

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

# محاضرات في مقياس المقاولاتية

مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر إقتصاد دولي و إقتصاد نقدي وبنكي

من إعداد الدكتورة: مباركي سمراء

## قائمة المحتويات

مقدمة

- 05.....الفصل الأول: المقاولاتية المفهوم والطبيعة
- 05.....المبحث الأول: مفهوم المقاولاتية: (الريادة) L'Entrepreneuriat
- 08.....المبحث الثاني: مفهوم المقاول: ( الريادي) L'Entrepreneur
- 10.....المبحث الثالث: صفات وخصائص الشخص المقاول
- 13.....المبحث الرابع: المقاولاتية في القانون التجاري الجزائري
- 19.....الفصل الثاني: الآثار الإقتصادية والإجتماعية للمقاولاتية
- 19.....المبحث الأول: الآثار الاقتصادية
- 20.....المبحث الثاني: الآثار الاجتماعية
- 22.....الفصل الثالث: المقاولاتية والمؤسسة
- 22.....المبحث الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
- 23.....المبحث الثاني: تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
- 27.....المبحث الثالث: خصائص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
- 28.....المبحث الرابع: تعريف المؤسسة المقاولية
- 30.....الفصل الرابع: الأشكال الرئيسية للمقاولاتية
- 30.....المبحث الأول: خلق مؤسسة مقاولية (أو نشاط مقاولاتي)
- 33.....المبحث الثاني: تسليم أو إستئناف مؤسسة أو نشاط

36.....	المبحث الثالث: المقاولاتية الاجتماعية
39.....	الفصل الخامس: إستراتيجيات المقاولاتية
39.....	المبحث الأول: مفهوم إستراتيجية المقاولاتية
43.....	المبحث الثاني: إستراتيجية الإبداع والإبتكار
46.....	المبحث الثالث: إستراتيجية التميز
47.....	المبحث الرابع: إستراتيجية أخذ المخاطرة والمبادرة
49.....	الفصل السادس: مخطط الأعمال
49.....	المبحث الأول: مفهوم مخطط الأعمال
50.....	المبحث الثاني: أهمية ودور مخطط الأعمال
52.....	المبحث الثالث: تحضير مخطط الأعمال
53.....	المبحث الرابع: مكونات مخطط الأعمال
55.....	المبحث الخامس: تنفيذ مخطط الأعمال
55.....	المبحث السادس: أسباب فشل مخطط الأعمال
57.....	الفصل السابع: المقاولاتية الدولية
57.....	المبحث الأول: مفهوم المقاولاتية الدولية
58.....	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في المقاولاتية الدولية
60.....	المبحث الثالث: الأشكال المختلفة للمقاولاتية
63.....	الخاتمة
64.....	قائمة المراجع

## مقدمة:

عرفت الساحة الاقتصادية سلسلة من التغيرات والتحويلات التي دفعت مختلف الباحثين والإقتصاديين من مختلف الدول الصناعية المتقدمة وحتى النامية إلى الاهتمام بمجال المقاولاتية، الذي أصبح يلعب دورا مهما في النشاط الاقتصادي باعتباره أفضل الوسائل للإنعاش الاقتصادي نظرا لسهولة تكيفه ومرونته التي تجعله قادرا على الجمع بين التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب الشغل، وقدرته على الإبداع والإبتكار والتجديد وتطوير منتوجات جديدة، لذلك كان من الضروري على الدول خاصة النامية منها، العمل على زيادة فعالية المقاولاتية وتذليل كافة الصعوبات التي تواجهها، من خلال إنشاء هيئات وأساليب لدعم ومرافقة المقاولاتية وإنشاء المؤسسات، وكذا تبني برامج لرعايتها وضمان البيئة المناسبة لإستمرارها وتطورها.

الجزائر على غرار هذه الدول، أدركت مكانة المقاولاتية في إقتصادياتها خاصة بعد ما آلت إليه الوضعية الاقتصادية بعد إنهيار أسعار البترول، بحيث أصبح المخرج من هذه الأزمة هو نشر ثقافة وروح المقاولاتية في أوساط الشباب الجامعيين، من خلال إدراج دراسات أكاديمية و تخصصات في مجال المقاولاتية وإنشاء المؤسسات، لهدف تنشيط وتطوير النسيج الصناعي خارج قطاع المحروقات.

في هذا الإطار، جاءت هذه المطبوعة البيداغوجية والموجهة لطلبة الماستر تخصص إقتصاد نقدي وبنكي وإقتصاد دولي، من أجل توسيع الفكر المقاولاتي لديهم، وتلقينهم الطرق الأكاديمية الصحيحة لإنشاء مؤسسات مقاولاتية قصد خلق لأنفسهم مناصب شغل حرة في وقت تشبعت فيه كل قطاعات الدولة.

## الفصل الأول: المقاولاتية المفهوم والطبيعة

تعتبر المقاولاتية من المواضيع الهامة والواعدة في إقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة وحتى النامية، إذ تساهم المشاريع المقاولاتية مساهمة فعالة في تطوير التنمية الإقتصادية الشاملة، كما تعتبر هذه المشاريع الركيزة الأساسية في بناء المؤسسات الكبيرة.

### المبحث الأول: مفهوم المقاولاتية: (الريادة) Entrepreneuriat ou Entreprenariat (Entrepreneurship)/

#### 1- التطور التاريخي لمفهوم المقاولاتية:

يعد مفهوم المقاولاتية من المفاهيم القديمة، حيث أستعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، فتضمن مفهومه في تلك الفترة معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الإكتشاف العسكرية، ومع مطلع القرن الثامن عشر، دخل مفهوم المقاولاتية عالم النشاط الإقتصادي على يد (Richard Cantillon) الذي وصف التاجر الذي يقوم بشراء سلع بسعر محدد ليبيعه في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقاً بأنه مقاول، ثم جاء (J.B.Say) الذي رأى في المقاول قدرة فائقة على الإدارة، بحيث نوه إلى أن المشروعات لا يمكن أن تزدهر إلا في مجتمع تتوفر فيه روح المقاول وحب العمل الحر، وتوجد مجموعة من رجال الأعمال أصحاب المواهب الإدارية الخاصة من ذوي الإستعداد والمخاطرة، وتبني الأفكار الجديدة وفهم آليات التنافس في السوق<sup>(1)</sup>.

في القرن الحادي والعشرون، تطور مفهوم المقاولاتية، فقام (Kuratko) سنة 2009 بوضع تعريف متكامل ذكر فيه العوامل الحاسمة للأزمة لهذه الظاهرة، إذ عرفه على أنها عملية ديناميكية للرؤية والتغيير

<sup>1</sup>- حامد كريم الحدادي، الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مستشفى بغداد الفكري، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، العدد السابع والعشرون، 2009، ص 95.

والخلق (الإبتكار)، واقتضي وجود طاقة وعاطفة نحو إنشاء وتنفيذ أفكار جديدة وحلول مبتكرة، حيث تشمل المكونات الأساسية الإستعداد لمواجهة المخاطر المحسوبة، ووضع فريق ناجح للمشروع، وحشد الموارد اللازمة، وبناء خطة عمل واضحة، وأخيرا وضع رؤية للتعرف على الفرصة التي يرى الآخرون فيها الفوضى والتناقض والإرتباك<sup>2</sup>.

## 2- تعريف المقاولاتية:

تعددت التعاريف ذات الصلة بمفهوم وطبيعة المقاولاتية، فجاء فيها الكثير من التقارب من حيث المعنى العام والمحتوى، فمنها ما عرف المقاولاتية أمثال :

Alain Fayo على أنها<sup>3</sup>: " حالة خاصة يتم من خلالها خلق ثروات إقتصادية وإجتماعية لها خصائص تتصف بعدم التأكد، أي تواجد الخطر، والتي تدمج فيها أفراد ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة تتخصص بتقبل التغيير وأخطار مشتركة والأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي" وهذه الحالات تمكن أن ترتبط ب:

- إنشاء مؤسسة أو نشاط من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات.
- إستعادة نشاط أو مؤسسة في حالة جيدة "سليمة" أو تواجه صعوبات من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسة.
- تطوير وإدارة بعض المشاريع المخطرة في المؤسسات.
- القيام بتسيير بعض الوظائف أو المسؤوليات داخل المؤسسة.

<sup>2</sup>- مزنة بنت عوض النفيعي، واقع إستراتيجيات الريادة في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد الرابع، أوت 2015، ص.ص 671-672.

<sup>3</sup> Alain FAYOLLE, Le métier de créateur d'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2005, P. 16.

أما بالنسبة للأنجلوساكسون وخاصة الأمريكيون فقد استعملوا مصطلح المقاولاتية منذ سنوات التسعينات إذ نجد البروفيسور Howard Stevenson بجامعة Harvard يوضح أن "المقاولاتية عبارة عن مصطلح يغطي التعرف على فرص الأعمال من طرف أفراد أو منظمات ومتابعتها وتجسيدها". المقاولاتية هي الأفعال والعمليات الإجتماعية التي يقوم بها المقاول لإنشاء مؤسسة جديدة أو تطوير مؤسسة قائمة .

وبالتالي المقاولاتية هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع , وتحمل المخاطر المصاحبة وإستقبال المكافئة الناتجة, فهي عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة. هذه الثروة تقدم من طرف الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم بإضافة قيمة إلى المنتجات أو الخدمات من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية<sup>4</sup>.

وبناء عليه يمكن تحديد أربعة نقاط رئيسية في تعريف المقاولاتية وهي:

1- عملية إنشاء شيئاً جديداً ذا قيمة.

2- تخصيص الوقت والجهد والمال.

3- تقبل المخاطر المختلفة.

4- إستقبال المكافئات الناتجة.

إذن المقاولاتية هي الإنفراد في عمل الأشياء وتعتمد على الإختلاف والتنوع, و الطرق الجديدة وليس على النماذج والعادات المتبعة أو إتباع ما يفعله الآخرون, بل إنها عمل شيء جديد ومنفرد.

### 3- خصائص المقاولاتية:

ينبثق من التعاريف السابق للمقاولاتية جملة من الخصائص نذكر منها<sup>5</sup>:

<sup>4</sup>- فايز جمعة النجار، عيد الستار تحمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال، الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان الأردن، 2009، ص.ص 27-28.

<sup>5</sup>- فايز جمعة صالح النجار وآخرون، الريادة وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 66-67.

- المقاولاتية هي أحد مدخلات عملية إتخاذ القرار المتعلق بالإستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة، وكذلك الوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات.
- المقاولاتية هي الجهد الموجه نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع.
- المقاولاتية هي مجموعة المهارات الإدارية الإبداعية المستندة على المبادرة الفردية والموجه نحو الإستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتسم قراراتها بمستوى معين من المخاطرة.
- المقاولاتية تعني الإدراك الكامل للفرص المتمثلة في الحاجيات والرغبات والمشاكل والتحديات والإستخدام الأمثل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.
- المقاولاتية هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات والتي تعود للقرارات الفردية الهادفة إلى تحقيق الربح من جراء إختيار النشاط الإقتصادي الملائم.
- المقاولاتية تعني العمل الذي يقوم به الفرد تلقائياً، حيث يشتري بسعر معين في الوقت الحاضر ليبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل مما يجعله عرضة لحالات عدم التأكد.

## المبحث الثاني: مفهوم المقاول: ( الريادي ) L'Entrepreneur

### 1- تعريف المقاول:

عرف هذا المفهوم تطوراً مع مرور الزمن بالموازاة مع التطور الإقتصادي ، حيث في العصور الوسطى بفرنسا كانت كلمة المقاول (Entrepreneur) المشتقة من الفعل Entreprenre تعني الشخص الذي يشرف على مسؤولية ويتحمل أعباء مجموعة من الأفراد، ثم أصبح يعني الفرد الجريء الذي يسعى من

أجل تحمل مخاطر إقتصادية. أما خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر فقد كان يقصد به الفرد الذي يتجه إلى أنشطة المضاربة.

يعتبر الفرنسي (J.B.Say 1800) من أوائل المنظرين لهذا المفهوم بحيث عرف المقالول بأنه: " الشخص الذي ينقل الموارد الإقتصادية من مستوى أدنى من أجل إنتاجية وإيرادات أكثر إرتفاعاً", إذ إعتبر المقالول المبدع الذي يقوم بجمع وتنظيم وسائل الإنتاج بهدف خلق منفعة جديدة<sup>6</sup>.

أما **Schumpeter (1950)** فعرف المقالول بأنه: " ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أوإختراع جديد إلى إبتكار".

أما حسب كل من **Julien & Marchesney** فالمقالول هو: " الذي يتكفل بحمل مجموعة من الخصائص الأساسية : يتخيل الجديد ولديه ثقة كبيرة في نفسه, المتحمس والصلب الذي يجب حل المشاكل ويحب التسيير,الذي يصارع الروتين ويرفض المصاعب والعقبات وهو الذي يخلق معلومة هامة" أما **Peggy (2000)** فلقد أشار إلى أن المقالول في اللغة الفرنسية هو الذي: " يأخذ أو يتوسط بين شيئين ولديه القدرة على أخذ موقع ما بين المورد والزيون, وكذلك القدرة على أخذ المخاطرة, والعمل على تحويل الموارد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من الإنتاجية".

وقد عرف كل من **Donald & Don** سنة (2001) المقالول بأنه: " ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها بينما الآخرون لا يستطيعون ذلك"<sup>7</sup>

وعرف **Histrich (2005)** المقالول (الريادي) بأنه: " ذلك الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الإقتصادية والإجتماعية وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة, ولديه القدرة على

<sup>6</sup> ALLALI Brahim, ver une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherche N17,ISKAE

5- هاشم فوزي العبادي وآخرون، الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال، مجلة القدسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة الكوفة، العراق، العدد الرابع، 2010، ص 17.

طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئاً ذا قيمة, ويقدم شيئاً مبدعاً وجديداً, وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية و الإجتماعية والتقنية التي تمكنه من ذلك".

التعريف الأخير كان ملماً لكل العناصر التي تدخل في تعريف المقاول، وعليه في عبارة مختصرة المقاول هو " الشخص الذي لديه القدرة وبشكل مستقل على تحويل فكرة جديدة أو إختراع إلى إبتكار يجسد على أرض الواقع من أجل تحقيق عوائد مالية عن طريق المخاطرة والمجازفة".

### **المبحث الثالث: الصفات والخصائص الشخصية للمقاول:**

لكي يصبح الشخص مقاولاً ناجحاً ومسيراً جيداً لا بد أن تتوفر فيه العديد من الخصائص الشخصية والتي تميزه عن غيره من الأفراد، ولا بد أن يمتلك الشجاعة والرغبة في العمل، وأن يكون لديه الإندفاع والثقة والتفائل، وعليه يمكن تلخيص أهم الخصائص المميزة للمقاول فيما يلي:

#### **❖ الإستعداد والميل نحو المخاطرة:**

إن المقاول هو الشخص الذي لديه الشجاعة في أن يبدأ عملاً جديداً أو فريداً من نوعه، ويحمل معه نوعاً من المخاطرة أو المجازفة سواء عند بدء المشروع أو عند تشغيله، لأن المدير المالك يعمل غالباً بأمواله الخاصة، حتى أن هذه المخاطرة قد تمتد للعائلة أيضاً، وتتضخم هذه المخاطرة وتزداد عادة مع زيادة احتمال فشل المشروع، وبالتالي كلما زادت درجة الرغبة في النجاح كلما زاد معها الميل والإستعداد نحو المخاطرة.

## ❖ الرغبة في النجاح:

المقاولون هم أشخاص يعرفون أهدافهم جيدا، ويعلمون بكل جهد ومثابرة من أجل تحقيق تلك الأهداف، فهم يمتازون بالتنظيم، وه يختلفون في درجة الرغبة في النجاح، ويمتلكون درجات أكبر من الأشخاص العاديين.

فالنجاح في عالم الأعمال ليس سهلا وليس مستحيلا، فالسهولة والصعوبة أمور نسبية تتعلق بدرجة كبيرة على إرادتنا، فكل أعمالنا تواجهها بعض المعوقات والصعوبات ولكن يمكن القفز فوق الحواجز إذا ثابر الشخص على النجاح، وكانت لديه رغبة قوية لتحقيق ذلك.

## ❖ الثقة بالنفس:

تعمل الثقة في النفس على تنشيط الجوانب الإدراكية والتصورية للمقاول وذلك ما يجعله أكثر تفاؤلا اتجاه المتوقع من أعماله الجديدة<sup>8</sup>، فكل شخص يملك الثقة بالنفس يشعر أنه يواجه التحديات، بحيث عن طريق الثقة بالنفس يستطيع المقاولون وأصحاب المشاريع أن يجعلوا من أعمالهم ناجحة، إذ أثبتت الدراسات أن المقاولون يمتلكون الثقة بالنفس والقدرة على ترتيب المشاكل المختلفة وتصنيفها والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين.

## ❖ الإندفاع للعمل:

عادة ما يظهر المقاولون مستوى من الإندفاع نحو العمل أعلى من الآخرين حتى أن هذا الإندفاع والحماس يأخذ شكل العناد والرغبة في العمل الصعب أو الشاق. فملاك المؤسسات الصغيرة يمتلكون دافعا ذاتيا للتميز، ويزدهرون ويتألقون في مواجهة التحديات.

<sup>8</sup>- كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء، الطبعة الأولى، الحامد، عمان، 2000، ص 18.

## ❖ الإستعداد الطوعي للعمل ساعات طويلة:

إن الشخص المقاول الذي يملك عملا ويرغب في النجاح والتفوق يعمل ساعات طويلة، فهو أول القادمين صباحا إلى العمل، و آخر المغادرين يوميا، حتى أنه يسهر في الكثير من الأحيان.

## ❖ الإلتزام:

من أجل نجاح الشخص المقاول لا بد عليه من التركيز على أهدافه وعدم تخليه عن التخطيط المستمر لأنشطته، بحيث يمكن لكل شخص أن ينجح في عمله بشرط ألا يتراجع وأن يتعلم من أخطائه وأخطاء الآخرين، فحسب الدراسات في هذا المجال توجد علاقة طردية بين الإلتزام ومستوى النجاح في العمل، لأن بقاء ونمو الأعمال تتغذى أساسا من القدرة على الإبتكار والتضحية والإلتزام.

## ❖ التفاؤل:

يملك أصحاب المشاريع الصغيرة خاصية التفاؤل، فهم غير متشائمين، إنهم يتفاءلون أكثر من غيرهم، حيث هناك بعض الحالات أو المراحل يفشل فيها الشخص، وهذا أمر لا يمكن تفاديه ولكن يجب أن يتعلم من ذلك الفشل. فتحويل الفشل إلى نجاح والخسارة إلى فوز يشبه تحويل الطاقة السلبية إلى طاقة إيجابية، والتفكير السلبي إلى التفكير الإيجابي، والتفاؤل يمكن أن يساعد على النجاح.

## ❖ منظم ومنهجي:

المقاول لديه القدرة على ترتيب وتنظيم وقته بشكل جيد، فهو قادر على رؤية التفاصيل بشكل واقعي، وهذا يتطلب قدرات متميزة في مجال التحليل والربط بين المتغيرات قد لا يملكها الآخرون.

## المبحث الرابع: المقاولة في القانون التجاري الجزائري:

حدد القانون التجاري الأعمال التجارية في المواد 2، 3، 4 وقسمها إلى أعمال تجارية حسب الموضوع، حسب الشكل، وبالتبعية، وتندرج المقاولة تحت أعمال تجارية حسب الموضوع.

### 1- تعريف القانون التجاري الجزائري للمقاولة:

عرف المشرع الجزائري المقاولة بموجب المادة 549 من القانون المدني على أنها: "عقد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يصنع شيئاً أو يؤدي عملاً مقابل أجر يتعهد به المتعاقد الآخر"، ونصت المادة الثانية من القانون التجاري على 11 مقالة تجارية<sup>9</sup>.

المادة 549 من القانون المدني ركزت على عنصرين هما:

- **عنصر التكرار:** يشترط القانون لكي تكسب المقاولة الصفة التجارية أن تقوم بعمل تجاري على سبيل التكرار والإختراف، والمعنى منه هو تكرار العمل التجاري بصورة متصلة ومعتادة، فمقاولة النقل مثلا تقوم بنقل الأشخاص متكررة متخذة من ذلك العمل التجاري حرفة معتادة لها.
- **عنصر التنظيم:** لا بد من أن تتوفر على وسائل مادية مثل الآلات وطاقة بشرية من العمال، وأن تعمل المقاولة في إطار منظم وقانوني سعياً وراء الربح، فمقاولة النقل يلجأ إلى إستغلال وسائل النقل وعلى إستخدام العمال بشكل منظم، مضارباً على عمل الإنسان وعمل الآلات بغية تحقيق الربح، مخاطراً برؤوس أمواله.

<sup>9</sup> - عمار عمورة، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري، دار المعرفة، الجزائر، 2000، ص 66.

من حيث الحجم الاقتصادي هناك إختلاف في المقاولات، إذ نجد مقاوله كبرى التي تشمل عدة أشخاص، والمقاوله المتوسطة التي لا يكون فيها أشخاص أكثر وحجم المشروع متوسط، كما هنالك المقاوله الصغرى التي تشمل شخص واحد والمشروع يكون ذو حجم بسيط.

## 2- تصنيف المقاولات في القانون التجاري الجزائري:

نص القانون التجاري الجزائري على 11 نوع من المقاولات والمتمثلة فيما يلي<sup>10</sup>:

- **مقاولات صناعية:** تصنف مقاوله الإنتاج، التحويل والإصلاح من المقاولات التجارية بنص من الفقرة 4 من المادة 2 من القانون التجاري الجزائري، والمقصود منها تحويل المواد الأولية أو المنتجات إلى سلع صالحة لسد حاجات الإنسان، أيضا هي تمتد إلى عملية إصلاح السلع المصنوعة، فلا فرق في ذلك إن كان صاحب المصنع قد إشتري السلعة لصنعها أو أنها سلمت إليه ليتولى صنعها أو تحويلها أو إصلاحها ويردها للعميل، فهي إذن تتطلب إمتهان الأعمال الصناعية عن طريق التكرار في إطار مهني منتظم.
- **مقاولات إستخراجية:** إن جميع المعادن الطبيعية من ذهب أو فضة أو بترول أو حديد أو ملح أو ماء أو إستغلال المناجم وأي منتوجات إخرى كانت على سطح الأرض أو في باطنها، كقلع الأحجار وتهيئتها للبناء، أو صيد الأسماك وإقامة مصنع تصبير أو يشبه ذلك تعد صناعة إستخراجية، فإذا تمّ في شكل منتظم أو مستمر أي في شكل مقاوله أعتبر العمل في نظر المشرع الجزائري تجاريا.
- **مقاولا التأمين:** نصت الفقرة 10 من المادة 2 على أنه يعد عملا تجاريا فحسب الموضوع كل مقاوله للتأمين، والمقصود من نص المادة أن المشرع لم يفرق بين التأمين التبادلي و التأمين ذا

<sup>10</sup>- علي بن غانم، الوجيز في القانون التجاري، مرقم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 69.

الأقساط الثابتة، إذ أن كلاهما يكتب الصفة التجارية، فالتأمين بأقساط ثابتة هو الذي تقوم به عادة شركة أموال تجارية تتعهد فيه لمؤمن له في الحدود المتفق عليها بينهما بتعويض الضرر الناتج من حوادث معينة كالحريق أو السرقة، أما التأمين التبادلي هو الذي يتفق فيه مجموعة من الأشخاص معرضين لأخطار مشابهة على تعويض الضرر الذي يحل بأحدهم عند وقوع الخطر من مجموعة الإشتراكات التي يدفعونها سنويا والتي تشكل فيما بينهم صندوق ضمان كموظفي وزارة التعليم التي تجمعهم مهنة التعليم<sup>11</sup>.

■ **مقابلة تأجير المنقولات والعقارات:** إن تأجير المنقولات والعقارات إذا تم على سبيل التكرار وأخذ شكل مقابلة تطبق عليه الصفة التجارية، لأنه يرمي من خلال هذه العمليات إلى المضاربة وتحقيق الربح، وأعتبر المشرع كل من يقوم بمثل هذه الأنشطة تجارا ومن ثم ألقى على عاتقهم التزامات التاجر حماية لكل من يتعامل معه.

■ **مقابلة البناء والحفر وتمهيد الأرض:** نصت الفقرة 5 من المادة 2 من القانون التجاري الجزائري أن كل مقابلة تقوم بأعمال البناء، الحفر أو تمهيد الأرض تعد عملا تجاريا، فهي تشمل ترميم المباني، رصف الطرق، إقامة الجسور، إنشاء الأنفاق وغيرها، وعلى هذا الأساس يشترط لإعتبارها عملا تجاريا أن يكون قد تعهد بتوريد الأشياء اللازمة للبناء<sup>12</sup>.

■ **مقاولات تداول المنتجات والخدمات:** نجد في هذه المقاولات عدة أنواع منها:

● مقاولات إستغلال المخازن العمومية: وهي المقاولات التي تستلم البضائع للإيداع بمقابل سند لأمر يطلق عليه اسم سند الخزن الملحق بوصل إيداع هذه البضائع، كما يجوز لهذه المخازن قبول أي بضاعة بشرط أن تكون مشروعة طبقا للفقرة 11 من المادة 2.

11- علي بن غانم، مرجع سابق، ص 69.

12- عمار عمورة، مرجع سابق، ص ص 73-74.

• مقاولات إستغلال النقل والإنتقال: هي المقاولات التي يقصد بها نقل البضائع والحيوانات، ويقصد بالإنتقال إنتقال الإنسان بوسائل النقل المختلفة، فيوجد النقل البري، النهري، الجوي، البحري ويكون داخليا أو خارجيا، وعليه يعد النقل عملا تجاريا بغض النظر عن الشخص الذي يقوم به سواء كان فردا أو شركة تابعة للقطاع العام أو الخاص.

#### ■ مقاولات لتداول الإنتاج الفكري: ونجد فيها:

• مقاولات الملاهي العمومية: واعتبرتها الفقرة 9 من نفس المادة السابقة على أنها من المقاولات التجارية، ويقصد بها المقاولات الخاصة بتسليية الجمهور مقابل أجر كسنا، الغناء، المسرح، ولا تكتسب صفة التجارة إلا إذا تمسكت بمباشرة عملها على شكل مقاوله مع تحقيق الربح وأن تضارب على عمل الغير.

• مقاولات الإنتاج الفكري (النشر): وهي المقاولات التي تختص بها دار النشر ويتمثل عملها في شراء حق التأليف من مؤلف قصد بيعه وتحقيق ربح، وما المقاول إلا وسيط بين المؤلف والجمهور، فهي تكون على أساس المضاربة سعيا لتحقيق الربح.

■ مقاولات بيع السلع الجديدة بالمزاد العلني بالجملة أو الأشياء المستعملة بالتجزئة: نصت المادة 2 من الفقرة 12 على أنه يعتبر عملا تجاريا بحسب موضوع كل مقاوله لبيع السلع الجديدة بالمزاد العلني، ويقصد بمقاوله بيع للأمكنة والمحلات المعدة لبيع المنقولات أو البضائع المملوكة للغير بطريقة المناذاة العلنية والتي تعمل على بيع الأموال المنقولة بجملة إذا كانت جديدة، أو بالتجزئة إذا ماننت مستعملة لمن يقدم أعلى ثمن، ويتلقى الوسيط أجر يكون في العادة نسبة مئوية من ثمن البيع على أن يكون البيع إراديا، فلا يعتبر البيع بالمزاد العلني للأموال المحجوزة عليها بناء على

طلب أحد الدائنين أن بيع دائرة الجمارك للأموال المتروكة أو المصادرة إلا ما صدر على وجه  
المقابلة فضلا عن توافر المضاربة في عمله<sup>13</sup>.

