

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2 - علي لونيبي-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - الأمير خالد الجزائري-



قسم: العلوم الإنسانية
شعبة: علوم الإعلام والاتصال

د. فتيحة أمرار
الرتبة العلمية: أستاذ محاضر ب

مطبوعة بيداغوجية بعنوان

محاضرات في مقياس المقاولاتية
موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر
اتصال جماهيري ووسائل جديدة

المقياس: المقاولاتية
التخصص: الاتصال الجماهيري والوسائل الجديدة
المستوى: السنة الثانية ماستر
السداسي: الثالث

السنة الجامعية: 2022 / 2023

عنوان الماستر: الاتصال الجماهيري والوسائط الجديدة

السداسي: الثالث

اسم الوحدة: الوحدة التعليمية الاستكشافية 3.

اسم المادة: المقاولتية.

الرصيد: 01

المعامل: 01

أهداف التعليم:

المعارف المسبقة المطلوبة :

محتوى المادة:

المحور (1) : مفهوم المفاوض والمفاوضة

*تعريف المقالة والروح المقاولاتية وأهم نماذجها (روح المقاولاتية الفطرية أو المكتسبة؟)

*مميزات المقاول: دوافعه، صفاته، أنماط المقاولين، العوامل المفسرة لسلوك المقاول .

المحور (2) : السيرة الذاتية

*ماهية فرصة الأعمال ، العوامل التي تحدد من فرصة الأعمال .

*الابتكار والمقاولاتية: تعريف وأهمية الابتكار، العوامل الرئيسية للابتكار، العوائق التي تحول دون الابتكار .

*تحليل السوق (هل هناك حاجة حقيقية للمنتج ؟، تغيير احتياجات وتوقعات العملاء، السوق المستهدف، استراتيجيات تحديد المواقع والتمايز)

الوحدة (3) : خطة الأعمال

*خطة الأعمال: ماهية وعناصر خطة العمل.

*أجهزة دعم المقاولاتية في الجزائر.

المحور (4) : نمو المؤسسة

*ماهية النمو: النمو والنظريات الاقتصادية، مراحل تطور الأعمال، محددات النمو،

*رهانات تدويل الأعمال: الأهمية ، المكاسب والمخاطر.

1. سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

2. عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.

3. مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل المختلفة، عالم الكتاب الحديث، أربد، الأردن، 2009.

1. Alexandria Valerio, Brent Parton, and Alicia Robb, Entrepreneurship Education and Training Programs around the World; Dimensions for Success, International

الوحدة (3) : خطة الأعمال

*خطة الأعمال: ماهية وعناصر خطة العمل.

*أجهزة دعم المقاولاتية في الجزائر.

المحور (4) : نمو المؤسسة

*ماهية النمو: النمو والنظريات الاقتصادية، مراحل تطور الأعمال، محددات النمو،

*رهانات تدويل الأعمال: الأهمية، المكاسب والمخاطر.

1. سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد الريادة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

2. عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.

3. مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل المختلفة، عالم الكتاب الحديث، أربد، الأردن، 2009.

1. Alexandria Valerio, Brent Parton, and Alicia Robb, **Entrepreneurship Education and Training Programs around the World; Dimensions for Success**, International Bank for Reconstruction and Development, World Bank, 2014.

2. Emile- Michel Hernandez, **L'entrepreneuriat: Approche Théorique**, Editions L'Harmattan, Paris, 2001.

جامعة بليدة 02- لونيبي علي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علوم الإعلام والاتصال
تخصص الاتصال الجماهيري والوسائط الجديدة

محاضرات في مقياس المقاولاتية
موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر
تخصص الاتصال الجماهيري والوسائط الجديدة

العام الجامعي: 2021-2022

مقدمة:

يعتبر مقياس المقاولاتية من المقاييس الأساسية و الضرورية لجميع الطلبة المقبلين على التخرج وخاصة طلبة علوم الاعلام و الإتصال، وذلك لكونه يهتم بدراسة و ترسيخ روح المقاولاتية لدى الطالب، وتشجيعه على إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة بعد تخرجه، لأن مثل هذه المؤسسات تعتبر شريان الاقتصاد حاليا وآلية تطوره، بدل الدخول في مستنقع البطالة، وبذلك لا ينفع لا نفسه ولا مجتمعه، فمن الضروري جدا أن يعرف الطالب بعض المفاهيم المتعلقة بالمقاولاتية والهيئات و الأجهزة الداعمة لمثل هذه المشاريع في الجزائر، ويعرف حتى كيفية تدويل مؤسسته إن كتب له النجاح في مشروعه.

وتشتمل هذه المطبوعة على أربعة محاور تدور حول المواضيع التالية: مفهوم المقاول المقاولاتية، السيورة المقاولاتية، خطة الأعمال، نمو المؤسسة.

ولهذا نتمنى أن تساعد هذه المطبوعة الطلبة في فهم مقياس المقاولاتية وأن يستفيد من المواضيع التي تناولناها فيها.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولانية

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولانية

(1) تعريف المقاولة:

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

المقاولانية Entrepreneurship لغة هي كلمة إنجليزية الأصل تم اشتقاقها من الكلمة الفرنسية

"Entrepreneur" وقد ترجمت من طرف الكنديين "Entrepreneuriat" إلى اللغة الفرنسية والمقاولانية "Entrepreneurship" تعني حاول، بدأ، خاص، و تتضمن فكرة التجديد و المغامرة.¹

أما اصطلاحاً فتوجد مجموعة من المقاربات التي تعرف المقاولانية، فأولها المقاربة الوصفية التي سعت لفهم دور المقاول في الاقتصاد و المجتمع مستعملة العلوم الاقتصادية في تحليلاتها، و ثانيهما المقاربة السلوكية التي سعت لتفسير نشاطات و سلوكيات المقاولين وفق ظروفهم الخاصة، وأخيراً المقاربة المرحلية التي حللت ضمن منظور زمني وموقفي للمتغيرات الشخصية و المحيطية التي تشجع، أو تمنع وتعيق الروح المقاولانية، وتعرف المقاربة المرحلية المقاولانية على أنها: مجموعة من المراحل المتعاقبة تبدأ من امتلاك الشخص لميول مقاولانية الى غاية تبني السلوك المقاولاني، ويتوسط هذه المراحل، مرحلة اتخاذ قرار الدخول لمجال المقاولانية، وهذا الأخير تسبقه مرحلة تسمى بالتوجه المقاولاني.²

وهناك من يرى بأن المقاولانية لها ارتباط وثيق بالإبداع لتحقيق الربح: المقاولانية عملية تكوين منظمة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد.

كما تعتمد المقاولانية على نشاطات وخبرات المقاول وقدرته على توجيه من حوله، فهي عبارة عن عملية ديناميكية تتضمن قيام المقاول بتحفيز وتنشيط واستثارة العاملين معه لكي يذكروا كيفية تحقيق طموحاتهم وأهدافهم من خلال إحداث أثر في الربح أو في جودة الخدمات والمنتجات وقدرتها على المنافسة.³

¹ - حمزة لفقير: دور التكوين في الروح المقاولانية لدى الأفراد، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، مجلد 1، برج بوعريريج، الجزائر، 2015، ص119.

² - التوجه المقاولاني: يعرف بأنه إرادة فردية أو استعداد فكري يتحول إلى إنشاء مؤسسة وذلك في ظل ظروف معينة.

³ - Lowe, Robin and Marriott, entrepreneurship and Innovation, New York: Elsevier Limited, 2006, P38.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولانية

إذ نجد البروفيسور هوارد ستيفنسن "haward stevenson" بجامعة هارفارد يوضح بأن المقاولانية: عبارة عن مصطلح يغطي التعرف على فرص الأعمال من طرف أفراد أو منظمات ومتابعتها وتحسينها.⁴

هي عبارة عن السيرة التي تبدأ بفكرة وتنتهي بعرض منتج جديد ذو قيمة في السوق، وبين المرحلتين المغامرة بالجمع والتنسيق بين مختلف الموارد المتوفرة، وخوض كافة المخاطر المترتبة عن هذه العملية، أن السيرة هي التجديد سواء على مستوى المنتج المادي أو الفكري، أو اكتشاف موارد جديدة، فهي تنطوي على مبدأ الابداع.

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

فالمقاولة تجمع بين المفاهيم الثلاث الرئيسية (إنشاء مؤسسة، المقاول، روح المقاولة).

ومن كل هذه التعاريف نستطيع استخلاص التعريف التالي: المقاولانية: هي حركية إنشاء واستغلال فرص أعمال من طرف فرد أو عدة أفراد، يتمتعون بروح مقاولانية تبعاً لمختلف المتغيرات الشخصية والمتغيرات المحيطية التي يمتلكونها وصولاً إلى إنشاء منظمات جديدة لخلق قيمة مضافة.

2) دور المقاولانية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

يمكن تلخيص دور المقاولانية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام على النحو التالي⁵:

أولاً- دور المقاولانية في التنمية الاقتصادية: يكمن دور المقاولانية على المستوى الاقتصادي في:

1. رفع مستوى الإنتاجية في جميع الأعمال والأنشطة: ويتحقق ذلك من خلال الكفاءة في استخدام الموارد من قبل المقاولين أنفسهم في المجتمع، وخلق التوافقات الجديدة من خلال القدرة على تحويل الموارد من مستوى أقل إنتاجية إلى مستوى أعلى.
2. خلق فرص عمل جديدة: يعمل المقاولون الذين ينتمون للقطاع الخاص في مجالات نشاط مختلفة صناعية، تجارية وخدمية وغيرها وبأحجام مؤسسات كبيرة ومتوسطة وصغيرة في المجتمع الذي يعيشون فيه، بحيث يتيحون الفرصة لتوظيف آلاف العاملين وخلق فرص عمل حقيقية لهم.

⁴ - صندرة صايبي: سيرة إنشاء مؤسسة وأساليب المرافقة، دار المقاولانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص ص: 4-5.

⁵ - مجيد عوض مبارك، " الريادة في الأعمال"، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009م، ص: 41.

المحور الأول: مفهوم المقاتول والمقاتولاتية

3. **الإسهام في تنوع الإنتاج:** نظراً لتباين وتعدد إبداعات المقاتولين من خلال تنوع نشاطاتهم من السلع أو المنتجات والخدمات الكاملة إلى العناصر والخدمات أو المنتجات الوسيطية والتي تؤدي إلى إضافة قيمة جديدة للمجتمع، وقد يكون هذا الإبداع في التكنولوجيا أو في الصناعة أو في الخدمات، أو في الأنشطة والوظائف المختلفة في المؤسسة مثلاً لتسويق أو التوزيع أو الترويج أو التنظيم أو التسيير أو من خلال مدخل جديد للأعمال، أو طريقة جديدة في أداء العمل .

4. **زيادة القدرة على المنافسة:** وذلك من خلال المعرفة الدقيقة الواعية للبيئة المحلية و البيئة الخارجية وتطوير أساليب العمل من خلالها و التفاعل معها بإيجابية، كما أن المبادرات الحديثة في المقاتولاتية، إطلاق مؤسسات جديدة أو إعادة بعث مؤسسات قائمة، تحفز الإنتاجية، كلها عوامل تنمي التنافسية من خلال أنها تحجر المؤسسات الأخرى على العمل بأحسن أداء و ابتكار، رفع مستوى الأداء والابتكار في المؤسسات مهما كان مستوى التنظيم، العمليات، المنتجات، الخدمات أو الأسواق، وتدعم التنافسية الاقتصادية بشكل عام، وهذا ما يستفيد منه المستهلكون من خلال تنوع الخيارات والأسعار.

5. **نقل التكنولوجيا:** إذ يقوم المقاتولون بنقل أدوات ووسائل التكنولوجيا من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، أو القيام بابتكارات تكنولوجية جديدة، من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وخلق فرص جديدة لهم ولغيرهم من الأفراد في المجتمع تكون مطابقة لاحتياجاتهم من حيث ابتكار منتجات وخدمات جديدة، مداخل جديدة للأعمال، مصادر توريد جديدة للمواد الخام، أساليب عمل جديدة وغيرها.

6. **التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية وتنميتها وتطويرها:** أي إحداث تغييرات هامة في المؤسسات الاقتصادية القائمة، وإعادة تعريف المشاريع الاقتصادية القائمة، ويشمل ذلك تحويل هذه المشاريع والمنظمات بجعلها أكثر ابتكاراً من خلال التغيير في مجال الأداء وأنظمة الموارد والمصادر، وأنظمة الحوافز والمكافآت بالإضافة إلى ثقافة المنظمة، وإعادة صياغة الإجراءات والمعايير المؤسسية فيها.

7. **إيجاد أسواق جديدة:** ويتحقق ذلك من خلال إجراء توافقات جديدة في الموارد والكفاءة في استخدامها لدى المقاتول، واستغلال الفرص في السوق من أجل إيجاد عملاء جدد وخلق طلب وعرض جديدين على المنتج في السوق.

ثانياً-الدور الاجتماعي للمقاتولاتية: إضافة إلى الدور الاقتصادي الذي تلعبه المقاتولاتية، فإن دورها الاجتماعي يكمن في:

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولاتية

- 1- **زيادة التشغيل:** إن الاهتمام الدولي المتزايد بالمقاولات راجع إلى الدور الذي تؤديه على مستوى التشغيل، وبالتالي المساهمة في حل مشكلة البطالة كونها تستخدم الأساليب الإنتاجية كثيفة العمل، مما يجعلها أداة هامة لاستيعاب العرض المتزايد للقوة العاملة خاصة في الدول النامية التي تتميز بالتوفر النسبي لليد العاملة على حساب رأس المال. لذلك فهي تساهم في تحريك سوق العمل وضمان توازنه⁶.
- 2- **عدالة توزيع الدخل:** إن وجود مقاولات بالعدد الكبير، ومتقاربة في الحجم، والتي تعمل في ظروف تنافسية بسيطة، مما يساهم في تحقيق العدالة في توزيع الدخل، بحيث أنها تتطلب إمكانيات استثمارية متواضعة والذي يسمح لعدد كبير من أفراد المجتمع، بإنشاء تلك المقاولات، وبالتالي سيساعد على توسيع حجم الطبقة المتوسطة وتقليص حجم الطبقة الفقيرة⁷.
- 3- **مكافحة الفقر والتزقية الاجتماعية:** منذ منتصف الثمانينات، ظهرت أهمية المقاولة المصغرة كوسيلة لمكافحة الفقر وإدماج الفئات المقصاة اجتماعياً واقتصادياً، بداية في الدول النامية بالتزامن مع مخططات التعديل الهيكلي (تطور المفهوم الاقتصادي للقطاع الموازي)، ثم في الدول المتقدمة نتيجة ارتفاع معدلات البطالة مدفوعة بالنجاح النسبي للتجارب في الدول النامية وخاصة تجربة " بنك الفقراء " في بنغلاديش. فهي تمثل الطريقة الوحيدة الدائمة للخروج من الفقر، وعوضاً عن ذلك تحسين الرفاهية ومستوى المعيشة⁸.
- 4- **ترقية روح المبادرة:** تؤكد مختلف الدراسات المهمة بالتنمية الصناعية على أن أعمال المقاولة هي منبع المبادرة، بفضلها شهدت مختلف اقتصاديات بروز منظمين تعمل على تشجيع إنشاء طبقة من المقاولين الصغار المستقلين، وهذا ما أكدته الرئيس الأمريكي السابق "رونالد ريغان" سنة 1985م بقوله الجميل: " تأتي معظم الابتكارات و الأعمال الجديدة، و التقنيات و القوة الاقتصادية في الوقت الراهن من دائرة صغيرة، و لكن آخذة في النمو، من الأبطال الذين هم رجال الأعمال الصغار، و المنظمون الأمريكيون ذو كفاءة و جرأة يتحملون مخاطر كبيرة في سبيل الاستثمار وابتكار المستقبل⁹.
- 5- **محاربة الآفات الاجتماعية:** إن المقاولاتية جاءت لتحل الكثير والعديد من المشاكل والآفات الاجتماعية وعلى رأسها البطالة وانعدام فرص العمل المنتج، من خلال التعليم والتدريب الهادف واستراتيجيات التوظيف.

⁶ - محمد علي، " نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية علوم التسير، جامعة ii محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2014/2015، ص46.

⁷ - ناصر مراد، "دور ومكانة المقاول في التنمية الاقتصادية في الجزائر"، الندوة الدولية حول المقاولة والإبداع في الدول النامية، معهد xiii العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، خميس مليانة، الجزائر، 2007م، ص 218.

⁸ - بودة، عبد الحق بنتفات، "دور المقاولة المصغرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتحديات التي تواجهها"، مداخلة في الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، يومي 18 و 19 أبريل 2012، ص05.

⁹ - ناصر مراد، " دور ومكانة المقاول في التنمية الاقتصادية في الجزائر"، مرجع سابق، ص 218.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاوالاتية

ويفترض أن توفر هذه الأخيرة الوسائل المناسبة التي تمكن الشباب من بناء المستقبل الذي يرجونه بدلاً من التعويل على غريزة البقاء لديهم وحسب لتلبية احتياجاتهم الفورية¹⁰.

(3) الاتجاهات المفسرة للمقاوالاتية:

أصبحت المقاوالاتية 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. نظراً لاستعمال مصطلح المقاوالاتية في عدة مجالات مختلفة، فلا نجد تعريفاً واحداً يشملها فهناك عدة مداخل لتعريفها.

أ- المقاوالاتية كظاهرة تنظيمية

هذا الاتجاه والذي يترجمه Gartner يعتبر أن المقاوالاتية هي عملية إنشاء منظمات جديدة، وحتى يتسنى لنا فهم هذه الظاهرة يتوجب علينا دراسة العملية التي تؤدي إلى ولادة وظهور هذه المنظمات، بمعنى آخر مجموع النشاطات التي تسمح للفرد بإنشاء مؤسسة جديدة.¹¹

فحسب هذا الاتجاه تشمل المقاوالاتية 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 مقاولتيه جديدة.¹²

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 حقاً بعدما كانت مجرد فكرة، ويشيد أيضاً بقدرة المقاول الكبيرة على تحويل الأحلام أو الرؤية إلى حقيقة ملموسة مجسدة في شكل مشروع جديد.¹³

¹⁰ - نتائج بحث اليونسكو ومنظمة العمل الدولية الممارسات الجيدة، "نحو ثقافة الريادة في القرن الواحد والعشرين تحفيز الروح الريادية من xvi خلال التعليم للريادة في المدارس الثانوية"، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، منظمة العمل الدولية، الطبعة العربية 2010، ص35.

¹¹ - Alain Fayolle, *Entrepreneuriat*, Dunod, Paris, 2004, p29.

¹² - ric Michael laviolette et Christophe loue, *Les competences entrepreneuriales, Définition et construction d'un referential, communication au séminaire l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les strategies entrepreneuriales*, Haute école de gestion Fribourg, Suisse, 25, 26, 27 octobre 2006, p3.

¹³ Thierry Verstraete et Alain fayolle, *Paradigme et entrepreneuriat*, revue de l'entreprenurial, vol4, n1, 2005, p37.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاوالاتية

غير أن هذا الاتجاه يشويه بعض الغموض، فبالرجوع إلى طريقة الاستغلال المعتمدة لتثمين فرصة أو ابتكار ما يمكننا الاعتماد على مؤسسة قائمة بدل اللجوء إلى إنشاء مؤسسة جديدة، فهل هذه الحالة تعتبر حالة مقاوالاتية أم لا.

ومن جهة أخرى ومثلما بينه Bruyat لا يمكن أن تؤدي جميع المؤسسات المقامة لإحداث حالات تكون فيها شدة التغيير بالنسبة للفرد بالإضافة إلى أهمية القيمة المقدمة ذات مستوى عال، حيث يمكن للمؤسسات أن تنشأ عن طريق التقليد أو إعادة الإنتاج.¹⁴

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

ب- المقاوالاتية استغلال للفرص

حسب هذا الاتجاه يعرف Shane و Venkatarman المقاوالاتية بأنها العملية التي يتم من خلالها اكتشاف وتثمين واستغلال الفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية. والفرصة حسب Casson تعني الحالات التي تسمح بتقديم منتجات، خدمات ومواد أولية جديدة، بالإضافة أيضا إلى إدخال طرق جديدة في التنظيم، وبيعها بسعر أعلى من تكلفة إنتاجها، ويتم ذلك عن طريق المقاول الذي يعتبر شخصا قادرا على اكتشاف موارد غير مثمرة والتي قوم بشرائها وتنظيمها من أجل إعادة بيعها في شكل سلع ومنتجات مثمرة بشكل أفضل من طرف المستهلكين، وتفتن المقاول لمثل هذه الفرص يولد لديه رؤية مقاوالاتية تدفعه لإنشاء مؤسسة بهدف استغلالها¹⁵. كما يوجد أيضا حسب أيضا Drucker مصادر أخرى للفرصة والتي تتمثل¹⁶ في:

- الفرص المتواجدة في الأسواق كثمرة 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، الديمغرافية والاقتصادية.

¹⁴ -Alain Fayolle, Entrepreneuriat, op, cit, p29.

¹⁵ -Eric Michael laviolette et Christophe loue, op cit, p3.

¹⁶ Karim Messeghem, L'entrepreneuriat en quete de pradigme: apport 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, p5.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولانية

- الفرص الناتجة عن الابتكارات والاكتشافات والتي تولد أيضا معارف جديدة.

إذن يركز هذا الاتجاه على دراسة ظهور نشاط اقتصادي جديد، والذي ليس بالضرورة مرتبط بمؤسسة جديدة، وي طرح أيضا هذا الاتجاه بعض المشاكل الرئيسية في تصوره للمقاولانية، حيث يفترض أن الفرص في الطبيعة كما هي، ويكفي امتلاك القدرة على معرفتها حتى تتمكن من امتلاكها وتحويلها لحقيقة اقتصادية، ولكن في الحقيقة يمكن أن تتشكل الفرص المقاولانية من خلال عملية إنشاء النشاط وليست هي بذاتها نقطة الانطلاق. كما يركز هذا الاتجاه فقط على دراسة طريقة استغلال أو تجسيد الفرصة التي تسمح بخلق منتج أو خدمة، في حين أنه يتوجب علينا دراسة ما يحدث فعلا في المقاولانية من أجل فهم الظاهرة بصورة أفضل.¹⁷

ومن خلال ما سبق يمكن أن تعرف المقاولانية بأنها استغلال للفرص التي تسمح بتجسيد مشروع.

المقاولانية ازدواجية بين الثنائية (الفرد - خلق القيمة):

حسب هذا الاتجاه تتمحور المقاولانية حول دراسة العلاقة التي تربط بين الفرد والقيمة التي أنشأها ويتزعمه "Bruyat" بالنسبة إليه يتمثل الموضوع العلمي المدروس في مجال المفاولة في الثنائية الفرد وخلق القيمة، والثنائية هنا عبارة عن مبدأ اقترح من طرف Morin وهو يندرج ضمن ديناميكية للتغير ويعرف من منظورين، الأول ينطلق من الفرد ويعتبره الشرط الأساسي في خلق القيمة فهو العامل الرئيسي في 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 بدوره 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 أنشأته إلى درجة أنه يصبح معروفا 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.

¹⁷ -Alain Fayolle, *Entrepreneuriat*, op, cit, p29, 30.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولاتية

أما عن القيمة المقدمة فهي تتمثل في مجموع النتائج التقنية، المالية والشخصية التي يقدمها المنظمة والتي تولد رضا المقاول والأطراف الفاعلة أو المهمة.¹⁸

يمكن اعتبار أن هذه الاتجاهات الثلاث متكاملة حيث لا يكفي أي اتجاه لوحده لتعريف المقاولاتية، وبصفة عامة يمكن تعريفها كالتالي: المقاولاتية هي مجموعة النشاطات 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:¹⁹

- 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.

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.

