الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة

محاضرات مقياس: إدارة المشاريع ومقاولاتية

إعداد وإشراف: د. طرشي حياة

إعداد وإشراف: د. طرشي حياة

موجهة لطلبة السنة ثانية ماستر علم المكتبات

المحاضرة السابعة:

الموسم الجامعي: 2023-2024

المحور السادس: المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1- مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1-1- تعريف المؤسسات الصغيرة:

عرفت على أنها:" المشروع الذي يخلق عملا بدرجة مخاطرة عالية أو عدم تأكد عالي لغرض تحقيق الربحية عن طريق التعرف على الفرص المتاحة وتجميع الموارد الضرورية لإنشاء المشروع".

وهناك من يعرفها على أنها:" تلك المؤسسات التي تمتاز بمحدودية رأس المال وقلة العمال و محدودية التكنولوجيا المستخدمة و بساطة في التنظيم الإداري و تعتمد على تمويل ذاتي حيث رأس المال يتراوح بين 5 إلى 65 ألف دولار و عدد العمال أقل من".

1-2- تعريف المؤسسات المتوسطة:

عرف بعض الخبراء المؤسسة المتوسطة على أنها:" منظمة مملوكة من طرف عدد أكبر من الأفراد قياسا للمنظمة الصغيرة، تدار من قبل إدارة مهنية، و يعمل فيها عدد أكبر من العاملين".

ويرى البعض الآخر أن المؤسسة متوسطة الحجم:" تمثل مرحلة وسيطية بين الحجم الصغير والحجم الكبير و الانطلاق إلى ممارسة الأعمال على صعيد البيئة العالمية".

وتعدد تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا للإعتبارات التالية:

- تفاوت درجة النمو حسب درجة تقدم الدولة
- إختلاف نوع النشاط الإقتصادي: في القطاعات العامة عن الخاصة، والصناعية الإنتاجية عن الخدماتية
- تعدد معايير تعريف هذه المؤسسات: بين المعايير الكمية والنوعية.

1-3- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أ- الخصائص الإيجابية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- ✓ سهولة التأسيس، وإستقلالية الإدارة.
- ✓ سهولة الإدارة وبساطة الهيكل التنظيمي، والمرونة الكبيرة.
- ✓ مركز للتدريب الذاتي، والقدرة لى جلب المدخرات.
- ✓ قصر فترة الإسترداد تكاليف الإنشاء، وانخفاض نسبة رأس المال إلى العمل.

ب- الخصائص السلبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- ✓ معدلات الفشل العالية: أكثر عرضة للفشل والموت أو التصفية من المؤسسات الكبيرة

- ✓ الإعتماد على الخبرات الذاتية: نقص الخبرات اللازمة لإدارتها
- ✓ إنخفاض مستوى التكنولوجيا: فهي لا تستوجب استثمارا ذو قيمة مرتفعة ولا يد عاملة ذو اختصاصٍ عالٍ.
- ✓ تعدد أشكال الملكية: في غالب الأحيان تكون ذات طابع الملكية الفردية أو العائلية أو شركات الأشخاص، ونادرا ما تظهر في شكل شركات الأموال، وهذا يرجع إلى صغر حجم رأس المال اللازم لإنشاء مثل هذه المؤسسات، وعليه فإن هذه المؤسسات لا يمكنها الإستفادة من المزايا المرتبطة بالحجم الكبير
- ✓ إنخفاض القدرات الذاتية على التوسع والتطور والتحديث: نظرا لانخفاض طاقتها الإنتاجية و زيادة مسؤوليتها باستمرار ومتطلباتها المالية والفنية وازدياد وتيرة وسرعة التقدم والتطور التكنولوجي، مما يعطل قدرتها على التوسع والتطور و التحديث.

1-4- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تكمن أهميتها من خلال النقاط التالية:

- ➢ تساهم في زيادة الناتج المحلي وخلق فرص العمل.
- ➢ تدعم تنمية الصادرات.
- ➢ تمكن من تحقيق التكامل الإقتصادي.
- ➢ تساهم في تحقيق التوازن الجهوي.

1-5- أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن إنشاء أي مؤسسة صغيرة أو متوسطة يكون لغايات عدة نذكر منها :

- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية، باستخدام أنشطة إقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة والتخلي عنها لأي سبب كان.
- إستحداث فرص عمل جديدة بصورة مباشرة وهذا لمستحدثي المؤسسات، أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين، ومن خلال الإستحداث لفرص العمل يمكن أن تتحقق الاستجابة السريعة للمطالب الإجتماعية في مجال الشغل.
- إعادة إدماج المسرحين في مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية، أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها بسبب إعادة الهيكلة أو الخوصصة وهو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة.
- إستعادة كل حلقات الإنتاج غير المربحة وغير الهامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى من أجل تركيز طاقاتها على النشاط الأصلي.

- يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في الأماكن النائية، مما يجعلها أداة هامة لترقية وتثمين الثروة المحلية، وإحدى وسائل الإندماج والتكامل بين المناطق.
- يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الإقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها والتي تشترك في إستخدام نفس المدخلات.
- تمكين فئات عديدة من المجتمع تمتلك الأفكار الإستثمارية الجيدة ولكنها لا تملك القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.
- تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستحدثيها ومستخدميها، كما تشكل مصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الإقتطاعات والضرائب المختلفة.

2- المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

2-1- الفرق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمقاولاتية:

هناك تشابه بين المشاريع المقاولاتية والمشاريع الصغيرة، فكل منها تمتلك مزايا تخدم وتحقق مختلف الوظائف الإقتصادية وتؤمن فرصا للعمل والنمو الإقتصادي والإجتماعي. حيث تتميز المشاريع المقاولاتية عن بقية المشاريع باعتمادها على الإبداع والابتكار ،وقد أشار العديد من الإقتصاديين إلى وجود نوعين من المشاريع الصغيرة وهما: المشاريع الصغيرة التقليدية أو –النمطية– والمشاريع الصغيرة النامية أو هي –المشاريع المقاولاتية– أو غير النمطية وكما يسميها البعض المشاريع الريادية؛ ويمكن توضيح أوجه التشابه والإختلاف بين المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة من خلال الجدول التالي:

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف		
المعيار	**المعيار**	**المقاولاتية**	**المؤسسة الصغيرة**
	الإبداع	ترتبط المقاولاتية بالإبداع في نشاطها	لا ترتبط بالإبداع
كلاهما عبارة عن إنشاء مؤسسة بصفة قانونية	**النمو**	تهتم المقاولاتية بالنمو السريع	لا تهتم المؤسسات الصغيرة بالنمو السريع
قد تصبح المؤسسة المقاولاتية مؤسسة نمطية إذا قلدت منتجاتها بشكل واسع	**الأهداف**	أهدافها أكبر من أهداف م.ص فأهدافها استراتيجية	أهداف بسيطة
كلاهما له نسبة مخاطرة	**الحجم**	قد يكون في البداية وقد يكون كبير	صغير الحجم

يسعى صاحب كل منهما إلى تحقيق ربح	**السوق**	محلية ودولية حسب الطلب والتسويق	سوقها في الغالب محلية
تلعبان دورا مهما في النمو الاقتصادي	**المخاطرة**	ارتفاع نسبة المخاطرة لأنها تأتي بالجديد	عنصر المخاطرة أقل
	الأرباح	أرباح احتكارية ناتجة عن حقوق الابتكار	أرباحها عادية
	التسيير	في غالب الأحيان تكون مؤسسة فردية	مجلس الإدارة

الجدول رقم(01): الفرق بين المؤسسات الصغيرة والمقاولاتية.

2-2- الحاجة للمقاولاتية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أصبحت المقاولاتية ضرورة في ظل التغيرات العميقة التي أصبح يشهدها العالم، وقد تميزت الحقبة الأخير خصوصا مع بداية القرن الحالي ميولا كبيرا للاقتصاديات نحو المقاولاتية لما لها من آثار إيجابية من حيث النمو وحماية الاقتصاد من صدمات الشركات العظمى. هذا التغير جعل الدول والمؤسسات تركز أكثر فأكثر على الحرف والمهارات الأساسية، والتوجه نحو نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما بالنسبة للأفراد فقد ظهرت أشكال جديد لتنظيم العمل منها عمل حر أو مستقل، العمل في المنزل، العمل بنظام الدوام الجزئي، والعمل المقسم. كما أن التحولات الاجتماعية تظهر وتفرض بقوة على المؤسسات والقائمين عليها بعض المصطلحات(التغيير، التطوير، عدم التأكد التعقيد، الابتكار) والتي تفرض ضرورة مواكبتها والتماشي معها.

لذلك لابد على على المقاول أن يستثمر التغيرات والتطورات والتي تساعده على البروز والظهور، إذ لابد من استغلالها من خلال ممارس ريادية مبدعة، كإدراج تقنيات حديث في عمل مؤسسته أو طرح أفكار وثقافة جيدة بين أفرادها، فالمقاول الناجح دوما على اطلاع بآخر المستجدات في عالم الأعمال والاستثمار على كل الأصعدة التقني، الإداري....إلخ، ويسعى دائما لمواكبتها.

2-3- الفرق بين المقاولاتية الأصلية والمقاولاتية المؤسسية

أ- المقاولاتيـة المؤسسـية:

- يبرز Gifforrd Pinchot مفهوم المقاولة المؤسسية على أنها مقاولاتية يعمل بها في منظمة قائمة بالأصل، وقد اختلف العديد من الباحثين في تحديد مفهوم المقاولة المؤسسية وتحديد طبيعتها،

حيث يرى Camille.F أن المقاولة المؤسسية هي سيرورة خلق مشروع جديد تابع للمؤسسة، من أجل زيادة ربحيتها، وتطوير أدائها وتعزيز وضعها التنافسي في السوق.

