



جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تحت الرعاية السامية للسيد رئيس الجامعة
الأستاذ الدكتور عمر فرحاتي

الملتقى الوطني حول

إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر



المحاور

- المحور الأول:** دراسة أشكال و وسائل دعم الدولة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الثاني:** الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- المحور الثالث:** متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الرابع:** المعايير المحاسبية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الخامس:** دور الهيئات الحكومية في إستدامة المؤسسات.
- المحور السادس:** دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومسؤوليتها المتعلقة بالإستدامة البيئية.
- المحور السابع:** قياس مؤشرات إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الثامن:** الحلول والمقترحات لإستدامة المؤسسات الجزائرية

يومي

07/06

ديسمبر 2017

قاعة المحاضرات الكبرى ابوالقاسم سعد الله
بالقطب الجامعي بالشط



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



الملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
رئيس الملتقى	د. عوادي مصطفى
رئيس اللجنة العلمية	د. يونس الزين
مقرر اللجنة العلمية	د. رضا زهواني
رئيس اللجنة التنظيمية	د. موسى جديدي
نائب رئيس اللجنة التنظيمية	د. لعبيدي مهاوات
تاريخ إنعقاد الملتقى	يومي 06 و 07 ديسمبر 2017
البريد الإلكتروني للملتقى	Durabilite39@gmail.com

بطاقة معلومات المداخلة		
المحور رقم - 3 -	متطلبات إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
عنوان المداخلة	العوامل المساهمة في تحقيق الاستدامة للمشاريع الصغيرة	
الإسم واللقب	معمرقربة	رشا بن لحبيب
المؤهل العلمي	/	/
الوظيفة	أستاذ محاضراً	طالبة دكتوراه
التخصص	/	/
المؤسسة	جامعة الأغواط	جامعة الأغواط
ملاحظات	/	/

العوامل المساهمة في تحقيق الاستدامة للمشاريع الصغيرة

ملخص:

تبنّت الجزائر سياسة دعم وتشجيع إنشاء المشاريع الصغيرة كإستراتيجية لتنمية وتطوير الإقتصاد، إلا أنه سرعان ما تتوقف هذه المشاريع بسبب المحيط الذي تعمل به، والذي يتميز بالحركية وعدم الإستقرار، ومن هذا المنطلق كانت هذه الورقة البحثية التي جاءت للتطرق الى العوامل التي تساهم في نجاح المشاريع الصغيرة وبقائها وإستمرارها في ظل البيئة المحيطة بها.

الكلمات المفتاحية: المقاولاتية، المقاول، عوامل النجاح، الإستدامة.

Résumé:

L'Algérie a adopté une politique de soutien et d'encouragement à la mise en place de petits projets en tant que stratégie pour le développement et le développement de l'économie. Cependant, ces projets sont rapidement arrêtés en raison de leur environnement. Cela se caractérise par la mobilité et l'instabilité. Ce document a été présenté pour discuter des facteurs contribuant au succès des petites entreprises Et leur survie et leur continuité dans le milieu environnant.

Mots-clés: Entrepreneuriat, Entrepreneur, Facteurs de succès, Durabilité.

مقدمة:

لقد شهدت السنوات الأخيرة تزايد الإدراك من معظم الدول باختلاف درجات النمو فيها بأن المشاريع المقاولاتية تقوم بدور حاسم في عملية التنمية الاقتصادية وتحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية، وينبع هذا الاهتمام من دورها المتزايد في خلق فرص عمل جديدة وكذا مساهمتها في زيادة الصادرات وقدرتها على الابتكار والتجديد، وفعالية الاستثمار فيها من خلال استجابتها للتغيير والمحافظة على استمرارية المنافسة وتقويتها وقدرتها على استيعاب التكنولوجيا الجديدة. وبالتالي تنبع أهمية هذه المشروعات من الدور الذي تؤديه في المجتمع ويعتبر نجاحها هو نجاح وتقدم الاقتصاد ككل، وعليه يجب التركيز على كيفية إنشاء هذه المشاريع وكيفية تحقيق نجاحها واستدامتها على المدى الطويل، إذ تعتبر عملية إنشاء مقاوله تكاد أن تكون سهلة لكن استمرارها ونجاحها ليس بالأمر اليسير بالنسبة لها لذا نجد أن العديد من المشاريع المقاولاتية تتفكك وتضمحل مع مرور الوقت لعدة أسباب ومعظمها تتعلق بالتسيير الإداري لهذه المشاريع وهذا ما يساهم بدرجة كبيرة في عرقلة النمو الاقتصادي، وهذا ما يستدعي البحث أكثر في العوامل التي تساهم في نجاح المقاولاتية وتحقيق استدامتها على المدى الطويل سواء قبل انطلاق المقاوله في النشاط أو بعد انطلاقها وحتى أثناء سير النشاط المقاولاتي إذ يعتبر نجاح المشاريع المقاولاتية مرهون أساسا في كيفية تسييرها وهذا ما ستم التركيز عليه من خلال البحث الذي تتمحور الإشكالية أساسا حول:

ماهي العوامل المساهمة في تحقيق الاستدامة والنجاح للمشاريع المقاولاتية وبقائها في ظل المتغيرات المحيطة بها؟

ولمناقشة الموضوع سنعتمد على محورين أساسيين:

أولاً: الإطار النظري للمقاولاتية

ثانياً: عوامل نجاح المقاولاتية

أولاً : الإطار النظري للمقاولاتية

سنحاول في هذا العنصر التطرق إلى أهم العناصر التوضيحية لمفهوم المقاولاتية وذلك من خلال عرض ماهية المقاول والمقاولاتية بصفة عامة وكذا التطرق إلى معنى الروح المقاولاتية والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وكذا توضيح اغلب المواقف المقاولاتية المختلفة.

