



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

Faculty of Humanities and Social Sciences  
Deputy Dean in charge of Post-Graduation,  
Scientific Research and External Relations

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في: 03 فيفري 2025

الرقم: ك/ك ع ا ج ن ت ب ع ع خ/2025

## مستخرج من محضر اجتماع المجلس العلمي للكلية

لجلسة يوم: 11 نوفمبر 2024

بخصوص الموافقة على الكتاب

يشهد رئيس المجلس العلمي للكلية أن الكتاب البيداغوجي المقدمة للمجلس  
العلمي للكلية في دورته العادية يوم: 2024/11/11

- للأستاذ (ة): شادي خولة
- عنوان الكتاب: المقاولاتية و التعليم المقاولاتي
- الفئة المستهدفة: طلبة السنة الثانية ماستر علوم الإعلام والاتصال كل التخصصات

تمت الموافقة عليها بعد ورود تقارير الخبرة الإيجابية.  
سلمت هذه الشهادة للمعني (ة) بطلب منه (ا) لاستعمالها في استخراج وثيقة الدروس على الخط .

رئيس المجلس العلمي







# المقاوالاتية

## والتعليم المقاوالاتي

كتاب بيداغوجي موجه لطلبة السنة الثانية ماستر علوم الإعلام والإتصال  
جميع التخصصات

د. شادي خولة

جانفي 2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

# المقاولاتية والتعليم

## المقاولاتية

كتاب بيداغوجي موجه لطلبة السنة الثانية الماستر في علوم الإعلام والاتصال

جميع التخصصات

إعداد: د. خولة شادي

أستاذ محاضر بقسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص: الاتصال المؤسسي

1446هـ / 2025م

عنوان الكتاب: المقاولاتية والتعليم المقاولاتي  
كتاب بيداغوجي موجه لطلبة السنة الثانية الماستر في علوم الإعلام والاتصال

إعداد: د. خولة شادي

تاريخ الطبع: جانفي 2025

ISBN: 978-9931-251-64-4

الإيداع القانوني: جانفي 2025

عدد الصفحات: 163 صفحة

الحجم: 17\*24

جميع الحقوق محفوظة

منشورات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة

جامعة المسيلة



كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

# الفهرس

فهرس المحتويات

7.....	مقدمة
--------	-------

الفصل الأول: مدخل إلى المقاولاتية

11 .....	تمهيد:
11 .....	المبحث الأول: ماهية المقاولاتية .....
20 .....	المبحث الثاني: الاتجاهات المفسرة للمقاولاتية .....
24 .....	المبحث الثالث: مصطلحات ذات علاقة بالمقاولاتية .....
29 .....	المبحث الرابع: الدور الاقتصادي والاجتماعي للمقاولاتية .....
31 .....	خلاصة:

الفصل الثاني: المقاو كمحرك للسيرورة المقاولاتية

33 .....	تمهيد:
33 .....	المبحث الأول: مدخل عام حول المقاو .....
40 .....	المبحث الثاني: أنواع المقاولين .....
45 .....	المبحث الثالث: مميزات وخصائص المقاو .....
48 .....	المبحث الرابع: المقاو وإدارة التغيير وإدارة المؤسسة .....
53 .....	خلاصة:

الفصل الثالث: و اقع المقاولاتية في الجزائر

55 .....	تمهيد:
56 .....	المبحث الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة في الجزائر .....
60 .....	المبحث الثاني: خصائص المؤسسات (م ص م) وتصنيفها في القانون الجزائري .....
66 .....	المبحث الثالث: أجهزة الدعم وهيئات المرافقة في الجزائر .....
75 .....	المبحث الرابع: تحديات ومعوقات المقاولاتية وإنشاء (م ص م) في الجزائر .....
82 .....	خلاصة:

الفصل الرابع: التعليم المقاولاتي كآلية لتعزيز الروح المقاولاتية

84 .....	تمهيد:
84 .....	المبحث الأول: ماهية الروح المقاولاتية .....
88 .....	المبحث الثاني: ماهية التعليم المقاولاتي .....
93 .....	المبحث الثالث: إستراتيجيات التعليم المقاولاتي .....
96 .....	المبحث الرابع: المرافقة كنشاط اتصالي .....
108 .....	خلاصة:

الفصل الخامس: المؤسسات الناشئة Startup

110.....	تمهيد:
111.....	المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة.....
114.....	المبحث الثاني: دور وأهمية المؤسسات الناشئة وخصائصها.....
119.....	المبحث الثالث: أنواع المؤسسات الناشئة.....
121.....	المبحث الرابع: التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الناشئة في الجزائر.....
126.....	المبحث الخامس: مراحل إنشاء مؤسسة ناشئة أو مشروع مقولاتي.....
132.....	خلاصة:

الفصل السادس: الإبداع والابتكار لتعزيز الفكر المقاولاتي

134.....	تمهيد.....
134.....	المبحث الأول: مدخل للإبداع.....
139.....	المبحث الثاني: مدخل للابتكار.....
147.....	المبحث الثالث: العلاقة بين الإبداع والابتكار المقاولاتي.....
149.....	المبحث الرابع: مستويات الابتكار في المؤسسة.....
152.....	خلاصة.....
153.....	خاتمة:
155.....	قائمة المراجع باللغة العربية:

# المقدمة



## مقدمة:

عرف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السنوات الأخيرة حركية ملحوظة ميزها ارتفاع عدد التنظيمات، وتعدد نشاطاتها في القطاعين العام والخاص في مجال السلعي والخدمات، ويأتي ذلك استجابة للدور الريادي الذي تلعبه هذه المؤسسات في ترقية اقتصاديات الدول من خلال خلق ثروات اقتصادية واجتماعية.

حيث أصبح موضوع المقاولاتية وإنشاء المؤسسات يحتل حيزا كبيرا من اهتمام مختلف الدول والحكومات، خاصة مع تزايد المكانة التي تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات مختلف الدول. وتعد المقولة اليوم من بين الحقول الدراسية الواعدة والتي أصبح يخصص لها حيز هام من الدراسة والبحث والتي تعتبر رافدا هاما للتنمية بفضل أدائها الفعال وقدرتها على التكيف مع مستجدات بيئة الأعمال.

كما يعتبر المورد البشري أحد أهم عوامل نجاح المشاريع المقاولاتية، فالمقاول والقائد هو الركيزة الأساسية في إنشاء وتنمية هذه الأخيرة، وامتلاكه لمجموعة من المواصفات والقدرات والمهارات التي تمكنه من تحمل مخاطر إنشاء مثل هذه المشاريع والوصول بها إلى الاستقرار والتوسع.

لذا اتجهت الجزائر كباقي دول العالم نحو تشجيع إنشاء المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تفعيل الاقتصاد المحلي وتنشيطه، ذلك بدعوة الشباب وتشجيعهم على دخول عالم الأعمال الريادية، وانفتاحه على تجارب الآخرين من مختلف البلدان، حيث يعد اعتماد التوجه

المقاولاتي وسيلة لتشجيع إنشاء مثل هذه المؤسسات، والتي بدورها تتطلب جانبا كبيرا من الإبداع والابتكار خلال مختلف مراحل القيام بالعمل المقاولاتي. وهذا من خلال مساهمة مختلف هيئات وآليات الدعم المقاولاتي والمتمثلة في أجهزة الدعم والحاضنات الأعمال في تحقيق إنشاء واستمرارية الأعمال المقاولاتية وتطويرها.

بالإضافة إلى اعتبار أن المؤسسات الناشئة أحد أهم التوجهات الجديدة والحديثة في الكثير من الدول خاصة المتقدمة منها، حيث تسمح لأصحاب الأفكار بتجسيد أفكارهم الإبداعية. تسعى الدولة الجزائرية إلى دعم النشاط المقاولاتي باعتباره مسارا حيويا يساهم في تسريع وتيرة عجلة التنمية وخلق فرص عمل ومحاولة استغلال المهارات والطاقات الإبداعية للشباب من خلال اعتماد إستراتيجيات خاصة بقطاع التعليم العالي، وذلك بإدراج مقاييس خاصة بتدريس المقاولاتية في الجامعات الجزائرية، والتوجه نحو تبني الفكر والتعليم المقاولاتي في العديد من التخصصات الجامعية من أجل تكوين جيل مبتكر يتمتع بتوليد أفكار إبداعية وإبتكارية وتوجيهه لمجال إنشاء المؤسسات الناشئة على شكل مشاريع مقاولاتية تمكنهم من الولوج إلى عالم الشغل وخلق فرص عمل.

ويهدف هذا الكتاب البيداغوجي الموجه لطلاب الجامعة خاصة طلبة الماستر لكل التخصصات، تماشيا مع سياسة الوزارة الوصية حول أهمية المقاولاتية من خلال تعريف الطالب أبجديات التعليم المقاولاتي بحيث تناول مجموعة من الجوانب تتعلق بالفكر المقاولاتي من أجل خلق ثقافة روح المبادرة الفردية، وكذا تطوير مهارات التفكير الريادي لديهم وتشجيعهم على التوجه نحو إنشاء مؤسسات ناشئة وإدارة المشاريع الخاصة وبناء جيل جديد من رواد الأعمال

القادرين على الابتكار وتحقيق النجاح وخلق فرص عمل. حيث نسعى من خلاله إلى مجموعة من النقاط تمثلت فيما يلي:

- تنمية التفكير الريادي لدى الطلبة وتحفيزهم على الإبداع والابتكار من خلال تحفيزهم على التفكير بشكل مبتكر وإيجاد حلول للمشاكل؛
- تعليم ريادة الأعمال وتدريبهم على المهارات الأساسية للمقاول؛
- توفير تعليم يربط بين النظرية والممارسة لفهم بيئة الأعمال بشكل أفضل مما يعزز فرص العمل وإطلاق مشاريع خاصة بهم؛
- مساعدة الطالب على بناء شبكة علاقات من خلال الأنشطة الجامعية والمشاريع المشتركة التعرف أصحاب الأعمال والمستثمرين؛
- تعليم الطلاب كيفية إنشاء مشاريع تخدم المجتمع وتساهم في تطوير الاقتصاد؛
- إبراز مجمل التحديات والصعوبات التي تواجه الطلبة في مشاريعهم المقاولاتية وإنشاء مؤسساتهم.

# الفصل الأول

## مدخل إلى المداولاتية



## الفصل الأول: مدخل إلى المقاولاتية

### تمهيد:

لقد عجلت التغيرات والتحولات السريعة للاقتصاد العالمي إلى بروز المشاريع الصغيرة والمتوسطة كوسيلة لدفع وتيرة التنمية، عن طريق المشاريع المقاولاتية باعتبارها القاطرة الأمامية لها، محدثة بذلك نهضة اقتصادية واجتماعية، ومؤدية إلى نمو سليم في الاقتصاد الوطني ومواجهة المنافسة العالمية، إلا أن رهان نجاح مثل هذه المشاريع مرتبط بالمهارات المقاولاتية المتوفرة لدى المقاول نفسه.

فالمقاولاتية هي مفهوم يشير إلى القدرة على إنشاء وإدارة المشاريع أو الأعمال التجارية والمؤسسات الناشئة بشكل مستقل، وهذا لأهميتها في المجتمعات لكونها ظاهرة تنظيمية. وسنتناول في هذا الفصل مجموعة من المحاور تدرج تحتها مجموعة من العناصر منها مدخل مفاهيمي للمقاولاتية ومحاولة معرفة الاتجاهات المفسرة لهذه الظاهرة، إضافة إلى أهم المصطلحات ذات العلاقة بمصطلح المقاولاتية، مع التعرّيج على الدور الاقتصادي والاجتماعي للمقاولاتية.

### المبحث الأول: ماهية المقاولاتية

#### المطلب الأول: مفهوم المقاولاتية

لقد تعددت التعاريف ذات العلاقة بمفهوم وطبيعة المقاولاتية مع وجود كثير من التقارب فيما بينها من حيث المعنى العام والمحتوى.

المقاولاتية "Entrepreneurship" لغة هي كلمة إنجليزية الأصل تم اشتقاقها من الكلمة الفرنسية " Entrepreneur " وقد ترجمت من طرف الكنديين "

Entrepreneuriat " إلى اللغة الفرنسية، والمقاولاتية تعني حاول، بدأ، خاض، وتتضمن فكرة التجديد والمغامرة.<sup>1</sup>

تعرف المقاولاتية على أنها عبارة عن السيرورة التي تبدأ بفكرة وتنتهي بعرض منتج جديد ذو قيمة في السوق وبين اثنين المغامرة بالجمع والتنسيق بين مختلف الموارد المتوفرة وخوض كافة المخاطر المترتبة عن هذه العملية، وبما أن السيرورة هي التجديد سواء المنتج المادي أو الفكري (الطرق والمناهج) أو اكتشاف موارد جديدة، فتتطوي المقاولاتية على مبدأ الإبداع.<sup>2</sup>

كما تعرف على أنها " الفعل الذي يقوم به المقاول والذي ينفذ في سياقات مختلفة وبأشكال متنوعة، فيمكن أن يكون عبارة عن إنشاء مؤسسة جديدة بشكل قانوني، كما يمكن أن يكون عبارة عن تطوير مؤسسة قائمة بذاتها.<sup>3</sup>

ويعرفها Allain Fayolle على أنها: " حالة خاصة يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية لها خصائص تتصف بعدم التأكد أي تواجه الخطر والتي تدمج فيها أفرادا ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة تتخصص بتقبل الغير وأخطار مشتركة والأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي ". ويمكن أن ترتبط هذه الحالات بما يلي:<sup>4</sup>

- 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 مستقبليين أو مؤسسات؛

<sup>1</sup> حمزة لفقير، دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الأفراد. مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، مجلد 1، الجزائر، 2015، ص، 119

<sup>2</sup> حياة مراح، إشكالية المقاول الجزائري الجديد. ج 1، العدد 3، مجلة دراسات اجتماعية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات العلمية، الجزائر، جانفي 2010، ص، 26.

<sup>3</sup> HERNANDEZ(E.Z), L'entrepreneuriat : approche théorique, Edition L'Harmattan, paris, 2001,p,13

<sup>4</sup> FAYOLLE(A), le métier de créateur d'entreprise, Editions d'Organisation,Paris,2003,p,16.

- تطوير وإدارة بعض المشاريع الخطيرة في المؤسسة؛
  - القيام بتسيير بعض الوظائف أو المسؤوليات داخل المؤسسات.
- ويعرفها أيضا على أنها عبارة عن مصطلح يغطي التعرف على فرص الأعمال من طرف الأفراد أو منظمات ومتابعتها وتجسيدها. وفي هذا التعريف يشير إلى أن المقاولاتية تعتمد على استغلال الفرص المتاحة.
- وتعني المقاولاتية عملية الاستحداث أو البدء في نشاط معين، كما تعني تحقيق سبق في قطاع معين. والمقاول هو الذي يبتكر شيئا جديدا بشكل كلي وشمولي.<sup>1</sup>
- ويقصد بالمقاولاتية في إدارة الأعمال ذلك النشاط الذي ينصب في إنشاء مشروع أعمال جديد وإدارة الموارد بكفاءة. فهي تنصب على كل ما هو جديد ومتميز.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف المقاولاتية

تختلف الوظيفة الأساسية للمقاولاتية حسب طبيعتها، بل حسب وجهة النظر داخلها، أي وجهات نظر المساهمين والعمال والإدارة والنقابات، من بين الأهداف التي تمارسها المقاولاتية، يمكن الإشارة إلى ما يلي:<sup>2</sup>

- خدمة السوق: ويأتي بإنتاج سلع وخدمات متطابقة للطلب الفعلي، فلا يمكن للمقاول أن تصمد في المناخ الاقتصادي السائد إلا باعتبار خدمة السوق من المهام المركزية.
- تحقيق المكاسب المالية وتعظيم الربح: الحصول على الأرباح المالية وتعظيم الربح يعتبر بالنسبة للمقاولاتية أهم هدف يسعى إلى تحقيقه.

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة - مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز. دار الشروق، الأردن، ص، 47

<sup>2</sup> حمزة لفقير، مرجع سابق، ص 120.

ويرى الكثير من الاقتصاديين أن الربح هدف مشروع لأن المنظم يتحمل المخاطرة، وبالتالي فإن الربح هو بمثابة مقابل مالي للمخاطرة، كما أن كل مساهم في المقولة يحفز للحصول على نسب من الربح الموزع بينهم.

• تعظيم المنفعة الاجتماعية: بالإضافة إلى تعظيم الربح، ينتظر المقاول تعظيم المنفعة الاجتماعية وذلك عن طريق تحسين وضعية المجتمع.

حيث تمثل المسؤولية الاجتماعية للمقولة دورا بارزا في الحفاظ على البيئة وتحسين العمل واحترام الحقوق الأساسية للإنسان.

وتتمثل أهمية المقاولاتية في ما يلي: <sup>1</sup>

- ✓ الرفع من مستويات الإنتاج؛
- ✓ زيادة العائدات الناتجة عن نشاط المؤسسات الجديدة التتيم إنشاؤها؛
- ✓ تجديد النسيج الاقتصادي من خلال تعويض المؤسسات الفاشلة إعادة التوازن للسوق؛
- ✓ تشجيع الابتكار عن طريق إنشاء مؤسسات مبتكرة جديدة يمتد تأثيرها ليشمل حتى المؤسسات القائمة التي تجد نفسها مضطرة إلى التكيف مع التغيرات الحاصلة من أجل تعزيز قدراتها التنافسية بما يضمن بقائها في الأسواق؛
- ✓ وسيلة لإعادة الإدماج الاجتماعي للعمال الذين فقدوا مناصب عملهم نتيجة أسباب اقتصادية خارجة عن نطاقهم؛
- ✓ تشكل متنفسا يسمح للمقاولين بالخروج من نموذج العمل المأجور الذي سيطر على أذهان واللجوء إلى العمل الحر؛

---

<sup>1</sup> حمزة لفقيير، مرجع سابق، ص 121.



- ✓ تشجيع المبادرة الفردية وازدهارها في أي مجتمع يتطلب العمل على غرس الرغبة في المبادرة ونشر روح المقاولاتية بين أفرادها؛
- ✓ المؤسسات الحديثة أصبحت تشجع على الحس المقاولاتي على جميع مستويات المؤسسة.

### المطلب الثالث: الأشكال المختلفة للمشاريع المقاولاتية

إن إقامة إنشاء مشروع مقاولاتي يمكن أن يتخذ عدة أشكال، الأولى تأسيس مؤسسة جديدة وإقامتها من البداية والاستمرار في إدارتها وتطويرها حتى تصبح مؤسسة متوسطة الحجم، ولما لا مؤسسة كبيرة، أما الطريقة الثانية فهي شراء مؤسسة قائمة من الآخرين، وأخيرا هناك إمكانية اللجوء إلى المقاول الداخلية ويقوم المقاول بالفاضلة بين مختلف هذه الحالات وذلك بعد الإطلاع على خصائصها: <sup>1</sup>

**أولاً: إنشاء مؤسسة جديدة:** تعتبر إنشاء مؤسسة جديدة عملية معقدة وغير متجانسة، تختلف دوافعها من مقاول إلى آخر، فهناك من تتبلور لديه الفكرة عبر الزمن وبعد دراسة مختلف الاحتمالات والبدائل يقوم باتخاذ قرار إنشاء مؤسسة خاصة. والقيام بإنشاء مؤسسة جديدة قد يتخذ عدة أشكال منها:

أ. إنشاء مؤسسة من العدم La Création Ex-Nihilo : إن إنشاء مؤسسة من العدم ليس بالأمر السهل حيث تحتاج هذه المؤسسة إلى وقت كبير حتى تتمكن من إطلاق منتجاتها وخدماتها في السوق وإقناع المستهلكين، ولذا يجب على المقاول تحديد احتياجات المؤسسة بدقة خاصة المالية منها كما أن عملية إنشاء المؤسسة تتطلب الكثير من العمل والجهد، بالإضافة إلى توخي الدقة والحذر في تحديد الأخطار المحتملة.

---

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص، 52.

ب. إنشاء مؤسسة عن طريق التفريغ La Création par Essaimage: في هذه الحالة يقوم الأجراء من خلال الدعم المقدم ل هم من طرف المؤسسات التي يعملون لصالحها، بإنشاء مؤسساتهم الخاصة والمستقلة، إن هذه الطريقة تسمح للعمل بإنشاء مؤسسته الخاصة أو بشراء مؤسسة موجودة بشكل مستقل عن المؤسسة الأصلية التي يغادرها والتي تقدم له بالمقابل أشكال مختلفة من الدعم والمرافقة وذلك بهدف التقليل من أخطار الفشل.

ج . الحصول على امتياز La Création En Franchise: يعتبر الامتياز صيغة مهمة من أشكال إنشاء المؤسسات الجديدة إذ عرف تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة خاصة بعد التأكيد على حقوق الملكية في الدول المختلفة يمثل الامتياز نظاما تسويقيا يحتوي على اتفاقات قانونية تعطي الحق للمرخص له والمسمى أيضا الطرف الحاصل على الامتياز بقيادة عمل يملكه وفق شروط وفترة متفق عليها من الجهة المانحة لترخيص الامتياز.

د. إنشاء الفروع La Création de Filial: في هذه الحالة يعمل المقاول لصالح مؤسسة قائمة توكل له مشروعا ذو طبيعة مقاولاتية، والأخطار الشخصية التي يتحملها المقاول في مثل هذه الحالة جد محدودة وفي المقابل يحظى هذا الأخير بامتيازات مثل تلك الامتيازات الممنوحة للإطارات والمدراء.

ثانيا: شراء عمل قائم La reprise d'entreprise: إن شراء مؤسسة قائمة يختلف عن إنشاء مؤسسة جديدة لأن المؤسسة موجودة في الأساس ولا حاجة لإنشائها، في هذه الحالة يمكن الاعتماد على ما تمتلكه المؤسسة من إمكانيات في الحاضر على تاريخها السابق وأيضا على هيكلها التنظيمي مما يقلل من درجة عدم اليقين ومستوى الخطر وفي هذا النوع من النشاط نميز تواجد حالتين هما:

أ. شراء مؤسسة في حالة جيدة: في هذه الحالة تكمن الصعوبة في كيفية الحصول على معلومات تتعلق بوجود مؤسسة في صحة جيدة للبيع ومن ثم يجب على المقاول امتلاك موارد مالية معتبرة كافية لشرائها خاصة أن سعر السوق لهذه المؤسسات قد يكون مرتفعاً ومن الضروري أيضاً امتلاك المهارات الجيدة وتجربة ناجحة في التسيير.

ب. شراء مؤسسة تواجه صعوبات: في هذه الحالة يجب أن يكون المقاول على دراية بالالتزامات القانوني التي تقع على عاتقه نتيجة امتلاك علاقات طيبة مع المتعاملين الأساسيين في القطاع يعتبر شرطاً أساسياً لنجاح في هذه العملية وتتطلب أيضاً ضخ أموال كثير فيها حتى تتمكن من معاودة نشاطها والوصول إلى حالة الاستقرار وتتطلب أيضاً امتلاك معرفة وخبرة جيدتين في التعامل مع حالات الأزمات و العمل بسرعة من أجل إعادة بناء الثقة مع الموظفين، الزبائن، الموردين و مختلف الشركاء.

### ثانياً: المقاولاتية الداخلية L'intrapreneuriat

لقد تزايد اهتمام المؤسسات كثيراً بهذا النوع من النشاطات خاصة في ظل التغيرات الكبيرة التي يشهدها محيطها والتي يصعب التحكم فيها، فمن خلال المقاولاتية الداخلية والتي تعني تنظيم المشاريع داخل المنظمات القائمة، تستطيع المؤسسة مواكبة هته التطورات والتكيف معها بشكل سريع، كما يمكنها أيضاً العمل على تطوير وتنويع منتجاتها بشكل دائم ومستمر عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار.

و من أجل تطوير المقاولاتية الداخلية يجب توفر مجموعة من الشروط تتلخص فيما يلي:

✓ تشجيع التجربة والعمل على خلق جو يسمح بوقوع الخطأ والفشل داخل المؤسسة؛

- ✓ يجب على المؤسسة توفير الموارد الضرورية للمشاريع الجديدة وتسهيل عملية الحصول عليها؛
- ✓ يجب تشجيع العمل الجماعي المنظم حيث يعمل الأفراد المتخصصون في مجال السلعة الجيدة معا بعض النظر عن الدائرة التي يعملون فيها؛
- ✓ يحتاج المقاول الذي يعمل لصالح مؤسسة ما إلى أن يكافأ بشكل جيد على كل جهد و طاقة التي يبذلها في تطوير المشروع الجديد؛
- وبدون دعم الإدارة العليا للمشروع القائم ماديا ومعنويا لا يمكن توفر بيئة مناسبة للمقاولات الداخلية.

#### المطلب الرابع: خصائص المقاولاتية

تتميز المقاولاتية بمجموعة من الخصائص يمكن ذكرها كالتالي:<sup>1</sup>

- هي عملية إنشاء مؤسسة غير نمطية تتميز بالإبداع سواء من خلال تقديم منتج جديد أو طريقة جديدة في عرض منتج أو خدمة ما أو طريقة جديدة في التسويق والتوزيع؛
- ارتفاع نسبة المخاطرة لأنها تقدم الجديد وما يرافقها من عوائد مرتفعة في حالة نفاذ المنتج أو الخدمة الجديدة في السوق؛
- تحقيق أرباح احتكارية ناجحة عن حقوق الابتكار التي تظهر في المنتج أو الخدمة المعروضة بالسوق مقارنة بالمؤسسات النمطية التي تقدم منتجات وخدمات عادية؛

<sup>1</sup> توفيق خذري، الطاهر بن حسين، المقاولاتية كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - المسارات والمحددات- الملتقى الوطني الأول حول : واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة محمد حمدة لخصر ، الوادي، يومي 05-06 ماي 2013، ص، 05



- مهد المبادرة الفردية التي تمنح المقاول القدرة على تحقيق أفكاره ورؤيته وتسيير مؤسسته بشكل مباشر ومستقل عن تدخل الشركاء كما يحدث في الغالب في المؤسسات النمطية الأخرى.

### المطلب الخامس: نشأة المقاولاتية

إن المقاولاتية ليست وليدة اليوم، إلا أنها ظاهرة متجددة تحمل في طياتها أفكار وتصورات المبدعين في كل عصر لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية لنجاح الأعمال والمشروعات الكبيرة أو المتوسطة أو الصغيرة. تعود جذور المقاولاتية إلى نظرية احتكار الغلة " oligopoly theory " حيث لم يكن بمقدور المقاول سوى حساب الكميات والأسعار للسلع التي سوف ينتجها ويتخذ قرارا مناسباً بشأنها<sup>1</sup>

كما تأثرت المقاولاتية أثناء تطورها بالمدارس الفكرية المختلفة:<sup>2</sup>

فقد ساهم رواد المدرسة الكلاسيكية بنصيب وافر في تفسير السلوك المقاولاتي، ويرجع الفضل إلى ريتشارد كانتلون Richard Cantillon في إدخال مصطلح المقاولاتية إلى النظرية الاقتصادية من خلال اعتبار المقاولاتية ارتفاع أو انخفاض الأسعار مستقبلاً، بينما أشار فرانسيس وولكر Francis إلى أن المقاولاتية تتمثل في القدرات الإدارية التي يمتلكها المقاول وتساعد في جني الأرباح. أما المدرسة الاقتصادية اعتبرت المقاول عنصراً من عناصر الإنتاج، حيث أشار ألفريد مارشال " Alfred Marshal " إلى أن المقاولاتية أحد تكاليف الإنتاج، بينما يشير شولتز " Schultz " المقاول هو من له القدرة على التعامل مع ظروف عدم التوازن.

<sup>1</sup> إبراهيم بدران، الريادية. ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص26.

<sup>2</sup> مبارك مجدي عوض، الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج. عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009، ص26.

وقد ركزت المدرسة النمساوية على اعتبار المقاولاتية مرادف للإبداع والابتكار، حيث أشار " Josef Schumpeter " جوزيف شومبيتتر إلى أن المقاول هو المبدع الذي يقدم ابتكارا تقنيا غير مسبوق .

ويعد آرثر " Arther " رائد مدرسة جامعة هارفارد وأول من أسس مركزا لمقاولاتية الأعمال سنة 1948 م، فقد أشار إلى أن المقاولاتية تتحقق من إنشاء منظمات الأعمال والاستثمار فيها للتنمية وتطوير الاقتصاد الوطني.

أما رواد المدرسة الحديثة فقد أسهموا بنصيب وافر في تطوير مفهوم المقاولاتية فقد أشار كل من ماكلياند " Maclelland " ودركر "Drucker" ومنتربرغ "Mintzberg" وروبرت هزبرج "Robert" Hezberg " إلى المقاولاتية باعتبارها تمثل الحاجة إلى الانجاز وتعظيم الفرص والإبداع والابتكار، وإنشاء منظمات الأعمال والمخاطرة وتكوين الثروة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الاتجاهات المفسرة للمقاولاتية

أصبحت المقاولاتية مفهوم شائع الاستعمال ومتداول بشكل واسع في معظم البلدان، ومحور أساسي للتطور، ونمط حياة جذاب يمكن الأفراد من تحقيق ذواتهم ويصبحوا أكثر استقلالية ومستوى معيشي أفضل. نظرا لاستعمال مصطلح المقاولاتية في عدة مجالات مختلفة، فلا نجد تعريفا واحدا يشملها فهناك عدة مداخل لتعريفها.

#### المطلب الأول: المقاولاتية كظاهرة تنظيمية

هذا الاتجاه والذي يتزعمه Gartner يعتبر أن المقاولاتية هي عملية إنشاء منظمات جديدة، وحتى يتسنى لنا فهم هذه الظاهرة يتوجب علينا دراسة العملية التي

<sup>1</sup> مبارك مجدي عوض، التربية الريادية والتعليم الريادي. عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2011، ص، 98.

تؤدي إلى ولادة وظهور هذه المنظمات، بمعنى آخر مجموع النشاطات التي تسمح للفرد بإنشاء مؤسسة جديدة<sup>1</sup>.

فحسب هذا الاتجاه تشمل المقاولاتية مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقاول بتجنيد وتنسيق الموارد المختلفة من معلومات، موارد مالية، بشرية..، وذلك من أجل تجسيد فكرة في شكل مشروع مهيكّل وأن يكون قادراً على التحكم في التغيير ومسايرته من خلال أنشطة مقاولاتية جديدة<sup>2</sup>.

كما يرى هذا الاتجاه أيضاً أن عملية إنشاء مؤسسة جديدة هي ظاهرة تنتج عن التأثير المتبادل للعديد من العوامل المختلفة مثل الأفكار، الخبرة، والتي يصبح لها معنى بواسطة تنظيم جديد، ويركز "Gartner" أساساً على مسألة ظهور هذه المنظمة وكيف تتمكن هذه الأخيرة من البروز والتحول إلى كيان موجود حقا بعدما كانت مجرد فكرة، ويشيد أيضاً بقدرة المقاول الكبيرة على تحويل الأحلام أو الرؤية إلى حقيقة ملموسة مجسدة في شكل مشروع جديد<sup>3</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف المقاولاتية حسب هذا الاتجاه بأنها عملية إنشاء لمؤسسة من خلال تجسيد فكرة في مشروع.

### المطلب الثاني: المقاولاتية استغلال للفرص

حسب هذا الاتجاه يعرف Shane و Venkatarman المقاولاتية بأنها العملية التي يتم من خلالها اكتشاف وتأمين واستغلال الفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية. والفرصة حسب Casson تعني الحالات التي تسمح بتقديم منتجات، خدمات ومواد أولية جديدة، بالإضافة أيضاً إلى إدخال طرق جديدة في

<sup>1</sup> Alain Fayolle, **Entrepreneuriat**, Dunod, Paris, 2004, p29.

<sup>2</sup> Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, **Les compétences entrepreneuriales**. Définition et construction d'un référentiel, communication au séminaire l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, Suisse, 25, 26, 27 octobre 2006, p3.

<sup>3</sup> Thierry Verstraete et Alain fayolle, **Paradigme et entrepreneuriat**, revue de l'entrepenurial, vol4, n1, 2005, p37.

التنظيم، وبيعها بسعر أعلى من تكلفة إنتاجها، ويتم ذلك عن طريق المقاول الذي يعتبر شخصا قادرا على اكتشاف موارد غير مثمّنة والتي قوم بشرائها وتنظيمها من أجل إعادة بيعها في شكل سلع ومنتجات مثمّنة بشكل أفضل من طرف المستهلكين، وتفتن المقاول لمثل هذه الفرص يولد لديه رؤية مقاولاتية تدفعه لإنشاء مؤسسة بهدف استغلالها . كما يوجد أيضا حسب Drucker مصادر أخرى للفرصة والتي تتمثل في :<sup>1</sup>

- ❖ الفرص المتواجدة في الأسواق كثرة لعدم الكفاءة الناتجة عن تناظر المعلومة، أو عن عدم امتلاك التكنولوجيا اللازمة لتلبية الحاجات غير المشبعة؛
- ❖ الفرصة الناتجة عن التغيرات الخارجية في المجالات الاجتماعية، السياسية، الديموغرافية والاقتصادية؛

❖ الفرص الناتجة عن الابتكارات والاكتشافات والتي تولد أيضا معارف جديدة. ومن خلال ما سبق يمكن أن تعرف المقاولاتية حسب هذا الاتجاه بأنها استغلال للفرص التي تسمح بتجسيد مشروع.

