



## شهادة نشر

تشهد دار الباحث للنشر والإشهار بأن السيدة ساهية خرخاش قد نشرت مؤلفاً تحت  
عنوان: المقاولاتية - ريادة الأعمال.

تحت رقم تسجيل دولي: 978-9931-748-36-6

وإيداع قانوني: السداسي الأول - فيفري 2021.

سأمت هذه الشهادة للمعني بالأمر وبطلب منه لاستعمالها في حدود ما يسمح به  
القانون.



دار الباحث للنشر والإشهار

العنوان: مشروع 50 مسكن تساهمي، عمارة 06، رقم 87-88، العناصر، برج بوعريبيج 34030

الهاتف: 05.55.82.90.07 / 06.74.90.77.76

البريد الإلكتروني: darelbahith@gmail.com

الموقع الإلكتروني: <https://www.facebook.com/elbahith/>

# المقاوملائية

## ريادة الأعمال

د. سامية خرخاش



**المقاولة**  
**- ريادة الأعمال -**

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

وَقُلِ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

سورة التوبة الاية 105

# المقاولة - ريادة الأعمال -

تأليف: سامية خرخاش

الطبعة الأولى 2021



المقاولة - ريادة الأعمال -  
تأليف: ساهية خراش  
الطبعة الأولى 2021م  
رقم الإيداع: فيفري 2021  
ر.د.م.ك: 6-36-748-9931-978  
حقوق الصبغ محفوظة



---

دار الباحث للنشر والإشهار  
برج بوعريبيج - الجزائر .  
الهاتف/ الفاكس: 874 816 035 (+213)  
المهول: 933 741 0673 (+213)  
البريد الإلكتروني: darelbahith@gmail.com

---

### حقوق الصبغ محفوظة

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه أو استنساخه أو نقله كلياً أو جزئياً، في أي شكل وبأي وسيلة، سواء بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي، أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، دون الحصول على إذن خطي مسبق من الناشر.

**Copyright** : all rights reserved. No part this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without prior permission in writing of the publisher.

## الاهداء

إلى الوالدين الكريمين...

إلى شقيقتي وأشقاء الأعمام...

إلى زوجي وولدي الأعمام محمد الصديق وأحمد ياسين....

إلى كل أفراد العائلة.....

إلى كل الصديقات والزميلات والزملاء.....

إلى كل من علّمني حرفاً.....

أهدي هذا العمل النافع بإذن الله

د.سامية خرخاش





## مقدمة

يشهد العالم حاليا تغيرات جوهرية في جميع المجالات، وخاصة في المجال الاقتصادي الذي هو العمود الفقري لأي بلد؛ ومع التحولات الاقتصادية الدولية والإقليمية وتداعيات تأثيراتها المباشرة على الجزائر؛ جعلها تتبنى استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة؛ خاصة مع التدهور الكبير في أسعار النفط، على اعتبار انه مورد ناضب؛ فعملت على البحث عن آليات دعم ومرافقة لأصحاب المؤسسات الاقتصادية في اطار ما يعرف بالعمل الذاتي المولد للثروة الحقيقية والمبني اساسا على دعائم تطوير مناهج التدريب؛ لأجل إرساء وبث روح المقاولة من اجل دعمها وتشجيعها.

تأتي أهمية هذا الكتاب في ظل الاهتمامات الحالية بتشجيع المشاريع المقاولة من طرف جميع دول العالم، ومن بينها الجزائر التي شرعت في وضع ترسانة من القوانين والتشريعات والآليات لدعم إنشاء وتمويل المؤسسات الاقتصادية المقاولة، لكونها المحرك الأساسي للاقتصاد الوطني، حيث كلما تعددت هذه المؤسسات؛ تعددت وتنوعت معها المنتجات، خاصة وأن الجزائر عرفت تطبيق سياسة تقشفية تمثلت في حظر استيراد أكثر من 900 منتج من الخارج، ومنه يمكن احلال الإنتاج المحلي بدل المنتجات المستوردة. إذ كان لزاما السعي لوضع استراتيجيات بأبعاد شمولية لبعث تشجيع واع وفعال لمنطق المقاولة، كونها عصب التطور الاقتصادي والاجتماعي والمعرفي في عالمنا المتأزم هذا، ذلك أن إنشاء مؤسسات اقتصادية صغيرة تتوسع مستقبلا بفضل البحوث والتنمية والابتكار التكنولوجي والاستشارة سيجعل منها مؤسسات مولدة للثروة خارج قطاع النفط، الذي قد يوقعنا دائما في الحلقة المفرغة لنقمة الموارد، بمعنى انبعثت مؤسسات بروح المقاولة وريادة نوعية للأعمال في مناخ أعمال اقتصادي ناجح قائم على ترقية وتنويع المنتجات الوطنية من حيث: التكاليف والسعر والجودة والسمعة المحلية والدولية تنافس المنتجات الأجنبية وتجد منافذ تسويقية اقليمية ودولية، مما

ينعكس بالمنافع على تحريك مسارات متنوعة ومتعددة للتنمية المستدامة في البلاد والخروج من دارات الازمات الظرفية المفتعلة، ومن هذا المنظور تجدر الإشارة الى انه في النمط الاقتصادي الكلي وفي الحالة الجزائرية، يسود الغموض احيانا في استقراء واستنباط أهم الشروط والأطروحات الخاصة بالفكر المقاولاتي والمقاول التي تضمن انبعاث اقتصادي واجتماعي كاف بمنافع متعددة ورؤية متبصرة لبعث عمليات مقبولة قائمة على الابتكار والتنوع وأحيانا السيطرة النوعية مع الاخذ في الحسبان للدعامات المفصلية للروح المقاولاتية المبنية على: قيم وتطلعات المقاول، البيئة والمحيط النشيطان للمقاول الحقيقي، المتجهات الاستراتيجية للمقاول الحقيقي والمقاولاتية المنتجة للثروة وكيفية قبول سلوكات وأهداف الانتاجية للمقاولاتية والمقاول الحقيقي في الجزائر(خارج قطاع النفط).

في هذا الكتاب وفي جزئه الأول قدمت المؤلفة حوصلة عامة حول الأصول النظرية للمقاولاتية (ريادة الأعمال)، المقاول والمرافقة المقاولاتية وفي الأخيرة المؤسسة ومحيطها وسوف نتطرق في الجزء الثاني إلى كيفية انشاء مؤسسة مقاولاتية والهيئات الداعمة لها في الجزائر وغيرها.

في الأخير نأمل أن يكون هذا العمل نافعا، ونسأل الله تعالى أن يكون خالصا لوجهه الكريم، وأسأله جل وعلا أن يهدينا إلى سواء السبيل.

والله ولي التوفيق

د.سامية خرخاش

## الفصل الأول: الإطار النظري والفكري للمقاولة (ريادة الأعمال)

أصبح مفهوم المقاولة شائع الاستعمال ومتداول بشكل واسع، بعد أن تناول العديد من الاقتصاديين والإداريين مسألة المبادرة الفردية والمقاولة، ويعد بيتر دراكر من الأوائل الذين أشاروا إلى ذلك في سنة 1985 من خلال إشارته إلى تحول الاقتصاديات الحديثة من اقتصاديات التسيير إلى اقتصاديات مقاولة.

حيث استخدم مفهوم المقاولة على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية أين تنتشر مؤسسات الأعمال المقاولة نتيجة التقدم التكنولوجي والسلعي والخدمي، فلقد كانت المقاولة تعني دائما الاستحداث، أما في حقل إدارة الأعمال فيقصد بها إنشاء مشروع جديد أو تقديم فعالية مضافة إلى الاقتصاد.

أضحت المقاولة في أغلبية دول العالم ركيزة أساسية للتطور الاقتصادي خاصة وتطور البلد بصفة عامة، حيث تعتبر نمط حياة جذاب يمكن الأفراد من تحقيق ذواتهم ويصبحوا أكثر استقلالية وبالتالي يرفع المستوى المعيشي لديهم.

ونظرا لأهمية المقاولة المتزايدة اهتمت كل من الحكومات والباحثين الجامعيين والمجتمع بشكل عام بتطور المقاولين ومؤسساتهم وقدرتها على البقاء والنمو لما يوفره هؤلاء المقاولون ومؤسساتهم الجديدة من مناصب شغل.

كما سعت الجزائر جاهدة ولازالت لتوفير مختلف الشروط الضرورية لمساعدة المقاول على النجاح في إنشاء مؤسسته وهذا ما ترجمته ترسانة من الإجراءات القانونية والتنظيمية المتخذة وأجهزة الدعم والمساندة.

إن الدور الاستراتيجي للعمل المقاولة في دعم الاقتصاد والتنمية يتوجب البحث في الصعوبات والمحددات والمحفزات لنشر الفكر والروح المقاولة وثقافتها.

## 1. نشأة المقاولة

تطور البحث في مجال المقاولة حسب ثلاثة اتجاهات فكرية فإلى غاية الستينيات سيطر الاتجاه الوظيفي الذي يدرس المقاولة من الجانب الاقتصادي ليظهر بعدها اتجاه ثان إلى جانبه يركز على دراسة خصائص الأفراد وتأثيرها على المقاولة، ومع بداية التسعينيات ظهر اتجاه جديد يتزعمه المسيرون اهتم بدراسة سير العملية ككل.

## 1.1. المقاولة حسب الاتجاه الاقتصادي

تمت دراسة المقاولة لفترة طويلة من الزمن انطلاقا من العلوم الاقتصادية والاجتماعية التي قامت بالتركيز على نتائج المقاولة في محاولة منها للإجابة على التساؤلين التاليين:

- ما هو تأثير الأنشطة المقاولة على الاقتصاد؟

- ما هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تشجع المقاولة؟

كذلك تضمن هذا الاتجاه محاولات عديدة لتعريف المقاول انطلاقا من وظائفه الاقتصادية، مما أدى إلى تطور مفهوم المقاول عبر الزمن تماشيا مع التحولات التي عرفها النظام الاقتصادي العالمي حيث استعملت كلمة المقاول لأول مرة سنة 1616 من طرف "Montchréti" وكانت تعني الشخص الذي يوقع عقدا مع السلطات العمومية من أجل ضمان انجاز عمل ما أو مجموعة أعمال مختلفة وبناء على ذلك كانت توكل إليه مهام تشييد المباني العمومية، انجاز الطرق، ضمان تزويد الجيش بالطعام... إلخ

ثم بدأ مصطلح المقاول يتوسع ليصبح أكثر شمولاً في القرن 18 ليعني: "الشخص الذي يباشر في عمل ما "أو بكل بساطة هو" شخص نشيط يقوم بانجاز العديد من الأعمال".

بالرغم من أن استعمال هذا المصطلح من قبل إلا أن الفضل في إدخاله إلى النظرية الاقتصادية يعود إلى كل من R.Cantillon سنة 1755 و J.B.Say سنة 1803، واللذان يعتبران من الاقتصاديين الأوائل الذين قدموا تصورا واضحا لوظيفة المقاول ككل.

فالمقاول حسب Cantillon و Say هو شخص مخاطر يقوم بتوظيف أمواله الخاصة ويعتبر Cantillon عدم اليقين عنصرا أساسيا في تعريفه للمقاول، حيث يعرفه وبغض النظر عن نشاطه، بأنه الشخص الذي يشتري (أو يستأجر) بسعر أكيد لبيع (أو ينتج) بسعر غير أكيد ولأن المقاول لا يمكنه التأكد من نجاح نشاطه الذي أسسه بأمواله الخاصة فهو يتحمل وحده الأخطار المرتبطة بشروط السوق، وبتقلبات الأسعار وبالظروف الطبيعية حيث يقوم بشراء العوامل الضرورية للإنتاج والمواد الأولية بسعر محدد، ليقوم بتحويلها أو بيعها، وفي المقابل لا يملك ضمانات لما سيجنيه، ولا يمكنه التأكد من المداخيل التي سيحصل عليها من وراء ذلك، ولا من قدرة مشروعه على تغطية التكاليف وتحقيق الأرباح والتي هي الدافع الأساسي من وراء نشاطه.

يعكس هذا التعريف خصائص الفترة الزمنية التي عاش فيها الباحث، والتي تتميز باقتصاد مبني أساسا على الفلاحة، مع تطور ملحوظ للمبادلات التجارية.

أما بالنسبة إلى Say الأمر الذي يميز المقاول وخاصة الصناعي هو قدرته على تطبيق العلم والمعرفة حيث فرق بين كل من العالم الذي يدرس قوانين الطبيعة ويقوم بإجراء البحوث، المقاول، والعامل الذي يعمل لحسابهما، فالمقاول يقوم باستغلال المعارف التي يمتلكها العالم من أجل إنتاج سلع ذات منفعة، ويعتمد في ذلك على العامل الذي تتمثل مهمته في انجاز العمل، ويصف Say أيضا المقاول والذي يمكن أن يكون فلاحا، حرفيا أو تاجرا بأنه الوسيط بين طبقات المنتجين لمختلف عوامل الإنتاج من ملاك الأراضي وعمال وأصحاب رؤوس الأموال، وبين هؤلاء والمستهلك.

كما أن خبرته الكبيرة في المجال الصناعي ومجال البنوك يدرك Say أن المقاول هو قبل كل شيء منظم، حيث يقوم بالتنسيق بين عوامل الإنتاج المختلفة: الأرض، العمل رأس المال من أجل الوصول إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة وبالمقابل تترافق بعض الأنشطة الصناعية دائما وحتى المسيرة منها بشكل جيد، لأن بعض الأخطار تجعلها عرضة للفشل .

إضافة إلى تمتع المقاول بخاصية مهمة أخرى وهي قدرته الكبيرة على الحكم حيث يقوم بتقييم الاحتياجات والوسائل الضرورية لإشباعها، ويوازن بين الهدف والوسائل التي يمتلكها .

يتفق Say و Cantillon 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 نشاطه الذي أسسه بأمواله الخاصة، أو باللجوء إلى الاقتراض من ملاك رؤوس الأموال.

كذلك نجد أعمال A. Marshal الذي يعتبر من أوائل الكتاب الانجليز الذين اهتموا بالمقاول وذلك في بداية القرن 20، حيث تزامنت أعماله مع ظهور المؤسسات الكبيرة ولذلك فهو يعتبر أن تحول الاقتصاد من الاعتماد على نظام الحرف الصغيرة التي يسيرها العمال أنفسهم إلى نظام المؤسسات الكبيرة المسيرة من طرف مقاولين رأسماليين يتطلب وجود رجال ذوي طاقات كبيرة تتمثل مهمتهم في تسيير الإنتاج بطريقة تؤدي إلى جعل الجهد المبذول يقدم أحسن نتيجة ممكنة من أجل إشباع الحاجات الإنسانية.

نلاحظ أن Marshal لم يفرق بين المقاول والمسير حيث عرف المقاول بتسليط الضوء على قدراته التسييرية وعلى قدرته على تنظيم عمل عدد كبير من الأشخاص.

بالرغم من مختلف هذه الدراسات، لم يصبح المقاول عنصرا محوريا في التطور الاقتصادي إلا مع ظهور الأبحاث التي قام بها أب المقاولاتي J.A.Schumpeter سنة 1935 حيث يعتبر هذا الباحث أول من تفتن لأهمية عامل التغيير، وذلك عن طريق الاستعمال المختلف للموارد والإمكانيات المتاحة للمؤسسة، وضرورة العمل على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة، وإدخال تنظيمات جديدة، حيث تتمثل وظيفة المقاول في " البحث عن التغيير والتصرف بما يوافقه واستغلاله كأنه فرصة."

فالمقاول حسب Schumpeter هو قبل كل شيء شخص مبدع يقوم باستخدام الموارد المتاحة بطريقة مختلفة كما يعتمد على الاختراعات والتقنيات المبتكرة من أجل الوصول لتوليفات إنتاجية جديدة تتمثل في:

- صنع منتج جديد؛

- استعمال طريقة جديدة في الإنتاج؛

- اكتشاف قنوات توزيع جديدة في السوق؛

- اكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية أو المواد نصف المصنعة؛

- إنشاء تنظيمات جديدة .

من أجل الابداع، يقوم المقاول بتحمل الأخطار المترتبة عن عملية البحث عن تنظيمات جديدة لعوامل الإنتاج، ولكنه لا يتحمل هو بنفسه الخطر الذي يمكن أن يلحق بمؤسسته إنما سوق رؤوس الأموال هي التي تسمح له بإيجاد ممولين يتحملون الأخطار بدلا عنه، كما أن الدافع الأول الذي يحركه لا يكمن في البحث عن الأرباح، وإنما هي الرغبة في النجاح من خلال تحقيق تنظيمات جديدة.

أما بالنسبة إلى Kizner المقاول هو شخص حساس للفرص، ففي حين أن وظيفة المقاول حسب Schumpeter تتمثل في إحداث حالة تخل بالتوازن وتكسر الروتين من

أجل إحداث التغيير، فالمقاول حسبه تتمثل مهمته في إعادة حالة التوازن باستغلال الفرص الناتجة عن اختلاله، فالخاصية الأساسية للمقاول حسبه تتمثل في إدراكه لوجود فرص مربحة معرفة بالفرق بين أسعار المدخلات وأسعار المخرجات..

كما يفرق بين المقاولة والتسيير، فإذا كان المقاول ينتج عندما يقوم شخص باستغلال فرص ربح غير مستغلة، فالمسير يسعى للرفع من فعالية طرق الإنتاج إلى أقصى حد ممكن وذلك بتعظيم كمية المخرجات انطلاقا من مستوى معين من المدخلات.

وعلى عكس النظريات الاقتصادية التي ركزت على دراسة تأثير المقاولة على الاقتصاد ظهرت مجموعة من النظريات الثقافية والتي تندرج ضمن النظريات الاجتماعية تهم بدراسة أسباب المقاولة والعوامل الثقافية التي تساهم في ترقيتها ومن روادها M.Weber والذي من خلال كتابه الذي أصدره سنة 1905 أراد أن يبين أن المقاولة هي خاصية مرتبطة بالمجتمع الغربي حيث قام بالربط بين مبادئ المذهب البروتستانتي للديانة المسيحية ونشاط المقاول، وتوصل إلى نتيجة تتمثل في أن قيم المذهب البروتستانتي هي السبب في الازدهار الاقتصادي للمجتمع.

إن الاتجاه الاقتصادي تمتع بأهمية كبيرة، حيث ساهم في إعطاء أسس تاريخية لمجال المقاولة غير أن هذا الاتجاه الذي استمر إلى غاية نهاية السبعينيات لم يساهم كثيرا في تحسين فهمها للظاهرة نظرا لاتساع وتشعب مجال المقاولة التي ترتبط مع العديد من العوامل المتنوعة التي تتجاوز نطاق حدود العلوم الاقتصادية.

## 2.1. المقاولة حسب اتجاه خصائص الأفراد

تم التركيز في هذه الاتجاه على المقاول في حد ذاته، وذلك بدراسة خصائصه باعتبارها وسيلة يمكن من خلالها فهم النشاط المقاولة، ومنه ظهرت مجموعة من الدراسات قامت بدراسة المقاول انطلاقا من الخصائص النفسية والخصائص



الشخصية، والتي سعت للإجابة عن نوعين من الأسئلة: من هو المقاول؟ ما الذي يميزه عن الآخرين؟ وكذلك لما يصبح مقاولاً، لماذا يقوم بإنشاء مؤسسته الخاصة؟

أ- الخصائص النفسية: وهي إيجاد خاصية رئيسية، أو مجموعة من الصفات يمكن من خلالها التعرف على المقاول، فنجد أعمال D.McClleland في بداية الستينات الذي بين من خلال دراسته أن الخاصية الأساسية التي تميز سلوك المقاول هي: الحاجة إلى الانجاز، بمعنى الحاجة للتفوق وتحقيق الهدف، فحسبه المقاول هو شخص تحكمه حاجة كبيرة للانجاز، يبحث عن مواقف تسمح له برفع التحدي والتي من خلالها يقوم بتحمل المسؤولية في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهه.

ب- الخصائص الشخصية: اهتمت بدراسة الخصائص الشخصية للمقاول مثل الوسط العائلي الذي ينتهي إليه، المستوى التعليمي الذي يتمتع به، الخبرة المهنية المكتسبة، السن... الخ.

تعرض هذا الاتجاه إلى انتقادات كثيرة وذلك نهاية الثمانينات، كونه غير قادر على تقديم شرح شامل للظاهرة، فمن الصعب شرح تصرف بهذا التعقيد بالاعتماد فقط على بعض الصفات النفسية أو الشخصية.

### 3.1. المقاولاتية حسب سير النشاط المقاولاتي

اهتم الاتجاه الاقتصادي بدراسة دور المقاول في الاقتصاد والمجتمع ككل، واهتم اتجاه خصائص الأفراد بشرح تصرفات المقاول وسلوكه، ولذلك جاء هذا الاتجاه كحتمية تنادي بضرورة تغيير مستوى التحليل في الأبحاث المنجزة في هذا المجال وذلك بوضع المقاول جانبا والتركيز بدلا من ذلك على دراسة ما الذي يحدث فعلا في المقاولاتية.

في هذا الإطار ظهرت مجموعة من الدراسات ركز الباحثون من خلالها على دراسة العوامل الأساسية التي تسمح للمقاول والمؤسسة الجديدة بالنجاح من بينها نجد أعمال Drucker الذي أشار في مطلع الثمانينات إلى التحول الكبير الذي طرأ على النظام

الاقتصادي والذي انتقل بفضل روح المقاولة من اقتصاد مرتكز أساسا على المسيرين إلى اقتصاد مبني على المقاولين.

فبالنسبة له تكمن أسباب نجاح المقاول حسبه في الابداع الذي يعتبر وسيلة ضرورية لزيادة الثروات: "يجب على المقاولين البحث عن مصادر الإبداع، وعن المؤشرات التي تدل على الابتكارات التي يمكنها النجاح، ويجب عليهم أيضا الاطلاع على المبادئ التي تسمح لهذه الابتكارات بالنجاح وتطبيقها"

كما ركز أيضا على أهمية التغيير، والذي يستطيع المقاول من خلاله استعمال الموارد المتاحة بطريقة جديدة وبشكل مختلف عما سبق، كأن يقوم مثلا بتغيير المجال أو القطاع الذي يستغل فيه المقاول هذه الموارد إلى قطاع آخر ذو مردودية أحسن وإنتاجية أعلى، أو أن يقوم باستعمال الموارد التي يمتلكها أو تنسيقها بطرق جديدة تعطيها أكثر إنتاجية.

يعتبر Gartner أيضا من رواد هذا الاتجاه، حيث اقترح على الباحثين الاهتمام بدراسة سير عملية إنشاء المؤسسة الجديدة أي الاهتمام بما يفعله المقاولون فعلا بدلا من الاهتمام بما هم عليه، وقدم نموذجا يصف فيه عملية إنشاء مؤسسة جديدة، هذا النموذج له أربعة أبعاد تتمثل في: المحيط الفردي، سير العملية والمؤسسة، يعتبر الباحث مجموع النشاطات التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة كمتغير واحد ضمن النموذج الذي قدمه دون إهمال الأبعاد الأخرى.

وتتمثل هذه النشاطات فيما يلي:

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

كما اهتم الباحثون بهذا الاتجاه لأنه يسمح لهم بالخروج من التصورات السابقة الضيقة والمحدودة التي تنحصر في دراسة عامل واحد، صفة إنسانية، أو وظيفة اقتصادية لعملية معقدة والتي يجب أن تدرس ككل متكامل ومن جميع الجوانب حتى نتمكن من فهمها بشكل أفضل.

## 2. تعريف المقاولة

تعددت التعاريف التي تناولت المقاولة، إذ تعرف على أنها:

- حسب Marcel Mauss (1924)، المقاولة هي: "الفعل الذي يقوم به المقاول والذي ينفذ في سياقات مختلفة وبأشكال متنوعة، فيمكن أن يكون عبارة عن إنشاء مؤسسة جديدة بشكل قانوني، كما يمكن أن يكون عبارة عن تطوير مؤسسة قائمة بذاتها. إذ أنه عمل اجتماعي بحت"

- أما Beranger وآخرون يعرفون المقاولة "Entrepreneuriat" والمشتقة من "Entrepreneurship" والمرتكزة على إنشاء وتنمية أنشطة.

فالمقاولة يمكن أن تعرف بطريقتين:

- على أساس أنها نشاط أو مجموعة من الأنشطة والسيرورات تدمج إنشاء وتنمية مؤسسة أو بشكل أشمل إنشاء نشاط .
- على أساس أنها تخصص جامعي: أي علم يوضح المحيط وسيرورة خلق ثروة وتكوين اجتماعي من خلال مجابهة خطر بشكل فردي.
- يعرف Shane and Vekaterman المقاولة على أنها: مجال من الأعمال تعمل على فهم كيف للفرص أن تنشئ شيئاً جديداً.

- أما Alain Fayol يعرف المقاولة على أنها: "حالة خاصة، يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية، لها خصائص تتصف بعدم التأكد أي تواجد الخطر، والتي

- تدمج فيها أفراد ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة تخصص بتقبل التغيير وأخطار مشتركة والأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي. " وهذه الحالات يمكن أن ترتبط بـ:
- إنشاء مؤسسة أو نشاط من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات؛
- استعادة نشاط أو مؤسسة، تكون في صحة جيدة "سليمة" أو تواجه صعوبات من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات؛
- تطوير وإدارة بعض المشاريع الخطرة في مؤسسات؛
- القيام بتسيير بعض الوظائف أو المسؤوليات داخل المؤسسات.

أما بالنسبة للإنجلوساكسون وخاصة الأمريكيون فقد استعملوا المصطلح منذ سنوات التسعينات، إذ نجد أن البروفيسور (Howard Stevenson) بجامعة "Harvard" يوضح بأن: "المقاولة عبارة عن مصطلح يغطي التعرف على فرص الأعمال من طرف أفراد أو منظمات ومتابعتها وتجسيدها"

إذن فالمقاولة هي الأفعال والعمليات الاجتماعية التي يقوم بها المقاول، لإنشاء مؤسسة جديدة، أو تطوير مؤسسة قائمة في إطار القانون السائد، من أجل إنشاء ثروة من خلال الأخذ بالمبادرة، وتحمل المخاطر، والتعرف على فرص الأعمال، ومتابعتها وتجسيدها على أرض الواقع.

ويتضح الفرق بين إنشاء المؤسسات والمقاولة من خلال نقاط التوافق والاختلاف

التالية:

أ. نقاط الاتفاق:

- كلاهما عبارة عن إنشاء مؤسسة بصفة قانونية؛
- كلاهما له نسبة مخاطرة؛
- منشؤوهما يتوقعون ربح من وراء إنشائهما؛

- قد تصبح المؤسسة المقاولاتية مؤسسة نمطية إذا قلدت منتجاتها بشكل واسع في ظل عدم تطويرها.  
ب. نقاط الاختلاف:

- تتسم المقاولاتية بأنها إنشاء مؤسسة غير نمطية، فهي تتميز بالإبداع؛
- ارتفاع نسبة المخاطرة في المقاولاتية لأنها تأتي بالجديد، وبمعدلات عوائد مرتفعة في حالة قبول المنتج في السوق؛
- أرباح احتكارية ناتجة عن حقوق الابتكار قبل تقليدها - مقارنة بالمؤسسة النمطية التي تطرح منتجات عادية؛
- تتميز المقاولاتية بالفردية، مقارنة بإنشاء المؤسسات هذه الأخيرة التي يمكن إنشاؤها مع مجموعة الشركاء. هذا ما يمكن الممول من ممارسة التسيير بشكل مباشر ومستقل بدل الاعتماد على مجلس للإدارة، وهو ما يسمح له بتجسيد أفكاره على أرض الواقع.