4) استراتيجيات المقاولاتية:

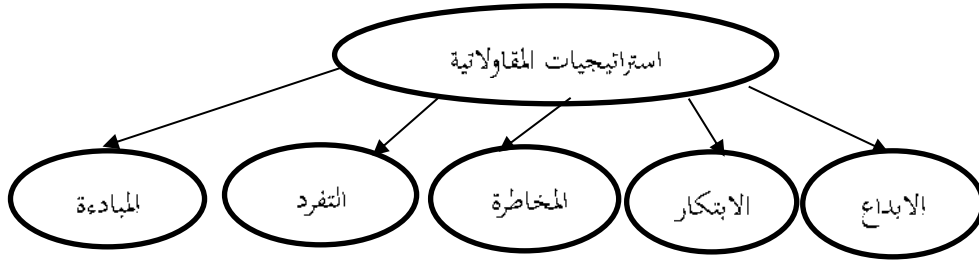
إن استراتيجيات المقاولاتية تعد من أهم الاستراتيجيات التي تدفع منظمات الأعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، والتي يجب على المقاول اتباعها لكي ينجح مشروعه وكذلك الوصول بهذه المنظمات الى التميز، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹⁸ - Eric Michael laviolette et Christophe loue, op cit, p3.

¹⁹ - 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: 06 /07/ 08 أفريل 2010، ص 07

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولة

الشكل رقم 1: استراتيجيات المقاولة



المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى: بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الاعمال، دار المسيرة، عمان ، الأردن، 2008، ص:52.

ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات كالتالي²⁰:

الابداع: يعد الخطوة الأولى للابتكار، فهو عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات، والبحث عن حلول لصياغة فرضيات جديدة واختبارها من أجل التوصل الى حلول او ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة لنقل وتوصيل النتائج للآخرين.

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

المخاطرة: يعبر عن مجازفة المقاول بطرح منتجات جديدة بغض النظر عن مخاطرة المنافسة في الأسواق.

التفرد: يعبر عن التميز من حيث ادخال 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.

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

فإذا اعتمد المقاول هذه الاستراتيجيات فإنها تؤديه الى استنباط أفكار جديدة توصله الى مشروع مقاوالاتي ناجح يستطيع منافسة الغير به بمقدارة وقوة.

²⁰ - بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الاعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص ص:52- 72.

المحور الأول: مفهوم المداول والمقاولاتية

(5) العوامل المشجعة للمقاولاتية:

العوامل المشجعة للمقاولاتية:

تتمثل أهم العوامل البيئية المشجعة عن العمل المقاولاتي في مجموعة من المتغيرات، وفيما يلي تحليل لكل من هذه المتغيرات:

1-العوامل الاقتصادية : العوامل الاقتصادية هي الموارد الإعلامية ، البشرية ، المعرفية ، التكنولوجية ، المالية و المادية ، التي بدورها لا يمكن فعل أي شيء و لا يمكن تحقيق أي شيء ، هذه العوامل حتى إذا كانت متداخلة في بداية الأمر ، فلا يمكن إنشاء المؤسسة دون القدرة على البحث على الوسائل و الموارد و الحصول عليها و تعبئتها لمصلحة المشروع.

وهناك عوامل أخرى تشكل السياق الاقتصادي و تؤثر على النشاط في المقاولاتية، فحسب البعض هناك وجود قوي للمؤسسات الصغيرة مع كثافة سكانية مع نمو متزايد وبالتالي إنشاء مؤسسات جديدة واعتمدوا على أعمال grugman الذي أشار إلى علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الكثافة الصناعية والنمو السكاني من جهة وإنشاء المؤسسات من جهة أخرى.

2- العوامل الاجتماعية الثقافية: يتم التركيز هنا بشكل خاص على نظام القيم والمعايير المتبعة في مختلف المجتمعات، فالبيئة الاجتماعية والثقافية غالبا ما تعتبر عامل محدد للتوجه والفعل المقاولاتي. المقصود بالعوامل الاجتماعية والثقافية هي العوامل المرتبطة مباشرة بمختلف البيئات التي يمكن أن يكون لها تأثيرات إيجابية أو سلبية على توجه الأفراد نحو المقاولاتية من بينها: العائلة، المدارس، الجامعات، المهن، الدين والعضوية في المجتمع.

ولعل أهم العوامل الاجتماعية الثقافية الداعمة للتوجه المقاولاتي حسب بعض الكتاب والباحثين ما يلي: الدين والسلوكيات الاقتصادية، قبول تحمل المخاطرة والفشل، الثقافات الفرعية، العائلات، أنظمة التعليم والتكوين، الخبرة المهنية.²¹

3- العوامل المؤسسية التشريعية: تركز على مجموعة من السياسات العوامل أهمها:

²¹ - فضيلة بوطورة ، أهمية و دور دار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية في نشر الثقافة المقاولاتية ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول التعليم المقاولاتي و الابتكار ايام 10-11 ديسمبر 2018، جامعة مصطفى اسطبولي- معسكر، ص:48.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولاتية

السياسات العمومية: تعمل على دعم المؤسسات الأقل فعالية.

3- المؤسسات المصرفية: تشكل البنوك في الواقع غالبا عنصرا مهما في الحصول على رأس المال من اجل بعث مشروع مقاولاتي.

4 - النظام التعليمي: العديد من الكتاب أكدوا على اهمية التعليم في تنمية التوجه نحو المقاولاتية من خلال التربصات وتثمين الصورة الديناميكية والمسؤولة للمقاولين يمكن من تشجيع المهن وتحسين فئة واسعة من الجمهور.

الجامعات ومراكز البحث: مع تطور spin off ذات القيمة المضافة العالية.

5- العوامل الإقليمية: تسلط الجغرافيا الاقتصادية الضوء على حقيقة أن النشاط الاقتصادي لا يظهر في مكان معين بواسطة الصدفة بل بسبب وجود بنية اجتماعية، اقتصادية، ثقافية. هي التي تشجع وتدعم بروز هذا النشاط، إذن فأهمية الإقليم لا يمكن إهمالها سواء بالنسبة للمقاول أو بالنسبة للمؤسسة.

6) المصاعب والمعوقات التي تعترض المقاولاتية في الجزائر:

أولا: المصاعب:

تواجه المقاولاتية مشاكل عديدة منها ما هو خارج عن إرادة المؤسسة وإدارتها بسبب ارتباطها بالأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها الدول، وهي مصاعب يصعب حلها أو تغييرها من طرف إدارة المؤسسة بل يجب التأقلم معها، وهناك مصاعب أخرى داخلية ترتبط أساسا بنشاط وعمل المؤسسة، ويمكن حصرها في:

أ- مصاعب التمويل: وهي في مقدمة المصاعب التي تواجهها المقاولاتية، إذ أن صغر حجم هذه المؤسسة يجعل من الصعب، حصولها على القروض المصرفية لأسباب عديدة منها ارتفاع احتمال المخاطرة وعدم وجود ضمانات كافية لدى أصحاب المؤسسات مقابل القروض، فضلا عن انعدام الوعي المصرفي وعدم توفر السجلات المحاسبية التي تعكس الوضع المالي للمؤسسة والتنبؤ بمستقبلها.

ب- المصاعب السياسية الاقتصادية والتوجهات الحكومية الإدارية:

تظهر هذه المشاكل التي تعاني منها المقاولاتية نتيجة التوجهات الحكومية خاصة في الدول النامية ذات التوجه الرأسمالي حديثا أو الدول الاشتراكية والتي عانت ولا زالت تعاني من عواقب تطبيق النظام المثالي نظريا والغير قابل

المحور الأول: مفهوم المكاو والمقاوالاتية

للتطبيق واقعيًا، حيث لم تؤسس أي برامج توجه به المؤسسات أو مساعدتها ماليًا أو فنيًا أو لتقدير إعفاءات ضريبية لها في حالة اتخاذها أوضاعًا رسمية في ممارسة نشاطها.

ت- **مصاعب الخبرة التنظيمية ونقص المعلومات:** وتتمثل في نقص المعلومات والافتقار إلى الخبرة التنظيمية التي تمكن أصحابها من مواجهة مشاكلهم أو مساعدتهم على التوسع في أعمالهم، كذلك انعدام الخبرة والمهارة اللازمين في تحليلها، سيؤدي بطبيعة الحال إلى ضعف مردودية هذه المؤسسات وارتفاع احتمال فشلها.

ث- **المصاعب المتعلقة بالعقار الصناعي:** يعتبر من بين المشاكل الأساسية التي تواجه المستثمرين الجدد، ويعود ذلك إلى انعدام سياسة واضحة المعالم في التنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي، خاصة إذا ما لاحظنا الحالة السيئة التي صلت إليها المناطق الصناعية من حيث التنمية والتسيير والتنظيم.

ج- **المصاعب المتعلقة بالتسويق:** تتجسد في انخفاض جودة السلع بسبب مشكل نقص الخبرة والعمالة المؤهلة وضعف الرقابة على الجودة وعدم قدرة المؤسسات على إنتاج سلع وفق المقاييس والمعايير المطلوبة، وعدم القيام بالبحوث التسويقية وتحديد المؤسسة لمعلوماتها عن السوق المستهدفة، ويضاف إلى هذه الصعوبات تفضيل الجهات الحكومية وبعض فئات المجتمع التعامل مع المؤسسات الكبيرة لاعتبارات الجودة والسعر والضمان وانتظام التوريد بالكميات المطلوبة، وفي المواعيد المقررة وتفاديا للمشكلات الإدارية والمالية الناتجة عن التعامل مع عدد كبير من المؤسسات، فضلا عن ظاهرة عدم الثقة بالمنتج الوطني مقارنة بالمنتج الأجنبي.

ح- **الجباية:** بالرغم من الإجراءات المتخذة حيال تخفيف الأعباء الجبائية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا يزال المستثمر في هذا القطاع يعاني من ارتفاع نسبة الضرائب على أرباح ومن مختلف الاشتراكات المفروضة على هؤلاء المستثمرين.

خ- **البيروقراطية الإدارية:** ببطء وتعقيد الإجراءات الإدارية يعد من بين العناصر الأساسية المعرقلة لنمو المؤسسات وتطورها، كما يعاني هذا القطاع من تعدد الجهات التفتيشية والرقابية (الصحية، العمالية، الضمان الاجتماعي، الدوائر الضريبية والجمركية، الجهات المهتمة بالمواصفات ومقاييس الجودة... الخ).

د- **انخفاض الإنتاجية:** هناك أسباب عدة تؤثر في انخفاض إنتاجية المشروع الصغير منها سوء التخطيط الذي يؤدي إلى عدم تدفق المواد الأولية وسوء تدبير مستلزمات الإنتاج الأخرى مثل قطع الغيار وخدمات الإنارة والتبريد فضلا عن قلة الخبرات الفنية وكثرة توقفات العمل وارتفاع نسبة العاملين الذين يتركون مكان العمل.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولانية

تردي النوعية: بسبب استعمال الآلات القديمة في عمليات الإنتاج، وارتفاع أسعار المواد الأولية، فضلا عن صعوبة الاستعانة بالكوادر الهندسية والعناصر الفنية المدربة، وعدم وجود مراكز ومخابر لفحص الجودة والنوعية".²²

ثانيا: المعوقات

بالرغم من إيجابيات المقاولانية إلا أن هناك العديد من السلبيات والمخاطر التي تواجه الأعمال المقاولانية والتي تجعل الكثير من الناس يخشون اقتحام هذا المجال وتفضيلهم العمل الروتيني الذي يحقق الأمن الوظيفي والاستقرار والحصول على مزايا الوظيفة والتمتع بالإجازات الرسمية والدخل الشهري المنتظم، ومن أهم المعوقات ما يلي:²³

- 1- **عدم استقرار الدخل:** حيث لا يضمن انشاء مشروع مقاوالاتي الحصول على دخل كاف وخاصة خلال المراحل الأولى من حياة المشروع مع ضغوط الالتزامات المالية.
- 2- **المخاطرة (خسارة الاستثمار بأكمله):** ترتفع نسبة الفشل للمشروعات المقاولانية وخاصة في السنوات الأولى، لذلك وجب على المقاول أن يقوم بمجموعة من الاعتبارات التي تساعد على التعايش مع الفشل كوضع أسوء التوقعات عند الفشل.
- 3- **ساعات العمل الطويلة:** يتطلب نجاح أي مشروع مقاوالاتي في بداية تطبيقه ساعات طويلة من العمل الجاد تمنعهم من أوقات الراحة والاجازات الأسبوعية لتحقيق دخل مناسب.
- 4- **مستوى معيشة أقل:** يحتاج تأسيس المشروع المقاوالاتي وانتعاشه بجانب قضاء ساعات طويلة في العمل الى توفير النفقات واستثمار أية عوائد في تنمية المشروع المقاوالاتي، مما يعني مستوى معيشة منخفض للمقاول.
- 5- **المسؤولية الكاملة:** يواجه ملاك مشروع المقاوالاتي صعوبة في البحث عن ناصحين ومرشدين، مما يعرضهم لضغط شديد وشعور كبير بالمسؤولية.
- 6- **الإحباط:** يتطلب إنشاء المشروع المقاوالاتي توضيحات كبيرة وصبر طويل، ولذلك فإن المشكلات التي تواجه المشروع المقاوالاتي قد تؤدي الى شعور بالقلق والإحباط في ضوء بطء النتائج المتحققة.

²² - عمر فرحاتي، إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن ملتقى وطني، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، أيام 07/6 ديسمبر 2017.

²³ - بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الاعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 52- 72.

المحور الأول: مفهوم المفاوض والمفاوضية

7) روح المفاوضية: المقومات والبرامج التكوينية المعززة لها

تعرف بأنها مجموعة المهارات، والعمليات التي يقوم بها الافراد، ومحاولة استغلالها، وذلك بتطبيقها لاستثمار الأموال، وذلك من خلال إيجاد أفكار مبتكرة.

وحسب مجموعة من المختصين في الاتحاد الأوروبي المكلفين بتدريس المفاوضية يرون بأنه لا يجب أن تنحصر روح المفاوضية 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 المفاوضية تتعلق قبل كل شيء بالمبادرة والعمل.²⁴

أو هي 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.

وبصفة عامة انه الابداع في جميع القطاعات في ظل وجود هيكل تنظيمي تسييري واضح، بالإضافة الى التخطيط الجيد والتنظيم المحكم، والتوجيه (الاتصال، التجهيز، مهارات القيادة الادارية)، والرقابة الصارمة، واخيرا صنع واتخاذ القرارات.

أ- مقومات الروح المفاوضية:

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

أولاً: المقومات الشخصية

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

²⁴ - بن شهرة محجوبة، مقومات تطوير الروح المفاوضية لدى طلبة جامعة مسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة 2016/2017 .

المحور الأول: مفهوم المفاوض والمفاوضة

ثانيا: المقومات البيئية:

- **المحيط الاجتماعي:** يعتبر المحيط الاجتماعي عنصرا مهما في الدفع نحو إنشاء المؤسسة نظرا لتركيبته المعقدة، وأهم ما يؤثر في الفرد من المحيط الاجتماعي ما يلي²⁵:
- ✓ **الأسرة:** تعمل الأسرة على تنمية القدرات المفاوضة 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 المفاوضة ووجود مقاولين سابقين في العائلة أو على الأقل في المحيط القريب من العائلة.²⁶

بالإضافة إلى ما يلي:

- **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 وإتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على القوت، والتفريق بين الحلال والحرام، وعليه يشكل الدين أحد مقومات الروح المفاوضة لدى الفرد.
- **الجهات الداعمة:** نظرا لأن الروح المفاوضة لدى الفرد تنشأ من المحيط الذي يؤثر فيه ممثلا في المؤسسات العامة والخاصة، وهيئات الدعم والمرافقة وقد رتبنا الدور الذي تلعبه هذه الجهات في دفع الفرد نحو المفاوضة، فكلما كانت فعالة كلما زادت من الروح المفاوضة لدى الأفراد الذين لم ينشئوا مؤسسات بعد.
- **مراكز البحث العلمي:** يعتبر التعليم بصفة عامة والجامعي بصفة خاصة محورا أساسيا لتطوير مهارات المفاوضة، إذ يجب أن تركز المناهج الدراسية على تشجيع الاستقلالية والمثابرة، الثقة بالنفس وغيرها من المهارات المفاوضة الأخرى، كما أن للجامعة دور هام في بناء المعرفة الخاصة بالمفاوضة وتدريب المفاهيم العلمية التي تبني

²⁵ - سفيان بد راوي، ثقافة المفاوضة لدى الشباب الجزائري المفاوض ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة ابي بكر بلقايد ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تلمسان ، الجزائر ، 2015.

²⁶ - مفيدة يحيوي، إنشاء المؤسسة والمفاوضة هل هي قضية ثقافة؟، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المفاوضة "التكوين وفرص العمل"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 08/07/06 أبريل 2010، ص: 11.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولة

عليها، فمن خلال إدماج الجانب البيداغوجي في مؤسسات التعليم العالي الخاص بالمقاولة، سواء على مستوى التدريس أو بتنظيم الملتقيات والندوات التي تثري هذه المواضيع، كلها تؤدي إلى زيادة الروح المقاولة للطلبة. وبهذا تمثل الجامعات أحد الأطراف الرئيسة في بيئة منظومة الأعمال ويقع عليها مسؤولية أداء في عدد من المهام النوعية منها ما يلي:²⁷

- توفير رأس المال البشري الموجه للعمل الحر والرغبة في المخاطرة والمبادأة.
- التدريب على توليد الأفكار الإبداعية والابتكارية القابلة لتحويلها إلى منتجات اقتصادية.
- التدريب على تأسيس وإدارة المشاريع المقاولة الصغيرة.
- الإرشاد والتوجيه وتقديم الدعم الفني والمهني في التنظيم والإدارة والتسويق.
- إجراء البحوث العلمية والدراسات التطبيقية وتقديم الاستشارات وخدمات الإرشاد والتوجيه.

ب- البرامج التكوينية المتخصصة في المقاولة:

التكوين نشاط مخطط يهدف إلى تأهيل الفرد أو الجماعة، وهي عملية تزويد بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، مما يجعل الفرد أو الجماعة يتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية²⁸، وتتنوع البرامج التكوينية بين الجامعية والمهنية، الكثير منها يسعى إلى تكوين الأفراد ضمن إطار أكثر تخصصاً، يعمل على تزويد الأفراد بمهارات وقدرات خاصة تسمح له بترجمتها إلى سلوك عملي، ويقع ضمن هذا السياق برنامج وضعته منظمة العمل الدولية ممثلة في المكتب الدولي للعمل (BIT) على شكل مواد تعليمية الغرض منها تزويد فئة المقاولين بالمعارف والمهارات اللازمة لإنشاء مؤسساتهم الخاصة، وضمان استمراريتها، والعمل على تطويرها ويزكز على المهارات التقنية التسييرية للمقاولين الجدد.²⁹ وهو ما يدعى ابدأ برنامج عملك وحسن Start and improve your business (SIYB)

²⁷ - 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: 62.

²⁸ - لفقيير حمزة تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر 2، (2009)، ص: 47.

²⁹ - نفس المرجع، ص 86.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولة

- مفهوم برنامج ابدأ وحسن عملك (SIYB)

صمم هذا البرنامج لتكوين المقاولين الجدد بطريقة تناسب ومستويات كفاءهم. خاصة أولئك الذين لديهم أفكار خلاقة والذين يرغبون في بدء مشاريع جديدة، وقد وضع هذا البرنامج المتخصص بالتعاون مع وكالة التنمية الدولية السويدية (SIDA)، مهمته العمل على نشر أدوات تكوينية في تسع بلدان ناطقة باللغة الفرنسية. ينشط البرنامج في تسع دول ويقوم عليه 137 مكون والذين يشرفون على أكثر من 400 مشروع مقاوالاتي،³⁰ يسعى البرنامج إلى تلبية الاحتياجات التكوينية، مجال التسيير لقطاع كبير من المقاولين الحاليين والمستقبليين. ويتكون من مجموعة حقائب تكوينية.

في الحقيقة، لم يتوقف عمل برنامج SIYB على تكوين صغار المقاولين، وإنما امتد تأثيره لأبعد من ذلك ويسمى بالتأثير المضاعف للبرنامج. حيث يتم تكوين مكونين من طرف مكوي المكونين (الخبراء التقنيين لمكتب العمل الدولي). ثم يقوم هؤلاء المكونون بتكوين المقاولين الحاليين أو المحتملين.³¹ وفق برنامج تكويني خاص يدعى بالحقائب التكوينية وهي كالاتي³²:

الحقائب التكوينية لبرنامج: SIYB(CREE-GERM)

✓ معرفة عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة³³ Comprendre l'Entreprise (CLE) يسهم محتوى هذه الحقبة المتخصصة في توعية الأفراد المستهدفين في مختلف المشاريع. واستقطابهم وتوجيههم للعمل الذاتي وإنشاء شركة خاصة³⁴. وهو موجه لذوي المستويات التعليمية العالية. وتهدف هذه الحقبة إلى:

- توضيح معالم المؤسسة والمقاولة وعالم المال والأعمال وكيفية الاندماج في سوق العمل.
- التزويد بالمعارف والتطبيقات حول الكفاءات المقاولة والتحديات التي تواجه المقاولين عند البدء في مشروع.
- تسهيل الانتقال من الحياة الدراسية إلى الحياة العملية.

³⁰ - GERME - Gérez mieux votre entreprise. Les atouts du créateur et du gestionnaire de micro, petite et moyenne Entreprise. www.ilo.org

³¹ 5- - ibid

³² -- GERME - Gérez mieux votre entreprise. Les atouts du créateur et du gestionnaire de micro, petite et moyenne Entreprise. Op.cit.

³³ - لفقيه حمزة، مرجع سابق، ص 89.

³⁴ - دور المشروعات الصغرى والمتوسطة في النهوض بالاقتصاديات النامية وتوفير مواطن شغل للباحثين الوافدين الجدد إلى سوق الشغل "حلقة دراسية وورشة عمل في مجال المشاريع الصغرى فندق المهاري - طرابلس www.npc.gov.ly/doc/document/tuni.ppt

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولاتية

- تأسيس وإنشاء المشاريع المصغرة: تتجلى في حقيبتين تكوينيتين:

✓ التوصل الى فكرة مشروع³⁵ "TRIE TROUVER UNE IDEE"

(D'ENTREPRISE)

تسمح للشخص الذي يريد بدء الأعمال بالعثور على فكرة أو عدة أفكار جيدة لمشروع ما، والتأكد من أنها تتفق مع شخصيته وقدراته الإدارية³⁶، وتهدف إلى³⁷:

- تشخيص أفكار مشاريع جديدة.

- اختيار أبرز فكرة مشروع تتماشى مع مؤهلات المقاول وتكون مواكبة للتطورات والتكنولوجيات الحديثة.

✓ إنشاء المشروع:³⁸

CREE (CREEZ VOTRE ENTREPRISE): هو إجراء يسمح للمقاولين ذوي الطاقات

المحددة بدقة من قياس روحهم المقاولاتية واستيعاب كل أدوات التسيير المفيدة والمهمة في إيجاد المؤسسة³⁹.

وهو موجه للمقاولين المحتملين الذين لديهم فكرة واضحة عن مشروعهم وبقي لهم التجسيد وبدأ العمل. يعتقد كتباً تكوينية ودورات تكوينية لمدة خمسة أيام، تعقد بعدها جلسات استشارية ومتابعة⁴⁰. ويهدف هذا البرنامج إلى⁴¹:

- النهوض بالعمل الذاتي(المستقل) والتشجيع على بعث المشاريع الخاصة.

- العمل على بعث جيل جديد من المؤسسات الصغيرة الناجحة.

- تمكين الباعثين من متابعة حلقات تأهيلية لتنمية روح المبادرة والاعتماد على الذات.

- إحكام التصرف في تسيير المشاريع.

- ضمان استدامة المشاريع.

³⁵- نفس المرجع.

³⁶ - LES ACTIVITES DU RESEAU. <http://www.reseaugermeci.org/souslien2/activite.php?module=lesformation>

³⁷ - دور المشروعات الصغرى والمتوسطة في النهوض بالاقتصاديات النامية وتوفير مواطن شغل للباحثين الوافدين الجدد إلى سوق الشغل، مرجع سابق.

³⁸ - نفس المرجع.