### المطلب الثالث: المقاولاتية ازدواجية بين الثنائية (الفرد - خلق القيمة)

حسب هذا الاتجاه أو المنظور تتمحور المقاولاتية حول دراسة العلاقة التي تربط بين الفرد والقيمة التي أنشأها، ويتزعمه "Bruyat" فبالنسبة إليه يتمثل الموضوع العلمي المدروس في مجال المقالة في الثنائية الفرد وخلق القيمة.<sup>2</sup> والثنائية هنا عبارة عن مبدأ اقترح من طرف Morin وهو يندرج ضمن ديناميكية للتغيير ويعرف من منظورين، الأول ينطلق من الفرد ويعتبره الشرط الأساسي في خلق القيمة فهو العامل الرئيسي في

<sup>1</sup> Karim Messeghem, **L'entrepreneuriat en quête de paradigme**: apport de l'école autrichienne, le congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, Suisse, 25-27 octobre, 2006, p5.

<sup>2</sup> Alain Fayolle, **Entrepreneuriat**, Op.cit., pp 29,30.

الثنائية إذ يقوم بتحديد طرق الإنتاج، سعته وكل التفاصيل المتعلقة بالقيمة المقدمة، وبالتالي المقاول هو ذلك الشخص أو المجموعة في صدد خلق قيمة كإنشاء مؤسسة جديدة مثلا، والذي بدونه لم يكن لهذه القيمة أن تقدم.

أما المنظور الثاني فهو يعتبر أن خلق القيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها هذا الفرد، تؤدي إلى جعل هذا الأخير مرتبطا بالمشروع الذي أنشأه إلى درجة أنه يصبح معرّفا به، وتحتل القيمة التي قدمها مكانة كبيرة في حياته، كما أنها تؤثر بشكل كبير عليه، إذ تدفعه لتعلم أشياء جديدة، لتعديل شبكة علاقاته بما يتماشى مع متطلباته، وهي قادرة حتى على تغيير صفاته وقيمه، وعندما يقوم الفرد بإنشاء مؤسسة أو تقديم ابتكار ما فاته بالمقابل يصبح مقيدا بالمشروع الذي أقامه. أما عن القيمة المقدمة فهي تتمثل في مجموع النتائج التقنية، المالية والشخصية التي تقدمها المنظمة والتي تولد رضا المقاول والأطراف الفاعلة أو المهتمة.<sup>1</sup>

يمكن اعتبار أن هذه الاتجاهات الثلاث متكاملة حيث لا يكفي أي اتجاه لوحده لتعريف المقاولاتية، وبصفة عامة يمكن تعريفها كالتالي: المقاولاتية هي مجموعة النشاطات التي يتم من خلالها إنشاء مؤسسة ذات طابع تنظيمي من خلال استغلال الفرص المتاحة من طرف فرد يتمتع بخصائص معينة من أجل تجسيد فكرة مبدعة وبالتالي خلق قيمة. ومنه فإنه يجب توفر ثلاث عناصر أساسية في المقاولاتية هي:<sup>2</sup>

- المقاولاتية الذين لن يكون هناك إبداع من دونهم؛
- البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة المثالية، الإبداع، التحوط للفشل، التحوط للغموض، الرقابة الداخلية؛
- البعد البيئي المرتبط بالتنوع في الأسواق؛

<sup>1</sup> Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, Op.cit., p 3.

<sup>2</sup> زايد مراد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 08/07/06. أفريل 2010 ص: 07.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد الجوانب الرئيسية للمقاولاتية كما يلي:

- هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة؛
- تخصيص الوقت الجهد والمال؛
- تحمل المخاطر المختلفة الناجمة عن المخاطرة؛
- الحصول على العوائد الناجمة عن المخاطرة.

### المبحث الثالث: مصطلحات ذات علاقة بالمقاولاتية

لطالما ارتبط مصطلح المقاولاتية بمصطلحات أخرى لها صلة وطيدة بموضوع المقاولاتية سنحاول أن نذكر منها التالي:

#### المطلب الأول : الثقافة المقاولاتية

هو مفهوم يخضع لتأثير المحيط وبعض العوامل الخارجية، حيث تعرف الثقافة بشكل عام على أنها:

- التلاؤم أو التوافق مع العوامل المحيطة، وتتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها، وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة
- مجموعة القيم المشتركة المتقاسمة بين أطراف والتي يستعملونها في التعاملات والتبادلات.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> مفيدة يحيوي ، إنشاء مؤسسة والمقاولاتية : هل هي قضية ثقافة. مداخلة في الملتقى الدولي حول : المقاولاتية، التكوين وفرص العمل، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص، 10، . أيام أبريل 06 /07/ 2010

من خلال ما سبق يمكن تعريف ثقافة المقاولاتية على أنها: مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة جديدة، 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 ثلاث أماكن يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة هي: العائلة، المدرسة، المؤسسة<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: روح المقاولاتية

لقد ازداد اهتمام الباحثين بدراسة روح المقاولاتية نظرا لأهميتها الكبيرة في تدعيم وتشجيع المقاولاتية، وكون أن المصطلح مازال محل البحث لم يتم التوصل إلى اتفاق حول إيجاد تعريف موحد وشامل لروح المقاولاتية. وحسب التعريف المقدم من مجموعة من المختصين في الاتحاد الأوروبي المكلفين بتدريس المقاولاتية، يجب أن لا تنحصر روح المقاولاتية 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 لا يجب حصر روح المقاولاتية في مجموعة الوسائل والتقنيات التي تسمح بالانطلاق في نشاط تجاري لأنها تتعلق قبل كل شيء بالمبادرة والعمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلقاسم ماضي، عبير حفيفي، ثقافة المؤسسة والمقاولاتية. مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة، بسكرة، الجزائر. 8/7 أفريل 2010، ص، 25.

<sup>2</sup> Anne-Françoise Lambert, Jean Donnay et autres, Réalisation d'une boîte à outils pédagogique qui contribuent au développement de l'esprit d'entreprendre à l'attention des enseignants et étudiants de l'enseignement secondaire, Mai, 2005, p 16. Sur le site : [www.freefondation.be](http://www.freefondation.be) (25/12/2019).

إذن روح المقاولاتية هي عبارة 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.

### المطلب الثالث: العملية المقاولاتية

لقد تم تقديم مفهوم المقاولاتية 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 المقاولاتية بأنها القدرة على تعريف وتقييم الفرص، ثم تطوير خطة المشروع المناسبة، ومن ثم تحديد الموارد اللازمة أو المطلوبة لبناء وإدارة المشروع المنبثق. فهذه الأنشطة والإجراءات لا بد وأن تتولد مع انطلاقة أي منظمة ريادية أو مشروع ريادي<sup>1</sup>.

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

- أنها عملية تنشأ بمحض واختيار وإرادة الإنسان؛
- أنها تحدث على مستوى الشركات الفردية في أغلب الأحوال؛
- أنها تتضمن نوعا من تغيير الأوضاع؛
- أنها تتضمن نوعا من عدم الاستمرارية؛
- أنها عملية شاملة؛
- أنها عملية ديناميكية؛
- أنها تتمتع بالذاتية إلى حد كبير؛

<sup>1</sup> مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال. عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009، ص129



- أنها تتضمن العديد من المتغيرات السابقة على حدوثها؛
- أن نتائجها حساسة جدا للأوضاع المبدئية التي تتخذها هذه المتغيرات.

#### المطلب الرابع: المقولة المؤسسية

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالمقولة المؤسسية Corporate Entrepreneurship فمنها المقولة الداخلية Intrapreneurship والتي تمثل المقول داخل التنظيم، أو عمل المشاريع التابعة للمنظمة Internal Intrapreneurship أو مستوى المقولة المؤسسية داخل التنظيم Internal Corporate Intrapreneurship ويعود الفضل إلى الباحث Gifford . الذي أبرز مفهوم المقولة المؤسسية على أنها مقاولاتية يعمل بها في منظمة قائمة بالأصل.<sup>1</sup> ويمكننا التمييز بين المقاولاتية والمقولة المؤسسية من خلال الأبعاد الرئيسية الآتية: واقع الممارسة، وطبيعتها ومهمتها، وتحمل المخاطر والصعاب، والاستقلالية والاعتماد على النفس، ورقابة البيئة الخارجية كما تظهر في الجدول الآتي:

---

<sup>1</sup> مجدي عوض مبارك، المرجع نفسه، ص، 230

الجدول رقم 01: أوجه الاختلاف بين المقاولاتية والمقاولاتية المؤسسية

المقاولاتية المؤسسية	المقاولاتية	مجال الاختلاف
نلتمسها أكثر في المنظمات كبيرة الحجم	نلتمسها 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 المخاطرة المالية	ومصاعب مخاطرة أقل المقاولات مع مقارنة المؤسسية	تحمل المخاطر والصعاب
ليس مستقلا بذاته وإنما تابع لمنظمة معينة يخضع لإجراءاتها و قوانينها	ويعتمد بذاته مستقل المقاول نفسه على في إدارة منظّمته	الاستقلالية والاعتماد على النفس
أقل سيطرة على البيئة التي يعمل بها	البيئة على سيطرة أكثر فيها يعمل التي وخصوصا البيئة الداخلية	رقابة البيئة الخارجية

المصدر: مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص2

أما أوجه التشابه بين المقاولاتية والمقاولاتية المؤسسية فإنها تتمثل في أن كليهما يعتمد أساسا على الابتكار والإبداع، وكلاهما يهدفان إلى زيادة الإنتاجية ودعم الجهود التي تؤدي إلى خلق قيمة لأعضاء 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 للمقولة المؤسسية في عالم الأعمال والمنظمات التي ترعاها.

#### المبحث الرابع: الدور الاقتصادي والاجتماعي للمقاولاتية

إن إقامة المؤسسات الصغيرة يهدف إلى استغلال الطاقات المعطلة وإحاقها بالأيدي المنتجة التي تساهم في البناء والتنمية والاعتماد على الذات في خلق الدخل، والذي يخرجها من دائرة العوز وانتظار الوظيفة.

#### المطلب الأول: الدور الاقتصادي للمقاولاتية

يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة على أنها العمود الفقري لأي اقتصاد وطني.<sup>1</sup> كما يمكن للصناعات الصغيرة والمتوسطة أن تساهم بدور فعال في عملية الإسراع بالتنمية لأنها لا تتطلب استثمارات ضخمة في وقت واحد، وهي قادرة على تعبئة المدخرات الفردية الصغيرة، ويمكن لإنتاج هذه الصناعات أن يوسع في السوق المحلي، ويضمن إنتاج بعض السلع التي يصعب الحصول عليها، كما تساعد في إعداد الكوادر الفنية، كما يمكنها من تنمية الصادرات ومنه الحصول على العملة الأجنبية وبالتالي تحسين موازين مدفوعات الدول النامية. بالإضافة إلى مساهمتها في تكوين قطاع صناعي متوازن يخدم الاقتصاد الوطني ويساهم في تحقيق الدفع الذاتي لتقدم المجتمعات لاسيما النامية منها.

ومنه يمكن استعراض الدور الذي يمكن أن تقوم به الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية والذي يتمثل فيما يلي :<sup>2</sup>

✓ رفع الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الفائض الاقتصادي

✓ تنويع الهيكل الصناعي

<sup>1</sup> ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص: 23  
<sup>2</sup> آيت عيسى عيسى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -أفاق وقيود. العدد 6، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 2009، ص: 27

- ✓ تدعيم التنمية الإقليمية
- ✓ معالجة بعض الاختلالات الاقتصادية
- ✓ تنمية الصادرات
- ✓ زيادة الناتج المحلي
- ✓ تكوين الكوادر الفنية والإدارية
- ✓ جذب المدخرات

### المطلب الثاني: الدور الاجتماعي للمقاولاتية

بالإضافة للأدوار الاقتصادية للمقاولاتية فيمكن أن نحصي الأدوار الاجتماعية من خلال مما يلي: <sup>1</sup>

- ✓ زيادة التشغيل: من خلال المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للأفراد، وذلك بخلق فرص عمل والتقليل من نسبة البطالة؛
- ✓ عدالة توزيع الدخل: من خلال تحقيق العدالة الاجتماعية وإعادة توزيع الثروة بين الأفراد؛
- ✓ مكافحة الفقر والترقية الاجتماعية: من خلال المساهمة في توفير المستوى المعيشي الملائم؛
- ✓ ترقية روح المبادرة: من خلال ترقية الأعمال وإظهار الإمكانيات في مجال ريادة الأعمال؛
- ✓ محاربة الآفات الاجتماعية: من خلال فتح آفاق مهنية للشباب.

---

<sup>1</sup> ناصر مراد ، دور ومكانة المقاول في التنمية الاقتصادية في الجزائر. الندوة الدولية حول المقاول والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، خميس مليانة، الجزائر، 2007 ، ص، 21

## خلاصة:

لقد تباين الموقع الذي احتلته المقاولاتية خلال مختلف المراحل التي مرت بها، فلم تحظى بالاهتمام الكبير طرف الباحثين بسبب اتجاه أنظارهم نحو المسير وظهور المؤسسات الكبيرة ، والأزمة الاقتصادية التي واجهتها المؤسسات الكبيرة إبتداء من منتصف السبعينات عاد المقاول ليظهر بقوة على الساحة الاقتصادية بعد الاقتناع أخيرا بضرورة تشجيع عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كحل يمكن الاعتماد عليه للتخفيف من الانعكاسات السلبية لهذه الأزمة.

وبعودة المقاول إلى الواجهة عاد الباحثون لطرح مختلف الدراسات التي تناولت المقاولاتية، دراسات انحصرت معظمها ولفترة طويلة من الزمن في العديد من المحاولات لتعريف المقاول انطلاقا من وظائفه الاقتصادية.

ونظرا لعجز مختلف المقاربات على توضيح مفهوم المقاولاتية تقطن الباحثون في آخر المطاف إلى ضرورة الانتقال من التركيز على المقاول إلى التركيز على ما يحدث فعلا في المقاولاتية، مما ساهم في إزالة الكثير من الغموض الذي كان يلف الظاهرة، وسمح بإخراجها من مجالات ضيقة ومحدودة إلى مجال شامل لمختلف المقاربات.

# الفصل الثاني

المقابل كمحرك للسيرورة المقاولاتية

## الفصل الثاني: المقاول كمحرك للسيرورة المقاولاتية

### تمهيد:

يعتبر المقاول حجر الزاوية في الظاهرة المقاولاتية بل في الديناميكية الاقتصادية ككل، ذلك أنه هو المحرك والمنسق بين مختلف عوامل الإنتاج الأخرى، وبالتالي فإن الفهم السليم للمقاولاتية يجب أن ينطلق من فهم المقاول والظروف والعوامل المحددة لسلوكياته، وتحديد أهم الخصائص والصفات التي يتمتع بها، ويعتبر المقاول عنصرا مهما في بناء الظاهرة المقاولاتية وسنحاول التطرق إلى تعريف المقاول وأنواعه وأهم خصائصه. وكذا علاقته مع إدارة التغيير.

### المبحث الأول: مدخل عام حول المقاول

#### المطلب الأول: مفهوم المقاول

إن محاولة تعريف المقاول ليس بالشأن الهين، حيث أن هناك عددا كبيرا جدا من التعاريف سنحاول التطرق إلى بعض التعاريف:

لقد تطور تعريف المقاول بالموازاة مع التطور الاقتصادي ، لذا فقد اختلفت التعريفات التي أعطيت له فمصطلح المقاول "Entrepreneur" ظهر في فرنسا خلال القرن السادس عشر وهي كلمة مشتقة من الفعل "Enreprendre" والذي معناه باشر، التزم ،تعهد وبالنسبة للغة الانجليزية فإنها تستعمل نفس الكلمة "Entrepreneur" للدلالة على نفس المعنى في اللغة الفرنسية.

وعرف القاموس العام للتجارة الذي تم نشره سنة 1723 بباريس كل من

المصطلحين "Enreprendre" و "Entrepreneur" بالشكل التالي:<sup>1</sup>

أ. "Enreprendre" : تعني تحمل مسؤولية عمل ما أو مشروع أو صناعة ... الخ.

<sup>1</sup> خذري توفيق ، حسين الطاهر ،المقاول كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: المسارات والمحددات. مداخلة ضمن الملتقى الوطني واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ،جامعة الوادي،الجزائر 2013 ،ص،4

ب. " Entrepreneur": الشخص الذي يباشر عملا ما أو مشروعاً ما ، فمثلاً بدلاً من أن نقول صاحب مصنع نقول مقاول صناعي.

بالرجوع إلى قاموس (Meniam Webster 1988) عرف المقاول على أنه: "الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة شركته باستخدام مهارته الإدارية".<sup>1</sup>

ويمكن ذكر أهم التعريف فيما يلي: <sup>2</sup>

❖ حسب "Cantillon" المقاول: هو صاحب رأس المال الذي يتحمل المخاطر

الناجمة عن اللايقين في البيئة.

❖ وحسب "D.Mc Clelland": المقاول هو الشخص الديناميكي الذي يخوض

مخاطر محسوبة.

❖ وحسب "Knight": المقاول هو الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات

السوق، ويتحمل اللايقين في ديناميكية عمل السوق.

وهنا 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).

أما Schumpete فيرى أن المقاول هو الشخص المبدع الذي يقوم بإيجاد

توليفات جديدة لوسائل الإنتاج تأخذ الأشكال التالية : إنتاج سلع أو خدمات جديدة،

إدخال طرق إنتاج جديدة، فتح أسواق جديدة، إيجاد مصادر تموين بديلة، وصف طريقة

تنظيمية جديدة.<sup>3</sup>

المقاول هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة وبشكل مستقل – إذا كان لديه

الموارد الكافية – على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص، 20

<sup>2</sup> عمر علاء الدين زيداني، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية. القاهرة، مصر، 2008، ص، 98

<sup>3</sup> François FCCAHINI, L'entrepreneur comme un homme prudent . La Revue des Sciences de Gestion, N° 226-227 juillet-octobre, 2007, p 29.



بالاعتماد على معلومة هامة من أجل تحقيق عوائد مالية عن طريق المخاطرة ويتصف بالإضافة إلى ما سبق بالجرأة، الثقة بالنفس، المعارف التسييرية، والقدرة على الإبداع.. ، وبهذا يقود التطور الاقتصادي.<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف 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".<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: التأصل الاصطلاحي للمقاول المدير والقائد

قبل التطرق إلى دراسة أوجه الاختلاف بين كل من القائد، المدير والمقاول كان لزاما علينا التعرف على مفهومي القائد والمدير وذلك كما يلي:

#### أولاً: المدير

عرف الأستاذ صلاح عبد القادر النعيمي المدير بأنه هو: " الشخص الذي يتولى منصبا وظيفيا في المنظمة يتأخر من خلاله مجموعة من الأفراد العاملين، وتقع على عاتقه مهمات متعددة يتطلب إنجازها قدرات و مهارات إدارية في تحقيق حالة التفاعل لأداء النشاطات ذات العلاقة بالوظائف الإدارية التي يكون مسؤولا عنها".<sup>3</sup>

وأيا يمكن تعريفه على أنه: " الشخص المسؤول عن القيام بمجموعة من الجهود (التخطيط التنظيم والتوجيه والرقابة)، واستثمار مجموعة من الموارد المتاحة (مادية و بشرية ومعنوية) لتحقيق أهداف المؤسسة".

<sup>1</sup> كمال مرداوي، كمال زموري، الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاولاتية في ظل رهانات اقتصاد السوق. مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولاتية : التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام / 08/07/06 أبريل 2010 ، ص، 07،

<sup>2</sup> وفاء رايس ، دور التكوين في تنمية الحس المقاولاتي، مداخلة ضمن ملتقى حول المقاولاتية التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر أيام: 08/7/06 أبريل 2010 ، ص ، 20،

<sup>3</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين. ط1 ، مكتبة الجامعة الإثراء للنشر والتوزيع ، عمان، 2008 ، ص 28

ويمكن وضع أدوار المدير في ثلاث مجموعات رئيسية:

- الأدوار التفاعلية: كيف يتعامل المدير مع الآخرين
  - الأدوار المعلوماتية: كيف يتبادل المدير المعلومات ويعالجها.
  - الأدوار القيادية: كيف يستخدم المدراء المعلومات في صنع القرارات.<sup>1</sup>
- إن الأدوار المشار إليها أعلاه تتطلب مهارات متنوعة يجب أن تتوفر في شخص المدير و لعل أهمها ما يلي:

1-المهارات الفنية : و تتمثل بالقدرات على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات المحاسبية و التسويقية و الهندسية و التكنولوجية و غيرها ، و يحصل عليها المدير خلال الدراسة و كذلك التدريب أثناء الوظيفة ، و هذه المهارات مهمة جدا في بداية الحياة الوظيفية في المستويات الإدارية الدنيا ،

2-المهارات الإنسانية :و تتجسد في العمل مع الآخرين بشكل جيد و متفاعل و متعاون و تظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون و الثقة و الحماس للعمل ، والتفاعل الإيجابي مع الآخرين،

3-المهارات الإدراكية : إن المدير اليد هو الذي يرى المواقف من جميع جوانبها بشكل شمولي و لديه القدرة على حل المشاكل، و هذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.<sup>2</sup>

#### ثانيا: القائد

يمكن تعريف القيادة بأنها: " مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا، ناجحا " . وفي تعريف آخر القيادة هي: "عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه" ، وتعرف أيضا على أنها: " استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المؤسسة والجماعة ودفع السلوك

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال . دار وائل، د ذ ب ، 2008، ص،36

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع نفسه، ص،37،36.

نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة والمؤسسة لتشكيل هويتها وثقافتها  
1."

بناء على ما سبق يمكن تعريف التالي للقيادة: " 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"  
بالنسبة للقائد يمكن إعطاءه التعريفات التالية: 2

- يمثل القائد مركز سلوك الجماعة : يؤكد هذا التعريف التقاف 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.
- 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.
- القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة : إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة وتقبله الجماعة طوعيا دون أن يبين خصائص هذه القيادة
- القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة : رغم أن هذا التعريف يشير إلى التغيرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة ، لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير.
- القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة: إلا أنه يوجد في الكثير من الحالات أشخاصا يهتمون بسلوك جماعتهم مثل رئيس شركة، حاكم عسكري،

1 صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي : مدخل تطبيقي معاصر ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ،ص241

2 طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002 ، ص 149

ومع ذلك لا يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يخولها لهم المنصب.

نظرا لوجود بعض الانتقادات في التعريفات السابقة، يمكن تبسيط مفهوم القائد في التعريف التالي: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

وللإشارة يوجد عدة أنماط للسلوك القيادي ويمكن تناول الأنماط الأكثر شيوعا فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أ. القائد الأوتوقراطي "Autocratic leader":

هو القائد الذي يتجه نحو السلطة المركزية و يعتمد 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 "Democratic Leader":

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 .

<sup>1</sup> طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002، ص

### ج. القائد الليبرالي " Liberal Leader ":

تبنى 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.<sup>1</sup>

وفي الأخير يمكن إبراز أهم الاختلافات بين المقاول، القائد والمدير من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): الفروق بين المقاول، القائد و المدير

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

المصدر :عبد الجبار سالمي، التفاعل بين التعليم والمقاولاتية خدمة لاحتياجات السوق . مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الرابعة حول المقاولاتية الشبابية، جامعة بسكرة،الجزائر، 2013، ص،05

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق،ص، 23

## المبحث الثاني: أنواع المقاولين

هناك العديد من التصنيفات المنبثقة عن دراية المقاول وكان هدفها تحديد أنماطه وخصائصه، وفيما يلي أكثر الأنماط تداولاً المركزة على ملامحهم وصفاتهم:<sup>1</sup>

**أولاً: أنماط المقاولين حسب ظروف الإنشاء : التقليديوف، الحرفيوف، والمنتزهون للفرص:**

بعد دراسة قام بها نورمان سميث Normane Smith على مجتمع يضم منشئي المؤسسات في قطاع معين في و.م.أ، اقترح ترتيب مشهور يفرق بين المقاول الحرفي والمقاول منتزه للفرص، فحسب رأيه يقوم المقاول الحرفي بإنشاء مؤسسة دون أن تكون له خبرة كبيرة في مجالات عدة وبالأخص مجال التسيير، فهو لديه مهارات تقنية أكثر، ويركز على نشاطات ذات تجديد ضعيف. أما المقاول منتزه الفرص فيكون سنه أكبر وذو خبرة كبيرة خاصة في مجال التسيير (بإمكانه أن يكون إطاراً أو مهندساً)، أما نمو ونضج مشروعه فيعود لاستغلاله لفرص التجديد بالاعتماد على استثمار أمواله الشخصية ودعم متين من أطراف أخرى.

**ثانياً: أنماط المقاولين تبعا لمواصفات المسيرين والتقنيين والمدراء :**

يمتد هذا التصنيف من سابقه، حيث يعطي اهتماماً بالغاً لأسلوب إدارة الأعمال. إذ يهتم التقنيون في المستوى الأول بظروف تصنيع المنتج، وفي هذا الإطار يسعون لتثمين مهاراتهم المهنية وحرفتهم. لذا نجدهم يقتربون من نمط المقاول الحرفي عند سميث. أما بالنسبة للمدراء وكنتيجه لطبيعة تكوينهم (امتلاكهم لشهادات التسيير) أو خبرتهم المهنية، نجدهم يركزون على طرق وأشكال تسيير الموارد، كما يتميزون

<sup>1</sup> صندرة سايبى، مقارنة نظرية حول تطور الفكر المقاولي. عدد 44، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، ديسمبر، 2013، ص 11.

باليقظة في مجال تدنية التكاليف، والاقتصاد في الموارد، والاستثمار خارج الإنتاج (مثلا نظام المعلومات).

والملاحظ أن هذا التصنيف لم يعط اهتماما كبيرا للمقاول، ويركز على المنظم (وبالتالي يمكن ربطه بالتصنيف الأول مثلما فعله بعض الاقتصاديين)، كما يمكن ملاحظة تواجد نمط آخر من المقاولين وهم التجار الذين يولون اهتماما أكبر بالمسائل المرتبطة بالسوق والتوزيع، أما المسائل الإدارية فتأتي في مستوى أقل.

### ثالثا: أنماط المقاولين تبعا لظروف التجديد:<sup>1</sup>

يعتبر كل من الاقتصاديين الأمريكيين ميلز (Miles) وسناو (Snow) صاحبي هذا التصنيف، حيث قاما بدراسة العلاقة بين المقاولاتية والتجديد، وقاما بالترقية بين أربعة أنماط من المقاولين:

❖ **المقاول الباحث عن التجديد:** يعتبر هذا المقاول مجدد بحث، إذ يبحث الفرد هنا عن التجديد الدائم (في المنتج، إجراءات الإنتاج...)، رغم عدم تأكده التام من قدرته على تجسيده على أرض الواقع، لذا يقوم بتنظيمها أولا ثم يطرها على مستوى السوق، بشكل يمكنه من خلق مؤسسة. ويتلاءم هذا النمط من المقاول مع النشاطات ذات التكنولوجيا العالية، والتي تكون فيها إمكانيات الاستثمار والتصنيع والتسويق تتجاوز القدرات الفردية، فغالبا ما تُشتري هذه الأفكار والمشاريع من قبل المجتمعات الصناعية الكبرى التي ترغب في خلق فرع جديد.

❖ **المقاول المجدد:** هو المقاول الذي يتابع التجديد الذي يظهر على مستوى السوق بطريقة نظامية واستباقية دائمة، وهو النمط السائد لدى المؤسسات

<sup>1</sup> صندرة سايبى ، المرجع نفسه، ص، 14.

اليابانية. وفي هذا الإطار يقوم المجددون بفتح المجالات لأنشطة جديدة ومنتجات مختلفة، أما المتتبعون فيقومون بإدخال تحسينات على مستوى التجديد الذي قد يمس التسيير وتخفيض التكلفة، وتعتبر هذه الإستراتيجية أصعب من التجديد في ذاته، وذات تكلفة أكبر.

❖ **المقاول المتفاعل مع التجديد:** يتبنى هذا النمط من المقاولين إستراتيجية تنمية ناتجة عن رد فعل، حيث يتكيف مع الوقائع التي تحدث ويبدى لها ردود أفعال تتلاءم والأفعال التي تحدث، وقد يحمل هذا الموقف الانتهازي خطرا يرتبط بالترعزعات التي يمكن أن تطرأ على القطاع، وضعف درجة استجابة الزبائن للتجديد نتيجة لوفائهم لمنتجاتهم أو مؤسساتهم المفضلة.

#### رابعا: أنماط المقاولين تبعا لمنطق نشاط CAP و PIC<sup>1</sup>:

اقترح هذا التصنيف من طرف جوليان وماركنزي (Julien & Marchesney)

انطلاقا من مبدأ تواجد ثلاث مبتغيات سوسيواقتصادية

للمقاولاتية تتمثل فيما يلي:

- **استمرارية المؤسسة (Pérennité):** أي أمل استمرار المؤسسة عبر الزمن حتى لو اضطر المقاول لبيعها لأفراد آخرين أو لأحد أفراد العائلة أو المؤسسات الأخرى.
- **الاستقلالية:** يملك المقاول مستوى عالي من الأنا، ويرغب دائما في الحصول على الاستقلالية فيما يخص امتلاك رأس المال و/ أو مستقل فيما يخص اتخاذ القرار.
- **النمو:** والذي يشبه إلى حد ما الرغبة في القوة والسلطة.

<sup>1</sup> صندرة سايبى ، المرجع نفسه، ص، 17



ومن خلال هذه الخصائص حدد الباحثان نمطين للمقاولين كآلاتي:

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

❖ **الفرد الذي يعمل تبعا لمنطق الفعل المقاولاتي (CAP):** انطلاقا من منطق تقديس الثروة يمكن اقتراح منطق آخر ألا وهو رأس المال، ويتعلق هذا الأمر بالأنشطة الخدماتية خاصة، والتي قد تظهر قدرة عالية على النمو وبالتالي ستكون مردودية عالية، لكن وفي حالة ما تم التخلي عن هذه المؤسسة فستكون قسمة التخلي عنها شبه معدومة. والمقاول ضمن هذا النمط يبحث عن الأنشطة ذات النمو القوي، فلا يولون اهتماما كبيرا بالقيمة المادية للمؤسسة، ويتجه نحو المشاريع الخطرة (في حين أن مقاولو نموذج PIC يحاولون تفادي الخطر)، وهم في بحث دائم عن الاستقلالية في اتخاذ القرار دون الاهتمام بمسألة الاستقلالية في رأس المال، الأمر الذي يجعله يلجأ للبحث عن أموال خارجية، والتي قد تؤدي إلى استقلالية فروع المؤسسة مع بقاءه سيد المؤسسة، في حين لا يأبه كثيرا لاستمرارية مؤسسته، فيمكن تغيير النشاط بسهولة ما عدا في بعض الحالات الاستثنائية، ويطلق على هذا النوع من المقاولين (CAP).

فالمقاول هنا يتموقع ضمن أنشطة متزعزعة، ومتطورة وفي توسع وله ميل لإخراج البعض من وظائفها، ويعطي الأولوية للاستثمارات المعنوية مثل البحث والتطوير، والإشهار والاتصال وتكوين الأفراد، ويفضل الهياكل المرنة والقدرة على التكيف.

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

ولقد قسم Mintzberg المقاولين إلى أربع مجموعات وهي: المقاولين ذوي الإمكانية، والرياديين الذين لديهم النية لإقامة مشروع، والرياديين فعليين، ورياديين ليست عندهم النية لبدء و إنشاء مشروع جديد.

ولقد قسم بعضهم مثل Ucbasaran المقاولين إلى أنواع أخرى مثل<sup>1</sup> : مقاول أصيل، ومقاول مبتدئ، ومقاول تسلسلي أو تتابعي ومقاول احتوائي، فالمقاول الأصيل يحوي مفاهيم متعددة كالتالي تم تبينها في مختلف التعريفات، أما المقاول المبتدئ أو الأولي فهو الذي يمتلك حالياً مشروعاً واحداً ولكن عنده خبرة سابقة في ملكية المشاريع وإدارتها كونه مؤسساً لهذا المشروع أو أحد ورثته أو قد يكون مشتر لهذا المشروع، والمقاول التسلسلي أو التتابعي هو المقاول الذي يملك مشروعاً واحداً في وقت واحد بعد أن قضى فترة زمنية في مشروع سابق، والمقاول الاحتوائي هو الذي يملك أكثر من مشروع واحد في وقت زمني واحد.

نلاحظ من التقسيمات والأنواع السابقة للمقاولين تعدد وتنوع تصنيفاتهم، وقد يعزى ذلك إلى اختلاف المنهج الفكري والخلفية العلمية لكل باحث بالنظر إلى تصنيف المقاولين وإبراز تطبيقاتهم وأنواعهم المختلفة واختلاف طبيعة الفرصة ونوعها.