### 3. مصطلحات ذات علاقة بالمقاولاتية

مصطلح المقاولاتية بمصطلحات أخرى لها صلة وطيدة بموضوع المقاولاتية نذكر منها:

#### 1.3. الثقافة المقاولاتية

الثقافة المقاولاتية مفهوم يخضع لتأثير المحيط وبعض العوامل الخارجية، حيث تعرف الثقافة على أنها:

أ. التلاؤم أو التوافق مع العوامل المحيطة، وتتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذلك اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها، وهو ما يجعل من الثقافة عبارة نظام سلوكيات مكتسبة.

ب. مجموعة القيم المشتركة المتقاسمة بين أطراف المجتمع والتي يستعملونها في التعاملات والتبادلات.

مما سبق يمكن تعريف الثقافة المقاولة 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، ابتكار في مجمل القطاعات الموجودة إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي وهي تتضمن التصرفات التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة للتخطيط، اتخاذ القرارات التنظيم والمراقبة كما أن هناك ثلاثة أماكن يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة وهي: العائلة، المدرسة المؤسسة.

كما يلخص نموذج ( J.P Sabourin et Y. Gasse ) مفهوم الثقافة المقاولة حيث يبرز المراحل التي تقود لبروز وظهور المقاولين بين فئة المتعاملين وبالأخص الذين تابعوا تكوين في مجال المقاولة حيث ومن خلال تحليل ثمانية برامج تكوينية لاحظ الباحثان أنه توجد علاقة إيجابية بين التوجهات المقاولة للفرد والإمكانيات المقاولة، أما عن العوامل التي تأثر على هذا النموذج فتنقسم إلى ثلاثة مجموعات:

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

ب. الإستعدادات: وهي مجموعة الخصائص النفسية التي ظهرت عند المقاول، و هي المحفزات، المواقف، الأهلية والفائدة المرجوة، والتي تتفاعل في ظل ظروف ملائمة لتتحول إلى سلوك.

ج. تجسيد الإمكانيات والقدرات المقاولة في مشروع: وهذا يكون تحت تأثير الدوافع المحركة والتي تشمل العوامل الإيجابية وعوامل عدم الاستمرارية ( انقطاع ) فكلما زادت

كثافة الدوافع المحركة فهي تشجع الأفراد أكثر على خلق المشاريع، والأفراد الذين يملكون إمكانيات وقدرات مقاولانية أكبر فهم يحتاجون لدوافع محركة أخف.

### 2.3. روح المقاولانية

لقد ازدهر اهتمام الباحثين بدراسة روح المقاولانية نظرا لأهميتها الكبيرة في تدعيم وتشجيع المقاولانية، ولأن المصطلح مازال محل البحث لم يتم التوصل إلى إتفاق حول إيجاد تعريف موحد وشامل له.

فحسب Leger – janiou لا يجب الخلط بين روح المقاولانية وروح المؤسسة فللكل منها مفهومه الخاص، فروح المؤسسة تتمثل في مجموع المواقف والإيجابية تجاه المؤسسة والمقاول، أما عن روح المقاولانية فهي تنقد التصور الذي يعتبرها عملية التعرف على الفرص وجميع الموارد الكافية ذات الطبيعة المختلفة من أجل تحويلها إلى مؤسسات، بل يجب أن ينظر إلى هذه العملية كنتيجة ممكنة التحقق لروح المقاولانية وليس كمفهوم لها، حيث ترتبط روح المقاولانية بالدرجة الأولى بأخذ المبادرة والعمل أو الانتقال للتطبيق، فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاولانية يمتلكون العزيمة على تجريب أشياء جديدة أو على إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة وذلك بسبب بساطة يمكن في وجود إمكانيات للتغيير، وليس بالضرورة أن يكون لهؤلاء الأفراد الرغبة في إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ولا حتى الدخول في مسار مقاولاني، فهم يهدفون بالدرجة الأولى إلى تطوير قدرة للتعامل مع التغيير، لاختبار وتجريب أفكارهم والتعامل بكثير من الانفتاح والمرونة.

وحسب التعريف المقدم من مجموعة من المختصين في الاتحاد الأوروبي المكلفين بتدريس المقاولانية يجب ألا تنحصر روح المقاولانية فقط في عملية إنشاء المؤسسات بل يجب النظر إليها كموقف عام يمكن استعماله بفائدة من طرف كل فرد في حياته اليومية وفي كل النشاطات المهنية، ولذلك يجب حصر روح المقاولانية في مجموعة الوسائل

والتقنيات التي تسمح بالانطلاق في نشاط تجاري لأنها تتعلق قبل كل شيء بالمبادرة والعمل.

إذن روح المقاولة هي عبارة عن واسعة الدلالات والمعاني تتعدى في مفهومها عملية إنشاء 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.

### 3.3. العملية المقاولة

لقد تم تقديم مفهوم المقاولة سابقا على أنها عملية خلق وإيجاد شيء جديد ذي قيمة مع اعتبار المخاطر والعوائد المصاحبة لهذه العملية من المقاولين أنفسهم، ومن هنا فإنه يمكن تعريف العملية المقاولة بأنها القدرة على تعريف وتقييم الفرص، ثم تطوير خطة المشروع المناسبة، ومن ثم تحديد الموارد اللازمة او المطلوبة لبناء وإدارة المشروع المنبثق فهذه الأنشطة والإجراءات لا بد وأن تتولد مع انطلاقة أي منظمة ريادية أو مشروع ريادي.

وقد حدد Hofer و Baygrave خصائص العملية المقاولة على النحو التالي:

- أنها تحدث على مستوى الشركات الفردية في أغلب الأحوال؛
- أنها تتضمن نوعا من التغيير الاوضاع؛
- أنها عملية شاملة؛
- أنها عملية ديناميكية؛
- أنها تتمتع بالذاتية إلى حد كبير؛
- أن نتائجها حساسة جدا للأوضاع المبدئية التي تتخذها في المتغيرات.



## 4.3. المقاول المؤسسة

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالمقاولة المؤسسة فمنها المقاولة الداخلية والتي تمثل المقاول داخل التنظيم، أو عمل المشاريع التابعة للمنظمة أو مستوى المقاولة المؤسسة داخل التنظيم، ويعود الفضل إلى الباحث Pinchot Gifford الذي أبرز مفهوم المقاولة المؤسسة على أنها مقاولاتية يعمل بها في منظمة قائمة بالأصل.

ويمكن التمييز بين المقاولاتية والمقاولة المؤسسة من خلال الأبعاد الرئيسية الآتية: واقع الممارسة طبيعتها ومهمتها، وتحمل المخاطر والصعاب، والاستقلالية والاعتماد على النفس، ورقابة البيئة الخارجية (مجدي عوض مبارك،

كما تظهر في الجدول الآتي:

الجدول رقم 01: أوجه الاختلاف بين المقاولاتية والمقاولة المؤسسة

المقاولة المؤسسة	المقاولاتية	مجال الاختلاف
نلمسها أكثر في منظمات كبيرة الحجم	نلمسها أكثر في المنظمات صغيرة الحجم	واقع الممارسة
تشغيل وإدارة منظمة قائمة بالأصل	ابتداء مشروع صغير الحجم وإدارته	طبيعتها ومهمتها
أكثر صعوبة ومخاطرة من المقاولاتية وخصوصا المخاطر المالية	أقل مخاطرة ومصاعب مقارنة مع المقاولة المؤسسة	تحمل المخاطر الصعاب
ليس مستقلا بذاته وإنما تابع لمنظمة معينة يخضع لإجراءاتها وقوانينها	المقاول مستقل بذاته ويعتمد على نفسه في الإدارة	الاستقلالية البيئية الخارجية
أقل سيطرة على البيئة التي يعمل بها	أكثر سيطرة على البيئة التي يعمل فيها وخصوصا البيئة الداخلية	رقابة البيئة الخارجية

المصدر: مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، عالم الكتاب الحديث إريد، الأردن

2009، ص 131.

أما أوجه التشابه بين المقاولة والمقاولة المؤسسية فإنها تتمثل في أن كليهما يهدفان إلى زيادة الإنتاجية ودعم الجهود التي تؤدي إلى خلق قيمة أعضاء المنظمة، وأن الدافع عند كليهما يتمحور حول البحث عن الفرص والاهتمام بإنشاء فرق العمل، وكلاهما يحتاج إلى الدعم والمساندة من الآخرين في المجتمع والمنظمة، مع أفضلية أكبر للمقاولة المؤسسية في عالم الأعمال والمنظمات التي ترعاها.

#### 4. خصائص المقاولة

تتمثل خصائص المقاولة في الآتي:

- يرتكز نجاح المقاولة على الإبداع، فقد يكون إبداع تكنولوجي مثل منتج جديد طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة، أو التسويق أو التوزيع، أو سلسلة القيمة بين المؤسسات المختلفة؛
- تتميز المقاولة بإمكانية النمو مستقبلاً؛
- تركز المقاولة على أهداف إستراتيجية ترتبط بالنمو، تطوير السوق، الحصة السوقية، المركز السوقي؛
- تندرج المقاولة بأنها إنشاء مؤسسة غير نمطية، فهي تتميز بالإبداع؛
- ارتفاع نسبة المخاطرة في المقاولة لأنها تأتي بالجديد، وبمعدلات عوائد مرتفعة في حالة قبول المنتج في السوق؛
- أرباح احتكارية ناتجة عن حقوق الابتكار قبل تقليدها - مقارنة بالمؤسسة النمطية التي تطرح منتجات عادية؛
- تتميز المقاولة بالفردية النسبية- المبادرة- مقارنة بإنشاء المؤسسات هذه الأخيرة التي يمكن إنشاؤها مع مجموعة الشركاء، هذا ما يمكن المقاولة من ممارسة التسيير بشكل

مباشر ومستقل بدل الاعتماد على مجلس للإدارة، وهو ما يسمح له بتجسيد أفكاره على أرض الواقع.

## 5. مقومات الفكر المقاولة

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

### 1.5. مقومات شخصية

إن أهم هذه المقومات نوردده في الآتي:

أ- الحاجة إلى الإنجاز: أي تقديم أفضل أداء والسعي إلى إنجاز الأهداف وتحمل المسؤولية والعمل على الابتكار والتطوير المستمر والتميز، ولذلك فالمقاول دائما يقيم أدائه وإنجازه في ضوء معايير قياسية وغير اعتيادية.

ب- الثقة بالنفس: أي يمتلك المقومات الذاتية والقدرات الفكرية على إنشاء مشاريع عن طريق الاعتماد على الذات والإمكانيات الفردية وقدرته على التفكير والإدارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك بسبب وجود حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان لقدراتهم وثقتهم بها.

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

د- التضحية والمثابرة: يعتقد المقاولون بأن تحقيق النجاح وضمان استمراريته، إنما يتحقق من خلال المثابرة والصبر والتضحية برغبات أنية من أجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية، ولذلك فالضمانة الأكيدة لهذه المشاريع تتأتى من خلال الجهد والاجتهاد والعطاء.

هـ - الرغبة في الاستقلالية: ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعي باستمرار لإنشاء مشاريع مستقلة لا تتصف بالشراكة خاصة عندما تتوفر لديهم الموارد المالية الكافية، كما يستبعد المقاولون العمل لدى الآخرين تجنباً لحالات التحجيم بحيث يتمكنون من التعبير والتجسيد الحقيقي لأفكارهم وآرائهم وطموحاتهم. كما " يوفر لهم إنشاء المؤسسات الخاصة الدخل الكافي للمعيشة وتحقيق الثراء، إلى جانب التحكم في شؤون العاملين لديهم مما يعطيهم استقلالية في العمل وهذا ما سماه "Shumpeter" بالمملكة الصغيرة".

بالإضافة إلى العديد من المهارات الواجب توفرها في المقاول الناجح نذكر أهمها:

أ- المهارات التقنية: وهي تتمثل في الخبرة، المعرفة، والقدرة التقنية العالية الخاصة بالأنشطة الفنية للمشاريع في مختلف المجالات من إنتاج، بيع، تخزين وتمويل وهذه المهارات تساعد في إدارة أعمال المشاريع بجدارة.

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

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

د- مهارات فكرية: تتمثل في اكتساب أسس ومبادئ علمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرار والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها... إلخ.

هـ- مهارات تحليلية: أي القدرة على التفكير المجرد اتجاه نظرتهم إلى مؤسساتهم التي تعمل ككل وليس كجزء وان أجزاءها ووظائفها تترابط مع بعضها البعض لتصبح كلا في محيطها، حيث أن هذا الإدراك في حد ذاته تخوله تعقيدات العمل الحاصلة أمامه بعد مواجهته أغلبية المشاكل ليتمكن فيما بعد من وضع الحلول المناسبة.

## 2.5. المقومات البيئية

إن أهم هذه المقومات نوره في الآتي:

أ- المحيط الاجتماعي: يعتبر المحيط الاجتماعي عنصرا مهما في الدفع نحو إنشاء المؤسسة نظرا لتركيبته المعقدة.

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

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

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

هـ - الجهات الداعمة: نظرا لأن ثقافة المقاولاتية تنشأ من المجتمع الذي تنشأ فيه ممثلا في المؤسسات العامة والخاصة، وهيئات الدعم المرافقة التي تلعب دورا أساسيا في دفع من كثافة المقاولة ولعل من أهم هيئات الدعم: [ANDI - ANGEM – CNAC- ANSEJ]..

و- الجامعة والتعليم: يعتبر التعليم بصفة عامة والجامعي بصفة خاصة محورا أساسيا لتطوير مهارات المقاولاتية، إذ يجب أن تركز المناهج الدراسية على تشجيع الاستقلالية

والمثابرة، الثقة بالنفس وغيرها من المهارات المقاولة الأخرى، كما أن للجامعة دور هام في بناء المعرفة الخاصة بالمقاولة وتدريب المفاهيم العلمية التي تبني عليها.

## 6. دور المقاولة

تلعب المقاولة دورا هاما على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، والذي من شأنه تحقيق التنمية ويمكن إيضاح ذلك كالآتي:

### 1.6 دور المقاولة اقتصاديا

يمكن استعراض الدور الذي يمكن أن تقوم به المقاولة في تحقيق التنمية الاقتصادية والذي يتمثل فيما يلي:

- توفير مناصب شغل؛
- تكوين الإطارات المحلية؛
- توزيع الصناعة وتنوع الهيكل الصناعي؛
- تقديم منتجات وخدمات جديدة؛
- توفير احتياجات المشروع الجديدة؛
- استخدام التكنولوجيا الملائمة؛
- المحافظة على استمرارية المنافسة؛
- تحقيق التطور الاقتصادي؛
- القدرة على مقاومة الاضطرابات؛
- تعبئة الموارد المحلية.

### 2.6 دور المقاولة اجتماعيا

إلى جنب الدور الاقتصادي الذي تلعبه المقاولة هناك دورا اجتماعيا يمكن إجماله في الآتي:

- تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع؛

- المساهمة في التوزيع العادل للدخول ؛
- التخفيف من المشكلات الاجتماعية ؛
- إشباع رغبات واحتياجات الأفراد؛
- تقوية العلاقات الاجتماعية؛
- زيادة إحساس الأفراد بالحرية والاستغلال.

## 7. مدخل نظري حول للتعليم المقاولاتي

### 1.7. نشأة التعليم المقاولاتي

إن أول مقرر دراسي في المقاولالية على مستوى الجامعات، كان في سنة 1945 بجامعة هارفرد الأمريكية، وذلك بفضل الاستاذ (Myles Mace)، حيث قام بتدريسه في كلية هارفرد لإدارة الأعمال (HBS)؛ حيث جذب هذا المقرر انتباه وإعجاب 188 من طلبة الفوج الثاني لدرجة ماجستير إدارة الأعمال (MBA)، وقد بلغ عددهم 600 طالب. وقد كان السبب الرئيسي لتقديم هذا المقرر هو الاستجابة لاحتياجات الطلبة الذين شاركوا في الحرب العالمية الثانية، وعادوا لينضموا إلى اقتصاد يمر بمرحلة انتقالية، نظرا للانهيار الذي حدث للصناعات الحربية بعد انتهاء الحرب. وقد حقق هذا المقرر شعبية على الرغم من أن عضو هيئة التدريس الذي بدأه، كان يرى أن هذا المقرر لن يحقق النجاح الأكاديمي المنشود، وقام بنقل اهتماماته إلى دراسة مجالس الإدارات في المؤسسات الكبيرة.

لكن في بداية السبعينيات، بدأت 16 جامعة في تقديم هذا المقرر، وصاحب ذلك ظهور مجالات جديدة تهتم بالمقاولالية، حيث تغيرت معاني كلمة "مقاول" تنتقل من تعبيرات: الجشع، الاستغلال الأنانية، وعدم الولاء إلى الإبداع خلق الوظائف، الربحية الابتكار والكرم. وبحلول عام 1995 ارتفع عدد هذه الجامعات إلى 400 جامعة وكلية وبدأت هذه المقررات في التحول فيما بعد إلى برامج أكاديمية في المقاولالية.

## 2.7. تعريف التعليم المقاولاتي ومناهجه

تعددت تعارف التعليم المقاولاتي بأشكال مختلفة، بتعدد وجهات نظر المفكرين والمختصين، سنورد أهم التعاريف في التالي:

- منظمة اليونسكو ومنظمة العمل الدولية تتفقان على أن التعليم المقاولاتي هو: "التعليم الذي يسعى إلى تعزيز احترام الذات والثقة بالنفس بالاعتماد على مواهب الفرد وإبداعه، وبناء المهارات والقيم المناسبة، التي تساعد الطلبة على توسيع أفق نظرتهم إلى التعليم الدراسي وما بعده من فرص، وتقوم هذه المنهجيات على اعتماد نشاطات شخصية وسلوكية وتحضيرية ونشاطات تخطيط وظيفي"
- في حين عرفت المفوضية الأوروبية التعليم المقاولاتي على أنه: "عملية ديناميكية اجتماعية، يتعرف الأفراد عن طريقها بشكل فردي أو جماعي على الفرص الإبداعية ويستثمرونها عن طريق تحول الأفكار إلى نشاطات تطبيقية مستهدفة، سواء في سياق اجتماعي أو ثقافي أو اقتصادي"
- عرف التعليم المقاولاتي على أنه: "عملية إعداد المتعلمين لعالم الأعمال"
- عرف التعليم المقاولاتي على أنه: "عملية تتجاوز مجرد تعليم الأفراد كيفية إدارة الأعمال التجارية، فهي تعنى بتشجيع التفكير الإبداعي وتعزيز شعور قوي بقيمة الذات وتمكينها"
- كما عرف José C Sanchez التعليم المقاولاتي على أنه: "جميع الأنشطة التي تهدف إلى رعاية العقلية والمواقف والمهارات المقاولاتية، كما أنها تغطي مجموعة واسعة من جوانب أخرى، مثل توليد الفكرة، البدء، النمو والابتكار، بالإضافة إلى المعرفة والمهارات في مجال الأعمال التجارية، لذلك ينبغي أن يطور التعليم المقاولاتي قيم ومعتقدات واتجاهات الطلبة، بحيث ينظرون للمقاولة كخيار جذاب للعمل"



● أما Jean-Pierre. B & Jean-Marie. T فعرفا، التعليم المقاولاتي على أنه: "مجموعة من أساليب التعليم النظامي، الذي يقوم على إعلام وتدريب وتعليم أي فرد يرغب بالمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال مشروع يهدف إلى تعزيز الوعي المقاولاتي، وتأسيس مشاريع الأعمال، أو تطوير مشاريع الأعمال الصغيرة"

مما سبق ووفقا لـ Fernando. L & Oswald فإن للتعليم المقاولاتي نهجين هما:

أ. النهج التقليدي "من أعلى إلى أسفل": يشمل المحاضرات والندوات؛ حيث يقوم المحاضرون بدفق معرفتهم إلى الطلبة الذين يعتبرون "أواني فارغة" بالنسبة لهم. وقد انتقد هذا النهج كونه وسيلة تطوير صفات ومهارات وسلوك المبادر فقط؛

ب. النهج البناء "من أسفل إلى أعلى": هو التعلم عن طريق الفعل، فهو عملية أكثر ديناميكية ونشطة وبناءة وموجهة نحو هدف معين، كما أنه يعزز التعلم من خلال مشاركة الطلبة في بناء المعرفة، عن طريق اكتساب وتوليد وتحليل ومعالجة المعلومات وهيكلتها.

### 3.7. المبادئ التوجيهية للتعليم المقاولاتي

من خلال اطلاعنا لأدبيات الفكر المقاولاتي نجد أن هناك أربعة مبادئ أساسية يقوم عليها التعليم المقاولاتي، وتوجه ممارساته التعليمية؛ حيث تهدف هذه المبادئ إلى توجيه التعليم المقاولاتي ليتماشى مع التعقيد الملازم لهذه الظاهرة، عن طريق:

أ. تعلم من أجل فهم التفاعل بين التعاملات الاجتماعية المتعددة: يشكل كل من المقول، المشروع والبيئة نظاما معقدا وديناميكيا، فكل قرار وإجراء متخذ ينطوي على تفاعل جميع هذه العناصر؛ فتعلم كيفية التعامل مع أفراد المجتمعات المختلفة، وأصحاب المصلحة، وفهم كيفية عملها، وكيف تترابط ببعضها البعض، وأخيرا تعلم لغتهم من أجل التواصل معهم جميعا، يعتبر ضروريا لنجاح النشاط التجاري؛

ب. تعلم من أجل التنقل في بيئة معقدة وديناميكية: لا بد أن يعمل التعليم المقاوالاتي على تطوير الوعي الذاتي، والاستراتيجيات الموجهة نحو هدف معين، من أجل إقامة مشاريع أو استثمار الفرص التجارية، بما يجعل الفرد المبادر قادرا على التنقل في بيئات معقدة وديناميكية؛

ج. تعلم من أجل بناء وتقييم المعرفة والاستراتيجيات المقاوالاتية: إن استخلاص حلول مطبقة لحل مشكلة معينة في مجال المقاوالاتية من حالات متشابهة للمشكلة ليست كافية لتمكين الطلبة من تحويل التجربة التعليمية إلى معرفة قابلة للتنفيذ في تخصصات أخرى أو في غيرها من الأنشطة، من ناحية أخرى يمكن تدريب الطلبة على اقتراح أدوات لتنظيم المعلومات وإدارتها، وتحليل الاستراتيجيات، وكذلك تدريبهم على عمليات صنع القرار، مما يساعدهم على إدراك ما وراء المعرفة المقاوالاتية، مما يؤدي إلى تحسين احتمالية استخدامها في مجالات مختلفة؛

د. تعلم من أجل تحويل الأفكار إلى أفعال: يجب أن يوجه التعليم المقاوالاتي بفلسفته ومضمونه نحو السماح للفرد بالتفكير الحر، والمستقل، وأن يساعده على اختيار مسار خاص به وبحياته ويحدد مستقبله، وأهدافه، ويلبي طموحه، لا أن يكون راضخا، وخاضعا لأمر أسرته، ومجتمعه، فروح المقاوالاتية والمبادرة تظهر في مجتمع يشجع على التفكير الحر، ويسخر البيئة لخدمة الإنسان، وابتعد عن السلبية والخضوع والاستسلام.

#### 4.7. أهداف التعليم المقاوالاتي

إن أهداف التعليم المقاوالاتي متعددة ومتنوعة ومتميزة مقارنة بأهداف التعليم التقليدي؛ حيث يحرص على بناء وتكوين شخصية الطلبة بصورة متكاملة تتسم بالشمول، من خلال الاهتمام بتدعيم وإرساء بعض المهارات الشخصية، مثل: الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، الإبداع، وكذلك الاهتمام بتنمية بعض المهارات المهنية

والعملية، مثل: صياغة وإعداد خطط العمل، ودراسات الجدوى والتسويق، وإعداد الميزانية، وغيرها من المهارات التي تؤهلهم لكي يكونوا رجال أعمال ناجحين، قادرين على اكتشاف الفرص التجارية، والاستفادة منها في توفير فرص عمل مبتكرة ومتميزة.

تتجلى أهداف التعليم المقاولاتي في الجامعة في الأهداف الخمسة التالية:

أ. معرفة لماذا؟: أي تطوير المواقف الصحيحة والدافعية لبدء المشروعات؛

ب. معرفة كيف؟: أي اكتساب القدرات التقنية والمهارات اللازمة لتطوير المشروع؛

ج. معرفة من؟: أي تعزيز الشبكات والاتصالات للمشروعات المقاولاتية؛

د. معرفة متى؟: أي تحقيق الحدس الحاد للقيام بالموقف الصحيح؛

هـ. معرفة ما؟: لتوفير قاعدة من المعارف والمعلومات لتنمية مشروع جديد.

#### 5.7. أنواع برامج التعليم المقاولاتي

توجد أربعة أنواع مختلفة من برامج التعليم المقاولاتي نوردتها في التالي:

أ. تعليم الوعي المقاولاتي: ويهدف إلى زيادة المعرفة عن المقاولاتية، وعن تأثير الاتجاهات

التي قد يكون لها تأثير على توجه الأفراد نحو المشروعات التجارية؛

ب. التعليم من أجل بدء مشروع تجاري: هذه البرامج موجهة نحو الأفراد الذين يمتلكون

بالفعل لفكرة مقاولاتية أو فكرة لمشاريع معينة، وفي حاجة إلى حل المشكلات العملية؛

ج. التعليم من أجل المشروعات الديناميكية: يركز هذا النوع على الأفراد الذين هم

بالفعل مقاولون، ويريدون تعزيز السلوك الديناميكي بعد بدء العمل؛

د. التعليم المستمر لرجال الأعمال/المقاولون: والتي توصف ببرامج التعليم مدى

الحياة، ويركز على خبرة رجال الأعمال/المقاولين.

## 6.7. معيقات ومقومات نجاح التعليم المقاولاتي

## أ. معيقات نجاح التعليم المقاولاتي

- وفقا للمفوضية الأوروبية فقد حدد الخبراء قائمة إرشادية من المخاطر والمعوقات الرئيسية التي تواجه التعليم المقاولاتي، والتي تقلل من فعاليته، وتتمثل في الآتي:
- ضعف الدعم من صناع القرار؛
- تغيير البيئة السياسية مع تغيير الأولويات والتوجهات؛
- ثقافة البيروقراطية داخل المؤسسات، والجمود التنظيمي، وعدم مناسبة السياسات المؤسسية والممارسات والثقافات والهياكل المؤسسية بالمؤسسة؛
- تضارب أو صراع الفلسفات الأكاديمية مع المقاولاتية في التعليم العالي؛
- ضعف الدعم لروح المقاولاتية لدى الهيئة التدريسية بالجامعة؛
- ضعف التعاون بين الإدارات والكليات المختلفة؛
- الصورة السلبية لرجال الأعمال، وعدم وجود قدوة إيجابية للشباب؛
- قلة الأساتذة والمهنيين الملتزمين؛
- ضعف الرغبة في تغيير الطريقة التي يتم بها التدريس في مؤسسات التعليم العالي؛
- عدم ارتباط مقررات التعليم في الجامعة مع قطاع الأعمال، فهي مجرد مقررات دراسية أكاديمية؛

- ميل عالم الأعمال إلى التقليل من شأن دور الجامعات كمحرك للتنمية الاقتصادية.

## ب. مقومات نجاح التعليم المقاولاتي

إن أهم المقومات التي تساهم في نجاح التعليم المقاولاتي نوردتها في التالي:

## أولاً: مقومات تتعلق بالقيادة الجامعية الداعمة للمقاولاتية

- إن التعليم القائم على الإبداع والابتكار، وتوليد الأفكار والتأمل، وإطلاق العنان للإبداع المتحرر من النمطية من خلال التعليم التطبيقي، يتطلب قيادة جامعية داعمة

للتعليم المقاولاتي، تهتم باحتضان المشاريع الابتكارية، وتحويلها إلى منتجات لتنمية المجتمع. ويجب أن يتوافر فيها الآتي:

- المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة؛
- التركيز على الطلب المتزايد لخدمات الجامعة؛
- إحداث التكامل بين مكونات الجامعة، كليات وأقسام؛
- العمل على زيادة مسؤولية الجامعة تجاه البيئة وتلبية احتياجاتها؛
- العمل على تنوع مصادر التمويل، من أجل المحافظة على استقلالية الجامعة؛
- تطبيق مبادئ اللامركزية في إدارة وحدات الجامعة؛
- العمل على تضمين المقاولاتية ضمن أنشطتها الاستراتيجية.

