

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة
مدرسة الدكتوراة: تسيير المؤسسات والمحاسبة

مذكرة تخرج

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية وأداء
المؤسسات

الموضوع

مقومات فعالية تخطيط الأعمال وأثرها على نمو المشاريع المقاولاتية
دراسة حالة الجزائر

تحت إشراف الدكتور:

براق محمد

أستاذ بالمدرسة العليا للتجارة

من إعداد الطالب:

غربي عمار فاروق

السنة الجامعية: 2015-2016

كلمة شكر و عرفان

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الانسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا
وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أولا وقبل كل شيء، أتوجه إلى الله تبارك وتعالى بالثناء والشكر كما يحبه ويرضاه على أن
وقفني في إنجاز هذا العمل.

كما يسعدني بعد حمد الله وشكره، أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان لأستاذي
الفاضل الأستاذ الدكتور محمد براق، الذي أنار طريقي بعلمه الوافر وتوجيهاته السديدة، لك مني
خالص الاحترام والتقدير ودمت الشعاع المنير جزاك الله كل خير.

كما أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد، وأخص بالذكر عمال
إطارات وكالة تشغيل الشباب.

الإهداء

إلى من كان خلقه القرآن، سيدي وحببي وقرّة عيني،

« رسول الله صلى الله عليه وسلم »

إلى اللذين أخذوا بيدي ووفروا لي سبيل التعلم وكانا لي الوجه الطافح حبا وحنانا،

« والداي الكريمين »

إلى من تتلمذت على أيديهم، وأمدوني بنصائحهم وتوجيهاتهم،

« أساتذتي »

إلى من كانوا لي حشدا لهمتي كلما رأوا ضجرا أو توان مني في بحثي،

« إخوتي »

إلى كل أفراد دفعتي دون استثناء.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد.

فهرس المحتويات

كلمة شكر وعرفان

الإهداء

I.....	فهرس المحتويات.....
VIII.....	قائمة الجداول.....
XI.....	قائمة الأشكال.....
XII.....	قائمة الملاحق.....
XIII.....	قائمة المختصرات الأساسية.....
XIV.....	الملخص.....
أ-و.....	المقدمة العامة.....

1 الفصل الأول: مدخل نظري للمقاولاتية وتخطيط الأعمال

2.....	المبحث الأول: المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
2.....	المطلب الأول: مفهوم ونماذج المقاولاتية.....
2.....	1- مفهوم المقاولاتية.....
3.....	2- نماذج المقاولاتية.....
8.....	المطلب الثاني: المقاول بين المقاربات والخصائص.....
8.....	1- المقاول وفقا للمقاربات المقاولاتية.....
12.....	2- صفات المقاول الناجح.....
14.....	المطلب الثالث: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
14.....	1- معايير تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
16.....	2- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
18.....	3- خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
20.....	المبحث الثاني: مفهوم المسار المقاولاتي ومحدداته.....

المطلب الأول: مفهوم وحدود المسار المقاولاتي.....	21
1- مفهوم المسار المقاولاتي.....	21
2- حدود تعريف المسار المقاولاتي.....	22
المطلب الثاني: تأثير الزمن على المسار المقاولاتي.....	22
1- الزمن باعتباره عقبة في النشاط المقاولاتي.....	23
2- الزمن باعتباره محفز في النشاط المقاولاتي.....	23
المطلب الثالث: نماذج محددات نجاح المسار المقاولاتي.....	24
1- نموذج برويا Bruyat.....	24
2- النموذج الاستراتيجي لهرنانديز Hernandez.....	27
3- نموذج ألبيرت شابيرو Albert Shapero.....	30
المبحث الثالث: أهمية مخطط الأعمال في المشاريع المقاولاتية وبدائله.....	33
المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال، الأهمية والتطور التاريخي لاستعماله.....	33
1- مفهوم مخطط الأعمال.....	33
2- التطور التاريخي لاستعمال مخطط الأعمال.....	35
3- أهمية استعمال مخطط الأعمال في المشاريع المقاولاتية.....	36
المطلب الثاني: مكونات مخطط الأعمال، جهة ووقت إعداده.....	37
1- مكونات مخطط الأعمال.....	37
2- الجهة المسؤولة عن إعداد مخطط الأعمال.....	39
3- وقت إعداد مخطط الأعمال.....	39
المطلب الثالث: معارضو مخطط الأعمال والمقاربات البديلة.....	40
1- نقائص مخطط الأعمال من وجهة نظر معارضيه.....	40

41	2- المقاربات البديلة لمخطط الأعمال.....
46	الفصل الثاني: تخطيط الأعمال والأداء في المشاريع المقاولاتية
47	المبحث الأول: مسار تخطيط الأعمال.....
47	المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي والتسويقي.....
47	1- التشخيص الاستراتيجي.....
50	2- تحديد الخيارات الأساسية.....
50	3- الطرق المستعملة لتحليل محفظة الأنشطة.....
52	4- الاستراتيجيات العامة للمنافسة.....
53	5- إعداد المزيج التسويقي المناسب.....
55	المطلب الثاني: التخطيط التشغيلي والتنظيمي.....
55	1- تحديد متطلبات المشروع والفن الإنتاجي الملائم.....
56	2- إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.....
60	3- الشكل القانوني للمؤسسة.....
63	4- موقع المشروع.....
65	المطلب الثالث: التخطيط المالي.....
65	1- إعداد القوائم المالية التقديرية.....
66	2- مصادر تمويل المؤسسة.....
69	3- تكلفة رأس المال.....
74	4- تحليل التعادل.....

74.....	5- التحليل المالي من خلال النسب.....
76.....	المبحث الثاني: الأداء في المشاريع المقاولاتية.....
76.....	المطلب الأول: الإطار النظري للأداء.....
76.....	1- الأداء والمفاهيم المرتبطة به.....
77.....	2- تصنيفات الأداء.....
78.....	المطلب الثاني: النماذج المقدمة لتوضيح أبعاد مفهوم الأداء للتقييم في المؤسسة
79.....	1- نموذج موران ساكو وبوادو.....
79.....	2- النموذج الثاني.....
80.....	3- النموذج الثالث.....
81.....	المطلب الثالث: عوامل نجاح المشاريع المقاولاتية.....
81	1- عوامل متعلقة بالمقاول.....
83.....	2- عوامل متعلقة بالمحيط.....
85.....	3- عوامل متعلقة بالتحضير لإنشاء المؤسسة.....
85.....	المبحث الثالث: تخطيط الأعمال ونمو المشاريع المقاولاتية.....
85	المطلب الأول: أنواع النمو في المؤسسة.....
85.....	1- النمو الداخلي للمؤسسة.....
86	2- النمو التعاقدى للمؤسسة.....
86.....	3- النمو الخارجي.....
86.....	المطلب الثاني: نماذج محددات نمو المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة

- 1- نموذج دافيدسون DAVIDSSON 199186
- 2- نموذج هيرون وروبينسون HERRON et ROBINSONN 199387
- 3- نموذج وينزيمر WEINZIMMER199488
- 4- نموذج ستروي STROY 199489
- المطلب الثالث: الإسهامات النظرية لدراسة أثر تخطيط الأعمال على نمو المشاريع المقاولاتية.. 90
- 1- المدارس الفكرية للعلاقة بين عملية التخطيط وأداء المشاريع المقاولاتية.....90
- 2- آراء بعض الباحثين فيما يخص وجود علاقة بين عملية التخطيط وأداء المشاريع المقاولاتية91
- 3- آراء بعض الباحثين فيما يخص عدم وجود علاقة بين عملية التخطيط وأداء المشاريع المقاولاتية
- 92.....
- 4- تخطيط الأعمال وأداء المشاريع المقاولاتية 92
- الفصل الثالث: أثر تخطيط الأعمال على نمو المشاريع المقاولاتية في الجزائر 96**
- المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....97**
- المطلب الأول: المراحل التي مرت بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....97
- 1- المرحلة الأولى(1962-1982).....97
- 2- المرحلة الثانية(1982-1988).....98
- 3- المرحلة الثالثة: ما بعد 1988.....100
- المطلب الثاني: هيئات تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....101
- 1- مصادر التمويل المباشرة.....101
- 2- مصادر التمويل غير المباشرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....107
- 3- هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....111
- المطلب الثالث: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني.....118

118.....	1- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشغل.
119.....	2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق قيمة مضافة.
120.....	3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الوطني الخام.
121.....	4- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية.
122.....	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة التجريبية.
122.....	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات ومراحل الإعداد.
122.....	1- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة.
122.....	2- مراحل إعداد الاستبيان.
123.....	3- إطار الدراسة والأدوات المستعملة.
124.....	المطلب الثاني: محاور الدراسة التجريبية.
124.....	1- البيانات الشخصية.
125.....	2- بيانات تتعلق بنظرة المقاول الجزائري لمخطط الأعمال.
125.....	3- بيانات تتعلق بمسار تخطيط الأعمال عند أصحاب المشاريع المقاولاتية.
125.....	4- النموذج القياسي.
125.....	المطلب الثالث: الإطار النظري للدراسة القياسية.
125.....	1- منهجية الدراسة والنموذج المستخدم.
128.....	2- النماذج الطولية.
131.....	3- اختيار النموذج الملائم للدراسة.
135.....	4- اختبار صلاحية النموذج.
136	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة التجريبية والقياسية للمشاريع المقاولاتية بالجزائر.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص العينة.....	136
1- البيانات الشخصية.....	136
2- طبيعة المؤسسة.....	140
المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بنظرة الماقل الجزائري لمخطط الأعمال.....	141
1- نظرة الماقل الجزائري لمخطط الأعمال.....	142
المطلب الثالث: واقع تخطيط الأعمال في المشاريع الماقلانية بالجزائر.....	143
1- الجواب التسويقية.....	143
2- الجواب التشغيلية والتنظيمية.....	154
3- الجواب المالية.....	166
المطلب الرابع: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالدراسة القياسية.....	167
1- تقدير المعلمات لنماذج البيانات الطولية.....	167
2- اختيار النموذج الملائم للدراسة واختبار مدى صلاحيته.....	168
3- تحليل نتائج تقدير نماذج معلمات نموذج الأثار العشوائية.....	170
الخاتمة العامة.....	175
قائمة المراجع.....	182-192
الملاحق.....	xxxix-i

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	مفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي.	09
(2-1)	صفات المقاول الناجح	13
(3-1)	الحدود الفاصلة بين المؤسسة المتوسطة والصغيرة والمصغرة حسب الاتحاد الأوروبي.	17
(4-1)	التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	17
(5-1)	تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	18
(6-1)	ميدان تطبيق نموذج برويا.	25
(1-3)	تطور نسب المشاريع الصغيرة والمتوسطة الخاصة من 1982-1984.	99
(2-3)	حجم الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية.	99
(3-3)	القروض الممنوحة للاقتصاد من طرف البنوك (الوحدة مليار دج)	101
(4-3)	المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب قطاع النشاط (حتى 30/06/2013).	103
(5-3)	القروض الممنوحة حسب نوع النشاط (حتى 30/06/2013).	105
(6-3)	المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة إلى غاية 30/06/2013.	106
(7-3)	وضعية الملفات المعالجة من طرف صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	109
(8-3)	وضعية الضمانات المقدمة من طرف صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط إلى غاية 2013/06/30.	110
(9-3)	توزيع المشاريع الاستثمارية حسب قطاع النشاط.	114
(10-3)	حجم الاستثمارات المقدمة حسب قطاع النشاط.	117
(11-3)	حجم مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العمالة خلال الفترة 2007-2012.	118

119	تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق القيمة المضافة حسب قطاع النشاط خلال الفترة 2007-2011.	(12-3)
120	تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الوطني الخام في الفترة 2007-2011.	(13-3)
121	تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية خلال الفترة 2007-2008.	(14-3)
137	جنس المقاول.	(15-3)
137	الفئات العمرية للمقاولين.	(16-3)
138	المستوى التعليمي للمقاولين.	(17-3)
139	خبرة المقاول.	(18-3)
140	الشكل القانوني للمؤسسة.	(19-3)
141	مجال نشاط المؤسسة.	(20-3)
142	نظرة المقاول الجزائري لمخطط الأعمال.	(21-3)
144	مدى اهتمام المقاول الجزائري بفهم الصناعة والأسواق.	(22-3)
145	حجم المنتجات الحالية.	(23-3)
145	حجم الصناعة ومظهرها.	(24-3)
146	التوجهات المهمة بالصناعة.	(25-3)
147	عوائق الدخول للصناعة.	(26-3)
148	تحديد المنافسين.	(27-3)
149	التمييز بين عمل المقاول وعمل المنافسين.	(28-3)
149	تقدير حجم التهديدات من قبل المنافسين.	(29-3)
150	تقدير حجم السوق ونموها.	(30-3)
151	تحديد السوق المستهدفة.	(31-3)
151	الإفصاح عن قيمة العرض.	(32-3)
153	سياسة التسعير.	(33-3)
154	سياسة الترويج.	(34-3)
155	عملية انتاج المنتج أو تقديم الخدمة.	(35-3)
156	سياسة الاستثمار والمشتريات.	(36-3)
157	اللوجستيك المناسب للمشروع.	(37-3)

158	موازنة العملية الإنتاجية.	(38-3)
158	سعر التكلفة.	(39-3)
159	التخطيط لمواجهة المنافسين الجدد.	(40-3)
160	دراسة امكانيات نمو المشروع.	(41-3)
161	التخطيط لفريق العمل.	(42-3)
162	دراسة موقع المشروع.	(43-3)
163	الجوانب القانونية.	(44-3)
164	نظام اليقظة.	(45-3)
165	نظام مراقبة وتقييم الأداء للمشروع المقاولاتي.	(46-3)
166	نتائج التخطيط المالي للمشروع.	(47-3)
167	معلومات النماذج الثلاثة قبل الاختبارات للمتغير التابع.	(48-3)
168	نتائج اختبار (LM).	(49-3)
169	اختبار هوشمان.	(50-3)
171	نتائج تقدير معلمات نموذج الأثار العشوائية للمتغيرات ذات دلالة إحصائية للمتغير y	(51-3)
172	ترتيب المتغيرات حسب الأثر الفردي المتصاعد على نمو المشاريع المقاولاتية	(52-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	نموذج برويا.	(1-1)
28	النموذج الاستراتيجي في المقاولات	(2-1)
31	نموذج ألبرت شابيروا	(3-1)
44	مقاربة ايديو	(4-1)
87	محددات النمو بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نموذج DAVIDSSON	(1-2)
88	نموذج هيرون وروبينسون Herron and Robinson	(2-2)
89	نموذج وينزيمر Weinzimmer لمحددات النمو	(3-2)
131	الإجراءات العامة لاختبار التجانس	(1-3)
170	اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية الخاصة بنموذج التأثيرات العشوائية.	(2-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
i	استمارة الاستبيان	01
xii	نتائج نظرة المقاول الجزائري لمخطط الأعمال	02
xvi	نتائج الناحية التسويقية	03
xviii	نتائج الناحية التشغيلية والادارية	04
xx	نتائج دراسة موقع المشروع	05
xxii	نتائج دراسة الناحية القانونية	06
xxiv	نتائج دراسة نظام اليقظة	07
xxvi	نتائج دراسة نظام مراقبة وتقييم الأداء	08
xxviii	نتائج دراسة الناحية المالية	09
xxx	قاعدة بيانات الدراسة القياسية	10
xxxiii	نتائج تقدير معالم نموذج الأثار الثابتة	11
xxxiv	نتائج تقدير معالم نموذج التأثيرات العشوائية	12
xxxv	نتائج تقدير معالم النموذج التجميعي	13
xxxvi	نتائج تقدير معالم النموذج التجميعي المعدل	14
xxxvii	نتائج اختبار (Lm test) Breusch-Pagan	15
xxxviii	نتائج اختبار هوشمان	16

قائمة المختصرات الأساسية

بيان الاختصار	المصطلح
Business planning process	BPP
Competitive advantage	CA
Completed business plan	CBP
Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité limitée	EURL
Number of employees	NE
Received external capital	REC
Société à Responsabilité limitée	SARL
Start-up Experience	SE
Société en Nom Collectif	SNC
Société par Action	SPA
Venture growth	Y

الملخص

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر تخطيط الأعمال على نمو المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة، حيث تباينت آراء الباحثين فيما يخص موضوع المقاولاتية وذلك حسب التوجهات لكل باحث، إلا أنهم يتفقون حول أهمية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، كما اهتم الباحثون أيضا بموضوع الأداء وعوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي يوجد من بينها الدراسة الشاملة لمختلف جوانب الموضوع من خلال مخطط الأعمال، إلا أن هناك أيضا تباين في وجهات نظر الباحثين حول صفة العلاقة بين تخطيط الأعمال ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من خلال هذا البحث، تم التوصل إلى أن مخطط الأعمال يعتبر وثيقة ضرورية للحصول على فرص تسمح بتوفير التمويل اللازم للمشروع ولا تعتبر أداة استراتيجية للحصول على كافة المعلومات المتعلقة ببيئة العمل، كما تم التوصل إلى أن المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة تفنقذ إلى رؤية استراتيجية واضحة ولا تعير أهمية كبيرة لتخطيط أعمالها، كما تبين من خلال الدراسة القياسية الأثر الإيجابي لتخطيط الأعمال على نمو المشاريع بالجزائر.

الكلمات المفتاحية: مقاولاتية، مقاول، مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تخطيط الأعمال، مخطط الأعمال، نمو.

Summary

This research aims to find out the impact of business planning on the growth for small and medium-sized entrepreneurial ventures. where according to the orientations of each researcher, there was differing views On the subject of Entrepreneurship, but they agree on the importance of the establishment of small and medium enterprises in economic development, they are also interested in the topic of the performance and the success factors in small and medium enterprises, which include the comprehensive study of various aspects of the subject through the business scheme, but there is also a divergence of views on the status of researchers relationship between business planning and small and medium enterprises growth.

Through this research, it was concluded that the business scheme is a very necessary document for discovering opportunities, which allow to provide the necessary funding for the project and that is not considered as a strategic tool to get all the information related to the work environment, it has also been reached that the small and medium-Algerian institutions lack to a clear strategic vision, does not pay great importance to the planning of its work, as demonstrated by the standard study, there is a positive impact of business planning on projects growth in Algeria.

Key words: entrepreneurship, entrepreneur, small and medium enterprises, business planning, business plan, growth.

المقدمة العامة

1- أهمية الموضوع

تحظى الدراسات التي تنصب حول تحليل العلاقة بين ظاهرة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووجود المقاول ومساهمة قدراته ومهاراته الشخصية في نجاح تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها، باهتمام متزايد من طرف الباحثين في الاقتصاد والتسيير، كما أصبح ميدان المقاولاتية من مجالات البحث العلمي الأكثر اهتماما، مازال ينظر للمقاول على أنه أحد المفاتيح الرئيسية في النظرية الاقتصادية نظرا لأهمية وجوده في المجتمع وكذا لما يتمتع به من روح مقاولاتية وما يؤديه من دور في التنمية المستدامة، كل هذا أدى إلى أن أصبحت المقاولاتية من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مجالات الاهتمام والبحث، ليس فقط من طرف الباحثين الأكاديميين بل امتد ذلك ليشمل أيضا المؤسسات، الاستشاريين وكبار السياسيين كما يتداخل فيه عدة تخصصات - إضافة إلى الاقتصاد والتسيير - مثل علم الاجتماع، علم النفس، الأنثروبولوجيا.

بالنسبة للجزائر وانسجاما مع توجه سياستها الاقتصادية نحو التنوع الاقتصادي، وادراكا منها للدور المرتقب لهذه المؤسسات في توسيع قاعدة الاقتصاد الوطني، قامت الحكومة بعدة مبادرات هدفت إلى تشجيع الشباب وصغار المستثمرين للتوجه نحو هذا القطب الاستثماري وتأهيلها في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، غير أنه مع الجهود المبذولة بشأن تطويرها وترقيتها وكذا الدعم الذي تحظى به بدء بتطبيق العديد من الإجراءات التشجيعية والتحفيزية ولاسيما في مجال الاستثمار، وما تتوفر عليه من مميزات تمكنها من القيام بالدور المنوط بها في الاقتصاد، فإنها لا تزال قطاعا هشاً تعصف به قلة من المشاكل والمعوقات التي من شأنها أن تقلص أو تلغي فرص امتلاكها لميزة تنافسية.

أولى الكثير من الباحثين اهتماما كبيرا لدراسة عوامل نجاح وفشل المؤسسات الجديدة وخصوصا المتوسطة والصغيرة منها، وفي هذا الصدد، فإنه يوجد العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل هذه المشاريع الجديدة منها ما هو مرتبط بالمقاول في حد ذاته، ما هو متعلق بالمحيط وآخر مرتبط بالموارد المالية المتاحة،

يبرز من بين أسباب فشل المشاريع الجديدة عدم دراسة هذه الأخيرة بشكل مناسب قبل البدء فيها، بالإضافة إلى اقتصار القائمين عليها إلى أساليب الإدارة الحديثة في إدارة الأعمال والنواحي التسويقية والمالية.

وهو ما يجعل هذه المؤسسات وجها لوجه أمام مخاطر عديدة ومتنوعة، تنظيمية، تسويقية، تشريعية ومالية...، الأمر الذي قد بعد من تحقيقها للكفاءة والفعالية في التسيير والإنتاج.

وعليه، فنجاح هذه المؤسسات واستمرار نشاطها ينبغي أن يتم انطلاقا من اقتناع مسيرها أو مالكيها بضرورة التحلي بالوعي لما يجري في بيئتها الداخلية والخارجية وفهمها والقيام بتشخيص استراتيجي لكل التغيرات والتحويلات في بيئتها، خاصة العوامل السياسية والمؤسسية من أجل تحديد عناصر القوة والضعف، الفرص والتهديدات، ومن ثم تبني الاستراتيجيات الملائمة أخذا بعين الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والنفسية والثقافية والقيم والخصائص والمهارات الشخصية والذاتية للتوجه المقاولاتي ودوره في إنشاء ونجاح هذه المؤسسات، ولعل تخطيط الأعمال يعتبر أحد الأدوات الضرورية لذلك.

2- أسباب اختيار الموضوع

اختيار الموضوع ليس وليد الصدفة، فالوضع الاقتصادي الراهن الذي تفرضه المتغيرات الداخلية والخارجية وفشل العديد من المشاريع في سنواتها الأولى وضعف أداء الكثير منها، يجعل الاهتمام والإحاطة أكثر بالمواضيع الذي تعنى بإنشاء المؤسسات والبحث في الآليات والسبل الكفيلة بضمان استمراريتها وتحسين أدائها أمرا بالغ الأهمية، كما أن طبيعة التخصص والميول الشخصية في دراسة المواضيع التي تهتم بالمقاولاتية والفكر الاستراتيجي ولدت لدينا الرغبة في تناول هذا الموضوع.

3- أهداف البحث

بناء على ما تقدم، فإن هذا البحث يهدف إلى:

- تعميق المفاهيم المرتبطة بالمقاولاتية وبحث مقومات فعالية تخطيط الأعمال في المؤسسات الجديدة.

- تقييم واقع تخطيط الأعمال في المشاريع المقاولاتية بالجزائر.
- دراسة أثر تخطيط الأعمال على نمو المشاريع الجديدة.

4- الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة ذات الصلة مباشرة بموضوع البحث قليلة، من بينها:

- الدراسة التجريبية التي قام بها بينسون هونيك وميكائيل سامويلسون Benson Honig and Mikael Samuelsson 2009، في بحث لهما نشر كـمقال تحت عنوان:

Business Planning and Level Venture Performance: Challenging the institution of planning.

حاول الباحثان دراسة فعالية أو عدم فعالية تخطيط الأعمال على الأداء، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات خلال الفترة 1998-2005، وتوصل الباحثان في هذه الدراسة إلى أن تخطيط الأعمال له أثر على أداء هذه المؤسسات.

- الدراسة التي قام بها لهواري السعيد سنة 2007، والتي تتمثل في مذكرة ماجستير بعنوان:

محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة نظرية وتطبيقية.

حاول الباحث دراسة محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخلص أن هذه المحددات يمكن تصنيفها إلى محددات داخلية، وتتمثل في خصائص المسير، خصائص المؤسسة وسيناريو الانطلاق. ومحددات خارجية وتتمثل في الاستراتيجية والمحيط.

5- إشكالية البحث

لقد أصبح مخطط الأعمال مصطلحا شائعا في عالم المعاملات التجارية والمالية، خصوصا عند الحديث عن إنشاء المؤسسة أو انطلاقها وبشكل عام في أي مشروع ينطوي على اتخاذ القرار، وفي الواقع، فإن نجاح أي مشروع يتطلب المرور من خلال مجموعة من الخطوات والقيام بوضع مخطط الأعمال الذي يشكل الأداة الأولية التي من شأنها أن تسمح للمقاول بامتلاك رؤية استراتيجية واضحة لمواجهة الكثير من المخاطر التي تظهر خلال إنشاء المؤسسة والحصول على المعلومات

الدقيقة المرتبطة بالسوق، وبالتالي تحديد الفرص والتهديدات والاستعداد بشكل أفضل لتنفيذ المشروع.

مخطط الأعمال يمثل المسار الذي من المفترض إتباعه من طرف المقاول لتوفير أحسن ظروف لنجاح المؤسسة، وعلى هذا الأساس، فإن السؤال الجوهرى الذي تعنى به هذه الدراسة يمكن صياغته كما يلي:

ماهي مقومات نجاح مخطط الأعمال في المؤسسات الجديدة؟ وما هو أثر ذلك على نموها؟

ومن خلال السؤال الرئيس يمكن طرح الأسئلة الفرعية الموالية:

- ما هو مخطط الأعمال؟ وما هي أهميته بالنسبة للمشاريع المقاولتية؟ وماهي مقومات فعاليته؟
- ما هي نظرة المقاول الجزائري لمخطط الأعمال؟
- ما هو واقع تخطيط الأعمال في المؤسسات الجزائرية الجديدة؟
- ما هو أثر تخطيط الأعمال على نمو المؤسسات الجديدة؟

6- فرضيات البحث

للإجابة على الإشكالية العامة فإنه تم وضع الفرضية العامة الآتية:

قيام المقاول بوضع مخطط أعمال وفقا للأسس العلمية يسمح له بتكوين رؤية استراتيجية واضحة ويؤدي إلى نمو المشاريع الجديدة.

وتنتفع عن هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:

- يعتبر مخطط الأعمال في نظر المقاول الجزائري وثيقة ضرورية لحصوله على قرض يسمح له بإنشاء مؤسسته، دون أن يكون أداة استراتيجية للعمل.
- تفتقد المؤسسات الجزائرية الجديدة إلى رؤية استراتيجية واضحة ولا تعبر الأهمية المناسبة لتخطيط الأعمال.
- يسهل تخطيط الأعمال نمو المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

7- إطار الدراسة

تركز هذه الدراسة على بحث مقومات فعالية تخطيط الأعمال في المشاريع الجديدة وأثر ذلك على نموها عن طريق:

- عرض الإطار النظري لإنشاء ونمو المؤسسة.
- بحث أهم الأدوات والمراحل اللازمة لضمان فعالية مخطط الأعمال حتى يكون بمثابة الأداة التي تسمح للمقاول بوضع الاستراتيجيات الملائمة لاتخاذ القرارات المناسبة في ظل التغيرات التي يشهدها محيط الأعمال.
- محاولة تقييم واقع تخطيط الأعمال في المؤسسات الجزائرية الجديدة.
- دراسة أثر تخطيط الأعمال على نمو المؤسسات الجديدة من خلال دراسة إحصائية تعتمد على البيانات المقطعية panel data لتكوين نموذج الانحدار المناسب للظاهرة محل الدراسة.

8- منهج البحث

بالنظر لطبيعة موضوع الدراسة وبغية الوصول لكافة تطلعاتها، يتم الاعتماد على عدد من المناهج المستعملة في البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، حيث يتم توظيف كل منها كلما دعت الحاجة البحثية لذلك.

وعليه، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي في تناول الجوانب النظرية المرتبطة بالموضوع، وعلى المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني الذي يقتصر على عينة من المؤسسات الجديدة وذلك من خلال أسلوب الاستبانة واستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية المستعملة في الدراسات الاقتصادية: SPSS، EXCEL، EVIEWS.

9- هيكل البحث

بغية تحقيق الأهداف التي يتوخاها هذا البحث واختبار فرضياته، يتم تقسيمه إلى ثلاث فصول، يختص الفصل الأول المعنون مدخل إلى المقاولاتية وتخطيط الأعمال، بعرض أهم المفاهيم والنظريات المرتبطة بظاهرة إنشاء المؤسسات من جهة، وتعميق المفاهيم الخاصة بتخطيط الأعمال من جهة أخرى.

بينما يهتم الفصل الثاني الموسوم بمسار تخطيط الأعمال والأداء في المشاريع المقاولاتية بعرض المقومات التي تضمن فعالية مخطط الأعمال في المشاريع الجديدة وأداء هذه الأخيرة. أما الفصل الثالث والأخير، الذي يخصص للدراسة الميدانية فيهتم بدراسة موقف المقاول الجزائري من مخطط الأعمال، محاولة تقييم واقع تخطيط الأعمال في المؤسسات الجزائرية حديثة النشأة ودراسة أثر ذلك على تطور هذه المؤسسات.

الفصل الأول: مدخل نظري للمقاولاتية وتخطيط الأعمال

اتخذ مفهوم المقاولاتية والمقاول معاني كثيرة ومتعددة لدى الباحثين الأكاديميين، وذلك تبعاً للتوجهات الفكرية لكل باحث، كما أنه لا يمكن الحديث عن الظاهرة المقاولاتية بمعزل عن المقاول، هذا الأخير تطور مفهومه وفقاً لثلاثة مقاربات اقتصادية.

وجهت الكثير من الدول المتقدمة والمتخلفة اهتماماً كبيراً إلى المقاولاتية الممثلة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما لها أهمية في الدفع بعجلة التنمية الاقتصادية نظراً لما تتمتع به من خصائص.

ركز العديد من الباحثين اهتمامهم على دراسة مسار عملية إنشاء المؤسسة الجديدة، أي الاهتمام بما يفعله المقاولون، وتحديد مختلف العوامل والأدوات التي تساعد المقاول على إنشاء مؤسسته.

يعتبر مخطط الأعمال أداة توفر للمقاول مجموعة من المزايا التي تعطي للمقاول معلومات جوهرية عن مشروعه المستقبلي.

يتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، كما يلي:

- المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- مفهوم المسار المقاولاتي ونماذجه؛
- أهمية مخطط الأعمال في المشاريع المقاولاتية وبدائله؛

المبحث الأول: المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عرف موضوع المقاولاتية اهتماما كبيرا من طرف الباحثين المختصين والحكومات، ونظرا للأهمية البالغة التي تحظى بها عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة في الحياة الاقتصادية لأي مجتمع كان، في هذا المبحث، سيتم معالجة ما يلي:

- مفهوم ونماذج المقاولاتية؛
- المقاول بين المقاربات والخصائص؛
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

المطلب الأول: مفهوم ونماذج المقاولاتية

تعددت المقاربات واختلفت وجهات النظر بين الباحثين فيما مفهوم المقاولاتية والنماذج المفسرة لها. ولإيضاح ذلك، سنتعرض على العناصر الموالية:

- مفهوم المقاولاتية؛
- النماذج المقاولاتية؛

1- مفهوم المقاولاتية

تعد المقاولاتية ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، إذ يعتمد التعريف الحديث لمفهوم المقاولاتية على الإطار والمنظور الذي يتم من خلاله تناول معناها، فقد ينبثق المفهوم عن منظور اقتصادي، اجتماعي أو تنظيمي وغيرها، وبالتالي فالمقاولاتية غير مرتبطة بوظيفة معينة، أو علم معين.¹ في هذا الصدد، فقد حاول العديد من المختصين تحديد مفهوم المقاولاتية، حيث عرفها دراكر (Drucker(1985 بأنها عمل ينطوي على الابتكار ومنح الموارد الموجودة قدرات إنتاجية جديدة، ويقول ستيفنسون (Stevenson(1985 أن المقاولاتية هي العملية التي يستطيع الأفراد من خلالها متابعة واستغلال الفرص بغض النظر عن الموارد التي يسيطرون عليها حاليا، وبالنسبة لقارنتر (Gartner(1988، المقاولاتية هي إنشاء مؤسسات، فهي العملية التي من خلالها تأتي مؤسسات جديدة إلى حيز الوجود، أما تيمينوس (Timinos(1997، فقد ذكر أن ريادة الأعمال هي طريقة التفكير، والمنطق والتمثيل المحرك للفرصة، فهي نهج كامل وقيادة متزنة، وجاء في

¹ - Robert Hisrich and Al, Entrepreneurship, Mc Graw-Hill, Boston , 2005, P: 8.

تعريف فانكترمان (1997) Vencaterman بأن المقاولاتية تعنى بالكيفية، وعلى يد من، وبأي فرص تمت التضحية لإيجاد و استخدام السلع والخدمات في المستقبل.¹

كما عرفها الاتحاد الأوروبي بأنها الأفكار والطرق التي من خلالها يتم خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار أو الإبداع والفاعلية وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة.²

يتضح من مجمل ما تقدم من تعاريف وغيرها، ما يشير إلى أن مفهوم المقاولاتية يختلف باختلاف المدارس الفكرية التي تتناولها وذلك حسب توجهات كل مدرسة، حيث أن محاولة إعطاء مفهوم للمقاولاتية أو المقاول يمثل أكثر المراحل صعوبة عند دراسة المقاولاتية حسب كايسون (1982) Casson.³ فبالنسبة لكثير من الباحثين المعنيين بهذا المجال وعلى اختلاف اختصاصاتهم، فإنهم يتفقون أن المقاولاتية هي مجال جد معقد، فأرتتر (1985) Gartner، فرسترس و قارزوي (2005) Verstrset et Garzolle.

وبالتالي، لا يمكن حصرها في مفهوم واحد. هذا التنوع في مفهوم المقاولاتية يرجع إلى تنوع الباحثين، حيث إن كل منهم يدرس الظاهرة من زاوية ما، وباستخدام منهج معين، وذلك أثناء قيامهم بدراسة المواضيع ذات الصلة بالظاهرة المقاولاتية.

2- نماذج المقاولاتية

بعيدا عن الإشكالية المرتبطة بمفهوم المقاولاتية، شكلت الأعمال التي قام بها قارترتر (1990) Gartner طفرة نوعية في مجال البحث في ميدان المقاولاتية، وتطلبت هذه الأعمال من الباحثين الإجابة عن السؤال الموالي: ما الذي نود أن نتكلم عنه أثناء الحديث عن المقاولاتية؟، والإجابات عن هذا السؤال والتي تمت معالجتها من خلال طريقة دالفي (Delphi) والتحليل الوظيفي (Analyse Factorielle) أدت إلى ظهور ثمانية مواضيع: المقاول، الإبداع، إنشاء المؤسسة، خلق القيمة، النمو، التوجه نحو الربح والتميز بين المقاول والمسير، بعد خمسة عشر

¹ - سيف الدين علي مهدي، متطلبات وتحديات ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، 2014، ص: 3-4.

² - Diego Avenzini، Designing Composite Entrepreneurship Indicators using Consensus PCA, Paper presented at The UNU-Wider on Entrepreneurship and Economic Development, Helsinki, Finland, 2008, P: 12.

³ -Loyda Lily، L'enseignement de L'entrepreneuriat au sein de l'Université, Thèse de Doctorat, Université de Lorraine, 2014, p p : 32-33.

سنة، أدت أبحاث كل من فرسترس و فايول (2005) Verstrset et Fayolle إلى وضوح الرؤية أكثر، حيث اقترح الباحثان أربعة أبعاد أو نماذج (pardigms) يمكن من خلالها هيكلية الظاهرة المقاولاتية،¹ حيث أن كل منها تعرف المقاولاتية وفقا لتصورات مختلفة ووجهات نظر متعددة وهذه النماذج هي: الفرصة، إنشاء منظمة، الإبداع وخلق القيمة.

2-1- النموذج الخاص باكتشاف واستغلال الفرصة

يركز هذا الاتجاه على عملية أو مسار (processus) اكتشاف واستغلال الفرص، حيث يرى أن المقاولاتية هي عملية اكتشاف واستغلال الفرص،² ويتضح من خلال هذا التعريف أن الفرص موجودة خارج الفرد ويقوم باكتشافها، وتفتن المقاول لهذه الفرص يولد لديه رؤية مقاولاتية تدفعه لإنشاء مؤسسة بهدف استغلالها،³

يستند كل من شاين وفانكترمان (2000) Shane et Venkataraman على المفهوم المقدم من كايسون (1982) Casson والذي أشار أن الفرصة تعنى بالحالات التي تسمح بتقديم منتجات، خدمات و مواد أولية جديدة، بالإضافة إلى إدخال طرق جديدة في التنظيم، وبيعها بسعر أعلى من تكلفة إنتاجها، يرتبط مفهوم الفرصة وفقا لكايسون casson أيضا بمصادر الإبداع المقدمة من طرف شامبيتر (1930) Schumpeter،⁴ والتي قسمها دراكر Drucker إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، حيث يرى أن الفرص قد يكون مصدرها المتغيرات التي تحدث في المحيط مثل:⁵

- الفرص المتواجدة في الأسواق كنتيجة لعدم الكفاءة الناتجة عن تناضل المعلومات أو عن عدم امتلاك التكنولوجيا اللازمة لتلبية الحاجات الغير المشبعة.

¹ -Marina Luz, **Le processus de Formation de L'opportunité dans le Contexte de L'internationalisation des PME-HT**, Thèse de Doctorat, Université de Québec, Montréal, 2012, P20.

² -Ibid, p : 21.

³ -نادية دباح، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وفاقها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص:21.

⁴ - Marina Luz, **Op-Cit**, 2012, p : 51.

⁵ -نادية دباح، مرجع سبق ذكره، 2012، ص: 24.

- الفرص الناتجة عن التغيرات الخارجية في المجالات الاجتماعية، السياسية، الديموغرافية والاقتصادية.

- الفرص الناتجة عن الابتكارات والاكتشافات والتي تولد أيضا معارف جديدة.

وقد يكون مصدرها المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فحدوث ما هو غير منتظر أو حدوث حالات يظهر فيها التناقض وخلق الحاجات ومن ثم إشباعها، كلها دافع للإبداع وبالتالي خلق الفرص أما ألدريشي (2003) Aldrishi فإنه يرى أن للفرصة ثلاث مصادر أساسية وهي: المعارف القبلية، الشبكات الاجتماعية ودرجة تقاؤل وابتكار الفرد.¹

2-2- النموذج الخاص بإنشاء منظمة

يركز هذا الاتجاه على عملية إنشاء المنظمة، تولوز (1979) Toulouse وفارنتر (1985;1988) Gartner، تيمونز وسبينلي (2004) Timonse et Spinelli، حيث إن رواد هذا الاتجاه والذين يتزعمه فارنتر Gartner يعتبرون أن المقولة هي إنشاء منظمة جديدة، من جانبه قام تولوز (2004) Toulouse بتفسير معنى كل كلمة من التعريف السابق، حيث أشار أن الإنشاء من الفعل نشأ وأنها تستعمل وفقا لمنطلق شومبيتر Schumpeter المتعلق بالإبداع، كما أن صفة جديدة من الحادثة أي المجهول، ومن هنا تبرز المخاطرة كسمة مميزة للمسار المقاولاتي، أما مؤسسة، فوفقا له يشير إلى نوع من المنظمات والتي تنشأ وفقا لنظام قيم مجتمع ما.²

حسب هذا الاتجاه، تشمل المقاولاتية مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقاول بتجنيد وتنسيق الموارد المختلفة من معلومات، موارد مالية، بشرية وغيرها وذلك من أجل تجسيد الفرصة في شكل مشروع مهيكّل، وفي هذه الحالة، وهو قادر أيضا على التحكم في التغير ومسايرته من خلال أنشطة مقاولاتية جديدة، كما يرى هذا الاتجاه أن عملية إنشاء مؤسسة جديدة هي ظاهرة تنتج عن التأثير المتبادل للعديد من العوامل المختلفة مثل الأفكار والخبرة، والتي يصبح لها معنى بواسطة تنظيم جديد، ويركز على مسألة ظهور هذه المؤسسة وكيف تتمكن من البروز والتحول

¹ Amina Berreziga, **Entrepreneuriat en Algérie : Réalités et Perspectives**, Thèse de Doctorat, Ecole supérieur de Commerce, Alger, 2014, P : 79.

² Allain Fayolle, **Entrepreneuriat**, Dunod, Paris, 2004, pp : 29-30.

إلى مؤسسة موجودة حقا بعدما كانت مجرد فكرة، ويشيد أيضا بقدرة المقاول الكبيرة على تحويل الأحلام أو الرؤية إلى حقيقة ملموسة ومجسدة في شكل مؤسسة جديدة.¹

2-3- النموذج الخاص بخلق القيمة

يرى هذا الاتجاه أن المقاولاتية تتمحور حول دراسة العلاقة بين الفرد والقيمة التي أنشأها ويتزعمه برويات Bruyat، فبالنسبة إليه، يتمثل الموضوع العلمي المدروس في مجال المقاولاتية في الثنائية الفرد وخلق القيمة، والثنائية هنا عبارة عن مبدأ اقترح من طرف مورين Morin وهو يندرج ضمن ديناميكية للتغير ويعرف من منظورين، الأول ينطلق من الفرد ويعتبره الشرط الأساسي في خلق القيمة، فهو العامل الرئيسي في الثنائية إذ يقوم بتحديد طرق الإنتاج، سعته وكل التفاصيل المتعلقة بالقيمة المقدمة، وبالتالي المقاول هو ذلك الشخص أو المجموعة في صدد خلق قيمة كإنشاء مؤسسة جديدة مثلا، والذي بدوره لم تكن هذه القيمة لتقدم، لدينا:

الفرد ← خلق القيمة

أما المنظور الثاني، فهو يعتبر أن خلق قيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها هذا الفرد تؤدي إلى جعل هذا الأخير مرتبطا بالمشروع الذي أنشأه إلى درجة أنه يصبح معروفا به، وتحمل هذه القيمة التي قدمها مكانا كبيرا في حياته، كما أنها تؤثر بشكل كبير عليه، إذ تدفعه إلى تعلم أشياء جديدة لتعديل شبكة علاقاته بما يتماشى مع متطلباته، وهي قادرة حتى على تغيير صفاته وقيمه، وعندما يقوم الفرد بإنشاء مؤسسة أو تقديم ابتكار ما فإنه بالمقابل يصبح مقيدا بالمشروع الذي أقامه، لدينا:

خلق القيمة ← الفرد

أما القيمة المقدمة فهي تتمثل في مجموع النتائج التقنية، المالية والشخصية التي تقدمها المؤسسة والتي تولد رضا المقاول والأطراف الفاعلة أو المهتمة.²

¹ - Marina Luz, Op-Cit, 2012, p: 22.

² - Thierry Verstraete et Allain Fayolle, "Paradigm et Entrepreneuriat", Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 4, N° 1, 2005, p: 37

2-4- النموذج الخاص بالإبداع

مع ظهور الأبحاث التي قام بها أب المقاولاتية شومبيتر Schumpeter سنة 1935، أصبح المقاول عنصرا محوريا في التطور الاقتصادي، حيث يعتبر هذا الباحث أول من تفتن إلى أهمية عامل التغيير، وذلك عن طريق الاستعمال المختلف للإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة، وضرورة العمل على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة، وإدخال تنظيمات جديدة، فالمقاول حسب شومبيتر Schumpeter وقبل كل شيء هو شخص مبدع يقوم بإدارة الموارد المتاحة بطريقة مختلفة، كما يعتمد على الاختراعات والتقنيات المبتكرة من أجل الوصول إلى توليفات إنتاجية جديدة تتمثل في:¹

- صنع منتج جديد.

- استعمال طريقة جديدة في الإنتاج.

- اكتشاف قنوات توزيع جديدة في السوق.

- اكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية أو المواد النصف مصنعة.

- إنشاء تنظيمات جديدة.

2-4-1- مقومات نجاح الإبداع

في نفس الصدد، يرى دراكر Drucker بأن نجاح الإبداع يتطلب القيام ببعض الأمور والابتعاد عن أخرى، تتمثل فيما يلي:²

2-4-1-1- الأمور الخمسة التي يجب فعلها

- تحليل مصادر الإبداع وفقا للموضوع الذي يتمحور حوله والتركيز في الدراسة على العامل الأكثر تأثيرا.

- تخطيط العمليات التي يمر بها مشروع الإبداع من خلال وضع الرزنامة والموارد اللازمة.

¹- نادية دباح، مرجع سبق ذكره، 2012، ص ص: 22-23.

²- لزه العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013، ص: 152.

- الإبداع ينبغي أن يتسم بالبساطة وله هدف محدد بغض النظر عن السوق التي يستهدفها، سوق جديدة أو سوق قائمة.
- الإبداع ينبغي أن ينطلق من فكرة بسيطة تطور فيما بعد شيئاً فشيئاً، وبهذا الشكل لن تتطلب موارد مالية كبيرة وينخفض مستوى الخطر الذي يحيط بها.
- الإبداع ينبغي دائماً أن يتضمن هدف التحكم في السوق واحتلال مراكز الريادة.

2-4-1-2-2- الأمور التي يستحسن تجنبها

- يجب الابتعاد عن الذكاء الخارق لأنه يبحث دائماً عن الحلول الصعبة التي تحتاج إلى وقت طويل لإيجاد هدف لها وتتطلب موارد مالية كبيرة، يتعذر على المؤسسة توفيرها، لذلك فالإبداع يتطلب البساطة في التفكير وإيجاد الحلول.
- لا ينبغي تحديد عدة أهداف لتتوحد الجهود ولا تنتشنت الأفكار وتبقى مجرد أفكار تهدف للإبداع، هذا لا يعني عدم إطلاق مشاريع بحث في نفس الوقت، بل ينبغي أن تكون مشاريع الإبداع التي تطلقها المؤسسة تصب في هدف واحد، فقد تحتاج المؤسسة لتطوير منتج معين وعرضه بخصائص محددة تتطلب الإبداع في المجال التكنولوجي وبحوث أخرى تركز على تطوير تقنيات جديدة في التسويق.

المطلب الثاني: المقاول بين المقاريات والخصائص

بالنسبة لبرايت (1993) Brauyat، جوهر المقاولاتية هو المقاول، وبالتالي، لا يمكن فصل المقاول عن الظاهرة المقاولاتية، وسواء بالنسبة للأطروحات الكلاسيكية أو الحديثة التي تعالج المقاولاتية، فكليهما يعتبران أن المقاول هو أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

1- المقاول وفقاً للمقاريات المقاولاتية

في هذا الصدد، تطور مفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي حسب ثلاثة اتجاهات فكرية، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(1-1): مفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي

السؤال الرئيسي	ماذا؟	من؟ لماذا؟	كيف؟
نوع المقاربة	مقاربة وظيفية	مقاربة تركز على الافراد	مقاربة عملياتية.
الفترة الزمنية	القرنين الماضيين	مند خمسينات القرن الماضي	مند سبعينات القرن الماضي
المجال العلمي الرئيسي	الاقتصاد	علم النفس، علم الاجتماع، علم النفس المعرفي، الأنثروبولوجيا	علوم التسيير، نظرية المنظمات
هدف الدراسة	وظائف المقاول	الخصائص الشخصية للمقاول، سماته الضرورية، المقاولون والمقاولون المحتملون	عملية انشاء منظمة جديدة، نشاط جديد
النموذج الأساسي	الواقعي (الوصفي)	الواقعي، علم الاجتماع الإداري	البنائي
الفرضيات الأساسية	المقاول يشكل/ لا يشكل دور رئيسي في التنمية الاقتصادية	الأفراد المقاولين يختلفون عن الافراد الغير مقاولين	تختلف المسارات المقاولاتية عن بعضها البعض
العلاقة مع الحاجات الاجتماعية	الدولة. الجماعات المحلية، المسؤولين الاقتصاديين	المقاولين، المقاولين المحتملين، النظام التعليمي، المكونين	المؤسسات، المقاولين، المقاولين المحتملين. رجال التربية، المكونين، هياكل دعم ومرافقة المقاولين

المصدر: Justin Kawavuako-Diwavova, **Problématique de l'Entrepreneuriat**

Immigré en République Démocratique du Congo, Thèse de Doctorat, Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques, Sociales et Gestion, Université de Reims, Champagne- Ardenne, 2009, p : 45.