1. المقاول والمقاولاتية:

1.1 المقاول:

1.1.1 تعريف المقاول: إرتبط في كثير من الحالات مفهوم المقاول بالمقاولاتية وقدمت لها عدة تعاريف عبر الزمن فعرف المقاول

على أنه ذلك الشخص الجريء الذي يتمتع بقدرات تسمح له بالإشراف وتحمل المسؤولية على إدارة مجموعة من الأفراد وكذا تحمل المخاطر، وعرفه شومبيتر بأنه الشخص الذي يتمتع بإمكانات وإرادة تسمح له بتحويل فكرة جديدة أو إبتكار، في حين عرفه ساي على أنه الشخص الذي لديه إمكانات وقدرات على تنظيم وجمع وسائل الإنتاج من أجل خلق قيمة مضافة ومنفعة¹. أما في قاموس اللغة الفرنسية لإميل ليتري الذي نشر 1889 عرف المقاول بأنه الذي يلتزم بشي ما وبالنسبة لقاموس Robert petit هناك تعريفين لكلمة مقاول: الأول هو نفسه الذي ورد في قاموس اللغة الفرنسية والثاني يرى بأن المقاول هو الفرد الذي يكلف بتنفيذ عمل ما²، كما عرف بأنه الشخص الذي لديه شخصية تتميز بالنفوذ والطموح، والاستقلالية، وروح المغامرة والمخاطرة، كما يتميز بالقدرة على التخيل ويتميز بالثقة الكبيرة في نفسه والحماسة لكل ماهو جديد وهذا ماذهب إليه كل من جوليان ومارشيني³

ومن المفاهيم السابقة يمكن القول أن المقاول هو ذلك الشخص الذي يتمتع بشخصية قوية تتميز بالجرأة وروح الإبداع وتحمل المخاطرة والحماسة لكل ماهو جديد، كما يتميز بقدرات تسمح له بدمج عوامل الإنتاج لخلق منافع إقتصادية تعود بالفائدة على المجتمع ككل.

2.1.1 دوافع المقاول: في أغلب الأحيان ما يجعل المقاولون ينطلقون هو الإرادة في الذهاب دائماً إلى البعيد، والرغبة في الحرية

في أداء العمل، وتأتي في درجة أقل الرغبة في امتلاك السلطة، حيث أن الرغبة في الذهاب إلى بعيد تمكن من تجاوز الحواجز والمصاعب وغالبا ما يكون هذا هو هدف كل من يرغب في إنشاء مؤسسة، فالاستمرار في العمل في هذه الحالة سيتم بكل ثقة دون النظر إلى الصعوبات رغبة في الوصول إلى الأهداف المسطرة بأكبر سرعة ممكنة، هذا إضافة لكون المقاول يفضل أن يبقى حراً في توجيهه وتسطير أهدافه والحكم بذاته واختيار إطار علمه ومساعدته.

3.1.1. الموصفات الشخصية الأساسية للمقاول: حسب روبرت بابين هناك تعدد وتنوع كبير في الجوانب الواجب توفرها

لدى المقاول الناجح، فليس بالإمكان إذن اقتراح وصفة تسمح بالقول انه لدى شخص ما مزايا المقاول الناجح أم لا، لكن هناك حد أدنى من الصفات التي ينبغي توفرها لدى الشخص صاحب الفكرة والتي يمكن حصرها فيما يلي :

✓ **الطاقة والحركية:** فالطاقة والحركية سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر، إضافة إلى تهيئة الوقت الكافي والطاقة اللازمة لانجاز الأعمال.

✓ **الثقة في النفس:** وتعمل على تنشيط الجوانب الإدراكية الجوانب الإدراكية والتصورية لدى المقاول وذلك ما يجعله أكثر تفاؤلا اتجاه المتوقع من أعماله الجديدة فالأفراد الذين يملكون الثقة في النفس يشعرون بأنهم يمكنهم مقابلة التحديات، وعن طريق الثقة بالنفس يستطيع المقاولون أن يجعلوا من أعمالهم أعمالا ناجحة، إنهم يملكون شعورا متفوقا وإحساسا بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى، فميزة الإحساس بالأمان التي يبحث عنها الأفراد عادة لا تحد من قدرتهم وحريتهم في السيطرة على الأمور ويعتبرون حدوث الخطأ وتحمله جزء من ضريبة الأعمال ودافع كبير للإبداع والتطوير وإضافة قيم وخدمات جديدة للمجتمع .

✓ **القدرة على احتواء الوقت:** ينبغي على صاحب الفكرة أن يضع في الحسبان أنه سيقوم بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، والتي سوف لا يكون لها أي أثر لاحقاً، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والطويل.

✓ **القدرة على حل مختلف المشاكل:** فقد تواجه المقاول عقبات عديدة عند قيامه بإنشاء مؤسسته وهذا ما يفرض عليه محاولة حلها، واللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى ومع هذا فلا يجب نقل كل المشاكل إلى استشاري ما، لأنه ما قد يشكل له مشكلة لا يكون كذلك بالنسبة إلى استشاري أو مساعد ما .

✓ **تقبل الفشل:** يشكل الفشل جزء من النجاح وبالنسبة للمقاول الفشل والخطأ والحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة وبالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.

✓ **قياس المخاطر:** ينبغي أن يكون المقاول قد قدر المخاطر التي ستواجهه في المستقبل، سواء كانت على المدى المتوسط أو الطويل، فلا يجب أن يعتمد على الحظ الذي نادرا ما يتكرر فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة وعمل دائم وتقييم مستمر للنشاط.

✓ **الابتكار والإبداع:** من أجل أن تستمر المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتجاتها وهياكلها ومخططها الاجتماعي، لهذا تنشأ ضرورة للانفتاح على الابتكار والتطوير وهذا ما يتطلب القدرة على التحليل واستعداد للاستماع وتوفير الطاقة اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح تطوير المؤسسة .

✓ **القدرة على تقلد منصب القائد:** يقود التطور الايجابي لنشاط المؤسسة إلى هيكل معقد شيئا فشيئا و هذا ما يتطلب وجود قائد إداري يمكنه تسيير منظمته ويتمتع بالقدرة على إنعاش النشاط والتعامل مع الصراعات وتكييف الهياكل .

تلك هي أهم الصفات التي يفترض تواجدها لدى المقاول الناجح، والذي لا بد له من فكرة يستطيع من خلالها تحديد مجال نشاط مشروع.

4.1.1. أنماط المقاول:

هناك العديد من الاقتراحات حول أنماط المقاولين نذكر من بينهم اقتراح كل من جوليان وماركنزي والذي صنف المقاولين تبعاً لمنطق النشاط PIC و CAP حيث اعتمد في هذا الاقتراح على مبدأ تواجد ثلاث مبتغيات سوسيو اقتصادية للمقاولاتية وهي :

- ✓ **استمرارية المؤسسة:** أي أمل استمرار المؤسسة عبر الزمن حتى لو اضطر المقاول إلى بيعها إلى أفراد آخرين أو لأحد أفراد العائلة أو لمؤسسات أخرى.
- ✓ **الاستقلالية:** يملك المقاول مستوى عالي من الأنا و يرغب دائماً في الحصول على الاستقلالية فيما يخص امتلاك رأس المال و /أو مستقل فيما يخص اتخاذ القرار.
- ✓ **النمو:** والذي يشبه إلى حد ما الرغبة في القوة والسلطة.

