



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

# محاضرات ودروس في المقاولاتية

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علوم اقتصادية

تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي واقتصاد كمي

إعداد:

د. عابي وليد

السنة الجامعية : 2021 / 2022



## فهرس المحتويات لمحاضرات مادة المقاولاتية

الصفحة	العنوان
2-1	فهرس المحتويات
3	قائمة الجداول والأشكال
4	مقدمة
20- 05	<b>المحور الأول: تطور الفكر المقاولاتي حسب المدارس والمفكرين</b>
07	أولاً: المقاربة الوظيفية (الاقتصادية) لظاهرة المقاولاتية
14	ثانياً: المقاولاتية في ظل المدرسة السلوكية
16	ثالثاً: المقاول في ظل النظريات الحديثة (المقاربة العملية)
36 -21	<b>المحور الثاني: مفاهيم حول المقاولاتية، ودورها في التنمية الاقتصادية</b>
22	أولاً: الاتجاهات الاقتصادية المفسرة لظاهرة المقاولاتية
26	ثانياً: ماهية المقاولاتية
30	ثالثاً: الأشكال المختلفة للمقاولاتية
33	رابعاً: دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية
50 - 37	<b>المحور الثالث: هوية المقاولين، خصائصهم وتصنيفاتهم</b>
38	أولاً: التأصيل الاصطلاحي: المقاول، المدير، القائد
40	ثانياً: مفهوم المقاول وخصائصه
44	ثالثاً: المدارس التي تناولت خصائص المقاول
46	رابعاً: أنواع المقاولين وتصنيفاتهم
63 - 51	<b>المحور الرابع: مصطلحات ذات علاقة بالمقاولاتية</b>
52	أولاً: الثقافة المقاولاتية
55	ثانياً: ثانياً: الروح المقاولاتية
60	ثالثاً: التعليم المقاولاتي
74 -64	<b>المحور الخامس: الابداع والابتكار في المؤسسات الناشئة</b>
65	أولاً: مفاهيم حول المؤسسات الناشئة
69	ثانياً: الابداع والابتكار كمحور للمقاولاتية
91 - 75	<b>المحور السادس مراحل تأسيس المشروع المقاولاتي ومحدداته</b>

76	أولاً: الانتقال من الفكرة إلى الفرصة
82	ثانياً: دراسات الجدوى للمشروع المقاولاتي
88	ثالثاً: مرحلة التجسيد (الانطلاق والمراقبة)
89	ثالثاً: محددات المشروع المقاولاتي
101 - 92	المحاضرة السابعة: مخطط ونموذج الأعمال
93	أولاً: نموذج الأعمال
96	ثانياً: مخطط الأعمال
113 - 102	المحور الثامن: هياكل الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر
103	أولاً: المرافقة المقاولاتية
106	ثانياً: الأجهزة المختصة في مرافقة المشاريع المقاولاتية
108	ثالثاً: أهم هيئات دعم وتمويل المشاريع المقاولاتية في الجزائر
120 - 114	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مختلف المقاربات المعتمدة في فهم ظاهرة المقاولاتية	06
02	المساهمات الرئيسية للباحثين في المقاولاتية	18
03	الاختلاف بين المقاولاتية والمقاولة المؤسسية	32
04	الفرق بين المقاول والمدير والقائد	39
05	أنواع المقاولين حسب بعض الكتاب	49-48
06	الفرق بين الابداع والابتكار في المؤسسة	71
07	محتويات مخطط أعمال نموذجي	100
08	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي	109
09	الهيكل المالي للتمويل الثنائي	109
10	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي	109

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مجال المقاولاتية حسب منظور فرد - قيمة وفق تحليل Bruyat 1993	24
02	العلاقة بين الاتجاهات الفكرية الأربعة للمقاولاتية	25
03	الصفات الأربع للمقاول في العالم	42
04	نموذج J-P . Sabourin et Y.Gasse (1989)	53
05	نموذج السلوك المخطط لـ Ajzen	58
06	نموذج تكوين الحدث المقاولاتي لـ SOKOL et SHAPERO 1982	59
07	منحنى المؤسسة الناشئة	66
08	مراحل تطور الأفكار إلى فرص استثمارية	78
09	نموذج (CANVAS) للأعمال	94
10	خطوات إنشاء مشروع	96

## مقدمة

تهدف محاضرات مادة المقاوالتية إلى تنمية الثقافة المقاوالتية وريادة الأعمال، من خلال تقديم للطالب المعارف المتعلقة بالمقاوالتية، من خلال فهم مختلف مراحل تطور الفكر المقاوالتية حسب المدارس والمفكرين الذين ساهموا في بلورة مفهوم المقاوالتية والمقاول، ومعرفة أشكالها ودورها في النشاط الاقتصادي وأهم المهارات والخصائص الواجب توفرها في الأفراد لإنشاء المشاريع المقاوالتية، والتحكم في سيرورة انشاء مشروع مقاوالتية انطلاقا من الفكرة وصولا إلى مرحلة التجسيد والمتابعة، وكذا التعرف على آليات الدعم والمرافقة لهاته المشاريع.

وتشكل المشاريع المقاوالتية عنصرا أساسيا في النسيج الاقتصادي للدول، حيث تعتبر مصدرا لخلق مناصب العمل وتحقيق القيمة المضافة. ونظرا لهذه الأهمية، بذلت الدول جهودا لتنويع الاقتصاد من جهة وتعزيز النمو الاقتصادي والتشغيل من جهة ثانية.

يحظى موضوع انشاء المشاريع المقاوالتية حيز كبير من اهتمام الجزائر، خاصة مع تزايد المكانة التي تحتلها المقاوالت في اقتصاديات مختلف الدول، حيث تعتبر كاستراتيجية لمعالجة مشكلة البطالة خاصة عند الشباب حاملو الشهادات في ظل عدم قدرت القطاع العام على التوظيف. حيث سعت الى تشجيع الشباب إلى ولوج عالم الأعمال من خلال ما توفره من برامج تعليمية وتكوينية وندوات، ومحاولة مرافقة حاملو المشاريع من خلال توفير البيئة المناسبة لنجاح مشاريعهم وتمويلها وتجسيدها على أرض الواقع.

من خلال هذه المطبوعة البيداغوجية والتي تم إعدادها وفق البرنامج المعتمد لطلبة سنة أولى ماستر علوم اقتصادية، تم تناول المحاور التالية:

- تطور الفكر المقاوالتية حسب المدارس والمفكرين.
- مفاهيم حول المقاوالتية، ودورها في التنمية الاقتصادية.
- هوية المقاولين، خصائصهم وتصنيفاتهم.
- مصطلحات ذات علاقة بالمقاوالتية.
- الابداع والابتكار في المؤسسات الناشئة.
- مراحل تأسيس المشروع المقاوالتية.
- نموذج ومخطط الأعمال.
- هياكل الدعم والمرافقة المقاوالتية في الجزائر.

## المحور الأول

تطور الفكر المقاولاتي حسب المدارس والمفكرين

✓ أولاً: المقاربة الوظيفية (الاقتصادية) لظاهرة المقاولاتية

✓ ثانياً: المقاولاتية في ظل المدرسة السلوكية

✓ ثالثاً: المقاول في ظل النظريات الحديثة (المقاربة العملية)

### المحور الأول: تطور الفكر المقاولاتي حسب المدارس والمفكرين

تطور البحث في مجال المقاولاتية، حيث صيغت نظريات وأبحاث من قبل المفكرين والباحثين خلال الثلاث قرون الماضية، حيث سعت هذه الدراسات والأبحاث تفسير ظاهرة المقاولاتية من وجهات نظرية مختلفة، حيث تتقاطع هذه الدراسات في مناقشة الدور الذي تلعبه المقاولاتية في النظام الاقتصادي والاجتماعي، وكذا ما يميز الشخصية المقاولاتية. تستند هذه الاتجاهات إلى ثلاث مقاربات رئيسية للمقاولاتية كما يرى كل من Deakins & Freel أنها تتعلق بجوهر النشاط المقاولاتي. سيتم التطرق إلى أهم الاتجاهات حسب التسلسل الموالي:

#### الجدول رقم(01): مختلف المقاربات المعتمدة في فهم ظاهرة المقاولاتية

الأسئلة الرئيسية	ماذا؟ What	من ولماذا؟ Who Why	كيف؟ How
	المقاربة الوظيفية	المقاربة السلوكية	مقاربة السيرورة المقاولاتية
المجال الزمني	250 سنة الأخيرة	بداية الخمسينات من القرن الماضي	بداية التسعينات من القرن الماضي
الحقل العلمي	الاقتصاد.	- علم النفس. - علم الاجتماع. - علم النفس المعرفي. - الأنتروبولوجيا.	- علوم التسيير. - علم العمل. - نظريات المنظمات.
هدف الدراسة	وظائف المقاول	- الخصائص الشخصية. - سمات الأفراد. - المقاولون - المقاولون - المحتملون	مراحل إنشاء نشاط جديد أو مؤسسة جديدة.
المنهجية	كمية	- كمية - كيفية	- كمية - كيفية.
الفرضيات الأساسية	المقاول يلعب أو لا يلعب دور مهم في النمو الاقتصادي	المقاولون مختلفون عن غيرهم.	العمليات المقاولاتية تختلف عن غيرها.
المهتمون	- الدولة. - المجتمعات والهيئات المحلية. - المسؤولون - الاقتصاديون.	- المقاولون. - المقاولون المحتملون. - النظام التعليمي والتكويني.	- المؤسسات. - المقاولون. - المقاولون المحتملون. - المربون والمكونون. - الهيئات المقاولاتية.

Source : Fayolle Alain : Introduction l'Entrepreneuriat, éditio, dunod, Paris, 2005, p : 17.

## أولاً: المقاربة الوظيفية (الاقتصادية) لظاهرة المقاولاتية

تم دراسة ظاهرة المقاولاتية لفترة طويلة من الزمن انطلاقاً من العلوم الاقتصادية، حيث انصب التركيز على نتائج المقاولاتية في محاولة منها الإجابة على التساؤل حول تأثير الأنشطة المقاولاتية على الاقتصاد. تضمنت هذه المقاربة محاولات عديدة لتعريف المقاول انطلاقاً من وظائفه الاقتصادية، مما أدى إلى تطور المصطلح حسب التحولات التي عرفها النظام الاقتصادي. فيما يلي نظرة موجزة للتطور التاريخي للنظرية المقاولاتية من وجهة المدارس الاقتصادية.

### 1- المدرسة الكلاسيكية الفرنسية:

مصطلح مقاول Entrepreneur فرنس الأصل، ترجمته الحرفية (الأخذ بين) والذي كان يعني الآخذ والحامل للمخاطرة، استعملت كلمة المقاول لأول مرة من طرف Montchrétien 1616 وكانت تعني "الشخص الذي يبرم عقداً مع السلطات العمومية من أجل ضمان إنجاز عمل ما، أو مجموعة أعمال مختلفة". بناء على ذلك كانت توكل إليه مهام تشييد المباني العمومية والطرق وتزويد الجيش إضافة إلى غيرها من المهام. ليتوسع المصطلح ويصبح أكثر شمولاً في القرن الثامن عشر ليصبح يعني الشخص الذي يباشر في عمل ما.

فيما نظرة موجزة لاسهامات مفكري المدرسة الكلاسيكية الفرنسية:<sup>1</sup>

- ريتشارد كونيون (1697- 1734) **Richared Cantillon**: الاقتصادي الفرنسي ذو الأصول الايرلندية، يعتبر اول من استعمل مصطلح مقاول Entrepreneur حيث وصف المقاول في كتابه الذي ألفه بين سنتي 1716 و 1934 والذي نشر سنة 1755 تحت عنوان « Essai sur la nature du commerce en générale » بأنه الشخص الذي يشتري بسعر مؤكد ثمن سلعة ما ويعيد بيعها بسعر غير مؤكد وبالتالي الحصول على دخل ثابت. أو انه يشتري سلع بسعر أكيد يستعملها في الإنتاج لبيعها بسعر غير أكيد. وهذا يحمل في طياته المخاطرة والمغامرة والتعامل مع ظروف وحالات غير واضحة.
- فرانسوا كيزني (1694-1774) **Francois Quesnay**: اتبع كيزني نظرة كونيون والذي كان من رواد المدرسة الطبيعية، حيث يقترح نظام التوازن العام الرياضي في الجدول الاقتصادي، حيث قسم العملاء الاقتصاديين إلى ثلاث مجموعات تشكل الهيكل الطبقي الطبيعي: ملاك الأرض الممثلين للطبقة المالكية، يأتي بعدهم المقاولون المزارعو الممثلون للطبقة المنتجة التي تقوم بالعمل الزراعي، أخير يأتي التجار والحرفيون والصناعيو وغير ذلك من الطبقة المنتجة. اهتمامت كيزني كانت في المقاول الأول تقدير دور المقاول، وبالتركيز على صفاته وقدراته التي تعتبر عنصراً مهماً في نجاحه.
- نيكولا بودو (1730- 1792) **Nicolas Baudeau**: جاء بعد ذلك تلميذ كيزني وهو نيكولا بودو الذي ينظر إلى المقاول بأنه الشخص المبدع الذي يسعى إلى تخفيض تكاليف عملياته، وأن سمات وقدرات المقاول ساعدت في تخفيض المخاطرة وزيادة تحكمه في العناصر التي لا يمكن السيطرة عليها في مشروعه.

- أن روبر جاك تورغو (1727-1781) Anne Robert Jacques Turgot: يرى تورغو أن تراكم الثروة هو ناتج عن تراكم المال الذي يأتي عن طريق الادخار، فبمجرد تراكم المال لدى الأعوان الاقتصاديين سيصبحون رأسماليين لديهم القدرة على اتخاذ قرارات الاستثمار عن طريق شراء الأراضي، الاستثمار في الأعمال التجارية أو اقراضها للآخرين، فالمقاول عند تورغو هو إما مالك للأرض أو مقرض يسعى لكسب الفائدة من رأس ماله المستثمر والحصول على عائد لقاء جهده مع تحمل كل المخاطر.
- جون باتسيت ساي (1767- 1832) Jean Baptiste Say: ويعتبر ساي (1803) Say . J. b من المفكرين الأوائل الذي وضع أسس نظرية لهذا المفهوم حيث عرف المقاول على أنه "الشخص المبدع الذي يقوم باستخدام عوامل الإنتاج من خلال الجمع والمزج والتنظيم بهدف خلق منتجات أو منافع جديدة".<sup>2</sup> وبتالي ميز ساي الأرباح التي يحصل عليها المقاول عن تلك الأرباح التي يحققها رأس المال، وهو بذلك يؤكد قدرة المقاول على ساتغلال رأس المال وتوظيفه في العنلية الإنتاجية بكفاءة للحصول على الأرباح كما يرى بأن المقاولاتي "شخص له القدرة على تحمل المخاطرة ويقوم باستثمار أمواله الخاصة وينسق مختلف الموارد بهدف إنتاج السلع".

يتفق ساي مع كنتيون في أنه لا يشترط أن يكون المقاول شخصا ثريا إذ يمكنه اللجوء إلى الاقتراض من الآخرين، وبذلك يفرق بين الرأسمالي الذي تتمثل مهمته في إقراض الأموال مقابل الحصول على مبلغ معين يعرف بالفائدة، وبين المقاول الذي يتحمل المخاطر التي يمكن أن تعرقل نجاح نشاطا الذي أسسه بأمواله الخاصة، أو باللجوء إلى الاقتراض من ملاك رؤوس الأموال.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يتبين أن المدرسة الفرنسية الفيزوقراطية ركزت على إعطاء تعريف للمقاول وعرض أهم صفاته بصفته منسق ومنظم يعمل في بيئة تتسم بالخطر وعدم الأكيد، وذلك بناء على بيئتهم التي عاشوا فيها وتجاربهم، مع ذلك فإن العديد من النظريات حاولت تفسير الظاهرة المقاولاتية على هاته الأفكار وتطويرها.

## 2- المدرسة الكلاسيكية البريطانية:

برزت المدرسة الكلاسيكية البريطانية في الاقتصاد أو الاقتصاد السياسي مع نشر كتاب " ثروة الأمم" لأدم سميث سنة 1776، والذي سيطر تماما على الفكر الاقتصادي، منظرون آخرون شاركوا في بناء أفكارهاته المدرسة خاصة في مجال النظرية الاقتصادية الجزئية. فيما يلي ذكراهم اسهمامات المدرسة:

- آدم سميث (1723- 1792) Adam Smith: يرى آدم سميث بأن المقاول هو من يملك رأس المال أو المزود له، وهو في نفس الوقت يكون وسيطا بين العاملين والمستهلكين.<sup>4</sup>

- ديفيد ريكاردو (1772-1823) David Ricardo: تجاهل تقريبا عنصر المقاولاتي في كتاباته، وذلك أنه كان لديه مفهوم مختلف لما يعرف بالاقتصاد السياسي، حيث اعتبره علم مملوء بالقوانين التي لا يمكن للمقاول أن يتلاءم معها.
- جيرمي بنتام (1748-1832) Jeremy Bentham: يتعبر الكاتب الوحيد الذي ركز أكثر من معاصريه الكلاسيك على المقاول، حيث كان بنتام مقربا من المدرسة الفرنسية، فعلى عكس سميث الذي كان معلمه، إلا أن تصور المقاول في أعماله. فانطلاقا من تسمية Projector، انتقد بنتام آدم سميث وبشدة للصورة السلبية التي رسمت له باعتباره مسرفا، أو كونه الرجل الذي تقوده مصلحته الشخصية. ليكون بنتام بذلك التصور متقدما بفارق كبير عن عصره، حيث أسند الدور الفعال في الاقتصاد للمقاول المبدع وهي الرؤية التي تم تنبئها في وقت لاحق من طرف شومبيتر.<sup>5</sup>
- على الرغم من أن الاقتصاديين الكلاسيك البريطانيين تطرقوا إلى دور المقاول في كتاباتهم، إلا أنهم لم يطوروا نظرية خاصة بموضوع المقاولاتية.
- 3- المدرسة النيوكلاسيكية:

اهتمت هذه المدرسة انصب على مستوى المؤسسة أي الاقتصاد الوحدى (الجزئي) ، كما ساهموا في تطوير نظرية المقاولاتية، وفيما يلي أبرز اسهاماتهم:

- ليون فالراس (1834- 1910) Leon Walras: يرى فالراس أن المقاول يجمع وينسق مختلف عوامل الإنتاج والرأسمال والعمل، سواء كان ذلك في الصناعة أو التجارة، وذلك حسب الأسعار النسبية لهذه العوامل في السوق، أما الاختلاف بين مقاول فالراس ومقاول ساي وكونتيون فهو أن الأول يفترض أن المقاول يعمل في ظل وسط يسوده اليقين وفق نموذج شفافية السوق.<sup>6</sup>
- ألفريد مارشال (1842- 1924) Alfred Marshall: وصف المقاول بالمنسق والمشرف والحامل للمخاطر، لكنه لم يذكر الوظيفة التي تميزه عن غيره من الأعوان الاقتصاديين، في حين استخدمه بهدف شرح نظريته لصعود وانحدار المؤسسات، حيث أن المقاول باعتباره على رأس المؤسسة المنسق والحامل للمخاطر فهو السبب الرئيس في نموها أو انحدارها، إضافة إلى أنه يقوم بمهمة توجيه الإنتاج وتجريب تقنيات جديدة وتحمل حالات عدم التأكد، كل هذا يحفزها بأن يكون مسؤولا عن صعود ونمو مؤسسته وعكسه عن انحدارها وزوالها.<sup>7</sup>
- جون باتس كلارك (1847-1938) John Bates Clarck: اقتصادي أمانى من أصل أمريكي، يرى أن المقاول ليس عنصرا من عناصر الإنتاج، وليس متحملا للمخاطرة وليس إسمالي، هو يؤدي وظيفة تجارية محضة، حيث يحرك عوامل الإنتاج ويستخدمها بأقل تكلفة للحصول على ربحية أكثر. كلارك يفرق بين الرأسمالى

المتحمل للمخاطرة وحده والمقاول الذي يعتبره مضاربا بالأسار في نظام ديناميكي يتخذ القرارات بشأن ماذا ينتج ولمن يبيع ومقابل كم إلى غير ذلك.<sup>8</sup>

4- المدرسة الألمانية:

تناولت المدرسة إشكالية كيف يتم تعويض المقاول عن جهده ونشاطه، باعتباره شخص خاص في الاقتصاد، إذ فأرباحه يمكن اعتبارها كنوع خاص من المداخل، عولجت هاته الإشكالية من قبل العديد نذكر منهم:<sup>9</sup>

- يوهان فون ثونان (1785-1850), Joham Von Thunen: في إجابته على الإشكالية السابقة فرق بين المقاول والمسير، متسائلا: من الذي يأخذ معه مشاكل الشركة إلى المنزل، من الذي يحرم النوم الليلي الطوال بسبب التفكير في أمور الشركة؟ يجيب ثونان بأنه المقاول المتحمل للمخاطرة من يفعل هذا، وبالتالي فهو موجد الحلول للمشاكل، هو المبتكر والمجدد، وعوائده من هاته العملية نتيجة المخاطر قد تشمل الربح أو الخسارة.

- مانغولديت (1824-1868), Mangoldet: يتكلم عن الخطر واللاأكادة، حيث يفرق بين مفهومي الإنتاج للبيع تحت الطلب، والإنتاج للبيع في السوق، فالأول بطبيعة الحال أقل خطر من الثاني، فكلما زادت قناة البيع كلما زادت المخاطرة، ذلك أن السوق أكثر مضاربة من خلال أن الطلب غير مؤكد والسعر غير معروف، وفي هذا الصدد جاء تفريق مانغولديت بين نوعين من الأشخاص: في الحالة الأولى يسميه الانتهازي الذي هو على بيئة بأي تغير قد يحصل ويستفيد من كل فرصة، في حين أن الحالة الثانية يسميه المبتكر أو المخترع وهو الذي يتطلب تطوير وتسويق منتجه وقتا طويلا ويجب عليه خلق طلب له، وهكذا يصبح مفهومه للمقاول هو الشخص الذي ينشط في بيئة عدم التأكد، نشاطه يتميز بعمليات ذات وقت طويل.

5- المدرسة النمساوية:

اعتبرت المدرسة النمساوية عدم التأكد والمخاطرة من أهم خصائص النظام الاقتصادي التي تسمح للمقاولين بتحقيق الأرباح. وفيما يلي ذكر أهم اسهامات أبرز مفكري المدرسة:<sup>10</sup>

- كارل مانجر (1840-1921), Carl Menger: يعتبر أبرز مؤسسي المدرسة النمساوية، يرى مانجر أن المقاول هو الشخص الذي يجب أن يتنبأ بحاجات المستهلك المستقبلية في ظل بيئة عدم التأكد، والذي يجب أن تتوفر له المعلومات والمعرفة الكافية ليقوم بعملية إنتاج وتحويل السلع المنخفضة القيمة إلى سلع ذات قيمة أعلى قابلة للاستهلاك. وبالتالي فالمقاول حسبه هو رأسمالي.

- فريديريك فون فايزر (1851-1926), Frederick Von Weiser: كانت نظريته للمقاول على أنه المدير بشكل قانوني، وهو القائد والممثل القانوني للمؤسسة، الدائن لجميع الحسابات المستحقة القبض والمدين لجميع

- الحسابات المستحقة الدفع، هورب العمل، تبدأ قيادته للمؤسسة ليس فقط بتوفير رأسمال اللازم، ولكن بخلق وإيجاد الفكرة، ومن ثم وضع الخطة لتنفيذها، ومشاركة كل الأعوان منذ التأسيس إلى التنفيذ.
- لودينغ فون ما يزييس (Luding Von Mises (1881-1973): تصور ما يزييس للمقاول على أنه يجب ان لا ننظر للمقاول من وجهة نظر فردية وإنما على أن وظيفة خاصة، هذه الوظيفة ليست عبارة عن مواصفات خاصة بمجموعة معينة من الأفراد بل هي لا تفارق أي نشاط إنساني، وعليه فالمقاول لديه وظيفة خاصة تتمثل في تحديد كيفية استغلال موارده وتفعيلها من أجل تحقيق أهدافه الخاصة، في ظل ما يتوفر من معلومات في السوق، وبالتالي فنجاحه مرتبط بتوفير حاجات الزبائن المتوقعة بأفضل شكل ممكن.
- فريدريك فون هايك (Friedrich Von Hayek, (1899-1992): أكد على مدى تأثير قوة الفرد في الاقتصاد، كما قدم فكرة التعليم المتبادل ووعي المشاركة السوقية. حيث يؤكد فكرة مانجر على اعتبار المقاول يعمل في ظل اللايقين وعدم التأكد، وهو الأمر الذي يراه سببا في تحول الرأسمالية، ويعتبر المعلومات عصب الأعمال، حيث أن العوامل الاقتصادية تعمل في إطار الجهل وعدم اليقين من قرارات الآخرين، ويعترف ضمنيا بوجود عوامل خارجية إيجابية ناتجة عن الإنتاج الاجتماعي للمعرفة والمعلومات، والتي بإمكانها أن تولد وتوفق بين الفرص الاستثمارية.<sup>11</sup>
- إسرائيل كيرزرنر (Israel Kirzner (1930): بالنسبة لكيرزرنر اصفة الأساسية للمقاول هو أنه شخص حساسا للفرص، بينما يعتبر شومبيتر أن وظيفة المقاول كسر حالة التوازن، يرى كيرزرنر أن وظيفة المقاول هي استغلال الفرص الناجمة عن اختلال التوازن لإعادة حالة التوازن وهو ما أسماه "الشغف الريادي"، فالخاصية الأساسية للمقاول بالنسبة له تتمثل في إدراكه لوجود فرص مربحة ناتجة عن الفرق بين أسعار المدخلات والمخرجات. كما يعتبر المقاول له القدرة على الاتصال والتحكم في السوق وبالتالي له دور حاسم في تعديل الأسعار من خلال امتلاكه اليقظة في إدراكه الخلل أو حالة عدم التوازن، وهذا ما يجعله مميّزا عن الآخرين. ويعتبر أن المقاول يختلف عن التسيير كما يفترض شومبيتر، فإذا كانت المقاول ناتجة عن استغلال الفرص غير المستغلة فالمسيير يسعى للرفع من فعالية طرق الإنتاج.<sup>12</sup>
- 6- مقاول جوزيف شومبيتر (Joseph Schumpeter (1883-1950
- يرجع مفهوم المقاولاتية للاقتصادي جوزيف شومبيتر، حيث عرف المقاول بأنه "الفرد الذي يملك الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو ابداع جديد إلى ابتكار ناجح"، وبالتالي فوجود قوى الريادة "التدمير الخلاق" في الصناعات المختلفة ومختلف الأسواق تؤدي إلى خلق منتجات أو أساليب عمل جديدة، وبالتالي فإن أصحاب الفكر والعمل الرياديين سوف يعملون على وضع معالم التطور الصناعي وقيادته، مما يساعد على تحقيق النمو الاقتصادي على المدى الطويل.

وقد أدى المقاول في نظرية شومبيتر الخاصة بالتطور الاقتصادي دورا أساسيا، فهو يصفه بالبطل المغوار الذي يشرح ذلك التطور، وهو الذي يغير مجددا ما يسميه شومبيتر التدفق الثابت، أي "نموذج العملية الاقتصادية غير المتغيرة، والتي تتدفق بمعدلات ثابتة عبر الزمن وتعيد إنتاج نفسها". في موضوع آخر يصف شومبيتر المقاول بقوله أن السبب المنتج "التغير تلقائي ومتقطع وفق تيارات التدفق، واضطراب في التوازن، يغير ويزيل إلى الأبد حالة التوازن الموجودة سابقاً".<sup>13</sup>

ويرى شومبيتر أن المقاول الحقيقي هو الذي يعمل على الابداع والابتكار من خلال التغييرات الجديدة التي يدخلها على النشاط الاقتصادي، والمتمثلة في:<sup>14</sup>

- انتاج منتج جديد؛
- ايجاد مصادر جديدة للمواد الخام أو المواد الصناعية؛
- استعمال طريقة إنتاج أو تحويل جديدة؛
- دخول سوق جديدة؛
- انشاء منظمات جديدة.

يمكن التمييز بين أفكار شومبيتر وكينزر، أن شومبيتر يشر إلى أن المقاول هو من يأتي بإبداع جديد للسوق يخلق من ورائه طلب وعرض جديدين لم يكن له سابقا، أو ما اصطلح عليه "التفكيك الخلاق"، لأن أي مقاول يأتي بشيء جديد سوف يكسر الحالة السائدة إلى حالة من عدم التوازن. بينما آراء كينزر الذي يشير للمقاول على أنه مكتشف الفرصة في السوق واستغلالها، وهذا من شأنه أن يعيد النظر في الطلب والعرض على هذه السلعة أو المنتج الذي لم يكن موجود في السوق، إذ أن ملاحظة المقاول ومعرفته هي من أرشدته لأن يعيد الطلب والعرض على هذا المنتج، وهذا من شأنه أن يحل مشكلة المعرفة عند كل من البائع والمشتري والوصول إلى حالة التوازن السوقي.<sup>15</sup>

#### 7- المقاول حسب المدرسة الأمريكية

تم التركيز بالأساس حسب وجهة نظر المدرسة الأمريكية على كيفية تشكيل الأعمال الاقتصادية وتأثرها بالفعل الإنساني، حيث استمدت أفكارها من المدرسة النمساوية، ومنهم من يراها امتداد لها، حيث أن اغلب رواد المدرسة النمساوية استقروا بالولايات المتحدة الأمريكية. وفيما يلي ايجاز لأهم آراء مفكري المدرسة.

- فريدريك هولي (1843- 1929) Frederick Howley: اقتصادي أمريكي من المدرسة الكلاسيكية لكنه كان يصر على الفصل بين وظيفة المقاول والرأسمالي ووصف المقاول بأنه القوة الديناميكية للاقتصاد الرأسمالي وأكد على أن عدم التأكد والمخاطرة هو رابع عنصر من عناصر الإنتاج بجانب العمل ورأس المال والأرض، وأن وجودها هو شيء طبيعي في الاقتصاد الصناعي.<sup>16</sup>

- هيربرت دايفينبورت (1861- 1931) Herbert J Devenport: يرى المقاول هو المحور الأساسي في نظام الأسعار التنافسي، وعليه فالمقاول يواجه تكاليف غير أكيدة كما يتحمل أو يبيع بسعر بيع غير أكيد، وهذه هي طبيعته إذ أنه غالبا ما يتخذ قرارات بناء على تخمينات، لأنه كان يميز بين رجل العلم ورجل العمل/ الفعل، فالمقاول يتخذ قرارات بناء على حساباته قدر المستطاع، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المعلومات الغير الدقيقة التي تواجهه، فهو لا يستطيع ولا يهتم بالأشياء التي لا يستطيع تغييرها، فهذا من شأنه أن يضيع وقته وطاقاته ويجعله مجرد عالم.<sup>17</sup>
  - المقاول حسب فرانك نايت (1885-1972) Frank Knight: يأخذ نايت تعرف كونتيون في الحسابات، ويقدم بذلك نمطين من الأفراد، أفراد يحبون مجابهة الخطر وآخرون يحبون معاداة الخطر. إن خلق المؤسسة يعني تقبل تحمل المخاطر المالية والمهنية، وأخرى عائلية وجسدية وحتى نفسية، سيما اذا فشل المشروع لذا تحاول النظريات حصر وتشكيل الخيارات المقاولاتية، من خلال حساب اقتصادي يعتمد على الاحتمالات، وهنا تبرز ضرورة الأخذ بعين الاعتبار معيار الخطر واللاأكادة، وهذين المصطلحين الأخيرين لا يعنيان نفس الشيء ولا سيما عند نايت الذي يعتبر هو المرجع في التفريق بين الخطر واللاأكادة، وهذا بدوره يؤثر على طبيعة القرار الذي يتخذه المقاول، فالبندوبة له إن اتخاذ القرار في ظل الخطر يستوجب الأخذ في الحساب عدم أكادة الحصول على الأرباح، والتي يتوقف تقديرها على اعتقادات ومعارف المقاول.<sup>18</sup>
- من خلال عرض أهم أفكار الاقتصاديين ونظرياتهم حسب انتماءاتهم الفكرية نجد أنهم قدموا مفهوم للمقاول من خلال وظيفته في الاقتصاد، غير أنه ما يعاب على هذه أنها لم تعط اهتمام لدراسة شخصية المقاول السكولوجية والاجتماعية.

## ثانيا: المقاولاتية في ظل المدرسة السلوكية

منذ بداية ستينات القرن الماضي تطور البحث في مجال المقاولاتية، وذلك راجع إلى عجز المقاربة الوصفية عن إيجاد تفسير متكامل للظاهرة، وهو ما نقل مجال الدراسة من العلوم الاقتصادية إلى العلوم السلوكية، والتي اهتمت بدراسة سلوك المقاول في ظل بيئته. حيث سيطرة هذه المقاربة من ستينات إلى غاية نهاية ثمانينيات القرن الماضي، واهتم عدد كبير بدراسة خصائص وسمات المقال أمثال بروخوس وماكلياند وهيريش وغيرهم، وأصبح البحث في الظاهرة المقاولاتية ينطلق من أسئلة أساسية منها: من هو المقاول؟ ما هي صفاته وسماته الشخصية؟ وهل المقاولاتية غريزة تظهر في شكل مجموعة من الصفات والخصائص الفطرية التي تولد مع المقاول؟<sup>19</sup>

### 1- المقاول حسب ماكس فيبر (1864-1920): Max Weber

يعتبر فيبر من أوائل رواد هذا النهج الذي حاول وضع صلة بين الدين والقيم وثقافات المجتمع، وإعطاء تفسير لسلوك المقاول بوصفه القائد والمبتكر والمسير الناجح للأعمال وذي استقلالية خاصة، وهذا لتسييره الحر لمقاولته. قام فيبر بإجراء تحليل يتناول العلاقة بين الثقافة والتطور الاقتصادي للمجتمع، وقد تمثلت أفكاره في أن هناك سمات دينية بروتستانتية معينة في المبادئ الأخلاقية البروتستانتية أدت إلى توليفة من عدم الإسرا، والاحساس بالواجب والثراء الفكري، وأن هذه السمات المميزة أتاحت ظهور الرأسمالية، كما يرى أن المحفز للرأسمالي البروستانتي هو الربح. عدة انتقادات طالت نظريته خاصة ما تعلق بالربح الذي جعله الحافز لإنشاء المؤسسة، نظريات كثيرة بعده أثبتت وجود العديد من الحوافز لإنشاء المقاولات.<sup>20</sup>

### 2- نظرية الحاجة للإنجاز لديفيد ماكلياند (1917-1998): David McClelland

يعتبر ماكلياند سنة 1961 أن المقالول الذي لديه الحماس، ويتحمل المخاطرة بدرجة معقولة أو متوسطة، وعنده حاجة قوية للإنجاز. إن جوهره نظريته للمقاولاتية يدور حول الدافعية من خلال العوامل النفسية والاجتماعية التي تقود إلى التطور والتقدم الاقتصادي على حد تعبيره، حيث يرى أن دافعية الأفراد في المجتمع هي عامل محدد وأساسي لذلك التقدم، وقد ربطها بثلاث حاجات أساسية وهي:<sup>21</sup>

- الحاجة إلى الإنجاز: وهي الحاجة القوية للنجاح والخوف من الفشل ويحبون التحدي.
- الحاجة إلى السلطة: الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة ولاسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين، ويميلون إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين تساعد على العمل مع الآخرين
- الحاجة للإنتماء: الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين، ويميلون إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين تساعد على العمل مع الآخرين

ويذكر ماكلياند أن الناس الذين لديهم الحاجة أو الطموح للإنجاز هم الذين ينجحون في أعمالهم، ويكونون ذوي طاقة عالية، ولديهم درجة إصرار عالية وواقعيين في أنشطتهم وأعمالهم، وتوجهاتهم دائما عملية بدرجة أكبر من أصحاب الحاجات والدوافع الأخرى.<sup>22</sup>

انتقدت النظرية من عدة نواحي أهمها محدودة وقاصرة ولا تأخذ بعين الاعتبار تأثير مختلف العوامل النفسية والاجتماعية الأخرى على توجهات الأفراد، أنها خاصة بالمقاولين دون غيرهم، في حين هذا العامل يخص أي شخص يصدر منه نفس السلوك، أنها ذات صلة بثقافة معينة هي الثقافة الغربية.

حيث أن تيمون TIMMONS قد اكتشف أن الأفراد الذين تلقوا سلسلة من البرامج التكوينية الهادفة إلى تنمية الرغبة في تحقيق الذات قاموا بإنشاء مؤسسات بنسبة أكبر من الأفراد الذين لم يتلقوا سلسلة البرامج التكوينية. وقد لاحظ غاس GASSE اقتصاد ماك لياند لأبحاثه وحصرها فقط على مستوى القطاعات الاقتصادية، وتعتبر هذه الملاحظة جد واقعية لأن الرغبة في تحقيق الذات تظهر تتبع القيم والممارسات السائدة في مجتمع معين.<sup>23</sup>

كما أشار بروخو (Brockhaus) إلى أن الرابط الذي يجمع بين المؤسسات الصغيرة والرغبة في تحقيق الذات يعتبر عاملا قويا جدا رغم أنه لا يعتبر العامل الوحيد في إنشاء المؤسسات، لكن في المقابل ماك لياند يؤكد على أن الإنسان منتج اجتماعي، وهو ما يجعلنا نسلم بفرضية بأن الأفراد يحاولون إعادة تشكيل نماذجهم الخاصة بهم، ووفق هذا المنطق، يتم شرح دور النموذج في ظل عدة حالات لاتخاذ قرار إنشاء المؤسسة الخاصة، ويمكننا أيضا القول بأن الأمور متكافئة، فكلما زاد عدد المقاولين في مجتمع ما كلما زاد عدد المقاولين في مجتمع ما كلما زاد عدد المقاولين، مما يؤدي بدوره إلى زيادة عدد الأفراد الذين يقومون بمحاكاة هذه النماذج، أي اختيار النهج المقاولاتي كمسار مهني.