يتضح من الجدول السابق، أن هناك ثلاث مقاربات رئيسية لدراسة وتحليل مجال المقاولاتية:

1-1- المقاربة الاقتصادية

تضمنت هذه المقاربة محاولات عديدة لتعريف المقاول وفقا لوظائفه الاقتصادية، وذلك من خلال تحليل الدور الذي يمكن أن يؤديه المقاول في عملية التنمية الاقتصادية، وفقا للاتجاهات الفكرية لرواد هذه المقاربة، فالمقاول هو ذلك الفرد أو المجموعة الذي يقوم باستغلال الفرص واتخاذ القرارات، في حالة من عدم التأكد، إضافة إلى أنه شخص يمتاز باستعداده وميله نحو المخاطرة وهو أيضا شخص مبدع يقوم بخلق القيمة والذي يقوم باتخاذ قرارات صحيحة، فهو شخص مبادر، يقوم بالتنسيق بين مختلف الموارد بهدف استغلال الفرص المتاحة.

احتلت المقاربة الاقتصادية أهمية كبيرة لفترة طويلة من الزمن، حيث ساهمت في تطور مفهوم المقاول تماشيا مع التحولات التي عرفها النظام الاقتصادي العالمي، حيث تعاملت مع المقاولتية باعتبارها ظاهرة اقتصادية بحتة تستند إلى عقلانية السوق¹، دون إعطاء أي أهمية للأبعاد الاجتماعية للظاهرة المقاولتية، هذه الأمور أدت إلى ظهور مقاربات أخرى، سعت إلى دراسة خصائص المقاول باعتباره شخصا يتميز عن غيره بمجموعة من الخصائص، تحركه مجموعة من الدوافع، ويتأثر بعدد من المتغيرات.

1-2- المقاربة السلوكية

مع زيادة الاهتمام بالمقاول ودوره الأساسي في الدفع بعجلة النمو الاقتصادي، تزايد الاهتمام بالعوامل والظروف التي تؤدي الى نجاح المقاول، حيث إن هذا الأخير لا يمكن أن يكون بمعزل عما يجري في بيئته، فهو يتأثر بالبيئة الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية والسياسية التي يتواجد بها.²

سعت هذه المقاربة للإجابة عن السؤالين المواليين:

¹ - Sambou Ndiaye, Économie Populaire et Développement Local en Contexte de Précarité, Thèse de Doctorat, l'Université du Québec, Montréal, 2007, p : 148.

² - Azzedine TOUNÉS, L'intention Entrepreneuriale, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion, 2003, p : 33.

- من هو المقاول، وما الذي يميزه عن الآخرين؟

- لماذا يصبح المقاول مقاولاً؟

ركز رواد هذه المقاربة من أمثال ماكيلاند (Maclelland) وماكس فيبر (M.Weiber) على دراسة السمات الشخصية للمقاول، ودوافعه، عاداته، سلوكياته، خياراته، حيث إنه وفقاً لأنصار هذا الاتجاه، فالمقاول المثالي له حاجة كبيرة لتحقيق الإنجاز الشخصي، لديه ثقة كبيرة في نفسه، سيبحث عن الاستقلالية وهو شخص مخاطر.¹ وهذه الأمور تميز المقاول عن غيره، كما اهتموا أيضاً بنظام القيم ودوره في إضفاء الشرعية وتشجيع الأنظمة المقاولتية كشرط أساسي للتطور الرأسمالي.

لهذه المقاربة تياران أساسيان،² الأول يرى أن المقاول يولد بخصائص فطرية، والصفات الريادية موروثية، وهي التي تضع الشخصية القيادية وتمكن أصحابها من إدارة مشاريعهم بنجاح. في حين يرى التيار الثاني أن المقاول هو نتيجة التفاعل بين الفرد، سماته الشخصية والمحيط الذي يتواجد به، حيث تشكل العوامل الاجتماعية، الثقافية، الأسرة، النظام التعليمي... إلخ دوراً أساسياً في تحديد سلوك المقاول وشخصيته.

تعرضت هذه المقاربة أيضاً لانتقادات كثيرة، حيث وفقاً لمعارضيه، لا يمكن حصر المقاولاتية في دراسة السمات الشخصية للمقاول، بل هي ظاهرة أكثر تعقيداً من أن يتم حصرها في علم معين.

1-3- المقاربة العملياتية

تركز هذه المقاربة على بعدين أساسيان،³ البعد الأول يهتم بظاهرة المشاريع الجديدة، أما الثاني فيركز على دراسة الفرصة المقاولتية. وفقاً لرواد هذه المقاربة، فظهور مشروع جديد هو نتيجة لمسار مقاولاتي معقد يهدف لإنشاء مؤسسات أو قيم جديدة من جهة، ومن جهة أخرى، ترى أن المقاول يقوم بإنشاء مؤسسة جديدة انطلاقاً من عملية اكتشاف، تقييم واستغلال الفرص المتواجدة

¹ - Justin Kamavuako Diwavova, **Op-Cit**, 2009, p : 56.

² - Marina Luz, **Op-Cit**, 2012, pp : 16-17.

³ - Sambou Ndiaye, **Op-Cit**, 2007, p : 149.

في السوق. وبالتالي، يمكن القول إن رواد هذا الاتجاه ركزوا الاهتمام بما يفعله المقاول ودراسة أسباب نجاحه دون التركيز كثيرا على شخصه.

في هذا الصدد، يرى دراكر (Drucker) أن سبب نجاح المقاول يكمن في الإبداع، كما ركز غارتنر (Gartner) على التغيير الذي يسمح للمقاول باستغلال الموارد المتاحة بطريقة جديدة وبشكل مختلف عما سبق.¹

في الأخير، يمكن القول إن المقاربات السابقة اختلفت في تفسير الظاهرة المقاولاتية وفقا لتوجيهات كل مقاربة، وبالتالي، فنجاح المقاول لا يتوقف على سماته الشخصية وامتلاكه القدرة على الإبداع والابتكار، ولا على إيجابية توجهاته وسلوكياته فقط، بل يجب أيضا أن تتوفر لديه مهارات إدارية عامة ومنكاملة تساعده على النجاح في العمل.²

2- صفات المقاول الناجح

يمتاز المقاول الناجح بمجموعة من الصفات والخصائص التي تميزه عن غيره، ويمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

1- نادية دباح، مرجع سبق ذكره، 2012، ص: 20.

2- ياسر سالم المري، ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص: 40-41.

الجدول رقم (1-2): صفات المفاوض الناجح

المفهوم	السمة
01	المثابرة/وضع الأهداف.
02	القدرة على بناء العلاقات الانسانية.
03	القدرة على التواصل.
04	الانضباط الذاتي.
05	التعامل مع الفشل.
06	الثقة بالنفس.
07	تحمل المخاطر.
08	اخذ المبادرة وتحمل المسؤولية الشخصية.
09	الطاقة والنشاط.
10	تحمل الغموض.
11	القدرة على التفكير الابتكاري.
12	استخدام الموارد الخارجية.
13	المعرفة الفنية.
14	قدرة التعامل مع الأرقام.
15	حساسية التعامل مع النقود.
16	المعرفة العلمية.

المصدر: المرجع السابق، ص: 36-37.

يتضح من الجدول السابق، أن هناك مجموعة من الصفات والمهارات الواجب أن تتوفر لدى المقاول والتي تساعده على نجاح مشروعه المقاولاتي.

المطلب الثالث: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من الأهمية البالغة التي تكتسبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها الريادي في التنمية، إلا أن مفهومها مازال لحد الان يلفه الغموض. حيث اختلف الباحثون والمختصون حول إيجاد تعريف موحد لها، إلا أن محاولاتهم انصبت حول الاهتمام بمجموعة من المعايير الكمية والنوعية لإعطاء مفهوم واضح.

1-معايير تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتم الاعتماد في تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيارين هما:

1-1-المعايير النوعية لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لعل من أهم المعايير النوعية التي تم الاعتماد عليها ما يلي:

1-1-1-معايير الملكية

يعتبر معيار الملكية إحدى أهم المعايير المتعامل بها في ميدان التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تكون الملكية في معظم الحالات تابعة للقطاع الخاص إلا في بعض الحالات التي تكون ذات طابع عمومي.¹

1-1-2-معايير الاستقلالية

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاستقلالية المطلقة وعدم تدخل الأطراف الخارجية في تسييرها أو مراقبة أعمالها.

¹ محمد الناصر مشري، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص: 05.

1-1-3- معيار التكنولوجيا

تعتمد معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تقنيات تكنولوجية بسيطة على عكس المؤسسات الكبيرة.

1-1-4- معيار الحصة السوقية

تعد الحصة السوقية مؤشر لتحديد حجم هذه المؤسسات بالاعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق، فكلما كانت حصة المؤسسة كبيرة وحظوظها وافرة كلما اعتبرت هذه المؤسسة كبيرة، أما تلك التي تستحوذ على جزء يسير من السوق وتنشط في مناطق محدودة فتعتبر صغيرة أو متوسطة.¹

1-2- المعايير الكمية لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إضافة إلى المعايير النوعية سابقة الذكر، فقد تم وضع معايير كمية تخص مجموعة من المؤشرات الاقتصادية والنقدية ساهمت إلى حد كبير في تحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي:

1-2-1- معيار العمالة

وهو من أهم المعايير المستخدمة في تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما عن العمال فقد تم تحديد عددهم كما يلي:

- مؤسسة مصغرة، التي تستخدم من 1 إلى 9 عمال.
- مؤسسة صغيرة، التي تستخدم من 10 إلى 199 عامل.
- مؤسسة متوسطة، التي تستخدم من 200 إلى 499 عامل.²

1-2-2- معيار رأس المال

يختلف من بلد إلى آخر، فعلى مستوى الدول المتقدمة حددت قيمة رأس مال مؤسسة صغيرة بمبلغ 700 ألف دولار، أما على مستوى مجموعة الدول الآسيوية فتبلغ قيمة رأس المال ما

¹- راجح حميدة، استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة-دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الصينية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص: 04.

²- عياشة عثمانى، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2011، ص: 114.

بين 35-200 ألف دولار، أما على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي فقد حدد بمبلغ 600 ألف دولار.¹

1-2-3- معيار الإنتاج والطاقة

غالبا ما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحجم إنتاج قليل مقارنة بالمؤسسات الكبرى وكذلك بالنسبة لحجم الطاقة المستعملة في عملية الإنتاج.²

1-2-4- معيار رقم الأعمال

من بين أهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيطرتها على جزء معين من السوق، فبالتالي، فإن رقم أعمالها سيكون ضعيفا بالمقارنة بالمؤسسات الكبيرة المسيطرة على جزء مهم من السوق.

2- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توجد العديد من التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن عرض البعض منها فيما يلي:

2-1- تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يرتكز تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الاتحاد الأوروبي على ثلاث عناصر أساسية وهي: عدد العمال، رقم الأعمال السنوي والميزانية السنوية كما يوضحه الجدول الموالي. يوضح الجدول رقم (1-3) الحدود الفاصلة بين المؤسسة المتوسطة والصغيرة والمصغرة حسب الاتحاد الأوروبي.

1- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية مجد للدراسات والنشر والتوزيع، 2007، بيروت، ص: 30.

2- شعيب أنشي، واقع وأفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأورو جزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص: 08.

الجدول رقم (1-3): الحدود الفاصلة بين المؤسسة المتوسطة والصغيرة والمصغرة حسب الاتحاد الأوروبي

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال (مليون أورو)	مجموع الميزانية (مليون أورو)
متوسطة	<250	≤50	≤43
صغيرة	<50	≤10	≤10
مصغرة	<10	≤02	≤02

المصدر: La Commission Européenne, La Nouvelle Définition Des

PME, Guide d'Utilisation et Modèle de Déclaration. Publication, 2006, p: 14.

2-2- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ترى هيئة المؤسسات الصغيرة التابعة للحكومة الأمريكية بأن العامل المحدد الأساسي في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو طريقة التسيير، وقد تم تحديد مفهوم بطريقة أكثر تفصيلا بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العاملين كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-4): التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أنواع المؤسسات	المعيار المعتمد
المؤسسة الخدمية والتجارة بالتجزئة	من 1 إلى 5 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية
مؤسسة التجارة بالجملة	من 5 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية
المؤسسات الصناعية	عدد العمال 250 عامل أو أقل.

المصدر: عثمان لخلف، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1994، ص 11.

2-3- تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عرف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القانون التوجيهي رقم 18/01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 2001/12/12 والمتضمن قانون ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها كل مؤسسة لإنتاج السلع والخدمات:

- تشغل من 1 إلى 250 عامل.
 - رقم أعمالها السنوي أقل من 2 مليار و إيراداتها السنوية أقل من 500 مليون دينار.
 - تتمتع بالاستقلالية المالية.
- يوضح الجدول رقم (1-5) معايير تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم(1-5): تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

صنف المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموع الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	من 1 إلى 9	أقل من 20 مليون دج	لا يتجاوز 10 ملايين دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	لا يتجاوز 200 مليون دج	لا يتجاوز 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	بين 200 مليون و2مليار دج	بين 100 و500 مليون دج

المصدر: نادية قويقح، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقع والأفاق"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، العدد 14، 2006، ص:193.

3- خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعض الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، كما أن لها أهمية بالغة في اقتصاديات الدول. يمكن توضيح ما سبق من خلال العناصر الموالية:

3-1-1- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الصفات تجعلها مختلفة عن المؤسسات الأخرى نذكر من بينها:¹

3-1-1-1- سهولة التأسيس

تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من استخدامها لرؤوس أموال ضئيلة نسبيا حيث تلجأ إلى التمويل الذاتي عن طريق مدخرات الأفراد وتجنب التوجه إلى البنوك لقلّة الضمانات المقدمة.

3-1-1-2- الاستقلالية في الإدارة

فمن المميزات البارزة في هذه المؤسسات أن مالك رأس مالها هو نفسه مسيرها وهو يشرف على كل قسم فيها وله الحرية في اتخاذ جميع القرارات.

3-1-1-3- مركز للتدريب الذاتي

يجعلها طابعها مركزا للتدريب لمالكيها والعاملين فيها باعتبار العلاقة المباشرة بين المدير والعاملين والتي تسمح لهم بالعمل في جو مليء بالانسجام والترابط.

¹ - إسماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي، التجربة التنموية في الجزائر واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف: منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأوروبي، من 25-28 ماي 2003، ص: 836-838.

3-1-4- جودة الإنتاج

التخصص الدقيق الذي تتمتع به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يسمح لها بإنتاج منتجات ذات جودة عالية

3-1-5- أحداث التوازن بين المناطق

فقدرتها على التغلغل الجغرافي بين المناطق خاصة المحرومة والبعيدة عن المدن مما يؤدي إلى تنمية تلك المناطق واستقرار السكان فيها.

3-1-6- التجديد والإبداع

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدر الرئيسي للأفكار والاختراعات الجديدة والذي يمكن ملاحظته هو ملكية هذه المؤسسات لأهم ومعظم براءات الاختراع في العالم.

3-2- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد باتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل أكثر من 90 % من مجموع المشاريع الاقتصادية في العالم، ولقد أشارت الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع إلى العديد من النقاط التي تبرز أهمية هذه المؤسسات، من بينها:

3-2-1- استيعابها للكثير من اليد العاملة

لقد أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يلعب دورا هاما في استيعاب اليد العاملة خاصة في أوساط خريجي التعليم السائدة في سوق العمل، وبذلك يتم التخفيض من حدة البطالة ومعدلات الفقر.

3-2-2- دعم المؤسسات الكبيرة

تستفيد المؤسسات الكبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مستلزمات الإنتاج وقطع الغيار والتجهيز بما تحتاج إليه من مواد، ففي الاقتصاد الأمريكي مثلا يمكن ملاحظة اعتماد شركة جنرال موتورز لصناعة السيارات فتجهيزها بمستلزمات الإنتاج على ما يزيد عن 32000 مؤسسة صغيرة.¹

1- ظاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل، عمان، 2009، ص: 35.

3-2-3- جذب الاستثمارات الأجنبية

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجالاً خصباً لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية، نظراً للخصائص التي تمتاز بها من خلال توفير التسهيلات اللازمة والتعديل المستمر في إجراءات وقوانين الاستثمار الأجنبي.

3-2-4- نواة الصناعات التصديرية

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص تؤهلها على تحسين الجودة وتخفيض التكاليف بالإضافة إلى إمكانيات الابتكار والتجديد وبالتالي خلق ميزة تنافسية تمكنها من دخول الأسواق العالمية.

كما أشارت تقديرات منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم بنسبة 26% من إجمالي الصادرات وفي الولايات المتحدة الأمريكية ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 33% من إجمالي الصادرات في سنة 2000.¹

3-2-5- المساهمة في تنشيط وتطوير حالة المنافسة

أصبح هذا النوع من المؤسسات يمثل تحدياً ومنافساً قوياً حتى للمؤسسات الكبيرة والمعروفة على الصعيد العالمي، وذلك راجع لقدرتها على الإبداع التي تفوق قدرة المؤسسات الكبيرة من جهة، وانتشارها في كافة القطاعات الاقتصادية من جهة أخرى.

المبحث الثاني: مفهوم المسار المقاولاتي ومحدداته

فرض تطور الفكر الاقتصادي على الباحثين الانتقال من دراسة من هو المقاول إلى دراسة أفعال المقاول، وذلك من خلال دراسة مجموعة الأنشطة التي يقوم بها لإنشاء مؤسسته.

في هذا المبحث، سيتم عرض العناصر الآتية:

- مفهوم وحدود المسار المقاولاتي؛
- تأثير الزمن على المسار المقاولاتي؛
- نماذج محددات المسار المقاولاتي؛

¹- سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص: 36.

المطلب الأول: مفهوم وحدود المسار المقاولاتي

سيتم في هذا المطلب عرض مفهوم وحدود المسار المقاولاتي.

1- مفهوم المسار المقاولاتي

قبل الخوض في تعريف المسار المقاولاتي وجب توضيح ما معنى كلمة المسار.

1-1 تعريف المسار

بالرغم من أن لفظ المسار يعتبر شائعاً في الأبحاث المقاولاتية، إلا أنه لحد الآن لا يوجد تعريف موحد له، لذلك، سيتم عرض بعض هذه التعاريف.¹

عرفت منظمة الإيزو المسار على أنه مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة التي تحول مجموعة من المدخلات إلى مخرجات. (ISO 9000)

أما لورينو فيعرف المسار على أنه مجموعة من الأنشطة المترابطة ببعضها البعض بتدفقات من المعلومات والموارد والتي تجمع لتقدم منتج أو خدمة.

وجاء في قاموس لاروس أن المسار هو تتابع منتظم لأحداث أو ظواهر وفق تخطيط مسبق بهدف الحصول على نتيجة معينة.

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن استنتاج أن المسار هو مجموعة من النشاطات المنظمة في شبكة بطريقة تسلسلية، تجمع بين مختلف الموارد والقدرات والمهارات للخروج بنتيجة لها قيمة بالنسبة للزبائن.

وبصفة عامة، فمفهوم المسار يتمحور حول مبدئين:

- الخطية، يعني أن النشاطات متتابعة.
- التوازن، أي أن النشاطات مستقرة وفي تفاعل فيما بينها.

¹- Loyda Lily, L'enseignement de L'entrepreneuriat au sein de L'université, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université de Lorraine, 2014, p : 50.

1-2 تعريف المسار المقاولاتي

يعرف المسار المقاولاتي أنه مجموع الخطوات التي يتبعها المقاول من أجل البدء في مشروعه وتحقيق أهدافه، كما عرفه بعض الباحثين على أنه المسار الذي يجمع بين أربع جوانب وهي: الفرد، المنظمة، البيئة والإجراءات المتخذة.¹

ويرى المنظرين الكلاسيكيين أن المسار المقاولاتي هو عبارة عن حلقة تفصل بين اكتشاف الفرصة المقاولاتية وكيفية تجسيدها على أرض الواقع.

2-2 حدود تعريف المسار المقاولاتي

بالرغم من الأهمية البالغة التي تلعبها المقاربة بالمسارات في الأبحاث المقاولاتية، إلا أنها غير كافية ومحدودة من عدة مستويات نذكر من بينها:²

- القيد الأول والأساسي ينبع من كون الأبحاث المقاولاتية لا تهتم بالجانب الاجتماعي للمقاول، فهي تنظر للمقاول على أنه مجرد معالج للمعلومات وتهمل جانبه البشري والاجتماعي، فالمقاول كائن عاطفي لديه انتماءات للمجتمع واتصالات وعلاقات، كما تغفل بعض الخصائص كالوعي، الانعكاسية، القصد، الرغبة، الابداع ... إلخ، ومنه ف رؤية الأبحاث المقاولاتية للمقاول هي رؤية ليبرالية قائمة على الفردية.

- القيد الثاني يتمثل في أن الأبحاث لا تدرس المقاول على أنها وضعية اجتماعية يكون فيها الفرد قادرا على إكمال مشروعه والتكيف مع التغيرات التي تواجهه ومن ثم التطور.

- أما القيد الثالث فيتمثل في فرضية انفصال المقاول (النهج الداخلي) عن الإجراءات (النهج الخارجي).

المطلب الثاني: تأثير الزمن على المسار المقاولاتي

يشكل الزمن دورا هاما في تتابع مراحل المسار المقاولاتي فمن خلال الزمن يستطيع المقاول اتخاذ قرار التقدم في مشروعه أو التخلي عن الفكرة، وهذا يعتمد على عدة متغيرات سواء كانت

¹ - Marina Luz, Op-Cit, 2012, p : 35.

² -Aziz Bouslikhane, L'enseignement de L'entrepreneuriat : pour un regard Paradigmatique Autour du Processus Entrepreneuriale, Thèse de Doctorat en Sciences Juridique et Economique, Université Nancy 2, 2014, p : 90.

شخصية أو متعلقة بالمحيط، ويمكن لهذه المتغيرات أن تؤدي دورا محفزا وذلك بتشجيع المقاول، أو على العكس من ذلك تعمل كمثبط للمسار المقاولاتي.

ويقول ألن فايول: نحن مقتنعون تماما أن الزمن يعتبر طرف هام في عملية إنشاء وتسيير المؤسسة من جهة، وعملية تطوير وبعث الابداعات من جهة أخرى.¹ ثم إن الإبداع عملية مهمة جدا وتأخذ وقت كبير في إرساء قواعدها، ويمكن استنتاج من هذا كله، أن عامل الزمن يشكل إما أداة مساعدة أو عقبة مثبطة في إنشاء النشاط المقاولاتي.

1- الزمن باعتباره عقبة في النشاط المقاولاتي

يمكن للزمن أن يشكل عقبة عندما يستغرق المقاول الكثير من الوقت في إنشاء المؤسسة أو في الانتقال من مرحلة لأخرى، فعلى سبيل المثال، إذا تبادرت إلى المقاول فرصة تبني مشروع عمومي باعتباره صفقة مطروحة، فإذا استغرق مدة طويلة في اتخاذ القرار فيمكن أن يظفر بالصفقة مقاول آخر. وعليه، فإن المقاول يكون قد فشل في النشاط المقاولاتي مع ضياع تلك الفرصة.²

كما يمكن الإشارة إلى حالات أخرى، كأن يستغرق المقاول وقتا أطول في الانتقال بين مختلف المراحل المتعلقة بعملية الإنشاء وذلك بسبب البيروقراطية أو نقص المعلومات أو حتى انعدام المساعدة الإدارية، وتمثل هذه الأخيرة عوائق يمكن أن يترتب عنها تخلي المقاول عن مشروعه.

2- الزمن باعتباره محفز في النشاط المقاولاتي

إذا استفاد المقاول من عامل الزمن لمصلحته في إنشاء المؤسسة أو الاستفادة من صفقة ممنوحة، فإن مشروعه سيرتقي وينجح كما هو الحال إذا لم يواجه المقاول عوائق إدارية، الأمر الذي يسهل الانتقال من نجاح إلى آخر.

¹ - Allain Fayolle, **Entrepreneuriat : Apprendre à Entreprendre**, Dunod, Paris, 2012, p : 43.

² - Amina Berreziga, **Op-Cit**, 2014, pp : 109-110.

المطلب الثالث: نماذج محددات نجاح المسار المقاولاتي

تهدف نماذج المسار المقاولاتي إلى تحديد المحددات، المراحل والخطوات التي يتأتى من خلالها نجاح أي مشروع مقاولاتي، ويشكل مجموع هذه المراحل ما يسمى بالمسار المقاولاتي الذي ينجز وفق مدة زمنية معينة. يمكن عرض بعض من هذه النماذج كما يلي:

1- نموذج برويا Bruyat

يعتبر نموذج برويا أحد النماذج الهامة لتجسيد المسار المقاولاتي، وفيما يلي عرض للنموذج:

1-1- تقديم النموذج

نموذج برويا هو أحد النماذج الرئيسية في عملية إنشاء المؤسسة والتي تهدف إلى فهم وتحليل عملية الإنشاء، ويعرف هذا النموذج على أنه إطار نظري للأبحاث التي تعنى بدراسة محددات نجاح المشاريع المقاولاتية ودليل ميداني لأصحاب المشاريع الجديدة.

هذا النموذج أساسي في عملية إنشاء المؤسسة وفي إطار المرافقة الميدانية للمقاول، يصب مجمل اهتمامه على فئتين من الأشخاص:

- الباحثين المتخصصين في مجال المقاولات.
- فئة التأطير والمرافقة (الادارات، هيئات التأطير، الجماعات المحلية).

يعنى هذا النموذج بإنشاء المؤسسات التي تعود ملكيتها لشخص واحد وليس تلك التي تقوم على التعدد كما يشترط أن يكون مؤسسها يتمتع بهذه الصفات:

- ذو خبرة محدودة في مجال المقاولاتية، أي أنه يمارس المقاولات للمرة الأولى.
- أن يكون النشاط المقاولاتي مصدر دخله الوحيد والأساسي، أي ألا يكون نشاطه في هذا المجال ثانوي.
- ضرورة أن تكون المؤسسة حديثة النشأة ومستقلة، فهذا النموذج لا يخص المؤسسات الخاضعة للتوكيل أو العقود المؤقتة.

الجدول رقم (1-6): ميدان سريان مفعول نموذج برويا.

النموذج ساري المفعول بنسبة عالية

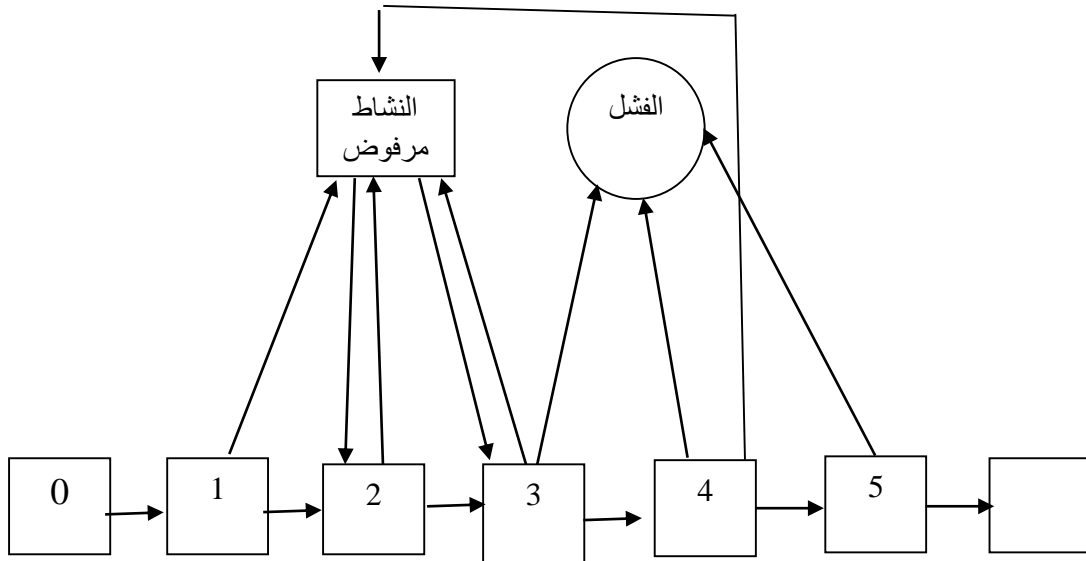
النموذج ساري المفعول بنسبة ضعيفة

- فرد وحيد	- مجموعة من الأشخاص.
- النشاط غير متكرر.	- النشاط عادي (مألوف).
- منشئ الشركة أجبر أو بدون عمل.	- المنشئ رئيس الشركة.
- الشركة مستقلة.	- الشركة تابعة.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	- المؤسسات المصغرة.
- نشاط جديد.	- تكرار النشاط.
- الاستمرارية.	- عمليات مؤقتة.
- القطاع الخاص التجاري.	- عدم وجود هدف ربحي.
- اقتصادي.	- سياسي

المصدر: Christian Bruyat, **Création d'Entreprise : Contribution Epistémologique et Modélisation**, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université Pierre Mendés, France, 1993, p : 169.

يمكن تجسيد النموذج وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): نموذج برويا.



Christian Bruyat, **Op-cit**, 1993, p : 260.

المصدر:

1-2- مراحل النموذج

ويمكن شرح مراحل هذا النموذج كما يلي:

الخطوة 0: عدم وجود رغبة أو إحساس بإنشاء الشركة.

الخطوة 1: وجود رغبة في إنشاء الشركة.

الخطوة 2: التفكير في إنشاء الشركة.

الخطوة 3: البحث عن كيفية إنشاء الشركة.

الخطوة 4: انطلاق عملية الإنشاء.

الخطوة 5: الشروع في عملية الإنشاء.

النشاط مرفوض: إنشاء الشركة مرفوض.

فشل: إخفاق النشاط المقاولاتي.

الخطوة 0

تتعدم لدى المقاول الرغبة في إنشاء شركته الخاصة بسبب غياب أو نقص المعلومات أو البيئة أو شخصية هذا الأخير، كلها أمور تؤدي إلى غياب فكرة إنشاء شركته خاصة.

الخطوة 1

لما يصبح المقاول ملم بكيفية إنشاء شركته الخاصة هنا تبدأ لديه الرغبة في الظهور.

الخطوة 2

هنا المقاول يأخذ فكرة الانشاء في عين الاعتبار، المقاول يبدأ بطرح الأسئلة ويفكر في الاحتمالات الواردة وهل مشروعه يدر عائدا أو لا، فالمقاول في هذه الخطوة سيخسر القليل من الوقت في التفكير ليقرر هل يكمل أو يتخلى عن الفكرة.

الخطوة 3

هنا المقاول يبحث عن فكرة و يقيّمها من خلال إعداد مخطط الأعمال، المقاول يكون نشيطاً جداً ويضحى بماله ووقته من أجل اختبار مدى ملائمة مشروعه.

الخطوة 4

هنا يبدأ المشروع في الإنجاز، المقاول يكون علاقاته مع العالم الخارجي من زبائن، موردين ... إلخ لأن الشركة في هذه المرحلة تكون قد بدأت في نشاطاتها من شراء، بيع وإنتاج.

الخطوة 5

هنا الشركة تصبح وحدة اقتصادية معروفة لديها شركاء ومنشئها يصبح رئيس المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

رفض النشاط

الرفض يمكن أن يكون بصفة نهائية أو مؤقتة، هنا المقاول طور مشروعه، بحث عن المعلومات لكنه رفض انهاءه بسبب أسباب نفسية أو أسباب أخرى.

الفشل

المقاول يتراجع نهائياً عن فكرة الإنشاء.

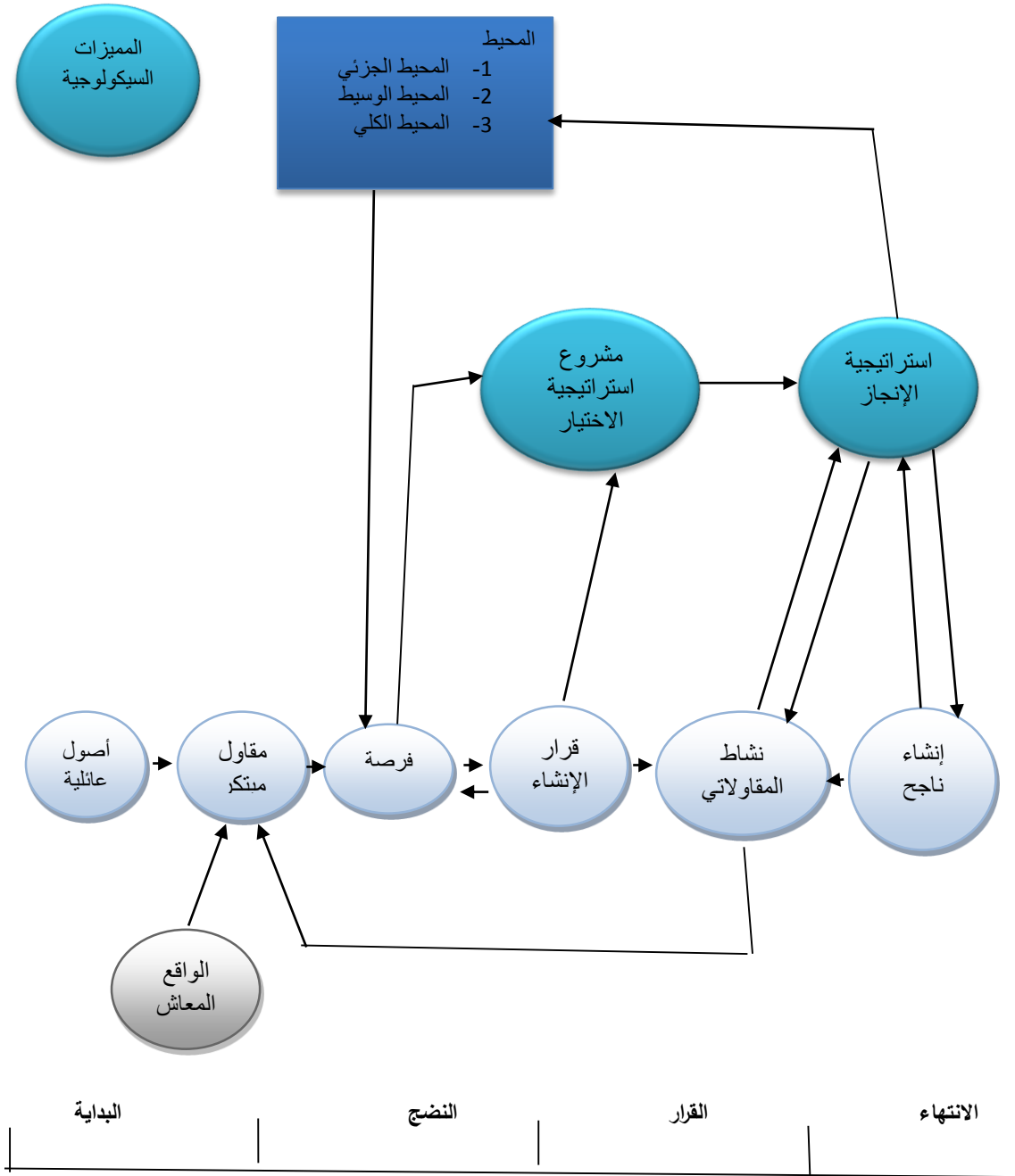
2- النموذج الاستراتيجي لهرنانديز Hernandez

النموذج الثاني المقدم هو نموذج هرنانديز، وفيما يلي عرض للنموذج:

2-1- تقديم النموذج

يقدم هرنانديز نموذجاً استراتيجياً يعطي أهمية خاصة للمقاول وكذا للصفقة، ويسلط هذا النموذج الضوء على أربعة مراحل من خلالها يتأثر المقاول بأصوله العائلية وصفاته السيكلوجية وتاريخه الشخصي.

الشكل رقم (1-2) النموذج الاستراتيجي في المقاولات

Emile-Michel Hernandez, Le Processus Entrepreneuriale vers un

المصدر:

Modèle Stratégique d'Entrepreneuriat, L'harmattan, Paris, 1999, p : 72.

2-2-2- مراحل النموذج

توجد أربعة مراحل رئيسية للمسار المقاولاتي، يمكن عرضها كما يلي:

2-2-2-1- مرحلة البداية

تمثل هذه المرحلة العناصر الأساسية التي يتأثر بها المقاول المبتكر، ولعلها تكون أسباب بداية النشاط المقاولاتي وهي:

- الأصول العائلية

المقاول الذي يتمتع بأصول عائلية ضاربة في مجال المقاولاتية يمكنه اتباع الخبرات والكفاءات المتعلقة بهذا المجال.

- المميزات السيكولوجية

ويقصد بها شخصية الفرد المقاول، وهي مميزات مختلفة نذكر من بينها:

- مقاول محب للمخاطرة.

- مقاول مستقل ذاتيا.

- مقاول محب للابتكار.

- مقول محب للسلطة.

- مقاول محب للتحدي والجرأة.

- التجارب السابقة

يمكن للمقاول أن يستفيد من تجربة سابقة، كمحاولة إنشاء مؤسسة في مجال آخر.

2-2-2-2- مرحلة النضج

تتميز هذه المرحلة بوجود فرص وصفقات في محيط المقاول، التي يغتنمها ليحولها إلى مشاريع فعلية.

2-2-2-3- قرار الإنشاء

في هذه المرحلة يتخذ المقاول قرار الإنشاء الذي يظهر على شكل نشاطات مقاولاتية تبدأ بالدراسة الاستراتيجية ثم تتجسد فعليا.

2-2-4- الانتهاء من الإعدادات

وهي مرحلة البدء الفعلي.

3- نموذج ألبيرت شابيرو Albert Shapero

في نفس الصدد، قدم شابيرو أحد النماذج الهامة لتفسير المسار المقاولاتي، وفيما يلي عرض للنموذج:

3-1- تقديم النموذج

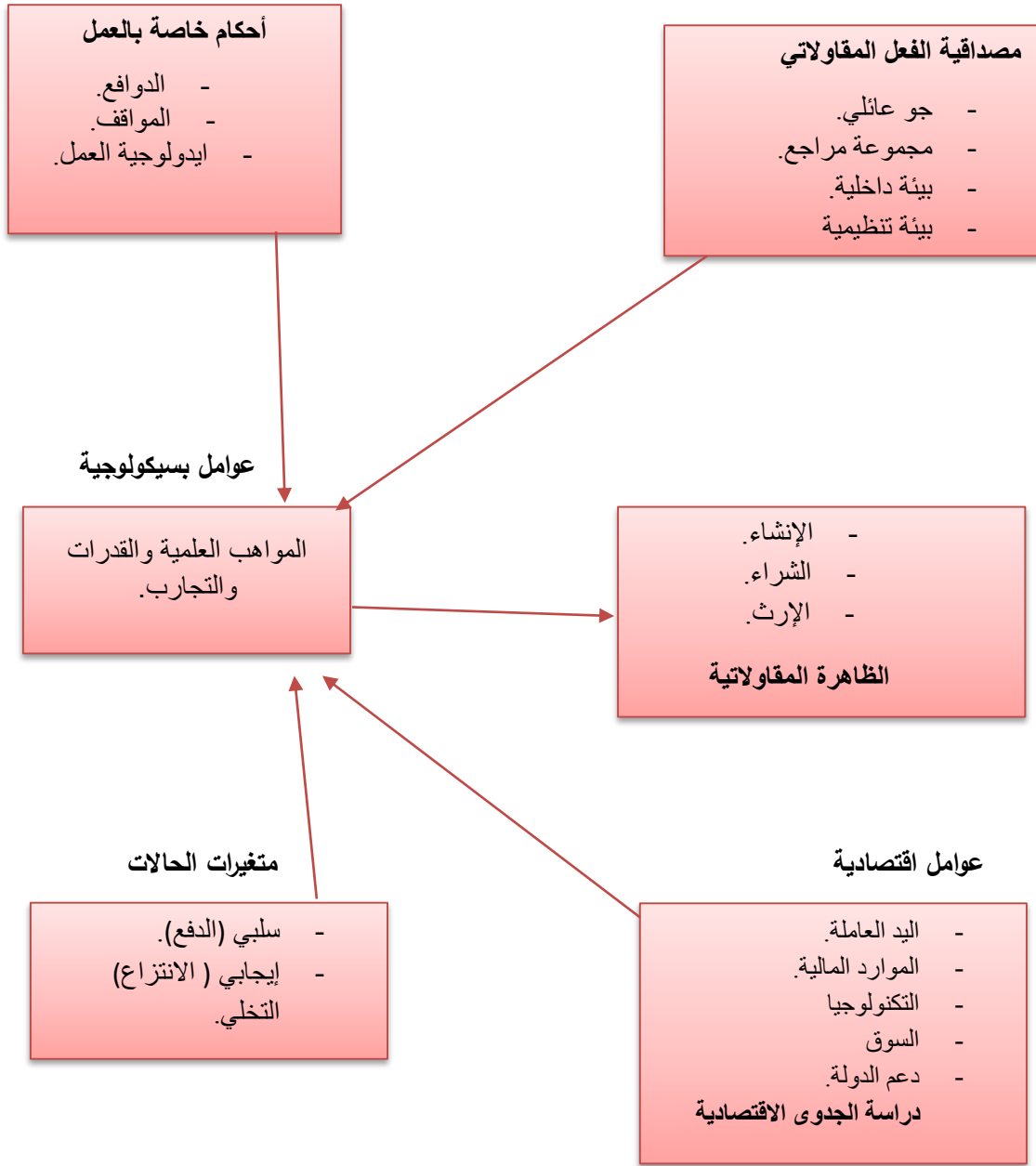
يعتبر نموذج ألبيرت شابيرو من النماذج المعروفة والمشهورة، حيث يشير هذا النموذج إلى المتغيرات التي تساعد على إنهاء النشاط المقاولاتي.

يتأتى النشاط المقاولاتي من خلال ثلاث أشكال: إنشاء مؤسسة، شراء مؤسسة أو ميراث مؤسسة، هذه الظاهرة هي نتيجة أربعة متغيرات:

- الوضعيات السلبية أو الإيجابية.
- النشاط مرغوب فيه.
- تصورات جدوى النشاط.
- الميل إلى العمل.

يوضح الرسم البياني الموالي النموذج:

الشكل رقم (1-3): نموذج ألبرت شابيرو



المصدر Albert Shapero, The Displaced Uncomfortable Entrepreneur, Psychology Today, November 1975, p: 83.

3-2-متغيرات المسار المقاولاتي

يتضح من النموذج السابق، أن هناك متغيرات أساسية يمكن أن تساعد المقاول على الاستمرار في مشروعه، أو قد تؤدي إلى وقف النشاط. وفيما يلي عرض لهذه المتغيرات:

3-2-1- متغيرات الحالات

تسمى متغيرات الحالات السلبية بالدفع لكون أن الفرد سوف يعيشها وتدفعه لبذل المزيد من الجهد، هذه الحالات بالرغم من كونها سلبية إلا أن لها تأثير إيجابي وسوف تشجع الفرد لبدء عمله الخاص مثل البطالة، الطرد، ضعف الأجور، عدم الترفيه، الضغط والتوتر الناجم عن سوء بيئة العمل.

أما متغيرات الحالة الإيجابية لها تأثير إيجابي على الفرد تشجعه على إنشاء عمله الخاص مثل اكتشاف فرصة عمل أو اكتشاف سوق جديدة أو زبائن جدد، وإمكانية الحصول على التمويل من طرف شخص ثالث، كل هذه المتغيرات الإيجابية تدفع الفرد إلى إنشاء عمله الخاص.

3-2-2- مصداقية الفعل المقاولاتي

تتمثل في مجموعة المتغيرات السوسولوجية كتأثير الجو العائلي، تأثير البيئة المحلية أو البيئة التنظيمية فالمجال العائلي مهم جدا، يمكن للمقاول أن يقتدي بمن يحبه في العائلة أو المقربين إليه ويكمل في نفس المجال.

3-2-3- جدوى العمل المقاولاتي

الجدوى الاقتصادية هي متغير مهم جدا من حيث الوصول إلى الموارد اللازمة لإنشاء المؤسسة ومن خلالها يكون هدف الإنشاء احتمال ممكن، هذه الموارد متعددة كاليد العاملة، التكنولوجيا، الموارد المادية ... الخ فالوصول إلى هذه الموارد بطريقة سهلة يشجع المقاول على إكمال عمله المقاولاتي أو العكس إذا كانت إمكانية الوصول إليها صعبة، فتشكل بذلك عقبة أمام المقاول.

3-2-4- المتغيرات النفسية

هذه المتغيرات تعود إلى نفسية الفرد، دوافعه، عاداته وأحاسيسه التي تستطيع أن تدفعه إلى اكتشاف عالم إنشاء المؤسسات أو العكس، هنا نفرق بين نوعين من الأشخاص:

- الأشخاص الذين يحبون المغامرة، المخاطرة والمال وهم حساسون جدا اتجاه إنشاء شركتهم الخاصة.

- الأشخاص الذين يحبون كونهم أجراء، الاستقرار ولا يحبون المخاطرة واتخاذ القرارات.
- ومنه، مهما كانت نوعية المتغيرات سواء كانت متغيرات الحالات، متغيرات نفسية، متغيرات سوسولوجية كلها لديها تأثير على الفرد بالإضافة إلى معارفه وخبرته كل هذا سيؤدي إما لإنشاء شركة أو شرائها أو وراثتها كما أوضح شابيرو.¹

المبحث الثالث: أهمية مخطط الأعمال في المشاريع المقاولاتية وبدائله

يعتبر مخطط الأعمال أداة هامة تساعد المقاولين على إنجاز إطلاق مؤسساتهم الجديدة، وذلك لماله من أهمية وما يوفره للمقاول من إيضاح لكافة جوانب مشروعه، الا أن هناك من يرى أن مخطط الأعمال له من النقائص ما يجعل البحث عن بدائل أكثر فعالية وملاءمة أمرا بالغ الأهمية.

ولتوضيح ما سبق، تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب هي:

- مفهوم مخطط الأعمال، الأهمية والتطور التاريخي لاستعماله؛
- مكونات مخطط الاعمال، الجهة المسؤولة عن اعداد خطة العمل ووقت اعداده؛
- نقائص مخطط الأعمال والبدائل المقترحة؛

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال، الأهمية والتطور التاريخي لاستعماله.

يعتبر مخطط الأعمال إلى مساعدة المقاول على دراسة وانجاح مشروعه، ويوفر له مجموعة من المزايا التي تمكنه من أن تكون له رؤية استراتيجية واضحة لعمله.

1- مفهوم مخطط الأعمال

أخذ مخطط الأعمال في السنوات الأخيرة أهمية بالغة في البحوث الأكاديمية، وخاصة في مجال المقاولات وإطلاق المؤسسات الجديدة، حيث أصبح الأخذ به من قبل المقاولين، المستثمرين

¹ - Amina Berreziga, Op-Cit, 2014, p :117 .

وصانعي القرار أمرا لا بد منه، وهذا ما يفسر قيام أصحاب المؤسسات الناشئة بتوفير كافة الوقت والموارد اللازمة لإنجاح اعداده نظرا للميزات التي يحصلون عليها من خلاله.