³⁹ - GERME - Gérez mieux votre entreprise. Les atouts du créateur et du gestionnaire de micro, petite et moyenne Entreprise. Op.cit

⁴⁰ - لفقيه حمزة، مرجع سابق، ص 95

⁴¹ - دور المشروعات الصغرى والمتوسطة في النهوض بالاقتصاديات النامية وتوفير مواطن شغل للباحثين الوافدين الجدد إلى سوق الشغل، مرجع سابق.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولاتية

- تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁴²:

GERME (GEREZ MIEUX VOTRE ENTREPRISE) : يسهم هذا المنهج في دعم و مساندة المقاولين على اكتساب مهارات في الحالات التقنية المتعلقة بأنشطة مؤسساتهم. كما يمكنهم من اكتساب المعارف والقدرات الفنية في مجال اتخاذ القرار، واعتمادها أثناء المعاملات اليومية في مؤسساتهم، وإيجاد الحلول المناسبة، لمختلف الصعوبات لضمان استدامة المؤسسة. ويعرض هذا البرنامج المبادئ الأساسية لتحسين إدارة الأعمال بطريقة بسيطة وعملية. وهو يشمل وظيفة التسويق، الإمداد، وإدارة المخزون، وتقدير التكاليف والمحاسبة والتخطيط والمالية⁴³، وقد طور من قبل اتحاد أرباب العمل السويدي ولاقى نجاحا في مختلف دول العالم، استطاع من خلال منهجيته المتميزة أن ينتشر في أكثر من 90 دولة ويحقق نتائج جيدة من ناحية دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبذلك تم تبنيه من قبل مكتب العمل الدولي (BIT)⁴⁴. تتكون الحقبة التكوينية لحسن تسيير المؤسسة من كتيبات تعليمية تتضمن الجوانب الأساسية في عملية التسيير.

- تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: développé votre entreprise

وهي موجهة لدعم نمو وتطوير المؤسسات المصغرة والصغيرة إلى مؤسسات متوسطة. والتي تتميز عن غيرها بإمكانية نموها. ويتكون هذا البرنامج من خمس وحدات (الإدارة الإستراتيجية، إدارة التسويق، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، إدارة المالية) والهدف منها هو:⁴⁵

- تطوير وتطبيق إستراتيجية النمو.

- دعم المؤسسة ووظائفها الأساسية.

ومساعدة المقاولين في هذه الحقبة لا تتم بالتكوين بل من خلال :

- محاكاة نمو مؤسسة ما.

- ربط المقاولين بمنظمات التصدير والاستيراد، أو منظمات لنقل التقنيات، أو بشركات محاسبة...

- إيصال المقاول مرافقين متخصصين.

- مساعدة المقاول في إيجاد مصادر تمويل وتمويل لتوسعة مشروعه.

- التشبيك بين المقاولين

⁴² - لفقيه حمزة، مرجع سابق، ص9.

⁴³ - GERME - Gérez mieux votre entreprise. Les atouts du créateur et du gestionnaire de micro, petite et moyenne Entreprise. Op.cit

⁴⁴ - I.bid.

⁴⁵ - لفقيه حمزة، مرجع سابق، ص ص 9-97

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولانية

(8) الثقافة المقاولانية في الجزائر والأشكال المختلفة للمشاريع ومؤشرات نجاحها

أ - الثقافة المقاولانية في الجزائر، آفاقها وصعوباتها

عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر سنة (2009)، (504.335) مؤسسة، بزيادة تقارب 114099 مؤسسة، خلال (2008-2009)⁴⁶ وقد يرجع ذلك إلى المرافقة الجيدة للوكالات المحلية التي تقدم الدعم التقني للراغبين في إنشاء مؤسسات مصغرة، بالإضافة إلى التسهيلات التي أصبحت تعطى للشباب، بعد أن تم إنشاء لجان ولائية مشتركة، تناقش صاحب المشروع مباشرة في فكرته، مع تقليص مدة دراسة الملف إلى شهرين. كما يتم الآن العمل على إنشاء وتطوير بطاقة تقنية عن الكفاءات التي تزخر بها كل منطقة وتحديد أهم الموارد والقطاعات التي يمكن الاستثمار فيها على المستوى المحلي، ثم توجيه الشباب إلى أهم المشاريع الممكنة في المنطقة التي تتماشى مع كفاءاته وقدراته. وقد استفادت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في الفترة ما بين (2005-2008) (بغلاف مالي يقارب 5.5 ملايين دينار سنويا، وارتفعت ميزانيتها سنة (2009) إلى 7 ملايين دينار نظرا للكمية والنوعية الجيدة للمشاريع المقترحة والمفتوحة من خلال هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

وقد تركزت مجالات نشاط المؤسسات المصغرة في مجال الفلاحة والخدمات والبناء والأشغال العمومية.⁴⁷ وفي سياق تطوير هذا القطاع، (المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة) والنهوض به، فإن الجزائر في الوقت الراهن تعمل على ترويج الثقافة المقاولانية في أوساط حاملي الشهادات عن طريق مختلف وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة (الجرائد، التلفزيون، الإذاعة، مواقع الإنترنت) ونذكر منها بشكل خاص تأسيس موقع الويب والخاص بمنتهى مقاولي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب <http://www.forum-ansej.com> والذي من خلاله يتم تبادل الأفكار والاقتراحات التي يحتاجها المقاول والتي يستفسر عليها لإنشاء مشروعه أو للعمل على تسييره.

وعلى المستوى الأكاديمي، وفي إطار دعم ونشر ثقافة المقاولانية عند الطالب نشير الى تلك المبادرة التي قامت بها "يوم 02-03-2010 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، بالتعاون مع مجموعة من المسيرين التنفيذيين الجزائريين من وادي السيلكون بالولايات المتحدة الأمريكية، من خلال الربط بينهما عبر شبكة الإنترنت في شكل يوم دراسي، يهدف الى دفع طلبة الكلية لعرض أفكارهم ومساعدتهم وتوجيههم نحو

⁴⁶ شريات المعلومات الاقتصادية منذ سنة 2005 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2009، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائية. متاحة على الموقع www.pmeart-dz.org

⁴⁷ - وقع الإذاعة الجزائرية. برنامج التشغيل للإذاعة الجزائرية. دعوة لترويج ثقافة المقاولانية لدى الشباب، 2010-02-16. متاحة على الموقع <http://www.radioalgerie.dz/?>

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولاتية

إيجاد الفكرة الخلاقة لإنشاء وتسيير وتطوير مشاريعهم الريادية، في إطار ما اصطلح عليه بمشروع Algerian Start Up Initiative بالإضافة لفعاليات الملتقى الدولي حول المقاولاتية، التكوين وفرص الأعمال، الذي تنظمه الكلية أيام 08/07/06 أبريل 2010، بالموازاة مع اعتماد مشروع ماستر أكاديمي في المقاولاتية موجه لطلبة النظام التعليمي الجديد.

وعلى المستوى العربي، فقد تم عقد سلسلة من الملتقيات العربية حول الصناعات الصغيرة والمتوسطة، كانت الجزائر من بين الدول التي أثبتت فعاليتها بمختلف اقتراحاتها، وفي سياق الملتقى الرابع لها تحت شعار "الجودة والإبداع ضمان مستقبل الصناعات العربية في ظل العولمة" المنعقد في صنعاء 26/25 نوفمبر 2007، والذي طرحت فيه الجزائر آفاق تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة والصعوبات التي تواجهها، كما اقترحت مجموعة من الحلول لتطويرها والدفع مساهمتها في تنمية الاقتصاد قدم من خلاله مجموعة من التوصيات، من بينها ضرورة العمل المشترك لدفع القدرات التنافسية للمقاولين والمستثمرين الصغار، وتشجيع التطوير والابتكار والإبداع واستخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة في هذا المجال. بالإضافة إلى تكثيف الحملات الإعلامية خاصة في مراحل التعليم المختلفة لنشر ثقافة المقاولاتية وتنمية روح المبادرة والابتكار وتشجيع الشباب على إنشاء مشروعات إنتاجية صغيرة، كما أوصي بتخصيص اعتمادات مالية سنوية لتشجيع المبدعين والمخترعين خصوصاً الشباب الخريجين (من الجنسين) وتمويل اختراعاتهم وإبداعاتهم⁴⁸، كما تم الاتفاق على عقد الملتقى الخامس بالجزائر بناء على طلب من وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بالجزائر، وقد عقدت شعار "نحو تعزيز قدرة الصناعات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع والابتكار"، يومي 14 و 15 مارس 2010، بالتنسيق مع المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين والبنك الإسلامي للتنمية، بهدف تطوير قطاع المقاولاتي وتعزيز تنافسيته، وزيادة مساهمته في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك زيادة الوعي بأهمية تجمعات الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتشجيع على تأسيسها ودعمها.⁴⁹

ورغم ما تقدم من مبادرات، وكل الدعم، إلا أنه وحسب تصريحات رئيس المجلس الوطني الاستشاري لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي اعتبر فيها أن المقاولات الجزائرية الصغرى "هي الأهدش في منطقة المتوسط" إذ

⁴⁸- البيان الختامي للملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة و المتوسطة، صنعاء 26/25 نوفمبر 2007، متاح على الموقع

اطلع عليه في 03/19/2010 www.aidmo.org/beta//index.php?option=com2010

⁴⁹ - 49 - موقع الإذاعة الجزائرية، الجزائر تحتضن الملتقى العربي الخامس للصناعات يومي 14 و 15 مارس، متاح على الموقع <http://www.radioalgerie.dz/?p=34110> اطلع عليه في 2010/03/19.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولة

تواجه مشاكل بسبب اتفاقية التجارة الحرة مع الاتحاد الأوروبي⁵⁰، كما دلت المؤشرات أن نسبة فشل هذه المشاريع خلال الخمس سنوات الأخيرة قد وصلت 15,55%، فمن بين 115.318 مشروع خاص جديد، تم تسجيل خروج وشطب 17,927 مشروع كما أن عدد المؤسسات الجديدة لسنة 2009 كان 17.163 وهو الأدنى من بين أربع سنوات سبقت وفق نشرية المعلومات الاقتصادية (منذ 2005)، بينما عدد المؤسسات التي خرجت من النشاط لنفس السنة فقد قدر بـ 4.698 وهو الأمر بالنسبة لما سبق، ويمكن إرجاع سبب هذا الفشل إلى أن المقاولة ما زالت تعاني قصورا ذلك لأن لحد الآن لم تلقى الدعم الحقيقي والكاف للنهوض بها، بالإضافة إلى العوائق البيروقراطية، وصعوبات الاستفادة من تمويلات البنوك بسبب الضمانات غير الكافية عند تقديم القروض، فقد قامت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بتقديم 120 مليون دينار للبنوك كتعويض عن 300 مشروع غير ناجح⁵¹، إضافة إلى احتكار منافذ التوزيع وتصريح المنتجات، واحتكار الصفقات العمومية، وافتقار المقاولات للقدرة على الإبداع والابتكار. وكذلك سوء التسيير وغياب المردودية.⁵²

إجمالاً، لا تخصيصاً فإن أهم المعوقات التي تواجه المقاولين الصغار، معظمها تم ذكرها من طرف المقاولين الصغار على هامش الصالون الدولي:

- حجم الضمانات التعجيزية والمبالغ فيها من طرف البنوك .
- التعسف الإداري لوكالات دعم وتشغيل الشباب وصندوق التأمين على البطالة .
- البيروقراطية والمحسوبية في مختلف المصالح والدوائر الإدارية .
- عدم توفر فضاءات لتسويق المنتج .
- احتكار سوق الصفقات العمومية .
- غياب التأهيل لدى أصحاب المشاريع المعنية.

في هذا السياق، ولتصحيح هذا الوضع تقوم الحكومة بصياغة برنامج وطني لمساعدة هذه المقاولات في تجسيد درجة من التنافسية في الأسواق العالمية. ويتوقع صياغة برنامج جديد للتنمية وخطط لبنك متخصص في تمويل مثل هذه المؤسسات الرائدة أو صناديق الاستثمار المشتركة. ويستهدف البرنامج الوطني أزيد من 5000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في 2008 في حين يشمل برنامج الدعم الأوروبي نحو 500 شركة جزائرية⁵³. كما قامت الوكالة

⁵⁰ - محند والي، المقاولات الجزائرية الصغرى تعتبر الأهدى في حوض البحر المتوسط، 23/01/2008.

⁵¹ - جريدة النهار: الحكومة توجه تعليمات صارمة للبنوك من أجل تخفيف شروط منح القروض للمقاولين الشباب، 21/04/2008.

⁵² - محند والي، مرجع سابق.

⁵³ - محند والي المرجع السابق.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاوالاتية

الوطنية لدعم تشغيل الشباب بإعادة تركيز نشاطاتها على عملية المرافقة كمهنة أساسية، لمرافقة ومتابعة أصحاب المشاريع خلال مراحل الدراسة والإنجاز والتطوير بالتعاون مع المكتب الدولي للعمل لتكوين إطارات في مجالات تسيير المؤسسات⁵⁴، وهي حلقة من سلسلة مستمرة اعتمدها الجزائر من خلال المشروع العربي لدعم القدرات في مجال إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الريادي)، يتضمن هذا المشروع إعداد 36 وحدة تعليمية تغطيها أربعة برامج تكوينية تشمل معرفة عالم المؤسسات الصغرى، كيفية تأسيس المؤسسات الصغيرة، تسيير المؤسسات الصغيرة، تطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة، إلى جانب 20 وحدة تعليمية لتكوين المكونين. وقد تم إدخال برنامج GERME-CREE في الجزائر منذ 2004 أين تم تنظيم مجموعة من الملتقيات التكوينية للمكونين التابعين لعدد من الهيئات المتخصصة في دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ENGEM, ENSEJ, CNAM، الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية والحرف، بالتعاون مع المكتب الدولي للعمل. كما كشفت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن برنامج بقيمة 7.8 مليون يورو بين الجزائر وألمانيا لاستدامة التنمية الاقتصادية في البلد ويستهدف البرنامج المقاوالات الصغرى والمتوسطة في الجزائر التي لا يزيد عدد موظفيها عن 20 شخصا والتي سيتم تمويلها وإدارتها من قبل الوكالة الألمانية للتعاون (GTZ) لفترة ثمان سنوات. ويهدف البرنامج إلى دعم قطاع المقاوالات الصغرى والمتوسطة وذلك بتقديم الدعم للوزارة المعنية ومساعدة البنوك في إحداث أدوات الاقتراض المخصصة لهذا القطاع الناشئ وتعمل الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات 3 الصغيرة والمتوسطة حاليا على إعداد دراسة تقييمية للوضعية الذي آلت إليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بالشراكة مع البرنامج الألماني للمساعدة التقنية (GTZ).

ب - الأشكال المختلفة للمشاريع المقاوالاتية:

إن إقامة مشروع مقاوالاتي يمكن أن يتخذ عدة أشكال، يمثل إنشاء مؤسسة جديدة أحد تلك الأشكال، غير أن هناك أشكالا أخرى قد يلجأ المقاول لاعتمادها رغبة منه في استغلال الفرصة المتاحة، وفيما يلي سنتطرق إلى كل تلك الأشكال:

1- إنشاء مؤسسة جديدة. تعتبر عملية إنشاء مؤسسة جديدة عملية معقدة، تختلف دوافعها من مقاول لآخر، فهناك من تبلور عنده الفكرة عبر الزمن، وخلال دراسة مختلف البدائل والاحتمالات يتخذ قرار إنشاء مؤسسته

54 -الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، نشرية المرافق، رقم 06، نوفمبر 2006، ص 05.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولة

الخاصة، وهناك من ينشئها دون القيام بتلك الدراسات المسبقة، كما أن هناك من يقوم بذلك وهو مضطر أو مجبر لأنها الطريقة الوحيدة لإيجاد عمل أو الاندماج في المجتمع.

إن القيم بإنشاء مؤسسة جديدة قد يتخذ عدة أشكال كما إلى:

أ- إنشاء مؤسسة من العدم: La Création -Ex Nihilo. إن إنشاء مؤسسة من العدم ليس بالأمر الهين، فإطلاق منتجها في السوق وإقناع المستهلكين به يحتاج وقتا كبيرا، ويزداد هذا الأمر صعوبة من ازدياد درجة الابتكار في المنتج، وللتغلب على هذا الأمر يجب على المقاول تحديد احتياجات المؤسسة بدقة خاصة المالية منها، كما أن عملية إنشاء المؤسسة في هذه الحالة تتطلب الكثير من العمل والجهد، والكثير من الصلابة والإصرار، بالإضافة إلى ضرورة توخي الدقة والحذر في تحديد الأخطار المحتملة.

ب- إنشاء المؤسسة عن طريق التفريغ La Création par Essaimage: في هذه الحالة يقوم الأجراء عن طريق الدعم المقدم لهم من المؤسسة التي يعملون لصالحها بإنشاء مؤسساتهم الخاصة والمستقلة، إن هذه الطريقة تسمح للعامل بإنشاء مؤسسته الخاصة أو شراء مؤسسة موجودة بشكل مستقل عن المؤسسة الأصلية التي يغادرها، والتي تقدم له بالمقابل أشكالا مختلفة من الدعم والمرافقة وذلك بهدف التقليل من مخاطر الفشل. إن هذا الشكل يعتبر أسهل إذا ما قورن بالشكل السابق، حيث تقوم المؤسسات بإنشاء أجهزة موجهة لحث ودعم موظفيها على إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ويمكن للأجراء السابقين والذين تحولوا إلى مقاولين النشاط في مختلف المجالات سواء كانت تجارية أو صناعية، معتمدين على المرافقة المقدمة لهم من قبل مؤسستهم السابقة، والمتمثل في تقديم الدعم المالي الضروري في الانطلاق، أو الدعم الفني والمتمثل في الاستشارات التقنية، كما يمكنهم أيضا استعمال شبكات التوزيع الخاصة بالمؤسسة الأم، وهو الأمر الذي يقلل من مخاطر فشلهم ويعزز فرص نجاحهم.

كما تمثل هذه العملية بالنسبة للمؤسسة الأصلية طريقة للإبداع أو النمو تهدف من خلالها لاكتشاف نشاطات جديدة قريبة من نشاطها الأساسي، كما تهدف أيضا إلى تجاوز بعض أوجه نشاطها الحالي بشكل أفضل، ويمكنها أيضا من الاستفادة من هذه المؤسسات عن طريق إنشاء علاقات تعاقدية معها، كالمقاول من الباطن والمناولة، أو شراكة تتمتع فيها بمزايا تفضيلية مقابل الدعم المقدم.

ت- الحصول على امتياز: يعتبر الامتياز صيغة مهمة ضمن أشكال إنشاء المؤسسات، إذ عرف تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة خاصة بعد التأكيد على حقوق الملكية في الدول المختلفة، ويعتبر الامتياز نظاما تسويقيا يحتوي على اتفاقات قانونية تعطي الحق للمرخص له والذي يسمى أيضا الطرف الحاصل على الامتياز بقيادة عمل يملكه وفق شروط وفترة متفق عليها من الجهة المانحة لترخيص الامتياز.

إن إنشاء مؤسسة وفق هذه الصيغة يسمح للمقاول بالاستفادة من دعم مهم مقدم من طرف المؤسسة المانحة للامتياز مقابل دفع مبلغ معين، وبهذا الشكل تمثل اتفاقيات الامتياز بأشكالها المتعددة سواء كانت الحصول على امتياز توزيع

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولة

المنتج، أو تصنيعه، أو غيرها من الأشكال حلا للمقاولين الذين لا يملكون أفكارا خاصة بهم، أو للذين لا يملكون الإمكانيات الضرورية للابتكار، حيث يمكنهم إنشاء مؤسسة جديدة بالاستفادة من الخبرة المتراكمة لدى الأطراف والشركات المانحة للترخيص والتي لها تجربة تنتقل إلى جميع المشاركين في نظام الامتياز.

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

2- شراء عمل قائم⁵⁵ la reprise d'entreprise:

إن شراء مؤسسة قائمة يختلف عن إنشاء مؤسسة جديدة، ذلك أنها موجودة في الأساس ولا حاجة لإنشائها، وفي هذه الحالة يمكن الاعتماد على ما تملكه المؤسسة من إمكانيات في الحاضر، وعلى تاريخها السابق، وهيكلها التنظيمي، مما يقلل من مستوى عدم اليقين ودرجة الخطر، ومثلما هو الحال عند إنشاء مؤسسة جديدة يمكن أن تتم عملية شراء عمل قائم من طرف فرد لحسابه الخاص أو من طرف مؤسسة قائمة، ونميز حالتين هما:

أ- شراء مؤسسة في حالة جيدة: في هذه الحالة تكمن الصعوبة في كيفية الحصول على معلومات تتعلق بوجود مؤسسة في حالة جيدة للبيع، ومن ثمة يجب على المقاول امتلاك موارد مالية معتبرة كافية لشرائها، خاصة أن السعر السوقي لمثل هذا النوع من المؤسسات قد يكون مرتفعاً، ومن الضرورة أيضاً امتلاك المهارات الملائمة والخبرة في التسيير.

ب- شراء مؤسسة تواجه صعوبات: في هذه الحالة على المقاول أن يكون على دراية بالالتزامات القانونية التي تقع على عاتقه نتيجة شراء مؤسسة من هذا النوع، وذلك طبعاً إذا كانت تلك الصعوبات التي تواجهها معلنة، كما أن امتلاك علاقات طيبة مع المتعاملين الأساسيين في القطاع يعتبر شرطاً أساسياً للنجاح في هذه العملية، وبالرغم من انخفاض ثمنها مقارنة مع مثيلاتها من المؤسسات التي لا تعاني صعوبات إلا أنها هي الأخرى تتطلب ضخ أموال كثيرة حتى تتمكن من معاودة نشاطها والوصول لحالة الاستقرار وتتطلب أيضاً امتلاك معرفة وخبرة جيدتين في التعامل مع الأزمات والعمل بسرعة لأجل إعادة بناء الثقة مع الموظفين، الزبائن الموردين ومختلف المتعاملين.

ت- المقاولة الداخلية L'intrapreneuriat:⁵⁶ لقد تزايد اهتمام المؤسسات كثيراً بهذا النوع من النشاطات خاصة في ظل التغيرات الكبيرة التي يشهدها محيطها والتي يصعب التحكم فيها، فمن خلال المقاولة الداخلية والتي تعني تنظيم المشاريع داخل المنظمات القائمة، تستطيع المؤسسة مواكبة هذه التطورات والتكيف معها بشكل سريع، كما يمكنها أيضاً العمل على تطوير وتنويع منتجاتها بشكل دائم ومستمر عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار.

55 - نادية دباح، دراسة واقع المقاولة في الجزائر وأفاقها (2000 - 2009)، (مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012، ص 31.

56 - نادية دباح، مرجع سابق، ص 31-32.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولة

وتعتبر المقاولة الداخلية مخرجاً للمؤسسات يمكنها من تفادي الانعكاسات السلبية لتزايد ميول الأفراد إلى الاستقلالية والعمل الحر، حيث وجدت هذه الأخيرة في اللجوء إلى المبادرة بإنشاء مشاريع جديدة بالإضافة إلى مشاريعها السابقة، والتي لا تتطلب بالضرورة إنشاء مؤسسات جديدة، وجدت فيه حلاً يمكنها من تشجيع روح المبادرة لدى الموظفين اللذين يتمتعون بميول مقاولة، وبالتالي توظيف طاقاتهم واستغلال إمكاناتهم وأفكارهم البناءة لصالحهم، هذا النوع من المواقف المقاولة بإمكانه إخراج المؤسسة من حالة الجمود ونقص الإبداع التي تعيشها. ومن أجل تطوير المقاولة الداخلية يجب توفير مجموعة من الشروط أهمها :

- تشجيع التجربة والعمل على خلق جو يسمح بوقوع الخطأ والفشل داخل المؤسسة.
- يجب على المؤسسة توفير الموارد الضرورية لتجسيد المشاريع الجديدة وتسهيل عملية الحصول عليها.
- يجب تشجيع العمل الجماعي المنظم حيث يعمل الأفراد المتخصصون في مجال المنتج الجديد معا بغض النظر عن الدائرة التي يعملون بها في المؤسسة.
- يحتاج المقاول الذي يعمل لصالح مؤسسة ما أن يكافأ بشكل جيد على كل الجهد والطاقة التي بذلها في تطوير المشروع الجديد، ويجب وضع أهداف أداء عريضة يكافأ المقاول إذا ما حققها، وأفضل المكافآت في المشروعات الجديدة هي منح المقاول حصة من الأسهم نتيجة لجهده وفعاليته في إنجاح المشروع. وبدون دعم الإدارة العليا للمشروع القائم مادياً ومعنوياً لا يمكن توفر بيئة مناسبة للمقاولة الداخلية.