ومن خلال هذه العناصر الثلاثة قام الباحثون باستخلاص نمطين هامين من المقاولين وهما:

- ✓ **الفرد الذي يعمل تبعاً للمنطق الوراثي PIC:** يبحث المقاول في ظل هذا النمط عن تكديس الثروة قبل كل شيء، قد تكون في شكل ممتلكات ذات قيم استعمالية يعطي الأولوية لاستمرارية المؤسسة، ويطمح للحفاظ على استقلالية ذمته المالية ويفرض إدخال شركاء أو مقرضين خارجيين، ما قد يجعل هدف نمو المؤسسة يتناقض مع فكرة الاستقلالية المالية، وينتشر هذا النمط بشكل كبير على مستوى المؤسسات العائلية، الذي يرغب المقاول فيها بتوسيع استثمارات عائلته ويظهر بشكل أكبر في استثمارات البناء والزراعة، كما أن الفرد في هذا النمط لا يثق في إخراج الأنشطة الاستثمارية المعنوية (التكوين، التجديد، البيع....)

- ✓ **الفرد الذي يعمل تبعاً لمنطق الفعل المقاولي CAP:** انطلاقاً من منطلق تكديس الثروة يمكن اقتراح منطق آخر ألا وهو منطق رأس المال، ويتعلق هذا الأمر بالأنشطة الخدمية خاصة، والتي قد تظهر قدرة عالية على النمو وبالتالي ستكون ذات مردودية عالية ولكن في حالة ما تم التخلي عن هذه المؤسسة فستكون قيمة التخلي عنها شبه معدومة، والمقاول ضمن هذا النمط يبحث عن الأنشطة ذات النمو القوي، فلا يولون اهتماماً كبيراً بالقيمة المادية للمؤسسة، ويتجهون نحو المشاريع المخاطرة (في حين مقاولون PIC يحاولون تفادي الخطر) وهم في بحث دائم عن الاستقلالية في اتخاذ القرار دون الاهتمام بمسألة الاستقلالية في رأس المال، الأمر الذي يجعله يلجأ للبحث عن أموال خارجية، والتي قد تؤدي إلى استقلالية فروع المؤسسة، مع بقاءه سيد للمؤسسة، في حين لا يأبه كثيراً لاستمرارية مؤسسته فيمكن تغيير النشاط بسهولة، ماعداً في بعض الحالات الاستثنائية ويطلق على هذا النوع من المقاولين CAP فالمقاول من هذا النوع يتموقع ضمن أنشطة مترعزة ومتطورة وفي توسع وله ميل لإخراج البعض من وظائفها، ويعطي الأولوية للاستثمارات المعنوية مثل البحث والتطوير، والإشهار والاتصال وتكوين الأفراد ويفضل الهياكل المرنة القادرة على التكيف مع المحيط.⁴

2.1. المقاولاتية :

إن تعريف مصطلح المقاولاتية عملية ليست بالسهل فهناك العديد من التعاريف التي مثلت موضوع نقاشات عديدة وفي مختلف التخصصات، هذا يجعل أن الكلمة هي دوما محل نقاش، كما أن مصطلح المقاولاتية عرف عدة تطورات لكن ذلك لم يغير كثيرا في دلالتها ففي مرحلة سابقة تم استعمال هذا المفهوم للدلالة على بعض النشاطات الإنسانية التي يمكن أن تكون ثقافية، جمعوية، علمية... الخ لكن فيما بعد ارتبط تحليل ظاهرة المقاولاتية من خلال البناء المعرفي.

المقاولاتية عبارة عن الصيرورة التي تبدأ بفكرة وتنتهي بعرض منتج جديد ذو قيمة في السوق وبين الاثنين المغامرة بالجمع والتنسيق بين مختلف الموارد المتوفرة وحوض كافة المخاطر المترتبة عن هذه العملية، وبما أن الصيرورة هو التجديد سواء على مستوى المنتج المادي أو الفكري أو على مستوى اكتشاف موارد جديدة فتنوي المقاولاتية على مبدأ الإبداع .

كما 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 يمتد على حد قول MAUSS Marcel، أما فايول فقد حددها على أنها حالة خاصة يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية لها خصائص تتصف بعدم اليقين أي تواجد الخطر والتي تدمج فيها أفراد ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة متميزة بتقبل التغيير والأخطار المشتركة والأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي .

أما بالنسبة لأنجلو- ساكسون وخاصة الأمريكيين فقد استعملوا المصطلح منذ سنوات التسعينات، إذ نجد أن البروفيسور STEVENSON Howard بجامعة هارفارد يوضح بأن المقاولاتية عبارة عن مصطلح يغطي على التعرف على فرص الأعمال من طرف أفراد أو منظمات ومتابعتها وتجسيدها .

إذن فالمقاولاتية هي الأفعال والعمليات الاجتماعية التي يقوم بها المقاول لإنشاء مؤسسة جديدة أو تطوير مؤسسة قائمة في إطار القانون السائد من أجل إنشاء ثروة من خلال الأخذ بالمبادرة وتحمل المخاطر والتعرف على فرص الأعمال ومتابعتها وتجسيدها على أرض الواقع، فمهما كان المعنى الذي أعطى للمقاولاتية فإنها تجمع بين المفاهيم الثلاث لإنشاء المؤسسة، روح المقاولاتية والمقاول⁵.

2. روح المقاولاتية:

أخذ موضوع المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيز اهتمام كبير بالمقارنة مع الماضي، حيث كان الاهتمام يخص فقط المؤسسات الكبيرة باعتبارها المولد الوحيد للوظائف والثروة، لكن سرعان ما تغيرت هذه النظرة بعد بروز الأهمية المتنامية لقطاع المقاولاتية خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي غالبا ما يرتبط اسم المقاول بها.

لذا أصبح موضوع تطوير روح المقاولاتية يشغل حيز اهتمام كبير خاصة عند شريحة الشباب، والسؤال المطروح ماذا نعني بالروح المقاولاتية؟ والإجابة على السؤال نختصرها في إظهار أوجه الاختلاف بين المصطلحين التي ففي الغالب ما يتم المزج بينهما في الاستعمال، ولكن قبل ذلك يجب تعريف ما المقصود بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة؟⁶

1.2. المشروعات الصغيرة: تختلف الآراء حول تحديد تعريف دقيق للمشروعات الصغيرة، ويختلف هذا التعريف بين دولة وأخرى باختلاف إمكانياتها وقدراتها الاقتصادية ومراحل نموها ومستوى التقدم التكنولوجي المستخدم بها. ويمكن اعتبار التعريف التالي أحد

التعاريف الشاملة التي وردت في هذا الشأن: تعتبر المشروعات الصغيرة تلك المشروعات التي تتميز بانخفاض رأس مالها وقلة العدد الذي تستخدمه من العمال وصغر حجم مبيعاتها وقلة الطاقة اللازمة لتشغيلها كما تتميز بارتباطها الوثيق بالبيئة واعتمادها على الخامات المتوفرة محليا وعلى تصريف وتسويق منتجاتها في نفس المنطقة التي تنشأ بها والمناطق المجاورة لها.⁷

