

# محاضرات في المقاومة

## مقدمة:

أصبح موضوع المقاولاتية وإنشاء المؤسسات يحتل حيزا كبيرا من إهتمام الحكومات والعديد من الدول، خاصة مع تزايد المكانة التي تحتلها المقاولات في اقتصاديات مختلف هذه الدول مهما كان مستوى تطورها، والدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية المستقبلية الإستراتيجية.

فالدخول إلى عالم الأعمال يعد خطوة مهمة جدا في حياة الفرد خاصة إذا تعلق الأمر بطرح منتج جديد مبتكر، فحتى لو كانت الفكرة جيدة وكان الفرد يمتلك مهارات وقدرات مقاولاتية إلا أن هناك بعض العراقيل التي يمكن أن توقف أو تأجل مساره نحو المقاولاتية، ويكفي أن العديد من الإحصائيات تشير إلى أن نسبة كبيرة جدا من المقاولات تزول أو تخرج من السوق خلال السنوات الأولى من بداية نشاطها وتسجل المقاولات غير المستفيدة من الدعم والمراقبة النسبة الأكبر، وبالتالي فإن عملية مرافقتها ودعمها خاصة في السنوات الأولى من إنشائها وبداية نموها يعد أمرا ضروريا.

تشكل المقاولات عنصرا أساسيا في النسيج الاقتصادي للدول، إذ تعتبر في كثير من الدول المكان المفضل للتشغيل على صعيد الاقتصاد ككل، كما تنتج في دول أخرى الحصة الكبرى من القيمة المضافة، التي تحدد في نهاية المطاف معدل النمو الاقتصادي. ونظرا لهذه الأهمية، ما فتئت مختلف الدول تبذل جهودا كبيرة لتشجيع إنشاء هذه المقاولات وجعلها رافدا لتنويع الاقتصاد من جهة وتعزيز النمو الاقتصادي والتشغيل من جهة ثانية، فهناك من الدول من نجحت في ذلك لأنها فهمت العوامل الحقيقية المساعدة على إنشاء هذه المقاولات ونجاح إستمرارها وتطورها وهناك دول أخرى كانت أقل نجاحا أو فشلت تماما بسبب إهمالها لهذه العوامل أو قصرت في الاعتناء بها.

## المحور الاول : أساسيات حول المقاولاتية

### أولاً- مفهوم المقاول

قبل التطرق إلى التعريف بالمقاولاتية لابد من توضيح مفهوم المقاول، إذ تطور هذا المفهوم مع مرور الزمن، ففي فرنسا وخلال العصور الوسطى كانت كلمة المقاول تعني الشخص الذي يشرف على مسؤولية ويتحمل أعباء مجموعة من الأفراد، ثم أصبح يعني الفرد الجريء الذي يسعى من أجل تحمل مخاطر اقتصادية، أما خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر فيعد الفرد الذي يتجه إلى أنشطة المضاربة فقد كان SayJ.B (1803) من أوائل المنظرين لهذا المفهوم إذ اعتبره المبدع الذي يقوم بجمع وتنظيم وسائل الإنتاج، بهدف خلق منفعة جديدة.

كما عرف شومبتر المقاول (1950) بأنه ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار وبالتالي فوجود قوى الريادة "التدمير الخلاق" في الأسواق والصناعات المختلفة تنشأ منتجات ونماذج عمل جديدة، وبالتالي فإن الرياديين يساعدون ويقودون التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل وحسب كل من "Julien" "Marchesney" فهو الذي يتكفل بحمل مجموعة من الخصائص الأساسية: يتخيل الجديد ولديه ثقة كبيرة في نفسه، المتحمس والصلب الذي يحب حل المشاكل ويحب التسبير الذي يصارع الروتين ويفرض المصاعب والعقبات وهو الذي يخلق معلومة هامة. غير أن المقاول ليس بالشخص الخيالي، وإنما هو عبارة عن شخصية تتصرف بمفردها وبشكل مستقل مقاوم، متمرد ومبدع .

وعليه فالمقاول هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة ،وبشكل مستقل -إذا كان لديه الموارد الكافية – على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع ،بالاعتماد على معلومة هامة ،من أجل تحقيق عوائد مالية، عن طريق المخاطرة، ويتصف بالإضافة إلى ما سبق بالجرأة، الثقة بالنفس، المعارف التسييرية والقدرة على الإبداع .وبهذا يقود التطور الاقتصادي للبلد.

### مقومات الفكر المقاولاتي:

يحتاج المقاول إلى مجموعة مواصفات تجعل منه المقاول الناجح والمسير الجيد، وهذا عن طريق الدمج بين مجموعة من الصفات الشخصية والعوامل البيئية، ويمكن تقسيم هذه المقومات إلى قسمين:

#### أ- مقومات شخصية:

\* **الحاجة إلى الإنجاز:** أي تقديم أفضل أداء والسعي إلى إنجاز الأهداف وتحمل المسؤولية والعمل علنا لابتكار والتطوير المستمر والتميز، ولذلك فالمقاول دائما يقيم أداءه وإنجازه في ضوء معايير قياسية وغير اعتيادية .

\* **الثقة بالنفس:** حيث يمتلك المقومات الذاتية والقدرات الفكرية على إنشاء مشروعات الأعمال وذلك من خلال الاعتماد على الذات والإمكانيات الفردية وقدرته على التفكير والإدارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك بسبب وجود حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان لقراراته وثقته بها.

\* **الرؤيا المستقبلية:** أي التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية وإمكانية تحقيق مركز متميز ومستويات ربحية متزايدة .

\* **التضحية والمثابرة:** يعتقد المقاولون بأن تحقيق النجاحات وضمن استمراريتها، إنما يتحقق من خلال المثابرة والصبر والتضحية برغبات أنية من أجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية، ولذلك فالضمانة الأكيدة لهذه المشروعات إنما تنبع من خلال الجد والاجتهاد والعطاء.

\* **الرغبة في الاستقلالية:** ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة لا تتصف بالشراكة خاصة عندما تتوفر لديهم الموارد المالية الكافية، كما يستبعد المقاولون العمل لدى الآخرين تجنباً لحالات التحجيم بحيث يتمكنون من التعبير والتجسيد الحقيقي لأفكارهم وأرائهم وطموحاتهم. كما " يوفر لهم إنشاء المؤسسات الخاصة الدخل الكافي للمعيشة وتحقيق الثراء ،إلى جانب التحكم في شؤون العاملين لديهم مما بالمملكة الصغيرة "humpeter". "يعطيهم استقلالية في العمل، وهذا ما سماه بالإضافة إلى العديد من المهارات الواجب توفرها في المقاول الناجح منها:

\* **المهارات التقنية:** وهي تتمثل في الخبرة، المعرفة، والقدرة التقنية العالية المتعلقة بالأنشطة الفنية للمشروع في مختلف المجالات من إنتاج، بيع، تخزين وتمويل وهذه المهارات تساعد في إدارة أعمال المشروع بجدارة.