ث- مؤشرات نجاح المشروع المقاولة

إن دراسة نجاح المشاريع المقاولة الجديدة هي من المواضيع الرائجة في دراسة المقاولة، حيث انتقل البحث فيها من الاقتصاد إلى علم النفس وتضمن كذلك علم الاجتماع، والجدير بالذكر هو أن هناك اختلافاً كبيراً ينطلق من المصطلح في حد ذاته، إذ يطلق عليه أداء المشروع أو نجاح أهداف الملاك أو النجاح المقاولة، ولذلك فإننا نرى من الضروري فهم المعنى الدقيق لكل من مصطلحي النجاح والأداء اللذين يستعملان في بعض الأحيان كمترادفين، وكذا يجب تحديد المؤشرات التي من خلالها نقيس نجاح المشاريع الجديدة.

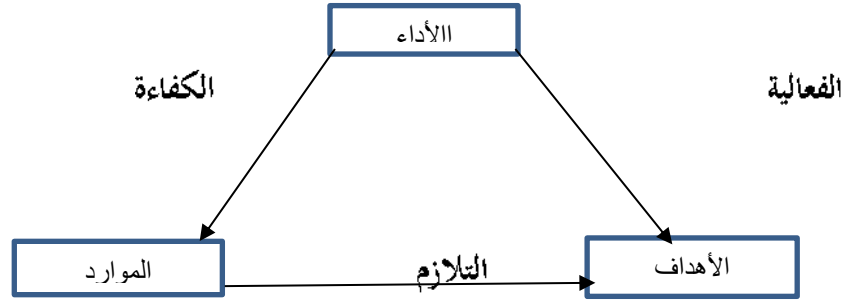
لقد عرف Simon الأداء على أنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفوءة، وبالتالي يتم قياس الأداء من خلال تحليل العلاقة بين المدخلات والمخرجات بمختلف أنواعها حيث يزداد كلما ارتفعت المخرجات باستخدام نفس الموارد⁵⁷، ويعتمد علم الإدارة بعدد أساسي لقياس الأداء هما الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الكفاءة بمدى تحقيق الأهداف المسطرة (فعل الأشياء الصحيحة)، بينما الفعالية ترتبط بالرشادة في استخدام الموارد المتاحة (فعل الأشياء بالطريقة الصحيحة)، ويمكن أن نعتبر مشروعاً ما ناجحاً في

⁵⁷ - بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن (2004-2005)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005، ص 79

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولاتية

المدى القصير باستخدام معيار الفعالية فقط، بينما يتحقق النجاح عند تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والفعالية، وعلى هذا الأساس يعرف عدد من الباحثين النجاح على أنه حالة خاصة من الأداء، أو هو المستويات المرتفعة من الأداء، والبعض الآخر يركز على 2 جوانب النمو والربحية كمؤشرات للنجاح .

الشكل رقم 02: يوضح هرم الأداء.



المصدر: عرقوب وعلي، دور لوحات القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات -دراسة حالة مجمع صيدال (SAIDAL Groupe)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، السنة الجامعية 2015/2014، ص 08.

وإذا رجعنا للمفهوم العام للنجاح على أنه تحقيق الأهداف المسطرة، فإن إشكال قياس النجاح سيزول مع تحديد الأهداف المرجو تحقيقها عند تأسيس مشروع مقاولاتي جديد، ولكن بالرغم من ذلك فتعريف النجاح وتحديد مؤشرات قياسه بالنسبة للمشاريع الجديدة وخاصة الصغيرة منها يبقى صعبا للغاية ، نظرا للتداخل الكبير بين الأهداف الشخصية للمقاول وأهداف المشروع، إذ في كثير من الحالات فإن أهداف المقاول تختلف عن الأهداف التقليدية لأي مؤسسة في تحقيق الربح النمو والاستمرارية، وإذا ما أردنا التعمق أكثر فإن هناك نوعين من المؤشرات اعتمدها الباحثون لقياس نجاح المشاريع وهي، المؤشرات الموضوعية (تقليدية، مالية)، والمؤشرات الذاتية (التصور الشخصي).

وتتمثل المؤشرات الموضوعية في مؤشرات الأداء المالي مثل ربحية المؤسسة ووضعها المالي وتطور الأرباح والعائد على الاستثمارات، وكذا مؤشرات تعبر عن مدى نموها واستمراريته، مثل وعدد العمال وحجم المبيعات ونمو أصول المؤسسة. الخ، كما يعتبر بشير أحمد ومحمود عثمان⁵⁸ عمر المؤسسة مؤشرا على فعاليتها وبالتالي هو أحد مؤشرات نجاحها، وغالبا ما تستخدم هذه المؤشرات لقياس أداء المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، نظرا لسهولة الحصول على البيانات، أما بالنسبة للمشاريع الجديدة وخاصة الصغيرة الحجم منها فيمكن أن تواجهنا صعوبات كثيرة منها:

⁵⁸ -Bashir Ahmed Bhuiyan and Mahmood Osman Imam, Entrepreneurs' Economic Success Index and Its Influencing Factors: An Empirical Analysis, International Review of Business Research Papers, Vol 04, No 02, March 2008, P 26-50.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولاتية

- المؤسسات الجديدة تفتقر إلى المعلومات، وليس لديها مؤشرات أداء محددة أو بيانات قديمة يمكن استخدامها للمقارنة.
- قد لا تظهر الأرباح في السنة الأولى من العمل بالرغم من أن المبيعات في تزايد - من الصعب الوصول لبيانات واضحة، كما أن موثوقيتها مشكوك فيها، ويصعب ترجمته
- من الصعب الوصول لبيانات واضحة، كما أن موثوقيتها مشكوك فيها، ويصعب ترجمتها لمعلومات مهمة يمكن استخدامها.

علينا أن نعترف أن المرحلة الابتدائية من حياة المشروع خاصة السنة الأولى هي مرحلة غير مستقرة وحرجة، وبالتالي فإنه حتى وإن كانت المؤشرات المالية توحي بفشل المؤسسة، والتكاليف والمصاريف أكبر من الإيرادات بكثير، لكننا لا نستطيع أن نحكم على المشروع بالفشل، ويمكن أن يكون تقييم المقاول للمشروع إيجابيا جدا حيث أنه استطاع أن يخلق صورة جيدة للمشروع وصور موقعه في السوق.

كل هذه الأسباب أدت بعدد من الباحثين للتشكيك في قدرة المؤشرات المالية على قياس نجاح المشروع⁵⁹ الجديد، وبعض الباحثين مثل Man⁵⁹ وزملائه فضلوا استخدام مفهوم القدرة التنافسية لقياس نجاح المشروع في السنوات الأولى من إنشائها، ولقد بين عدد من الباحثين عدم نجاعة استخدام المؤشرات المالية وحدها، إذ أنها يمكن أن تؤدي إلى استنتاجات خاطئة بشأن أداء المؤسسة ونجاحها، خاصة في المراحل الأولى من حياة المشروع، وبالرغم من هذا يرى Marlow و Strange أن الجوانب المالية مهمة لأي مؤسسة لتضمن استمراريتها حتى في المراحل الأولى من إنشائها، وبالتالي فإنه لا يمكن إهمالها. وأشار السكارنة إلى مقياس Norton and Kaplan وهو ما يسمى بمقياس بطاقات الأداء التقني المتوازنة Balanced Scorecards Technique BST، والتي تساعد المنظمة لتحقيق مستويات أداء مرتفعة في المستقبل ويشمل هذا المقياس كل جوانب الأداء المختلفة من الجانب المالي وجانب العملاء ومن جانب تحسين أداء الأعمال الداخلي ومن جانب النمو والإبداع⁶⁰.

بالنسبة للمقاولين أو أصحاب المشاريع الجديدة خاصة الصغيرة منها، فإن لهم أهدافهم الخاصة من إنشاء مؤسساتهم مرتبطة بسماحتهم كمقاولين مثل الاستقلالية ونمط الحياة والحاجة للإنجاز وحب المخاطرة... الخ، وبالتالي في المؤسسات الصغيرة التي ترتبط فيها أهداف المؤسسة ارتباطا هيكليا بأهداف منشئها فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال إغفال أهداف منشئها عند قياس مدى نجاحها، ويرى Dyer 1994 و Handler أن هناك بعض المشاريع التي لا يشكل النمو أحد أهدافها وبالتالي فإن العوائد المالية ليست هي الدافع الأول أو الوحيد لإنشائها، ومنه وجب إيجاد مؤشرات أخرى غير مالية لقياس نجاح هذه المشاريع، وهي المؤشرات المستخدمة من قبل المقاولين أو أصحاب

⁵⁹ - ibid

⁶⁰ - Man T W, Lau T and Chan K F, The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies, Journal of Business Venturing, Vol 17, N° 2, 2002, pp 123-142.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولة

المشاريع لتقييم مدى نجاح أعمالهم مثل الاستقلالية والرضا الوظيفي والقدرة على تحقيق التوازن بين مسؤوليات العمل والأسرة، فهي معايير ذاتية وشخصية وبالتالي فهي صعبة القياس، وتفترض دائما وجود مستوى مرضي من الأداء المالي والذي يضمن استقرار المشروع⁶¹.

يرى عدد من الباحثين أنه من الضروري المزاوجة بين استخدام المعايير الموضوعية والذاتية في قياس نجاح المشاريع خاصة الجديدة منها، ذلك أن المعايير الموضوعية غير كافية وحدها، كما أن المعايير الذاتية غير دقيقة لكنها مرتبطة بالمعايير الموضوعية وتعبّر عن رضا منشئ المشروع، حيث أنها توفر نوعا من المعلومات التي لا تستطيع المعايير الموضوعية رصدها. وفي نفس السياق، عند استعراض الأدبيات المهتمة بالموضوع نجد أنه استخدمت ثلاث تقنيات من قبل الباحثين هي: التقنيات الموضوعية Objective، تقنية تقييم البيانات الموضوعية من قبل منشئ المشروع Self-assessment، التقنيات الذاتية Subjective، والشكل الموالي يبين أن التقنية الأكثر استخداما هي التقنية الموضوعية.

9) ماهية المقاول:

بعد أن تم توضيح مفهوم المقاولة، بات من المؤكد أن مفهوم المقاول أصبح أكثر وضوحا وجلاء، حيث يمكن القول إن المقاول هو الشخص الذي يمارس العملية المقاولة، لذا سوف نتطرق الى مفهوم المقاول وكذا دوافعه، سماته، وأنماطه، والعوامل المفسرة للسلوك المقاولي، النماذج النظرية لقياس التوجه المقاولي.

أ- مفهوم المقاول:

لقد تم تطور مفهوم المقاول بدءا من القرن السابع عشر كونه عضوا فعالا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكما تعددت مفاهيم المقاولة تعددت مفاهيم المقاول تبعا لاختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال.

فالمقاول "entrepreneur" لغة هي كلمة ظهرت في فرنسا خلال القرن السادس عشر، وهي كلمة مشتقة من الفعل "entreprendre" والذي معناه باشر، التزم، تعهد، وبالنسبة للغة الإنجليزية فإنها تستعمل نفس الكلمة "entrepreneur" للدلالة على نفس المعنى في اللغة الفرنسية.⁶²

أما اصطلاحا فإن أغلب الدراسات تطرقت الى موضوع المقاول من خلال اسلوبيين لتعريفه هما:⁶³

⁶¹ -Elizabeth Walker and Alan Brown, What Success Factors are Important to Small Business Owners?, International Small Business Journal, Vol 22 (06), 2004, PP 577-594

⁶² -محمد علي الجودي نحو تطوير المقاولة من خلال التعليم المقاولي، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة الجزائر، 2015، ص:20.

⁶³ - حمزة لفقيير: مرجع سبق ذكره، ص ص: 19-20.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولة

الأسلوب الوظيفي: وهو يركز على أعمال المقاول وسلوكياته ووظائفه، وهذه الطريقة تعرف المقاول على حسب سلوكياته وأفعاله، حيث أنها تصف وظائف المقاول التي على أساسها يتم تحديد المقاول من غيره.

الأسلوب الوصفي: هو الذي يصف المقاول في حد ذاته أي صفاته وخصائصه.

والفرق بينهما أن النظرة الوظيفية هي أكثر واقعية من النظرة الوصفية لأنها تميل إلى التجريد والمثالية.

ويمكن التطرق إلى أهم التعاريف كالتالي:⁶⁴

منهم من يرى بأن المقاول هو الشخص الذي يمتلك ما لا يمتلكه الآخرون من خصائص مقاولاتية وقدرات في اغتنام الفرص وتحقيق التميز.

ويرى د ركر drucker عام 1985 بأن المقاول هو الشخص المبادر الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية عالية.

ويرى روبرت robert بأن المقاول هو الشخص المبدع الذي يأتي بأشياء فريدة، ويحقق المنفعة والفرص الأفضل للآخرين.

ومنهم من يعتبر المقاول كمحرك ديناميكي أمثال ساي " say " الذي يرى بأن المقاول هو عنصر مهم في الديناميكية الرأسمالية هو ينقل الموارد الاقتصادية من مستوى إنتاجية منخفض إلى مستوى أعلى، ومنه المقاول يتحمل المخاطر ويعمل في محيط لا يقين، وبالتالي يشترط في المقاول أن يكون هو صاحب المؤسسة والمسير في نفس الوقت وهذا ما يجعل منه شخصا فريدا له القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والحكيمة.⁶⁵

ومنهم من يرى المقاول بأنه الوكيل الذي يقوم بتوحيد وسائل الإنتاج من أجل تقديم القيمة الجديدة التي تؤهله لإعادة تأسيس موارده المالية، بالإضافة إلى تحديد الأجور والأرباح والفوائد.

ومنهم من يعرف المقاول حسب الاتجاهات الاقتصادية ومنها ما يلي:

تضمن هذا الاتجاه محاولات عديدة لتعريف المقاول انطلاقا من وظائفه الاقتصادية، مما أدى إلى تطوير مفهوم المقاول عبر الزمن تماشيا مع التحولات التي عرفها النظام الاقتصادي العالمي، حيث استعملت كلمة مقاول عام

⁶⁴ - عاكف لطفي خصارنة: إدارة الابتكار والابداع في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 143.

⁶⁵ - سفيان بدراوي ثقافة المقولة لدى الشباب الجزائري المقاول، رسالة دكتوراه جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص: 69.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولة

1616 من طرف Mont Chrétien وكانت تعني الشخص، الذي يوقع عقدا مع السلطات العمومية من أجل ضمان انجاز عمل ما، أو مجموع أعمال مختلفة، وبناء على ذلك كانت توكل اليه مهام تشييد المباني العمومية، انجاز الطرقات... الخ.

ويعود الفضل في ادخال هذا المصطلح الى الاقتصاديين العالميين 1755 Cantillon و 1803 Say فالمقاول حسب Cantillon هو شخص مخاطر يقوم بتوظيف أمواله الخاصة، ويعتبر عدم اليقين عنصرا أساسيا في تعريف المقاول، وهو شخص يشتري أو يستأجر بسعر أكيد لبيع أو ينتج بسعر غير أكيد⁶⁶، ولأن المقاول لا يمكنه التأكد من نجاح نشاطه الذي أسسه بأمواله الخاصة، فهو يتحمل وحده الاخطار المرتبطة بشروط السوق وبتقلبات الاسعار، وبالظروف الطبيعية.

يعكس هذا التعريف خصائص الفترة الزمنية التي عاش فيها الباحث والتي تتميز باقتصاد مبني اساسا على الفلاحة، مع تطور ملحوظ في مجال المبادلات التجارية.

أما ما يميز المقاول بالنسبة ل Say، خاصة المقاول الصناعي، هو قدرته على تطبيق العلم والمعرفة، حيث فرق بين كل من العالم الذي يدرس ويقوم بإجراء البحوث، والمقاول والعامل الذي يعمل لحسابهما، فالمقاول يعمل على استغلال المعارف التي يمتلكها العالم من أجل انتاج سلع ذات منفعة، ويعتمد في ذلك على العامل الذي تتمثل مهنته في انجاز العمل.

يتفق Say مع Cantillon في أنه لا يشترط ان يكون المقاول شخصا ثريا، إذ يمكنه اللجوء الى الاقتراض من اموال الآخرين، وبذلك يفرق بين الرأسمالي الذي تتمثل مهنته في اقراض الاموال مقابل الحصول على مبلغ معين يعرف بالفائدة، وبين المقاول الذي يتحمل المخاطر التي يمكن أن تعرقل نجاح نشاطه الذي أسسه بأمواله الخاصة، أو باللجوء الى الاقتراض من ملاك رؤوس الاموال.

أما مارشال فاعتبر أول كاتب إنجليزي اهتم بالمقاول وذلك في بداية القرن العشرين حيث تزامنت أعماله مع ظهور المؤسسات الكبيرة، ولذلك فهو يعتبر أن التحول في الاقتصاد هو التحول من الاعتماد على نظام الحرف الصغيرة التي يديرها العمال الى نظام المؤسسات الكبيرة، المسيرة من طرف المقاولين الرأسماليين⁶⁷.

⁶⁶ B. Allali, Versunethéoriedel'entrepreneuriat , Cahier de recherche L'ISCAE, n° 17 .p.3 .

⁶⁷ Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis, La légende de l'entrepreneur, Edition la découverte & Syros, Paris, 1999, p28-29.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولاتية

و بالرغم من مختلف هذه الدراسات المرتبطة بمؤلاء الكتاب و الاقتصاديين، لم يصبح المقاول عنصرا محوريا في التطور الاقتصادي إلا مع ظهور الأبحاث التي قام بها أب المقاولاتية 1935schampeter حيث تفتن لأهمية عامل التغيير، وذلك عن طريق الاستعمال المختلف للموارد و الإمكانيات المتاحة للمؤسسة و ضرورة العمل على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة، وإدخال تنظيمات جديدة، حيث تتمثل وظيفة المقاول⁶⁸ في البحث عن التغيير والتصرف بما يوافق استغلاله كأنة فرصة.

فالمقاول حسب schampeter شخص مبدع يقوم باستخدام الموارد المتاحة بطريقة مختلفة كما يعتمد على الاختراعات والتقنيات المبتكرة من أجل الوصول الى تركيبات إنتاجية جديدة تتمثل⁶⁹ في:

- صنع منتج جديد
- استعمال طريقة جديدة في الإنتاج.
- اكتشاف قنوات توزيع جديدة في السوق.
- اكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية أو المواد نصف مصنعة.
- إنشاء تنظيمات جديدة.

ومن أجل الابداع يتحمل المقاول الأخطار المترتبة من عملية البحث عن تنظيمات جديدة لعوامل الإنتاج، ولكنه لا يتحمل هو بنفسه الخطر الذي يمكن ان يلحق بمؤسسته، انما سوق رؤوس الاموال هي التي تسمح له بإيجاد ممولين يتحملون الأخطار بدلا عنه، كما ان الدافع الأول الذي يحركه لا يكمن في البحث عن الأرباح، وإنما هي الرغبة في النجاح من خلال تحقيق تنظيمات جديدة.⁷⁰

اما بالنسبة ل Kizner المقاول شخص حساس للفرص ففي حين ان وظيفة المقاول حسب schampeter تتمثل في إحداث حالة تخل بالتوازن وتكسر الروتين من اجل إحداث التغيير، فالمقاول حسبه تتمثل مهمته في إعادة حالة التوازن باستغلال الفرص الناتجة عن اختلاله، فالخاصية الأساسية للمقاول حسبه تتمثل في ادراكه لوجود فرص مربحة، معرفة بالفرق بين أسعار المدخلات وأسعار المخرجات.⁷¹

⁶⁸ Robert Wtterwulge, La PME une entreprise humaine, De Boeck Université, Paris, 1998, p 41.

⁶⁹ Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis Op.cit., p 30.

⁷⁰ صليحة حقيقي، دور الإبداع والابتكار في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الندوة الدولية حول المقاولة والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجازنر، 2007، ص: 35

⁷¹ K. Bouabdallah et A. Zouache, Entrepreneuriat et développement économique, les cahiersduCREAD, Alger, n°73,2005, pp.16-17.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولاتية

كما يفرق بين المقاولاتية والتسيير، فإذا كان المقاول ينتج عندما يقوم شخص باستغلال فرص ربح غير مستغلة، فالمسير يسعى للرفع من فعالية طرق الانتاج الى أقصى حد ممكن، وذلك بتعظيم كمية المخرجات انطلاقا من مستوى معين من المدخلات⁷².

ب- دوافع المقاول:

في أغلب الاحيان ما يجعل المقاولون ينطلقون، هي الارادة في الذهاب دائما الى البعيد والرغبة في الحرية في أداء العمل، وتأتي في درجة أقل الرغبة في امتلاك السلطة، حيث أن الرغبة في الذهاب الى البعيد تمكن من تجاوز الحواجز والمصاعب، وغالبا ما يكون هذا هو هدف كل من يرغب في انشاء مؤسسة، فالاستمرار في العمل في هذه الحالة سيتم بكل ثقة دون النظر الى الصعوبات رغبة في الوصول الى الاهداف المسطرة، بأكبر سرعة ممكنة.

ت- سمات المقاول وأهم المدارس المفسرة لها:

يحتاج المقاول لكي ينجح في مشروعه الى مجموعة من السمات والخصائص التي تميزه عن غيره، والتي تجعله قادرا على المثابرة والعزم لتنفيذ مشروعه رغم الصعوبات التي قد تواجهه مستقبلا.

أولا: سمات المقاول:

سمات المقاول الذاتية: هناك حد أدنى من الصفات التي يجب توفرها في الشخص صاحب الفكرة والتي يمكن حصرها فيما يلي:

أ- **الطاقة والحركية:** الطاقة والحركية سلوك ضروري، لأن عملية انشاء مؤسسة تتطلب بذل مجهود معتبر، اضافة الى تهيئة الوقت الكافي والطاقة اللازمة لإنجاز الاعمال.

ب- **الثقة في النفس:** حيث تعمل على تنشيط الجوانب الادراكية والتصورية للمقاول وذلك ما يجعله أكثر تفاؤلا تجاه المتوقع من أعماله الجديدة، وتحمله جزء من ضريبة الاعمال، ودافع كبير للإبداع والتطوير.

ت- **القدرة على احتواء الوقت:** يجب على صاحب الفكرة أن يضع في حسابه أنه سيقوم بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر والتي سوف لن يكون لها أي أثر الا لاحقا، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والطويل.

ث- **القدرة على حل مختلف المشاكل:** قد تواجه المقاول عدة عقبات عند انشاء مؤسسته، وهذا ما يفرض عليه حلها.

⁷²Khaled Bouabdallah et Abdallah Zouache, Entrepreneuriat et développement économique, les cahiers du CREAD, Alger, n 73, 2005, pp 16,17.

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاوالاتية

ج- **تقبل الفشل:** يشكل الفشل جزءاً من النجاح، وبالنسبة للمقاول الفشل والخطأ والحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، وبالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.

ح- **قياس المخاطر:** ينبغي على المقاول أن يكون قد قدر المخاطر التي ستواجهه، في المستقبل سواء كانت على المدى المتوسط أو الطويل.

خ- **الابتكار والإبداع:** من أجل أن تستمر المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية متوجها وهيكلها ومخططها الاجتماعي، لهذا تنشأ ضرورة الانفتاح على الابتكار والتطوير، وهذا ما يتطلب الاستجابة للتوجهات الجديدة.