2.2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لا يوجد تعريف واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ لا يوجد اتفاق بين الدول النامية والمتقدمة على تعريف محدد لهذا النوع من المشاريع، لذلك نجد عدة تعريفات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف الدول أما بخصوص التعريف المشرع الجزائري المقدم من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتضمن في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات ص و م رقم 18/01 المؤرخ في 27 رمضان 1122 هـ الموافق لـ 2001/12/12 والذي يعد مرجعا لكل برامج وتدابير المساعدة والدعم لصالح هذه المؤسسات وإعداد معالجة الإحصاءات المتعلقة بهذا القطاع، وفي المادة الرابعة جاء تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي: تعرف المؤسسات ص و م مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات تشغل من واحد إلى مائتين وخمسين شخصا وان لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليارين دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة مليون دج وتستوفي معايير الاستقلالية.⁸

3.2. أوجه الاختلاف بين روح المؤسسة وروح المقاولة: يفرق المؤلفون بين كل من روح المقاولة وروح المؤسسة، حيث يعرفون روح المؤسسة بأنها مجموعة من المواقف العامة والايجابية إزاء مفهوم المؤسسة والمقاول، أما روح المقاولة فهي أشمل من مفهوم روح المؤسسة فبالإضافة إلى ذلك فهو مرتبط أكثر بالمبادرة والنشاط فالأفراد الذين يملكون روح المقاولة لهم إرادة تجريب أشياء جديدة أو القيام بالأشياء بأشكال مختلفة وهذا نظرا إلى وجود إمكانية للتغيير، وهؤلاء الأفراد ليس بالضرورة أن يكون لهم اتجاه أو رغبة لإنشاء مؤسسة أو حتى تكوين مسار مهني مقاوالاتي لان هدفهم يسعى إلى تطوير قدرات خاصة للتماشي والتكيف مع التغيير، وهذا عن طريق عرض أفكارهم والتصرف بالكثير من الانفتاح والمرونة والبعض الآخر يتعمقون ويعتبرون أن روح المقاولة تتطلب تحديد الفرص وجمع الموارد اللازمة والمختلفة من اجل تحويلها إلى مؤسسة.⁹

ويمكن كذلك التفرقة بين كل من المقاوالاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ثلاثة عناصر أساسية:

✓ **الإبداع:** تركز المقاوالات على الإبداع، وقد يكون إبداع تكنولوجي مثل منتج جديد أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو التسويق أو التوزيع أو سلسلة القيمة بين المنظمات المختلفة 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:** إن الاعتماد على حجم الأعمال دليل على ضعف ريادة الأعمال أم لا؟ فالتعريف الحقيقي هو التوجه الذي يأخذه المشروع، فالمقاوالات تملك علاقات قوية مع إمكانية النمو أكثر من الأعمال الصغيرة وكذلك تركز على الإبداع بينما المشروعات الصغيرة والمتوسطة فقد تكون فريدة فقط من الناحية المحلية فهي في الغالب محدودة في إمكانية النمو .

✓ **الأهداف الإستراتيجية:** إن المشروع المقاوالاتي عادة يذهب 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.¹⁰

3. المواقف المقاولاتية المختلفة:

إن إقامة الأعمال من قبل الأفراد يمكن أن يحصل بثلاثة طرق، الأولى تأسيس مؤسسة جديدة وإقامتها من البداية والاستمرار في إدارتها وتطويرها حتى تصبح المؤسسة متوسطة الحجم ولما لا مؤسسة كبيرة الحجم أما الطريقة الثانية فهي شراء مؤسسة قائمة من الآخرين، وأخيرا هناك إمكانية اللجوء إلى المقاول الداخلية ويقوم المقاول بالمفاضلة بين مختلف هذه الحالات وذلك بعد الاطلاع على خصائص كل منها.

1.3. إنشاء مؤسسة جديدة: تعتبر عملية إنشاء مؤسسة جديدة عملية معقدة وغير متجانسة تختلف دوافعها من مقاول إلى آخر فهناك من تتبلور لديه الفكرة عبر الزمن، وبعد دراسة مختلف الاحتمالات والبدائل يقوم باتخاذ قرار إنشاء مؤسسته الخاصة، وهناك من ينشئ مؤسسته بالصدفة وبدون القيام بدراسات مسبقة مثلا في حالة اكتشاف فرصة مربحة يقوم المقاول باستغلالها كما أن هناك أيضا من يتخذ القرار وهو مجبر أو مضطر لأنها الطريقة الوحيدة لإيجاد عمل ولاندماج في المجتمع.

2.3. شراء عمل قائم: إن شراء مؤسسة قائمة يختلف عن إنشاء مؤسسة جديدة لان المؤسسة موجودة في الأساس ولا حاجة لإنشائها، وفي هذه الحالة يمكن الاعتماد على ما تملكه المؤسسة من إمكانيات في الحاضر، وعلى تاريخها السابق وأيضا على هيكلها التنظيمي، مما يقلل من درجة عدم اليقين ومستوى الخطر، ومثلما هو عليه الحال في حالة إنشاء مؤسسة جديدة يمكن أن تتم عملية شراء عمل قائم من طرف فرد لحسابه الخاص أو من طرف مؤسسة قائمة.

3.3. المقاول الداخلية: لقد تزايد اهتمام المؤسسات بشكل كبير بهذا النوع من النشاطات خاصة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها محيطها والتي يصعب التحكم فيها، فمن خلال المقاول الداخلية والتي تعني تنظيم المشاريع داخل المنظمات القائمة تستطيع المؤسسة مواكبة هذه المستجدات والتكيف معها وبشكل سريع، كما يمكنها أيضا العمل على تطوير وتنوع منتجاتها بشكل دائم ومستمر عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار .

تعتبر المقاول الداخلية مخرجا للمؤسسات يمكنها من تفادي الانعكاسات السلبية لتزايد ميول الأفراد إلى العمل الحر و الاستقلالية، حيث وجدت هذه الأخيرة في اللجوء إلى المبادرة بإنشاء مشاريع جديدة إلى جانب مشاريعها السابقة والتي لا تتطلب بالضرورة إنشاء مؤسسات جديدة حلا يمكنها من تشجيع روح المبادرة لدى الموظفين الذي يتمتعون بميول للمقاولاتية، وبالتالي توفير طاقاتهم واستغلال إمكانياتهم وأفكارهم البناءة لصالحها، هذا النوع من المواقف المقاولاتية بإمكانه المساهمة في إخراج المؤسسة من حالة الجمود ونقص الإبداع التي تعيشها.