لقد وردت عدة تعاريف لمخطط الأعمال، نذكر منها ما يلي:

يعرف مخطط الأعمال على أنه وثيقة مكتوبة توضح بشكل مفصل حل الجوانب المتعلقة بإنشاء مؤسسة جديدة.¹

ويعرف أيضا بأنه الوثيقة التي توضح الفكرة الأساسية للمشروع وتضمن وصف للوضع الحالي، الوضع المستقبلي المرجو وكيفية الوصول لذلك.²

كما يعرف على أنه وثيقة مكتوبة بشكل ملخص ودقيق، يتم من خلالها عرض مخطط تطور المؤسسة بطريقة عقلانية ومقنعة، سواء كانت المؤسسة خلال مرحلة الإنشاء أو غير ذلك، فهو يصف المشروع من صيغته الأولية حتى تجسيده.³

ومن خلال التعاريف سالفة الذكر، يمكن القول إن مخطط الأعمال هو وثيقة مكتوبة بشكل دقيق تتضمن وصف لمختلف جوانب المشروع وتهدف إلى إيصال رؤية المقاول الاستراتيجية إلى أصحاب المصالح، حيث يسعى من خلاله إلى توضيح قدرة المؤسسة على تقديم قيمة كافية تستحق الدعم من الطرف الذي وجهت إليه، كما يحدد مختلف الموارد الضرورية للوصول إلى الأهداف المسطرة والكفيلة بتحقيق رؤية المؤسسة.

القيام بإعداد مخطط الأعمال ضروري في الحالات التالية:⁴

- إنشاء مؤسسة.

- إطلاق عمل إبداعي وفي حاجة للتمويل.

- بيع أو شراء مؤسسة.

¹ - Bruce R. Barringer, **Preparing Effective Business Plans: An Entrepreneurial Approach**, Pearson, New Jersey, 2009, p: 01.

² - Arjean et Christophe Puc, **À chaque Enjeu, son Business Plan**, Vuibert, Paris, 2^e Edition, 2012, p : 18.

³ - Karim Messegem et Sylvie Sammut, **L'entrepreneuriat**, EMS, Paris, 2011, p : 179.

⁴ - Michel Sion et David Brault, **Réussir son Business Plan**, Dunod, Paris, 4^e Edition, 2016, pp : 4-6.

- التخطيط للنمو .
- الحصول على تمويل (البنوك، شركات مختصة في رأس المال المخاطر...).
- طلب قرض أو تمويل إيجاري.
- البحث عن شركاء.
- إدارة مشروع جديد في المؤسسة.

2-التطور التاريخي لاستعمال مخطط الأعمال

استعمال مخطط الأعمال على مستوى كبير في عالم المعاملات التجارية والمالية خصوصا أن إطلاق المؤسسات الجديدة لم يكن وليد اليوم، فقد كانت بوادر استعماله خلال سبعينات القرن العشرين، هذه الفترة عرفت ازدهار التخطيط بشكل واسع سواء تعلق الأمر بإدارة منظمات الأعمال أو المنظمات السياسية، حيث أنه وإلى غاية هذه الفترة لم يكن المقاولين يقومون بتخطيط منهجي لمشاريعهم، غير أنه حدثت خلال أغلب هذه الفترة تغييران اقتصاديان كبيران عزازا ضرورة استعمال مخطط الأعمال:¹

من جهة، البلدان المتقدمة خرجت من فترة ازدهار عرفت لها لفترة قاربت ثلاثين سنة (فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية 1946-1976)، ومع أزمة النفط لسنة 1973، أصبحت هناك خشية من الانكماش الاقتصادي، وخوف حول فشل عدد كبير من المؤسسات الجديدة. ولمواجهة هذه التغيرات الجديدة، تطلب الأمر إلزامية قيام المقاولين بإعداد خطة لمشاريعهم المستقبلية، وذلك لتقرير فرص نجاح مشاريعهم المقاولاتية.

ومن جهة أخرى، عرفت الولايات المتحدة الأمريكية في هذه الفترة تطورا كبيرا للاقتصاد غير المادي، وخصوصا في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال. هذه الخبرة زادت نسبة الاستثمار بها وفرضت على المؤسسات المالية فرض أشكال جديدة من ممارسات تتلائم أكثر مع هذه الأشكال

¹ - Louis Jacques et Al, Réussir sa Création d'Entreprise Sans Business Plan, Eyrolles, 2012, Paris, pp : 36-37.

الجديدة من المشاريع، في هذه البيئة الجديدة الأكثر تفقداً، كان من الضروري إدخال أدوات جديدة تهدف إلى تقرير التواصل بين مختلف الفاعلين، من هذه الأدوات التي وضعت شكل مخطط الأعمال أداة ضرورية والزامية لأي مشروع مقاولاتي واحتل التخطيط أهمية كبيرة في سير المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة.

3- أهمية مخطط الأعمال في المشاريع المقاولاتية

لمخطط الأعمال أهمية بالغة في المشاريع المقاولاتية، ويتضح ذلك من خلال العناصر الموالية:

3-1- مخطط الأعمال كأداة اتصال

مخطط الأعمال يساعد على نشر أفكار وأهداف المؤسسة الجديدة لمختلف أصحاب المصالح، سواء كانوا داخليين (الشركاء المحتملين)، أو خارجيين (المؤسسات المالية، الموردين المحتملين).¹

كما يعتبر مخطط الأعمال أداة اتصال، فهو يسمح بالحصول على الموارد الضرورية والتخصيص الأكيد لها وذلك وفقاً لأهداف المنظمة ومرحلة نموها والإجراءات المتخذة لتحويل فكرة المشروع إلى مؤسسة ملموسة، وبالتالي، تقرير التزامات ودوافع المقاول صاحب المشروع.

3-2- مخطط الأعمال كأداة للحصول على التمويل والامتيازات الخارجية

يعتبر الحصول على تمويل خارجي أحد أهم أسباب قيام الكثير من المقاولين بإعداد مخطط عمل، سواء كانت المؤسسة جديدة أو قديمة، فمن خلال مخطط الأعمال يمكن أن تضع الأطراف الخارجية (البنوك، هيئات الدعم...) بأن فكرة المشروع تستحق الدعم وذلك من خلال المؤشرات التي يوفرها مخطط الأعمال والتي قد تعزز فرص المقاول في الحصول على شراكات خارجية (مالية، تجارية، صناعية) تساعده على إطلاق مشروعه بشكل جيد.

¹ - Christophe Garonne, **Business Planning in Emerging Firms: Uses & Effects**, PHD Thesis, Doctoral Philosophy, Australian Centre for Entrepreneurship Research, School of Management, QUT Business School, Queensland University of Technology, Australia, 2014, p p: 18-22.

3-3- مخطط الأعمال كأداة تحليل واتخاذ قرارات تصحيحية

المشاريع المقاولاتية في حاجة إلى تحديد استراتيجياتها وصياغة أهدافها والقيام بالإجراءات والخطوات اللازمة لتحقيق ذلك من خلال عملية التخطيط.

فمن خلال القيام بتحليل فكرة المشروع والحصول على المعلومات الكافية التي لم تكن متاحة قبل إعداد خطة العمل، يمكن أن تظهر بدائل وفرص جديدة تعزز فكرة المشروع أو تلغيها أو تكون نقطة انطلاق لمشاريع جديدة. فمن خلال مسار إعداد خطة العمل، فإن المقاول يخفف من حالات عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بمشروعه، وبالتالي، تقرير الفرص والاستخدام الكفؤ للموارد المتاحة، كذلك فإن مخطط الأعمال يسمح بتشريع وتحسين القرارات الاستراتيجية وكذلك إعادة توزيع الجهود.

المطلب الثاني: مكونات مخطط الأعمال، جهة ووقت إعداده

يجب أن يحتوي مخطط الأعمال على مجموعة من العناصر الضرورية، كما أنه من اللازم أن يتم إعداده وتحديثه من قبل الجهات المختصة وفقا لمتغيرات بيئة العمل.

1- مكونات مخطط الأعمال

من بين أهداف خطة العمل هو إيصال رؤية المقاول الى أصحاب المصالح، وإقناعهم على قدرة المؤسسة على تقديم قيمة تحقق دعم وموافقة الطرف الذي وجهت اليه، وبالرغم من انه لا يوجد نموذج أمثل لإعداد خطة العمل فمن جهة فان هذه الأخيرة تختلف حسب السياق الذي أعدت بموجبه، ومن جهة أخرى، فكل مقاول يسعى إلى إبراز تميز خطته، وإضفاء نوع من الخصوصية لمشروعه لجذب أنظار أصحاب المصالح.¹

عموما، فإن خطة العمل يجب أن تكون منظمة، شاملة، منسقة وكاملة وأن تحوي العناصر

أدناه:²

¹ David Butler, **Business Planning**, Plant a Tree, British Library Cataloguing in Publication Data, New Delhi , 2000, p: 13.

² عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر، القاهرة، 2002، ص: 112.

- ملخص المشروع Executive Summary

ويسمى أحيانا الملخص التنفيذي والذي يتضمن عرض مختصر للمشروع، ويجب أن يتم كتابته بعناية على أن يبرز أهم ملامح الخطة العامة للمشروع مثل الخصائص الأساسية للمشروع، أهم النقاط التسويقية الخاصة بالمشروع، نتائج المشروع المتوقعة.

- تاريخ المشروع ان وجد والصناعة التي يعمل فيها

ويتضمن هذا الجزء المنتج أو الخدمة المقدمة بواسطة المشروع ومواصفاتها وقيمتها وأهميتها بالنسبة للعميل. وأخيرا يجب توضيح أهداف المشروع والمعايير التي يرغب في تحقيقها مع تحديد المشروع بالاسم.

- التسويق Marketing

ينقسم هذا المكون إلى جزئين: الأول يتعلق بالبحوث التسويقية التي أجريت على المشروع وتحليلها، ويجب أن يحدد السوق المستهدف الذي سيتم فيه بيع منتجات المشروع مع التركيز على من who سيقوم بتوزيع هذا المنتج أو الخدمة. ويجب أن تحدد القيمة السوقية التي سيحصل عليها المشروع مع وصف تفصيلي للمنافسة داخل هذه الصناعة وكيف ولماذا سيكون المشروع أفضل من منافسيه.

أما الجزء الثاني داخل هذا القسم، فيتناول إعداد الخطة التسويقية marketing plan وتعتبر من أهم أركان الخطة العامة ويتم فيها تنازل الاستراتيجية التسويقية للمشروع، أسلوب التوزيع والبيع، التسعير، الترويج والإعلان. باختصار يجب أن يقنع هذا الجزء المستثمر أن توقعات المبيعات ستتحقق وسيستطيع هذا المشروع مواجهة المنافسة.

- البحوث والتطوير والتصميم Design and Development Research

يجب أن يتضمن هذا الجزء المجهودات التصميمية التي أدت إلى المنتج إذا كان صاحب المشروع هو الذي قام بها، أو وصف التكنولوجيا المستخدمة وأوجه تطويرها في المستقبل وتكاليف البحوث والتطوير.

- التصنيع Manufacturing

وفيها يتم تحديد مبررات اختيار الموقع المثالي للمشروع، مدى قربه من الموردين ومن وسائل المواصلات ومدى توافر القوى العاملة في المناطق القريبة منه، مع تحديد تكاليف الآلات والمعدات والمباني وتكلفة الإنتاج والتصنيع.

2- الجهة المسؤولة عن إعداد مخطط الأعمال

الجهة المسؤولة عن إعداد خطة العمل هو مدير المشروع، هذا الأخير يحتاج إلى مجموعة من المعارف والكفاءات في عدة تخصصات مثل: التسويق، الإنتاج، اللوجيستيك، التوزيع، القانون، الجباية والموارد البشرية.¹ ولكن قلما نجد أن معارف المقاول تكون في كافة التخصصات سألفة الذكر، الأمر الذي يدفعه إلى الاستعانة في غالب الأحيان بمسؤولي مختلف مصالح المؤسسة (المسؤول المالي، مسؤول الموارد البشرية، مسؤول التسويق... الخ) لمساعدته في إعداد خطة عمل لمشروعه القائم.

بالنسبة لأصحاب المشاريع الجديدة، فيستحسن لجوئهم إلى مكاتب وهيئات مختصة التي تقوم بالتنسيق مع المقاول نفسه لإعداد خطة عمل مناسبة لمشروعه الجديد.²

3- وقت إعداد مخطط الأعمال

تعتبر خطة العمل قبل كل شيء خريطة نوضح الطريق لصاحب المشروع، يحتاج إعدادها بطريقة جديدة إلى جهد ووقت كبير من التفكير والبحث المتأن،³ ويبدأ من المفروض إعدادها لحظة ولوج فكرة المشروع لذهن المقاول، ليقوم بعد ذلك المقاول شيئاً فشيئاً بتطوير هذه النسخة الأولية المرجعية،⁴ وفقاً لتطورات كل مرحلة من مراحل تطور المشروع، ووفقاً للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

توجد نقطتان أساسيتان تجدر الإشارة إليهما،⁵ النقطة الأولى تتعلق بأنه لا بد من ألا ترى خطة العمل على أنها وثيقة يتم إعدادها من أجل الحصول على المساعدات الخارجية فقط، فخطة العمل هي نتيجة عملية متكاملة من الأهمية بمكان لأداء المؤسسة وضمان استمراريتها، وبالتالي، لا بد من بتعديل وتحديث هذه الورقة في كل مرحلة من مراحل نمو المؤسسة، كإطلاق مشروع أو خدمة جديدة، البحث عن شريك مالي جديد، دراسة إمكانية ولوج سوق جديدة، دراسة إمكانية تدويل المؤسسة وغيرها.

¹- Michel Sion et David Brault, **Op-Cit**, 2016, p : 11.

²- Léger Jarniou, Catherine Kalousis Georges, **Construire son Business Plan**, Dunod, Paris, 3^e edition, 2014, p p: 14-15.

³- David Bulter, **Op-Cit**, 2000, p: 08.

⁴- Léger Jarniou, Catherine Kalousis Georges, **Op-Cit**, 2014, p: 24.

⁵- David Bulter, **Op-Cit**, 2000, p p: 09-10.

النقطة الثانية تتعلق بطبقة عملية التخطيط في حد ذاتها، والتي تختلف بين المؤسسات كبيرة الحجم، وتلك الصغيرة والمتوسطة منها. حيث إن المؤسسات الكبيرة لها من الموارد والكفاءات ما يسمح لها بالقيام بإعداد خطط عمل مناسبة على المدى القريب والمتوسط، وحتى إعداد خطط استراتيجية بعيدة المدى كل ما دعت الحاجة إلى ذلك، في حين نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقر إلى تلك الموارد والكفاءات التي تمكنها من القيام بتحديث خطة العمل الخاصة بها بشكل دوري، وبالتالي، يلجأ أصحاب هذه المؤسسات إلى إعداد خطط عمل على المدى القصير جدا مع التركيز على الأهداف القريبة المدى لضمان استمرارية المؤسسة خاصة.

المطلب الثالث: معارضو مخطط الأعمال والمقاربات البديلة

لم يمنع ما يوفره مخطط الأعمال لمستعمليه من مزايا أن يكون له بعض المعارضين من خلال تقديمهم لبعض البدائل والتي يعتبرونها أكثر ملاءمة للمقاول وخصائصه.

1- نقائص مخطط الأعمال من وجهة نظر معارضيه

بالرغم من الميزات التي يوفرها مخطط الأعمال للمقاول، إلا أنه يوجد هناك من يرى أن لهذه الأداة مجموعة من السلبيات، وهي كما يلي:

- مخطط الأعمال ليس مبني على أساس فهم جيد للتسيير .
- مخطط الأعمال لا يطور فكرة عمل، بل يستطيع فقط معرفة ما إذا كان هناك فرصة عمل أو لا.
- مخطط الأعمال يستغرق وقتا طويلا لجمع المعلومات.
- مخطط الأعمال لا يطرح الأسئلة الجيدة كمعرفة ماهي احتياجات العملاء.
- تستند مخططات الأعمال على الماضي للتنبؤ بالمستقبل دون فهم الحاضر.
- مخطط الأعمال ليس ضمانا للنجاح، وذلك أن الكثير من المؤسسات تفشل في السنوات الأولى لانطلاقها.
- مخطط الأعمال يعنى بالتحليل الوظيفي للمشروع في حين أن إنشاء المؤسسة يختص بكل شيء.

2- المقاربات البديلة لمخطط الأعمال

انطلاقاً مما سبق، قدم الباحثون مقاربتان بديلتان لمخطط الأعمال، وفيما يلي لهما:¹

2-1 مقارنة سينوب Synopp Approach

لتوضيح هذه المقاربة، سيتم عرض العناصر الموالية:

2-1-1-2 تقديم المقاربة

وضعت هذه المقاربة من قبل كلود أنو سنة 2000، وذلك بالتنسيق مع مجموعة من المنظمات والهيئات المختصة في دعم ومساعدة المقاولين الكنديين، الكلمة مكونة من جزئين، SYN وهي كلمة إغريقية (Syn) تعني الربط بين الأشياء، OPP (opportunity) أي الفرصة المقاولاتية.

تهدف هذه الطريقة إلى الإجابة عن سؤال رئيسي وهو كيف يمكن أن تتم مساعدة المقاولين على تحويل حدسهم المقاولاتي إلى مشروع ناجح؟ وهي مقارنة ملائمة أكثر لأصحاب المشاريع الجديدة حيث أنه وفقاً لأنصار هذه المقاربة فإن الفرص المقاولاتية لا تكتشف من قبل المقاول، بل عليه إحداث هذه الفرص ومن ثم يقوم على بناء تفاعل بين روح المقاول، خصائصه والمحيط الذي يعمل به (الموارد والأحداث).

2-1-2-2 مراحل المقاربة

وفقاً لهذه المقاربة، لابد للمقاول أن يقوم بسبعة خطوات أساسية، وهي كالاتي:

2-1-2-1-2 تحديد حاجات الزبائن

يتوقف إحداث الفرص المقاولاتية قبل كل شيء على إمكانية تقديم عروض ملائمة لحاجيات الزبائن، وفي هذه المرحلة يقوم المقاول بالإجابة على الأسئلة الموالية:

- ماهي أنواع الحاجيات التي يرغب الزبائن في إشباعها؟
- ما هو ترتيب تسلسل الحاجيات من وجهة نظر الزبائن؟
- هل اشباع هذه الحاجيات بالذات من أولويات الزبون؟

¹ Louis Jacques et Al, Op-Cit, 2012, p p : 123-153.

2-1-2-2- تحديد فئة الزبائن وفقا للحاجيات المحددة

نظرا لكون حاجيات الزبائن تمتاز بالخصوصية والتعدد، توجد هناك فئات كبيرة من الزبائن على مستوى السوق، وفي ظل محدودية إمكانيات المؤسسة خصوصا في مرحلة الانطلاق، لا بد من التركيز على فئة مستهدفة بذاتها على المدى القصير.

في هذه المرحلة يقوم المقاول على الإجابة على الأسئلة أدناه:

- ماهي الفئة المستهدفة؟

- لماذا يجب إعطاء اهتمام خاص لهذه الفئة؟

- من هم زبائني الآخرين؟

2-1-2-3- تقديم حل محفز للزبائن مع ميزة فريدة، تمنح اشباع أفضل مما يقدمه المنافسون

في هذه المرحلة يقوم المقاول بالإجابة على الأسئلة الموالية:

- من هم المنافسون الذين يقومون بإشباع جزئي أو كلي لكافة الحاجيات المحددة؟ وماهي درجة إشباع هذه الحاجيات؟

- أي نوع من الحلول يمكن تقديمها في هذا السياق؟

- ماهي القواعد والنظم التي تحكم العمل في هذه الصناعة (اجتماعيه، سياسية، اقتصادية، ثقافية، تكنولوجية، قانونية، بيئية).

- ماهي سلوكيات، استراتيجيات وخصائص الفاعلين في القطاع (زبائن، موردين، موزعين، منافسين).

- هل يمكن دخول هذه الصناعة في ظل المتغيرات السابقة؟

بناء على ما سبق، يقوم المقاول بإحداث قيمة مميزة مقارنة بما يقدمه المنافسون، وفي هذه الحالة يقوم بالإجابة على الأسئلة الموالية:

- ما هو السبب الذي يجعل الزبائن يميزون منتجنا مقارنة بما يقدمه المنافسون؟

- ماهي القيمة المنتظرة من المنتج أو الخدمة التي سأقوم بتقديمها؟

- ماهي القيمة المحققة؟

2-1-2-4- محاولة التخفيف من درجة عدم التأكد ودراسة ما يمكن أن يخسره المقاول

في ظل حالة عدم التأكد التي تميز بيئة الأعمال، والتغيرات السريعة على كافة المستويات، يصبح العمل في ظروف التأكد صعبا للغاية، ومن ثم يجب على المقاول أن يأخذ بعين الاعتبار دراسة عوامل عدم التأكد ومحاولة إيجاد استراتيجيات مناسبة لمواجهتها.

في هذه المرحلة يأخذ المقاول بعين الاعتبار الأسئلة الموالية:

- ماهي عوامل عدم التأكد، وأهم المخاطر في بيئة العمل؟
- ما هو حجم ما يمكن المخاطرة به في مشروع المقاول؟
- هل ما يمكن تحقيقه من أرباح يحفز المقاول على المخاطرة مقارنة بما هو مستعد لخسارته.
- في حالة الفشل، هل توجد مجالات أخرى يمكن دخولها؟ وماهي هذه المجالات؟
- كيف يمكن تقليص نتائج فشل المشروع؟
- ماهي مطالب أصحاب المصالح في حالة فشل المشروع؟

2-1-2-5- تحديد النماذج المقدمة في السوق

يقوم المقاول في هذه المرحلة بإعداد نماذج لما سيقدمه في السوق، وتجريبه على عينة من الزبائن، الأمر الذي يمكنه من تقييم عرضه من وجهة نظر الزبون وهذا يمكنه من زيادة معارفه أكثر حول حاجيات الزبائن، سلوكياتهم وتوقعاتهم، وبالتالي، إدخال التغييرات والتحسينات المناسبة.

2-1-2-6- تحديد الأهداف قصيرة المدى

بعد انتهاء المرحلة السابقة يقوم المقاول بتحديد أهدافه على المدى القصير والمتوسط من خلال الخبرة التي تحصل عليها في المراحل السابقة، وبالتالي، تظهر المؤسسة للوجود.

في هذه المرحلة موضوعان أساسان وهما: مكانة المقاول والدور المنوط به في هذه المؤسسة الجديدة والأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

2-2 مقارنة ايديو Idéo Approach

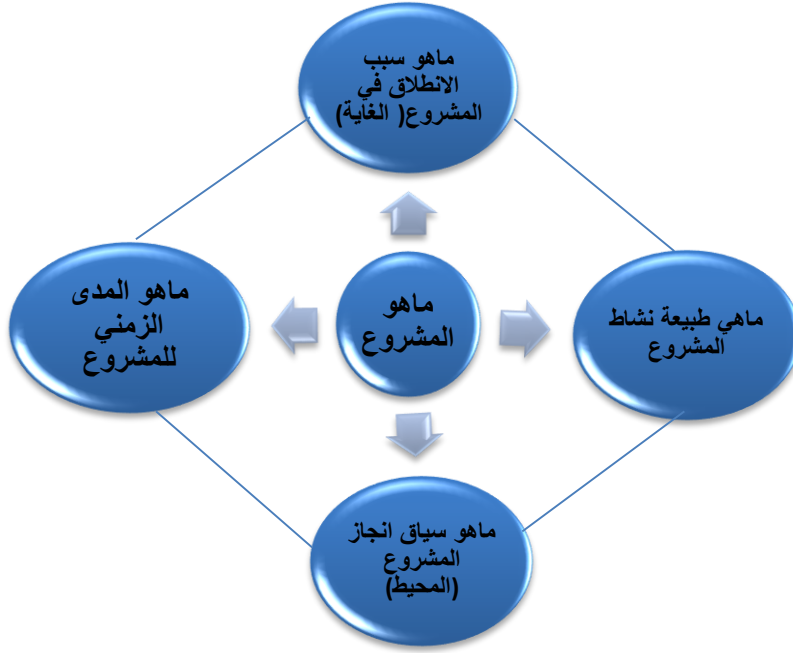
لتوضيح هذه المقاربة، سيتم عرض العناصر الموالية:

2-2-1- تقديم المقاربة

الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو إعداد سيناريو لمشروع المقاول مع الأخذ بعين الاعتبار لكافة الجوانب الداخلية والخارجية، أي أن المقاول يقوم بإجراء فحص كامل من تحضير سيناريو ملائم لبناء مشروع كامل يقوم أساسا حول فرصة موجودة في السوق بغية استغلالها.

تتكون الطريقة من أجزاء مترابطة بشكل كبير كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (1-4): مقارنة ايديو



المصدر: Louis Jacques et Al, **Op-Cit**, 2012,p106.

يتضح من الشكل السابق، أن هذه المقاربة تركز أساسا على تحديد سبب ودوافع المقاول لإطلاق مشروعه، تحديد طبيعة المشروع والمدى الزمني له، وفي الأخير سياق انجاز المشروع.

خلاصة الفصل الأول

يعتمد مفهوم المقاولاتية على الإطار أو المنظور الذي يتم من خلاله تناولها، وقد ميز الباحثون بين أربعة نماذج يمكن من خلالها تجسيد الظاهرة المقاولاتية، حيث يرى النموذج الخاص باكتشاف واستغلال الفرص أن المقاولاتية هي عملية اكتشاف واستغلال للفرص، أما وفقاً للنموذج الثاني، فإن المقاولاتية هي إنشاء منظمة جديدة، فيما يرى أنصار النموذج الثالث أن المقاولاتية تتمحور أساساً حول دراسة ازدواجية الثنائية الفرد-قيمة ويعتبر الإبداع محور اهتمام للنموذج الرابع. في نفس الصدد، تطور مفهوم المقاول وفقاً لثلاثة مقاربات، مقارنة اقتصادية تهتم بتحليل الدور الذي يمكن أن يؤديه المقاول في التنمية الاقتصادية، مقارنة سلوكية تركز أساساً على دراسة الصفات الشخصية للمقاول ومقارنة عملياتها تهتم بما يفعله المقاول ودراسة أسباب نجاحه دون التركيز صفاته الشخصية.

يلاحظ عدم وجود تعريف موحد وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب تعدد معايير التعريف، ويعود ذلك إلى التفاوت في درجة النمو بين الدول، اختلاف النشاط الاقتصادي، لكن هذا لا ينفي خصائص هذه المؤسسات والدور الذي يمكن أن تؤديه في التنمية الاقتصادية. اهتم العديد من الباحثين بدراسة المسار المقاولاتي ووضعوا العديد من النماذج التي تهدف إلى تحديد المراحل التي يتأتى من خلالها نجاح أي مشروع مقاولاتي.

يعتبر مخطط الأعمال أداة هامة تساعد المقاولين على إنجاز إطلاق مؤسساتهم، لذا لا بد من أن يتم إعدادها من قبل هيئات مختصة في ذلك واختيار الأوقات المناسبة لإجراء التغييرات المناسبة وفقاً لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، لكن بالرغم مما يوفره إلا أن هناك من الباحثين من قدموا بدائل أخرى لمخطط الأعمال.

الفصل الثاني: تخطيط الأعمال والأداء في المشاريع المقاولاتية

تتوقف فعالية تخطيط الأعمال في مساعدة المقاول على القيام بتشخيص جيد لبيئة العمل بغية الحصول على المعلومات الضرورية لإنجاح إطلاق المشروع، وتتوقف كفاءة ومصداقية التخطيط الاستراتيجي والتسويقي، التخطيط التشغيلي والتنظيمي والتخطيط المالي الذي من الواجب القيام به، فدراسة مختلف هذه الجوانب تمثل مقوما أساسيا لضمان فعالية تخطيط الأعمال والمساهمة في ضمان استمرارية المؤسسة ونجاح أدائها.

يحظى مفهوم الأداء والنماذج المعروفة باهتمام الكثير من الباحثين، حيث أنه يتعلق بمفهومه بموضوع الكفاءة والفعالية، كما أن هناك العديد من التصنيفات للأداء وفقا للمعيار الذي يتم من خلال موضوعه، كذلك ركز هؤلاء الباحثين على دراسة محددات الأداء في المشاريع المقاولاتية وخصوصا الصغيرة والمتوسطة منها.

شكل موضوع أثر تخطيط الأعمال على نمو المشاريع المقاولاتية أهمية بالغة في البحوث الخاصة بالمقاولاتية والإدارة الاستراتيجية، حيث تباينت آراء الباحثين حول وجود وطبيعة هذه العلاقة من عدمه.

يتضمن هذا الفصل المباحث الموالية:

- مسار تخطيط الأعمال؛

- الأداء في المشاريع المقاولاتية؛

- تخطيط الأعمال ونمو المشاريع المقاولاتية؛

المبحث الأول: مسار تخطيط الأعمال

تحتوي بيئة الأعمال على فرص للنمو، أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق المؤسسة فيها ميزة نسبية عن منافسيها. وتحتوي كذلك على تهديدات تمثل مشاكل محتملة للمؤسسة قد تنشأ عن تغيرات غير مواتية في ظروف البيئة على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها. وعليه، فلمسار تخطيط أعمال أهمية بالغة في مساعدة المقاول على فهم وتشخيص الجوانب السابقة. ولتوضيح ما سبق، تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب هي:

- التخطيط الاستراتيجي والتسويقي؛
- التخطيط التشغيلي والتنظيمي؛
- التخطيط المالي؛

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي والتسويقي

يعتبر التشخيص الاستراتيجي والتسويقي عنصرا هاما ضمن مسار تخطيط الأعمال لأنه يساعد المقاول في فهم بيئة العمل وتبني الاستراتيجيات الملائمة.

1- التشخيص الاستراتيجي

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على بعدين اساسين، بعد داخلي خاص بالمؤسسة، وبعد خارجي خاص بمحيطها. ويمكن توضيح البعدين كما يلي:¹

1-1- التشخيص الداخلي

يعني تحليل البيئة الداخلية عملية فحص وتحليل دقيق للأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدى، أي إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم بالمؤسسة، حيث تشير نقاط القوة إلى مجموعة من الكفاءات المحددة وجوانب التميز التي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية عن المنافسين أما نقاط الضعف، فتشير إلى مجموعة من أوجه القصور والخلل الداخلية في المؤسسة والتي تجعلها تعاني من مشاكل وتحديات.

¹- صباح بلقيدون، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013، ص ص: 81-92.

ومن أجل تمكين التحليل الداخلي ومحاولة تحديد مواطن الميزة التنافسية اقترح بورتر Porter نموذج سلسلة القيمة. هذا الأخير يستند على بعض المبادئ الأساسية، أهمها:¹

- يمكن تقسيم نشاط المؤسسة إلى مجموعة من العناصر.
- يمكن للميزة التنافسية أن تكون في أي عنصر من هذه العناصر. يقسم نشاط المؤسسة حسب سلسلة القيمة إلى:
- **عناصر أساسية**
ويقصد بها تلك العناصر التي تنشئ القيمة أو تساهم مباشرة في إنشائها، وهي وظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، نشاط التمويين الخارجي والداخلي والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- **عناصر داعمة (مساعدة)**
وهي تلك التي تساعد العناصر الأساسية على القيام بعملها، وهي الموارد البشرية، البنية التحتية والتكنولوجية.

وما تجدر الإشارة إليه، أن هذا التقسيم لنشاط المؤسسة خاص بالمؤسسات الصناعية، حيث توجد وظيفة الإنتاج، أما المؤسسات الخدمية فلا يظهر فيها هذا العنصر، كما يجب كذلك الانتباه إلى ما قد يطرحه هذا الشكل للسلسلة من تساؤلات عند تطبيقه في المؤسسات الافتراضية حيث لا يوجد كل هذه العناصر.²

1-2- التشخيص الخارجي

يعتبر تحليل وتقييم البيئة الخارجية أحد المكونات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية، لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى تكيفها مع بيئتها الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية.

البيئة الخارجية هي مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات نسبية مركبة، أي أنها مجموعة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهي لا تخضع لإدارة أو سيطرة المؤسسة.

¹- عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص: 125.
²- نفس المرجع أعلاه.

يهدف التشخيص الخارجي إلى تحليل الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط وتحديد عوامل النجاح الرئيسية في مجال الصناعة،¹ في هذا الصدد، يستخدم نموذج القوى الخمس لبورتر كأداة تحليل للمميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق، وفيما يلي شرح مبسط لعناصر القوى الخمسة:

1-2-1- قوة الموردين

يتم هنا تقييم مدى سهولة رفع الموردين للأسعار وقوتهم التفاوضية، ويرتبط هذا الأمر بعدة عوامل، مثل عدد الموردين، مستوى تميز منتجاتهم أو خدماتهم، وكذلك درجة قوتهم وتحكمهم، وتكلفة الانتقال من مورد إلى مورد آخر. كلما قل عدد الموردين، كلما قلت الخيارات المتاحة أمامك وبالتالي، تزداد قوة تحكم الموردين بك من خلال حاجتك لهم.

1-2-2- قوة المشترين

ينبغي دراسة مدى إمكانية المشترين أن يدفعوا الأسعار نحو الهبوط، ويحدد هذا الأمر عدد المشترين لديك، إضافة إلى أهمية كل مشترٍ بالنسبة للمؤسسة، وتكلفة انتقالهم من التعامل مع منتجات وخدمات المؤسسة إلى التعامل مع جهة أخرى.

1-2-3- الحالة التنافسية

الذي يهم هنا هو عدد وقدرة المنافسين، فإن كانت المؤسسة تواجه عددا من المنافسين، وكانوا إجمالاً يقدمون منتجات وخدمات جذابة، فإن هذا على الأرجح سيقبل من قوتها التنافسية في مثل هذا الوضع. وذلك لأن الموردين والمشترين سوف يتجهون إلى غيرها إن لم يحصلوا على صفقة جيدة معها.

1-2-4- تهديد المنتجات البديلة

تؤثر المنتجات البديلة على مستوى رغبة الزبائن في شراء منتجات المؤسسة، حيث إنهم لو استطاعوا العثور على أحد غيرها يؤمن لهم ما يحتاجون بصورة أفضل، فإن ذلك بالتأكيد سيضعف قدرتها التنافسية في السوق ويقلل من جاذبية منتجاتها.

¹ Sébastien Soulez, **Essentiel de Marketing**, Gualino, Paris, 5^e Edition, 2015, p : 28.

1-2-5- المنافسون الجدد

تتأثر قوة المؤسسة أيضاً بمدى سهولة دخول منافسين جدد للسوق، فإن كانت تكلفة الدخول للسوق منخفضة، وكانت لا تملك آليات الحماية الكافية لحماية موقعها في السوق، فإن المنافسين الجدد قد يتمكنون من دخول السوق بسرعة والقيام على إضعاف موقعها التنافسي، على عكس ما إذا كنت تملك حاجزاً قوياً ودائماً، حيث يمكنك حينها الحفاظ على موقعك ومنتجاتك من تهديدات المنافسين الجدد.

دراسة هذه العناصر تساعد على أخذ مختلف السيناريوهات المستقبلية ووضع الاقتراحات الضرورية لمواجهة لضمان استمرارية المؤسسة وأخذها مكانة مناسبة في السوق.¹

2- تحديد الخيارات الأساسية

ترتكز دراسة وضعية المؤسسة على مجموعة من العناصر الرئيسية التي تساهم في تحديد السياسة التسويقية المناسبة وهي: الوسائل، دراسة الطلب ودراسة المنافسة. حيث أنه لا بد من القيام بالخطوات الموالية:²

2-1- تجزئة السوق

تعني تقسيم السوق إلى مجموعات فرعية متجانسة من المستهلكين والعملاء، وفقاً لمعايير قادرة على تفسير الاختلاف في سلوكيات هذه المجموعات.³

2-2- تحديد السوق المستهدفة

تعني تحديد القطاع أو القطاعات السوقية التي تركز المؤسسة على خدمتها.⁴

2-3- تقديم العرض المناسب

أي تحديد مجموعة المنافع التي تقدمها المؤسسة والتي تجعل الزبائن يقبلون على شراء المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

¹ -Faycel benchemam et Géraldine Galindo, **Gestion des Ressources Humaines**, Gualino, Paris, 5^e Edition, 2015, p : 31.

² - Sébastien Soulez, **Le Marketing**, Gualino, Paris, 5^e Edition, 2015, pp : 65-71.

³ - Catherine Vliot, **Le Marketing**, Gualino, Paris, 5^e Edition, 2016, p : 101.

⁴ - Claude Demeure et Sylvain Berteloot, **Marketing**, Dunod, Paris, 7^e Edition, 2015, p : 113.

3- الطرق المستعملة لتحليل محفظة الأنشطة

توجد العديد من الطرق المستعملة لتحليل محفظة أنشطة المؤسسة، والتي يمكن ذكر بعضها:¹

3-1- طريقة مصفوفة BCG (جماعة بوستن الاستشارية)

تعتبر مصفوفة BCG أحد أهم وأشهر نماذج تحليل محفظة الأعمال، قدمت لأول مرة من قبل جماعة بوستن الاستشارية، وهي عبارة عن مصفوفة لتقييم أحد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء درجة نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) وحصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي).

حيث أن درجة نمو السوق هي مؤشر على جاذبية السوق المخدوم من قبل كل نشاط أعمال أو منتج موجود في محفظة المؤسسة، الموقع التنافسي النسبي يعبر عن حصة المنتج في السوق بالقسمة على حصة أكبر منافس موجود في السوق.

3-2- طريقة Arther D Little (ADL)

هي مصفوفة قامت بصياغتها مجموعة بوستن الاستشارية BCG حيث أن لها نقاط متشابهة مع الطريقة السابقة إذ أنها تشبه المصفوفة السابقة في تقييم محفظة مجالات النشاطات الاستراتيجية ومعرفة المجال التنافسي للنشاط من أجل تقدير الوضعية المالية لكل حالة وتعد هذه الطريقة على مختلفين عن طريقة BCG وهما:

-المحور الأفقي (نضج القطاع).

-المحور العمودي (الموقع التنافسي).

حيث أنه في المصفوفة السابقة (BCG) تم الاعتماد على حصة السوق وحدها من أجل تقدير التنافسية وهو لا يكفي، لهذا أقترح معيار نضج القطاع الذي يمر بدوره بأربعة مراحل وهي (الانطلاق، النمو، النضج والتدهور)، لهذا فوضعية المؤسسة التنافسية تكون من خلال حصة السوق النسبية ونقاط قوة وضعف المؤسسة مقدرًا حسب كل مرحلة من مراحل نضج القطاع.

¹ - Sébastien Soulez, Op-Cit, 2015, pp : 60-64.

3-3- مصفوفة ماكينزي (General Electric) Mckinsey

وضعت هذه المصفوفة من قبل شركة جنرال إلكتريك العالمية، بالتعاون مع مؤسسة ماكينزي للاستشارات وتتضمن هذه المصفوفة بعدان استراتيجيان هما جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية.

4- الاستراتيجيات العامة للمنافسة

تحديد استراتيجية تسويقية مناسبة، لابد أن يكون نتيجة عملية تحليل دقيقة للوضعية العامة وذلك من خلال:¹

-تحليل قطاع الصناعة.

-تحليل المنافسة، والذي يهدف إلى تحديد موقع المؤسسة في السوق.

-دراسة محيط المؤسسة الداخلي والخارجي.

يعرف بورتر Porter ثلاثة أنماط مختلفة من الاستراتيجيات التي من شأنها أن تمثل أحسن دفاع ممكن عن إمكانات التنافس علاوة على تحسين وضع وحدات العمل الاستراتيجية، ألا وهي قيادة التكاليف، التميز والتركيز على جزء معين من السوق.

وفيما يلي، عرض لهذه الاستراتيجيات:²

4-1- استراتيجية قيادة التكلفة

تعتبر استراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه بورتر Porter وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التميز.

4-2- استراتيجية التميز

تبنى هذه الاستراتيجية على فكرة تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، خصوصا أولئك الذين يهتمون بالتميز والجودة أكثر من اهتمامهم

¹ -Ibid, p : 53.

² - عادل مزوغ، دراسات نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، 2013، ص: 51-47.

بالسعر، وحسب لفيت Levitt كي يكون هناك تميز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد.

كما يجب أن يكون الزبون مقدرًا لهذا التميز وعلى استعداد أن يدفع ثمنه، بالإضافة إلى وضوح التميز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج المميز ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها.

4-3- استراتيجيّة التركيز

الاستراتيجية الثالثة المقدمة من طرف بورتر Porter تسمى باستراتيجية التركيز، حيث يجب على المؤسسة التي تطبقها أن تركز جميع مجهوداتها على قطاع سوقي واحد، أي تركز على مجموعة محدودة من المشتريين لديهم حاجة متجانسة، كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل.

والفرق بين استراتيجية التركيز وباقي الاستراتيجيات التنافسية هو اقتصار المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفعالية من حالة استهداف السوق ككل، ومن المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية نجد مؤسسة BMW لصناعة السيارات.

5- إعداد المزيج التسويقي المناسب

أخذ التسويق أهمية كبيرة وبعدها استراتيجيا انطلاقًا من الأعمال التي قام بها وين Win¹، إذ يعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة المتغيرات التسويقية التي يمكن السيطرة عليها والتي تقوم المؤسسة بمزجها لتقديم الاستجابة التي ترغب فيها لمقابلة رغبات السوق، ويمكن أن تتجمع هذه في أربع مجموعات رئيسية تعرف بـ 4Ps، إذ أنها تضم كل من:²

-المنتج Product .-التسعير Price.

-المكان Place .-الترويج Promotion.

وفيما يلي، شرح موجز لعناصر المزيج التسويقي الخاصة بالسلع المادية الملموسة.

¹ - Alain Jolibert, **Les Grands Auteurs En Marketing**, EMS , Paris, 2^e Edition, 2016, p : 406.

² - زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، دار المسيرة، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص: 47-49.

Product 1-5- المنتج

يشير مصطلح المنتج لأي سلعة أو خدمة تقوم الشركة بتقديمها للسوق المستهدف متمثلاً في المواصفات، الخصائص التي يرغب فيها السوق وبالجودة الملائمة لرغبات المستهلكين. وبالنسبة للسلع المادية، فإنها تحتاج إلى تعبئة وتغليف وتمييز باسم أو علامة تجارية مميزة، بيانات ومكونات السلعة ووزنها وطريقة استخدامها وكيفية حفظها... الخ. كما يشمل المنتج على الخدمات التي تقدم بعد البيع مثل الصيانة والتركييب واللف والحزم ومردودات مبيعات.

Price 2-5- التسعير

يضم هذا العنصر جميع الأعمال المتعلقة بسياسة التسعير من تحديد قائمة الأسعار للمنتجات، الخصومات والمحسومات، طرق الدفع والمدة الزمنية للدفع، البيع بالتقسيط وغيرها.

Promotion 3-5- الترويج

يشمل هذا العنصر مختلف الوسائل التي يمكن أن تساعد في تحقيق الاتصال بالمستهلكين أو المشترين الصناعيين المستهدفين، وحثهم على شراء المنتج. وبالتالي، الترويج يضم الإعلان Advertising، البيع الشخصي Personal Selling، تنشيط المبيعات Sales Promotion، النشر Publicity.

يساهم الاتصال بدرجة كبيرة في تطور التسويق بصفة عامة والاعلان بصفة خاصة.¹ أحدث الاعلام والاتصال تغيرات كبيرة في المجتمعات وسلوك المؤسسات والزبائن، حيث ساهمت وسائل الاعلام الرقمية في احداث تغيرات جذرية في الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات، الأمر الذي أدى نماذج اقتصادية جديدة لمسايرة هذه التغيرات.²

Place 4-5- المكان

يتعلق هذا العنصر بكفاءة الأنشطة والأعمال الخاصة بتوفير المنتج في المكان المناسب للمستهلكين أو المشترين الصناعيين المستهدفين، والتي منها سياسات التوزيع المباشر وغير المباشر وقنواته من خلال الوكلاء أو تجار الجملة أو التجزئة أو مجموعة تضم أكثر من موزع. كما تدخل

¹ - Thierry Libaert et Karine Johannes, **La Communication Corporate**, Dunod, Paris, 2^e Edition, p : 19.

² - Grégory Bressolles et Christian Pinson, **Le Marketing Digital**, Dunod, Paris, 2^e Edition, 2016, p : 05.

أنشطة النقل والتخزين والمناولة ضمن أعمال هذا العنصر ويطلق عليها في بعض الكتب
.Physical Distribution

أما فيما يتعلق بعناصر المزيج التسويقي الخاصة بالخدمات، فهي تتمثل في:

- الناس وتشمل مقدمو الخدمة والعلاقة القائمة مع المستفيدين.
- البيئة المادية وتشمل الديكور، الأثاث، الإضاءة، الترتيبات داخل الموقع والألوان.
- عملية تقديم الخدمة وتشمل السياسات والإجراءات والخدمة الذاتية.

المطلب الثاني: التخطيط التشغيلي والتنظيمي

يعتبر التحضير للأمور التشغيلية والتنظيمية عنصراً أساسياً ضمن مسار المقاول في توفير متطلبات قيام المشروع ونجاحه، وبغية توضيح ما يتضمنه التخطيط التشغيلي والتنظيمي، سيتم معالجة العناصر الموالية:

- تحديد متطلبات المشروع والفن الإنتاجي الملائم؛
- إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- الشكل القانوني للمؤسسة؛
- اختيار موقع المشروع؛

1-1- تحديد متطلبات المشروع والفن الإنتاجي الملائم

فيما يخص الجوانب التشغيلية، لا بد على المقاول أن يقوم في البداية بتحديد احتياجات المشروع من مختلف العناصر من جهة، وتحديد الفن الإنتاجي الملائم والتكنولوجيا المناسبة للمشروع من جهة أخرى.

1-1-1 تحديد متطلبات المشروع

والتي من أهمها، نوعية الآلات والمعدات التي تحكمها اعتبارات التكلفة، الجودة، حجم المشروع وشروط الدفع وغيرها، كما أن من متطلبات المشروع الأساسية العمالة التي ينبغي تحديد احتياجات المشروع من مختلف التخصصات والمهارات وتكاليف الحصول عليها وخاصة الخبرات الإدارية والفنية المطلوبة.

وتتم المفاضلة بين الآلات والمعدات بناء على عدة معايير منها نظام الإنتاج المتبع، الفن الإنتاجي المتوقع العمل به، بالإضافة إلى العمر الإنتاجي، وتكاليف الشراء والنقل، والتركيب، والصيانة، وأعباء الإهلاك، نوع العمالة، درجة التطور التكنولوجي، القيمة التجريدية وغيرها¹.

1-2- دراسة الفن الإنتاجي

وهو يعني اختيار أنسب بديل من بين البدائل التقنية المتاحة التي تستخدم في الإنتاج، على أن يرتبط الفن الإنتاجي المختار بالطاقة الإنتاجية للمشروع، مدخلاته في الأجل القصير والطويل، مع مراعاة مدى ملاءمة الفن الإنتاجي اقتصادياً. هناك عدة أساليب إنتاجية لإنتاج منتج معين، وأن لكل أسلوب تكاليفه ومتطلبات لتشغيله، وأن لكل صناعة أسلوبها الإنتاجي الملائم، ولا ننسى التكنولوجيا الموجودة في السوق العالمية التي تتلاءم مع الظروف المتاحة.²

1-3- تحديد نوعية التكنولوجيا

اختيار نوعية التكنولوجيا الملائمة مهمة صعبة تمثل نقطة حاسمة لمستقبل المؤسسة، لذا لا بد من الاعتماد على مجموعة من المعايير قبل اتخاذ قرار اختيار نوع ومستوى التكنولوجيا التي سيستخدمها المشروع.

2- إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

جعلت الأهمية القصوى للموارد البشرية المؤسسات الاقتصادية تعمل على تنميتها عن طريق توظيفها وتدريبها وتخطيط مسارها الوظيفي وتقييم أدائها لكي تؤدي دورها بكفاءة وفعالية وتساهم في تحقيق الأهداف والغايات الموسومة. والأكثر من ذلك، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تنظر إليها وتتعامل معها من منظور استراتيجي.

2-1- الأمور الواجب دراستها فيما يخص الموارد البشرية

ينصب تركيز المقال على النقاط التالية:³

1- قاسم ناجي حمدي، أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007، ص: 350-355.

2- سيد سالم عرفة، دراسة جدوى المشروعات، دار الرابحة للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص: 134.

3- فريد إل. فراي، تيسير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة، ترجمة دينة عبد الإله الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 173-176.