<sup>1</sup> مجدي عوض مبارك، مرجع سابق الذكر، ص39

### المبحث الثالث: مميزات وخصائص المقاول

لقد تم وضع هذه الصفات في مجموعات (الخصائص الشخصية، الخصائص السلوكية، الخصائص الإدارية ) ليسهل فهمها وربطها وذلك كما يلي:

**أولا : الخصائص الشخصية**

حسب "R.Papin" 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 ، و لكن هناك حد أدنى من الصفات التي ينبغي توفرها لدى الشخص صاحب الفكرة و التي يمكن حصرها فيما يلي : <sup>1</sup>

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

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

✓ **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.

✓ **تقبل الفشل**: يشكل الفشل جزءا من النجاح وبالنسبة للمقاول الفشل، الخطأ والحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، وبالتالي نجاحات مستقبلية.

<sup>1</sup> وفاء رايس ، مرجع سابق، ص، 06

✓ **قياس المخاطر:** ينبغي أن يواجه المخاطر التي تواجهه في المستقبل وأن لا يعتمد على الحظ الذي نادرا ما يتكرر، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة وعمل دائم وتقييم مستمر للنشاط.

✓ **التجديد والإبداع:** فلا استمرار المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتجاتها أو هياكلها 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.

✓ **الثقة بالنفس:** فيها يجعل المقاول أعماله ناجحة، حيث يملك شعورا متفوقا وحساسا بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى إذ أظهرت الدراسات أن المقاولين يملكون الثقة بالنفس وقدرة على ترتيب المشاكل المختلفة وتصنيفها والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى خصائص أخرى مثل: الاندفاع للعمل، الالتزام، التقاؤل، الرغبة في الاستقلالية..... إلخ، والشكل التالي يوضح أهم خصائص المقاولين.

### ثانيا: الخصائص السلوكية

يملك المقاول نوعين من المهارات وهي:

✓ **المهارات التفاعلية "Interaction Skills":** وتمثل مجموعة المهارات من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعملية الإنتاجية، والسعي لخلق بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات ورعاية وتنمية الابتكارات، فضلا عن تحقيق العدالة في توزيع الأعمال وتقسيم الأنشطة وإقامة قنوات اتصال متفاعلة

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، عمان، 2006، ص،

تضمن سير العمل بروح الفريق الواحد، وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الإنتاجية وتطوير العمل.

✓ **المهارات التكاملية "Integration Skills":** المقاولون يسعون باستمرار إلى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين، حيث تصبح المؤسسة أو المشروع وكأنه خلية عمل متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال والفعاليات بين الوحدات والأقسام.

### ثالثا : الخصائص الإدارية

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

✓ **المهارات الإنسانية :** تمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين، ظروفهم الإنسانية وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات فضلا عن احترام المشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي والإنساني.

✓ **المهارات الفكرية :** وتتطلب إدارة المشروعات مجموعة المهارات الفكرية وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة مشروعه والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أسس الرشد والعقلانية.

✓ **المهارات التحليلية :** بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبليا على أداء المشروع وتحليل (الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع، عناصر الفرص والتهديدات المحيطة بالمشروع في بيئته الخارجية، تحديد أثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، سلوكيات المنافسين وتصوراتهم المستقبلية وكذا سلوكيات المستهلكين وأثر ذاك على الحصة السوقية للمشروع، والجوانب المالية والمحاسبية والإنتاجية والتسويقية وغير ذلك ).

✓ **المهارات الفنية ( التقنية):** وتتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية، والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء العديد من الأعمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أدائه وكل ما يرتبط بالجوانب التشغيلية، ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات والآلات، والمكونات الأساسية للآلات والمعدات، وهذه المهارات تكون ذات تأثير كبير في بعض المشروعات، كما هو الحال في مصانع الملابس والأقمشة أو الشركات ذات الطبيعة التصنيعية والفنية كالنجارة والمشغل الأخرى، وحتى في بعض المجالات الخدمية كصيانة الأجهزة الكهربائية والمعدات الأخرى، حيث ينظر العاملون إلى المقاولين وكأنهم المرجع الأساسي لهم في هذا النشاط .

#### المبحث الرابع: المقاول وإدارة التغيير وإدارة المؤسسة

لاشك أن للمقاول دور يتعدى شخصه إلى التأثير في إدارة مؤسسته وكذا التأثير على ميكانيزمات الاقتصاد الكلي والتوازنات المرتبطة به مروراً بالبيئة الاجتماعية التي لها علاقة قوية بالحالة الاقتصادية، وسنحاول تسليط الضوء على دور المقاول في مؤسسته وإدارة التغيير .

#### المطلب الأول: المقاول وإدارة التغيير

بشكل عام يمكن تعريف التغيير على أنه إحداث نقلة كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصر المؤسسة المادية و السلوكية (المهام، الهيكل التنظيمي، القوى البشرية و التكنولوجيا)، وذلك بغرض رفع مستوى أداء المؤسسة بشكل أفضل بما يحقق الكفاءة والفعالية، وذلك عن طريق الاستعانة بتقنيات ومعارف سلوكية <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ، ص 67

### ❖ الأسباب التي تدفع المقاول لإدارة التغيير داخل المؤسسة

هناك العديد من القوى و الأسباب التي تدفع المقاول نحو التغيير و التطوير، إذ يواجه عمل المؤسسات مصدرين من الضغوط، مصدر داخلي و مصدر خارجي:

➤ القوى والمسببات الداخلية : هي القوى والمسببات الناشئة من داخل المؤسسة المقاوله بسبب عملياتها وعمالها، يمكن أن تتمثل بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعمال، والانفعال بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة المقاوله ، كذلك الاتصالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب أولوياتها. ويمكن القول أن القوى الداخلية التي تستدعي التغيير في المؤسسة المقاوله نوعان:

1/- مشكلات وإمكانيات تتعلق بالقوى العاملة، مثل المشكلات الناشئة عن إدراك العمال بكيفية معاملة المقاول لهم.

2/- سلوك أو قرارات المقاول، فالصراع والاحتكاك بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع.

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

✓ التطور التكنولوجي السريع؛

✓ الثورة المعرفية و النمو السريع في جميع ميادين المعرفة؛

✓ التقدم السريع للمنتجات؛

✓ التغيير في تركيب اليد العاملة؛

- ✓ التغيير في نوعية و جودة حياة العمل؛
- ✓ ظهور أفكار وفلسفات إدارية حديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة).

#### ❖ دور المقاول في إدارة التغيير

يمكن للمقاول أن يدير مؤسسته بأساليب مختلفة تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية للعمال، بما يساعد المؤسسة المقاوله على الاستجابة للمتغيرات البيئية المتسارعة، ومن بين الأساليب التي يمكن للمقاول إتباعها ما يلي <sup>1</sup>:

- ✓ العمل على تهيئة بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على تقديم أفكارهم و مساهماتهم الإبداعية و تجربتها؛
- ✓ جعل الإبداع ثقافة مقاولاتية مشتركة لجميع أفراد المقاوله، عن طريق إعطاء العاملين مزيداً من الحرية في أداء أعمالهم، وتخليصهم من معوقات الروتين و البيروقراطية، و مساعدتهم على تقبل التغيير وإزالة مخاوفهم على أمنهم الوظيفي؛
- ✓ تمكين الأفراد من أن يلمسوا فوائد الإبداع من الناحية المادية و المعنوية، كحافز لهم على الإبداع.

#### المطلب الثاني: مداخل وطرق التغيير التنظيمي

هناك أربع مداخل رئيسية للتغيير في المقاولاتية والمؤسسات بصفة عامة وهي كالتالي: <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص20.

<sup>2</sup> محمد خثيري، إبراهيم زروقي، مرجع سبق ذكره، ص09



- 1- المدخل الوظيفي: ويهتم بأهداف وسياسات المقولة وكيفية تطويرها، بحيث يمكن إنجاز الأهداف بفعالية وذلك من خلال الإثراء الوظيفي أو التوسع الوظيفي؛
  - 2- المدخل الهيكلي: ويهتم بتوزيع العمل، تشكيل الوحدات الإدارية، ارتباطاتها وخطوط الاتصال والصلاحيات والمسؤوليات؛
  - 3- المدخل التكنولوجي : ويهتم بإدخال طرق وأساليب العمل الفنية، ويشمل ذلك استعمال الأجهزة والبرامج الإلكترونية الحديثة؛
  - 4- المدخل البشري: ويهتم بالتأثير على قيم واتجاهات الأفراد والجماعات ومهاراتهم ويتم بصورة أساسية من خلال التدريب، بناء فريق... الخ.
- وبالرغم من عدم وجود اتفاق عامة لاعتماد مدخل واحد أو مجموعة مداخل لاستخدامها في تغيير المقولة، فإن هناك عوامل تؤثر في اختيار إستراتيجية التغيير المناسبة ومن أهمها الفرص والقوى المؤيدة للتغيير، الموارد المتاحة... الخ.

#### ❖ كيفية تعامل المقاول مع مقاومة التغيير

يمكن للمقاول بإحداث التغيير، التقليل من المقاومة للتغيير من خلال عدة وسائل أهمها ما يلي:

- ✓ تجنب المفاجآت عن طريق إحاطة الموظفين علنا وبشكل مسبق بما يراد عمله، وذلك حتى يتم تفهم الأسباب، وحتى يتوفر الاستعداد ويتم تقبل التغيير، ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والمناقشة لتحقيق هذا الهدف؛
- ✓ العمل على إفهام العمال بمضمون التغيير ودوافعه ودواعيه بحيث يتفهموا الأسباب الحقيقية له بما يقطع الشائعات حول مقاصد التغيير وما سيترتب عليه؛

- ✓ ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير، وإشعار المعنيين بالتغيير والمكاسب التي يمكن تحقيقها لهم جراء التغيير (بناء الثقة)؛
- ✓ الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعي ما سترتب عليه؛
- ✓ إشراك العمال بكافة مراحل التغيير ما أمكن، فالإنسان بطبعه يتقبل أكثر تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له؛
- ✓ إيجاد رؤيا مستقبلية يتم تعريف العمال بها وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها<sup>1</sup>.

#### ❖ عوامل نجاح المقاول في إدارة المؤسسة الصغيرة

تتخصر أهمها في العوامل الأربعة التالية:<sup>2</sup>

✚ وجود الفرصة الاستثمارية الحقيقية: وهناك 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 تقلبه 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.

<sup>1</sup> محمد خثيري، إبراهيم زروقي، نفس المرجع السابق، ص 08

<sup>2</sup> شعيب بونوة، سعاد بوزيدي، المقاولة والتنمية الاقتصادية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الندوة الدولية

حول المقاولة والإبداع في الدول النامية، خميس مليانة، الجزائر، 2007، ص 37

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

✚ 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.

✚ القدرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة: وهي 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.

### خلاصة

من خلال ما سبق يقودنا إلى القول أن جزئية " عقلية مقاوله " تتعلق بالعناصر المميزة للمقاول، القائد، المدير، والتي تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات التي تجعله متميزا عن غيره من الأفراد من خلال قدرته على التأقلم مع مستجدات بيئة العمل، ومجابهة الضغوط فيها. فبيئة الأعمال التي لا تساعد على التطور تنعكس سلبا على هذا المقاول وبالتالي تنعكس بدورها على اعتماد إدارة التغيير على مستوى المؤسسة المقاولاتية.

الفصل الثالث

واقع المقاولاتية في

## الفصل الثالث: واقع المقاولاتية في الجزائر

### تمهيد:

إن ديناميكية إنشاء ونمو الـ (م ص م م ) في أي بلد هي من أهم مؤشرات المقاولاتية، إذ أنها انعكاس لمدى نمو الروح المقاولاتية لدى الأفراد وانتشار الثقافة المقاولاتية في المجتمع، إضافة لتوافر البيئة الموفرة للفرص والداعمة لاستغلالها، فحجم هذا النوع من المؤسسات وخصائصها تجعلها قادرة على التأقلم مع مختلف البيئات، وتمكنها من التعايش مع المؤسسات الكبيرة وتبني معها علاقات تعاقدية في شكل مناولة أو مقاوله من الباطن مثلما هو حاصل في الدول المتطورة، أو تشكل نسيجاً من المؤسسات تكون هي نفسها نواة لبناء قاعدة اقتصادية تحقق النمو المتوازن في الدول النامية بالخصوص. وبالتركيز على الجزائر نجد أنها وبالرغم من كل الإمكانيات المادية والبشرية التي تحضى بها إلا أنها ولحد الساعة لا تزال متأخرة في هذا المجال.

إنّ الاهتمام الدولي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما في ذلك اهتمام الجزائر بهذه الشريحة من المؤسسات، راجع إلى ما تقدمه هذه المؤسسات من دعم للمؤسسات الكبرى وإلى ما تحقّقه من مزايا تدفع بمسار التنمية الاقتصادية، حيث تساهم بشكل واضح في تطور النشاط الاقتصادي الداخلي الخام والقيمة المضافة.

وسوف نتناول في هذا الفصل تقديم تعاريف حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهم الخصائص التي تتميز بها، وكذا تصنيف المقاولات في الجزائر مع ذكر أجهزة الدعم والمرافقة لهذه المؤسسات، والتحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

## المبحث الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة في الجزائر

### تمهيد:

إن تعريف (م ص م) هو واحد من أهم وأعقد المواضيع التي تواجهنا ونحن بصدد دراستها، فهناك تباين كبير في التعاريف بين مختلف الدول والهيئات، لذا نجد صعوبات كبيرة في وضع تعريف واضح خاص بالـ (م ص م)، يكون مقبولا ويحظى بإجماع مختلف الأطراف المهمة بهذا القطاع، وذلك باعتراف العديد من الباحثين والمؤلفين، وأيضا باعتراف الهيئات والمنظمات الدولية المهمة بالتنمية الاقتصادية وترقية وإنماء الـ (م ص م)، فالأمر ليس بالسهولة التي تبدو عند القيام بالمقارنة بين وحدة أو مؤسسة صغيرة ومؤسسة أخرى ذات حجم كبير، لذا سنحاول التطرق إلى أهم التعاريف خاصة بالجزائر. وفي سبيل توفير المناخ الاستثماري المناسب لتطور القطاع الخاص بشكل عام، وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، شرعت الجزائر في العمل على توفير أرضية قانونية كفيلة بترقية وتدعيم المبادرة الخاصة في الاستثمار.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات (م ص م)

وضع المشرع الجزائري تعريفا واضحا لـ (م ص م) في الجزائر من خلال المادة الرابعة من القانون التوجيهي لـ (م ص م) رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، وقد عرفها بالشكل التالي: هي مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات أو كلاهما، تتميز بـ<sup>1</sup>

- تشغل من 01 إلى 250 شخص .

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. العدد 77، الرقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، ص، ص، 5، 6.

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار، أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية 500 مليون دينار .

- تستوفي معيار الاستقلالية، ويتحقق هذا المعيار بعدم امتلاك أي مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لأكثر من 25 % من رأسمال المؤسسة.

ثم قسم القانون حسب المواد 5،6،7، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاث أنواع هي : مؤسسات متوسطة، صغيرة، مصغرة، واستخدم في ذلك تحديد عدد العمال ورقم الأعمال أو الحصيلة السنوية كأساس لهذا التقسيم كما يلي:

❖ المؤسسة المتوسطة هي تلك المؤسسة التي تشغل ما بين 50 إلى 250 عاملاً، ورقم أعمالها ما بين 200 مليون إلى 2 مليار دج، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 مليون إلى 500 مليون دج.

❖ المؤسسة الصغيرة هي تلك المؤسسة التي تشغل ما بين 10 إلى 49 عاملاً، ورقم أعمالها لا يتجاوز 200 مليون دج، أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دج.

❖ المؤسسة المصغرة هي تلك المؤسسة التي تشغل ما بين 01 إلى 09 عمال، ورقم أعمالها لا يتجاوز 20 مليون دج، أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 مليون دج.

ونلاحظ أن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر اشتمل على معايير نوعية وأخرى كمية، حيث تمثل المعيار النوعي في الاستقلالية، أما المعايير الكمية فتمثلت في عدد العمال وهو معيار شائع الاستخدام في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة لمعيار كمي آخر وهو معيار رقم الأعمال أو قيمة الحصيلة السنوية.

## المطلب الثاني: معايير تصنيف المؤسسات (م ص م)

إن فكرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبطة في تعريفها بمحددتين أساسيين أحدهما كمي والآخر كيفي يعتمد المحدد الكيفي بالأساس على الاستقلالية في الملكية وفي التسيير، في حين يقوم المحدد الكمي على عدد من المؤشرات المرتبطة بحجم المؤسسة، كعدد عمالها، وأصولها المالية، ورقم أعمالها. وتبقى النماذج العملية لهذه المؤشرات الكمية مختلفة حسب كل بلد وكل قطاع نشاط، وحسب البرامج الحكومية<sup>1</sup>.

أ. **المعايير الكمية:** وتضم مجموعة من المعايير القابلة للقياس سهلة الحصول على بياناتها منها:<sup>2</sup>

■ **معييار عدد العاملين:** يعتبر من أهم المعايير الكمية استخداما نظرا لسهولة قياسه عند تحديد الحجم، غير أنه يواجه مشكلة تفاوته بين الدول لعدم الأخذ بعين الاعتبار مستوى التقدم التكنولوجي المستخدم في عملية الإنتاج، والذي قد ينجر عنه تصنيف مؤسسة على أنها صغيرة أو متوسطة تبعا لعدد عمالها المحدود في حين أنها تتميز بكثافة رأسمالية معتبرة. ويتجلى ذلك خاصة في المشاريع التي تستثمر مبالغ ضخمة وتكنولوجيا معقدة لا تتطلب أيدي عاملة كثيرة، وذلك لا يعني أن يتم تصنيفها كمؤسسة صغيرة أو متوسطة فقط اعتمادا على هذا المعيار المنفرد.

■ **معييار رأس المال المستثمر:** يعتبر مهما في تصنيف المؤسسة الاقتصادية، فحجمه يحدد حجم المؤسسة، فإن كان صغيرا فهذا يعني أن المؤسسة صغيرة، غير أن حجمه يبقى ماثرا للجدل لاختلاف قيمته بين الدول وفي الدولة نفسها بفعل عامل الزمن والتضخم وحالة الاقتصاد من جهة، ومن جهة أخرى صعوبة

<sup>1</sup> عبد الرحمن الريح، الصناعات الصغيرة والمتوسطة الواقع وآفاق المستقبل. ط 1، أبو ظبي، 2002، ص 43.

<sup>2</sup> فتحي السيد عبده، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية. مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005، ص 48.



تحديد مفهومه بدقة إن كان يمثل رأس المال الثابت أو أنه يشمل جانبه رأس المال العامل.

■ **مقياس معامل رأس المال:** لا يؤدي استخدام أحد المعيارين السابقين بشكل منفصل عن الآخر إلى تحديد دقيق لصنف المؤسسة صغيرة كانت أو متوسطة، فعدد العاملين دون الأخذ بعين الاعتبار حجم رأس المال قد يجعل مؤسسة ذات عمالة مرتفعة برأسمال ضعيف تصنف من جهة كمؤسسة كبيرة اعتمادا على عدد عمالها، ومن جهة أخرى تصنف كمؤسسة صغيرة اعتمادا على رأسمالها. ولهذا تم وضع هذا المقياس الذي يجمعهما معا والذي يمثل رأس المال الثابت إلى عدد العمال، ويعني ذلك كمية الإضافة إلى رأس المال المطلوب لتوظيف عامل واحد في المشروع.

■ **مقياس حجم الإنتاج والمبيعات:** وتعتبر من أهم المؤشرات التي تظهر الصورة الحقيقية للمؤسسة، وهو مقياس متبع بشكل كبير في م و م أ وأوربا التي تتميز كلاهما بمحيط اقتصادي تنافسي يحتم على المؤسسة العمل لتحقيق مبيعات مرتفعة تمكنها من الحصول على حصة سوقية معينة، غير أن هذا المقياس يبقى غير كافٍ بسبب عدم ثباته وتذبذبه نظرا لارتباطه بالسوق ومجرياتها غير المستقرة عبر الزمن.

ب. **المعايير النوعية:** إلى جانب المعايير الكمية التي يسهل الحصول عليها، توجد المعايير النوعية أو الفنية والتي تضم مجموعة من المعايير منها ما يلي:

■ **المعيار القانوني:** يعتمد هذا المقياس على الطبيعة القانونية للمؤسسة وحجم رأس المال المستثمر، وعليه تشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كل المشاريع ذات الشكل غير المؤسسي كشركات الأفراد والشركات العائلية والتضامنية

وشركات التوصية البسيطة والتوصية بالأسهم، والوكالات والحرف والمهم الصغيرة والحرفية والورش والمحلات التجارية ومكاتب السياحة وغيرها.

■ **معيار التنظيم:** ويعتمد على الجمع بين خاصيتين هامتين تتعلق بملكية المؤسسة وإدارتها ومدى اتساع نطاق العمل، ففي الغالب تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باجتماع ملكية وإدارة المؤسسة في شخص واحد هو نفسه المالك الذي يقوم باتخاذ القرارات، إضافة إلى ضيق مجال عملها الذي يبقى محليا في معظم الأحيان.

■ **المعيار التكنولوجي:** إن استخدام أساليب الإنتاج يمكن أن يكون عاملا محددا للصنف الذي تنتمي إليه المؤسسة الاقتصادية، فاستخدام أساليب إنتاجية بسيطة ذات كثافة رأسمالية منخفضة بغض النظر عن الكثافة العمالية يجعلها تصنف ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المبحث الثاني: خصائص المؤسسات (م ص م) وتصنيفها في القانون الجزائري**

**المطلب الأول: خصائص المؤسسات (م ص م)**

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص التي تميزها عن بقية أنواع المؤسسات، ويمكن إيجاز ذلك فيما يلي:

✓ ملكية وإدارة هذه المؤسسات في الغالب تعود إلى مالكيها الذين يتولون القيام بكل المهام والعمليات، التي لا تتطلب في العادة مهارات عالية وتتميز بالمرونة، إلى جانب كونها أسرية في أغلب الأحيان، إلى جانب بساطة هيكلها التنظيمي ومركزية القرارات بها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي يؤدي التدرج الوظيفي بها وتعدد مراكز القرار إلى تأخر نسبي في اتخاذ القرار؛

- ✓ سهولة تأسيسها وحرية اختيار النشاط وعدم احتياجها لموارد مالية معتبرة إذا ما قورنت بالمؤسسات الاقتصادية الكبيرة التي تستدعي توفر رؤوس أموال ضخمة، وهو ما يؤهلها لدخول قطاعات اقتصادية مختلفة؛
- ✓ عددها الكبير مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية الكبيرة نظرا لقدرتها الكبيرة على الاستفادة من المبادرات الفردية العامل الأساسي في إنشائها؛
- ✓ محدودية الحاجة إلى تدريب أصحابها أو العاملين فيها على مهارات معينة أو متخصصة، ويعود ذلك إلى بساطة تنظيمها الذي لا يستدعي التمتع بمهارات محددة لإدارة هذه المؤسسات، إلى جانب أن الإلمام بهذا الجانب يتم اكتسابه من خلال العمل؛
- ✓ تدني قدرتها على التطور والتوسع بسبب إهمال جوانب البحث والتطوير التي تتطلب في العادة كثافة رأس المال، أحد أهم العراقيل التي تواجه هذه المؤسسات، غير أن ذلك لا ينفي وجود قابلية للإبداع والابتكار والمساهمة في التطور التكنولوجي من خلال تشجيع القدرات الذاتية والفردية للعمال؛
- ✓ المرونة والقدرة على الانتشار بسبب قدرتها على التكيف مع الظروف المختلفة، ما يؤدي إلى إحداث التوازن في العملية التنموية؛
- ✓ تغذية الصناعات الكبيرة بمختلف المواد الأولية الضرورية للقيام بنشاطها وتحقيق نوع من التكامل الأفقي معها من خلال التعاون المتبادل بينها، إذ تمثل مخرجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخلات للمؤسسات الكبيرة؛
- ✓ تعتبر مصدرا جيدا للادخار والاستثمار وتعبئة رؤوس الأموال، إذ أنها تتطلب حجما كبيرا من رأس المال مما يزيد من المقبلين ذوي القدرات المالية المحدودة نظرا لانخفاض تكلفة إنشائها مقارنة مع المؤسسات الكبيرة؛

- ✓ انخفاض كل من حجم الإنتاج والمخاطرة التي تتعرض لها، إلى جانب بساطة المعدات والآلات المعتمد عليها في عملية الإنتاج؛
- ✓ التميز بالمرونة فيما يتعلق بتغير أذواق المستهلكين، توظيف العمالة من فئات مختلفة، والعمل في أي موقع بالقرب من المواد الخام أو التوزيع حسب أولوياتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تصنيف المقاولات في القانون الجزائري

نص القانون التجاري الجزائري على 11 نوع من المقاولات سنحاول ذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>

- **مقاولات صناعية:** تعتبر مقاولات الإنتاج، التحويل أو الإصلاح من المقاولات التجارية بنص الفقرة 4 من المادة 2 من القانون التجاري الجزائري، والمقصود منها تحويل المواد الأولية أو المنتجات إلى سلع صالحة لسد حاجات الإنسان، أيضا هي تمتد إلى عملية إصلاح السلع المصنوعة، فلا فرق في ذلك إن كان صاحب المصنع قد اشترى السلعة لصنعها أو أنها سلمت إليه ليتولى صنعها أو تحويلها أو إصلاحها ويردها للعميل، فهي إذن تتطلب امتثال الأعمال الصناعية عن طريق التكرار في إطار مهني منتظم.
- **مقاولات إستخراجية:** إن جميع المعادن الطبيعية من ذهب أو فضة أو بترول أو حديد أو ملح أو ماء أو استغلال المناجم و أي منتجات أخرى كانت على سطح الأرض أو في باطنها كقلع الأحجار وتهيئتها للبناء أو صيد السمك وإقامة مصنع تصبير أو ما يشبه ذلك تعد عمليات صناعية إستخراجية، فإذا

<sup>1</sup> أحمد عارف العساف، الوادي محمود حسين، سمحان حسين محمد، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص، ص41، 42.

<sup>2</sup> على بن غانم، الوجيز في القانون التجاري وقانون الأعمال. مرقم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 69

تمت في شكل منتظم أو مستمر أي في شكل مقولة اعتبر العمل في نظر المشرع الجزائري تجاريا.

- **مقاولات التأمين:** نصت الفقرة 10 من المادة 2 على أنه يعد عملا تجاريا فحسب الموضوع كل مقولة للتأمين، ويفهم من نص المادة أن المشرع لم يفرق بين التأمين التبادلي والتأمين ذا الأقساط الثابتة إذ أن كلاهما يكتب الصفة التجارية فالتأمين بأقساط ثابتة هو الذي تقوم به عادة شركة أموال تجارية تتعهد فيه لمؤمن له في الحدود المتفق عليها بينهما بتعويض الضرر الناتج من حوادث معينة كالحرّيق أو السرقة أما التأمين التبادلي هو الذي يتفق فيه مجموعة من الأشخاص معرضين لأخطار مشابهة على تعويض الضرر الذي يحل بأحدهم عند وقوع الخطر من مجموع الاشتراكات التي يدفعونها سنويا والتي تشكل فيما بينهم صندوق ضمان كموظفي وزارة التعليم التي تجمعهم مهنة التعليم.<sup>1</sup>

- **مقولة تأجير المنقولات والعقارات:** إن تأجير المنقولات والعقارات إذا تم على سبيل التكرار وأخذ شكل مقولة تخلع عليه الصفة التجارية لأنه يرمي من خلال هذه العمليات إلى المضاربة وتحقيق الربح وأعتبر المشرع كل من يقوم بمثل هذه الأنشطة تجارا ومن ثم ألقى على عاتقهم التزامات التاجر حماية لكل من يتعامل معهم .

- **مقولة البناء و الحفر وتمهيد الأرض:** نصت الفقرة 5 من المادة 2 من القانون التجاري الجزائري أن كل مقولة تقوم بأعمال البناء الحفر أو تمهيد الأرض تعد أعمالا تجارية، فهي تشمل ترميم المباني، رصف الطرق، إقامة الجسور، إنشاء

<sup>1</sup> على بن غانم، مرجع سابق، ص، 69

الأنفاق وغيرها، وعلى هذا الأساس يشترط لاعتبارها عملا تجاريا أن يكون قد تعهد بتوريد الأشياء اللازمة للبناء.<sup>1</sup>

كذلك لابد أن يتم على وجه الاحتراف فإذا قام المتعهد بعملية عارضة خاصة بإنشاء المباني فإن عمله لا يعتبر تجاريا.

• **مقاولات تداول المنتجات والخدمات:** نجد في هذه المقاولات عدة أنواع منها:

✓ مقاولات استغلال المخازن العمومية: هي المقاولات التي تستلم البضائع للإيداع بمقابل سند لأمر يطلق عليه اسم سند الخزن الملحق بوصل إيداع هذه البضائع ، ويجوز لهذه المخازن قبول أية بضاعة شريطة أن تكون مشروعة طبقا للفقرة

11 من المادة 2

✓ مقاولات استغلال النقل والانتقال: هي المقاولات التي يقصد بها نقل البضائع والحيوانات ويقصد بالانتقال، انتقال الإنسان بوسائل النقل المختلفة، فيوجد النقل البري، النهري، الجوي، البحري ويكون داخليا أو خارجيا (وطنيا) إذن يعد النقل عملا تجاريا متى تم على سبيل المقولة بصرف النظر عن الشخص القائم به سواء كان فردا أو شركة تابعة للقطاع العام أو الخاص.

• **مقاولات لتداول الإنتاج الفكري:** نجد فيها:

✓ مقاولات الملاهي العمومية : واعتبرتها الفقرة 9 من نفس المادة السابقة على أنها من المقاولات التجارية هذا ويقصد بها المقاولات الخاصة بتسليّة الجمهور مقابل اجر كالسينما ، الغناء ، المسرح ، ولا تكتسب صفة التجارة إلا إذا تمسكت بمباشرة عملها على شكل مقولة مع تحقيق الربح وأن تضارب على عمل الغير.

<sup>1</sup> أعمار عمورة، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري. دار المعرفة، الجزائر، 2000 ص، ص 73، 74

✓ مقاولات الإنتاج الفكري ( النشر): تتميز في كونها تختص بها دار النشر ويتمثل عملها في شراء حق التأليف من المؤلف قصد بيعه وتحقيق الربح وما المقاول إلا وسيط بين المؤلف وبين الجمهور فهي تكون على أساس المضاربة سعيا لتحقيق الربح.<sup>1</sup>

• مقاولات بيع السلع الجديدة بالمزاد العلني بالجملة أو الأشياء المستعملة بالتجزئة: نصت المادة 2 فقرة 12 على أنه يعتبر عملا تجاريا بحسب موضوعه كل مقاوله لبيع السلع الجديدة بالمزاد العلني، ويقصد بمقاوله البيع للأمكنة أو المحلات المعدة لبيع المنقولات أو البضائع المملوكة للغير بطريق المناداة العلنية والتي تعمل على بيع الأموال المنقولة بجملة إذا كانت جديدة أو بالتجزئة إذا كانت مستعملة لمن يقدم أعلى ثمن، ويتلقى الوسيط أجر يكون في العادة نسبة مئوية من ثمن البيع على أن يكون البيع إراديا فلا يعتبر البيع بالمزاد العلني للأموال المحجوزة عليها بناء على طلب أحد الدائنين أن بيع دائرة الجمارك للأموال المتروكة أو المصادرة إلا ما صدر على وجه المقاوله فضلا عن توافر المضاربة في عمله.<sup>2</sup>

يتضح من استقراء أحكام المادة 2 من القانون التجاري الجزائري أن الأعمال التجارية بحسب موضوعها تحوي طائفتين من الأعمال، وقد جاءت على سبيل المثال: أعمال تجارية منفردة والتي يعتبرها المشرع تجارية بغض النظر عن صفة القائم بها بحيث تعد تجارية حتى ولو باشرها الشخص مرة واحدة، وأعمال تجارية على شكل المقاوله أو منشآت تجارية فهاته تعرض خدماتها بصفة مستمرة للجمهور، ولذلك تستلزم تنظيما معينا بهدف ممارسة مهنة معينة.

<sup>1</sup>-عمار عمورة، مرجع سابق، ص 74

<sup>2</sup>-نادية فضيل، القانون التجاري الجزائري. ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2013، ص، 55.