من خلال التطرق لأحكام المادة 2 من القانون التجاري يتضح أن الأعمال التجارية بحسب موضوعها  
تحتوي على نوعين من الأعمال، أعمال تجارية منفردة والتي يعتبرها المشرع الجزائري تجارية بغض النظر  
على صفة القائم بها، بحيث تعد تجارية حتى ولو باشرها الشخص مرة واحدة، وأعمال تجارية على شكل  
المقابلة أو منشآت تجارية فهذه تعرض خدماتها بصفة مستمرة للجمهور، ولذلك تستلزم تنظيمًا معينًا  
بهدف ممارسة مهنة معينة.

### 3- روح (الثقافة) المقاولاتية:

لقد إزداد اهتمام الباحثين بدراسة روح المقاولاتية نظرا لأهميتها الكبيرة في تدعيم وتشجيع النشاط  
المقاولاتي، ولأن المصطلح ما زال محل البحث لم يتم التوصل إلى إتفاق حول إيجاد تعريف موحد وشامل  
له، فروح المقاولاتية هو مفهوم لا يختلف عن ما هية الثقافة المقاولاتية، حيث عرفها البعض على أنها  
مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة إستغلالها، وذلك بتطبيقها  
على شكل إستثمار في رؤوس الأموال بإيجاد أفكار مبتكرة جديدة في مجمل القطاعات الموجودة، إضافة  
إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ودود أفعال المقاولين، بالإضافة إلى  
التخطيط وإتخاذ القرارات التنظيمية والمراقبة، هذه الثقافة أو الروح المقاولاتية تترسخ في أربعة أماكن وهي:  
العائلة، المدرسة، المؤسسة والمحيط. أما حسب Jarniou-Leger لا يجب الخلط بين روح المقاولاتية  
وروح المؤسسة فلكل منهما مفهومه الخاص به، فروح المؤسسة يتمثل في مجموع المواقف الإيجابية إتجاه  
المؤسسة والمقاول، أما روح المقاولاتية تنتقد التصور الذي يعتبرها عملية التعرف على الفرص وجمع

<sup>13</sup>- نادية فضيل، القانون التجاري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، سنة 2013، ص 55.

الموارد الكافية ذات الطبيعة المختلفة من أجل تحويلها إلى مؤسسات، بل يجب أن ينظر إلى هذه العملية كنتيجة ممكنة التحقق لروح المقاوماتية، بحيث ترتبط روح المقاوماتية بالدرجة الأولى بأخذ المبادرة والعمل أو الإنتقال للتطبيق، فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاوماتية يمتلكون العزيمة على تجريب أشياء جديدة، أو على انجاز الأعمال بطريقة مختلفة وذلك بسبب بسيط يكمن في إمكانية التغيير، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأفراد الرغبة في إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ولا حتى الدخول في مسار مقاوماتي، فهو يهدفون بالدرجة الأولى إلى تطوير مهاراتهم واختبار وتجريب أفكارهم والتعامل بكثير من الإنتتاح والمرونة.

وحسب مجموعة من المختصين في الإتحاد الأوربي المكلفين بتدريس المقاوماتية، لا يجب حصر روح المقاوماتية فقط في عملية إنشاء المؤسسات، بل يجب النظر إليها كموقف عام يمكن إستعماله بفائدة من طرف كل فرد في حياته اليومية وفي كل الأنشطة المهنية، ولذلك لا يجب حصر روح المقاوماتية في مجموعة الوسائل والتقنيات التي تسمح بالإنتلاق في نشاط تجاري بل تتعلق قبل كل شيء بالمبادرة والعمل.

وعليه فروح (ثقافة) المقاوماتية هي عبارة واسعة الدلالات والمعاني تتعدى في مفهومها عملية إنشاء المؤسسات الفردية، لتشمل تطوير الكفاءات الفردية في تقبل إمكانية التغيير بروح منفتحة تسمح للأفراد تطوير أنفسهم، واكتساب مهارات جديدة، وتجريب الأفكار الجديدة وبالتالي كسر حاجز الخوف من التغيير واكتساب مرونة في التعامل مع المستجدات.

## الفصل الثاني: الآثار الاقتصادية والاجتماعية للمقاولة:

للمقاولة دورا كبيرا في الإقتصاد الوطني وهذا راجع لقدرتها على المساهمة وبشكل فعال في إدارة وتقويم وهيكله الإنتاج في الدول خاصة النامية منها وكذلك المساهمة في تحقيق التوازنات المرتبطة بالإقتصاد الكلي، وبالتالي لها العديد من الآثار الاقتصادية والاجتماعية.

### المبحث الأول: الآثار الاقتصادية للمقاولاتية:

من أهم الآثار الاقتصادية للمقاولاتية نجد"

#### (1) زيادة متوسط دخل الفرد والتغيير في هياكل الأعمال والمجتمع:

يظهر هذا الأثر جليا من خلال نمو وزيادة المخرجات التي تسمح بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق زيادة عدد المشاركين في مكاسب التنمية مما يعمل على تحقيق العدالة في توزيع المكاسب التنموية.

#### (2) الزيادة في جانبي العرض والطلب:

في حالة تأمين رأسمال جديد (له علاقة بمشروع جديد) سيكون له أثر في توسيع ونمو العرض بالمقابل الإستفادة من المخرجات والطاقت الجديدة في المشروع، وسيؤدي هذا إلى النمو في الطلب وبالتالي الزيادة في كلا من جانبي العرض والطلب.

#### (3) تنشيط وتنمية المناطق المستهدفة: تعمل المقاولاتية على تنمية وتنشيط بعض المناطق من خلال

تشجيع الدولة لبعض المشاريع المقاولة مثل الأعمال التكنولوجية، من خلال تقديم مجموعة من الحوافز التشجيعية للمقاولين للقيام بمشاريعهم في تلك المناطق أو التخصصات المستهدفة.

4) تنمية الصادرات والمحافظة على تنمية المنافسة: من خلال المقابلة يمكن للمؤسسات المساهمة في تنمية الصادرات سواء من خلال الإنتاج المباشر أو غير المباشر، وكذلك تغذية المؤسسات الكبيرة بالمواد الوسيطة التي تحتاج إليها بدلا من إستردادها، وكذلك إنتاج جزء من إنتاجها مما يعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج في المؤسسات الكبيرة وإعطائها القدرة على الإستمرار في المنافسة المحلية والعالمية.<sup>14</sup>

#### 5) المساهمة في تطوير الإقتصاد:

تعتبر المؤسسات الصغيرة المقابلة الركيزة الأساسية في تطوير الإقتصاد بعد المؤسسات العملاقة الكبيرة، سواء من ناحية التطور أو الأفكار التي تقدمها، بحيث مؤسسات اليوم الصغيرة هي مؤسسات الغد الكبيرة، فمن خلال خاصية المقابلة تستطيع أن تخلق هذه المؤسسات ديناميكية على مستوى الإقتصاد وتساهم بشكل فعال في تنميته وتطويره.

#### المبحث الثاني: الآثار الإجتماعية للمقاولاتية:

من أهم الآثار الإجتماعية للمقاولاتية ما يلي :

#### 1) عدالة التنمية الإجتماعية وتوزيع الثروة :

تعمل المقاولاتية على تحقيق تنمية وتوازن إقليمي في ربوع المجتمع، من خلال إنتشارها جغرافيا وعلى نطاق واسع، مستغلة في ذلك الموارد والإمكانات المحلية المتاحة مما يجعلها تساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية، وإزالة الفوارق الإقليمية الناتجة عن تركيز الأنشطة الإقتصادية في إقليم معين.

<sup>14</sup>- Aziz bouslikhane, **Enseignement de L'entrepreneuriat : Pour un regard paradigmatique autour de processus entrepreneurial** ,Thèse de doctorat non publié en sciences de gestion, Université de Nancy 2, p 59.

## (2) إمتصاص البطالة وخلق فرص عمل جديدة:

يلعب المقاولون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في الإقتصاد الحديث، وهذا راجع للمرونة والقدرة على الإبداع التي تتمتع بها هذه المؤسسات، بحيث تساهم بشكل فعال في توفير فرص عمل، وامتصاص البطالة حيث أن تكلفة فرص العمل فيها تقل عن متوسط تكلفة العمل في المؤسسات الكبيرة، الأمر الذي يعكس الدور الإيجابي لها ويعزز قدرتها على توظيف الأيدي العاملة وبموارد مالية محدودة نسبيا. فمنذ منتصف الثمانينات ظهرت أهمية المقاول المصغرة كوسيلة لمحاربة الفقر، وإدماج الفئات المقصاة إجتماعيا واقتصاديا، فهي الطريقة الوحيدة الدائمة للخروج من الفقر، وتحسين الرفاهية ومستوى المعيشة في الأجل الطويل<sup>15</sup>.

## (3) المساهمة في تشغيل المرأة:

تلعب المقاولات والأعمال الصغيرة دورا كبيرا في الإهتمام بالمرأة العاملة من خلال دورها الفعال في إدخال العديد من الأشغال التي تتناسب مع عمل المرأة كالعمل على الحاسوب، الخياطة والألبسة...إلخ. كما تساعد المقاولات على تشجيع المرأة على البدئ في أعمال ريادية تقودها بنفسها، لتساهم بذلك بفعالية في بناء الإقتصاد الوطني.

(4) الحد من الهجرة من الريف نحو المدينة: يعد وجود المقاولين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الوطني إحدى الدعائم الأساسية في تثبيت السكان، وعدم الهجرة من الأرياف إلى المدن، والتي تتركز فيها عادة المؤسسات الكبرى، لذا وجود برامج تنموية ذات طابع المقاولات تساعد المؤسسات في التخفيف من الفقر والبطالة، وتعمل على بناء طبقة متوسطة في الأرياف بدلا من الهجرة إلى المدن.

11- جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص42.

## الفصل الثالث: المقاولاتية والمؤسسة:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الإقتصاديين بمختلف إتجاهاتهم الإيديولوجية، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي الوطني والعالمي.

فبالرغم من التوجهات العالمية الحالية نحو العولمة والتكتلات الكبرى، إلا ان الإهتمام وجه خاصة للمؤسسات والأعمال الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها مصدر للثروة وتراكمها، ونظرا لمجموعة الخصائص التي تتميز بها وتجعلها أكثر مرونة وتكيفاً مع الأوضاع المختلفة.

### المبحث الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية:

إن إعطاء تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت آراء الإقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، بسبب وجود جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها<sup>16</sup>:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها، وخاصة في هذا القرن.
- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.
- اختلاف الإتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الإقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة.

<sup>16</sup>- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 8.

ومن هنا جاءت تعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف نذكر منها ما يلي:

تعرف المؤسسة على أنها " اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد، وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى <sup>17</sup> ".

وتعرف كذلك على أنها " شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة <sup>18</sup> "

كما تعرف بشكل عام بأنها: " وحدة إقتصادية تضم أكثر من شخص تستخدم عوامل إنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو خدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين التي قد تكون سلعة أو خدمة وتحصل مقابل ذلك على ربح يؤمن إستمرارية بقائها وتطورها".

### **المبحث الثاني: تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:**

لا يوجد تعريف موحد للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهذا راجع لعدم وجود إتفاق بين الدول المتقدمة والدول النامية على تعريف موحد لهذا النوع من المؤسسات بسبب إختلاف الإمكانيات والقدرات الإقتصادية والاجتماعية ومراحل النمو إذ توجد مجموعة من المعايير التي قد تساعد في الوصول إلى

<sup>17</sup>- مرجع سابق، ص 10.

<sup>18</sup>- صمويل عيود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1982، ص 58.

مفهوم مشترك نسبيا للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة, هذه المعايير صنفين كمية ونوعية, فالمعايير الكمية تهتم بتصنيف المؤسسات إعتقادا على مجموعة السمات الكمية التي تبرز الفروقات بين الأحجام المختلفة للمؤسسات مثل معيار عدد العمال, رأس المال, حجم الإنتاج , القيمة المضافة ومجموع الميزانية السنوية, في حين تهتم المعايير النوعية بتصنيف المؤسسات بصورة موضوعية بالإعتماد على عناصر التشغيل الرئيسية مثل نمط الإدارة والملكية, الحصة من السوق.

فمن بين التعاريف المتعارف عليها دوليا نجد:

#### ❖ تعريف الولايات المتحدة الأمريكية:

قامت إدارة المشروعات الصغيرة بتقديم تعريف للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالإعتماد على معايير كمية أهمها عدد العمال، ويتم تغيير هذه المعايير حسب القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة بحيث تعرف على أنها: " المؤسسة التي يعمل بها 250 عامل ويمكن أن يصل العدد إلى 1500 عامل ولا تزيد قيمة الأموال المستثمرة فيها 9 ملايين دولار"<sup>19</sup>.

#### ❖ التعريف البريطاني:

عرف قانون الشركات البريطاني الذي صدر عام 1985 المشروع الصغير أو المتوسط بأنه كل مشروع يستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية:

- حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي.
- حجم رأس مال المستثمر لا يزيد عن 65,6 مليون دولار أمريكي.
- عدد العمال لا يزيد على 250 شخص.

<sup>19</sup>- فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص 54.