د- **القدرة على تقلد منصب قائد:** يقود التطور الايجابي لنشاط المؤسسة الى هيكل معقد شيئا فشيئا، وهذا ما يتطلب وجود قائد إداري يمكنه من تسيير منظمته، ويتمتع بالقدرة على إنعاش النشاط والتعامل مع الصراعات وتكييف الهياكل.

ذ- **الحاجة الى الإنجاز:** أي تقديم أفضل أداء والسعي الى إنجاز الأهداف وتحمل المسؤولية والعمل على الابتكار والتطوير المستمر والتميز، ولذلك فالمقاول دائما يقيم أدائه وإنجازه في ضوء معايير قياسية وغير اعتيادية.⁷³

بالإضافة الى:⁷⁴

الرغبة في الاستقلالية: ويقصد بها الاعتماد على الذات لتحقيق الغايات والأهداف، والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة لا تتصف بالشراكة خاصة عندما تتوفر لديهم الموارد المالية الكافية.⁷⁵

المهارات الفكرية: يتطلب من المقاول امتلاك مجموعة من المهارات الفكرية الخاصة، وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤية لإدارة المشروع الصغير وكيفية ارتكازه على الأطر والمفاهيم العلمية والمعرفية، والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف بعقلانية.

المهارات التحليلية: ترتبط المهارات التحليلية مع المهارات الفكرية وتتم المهارات التحليلية بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة على أداء المشروع وتتم هذه المهارات بتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف

⁷³ - ADAM, M, Réinventer l'entrepreneuriat: pour soi, pour nous, pour eux, éditions l'Harmattan, paris, 2009, p. 21

⁷⁴ - عمر علي إسماعيل، خصائص الريادي في منظمات الصناعات وأثرها على الابداع التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد

12، العدد 4، الموصل، العراق، 2010، ص ص: 75-76.

⁷⁵ - فلاح حسين الحسيني: إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص: 21.

المحور الأول: مفهوم المكاول والمقاوالاتية

للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، كما ترتكز هذه المهارات على تحديد السلوكيات الخاصة بالمنافسين وتصوراتهم المستقبلية.

المهارات الفنية: وتتمثل بالمهارات الأداةية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية والمهارات التصميمية للسلع، ومعرفة كيفية أداء الأعمال الفنية، خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج، وكيفية تحسين أدائه، وكل ما يرتبط بالجوانب الفنية والتشغيلية، ومعرفة العامل مع وسائل الاتصال والتكنولوجيا.

هذه السمات السالفة الذكر قد لا تتوفر جميعها في شخص واحد، ولكن يمكن تطويرها بالتدريب والممارسة وكلما اجتمعت هذه السمات في فرد معين كلما أدى الى نجاح مشروعه الصغير.

السمات السلوكية: وتتمثل السمات السلوكية للمقاول الناجح في المهارات التكاملية والمهارات التفاعلية حيث:

المهارات التفاعلية: وهي المهارات الإنسانية من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعملية الإنتاجية والسعي لإيجاد بيئة عمل تفاعلية تستند الى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات وتنمية الابداع وإقامة قنوات اتصال فعالة وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الأداء.

المهارات التكاملية: وهي تنمية المهارات التكاملية بين العاملين، إذ تصبح الشركة وكأنها خلية عمل متكاملة، وتضمن إنسانية الأعمال بين الفعاليات وبين الأقسام.

السمات الإدارية وتتمثل في مجموعة من المهارات أهمها:

أ- **المهارات الإنسانية:** وتمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين وظروفهم الإنسانية والاجتماعية 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 وانعكاس ذلك على الأداء والتميز.

ثانيا: المدارس المفسرة لسمات المكاول:

لقد ظهرت عدة اتجاهات لتفسير سمات المكاول التي تميزه عن غيره من الافراد، وهناك العديد من السمات والمدارس البيئية والمدرسة السلوكية، والمدرسة المعاصرة والجدول التالي يوضح ذلك:

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولانية

الجدول رقم 01: يوضح المدارس المفسرة لسلوك المقاول

مدرسة	السمات	المثابة، الاتصال، الاستراتيجية، الضبط الذاتي، تحمل المخاطرة.
المدرسة البيئية	دور الثقافة	ظهور أثر الثقافة على الفرد
	نظرية الجاذب والدفع	تجذبه بيئة إيجابية، وتدفعه بيئة سلبية
	مهج الحراك الاجتماعي	الشرعية، الهامش الاجتماعي، الحراك الاجتماعي
	الخلفية الأسرية	الميلاد، القدوة، العلاقة مع الوالدين.
	التعليم والخبرة	مستوى التعليم، الخبرة السابقة.
المدرسة السلوكية		اختلاف أداء المبدع الإنتاجي في المنظمة
المدرسة المعاصرة		سمات البيئة (الإحساس بالفرصة)، مهارات إدارية (استغلال الفرصة).

المصدر: Ibrahim, B. and Ellis, W. Entrepreneurship and Small Business Management USA, 2002, P42:

نلاحظ من الجدول أن مدرسة السمات ركزت على السمات الذاتية التي يمتلكها الفرد و تؤهله كي يكون مقاولا، بينما ركزت المدرسة البيئية على العوامل و الظروف المحيطة بالشخص التي تدفعه كي يكون مقاولا، بينما ركزت المدرسة السلوكية على المهارات التي تحوله لأداء عمله داخل مجموعته بكفاءة، أما المدرسة المعاصرة شملت التفاعل بين المدارس الثلاثة، حيث أن المقاول يمتلك مجموعة من السمات الذاتية و يتأثر بمجموعة من العوامل البيئية التي تجعله يحس بالفرصة، مع امتلاك لإدارة الموارد المتاحة كي يستطيع استغلال الفرصة، وبهذا ينجح مشروعه المقاولاني.

ث- أنماط المقاول

1- أنماط المقاولين تبعا لظروف الانشاء: التقليديون، الحرفيون، المنتهزون للفرص

بعد دراسة قام بها نورمان سميث Norman Smith خلال سنة 1980 على مجتمع يضم منشئ المؤسسات في قطاع نشاط معين في الولايات المتحدة الأمريكية، اقترح ترتيب المقاولين، ليفرق بين المقاول الحرفي، و المقاول المنتهز للفرص، فحسب رأيه يقوم المقاول الحرفي بإنشاء مؤسسته دون أن تكون له خبرة كبيرة في مجالات عديدة و بالأخص مجال التسيير، فهو لديه مهارات تقنية أكثر، ويركز على نشاطات ذات تحديد ضعيف، أما المقاول المنتهز للفرص، فيكون سنه أكبر وذو خبرة كبيرة خاصة في مجال التسيير (بإمكانه أن يكون إطار أو مهندس)، أما نمو ونضج مشروعه فيعود لاستغلاله لفرصة التجديد بالاعتماد على استثمار أمواله الشخصية ودعم متين من أطراف أخرى.

2- أنماط المقاولين تبعا لمواصفات الميسرين و التقنيين و المدراء: يمتد هذا التصنيف من سابقه حيث يعطي اهتمام بالغ لأسلوب إدارة الاعمال إذ يهتم التقنيون في المستوى الأول بظروف تصنيع المنتج ، وفي هذا الاطار يسعون لتثمين مهاراتهم المهنية و حرفةهم لذلك تجدهم يقتربون من نمط المقاول الحرفي عند سميث، أما بالنسبة للمدراء و

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولاتية

كنتيجة لطبيعة تكوينهم (امتلاكه لشهادات في مجال التسيير)، و / أو خبرتهم المهنية تجعلهم يركزون على طرق و اشكال تسيير الموارد، كما يتميزون باليقظة في مجال تدنية التكاليف و الاقتصاد في الموارد، والاستثمار خارج الانتاج (مثال نظام المعلومات).

والملاحظ أن هذا التصنيف لم يعط اهتماما كبيرا للمقاول، ويركز على المنظم (وبالتالي يمكن ربطه بالتصنيف الأول مثلما فعله بعض الاقتصاديون).

كما يمكن ملاحظة تواجد نمط آخر من المقاولين، وهم التجار الذين يولون اهتماما أكبر من المسائل المرتبطة بالسوق والتوزيع أما المسائل الادارية فتأتي في مستوى أقل.

3- **أنماط المقاولين تبعا لظروف التجديد:** يعتبر كل من الاقتصاديين الأمريكيين ميلز Miles و سناو Snow صاحبي هذا التصنيف، قاما بدراسة العلاقة بين المقاولاتية والتجديد وقاما بالتفرقة أربعة أنماط من المقاولين.

4- **المقاول الباحث عن التجديد:** يعتبر هذا النمط أن المقاول يبحث عن التجديد في المنتج، اجراءات الانتاج... الخ رغم عدم تأكده التام من قدرته على تحصيله على أرض الواقع، لذا يقوم بتنظيمها أولا ثم يطرحها على مستوى السوق بشكل يمكنه من خلق مؤسسة، ويتلاءم هذا النمط من المقاول مع النشاطات ذات التكنولوجيا العالية، التي تكون فيها امكانيات التسويق والتصنيع تتجاوز القدرات الفردية، فغالبا ما تشتري هذه الافكار والمشاريع من طرف المجمعات الصناعية الكبرى التي ترغب في خلق فرع جديد.

5- **المقاول المجدد:** يمتلك هذا النمط من المقاولين ميل كبير للسيرورة المقاولية، حيث يبحث عن التجديد بشكل نظامي يقوم باستغلاله هو بنفسه والاستثمار فيه وتحويله الى مؤسسة، ويمتلك هذا الفرد درجة عالية من اليقظة للتكنولوجيا والمنافسة، وهذا ما يفترض امتلاكه ميزانية عالية تجند في البحث والتطوير التي تضمن تنمية عملية التجديد.

6- **المقاول المتفاعل مع التجديد:** يتبنى هذا النمط من المقاولين استراتيجية تنمية ناتجة عن رد فعل، حيث يتكيف مع الوقائع التي تحدث ويبيدي لها ردود أفعال تتلاءم والافعال التي تحدث، وقد يحمل هذا الموقف الانتهازي خطرا يرتبط بالنزاعات التي يمكن أن تطرأ على القطاع، وضعف درجة استجابة الزبائن للتجديد نتيجة لوفائهم لمنتجاتهم ومؤسساتهم المفضلة.

7- **أنماط المقاولين تبعا لمنطق النشاط pic – cap:** اقترح هذا التصنيف من طرف جوليان وماركزني Julien et Marcheziney، انطلقا من مبدأ تواجد ثلاث مبعثيات سوسيو اقتصادية للمقاول هي:

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولاتية

1- استمرارية المؤسسة: أي أمل استمرار المؤسسة عبر الزمن، حتى لو اضطر المقاول لبيعها لأفراد آخرين، أو لأحد أفراد العائلة أو مؤسسات أخرى.

2- الاستقلالية: يملك المقاول مستوى عال من الأنا، ويرغب دائما في الحصول على الاستقلالية فيما يخص اتخاذ القرار.

3- النمو: والذي يشبه الى حد ما الرغبة في القوة والسلطة.

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

أ- الفرد الذي يعمل تبعا للمنطق الوراثي **pic** : يبحث المقاول في هذا النمط على تكديس الثروة قبل كل شيء، قد تكون على شكل ممتلكات ذات قيم استعمالية، يعطي الأولوية لاستمرارية المؤسسة ويطمح للحفاظ على استقلالية ذمته المالية فيرفض إدخال شركاء أو مقترضين خارجيين، ما قد يجعل هدف نمو المؤسسة يتناقض مع فكرة الاستقلالية المالية، و ينتشر هذا النمط بشكل كبير على مستوى المؤسسات العائلية، التي يرغب المقاول فيها بتوسيع استثمارات عائلية، ويظهر في شكل استثمارات في البناء والزراعة كما أن الفرد في هذا النمط لا يثق في إدراج الأنشطة الاستثمارية المعنوية (التكوين، التجديد، البيع...).

ب- الفرد الذي يعمل تبعا لمنطق الفعل المقاولي **cap** : انطلاقا من منطق تكديس الثروة يمكن اقتراح منطق آخر هو منطق رأس المال، ويتعلق الأمر بالأنشطة الخدمائية خاصة والتي قد تظهر قدرة عالية على النمو، وبالتالي ستكون ذات مردودية عالية، لكن وفي حالة ما تم التخلي عن هذه المؤسسة ستكون قيمة التخلي عنها شبه معدومة. المقاولون في هذا النمط يبحثون عن الأنشطة ذات النمو القوي فلا يولون اهتماما كبيرا بالقيمة المادية للمؤسسة، ويتجهون 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 قد يجعله يبحث عن أموال خارجية، والتي قد تؤدي الى استقلالية في فروع المؤسسة، مع بقائه سيد المؤسسة، في حين لا يأبه كثيرا في لاستمرارية مؤسسته، فيمكن تغيير النشاط بسهولة، ماعدا في بعض الحالات الاستثنائية، ويطلق على هذا النوع المقاولين (**cap**)، وهذا النوع من المقاولين يتموقع ضمن أنشطة متزعزعة، و متطورة، و في توسع، و يعطي الأولوية للاستثمارات المعنوية، مثل البحث والتطوير و الإشهار و الاتصال، وتكوين الأفراد، ويفضل الهياكل المرنة و القدرة على التكيف مع المحيط.

المحور الأول: مفهوم المقاتول والمقاتولاتية

ج- العوامل المفسرة للسلوك المقاتولاتي:

لقد أوضحت عدة كتابات أن التـأهيل والتعليم والتدريب هو العامل الذي يحدد ظهور المقاتولين في المجتمع، وأنه لا يوجد مقاتولين بالفطرة، فالمقاتولاتية ما هي إلا نظام يخضع للتعليم والتأهيل كغيره من المجالات. وبالرغم من هذا الإقرار من الباحثين حول دور التعليم، في تكوين المقاتولين، إلا أن الاختصاصيين يرون تحويل الأفراد الى مقاتولين ليس من السهولة بمكان، فلا بد من توفر الحد الأدنى من المميزات التي تمكن هؤلاء الأفراد من النجاح. كمقاتولين، كما أنه من الصعب حصر كل الجوانب في العملية التعليمية، فالمقاتولاتية تعتبر مجال متعدد الأبعاد ولا يمكن حصره في مجال واحد، لكن التدريس في هذا المجال لا بد أن يتوسع أطاره ليشمل جميع البرامج التعليمية (الابتدائي، الثانوي، التعليم العالي)، وكذلك إدماج هذه المفاهيم في مختلف التخصصات حتى يكون هذا النظام أكثر كفاءة في تحويل الأفراد الى المقاتولين.

ح- النماذج النظرية لقياس التوجه المقاتولاتي

1) السلوك المخطط Azjen:

تنص هذه النظرية على أن توجهات الفرد هي التي تحدد سلوكه وذلك من خلال ثلاث مجموعات من المتغيرات، ويعرف التوجه المقاتولاتي على أنه مراحل معرفية تتفاعل فيها إدارة الفرد مع العوامل المحيطة. وتتضمن ما يلي:

أ) **الموافقة للسلوك:** تتضمن التقييم الذي يقوم به الفرد للسلوك الراغب في القيام به. وهي تعتمد على النتائج المحتملة التي ينتظرها الفرد من هذا السلوك

ب) **المعايير الذاتية:** هي تنتج من الضغط الاجتماعي الذي يتعرض له الفرد من عائلته وأبويه وكذلك أصدقائه، فيما يخص رأيهم في المشروع الذي يريد إنجازه كما يمكن أن تؤثر السياسات الحكومية التي تشجع مثلاً على إنشاء مؤسسات كثيفة التكنولوجيا، على رفع توجهات الأفراد نحو هذا النوع من المؤسسات، بالإضافة لتأثير العوامل الثقافية مثل الحاجة لتحقيق الذات، والبحث عن الاستقلالية.

ت) **إدراك الرقابة على السلوك:** وتتضمن هذه المتغيرة، الأخذ بعين الاعتبار درجة المعارف التي يمتلكها الفرد ومؤهلاته الخاصة، كذلك الموارد والفرص الضرورية اللازمة لتحقيق السلوك المرغوب.

المحور الأول: مفهوم المفاوض والمفاوضة

نموذج الحدث المفاوضي ل sokol ; shapero

الفكرة الأساسية للنموذج تقول أنه لكي يبادر الفرد بتغيير كبير و مهم لتوجهه في الحياة، اتخاذ قرار إنشاء مؤسسته الخاصة، فيجب أن يسبق هذا القرار حدث ما يقوم بإيقاف وكسر الروتين المعتاد. وهناك نقطتان أساسيتان تسبقان اتخاذ القرار بإنشاء مؤسسة هما:

- أ) إدراك الرغبة: تضم العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على نظام القيم للأفراد، فكلما يولي المجتمع أهمية المخاطرة، الاستقلالية الذاتية ويتشكل نظام القيم من خلال تأثير العائلة خاصة الأبوين اللذان يلعبان دور مهم في تكوين الرغبة، بالإضافة لحوض تجارب مقاولاتية سابقة فاشلة كانت أو ناجحة.
- ب) إدراك إمكانية الإنجاز: تنشأ إمكانية الإنجاز من خلال إدراك الفرد لجميع أنواع الدعم والمساعدة المتوفرة لديه لتحقيق فكرته. فتوفر الموارد المالية يؤثر مباشرة على توجه الفرد نحو المفاوضة، وهذا الميل يتولد نتيجة امتلاك الفرد لمدخلات خاصة أو مساهمات العائلة، ومن خلال أفراد المجموعة.

النموذج الموحد: يعني أن الرغبات يؤثر عليها كل من موقف الفرد تجاه فكرة إنشاء مؤسسة والذي يستند على قيمة المهنة أو الميزات المهنية التي يطمح إليها، ونظريته للمفاوضة، أي الحاجيات التي يمكنه إرضائها من خلال النشاط المفاوضي بالإضافة لتأثير متغيرة المعيار الاجتماعي والتي تتكون من مواقف الأشخاص المهمين له حال اتخاذه لقرار إنشاء مؤسسته.⁷⁶

⁷⁶ - المسارات الاجتماعية والثقافية للمرأة المفاوضة وعلاقتها باختبار النشاط الاجتماعي، "مذكرة ليل شهادة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد ملين دياغين، سطيف 02، الجزائر، السنة الجامعية 2014-2015، ص 31-33.

المحور الثاني: السيرورة المقاولاتية

المحور الثاني: السيرورة المقاولاتية

(1) ماهية فرصة الأعمال

أ- طبيعة ومفهوم فرصة العمل:

اعتبر **Shane et Venkatramane** أن وجود المقاولاتية مرهون بوجود الفرصة، حيث أن الفرصة المقاولاتية هي الوضعية التي يستطيع منتج أو مادة أولية أو آلية تنظيمية جديدة أن تتخذ شكلا جديدا يوفر فرصة للربح، وبشكل واضح ترتبط الفرصة بالربح، ويجب النظر إليها على أنها نقطة الانطلاق في النقاش حول المقاولاتية.

ب- الفرق بين الفكرة والفرصة:

استعمل بعض الباحثين مصطلح الفرصة الجيدة وهي التي تنصف بأنها قابلة للتحقيق وتمثل حالة مرغوبة في المستقبل. أما **bygrawe** فقد أكد أن ليس كل الأفكار فرصا بالضرورة، وأن الفرصة قد لا تكون مناسبة للجميع.

وبالنسبة لآخرين تعتبر أو تعرف الفرصة على أنها تابعة للظروف، تنشأ بسبب الاختلال أو عدم التوازن أو عجز أو نقص في المعلومات أو التطورات في السوق، وتعتبر فرصة للمقاولين الذين يمكنهم العمل في مثل هذه الظروف، وإيجاد الحلول ومعالجة العيوب الموجودة.

وتتميز الفرصة المقاولاتية بالتنوع والتعدد، كما تتميز بصعوبة تكرارها مرة أخرى، فحينما تذهب الفرصة ولا تستغل لن تأتي مرة أخرى، بل يجب على المقاول أن يكتشف فرصة أخرى.

ت- مصادر فرص المقاولاتية:

يمكن أن تتخذ الفرص أشكالا متعددة حسب اختلاف مصادرها حيث يمكن أن تكون نتيجة للعوامل السوقية، كإكتشاف مواد أولية جديدة أو إبداع في أسلوب الإنتاج، أو استغلال مصادر طاقة جديدة، كما يمكن أن تنتج عن التباين في المعلومات أو الإبداع بمختلف أشكاله، فهي تكون نتيجة لتغيرات معقدة والتكنولوجيا والبيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والديمقراطية، فهي توجد بسبب توفر ظروف لم تكن موجودة من قبل.

ث- آراء بعض المفكرين في موضوع مصادر فرص الأعمال:

في هذا السياق تأتي أعمال Peter Druker 1985 الذي ركز على الإبداع كمصدر أساسي للفرص المقاولاتية، لكنه ذلك الإبداع الذي يحدث تغييرا أو يكون استجابة لتغيير ما، حيث وضع سبع مصادر أساسية للفرص الإبداعية كلها تنطلق من التغييرات، إذ أن أربع منها مرتبطة بالتغيرات في السوق أو الصناعة وهي: الأحداث غير المتوقعة (نجاح، فشل، حدث خارجي...)، التعارض بين الواقع وبين ما يجب أن يكون كالاختلال في توازن العرض والطلب مثلا، إبداعات ناتجة عن الحاجة العملية، التغييرات في السوق أو الصناعة، والمصادر الثلاث الأخرى تأتي من التغيرات خارج السوق أو الصناعة وهي: التغيرات الديموغرافية، التغيرات في الإدراك والأذواق والمزاج، والمعارف الجديدة (علمية أو غير علمية).

وانطلق Shane and Venkataraman 2003 من أعمال Druker حيث أكد أن الفرص السوقية يمكن أن تكون ناتجة خلق معلومات جديدة مثل اختراع تكنولوجيا جديدة مثلا، أو استغلال أوجه القصور في السوق والتي تنتج عن التباين في المعلومات، بسبب الاختلاف الزمني والمكاني، ردود الفعل للتغيرات في تكاليف استخدام اليد العاملة والموارد المختلفة، أو التغيرات في البيئة كما يحدث في التغيرات السياسية والتنظيمية والديموغرافية⁷⁷.

ووضع Eckhardt and Shane 2003 إطارا يمكن من خلاله تصنيف الفرص المقاولاتية حسب ثلاث مجموعات أساسية كالتالي :

موضع التغيرات (changes of locus) التي تولد الفرص: الفرص المقاولاتية تستطيع أن تكون ناتجا لتغيرات في مختلف أجزاء سلسلة القيمة، بمعنى أنها يمكن أن تكون نتيجة خلق منتج أو خدمة جديدة أو اكتشاف سوق جديد، اكتشاف أو ظهور مادة أولية جديدة أو طريقة إنتاج جديدة أو أسلوب أو سيرورة إدارية مختلفة، فكل هذه العناصر قد تمثل موضع التغيرات (changes of locus) التي قد تكون سببا لظهور فرصة مقاولتية.

مصادر الفرص نفسها: هناك أربع طرق مهمة لتصنيف الفرص حسب مصدرها، فهناك الناتجة عن التغير في المعلومات، حيث أن هناك فرقا بين تلك الفرص الناتجة عن التباين في المعلومات عند الفاعلين في السوق وتلك

⁷⁷ -Matthäus Urwyler, Opportunity Identification and Exploitation: A Case Study of Three Swiss-Based Software Companies, PhD theses, University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG), 2006, p 19

الناجمة عن صدمة خارجية بسبب معلومات جديدة، وكذا يمكن أن نصنفها حسب التغير في العرض والطلب، فبالنسبة للعرض قد تنتج الفرصة عن طريق تغييرات في طريقة الإنتاج أو طرق التسيير أو تغييرات في المنتج نفسه، وبالنسبة للطلب قد تنتج الفرصة عن تفضيلات المستهلكين وثقافتهم أو تأثيرات الموضة.