ومن أجل تطوير المقاول الداخلية يجب توفر مجموعة من الشروط نلخصها فيما يلي:

- ✓ تشجيع التجربة والعمل على خلق جو يسمح بوقوع الخطأ والفشل داخل المؤسسة .
- ✓ يجب على المؤسسة توفير الموارد الضرورية للمشاريع الجديدة وتسهيل عملية الحصول عليها.
- ✓ يجب تشجيع العمل الجماعي المنظم حيث يعمل الأفراد المتخصصون في مجال السلعة الجديدة معا بغض النظر عن الدائرة التي يعملون فيها داخل المؤسسة.

✓ يحتاج المقاول الذي يعمل لصالح مؤسسة ما إلى أن يكفأ بشكل جيد على كل الجهد والطاقة التي بذلها في تطوير المشروع الجديد، ويجب وضع أهداف أداء عريضة يكفأ المقاول إذا ما حققها وأفضل المكافآت في المشروعات الجديدة هي منح المقاول حصة سهمية لقاء جهده وفعالته في إنجاز المشروع .

ويجب على الإدارة العليا في المؤسسة مساندة المشروع القائم ماديا ومعنويا و العمل على توفير المصادر المالية والبشرية اللازمة وبدون هذه الحصول على مثل هذه المساندة لا يمكن توفر بيئة مناسبة للمقاول الداخلية.¹¹

ثانيا: عوامل نجاح المقاولاتية

يعتبر نجاح المقاول رهن بكيفية إنشائها وتسييرها بفعالية من خلال قدرتها على التأقلم والتكيف مع مختلف المتغيرات البيئية وعليه سنتناول في هذا العنصر أهم العوامل التي تساهم في خلق النجاح والاستمرارية للمشاريع المقاولاتية وذلك اعتمادا على التحليل لمختلف المشاريع المقاولاتية.

1. عوامل النجاح قبل انطلاق المقاول :

نجاح المقاول يعتمد بشكل أساسي على الانطلاقة الصحيحة لها، والتي يتم فيها التركيز على مجموعة من النقاط الجوهرية المدروسة بدقة والتي تضمن بها المقاول انطلاقة قوية هادفة إلى الاستمرارية والتطور ويمكن تلخيص أهم النقاط كالتالي:

✓ **الاختيار الموفق لفكرة المشروع:** ونقصد بذلك أن المشروع في بدايته هو مجرد فكرة يصادفها المقاول إما صدفة أو من خلال الملاحظة اليومية أو استقائها من الإدارة أو من خلال العصف الذهني... الخ وهي الفكرة التي يتمحور حولها النشاط مستقبلا، لذا يجب على المقاول اختيار فكرة متميزة وجديدة ويقوم بدراستها من كل النواحي لكي يحدد هل بإمكانه تطوير هذه الفكرة إلى نشاط مقاولاتي أم لا.

✓ **دراسة الجدوى للمشروع المقاولاتي:** وهي أهم مرحلة يمر بها المشروع ليتحول من فكرة إلى مشروع مجسد على أرض الواقع، كما أن الكثير من المشاريع المقاولاتية لا تستمر أو تندثر بسبب إهمال المستثمرين لدراسات الجدوى على رغم أهميتها البالغة مما يجعل المقاول تواجه مواقف تمويلية، إنتاجية، تسويقية صعبة وغير مناسبة مع متطلبات السوق أو الظروف الاقتصادية العامة، وعليه تعتبر دراسة الجدوى حجر الأساس الذي يبنى عليه المشروع وإحدى العوامل التي تساهم في نجاحه وتنحصر دراسة الجدوى للمشروع حول النقاط التالية:

❖ **دراسة الجدوى الاقتصادية:** والمقصود بالاقتصادية أن الدراسة تنحصر في أربعة عناصر وهي دراسة السوق وتقدير رقم الأعمال وتحديد الإستراتيجية التسويقية وتحديد السياسة التجارية، كل هذه النقاط يجب أن تدرس بدقة وخاصة دراسة السوق فهي المرحلة التحضيرية لانطلاق المشروع بحكم أنها تعتمد على بدرجة كبيرة على البيانات المستقاة من المحيط وكذا السوق الذي ستنتهي إليه وبالتالي كلما كانت المعلومات دقيقة وحقيقية أكثر كلما ساهم ذلك في بناء إستراتيجية تسويقية دقيقة وفعالة للمؤسسة.

❖ **دراسة الجدوى المالية:** بعد الاستقرار على الفكرة التي يتمحور حولها نشاط المؤسسة ودراستها من ناحية إمكانية تحقيقها في أرض الواقع من خلال دراسة السوق، يشرع المقاول في إنجاز الدراسة المالية لمشروع مؤسسته

والتي تعتبر مرحلة مهمة لاكتشاف مدى جاهز يته للانطلاق في النشاط، وتعتمد الدراسة المالية على المعلومات المستقاة من دراسة الجدوى الاقتصادية وبالتالي كلما كانت مخرجات الجدوى الاقتصادية للمشروع دقيقة وحقيقية كلما ساهم في دقة الجدوى المالية للمشروع، وترتكز الدراسة المالية على الإجابة عن مجموعة من التساؤلات: ماهي الأموال الضرورية للانطلاق في المشروع، وهل بوسع المقاول تأمينها؟ هل تتمكن المؤسسة من تغطية رأس مال كاف لتغطية كل التكاليف؟... الخ من الأسئلة التي يجيب عليها المقاول من خلال الدراسة المالية للمشروع مع تحديد مصادر التمويل على المدى الطويل والبعيد إلى أن يخلص بوضع إستراتيجية مالية للمشروع.

❖ **دراسة الجدوى الفنية:** ويقصد بها دراسة المشروع من الناحية الفنية وذلك من خلال اختيار الموقع المناسب للمشروع مع مراعاة التسهيلات المقدمة للحصول على الموقع المناسب للنشاط بالإضافة إلى دراسة التنظيم الذي سيقوم عليه هذا المشروع من خلال هندسة المؤسسة داخليا وتحديد موقع كل نشاط لأجل تحقيق جودة المخرجات، وكذا دراسة الطرق المثلى للإنتاج وكيفية تحقيق الكفاءة الإنتاجية... الخ دراسة هذه الجوانب ليس بالأمر السهل ويعتمد على خبرة وكفاءة المقاول ن وذلك بحكم أن نجاح المقاول واستمرارها يرتبط بشكل كبير بالجدوى الفنية للمشروع.