### ثالثا: المقاول في ظل النظريات الحديثة (المقاربة العملياتية)

ظهرت المقاربة العملياتية كنتيجة لتغيير مستوى الدراسة والتحليل لظاهرة الريادية، حيث تجاوزت نقاط الضعف التي ميزت سواء المقاربة الاقتصادية أو المقاربة التي ركزت على خصائص الفرد، واتجهت هذه المقاربة في البحث عن ما لذي يحدث فعلا في المقاولاتية؟

نتناول هنا إسهامات بعض مفكري التسيير في العودة المتجددة للمقاول، ودوره في الحياة الاقتصادية بعد فترة من الغياب المبرر، فمنذ بداية ثمانينات القرن العشرين عاد مفهوم المقاول ليحتل صدارة الاهتمام لدى الاقتصاديين، إذا هناك ظاهرتان رافقتا عودة المقاول ينبغي الإشارة إليهما: إعادة تشكيل النظام الصناعي بفعل تطور التكنولوجيا، وتحول الذهنيا نحو تدعيم الفردانية. وفيما يلي نستعرض أفكار بعض الباحثين في مجال المقاولاتية في العصر الحديث:

#### 1- المقاول حسب فكر مارك كاسون 1955: Mark Casson

أشار مارك كاسون إلى أنه لا توجد بعد أية نظرية تتناول بشكل دقيق ظاهرة المقاولاتية أو أعدت خصيصا لتفسير هذه الظاهرة، أو حتى حددت تعريفا دقيقا للمقاول، فقد تم التخلي عن البحث في هذا المجال من طرف الاقتصاديين لصالح علماء الاجتماع وعلماء النفس، ويعود ذلك إلى فرضيتين رئيسيتين، حيث تستند الفرضية الأولى إلى فكرة الحصول على المعلومات المتنبئة من العلوم الاقتصادية المستقيمة الرأي، أي المدرسة النيوكلاسيكية للفكر الاقتصادي، أما الفرضية الثانية فتشير إلى أن اتخاذ القرار يعتبر تطبيقا ميكانيكيا بسيطا للقواعد والنماذج الرياضية المثالية، وركز كاسون على العوامل التالية:<sup>24</sup>

- تحليل النظريات الاقتصادية؛
- التنسيق؛
- المعلومات وتكلفتها.

وضع كاسون نظرية تربط بين التطور الاقتصادي والمقاول في أعماله في هذا المجال سنة 1982، حيث يعتبر المقاول في قلب الإجراءات التي تدخل في القرارات (تخصيص عوامل الغنتاج، إنشاء الأسواق،...)، وعرف المقاول بأنه "الفرد الذي يتميز بقدرته على اتخاذ قرارات بشأن تنسيق الموارد المحدودة".<sup>25</sup>

#### 2- المقاول حسب فكر بيتر دراكر (1909-2005): P. DRUCKER

في نفس اتجاه شومبيتر جاء دراكر بفكرة وطور نظرية ما يعرف بالابتكار/ التجديد المنهجي، وقد تم تقديم فكرته في كتابه الصادر سنة 1985، حسبته الابتكار المنهجي أو المنهج هو البحث والتحليل الهادف والمنتظم

للتغيرات والفرص الموجودة في السوق والمجتمع، فالمقاول هو الشخص الذي يبحث عن التغيير ويستجيب لع من خلال استغلال الفرص المتاحة، فهو يبتكر ويخلق قيمة للموارد الأولية والموارد، فهاته الأخيرة هي بدون قيمة حتى يبرز الشخص الذي يستعملها بطريقة تجعل لها قيمة قاصتادية ويجعلها قابلة للاستعمال في العملية الإنتاجية.<sup>26</sup>

ويصف دراكر المقاول على أنه ليس مستثمرا ولا مضاربا ولا أجيروا ولا رأسماليا، فهو شخص يلعب دور الثوري الاقتصادي الذي يتخذ من التغيير شعارا محوريا ومنهجيا أساسيا. حيث أنه يلاحظ من خلال وجهة نظره بأنها تقترب من نظرة شومبيتر في كون الإبداع والابتكار والتجديد صفات لصيقة بالمقاول.<sup>27</sup>

3- ويليام غارتنر 1953 William B. Gartner:

يعتبر أحد رواد المقاربة العملية، في هذا الاطار يقر Gartner 1989 بمحدودية مقارنة السمات ويقترح دراسة ما الذي يفعله المقاولاتي كما يركز على دراسة عملية إنشاء المنظمة الجديدة، أي الاهتمام بما يفعله المقاولاتي وليس بما هو عليه.<sup>28</sup>

ومنه يرتكز Gartner على دراسة عملية ظهور المنظمات الجديدة، أي دراسة الأنشطة التي تسمح للفرد بإنشاء أي كيان أو وحدة جديدة. وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي<sup>29</sup>:

- البحث عن الفرصة المناسبة؛
- جمع الموارد؛
- تصميم المنتج؛
- إنتاج المنتج؛
- تحمل المسؤولية.

4- المقاول حسب جيدلر 1939 G. GIDLER:

يرى جيدلر أن المقاول يعرف "القوانين الخفية" "Les lois caches" للسوق، فهو في وضع صراع عادل ومستمر مع الفقر من خلال خلقه لمناصب عمل جديدة، وخلق له للثروة؛ وربط جيدلر بين المقاول والمؤسسة الصغيرة، حيث يرى بأن الشخص المقاول هو مالك رأس المال في آن واحد، مسير، منظم، وفي أحيان أخرى مهندس.<sup>30</sup> الملاحظ من خلال تعريف جيدلر للمقاول أنه يربطه بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى أنه فرد يخلق فرص عمل ومنشئ الثروة ويواجه الصعوبات.

لقد سعت المقاربة العملية الى تحليل، فهم وتفسير مختلف المراحل المعقدة والديناميكية بدء من ولادة الفكرة الى غاية انشاء المؤسسة وتطورها عبر الزمن.

الجدول رقم 02: المساهمات الرئيسية للباحثين في المقاولاتية

الباحث	المساهمة الرئيسية	جوانب التركيز
Richard Cantillon, 1725	تحمل المخاطرة	جانب وظيفي
Beaudeau, 1797	تحمل المخاطرة	جانب وظيفي
Say, 1803	استغلال رأس المال	جانب وظيفي
Francis Walker, 1876	القدرات الإدارية	جانب وظيفي
Adem S mith, 1900	أحد عناصر الإنتاج	جانب وظيفي
Kirzner, 1921	الحماس واقتناص الفرص	جانب وظيفي وسلوكي
Schumpeter, 1934	الإبداع، الابتكار، التفكيك الخلاق	جانب وظيفي
Havard Busness School, 1948	خلق الأرباح والمنظمات	جانب سلوكي
Hoselitz, 1952	البناء المؤسسي والتنظيم	جانب وظيفي
McClelland, 1961	تحمل المخاطرة بدرجة معقولة والحاجة إلى الانجاز	جانب نفسي
Drucker, 1964	تعظيم الفرص	جانب سلوكي
Libenstein, 1968	المخاطرة	جانب نفسي
Schultz, 1975	التعامل مع ظروف عدم الاستقرار	جانب وظيفي
Karl Vesper, 1980	الريادة المؤسسية	جانب سلوكي ووظيفي
Casson, 1982	خلق الفرص	جانب سلوكي
Hisrich, 1985	خلق المنظمات	جانب سلوكي
Gartner, 1985	خلق وإيجاد المنظمة	جانب سلوكي
Venkataraman, 1997	استغلال الفرص	جانب نفسي سلوكي
Timmons, 1997	استغلال الفرص	جانب نفسي سلوكي
Mintzberg et al, 1998	إنشاء المنظمات وإدارتها والإبداع فيها	جانب سلوكي
Morris, 1998	الخلق والابتكار	جانب سلوكي
Michael and Ireland, 2001	خلق الثروات	جانب سلوكي وظيفي
Bolton and Thompson, 2000 Waddock and Post, 1991	المسؤولية الاجتماعية	جانب نفسي سلوكي

المصدر: مجدي عوض مبارك: الريادة في الاعمال - المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، علم الكتاب

الحديث، عمان، 2010، ص.ص: 18-19.

من خلال ما تم تناوله يمكن القول أن ظاهرة المقاولاتية أخذت في التطور والدقة والتعمق من طرف مختلف الباحثين في العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية والعلوم الإدارية، حتى أخذ أبعاد إضافية تتعلق

بجوانب شخصية للمقاول وصفات مميزة للمقاول عن التاجر، ليتم التوصل مؤخرًا إلى ربط الممارسات المقاولاتية بالإبداع والابتكار، وذلك من خلال اشتراط الابداع والابتكار في نشاطات المقاول والمشاريع المقاولاتية.

### هوامش ومراجع الفصل الأول:

<sup>1</sup>- Elizabeth Chell : **The Entrepreneurial Parsonality A Social Construction**, Second Edition, Roulledge Taylor & Francis Group, London and New Yourk, 2008 , P.P : 17-19.

<sup>2</sup> - Brahim Allali, **Vers une théorie de l'entrepreneuriat**, Cahier de recherche L'ISACAE, n° 17, P : 3.

<sup>3</sup> - سليمة سلام: محددات التوجه المقاولاتي - دراسة تجريبية على طلبة جامعة سعيدة 017/ 018!، أطروحة دكتوراه طور الثالث في العوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2020/2019، ص: 05.

<sup>4</sup> - مجدي عوض مبارك: الريادة في الاعمال - المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، علم الكتاب الحديث، عمان، 2010، ص: 21.

<sup>5</sup> - نجاة شادلي: قراءات تاريخية لتطور الفكر المقاولاتي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، جامعة المسيلة، 2018، ص: 291.

<sup>6</sup> - حمزة لفقير: روح المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة حالة مقاولي برج بوعريج، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، مذكرة غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2017/2016، ص: 31.

<sup>7</sup> - هيمبرتو باريتو: المبادرة في النظرية الاقتصادية الجزئية، تر: نادر إدريس النل، دار الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.ص: 70 - 71.

<sup>8</sup> - مرجع نفسه، ص.ص: 77 - 78.

<sup>9</sup> - Elizabeth Chell : **Op . Cit** , P : 27.

<sup>10</sup> - IBID , p .p : 28-29.

<sup>11</sup> - مسيح أيوب: دور الروح المقاولاتية في ديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسط - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المقاولين) في ولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه طور الثالث في علوم التسيير، مذكرة غير منشورة، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2017/2016، ص: 24.

<sup>12</sup> - زكية مقري، نجوى عبد الصمد : المقاولاتية: قراءات في بعض النظريات الاقتصادية والمقاربات الفكرية، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 02، ص: 15.

<sup>13</sup> - نجاة شادلي: مرجع سابق، ص: 393.

<sup>14</sup> - فتيحة صدوق: المقاولاتية في الجزائر بين التنظير والتطبيق، دار المجدد للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر 2019، ص: 13.

<sup>15</sup> - مجدي عوض مبارك: مرجع سابق، ص: 24.

<sup>16</sup> - Elizabeth Chell : **Op . Cit** : 32.

<sup>17</sup> - رشيد بوحجر: إشكالية تنمية الروح المقاولاتية في الجزائر - دراسة ميدانية لعينة من طلاب الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، مذكرة غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2020/2019، ص: 13.

<sup>18</sup> - صندرة سايبني: مقاربة نظرية حول تطور الفكر المقاولاتي، مجلة العلوم الإنسانية، 2013، ص.ص: 204 - 205.

- 19 - حمزة لفقيه: مرجع سابق، ص: 35.
- 20 - محمد قوجيل: دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر - دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة ورقلة، 2016/2015، ص: 09.
- 21 - Shaver Kelly and Scott Linda : **Person , proecess, choice : the psychology of new venture creation**, Entrepreneurship Theory and Praticce, Vol 16, p.p : 43-45 .
- 22 - مجدي عوض مبارك: مرجع سابق، ص: 27.
- 23 - I. Danjou, **l'entreneuriat : un champ fretile à la recherche de son unité** *Revu française de gestion*, vol. 28 n° 138, avril /juin 2002, P : 112.
- 24 - صندرة سايبى: المقاولاتية وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة مقارنة بين ولايات قسنطينة وميلة وجيجل، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، مذكرة غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، 2014/2013، ص: 44.
- 25- Sophie Boutillier, Dimitri Uzunidis : **l'entrepreneur : Acteur et Fonction Sociale (une réflexion à partir de comportement économique et structures sociales d'André nicolai, première édition 1960, réédition 2000)**, p.11. Sur le site (14/09/2022) : <https://www.ethique-economique.fr/uploaded/boutillieruzunidistexte-20nicolai-20mai-202014-1.pdf>
- 26 - رشيد بوحجر: مرجع سابق، ص: 22.
- 27 - مسيخ أيوب: مرجع سابق، ص: 27.
- 28 - محمد قوجيل: مرجع سابق، ص: 12.
- 29 - فتيحة صدوق: مرجع سابق، ص. ص: 16-17.
- 30 - مسيخ أيوب: مرجع سابق، ص: 28.

## المحور الثاني

مفاهيم حول المقاولاتية، ودورها في التنمية الاقتصادية

✓ أولاً: الاتجاهات الاقتصادية المفسرة للمقاولاتية

✓ ثانياً: ماهية المقاولاتية

✓ ثالثاً: الأشكال المختلفة للمقاولاتية

✓ رابعاً: دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية

## المحور الثاني: مفاهيم حول المقاولاتية، ودورها في التنمية الاقتصادية

عرف موضوع المقاولاتية اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والأكاديميين والدول خلال العقد الأخير، وهذا كونه أضحى يمثل أحد أقطاب الاقتصاد وقاطرات النمو للدول والأقاليم، وما يؤكد هذا تزايد الأبحاث والدراسات التي تناقش الموضوع في مختلف المحافل والمناسبات، وكذا الإعانات والتسهيلات التي تمنحها الدول لهذه المشاريع، وكذا الدور الذي تلعبه في مجال تحقيق التنمية الاقتصادية.

### أولا: الاتجاهات الاقتصادية المفسرة للمقاولاتية

من بين مختلف الأعمال التي درست ظاهرة المقاولاتية نجد الدراسة المقدمة من خلال أعمال<sup>1</sup> (2005) Verstraete et Fayolle والتي أعطت أربع اتجاهات رئيسية من خلال تعرف المقاولاتية وهي: فرص الأعمال، ظاهرة تنظيمية، مدخل القيمة، والابتكار. وفيما يلي ايجاز للاتجاهات الأربع:

1. المقاولاتية استغلال للفرص:

حسب هذا النموذج تعبر المقاولاتية عن القدرة على اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص. بالنسبة لـ Timmons 1994 المقاولاتية هي "عملية خلق واغتنام الفرص ومتابعتها بغض النظر عن المصادر التي يتم التحكم فيها حاليا. ويرى Shane & Venkatarmen 2000 المقاولاتية كمجال بحث تتمثل في فهم كيفية اكتشاف واستغلال الفرص لإنتاج مواد وخدمات مستقبلية التي يتم اكتشافها وتقييمها.<sup>2</sup> يرى هذا الاتجاه أن المقاولاتية هي استغلال لموارد غير مستعملة، أو هي العملية التي يتم من خلالها اكتشاف وتثمين استغلال الفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية.

يرى فايول (Fayolle) أن هذا الاتجاه ركز على دراسة ظهور نشاط اقتصادي جديد، والذي ليس بالضرورة مرتبط بظهور مؤسسة جديدة، ويطرح هذا الاتجاه بعض المشاكل الرئيسية في تصوره للمقاولاتية، حيث يفترض وجود الفرص ويكفي امتلاك القدرة على معرفتها لامتلاكها وتحويلها لحقيقة اقتصادية، ولكن في الحقيقة يمكن أن تتشكل الفرص المقاولاتية من خلال عملية إنشاء النشاط وليس بذاتها نقطة الانطلاق. كما يركز هذا الاتجاه فقط على دراسة طريقة استغلال أو تجسيد الفرصة التي تسمح بخلق منتج أو خدمة، في حين أنه يتوجب علينا دراسة ما يحدث فعلا في المقاولاتية من أجل فهم الظاهرة بصورة أفضل.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يتبين أن المقاولاتية حسب هذا الاتجاه تعرف على أنها استغلال الفرص التي تسمح بتجسيد مشروع مقاولاتي.

### 2. المقاولاتية كظاهرة تنظيمية:

يدافع قارترنر W.B.Gartner من خلال كتاباته (1985/1988/1989/1990) عن فكرة أن المقاولاتية هي عبارة عن خلق منظمات جديدة. بالنسبة لقارترنر هي ظاهرة تدرس ميلاد المنظمات الجديدة، بمعنى

الأنشطة التي تسمح للفرد بخلق كيان جديد والتي يتم من خلالها تعبئة ودمج الموارد فرصة في مشروع مهيكلاً.<sup>4</sup>

كما يرى هذا الاتجاه أن عملية إنشاء مؤسسة جديدة هي ظاهرة تنتج عن التأثير المتبادل للعديد من العوامل المختلفة مثل الأفكار، الخبرة والتي يصبح لها معنى بواسطة تنظيم جديد، ويركز قارتنر على ظهور المنظمات الجديدة وكيف تتمكن من البروز والتحول إلى كيان موجود حقاً، ويشيد بقدرة المقاول على تحويل الأحلام إلى واقع ملموس مجسد في شكل مشروع جديد.<sup>5</sup>

غير أن هذا الاتجاه يشوبه بعض الغموض، فالرجوع إلى طريقة الاستغلال المعتمدة لتثمين فرصة أو ابتكار ما يمكننا الاعتماد على مؤسسة قائمة بدل اللجوء إلى إنشاء مؤسسة جديدة، فهل هذه الحالة مقاولاتية أو لا. ومن جهة أخرى ومثلما بينه Bruyat أنه لا يمكن للمؤسسات أن تنشأ عن طريق التقليد أو إعادة انتاج.<sup>6</sup>

ومنه يمكن أن تعرف المقاولاتية حسب هذا الاتجاه على أنها عملية إنشاء مؤسسة من خلال تجسيد فكرة في مشروع مقاولاتي.

### 3. المقاولاتية ازدواجية فرد- قيمة:

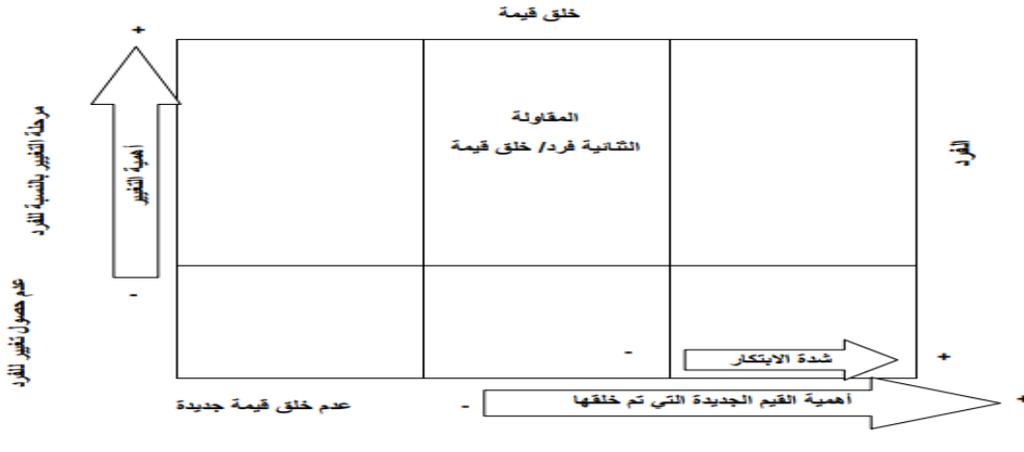
يرى هذا الاتجاه أن المقاولاتية تتمحور حول دراسة العلاقة التي تربط بين الفرد والقيمة التي أنشأها. حيث يتزعم هذا الاتجاه ( Bruyat 1993 ) الذي يرى أن المقاولاتية من هذا المنظور هي العلاقة التي تربط الفرد وخلق القيمة والتي تندرج ضمن ديناميكية التغيير الخلاق. وقد عرف الباحث هذه الثنائية كما يلي:<sup>7</sup>

-ينطلق المنظور الأول من اعتبار الفرد شرط أساسي في خلق القيمة (الفرد - خلق القيمة): يرى Bruyat أن الفرد ليس مجرد آلة تستجيب تلقائياً للمحفزات البيئية، بل هو قادر على الابتكار، التعلم والتأثير في محيطه. فالفرد شرط أساسي لخلق القيمة وبدونه لن يتم ذلك، فهو من يحدد طرق الإنتاج، الحجم، وكل التفاصيل المتعلقة بالقيمة هو فاعل أساسي.

-أما المنظور الثاني (خلق القيمة - الفرد): فهو يعتبر أن خلق القيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها الفرد تؤدي إلى جعل هذا الأخير مرتبطاً بالمشروع الذي أنشأه إلى درجة أن يصبح معرفاً به. وقد يقوم الأفراد بتأسيس وتسيير مؤسسة أو تقديم ابتكار، لكن في الوقت نفسه يصبحون مقيدين وقد يتغيرون، إذ أن من الممكن أن تتعدل صفاتهم (المواقف، القيم، المهارات).

النظام المقاولاتي (فرد/ قيمة) هو في تفاعل مع بيئته وهو جزء لا يتجزأ من سيرورة يمثل فيها الزمن بعداً لا غنى عنه. مثل Bruyat مجال المقاولاتية بمصنوفة ذات بعدين مستندا على مفهومي الحدائة والتغيير.

الشكل رقم 01: مجال المقاولاتية حسب منظور فرد - قيمة وفق تحليل Bruyat 1993



المصدر: أمينة قايدي: تطور التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة معسكر، 2016/2017، ص: 29.

من خلال هذا الاتجاه تم حصر مفهوم المقاولاتية في عنصرين هما الفرد والقيمة، حيث الفرد هو من يقوم بخلق القيمة، وذلك من خلال تحديد الطرق والأهداف، وبواسطة المساعدة يقوم باستثمارها وتحديدها.

4. المقاولاتية من منظور الإبتكار:

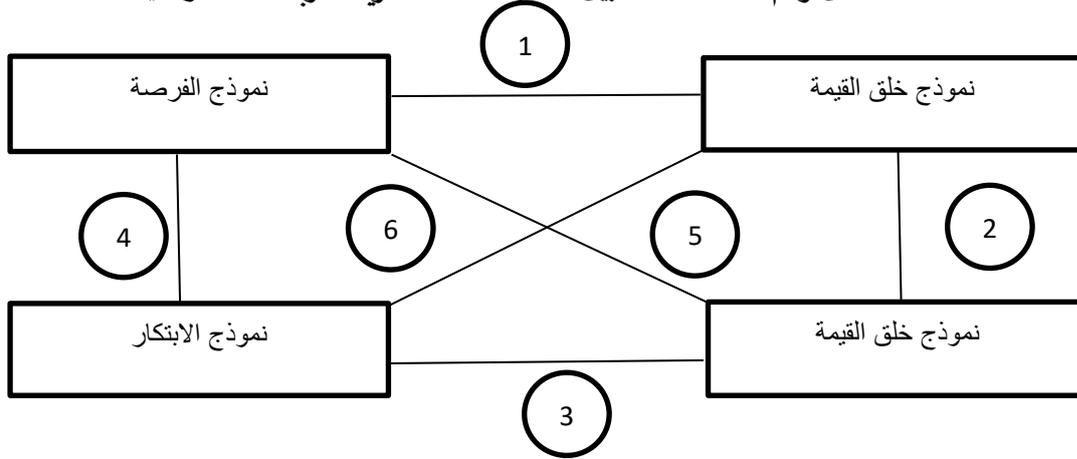
بالنسبة لبعض الاقتصاديين يعتبرون أن المقاولاتية هي حلقة ضائعة بين الفكرة وتجسيد الفكرة، فقد ركز شومبتير من خلال نظريته "التفكيك الخلاق"، على دور الابتكار في العملية المقاولاتية، رغم أنه لا يوجد إجماع حول مفهومه، إلا أن هناك مفهوم ضيق ومفهوم واسع للابتكار، فالمفهوم الضيق يعرف الابتكار على أنه مرتبط بالجوانب التكنولوجية، والعييب بهذا المنظور هو تضيق صورة ونماذج المقاولاتية، لأن قليل من المقاولين يمكنهم ربطهم بهذا التعريف الضيق للابتكار.<sup>8</sup>

ربط أنصار هذا النموذج المقولة بالابتكار، بالنسبة لهم الابتكار يميز المقاولين عن المسيرين. ويعد بيتر دراكر P. Drucker أحد أهم رواد هذا المنظور، فهو يرى الابتكار كوظيفة خاصة للمقولة، كما يعتبر الابتكار شرط لخلق القيمة سواء كان ذو طبيعة تكنولوجية أو ذو طبيعة تنظيمية، ويعتبر شومبتير مؤسس هذا النموذج لأن الفضل يعود إليه في ربط الابتكار بالمقولة بشكل واضح.<sup>9</sup>

5. النماذج الأربعة. أي علاقة؟

ليس من السهل الربط بين الاتجاهات الأربعة، لأن كل مفكر يدافع عن وجهة نظره بدلا عن البحث عن أوجه التكامل. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الاتجاهات الأربعة حسب كل من Thierry Verstraete, Fayolle 2005.

الشكل رقم 02: العلاقة بين الاتجاهات الفكرية الأربعة للمقاولاتية



Source: Thierry Verstraete, Fayolle Alain: **Paradigmes et entrepreneuriat**, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 4, N° 1 , December 2005, P : 44.

وصف الباحثان العلاقة بين الاتجاهات الأربعة في مجال المقاولاتية كما يلي:<sup>10</sup>

- الرابط رقم 1: يتطلب استغلال فرصة الأعمال بطريقة أو أخرى التنظيم. تتبلور الموارد المختلفة في المنظمة.
- الرابط رقم 2: لا يمكن للمنظمة أن تستمر بدون أن توفر لأصحاب المصلحة القيمة التي ينتظرونها.
- الرابط رقم 3: عندما تكون القيمة المقدمة مهمة، فغالبا ما يكون الابتكار أصل ذلك، سواء كان تنظيميا، تقنيا أو تجاريا.
- الرابط رقم 4: يمكن أن يرتبط الابتكار ببناء فرصة تطبق في لاسوق، بتوفير منتج جديد أو خدمة، ظهور تنظيم جديد في سوق أو قطاع.
- الرابط رقم 5: كل استغلال لابتكار، مثل فرصة يتطلب منظمة، ووجود هذه المنظمة يشجع التفاعلات الخلاقة الضرورية للابتكار.
- الرابط رقم 6: لا يتم استغلال الفرصة إلا إذا تم إدراكها بأنها قابلة لطرح قيمة على الأقل بالنسبة للذي قام بتحديدتها.

## ثانيا: ماهية المقاوالاتية

يعتبر مفهوم المقاوالاتية مفهوم شائع الاستخدام في مختلف دول العالم، ومحرر أساسي للتطور والنمو والازدهار، حيث يمكن الأفراد من تحقيق ذواتهم ويصبحو أكثر استقلالية بالاعتماد على النفس. ونظرا لأن مصطلح المقاوالاتية تم دراسته من عدة مجالات مختلفة، نجد أنه يأخذ اتجاهات فكرية مختلفة حسب نوع التحليل، حيث لانجد تعريف موحد لها.

### 1- مفهوم المقاوالاتية:

- كغيرها من المفاهيم اختلف الباحثون في تعريف المقاوالاتية وتحديد أبعادها: من بين التعريف نذكر:
- مصطلح المقاوالاتية **Entrepreneurship** تم اشتقاقه من الكلمة الفرنسية **Entrepreneur** وقد ترجمة من طرف الكيكيين (كندا) إلى اللغة الفرنسية بـ **Entrepreneuriat** وتعني كلمة **Entrepreneurship** حاول، بدأ، خاض وتتضمن فكرة الجديد والمغامرة.<sup>11</sup>
- يعرف **Beranger** المقاوالاتية **Entrepreneuriat** والمشتقة من **Entrepreneurship** والمرتكزة على إنشاء وتنمية الأنشطة بطريقتين:<sup>12</sup>
  - على أساسا 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.
- وحسب **(1991) Hisrich et Peters** أن أغلب التعاريف تتفق في تعريفها على أن المقاوالاتية هي "نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، تنظيم وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل استغلال موارد وحالات معينة، تحمل المخاطر وقبول الفشل، إنه مسار يعمل على خلق شيء ما مختلف والحصول على قيمة بتخصيص الوقت والعمل الضروري، مع تحمل الأخطار المالية، النفسية، والاجتماعية المصاحبة لذلك، والحصول على نتائج في شكل رضا مالي وشخصي".<sup>13</sup>
- يعرفها **Fayolle 2004** بأنها "وضعية تربط الفرد بمشروعه أو منظمة ناشئة وذلك بصفة متلازمة، حيث يتميز هذا الفرد بالتزام شخصي قوي، والقيمة بالنسبة للمقاوالاتية تكمن في المداخل المالية، المادية، الاستقلالية، الذاتية،،، الأخ، وبالنسبة للزبائن الرضا من استهلاكهم للسلع والخدمات المعروضة، أما بالنسبة للمولين فهي تتعلق بالفائدة والأرباح النقدية المتحصل عليها".<sup>14</sup>
- يعرفها كل من فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي على أنها "عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة إلى بعض المنتجات أو الخدمات، وهذه الخدمات قد تكون جديدة أو لا

تكون جديدة أو فريدة، ولكن يجب أن يضيف المقاول لها قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية".<sup>15</sup>

- فالمقاوالتية تعتبر سلوك استباقي وابتكاري ومخاطرة، تسعى لخلق ثروة جديدة، بما في ذلك ادخال منتجات جديدة، عمليات جديدة، و/ أو نماذج أعمال جديدة.<sup>16</sup> والمقاوالتية ظاهرة معقدة تستقر أساسياتها على مكونين أساسيين: أحدهما ميل أو نزعة داخلية نحو ابتكار وتبادل القيمة، والآخر، مجموعة العوامل التي تؤثر على المبادرة وأنشطة المقاول. وتتوزع السمات المقاوالتية إلى ثلاث: الإبداع كتنقيب عن حلول جديدة، الإدارة كمهمة لحل المشاكل التنظيمية، والقيادة كسمة شخصية لعمل الفريق.<sup>17</sup>

ومنه يجب توفر ثلاث عناصر أساسية في المقاوالتية، هي:

- المقاولون الذين لن يكون هناك ابتكار من دونهم.  
- البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقافة المثالية، الابتكار، التحوط للفشل، التحوط للغموض، الرقابة الداخلية.

- البعد البيئي المرتبط بالتنوع في الاسواق.

ومنه فإنه يمكن تحديد الجوانب الأساسية للمقاوالتية كما يلي:<sup>18</sup>

- عملية انشاء شيء جديد ذو قيمة.

- تخصيص الوقت، الجهد والمال.

- تحمل المخاطر المختلفة.

- الحصول على العوائد الناجمة عن المخاطرة مثل: الاعتمادية، الاستقلالية، والمال.

2- الفرق بين المقاوالتية والمؤسسات الصغيرة:

يوجد خلط بين المشاريع المقاوالتية وما بين المشاريع الصغيرة أو المتوسطة (النمطية)، أو يخلط ما بين المقاول وصاحب المشروع الصغير، أو يستعمل المصطلحين كمترادفين معاً. وعلى الرغم من وجود بعض أوجه التشابه، إلا أنه توجد فروق أساسية وجوهريّة بين المشروع المقاوالتية والمشروع الصغير. ويتمثل الاختلاف في النواحي التالية:<sup>19</sup>

- الهدف: تهدف المشاريع الصغيرة (النمطية) إلى انشاء مشروع صغير برأس مال صغير بهدف تحقيق دخل كاف لصاحبها. بينما المشاريع المقاوالتية تكون مجرد بداية لشيء مختلف كحلّم كبير لمشروع متواصل النمو والتجديد.

- المنتجات: غالبا ما تقدم المشاريع الصغيرة منتجات عادية لا تشكل اختراقا ملحوظا، ولا يحمل قيمة مضافة عالية، أما المشاريع المقاولاتية فهي التي تأخذ الصغر مجرد بداية وتتحرك في إطار منتجات أو خدمات غير عادية لتحقيق عائدات غير عادية.
- الابداع: يقوم المشروع المقاولاتي على الاختلاف والتميز والتجديد والأفكار الإبداعية المبتكرة، وهذا غالبا ما لا يتمتع بها أي صاحب للمشروع الصغير.
- المخاطرة: المشروع الصغير يحمل عادة مخاطرة صغيرة، ولا يسعى صاحب المشروع للمخاطرة، بينما المقاول هو بالضرورة شخص مستعد للمخاطرة، حيث أن المخاطرة جزء أساسي في المشروع المقاولاتي.
- حجم المكاسب المتوقعة: المكاسب المتوقعة من المشروع الصغير هي متواضعة في أغلب الظروف، أما في المشروع المقاولاتي فأن المكاسب تفوق مكاسب المشروع الصغير بأضعاف.
- سرعة المكاسب: رغم أن المشروع الصغير قد يحقق مكاسبا وأرباحا خلال فترة قصيرة من الزمن، إلا أن مكاسب المشروع المقاولاتي تكون أكبر على المدى البعيد.
- العمالة: تكون فرص العمل في المشاريع الصغيرة محدودة العدد، أما في المشاريع المقاولاتية فإن فرص العمل تكون كبيرة ومتنامية مع تنامي المشروع.

رغم الفروقات الموجودة بين المشروع المقاولاتي والمشروع الصغير والمتوسط، إلا أنه توجد بعض نقاط التشابه نوجزها في الآتي:<sup>20</sup>

- كلاهما يهدف إلى إنشاء مؤسسة وفق الأشكال القانونية للمؤسسات.
- كلاهما يضع في الحسبان مستوى معين من المخاطرة.
- كلاهما يهدف إلى تحقيق أرباح من وراء انشاء المؤسسات.
- يمكن أن تتحول المؤسسة المقاولاتية إلى مؤسسة نمطية في حال قلدت منتجاتها بشكل واسع، وعدم اعتماد الابداع والابتكار في نشاط المؤسسة المقاولاتية يصنفها ضمن خانة نشاط إنشاء المؤسسات.

### 3- مستويات المقاولاتية:

تنبثق المقاولاتية في المستويات التالية:<sup>21</sup>

- المقاولاتية على المستوى الفردي: وهي عبارة عن المقاولاتية التي يمثلها أو يقوم بها شخص أو فرد واحد كالموظف أو المدير أو أحد أفراد الأسرة الذين يمتلكون الصفات والقدرات، القدرات المعرفية الناتجة عن الرغبة في التعرف على الأشياء أو المستجدات البيئية المحيطة، والقدرات التعليمية، والصفات الذكائية والوراثية، والميل نحو تحمل المخاطرة، والقدرة على قبول الغموض، والمثابرة والمرونة والاستقلالية في الرأي والفكر.

- المقاولاتية على المستوى الجماعي: وهي عبارة عن الريادة التي يمثلها أو يقوم بها تنظيم معين أو مجموعة من الأفراد أو العاملين في منظمة ما مثل قسم، وحدة، مديرية فريق أو مجموعة، أو شخصين وأكثر يعملان معاً، بتفاعل وتناغم في الأهداف والتوجه والرؤية وشمولية المشاركة، والالتزام مع الآخرين في السعي للتميز والتفوق في الإنجاز والأداء.

- المقاولاتية على المستوى المؤسسي: وهي عبارة عن المقاولاتية التي تمثلها أو تقوم بها مؤسسة ما سواء مؤسسة عامة أو خاصة، ويمكن تحقيق الريادة المؤسسية من خلال اهتمام الغدارة العليا بأصحاب الفكر والتمسك بهم وإخاعهم لبرامج ودورات تدريبية وإشراكهم في حلقات العمل والندوات، أو ممارسة أي أنشطة إدارية أخرى تفرز مكانة المقاولاتية في المؤسسة.

#### 4- استراتيجيات المقاولاتية:

تعد استراتيجيات المقاولاتية من أهم الاستراتيجيات التي تدفع المؤسسات نحو التوجه لتحقيق رغباتها وحاجات الزبائن، الذي يجب على المقاول إتباعها لكي ينجح في مشروع والوصول بالمؤسسة للتميز والنمو. ويمكن تلخيص أهم استراتيجيات المقاولاتية في الآتي:<sup>22</sup>

- الإبداع: يعد الخطوة الأولى للابتكار، فهو يعبر عن عملية تحسين للمشكلات والاستجابة للفرص، والبحث عن حلول لصياغة فرضيات جديدة واختبارها من أجل الوصول إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة لنقل وتوصيل النتائج للآخرين. وتتجسد ابداعات المقاول في: الابداع الجزئي ويتم بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا، والابداع الجديد الداخلي، والابداع التخصصي، والابداع العالمي الجديد.

- الابتكار: وهو إتيان المؤسسة بابتكار أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين في ظل الاطار الاجتماعي للمؤسسة الذي يتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الابتكاري الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمؤسسة. ويكون الابتكار مرتبط بالتكنولوجيا، وتتعلق بتطوير السلع والخدمات، وعمليات الإنتاج وإدارة ورقابة الأعمال والموارد البشرية والهيكل التنظيمي.

- التميز (التفرد): التفرد في المؤسسات يعني قدرتها على التميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة في نفس قطاع الأعمال، سواء كان ذلك بطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها، وهذا ما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتستطيع الاستمرارية وتقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها. ولا يمكن استمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل الا من خلال الموارد النادرة.

- أخذ المخاطرة: والتي من خلال يجازف المقاولون بطرح منتجاتهم وخدماتهم في حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن بقاء وضمان نجاح الأعمال والخوف من الفشل، وحتى يبقى مقاول لابد أن يحسب المخاطر التي تأتي من القيام بتنفيذ الأعمال.

- المبادرة: وتعني القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسات وهي تتضمن:

- إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالابداع.

- المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير.
- محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.

كما يمكن اعتبار المبادأة على أنها القدرة على إيجاد الفرص أو تمييزها عن القيام بطرح المنتجات في السوق، وتكون الاستجابة للتغيرات وليس كرد فعل للأحداث، ويكون ذلك من خلال الحصول على المعلومات عن الوضع الحالي والسابق في المستقبل.<sup>23</sup>

### ثالثا: الأشكال المختلفة للمقاولاتية

تتنوع طرق انشاء المشاريع المقاولاتية من قبل المقاولين، فقد يتم تأسيس مؤسسة جديدة لم يسبق وجودها من قبل، كما أنه يمكن اللجوء إلى اقتناء مؤسسة قائمة وموجودة، كما يمكن البدء في مشروع من خلال المقاول الداخلي، كما توجد العديد من الأشكال لها. وفيما يلي نستعرض أهم أشكال المشاريع المقاولاتية:

1- إنشاء مؤسسة جديدة:

عملية انشاء المؤسسات هي عملية غير متجانسة، حيث أننا نجد في هذا النوع التي من خلالها يمكن تأسيس مشروع مقاولاتي جديد، الأشكال المقاولاتية التالية:<sup>24</sup>

- إنشاء مؤسسة من العدم: يعتبر إنشاء المؤسسة من العدم أصعب وأخطر الأنواع، فالمؤسسة تحتاج إلى الوقت لإطلاق منتجاتها في السوق، وإقناع المستهلكين، وهذا الأمر يزداد صعوبة كلما ارتفعت درجة الابتكار، ولذلك يجب تحديد الحاجات المالية بدقة والحصول على الموارد اللازمة. إنشاء المؤسسة من العدم يتطلب الكثير من العمل، الصرامة والإصرار وتقدير الأخطار.
- إنشاء مؤسسة عن طريق الإفراق: يعتبر انشاء مؤسسة من طرف أجير بمساعدة مؤسسته مما يسهل من عملية الانطلاق، تقدم المؤسسات الكبيرة تدابير وأجهزة لتشجيع ومرافقة أجراءها في عمليات إنشاء مؤسسة. وقد تختلف المشاريع، فيمكن أن تكون مشاريع صناعية، كما قد تكون المرافقة مادية، فكرية، تجارية ومالية بهدف تقليل مستوى الخطر بالنسبة للمقاول.
- الإنشاء عن طريق الإمتياز: يرتبط الإنشاء بين طرفيه هما المانح للإمتياز وهو المؤسسة التي تريد أن تتطور والطرف الثاني هو الطرف الحاصل على الإمتياز وهو الفرد الذي يريد إنشاء مؤسسة من خلال تطبيق هذه الصيغة. هذا النوع من الإنشاء يقود إلى التقليد الموجود في نطاق جغرافي معين.
- ويستفيد الإنشاء عن طريق الإمتياز مرافقة من طرف المانح، لكن مقابل دفع التكاليف من طرف الحاصل على الإمتياز، هذه الطريقة تسمح للذين ليس لهم قدرات الابتكار بتحقيق أهدافهم المتعلقة بإنشاء المؤسسة.
- إنشاء الفروع المستقلة: في هذه الحالة يتصرف المقاول لحساب مؤسسة موجودة وكتته بمشروع ذو طبيعة مقاولاتية، الأخطار محدودة والإمتيازات المادية المقدمة هي نفسها المقدمة للإطار أو المدير.

- تأسيس نشاط جديد: يعتبر البدء في إنشاء عمل جديد من الصفر أكثر صعوبة من عملية شراء عمل موجود في السوق أو الحصول على حق الامتياز، لأنه لا يوجد شيء على الإطلاق ويجب البدء في تكوين كل شيء بترابط منطقي لتكوين المؤسسة. في النشاط الجديد في الغالب تكون المخاطر عالية، وأن عمليات التأسيس تحتاج إلى أفكار إبداعية أو على الأقل جديدة في جميع المراحل.

### 2- شراء مؤسسة قائمة أو موجودة:

تختلف عملية شراء مؤسسة عن انشائها، حيث أنه من الممكن الاعتماد على المعطيات التي تملكها المؤسسة وهيكلها ونشاطها، في هذه الحالة عدم التأكد والخطر منخفضين، يمكن أن يتم الشراء من طرف الأفراد لحسابهم الخاص أو من طرف مؤسسة موجودة (الاستحواذ). ويمكن التمييز بين حالتين:<sup>25</sup>

- شراء مؤسسة في حالة جيدة: تكمن الصعوبة في الحصول على المعلومات المتعلقة بوجود المؤسسة في حالة بيع بأسرع وقت، ومن ثم امتلاك الموارد المالية الكافية، لأن سعر السوق لهذه المؤسسات يمكن أن يكون مرتفعاً، وبالإضافة إلى ذلك من الضروري امتلاك الكفاءات الجيدة وتجربة تسيير ناجحة. ينبغي عدم خسارة الكثير من الوقت في تعلم مهنة رئيس المؤسسة.

- شراء مؤسسة تواجه صعوبات: إذ تم الإعلان عن الصعوبات، فمن الضروري معرفة الإطار القانوني لشراء مؤسسة في صعوبة، امتلاك علاقات مع الفاعلين الأساسيين في هذا الوسط هو شرط مهم. إذا كان سعر اقتناء هذه المؤسسات لا يتناسب مع سعر المؤسسات في حالة جيدة، فلا يجب أن ننسى أن هذه الهياكل تتطلب ضخ مالي كبير، ويتطلب شراء مؤسسة في حالة صعوبة معرفة جيدة وربما خبرة جيدة في التعامل مع حالات الأزمة، وينبغي استعادة الثقة بسرعة على جميع المستويات.

### 3- المقاولاتية المؤسسية:

يعود الفضل في إبراز مفهوم المقاولاتية المؤسسية إلى الباحث Gifford Pinchit وعرفها على أنها مقاولاتية يعمل بها في مؤسسة قائمة بالأصل. كما تعرف على أنها "العملية التي من خلالها فرد أو جماعة أفراد، بالمشاركة مع مؤسسة موجودة من قبل، يتم إنشاء مؤسسة جديدة أو الحث على إعادة تجديد أو تجديد داخلي لهذه المؤسسة".<sup>26</sup>

إن المقاولاتية المؤسسية في إطار مؤسسة موجودة وقائمة تقوم على التفاوض، حيث يمكن أن يتم تطوير مشاريع إستراتيجية ومشاريع ابتكار في مؤسسات كبيرة بدون أن تكون هناك ضرورة لإنشاء مؤسسة أو خلق مؤسسة جديدة.<sup>27</sup>

المؤسسات التي تتبع هذه العملية تشجع الأفراد على تحمل المسؤوليات التي تحرك الموارد الملموسة والغير ملموسة. ويمكن التمييز بين المقاولاتية والمقاولاتية المؤسسية من خلال الأبعاد التالية:

الجدول رقم (03): الاختلاف بين المقاولاتية والمقاولة المؤسسية

مجال الاختلاف	المقاولاتية	المقاولة المؤسسية
واقع الممارسة	نلتمسها أكثر في المؤسسات صغيرة الحجم	نلتمسها أكثر في المؤسسات كبيرة الحجم
طبيعتها ومهمتها	ابتداء مشروع صغير الحجم وإدارته	تشغيل وإدارة مؤسسة قائمة بالأصل
تحمل المخاطر والصعاب	أقل مخاطرة ومصاعب مقارنة مع المقاولة المؤسسية	أكثر صعوبة ومخاطرة من المقاولاتية وخصوصا المخاطر المالية
الاستقلالية والاعتماد على النفس	المقاول مستقل بذاته ويعتمد على نفسه في إدارة مؤسسته	ليس مستقلا بذاته وإنما يتبع لمؤسسة معينة يخضع لإجراءاتها وقوانينها
رقابة البيئة الخارجية	أكثر سيطرة على البيئة التي يعمل فيها وخصوصا البيئة الداخلية	أقل سيطرة على البيئة التي يعمل فيها

المصدر: مجدي عوض مبارك: الريادة في الأعمال – المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتاب الحديث، 2009، ص: 230.

أما أوجه التشابه بينهما<sup>28</sup>:

- كليهما يعتمد على الابتكار والابداع؛
- كلاهما يهدفان الى زيادة الانتاجية ودعم الجهود التي تؤدي إلى خلق القيمة لأعضاء المؤسسة؛
- الدافع لكليهما يتمحور حول البحث عن الفرص والاهتمام بإنشاء فرق العمل؛
- كلاهما يحتاج إلى الدعم والمساندة من الآخرين في المجتمع والمؤسسة.
- وتبرز أسباب الاهتمام الكبيرة بالمقاولة المؤسسية في علم الأعمال اليوم بالمبررات التالية:<sup>29</sup>
- ظهور ثقافة اجتماعية تنادي بـ "أعمل لنفسك شيئا خاصا بك".
- اشتداد المنافسة واحتدامها بين المؤسسات، والحاجة إلى توظيف تكنولوجيا داخلية جديدة، وتأمين منتجات جديدة وتطويرها.
- العمل على الاحتفاظ بالعاملين الخلاقين والمبدعين خاصة في مجال التكنولوجيا.
- تأمين المرونة في العمل والأداء من خلال إتاحة الحرية في هياكل التنظيم.
- تأمين مداخل أعمال جديدة بواسطة العاملين الموجودين من خلال إيجاد أنشطة مختلفة يمكن أن تؤمن قيمة مضافة للمؤسسة.

#### رابعاً: دور المقاوالاتية في التنمية الاقتصادية

تساهم المقاوالاتية والأعمال الصغيرة في الرفع من مستوى التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، حيث من شأنها أن إعادة تقويم النسيج الصناعي، حيث تعتبر الأساس الذي تقوم عليه التنمية الاقتصادية بكونها تخلق العديد من مناصب الشغل، وتحقيق التوازنات التي تسعى الدول إلى تحقيقها في خططها المستقبلية. وبالتالي فالمشاريع المقاوالاتية والصغيرة لها دور بالغ الأهمية. وفيما نذكر دور المقاوالاتية في الجانب الاقتصادي والاجتماعي للتنمية.

#### 1- الدور الاقتصادي للمقاوالاتية:

من بين أهم الآثار التي يمكن أن تخلفها المقاوالاتية في الجانب الاقتصادي للتنمية نذكر:<sup>30</sup>

- زيادة متوسط الدخل: تعمل المقاوالاتية على زيادة متوسط الدخل الفردي، والتغيير في هيكل الأعمال والمجتمع حيث تكون في مواقع متعددة، وهذا يكون مصحوب بنمو وزيادة في المخرجات، وهذا يسمح بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق زيادة عدد المشاركين في مكاسب التنمية، مما يحقق العدالة في التوزيع.
- الزيادة في جانبي العرض والطلب: تعمل المقاوالاتية على زيادة نمو العرض، كما أن الانتفاع من المخرجات والطاقات الجديدة في المشروع تؤدي إلى نمو في جانب الطلب حيث تعمل على زيادة كلا من جانبي العرض والطلب.
- التجديد والابتكار: القدرة على ردم الهوة بين المعرفة وحاجات السوق، حيث يعتمد التطوير على الابداع، ليس فقط بتطوير منتج أو خدمة جديدة للأسواق، ولكن أيضا الاهتمام بالاستثمار المتزامن في تأمين مشاريع جديدة، ومن هنا فإن المقاولين والمؤسسات الصغيرة مصدر من مصادر التجديد والابتكار والمخاطرة.
- توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة: تستطيع الدولة أن تشجع الاتجاه نحو المقاوالاتية في اعمال معينة مثل: الأعمال التكنولوجية، أو تشجيع التوجه نحو مناطق معينة وذلك عن طريق بعض الحوافز التشجيعية للمقاولين لإقامة مشاريعهم في تلك التخصصات أو المناطق.
- تنمية الصادرات: تستطيع المؤسسات المقاوالاتية المساهمة في تنمية الصادرات سواء من خلال الإنتاج المباشر أو غير المباشر، ومن خلال تغذيتها للمؤسسات الكبيرة المختلفة بالمواد الوسيطة التي تحتاج إليها حيث يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الكبيرة، وإعطائها القدرة على استمرارية المنافسة في السوق الدولية، لذا ولتنمية الصادرات والمحافظة على قدرة المؤسسات الكبيرة في الاستمرار بالمنافسة عالميا لا بد من تشجيع وتنمية قدرات وإمكانيات المقاولين والمشروعات الصغيرة من خلال الأسواق الحرة، والحرية في انشاء المشروعات وتنمية المبادرات الشخصية.
- رواج الامتيازات: تزداد أهمية المقاولين والمؤسسات الصغيرة في الاقتصاديات الوطنية مع زيادة رواج الامتيازات، فالامتياز كان المنفذ لكثير من تجار الجملة والتجزئة المستقلين من المنافسة المتزايدة من قبل

- المؤسسات خاصة في عالم الانفتاح الاقتصادي، إن حصول العديد من المقاولين على امتيازات مختلفة سواء في الخدمات أو التجارة أو الصناعة والاعتماد عليها من المؤسسات الكبيرة مكنتها من الاستمرار في العمل وهذا ما يؤكد أهمية المقاولين والمؤسسات الصغيرة في دعم الاقتصاد الوطني.
- التكامل مع المؤسسات الكبيرة: إن المقاولين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي تعطي دم الحياة للاقتصاد الحديث وتبقى الحاجة إليها ضرورية على مستوى الاقتصاد الوطني، لأن العمل التجاري الحديث ليس وحدة قائمة بذاته، إذ يعمل المقاولين على تزويد المؤسسات الكبيرة بالمواد والأجزاء التكوينية التي تحتاج إليها، كما يقوم المقاول بدور الوسيط في توزيع إنتاجها كوكلاء للمؤسسات العابرة للقارات، ومنه فالمقاولاتية تعمل على ترابط المشروعات المختلفة.
  - العمل على تطوير الاقتصاد: إن المشروعات المقاولاتية في الغالب هي الأصل في تطور الاقتصاد وهي النواة التي ترفد الاقتصاد الوطني فيما بعد المؤسسات الكبيرة، سواء بتطورها أو بالأفكار التي تقدمها، فمشروعات اليوم الصغيرة هي مشروعات الغد الكبيرة.
  - تعظيم العائد الاقتصادي: تعتبر المشاريع المقاولاتية هي الأكفأ من حيث تعظيم الفائض الاقتصادي لوحدة رأس المال ورأس المال المستثمر.
  - تنوع الهيكل الاقتصادي: تؤدي المقاولاتية دور هام في تنوع الإنتاج وتوزيعه على مختلف الفروع الصناعية، وذلك نظرا لصغر حجم نشاطها ورأس مالها، مما يعمل على انشاء العديد من المقاولات التي تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من السلع والخدمات، وتعمل على تلبية الحاجيات للمجتمع خاصة بالنسبة للسلع الاستهلاكية فضلا عن تلبية احتياجات الصناعات الكبيرة.<sup>31</sup>
- هذا بالإضافة إلى المساهمة في تكوين الرأس المال البشري وذلك بتأمين الحصول على تدريب أقل تكلفة مما تؤمنه مؤسسات التدريب.

## 2- الدور الاجتماعي للمقاولاتية :

- إضافة للدور الاقتصادي، نجد أنها لها دور في الجانب الاجتماعي للتنمية، نذكر منه:<sup>32</sup>
- عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة: تهدف أغلب خطط التنمية إلى إعادة توزيع الثروة والعدالة في توزيع المكاسب على مختلف المناطق، حيث يتعبر المقاولون وفي مشروعاتهم المختلفة قادرون على تهيئة تنمية إقليمية شاملة كفؤة ومتوازنة يساعدها في ذلك استغلال الموارد والإمكانيات المحلية المتاحة، وعدم حاجتها إلى بنية تحتية كبيرة مما يجعلها تساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية بين مناطق مناطق البلدان المختلفة.
  - امتصاص البطالة وخلق مناصب شغل جديدة: حيث يلعب المقاولون دور هام في تزويد فرص العمل، وامتصاص البطالة، كونها تستخدم الأساليب الإنتاجية كثيفة العمل، مما يجعلها أداة هامة لاستيعاب

العرض المتزايد للقوى العاملة، الأمر الذي يعكس الدور الإيجابي لها، ويعزز قدرتها على توظيف اليد العاملة، وبموارد مالية محدودة.

- المساهمة في تشغيل المرأة: تلعب المقاوالاتية دورا كبيرا في الاهتمام بالمرأة العاملة من خلال دورها الفاعل في إدخال العديد من الأشغال التي تتناسب مع عمل المرأة، مما يؤثر في دور المرأة في تكوين الدخل، وكذلك تساعد المقاوالاتية على تشجيع المرأة على البدء بأعمال مقاوالاتية.
- الحد من الهجرة من الريف إلى المدن: يعد وجود المقاولين في الاقتصاد الوطني إحدى الدعائم الأساسية في تثبيت السكان، وعدم الهجرة من الأرياف إلى المدن، والتي تتركز فيها عادة المؤسسات الكبيرة، لذا لا بد من وجود برامج تنموية تساعد على تخفيف الفقر والبطالة، وتعمل على بناء طبقة متوسطة بالأرياف بدلا من الهجرة للمدن.

### هوامش ومراجع الفصل الثاني

<sup>1</sup> - Thierry Verstraete, Fayolle Alain : **Paradigmes et entrepreneuriat**, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 4, N° 1 , December 2005, P : 34.

<sup>2</sup>- IDIM, p : 34.

<sup>3</sup> - رشيد بوحجر : إشكالية تنمية الروح المقاوالاتية في الجزائر - دراسة ميدانية لعينة من طلاب الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، مذكرة غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 020/2019، ص: 31.

<sup>4</sup> - Thierry Verstraete, Fayolle Alain : Op. Cit, p : 36.

<sup>5</sup>- IDIM, p : 37.

<sup>6</sup> - الجودي محمد علي: نحو تطوير المقاوالاتية من خلال التعليم المقاوالاتي - دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص: 11.

<sup>7</sup> - أمينة قايد: تطور التوجه المقاوالاتي للطلبة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة معسكر، 2017/2016، ص: 28.

<sup>8</sup> - محمد قوجيل: دراسة وتحليل سياسات دعم المقاوالاتية في الجزائر - دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة ورقلة، 2016/2015، ص: 18.

<sup>9</sup> - Thierry Verstraete, Fayolle Alain : Op. Cit, p : 41.

<sup>10</sup> - Thierry Verstraete, Fayolle Alain : Op. Cit, p : 44.

<sup>11</sup> - Azzedine Tounés : l'intention entrepreneuriale : **une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+ 5) et des étudiants en dess caae**, thèse de doctorat en science de gestion ; université de rouen, France, 2003 , p : 27.

<sup>12</sup> - خذري توفيق، عماري علي: **المقاوالاتية كحل لمشكلة البطالة لخريجي الجامعة**، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، يومي 15 و 16 نوفمبر 2011، جامعة مسيلة، ص: 06.

<sup>13</sup> - محمد قوجيل: مرجع سابق، ص: 15.

- 14 - صدوق فتيحة : **المقاولاتية في الجزائر بين التنظير والتطبيق**، دار المجدد للنشر والتوزيع، 2019، سطيف، ص: 19.
- 15 - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي: **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 6.
- 16 Evan J. Douglas, **Entrepreneurial Intention: Past, Present and Future Research**, Edward Elgar Publishing, 2020, p 02.
- 17 Liviu Ciucan-Rusu, **Map of the Entrepreneurial Propensity of European Students - a French case study**, Vol 03, Procedia-Economics and Finance, Elsevier, 2012, p1250.
- 18 - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي: **مرجع سابق**، ص: 6.
- 19 - براهيم بدران، مصطفى الشيخ: **الريادية، الابداع في إنشاء المشاريع**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص.ص: 269 - 271.
- 20 - **مرجع نفسه**، ص: 268.
- 21 - عاكف لطفي خصاونة: **إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.ص: 141 - 142.
- 22 - بلال خلف السكارنه: **الريادة وإدارة منظمات الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2010، ص: 53-71.
- 23 - **مرجع نفسه**، ص.ص: 75.76.
- 24 - Alain Fayolle : **Entrepreneuriat- Apprendre à entreprendre**, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2012, p.p : 81-82.
- 25 - Alain Fayolle : **Entrepreneuriat- Apprendre à entreprendre**, Op. Cit, p.p : 83.
- 26 - فضة عباسي بصلي: **مرجع سابق**، ص: 124.
- 27 - Alain Fayolle : **Entrepreneuriat- Apprendre à entreprendre**, Op. Cit, p.p : 83.
- 28 - مجدي عوض مبارك: **مرجع سابق**، ص: 231.
- 29 - **مرجع نفسه**، ص: 231.
- 30 - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي: **مرجع سابق**، ص.ص: 24-27.
- 31 - وردة موساوي: **محاضرات في المقاولاتية**، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر في ميدان العلوم الاقتصادية، جامعة يحي فارس، المدينة، 2022/2021، ص: 35.
- 32 - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي: **مرجع سابق**، ص.ص: 28-29.

## المحور الثالث

### هوية المقاولين، خصائصهم وتصنيفاتهم

✓ أولاً: التأسيس الإصطلاحي للمقاول، المدير، القائد

✓ ثانياً: مفهوم المقاول وخصائصه

✓ ثالثاً: المدارس التي تناولت خصائص المقاول

✓ رابعاً: أنواع المقاولين وتصنيفاتهم

## المحور الثالث: هوية المقاولين، خصائصهم وتصنيفاتهم

يعتبر مفهوم المقاول ليس له اطار واحد وموحد، حيث هناك تباين واختلاف بين مجموعة من المفاهيم والأفكار، حيث اختلف باختلاف النظريات الاقتصادية المفسرة للمقاولاتية، ومن جهة أخرى حسب طبيعة النموذج الاقتصادي السائد في المجتمع من جهة ثانية. من خلال هذه المحاضرة نحاول تبيان الفرق بين المدير، والمقاول والقائد، وكذا التعرف على أهم المفاهيم التي عرفت المقاول، وخصائصه وصفاته، وأهم أنواعه. أولاً: التأصيل الإصطلاحي للمقاول، المدير، القائد

1- المدير: المدير هو الشخص الذي يتولى منصباً وظيفياً في المنظمة يترأس من خلاله مجموعة من الأفراد العاملين، وتقع على عاتقه مهمات متعددة يتطلب إنجازها قدرات ومهارات إدارية. ويمكن وضع أدوار المدير في ثلاث مجموعات رئيسية: الأدوار التفاعلية؛ الأدوار المعلوماتية؛ الأدوار القرارية.

إن هذه الأدوار تتطلب مهارات متنوعة يجب أن تتوفر في شخص المدير وأهمها:<sup>1</sup>

- المهارات الفنية: وتتمثل بالقدرات على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات المحاسبية والتسويقية والهندسية والتكنولوجية وغيرها، ويحصل عليها المدير من خلال الدراسة وكذلك التدريب أثناء الوظيفة، وهذه المهارات مهمة جداً في بداية الحياة الوظيفية في المستويات الإدارية الدنيا.

- المهارات الإنسانية: وتتجسد في العمل مع الآخرين بشكل جيد ومتفاعل ومتعاون وتظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.

- المهارات الإدراكية: إن المدير الجيد هو الذي يرى المواقف من جميع جوانبها بشكل شمولي ولديه القدرة على حل المشاكل، وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.

2- القائد: يمكن تعريف القيادة بأنها مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً. ويمكن تعريفها أنها عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه.<sup>2</sup> والقائد هو مركز سلوك الجماعة، قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها، يتم اختياره ارادياً من الجماعة، له تأثير ملحوظ في تركيب الجماعة، وهو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة. توجد عدة أنماط للسلوك القيادي، ويمكن ذكر الأنماط الأكثر شيوعاً:<sup>3</sup>

- القائد الدكتاتوري: يتمتع القاعد الدكتاتوري بالسلطة المطلقة، ويقوم بإنجاز الأعمال من خلال التهديد والإجبار للأفراد الواقعين تحت سلطته.

- القائد الأنوقراطي: يعتد القائد هنا على السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين وأنظمة المؤسسة، ويميل هذا النوع من القيادة بالتفرد في عملية اتخاذ القرار ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين، ويتميز القائد بالحزم الشديد وتحديده الدقيق للواجبات والسلطات الممنوحة لكل

فرد في المنظمة. ويختلف عن القائد الديكتاتوري بأنه نشيط وفعال وليس متسلط على رؤسائه. كالقائد الديكتاتوري وهو فعال في إقناع رؤسائه بما يريد.

- القائد الديمقراطي: تتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات، فالقائد هنا يقترح الأعمال مع توصياته، ولكنه ساهم بموافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ، ويؤمن القائد بقدرات رؤسائه ويستطيع توظيفها لصالح العمل.

- القيادة الشخصية: تزاوُل القيادة هنا عن طريق الاتصال المباشر بين القائد والأفراد، ويصل التوجيه والتحفيز شخصياً من القائد، وهذا النوع شائع ويمتاز بالبساطة والفاعلية.

- القيادة الأبوية: يتميز هذا النوع من القيادة بالعلاقة المباشرة بين القائد والأفراد وتتضح هنا مدى اهتمام القائد براحة ورفاهية الأفراد التابعين له، ويؤخذ على هذا النوع من القيادة صعوبة تنمية واستقلال الجامعة واعتمادهم على أنفسهم، يعتمد نجاح القائد على استمرارية الخدمات الأبوية التي يقدمها لهم.

- القيادة غير الرسمية: وهي القيادة التي تتكون داخل مجموعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي دون أن ترتبط بوظيفة رسمية في الهيكل التنظيمي، وهذه القيادة تنشأ نتيجة لصفات معينة يتصف بها القائد عن غيره من الأفراد.

3- الفرق بين المقاول، المدير، القائد: يمكن توضيح أهم الفروق بين المقاول والمدير والقائد في الجدول الموالي:

الجدول رقم 04: الفرق بين المقاول والمدير والقائد

المقاول	المدير	القائد
يبتكر ويجدد	يدير ويمارس الوظائف الإدارية	يبتكر ويجدد
يخلق	يحافظ	يطور
يرى الفرص	يرى المشاكل	يرى المستقبل
يسأل كيف وأين	يسأل كيف وأين	يسأل ماذا ولماذا
يجعل الأمور تحدث	يقوم بالواجب على أكمل وجه	سيستخدم التأثير الشخصي على العاملين للقيام بسلوك معين
يبني فريق عمل	يعتمد على الرقابة	يلهم بالثقة

المصدر: مجدي عوض مبارك: الريادة في الأعمال- المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، عالم الكتاب الحديث،

عمان، 2010، ص: 38.

الملاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك صفات مشتركة بين كل من المدير والقائد والمقاول، وهذا دليل على أنه يوجد مدير مقاول، وقائد مقاول، أي بالرغم من أن طبيعة عملهما إدارية وقيادية نحو الآخرين

في المؤسسة، إلا أن هناك توجهها مقاولاتيا يحكم الأعمال والأنشطة التي يقومون بها، والملاحظ أن الصفات المختلفة للمقاول تعكس هي الأخرى أنواعا وتطبيقات مختلفة للمقاولين.

## ثانيا: مفهوم المقاول وخصائصه

1- تعريف المقاولاتي: من بين التعاريف السابقة الذكر في المحاضرة الأولى نذكر تعاريف منها:

من خلال تطور الفكر الاقتصادي، نجد العديد من الاقتصاديين الذين حاولو تعريف المقاول ودوره الاقتصادي، حيث يعتبر (1755) R. Cantillon أول من أدخل مصطلح المقاول في النظرية الاقتصادية، حيث عرف المقاول على أنه "ذلك الشخص صاحب رأس المال الذي يمارس نشاطه الاقتصادي في ظل اللايقين والمخاطرة"<sup>4</sup>.

كما يعتبر جون باتيست ساي J. B. Say المقاول على أنه "الفرد المبدع الذي بجمع، وتنظيم وسائل الإنتاج بهدف خلق منفعة جديدة"<sup>5</sup>.

ويعتبر Joseph Schumpeter الذي وصف رجال الأعمال المبدعين بوكلاء للتدمير الإبداعي (Creative destruction) حيث أنه من وجهة نظره هؤلاء الرجال المبدعين يقومون بتعطيل وضع التوازن بالنسبة للعرض والطلب في الأسواق عن طريق طرح منتجات ابتكارية جديدة يحصدون من ورائها أرباح كبيرة ويحتكرون الأسواق لفترة من الزمن ولو بصفة مؤقتة ولهذا فغن الاقتصاديون غالباً ما يربطون بين الأعمال الإبداعية والقررة على حسن استغلال وتطبيق التكنولوجيا الحديثة.<sup>6</sup> حيث يعرف شومبيتر المقاول "الشخص الذي لديه الرغبة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو إختراع إلى إبداع ناجح"<sup>7</sup>.

في نظريته حول المقاولاتية يقرر (Kirzner) أن المقاول "هو قوة دافعة في السوق تنشأ من دوره في اكتشاف الفرص الجديدة (غير المستغلة) في السوق، والسلوك التنافسي للمقاولين يعمل على إعادة التوازن للسوق"<sup>8</sup>. فامتلاك المواقف المقاولاتية الضرورية لتصبح مقاول يفقد أهميته إذا لم ينوي الفرد أن يصبح مقاول.

وعرفت منظمة العمل الدولية (ILO) المقاولون بأنهم "الأشخاص الذين لديهم القدرة على رؤية وتقييم فرص الأعمال والموارد اللازمة للاستفادة منها ولضمان اتخاذ الإجراءات المناسبة لنجاح الأعمال"<sup>9</sup>. والملاحظ تشابه سمات هؤلاء الباحثين في معظم التعريفات، حيث مصطلحات مثل القدرة والإبداع والمخاطرة والفرصة والموارد متكررة في أغلب التعاريف، بصفتها تعبر عن شخصية المقاول.

## 2- خصائص المقاول:

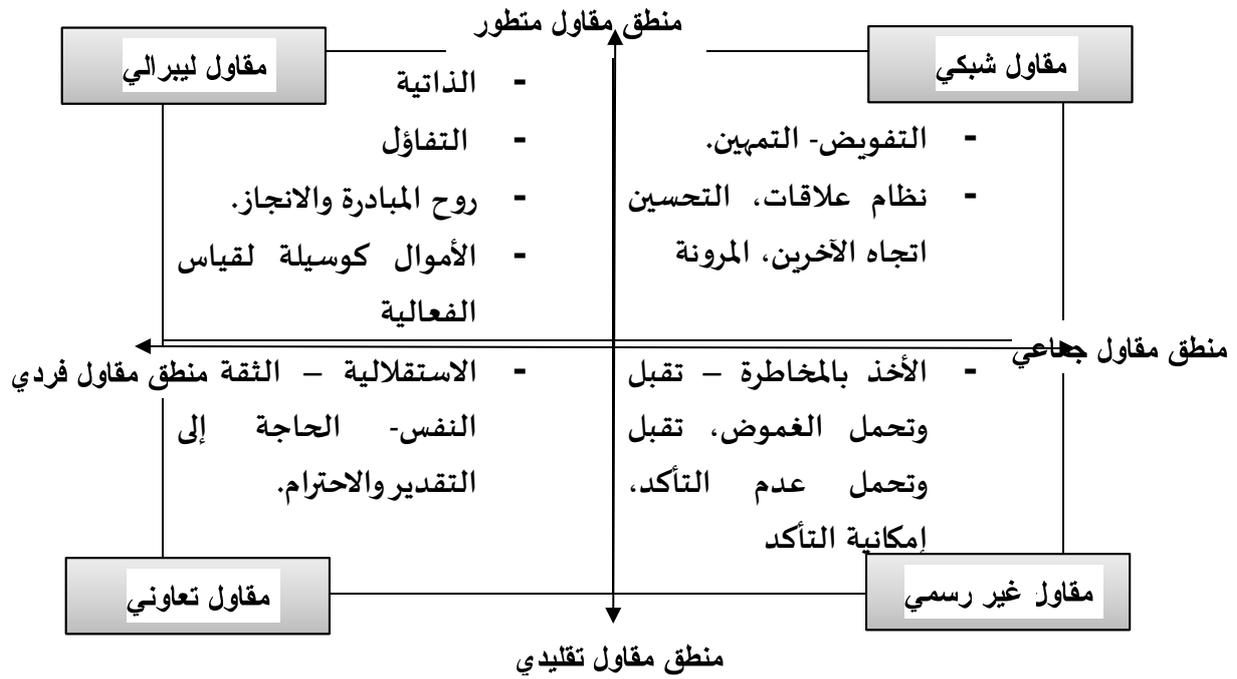
بينت الدراسات أن المقاول يتمتع بخصائص شخصية وأخرى نفسية، والتي هي عبارة عن محفزات ذاتية بالنسبة إليه، وهي على النحو التالي:

1-2- الخصائص الشخصية: يتمتع المقاول بمجموعة من الخصائص الشخصية، نذكر منها:

- الاستعداد والميل نحو المخاطر: إن أهم ما يجب أن يتمتع به المقاول هو الشجاعة والمخاطرة، حيث تقوم على العمل الشاق وانهزام الفرص الممكنة. كما ينبغي أنه قد قدر المخاطر التي ستواجهه في المستقبل، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة وعمل دائم وتقييم مستمر للنشاط.
- الثقة بالنفس: تعمل الثقة في النفس على تنشيط الجوانب الإدراكية و التصورية للمقاول، وذلك ما يجعله أكثر تفاؤلاً تجاه المتوقع من أعماله الجديدة. فالأفراد الذين يملكون الثقة بالنفس يشعرون بانهم يمكن أن يقابلوا التحديات، وعن طريق الثقة بالنفس يستطيع المقاولون أن يجعلوا من أعمالهم أعمالاً ناجحة.
- الطاقة والحركية: أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد لئلا بأس به وتهيئة الوقت والطاقة اللازمة للقيام بالأعمال.
- 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.
- التفاؤل وتقبل الفشل: يشكل الفشل جزءاً من النجاح، وبالنسبة للمقاول الفشل والخطأ والحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، وبالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.
- الابتكار والإبداع: من أجل أن تستمر المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتجاتها وهيكلها ومخططها الاجتماعي، لهذا تنشأ ضرورة للانفتاح على الابتكار والتطوير، وهذا ما يتطلب قدرة على التحليل وتوفير الطاقة للاستجابة للتوجهات التي ستكون مفاتيح تطوير المؤسسة.
- القدرة على تقلد منصب القائد: يقود التطور الإيجابي للنشاط المؤسسة إلى هيكل معقد شيئاً فشيئاً، وهذا ما يتطلب وجود قائد إداري يمكنه تسيير منظمته، ويتمتع بالقدرة على إنعاش النشاط والتعامل مع الصراعات وتكييف الهياكل.<sup>10</sup>
- الحاجة إلى الانجاز: أي تقديم أفضل أداء والسعي إلى انجاز الأهداف وتحمل المسؤوليات، والعمل على الابتكار والتطوير المستمر والتميز، ولذلك فالمقاول دائماً يسعى لأن يقيم أداءه وإنجازه في ضوء معايير قياسية غير اعتيادية، وتراه لا يشعر بالراحة والاستقرار طالما كان أداءه غير متميز.
- الرغبة في الاستقلالية: أي الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعي دوماً لإنشاء مشروعات مستقلة ولا تتصف بالشراكة، خاصة عندما تتوافر الموارد المالية الكافية، كما يتعد المقاولون للعمل عند الغير وهذا نتيجة ثقهم بأنفسهم على العمل بشكل مستقل.

- الرؤية المستقبلية: أي التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية، وإمكانية تحقيق مركز متميز ومستويات ربحية متزايدة، كما أن الاعتقاد بأن المشروع يتصف بالديمومة والاستقرار، يشجع المقاول على الايمان بالمستقبل وتعزيز نظرتة الاستراتيجية له.<sup>11</sup>
- وكذلك H. Verin بين المقاول وروح المبادرة حيث تقول أن تطور التحليل الاقتصادي بما فيه شبكة المفاهيم سمح بظهور شكل جديد للرجل الاجتماعي، فهو يبادر حسب عقلانية غاياته ويصبح بذلك مقاولا.<sup>12</sup>

### الشكل رقم (03) : الصفات الأربع للمقاول في العالم



المصدر: حمزة لفقيه: تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولاتية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، (مذكرة غير منشورة)، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2008، ص: 17.

من خلال الشكل السابق يتبين أنه يوجد أربع أنواع لخصائص المقاولين تبعاً للتطور أو التقليد وكذلك تبعاً للجماعية أو الفردية، فنجد المقاول الليبرالي مقاولاً متطوراً ذو منطق فردي، أما المقاول الشبكي فهو مقاول متطور ذو منطق جماعي، أما المقاول التعاوني فهو مقاول تقليدي غير متطور وذو منطق فردي، وعكسه المقاول غير الرسمي الذي يعتبر مقاولات تقليدياً ذو منطق جماعي.

### 2-2- الخصائص السلوكية:

- يتبنى الأفراد أنماطاً سلوكية معينة. وأهم الخصائص السلوكية التي يمتاز بها المقاولون نذكر ما يلي:<sup>13</sup>
- المهارات التفاعلية: وتمثل مجموعة المهارات الإنسانية من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعملية الإنتاجية، والسعي لإيجاد بيئة عمل تفاعلية تستند

إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات وتنمية الإبداع وإقامة قنوات اتصال فعالة وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الإنتاجية وتطوير العمل.

- المهارات التكاملية: يجب أن يسعى المقاولون باستمرار إلى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين، حيث تصبح المؤسسة أو المشروع وكأنه خلية عمل متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال والفاعليات بين الوحدات.

### 3-2- الخصائص الإدارية:

وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:<sup>14</sup>

- المهارات الإنسانية: وتمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين، ظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات فضلا عن احترام الذات والمشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات من خلال بناء بيئة أعمال تركز على الجانب السلوكي والإنساني مما ينعكس على أداء المشروع

- المهارات الفكرية: تتطلب إدارة المشروعات مجموعة المهارات الفكرية وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤية لإدارة مشروعه والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أسس رشيدة وعقلانية .