\* **المهارات التفاعلية:** وهي قدرات الاتصال، نقل المعلومات استلام، ردود فعل، مناقشة القرارات قبل إصدارها، الإقناع... إلخ التي يحتاجها المقاول في حالة تحويل الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط للآخرين.

\* **المهارات الإنسانية:** وتتمثل في القدرات التي تمكن المقاول من تطوير علاقاته مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمؤسسة بشكل عام، حيث أن هذه العلاقات تبني على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المؤسسة والاهتمام بمشكلاته خارج المؤسسة، وهي قدرات تتعلق بالاستجواب والتحفيز والاستمالة للآخرين والمعاملة الحسنة والتصرف اللبق مع أعضاء المؤسسة.

**ب - المقومات البنائية:**

**المحيط الاجتماعي:** يعتبر المحيط الاجتماعي عنصرا مهما في الدفع نحو إنشاء المؤسسة نظرا لتركيبتها المعقدة.

- **الأسرة:** تعمل الأسرة على تنمية القدرات المقاولاتية لأبنائها ودعمهم لتبني إنشاء المؤسسات كمستقبل مهني خاصة إذا كان هؤلاء الآباء يمتلكون مشاريع خاصة عن طريق تشجيع الأطفال منذ الصغر على بعض النشاطات وتحمل بعض المسؤوليات البسيطة.

- **الدين:** يدعو الدين الإسلامي الحنيف إلى العمل وإتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على القوت.

- **العادات والتقاليد:** تعتبر العادات والتقاليد من العوامل المؤثرة على التوجه إنشاء المؤسسات، فالمجتمعات البدوية تمارس الزراعة والرعي مع أبنائها أما الصناعات التقليدية والأنشطة التجارية فتتوارثها الأجيال.

- **الجهات الداعمة:** نظرا لأن ثقافة المقاولاتية تنشأ من المجتمع الذي تنشأ فيه ممثلا في المؤسسات العامة والخاصة، وهيئات الدعم المرافقة التي تلعب دورا أساسيا في دفع من كثافة المقاولية.

**الجامعة والتعليم:** يعتبر التعليم بصفة عامة والجامعي بصفة خاصة محورا أساسيا لتطوير مهارات المقاولاتية، إذ يجب أن تركز المناهج الدراسية على تشجيع الاستقلالية والمثابرة، الثقة بالنفس وغيرها من المهارات المقاولية الأخرى، كما أن للجامعة دور هام في بناء المعرفة الخاصة بالمقاولاتية وتدريب المفاهيم العلمية التي تبني عليها.

### خصائص المقاول

حسب "R.papin" تعدد و تنوع كبير في الجوانب توفرها لدى المقاول الناجح، فليس بالإمكان اقتراح صفة تسمح بالقول أنه لدى شخص ما مزايا المقاول الناجح أم لا، و لكن هناك حد أدنى من الصفات التي ينبغي توفرها لدى الشخص صاحب الفكرة و التي يمكن حصرها فيما يلي:

#### **أولا: الخصائص الشخصية**

- **الطاقة و الحركية:** سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر و تهيئة الوقت الكافي و الطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال.

- **القدرة على احتواء الوقت:** ينبغي على صاحب الفكرة القيام بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، التي سوف لن يكون لها أي اثر إلا لاحقا، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل و تحديد رؤية على المدى المتوسط و الطويل.

- **القدرة على حل مختلف المشاكل:** فقد تواجه المقاول عدة عقبات و هذا ما يفترض عليها محاولة حلها و اللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى، و مع ذلك لا يجب نقل كل المشاكل إلى استشاري ما، لأنه ما قد يشكل لها مشكلة لا يكون كذلك بالنسبة إلى استشاري أو مساعد.

**تقبل الفشل:** يشكل الفشل جزءا من النجاح و بالنسبة للمقاول الفشل، الخطأ و الحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، و بالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.

- **قياس المخاطر:** ينبغي أن يواجه المخاطر التي تواجهها في المستقبل و ان لا يعتمد على الحظ الذي نادرا ما يتكرر، فالنجاح يأتي نتيجة طويلة و عمل دائم و تقييم مستمر للنشاط.

- **التجديد و الإبداع:** فلا استمرار المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتجاتها أو هياكلها أو مخططها الاجتماعي، لهذا ضرورة الانفتاح على التجديد و التطوير، و هذا ما يتطلب قدرة على التحليل و استعداد للإستماع و توفير الطاقة اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح تطوير المؤسسة.

-الثقة بالنفس:بها يجعل المقاول أعماله ناجحة ، حيث يملك شعورا متفوقا و حساسا بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى إذ أظهرت الدراسات أن المقاولين يملكون الثقة بالنفس و قدرة على ترتيب المشاكل المختلفة وتصنيفها و التعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين. بالإضافة إلى خصائص أخرى مثل: الاندفاع للعمل،الالتزام ، التفاؤل، الرغبة في الاستقلالية.....الخ.

ثانيا : الخصائص السلوكية

يمتلك المقاول نوعين من المهارات و هي:

1-المهارات التفاعلية (Interaction Skills): و تمثل مجموعة المهارات من حيث بناء و تكوين علاقات إنسانية بين العاملين و الإدارة و المشرفين على الأنشطة و العملية الإنتاجية و السعي لخلق بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير و الاحترام و المشاركة في حل المشكلات و رعاية و تنمية الابتكارات، فضلا عن تحقيق العدالة في توزيع الأعمال و تقسيم الأنشطة و إقامة قنوات اتصال متفاعلة تضمن سير العمل بروح فريق واحد ، و هذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الإنتاجية و تطوير العمل.

2-المهارات التكاملية (Integration Skills):المقاولون يسعون باستمرار إلى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين ، حيث تصبح المؤسسة أو المشروع و كأنه خلية عمل متكاملة و تضمن إنسانية الأعمال و الفعاليات بين الوحدات و الأقسام.