2-1-1- دراسة الموظفين

أولى الباحثون الأكاديميون أهمية كبيرة للدوافع، المشاركة، الالتزام، الكفاءات، المهارات والمواهب، وما لهذه المواضيع من أهمية أثناء وضع الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية.¹ تمثل دراسة أعداد الموظفين اللازمين ومدى ملائمة مهاراتهم المهم الأولي للمشاريع المقاولاتية. فقد يستهوي المالك إما أن يوظف عددا من الموظفين يتجاوز ما يحتاج إليه مشروعه، أو يقل عن حاجتها، وذلك إما بسبب الخطط المبالغ فيها أو الرؤية المحدودة لإمكانيات الشركة. فعليك أن تعين بدقة أعداد الموظفين اللازمين والمهارات المطلوبة المفقودة، فينبغي عليك اما ان تدرب الموظفين العاملين لديك حاليا او تقوم بتوظيف من لديهم المهارات اللازمة.

أولت المؤسسات أهمية كبيرة للكفاءات، لدورها الكبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث أصبح اليوم موضوع الكفاءات في صميم السياسات الخاصة بالموارد البشرية.²

2-1-2- معنويات الموظفين

يعد تقويم معنويات الموظفين والعلاقات التي تربط ما بين الإدارة والعمال النقطة الثانية التي يجب اخذها بعين الاعتبار. وقد لا تكون بحاجة في العديد من الحالات إلى أن تستغرق وقتا طويلا وجهدا للقيام بمسح منهجي للمعنويات، الأفضل يحصلون على تعويض أعلى من ذوي الأداء الأدنى. ولكن إذا كان جزءا كبيرا من العمل يتم إنجازه ضمن فرق العمل، عندئذ ينبغي أن يشعر أعضاء الفريق بأن تعويضهم عادل بالنسبة لبعضهم بعضا. وبالفعل، فإن إدراك التعويض العادل هو أساس الدافعية عند الموظفين ومصداقية نظام التعويضات.

2-1-3- نظام التعويضات

يشكل التدريب المجال الأخير من مجالات الموارد البشرية الواجب تقويمها، والسؤال الذي ينبغي الإجابة عنه هنا هل يتلقى الموظفون التدريب اللازم للقيام بتأدية وظائفهم. ويمكن للتدريب أن يكون إما داخل الشركة أو خارجها، وأن يكون إما تدريبا تقنيا عن كيفية استخدام برمجيات

¹ - Patrick Storhay, **Transformation, RH & Digital**, EMS, Cormelles-le-Royal, 2016, p : 26.

² - Laëtitia Lethielleux, **L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines**, Gualino, paris, 9^e Edition, 2015, p : 49.

جديدة أو دروسا تتعلق بإنشاء فريق عمل. وينبغي أن يستمر التدريب طالما كان لا يعيق العمل الفعلي على نحو غير مناسب. ويجب ملاحظة دوما المؤشرات التي تدل على الحاجة إلى التدريب.

الموارد البشرية محدودة، لذا يجب أن تتم إدارتها وتقييمها في سياق السياسات الاستراتيجية، وهذا التكامل ضروري لتنمية المقدرّة الاستراتيجية أي تحقيق الترابط بين الأصول المادية والمعنوية والاستخدام المناسب للموارد، وكذا تحديد الموقف التنافسي والمحافظة على التزام الأطراف المعنية صاحبة المصلحة.¹

2-2-2- الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط للموارد البشرية

أخذ التخطيط والتسيير التنبئي دورا بارزا في تطوير الموارد البشرية خاصة في ظل التغيرات الكبيرة في بيئة الأعمال، إذ يجب على كل مؤسسة الحرص على وضع نظام تنبئي وضمان فعاليته لمواجهة هذه التغيرات.²

هناك مجموعة من الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح التخطيط للموارد البشرية، يمكن عرضها كما يلي:³

2-2-2-1- تخطيط الموارد البشرية جزء أساسي من التخطيط الشامل للهيئة

يعد تخطيط الموارد البشرية جزءا أساسيا من التخطيط الشامل على مستوى الهيئة، يرتبط به ارتباطا وثيقا، ومن ثم فهو ليس مجرد جداول وأرقام وإنما تصور متكامل للنواحي الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية.

2-2-2-2- تخطيط الموارد البشرية الركيزة الأساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية

يعد تخطيط الموارد البشرية الركيزة الأساسية لبناء وتنمية الموارد البشرية، إذ تتوقف عليه معظم السياسات الأخرى كالاختيار والتعيين، والتدريب وتوصيف الوظائف، ونظم معلومات الموارد البشرية تتم على نهج من التأثير المتبادل فيما بينها وبين تخطيط الموارد البشرية.

¹ Mark Surtees, **Human Ressource Developement**, Cogan Page, London, 3rd Edition, 2004, p : 08.

² Lungu, Virgile, **Ressources Humaines 2.0**, Gereso, la France, 2016, p : 19.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، **الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص ص: 35-37.

2-2-3- تخطيط الموارد البشرية يعكس عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية

لابد أن يأخذ تخطيط الموارد البشرية في الاعتبار كافة المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية وكذلك العوامل الأخرى المتعلقة بالبيئة الخارجية وسوق العمل بكافة متغيراته.

2-2-4- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عن طريق الإدارة العليا، بالإضافة إلى خبراء الموارد البشرية عن طريق إدارات وأقسام الموارد البشرية، وذلك بعد قيامها بتجميع المعلومات من جميع إدارات الهيئة وأقسامها، ومن ثم يرتبط ويشترك جميع مديري الإدارات الأخرى في عملية تخطيط الموارد البشرية.

2-2-5- تخطيط الموارد البشرية يتم على كافة المستويات

لا يمكن أن يتم التخطيط للموارد البشرية على مستوى الهيئة بمعزل عن المستويات الأخرى، كالتخطيط على المستوى القومي والتخطيط على المستوى الإقليمي، والتخطيط على المستوى القطاعي، التخطيط على مستوى الوحدات، فكل مستوى يحدد أبعاد التخطيط للمستويات التي تليه، هذا، وتهتم كل الهيئات بعملية التخطيط والتنبؤ للموارد البشرية على اختلاف أنواعها وأحجامها، ومع أن المنظمات الأكبر حجماً تكون أكثر حاجة من المنظمات الصغرى لعملية التخطيط إلا أن ذلك لا يمنع الأخيرة من دراسة احتياجاتها من الأفراد على قدر طاقاتها.

2-2-6- التخطيط الدوري والمتتابع للموارد البشرية

غالبا ما تضطلع الهيئة بالإعداد لعملية تخطيط الموارد البشرية مرة واحدة في العام بمراعاة التعديلات التي تتم خلال العام، تركز عملية التخطيط في المراحل الأولى للهيئات على احتياجات التوظيف الفعلية مع تقليل حجم العمالة، في حين تحتاج الهيئات الأكثر خبرة وممارسة في تخطيط الموارد البشرية إلى وضع الخطط للأجل المتوسط (سنتان أو ثلاثة) في حين تهتم الهيئات الكبيرة والرائدة بالتخطيط طويل المدى.

2-3- التغيرات الواجب على إدارة الموارد البشرية الاستجابة لها

هناك ثلاثة فئات رئيسية من التغيرات التي من الممكن حدوثها والواجب على إدارة الموارد البشرية الاستجابة لها. ويمكن عرضها كما يلي:¹

2-3-1- التغيرات الدورية

تعرف المؤسسة أثناء نشاطها أشكال مختلفة من مستويات النشاط، تحدث هذه التغيرات بصفة يومية، أسبوعية، فصلية...إلخ.

كما يمكن أن تحدث بصفة مفاجئة، فمن الضروري على إدارة الموارد البشرية أن تستجيب لها وذلك من خلال توفير الموارد اللازمة لاحتياجات المرحلة.

2-3-2- التغيرات الهيكلية

يمكن أن تواجه المؤسسات تغيرات هيكلية أثناء نشاطها، حيث يمكن أن يفرض التقدم التكنولوجي وبعض الابتكارات على المؤسسة تغيرات جذرية في عملية إنتاجها، وبالتالي، تغيرا في احتياجاتها من الموارد البشرية، هذه الأخيرة يجب أن تتمتع بكفاءة أكثر لمسايرة هذه التغيرات.

2-3-3- القرارات الاستراتيجية

يتأثر نشاط المؤسسة بالقرارات الاستراتيجية لمسؤوليها، حيث إن هذه النوعية من القرارات لها تأثير واسع على نطاق المؤسسة، وبالتالي، على الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية.

3- الشكل القانوني للمؤسسة

تختلف الأشكال القانونية للمؤسسات القانونية من دولة الى أخرى، الا انه توجد عدة اشكال شائعة، وهي:²

- مؤسسات الملكية الفردية؛

- مؤسسات المشاركة؛

¹ Michel Ferrary, **Management des Ressources Humaines**, Dunod, Paris, 2014, p p : 24-25.

² حمزة غربي، **محددات الهيكلية المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة الماجستير، العلوم التجارية والمالية، المدرسة العليا للتجارة، 2010، ص ص: 10-07.

- مؤسسات المساهمة؛

3-1- مؤسسات الملكية الفردية

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الملكية الفردية من أبسط الأشكال القانونية وأسرعها في التكوين، ويمكن تعريفها على أنها تلك المؤسسة التي يمتلكها ويديرها شخص واحد، فهو المسؤول عن تكوين رأسمالها، واتخاذ إجراءات تكوينها، وهو يتحمل مسؤولية إدارة تشغيلها، وفي المقابل هو الذي يحصل على كل الأرباح المحققة نتيجة العمليات. وهو يتحمل كل الخسائر التي تترتب على التشغيل وممارسة النشاط، ومسؤوليته في ذلك غير محدودة، أي ان صاحب المؤسسة مسؤول عن سداد جميع الديون المترتبة على هذه المؤسسة، ويستطيع الدائنون الرجوع الى أموال المالك الشخصية.

3-2- مؤسسات المشاركة

هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة تتكون باتفاق شريكين أو أكثر على تكوين مؤسسة لممارسة نشاط أو مجموعة من الأنشطة، ويقومون بتوفير كافة الأموال المطلوبة للمؤسسة وفقا لنسب معينة يتم الاتفاق عليها، وتأخذ مؤسسات المشاركة شكلين رئيسيين هما مؤسسات التضامن ومؤسسات التوصية البسيطة.

3-2-1- مؤسسات التضامن

يتكون هذا النوع من المؤسسات عندما يقوم شريكان أو أكثر على تكوين مؤسسة صغيرة ومتوسطة تمارس أنشطة معينة، حيث تقوم هذه النوعية من المشاركة على الثقة الكاملة بين الشركاء.

3-2-2- مؤسسات التوصية البسيطة

يشترط هذا النوع من المؤسسات اتفاق شريكين على الأقل، ويحدد عقد المشاركة بنسبة مساهمة كل شريك في رأس المال وحقوق كل شريك في الإدارة. وتتميز هذه المؤسسات بوجود نوعان من الشركاء، شريك متضامن لا يختلف عن الشريك المتضامن في مؤسسة التضامن، وشريك موصي مسؤوليته محدودة وغير تضامنية ولا يشارك في إدارة المؤسسة. وهذه النوعية من

المشاركة تقوم على الثقة المتبادلة بين الشركاء، ودرجة المخاطرة فيها محدودة بالنسبة للشريك الموصي بحجم مساهمته في رأس المال.

3-3- مؤسسات المساهمة

هي تلك المؤسسات التي تتكون من عدد من الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين الذين يتفقون على هدف معين مسموح به قانونياً، حيث يمكن أن يتغير هؤلاء الأشخاص دون أن يؤدي ذلك إلى انتهاء المؤسسة وتصفيتها، كما تعتبر من أفضل الأشكال القانونية من حيث القدرة على تجميع الأموال، درجة المخاطرة فيها محدودة بحجم المساهمة في رأس المال ومسؤولية الملاك محدودة وغير تضامنية. ويقسم رأس المال عادة إلى حصص صغيرة والتي يطلق عليها اسم سهم، ويحق للأشخاص شراء ما يروونه مناسباً من الأسهم خاصة إذا كانت مطروحة للاكتتاب العام.

3-4- العوامل التي تأخذ بعين الاعتبار عند اختيار الشكل القانوني للمؤسسة

اختيار الشكل القانوني للمؤسسة ليس وليد الصدفة، بل توجد العديد من العوامل التي تأخذ بعين الاعتبار في تحديده. وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي:¹

- الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، فكلما اتجه هدف المقاول إلى السرعة في إنشاء المؤسسة أو تحقيق الربح السريع والافراد به، والعمل على حفظ حقه في التصرف بأمواله كلما اتجه نحو المؤسسات الفردية وشركات الأشخاص، بينما إذا كان الهدف يتمثل في الحصول على ربح منتظم، والاحتفاظ بحرية حركة الأموال فيتم الاتجاه إلى تشكيل شركات الأموال.

- مدى القدرة على توفير الأموال المطلوبة، فإذا لم يكن في استطاعة المقاول تأمين المتطلبات المالية الضرورية لمؤسسته فإنه قد يلجأ إلى إضافة شركاء جدد أو التحول إلى شكل آخر من الشركات المساهمة.

- تحديد المسؤولية وتوزيع المخاطر، فكلما ارتفعت درجة المخاطرة في النشاط الذي ستمارسه المؤسسة يتم التوجه إلى شركات الأموال، بينما إذا كانت درجة المخاطرة قليلة تتجه المؤسسة نحو أشكال التنظيمات الشخصية، كما تلعب الخصائص الشخصية للمقاولين دوراً رئيسياً في تحديد

1- نادبة دباح، مرجع سبق ذكره، 2012، ص ص: 41-42.

الشكل القانوني، فكلما كانت درجة تحمل المسؤولية والمخاطرة ومواجهة التحديات عالية في أصحاب المؤسسات كلما اتجهوا الى شركات الأشخاص.

- المزايا الضريبية التي تفرضها الدولة على كل شكل من الأشكال القانونية للمؤسسات.

- مدى الحاجة إلى الكفاءات والخبرات الإدارية.

4- موقع المشروع

يعتبر موقع المشروع عاملاً مهماً من العوامل التي يتوقف عليها نجاح المشروع أو فشله، وبالتالي، فتعديده واختياره من أهم الموضوعات التي شغلت تفكير المهتمين بالصناعة، فقد بذلت جهوداً حثيثة في هذا المجال، حتى يمكن التوصل إلى نظرية عامة تكون أساساً لاختيار العوامل الأساسية التي يسترشد بها رجال الأعمال، عند اختيارهم لموقع صناعاتهم، ورغم هذا لم تصل هذه الجهود إلى وضع نظرية للتوطين، يقبلها المشتغلون بالنشاط الصناعي قبولاً عاماً.¹

وبما أن اختيار الموقع يؤثر بشكل أو بآخر على التكاليف الاستثمارية والتشغيلية للمشروع المقترح، فقد انصب اهتمام الباحثين والمحللين على استخدام المنطلقات الحديثة لنظرية الموقع وما تضمنه من أساليب متطورة للوصول إلى الصيغة الأفضل في اختيار الموقع الجغرافي الملائم للمشروع الاقتصادي بحيث يضمن الوصول إلى مستويات أفضل من التوازن الصناعي والقطاعي على المستوى القومي.

هذا، وقد قدم الأستاذ لورانس وآخرون مقترحاً لكيفية اختيار موقع المشروع الصناعي مؤلفاً من ثلاث خطوات رئيسية، وهي كما يلي:²

4-1- الخطوة الأولى

يتم فيها اختيار المنطقة أو المساحة العامة التي يختار فيها الموقع المطلوب للمشروع المقترح، وتتطلب عملية الاختيار الأخذ بعين الاعتبار خمسة عوامل رئيسية هي:

- القرب من الأسواق الرئيسية المطلوبة أو المستهدفة من قبل المشروع.

¹- سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، 2011، ص: 132.

²- قاسم ناجي حمدي، أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 233-234.

- القرب من المواد الأولية (الخام) الضرورية للمشروع.
- القدرة على استخدام تسهيلات النقل.
- توافر الخدمات العامة والخاصة الضرورية للمشروع مثل: القوى المحركة، المياه والوقود وغيرها.
- الظروف المناخية الملائمة (حيث تحتاج بعض الصناعات إلى شتاء دافئ وصيف معتدل، أو غير ذلك).

4-2- الخطوة الثانية

اختيار المجتمع الخاص (أو البيئة المحيطة بالمشروع)، ويسترشد في ذلك بالآتي:

- توافر امدادات العمالة (بالإعداد والمهارات المطلوبة من قبل المشروع).
- مستوى الأجور التي تدفعها الشركات الأخرى في الصناعات المماثلة.
- المشروعات الأخرى في المجتمع والتي تكون تكميلية للمشروع من حيث المواد والمنتجات والقوى العاملة المطلوبة والمهارات المستخدمة وغير ذلك.
- التعاون والتنسيق مع المشروعات الصناعية الأخرى.
- مستوى الضرائب المفروضة والالتزامات الأخرى.
- مستويات وظروف المعيشة المناسبة لبيئة عمل المشروع.

4-3- الخطوة الثالثة

وهي اختيار الموقع النهائي للمشروع في المجتمع المفضل الأكثر ملائمة لظروف المشروع وطبيعة عمله، وقد يتطلب ذلك الأخذ في الاعتبار المجتمعات البديلة إذا لم يكن ممكناً أن نجد في المجتمع المفضل أو المختار موقعا متاحا أو ملائما للمشروع.

أهم ما يجب أخذه في الحسبان عند البحث عن الموقع المقترح هو:

- الأرض (ومدى وملاءمتها لإمكانات التوسع مستقبلا).
- عامل النقل (ومدى توفر إمكانات نقل المواد الأولية ونقل منتجات المشروع) بتكاليف نقل تفضيلية أو تنافسية.
- عوامل أخرى متنوعة (مثل مصادر الطاقة، البنى التحتية، توافر الخدمات الضرورية، مصادر المياه والوقود وغيرها).

المطلب الثالث: التخطيط المالي

يعتبر التخطيط المالي العنصر الأخير ضمن مسار تخطيط الأعمال. في هذا المطلب، سيتم معالجة العناصر الموالية:

- إعداد القوائم المالية التقديرية؛
- تحديد مصادر تمويل المؤسسة؛
- حساب تكلفة رأس المال؛
- تحليل التعادل؛
- التحليل المالي من خلال النسب؛

1- إعداد القوائم المالية التقديرية

ثمة ثلاثة قوائم أولية لدراسة وفهم الوضع المالي للمشروع المقاولاتي، وهي قائمة المركز المالي، قائمة الدخل السنوية التقديرية وقائمة الدخل التقديرية. حيث أنه من الواجب على كل مقاول اعطاء أهمية كبيرة لهذه القوائم المالية، وذلك لما يتحيه دراسة وتحليل هذه القوائم من معلومات جوهرية لمستقبل المشروع.

1-1- قائمة المركز المالي

تعتبر الميزانية العامة لقطعة تصور حالة الشركة في لحظة من الزمن، وعادة ما تكون اليوم الأخير من السنة المالية. وتقيس الميزانية العامة ما تمتلكه الشركة (الأصول أو الموجودات)، وما يترتب عليها من التزامات، وقيمتها (حقوق الملكية أو صافي القيمة) وتشتمل الأصول على الأصول المتداولة، مثل النقد والسندات والأوراق المالية المسوقة والأصول الثابتة.¹

1-2- قائمة الدخل السنوية التقديرية

قائمة الدخل التقديرية هي عبارة عن كشف بالدخل المتوقع خلال فترة مالية معينة وبالتكاليف التي من المتوقع أن تتحملها المؤسسة خلال تلك الفترة لتحقيق ذلك الدخل، وتعد هذه القائمة لأجل تعرف إجمالي الدخل المتوقع وتعرف قيمة كل عنصر من عناصر التكاليف المرتبطة

¹- فريد إل. فراي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 144.

بهذا الدخل من مواد خام، عمالة، مصروفات تشغيل، مصروفات إدارية وعمومية، مصروفات بيع وتوزيع، والربح الصافي الناتج عن الفرق بين الدخل والتكاليف. وهذه لفترة مستقبلية محددة.¹

يحقق إعداد قائمة الدخل التقديرية الغايات التالية:

- تقدير الأرباح المتوقعة خلال الفترة المالية القادمة.
- تعرف إمكانية القدرة الذاتية للتمويل وذلك من خلال حجم الأرباح المتوقع تحقيقها.
- تعرف الإيرادات والمصروفات.
- تعرف كيفية التصرف بالدخل.

1-3- قائمة التدفقات النقدية

تعتبر قائمة التدفقات النقدية من أهم القوائم المالية التي تساعد مستخدمي هذه القوائم في التعرف على الأوضاع المالية للشركة موضوع التحليل، وتأتي أهمية قائمة التدفقات في أنها تبين الأثر النقدي لكافة النشاطات التي قامت بها الشركة خلال الفترة المالية مع بيان طبيعة هذا الأثر من كونه يشكل تدفقا نقديا داخلا للشركة أو خارجا منها، كما أن تقسيم هذه القائمة النقدية ضمن نشاطات لها طبيعة مشتركة يساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف من حيث قدرة الشركة على توليد النقد وهو العنصر الذي سيستخدم في تسديد الالتزامات وتمويل التوسعات وتوزيع الأرباح سواء في المدى القصير أو المدى الطويل.²

2- مصادر التمويل في المؤسسة

يعتبر تمويل المشاريع من أهم القضايا الرئيسية في مجال المقاولاتية،³ فلقيام المؤسسة بمختلف نشاطاتها سواء التشغيلية أو الاستثمارية أو غيرها عليها أن تبحث عن مصادر للتمويل، حيث يمكن تقسيم مصادر التمويل في المؤسسة إلى مصادر قصيرة الأجل، متوسطة الأجل وطويلة الأجل.⁴

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، دراسة الجدوى للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص: 16.

² - المرجع السابق، 2012، ص: 28.

³ - Beryl Bès et Arnaud Poissonnier, Le Financement Participatif, Eyrolles, Paris, 2016, p : 12.

⁴ - حمزة غربي، محددات السياسة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، علوم تجارية ومالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2015، ص ص: 11-22.

2-1-1-2-1-2-1-2 مصادر التمويل قصيرة الأجل

يمكن إجمال مصادر التمويل قصيرة الأجل في نوعان أساسيان وهما الائتمان التجاري والقروض البنكية قصيرة الأجل.

2-1-1-2-1-1-2-1-2 الائتمان التجاري

هو وسيلة للشراء مع تأجيل الدفع على فترات مختلفة مع أخذ فترة سماح معينة قبل أن يتم التسديد.

2-1-2-2-1-2-1-2 القروض البنكية قصيرة الأجل

يعرف القرض على أنه الثقة التي يوليها البنك لشخص ما سواء أكان طبيعياً أم معنوياً، بأن يمنحه مبلغاً من المال لاستخدامه في غرض محدد، خلال فترة زمنية متفق عليها وبشروط معينة لقاء عائد مادي متفق عليها وبضمانات تمكن البنك من استرداد قرضه في حال توقف العميل عن السداد.

2-1-3-1-2-1-2-1-2 التمويل عن طريق أوراق السوق النقدي

بالإضافة إلى الائتمان التجاري والقروض البنكية، فقد سادت في السنوات الأخيرة مصادر أخرى للتمويل قصير الأجل لمؤسسات الأعمال التي تتمتع بقابلية عالية للتسويق أو التحويل إلى نقد، وهي تلك القروض التي يمكن تداولها بيعة وشراء في السوق المفتوحة. ومن بين أدوات التمويل قصيرة الأجل التي يتم تداولها في السوق النقدي الأوراق التجارية والقبولات البنكية.

2-2-2-2-1-2-1-2 مصادر التمويل متوسطة الأجل

هناك مصدران رئيسيان للتمويل متوسط الأجل بالنسبة للمؤسسة، ويتمثل هذان المصدران في كل من القروض البنكية متوسطة الأجل والاستئجار.

2-2-1- القروض البنكية متوسطة الأجل

يستعمل هذا النوع من القروض في تمويل الأصول الثابتة التي لا يتجاوز عمرها الاقتصادي عشر سنوات. حيث تمثل البنوك والمؤسسات المالية المختصة المصدر الرئيسي لها، وغالبا ما يسدد القرض على شكل أقساط سنوية أو نصف سنوية.

2-2-2- الاستئجار

يعرف الاستئجار على أنه عملية يقوم بموجبها البنك أو أية مؤسسة مالية أو مؤسسة تأجير مؤهلة قانونا لذلك، بوضع آلات أو معدات أو أصول مادية أخرى بحوزة مؤسسة مستعملة على سبيل الإيجار مع إمكانية التنازل عنها في نهاية الفترة المتعاقد عليها، ويتم التسديد على أقساط يتفق بشأنها تسمى ثم الإيجار

2-3- مصادر التمويل طويلة الأجل

تحصل المؤسسة على التمويل طويل الأجل من أجل تغطية الإنفاق اللازم لشراء الأصول الثابتة وتمويل الجزء الدائم من الأصول المتداولة، حيث تعتمد على عدة مصادر تمويلية، أهمها إصدار أسهم عادية أو أسهم ممتازة، أو من خلال الاقتراض طويل الأجل.

2-3-1- الأسهم العادية

تعتبر الأسهم العادية المصدر الرئيسي للتمويل الدائم للمؤسسة، خاصة في حالة المؤسسات التي تكون في أول مراحل التشغيل، تمثل الأسهم العادية أموال الملكية في المؤسسة، ويمكن تعريفها بأنها: تلك الأسهم التي لا تمتلك أية تفضيلات أو أسبقيات خاصة في دفع مقسوم الأرباح أو في حالة الإفلاس أو التصفية.

2-3-2- الأسهم الممتازة

تمنح الأسهم الممتازة لصاحبها حقوقا إضافية لا يتمتع بها صاحب السهم العادي مثل حق الأولوية في الحصول على الأرباح وتعرف على أنها حصة في ملكية المؤسسة التي بمقتضاها

يستطيع مالك تلك الحصة الحصول على عقد محدد يوزع سنويا بشرط قيام المؤسسة بتحقيق أرباح كافية لتغطية هذه التوزيعات.

2-3-3- السندات

تعرف السندات على أنها أوراق مالية ذات دخل ثابت وتتمتع بقابلية التداول، وهي عبارة عن عقد طويل الأجل، تلتزم المؤسسة بموجبه بتسديد دفعات دورية من الفوائد، إضافة إلى أصل المبلغ.

2-3-4- الأرباح المحتجزة

تعرف على أنها الجزء من الأرباح التي يتم الاحتفاظ بها لغرض إعادة استثمارها، وتعتبر مصدرا داخليا هاما للتمويل.

2-3-5- القروض البنكية طويلة الأجل

هي القروض التي تزيد آجالها عن خمس سنوات وقد تصل إلى عشر سنوات أو عشرين سنة، تمنح لتمويل الأنشطة والعمليات ذات الطبيعة الرأسمالية، أو بناء المصانع، إقامة مشاريع جديدة تقدم مثل هذه القروض عادة من البنوك المتخصصة مثل البنوك العقارية التي تمنح قروضا قد تصل إلى عشرين عام.

2-3-6- التمويل بالاندماج والخيارات والتعهدات

توجد طرق أخرى للتمويل طويل الأجل للمؤسسة، وهي حديثة نسبيا مثل التمويل عن طرق الاندماجات أو باستعمال الخيارات أو بالتعهدات (التراخيص).

3- تكلفة رأس المال

تمثل تكلفة رأس المال الأساس للكثير من القرارات التي تعتمد عليها الإدارة المالية، إلا أنه يمكن إجمال ما يكمن أن تحققه الإدارة المالية من أهمية عند حسابها لتكلفة الأموال لكل عنصر أو عند حساب المعدل الموزون لتكلفة أموال المؤسسة ككل.¹

1- محمد براق وحزمة غربي، مدخل إلى السياسة المالية للمؤسسة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، 2015، ص: 60.

وفيما يلي بعض عناصر أهمية حساب تكلفة رأس المال:

- تمكن حساب تكلفة الأموال لكل عنصر من عناصر تمويل الإدارة المالية من اختيار أنسب تلك المصادر من ناحية التكلفة، وعند تساوي الشروط الأخرى المرتبطة بكل مصدر والمصاحبة له، فإنه يختار المصدر الذي يحمل المؤسسة أقل تكلفة ممكنة.

- تستخدم تكلفة الأموال كمعيار للمفاضلة بين البدائل الاستثمارية الممكن أن تستخدم فيها الأموال.

- يفيد حساب تكلفة الأموال في المفاضلة بين البدائل الاستثمارية ذاتها وتحديد مدلولاتها، إضافة إلى دوره في قرارات الأسعار والربط بين قيمة المؤسسة في الأسواق المالية وبين هيكلتها المالية.

- العديد من القرارات المالية من ضمنها تلك القرارات المرتبطة بإيجاد الموجودات وإعادة تمويل السندات وسياسة رأس المال العامل، ستستخدم حسابا دقيقا لتكلفة الأموال.

- تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة كهدف استراتيجي للإدارة المالية يستلزم أن تكون تكلفة جميع العناصر التي تشكل مدخلات المؤسسة من ضمنها الأموال بحدودها الدنيا. ولذلك، ولغرض تخفيض تكلفة الأموال فإن المنطق يتطلب حسابها.

يتم حساب تكلفة الأموال انطلاقا من تكلفة كل عنصر من عناصر الهيكل المالي، أي تكلفة التمويل من المصادر طويلة، متوسطة وقصيرة الأجل، ويمكن حساب تكلفة رأس المال كمايلي:¹

3-1- تكلفة الاقتراض طويل الأجل

يتم حساب تكلفة الاقتراض طويل الأجل على افتراض أنه يتم عن طريق إصدار السندات بواسطة المعادلة الموالية:

$$K_d = r (1 - T)$$

حيث إن:

¹- ساطوري الجودي، أثر كفاءة سوق رأس المال على الاستثمار في الأوراق المالية، أطروحة دكتوراه، علوم تجارية ومالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004، ص: 19-25.

K_d : تمثل تكلفة الاقتراض طويل الأجل.

t : عائد السند لموعد استحقاقه.

T : معدل الضريبة على الأرباح.

3-2-2- تكلفة الأسهم العادية والأسهم الممتازة

تختلف تكلفة الأسهم العادية عن تكلفة الأسهم الممتازة، وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي:

3-2-1- تكلفة الأسهم العادية

هناك طريقتان لتقدير تكاليف الأسهم العادية المتداولة التي يتكون منها رأس مال المؤسسة.

3-2-1-1- طريقة نموذج تسعير الأصول المالية

حسب هذه الطريقة، يتم حساب تكلفة الأسهم العادية وفق الصيغة الآتية:

$$R^* = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

حيث إن:

R^* : تمثل العائد المطلوب والذي يعتبر تكلفة السهم.

R_f : معدل العائد الخالي من الخطر.

β : بيتا السهم وهي عبارة عن سعر المخاطرة.

R_m : عائد السوق.

3-2-1-2- طريقة معدل النمو الثابت

تفترض هذه الطريقة أن أرباح الأسهم العادية تنمو بمعدل نمو ثابت، وتحسب تكلفة الأسهم

العادية وفق نموذج جوردن " Gordon " كما يلي:

$$R^* = \frac{D_1}{P_0} + G$$

حيث إن:

R^* : تكلفة الأسهم العادية حسب نموذج جوردن.

D_1 : أرباح السهم في نهاية السنة القادمة.

P_0 : سعر السهم في السوق.

G : معدل النمو.

3-2-2-3- تكلفة الأسهم الممتازة

يمكن استخراج تكلفة الأسهم الممتازة كما يلي:

$$R_s = \frac{D_t}{P_0 - C} \times 100$$

حيث إن:

R_s : تكلفة التمويل عن طريق الأسهم الممتازة.

D_t : ربح السهم الممتاز.

P_0 : سعر بيع السهم الممتاز.

C : عمولة بيع السهم الممتاز.

3-2-3-3- تكلفة الأرباح غير الموزعة

وتحسب وفق الصيغة الآتية:

$$R_D = \frac{D_1}{P_0} + G$$

حيث إن:

R_D : تكلفة التمويل عن طرق الأرباح غير الموزعة.

D_1 : أرباح السهم في نهاية السنة.

P_0 : سعر السهم في السوق.

G : معدل نمو أرباح السهم العادي.

وبعد حساب تكلفة كل مصدر من مصادر التمويل، يتم الوصول إلى تحديد ما يسمى بتكلفة رأس المال، حيث أنه ولحساب معدل تكلفة رأس المال، ينبغي التفرقة بين حالة وجود ضرائب على الأرباح وحالة عدم وجود ضرائب على الأرباح.

تعطى تكلفة رأس المال في حالة وجود ضرائب على الأرباح بالعلاقة الآتية:

$$K = K_e \frac{E}{E+D} + K_d \cdot \frac{D}{E+D}$$

حيث إن:

K : معدل تكلفة رأس المال.

K_e : تكلفة الأسهم (العادية، الممتازة، والأرباح غير الموزعة).

K_d : تكلفة القروض طويلة الأجل.

E : مبلغ الأسهم.

D : مبلغ القروض.

أما تكلفة رأس المال عند إدخال عنصر الضريبة على الأرباح فتحسب وفق الصيغة

الموالية:

$$K = K_e \frac{E}{E+D} + K_d (1-T) \frac{D}{E+D}$$

حيث إن:

T : يمثل معدل الضريبة على الأرباح.

4- تحليل التعادل

يركز هذا الأسلوب على تحليل نقطة التعادل من خلال دراسة العلاقات بين الإيرادات والتكاليف والأرباح وعند مستويات مختلفة من الإنتاج والمبيعات.

ويقصد بنقطة التعادل، النقطة التي يتحقق عندها التساوي بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية لنواتج معين، أي النقطة التي لا تكون فيها أرباح ولا خسائر.

ويمكن التعبير عن نقطة التعادل، إما كنسبة من الطاقة الإنتاجية أو كنسبة معينة من الإيرادات، كما يمكن التعبير عنها إما كمياً أو نقدياً، وعادة فكلما ارتفعت نقطة التعادل، كلما زادت فرص المشروع من تحقيق الأرباح، وكلما انخفضت، كلما زادت احتمالات حدوث خسائر. ويمثل الفرق بين مستوى التشغيل عند نقطة التعادل والطاقة الإنتاجية المتوقعة للمشروع (منطقة أمان) لذلك المشروع من أية مخاطر.¹

5- التحليل المالي من خلال النسب

قبل تناول النسب المستخدمة في التحليل المالي، لابد في البداية من توضيح مفهومه.

5-1- مفهوم التحليل المالي

يمكن اعتبار التحليل المالي على أنه مجموعة الطرق المستعملة لتحليل واستغلال البيانات المالية والاقتصادية لتقييم المؤسسة وإصدار أحكام حول وضعها وأدائها المالي، المخاطر التي تواجهها، هذه المعلومات تخص الماضي، الحاضر والمستقبل.²

5-2- النسب المالية

يقدم تحليل القوائم المالية الثلاث-الميزانية العامة، قائمة الدخل وقائمة التدفقات المالية- ثروة من المعلومات التي تمكن من تقويم الصحة المالية للأعمال، وحتى أنه يمكن الحصول على المزيد من المعلومات عن طريق تعقب نسب المتغيرات المستقاة من القوائم المالية وتقع عشرات

¹- كاظم جاسم العيسوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 188-189.

²- Grandguillot, Francis Grandguillot, Béatrice, Analyse Financière, Gualino, Paris, 12^e Edition, 2015, p : 15.

النسب التي يمكن حسابها في أربع فئات، ألا وهي: نسب السيولة، نسب النشاط، نسب الفعالية ونسب الربحية.¹

5-2-1-نسب الفعالية المالية

تشير نسب الفعالية المالية إلى مقدار توفير الأعمال لرأسمالها عن طريق الديون عوضاً عن حقوق الملكية، وتعد هذه الأرقام حاسمة جداً بالنسبة للشركات الجديدة والنامية لأن قدرتها على جمع رأسمال إضافي قد تتأثر بموضع الفعالية الحالي.

5-2-2-نسب الربحية

تقيس نسب الربحية الأداء المالي للمؤسسة وعوائدها المالية، وهذه بحد ذاتها تعتبر مهمة لكونها تتعلق بمؤسسة معينة وكذلك بالمقارنة بالمعدلات التي تحققها الصناعة، ومن شأن الانحراف عن معايير الصناعة أو التحركات السلبية الداخلية أن تكون إشارة على أن السلامة الاقتصادية للأعمال في خطر، وباختصار تقدم نسب الربحية صورة سريعة وموجزة عن النتائج المالية للمؤسسة في الوقت الراهن.

5-2-3-نسب السيولة

تدل هذه النسب على قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها النقدية القصيرة الأمد أو التي شارفت على الاستحقاق، وبعبارة أخرى، تساعد هذه النسب على تحديد ما إذا كان لدى الأعمال رأسمال عامل يكفي للاستمرار بأعمالها ودفع الفواتير المترتبة عليها والاستثمار في المستقبل واستغلال الفرص المتوفرة حالياً وإبعاد أية كوارث غير متوقعة قصيرة الأجل وأهم نسبتان من بين هذين النسب هما نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة.

5-2-4-نسب الكفاية

توفر هذه النسب بصيرة نافذة إلى مدى كفاية المؤسسة في استخدام مواردها.

¹- فريد إل. فراي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص ص: 45-50.

المبحث الثاني: الأداء في المشاريع المقاولاتية

اهتم العديد من الباحثين بدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات، إذ نجد من خلال مراجعة الأدبيات الاقتصادية أن هناك العديد من الدراسات التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الاقتصادية خصوصا الصغيرة والمتوسطة منها، سيتم في هذا المبحث عرض العناصر المولية:

- الإطار النظري للأداء؛

- النماذج المقدمة لتوضيح أبعاد مفهوم الأداء؛

- عوامل نجاح المشاريع المقاولاتية؛

المطلب الأول: الإطار النظري للأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين في مجال الإدارة والتسيير.

ولإيضاح مدلوله، سيتم عرض العناصر المولية:

- الأداء والمفاهيم المرتبطة به؛

- تصنيفات الأداء؛

1-الأداء والمفاهيم المرتبطة به

1-1- مفهوم الأداء

تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم للأداء، حيث عرفه دراكر Drucker على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.¹

كما عرفه كابلين ونورتن Kaplan et Norton على أنه تحقيق المؤسسة لأهدافها التنظيمية.²

¹ - الشيخ الداودي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، 2010، ص: 218.

² - Fateh Sahel, **Rôle de Système Intégré de Gestion des Coûts dans la Mesure de la Performance de L'entreprise et La Prise de Décision**, Thèse de Doctorat, Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université M'hamed Bougara, Boumerdes, 2015, p : 25.

في حين عرفه جين وفاس Jean et Yves على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.¹

يتضح مما سبق، أن الأداء يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها المسطرة.

1-2- المفاهيم المرتبطة بالأداء

تعتبر الكفاءة والفعالية مفهومان مرتبطان بالأداء، ويعتبر الكثير من الباحثين أن الكفاءة والفعالية هما البعدان الرئيسيان للأداء. حيث تعبر الكفاءة عن القدرة على استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل، بينما الفعالية

2- تصنيفات الأداء

توجد العديد من المعايير التي من خلالها يمكن تصنيف الأداء، وفيما يلي عرض لهذه المعايير:²

1-2-1- معيار البيئة

حيث يمكن من خلاله التمييز بين أداء البيئة الداخلية وأداء البيئة الخارجية للمؤسسة.

2-2- معيار الزمن

يمكن من خلاله التمييز بين الأداء في المدى القصير، المتوسط والطويل.

2-3- معيار الشمولية

يمكن من خلاله التمييز بين الأداء الكلي والأداء الجزئي.

كما يمكن تقسيم الأداء إلى:

¹- عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التنسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص: 19.

²- المرجع السابق، ص ص: 22-25.

-الأداء الاقتصادي والمالي

الأداء الاقتصادي له علاقة بمختلف أقسام المؤسسة من إنتاج، توزيع، تمويل وغيرها، بينما الأداء المالي له علاقة بالمرودية المالية، التحكم في الإيرادات والمصاريف، تمويل الاستثمارات وغيرها.¹

-الأداء الاجتماعي

يقصد بالأداء الاجتماعي نجاح مؤسسة في تحقيق أهدافها الاجتماعية الموضوعية والمحددة سلفا، ويقسم الأداء الاجتماعي إلى قسمين داخلي وخارجي، ففي حين يرتبط الأداء الداخلي بالمالكين والعاملين، فإن الأداء الخارجي يعني به الأداء اتجاه الزبائن، المجتمع المحلي، الحكومة وذوي الاحتياجات الخاصة. وقد تعددت وجهات النظر في وجود علاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي من عدمه.²

-الأداء البيئي

يهتم بالمواضيع المتعلقة بالبيئة.³

المطلب الثاني: النماذج المقدمة لتوضيح أبعاد مفهوم الأداء للتقييم في المؤسسة

نظرا لثراء هذا الموضوع بالأفكار التي قدمها الباحثون، فيصعب تحديد دقيق للأداء، ويتجلى ذلك من خلال النماذج التي قدمها هؤلاء والتي يمكن للمديرين اعتمادها لتقييم قدراتهم واختبار مدى صلاحية اختياراتهم الاستراتيجية. وفيما يلي عرض لهذه النماذج:⁴

¹- Zouhair Djerbi et Al, **Contrôle de Gestion**, Dunod, Paris, 2014, p : 07.

²- Hajer Tebini, **Relation Entre La Performance Financière et La Performance Sociale et Environnementale : Une Analyse Critique**, Thèse de Doctorat, Université de Québec, Montréal, 2013, pp : 31-33.

³- Laurent Cappelletti et Al, **Toute la fonction Contrôle de Gestion**, Dunod, Paris, 2014, p : 21.

⁴-ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص ص : 19-21.

1- نموذج موران ساكو ويوادو

من بين هذه النماذج العملية التي تميزت بالوضوح، النموذج الذي قدمه موران ساكو ويوادو 'Boadan ,Moran Sacoa'، في سنة 1994، والذي يعطي حكماً عاماً على الأداء التنظيمي.

يتكون النموذج من ثلاث متغيرات أساسية:

- يتشكل الأداء في المؤسسة من أربعة أبعاد أساسية: بقاء المؤسسة، الكفاءة الاقتصادية، متغيرات الموارد البشرية وشرعية المؤسسة تجاه الجماعات الخارجية.
- يقوم النموذج على مجموعة من المعايير خاصة بكل من أبعاد الأداء تجاه الجماعات الخارجية.
- يشمل كل معيار مجموعة من المؤشرات لقياسه وكل معيار يخض للقياس باستخدام عدد من المؤشرات، وكل معيار يقوم أو يقيم على سلم يتكون من خمس مستويات يعبر عن كل مستوى بقيمة وذلك كما يلي:

1 -رديء جداً، 2-رديء، 3-مقبول، 4-جيد، 5-جيد جداً.

وكل بعد من الأبعاد يقيم باستخدام هذا المقياس على أساس النتائج المحصل عليها في كل معيار حيث يصبح بالإمكان إعطاء حكم عقلائي على أداء المؤسسة بالاستناد إلى نتائج تقييم الأبعاد الأربعة للأداء.

2-النموذج الثاني

في هذا النموذج يتم استخدام المدخل الشامل في تحليل وتقييم الأداء في المؤسسة، وقد

تم اقتراح هذا النموذج المتكون من خمسة أبعاد تقوم على الفعالية والكفاءة وهي:

1-الفعالية المالية، 2-الكفاءة الإنتاجية، 3-فعالية النمو، 4-الفعالية في السوق المالية،5-الفعالية الاجتماعية.

يوضح في هذا النموذج الأبعاد الأساسية للأداء باستخدام متغيرات قابلة للقياس كما يلي:

- **الفعالية المالية**، يمكن أن تقاس باستخدام ثلاث متغيرات أساسية: نسب المردودية المالية، نسبة المردودية التجارية، معدل التمويل الذاتي.
- من جهتها، **الكفاءة الإنتاجية**، يمكن قياسها بالاعتماد على متغيرات الإنتاجية والتكاليف.
- **فعالية النمو**، تعني أساسا الكشف عن النمو من خلال ثلاث متغيرات: نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المضافة، نمو حصة السوق.
- **الفعالية في السوق المالية** تعني المؤسسات التي تعمل في سوق الأوراق المالية، ويمكن أن تقاس باعتماد مؤشرين: تطور مقسوم الأرباح، تطور سعر أسهم المؤسسة.
- ويمكن تحديد مؤشرين للدلالة على **الفعالية الاجتماعية**، ويبقى باب المؤشرات التي تقاس وفقا لها مفتوحا: تطور المكافآت المادية - تطور عدد الأفراد.

3-النموذج الثالث، في هذا النموذج يدرس أداء المؤسسة عبر المدى الزمني حيث يعبر عن الأداء بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى، ويدرس هذا المدخل قدرة المؤسسة في تفاعلها مع البيئة الخارجية.

فمعايير الفعالية على المدى الزمني القصير إذا تتمثل فيما يلي:

- **الإنتاج**، ويعبر عن قدرة المؤسسة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة الخارجية
- **الكفاءة**، وهي الكيفية التي تؤدي بها الأعمال ويعبر عنها بالمدخلات على المخرجات.

- الرضا، وهي المنافع التي يحصل عليها الأعضاء والمتمثلة أساسا في ضرورة تحقيق هدف الرضا الاقتصادي والاجتماعي والنفسي في مكان العمل.
- أما مؤشرات الفعالية على المدى الزمني المتوسط فتتضمن ما يلي:
- التكيف، وهي القدرة على التفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية التي تحدث عبر الزمن.
- النمو، وهو دعم قدرة المؤسسة على البقاء على المدى البعيد، وذلك بحرصها على استثمار أموالها في زيادة الإنتاج وتطوير الكفاءات والمهارات لمواردها البشرية.

المطلب الثالث: عوامل نجاح المشاريع المقاولاتية

تعاطف اهتمام الباحثين الأكاديميين والمختصين بموضوع النجاح المقاولاتي، حيث توجد العديد من العوامل التي تحدد مدى نجاح المشروع المقاولاتي من فشله، والتي يمكن دراستها وفقا لثلاثة أبعاد:¹

-عوامل متعلقة بالمقاول؛

-عوامل متعلقة بالمحيط؛

-عوامل متعلقة بالتحضير لإنشاء المؤسسة؛

-العوامل المتعلقة بخصائص المقاول؛

1-عوامل متعلقة بالمقاول

أكدت العديد من الدراسات أن نجاح المشاريع المقاولاتية له علاقة بالعناصر المولية:

1-1-شخصية المقاول

هناك علاقة كبيرة بين روح المقاول ونجاح مشروعه، في هذا الصدد، وجدت بعض الدراسات أنه كلما قام المقاول بتحديد أهدافه بشكل واضح ودقيق ورافق ذلك رغبة وروح لتحقيقها، كلما زادت إمكانية نجاح مشروعه.

¹ - Amira Hasrich, **Les Facteurs Clés de Succès de L'émergence Entrepreneuriale**, Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013, pp : 04-08.

في هذا الصدد، أكدت بعض الدراسات أن الخصائص الشخصية للمقاول (الطاقة، الحركية، القدرة على احتواء الوقت، القدرة على حل مختلف المشاكل، تقبل الفشل، مواجهة المخاطر، التجديد والإبداع، الثقة بالنفس، الالتزام، التفاؤل، الرغبة في الاستقلالية... الخ) وخصائصه السلوكية (المهارات التفاعلية، المهارات التكاملية) لها أثر كبير على نجاح المشروع المقاولاتي.¹

1-2- سن المقاول

أكدت هذه الدراسات أن المقاولين الشباب يسجلون معدلات نجاح أقل من المقاولين كبار السن، وهذا راجع لكون المقاولين الشباب أحياناً يفتقدون إلى الخبرة وشبكة العلاقات التي تكون في الكثير من المرات أمراً ضرورياً للحصول على التمويل. غير أن هناك دراسات أشارت إلى أن المقاولين الشباب يملكون فرص نجاح أكثر نظراً للروح والرغبة في الإنجاز التي تميز فئة الشباب.²

كما أن المقاولين الذين يعملون في القطاعات التكنولوجية يزيدون في العمر من سنة إلى خمس سنوات عن المقاولين الذين يعملون في القطاعات الأخرى.