- المهارات التحليلية: وتهتم بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبليا على أداء المشروع وتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع، والتهديدات المحيطة بالمشروع في البيئة الخارجية، وتحديد ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، وكذلك تحليل سلوكيات المنافسين وتصوراتهم المستقبلية وسلوكيات المستهلكين وأثر ذلك على الحصة السوقية للمشروع

- المهارات الفنية: تتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء الأعمال خاصة ما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أدائه وكل ما يرتبط بالجوانب الفنية والتشغيلية ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات.

### ثالثا: المدارس التي تناولت خصائص المقاول

ارتبط موضوع إنشاء المؤسسات غالبا بمفهوم المقاولاتية، بالإضافة إلى ذلك فالمقاول يعتبر شخصية محورية في المؤسسة الصغيرة لكونه المنشئ والمالك والمسير للمؤسسة. والسؤال المطروح من هو المقاول؟ ماهي مميزاته ودوره؟. وفي هذا الإطار تم إنجاز العديد من الدراسات والأبحاث تهدف إلى التعرف على خصائص وسمات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تميزهم عن الآخرين من أفراد المجتمع. وتوجد أربع مدارس رئيسية فسرت خصائص المقاول وهي:

#### 1- مدرسة السمات:

لقد حظي موضوع سمات المقاول بالعديد من الدراسات والأبحاث من جوانب مختلفة، إلا أن المدخل السيكولوجي كان أكثر المداخل اهتماما بهذا الموضوع. الدراسات النظرية وضعت مجموعة من السمات الشخصية الخاصة التي يتميز بها المقاول وهي:<sup>15</sup>

- الحاجة للإنجاز: يعد أهم دوافع الفرد لاختيار العمل الحر، فالرغبة لاشخصية في صياغة أهداف الفرد، والسعي لتحقيق هذه الأهداف هي أهم القوى المحركة للكثير من المستثمرين.
- الثقة بالنفس: تعد هذه الصفة من أكثر السمات شيوعا بين القادة، فهم لا يشعرون بالذنب ولا يحتاجون إلى رضا الآخرين عنهم ولا يتأثرون كثيرا بالأخطاء السابقة.
- الميل لتحمل المخاطرة: يميل المقاولون إلى تحمل قدر محسوب من المخاطرة ومعقول، وهو الأقل درجة من بين البدائل المتاحة على المقاول.
- الميل للإستقلالي: هي الخاصية الأساسية في اتخاذ القرارات بالنسبة للمقاول. إضافة إلى مجموعة أخرى يمكن أن يتصف بها المقاولون: الرؤية؛ المبادرة؛ البديهة؛ الإبداع.
- ومن أهم سمات المقاول الناجح: المثابرة ووضع الأهداف الواقعية؛ القدرة على التواصل وبناء العلاقات الانسانية؛ الانضباط الذاتي؛ التعامل مع الفشل؛ الثقة بالنفس؛ تحمل المخاطرة؛ أخذ المبادرة؛ الطاقة والنشاط؛ تحمل الغموض؛ القدرة على التفكير الابتكاري؛ استخدام الموارد الخارجية؛ المعرفة الفنية؛ قدرة التعامل مع الأرقام والنقود؛ الحدس والبديهة.

#### 2- المدرسة البيئية (الموقفية):

يرى أنصار هذه المدرسة أن شخصية المقاول تتشكل انطلاقا من بيئته، وفي هذا تلعب العوامل الاجتماعية والديمغرافية مثل الخبرة والمؤهلات والأسرة والوضعية الاجتماعية دورا رئيسيا في تحديد شخصية وسلوك المقاول، ويمكن إيجاز تأثيرات هذه العوامل فيما يلي<sup>16</sup>:

- الثقافة: وهي التي تفسر أسباب وجود سمات المقاول لدى بعض الأشخاص دون غيرهم:

- الخلفية الأسرية: يرى أنصار هذا الرأي أن موقع ميلاد الفرد في أسرته يحدد إمكانية أن يسلك سلوك المقاول، فالطفل الأول (البكر) يحظى بالرعاية التي تكسبه ثقة بالنفس ؛
  - التعليم والخبرة: تشير الإحصاءات إلى أن نسبة التعلم بين المقاولين أعلى منها بين الموظفين، كما تسير أيضا إلى أن الخبرة المهنية تزيد من فرص النجاح؛
  - نظرية الجذب والدفع: سلوك المقاول يحدث بسبب عوامل ايجابية، أو يحدث بسبب عوامل سلبية.
  - منهج الحراك الاجتماعي: وتبعاً لهذا المنهج يتجه الأفراد الذين يعيشون على هامش المجتمع (مثل المرأة في بعض المجتمعات)، إلى أن يبدووا -بحكم الضرورة وليس الاختيار- أعمال خاصة.
- وبالتدقيق في العوامل البيئية المؤثرة في سلوك المقاول، نلاحظ أن التعليم والخبرة يعتبر عامل مهم يمكن التحكم فيه وكذلك دور التدريب في ذلك.

### 3- المدرسة السلوكية:

- يرى أنصار هذه المدرسة أن سلوك المقاول لا يعتمد على مجرد وجود سمات لدى الفرد، ولكنه بالإضافة إلى ذلك يكون مرتبطاً بأداء الوظائف الإدارية بشكل فعال، ومن ثم يكون المقاول - من وجهة نظرهم- هو الشخص الذي يوجه الموارد بكفاءة، ويضع الاستراتيجية الملائمة ونظم الرقابة والمتابعة بما يمكن من استغلال الفرص المتاحة.

### 4- المدرسة المعاصرة:

- ترى هذه المدرسة أن سلوك المقاول ينتج من عاملين رئيسيين هما<sup>17</sup>:
- الإحساس بالفرصة: الناتج عن تفاعل بين السمات الشخصية للمقاول (مدرسة السمات) والقوى البيئية المؤثرة (المدرسة البيئية)؛
  - اغتنام الفرصة: وهو ما يتطلب القدرة على إدارة وإستثمار الموارد وتعظيم منافعها في إطار التفاعل مع الإمكانيات الإستثمارية المتاحة (المدرسة السلوكية).
- الملاحظ أن كل المدارس تقدم صورة متكاملة عن أهم سمات المقاول، بحثي لا يمكن تبني مدرسة وترك أخرى لأن كلا منها تتناول زاوية مختلفة عن الصورة.

#### رابعاً: أنواع المقاولين وتصنيفاتهم

توجد العديد من الأنواع والتصنيفات التي تميز المقاولين عن بعضهم البعض، وفي هذا الإطار نجد الباحثين يصنفون هوية المقاول إلى أصناف عديدة حسب متغيرات محددة. وفيما يلي نتطرق إلى أهم تصنيفات هوية المقاولون.

#### 1- المقاول الحر في مقابل المقاول الانتهازي:

في سنة 1967 قسم Norman Smith المقاول تبعاً لنماذج تنظيم المؤسسات إلى نوعين، وذلك في دراسة لسكان منشئين للمؤسسات في منطقة النشاط في الو. م. أ<sup>18</sup>:

- المقاول الحرفي L'entrepreneur artisan: هذا النوع من المقاولين يعتمد على خبرته التقنية والعملية في إنشاء مؤسسته وهو في العادة يفضل المؤسسة الصغيرة، ويميل للأنشطة في القطاعات ضعيفة التطور، كما أنه لا يحب الرقابة الخارجية على مؤسسته، مجال عمله لا يمثل ابتكاراً بذاته ولكنه تقليد لمنهج موجود مسبقاً، منطقته في إنشاء مشروعه لا يعتمد على مبدأ التسييرية ولكن من منطق الاقتناع بطريقة العمل التي يحكم بها.

- المقاول الانتهازي L'entrepreneur opportuniste : هو يتميز بمعرفة أكثر عن سابقه في العمل وأكثر خبرة قد يكون إطار جامعي، يفضل الانطلاق برأس مال شخصي (تمويل ذاتي كبير).

#### 2- طبقاً لمواصفات المسيرين والتقنيين :

يمتاز هذا النوع عن سابقه، بإعطائه اهتمام بالغ لأسلوب إدارة الأعمال. حيث تم تصنيف المقاول حسب هذا التصنيف إلى نوعين هما:<sup>19</sup>

- المقاول التقني L'entrepreneur technician : يهتم قبل كل شيء بشروط الانتاج، ويعلم كيف يضع كفاءته العملية والخاصة في قيمة، وهو في بعض النواحي يشبه المقاول الحرفي عند smith لكنه أكثر تأهيلاً.

- المقاول المسير L'entrepreneur manager : يركز على مشاكل تسيير الموارد، حسب تكوينه أو خبرته العملية، اهتمامه يهدف إلى تقليل التكاليف وأيضاً الاستثمار خارج الانتاج، أي أنه يتوجه نحو القطاعات التي لا تتطلب عملية الانتاج.

#### 3- تصنيف J. Laufer:

في دراسة نشرها J. Laufer سنة 1975، والتي تم إعدادها ما بين 1950 و1970، تناولت 60 حالة إنشاء مؤسسة معتمداً في ذلك على الدوافع من وراء إنشاء المؤسسة والأهداف الأساسية للمقاول. حيث أبرزت نتائج الدراسة إلى وجود أربع أصناف للمقاولين وهي:<sup>20</sup>

- المقاول المسير والمبتكر: مكون في مدرسة عليا، له مسار مهني متميز اكتسبه في المؤسسات الكبيرة، هذا النوع من المقاولين محفز بحاجات الانشاء، والحاجة للإنجاز والسلطة، أهداف تتمحور حول النمو والابتكار.

- المقاول المالك الموجه نحو النمو: إضافة إلى الرغبة في النمو، هذا النوع من المقاولين تتشكل الاستقلالية المالية بالنسبة له هدفا مهما. والبحث عن التوازن بين النمو والاستقلالية يمثل أحد أهم انشغالاته المستمرة، كما أن دوافعه مماثلة لدوافع النوع السابق مع الحاجة إلى قدر أكبر من السلطة. المقاول الراض للنمو ولكنه يبحث عن الفعالية: يختار هذا النوع من المقاولين هدف الاستقلالية بوضوح، ويرفض النمو الذي من الممكن أن يحول بينه وبين بلوغ هذا الهدف، دوافعه تتمثل في الحاجة إلى السلطة والنفوذ.

- المقاول الحرقي: دافعه الأساسي هو الحاجة إلى الاستقلالية، وهدفه الرئيسي هو بقاء المؤسسة، وللاستقلالية دور كبير بالنسبة له في النجاح الاقتصادي.

#### 4- المقاول PIC والمقاول CAP

في دراسة لهما، ربط Julien and Marchesnay 1988 بين نمو المؤسسة وشخصية المقاول، حيث ميزا بين نوعين رئيسيين من المقاولين هما:<sup>21</sup>

- المقاول PIC: (الراض للنمو ولكنه يبحث عن الفعالية) (Pérennité – Intdépendance- Croissance) ، اهتمام هذا المقاول تكون مرتبة حسب الأولوية التالية:

- ضمان بقاء نشاطه، من خلال المحافظة وتراكم ممتلكاته؛
- الرغبة في الاستقلالية من خلال رفضه رفع الرأسمال الاجتماعي لمؤسسته بالمساهمات من المشاركين؛

- النمو كنتيجة حتمية لتراكم ممتلكاته وليس كهدف في حد ذاته.

يتميز هذا النوع من المقاولين باهتمامه بالإنتاج، كما أن رؤيته الخارجية محدودة ونشاطه لدراسة السوق محدود وفردى، فهو يفضل العمل على أساس وفاء شبكة العلاقات مع الزبائن والموردين، منا يغلب عليه المركزية في اتخاذ القرار.

- المقاول CAP: (المالك والمتجه نحو النمو) (Croissance- Autonomie- Pérennsatin) اهتمامات هذا المقاول تكون مرتبة على الشكل التالي :

- نشاطات النمو أكثر من نمو النشاطات؛ فهو يسعى إلى تحقيق أكبر ربح ولو بدرجة كبيرة من المخاطر، فهذا المقاول أكثر حيوية قد يلجأ إلى التمويل الخارجي وفتح رأسماله بشرط ضمان استقلالية التسيير؛

- ينصب اهتمامه على الحرص على البقاء والذي يكون مرتبط بمدى تحقيق مستوى جيد من الأرباح؛

- نمط تسييره يتجه للاندماج أكثر من التميز فهو يفضل مشاركة أعضاء المؤسسة.

##### 5- مقارنة "شومبيتر":

- لقد قام شومبيتر ببلورة مقارنة سنة 1935 تتعلق بوظائفه الاقتصادية وتأخذ بعين الاعتبار موقعه الاجتماعي، وأرسى 04 معالم للمقاول هي<sup>22</sup>:
- المنتج المسوق: الذي يقدم مشروع رأسمالي، حيث يمارس هذا النوع من المقاولين وظائف متعددة.
  - قبطان الصناعة: سواء من خلال التأثير الشخصي أو من خلال اكتساب الملكية أو مراقبة أغلب الاجراءات.
  - المدير الموظف: يمتلك قانون أساسي خاص به، وقد يهتم أو لا يهتم لنتائج المؤسسة، وأفعاله ليست رأسمالية.
  - المؤسس المشارك بقوة في بداية نشاط المؤسسة، فهو يبعث نشاط وينسحب بعدها بسرعة.
- نتيجة استماع الدراسات التي قام بها عدد كبير من المختصين والتي نتج عنها العديد من الأنواع للمقاولين وفقا لعدة معايير. نذكر في الجدول الموالي أنواع المقاولين وأصنافهم وفق بعض المفكرين.

##### الجدول رقم (05): أنواع المقاولين حسب بعض الكتاب

الأنواع	التاريخ	الكتاب
- مقال الأعمال الحرفية. - مقال الأعمال	1967	Smith
- المقال الإداري. - المقال المستقل.	1970	Collins & Moore
- المسير أو المبتكر. - المقال الموجه نحو النمو. - المقال الموجه نحو الفعالية. - مقال الأعمال الحرفية.	1975	Laufer
- المستشرف أو الباحث. - المبتكر. - المقال التابع. - المقال التفاعلي.	1978	Miles & Moore
- المستقلين. - فرق بناء.	1980	Vesper

- مبتكرين مستقلين. - مضاعفي النماذج الموجودة. - مستغلي وفورات الحجم. - جامعي رؤوس الأموال. - المشترين. - الفنانين الذين يبيعون ويشتررون. - بناء التكتلات. - المضاربين. - متداولي القيم المكشوفة.		
- PIC (الاستدامة، الاستقلالية، النمو). - CAP (النمو القوي، الحكم الذاتي، استدامة أقل).	1988	<b>Julien &amp; Marchesnay</b>
- المقاول. - مالك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.	1988	<b>Carland, Hoy, Carland</b>
- المقاول الحر. - المقاول الانتهازي.	1988	<b>Dussault &amp; Lorrain</b>
- الحر. - الموجه نحو الخطر. - الموجه نحو العائلة. - الإداري.	1989	<b>Lafuenté &amp; Salas</b>
- العامل. - الحال.	1998	<b>Filion</b>
- المنعزل. - البدوي. - الجدير بالذكر. - المغامر.	1998	<b>Marchesnay</b>
- المتمرّد (28%) - الناضج (41%) - المطلع (25%) - المبتدئ (6%).	1998	<b>Duchéneaut</b>

Source : L. J. Filion : **Typologies d'entrepreneur est – ce vraiment utile**, Cahier de recherche n° 2000-14, HEC Montréal, Canada, 2000, P : 04.

### هوامش ومراجع الفصل الثالث

- 1 - الجودي محمد علي: نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي - دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص: 36.
- 2 - سامية ابريغم، يمينة بوقندورة: ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جوان 2019، ص: 559.
- 3 - مرجع نفسه، ص: 563.
- 4 - أشرف مهني: المرافقة المقاولاتية أسلوب للنهوض بالمؤسسات الصغيرة في الجزائر - دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات المصغرة المنشأة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، فرع الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، 2013/2014، ص 04.
- 5 - منيرة سليمان: أثر ثقافة المؤسسة على التوجه المقاولاتي، دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مستوى ولاية عنابة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عنابة، 2016/2017، ص 103.
- 6 - ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي: المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 89.
- 7 - هالة محمد لبيب عنبة: المشروعات الصغيرة للشباب ما بعد عصر ريادة الأعمال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2017، ص: 54.
- 8 Tiit Elenurm: **Entrepreneurial orientations of business students and entrepreneurs**, Vol. 7, No. 2, Baltic Journal of Management, Emerald Group Publishing Limited, 2012, p 218.
- 9 - هالة محمد لبيب عنبة: مرجع سابق، ص 54.
- 10 - صندرة سايب: محاضرات (سيرورة إنشاء المؤسسة ، أساليب المرافقة ،دار المقاولاتية )، جامعة قسنطينة 2، 2014/2015، ص.ص: 9-10.
- 11 - فلاح حسن الحسيني: إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ص □□□□.
- 12 - حمزة لفقير: تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولاتية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، (مذكرة غير منشورة)، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008/2009، ص: 17.
- 13 - فلاح حسن الحسيني: مرجع سابق، ص: □□.
- 14 - مرجع نفسه، ص.ص: □□-□□.
- 15 - محمد قوجيل: محاضرات في مقياس المقاولاتية، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، 2016/2017، ص: 19.
- 6 - مرجع نفسه، ص: 21.
- 17 - هالة محمد لبيب عنبة: مرجع سابق، ص: 57.
- 18 - Alain Fayolle : **Entrepreneuriat- Apprendre à entreprendre**, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2012, p : 77.
- 19 - صندرة سايب: محاضرات ( سيرورة إنشاء المؤسسة ، أساليب المرافقة ،دار المقاولاتية )، مرجع سابق، ص: 11.
- 20 - Alain Fayolle : **Op. Cit**, p : 78.
- 21 - **IBID**, p : 78.
- 22 - **IBID**, P : 79.

## المحور الرابع

### مصطلحات ذات علاقة بالمقاولاتية

✓ أولا: الثقافة المقاولاتية

✓ ثانيا: الروح المقاولاتية

✓ ثالثا: التعليم المقاولاتي

## المحور الرابع: مصطلحات ذات علاقة بالمقاولاتية

من خلال هذه المحاضرة نتناول بعض المصطلحات التي لها علاقة بالمقاولاتية، وتشكل محور أساسي في أبحاث الدارسين والمفكرين في مجال المقاولاتية خاصة ما تعلق كل من الثقافة المقاولاتية، الروح المقاولاتية والتعليم المقاولاتي، لما لهذه المصطلحات أهمية بالغة، خاصة للطلبة الجامعيين ليصبحوا مقاولي المستقبل.

### أولاً: الثقافة المقاولاتية

تعتبر الثقافة المقاولاتية منبع العمل المقاولاتي، حيث تدعم النشاط المقاولاتي، حيث تعد من العوامل المهمة التي تحدد توجهات الأفراد نحو المبادرات الفردية، فالالاقتصاديات المتطورة هي التي يوجد بها ثقافة أعمال عالية تشجع على انشاء المؤسسات حيث ينشأ المجتمع مشبع بالثقافة المقاولاتية.

#### 1- مفهوم الثقافة المقاولاتية:

هو مفهوم يرتبط بتأثير المتغيرا والعوامل الخارجية في تكوين المقاولين، حيث عرفت على انها:<sup>1</sup>

- التلائم أو التوافق مع العوامل المحيطة، وتتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكارها، وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مشتركة.

- كما تعرف على أنها مجموعة القيمة المشتركة والمتقاسمة بين أطراف المجتمع والتي يستعملونها في التعاملات والتبادلات.

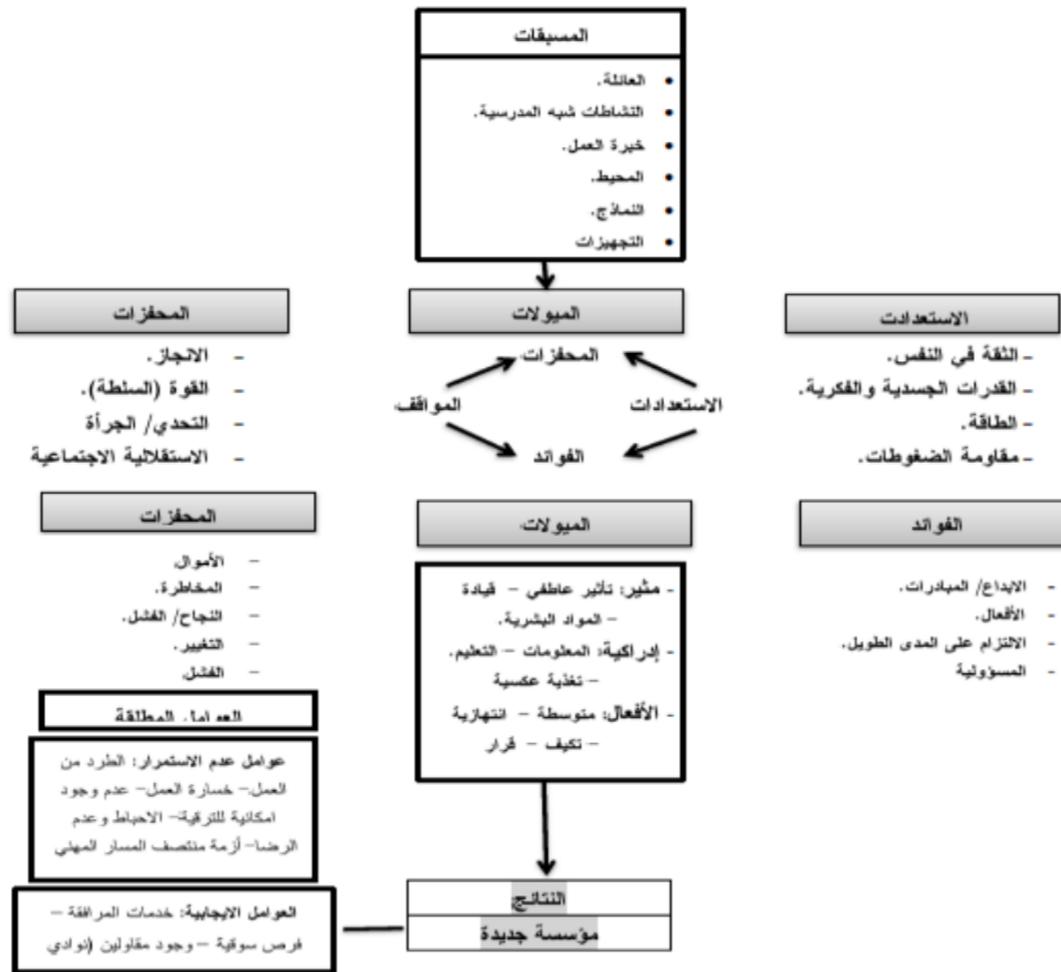
ومنه يمكن تعريف الثقافة المقاولاتية على أنها مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة جديدة، إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين بالإضافة إلى التخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم المراقبة.

وتمثل الثقافة المقاولاتية المحرك لإنشاء المؤسسات، كما تلعب دورا مهما في تماسك الأفراد، والحفاظ على هوية الجماعة، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك أفراد المجتمع ومساعدتهما على اكتشاف قدراتهم على الإبداع واكتساب الثقة بالنفس، من خلال تحريك الدوافع النفسية والمالية نحو المقاولاتية. ويلخص نموذج (1989) Sabourin et Y.Gasse J-P مفهوم الثقافة المقاولاتية، حيث يبرز المراحل التي تقود لبروز وظهور المقاولين بين فئة المتدربين لاحظ الباحثان أنه توجد علاقة ايجابية بين التوجهات المقاولاتية للفرد والامكانيات المقاولاتية. أما عن العوامل التي تؤثر على هذا النموذج فهي:<sup>2</sup>

- المسبقات: وتمثل مجموع العوامل الشخصية والمحيطية التي تشجع على ظهور الاستعدادات عند الفرد. حيث لاحظ الباحثان بأن الطلبة الذين لديهم آباء يعملون لحسابهم الخاص لديهم إمكانيات مقاولاتية أكبر بالمقارنة مع الآخرين.

- الاستعدادات: وهي مجموع الخصائص النفسية التي تظهر عند المقاتل. وهي المحفزات، المواقف، الأهلية والفائدة المرجوة، والتي تتفاعل في ظروف ملائمة لتتحول إلى سلوك.
- تجسيد الإمكانيات والقدرات المقاوالتية في مشروع: وهذا يكون تحت تأثير الدوافع المحركة والتي تشمل العوامل الايجابية وعوامل عدم الاستمرارية (انقطاع)
- فكلما زادت كثافة الدوافع المحركة فهي تشجع الأفراد أكثر على خلق مؤسسة، والأفراد الذين يملكون إمكانيات وقدرات مقاوالتية أكبر فهم يحتاجون لدوافع محركة أخف.

الشكل رقم (04): نموذج (J-P . Sabourin et Y.Gasse (1989)



المصدر: منيرة سلامي: دراسة وتحليل واقع المقاوالتية النسوية بالجزائر - دراسة ميدانية على عينة من المقاوالتات، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (أطروحة غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014 / 2015، ص: 116.

2- مقومات الثقافة المقاوالتية:

توجد أربع أماكن يمكن أن ترسخ فيها الثقافة المقاوالتية وهي:<sup>3</sup>

- المحيط الاجتماعي: حيث يعتبر عنصرا مهما في الدفع نحو إنشاء المؤسسة نظرا لتكوينه المعقدة والثرية.

- المدرسة أو الجامعة: ليست المدرسة بمعزل عن الديناميكية السوسيو-اقتصادية للمجتمع، فبالإضافة إلى دورها التكويني والتربوي المعتاد، يتعين عليها أن تقيم جسور الالتقاء مع المقاولة. وبالتالي تشكل قاطرة التنمية من خلال انفتاحها على المقاولة، وتنمية ثقافة المقاولة لدى الشباب، وهنا تكمن أهمية نقل المعارف للمجتمع من أجل خلق الثروات ضمن منظور مقاولاتي للتربية والتكوين.
  - الدين: يعتبر الدين من بين المؤسسات الاجتماعية التي يستمد منها الفاعلون الاجتماعيون الكثير من القيم والمعايير، فقيم العمل واتقانه، وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على القوت، هي عناصر تشترك فيها كل الديانات السماوية، وعليه يشكل الدين والقيم الحامل لها أحد مقاومات النشاط المقاولاتي.
  - العادات والتقاليد: هي من العوامل المؤثرة على التوجه نحو إنشاء المؤسسات، فالمجتمعات البدوية تمارس الزراعة والرعي مع أبنائها، أما الصناعات التقليدية والأنشطة التجارية فتتوارثها الأجيال.
- بالإضافة إلى العديد من المهارت الواجب توافرها فالمقاول مثل المهارات التقنية، والتفاعلية والإنسانية والفكرية والتحليلية وغيرها.

### 3- خصائص الثقافة المقاولالية:

تمتاز الثقافة المقاولالية حسب Toulouse بخصائص خمسة، نوجزها في الآتي:<sup>4</sup>

- تمييز أنشطة الصفقات (الأعمال): تمنح الثقافة المقاولالية لأنشطة الأعمال مكانة هامة فيما يمكن ان نسميه التسلسل الهرمي لقيم هذا المجتمع، حيث أن المجتمع الذي يثمن المقاولالية يمنح فيما يخص الصفقات والمال، وكذا إنشاء الشركات مكانة هامة ذات أولوية.
- تمييز المبادرات الفردية أو الجماعية: المجتمعات التي توجد فيها الأنشطة المقاولالية، تعتبر مجتمعات أين يتم الحصول على الفرص، حيث يتسم أعضائها بنوع من الاندفاع اتجاه التحديات والتحكم الأمثل لثروات الطبيعة، بالإضافة إلى هذا تساعد الأفراد في تحديد مصيرهم، وكذا استغلالهم المحكم للفرص المتاحة.
- تمييز المبادرة والإصرار: إن الثقافة المقاولالية هي التي تثمن المثابرة والتصميم، والتي تدعم التجريب (المحاولة)، وترغب فيه، والتي تتسامح مع بعض الأفراد الذين يواجهون الصعوبات، الفشل، وكذا الإفلاس، دون إقصاء ورفض الأفراد الذين يقترحون مشروعات من أجل إنشاء شركاتهم الخاصة.
- تسمح بالعيش في توازن ما بين الأمن والخطر: تمكن الثقافة المقاولالية من الموازنة بين الأمن والخطر من خلال إعطاء مكانة للمقاول في هذا المجتمع، والتي تؤدي إلى علوم شأن المقاولالية، وعلى هذا الأساس فإن الثقافة المقاولالية تسعى لإيجاد توافق بين الأمن والخطر، من أجل خلق نوع من التوازن ما بين الحاجات الخاصة بالأمن وضرورة تحمل المخاطر اللازمة لتحقيق المشاريع الخاصة بهذا المجتمع.

- توفر حل للتوتر بين الاستقرار والتغيير: تقوم الثقافة المقاوالتية بخلق نوع من التوازن ما بين الاستقرار والتغيير. حيث لنمو ومواصلة المؤسسة مسارها يجب أن توفر نوع من الاستقرار في سلوك الأفراد وذا هياكل وقيم المجتمع. بالإضافة إلى هذا تحتاج أيضا إلى التغيير الذي يساعد في خلق منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة، وعلى هذا الأساس فإن التوفيق بين الاستقرار والتغيير يسمح للأفراد بالعيش في انسجام مع هذا التوتر الحاصل.

## ثانيا: الروح المقاوالتية

### 1- مفهوم الروح المقاوالتية:

حسب Leger- jarniou لا يجب الخلط بين روح المقاوالتية وروح المؤسسة فلكل منهما مفهومه الخاص:<sup>5</sup>

- تعرف روح المؤسسة بأنها " مجموعة من المواقف العامة والايجابية إزاء مفهوم المؤسسة والمقاول." يجب أن لا تنحصر روح المقاوالتية فقط في عملية إنشاء المؤسسات، بل يجب النظر إليها كموقف عام يمكن استعماله.

- إذن فروح المقاوالتية تتعدى في مفهومها عملية انشاء المؤسسات الفردية، لتشمل تطوير الكفاءات الفردية في تقبل إمكانية التغيير بروح منفتحة مما يمكن الأفراد من تطوير أنفسهم، واكتساب مهارات جديدة ناتجة عن الانتقال للميدان العلمي وتجريب الأفكار الجديدة، وبالتالي كسر حاجز الخوف من التغيير واكتساب مرونة في التعامل مع المستجدات.

تعرف الروح المقاوالتية بأنها "حالة من التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي تنظم عن طريق الخبرة وتؤثر تأثيرا دينامكيا أو موجبا على استجابات الفرد لجميع الموضوعات والمواقف المرتبطة بها".<sup>6</sup>

الروح المقاوالتية كمفهوم يمكن أن يدرس على مستويات عديدة، توجه فردي للذين يبحثون عن فرص أعمال جديدة، وبعدها كعمليات وممارسات وأنشطة اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة. فالمؤسسون للشركات يحاولون القيادة في اتجاه يتناسب مع ميولاتهم الشخصية.

### 2- العوامل المؤثرة في الروح المقاوالتية:

يرى الكثير من الدارسين في حقل المقاومة وجود عدد كبير من العوامل التي تؤثر على الروح المقاوالتية مثل العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمنطقة، نذكرها في الآتي:

1-2- السمات الشخصية للمقاول: وتمثل مجموعة السمات التي يتصف بها الفرد، حيث تمثل دالة لتفاعل جملة من الظروف والمتغيرات البيئية والعائلية والنفسية والاجتماعية، وهذه تتجسد من خلال السلوك لإشباع دوافع معينة.<sup>7</sup> وقد أظهرت العديد من الدراسات أن السمات والمواقف الشخصية لها تأثير مهم على الروح المقاوالتية. حيث يوجد بعض الأفراد من يملكون نقطة ضعف أو أكثر من الخصائص المقاوالتية- بغض النظر عن توجهه ليصبح مقاول-<sup>8</sup> ونذكر من بين الخصائص

• الحاجة إلى الانجاز: أي تقديم أفضل أداء والسعي إلى انجاز الأهداف وتحمل المسؤوليات.

- وجهة الضبط: مركز الضبط من المتغيرات الشخصية الأساسية الذي لقي اهتمام الباحثون في ميدان علم النفس، وهو سمة شخصية أخرى من السمات التي تؤثر على التوجه المقاولاتي.
- الثقة بالنفس: تعبر عن اعتقاد الفرد بأن لديه القدرة الكافية على القيام بالأعمال المطلوبة منه وفقا لمستويات الأداء المحددة.<sup>9</sup> والحكم على درجة الثقة بالنفس يتضمن ثلاث عناصر هي:
  - الحجم، ويعبر عن مقدار أو مستوى اعتقاد الفرد في قدرته على أداء العمل؛
  - القوة، تعبر عن درجة ثقته في أنه من الممكن أن يؤدي العمل بهذا القدر أو المستوى؛
  - العمومية، تشير إلى أي مدى يمكن أن تمتد الثقة بالنفس إلى مواقف أو أعمال أخرى.

2-2- العوامل البيئية المؤثرة على الروح المقاولاتية: بالإضافة إلى السمات الشخصية، تؤثر العوامل البيئية على الروح المقاولاتية للأفراد. نذكر منها:<sup>10</sup>

- الحصول على رأس المال: الحصول على رأس المال هو بلا شك أحد العوامل الحاسمة في إنشاء أعمال جديدة، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن الكثير من الأفراد تخلوا عن ولوج عالم المقاولاتية بسبب عدم قدرتهم على الحصول على رأس المال.
- معلومات الأعمال: توفر المعلومات عن الأعمال وسهولة الوصول إليها هو عامل مهم لبداية مغامرة جديدة وتحقيق النمو المستدام.
- الشبكات اجتماعية: يمكن أن يفتقر المقاول للموارد مثل رأس المال ومعلومات الأعمال التي هي ضرورية لتحويل الفكرة إلى قيمة تدخل للسوق، مالم يتمكن المقاول من الحصول على هذه الموارد فالأعمال لا يمكن أن تصبح حقيقة في هذا السياق.
- التعليم الجامعي: الدعم التعليمي الذي يشير بشكل رئيسي للبيئة الجامعية المساندة. وفقا للنتائج، إذا قدمت الجامعة معارف وطموحات ملائمة للمقاولاتية، من الممكن أن تزيد إمكانية اختيار مهنة المقاولاتية بين الشباب.

### 3- نماذج قياس التوجه (الروح) المقاولاتي:

حسب Dell فإن التوجه المقاولاتي هو "رغبة الفرد في أداء سلوك تنظيم المشاريع، أو المشاريع المشتركة في الأنشطة المختلفة، أو العمل لحسابه الخاص أو إنشاء أعمال جديدة". لكن هذه لا يكفي فالتوجه المقاولاتي يتطلب الشجاعة الداخلة والطموح والرغبة في البقاء.

كما يرى Thompson ان التوجه المقاولاتي على أنه: "قناعة الاعتراف بالنفس في إقامة المشروع الجديد والتخطيط للقيام به في المستقبل".<sup>11</sup>

وتعرف الروح المقاولاتية بأنها "حالة عقلية التي يرغب فيها الفرد في خلق منشأة جديدة أو قيمة جديدة داخل منظمات موجودة". فالتوجه المقاولاتي إذا هو "إرادة فردية أو استعداد فكري يتحول إلى إنشاء مؤسسة وذلك في ظل ظروف معينة"<sup>12</sup>.

وبالتالي يمكن اعتبار التوجه المقاولاتي بمثابة النية التي تتوسط الاعمال المقاولاتية والعوامل الخارجية. ومن النماذج التي حاولت قياس التوجه المقاولاتي نذكر:

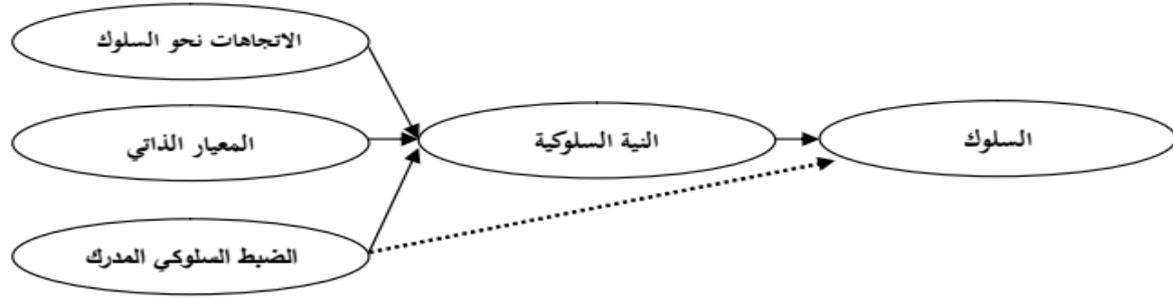
3-1- نظرية السلوك المخطط لـ AZJEN: تعتبر نظرية السلوك المخطط واحدة من أهم النظريات في علم النفس وهي نظرية حول العلاقة بين المواقف والسلوك، واستخدمت في البحوث التي تفسر النوايا والسلوكيات. قام Ajzen Icek بتوسيع نظرية الفعل المعقول، فحصل على نظرية السلوك المخطط التي تؤكد على قاعدة النية قبل أداء السلوك لكن تتطرق إلى الحالات التي لا يسيطر فيها الفرد على كل العوامل التي تؤثر على الأداء الفعلي للسلوك.<sup>13</sup>

تستند نظرية السلوك المخطط إلى افتراض أن الافراد يتصرفون عادة بطريقة معقولة؛ أنهم يأخذون في الاعتبار المعلومات المتاحة ويأخذون في الاعتبار بشكل ضمني أو صريح الآثار المترتبة على أفعالهم. تمشيا مع هذا الافتراض، تفترض النظرية أن نية الشخص لأداء (أو عدم أداء) سلوك ما هو أهم محدد فوري لهذا الفعل.<sup>14</sup> كنتيجة فإن نظرية السلوك المخطط تؤكد على أن حدوث السلوك الفعلي يتناسب مع مقدار السيطرة التي يمارسها الفرد على سلوكه وقوة نوايا هذا الفرد لتنفيذ هذا السلوك. وتفترض هذه النظرية أن الكفاءة الذاتية هامة لتحديد القوة التي ينوي بها الفرد تحقيق سلوك ما.