### المبحث الثالث: أجهزة الدعم وهيئات المرافقة في الجزائر

تعد عملية مرافقة ودعم المشاريع الصغيرة خاصة في السنوات الأولى من إنشائها وبداية نموها أمرا ضروريا يساعد ويحفز المقاول على الاستمرار، ونتيجة للضرورة الملحة لتطوير قطاع الـ (م ص م) في الجزائر قامت الدولة الجزائرية بإنشاء العديد من الهيئات الداعمة لإنشاء وتطوير الـ (م ص م) لهذا سوف نتطرق إلى أهم أجهزة دعم وهيئات المرافقة المقاولاتية كالتالي:

#### المطلب الأول: أجهزة الدعم في الجزائر

##### ❖ وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية:

أنشأت سنة 1991 كوزارة منتدبة مكلفة بالـ (م ص م)، وتحولت إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم (94-211) المؤرخ في 18 جويلية 1994 ، وتم توسيع صلاحياتها بموجب المرسوم التنفيذي (رقم 191-2000) المؤرخ في 11 جويلية 2000 لتصبح مهامها كما :<sup>1</sup>

- إعداد السياسة والإستراتيجية الوطنية لقطاع الـ (م ص م) واقتراحها وتنفيذها؛
- التنسيق مع مختلف الوزارات والهيئات الأخرى فيما يخص تطوير وتشجيع القطاع؛
- ضمان حماية الطاقات الموجودة وتطويرها، مع اقتراح التدابير الكفيلة بإزالة الضغوط التي تواجهها؛
- اقتراح التدابير التشجيعية لإنشاء وتطوير الـ (م ص م) سواء كانت مالية أو جبائية أو تنظيمية أو تكنولوجية؛

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم (190-2000) مؤرخ في 11 جويلية 2000 ، يحدد صلاحيات وزير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، العدد رقم 42 ، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2000 ، ص، ص، 6، 9



- تحديد سياسة التعاون الدولي في مجال ال (م ص م)، والسهر على تطبيق الاتفاقات الدولية؛
  - تحسين آليات الحصول على العقار الموجه لقطاع ال (م ص م)؛
  - إعداد التدابير التشريعية المشجعة لل (م ص م)، وكذا تحديد مقاييس مراقبة الجودة؛
  - تشجيع التعاون العملي والتقني والمهني بين ال (م ص م) ومؤسسات التعليم والتكوين والبحث العلمي؛
  - وضع منظومة إعلامية للقطاع تتضمن النشرات الإحصائية والمعلوماتية؛
  - التنسيق الدائم مع السلطات المحلية والفضاءات الوسيطة والحركة الجمعوية بهدف تشجيع وتطوير القطاع.
- وتم دمج وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع وزارة الصناعة وترقية الاستثمار لتصبح وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وذلك وفقا للمرسوم الرئاسي رقم (10-149) المؤرخ في 28 ماي 2010.

#### ❖ الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ سابق ANED حاليا

أنشأت هاته الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم (96-296) المؤرخ في 8 سبتمبر 1996<sup>1</sup> وهي هيئة تتمتع بالشخصية المعنوية الاستقلالية المالية تابعة لرئاسة الحكومة، وتحت متابعة الوزير المكلف بالتشغيل، وتهتم الوكالة بالشباب العاطلين عن العمل الراغبين في إنشاء مشاريعهم الخاصة، والذين تتراوح أعمارهم بين 19 إلى 35 سنة حيث تقدم الوكالة عدة صيغ للحصول على مساعدات مالية في شكل قروض ممنوحة من البنوك المحلية، كما توفر تسهيلات ضريبية وإعفاءات جمركية ومتابعة للمشاريع المنشئة، وتعتبر هاته الوكالة من أهم

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم ( 96 296 ) المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 ، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، العدد رقم 52 ، الصادر بتاريخ 11 سبتمبر 1996 ، ص 12

هيئات الدعم الموجهة ل(م ص م) لأنها موجهة لفئة الشباب اللذين هم الفئة الأوسع في المجتمع الجزائري ( 70 % من العاطلين عن العمل)<sup>1</sup> ، وتقوم الوكالة بالمهام التالية:

- تدعم وتقدم الاستشارة وت ا رفق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية
- تسير وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد في الحدود المخصصات التي يضعها الوزير المكلف بالتشغيل تحت تصرفها.
- تبليغ الشباب ذوي المشاريع الذين ترشح مشاريعهم للاستفادة من قروض البنوك والمؤسسات المالية بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها
- تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات
- تشجيع كل أشكال التدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب لاسيما من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف الأولي

#### ❖ الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC

تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم(188- 94) المؤرخ بتاريخ 6 جويلية 1994، وذلك من أجل التخفيض من الآثار الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن تسريح العمال إجباريا، وحسب المرسوم رقم المؤرخ بتاريخ 30 ديسمبر 2003

<sup>1</sup> محمد قوجيل ، يوسف قريشي، سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر. العدد 7، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2015، ص، 157

والمتعلق بدعم إحداث النشاطات للبطالين البالغين مابين 30 إلى 50 سنة، أعطيت الصلاحية للصندوق لتمويل البطالين ومنحهم امتيازات خاصة لخلق المشاريع الصغيرة. ويقدم الصندوق صيغ مشابهة لتلك التي تقدمها وكالة ANSEJ من قروض لإنشاء المشاريع (صيغة ثلاثية بين CNAC والبنك وصاحب المشروع)، بالإضافة لتحفيزات جبائية وإعفاءات جمركية وامتيازات كما يتحصل صاحب المشروع على تكوين من خبراء في المقاولاتية لتوضيح السيرورة التي يجب أن تمر عليها عملية إنشاء المؤسسة.

#### ❖ الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI

تم إحلال هته الهيئة مكان وكالة دعم وترقية الاستثمار APSI طبقا للأمر رقم (03-01) المؤرخ في 20 أوت 2001 والخاص بتطوير الاستثمار، وتم إعادة هيكلتها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 06-356 المؤرخ في 09 أكتوبر 2006 ، لتصبح مؤسسة تابعة للوزير المكلف بترقية الاستثمار) حاليا وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وكلفت بالمهام التالية:

- مهمة الإعلام: وذلك بضمان استقبال المستثمرين وتوفير جميع المعلومات التي يحتاجونها بمختلف الأشكال والوسائل، وإنشاء بنك معلومات يتعلق بفرص الأعمال والشراكة والمشاريع وثروات الأقاليم المحلية وطاقاتها
- مهمة التسهيل: عن طريق إنشاء الشباك الواحد بهدف تبسيط الإجراءات البيروقراطية، كما تسهر الوكالة على تحديد العراقيل والضغطات التي تواجه المستثمرين وإنجاز دراسات تهدف إلى الحد منها وتبسيط الإجراءات والتنظيمات المتعلقة بالاستثمار وإنشاء الشركات

- مهمة ترقية الاستثمار: عن طريق المبادرة بكل عمل في المجال الإعلامي أو الأكاديمي أو العلاقات مع المستثمرين والهيئات الداعمة للاستثمار في الداخل والخارج
- مهمة المساعدة: وتتضمن مساعدات وتسهيلات إدارية وكذا استشارية وتوجيهية للمستثمرين
- مهمة المساعدة في تسيير العقار الصناعي: عن طريق توفير المعلومات العقارية للمستثمرين وتسيير الحافظة العقارية الموجهة للاستثمار وتمثيل الوكالة على مستوى الأجهزة المحلية المكلفة بالعقار الاقتصادي
- مهمة تسيير الامتيازات: عن طريق تحديد القطاعات المهمة للاقتصاد والتي تستفيد من الامتيازات وكذا منح الامتيازات وإلغائها وكل ماله علاقة بملف الامتيازات
- مهمة المتابعة: عن طريق إعداد إحصائيات حول الاستثمارات ومدى تقدمها والتدفقات النقدية المترتبة عنها ورصد مدى التزام المستثمرين بالاتفاقات الموقعة.

#### ❖ الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

ظهر القرض المصغر لأول مرة في الجزائر سنة 1999 حيث سمح آنذاك بإنشاء أكثر من 15.000 نشاط في مختلف القطاعات إلا أنه لم يعرف - في صيغته السابقة - النجاح الذي كانت تتوخاه السلطات العمومية منه، بسبب ضعف عملية المرافقة أثناء مراحل إنضاج المشاريع ومتابعة إنجازها.

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 14-04 المادة 7 المؤرخ في 22 جانفي 2004 ، وتشكل الوكالة الوطنية لتسيير

القرض المصغر أداة لتجسيد سياسة الحكومة فيما يخص محاربة الفقر والهشاشة وتتمثل مهامها الأساسية في:

- تسيير الجهاز القرض المصغر وفق التشريع والتنظيم المعمول بهما
- دعم ونصح ومرافقة المستفيدين من القرض المصغر في تنفيذ أنشطتهم
- منح سلف بدون فوائد
- إبلاغ المستفيدين، ذوي المشاريع المؤهلة للجهاز، بمختلف المساعدات التي تمنح لهم
- ضمان متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربط هؤلاء المستفيدين بالوكالة بالإضافة إلى مساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.

#### ❖ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR

أنشئ الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتضمن للقانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية ويتمتع هذا الصندوق بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، انطلق الصندوق في النشاط بصورة رسمية في 14 مارس 2004 .

وهي آلية تسمح بتسهيل عملية الحصول على القروض اللازمة لإنشاء الـ (م ص م) وتطويرها، وأنشئ هذا الصندوق بسبب ضعف القدرات المالية والمساهمة الشخصية للمقاولين، وعدم توفر أو كفاية الضمانات العينية التي تفرضها البنوك لمنح

القروض، حيث يلعب الصندوق دور الوسيط بين المقاول والبنك ويشاركه في تقاسم المخاطر من خلال تقديم ضمانات مالية لهذا الأخير.

### المطلب الثاني: هيئات المرافقة في الجزائر

تتم خدمة المرافقة من خلال العديد من الهيئات، فهي مجموع الخدمات المقدمة للمقاول من طرف هيئة المرافقة، بغض النظر عما إذا كان قد أنشأ مؤسسته أو ليس بعد، وتنقسم هيئات المرافقة إلى مشاتل الأعمال ومسرعات الأعمال وكذا حاضنات الأعمال، وتعد هذه الأخيرة أهم آلية للمرافقة المقاولاتية، لذا سوف نركز النظر عليها دون الهيئات الأخرى.

ذلك لأن حاضنات الأعمال تعتبر من أهم الآليات التي تساهم في النمو الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في استغلال مخرجات الجامعات ومراكز البحث؛ حيث أنها تلعب دورا أساسيا في احتضان المبتكرين والمبدعين.

أ. **تعريف حاضنات الأعمال:** تعرف حاضنات الأعمال بأنها: مؤسسات قائمة بذاتها (لها كيان قانوني) تعمل على توفير جملة من الخدمات التسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون إلى إقامة مؤسسات صغيرة، بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق (سنة مثلا أو سنتين)، ويمكن أن تكون تابعة للدولة أو خاصة أو مختلطة.

ويمكن تعريفها على أنها: بيئة أو إطار متكامل من المكان والتجهيزات والخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة والتنظيم مخصصة لمساعدة رواد الأعمال في البداية، بما يخفف عن هؤلاء الرواد المخاطر المعتادة ويوفر لهذه المنشآت فرصا أكبر

لنجاح، وذلك من خلال كيان قانوني مؤسس لهذا الغرض ويتمتع بالإمكانات والخبرات والعلاقات اللازمة.<sup>1</sup>

وبالتالي هي منظومة متكاملة توفر السبل، مكان مجهز وشبكة من العلاقات والاتصالات عن طريق إدارة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لرفع نسب نجاح المؤسسات والتغلب على جميع المشاكل التي تؤدي إلى الفشل والعجز عن النمو والاستمرار.

### ب. أهداف حاضنات الأعمال

تتمثل الأهداف التي تصبو الحاضنة لتحقيقها في النقاط التالية:

- ✓ تقديم خدمات للمشاريع داخل وخارج الحاضنات؛
- ✓ ترويج ثقافة الريادة و الإبداع والابتكار؛
- ✓ مساندة و مساعدة المؤسسات الريادية الصغيرة على مواجهة صعوبات مرحلة الانطلاق و التأسيس.
- ✓ تنمية مهارات العمل الحر والقدرة على إدارة المشروع بشكل مستقل؛
- ✓ ربط و تكامل المشروعات الكبيرة بالصغيرة للعمل على تنميتها بصفقتها مسوقة لمنتجات المشروعات الصغيرة؛
- ✓ ربط الحاضنة مع الحاضنات الأخرى إقليمياً وعالمياً لتبادل الخبرات وزيادة الاستفادة؛
- ✓ اكتشاف القدرات الإبداعية الكاملة وترجمتها إلى مشاريع إنتاجية متميزة؛
- ✓ إقامة مجموعة خدمات داعمة ومتميزة مثل: الجودة والتسويق وقاعدة المعلومات الفنية والتجارية ووحدات الاختيار والقياس لخدمة المشروعات الصغيرة والكبيرة داخل وخارج الحاضنة؛

<sup>1</sup> رحيم حسين، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، ع2، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2003، ص168.

- ✓ تعزيز ثقافة التدريب الذاتي وثقافة خلق فرصة العمل بدل انتظارها من الدولة ومكاتب التشغيل؛
- ✓ توفير المناخ والإمكانيات لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ المتابعة المستمرة لعمل وسير نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومقارنتها بمدى تحقيق أهدافها؛
- ✓ تمكين أصحاب الأفكار الابتكارية من تجسيد أفكارهم في شكل منتجات أو خدمات.

#### ج . أنواع حاضنات الأعمال

- يمكن تقسيم حاضنات الأعمال إلى عدة أنواع حسب اختصاصها أو الهدف الذي تنشأ من أجله أهمها<sup>1</sup>:
- ✓ **الحاضنة الإقليمية**: تخدم هذه الحاضنة منطقة جغرافية معينة لتنميتها، وتعمل على استخدام الموارد المحلية واستثمار الطاقات البشرية العاطلة، أو خدمة شريحة من المجتمع مثل المرأة.
  - ✓ **الحاضنة الدولية**: تعمل هذه الحاضنات على استقطاب رأس المال الأجنبي وإدارة عمليات نقل التكنولوجيا، كما تهدف إلى تشجيع عمليات التصدير إلى الخارج.
  - ✓ **الحاضنة الصناعية**: تقام داخل منطقة صناعية بعد تحديد الاحتياجات الصناعية للمنطقة؛ حيث يتم فيها تبادل المنافع والمعارف بين المصانع الكبيرة والمؤسسات الصغيرة المنتسبة للحاضنة.
  - ✓ **حاضنة القطاع المحدد**: تهدف هذه الحاضنة إلى خدمة قطاع أو نشاط محدد.

<sup>1</sup> رمضان الدويبي وآخرون، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغيرة. دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003، ص 22 .



✓ **الحاضنة التقنية:** تتميز هذه الحاضنة بامتلاكها لمعدات وأجهزة متقدمة مع استثمار تصميمات متطورة.

✓ **الحاضنة البحثية أو الجامعية:** عادة ما تكون هذه الحاضنة داخل حرم جامعي أو مركز أبحاث لتطوير أفكار وأبحاث الأساتذة والباحثين من خلال الاستفادة من الورش والمخابر الموجودة بالجامعة أو مراكز البحث.

✓ **الحاضنة الافتراضية:** هي حاضنة بدون جدران، تقدم جميع الخدمات المعتادة باستثناء الإيواء .

✓ **حاضنة الإنترنت:** تهدف إلى مساعدة الشركات العاملة في مجال الإنترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج.

#### **المبحث الرابع: تحديات ومعوقات المقاولاتية وإنشاء (م ص م) في الجزائر**

##### **المطلب الأول: معوقات المقاولاتية وإنشاء (م ص م) بالجزائر**

لا تزال وتيرة إنشاء الـ (م ص م) في الجزائر تعاني تباطؤا كبيرا، بالرغم من الآليات والقوانين الكثيرة التي وضعتها الدولة لدفع هذا القطاع، ومن هنا وجب البحث في أسباب هذا التباطؤ ومحاولة التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه منشئي المؤسسات في الجزائر وتحد من فعالية هذا النوع من المؤسسات في القضاء على المشاكل التي يعاني منها الاقتصاد الجزائري، وبالرغم من التداخل الكبير بين هته المعوقات فانه يمكن أن نجملها فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> الأخضر بن عمر، علي بالموشي، معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل تطويرها. الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، أيام 5 / 6 / 2013.

أ. مشكل محدودية الروح المقاولاتية:

■ المشكلة الثقافية :حيث أن العوامل الثقافية لها تأثير كبير على نمو الإبداع ومستوى الانجاز ونوعه لدى الفرد، وأبناء الثقافات المتقدمة يظهرون مؤشرات إبداعية أعلى من أبناء الثقافات الأقل تقدما، لذلك فإن النماذج الاجتماعية تحدد نوع ومستوى الإبداع الذي ينتجه الفرد، وبالنسبة لمجتمعاتنا فإن الثقافة المقاولاتية محدودة جدا، وقد يرجع ذلك لعدة أسباب منها الاتكالية المتوارثة في المجتمع والناجمة عن العيش في كنف حماية الدولة أو الأسرة، اللتان لا توفران بيئة منمية للإبداع والمخاطرة.

■ غياب إستراتيجية واضحة لخلق الروح المقاولاتية لدى الشباب، حيث أن كل التركيز موجه نحو توفير الاحتياجات المادية والتقنية لإنشاء ال(م ص م) مع إهمال دور المقاول واستعداداته لإنشاء مؤسسته الخاصة وإنجاحها، في ظل ضعف بل غياب دور المجتمع في كثير من الأحيان في تعبئة الفرد الجزائري ونشر ثقافة المقاول.

■ مشكل النظام التعليمي الذي لا يعد داعما للإبداع والابتكار أو حاضنة لنشر الثقافة المقاولاتية مما يجعل مخرجاته غير مهيأة للتوجه نحو العمل المقاولاتي الذي يحتاج قدرا كبيرا من روح المبادرة وتحمل المخاطر، بالإضافة للهوة الكبيرة بين الجامعات والواقع الاقتصادي ومتطلبات سوق العمل.

ب. معوقات البيئة الخارجية:

■ عدم حماية المنتج الوطني من التدفق الفوضوي للسلع المستوردة :حيث خلقت هته الظاهرة مناخا يقف كأحد أهم معوقات النمو أمام ال(م ص م) الناشئة في الجزائر، ومن أهم مظاهره التالي:

- الإغراق المتمثل في استيراد سلع وبيعها بأقل من أسعار مثيلاتها المصنعة محليا
- التذرع بالحرية الاقتصادية وشروط الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة بالرغم من أن هته الأخيرة تكرر وتقبل مبدأ حماية المنتج المحلي عن طريق الرسوم الجمركية، تشجيعا للصناعات الناشئة التي يهددها الاستيراد
- غياب جهاز معلومات فعال يحدد أنواع المنتجات المحلية، الشيء الذي من شأنه وضع خريطة اقتصادية لتوطين المؤسسات والمنتجات ومن ثم وضع ما يلزم من سياسات وإجراءات لحمايتها
- مشاكل الإجراءات الإدارية والتنفيذية: حيث لا تزال الإدارة الجزائرية بعيدة عن تقديم الخدمات بالسرعة والكفاءة اللازمة، مما يجعل معالجة الملفات واعتماد المشاريع تتم ببطء وببيروقراطية كبيرين، وهو ما يتسبب في تضييع فرص كبيرة للأفراد والاقتصاد الوطني، ويرجع هذا لـ:
- الذهنيات الغير مهيأة لتفهم أهمية الشفافية والسرعة في تحفيز هذا النوع من المؤسسات؛
- التطورات في النصوص القانونية لم تواكبها تطورات في الأجهزة التنفيذية وطرق عملها؛
- الكم الكبير من الوثائق المطلوبة.
- مشكل المعلومة الاقتصادية: حيث أن ال(م ص م) تعيش في بيئة معلوماتية ضعيفة جدا ولا تساعد في تنميتها وتطويرها، فإلى غاية اليوم لا توجد بطاقة صحية ومفصلة عن أعداد هته المؤسسات ومجال نشاطها ومواقع تواجدها الجغرافي...الخ، ومن ثم فان إنشائها يتم في فوضى، حتى أن الجدل لا يزال قائما حول حجمها .

■ المشاكل المرتبطة بالعقار الصناعي :حيث يعاني منشئوا ال(م ص م) من مشكلات متعلقة بالعقار المخصص لتوطين مؤسساتهم، إذ لم تحرر سوق العقار في الجزائر بشكل يحفز على الاستثمار، وما زالت رهينة للعديد من الهيئات التي تتزايد باستمرار، مثل الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار، وكالة دعم وتنمية الاستثمارات المحلية والوكالات العقارية، وقد عجزت هته الهيئات على تسهيل الاجراءات الخاصة بحصول ال(م ص م) على العقار الصناعي، وذلك لغياب سلطة اتخاذ القرار حول تخصيص الأراضي وتخصيص المساحات، إضافة لمحدودية الأراضي الخاصة بالنشاط الصناعي، وكذا تزايد المضاربة على الأراضي بسبب ارتباط لتحفيزات المقدمة للمستثمرين في شكل السعر المخفض للعقار الصناعي<sup>1</sup>.

■ ضعف استخدام التكنولوجيا :تعتبر من أهم المشاكل التي تواجهها ال(م ص م) ويرجع ذلك إلى قلة وضعف مواردها المالية من جهة، وضعف تأهيل مستخدميها من جهة أخرى، وهو ما يجعل الحصول على التكنولوجيا أمرا صعب المنال، خاصة وأن ما لدى ال(م ص م) من معارف تقنية معرض للتقادم بسبب سرعة التطورات التكنولوجية والابتكارات والاختراعات الجديدة.

■ غياب الفضاءات الوسيطة :

- البورصة : فهي بكل أنواعها تشكل فضاء إعلاميا وتنشيطيا وتمويليا ناجعا للـ

(م ص م)

- غرف التجارة : هي موجودة في شكل إدارات وهياكل لا أثر فعلي لها على لـ (م

ص م)

<sup>1</sup> صالح صالحي، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري. ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة، 18-22 جانفي 2004، ص، 189

- التظاهرات المحلية والدولية: تتمثل في تنظيم وحضور التظاهرات المحلية والعالمية باعتبارها فضاء لتسويق المنتجات والحصول على المعلومات الاقتصادية والمالية، وهنا نلاحظ أن تركيز المؤسسات الجزائرية على هذه النقطة ضعيف جدا، حيث أن حضور ل (م ص م) الجزائرية في هذه التظاهرات رمزي، أما التظاهرات المحلية فهي غير دورية ومنتظمة.

- مؤسسات البحث العلمي: حيث أن هناك هوة كبيرة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي، فالكثير من الأبحاث والدراسات لا تزال حبيسة الرفوف والجدران وكان من الممكن الاستفادة منها في حل قدر من الإشكالات التي تواجه المؤسسات والاقتصاد الوطني.

■ مشاكل النقل ونقص الخدمات العامة والبنية الأساسية: هناك مشاكل تقابل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نقل خاماتها الأولية من مصادرها أو منتجاتها النهائية إلى الأسواق بتكاليف مناسبة، كذلك هناك مشاكل الأرض أو المحل المناسب وتجهيز المكان للنشاط، بالإضافة إلى ذلك فإن الكثير من المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة القائمة على أطراف المدن وفي الأماكن النائية التي تفتقر إلى مصادر المياه النظيفة وخدمات المجاري والطاقة الكهربائية اللازمة لممارسة النشاط، وقد يعمل بعض أصحاب المؤسسات الصغيرة على تهيئة هذه الخدمات لأنفسهم بطرق خاصة وأحيانا بطرق غير رسمية، فتصبح تكلفتها مرتفعة جدا أو باهظة الأمر الذي يتسبب في تعسرهم ماليا أو استدانتهم.

■ مشاكل التسويق والتخزين والمنافسة: تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعض المشاكل التسويقية التي تحد من نشاطها وتأدية وظائفها، نذكر منها الهبوط الحاد للأسعار وصعوبة استجابة المؤسسة لأسعار السوق، ويفتقد الموقع

ميزته التسويقية وكذا الطاقة الاستيعابية المحدودة للسوق وتغير أذواق المستهلكين، كما تفتقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى وجود أماكن مخصصة لتخزين المدخلات من المواد الأولية والخامات وقطع الغيار، و أيضا المخرجات، وأيضا مشكلة التسيير الجيد للمخزون الذي يستلزم التحكم الجيد في الدورة التخزينية بعناصرها المختلفة المتمثلة في الكمية، الآجال، الانتظام، مما يخلق نوعا من التذبذب في المخزون بالزيادة أو النقصان الأمر الذي يؤدي إما إلى استثمار مبالغ كبيرة في المخزون السلعي أو صناعة فرص استثمار هذه المبالغ في مجالات عمل أخرى، أو عدم كفاية المخزونات الأمر الذي يؤدي إلى التقصير في تلبية حاجات العملاء مما يدفعهم إلى الحصول على حاجاتهم من مؤسسات أخرى واحتمال فقدانهم نهائيا ، كما تواجه المؤسسات الصغيرة منافسة من قبل المؤسسات المماثلة أو المؤسسات الكبيرة وحتى المؤسسات الأجنبية.

- معوقات التمويل والائتمان :ويعتبر من أهم العوائق التي تعترض ال(م ص م)، من حيث شروط الإقراض الصعبة وعدم القدرة على التسديد، وطلب البنوك لضمانات عينية ذات قيمة عالية نادرا ما تتوفر لدى هته المؤسسات، كما أن البنوك تعتبر عملية إقراض هاته المؤسسات محفوفة بالمخاطر، لذا لا تظهر حماسة لتمويلها، وتفضل تمويل الأنشطة التجارية) التصدير والاستيراد (على حساب الأنشطة التجارية، ويزيد الأمر تعقيدا غياب آليات تغطية المخاطر المصاحبة لإقراض ال(م ص م).

ج. معوقات البيئة الداخلية:

■ مشكلة الإدارة والتنظيم: يعاني هذا النوع من المؤسسات في الجزائر من فوضى كبيرة في الإدارة، حيث وبسبب صغر حجم هته المؤسسات يديرها ملاكها الذين في الغالب لا يمتلكون مهارات وخبرات إدارية، وهو ما يؤدي في كثير من الحالات إلى فشلها.

■ مشكل العمالة: حيث من الصعب حصول ال(م ص م) على عمالة مدربة ومؤهلة بسبب:

- عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لواقع سوق العمل ومتطلباتها؛
- تفضيل العمالة المدربة العمل لدى الشركات الكبرى نظرا للحوافر التي تقدمها لها؛
- عدم توفر المساعدات الفنية لل(م ص م) لكسب مهارات ومقومات العمل الخاص سواء لأصحابها أو للعمال.

المطلب الثاني: تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

إن التغيرات الحاصلة في الأنظمة والأدوات الاقتصادية في العقد الأخير من القرن العشرين ساهمت في إعادة تشكيل معادلة القوى السياسية والاقتصادية على الصعيد العالمي، كما أن التغيرات التكنولوجية والتغير السريع لأذواق المستهلكين سيؤثر حتما على المؤسسات الكبيرة والصغيرة معا سواء من حيث رؤيتها المستقبلية للأهداف والأنشطة والأسواق. وفي ظل تنامي ظاهرة العولمة فإن هناك العديد من التحديات التي قد تواجه المؤسسات (م ص م) في نشاطاتها، والتي من بينها نذكر ما يلي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> هاجر بوزيان الرحماني، المقاولاتية. العالم يقرأ للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022، ص، 44.

- التكتلات الاقتصادية العالمية: نعلم أن الأقطاب الثلاثة (مجموعة شمال أمريكا- الاتحاد الأوروبي- مجموعة asean) أصبحت تسيطر على العلاقات الاقتصادية بين الدول، ومنه سيؤثر حتما على نشاط المؤسسات (م ص م)؛
- منظمة التجارة العالمية: والتي تحث على التجارة العالمية مما يزيد من شدة المنافسة أمام هذه المؤسسات؛
- اتفاقيات الشراكة مع الدول الأجنبية: والتي تقود إلى إلغاء الرسوم الجمركية على منتجات الدولتين المتشاركتين؛
- ضآلة حجم التمويل وضعف التمويل الإسلامي: وهذا راجع لعدم وجود مرونة لمنح القروض هذه المؤسسات من طرف القطاع المصرفي نتيجة شروط القروض والضمانات المفروضة، بالإضافة إلى عدم وجود تنوع في قنوات الائتمان حسب نوع واستخدام القرض ودرجة أهمية الصناعة، كذلك نجد صيغ التمويل الإسلامي حديثة بالقطاع المصرفي الجزائري تتطلب حزم كبير من الدولة لدمجه مع منتجات التمويل التقليدي واستخلافه مستقبلا.

#### خلاصة:

على الرغم من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جل اقتصاديات العالم، وعلى رغم أهمية أجهزة وهيئات المرافقة باختلاف أنواعها وأشكالها التي تستفيد منها إلا أن هذه الأخيرة تواجه إشكالية ضمان ديمومتها واستمراريتها في ظل بيئة تتسم بالتغير والتعقيد. ومع ذلك نجد أن الدولة وضعت هذه الهيئات الخاصة بالدعم والتمويل محاولة منها تشجيع هذا النوع من المؤسسات من خلال دخولها مجال الاستثمار في مختلف الأنشطة الاقتصادية.



# الفصل الرابع

التعليم المقاولاتية كآلية لتعزيز الروح المقاولاتية

## الفصل الرابع: التعليم المقاولاتي كآلية لتعزيز الروح المقاولاتية:

### تمهيد:

تبقى المشروعات الصغيرة عرضة للعديد من المخاطر والتهديدات، لذلك كانت محل دعم وتطوير للعديد من دول العالم ومن المنظمات الدولية والإقليمية، ويتجلى هذا الاهتمام في إعداد بنيتها الأساسية ونواتها الحقيقية واستثمار مواردها البشرية باعتماد برامج تكوينية لتزويد أصحاب المشاريع المقاولاتية بالمعارف والمهارات اللازمة لتعزيز روح المقاولاتية لديهم.

وتعرف العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يؤسسها عادة خريجي الجامعات فشلا لأسباب كثيرة أهمها سوء التسيير وغياب روح المقاولاتية بالرغم من المجهودات المبذولة لإنشائها ودعمها، وعليه فالأمر يقتضي ضرورة إعداد برامج تعليمية لأصحاب هذه المشاريع في مجالات مختلفة تمس في عمومها تأسيس وتدعيم وتطوير المؤسسة، لذلك على الجامعات أن تلعب دورا فعالا في تقديم التعليم وتشجيع طلبتها بالشكل الذي يجعل مهنة المقاولاتية سهلة البلوغ، لأن هذا يخلق قاعدة عرضية من المقاولين والمبدعين في جميع المجالات.

### المبحث الأول: ماهية الروح المقاولاتية

ازداد اهتمام الباحثين بدراسة روح المقاولاتية نظرا لأهميتها الكبيرة في تدعيم وتشجيع المقاولاتية، كون أن المصطلح مازال محل البحث لم يتم التوصل إلى اتفاق حول إيجاد تعريف موحد وشامل لروح المقاولاتية.

## المطلب الأول: تعريف الروح المقاولاتية

فقد عرفت من طرف ليجر وجرنيو "C. Leger –Jarniou" انطلاقاً من توضيح الفرق بين مصطلح روح المقاولاتية "L'esprit d'entreprendre" وروح المؤسسة "l'esprit d'entreprise" فيرى: <sup>1</sup>

بأنه لا يجب الخلط بين المصطلحين حيث: روح المؤسسة تتمثل في مجموع المواقف الإيجابية تجاه المؤسسة والمقاول، أما عن روح المقاولاتية فهي تنفيذ التصور الذي يعتبر عملية التعرف على الفرص وجمع الموارد الكافية ذات الطبيعة المختلفة من أجل تحويلها إلى مؤسسات، بل يجب أن ينظر إلى هذه العملية كنتيجة ممكنة التحقق لروح المقاولاتية وليس كمفهوم لها.

حيث ترتبط روح المقاولاتية بالدرجة الأولى بأخذ المبادرة والعمل أو الانتقال للتطبيق، فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاولاتية يمتلكون العزيمة على تجريب أشياء جديدة، أو على إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة وذلك بسبب بسيط يكمن في وجود إمكانية للتغيير.

وحسب مجموعة المختصين في الاتحاد الأوروبي المكلفين بتدريس المقاولاتية يرون بأنه لا يجب أن تنحصر روح المقاولاتية فقط في إنشاء المؤسسات، بل يجب النظر إليها كموقف عام يمكن استعماله بفائدة من طرف كل فرد في حياته اليومية وفي كل النشاطات المهنية، لأن روح المقاولاتية تتعلق قبل كل شيء بالمبادرة والعمل.

ومن هذا يمكن تعريف الروح المقاولاتية بأنها عبارة واسعة الدلالات والمعاني، تمكن الأفراد من تطوير أنفسهم، واكتساب مهارات جديدة توجههم للواقع العملي، لتطبيق الأفكار الجديدة، وبالتالي التغلب على الخوف لتقبل التغيير، واكتساب ديناميكية في التعامل مع الحوادث الجديدة.

<sup>1</sup> Pendelieu G, *Le profil du créateur d'entreprise*. Editions l'harmattan, Canada, 1997, p.91

## المطلب الثاني: مقومات الروح المقاولاتية

إن الحديث عن الروح المقاولاتية يحيل إلى الحديث عن المقومات الدافعة والمكونة لهذه الروح، والتي تتعلق بمجموعة من المقومات الشخصية الخاصة بالفرد نفسه كي يصبح مقاولاً من جهة، وبمجموعة من المقومات البيئية المحيطة بالفرد من جهة أخرى.

أ. المقومات الشخصية:

هناك مجموعة من العناصر الشخصية المتواجدة في ذهنية الفرد تعد ركيزة أساسية للفرد كي يمتلك روح مقاولاتية، وهذه المقومات متمثلة في سمات الفرد ذاته وهي: السمات الذاتية؛ والسمات السلوكية؛ السمات الإدارية.