ونظرا لتعدد مجالات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ظهرت هناك مجموعة من الاختلافات والفروقات التي تم معالجتها من خلال إعطاء تعريف خاص بكل قطاع إقتصادي<sup>20</sup>.

#### ❖ تعريف الإتحاد الأوربي:

قام الإتحاد الأوربي بإعطاء تعريف كمي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالإعتماد على معياري عدد العمال والإيراد السنوي أو إجمالي الأصول، إضافة إلى معيار الإستقلالية، بحيث تعرف المؤسسة الصغيرة علة أنها المؤسسة التي تضم أقل من 50 عاملا، ويكون رقم أعمالها أقل من 7 مليون وحدة نقدية أوروبية، أو إجمالي أصولها أقل من 5 مليون وحدة نقدية أوروبية، أما المؤسسة المتوسطة فهي المؤسسة التي يتراوح عدد العمال فيها ما بين 50 و 250 عاملا، ويكون رقم أعمالها أقل من 40 مليون وحدة أوروبية، أو مجموع أصولها أقل من 27 مليون وحدة نقدية أوروبية، أما المؤسسة المصغرة فهي تلك التي تضم أقل من 10 عمال، بالإضافة إلى المعايير السابقة يضاف معيار الإستقلالية، وهو أن تكون المؤسسة غير مملوكة، ولا يوجد بها حقوق تصويت بنسبة 25% أو أكثر من طرف مؤسسة أخرى، غير خاضعة لتعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة<sup>21</sup>.

#### ❖ تعريف الجزائر:

إن الاستراتيجية التي اتبعتها الجزائر في مسيرتها التنموية عملت على تهميش المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مما أدى إلى غياب تعريف دقيق لهذه المؤسسات لفترة طويلة، باستثناء بعض المحاولات الفردية، فلقد ظهرت أول محاولة لتعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال المخطط الرباعي (1974-1977) والذي يعرفها كما يلي: "تسمى مؤسسة صغيرة ومتوسطة كل وحدة إنتاجية

<sup>20</sup>- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة Gestion des PME، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007، ص 25.

<sup>21</sup>- طيب لحيج، دور المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في تنمية أقطار المغرب العربي (الجزائر، تونس، المغرب)، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17-18 أبريل 2006، جامعة الشلف.

مستقلة قانونيا، وتشغل أقل من 500 عامل، وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دينار جزائري، أو يستلزم تأسيسها مبلغ ثابت خام أقل من 10 مليون دج"

نفس البيان يحدد أن كلمة مؤسسة تؤخذ بالمفهوم الواسع، بحيث يجب أن تتوفر على أن طبيعة الإنتاج لا يجب أن تكون حرفية، هذا يعني أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تكون نظام أكثر تعددا، أي يمكن أن تكون مؤسسة تابعة للجماعات المحلية، فروع لمؤسسات وطنية، شركات مختلطة، مؤسسات مسيرة ذاتيا، تعاونيات، أو مؤسسات خاصة.

أما التعريف الحالي المعتمد في الجزائر الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو التعريف الذي حدده الإتحاد الأوروبي سنة 1996، والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء، وقد صادقت الجزائر على تعريف المؤس.م في جوان 2000، وهو ميثاق يكرس التعريف الأوروبي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة<sup>22</sup>، ويرتكز على ثلاثة مقاييس وهي: المستخدمون ورقم الأعمال، الحصيلة السنوية واستقلالية المؤسسة.

وفي 12 ديسمبر 2001 تم إصدار القانون 18 يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، حيث تمّ تعريفها مهما كان وضعها القانوني بأنه: "كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها ملياري (2مليار) دينار جزائري، أو لا يتعدى مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج، وهي تحترم معايير الإستقلالية"<sup>23</sup>.

- تعرف المؤسسة المتوسطة: بأنها مؤسسة تشغل من 50 إلى 250 شخص ويتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون، ومليار دينار جزائري أو التي تتراوح حصيلتها الإجمالية بين 100 و 500 مليون دج.

<sup>22</sup>- التعريف الذي قدم مسبقا في تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.  
<sup>23</sup>- المؤسسة المستقلة هي مؤسسة لا تكون نسبة 25% وأكثر من رأسمالها أو حقوق الانتخاب في حوزة مؤسسة أخرى أو مشتركة بين عدة مؤسسات أخرى لا تتطابق في حد ذاتها مع التعريف الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تعرف المؤسسة الصغيرة: بأنها مؤسسة تشغل من 10 إلى 49 شخص ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج، أو لا تتجاوز حصيلتها الإجمالية 100 مليون دج.

تعرف المؤسسة المصغرة: بأنها مؤسسة تشغل من 1 إلى 9 أشخاص ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 20 مليون دج، أو لا تتجاوز حصيلتها الإجمالية 10 مليون دج.

### المبحث الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موضوع اهتمام الكثير من الدول خاصة رجال الأعمال والمال، وهذا لامتلاكها لمجموعة من الخصائص المشجعة على تأسيسها والتي من أهمها:

**1- ضآلة رأس مالها:** مما هو ملاحظ هو أن هذه المؤسسات لا تتطلب رؤوس أموال كبيرة كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الكبرى، فقلة رأس مالها يسهل عملية تأسيسها وإدارتها<sup>24</sup>، كما تعطي الفرصة لأي شخص قادر على إدارة مؤسسة تأسيس هذا النوع من المؤسسات دون أن يتطلب الأمر الاستدانة أو الاقتراض من الغير.

**2- صغر حجمها:** فالحجم الصغير لهذا النوع من المؤسسات يعطيها ميزة التكيف السريع والتأقلم مع الأوضاع الاقتصادية المحلية والوطنية، وقدرة الاستجابة لمتطلبات محيطها، إلى جانب سهولة انتقال المعلومات بين وحداتها، كذلك صغر حجمها يسمح لها باختيار موقعها بسهولة أكبر من الصناعات الكبرى بحيث تستطيع الانتشار في المناطق الداخلية والاقتراب من الأسواق.

**3- بساطة الهيكل التنظيمي:** مما يسهل عملية اتخاذ القرارات السريعة والسهلة من طرف صاحب المشروع فيما يخص الإنتاج أو التسويق والعمليات المالية، إلى جانب هذا يستطيع صاحب العمل حل

<sup>24</sup>- محمد نبيل جامع، اجتماعيات التنمية الاقتصادية لمواجهة العولمة وتعزيز الأمن القومي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص220.

المشاكل التي تظهر في حينها وبكل سهولة وهذا لعدم تعقد هيكلها التنظيمي، كما أن درجة المخاطرة فيها ليست كبيرة.<sup>25</sup>

**4- سهولة اندماجها في النسيج الوطني:** حيث تعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤدي إلى تعدد الأنشطة الاقتصادية، وهذا يعمل على خلق فضاء صناعي وحرفي متطور ومتكامل.

**5- قلة تكاليفها:** هذا النوع من المؤسسات لا يتطلب في إنشائها أو نشاطها تكاليف باهظة خاصة فيما يخص المواد الأولية أو أجور العمال، فغالبا ما تستغل هذه المؤسسات الموارد المحلية<sup>26</sup>. والأيدي العاملة غير المؤهلة من نساء وشباب من المنطقة، وهذا أمر لا يتطلب تكاليف نقل أو شحن ولا تكاليف باهظة لتدريب عمالها.

#### **المبحث الرابع: المؤسسة المقاولية:**

إن الأنشطة المقاولانية تقوم على عدة محاور أهمها:

- الأفكار والأنشطة الجديدة التي تقوم بعرض منتج وأفكار جديدة.
- الأفكار الحالية والأنشطة الجديدة وهي تتعلق بتقديم منتجات وخدمات جديدة بعد تطوير المنتجات القديمة.
- الأفكار والأنشطة الحالية والتي يتم فيها تقديم منتجات وخدمات مع القليل من الإبتكار والإبداع مع وجود بعض المخاطر المالية.

وعليه فالمؤسسة المقاولية هي التي تركز على إحدى المحاور السابقة بحيث قدمت لها العديد من التعاريف التي تحدد خصائصها ومميزاتها والتي نذكر منها:

<sup>25</sup>: د. محمد هيكل، مهارات إدارة المؤسسات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، طبعة 2003، ص21.  
<sup>26</sup>: د. محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة، الإسكندرية، 1997، ص211.

▪ عرفها **Lumpkin Gregory** بأنها : " تلك المؤسسات التي تبني شيئاً من لا شيء، وكذلك التي تقوم باغتنام الفرص بناء على الموارد والمصادر وضمن رؤية محددة مع الأخذ بالاعتبار تقدير المخاطر"

▪ عرفها **Histrich Robert** و **Michael Peter** على أنها: " تلك المنظمة التي تكون قادرة على إيجاد شيء جديد ذي قيمة في الوقت المناسب، مع الأخذ بالإعتبار الموارد المالية ، المعنوية ، المخاطر الإجتماعية و توفير الحوافز والإستقلالية للعاملين لكسب قناعاتهم"

وقد حدد عدة مفاهيم مرتبطة بالمؤسسة المقاوله وهي:

1- المقاوله مرتبطة بإيجاد أشياء جديدة ذات قيمة ( إبتكار أعمال جديدة أو إجراءات إدارية جديدة، أو تطوير أسلوب الخدمة في المؤسسة غير الربحية).

2- المقاوله مرتبطة بالمخاطرة.

3- المقاوله مرتبطة بتوفير الحوافز للعاملين والإستقلالية من أجل زيادة القناعات لديهم.

▪ أما **Davidson** فلقد عرف المؤسسة المقاوله على أنها: " تلك التي تعمل على إيجاد مخاطرة جديدة وتنفيذ تكنولوجيا جديدة وكذلك قسمها إلى نوعين هما:

- مؤسسات مرتبطة بالإبتكار والنمو.

- مؤسسات مرتبطة بالمخرجات وهي الربحية والقيمة المضافة.

▪ أما **Robert Meier** عرفها فقال: " هي التي تنتج عن الإبتكار سواء أكان لمنتجات جديدة أم طرق إنتاج جديدة أم أسواق جديدة أم نماذج جديدة من المنظمات، وأن الإبتكار يأتي من الحاجات الجديدة للزبائن، والذي ينتج عن قيمة مضافة للزبائن تساعد في تحقيق و إشباع حاجاتهم".

إن التعريف الأخير كان تعريفا شاملا بحيث يمكن استنتاج أن المؤسسة المقاوله هي كل مؤسسة تقدم شيء جديد وتغتتم الفرص وتبحث عن المخاطرة بالاعتماد على مجموعة من المصادر والموارد المتوفرة لديها.

## الفصل الرابع: الأشكال الرئيسية للمقاولاتية:

### Les formes principales d'entrepreneuriat.

الهدف من هذا المحور هو عرض مختلف الحالات والأشكال الرئيسية للمقاولاتية، بحيث الشكل الأكثر انتشارا هو خلق مؤسسة (La création d'entreprise)، ولكن في السنوات الأخيرة إتسع مفهوم هذه الأشكال ليظهر شكل آخر لها وهي المقاولاتية الإجتماعية (L'entrepreneuriat social)، وعليه سنحاول دراسة مختلف أشكال المقاولاتية والتي تتمثل في ثلاث أشكال (أنواع):

### المبحث الأول: خلق مؤسسة مقاوله (أو نشاط مقاولاتي):

#### Créer une entreprise ou une activité

إن خلق مؤسسة هو ظاهرة معقدة ولكن سهلة بالنظر إلى الوسائل المتوفرة، بحيث هناك مجموعة من المراحل التي يجب إتباعها حتى ننجز مشروعا صغيرا يمتاز بخاصية المقاوله وتتمثل فيما يلي:

#### • المرحلة الاولى: تحديد الهدف:

أي الغاية التي يسعى إليها من أجل إنشاء هذا المشروع، وهل تم إختيار الفكرة المناسبة للمشروع، ومدى الإستعداد والرغبة لتنفيذ هذه الفكرة، وكذلك هل لديه القدرة الشخصية لإدارة المشروع (أي الخبرة الفنية، المعلومات، المعرفة السابقة للتدريب السابق، المهارات الإدارية والسلوكية في التعامل مع الآخرين)

• المرحلة الثانية: دراسة جدوى مبدئية لفكرة المشروع.

ويتم هذا من خلال دراسة حاجات السوق والمشروعات المشابهة ومراحل عملية أنشطة المشروع، وهل يحقق فائدة للمجتمع؟ هل فكرة المشروع واعدة بالنجاح؟

• المرحلة الثالثة: توفير التمويل المالي:

ويتم ذلك من خلال معرفة القدرات المالية لصاحب المشروع للقيام بمشروعه أو الإستعانة بمصادر تمويلية أخرى تساعد على نجاح فكرة المشروع.

• المرحلة الرابعة: إعداد دراسة جدوى تفصيلية.

وتتضمن هذه العملية:

- 1- دراسة البيئة: أي هل المشروع يتوافق مع البيئة.
- 2- دراسة تسويقية: هل المشروع يلبي حجم معين من الطلب على المنتج.
- 3- دراسة فنية: هل المشروع قادر على سد الفجوة على الطلب في السوق، وماهي الخدمات والأساليب التكنولوجية والفنية التي تستخدم.
- 4- دراسة مالية: هل الميزانية المالية للمشروع قادرة على تغطية النفقات والتكاليف.
- 5- دراسة إجتماعية: هل سيقوم المشروع عائدا إجتماعيا يعود بالنفع على المجتمع المحلي والمستهلك أو الفئة المستهدفة.

• المرحلة الخامسة: إعداد برنامج زمني للمشروع:

ويتم ذلك من خلال:

- 1- وضع خطوات وأولويات تفصيلية لأعمال وأنشطة المشروع.

2- إعداد الموقع وتجهيزه بالمواصفات المطلوبة.

3- تحديد الفترات الزمنية لإنجاز المشروع.