ثالثا:الخصائص الإدارية

تشتمل على تشكيلة أو توليفة متنوعة من المهارات نذكر منها ما يلي:

1-المهارات الإنسانية:تمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني و التركيز على إنسانية العاملين، ظروفيهم و الاجتماعية و تهيئة الأجواء الخاصة بتقدير و احترام الذات فضلا عن احترام المشاعر و الكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي و الإنساني.

2-المهارات الفكرية :تتطلب إدارة المشروعات مجموعة من المهارات الفكرية و امتلاك المعارف و الجوانب العلمية و التخطيطية و الرؤيا فإدارة مشروع و القدرة على تحديد السياقات و النظم و صياغة الأهداف على أساس الرشد و العقلانية.

3-المهارات التحليلية:و تهتم بتفسير العلاقات بين العوامل و المتغيرات المؤثرة حاليا و مستقبليا على أداء المشروع و تحليل الأسباب و تحديد عناصر القوة و الضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع ، عناصر الفرص و التهديدات المحيطة بالمشروع في بيئته الخارجية ، تحديد أثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، سلوكيات المنافسين و تصوراتهم المستقبلية و كذا سلوكيات المستهلكين ، و أثر ذلك على الحصة السوقية للمشروع ، و الجوانب المالية و المحاسبية و التسويقية و غير ذلك.

4-المهارات التقنية:و تتمثل في المهارات الأدائية و معرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية،والمهارات التصميمية للسلع و معرفة كيفية أداء العديد من العمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتقييم المنتج و كيفية تحسين أدائه و كل ما يرتبط بالجوانب التشغيلية ، و معرفة كيفية تركيب الأجزاء و صيانة بعض المعدات و الآلات ، و هذه المهارات تكون ذات تأثير كبير في بعض المشروعات ، كما هو الحال في مصانع الملابس و الأقمشة أو الشركات ذات طبيعة التصنيعية و الفنية كالنجارة و المشاغل الأخرى، و حتى في بعض الحالات الخدمية كصيانة الأجهزة الكهربائية و المعدات الأخرى ، حيث ينظر العاملين إلى المقاولين و كأنهم المرجع الأساسي لهم في هذا النشاط.

أنواع المقاولين :

المقاول الحرفي :وهو المقاول الذي يملك قليل من التعليم لكن يتمتع بكفاءات تقنية ومركزة، فهذا النشاط نابع من قلبه إذ يتقبل إمكانية توارث الحرفة من الآباء، كما له قابلية لتوريثها للأبناء فهو يخشى السيطرة على مؤسسته و خروج المهنة من العائلة، ويرفض بصفة عامة نمو مؤسسته.

المقاول الانتهازي : يمتلك مستوى تعليمي مرتفع بالمقارنة مع الأول، أما خبرته في الأعمال فهي متنوعة ومتعددة، هذا النوع من المقاول يعرف الإدارة و العمليات المتعلقة بها، ويرفض أن يستمد نشاطه من الآباء فهو ليس نمطيا، يحب المخاطرة، و يمنح لنفسه مكان في النمو والتطور، حتى وإن كان ذلك على حساب الاستقلالية.

**المقاول المدير أو المبدع:** هذا النوع من المقاولين تحركه حاجات الإنشاء والتحقيق، الإنجاز، السلطة، هذه الأهداف تدور في المقام الأول حول التطوير و الإبداع.

**المقاول المالك والمتوجه نحو النمو:** هدف النمو حاضر عند هذا النوع من المقاولين، لكنه يطرح إشكالية الاستقلالية المالية من خلال إيجاد التوازن بين النمو والملكية.

**المقاول الراض للنمو لكنه يبحث عن الفعالية:** يختار هذا المقاول بوضوح هذه الاستقلالية كأولوية أولى، ويرفض النمو الذي يمكن أن يؤدي إلى عدم تحقيق الهدف الأول، فدوافعه تتركز حول حاجات السلطة .

### ثانيا- المقاولاتية :

وكما تعددت تعريف المقاول تعددت أيضا التعاريف التي تناولت المقاولاتية، إذ تعرف على أنها "الفعل الذي يقوم به المقاول والذي ينفذ في سياقات مختلفة وبأشكال متنوعة، فيمكن أن يكون عبارة عن إنشاء مؤسسة جديدة بشكل قانوني، كما يمكن أن يكون عبارة عن تطوير مؤسسة قائمة بذاتها. إذ أنه عمل اجتماعي بحث على حد قول "Marcel Mauss (1924-1923). كما يمكن أن تعرف بطرقتين حسب Beranger:

- **على أساس أنها نشاط:** أو مجموعة من الأنشطة والسيرورات تدمج إنشاء وتنمية مؤسسة أو بشكل أشمل إنشاء نشاط.

- **على أساس أنها تخصص جامعي:** أي علم يوضح المحيط وسيرورة خلق ثروة وتكوين اجتماعي من خلال مجابهة خطر بشكل فردي.

وتعرف بمفهومها الواسع على انها عملية تنفيذ أعمال معينة متخصصة ولمدة محددة، ثم تسليم تلك الأعمال مطابقة للمواصفات الفنية المتعاقد عليها، وبهذا المفهوم فالمقاولات تتعدد وتنوع وتصغر وتتسع طبقا لنوع العمل وطبيعته.

### دور المقاولاتية :

لاشك أن للمقاولاتية دور يتعدى شخصها إلى التأثير على ميكانزمات الاقتصاد الكلي و التوازنات المرتبطة به، مروراً بالبيئة الاجتماعية التي لها علاقة قوية بالحالة الاقتصادية، ومن بعض آثار الاقتصادية الاجتماعية للمقولة .

### الدور الاقتصادي للمقاولاتية

- **زيادة متوسط دخل الفرد والتغيير في هياكل الأعمال و المجتمع:** تعمل المقاولاتية على زيادة متوسط الدخل الفردي، وتسمح بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق زيادة عدد المشاركين في مكاسب التنمية، مما يحقق العدالة في توزيع مكاسب التنمية.

- **توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة:** تستطيع الدولة أن تشجع الاتجاه المقاولاتي في أعمال معينة مثل: الأعمال التكنولوجية، أو تشجيع التوجه نحو مناطق معينة وذلك عن طريق بعض الحوافز التشجيعية للرياديين لإقامة مشاريعهم في تلك التخصصات أو تلك المناطق.

**تنمية الصادرات والمحافظة على استمرارية المنافسة:** من خلال تغذيتها للمؤسسات الكبيرة المختلفة بالمواد الوسيطة التي تحتاج إليها، حيث يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الكبيرة في إنتاج بعض المواد الوسيطة بدل استيرادها، مما يؤدي إلى خفض التكاليف الإنتاج في المؤسسات الكبيرة وإعطاءها القدرة على استمرارية المنافسة في الأسواق العالمية.