#### ثانيا: مقومات نشر ثقافة المقاولاتية

يعتبر نشر ثقافة المقاولاتية بين طلبة الجامعة حجر الأساس في دفع الطلبة نحو المقاولاتية والمبادرة والابتكار، فاهتمام الجامعة بالتعليم المقاولاتي وتقديرها لإبداع وابتكار الطلبة يزيد من دافعيتهم للتعلم، وتقديم أفكارهم المقاولاتية التي من شأنها أن تتحول إلى مشروع استثماري يساهم في دفع عجلة الإنتاج، والحد من ظاهرة البطالة. ويجب أن يتوافر فيها الآتي:

- عمل حملات توعوية للطلبة عن أهمية المقاولاتية؛
- استضافة نماذج من رجال الأعمال المقاولين، لعرض تجاربهم على الطلبة؛
- عقد مسابقات لأفضل مشروع مقاولاتي لطلبة الجامعة؛
- إنشاء مجلة متخصصة في المقاولاتية؛
- نشر عدد من مقاطع الفيديو عن قصص نجاح الطلبة المقاولين حول العالم؛

- عمل قناة على اليوتيوب لنشر ثقافة المقاولة بين طلبة الجامعة وخريجها.

### ثالثا: المقومات التنظيمية

ويظهر ذلك من خلال الآتي:

- وجود سياسة واضحة وقواعد تنظيمية لحقوق الملكية الفكرية، وبراءات الاختراع؛
- إنشاء أقسام المقاولة في الكليات، وإنشاء وحدات للإبداع والابتكار، لتكون المحفز لنشر ثقافة التعليم المقاولاتي والمقاولة؛
- نقل وتوطين التكنولوجيا والمعرفة، من خلال التواصل مع الجامعات، ومراكز البحوث المحلية والعالمية؛
- توفير البنية التحتية ونظم المعلومات التي توفر الكثير من المعلومات عن السوق والصناعة ودراسة السوق، التي تمثل عائقا أمام المقاولين؛
- وجود الواحات العلمية (حدائق التكنولوجيا)، والتي تعرف بأنها مؤسسة يديرها مهنيون متخصصون، هدفهم الرئيسي زيادة ثروة المجتمع، عن طريق الترويج لثقافة الابتكار، وللمنافسة بين الأعمال المرتبطة بها والمؤسسات القائمة على تقدم المعرفة؛
- احتضان المشاريع الابتكارية، وتحويلها إلى منتجات لتنمية المجتمع، من خلال حاضنات الأعمال والواحات العلمية؛
- توفير حاضنات الإبداع العلمي داخل الجامعات.

### رابعا: مقومات تتعلق بمناهج التعليم المقاولاتي

- لضمان نجاح التعليم المقاولاتي في دعم توجه طلبة الجامعة نحو العمل الحر يجب توافر المقومات الآتية في مناهج التعليم المقاولاتي:
- تدريب الطلبة على كيفية تحديد فرص الأعمال (الفكرة المقاولة)؛
- تعليم الطلبة آليات إعداد الدراسة التسويقية؛

- تنمية قيم القيادة ومهارات الإدارة الاستراتيجية لدى الطلبة؛
- الاهتمام بسيكولوجية التخطيط وخطط التنفيذ للمشروعات المقاولة؛
- إكساب الطلبة القدرة على التحليل المالي للمشروعات المقاولة؛
- إكساب الطلبة مهارات الإقناع والتفاوض؛
- تدريب الطلبة على قياس المخاطر والعائد من رأس المال؛
- تركيز مناهج التعليم المقاولة على مهارات التواصل الاجتماعي؛
- تركيز مناهج التعليم المقاولة على المسائل القانونية والتنظيمية لبدء أنشطة الأعمال؛
- توفير أنشطة تعليمية لمحاكاة حالات مقاولة ناجحة؛
- تبني أساليب تعليمية تفاعلية؛
- التركيز على برامج ومشاريع المقاولة متعددة التخصصات؛
- تدريب الطلبة على كيفية البدء في المشروع المقاولة؛
- إشراك أصحاب المشاريع المقاولة الناجحة في تدريس مقررات التعليم المقاولة.

## الفصل الثاني: المقاول

### 1. ماهية المقاول

إن مصطلح المقاول "Entrepreneur" ظهر في فرنسا خلال القرن السادس عشر وهي كلمة مشتقة من الفعل "Enreprender" والذي معناه باشر، التزم، تعهد، أما في اللغة الانجليزية فاستعملت نفس الكلمة "Entrepreneur" للدلالة على نفس المعنى في اللغة الفرنسية، في سنة 1723 بباريس، عرف القاموس العام للتجارة المصطلحين بالشكل التالي:

"-Enreprender": "تعني تحمل مسؤولية عمل ما أو مشروع أو صناعة.....إلخ .

"-Entrepreneur": الشخص الذي يباشر عملا أو مشروعاً ما، فمثلا بدلا من أن

نقول صاحب مصنع نقول مقاول صناعي.

عرف المصطلح الذي يقابل مصطلح المقاول Entrepreneur و مصطلح Undertaker أو Adventurer في إنجلترا في القرنين السادس عشر والسابع عشر، فلقد عرف J.Dictionary كلمة Undertaker على أنه: "الشخص الذي يحاول استغلال الفرص التي تتميز بالمخاطرة".

إن أول من وضع مفهوما للمقاول هو الاقتصادي R.Cantillon عام 1730، تلاه عدد كبير من الباحثين، فمن المدرسة التقليدية الفرنسية نجد Turgot (1776)، J.B Say (1829-1803) و Trade (1890)؛ أما من المدرسة النمساوية نجد كل من: Knight (1921)، Mises (1985-1949) Schumpeter (1934) و Baumol (1968) و Kirzner (1973) و Casson (1982).



## 1.1. تعريف المقاول

تطور تعريف المقاول بالموازاة مع التطور الاقتصادي، لذا كان هناك اختلاف في توحيد تعريف خاص للمقاول، حيث تباين واختلف المفكرين حول تعريف موحد للمقاول، وذلك يعود لارتباط مفهوم المقاول بالنظريات الاقتصادية من جهة وبطبيعة النموذج الاقتصادي السائد في المجتمع من جهة ثانية، وسنتطرق لأهم تعاريف المقاول في التالي:

- عرف Cantillon "المقاول على أنه:" المقاول هو صاحب رأس المال الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن اللايقين البيئية".

- عرف Clelland Mc.D "المقاول على أنه:" المقاول هو الشخص الديناميكي الذي يخوض مخاطر محسوبة".

- عرف Knight "المقاول على أنه:" المقاول هو الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق، ويتحمل اللايقين في ديناميكية عمل السوق".

- عرف المقاول على أنه:"شخص مبدع ومسير لمؤسسة صغيرة ومتوسطة يساهم بنسبة كبيرة في رأس مال المؤسسة ويقوم بدور نشيط في القرارات المتعلقة بتوجهه أو حل مشاكلها".

- عرف Durker داركر "المقاول على أنه:"هو الذي ينظم وينفذ الفرص، وهو الذي يحصل على الموارد والعمالة والموارد والموجودات الأخرى بتوافق لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل"

- يتفق هؤلاء الباحثون على أن المقاول يقوم بإنشاء مؤسسة أين يعمل في ظل لا يقين البيئة بصفة عامة وتقلبات الأسواق بصفة خاصة، ويتحمل المخاطر الناجمة عن ذلك (مخاطر مالية، جسدية، عائلية، نفسية...)

كما اتفق بعض المفكرين على تعريف مختلفة نورها في التالي:

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

- كما يؤكد الاقتصادي "هولي" على أن: "المقاول هو من يقوم بوظيفة منظم أو منسق العمل التجاري ويوجه هذا التنسيق أو التنظيم في العملية الإنتاجية لصالحه الخاص نحو اكتشاف مركز القوة في السوق أو التأثير في العملية الإنتاجية".

إذن يمكن أن تستخلص أن المقاول هو الذي يقوم بوظائف المشروع الرئيسية ويكون مسؤولاً على اتخاذ القرار وتحمل المخاطر، وبالتالي يجب أن يتوفر في المقاول روح المسؤولية التي تعتبر ضرورية من أجل إنشاء وتسيير مشروع بطريقة عقلانية وفعالية فهو الشخص الذي تجتمع فيه وظيفتان: تحمل المسؤولية عند المخاطر التي يتعرض لها المشروع؛ القيام بأعمال الإدارة.

## 2.1. المقاول في عصر إدارة الأعمال (انطلاقاً من سنة 1970)

جسدت التغيرات الاقتصادية والسياسية الكبيرة التي مست المجتمع في فترة الستينات والسبعينات من القرن الماضي، فترة "التدمير الخلاق، أين انتشرت فيها تكنولوجيات حديثة أحدثت تغييرات في الهيكل الصناعي، مما أثار أسئلة حول كفاءة أداء الشركات الكبيرة الحجم. نتيجة لذلك تطورت المواقف تجاه المقاولة والمبادرات الصغيرة الحجم (لتصبح "الصغير جميل" الجملة الأكثر جاذبية). بالإضافة إلى أن المقاولة توطدت في المناهج الدراسية في كليات إدارة الأعمال الأمريكية وبين الباحثين المختصين في الإدارة.

انطلاقاً من هذه الخلفية، أصبحت المقاولة وروح المبادرة الصناعية موضوعاً مهماً اندفع إليه الكثير من الباحثين في شتى تخصصات إدارة الأعمال. استمر الاهتمام بها داخل المجتمع، ونمى هذا المجال إلى حد كبير ليس من حيث عدد الباحثين فيه فقط وإنما من حيث عدد المنشورات، المجلات والمؤتمرات التي تناولت موضوع المقاولة.

تجسد نمو المقاولة كحقل للبحث خلال الثمانينات القرن العشرين من خلال ثلاث مراحل وهي كالآتي:

#### أ. مرحلة الإقلاع: المساهمات الرائدة في المقاولة (1970-1989)

في البداية، تبنى الباحثون المهتمون بموضوع المقاولة في الوقت الذي توقفت فيه اهتمامات علماء النفس به. ومع ذلك، اهتم الباحثون أيضاً بتحليل المقاولة من عدة زوايا. ومع إعطاء حداثته للموضوع، كان سهلاً على الباحثين من تخصصات مختلفة إجراء البحوث حول المقاولة دون مواجهة أي صعوبات في هذا الاختصاص - كانت المقاولة "مجال دخول منخفض"، وأن الفترة التي نشأت فيها بعض المبادرات لدراسة المقاولة جعلت من الظاهرة "مرئية". الجدير بالذكر في هذا الصدد هو العمل المنجز من طرف ديفيد بريتش David Brich حول "عملية خلق فرص العمل The job generation process" والذي نشره سنة 1979، فمن خلال هذا المقال أظهر بيرش أن أغلب الوظائف الجديدة في الولايات المتحدة الأمريكية تلك الفترة تم إنشاؤها من قبل المؤسسات الجديدة والصغيرة الحجم وليس من قبل الشركات الكبيرة، وما كان للتقرير من تأثير هائل على جماهير الباحثين في موضوع المقاولة، صناع السياسة والسياسيين، وعلى وضع أساس فكري لإدراج الأعمال الصغيرة ضمن عملية تحليل التنمية الاقتصادية.

يمكن وصف مجتمع البحث في هذا المجال بأنه مجزأ إلى حد ما أو يتصف بالفردانية، هذا أن البحث في موضوع المقاولة كان يعتمد على المبادرات الفردية

والمشاريع. نتيجة لذلك، عدة مبادرات اعتمدت لتنشط الاتصال بين جماهير البحث الفردية أو المجزأة، تمثلت في إنشاء المنظمات المهنية (مثل المجلس الدولي للأعمال التجارية الصغيرة The international organisations council for small business المجلس الأوروبي للأعمال التجارية صغيرة الحجم Europiencouncil for small business والقسم الخاص بالمقاولة داخل أكاديمية إدارة الأعمال)، المؤتمرات الأكاديمية (مثل ذلك مؤتمر البحوث بابسون The BabsonResearchconference مؤتمر RENT، مؤتمر سياسة المؤسسات الصغيرة والبحث في المملكة المتحدة Small firm policy and researchconference ومؤتمر الشمال حول المقاولات الصغير The Nordicconference on small businesses) والمجلات العلمية (مثل ذلك مجلة المغامرة التجارية Business venturing، المقاولة والتنمية الإقليمية The entrepreneurship and regional development ومجلة اقتصاديات الأعمال الصغير Small business (economics)).

#### ب. مرحلة النمو: بناء البنية التحتية والبحوث المتجزأة (1990-1999)

عرفت بداية تسعينات القرن الماضي نمو هائل في عدد البحوث في مجال المقاولة وأن نمو هذا الاختصاص كان واضحاً بغض النظر عن القياسات المستخدمة، من خلال الزيادة المعتبرة في عدد المجلات العلمية، الندوات، البرامج التعليمية والدورات التي تمحورت حول موضوع المقاولة. في هذا الصدد، يمكن العثور على عدد كبير من الباحثين الذي يمكن اعتبارهم "بناة المؤسسة Institution builders" ومنشئي البنية التحتية لهذا المجال.

كان بناء بنية تحتية قوية مهماً، ليس من ناحية "الاستقلال الأكاديمي" فقط، إنما لما يحتاجه المجال من صفة الشرعية في أعين الباحثين من مجالات أخرى، وأنواع مختلفة من المنظمات الضرورية لتحقيق هذا الغرض.

خلال التسعينات كان هناك هجرة من الوزن الثقيل إلى هذا الاختصاص، ليس من قبل الباحثين المتخصصين في إدارة الأعمال فقط، بل كذلك باحثين عملوا على نقل الكثير من المفاهيم والنظريات من مجالات بحث أخرى مثل الإدارة الاستراتيجية التسويق، السلوك التنظيمي وما إلى ذلك. ما يمكن ملاحظته خلال هذه الفترة ليس فقط الهجرة على نطاق واسع إلى هذا التخصص، وإنما تنقل الباحثين داخل وخارج المجال فمثلا واستنادا إلى تحليل لاندشتروم Landström 2001، حددت أربع فئات من الباحثين في هذا المجال.

- ✓ المؤقتون المتخصصون، أي الباحثين الذين نشروا موضوعا في مجال المقاولة ولكن حدث ذلك مرة واحدة فقط بعدها يعود الباحث إلى تخصصه الأصلي؛
  - ✓ المؤقتون المؤثرون، أي الباحثون الذين نشروا موضوعا حول المقاولة مرة واحدة فقط، لكن أعمالهم أصبحت في وقت لاحق ذات أهمية بالنسبة للأبحاث حول المقاولة؛
  - ✓ المحترفون البارعون، أي الباحثون الذين نشروا مواضيع حول المقاولة في كثير من الأحيان لفترة زمنية معتبرة إلا أن تأثيرهم كان ثانوي أو هامشي؛
  - ✓ المجموعة الأساسية، وهم الباحثون الذين لهم منشوراتهم المعتبرة حول الموضوع والذين يستشهد بهم من قبل الآخرين- الباحثين الذين لديهم تأثير جوهري وكبير على مجال البحث في المقاولة.
- ترجع الهجرة العالية وتنقل الباحثين جزئيا إلى الطموح العام لفهم ظاهرة المقاولة المتنوعة والمعقدة.

ج.مرحلة البحث عن النضج: ميدان للمناقشة وارتفاع الاهتمام النظري(2000-  
(2007

على مدى العقد الماضي، وبعد ما يقارب ثلاثين عاما من الدراسات المنهجية حول  
المقاولة، كان مجال البحث حول المقاولة يبحث عن النضج، وأن بعض الخصائص  
لهذا المجال يمكن تحديدها من خلال:

- ✓ نقاشات عميقة حول المفاهيم الأساسية للمقاولة ورسم حدودها كمجال للبحث؛
- ✓ إدراك أن المقاولة مجال معقد Complex، غير متجانس heterogeneous وظاهرة  
متعددة المستويات multi-levelphenomenon؛
- ✓ عودة الجوانب الاقتصادية والبيكولوجية لمعالجة المقاولة كظاهرة.

نتيجة لما سبق، يمكن تحديد حزين متعاكسين في الاتجاه. من ناحية، انفتاح وتوسع  
لهذا المجال، مما أدى إلى هجرة باحثين من عدة تخصصات مختلفة، عملوا على دراسات  
على نطاق واسع لعدة مواضيع حول المقاولة بصورة مؤقتة أو دائمة. من ناحية أخرى  
إنشاء مجتمع من باحثين تخصصوا في موضوع المقاولة وأجروا دراسات ريادية على  
أسس أكثر تنظيما وأخذوا مكانة ولمسات مهمة في "الحوارات" التي أقيمت حول بحوث  
المقاولة، والذين وبصورة متنامية استخدموا لغة خاصة بهم وأصبح لهم وعلى نحو  
متزايد مواقف وردات فعل ذاتية جعلت من مجال المقاولة أقل انفتاحا على  
التخصصات المتعددة.

انطلاقا من هذا الجدال الذي يشير إلى أن مجتمع البحث حول المقاولة منقسم  
إلى أقسام مختلفة ومنفصلة عن بعضها البعض، وفي هذا الصدد يجب العمل على إيجاد  
قاعدة معرفية محدودة ومشتركة بين مختلف الباحثين المتأصلين من عدة تخصصات  
وفي إطار ما سبق عمل أندشتروموبريسون Landström and Presson على تحديد عشرة  
أعمال كان لها دور في تطور مجال البحث حول موضوع المقاولة ضمن دراسات إدارة

الأعمال، الاقتصاد وغيرها من التخصصات الأخرى ليعتبر هذا العمل في وقت لاحق كتمثل لـ "أساس البحث" في مجال المقاولة - الجدول رقم 01 يبين أهم الأعمال التي ساهمت في تطور مجال البحث في موضوع المقاولة وذلك طبقاً للمراحل السالفة الذكر.

جدول رقم (01): أكثر الأعمال التي كان لها دور في تطور مجال البحث في موضوع

## المقاولة

المرحلة	الترتيب	دراسات في إدارة الأعمال	الاقتصاد	تخصصات أخرى
مرحلة الإقلاع 1970/1989	1	McClelland (1961)	Schumpeter (1934)	McClelland (1961)
	2	Chandler (1962)	Kirzner (1973)	Schumpeter (1934)
	3	Collins et al. (1964)	Schumpeter (1942)	Storey (1982)
	4	Burns and Stalker (1961)	Knight (1921)	Brich (1979)
	5	Schumpeter (1934)	Coase (1937)	Bonacich and Modell (1980)
	6	Collins and Moore (1970)	Schumpeter (1954)	McClelland et al. (1969)
	7	Porter (1980)	McClelland (1961)	Weber (1908/1958)
	8	Peters and Watermen (1982)	Schumpeter (1939)	Collins et al. (1964)
	9	Hornaday and Aboud (1971)	Kirzner (1979)	Light (1972)
	10	Timmons (1977)	Scherer and Ross	Peters and

Waterman (1982)	(1980)			
Piore and Sabel (1984)	Schumpeter (1942)	Porter (1980)	1	مرحلة النمو 1990/1999
Light (1972)	Schumpeter (1934)	Shumpeter (1934)	2	
Light and Bonacich (1988)	Evans and Leighton (1989)	Porter (1985)	3	
Granovetter (1985)	Williamson (1985)	Williamson (1975)	4	
Schumpeter (1934)	Stiglitz Weiss (1981)	Williamson (1985)	5	
Waldinger et al. (1990)	Evans and Jovanovic(1989)	Low and MacMillan (1988)	6	
Kingdon and Thurber (1984)	Jovanovic (1982)	Nunnally (1967)	7	
Bonacich (1973)	Williamson (1975)	McClelland (1961)	8	
Pretes and Bach (1985)	Piore and Sabel (1984)	Nelson and Winter (1982)	9	
Williamson (1975)	Nelson and Winter (1982)	Jensen and Meckling (1976)	10	
Porter (1985)	Evans and Jovanovic(1989)	Schumpeter (1934)	1	مرحلة البحث عن النضج 2000/2007
Schumpeter (1934)	Evans and Leighton (1989)	Barney (1991)	2	
Storey (1994)	Schumpeter (1934)	Shane and Venkataraman	3	



		(2000)	
Rogers (1962)	Blanchflower and Oswald (1998)	Cohen and Levinthal (1990)	4
Yin (1984)	Schunoeter (1942)	Lumpkin and Dess (1996)	5
Saxenian(1994)	Jovanovic (1982)	Porter (1985)	6
Harvey (1989)	Stiglitz and Weiss (1981)	Porter (1980)	7
Granovetter (1985)	Lucas (1978)	Nelson and Winter (1982)	8
Penrose (1959)	Holtz-Eakin et al. (1994b)	Penrose (1959)	9
Putnam et al. (1993)	Holtz-Eakin et al. (1994a)	Stinchcombe (1965)	10

المصدر:

Alain Fayolle, **Handbook of research on Entrepreneurship: WhatWe Know and WhatWeNeed to Know**, Edward Elgar, Cheltenham, UK/ Northampton, MA, USA, 2014, p 35-37.

## 2. خصائص المقاول

إن أهم الخصائص أو السمات الأساسية للمقاول يمكن أن نبرزها في التالي:

أ. التحكم الذاتي الداخلي: إن مهمة بدء عمل جديد تتطلب من الفرد المقاول أن يكون لديه إيمان بالمستقبل وأنه قادر على الضبط والسيطرة على العوامل الخارجية المؤثرة به، وهذه السمة عكس سمة التحكم الخارجي التي تجعل من صاحبها متأثراً بالعوامل الخارجية إلى درجة سيطرتها عليه في قراراته.

ب. الثقة بالنفس: حيث يمتلك المقومات الذاتية والقدرات الفكرية على إنشاء مشروعات الأعمال، وذلك من خلال الاعتماد على الذات والإمكانيات الفردية وقدرته

على التفكير الإداري واتخاذ القرارات لحل المشاكل ومواجهة التحديات المستقبلية وذلك بسبب وجود حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان لقدراتهم وثقتهم بها.

ج. الاستعداد والميل نحو المخاطر: لقد أشارت مختلف التعاريف إلى أن المفاوض هو الشخص المخاطر أو متحمل المخاطر، لذلك فإن أهم ميزة في المفاوض هو الميل نحو المخاطرة لذلك نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يديرها رجل واحد هو صاحب المؤسسة هي أكثر ميلا للمخاطرة من المؤسسات الكبيرة.

د. الاندفاع إلى العمل: عادة ما يظهر المفاوضون مستوى الاندفاع نحو العمل أعلى من الآخرين حتى إن هذا الاندفاع والحماس يأخذ شكل العناد والرغبة في العمل الصعب.

هـ. الثقافة العامة: هذه الثقافة لا تخص ميدان المهنة التي يقوم بها المفاوض فقط، وإنما هي مستمدة من الخارج أي من المحيط الخارجي، هذا المحيط يساهم بشكل كبير في تحديد المهنة والخبرة المراد الحصول عليها من طرف المفاوض وتسهيل سير المؤسسة.

و. الرغبة في النجاح: بحيث أن المفاوض يعرف أهدافه جيدا ويعمل بمتابعة لتحقيقها.

ز. الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة، حيث أنه غالبا ما يداوم المفاوض أيام الأسبوع كاملة حتى يحقق المنافسة.

ح. الالتزام: حيث أنه لا بد للمفاوضين من إدامة تركيزهم على أهدافهم وتخطيط أنشطتهم المختلفة، ذلك أنه توجد علاقة بين مدى الالتزام ومستوى نجاح العمل.

ط. التفاؤل: حيث أنهم يمتلكون خاصية التفاؤل، فعندهم تحويل الفشل إلى نجاح يشبه تحويل الطاقة السلبية إلى طاقة ايجابية إذ أن التفاؤل يساعد على النجاح.

ي. المنهجية والنظام: فللمفاوض القدرة على ترتيب وتنظيم الوقت مع رؤية الصورة بشكلها الواقعي بأدق تفاصيلها.

إضافة إلى هذه الخصائص هناك أخرى تتمثل في: الإبداع، المبادرة، روح الفريق القيادة، التحفيز، حس المسؤولية، التضامن، وسعة الحيلة.

أما "Papin.R" فيؤكد أن هناك تعدد وتنوع كبير في الجوانب الواجب توفرها لدى المقاول الناجح، فليس بالإمكان اقتراح صفة تسمح بالقول أنه لدى شخص ما مزايا المقاول الناجح أم لا، ولكن هناك حد أدنى من الصفات التي ينبغي توفرها لدى الشخص صاحب الفكرة والتي حصرها فيما يلي:

أ. الطاقة والحركية: سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر وتهيئة الوقت الكافي والطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال.

ب. القدرة على احتواء الوقت: ينبغي على صاحب الفكرة القيام بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، والتي سوف لن يكون لها أي أثر إلا لاحقاً، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والطويل.

ج. القدرة على حل مختلف المشاكل: فقد تواجه المقاول عدة عقبات وهذا ما يفرض عليه محاولة حلها واللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى ومع ذلك لا يجب نقل كل المشاكل إلى استشاري ما، لأنه ما قد يشكل له مشكلة لا يكون كذلك بالنسبة إلى استشاري أو مساعد.

د. تقبل الفشل: يشكل الفشل جزءاً من النجاح وبالنسبة للمقاول الفشل، الخطأ والحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، وبالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.

هـ. قياس المخاطر: ينبغي أن يواجه المخاطر التي تواجهه في المستقبل وألا يعتمد على الحظ الذي نادراً ما يتكرر، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة وعمل دائم وتقييم مستمر للنشاط.

و. التجديد والإبداع: فلا استمرار المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتجاته أو هياكله أو مخططها الاجتماعي، لهذا تنشأ ضرورة للانفتاح على التجديد والتطوير، وهذا ما يتطلب قدرة على التحليل واستعداد للاستماع وتوفير الطاقة اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح تطوير المؤسسة.

ز.الثقة بالنفس: فيما يجعل المقاتول أعماله ناجحة، حيث يملك شعورا متفوقا وحساسا بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى إذ أظهرت الدراسات أن المقاتولين يملكون الثقة بالنفس وقدرة على ترتيب المشاكل المختلفة وتصنيفها والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين.

كما توجد أربع صفات للمقاتول في العالم والشكل رقم 1 يوضحها، حيث يتبين لنا أربع خصائص للمقاتولين تبعا للتطور أو التقليد وكذلك تبعا للجماعية أو الفردية، فنجد المقاتول الليبيرالي مقاتولا متطورا ذو منطق فردي، أما المقاتول الشبكي فهو مقاتول متطور ذو منطق جماعي، أما المقاتول التعاوني فهو مقاتول تقليدي غير متطور وذو منطق فردي وعكسه المقاتول غير الرسمي الذي يعتبر مقاتولا تقليديا ذو منطق جماعي.

#### الشكل 01: الصفات الأربع للمقاتول في العالم



المصدر: الجودي محمد علي، "نحو تطوير المقاولة من خلال التعليم المقاتولاتي: دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجلفة، 2015، ص 24

## 3. دوافع الشباب (المقاول) نحو المقاولة

يمكننا تلخيص العوامل التي يمكن أن تقود الفرد لمجال المقاولة في نموذج يعتبر اساس الدراسات في المقاولة وهو نموذج تكوين الحدث المقاولتي ل SOKOL.L et SHAPERO.A، حيث قام الباحثان بتأسيس نموذج بقي لحد الآن المرجع الأساسي للأبحاث في مجال المقاولة، والفكرة الأساسية للنموذج تقول: "أنه لكي يبادر الفرد بتغيير كبير ومهم لتوجهه في الحياة، مثل اتخاذ قرار إنشاء مؤسسته الخاصة فيجب أن يسبق هذا القرار حدث ما يقوم بإيقاف وكسر الروتين المعتاد". وهذا ما يشير إليه في نموذجهما بثلاث مجموعات من العوامل هي كالتالي:

- الانتقالات السلبية: مثل التسريح من العمل، الطلاق، الهجرة، عدم الرضا عن العمل
- الانتقالات الإيجابية: مثل تأثير العائلة، وجود سوق أو مستثمرين محتملين، ... الخ.
- الأوضاع الوسيطة: مثل الخروج من الجيش، من المدرسة، أو من السجن .