وفقا لنظرية السلوك المخطط، فإن النوايا (والسلوكيات) هي دالة لثلاثة محددات أساسية، واحدة شخصية بطبيعتها، وواحدة تعكس التأثير الاجتماعي، وثالثة تتعامل مع قضايا الضبط. العامل الشخصي هو اتجاه الفرد نحو السلوك. وهذا الاتجاه هو تقييم الفرد الإيجابي أو السلبي لأداء سلوك معين يثير الاهتمام. المحدد الثاني للنية هو تصور الشخص للضغط الاجتماعي لأداء أو عدم أداء السلوك قيد الدراسة. نظراً لأنه يتعامل مع الوصفات المعيارية مدركة، يطلق على هذا العامل المعيار الذاتي. أخيراً، المحدد الثالث للنوايا هو الشعور بالكفاءة الذاتية أو القدرة على أداء السلوك المثير للاهتمام، وهو ما يسمى الضبط السلوكي المدرك.<sup>15</sup> وبشكل عام، ينوي الأشخاص أداء سلوك ما عندما يقومون بتقييمه بشكل إيجابي، وعندما يواجهون ضغطاً اجتماعياً لأدائه، وعندما يعتقدون أن لديهم الوسائل والفرص للقيام بذلك. وحسب هذه النظرية؛ يسترشد سلوك الإنسان من خلال ثلاثة أنواع من الاعتبارات:<sup>16</sup>

- المعتقدات الفردية حول النتائج المحتملة للسلوك وتقييم أهمية هذه النتائج بالنسبة للفرد.
- المعتقدات المعيارية حول توقعات الآخرين المعيارية من الفرد والدافع للإمتثال لهذه التوقعات.
- معتقدات الضبط عن وجود العوامل والتي يمكن أن تسهل أو تعيق أداء السلوك.

الشكل رقم (05): نموذج السلوك المخطط لـ Ajzen



Source: Ajzen Ick: Attitudes, Personality and Behavior, Open University Press, 2005, p 118.

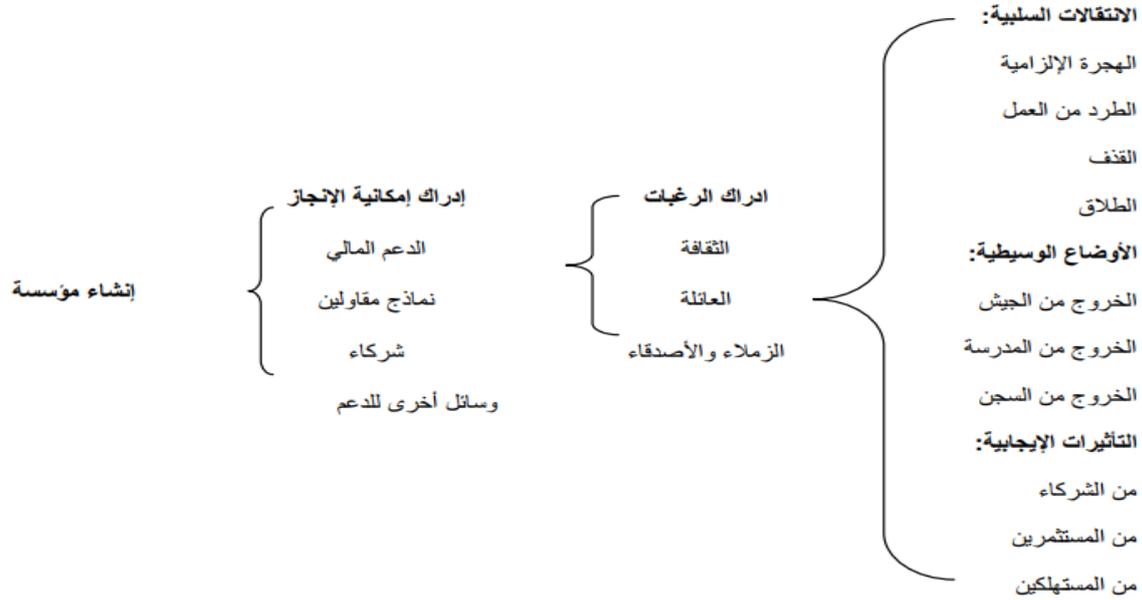
المعتقدات السلوكية تنتج موقفا مناسباً أو غير مناسب نحو السلوك؛ المعتقدات المعيارية تؤدي إلى الضغوط الاجتماعية المدركة أو المعيار الشخصي ومعتقدات التحكم تؤدي إلى السيطرة السلوكية المدركة. إجمالاً فإن الموقف تجاه السلوك؛ المعيار الشخصي والشعور بالسيطرة السلوكية يؤدي إلى تشكيل نية سلوكية. وكقاعدة عامة فإنه كلما كان الموقف والمعيار الشخصي أكثر ملائمة للسلوك (تفضيلاً)، وكان الضبط السلوكية المدركة أقوى؛ فإن نية الشخص لأداء السلوك المعين ستكون أقوى. وأخيراً بفرض درجة كافية من الضبط الفعلي على السلوك؛ فإن المتوقع من الناس هو أن ينفذوا نواياهم عندما تكون الفرصة سانحة. وبالتالي فإنه يمكن الفرض بأن النية تسبق السلوك مباشرة.<sup>17</sup>

2-3- نموذج تكوين الحدث المقاولاتي لـ SOKOL et SHAPERO : يعد كل من سوكول وشابيرو و1982، من بين الرواد الذين اهتموا بالعوامل المفسرة لاختيار المقاولاة وقدموا نموذج تكوين الحدث المقاولاتي. والفكرة الأساسية للنموذج تقول أنه لكي يبادر الفرد بإنشاء مؤسسته الخاصة، فيجب أن يسبق هذا القرار حدث ما يقوم بإيقاف وكسر الروتين المعتاد.<sup>18</sup>

والشكل الموالي يوضح نموذج تكوين الحدث المقاولاتي لـ SOKOL et SHAPERO 1982

شكل رقم 06: نموذج تكوين الحدث المقاولاتي لـ SOKOL et SHAPERO 1982

مسار التغيير في الحياة



المصدر: أمينة قايدى: تطور التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة معسكر، 2016/2017، ص: 60.

وقسم المؤلفان الانتقالات التي تحدث إلى ثلاث فئات، وهي:

- الانتقالات السلبية: مثل الطلاق، التسريح من العمل، الهجرة، وعدم الرضا الوظيفي، وهي عادة ما تكون خارج سيطرة الفرد، ومفروضة من الخارج.
- الانتقالات الإيجابية: مثل الأسرة، المستهلكين، والمستثمرين.. الخ. وهي أحداث تعود في الغالب لمصادر الفرص، والفرص ليست دائما مهنية (كالاستجابة لهواية أو انشغال ثانوي).
- الأوضاع الوسيطة: مثل الخروج من الجيش، ومن المدرسة، أو من السجن.

إن التفاعل بين مختلف الانتقالات هو السبب وراء تغيير مسار حياة الفرد، وبالتالي انطلاق الحدث المقاولاتي. علاوة على ذلك، هذه الانتقالات تعجل العمل المقاولاتي، ويتم إدراكها من قبل الأفراد، أو مجموعات من الأفراد مما يسمح بالتحسن مع مرور الوقت، ووفقا للنموذج في الواجهة أمام هذه العوامل الثالثة يعتبرون نتاج البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، هذه الإدراكات هي نتاج البيئة الثقافية والاجتماعية وتحدد الخيارات الشخصية. وهي تحدد وفق عاملين رئيسين هما:

- إدراك الرغبة: تضم العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على نظام القيم للأفراد، فكلما يولي المجتمع أهمية للإبداع، المخاطرة، الاستقلالية الذاتية، كلما زاد عدد المؤسسات المنشأة. ويتشكل نظام القيم من

خلال تأثير العائلة خاصة الأبوين اللذان يلعبان دور مهم في تكوين الروح، بالإضافة لخوض تجارب مقاولاتية سابقة فاشلة كانت أو ناجحة، كلها عوامل تساعد على تقوية الروح لدى الشخص.

- إدراك إمكانية الانجاز: تنشأ إمكانية الإنجاز من خلال إدراك الفرد لجميع أنواع الدعم والمساعدة المتوفرة لديه لتحقيق فكرته. فتوفر الموارد المالية يؤثر مباشرة على توجه الفرد نحو المقاولاتية، وهذا الميل يتولد نتيجة امتلاك الفرد لمدخرات خاصة أو مساهمات العائلة، أو من خلال أفراد المجموعة (في حالة المجموعات العرقية).

### ثالثاً: التعليم المقاولاتي

يعد التعلم المقاولاتي من بين الاتجاهات الحديثة التي توليها الدراسات أهمية بالغة في مجال المقاولاتية، حيث أن مستقبل المقاولاتية في الحاضر والمستقبل مرتبط بالمعرفة، وهذا يكون عن طريق تفعيله من خلال برامج حكومية ومراكز خاصة، لطرح المساقات العلمية والأكاديمية في المقاولاتية.

#### 1- مفهوم وأهمية التعليم المقاولاتي :

يعرف كل من Bechard & Toulouse التعليم المقاولاتي على أنه "مجموعة من أساليب التعليم النظامي الذي يقوم على إعلام، وتدريب أي فرد يرغب بالمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال مشروع يهدف إلى تعزيز الوعي المقاولاتي، وتأسيس مشاريع الأعمال الصغيرة.

فالتعليم المقاولاتي حسب كل من Bechard & Toulouse هو القيام بعملية تعليم وتدريب الأفراد كيفية تأسيس المشاريع وتطويرها وهذا ضمن مؤسسات التعليم النظامي.

وقد أشار Haynes بأن التعليم المقاولاتي هو العملية أو السلسلة من النشاطات التي تهدف إلى تمكين الفرد ليستوعب ويدرك ويطور معرفته ومهاراته وقيمه وإدراك أن تلك العملية ببساطة لا تتعلق بحق أو نشاط معرفي معين، ولكنها تمكن الفرد من اكتساب مهارة تحليل المشكلات بأسلوب إبداعي من خلال التعرض لتكشيلة واسعة من المشكلات، والتي يجب عليه تعريفها وتحليلها وإيجاد الحلول المناسبة لها.<sup>19</sup>

يمكن القول أن التعليم المقاولاتي هو مجموعة الأنشطة والأساليب التعليمية التي تهدف إلى غرس روح المقاولاتية لدى الطلبة وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتأسيس مشاريعهم الخاصة.

للتعليم المقاولاتي أهمية كبيرة، والتي سنتطرق إلى البعض منها كالآتي:<sup>20</sup>

- تعلم المقاولاتية خطوة أساسية نحو غرس روح المبادرة وزيادة فرص نجاح الأعمال وصناعة قادة المستقبل لتحمل أعباء النمو الاقتصادي الوطني المتواكب مع التوجهات العالمية.
- تعليم المقاولاتية ينتج المقاولين في الإبداع والابتكار، بما يمكن من التحول نحو إحداث طفرة في بناء الاقتصاد المعرفي من خلال الأفكار المتجددة ذات العلاقة بتنمية مجتمع المعرفة.
- تعليم المقاولاتية يزيد من القدرات المتميزة لخلق الثروة.

- تعليم المقاولاتية يزيد من احتمال تطوير منتجات جديد نظرا لأن المقاولين يصبحون أكثر ابداعا.
- تعلم المقاولاتية يساهم في زيادة الأصول المعرفية.

## 2- أهداف التعليم المقاولاتي:

تتمثل أهم أهداف التعليم المقاولاتي فيما يلي:<sup>21</sup>

- تمييز وتهيئة المقاولين المحتملين لبدء مشروعاتهم أو التقدم والنمو لمنظمتهم المبنية على التكنولوجيا.
- تمكين الطلبة لتحضير خطط عمل لمشاريعهم المستقبلية.
- التركيز على القضايا والموضوعات الحرجة والمهمة قبل تنفيذ وتأسيس المشروع، مثل: أبحاث ودراسات السوق؛ تحليل المنافسين؛ تمويل المشروع؛ والقضايا والإجراءات القانونية، وقضايا النظام الضريبي في البلد.
- تمكين الطلبة من تطوير سمات وخصائص السلوك المقاولاتي لديهم مثل الاستقلالية، وأخذ المخاطرة والمبادرة، وقبول المسؤوليات، أي التركيز على مهارات العمل المقاولاتي والمعرفة اللازمة والمتعلقة بكيفية بدء المشروع وإدارته بنجاح.
- تمكين الطلبة ليصبحوا قادرين على خلق مشاريع تقنية متطورة أو مؤسسات مبنية على التكنولوجيا بشكل أكبر، والعمل على تأسيس المشاريع والمبادرات المقاولاتية لديهم.

## 3- متطلبات ومراحل التعليم المقاولاتي:

اهتمت الدراسات بالتعليم المقاولاتي الذي نتج عن التزاوج بين حقلي المقاولاتية في الأعمال والتعليم، وهو ما يؤكد ضرورة إدراج مقررات دراسية في المقاولاتية خاصة في التعليم العالي.

1-3- متطلبات التعليم المقاولاتي: من بين متطلبات التعليم المقاولاتي لتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية،

نذكر ما يلي:<sup>22</sup>

- البنية التحتية: من خلال توفير قاعات مناسبة ومجهزة بالطاولات والكراسي والأدوات اللازمة، وأجهزة الحواسيب والأجهزة والمعدات المختلفة مثل جهاز عرض الشرائح، والبرمجيات التي توفر التطبيقات العملية والتدريبية التي تسهل التعامل مع المحتوى المقاولاتي.
- الموارد البشرية: وتعتبر تلك الأفراد المؤهلة والمدربة والقادرة على استخدام وتطبيق استراتيجيات وأساليب تدريبية متقدمة في المقاولاتية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل مناسب يخدم هذه العملية، نظرا لأن هذا التعليم يتطلب تغييرا جذريا في نمط التفكير لدى المتعلمين.
- البيئة: وهي البيئة الممكنة التي تدعم خطوات تنفيذ برامج التعليم المقاولاتي وخطته وأهدافه، وتستمد هذه البيئة تمكينها وتفوقها من خلال الوعي الكامل لأفراد المجتمع على جميع المستويات ابتداء من القادة

التربويين والأكاديميين ومتخذي القرار إلى المواطن العادي، ومن هنا يتوفر التعاون والدعم الكامل من قبل الجميع لإنجاح مبادرة هذا التعليم.

- التجارب السابقة: الاستفادة من التجارب العالمية في هذا الخصوص والبناء عليها في الممارسة والتطبيق.
- التكيف: الاستجابة للتحديات والضغوط الكبيرة التي تفرضها طبيعة هذا العصر الذي نعيشه على هذا النوع من التعليم والسلوك المقاولة، ومحاولة التكيف معها قدر الإمكان.

2-3- مراحل التعليم المقاولة: إن عملية التعليم المقاولة تمر عبر خمسة مراحل محددة كل مرحلة تختلف عن الأخرى وتهدف هذه المراحل إلى خلق مقاول قادر على إنشاء وإدارة مشروعه بنفسه. وهذه المراحل تتمثل في:<sup>23</sup>

- تعلم أساسيات المقاولة: يجب على الطلبة أن يتعلموا ويمارسوا الأنشطة المختلفة للملكية المشاريع في الصفوف المدرسية الابتدائية، الإعدادية والثانوية، ففي هذه المرحلة يتعلم الطلبة أساسيات الاقتصاد، والفرص والخيارات المهنية الناتجة عنهما، وأن يتقنوا المهارات الأساسية للنجاح في إقتصاد العمل الحر، وهو ما يشجع دافعية التعليم لديهم.
- الوعي بالكفاءة: إن الطلبة يتعلمون الحديث بلغة الأعمال، ويرون المشاكل من وجهة نظر أرباب العمل وهذا جانب أساسي في المهنة والتعليم التقني حيث أن التركيز يكون على الكفاءات الأولية وإكتشافها لديهم.
- التطبيقات الإبداعية: يعتبر مجال الأعمال معقد، لذا فإن جهود التعليم تعطي فرصة للأفراد في هذه الحالة لاستكشاف الأفكار وتخطيط الأعمال من خلال حضورهم العديد من الندوات والتي تضمن العديد من التطبيقات الإبداعية ومن هنا يكتسب هؤلاء معرفة عميقة وواسعة عن المراحل السابقة.
- بدء المشروع: بعد أن يكتسب الأفراد البالغون تجربة العمل المقاولة والتعليم التطبيقي، فإن العديد منهم يحتاج إلى مساعدة خاصة لترجمة فكرة العمل المقاولة إلى واقع عملي وخلق فرصة العمل. ويمكن القيام بذلك من خلال توفير الدعم والمساعدة في برامج التعليم التقني والمهني وبرامج الدعم والمساعدة المقدمة للأفراد في الكليات والجامعات وذلك لتعزيز بدء مشروع مقاولة.
- النمو: عندما تتضح المؤسسة فإن العديد من التحديات ستواجهها في هذه المرحلة، إذ أن سلسلة من الندوات المستمرة أو مجموعات الدعم يمكن أن تساعد المقاول لتعريف وتمييز المشاكل المحتملة والتعامل معها في الوقت المناسب، وحلها بفعالية بما يمكن من تطوير المشروع.

#### هوامش ومراجع الفصل الرابع

- 1 - فتيحة صدوق: *المقاولة في الجزائر بين التنظير والتطبيق*، دار المجدد للنشر والتوزيع، سطيف، 2019، ص: 24.
- 2 - منيرة سلامي: *دراسة وتحليل واقع المقاولة النسوية بالجزائر - دراسة ميدانية على عينة من المقاولات*، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (أطروحة غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2015، ص: 116.

- 3 - بدرواي سفيان: ثقافة المقاولاتية لدى الشباب الجزائري المقاول - دراسة ميدانية بولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه  
الطور الثالث ل م د في علم الاجتماع، (مذكرة غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2015، ص.ص:  
76-77.
- 4 - جمعة عبد العزيز: المقاولاتية وبعد الثقافة الجهوية مدخل استكشافي - دراسة ميدانية تحليلية، مذكرة ماجستير  
في العلوم الاقتصادية، (مذكرة غير منشورة)، جامعة مصطفى اسطبولي، معسكر، 2015/2016، ص.ص: 47-48.
- 5 - الجودي محمد علي: دروس ومحاضرات في المقاولاتية، محاضرات موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علوم تجارية،  
جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020/2021، ص: 64.
- فاروق عبده فيله، السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي، ط□□، دار المسيرة، عمان، الأردن، □□□□، ص □□□.
- 7 - فلاح حسن الحسيني: إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع  
، □□□□، عمان، ص: □□ .
- 8 Joren M. Burton, Lee A. Swanson: Entrepreneurial attitudes of university students,  
International Journal of Entrepreneurship and Small Business, vol 16, N 3, P 285.
- 9 - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسبوني، دار  
المريخ، الرياض، المملكة. 2004، ص 137.
- 10 Sesen: **Personality or environment? A comprehensive study on the Harun**  
**entrepreneurial intentions of university students**, Vol. 55 No.07, Education & Training,  
Emerald Group Publishing Limited, 2013, p: 628.
- 11 - بن عيسى خضرة، كربوش محم: تأثير أبعاد نموذج Autio على التوجه المقاولاتي لطلبة الجامعيين : دراسة  
مقارنة باستخدام التحليل التمييزي، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 3، 2018، ص: 46.
- 1 - سلامي منيرة، قريشي يوسف: التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 18، جامعة قاصدي  
مرباح، ورقلة، 010، ص 50 .
- 13 صالح العلي، مهارات التواصل الاجتماعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 54-59.
- 14 Ajzen Icek : **Attitudes, Personality and Behavior**, Open University Press, 2005, p 117.
- 15 8- IBID p 11
- 16 صالح العلي: مرجع سابق، ص 55.
- 17 نفس المرجع نفس الصفة.
- 18 - أمينة قايد: تطور التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير  
المؤسسات، جامعة معسكر، 2016/2017، ص: 60.
- 19 - رحيل آسية: دور المقاربات البيداغوجية في تنمية الروح المقاولاتية، دراسة عينة من كليات الاقتصاد لجامعات  
الوسط، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، (مذكرة غير منشورة)، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2019/2020،  
ص: 163.
- 20 - مرجع نفسه، ص: 164.
- 21 - مرجع نفسه، ص: 165.
- 22 - مرجع نفسه، ص.ص: 165-166.
- 23 - ليلي بن عيسى، الزهرة ناصر: التعليم المقاولاتي وأثره على التوجه المقاولات - دراسة استطلاعية، مجلة الأصيل  
للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2019، ص.ص: 235-236.

## المحور الخامس

### الابداع والابتكار في المؤسسات الناشئة

✓ أولاً: مفاهيم حول المؤسسات الناشئة

✓ ثانياً: الابداع والابتكار كمحور للمقاولاتية

## المحور الخامس: الابداع والابتكار في المؤسسات الناشئة

يعتبر الابداع والابتكار من العناصر المهمة في نجاح المؤسسات الناشئة والمشاريع المقاولاتية، وذلك من خلال قدرته على خلق الأفكار المتميزة والعمل على تجسيدها في أرض الواقع، كما يعتبر الركيزة الأساسية في تميز المشاريع المقاولاتية.

أولاً: مفاهيم حول المؤسسات الناشئة

1- مفهوم المؤسسات الناشئة

1-1- تعريف المؤسسات الناشئة:

توجد العديد من التعاريف التي تناولت شرح المؤسسات الناشئة، من بين هذه التعريف عرفت على أنها "المؤسسة الناشئة على أنها مؤسسة حديثة يتم انشائها من خلال رائد الأعمال، الغاية منها تطوير منتج أو خدمة مميزة يتم عرضها في السوق. حيث تميل الشركات الناشئة التقليدية إلى التمتع بأعمالها المحدودة عند التأسيس والشروع بمبلغ استثماري أولي يضعه المؤسسون أو أحد معارفهم. تركز المؤسسات الناشئة على أعمال تجارية قابلة للنمو، وتتطور بطريقة سريعة وذات فعالية وهذا ما ان قورنت بشركات تقليدية متوسطة أو صغيرة الحجم".<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها "أنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير المؤسسات على وجه الخصوص المؤسسات الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الانشاء وبداية النشاط إلى أن تضمن بقائها ونموها خاصة في مرحلة الشروع في النشاط وذلك بتقديم مختلف المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات للإنشاء وبداية النشاط".<sup>2</sup>

وعرفت أيضا على أنها مؤسسة بشرية مصممة لإنشاء منتجات وخدمات جديدة في البحث عن نموذج تجاري قابل للتكرار، وقابل للتوسع في مخاطر متراكمة وبعيدة عن اليقين، وهي محرك للتنمية الاقتصادية وسبيل فعال لخلق فرص العمل.<sup>3</sup>

2-1- خصائص المؤسسات الناشئة:

تمتاز المؤسسات الناشئة بعدة خصائص منها:<sup>4</sup>

- مؤسسات حديثة النشأة: إذ يرى البعض أن إعطاء وصف مؤسسة حديثة النشأة لا يأخذ على أساس العمر والحجم، إنما يجب أن تتوفر على ثلاث شروط تتمثل في إمكانية النمو القوي والسريع للمؤسسة، استخدامها للتكنولوجيا الحديثة وحاجتها إلى تمويل معتبر. إن إمكانية النمو القوي والسريع للمؤسسة لا يعني لها فرصة النمو التدريجي والمتواصل واحتمال الارتقاء بعملها التجاري بشكل سريع من دون زيادة التكاليف وقدرتها على تحقيق أرباح ضخمة. بالإضافة إلى ذلك اعتماد نشاطها بصورة أساسية على التكنولوجيا مرتكز على أفكار

ابتكارية لاشباع حاجات السوق بطريقة حديثة، بينما فيما تعلق بتمويل المؤسسات الناشئة فتتطلب تكاليف منخفضة مقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها فهي غير محتاجة إلى رأس مال كبير لتحقيق نمو سريع. -اعتماد المؤسسة على فكرة الابتكار: حتى تكون المؤسسة الناشئة ناجحة لا بد لها أن تركز على الابتكار، وهذا يدخل ضمن الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسة التي يتم عن طريقها تحديد أولويتها التنافسية والتكنولوجية، ذلك أن الابتكار عبارة عن مهارة إنسانية فطرية أو مكتسبة في ظل بيئة منافسة مع وجود التعليم والخبرة، ويتجسد في توليد الأفكار التي ينتج عنها فعالية واستغلال أفضل للعالم، وهو ما يعني استغلال الأفكار الإبداعية المتوصل إليها وتحويلها إلى سلعة أو خدمة متميزة لإطلاقها في السوق. وعليه إن الاهتمام الكبير بالمؤسسات الناشئة في العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة يرجع إلى الدور الذي تلعبه في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، بما في ذلك مساهمتها في تنشيط الاقتصاد وتحقيق التطور والتقدم، بالإضافة إلى قدرتها على توفير مناصب شغل سواء لصاحب المؤسسة أو لغيره.

-شركة تتطلب تكاليف منخفضة: يتضمن مفهوم الشركة الناشئة على أنها شركة تتطلب تكاليف قليلة بالمقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها، وفي العادة ما تأتي هذه الأرباح بصورة فجائية من بين هذه الشركات، جوجل، مايكروسوفت.<sup>5</sup> تتميز كذلك بأنها شركات شابة يافعة أمامها خياران، أما التطور والتحول لشركة ناجحة أو الخسارة وأغلاق أبوابها.

## 2- دورة حياة المؤسسات الناشئة:

قد يعتقد البعض أن ما يميز المؤسسات الناشئة هو النمو المستمر، إلا أن الواقع ليس كذلك، ذلك أن المؤسسات في الغالب ما تتعثرت وتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة، ويمكن إظهار ذلك عن طريق المنحنى التالي والمصمم من طرف Paul Graham:

شكل رقم (07): منحنى المؤسسة الناشئة



المصدر: شريفة بواشعور: دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startups: دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص: 421.

انطلاقاً من الشكل أعلاه يمكن استنتاج أن الشركات الناشئة تمر بخمس مراحل، وهي على التوالي:<sup>6</sup>  
-المرحلة الأولى: تبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة، إذ يقوم فرد أو مجموعة من الأفراد بوضع نموذج أولي لفكرة إبداعية أو جديدة، حيث يتم في هذه المرحلة الغوص في البحث، ودراسة الفكرة جيداً وأيضاً دراسة السوق وأذواق المستهلك والسلوك المستهدف من أجل التأكد من أنه يمكن تجسيدها على أرض الواقع، وتطويرها واستمرارها مستقبلاً. عادة ما يكون التمويل ذاتي في هذه المرحلة مع الحصول على المساعدات الحكومية.

- المرحلة الثانية: مرحلة الانطلاق، في هذه المرحلة قد يواجه المقاول صعوبات أهمها عدم وجود من يمول الفكرة ويحتويها مادياً من أجل تنفيذها على أرض الواقع، إذ يتم فيها إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة وتكون غير معروفة. وفي الغالب ما يلجأ رائد الأعمال إلى ما يعرف (FFF) (Friends, family, fools) ففي العادة ما يكون الأصدقاء والعائلة هم المصدر الأول الذي يستعين به المقاول للحصول على التمويل، أو يمكن الحصول على تمويل من طرف الأشخاص الذي يكون عندهم استعداد للمغامرة بأموالهم، أي عند الانطلاق عندما تكون درجة المخاطرة كبيرة، حيث يكون المنتج في هذه المرحلة بحاجة إلى الكثير من الترويج وأيضاً يكون سعره مرتفع، كما ينطلق الاعلام بالدعاية للمنتج.

-المرحلة الثالثة: مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو: يصل فيها المنتج إلى الذروة ويكون هناك حماس عالي، ثم ينتشر العرض ويبلغ الذروة، كما يمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبيكره الأوائل، يظهر بذلك الضغط السلبي حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج ويبدأ الفشل أو بروز صعوبات وعوائق تدفع المنحنى نحو التراجع.  
-المرحلة الرابعة: مرحلة الانزلاق في الوادي: يخرج فيها المشروع من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة، على الرغم من مواصلة الممولين (رأس المال المغامر) بتمويل المشروع إلا أنه يبقى يتراجع حتى يصل إلى مرحلة يمكن إطلاق عليها اسم وادي الحزن أو وادي الموت.

-المرحلة الخامسة: تسلق المنحدر، يقوم فيها رائد الأعمال بتعديلات اللازمة على منتجه ووضع إصدارات من أجل تحسينه، لتبدأ الشركة الناشئة بالنهوض من جديد وذلك راجع للاستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لأعضاء العمل ، ويتم فيها إطلاق الجيل الثاني من المنتج وتحيد سعره وتسويقه على نطاق واسع.

-المرحلة السادسة: مرحلة النمو المرتفع، يتم فيها العمل على تطوير المنتج بصورة نهائية ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار إلى طرحه في السوق الملائمة، حيث تشرع المؤسسة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالارتفاع. إذ يحتمل أن 20% إلى 30% من الجمهور المستهدف قد اعتمد الابتكار الجديد، لتنتقل بذلك اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الكبيرة.

### 3- مقومات نجاح المؤسسات الناشئة:

يمكن تصنيف هذه المقومات إلى أربعة أبعاد أساسية تعمل على نجاح أي مؤسسة ناشئة، والتي يمكن اعتبارها أربعة نقاط رئيسية للبوصلية التي يركز عليها رواد الأعمال في العالم، وهي كالآتي:<sup>7</sup>

3-1- البعد الاقتصادي: يستند هذا البعد على الأثر الاقتصادي المرتبط بنمو المؤسسة الناشئة، وعلى تمويلها ، ربحها . حيث يتم تقييمه بالاعتماد على المعايير الآتية:

-النمو: ويتمثل في نمو حجم الأعمال وصافي الوظائف المستحدثة وحصص المبيعات في السوق المحلي والدولي بصفة خاصة؛

- التمويل: البدائل التمويلية المتاحة، التمويل الذاتي؛

- معدل ربحية المشروع (ROE) والآفاق المستقبلية لهذه الربحية.

3-2- البعد الاجتماعي والبيئي: يجمع هذا البعد بين أثرين، يتمثلان في الأثر الإيجابي البيئي على البيئة لمنتجات أو خدمات المؤسسة الناشئة، والأثر الاجتماعي والذي يستند على إعادة التوزيع العادل للقيمة مع جميع الشركاء والأطراف ذات المصلحة، ويقوم وفقا للمعايير الآتية:

- الأثر الاجتماعي: تطوير وابتكار الحلول/ الخدمات ذات الأثر الإيجابي على المجتمع؛

- الأثر البيئي: تطوير وابتكار الحلول/ خدمات ذات تأثير إيجابي على البيئة؛

- إعادة التوزيع العادل للقيمة المحصلة ضمن البيئة التشغيلية للمؤسسات الناشئة.

- بعد الحوكمة المسؤولة: تجمع بين إجراءات الشركة الناشئة فيما يتعلق بالتوظيف وخبرة الموظفين، وأساليب الحوكمة والإدارة، أو التحكم في الأبعاد الاجتماعية والبيئية المتعلقة بأنشطتها وعملياتها الداخلية. وفقا للعديد من الدراسات تركز الشركات الناشئة على المعايير غير المالية وتعتبرها الأكثر أهمية. ومع ذلك يبقى رواد الأعمال على دراية بأن التأثير الاقتصادي وخاصة الربحية ضروري بشكل واضح لبقاء واستمرار أعمالهم، ويقوم هذا البعد تبعا للمعايير الآتية:

- مستوى التوظيف وخبرة الموظفين: وظائف دائمة أو مؤقتة، المساواة بين الجنسين، تقاسم العمل والمهام؛

- تطبيق مبادئ الحوكمة والشمول، إمكانية التدريب الفجوة في الأجور، تطبيق أساليب الحوكمة في الإدارة، الجاذبية الحوكمة التشاركية، وآليات BSPCE الحالية؛

- التنمية المسؤولة: مراقبة الآثار البيئية والاجتماعية المرتبطة بالعمليات والأنشطة الداخلية.

- الابتكار: يتعلق الابتكار بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة الناشئة، إضافة إلى ذلك قد يرتبط بنموذجها الاقتصادي (نموذج أعمالها) أو طريقة وصولها إلى السوق، وتقييم من خلال المعايير الآتية:

- خلق منتجات أو خدمات جديدة؛

- إيجاد طريقة وأساليب جديدة للوصول إلى السوق المحلي/أو الدولي؛

- نموذج عمل جديد.

## ثانيا: الابداع والابتكار كمحور للمقاولاتية

تعتبر عمليتي الابداع والابتكار المحرك الرئيسي للنشاط المقاولاتي، حيث يمكنها من كسب ميزة تنافسية للحصول على حصة سوقية ومكانة في السوق، فتعتمد المشاريع المقاولاتية على وظيفة البحث والتطوير، والتي بدورها تركز على الابداع والابتكار.

### 1- الابداع:

1-1- مفهوم الابداع: أعطيت العديد من التعاريف للابداع نذكر منها:<sup>8</sup>

- العملية التي من خلالها يتحول الاكتشاف إلى اختراع، الذي بدوره يصبح ابتكارا للسماح بالتحسين والتغيير.
- فكر إعادة تنظيم عناصر مأخوذة من العالم الخارجي لتقديمها بشكل جديد.
- الابداع هو توجه الفرد نحو الابداع، إلى إنتاج أفكار جديدة وقابلة للتنفيذ.
- الابداع هو عملية فكرية تهدف إلى تنشيط أكبر عدد ممكن من الادمجات الممكنة للوصول إلى حوصلة جديدة، تعديل جديد أين تطفو ابتكارات مفهومية، استراتيجيات غير متوقعة، ابتكارات.
- يعتبر شومبيتر أول من ركز على الابداع في الاقتصاد كما تم التعرف عليه سابقا، وعرف مصطلح الابداع على أنه الحصيصة الناتجة عن إيجاد طريقة أو نظام في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه.

وصنف شومبيتر الابداع إلى خمسة أصناف وهي:<sup>9</sup>

- إنتاج منتجات جديدة استجابة لطلبات مستقبلية.
- الكشف عن طرائق جديدة في الإنتاج لم تكن معروفة من قبل تسهم في تخفيض التكاليف.
- إيجاد منافذ جديدة لتصريف المنتجات (أسواق جديدة).
- اكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية.
- إيجاد تنظيم جديد.

ونجد أنه من الصفات الأساسية للمقاولين المبدعين هو العقل المتسائل الخلاق وهي صفة تولد مع الانسان وتعززها التربية والتدريب المبكر، والقدرة على التحليل حيث أن الشخص المبدع يمتلك القدرة على فهم المتغيرات المحيطة وتفسيرها وتوقع أثارها وقدرته على تحليل المعطيات والبيانات، وكذا النشاط المتميز حيث ان المبدع يمارس نشاطاته بشكل مختلف عن الآخرين.

2-1- خصائص الابداع: يمتاز الابداع بجملة من الخصائص نذكر منها:<sup>10</sup>

- الابداع: يعني التمايز وهو الإبتيان بشيء مختلف عن الآخرين، هدفه انشاء شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتمفردة لمختلف الحاجات عن طريق الابداع.

- الابداع: يمثل الجديد، حيث يمثل الابداع الجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجديد للمحافظة على حصة المؤسسة في السوق وتطويرها.
  - الابداع: هو التوليفة الجديدة، وهو الاتيان بالجديد كلياً او جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجديد للمحافظة على حصة الشركة في السوق وتطويرها.
  - الابداع: هو أن يكون الفرد المبدع هو الذي يتحول في السوق، لأنه الأول قبل الآخرين الذي توصل إلى الفكرة والمنتج والسوق.
  - الابداع: هو القدرة على اكتشاف الفرص وهو يمثل نمطا من أنماط الابداع الذي يستند على قراءة جيدة ومختلفة للحاجات والتوقعات، وخلق للمنفعة أو القيمة، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال واكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود.
- 3-1- مراحل تشكيل الابداع: لا يعتبر الابداع انتاجاً أو نتيجة، لكنه يبدو كسيرورة خلالها يكتشف الفرد ويقيم أفكاراً جديدة . على العموم هناك اتفاق على تقسيم هذه السيرورة إلى أربعة خطوات وهي:<sup>11</sup>
- التحضير: في هذه المرحلة يتم تركيز انتباه الفرد حول وضعية ما، المشكلة أو الشيء الذي يرغب في البحث عن حل له، توسيعه، أو الذي انطلقاً منه يحاول أن يبدع، يمر بفترة الملاحظة، ، وجمع المعلومات والوثائق والمعطيات.
  - الاحتضان: ويمثل الخطوة الثانية التي خلالها كثيراً ما ينعزل المبدع، من أجل تركيز أفضل على ما يريد جنيه من المرحلة الأولى، كلما كانت صعوبة أكثر في حل المشكلة، كلما كانت فترة الاحتضان طويلة. يتعلق الظاهر بمرحلة "اجتزاز ذهني" فالأفكار الجيدة قليلاً ما تأتي من الوهلة الأولى.
  - الإلهام: وهو الخطوة الثالثة من السيرورة، يمثل مرحلة الابداع. بدونها، المرحلتان السابقتان تبقيان عقيمتين، في هذه المرحلة يكون لدى المبدع إلهاماً داخلياً يسمح له بأن يرى أي عنصر من عناصر اكتشافه للاحتفاظ به/ أو لدمجه بغرض حل المشكلة التي هو بصدد معالجتها.
  - المراجعة أو التنفيذ: وهي المرحلة الأخيرة والمتمثلة في التركيز على مراجعة جدوى الكفرة المحتفظ بها. فهي تؤدي بالطبع إلى نفس الوقت بالمبدع إلى تقييم الملائمة والجدوى مع التأكيد على تطبيقها في وضعية حقيقية. إنها المرحلة التي تمثل الاختبار الحقيقي على مستوى نجاح السيرورة الإبداعية التي يخوضها.