**المساهمة في النمو السليم للاقتصاد:** هي ضرورة لنموه بشكل سليم فهي مصدر مهما لاستمرار المنافسة وتمكين الشركات الكبيرة من التركيز على النشاطات التي تستدعي رأسمال كبير، أيضا المقاولات تساعد على إيصال الخدمات الأساسية للسكان في المناطق النائية، كما أنها مهمة للإبداع ولتطوير سلع أو خدمات، بالإضافة لدورها الكبير في تطوير القدرات الإدارية الفردية ولتوفير الفرص للأفراد الذين يتمتعون بنزعة للاستقلالية والعمل الخاص الحر لتلبية حاجاتهم هذه.

## الدور الاجتماعي للمقاولاتية:

تهدف المقاولاتية لتحقيق عدة نقاط أبرزها :

- **عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة:** تعمل المقاولاتية على تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع لعملية التنمية الاقتصادية صناعة، تجارة، خدمات، مقاولات وفي الانتشار الجغرافي، وزيادة فرص العمل وإزالة الفوارق الإقليمية الناتجة عن تركيز الأنشطة الاقتصادية في إقليم معين.
- **المساهمة في تشغيل المرأة:** تلعب المقاولاتية والأعمال الصغيرة دورا كبيرا في الاهتمام بالمرأة العاملة من خلال دورها الفاعل في إدخال العديد من الأشغال التي تتناسب مع عمل المرأة كالعامل على الحاسب، الخياطة... الخ كما تساعد على تشجيع المرأة على البدء بأعمال ريادية تقودها بنفسها لتسهم بذلك مساهمة فاعلة في بناء الاقتصاد الوطني.
- **الحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن:** يعد وجود المقاولين والمؤسسات الصغيرة في الاقتصاد الوطني إحدى الدعائم الأساسية في تثبيت السكان، وعدم الهجرة من الأرياف إلى المدن والتي تتركز فيها عادة المؤسسات الكبيرة، لذا لابد من وجود برامج تنموية تساعد التخفيف من الفقر والبطالة، وتعمل على بناء طبقة متوسطة في الأرياف بدلا من الهجرة إلى المدن حيث التلوث والضغط على خدمات البنية التحتية.

## ثالثا - المقاولاتية :

- تعني اتفاق أو عقد لتنفيذ عمل من الأعمال طبقا للأصول الفنية والقواعد المتعارف عليها في فترة زمنية معينة، هي مدة العقد والالتزام، والتي يجب أن لا تتعدى المقاولاتية حدودها وإلا يخضع المقاول لتطبيق شروط جزائية.
- هي مجموعة من المراحل التي تقود لإنشاء مؤسسة، بمعنى النشاطات التي من خلالها يقوم المقاول بتعبئة وتركيب المواد (معلوماتية، مادية، بشرية،... الخ) لاستغلال الفرصة وتجسيدها على شكل مشروع مهيكلا . ويمكن تعريف المقاولاتية بأنها حركية إنشاء واستغلال فرص الأعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء مؤسسات جديدة من أجل خلق القيمة.

## خصائص المقاولاتية

- تملك المقاولاتية أهمية في الأداء الاقتصادي ومن المفيد تحديد العلاقة الفارقة بينهما، لأن كل من الأعمال الصغيرة والمقاولاتية تخدم مختلف الوظائف الاقتصادية وتؤمن فرصا مختلفة، وعموما فإن هناك ثلاث خصائص تشكل علامة فارقة بين المقاولاتية من جهة والأعمال الصغيرة من جهة أخرى، تتمثل في الآتي:
- **الإبداع:** يرتكز نجاح المقاولاتية على الإبداع مثل منتج جديد، طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة، أو التسويق أو التوزيع. أما المؤسسات الصغيرة فتؤسس وتقدم المنتج أو الخدمة وتميل إلى الإنتاج بالطريقة التي تؤسسها، وهذا لا يعني أنها لا تعمل شيئا جديدا ولكنها تميل إلى المحلية، ولا تعمل إلى التوجه نحو العالمية.
- **إمكانية النمو:** المقاولاتية تملك قدرة قوية وإمكانية النمو، أكثر من الأعمال الصغيرة وكذلك تركز على الإبداع، بينما المشروعات الصغيرة والمتوسطة قد تكون فريدة فقط من الناحية المحلية فهي في الغالب محدودة في إمكانية النمو.
- **الأهداف الإستراتيجية:** إن المشروع المقاولي عادة يذهب إلى أبعد من الأعمال الصغيرة في الأهداف، حيث نراه يملك أهداف إستراتيجية ترتبط بالنمو، تطوير السوق، الحصة السوقية، المركز السوقي، رغم أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تملك بعض الأهداف تكون عادة مرتبطة بالمبيعات وبعض الأهداف المالية .

## روح المقاوالاتية

تمثل عملية التعرف على الفرص وجمع الموارد الكافية ذات الطبيعة المختلفة من أجل تحويلها إلى مشروع مقاوالاتي؛ حيث ترتبط روح المقاوالاتية بالمبادرة والعمل أو الانتقال إلى التطبيق؛ فهي امتلاك العزيمة والقدرة على تجريب أشياء جديدة، أو إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة في ظل وجود إمكانية للتغيير.

## الثقافة المقاوالاتية

هي مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من الفرد أو المجموعة من الأفراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة (جديدة)، وإبداع في مجمل القطاعات موجودة إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة لتخطيط واتخاذ القرارات، التنظيم والمراقبة، كما أن هناك أربع أماكن يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة وهي: العائلة، المدرسة، المؤسسة، والمحيط .

## معوقات المقاوالاتية

بالرغم من أن للمقاوالاتية إيجابيات إلا أن هناك العديد من السلبيات و المخاطر التي تواجهها أعمال المقاوالاتية أهمها:

**المخاطرة:** فنجد أن نسب الفشل في المشروعات المقاوالاتية ترتفع خاصة في السنوات الأولى لكن في المقابل يجب على المقاول إدارة هذا الفشل و التعامل الجيد .

**ساعات العمل الطويلة:** فنجاح أي مشروع يتطلب في البداية ساعات عمل طويلة لتحقيق دخل مناسب.

**مستوى معيشة اقل:** يحتاج أي مشروع يتطلب في البداية توفير النفقات و استثمار من أجل التنمية المقاوالاتية و هذا يعني مستوى معيشي منخفض للمقاول.