✓ **إعداد مخطط الأعمال:** إن مختلف المراحل السابقة تعتبر المراحل الضرورية يجب على المقاول القيام بها قبل الانطلاق الفعلي في النشاط، لذا يتم وضع كل تلك النقاط في مخطط أعمال يفسر كل ما تم ذكره ويهدف مخطط الأعمال إلى إيصال رؤية المقاول الإستراتيجية إلى أصحاب المصالح، من خلال توضيح قدرة المؤسسة على تقديم قيمة كافية تستحق الدعم، ويتم فيه أيضا تحديد كمية الموارد الضرورية للوصول إلى الأهداف المسطرة والكفيلة بتحقيق الرؤية، وبالتالي كلما كان هذا المخطط مبني على أسس صحيحة كلما ساهم ذلك في فهم الهدف الرئيسي من وجود هذا المشروع وذلك باعتبار أن مخطط الأعمال هو هوية المشروع وهو وسيلة للتفاوض والإقناع والاتصال مع مختلف الأطراف المالية منها وغيرها.

✓ **انطلاق المقاول في النشاط:** بعدما ينتهي المقاول من جمع مختلف الموارد الضرورية لمؤسسته والتي قام بتحديدتها وفقا للدراسة الاقتصادية والمالية والتقنية ووفقا لمخطط العمل الذي أعد بأحكام يمكن الآن للمقاول أن ينطلق في المشروع، ويتم الانطلاق الفعلي للنشاط حسب أجماع العديد من الباحثين ابتداء من تلقي أولى الطلبات وبداية الإنتاج أو ابتداء من أولى المبيعات، ويجدر الإشارة إلى أن نجاح المقاول لا يعتمد على مخطط الأعمال فقط وإنما يجب دوما أن يكون المقاول حذرا وفتنا للتغيرات الحاصلة في محيطه ومحاولته الدائمة للتأقلم والتكيف مع كل ما يحدث من تغييرات في البيئة .

2. عوامل النجاح بعد انطلاق المقاول:

تحتاج المقاول بعد انطلاقتها وسير نشاطها إلى الحرص على العديد من العوامل المساهمة في تحقيق النجاح والاستمرارية لها، وعليه يجب على المقاول أن تبذل مجهود أكبر من مرحلة الانطلاق باعتبار أن الاستمرارية هي أساس نجاح المقاول واستدامتها، وعليه نذكر العوامل التالية والتي نعتبرها ذات أهمية بالغة تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الاستدامة للمشاريع المقاولاتية ونجاحها:

✓ **الاحتفاظ بالاحتياطات المالية:** وذلك وفق لما تقتضيه القواعد المحاسبية والمالية احتفاظ المقاول باحتياط مالي وذلك تحسبا لحدوث أي أزمة مستقبلا وإمكانية تخطيطها بنجاح .

✓ **رفع مستوى التكنولوجيا المستخدمة:** فعادة ما تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على آلات قديمة مضي على تشغيلها وقت طويل واغلبها في حاجة إلى إحلال وتجديد شامل، فعلى المؤسسة من محاولة رفع المستوى التكنولوجي لديها من خلال اقتنائها لآلات جديدة تسهل العمليات الإنتاجية والأنشطة الإدارية للمؤسسة ومحاولة توفير نظام دوري للصيانة والإصلاح وذلك للبقاء دوما في الصدارة ولاكتسابها مزايا تنافسية أكثر لتضمن بقائها واستدامتها في السوق.

✓ **السيطرة على النمو:** والمقصود بذلك قدرة المدير على السيطرة على المؤسسة حتى وهي في أعلى درجات نموها، فكل مؤسسة صغيرة أو متوسطة تسعى إلى مستويات عالية من النمو ولكن هذا النمو يجب أن يكون مخططا له ومسيطر عليه، لأن التوسع يتطلب رؤوس أموال جديدة وقد يصل ذلك إلى إحداث تغييرات جوهرية لأساليب العمل وبالتالي هنا تظهر قدرات المفاوض في السيطرة على مؤسسته ومحاولته جاهدا الحفاظ على ديمومتها واستمرارها.

✓ **التعاون بين المؤسسات ص و م و مراكز الأبحاث والجامعات:** هذه العلاقة تعمل على تنسيق وتوحيد الجهود وخلق الترابط والتشابك الذي بدوره يساهم في الحصول على العديد من المعلومات القيمة وطرق ووسائل الإنتاج وحتى الموارد البشرية الكفأة للتشغيل، وبالتالي هذا التعاون يساهم بشكل كبير في نجاح واستمرار المؤسسة .

✓ **الإدارة الجيدة للمخزون:** بالإضافة إلى الحرص على تسليم الطلبات في وقتها للاحتفاظ بالسمعة الطيبة و توسيع دائرة العملاء في السوق.

✓ **التحسين المستمر:** ويخص مختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لرفع من مستوى جودة الخدمة و المنتج والذي يساهم في خلق النجاح والاستمرارية للمؤسسة وكذا خلق الميزة تنافسية لها.

✓ **المخاطرة:** فالمخاطرة تعتبر من المميزات التي تتصف بها المقاول، والمقصود بالمخاطرة هنا تلك المخاطرة المحسوبة التي يدخل فيها المقاول بنية التوسيع أو تكبير المشروع وذلك لدعم المقاول وتحقيق استدامتها إلى أبعد حد ممكن.

✓ **المنافسة الشديدة:** والتي تعتبر محفز للمقاول للخروج من إطار التنافس بشراسة إلى اختراق سوق آخر من خلال التعاقد من الباطن مع مؤسسات أو شركات كبرى، فالمنافسة الشرسة بإمكانها أن تدفع المقاول إلى التفكير لإيجاد حلول تضمن بها المقاول نجاحها واستمراريتها.

✓ **الدعم السياسي:** ويظهر من خلال الجهات الحكومية ودعمها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهذا الدعم مهما تعددت أشكاله يعتبر إحدى أهم العوامل المساهمة في خلق النجاح للمؤسسات وتحقيق ديمومتها واستمراريتها، فمعظم الدول النامية تعاني من صعوبة تطبيق نظام دعم فعال وذلك بسبب ضعف في برامج توجيه المؤسسات أو مساعدتها ماليا أو فنيا، لذا يجب على الحكومة أن تتبنى سياسات أكثر فاعلية لدعم المقاولاتية بصفة عامة سواء من ناحية التسهيلات التي تمنحها الدولة للمؤسسات لحصولها على المواد الأولية المحلية أو المستوردة، أو دعمها من ناحية خلق جو عمل ملائم لنجاح المقاولاتية وتحقيق استمراريتها. وفي هذا السياق نذكر:

❖ دور حاضنات الأعمال الذي حققت نجاحا كبيرا في مجال دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة عبر

العالم والتي تعمل على تطوير وتحديث مفهوم رعاية المؤسسات الصغيرة وذلك من خلال احتضان

المبادرين وأصحاب الأفكار والمشروعات والعمل على إيجاد صور ذهنية للنجاح أمام صاحب المشروع

الناشئ. فحاضنات الأعمال تعتبر من ضمن السياسات الناجحة لدعم وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق استدامتها واستمراريتها.