4- تحديد تكاليف كل عمل أو نشاط.

• المرحلة السادسة: التنفيذ والتجهيز:

وهي المرحلة التي تتعلق بالكيفية التي يتم بها إنشاء المشروع وتجهيزه وكذلك تنفيذه بالشكل المناسب للقيام بالإنتاج المطلوب وهذا يتم كما يلي:

1- شراء وتركيب الآلات والمعدات.

2- إختبارات التشغيل والإنتاج.

3- التسويق والبيع.

• المرحلة السابعة: المتابعة والتقييم:

هذه المرحلة تتعلق بمتابعة نسبة إنجاز المشروع، ومعرفة ما تمّ التوصل إليه وفق ما خطط له ويكون على النحو التالي:

1- من حيث الأعمال.

2- من حيث الزمن.

3- من حيث الإنفاق.

4- من حيث نسبة التنفيذ وهل توجد مشاكل.

5- من حيث التصحيح للتأكد من تحقيق هدف المشروع.

## المبحث الثاني: تسليم أو إستئناف مؤسسة أو نشاط Transmission ou reprise d'une entreprise ou d'une activité

### 1- تعريفها:

يمكن تعريف تسليم (نقل) أو إستئناف مؤسسة بإعادة تنشيط مؤسسة، وهي العملية التي يقوم من خلالها شخص طبيعي أو معنوي باسئلام ملكية مؤسسة أو نشاط قائم سابقا ( Une activité existante ) ويشغل مجموعة الأنشطة الإدارية<sup>27</sup>، كما يمكن إعتبار الإستئناف كعملية نقل للملكية تظهر من خلالها العلاقة بين البائع ( المسير الأول) والمشتري (المالك أو المسير الجديد) من أجل إستمرار المؤسسة، بحيث نميز بين الكثير من حالات الإستئناف والنقل والتي يمكن أن تكون في إطار مؤسسة عائلية، أو في حالة أجير سابق في مؤسسة، أو أحد أفراد العائلة، أو يمكن أن يكون شخص خارجي ليس له علاقة بما سبق.

قي تعريف ل كل من **Cadieux et Brouard** (2009) يقولان أن إستئناف مؤسسة أو إعادة تنشيط مؤسسة هو عملية تحويل الملكية والإدارة لشخص آخر يدعى المستأنف (**Le repreneur**) الذي يعتبر كمسير أو مالك جديد، بحيث المؤسسة المستهدفة (**L'entreprise ciblée**) يمكن أن تكون إما في وضعية جيدة، أو في وضعية صعبة<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Alain Fayolle, **ENTREPRENEURIAT : Apprendre à entreprendre**, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2012, p.169.

<sup>28</sup> Alain Fayolle, op cit, p.170

تمتاز عملية الإستئناف أو إعادة تنشيط مؤسسة ببعض الخصائص والتي هي في الأصل نقاط إيجابية تتمثل أهمها في<sup>29</sup>:

1) محدودية الخطر الإستراتيجي: وهذا يرجع إلى أن المؤسسة قامت مسبقا بدراسة السوق, كما أن تاريخ المؤسسة عامل جيد ومهم لتحليل التطور المستقبلي لها.

2) معدل حياة المؤسسة التي أعيد تنشيطها أعلى من معدل حياة مؤسسة يتم خلقها ( يعادل الفارق بالتقريب 30 نقطة) بعد 5 سنوات. بحيث بمجرد أن المؤسسة كانت موجودة وأن لها تاريخ هذا يسمح للمستأنف (المالك الجديد) بالتموقع جيدا في السوق وفي مختلف الأنشطة.

إن عملية تنشيط مؤسسة هي كذلك عملية تحمل معها مجموعة من المخاطر خاصة تلك المتعلقة بالهشاشة (ضعف) المالية, وبالمفاجئات غير المتوقعة التي لا يجب التعاضي عنها ويجب أخذها بعين الإعتبار.

## 2- طريقة إستئناف مؤسسة (إعادة تنشيطها):

أن عملية إستئناف نشاط مؤسسة بوضعية جيدة من طرف شخص طبيعي أو معنوي يجب أن يخضع لمسار محدد، و الإرتكاز على مجموعة من الأنشطة الرئيسية التي تهدف إلى تجنب المخاطر، بحيث يتواجد طرفين في العملية، المتنازل (**Le cedant**) والمستأنف أو الآخذ (**Le repreneur**) وتتمثل مجموعة المراحل فيما يلي:

<sup>29</sup> Alain Fayolle, op cit, pp. 170-171

## 1) عملية إتخاذ القرار (Le processus de décision):

إن قرار أخذ أو إستئناف نشاط مؤسسة من طرف شخص طبيعي أو معنوي هو قرار تطوعي وجريء في نظر هذا الشخص، حيث في الكثير من الحالات يتخلى على منصبه المتخصص فيه ويبحث عن المجازفة والمخاطرة في الإستئناف، ويحاول الإجابة عن كل الأسئلة التي يمكن طرحها خاصة تلك المتعلقة بتحديد المخاطر.

## 2) تنفيذ الإستئناف (La mise en œuvre de la reprise):

هذه المرحلة تتعلق بمجموعة من النقاط المتمثلة في:

- تعريف مشروع الإستئناف أي تحديد مجال النشاط مثلا: أي قطاع نشاط؟ ما هو حجم المؤسسة (عدد العمال، رقم الأعمال)؟ أي إقليم جغرافي؟ بأي سعر؟ أي إستراتيجية بحث نتبع؟ ما هي الأهداف (الشخصية والمهنية) المنتظرة من طرف المالك الجديد؟
- تحديد مصادر المعلومات وبناء الشبكات.
- إختيار ودراسة الأهداف.
- التقييم والبحث عن مصادر التمويل.
- التفاوض والتعاقد.

## المبحث الثالث: المقاولاتية الإجتماعية:

### 1- تعريفها:

لا يوجد إتفاق في تعريف هذا المفهوم إذ تتواجد العديد من المصطلحات ذات الصلة مثل: المؤسسة الإجتماعية (Entreprise social)، الأعمال الإجتماعية (Social business)، الإقتصاد الإجتماعي والتضامني (L'économie social et solidaire)، أو المبادرة بوجه لآخر (Entreprendre).

كان أول ظهور لهذا المصطلح في سنوات التسعينات بالولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا لينتشر فيما بعد في أرجاء العالم، فالمقاولاتية الإجتماعية هي مشاريع أو مؤسسات عامة موجهة بشكل أكبر إلى المجتمع، أي تحاول سد حاجات معينة لمجتمع أو بيئة، أي هدفها يكون بناء أو تقديم خدمة للمجتمع و إيجاد حلول تعود بالنفع على سائر المجتمع على عكس المؤسسات المقاولاتية التي يكون هدفها تجاري أكثر<sup>30</sup>.

فالمقاولاتية الإجتماعية هي أن تكون المؤسسة المبادرة غير هادفة للربح (Non lucrative) ولكنها تحقق عائد ماليا أو هامش ربح معقول يتم إعادة ضخه داخل المؤسسة لتطوير مشاريعها أي من أجل تحقيق إستدامة مالية لها.

فالفرق بين المؤسسة المقاولاتية الربحية والمؤسسة المقاولاتية الإجتماعية هو أن الأولى تستثمر وتنتقل جغرافيا حسب تواجد الربح ما يعني أن المؤسسة أو الشركة إذا فقدت سوقها في بلد ما فهي لا تمنع من أن تستثمر أو تبيع في بلد آخر، عكس المقاولاتية الإجتماعية التي تهدف إلى حل مشكلة ما في منطقة جغرافية أو مجتمع معين، ولكن الإثنين يعملون بنفس المفهوم وهو إستخدام الأساليب المبتكرة والإبداعية في حل مشكلة ما . نجد في هذا الإطار عدة أنواع للمشاريع المقاولاتية الإجتماعية ذات الصلة منها:

<sup>30</sup> Alain Fayolle, op cit, pp.126-127.

- مشاريع مركزية: في هذه الحالة يكون النشاط مسير من طرف جماعة ( أعضاء ) أي تعاونية مثل مشروع تعاونية فلاحية.

- مشاريع مشتركة: مثل مشاريع مساعدة الأشخاص المسنين أو المنظمات التجارية.

- مشاريع نحو الكل: (vers tous) في هذه الحالة يكون النشاط لا يتعلق بمجتمع محدد أو معين بل للكل، مثل الأنشطة في مجال المجالات الموجهة للإنتاج البيولوجي و المحلي.

- مشاريع ذات فائدة عامة.

## 2- المقاول الإجتماعي: (L'entrepreneur social)

المقاولون الإجتماعيون هم الذين يسعون إلى الأفكار الإبتكارية مع القدرة على حل مشاكل المجتمع، هؤلاء الأشخاص على إستعداد لتحمل المخاطر وبذل الجهد لخلق تغيرات إيجابية في المجتمع من خلال مبادراتهم، فالمقاولين الإجتماعيين هم عوامل التغيير في المجتمع، ومبدعي الإبتكارات التي تحول العالم للأفضل ( مثال عن ذلك مؤسسات البرامج التعليمية)، فهدفهم الرئيسي ليس الربح ولكن الهدف هو تنفيذ تحسينات على نطاق واسع في المجتمع. وعليه فالمقاول الإجتماعي هو كل شخص:

- طموح: يعالج القضايا الإجتماعية الرئيسية بكل طموح مثلا مكافحة الفقر .
- محكوم بالهمة: المقاول الإجتماعي الناجح هو الذي يحقق قيمة إجتماعية وليس ثروة، في حين خلق الثروة يكون جزء من هذه العملية لكن ليس الغاية في حد ذاته، فتعزيز التغيير الإجتماعي هو الهدف الحقيقي.
- إستراتيجي: يعمل المقاول الإجتماعي على خلق فرص تحسين الأنظمة وخلق الحلول وإبتكار أساليب جديدة لخلق قيمة إجتماعية فهو يركز بشدة وباجتهاد على الحصول على رؤية إجتماعية.

- واسع الحيلة: يجب أن يكون المقاول الإجتماعي ماهرا في إدارة الموارد البشرية والمالية والسياسية.
- هدفه إحراز النتائج: يعمل المقاول الإجتماعي على تحقيق عوائد قابلة للقياس لإحداث التغيير الإجتماعي.

### 3- خلق مشروع مقابلة إجتماعية:

إن طريقة خلق مشروع ذو طابع مقاولاتية إجتماعية يشبه طريقة خلق مشروع مقاولاتي ربحي إلا أنه يختلف عنه من الناحية القانونية وطريقة التمويل، ومن أهم هذه المراحل نجد:

#### 1- تحديد الهدف الإجتماعي: ( الأثر الإجتماعي للمشروع).

فالمقاول الإجتماعي مهمته هو إرضاء رغبة إجتماعية وليس تعظيم الأرباح، فهدفه ينطلق من فكرة رئيسية تتمثل في تحديد مهمة إجتماعية ومن أجل ذلك يجب تحديد القيمة الإجتماعية الجديدة التي يمكنه خلقها.

#### 2- تحقيق المشروع : وتتعلق بضمان المردودية الإقتصادية للمشروع، إختيار الصنف القانوني للمشروع.

3- تمويل المشروع: تتمثل في البحث عن سبل تمويل المشروع: قروض، ضمانات، رأس المال المخاطر (صندوق ضمان القروض و رأس ما المخاطر).

4- مرافقة المقاولين الإجتماعيين: وتتمثل في وسائل الدعم المرافقة التي تسهر على متابعة المشروع وإنجازه.

## الفصل الخامس: إستراتيجية المقاولاتية

تعد إستراتيجيات المقاولاتية من أهم الأستراتيجيات التي تدفع بالمؤسسات نحو تحقيق رغبات وحاجات الزبائن، وكذلك الوصول إلى مؤسسات متميزة، ولتوضيح هذا سنتطرق إلى مفهوم الإستراتيجية بشكل عام.

### المبحث الأول: مفهوم استراتيجية المقاولاتية

#### 1- تعريف الإستراتيجية:

تعد الإستراتيجية من المواضيع الهامة التي كانت موضع اهتمام قادة الأعمال التجارية والباحثين في مجال الأعمال التجارية لعدة سنوات، وعلى الرغم من ذلك ليس هناك إجابة واضحة عن ماهية الإستراتيجية، ويعود السبب إلى أن الأشخاص ينظرون إليها بطرق مختلفة، حيث يعتقد البعض أنه يجب عليه تحليل الحاضر بشكل دقيق والتنبؤ بالتغيرات التي ستطرأ على السوق أو على مجال العمل الذي تنشط فيه، والتخطيط بناء على ذلك على الطريقة التي من الممكن أن تحقق النجاح في المستقبل، في حين يعتقد آخرون أنه من الصعب التنبؤ بالمستقبل، وبالتالي يفضلون أن تتطور إستراتيجياتهم بشكل طبيعي.

وحتى نفهم المعنى الحقيقي للاستراتيجية يجب الرجوع إلى أصولها، فكلمة الاستراتيجية تعود جذورها إلى المجال العسكري، حيث يعرفها قاموس Webster's بأنها علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية، وفيما بعد تطور مفهومها في مجال الاقتصادي لتصبح عبارة عن المنهج المستخدم في التنفيذ، والذي ينبثق من رؤية واضحة وشاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعمل على تحديد وتقييم مختلف الطرق التي تحقق أهداف المنظمة، ثم اختيار أفضل هذه الطرق<sup>31</sup>.

<sup>31</sup>- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والمنظمة، مصر الجديدة، 2008/2007، ص 11.

أما جيرى جونسون (Gerry Johnson) و كيفان سكولز (Kevan Scholes) صاحباً كتاب " اكتشاف الاستراتيجية التنظيمية" يقولان: أن الاستراتيجية هي التي تحدد توجه المنظمة والنطاق الذي تعمل ضمنه على المدى الطويل<sup>32</sup>، ويضيفان أيضاً أن الاستراتيجية يجب أن تحدد كيفية تنظيم الموارد، بحيث تكون قادرة على تلبية احتياجات الأسواق وأصحاب المصلحة .