**المسؤولية الكاملة:** حيث يواجه المالكين للمشروع المقاوالاتي صعوبة في البحث عن مرشدين مما يعرضهم لشعور كبير للمسؤولية.

**الإحباط:** فإنشاء مشروع مقاوالاتي يتطلب تضحيات كبيرة ، فربما المشكلات التي تواجه المشروع قد تؤدي إلى الشعور بالقلق و الإحباط .



## المحور الثاني: إنشاء المؤسسات- من الفكرة إلى خطة الأعمال

### أولا :المواقف المقاولاتية المختلفة

إن إنشاء مؤسسة يتم من خلال ثلاثة طرق ( إما بإنشاء مؤسسة جديدة، شراء عمل قائم، أو المقاوله الداخليه )-إنشاء مؤسسة جديدة

إن عملية إنشاء مؤسسة جديدة يمكن أن يتم وفق عدة طرق تتمثل أهمها في:

أ-إنشاء مؤسسة من العدم:تحتاج هذه المؤسسة إلى وقت كبير حتى تتمكن من إطلاق منتجها في السوق، وحتى تقنع المستهلكين به، فهي تتطلب الكثير من الجهد والعمل، وكذا الإصرار والعزيمة والدقة في تقدير الأخطار المحتملة.

ب -إنشاء مؤسسة عن طريق التفريع:يقوم الموظفون من خلال الدعم المقدم لهم من قبل المؤسسات التي يعملون فيها بإنشاء مؤسساتهم الخاصة والمستقلة، حيث تقوم المؤسسات بإنشاء أجهزة موجهة لبحث ودعم موظفيها على إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ويمكن للموظفين السابقين والذين تحولوا إلى مقاولين النشاط في مختلف المجالات سواء كانت تجارية أو صناعية، من خلال الاعتماد على المرافقة المقدمة لهم من مؤسساتهم السابقة، والمتمثلة في تقديم الدعم المالي الضروري للانطلاق في النشاط.

ج -الحصول على امتياز:يمثل الامتياز نظاما تسويقيا يحتوي على اتفاقيات قانونية تعطي الحق للمرخص له (الطرف الحاصل على الامتياز) بقيادة عمل يملكه وفق شروط وفترة متفق عليها مع الجهة المانحة للمقاولين الذين لا يملكون أفكارا لترخيص الامتياز، وتمثل اتفاقيات الامتياز بأشكالها المختلفة حلا خاصة بهم، أو للذين لا يملكون الإمكانيات الضرورية للابتكار حيث يمكنهم إنشاء مؤسسات جديدة للاستفادة من الخبرة المتراكمة لدى الأفراد والشركات المانحة للترخيص والتي لها تجربة تنتقل إلى جميع المشاركين في نظام الامتياز.

هـ- شراء عمل قائم:في هذه الحالة لا حاجة لإنشاء المؤسسة فهي موجودة في الأساس، حيث يمكن الاعتماد على ما تملكه المؤسسة من إمكانيات في الحاضر وعلى تاريخها السابق وكذا على هيكلها التنظيمي، مما يقلل من درجة عدم اليقين ومستوى الخطر، وهذا النوع من النشاط يميز فيه حالتين:

1- شراء مؤسسة في حالة جيدة:تكمن الصعوبة في كيفية الحصول على معلومات تتعلق بوجود

مؤسسة في حالة جيدة للبيع، ومن ثم يجب على المقاول امتلاك موارد مالية معتبرة كافية لشرائها، بالإضافة إلى امتلاك المهارات الجيدة وتجربة ناجحة في التسيير.

2- شراء مؤسسة تواجه صعوبات:بالرغم من انخفاض ثمن هذه المؤسسات مقارنة مع المؤسسات ذات

الوضعية الجيدة، إلا أنها تتطلب ضخ أموال كثيرة فيها حتى تتمكن من معاودة نشاطها والوصول إلى حالة الاستقرار، بالإضافة إلى امتلاك معرفة وخبرة جيدين في التعامل مع حالة الأزمات والعمل بسرعة من أجل إعادة بناء الثقة مع الموظفين الزبائن الموردين ومختلف الشركاء .

### ثانيا :خطوات إنشاء مؤسسة جديدة

الفكرة كأول خطوة في إنشاء مؤسسة جديدة:إن نجاح أي مشروع استثماري يقوم على اختيار الفكرة الجيدة، وتعتبر فكرة مشروع المؤسسة اللبنة الأولى لبنائها، إذ تعبر عن موضوع النشاط أو السبب الذي ستنشأ المؤسسة لأجله ومتى كانت الفكرة ناجحة وقابلة للتطبيق ميدانيا، كلما زاد ذلك من احتمال نجاح المشروع والعكس صحيح.وتكون الفكرة في الغالب من أحد المصادر التالية:

أ -الخبرة الذاتية:إن الخبرة المستمدة من العمل السابق قد تكون أحد أهم مصادر الأفكار للفرد المقاول،حيث أن التعامل مع الأسواق والزبائن يؤدي إلى ابتكار أفكار استثمارية جديدة، تأتي من خلال تغيير نوع المنتج إلى الأحسن أو استغلال منتج جديد أو تطوير خدمة مكملة للنشاط الأصلي للمؤسسة.

ب -الزبائن كمصدر للأفكار الجديدة:إن الزبون كونه المستهلك والمستعمل فهو إذن الذي يعرف نقائص وإيجابيات هذا المنتج، ويمكن أن يكون لديه تصور أحسن في تقديم أو تعديل هذا المنتج، إذ أن استعانة المقاول بزبائن منتج معين أو تحول الزبون إلى مقاول يمكن أن يكون مصدرا للأفكار الجديدة.

ت -الميوول والرغبات:الكثير من المقاولين يقومون باختيار النشاطات وإنشاء المؤسسات في قطاعات تشكل ميولهم السابق، وفي الغالب يكون الميل والحاجة للإنجاز دافع قوي لإنشاء مؤسسة صغيرة.

**ث - الأفكار المأخوذة من السفريات الخارجية:** الأشخاص الذين يسافرون للخارج يندهبون أحيانا حيال سلعة أو خدمة معينة غير متاحة في بلدهم أو منطقتهم الأصلية، وهذا يعتبر مصدرا جاهزا للأفكار الاستثمارية، بشرط أن تكون هذه الأفكار متوافقة مع طبيعة المنطقة التي ينتمي إليها المقاول.