1-3- جنس المقاول

وجدت بعض الدراسات أن المؤسسات التي أنشئت من طرف النساء تعرف معدلات استمرارية أكثر من تلك المنشأة من طرف الرجال، لكن من ناحية الأداء فإنها أقل.

1-4- المستوى التعليمي، الخبرة وقطاع النشاط

حيث أنه كلما انخفض المستوى التعليمي للمقاول وخبرته، كلما زاد احتمال فشل مشروعه من جهة، ومن جهة أخرى، كلما كان قطاع النشاط يمتاز بارتفاع الحاجة للبحث والتطوير واستخدام التكنولوجيا المتطورة، كلما تطلب ذلك من المقاول مهارات ومعارف أكثر لزيادة فرص نجاحه في هذه القطاعات.

¹ محمد علي الجودي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص ص: 23-25.

² Diane Saty Kouame, Les Facteurs de Succès ou d'Échec des Jeunes Entreprises Innovantes Françaises, selon leurs Modes de Financement et de Gouvernance, Thèse de Doctorat, Sciences de Gestion, École Doctorale de Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion, Université de Lorraine, 2012, p p : 100-101.

1-5- حجم المؤسسة

وجدت هذه الدراسات أن المقاولين الذين عملوا في مؤسسات كبيرة الحجم فشلوا في إطلاق مشاريعهم الخاصة، في حين الذين عملوا في مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم يملكون فرص كبيرة لإنجاح مشاريعهم.

1-6- شبكة علاقات المقاول

تعتبر عاملاً مهماً في إنجاح المؤسسات الجديدة، حيث أنه كلما كان للمقاول شبكة علاقات كبيرة وجيدة، كلما مكنه ذلك من توفير الموارد المالية والمادية والحصول على المعلومات الضرورية والاستفادة أكثر من الفرص المتواجدة بمحيطه.

وفي هذا الصدد، هناك دراسات أكدت على أنه كلما تم إنشاء المؤسسة من قبل أكثر من شخص، كلما زادت فرص نجاحها.

1-7- كفاءة المقاول

تتأثر قدرة المقاول على إنجاح مشروعه بما يحدث في بيئته الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية من جهة، وعلى سلوك والتزام الفرد في تنظيم مشروعه من جهة أخرى، وبالتالي، فإن الكفاءات التي يمتلكها المقاول تشكل دوراً بارزاً في ضمان استمرارية المؤسسة وتحقيقها لأهدافها.¹

يؤكد الباحثون في مجال المقاولاتية، هناك الكثير من الصفات والكفاءات للمقاول التي من الضروري أن يتمتع بها، سواء كانت كفاءات ومهارات مقاولاتية، إدارية، تقنية وبشرية والتي تعتبر بالغة الأهمية في نجاح المؤسسة من عدمه.

2- عوامل متعلقة بالمحيط

لا يتعلق النجاح المقاولاتي بالمقاول فحسب، بل يمتد الأمر إلى المحيط والبيئة التي يتواجد بها، حيث تؤثر مجموعة من العوامل في أداء المؤسسة، وبالتالي، في مدى نجاحها وهي كالتالي:

-تمويل المؤسسة؛

-هيكل المرافقة؛

¹ Catherine Léger-Jarniou et Al, **Entrepreneuriat**, Dunod, Paris, 2016, p : 64.

-البنى التحتية والمحيط؛

يتم عرض هذه العناصر كما يلي:

2-1- تمويل المؤسسة

يواجه أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات تمويلية في حجمها نقص الضمانات وفي حداتها، فالمؤسسات التمويلية تتعرض لمخاطر عند تمويلها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف مراحل نموها، ونظرا لهذه المخاطر تتجنب البنوك توفير التمويل اللازم لهذه المؤسسات.¹

وانطلاقا مما سبق، يواجه المقاولين مشاكل كثيرة، وبالتالي فتوفير التمويل اللازم وبأقل تكلفة أمر ضروري لنجاح المؤسسة.

2-2- المرافقة المقاولاتية

تبرز أهمية مرافقة المقاول في كونها تزيد من فرص نجاح واستمرار المشاريع المقاولاتية، بالإضافة إلى قدرتها على توجيه رواد الأعمال لإنشاء مؤسساتهم الخاصة، احتضان أفكارهم ومساعدتهم على مواجهة التحديات.²

2-3- البنية التحتية

تشكل البنى التحتية من شبكة طرقات ومواصلات وخدمات وغيرها، أهمية كبيرة في تشجيع المقاولين على إقامة مشاريعهم وانجاحها، كما أن الإطار القانوني، السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي له أثر كبير في إضفاء نوع من الاستقرار والحيوية التي تشجع المقاول على الاستمرار في مشروعه.

¹- حمزة غربي، مرجع سبق ذكره، 2015، ص: 10.

²- وفاء ناصر المبيرك ونورة جاسر الجاسر، النظام البيئي لريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومركز ريادة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، 09 سبتمبر 2014، ص: 15.

3- العوامل المتعلقة بالتحضير لإنشاء المؤسسة

يتميز عالم اليوم بدرجة عالية من عدم التأكد، الأمر الذي يترتب عليه العديد من المخاطر، هذه التقلبات تشكل في مجموعها أداة ضغط نفسي لا يمكن تجنب أثارها أو تخفيف وقعها إلا من خلال التحضير الجيد وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة والتحديات المحتملة إلى فرص متاحة.¹

المبحث الثالث: تخطيط الأعمال ونمو المشاريع المقاولاتية

تحظى دراسة أثر تخطيط الأعمال على أداء المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة بأهمية بالغة لدى الباحثين الذين تباينت وجهات نظرهم حول الموضوع. سيتم في هذا المبحث عرض العناصر الموالية:

- أنواع النمو في المؤسسة
- نماذج محددات نمو المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة
- محددات نجاح المشاريع المقاولاتية.

المطلب الأول: أنواع النمو في المؤسسة

ميز الباحثون بين أنواع عديدة لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفيما يلي عرض لهذه الأنواع:²

1- النمو الداخلي للمؤسسة

يحدث النمو الداخلي وينتج من خلال مواردها الخاصة، وتختلف تعريف النمو الداخلي باختلاف الباحثين فهناك من ربط النمو الداخلي بطريقة تمويله، وهناك من ربطه بأسلوب حياة القدرات الإنتاجية.

فحسب الباحثون الذين ربطوا النمو الداخلي بطريقة تمويله، فإن هذا النوع من النمو يتحدد وفقاً للموارد المستخدمة في التمويل، حيث عرف هوسيو Housiaux 1966، النمو الداخلي على أنه نمو المؤسسة الذي يستخدم الاحتياطات المتراكمة منذ الدورات السابقة.

¹- فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج، عمان، الأردن، 2013، ص: 124.

²- محمد كربوش، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص: 45-47.

أما فيما يخص الباحثون الذين ينتمون إلى الفئة الثانية والتي ترى أن النمو الداخلي مرتبط بالقدرات الإنتاجية، فإن ستوليروا Stoléru 1969 عرف النمو الداخلي على أنه تلك الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تنمية أسواقها وتحسين قدراتها الإنتاجية.

أما التعريف الأكثر دقة، فهو ما جاء به بينيمي Bienaymé على أنه النمو الناتج عن تلك الزيادة في قدرات الإنتاج من خلال إنشاء أو امتلاك وسائل إنتاج جديدة وينتج عنها ارتفاع في الإنتاج كما ونوعا.

2- النمو التعاقدى للمؤسسة

يقوم النمو التعاقدى على إبرام عقد بين مؤسستين أو أكثر تحت عدة أشكال بهدف إقامة أنشطة إنتاجية، تجارية أو خدماتية. بحيث يرى مونت موريليو B.De Montmorillion 1989، أن المؤسسة تكون في حالة نمو تعاقدى كلما طلبت من الغير القيام بجزء من النشاط الضروري المتمثل في الإنتاج أو توزيع السلع والخدمات الموجهة للسوق.

3- النمو الخارجى للمؤسسة

يرتكز المفهوم الضيق للنمو الخارجى بالأساس على تغيير الأصول المادية للمؤسسة، حيث إن النمو الخارجى هو عملية شراء الأصول الصناعية وكذا التجارية والتي تسمح للمؤسسة بالتوسع في أنشطتها وأعمالها. كما يضاف إلى هذا التعريف أن النمو الخارجى هو القرار الهادف إلى شراء أصول مادية أو تأجيرها أو المساهمة الجزئية أو الكلية في مؤسسات أخرى.

المطلب الثاني: نماذج محددات نمو المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة

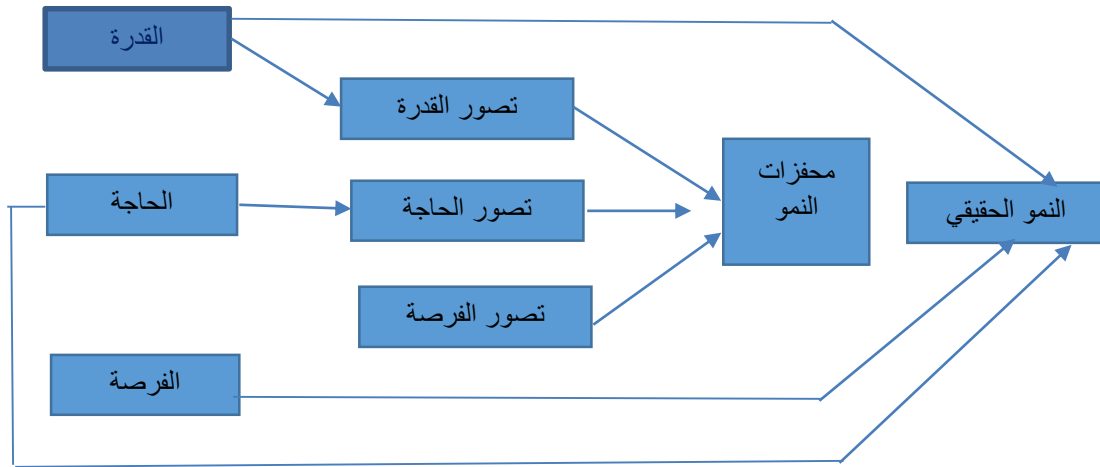
في هذا المطلب، سيتم توضيح بعض وجهات النظر لبعض الباحثين في مجال العلاقة الموجودة بين بعض العوامل ونمو المؤسسة، وفيما يلي عرض لهذه النماذج:¹

1- نموذج دافيدسون DAVIDSSON 1991

يظهر النموذج وفقا للشكل الموالي:

¹- سعيد لهواري، محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص ص: 107-101.

الشكل رقم (1-2): محددات النمو بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نموذج DAVIDSSON



المصدر: Per Davidsson, “ **Continued Entrepreneurship : Ability, Need and Opportunity as Determinants of sSmall Firm Growth**” , journal of business venture, vol. 06, 1991, PP :405-429.

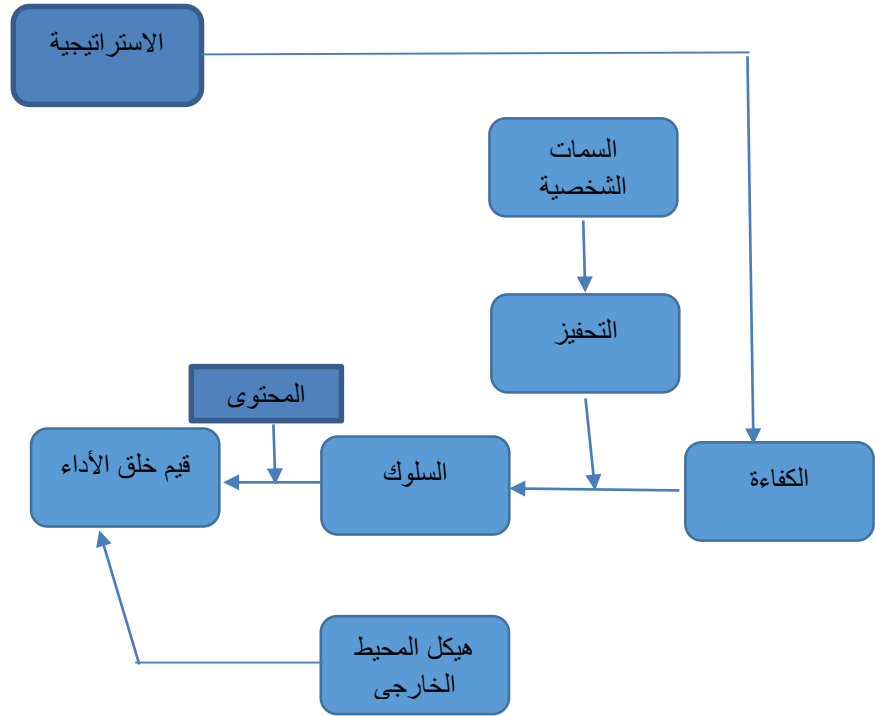
لغرض الأخذ بعين الاعتبار أهمية تأثير التحفيز على نمو المؤسسة فإن دافيدسون قام بتطوير نموذج اقتصادي بسلوكي لمحددات النمو. ولدراسة العلاقة المباشرة بين النمو وخصائص صاحب المؤسسة، فإن هذا الباحث يعتبر أن نمو المؤسسة تتأثر مباشرة بدرجة تحفيز صاحب المؤسسة، وهذا التحفيز هو نتيجة للإدراك من طرف صاحب المؤسسة بالقابلية، الحاجة والغرض المتعلقة بالنمو.

2- نموذج هيرون وروبينسون 1993 HERRON et ROBINSONN

يعتبر الباحثان أن سلوك صاحب المؤسسة له تأثير مباشر على مستوى نجاعة المؤسسة، وهذا السلوك بحد ذاته نتيجة لشخصية المسير، أما العلاقة بين الشخصية والسلوك فهي تتأثر بدرجة تحفز وكفاءة صاحب المؤسسة.

ويظهر النموذج وفقاً للشكل أدناه:

الشكل رقم (2-2): نموذج هيرون وروبينسون Herron and Robinson



المصدر: Herron et Robinson, “ **A Structural Model of the Effects of**

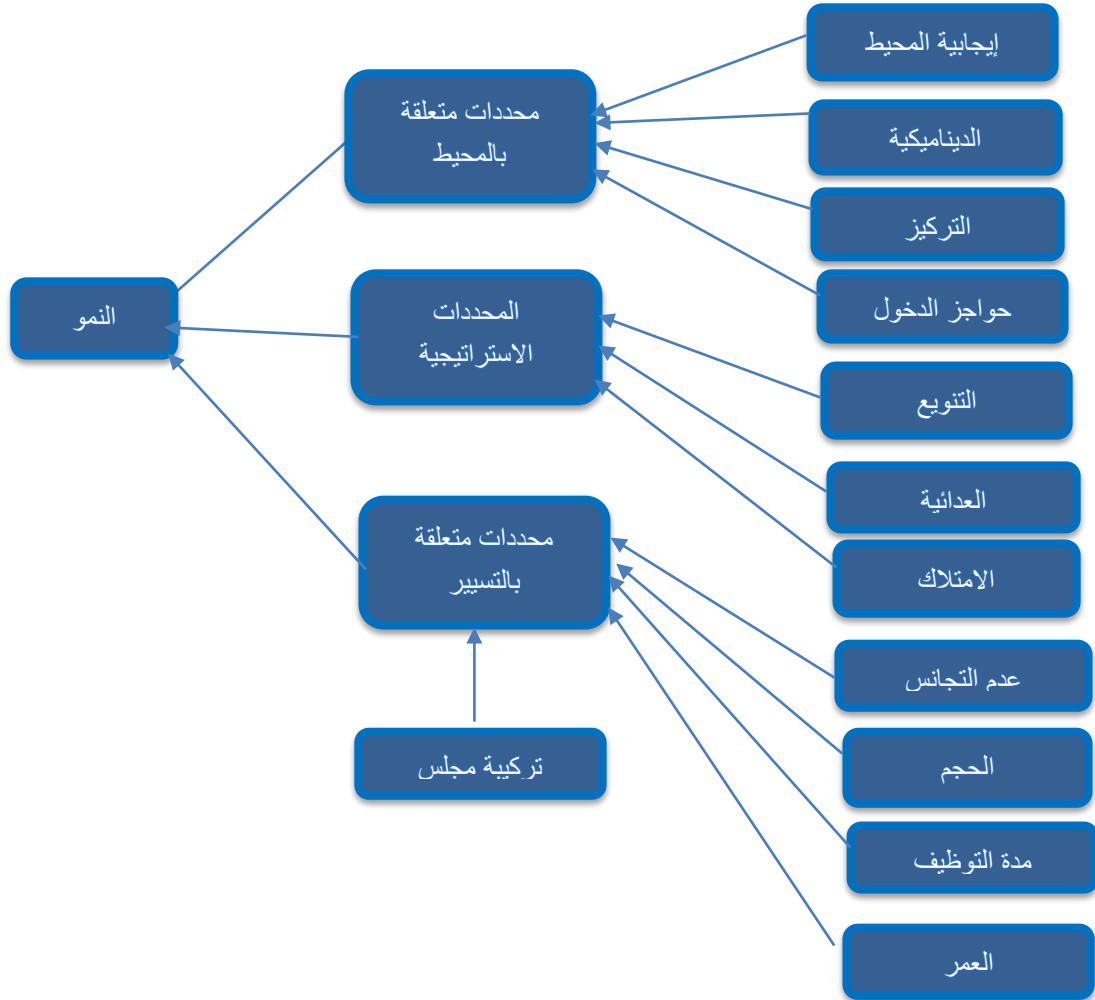
Entrepreneurial Characteristics on Venture Performance”, Journal of Business Venturing, Vol. 8, Issue. 3, may1993, pp : 281-294.

كما أكد الباحثان على أن كل النماذج المتعلقة بنجاحة المؤسسة يجب أن تدمج المتغيرات المتعلقة بالاستراتيجية والهيكل الصناعي.

3- نموذج وينزيمر WEINZIMMER1994

يمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-3): نموذج وينزيمر Weinzimmer لمحددات النمو



Weinzimmer L, Organizational Growth of US Corporations: Environmental, Organizational and Managerial Determinants, Thèse de Doctorat, University of Wisconsin, Milwaukee, Ann Arbor, UMI, 1993

المصدر:

قام الباحث بتحديد ثلاث محددات رئيسية لنجاح المشروع المقاولاتي، وهي محددات متعلقة بالمحيط، محددات متعلقة بالاستراتيجية وأخرى متعلقة بنظم الإدارة والتسيير.

4- نموذج ستروي STROY 1994

يعتبر أن نمو المؤسسة هو نتيجة لدمج ثلاثة عناصر وهي: موارد صاحب المؤسسة، خصائص المؤسسة والاستراتيجية.

من بين محددات صاحب المؤسسة نجد: التحفيز، الخبرة المهنية، المستوى الدراسي، الكفاءة التقنية، معرفة القطاع، الجنس، عدد المؤسسين، أما المحددات المتعلقة بالمؤسسة تتكون

مثلا من: عمر المؤسسة، القطاع، الشكل القانوني، مكان تواجد المؤسسة وحجمها، فهي تشكل القرارات التي اتخذها صاحب المؤسسة أثناء إنشاء المؤسسة. المحددات المتعلقة بالاستراتيجية فهي القرارات التي اتخذها صاحب المؤسسة بعد مرحلة الانطلاق نذكر مثلا، التقنية الجديدة، التموقع في السوق، التخطيط، طرح منتجات جديدة، طرق التوظيف... الخ.

المطلب الثالث: الإسهامات النظرية لدراسة أثر تخطيط الأعمال على نمو المشاريع المقاولاتية

قبل عرض المساهمات النظرية فيما يخص دراسة العلاقة بين عملية التخطيط وأداء المؤسسات الجديدة، لابد في البداية من توضيح التوجهات الفكرية لرواد مدارس المهتمين بالموضوع.

1- المدارس الفكرية للعلاقة بين عملية التخطيط وأداء المشاريع المقاولاتية

من أجل دراسة العلاقة بين عملية التخطيط وأداء المؤسسات من الناحية النظرية، يمكن التمييز بين مدرستين:¹

- مدرسة التخطيط؛

- مدرسة التعلم؛

وفيما يلي عرض لفكر هاتين المدرستين:

1-1- مدرسة التخطيط

تستند هذه المدرسة على فرضية أن عملية التخطيط عموما تسمح بتحسين كفاءة الأعمال التي يقوم بها المقاول وتؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وفي هذا الصدد، قامت مجموعة من رواد هذه المدرسة بتحديد العناصر الأساسية لعملية التخطيط التي من الواجب على كل مؤسسة القيام بها وهي كما يلي:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية.

- تحديد مجموعة البدائل لتحقيق هذه الأهداف.

¹- Jan Brinckmann, "Should Entrepreneurs Plan or just Storm the Castle? A meta-analysis on Contextual factors Impacting the Business Planning-Performance Relationship in Small Firms", *Journal of Business Venturing*: 25, 2010, p: 27.

- تقييم البدائل والمفاضلة فيما بينها لاختيار البديل المثل.

- مراقبة عملية التنفيذ.

- تقييم ما تم إنجازه.

مما سبق، يمكن القول إن مدرسة التخطيط تولي اهتماما كبيرا لعملية التنبؤ وإعداد المؤسسة لمواجهة التحديات المستقبلية وترى أن عملية التخطيط هي السبيل الأمثل لذلك.

1-2- مدرسة التعلم

يرى رواد هذه المدرسة أن المؤسسة يجب أن تركز على التعلم وتطبيق طرق وأساليب مرنة للتكيف مع الاستراتيجيات خاصة وأن بيئة الأعمال الحديثة تمتاز بتغيرات كبيرة وبارتفاع درجة عدم التأكد.

2- آراء بعض الباحثين فيما يخص وجود علاقة بين عملية التخطيط وأداء المنظمات الجديدة

فيما يلي عرض آراء بعض الباحثين فيما يخص وجود علاقة بين عملية التخطيط وأداء المشاريع المقاولاتية:

وجد ليل وآخرون (Lyles et al (1993) بعد عملية بحث قاموا بها على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بعملية التخطيط، وتلك التي لا تأخذ التخطيط بعين الاعتبار، وجدوا أن المؤسسات التي قامت بالتخطيط نمت بمعدل ضعف معدل نمو المؤسسات التي لم تقم بذلك.

كما أكد لمبينك وآخرون (Lumpink et al (1998) على أن حجم المؤسسة ومستوى تطورها هما عاملان أساسيان في دراسة العلاقة بين التخطيط وأداء المؤسسات.

من جانبه، لاحظ فليستر وفالسو (Glister et falshaw(1999) من خلال دراسة قاموا بها على 113 مؤسسة بريطانية، أن أداء المؤسسات التي قامت بعملية التخطيط الاستراتيجي أفضل مقارنة بالمؤسسات التي لم تقم بذلك.

كما أكدت الدراسة التي قام بها براون وقاسيو (Brouwn et Gation(1995) على أن المؤسسات التي قامت بوضع نظام معلومات استراتيجي قد ساعدها هذا الأخير في الحصول على ميزة تنافسية.

في نفس الصدء، هاك وأيون (1991) Huck et Mc Ewon، لاك (1996) Luck، كاميسون (1997) Camisson، على أن التخطيط الاستراتيجي، المهارات الإبداعية في التسيير، درجة الاستجابة لمتغيرات المحيط الخارجي وتبني المقاربة الاستراتيجية هم عوامل نجاح رئيسية بالنسبة الصغيرة والمتوسطة.

3- آراء بعض الباحثين فيما يخص عدم وجود علاقة بين عملية التخطيط وأداء المشاريع المقاولاتية

فيما يلي عرض آراء بعض الباحثين فيما يخص وجود علاقة بين عملية التخطيط وأداء المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة:

أكد بعض الباحثين على عدم وجود علاقة بين المتغيرات السابقة الذكر، فعلى سبيل المثال، من خلال الأبحاث التي قام بها يوسف وسافو (1998) Yusuf et Saffu على مجموعة من الدول السائرة في طريق النمو، أكدت أنه خلال فترات عدم التأكد لا تقوم المؤسسات بعملية التخطيط وأنه لا توجد علاقة بين التخطيط وأداء المؤسسة باستثناء المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي.

من جهته، انتقد رود وآخرون (2009) Rud et Al الدراسات التي أكدت على وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات وأشار أن هذه الدراسة قليلة وغير شاملة.

4- تخطيط الأعمال وأداء المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة الجديدة

شكلت المواضيع المهمة بدراسة أثر التخطيط على الأداء (الاستمرارية، النمو، الريح) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة أهمية كبيرة في مجالي الإدارة الاستراتيجية والمقاولاتية.¹

بصفة عامة، يمكن إجمال ما توصلت إليه هذه الدراسات إلى العناصر الموالية:²

¹ Tim Mazzarol, **Planning and Growth Characteristics of Small Business Owner-Managers**, EfmD 35th Entrepreneurship, Innovation and Small Business (EISB) Conference, Barcelona, Spain. 12-14 September 2005, p p: 38-39.

² Jan Brinckmann, **Op-Cit**, 2010, p p : 27-31.

4-1- تخطيط الأعمال وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعض هذه الدراسات أكد على وجود أثر إيجابي لعملية التخطيط على الأداء، في حين وجدت دراسات أخرى أن هناك أثر سلبي بينهما، ومن جهة أخرى أثبت بعض الباحثين عدم وجود علاقة بين عملية التخطيط وأداء المؤسسة.

4-2- تخطيط الأعمال والأداء خلال دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أكدت العديد من الدراسات على أن تخطيط الأعمال يحسن أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة أكثر من أداء المؤسسات الجديدة، وهذا راجع لكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة تواجه تحدي أساسي متمثل في ضمان استمرارية نشاطها وأخذ مكانة مناسبة في السوق، كما أن نقص المعلومات التي تتوفر عليها ودرجة عدم التأكد التي تميز بيئة الأعمال، كل ذلك يجعل من الصعوبة بمكان أن نلمس الأثر الكبير لعملية تخطيط الأعمال على أداء هذه المؤسسات.

كما تجدر الإشارة أن هناك دراسات أخرى أكدت أن أثر تخطيط الأعمال يكون أكثر في المؤسسات الجديدة مثلما أوضحه ديملر وشان Demler et Shan.¹

4-3- تخطيط الأعمال ومخطط الأعمال

يتميز الباحثون المختصون في مجال المقاولاتية بين مسار تخطيط الأعمال وبين مخرجات هذه العملية المتمثلة في مخطط الأعمال، حيث يرى فييسون وكازار Gibson et Cassar(2005) أن كتابة خطة عمل لها أهمية أكثر من عملية تخطيط الأعمال بالنسبة لأداء المؤسسات الجديدة، بالنظر لما تتوفر على معلومات ضرورية لأصحاب المصالح الداخلية والخارجية.

في المقابل، يرى آخرون أن عملية تخطيط الأعمال أكثر أهمية لأنها تساعد على فهم أليات وظروف العمل سيقوم به المقاول، ويساهم في اختيار التوجهات الصحيحة للمؤسسات

¹ Frederic Delmar et Scott Shane, "Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, Issue. 12, December 2003, p: 1180.

المستقبلية.¹ كما أن له أثر كبير في تخفيض درجة عدم التأكد التي تميز بيئة الأعمال والحد من المخاطر المستقبلية.²

4-4- تخطيط الأعمال وبيئة العمل

يتفق الباحثون أن عملية تخطيط الأعمال يكون لها أثر كبير على الأداء في البيئة التي تمتاز بالشفافية وانخفاض درجة عدم التأكد

4-5- تخطيط الأعمال ودورة حياة المشروع

أكدت بعض الدراسات الأثر الكبير لتخطيط الأعمال على أداء المشاريع خلال الفترة الأولى من دورة حياتها.³

4-6- تخطيط الأعمال والمقاول

أشارت بعض الدراسات أن كفاءة تخطيط الأعمال في تحقيق الأعمال المنوطة به يزيد كلما أخذ المقاول فترة كافية لجمع وتحليل كافة المعلومات الضرورية لمشروعه. وكذلك، كلما زادت كفاءة المقاول وخبرته ومهاراته كلما أدى ذلك إلى تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق.⁴

¹- Lesley Hayes, "Planning to Grow? Exploring the Effect of Business Planning on the Growth of Small and Medium Enterprises (SMEs)", *Entrepreneurial Practice Review*, Vol. 2, Issue. 4, Winter 2013, p: 01.

² - Frédéric Delmar and Scott Shane, **Op-Cit**, 2003, p: 05.

³ - Benson Honig and Mikael Samuelsson, **Business Planning and Venture level Performance: Challenging the Institution of Planning**, *Working Papers Series from Swedish Entrepreneurship Forum*, N° 5, p: 05.

⁴ - Ibraimi Sadudin, **Strategic Planning and Performance Management: Theoretical Frameworks Analysis**, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, , Vol. 4, N°. 4 April 2014, p: 01.

خلاصة الفصل الثاني

توجد مقومات أساسية لضمان فعالية تخطيط الأعمال في مساعدة المقاول على القيام بتشخيص جيد لبيئة العمل وتحديد كافة الفرص والمخاطر من جهة، وتحديد عناصر القوة والضعف للمشروع من جهة أخرى.

تتمثل هذه المقومات في كفاءة ومصدقية التشخيص الاستراتيجي والتسويقي والذي يتعلق بالتشخيص الداخلي والخارجي لمحيط العمل من خلال مجموعة من الأدوات التي تساعد المؤسسة في الحصول على مكانة في السوق وتبني الاستراتيجيات المناسبة، كما يضم التخطيط التشغيلي والتنظيمي تحديد متطلبات المشروع والفن الإنتاجي الملائم، إدارة الموارد البشرية، اختيار الشكل القانوني والموقع المناسب للمشروع، أما التخطيط المالي فيضم تحديد مصادر التمويل وتكلفة كل مصدر بغية حساب تكلفة رأس المال، إن للقوائم المالية والتحليل المالي أهمية بالغة في اتخاذ القرارات الصحيحة.

ظهرت العديد من النماذج التي حاول أصحابها إلى تحديد مفهوم الأداء والمواضيع المرتبطة به، كما أن الأداء أخذ عدة تصنيفات وفقا لعدة معايير، منها الأداء الاقتصادي والمالي والأداء الاجتماعي والبيئي.

يرتبط نجاح المشاريع المقاولاتية بعوامل متعلقة بالمقاول، عوامل متعلقة بالمحيط وعوامل متعلقة بالتحضير الجيد للمشروع.

تباينت آراء الباحثين حول طبيعة العلاقة بين تخطيط الأعمال ونمو المشاريع المقاولاتية، حيث يوجد هناك من الباحثين من يرى أن هناك أثر لتخطيط الأعمال على أداء ونمو المشاريع المقاولاتية أثر (إيجابي أو سلبي)، بينما ينفي آخرون أصلا وجود علاقة بين تخطيط العمال ونمو المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثالث: أثر تخطيط الأعمال على نمو المشاريع المقاولاتية في الجزائر

أولت الجزائر على غرار باقي الدول أهمية كبيرة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذا القطاع مر عبر تطورات ومراحل مختلفة، سعت خلالها الدولة إلى إنشاء العديد من هيئات الدعم والتمويل، وذلك بغية زيادة مساهمة هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني.

في هذا الفصل، يتم القيام بدراسة تجريبية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وذلك لمعرفة نظرة المقاول الجزائري لمخطط الأعمال، وتشخيص واقع تخطيط أثر عملية التخطيط بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة بالجزائر وقياس أثر عملية التخطيط على نمو هذه المؤسسات.

في هذا الفصل، يتم عرض العناصر الموالية:

- عرض واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، من خلال إبراز المراحل التي مرت بها، هيئات تمويلها ودعمها ومساهمة هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني.
- عرض منهجية الدراسة التجريبية وتحديد النموذج الخاص بدراسة أثر مخطط الأعمال على نمو المشاريع المقاولاتية.
- تحليل نتائج الدراسة التجريبية والقياسية لتخطيط الأعمال ونمو المشاريع المقاولاتية.

المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

عرفت منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تطورات تختلف من مرحلة إلى أخرى، فالجزائر على غرار باقي الدول اهتمت بهذا القطاع في إطار استراتيجية التنمية المتبعة منذ الاستقلال.

يتم معالجة هذا المبحث من خلال عرض:

- المراحل التي مرت بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- هيئات التمويل والدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني.

المطلب الأول: المراحل التي مرت بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد تطورت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر ثلاث مراحل أساسية:¹

1- المرحلة الأولى (1962-1982)

وجدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قبل الاستقلال وكانت أغلبيتها ملكا للمستوطنين الفرنسيين وكانت مجمل أنشطتها متعلقة بالصناعات الاستخراجية، وبعد الاستقلال مباشرة وبعد الهجرة الجماعية للفرنسيين أصبحت معظم تلك المؤسسات متوقفة عن الحركة الاقتصادية، وهو ما جعل الدولة الجزائرية تسند عمليات الإشراف على تسييرها إلى لجان التسيير الذاتي حسب الأمر رقم 62-20 الصادر بتاريخ 1962/08/22 والمتعلق بتسيير وحماية الأملاك الشاغرة، والمرسوم رقم 62-02 الصادر بتاريخ 1962/10/22 والمتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة، والمرسوم رقم 62-83 الصادر بتاريخ 1962/11/22 والمتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعية الشاغرة.

كما شهدت هذه المرحلة عدة قوانين منها:

القانون الأول الخاص بالاستثمار والذي صدر سنة 1963 وكان هدفه ضبط الاستقرار ليليه القانون الجديد للاستثمارات سنة 1966 الذي حاول تحديد قانون أساسي للاستثمارات الخاصة

¹- غربي حمزة، مرجع سبق ذكره، 2015، ص ص: 33-37.

الوطنية، ولقد أخذ هذا القانون في الحسبان احتكار الدولة للقطاعات الاقتصادية الحيوية وألزم اللجنة الوطنية للاستثمار بمنح الاعتماد للمشاريع الخاصة على أساس معايير انتقائية.

لم تكن هناك سياسة واضحة خلال الفترة الممتدة من 1963-1982 بشأن القطاع الخاص، إذ لم يعرف هذا الأخير إلا الشيء القليل من التنمية على هامش المخططات الوطنية، وكان مكبوحا بالخطاب السياسي لجزائر اشتراكية كما اعتمدت على سياسة مالية تمنع القطاع الخاص بشكل غير مباشر من التمويل الذاتي من خلال الضغوط الجبائية الصارمة إلى جانب كبح عمليات التجارة الخارجية أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

2- المرحلة الثانية (1982-1988)

عرفت هذه المرحلة إرادة لتدبير وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه الوضعية ترجمت بإصدار إطار تشريعي يتعلق بالاستثمار الوطني الخاص الذي تستفيد منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بعض الإجراءات نذكر من بينها:

- إمكانية الحصول على المعدات، وفي بعض الحالات المواد الأولية.
- نظام الاستيراد بدون دفع.

وفي سنة 1983، تم إنشاء ديوان توجيه ومتابعة وتنسيق الاستثمارات الخاصة OSCIP وكان تحت وصاية وزارة التخطيط وتهيئة الإقليم من أجل توجيه الاستثمارات الخاصة نحو الأنشطة والمناطق التي تستجيب لحاجيات التنمية وتؤمن التكامل مع القطاع العام، أدت كل هذه الإجراءات بميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الاستثمار في المجالات التي تركتها سابقا كتحويل المواد والصناعات الميكانيكية والكهربائية الصغيرة.¹

يوضح الجدول رقم (3-1) تطور نسب المشاريع الصغيرة والمتوسطة الخاصة من 1982 حتى 1984.

¹ ناصر دادي عدون وعبد الرحمن بابنات، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص: 123.

الجدول رقم (3-1) تطور نسب المشاريع الصغيرة والمتوسطة الخاصة من 1982-1984

السنوات	النشاط الفلاحي	النسيج	مواد البناء	% الزيادة
1982	%21	%19	%27	%03
1983	%29	%14	%13	%12
1984	%15	%10	%12	%12

المصدر: يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص: 84.

مع انتقال الاقتصاد الجزائري إلى اقتصاد السوق، أصبح ينظر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كتوجه جديد وبديل، ومن هذا المنطلق أكد المخططين الخماسي الأول (1980-1984) والخماسي الثاني (1985-1989) على ضرورة ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاعتماد عليها في امتصاص حالات العجز وعليه حظيت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية ببرامج استثمارية.

يوضح الجدول رقم (3-2) حجم الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية.

الجدول رقم (3-2): حجم الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية.

الفترة	إجمالي الاستثمارات	حجم الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية	% من المجموع
1984-1980	155 مليار دج	03 مليار دج	%02
1989-1985	174 مليار دج	06 مليار دج	% 03
المجموع	329 مليار دج	09 مليار دج	%05

المصدر: يوسف حميدي، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 85.

أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة فكانت مؤسسات ثانوية لا تتطلب تكنولوجيا عالية ولا يد عاملة مؤهلة.

3- المرحلة الثالثة: ما بعد 1988

شهدت هذه المرحلة بروز مبدأ جديد يقوم على الحرية والمساواة في المعاملة بين المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة، مع إلغاء كل الاحتكارات وتحرير التجارة الخارجية، كما فتح القانون في المادة رقم 183 والمتعلقة بالقرض والنقد الذي يتضمن مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي المجال لكل أشكال مساهمة الرأسمال الأجنبي ونص على حرية إنشاء البنوك الأجنبية وصدر القانون رقم 91-19 في 19 فيفري 1991 المتضمن تحرير التجارة الخارجية، حيث يخضع القطاع العام والخاص لنفس المعايير وشروط التصدير والاستيراد. كما تم المصادقة على المرسوم التشريعي رقم 12/93 المتعلق بترقية الاستثمار.

وشهدت هذه المرحلة تحولات عميقة للانتقال من اقتصاد اداري إلى اقتصاد انفتاح يؤدي فيه القطاع الخاص المحلي والأجنبي دورا محوريا، وقد تم ذلك تحت مراقبة صندوق النقد الدولي، من خلال التزام الجزائر بتنفيذ برنامج الاستقرار الاقتصادي قصير المدى من 1994/04/01 إلى 1995/05/31، وتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي متوسط المدى من 1999/03/31 إلى 1998/04/01. إضافة إلى ذلك، فقد عقدت مجموعة من الاتفاقيات مع البنك الدولي، من أهمها برنامج التعديل الهيكلي سنة 1998 لمدة سنتين.

هذا وقد أدى تطبيق منظومة من السياسات النقدية والمالية والتجارية إلى خصوصية الكثير من المؤسسات العامة، وساهمت في تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الأنشطة والمجالات المرتبطة باقتصاديات الانفتاح، الأمر الذي جعل الدولة تتخذ العديد من الإجراءات لاحتواء الآثار السلبية وتفعيل الجوانب الإيجابية التي تساعد على تطور المؤسسات الاقتصادية، سواء تعلق الأمر ببرنامج التأهيل الاقتصادي أو المنظومة القانونية لتطوير الاستثمار وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر رقم 03/01 الصادر في 20/08/2001، القانون التوجيهي رقم 18/01 الصادر بتاريخ 12/12/2001، والمراسيم الصادرة سنة 2003 المتعلقة بالمشاتل ومراكز التسهيل وغيرها، وكذا المراسيم الصادرة في ديسمبر 2003 المتعلقة بالوكالة الوطني لتسيير القرض المصغر وأشكال الدعم والاستفادة.

المطلب الثاني: هيئات تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بغية الحد من مشكلة التمويل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، قامت هذه الأخيرة بإنشاء عدة هيئات تمويل مباشرة وغير مباشرة وكذا سخرت مجموعة من الهياكل لدعمها

1- مصادر التمويل المباشرة

تتمثل مصادر التمويل المباشرة فيما يلي:

1-1- البنوك التجارية

كان تمويل المؤسسات قبل قانون النقد والقرض لسنة 1991 يتحدد بناء على ما يقرره المخطط الوطني وتصادق عليه الخزينة العمومية تحت اشراف الوزارة المكلفة بالتخطيط لكن بعد هذا القانون، أصبح المجال مفتوحا أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاستفادة من القروض البنكية حيث تم إلغاء مبدأ تخصص البنوك وأصبح بإمكان كل بنك تمويل الاستثمارات في مختلف القطاعات الاقتصادية.

يوضح الجدول رقم (3-3) القروض الممنوحة للاقتصاد من طرف البنوك للاقتصاد.

الجدول رقم (3-3): القروض الممنوحة للاقتصاد من طرف البنوك (الوحدة مليار دج)

السنوات	القطاع العام	القطاع الخاص	المجموع
2010	1461.4	1805.3	3266.7
2011	1742.3	1982.5	3724.7
2012	2040.7	2244.9	4285.6
2013	2434.3	2720.2	5154.5

المصدر: بنك الجزائر، النشرة الإحصائية، 2013، ص:106.

من خلال الجدول السابق، يتضح تطور حجم تمويل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف البنوك الجزائرية، حيث بلغ حجم التمويل في سنة 2011، 1982.5 مليار دج للقطاع الخاص ليرتفع بنسبة 52.77% سنة 2013، بمبلغ 2720.2 مليار دينار جزائري من حجم التمويلات للاقتصاد.

1-2- الهيئات التمويلية الحكومية

فيما يلي عرض لهيئات التمويل الحكومية:

1-2-1- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، أنشئت الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وهي هيئة حكومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وهي تسعى إلى دعم الشباب وإعطاء فرصة إنشاء مؤسسات مصغرة لهؤلاء الشباب، وتتضمن فروع جهوية ومحلية على الصعيد الوطني تهدف إلى:¹

- تسخير كل المعلومات والبيانات التي يحتاجها المستثمر من أجل تسهيل نشاطاته
 - إقامة العلاقات المالية مع البنوك والمؤسسات المالية من أجل تمويل المشاريع.
 - تسير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ومنها الإعانات والتخفيضات في نسب الفوائد.
 - تنمية روح الابداع والمبادرة لدى الشباب.
 - خلق برامج تدريبية للشباب المستثمرين من أجل ترقية وتنمية مهاراتهم وأساليبهم الاستثمارية.
 - المتابعة والاشراف على الاستثمارات التي يديرها الشباب، والحرص على احترام البنود التي يتضمنها دفتر الشروط.
 - التخفيف من حدة البطالة.
- يوضح الجدول رقم(3-4) وضعية المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب قطاع النشاط حتى 2013/06/30.

1- نجية ضحاك، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأمس واليوم: أفاق تجربة الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة شلف، 18/17 أفريل 2006، ص:05.

الجدول رقم (3-4): المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حسب قطاع النشاط
(حتى 30/06/2013)

قطاع النشاط	عدد المشاريع الممولة	عدد العمال المستحدث	مبلغ الاستثمار (دج)
الخدمات	80 096	193 601	238 327 109 619
نقل المسافرين	17 606	41 214	42 693 705 477
الحرف	33 312	102 884	81 128 526 658
نقل البضائع	55 156	94 148	141 724 543 531
الزراعة	28 661	71 309	85 065 052 344
الصناعة	12 541	40 847	52 654 395 493
البناء والأشغال العمومية	19 469	63 466	70 650 034 465
المهن الحرة	5505	12 922	9 394 488 030
الصيانة	5232	13 460	10 544 744 125
الصيد	795	3966	4 945 704 809
المياه	475	1888	2 842 119 962
نقل بالبارد	11 440	21230	27 743 947 725
المجموع	270 288	660 935	767 714 372 238

المصدر: Ministère de l'industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la

Promotion de L'investissement, **Bulletin d'Information Statistique de la PME**, N⁰

.23, novembre 2013, p:39.

يظهر من الجدول السابق، أن الوكالة قامت باستحداث 660935 منصب شغل منذ نشأتها وإلى غاية نهاية السداسي الأول لسنة 2013، كما أن حجم الاستثمار الإجمالي تجاوز 767 مليار دينار جزائري. كما أنها تركز نشاطها حول قطاع الخدمات.

1-2-2- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

بموجب المرسوم رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، أنشئت الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر التي تعتبر كألية جديدة لضمان القروض التي تقدمها المؤسسات المالية والبنوك للمستثمرين وتتميز بالاستقلالية المالية وتهدف إلى:¹

- إدارة وتسيير القروض التي تمنح للمواطنين ذوي الدخل الضعيف والتي تكون في حدود 50.000 دج ولا يزيد عن 4.000.000 دج.
- نصح ودعم المستفيدين من جهاز القرض المصغر في عملية التركيب المالي ورصد القروض.
- تكوين علاقات دائمة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتنفيذ خطة التمويل، ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها، والمشاركة في تحصيل الديون غير المسددة في آجالها.
- إبرام اتفاقيات مع كل هيئة أو مؤسسة أو منظمة هدفها القيام بأنشطة إعلامية وتحسيسية.
- تسدد القروض الممنوحة بين سنة و5 سنوات.²

يوضح الجدول رقم(3-5)، القروض الممنوحة حسب قطاع النشاط من طرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر منذ بداية نشاطها وإلى غاية 30/06/2013.

¹- صالح صالحي، مصادر وأساليب تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في نظم المشاركة، مداخلة ضمن الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطور دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 28/25 ماي 2003، ص: 21.

²- شريف غباط، محمد بوقوم، التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006، ص: 05.

الجدول رقم (3-5): القروض الممنوحة حسب نوع النشاط (حتى 30/06/2013)

قطاع النشاط	عدد القروض	النسبة %	المبلغ الموافق (دج)
الفلاحة	82917	16.42	3 424 866 651.93
صناعات جد صغيرة	182010	36.04	7 249 044 041.17
البناء والأشغال العمومية	42612	8.44	2 156 426 372.08
الخدمات	106591	21.11	5 791 777 256.28
الحرف	90615	17.94	3 169 688 969.99
التجارة	217	0.04	44 963 242.85
المجموع	504962	100	21 836 766 534.30

المصدر: Ministère de L'industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de L'investissement, Op-Cit., N^o.23, Novembre, 2013, p: 41

يمكن القول انطلاقا من الجدول السابق، أن الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر تركز نشاطها حول الصناعات المصغرة جدا ثم الخدمات ثم الفلاحة. وبصفة عامة، فإن هذه الوكالة قامت بمنح 505 ألف قرض تقريبا بمبلغ 21,83 مليار دينار جزائري.

1-2-3- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة

أنشئ هذا الصندوق وفق المرسوم التنفيذي 01-04 المؤرخ في 03 جانفي 2001 المتمم للمرسوم التنفيذي 94-188 الصادر في 6 جويلية 1994، يساهم هذا الصندوق في خلق وترقية النشاطات التي يراد تشييدها من قبل البطالين الذين تمتد أعمارهم بين 35-50 سنة الراغبين في خلق مشاريع متوسطة وصغيرة،¹

يوضح الجدول رقم (3-6) القروض الممولة حسب قطاع النشاط من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة إلى غاية 2013/06/30.

¹-السعيد بريش، عبد اللطيف بلغرسة، إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين المعمول ومتطلبات المأمول، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، يومي 18/17 أفريل 2006، ص: 04.

الجدول رقم(3-6): المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة إلى غاية

30/06/2013

قطاع النشاط	المشاريع الممولة	النسبة %	عدد العمال	النسبة %	مبلغ التمويل (دج)	النسبة %
الزراعة	4 470	5.31	10 497	6.44	14 799 024 338.88	6.32
الحرف	3 113	3.70	8 289	5.08	7 314 259 713.40	3.12
BTPH	4 202	4.99	14 230	8.73	13 714 502 415.09	5.86
المياه	169	0.20	598	0.37	1 006 581 463.26	0.43
الصناعة	5 136	6.10	14 763	9.06	17 858 456 394.23	7.63
الصيانة	466	0.55	1135	0.70	1 087 152 968.77	0.46
الصيد	122	0.14	299	0.18	607 172 455.47	0.26
المهن الحرة	275	0.33	592	0.36	727 583 302.25	0.31
الخدمات	16 260	19.32	34 947	21.44	55 240 464 955.81	23.60
السوق	39 283	46.67	61 324	37.62	97 908 032 816.19	41.83
نقل المسافرين	10 668	12.68	16 349	10.03	23 807 794 395.90	10.17
المجموع	84 164	100	163 023	100	234 071 025 219.25	100

المصدر: Ministère de L'industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de L'investissement, **Op-Cit**, N^o. 23, Novembre, 2013, p:42.