### ب. المقومات البيئية:

❖ **المحيط الاجتماعي:** يعتبر المحيط الاجتماعي عنصراً مهماً في الدفع نحو إنشاء المؤسسة نظراً لتركيبته المعقدة، وأهم ما يؤثر في الفرد من المحيط الاجتماعي ما يلي<sup>1</sup>:

- **الأسرة:** تعمل الأسرة على تنمية القدرات المقاولاتية لأبنائها ودفعهم 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.

ولقد أثبتت بعض الدراسات الإحصائية الرابطة بين النسبة في المقاولاتية ووجود مقاولين سابقين في العائلة أو على الأقل في المحيط القريب من العائلة.

- **الدين:** يدعو الدين الإسلامي الحنيف إلى العمل وإتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على القوت، ويعتبر الدين من بين المؤسسات الاجتماعية التي يستمد منها الفرد الكثير من القيم والمعايير، فقيم العمل

<sup>1</sup> سفيان بدراري ، ثقافة المقاولاتية لدى الشباب الجزائري المقاول . رسالة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة أبي بكر بلقايد ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تلمسان ، الجزائر ، 2015

وإتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على القوت، والتفريق بين

الحلال والحرام، وعليه يشكل الدين أحد مقومات الروح المقاولاتية لدى الفرد.

❖ **الجهات الداعمة:** نظرا لأن الروح المقاولاتية لدى الفرد تنشأ من المحيط الذي

يؤثر فيه ممثلا في المؤسسات العامة والخاصة، وهيئات الدعم والمرافقة وقد

رئينا الدور الذي تلعبه هذه الجهات في دفع الفرد نحو المقاولاتية، فكلما كانت

فعالة كلما زادت من الروح المقاولاتية لدى الأفراد الذين لم ينشئوا مؤسسات

بعد<sup>1</sup>.

❖ **مراكز البحث العلمي:** 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 المقاولاتية

الأخرى، كما أن للجامعة دور هام في بناء المعرفة الخاصة بالمقاولاتية وتدريب

المفاهيم العلمية التي تبني عليها، فمن خلال إدماج الجانب البيداغوجي في

مؤسسات التعليم العالي الخاص بالمقاولاتية، سواء على مستوى التدريس أو

بتنظيم الملتقيات والندوات التي تثري هذه المواضيع، كلها تؤدي إلى زيادة الروح

المقاولاتية للطلبة.

وبهذا تمثل الجامعات أحد الأطراف الرئيسية في بيئة منظومة الأعمال ويقع عليها

مسؤولية أداء في عدد من المهام النوعية منها ما يلي:<sup>2</sup>

✓ توفير رأس المال البشري الموجه للعمل الحر والرغبة في المخاطرة والمبادأة؛

<sup>1</sup> مفيدة بجاوي، إنشاء المؤسسة والمقاولاتية هل هي قضية ثقافة؟. مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المقاولاتية" التكوين وفرص العمل"، جامعة محمد

خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام 6 / 7 / 8 أبريل 2010، ص، 11

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها. مداخلة في المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، جامعة طيبة،

المدينة المنورة، سبتمبر، 2014، ص، 6

✓ التدريب على توليد الأفكار الإبداعية والإبتكارية القابلة لتحويلها إلى منتجات اقتصادية؛

✓ التدريب على تأسيس وإدارة المشاريع المقاولاتية الصغيرة؛

✓ الإرشاد والتوجيه وتقديم الدعم الفني والمهني في التنظيم والإدارة والتسويق؛

✓ إجراء البحوث العلمية والدراسات التطبيقية وتقديم الاستشارات وخدمات الإرشاد والتوجيه.

### المبحث الثاني: ماهية التعليم المقاولاتي

#### المطلب الأول: تعريف التعليم المقاولاتي

تؤكد الدراسات على أن التعليم المقاولاتي يمثل ركيزة أساسية وذات أثر واضح في نجاح المشروعات الناشئة، وتظهر هذه الدراسات من أصحاب المشاريع الناشئة ذات التوجه بالمعرفة من خريجي المقاولاتية على أن دخلهم يتزايد عن زملائهم الذين لم يدرسوا المقاولاتية، بما يؤكد على أن التعليم المقاولاتي يساهم في ظهور مقاولين يتسمون بالروح المقاولاتية، وقد أدركت العديد من الدول هذه الحقيقة، فبدأت المقررات الدراسية والبرامج التعليمية في مجال المقاولاتية في الظهور بين المناهج الدراسية للعديد من الجامعات في العديد من دول العالم. لتعزيز مهارات الإبداع والابتكار والقيادة ، وتسويق الأبحاث العلمية وتبني المقاولاتية العلمية وغرس الروح المقاولاتية.

فالتعليم هو الجملة ما يكتسبه الفرد من حقائق معرفية عبر الوسائل المتاحة للتعليم، والتعليم لغة كما ورد في لسان العرب يشق من علم بالشيء بمعنى عرفته وخبرته.

والتعليم اصطلاحاً كما تعرفه موسوعة المعارف التربوية هو "ترتيب وتنظيم للمعلومات لإنتاج التعليم ويتطلب ذلك انتقال المعرفة من مصدر إلى مستقبل، وتسمى هذه العملية بالاتصال"، ونتيجة لأن التعليم المؤثر يعتمد على مواقف ومعرفة متجددة،

فإن الحصول على التعليم الفعال يستوجب تحقيق عملية اتصال فعالة بين أطراف العملية التعليمية، ويمكن أن تكون الوسائل التعليمية والتكنولوجية من العوامل المهمة في الزيادة فعالية عملية الاتصال.<sup>1</sup>

يعرف التعليم المقاولاتي بأنه " تلك العملية التي تهدف إلى تزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات اللازمة وإثارة دافعتهم وتعزيزها، وذلك من أجل تحفيزهم وتشجيعهم على النجاح المقاولاتي على نطاق واسع ومستويات عديدة . وعرف Alain Fayolle التعليم المقاولاتي بأنه كل الأنشطة الرامية إلى تعزيز التفكير، السلوك والمهارات المقاولاتية وتغطي مجموعة من الجوانب كالأفكار، النمو والإبداع<sup>2</sup> .

وتم تعريف التعليم المقاولاتي على أنه " مجموعة من أساليب النظامي الذي يقوم على إعلام، وتدريب أي فرد يرغب بالمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال مشروع يهدف إلى تعزيز الوعي المقاولاتي، وتأسيس مشاريع الأعمال أو تطوير مشاريع الأعمال الصغيرة " .

ويمكن القول أن التعليم المقاولاتي هو مجموع الأنشطة والأساليب التعليمية التي تهدف إلى غرس روح المقاولاتية لدى الأفراد وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتأسيس مشاريعهم الخاصة، أي مجموعة من الطرق والوسائل التي تنمي القدرات والمهارات الإبداعية في الطالب لإبراز الروح المقاولاتية فيه وصولاً إلى إنشاء المشاريع الصغيرة التي بدورها تزيد من التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

<sup>1</sup> محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي بين الضياع وأمل المستقبل. دار الجبل ، بيروت، 2000 ،ص، 10

<sup>2</sup> عصام سيد أحمد السعيد إبراهيم، مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر. العدد 18، مجلة كلية التربية، مصر، 2015،ص، 20

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف التعليم المقاولاتي

إن التعليم المقاولاتي له جملة من الأهمية والأهداف وهذا ما سنحاول التطرق إليه:

### أولاً: أهمية التعليم المقاولاتي:

تكمُن أهمية التعليم المقاولاتي فيما يلي:<sup>1</sup>

- إن برنامج التعليم المقاولاتي التي تم بتنمية القدرة على توفير وظيفة للذات وللغير من خلال إقامة مشروعات ريادية جديدة تقوم بإنتاج سلع خدمات جديدة، لذلك ونظراً لأن المقاولاتية تسعى لبناء نظام اقتصادي يتسم بالإبداع والابتكار، فقد يكون من الأهمية للغاية أن يتم تفعيلها تحت مظلة مؤسسات التعليم العالي ليتمكنوا من استحداث الأفكار الريادية وتبني هذه الأفكار من خلال التعليم المقاولاتي لتصبح مشاريع رائدة منتجة؛
- يعتبر تعليم المقاولاتية خطوة أساسية نحو غرس روح المبادرة وزيادة فرص نجاح الأعمال وصناعة قادة المستقبل لتحمل أعباء النمو الاقتصادي الوطني المتواكب مع لتوجهات العالمية، كما أن تعليم المقاولاتية يزيد من القدرات المتميزة لخلق الثروة من خلال الاستقرار على الفرص مقاولين في الإبداع والابتكار بما يمكن التحول نحو إحداث طفرة في بناء الاقتصاد المعرفي من خلال الأفكار المتجددة ذات العلاقة بتنمية مجتمع المعرفة؛

<sup>1</sup> فضيلة بوطورة ، أهمية ودور دار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية في نشر الثقافة المقاولاتية . مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول التعليم المقاولاتي و الابتكار، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، أيام 11/10 ديسمبر 2018 ،ص،ص،7،8.



• كما أن التعليم المقاولاتية يساهم في زيادة الأصول المعرفية وتعظيم ثروة الأفراد بما يزيد من الثروة والتراكم الرأسمالي في مجال المعرفة على مستوى الوطن، وبما لذلك من أثر في بناء مجتمع المعرفة؛

• كما يسمح التعليم المقاولاتي للعاملين بالمؤسسات القائمة بكسب مهارات نادرة ومبتكرة تمكنهم من زيادة معدل نمو المبيعات بنسبة تفوق قرنائهم بنسبة كبيرة، كما يزيد من احتمال تطوير منتجات جديدة نظرا لأن المقاولين يصبحون أكثر إبداعا، كما يخلق تعليم المقاولاتية المزيد من الفرص المرتبطة بإحداث تقدم تكنولوجيا يستند إلى المعرفة؛

يؤدي تعليم المقاولاتية إلى زيادة احتمال امتلاك الخريجين لأفكار مشروعات أعمال تجارية ذات التكنولوجيا العالية والتي تخدم التوجه نحو بناء مجتمع المعرفة والمساهمة في التغلب على مشكل البطالة.

#### ثانيا: أهداف التعليم المقاولاتي

يهدف التعليم المقاولاتي بشكل عام إلى إكساب الأفراد وهم في مراحل عمرية مختلفة سمات المقاولاتية وخصائصها السلوكية مثل المبادرة، المخاطرة والسيطرة الجوهرية الداخلية والاستقلالية من أجل خلق جيل جديد من المقاولين، ومن هنا فإن أهم أهداف التعليم المقاولاتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- تمكين الأفراد لتحضير خطط عمل لمشاريعهم المستقبلية؛
- التركيز على القضايا والموضوعات الحرجة والمهمة قبل تنفيذ وتأسيس المشروع مثل: أبحاث ودراسات السوق، يل المنافسين، تمويل المشروع، القضايا والإجراءات القانونية، وقضايا النظام الضريبي في البلد؛

<sup>1</sup> فضيلة بوطورة، مرجع سابق، ص، 10، 11.

- تمكين الطلبة ن تطوير سمات وخصائص السلوك المقاولاتي لديهم مقل الاستقلالية، وأخذ المخاطرة، المبادرة وقبول المسؤوليات، أي التركيز على مهارات العمل لمقاولاتي والمعرفة اللازمة والمتعلقة بكيف سيبدأ المشروع وإدارته بنجاح؛
- تمكين الأفراد ليصبحوا قادرين على خلق مشاريع تقنية متطورة أو منظمات مبنية على التكنولوجيا بشكل أكبر، والعمل على تأسيس المشاريع والمبادرة المقاولاتية لديهم؛
- المهارات الإدارية والقدرة على حل المشاكل، القدرة على التنظيم، القدرة على التخطيط، اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية؛
- تطوير المهارات الاجتماعية: التعاون، العمل الجماعي، القدرة على تعلم أدوار جديدة بشكل مستقل؛
- تطوير الشخصية: الثقة بالنفس، التحفيز المستمر، التفكير النقدي، القدرة على التأمل الذاتي، القدرة على التحمل والمثابرة؛
- تطوير المهارات المقاولاتية: القدرة على التعلم بشكل مستقل، الإبداع القدرة على تحمل المخاطر، القدرة على تجسيد الأفكار، القدرة على التسيير، تحفيز العلاقات التجارية؛
- تحسين قدرة متلقي التعليم المقاولاتي على تحقيق الإنجازات الشخصية والمساهمة في تقدم مجتمعاتهم؛
- إعداد أفراد مقاولين لتحقيق النجاح عبر مراحل مستقبلهم الوظيفي ورفع قدراتهم على التخطيط للمستقبل؛
- توفير المعارف المتعلقة بمقاوله الأعمال؛
- بناء المهارات اللازمة لإدارة المشاريع الريادية ولصياغة وإعداد خطط الأعمال؛

- تحديد الدوافع وإثارتهم وتنمية المواهب المقاولاتية؛
- العمل على تغيير اتجاهات جميع فئات المجتمع وغرس ثقافة العمل الحرفي مختلف مجالاته.

### المبحث الثالث: إستراتيجيات التعليم المقاولاتي

لكي نصل إلى تعليم مقاولاتي يعزز وينمي روح المقاولاتية لدى الطالب وجب إتباع إستراتيجيات لبلوغ ذلك، وقبل التطرق للإستراتيجيات المتبعة في التعليم المقاولاتي وجب التعرّيج على إستراتيجيات المقاولاتية التي تعد من أهم الإستراتيجيات التي تدفع منظمات الأعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، والتي يجب على المقاول إتباعها لكي ينجح مشروعه، وكذلك الوصول بهذه المنظمات إلى التميز، وهذه الإستراتيجيات كالتالي:<sup>1</sup>

**الإبداع Innovation** يعد الخطوة الأولى للابتكار، فهو عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات، والبحث عن حلول لصياغة فرضيات جديدة واختبارها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة لنقل وتوصيل النتائج للآخرين.

**الابتكار Creativity**: يعني الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتقنية وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، فالابتكار جزء مرتبط بالأفكار الجديدة.

**المخاطرة Risk**: يعبر عن مجازفة المقاول بطرح منتجات جديدة بغض النظر عن مخاطر المنافسة في الأسواق.

**التفرد Uniqueness**: يعبر عن التميز من حيث إدخال طرق جديدة أو ابتكار طرق جديدة، سواء في طبيعة المنتجات أو الخدمات التي يتم تقديمها أو طبيعة الموارد التي تمكن من تحقيق الميزة التنافسية والاستمرار بالأفضلية.

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال. دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص، 52.

المبادءة Proactiveness : المشاركة في مشكلات المستقبل والحاجات والتغيرات ومدى تقديم منتجات وخدمات جديدة تعتمد على تقنية متطورة، وتتضمن نسبة عالية من المخاطرة.

فإذا اعتمد المقاول هذه الإستراتيجيات فإنها تؤديه إلى استنباط أفكار جديدة توصله إلى مشروع مقاولاتي

ناجح يستطيع منافسة الغير به بجدارة وقوة.

وبهذا نذكر أهم هذه الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها وهي كالتالي<sup>1</sup>:

❖ **إستراتيجية العرض** : ويعطي الأولوية لتحويل المعارف والمهارات التي يتمتع بها

المعلم إلى المتعلم، في النموذج يصمم التعليم على شكل توصيل للمعلومات أو حكاية قصة. فالمعلمين هم الأشخاص الذين يقدمون المعلومات، والطلبة هم الذين يستقبلونها بأقل سلبية، والمحتوى يعرف عموما من خلال البحث الأكاديمي الذي يتم تعليمه، إن طرق التدريس المستخدمة تكون على شكل مؤتمرات، محاضرات ماجستير، عرض عن طريق الأجهزة السمعية البصرية.

❖ **إستراتيجية الطلب** : وهو معاكس لنموذج الأول، وهو يقوم على الاحتياجات،

الدوافع وأهداف الطلبة، في هذا النموذج، فإن التعليم يصمم على أساس خلق بيئة ملائمة لاكتساب المعارف، والمعلمين هم مسهلين في حين أن الطلبة لهم دور نشط في المساهمة في تعليمهم.

❖ **إستراتيجية الكفاءة** : ويبحث هذا النموذج في تنمية وتطوير الاستعدادات

للطلبة في حل المشاكل المعقدة باستعمال المعارف والاستعدادات المفتاحية، والتعليم هنا يكون تداخلها بين المعلم والطالب وجعل التعلم ممكنا. ويصبح

<sup>1</sup> Jean-pierre BECHARD , denis GREOIRE, *Archétypes d' innovations pédagogiques dans l'enseignement supérieur de l'entrepreneuriat : modèle et illustrations*, revue de l'entrepreneuriat, vol 8,n2,2009,p 42.

المعلمون كالمدرسين أو المطورين في حين أن الطلبة مقترحون لبناء معارفهم فعليا من خلال التفاعل مع معلمهم وكذلك أصدقائهم في أصدقائهم في المحاضرة ،وتكون المعارف التي سيتم الحصول عليها هي أساسا حول حل المشاكل المعقدة التي يمكن أن تقع لهم في حياتهم المهنية ، تركز أساليب التدريس على اكتساب مهارات الاتصال.

❖ **محاكاة والألعاب:** يقترح بعض الباحثين أن استعمال المحاكاة يساعد الطلبة على تطوير استراتيجيات واتخاذ عدد أن البيداغوجيا التقليدية تكون غالبا منتقضة مع Honig من القدرات الأجل ضمان نجاح المؤسسة صغيرة. يرى احتياجات التعليم المقاولاتي، ويرى أن المحاكاة تسمح للمشاركين بتجريب أوضاع جديدة وأحيانا غير متوقعة، والتعليم لمواجهة بعض حالات الفشل وتطوير المرونة اللازمة للبقاء في المستقبل...

❖ **استخدام أشرطة الفيديو:** ووفقا لـ Buckley-Wren et Michaelsen فإن عرض الفيلم سيكون في بيئة أعمال تسمح للطلبة لملاحظة الواقع التسيير من خلال تصرفات المسيرين والخبراء في قطاعات مختلفة. وفي سياق التدريب لأصحاب المشاريع المستقبلية ،يمكن تزويد الفيلم المقدم قصة حقيقية من بعض المقاولين والتي يمكن أن تعطي أفكار وتأملات محل نقاشات لاحقة.

❖ **استعمال قصص الحياة:** قصة الحياة يمكن أن تكون أداة تعليمية ذات أهمية للطلبة في المقاولاتية، يقترح كل من Rae et Carswell لتطوير السير الذاتية يمكن أن يدعم في تعليم مهنة ممكنة للمقاولين.

وهناك إستراتيجيات أخرى نذكرها كالتالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مبارك مجدي عوض، التربية الريادية والتعليم الريادي. عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2011، ص، ص، 93، 92.

❖ **إستراتيجية التعليم بالتجربة والممارسة:** ذلك من تعريض المتعلمين أو الطلبة المقاولين لمواقف حقيقية في بيئة العمل المقاولاتي سواء في المصانع أو الشركات أو منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، وذلك بغرض تعريفهم ببيئة العمل، وممارسة العمل المقاولاتي لفترة زمنية معينة، ليكتسب وخبرات ومعارف ومهارات جديدة، ليبينوا تصورات أفضل عن مهنة المقاولاتية قبل الدخول في ميدان العمل المقاولاتي.

❖ **إستراتيجية الزيارات الميدانية لبعض المنظمات الرائدة:** وذلك بهدف التعرف عليها وعلى إمكاناتها وقدراتها وأقسامها ومجال أنشطتها وأعمالها وتجاربها.

#### المبحث الرابع: المرافقة كنشاط اتصالي

**المطلب الأول: تعريف المرافقة:** تشير أغلب الكتابات إلى كون المرافقة كظاهرة قد برزت في المحيط الأكاديمي أوائل القرن 21 ومنذ ذلك الحين زاد الاهتمام بهذا الموضوع علميا ومهنيا لكن مفهومها يعاني من تعدد الآراء وغياب تعريف واضح وذلك راجع للإطار الذي تتموضع فيه.<sup>1</sup> والميدان الذي تمارس فيه فواقع وأهداف المؤسسة الاقتصادية مغاير للمؤسسة التعليمية، أو الاجتماعية:

فحسب التعريف الفرנקوفوني هي العلاقة بين شخصية التي تنشأ بين حامل المشروع ومرافقه، وعملية التعلم تنتج عن هذا التفاعل.

حسب الأدبيات الأنجلوسكسونية: هي بناء أو هيكل تنظيمي تهدف لتطوير القدرات الإدارية، وتساعد على دعم إنشاء مؤسسة وتطويرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bellihi.h et El-agy.m, "pratiques d'accompagnement ,succés entrepreneurial et accès au financement externe : cas des entrepreneurs naissants marocains". consulté sur [http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/user\\_upload/Journee\\_thematique\\_AE/Lille\\_Avril\\_2013](http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/user_upload/Journee_thematique_AE/Lille_Avril_2013)

<sup>2</sup> Labex Entreprendre, " livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France ". mars ,2014,p ,30

هذا إلى جانب تقاطعها مع مصطلحات ك: المساعدة، النصح، الاستشارة، التدريب، المناولة، الرعاية. ورغم الاختلافات الرفيعة بين كل هذه المسميات إلا أننا نلاحظ أن المرافقة تشمل كل هذه المعاني فالمرافق ناصح يتم استشارته ( counseling ) لتحسين أداء الفرد، هدفه تدريب (coaching) حامل المشروع، وتنمية شخصيته (mentoring) بإكسابه جملة من القدرات والمهارات المعرفية والتقنية كمسير مؤسسة (tutotat).

تختلف أهداف المرافقة باختلاف طبيعة الهيكل المرافق لكنها كلها تلعب دور الناقل للمعنى، أو المسهل ومن أهم مساعيها ما يلي:

- ✓ المساعدة على مناصب الشغل؛
- ✓ التطوير الاقتصادي واقتناص الفرص؛
- ✓ تنويع القطاع الصناعي؛
- ✓ ترقية بعض القطاعات أو الجماهير المستهدفة؛
- ✓ نقل التكنولوجيا والاستفادة من نتائج البحث؛
- ✓ تطوير الفكر المقاولاتي الجماعي وإنشاء المؤسسات.<sup>1</sup>

حيث تختص عملية المرافقة الفعلية والجادة بجملة من الوظائف نذكر من بينها ما يلي:

- تقوية القدرات المقاولاتية والإدارية لحامل المشروع ومساعدته على الاستغلال الحسن لإمكانيات المشروع، وعلى المرافقة تقديم كل الوسائل لهذه المؤسسة حتى تصبح قادرة على مواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية....الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Labex Entreprendre, Op, cit,p,31.

<sup>2</sup> GRDR, "accompagnement de la micro-entreprise dans la région de Ziguinchor".guide pratique, 2011.

- وسيلة يتم من خلالها تقريب المقاول والهيئات المعنية للخروج بمشروع يستجيب لحاجات الزبائن وفي ذلك ضمان لتسويق المنتج وبالتالي وجود عائد مالي يغطي أعباء المؤسسة والتزاماتها تجاه الشركاء (أجور عمال، أقساط القروض، صيانة أجهزة، تكاليف العتاد والتكنولوجيا المصنعة، أعمال التطوير، المواد الأولية، أخطار،....) لضمان نمو المؤسسة المستحدثة في إطار خطة عملية واقعية إستراتيجية.
- تنمية الاستقلالية لدى منشئي المشاريع الذين سيصبحون أصحاب مؤسسات ومدرء لها مستقبلا.

### المطلب الثاني: أشكال المرافقة

هذا وتحتاج المؤسسة المنشأة حديثا إلى عدة أشكال من المرافقة نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ **المرافقة المعنوية:** وهي ممن أهم أنواع المرافقة التي يحتاجها المنشئ منذ النقطة الأولى لانطلاق مشروعه، فهذه المرافقة تُقدم لصاحب المشروع النصيح والتوجيه والإرشاد، حيث تعمل على بلورة أفكاره أو ضبطها، وتجسيدها على أرض الواقع، لأنه عادة عندما يفكر المنشئ في إنشاء مشروعه تتراود عليه عدة أفكار، وهو في هذه الفترة بحاجة لمن يؤكد لو صلاحية هذه الفكرة وإمكانية تطبيقها على الواقع ، حتى لا تبقى مجرد فكرة، ثم يحدد له ما ما هي الإستراتيجية التي سيتبعها للوصول إلى الهدف الذي يجب عليه تحديده بدقة، وهذا هو الدور الذي يلعبه المرافق في أولى مراحل عملية مرافقته للمنشئ حيث يقوم برفع معنوياته وتشجيعه.

<sup>1</sup> نسرين غيتي، مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة صغيرة . رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 59،



❖ **المرافقة الفنية :** في هذه المرحلة يقوم المرافق بمساعدة المنشئ دراسة الجدوى الاجتماعية أي الموارد الاجتماعية التي يحتاجها لمشروعه، وتحديد الشروط اللازمة لإنجاح المشروع من اختيار الموقع، والآلات، وكذلك مساعدة صاحب المشروع فيما يتعلق بأساليب الإنتاج، واستخدام الأنظمة المعلوماتية بعد أن يكون قد حدد هو والمرافق الهدف الذي يريد الوصول إليه بدقة، وذلك بأن يجرّد وبالتفصيل كل حيثيات المشروع دون إهمال أي شيء منها، لأن أي خطأ أو تهاون في هذه المرحلة يؤدي إلى نتيجة يكون مآله فشل المشروع، لهذا يجب أن يتوقع المرافق والمقاول كل المخاطر والصعاب التي يمكن أن يواجهها أثناء تنفيذ فكرة المشروع، لأن هذه المرحلة من المشروع تعتبر حساسة لأنها مرحلة اتخاذ القرارات، وضع التكتيكات التي سيتبعانها لتنفيذ الإستراتيجية التي حددها في المرحلة الأولى من المرافقة.

❖ **المرافقة الإعلامية** تتمثل في المساعدات التي يقدمها المرافق للمنشئ، وهي أن يوجهه للطرق التي تمكنه من إقامة أنظمة المعلومات والاتصالات داخل مؤسسته، كما يتضمن هذا النوع من المرافقة مجال التسويق لقطاع المؤسسة الصغيرة، ولهذا يجب على المرافق أن يمنح المقاول المساعدة في مجال كيفية الإشهار والترويج بمنتجه.

❖ **المرافقة أثناء التدريب والتكوين:** وتعتبر المرافقة هنا بمثابة عملية تلقين وتعليم، ففي هذه المرحلة من المرافقة يقوم المرافق بتلقين دروس للمنشئ عن المقاول، وكيفية إنشاء مؤسسته، ويعرفه بصفات المقاول الناجح الذي يعتبر قائدا ومبادرا، حيث يرتبط هذا النوع من المرافقة بضرورة تشكيل مجمع من المنشئين قائم على الكفاءات. وهذا التدريب والتكوين مستمر مع استمرار المؤسسة الصغيرة، فهو لا يتوقف عند مرحلة من مراحل إنشاء المؤسسة.

❖ **المرافقة التكنولوجية:** فضلا عن ضرورة توفير قاعدة تكنولوجية وطنية، ينبغي

تشجيع المؤسسات الصغيرة عمى التكنولوجيا، واستخدامها، وذلك من خلال التوجيهات التي يقدمها المرافق للمنشئ عن التكنولوجيا الحديثة ودعم أسعارها.

❖ **المرافقة الإدارية:** وتتمثل في التسهيلات التي يقدمها المرافق للمنشئ والمتعمقة

بالإجراءات الإدارية، كتبسيط الوثائق الإدارية الخاصة بالترخيص والتسجيل، وإجراءات الحصول أو امتلاك عقار.

❖ **المرافقة المالية:** لعلها من أهم ما ينتظره المقاول عموما، حيث تشمل المساعدة

المتعلقة بالتمويل، خاصة ترقية الادخار ومؤسساته، والمساهمة في ضمان جزء من القروض، وتخفيض تكلفة التمويل، وتمديد أجال السماح أو الإعفاء الكمي أو الجزئي، ولفترة محددة من الضرائب والرسوم الجمركية، خلال فترة محددة، وكذا منح مساعدات مباشرة خاصة لبعض المشاريع، كمشروعات التجديد أو تلك التي تساعد في تشغيل عدد ما من العمال أو المشروعات التي تقام في المناطق النائية.

#### المطلب الثالث: مراحل المرافقة

تختلف خطوات المرافقة من جهاز إلى آخر، ومن بلد إلى آخر لكنها تلتقي في المحاور الكبرى أو المحطات الرئيسية بداية باستقبال المهتمين بإنشاء مؤسسات خاصة، مروراً بمرحلة الإنشاء، ووصولاً إلى الانطلاق، والمتابعة حسب اختصاصات كل جهاز. لذا سنحاول إبراز التفاعل الثقافي الذي يدور بين المرافق والمقاول. وفيما يلي أهم مراحل المرافقة حسب الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ كنموذج يسمح لنا بملاحظة العملية الاتصالية بشكل أوضح:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Publication de ANSEJ, 2014, p4.

## 1- التحسيس والترويج للفكر المقاولاتي:

تهدف هذه المرحلة الموجهة إلى الجمهور العريض (المجتمع ككل) إلى تقديم صورة عن العمل المقاولاتي ومميزاته، وما يتضمنه من عناصر قد تثير اهتمام بعض المتتبعين والراغبين في ولوج هذا المجال، ومحاولة إرساء ثقافة مشجعة على الانجاز والعمل الحر والخاص، والرفع من قيمة الفكر المقاولاتي كفضاء لتجسيد الأفكار الابتكارية، فضلا عن تقديم أجهزة المرافقة، حيث نجد أن وكالة ENSEJ تستخدم الوسائل التالية:

✓ الحملات الاتصالية الموجهة للرأي العام عبر مختلف وسائل الإعلام واللافقات الإشهارية؛

✓ التظاهرات الجماهيرية كالأبواب المفتوحة؛

✓ الجلسات الإعلامية، واللقاءات الإعلامية الموجهة لطلبة الجامعات، المدارس العليا، مراكز التكوين؛

✓ الإعلانات والمطويات الخاصة؛

✓ المواقع الإلكترونية التفاعلية لمختلف أجهزة المساعدة.

## 2- الاستقبال والإعلام:

1-2 الاتصال الأولي: يتم من خلال هذا الاتصال استعراض وظيفة الجهاز وشروط الاستفادة من مساعدته وعلى إثر ذلك يتم توجيه الشباب للأجهزة المخولة لمساعدتهم حسب اختصاصات كل منها، حيث تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على الشباب أكثر، وإطلاعه على مهام الوكالة.

أ. خطوات الاتصال الأولي:

- استقبال الشباب من قبل المكلف بالاستقبال والتوجيه؛

- مراجعة المعلومات حول الشباب وأفكار مشاريعهم بعد ملء استمارة مخصصة لهذا الغرض؛
  - توجيه الشباب إلى الأجهزة أو الهيئات المعنية بتسهيل مهامه للحصول على مساعدة ensej؛
  - تقديم المعلومات الضرورية حول أوراق الملف الإداري؛
  - جمع الشباب في حصة إعلام جماعية.
- ب. الوسائل:

- الإعلانات، المطويات، الموقع الإلكتروني؛
- الاستثمارات؛
- سجل التسجيل للحصة الإعلامية الجماعية؛
- قاعدة بيانات للأجهزة الشريكة؛
- دليل المساعدة على إنشاء مؤسسة.

## 2-2 جلسة الإعلام الجماعية: تهدف هذه المرحلة إلى التعريف

بالجهاز وشروط إنشاء مؤسسة، وتشجيع التبادل بين الشباب وذلك من خلال مجموعة ومن الخطوات والوسائل:

### أ. خطوات جلسة الإعلام الجماعية:

- تنشيط حصص تفاعلية؛
- تقديم جهاز ENSEJ وخطوات إنشاء المؤسسة؛
- شرح خطوات المرافقة؛
- تسليم الاستمارة الأولية وشرحها؛
- استقبال الوثائق الإدارية المطلوبة؛

- تحديد موعد لإجراء المقابلة الفردية.

ب. الوسائل:

- الملف الإداري؛

- مطويات الجهاز؛

- عرض فيلم (شهادات المقاولين)؛

- الاستمارة الأولية؛

- أجنحة المرافق.

ت. المقابلة الفردية الأولى: تساعد المقابلة الفردية على إنشاء علاقة بين

المرافق وحامل المشروع، والتعرف على دافع المقاولين وما يحملونه من

أفكار لتحديد مسار المرافقة وخطواتها، حيث تختلف هذه الأخيرة باختلاف

شخصيات المقاولين وقدراتهم، ودفع المقاول الشاب نحو نوعية المعلومات

الضرورية لتطوير فكرته. كما يتخلل هذا اللقاء توقيع عقد المرافقة والاتفاق

على الموعد المقبل للمقابلة القادمة وفق جدول زمني محدد.