- ❖ التسهيلات الائتمانية من المؤسسات المالية والتي تعتبر من ضمن العوامل المساهمة في إعطاء دفعة قوية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تحقيق نجاحها .
- ❖ دعم المشاريع المشتركة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشركات الأجنبية والذي يساهم بدور كبير في نقل المعارف و توطين التكنولوجيا.

✓ الدعم الاقتصادي: ويكون من خلال

- توجيه جزء من الموارد الاقتصادية لتنمية وتطوير القطاع وجعله قطاعا منتجا.
- دعم كفاءة القطاع الإنتاجية واستمرار الأفضل وعدم دعم غير المنتج أو الغير القادر على المنافسة.
- دعم حصول المؤسسة على احتياجاتها بتكلفة مقبولة لتخطي عدم كفاءة السوق الإنتاجية.
- دعم المؤسسات الصغيرة حتى تكون لها القدرة على المنافسة، وأوجه هذا الدعم تكون بتوفير الدعم المادي والخدمي لهذا القطاع وخاصة في مجال النصح والإرشاد والتوجيه.
- تطوير مركز الخدمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يعتبر حجر الزاوية لتغطية كافة الجوانب، فيما عدا الجوانب المالية.
- تأمين مركز خدمي يقدم التدريب والاستشارات بتكاليف منخفضة .

✓ الدعم التقني: والذي يتأمن عن طريق

- اهتمام الدول بتقديم الدعم التقني بسعر وبكلفة مناسبة مع توفير التدريب والتعليم معه، كون الجانب التقني وحسب الاتجاه المستقبلي سيكون الميزة التي تدعم الاستمرارية من خلال المنافسة الحادة وانفتاح الأسواق.
- قيام الدول بتوجيه الموارد لدعم الاستثمار في التقنية و توطينها مع التركيز على إعطاء الجامعات مساحة للقيام بدور هنا، لأن أول خطوة في توطين التقنية تنبع من التعرف عليها وتعليم المجتمع كيفية استخدامها والاستفادة منها.

✓ الدعم المالي: والذي يكون من خلال

- تطوير وسائل التمويل بطريقة تمكن المؤسسات المالية الدخول معها مع تمكينها من تحصيل حقوقها.
- الاعتماد على رسوم منخفضة تسهل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دخول الأسواق.
- رفع درجة الاعتمادية من خلال تطوير التكامل الاقتصادي بين مختلف الوحدات الاقتصادية
- دعم إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتوفير القدرات للاستفادة من شبكة المعلوماتية وتطوير مواقع لها كما يحدث في دول العالم المتقدم.

3. عوامل النجاح المتعلقة بتسيير المقاول:

يوجد العديد من العوامل التسييرية التي تساهم بشكل كبير وجوهري في خلق نجاح المقاول واستمراريتها، فمرحلة الانطلاق ليست المرحلة الأخيرة التي يتوقف عندها النجاح فقط لأن التسيير الفعال هو الذي يضمن للمقاول استدامتها لأبعد الحدود، وبالتالي يجب التركيز على الجوانب التسييرية وإعطائها أهمية أكبر ويمكن تلخيص أهم العوامل كالتالي:

✓ **الخصوصيات التنظيمية:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تحقق نجاحا عادة بتنظيم غير مركزي وتساهمي وتعرف تغيرات تنظيمية متعددة وهيكلية وظيفية وهي في اتصال مباشر ومستمر مع التكنولوجيا الجديدة لتسيير الإنتاج وتعتمد في ذلك على التقنيات الحديثة كما تستعمل أدوات رسمية ومؤشرات التسيير الاستراتيجي والتكنولوجيات الحديثة والاتصالات حيث أن أغلبها لها موقع انترنت وتستعمل البريد الإلكتروني في الاتصال الداخلي والخارجي. وبالتالي يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تستغل هذه الخصوصيات في تفعيل العناصر التالية:

❖ **وجود نظم ولوائح داخلية تنظم سير العمل بالمؤسسة:** فنحن نعلم أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما يكون تنظيمها سهل ولكن غير مقيد في لوائح وبالتالي هذا ما ينجح عنه عدم وضوح المهام وتداخل المسؤوليات لكل الأطراف العاملة في المؤسسة وبالتالي يعتبر تنظيم اللوائح ووضع الإجراءات التنظيمية لها والقوانين من أهم العوامل المساهمة في خلق النجاح للمؤسسة .

❖ **الاهتمام بالكفاءة والتدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية:** والمقصود بذلك تدريب الأفراد على العمليات التشغيلية وكذا التنظيمية لأجل تخطي مشكل التنظيم والتركيز أكثر على العوامل المساعدة على نجاح المؤسسة من خلال الإبداع والابتكار والبحث أشياء جديدة متميزة والتي تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية التي تساهم في نجاح المؤسسة ودعمتها.

❖ **وجود نظام اتصال فعال:** يسمح بانتقال المعلومات بسهولة وانسيابية و ذلك باعتبار أن المعلومات المورد الرئيسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويكون تفعيلها من خلال السماح للمعلومات بالمرور من المرسل إلى المستقبل من خلال وسيلة الاتصال فعالة وفي اقرب وقت ممكن.

❖ **تفويض السلطة للمرؤوسين:** والذي يسمح بتعزيز الثقة التنظيمية لديهم وفتح المجال أمامهم للإبداع أكثر والبحث عن التميز، باعتبار أن مصلحة المؤسسة من مصلحتهم.

❖ **تجنب الخلافات بين الشركاء:** عادة ما تنشأ هناك خلافات بين المالك والمسير في الأهداف المرجو تحقيقها وخاصة في مسألة الطموح المفرط الذي يفوق إمكانيات المؤسسة وكذا من خلال تضارب المصالح لكل منها، لذا كي تضمن المؤسسة طريقها للنمو والازدهار عليها أن ترى المصلحة العامة قبل الخاصة وتعتبر هذه الخلافات من العوامل الأساسية المثبطة لنجاح و نمو المؤسسة.

❖ **تفعيل المهارات التفاوضية:** والقدرة على التكيف مع المتغيرات: وخصوصا المهارات التسويقية التي تعتبر الواجهة المباشرة بين العملاء والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فتفعيل المهارات التفاوضية بين كل من العملاء ومالك المؤسسة يمنح للمؤسسة ميزة أكبر في القدرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق الاستمرارية.

❖ **الإدارة الجيدة للوقت:** من خلال تحديد الأولويات وكذا تنمية المهارات القيادية لدى العاملين وتبني الأفكار الجديدة.