يبرز الجدول رقم (3-6) بأن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة يركز نشاطه على القطاع الخدماتي، حيث أن أكبر نسبة تمويل كانت من نصيب نقل البضائع، ثم الخدمات، بينما لم يتجاوز حجم التمويل للقطاع الصناعي 8%. وبصفة إجمالية، فإن هذا الصندوق ومنذ نشاطه وإلى غاية 2013/06/30، قد قام بتمويل 84 ألف مشروع بقيمة إجمالية فاقت 234 مليار دينار جزائري، وساهم في استحداث 163 ألف منصب شغل.

1-2-4- التمويل التأجيري

فيما يلي عرض لهيئات التمويل التأجيري:

1-4-2-1- الشركة العربية للإيجار المالي

أنشئت الشركة العربية للإيجار المالي في أكتوبر 2001 برأسمال قدره 758 مليون دينار جزائري، وتعتبر أول مؤسسة خاصة للإيجار المالي، مهمتها القيام بالتمويل التأجيري في مجال العقارات، إضافة إلى تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأصحاب المهن الحرة والمؤسسات الكبرى، وقد بدأت نشاطها في ماي 2002 بمنح أولى قروضها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقيمة اجمالية قدرها 75.5 مليون دينار.

1-4-2-2- الشركة الجزائرية لإيجار المنقولات

مؤسسة ذات أسهم، رأسمالها 200 مليون دينار جزائري، وهو موزع بين الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بنسبة 90 % والمجموعة القابضة للميكانيك بنسبة 10%، ويتكون زبائنها من مؤسسات صناديق التعاون الفلاحي، المستثمرون في الفلاحة والصيد البحري، المقاولون والخواص.

1-4-2-3- الشركة المغربية للإيجار المالي

أنشئت الشركة المغربية للإيجار المالي سنة 2006 بمبادرة من مؤسسة تونس للإيجار المالي وبنك الأمان، تهدف هذه المؤسسة لان تصبح الشريك المفضل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وذلك بتمويلها بالمعدات اللازمة لعملها.¹

2- مصادر التمويل غير المباشرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

فيما يلي عرض مصادر التمويل غير المباشرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

1-2- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسط -FGAR-

هو عبارة عن مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشئ في 11 نوفمبر 2002 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 373/02 ويسير من طرف مجلس إدارة يتكون من ممثلي بعض الوزارات وممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.

يتولى الصندوق المهام الموالية:²

- التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات التي تنجز استثمارات في مجال إنشاء المؤسسات، تجديد أجهزة الإنتاج وتوسعة المؤسسات الموجودة.

¹ حمزة غربي، مرجع سبق ذكره، 2015، ص: 54.

² مختار رابحي، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر-، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2009، ص: 144.

- التكفل بمتابعة تحصيل المستحقات المتنازع عليها ومتابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان القروض.
 - ضمان متابعة البرامج التي تضمنها الهيئات الدولية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقديم الاستشارة التقنية لفائدتها والمستفيدة من ضمان القروض.
 - إعداد اتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية.
 - تسيير الموارد الموضوعة تحت تصرف الصندوق وإقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة.
- يوضح الجدول رقم(3-7) وضعية الملفات المعالجة من طرف صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أبريل 2004 إلى غاية 2013/06/30.

الجدول رقم(3-7): وضعية الملفات المعالجة من طرف صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

شهادات الضمان		عروض الضمان		
من 2004 إلى 2013	2013	من 2004 إلى 2013	2013	
439	86	930	130	عدد الضمانات الممنوحة
38 305 084 685	6 842 959 212	84 183 802 862	8 947 095 388	التكلفة الإجمالية للمشاريع (دج)
21 790 098 929	4 443 123 502	51 651 047 040	6 576 833 640	مبلغ القروض المطلوبة (دج)
57%	65%	61%	74%	المعدل المتوسط للتمويل المطلوب
10 518 397 130	2 560 252 101	23 637 959 461	3 677 702 051	مبلغ الضمانات الممنوحة (دج)
48%	58%	46%	56%	المعدل المتوسط للضمان الممنوح
23 959 902	29 770 373	25 417 161	28 290 016	المبلغ المتوسط للضمان (دج)
18 963	3739	40 265	3732	عدد العمال المستحدثين

المصدر: Ministère de L'industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de L'investissement, **Op-Cit**, N^o.23, Novembre, 2013, pp :34-35.

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمنح 930 عرض ضمان منذ نشأته وإلى غاية نهاية سنة 2013، بتكلفة إجمالية تجاوزت 84.18 مليار دينار جزائري، هذا ما ساهم في استحداث 40.265 منصب شغل، كما بلغ المبلغ المتوسط للضمان 25.4 مليون دينار جزائري. في المقابل، قامت نفس الهيئة بتقديم 439 شهادة ضمان بتكلفة إجمالية تجاوزت 38.30 مليار دينار جزائري، مقابل طلب 21.79 مليار دينار جزائري، بمعدل متوسط 57%، وهذا ما ساهم في استحداث 18963 منصب شغل.

2-2- صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هو عبارة عن مؤسسة ذات أسهم، أنشئ في 19 أبريل 2004، يهدف الصندوق إلى تغطية كافة المخاطر المرتبطة بقروض الاستثمارات الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يساعد على إنشاء هذه المؤسسات وتطويرها.

يوضح الجدول رقم (3-8) وضعية الضمانات المقدمة من طرف صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ بداية نشاطه إلى غاية 2013/06/30.

الجدول رقم (3-8): وضعية الضمانات المقدمة من طرف صندوق ضمان قروض استثمارات

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط إلى غاية 2013/06/30

قطاع النشاط	عدد الملفات	النسبة %	مبلغ الضمانات (مليار دج)	النسبة %	العمالة المستحدثة	النسبة %
BTPH	194	31	4877	25	3536	37
النقل	143	23	1633	8	1087	11
الصناعة	212	34	11421	58	4014	42
الصحة	31	5	1037	5	443	5
الخدمات	41	7	802	4	476	5
المجموع	621	100	19770	100	9556	100

المصدر : Ministère de L'industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la

Promotion de L'investissement, Op-Cit, N⁰.23, Novembre, 2013, p:38.

كما هو موضح من خلال الجدول السابق، فإن صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ركز ضماناته للقطاع الصناعي، حيث قدم الصندوق ضمان 212 مؤسسة بنسبة 34% من إجمالي عدد الضمانات، بمبلغ 11.421 مليون دينار جزائري، الأمر الذي أدى إلى استحداث 4014 منصب شغل، ثم قطاع البناء والأشغال العمومية. وبالتالي، يبرز توجه صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو القطاع الصناعي

كما يجدر الإشارة إلى أن الجزائر قامت بإبرام العديد من التعاونيات والاتفاقيات مع مختلف الهيئات والدول بهدف دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل برنامج ميدا في إطار الشراكة الأورو متوسطية، التعاون الجزائري الكندي، التعاون الإيطالي، التعاون النمساوي وغيره.

3- هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فيما يلي عرض لهيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

3-1- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد أنشئت الجزائر سنة 1991 في بادئ الأمر الوزارة المنتدبة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تحولت إلى وزارة المؤسسات الصناعات الصغيرة والمتوسطة وفق المرسوم التنفيذي رقم 94-211 المؤرخ في 18 جويلية 1994، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 00-190 المؤرخ في 11 جويلية 2000 توسعت صلاحيات هذه الوزارة ومجالات اشرافها ليشمل:¹

- حماية طاقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها.
- ترقية الاستثمارات المنشأة والموسعة والمطورة.
- ترقية استثمارات الشراكة ضمن قطاع المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- إعداد استراتيجيات لتطوير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- ترقية وسائل تمويل المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- تحسين فرص الاستفادة من العقار الموجه لنشاطات الإنتاج والخدمات.
- إعداد الدراسات الاقتصادية المتعلقة بترقية هذا القطاع.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- تنسيق النشاطات مع الولايات والفضاءات الوسيطة.
- ترقية التشاور والحركة الجهوية للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- التعاون الدولي والإقليمي والجهوي في هذا المجال.

¹- المرسوم التنفيذي رقم 94-211، المؤرخ في 18 جويلية 1994، الجريدة الرسمية، العدد 42، 16 جويلية 2000، ص: 6-7.

3-2-3-حاضنات الأعمال ومراكز التسهيل

فيما يلي عرض حاضنات الأعمال ومراكز التسهيل:

3-2-3-1-حاضنات الأعمال

أنشئت تحت إدارة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعتبر مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي تجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي،¹ مكلفة بمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها، تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار ومرافقتهم من أجل تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق (سنة أو سنتين) وتتمكن من البقاء والنمو.

تأخذ حاضنات الأعمال ثلاث أشكال وهي:

- المحضنة، هي التي تتكفل بأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات.
 - ورشة الربط، هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعات الصغيرة والمهن الحرفية.
 - نزل المؤسسات، هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.
- وتسعى هذه الحاضنات إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير أشكال التعاون مع المحيط المؤسسي.
- تشجيع نمو المشاريع المبتكرة.
- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد وضمان ديمومة المؤسسات المرافقة.
- تشجيع المؤسسات على التنظيم الأفضل.

3-2-3-2-مراكز التسهيل

هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تعتبر هذه المراكز هيئات استقبال وتوجيه ومرافقة حاملي المشاريع ومنشئي المؤسسات والمقاولين، كما تعتبر قاطرة لتنمية روح المؤسسة إذ أنها تجمع بين كل من رجال الأعمال والمستثمرين والمقاولين والإدارات المركزية والمحلية ومراكز البحث وكذا مكاتب الدراسات والاستشارة ومؤسسات التكوين وكل الأقطاب الصناعية والتكنولوجية والمالية.

¹المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 2003/02/25 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية، العدد 13، ص:14.

وتسعى لتحقيق العديد من الأهداف منها:¹

- وضع شباك يتكيف مع احتياجات أصحاب المؤسسات والمقاولين وتقليص أجل انشاء المشاريع.
- تسيير الملفات التي تحظى بدعم الصناديق المنشأة لدى الوزارة المعنية.
- تطوير التكنولوجيات الجديدة وثمين البحث والكفاءات.
- تطوير النسيج الاقتصادي المحلي ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاندماج الاقتصادي الوطني والدولي.

3-3- الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار

نظرا لبعض الصعوبات التي تعترض أصحاب المشاريع الاستثمارية، ومن أجل تجاوزها ومحاولة استقطاب وتوطين الاستثمارات الوطنية والأجنبية فقد أنشئت الدولة الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمارات سنة 2001 بموجب المرسوم رقم 03/01 المتعلق بتنمية الاستثمار، وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي،

تقدم الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار الخدمات الموالية:²

- ضمان ترقية وتنمية ومتابعة الاستثمارات.
 - تساهم في تنفيذ سياسات واستراتيجيات التنمية بالتآزر مع القطاعات الاقتصادية المعنية.
 - استقبال ونصح المستثمرين على مستوى الهياكل المركزية والجهوية.
 - التأكد من احترام الالتزامات التي يتعهد بها المستثمرون خلال مدة الإعفاء.
 - استقبال وإعلام المستثمرين الوطنيين والأجانب.
 - منح الامتيازات المرتبطة بالاستثمار.
 - ضمان التزام المستثمرين بدفاتر الشروط المتعلقة بالاستثمار.
 - تسهيل القيام بالشكليات الإدارية للمؤسسات، وتجسيد المشاريع بواسطة خدمات الشباك الوحيد.
- يوضح الجدول رقم (3-9) توزيع المشاريع الاستثمارية حسب قطاع النشاط.

¹- سمية بروبي، دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص: 48.

²- المرسوم رقم 03/01 المتعلق بتنمية الاستثمار، المادة: 03، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد: 55، الصادر في 26 سبتمبر 2001، ص: 08.

الجدول رقم (3-9): توزيع المشاريع الاستثمارية حسب قطاع النشاط.

المجموع	الزراعة	الصحة	السياحة	الخدمات	الصناعة	BTPH	النقل	قطاع النشاط	
4275	22	38	93	516	608	775	2223	السداسي الأول 2012	المشاريع المعلنة
4768	85	43	53	580	814	927	2266	السداسي الأول 2013	
100	1.48	0.30	1.11	12.16	17.07	19.44	47.53	النسبة %	
11.53	286.36	13.16	43.01-	12.40	33.88	19.61	1.93	التطور %	
409855	1462	5325	67681	16651	221130	63782	33823	السداسي الأول 2012	مليون دينار
752169	12577	8207	76098	118748	395528	88303	52709	السداسي الأول 2013	
100	1.67	1.09	10.12	15.79	52.58	11.74	7.01	النسبة %	
47040	22	810	4382	3797	17423	12602	7804	السداسي الأول 2012	عدد العمال
75598	1281	875	5346	9168	29604	20440	8884	السداسي الأول 2013	
100	1.69	1.16	7.07	12.13	39.16	27.04	11.75	النسبة %	

Ministère de L'industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et *المصدر:*

de la Promotion de L'investissement, **Op-Cit**, N⁰.23, Novembre, 2013, p:31.

يبرز من خلال الجدول أعلاه، اهتمام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بقطاع الصناعة الذي بحجم استثمار 395528 مليون دينار جزائري من إجمالي الاستثمارات وساهم في استحداث 29604 منصب شغل، وبصفة عامة فقد ساهمت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار باستحداث 75598 منصب شغل، واستثمار 752169 مليون دينار جزائري خلال السداسي الأول من سنة 2013.

3-4- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- أنشئت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 165/05 المؤرخ في 2005/05/03 وأسندت لها المهام الموالية:¹
- تجسيد ومتابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - ترقية وادماج الابتكار التكنولوجي في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - التنسيق بين الهيئات المعنية بين مختلف برامج التأهيل لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مسار تنافسياتها وتحديثها لطرق الإنتاج.
 - وضع استراتيجية قطاعية لتطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - منح خدمات تقنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد إدماجها في ديناميكية العصرية لتحسين التنافسية وذلك عبر التأثير الإيجابي الفعال على الجانب التنظيمي وكذا التقني والتكنولوجي.
 - بحث المشكلات والصعوبات التي تواجه القطاع والعمل على وضع الحلول المناسبة لها بالتنسيق مع الجهات المختصة.
 - توفير قاعدة من البيانات والإحصائيات المتنوعة التي يمكن الاستفادة منها في تطوير مجالات التسويق والقوى العاملة والإنتاج والإدارة وغيرها
 - توفير قاعدة من البيانات والإحصائيات المتنوعة التي يمكن الاستفادة منها في تطوير مجالات التسويق والقوى العاملة والإنتاج والإدارة وغيرها الى جانب الاستعانة بمجموعة من الخبراء المختصين لتقديم النصح والمساعدة.

3-5- الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري

هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تخضع لوصاية وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-119 المؤرخ في 23 أبريل 2007 المحدد لمهامها وقانونها الأساسي.

أسندت للوكالة المهام الموالية:²

¹- نصيرة قوريش، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006، ص:06.

²- حمزة غربي، مرجع سيق نُكره، 2015، ص: 66.

- إنشاء آلية تجسد الطلبات وفق نظام يواكب المستثمرين لتوجههم من أجل إقامة مشاريعهم الاستثمارية.
 - ترقية الحافظة العقارية وتسويقها.
 - إنشاء بنك للمعلومات والتحديث المستمر له.
 - إنشاء مرصد عقاري اقتصادي عن طريق جدول أسعار العقار الاقتصادي وإعداد تقارير وفق تغيرات السوق العقارية.
 - التسيير بموجب اتفاقية الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية.
- يوضح الجدول رقم (3-10) حجم الاستثمارات وعدد العمال حسب قطاع النشاط المستحدث من طرف الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري.

الجدول رقم (3-10): حجم الاستثمارات المقدمة حسب قطاع النشاط

قطاع النشاط	عدد المشاريع	النسبة %	حجم الاستثمار مليون دج	النسبة %	عدد العمال	النسبة %
مواد البناء	58	36	14 809	30	3 992	31
الخدمات	3	2	6 737	14	665	3
صناعات مصنعة أخرى	11	7	6 211	12	1 398	12
الصناعة الغذائية	27	17	5 915	12	1 838	14
الصناعة الكيمائية، الصيدلانية والشبه صيدلانية	9	6	3 819	8	677	5
الصناعة الميكانيكية	12	7	3 324	7	835	7
عمل المعادن	11	7	2 714	5	1 048	8
الصناعة الكهربائية والإلكترونية	9	6	2 550	5	1 285	10
الصناعة البلاستيكية	10	6	2 218	4	533	4
التعبئة والتوزيع	4	2	750	2	181	3
صناعة الورق	3	2	355	1	200	2
صناعة وتوزيع الغاز والمواد الحرارية	2	1	171	0	42	0
صناعة الصلب والمعادن	2	1	138	0	70	1
المجموع	161	100	49 711	100	12 764	100

المصدر: Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière, **Bilan des**

Opérations de Mise en Concession Réalise, Synthèse Globale

Octobre2009/Mars2011, 2011, pp : 19-23.

يوضح الجدول أعلاه، أن الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري ساهمت في تمويل 161 مشروع بمبلغ إجمالي 49.711 مليون دينار جزائري وساهمت في استحداث 12.764 منصب شغل، وكانت الحصة الكبيرة لقطاع البناء حيث استفاد 58 مشروع في هذا القطاع بحجم استثمار يقدر بـ 14809 مليون دج واستحدثت 3992 منصب عمل.

المطلب الثالث: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر جزء هاماً من النسيج الاقتصادي وذلك بسبب الخصائص والإمكانيات التي تتمتع بها وبسبب الدور الكبير والبارز الذي تشكله في بناء اقتصاد الدولة من خلال تحقيق متطلبات التنمية المستدامة والتي يمكن قياسها من خلال نسبة توفير مناصب الشغل، تحقيق القيمة المضافة والمساهمة في المبادلات التجارية الخارجية وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المطلب.

1- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشغل

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أكبر القطاعات المستقطبة لليد العاملة، فهي تتجاوز حتى المؤسسات الكبيرة في هذا المجال رغم صغر حجمها.

يوضح الجدول رقم (3-11): حجم مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العمالة خلال الفترة 2007-2012.

جدول رقم (3-11): حجم مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العمالة خلال الفترة 2007-2012.

الوحدة عامل

المؤسسات	2007	2008	2009	2010	2011	2012
المؤسسات الخاصة	1298253	1487423	1494949	1577030	1676111	1800742
المؤسسات العامة	57146	52786	51635	48656	48086	47375
المجموع	1355399	1540209	1546584	1625686	1724197	1848117

المصدر: حمزة غربي، مرجع سبق ذكره، 2015، ص: 41.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن عدد العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر حيث كان مجموع العمال سنة 2007، 1355399 عامل ليرتفع العدد سنة 2012 إلى 1848117 عامل، أما بخصوص زيادة العدد في القطاع الخاص وانخفاضه بالنسبة للقطاع العام هذا راجع إلى زيادة اهتمام الدولة بالقطاع الخاص.

2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق قيمة مضافة

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق وتحقيق القيمة المضافة من أجل ضمان ديمومة وظائفها، فهي تعمل على إقامة علاقة مع الهيئات التي تفتني منها الخدمات والتي تبيع لها منتوجاتها، وللوقوف على مساهمة هذه المؤسسات لتحقيق القيمة المضافة في الاقتصاد الجزائري.

يوضح الجدول رقم (3-12): تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق القيمة المضافة حسب قطاع النشاط خلال الفترة 2007-2011.

الجدول رقم (3-12): تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق القيمة المضافة حسب قطاع النشاط خلال الفترة 2007-2011

الوحدة: مليون دج

قطاع النشاطات	2007	2008	2009	2010	2011
الزراعة	701.03	708.17	924.99	1012.11	1135.91
البناء والأشغال العمومية	593.09	754.02	871.02	1058.16	1091.04
النقل والمواصلات	657.35	700.33	744.42	806.01	860.54
خدمات المؤسسات	56.6	62.23	77.66	96.86	109.50
الفندقة والإطعام	71.12	80.87	94.80	101.36	107.60
الصناعة الغذائية	127.98	139.92	161.55	169.95	199.79
صناعة الجلد	2.08	2.20	2.25	2.29	2.34
التجارة والتوزيع	77.82	135.83	1077.75	1204.02	1358.92
المجموع	2986.07	3383.57	3954.50	1279.47	1444.63

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نشرية المعلومات الإحصائية، معطيات 2007-2012، الموقع الإلكتروني لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، www.pmeart-dz.org

يتبين من خلال الجدول أن قطاع التجارة والتوزيع أهم منتج للقيمة المضافة الذي وصل إلى 1358.92 مليون دج في سنة 2011، يليها قطاع الزراعة بمبلغ 1165.91 مليون دج، قطاع البناء والأشغال العمومية بمبلغ 1091.04 مليون دج، ثم النقل والمواصلات بقيمة 860.54

مليون دج، في حين سجل مجموع القيمة المضافة المنتجة من طرف مختلف القطاعات الاقتصادية خلال نفس السنة 1444.63 مليون دج، وبالنظر إلى السنوات السابقة يظهر جليا أن القيمة المضافة في تزايد مستمر، حيث سجل مجموع القيمة المضافة المنتجة من طرف مختلف القطاعات الاقتصادية في سنة 2007 ما قيمته 2986.07 مليون دج.

3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الوطني الخام

يشمل الناتج الوطني الخام كل ما تم إنتاجه داخل الحدود الجغرافية للدولة من المنتجات الاقتصادية النهائية خلال فترة معينة.

يوضح الجدول رقم (3-13) تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الوطني الخام في الفترة 2007-2011

جدول رقم (3-13): تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الوطني الخام في الفترة 2007-2011.

الوحدة: مليار دج.

القطاع	2007	2008	2009	2010	2011
الناتج الوطني الخام العمومي	749.86	760.92	816.80	827.53	923.34
الناتج الوطني الخام الخاص	3153.77	3574.07	4162.02	4681.68	5137.46
إجمالي الناتج الوطني الخام	3903.63	4334.99	4978.82	5509.21	6060.8

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نشرية المعلومات الإحصائية، معطيات 2007-2011، الموقع الإلكتروني لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، www.pmeart-dz.org

يتضح من الجدول أعلاه، أن مساهمة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام بلغ سنة 2007، 3153.77 مليار دج تم تزايد في سنة 2008 ليصل إلى 3574.07 مليار دج ووصل سنة 2011 إلى 5137.46 مليار دج وهو ما يعادل 84.77% حيث قابله انخفاض مستمر في

نسبة مساهمة القطاع العام ليصل في سنة 2011 إلى 923.34 مليار دج أي ما يعادل 15.23% وهذا الانخفاض راجع لخصوصية المؤسسات العمومية.

4- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في دعم التجارة الخارجية من خلال سد جزء من حاجة الطلب المحلي وبالتالي إتاحة فرصة أكبر لتصدير إنتاج المؤسسات الكبيرة لما تتميز به من مميزات نسبية ووفرات اقتصادية أو من خلال تصدير منتجاتها مباشرة، حيث تساهم بذلك في توفير العملة الصعبة أيضا.

يوضح الجدول رقم (3-14) تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية خلال الفترة 2007-2008.

الجدول رقم (3-14): تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية خلال الفترة

2008-2007

الوحدة: مليون دولار أمريكي

المجموعات الإنتاجية	عام 2007	عام 2008	نسبة التطور %
الاستيراد	27631	39156	41.71%
التصدير	60163	78233	30.04%
الميزان التجاري	32532	39077	20.12%

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على النشرة الإحصائية التي تصدرها وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم: 14-12.

يتضح من الجدول، وجود زيادة في القيمة الاجمالية للصادرات لسنة 2008 بزيادة تقدر بحوالي 30% مقارنة مع نتائج 2007، أما بخصوص القيمة الاجمالية للواردات فسجلت هي الأخرى زيادة تقدر بحوالي 41.71% مقارنة مع نتائج سنة 2007.

المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة التجريبية

سيتم في هذه الدراسة التجريبية عرض إطارها العام، محاور الدراسة التجريبية وكذا توضيح الإطار النظري للدراسة القياسية

المطلب الأول: الإطار العام للدراسة التجريبية

في هذا المطلب، سيتم عرض جملة الأدوات التي تساعد على جمع البيانات، مراحل إعداد الاستبيان، الإطار الزمني والمكاني للدراسة والأدوات المستعملة لتحليل البيانات، وذلك بغية الوصول إلى النتائج المتعلقة بتخطيط الأعمال وأثره على المشاريع المقاولاتية.

1- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وفق طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته واقتناء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

وفي موضوع الدراسة المتعلق بتخطيط الأعمال وأثره على نمو المشاريع المقاولاتية، تم استعمال الاستمارة والمقابلة، فالاستبيان يعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع بحث معين، أما المقابلة، فقد تم استعمالها من أجل الحصول على المعلومات بشكل مباشر والتأكد من صحة الحقائق والإجابات المحصل عليها من خلال الاستمارة، كما تم تفضيل المقابلة عن الطرق الأخرى كالهاتف والمراسلات بغية شرح كل استجواب وتفسير كل غموض.

2- مراحل إعداد الاستبيان

تم إعداد هذا الاستبيان بناء على إشكالية الموضوع وفرضياته، حيث إنه تضمن مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيبا علميا وفق الموضوع المدروس، وقد مر إعداداه بمرحلتين:

2-1- مرحلة الإعداد

تم التركيز في البداية واعتمادا على موضوع البحث، بإعداد استمارة أولية مبنية على تنظيم الأسئلة وتبسيطها، بحيث كانت واضحة، يسهل على المستجوبين فهمها والإجابة عليها.

2-2- مرحلة المصادقة العلمية

بعد إعداد الاستمارة في شكلها الأولي وفقا للمعايير العلمية المطلوبة ووفقا لموضوع البحث وأولويات معالجة الإشكالية، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في مختلف جوانب الموضوع، من أجل المصادقة عليها وإعطاء ملاحظاتهم وتوصياتهم على هذه الاستمارة الأولية وذلك من أجل تقادي الأخطاء التقنية والمنهجية التي يمكن الوقوع فيها والتي قد تؤثر على صحة النتائج، وهذا من أجل إعدادها في شكلها النهائي الذي يوضحه الملحق.

3- إطار الدراسة والأدوات المستعملة

سيتم عرض المجال الزمني والمكاني للدراسة، والأدوات المستعملة لتحليل البيانات المجمعة.

3-1- مجال الدراسة المكاني والزمني

تم اختيار عينة مكونة من 86 مؤسسة متواجدة على مستوى ثلاث ولايات وهي: سطيف، الجزائر العاصمة وهران، وقد تم اختيار هذه الولايات بحكم كثافة وتنوع الأنشطة الاقتصادية، كما تعتبر هذه الولايات قطبا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعرف هذه الولايات بأسواق الجملة والتجزئة التي يجد بها المستهلك كل ما يحتاج إليه، مراكز تجارية قل مثلها في الوطن الجزائري، وبالتالي فهذه الولايات وبحكم التوزيع الجغرافي تعتبر مراكز اقتصادية هامة بالجزائر.

تم اختيار عينة مكونة من 27 مؤسسة على مستوى ولاية سطيف، 33 مؤسسة على مستوى ولاية وهران و26 مؤسسة على مستوى الجزائر العاصمة، وقد واجهتنا صعوبة كبيرة في مقابلة أصحاب هذه المؤسسات حيث لم يرد بعضهم واعتذر آخرون، كما تم تأجيل اللقاء عدة مرات مع الكثير منهم، وفي كل مرة كان يتم التحجج بمبررات. كما تم الاستعانة بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب لكل ولاية، الذين كان لهم الفضل في الوصول إلى المؤسسات التي تتلاءم ومعطيات الدراسة.

يتمثل المجال الزمني للدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة الخروج إلى الميدان إلى غاية استكمال جمع البيانات وتحليلها ونشرها، ثم تحلل نتائج إجابات الأسئلة المطروحة لتؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة، هذه الفترة يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل:

- **المرحلة الأولى**، تم فيها إعداد الاستمارة الأولية وتجريبها على عينة مكونة من 4 مؤسسات وقد استغرقت حوالي أسبوع من 2016/01/06 إلى غاية 2016/01/12 للتأكد من مدى استجابة المقاولين لمحاول الاستبيان.
- **المرحلة الثانية**، امتدت من 2016/01/25 إلى غاية 2016/06/06، وتم فيها توزيع الاستمارات على المؤسسات بالولايات المعنية، ومقابلة أصحاب هذه المؤسسات.
- **المرحلة الثالثة**، تم فيها تفريغ البيانات المستقاة وتحليلها ونشرها للخروج بنتائج تؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة.

3-2- الأدوات المستعملة

مما سبق، فإنه لا يمكن الاستعانة بأداة إحصائية واحدة لتشخيص واقع تخطيط الأعمال بالمؤسسات الجزائرية ودراسة أثر عملية التخطيط على نمو المشاريع المقاولاتية، وبالتالي فقد تم استخدام بعض الأدوات الإحصائية القياسية الملائمة لمتطلبات كل جزء من الدراسة وتم الاستعانة بشكل من:

- الجداول البسيطة من أجل تنظيم وعرض النتائج المحصل عليها.
- مجموعة من أدوات الإحصاء الوصفي، التكرار، المتوسط، الانحراف المعياري.
- نماذج البائل من أجل تقديم نموذج الانحدار المناسب لقياس أثر تخطيط الأعمال على نموذج المشاريع المقاولاتية.

المطلب الثاني: محاور الدراسة التجريبية

تم صياغة الأسئلة بهدف جمع بيانات تتمحور حول المحاور الموالية:

1- المحور الأول: البيانات الشخصية

الهدف منها الحصول على معلومات تمكن من معرفة خصائص عينة الدراسة مثل: الجنس، المستوى التعليمي، السن، مجال نشاط المؤسسة.

2- المحور الثاني: بيانات تتعلق بنظرة المقاول الجزائري لمخطط الأعمال

الهدف منها هو تشخيص واقع نظرة المقاول الجزائري لمخطط الأعمال كأداة عملية، وقد تضمن هذا المحور 10 أسئلة مغلقة.

3- المحور الثالث: بيانات تتعلق بمسار تخطيط الأعمال عند أصحاب المشاريع المقاولاتية

الهدف منها معرفة واقع مسار عملية تخطيط الأعمال وماهية الأمور التي يركز عليها المقاول الجزائري من جهة، والأمور التي لا يأخذها بعين الاعتبار من جهة أخرى، وقد تضمن هذا الجزء مجموعة من الأسئلة المغلقة موزعة على ثلاثة جوانب رئيسية:

- الجوانب الشخصية وخصائص المؤسسة.
- الجوانب الاستراتيجية والتسويقية.
- الجوانب التشغيلية والتنظيمية.
- الجوانب المالية.

4- النموذج القياسي

الهدف من بيانات هذا الجزء هو بناء نموذج قياسي باستخدام معطيات البانل، وذلك لقياس أثر تخطيط الأعمال على نمو المشاريع المقاولاتية بالجزائر.

المطلب الثالث: الإطار النظري للدراسة القياسية

لتوضيح الإطار النظري للدراسة القياسية، يتم عرض العناصر الموالية:

- منهجية الدراسة والنموذج المستخدم؛
- النماذج الطولية المستخدمة؛
- اختبار النموذج الملائم للدراسة؛
- اختبار صلاحية النموذج؛

1- منهجية الدراسة والنموذج المستخدم

تتمثل منهجية الدراسة الإحصائية في تعريف متغيرات الدراسة، العينة وفترة الدراسة، مصادر البيانات والنموذج المستخدم.

1-1- تعريف المتغيرات

لدراسة أثر تخطيط الأعمال على نمو المشاريع المقاولاتية، نستخدم سبعة متغيرات، منها متغير تابع، وهو نمو المشروع (Venture Growth) نرسم له Y، وستة متغيرات مستقلة، وهي خطة العمل الكاملة (Complited Business Plan) ونرسم لها ب CBP ، مسار تخطيط الأعمال (Business Planning Process)، خبرة المقاول (Start-Up Experience) ونرسم لها بالرمز SE، عدد العمال بالمشروع ونرسم له بالرمز NE (Number of Employees)، المساعدات الخارجية نرسم لها بالرمز REC (Received External Capital)، الميزة التنافسية نرسم لها بالرمز CA (Competitive Advantage).

وفيما يلي عرض لهذه المتغيرات:

1-1- المتغير التابع

نمو المشروع

توجد عدة مؤشرات لدراسة نمو المشروع، ونستخدم في هذا النموذج متغير نوعي، وهو تقديم منتجات أو خدمات جديدة، حيث يتم الإجابة عن هذا السؤال نهاية كل سداسي من الفترة 2012-2016، إذا كانت إجابة المقاول نعم يعطى 1، وفي حالة العكس 0.

1-2- المتغيرات المستقلة

- خطة العمل الكاملة

يتم سؤال المقاول عن تحضير خطة عمل خلال نهاية كل سداسي، إذا كانت إجابته بنعم يتحصل على 1، وفي حالة العكس 0.

- مسار تخطيط الأعمال

يتم سؤال المقاول الأسئلة التالية:

هل تم الحصول على معلومات حول السوق والمنافسة؟، هل تم إعداد التقديرات المالية الخاصة

بالمشروع؟، هل تم دراسة الجوانب التشغيلية والإدارية الخاصة بالمشروع؟

إذا كانت الإجابة ب نعم يتحصل على 1، وفي حالة العكس 0، وإذا كانت إجابته على سؤال واحد فقط من بين الأسئلة السابقة، يتحصل على واحد، وإذا جاوب بنعم على سؤالين يتحصل على 2، أما إذا كانت إجابته بنعم عن الأسئلة الثلاثة فيتحصل على 3.

- خبرة المقاول

يتم سؤال المقاول عن خبرته الإدارية من خلال العمل في شركة من نفس طبيعة نشاط المؤسسة، إذا كانت إجابته بنعم يتحصل على 1، أما إذا أجاب بالنفي يتحصل على 0.

- عدد العمال

يتم سؤال المقاول هل تم تغيير عدد العمال خلال السداسي، إذا كانت الإجابة بنعم يتحصل على 1، أما في حالة النفي يتحصل على 0.

- الحصول على تمويل خارجي

يتم سؤال المقاول هل تم الحصول على رأس مال خارجي؟ إذا كانت الإجابة بنعم يتحصل على 1، أما في حالة العكس يعطى له 0.

درجة المنافسة

يتم سؤال المقاول، هل للمؤسسة ميزة تنافسية؟، إذا كانت الإجابة بنعم يعطى 1، أما في حالة النفي يتحصل على 0.

1-2- العينة وفترة الدراسة

تم اختيار عينة مشكلة من 20 مؤسسة، تم انشاؤها خلال سنة 2011، وبدأت نشاطها الفعلي سنة 2012، منها 7 مؤسسات بولاية سطيف، 8 بولاية وهران و 5 بالجزائر العاصمة، وقد كانت فترة الدراسة من 2012/01/01 الى غاية 2015/12/31.

1-3- مصادر البيانات

تم الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة القياسية من خلال المقابلة المباشرة مع أصحاب هذه المؤسسات، حيث تم تقديم استمارة لأسئلة الدراسة وفقا للنموذج المحدد مسبقا.

1-4- النموذج المستخدم

طبقا للإطار النظري للدراسة، يقترح تطبيق نموذج لبيانات السلاسل الزمنية المقطعية لاختبار أثر تخطيط الأعمال على نمو المشاريع المقاولاتية، والمقصود ببيانات البائل، تلك

المشاهدات المقطعية المرصودة خلال فترة زمنية معينة.¹ كما تعرف أنها مجموعة المشاهدات التي تتكرر عند مجموعة من الوحدات عبر فترات من الزمن.²

2- النماذج الطولية

تأخذ البيانات الطولية ثلاث أشكال رئيسية من النماذج، النموذج التجميعي، النموذج الثابت والنموذج العشوائي، وفيما يلي عرض لهذه النماذج.

2-1- النموذج التجميعي

يعتبر نموذج الانحدار التجميعي من أبسط نماذج البيانات الطولية، حيث يهمل هذا النموذج على البعد الزمني³ ولتكن كتابته على الشكل التالي:⁴

$$Y_{it} = \alpha_i + X\beta_{ki} + \varepsilon_{it}$$

$$i=1,2,3,\dots,N ; \quad t=1,2,3,\dots,T$$

حيث أن:

i: المقاول. **k**: عدد المتغيرات المستقلة محل الدراسة.

N: عدد المقاولين في الدراسة. **T**: عدد الفترات الزمنية.

Y: مصفوفة المتغيرات التابعة.

X: مصفوفة المتغيرات المستقلة.

α: معامل الحد الثابت. **β**: مصفوفة معاملات الميل

ε: مصفوفة الأخطاء العشوائية.

يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:⁵

¹ - ابتسام بن يحيى، محددات التدفق التجاري الدولي في ظل البيئة الدولية الجديدة للتجارة العالمية، مذكرة ماجستير، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص: 120.

² - وليد بوتياح، دراسة مقارنة لدوال الاستثمار في البلدان المغاربية لاستخدام البيانات الزمنية المقطعية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص: 33.

³ - زكريا يحيى الجمال، "اختيار النموذج في نماذج البيانات الطولية العشوائية"، المجلة العراقية للعلوم الإحصائية، بغداد، العدد 21، 2012، ص: 270.

⁴ - فريد بن ختو، قياس مردودية وكفاءة المؤسسات البنكية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص: 09.

⁵ - فريد بن ختو، المرجع السابق، ص: 10.

- تجانس تباين الأخطاء العشوائية بين المقولين محل الدراسة.
- التباين المشترك لكل خطأ معدوم.
- يفرض ثبات معالم النموذج لكل مقاول عبر الزمن.
- تطبق على هذا النموذج الفرضيات المطبقة على أي نموذج خطي متعدد.

2-2- النموذج الثابت

يهدف نموذج التأثيرات الثابتة إلى معرفة سلوك كل مجموعة من البيانات المقطعية (سلوك كل مقاول) على حدى، ولغرض تقدير هذا النموذج عادة ما تستخدم متغيرات وهمية تقدر بـ $N-1$ لتجنب حالة التعددية الخطية التامة.¹

يمكن كتابة هذا النموذج وفقا للصيغة الموالية:

$$Y_{it} = a_{0i} + AX_{it} + \varepsilon_{it}$$

Y_{it} : المتغيرة الثابتة للمقاول i خلال الفترة t .

X_{it} : مصفوفة المتغيرات المستقلة.

a_{0i} : قيمة الثابت للمقاول.

A : مصفوفة معاملات الميل.

ε_{it} : مصفوفة الأخطاء العشوائية.

طبيعة الطريقة المستعملة في تقدير معالم النموذج يكون حسب حد الأخطاء:²

- إذا كانت الأخطاء غير مرتبطة حسب البعد الزمني أي $\text{cov}(\varepsilon_{it}, \varepsilon_{jt'}) = 0 \forall t \neq t'$ ، وكذلك حسب البعد الفردي $\text{cov}(\varepsilon_{it}, \varepsilon_{jt'}) = 0 \forall i \neq j$ ، فإننا نستعمل طريقة المربعات الصغرى العادية بعد إضافة المتغيرات الصورية بعدد (الأفراد) أو الوحدات المقطعية للدراسة (البنوك)، فتصبح طريقة المربعات الصغرى على المتغيرات الصورية (LSDV=least Square Dummy Variable)، أو نستعمل طريقة التقدير الضمني (Within Estimator).

¹- محمد الشريف بن زواي وهاجر سلاطني، "دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الاتفاق الاستثماري العام على البنى التحتية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، أم البواقي، العدد 3، 2015، ص: 83.

²- Régis Bourbonnais , **Econométrie**, Dunod, Paris, 9^e Edition, 2015, p : 356.

- أما إذا كانت الأخطاء متجانسة أو مرتبطة حسب البعد الزمني ومستقلة حسب البعد الفردي، فإننا نستعمل طريقة المربعات الصغرى المعممة على المتغيرات الصورية أو على المقدرات الضمنية.

2-3- نموذج التأثيرات العشوائية

يعتبر نموذج التأثيرات العشوائية ملائماً للتقدير في حالة وجود خلل في نموذج التأثيرات الثابتة، حيث يتم فيه استخدام طريقة المربعات الصغرى المعممة (Generalized Least Squares)¹.

يقوم هذا النموذج على فرضية أن العلاقة بين متغيرات النموذج المستقلة والمتغير التابع عشوائية، ويمكن تمثيله بالمعادلة التالية:²

$$Y_{it} = \alpha + X_{it}\beta + \mu_i + \varepsilon_{it}$$

$$i=1,2, 3,\dots,N ; \quad t=1, 2,3,\dots,T$$

يقوم هذا النموذج على الافتراضات التالية:³

$$E(\mu_{it}) = 0, \text{Var}(\mu_{it}) = \sigma_{\mu}^2$$

$$\text{Cov}(\varepsilon_{it}, \mu_i) = 0$$

$$\text{Var}(\varepsilon_{it}, \mu_i) = \sigma^2 = \sigma_{\varepsilon}^2 + \sigma_{\mu}^2$$

$$\text{Corr}(\varepsilon_{it} + \mu_i, \varepsilon_{is} + \mu_i) = \rho = \frac{\sigma_{\mu}^2}{\sigma_{\mu}^2 + \sigma_{\varepsilon}^2}$$

مع العلم أن:

μ_i : حد الخطأ الخاص بالمقاول i ، ويفترض في النموذج ثبات قيمة هذا الحد.

E : القيمة السوقية.

Corr : الارتباط.

¹- ابتهام بن يحيى، مرجع سبق ذكره، 2013، ص: 129.

²- فريد بن ختو، مرجع سبق ذكره، 2015، ص: 12.

³- مجدي الشوربجي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النمو الاقتصادي في الدول العربية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 13 و 14 ديسمبر 2011، ص: 18.

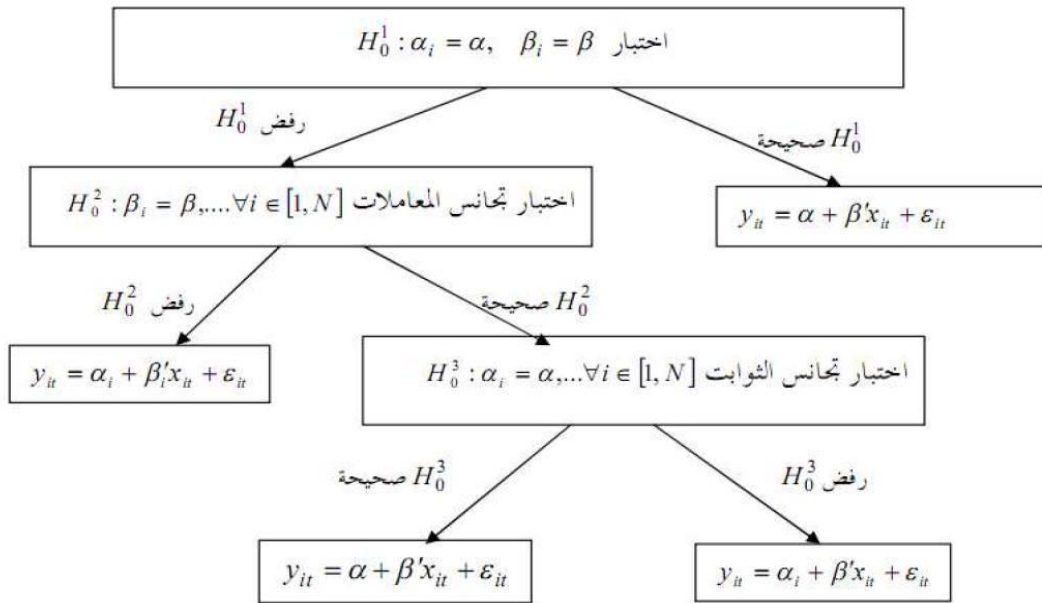
3- اختيار النموذج الملائم للدراسة

يتم الاستعانة بمجموعة من الاختبارات التي تساعد على تحديد النموذج الملائم. وفيما يلي عرض لألية اختيار النموذج الأمثل للدراسة.

3-1- الإجراءات العامة لاختبار التجانس

لاختيار النموذج الملائم للدراسة، يمكن الاعتماد على مجموعة من الاختبارات وفي هذا الصدد، فقد قدم نموذج يمكن من خلاله اختيار أفضل نموذج من بين النماذج السابقة، وذلك باللجوء لاختبار التجانس من خلال اتباع الخطوات الموضحة في الشكل رقم (3-1).

الشكل رقم (3-1): الإجراءات العامة لاختبار التجانس



Régis Bourbonnais, **Op- Cit**, 2015, p : 349.

المصدر:

يتضح من الشكل السابق، أن هناك مجموعة من المراحل والاختبارات التي تساعد على

تحديد النموذج الملائم للدراسة.

3-2-2- مراحل اختيار النموذج الملائم

يظهر من الشكل أن اختيار النموذج الملائم يتم وفقا لثلاثة مراحل:¹

3-2-1 المرحلة الأولى اختبار التجانس الكلي (Homogénéité total)

يركز هذا الاختبار على دراسة التجانس الكلي للمعالم β_i والثابت α_i ، ويعطى وفقا

للفرضيتين:

$$\left[\begin{array}{l} H_0^1 : \alpha_i = \alpha, \beta_i = \beta \\ H_a^1 \exists (i, j) \in [1, N] / \beta_i \neq \beta_j \end{array} \right. \begin{array}{l} \text{فرضية العدم} \\ \text{الفرض البديل} \end{array}$$

$$F_1 = \frac{(scr_{c,1} - sscr) / (N-1)(K)}{sscr / (N*T - N(k+1))} \quad \text{دالة الاختبار}$$

حيث:

$SCR_{c,1}$: مجموع مربعات الأخطاء للنموذج المعني بالاختبار.

SCR : مجموع مربعات الأخطاء لكل نموذج من N نموذج المتعلق بكل مفردة، حيث:

$$SCR = \sum_{i=1}^N SCR_i$$

في هذا الاتجاه إذا كانت $F_1 < F_{tab}$ نقبل الفرضية H_0 عند مستوى معنوية α والنموذج الملائم هو النموذج التجميعي، أما إذا كانت $F_1 > F_{tab}$ ، نرفض الفرضية H_0 وننتقل للمرحلة الثانية.

3-2-2 المرحلة الثانية اختبار عدم التجانس الكلي (Hétéroginité total)

يتم اختبار مدى تجانس المعلمة β_i لجميع الأفراد، ويكون ذلك وفقا للفرضيتين:

$$\left[\begin{array}{l} H_0^2 : \beta_i = \beta \\ H_a^2 \exists (i, j) \in [1, N] / \beta_i \neq \beta_j \end{array} \right. \begin{array}{l} \text{فرضية العدم} \\ \text{الفرض البديل} \end{array}$$

¹ Ibid, pp : 350-351.

$$F_2 = \frac{(scr_{c,2} - sscr)/(N-1)(K)}{sscr/(N*T-N(k+1))} \quad \text{دالة الاختبار}$$

حيث أن:

$\sum SCR_{ci}$: مجموع مربعات الأخطاء للنموذج المعني بالاختبار.

في هذا الاختبار، إذا كانت $F_2 > F_{tab}$ ، نرفض H_0 ، أي نرفض البنية الطولية (panel structure) أما في حالة العكس نقبل H_0 وننتقل للمرحلة الثالثة.

3-2-3 المرحلة الثالثة عدم تجانس معاملات المتغيرات المستقلة وتجانس الثابت

تسمح هذه المرحلة بالاختبار بين النموذج التجميعي ونموذج الأثر الثابتة، حيث أن:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0^3 : \alpha_i = \alpha \quad \text{فرضية العدم} \\ H_a^3 \exists (i, j) \in [1, N] / \alpha_i \neq \alpha_j \quad \text{الفرض البديل} \end{array} \right.$$

$$F_3 = \frac{(scr_{c,1} - scr_{c,2})/(N-1)}{scr_{c,2}/(N(T-1)-K)} \quad \text{دالة الاختبار}$$

فإذا كانت $F_3 > F_{tab}$ ، نرفض الفرضية H_0 عند مستوى معنوية α ، ويكون النموذج الأمثل هو نموذج الأثر الثابتة، أما إذا كانت $F_3 < F_{tab}$ ، نقبل الفرضية H_0 والنموذج الأمثل هو النموذج التجميعي.