ويؤكد بورتر (Michael Porter) خبير الاستراتيجية وأستاذ بكلية هارفرد للأعمال، على الحاجة إلى وجود استراتيجية تحدد وتبين وضع المنظمة، ويقول على الاستراتيجية تحديد كيفية الدمج بين موارد المنظمة، والمهارات الموجودة فيها، والكفاءات التي تتمتع بها من أجل بناء الميزة التنافسية.

وعليه فالإستراتيجية عبارة عن عملية خلق وضع متفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها، من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون<sup>33</sup>. وهي عبارة عن اتجاه أو نطاق المؤسسة على المدى الطويل من أجل الحصول على ميزة تنافسية، وهذا يكون من خلال ترتيب الموارد المتاحة لها، بحيث يمكن لهذه الإستراتيجية أن تشمل عدّة مستويات، وبالتالي الاستراتيجية في تعريف بسيط يمكن استخدامه في جميع المستويات أنها " تحديد كيفية تحقيق الربح في الفترة المقبلة".

## 2- مستويات الإستراتيجية:

على الرغم من أن بعض عناصر الاستراتيجية تتطور بشكل دائم إلا أن التخطيط للنجاح في السوق يعد أمراً مهماً، وبالتالي ولكي تحقق أقصى استفادة من الفرص المتاحة أمامها، يتعين على المنظمات التنبؤ بالمستقبل والتهيؤ له على جميع المستويات، والتي تعرف بمستويات الاستراتيجية وعددها ثلاث وهي:<sup>34</sup>.

<sup>32</sup>-Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Exploring corporate strategy: Text and Cases, Pearson Education, Seventh edition published 2005, p. 11.

<sup>33</sup>- محمد عبد الغني حسن هلال، نفس المرجع السابق، ص 11.

<sup>34</sup>- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, op cit, p.p 11-12.

## 2-1- الإستراتيجية التنظيمية:

أي على مستوى المؤسسة، بحيث تشير هذه الاستراتيجية في مجال العمل إلى الاستراتيجية العامة للمنظمة، التي تتألف من وحدات عمل متنوعة تنشط في أسواق متنوعة، تساعد هذه الاستراتيجية المنظمة على تحديد طريقة تعزيز لقيمة وحدات العمل العاملة داخلها، وتحسينها وتحبيب على السؤال الآتي: "كيف سننظم العمل بشكل عام بحيث يكون لأجزائه مجتمعة قيمة أكبر من القيمة التي يحملها كل جزء من أجزائه بشكل منفرد؟" في هذه الحالة يمكن للمؤسسة القيام بذلك من خلال عدة طرق من بينها بناء كفاءات قوية داخل المؤسسة، مشاركة الموارد و التقنيات بين وحدات العمل، زيادة رأس المال بما يراعي التكلفة، أو تطوير علامة تجارية مميزة للمنظمة. ومن أجل بلوغ ذلك هناك العديد من التقنيات التي تساعد في ذلك من بينها الاستراتيجية العامة لـ "بورتر"، ومصفوفة بوستن (Boston)، ومصفوفة (ADL)، أو تحليل (VRIO) وعليه هذه الاستراتيجية تتعلق بإضافة قيمة جديدة للأجزاء المختلفة في المؤسسة.

## 2-2- إستراتيجية وحدة الأعمال:

وتتعلق بكيفية نجاح المؤسسة في المنافسة بشكل ناجح في الأسواق من خلال الإجابة عن السؤال الجوهرى: "كيف سنحقق الربح في هذا السوق؟" إلا أنه يجب ربط هذه الاستراتيجية مع الأهداف التي حددت في مستوى الاستراتيجية التنظيمية.

ومن أجل تطوير هذه الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال من الضروري تحليل التنافسية، والذي يتضمن بناء الذكاء التنافسي من خلال استخدام الكفاءات لكي تلبي احتياجات زبانتها بأفضل طريقة

ممكنة، ومن أجل تعزيز موقعها التنافسي يجب اكتشاف الخيارات المتاحة أمامها لبناء فرص جديدة، ومن أهم الوسائل في هذه العملية نجد تحليل القوى الخمس لبورتر، وتحليل (SWOT) التي تساعد على فهم الفرص المتاحة في السوق والتهديدات التي تحيط به والتعامل معه.

### 2-3- إستراتيجية الفريق:

لكي تنفذ الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية وحدة الأعمال بشكل ناجح يجب أن تعمل جميع الفرق في المنظمة (المؤسسة) يدا بيد، فلكل فريق من الفرق دورا مهم ومختلف يؤديه مهما كان الدور بسيطا، وهذا يعني أنه يجب أن تكون لدى كل فريق استراتيجية خاصة به، أي أن استراتيجية الفريق تعمل بشكل مباشر على تطبيق الاستراتيجيتين السابقتين، بمعنى آخر على جميع مستويات الاستراتيجية أن تدعم بعضها لضمان نجاح المنظمة، وهنا من المهم تحديد هدف الفريق وحدوده باستخدام تقنيات مثل تقنية الإدارة من خلال الهدف، واستخدام مؤشرات الأداء الأساسية، كما يجب العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف التي وضعت من قبل، بالإضافة إلى اتباع أفضل الممارسات لمساعدة الفريق على تحقيق الأهداف، وتعزيز إدارة العلاقات مع الموردين، والجودة التي تعد من أهم العوامل المساعدة على وضع استراتيجية فعالة للفريق.

### 3- استراتيجيات المقاولاتية:

حسب ما جاء في تعريف الإقتصادي (Hitt)، لا يمكن تحديد معنى واحد لإستراتيجية المقاولاتية، لكنها ترتبط بمكونات متعددة، فإستراتيجية المقاولاتية هي تلك الإستراتيجيات التي تشجع المؤسسة على الإبداع و الإبتكار والتفرد وأخذ المخاطرة، كما تشجع العاملين على إتخاذ القرارات وأخذ المسؤوليات.

## المبحث الثاني: إستراتيجية الإبداع والإبتكار

### 1- إستراتيجية الإبداع: (La créativité)

إن الإبداع كلمة تعني التميز والتفرد، وتستعمل غالبا لوصف شخص يمتاز بالنكاء، بحيث للإبداع مفاهيم عديدة تختلف في الألفاظ وتتفق في المعاني والأهداف، إذ يرمز الإبداع غالبا إلى الموهبة الخلاقة.

لقد اختلف المفكرون حول تحديد مفهوم الإبداع، حيث لا يوجد إتفاق واضح ومحدد، لأسباب تتعلق بتعدد الظاهرة نفسها أو بتعدد إتجاهات المفكرين، حيث كل واحد منهم ينظر إليه من زاوية معينة تتوافق مع تخصصه و ميولاته، وفيما يلي بعض التعاريف للإبداع:

" هو مجموعة العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية ... بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة (المؤسسة) التي يعمل بها" (ليلي الهاشم).

وفي تعريف ل Rami Shani و Lau.J.B (1994) يعرفان الإبداع على أنه يتمثل في " التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما أو فكرة جديدة، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الإبتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج".

أما من ناحية المؤسسة ككل فيعرف الإبداع على أنه: " فكرة جديدة تقوم المؤسسات خاصة المقاوله منها بتقديمها لم تأتي بها مؤسسات منافسة أخرى ومرتبطة بالتكنولوجيا، وتتعلق بتطوير السلع والخدمات، وعمليات الإنتاج، وإدارة ورقابة الأعمال، والموارد البشرية، والثقافية والهيكل التنظيمي"

كما يمكن إضافة أنه للقيام بالعملية الإبداعية يجب أن يتوفر لدى المؤسسة مجموعة من المعارف التي تساعد في صناعة السلع الإستثمارية بما يستجيب لطلبات الزبائن والمستهلكين، والتي تعمل على زيادة الأرباح والعوائد للمؤسسة.

## 2- إستراتيجية الابتكار L'innovation

قدمت العديد من التعاريف للابتكار، ويعد كل من تعريف Le petit Robert و Larousse من بين التعاريف التي تدخل في البحث الشامل لهذه الظاهرة وبالعلاقة مع المقاولاتية، بحيث جاء في التعريفين ما يلي:

" الابتكار هو عملية إدخال شيء جديد، غير معروف في شيء أنشئ " Le petit Robert.

" الابتكار : هو عملية إبتكار، استحداث، خلق شيء جديد ( إبتكر : إدخال شيء جديد في مجال خاص) يعني كل ما هو جديد، متحول". قاموس Larousse.

وبالتالي الابتكار يتعلق بكل ما هو جديد وفي أي مجال إقتصادي أو إجتماعي<sup>35</sup>، أما في مجال المقاولاتية، فالإبتكار في أغلب الأحيان هو عامل محوري وهذا حسب ما جاء في تعريف **Julien** و **Marchesney** بحيث يقولان أن: "الإبتكار يمثل ركيزة المقاولاتية، باعتباره أنه يتطلب أفكارا جديدة من أجل عرض أو إنتاج سلع أو خدمات جديدة، أو كذلك إعادة تنظيم المؤسسة. الإبتكار هو خلق مؤسسة تختلف عما نعرفه سابقا، هو إكتشاف أو تحويل منتج، وعرضه بطريقة جديدة في الصنع، في التوزيع أو البيع"

<sup>35</sup>- بلال خلف السكرانة، إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة الإسراء الخاصة، بغداد، العدد السابع عشر، أيار 2008، ص 89.

ويرى Okpara أن الابتكار هو: "القدرة على صنع أو جلب إلى الوجود شيء جديد سواء كان حل جديد لمشكلة، طريقة جديدة أو جهاز جديد أو شكل أو موضوع فني جديد"<sup>36</sup>

وعليه الابتكار يكون بعد سلسلة من الأفكار، وهو عملية تحويل الفكرة المبدعة إلى عمل إبداعي، أي عمل ملموس في صورة منتج أو خدمة معروضة في السوق تلبى حاجات ورغبات المستهلكين، بحيث هذه العملية تكون غالبا طويلة، معقدة ودورانية، كما نميز بين شكلين للابتكار وهما:

#### ❖ الابتكار الجذري L'innovation radicale:

ويكون في مرحلة تقديم منتج من خلال فكرة جديدة لم يسبق العمل بها، أي منتج يختلف تماما عما كان ينتج سابقا.

#### ❖ الابتكار التحسيني L'innovation incrémentale:

وهو إدخال تحسينات جزئية أو كلية على المنتج، بحيث يصبح منتج بشكل جديد.

ما يمكن إستنتاجه هو أن الإبداع هو تصرف فردي أو شخصي مصدره عقل الشخص نفسه، أما الابتكار فهو عملية جماعية يتدخل فيها مجموعة من العاملين، ولكن كلاهما تربطه علاقة قوية بالمقاولاتية، هذه العلاقة تساعد المؤسسات على أن تكون لها الدور المقاولاتي (أي الأولى في مجال الريادة) سواء في تقديم المنتجات أو الخدمات، وإرضاء الزبائن، والقدرة على إختراق الأسواق، والسيطرة على جانب معين من هذه السوق. بالإضافة إلى إرتكاز المشاريع المقاولاتية على خاصية الإبداع والابتكار من خلال منتج جديد، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج، أو تقديم خدمة جديدة، وقد يكون الابتكار في التسويق، أو

<sup>36</sup>- OKPARA.Friday O, **The Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship**, Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, Volume III, Issue 2.

التوزيع، أو إعادة هيكلة التنظيم أو الإدارة، فالمشروع المقاولاتي يركز معنويا على طريقة جديدة في عمل الأشياء.

### المبحث الثالث: إستراتيجية التميز ( التفرد ):

بالرجوع إلى القاموس (Webiter) يعرف التميز (التفرد) بأنه فريد من النوع، وبديع ورائع، ووحيد في شكله ويكون الأول في المصانع.

فإستراتيجية التميز تتم من خلال إضافة شيء جديد إلى المنتج تميزه عن غيره، بحيث يمكن لصيغ التميز أن تأخذ عدة أشكال مثل: التصميم، الجودة، التعبئة أو التكنولوجيا، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين، صورة نوع المنتج<sup>37</sup>.

وعليه فالتفرد في المؤسسات ومنظمات الأعمال يكون من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس قطاع النشاط، سواء كان ذلك بطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكه، وهذا ما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها، وتستطيع بذلك تحقيق الإستمرارية وتقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها، بحيث لا يمكن الإستمرار في تحقيق الميزة (أي التميز) على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة.

معظم المؤسسات المقاوله حتى تكون متميزة عليها العمل على رفع مواردها من خلال إكتساب الموارد المالية، والإستفادة من التعليم في التميز بالموارد ذات القيمة، وحتى تكون الموارد متميزة لا بد من تطويرها بشكل مستمر.

<sup>37</sup>- مبارك سمر، تطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التغيرات البيئية الجديدة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، بسبدي بلعباس، السنة الجامعية 2013/2012، ص 161.

## المبحث الرابع: إستراتيجية أخذ المخاطرة والمبادرة:

### 1- إستراتيجية أخذ المخاطرة:

تعرف أخذ المخاطرة على أنها ما يتم أخذه بعين الإعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة<sup>38</sup>، فمهارات أخذ المخاطرة تأتي من حالات الغموض وعدم التأكد، والكيفية التي تضمن بقاء وضمان نجاح الأعمال، والخوف من الفشل، وحتى يكون الشخص مقاولاً لا بد من أن يحسب المخاطر التي تأتي من القيام بتنفيذ المشروع.