تعتبر هذه العوامل أساس إحداث التغيير في مسار حياة الأفراد، والمحركة للحدث المقاولتي فالانتقالات السلبية مثل الهجرة، يمكن أن تحث الفرد على العمل المقاولتي وهذا ما تم ملاحظته فعليا في بعض البلدان من خلال قيام بعض المجموعات العرقية بإنشاء مؤسسات.

أما الانتقالات الإيجابية والأوضاع الوسيطة، فتؤثران على نظام قيم الأفراد وعلى رغباتهم وما بين المتغيرات المفسرة للنموذج والتي تتمثل في المجموعات الثلاثة من العوامل والمتغيرة المفسرة التي تتمثل في انشاء المؤسسة، يعرف الكاتبان مجموعتين من المتغيرات الوسيطة هما: إدراك الشخص لرغباته وإمكانية الإنجاز، واللذان يكونان نتاج المحيط الثقافي، الاجتماعي والاقتصادي هما تختلفان من فرد لآخر وتساعدان في تحديد الأفعال الواجب القيام بها.

أ. إدراك الرغبة: وهي 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 الرغبة، بالإضافة للتجارب السابقة وال فشل في تجارب مقاوالتية سابقة، كلها عوامل تساعد على تقوية الرغبة لدى الشخص.

ب. إدراك إمكانية الإنجاز: تنشأ إمكانية الإنجاز من خلال إدراك الفرد لجميع أنواع الدعم والمساعدة المتوفرة لتحقيق فكرته. فتوفر الموارد المالية يؤثر مباشرة على التوجه المقاوالتى للفرد وهذا الميل يتولد نتيجة امتلاك الفرد المدخرات خاصة أو مساهمات العائلة ومن خلال أفراد المجموعة (في حالة المجموعات العرقية)، كما تؤثر كل من مساعدة الزوج(ة)، والأصدقاء، النصائح والاستشارات، والتكوين الخاص في كيفية إنشاء المؤسسات على إدراك إمكانية الإنجاز لدى الفرد. كما يشير الباحثان لأهمية التكوين الخاص في المقاولة على إدراك الفرد لرغباته وإمكانية إنجازه لها.

كما توجد دراسات أفرزت عوامل أخرى مساعدة على دفع الأفراد نحو المجال المقاوالتى وهي:

❖ نموذج مقاول لتقليده: حيث وجدت الدراسات، أنه يوجد رابط قوي بين وجود نموذج مقاول في المحيط و بروز مقاولين جدد ( Shapero et Sokol ) ؛ كما وجد أن جنس المقاول له تأثير كبير، حيث يتأثر الأفراد في طموحاتهم اختياراتهم بأشخاص من نفس جنسهم بمعنى أن المرأة تتأثر بالمرأة المقاولة ونفس الشيء بالنسبة للرجل، كما أن صلة القرابة تؤثر بشكل أكبر.

❖ الخبرة: إن الخبرة الملائمة عنصر ضروري في جميع مراحل المساؤ المقاوالتى، أي منذ تحديد الفرص إلغاية التسيير الفعلي للمؤسسة وحسب نظرية رأس المال البشري فكلما كان هذا الأخير يتكون من أفراد ذو مستوى علمي مرتفع، كلما ساعد ذلك على

تنفيذ المهام المطلوبة بشكل أفضل، فاكتشاف واستغلال الفرص يعتمد بشكل كبير على الخبرات السابقة المحصلة خلال الدراسات والحياة العملية.

❖ غياب الشبكات المفيدة والوضع الاجتماعي: غالبا ما يكون للمرأة شبكة علاقات ضيقة ومحدودة مقارنة مع الرجل، وهذا ما يفسر تعذر انتمائها لبعض الشبكات الاجتماعية، وحتى في حالة انتمائها لها، فتكون طبيعتها مختلفة عن تلك التي ينتمي إليها الرجال، حيث عادة ما تنتمي النساء إلى شبكات تكون مكيّفة لتحقيق أهداف مرتبطة بالمهام العائلية، مما يصعب كيفية الحصول على المعلومات والوسائل الضرورية لإنشاء مؤسساتهن.

❖ الموارد المالية: فكما نعلم، فأى شخص يريد إنشاء مؤسسة، فيجب أن يمتلك السيولة الكافية لذلك، وقيمة أموال بدء المشروع هي التي تحدد نوع الفرص المستغلة والتي تختلف حسب حجم الأموال المسخرة لها.

❖ المحفزات الاجتماعية الاقتصادية: مثال ذلك تلبية لحاجات أساسية متعلقة بالبقاء، الحصول على دخل، رفع القدرة الشرائية، تحسين الشروط المعيشية.

❖ المحفزات الشخصية: من خلال تحسين نوعية المعيشة، إثراء حياتهن الاجتماعية بمضاعفة المقابلات والاتصالات، للانشغال بفعل شيء، لإعطاء قيمة للعلم والقدرات المكتسبة بالتكوين والخبرة، للانفتاح، للحصول على الاستقلالية الذاتية.

❖ الحوافز المهنية: فهي عموما تخص الإطارات والموظفين الذين يرغبون في تغيير نشاطهم. وغالبا ما تختار النساء مجال المقاولة كمسار مهني ثاني، وهذا بعد انتهاء وإتمامها لنشاطاتها العائلية.

❖ الحوافز المالية: وهي تخص النساء الشابات المتحصلات على شهادات، واللاتي يمارسن هذا النشاط بعد نهاية دراستهن، أو نتيجة فترة طويلة من البطالة، لكن الاعمال التي يقوم، عادة ما تمارسها في منزلها، وهي أعمال صغيرة، أو غير قانونية.

- ❖ الحوافز التقنية: هي تخص المقاولات اللاتي لهن خبرة في المجال، ويرغبن، في التحول لقطاع يشهد نمو، بالإضافة للمهندسات اللاتي يردن إبداع منتج جديد، أو أسلوب عمل جديد .
- ❖ الحوافز التجارية: وهنا تحفز خاصة المقاولات اللاتي يرغبن في استغلال فرص عمل أو سوق معينة .
- ❖ العوامل الدافعة (السلبية): وهي تضم الحاجة للنقود، غياب هياكل للتكفل بالأطفال دون السن الأدنى بالنسبة للنساء، شروط عمل غير مقبولة، نشاط يحتاج لتوقيت جد مضغوط وغير مريح بالنسبة للنساء، اختلاف كبير للأجور بين النساء والرجال (عدم إمكانية الادخار)، التمييز في منح المناصب والحرمان من الترفيات، وفي بعض الدول تعتبر نسبة البطالة العالية كمحفز .
- ❖ العوامل الإيجابية: وهي التي تجذب نحو المقاولة، وتكمن في: وجود إمكانيات سوقية، تحقيق قطاع معين لنسب كبيرة من الفوائد، أهداف اجتماعية، إمكانية التحكم في الوقت، دخل أكبر واستقلالية مالية، النمو الشخصي والرضا في العمل .
- ❖ الدوافع النفسية: وهي التي تؤثر بشكل كبير على نفسية الفرد، حيث يضيف ويقول أنه لكي يتجه الفرد نحو مسار المقاولة، فلا بد أن تتدخل في حياته إثارة نفسية قوية، أو حدوث اضطراب في محيطه، يتلقى صدمة في حياته الخاصة أو المهنية. مثال ذلك: عدم الأمن الاجتماعي، الإهمال، حرمان من الحياة الاجتماعية والاقتصادية، أزمة انقطاع أو عدم الرضا في العمل، انفصال عائلي، هجرة. ويشير الباحثون في هذه النقطة بأن مثل هذا الانشقاق النفسي، يولد شعور بالذنب، حالة من الخوف، وأخيرا حاجة ملحة وإرادة صارمة للنجاح.
- ❖ الدوافع الاجتماعية الثقافية: وهي تتولد من الدين المعتنق، العائلة، الإطار السياسي الاقتصادي، والنظام التربوي، فإذا كان رأس المال ضروري لكل نشاط مقاولاتي، فالثقافة والدين يمنحان الفرد رأس المال الروحي. والعائلة تؤثر أيضا على



توجه الأفراد لإنشاء مؤسسة، خاصة إذا كان أحد الأبوين مقاول، بالإضافة لشبكة علاقات ومعارف الفرد (أصدقاء، عائلة، معارف من الدراسة أو العمل، ...الخ).

❖ **الظروف السائدة:** يتطلب العمل المقاولتي سواد نظام اقتصاد السوق والحرية السياسية، فلا يمكننا رؤية مؤسسات حرة دون وجود حقوق تضمن حرية التبادل حماية الأشخاص والسلع. فحرية المقاولة وحرية التعبير هما أساس المسار المقاولتي القبلي .

❖ **الخبرة المهنية:** حيث يمكن أن تزيد من الاستعدادات المقاولتية للفرد، وتساهم في تكوين التوجه المقاولتي للأفراد. وعادة ما تتولد فكرة إنشاء مؤسسة من خلال محيط العمل .

❖ **الأساس الإقليمي:** فالإقليم وبالتسهيلات التي يمكن أن يقدمها، يؤثر على المسار والعمل المقاولتي. مثال ذلك: قرب الجامعات ومصادر الكفاءات، مجتمع نشط ومتفتح للمبادرات الفردية، النمو الديمغرافي، امتلاك الشخص لموارد مالية، وجود مؤسسات رأس المال المخاطر والمنظمات المالية، الآليات المشجعة الإقليمية والمحلية النشاطات المسبقة والملحقة المتولدة من طرف شبكات المؤسسات المتواجدة الخصائص الإقليمية والبطالة المرتفعة، كلها عوامل مولدة لمقاولين جدد.

❖ **أنظمة المساندة والدعم لإنشاء المؤسسات:** وهذه الأنظمة هي عوامل محتملة يمكنها أن تؤثر بشكل ملائم أو غير ملائم على القدرات المقاولتية للفرد، بمعنى من ناحية التمويل، والذي بدوره يقوي التوجه المقاولتي للأفراد، ويقود أيضا إلى إنشاء مؤسسة. وهذه الأنظمة بدورها تنقسم إلى :

أ. **الدعم المالي:** وهنا كما سبق وذكرنا، يتأتى سوى من خلال شبكة علاقاته الخاصة بمعنى محيطه العائلي أو أصدقاءه، أو أفراد آخرون (مصادر تمويل غير رسمية). أو من خلال وجود مؤسسات رأس المال المخاطر، بالإضافة للوكالات الخاصة بدعم إنشاء المؤسسات من طرف الشباب (مثال ذلك في الجزائر ANSEJ)

ب. النصائح والتكوين: وهي تمثل عامل مهم في مسار العمل المقاولة، حيث عادة ما تقدم الجامعة من خلال تكوينها خاصة إذا كان في مجال المؤسسات والأعمال، الأسس المساعدة على كيفية تسيير مؤسسة (تبعاً للبرامج الوزارية).

ج. الدعم السوقي: وهنا نخص بالذكر، وجود حاضنات المؤسسات والمرافقين لها والتي يتمثل دورها في تقليص تكاليف بدء المشروع، والذي من شأنه تسهيل إنشاء المؤسسات. وكذا توعية الشباب بكيفية متابعة نجاح مؤسساتهم.

#### 4.التأصيل الاصطلاحي للمقاول، القائد والمدير

سنتناول اهم مفاهيم القائد والمدير، ثم نتطرق إلى أوجه الاختلاف بين كل من القائد، المدير والمقاول في التالي:

##### 1.4.1.القائد:

نورد أهم تعاريف القيادة ثم القائد في التالي:

- تعرف القيادة على انها: "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً، ناجحاً"

- كما عرفت القيادة على انها "عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه"

- تعرف القيادة على انها: " استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المنظمة والجماعة ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة والمنظمة لتشكيل هويتها وثقافتها "

نستخلص أن القيادة هي تأثير السلوك الذي يمارسه فرد معين (القائد) على جماعة (مرؤوسين) نتيجة التفاعل بين خصائص كل من القائد، الجماعة والظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق أهداف الجماعة.

أما بالنسبة للقائد فيعرف كالتالي:

أ. يمثل القائد مركز سلوك الجماعة: يؤكد هذا التعريف التفاف الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة، إلا أن الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فرد ما مركزا لانتباه الجماعة ولكنه ليس قائد، مثل المخمور والمجنون.

ب. القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها: رغم أن هذا التعريف أقوى من سابقه، إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو غير أهدافها بل نحو أهدافهم الشخصية، ومع ذلك فهم قادة مثل هتلر.

ج. القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة: إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة وتقبله الجماعة طوعا دون أن يبين خصائص هذه القيادة.

د. القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة: رغم أن هذا التعريف يشير إلى التغييرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة، لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير.

هـ. القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة: في الكثير من الحالات أشخاصا يهتمون بسلوك جماعاتهم مثل رئيس شركة، حاكم عسكري، ومع ذلك لا يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يخولها لهم المنصب.

نستخلص أن القائد هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

كما توجد عدة أنماط لسلوك القيادة ويمكن تناول الأنماط الأكثر شيوع في الآتي:

أ. القائد الأوتوقراطي **Leader Autocrati**: هو القائد الذي يتجه نحو السلطة المركزية ويعتمد على التشريعات (القوانين)، المكافآت، القوة في إدارة المرؤوسين، وتكمن قوته في

السلطات الرسمية التي يمتلكها، إذ يعني مصطلح الأوتوقراطي "حكم المكتب" والسمة الغالبة لهذا النمط من القيادة هي الحرص على العمل والإنجاز، فالقائد يهتم بتخطيط وتنظيم العمل وتوجيه المرؤوسين الذين ينبغي عليهم تنفيذ ما هو مطلوب.

ب. القائد الديمقراطي: "Leader Democratic" يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات، وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة. إذ يعتمد على الخبرة وعلى قوة الاستشارة في إدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل بروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم ويزيد دافعهم للإنجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي.

ج. القائد الليبرالي "Leader Liberal" تبني القائد نمط السلوك الحر أو ما يسمى بقيادة عدم التدخل إذ يخول المرؤوسين الكثير من صلاحياته وتكون مساهماته بالحد الأدنى من المجهود الشخصي والتوجيه، بينما يترك الفرصة الأكبر للمرؤوسين في قيادة أنفسهم وتنفيذ المهمات والواجبات المطلوبة.

#### 2.4. المدير:

- عرف المدير على أنه: "الشخص الذي يتولى منصباً وظيفياً في المنظمة يترأس من خلاله مجموعة من الأفراد العاملين، وتقع على عاتقه مهمات متعددة يتطلب إنجازها قدرات ومهارات إدارية في تحقيق حالة التفاعل لأداء النشاطات ذات العلاقة بالوظائف الإدارية التي يكون مسؤولاً عنها."

- كما عرف المدير على أنه ك " الشخص المسؤول عن القيام بمجموعة من الجهود (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، واستثمار مجموعة من الموارد المتاحة (مادية وبشرية ومعنوية)، لتحقيق أهداف المنظمة."

الجدول التالي يبين أدوار المدير في ثلاث مجموعات رئيسية:

## جدول رقم 2: أدوار المدير

الأدوار التفاعلية	الأدوار المعلوماتية	الأدوار القرارية
كيف يتعامل المدير مع الآخرين:	كيف يتبادل المدير المعلومات ويعالجها:	كيف يستخدم المدراء المعلومات في صنع القرارات:
- ممثل المنظمة؛	- الراصد؛	- معاج الاضطرابات والمشاكل؛
- القائد؛	- المرسل؛	- موزع الموارد؛
- حلقة الوصل.	- الناطق الرسمي باسم المنظمة.	- المفاوض.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والأعمال ط2 داروائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص36.

إن الأدوار المبينة في الجدول أعلاه تتطلب مهارات متنوعة يجب أن تتوفر في شخص المدير، أهمها:

- ❖ **المهارات الفنية:** وتتمثل بالقدرات على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات المحاسبية والتسويقية والهندسية والتكنولوجية وغيرها، ويحصل عليها المدير خلال الدراسة وكذلك التدريب أثناء الوظيفة، وهذه المهارات مهمة جدا 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 اليد هو الذي يرى المواقف من جميع جوانبها بشكل شمولي ولديه القدرة على حل المشاكل، وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.

الجدول التالي يوضح أهم الاختلافات بين المقاول، القائد والمدير

الجدول رقم 3: الاختلافات بين المقاول، القائد والمدير

المقاول	القائد	المدير
- يتمتع بالعمل - يخلق وضعاً جديداً - يركز على أعمال المؤسسة. - يكون فريق عمل - يدرك وجود الفرص - يسأل كيف ومتى؟ - يركز على الأجل الطويل يريد أن يقوم بأداء الأشياء الصائبة.	- يقود - يبتكر. - يطور الوضع الراهن - يركز على الأفراد - يوحى بالثقة - ينظر إلى المستقبل - يسأل ماذا ولماذا؟ - يفكر في الأجل الطويل - يستخدم تأثيره في أداء الأشياء.	- يدير - يحافظ على الوضع الراهن - يركز على نظم العمل - يعتمد على الرقابة والسيطرة - لا يرى إلا المشكلات - يسأل كيف ومتى؟ - يركز على الأجل القصير - يريد أن يؤدي الأشياء بطريقة صحيحة

المصدر: عبد الجبار سامي، التفاعل بين التعليم والمقاولاتية خدمة لاحتياجات

السوق، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الرابعة حول المقاولاتية الشبابية، جامعة

بسكرة، الجزائر، 2013، ص.5

## 5. تأثير المحيط على المقاول

يمكن لعدد العوامل أن تؤثر على نشاط المقاول سواء قبل بداية مشروعه أو أثناء قيام مشروعه مثل المحيط الثقافي والاجتماعي الذي يلعب دوراً مهماً في تحفيز الفرد ودفعه لأن يصبح مقاولاً، كما يمكن أيضاً للنظام المدرسي أو التعليمي المساعدة في خلق وتطوير الخصائص المقاولاتية عند الطلبة ويتم ذلك بتعريفهم بالمقاول وتقديم المبادرة خاصة كإمكانية في المستقبل يمكنهم اللجوء إليها، ويمكن الاعتماد أيضاً على عرض

نماذج ناجحة للمقاولين التي يمكنهم تقليدها، بالإضافة إلى الحرص على تزويدهم بالمعارف التي يحتاجونها فترة الانطلاق، ويعتبر هذا العامل عاملا بالغ الأهمية في تعزيز الثقافة المقاولة بالنظر إلى أن كثير من الخصائص الضرورية للمقاول لا تولد بالضرورة مع الفرد بل يمكنه تعلمها.

فمسألة العلاقة التداخلية بين الجامعة، البحث العلمي والمقاولة ليست مجرد علاقة تكوين أو عمل وإنما تكوين، بحث، وروح مقاولة، وابتكار، لكن أين تظهر هذه العملية؟ الجواب هو من خلال ما يسمى الابتكار لقطيعة. Innovation de rupture. كيف لك أن تكون السيد والأحسن في ميدانك وتحقق الانطلاقة الحقيقية start up فيمكن أن نوضح أهمية ذلك من خلال المخطط التالي:

شكل 02: العلاقة بين الجامعة، البحث العلمي والمقاولة



**المصدر:** بن جمعة أمينة، جرمان الربيعي، "دارالمقاولة كآلية لتفعيل فكرة انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى طلبة الجامعات - دارالمقاولة بجامعة قسنطينة نموذجا"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 05، المرؤكو الجامعي ميلا الجزائر، جوان 2017، ص 280.

وفقا لهذه المنطلقات يتبين أن تفاعلية مؤسسات الجامعة والبحثية عموما مع المقاولة يشكل الأساس لتحقيق تنمية بشرية مستدامة، حيث تبرز أهمية المقاولة

والعمل المستقل في خلق مناصب شغل وفي تمويل المنتجات والخدمات التي تقدمها، كما أن المقاولة لدى الشباب تساهم في تشجيع الإبداع من خلال دفعهم إلى تبني أفكار وحلول ووسائل عمل جديدة، ذات معنى. وعليه فإن تشجيع المقاولة يهدف إلى تحسين الاتجاهات الاجتماعية نحو المقاولة، وبالتالي امتلاك ثقافة مقاوالتية، مما يؤدي إلى ترسيخ فكرة أن هذه الأخيرة هي طريق لمسار مهني مستدام.

### 1.5. نموذج Autio:

ازدادت عدد الدراسات خلال السنوات الأخيرة التي تناولت موضوع التوجه المقاوالتية، ومن بينها دراسة Autio التي ارتكزت على بناء واختبار نموذج يتضمن عددا من العوامل المؤثرة على التوجه المقاوالتية وقد استند Autio في بناء نموده على النماذج المقترحة في البحوث الحديثة وخاصة نموذج Davidsson (1995)، إلا أنه قام بتطويره بإجراء بعض التعديلات وذلك حسب خصائص طلاب الجامعات، وقد تم اختبار النموذج على عينة تتكون من 1956 طالب جامعي معظمهم تخصص العلوم التكنولوجية من فنلندا والسويد وتايلاندا والولايات المتحدة الأمريكية في أواخر عام 1996 وأوائل عام 1997.

تبين من التحليل أن العامل الأساسي المحدد للتوجه المقاوالتية هو القناعة المقاوالتية للفرد بأن مهنة المقاولة (إنشاء المؤسسة الجديدة) هي أفضل بديل له بالإضافة إلى التفضيلات المهنية للطلاب، وهو ما يتوافق مع مفهوم الرغبة المدركة ل Shapero (1982) ادراك الرقابة على السلوك ل Ajzen (1991)

- المحيط الجامعي: يشير إلى الدعم المدرك من البيئة الجامعية، ويتعلق بالدرجة التي ينظر إليها في الجامعة على أنها تدعم طموحات المقاولة للطلبة الجامعيين .



- الصورة المقاولة: هي المكافأة والنتيجة التي يسعى إليها الطلبة من خلال خلق مؤسساتهم الخاصة، وهو ما يتوافق مع مواقف اتجاه السلوك لـ Ajzen ومواقف المجال لـ Davidsson.
  - المواقف العامة: تتمثل في الحاجة للإنجاز والتغيير، كسب المال والتحكم الذاتي، كل هذه المواقف لها تأثير على القناعة المقاولة للطلبة الجامعي.
  - الخلفية الشخصية: السن، الجنس، العائلة، المستوى الدراسي.... وتشمل المتغيرات الخلفية الشخصية المدرجة في النموذج أيضا المتغيرات التي لها علاقة بالطلبة، مثل الحالة الاجتماعية، واتساع نطاق الخبرة في العمل، وحالة الطالب.
- إن القناعة المقاولة للطلبة الجامعيين تتأثر بصورة المقاولة كبديل وظيفي، فضلا عن التشجيع والدعم الذي يتلقونه من المحيط الجامعي. وقد أكد كل من Autio و Davidsson في نموذجهما على أن القناعة هي أهم محدد للتوجه المقاولة.

## 6.المقاول وإدارة التغيير

بشكل عام يمكن تعريف التغيير على أنه إحداث نقلة كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصر المؤسسة المادية والسلوكية (المهام، الهيكل التنظيمي، القوى البشرية والتكنولوجيا) وذلك بغرض رفع مستوى أداء المؤسسة بشكل أفضل بما يحقق الكفاءة والفعالية، وذلك عن طريق الاستعانة بتقنيات ومعارف سلوكية.

### 1.6. الأسباب التي تدفع المقاول لإدارة التغيير في المؤسسة

توجد العديد من الأسباب التي تدفع المقاول نحو التغيير والتطوير، إذ يواجه عمل المؤسسات مصدرين من الضغوط، مصدر داخلي ومصدر خارجي :

أ. القوى والمسببات الداخلية: هي القوى والمسببات الناشئة من داخل المؤسسة المقاولة بسبب عملياتها وعمالها، ويمكن أن تتمثل بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة

والعمال، والانفعال بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة المقاولة وكذلك الاتصالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب أولوياتها.

كما أن القوى الداخلية التي تستدعي التغيير في المؤسسة المقاولة نوعان:

- مشكلات وإمكانيات تتعلق بالقوى العاملة، مثل المشكلات الناشئة عن إدراك العمال بكيفية معاملة المقاول له؛
- سلوك أو قرارات المقاول، فالصراع والاحتكام بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع.

ب. القوى والمسببات الناشئة من خارج المؤسسة المقاولة بسبب التفاعل المستمر بين المؤسسة وبيئتها، وتمثل الأسباب الخارجية في جميع التطورات، المستجدات، المشاكل التوقعات والمتطلبات في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، من الضغوط الخارجية هناك البيئة، التغيرات السكانية، مستوى الثقافة العامة السائدة...، ومن أهم القوى الخارجية حسب "Hellriegle" هي:

- التطور التكنولوجي السريع؛
- الثورة المعرفية والنمو السريع في جميع ميادين المعرفة؛
- التقادم السريع للمنتجات؛
- التغيير في تركيب اليد العاملة؛
- التغيير في نوعية وجودة حياة العمل؛
- ظهور أفكار وفلسفات إدارية حديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة نظم العمل.

من ناحية أخرى يرى آخرون بأن أسباب التغيير والتطوير قد تكون:

- التطور الذي يحصل للأساليب المستخدمة في العمل؛
- التغييرات في السياسات، القوانين والأنظمة؛
- تطور وعي العمال وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم؛
- تغير نظرة الجمهور وتوقعاته عن المؤسسات العمومية والخاصة؛
- تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية؛
- التغييرات في الظروف السياسية والاقتصادية؛
- زيادة المنافسة بين التنظيمات الإدارية؛
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرار.

## 2.6. دور المقاول في إدارة التغيير

- يمكن للمقاول أن يدير مؤسسته بأساليب مختلفة تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية للعمال بما يساعد المؤسسة المقاولة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المتسارعة، ومن بين الأساليب التي يمكن للمقاول إتباعها ما يلي :
- ✓ العمل على تهيئة بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على تقديم أفكارهم ومساهماتهم الإبداعية وتجريهما؛
  - ✓ -جعل الإبداع ثقافة مقاولاتية مشتركة لجميع أفراد المقاولة، عن طريق إعطاء العاملين مزيدا من الحرية في أداء أعمالهم، وتخليصهم من معوقات الروتين والبيروقراطية، ومساعدتهم على تقبل التغيير وإزالة مخاوفهم على أمنهم الوظيفي؛
  - ✓ تمكين الأفراد من أن يلمسوا فوائد الإبداع من الناحية المادية والمعنوية، كحافز لهم على الإبداع.

## 7. تصنيفات المقاولين

توجد العديد من التصنيفات نذكر أهمها:

❖ Mintzberg قسم المقاولين إلى أربع مجموعات وهي: المقاولين ذوي الإمكانية؛ والرياديين الذين لديهم النية لإقامة مشروع؛ ورياديين فعليين؛ ورياديين ليست عندهم النية لبدء وإنشاء مشروع جديد.

❖ النظرية الاقتصادية قسمت المقاولين من حيث السلوك إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي: المبدع؛ المخاطر؛ المدير.