لمبادرون للتغيير اللذين يولدون الفرص: وهم الكيانات الغير التجارية مثل الحكومات والجامعات والمقاولين والمشرعين... الخ، اللذين لهم تأثير على سيولة اكتشاف الفرصة وتحديد قيمتها. علاوة على ذلك أكد Venkataraman and Shane أن اختلاف معتقدات الأفراد وطريقة تفكيرهم هي من بين مصادر فرص الأعمال، فبالنسبة للباحثين فإن الأفراد لديهم تفسيرات وأفهام وتقديرات مختلفة للأسعار وقيمة الموارد والسلع والخدمات التي قد تباع بسعر أعلى أو أقل من تكلفة إنتاجها، ومدى إمكانية نمو الأسواق أو استحداث أسواق جديدة، وبالتالي فإن قدرة الفرد على التنبؤ والتحليل الجيد لظروف السوق¹ وسلوكه المستقبلي هو نقطة مهمة جدا في اكتشاف الفرص وتقييمها.

قول Holcombe أن المقاولاتية هي ظاهرة تنشأ فقط في ظروف السوق، ومن هنا اقترح تصنيف مصادر الفرص المتاحة في السوق كما يلي :

1. عوامل تمثل العناصر التي تخل توازن السوق، فبالنسبة له عوامل مثل التفضيلات الجديدة للسوق تتطلب إعادة تخصيص للموارد للتكيف مع هذا السلوك الجديد، وهذا التغير في السلوك قد يكون ناتجا للتغيرات في البيئة، كالفرضيات التي قد تشكل صعوبات للمزارعين مثلا، أو النقص في الموارد الطبيعية فهي عوامل تخل بتوازن السوق.
2. عوامل تعزز إمكانات الإنتاج، وهي عوامل يمكنها أن تخل بتوازن السوق إذا كانت غير متوقعة، فمثلا في قطاع البرمجيات التطور في القطاع متوقع ومتوافق مع توازن السوق، لكن في حالة ما إذا لم يحدث ما كان متوقعا فإن ذلك يؤدي إلى اختلالات في توازن السوق.
3. نشاطات المقاولين أنفسهم، وهي من أهم مصادر الفرص السوقية، فبالنسبة للكاتب المقاول بمؤهلاته النفسية والسلوكية وخبرته العملية هو الذي يزيل اللثام عن فرص لم يلاحظها أحد من قبل، وهو ما يخلق فرص ربح للمقاولين الآخرين، حيث أن الظروف الاقتصادية تصنع من خلال هذه العملية فرص مقاولاتية أخرى.
4. بيئة المقاولين ودور البحث والتطوير فيها، وهناك أكثر من بيئة يمكن أن توفر فرص الربح للمقاولين، إذا كان هناك مقاولون متأهبون لإيجاد هذه الفرص، وأوضح الكاتب أن البحث والتطوير ليس هو بنفسه مصدرا للفرص، لكنه يخلق البيئة أين يمكن للفرص الاقتصادية أن توجد، حيث افترض أن الفرص المقاولاتية مرتبطة بالمعرفة

وأن خلق معرفة جديدة يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف فرص جديدة. وقد أشار Scott و Hill وآخرون إلى أن الشبكات الاجتماعية قد تكون مصدرا مهما للفرص، فالروابط العائلية أو المعارف والصدقات بمختلف أنواعها أو العلاقات المهنية يمكن أن تشكل إمكانية للوصول إلى معلومات قد تؤدي لاكتشاف فرصة مقبولة.

ومن وجهة نظر Hernandez فإن مصادر الفرص متعددة ومتناقضة، فبالنسبة إليه المصدر الأكثر أهمية مرتبط بالخبرة المكتسبة من قبل المقاول، والمصدر الثاني يمكن أن يكون ظروفًا مختلفة مثل اللقاء بالشريك المستقبلي، أو استغلال براءة اختراع أو الحصول على رخصة استغلال منتج ما، والمصدر الثالث هو البحث المنهجي عن الفرصة. توجهات البيئة كذلك تعتبر من مصادر الفرص بالنسبة لـ Fillion، فقد قدم مفهومًا للتوجهات العامة والخاصة للبيئة وأورد تفاصيلًا لمصادر الفرص من خلال قائمة التوجهات البيئية التالية: شيخوخة المجتمع، اتجاه الأفراد لتحسين لياقتهم البدنية، ديمومة الحاجة الكبيرة للمعرفة، زيادة دخل العائلة، ترابط الاقتصاديات، ارتفاع الإنتاجية، ارتفاع عدد العائلات بأحد الوالدين، السياحة، مراكز الملتقيات والمؤتمرات، المنتجات القديمة.

MacMillan 1993 et Block افترض أن الفرص يمكن أن تنشأ من داخل المؤسسة نفسها، في الصناعة والأسواق التي تعمل فيها، فبالنسبة لهما الحاجة أم الاختراع وأكثر الفرص قابلية للحياة هي تلك التي كانت استجابة لحاجة ما أو حلاً لمشكل معين، فالمصادر الثلاث للفرص بالنسبة لهما هي :

1. المصادر الداخلية: يمكن أن تتواجد في مختلف نواحي العملية الإنتاجية، كالحاجات المختلفة أو نسبة المنتجات المعيبة أو غيرها من نواحي العملية الإنتاجية التي تتطلب تحسين الجودة وتوريد أحسن المنتجات والخدمات للزبائن، أو إبدال مواد أولية محل أخرى.
2. التغيرات في السوق أو الصناعة: هاته التغيرات هي مصادر أساسية للفرص الجديدة، وهي الفرص الأكثر إثارة واحتمالات نجاحها كبيرة جداً، هاته التغيرات المتعلقة بالأفكار والاحتياجات والزبائن، عمليات الدمج الصناعية، مشاكل ارتفاع تكاليف التوزيع، تضخم الأقسام... الخ. التهديدات والفرص التي يمكن أن تشكلها البيئة الخارجية، فهي يمكن أن تكون مصدراً ممتازاً لأفكار يمكن استغلالها، كالتغيرات الديموغرافية، طريقة وأسلوب الحياة، اللوائح الحكومية، المشاكل الاجتماعية (الجرائم، المخدرات...)، الضرائب، القوانين، كل هاته العوامل تخلق مشاكل واحتياجات لحلها.

وانطلاقاً من أعمال الباحثين الواردة أعلاه، يمكننا أن نلخص أهم مصادر الفرص المقبولة فيما يلي :

المحور الثاني: السيرة المهنية

- التغييرات البيئية سواء فيما تعلق بيئة الأعمال أو البيئة الاقتصادية أو مختلف البيئات الأخرى سياسية أو اجتماعية أو قانونية... الخ .
- التباين في المعلومات، والتي قد تكون ناتجا لإبداع أو ابتكار أو معرفة جديدة، أو بسبب الاختلافات الزمانية والمكانية بين الأسواق .
- الحاجات والمشاكل: فهي مادة خام للأفكار، والفرص المبنية على إيجاد حلول لمشاكل أو سد حاجات معينة هي أكثر الفرص إثارة ونجاحا - الإبداع والابتكار بمختلف أشكاله، فهو مكن أن يحدث تغييرات في مختلف البيئات أو تباين في المعلومات أو إيجاد حلول لمشاكل أو سد حاجات معينة، وبالتالي يمكن اعتباره من أهم مصادر الفرص المقاولاتية - المقاولون أنفسهم من خلال بحثهم المنهجي على الفرص، واستغلالهم لقدراتهم وصفاتهم التي تمكنهم من المخاطرة والإبداع، وكذا شبكة علاقاتهم الواسعة التي تمكنهم من رصد البيئة والوصول للمعلومة واكتشاف التغيرات التي يمكن أن تكون مصدرا للفرص.

ج- مبادئ اختيار الأفكار المناسبة:

ولكي يتم استثمار الفرص وانتقاؤها بفعالية، نتذكر هنا مبادئ Drucker العامة في فرز الأفكار المناسبة عن تلك التي لا تناسب الفرصة المكتشفة، وذلك من خلال تحليلها وتقييمها كما هو واضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 02: مبادئ تحليل الأفكار.

هل الفكرة بسيطة ومركزة؟
هل هي مفهومة في حقيقة الأمر؟
هل تم تحليلها بشكل كامل؟
هل أستطيع البدء بمشروع صغير ومحدد؟
إذا سرت قدما فهل تبقى المشاريع المدرجة في اللائحة ذات حجم يمكن إدارته؟

تحليل
الفرص

المصدر: هيلر روبرت، ترجمة مروان حبيب، الرواد اللذين غيروا عالم الإدارة: بيتر دراكر، سلسلة عمالقة الأعمال، مكتبة العبيكان، ط1، 2004، ص129

المحور الثاني: السبرورة المقاولاتية

وحتى تعتبر الفكرة صالحة لتكون مشروعا ينجح في استغلال الفرصة المكتشفة، ولحصر بعض التصرفات المناسبة لتحقيق وتحويل الفرص إلى حقيقة واقعة، نورد بعض التصرفات والسلوكيات التي يجب¹ على المقاولين الانتباه لها وتطبيقها في واقعهم العملي وهي⁷⁸:

1. الوعي بوجود الفرص من خلال التساؤل والقراءة والبحث والمقارنة والمناقشة وغيرها من التصرفات المناسبة في هذا المجال.
 2. الاتصال بذوي الخبرة ومناقشة الفرصة لتحديد جدواها مبدئيا.
 3. دراسة الفكرة من المنظور التسويقي كالزبائن المستهدفين، والمنافسين والأسعار وطرق التوزيع والترويج والسوق المحتمل للمنتج .
 4. دراسة الفكرة من الناحية الإنتاجية كشكل السلعة أو الخدمة، وطريقة إنتاجها، وطاقاتها، والآلات المطلوبة والجود.
 5. دراسة الفكرة من الناحية المالية كتحديد مصادر التمويل، وتكلفة الفرصة، والمبيعات، والخسائر والأرباح .
 6. دراسة الفكرة من الناحية الإدارية، كتحديد الهيكل التنظيمي، وعدد العاملين، وأنظمة الإدارة، وللإشارة فان العديد من المقاولين الشاب يفتقرون لمعرفة القوانين والأنظمة والتشريعات اللازمة لابتداء المشروع المقاولاتي .
 7. السعي المستمر لتحويل الأفكار إلى مشاريع، والاهم تحويل الأحلام إلى حقيقة، فالمقاولون قادرون على اتخاذ التصرفات التي تترجم هذه الأحلام والطموحات بالتدرج إلى واقع عملي في شكل مشاريع وأعمال حقيقة وناجحة، ويعتبر هذا هو الفرق الحقيقي بين المقاولين وغيرهم من الناس.
- إن هذه التصرفات والسلوكيات يجب أن تتضمنها خطة المشروع، والتي سيتم الحديث عنها في المبحث الموالي.

ح- خطوات تقييم الفرص والأسئلة الواجب الإجابة عنها:

وتمر مرحلة تحديد وتقييم الفرص من خلال العديد من الأنشطة التي يمكن إنجازها وتحليلها كآلاتي كما وردت في دراسة Hisrich and Peters

1. ابتكار ومدة الفرصة .

⁷⁸ - مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص ص 138، 139.

المحور الثاني: السيولة المقاولاتية

2. إدراك قيمة الفرصة .

3. المخاطر والعائد المتوقع من الفرصة .

4. علاقة الفرصة مع مهارات الأفراد والأهداف .

5. الوضع التنافسي في السوق.

ويمكن تحليل هذه الأنشطة من خلال الإجابة على العديد من الأسئلة والتي تعكس جوهر ومحتوى هذه الأنشطة لدى المقاول في السوق، ومن أهمها ما يلي⁷⁹:

1. ما حاجة السوق الأساسية؟

2. ما الملاحظات الشخصية للأفراد والخبرات المتوافرة عن حاجات السوق؟

3. ما الظروف الاجتماعية السائدة؟

4. ما نوع بحث السوق المطلوب للتعرف من خلاله على كل حاجات السوق؟ 5

5. ما الرخص أو التراخيص المطلوبة لإمكانية تحقيق الحاجات؟

6. ما وضع المنافسين في السوق؟

7. ما السوق الدولي المشابه لهذا السوق؟

8. ما المنافس الدولي لنا؟ 9

9. ما هي مصادر الأموال لتنفيذ الأنشطة؟

(2) أهم العوامل المؤثرة في خلق أو اكتشاف فرص المقاولاتية: انه من الضروري اقتراح العوامل الرئيسية التي

من المحتمل أن تؤثر على خلق أو اكتشاف أو تطوير الفرصة، وتحويلها الى حالة دائمة في شكل مؤسسة.

1- اليقظة، المعرفة المقاولاتية: تركز سيولة اكتشاف الفرصة واستغلالها على ما يسمى باليقظة المقاولاتية،

ويعتبر Kizner أول من استخدم مصطلح اليقظة (vigilance)، ليعبر بها عن ادراك الفرصة، حيث عرفها على

أنها القدرة على التعرف على التعرف على الفرصة المهمة من الآخرين، وأضاف Cardozo 1996 أن ادراك

الفرصة من طرف المقاولين هي حالة من حالات اليقظة للمعلومات وأطلق على هذه الحالة اسم الوعي المقاولاتي

وعرفه على أنه الميل لمعرفة المعلومات حول المنتج و السوق والتركيز على المشاكل التي تواجه المنتجين و المستهلكين

و الحاجات المتجددة للسوق، بالإضافة الى الإمكانيات الجديدة لدمج الموارد، كما أضاف آخرون أن السمات

⁷⁹ مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 140.

الشخصية و البيئة قد يتفاعلان لخلق ظروف من شأنها تحفيز الوعي المقاوِلي و بالتالي اكتشاف الفرص، وبالنسبة للكثير من الباحثين فإن المقاولين أكثر يقظة للفرص الجديدة، و يستعملون المعلومات بشكل يختلف عن الآخرين (المدرء مثلاً).

2- **التباين في المعلومات والمعارف السابقة**⁸⁰: بالنسبة لShane وانطلاقاً من النظرة النمساوية التي تعتبر أن وجود المقاوِلية هو سبب التباين في المعلومات المتوفرة لدى الاقتصاديين، فقد فرض أن الأفراد يكتشفون الفرص المقاوِلية لأن معارفهم السابقة تمكنهم من تحديد قيمة المعلومات الجديدة، وأكد انه مهما كانت طبيعة المقاوِل فإنه يكتشف الفرص انطلاقاً من معارفه السابقة التي تمكنه من استيعاب المعلومات المتوفرة، وأكد عدة فرضيات لخصها كما يلي:

➤ ليست هناك فرصة مقاوِلية يمكن أن تكون واضحة لدى كل المقاولين المحتملين، حيث أنه من المستحيل تقريباً أن يمتلك الجميع نفس المعلومات وفي نفس الوقت.

➤ المعارف السابقة لكل فرد تخلق ما يسمى بمجال المعرفة الذي يمكن من إدراك بعض الفرص فقط وليس الكل، وهناك ثلاث أبعاد رئيسية للمعارف الداخلية المهمة لسيرة اكتشاف الفرصة المقاوِلية وهي المعرفة السابقة للسوق، المعرفة السابقة لمختلف طرق العمل في السوق، المعرفة السابقة لمشاكل الزبائن.

3- **شبكة العلاقات الاجتماعية**: Hils و زملاؤه وجهوا اهتمامهم نحو دراسة أهمية العلاقات الاجتماعية في اكتشاف الفرص، حيث أشاروا الى أن العلاقات الضعيفة، المعارف العارضة و غير الوطيدة هي جسور توصلنا لمصادر المعلومات، تلك المصادر لا نصل إليها بالضرورة من خلال العلاقات القوية كالعائلة و الأصدقاء، وأكدGranovetter أن احتمال حصولنا على المعلومات المهمة من العلاقات الضعيفة أكبر من احتمال حصولنا عليها من العلاقات القوية، لأنه في الغالب علاقتنا الضعيفة أكثر تشعباً بكثير من علاقتنا القوية، و بالتالي فالمقاوِل الذي لديه شبكة علاقات واسعة لديهم احتمال اكتشاف فرص أكبر من غيرهم.

4- **السمات الشخصية**: أشار Shaver et Scott الى أن الاختبارات النفسية توصلت الى تحديد سمات رئيسيتين لهما علاقة بتحديد الفرص الناجحة وهما:

أولاً: التفاؤل المقاوِلي: يرتبط بالإيمان بالكفاءة الذاتية، الثقة بالنفس، والتفاؤل هنا مرتبط بالقدرة على تحقيق الأهداف وليس مرتبطاً بتحمل مخاطر أكبر.

⁸⁰ - المرجع نفسه: ص 137.

ثانياً: الطاقة والحركة: سلوك ضروري ولا يمكن الاستغناء عنه لأن عملية إنشاء المؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر، إضافة إلى تهيئة الوقت الكافي والطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال.

3) الابتكار و المقاولاتية

أ- تعريف الابتكار: لا يوجد اتفاق على تعريف الابتكار، إلا أنه يمكن تعريفه على أنه "الإتيان بالجديد" الذي لم يكن معروف من قبل وتطبيقه على أرض الواقع،⁸¹ وهو عملية تطبيق للإبداع وإنشاء قيمة مضافة بتطوير أعمال أو أشياء تم اختراعها من قبل، وعرفت مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية، الابتكار في المؤسسات على أنه مجموع الطرق العلمية التكنولوجية، التنظيمية، المالية و التجارية التي تمكن المؤسسة من طرح منتجات جديدة أو محسنة في السوق، فكل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، و الإبداع يكون إما من طرف الأفراد أو الفرق و الذي هو نقطة بداية الابتكار فالأول ضروري لكنه غير كاف، ويشكل الإبداع أحد مدخلات الابتكار، حيث أن الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة، أما الابتكار فهو عملية التطبيق الإيجابي لتلك الأفكار الإبداعية.

ب- العوامل الرئيسية للابتكار:

➤ العوامل التكنولوجية: تشمل كفاءة العاملين في البحث والتطوير والمخصصات المالية للبحث والتطوير واستخدام التكنولوجيا الجديدة الحديثة ووفرة المعلومات وقواعد البيانات والتعاون مع الجهات الأكاديمية والمؤسسات.

- كفاءة العاملين في البحث والتطوير: حيث تعتبر كفاءة العاملين كعامل محدد للابتكار ودرجة التجديد أو تحسين المنتج.

- المخصصات المالية للبحث والتطوير: لا بد من تخصيص ميزانية للبحث والتطوير تسمح للمؤسسة بممارسة الأنشطة الابتكارية.

⁸¹ محمد عادل فارس (2004-12-29)، "الإبداع والابتكار (نظرات في خصائص المبدعين)"، saaaid.net، أطلع عليه بتاريخ 2019/3/31.

- استخدام التكنولوجيا الحديثة: تعد وفرة الأجهزة والتجهيزات وكذا البرامج الحديثة اللازمة لتطوير الابتكار كبرامج التصميم الحديثة من أهم العوامل لتحقيق إمكانية تقديم منتجات أو عمليات جديدة أو تطوير ما هو موجود فعلا.

- وفرة المعلومات وقواعد البيانات: حيث لا تعتبر المعلومات الداخلية الناجمة عن البحث والتطوير كافية لمواجهة التطوير التكنولوجي، بل على المؤسسة أن توسع حلقة البحث والتطوير.

➤ **العوامل التنظيمية:** وتشمل دعم وتأييد الإدارة العليا لمسعى الابتكار، إذ أن من أهم عوامل الابتكار هو إقناع الإدارة بضرورته وأهميته، كما أن وجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ المناسب لوجود الابتكار ونموه وتشجيعه بل واعتباره جزء لا يتجزأ من سياسة المؤسسة.

- **التنسيق والتكامل بين مختلف وظائف المؤسسة:** يتطلب الابتكار العمل على وجود تنسيق وتكامل بين الإدارات في المؤسسة، فكل إدارة يجب أن تعمل في إطار العمل كفريق واحد متكامل لأن جميع الأنشطة متداخلة ومتكاملة في أدائها سواء كان النشاط ماليا، أو النشاط المتعلق بالبحث والتطوير والشراء وغيرها وتقوم الإدارة العليا بأخذ القرارات ضمن إطار المخطط والبرامج التي تكون قد وضعتها من أجل تنفيذ عملية الابتكار.

- **تقديم الحوافز للعاملين في ميدان الابتكار:** تمثل الحوافز الطريقة الأكثر تأثيرا في إرسال إشارات ذات دلالة لكل العاملين على اهتمام المؤسسة بالابتكار والمبتكرين لذلك يجب أن تكون الحوافز واضحة في المؤسسة من أجل الابتكار، ومن الضروري أن تكون موجهة لمكافحة الابتكار، كذلك الذين لم يصلوا إلى نتائج في محاولتهم، وهذه السمة في الحوافز هي التي تجعل المؤسسة ميدانا فعالا وخلاقا للابتكار.⁸²

الابتكار: هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، أي أن وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل تبحث عن التميز، حيث أنهم على أساس عملية الابتكار يقومون بالمحافظة على ديمومة المؤسسة، فالابتكار مهم للمؤسسة ولا يمكنها المحافظة على حصتها في السوق إلا من خلال اعتماد الإبداع والابتكار، وهناك من يعبر عن العلاقة بين الإبداع والابتكار بالعلاقة التالية: الابتكار يساوي الإبداع والتطبيق. أن جميع الابتكارات تبدأ أصلا بأفكار إبداعية حيث يعمل الابتكار على هذه الأفكار بإحداث تغييرات معينة ملموسة في المنتج، وهكذا

يصبح الابتكار Innovation

⁸² - " طرق إدارة الإبداع والابتكار"، www.abahe.co.uk، اطلع عليه بتاريخ 4-4-2018. بتصرف.

التطبيقات الناجحة للأفكار الإبداعية في أي مؤسسة أو منظمة، ومن هنا يكون الإبداع أو الأفكار الإبداعية انطلاقة للابتكار، فهو ضروري للابتكار ولكنه غير كاف في حد ذاته حيث ينبغي أن يتم فحص الأفكار وتجريبها على أرض الواقع للتعرف على فعاليتها والعمليات المرتبطة وطرق إدارة هذه العمليات بأقل تكلفة وجهد.

ت- أشكال الابتكار⁸³:

التصنيف حسب مجال الابتكار: يأخذ الابتكار ثلاث أشكال رئيسية في المؤسسة، وهي:

- **الابتكار الإداري:** يعرف الابتكار الإداري بأنه "التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق وتساهم في تطور الأداء في المؤسسة"، وأغلب المجالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الإداري بأنه، "يشمل على التغيرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال وعمليات المؤسسة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة، وغيرها".
- **الابتكار التقني:** الابتكار التقني "أنه منتجات جديدة أو عمليات جديدة، إيجاد تقنيات جديدة أو تحسينها، وتتفق المؤسسات لخلق الابتكار سواء كعملية جديدة أو تسويق منتج جديد".
- **الابتكار الإضافي:** يعرف الابتكار الإضافي بأنه "الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية"، كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، ويعرف Damanpou الابتكار الإضافي بأنه "الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة".

ث- التصنيف حسب مجال الابتكار: يأخذ الابتكار ثلاث أشكال رئيسية في المؤسسة، وهي:

- **الابتكار في الإنتاج:** يظهر الابتكار في كل مجالات الإنتاج، فقد يتمثل في خلق مشروع جديد أو إعادة تشكيل منتجات كانت موجودة بطريقة متطورة أو مختلفة.
- **الابتكار في إجراءات الإنتاج:** يمكن صنع المنتج بتكنولوجيا جديدة، أو سيولة إنتاج غير معروفة، فقد يتجسد الابتكار في شكل تجهيزات جديدة للإنتاج، أو إدخال مادة أولية مختلفة، أو تنسيق جديد بين مختلف التجهيزات.
- **الابتكار التنظيمي:** يمكن للابتكار أن يحول التنظيم إلى تنظيم يستجيب بسرعة لتدفقات الطلب وتقليص التخزين في آن واحد، يؤدي إلى تشجيع العمل الجماعي ويضمن مرونة كبيرة في إنجاز المهام.

⁸³ - "الإبداع مفهومه ومستوياته ونظرياته"، www.mawhopon.net، أطلع عليه بتاريخ 2018-3-31. بتصرف.