3-

إنشاء المشروع: يتم خلال هذه المرحلة ضبط الخيارات التقنية والقانونية،

المالية والموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة وإعداد ملف مشروع متكامل،

فبعد بلورة فكرة المشروع وإنزالها على أرض الواقع من خلال دراسة السوق،

وجمع المعلومات حول طبيعة المنتج، مواصفاته وخصائصه، كمية الإنتاج،

الجمهور المستهدف، المكان، الأسعار، ..... بعد تسوية الوضع القانوني

والجبائي للمؤسسة، يصبح بإمكان حامل المشروع فتح حساب بنكي باسم

المؤسسة، أين يضع بداية مساهمته الشخصية في انتظار باقي الحصص

من قبل الوكالة الداعمة، والبنك (في حالة التمويل الثلاثي)، وبعد تقديم

الضمانات وصدور الاعتماد القانوني للمؤسسة، والتأمين الفعلي عن كل

المخاطر، يستلم المقاول وصاحب المشروع كل الامتيازات بمرحلة الاستغلال بعد إجراء محضر المعاينة من طرف أعوان الوكالة.<sup>1</sup>

**4- تجسيد المشروع (الانطلاق):** ما يميز هذه المرحلة هو المتابعة الدورية (15 يوم) التي يخضع لها المشروع قصد الوقوف على نسبة التقدم عن طريق المقابلات مع صاحب المشروع شخصيا أو عبر الهاتف، وزيارات ميدانية لمكان العمل، وتحديد طبيعة المشاكل التي تواجه بداية المشروع، والتأكد من تماشي وتيرة العمل مع المواعيد الخاصة بتسديد الأقساط وغيرها من الأعباء المالية التي تنتظر المؤسسة.

كما تهدف هذه المرحلة إلى مساعد المقاول الشاب على وضع نظام معلوماتي يساعده على تسيير المؤسسة، وتكزين شبكة علاقات مهنية من خلال قاعدة المعلومات الخاصة بالمقاولين الشباب الخاصة بجهاز الدعم.

**5- توسيع المشروع:** وتأتي هذه المرحلة في حالة احترام المقاول الشاب للشروط التالية:

- احترام مواعيد تسديد القروض؛
- الوصول إلى مستوى التسديد بنسبة 70% من القروض؛
- التسديد الكلي للقرض الأولي في حالة تغيير البنك؛
- الاستهلاك الكلي للمدة المخصصة للإعفاءات الضريبية (ثلاث أو ستة سنوات).

<sup>1</sup> صندرة سايبى، مقاربة نظرية حول تطور الفكر المقاولي. مجلة العلوم الإنسانية، عدد 40، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، ديسمبر 2013، ص 81.

وبعد دراسة الملف من طرف الوكالة والبنك يمنح المقاول الامتيازات المطابقة لمرحلة الاستغلال، ثم الحصول على التجهيزات والخدمات المتضمنة في هيكل الاستثمارات ليتم بذلك انجاز التوسيع من طرف الوكالة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: المظاهر الاتصالية لعملية المرافقة

سنحاول التطرق إلى سيرورة المعلومات والرسالة أثناء المرافقة ومتطلباتها كما يلي:

❖ **المرسل:** إن مهمة المرافق في إقناع حامل المشروع بتبني ثقافة وقيم المقاولاتية عن قناعة وإدراك بأبعاد كل قيمة وأهميتها بالنسبة له، ميدان توظيفها لاحقا يعد عاملا بالغ الأهمية، ويتطلب منه العديد من الشروط في مقدمتها الاقتناع بالفكرة ووضوحها، فالإقناع عملية فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين إقناع الآخر وإخضاعه لفكرة ما، وعليه قبل أن نقنع الآخرين يجب أن نقنع بالرسالة التي ينبغي أن نوصلها.<sup>2</sup> إضافة إلى القدرة على إيضاح الفكرة والقوة في طرحها، معرفة شخصية المتلقي وقيمه واحتياجاته مع تحديد ترتيبها، والقدرة على تقمص شخصيته للتعرف على دوافعه.<sup>3</sup>

كما يفترض توفر المقنع (المرافق) على المهارات الاتصالية التالية:

اللباقة، الاختيار، السلوك، التفاعل، مهارة التفكير، مهارة التحدث، مهارة الاستماع والإصغاء، إضافة إلى مهارات الاتصال غير اللفظي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منشورات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، جهاز إنشاء المؤسسات الصغيرة . ANSEJ الجزائر، ص.9.

<sup>2</sup> حميد الطائي وبشير العلاق، أساسيات الاتصال- نماذج ومهارات- دار البازوردي، الأردن، 2009، ص، 121

<sup>3</sup> إيهاب كمال وأحمد محمد صبري، مهارات التفاوض ودبلوماسية الإقناع. دار هبة، النيل، القاهرة، 2009، ص، 67.

<sup>4</sup> محمود شمال حسن، الصورة والإقناع: دراسة تحليلية لأثر خطاب الصورة في الإقناع. ط1، دار الآفاق العربية، مصر 2006، ص، 30

❖ **الرسالة:** يعد محتوى الرسالة الطرف الثاني في العملية الإقناعية، ولكي يكون محتواها مؤثرا في الأفراد، لابد أن يكون مقنعا ولا يتعارض مع المنطق، فالرسالة يجب أن تشمل على أهداف واضحة، وحتى تكون الرسالة فعالة لابد من اتصافها بالتكامل بمعنى تكون شاملة لكافة الجوانب من ناحية الكم والكيف. وتتصف كذلك بالإيجاز بمعنى تكون مختصرة بما يكفي لإيصال فحواها ومغزاها بشكل سليم للمستقبل.

❖ **المستقبل (حامل المشروع):** وفي الجهة المقابلة لابد من الحديث عن المتلقي أي المقاول صاحب المشروع والمستفيد من عملية المرافقة، حيث لابد من معرفة خصائصه النفسية ومستواه لانتقاء الأساليب الإقناعية والإستراتيجيات المناسبة للتأثير فيه، فمثلا: في حالة محدودية المستوى التعليمي والاجتماعي للمقاول صاحب المشروع ستكون الاستجابة للرسالة الإقناعية التي تحتوي على وعد بالمكانة الاجتماعية والعيش الكريم وتحسين الوضع، فضلا عن الحصول على بعض التسهيلات.

❖ **قناة الاتصال (الوسيلة):** وهي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل ونقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتتنوع الوسائل والقنوات بتنوع أنواع وأشكال الاتصال. حيث نجد المرافق يستخدم كل أنواع وأشكال الاتصال كما تم ذكره سابقا من خلال الوسائل الشفوية منها المكالمات الهاتفية والمقابلات الجماعية والفردية، إضافة إلى الوسائل المكتوبة كالمطويات والاستمارات والملفات والوثائق الإدارية الخاصة بالمشروع. والوسائل السمعية البصرية كوسائل الإعلام، والوسائل الإلكترونية الحديثة.



## 1. طرق اختيار وتطوير الفكرة

إن اكتشاف فرصة مقاولاتية هي خطوة كبيرة إلا أنه لابد للمقاول أن تكون لديه أفكار واضحة لاستثمار هذه الفرصة واستغلالها بفعالية ، لأنه بالنهاية سيبدل مجهودا كبيرا ويستغرق وقتا طويلا في تجسيدها، وكما ذكرنا سابقا فإن أهم مصدر للأفكار يمكن أن يكون الزبائن والاستماع الدائم لهم والمعرفة بحاجاتهم ومشاكلهم، فالمعرفة الجيدة بالسوق ومتغيراته عامل حاسم في تطوير أفكار مجدية، كما قد تسهم الحكومات من خلال هيئات الدعم وقواعد البيانات في توفير المعلومات التي تساعد في تطوير الأفكار، بالإضافة لهذا فإن مراكز البحث والتطوير من خلال الدراسات التي تقوم بها أو ابتكاراتها في مختلف المجالات تعد أحد مصادر الأفكار.

وعلى الرغم من تعدد مصادر تطوير الأفكار المقاولاتية الجديدة، فإن جميع طرق تطوير هذه الأفكار يلزمها اختيار الفكرة الأفضل، وهي من الأمور البالغة الأهمية، ويمكن للمقاول استخدام عدة طرق في تطوير واختيار الأفكار الجديدة مثل حلقات النقاش والعصف الذهني بالإضافة إلى الطرق المختلفة المستخدمة في حل المشاكل:<sup>1</sup>

➤ **حلقات النقاش:** وتتم مناقشة الأفكار من خلالها بين عدد من الأفراد بكل حرية وانفتاح، بهدف الوصول إلى القرارات التي تتعلق بالمنتجات والخدمات الجديدة، أو المفاهيم الجديدة من خلال تحليل النتائج باستخدام الأساليب والطرق الكمية وغير الكمية.

➤ **العصف الذهني Brainstormin :** يساعد على تقديم الأفكار الجديدة في صورة جماعية، للوصول إلى حلول جديدة أو أنماط جديدة من المنتجات أو

<sup>1</sup> فايز النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ، ط 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص، ص، 17، 18.

الخدمات، ويتم هذا من خلال جلسة مفتوحة يشارك فيها مجموعة من الأفاء رد في طرح الأفكار بكل حرية وتجرد من أجل تطوير أفكار جديدة.

➤ أسلوب تحليل المشاكل Problems Analysis: يعتبر 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.

➤ أسلوب الحل الإبداعي للمشاكل Creative Problem Solving: يركز على تطوير المعايير المعتمدة من أجل الوصول إلى الأفكار الجديدة، إذ أن الإبداع والابتكار من أهم صفات المقاول الناجح.

وعندما تنشأ الفكرة من أحد المصادر السابقة أو غيرها فلا بد لها أن تمر بمرحلة من التطوير والتنقيح قبل تطبيقها على أرض الواقع، وتسمى هاته العملية بعملية تصفية وتنقيح الفكرة.

**خلاصة:**

يعتبر التعليم المقاولاتي عملية جوهرية وأساسية في عملية التأثير على الأفراد والطلبة والدفع بهم للتوجه نحو إنشاء مؤسسات ناشئة ناجحة وقادرة على النمو والاستمرارية مستقبلاً. بهدف استقطاب الأفكار في أوساط الطلبة وتكوين جيل جديد يتمتع بأفكار إبداعية وابتكارية، ويتوجه لمجال إنشاء المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمؤسسات الناشئة، والمساهمة في تنويع النسيج الاقتصادي من خلال خلق فرص عمل.

## الفصل الخامس

المؤسسات الناشئة Startup

## الفصل الخامس: المؤسسات الناشئة Startup

### تمهيد:

تعد المؤسسات الناشئة جزءا حيويا من البنية الاقتصادية حيث شكلت اتجاه جديد في تنمية الاقتصاديات الحديثة، وتعتبر من أهم المؤسسات التي لها دور مهم في النشاط الاقتصادي، هذا ما زاد من اهتمام الباحثين وصناع القرار بها في السنوات الأخيرة، هذا لأهميتها ومساهمتها في تحقيق مستويات كبيرة من النمو، كونها تتطور بشكل أسرع من المؤسسات الكبيرة وهذا راجع لطبيعتها التي تقبل التغيير والتطوير واستحداث أفكار مبتكرة. واعتمادها على الروح الريادية والقدرة على التفكير المبتكر لتحسين وتقديم حلول فعلية ومعالجة عدة مشكلات في عالم الأعمال فهي تمثل محركا رئيسيا للابتكار والإبداع. في حين أولت الحكومة الجزائرية اهتمامها بهذا النوع من المؤسسات حيث اعتبرتها من بين أهم البدائل المتاحة للنهوض والرقى بالاقتصاد الوطني، وتم تخصيص لها حقيبة وزارية تمثلت في وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة نظرا للتحديات والصعوبات التي تواجهها الدولة في المجال الاقتصادي. سنتناول في هذا الفصل العناصر التالية:

- تقديم تعريف للمؤسسات الناشئة؛
- دور وأهمية المؤسسة الناشئة وخصائصها؛
- أنواع المؤسسات الناشئة؛
- التحديات التي تواجه هذه المؤسسات الناشئة.

## المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة

في ظل التغيرات التي أصبح يشهدها العالم خاصة مع بداية القرن الحالي أصبحت المؤسسات الناشئة تشكل ميولا كبيرا للاقتصاديات نحوها، لما لها من آثار إيجابية من حيث النمو وحماية الاقتصاد، هذا ما جعل الدول والحكومات تركز أكثر على هذا النوع من المؤسسات. لذا سنتناول في هذا المبحث المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الناشئة.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسات الناشئة

إن أي مؤسسة ناجحة اليوم انطلقت من فكرة مشروع وتجسدت بها لما لها من إمكانيات وموارد من خلال إستراتيجيات تم تحديدها مسبقا، سوف نتناول في هذا المطلب مجموعة من التعاريف الخاصة بالمؤسسات الناشئة كالتالي:

حسب القاموس الإنجليزي عرفها على أنها: مشروع صغير بدأ للتو، وكلمة Start-up تتكون من جزأين "Start" وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق، و "up" يشير إلى فكرة النمو القوي. حيث بدأ استخدام مصطلح Start-up بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، وذلك مع بداية ظهور شركات رأس مال المخاطرة capital-risque ليتم استخدام هذا المصطلح بعد ذلك.<sup>1</sup>

ويعرفها القاموس الفرنسي لاروس Larousse: على أنها المؤسسات الشابة jeune entreprise المبتكرة في قطاع التكنولوجيات الحديثة.<sup>2</sup> ويشير القاموس

<sup>1</sup> شريفة بالشعور، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة. دراسة حالة الجزائر، العدد 2، المجلد 4، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعو 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 2018، ص، 420

<sup>2</sup> <https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/start-up/93701>

الفرنسي لاروس إلى أن المؤسسات الناشئة هي تلك المؤسسات الفتية المبدعة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال ومهمتها خلق وتسويق تكنولوجيايات جديدة.<sup>1</sup>

وتعرف وزارة الاقتصاد الفرنسية المؤسسات الناشئة على أنها: عبارة عن البراعم الخضراء للاقتصاد الجدي، وهي المؤسسات التي تراهن على الابتكار من طرف السوق المحتملة، حيث تبدأ عملها على مبدأ المغامرة وهو أمر محفوف بالمخاطر.<sup>2</sup>

في حين عرفها البروفيسور ورجل الأعمال ستيف بلانك على أن المؤسسة الناشئة ليست نسخة مصغرة من المؤسسات الكبرى، بل هي تلك المؤسسات التي تنتقل من فشل إلى فشل بسرعة حتى تحقق النجاح في الأخير حيث تتعلم باستمرار من الزبائن وهو ما يعلمها التكيف.<sup>3</sup>

وحسب Eric Ries المؤسسة الناشئة هي كيان بشري صمم لخلق منتج جديد أو خدمة جديدة في ظل حالة عدم تأكد شديدة.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: التعريف القانوني للمؤسسات الناشئة

من المتعارف عليه أن المشرع لا يخوض عادة في تقديم تعريفات للمصطلحات القانونية وليس من شأنه القيام بذلك تاركا المجال للفقه أو المختصين في المجال تولي التعرف المناسب للمؤسسات الناشئة ورغم ذلك فقد سعى المشرع الجزائري لتعريف المؤسسة الناشئة او المبتكرة في مضمون المادة 06 من القانون 15-21 المتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على النحو التالي: " هي

<sup>1</sup> Djelti.M, Choum et Kourbali.B, état des lieux des incubateurs en Algérie cas de l'incubateur de l'INTTIC d'Oran, volume 9, numéro1, revue algérienne d'économie et gestion, université Oran 2, Algérie, 2016, p,42

<sup>2</sup> Marty,O, La vie de start-up(s) Investir dans les entreprises innovantes, gérer et comprendre Annales des mines, 2002, p,6

<sup>3</sup> Steve ;B, Why the lean start-up changes everything. Harvard business review, 5, 2013, p,63

<sup>4</sup> مروي رمضاني، كريمة بوقرة، تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر (نماذج لشركات ناجحة عربيا). العدد3، المجلد 7، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2020، ص، 278.

المؤسسة التي تتكفل بتجسيد مشاريع البحث الأساسي أو التطبيقي أو تلك التي تقوم بأنشطة البحث والتطوير".<sup>1</sup>

كما حاول المشرع الجزائري الإشارة إلى المؤسسات الناشئة في أحكام بعض القوانين كالقانون 02-17 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محتوى المادة 21 التي نصت على أنه: " تنشأ لدى الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة صناديق ضمان القروض وصناديق الإطلاق وفقا للتنظيم الساري المفعول، بهدف ضمان قروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية المؤسسات الناشئة في إطار المشاريع المبتكرة".<sup>2</sup>

وعليه يمكن تعريف المؤسسات الناشئة على أنها مؤسسات حديثة النشأة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها السوق، أي تبتكر منتجا أو خدمة جديدة كلياً أو في شكل صيغة فريدة لمنتج قديم، تكون صغيرة في بدايتها أساسها الإبداع والابتكار والتطوير الدائم وتمتلك الطموح للتوسع بشكل واسع، تتبنى نموذج عمل يقوم على الاستدامة وتنشط في سوق يتسم بالمخاطرة العالية وعدم التأكد لأنها تسعى لتحقيق معدلات نمو وريح سريعة ووضخمة.

### المطلب الثالث: مفاهيم مشابهة للمؤسسة الناشئة

تجدر الإشارة إلى وجود جملة من المصطلحات التي تتشابه ومصطلح المؤسسات الناشئة حتى انها أحيانا تعبر عنها، سنحاول التطرق إليها من خلال ما يلي:

<sup>1</sup> المادة 06 من القانون 15-21 المؤرخ في 30 ديسمبر 2015، المتعلق بالقانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطور التكنولوجي، ج.ر، العدد 71 معدل ومتمم بموجب القانون 20-02 المؤرخ في مارس 2020، ج.ر، عدد 20.

<sup>2</sup> المادة 21 من القانون 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017 المتعلق بالقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ج.ر، عدد 20.

1. المشاريع الصغيرة **Small Businesses**: هي تلك المشروعات التي تستخدم عددا قليلا من العاملين ويتم إدارتها من قبل المالكين لتخدم السوق المحلية؛

2. المشاريع الريادي **Entrepreneurial Enterprise**: هي تلك المشاريع التي تنتج عن أفكار خلاقة ذات قيم مستقلة وإبداعية، يتصف أفرادها بالمبادرة العالية، والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من انتقاء الفرص المتاحة في السوق لتفعيل أفكارهم وإقامة مشاريعهم. أو تطوير مشاريع قائمة فعليا من خلال الاستجابة لفرص جديدة عامة؛

3. شركات التكنولوجيا الفائقة **Hight Technology Companies** : هي كيانات حديثة تركز على بشكل أساسي على تطوير وتصنيع المنتجات التكنولوجية أو توفير التكنولوجيا كخدمة. يسخر هذا النوع من المؤسسات مصاريف مالية ضخمة لعمليتي البحث والتطوير، تجمع بين ميزات الشركات المبتكرة والشركات القائمة على المعرفة، وتستخدم إلى حد كبير تكنولوجيا المعلومات الحديثة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: دور وأهمية المؤسسات الناشئة وخصائصها

#### المطلب الأول: دور وأهمية المؤسسات الناشئة

تلعب المؤسسات الناشئة دور مهم في مواجهة التحديات والنهوض باقتصاديات الدول كونها تساهم في الناتج المحلي الإجمالي وتعجل بنموها، فهي لا تكتفي بالجانب الاقتصادي بل تتعداه لتلمس الجانب الاجتماعي والثقافي وغيرها وهذا ما يبرر اهتمام الدول والحكومات بها في الآونة الأخيرة. لذلك يرى الخبراء في مجال المؤسسات

<sup>1</sup> السعيد بن لخضر وآخرون، مفهوم المؤسسات الناشئة في الجزائر بين التبنّي والواقع. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، الجزائر، 2020، ص، 27.



الناشئة أن لها دور مهم لمواجهة هذه التحديات وكذا إسهامها في النهوض باقتصادياتها كونها تساهم في الناتج المحلي الإجمالي وتعجل بنموها.

ويمكن تلخيص أهمية ودور المؤسسات الناشئة فيما يلي:<sup>1</sup>

- **توفير فرص العمل الحقيقية المنتجة ومكافحة مشكل البطالة:** حيث تتميز بالقدرة العالية على توفير فرص العمل، إضافة على قدرتها على استيعاب وتوظيف عمالة بخبرة قليلة أو حتى بدون خبرة وهو ما يمتص طالبي العمل خاصة ذوي الشهادات، أصحاب الأفكار وخريجي الجامعات. وبالتالي الرد المباشر على مشكلة البطالة حيث تكافح الدول نفسها لخلق ظروف عمل؛
- **الابتكار في البحث والتطوير:** يعتبر الابتكار أداة ضرورية أكثر من أي وقت مضى لتنمية الدول والحكومات، لا سيما في مجال التكنولوجيا وكذلك القدرة على ابتكار وتطوير منتجات بتكلفة أقل ب 24 مرة مقارنة بالمؤسسات الكبرى (حسب دراسة أمريكية)؛
- **زيادة الإنتاجية والحفاظ على التنافسية:** حيث لعبت دورا محوريا في العشرينيات من السنوات الماضية وذلك باستخدام أدوات ووسائل وكذا تقنيات إنتاجية حديثة قللت من التكاليف ورفعت من مستوى جودة المنتوجات، ومما ساعدها على ذلك تبنيها للإستراتيجية التكنولوجية التي أكسبتها الميزة التنافسية؛
- **نشر القيم الإيجابية في المجتمع:** تعالج العديد من أهم المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من خلال الأبحاث التي تقوم بها المؤسسات الناشئة، لتطوير وكذا إدخال قيم جديدة للمجتمع والمساهمة في تطوير ثقافة المستهلك وتشجيعه على تقبل التغيير؛

<sup>1</sup> يوسف حسين، إسماعيل صديقي، دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر. العدد 1، المجلد 8، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 202&، ص، ص، 71، 72.

- **المساهمة في التطوير النسبي الاقتصادي:** تعالج القضايا الاقتصادية من خلال أبحاثها وتساهم المؤسسات الناشئة في نشر القيم والمبادئ الاقتصادية والتنظيمية الإيجابية كالمبادرة، الإبداع، الابتكار، إدارة الوقت، الكفاءة والفعالية، كما تساهم في إنتاج سلع وخدمات مبتكرة وجديدة مما يؤدي إلى التنوع في المنتجات، والمساهمة في تطوير إنشاء الأنسجة الاقتصادية الجديدة الأخرى التي تدعم الأنسجة التقليدية كالزراعة... إلخ؛
- **استثمار المدخرات وتعزيز جذب المستثمرين ورأس المال الأجنبي:** اعتماد هذه المؤسسات على التمويل الذاتي واستثمار المدخرات وذلك من خلال القدرة على توظيف مدخرات العائلة أو أصحاب المشروع بدلا من بقائها مكتنزة أو موظفة في مجالات لا تخلق قيمة مضافة، مما يسمح بإحداث تراكم رأسمالي وكذا نقل شريحة أفراد من دخل أقل إلى دخل أعلى (إعادة توزيع الدخل) وجذب المستثمرين المحليين والأجانب؛
- **المساهمة في النمو الاقتصادي:** نظرا لما توظفه من خلق وظائف جديدة على المدى البعيد ونمو دخلها السنوي الذي يساهم في خلق الثروة والمساهمة في الناتج الداخلي الخام، إضافة إلى كون غالبية هاته المؤسسات تجتاح أسواق عالمية وبالتالي جلب عملة أجنبية؛
- **مرونتها وقدرتها على التأقلم والاستجابة السريعة:** من خلال المرونة التي تتمتع بها عملياتها وسلسلة الحلول التي تجلبها، تأتي المؤسسات الناشئة من خلال القدرة التي يتمتع بها فريقها من مهارات وإمكانيات تمكنه من التأقلم وحل مشاكل تكاليف الإنتاج للشركات الكبرى والحلول للمشاكل الثقيلة التي كثيرا ما تفرضها الدول على السكان.

## المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الناشئة

تتميز المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص خاصة أنها تقوم أعمالها التجارية على أفكار رائدة وإتباع حاجات السوق بطريقة ذكية وعصرية ومن بين أهم خصائصها سنذكر ما يلي:

### ■ مؤسسة حديثة العهد والتكوين (فتية ومؤقتة): تنطلق من فكرة لتتجسد على

أرض الواقع لتعلن قدوم مولود جديد، بحيث لا يتجاوز عمرها 8 سنوات حسب ما جاءت به الفقرة الثانية من المادة 11 من المرسوم التنفيذي 20-254 والتي نصت على أنه: "يجب أن لا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني 8 سنوات، وتحتسب 8 سنوات من تاريخ حصولها على علامة مؤسسة ناشئة".<sup>1</sup>

وتفسيرا لما سبق نصت المادة 14 من نفس المرسوم على أنه: "تمنح علامة مؤسسة ناشئة للمؤسسة لمدة 4 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها".<sup>2</sup>

معظم المؤسسات الناشئة نجدها في السوق التجريبية بحيث من المعروف أنها تبدأ كأفكار مفترضة من قبل صاحب المشروع، أي عملية التفكير الذي يؤدي إلى الخروج للعمل (قبل أن تسجل قانونيا)، وبالتالي هي شابة وتكون لفترة معينة ثم تنتقل للتخرج لتصبح مؤسسة كبيرة أو تتعرض للفشل وتنتقل إلى فرصة أخرى، بمعنى تتميز بكونها مؤسسات شابة ويافعة وأمامها خياران إما التطور والتحول إلى مؤسسة ناجحة أو إغلاقها والخسارة؛

<sup>1</sup> المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 .

<sup>2</sup> المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254

- **الابتكار والتطوير الدائم:** من مميزات المؤسسات الناشئة القدرة على الإبداع والابتكار والتطوير الدائم بحيث تكون لها القدرة على خلق منتج جديد أو تطوير منتج قديم بمواصفات جديدة وبخدمة جديدة وطريقة توريد جديدة وما إلى ذلك؛
- **القدرة العالية على النمو والتطور:** أكثر صفة تتشارك بها المؤسسات الناشئة هي القدرة على النمو واكتساح الأسواق وتحقيق إيرادات سريعة وكبيرة جدا مقارنة بتكاليف التأسيس والعمل على وهي ما يشجع أصحاب الأموال على تمويلها، فهي مؤسسات تتطور سريعا ولها القدرة على توليد أرباح كبيرة جدا؛
- **الخطر:** وهي العمل في ظل ظروف عدم التأكد الشديد لأنها تركز على الابتكار في سوق غير موجود وإن وجد فهو غير مشبع وبالتالي صعوبة القيام بأبحاث السوق نظرا لقلة المعلومات إذا تجد المؤسسات الناشئة نفسها تعمل في المجهول؛
- **التنوع السوقي:** إن المؤسسات الناشئة تألقت في مجال التقنية والتكنولوجيا فقد اتجهت نحو الأسواق الرقمية أما بانتشارها حاليا تخترق أسواق تقليدية مثل الفلاحة والصناعة والتعليم وغيرها؛
- **العمل على شكل مجموعة أو فريق:** يقوم المقاول بتكوين فريق بهدف تخصيص الإمكانيات كل حسب مهاراته في مجاله خاصة أن أغلب أصحاب المؤسسات الناشئة شباب جامعي أو خريج جامعيات عادة ما تكون خبرته قليلة حيث يعملون على تحقيق التكامل بين أعضاء الفريق لإنجاح الفكرة إطلاق مؤسستهم؛

- **التركيز على منتج/ خدمة واحدة:** في هذه الحالة يتم تركيز المقاول على الفكرة المبتكرة ويطورها حتى لا يتشتت ذهنهم، من أجل الوصول للمطلوب كون التعامل مع الابتكار حساس ويتطلب الكثير من الجهد؛
- **رؤوس الأموال والمستثمرين:** عادة ما يبدأ المقاول بالاعتماد على التمويل الذاتي أو من طرف الأصدقاء أو العائلة، لكن لكل مؤسسة ناشئة تقوم في اقتصاد المعرفة نجدها تتجه نحو نوعين من المستثمرين خاصة: أصحاب رأس المال المخاطر وملائكة الأعمال حيث يوفر لهم رؤوس أموال تسمح لها بالنمو والتطور.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: أنواع المؤسسات الناشئة

من خلال مختلف الأدبيات وآراء الباحثين توجد هناك عدة أنواع متعددة ومختلفة من المؤسسات الناشئة وتم تقسيمها إلى ثلاث معايير بغرض تسهيل عملية استيعاب وتحديد الأنواع:

#### المطلب الأول: من ناحية الحجم

معياري الحجم ويقصد بالحجم هنا عدد العمال والموظفين والنطاق الجغرافي المتواجدة به أو حجم رأس المال، وتقسم إلى ما يلي:<sup>2</sup>

1. **المؤسسات الناشئة الكبيرة:** وهي تلك الفئة التي تشمل الشركات التجارية التي تهدف إلى الابتكار وإحداث موجات كبيرة في صناعاتها وتحقيق النمو إلى درجات غير محدودة على الإطلاق على العكس تماما من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> يوسف حسين، إسماعيل صديقي، مرجع سابق، ص، ص، 73، 74.

<sup>2</sup> مريم بورويصة، المؤسسات الناشئة كدعامة أساسية لبناء وتطوير اقتصاد المعرفة في الجزائر. العدد 2، المجلد 2، مجلة قضايا معرفية، الجزائر، 2022، ص، 77-90.

2. المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة الحجم: يتميز نشاطها بالصغر، أي أنها لا تنوي على الإطلاق أن ينمو عملها بشكل كبير ويكون عدد الموظفين فيها أقل منه في المؤسسات الناشئة الكبيرة.

### المطلب الثاني: من ناحية طبيعة النشاط

بعدما تطرقنا للمعيار الأول والذي هو من ناحية الحجم نتناول في المعيار الثاني والذي بدوره ينقسم إلى قسمين كالتالي:

1. المؤسسات الناشئة الاجتماعية: وهي المؤسسات الناشئة التي تأخذ الطابع الاجتماعي، أي تلك التي تهدف إلى العمل في المجتمع الذي تنشأ فيه من أجل إصلاحه أو إحداث فرق فيه بشكل عام أو في قضية معينة داخله أو المساهمة بشكل إيجابي في قضية اجتماعية أو مسعى خيري من نوع ما.

2. المؤسسات الناشئة المختصة بأنماط الحياة: هذا النوع من المؤسسات الناشئة يركز نشاطه أساساً على السلوكيات اليومية وأنشطة أو بأنماط الحياة المختلفة إن صح القول والتي يشعر الإنسان حيالها بالحاجة لها وبإلهاتمام والتعلق مثل المؤسسة الناشئة الجزائرية Yassir والتي تعتبر مؤسسة ناشئة تعتمد على نشاط دائم مختص بنمط حياة وهو التنقل من مكان إلى آخر.

### المطلب الثالث: من ناحية التوسع

وينقسم بدوره إلى قسمين كالتالي: <sup>1</sup>

1. المؤسسات الناشئة القابلة للتطوير: وهي تلك المؤسسات التي تكون مبنية أو يتم إنشاؤها بهدف تطويرها وتوسيع نشاطها ونطاقها بشكل أكبر مع مرور

<sup>1</sup> شريف غياط، منيرة بوفرح، دور المؤسسات الناشئة في تحقيق التنمية المستدامة. العدد 2، المجلد 2، مجلة قضايا معرفية، الجزائر، 2022، ص، ص، 147-157.

الوقت إلى أن تصبح ضمن شركات ريادة الأعمال الكبرى في الصناعة أو المجال الذي تعمل فيه. أي عملها هو التطوير منها وسبق منافسيها في الأفكار ومواكبة للعصر.

2. **المؤسسات الناشئة القابلة للبيع:** هي تلك المؤسسات التي يتم إنشاؤها من البداية بهدف تطويرها وتوسيع عملها ونطاقها ومن ثم بيعها في صفقات ضخمة بعد أن تكون قد احتلت مكانة كبرى في المجال الذي تعمل فيه ووسط المنافسين من المؤسسات الأخرى العاملة في نفس مجالها أو نفس مجال صناعتها تكون عموما في المؤسسات الناشئة التي تعتمد على التطور فيكون العمال على مستواها مطورين يعملون مثلا: لتطوير شبكات الانترنت أو تطبيق في الهواتف الذكية وبعدها يتم بيعه بأثمان باهظة للمؤسسات الكبرى التي من نفس مجالها.

#### المبحث الرابع: التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الناشئة في الجزائر

##### المطلب الأول: التحديات التي تواجه المؤسسة الناشئة:

تواجد المؤسسات الناشئة أو ما يطلق عليها ريادة الأعمال تحديا كبيرا في الجزائر نظرا لطبيعتها وخصوصيتها من جهة، ومن جهة أخرى كونها حديثة الظهور مما يتطلب بعض الوقت لخلق وتهيئة البيئة الملائمة لتطورها ومرافقتها، فالمؤسسات الناشئة التي تقوم على أساس فكرة ابتكارية من الصعب أن تتجسد هذه الفكرة في مشروع منتج لأنها تواجه عدد من التحديات والعوائق التي غالبا ما تحول دون نجاح واستمرارية هذه المؤسسات الناشئة. وتتمثل هذه التحديات في الآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عثمان ولد الصافي، مصطفى العرابوي، التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة في الجزائر وآليات دعمها ومرافقتها. العدد 3، المجلد 7، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2020، ص، ص، 472، 473.

## 1. التمويل

يعتبر التمويل من أبرز العقبات التي تواجه الشركات الناشئة، إذ يشكل الحصول على التمويل بمختلف أشكاله أهم تحدي لهذه الشركات سواء كان تمويل للبدء بإطلاق الشركة أو تمويل نمو لتوسيع أعمالها أو تمويل تسريع لزيادة النمو بمعدل أسرع. ولحسن الحظ بدأت تظهر مبادرات وشركات استثمار مخاطر وحتى مسرعات نمو ولو بشكل تدريجي لتشجيع وتسهيل الحصول على التمويل إلا أنه لا يكفي. حيث ما تزال هناك فجوة ما بين الشركات الناشئة المناسبة لتلقي النمو، والمستثمرين (أفراد وشركات) الذين يعرضون أموالهم لضخها فيها. لكن التمويل لا يمثل مشكلة للجميع مع أنه تحدي مهم، فهناك العديد من الشركات الناشئة التي مولت نفسها بنفسها ورفضت عروض التمويل التي وصلتها كونها لم تتفق مع رؤيتها.