4-1- آثار الابداع في المقاولاتية: يمكن تلخيص الآثار الإيجابية في الآتي:<sup>12</sup>

- تحسين أداء المؤسسة من خلال الرفع من مختلف مؤشرات التوازن الداخلي والكلية للمشروع.
- تحسين الأداء التنظيمي في المشروع حيث يعمل على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة، كما يعتمد على وضع نماذج وطرق جديدة في التنظيم من شأنها تحسين الممارسات الإدارية وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المشروع والتميز وخلق الميزات التنافسية والمحافظة عليها.

- خفض النفقات حيث أن ابتكار المنتج أو الخدمة أو العلمية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر أو تقديم خدمات أسرع، أو عمليات أكثر دقة.
  - تدعيم تنافسية المؤسسة حيث يعمل الابداع على اكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف أي تخفيض الأسعار.
  - مواكبة التطور التكنولوجي، حيث يؤدي الابداع التكنولوجي إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها.
- 2- الابتكار: توجد علاقة تكاملية بين الابداع والابتكار، لكن الابداع يختلف عن الابتكار، حيث أن الابداع يعبر عن عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار جديدة ومفيدة غير مألوفة، أما الابتكار هو نتاج الأفكار المبدعة والتي تعتبر الركيزة والأساس في العملية الابتكارية. في هذا السياق يشير دراكر إلى أن الابتكار يمثل التخلي المنظم عن الشيء القديم ويؤكد ما جاء به شومبيتر على أن الابتكار فيه هدم بناء. ويعبر عن العلاقة بين الابداع والابتكار بالعلاقة التالية: الابتكار = الابداع + التطبيق.<sup>13</sup>
- ويمكن التفرقة بين الابداع والابتكار من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): الفرق بين الابداع والابتكار في المؤسسة

البيان	الابداع	الابتكار
المحاولة	فردية	جماعية
العملية	متقطعة، لحظية	مستمرة، طويلة
الأثر	غير قابل للقياس، محتمل	قابل للقياسن مؤكد
التكوين	استعمال وتعلم طرق التفكير	استعمال الأدوات الاستراتيجية
نوع الاجتماعات	عصف الأفكار	تسيير المشاريع
نوع التفكير	تضارب الأفكار وتشعبها	تقارب الأفكار والإجماع حولها
دور المشرف أو المسؤول	التوجه نحو التفكير	التوجه نحو التطبيق
أهميتها في المؤسسة	مصدر	كفاءة

المصدر: فضة عباسي بصلي: التعليم لريادة الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص: 230.

- 1-2- مفهوم الابتكار: لا يوجد اتفاق حول تعريف موحد للابتكار إلا أنه يمكن تعريفه على أنه " الاتيان بالجديد الذي لم يكن معروفا من قبل وتطبيقه على أرض الواقع"، وهو عملية تطبيق للابداع وإنشاء قيمة مضافة بتطوير أعمال وأشياء تم اختراعها من قبل.
- يعرف بيتر دراكر الابتكار على أنه "تصور وتحقيق شيء جديدا، زيادو على أنه غير معروف وموجود، قصد تقديم مساهمات اقتصادية جديدة انطلاقا من تنظيم عناصر قديمة، معروفة وموجودة من قبل باعطاءها بعدا اقتصاديا جديدا".<sup>14</sup>

كما يعتبر Ventresca الابتكار على أنه من المظاهر الجوهرية لأداء المنظمات والشركات، ويسمح للمنظمات بالتفاعل مع المتغيرات بسرعة لمكينها من إيجاد واكتشاف منتجات وأسواق جديدة، وأخيراً للحماية البيئية، وتحسين استخدام الموارد، فالابتكار يمكن اعتباره كميزة تنافسية ويمكن المؤسسات من البقاء والاستمرار في سوق العمل.<sup>15</sup>

ومنه يمكن تعريف الابتكار على أنه مجموعة من العمليات والمراحل التي تبدأ بإستراتيجية التطوير وتنتهي بالتطبيق يكون الهدف منها الارتقاء بالمؤسسات لتطويرها تنظيمياً لما لذلك من أثر مباشر على البقاء وتحقيق الميزة التنافسية.

- 2-2- مجالات الابتكار في المؤسسة: يتفق الباحثين والكتاب على أن الابتكار يكون في المجالات التالية:<sup>16</sup>
- الابتكار الاستراتيجي: ويشير إلى العملية الكاملة التي تقوم من خلالها المؤسسات بإعادة تصميم عملياتها ومنتجاتها التجارية لتمكينها من تقديم منتجات وخدمات أكثر تفوقاً لعملائها، ويؤدي إلى تحقيق التميز الاستراتيجي أو ميزة تنافسية ويساهم في إعادة تعريف نموذج أعمال المؤسسة وإيجاد أسواق جديدة.
  - الابتكار التقني: وهو تلك العمليات المتعلقة بما هو جديد ومفيد فيما يخص المنتجات بمختلف أنواعها وأساليب الإنتاج، حيث قسم إلى ابتكار جذري يعتمد على تكنولوجيا جديدة بهدف خلق طلب جديد غير معروف من قبل الزبائن والأسواق، وابتكار تدريجي يكمن في الاستفادة من المهارات والمنتجات التي أجري عليها تغيير أو تعديل في المعارف الحالية بهدف التحسين لمواكبة رغبات الزبائن.
  - الابتكار التسويقي: وهو تطبيق فكرة جديدة في التسويق تشتمل في جوهرها على وضع أفكار جديدة غير تقليدية في الممارسات التسويقية، تشمل تغييرات مهمة في كل عناصر المزيج التسويقي.
  - الابتكار الإداري: وهو العلمية التي يترتب عليها فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن أن تبنيها واعتمادها من قبل موظفي المؤسسات أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، حيث ينتج عنها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظم، وهو ينشأ نتيجة الخبرة والامام الإداري والإدراك والمسند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها، مما يتطلب توافر قدرات ابتكارية للوصول إلى كل ما هو جديد ومفيد.

3-2- مراحل الابتكار: عملية الابتكار تتطلب تحويل الأفكار الجديدة أو الابداعات إلى أرض الواقع واقتناص أو استخلاص القيمة منها. عملية الابتكار الناجحة تتكون من عدة مراحل يحث يضعها كل من (Tid & Bessant) في أربعة مراحل وهي:<sup>17</sup>

- البحث: إيجاد الفرص للابتكار، وإحضار أفكار جديدة للنظام، هذه الأفكار تأتي من الإبداعات والاختراعات ومن البحث والتطوير، ومن إشارات السوق والتنظيمات وسلوك المنافسين وغيرها.
- الاختيار: توليد تنويع من الأفكار ليس كافياً هناك حاجة للاختيار من مجموعة الأفكار وهذا يحتاج إلى شكل من أشكال الاختيار الاستراتيجي من كل الأشياء التي يمكن عملها. ماذا ستعمل؟ ولماذا؟ هذه

- المرحلة تأخذ في اعتبارها شكل من أشكال المفاضلة التنافسية وهي ما هو الاختيار الذي سيعطي أفضل فرصة.
- التطبيق: توليد الأفكار والاختيار غير كافي لتطبيقها على أرض الواقع، التطبيق يشمل تمرير أو تحويل الأفكار إلى الواقع، فهو بالضرورة مهمة إدارة لاموارد: والوقت، والطاقة، والمال وتعبئة المعارف المختلفة في مواجهة خلفية عدم اليقين، هنا الأعمال تأخذ في حسابها مخاطرة محسوبة.
- الاقتناص: هذه المرحلة تشمل كيفية الحصول على الفوائد من الابتكار، الأعمال تحتاج أن تأخذ في اعتبارها تحدي اقتناص أو الإمساك بالقيمة من جهودها الابتكارية، وهي تبرير للجهود بأشكال تجارية أو توليد قيمة اجتماعية.
- وهنا أيضا يشمل كيف تحمي المكاسب من الاستيلاء عليها من قبل الآخرين، وكيف تتعلم من الخبرة والتقاط التعلم المفيد حول كيفية تطوير عملية الابتكار في المستقبل.

### هوامش ومراجع الفصل الخامس

- 1- قواسمية العلمي، سالم يعقوب: المؤسسات الناشئة: قراءة في المفاهيم، الواقع والآفاق والتحديات في الجزائر، وأهم التجارب العربية، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي آفلو الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2020، ص: 99.
- 2- إلهام محمد واثق العبيدي، إيمان حسن كاظم، فالح الربيعي: دور الدعم الحكومي في تحفيز حاضنات الأعمال في قطاع التعليم العالي في البيئة العراقية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2020، ص: 67.
- 3- نصيرة دريبين: المؤسسات الناشئة والابتكار التكنولوجي استعراض التجربة الإيطالية، مجلة الدراسات الاعلامية والاتصالية، المجلد 2، العدد 2، ص: 58.
- 4- لندة دراني: استراتيجيات دعم وتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر كرهان للحد من البطالة، مجلة الدراسات القانونية، المجلد 8، العدد 2، 2022، ص: 156-157.
- 5- فاطمة الزهراء عراب، و خضرة صديقي: دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر الجديد: دراسة في قرار انشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة، حويليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2021، ص: 37.
- 6- شريفة بواشعور: دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة **tartups**: دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2018، ص: 421-422.
- 7- سمية بن علي: المؤسسات الناشئة في الجزائر بين فرص النجاح وتحديات الفشل: دراسة حالة المؤسسة الناشئة **Noyc** بولاية عنابة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2022، ص: 612-613.
- 8- فضة عباسي بصلي: التعليم لريادة الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص: 218.
- 9- مرزوق فاتح، بوشعير لويزة: مساهمة الحاضنات الصناعية في ترقية الابداع المقاولاتي لدى حاملي المشاريع المحتضنة بالجزائر - دراسة قياسية للمشاريع المحتضنة بكل من حاضنة (البيصر - بسكر - أم البواقي)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2020، ص: 464.

- 10 - بلال خلف السكارنه: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2010، ص: 55.
- 11 - فضة عباسي فصلي: مرجع سابق، ص.ص: 221- 222.
- 12 - بسويح منى وآخرون: دور الحوكمة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 01، المركز الجامعي غليزان، 2020، ص: 219.
- 13 - عاكف لطفي خصاونة : إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 36.
- 14 - فضة عباسي بصلي: مرجع سابق، ص: 223.
- 15 - لواج منير: دور حاضنات الاعمال في تنمية قدرات الابتكار للمؤسسات المصغرة والصغيرة في الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2020، ص: 480
- 16 - مرجع نفسه، ص.ص: 480-481.
- 17 - عبد الكريم الطيف: محاضرات في إدارة الابداع والابتكار، محاضرات موجهة لطلبة سنة ماستر إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2017 / 2018، ص.ص: 21-22.

## المحور السادس

### مراحل تأسيس المشروع المقاولاتي ومحدداته

✓ أولاً: الانتقال من الفكرة إلى الفرصة

✓ ثانياً: دراسات الجدوى للمشروع المقاولاتي

✓ ثالثاً: مرحلة التجسيد (الانطلاق والمراقبة)

✓ رابعاً: محددات انشاء مؤسسة

## المحور السادس: مراحل تأسيس المشروع المقاولاتي ومحدداته

يمر المشروع المقاولاتي قبل دخوله السوق والعمل فيه مجموعة من المراحل الأساسية المتعاقبة، انطلاقاً من البحث عن الفكرة ومصادرها إلى اعتمادها عن طريق الاختيار المدروس والدقيق وصولاً إلى آخر مرحلة وهي انشاء مؤسسة وفق شكل قانوني من الأشكال الموجودة وفق التشريع المعمول به في أي بلد. وبعد ذلك ينطلق المقاول في العمل بمشروعه وتقديم مخرجاته للسوق كحل لمشكلات معينة أو لتلبية حاجات ملحة، وفيما يلي نستعرض بالتحليل مختلف هذه الخطوات بشيء من التفصيل.

### أولاً: الانتقال من الفكرة إلى الفرصة

في البداية يتواجد في ذهن الشخص المقاول مجموعة متنوعة من الأفكار التي يسعى إلى اختبار نجاعتها لاختيار الفكرة المناسبة لإنشاء مشروع مقاولاتي صغير، من خلال تحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة يمكن تقديمها بشكل غير مسبوق ومعرفة مختلف عوامل النجاح التي تدفع بالمقاول نحو تجسيد فكرة بالشكل المطلوب، وعند الاعتماد على فكرة معينة ويقع عليها الاختيار يجب القيام بدراسة الجدوى القيام بمجموعة من العمليات التي تبدأ بتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لها التي تلتزم من أجل اتخاذ القرارات السليمة وصولاً إلى تحديد مصادر التمويل والأفراد والمعدات اللازمة لتنفيذ الفكرة، ومعرفة مدى تقديم المشروع لقيمة مضافة سواء بالنسبة للمقاول أو للمجتمع والاقتصاد.

### 1. مراحل إيجاد الأفكار:

- توليد الأفكار: إلى الوصول إلى فكرة المشروع الصغير هي نقطة البداية والأساس لنجاحه، فعندما يصل شخص ما إلى فكرة معينة، فإنه يأخذ بعين الاعتبار أن هذه الفكرة قابلة للتطبيق ويمكن تحويلها إلى مشروع واقعي وناجح، والأفكار الجيدة هي تلك المناسبة مع البيئة والناجحة من شخص المقاول نفسه ويعمل على تطويرها بذاته وليست المقلدة دون اعتبار للفوارق والمعطيات السائدة في البيئة.
- صياغة الفكرة: يقصد بصياغة الفكرة القدرة على شرح الفكرة والتعبير عنها بشكل واضح يحدد معالمها ويصف مكوناتها، ويتطلب التعبير عن الفكرة مشاركة الآخرين حتى تنضج ويمكن وضع تعريف لها، ثم تصنيفها وفقاً لمجال النشاط، وفي هذه المرحلة يمكن أن يقترح المقاول ويدرس عدة صيغ أو طرق للتعبير عن الفكرة مع وجود بعض الاختلاف بين هذه المقترحات أو الصيغ من أجل اعتماد واختيار الصيغة المناسبة للفكرة، ويشترط أن تكون الفكرة:

✓ قابلة للتجسيد.

✓ واقعية.

✓ مفهومة وواضحة المعالم.

✓ قابلة للقياس.

### ✓ تقدم حلولاً لمشكلات معينة أو تلي حاجات جديدة.

حيث يجب أن لا تكون الفكرة المعتمدة غامضة أو مستحيلة التجسيد، بل يجب أن تكون فكرة واقعية ممكنة التحقيق وفق الإمكانيات المتاحة والقدرات المتوفرة والوقت المتاح والمحدد من طرف المقاول، إذ لا فائدة ترحى من وضع أفكار يستحيل تحقيقها لعدم واقعيتهما أو عدم الجدوى من العمل بها أو كونها نابعة من تخيلات وهمية لا تمت للواقع بصلة، كما يجب أن تكون قابلة للقياس والمتابعة حتى تتم الرقابة عليها ومعرفة ما إذا كان هناك نجاح في تنفيذها أو انحراف وجبت معالجته وتصحيحه للوصول إلى الهدف المنشود.

- **تقييم الأفكار:** ليس بالضرورة أن تكون كل فكرة مشروعاً ناجحاً وأن تكون فرصة استثمارية جيدة، بمعنى أنه ليست كل فكرة ترد إلى ذهنك من الممكن أن تتطور لكي تصبح فرصة استثمارية لمشروع ناجح، فالفكرة مهما تحمس إليها صاحبها لا بد أن تخضع للتقييم حتى لا يؤدي هذا الحماس إلى الفشل، ويتطلب ذلك إجراء فرز أولي سريع للأفكار أو إعداد أفكار جديدة أفضل. لذا لا بد من خضوع الفكرة للتقييم وفق معايير محددة تساعد على الاختيار السليم للفكرة المناسبة، ويمكن تقييم الفكرة من خلال المعايير التالية:<sup>1</sup>

✓ **المعيار المالي:** مرتبط بقدرة المقاول من النواحي المالية من خلال امتلاك الأموال أو قدرته على توفير الأموال من المصادر المالية الخارجية بهدف تحويل الفكرة إلى مشروع.

✓ **المعيار البشري:** أي إمكانية الحصول على الكفاءات البشرية اللازمة لتنفيذ المشروع سواء من ناحية المهارات والخبرات أو من ناحية الكم.

✓ **المعيار التسويقي:** ويقصد بالمعيار التسويقي جاذبية الفكرة وإمكانية خلق الطلب في السوق، وكذا التفرقة اللازمة للتعريف بالمنتجات والخدمات وإمكانية تقبل السوق للمنتجات أو الخدمات المقدمة.

✓ **المعيار الشخصي:** أي طموح المقاول ومستوى حماسه ورغبته في تنفيذ فكرته وتحويلها إلى مشروع ناجح.

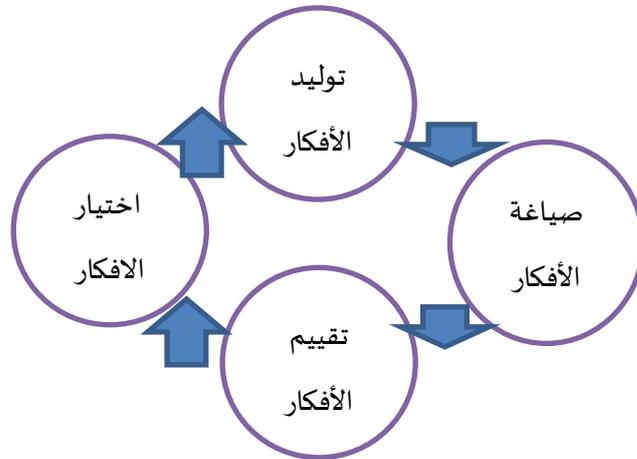
✓ **المعيار المعرفي:** خاصة ما تعلق بكفاءة المقاول وخبراته ومعارفه الخاصة في مجال أو نشاط المشروع.

- **اختيار الفكرة:** بعد عملية التقييم تظهر لدى المقاول نتائج تقييم كل خيار على حدى وفق مؤشرات ومعايير التقييم المختلفة، وهو ما يمكنه من تحديد الخيار المناسب وفق إمكانياته وقدراته، بعدها يقوم باستشارة أشخاص يملكون خبرات في مجال النشاط الذي وقع عليه الاختيار، أو سبق لهم أن عملوا في نشاطات وأسواق مشابهة لنشاط المشروع، فالاستشارة تساعد المقاول على تجنب مختلف التهديدات أو الأخطاء في التنفيذ، ويجب على المقاول أن يقوم بترتيب الأفكار ووضع مخطط عمل يأخذ

بعين الاعتبار الأهداف والإجراءات والأمور الواجب إنجازها لكل مرحلة من مراحل المشروع وفق عملية تنظيمية واضحة المعالم تحدد فيها الوظائف والمسؤوليات والأفراد المنفذين لمختلف العمليات. واختيار الفكرة يجب أن يتضمن العناصر التالية:

- ✓ البحث عن العوامل الأساسية للنجاح.
- ✓ دراسة التطوير المتوقع لهذه العوامل.
- ✓ تحديد وتقدير نقاط القوة والضعف للمشروع.
- ✓ وضع تصور مستقبلي للمشروع في ضوء استغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

#### الشكل رقم (08): مراحل تطور الأفكار إلى فرص استثمارية



المصدر: خالد سليمان الراجحي: تحويل الفكرة إلى فرصة، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2012، ص:08.

#### 2. مصادر الأفكار:

يتسفيد المقاول من مختلف المعارف التي اكتسبها خلال فترات تكوينه أو خبراته التي تعلمها أثناء أدائه لعمل معين أو وظيفة معينة، حيث تكون هذه المعارف والخبرات نقطة الانطلاق لتفكيره المعمق والدقيق للبحث في مشاكل وحاجيات المجتمع الملحة، والتي تتطلب توفير منتج أو خدمة لحل المشكل أو تلبية الحاجة، فيقوم المقاول باستخدام طاقته العقلية والفكرية وخبراته الميدانية ويوجهها لإيجاد فكرة مناسبة ومختلفة تنتهي بإنجاز مشروع خاص يحقق به ذاته ويخدم به مجتمعه، ويمكن للمقاول الحصول على المعلومات والأفكار الأولية من جهات مختلفة أهمها السوق أو المجتمع الذي يعيش فيه خاصة ما تعلق بالمستهلكين والمؤسسات العاملة في السوق أو شبكات التوزيع المختلفة، وكذا نشاطه داخل مؤسسة معينة أو مجهوداته البحثية في المخابر أو الجامعات... الخ، ويمكن تناول هذه المصادر وفق ما يلي:<sup>2</sup>

- المستهلكون المتواجدون في السوق: وذلك بالبحث في حاجات المستهلكين الملحة، أو من خلال آرائهم وانطباعاتهم على مختلف المنتجات والخدمات المتوفرة في السوق، والتي تتطلب مزيداً من التحسين أو التجديد وفق التطورات الحاصلة، فالتركيز والبحث في حاجات ومتطلبات الزبائن قد يساعد المقاول في إيجاد أفكار لمشاريع جديدة تحقق أهدافه وتلبي حاجات الزبائن في السوق.
- المؤسسات المتنافسة في السوق: حيث يقوم المقاول بعمليات ملاحظة معمقة لمختلف المنتجات والخدمات المعروضة في السوق وتقييم مدى تلبية الخدمات والمنتجات الحالية لمختلف متطلبات المجتمع، وهو ما يسمح له بابتكار أفكار جديدة تساهم في تقديم خدمات أو منتجات متميزة عن ما هو موجود حالياً في السوق، أي تحسين مستوى الخدمات والمنتجات الحالية من حيث الجودة أو أسلوب التسويق أو أساليب الإنتاج المختلفة التي تساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج مما يساعد على عرض المنتجات والخدمات بأسعار تنافسية تساهم في نجاح المشروع المقاولاتي.
- شبكات ومنفاذ التوزيع: يستعين المقاول بالأفراد العاملين على مستوى مختلف شبكات التوزيع في الحصول على معلومات قد تكون مصدراً لأفكار ناجحة مستقبلاً، فقرب رجال البيع والعاملين في مختلف منافذ وشبكات التوزيع من المستهلكين من جهة والمؤسسات العاملة في السوق من جهة ثانية يمكنهم من امتلاك معلومات هامة قد تشكل لبنة أساسية لأفكار مقاولاتية تنتهي بإنجاز مشروع مقاولاتي ناجح ومميز.
- القوانين والتشريعات الحكومية المنظمة للسوق: في بعض الأحيان تقوم الحكومات بتعديلات وإصلاحات خاصة بصناعة ما، فيستغل المقاول تلك التشريعات والإصلاحات في البحث عن أفكار لمشاريع تتوافق مع الإصلاحات، أو أفكار لمشاريع تنتج منتجات أو خدمات جديدة تفرضها تلك التشريعات أو الإصلاحات، لتتحول تلك الأفكار في النهاية إلى مشاريع تحقق نجاحات غير مسبوقة.
- نشاطات البحث والتطوير: يستطيع المقاول إيجاد أفكار المشاريع من خلال نشاطات البحث الفردية أو الجماعية، سواء من خلال مساره التعليمي أو عمله في مخبر أو مؤسسة اقتصادية أو عمومية، فعمليات البحث والتطوير دائماً ما تساهم في ظهور الخدمات والمنتجات الجديدة من خلال مشاريع متميزة تحقق أرباحاً احتكارية فترات طويلة، وقد تولد فكرة المشروع نتيجة الابتكارات التقنية الناتجة عن الأبحاث العملية أو التكنولوجية خاصة على مستوى المؤسسات الكبيرة التي تخصص جزءاً من مواردها للإبداع والابتكار، كما أن بعض الجامعات ومراكز البحث لاتقوم بالاستثمار التجاري وإنما تقدم ابداعات وأفكار جديدة يمكن الحصول عليها لاستثمار نتائج البحث في مؤسسات جديدة، كما تسجل فيها براءات اختراع تحميها من التقليد والسرقة.

- الأزمات والمواقف الطارئة: قد تلعب الأزمات والمواقف الطارئة دورا مهما في توليد أفكار لدى بعض الأشخاص لإنشاء مؤسسات صغيرة، من خلال دراسة أسباب الأزمة ومراقبة النقائص التي تولدها، فهذا الرفض لهذه المواقف يؤدي إلى تبني أفكار استثمارية.
  - الأفكار المأخوذة من السفريات والزيارات: إن السفر إلى خارج الاقتصاد يمنح للأفراد فرصة لإيجاد أفكار استثمارية من خلال اكتشافهم لسلع وخدمات غير معروفة في البلد الذي يعيشون فيه، وطريقة إنتاج أو أسلوب في التنظيم أو غيرها من الأمور غير المعروفة في مجتمعاتهم فتولد لديهم فكرة إدخال هذه الأمور الجديدة.<sup>3</sup>
  - 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 وتطلعاتهم المستقبلية في بناء مشاريع ماقولاتية ناجحة، مما يجعل هذه السياسات مصدرا للأفكار الاستثمارية.
  - تشارك الأفكار: في بعض الأحيان لا يمتلك الفرد فكرة مقنعة أو جاهزة للتحليل، مما يدفعه للبحث عن الفكرة أو الاعتماد على الآخرين، وذلك بالدخول مع شخص ما يملك فكرة مغرية في شراكة، أو إبرام عقد استغلال أو براءة اختراع...
  - الإبحار في وسائل الإعلام والشبكة العنكبوتية: إن الحصول على أفكار من هذا النوع يتطلب الإطلاع الواسع والمستمر للدوريات والمجلات والاعلانات المتخصصة على شبكة الإنترنت، وكذلك زيارة المعارض الاقتصادية وغرف التجارة والمهرجانات لاكتساب الأفكار والاستفادة من الخبرات.
3. طرق إنشاء الأفكار:<sup>4</sup>
- حلقات النقاش أو مجموعات التقارب: تستخدم حلقات النقاش في العديد من الأغراض، حيث يجري تعيين المدير للجلسة التي تتكون عادة من مجموعة من الأفراد يبلغ تعدادها ما بين ثمانية إلى خمسة عشر فردا، ويتم المناقشة من خلالها بعمق وبحرية وانفتاح كامل ويجري - عادة في مثل هذا النوع من الجلسات طرح الأفكار ومناقشتها وتقييمها من أجل الوصول إلى قرارات مرتبطة بالنشاطات والمنتجات أو الخدمات الجديدة، أو المفاهيم الجديدة من خلال تحليل النتائج، بعد طرح أسئلة من أجل استقطاب الإجابة من طرف الحاضرين. إضافة إلى ذلك فإنه لإنشاء أفكار جديدة تعتبر مجموعة التقارب طريقة جيدة للفرز الابتدائي لمختلف الأفكار والمفاهيم الأولية، فهذا الأسلوب يتضمن العديد من الإجراءات والطرق الخاصة لتحليل وتقديم النتائج بطريقة أكثر كفاءة، ومن خلال هذه التقنية أصبح أسلوب حلقات النقاش أو مجموعات التقارب الطريقة الأكثر استعمالا بإيجاد الأفكار الجديدة خاصة المرتبطة بالمشاريع الماقولاتية والمؤسسات الناشئة.<sup>5</sup>

- العصف الذهني: يساعد العصف الذهني على تقديم الأفكار الجديدة بصورة جماعية في محاولة للوصول إلى حلول جديدة من المنتجات والخدمات، ويتم ذلك من خلال جلسة مفتوحة يشارك فيها مجموعة من الأفراد في طرح الأفكار بحرية، من أجل تطوير مجموعة من الأفكار الجديدة، ويعتمد هذا الأسلوب على اتباع القواعد التالية:

- ✓ لا يجوز تأييد أو نقد الأفكار المطروحة.
- ✓ طرح الأفكار بكل حرية وبساطة، ولا يجوز استخدام لغة الهيمنة.
- ✓ كلما كثرت الأفكار كانت الفرصة للوصول إلى نتيجة أفضل.
- ✓ يجوز تطوير الأفكار المطروحة أو البناء على أفكار الآخرين.

فأسلوب العصف الذهني يجب أن يكون بحرية وعفوية دون سيطرة أي طرف على الأفكار المطروحة بشكل أوسع قدر المستطاع.

- أسلوب تحليل المشاكل: يعتبر أسلوب تحليل المشاكل من الأساليب الناجحة للحصول على الأفكار والحلول الجديدة من خلال التركيز على لامشاكل القائمة، خاصة عندما تحلل المشاكل التي تتعلق بمنتج أو خدمة معروفين مما يسهل محاولة الوصول إلى الأفكار الجديدة التي تقود إلى تطوير المنتج الجديد.

#### 4. الأفكار الصحيحة والخاطئة:

على المقاول أن يميز بين الكثير من الأفكار ويقوم بتحليلها بصفة دقيقة، ومن الممكن أن يستعين المقاول بنصائح ذوي الخبرة في المجال، فلا توجد أفكار صحيحة بشكل مطلق ولا أفكار خاطئة بشكل مطلق، فالأمر هنا يبقى مرهون بمختلف الظروف البيئية المحيطة والإمكانيات الخاصة بالمقاول، ونجد في الغالب المقاولين يعتمدون بشكل كبير على تحليلاتهم الخاصة دون اللجوء على الاستشارة، فالتخطيط الفردي قد يؤدي بالمقاول إلى عدم الاستفادة من بعض النصائح الخارجية التي قد تساهم في نجاح المشروع بشكل أفضل، وبعد الوصول إلى الفكرة الصحيحة يجب على المقاول اختبار إمكانية تجسيد هذه الفكرة في أرض الواقع.<sup>6</sup>

## ثانيا: دراسات الجدوى للمشروع المقاولاتي

سواء كان الأمر يتعلق بإنشاء مشروع جديد أو شراء مشروع قائم فإن الدراسة الاقتصادية والمالية للمشروع مهمة جدا، كونها عامل جوهري يساعد على التعرف على السيناريوهات الضرورية والتي سيواجهها المشروع أثناء نشاطه وأهم هذه الدراسات:

### 1- دراسة السوق:

تعتبر دراسة السوق مهمة في الإعداد لإنشاء مشروع وتتضمن هذه الدراسة:

- الدراسة التسويقية: تعتبر دراسة الطلب على منتجات المشروع من أهم عناصر الدراسة التسويقية وهي الحجر الأساس لاختبار الفكرة الاستثمارية، وتتضمن هذه الدراسة النقاط التالية:
  - ✓ دراسة العوامل المحددة للطلب والعرض بالنسبة للمنتج الذي سيقدمه المشروع الجديد.
  - ✓ التعرف على هيكل السوق وحجمه خصائصه والإجراءات المنظمة للتعامل فيه.
  - ✓ تحليل العرض السابق والحالي من حيث مصدره مستورد أو إنتاج محلي، حجم المبيعات، مدى استقرار الأسعار، السياسات التسويقية للمنافسين ....
  - ✓ تقدير نصيب المشروع في السوق على ضوء الطلب والعرض وظروف المشروع أمام المنافسين له وتحديد معالم السياسة التسويقية المقرر اتباعها.

ومن خلال تحليل السوق فإن المقاول يقوم بتحليل مجموعة من العناصر المهمة، منها:

- ✓ البيئة الاقتصادية: مثل القدرة الشرائية لدى العملاء المحتملين، وهل من السهل التوصل إليهم، وأساليب إنفاقهم.
- ✓ البيئة الاجتماعية: مثل أعمار العملاء، وتركيبية الأسرة، عدد الأطفال وأماكن تركزهم، إلخ....
- ✓ التحليل الرباعي (SWOT): وهو تحليل يقصد به التعرف على أربعة اعتبارات أساسية وهي: الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف. ويستند تحليل الموقف الاستراتيجي على استكمال متطلبات SWOT وذلك بتشخيص ما يلي:

- الفرص Opportunities: هي مجمل التطورات المستقبلية التي ستؤثر إيجابا في نجاح المشروع والتي يمكن للمقاول من استغلال الظروف في تحقيق أهداف المشروع، وتعتبر الفرص عاملا مهما في تحديد الموقف الاستراتيجي، وكثير من الفرص قد لا تتكرر، وبالتالي على المؤسسة استغلال الفرص وفق امكانياتها وقدراتها.

- **التحديات Threats:** هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو أثراً سلبية على المشروع المستقبلي. حيث تمثل التحديات عوائق تحول دون قدرات المشروع من الوصول إلى أهدافه الاستراتيجية، وتختلف تأثيرات التحديات نسبياً من مشروع إلى آخر.<sup>7</sup>
  - **نقاط القوة Strength:** عرفها (Sharplin, 1985) بأنها صفات ومؤهلات متميزة يمكن أن يمتلكها المشروع المستقبلي مقارنة بالمشروعات الأخرى وبصورة خاصة المنافسة والتي تعطى لها ميزة عليهم. كما عرفها (Thompson and Stickland, 1996) بأنها خصائص تعطي المشروع إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم بشكل جيد في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، مثل الموارد المالية، والبشرية، والكفاءات الإدارية، ....
  - **نقاط الضعف Weakness:** تشير نقاط الضعف إلى نقص أو فقر في إمكانيات المشروع المستقبلي أو عدم القدرة في أدائه وخصوصاً عند مقارنة موارده البشرية والمالية والمادية والتقنية مع موارد المشروعات الأخرى المنافسة له، وتمثل نقاط الضعف انعكاساً لانخفاض قدرات إمكانيات المشروع.<sup>8</sup>
- إن التشخيص الدقيق والواضح لنقاط للفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف يساعد المشروع المستقبلي على بناء موقفه الصحيح الذي يساعده على تحديد العوامل الاستراتيجية التي لها دور كبير في صياغة الاستراتيجية المناسبة له.

- مصادر ومحتوى الدراسة التسويقية: وتتضمن هذه المعلومات ما يلي:

- ✓ **المعلومات الثانوية:** هي عبارة عن بيانات سبق جمعها وتحليلها وتفسيرها ونشرها عن طريق الآخرين لأغراض قد تختلف عن أغراض الدراسة، وتمثل مصادر هذه المعلومات فيما يلي:
- **الهيئات الحكومية:** مثل الهيئات الوطنية للإحصاء والدراسات الاقتصادية والبنوك وغرف التجارة والصناعة وغيرها ..
- **الجهات الداعمة لإنشاء المؤسسات:** هناك جهات داعمة ومتخصصة في كل دولة لدعم المقاولين والمؤسسات الصغيرة، تعمل على تقديم المعلومات وشرحها بدون مقابل.
- **الهيئات الخاصة:** كالشركات المتخصصة في الدراسات، والنقابات الوظيفية والاستعلامات التجارية وغيرها، وتعطي معلومات تقنية وسياسية واقتصادية وقانونية وتجارية.
- **وسائل الإعلام:** مثل المقالات والصحف وحصص الراديو، التلفزيون ومنشورات الانترنت ...
- **المقابلات الشخصية والبحث عن الخبرات:** ليس هناك ما يضاهي التحدث والاحتكاك مع الأشخاص المرتبطين بنشاط المشروع موضوع الدراسة والذين لديهم خبرة.

- المنافسين: من خلال الوثائق التجارية التي تنشرها بعض المؤسسات (مجلة المؤسسة، لوحات تقديم منتج ...)
- المعلومات الأولية: وتضم:

- تقنيات كمية: غايتها الأساسية هي قياس السلوكيات أو الآراء من خلال استعمال تقنية الاستبيان.

- تقنيات كيفية: الغاية منها هو الإجابة عن السؤال: لماذا؟

- توصيف سوق السلعة التي سينتجها السوق بالإحاطة بمختلف العوامل المؤثرة فيه.

- دراسة الطلب على السلعة التي سينتجها المشروع.

- تسعير السلعة التي سينتجها المشروع.

- التنبؤ بالمبيعات وتقدير الاتجاه العام لها الذي على أساسه يتم تقرير نشاط المشروع من إنتاج، تسويق، وتمويل المخزون ومستلزمات الإنتاج.

وعلى أساس هذه الدراسة يتم تحديد الاستراتيجية التسويقية والتي يهدف المقاول من خلالها إلى اختيار الزبائن وتقدير الإمكانيات المالية والبشرية والتقنية للبحث في كيفية التموّج في السوق بصورة مميزة مقارنة مع المشاريع المنافسة، وتحديد عناصر المزيج التسويقي الملائم للمشروع.

## 2- الدراسة الفنية والهندسية:

وتضم هذه الدراسة ما يلي:

- الدراسة الفنية: وتتضمن الدراسة الفنية ما يلي:<sup>9</sup>

✓ تقدير حجم المشروع وطاقته الإنتاجية: ويعني عدد الوحدات من المنتج الممكن غنتاجها خلال فترة زمنية محددة، والمعبرة عن العمر الافتراضي للمشروع موضوع الدراسة.

✓ اختيار موقع المشروع: يمثل قرار اختيار وتحديد المشروع من القرارات الأساسية في دراسة إمكانية إقامة المشروع، وذلك لما يترتب عليه من نتائج يمتد تأثيرها فترة طويلة من الزمن يصعب تحديدها، وبالنسبة لاختيار الموقع يجب أن ينصب الاهتمام على مسألة تدنية التكاليف مع عدم اغفال العوامل الأخرى مثل عناصر الإنتاج والأيدي العاملة وسوق تصريف المنتج، والاعتبارات الاجتماعية والطبيعية والقرب من المشاريع الأخرى ... إلخ.

✓ تحديد نوع الإنتاج والعمليات الإنتاجية: يقصد بنوع الإنتاج سواء كان نظاما مستمرا أو نظام الإنتاج حسب الطلب أو نظام الغنتاج المتغير، أم بالنسبة لتحديد العمليات الإنتاجية الهدف منه تحديد الأنشطة والمراحل الإنتاجية المختلفة المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات تامة

ونهائية، ويرتبط بمسألة الفن الإنتاجي، كما يجب إعطاء أهمية خاصة لمسألة المفاضلة بين الأساليب التكنولوجية المتاحة.