فسلوك المخاطرة ليس له حدود بين المؤسسات والأشخاص بالنسبة للمشاريع الجديدة، فكلما كانت المخاطرة أقل يكون الشخص عبارة عن عامل، وكلما زادت الخطورة يصبح مقاولاً، فإن أخذ المخاطرة يكون تقييمه من الناحية الاقتصادية، ويكون ذو علاقة بإتخاذ القرارات.

وعليه يمكن الإلمام بمفهوم أخذ المخاطرة على أنه: "مقدار إتباع المؤسسات خاصية المقاوله للميل نحو المخاطرة والجرأة في البيئة المحيطة، ويكون ذلك من خلال عرض وتقديم منتجات وخدمات جديدة إلى الأسواق في ظل بيئة تمتاز بالغموض وعدم التأكد".

### 2- إستراتيجية المبادرة (Entrepreneur)

تعرف المبادرة على أنها القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات، وهي تتضمن ثلاث عناصر أساسية:

- قرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبتكار.
- المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبتكار والتطوير.

<sup>38</sup>- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 90.

- محاولة التعاون مع المنافسين من أجل إحتوائهم.

من جهة أخرى فإن سلوك المبادرة مرتبط بالمفاهيم التالية:

- إغتنام الفرص في السوق.

- تقديم منتجات جديدة ونادرة مختلفة عن بقية المنافسين.

- التخطيط الإستراتيجي للعمليات التي تكون في مرحلة الإنحدار خلال مدة حياة المنتج.

وعليه فالمبادرة هي أن تقوم المؤسسات بإغتنام الفرص في تقديم طرق جديدة للإنتاج والخدمات، والقيام

بأعمال تنافسية من أجل مواجهة المؤسسات المنافسة، وكيفية تحصين الموقع التنافسي للإستمرارية

والإستجابة للتغيرات في الأسواق.

إن إنشاء مؤسسة مقابلة ليس بالأمر السهل، بل هي عملية تتجسد بعد دراسة جيدة، والتي تغطي مختلف مراحل المقابلة والتي نصلح على تسميتها بـ "مخطط الأعمال" (Business Plan)، بحيث إعداد هذا المخطط أمراً غاية في الأهمية، لأنه يغطي كل زوايا المشروع، ويساعد المقاول على إتخاذ القرارات التي من شأنها تضمن نجاح المشروع.

إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسات التي تقوم بدراسات وعمليات تخطيطية سليمة وشاملة، حيث أكدت الدراسات والوقائع في عالم إدارة الأعمال أن نسبة الفشل في الأعمال الصغيرة تكون عالية ما لم يتم الإهتمام بخطة العمل الأولية.

### المبحث الأول: مفهوم مخطط الأعمال.

يعتبر مخطط الأعمال بمثابة الركيزة الأساسية لنجاح وإستمرارية المشاريع، لذلك فلقد أولي باهتمام كبير من طرف الباحثين والإقتصاديين في مجال المقاولاتية، لهذا تعددت وتباينت التعاريف الموجهة له، حيث عرف مخطط الاعمال على أنه: "عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة والتي تتضمن المحتوى التفصيلي للمشروع واستراتيجية تطويره، النمو المرتقب لرقم أعماله، النتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في المستقبل، أي مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة، حيث إعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام وثقة الشركاء والذين يمكن أن يكونوا مستثمرين، أو مساعدين أو موردين"<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> CLAUDE Annie Duplat, Pour gérer une entreprise à croissance rapide, Les éditions d'Organisation, Paris, 2002, p.164.

في تعريف آخر عرف مخطط الأعمال على أنه الوثائق المكتوبة التي تصف كل المعلومات الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة للبدء في مخاطرة جديدة، بعبارة أخرى هو الوثيقة التي تصف ماذا خطط له من الاعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة القادمة.

في تعريف آخر، مخطط الاعمال هو وصف للوضع في الماضي والحاضر من الأعمال التجارية، وهدفه الرئيسي هو تقديم مستقبل المؤسسة ويتم تحديثه عادة سنويا، ويتطلع قدما لمدة ثلاث سنوات إلى خمس سنوات وهذا بناء على نوع الأعمال<sup>40</sup>.

فمخطط الأعمال هو وثيقة عمل تضبط إستراتيجية عمل المقاول على كافة المستويات والأصعدة، والذي يتم تحديده بناء على النتائج التي توصل إليها مخطط دراسة السوق، ويتم من خلاله توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية، والإنتاج، والموارد البشرية.

وعليه فمخطط الأعمال يتيح للمقاول التعرف على المنافسين، وهو مسألة ضرورية لتحديد مكان تموقع المشروع حديث النشأة في السوق، إذ لا يوجد نموذج موحد ومحدد له، ويعد توفره على مستوى المنشآت المقابلة من أهم المسائل التي تقف وراء نجاحها.

### المبحث الثاني: أهمية ودور مخطط الأعمال.

إن الإعداد الجيد لمخطط الاعمال يساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح لأي مشروع مقاولاتي، فمخطط الاعمال يمكّن من وضع التوقعات الخاصة بالمشروع ومقارنتها بالنتائج السنوية المحققة، وبالتالي الوقوف على أي خلل قد يتم تسجيله لتدارك مكامن الضعف. هناك القليل من المؤسسات التي تقمهم أهمية مخطط الأعمال وهي التي تنجح بشكل بارز في السوق، لأن مشروعهم يتسم بكونه متكامل، يقوم على هيكلية

<sup>40</sup> MICHEL Coster, Entrepreneuriat, Ed Pearson, Paris, 2009, p.134.

مالية شفافة وواضحة مما يساعدهم على تحقيق أفضل النتائج، ويمكن إختصار أهمية مخطط الأعمال على مستوى المؤسسة في النقاط التالية:

- يحتوي مخطط الأعمال على كافة المعلومات المالية، التاريخية الحالية أو المخطط لها مستقبلا والأرقام الخاصة بالمؤسسة التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.

- إن مخطط الأعمال هو صورة توضيحية لعمل المؤسسة والسوق الذي تنشط فيه، كما يتيح لها التعرف على منافسيها.

- يحتوي مخطط الأعمال على الخطة الخاصة بالمؤسسة المقابلة والاستراتيجية المتبعة من أجل النجاح، إذ يحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل إتخاذ قرار بشأن الإقراض أو الإستثمار على مستوى هذه المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص أن مخطط الأعمال له دورا هاما ويتمثل فيما يلي:

- خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق.
- وسيلة للتوضيح بطريقة تحليلية واسعة ومتينة لأهداف النشاط المقاولاتي في المدى القصير والمتوسط.
- توضيح قابلية التنفيذ و الإستمرار والإدراك الوتقي لنمو المشروع المقاولاتي.
- تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق.
- يعتبر خريطة طريق مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع.
- عملية للتنفيذ.
- يبرهن على كفاءة المؤسسة في التخطيط والتنبؤ.

## المبحث الثالث: تحضير مخطط الأعمال.

على الشخص المقاول أن يقوم بالتحضير لمخطط الأعمال، بحيث لا بد أن يكون هذا المخطط يجيب على كافة الأسئلة والإستفسارات المتعلقة بمقدار النتائج المتوقعة لهذه المخاطرة، نسبة المبيعات، الربحية المتوقعة للمشروع...إلخ. ومن أجل تنفيذ ذلك يكون المقاول بحاجة إلى مجموعة من المعلومات المتعلقة بنجاح المشروع، وتكون هذه المعلومات من مصادر مختلفة إذ تتمثل في<sup>41</sup>:

- معلومات عن السوق: يجب أن تكون كمية المعلومات كافية عن السوق من حيث طبيعته، وطبيعة الزبائن الذين يتعامل معهم ( رجال أم نساء)، مستوى تعليمهم، الدخل، طبيعة المنطقة...إلخ.
- معلومات مرتبطة بالعمليات والإنتاج: وهي كل المعلومات المتعلقة بالإنتاج من ناحية الموقع، تحديد الآلة التي سوف تتم بها عمليات الإنتاج، المواد الخام، المعدات، مهارات العمال، حيز المكان (أي المساحة المطلوبة لإنجاز العمليات).
- معلومات تتعلق بالتمويل: لا بد من تحديد كمية الأموال اللازمة للبدء في تنفيذ المشروع، وما هي مصادر التمويل، والفترات المناسبة، وكذلك التعرف على مقدار الأرباح المحتملة.
- معلومات من الإنترنت: تعتبر الإنترنت من أفضل الوسائل الحديثة التي تزود المستثمرين بالمعلومات بالسرعة العالية والتكلفة الأقل، والتي تسهل عليهم معرفة طبيعة وحجم السوق، مستوى المنافسة، وعدد المنافسين في الأسواق، إتخاذ القرارات، كذلك بفضلها تستطيع المؤسسات التعريف بسلعها أو خدماتها، والترويج لها.

<sup>41</sup> EMANUEL Monod, Les méthodes business plan pour la gestion de vos projet, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p.71.

## المبحث الرابع: مكونات مخطط الأعمال.

تختلف محتويات ومكونات مخطط الأعمال من مشروع لآخر، إلا أن هيكلته بشكل عام أصبحت معيارية بحدود مقبولة وواضحة، بحيث يتم تطوير هذا المخطط بناء على تحديد الفرص التي تعتبر من أصعب المراحل، إذ تعطي الصورة الكاملة عن طبيعة الأعمال التي سوف تقوم بها المؤسسة والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

### (1) الصفحة الرئيسية:

تتضمن باختصار كافة المعلومات المتمثلة في اسم و عنوان المؤسسة، طبيعة الأعمال، أرقام الهاتف، الموقع الإلكتروني، الحاجات المالية من أسهم وديون، والوثائق المتعلقة بالضمانات.

### (2) ملخص التنفيذ:

يتكون الملخص من ثلاثة إلى أربعة صفحات، ويتضمن ملخص عن كل الأعمال والبيانات التي يتم تجميعها سواء تتعلق باستراتيجية التسويق والمالية وإجراءات البيع.

### (3) تحليل الصناعات والبيئة:

من خلاله يتم تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة ودراستها ومنها:

- إقتصادية: وهي كل ما يتعلق بالدخل، والتوزيع الديمغرافي، وحجم البطالة.
- الثقافية: وهي كل ما يتعلق بالمتغيرات الثقافية، السكانية، الاتجاهات والعادات والتقاليد.
- التكنولوجية: وهي كل ما يتعلق بكافة التطورات التكنولوجية، وكيفية الإستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.

- القانونية: وهي المرتبطة بكافة التشريعات والأنظمة.

#### (4) المخطط التسويقي:

ويتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات، السعر، الترويج، وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

#### (5) المخطط المالي:

ويتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع، وضرورة الإلتزام بالاستثمار المالي للمشروع، وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات المستقبلية، والتكاليف والأرباح، وكذلك التدفقات النقدية لثلاث سنوات، وخطّة الموازنة للأصول والديون.

#### (6) المخطط التنظيمي:

ويتضمن وصفاً لكيفية الملكية للمشروع، وكذلك الصلاحيات والمسؤوليات الخاصة بالأفراد العاملين، والرقابة على الأعمال، وكيفية أداء الأعمال.

#### (7) المخطط الإنتاجي:

ويتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف، المعدات، الآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، والمواد الأولية، الموردین، كذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة.

#### (8) تقدير المخاطر:

وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والإستراتيجيات الملائمة لمواجهة المخاطر، بما يتناسب مع أهداف وخطّة العمل للمؤسسة، وكيفية التقليل من هذه المخاطرة.

## 9) الملاحق:

وتمثل كافة الوثائق المتعلقة بمخطط الاعمال مثل الرسائل من الزبائن، قنوات التوزيع والعقود، وقائمة الأسعار من الموردين والمنافسين.

### المبحث الخامس: تنفيذ مخطط الأعمال.

عند بداية تنفيذ مخطط الأعمال، وخاصة في السنة الأولى منها لا بد من مراقبة كافة الأنشطة الموجودة في المشروع، والتأكد من سلامة تنفيذ كافة إجراءات مخطط الأعمال من إنتاج وتسويق وتمويل وتنظيم، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأنه في أغلب الأحيان تنقيد فقط المؤسسات الكبرى بمخططاتها، ويتم التعامل مع الزبائن والموردين والمنافسين والبنوك ضمن الخطط الموضوعة.

### المبحث السادس: أسباب فشل مخطط الأعمال.

بالرغم من التحضير الجيد والمسبق لمخطط الأعمال، وإعداده بالشكل المناسب، إلا أنه أحيانا قد يحدث فشلا في تنفيذه، وهذا راجع إلى ما يلي:

- عدم وجود أهداف محددة.
- عدم الإلتزام بمخطط الأعمال من قبل مالكي المشاريع.
- عدم وجود خبرة لإعداد مخطط الأعمال لمالك المشروع.
- عدم الأخذ بعين الإعتبار نقاط القوة والضعف و التهديدات بالأعمال.
- عدم الأخذ بعين الإعتبار إحتياجات الزبائن ورغباتهم.

لهذا يتوجب على مالكي المشاريع المقاولاتية أن يحددوا الأهداف من تأسيس هذه المشاريع، وأن تكون محدودة وأن يلتزمون بكافة هذه الأهداف من أجل تحقيقها، بالإضافة إلى فهم بنود مخطط الأعمال من

قبل رؤساء المؤسسات، وكذا آلية تنفيذها، لأن عدم الفهم وعدم وجود خبرة لديهم يعيق عملية التنفيذ وبالتالي فشل المشروع المقاولاتي.