**ج - الإبداعات البحثية:** أي إنشاء مشروع جديد بفكرة جديدة لكن هذا النوع من الأفكار يجب تجربته بشكل مكثف والتفكير جيدا قبل التطبيق، بحيث يتطلب هذا النوع من الأفكار إمكانيات كبيرة إضافة إلى أنه لا يقبل الأخطاء.

**ح - البحث عن الأفكار:** المقبلين على إنشاء مؤسسة صغيرة، لا يمتلكون دوما أفكار جاهزة، وبالتالي يمكن العودة إلى المكاتب الاستشارية المتخصصة في هذا المجال أو الاعتماد على بعض المصادر الأخرى.

**خ- التطورات و الابتكارات التكنولوجية:**و التي تساعد كثيرا في إيجاد فرص استثمارية جديدة ، فقد تكون فرصة ما مرفوضة أو غير مرغوبة في فترة من الفترات ، لكن ربما في ضل التطور التكنولوجي تصبح الفكرة مقبولة.

**د-النشرات و التقارير:** حيث تنشر بعض المنظمات و الهيئات جداول عن الفرص الاستثمارية في الاقتصاد و كذلك إرشادات و مقترحات حول المشاريع الملائمة و إمكانية نجاحها.

**ذ- بعض المشاكل التسويقية:**إن نقص التسهيلات التسويقية مثل النقل ، التخزين، التصنيع أو التعبئة هذه المشاكل توحى للأفراد بأفكار استثمارية .

**ك -الأزمات و المواقف الطارئة:**قد تلعب الأزمات او المواقف الطارئة دورا مهما في توليد أفكار لدى بعض الأشخاص لإنشاء مؤسسات صغيرة ، من خلال دراسة أسباب الأزمة و مراقبة النقائص التي تولدها،فهذا الرافض لهذه المواقف يؤدي على تبني أفكار استثمارية.

**هـ- السياسة الاقتصادية في الدولة:**قد تؤدي المشاكل التي تعترض عملية التنمية إلى تبني سياسات اقتصادية من طرف الدولة الغاية منها تشجيع إقامة مشاريع جديدة في قطاعات معينة أو تقديم دعم للأفراد على إقامة مشاريع ما يحفزهم على إظهار أفكارهم و طموحاتهم، مما يجعل هذه السياسات مصدرا لأفكار استثمارية.  
**و-الابحار في وسائل الإعلام و الشبكة العنكبوتية:**إن الحصول على أفكار من هذا النوع يتطلب الاطلاع الواسع و المستمر للدوريات و المجالات و الإعلانات المتخصصة على شبكة الانترنت .

## 2- دراسة قابلية تجسيد الفكرة:

• **الدراسة التسويقية:** إن دراسة السوق هي وسيلة لجمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد الخطة التسويقية وتتضمن هذه الأخيرة عملية جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها مما يؤدي في الأخير إلى التمكن من تحديد العناصر التالية:

- 1- تحليل المحيط الكلي للمؤسسة الذي يشمل المحيط الاقتصادي والقانوني والتكنولوجي؛تحديد حجم السوق وتقسيمها بين مختلف فئات المستهلكين وبين مختلف العلامات المتواجدة؛
- 2- التنبؤ بالطلب الكلي، وتحديد قدرات الطلب والمبيعات المحتملة لمنتج المؤسسة؛
- 3- دراسة سلوك المستهلكين والتعرف على دوافعهم ومواقفهم، وسلوكهم وسيرورتهم في الشراء؛
- 4- دراسة التوزيع من خلال القنوات المستعملة وتطورها، ومواقف وسلوكات المستهلكين حسب هذه القنوات وتحديد استراتيجيات التوزيع؛

5 - دراسة المنافسين، ويتم ذلك من خلال التعريف بهم وتحليل استراتيجياتهم أيضا ونتائجها، القوانين والتشريعات ذات العلاقة بنوع العمل الذي يمارسه المشروع.

• **الدراسة المالية** تعتبر مرحلة أساسية تمكن المقاول أو صاحب المشروع من اكتشاف مدى جاهزيته للانطلاق في النشاط وذلك بعد حصر مختلف الاحتياجات والموارد الضرورية لنشاط المؤسسة، ومعرفة مختلف مصادر التمويل المتاحة

### 3-اختيار الشكل القانوني للمؤسسة

حيث يتم تحديد علاقة المؤسسة بالغير، أي المسؤولية القانونية في مختلف المعاملات سواء الداخلية أو الخارجية، كما يوضح أيضا مدى التدخل الحكومي في المؤسسة.

حيث تظهر لبدائل الرئيسية للأشكال القانونية للشركات عند اتخاذ شكل الملكية كعيار للتقسيم فنجد:

- أ - المؤسسات الفردية ؛  
ب - الشركات وتنقسم إلى:  
- شركات الأشخاص مثل شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة؛  
- شركات الأموال مثل شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم .  
ولعل أبرز عوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الشكل القانوني للمؤسسة مايلي:  
-الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه؛  
-مدى القدرة على توفير الأموال المطلوبة؛  
-تحديد المسؤولية وتوزيع المخاطر؛  
-المزايا الضريبية التي تفرضها الدولة على كل شكل من الأشكال القانونية للمؤسسات.

#### 4- اعداد مخطط الأعمال

الذي هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئي المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع وإستراتيجية تطويره والنمو المرتقب لرقم الأعمال والنتائج المستقبلية وحاجات التمويل في الأشهر القادمة( الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة).

#### 5- انطلاق المؤسسة في النشاط

بعدما ينتهي المقاول من دراسة فكرته وتحليلها والاختيار بين البدائل الممكنة والقيام بدراسة السوق، الدراسة التقنية والهندسية، الدراسة المالية وتحديد مصادر التمويل، الإجراءات القانونية واختيار الشكل القانوني للمؤسسة، وبناء على خطة العمل التي قام بإعدادها يمكن له الانطلاق في النشاط. ولكن لا تنتهي مهام المقاول بمجرد انطلاق المشروع بل المهمة الأكبر في متابعة نشاط المشروع وتنفيذه، لذا عليه أن يقوم ببعض التدابير من أجل النجاح والاستمرارية وهي:

- 1- تجميع وتدوين البيانات الفعلية( التواريخ والساعات والتكاليف)؛
- 2- رصد ومراقبة خطوات المشروع من خلال المقارنة المستمرة بين بيانات النتائج المخطط لها والبيانات الفعلية الحاصلة أثناء التنفيذ، والتأكد أن المشروع يتجه نحو تحقيق الأهداف التي أسس من أجلها وأن الأنشطة تتم في الوقت المحدد لها؛
- 3- متابعة الموارد المالية، حيث يتم التأكيد على أن رصيد المشروع لا يعاني من نقص الأموال والعمل على متابعة تنفيذ الميزانية العامة وفقا لخطة العمل؛
- 4- متابعة فريق العمل للتحقق من انجاز وفعالية الموظفين في الاتجاه الصحيح، وذلك بمدى التزامهم بتنفيذ خطة العمل، وكذا لمدى التزامهم بمهامهم وأدوارهم المحددة؛
- 5- تحليل الفروقات بين النتائج المخطط لها والبيانات الفعلية الحاصلة أثناء التنفيذ؛
- 6- وضع تدابير الرقابة والقيام بتنفيذها؛
- 7- اعلام الموظفين والعمال بمجرى المشروع عن طريق تقارير دورية؛
- 8- متابعة المحيط الخارجي للمؤسسة وردود أفعال المستهلكين المنافسين، مشاريع السلع البديلة وغيرهم من المتعاملين.

## عموميات حول أهم هيئات المرافقة في الجزائر:

تركزت في الجزائر مجهودات عملية المرافقة المقاولاتية في مجموعة من الهيئات التي تسعى بالأساس إلى توفير التمويل اللازم والتشجيع من خلال الحوافز الضريبية وشبه الضريبية لخلق المشروعات الجديدة، لذا قامت باتخاذ عدة تدابير وإجراءات من خلال إنشاء العديد من الهيئات والهيكل التي تهدف إلى ترقية المقاولات ومتابعتها ومعالجة المشاكل والمعوقات التي تواجهها وتحسين وضعيتها، نذكر أهمها فيما يلي:

### أولا هيئات التمويل الكبير

#### 1-الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)

أنشأت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96 - 296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 مقرها بمدينة الجزائر ولها 53 فرعا على المستوى الوطني، و تستهدف الشباب العاطلين عن العمل بين 19 و 35 سنة الذين يرغبون في إنشاء مشاريعهم الصغيرة الخاصة، وهو جهاز مهم خاصة أن 70 ٪ من العاطلين عن العمل هم دون سن 30 سنة، بالنسبة لشرط السن لحاملي المشاريع يمكن تمديدها إلى 40 سنة إذا كان المشروع المقترح يولد ما لا يقل عن ثلاثة وظائف دائمة، وتتمثل صيغ التمويل المقدمة في التمويل الثنائي أو الثلاثي.

التمويل الثنائي: يتعلق التمويل الثنائي بمستويين، المستوى الأول يكون مبلغ الاستثمار لا يتجاوز 5 مليون دينار جزائري، وتكون المساهمة الشخصية 75 ٪ أما مساهمة الوكالة 25 ٪ ، كما يمنح للمقاول قرض بدون فائدة، أما المستوى الثاني حيث مبلغ الاستثمار يكون من 5 مليون دينار جزائري إلى 10 مليون دينار جزائري، وتكون المساهمة الشخصية بنسبة 80 ٪ أما الوكالة فتساهم بنسبة 20 ٪.

التمويل الثلاثي: يشمل هذا النوع من التمويل المساهمة المالية للمقاول بالإضافة إلى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عن طريق قرض بدون فائدة طويل المدى، وأيضا قرض بنكي يقوم البنك بمنحه عن طريق معدل فائدة معين يخفض جزء منه وتأخذها الوكالة على عاتقها ويتم ضمانه من قبل صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض، يندرج ضمن التمويل الثلاثي مستويان هما:

**-المستوى الأول** يكون مبلغ الاستثمار لا يتجاوز 5 مليون دينار جزائري، وتكون المساهمة الشخصية 5% ، مساهمة الوكالة 25 ٪ أما الباقي 70 ٪ فهي مساهمة القرض البنكي.

**-المستوى الثاني** ويكون مبلغ الاستثمار أكبر من 5 مليون دينار جزائري إلى 10 مليون دينار جزائري، وتكون المساهمة الشخصية من 8 إلى 10 ٪ ، مساهمة الوكالة 20 ٪ ، والباقي عبارة عن مساهمة القرض البنكي.

ومؤخرا تم تحويل اسم الوكالة الى " الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية " ن وذلك حسبما جاء في المرسوم رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020.

#### الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)

هو هيئة حكومية أنشئت في سنة 1994 للتخفيف من العواقب الاجتماعية الناجمة عن التسريحات الجماعية للأجراء العاملين بالقطاع الاقتصادي والمقررة نتيجة لتطبيق مخطط 188 المؤرخ في 6 جويلية 1994 م، يعمل - التعديل الهيكليين تأسس بالمرسوم التنفيذي رقم 94 الصندوق على أداء مجموعة من المهام وهي عبارة عن مساعدات مالية وأخرى مجانية من أجل تقليص خطر البطالة الاقتصادية، حيث يوفر أيضا المساعدة في إنشاء المؤسسات لكبار السن العاطلين عن العمل بين 30 و 50 عاما، بالشراكة مع وزارات ومؤسسات الدولة،

على ضمان وتوفير جميع الظروف للتمكن من إنجاز المزيد من المشاريع، كما CNAC تعمل قرض ثلاثي بين ANSEJ ( توفر أيضا خدمات أو مساعدات مالية تشبه إلى حد بعيد ما تقدمها والبنك )، وكذلك المرافقة في جميع مراحل المشروع، وقد تطرق المرسوم CNAC ، المقاول إلى كل الشروط التفصيلية لذلك، حيث يمول الصندوق نشاطات إنتاج السلع - التنفيذي رقم 02 والخدمات ويوجه بصفة أكثر عند اقتناء التجهيزات

ويستخدم صيغة التمويل الثلاثي على مستويين، المستوى الأول عندما تكون قيمة الاستثمار أقل أو تساوي 5 ملايين دينار جزائري، والمستوى الثاني عندما تكون قيمة الاستثمار أكثر من 5 ملايين دينار جزائري، تقل أو تساوي 10 ملايين دينار جزائري، ويقدم الصندوق قروض بدون فائدة وإعانات لكراء محل لإيواء المؤسسة الصغيرة، يقدم الصندوق إعانة بمبلغ يقدر 500.000 دينار جزائري بدون فائدة لكراء محل لإيواء النشاطات المستقرة، أو لاقتناء مقاولات متنقلة بالنسبة للأنشطة غير القارة، ويساعد الصندوق حاملوا شهادة التعليم العالي على إنشاء مكاتب جماعية وفقا للصيغ السابقة كما يستفيدون من جمع حصص الحد الأقصى للاستثمار وفقا لعدد الشباب أصحاب المشاريع، وإرجاء لمدة ثلاث سنوات لتسديد القرض البنكي ولمدة سنة لدفع الفوائد البنكية، إعانة بمبلغ يصل إلى مليون دينار جزائري لكراء محل لإيواء المكتب الجماعي. كما نشير إلى أن الهيئات السابقة تقدم تحفيزات جبائية عدة مثل إعفاء كلي للرسم على النشاط المهني، الضريبة على الدخل الإجمالي، الضريبة على أرباح الشركات، والرسم على القيمة المضافة عند شراء المواد الأولية لمدة 3 إلى 6 سنوات حسب منطقة النشاط، ويتم تمديدها عند توفير 3 مناصب عمل دائمة لمدة سنتين.