كذلك لابد من استخدام اختبار هوشمان المقترح من قبل (hoshman)1987، والذي يستخدم للمفاضلة بين نموذج التأثيرات العشوائية المقدر بطريقة المربعات الصغرى المعممة، ونموذج التأثيرات الثابتة المقدر بطريقة المربعات الصغرى العادية (GLS)، وذلك تحت الفرضيتين:

$$\begin{cases} H_0: E(\alpha_i | x_i) = 0 \\ H_1: E(\alpha_i | x_i) \neq 0 \end{cases}$$

حيث:

H_0 : النموذج الملائم هو نموذج التأثيرات العشوائية.

H_1 : النموذج الملائم هو نموذج التأثيرات الثابتة.

تتبع إحصائية هوشمان توزيع كاي التربيعي مع درجة حرية K، فإذا تبين أن القيمة المحسوبة لإحصائية هوشمان أكبر من القيمة الجدولية (أو إذا كانت قيمة $(p - P)$ (value) إحصائية الاختبار أقل من 0.05)،¹ يتم رفض الفرضية H_0 المؤيدة لأفضلية نموذج التأثيرات العشوائية وقبول الفرضية H_1 القائلة أن نموذج التأثيرات الثابتة هو الأفضل.

يوجد نهج آخر يسمح بالمفاضلة بين النماذج الثلاثة السالفة الذكر، حيث يتم الاعتماد على اختبار فيشر (F) للمفاضلة بين نموذج الانحدار التجميعي ونموذج الأثر الثابتة، كما يعتمد في المفاضلة بين نموذج الانحدار التجميعي ونموذج التأثيرات العشوائية على اختبار مضاعف لاگرانج (LM) المقترح من طرف بروش وبقان (1980) (breusch and pagan)، إضافة إلى اختبار هوشمان للمفاضلة بين نمودجي التأثيرات الثابتة، والتأثيرات العشوائية.

3-2-3-1 الاختيار بين نموذج الانحدار التجميعي ونموذج الأثر الثابتة

يتم ذلك من خلال استخدام اختبار فيشر (F)، ويعطى الاختبار بالصيغة التالية:²

$$F(n - 1, n(T - 1) - K) = \frac{(R_F^2 - R_P^2)/(n - 1)}{(1 - R_F^2)(n(T - 1) - k)}$$

R_F^2 : معامل التحديد لنموذج الاثار الثابتة.

R_P^2 : معامل التحديد لنموذج الانحدار التجميعي.

فإذا كانت قيمة الإحصائية (F) المحسوبة أكبر من قيمة الإحصائية (F) الجدولة، يتم رفض الفرضية H_0 القائلة أن النموذج الملائم هو نموذج الانحدار التجميعي، وبالتالي فالنموذج الملائم هو نموذج الأثر الثابتة.

3-2-3-2 الاختيار بين نموذج الانحدار التجميعي ونموذج الأثر العشوائية

يتم المفاضلة بين هذين النموذجين باستخدام مضاعف لاگرانج (LM) ويعطى الاختبار

بالصيغة التالية:³

¹ مجدي الشوربجي، مرجع سبق ذكره، 2011، ص: 20.

² حليلة عز الدين، مرجع سبق ذكره، 2011، ص: 69.

³ سميرة بن سعيد المالكي، العلاقة بين حجم المنشأة الصناعية والتقدم التقني في المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير، قسم الاقتصاد، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2013، ص: 101.

$$LM = \frac{nt}{2(T-1)} \left[\frac{\sum_{i=1}^n [\sum_{t=1}^T e_{it}]^2}{\sum_{t=1}^T \sum_{t=1}^T e_{it}^2} \right]^2$$

تتبع إحصائية (LM) توزيع كاي التربيعي بدرجة حرية واحدة عند مستوى دلالة 5%.

إذا كانت إحصائية P لإحصائية اختبار (LM) تشير إلى وجود إحصائية معنوية لهذا الاختبار، فهذا يعني رفض الفرضية H_0 القائلة أن النموذج الملائم هو النموذج التجميعي، وبالتالي قبول الفرضية H_1 التي ترى أن النموذج الملائم هو نموذج الأثار العشوائية.

أما فيما يخص المفاضلة بين نموذج الأثار الثابتة ونموذج الأثار العشوائية، فسبق وأشير أنه يتم اختيار النموذج الملائم بينهما من خلال اختبار هوشمان.

4- اختبار صلاحية النموذج

بغية ضمان صلاحية النموذج في عملية التنبؤ وفي اختبار فرضيات الدراسة، يتم اختبار فرضيتين أساسيتين، تتمثل الفرضية الأولى في أن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي، أما الفرضية الثانية فهي عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي.¹

4-1 اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية (Normality Test)

يتم ذلك باستخدام اختبار جارك بير (Jarque bera)، حيث يسمح باختبار الفرضية H_0 القائلة بأن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي، ضد الفرضية H_1 التي ترى أن الأخطاء العشوائية لا تتبع التوزيع الطبيعي.

تتبع الإحصائية JB توزيع كاي التربيعي بدرجة حرية تساوي 2، فإذا كانت القيمة P للإحصائية JB أكبر من القيمة المعنوية 0.05، يتم قبول الفرضية H_0 وبالتالي الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كانت القيمة P أقل من القيمة المعنوية 0.05، يتم قبول الفرضية H_1 التي ترى أن الأخطاء العشوائية لا تتبع التوزيع الطبيعي.

1- محمد الشريف بن زواي وهاجر سلاطني، مرجع سبق ذكره، 2015، ص: 86.

4-2 اختبار الارتباط الذاتي للبواقي

توجد عدة اختبارات تسمح بدراسة الارتباط الذاتي للبواقي، منها طرق تباينية وأخرى إحصائية، من بين الطرق الإحصائية نجد اختبار دارين واتسون (Derlin Watson) ، واختبار الإحصائية Q (QStatistic).

إذا كانت قيمة الإحصائية DW تقع في المجال $[du, 4-du]$ ، يتم رفض الفرضية H_0 التي تشير إلى وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، أما في حالة العكس، يتم قبول الفرضية H_1 التي تشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة التجريبية والقياسية للمشاريع المقاولاتية بالجزائر.

في هذا المبحث، يتم عرض نتائج الدراسة التجريبية والقياسية المتحصل عليها من خلال الاستبيان وتحليلها من خلال مرحلتين، تتضمن المرحلة الأولى التحليل الإحصائي الوصفي لعينة الاستبيان، أما المرحلة الثانية فتتضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص العينة

تتمثل النتائج المتعلقة بخصائص العينة في عرض البيانات الشخصية للمقاول من جهة والشكل القانوني ومجال نشاط مؤسسته من جهة أخرى.

1- البيانات الشخصية

يتركز تحليل البيانات الشخصية على كل من الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة الشخصية للمقاول من خلال العمل في مؤسسة ثابتة.

1-1- الجنس

يوضح الجدول رقم (3-15) طبيعة جنس المقاول.

الجدول رقم (3-15): جنس المقاول

النسبة %	التكرار	البيان
82.6	71	ذكر
17.4	15	أنثى
100.0	86	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يبين الجدول السابق، أن 82.6% من المقاولين هم ذكور، بينما بلغت نسبة الإناث 17.4% من مجموع العينة، مما يدل أن المقاولاتية لم تعد حكرا على الرجال فقط، فالنساء أيضا يمكنهن القيام بإنشاء مؤسساتهن الخاصة، ولكن بمعدلات منخفضة مقارنة مع الرجال.

ويمكن تفسير ذلك بطبيعة الأنشطة المقاولاتية التي تتطلب العديد من الأمور نذكر منها: الأموال الضرورية لإنشاء المؤسسة، دراسات السوق، إقامة شبكة من العلاقات مع الموردين والزبائن... الخ والتي يجب على المرأة توفيرها في كثير من الأحيان خاصة في مجتمعنا الذي مازال يجد صعوبة في تقبل نشاط المرأة في بعض الميادين، كما أن عملية إنشاء مؤسسة جديدة تتطلب الكثير من الجهد والوقت الذي لا يمكن للمرأة توفيره بالنظر لطبيعة مسؤولياتها.

1-2- السن

يبين الجدول رقم (3-16) الفئات العمرية التي قمنا بتصنيف المقاولين على أساسها.

الجدول رقم (3-16): الفئات العمرية للمقاولين.

النسبة %	التكرار	البيان
46.5	40	ما بين 20-35 سنة
44.2	38	ما بين 36-50 سنة
9.3	8	أكثر من 50 سنة
0.0	0	حالات أخرى
100	86	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يتضح من خلال الجدول، أن 46.5% من مجموع المقاولين قاموا بإنشاء مؤسساتهم بين سن 20 و 35 سنة و 44.2% قاموا بإنشاء مؤسساتهم بين سن 35 إلى 50 سنة، في حين بلغت نسبة المقاولين الذين قاموا بإنشاء مؤسساتهم بعد سن 50 سنة 9.3% فقط.

وتوضح هذه النتائج أن فئة الشباب تمثل نسبة معتبرة، بالرغم من أن عملية إنشاء مؤسسة ليست بالعملية البسيطة، إنما تتطلب أن يكون المقاول على دراية بما يجري في السوق وأن تكون لديه القدرة على توفير كافة الموارد المالية، البشرية والمادية الضرورية لإنشاء مؤسسته، وهذه الشروط قد يفتقر إليها المقاول الفتي ويجد صعوبة في تأمينها، إضافة إلى أن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب الكثير من الوقت والجهد اللذان ينقصان مع التقدم في السن وهو ما يفسر أن 9.3% فقط من المقاولين قاموا بإنشاء مؤسساتهم بعد سن 50 سنة.

1-3- المستوى التعليمي

فيما يخص المستوى التعليمي فقد جاءت نتائجه على الشكل الموضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-17): المستوى التعليمي للمقاولين

النسبة %	التكرار	البيان
5.8	5	ابتدائي
29.1	25	متوسط
32.6	28	ثانوي
24.4	21	جامعي
8.1	7	حامل لشهادة تكوين مهني
0.0	0	حالة أخرى
100.0	86	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يظهر من خلال الجدول، أن نسبة كبيرة من المقاولين يتراوح مستواهم بين المستوى المتوسط والثانوي، حيث نجد أن 32.6% من المقاولين من أصحاب المستوى الثانوي، بينما 29.1% من المقاولين من أصحاب المستوى المتوسط، في حين نجد أن أصحاب المستوى الجامعي بلغت نسبتهم 24.4% فقط، وهذا يبين أن معظم الجامعيين يتجهون إلى البحث عن

عمل في المؤسسات القائمة سواء التي تمر منها إلى القطاع العام أو الخاص، دون أن تكون لديهم رغبة في انشاء مشاريعهم الخاصة، على عكس أصحاب المستوى المتوسط والثانوي، وهذا ما يفسر أن 61.7% من مقاولين هم من أصحاب المستوى المتوسط والثانوي.

ويمكن إرجاع ذلك إلى المشاكل العديدة التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا فيما يتعلق بتوفير الموارد المالية التي تسمح بجذب اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجيا المتطورة والذاتان يعتبران أساس للعمل في قطاعات الصناعة والطاقة خاصة، الأمر الذي لا يتماشى وإمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، إضافة إلى غياب سياسة واضحة من السلطات تهتم بوضع تسهيلات للمقاولين الذين يقومون بإنشاء مؤسسات صناعية... فقد تشجعهم للعمل في عدة قطاعات.

1-4-الخبرة

يوضح الجدول رقم (3-18) ما مدى خبرة المقاولين الجزائريين.

الجدول رقم (3-18): خبرة المقاول

النسبة%	التكرار	البيان
34.9	30	دون خبرة
58.1	50	من سنة إلى 05 سنوات
7.0	6	من 05 إلى 10 سنوات
0.0	0	أكثر من 10 سنوات
100.0	86	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يبين الجدول رقم (3-18) أن أكثر من 58% من المقاولين لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات، في حين 34.9% منهم دون خبرة في إدارة وتسيير المؤسسات، كما نجد أنه لا يوجد أي مقاول لديه خبرة تفوق 10 سنوات في الإدارة، وهذا افتقار المقاولين إلى الخبرة الكافية والتي تكون في كثير من الأحيان أمرا ضروريا من أجل ضمان استمرارية المؤسسة.

2- طبيعة المؤسسة:

يتم دراسة طبيعة المؤسسة من خلال:

- طبيعة الشكل القانوني؛
- مجال نشاط المؤسسة؛

1-2 الشكل القانوني

لقد جاءت النتائج المتعلقة بالشكل القانوني للمؤسسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-19): الشكل القانوني للمؤسسة

النسبة %	التكرار	البيان
33.7	29	Sarl
51.2	44	Eurl
10.5	9	Spa
4.7	4	Snc
100.0	86	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يتضح من خلال الجدول، أن 51.2% من مجموع مؤسسات العينة هم شركات ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة، لتليها المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة بنسبة 33.7%، بينما مؤسسات المساهمة فقد مثلت نسبة 10.5% فقط في حين بلغت مؤسسات التضامن نسبة 4.7% من مجموع المؤسسات، ويعود هذا الأمر إلى طبيعة الأنشطة المقاولاتية التي يقوم بها المقاولون الجزائريون والتي تمثل في كثير من الأحيان أشكال قانونية بسيطة.

2-2 مجال النشاط

قصد توزيع مؤسسات حسب مجالات نشاطها، تحصلنا على النتائج التالية كما يوضحه

الجدول رقم (3-20)

الجدول رقم (3-20): مجال نشاط المؤسسة

النسبة %	التكرار	البيان
16.3	14	قطاع الفلاحة والصيد البحري
23.3	20	قطاع البناء والأشغال العمومية
16.3	14	قطاع الصناعة
8.1	7	قطاع الطاقة
36.0	31	قطاع الخدمات
0.0	0	حالة أخرى
100.0	86	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

من خلال الجدول أعلاه، يظهر أن قطاع الخدمات يهيمن على طبيعة الأنشطة المقاولاتية وذلك بنسبة 36%، يليه قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 23.3%، أما قطاع الصناعة فقد بلغ نسبة 16.3%، في حين سجل قطاع الطاقة نسبة ضعيفة قدرت بـ 8.1% من مجموع المؤسسات.

يتضح جليا من النتائج السابقة أن معظم المقاولين يفضلون قطاع الخدمات على عكس قطاعي الصناعة والطاقة اللذان لا يجذبان الكثير من المقاولين.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بنظرة المقاول الجزائري لمخطط الأعمال

يوضح الجدول الموالي، واقع نظرة المقاول الجزائري لمخطط الأعمال، وما هي الخصائص التي يتمتع بها هذا الأخير والتي قد تساعده في قيادة الأعمال.

الجدول رقم(3-21): نظرة المقاول الجزائري لمخطط الأعمال

الانحراف المعياري	التوقع الرياضي	البيان
1.08	3.779	قمت بإعداد خطة عمل قبل انطلاق المشروع
1.15	3.930	لجأت الى هيئة خاصة لمساعدتي في اعداد خطة العمل الخاصة بمؤسستي
1.26	4.047	خطة العمل ساعدتني على الحصول على تمويل
1.27	2.267	خطة العمل سمحت لي بتخفيض المخاطر قبل انطلاق المشروع
1.31	3.640	اعداد خطة عمل يسمح لي بزيادة المعارف الضرورية لإنجاح انطلاق مؤسستي
1.19	2.465	اعداد خطة العمل يسمح لي بالحصول على الميزة التنافسية.
1.15	2.814	خطة العمل الخاصة بمشروعي تسمح لي بترتيب أفكارني
1.18	3.547	اعداد خطة عمل أقتني بجدوى المشروع الذي أقوم به
1.26	3.616	المعلومات التي تسمح خطة العمل بالحصول عليها عامل رئيسي لإنجاح انطلاق المؤسسة.
0.98	4.233	أنصح المقاولين بإعداد خطة عمل لمشاريعهم.

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامجي Sphinx و Excel .

يتضح من الجدول السابق، أن هناك موافقة تقريبا فيما يخص قيام المقاولين بإعداد مخطط عمل قبل بداية مشاريعهم (3.779)، وأنهم قاموا باللجوء الى هيئة مختصة من أجل إعدادها(3.930)، كذلك فقد ساعدهم مخطط الأعمال من أجل الحصول على تمويل لمشاريعهم(4.047)، كما تباينت آراء المستجوبين بخصوص أن خطط الأعمال الخاصة بهم تسمح لهم بزيادة معارفهم لإنجاح إطلاق مشاريعهم(3.640).

من جهة أخرى، يظهر أن نسبة كبيرة من المقاولين لا يرون أن خطط أعمالهم قد خفضت المخاطر التي قد يواجهونها عند بداية مشاريعهم، كما أنه لم يسمح لهم بالحصول على ميزة تنافسية، ولا يرتب أفكارهم(2.814).

نلاحظ أيضا من الجدول أن إعداد خطة عمل يساهم في إقناع المقاولين بجدوى مشاريعهم الذين هم بصدد إنجازها (3.547)، كما يبرز من السؤالين الأخيرين، أن نسبة كبيرة جدا من المقاولين ينجحون بإعداد خطة عمل لمشاريعهم.

من النتائج السابقة يتضح أن هناك:

إتفاق بين المقاولين على أهمية مخطط الاعمال والمعلومات التي يوفرها، إلا أنه لا يساهم بشكل كبير في وضع الاستراتيجيات الملائمة لمؤسساتهم، وهو ما لا يتوافق مع الدراسة التي قام بها فرنسيس بروباد 2005. وبالتالي، يمكن أن ننفي الفرضية الأولى القائلة إن مخطط الأعمال وثيقة ضرورية فقط للحصول على المعلومات بل هو أداة استراتيجية لعمل أصحاب المشاريع.

المطلب الثالث: واقع تخطيط الأعمال في المشاريع المقاولاتية بالجزائر

بغية تشخيص واقع عملية التخطيط في المشاريع الجديدة، سيتم دراسة ذلك على مستوى

ثلاث جوانب:

- الجوانب التسويقية؛

- الجوانب التشغيلية والتنظيمية؛

- الجوانب المالية؛

1- الجوانب التسويقية

فيما يخص دراسة الجوانب التسويقية، سيتم التركيز على دراسة العناصر الموائية:

- تحليل بيئة العمل؛

- الخلفية الصناعية؛

- التحليل التنافسي؛

- تحليل السوق؛

- إعداد المزيج التسويقي المناسب؛

1-1 تحليل بيئة العمل

يوضح الجدول رقم (3-22) مدى التزام المقاول بالخطوات الضرورية لتحليل بيئة العمل.

الجدول رقم (3-22): مدى اهتمام المقاول الجزائري بفهم الصناعة والأسواق

رقم البيان	البيان	نعم		لا		المجموع
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
01	تحديد مميزات الصناعة	82.6	71	17.4	15	86
02	تحديد المنافسين في هذه الصناعة	84.9	73	15.1	13	86
03	تحديد السوق المستهدفة	96.5	83	3.5	3	86
04	تحديد الزبائن في السوق	91.9	79	8.1	7	86

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يتبين من الجدول السابق، أن أكثر من 82% من المقاولين قاموا بتحديد مميزات للصناعة والمنافسين بها، كما أن أكثر من 91% قاموا بتحديد السوق المستهدف وزبائنه.

1-2 الخلفية الصناعية

سيتم عرض الخلفية الصناعية، من خلال عرض العناصر الموالية:

- تحديد حجم المنتجات الحالية؛
- حجم الصناعة ومظهرها؛
- التوجهات المهمة بالصناعة؛
- عوائق الدخول للصناعة؛

1-2-1 تحديد حجم المنتجات الحالية

فيما يخص تحديد المبيعات والخدمات الحالية التي توفرها الصناعة فالنتائج تظهر في

الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-23): حجم المنتجات الحالية

النسبة %	التكرار	البيان
65.1	56	نعم
34.9	30	لا
100.0	86	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يظهر من الجدول أعلاه، أن 65% فقط من المقاولين قاموا بتحديد مجال المنتجات أو الخدمات التي تمثلها الصناعة.

1-2-2 حجم الصناعة ومظهرها

فيما يتعلق بحجم الصناعة ومظهرها، فالنتائج تظهر على النحو الموضح في الجدول

الموالي

الجدول رقم (3-24): حجم الصناعة ومظهرها

رقم البيان	البيان		نعم		لا		المجموع
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
06	تحديد القدرة الإنتاجية للصناعة وحجم المبيعات	37	43.0	49	57.0	86	
07	تحديد نطاق انتشار الصناعة جغرافيا	29	33.7	57	66.3	86	

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يتضح من الجدول، أن 43% من المقاولين وقبل انطلاق مشاريعهم قاموا بتحديد القدرة الإنتاجية للصناعة وحجم المبيعات بها، بينما 33.7% فقط حددوا نطاق انتشار الصناعة جغرافيا.

3-2-1 التوجهات المهمة بالصناعة

الجدول الموالي يوضح مدى أهمية تحديد التوجهات للصناعة في نظر المقاول الجزائري.

الجدول رقم (3-25): التوجهات المهمة بالصناعة

رقم البيان	البيان	نعم		لا		المجموع
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
08	تعديل معدل النمو المتوقع للصناعة	5	5.8	81	94.2	86
09	تحديد أنماط التوسع التي قد تنشأ بالصناعة	7	8.1	79	91.9	86
10	تحديد العوامل التي قد تساهم في التوسع المستقبلي	12	14.0	74	86.0	86
11	تحديد مدى تطور الصناعة مقارنة بالتطور التكنولوجي الخاص بها	6	7.0	80	93.0	86

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يمكن القول من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، أن تحديد التوجهات التي قد تنشأ بالصناعة هو أمر غير ضروري بالنسبة للمقاول الجزائري، حيث ظهر أن أكثر من 90% من المقاولين لم يقوموا بتعديل معدل النمو المتوقع للصناعة ولا أنماط التوسع التي قد تنشأ بها، ولا مدى تطور الصناعة مقارنة بالتطور التكنولوجي الخاص بها، كما نلاحظ أن 14% من المقاولين فقط قاموا بتحديد العوامل التي قد تساهم في التوسع المستقبلي للصناعة.

1-2-4 عوائق الدخول للصناعة

أما فيما يخص الخطوات اللازمة لتجاوز عقبات الدخول إلى السوق، فالنتائج تظهر في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-26): عوائق الدخول للصناعة.

رقم البيان	البيان	نعم		لا		المجموع
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
12	تحديد الموارد والمعارف والمهارات اللازمة لدخول الصناعة	86.0	74	14.0	12	86
13	تحديد القوانين والمتطلبات المالية والمجالات المعرفية المرتبطة بتقديم المنتجات أو الخدمات	87.2	75	12.8	11	86
14	تحديد آليات لتجاوز عقبات الدخول إلى السوق	83.7	72	16.3	14	86

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يتضح من الجدول أعلاه، أن نسبة كبيرة من المقاولين قدرت ب 86% قاموا بتحديد الموارد، المعارف والمهارات اللازمة لدخول الصناعة، في حين بلغت نسبة قيام المقاولين بتحديد القوانين والمتطلبات المالية والمجالات المعرفية الضرورية لتقديم المنتجات أو الخدمات 87.2%، كما تعدت نسبة المقاولين الذين وضعوا آليات لتجاوز عقبات دخول السوق 83%، ومما سبق تبرز أهمية القيام بوضع خطط واليات لتجاوز موانع الدخول الى السوق.

1-3 التحليل التنافسي

قد يكون المتنافسون شركات تعمل ضمن الصناعة نفسها، وقد يكونون من صناعات مختلفة تقدم منتجات أو خدمات تصنف من فئة صناعة أخرى لكنها تحل نفس المشاكل للمستهلك، ومن هنا تبرز أهمية معرفة المنافسين المباشرين والمحتملين وذلك لأن هؤلاء المنافسين يمثلون تهديدا

مباشرا لنجاح مشروع المؤسسة. وعليه فلدراسة مدى اهتمام المقاولين الجزائريين بالتحليل التنافسي، سيتم التطرق للعناصر الموالية:

- تحديد المنافسين؛
- التمييز بين عمل المقاول وعمل المنافسين؛
- تقدير حجم التهديدات من قبل المنافسين؛

1-3-1 تحديد المنافسين

فيما يخص التحليل التنافسي فقد جاءت النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-27): تحديد المنافسين.

رقم البيان	البيان	نعم	لا	المجموع
15	تحديد المنافسين الرئيسيين	80	6	86
16	تحديد مختلف المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها	77	9	86
17	تحديد حصة السوق التي يتحكم بها كل منافس	7	79	86
18	تحديد الاستراتيجيات التسويقية التي يتبعونها	22	64	86
19	تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بهم	79	7	86
20	تحديد عوامل النجاح الرئيسية الخاصة بهم	76	10	86

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يبين الجدول أن أكثر من 86% من المقاولين حددوا المنافسين الرئيسيين لهم ونفس النسبة تقريبا فيما يخص قيامهم بتحديد مختلف الخدمات التي يقدمها هؤلاء المنافسين من نقاط القوة والضعف، عوامل النجاح الرئيسية الخاصة بهم، غير أنه هناك نسب منخفضة فيما يخص

المقاولين الذين قاموا بتحديد حصة السوق التي يتحكم بها كل منافس والاستراتيجيات التسويقية التي يتبعونها.

1-3-2 التمييز بين عمل المقاول وعمل المنافسين

يوضح الجدول رقم (3-28) ما مدى اهتمام المقاول بعمل منافسيه.

الجدول رقم (3-28): التمييز بين عمل المقاول وعمل المنافسين

النسبة %	التكرار	البيان
80.2	69	نعم
19.8	17	لا
100.0	86	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يبين الجدول السابق، أن 80.2% من المقاولين يعيرون انتباها للمنافسين ويقارنون عملهم بعمل منافسيهم.

1-3-3 تقدير حجم التهديدات من قبل المنافسين

يوضح الجدول رقم (3-29) تقدير حجم التهديدات من قبل المنافسين

الجدول رقم (3-29): تقدير حجم التهديدات من قبل المنافسين

النسبة %	التكرار	
20.9	18	نعم
79.1	68	لا
100.0	86	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يتضح من الجدول السابق، أن نسبة 20.9% فقط من المقاولين قدروا حجم التهديدات من قبل المنافسين.

1-4 تحليل السوق

يحتل تحليل السوق أهمية كبيرة بالنسبة لأصحاب المشاريع الجديدة، ولمعرفة واقعه بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، سنقوم بتحليل العناصر الموائية:

- تقدير حجم السوق ونموها؛

- تحديد السوق المستهدفة؛

- الإفصاح عن قيمة العرض؛

1-4-1 تقدير حجم السوق ونموها

يوضح الجدول رقم (3-30) تقدير حجم السوق ونموها

الجدول رقم (3-30): تقدير حجم السوق ونموها

رقم البيان	البيان		نعم		لا		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
23	42	48.8	44	51.2	86	التأكد من وجود مجال لدخول السوق	
24	72	83.7	14	16.3	86	دراسة إمكانية توسع السوق لاستيعاب منتجاتي	
25	68	79.1	18	20.9	86	دراسة إمكانية تزايد الطلب على المنتجات أو الخدمات التي أقدمها بالسوق	

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة 51.2% من المقاولين لا يتأكدون من وجود مجال لدخول السوق، في حين 83.7% منهم يقومون بدراسة إمكانية توسع السوق لاستيعاب المنتجات و79.1% يدرسون إمكانية تزايد الطلب على المنتجات التي يقدمونها للسوق.

1-4-2 تحديد السوق المستهدفة

فيما يتعلق بوجود فرصة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة في السوق، فالنتائج جاءت على النحو الموالي.

الجدول رقم (3-31): تحديد السوق المستهدفة.

رقم البيان	البيان	نعم	لا	المجموع
26	تحديد الزبائن المستهدفين	70	16	86
27	تحديد المعالم الديمغرافية والصفات السلوكية الخاصة بهم	19	67	86

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

وكما يبدو من الجدول، فإن نسبة 90% من أصحاب المشاريع الجديدة قد قاموا مسبقا بتحديد زبائنهم المستهدفين، لكن نسبة ضعيفة جدا بلغت 19% فقط منهم قاموا بتحديد المعالم الديمغرافية والصفات السلوكية الخاصة بزبائنهم المستهدفين.

1-4-3 الإفصاح عن قيمة العرض

يوضح الجدول رقم (3-32) الإفصاح عن قيمة العرض

الجدول رقم (3-32): الإفصاح عن قيمة العرض

رقم البيان	البيان	نعم		لا		المجموع
		التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	
28	تحديد مجموعة المنافع التي يحملها المنتج أو الخدمة للزبون	77	89.5	9	10.5	86
29	إمكانية تمكن الزبون من التمييز بين منتجاتي أو خدماتي مقارنة بما يقدمه المنافسون	55	64.0	31	36.0	86

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

نظرا لأهمية الإفصاح عن قيمة العرض الخاص بالمؤسسة، نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة عالية جدا حددوا المنافع التي يحملها المنتج أو الخدمة للزبون، وهذه المنافع هي التي تجعل الزبون يقبل على شراء المنتج أو الخدمة من السوق المستهدف. نسبة أقل منهم والتي بلغت 64% الآليات والفوائد المرجوة والامور التي تمكن الزبون من التمييز بين المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها، وتلك التي يقدمها المنافسون.

1-5 تحديد المزيج التسويقي

فيما يخص التخطيط لتحديد المزيج التسويقي المناسب للمشروع، سنركز على عنصرين:

- سياسة التسعير؛

- سياسة الترويج؛

1-5-1 سياسة التسعير

فيما يخص سياسة التسعير، فالنتائج موضحة في الجدول رقم (3-33).

الجدول رقم (3-33): سياسة التسعير

رقم البيان	البيان				المجموع
	نعم	لا	التكرار	النسبة %	
30	تحديد أسعار منتوجاتي أو خدماتي	84	97.7	2	2.3
31	أخذت الثمن الذي يقبل به عملائي	78	90.7	8	9.3
32	دراسة إمكانية عرض أسعار متفاوتة لمجموعات مختلفة من الزبائن	7	8.1	79	91.9
33	امتلاك استراتيجية تسعير بعيدة المدى	17	19.8	69	80.2
34	تحديد شروط الدفع والتعامل التي يضمنها مشروع	69	80.2	17	19.8
35	عند تحديد السعر أخذت بعين الاعتبار أسعار المنافسين واستراتيجياتهم	64	74.4	22	25.6

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

من الجدول السابق، يتبين أن أكثر من 90% من المقاولين قاموا بتحديد أسعار المنتوجات أو الخدمات التي يقدمونها، أخذين بعين الاعتبار الثمن الذي يقبل به العملاء، كما أن نسبة معتبرة منهم بلغت 80.2% قاموا بتحديد شروط الدفع والتعامل التي تربطها بالمشروع، في حين 74.4% قاموا بتحديد السعر أخذين بعين الاعتبار أسعار المنافسين واستراتيجياتهم.

1-5-2 السياسة الترويجية

يوضح الجدول رقم (3-34) النتائج المتعلقة بمدى اهتمام المقاولين بوضع سياسة ترويجية مناسبة.

الجدول رقم (3-34): سياسة الترويج

المجموع	لا		نعم		البيان	رقم البيان
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
86	34.9	30	65.1	56	تحديد النشاطات الترويجية التي أنوي القيام بها والمجموعات المستهدفة منها	36
86	34.9	30	65.1	56	تحديد وسائل الدعاية التي سأوظفها لهذا الغرض	37

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

بالرغم من أهمية السياسة الترويجية، إلا أن 65% من المقاولين اهتموا بوضع النشاطات الترويجية التي يرغبون بالقيام بها والمجموعات المستهدفة منهم، وكذا قاموا بتحديد وسائل الدعاية الضرورية للترويج لمشاريعهم.

2- الجوانب التشغيلية والتنظيمية

يهدف معرفة مدى اهتمام المقاول الجزائري بالتخطيط للجوانب التشغيلية والتنظيمية، يتم

دراسة العناصر المولية:

- السياسة التشغيلية؛
- المنافسة والتحكم في النمو؛
- فريق العمل؛
- الموقع؛
- الناحية القانونية؛
- اليقظة ومراقبة الأداء؛

1-2 السياسة التشغيلية

يتم فيها دراسة العناصر الموالية:

- عملية انتاج المنتج أو تقديم الخدمة؛
- سياسة الاستثمار والمشتريات؛
- اللوجيستك الخاص بالمشروع؛
- موازنة الإنتاج وسعر التكلفة؛

2-1-1-2- عملية إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة

يوضح الجدول رقم (3-35) النتائج المتعلقة بمختلف العناصر التي تخص عملية إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة.

الجدول رقم (3-35): عملية إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة

المجموع	لا		نعم		البيان	رقم البيان
	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار		
86	4.7	4	95.3	82	تحديد مختلف مراحل عملية انتاج المنتج أو تقديم الخدمة	01
86	8.1	7	91.9	79	تحديد الوقت المناسب لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة	02
86	29.1	25	70.9	61	تحديد آلية لتنظيم عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة	03
86	45.3	39	54.7	47	تحديد آلية لمراقبة جودة المنتج أو الخدمة	04
86	38.4	33	61.6	53	الإنتاج التي سأتبعها بعملية انتاج أو عملية تقديم الخدمة المتبعة من المنافسين	05

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يبرز الجدول أعلاه، أن 95.3% من المقاولين قد قاموا بتحديد مختلف مراحل عملية إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة، وأن 91.3% قد حددوا الوقت المناسب للإنتاج، كما أن

70% قد قاموا بتحديد مختلف الآليات المناسبة لذلك، في حين أن 54.7% فقط قاموا بوضع آليات لمراقبة جودة المنتج أو الخدمة، وأن 60% اخذوا بعين الاعتبار عملية الإنتاج وتقديم الخدمة المتبعة من قبل المنافسين.

2-1-2- سياسة الاستثمار والمشتريات

يبين الجدول رقم (3-36) سياسة الاستثمار والمشتريات.

الجدول رقم (3-36): سياسة الاستثمار والمشتريات

رقم البيان	البيان	نعم		لا		المجموع
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
06	تحديد الاستثمارات المادية والغير مادية الضرورية	89.5	77	10.5	9	86
07	تحديد قائمة موردي هذه الاستثمارات	87.2	75	12.8	11	86
08	دراسة خصائص مختلف العقود التي يمكن ابرامها مع مختلف هؤلاء الموردين	33.7	29	66.3	57	86
09	منافسة بين الموردين على سياسة انتاج المنتج أو تقديم الخدمة الخاصة بمشروعي	26.7	23	73.3	63	86
10	وضع آلية لتنظيم العلاقة مع الموردين	76.7	66	23.3	20	86

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يبرز من الجدول أن ما يقارب 90% من المقاولين قد قاموا بتحديد مختلف الاستثمارات المادية والغير مادية الضرورية وقائمة موردي هذه الاستثمارات، كما نلاحظ أن 66.3% لم يقوموا بدراسة خصائص مختلف العقود التي يمكن ابرامها مع مختلف هؤلاء الموردين، وأن 73.3% لم يقوموا أيضا بدراسة مدى تأثير المنافسة بين الموردين على سياسة انتاج المنتج او تقديم الخدمة من قبل المؤسسة، وأن أكثر من 76% قاموا بوضع آلية لتنظيم العلاقة بين الموردين.

2-1-3- اللوجستيك الخاص بالمشروع

فيما يتعلق باللوجستيك المناسب للمشروع، فإن النتائج تظهر في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-37): اللوجستيك المناسب للمشروع

رقم البيان	البيان	نعم		لا		المجموع
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
28	تحديد الوسائل المادية الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة	70	81.4	16	18.6	86
29	تحديد كل الترتيبات الضرورية لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة	77	89.5	9	10.5	86

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يبين الجدول أعلاه، أن نسبة كبيرة جدا من المقاولين بلغت أكثر من 81% قاموا بتحديد كافة الوسائل المادية الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة سلفا، كما أن 89% منهم وضعوا الترتيبات اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة الخاصة بمشاريعهم.

2-1-4- موازنة الإنتاج وسعر التكلفة

الهدف منها معرفة مدى قيام المقاول بإعداد موازنة العملية الإنتاجية وحساب سعر التكلفة الخاص بمشروعه.

2-1-4-1- موازنة الإنتاج

يوضح الجدول رقم (3-38) موازنة العملية الإنتاجية.

الجدول رقم (3-38): موازنة العملية الانتاجية

النسبة %	التكرار	البيان
86.0	74	نعم
14.0	12	لا
100.0	86	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

2-1-4-2- سعر التكلفة

فيما يتعلق بسعر التكلفة فإن النتائج تظهر في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-39): سعر التكلفة

رقم البيان	البيان		نعم		لا		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
11	77	89.5	9	10.5	86	تحديد سعر التكلفة الخاص بالمنتج أو الخدمة	
12	64	74.4	22	25.6	86	تحديد سعر التكلفة الخاص بالمنتج أو الخدمة بمثيله من سعر التكلفة الخاص بالمنافسين	

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

من خلال الجدول، يظهر أن 89.5% من المقاولين قاموا بتحديد سعر التكلفة الخاص بالمنتج أو الخدمة، كما أن 74.4% قاموا بمقارنة سعر التكلفة الخاص بالمنتج أو الخدمة بمثيله من سعر التكلفة الخاص بالمنافسين.

2-2- المنافسة والتحكم في النمو

لدراسة مدى تخطيط أصحاب المشاريع الجديدة لمواجهة المنافسين المحتملين وللتحكم في النمو، سيتم دراسة العنصرين المواليين:

- التخطيط لمواجهة المنافسين الجدد؛

- دراسة امكانيات نمو المشروع؛

2-2-1- التخطيط لمواجهة المنافسين الجدد

أما فيما يخص قيام المقاولين بوضع موانع لدخول منافسين جدد، فإن النتائج تظهر في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-40): التخطيط لمواجهة المنافسين الجدد

المجموع	لا		نعم		البيان	رقم البيان
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
86	89.5	77	10.5	9	وضع استراتيجية لمواجهة المنافسين الجدد	26
86	86.0	74	14.0	12	وضع الاليات والوسائل التي تجعل دخول منافسين جدد من الصعوبة بمكان	27

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يتضح من الجدول أن أكثر من 86% من المقاولين لم يضعوا استراتيجيات لمواجهة المنافسين الجدد، ولم يقوموا بوضع أليات ووسائل تجعل دخول المنافسين الجدد من الصعوبة بمكان.

2-2-2- دراسة امكانيات نمو المشروع

جاءت النتائج المتعلقة بمدى تحكم المقاولين في نمو المشروع في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-41): دراسة امكانيات نمو المشروع.

المجموع	لا		نعم		البيان	رقم البيان
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
86	73.3	63	26.7	23	تحديد مختلف مراحل نمو المشروع والوسائل المناسبة لها	22
86	76.7	66	23.3	20	تحديد الوقت الملائم لكل مرحلة	23
86	87.2	75	12.8	11	تحديد أهداف كل مرحلة	24
86	90.7	78	9.3	8	تحديد معايير نجاح أو فشل كل مرحلة	25

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يتضح من الجدول أن التخطيط لنمو المشاريع لا يعتبر عنصرا أساسيا يدخل ضمن العناصر المأخوذة بعين الاعتبار أثناء التخطيط للمشروع، حيث أن أكثر من 73% من المقاولين لم يحددوا مختلف مراحل نمو المشروع ولا الوقت المناسب لكل مرحلة، كما يتضح أن 87.2% لم يحددوا أهداف كل مرحلة من مراحل نمو المشروع ولا معايير نجاحها أو فشلها.

2-3- فريق العمل

يوضح الجدول رقم (3-42) العناصر الخاصة بالتخطيط لفريق العمل.

الجدول رقم (3-42): التخطيط لفريق العمل

رقم البيان	البيان		نعم		لا		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
14	84	97.7	2	2.3	86		
تحديد فريق العمل المناسب لمشروعي							
15	65	75.6	21	24.4	86		
دراسة خبرة ومؤهلات كل عضو من فريق العمل							
16	53	61.6	33	38.4	86		
دراسة نقاط قوة وضعف فريق العمل							
17	67	77.9	19	22.1	86		
توزيع مختلف المسؤوليات على الأشخاص المؤهلين لتحملها							
18	61	70.9	25	29.1	86		
تحديد الوظائف التي من الضروري فيها الاستعانة بالخبرات والكفاءات الخارجية							
19	39	45.3	47	54.7	86		
تحديد الهيكل التنظيمي الملائم لمشروعي وتطوره المحتمل							
20	37	43.5	48	56.5	86		
تحديد آلية لاتخاذ مختلف القرارات							
21	20	23.3	66	76.7	86		
تحديد استراتيجية لإدارة الموارد البشرية مناسبة للمؤسسة							

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يتضح من الجدول أعلاه، أن أغلب المقاولين قاموا بتحديد فريق العمل المناسب للمشروع، حيث بلغت النسبة 97.7%، كما يظهر أن 75.6% قاموا بدراسة خبرات ومؤهلات أعضاء فريق العمل ودراسة نقاط قوتهم وضعفهم، كما أن نسبة كبيرة منهم قاموا بتوزيع مختلف المسؤوليات على الأشخاص المؤهلين لتحملها، كما أن نصف المقاولين تقريبا قاموا بتحديد الهيكل التنظيمي الملائم وتطوره المحتمل، وتحديد الآليات المناسبة لاتخاذ القرار، ويبرز أيضا من الجدول أن 76.7% من المقاولين لم يضعوا استراتيجية مناسبة لإدارة الموارد البشرية.

4-2- الموقع

فيما يخص قيام المقاول الجزائري بدراسة مدى أهمية موقع المشروع، فإن النتائج تظهر في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-43): دراسة موقع المشروع.

رقم البيان	البيان		نعم		لا		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
01	إعداد دراسة لمدى أهمية المشروع	50	58.1	36	41.9	86	
02	أخذت العوامل البيئية بعين الاعتبار عند اختيار موقع المشروع	70	81.4	16	18.6	86	
03	تأكدت من وجود إمكانية لتطوير وتوسعة مكان العمل	73	84.9	13	15.1	86	
04	تخصيص التمويل الضروري للموقع	79	91.9	7	8.1	86	
05	تأكدت من وجود فترة انذار كافية في عقود الايجار	32	37.2	54	62.8	86	
06	لجأت إلى هيئة مختصة لدراسة جدوى موقع المشروع	18	20.9	68	79.1	86	

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يتضح من الجدول، أن 58.1% فقط قاموا بدراسة مدى أهمية موقع المشروع، وأن أكثر من 80% أخذوا العوامل البيئية بعين الاعتبار عند اختيارهم للموقع، كما أن 84% منهم تأكدوا من وجود إمكانية لتطوير وتوسعة مكان العمل تحسبا لأي تغيرات قد تحدث في المؤسسة، كما لا ننسى أن أكثر من 91% من المقاولين قد قاموا بتخصيص التمويل الضروري لتهيئة موقع المشروع، في حين نجد أن 62.8% من المقاولين فقط قد قاموا بالتأكد من وجود فترة انذار كافية في العقود المبرمة مع أصحاب المواقع. كما يظهر أيضا أن عدد كبير من المقاولين لا يلجؤون إلى هيئة مختصة لمساعدتهم على دراسة جدوى موقع المشروع.

2-5- الناحية القانونية

يبين الجدول رقم (3-44) مدى قيام القيام بالتخطيط لاختيار الشكل القانوني المناسب

لمشروعه.

الجدول رقم (3-44): الجوانب القانونية

المجموع	لا		نعم		البيان	رقم البيان
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
86	61.6	53	38.4	33	توجهت إلى هيئة مختصة لمساعدتي على اختيار الشكل القانوني المناسب لمشروعي	01
86	5.8	5	94.2	81	تحديد كافة الوثائق القانونية الضرورية	02
86	46.5	40	53.5	46	القوانين والمواصفات التي يجب أن يخضع لها المنتج أو الخدمة التي سأقدمها	03
86	14.0	12	86.0	74	لجأت إلى هيئة استشارية لمساعدتي على تأمين مؤسستي	04
86	72.1	62	27.9	24	الحصول على مختلف المعايير التي من الممكن أن تساهم في نمو مؤسستي	05

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

من خلال الجدول السابق، يتبين أن 38.4% من المقاولين لجأوا إلى هيئة مختصة لمساعدتهم على إنجاز الشكل القانوني المناسب للمشروع، في حين 94.2% قاموا بتحديد كافة الوثائق الضرورية لانطلاق المشروع، كما يبرز أهمية التامين في نظر المقاول حيث أن 86% من المقاولين قد لجأوا إلى هيئة استشارية لمساعدتهم على تأمين مشاريعهم، ومن خلال النتائج، يظهر أن 53.5% منهم قد اطلعوا على مختلف القوانين والمواصفات التي يجب ان يخضع لها المنتج أو الخدمة التي يقدمونها. كما أن أكثر من 72.1% قد لجأوا لجهة مختصة لمعرفة متطلبات الحصول على مختلف المعايير التي يمكن أن تساهم في نمو المؤسسة وتغيير مركزها التنافسي.

2-6- اليقظة ومراقبة الأداء

نظرا للأهمية الكبيرة لضرورة وضع المؤسسة لنظام يقظة فعال من جهة، ووضع نظام لمراقبة الأداء من جهة أخرى، سيتم تناول العناصر الموالية:

- مدى الاهتمام بوضع نظام يقظة عند المقاولين الجزائريين ;
- مدى الاهتمام بوضع نظام لمراقبة وتقييم الأداء بالمؤسسات الجديدة ;

2-6-1- التخطيط لتبني نظام يقظة عند المقاولين الجزائريين

يوضح الجدول رقم (3-45) مدى أهمية تبني نظام يقظة بالنسبة للمقاول الجزائري

الجدول رقم (3-45): نظام اليقظة

النسبة %	التكرار	البيان
26.7	23	نعم
73.3	63	لا
100.0	86	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

من خلال الجدول، يظهر أن نسبة كبيرة بلغت 73.3% من المقاولين لا يفكرون في تبني نظام يقظة استراتيجي خاص بالمؤسسة بالرغم من أهمية هذا الأخير، وما قد سبقه من معلومات كفيّلة بضمان المؤسسة لكل ما يحدث من بيئتها الداخلية والخارجية وذلك نظرا للتغيرات الكبيرة التي تشهدها بيئة الأعمال خصوصا في وقتنا الحالي.

2-6-2- نظام المراقبة وتقييم الأداء

يبين الجدول رقم (3-46) نظام مراقبة وتقييم الأداء للمشروع المقاولاتي.

الجدول رقم (3-46) : نظام مراقبة وتقييم الأداء للمشروع المقاولاتي

رقم البيان	البيان	نعم	النسبة %	لا	النسبة %	المجموع
01	تحديد الاحتياجات الخاصة بمؤسستي	46	53.5	40	46.5	86
02	تحديد كافة المصادر التمويلية الداخلية والخارجية التي يمكن استخدامها	24	27.9	62	72.1	86
03	تحديد المصادر التمويلية المتاحة واختيار الهيكل التمويلي المناسب	73	84.9	13	15.1	86
04	إعداد القوائم المالية التقديرية الرئيسية للفترة القادمة	37	43.0	49	57.0	86
05	حساب النسب المالية الضرورية	6	7.0	80	93.0	86

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يظهر من الجدول، أن 53.5% وضعوا مؤشرات لمراقبة أداء الموارد البشرية في المؤسسة، في حين أن 27.9% فقط قاموا بوضع مؤشرات وأليات لمراقبة أداء كل فرد على حدى. يبرز أيضا أهمية وضع مؤشرات وأليات لمراقبة الأداء المالي خاصة للمقاولين على عكس الأداء الاقتصادي الذي بلغت فيه نسبة المقاولين الذين قاموا بوضع أليات ومؤشرات لمراقبة الأداء 45% فقط، نسبة ضعيفة أيضا من المقاولين تقدر ب 9% قاموا بوضع مؤشرات وأليات لمراقبة الأداء في مشاريعهم المقاولتية.