## الفصل السابع: المقاولاتية الدولية

### المبحث الأول: مفهوم المقاولاتية الدولية:

1- تعريفها: تعرف المقاولاتية الدولية على أنها: " العملية التي تتضمن تغطية واكتشاف واستغلال الفرص و الأنشطة المختلفة خارج الحدود الوطنية من أجل خلق سلع وخدمات مستقبلية"<sup>42</sup>. هذا التعريف يسلط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة بالفرص أو إنشاء وتطوير المنتجات في بيئة دولية بحيث تعد هذه الدول مكانا مهما للإبتك

في تعريف حديث، المقاولاتية الدولية هي عبارة عن مزيج بين مجموعة من السلوكات المبتكرة و المتجددة باستمرار والتي تتسم بالمخاطرة العالية التي تتم خارج الحدود الوطنية لهدف خلق قيمة مقبولة في المنظمات<sup>43</sup>، لهذا فهي تشمل عمليات التصدير وتأسيس مراكز البيع والتسويق في البلدان الأجنبية، بالإضافة إلى الإعلان والترويج عن المنتج الجديد أو الخدمة عبر وسائل الإعلام المختلفة داخل تلك الدول، بحث المقاولاتية الدولية ليست حكرا على المؤسسات الكبيرة بل تشكل المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة نسبة ملحوظة في مختلف المجالات ذات البعد الدولي.

### 2- أهدافها:

إن القوة الدافعة للتدويل في العديد من القطاعات تستدعي عملية ديناميكية تستند على قدرة المؤسسة على العمل في الأسواق الدولية ، مما يسلط الضوء على الموقف المركزي للمقاول أو الريادي والذي يمثل تماما وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالبحث عن العالمية وراءها العديد من الأهداف والغايات أهمها:

<sup>42</sup> Djamilia Elidrissi, Valérie Hauch, **Entrepreneuriat international et réseaux sociaux pour les PME innovantes : Quelle perception pour quelles stratégies ?**, Revue de l'Entrepreneuriat, 2012/3, Vol.11, p.20.

<sup>43</sup> Sophie Veilleux, Luz Marina Ferro, **L'entrepreneuriat international : Réflexion sur la structuration d'un champ d'étude en émergence** ; Cahier da recherche n° 2010-03, p.03.

- توسيع حجم المبيعات: ويكون ذلك من خلال الإستفادة من القدرة الشرائية الدولية التي تفوق في الكثير من الأحيان القدرة الشرائية المحلية .
- إكتساب الموارد: مثل الأموال والتكنولوجيا والقوى العاملة والإستفادة منها في تخفيف التكاليف، وتحسين الجودة لتحقيق المزايا التنافسية.
- تقليل المخاطر إلى أقل ما يمكن: وهذا من أجل الوقاية من تذبذب الأسعار وحالات الإنكماش الاقتصادي، وكذلك لغايات الدفاع عن موقع المؤسسة في السوق، بالإضافة إلى الإستفادة من خصائص دورة حياة المنتج الدولي من أجل إطالة عمر المنتج في سوق المنافسة.

### المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في المقاولاتية الدولية.

يوجد العديد من العوامل المؤثرة على المقاولاتية الدولية والتي تجعلها أكثر تعقيدا من المقاولاتية على المستوى المحلي ومن أهمها نجد:

#### 1- القضايا الإستراتيجية:

عند الإنتقال إلى العمل دوليا هناك أربعة قضايا إستراتيجية تواجه المقاولاتية الدولية وهي:

- تحديد المسؤولية بين المركز الرئيسي (داخل بلد المقاول) وبين الفروع في البلدان الأخرى.
- إعتقاد نمط ملائم في التخطيط والمتابعة بالإضافة إلى أنظمة الرقابة على العمليات ما بين البلدان المختلفة.
- إختيار الهيكل التنظيمي الملائم لممارسة العمليات بين البلدان المختلفة.
- العمل على تحقيق درجة حقيقية من النمطية الممكنة لكي تتلاءم مع حاجات ومتطلبات المستهلكين ذوي الثقافات المختلفة دوليا.

## 2- البيئة الاقتصادية:

غالبا ما تتعامل المشاريع المقاولاتية الوطنية مع النظام الاقتصادي المحلي الواحد، حيث يتمتع هذا النظام باستخدام العملة الوطنية الموحدة، بالإضافة إلى المعايير المحلية المألوفة والمتغيرات التي يسهل فهمها والتعامل معها، أما التعامل في بيئة الأعمال الدولية فالمسألة تختلف كثيرا حيث يتطلب التعامل مع أنظمة اقتصادية مختلفة وباستخدام العملات المختلفة، بالإضافة إلى إختلاف التشريعات والقوانين الحكومية و الأنظمة المصرفية والمالية والتسويقية.

## 3- البيئة التكنولوجية:

تتباين البيئة التكنولوجية مثل البيئة الاقتصادية ما بين البلدان خاصة الدول المتقدمة صناعيا وبين الدول النامية، مما يتطلب الإطلاع والمعرفة المسبقة عن المستوى التكنولوجي للبلد الآخر عن القيام بالمشروع المقاولاتي الدولي، كما يتوجب أيضا فهم دور التكنولوجيا وقدرتها على تحقيق مجموعة من الميزات التنافسية كتلك المبنية على التكلفة والجودة والإبتكار، كما يجب على الشخص المقاول أن يدرك أهمية العامل التكنولوجي وإدارة التكنولوجيا ودورها في عملية المنافسة ما بين المؤسسات.

## 4- البيئة القانونية والسياسية :

قد يتسبب إختلاف البيئة القانونية والسياسية بين الدول للمقاول في العديد من المشاكل خاصة تلك المتعلقة بالمدى المسموح به للمقاول في العمل وطريقة التعامل معه، هل هي مثل طريقة التعامل مع المقاول الوطني، إلى جانب أنه يوجد مشكل يتعلق بالإتفاقيات ( إتفاقيات مع الدول الأخرى، إتفاقيات التجارة الدولية).

فأشكال الملكية والتنظيم تختلف إختلافا كبيرا بين دول العالم، إذ نجد أكثر من 150 نظام من الأنظمة والقوانين الوطنية.

## 5- البيئة الثقافية :

إن فهم الثقافة المحلية مكون أساسي في نجاح المقاول ودخوله إلى العمل الدولي، وهو الأساس في تطوير الإستراتيجيات المناسبة للدخول في المقاولة الدولية، لذلك لا بد من دراسة عدة أمور مثل :

- التعرف على طريقة البيع والشراء في تلك الدولة.
- الميل إلى المركزية أو اللامركزية في العمل.
- السلوك الأخلاقي ومدى إنتشار الرشوة والفساد في تلك الدولة.
- القيم والثقافة والمعتقدات السائدة في تلك الدولة.

## المبحث الثالث: الأشكال المختلفة للمقاولة الدولية.

من أجل الدخول إلى العمل المقاولاتي على المستوى الدولي، هناك عدة سلوكيات وأشكال مختلفة لتحقيق ذلك وأهمها<sup>44</sup>:

### 1- التصدير (Export):

هي العملية التي تتعلق بالأنشطة التجارية مثل: تسويق وتوزيع السلع والخدمات إلى البلدان الأجنبية ويمكن أن يكون التصدير إما:

- تصدير مباشر: ويكون ذلك من خلال بيع وتسويق مباشر إلى الأقطار الأخرى عن طريق الصفقات التجارية الخارجية.

<sup>44</sup> Sophie Veilleux, Luz Marina Ferro, art pcit, pp.8-9.

- التصدير غير مباشر: من خلاله يجد المقاول في بلده مشتري أجنبي يأخذ سلعته إلى بلده أو يصدرها إلى بلد آخر.

## 2- الإستثمار الأجنبي المباشر:

هو إستخدام المقاول الإستثمار المباشر للأموال المادية مثل: المعدات والمصانع في أسواق البلد الأجنبي، ويعتمد ذلك على الخبرات الأجنبية وطبيعة الصناعة وقوانين الحكومات المضيفة، ويكون ذلك من خلال:

- المشاريع المشتركة (Joint-venture): وهي أحد أشكال التعاون أو الإندماج بين طرفين أو أكثر من أجل كسب فائدة متبادلة، خاصة عندما يرغب المقاول في الحصول على معرفة محلية، أو عندما يرغب بدخول سريع إلى الأسواق الأجنبية.

- الملكية المحدودة: وتتمثل في ملكية نسبة تقل عن 50% من حصص الملكية في مشروع تجاري.
- الحصول على حصص الأغلبية: وتتمثل في حصول المقاول على ملكية أكبر من 50% من أسهم الشركة في الدول الأجنبية، وهذه النسبة تسمح للمقاول بالسيطرة إداريا على الشركة.
- الملكية الكاملة: وتتمثل في السيطرة الكاملة على أسهم الشركة، وقد يشمل الشراء (Acquisition) أو الإندماج (Integration).

## 3- ترتيبات مع عدم الملكية:

وهي عمل المقاول من خلال ترتيبات معينة لا تتضمن إستثمارات مالية مثل:

- الترخيص (La license) ويعرف الترخيص على أنه نمط من أنماط الدخول إلى السوق الأجنبي من خلال إتفاقية مع الطرف الثاني الموجود في البلد الأجنبي، بحيث يحق بموجبها للطرف الأول

إستخدام أشياء مختلفة في الشركة مثل: عمليات الإنتاج والعلامة المسجلة، براءة الإختلاع وغيرها مقابل رسوم معينة.

- مشروع تسليم المفتاح: يتمثل في تطوير وإنشاء بعض النشاطات في البلد الأجنبي مثل: الإشراف على بناء مصانع في البلد الأجنبي، أو تقديم بعض التسهيلات، وتدريب المدراء والعاملين.
- العقود الإدارية: وتتمثل في القيام بمهام خاصة إدارية في الأسواق الأجنبية، وأحيانا يتبع هذا النوع من العمل تسليم المفتاح وهذا يؤدي إلى حصول المقاول على الأرباح دون إستثمارات كبيرة.

## الخاتمة:

حاولنا من خلال هذه المحاور التطرق إلى أهم ما يتعلق بالمقاولاتية ، فتوصلنا إلى أن مجال المقاولاتية واسع وليس له حدود، يتسم بالتعقيد في الكثير من الأحيان، وحتى ينجح الشخص في تأسيس مشروع مقاولاتي ما عليه سوى التعمق في دراسة هذه المحاور التي تعتبر الركيزة الأساسية في فهم عالم المقاولاتية، ودعم هذه الدراسة الأكاديمية بدورات تدريبية في مجال تأسيس المشاريع ، وبهذا نرجوا من المولى العلي القدير أن نكون قد ساهمنا ولو بقدر صغير في تعليم طلبتنا وتنويرهم في أن مستقبل الجزائر بين أيديهم ومستقبلهم من صنع أفكارهم وابتكاراتهم وطموحاتهم.

## قائمة المراجع:

### 1- باللغة العربية:

1- بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة الإسرائ الخاصة، بغداد، العدد السابع عشر، أيار 2008.

2- جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

3- هاشم فوزي العبادي وآخرون، الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال، مجلة القدسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة الكوفة، العراق، العدد الرابع، 2010.

4- حامد كريم الحداوي، الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في مستشفى بغداد الفكري، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، العدد السابع والعشرون، 2010.

5- كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء، الطبعة الأولى، الحامد، عمان، 2000.

6- مزنة بنت عوض النفيعي، واقع إستراتيجيات الريادة في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد الرابع، أوت 2015.

- 7- محمد نبيل جامع، اجتماعيات التنمية الاقتصادية لمواجهة العولمة وتعزيز الأمن القومي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.
- 8- محمد هيكل، مهارات إدارة المؤسسات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، طبعة 2003.
- 9- محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة، الإسكندرية، 1997.
- 10- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والمنظمة، مصر الجديدة، 2008/2007.
- 11- فايز جمعة النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال، الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان الأردن، 2009.
- 12- فايز جمعة صالح النجار وآخرون، الريادة وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 13- فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
- 14- عمار عمورة، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري، دار المعرفة، الجزائر، 2000.
- 15- علي بن غانم، الوجيز في القانون التجاري، مرقم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 16-نادية فضيل، القانون التجاري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، سنة 2013.
- 17- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.

18-نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة Gestion des PME، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007.

## 2- باللغة الأجنبية:

- 1- ALLALI Brahim, ver une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherche N17, ISKAE.
- 2- Alain FAYOLLE, Le métier de créateur d'entreprise, Edition d'organisation, Paris.
- 3- Alain Fayolle, ENTREPRENEURIAT : Apprendre à entreprendre, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2012.
- 4- CLAUDE Annie Duplat, Pour gérer une entreprise à croissance rapide, Les éditions d'Organisation, Paris, 2002.
- 5- Djamila Elidrissi, Valérie Hauch, Entrepreneuriat international et réseaux sociaux pour les PME innovantes : Quelle perception pour quelles stratégies ?, Revue de l'Entrepreneuriat, 2012/3,Vol.11.
- 6- EMANUEL Monod, Les méthodes business plan pour la gestion de vos projet, Edition d'Organisation, Paris.
- 7- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Exploring corporate strategy: Text and Cases, Pearson Education, Seventh edition published 2005.

8- MICHEL Coster, Entrepreneuriat, Ed Pearson, Paris, 2009.

9- OKPARA.Friday O, The Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship, Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, Volume III, Issue 2.

10- Sophie Veilleux, Luz Marina Ferro, L'entrepreneuriat international : Réflexion sur la structuration d'un champ d'étude en émergence ; Cahier da recherche n° 2010-03.

### 3- رسائل الدكتوراه:

1- مباركى سمراء، تطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التغيرات البيئية الجديدة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، بسيدي بلعباس، السنة الجامعية 2013/2012.

2- Aziz bouslikhane, Enseignement de L'entrepreneuriat : Pour un regard paradigmatique autour de processus entrepreneuriat ,Thèse de doctorat non publié en sciences de gestion, Université de Nancy 2.

### 4- الملتقيات العلمية:

1- طيب لحيح، دور المؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في تنمية أقطار المغرب العربي (الجزائر، تونس، المغرب)، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17-18 أفريل 2006، جامعة الشلف.