❖ كما قسم Ucbasaran المقاولين إلى أنواع أخرى مثل مقال أصيل؛ ومقال مبتدئ؛ مقال تسلسلي أو تتابعي؛ ومقال احتوائي، فالمقال الأصيل يحوي مفاهيم متعددة كالتي تم تبينها في مختلف التعاريف، أما المقال المبتدئ أو الأولي فهو الذي يملك حاليا مشروعا واحدا ولكن عنده خبرة سابقة في ملكية المشاريع وإدارتها كونه مؤسسا لهذا المشروع أو أحد ورثته أو قد يكون مشتر لهذا المشروع، والمقال التسلسلي أو التتابعي هو المقال الذي يملك مشروعا واحدا في وقت واحد بعد أن قضى فترة زمنية في مشروع سابق، والمقال الاحتوائي هو الذي يملك أكثر من مشروع واحد في وقت زمني واحد.

إن تعدد تصنيفات المقاولين وتنوعها، قد يعزي ذلك إلى اختلاف المنهج الفكري والخلفية العلمية لكل باحث بالنظر إلى تصنيف المقاولين وإبراز تطبيقاتهم وأنواعهم المختلفة واختلاف طبيعة الفرصة ونوعها.

## 8. عوامل نجاح المقاول في إدارة المؤسسة الصغيرة

إن أهم عوامل نجاح المقاول في إدارة المؤسسة الصغيرة نوردتها في التالية :

أ.وجود الفرصة الاستثمارية الحقيقية: هناك طريقتان لتحديدها، الأولى تعتمد باعتقاد أن السوق يحتاج إلى سلعة أخرى أكثر جودة وأقل سعر وهو ما يعرف " بالتوجه الإنتاجي " إلا أن الاتجاه قد يكون صعبا إذا كانت المنافسة مع شركات كبرى، أما بالنسبة للاتجاه الثاني فهو المدخل العلمي والذي يعتمد على التعرف على السوق واحتياجاته ومدى تقبله للمنتجات وهو ما يعرف " بالتوجه التسويقي " أي من خلال بحوث التسويق ويتم ذلك إما بالبحوث الميدانية من خلال المقابلات مع العملاء بأخذ عينة ممثلة لهؤلاء العملاء، أو عن طريق البحث المكتبي الذي يعتمد على البيانات الموجودة في الكتب والدوريات العلمية والجهات الحكومية.

ب.القدرة الإدارية: تعني أن يستطيع المالك انجاز أهداف المشروع من خلال الآخرين وأن يكون ملما بمجال النشاط الذي يعمل فيه جيدا وكذا الأنشطة القريبة منه.

ج.توافر القدر المناسب من رأس المال والقرض: إذ لابد من تحديد رأس المال اللازم بدقة، وذلك من خلال تحديد أنواع وأحجام الأصول المطلوبة، وهذا لا يتم إلا بدراسة دقيقة للمشروع .

د.القدرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة: هي القدرة على ممارسة وتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة سواء كانت تسويقية أو إنتاجية، فقد نجد العديد من المؤسسات المصغرة التي تعتمد على أساليب تقليدية خاصة الحرفية، التي تتميز بتكلفة إنتاجية عالية، ومن ثم أسعار مرتفعة وهذا ما يضيق حجمها في السوق الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، كما نجدها تتميز بمحدودية في الإنتاج ( قلة الإنتاج والسلع). ومن ثم نجد أن الوسائل الحديثة قد تكون أقل تكلفة من الكثير من الوسائل والأساليب القديمة، وقد يمنح لمالك المؤسسة فرصة أكبر في جودة وكمية وتكلفة منتوجه.

## الفصل الثالث: المرافقة المقاولاتية

### 1. ماهية المرافقة المقاولاتية

تلعب المرافقة المقاولاتية دوراً هاماً في سيورة المقاولاتية وإنشاء المؤسسات خاصة عند ملاحظة أن أغلبية المؤسسات التي لم تستمر في السوق، كان السبب في ذلك وفي الكثير من الأحيان، مجموعة قرارات إدارية أو إستراتيجية غير مناسبة بالإضافة إلى نقص في كفاءات وخبرة المسير؛ كما نقصد بالمرافقة المقاولاتية أو (مرافقة إنشاء المؤسسات)، مرافقة حاملي المشاريع في تجسيد أفكارهم على أرض الواقع في شكل مؤسسات، وتعددي مختلف العقبات التي تشكل حاجزاً أمام المقاول لإنشاء مؤسسته وحماية هذه المؤسسة في السنوات الأولى من الإنشاء.

### 1.1. تعريف المرافقة المقاولاتية

إن الصعوبات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونسبة الفشل التي تصاحبها وعدم القدرة على الاستمرارية، أدت إلى زيادة الوعي حول أهمية المرافقة والخدمات التي تقدمها، لكن مع تعدد الفاعلين في مجال المقاولاتية أو ريادة الأعمال وتشعبهم؛ وكذا تنوع أشكال المرافقة وإجراءات تنفيذها؛ عقد أمر إيجاد تعريف شامل وموحد للمرافقة المقاولاتية، لذا سنتناول أهم تعاريف المرافقة في التالي:

- عرفت المرافقة على أنها "ممارسة لمساعدة الأفراد على إنشاء مؤسساتهم، وتقوم على وجود علاقات اجتماعية بين صاحب المشروع والمرافق وذلك خلال فترة محددة (ليست دائمة)، ومن خلال هذه العلاقة بإمكان المقاول تحقيق تدريبات متعددة والحصول على موارد مفيدة لتطوير مهارته، وذلك من أجل تحقيق مشروعه على أرض الواقع"
- كما اقترح اندري لوتوسكي A.Lotowski وهو مكلف بالدراسات في وكالة إنشاء المؤسسات بفرنسا « APCE » تعريفاً يمكن اعتباره الأكثر شمولاً لمهنة المرافقة ويتمثل

في أن المرافقة المقاولة هي: " تجنيد للهياكل والاتصالات والوقت من اجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المنشئ"  
كما نجده قد عرف مهنة المرافقة بأنها تتعلق بإتباع سيرورة تشمل ثلاث مراحل هي:

- استقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء مؤسسة؛
- تقديم خدمات تتناسب وشخصية كل فرد؛
- متابعة المؤسسة الفنية لفترة تكون عموما طويلة (حسب طبيعة المرافقين).
- كما تعرف المرافقة بأنها: "مجموع الخدمات المقدمة للمقاول من طرف هيئة المرافقة بغض النظر عما إذا كان قد أنشأ مؤسسته أو ليس بعد، هذه الخدمات تشمل مجالات عدة: المادية، الاستشارة، التكوينية... إلخ"
- كما عرف كل من R.cuzin و A.Fayolle المرافقة المقاولة على أنها: " أسلوب لدعم إنشاء المؤسسة، يربط المقاول بشخص آخر خلال مدة زمنية معينة، يمكن المقاول من كسب معارف متعددة الحصول على موارد وتطوير مهارات تسمح له بتجسيد مشروعه".
- كما تعرف المرافقة المقاولة على أنها: تشكيله من الخدمات المقدمة لعامل المشروع من قبل هيئة مختصة في المرافقة ( حاضنة، مشتلة، غرفة تجارة وصناعة... إلخ) في شكل مساعدات مادية ( الإمداد)، أو إدماج المقاول المحتمل في شبكة بغية الاستفادة من امتيازات تجارية، مالية... إلخ، وتمكينه من خوض دورات تدريبية وتكوينية... إلخ، يتم كل هذا في إطار علاقات شخصية تربط ممثل الهيئة ( المرافق ) بحامل المشروع (المرافق).

مما سبق نستخلص أن المرافقة تهدف إلى مساعدة المقاول على إنشاء مؤسسة وعلى ضمان استمرارها وذلك بتقديم مجموعة من الخدمات المتنوعة التي تختلف باختلاف احتياجات كل مقاول؛ كما أن المرافقة تدل كذلك على تلك العلاقة الشخصية التي تربط

لمدة معينة من الزمن حامل المشروع أو المقاول مع شخص من هيئة المرافقة أو المرافق، والذي تتمثل مهنته في متابعة المقاول ومساعدته خاصة خلال مرحلة نمو مشروعته وتطوره.

## 2.1. أهمية المرافقة

تتمثل أهمية المرافقة المقدمة للمقاول في أنها تسمح له بالتغلب على الصعوبات التي قد تواجهه خلال فترة الإعداد لانطلاق مؤسسته الجديدة، فغالبا ما يكون للمقاول فكرة أو مشروع غير مكتمل ولكنه يحتاج إلى الدعم الذي تقدمه له المرافقة فيما يتعلق بإعداد مخطط العمل، أو إنجاز دراسة للسوق المستهدف، كما قد يجهل أيضا كيفية إجراء دراسة مالية مضبوطة يستطيع من خلالها تحديد احتياجاته المالية، شكل التمويل الذي يحتاجه، وأيضا النتائج المتوقعة، وتعمل المرافقة كذلك على تشجيع المؤسسات المبتكرة التي تتميز بدرجة عالية من الخطورة نظرا للاحتياجات المالية الكبيرة للمؤسسة، وكذلك الصعوبة التي يواجهها المقاول في اختيار الموقع الاستراتيجي والثنائية منتج، سوق ونظرا أيضا للجهل بخبايا السوق والمحيط الذي سينشط فيه خاصة في ظل عدم وجود منافسين مباشرين ومحدد من البداية، كما أن المقاول يمكن أن يمتلك خبرات في الميادين المالية أو التجارية، أو في غيرها من المجالات، ولكن عملية إنشاء مؤسسة جديدة تتطلب منه الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالمؤسسة، وأيضا القدرة على اتخاذ القرار في مختلف هذه المجالات من أجل ضمان تموقعها في السوق بشكل جيد، وانسجام المشروع من مختلف الجوانب وذلك ما تسعى مختلف هيئات المرافقة إلى السهر على توفيره ونظرا لتفطنها بأن امتلاك مهارات تسييرية أمر جد ضروري لضمان بقاء المؤسسة المقامة خاصة في السنوات الأولى من انطلاقها في النشاط، حرصت هذه الهيئات على إجراء دورات تكوينية يستفيد منها المقاول قصد اكتساب مهارات المسير الناجح.



## 2. تأثيرات المرافقة المقاولاتية

إن أثر المرافقة ينجلي في الجوانب الإيجابية التي تحققت من جرّاء الاستفادة منها، وكذلك التكلفة الناتجة عن الاستفادة من الخدمات التي تقدمها كما يلي:

أ. تكلفة المرافقة: تتكون تكلفة المرافقة من مجموع مصاريف الخدمات التي تقدمها مختلف أنظمة وأجهزة المرافقة التي يتحملها المنشئ، والمتمثلة في تكاليف الاستقبال وتوجيه أصحاب المشاريع، والتكوين والمساعدة في تركيب المشروع وهيكله المالي، ومتابعة المخاطر، وعادة ما تكون تكاليف التمويل تمثل الجزء الأكبر من تكلفة المرافقة وتختلف هذه التكلفة من تنظيم مرافق إلى آخر.

ب. قياس أثر المرافقة: في كثير من الأحيان يصعب قياس أثر المرافقة بشكل مطلق ولهذا سيتم اختيار أوجه وجوانب مختلفة للتمكن من قياسها:

✓ قياس أثر توفير المرافقة على عدد المؤسسات المنشأة: في الواقع لا توجد أي دراسة موثوق منها تؤكد على أن توفير استقبال جيد يرفع من عدد حاملي المشاريع الوافدين إلى أحد هياكل المرافقة حيث تشير معظم الإحصائيات إلى أن الرغبة في إنشاء مؤسسة تتوقف بالدرجة الأولى على العوامل الثقافية والاجتماعية والنفسية.

✓ قياس أثر المرافقة على معدل نجاح المنشئين: تعتبر هذه النقطة هي الأكثر حساسية والطريقة الأمثل لقياس هذا الأثر هو الرجوع إلى نتيجة الملاحظة التي قام بها المختصون، حيث بين نشاط مهنة المرافقة أن هذه الأخيرة:

- ترفع من حظوظ نجاح أصحاب المشاريع، وتُجنّبهم الكثير من الأخطاء؛
- تُظهر زوايا كبيرة في مجال إعداد التقديرات المالية؛
- تعمل بشكل كبير على إزالة الشعور بالوحدة الذي يحيط بالمنشئ.

## 3. مراحل عملية المرافقة

تمر عملية المرافقة بثلاث مراحل نذكرها في الآتي:

- أ. مرحلة الاستقبال: تقوم مرحلة الاستقبال في الأساس على التعارف بين كل من حامل المشروع والهيئة المرافقة، كما تسعى إلى معرفة حالة المشروع، فعملية الاستقبال فهي أول اتصال بين حامل المشروع وهيئة المرافقة، والتي تطغى عليها الطابع الإعلامي حيث يتم فيما أخذ فكرة حول هدف المشروع وأهميته، وكذلك وضعية صاحب المشروع وما هي طموحاته، في المقابل تسعة هيئة المرافقة في هذه المرحلة إلى تسليط الضوء على الخدمات التي يمكن أن تقدمها لحامل المشروع وإظهار أهمية المرافقة في نجاح واستمرار المشروع، ولذلك تحتاج هذه الهيئات إلى كفاءات مهنية وخبرات عالية في الميدان لاستقبال توجيه حاملي المشاريع، والإجابة على الأسئلة المختلفة للمقاولين الذين يختلفون في أهدافهم وطموحاتهم وفي أشكال المشاريع المقترحة:
- ب. المرافقة خلال الإنشاء: تتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة تتمثل فيما يلي:

- إعداد وتشكيل ملف إنشاء المشروع؛
- البحث عن الوسائل المالية كالقروض، إعانات، مساعدات؛
- القيام بالخيارات الجبائية، الاجتماعية، والقانونية؛
- المرافقة يمكن أن تصل إلى غاية المساعدة في تخطيط وإنجاز خطوات إنشاء المشروع.
- ج. المرافقة بعد الإنشاء: القليل من هيئات الدعم تقوم بمتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد إنشائها، ومع ذلك تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيرا بهذه العملية، والسبب في ذلك بدون شك هو محاولة التأكد من إمكانية استرجاع الأموال المقروضة، وعموما تتضمن المرافقة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين، يتم فيها البحث على العناصر التالية:

- التسيير: الخزينة، الوضعية المالية، تشكيل لوحة قيادة مالية؛
- الجانب التجارية: البحث عن الزبائن الاتصال؛
- الرؤية الاستراتيجية؛
- أسئلة مختلفة: العقود، المناقصات...إلخ.

في حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم مواعيد دورية مع صاحب المؤسسة لحل هذه المشاكل، وهناك بعض الهيئات تقوم بتنظيم اجتماعات إعلامية لكل شهرين أو ثلاثة أشهر، يقوم بتنشيطها مختصون، تتمحور حول تسيير المؤسسات الصغيرة، طرق التوظيف، تأمين الممتلكات والأشخاص، الإعفاءات...إلخ.

#### 4. المرافقة المقاولاتية في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ansej)، تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296، المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشباني من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات.

تقدم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب دعمها الكامل للشباب المقاول، فهي مكلفة بمجموعة من الصلاحيات والتي تقع على عاتقها للأجل الاضطلاع بمهمتها على أحسن وجه، وهذه الصلاحيات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ المهام المنوطة بالوكالة قبل البداية في المشروع:

- التوجيه والتشجيع؛
- دراسة المشروع؛
- الإعلام والتكوين المجاني.

✓ المهام المنوطة بالوكالة بعد انطلاق المشروع هي:

- التشجيع والرقابة؛

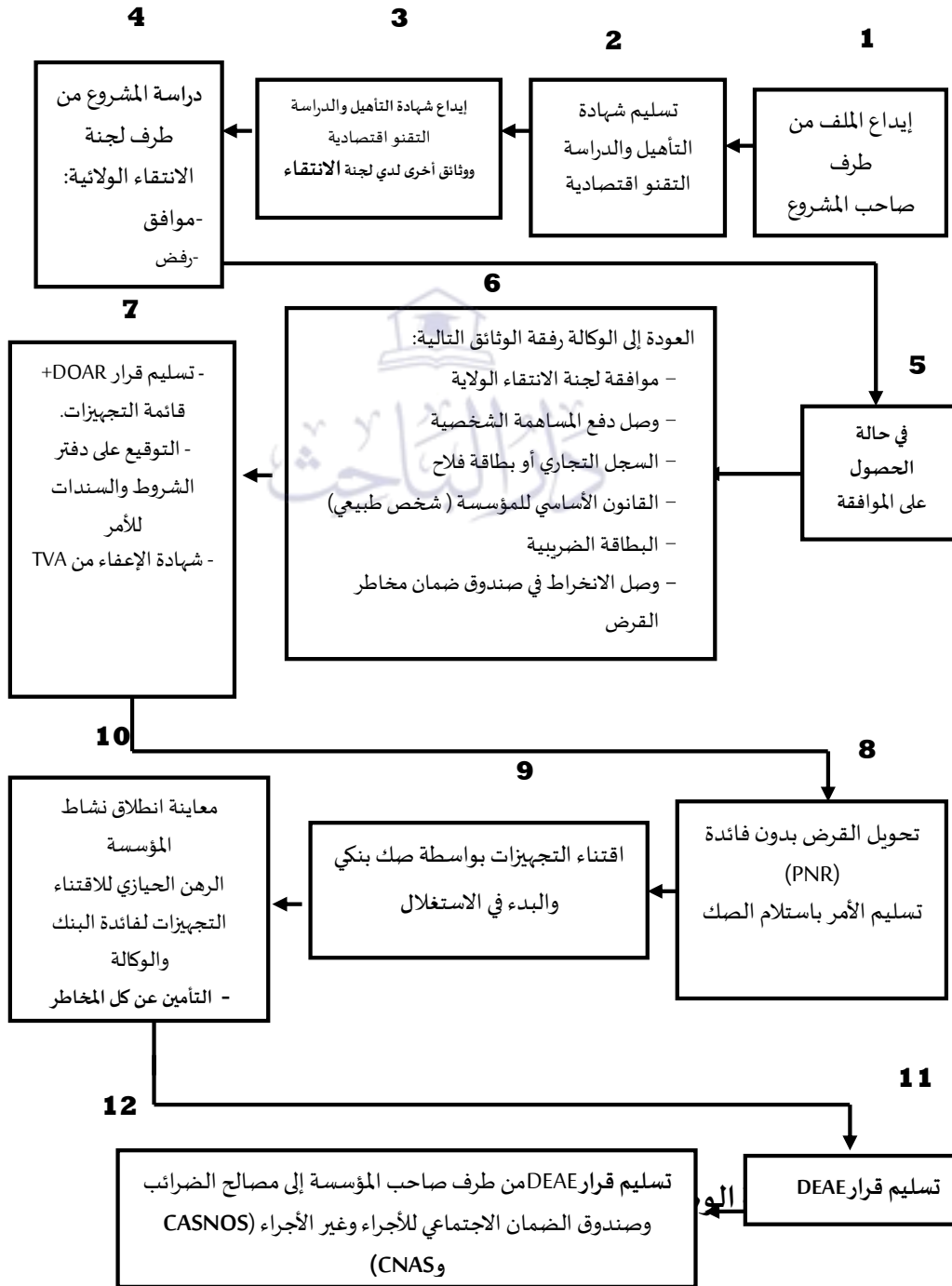
- المتابعة والتقييم؛

- ضمان المخاطر.

#### 1.4. دور المرافقة المقاولاتية قبل البداية في تنفيذ المشروع

يستفيد الشاب المقاول من المزايا الممنوحة لإنشاء مؤسسة مصغرة ينبغي أن تتراوح سنه ما بين 19 و50 سنة، كما ينبغي أن تكون لدى المقاول شهادة أو خبرة وكفاءة مهنية وان يقدم نسبة من المبلغ الإجمالي بالاستثمار في شكل مساهمة شخصية، ويشترط أيضا أن لا يكون شاغلا لوظيفة مأجورة عند إيداع الملف، ويمكن تلخيص مراحل إنشاء المؤسسة المصغرة في إطار جهاز المرافقة كالتالي:

شكل رقم (3): مراحل إنشاء مؤسسة مصغرة في اطار جهاز المرافقة



فمن أجل إنشاء مؤسسة مصغرة يجب أن يمر صاحب الفكرة بعدة مراحل أساسية والتي تلازمه فيها الوكالة حتى يتمكن من التجسيد الفعلي لمشروعه.

### أولاً: مرحلة الاستقبال

قبل إيداع الملف من طرف صاحب الفكرة، وعند التحاقه بالوكالة يمر بمرحلة أولية تتمثل في مرحلة ما قبل الاستقبال، وهي عبارة عن اجتماع يضم فريق من المستثمرين المحتملين، والذين يتراوح عددهم بين ستة (6) إلى خمسة عشر فرداً (15) والمكلف بالدراسات، وفي هذه المرحلة تعطى معلومات عامة حول جهاز الوكالة ومختلف الإعانات الممنوحة، لتترك فيما بعد كامل الحرية لحاملي الأفكار للتحدث عن أفكار مشاريعهم وتنتهي هذه المرحلة بانتقال المقاول إلى مرحلة المقابلة الشخصية، ويتم فيها التحدث مطولاً بينه وبين أحد المكلفين بالدراسات عن فكرة المشروع، وعن كيفية تشكيل الملف. وفي مرحلة أخيرة يتم إيداع الملف من طرف الشاب المقاول، والذي يضم بدوره الملفين الفرعيين التاليين:

#### 1. الملف الإداري:

يتكون الملف الإداري مما يلي:

- طلب خطي للحصول على الامتيازات يوجه إلى المدير العام للوكالة، ويكون ممضي من طرف الشركاء (نسختين)، ويوضح نوع التمويل ثنائي أم ثلاثي؛
- شهادة ميلاد رقم 13؛
- صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية؛
- وثائق تثبت المؤهلات المهنية لصاحب أو أصحاب المشروع (شهادات علمية شهادات عمل...)
- شهادة الإقامة لصاحب أو أصحاب المشروع؛

- تعهد بخلق ثلاث مناصب شغل دائمة بما في ذلك صاحب المشروع، اذا كان سن المسير يتراوح ما بين 35 و40 سنة؛
  - اعتماد أو رخصة أو تصريح بممارسة النشاط عندما يتعلق هذا الأخير بالمهن الحرة؛
  - إثبات الشاب العاطل عن العمل من خلال:
  - ✓ شهادة عدم الاشتراك في الضمان الاجتماعي للأجراء CNAS
  - ✓ شهادة عدم الاشتراك في الضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS
- وللحصول على احد هاتين الوثيقتين يتقدم صاحب المشروع إلى الإدارة المعنية مصحوبا بالوثائق التالية:
- ✓ شهادة الميلاد؛
  - ✓ جدول المستحقات (شهادة عدم الخضوع للضريبة)؛
  - ✓ تصريح شرقي (وثيقة مرفقة)؛
  - ✓ كما يقوم المستثمر بتحضير ملف آخر وهو الملف المالي.

## II. الملف المالي:

يشمل هو الملف المالي على الآتي:

- ❖ الفاتورة الشكلية للعتاد معفية من الرسوم: يتصل الشاب المستثمر بأحد الموردين الذي قد تساعده الوكالة على الاتصال بهم من خلال توجيهه إلى مجموعة من الموردين المختصين في بيع التجهيزات المعنية بالنشاط وذلك على سبيل النصيح، كما يمكنه التعرف عليهم أيضا من خلال توجيهه إلى غرفة التجارة والصناعة بالولاية، والتي لها دور أساسي في المساعدة على بناء علاقات مع الشركاء الوطنيين والأجانب، مما يمكن من تزويد المستثمرين أصحاب المشاريع بمختلف المعلومات الضرورية من خلال بعض المجلات والوثائق الدورية التي تصدرها هذه الهيئة، إضافة إلى تنظيمها لبعض الصالونات والمعارض التي تسمح بالاتصال المباشر مع الموردين ومختلف الأطراف.

يحصل المستثمر على فاتورة شكلية من المورد بالمبلغ الإجمالي للتجهيزات المراد اقتناؤها وتكون تلك الفاتورة أولية أو شكلية يمكن أن تتغير فيما بعد من ناحية التجهيزات في حد ذاتها أو المورد أو المبلغ الإجمالي لها، فالهدف منها هو مساعدة فقط على حساب القيمة المبدئية للاستثمار وإعداد الهيكل المالي وجدول حسابات النتائج من طرف الوكالة.

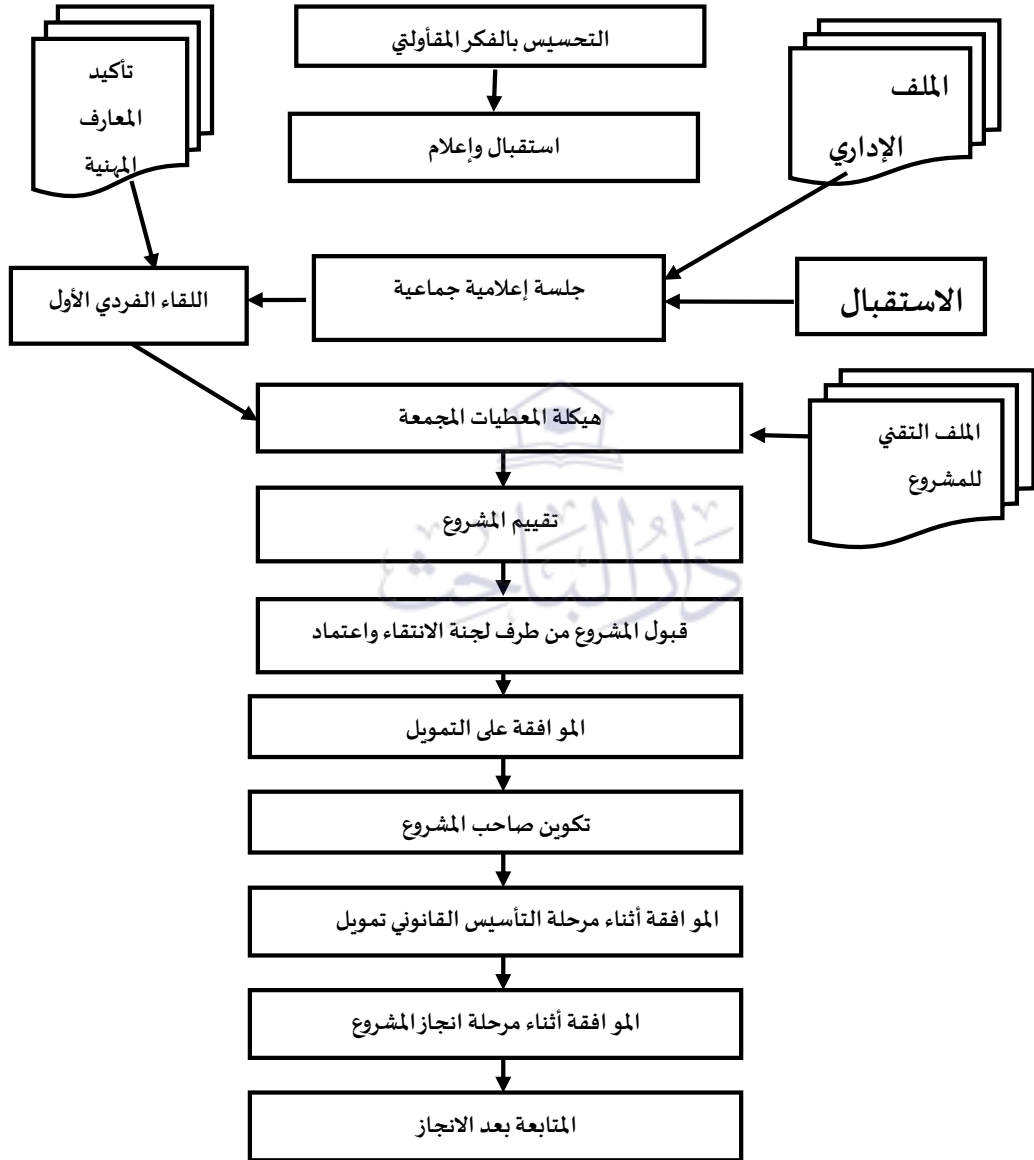
❖ **فاتورة شكلية للتأمينات متعددة الأخطار:** تمنح من طرف أحد شركات التأمين، يقوم المستثمر بالتأمين على التجهيزات المراد اقتنائها والتي حددت قيمتها الإجمالية في الفواتير الشكلية السابقة، وبالتالي ستكون فاتورة التأمين هذه شكلية، وتمنح دون مقابل لان يتم التأمين فعليا عن التجهيزات فيما بعد أي بعد اقتنائها فعليا كشف التهيئة متضمن الرسوم إن اقتضى الأمر ذلك.