#### -هيئات التمويل المصغر

#### الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM :

تأسست هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 29 ذي القعدة- 1424 الموافق ل 22جانفي 2004 ، تتمثل مهمتها في تعزيز إنشاء المشاريع في المناطق الحضرية والريفية ومحاربة البطالة والفقر، وتشجيع بروز الأنشطة الاقتصادية والثقافية التي تولد الدخل في المناطق المرغوب تميمتها وتشجيع روح المقاول، والقروض المقدمة من خلال هذه الوكالة موجهة للأشخاص الذين يمتلكون تأهيلا ومعارف في مجال ونشاط معين. تشرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في إطار القرض المصغر على تسيير صيغتين للتمويل، إنطلاقا من قرض مصغر لتأمين لقمة العيش بدون فوائد تمنحها الوكالة والتي لا تتجاوز 100.000دج، وقد تصل إلى 250.000 دج على مستوى ولايات الجنوب، لتصل إلى قروض معتبرة لا تتجاوز 1.000.000 دج و التي تستدعي تمويلا ثلاثيا مع إحدى البنوك.

#### تشخيص هيئات المرافقة في الجزائر

ولعل أهم نقاط قوة وضعف هيئات المرافقة في الجزائر والآليات التي تستخدمها، مايلي:

**نقاط قوة هيئات المرافقة** إن هيئات وآليات المرافقة في الجزائر تتسم بالعديد من نقاط القوة، نذكر أهمها فيما يلي:

-توفر موارد مالية وتحفيزات جبائية هامة.  
-مواقع انترنيت خاصة بهذه الهيئات متوفرة، تتميز بالسهولة وتزخر بالمعلومات التي تهتم كل مقاول أو حامل لفكرة مشروع لتنفيذ فكرتها.

- بدءا من سنة 2015 ، أصبحت كل من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر تقدم تكوينا في مجال المقاول وتسيير المؤسسات الصغيرة، للمقولين الذين قبلت مشاريعهم؛-استطاعت هذه الوكالات من مساعدة عدة شباب حاملي مشاريع على تجسيد أفكارهم في الواقع، وذلك بتقديم الدعم المالي و الجبائي لإنشاء مؤسساتهم؛

-توزع هذه الوكالات على المستوى الوطني، مما جعلها أقرب للشباب.

-وتنظيمها لعدة أيام مفتوحة على هذه الهيئات للتعريف بها.

-والتقرب من الجامعة من خلال إنشاء دار للمقاولاتية في كل جامعة على مستوى التراب الوطني.

#### نقاط ضعف هيئات المرافقة

لقد توصلت الدراسات الأخيرة إلى أن هناك نقص في فعالية هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وهذا يعود أساسا إلى عدم وضوح أهداف هذه الهيئات، ففي الوقت الذي تركز عملية المرافقة المقاولاتية على ضرورة إنجاح المشاريع المنبثقة في إطار هذه الهيئات، فالدولة تهدف

بالدرجة الأولى إلى محاربة البطالة وذلك بالسماح لأكثر عدد من الشباب من إنشاء مؤسسات صغيرة، وهذا ما أثر على فعالية هيئات المرافقة فهي لا تركز كثيرا على تفعيل عمليات المرافقة من أجل إنجاز هذه المشاريع الصغير، ومنه نذكر أهم نقاط الضعف التالية:

- التركيز على تقديم الخدمات المالية (التمويل، ضمان القروض، الامتيازات الجبائية،... وغيرها)، وبالرغم من ذلك فهي لا تؤثر بقوة على البنوك في منح القروض للشباب، حيث لا تزال عمليات التمويل تخضع لنفس الآليات البيروقراطية من ضمانات ومحسوبة وغيرها؛
- التركيز على الجوانب الإدارية حيث شبهت هذه بالإدارات العامة البيروقراطية علاقتها مع الزبائن حاملي المشاريع لا تتعدى إعداد وتسليم الملفات، بالرغم من أن من أهدافها تسهيل الإجراءات الإدارية لحاملي المشاريع مع مختلف المؤسسات الفاعلة في ذلك؛
- مركزية صنع القرار في هذه الهيئات وهذا يمكن أن يؤدي إلى عدم استغلال العديد من الخصائص التنموية المحلية، لأن هذه الإستراتيجية لا تأخذ بعين الاعتبار الخصائص التنموية لبعض المناطق رغم نص القوانين على اللامركزية؛
- عدم القدرة على توجيه استثمارات الشباب نحو المشاريع المنتجة للثروة وضعف عمليات التحسيس، حيث نلاحظ تزايد عدد المؤسسات المصغرة في قطاع النقل وبعض النشاطات غير المنتجة للثروة على حساب القطاع الصناعي والزراعي غالبا؛
- عدم استجابة التمويل المقدم لمتطلبات غالبية الشباب الجزائري المسلم الذين يطالبون بقروض بدون فائدة لتمويل المشاريع مما يحد من عدد المشاريع؛
- ضعف خدمات المرافقة خلال وبعد الإنشاء التي تقدمها هذه الهيئات لأصحاب المؤسسات، مما يؤدي إلى توفيق العديد من المشاريع عن النشاط؛
- افتقاد هذه الهيئات لأفراد متخصصين في مجال المرافقة مما يحد من فعالية المجهودات التي تقوم بها هذه المؤسسات في هذا المجال؛
- وإن أكبر عائق يواجه هذه الهيئات هو افتقاد غالبية حاملي المشاريع للروح والفكر المقاولاتي بمفهومها الحقيقي الذي يركز على مزيج من الإبداع والمخاطرة الخصائص القيادية، ونقص تكوينهم في المجال المقاولاتي.