✓ **صفات المدير الناجح:** وهي من أهم العوامل الرئيسية التي لها تأثير على تحقيق النجاح والاستمرارية للمؤسسة ويمكن حصرها كالتالي:

- ❖ القدرة على خلق فرصة في العمل وتجنب العقبات بحسن التوقع و البصيرة
- ❖ قادر على أن يعزل مؤسسته عن العوامل السلبية
- ❖ التواجد في مكان العمل وحل المشكلات
- ❖ الاهتمام بتوظيف عوامل الإنتاج بالمؤسسة لتحقيق أكثر ربح
- ❖ خلق روح الفريق الواحد في العمل و الاهتمام بالعاملين
- ❖ إمكانية تغيير وجهة نظره متى تبين أنه على خطأ

فالمدير الناجح يعني أنه قادر على قيادة المؤسسة بشكل جيد نحو النجاح لما يمتلكه من صفات ويتميز بخصائص بحيث له القدرة على المزج بين المسائل التي تصعب على غيره، من أجل السير بالمؤسسة إلى بر الأمان.

✓ **آليات إدارة متكيفة مع التطور:** إن نجاح المؤسسات إذا ما أريد له الاستمرارية فانه يستند على وجود قابليات استيعاب وفهم جيد للتطور مرتبط بالجوانب التنظيمية والإدارية وتعتبر هذه الآليات كونها تساعد على البدء بالخطوة الصحيحة، وان معرفة حجم السوق يساهم في تحديد رأس المال الكافي للبدء بالأعمال، ويتطلب الأمر أن يكون صاحب العمل مبدعا في الحصول على المال اللازم لقيام العمل ، وفي الغالب تكون القروض من الأصدقاء والمعارف أو الائتمان من البنوك والاتحادات المالية أو توليفة من هذه الوسائل تساهم إما في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو عكس ذلك إذا لم تدرس بعناية.

✓ **المعرفة الممتازة بالسوق:** تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بواسطة منتجاتها (السلع والخدمات) وسلوكيات عاملها، وردود أفعال المنافسين لها النجاح أو الفشل في خلق زبائنها الخاصين لها، ويرى العديد من الباحثين أن العلاقة الحميمة بين المؤسسات والزبائن هي السر وراء نجاح هذه الأعمال، حيث أن هذا النمط من العلاقات يسمح للمؤسسات بتقديم خدمات شخصية تفرديه، وليس خدمات قائمة على أساس معرفة الآراء من خلال عينات محدودة أو حتى واسعة من أسواق كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة ، إن المؤسسات الصغيرة لها المرونة والقدرة على تلبية احتياجات الزبائن ضمن جزء محدود من السوق والتي في حقيقتها جزء سوق أو مجموعات من الزبائن قد لا تكون جذابة للمؤسسات الكبيرة، وبذلك فان المؤسسات الصغيرة لديها مبادرات وقدرات متميزة على إشباع تلك الحاجات من خلال أساليبها التسويقية الخاصة.

✓ **قدرة المؤسسة على تقديم شي متميز خاص:** تقدم المؤسسة وتجلب شيئا جديدا أو أصيلا للسوق حتى لو بدت هذه السوق مزدحمة ومتخمة بالمنافسين والمنتجات المعروضة، تستطيع المؤسسة أن تميز نفسها عن المنافسين لها من خلال المنتج والتكنولوجيا الجديدة أو باستخدام خاص ومتفرد لطرق التوزيع المعروفة، يفترض أن يكون نادرا أن يبدأ العمل دون قدرة على الإبداع والتحديد أو تصور رؤية ريادية يستطيع أن يجسدها في أفعاله وأنشطته المختلفة.

الخاتمة:

من خلال ما تم طرحه يمكن القول أنه لا من شك أن المشاريع المقاولاتية أو المشاريع الصغيرة والمتوسطة لها دور كبير في التنمية الاقتصادية وعليه نجد معظم الدول النامية والمتطورة تسعى إلى خلق بيئة مناسبة لنشأة هذه المشاريع وتوفير كل العوامل المساعدة على استمراريتها وديمومتها وهذا يعتبر من العوامل الأساسية المساعدة في نجاح المشاريع المقاولاتية لكن توفير البيئة وحدها غير كافي لصنع النجاح بل يجب استغلال هذه البيئة في خلق التميز وذلك من خلال طرق التسيير الفعالة الذي يعتمدها المقاول في تسيير مؤسسته وبالتالي النجاح لن يتحقق بعنصر واحد فقط بل هو تكافؤ وتعاضد لمجموعة من الجهود من قبل انطلاق المقاول إلى غاية اكتسابها مزايا تنافسية تساهم في استدامتها على المدى الطويل. وهذا ما يجدر التركيز عليه من قبل كل مقاول يسعى إلى بناء مقاول ناجحة.

التوصيات

- تكوين متخصصين في مختلف مراحل مرافقة المشاريع الصغيرة: الإستقبال، مبادئ دراسات الجدوى وإنشاء المشاريع، الجانب الإداري والجانب التسييري؛
- فتح دورات تكوينية بالجامعة تهتم بتكوين أصحاب المشاريع الصغيرة؛
- ضرورة توفير وسائل التمويل المساعدة على إستمرارية المشاريع الصغيرة .

الهوامش و المراجع المعتمدة

- ¹- حسين بن الطاهر، خذري توفيق، المقاوله كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -المسارات و المحددات-، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 06/05 ماي 2013، ص3.
- ² صندرة سايب، محاضرات في انشاء المؤسسة، جامعة قسنطينة 02 عبد الحميد المهري، 2015/2014، ص 08،
- ³ - صندرة سايب، سيرورة إنشاء المؤسسة، أساليب المرافقة، دار المقاولية، قسنطينة، 2009-2008، ص 4.
- ⁴ - المرجع السابق، ص ص 09، 10، 14.
- ⁵ - بدر اوي سفيان، ثقافة المقاوله لدى الشباب الجزائري المقاول -دراسة ميدانية بولاية تلمسان-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم اجتماع التنمية البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014، ص35.
- ⁶ - Catherine Leger- Jarniou .enseigner l'esprit d'Entreprendre à des etudiant : reflexion autour d'une pratique de 10ans, actes du premier congrès de l' Acadimie d'entrepreneuriat :entrepreneuriat et enseignement ,université paris dauphine,Lile nord -pas de Calais,page15.
- ⁷ -نبيل جواد، ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ط01، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت لبنان، 2007، ص38.
- ⁸ -حوبو فضيلة، ادارة الاعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اشارة الى مسارها في الواقع العملي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص55.
- ⁹ -منيرة سلامي ، التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر-بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة-، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الجزائر، يومي 19/18 افريل 2012، ص 03.
- ¹⁰ - حسين بن الطاهر و خذري توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 05.
- ¹¹ - دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وفاقها(2009-2000)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03 ، 2012/2011، ص ص 28، 29.