تقدم كل هذه الوثائق أو الملف رفقة الملف الإداري للوكالة، ليتم دراسته من قبل المكلفين بالدراسات، وتنتهي هذه الدراسة بإعداد الدراسة التقنو-اقتصادية والتي تضم اعداد جدول حسابات النتائج، إضافة إلى الميزانيات التقديرية على مدى ثلاث سنوات، وذلك اعتمادا على برنامج آلي يسمح بحسابها، هذا إضافة إلى تقديم دراسة تشمل كل متغيرات السوق والمحيط (الزبائن، الموردين وسياسة الاتصال، الترويج، المنافسين....) وعادة لا تتجاوز مهلة الدراسة عشرين (20) يوما، تنتهي بمنح المقاول شهادة التأهيل، وتبلغ تكلفة هذه الدراسة 1700 دج ( 1500 دج منها تمثل حقوق الدراسة تقنو-اقتصادية، و200 تمثل مقابل استلام شهادة التأهيل).

نشير أيضا إلى انه في حالة ما ذا رفض تمويل المشروع من اللجنة المختصة الولاية، لا يمكن استرداد قيمة هذا المبلغ، أما في حالة قبوله فتضاف هذه القيمة إلى مبلغ القرض دون فائدة الذي تمنحه الوكالة.



شكل رقم (4): مراحل الموافقة المقاولاتية للإنشاء مؤسسة مصغرة.



المصدر: موقع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

<http://www.ansej.org.dz>

## 2.4. دور المرافقة المقاولاتية بعد الانطلاق في تنفيذ المشروع

إن المرحلة الفاصلة بين التحضير للمشروع والبداية في تنفيذ هي مرحلة انطلاق النشاط والدخول في مرحلة الاستغلال، والتي يتم خلالها البداية في الإنتاج وتسويق البضاعة أو الخدمات، وبهذا المفهوم فإن تدخل في اختصاص الوكالة عن طريق أسلوب المرافقة يعتبر ضروري جدا لأي مشروع مقاولاتي وذلك عن طريق: التشجيع والمراقبة، المتابعة والتقييم وضمان مخاطر فشل المشروع.

## أولا: مرحلة التجسيد

في هذه المرحلة يمنح للمقاول نوعين من الدعم، والأمر يتعلق بدعم مالي وآخر جبائي وشبه جبائي كالآتي:

❖ الإعانات المالية: يمكن للمؤسسة المصغرة أن تختار بين نمطين من الامتيازات وهي القرض بدون فائدة وتخفيض نسبة الفوائد.

- القرض دون فائدة: في القانون الذي تأسست على أثره الوكالة كان هناك سلم لمهيكل الاستثمار عما جاءت به تعديلات 2003 و2011 والتي تمكن توضيحها كما يلي:
- أصبح هناك مستويين فقط من الاستثمار، كما أصبح الحد الأقصى له 10000000 دج، وذلك تبعا للتوزيع التالي:

- المستوى الأول: قيمة الاستثمار الإجمالية تقل عن 5.000.000 دج

جدول رقم (4) المستوى الأول للتمويل الثلاثي تبعا لتعديلات 2011.

القرض البنكي	المساهم الشخصية للمقاول	قرض بدون فائدة (إعانة الوكالة)
70%	1%	29%

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

- المستوى الثاني: قيمة الاستثمار يتراوح بين 5.000.000 دج و10000000 دج

جدول رقم (5): المستوى الثاني للتمويل الثنائي تبعا لتعديلات 2011.

القرض البنكي		المساهم الشخصية للمقاول		قرض بدون فائدة (إعانة الوكالة)
المناطق الأخرى	مناطق خاصة	المناطق الأخرى	مناطق خاصة	
70%	71%	2%	1%	28%

#### المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

ونلاحظ مما سبق أن إجمالي نسبة المساهم الشخصية والقرض بدون فائدة (والذي يمكن اعتباره أيضا كمساهمة خاصة باعتباره يمنح دون فوائد) تصل في اغلب الحالات إلى حد إلى 30%، ومن المعروف انه حتى يكون المشروع متوازنا ينبغي أن تصل المساهمة الخاصة على الأقل إلى هذه النسبة، وبالتالي تكون الوكالة قد ضمنت نسبيا التوازن المالي للمشروع

كما نلاحظ أيضا ان مستويات الهيكل المالي الذي جاءت على أثره تعديلات 2011 جاءت أساسا لترفع من قيمة الاستثمار وأيضا لتخفيض نسبة المساهمة الشخصية نظرا للحاجات التي لوحظت خلال تمويل المشاريع والتي تشكل أحد أهم العقبات للمقاولين وبالتالي تخفيف العبء على الشباب المستثمرين ولا سيما أنهم بطالين.

ومن أجل الحصول على التمويل يتجه المستثمر رفقة شهادة التأهيل والدراسة التقنو-اقتصادية ووثائق أخرى (عقد إيجار المحل، شهادة التأمين...) إلى لجنة انتقاء وبعد يتم تقييمه تقنيا والموافقة عليه من طرف اعتماد وتمويل المشاريع قصد تمويل

المشروع، بعد قبول المشروع والموافقة على تمويله، تكون البنوك مجبرة على تمويل هذا المشروع وهذا ما يلاحظ اختلافه عن الإجراءات السابقة والتي كان الشاب المقاول يصدم مع الإجراءات البيروقراطية التي تمارسها مختلف البنوك والمؤسسات المالية قصد تمويل هذا المشروع.

- تخفيض نسبة الفائدة: إضافة إلى منح القرض دون فائدة من طرف الوكالة تأخذ هذه الأخيرة عبء تسديد جزء من الفوائد المرتبطة بالقرض البنكي الذي يكون قد منحه البنك للمؤسسة المصغرة، ويتغير مستوى هذا التخفيض في نسب الفائدة تبعاً لطبيعة النشاط وموطنه، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

جدول رقم (6): نسب تخفيض الفوائد على القروض البنكية تبعاً لتعديلات

2011

المناطق الأخرى	المناطق الخاصة	القطاعات
80%	95%	قطاعات ذات الأولوية
60%	80%	القطاعات الأخرى

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

يقصد بالقطاعات ذات الأولوية قطاع الزراعة والصيد البحري، أما المناطق الخاصة فتتمثل في تلك المناطق التي حددها المرسوم التنفيذي رقم 89-09 المؤرخ في 07 فيفري 1989، والذي حدد قائمة تشمل البلديات الواجب ترقيتها، ويتم مراجعتها بشكل دوري تبعاً للأهداف المحددة في مخطط التنمية.

ومن اجل الحصول على القرض بدون فائدة من الوكالة يتجه المستثمر إلى الوكالة نفسها رفقة شهادة التأهيل والدراسة تقنو-اقتصادية ووثائق أخرى لينتظر فيما بعد الحصول على الموافقة على التمويل أو رفضه.

❖ الإعانات الجبائية والشبه الجبائية: بعد الحصول على الموافقة لجنة الاتقاء الولاية

على منح القرض، يأخذ المستثمر تلك الموافقة إلى الوكالة رفقة الوثائق التالية:

- الموافقة البنكية؛
- وصل دفع التمويل (المساهمة) الشخصية الذي يمثل مساهمة المستثمر؛
- السجل التجاري أو اعتماد أو بطاقة الفلاح (حسب النشاط)، والذي تبلغ حقوق طابعه 4000 دج؛
- القانون الأساسي للمؤسسة المصغرة عندما يتعلق الأمر بالشخص المعنوي؛
- الوضعية أو البطاقة الضريبية؛
- وصل الانخراط في صندوق الكفالة المشترك لضمان أخطار القرض.

إن صندوق الكفالة المشترك لضمان أخطار القرض الممنوحة للشباب ذوي المشاريع تم إنشاؤه بغرض ضمان القروض الممنوحة من طرف البنوك والمؤسسات المالية للمؤسسات المصغرة المنشأة في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (التمويل الثلاثي فقط) أو المستفيد من استثمار التوسع، ويشكل الصندوق ضمان إضافي للبنوك والمؤسسات المالية في المرتبة الأولى، ولصالح الوكالة في المرتبة الثانية التأمين ضد كل المخاطر لكافة تجهيزات المؤسسة المصغرة المأخوذ باسم البنك أو المؤسسة المالية في المرتبة الأولى، وباسم الوكالة في المرتبة الثانية.

يقوم الصندوق على مبدأ التضامن فيما بين المقترضين (المؤسسة المصغرة) والمقرضين (البنوك والمؤسسات المالية)، حيث يكون الاشتراك في الصندوق أمر إجباري لكافة البنوك والمؤسسات المالية المشاركة في تمويل المؤسسات المصغرة من جهة، ومن

المؤسسات المصغرة في حد ذاته من جهة أخرى، ويتم اشتراك المؤسسة المصغرة في الصندوق بعد ان يتم الحصول على الموافقة لجنة الانتقاء الولائية، وقبل تسليم قرار من الإعانات من طرف مصالح الوكالة، ويحدد مبلغ الاشتراك على أساس مبلغ القرض البنكي ومدته، ويقدر معدل الاشتراك لكل اجل دفع 0,35% من الأصول الباقية المستحقة لتسديد الدين.

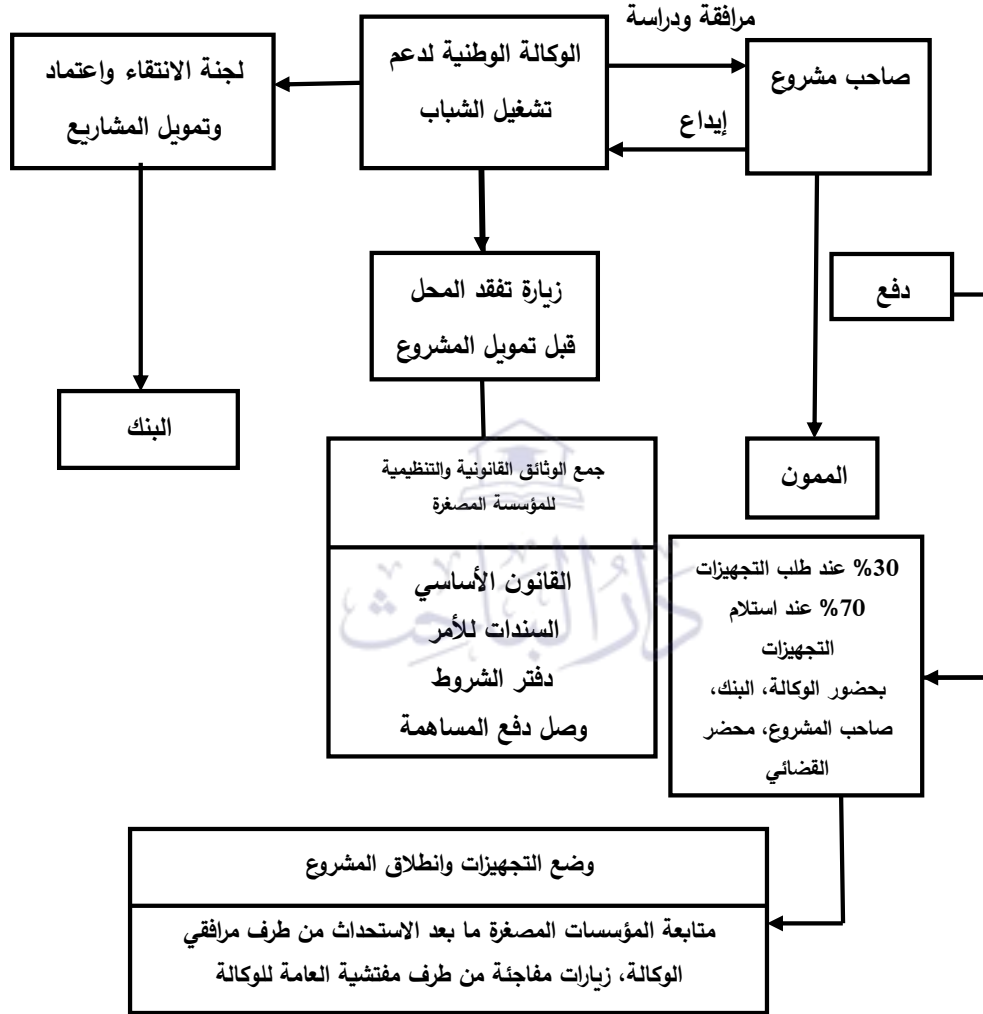
يدفع مبلغ الاشتراك في شكل دفعة واحدة وكاملة للصندوق، الذي تتواجد مصالحه على مستوى كافة فروع الوكالة، يتدخل الصندوق بعد إعلان المؤسسة المصغرة عن عدم قدرتها على تسديد القرض البنكي، حيث يتم تحويل الدين المستحق للصندوق الذي يقوم بدوره بالتحقق من عدم قدرة المؤسسة المصغرة على التسديد، ثم يقوم بتعويض البنك أو المؤسسة المالية في حدود 70% من الأصول والفوائد الباقية المستحقة التسديد، وانطلاقا من هنا يشرع البنك أو المؤسسة المالية في عملية استرجاع القرض من المؤسسة المصغرة التي تحول عائداتها إلى الصندوق.

بعد ذلك ينتقل هذا الملف إلى المدير العام للوكالة بالجزائر العاصمة، ليستلم المقاول بعدها الموافقة على منح الامتيازات الخاصة بمرحلة التجسيد (DOAR)، كما يتم توقيع على دفتر الشروط وأيضا على السندات للأمر (لصالح الوكالة بمبلغ القرض عديم الفائدة البنكية الممنوح من طرفها) وتشمل هذه الامتيازات ما يلي:

- منح شهادة الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للاقتناء التجهيزات على مستوى مصلحة الوكالة؛
- تطبيق المعدل المخفض لـ 5% فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار؛
- الإعفاء من كافة رسوم نقل الملكية على الاكتساب العقارية التي تتم في اطر إنشاء النشاط؛

- الإعفاء من حقوق تسجيل عقود تأسيس المؤسسة المصغرة؛
- تمنح الوكالة أيضا إعانة بـ 10% من قيمة الاستثمار ذو الطابع التكنولوجي ؛
- كما أتت تعديلات 2003 بامتيازات أخرى تتمثل في:
- إعفاء السيارات السياحية التي تمثل موضوع النشاط الرئيسي للمؤسسة المصغرة من جميع الرسوم السالفة الذكر مثلها مثل بقية التجهيزات الأخرى؛
- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة المفروضة على الخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار (مثل خدمة تثبيت التجهيزات)؛
- كما يتم في هذه المرحلة أيضا تحويل القرض بدون فائدة (PNR)، وتسليم الأمر باستلام الصك فيقوم المقاول بذلك بسحب الشيكات البنكية لفائدة الموردين من اجل اقتناء التجهيزات والاستفادة من الامتيازات، فالمرور بعدها إلى مرحلة الاستغلال والشكل التالي يوضح لنا دور المرافقة بعد تنفيذ المشروع من طرف الشاب صاحب المشروع:

## شكل رقم (5): جهاز المراقبة لدى الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسة الميدانية في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

ثانيا: مرحلة الاستغلال

تبدأ هذه المرحلة من خلال رجوع المقاول إلى الوكالة وتسليم الفواتير النهائية ومستندات التجهيزات المقتناة من طرف المؤسسة المصغرة لفائدة البنك والوكالة



والتأمين الفعلي عن كل المخاطر ويستلم بذلك المقاول كل الامتيازات الخاصة بمرحلة الاستغلال (DOAE) بعد إجراء محضر المعاينة من طرف أعوان الوكالة، وتشمل هذه الامتيازات ما يلي:

- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات، والضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاط المهني على مدى خمس (5) سنوات بالنسبة للمستثمر الذي يتعهد بخلق خمسة (5) مناصب عمل؛
- الاستفادة من المعدل المخفض لـ 7% لاشتراكات أصحاب العمل فيما يتعلق بالمرتبات المدفوعة لإجراء المؤسسة المصغرة؛
- الإعفاء من الرسم العقاري على البنايات وإضافة البنايات.

ثم تنطلق المؤسسة في مباشرة نشاطها، مع قيام الوكالة بالمتابعة المستمرة لها، لمعرفة وضعية المؤسسة المصغرة، وما إذا كانت هناك مشاكل أو صعوبات تواجهها.

### ثالثاً: مرحلة التوسع

يتمثل استثمار التوسيع في الاستثمارات المنجزة من طرف المؤسسة التي تتم بدعم من طرف جهاز الوكالة، بعد مرحلة استيفاء مرحلة استغلال استثمار الإنشاء، وأضيفت هذه المرحلة حسب تعديلات 10 سبتمبر 2003، أما مراحل استثمار التوسيع ودراسة الملف، فهي لا تختلف كثيراً عن مراحل إنشاء المؤسسة، إلا فيما يخص مكونات الملف الإداري، والذي يشمل:

- طلب خطي للاستفادة من الامتيازات؛
- فاتورة شكلية للعتاد المعني معفية من الرسوم؛
- فاتورة شكلية للتأمين عن المخاطر؛
- شهادة تسديد 70% من القرض البنكي في حالة كون المستثمر استفاد من تمويل ثلاثي في مرحلة الإنشاء؛

- شهادة تسديد 70% من القرض الوكالة في حالة تمويل استثمار الإنشاء تمويلًا ثنائيًا؛
  - شهادة إثبات الوجود تقدم من طرف مصالح الضرائب (تبين الثلاث سنوات من الاستغلال بالنسبة للمناطق العادية، وستة سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة) من أجل إثبات أنهم مسجلين في النظام الجزائي؛
  - أصول وخصوم وجدول حسابات النتائج الخاصة بالثلاثة ميزانيات الأخيرة بالنسبة للمناطق العادية، وستة ميزانيات بالنسبة للمناطق الخاصة مصادق عليها من طرف مصالح الضرائب.
- كما يستفيد صاحب المؤسسة في مرحلة التوسع من الإعانات الجبائية والشبه الجبائية التالية:
- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للاقتناء التجهيزات والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع؛
  - تطبيق المعدل المخفض لـ 5% فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار؛
- مما سبق يلاحظ غياب المتابعة والمرافقة الفعالة في شكل تقديم استشارات ومساعدات تقنية تخفض من معدل الفشل والارتباك الكبير الذي يواجه المقاول في بداية نشاطه.

## الفصل الرابع: سيرورة إنشاء المؤسسة ومحيطها

### 1. ماهية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

ظهر مصطلح "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" في مختلف دول العالم ليعبر عن نوع معين من المؤسسات التي يصعب تقديم صورة واحدة لها، وهذا راجع لاختلاف السياسات والتوجهات والمستوى الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث تعتبر هذه الدول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من أهم التنظيمات المعتمد عليها في التنمية الاقتصادية.

إن مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة له صلة وثيقة بالمؤسسة الاقتصادية عموماً، هذه الأخيرة كظاهرة وكنواة للنشاط الاقتصادي والاجتماعي، فقد تعددت تعاريف المؤسسة بتعدد منابع وأفكار المفكرين نورد أهمها في التالي:

- يعرفها جاك لوبستين J-Lobstein " أنها إحدى أشكال النشاط الاقتصادي بالإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل. " وإذا كانت المؤسسة بحسب الرؤية السابقة تصف المؤسسة في إطار النسق المفتوح أي تشكلها كنوع من أنواع بوتقات العمل الداعمة للنشاط الاقتصادي. فهناك من يعمق الفهم تبعاً لبنيتها الداخلية.

- يعرف تريشي Truchy-M المؤسسة " أنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي، وإذا كانت بحسب التعريف السابق بوتقة تؤلف بين موارد النشاط الاقتصادي وإن اختلفت أنواع هذا النشاط من إنتاج السلع، والمواد المعدة للاستهلاك، إلى تقديم الخدمات وغيرها. فاللافت أن التأليف بين موارد المؤسسة المادية والبشرية يحتاج إلى نظام خاص للبقاء والاستمرارية هذا النظام يعبر عن عناصر متفاعلة ومترابطة يؤثر بعضها في البعض الآخر ويشد بعضها بعضاً يؤلف في مجملها انساقاً فرعية.

- من اجل تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يمكن الاعتماد على جملة المعايير وتشمل مجموعتين:

\* المجموعة الأولى: تضم جملة من المؤشرات التقنية والاقتصادية، نجد من بينها كل من : عدد العمال، حجم الإنتاج، القيمة المضافة، التركيب العضوي لرأس المال وحجم الطاقة المستعملة.

\* المجموعة الثانية: وتضم جملة من المؤشرات النقدية نذكر منها: رأس المال المستثمر رقم الأعمال. وتشمل معيار المسؤولية، معيار الملكية، معيار السوق، معيار طبيعة الصناعة، معيار درجة الاستقلالية المالية.

- منظمة التنمية الصناعية للأمم المتحدة "UNIDO" بينت بأن المشروعات الصغيرة هي تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد يتكفل بكامل المسؤولية ويتراوح عدد العاملين فيها بين 10 إلى 50 عاملا.

- أما على مستوى الاتحاد الأوروبي فالمؤسسة الصغيرة جدا هي التي لا يتجاوز رقم أعمالها وكذلك مجموع ميزانيتها اثني (2 مليون يورو)، ونلاحظ أن النسبة بينها هي الواحد (2/2) محددة وفقا للدراسات الإحصائية التي وضعت من قبل لجنة الشراكة الأوروبية بحيث لا تضر بمصلحة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الصغيرة جدا.

-تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر اعتمادا على تعريف الاتحاد الأوروبي لهذه المؤسسات عن طريق إصدار القانون رقم 1801 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق لـ 12 ديسمبر 2001م المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو التعريف القانوني والرسمي للجزائر، حيث " تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات: تشغل من 1 إلى 250 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2) دينار أو لا

يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمس مائة (500 مليون دينار) وأن تستوفي معايير الاستقلالية.

إلا أن الشيء الملاحظ على هذه التعاريف للمشرع الجزائري هو إهماله لجانب مهم تمثل في نوعية العمالة ومهاراتها تبعاً لحجم المؤسسة واستخداماتها التكنولوجية والمعرفية واهتمامها فقط بحجم العمالة المطلوب استخدامها.

يمكن توضيح الفرق بين المؤسسات الصغيرة جدا والصغيرة وكذا المتوسطة وفقا للقانون الجزائري كما يلي:

جدول رقم 7: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التعريف القانوني

#### الجزائري

المؤسسة المعيار	عدد العمال	رقم الأعمال (مليون دينار)	مجموع الميزانية (مليون دينار)
المؤسسة الصغيرة جدا	من 01-09	أقل من 20	أقل من 10
المؤسسة الصغيرة	من 10-49	من 20 إلى أقل من 200	من 10 إلى أقل من 100
المؤسسة المتوسطة	من 50-249	من 200 إلى أقل من 2000	من 100 إلى أقل من 500

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغرى والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ

في 2001/12/12، الجريدة الرسمية رقم 77 الصادر في 15 ديسمبر 2001.

-أما الشكل القانوني للمؤسسة الصغيرة يجب أن تنشأ في شكل شركة حيث نصت المادة 544 من القانون التجاري أن تحديد الطابع التجاري يتم شكلا أو مضمونا تنفيذا للنصوص التجارية يمكن للمؤسسة المصغرة أن تمارس نشاطها حسب الأطر التالية:

أ.شركة التضامن: تتكون شركة التضامن من شريكين (2) أو أكثر على أن لا تتعدى تسعة (9) أشخاص يساهم كل منهم بجزء من راس المال ومن العمل، على أن يتوفر عامل الثقة المتبادلة بينهم كما يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو اسم واحد أو أكثر متبوع بكلمة "شركاه" بالإضافة إلى اكتسابهم صفة التاجر.

ب. شركة ذات المسؤولية المحدودة: تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة بين شركاء يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص، ولا يجوز أن يكون رأس مال الشركة أقل من مائة ألف دينار 100.000 دج كما يمكن أن تشمل هذه الشركة إسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات " شركة ذات مسؤولية محدودة " أو الأحرف الأولى منها أي (ش.م.م) أو SARL ومن بين خصائصها أيضا أن عدد الشركاء لا يزيد عن (20) ولا يكتسب أي منهم صفة التاجر.

ج. شركة وحيدة الأسهم ذات مسؤولية محدودة EURL: هذا النوع من الشركات يخضع لنفس الشكل الذي تخضع إليه الشركة ذات المسؤولية المحدودة، ولكنها تتميز عنها بوحودية الشخص أي أن الشركة وحيدة الأسهم ذات مسؤولية محدودة يديرها شخص واحد فقط.

## 2. مبررات التوجه نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن أهم الأسباب التي دفعت أصحاب القرار السياسي في معظم الدول بضرورة التوجه نحو أسلوب الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لما لها من مميزات أهمها:

-لا تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة وبالتالي فهي تناسب الدول المتخلفة التي تفتقر إلى التراكم الداخلي للأموال؛

-تساهم في التخفيف من حدة البطالة وذلك باستيعابها للأشخاص الذين لا تتوفر فيهم شروط العمل في المؤسسات الكبيرة مثل السن والمستوى التعليمي وعدم وجود مناصب في المؤسسات الكبيرة حيث تبلغ نسبة العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان مثلا % 70 من القوة العاملة؛

-عدالة التنمية من جهة أنها يمكن أن تقوم في أي منطقة بسبب عدم حاجتها إلى عمال كثيرين أو رؤوس أموال ضخمة أو إطارات على أعلى مستوى من التدريب بحيث لا

يوجدون إلا في التجمعات السكنية الكبرى، ومن هذه الجهة فإنها تحد من هجرة سكان الأرياف نحو المدن؛

-تساهم في تعبئة المدخرات التي لا تجد طريقها إلى المصارف سواء لأسباب عقائدية أو لسبب انخفاض الوعي المصرفي حيث تجد هذه المدخرات طريقها للاستثمار في مؤسسات أهلية أو مؤسسات خاصة فردية؛

-تنتج بتكاليف منخفضة بسبب انخفاض الأجور في هذه المؤسسات من جهة واعتمادها على المدخلات المحلية من جهة أخرى، فقد اثبتت الدراسات أن الأجور في المؤسسات الصغيرة في الجزائر تقل عن الأجور في المؤسسات الكبيرة بنسبة 50%؛

-المكان المناسب للابتكارات وذلك بسبب قلة العمليات التي تجري أثناء العمل في هذه المؤسسات إضافة إلى بساطة الآلات والأجهزة المستعملة فيها وهو ما يمكن الأشخاص العاملين فيها من أن يصبحوا محترفين بعد فترة وأن يتجاوزوا فترة الاحتراف إلى مرحلة الإبداع باختراع طرق جديدة أو تجهيزات جديدة لتحسين أداء العمل وتجويد المنتج ؛

-دعم المؤسسات الكبيرة سواء فيما يتعلق بتوفير المنتجات نصف التامة كما هو الحال في اليابان حيث لا تقوم المؤسسات العملاقة المعروفة سوى بتجميع منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد أن تكون قد اتفقت مسبقا على طريق التعاقد من الباطن على تصنيع أجزاء السلعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتشرة في اليابان أو خارجه، كما تقدم هذه المؤسسات دعما للمؤسسات الكبيرة عندما تقوم بدور الموزع للسلعة أو تخصص في خدمات ما بعد البيع للمستهلكين.