يمكن القول من خلال هذه النتائج، أن المقاول الجزائري يولي اهتمام كبيرا للأداء المالي فقط، وأهمية أقل لمراقبة أداء الموارد البشرية. في حين أن الأداء الاجتماعي وبالرغم من الأهمية الذي يحظى بها في مختلف الأدبيات الاقتصادية، فإن المؤسسة الجزائرية بعيدة كل البعد عن فهم المسؤولية المنوطة بها وأثر ذلك على نموها.

3- الجوانب المالية

يظهر الجدول رقم(3-47) نتائج التخطيط المالي للمشروع بالنسبة للمقاول الجزائري.

الجدول رقم (3-47): نتائج التخطيط المالي للمشروع.

رقم البيان	البيان	نعم		لا		المجموع
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
01	تحديد الاحتياجات الخاصة بمؤسستي	87.2	75	12.8	11	86
02	تحديد كافة المصادر التمويلية الداخلية والخارجية التي يمكن استخدامها	79.1	68	20.9	18	86
03	كل مصدر من المصادر التمويلية المتاحة واختيار الهيكل التمويلي المناسب	17.4	15	82.6	71	86
04	إعداد القوائم المالية التقديرية الرئيسية للفترة القادمة	64.0	55	36.0	31	86
05	حساب النسب المالية الضرورية	8.1	7	91.9	79	86
06	تحديد نقطة التعادل الخاصة بالمشروع	4.7	4	95.3	82	86

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

يوضح الجدول أن 87.2% من المقاولين قاموا بتحديد الاحتياجات للمالية الخاصة بالمشروع، و 79.1% حددوا كافة المصادر التمويلية سواء الداخلية منها أو الخارجية التي يمكن لتمويل الاحتياجات المالية المطلوبة، كما يبرز أيضا ان 17.4% فقط من المقاولين قاموا بتحديد الهيكل المالي المناسب.

غير أن أكثر من 91% لم يقوموا بإعداد القوائم المالية التقديرية الرئيسية للفترة القادمة، ولم يعيروا أي اهتمام لحساب النسب المالية التقديرية الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة.

من النتائج السابقة يتضح أن:

تباين فيما يخص قيام المقاولين بدراسة مختلف الجوانب السوقية، التشغيلية والتنظيمية والمالية، فوجد أن المقاولين يركزون أساسا على الأمور المفروضة قانونيا، وعلى المدى القصير دون أن يكون للمدى الاستراتيجي أهمية كبيرة في تخطيطهم لمشاريعهم المقاولاتية، وهو ما يوافق

نتائج الأعمال التي قام بها كل من سلطاني محمد رشدي 2006 وحويو فضيلة 2005. الأمر الذي يوافق الفرضية القائلة إن المؤسسات الجزائرية تفتقد لرؤية استراتيجية ولا تعبر الأهمية المناسبة لتخطيط الأعمال وهو ما يوافق الفرضية القائلة إن المؤسسات الجزائرية تفتقد لرؤية استراتيجية ولا تعبر الأهمية المناسبة لتخطيط الأعمال.

المطلب الرابع: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالدراسة القياسية

في هذا المطلب، سيتم عرض خطوات اختبار النموذج الملائم لبيانات الدراسة بعد تقدير معلمات البيانات للنماذج الطولية وإجراء الاختبارات الإحصائية الضرورية، يتم تناولها من خلال:

- تقدير المعلمات لنماذج البيانات الطولية؛

- اختيار النموذج الملائم للدراسة واختبار مدى صلاحيته؛

- تحليل نتائج التحليل القياسي؛

1- تقدير المعلمات لنماذج البيانات الطولية:

وفقا لتحليل النتائج، تم بناء ثلاثة نماذج والتي يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-48): معلمات النماذج الثلاثة قبل الاختبارات للمتغير التابع.

نموذج التأثيرات العشوائية	النموذج الثابت	النموذج التجميعي	المتغيرات
-0.102405	-0.133738	-0.097741	C
0.144862	0.153384	0.142924	CBP
0.212394	0.228381	0.210168	BPP
0.193095	0.154501	0.199682	SE
0.062064	0.083752	0.058343	NE
0.163803	0.168673	0.161999	REC
0.110884	0.127879	0.108504	CA

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج E views.

بعد تحديد معلمات النماذج الثلاثة، لابد من تحديد النموذج الأمثل للدراسة.

2- اختيار النموذج الملائم للدراسة واختبار مدى صلاحيته

لاختيار النموذج الأمثل للدراسة، نعتمد على الاختبارات السالفة الذكر.

2-1 اختبار فيشر للمفاضلة بين نموذج الانحدار المجمع ونموذج الأثر الثابتة

يتم الاختيار بين نموذج الانحدار المجمع ونموذج الأثر الثابتة باستخدام اختبار فيشر (F)، حسب المعادلة رقم (1) في الفصل الثالث، حيث أنه وبعد بإجراء اختبار (F)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت:

$$F(19; 134) = \frac{(0.90529 - 0.65451)/19}{(1 - 0.7052293)/134} = 1.67$$

وهي قيمة من قيمة الإحصائية (F) المجدولة التي بلغت 1.67 عند درجة حرية 19 للبسط و134 للمقام، وبالتالي نقبل الفرضية H_0 ، أي أن نموذج الانحدار المجمع أفضل من نموذج الأثر الثابتة.

2-2 اختبار (LM) للمفاضلة بين نموذج الانحدار المجمع ونموذج الأثر العشوائية

للمفاضلة بين نموذج الانحدار المجمع ونموذج الأثر العشوائية، نستخدم اختبار مضاعف لاغرانج.

الجدول رقم (3-49): نتائج اختبار (LM)

Test hypothesis			
	Cross- section	Time	Both
Breusch- pagan	0.169960 (0.6801)	17.42095 (0.0000)	17.59091 (0.0000)

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج E views.

تشير قيم P لإحصائية اختبار LM إلى وجود قيمة معنوية تقدر ب(0.000)، مما يعني رفض الفرضية H_0 التي ترى أن النموذج الملائم هو نموذج الانحدار المجمع وبالتالي نختار نموذج الأثر العشوائية.

حسب الاختبارين السابقين يظهر أن النموذج الملائم هو نموذج الأثار العشوائية، وللتأكد من ذلك نقوم بإجراء اختبار هوشمان للمفاضلة بين نموذج الأثار الثابتة ونموذج الأثار العشوائية.

2-3 اختبار هوشمان للاختبار بين نموذجي الأثار الثابتة والأثار العشوائية:

يتبين من الجدول رقم(3-50) أن قيمة P لإحصائية اختبار هوشمان بلغت قيمتها 0.4167 وهي قيمة أكبر من القيمة المعنوية 5%، وبالتالي نقبل الفرضية H_0 التي تشير الى أن النموذج الأمثل هو النموذج التأثيرات العشوائية.

الجدول رقم (3-50): اختبار هوشمان

Test Summary	Qi-Sq statistic	Qi-Sq	prob
Cross Section Random	6.057988	6	0.4167

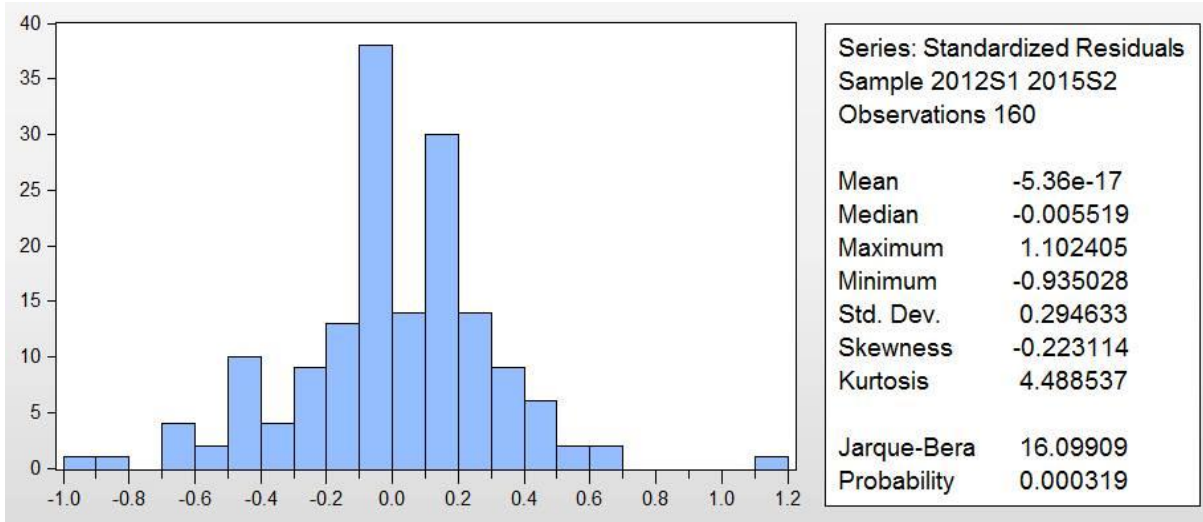
المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج E views.

حسب الاختبارات الثلاثة السابقة، فالنموذج الملائم للدراسة هو نموذج الأثار العشوائية، ويغية اختبار صلاحية النموذج في اختبار فرضيات الدراسة، نقوم بإجراء اختبار بين التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية واختبار الارتباط الذاتي للبواقي.

2-4 اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية

يوضح الشكل رقم(3-2) نتيجة اختبار جارك بيررا للأخطاء العشوائية.

الشكل رقم (3-2): اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية الخاصة بنموذج التأثيرات العشوائية.



المصدر: تم إنجاز الشكل بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج E views.

يظهر من الشكل، أن قيمة الإحصائية للأخطاء العشوائية الخاصة بنموذج الأثار العشوائية بلغت قيمتها 16.09، وهي قيمة أكبر من قيمة توزيع كاي التربيعي التي بلغت 5.95 = $X_{2,0.05}^2$ ، وعليه نقبل الفرضية H_1 القائلة أن توزيع الأخطاء العشوائية لا يتبع التوزيع الطبيعي.

2-5- اختبار الارتباط الذاتي للبواقي

لغرض دراسة الارتباط الذاتي للأخطاء، نعتمد على اختبار دارين واتسون، حيث بلغت قيمة الإحصائية **DW** في نموذج الأثار العشوائية **DW=1.800** وهي قيمة تقع في المجال **[du, 4-du]** أي المجال **[1.8; 2.20]**، وبالتالي نرفض الفرضية H_0 التي تشير الى وجود ارتباط ذاتي بين البواقي ونقبل الفرضية H_1 وبالتالي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

3- تحليل نتائج تقدير معاملات نموذج الأثار العشوائية

يوضح الجدول رقم (3-51) نتائج تقدير معاملات نموذج الأثار العشوائية:

الجدول رقم (3-51): نتائج تقدير معلمات نموذج الأثار العشوائية للمتغيرات ذات دلالة إحصائية للمتغير Y .

Dependent Variable: Y
Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)
Date: 06/20/16 Time: 16:24
Sample: 2012S1 2015S2
Periods included: 8
Cross-sections included: 20
Total panel (balanced) observations: 160
Swamy and Arora estimator of component variances

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.095558	0.045821	-2.085451	0.0387
CBP	0.143673	0.051169	2.807798	0.0056
BPP	0.213333	0.023266	9.169338	0.0000
SE	0.227607	0.054775	4.155301	0.0001
REC	0.161535	0.052366	3.084709	0.0024
CA	0.110931	0.048816	2.272459	0.0244

Effects Specification		S.D.	Rho
Cross-section random		0.037887	0.0160
Idiosyncratic random		0.297038	0.9840

Weighted Statistics			
R-squared	0.653673	Mean dependent var	0.487966
Adjusted R-squared	0.642429	S.D. dependent var	0.498087
S.E. of regression	0.297842	Sum squared resid	13.66133
F-statistic	58.13341	Durbin-Watson stat	1.806719
Prob(F-statistic)	0.000000		

Unweighted Statistics			
R-squared	0.652490	Mean dependent var	0.518750
Sum squared resid	13.88085	Durbin-Watson stat	1.778146

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج E views

يتضح من الجدول أعلاه، أن كل معلمات الجدول لها دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، وأن المعنوية الكلية للنموذج مقبولة إحصائياً، وذلك من خلال إحصائية (f)، حيث أن:

$$\text{prob}(F\text{-statistic})=0.00$$

كما أن قيمة معامل تحديد نموذج الأثار العشوائية بلغت 0.6536، أي أن القدرة التقديرية للمتغيرات تفوق 65%.

مما سبق، يمكن كتابة النموذج وفقاً للمعادلة التالية:

$$Y = -0.095 + 0.143CBP + 0.213BPP + 0.222SE + 0.161REC + 0.110CA$$

يظهر من خلال المعادلة السابقة، أن المتغيرات المستقلة ذات أثر موجب على المتغير التابع Y (نمو المشروع)، ويمكن ترتيبها من حيث الأثر على نمو المشروع وفقا للجدول الموالي.

الجدول رقم (3-52): ترتيب المتغيرات حسب الأثر الفردي المتصاعد على نمو المشاريع المقاولاتية

المتغير	الأثر
CA	0.110
CBP	0.143
REC	0.161
BPP	0.213
SE	0.222

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج E views

على ضوء هذه النتائج يتبين:

- بالنسبة لإعداد خطة عمل كاملة، يظهر أن لهذا المتغير معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 5% وأن له أثر موجب على نمو المشروع المقاولاتي وهذا يتفق مع نتائج دراسة فريدريك دملار وسكوت شان 2003.
- بالنسبة لمسار تخطيط الأعمال، نجد أن لهذا المتغير معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 5%، وأن له تأثير موجب على نمو المشروع المقاولاتي وهو ما يتوافق مع دراسة فريدريك دملار وسكوت شان.
- بالنسبة لخبرة المقاول، نجد أيضا أن لهذا المتغير معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 5%، وأن له تأثير موجب على نمو المشروع المقاولاتي، وهو ما لا يتوافق مع دراسة فريدريك دملار وسكوت شان.
- بالنسبة للحصول على تمويل خارجي، نجد أن لهذا المتغير معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 5%، وهو ما لا يتوافق مع دراسة فريدريك دملار وسكوت شان.

- بالنسبة للمتغير الخاص بالميزة التنافسية للمشروع، وهو ما يوافق فريدريك دملار وسكوت شان، نجد أن لهذا الأخير معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 5%، كما انه أثر موجب على المشاريع المقاولاتية.
 - من جهة أخرى، يتضح أنه من حيث أهمية الأثر الفردي لكل متغيرة من المتغيرات السابقة، يظهر أن لمسار تخطيط الأعمال أثر كبير على نمو المشاريع الجديدة، نفس الأمر بالنسبة لإعداد خطة عمل كاملة لكل نسبة أقل من حيث الأثر على نمو المشروع المقاولاتي.
 - كل من خبرة المقاول ومسار تخطيط الأعمال تتمتع بأثر معنوي موجب عند مستوى دلالة 5% يفوق 21%، يليها كل من المتغيرين الخاص بالحصول على تمويل خارجي وإعداد خطة عمل كاملة بأثر يفوق 14%، في حين أن للميزة التنافسية أثر 11% على نمو المشاريع المقاولاتية. أثبتت نتائج دراسة المطلب الرابع أن لمسار تخطيط الأعمال أهمية كبيرة من حيث أثره على نمو المشاريع المقاولاتية، ونفس الأمر بالنسبة لمخطط الأعمال ولكن بنسبة أقل، وهو ما يوافق دراسة ليل وآخرون (1993)، قليستر وفالسوا (1999) وأميرة حدريش (2013).
- هذه النتائج، أثبتت صحة الفرضية الثالثة للبحث المتمثلة في أن تخطيط الأعمال يسهل نمو المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

خلاصة الفصل الثالث

عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثلاثة مراحل أساسية، المرحلة الأولى امتدت من الاستقلال إلى 1982، كان الاهتمام موجه فيها للمؤسسات الكبيرة، أما المرحلة الثانية، والتي امتدت من 1982 إلى غاية 1988، كان فيها التركيز على تأطير وتوجيه هذه المؤسسات، في حين المرحلة الثالثة والتي تأتي بعد 1988، هي مرحلة التوجه نحو الاقتصاد الحر، حيث شهدت اهتمام الدولة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إنشاء هيئات دعم وتمويل وإعطائها حيزا في السياسة الاقتصادية، وذلك لزيادة مساهمتها لدفع عجلة التنمية الاقتصادية.

تتمثل العينة المدروسة في هذا البحث في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث تم في البداية تقييم نظرة المقاول الجزائري إلى مخطط الأعمال، وتبين أن المقاول الجزائري يقوم بإعداد مخطط الأعمال لأنه وثيقة ضرورية للحصول على تمويل لمشروعه، وأن أغلب المقاولين قاموا باللجوء إلى هيئة مختصة لإعداده، كما يتضح من خلال النتائج، أن المقاولين يجهلون الامتيازات التي يوفرها مخطط الأعمال وهذا راجع لجهلهم لهذه الأداة ونقص معارفهم فيما يخص الموضوع، إلا أنهم بعدما تم توضيح ما توفره مخطط الأعمال، فإنهم ينصحون المقاولين المستقبلي بإعداده.

تبين أن هناك تباين فيما يخص قيام المقاولين بدراسة مختلف الجوانب السوقية، التشغيلية والتنظيمية والمالية، فوجد أن المقاولين يركزون أساسا على الأمور المفروضة قانونيا على المدى القصير دون أن يكون للمدى الاستراتيجي أهمية كبيرة.

تبين من خلال النموذج القياسي المستعمل، أن لتخطيط الأعمال ولمخطط الأعمال أثر إيجابي على نمو المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، إلا أن أثر عملية التخطيط أكبر من أثر مخطط الأعمال على أداء هذه المؤسسات.

الخاتمة العامة

يتمثل هدف هذا البحث في دراسة مقومات فعالية تخطيط الأعمال وأثرها على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

حيث، تم فيه معالجة المقاولاتية من الجانب النظري، ابتداء من مفهومها، عرض النماذج التي يمكن من خلالها هيكله الظاهرة المقاولاتية، كما تم عرض تطور مفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي، إضافة إلى عرض صفات المقاول الناجح، عرض معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومفهومها، خصائصها وأهميتها في الاقتصاد الوطني.

تمر عملية إنشاء مؤسسة جديدة بالعديد من الخطوات والمراحل التي تسبق انطلاقها، وبالتالي، كان من الضروري الحديث عن مختلف المساهمات النظرية الخاصة بالمسار المقاولاتي.

تعتبر دراسة وتحليل المسار المقاولاتي والعوامل المؤثرة فيه أمرا بالغ الأهمية، ذلك أن اكتشاف واستغلال الفرص، تطوير صفة المشروع المناسبة وتحديد الموارد اللازمة لبناء وإدارة المشروع، هي أنشطة وإجراءات مصاحبة لانطلاق أي مشروع.

في هذا الصدد، ظهرت مجموعة من النماذج التي تهدف إلى تحليل وفهم عملية الإنشاء، منها نموذج برويا الذي يعتبر الإطار النظري للأبحاث التي تهتم بدراسة عوامل نجاح المشاريع ودليل عملي لأصحاب المشاريع الجديدة، كما قام هرنانديز بوضع نموذج طرح من خلاله مراحل المسار المقاولاتي ومختلف العوامل المؤثرة على المقاول أثناء تحضيره لإنشاء المؤسسة، من جانبه قام تايلر بتحديد نموذج لمختلف المتغيرات لإنهاء النشاط المقاولاتي.

يعتبر التحضير الجيد للمشروع، الوعي بما يجري في البيئة الخارجية والداخلية أمرا بالغ الأهمية، ومخطط الأعمال يعتبر أداة هامة عند إنشاء المؤسسة لأنه يسمح للمقاول بامتلاك رؤية واضحة لبيئة العمل ومواجهة مختلف التهديدات المستقبلية، وبغية إيضاح ما سبق، تم تناول مخطط الأعمال مع إبراز أهميته وتطوره التاريخي وتوضيح الجهة المسؤولة عن إعداده والوقت المناسب لذلك.

بالرغم مما يوفره مخطط الأعمال من ميزات إلا أن هناك من يرى أن له مجموعة من النقص، وبالتالي، كان من الضروري البحث عن مقاربات وبدائل أخرى تساعد المقاول على

التحضير الجيد لمشروعه، حيث قدم الباحثون مقاربات تساعد المقاول على تحويل أفكاره إلى مشاريع ناجحة من خلال مجموعة من المبادئ والمراحل الضرورية لإنجاح المشروع المقاولاتي.

تتعلق فعالية تخطيط الأعمال أساسا بمدى جدية وكفاءة الدراسة التي من الضروري على المقاول القيام بها، حيث تتعدد جوانب هذه الدراسة، حيث نجد أن التخطيط الاستراتيجي والتسويقي يهدف أساسا إلى تشخيص بيئة العمل الداخلية والخارجية من خلال مجموعة من الأدوات التي قام بوضعها الباحثون والتي تساعد المقاول في تجزئة السوق وتحديد سوقه المستهدف بغية تقديم العرض المناسب من خلال إعداد المزيج التسويقي الذي يفي باحتياجات الزبائن وتوقعاتهم من المؤسسة، ومن جهة أخرى في تبني الاستراتيجيات المناسبة.

كما تتعلق الجوانب التشغيلية أساسا بتحديد متطلبات المشروع والأساليب الإنتاجية الملائمة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بما يكفل قيامها بدورها بكفاءة وفعالية وتحقيقها للأهداف الموسومة للمؤسسة، باعتبارها الرافد الرئيسي لذلك. كما يتعلق أيضا باختيار الشكل القانوني الملائم والموقع المناسب للمشروع.

تعتبر الدراسة المالية أمرا بالغ الأهمية، حيث من الضروري إعداد القوائم المالية التقديرية، وذلك لما تتيحه من معلومات جوهرية لمستقبل المشروع، كذلك لا بد من تحديد مختلف مصادر تمويل المشروع سواء كانت قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل وتحديد تكلفة كل مصدر من هذه المصادر ومن ثم تكلفة رأس المال لما لها من أهمية في تحديد الهيكل المالية للمؤسسة، كما يسمح تحليل التعادل والتحليل المالي من خلال النسب للمقاول بأخذ أحكام حاسمة حول الأداء المستقبلي للمؤسسة.

يشكل الأداء أهمية كبيرة عند الباحثين، حيث تباينت آرائهم فيما يخص مفهومه، وعموما فالأداء يعبر عن قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها. وقد ارتبط الأداء بمفهومين أساسيان وهما الكفاءة والفعالية، كم أنه عرف عدة تصنيفات وفقا للمصادر المحددة من قبل الباحث، كما ظهرت مجموعة من النماذج المقدمة لتوضيح أبعاد الأداء، والتي يمكن اعتمادها من قبل المقاولين لاختبار مدى صلاحية خياراتهم الاستراتيجية.

اهتم أيضا الباحثون بدراسة العوامل المؤثرة على أداء ونجاح المشروع المقاولاتي، حيث أن هناك عوامل تتعلق بالمقاول والمتمثلة في شخصية المقاول، بيئته، المستوى التعليمي، خبرته، قطاع نشاطه، حجم مؤسسته، شبكة علاقاته وكفاءته.

هناك عوامل متعلقة بمحيط العمل والمتمثلة في: تمويل المؤسسة، هيكل المرافقة والبنى التحتية كما أن التحضير الجيد لإنشاء المشروع يعتبر عاملاً أساسياً لنجاحه.

توجد العديد من مؤشرات قياس الأداء، منها النمو، هذا الأخير كان محور اهتمام العديد من الباحثين، وضعوا أنواعه، قدموا مجموعة من النماذج لدراسة العلاقة بين بعض العوامل ونمو المؤسسة.

تباينت آراء الكثير من الباحثين فيما يخص أثر تخطيط الأعمال على نمو المشاريع المقاولاتية، فجد أن هناك من أكد على أن هناك أثر إيجابي لتخطيط الأعمال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة، في حين أكد آخرون على العلاقة السلبية بينهما. ومن جهة أخرى، رفض بعض الباحثين رغم قلتهم وجود أثر لعملية التخطيط على الأداء.

تتمثل إشكالية البحث فيما يلي:

بعد معالجة هذه الإشكالية، تم التوصل إلى عدة نتائج، أهمها:

- لا يوجد تعريف موحد للمقاولاتية، حيث يختلف المفهوم باختلاف المدارس الفكرية التي تناولت موضوع المقاولاتية وذلك حسب توجهات كل مدرسة.

- توجد أربعة نماذج يمكن من خلالها هيكله الظاهرة المقاولاتية وذلك وفقاً لتصورات رواد كل نموذج، فهناك من يرى أن المقاولاتية هي عملية اكتشاف واستغلال الفرص، كما يوجد هناك من يرى أنها إنشاء مؤسسة جديدة، في حين هناك من يرى أن المقاولاتية تتمحور حول دراسة العلاقة بين الفرد والقيمة التي ينشئها، غير أن هناك من يرى أن جوهر المقاولاتية هو الإبداع.

- لا يمكن فصل المقاول عن الظاهرة المقاولاتية، إذ أن مفهوم المقاول قد تطور وفقاً لثلاثة اتجاهات فكرية، حيث تركز المقاربة الاقتصادية على تحليل الدور الذي يمكن أن يؤديه المقاول في البيئة الاقتصادية، كما تركز المقاربة السلوكية على دراسة السمات الشخصية للمقاول، دوافعه، سلوكياته وخياراته، في حين أن المقاربة العملية تهتم بمسار المقاول أثناء محاولة تحويل الفرص المقاولاتية إلى مشاريع ناجحة.

- تتعدد المعايير المقدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي أدى إلى عدم وجود تعريف شامل وموحد لها.

- توجد العديد من النماذج التي تهدف إلى تحديد المحددات والمراحل التي يتأتى من خلالها نجاح المشروع المقاولاتي، وبالتالي، فالمسار الذي يتبعه المقاول تحكمه مجموعة من العوامل والأنشطة التي تعتبر ضرورية مع انطلاق أي مشروع مقاولاتي.

- أخذ مخطط الأعمال أهمية كبيرة في البحوث المقاولاتية، خصوصا تلك المتعلقة بالمقاولاتية، وهو ما العديد من أصحاب المشاريع بتوفير كافة الموارد اللازمة والوقت لإنجاح إعداده إلا أن كفاءته تتعلق أساسا بتحديد نوعية التخطيط الاستراتيجي والتسويقي، التخطيط التشغيلي والتنظيمي والتخطيط المالي، وبالتالي، فالإنشاء الجيد وجودة دراسة الجوانب السابقة تشكل مقومات فعالية عملية التخطيط ومخرجاتها المتمثلة أساسا في خطة العمل.

- تباينت آراء الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية والمقاولاتية حول أثر تخطيط الأعمال على نمو المشاريع المقاولاتية خصوصا الصغيرة والمتوسطة.

من خلال الدراسة التجريبية التي أجريت في البحث، والتي تتعلق بدراسة أثر تخطيط الأعمال على نمو المشاريع المقاولاتية بالجزائر، تبين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر عرفت تطورات ومراحل مختلفة.

سعت الدولة إلى إنشاء عدة هيئات تمويلية واستحداث مجموعة من البرامج والأليات الداعمة لاحتياجاتها المالية، إضافة إلى إبرام العديد من العلاقات الدولية مع المنظمات العالمية.

- يعتبر دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هامشيا، وهذا من خلال ضعف دورها في تحقيق مناصب الشغل، تحقيق القيمة المضافة والمساهمة في المبادلات التجارية الخارجية.

- قيام نسبة مهمة من المقاولين بإعداد خطة عمل مناسبة لمشاريعهم ولجئهم إلى هيئة مختصة لمساعدتهم على إعداده، كما أنهم اتفقوا بأن خطة العمل قد ساعدتهم على الحصول على التمويل اللازم لمشاريعهم.

- تباين آراء المقاولين حول المنافع التي يسمح لهم مخطط الأعمال بتحقيقها، إلا أن أغليبيتهم ينصحون المقاولين المستقبليين بإعداده.

- يتفاوت اهتمام الباحثين بدراسة مختلف جوانب الموضوع، فيوجد من كان اهتمامهم ببعض الجوانب على حساب أخرى، كما أنهم يعطون الأهداف قصيرة الأجل أهمية دون أن يكون للبعد الاستراتيجي للمشروع نفس الأهمية.

- بالنسبة لأثر تخطيط الأعمال على نمو المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، تبين أن لمسار تخطيط الأعمال أهمية كبيرة على نمو المشاريع المقاولاتية بالجزائر، وبالنسبة لمخطط الأعمال، كان أثره أقل من أثر مسار تخطيط الأعمال وهو نفس الأمر الذي أكدته غالبية الدراسات.

من خلال النتائج السابقة، يمكن قبول الفرضيات المتعلقة بالبحث، والعناصر الموائية توضح ذلك.

- قيام أغلب المقاولين بإعداد خطة عمل في مشاريعهم، باعتبارها وثيقة ضرورية في ملفات مشاريعهم تسمح لهم من الحصول على التمويل اللازم، إلا أن عدد كبير منهم يجهلون الفوائد التي يوفرها مخطط الأعمال، وهو ما يوافق الفرضية القائلة بأن مخطط الأعمال يعتبر في نظر المقاول الجزائري وثيقة ضرورية للحصول على فرص تسمح له بإنشاء مؤسسته ولا يعتبر أداة استراتيجية للعمل.

- تتفاوت اهتمامات المقاول الجزائري فيما يتعلق بالجوانب الواجب دراستها قبل انطلاق المشروع، حيث يلاحظ الاهتمام الكبير على الأهداف المالية والتركيز على المدى القصير في العمل، وهو ما يوافق الفرضية القائلة إن المؤسسات الجزائرية تفتقد لرؤية استراتيجية ولا تعير الأهمية المناسبة لتخطيط الأعمال.

- أما بالنسبة الفرضية الثالثة، والتي تقول إن تخطيط الأعمال يسهل نمو المشاريع المقاولاتية، فإن الدراسة القياسية أكدت أثر كل من عملية التخطيط وخطة العمل على نمو المشاريع المقاولاتية، حيث أثبت النموذج معنوية هذين المتغيرين وأثرهما الإيجابي على نمو المشاريع الجديدة الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

من خلال النتائج السابقة، وكإجابة على الإشكالية الرئيسية لهذا البحث، يمكن القول بأن كفاءة وجدية التخطيط الاستراتيجي والتسويقي، التخطيط التشغيلي والتنظيمي والتخطيط المالي تمثل مقومات رئيسية لضمان فعالية تخطيط الأعمال.

كما أن لعملية التخطيط ومخرجاتها المتمثلة أساسا في مخطط الأعمال الأثر الإيجابي على نمو المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

في الأخير، يمكن القول إن المقاولاتية في الجزائر والمتمثلة أساسا في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم نعرف لحد الآن ذلك الدور المنوط بها في الدفع بعجلة التنمية الاقتصادية

وتقليل الاعتماد على قطاع المحروقات. لذلك فإن الاقتراحات المقدمة تركز على معالجة هذه الإشكالية في العناصر الموالية:

- الاهتمام بالكفاءات المقاولاتية وتشجيعها على الإبداع.
- المواصلة في تشجيع الشباب المقاول على انشاء مؤسساتهم الخاصة وفقا لمبادئ علمية وتوعيتهم لأهمية ذلك، على أن يكون ذلك مرتبطا باستراتيجية اقتصادية تخدم التنمية المحلية والوطنية.
- فرض أنظمة رقابية صارمة لمتابعة الشباب المقاول ومرافقته أثناء وبعد انشاء مؤسساتهم.
- إرساء الثقافة المقاولاتية من خلال المناهج التربوية والتعليمية في كافة المستويات التعليمية.
- الاهتمام بتكوين المقاولين حول مختلف جوانب ادارة المشاريع وذلك قبل اطلاقهم لمؤسساتهم الخاصة.
- التخفيف من الإجراءات الإدارية، الوثائق والتراخيص الضرورية من أجل انشاء مؤسسة، والمدة التي تستغرقها.
- عم تركيز كافة الجهود على مرافقة ودعم المؤسسات التي يتم انشاؤها فقط بدعم أجهزة ترقية المقاولاتية في الجزائر، أي ضرورة الاهتمام ومرافقة كل المقاولين.
- ضرورة ادماج بعض الصيغ التمويلية الحديثة التي تلائم طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل رؤوس الأموال الاستثمارية.
- ايجاد اليات وطرق جديدة لإضفاء نوع من الشفافية والمصداقية في التعامل مع ملفات انشاء المؤسسات، وذلك لعدم حرمان أصحاب الأفكار من تحويل أفكارهم الى مشاريع ناجحة.
- توفير مناخ مناسب ومشجع لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والاستفادة من التجارب الدولية التي نجحت في ذلك.

يمكن وضع عدة آفاق لهذا البحث من بينها:

- دراسة واقع تخطيط الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لم تمول من خلال الأجهزة الحكومية.
- دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع المقاولاتية.
- دراسة الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة.

-
- دراسة الكفاءات المقاولاتية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات.
 - دراسة تخطيط الأعمال للمؤسسات ذات الطابع الاجتماعي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

ا. الكتب

- 1- أبو ناعم (عبد الحميد مصطفى)، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر، القاهرة، 2002.
- 2- أحمد عزام (زكريا) وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2009.
- 3- إل. فراي (فريد)، تيسير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة، دينة عبد الإله الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 4- براق (محمد) وغربي (حمزة)، مدخل إلى السياسة المالية للمؤسسة، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، 2015.
- 5- جواد (نبيل)، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية "مجد" للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007.
- 6- حمندي (قاسم ناجي)، أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008.
- 7- حيرش (عيسى)، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012.
- 8- داداي عدون (ناصر) وقويدر الواحد (عبد الله)، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
- 9- داداي عدون (ناصر) وبابنات (عبد الرحمن)، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
- 10- الشواورة (فيصل محمود)، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج، عمان، الأردن، 2013.
- 11- عبد الفتاح (رضوان محمود)، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
- 12- عبد الفتاح (رضوان محمود)، دراسة الجدوى للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 13- عرفة (سيد سالم)، دراسة جدوى المشروعات، دار الرابحة للنشر، عمان، الأردن، 2011.

14- العيساوي (كاظم جاسم)، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2011.

15- منصور الغالبي (طاهر محسن)، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل، عمان، 2009.

II. المقالات

1- بن زواي (محمد الشريف) وسلاطني (هاجر)، "دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الانفاق الاستثماري العام على البنى التحتية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، أم البواقي، العدد 3، 2015.

2- الجمال (زكريا يحيى)، "اختيار النموذج في نماذج البيانات الطولية العشوائية"، المجلة العراقية للعلوم الإحصائية، بغداد، العدد 21، 2012.

3- الشيخ (الداودي)، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، 2010.

4- مزوغ (عادل)، "دراسات نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، 2013.

III. المذكرات والرسائل الجامعية

مذكرات الماجستير

1- أنشي (شعيب)، واقع وأفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأورو جزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص: 08.

2- بروبي (سمية)، دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

3- بن سعيد المالكي (سميرة)، العلاقة بين حجم المنشأة الصناعية والتقدم التقني في المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير، قسم الاقتصاد، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2013.

4- بن يحيى (ابتسام)، محددات التدفق التجاري الدولي في ظل البيئة الدولية الجديدة للتجارة العالمية، مذكرة ماجستير، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.

- 5- بوتياح (وليد)، دراسة مقارنة لدوال الاستثمار في البلدان المغاربية لاستخدام البيانات الزمنية المقطعية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- 6- دباح (نادية)، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وإفاقها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012.
- 7- رابح (حميدة)، استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة-دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الصينية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- 8- رابحي (مختار)، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر-، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة.
- 9- عثمانى (عياشة)، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة شركة سبتيفيس للمشروبات-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2011.
- 10- غربي (حمزة)، محددات الهيكل المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماجستير، العلوم التجارية والمالية، المدرسة العليا للتجارة، 2010.
- 11- لهواري (سعيد)، محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007.
- 12- مزغيش (عبد الحليم)، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
- 13- مشري (محمد الناصر)، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

أطروحات الدكتوراه

- 1- بلقيدون (صباح)، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.
- 2- بن ختو (فريد)، قياس مردودية وكفاءة المؤسسات البنكية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.
- 3- الجودي (ساطوري)، أثر كفاءة سوق رأس المال على الاستثمار في الأوراق المالية، أطروحة دكتوراه، علوم تجارية ومالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004.
- 4- الجودي (محمد علي)، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 5- حميدي (يوسف)، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- 6- العابد (زهرة)، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.
- 7- غربي (حمزة)، محددات السياسة المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، علوم تجارية ومالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2015.
- 8- كربوش (محمد)، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014.
- 9- المري (ياسر سالم)، ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

.IV. **الملتقيات**

- 1- **بريش (السعيد) وبلخرسة (عبد اللطيف)، إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين المعمول ومتطلبات المأمول،** ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، يومي 18/17 أبريل 2006.
- 2- **بوخاوة (إسماعيل) وعطوي (عبد القادر)، التجربة التنموية في الجزائر واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،** الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف: منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأوروبي، من 25-28 ماي 2003.
- 3- **الشورجي (مجدي)، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النمو الاقتصادي في الدول العربية،** ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 13 و 14 ديسمبر 2011.
- 4- **صالح (صالح)، مصادر وأساليب تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في نظم المشاركة،** مداخلة ضمن الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطور دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 28/25 ماي 2003.
- 5- **ضحاك (نجية)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأمس واليوم: أفاق تجربة الجزائر،** مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة شلف، 18/17 أبريل 2006.
- 6- **علي مهدي (سيف الدين)، متطلبات وتحديات ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية،** المؤتمر الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2014.
- 7- **غياط (شريف)، بوقوم (محمد)، التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية،** مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006.

8- قوريش (نصيرة)، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006.

9- ناصر المبيرك (وفاء) وجاسر الجاسر (نورة)، النظام البيئي لريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومركز ريادة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، 09-11-2014.

.V. النصوص التنظيمية

1- المرسوم التنفيذي رقم 94-211، المؤرخ في 18 جويلية 1994، الجريدة الرسمية، العدد 42، 16 جويلية 2000.

2- المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25/02/2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية، العدد 13.

3- المرسوم رقم 03/01 المتعلق بتتمية الاستثمار، المادة: 03، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد: 55، الصادر في 26 سبتمبر 2001.

.VI. مواقع الانترنت

1- الموقع الإلكتروني لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، www.pmeart-dz.org (تم الاطلاع عليه يوم 23 مارس 2016)

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

i. Les Ouvrages :

- 1- Benchemam (Faycel) et Galindo (Géraldine), Gestion des Ressources Humaines, Gualino, Paris, 5^e Edition, 2015.
- 2- Bès (Beryl) et (Poissonnier Arnaud), Le Financement Participatif, Eyrolles, Paris, 2016.
- 3- Bourbonnais (Régis), Econométrie, Dunod, Paris, 9^e Edition, 2015.
- 4- Butler (David), Business Planning, Plant a Tree, British Library Cataloguing in Publication Data, New Delhi, 2000.
- 5- Cappelletti (Laurent) et Al, Toute la Fonction Contrôle de gestion, Dunod, Paris, 2014.
- 6- Demeure (Claude) et Berteloot (Sylvain), Marketing, Dunod, Paris, 7^e Edition, 2015.
- 7- Djerbi (Zouhair) et Al, Contrôle de gestion, Dunod, Paris, 2014.
- 8- Fayolle (Allain) ، Entrepreneuriat، Dunod، Paris، 2004.

- 9- Fayolle (Allain), « **Entrepreneuriat : Apprendre à Entreprendre** », Dunod, Paris, 2012.
- 10- Ferrary (Michel), **Management des Ressources Humaines**, Dunod, Paris, 2014.
- 11- Grandguillot (Francis) et Grandguillot Béatrice, **Analyse Financière**, Gualino, Paris, 12^e Edition, 2015.
- 12- Grégory (Bressolles) et Pinson (Christian), **Le Marketing Digital**, Dunod, Paris, 2^e Edition, 2016.
- 13- Hernandez (Emile-Michel), **Le Processus Entrepreneurial vers un Modèle Stratégique d'Entrepreneuriat**, L'harmattan, Paris, 1999.
- 14- Hisrich (Robert) et Al « **Entrepreneurship** » Mc Graw-Hill, Boston, 2005.
- 15- Jarniou (Léger), Kalousis Georges (Catherine), **Construire son Business Plan**, Dunod, Paris, 3^e Edition, 2014.
- 16- Jolibert (Alain), **Les Grands Auteurs En Marketing**, EMS Editions, Paris, 2^e Edition, 2016.
- 17- Léger-Jarniou (Catherine) et Al, **Entrepreneuriat**, Dunod, Paris, 2016.
- 18- Lethielleux (Laëtitia), **L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines**, Gualino, Paris, 9^e Edition, 2015.
- 19- Libaert (Thierry) et Johannes (Karine), **La Communication Corporate**, Dunod, Paris, 2^e Edition, 2016.
- 20- Louis (Jacques) et Al, **Réussir sa Création d'Entreprise Sans Business Plan**, Eyrolles, Paris, 2012.
- 21- Lungu (Virgile), **Ressources Humaines 2.0**, Gereso, la France, 2016.
- 22- Messeghem (Karim) et (Sammout Sylvie), **L'entrepreneuriat**, Édition EMS, Paris, 2011.
- 23- Pic jean (Christophe), **À chaque Enjeu, son Business Plan**, Vuibert, Paris, 2^e édition, 2012.
- 24- R.Barringer (Bruce), **Preparing Effective Business Plans an Entrepreneurial Approach**, Pearson, New Jersey, 2009.
- 25- Shapero (Albert), « **The Displaced Uncomfortable Entrepreneur** », psychology today, November 1975.
- 26- Sion (Michel) et Brault (David), **Réussir son Business plan**, Dunod, Paris, 4^e édition, 2016.
- 27- Soulez (Sébastien), **Essentiel de Marketing**, Gualino, Paris, 5^e Edition, 2015.

- 28- Soulez (Sébastien), **Le Marketing**, Gualino, Paris, 5^e Edition 2015.
- 29- Storhaye (Patrick), **Transformation, RH & Digital**, EMS, Cormelles-le-Royal, 2016.
- 30- Surtees (Mark), **Human Ressource Development**, cogan page, London, 3rd Edition, 2004.
- 31- Viot (Catherine), **Le Marketing**, 5^e Edition, Gualino, Paris, 2016.

ii. Les Articles

- 1- Avenzini (Diego) “**Designing Composite Entrepreneurship Indicators using consensus PCA**”, Paper presented at the UNU-Wider on Entrepreneurship and Economic Development, Helsinki, Finland, 2008.
- 2- Brinckmann (Jan), “**Should Entrepreneurs Plan or just storm the Castle? A meta-analysis on Contextual Factors impacting the Business Planning–Performance Relationship in Small Firms**”, Journal of Business Venturing, N°. 25, 2010.
- 3- Bruyat (Christian), “**Contribution Epistémologique au Domaine de L’entrepreneuriat**”, Revue Française de Gestion, N°. 101, 1993.
- 4- Davidson (Per), “**Continued Entrepreneurship: Ability, Need and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth**”, Journal of Business Venture, Vol. 06, 1991.
- 5- Delmar (Frederic) et Scott (Shane), “**Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures?**” Strategic Management Journal, Vol. 24, Issue.12, December 2003.
- 6- Hayes (Lesley), “**Planning to Grow? Exploring the Effect of Business Planning on the Growth of Small and Medium Enterprises (SMEs)**”, Entrepreneurial Practice Review, Vol. 2, Issue. 4, Winter 2013.
- 7- Herron et Robinson, “**A structural Model of the Effects of Entrepreneurial Characteristics on Venture Performance**”, Journal of Business Venturing, Vol .8, Issue. 3, may1993.
- 8- Honig Benson and Samuelsson Mikael, **Business Planning and Venture level Performance: Challenging the Institution of Planning**, Working Papers Series from Swedish Entrepreneurship Forum, N0 5, p: 05.
- 9- Sadudin Ibraimi, **Strategic Planning and Performance Management: Theoretical Frameworks Analysis**, International

Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, , Vol. 4, No. 4 April 2014, p: 01.

- 10- Verstraete (Thierry) et Fayolle (Allain), “ **Paradigme et Entrepreneuriat** ”, Revue de l’Entrepreneuriat, vol. 4, N°.1, 2005.

iii. Les Mémoires et Thèses Universitaires

- 1- Berreziga (Amina), **Entrepreneuriat en Algérie : Réalités et Perspectives**, Thèse de Doctorat, Ecole Supérieur de Commerce, Alger, 2014.
- 2- Bouslikhane (Aziz), **L’enseignement de L’entrepreneuriat : pour Un Regard Paradigmatique Autour du Processus Entrepreneurial**, Thèse de Doctorat en Sciences Juridique et Economique, Université Nancy 2, 2014.
- 3- Bruyat (Christian), **Création d’Entreprise : Contribution Epistémologique et Modélisation**, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université Pierre Mendés, France, 1993.
- 4- Garonne (Christophe), **Business Planning in Emerging Firms: Uses & Effects**, PHD thesis, Australian Centre for Entrepreneurship Research, School of Management, QUT Business School, Queensland University of Technology, Australia, 2014.
- 5- Kawavuako-Diwavova (Justin), **Problématique de L’entrepreneuriat Immigré en République Démocratique du Congo**, Thèse de Doctorat, Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques, Sociales et Gestion, Université de Reims, Champagne-Ardenne, 2009.
- 6- Loyda (Lily), **L’enseignement de L’entrepreneuriat au sein de L’université**, Thèse de Doctorat, Université de Lorraine, 2014.
- 7- Luz (Marina), **Le processus de Formation de L’opportunité dans le Contexte de L’internationalisation des PME-HT**, Thèse de Doctorat, Université de Québec, Montréal, 2012.
- 8- Sahel (Fateh), **Rôle Du Système Intègre De Gestion Des Coûts Dans La Mesure De La Performance De L’entreprise et la Prise De Décision**, Thèse de Doctorat, Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université M’Hamed Bougara, Boumerdes, 2015.

- 9- Sambou (Ndiaye), **Économie Populaire et Développement Local en Contexte de Précarité**, Thèse de Doctorat, l'Université du Québec, Montréal, 2007.
- 10- Saty Kouame (Diane), **Les Facteurs de Succès ou d'Échec des Jeunes Entreprises Innovantes Françaises, selon leurs Modes de Financement et de Gouvernance**, Thèse de Doctorat, Sciences de Gestion, École Doctorale de Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion, Université de Lorraine, 2012.
- 11- Tebini (Hajer), **Relation Entre La Performance Financiere et la Performance Sociale et Environnemental : une Analyse Critique**, Thèse de Doctorat, Université de Québec, Montréal, 2013.
- 12- Tounes (Azzedine), **L'intention Entrepreneuriale**, Thèse de Doctorat, Sciences de Gestion, Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion, 2003.
- 13- Weinzimmer , **Organizational Growth of US Corporations: Environmental, Organizational and Managerial Determinants**, Thèse de Doctorat, University of Wisconsin, Milwaukee, Ann Arbor, UMI, 1993

iv. Les Conférences

- 1- Hadrich (Amira), **Les Facteurs Clés de Succès de l'Émergence Entrepreneuriale**, Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013.
- 2- Mazzarol (Tim), **Planning and Growth Characteristics of Small Business Owner-Managers**, Efmd 35th Entrepreneurship, Innovation and Small Business (EISB) Conference, Barcelona, Spain. 12-14 September 2005.

v. Les Rapports

- 1- Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière, **Bilan des Opérations de Mise en Concession Réalise**, Synthèse globale octobre2009/mars2011, 2011.
- 2- La Commission Européenne, **La Nouvelle Définition des PME, Guide d'Utilisation et Modèle de Déclaration**. Publication, 2006.

-
- 3- Ministère de l'industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, **Bulletin d'Information Statistique de la PME**, N^o23, novembre 2013.