الابتكار في التوزيع: يمس الابتكار في التوزيع كل العناصر التجارية للمؤسسة، وكذا النقل والمستودعات، فمن الممكن أن يكون للمؤسسة بائعين أو أعوان تجاريين خاصين بها، فيمكن أن تفتح محلات خاصة، أو تباع بالمراسلة عن طريق الكتالوجات والإنترنت.

تصنيف الابتكار حسب مستوى الدخل: يمكن تقسيم الابتكار حسب مستوى الدخل على النحو التالي:

الابتكار التدريجي: ويحدث هذا الابتكار من خلال تغيير بسيط على مستوى المنتج في شكله أو الوسائل المستعملة لإنتاجه، أو التغليف... الخ.

الابتكار الجذري: يمكن أن يكون الابتكار جوهريا وذو أهمية كبيرة للمؤسسة، حيث يمكن أن ينتج عنه منتج جديد بالاعتماد على آلة تطور الإنتاج أو نمط جديد تماما للبيع، وهذه الصورة من الابتكار جد نادرة.

الابتكار التنظيمي: وهذا الابتكار يتمثل في شكل تغيرات تحدث الواحدة تلو الأخرى داخل المؤسسة، ومن المفترض أن تحوي هذه المؤسسات على مركز أبحاث رسمي أو تقوم بعقد اتفاقيات مع منظمات بحث أو تنظيمات تشجع البحوث الوطنية أو الجامعية.

الابتكار المتقطع: يمكن القيام به من وقت لآخر، أي حينما يتطلب الأمر ذلك، حيث تنتظر بعض المؤسسات طلبات الزبائن من أجل تحسين المنتج أو مجانسته أو طريقة تقديمه، أو من أجل الاستجابة لضغوطات المنافسين، كما تظهر بعض الابتكارات نتيجة تنامي معا رض الصناعات ستقطبهم فيها بعض المنتجات أو التجهيزات.

(4) معوقات الابتكار⁸⁴: يوجد العديد من العوامل المرتبطة بالتفكير الابتكاري نوجزها فيما يلي:

- الخوف من الفشل.
- الأحكام المسبقة التي يصطدم بها الفرد قبل الانتهاء من عرض أفكاره.
- الجمود والكسل وإحباط المهمة من المحيطين بالمبتكر.
- التسليم بالأمور وتقبل الواقع.
- قلة الموارد المخصصة للابتكار.
- قلة الدعم من الإدارة لمشاريع الإبداع والابتكار.
- نقص المعلومات المتاحة عن التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

⁸⁴ - مجدي سليمان صفوت: مقومات ومعوقات الإبداع و الابتكار في المنظمات (2012/04/28)، المدينة أون لاين، اطلع عليه بتاريخ 2021 /11/31.

5) الإبداع

أ- تعريف الإبداع:

هو عملية ذهنية تهدف إلى خلق أعمال أو أشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل وغير مألوقة، ويرى البعض أن مفهوم الإبداع هو المبادرة التي يبدئها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف والروتين. والإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة، وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الفكرة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أفراد المؤسسة معا لتطوير أفكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاد.⁸⁵

ب- صفات المبدعين:⁸⁶

- العقل المتسائل الخلاق: وهي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر فهي صفة محيرة لأنها تتحدى فضول الأسرة.

- القدرة على التحليل: وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها وتجميعها ثم تقويتها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استدامتها في مواضعها الصحيحة.

- النشاط المتميز: وذلك بكثرة السؤال عما يدور حوله، وامتلاك درجة عالية من الذكاء، وإدراك الأشياء بطريقة مختلفة عن إدراك الآخرين.

- المرونة: أي سرعة التكيف والانتقال والتحول والتفكير إلى اتجاهات تفكير متعددة ومتنوعة من البعد الزمني والبعد المكاني مع سرعة الاستيعاب والتكيف مع المتغيرات الجديدة ونقد ومراجعة الذات وإجراء التعديل والتطوير اللازم والارتقاء من مسار نوعي إلى مسار نوعي آخر.

⁸⁵ - Kelly Morr (2019), "What is creativity"99، designs.com, Retrieved 28-3-2021. Edited

⁸⁶ - Dr Robert Muller (13-8-2018), "The Five Characteristics of Creativity"، medium.com, Retrieved 28-3-2021.

المحور الثاني: السيرة الذاتية

ت- **منابع الإبداع ودوافعه:** هناك مبتكرات تولد في ومضة عبقرية، معظمها ولا سيما تلك الناجحة منها، هي وليدة البحث الواعي والهادف عن فرص الإبداع التي تتوفر في حالات قليلة فقط، وهناك أربع حالات أساسية من هذه العوامل من شأنها أن تدفع للإبداع وهي:

- الحوادث غير المتوقعة.
- التناقضات الموجودة داخل المؤسسة.
- متطلبات العملية الصناعية.
- تقلبات السوق والصناعة.
- التغيرات السكانية أو الديمغرافية.
- التغيرات في المذركات الحسية.
- تطور المعارف.

ث- **مراحل الإبداع⁸⁷:** هناك أربعة مراحل أساسية يمر بها الابتكار:

- **مرحلة الإعداد:** تنشأ هذه المرحلة بإدراك الشخص لوجود مشكلة، استنادا إلى مكتسباته ومعارفه العلمية وخبرته في الميدان، مما يسمح له بتكوين وتجهيد قاعدة تشكّل منطلقا لأفكار جديدة.

- **مرحلة التركيز :** ويتم في هذه المرحلة الإحاطة الجيدة بجوانب المشكلة، دون وجود بوادر لحلها.

- **مرحلة الاحتضان:** تتميز هذه المرحلة بالتفكير اللاشعوري للمشكلة، عن طريق تحويل التفكير إلى أشياء أخرى في لحظات غير محددة كالاستيقاظ من النوم أو عند ممارسة نشاط ما..

- **مرحلة الإلهام :** يظهر الحل في هذه المرحلة بشكل فجائي غير متوقع.

- **مرحلة التحقيق :** يختبر المبدع في هذه المرحلة صحة وجود ابتكاره من خلال التجريب، وقد يجري بعض التعديلات أو التغييرات من أجل تحسين ابتكاره.

⁸⁷ - Carolyn Gregoire (18-10-2019), "Understanding the four stages of the creative process" «www.wework.com», Retrieved 29-3-2021. Edited.

ج- آثار الإبداع في المؤسسة: يلعب الإبداع والابتكار دوراً مهماً في المؤسسة لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجهها داخلياً وخارجياً، ويمكن تلخيص الآثار الإيجابية للإبداع فيما يلي:

- تحسين أداء المؤسسة : يؤدي الإبداع التكنولوجي من خلال تفعيل البحث والتطوير واستخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة ، كما يعمل على الاستعمال العقلاني لمواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

- تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة: يعمل الإبداع على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط العمل بالفريق، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية والمشاركة، مما يشكل حافزاً لطرح المبادرات وظهور القدرات الإبداعية.

- تدعيم تنافسية المؤسسة: يعمل الإبداع على اكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف أي تخفيض الأسعار، كما يعمل الإبداع على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديمها

للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية.

- مواكبة التطور التكنولوجي: يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها.

ح- أنواع الإبداع في المقاولاتية: هناك أربعة أنواع أساسية للإبداع، وهي:

الإبداع الجزئي: ⁸⁸ وهو أن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق. الإبداع الجديد الداخلي: وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحديثة مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

الإبداع التخصصي: ويتعلق الأمر بحالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح دون المطلوب..

⁸⁸ - نجم عبود نجم: إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة)، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2003، ص:31.

خ- مستويات الإبداع: ⁸⁹ يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

- الإبداع على مستوى الفرد: والإبداع الذي ينشأ عن طريق أحد الأفراد ومن السمات التي يتميز الشخص المبدع حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح والقدرة على التحليل وهي الصفات التي تميز المقاول.

- الإبداع على مستوى الجماعة: وقد توصلت الدراسات فيما يتعلق بإبداع الجماعة إلى النتائج التالية:

أن الجماعة المختلفة الجنس - ذكور وإناث- تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأم الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

أن الجماعة المتناسكة، أكثر استعداداً وحامساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً .

أن الجماعة حديثة التكوين، تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة .

- الإبداع على مستوى المؤسسة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة.

(6) تحليل السوق

دراسة السوق هي 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:

- تحليل المحيط الكلي للمؤسسة الذي يشمل المحيط الاقتصادي والقانوني والتكنولوجي.
- التنبؤ بالطلب الكلي وتحديد قدرات الطلب والمبيعات المحتملة لمنتجات المؤسسة.
- دراسة المستهلكين من خلال تعريفهم والتعرف على دوافعهم ومواقفهم وسلوكهم وبصفة عامة سيرورتهم فب الشراء.

⁸⁹ - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي: إدارة الإبداع و الابتكار، ط1، دار كنوز للمعرفة و النشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006، ص45.

المحور الثاني: السيرة المقاولاتية

- دراسة التوزيع من خلال القنوات المستعملة وتطورها، ومواقف وسلوكيات المستهلكين حسب هذه القنوات، وتحديد استراتيجيات التوزيع.
- دراسة المنافسين، ويتم ذلك من خلال التعريف بهم وتحديد استراتيجياتهم وأيضا تحليل عرضهم ومنتجاتهم.
- وذكر مصادر قوة وضعف المنافسين المختلفة واختلافهم عن المشروع لئتم في النهاية تحديد العوامل التي تميز المشروع.

المحور الثالث: خطة الأعمال

المحور الثالث: خطة الأعمال

إن مخطط الأعمال وثيقة مكتوبة يجري تطويرها بناء على التوسع في تحديد الفرصة، حيث أنها تعطي الصورة الكاملة عن طبيعة المشروع الذي سنقوم به، ويتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية... الخ.

حيث أن مخطط الأعمال هو المرحلة الأخيرة قبل أن ينطلق التمويل لتنفيذ المشروع، وستناول فيما يلي تفاصيل مخطط الأعمال وكيفية إعداده.

أولاً: تعريف مخطط الأعمال:

يعرف بأنه وثيقة مكتوبة يعدها المقاولون تصف كل العوامل الداخلية والخارجية لإنشاء مشروع جديد، وهي خارطة طريق المشروع، تبين تصور المقاولين لما سيؤول إليه مشروعهم في النهاية. أما Marion وآخرون فيرون أن مخطط الأعمال هو "وصف لكل شيء عن المشروع، انطلاقاً من أصل وطبيعة الفرصة المستغلة إلى الأهداف التطويرية على مدى 3 إلى 5 سنوات، والإستراتيجية والوسائل المستخدمة والنتائج المتوقعة من المشروع".⁹⁰

فمخطط الأعمال هو وصف تفصيلي وشامل لمختلف قرارات المقاول المستقبلية فيما يتعلق بمشروعه، ويتم الاعتماد على هذا المخطط لتحديد الموارد المطلوبة و الحصول عليها ولتمكينه من إدارة مشروعه، وينظر البعض لمخطط الأعمال على أنه مجرد أداة اتصال وإقناع بين المؤسسة ومختلف شركائها بهدف الحصول على الموارد خاصة المالية منها، بينما يرى أغلب الكتاب أن دوره يتعدى ذلك ليكون خارطة طريق يمكن من خلالها رصد مدى قدرة المشروع على النجاح فهو وسيلة للتسيير الداخلي، يوضح تفاصيل حول كل الجوانب المتعلقة بحياة المؤسسة، و بالتالي فإن لمخطط الأعمال نوعين من الوظائف الأساسية إحداهما داخلية و الأخرى خارجية⁹¹.

- الوظائف الداخلية: يساعد المقاول على بناء مشروعه وتشغيله من خلال المخططات التفصيلية لكل وظائف المشروع، فهو أداة للقيادة الاستراتيجية للمشروع.

⁹⁰ 2- Marion S, Noel X, Sénicourt P, Réflexions sur le outils et les méthodes a l'usage du créateur d'entreprises, les édition de l'adreg 2003.

⁹¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 210.

المحور الثالث: خطة الأعمال

- الوظائف الخارجية يساعد على الحصول على الموارد الخارجية (خاصة الموارد المالية).

ثانياً: عناصر مخطط الأعمال:⁹² يجري تطوير خطة العمل بناء على التوسع في تحديد الفرص التي تعتبر من أصعب المراحل، حيث تعطي الصورة الكاملة عن طبيعة الأعمال التي سوف تقوم بها والمبينة كما يلي:

1- صفحة المقدمة:

- اسم وعنوان المشروع
- طبيعة المشروع
- الحاجات المالية

2- الملخص:

3- التحليل الصناعي

- الاتجاهات المستقبلية
- تحليل المنافسين
- تجزئة السوق
- التوقعات حول الصناعة والسوق

4- وصف المشروع

- المنتجات
- الخدمات
- حجم المشروع
- التجهيزات والأفراد

5- خطة الإنتاج والعمليات

- العمليات
- معدات وآليات
- أسماء موردي المواد الأولية الأساسية

6- خطة التسويق

⁹² - كمال منصوري: المحاضرة الثانية من سلسلة مكونات مخطط الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، شوهـد 2023/01/31.

المحور الثالث: خطة الأعمال

- السعر

- التوزيع

- الترويج

- التنبؤ للإنتاج

- الرقابة

7- الخطة التنظيمية⁹³

- شكل الملكية

- تحديد المساهمين والشركاء الأساسيين

- الصلاحيات

- خلفية فريق العمل

- المسؤوليات وقواعد العمل

8- طبيعة المخاطر

- التكنولوجيا الحديثة

- خطط الطوارئ

9- الخطة المالية

- تقدير الإيرادات

- تقدير التدفقات النقدية

- تحديد نقاط التعادل بين الإيرادات والنفقات

- مصادر التمويل

10- المرفقات

- الرسائل بي

- بيانات بحث السوق

- أوراق العقد

⁹³ المرجع نفسه.

المحور الثالث: خطة الأعمال

- قائمة الأسعار من الموردين

ثالثا: أسباب فشل مخطط الأعمال:⁹⁴

إن مخطط الأعمال بالرغم من التحضير المسبق لها، وإعدادها بالشكل المناسب، لكن في بعض الأحيان قد يحصل فشل في تنفيذها، وهذا يتأتى من خلال الأسباب الآتية، كما وردت في دراسة السكرانة:

- وجود أهداف للمخطط ليس لها سبب أو مبرر .
- عدم وجود أهداف محددة .
- عدم الالتزام بمخطط الأعمال من قبل منشئي المشروع .
- عدم وجود خبرة في تطبيق خطة العمل من قبل منشئي المشروع .
- عدم الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف والتهديدات المتعلقة بالأعمال.
- عدم الأخذ بعين الاعتبار رغبات العملاء واحتياجاتهم.

ولهذا فإن على المقاولين أن يحددوا أهداف واضحة من تأسيس مشاريعهم، يجب أن تكون واقعية يمكن تحقيقها وإنجازها في فترة زمنية محددة، ويمكن قياسها أيضا، بالإضافة إلى أن المخطط يجب أن يكون مرن يمكن تطويره مع مختلف مراحل التنفيذ.

رابعا: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

إن الأعمدة الأساسية التي يبنى عليها مخطط الأعمال هي ثلاث: الخطة التسويقية، خطة الإنتاج والعمليات، والخطة المالية.

أ- الخطة التسويقية:

عرفها جورج تيري بأنها الاختيار المرتبط بحقائق السوق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل، عند تصور الأنشطة التسويقية المقترحة، التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.⁹⁵

⁹⁴ - بلال خلف السكرانة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص ص: 131، 130.
⁹⁵ - مراد اسماعيل، شلغاف عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الثالثة حول المقاولاتية وفرص الأعمال: مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة بسكرة، 16، 17، 18 أفريل 2012

فالمفهوم التسويقي الحديث هو دراسة وتحليل السوق المستهدف وصولاً إلى تحديد الفرصة التسويقية المناسبة وذلك قبل البدء بالإنتاج وتحديد موصفاته النوعية، فإذا كان بعض ما يتم إنتاجه لا يمكن بيعه فإن في ذلك المبرر الكافي الذي يحلي على المؤسسة أن تحدد ما يجب أن تنتجه من السلع والخدمات وتعرف الفرصة التسويقية بأنها وضع سوقي معين توجه إليه كافة الجهود التسويقية ويرتبط بظروف بيئية مفضلة كما ينطوي على احتمال نجاح مقبول.

ويمكن أن نلخص أهم الأسباب التي تدفع لوضع خطة تسويقية فيما يلي:⁹⁶

- توضح مسار المؤسسة وإلى أين تريد أن تصل وما هي الوسائل اللازمة لذلك.
- تحديد الموارد أفضل الطرق لتخصيصها.
- التخفيف من مخاطر البيئة، فهي تنبأ بمشاكل السوق وتحدداته.
- هي أداة للقياس وأسلوب لتحسين وتطوير الأنشطة التسويقية، فتكون الحصة التسويقية مرنة وقادرة على التأقلم مع المتغيرات البيئية.

وعند وضع خطة التسويق يجب أن نميز بين مرحلتين أساسيتين وهما مرحلة التحليل ومرحلة التصميم حيث أن مرحلة التحليل تشتمل على تقييم الوضع الحالي للمؤسسة والسوق والمنافسين، بينما مرحلة التصميم فهي توصيف تفصيلي للخطط الخاصة بالمنشأة لتطوير وضعها في السوق، وإعطاء تفاصيل كاملة لسياسات ونشاطات وميزانيات التسويق في المؤسسة.

مرحلة التحليل: وتعتبر من أهم المراحل في الخطة التسويقية حيث أنها تضع الأرضية المناسبة لخطة التسويق، حيث يجب تحليل البيئة الكلية والبيئة الخاصة، والتي يمكن تقسيمها لعدة أجزاء (تحليل السوق، تحليل المنافسين، وتحليل العوائق)، ويمكن استخدام عدة أساليب في التحليل مثل: Benchmarking، stratégies، G E Matrix، swot... الخ.

- تحليل السوق: ويتضمن تحليل الحجم الإجمالي للسوق من خلال عدد الوحدات التي يتطلبها وحجم المبيعات بالقيمة النقدية ونمو السوق، الحدود الجغرافية للسوق وتقسيماته، ربحية السوق، الطلب، العرض، بنية السوق، الأسعار وأسعار المنتجات البديلة، العوامل المؤثرة على السعر، حجم الواردات... الخ.
- تحليل المنافسة: حيث يجب العمل على الحصول على المعلومات التالية: كمية وقيمة مبيعات المنافسين أو تقديرها إن تعذر الحصول على معلومات دقيقة، الحصة التي يستحوذ عليها المنافسين في السوق وتغيراتها عبر الزمن، التكلفة والربحية لكل منافس، ويهدف الحصول على هذه المعلومات لتقييم نقاط قوة وضعف المنافسين مقارنة بالمؤسسة، ومحاولة التعرف على توجهاتهم المستقبلية.

المحور الثالث: خطة الأعمال

- تقييم العوائق: ينبغي أن تستعمل على العوائق الخارجية كالتقلبات في سعر الصرف، والسياسات الحكومية كالضرائب وغيرها... الخ، وكذا العوائق الداخلية والمتمثلة في الطاقة الإنتاجية، العجز في التدفقات النقدية، الحاجة لمضيفين أكفاء... الخ، وذلك لمعرفة تبعات هذه المعوقات وإيجاد البدائل لها.

مرحلة تصميم الخطة:

وهي المرحلة الثانية من عملية التخطيط حيث تستفيد من المعلومات المتحصل عليها من مرحلة التحليل وتتضمن: تحديد استراتيجية التسويق: وقد وضع مايكل بورتر ثلاث استراتيجيات أساسية للتنافس هي⁹⁷: قيادة التكلفة، التمييز، التركيز.

● تحديد استراتيجية التسويق: وقد وضع مايكل بورتر ثلاث استراتيجيات أساسية للتنافس هي⁹⁸: قيادة التكلفة، التمييز، التركيز.

● تحديد علاقة المنتج بالسوق: وهي كيفية تعامل المنتج مع السوق ودخوله إليها، وهناك ثلاث استراتيجيات أساسية هي: استراتيجية الاختراق، استراتيجية تطوير السوق، استراتيجية تطوير المنتج.

● الموقع التنافسي للمشروع: وفيها يتم تحديد أهم المنافسين في السوق وحصتهم السوقية وكيفية التعامل معهم، وهناك إستراتيجيتين أساسيتين هما: استراتيجية المنافسة، واستراتيجية توسيع السوق.

● المزيج التسويقي.

✓ المنتج: يتم تحديد كل مواصفات المنتجات بالتفصيل الممكن عن النوعية والجودة، والمحتويات والمقاسات والتغليف... الخ، توصيف خط الإنتاج، تحديد حجم المبيعات حسب النوعية الصناعية ودرجة التعقيد في خطوط الإنتاج.

✓ السعر: تحديد سعر المنتج بالتفاصيل الممكنة، شرح سياسة التسعير وعلى أي أساس تم وضعها (بناء على الكلفة والجودة المواد الأولية، التكنولوجيا... الخ)، تحديد سياسة التخفيضات ودراسة أثرها على حجم المبيعات

✓ المكان: تحديد وسائل التوزيع المختارة وكيفية الوصول إليها ومبررات اختيارها، تحديد أسلوب البيع (مباشر، وكالات، وسطاء... الخ) وتحديد المناطق التي سيتم توزيع المنتج فيها ورجال البيع وعددهم في كل نقطة، وتوضيح كيفية الاتصال بالعملاء.

✓ الترويج: تحديد أسلوب الترويج (الإعلانات، المعارض، الاتصال الشخصي)، تحديد ميزانية الترويج وكيفية توزيعها على مختلف النشاطات التسويقية، تحديد نقاط التشابه والاختلاف مع خطط ترويج المنافسين

● هيكل إدارة التسويق: ينبغي وصف الهيكل المقترح لإدارة التسويق يشتمل على عدد الموظفين ومهام كل منهم، وتحديد الخبرات المطلوبة من كل منهم، وكذا الوسائل المطلوبة

ب- خطة العمليات والإنتاج:

⁹⁷ - نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس، دار المعارف، ط1، مصر 1995، ص 184.

المحور الثالث: خطة الأعمال

- تعد وظيفة تخطيط الإنتاج من أبرز وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، فوظيفة التخطيط تعنى بتحديد الأهداف النهائية وكذلك الأهداف الجزئية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ثم تحديد الإمكانيات والموارد وخطة العمل اللازمة وأخيراً تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتتابع العمليات وانتهاء الأعمال وبالتالي بلوغ الأهداف المحددة. إن القرار المتضمن خطة الإنتاج يعد من أهم القرارات الاستراتيجية لإدارة أية منظمة فلا تستطيع أن تتصور نجاح أية منظمة بدون إتباعها الأساليب العلمية والموضوعية في التخطيط لإنتاجها، فالتخطيط هو نشاط يعني بتحديد :
- **الأهداف الاستراتيجية والنهائية للمنظمة**، فأهداف تخطيط الإنتاج في الظروف الراهنة تنبثق من الأهداف التسويقية، وتستلزم خطط داعمة من قبل الأنشطة الأخرى للمنظمة مثل خطط: المشتريات والمخازن، النقل، الطاقة، التمويل، ومن المؤكد بأن بلوغ خطة الإنتاج لهذه الأهداف الاستراتيجية لا يتم دفعة واحدة، بمعنى أن بلوغ هذه الأهداف يمر عبر تحقيق أهداف جزئية أو مرحلية (تكتيكية) للخطة وعلى مدار فترة التخطيط .

- الإمكانيات والموارد سواء المادية أم المالية أم البشرية اللازمة لإنجاح هذه الخطة وبلوغ أهدافها.
 - السبل أو الطرق والإجراءات والسياسات اللازمة لتطبيق هذه الخطة.
 - الفترة الزمنية اللازمة لانتهاء الأعمال والعمليات لإنجاز أو تنفيذ الخطة، فالتخطيط بدون فترة زمنية محددة ليس تخطيطاً وإنما هو جري وراء سراب من غير الممكن بلوغه، فإذا لم تحقق الخطة أهدافها خلال فترة محددة من المفترض تغيير بعض بنود هذه الخطة أو تغييرها كاملة بما يسمح ببلوغ أهدافها خلال الفترة المحددة.
 - التتابع الأمثل للعمليات وبما يحقق إنجاز بنود الخط في المواعيد المحددة.
- وهكذا نجد أن تخطيط الإنتاج أو خطة الإنتاج إنما تمثل نشاطاً محورياً يتكامل ويتقاطع مع مختلف نواحي النشاط الأخرى في المنظمة، وإذا كانت خطة التسويق أو المبيعات أشبه ما تكون بالدورة الدموية لجسم الإنسان في المنظمة، فإن خطة الإنتاج أشبه ما تكون بالهيكل العظمي للإنسان في المنظمة. على أساس فترة التخطيط للخطط الإنتاجية يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الخطط هي :

- الخطط الإنتاجية طويلة الأجل.