### 3. الأهداف المنتظرة من المؤسسات الصغيرة

تتمثل الأهداف المنتظرة من مساهمة المؤسسات الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال ما يلي:

- ✓ تنوع مصادر الدخل والتخفيف من أخطار التقلبات الاقتصادية والمساهمة في زيادة معدلات النمو والتنمية وتوسيع القاعدة الإنتاجية واستخدام الموارد المحلية بصورة مثلى؛
- ✓ تعتبر كمصدر إضافي لتنمية العائد المالي من خلال الاقتصاديات والضرائب المختلفة؛
- ✓ تساهم في توطيد الأنشطة في المناطق النائية، مما يزيد من أهميتها كأداة لترقية واثمين الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق؛
- ✓ ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية لم تكن موجودة وإحياء الأنشطة التي تم التخلي عنها؛
- ✓ استحداث فرص عمل جديدة وإدماج المسرحين من مناصبهم نتيجة إفلاس بعض المؤسسات العمومية أو نتيجة إعادة الهيكلة أو الخصخصة؛
- ✓ تجسيد الأفكار الاستثمارية الجيدة التي لا تتطلب إمكانيات مالية وإدارية هائلة؛
- ✓ إعداد جيل من رجال الأعمال ومختبرات للصناعات الجديدة.

#### 4. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالخصائص العامة التالية:

- مؤسسات صغيرة أو متوسطة بمؤشر عدد العاملين، أي أنها تستخدم عددا محدودا من العاملين لا يفوق 250 عامل و/و موظف، في أغلب الأحيان تهيمن الشخصية في تنظيمها مما يجعلها تتمتع بمرونة عالية والقدرة على التغيير، لأنها تملك تنظيما بسيطا لا يسمح بتخصيص عال وقد تكون هذه الميزة أحد أسباب الانتشار الواسع للمؤسسات الصغيرة.
- تمارس المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نشاطا واحدا وهذا ما يساعد في تقليل تعقيد متطلبات إدارة المؤسسة، مما يتطلب مهارات وطرق تسيير بسيطة يمكن لأي شخص



مهما كانت درجة تعلمه وبرأس مال محدود جدا أن يقيم مشروعاً صغيراً يؤمن له حياته.

- تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعدلات فشل عالية ممثلة في الموت الغلق أو التصفية مقارنة بالأعمال الكبيرة، وتهديد الفشل قائم على مدى حياة العمل الصغير، إلا أنه أعلى في سنوات التأسيس الأولى، و نسبته الأكبر هي نتيجة عدم رغبة أصحابه في الإبقاء عليه بسبب الخسائر المالية التي يعرضهم لها، مما يضطرهم لتصفيته.
- تتميز إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأداء الرجل الواحد، حيث يقوم المدير (المالك) مع عدد قليل من المساعدين بوظائف الإنتاج، التمويل، الشراء، البيع والاتصالات الشخصية، كما أنه لا يوجد بها استشاريون للوظائف الإدارية المتخصصة مما يؤدي بها إلى عدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل.
- تتميز منتجاتها بـ:

- ضيق السوق المحلي الذي تعرض فيه أحيانا وقد يكون سوقا إقليميا؛
- يتطلب تصنيع المنتجات درجة عالية من الخبرة والمهار؛
- تتميز بانخفاض تكاليف النقل.
- تلائم أذواق المستهلكين المختلفين (بالنسبة للسلع غير النمطية) ؛
- تتردد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوسع ماليا على عكس المؤسسة الكبيرة التي ترى أن التوسع هو هدف إيجابي تسعى لتحقيقه، أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنها تخشى النمو والتوسع بسبب الخوف من عدم القدرة على تحقيقه أو التحكم فيه، كما أن مبالغ الضريبة ترتفع أكثر مما يضطره إلى إدخال شركاء جدد وتحويل المؤسسة إلى شركة مساهمة؛

- صعوبة توفير ضمانات كافية للبنوك خاصة في المراحل الأولى من النشاط مما يجعلها تعتمد على التمويل الذاتي أو العائلي أساسا وتمويل نموها يكون من مصادر داخلية (المسير)؛
- صعوبة إعداد القوائم المالية لافتقار المسير للخبرة المالية والمحاسبية؛
- قدرة محدودة على الإنتاج للتخزين نظرا لضعف الموارد المالية وعدم التحكم في السوق؛
- تميز بإدماج كامل للموارد المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وموارد المسير الخاصة، ليتبين أن خطر العمل يعود إلى الخطر الشخصي للمقاول أي أنه لا يوجد ذمة مالية منفصلة، إفلاس المؤسسة يعني إفلاس المقاول (المسير أو المال)؛
- دورة حياة المؤسسة قصيرة إذ أنها تتأثر بأسباب بسيطة تضع حدا لنهاية نشاطها وهذا راجع لهشاشتها مثلا: استقالة موظف أساسي، خسارة زبون مهم... الخ.

### 5. أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قطاع غير متجانس حيث ينقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها وأهم هذه المعايير نجد:

#### 1.5. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعتها

يمكن تقسيم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعتها إلى ثلاث مستويات:

أ. المشروعات الموجهة للمعيشة: عادة ما يعمل صاحب النشاط دون أن يعتبر نفسه مستثمرا ودون أن يعتبر نشاطه نشاطا استثماريا ولكن كل الجهود تكون موجهة لمجرد البقاء والمعيشة كبعض الصناعات المنزلية والحرفية، وهؤلاء يتم مساعدتهم عادة عن

طريق برامج تنمية محلية ذات طبيعة شاملة، وتهدف المشاريع التي تدخل في هذا المستوى الى تلبية الحاجات الأساسية.

ب. المشروعات المصغرة: فهو يقترب من النوع الأول في كونه يستخدم العمل العائلي وينتج منتجات تقليدية وقد يستعين ببعض اليد العاملة خارج أفراد العائلة وتعتبر هذه الصفة صفة تميزه بشكل واضح عن النوع الأول كما أنه يتخذ ورشة صغيرة كمحل للقيام بالإعمال الخاصة به.

ج. المشروعات الصغيرة: فان أصحابه عادة ما يفهمون معنى الاستثمار وهم مستعدون لاستثمار أموال أو مواد أولية أو مهارات، كما أن لديهم الإمكانيات الأساسية التي تمكنهم من القيام بعملية الاستثمار وهؤلاء يمكن مساعدتهم عن طريق العمل على تحديد قطاع وتوسيع أشكال جديدة ومتطورة من المؤسسات التي تستعمل تكنولوجيا متقدمة وتعتمد على الأساليب الحديثة في التسيير.

## 2.5. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة منتجاتها

يمكن تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة المنتجات الى الفئات التالية: مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية؛ مؤسسات إنتاج السلع الوسطية؛ مؤسسات إنتاج سلع التجهيز

أ. مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: حيث يركز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة بإنتاج السلع على المنتجات التالية:

- المنتجات الغذائية ؛

- تحويل المنتجات الفلاحة ؛

- منتجات الجلود والأغذية والنسيج ؛

- الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته.

ب. مؤسسات إنتاج السلع الوسطية: يحتوي هذا النوع على كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في:

- تحويل المعادن؛

- المؤسسات الميكانيكية والكهربائية؛

- الصناعة الكيماوية والبلاستيك؛

- صناعة مواد البناء؛

- المحاجر والمناجم.

ج. مؤسسات إنتاج سلع التجهيز: تتميز صناعة سلع التجهيز عن المؤسسات السابقة بكونها تتطلب رأس مال أكبر، الأمر الذي لا يتناسب مع خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذلك فإن مجال عمل هذه المؤسسات يكون ضيقا ومتخصصا جدا حيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط كإنتاج وتصليح وتركيب المعدات البسيطة انطلاقا من قطع الغيار المستورد.

### 3.5. تصنيف المؤسسات على أساس أسلوب تنظيم العمل بها

ترتب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل بحيث يمكننا التفريق بين نوعين من المؤسسات: المؤسسات المصنعة والمؤسسات غير مصنعة.

أ. المؤسسات المصنعة: حيث يدخل في هذا النوع من المؤسسات كل من المصانع الصغيرة والمتوسطة وهو يختلف عن صنف المؤسسات الغير المصنعة من حيث تقسيم العمل وتعقيد العمليات الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التسيير وأيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة ومن حيث درجة إشباع أسواقها.

ب. المؤسسات غير مصنعة: وتجمع هذه المؤسسات بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي.

## 6. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية.

ازداد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات بدء، حيث ترجم ذلك في إعطاءها دورا أكبرا في السياسات الاقتصادية للبلدان ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام نذكر الآتي :

- فشل الكثير من البرامج التنموية التي اعتمدت على إنشاء المؤسسات والصناعات العملاقة وعدم قدرة الدول النامية على الاحتفاظ بها نظرا لارتفاع تكاليف تسييرها مما أدى بهم إلى التفكير في تقسيمها إلى وحدات صغيرة؛
- ازدياد الفقر والبطالة في العالم بصفة عامة وفي الدول النامية بصفة خاصة مما أدى بالهيئات الدولية إلى المناداة بتطبيق سياسة داعمة ومحفزة لإنشاء مؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتقليل من انتشار الظاهرتين؛
- ومع تزايد الاهتمام العالمي بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة ظهرت بشكل واضح أهميتها ودورها الفعال في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية، وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:

- توفير مناصب الشغل؛
- جذب وتعبئة المدخرات ؛
- تنمية الصادرات ؛
- تحقيق التكامل الصناعي؛
- التنمية الاقليمية.

## 1.6. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في توفير فرص العمل إذ تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية الخالقة لمناصب شغل جديدة، فهي تتجاوز حتى

المؤسسات الصناعية الكبيرة في هذا المجال رغم صغر حجمها والإمكانيات المتواضعة التي تتوفر عليها، ويلقي هذا الدور صدى واسعا في الدول المتقدمة والنامية، فمع الزيادة في معدلات البطالة تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأقدر على القضاء على جانب كبير من البطالة.

### 2.6. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جذب وتعبئة المدخرات

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد مجالات جذب المدخرات وتحويلها إلى استثمارات في مختلف القطاعات، تساهم في توفير مناصب عمل جديدة، حيث أنها تعتمد أساسا على محدودية رأس المال مما يجعلها عنصرا لجذب صغار المدخرين لأن مدخراتهم القليلة تكون كافية لإقامة هذه المؤسسات، ومن ناحية أخرى فإنها تتوافق وتفضيل صغار المدخرين الذين لا يميلون لنمط المشاركة التي لا تمكنهم من الإشراف المباشر على استثماراتهم.

### 3.6. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات

تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في تنمية الصادرات، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل تكسب السلع والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ميزة تصديرية وأهم هذه العوامل نجد:

- منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما يظهر فيها فن ومهارات العمل اليدوي الذي يلقي قبولا ورواجا في الأسواق الخارجية؛ -
- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فنون إنتاجية كثيفة العمل مما يخفض من تكلفة الوحدة المنتجة وبالتالي تكتسب ميزة تنافسية في أسواق التصدير؛
- تمتعها بقدر أكبر من المرونة في التحول من نشاط لآخر ومن خط إنتاج لآخر ومن سوق لآخر لانخفاض حجم إنتاجها نسبيا على المدى القصير.

#### 4.6. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التكامل الصناعي

من المؤكد أن تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة معا وتكاملها يعتبر ظاهرة صحية تدفع عملية التنمية إلى الأمام.

فالمؤسسات الكبيرة تسود في النشاطات ذات الكثافة الرأسمالية العالية، بينما المؤسسات الصغيرة تسود في تلك النشاطات التي لا تظهر فيها أهمية ووفورات الحجم لأسباب تتعلق بطبيعة المنتج ذاته أو طبيعة العملية الإنتاجية، أو بسبب ضيق السوق الكلية للسلعة، وعلى ذلك المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة التي تتواجد جنبا إلى جنب مع المؤسسات الكبيرة لا تخرج عن كونها:

- إما أن تكون مؤسسات نشاطها يفضل أن يتم على مستوى صغير.

- وإما مؤسسات صغيرة تتكامل مع المؤسسات الكبيرة خاصة في النشاط الصناعي.

وعلاقة التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الكبيرة

من جهة أخرى يمكن لها أن تأخذ أحد الشكلين: التكامل غير المباشر والتكامل المباشر.

إن المؤسسات الصناعية الكبيرة والمؤسسات ذات الإنتاج الهائل والنشاط الواسع تحتاج إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ لا يوجد مصنع في العالم يزعم أن إنتاجه قد تم في معاملته وورشه بنسبة 100% بل لا بد من أن يوجد تكامل وسطي وتداخل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستفادة من خدماتها ومنتجاتها لدعم المؤسسات الكبيرة فمثلا صناعة السيارات لا بد وأن تأخذ الخراطيم من جهة والبطارية من جهة أخرى والقطع الصغيرة من جهة ثالثة وبالتالي فهي بحاجة إلى الصناعات المغذية والوسطية التي تقدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### 5.6. تحقيق التوازن الجهوي اللامركزية في التنمية

تشير الشواهد الإحصائية إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتصف بانتشارها جغرافيا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تتركز في بعض المدن أو المناطق كثيفة

النشاطات الاقتصادية، مما يمكنها من القيام بدور هام في تحقيق أهداف تنموية نذكر من بين أهمها:

- إن انتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأقاليم، يمكن من امتصاص البطالة الكامنة في المدن الداخلية ووقف حركة الهجرة المستمرة من الريف إلى المدن والتي أدت إلى تكديس المدن أو المناطق التي يتركز بها النشاط الاقتصادي، وسرعان ما ظهرت السلبيات نتيجة الضغوط على خدمات المرافق المختلفة، والتي فاقت الوفورات التي يحققها التجمع في منطقة واحدة.

- تحقيق التوزيع العادل للدخل، فباننتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مختلف المدن يمكن من جعل النشاط الاقتصادي قريبا من الأعداد الهائلة من الأفراد والتخفيف من حدة الفقر في المناطق النائية والريفية، وتقليل الفروق القائمة بين المناطق الحضرية والمناطق الداخلية، وبين القطاع التقليدي والقطاع الحديث الذي يؤدي الانفصال بينهما في بعض الحالات إلى حد الازدواجية في بنية الاقتصاد الوطني ككل.

## 7. مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمر بعدة مراحل وهي:

### 1.7.1 الفكرة

الفكرة هي نقطة البداية، تعبر عن رؤية أو تصور يمكن أن يأتي نتيجة تفكير أو إلهام. تجد الفكرة الأصيلة عادة مصدرا لها في ماضي من يحملها (المقاول). فإذا كان المقاولون يتحركون فعلا بشكل فردي، فإن الدوافع التي تحركهم يمكن تفسيرها جزئيا بأصولهم وانتماءاتهم الاجتماعية. حيث يشكل الانتماء إلى عائلات أو فئات اجتماعية معينة عاملا هاما يسمح لهم بالذهاب أبعد من المعايير السائدة مع احترام قواعد المجتمع مع ذلك يمكن القول أن الفكرة يمكن تطويرها تدريجيا عبر إجراء لقاءات، أو



تسجيل ملاحظات وترسيخ القناعات المكتسبة. وهكذا فإن الفكرة التي تبدو في بداية الأمر بسيطة وحتى ساذجة وتتميز بعدم هيكلية واضحة يمكن تطويرها وتحسين صياغتها عبر طرق مختلفة حتى إذا نضجت تصبح جاهزة للانطلاق.

إن الانتقال من الفكرة إلى الفرصة يعني أنه تتولد في ذهن المقاول فكرة أو مجموعة من الأفكار التي يلزم ترجمتها لإنشاء مشروع صغير، واملث فكرة، المنتج الذي ستقدمه المؤسسة الصغيرة أهم عوامل نجاحه، وعند الاعتماد على فكرة معينة ويقع على الاختيار يجب دراسة جدوى هذه الفكرة ويقصد هنا بدراسة الجدوى التي تبدأ بتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لها التي تلزم من أجل اتخاذ القرارات السليمة.

#### أ. مراحل إيجاد الفكرة

##### أولاً: توليد الأفكار

إن 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 المتناسبة مع البيئة والنابعة من شخص المقاول نفسه ويعمل على تطويرها بذاته وليست المقلدة دون اعتبار للفوارق والمعطيات السائدة في البيئة.

##### ثانياً: صياغة الفكرة

يقصد بصياغة الفكرة القدرة على شرح الفكرة والتعبير عنها بشكل واضح يحدد معالمها ويصف مكوناته، ويتطلب التعبير عن الفكرة مشاركة الآخرين حتى تنضج ويمكن وضع تعريف لها، ثم تصنيفها وفقاً لمجال النشاط، وفي هذه المرحلة يمكن أن يعرض المقاول عدة أفكار متشابهة تصب في جنب واحد ولكن مع بعض الاختلاف بينها من أجل صياغة واختيار الفكرة الأنسب والأحسن، ويشترط أن تكون الفكرة:

- واقعية؛
- قابلة للقياس؛
- محددة.

فيجب أن لا تكون الفكرة المراد تنفيذها بل يجب أن تكون فكرة واقعية ممكنة التحقيق في حدود الإمكانيات المتاحة والقدرات المتوفرة والوقت المحدد، فلا فائدة من وضع أفكار يستحيل تحقيقها لعدم واقعيتها أو أنها ضرب من الأمانى والخيال الواسع كما يجب أن تكون قابلة للقياس والمتابعة حتى يتم تقويمها ومعرفة ما إذا كان هناك تفسير أو عدم تقدم أو انحراف عن المسار المطلوب.

### ثالثاً: 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 الخمسة التالية:

- المعيار المالي: مدى قدرته المالية لتحويل الفكرة إلى مشروع.
- المعيار البشري: توفر الكفاءات البشرية للمشروع.
- المعيار التسويقي: جاذبية الفكرة ووجود طلب كافي في السوق للمنتجات.
- المعيار الشخصي: مدى حماس المقاول ورغبته في القيام بالمشروع.

- المعيار المعرفي: خبرات ومعرفة المقاول في مجال المشروع.

- اختبار الفكرة: في هذه المرحلة يتم تحديد الخيار المناسب، ثم القيام بزيارة واستشارة أشخاص يديرون أو يملكون مثل هذه الأنواع من الخيارات، فالاستشارة تنوير وتوضيح للمسيرة، ومن المهم أن يقوم المقاول بترتيب الأفكار وإعداد جدول زمني محدد الأهداف والإجراءات والأمور الواجب إنجازها لكل مرحلة من مراحل المشروع واختبار الفكرة يجب أن يتضمن العناصر التالية:

- البحث عن العوامل الأساسية للنجاح

- دراسة التطوير المتوقع لهذه العوامل.

- تفدير نقاط القوة ونقاط الضعف للمشروع

- تصور المشروع مستقبلي في حالة توقع انخفاض نقاط الضعف وزيادة نقاط القوة والعكس.

ب.مصادر الفكرة: تتولد لدى الفرد بعض الأفكار نتيجة عدة عوامل لا يمكن احصاءها كلها لأنها تختلف من بيئة لأخرى يمكن أن نذكر أهمها في التالي:

- التطورات والابتكارات التكنولوجية ؛
- النشرات والتقارير؛
- الخبرة الذاتية للمقاول؛
- الميول والرغبات؛
- المستهلكون والزبائن؛
- المؤسسات المتواجدة على مستوى السوق؛
- بعض المشاكل التسويقية؛
- توفر الموارد الغير مستغلة؛

- الأزمات والمواقف الطارئة؛
- الأفكار المأخوذة من السفريات والزيارات؛
- السياسة الاقتصادية في الدولة؛
- بحث عن الأفكار؛
- الإبحار في وسائل الإعلام والشبكة العنكبوتية؛
- الإبداع البحثي؛

### ج. طرق إنشاء الأفكار

#### أولاً: 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 (8-14) مشاركاً ويتم المناقشة من خلالها بعمق وبحرية وانفتاح كامل ويجري عادة في مثل هذا النوع من الجلسات طرح الأفكار ومناقشتها وتقييمها بهدف الوصول إلى القرارات التي تتعلق بالمنتجات والخدمات 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 ممتازة للفرز الأولي للأفكار والمفاهيم، وتوجد العديد من الإجراءات لتحليل وتقديم النتائج بطريقة أكثر كمية، وبفضل هذه التقنية أصبحت مجموعات التقارب الطريقة الأكثر استعمالاً لتسيير الأفكار الجديدة.

#### ثانياً: العصف الذهني

يساعد العصف الذهني على تقديم الأفكار الجديدة بصورة جماعية في محاولة للوصول إلى حلول جديدة وأنماط 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 .

ثالثا: أسلوب تحليل المشاكل

يعتبر أسلوب تحليل المشاكل من الأساليب الناجحة للحصول على الأفكار والحلول

الجديدة من خلال التركيز على المشاكل القائمة، خاصة عندما تحلل المشاكل التي تتعلق

بمنتج أو خدمة معروفين مما يسهل محاولة الوصول إلى الأفكار الجديدة التي تقود إلى

تطوير المنتج الجديد.

## 2.7. المشروع

الفكرة تسبق المشروع، يعكس المرور من الفكرة إلى المشروع تطورا نحو تصميم

المنتج، ونحو تعريف دقيق للخدمة وتعريف لشروط تسويقها. وإذا كانت الفكرة ترتبط

بالتخيل، فإن المرور إلى المشروع يتطلب توافر كم من المعارف والمعلومات حول هيكل

السوق وتصميم الخدمات وفق احتياجاته.

## 3.7. عمالانية المشروع

هي مراجعة أولية لمدى قابلية المشروع للإنجاز والاستمرار في حالة إنشاء المؤسسات لا توجد عملائية للمشروع إلا في حالة وجود منتج وسوق. وبالتالي يعتبر تحليل قطاع النشاط جد هاما. تركز هذه الخطوة كما هو واضح على التأكد حول المنفعة التي يقدمها المنتج، بمعنى فائدته السوقية .

#### 4.7. مخطط الأعمال

يعتبر خطوة جد حاسمة في نجاح المشروع. هو تصميم يمكن بواسطته شرح ماهية المنتج، وتمييز سوقه وتحديد التنظيم الذي يتعين وضعه (وسائل مادية، بشرية ومالية). كما يبين تطور النشاط في المستقبل. يعتبر مهما لأنه يعتبر وسيلة اتصال تسمح لأطراف أخرى (شركاء، رأس المال المخاطر البنوك، ...) بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في هذا المشروع. كما يبين مخطط الأعمال بيان توقعي ومخطط تطور المبيعات. عبر مخطط الأعمال تبرز شخصية المقاول .

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 لمشروع المقاول؛ بينما يحتوي مخطط الأعمال على تفصيل أكثر لكيفية تنفيذ المشروع قد تصل 50 صفحة؛ أما دراسة جدوى المشروع هو اختبار جدوى فكرة المشروع وهل يمكن تحقيقه أم لا؟

ومنه يجب على المقاول في بداية بلورة أفكاره أن يبحث عن صياغة نموذج أعمال قابل للنمو والاستمرارية، وبعد أن يصل لنموذج أعمال مناسب لأفكاره، يمكن له أن يتوسع ويبدأ بكتابة مخطط الأعمال الذي ينطلق من نموذج العمل الذي كتب كأساس للخطة، وكيف سوف تعمل على تحقيقه وما الذي تحتاج له، وهذه تشمل الحديث عن الفريق، مراحل انجاز المشروع، التوقعات المالية المستقبلية وغيرها.

وبالتالي فإن نموذج الأعمال يشتمل على دراسة جدوى كل عناصر المشروع مما يعني أن الكتابة والتحقق من عناصر نموذج الأعمال تساعدنا في التأكد من جدوى الفكرة ووضع حجر الأساس لخطة العمل.

### 7.5. نموذج الأعمال (BM) Business model

يوضح نموذج الأعمال كيفية اختيار المؤسسة لزيائتها (علائها) وتحديد عروضها وتمييز المهام التي ستؤديها بنفسها والمهام التي ستستعين بمصادر خارجية لتأديتها، كما يوضح كيفية الحصول على الموارد وطريقة توجيهها للسوق وخلق منفعة لهم، والحصول على الأرباح تتجلى أهمية نموذج الأعمال في العناصر التالية :

- يحدد وظائف وأجزاء الأعمال الرئيسية؛

-يساعد في تحديد الزبون المستهدف؛

- يحدد ويشرح القيمة التي يتم تقديمها للزبون؛

- يساعد في تحديد ماهية الحاجة أو المشكلة الذي يعاني منه الزبائن ؛

- يوضح كيفية قيام المشروع بتحقيق الإيرادات؛

- يساعد في تقدير هيكل التكاليف.

- يساعد في تحديد السوق والمنافسة (لكنه لا يركز على بيئة العمل)

كما أن هناك العديد من نماذج الأعمال اختارنا نموذج الأكثر استخداما وهو نموذج الأعمال لـ Alexander Osterwalder وYves Pigneur كما يطلق عليه اسم نموذج احجار البناء التسعة، حيث تم تقسيم هذا النموذج إلى 9 أجزاء تتميز ضمن 4 مجموعات أساسية وهي:

أ. المشروع:

\* القيم المقترحة: هي جميع المنتجات التي تخلق القيمة لشريحة محددة من العملاء.  
\* الأنشطة الرئيسية: هي أهم الأعمال التي ينبغي للمؤسسة القيام بها لإنجاح نموذج الأعمال.

ب. الجمهور (العملاء)

\* شرائح العملاء: هي المجموعات المختلفة من الناس والمؤسسات التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها بمنتجاتها (قد يكون التقسيم على أساس جغرافي، أو على أساس السن أو الجنس أو المستوى التعليمي... الخ)

\* القنوات: كيف تتواصل المؤسسة مع عملائها وتصل إليهم لتحقيق القيمة المقترحة.  
\* العلاقة مع العملاء: هي أنواع العلاقات التي تؤسسها المؤسسة مع شرائح محددة من العملاء.

ج. الإمكانيات

\* الموارد الرئيسية: هي أهم الأصول اللازمة لنجاح نموذج الأعمال.  
\* الشراكات الرئيسية: هي شبكة الموردين والشركاء التي تساعد على نجاح نموذج الأعمال.

د. المال

\* مصادر الإيرادات: هي المبالغ المالية التي تحصل عليها المؤسسة من عملائها مقابل القيمة المقدمة.

\* هيكل التكاليف: هي جميع التكاليف الناتجة عن تشغيل نموذج الأعمال الخاص بنا.

والجدول التالي يوضح نموذج الاعمال: نموذج احجار البناء التسعة



## جدول رقم: 8 مخطط نموذج الاعمال لـ Alexander Osterwalder وYves Pigneur

(نموذج احجار البناء التسعة)

الشركات الرئيسية:	الأنشطة الرئيسية	القيم المقترحة:	العلاقات مع العملاء:	شرائح العملاء:
- من شركاؤنا الرئيسيون؟ - من موردونا الرئيسيون؟ - ما الموارد الرئيسية التي نحصل عليها من شركائنا؟ - ما الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها شركاؤنا؟	ما الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها القيم المقترحة والتي تتعلق بالمؤسسة	- ما القيمة التي نقدمها للعملاء؟ - ما هي المشكلات التي نساعد على حلها، وما هي متطلبات العميل التي نلبيها؟ - ما المنتجات (سلع، خدمات) التي نقدمها لكل من شرائح العملاء؟	ما نوع العلاقة التي نتوقع أن ننشئها مع كل شريحة من العملاء وكيف ننوي أن نحافظ عليها؟ - ما العلاقات التي أسسناها بالفعل؟ كم كلفتنا؟ - كيف يمكن دمجها مع بقية أجزاء نموذج الأعمال الذي تبينناه؟  القنوات - عبر أي القنوات يفضل عملاؤنا أن نتواصل معهم؟ - كيف نتواصل معهم؟ - هل قنواتنا متكاملة؟ - أي القنوات أكثر فعالية بالنسبة لتكلفتها؟ - كيف نقوم بإدخالها في عادات العملاء؟	الأخذ بعين الاعتبار: الفئة العمرية، الجنس (ذكر/ أنثى)، الموقع الجغرافي، الطبقة المستهدفة الخلفية التعليمية. ..
	الموارد الرئيسية:			
	ما هي الموارد الرئيسية التي تتطلبها القيم المقترحة الخاصة بمؤسستنا؟			

هيكل التكاليف:	مصادر الإيرادات:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ما أهم التكاليف الكامنة في نموذج العمل الخاص بنا؟</li> <li>- ما الموارد الأعلى كلفة؟</li> <li>- ما الأنشطة الأكثر كلفة؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ما القيمة التي يكون العملاء مستعدين للدفع مقابلها؟</li> <li>- ما الذي يدفعونه حاليا مقابلها؟ وكيف يدفعون؟</li> <li>- ما طريقة الدفع التي سيفضلون؟</li> <li>- ما مدى مساهمة كل مصدر من الإيرادات في إجمالي الإيرادات؟</li> </ul>

إن نموذج الأعمال (Model Business) يوضح كيف تصنع المؤسسة القيمة وتعمل على تحقيقها والاستفادة منها، في حين دراسة جدوى المشروع (Study Feasibility) هدفها الإجابة على السؤال: "هل سينجح المشروع؟" فهي تهدف لمساعدة المقاول في التحقق من جدوى البدء في هذه المغامرة (المشروع) أو لا؟ ما هي المعوقات وكيف يمكن تجنبها أو حلها؟

بينما مخطط الأعمال (Plan Business) يهدف للإجابة على السؤال: "كيف سوف تنفذ المشروع؟" مما يعني أن دراسة الجدوى تكون قبل كتابة مخطط الأعمال.