## 2. صغر حجم السوق

إن تحدي تسويق منتج الشركة الناشئة يعتبر من التحديات الهامة التي تواجه هذه الشركات، ذلك أن التسويق يعتبر الهدف الأساسي للشركة والضامن لاستمراريتها بتحقيق العوائد وبالتالي الاعتماد على التمويل الذاتي مع أن الشكات الناشئة في الجزائر ليست بالعدد الكبير بالمقارنة مع الدول الأخرى إلا أن هذا له تبريره بصغر حجم السوق المحلي عموما. هناك عدة عوامل تلعب دور بجعله صغيرا سواء عدد السكان، نسبة انتشار الانترنت، تسهيل الدفع الإلكتروني، ثقافة الشركات الناشئة بحد ذاتها. لكن في ظل صغر حجم السوق لابد للشركات الناشئة أن تبحث بدائل تسويقية أخرى، مثل التسويق الإلكتروني.



### 3. انعدام الخبرة لدى أصحاب الشركات الناشئة

تأسيس شركات ناشئة أمر يحتاج لخبرات متنوعة، بالإضافة إلى المستوى العلمي والتقني الكبير الذي يجب على صاحب الشركة الناشئة أن يلم ببعض أساسيات الإدارة مثل الهيكل التنظيمي و فرق العمل والتسويق والإستراتيجي. وهذه الخبرة إن لم تكن متاحة لدى صاحب الشركة أو المؤسسة سيضطر أن يشتريها من خلال قبول تمويل من مستثمر لديه الخبرة اللازمة وشبكة العلاقات العامة، وفي هذه الحالة يجب أن يعطيه حصة من شركته. كما تتجسد أيضا انعدام الخبرة لدى أصحاب الشركات الناشئة في عدم وجود دراسة جدوى احترافية لمشروع الشركة وتتعلق هذه الدراسة عادة بتسويق المنتج وإيجاد الأسواق وكيفية الوصول إلى الزبائن والتعريف والترويج للمنتج بمختلف الوسائل خصوصا الترويج عن طريق شبكة الانترنت.

بالإضافة إلى ذلك هناك دراسة جدوى فنية وتتعلق بهيكل الشركة وتحديد مهام المكلفين بها بدقة ووضع أهداف وإستراتيجيات بعيدة المدى، لذا نجد أغلب هذه المؤسسات التي لم تستمر في نشاطها أو فشلت كان ذلك نتيجة عدم إعداد دراسة جدوى محترفة، هذا ويمكن لهذه المؤسسات الاعتماد أو الاستعانة في إعداد دراسات الجدوى بمكاتب الخبرة والدراسات المتخصصة كما يمكنها أيضا الاستعانة بحاضنات الأعمال أو مسرعات الأعمال.

### 4. فريق العمل

إن العمل الجماعي والعمل كفريق له أهمية كبرى للشركات والمؤسسات الناشئة إذ معظم التجارب الناجحة للشركات الناشئة بدأت عملها كفريق، وقد يظهر هذا التحدي بداية من أنه لا يوجد قسم موارد بشرية في الشركة منوط به

استقطاب الموظفين للعمل فيها، بل يبدأ الأمر بالبحث في دائرة المعارف والطلب منهم ترشيح بعض الموظفين وهنا يدخل عامل المحاباة بالمنتصف ليؤثر على مبدأ التوظيف بناء على الكفاءة. تعاني الشركات الناشئة من عدم قدرتها بسرعة الحصول على موظف مناسب لإنجاز مشروع مستعجل، فقد تنشر عدة إعلانات لكن طالما هي شركة ناشئة لم يسمع بها الكثيرون فلن يظهر الإعلان للمهتمين فعلا. أحد الحلول لمثل هذا النوع التحديات هو توظيف المستقلين نظرا لطبيعة المشروع المؤقتة، لكن كيف نصل لهؤلاء؟ يمكن أن نصل إليهم في البحث في منصات العمل الحر التي توفر مختلف من المهارات التي يمكنك طلبها والتعاقد معها لإنجاز العمل المطلوب بدقة واحترافية، كما توفر هذه المنصات الاستشارات اللازمة حسب مجال نشاط المؤسسة الناشئة بفضل الخبراء القائمين عليها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: العراقيل التي تواجه المؤسسة الناشئة في الجزائر

تعرض المؤسسات الناشئة في الجزائر جملة من العراقيل والعقبات يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### أولا: عراقيل إدارية

من أبرز ما يعرقل سير خلق المؤسسات الناشئة في الجزائر البيروقراطية والتعقيدات الإدارية عند القيام بإجراء التأسيس فبالعودة للجزائر يستغرق إنشاء مؤسسة ناشئة حوالي شهر وربما يفوق، بينما بالولايات المتحدة يستغرق 24 ساعة.

<sup>1</sup> عثمان ولد الصافي، مصطفى العرابوي، مرجع نفسه، ص، 474.

### ثانيا: عراقيل تسويقية

نقص الإمكانيات للمؤسسات الناشئة الخاصة يجعل منها تعكف عن التطور والنمو، وبالتالي عدم المتابعة حيث تتمثل الإمكانيات في المال والمعلومات للبحث والتقصي والخبرة، وهذه العراقيل تعتبر السبب الرئيسي في فشل المؤسسات الناشئة بالجزائر.

### ثالثا: عراقيل فنية

تعتمد المؤسسات الناشئة على فريقها إن تم تجميعه، حيث لا تتحمل نفقات عمال مؤهلين وتكون مجرد فكرة لم تخرج بعد، ويعد سببا في حجب الرؤية الجيدة لمختلف الجوانب السوقية والتقنية لتطوير المنتج أو الخدمة مع متطلبات رغبة الزبون.

### رابعا: عراقيل تمويلية

تحتاج المؤسسة الناشئة في تطوير فكرتها لتمويل دراسات السوق ولتجربة المنتج أو الخدمة، وقد تعيد التجربة عدة مرات مما يتطلب أموالا إضافية ويحد عدم توفرها من قدرات المبتكر، وبعد الإرساء على نموذج عمل جيد وجديد معه ضمان زبائن وسوق لتصريف منتجاتها أو خدماتها، فهي تحتاج لنمو كبير وتطورها فأغلب الباحثين بالمجال يجمعون على أن التمويل جد ضروري وأكبر تحدي للمؤسسات الناشئة.

### خامسا: عراقيل تشريعية

بحيث لم تظهر وضعية قانونية واضحة ودقيقة للمؤسسات الناشئة والشكل الذي تتخذه قانونا، خاصة في مراحلها الأولى، وأين تقوم بنشاط هدفه تجاري قانونيا لكن لم تصل لمرحلة تحقيق إيرادات وبالتالي لا تجد لنفسها وضع قانونيا كما أن حصر الدولة

للمؤسسات الناشئة بالتكنولوجيا عقد من إحداثها لا سيما عندما تكون فكرة المؤسسة متجهة لقطاع أو مجال تتقوض فيه التكنولوجيا.<sup>1</sup>

### المبحث الخامس: مراحل إنشاء مؤسسة ناشئة أو مشروع مقاولاتي

سوف نتناول خطوات إنشاء مؤسسة ناشئة أو مشروع صغير من خلال تحديد مصادر الحصول على الفكرة وتقنيات الحصول عليها، بالإضافة إلى كيفية تقييم الفكرة بدراسة الجدوى لجميع الجوانب الخاصة بفكرة إنشاء مؤسسة صغيرة وذلك بتحديد مراحل إنشاء المؤسسة من خلال ما يعرف بدورة حياة المشروع، والتي تبدأ بفكرة أولية عن المشروع مروراً إلى إعداداته وتقييمه وتنفيذه:

#### المطلب الأول: البحث عن الفكرة

ينطلق أي مشروع ناجح من فكرة جيدة وواضحة، ففكرة المشروع هي وصف دقيق ومختصر للمشروع المراد القيام به. فالفكرة تعبر عن الأمل الذي يتعلق به صاحب المشروع بغية الوصول من خلاله إلى البعيد، وعادة يتم البحث لمدة طويلة من أجل اكتشافها، لأن الفكرة الأولية هي التي تتحول فيما بعد إلى مشاريع ناجحة ثم إلى مؤسسة.

#### أولاً: المراحل الأساسية للبحث عن الفكرة

هناك مجموعة من الخطوات الأساسية للبحث عن الفكرة والتي تتمثل في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف حسين، إسماعيل صديقي، مرجع سابق / ص، 76  
<sup>2</sup> هوارية زيتوني، مطبوع في مادة المقاولاتية. قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2022، ص، 69.

- **ملاحظة الحياة اليومية:** من الأمور الضرورية التي تمكن الأشخاص من إيجاد فكرة مشروع مناسب هو الحرص على متابعة الأحداث الجارية التي تمكنهم من معرفة اتجاهات السوق واختيار الصناعة والتجارة.
- **شراء حقوق الامتياز:** تعتمد هذه الفكرة في تنفيذها على القيام بشراء فكرة مشروع مناسبة هو الحرص على متابعة الأحداث الجارية.
- **شراء حقوق الابتكار:** تعتمد هذه الفكرة في تنفيذها على القيام بشراء فكرة مشروع صغير قائم بالفعل إلى أنه يعمل في نطاق صغير، وذلك بشراء حقوق الامتياز لهذا المشروع، ويطبقها على نطاق أكبر أو بشكل ضئيل
- **استغلال الفرص:** المقصود هو متابعة كافة المشاريع الحالية، ومعرفة تقدم هذه المشاريع من خدمات أو منتجات، وتحديدتها إذا كانت هناك حاجة للمزيد من هذه الخدمات والمنتجات.
- **تحسين خدمة أو منتج موجود بالفعل:** تعتمد هذه الطريقة على قيام افراد بالبحث عن خدمات أو منتجات موجودة بالفعل، والتفكير في طريقة مبتكرة لتقديمها بشكل أوضح مما هي عليه، وتعتبر هذه الطريقة من أنجح الطرق ويرجع ذلك إلى وجود شهرة مسبقة للمنتج وسريعة ببدء مشروع ناجح.
- **البحث عن الحلول والبدائل:** تعتمد هذه الطريقة على البحث عن المشاكل أو أبعاد وإيجاد أفضل الحلول لها، حيث يجب على المقلول الباحث عن الفكرة معرفة احتياجات المحيطين بها والعمل على توفيرها لهم حيث أن الحاجة أم الاختراع.

## ثانيا: مصادر الحصول على الفكرة

يستعمل المقاول صاحب الفكرة المعارف التي اكتسبها في مرحلة الدراسة أو خلال عملية داخل مؤسسة، الأمر الذي سيساعد على اكتساب مهارة تقنية ومعرفة جيدة للسوق والتسيير والتي تمكنه من اكتساب فكرة للانطلاق في مشروعه الخاص، والتي يمكن الحصول عليها من المصادر المالية:<sup>1</sup>

- **المستهلك:** يعتبر المستهلك النقطة المحورية لفكرة المشروع الاستثماري من خلال وضع قناة اتصال لمعرفة احتياجاتهم؛
- **المؤسسات المتواجدة في السوق:** يتبقى على المقاول أن يضع منهجية أكثر تنظيماً لمرافقة وتقسيم المنتجات والخدمات المعروضة من طرف منتجات أخرى. سواء كانت حديثة أو قديمة، وتسمح مثل هذه الدراسة بمحاولة تحسين العرض المتواجد على مستوى السوق، والحصول على فكرة مريحة.
- **شبكات التوزيع:** تعتبر التقارير التي يعدة مندوبي البيع والموزعين والوسطاء مصدر مهم للحصول على فكرة مشروع ناجح بشكل مستمر حيث تشمل هذه البيانات التالية:
  - مدى رضا العملاء على السلعة وآرائهم واقتراحاتهم،
  - موقف البيع البديلة والمنافسة في السوق أو المنطقة المستهدفة للبيع المنتج النهائي ومراكز القوة والضعف فيها؛
  - أساسيات التسعير والمشروعات المستقبلية للمنافسين؛
  - السلع الجديدة التي تظهر في المنطقة المستهدفة.

<sup>1</sup> هوارية زيتوني، نفس المرجع، ص، 70.

• **البحث والتطوير:** يعتبر البحث والتطوير من أهم المصادر للحصول على أفكار جديدة وهي تتعلق بأمر جديد يرتبط بعمله الحالي: ومن بين الأفكار الحديثة التي نجدها اليوم:

- **استرجاع نشاط مؤسسة قديمة أو محل قديم:** تتطلب عملية شراء مؤسسة قديمة، الحصول على معلومات دقيقة وكاملة حول الوضعية الحقيقية لأصول وخصوم أعمالها، وحصول المفاوض على هذا النوع من المؤسسات قد يحقق له نتائج إيجابية؛

- **نظام منح حق الامتياز التجاري:** هو عقد يمنح فيه المالك لمنتج أو خدمة الحق في تشغيل وإدارة منتوجه أو خدمته مقابل دفع مبلغ من المال لاستغلال حق الامتياز التجاري في شكل شبه متوسط من إجمالي المبيعات. وهذا ما ينتج له فرصة استخدام علامة تجارية معروفة، ونظام عمل تم تجربته والتأكد من فعاليته.

### ثالثاً: طرق إنشاء الأفكار

توجد العديد من التقنيات الخاصة بتوليد الأفكار المتعلقة بإنشاء مؤسسة صغيرة/ نذكر بعض المصادر كالتالي:<sup>1</sup>

- **طريقة العصف الذهني:** وهنا يجتمع مجموعة من الأفراد بقيادة رئيس الجمهورية، أين يتم تقديم مجموعة كبيرة من الأفكار بحيث يتم عرض مجموعة من الأفكار، ويمكن تحيينها مع بلورة فكرة المشروع؛
- **حلقات النقاش:** وفي هذه الطريقة حوالي 08 إلى 14 فرد في شكل حلقة نقاش من أجل تقديم أفكار جديدة حول المنتجات الموجودة أو حل مشكل موجود على

<sup>1</sup> هوارية زيتوني، المرجع نفسه، ص، 72.

مستوى منتجات المؤسسة، هذه الطريقة تختلف عن الأول في أنها أقل بعدا ولكن عملية أكثر.

### المطلب الثاني: مرحلة دراسة السوق والبحث عن المعلومات

أما دراسة السوق فهي وسيلة لجمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد الخطة التسويقية وتتضمن هذه الأخيرة عملية جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، مما يؤدي في الأخير إلى التمكن من تحديد العناصر التالية:<sup>1</sup>

- تحليل المحيط الكلي للمؤسسة الذي يشمل المحيط الاقتصادي والقانوني؛
- وصف السوق من خلال تحديد حجمها وتقسيمها بين مختلف فئات المستهلكين وبين مختلف العلامات المتواجدة؛
- تحديد الطلب والمبيعات المحتملة لمنتج المؤسسة.

دراسة المستهلكين من خلال سلوكهم وبصفة عامة سيرورتهم في الشراء، دراسة التوزيع من خلال القنوات المستعملة، ومواقف المستهلكين حسب هذه القنوات، وتحديد إستراتيجيات التوزيع دراسة المنافسين، ويتم ذلك من خلال تحليل إستراتيجياتهم وأيضاً تحليل عرضهم ونتائجهم، حتى القوانين والتشريعات ذات العلاقة بنوع العمل الذي يمارسه صاحب المشروع. وهذا ما يمكن في الأخير من تحديد المزيج التسويقي الأمثل والذي يشمل الأربعة العناصر المعروفة التالية: المنتج، السعر، الترويج، التوزيع.

### المطلب الثالث: مرحلة البحث عن التمويل

ويمكن التمييز بين قسمين من مصادر التمويل كالتالي:

---

<sup>1</sup> هوارية زيتوني، المرجع نفسه، ص، 72.



1. **الأموال الخاصة:** وتتكون من الأموال الشخصية التي يحص عليها صاحب المشروع من خلال علاقاته مع المحيط مثل: العائلة والأصدقاء، إضافة إلى مساهمة الشركاء، ويكون هذا الجزء من الأموال ضروري في مرحلة الانطلاق والنمو، وهو أيضا عامل مهم لأن المساهمة الشخصية تترجم ثقة صاحب المشروع في المشروع. والمساهمة الخاصة مهمة لكنها غالبا ما تكون غير كافية خاصة في مرحلة النمو، لهذا فسيكون صاحب المشروع مجبرا على البحث عن مصادر إضافية من الأموال.

2. **التمويل الخارجي:** فينبغي على المقاول ضمان حد أدنى من الأموال الخاصة من أجل انطلاق مشروعه، ولكنه في الحقيقة ينبغي أن يقوم بالتحضير لطلب تمويل خارجي، وتتوقف قدرة صاحب المشروع على الحصول على أموال خارجية.

#### المطلب الرابع: إعداد مخطط الأعمال

مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع وإستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الأعمال، والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة، أي أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة، وإعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام وثقة الشركاء، والذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين.<sup>1</sup>

وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح المشروع، في حدود مجموعة من البيانات والأساليب، ويعد مخطط الأعمال من أشهر

<sup>1</sup> هوارية زيتوني، المرجع نفسه، ص، 74.

أدوات تسيير المشروع. ومن أجل إعداد هذا المخطط لابد من المرور عبر مراحل أساسية تمكن في الأخير من تحديد المحاور الأساسية التي يجب أن يشملها.

#### المطلب الرابع: تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة:

الجوانب القانونية للمؤسسة تتعلق بالالتزامات والحقوق التي تفرضها القوانين واللوائح التي يجب على المؤسسة الامتثال لها خلال نشاطها، كالضرائب الجبائية، التسجيل والحصول على التراخيص، العقود والاتفاقيات، حقوق الملكية الفكرية وحماية العلامة التجارية وبراءة الاختراع، الالتزام بالقوانين والمسؤولية القانونية. هذا لكونه أمر بالغ الأهمية لضمان استمرار عمل المؤسسة بطريقة قانونية وآمنة.

#### خلاصة:

يمكن القول أن المؤسسات الناشئة من أهم محركات النمو الاقتصادي للدول حيث أصبح الاهتمام بها أمرا ضروريا لما لها من أهمية كبيرة في تطوير الاقتصاد الوطني، إذ أنها تساهم من الناحية الاقتصادية والاجتماعية.

وبالرغم من الايجابيات التي تتمتع بها المؤسسات الناشئة إلا أنها معرضة أيضا لمشاكل وتحديات كثيرة على مختلف المستويات، لذلك فهي بحاجة دائمة إلى المتابعة والرعاية في مختلف مراحل إنشائها.

# الفصل السادس

الإبداع والابتكار مدخل لتعزيز الفكر المقاتلات

## الفصل السادس: الإبداع والابتكار لتعزيز الفكر المقاولاتي

### تمهيد

يعتبر التوجه نحو تبني الفكر المقاولاتي توجهها عالميا في مؤسسات التعليم العام والعالي، لأجل ذلك تم وضع مخططات لتعزيز تطبيقات الفكر المقاولاتي في مجتمعاتنا الأكاديمية وغير الأكاديمية، وهذا ما تسعى إليه المؤسسات من خلال اعتماد مقررات وبرامج تعليمية تدعم هذا التوجه، الذي يعتبر وسيلة لتشجيع إنشاء مؤسسات ناشئة من أجل خلق ثروات اقتصادية واجتماعية، والتي بدورها تتطلب جانبا كبيرا من الإبداع والابتكار خلال مختلف مراحل القيام بالعمل المقاولاتي. خاصة أنه أصبح الإبداع والابتكار وتجسيدهما من بين أهم أساليب العمل الجديدة التي يتم العمل بها في المؤسسات الناشئة، والذي يمثلان مظهرا من مظاهر الأداء المؤسسات وهذا من خلال التفاعل مع التغيرات. فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة متميزة، أما الإبداع فيتعلق بتجسيد هذه الفكرة في أرض الواقع. فهو يعد أساس تحقيق النمو الصناعي والاقتصادي على المدى الطويل، كما يمثل القدرة على خلق قيمة جديدة وهذا ما يجعل المقاول يختلف عن المدير.

### المبحث الأول: مدخل للإبداع

#### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإبداع

##### 1. مفهوم الإبداع:

اهتمت المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها بالإبداع كمفهوم ومنهج يمكنها من مواجهة التحديات التي أفرزتها البيئات المتغيرة التي تعمل بها لاسيما المنافسة

الشديدة. وتناولت الأدبيات الفكرية مجموعة من التعاريف باختلاف وجهات نظر أصحابها، لذا سنحاول التطرق إلى بعض منها:

عرف الإبداع على أنه: " عملية عقلية ديناميكية تتطلب أن يكون التفكير الإبداعي أحد مدخلاتها لتطوير أفكار جديدة أو خلق استخدامات جديدة للمنتجات القائمة مع التأكيد على أن التجديد يكون شيئاً أفضل <sup>1</sup>."

كما تم تعريفه بأنه: " سلوك خلاق يكمن داخل كل فرد، يتفق مع حالات تحفيز المدارك واستشارة الأحاسيس بوسائل عديدة ". وهذا ما يعطي الإبداع البعد السلوكي الذي يقع في باب القدرة على الاستجابة للعوامل المحفزة للإبداع وبالتالي فالإبداع جزء من شخصية المبدع <sup>2</sup>.

حسب كوتلر Kotler فالإبداع يشير إلى: أي منتج أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها جديدة <sup>3</sup>.

فالإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي نتائج أصلية ومفيدة للفرد والشركة والمؤسسة والمجتمع والعالم ككل. بالتالي فهو خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطريقة غير تقليدية ( التفكير خارج المربع) وغالبا ما تؤدي بهذه إلى الابتكار أو استخدام أساليب مغايرة غير عادية أثناء التعامل مع مهمة أو قضية <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> زينب مكي محمود البناء، دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الإبداع الجذري، العدد2، المجلد14، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، 2016، ص، 236.

<sup>2</sup> مراد شريف، آمال شتراوي، الإبداع والابتكار مدخل لتعزيز الفكر المقاولاتي. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، الجلفة، الجزائر، 2016، ص227.

<sup>3</sup> Philip Kotler, **marketing management**. the millennium edition, Prentice hall inc, New jersey, 2000; p;355.

<sup>4</sup> أسيا طويل، دليلة تيتام، الابتكار والإبداع في قطاع المقاولات " دراسة التجربة الوطنية وتجارب دولية رائدة. العدد1، المجلد9، مجلة الإبداع، الجزائر، 2019، ص، 114

فالإبداع عملية فكرية فهي في حاجة إلى تعزيزها لكي يتم توظيفها والاستفادة منها. فهو القدرة على جمع ومشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة تستجيب للفرص المناسبة للمؤسسات. فهو يعتبر الفكرة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المؤسسة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أفراد المجلس مع لتطوير أفكار جديدة.

## 2. أهمية الإبداع

يمس الإبداع مختلف المجالات ويسهم في تطويرها، وهكذا تتجلى أهميته بالنسبة للأفراد والمؤسسات والمجتمع بشكل عام، ويمكن إيجاز ذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة والوصول إلى حلول لمشكلات الآخرين بطريقة أصيلة وفريدة؛
- يعتبر مهارة حياتية أو نمط حياة وطريقة لإدراك العالم، يمكن تطوير هذه المهارات والمواهب الفردية من خلال التعلم والتدريب وتوظيفها في البيئة المناسبة؛
- يعد طريقة للاستمتاع واكتشاف حلول للمشكلات بنظرة إيجابية؛
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة واستيعاب القرص المتاحة ومسؤوليات إدارة المخاطر المرتبطة بها؛
- يساهم في تفعيل التعاون الجماعي بين الأفراد وتحفيزهم على اكتشاف الأفكار الجديدة والأصيلة، الأمر الذي ينمي مواهبهم وميولاتهم.

<sup>1</sup> أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات. ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص، 45.

## المطلب الثاني: مراحل العملية الإبداعية والقدرات الإبداعية

### 1. مراحل العملية الإبداعية:

هناك العديد من النماذج التي اقترحها الباحثون بشأن خطوات ومراحل العملية الإبداعية، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة وتتضمن عملية الإبداع مجموعة من المراحل كالتالي:<sup>1</sup>

1. الإعداد: وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والدورات وغيرها، ليتمكن الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والإحساس بها؛

2. التركيز: في هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة،

3. الاحتضان: بينما يبحث الفرد في أعماله اليومية يجول ذهنه في البحث عن المعلومات؛

4. الإلهام: بينما يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء؛

5. التحقق: إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو إعادة تجربتها.

### 2. القدرات الإبداعية

تعتبر القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> آمنة سعودي، شعبان بعطيش، أثر مكونات الفكر المقاولاتي في تحقيق الإبداع في المشاريع المقاولاتية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2018، ص، 82.

<sup>2</sup> آمنة سعودي، شعبان بعطيش، المرجع نفسه، ص، 82

- **الأصالة:** وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى؛
- **الطلاقة:** وتعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير؛
- **المرونة:** وهي القدرة على طرق مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا؛
- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ولا شك أن الأفراد الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي سيزداد إبداعهم الخلاق؛
- **قبول المخاطرة:** هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المستويات المترتبة عن ذلك؛
- **التحليل والربط:** التحليل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هي إدراك العلاقات بين



الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

المبحث الثاني: مدخل للابتكار

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الابتكار

1. مفهوم الابتكار:

مصطلح الابتكار لغويا: يعني شيء يدل على الحركية أي أنه عبارة عن سيرورة<sup>1</sup> Processus وحتى القرن الثاني عشر، كانت كلمة ابتكار تشير إلى كل ما هو حديث الظهور، والقرن السادس عشر توجه مفهوم الابتكار نحو كل ما هو فردي وغير منتظر، وفي نفس الفترة أصبح معنى الابتكار يشير إلى الاختراعية وخلق ما هو جديد وهو المعنى المتداول في الوقت الراهن.

ظهر مصطلح الابتكار في الثلاثينيات من القرن الماضي على يد الاقتصادي (Schumpeter) الذي عرفه على أنه: " الحصلة الناتجة عن خلق طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى التغيير في مكونات المنتج وكيفية تصميمه"، مقدما بذلك خمسة أنواع للابتكار:<sup>2</sup>

✓ تقديم منتج جديد؛

✓ تقديم طريقة إنتاج جديدة؛

✓ دخول سوق جديدة؛

✓ مصدر جديد للمواد الأولية؛

✓ تنظيم جديد للإنتاج.

<sup>1</sup> Goff Arnaud :100 Questions ,Manager L'innovation pour comprendre Et Agir, Afnor, paris,2009,p,13

<sup>2</sup> Sassi. H, **stratégies de l'innovation et sémiotique du positionnement marketing**, unpublished doctoral dissertation, University of Limoges, Paris, 2007,p,50.

وتم تقديم تعريف للابتكار مفاده أن: " الابتكار هو جلب فكرة وحيهة تطبق بنجاح في السوق"، ما يعني خلق عمل تجاري ناجح من فكرة وحيهة، وهو ما يبين أن الابتكار يُبنى على أساس فكرة تعكس النظرة الجيدة والفهم الصائب لكل متغيرات السوق، من أجل بناء مشروع ناجح من خلال تطبيق الأفكار وترجمتها إلى ابتكارات على أرض الواقع.<sup>1</sup>

كما عرفه (نجم عبود نجم) على أنه: " التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة ".<sup>2</sup>

وبنظرة أوسع للابتكار، يمكن القول بأنه إيجاد فكر جديد فنيا كان أم إداريا أم اجتماعيا أم اقتصاديا، يتعلق بتطوير ما هو قائم فعلا وتحويل هذه الفكرة إلى مشروع تنفيذي مربح اقتصاديا.<sup>3</sup>

اعتبر Afnor الابتكار عملية تؤدي إلى وضع موضع التنفيذ لواحد أو عدة منتجات، عمليات، طرق وخدمات سواء جديدة أو محسنة، وقابلة للإجابة لحاجات الزبائن المتوقعة وغير المتوقعة، وإنتاج قيمة اقتصادية بيئية واجتماعية بالنسبة لكل أصحاب المصلحة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مراد شريف، آمال شتراوي، مرجع سابق، ص، 228.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الابتكار الإداري: محاولة من أجل التفسير والتقييم. العدد4، المجلد، 11، المجلة العربية للعلوم الإدارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر، 2006، ص، 229.

<sup>3</sup> سيد قنديل علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. ط1، دار الفكر، عمان ، الأردن، 2010، ص، 124.

<sup>4</sup> Fernex- walch sandrine, romon françois, **Management de l'innovation, de la stratégie aux projets.** 3éme Edition, Vuibert, paris, 2013, p, 31.

## 2. أهمية الابتكار:

يكتسي الابتكار أهميته من مختلف الإسهامات التي يقدمها للمؤسسة والتي يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

- **إيجاد منتجات جديدة وتطويرها باستمرار:** في بيئة الأعمال المعاصرة يتم ابتكار المنتجات والخدمات بشكل أسرع من أي وقت مضى، وتسعى جل المؤسسات إلى الحصول على برامج التحسين المستمر لهذه المنتجات وابتكار الجيد منها؛
- **خفض النفقات وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة:** إن الاعتماد على الابتكار يساهم في خفض تكاليف الإنتاج سواء بالتوصل إلى استهلاك مواد أقل أو تقديم خدمات أسرع أو عمليات أكثر دقة، وهو ما يقود أيضا إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وهو ما يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة؛
- **إيجاد أسواق جديدة:** إن ابتكار منتجات وخدمات جديدة ذات جودة وقدرة تنافسية عالية يقود المؤسسة إلى البحث عن أسواق جديدة لتصريف مخرجاتها من منتجات وخدمات، كما أن تقديمها لابتكارات لم يسبقها إليها أحد يسمح لها باحتكار جزء من هذه السوق ولو مؤقتا؛
- **تحسين أداء المؤسسة:** يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية ويزيد من جودة القرارات المتخذة لحل المشكلات التي تواجهها في مختلف المجالات الفنية والمالية والتسويقية، فالتسويق الإلكتروني مثلا: ساهم في تحسين إدارة علاقات الزبائن من خلال الاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجاتهم، مما يساعد في خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عنها لديهم،

<sup>1</sup> أسامة خيرى، مرجع سابق، ص، 74.

وبما أن الوظائف مرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسة، فالابتكار ينمي القدرات والمهارات الشخصية للأفراد وتفاعلهم الجماعي على مستوى المؤسسة ما يدفعهم لتقديم الأفضل؛

- **خلق فرص عمل جديدة ومختلفة:** إن التأثير الإيجابي للابتكار على القدرات الشخصية للأفراد يمنحهم فرصة لخلق مؤسسات جديدة وفتح خطوط إنتاج وخدمات جديدة تتطلب يد عاملة ذات مستوى وتأهيل معينين لإدارتها وصيانتها والعمل على تطويرها باستمرار.

### المطلب الثاني: المصطلحات القريبة من معنى الابتكار

الابتكار هو ترجمة لكلمة (Innovation) والذي قد يترجمه البعض بالتجديد، كما ترجمه كتاب بيتر داركر (Innovation and Entrepreneurship) الذي ترجم إلى ( التجديد والمقولة)، مع التأكيد على أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن دراكر في كتابه استخدم (Innovation) أي الابتكار بمعناه الواسع (الجزري والتدريجي) أكثر مما يعني التجديد، وعادة ما يختلط مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الريادية، الاختراع (invention) والتحسين (Improvement) والإبداع (Créativité)<sup>1</sup>.

### 1. الابتكار والإبداع

لدراسة العلاقة بين مفهوم الإبداع والابتكار يوجد تيارين، يستخدم أصحاب التيار الأول الابتكار بشكل مرادف للإبداع، بينما أصحاب التيار الثاني يحاولون التمييز بينهما من زاوية مختلفة، واعتبروها فروقا على الرغم من علاقتهما التكاملية، وسيتم فيما

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة). دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص17.

يلي توضيح وجهة نظر التيار الثاني، باعتبار أن الإبداع هو جزء من عملية الابتكار في مؤسسات الأعمال:

يرى برافين جوبتا في كتابه الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، العلاقة بين الابتكار والإبداع كالتالي: " فالابتكار هو العامل الأساسي للإبداع والتحول المؤسس، إذ أنه بدون الابتكار فلن يكون للإبداع محتوى، ولن تستمر في عمليات التحول، وبدون الإبداع لن يكون هناك استخدام للأفكار الابتكارية، فالابتكار يوفر حلاً للمشكلة أما الإبداع فيشمل الإنجاز، يمكن تمييز الابتكار والإبداع خلال مرحلتين، مرحلة الابتكار تمثل التفكير غير المحدود، وهي مرحلة تخرج على جميع الافتراضات والبداهيات لتحقيق هدف جديداً ويتحرك الإبداع في اتجاه ذلك الهدف مستخدماً التفكير التحليلي".