✓ اختيار الآلات والمعدات: يرتبط اختيار الآلات والمعدات بالنقطة السابقة إلى حد كبير، ففي ضوء ما تفضي إليه عملية تحديد النظام الإنتاجي والعمليات الإنتاجية، يتقرر نوع الآلات والمعدات الواجب استخدامها والتي تتناسب مع طبيعة المنتج.

✓ التخطيط الداخلي للمشروع: ويقصد به وضع التصاميم الهندسية سواء ما يتعلق بالأعمال المدنية أو الميكانيكية، بمعنى تحديد مواقع ومواصفات الأبنية الخاصة بالإدارة والمخازن وورش المل ومراكز التدريب والصيانة والتخطيط الداخلي الناجح لأي مشروع، بحيث يضمن قنوات اتصال سهلة وسريعة ورخيصة بين جميع الوحدات داخل المشروع.

- دراسة الجوانب المالية للمشروع: أين يتم دراسة مختلف الاحتياجات المالية المتوقعة للانطلاق في المشروع، ويمكن إيجازها على النحو التالي:<sup>10</sup>

✓ التكاليف الرأسمالية: وهي تكاليف مرتبطة باختيار الموقع، البنايات والخدمات المرتبطة بها، التكاليف الخاصة بالآلات والمعدات، وتكاليف شراء وتركيب الأثاث واللوازم المكتبية.

✓ تكاليف التأسيس: وتضم كل من التكاليف الخاصة بالعمليات التأسيسية للمشروع، مصاريف الدراسات الأولية المختلفة، تكاليف براءة الاختراع والعلامة التجارية، تكاليف الانطلاق، مخصصات احتياطات الطوارئ لمواجهة التغيرات في التكاليف الرأسمالية.<sup>11</sup>

✓ رأس المال العامل الابتدائي: حيث يخصص هذا النوع من رأس المال لسد الفجوة بين الإيرادات والمصروفات النقدية التي تنشأ بسبب عدم قدرة المشروع في بداية نشاطه على تحقيق إيرادات نقدية كافية لمواجهة مصروفاته النقدية، خاصة وأن الفترة الأولى للنشاط تكون فيها التكاليف الثابتة مرتفعة مقارنة بحجم الإنتاج.

✓ تكاليف التشغيل والنشاط: حيث تتضمن مستلزمات المواد الأولية ومصاريف مواد الطاقة المختلفة، الأجور والرواتب، المكافآت والحوافز، الصيانة، الإيجارات، مصاريف عمليات البحث والتطوير، التأمين على العمال والممتلكات، مصاريف التسويق خاصة ما تعلق بالدعاية للمشروع ومنتجاته، الضرائب والاتصالات...ألخ.

✓ احتياجات المشروع من القوى العاملة: أين يتم وضع مخطط مفصل للاحتياجات البشرية على أساس إداري، فني، خدمي، كما يجب أن يحدد وبشكل دقيق ومفصل التعداد المطلوب من الكفاءات والأجور السنوية المناسبة لها.

✓ تقدير احتياجات المشروع من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج: وذلك كما ونوعا وكذا أسعار هذه الاحتياجات، مع الأخذ بعين الاعتبار الفوائد التي تحصل أثناء عملية الإنتاج، أو أثناء عمليات التخزين والنقل.

✓ تقدير عمر المشروع: في غالب الأحيان يقوم المقاول بوضع تقدير خاص لعمر المشروع، مع إمكانية تطوير وتنمية المشروع الصغير ليتحول إلى مؤسسة كبيرة، ويجب أن يكون هناك عمر للمشروع يحدد مقدما على أساس فترة زمنية أو عدد معين من السنوات، والمهم هو تحديد العمر الاقتصادي وليس العمر التشغيلي في حالة اختلافهما، فالعمر التشغيلي للمشروع ينتهي عندما تصبح تكاليف صيانة الموجودات أكبر من أن تغطيها إيرادات الإنتاج في المشروع، بينما العمر الاقتصادي للمشروع ينتهي عندما تصبح القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة من جراء تشغيل المشروع في المدة المتبقية من عمره التشغيلي أقل من القيمة البيعية للمشروع.

✓ تحديد مصادر التمويل: من المهم جدا اختيار مصادر التمويل الملائمة للمؤسسة المستقبلية، لذا فإن المقاول يجب أن يكون حريصا على الاطلاع على مختلف مصادر التمويل الممكنة لاختيار الأسلوب أو الأساليب المناسبة لتمويل مشروعه، ويمكن اختصار هذه المصادر فيما يلي:

- مصادر التمويل الداخلية: وتتمثل في الموارد المالية الموضوعة تحت تصرف صاحب المشروع سواء كانت أمواله الخاصة أو ممتلكات عينينة إضافة إلى مساهمات الشركاء إن وجدوا.
- مصادر التمويل الخارجية: والمتمثلة في البنوك والمؤسسات المالية التي تمنح القروض بمختلف أنواعها بالإضافة إلى الموردين المتعاقدين مع صاحب المشروع خاصة إذا تم الحصول على مختلف المواد والمعدات على الحساب.

### 3- الإجراءات القانونية:<sup>12</sup>

بالموازاة مع اختيار الشكل القانوني للمؤسسة يتم اختيار الاسم التجاري للمؤسسة حيث يتم استخراج شهادة رسمية من السجل التجاري تفيد أن اسم المؤسسة لا يلتبس مع اسم مؤسسة أخرى، لا بد من اختيار اسم للمؤسسة يجذب العملاء بشكل يلفت نظرهم ويحفزهم للتعرف على صاحب المؤسسة الجديدة ومنتجاتها أو خدماتها المقدمة، فعملية اختيار الشعار والاسم مهمة للغاية كنوع من الدعاية للمشروع وإيصال اسم المؤسسة لشريحة واسعة من العملاء، وكذلك تحديد عنوان المقر الاجتماعي.

- اختيار الشكل القانوني للمؤسسة: قبل البدء في تنفيذ الإجراءات القانونية لإنشاء المشروع يجب على صاحب المشروع التفكير في الشكل القانوني الذي يناسب فكرة مشروعه ومجال نشاطه، وذلك من بين الأشكال القانونية التي يتيحها القانون التجاري في البلد الخاص بالمشروع، ومن بين العوامل المحددة للشكل القانوني للمشروع نذكر ما يلي:

✓ هدف المؤسسة ومدى تفضيل المقاول لحقه في التصرف في أمواله.

- ✓ مءى قءرة الماؤول على ءوفير الأموال اللازمة لإنشاء مؤسسته.
  - ✓ القءرة على ءحمل المسؤولة ومواجهة المخاطر.
  - ✓ المزايا الضريبية السائءة في الاقءصاء على كل شكل من الأشكال القانونية للمؤسسات.
  - ✓ مءى الحاجة إلى الكفاءات والخبرات الإدارية.
  - ✓ حجم المؤسسة والنشاط الذي سيزاوله الماؤول.
- إءءاء القانون الأساسي للشركة: بعء ءءءء الشكل القانوني المناسب للمءروع الماؤلاتي يقوم صاحب المءروع بالاتصال بالسلطات التنظيمية المخولة لطلب ءسءءل في السءل ءءاري، كما يقوم بالاستعانة بالمؤءق من أجل إءءاء العءء الآسيسي وءسءءله، وكذا ءءضير الوثائق التي يطلبها خاصة الوثائق الآتي ذكرها: (نسخة من بطاقة ءءءءف الوطنية للأطراف؛ نسخة من شهادة الميلاد؛ شهادة ءسمة؛ شهادة السوابق العءلية للأطراف)، وئنشر ملءص منه بءرءة يومية، كما ینشر ملءص منه في النشرة الرسمية للإءءانات القانونية الرسمية للإءءانات.
- إءءاء ملف الإنشاء: وهو ملف مءوفر لءى الهئئات المءخصصة في إنشاء المؤسسات الاقتصادية، مثل السءل ءءاري، العرفة ءءارية والصناعية، مصالح الضرائب، وغيرها من المصالح المءخصصة في ذلك.
- ءءارية بالرسوم والحقوق التي ءخضع لها المؤسسة: ءخضع المؤسسات الاقتصادية لالءزامات ضريبية وءبائية، سواء عن إنشاءها أو أثناء انءلاقها وممارسة أنشطتها، وئمكن اءءصار هذه الالءزامات فيما يلي:
- ✓ حقوق ءسءءل المرتبطة بهئكل المؤسسة: یتمیز عءء الشركة عن غيره من العقوء بأنه یتولء عنه كئان له ذمة مالية مستقلة
  - ✓ الضرائب والرسوم الخاصة بمراحء الإنشاء: عند إنشاء المءروع يفرض على الماؤول مجموعة من الرسوم المرتبطة بالءسءءل في السءل ءءاري، ورسوم أخرى خاصة باستءراج بعض الوثائق المطلوبة في الآسيس والءسءءل، وئءوجب على الماؤول معرفتها ووضءها في الحسابان عن ءءكئر أو ءءطئط لإنشاء مءروعه.
  - ✓ الضرائب والرسوم الخاصة بإءءاء ءءءءات في عءء الآسيس: في الكئئر من الأحيان يضطر الماؤول أو الشركاء إلى ءءءل عءء الآسيس أو القانون الأساسي لسبب من الأسباب المعروفة قانوناً، مما یسءءجب ءحمل بعض الضرائب والرسوم المرتبطة بالءءءل أو ءءءئر، قئءءب عليهم آءءها بعین الاءءبار عند ءءكئر في ءءءل أو ءءى عند مءرءة الآسيس الأولى في البءاءة لءءنب الأضطرار للءءءل.

### ثالثا: مرحلة التجسيد (الانطلاق في المهور)

بعءما ينتهي الماؤل من ءراسه فكرته وتحليلها والاختيار من بين البءائل الممكنة والقيام بءراسه السوق، الءراسه التقنية والهندسية، الءراسه المالية وتحديد مصادر التمويل، الإءراءات القانونية واختيار الشكل القانوني للمؤسسة وبناء على خطة العمل التي قام بإعدادها يمكن له الانطلاق في النشاط، ولكن لا تنته مهام الماؤل بمجرد انطلاق المهور بل المهمة الأكبر في متابعة نشاط المهور وتنفيذه، لذا عليه أن يقوم ببعض التءابير من أجل النجاح، نذكر أهمها فيما يلي:<sup>13</sup>

- جميع وتءوين البيانات الفعلية الخاصة بمختلف العمليات والأنشطة خاصة ما تعلق بتوقيت العمليات وتكاليفها وكميات المواد المستخدمة فيها ... الخ.
- رصد ومراقبة خطوات المهور من خلال المقارنة المستمرة بين بيانات النتائج المخطط لها والبيانات الفعلية الحاصلة أثناء التنفيذ، والتأكد أن المهور يتجه نحو تحقيق الأهداف التي أسس من أجلها وأن الأنشطة تتم في الوقت المحدد لها.
- متابعة الموارد المالية حيث يتم التأكد على أن رصيد المهور لا يعاني من نقص الأموال والعمل على متابعة تنفيذ الميزانية العامة وفقا لخطة العمل.
- متابعة فريق العمل للتحقق من إنجاز وفعالية الموظفين في الاتجاه الصحيح، وذلك بمدى التزامهم بتنفيذ خطة العمل وكذا مدى التزامهم بمهامهم وأءوارهم المحددة.
- تحليل الفروقات بين بيانات النتائج المخطط لها والبيانات الفعلية الحاصلة أثناء التنفيذ.
- وضع تءابير الرقابة والقيام بتنفيذها.
- إعلام الموظفين والعمال بمجرى المهور عن طريق تقارير دورية.
- متابعة المحيط الخارجي للمؤسسة وردود أفعال المستهلكين، المافسين، مشاريع السلع البءيلة وغيرهم من المتعاملين.
- مراقبة المخاطر التي قد يواجهها المهور أثناء نشاطه وءراسه كيفية مواجهتها بناء على ما هو متاح.

#### رابعاً: محددات إنشاء المشروع المقاولة

توجد مجموعة من التحديات والمخاطر التي تواجه المشاريع المقاولة والتي تعمل على زيادة التهديد بفشلها والتي سنحاول التطرق إليها في ما يلي:

#### 1- أهم المخاطر التي تهدد نجاح المقاولة:

من خلال الجدول الموالي سوف نبين أهم العوامل التي يمكن أن تشكل مخاطر للمقاولة من وجهة نظر بعض الكتاب.

#### الجدول رقم (07) أهم عشرة عوامل (مخاطر) تهدد نجاح المقاولة من وجهة بعض الكتاب

Jonet harris lange	Horold Welsch	W . Gibb Dyer	Sharan Nelton	المخاطر
عدم القدرة على توفير رأس المال	ادعاء أسباب خارجية للفشل.	عدم القدرة على التفكير الإستراتيجي	عدم المعرفة بكيفية إدارة وتشغيل المشروع	1
نقص العمالة المدربة.	ضعف التخطيط	ضعف شبكة الأعمال بين موارد المشروع	قصور في التعامل مع الغير	2
عدم أخذ عمل المرأة مأخذ الجد	عدم توافر المعلومات المناسبة	ضعف علاقات التضامن مع الغير	ضعف التمويل وإدارة الأموال	3
عدم توافر بيانات عن الملاك من الإناث	ضعف التوجه بالسوق	عدم القدرة على مواجهة الضغوط	النمو السريع بدون تحكم	4
عدم القدرة على مواجهة التشريعات الحكومية	الفشل في التفويض	عدم التوازن في حياة رائد الأعمال	نقص التخطيط الاستراتيجي	5
صعوبة الحصول على عقود عمل مع الحكومة	تعدد الأدوار التي يقوم بها رواد الأعمال	عدم القدرة على تكوين فريق عمل	عدم القدرة على الابتكار	6
ارتفاع تكلفة تطوير تكنولوجيا خاصة	عدم المرونة	قلة الالتزام/ وجهد المالك/ المدير	عدم وجود معاونين للمالك/ المدير	7
عدم توافر عمالة مؤهلة للعمل في مجال الخدمات	الرغبة في المستوى المعيشي الفاخر	التأخير في تنفيذ بعض التصرفات	قصور في الاتصال بالبيئة الخارجية	8
ضعف التدفق النقدي	نقص المعلومات المرتدة	السلوك غير الأخلاقي أو غير القانوني	الفشل في التعرف على نقاط القوة والضعف	9

10	عدم تقبل النقد أو الاستفادة منه	ضعف القدرة على التمييز وإقناع الآخرين	عدم القدرة على مسايرة التطورات	ارتفاع تكلفة التأمين
----	---------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------	----------------------

المصدر: صدوق فتيحة: المقاولاتية في الجزائر بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص.ص: 51-52.

من خلال الجدول نلاحظ أن أهم المخاطر التي يمكن أن تعترض المقاولات هي سوء التخطيط الإستراتيجي وعدم القدرة على السيطرة على النجاحات حيث أن المقاولات في بدايتها تكون تحقق أرباح لكن مع مرور الوقت لا تصبح تحقق عائد وهذا يعود لغياب الخطة الاستراتيجية على المدى البعيد.

2- أهم أسباب فشل المشاريع المقاولاتية:

ان احتمال فشل المشروع المقاولاتي وخاصة في بداياته تكون عالية، وفيما يلي بعض العوامل التي تؤدي إلى فشل المشروع المقاولاتي:<sup>14</sup>

- عدم كفاءة الإدارة؛
- سوء الإدارة المالية؛
- الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي؛
- النمو غير المسيطر عليه؛
- الموقع غير الملائم؛
- نقص السيطرة على المخزون؛
- عدم القدرة على التحول.

## هوامش ومراجع الفصل السادس:

- 1 - خالد سليمان الراجحي : تحويل الفكرة إلى فرصة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2012، ص: 07.
- 2 - صندرة صايبي: محاضرات في إنشاء المؤسسة، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2015، ص.ص: 15-16.
- 3 - أس نايف الطيف: إدارة المشروعات إزاء اتجاهات التغيير والتطوير للفرص الاستثمارية، أطروحة دكتوراه، جامعة حضر موت، 2013، ص: 45.
- 4 - Luc de Brandere : **Le management des idées**, Dunod, Paris, 1998, P : 151.
- 5 - صندرة صايبي: محاضرات في إنشاء المؤسسة، ص: 17.
- 6 - Philippe Goe : **Guide de créateur d'entreprise**, 13ème édititon, Les presses du management, Pais, 1996, P : 53 .
- 7 - زكريا مطلق الدوري : الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ، ص: 158.
- 8 - حسين محمد جواد الجبور: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص.ص: 262 - 263.
- 9 - Claude Annie Duplat, **Pou gérer une entreprise à coissance rapide**, Les éditions d'Oganisation, Paris, 2002, P : 164.
- 10 - Emmanual Monod : **La méthode business plan la geston de vos pojets**, Edition d'Organisation, Pais, 2003, PP : 71-72.
- 11 - فضاة عباسي بصلي: التعليم لريادة الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ، ص: 134.
- 12 - صدوق فتيحة: مرجع سابق، ص: 45.
- 13 - صندرة صايبي: سيرورة إنشاء المؤسسة، مرجع سابق، ص: 34.
- 14 - فتيحة صدوق : مرجع سابق، ص.ص: 53 - 54.

## المحور السابع

### نموذج ومخطط الأعمال

✓ أولاً: نموذج الأعمال

✓ ثانياً: مخطط الأعمال

## المحور السابع: نموذج ومخطط الأعمال

يعتبر نموذج الأعمال ومخطط الأعمال أحد أبرز عناصر نجاح المشروع المقاولاتي، لأنه يحدد المسار الذي من خلاله يتعامل المشروع معه في إطار تنفيذه والبدء في عملية الإنتاج، حيث أن أغلب المؤسسات تفشل في بداية مسارها خاصة في الثلاث سنوات الأولى. من خلال هذه المحاضرة نحاول التعريف بنموذج الأعمال وأهميته بالنسبة للمشروع وكذا مخطط الأعمال، وفي الأخير نتطرق على أهم محددات وأسباب فشل المشروع المقاولاتي.

### أولاً: نموذج الأعمال

#### 1. المفهوم:

نموذج العمل التجاري The Business Model Canvas هو عبارة عن لغة مشتركة لوصف نماذج الأعمال التجارية وتصورها، تقديرها وتغييرها. حيث يحدد نموذج العمل التجاري الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في خلق قيمة ما وتحقيقها والاستفادة منها.

ويعرف على أنه "كيف تختار المؤسسة عملائها وتحدد عروضها وتميز المهام التي سوف تؤديها بنفسها عن تلك التي سيتم فيها الاستعانة بمصادر خارجية، وكيف تحصل على مواردها، وطريقة توجيهها للسوق وخلق منفعة لهم، والحصول على الأرباح"<sup>1</sup>.

من الضروري أن تراجع المؤسسات نموذج أعمالها لتكييفه مع المحيط التكنولوجي الجديد، التغير في مصادر العائدات والنفقات، فنموذج الأعمال هو الأداة المناسبة للسماح للمؤسسات إعادة تقييم سيرها وكذلك البدائل التي تقدم لها.

#### 2. وظائف نموذج العمل:

قام Henry Chesbrough بتحديد الوظائف التالية لنموذج الأعمال:<sup>2</sup>

- يوضح آليات خلق القيمة ويتبناها.
- تحديد الشريحة السوقية المستهدفة وآليات توليد الدخل.
- تحديد هيكل سلسلة القيمة والموارد اللازمة للإنتاج والتوزيع.
- وضع تفاضيل آليات الدخل (مقابل ما ذا سيدفع لنا العملاء).
- تقدير هيكل التكاليف والإيرادات.
- وظيف موقع المؤسسة ضمن شبكة الموردين والعملاء (بما في ذلك المنافسين المحتملين والداخلين الجدد للسوق).
- صياغة إستراتيجية تنافسية للمؤسسة.

### 3. مكونات نموذج الاعمال:

قدم الكسندر اوشتيروايدر Alexander Osterwalder أسلوباً لتحليل الفرصة (الفكرة) باستخدام نموذج للأعمال أطلق عليه اسم (CANVAS) ويعد أداة استراتيجية في نموذج مبسط مكون من صفحة واحدة تتيح للمقاول أن يرى فكرته من وجهة نظر عيّن الطائر. بمعنى أنه يمكنه رؤية جوانبها متكاملة من بعيد بشكل واضح. ويمثل الشكل الموالي النموذج بتسع خانات.

الشكل (09): نموذج (CANVAS) للأعمال



المصدر: هالة محمد لبيب عنبة: المشروعات الصغيرة للشباب ما بعد عصر ريادة الأعمال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2017، ص: 87.

يعكس نموذج كانفاس كل عناصر نموذج الأعمال الذي يمكن أن يسترشد به المقاول ويقوم بملء خاناته بنفس ترتيب أرقامها في الشكل السابق بالتطبيق على فكرته المقترحة لتحويلها لنموذج الأعمال، يمكن من دراسة جدواها بالتفصيل ووضع خطة العمل الخاصة بالتنفيذ، وتمكن الإجابة عن الأسئلة الموجودة في كل خانة من ملئها. وفيما يلي عرض مكونات النموذج والأسئلة المتعلقة بكل مكون فيها:<sup>3</sup>

- 1- الشريحة المستهدفة من العملاء: ما هي فئة شريحة العملاء التي ستقدم لها القيمة- من أهم عميل بالنسبة لك؟
- 2- القيمة المقترحة لتقديمها: ما هي القيمة الأساسية التي تسعى لتقديمها للعميل؟ ما هي حاجات العميل التي تسعى لإشباعها؟
- 3- قناة التوزيع: ما هي قنوات التوزيع التي يرغب العميل في أن يستخدمها لتوصيل هذه القيمة؟ ما هي أفضل هذه القنوات وتكلفتها، وكيف يمكن أن تتكامل مع نظامك ونظام العميل؟

- 4- العلاقات مع العملاء: ما هي العلاقة التي يتوقع عميلك المستهدف أن تنشئها معه؟ كيف يمكنك دمج هذه العلاقة في نظام أعمالك على ضوء عنصري التكلفة والشكل؟
- 5- الإيرادات المتوقعة: ما هي القيمة المادية التي يرغب العميل في دفعها؟ ماذا يدفعون الآن؟ وما هي طرق الدفع التي يفضلونها؟ كيف ستساهم كل الإيرادات المتوقعة في الإيرادات الكلية؟
- 6- الموارد الأساسية: ما هي الموارد الأساسية اللازمة لإيجاد القيمة المقترح تقديمها؟ ما هي الموارد الأكثر أهمية بالنسبة لقنوات التوزيع - العلاقة مع العملاء - والإيرادات ....؟
- 7- الأنشطة الرئيسية: ما هي الأنشطة الرئيسية اللازمة لتقديم القيمة المقترحة؟ ما هي الأنشطة الأكثر أهمية بالنسبة لقنوات التوزيع؟ العلاقة مع العملاء؟ الإيرادات ....؟
- 8- الشركاء الرئيسيون: من شركاؤك/ مورديك الرئيسيون؟ ما هي دوافع الشركة؟
- 9- هيكل التكاليف: ما هي أهم بنود التكاليف في مجال أعمالك؟ ما هي أكثر مواردك/ أو أنشطتك الأساسية تكلفة؟

## ثانيا: مخطط الأعمال

يعتبر مخطط الاعمال « Le plan d' affaire » ملخصا لمشروع إنشاء مؤسسة، على أن تجمع هذه الوثيقة كل جوانب المشروع بطريقة متناسقة جدا، فهو يشكل ورقة طريق لكل ما سوف يقدم عليه صاحب المشروع والوسائل التي تسخر للوصول إلى ذلك.<sup>4</sup>

الشكل رقم (10): خطوات إنشاء مشروع



حيث أن مخطط الأعمال هو المرحلة الأخيرة قبل أن ينطلق التمويل لتنفيذ المشروع.

### 1. تعريف مخطط الأعمال:

- مخطط الأعمال هو وثيقة تبين نوايا المشروع الاستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يريد المقاول أن يمارسه، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة عن المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة.<sup>5</sup>

ويعد مخطط الاعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع، حيث يمثل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بأجال زمنية محددة.

### 2. الفرق بين خطة العمل ونموذج العمل:

يبين نموذج العمل كيف نتصرف للقيام بما يجب القيام به لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. في هذه المرحلة إنه بعد القيام بدراسة نقاط القوة والضعف للمؤسسة فقط، نقوم بتقييم الانسجام بين الوسائل والمقاصد. أما خطة العمل تشمل نموذج العمل وفيها تذكريف سوف تنفذ نموذج العمل؟ بالإضافة لتفصيل أكثر عن الفريق، مراحل المشروع والتوقعات المالية المستقبلية للمشروع.

كما أن نموذج العمل هي النسخة المختصرة للمشروع وباستخدام Business Model Canvas يمكن الوصول لأهم عناصر المشروع وكتابتها بصفحة واحدة، أما خطة العمل تحتوي على تفصيل أكثر لكيفية تنفيذ المشروع وقد تصل إلى 50 صفحة. يحدد نموذج العمل التجاري الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في خلق قيمة ما وتحقيقها والاستفادة منها.<sup>6</sup>

يشتمل مخطط الأعمال على نموذج الأعمال، حيث من خلاله يتبين كيف سوف ينفذ نموذج العمل بالإضافة لتفصيل أكثر عن فريق العمل، مراحل المشروع والتوقعات المالية المستقبلية للمشروع، أي أن نموذج الأعمال هو النسخة المختصرة لمشروعك والتي تكون مكتوبة في صفحة واحدة، بينما يحتوي مخطط الأعمال على تفصيل أكثر لكيفية تنفيذ المشروع قد تصل إلى 50 صفحة.

### 3. أهمية خطة الأعمال:

تحدد أهمية خطة الأعمال في الآتي:

- تحديد مدى اعتبار المشروع فرصة مدرة لربح جيد.
- تقدير تكاليف بدء المشروع وما يحتاجه من استثمار أو تمويل.
- إقناع المستثمرين أو المقرضين بتمويل المشروع. - تقدير الإيرادات المتوقعة ودعم مواجهة المنافسة في السوق.
- بناء القدرات، أي تحديد منظم للموارد اللازمة لمخرجات المشروع خلال فترة زمنية محددة.
- مساعدة المشروع على توليد الأموال منذ البداية.
- توقع المشكلات المحتملة والاستعداد لها قبل ان تتفاقم وتمثل كارثة.

### 4. مكونات خطة الأعمال:

الإضافة إلى فكرة المؤسسة، والدراسة التجارية والمالية للمؤسسة وتحديد الشكل القانوني، يتكون مخطط الأعمال من عناصر أخرى إضافية نوجزها في الآتي:<sup>7</sup>

-صفحة الغلاف : تحتوي صفحة الغلاف في الغالب على اسم وعنوان المؤسسة، أرقام الهاتف والفاكس، العنوان الإلكتروني، شعار أو علامة المؤسسة إن وجدت، تاريخ إصدار مخطط الأعمال ومن قام بإعداده، أسماء وعناوين وأرقام هواتف المالكين و التنفيذيين الرئيسيين.

- الملخص: يجب أن تبدأ خطة الأعمال عن طريق تقديم جد مركز للمشروع (2-3 صفحات) تبين فيه العناصر الأساسية في الخطة، وهو جزء مهم إذ يعبر عن واجهة الملف وبالتالي يكون الملخص قادرا على جلب الانتباه والتأثير على رأي القارئ. إن الملخص يجب أن يسمح للمرسل إليه التعرف على الخصائص الأساسية للمشروع والمتضمنة في: رؤية المقاول وأهداف المشروع، الحقائق والاجراءات، توقعات التمويل، والشراطة، إطار المشروع، ومرجعية المسيرين.

- التقديم العام للمشروع : وهو عبارة عن وصف المؤسسة المراد إنشائها أو إعادة تشغيلها، ويتضمن: الاسم التجاري للمؤسسة واسم المنتج المراد تقديمه - المواد الخام والألات المطلوبة - المساهمين أو الشركاء - عدد

الموظفين ووظيفتهم - الموقع الجغرافي - المكانة التنافسية الحالية والمستقبلية - الشكل القانوني - نبذة تاريخية وخطط البدء بالعمل، وغيرها.

- وصف المنتج أو الخدمة: في هذا العنصر يتم وصف ماذا يريد المقاول أن ينتج سلعة أو خدمة بالتركيز على حاجات السوق ويتضمن الوصف: نوع السلعة أو الخدمة- من سيطلب السلعة الذي تقدمه المؤسسة - عرض طريقة الإنتاج والأخطار التقنية والإنتاجية الممكنة - دورة حياة المنتج - نشاطات البحث والتطوير على المنتج إن وجدت.

- تحليل السوق: من الضروري في خطة العمل التأكد على أن السوق قادر على استيعاب المنتج، ويعني تحليل السوق به تقدير عدد العملاء الذين يمكنهم شراء المنتج، وأماكن تركيزهم، وكيفية الوصول إليهم، كما يتضمن هذا الجزء تحليل المنافسين (هيكل الصناعة). وبناء على دراسة السوق يتم وضع وتحديد الخطة التسويقية والتي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية التوزيع وتسويق المنتج والخدمة والتسعير والتنبؤ بالمبيعات، كما يتضمن: الحصة السوقية، السعر، الجودة ... - تحديد الأسعار - استراتيجية التسويق - قنوات التوزيع - الدعاية والاشهار.

- خطة الإنتاج أو العمليات: يتم وصف وبشكل دقيق كل وسائل الإنتاج، وطريقة إستغلالها. حيث يتم تحديد احتياجات المؤسسة من التسهيلات، الموقع الجغرافي، فضاءات ضرورية، مستلزمات رأسمالية، مخزون ومشتريات... الخ، فإذا كانت المؤسسة ذات طبيعة صناعية فيجب توضيح مختلف عمليات ومراحل التصنيع، و أما إذا كانت مؤسسة خدمية فإن الموقع وإنتاجية قوى العمل تصبح هي مفردات التركيز في هذا القسم من العمل. كما يتم التركيز في هذا القسم على الموارد البشرية والبرامج التدريبية الكفيلة بتطوير مؤهلاتها ومهاراتها الضرورية لنشاط المؤسسة.

- الخطة التنظيمية: تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين والرقابة على الأعمال وكيفية أداء الأعمال، وتوضيح الخطط التنفيذية والإجراءات العملية والقانونية التي تحكم المؤسسة حيث تتضمن ما يلي: نموذج الملكية- من هم الشركاء وماهي الاتفاقيات والعقود - من هم المساهمين وقيمة كل مساهم - أعضاء مجلس الإدارة - من لهم صلاحيات توقيع الشيكات والرقابة - أعضاء فريق الإدارة - آلية الدفع والمبيعات ونسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة.<sup>8</sup>

- الخطة المالية: يتم إعداد الخطة المالية من أجل بيان التكاليف التي تلزم تأسيس المؤسسة الجديدة، حتى تتمكن من توفير التمويل اللازم لتغطية هذه التكاليف، إضافة إلى احتساب قيمة المبيعات المتوقعة والأرباح. ويظهر ذلك من خلال: الاحتياجات المالية التي تمكن من انطلاق في نشاط المؤسسة - خطة الموازنة الافتتاحية المفصلة للأصول والخصوم التي تتضمن كل التكاليف- إظهار المردودية المتوقعة، والفائدة والعائد للمستثمرين

من خلال مرافقة المشروع – رقم الأعمال وحسابات النتائج المتوقعة التي تحتوي بين ثلاث وخمس سنوات الأولى – التدفقات النقدية المتوقعة التي تمكن من التنبؤ بالقدرة على التمويل الذاتي بعد الشروع في النشاط- معايير التقدير المالي.

- تقدير الاخطار: يتضمن هذا العنصر الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر والاستراتيجيات الملائمة، وهناك نمطين من الأخطار كالتالي: - الاخطار التي تنجم عن عدم الأكادة والتي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات، ولتجنبها يجب توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية – الأخطار الناتجة عن عدم القدرة على الاستمرار وهذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر.

- الملاحق: يعتبر عنصر مهم في خطة العمل، لأنه يشمل تنظيم أفكار ومعلومات لم تدرج وبشكل مفصل في عناصر الخطة، فيمكن إدراج بعض التقارير والدراسات، إحصائيات، الفواتير اللازمة لبدء النشاط وغيرها من الأمور التي لا يتظهر في خطو العمل.

إن كفاءة ونوعية مخطط العمل تتوقف على حسن إعداده ، ومن المستحسن أن يقوم المقاول بكتابة مخطط العمل بنفسه ويمكنه الاستعانة في ذلك بأطراف أخرى كالمحاسبين والمحامين والمستشارين.

الجدول رقم (07) : محتويات مخطط أعمال نموذجي

1: صفحة المقدمة (الغلاف)	- إسم وعنوان المؤسسة - إسم وعناوين الأعضاء الرئيسيين (إن وجدو) - طبيعة أعمال المؤسسة - بيان التمويل الضروري - بيان سرية التقرير أو التعهدات
2: ملخص تنفيذي	(2 - 3 صفحات عن كامل المخطط)
3: تحليل الصناعة	- الاتجاهات والآفاق المستقبلية - تحليل المنافسة - تجزئة السوق - توقعات الصناعة والسوق.
4: وصف المؤسسة	- المنتج او المنتجات- الخدمة أو الخدمات - حجم الأعمال أو النشاط - التجهيزات والموظفين - خلفية المفاوض
5: مخطط الانتاج أو الخدمة	- عملية الانتاج أو الخدمة أو الخدمة - الورشة أو المصنع أو المحلات - الآلات والمعدات والوسائل - أسماء موردي المواد الأولية محليين أو أجنب.
6: مخطط العمليات	- وصف نشاط المؤسسة - تدفق طلبات المنتجات/ الخدمات - نوع التكنولوجيا أو استخدامها.
7: المخطط التسويقي	- توقعات بيع المنتج أو تقديم الخدمة - التسعير- التوزيع - الترويج - المتابعة ورقابة العمليات
8: المخطط التنظيمي	شكل الملكية - الشركاء والمساهمين الرئيسيين - سلطة المسؤولين الرئيسيين - خلفية الطاقم الإداري - أدوار ومسؤوليات أعضاء المؤسسة أو الشركة.
9: تقدير الخطر	- تقييم نقاط ضعف المؤسسة - تحدي التكنولوجيا الحديثة - مخطط الطوارئ.
10: المخطط المالي	- الافتراضات - بيان الدخل الأولي - توقعات التدفقات المالية - بيان الميزانية الأولي - مستوى نقطة التعادل - مصادر واستعمالات الأموال.
11: الملاحق	- الرسائل أو وثائق اخرى - بيانات أبحاث التسويق - عقود الايجار او الملكية - قائمة أسعار الموردين.

المصدر: سعيد أوكيل: ريادة الأعمال أو المقاولاتية، مقارنة شاملة وعملية، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، 2017، ص: 78.

5. أسباب فشل مخطط الأعمال: إن مخطط الاعمال بالرغم م نالتحضير المسبق له وإعداداه بالشكل

المناسب، إلا أنه قد يحصل فشل في تنفيذ من خلال الأسباب التالية:<sup>9</sup>

- وجود أهداف للمخطط ليس لها سبب أو مبرر. - عدم وجود اهداف محددة.
- عدم الالتزام بمخطط الاعمال من قبل منشي المشروع.
- عدم وجود خبرة في تطبيق خطة العمل من قبل منشي المشروع.
- عدم الاخذ بعين الاعتبار نقاط القوة ولاضعف والتهديدات المتعلقة بالأعمال.
- عدم الاخذ بعين الاعتبار رغبات العملاء واحتياجاتهم.

ولهذا يجب على المقاول أن يحدد أهداف واضحة من تأسيس مشروعه، ويجب أن تكون واقعية وانجازها خلال فترة زمنية محددة، وإمكانية قياسها، بالإضافة إلى أن المخطط يجب أن يكون مرناً يمكن تطويره مع مختلف مراحل التنفيذ.

### هوامش ومراجع الفصل السابع:

- 1 - هالة محمد لبيب عنبة: المشروعات الصغيرة للشباب ما بعد عصر ريادة الأعمال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2017، ص: 87.
- 2 - مرجع نفسه، ص: 88.
- 3 - هالة محمد لبيب عنبة: مرجع سابق، ص: 88.
- 4 - فضة عباسي بصلي: التعليم لريادة الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص: 159.
- 5 - مرجع نفسه، ص: 160.
- 6 فضة عباسي بصلي: مرجع سابق، ص: 161.
- 7- سعيد أوكيل: ريادة الأعمال أو المقاولاتية، مقارنة شاملة وعملية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص.ص: 79 - 82.
- 8 سعيد أوكيل: مرجع سابق، ص: 83.
- 9 - فضة عباسي بصلي: مرجع سابق، ص: 162.

## المحور الثامن

### هياكل الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر

✓ أولا: المرافقة المقاولاتية

✓ ثانيا: الأجهزة المختصة في مرافقة المشاريع المقاولاتية

✓ ثالثا: أهم هيئات دعم وتمويل المشاريع المقاولاتية في الجزائر

المحور الثامن: هياكل الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر

وضعت الجزائر خطة عمل توجيهية للنهوض بالمشاريع المقاوالتية والمؤسسات الناشئة على المدى المتوسط والبعيد، تكون كفيلة بإحداث الدفعة المطلوبة لتحريك عجلة الإستثمار، ولن تكون لهذه الخطة الأثر الكبير إلا إذا كانت مقرونة ومدعمة بأليات وهيئات فعالة قابلة للتنفيذ ومكيفة مع التحولات الاقتصادية الجديدة الغاية منها تجاوز مختلف العراقيل والمشاكل التي تحول دون تنمية هذا القطاع الحيوي.

### أولاً: المرافقة المقاوالتية

تتمثل أهمية المرافقة المقاوالتية في تذليل التحديات والصعوبات التي يواجهها المقاول، كما أنها أضبحت ضرورية وأحد أهم العناصر التي يحتاجها المقاولون لتجسيد أفكارهم على أرض الواقع، حيث تساهم بشكل فعال في ديمومة المؤسسات وخلق مناصب الشغل.