### 6.7. الشكل القانوني

عندما يتم الانتهاء من تصميم مخطط الأعمال، فإن ذلك يمكن منطقيًا من توافر أكبر عدد من عناصر الاختيار لإنشاء الهيكل القانوني ووضع التنظيم الأساسي (القانون الأساسي) الملائمين للمشروع. يتعين اختيار اسم جميل وقادر على حمل علامة المنتج ورسالة المؤسسة إلى السوق.

### 7.7. التمويل

يعتبر هذا العنصر من أهم عناصر مخطط الأعمال إلى جانب العنصر التسويقي. تمثل هذه الخطوة في تحديد الحاجات المالية والتي يتم التعبير عنها بواسطة مخطط التمويل فضلا عن تحديد مصادر تمويلها. يتوقف الحصول على التمويل الخارجي (بنوك، رأس مال مخاطر، ...) إلى حد كبير على جودة مخطط الأعمال من حيث مصداقية المعلومات وكذا التحليل الذي يقدمه لاسيما على مستوى تمييز السوق.

### 8.7. الخطوات الإدارية

والتي تتم مع الهيئات الإدارية ذات الصلة بإنشاء المؤسسات ( السجل التجاري، الضرائب، هيئات الدعم والإسناد، مؤسسات التمويل، ...). توجد عادة آليات وهيئات مساعدة تقدم المشورة للمقاول وترافقه في إتمام مختلف الإجراءات الإدارية.

### 9.7. الإنتاج، البيع وتحقيق الأرباح

إلى هنا يعتبر كل شيء جاهز لإطلاق النشاط الجديد، فقد تم اعتماد مخطط الأعمال، وتمت الحيازة على الوسائل المالية بشكل يسمح بإحضار المعدات والتجهيزات والموارد البشرية الضرورية للانطلاق في الإنتاج ثم تأتي مرحلة العمل على بيع المنتج. في هذا المجال، يعتبر استعمال العلاقات وشبكة الدخول إلى السوق (أهمية التسويق) أمرا هاما للنجاح ثم تأتي مرحلة تحقيق الأرباح .

### 10.7. التسيير

من أهم خصائص المسير الجيد هي قدرته على تحديد طبيعة المعلومات التي يحتاجها لتسيير الحاضر والمستقبل القريب. كما تتمثل مهمته الثانية في جمع هذه المعلومات. وتعكس مرحلة التسيير السعي نحو تحقيق الأهداف المحددة في مخطط الأعمال

## 11.7. ضمان الاستمرارية

بعد انطلاق النشاط، لا تسير الأمور دائما كما هو مخطط لها. بفضل ردود الفعل التي يكتسبها المسير، يمكن أن يضمن التوازنات الضرورية. وعليه، يقوم هذا المسير بوضع مخطط يسبق الأحداث. يؤدي تراكم الخبرة لديه إلى تزايد قدرته على القيام بردود أفعال سريعة ومناسبة.

تعتبر الخطوات الستة الأولى جد حاسمة في نجاح المشروع لأنها تشكل القاعدة العملائية لانطلاقه وعمله. كما أنه يمكن دائما قبل بلوغ المرحلة الثامنة القيام بمراجعة المشروع أو حتى إلغائه. وعند انطلاق المؤسسة في العمل، تعتبر الخطوتان التاسعة والعاشر مهمتين لضمان الاستمرار، مع التأكيد على أن القدرة على الاستمرار تكون أيضا محكومة بجودة الخطوات الستة الأولى، ولكنها تكون أيضا محكومة بجودة البحث التسويقي الذي كان أساسا للمرور نحو تنفيذ المشروع.

## 8. محيط المؤسسة

## 1.8. تعريف ومكونات محيط المؤسسة

المؤسسة الاقتصادية ليست بمعزل عن العالم الخارجي المتواجدة فيه فنشاطها يتمركز وسط محيط اقتصادي وجغرافي معين وفي فترات زمنية مختلفة كل واحدة منها تتميز بخصائص معينة؛ ف أداء المؤسسة يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة والمتشابكة، يأخذ هذا المحيط أبعادا متعددة مما هو اقتصادي ومنها ما هو سياسي واجتماعي وثقافي.

- يعرف محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو " ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من

خمسة مجموعات من المتعاملين، وهي الزبائن والموردين والعاملين والمؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط والتأثير كالحكومات واتحاد العمال وغيرها"

- أما " P.FILHO " فـعرف محيط المؤسسة على أنه " المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ينضوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات، مجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية بكل المؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها، مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية الإدارية ومؤسسات التوزيع أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومديرين وغيرهم".

## 2.8. مكونات محيط المؤسسة

أولاً: المحيط المباشر يتكون المحيط المباشر للمؤسسة من مجموعة من العوامل التي تتفاعل وتؤثر وهي:

### أ. العنصر البشري

يعتبر أهم عنصر في المؤسسة إذ يعتبر الإنسان وسيلة وهدف لكل جوانب عملية الإنتاج فجودة الإنتاج وارتفاع مردودية المؤسسة تتوقف على مدى مهارة العنصر البشري. وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى محاولة جلب كل من لديه القدرة والمهارة على التأثير في العملية الإنتاجية، ويستلزم عن ذلك كشرط ضروري إعطاء الفرد البشري الأهمية المادية اللازمة والعناية المعنوية الضرورية بهدف تحسيسه بروح المسؤولية.

### ب. الجهاز البشري

إن فرض هذا العنصر نفسه من خلال عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق بين مختلف فروع المؤسسة ومصالحها سيعطي دفعا قويا لجميع النشاطات، وتزداد الكفاءة

والفعالية والعكس صحيح أيضا، فأى ضعف للإدارة في دعامة من دعائمها سيكون سببا في عجز ونقص الإدارة ككل.

### ج. بيئة العمل:

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية دراسية، كنظام الحوافز والاتصال والعلاقات، والأجور أو ما يسمى بالعوامل المنظمة التي لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري.

### د. العامل التكنولوجي

إن الأجهزة والمعدات التي تمتلكها المؤسسة تؤثر إلى درجة كبيرة في العملية الإنتاجية إذ تحيط بهذا العامل بعض العناصر الواجب توفرها حتى تكون له الفعالية المطلوبة ومنها:

♣ التحكم في الأجهزة التكنولوجي ؛

♣ الصيانة المستمرة للمعدات ؛

♣ توفير قطع الغيار في الوقت المناسب.

### هـ. النظام القانون:

يحدد هذا العنصر الحقوق والواجبات على العمال والمؤسسة، ولمختلف المتعاملين الاقتصاديين مع المؤسسة، إذ أن الاتصاف بالمرونة مع المتغيرات الظرفية للقوانين يعطي أكثر كفاءة ومردودية ويساعد كثيرا على جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن. ثانيا: المحيط غير المباشر: يتكون من جميع العناصر التي تحيط بالمؤسسة ولها تأثير على أداء وفعالية للمؤسسة ومنها:

## أ. المحيط الاقتصادي

يشتمل على مختلف العمليات والأنشطة الخارجية المساعدة على عملية الإنتاج والاستغلال، من موارد طبيعية، توفر المعلومات الاقتصادية من أجل إتمام العملية الاقتصادية ولعل أهم هذه العناصر:

♣ الإطار العام للاقتصاد ( اشتراكي موجه، رأسمالي حر) ؛

♣ السياسات المالية والنقدية ؛

♣ المنافسة المحلية والأجنبية ؛

♣ الإنفاق الحكومي ؛

♣ الأسواق المالية ومدى مرونتها ؛

♣ مرونة النظام البنكي ؛

♣ التغيرات الاقتصادية في مجال الأسعار، القدرة الشرائية، نسبة البطالة.

## ب- المحيط الثقافي والاجتماعي

إن المعايير الثقافية التي تحكم مجتمع تؤهل فيه قيما وسلوكات حضارية فالإنسان سلوكه وثقافته في تفاعل مع المؤسسة وما تقدمه من منتوجات، فالدوق الثقافي الراقي يتطلب إشباع رغبات من نوع خاص، وبذلك فهو يدفع بالمؤسسة إلى تلبية تلك الرغبات، إن تقاليد مجتمع وقيمه وفلسفة فيالحياة، ودينه كلها عناصر ينبغي احترامها، وهو يمثل بذلك فضاءا يجب احترامه وهدفا يستلزم بلوغه.

♣ العادات والتقاليد السائدة ؛

♣ المعتقدات الدينية ؛

♣ المستوى الدراسي ونسب الأمية ؛

♣ الهيئات العمالية والجمعيات.

### ج. المحيط السياسي والقانوني

يعتبر الحيز الذي تحدد فيه وتبنى عليه العلاقات بين الأفراد وبين المواطن والسلطة، حيث أن طبيعة النظام السياسي والاستقرار السياسي والقوانين التشريعية والتوجهات السياسية الداخلية والخارجية كلها قيود تبني المؤسسة على أساسها سياستها الاقتصادية.

### د. المحيط العلمي والتقني

هو مجموع المعطيات والتطبيقات التي تحث على خلق وتطوير المعارف تنجم عنها بدل مجهودات علمية من أجل البحث والتنمية العلمية. إن الاهتمام بهذا الجانب يدخل على المؤسسة أحدث التقنيات والتطبيقات الجديدة وكذلك يمكنها من التعرف على الأساليب الحديثة في التسيير ونتائج البحوث العلمية المختلفة وهو ما يدفع بالمؤسسة إلى تحسين أدائها وارتفاع مردوديتها حتى تتمكن من مواجهة المنافسة المحلية والأجنبية.

### هـ. المحيط الإيكولوجي

حيث ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بهذا العنصر وأصبح بمثابة قيد حقيقي يهدد وجود المؤسسات بأكملها حيث أن حجم التلوث الصناعي والنفايات المنتجة والصعوبة التي تجدها المؤسسات في تصريفها أصبحت تشكل مشكلا أمام المؤسسة خصوصا مع السياسات المحلية والدولية الهادفة إلى حماية البيئة من التلوث. فإذا كان هذا هو المحيط فما هي الأسباب التي تدفع إلى الاهتمام به ؟ وهي الدوافع التي جعلت المؤسسة تعطي هذه الأهمية؟ وما هي أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة.

### 3.8. أهمية دراسة المحيط

تكمن أهمية دراسة محيط المؤسسة في النقاط التالية:

- ❖ لا تعيش المؤسسة بمعزل عن العالم الخارجي فهي تنمو في وسط مليء بالعناصر التي تتفاعل معها مثل الأسواق وإدارات المؤسسات الأخرى ؛
- ❖ تنوع القيود الثقافية والاجتماعية والسياسية واختلاف العادات والتقاليد ؛



❖ تطور الأسواق الكبير وارتفاع الأذواق والاحتكاك الموجود بين الأمم؛

❖ استعمال المؤسسة لموارد المحيط المختلفة ؛

تأثر أفراد المؤسسة من عمال ومسيرين بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة بهم.

#### 4.8. آثار المحيط على المؤسسة

أ. الأثر التكنولوجي: إن الآلات والمعدات التي تستعملها المؤسسة لها من التأثير ما يسهم بدرجة كبيرة في العملية الإنتاجية ويتوقف ذلك على عدة شروط منها:

❖ مستوى تطور الآلات والمعدات؛

❖ ملاءمة التقنيات المستعملة ؛

❖ توفير قطع الغيار ؛

❖ محاولة التهرب من مشكلة التبعية في تصليح الآلات؛

❖ إن المحيط تزداد فيه حدة المنافسة لذلك وجب على المؤسسة استخدام كامل طاقاتها والحفاظ عليها.

أ. الأثر الإنساني: إن محيط المؤسسة بصفة عامة يتكون من عناصر متعددة لا نستطيع أن نرتب أهميتها في العملية الإنتاجية إلا عنصرا واحدا وهو الإنسان، إذ يلعب في هذه الحياة الدور الأول لأن كل شيء في الدورة الإنتاجية يرتبط بوجوده وقدراته وتكوينه فالعامل بمهاراته يؤثر إيجابيا في السلع التي ينتجها عن طريق الآلات والمعدات التي يعمل عليها، هذه المهارة التي يكتسبها من خلال التكوين المتواصل والتعليم الجيد.

إن الاهتمام بالإنسان كعنصر فعال في الحياة الاقتصادية معنويا وماديا سيكون له الفعالية اللازمة في عملية رفع الإنتاج فهو بذلك يساهم في رفع عملية الإنتاج، يحسن نوعية السلع، يحافظ على المعدات والأدوات. كما يساهم في التأثير على المؤسسة من

خلال ما يستهلكه من سلع وخدمات، فالثقافة الاستهلاكية لدى الإنسان تؤثر بصفة مباشرة على المؤسسة، فإذا كان الفرد يميل أكثر للسلع والمنتجات المحلية فإن المؤسسات المحلية ستلاقي صعوبات في تصريف منتوجاتها إلى حد الإفلاس والعكس صحيح فكلما كان استهلاك المواد المحلية في المستوى كلما ساهم ذلك في توسيع المؤسسة لنشاطها ومن ثم إمكانية توظيف عدد إضافي من العمال.

ب. الاستغلال العقلاني للمواد الأولية: إن التموين الغير منتظم للمواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة في عمليتها الإنتاجية يساهم بدرجة كبيرة في نسبة التعطيلات التي تقع فيها معظم المؤسسات التي لا تخطط لأجل ذلك، إذ أصبحت هذه العملية مهمة للغاية في الاقتصاديات المعاصرة، وتتوقف على مدى مهارة مسيرها إن الاستغلال العقلاني والمحكم لهذه المواد عن طريق تسيير علمي للمخزون سيكون له الأثر الإيجابي في تموين المؤسسة بما تحتاجه في الوقت المناسب.

#### 5.8. تأثير المؤسسة على المحيط

إن تواجد المؤسسة الاقتصادية داخل حيز يجعل منها عنصر يؤثر في ذلك المحيط ويتأثر به ويتفاعل مع مكوناته وذلك عن طريق ما تطرحه لهذا المجتمع من خدمات و سلع، ومن الآثار التي تخلفها المؤسسة على المحيط نجد:

أ. مناصب العمل: إن أهم المشاكل الاقتصادية التي تعاني منها المجتمعات وخاصة المتخلفة منها البطالة، فدور المؤسسات الاقتصادية تعمل حسب قدراتها على توفير مناصب عمل وبالتالي تقليص مستوى البطالة، والحالة العكسية صحيحة دائما، إذ أن إفلاس المؤسسات وتصفيتها أو عجزها جزئيا أو كليا سيؤثر على مستوى البطالة إذ أن تسريح العمال يزيد من عدد البطالين وتزداد هذه الحالة تعقيدا في المجتمع الذي يدخل إصلاحات اقتصادية على مؤسساته سواء بإعادة هيكلتها أو خصوصتها.

ب. تأثيرات جانبية: إذا ما قلصت المؤسسة من عدد بطالي المجتمع يعني ارتفاع استهلاك السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة وذلك بارتفاع كتلة الأجور التي تغير من طريقة معيشة السكان فتصبح أكثر استهلاكاً وبالتالي تصبح المؤسسة أكثر مبيعاً.

ج. التأثير الاقتصادي: تعتبر المؤسسة نواة أي اقتصاد إذ يعتبر إنشاء المؤسسات عنصراً فعالاً في تحريك عجلة الاقتصاد ككل وذلك بإنشاء مجتمعات سكنية حولها ومنشآت خدمية وغير ذلك. و من جهة أخرى فهي تساهم في عملية التكامل الاقتصادي للمجتمع وذلك عن طريق التبادل الذي ينجم عن تبادل السلع بين المؤسسات، إذ تستعمل بعض المؤسسات منتجات نصف مصنعة لمؤسسات أخرى للحصول على منتوجاتها.

#### 6.8. خصائص المحيط الخارجي للمؤسسة

يتميز المحيط الخارجي بالعديد من الخصائص قد تكون مستقرة وثابتة وقد تكون في حالة حركية وديناميكية، وتتمثل أهمها فيما يلي:

- ✓ درجة بساطة المحيط: كل مؤسسة يمكن أن تتموقع على مستوى سلم من القيم آخذة بعين الاعتبار درجة بساطة المحيط، ولهذا يمكن استخلاص حالتين:
- حالة بساطة المحيط، وهذا ما يجعله سهل، وبالتالي يشجع التركيز والعمل على تجسيد الأفكار في الواقع، والاطلاع على مجريات السوق واحتياجات الزبائن، ودراسة سلوك المستهلك ومحاولة التأثير على طريقة تفكيره وإقناعه باقتناء المنتج أو السلع؛
- أن يكون المحيط في حالة تعقيد، وهذا يتطلب متغيرات وكفاءات كبيرة من أجل التحكم فيه وبالتالي وجود أفراد أكفاء من أجل تنمية اللاتمرکز.
- ✓ درجة استقرار المحيط: يفسر عدم استقرار المحيط وبعده ودرجة وكثافة التغيرات فعندما يكون المحيط قليل التغير ينتج عن ذلك عدم تغيير في الإجراءات والقواعد

المتبناة والعكس، أي إذا كانت التغيرات كبيرة وعديدة، فهذا يتطلب إعادة تهيئة القواعد والإجراءات بصورة دائمة وبالتالي القيام بمراقبة وتعديلات فورية.

✓ درجة تجانس المحيط: فالمحيط المتجانس يشجع تجمع الوحدات على مستوى قاعدة متكاملة، فالمؤسسة أحادية النشاط تكون سوقها متجانسة، وهذا ما يدفع بها إلى تبني هيكل وظيفي أما المؤسسة متعددة الأنشطة أين كل نشاط له وسائله الإنتاجية وطرق بيع خاصة، يتطلب من المؤسسة تبني هيكل الأقسام.

✓ درجة عدائية المحيط: العدائية يمكن أن تفسر بالتهديدات المتواجدة على مستوى المحيط ففي حالة مؤسسة كبيرة تعمل في إطار احتكار تام فإن درجة العدائية تكون ضعيفة، والعكس بالنسبة للمؤسسات الصغيرة.

فالمقاولة الصغيرة والمتوسطة قد تواجه مشاكل وصعوبات في تعاملها مع المحيط الخارجي وعدم قدرة على تلبية طلباتهم وبالخصوص لما تعرف تغيرات سريعة، وعدم الاستجابة لمنتجات السوق.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- ايهاب سمير زهدي الفتح، نعمة عباس الخفاجي، ريادة الأعمال الداخلية منظور القدرات الاستراتيجية، دارالأيام، الأردن، 2015.
- بوشنافة أحمد وآخرون، متطلبات تأهيل وتنفيذ إدارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر أفريل 2006.
- بوخممخ عبد الفتاح، صندرة سايب، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة: واقع التجربة الجزائرية، المؤتمر الثاني القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن 2009.
- بلال خلف السكارنة، ريادة وإدارة أعمال المنظمات، دار المسيرة، عمان، ط 2 2010.
- جهاد عبد الله عفانة، ادارة المشاريع الصغيرة، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن 2004.
- دعاء محمد أحمد السر، درجة توافر متطلبات التعليم الريادي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تعزيزها، مذكرة ماجستير، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2017.
- طلبة صبرينة، هيئات وأدوات مرافقة إنشاء المؤسسة، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2009.

- ليث عبد الله القهوي، وبلال محمد الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، ط 1، دارالحامد للنشر، 2012.
- لخلف عثمان، " واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
- ماجدة عطية، ادارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2002.
- منذر المصري وآخرون: التعليم للريادة في الدول العربية: دراسات حالة عن الدول العربية (الأردن تونس، سلطنة عمان، ومصر) والتقارير الإقليمي التوليقي، مشروع مضترك بين اليونسكو ومؤسسة StratREAL البريطانية، مكتب اليونسكو الإقليمي بيروت، أبريل 2010.
- منظمة اليونسكو ومنظمة العمل الدولية، نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرين:تحفيز الروح الريادية من خلال التعليم للريادة في المدارس الثانوية، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت، 2006.
- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية للنشر، الجزائر، 1998.
- سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2008.
- سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر، الملتقى الوطني حول: إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 18 و19 أبريل 2012.

- سليمان بوفاسة وموسى سعداوي: أهمية المؤسسات ص وم في الحد من ظاهرة البطالة: دراسة حالة ولاية المدية / مجلة معهد العلوم الإقتصادية، العدد 2015/31 جامعة يحي فارس بالمدية الجزائر، 2006.
- عبد الله غانم، سبع حنان، و وقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، ماي 2013
- عبد الغفور عبد السلام، ادارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن 2001.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2007.
- عصام سيد أحمد السعيد إبراهيم، التعليم الريادي: مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر، مجلة كلية التربية، العدد الثامن، جامعة بور سعيد، يونيو 2015.
- العربي تيقاوي، دور حاضنات الأعمال في بناء القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج للمقاولاتية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المقاولاتية: التكوين وفرص العمل، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، أفريل 2010.
- راح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ط1 إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والأعمال، ط2 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- الجودي محمد علي، "نحو تطوير المقاولة من خلال التعليم المقاولة: دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجلفة 2015.
- محمد خثيري، ابراهيم زروقي، المقال بين التغيير والإبداع بالمؤسسة، مداخلة ضمن الندوة الدولية حول المقاولة والإبداع في الدول النامية، جامعة خميس مليانة الجزائر، 2007.
- قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2006.
- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، ريادة وإدارة الأعمال الصغيرة دار الحامد عمان، 2006.
- صندرة سايب، سيرورة إنشاء المؤسسة وأساليب المرافقة، دار المقاولة، جامعة قسنطينة الجزائر، 2010.
- مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، عالم الكتاب الحديث إريد، الأردن، 2009 ص 131.

## القوانين:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، الصادر يوم 11 سبتمبر 1996 المتضمن المرسوم التنفيذي رقم 96-96 المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
- الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 77 الصادرة في 15 ديسمبر 2001.
- الجريدة الرسمية، العدد 14، 6 مارس 2011.
- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، فرع المسيلة، 2011.



- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، ضمان المستقبل، التمويل الثاني والثلاثي  
وزارة التشغيل والضمان الاجتماعي، الجزائر، 2011
- لجنة انتقاء، اعتماد وتمويل المشاريع: تضم هذه اللجنة كافة الشركاء المحليين للجهاز  
بما في ذلك البنوك من أجل متابعة مشاريع إنشاء مؤسسات مصغرة والموافقة عليها  
بحضور الشباب أصحاب المشاريع.
- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( القانون رقم 1-18 المؤرخ في  
2001-12-12).

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, **Stratégie**, Pearson Education France, 2<sup>ème</sup>  
édition, Paris, France, 2009.
- Alain Fayolle, **Handbook of research on Entrepreneurship: What We  
Know and What We Need to Know**, Edward Elgar, Cheltenham, UK/  
Northampton, MA, USA, 2014
- Eric Michael Laviolette et Christophe Loue: **les compétences  
entrepreneuriales**, le 8<sup>ème</sup> congrès international Francophone (Cife PME):  
l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies  
entrepreneuriales, Suisse: Haute école de gestion Frigourg, 25-27  
Octobre 2006.
- European Commission, **Entrepreneurship in Higher Education**,  
Especially in Non-business Studies, Final Report of the Expert Group,  
Enterprise and Industry Directorate-General, Final version, March 2008.

- Fernando Lourenço & Oswald Jones, **Developing Entrepreneurship Education: Comparing Traditional and Alternative Teaching Approaches**, International Journal of Entrepreneurship Education, 04, 2006.
- Grever Alexandre, **Crée ou reprendre une entreprise**, édition eyrolles, 17ed, Paris France, 2013.
- Jean Lachmann, **Financer L'innovation des PME**, Economica, Paris France, 1996.
- Jean-Pierre Bechard & Jean-Marie Toulouse, **Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship**, Journal of Business Venturing, Vol 13, Issue 4, New-York, 1998.
- José C Sanchez, **University Training for Entrepreneurial Competencies: Its Impact on Intention of Venture Creation**, International Entrepreneurship and Management Journal, Vol7, Issue 2, 2011.
- Karl. H Vesper & William. B. Gartner, **Measuring Progress In Entrepreneurship Education**, Journal of Business Venturing, Vol 12, Issue 5, New-York, 1997.
- Lena Lee & Poh-Kam Wong, **Entrepreneurship education –a compendium of related issues-**, WP 2005-14, NUS Entrepreneurship Centre, National University of Singapore, Singapore, July 2005.
- Michel Coster, **Entrepreneuriat**, édition Pearson Education France , Paris France, 2009.

- Micheal Lorz, **The impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intention**, Unpublished doctoral Dissertation in Management, School of Management, Economic, Law, Social Sciences and International Affairs, University of St Gallen, Difo Druck Gmbh, Bamberg, Suisse, 2011.
- Philippe Gorre, **Le guide du création d'entreprise**, édition puits fleuri, 17 éd, France, 2009.
- Sophi Racquer, **Innovation créative**, édition professionnelle, Belgique, 2011.
- Sylvie Rousseau, **La création d'entreprise pas à pas**, édition Vuibert, Paris, France, 2012.
- Valérie Froger, **La création d'entreprise de A à Z**, édition Dunod, 2éd, Paris, 2009.

سامية خرخاش

المقاولة - ريادة الأعمال -

## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
07	مقدمة
09	الفصل الأول: الإطار النظري والفكري للمقاولة (ريادة الأعمال)
10	1. نشأة المقاولة
17	2. تعريف المقاولة
19	3. مصطلحات ذات علاقة بالمقاولة
24	4. خصائص المقاولة
25	5. مقومات الفكر المقاولة
28	6. دور المقاولة
29	7. مدخل نظري حول التعليم المقاولة
38	الفصل الثاني: الماقل
38	ماهية الماقل
47	خصائص الماقل
51	دوافع الشباب (الماقل) نحو المقاولة
56	4. التأصيل الاصطلاحي للماقل، القائد والمدير
60	5. تأثير المحيط على الماقل
63	6. الماقل وإدارة التغيير
66	7. تصنيفات الماقلين
67	8. عوامل نجاح الماقل في إدارة المؤسسة الصغيرة
68	الفصل الثالث: المرافقة المقاولة
68	1. ماهية المرافقة المقاولة
71	2. تأثيرات المرافقة المقاولة
72	3. مراحل عملية المرافقة
73	4. المرافقة المقاولة في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
89	الفصل الرابع: سيرورة إنشاء المؤسسة ومحيطها
89	1. ماهية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
92	2. مبررات التوجه نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

93	3. الأهداف المنتظرة من المؤسسات الصغيرة
94	4. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
96	5. أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
98	6. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية
102	7. مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
114	8. محيط المؤسسة
123	قائمة المراجع
131	فهرس المحتويات



نسخة خاصة بالعمولف