- ويعرف Birgelman المقاولة المؤسسية على أنها امتداد لنطاق المؤسسة التنافسي وتنسجم معه في انتهاز الفرصة المختلفة من خلال إعادة توافق الموارد المؤسسية بشكل جديد ومتقن حيث تحوي المقاولة المؤسسية إنشاءا وتطبيقا لمدى واسع من الابتكارات الجديدة تسهل خلق واكتشاف الفرص المدركة في بيئة المؤسسة التنافسية.
- وهناك من يعرفها على أنها السيرورة التي يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد المرتبطين مع مؤسسة قائمة حيث يقومون بخلق منظمة جديدة أو يدعمون عملية التجديد والإبداع في تلك المنظمة.
- كما تعرف المقاولة المؤسسية على أنها سيرورة تجديد مؤسسي وتحوي بعدين رئيسيين مرتبطين ببعضهما مع بعض، وهما: الإبداع وأنشطة المشروعات الجديدة، وبعد التجديد الاستراتيجي. ويتعلق البعد الأول بتطوير البعد السوق، أو تقديم منتج جديد، أو أي عملية تحوي ابتكارات إدارية أو تكنولوجية جديدة بهدف زيادة الربحية وتعزيز الوضع التنافسي في السوق، أما البعد الثاني يحوي أنشطة تجديدية من خلال قدرة المؤسسة، أو الشروع في المنافسة وركوب المخاطر. (التجديد له أوجه عديدة منها إعادة تعريف المشروع، إعادة التنظيم وتقديم نظام واسع وشامل للتغييرات الإبداعية) فالمقاولة المؤسسية لها دلالات ملموسة بالنسبة للموظفين من حيث الابتكار والتغيير، وكذلك إجراء التحسينات وتطوير الأفكار للأعمال الحقيقية التي يقومون بها.

ب- أوجه الاختلاف بين المقاولة الأصلية والمقاولة المؤسسية: كما هي موضحة في الجدول التالي:

أوجه الاختلاف	المقاولة الأصلية	المقاولة المؤسسية
واقع الممارسة	نلتمسها أكثر في المنظمات صغيرة الحجم	نلتمسها أكثر في المنظمات الكبيرة الحجم.
طبيعتها ومهمتها	ابتداءا من مشروع صغير الحجم وإدارته.	تشغيل وإدارة مؤسسة قائمة من قبل.
تحمل المخاطر والصعاب	أقل مخاطرة ومصاعب مقارنة مع المقاولة المؤسسية	أكثر صعوبة ومخاطرة من المقاولة الأصلية وخصوصا المخاطرة المالية

الاستقلالية والاعتماد على النفس	المقاول الأصيل مستقل بذاته ويعتمد على نفسه في إدراته لمؤسسته	ليس مستقلا بذاته وإنما تابع لمؤسسة معينة يخضع لإجراءاتها وقوانينها
رقابة البيئة الخارجية	أكثر سيطرة على البيئة التي يعمل فيها وخصوصا البيئة الداخلية	أقل سيطرة على البيئة التي يعمل بها

الجدول رقم(02): الفرق بين المقاولة الأصلية والمقاولة المؤسسية

رغم أوجه الإختلاف بين المقاولة الأصلية والمقاولة المؤسسية إلا أن هناك أوجه تشابه بينهما، فكليهما يعتمد أساسا على الابتكار والإبداع، وكلاهما يهدفان إلى زيادة الإنتاجية ودعم الجهود التي تؤدي إلى خلق قيمة لأعضاء المؤسسة، والدافع عندهما يتمحور حول البحث عن الفرص والاهتمام بإنشاء الفرق، كما أنهما تحتاجان إلى الدعم والمساندة من الآخرين في المجتمع والمنظمة .

ولا يمكن إيجاد مقاولة داخلية أو مؤسسية إلا من خلال عمل المؤسسات على القيام بمجموعة من الإجراءات والمعالجة التي تؤمن ذلك، وهي :

- تشجيع الالتزام بالمقاولة المؤسسية فيها بواسطة المديرين وعلى كافة المستويات الإدارية.
- تحديد وتعريف الأفكار ومناطق العمل المستهدفة التي تقع تحت اهتمام دعم المديرين، وتقييمها بالطرق المختلفة.
- العمل على استخدام التكنولوجيا بنجاح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحتى في المؤسسات الكبيرة.
- تستطيع المنظمة أن تؤسس ثقافة المقاولة الداخلية باستخدام المجموعات وباهتمام المديرين لتدريب العمال والموظفين ومشاركتهم بخبراتهم.