#### 1- مفهوم المرافقة المقاوالتية:

حسب Cuzin & Fayolle تظهر المرافقة كعملية مساعدة لإنشاء مؤسسة تركز على علاقة غير منتظمة تنشأ في الزمن بين رائد الأعمال وشخص خارج عن مشروع الإنشاء. من خلال هذه الورقة، يمكن للمقاول أن يحقق تدريبات مضاعفة وبإمكانه الوصول إلى موارد أو تطوير الكفايات اللازمة لتنفيذ مشروعه<sup>1</sup>. كما يعتبر Olivier Culliere أن نشاط هيئات الدعم والمرافقة يقوم على التقريب بين مجموع الفاعلين في عملية إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة في الهيئات القانونية، الاستشارية، الجماعات المحلية، الوكالات العامة والخاصة، الجمعيات المهنية، المجالس المختلفة، البنوك، مؤسسات التأمين وغيرها<sup>2</sup>. كما تعتبر المرافقة المقاوالتية مهنة قائمة بذاتها تضم مجموعة من التقنيات الخاصة التي تأخذ بعدا ثقافيا، وهي تعتبر أكثر من ضرورة بالنسبة للمجتمعات التي تفتقر للروح المقاوالتية.

وبالتالي فالمرافقة المقاوالتية هي عبارة عن خدمة تقدمها هيئات متخصصة تهدف إلى مساعدة أصحاب المشاريع الجديدة في عملية الإنشاء التي تعتبر مرحلة حساسة في حياة المشروع وتحتاج إلى الكثير من الخبرات.

#### 2- أساليب المرافقة المقاوالتية:

تتمثل أساليب مرافقة المقاولين وأصحاب المؤسسات، في مجموعة من التدخلات التي يلجأ لها المقاولون أو أصحاب المؤسسات في الظروف الصعبة التي تمر بها مؤسساتهم، وتختلف هذه الأساليب باختلاف احتياجات المنشئين وتمايز مستواهم التكويني، حيث تهدف المرافقة إلى نقل المعارف والخبرات في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات من المرافق إلى المقاول. وفيما يلي ذكر لأهم أساليب المرافقة<sup>3</sup>:

- التدريب: يقصد به المرافقة والتعليم، تقديم الاستشارة بالإضافة إلى معناه الرياضي ويقصد به تدريب الفريق وتوجيهه، ويمكن تعريف التدريب المقاوالتية بأنه مرافقة فردية للمقاولين في مرحلة انطلاق المؤسسة وفي بداية مرحلة نموها، تهدف إلى تلبية الاحتياج الخاص باكتساب وتنمية المهارات المطلوبة لتسيير المؤسسة.
- التوجيه: ويعرف التوجيه المقاوالتية على أنه علاقة دعم تربط المقاول ذو خبرة طويلة بمقاول شاب أقل خبرة منه من أجل مساعدته على تحسين كفاءته الإدارية وذلك عن طريق التعلم.
- التكوين: يتجسد دور المرافق من خلال التكوين في تعليم المقاول كيفية مواجهة صعوبات عالم الأعمال، بالإضافة إلى الخبرة اللازمة للتكيف معها وذلك من خلال تمرير رسائل عملية وفعالة، تتناسب ودوافع المقاول وكذا أهدافه. ويشمل التكوين الإجابة على تساؤلات المقاولين في عدة مجالات، والتي تمكن المقاول من تجاوز كل مرحلة من مراحل إنشاء المؤسسة في أحسن الظروف والإحاطة بالمفاهيم الأساسية في مجال إنشاء المؤسسات.
- الخبرة: يقدم الخبراء للمقاولين تشكيلة متنوعة من خدمات المرافقة كل حسب مجال اختصاصه، يكتسب من خلالها المقاول معارف ومهارات تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، لكن لا يفرض الخبير على المقاول تنفيذ ما ورد في تقريره في اقتراحات وحلول محتملة، فيبقى على المقاول العمل بتلك المقترحات أو رفضها.
- ملائكة الأعمال: ملائكة الأعمال هم مستثمرون خواص (عادة مقاولون)، يستثمرون أموالهم في تمويل مؤسسات حديثة النشأة تم انشاؤها من قبل مقاول آخر ومرافقتها خلال السنوات الأولى من النمو، يوفر ملاك الأعمال للمقاول مهارته وخبرته وكذا علاقاته الشخصية، كما يتدخل معظم ملائكة الأعمال في إستراتيجية المؤسسة المرافقة وتحفيز المقاول على تغيير تفكيره الاستراتيجي ونظراته للمشاكل الإدارية، بذلك يعتبر ملاك الأعمال شريك حقيقي للمقاول.
- الاستشارة: تعرف الاستشارة بأنها " تقديم خدمة ذات محتوى فكري مكثف، لفترة زمنية محدودة يتولاها مستشار دخیل عن المؤسسة، تهدف إلى تلبية احتياجات محددة لمؤسسة معينة كالرغبة في تحسين المردودية أو طرح منتج جديد في السوق... الخ.

### 3- مراحل المرافقة المقاوالتية:

تمر عملية المرافقة المقاوالتية بثلاثة مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

- مرحلة الاستقبال: تشمل كل من الإعلام، التحسيس، التوجيه وإعادة التوجيه لحاملي المشاريع، أين يتم تقديم وعرض حامل المشروع لمشروعه (فكرة المشروع، أسباب اختيارها...)، ثم بداية التصميم

وجمع المعلومات الضرورية للمشروع، انطلاقا من هذا يشرع المرافق في مساعدة المقاول المحتمل، على تحديد طبيعة المنتج أو الخدمة التي يرغب في تقديمها للسوق، وأخيرا يتم الاتفاق بين الطرفين حول طبيعة المرافقة الواجب إتباعها على أساس احتياجات المقاول.

- مرحلة المرافقة: تتضمن المرافقة في هذه المرحلة في تركيب المشروع، ويقصد بالمرافقة في تركيب المشروع مرافقة المقاول في كل مرحلة من مراحل نضج المشروع، تكوين حامل المشروع من الجانب التقني ومن جانب التسيير، والقيام بدراسة جدوى المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي له، بصفة عامة مرافقته في إعداد مخطط ونموذج أعمال مشروعه الخاص، وأما المرافقة المالية تتمثل في مرافقة المصرف لحامل المشروع من جانب التقييم المالي للمشروع، عن طريق القيام بخبرة لفحص الملف المقدم للبنك والمتعلق بالتركيب المالي له، وهذا لإتخاذ قرار أولي لتمويل المشروع من قبل الهيئة المرافقة، والذي من شأنه مساعدة المقاول على الحصول على إعانات هيئات أخرى.
- مرحلة المتابعة بعد الإنشاء: تشمل هذه المرحلة كل أشكال الدعم الموجهة للمقاول (مسير المؤسسة)، والتي تمكنه من امتلاك أدوات تسيير فعالة، ومساعدته على اتخاذ القرار، تحديد وتنفيذ استراتيجية التجارية واقحام مؤسسته بشكل أفضل في بيئة الأعمال.

## ثانيا: الأجهزة المختصة في مرافقة المشاريع المقاولاتية

ان خدمة المرافقة تتم من خلال العديد من الهيئات منها ما هو عام كالهيئات التابعة للدولة، ومنها ما هو خاص تتمثل في الخبراء والتقنيين المرافقين الخواص كماكتب الخبراء والمحاسبين، بالإضافة إلى غيرها من الهيئات، وتأتي حاضنات الاعمال على رأس هذه الهيئات باعتبارها من اهم أجهزة المرافقة الحديثة.

### 1- حاضنات الأعمال:

تعرف على أنها آلية ناجحة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي في طور الإنشاء، حيث تقدم حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة لمرحلة محددة من الزمن عادة تكون مرحلة الانطلاق في المشروع.<sup>5</sup>

هي مؤسسات قائمة بذاتها كيانها القانوني، تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون بإقامة مؤسسة صغيرة بهدف شحنهم بدفع أولي يسمح لهم تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق. ويبرز دور حاضنات الأعمال من خلال النقاط التالية:<sup>6</sup>

- مكان لإدارة المؤسسة المختصة، ومكان الإنتاج وتقديم الخدمات اللازمة لها.
- تقديم بعض الخدمات الإدارية مثل: الفاكس، الحاسوب، قاعة استقبال.
- التعرف على مصادر التمويل، وتقديم تسهيلات في ذلك الخصوص.
- القيام بالمساعدة في إقامة خطة للعمل مستقبلا.
- تدعيم المشاريع الصغيرة التي يحتاجها الاقتصاد الوطني وتحديد المكان المناسب لها حسب الحاجة.
- تشجيع فئات الشباب التي لا تمتلك الخبرة على إنشاء المؤسسات.
- تدعيم التعاون بين الجامعات وقطاع الأعمال.
- التعاون لصنع مجتمع معرفي.

### 2- مشاتل المؤسسات:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهدف إلى مساعدة ودعم المؤسسات التي تدخل في إطار ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تم إنشاؤها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في فبراير 2003، ويتمحور نشاطها حول مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها، وتكون المشاكل في أحد الأشكال التالية:

- المحضنة: هيكل دعم يتكفل المشاريع في قطاع الخدمات.
- ورشة الربط: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة أو المهن الحرفية.
- نزل المؤسسات: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

وتتكفل المشاتل بـ:

- استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات حديثة لمدة معينة.
  - احتضان أصحاب المشاريع بوضع مجالات تحت تصرفهم بصيغة الإيجار.
  - تسهر على تقديم مجموعة من الخدمات، تضع تحت تصرفهم تجهيزات المكتب، وسائل الإعلام الآلي.
  - تقديم إرشادات خاصة قبل وأثناء وبعد إنشاء المؤسسات.
- 3- مراكز التسهيل:

هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية تم إنشاؤها بمقتضى المرسوم التنفيذي 79/03 المؤرخ في 25 فبراير 2003 وتتولى المهام التالية:

- دراسة الملفات المقدمة والإشراف على متابعتها.
  - توجيه أصحاب المؤسسات حسب مساهمهم المهني واهتماماتهم.
  - مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل مثل (مرحلة تأسيس الإجراءات الإدارية).
  - مرافقة المقاولين في ميداني التكوين والتسيير.
- وتهدف مراكز التسهيل لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:<sup>7</sup>
- وضع شبك يتكيف مع احتياجات منشئ المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
  - تشجيع تطوير التكنولوجيا الجديدة لدى حاملي المشاريع.
  - تشجيع تطوير النسيج الاقتصادي المحلي.
  - تثمين الكفاءات البشرية، وعقلنة استعمال المارد البشرية.
  - إنشاء قاعدة معطيات لنسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - تقليص آجال انشاء المؤسسات وتوسيعها.
- كما يتولى مركز التسهيل في إطار تطبيق الأهداف السالفة الذكر القيام بمهام استقبال وتوجيه ومرافقة حاملي المشاريع وتقديم خدمات الاستشارة وتنظيمات الدورات التكوينية للتعريف بكيفية انشاء المؤسسة وكيفية اعداد مخطط ونموذج الأعمال.

ثالثا: أهم هيئات دعم وتمويل المشاريع المقاوالاتية في الجزائر

تتوفر الجزائر على العديد من الهيئات والهياكل التي ترافق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تشجيع الشباب على تبني العمل الحر والاستثمار والرفع من الروح المقاوالاتية، بتوفير الدعم المالي اللازم والفني، بغرض النهوض بالقطاع الصناعي وخلق مناصب الشغل. ووفق لوزارة الصناعة والمناجم فقد حددت آليات الدعم وأنظمة التحفيز والمرافقة للمؤسسات الناشئة والمتمثلة في الهياكل التالية: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالاتية ANADE والوكالة الوطنية لترقية الاستثمار ANDI والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC، والوكالة الوطنية لتسيير الغرض المصغر ENJEM. هذا بالإضافة إلى حاضنات الأعمال وفيما يلي شرح بإيجاز لكل هيئة.

### 3- الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالاتية ANADE:

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالاتية (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSE سابقا) أحد هياكل المرافقة التي تساهم في دعم وإنشاء وترقية المؤسسات الصغيرة. تعتبر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب أحد الهياكل المرافقة التي تساهم في دعم المؤسسة الصغيرة المتوسطة، وأنشأت هذا الوكالة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996م<sup>8</sup>، ومن مهام الوكالة ما يلي:

- تدعيم ومرافقة الشباب حاملي المشاريع.
  - تقديم الإعانات المالية.
  - تزويد الشباب المستثمر بمختلف المعلومات حول الإعانات.
- كما يستفيد حاملي المشروع من التمويل والامتيازات الجبائية وفق ثلاث أشكال تمويل خاص، تمويل ثنائي، تمويل ثلاثي.

إضافة الى ما قد ذكر اسندت لها مهام التكفل بملفات البطالين أصحاب المشاريع البالغين ما بين 30 و55 سنة المتحصلين على شهادة القابلية والتمويل الممنوحة إياهم من طرف مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة والذين لم يتحصلوا على تمويل عند تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية، يوكل إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالاتية.

- تحسين ونشر الثقافة المقاوالاتية.
- تقديم النصح والدعم المالي لحاملي المشاريع.
- تطوير المهارات التقنية ومهارات التكوين لدى مسيري المؤسسات المصغرة.
- ضمان المرافقة والمتابعة الدورية للمؤسسات المصغرة من أجل ديمومتها.

كما يمكن الإشارة أن هذه الوكالة تم تغيير اسمها وفق المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 والذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996<sup>9</sup>. وهذا بعد

تحويل الوصاية عليها من وزارة العمل والتشغيل إلى الوزارة المنتدبة المكلفة بالمؤسسات المصغرة ثم بعد ذلك لوزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة. ليتم بعد ذلك تعديل بعض شروط الاستفادة منها تخفيض سن لحامل المشروع إلى 18 حتى 55 سنة، وأن يكون حاملا لشهادة، وأن يتقدم حامل المشروع مساهمة وفق احد صيغ التمويل المختارة.

والجدول الموالي يبين صيغ التمويل وهي كالآتي:

**الجدول رقم (08): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي**

التمويل الثلاثي					
البنك	قرض بدون فائدة (وكالة أناد)	المساهمة الشخصية	المنطقة	الفئة	
%70	%25	%05	كافة المناطق	البطالين والطلبة	حتى 10000000 دج
%70	%20	%10	مناطق الجنوب	الغير بطالين	
%70	%18	%12	مناطق الهضاب والمناطق الخاصة		
%70	%15	%15	باقي المناطق		

المصدر: [https://promoteur.anade.dz/documents/documents\\_utiles](https://promoteur.anade.dz/documents/documents_utiles)

**الجدول رقم (09): الهيكل المالي للتمويل الثنائي**

التمويل الثنائي		
قرض بدون فائدة (أوناد)	المساهمة الشخصية	قيمة الاستثمار
%50	%50	حتى 10000000 دج

المصدر: [https://promoteur.anade.dz/documents/documents\\_utiles](https://promoteur.anade.dz/documents/documents_utiles)

**الجدول رقم (10): الهيكل المالي للتمويل الذاتي**

التمويل الذاتي	
المساهمة الشخصية نقدا أو عينا	قيمة الاستثمار
%100	حتى 10000000 دج

المصدر: [https://promoteur.anade.dz/documents/documents\\_utiles](https://promoteur.anade.dz/documents/documents_utiles)

كما أن الوكالة تقدم العديد من الخدمات لحاملي المشاريع فهي تعمل على مرافقة المستثمرين من مرحلة الفكرة إلى الانطلاق في النشاط والمتابعة، إضافة إلى التمتع بجملة من الإعفاءات الضريبية والجبائية لمدة تتراوح بين 3 و10 سنوات، إضافة إلى منح قروض إضافية.

#### 4- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI):

تعتبر كثاني هيئة مختصة في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تهدف إلى تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة الحديثة النشأة، في إطار إصلاحات التي باشرتها الجزائر، والتي مست العديد من القطاعات والأنشطة، منها الاستثمار.

أنشئت الوكالة المسؤولة عن الاستثمار، في إطار الجيل الأول من الإصلاحات التي أجريت في الجزائر خلال التسعينيات، وقد خضعت لتغييرات تهدف إلى التكيف مع التغيرات في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للبلاد. في البداية، تم تكليف هذه المؤسسة الحكومية بمهمة التسيير والترويج ودعم الاستثمار في البداية، وكالة تشجيع ودعم ومراقبة الاستثمار من 1993 إلى 2001، ثم ANDI، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار.

من مهام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار نذكر:<sup>10</sup>

- استقبال المستثمرين وتوجيههم وتدعيمهم على مستوى هياكلها المركزية والإقليمية.
- اعلام المستثمرين من خلال موقعه على الإنترنت ومواده الترويجية ونقاطه الإعلامية المختلفة بمناسبة الأحداث الاقتصادية التي تنظم في الجزائر وخارجها.
- يضي الطابع الرسمي على أساس عادل وفي غضون مهل قصيرة على المزايا التي يوفرها نظام الحوافز.
- ضمان التنفيذ المنسق مع مختلف المؤسسات المعنية (الجمارك والضرائب وغيرها) للقرارات لتشجيع الاستثمار.
- يساهم في تنفيذ سياسات واستراتيجيات التنمية بالتآزر مع القطاعات الاقتصادية المعنية.
- يجعل شراكمتها في البورصة متاحة للمستثمرين المحتملين

تقدم الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار العديد من الحوافز الجبائية سواء تعلق الأمر بمرحلة الإنجاز وما يصاحبه ذلك في تقديم إعفاءات فيما يخص السلع المستورد والتي تدخل مباشرة في انجاز المشروع والاعفاء من الرسم على القيمة المضافة وغيرها من الإعفاءات، كما يستفيد صاحب المشروع من إعفاءات جبائية في مرحلة الاستغلال سواء تعلق الأمر بالضريبة على أرباح الشركات وكذا الرسم على النشاط المهني، وتختلف نسبة الإعفاءات حسب المناطق التي حددتها الدولة والمتتملة في منطقة الشمال والهضاب والجنوب ومناطق ذات الأولوية الخاصة التي تحظى بأولوية خاصة.<sup>11</sup>

#### 5- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004. حيث تندرج ضمن الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفقر والتمهيش. وقد جاءت لمعالجة شتى النقائص التي تم تشخيصها وتلبية المتطلبات التالية:<sup>12</sup>

- منح القروض بطريفة لامركزية.
- تخفيف شروط التأهيل.
- تكييف الإآراء مع طرق تطبيق الشروط الموضوعية للفئات المحرومة.
- سيولة آليات الموافقة والمنح الفعلي للقروض من آجل تفعيل الدعم ومساهمة الفئات المحرومة.
- استدامة النظام عن طريق إنشاء قواعد عملية كافية.
- القدرة على تلبية الطلب القوي، وخاصة من ربات البيوت، الأسر المنتجة من الحرفيين وصغار المزارعين ومربي المواشي.

وتقوم الوكالة بالمهام التالية:<sup>13</sup>

- تسيير آهاز القرض المصغر وفقا للقوانين والتشريعات المعمول بها.
- دعم، توجيه ومرافقة المستفيدين في تجسيد أنشطتهم، لا سيما فيما يتعلق بتمويل مشاريعهم.
- إبلاغ المستفيدين الذين اهلت مشاريعهم في الآهاز، بمختلف الإعانات الممنوحة
- متابعة الأنشطة المنجزة من طرف المستفيدين مع الحرص على احترام الاتفاقيات والعقود المتعلقة بالوكالة ومساعدتهم لدى المؤسسات والهيئات المتعلقة بتجسيد مشاريعهم بما في ذلك الشركاء الماليون للبرنامج.
- الحفاظ على العلاقة المستمرة مع البنوك والمؤسسات المالية فيما يخص تمويل المشاريع ، وتنفيذ مخطط التمويل ومتابعة تنفيذ واستغلال الديون المستحقة في الوقت المحدد.
- تكوين حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة فيما يخص تقنيات تمويل وتسيير الأنشطة المدرة للمداخيل.
- تنظيم المعارض (معرض - بيع ) آهوية ووطنية لمنتجات لقرض المصغر.
- التكوين المستمر للموظفين المسؤولين بتسيير الآهاز.

إن الوكالة ممثلة على المستوى المحلي من خلال 49 وكالة ولائية موزعة عبر كافة أرجاء الوطن، منها وكالتين بالآزائر العاصمة، كما أن هذه الشبكة مدعمة بخلايا مرافقة متواجدة على مستوى الدوائر. ويمنح الآهاز صيغتين من التمويل، بما فيها واحدة بمساهمة الخمس (05) بنوك العمومية الشريكة<sup>14</sup>:

- الصيغة الأولى: قرض شراء المواد الأولية (وكالة-مقاول): هي قروض بدون فوائد تمنح مباشرة من طرف الوكالة تحت عنوان شراء مواد اولية لا تتجاوز 100,000 دج. وهي تهدف إلى تمويل الأشخاص الذين لديهم معدات صغيرة وأدوات ولكن لا يملكون أموال لشراء المواد الأولية لإعادة أو إطلاق نشاطا . وقد تصل قيمتها إلى 250.000 دج على مستوى ولايات الجنوب. بينما مدة تسديد هذه السلفة لا تتعدى 36 شهرا.

- الصيغة الثانية: التمويل الثلاثي (وكالة-بنك-مقاول): هي قروض ممنوحة من قبل البنك والوكالة بعنوان إنشاء نشاط . تكلفة المشروع قد تصل إلى 1.000.000,00 دج. التمويل يقدم كالتالي: قرض بنكي بنسبة 70٪؛ سلفة الوكالة بدون فوائد 29 ٪؛ 01 ٪ مساهمة شخصية. وقد تصل مدة تسديده إلى ثماني (8) سنوات مع فترة تأجيل التسديد تقدر بثلاثة (3) سنوات بالنسبة للقرض البنكي.

#### 6- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC

أنشئ الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994 يتضمن القانون الأساسي للصندوق الذي يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالعمل والتضامن الاجتماعي. كما كلف الصندوق بمهمة جديدة وفقا للمرسوم الرئاسي رقم 03-514 المؤرخ في 30 ديسمبر 2003، تتمثل في دعم ومرافقة الأنشطة المنشأة من طرف العاطلين والمسرحين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و50 سنة. ومن المهام التي يقوم بها الصندوق الوطني ما يلي:<sup>15</sup>

- إعادة الإدماج المهني للبطال في سوق الشغل من خلال إنشاء مراكز البحث عن الشغل (E.R.C) والتي تعمل على تعزيز قدرات البطالين في البحث عن عمل من جديد وتزويدهم بمختلف المعلومات الضرورية.
- دعم العمل الحر التي تتكفل بها مراكز المساعدة على العمل الحر (C.ATI) حيث يهدف إلى تسهيل عملية إعادة الإدماج المهني من خلال القيام بمرافقة المقاولين .
- التكوين التحويلي الذي يهدف إلى اكتساب مؤهلات وقدرات جديدة للبطالين من خلال القيام بدورات تكوينية.
- مساعدة المؤسسات التي تواجه صعوبات والمشاكل.
- ومع الإهتمام المتواصل للدولة بتطوير وتشجيع المشاريع المقاولاتية تم استحداث وزارة "مصالح الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات الصغيرة" والتي اسند إليها الوصاية على الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة وزيادة للمهام المذكور أعلاه يساهم الصندوق في ما يلي:<sup>16</sup>
- التمويل الجزئي للدراسات المتعلقة بالأشكال غير النموذجية للعمل والأجور وتشخيص مجالات التشغيل ومكانه.
- التكفل بمرافقة البطالين الذين يتكفل بهم في مجال البحث عن التشغيل ودعم العمل الحر والتكوين، وذلك بالاتصال مع المصالح العمومية للتشغيل.
- تقديم المساعدة للمؤسسات التي تواجه صعوبات في اعمالها من أجل المحافظة على مناصب الشغل حسب الأشكال والصيغ المقررة بموجب اتفاقية.
- تنفيذ التدابير التشجيعية لدعم التشغيل وترقيته.

ويستفيد الأشخاص النشطون في إطار الصندوق من نفس الامتيازات الممنوحة من والوكالة الوطنية لترقية ودعم المقاوالتية فيما يخص التمويل الثلاثي فقط، إضافة إلى تقديم جملة من التحفيزات والاعانات خلال مرحلتي الإنجاز والاستغلال.

بالإضافة إلى هيئات المرافقة وأجهزة الدعم يستفيد حاملي المشاريع وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دعم غير مباشر لهيئات أخرى لها أدوار استشارية أو تنظيمية للنشاط المقاوالتية.

### هوامش ومراجع الفصل الثامن:

- 1 - فضة عباسي بصلي: مرجع سابق، ص: 182.
- 2 - Olivier CULLIERE : **DETERMINANTS INSTITUTIONNELS DE L'INTENSITE D'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISE**, Colloque « Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat », centre d'étude et de recherche sur les organisations et le management (CEROM), Montpellier- 26 mai 2005 , P : 2.
- 3 - آيت سعيد فوزي، بن حمودة محبوب: المرافقة المقاوالتية وتنشيط الصناعات التقليدية والحرف في الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 06، العدد 03، 2017، ص: 874-875.
- 4 - فضيلة بطورة، زهية قرامطية، علاء الدين الوافي: أسلوب المرافقة كأداة لمتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 8، العدد 15، 2021، ص: 68.
- 5 - صدوق فتحة: مرجع سابق، ص: 76.
- 6 - لوزية فرحاتي: هيئات المرافقة المقاوالتية واستراتيجياتها لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2021، ص: 378.
- 7 - فتحة صدوق : مرجع سابق، ص: 78.
- 8 - المرسوم التنفيذي رقم 96-96 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996م
- 9 - المرسوم التنفيذي رقم 0-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996
- 10 - <https://www.industrie.gov.dz/andi/>
- 11 - للاطلاع على الإعفاءات والمزايا الممنوحة في إطار ANDI عبر الموقع: [/https://www.industrie.gov.dz/andi](https://www.industrie.gov.dz/andi/)
- 12 - <https://www.angem.dz/ar/article/contexte-de-creation/>
- 13 - <https://www.angem.dz/ar/article/objectifs-et-missions/>
- 14 - <https://www.angem.dz/ar/article/le-dispositif-du-micro-credit/>
- 15 - الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، نشاطات ومهام ،النشرية الشهرية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، الجزائر ، العدد 32،ديسمبر 2006 نص01.
- 16 - المرسوم التنفيذي رقم 22-45 ،مفرج في 16 جمادى الثانية عام 1443 الموافق 19 جانفي سنة 2022،يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 98-188 المؤرخ في 26 يوليو سنة 1998 والمتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة .

## قائمة المراجع المعتمدة

## قائمة المراجع المعتمدة:

### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أس نايف الطيف: إدارة المشروعات إزاء اتجاهات التغيير والتطوير للفرص الاستثمارية، أطروحة دكتوراه، جامعة حضرموت، 2013.
2. آسية رحيل: دور المقاربات البيداغوجية في تنمية الروح المقاولاتية، دراسة عينة من كليات الاقتصاد لجامعات الوسط، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، (مذكرة غير منشورة)، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2020/2019.
3. أشرف مهي: المرافقة المقاولاتية أسلوب للنهوض بالمؤسسات الصغيرة في الجزائر - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات المصغرة المنشأة في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، فرع الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، 2014/2013.
4. إلهام محمد واثق العبيدي، إيمان حسن كاظم، فالح الربيعي: دور الدعم الحكومي في تحفيز حاضنات الأعمال في قطاع التعليم العالي في البيئة العراقية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2020.
5. أمينة قايد: تطور التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة معسكر، 2017/2016.
6. أيوب مسيخ: دور الروح المقاولاتية في ديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المقاولين) في ولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، مذكرة غير منشورة، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2017/2016.
7. براهيم بدران، مصطفى الشيخ: الريادية، الابداع في إنشاء المشاريع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
8. بلال خلف السكارنه: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2010.
9. توفيق خذري، عماري علي: المقاولاتية كحل لمشكلة البطالة لخريجي الجامعة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، يومي 15 و 16 نوفمبر 2011، جامعة مسيلة.
10. جمعة عبد العزيز: المقاولاتية وبعد الثقافة الجهوية مدخل استكشافي - دراسة ميدانية تحليلية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، (مذكرة غير منشورة)، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، 2016/2015.
11. الجودي محمد علي: دروس ومحاضرات في المقاولاتية، محاضرات موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علوم تجارية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021 /2020.
12. الجودي محمد علي: نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي - دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

13. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، المملكة، 2004.
14. حسين محمد جواد الجبوري: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
15. حمزة لفقيه: تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولاتية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، (مذكرة غير منشورة)، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009/2008.
16. حمزة لفقيه: روح المقاولات وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة حالة مقاولي برج بوعرريج، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، مذكرة غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2017/2016.
17. خالد سليمان الراجحي: تحويل الفكرة إلى فرصة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2012.
18. خضرة بن عيسى، كربوش محمد: تأثير أبعاد نموذج Autio على التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين : دراسة مقارنة باستخدام التحليل التمييزي، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 3، 2018.
19. رشيد بوحجر: إشكالية تنمية الروح المقاولاتية في الجزائر - دراسة ميدانية لعينة من طلاب الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، مذكرة غير منشورة، جامعة الجزائر 3.
20. زكريا مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
21. زكية مقري، نجوى عبد الصمد: المقاولاتية: قراءات في بعض النظريات الاقتصادية والمقاربات الفكرية، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 02.
22. سامية ابريغم، يمينة بوقندورة: ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جوان 2019.
23. سعيد أوكيل: ريادة الأعمال أو المقاولاتية، مقارنة شاملة وعملية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
24. سفيان بدرروي: ثقافة المقاولات لدى الشباب الجزائري المقاول- دراسة ميدانية بولاية تلمسان، أطروحة جكتوراه الطور الثالث ل م د في علم الاجتماع، (مذكرة غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.
25. سليمة سلام: محددات التوجه المقاولاتي - دراسة تجريبية على طلبة جامعة سعيدة 2018/2017، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العوم التجارية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2020/2019.
26. سمية بن علي: المؤسسات الناشئة في الجزائر بين فرص النجاح وتحديات الفشل: دراسة حالة المؤسسة الناشئة Noycy بولاية عنابة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2022.
27. شريفة بواشعور: دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startups: دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2018.

28. صالح العلي، مهارات التواصل الاجتماعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
29. صندرة سايب: المقاولاتية وإستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- دراسة مقارنة بين ولايات قسنطينة وميلة وجيجل، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، مذكرة غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014.
30. صندرة سايب: محاضرات ( سيرورة إنشاء المؤسسة ، أساليب المرافقة ،دار المقاولاتية )، جامعة قسنطينة 2 ، 2014/2015.
31. صندرة سايب: مقارنة نظرية حول تطور الفكر المقاولاتي، مجلة العلوم الإنسانية، 2013.
32. الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، نشاطات ومهام ، النشرة الشهرية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، الجزائر ، العدد 32، ديسمبر 2006 .
33. عاكف لطفي خصاونة : إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
34. عبد الكريم الطيف: محاضرات في إدارة الابداع والابتكار، محاضرات موجهة لطلبة سنة ماستر إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2017 / 2018.
35. العلي قواسمية، سالم يعقوب: المؤسسات الناشئة: قراءة في المفاهيم، الواقع والأفاق والتحديات في الجزائر، وأهم التجارب العربية، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي أفلو الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2020.
36. فاتح مرزوق ، بوشعير لويزة: مساهمة الحاضنات الصناعية في ترقية الابداع المقاولاتي لدى حاملي المشاريع المحتضنة بالجزائر- دراسة قياسية للمشاريع المحتضنة بكل من حاضنة (البيص - بسكرة- أم البواقي)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2020.
37. فاروق عبده فيله، السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 197.
38. فاطمة الزهراء عراب، وخضرة صديقي: دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر الجديدة-دراسة في قرار انشاء صندوق تمويل المؤسسات الناشئة، حويليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2021.
39. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي: الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
40. فتيحة صدوق: المقالة في الجزائريين التنظير والتطبيق، دار المجدد للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر 2019.
41. فضة عباسي بصلي: التعليم لريادة الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
42. فضيلة بطورة، زهية قرامطية، علاء الدين الوافي: أسلوب المرافقة كأداة لمتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 8، العدد 15، 2021.

43. فلاح حسن الحسيني: إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2006، عمان.
44. فوزي آيت سعيد، بن حمودة محبوب: المرافقة المقاولاتية وتنشيط الصناعات التقليدية والحرف في الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 06، العدد 03، 2017.
45. لندة دراني: استراتيجيات دعم وتمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر كرهان للحد من البطالة، مجلة الدراسات القانونية، المجلد 8، العدد 2، 2022.
46. لوزية فرحاتي: هيئات المرافقة المقاولاتية واستراتيجياتها لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2021.
47. ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي: المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
48. ليلى بن عيسي، الزهرة ناصر: التعليم المقاولاتي وأثره على التوجه المقاولاتي- دراسة استطلاعية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2019.
49. مجدي عوض مبارك: الريادة في الاعمال – المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، علم الكتاب الحديث، عمان، 2010.
50. محمد قوجيل: دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر- دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة ورقلة، 2015/2016.
51. محمد قوجيل: محاضرات في مقياس المقاولاتية، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، 2016/2017.
52. منى بسويح وآخرون: دور الحوكمة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 01، المركز الجامعي غليزان، 2020.
53. منير لواج: دور حاضنات الاعمال في تنمية قدرات الابتكار للمؤسسات المصغرة والصغيرة في الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2020.
54. منيرة سلامي: دراسة وتحليل واقع المقاولات النسوية بالجزائر – دراسة ميدانية على عينة من المقاولات، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، (أطروحة غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2015.
55. منيرة سلامي، قريشي يوسف: التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 08، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2010.
56. منيرة سليمان: أثر ثقافة المؤسسة على التوجه المقاولاتي، دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مستوى ولاية عنابة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة عنابة، 2016/2017.
57. نجاة شادلي: قراءات تاريخية لتطور الفكر المقاولاتي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، جامعة المسيلة، 2018.

58. نصيرة دريبين: المؤسسات الناشئة والابتكار التكنولوجي استعراض التجربة الإيطالية، مجلة الدراسات الاعلامية والاتصالية، المجلد 2، العدد 2، ص: 58.
59. هالة محمد لبيب عنبة: المشروعات الصغيرة للشباب ما بعد عصر ريادة الأعمال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2017.
60. هيمبرتو باريتو: المبادرة في النظرية الاقتصادية الجزئية، تر: نادر إدريس التل، دار الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
61. وردة موساوي: محاضرات في المقاولاتية، مطبوعة موجهة لطلبة الماجستير في ميدان العلوم الاقتصادية، جامعة يحي فارس، المدية، 2022/2021.

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

62. Alain Fayolle : **Entrepreneuriat- Apprendre à entreprendre**, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2012.
63. Ajzen Icek : **Attitudes, Personality and Behavior**, Open University Press, 2005.
64. Azzedine Tounés : **l'intention entrepreneuriale : une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+ 5 ) et des étudiants en dess caae**, thèse de doctorat en science de gestion ; université de rouen, France, 2003 .
65. Brahim Allali, **Vers une théorie de l'entrepreneuriat**, Cahier de recherche L'ISACAE, n° 17.
66. Claude Annie Duplat, **Pou gérer une entreprise à coissance rapide**, Les éditions d'Organisation, Paris, 2002.
67. Elizabeth Chell : **The Entrepreneurial Parsonality A Social Construction**, Second Edition, Roultege Taylor & Francis Group, London and New Yourk, 2008 .
68. Emmanuel Monod : **La méthode business plan la geston de vos pojets**, Edition d'Organisation, Pais, 2003.
69. Evan J. Douglas, **Entrepreneurial Intention: Past, Present and Future Research**, Edward Elgar Publishing, 2020.
70. Harun Sesen: **Personality or environment? A comprehensive study on the entrepreneurial intentions of university students**, Vol. 55 No.07, Education & Training, Emerald Group Publishing Limited, 2013.
71. <https://www.angem.dz/ar/article/contexte-de-creation/>
72. <https://www.angem.dz/ar/article/le-dispositif-du-micro-credit/>
73. <https://www.angem.dz/ar/article/objectifs-et-missions/>
74. <https://www.industrie.gov.dz/andi/>

75. <https://www.industrie.gov.dz/andi/>
76. I Danjou, **l'entrepreneuriat : un champ fretile à la recherche de son unité** Revu française **de gestion**, vol. 28 n° 138, avril /juin 2002.
77. Joren M. Burton, Lee A. Swanson: Entrepreneurial attitudes of university students, International Journal of Entrepreneurship and Small Business, vol 16, N 3.
78. Liviu Ciucan-Rusu ,**Map of the Entrepreneurial Propensity of European Students - a French case study**, Vol 03,Procedia-Economics and Finance, Elsevier, 2012.
79. Luc de Brandere : **Le management des idées**, Dunod, Paris, 1998.
80. Olivier CULLIERE : **DETERMINANTS INSTITUTIONNELS DE L'INTENSITE D'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISE**, Colloque « Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat », centre d'étude et de recherche sur les organisations et le management (CEROM), Montpellier– 26 mai 2005.
81. Philippe Goe : **Guide de créateur d'entreprise**, 13ème édition, Les presses du management, Pais, 1996.
82. Shaver Kelly and Scott Linda : **Person , proceess, choice : the psychology of new venture creation**, Entrepreneurship Theory and Praticce, Vol 16.
83. Sophie Boutillier, Dimitri Uzunidis : **l'entrepreneur : Acteur et Fonction Sociale (une réflexion à partir de comportement économique et structures sociales d'André nicolai, première édition 1960, réédition 2000)**, Sur le site (14/09/2022) : <https://www.ethique-economique.fr/uploaded/boutillieruzunidistexte-20nicolai-20mai-202014-1.pdf>
84. Thierry Verstraete, Fayolle Alain : **Paradigmes et entrepreneuriat**, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 4, N° 1 , December 2005.
85. Tiit Elenurm: **Entrepreneurial orientations of business students and entrepreneurs**, Vol. 7, No. 2, Baltic Journal of Management, Emerald Group Publishing Limited, 2012.