1

ويوضح كوك COOK العلاقة التكاملية بين الإبداع والابتكار، على اعتبار أن الإبداع هو التفكير بأفكار غير مألوفة ومناسبة تشمل: الأفكار والأفراد والتمويل (مدخلات العملية الإبداعية). في حين أن الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية وتشمل: الإبداع، النمو، والعائد من الاستثمار (مخرجات العملية الإبداعية).<sup>2</sup>

## 2. الابتكار والاختراع:

إن مفهوم الابتكار يشبه مفهوم الاختراع حيث أن الابتكار يشتمل على عبارة الجدة، في حين ميز كل من (روبينز وكوتلر) بين الابتكار والاختراع، حيث أن هذا الأخير يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات

<sup>1</sup> برافين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين. تر: أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 58.

<sup>2</sup> خصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 36.

المجتمعية، في حين أن الابتكار يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد.<sup>1</sup>

ويختلف الابتكار عن الاختراع، حيث يعني هذا الأخير إيجاد أو التوصل إلى شيء جديد لم يكن موجوداً، أو هو وقوع أول فكرة لعملية أو منتج أو إيجاد شيء له وجود مادي ملموس واستخدام محدد، وهو أكثر ارتباطاً بتجسيد الابتكار، أي أن التركيز هنا على الشيء المبتكر لا على الفكرة الجديدة أو الممارسة الجديدة.<sup>2</sup>

وفي نفس الاتجاه يتم التفريق بين الابتكار والاختراع والإبداع على أساس أن: "الابتكار هو العملية الذي يحول من خلالها فكرة جديدة إلى عمل ملموس، أما الاختراع فهو خلق فكرة وتطويرها وعملها في الواقع، وبالتالي نجد الإبداع هي أول خطوة في عملية الاختراع، فالإبداع يولد عدد من الأفكار الجديدة لنختار واحدة منها".<sup>3</sup>

والملاحظ من خلال هذه العلاقة أن الاختراع هو فعل الاكتشاف، أما التطبيق فهو فعل الاستعمال، وكلاهما يؤثران على الابتكار، فالأفكار الجديدة لتحسين السلع والخدمات تنشأ من خلال الاختراع، لكن تحقيق القيمة الكاملة يتم من خلال التطبيق، ويظهر الاختراع أيضاً في العديد من المؤسسات، ولكن التطبيق قد لا يظهر، وفي المؤسسات الابتكارية والإبداعية فإن المدراء يجب أن يكونوا قادرين على إيجاد المناخ الملائم الذي يلبي جميع المتطلبات في الابتكار السابق الذكر. إذن فالاختراع هو الحل التقني لمشكلة ما، أما الابتكار فهو التطبيق الاقتصادي للاختراع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص، 17

<sup>2</sup> سيد قنديل علاء محمد، مرجع سابق، ص، 123.

<sup>3</sup> خير الله جمال، الإبداع الإداري. ط1، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008، ص، 10.

<sup>4</sup> رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000، ص، 49.

### 3. الابتكار والبحث والتطوير:

يتضمن البحث والتطوير كل الجهود التي تقوم بتحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، تتمثل في أساليب أو طرق الإنتاج، ومنتجات مادية واستهلاكية، أو استثمارية، وتتم ممارسة هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي، وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.

يعتبر التمييز بين الابتكار ونشاط البحث والتطوير أمراً ضرورياً، حيث أن هذا الأخير يمثل مرحلة واحدة من الابتكار، وهذا ما تم توضيحه من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للابتكار على أنه: مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة، أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية وليس البحث والتطوير إلى خطوة واحدة من هذه الخطوات.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: مراحل الابتكار

يعد النموذج الذي قدمه زالتمان Zaltman في عام 1973 من أشهر نماذج المراحل، حيث يصف العملية في مرحلتين أساسيتين هما: مرحلة المبادرة ومرحلة التنفيذ، وتنقسم المرحلتين إلى خمس مراحل فرعية كالتالي:<sup>2</sup>

#### 1. المرحلة الأولى: مرحلة المبادرة

وتتدرج تحتها كل من المراحل التالية:

<sup>1</sup> جواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. المؤسسة الجامعية للدراسات ببيروت، لبنان، 2007، ص، 182.

<sup>2</sup> نيغل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات. تر: محمود حسن حسني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص، 233.

- **الاهتمام بالمعرفة:** وتصبح فيها المؤسسة تهتم بوجود ابتكار يكون لديها فرصة لاستخدامه؛
- **تشكيل الاتجاهات:** يقوم الأفراد العاملين بتشكيل وإظهار اتجاهاتهم نحو الابتكار المقترح؛
- **القرار:** يتم تقييم الابتكار المرتقب، ويتم اتخاذ قرار يتعلق بمواصلة العمل أو التخلي عن الفكرة.

## 2. المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ

وتتدرج تحتها كل من المراحل التالية:

- **المبادرة والتنفيذ:** يتم القيام بمحاولات استخدام الابتكار؛
- **استمرار ومواصلة التنفيذ:** يكون الابتكار بمثابة عملية روتينية كجزء من حياة المنظمة.

ففي نموذج زالتمان، يأخذ التقسيم شكل اثنين من المراحل الرئيسية، أحدهما عند نقطة تبني الابتكار، وهي النقطة التي تقوم المؤسسة باتخاذ القرار الخاص بتنفيذ الابتكار، وهذا للفصل بين مرحلة ما بعد تبني الابتكار موجودة في معظم النماذج المبنية على المراحل، وعلى العموم تبدأ عملية الابتكار عندما يتم تشخيص فجوة الأداء بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.

ويقول زالتمان إن ذلك يحدث بطريقتين: إما أن تكتشف المؤسسة أن أدائها غير مرضي، ومن ثم تقوم بالبحث عن ابتكار يمكن أن يساعد على سد هذه الفجوة وهذا حال تعنى به المؤسسات الكبرى أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو أنها تهتم بالابتكار المتوقع في البيئة الخاصة بها، وهو الحال بالنسبة للمؤسسة الناشئة المبتكرة والتي تبحث عن الابتكار الذي يلبي رغبة من رغبات السوق.



### المبحث الثالث: العلاقة بين الإبداع والابتكار المقاولاتي

#### المطلب الأول: العلاقة بين الإبداع والابتكار

هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، على أن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أن Amabile عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار على أنها: " كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق، والذي هو نقطة بداية الابتكار، فالأول ضروري لكنه شرط غير كافي".

كما أن هناك من يرى الفرق يكمن من خلال أن الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جديدة ومتميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ علة شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لربائنها، وإذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي.

إذن في الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار يمثل الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج، وعلى هذا الأساس ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: مراحل تجسيد العلاقة بين الإبداع والابتكار

يجب أن يُنظر إلى الإبداع والابتكار على أنهما عمليتين متعاقبتين، ويترتب عن هذه النظرة الابتكار يمر بمراحل مختلفة، باعتباره عملية ذات مراحل مختلفة تبدأ مع خلق الفكرة، ثم تنفيذها وتطبيقها، وبعدها الانتشار. ويمكن إيجاز هذه المراحل في الخطوات التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مراد شريف، آمال شتراوي: مرجع سابق، ص، 228

<sup>2</sup> مراد شريف، آمال شتراوي: المرجع نفسه، ص، 229، 228.

■ **توليد الأفكار:** تبدأ عملية الإبداع بتوليد الأفكار، والتي قد تكون نتيجة للقدرات الذاتية أو لدراسة البيئة وإدراك المشاكل والفرص فيها. حيث يتم الحصول على هذه الأفكار من مصادر داخلية (العاملين بالمؤسسة) و/ أو خارجية (الندوات العلمية، المؤتمرات، المعارض التجارية، مقترحات وشكاوي الزبائن، الموزعين، المنافسين، الوكلاء،....)؛

■ **غربلة وتصفية الأفكار:** ينتج عن المرحلة السابقة عدد كبير من الأفكار والتي لم تخضع إلى قيود أو محددات عليها ولا يتوقع ان تكون هذه الأفكار ملائمة، حيث تكون بعضها متعارض مع أهداف المؤسسة أصلاً، كما أن بعض الأفكار تبدو جذابة ومغرية لكن إمكانيات المؤسسة المتاحة لا تسمح بالدخول فيها، لذا يجب غربلة هذه الأفكار وتصفيتها من خلال معايير تحددها المؤسسة مع ما يتوافق وإمكانياتها المتاحة وأهدافها، وعادة ما تواجه المؤسسة في هذه المرحلة ما يسمى بمشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة. ومن ضمن المعايير المستخدمة في تصفية الأفكار من طرف غالبية المؤسسات: القدرة الإنتاجية، إستراتيجية المؤسسة، الخبرة الفنية ومستوى المهارة، تحليل الحاجات، البيئة، المنافسة، قنوات التوزيع الحالية، القدرة المالية للمؤسسة؛

■ **تقييم الأفكار:** وفي هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار الإبداعية بشيء من التفصيل بحيث تتحدد إيجابيات وسلبيات الفكرة، وذلك في ضوء عدد المعايير والأسس، بحيث يمكن في نهاية المرحلة الحكم على ما إذا كانت الأفكار ذات جدوى وفائدة، ويتم استبعاد تلك الأفكار غير المجدية، والإبقاء فقط على الأفكار الأخرى ذات الجدوى، بحيث يتم نقلها إلى المرحلة الثانية؛

■ **اختبار الفكرة المنتقاة:** في هذه المرحلة يتم اختبار الفكرة أو الأفكار التي تكون قد تجاوزت المراحل السابقة، والمقصود بعملية اختبار الفكرة وضعها موضع

التطبيق الفعلي، حيث يفيد الاختبار بمعرفة ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة، وبالرغم من أن هذه المرحلة قد تكلف المؤسسة مبالغ ضخمة إلى أنها مهمة ومفيدة، فهي تقلل من المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينة موضع التنفيذ على نطاق واسع؛

■ **تطبيق الابتكار:** بعد نجاح الابتكار في المرور على المراحل السابقة كما هو، أو بعد إجراء تعديلات عليه تقرر المؤسسة أن تطلق هذا الابتكار على نطاق واسع، وتعتبر هذه أخطر مرحلة يجب توخي الحذر فيها في اتخاذ مثل هذا القرار، متى؟ أين؟ لمن؟ وكيف؟ يتم إطلاق هذا الابتكار، حيث أن هذه العملية تحمل المؤسسة تكاليف عالية بشكل أو بآخر؛

■ **تقييم نتائج التطبيق:** كأي عملية فإن عملية الابتكار تمر في النهاية بمرحلة تقييم للنتائج، حيث يتم مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة ومدى التطابق بينهما وإذا ما كان هناك انحرافات أم لا، ثم محاولة معرفة الأسباب إن وجدت انحرافات وتحديد المسؤولية واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

#### المبحث الرابع: مستويات الابتكار في المؤسسة

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الابتكار في المؤسسة، وهي

(مستوى الفرد، مستوى الجماعة، مستوى المؤسسة) والتي تتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>

##### المطلب الأول: الابتكار على مستوى الفرد

ويهني الابتكار الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وكفاءات، وخبرات ومواهب متعددة كامنة، وإن توظيف هذه الكفاءات والمواهب يعود بالنفع على الأفراد والمؤسسة والمجتمع، ومن أجل استثمار هذه الكفاءات والمواهب فلا بد من إخضاع الفرد إلى تعليم عام وتدريب خاص بالابتكار ووسائل تحقيقه،

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي -. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 308

ونشرت الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة، التي يتميز بها، والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع.

فقد أشار روبي (Roby) إلى السمات الآتية التي يتميز بها الإنسان المبدع:

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن؛
- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار؛
- التلقائية والمرونة؛
- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي؛
- الأصالة أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير؛
- شفافية اتجاه المشكلات؛
- وضوح الرؤية.

### المطلب الثاني: الابتكار على مستوى الجماعة

وهو الابتكار الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة) واعتمادا على خاصية التعاضد فإن ابتكار الجماعة يفوق كثيرا مجموع الابتكارات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، وأن الابتكار الجماعي أقوى من الابتكار الفردي من ناحية التأثير والقبول، والتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبتكرة، هذا ويتأثر ابتكار الجماعة كما ونوعا بالعوامل التالية:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> حسين حريم ، المرجع نفسه، ص، 306

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الابتكار لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛
  - المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ التنظيمي الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم فتعززان بذلك الابتكار الناجح؛
  - الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تجديدها بشكل مستمر؛
  - دعم ومؤازرة الابتكار: ليتحقق الابتكار يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة؛
- كما تشير الأبحاث إلى العوامل التي تؤثر في ابتكار الجماعة كجنس الجماعة، تنوع الجماعة، تماسك الجماعة، انسجام الجماعة، عمر الجماعة وحجم الجماعة.

### المطلب الثالث: الابتكار على مستوى المؤسسة

إن على المؤسسات المعاصرة أن تجعل الابتكار أسلوب عملها وممارستها اليومية بات أمراً ضرورياً إذا ما أرادت البقاء في بيئة سريعة التغيرات، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي اقترحها الكاتب هارولد لافيت

Harold Leavett: <sup>1</sup>

- إدراك أن الابتكار والريادة تحتاج إلى كفاءات ذوي تفكير عميق، ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجديدة؛

<sup>1</sup> محمد عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. ط1، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن، 1999، ص، 277

- على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات؛
  - ضرورة تعلم حل المشاكل بصورة ابتكارية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة؛
  - ضرورة تنمية المهارات الابتكارية في البحث عن المشاكل والعمل على حلها، فالمشكلة الغدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نبحت عنها ونعمل على حلها، والابتكار على هذا المستوى سيقود المنظمات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.
- ويمكن تنمية المهارة والقدرة على الابتكارية في صنع المشكلات، من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة، سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، العمليات، أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

### خلاصة

على ضوء ما سبق يمكن أن نستنتج أن الإبداع أساس الابتكار وكليهما يعتبران الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الفكر المقاولاتي، لما لهما من أهمية بالغة في تحقيق نجاح الأعمال المقاولاتية، لكونهما من بين أهم اهتمامات المؤسسات التي تسعى للتفرد والتميز وتعزيز موقعها في السوق.

## خاتمة:

يكون نجاح المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة مرهون بعملية فهم واستيعاب الفكر المقاولاتي، ولهذا عملت الجزائر كباقي الدول على تشجيع المقاولاتية والمؤسسات الناشئة لدى طلاب الجامعات وتحفيزهم المتخرجين إلى ولولوج قطاع إدارة الأعمال. من خلال إدراج مواد تعليمية وكذا أجهزة دعم والتي تتمثل في حاضنات الأعمال ودور المقاولاتية على مستوى مختلف الجامعات من أجل تدعيم وتحفيز الطلبة للتوجه نحو عالم المقاولاتية، عن طريق التكوين والتدريب المعتمد من طرفهم.

حيث يكون نجاح هذه العملية مرهون بعملية اختيار القائد المقاول أو منشئ المشروع المقاولاتي أو المؤسسة الناشئة بمدى فعالية الأداء واكتسابه مهارات فكرية وفنية أساسية والتي تجعله متميزا عن غيره من الأفراد من خلال قدرته على التأقلم مع مستجدات بيئة العمل، ومجابهة الضغوط فيها. فبيئة الأعمال التي لا تساعد على التطور تنعكس سلبا على هذا المقاول وبالتالي تنعكس بدورها على اعتماد إدارة التغيير على مستوى المؤسسة المقاولاتية.

وعلى الرغم من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جل اقتصاديات العالم، وعلى رغم أهمية أجهزة وهيئات المرافقة باختلاف أنواعها وأشكالها التي تستفيد منها إلا أن هذه الأخيرة تواجه إشكالية ضمان ديمومتها واستمراريتها في ظل بيئة تتسم بالتغير والتعقيد. ومع ذلك نجد أن الدولة وضعت هذه الهيئات الخاصة بالدعم والتمويل محاولة منها تشجيع هذا النوع من المؤسسات من خلال دخولها مجال الاستثمار في مختلف الأنشطة الاقتصادية.

وبما أن التعليم المقاولاتي يعتبر عملية جوهرية وأساسية في عملية التأثير على الأفراد والطلبة والدفع بهم للتوجه نحو إنشاء مؤسسات ناشئة ناجحة وقادرة على النمو والاستمرارية مستقبلا. خلصت الدولة على تسطير برامج بهدف استقطاب الأفكار في أواسط الطلبة وتكوين جيل جديد يتمتع بأفكار إبداعية وابتكارية، توجيهه لمجال إنشاء المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمؤسسات الناشئة، والمساهمة في تنوع النسيج الاقتصادي من خلال خلق فرص عمل. والعمل على إنشاء مؤسسات ناشئة خاصة بهم والتي تعتبر من أهم محركات النمو الاقتصادي للدول حيث أصبح الاهتمام بها أمرا ضروريا لما لها من أهمية كبيرة في تطوير الاقتصاد الوطني، إذ أنها تساهم من الناحية الاقتصادية والاجتماعية. يتم الاعتماد فيها بشكل كبير على كل من عنصر الإبداع والابتكار والالذان بدورها يعتبران الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الفكر المقاولاتي، لما لهما من أهمية بالغة في تحقيق نجاح الأعمال المقاولاتية، لكونهما من بين أهم اهتمامات المؤسسات التي تسعى للتفرد والتميز وتعزيز موقعها في السوق. وهذا ما يدفع بهذه المؤسسات إلى البحث عن ابتكارات جديدة من شأنها أن تسهم في النجاح والاستمرار.



## قائمة المراجع باللغة العربية:

### ❖ النصوص والمواد القانونية:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96 ( 296) المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 ، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، العدد رقم 52 ، الصادر بتاريخ 11 سبتمبر 1996 .
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم (190-2000) مؤرخ في 11 جويلية 2000 ، يحدد صلاحيات وزير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، العدد رقم 42 ، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2000 .
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. العدد 77، الرقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001.
4. المادة 21 من القانون 02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017 المتعلق بالقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ج.ر.، عدد 20.
5. المادة 06 من القانون 15-21 المؤرخ في 30 ديسمبر 2015، المتعلق بالقانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطور التكنولوجي، ج.ر.، العدد 71 معدل ومتمم بموجب القانون 20-02 المؤرخ في مارس 2020، ج.ر.، عدد 20.
6. المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 .
7. المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254

### ❖ الكتب باللغة العربية:

1. بدران إبراهيم ، الريادية. ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 .
2. بن غانم على ، الوجيز في القانون التجاري وقانون الأعمال. مرقم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002 .
3. بوزيان الرحمان هاجر ، المقاولاتية. العالم يقرأ للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022.
4. بوعشة محمد ، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي بين الضياع وأمل المستقبل. دار الجبل ، بيروت، 2000 .
5. جمال خير الله ، الإبداع الإداري. ط1، دار أسامة، عمان، الأردن، 2008.
6. جمعة صالح النجار فايز ، عبد الستار محمد العلي ، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ، دار الحامد، عمان، 2006 .
7. جوبتا برفين ، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين. تر: أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
8. حريم حسين ، إدارة المنظمات - منظور كلي -. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2003.
9. حسن الحسيني فلاح ، إدارة المشروعات الصغيرة – مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز. دار الشروق، الأردن، دذت.

- 10.حسن الصرن رعد ، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2000.
- 11.خلف السكارنة بلال ، الريادة وإدارة منظمات الأعمال. دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
- 12.خلف السكارنة بلال ،الريادة وإدارة منظمات الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2008 .
- 13.خيرى أسامة ، إدارة الإبداع والابتكارات. ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 14.الدويبي رمضان وآخرون، حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى. دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003 .
- 15.الريح عبد الرحمن ، الصناعات الصغيرة والمتوسطة الواقع وآفاق المستقبل. ط1 ، أبو ظبي، 2002 .
- 16.زيتوني هوارية ، مطبوع في مادة المقاولاتية. قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر،2022.
- 17.السيد عبده فتحي، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية.مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005،ص، 48.
- 18.شمال حسن محمود ، الصورة والإقناع: دراسة تحليلية لأثر خطاب الصورة في الإقناع.ط1، دار الآفاق العربية، مصر 2006.
- 19.الطائي حميد والعلاق بشير ،أساسيات الاتصال- نماذج ومهارات-.دار اليازوردي، الأردن، 2009.
- 20.عارف العساف أحمد ، الوادي محمود حسين، سمحان حسين محمد، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 21.عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 22.عبد الباقي صلاح الدين ،السلوك التنظيمي : مدخل تطبيقي معاصر ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
- 23.عبد الحميد البدري طارق ، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002 .
- 24.عبد القادر النعيمي صلاح ،المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين. ط1 ،مكتبة الجامعة الإثراء للنشر والتوزيع ، عمان.
- 25.عبد المعطي عساف محمد ، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. ط1، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن،1999.
- 26.العطية ماجدة ، إدارة المشروعات الصغيرة. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن، 2002 .

27. علاء الدين زيداني عمر ،ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية . القاهرة ،مصر، 2008 .
28. عمورة عمار ، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري. دار المعرفة، الجزائر، 2000 .
29. فضيل نادية ، القانون التجاري الجزائري. ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2013.
30. قنديل علاء محمد سيد ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. ط1، دار الفكر، عمان ، الأردن، 2010.
31. قوجيل محمد ، يوسف قريشي، سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر. العدد 7، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2015.
32. كمال إيهاب ومحمد صبري أحمد ،مهارات التفاوض ودبلوماسية الإقناع. دار هبة، النيل، القاهرة، 2009.
33. كينج نيجل ، أندرسون نيل ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات. تر: محمود حسن حسني، دار المريخ، الرياض، 2004 .
34. مجدي عوض مبارك ، التربية الريادية والتعليم الريادي. عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2011.
35. مجدي عوض مبارك ، الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج. عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009 .
36. مجدي عوض مبارك، التربية الريادية والتعليم الريادي. عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2011 .
37. مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال. عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009 .
38. منير عبوي زيد ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
39. مهدي محسن العامري صالح ، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال . دار وائل، دذب ، 2008.
40. نايف علوان المحياوي قاسم ، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
41. نبيل جواد ، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. المؤسسة الجامعية للدراسات بيروت، لبنان، 2007.
42. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة). دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
43. منشورات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، جهاز إنشاء المؤسسات المصغرة ANSEJ . الجزائر .

❖ الكتب باللغة الأجنبية:

1. Fernez- walch sandrine, romon françois, **Management de l'innovation, de la stratégie aux projets**. 3ème Edition, Vuibert, paris, 2013.
2. Pendelieu G, **Le profil du créateur d'entreprise**. Editions l'harmattan, Canada, 1997.
3. HERNANDEZ(E .Z) , **L'entrepreneuriat : approche théorique** , Edition L'Harmattan , paris, 2001
4. FAYOLLE(A), **le métier de créateur d'entreprise**, Editions d'Organisation, Paris, 2003/
5. Alain Fayolle, **Entrepreneuriat**, Dunod, Paris, 2004.
6. Marty, O, **La vie de start-up(s) Investir dans les entreprises innovantes**, gérer et comprendre Annales des mines, 2002.
7. Philip Kotler, **marketing management**. the millennium edition, Prentice hall inc, New jersey, 2000.
8. Goff Arnaud : 100 Questions , Manager L'innovation pour comprendre Et Agir, Afnor, paris, 2009.
9. Sassi. H, **stratégies de l'innovation et sémiotique du positionnement marketing**, unpublished doctoral dissertation, University of Limoges, Paris, 2007.

❖ المقالات والمجلات باللغة العربية:

1. لفقيه حمزة ، دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الأفراد. مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، مجلد 1، الجزائر، 2015.
2. مراح حياة ، إشكالية المقاول الجزائري الجديد. ج 1، العدد 3، مجلة دراسات اجتماعية ، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات العلمية ، الجزائر، جانفي 2010.
3. عيسى آيت عيسى ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر –أفاق وقيود. العدد 6، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، 2009.
4. سايبى صندرة ، مقارنة نظرية حول تطور الفكر المقاولي. عدد 44، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، ديسمبر، 2013 .
5. سيد أحمد السعيد إبراهيم، عصام مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر. العدد 18، مجلة كلية التربية، مصر، 2015.

6. بالشعور شريفة ، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة.دراسة حالة الجزائر، العدد2، المجلد 4، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعو 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 2018.
7. رمضان مروي ، بوقرة كريمة ، تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر (نماذج لشركات ناجحة عربيا). العدد3، المجلد 7، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2020.
8. بن لخضر السعيد وآخرون، مفهوم المؤسسات الناشئة في الجزائر بين التبني والواقع. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، الجزائر، 2020.
9. حسين يوسف ، صديقي إسماعيل ، دراسة ميدانية لواقع إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر. العدد1، المجلد 8، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2021.
10. بورويصة مريم ، المؤسسات الناشئة كدعامة أساسية لبناء وتطوير اقتصاد المعرفة في الجزائر. العدد2، المجلد2، مجلة قضايا معرفية، الجزائر، 2022.
11. غياط شريف ، بوفرحة منيرة ، دور المؤسسات الناشئة في تحقيق التنمية المستدامة. العدد2، المجلد2، مجلة قضايا معرفية، الجزائر، 2022.
12. ولد الصافي عثمان ، العرباوي مصطفى ، التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة في الجزائر وآليات دعمها ومرافقتها. العدد 3، المجلد 7، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2020.
13. مكي محمود البناء زينب ، دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الإبداع الجذري، العدد2، المجلد14، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق.
14. شريف مراد ، شتراوي أمال ، الإبداع والابتكار مدخل لتعزيز الفكر المقاولاتي. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، الجلفة، الجزائر، 2016.
15. طويل أسيا ، تيتام دليلة ، الابتكار والإبداع في قطاع المقاولات " دراسة التجربة الوطنية وتجارب دولية رائدة. العدد1، المجلد 9،مجلة الإبداع،الجزائر، 2019.
16. سعودي أمنة ، بعطيش شعبان ، أثر مكونات الفكر المقاولاتي في تحقيق الإبداع في المشاريع المقاولاتية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور الجلفة.
17. نجم عبود نجم، الابتكار الإداري: محاولة من أجل التفسير والتقييم. العدد4، المجلد، 11، المجلة العربية للعلوم الإدارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر، 2006.

#### ❖ المقالات والمجلات باللغة الأجنبية

1. Thierry Verstraete et Alain fayolle, **Paradigme et entrepreneuriat**, revue de l'entreprenariat, vol4, n1, 2005.

2. François FCCAHINI, **L'entrepreneur comme un homme prudent** . La Revue des Sciences de Gestion, N° 226-227 juillet-octobre, 2007.
3. Jean-pierre BECHARD , denis GREOIRE, **Archétypes d'innovations pédagogiques dans l'enseignement supérieur de l'entrepreneuriat : modèle et illustrations**, revue de l'entrepreneuriat, vol 8,n2,2009.
4. Djelti.M, Choum et Kourbali.B, **état des lieux des incubateurs en Algérie cas de l'incubateur de l'INTTIC d'Oran**, volume 9, numéro1, revue algérienne d'économie et gestion,université Oran 2, Algérie,2016.
5. Steve ;B, **Why the lean start-up changes everything**. Harvard business review,5, 2013.

#### ❖ الرسائل والأطروحات العلمية:

1. بدراوي سفيان ، **ثقافة المقاولاتية لدى الشباب الجزائري المقاول** . رسالة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة أبي بكر بلقايد ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تلمسان ، الجزائر ، 2015.
2. نسرين غيتي، **مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة صغيرة** . رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

#### ❖ المداخلات العلمية باللغة العربية:

1. خذري توفيق ، الطاهر بن حسين، **المقاول كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية – المسارات والمحددات- الملتقى الوطني الأول حول : واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، جامعة محمد حمة لخضر ، الوادي، يومي 05-06 ماي 2013.
2. مراد زايد ، **الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة**. مداخلات في الملتقى الوطني حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 08/07/06. أبريل 2010 .
3. يحيوي مفيدة ، **إنشاء مؤسسة والمقاولاتية : هل هي قضية ثقافة**. مداخلات في الملتقى الدولي حول : المقاولاتية، التكوين وفرص العمل، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام: 08/07/06 أبريل 2010.
4. ماضي بلقاسم ، **عبير حفيفي، ثقافة المؤسسة والمقاولاتية**. مداخلات ضمن الملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة ، بسكرة، الجزائر. 8/7 أبريل 2010.

5. مراد ناصر ، دور ومكانة المقاول في التنمية الاقتصادية في الجزائر. الندوة الدولية حول المقاولات والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خميس مليانة، الجزائر، 2007 .
6. توفيق خذري ، الطاهر حسين ، المقاولاتية كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: المسارات والمحددات. مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ،جامعة الوادي،الجزائر 2013 .
7. مرداوي كمال ، زموري كمال ، الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرة المقاولاتية في ظل رهانات اقتصاد السوق. مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولاتية : التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 08/07/06 / 08/07/2010 .
8. رايس وفاء ، دور التكوين في تنمية الحس المقاولاتي، مداخلة ضمن ملتقى حول المقاولاتية التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائ أيام: 08/7/06 أبريل 2010 .
9. بنونة شعيب ، بوزيدي سعاد ، المقاولاتية والتنمية الاقتصادية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الندوة الدولية حول المقاولات والإبداع في الدول النامية، خميس مليانة، الجزائر، 2007 .
10. بن عمر الأخضر ، علي باللموشي، معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل تطويرها. الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، أيام 5 /6 /05 /2013.
11. صالح صالحي ، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري. ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة، 18 -22 جانفي 2004 .
12. يحيوي مفيدة ، إنشاء المؤسسة والمقاولاتية هل هي قضية ثقافة؟. مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المقاولاتية" التكوين وفرص العمل"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام 6 /7 /8 أبريل 2010 .
13. محمود أبو بكر مصطفى ، منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها. مداخلة في المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، جامعة طيبة، المدينة المنورة، سبتمبر، 2014؟
14. بوطورة فضيلة ، أهمية ودور دار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية في نشر الثقافة المقاولاتية . مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول التعليم المقاولاتي و الابتكار، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، أيام 11/10 ديسمبر 2018 .

❖ المداخلات العلمية باللغة الأجنبية:

1. Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, **Les compétences entrepreneuriales**. Définition et construction d'un référentiel, communication au séminaire l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, Suisse, 25,26,27 octobre 2006
2. Karim Messeghem, **L'entrepreneuriat en quete de pradigme**: rapport de l'école autrichienne, le congrés international francophone en entrepreneuriat et PME, L'internationalisatin des PME et ses consequences sur les strategies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, Suisse, 25-27 octobre, 2006.

❖ المواقع الإلكترونية:

1. Anne-Françoise Lambert, Jean Donnay et autres, **Réalisation d'une boite a outils pédagogique qui contribuent au développement de l'esprit d'entreprendre à l'attention des enseignants et étudiants de l'enseignement secondaire**, Mai, 2005, p 16. Sur le site : [www.freefondation.be](http://www.freefondation.be) ( 25/12/2019).
2. Bellihi.h et El-agy.m, "**pratiques d'accompagnement ,succés entrepreneurial et accès au financement externe : cas des entrepreneurs naissants marocains**". consulté sur [http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/user\\_upload/Journee\\_the\\_matique\\_AE/Lille\\_Avril\\_2013](http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/user_upload/Journee_the_matique_AE/Lille_Avril_2013)
3. Labex Entreprendre, " **livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France** ". mars ,2014
4. GRDR, "**accompagnement de la micro-entreprise dans la région de Ziguinchor**".guide pratique, 2011.
5. Publication de ANSEJ,2014
6. <https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/start-up/93701>



# لمحة عن الكتاب

يهدف هذا الكتاب البيداغوجي الموجه لطلاب الجامعة خاصة طلبة الماستر لكل التخصصات، تماشياً مع سياسة الوزارة الوصية حول أهمية المقاولاتية من خلال تعريف الطالب بأبجديات التعليم المقاولاتي بحيث تناول مجموعة من الجوانب تتعلق بالفكر المقاولاتي من أجل خلق ثقافة روح المبادرة الفردية، وكذا تطوير مهارات التفكير الريادي لديهم وتشجيعهم على التوجه نحو إنشاء مؤسسات ناشئة وإدارة المشاريع الخاصة وبناء جيل جديد من رواد الأعمال القادرين على الابتكار وتحقيق النجاح وخلق فرص عمل. حيث نسعى من خلاله إلى مجموعة من النقاط تمثلت فيما يلي:

- تنمية التفكير الريادي لدى الطلبة وتحفيزهم على الإبداع والابتكار من خلال تحفيزهم على التفكير بشكل مبتكر وإيجاد حلول للمشاكل؛
- توفير تعليم يربط بين النظرية والممارسة لفهم بيئة الأعمال بشكل أفضل مما يعزز فرص العمل وإطلاق مشاريع خاصة بهم؛
- تعليم ريادة الأعمال وتدريبهم على المهارات الأساسية للمقاول؛
- مساعدة الطالب على بناء شبكة علاقات من خلال الأنشطة الجامعية والمشاريع المشتركة التعرف أصحاب الأعمال والمستثمرين؛
- تعليم الطلاب كيفية إنشاء مشاريع تخدم المجتمع وتساهم في تطوير الاقتصاد؛
- إبراز مجمل التحديات والصعوبات التي تواجه الطلبة في مشاريعهم المقاولاتية وإنشاء مؤسساتهم.

ISBN: 978-9931-251-64-4



منشورات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة المسيلة

الإيداع القانوني: جانفي 2025