- الخطط الإنتاجية متوسطة الأجل.

- الخطط الإنتاجية قصيرة الأجل.

والجدول الموالي يقدم شرح مختصر لكل من هذه الأنواع:

المحور الثالث: خطة الأعمال

الجدول رقم 03: يوضح خطط الإنتاج والعلاقة بينها:

المخرجات التقرارية			
مدخلات التخطيط	- الطاقة طويلة المدى. - تخصيص الموارد على: - المنتجات. - المراحل. - الأسواق.	- مستويات الاستخدام لبدائل الإنتاج المتاحة. - حجم القوى العاملة. - معدل الإنتاج. - المخزون. - التعاقد مع الباطن.	- حجم قوة العمل. - معدل الإنتاج. - تنوع أوامر الإنتاج.
- الأهداف الرئيسية - الأهداف العامة - التنبؤات العامة: • الاقتصادية • التكنولوجية - رأس المال المتاح - المنافسة	تخطيط الإنتاج طويل المدى		- خطط الطاقة - خطط خاصة ب: - منتجات جديدة - تكنولوجيا جديدة - أسواق جديدة - انشاءات جديدة ومواقعها
- الخطط طويلة الأجل - حدود الضغوطات الختالية - الطنن المتوقع فترة بفترة - بدائل الإنتاج الممكنة والتكاليف		التخطيط الإجمالي، متوسط المدى	
		تخطيط الإنتاج قصير المدى	- جدولة الإنتاج: تخصيص الأوامر التي تستلمها الإدارة على: الإدارات، الأفراد، الموارد، المعدلات.

Source : Larry Ritzman & Lee Krajewski & Jim Mitchel & Christopher Townley, Management des opérations, principes et applications, Pearson Education France, 2004, P 179.

ت- الخطة المالية:

يعرف الدكتور كراجة التخطيط المالي بأنه «نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأفضل الشروط، كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمشروع وبأقل الأخطار، وهو علم له قواعد وأصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق والقدرة على التنبؤ وتحليل الماضي والإعداد للمستقبل.⁹⁹» وتؤثر الخطط المالية التي تعدها الإدارة عن فترة مقبلة على النواحي المالية للمنشأة من ناحيتين:

⁹⁹ - عبد الحليم كراجة، الإدارة المالية بين النظرية و التطبيق، أربد، 1991، ص170.

الخوثر الثالث: خطة الأعمال

تؤثر هذه الخطة على الإيرادات والمدفوعات النقدية المتوقعة ومن خلالها يتخذ القرار حول كيفية الحصول على الأموال التي تحتاجها المنشأة أو التخطيط لاستثمار الفائض منها.

تؤثر الخطة على ربحية العمليات المختلفة للمنشأة فالتخطيط المالي يتضمن التخطيط لاستغلال الأموال المتاحة من داخل المنشأة أو خارجها في استثمارات ومشروعات تدر عائداً على المنشأة مما يزيد من فعاليتها.

أهداف التخطيط المالي¹⁰⁰:

- تجنب التبذير المالي في عمليات تعطيل النقد الذي يمتلكه المشروع عن الاستثمار المربح أو اضطراب المشروع للاقتراض بفائدة تقلل من أرباح المشروع.
 - التنسيق المتكامل بين الوظيفة المالية والوظائف الأخرى في المشروع مثل وظيفة الشراء والتسويق والإنتاج، ليتحقق التعاون والتكامل في أداء كل إدارة لمهمتها المرسومة في مخططات المشروع .
 - تحقيق السيولة النقدية الملائمة بالكميات اللازمة، وفي الأوقات المناسبة بحسب ظروف المشروع حتى لا يتوقف عن الدفع أو يلجأ للاقتراض لسداد المستحقات.
 - إمكانية مواجهة الظروف الطارئة والتي يضع المخططون الماليون احتمالاً لهم التي يمكن أن تؤثر على المركز المالي للمشروع في المستقبل ورسم خطة لمواجهة الظروف غير المتوقعة حتى يستمر المشروع في تحقيق أهدافه المرسومة.
 - تجنب الاعتماد على التقديرات الخاصة والآراء الشخصية في معالجة المسائل المالية والتي قد ينتج عنها أخطار تكون عواقبها غير سليمة على نتائج أعمال المشروع.
 - استغلال أموال المشروع في أوجه نشاطه بدرجة تحقق أفضل ربحية ممكنة وتوجيه استثمار النقد الفائض في مجالات قصيرة أو متوسطة أو طويلة بحسب ظروف المشروع.
- تدعيم المركز المالي للمشروع مما يحقق لجميع المتعاملين معه التوقيت المناسب للتدفقات النقدية فلا يؤجل دفع المستحقات مثلاً كما يتيح الفرصة للمشروع بأن يعطي العملاء فرصاً من الائتمان تشجعهم على التعامل معه وزيادة ثقتهم بمركزه المالي.

مجالات التخطيط المالي¹⁰¹:

يدخل التخطيط في عدة مجالات:

- التخطيط للحصول على الأموال من مصادرها بأفضل الشروط وبأقل التكاليف

100 - كنجو كنجو، إبراهيم وهي فهد ، الإدارة المالية ، عمان ، 1997 ، ص 124

101 - عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات، الإسكندرية، 2006، ص 173.

المحور الثالث: خطة الأعمال

- التخطيط لاستثمار الأموال بشكل يضمن تحقيق أكبر العوائد في وقت قصير.
- التخطيط لزيادة حجم المبيعات .
- التخطيط لزيادة الأرباح.
- التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيدها المحدد.

مراحل التخطيط المالي: 102

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية: تشتمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي، والذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في المنشأة، ويتم بحزنة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة الأمد وقصيرة الأمد، ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي.
- رسم السياسات المالية التي تعتبر بمثابة الدليل والمرشد للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم ويراعى عند وضع هذه السياسات أن تحقق مصالح المنشأة وألا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في أقسام المنشأة المختلفة ومن أمثلة هذه السياسات: سياسة اختيار مصادر التمويل، سياسات استخدام الأموال، سياسة تحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المالية، سياسة منح الائتمان والتحصيل، سياسة توزيع الأرباح، سياسة الرقابة على استخدام الأموال .ومن الضروري أن تنسجم السياسات المالية مع السياسة العامة للمنشأة ومع الأهداف الموضوعة لأن السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف وليس من أجل تأخير أو عرقلة الوصول لهذه الأهداف.
- ترجمة السياسات المالية إلى إجراءات مفصلة حتى يمكن تنفيذها بدقة وتساعد هذه التفاصيل والإجراءات على تبسيط العملية الإدارية.
- توفير المرونة اللازمة لتنفيذ الإجراءات المالية حيث يجب أن تكون الإدارة مستعدة دائما لتعديل أو حتى التغيير الكامل للأهداف المالية قصيرة الأجل وكذلك السياسات والإجراءات المالية حتى يمكن الاستفادة من تغير الأحوال والظروف.

أدوات التخطيط المالي:

- الميزانية التقديرية: تعتبر الميزانية التقديرية إحدى أدوات التنبؤ المالي المستقبلي والتي تساعد المدير المالي على الموازنة ما بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة التي تحدث خلال فترات زمنية

102 - علي محمد ربابعة، الإدارة المالية: أسس وتطبيق، عمان، 1989، ص16.

المحور الثالث: خطة الأعمال

قليلة جدا قد تصل إلى شهر أو أقل لكن لا تتجاوز السنة، والغرض الأساسي منها معرفة الاحتياجات النقدية في تواريخ مختلفة حتى تتمكن الإدارة من مواجهة هذه الاحتياجات في الوقت المناسب من المصادر المناسبة .

- قائمة الدخل التقديرية: تمثل قائمة الدخل التقديرية أداة للتنبؤ بالأرباح والخسائر المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة، وتعتبر المبيعات العنصر الأساسي التي تقوم عليه تقديرات قائمة الدخل، وبالوصول إلى تقديرات المبيعات يمكننا تقدير حجم الإنتاج والتكاليف المتعلقة به، أما تكلفة المبيعات فيتم تقديرها بواسطة النسبة السابقة لنسبة تكلفة المبيعات إلى المبيعات.

- الميزانية المالية التقديرية: تتميز الميزانية العمومية التقديرية عن الميزانية العمومية العادية بأن الأولى خطة مالية وأداة للرقابة في حين تعتبر الثانية معلومات تاريخية لفترة سابقة.

خامسا: أجهزة دعم المقاولاتية في الجزائر

نتيجة الضرورة الملحة لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م ص م) في الجزائر قامت الدولة الجزائرية بإنشاء العديد من الهيئات الداعمة لإنشاء وتطوير ال (م ص م)، نذكر منها:

أ- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية:

أنشأت سنة 1991 كوزارة منتدبة مكلفة بال (م ص م)، وتحولت الى وزارة المؤسسات الصغيرة سنة 2001، من مهامها:

- أعداد السياسة والاستراتيجية الوطنية لقطاع ال (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 (م ص م)، سواء مالية أو جبائية، أو تنظيمية أو تكنولوجية.
- ترقية المقاولات.
- تحديد سياسة التعاون الدولي في مجال (م ص م)، والسهر على تطبيق الاتفاقيات الدولية.
- تحسين آليات الحصول على العقار الموجه لقطاع (م ص م).
- أعداد التدابير التشريعية المشجعة (م ص م)، ومؤسسات التعليم والتكوين والبحث العلمي.
- وضع منظومة إعلامية للقطاع تتضمن النشرات، الإحصائيات، والمعلوماتية.
- التنسيق الدائم مع السلطات المحلية والفضاءات الوسيطة والحركة الجمعوية، بهدف تشجيع وتطوير القطاع.

ب- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ :

أنشأت هذه الوكالة في سبتمبر 1996، تهتم الوكالة بالشباب العاطلين عن العمل الراغبين في إنشاء مشاريعهم الخاصة، والذين تتراوح أعمارهم بين 19 و35 سنة، حيث تقدم الوكالة عدة صيغ للحصول على مساعدات مالية في شكل قروض ممنوحة من البنوك المحلية، كما توفر تسهيلات ضريبية وإعفاءات جمركية، ومتابعة المشاريع المنشأة، وتعتبر هذه الوكالة من أهم الهيئات الموجهة لدعم (م ص م).¹⁰³

وتقوم الوكالة بالمهام التالية:

- تدعم وتقدم الاستشارة وترافق الشباب في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
- تسير وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، لا سيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد في الحدود 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 والامتيازات 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 التدابير الأخرى الرامية الى ترقية تشغيل الشباب لا سيما من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف الأولى.

ت- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC:

أنشئ بتاريخ 06 جويلية 1994¹⁰⁴، وذلك من أجل التخفيض من الآثار الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن تسريح العمال إجباريا، حسب المرسوم المؤرخ بتاريخ 30-12-2003، والمتعلق بدعم وإحداث النشاطات للبطالين البالغين ما بين 30 الى 50 سنة، أعطيت الصلاحية للصندوق لتمويل البطالين ومنحهم امتيازات خاصة لخلق المشاريع الصغيرة.

¹⁰³ - المادة 06 ، الجريدة الرسمية الج 1 زيرية، العدد 54 ، الصادرة بتاريخ 10 سبتمبر 2003 ، ص-ص: 06-07.

¹⁰⁴ -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 34، الصادر في: 01 جوان 1994، ص: 12

كما أوكلت له مهام تتمثل فيما يلي¹⁰⁵:

- تسهيل عملية إعادة الإدماج المهني للبطال في سوق الشغل من خلال إنشاء مراكز البحث عن الشغل، والتي تتمثل مهمتها في العمل على تعزيز قدرات البطالين في البحث عن عمل من جديد، وتزويدهم بمختلف المعلومات الضرورية لذلك والدعم الكفيل بمساعدتهم على تطوير قدراتهم في التعامل مع المواقف الصعبة، وتنمية الثقة في النفس، بالإضافة إلى مختلف المهارات الضرورية في عملية البحث عن العمل.
- تسهيل الاستفادة من القروض البنكية للاستثمارات التي تم التأكد من جدواها.
- المساهمة في تكوين المسيرين والعمال.
- مساعدة المؤسسات على تبني الوسائل الحديثة في التسيير من خلال خدمات خبراء مختصين في شتى المجالات كدراسات السوق، فرص الاستثمار.

ث- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI: تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وكلفت بالمهام التالية:¹⁰⁶

- مهمة الإعلام: وذلك بضمان استقبال المستثمرين وتوفير جميع المعلومات التي يحتاجونها بمختلف الأشكال والوسائل وإنشاء بنك معلومات تعلق بفرص الأعمال والشراكة والمشاريع وثروات الأقاليم المحلية وطاقاتها.
- مهمة التسهيل: عن طريق إنشاء الشباك الواحد بهدف تسهيل الإجراءات البيروقراطية، ما تسهر الوكالة عن تحديد العراقيل والضغوطات التي تواجه المستثمرين، وإنجاز دراسات تهدف إلى الحد منها وتبسيط الإجراءات والتنظيمات المتعلقة بالاستثمار وإنشاء الشراكات.
- 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، وتسيير الحافطة العقارية الموجهة للاستثمار وتمثيل الوكالة على مستوى الأجهزة المحلية المكلفة بالعقار الاقتصادي.
- مهمة تسيير الامتيازات: عن طريق تحديد القطاعات المهمة والتي تستفيد من الامتيازات، وكذا منح الامتيازات والغائها وكل ما له علاقة بملف الامتيازات.

¹⁰⁵ - الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، نشاطات ومهام، النشرة الشهرية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة،

الجزائر، العدد 30، 32 ديسمبر 2006، ص19

¹⁰⁶ - المادة 03 و 05، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 55، الصادرة بتاريخ 26 سبتمبر 2001، ص:08

المحور الثالث: خطة الأعمال

- مهمة المتابعة: عن طريق إعداد إحصائيات حول الاستثمار ومدى تقدمها، والتدفقات النقدية المترتبة عنها ورصد مدى التزام المستثمرين بالاتفاقات الموقعة.

ج- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ENGEM:

ظهر القرض المصغر لأول مرة في الجزائر سنة 1999 حيث سمح آنذاك بإنشاء أكثر من 15000 نشاط في مختلف القطاعات إلا أنه لم يعرف في صيغته السابقة النجاح الذي كانت تتوخاه السلطات العمومية منه، بسبب ضعف عملية المرافقة أثناء مراحل المشاريع ومتابعة إنجازها.¹⁰⁷

وتشكل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، أداة لتجسيد سياسة الحكومة فيما يخص محاربة الفقر والهشاشة وتتمثل مهامها في:

- تسيير جهاز 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 للإنجاز 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.

ح- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR:¹⁰⁸

هو مؤسسة عمومية تحت وصاية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، ويتمتع هذا الصندوق بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، انطلق بصفة رسمية في 14 مارس 2004، يهدف إلى تسهيل الحصول على القروض المتوسطة الأجل التي تدخل في التركيب المالي للاستثمارات الجديدة، وذلك من خلال منح الضمان للمؤسسات التي تفتقر للضمانات اللازمة التي تشترطها البنوك.

وهي آلية تسمح بتسهيل عملية الحصول على القروض اللازمة لإنشاء (م ص م) وتطويرها وأنشئ هذا الصندوق بسبب ضعف القدرات المالية والمساهمة الشخصية للمقاولين، وعدم توفر أو كفاية الضمانات التي تفرضها البنوك، لمنع القروض، حيث يلعب الصندوق دور الوسيط بين المقاول والبنك ويشاركه في تقاسم المخاطر خلال تقديم ضمانات مالية لهذا الأخير.

¹⁰⁷ - المادة 05، الجريدة الرسمية الج 1 زيرية، العدد 44، الصادرة بتاريخ 07 جويلية 1994، ص- ص: 06-07.
¹⁰⁸ المرسوم 373-02 المتضمن صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 74، الصادر بتاريخ 2002/11/13.

المحور الثالث: خطة الأعمال

ويتعلق الأمر بضمان تسديد جزء من الخسارة التي يتحملها البنك في حالة عدم تسديد القرض، حيث تتراوح نسبة الضمان بين 10% و80% من القرض البنكي، المتعلقة بكل ملف حسب تكلفة القروض ودرجة المخاطر، ويساوي 4 ملايين دينار والمبلغ الأصلي ويساوي 25 مليون دينار.

خ- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة وال متوسطة ANDPME:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتقع تحت وصاية الوزير المكلف بال (م ص م) والذي يرأس مجلس التوجيه والمراقبة.

وهي أداة الدولة في تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير ال (م ص م)، نجدها مكلفة بما يلي:

- تنفيذ استراتيجية القطاع في ترقية وتطوير ال (م ص م).
- تنفيذ البرنامج الوطني لتطوير ال (م ص م).
- تعزيز الخبرات والاستشارة لصالح ال (م ص م).
- متابعة وضع (م ص م)، من حيث الإنشاء والتوقف وتغيير النشاط، انجاز دراسات حول فروع النشاطات ومذكرات ظرفية دورية حول التوجهات العامة (م ص م).
- تحصيل واستغلال ونشر المعلومة المحددة في ميدان نشاط ال (م ص م).

د- صندوق ضمان قروض ال (م ص م):¹⁰⁹

أنشئ هذا الصندوق من أجل إنشاء وتطوير ال (م ص م) بتسهيل حصولها على القروض ويشكل رأس مال الصندوق من 60% من طرف الخزينة العمومية، ونسبة 40% من طرف البنوك (البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، وصندوق التوفير والاحتياط)، ويمكن أن تساهم البنوك والمؤسسات المالية في رأس المال، وسبب حيازة الدولة على أغلبية رأس ماله وتشبيه هذا الضمان بالضمان الذي توفره الدولة يعزز مكانه.

ذ- هدف الصندوق هو ضمان المخاطر التي تواجه البنوك والمؤسسات المالية عند انجاز ال (م ص م) المقترضة عند تسديد قروض الاستثمارات المخصصة لتمويل رؤوس أموال للانطلاق، ولا تتجاوز مهمة تسديدها الأولى مدة

¹⁰⁹ - الموقع الإلكتروني الرسمي لصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة <http://www.fgar.dz> :
أطلع عليه يوم 2018/09/03.

المحور الثالث: خطة الأعمال

07 سنوات مع احتساب فترات التأجيل، والقرض العقاري الذي لا يجب أن يتجاوز مهلة تسديده مدة 10 سنوات، أما الحد الأقصى للقرض المكفول بالضمان فلا يجب أن يتجاوز 350 مليون دينار.

سادسا: دعم ومراقبة المقاولاتية:

تعد عملية ودعم المشروعات الصغيرة خاصة في السنوات الأولى من إنشائها وبداية نموها أمرا ضروريا يساعد ويحفز المقاول على الاستمرار، لهذا سوف نتطرق الى حاضنات الأعمال كآلية لمراقبة المقاول.

أ- حاضنات الأعمال كآلية لمراقبة المقاولاتية

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

تعريف حاضنات الأعمال:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بحاضنات الأعمال أهمها:¹¹⁰

- تعرف على أنها: حزمة كاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة توفرها ولمرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة لها خبرتها وعلاقتها للمبادرين الذين يرغبون البدء في إقامة مؤسسة صغيرة بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق.
- كما تعرف أيضا: " عملية ديناميكية لتنمية وتطوير المؤسسات خاصة المؤسسات الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تضمن بقاءها ونموها خاصة في مرحلة بداية النشاط وذلك بتقديم مختلف المساعدات المالية والفنية وغيرها من تسهيلات الإنشاء وبداية النشاط.
- إذن فحاضنات الأعمال عبارة عن مؤسسات كبيرة تسعى الى توفير الجو الملائم للمشاريع الصغيرة من أجل ضمان نجاحها أو حتى تجاوز مرحلة الانطلاق لتدفعها تدريجيا لتصبح قادرة على النمو ومؤهلة للاستمرار.

ب- أنواع الحاضنات

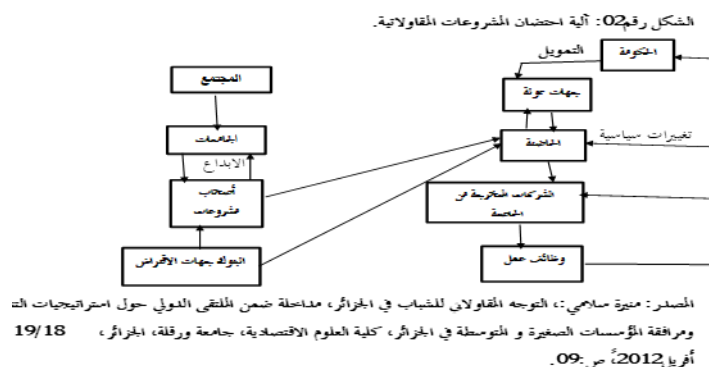
يمكن تقسيم حاضنات الأعمال الى عدة أنواع حسب اختصاصها أو الهدف الذي تنشأ من أجله أهمها:¹¹¹

¹¹⁰ - خالد رجم، مفاهيم عامة حول حاضنات الاعمال وتجارب عالمية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول إستراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 19/18 أفريل، 2012، ص: 02.
¹¹¹ - رمضان الدويبي وآخرون: حاضنات الأعمال و المشروعات الصغرى، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003، ص: 22.

المحور الثالث: خطة الأعمال

- **الحاضنات 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 الرأس المال الأجنبي وإدارة عمليات نقل التكنولوجيا، كما تهدف الى تشجيع عمليات التصدير الى الخارج.¹¹²
- **الحاضنات 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 الى خدمة قطاع أو نشاط محدد.
- **الحاضنة التقنية:** تتميز هذه الحاضنة بامتلاكها لمعدات وأجهزة متقدمة مع استثمار تصميمات متطور.
- **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 الى مساعدة الشركات العاملة في مجال الإنترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج.

ت- آلية الاحتضان: تقدم حاضنات الأعمال جملة من الخدمات لحاملي المشاريع والمؤسسات الناشئة من خلال التنسيق بين مجموعة من الأطراف الممولة والحكومة والجامعات والمجتمع ككل، ويمكن تلخيص العلاقة من خلال الشكل التالي:



112 - نبيل محمد شبلي، دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 97، جامعة دبي، 2004، ص 120-121

الخوثر الثالث: خطة الأعمال

يستخدم عادة هذا الدعم لفائدة أصحاب المشروعات المقاولاتية من أفراد المجتمع ذوي الأفكار الواعدة المتجددة، وهم عادة نتاج الجامعات ومراكز البحث.¹¹³

وبهذا نستنتج من الشكل السابق أن آلية الاحتضان تكون كالتالي:

تمول الحاضنة من طرف الدولة إذا كانت عامة، وتمول من طرف الخواص (الشركاء) إذا كانت خاصة، ومن الطرفين إذا كانت مختلطة، فالجتمتع يقدم طلاب للجامعات و الجامعات تفرز مبدعين ومتميزين ليصبحوا أصحاب مشروعات، فيتم احتضانهم من طرف الحاضنة، حيث تقدم الدعم الفني بالاشتراك مع الجامعات ومراكز البحث وكذا الجمعيات، كما تقدم الحاضنة الدعم المالي بالاشتراك مع الجهات التمويلية كالبنوك فيصبح المبدع صاحب مشروع مقاولاتي من الحاضنة، فتقدم هذه المشروعات مناصب عمل وبالمقابل تحصل هذه المشاريع على فوائد الدولة من هذه المشاريع عن طريق الضرائب.

سابعاً: أجهزة المرافقة في الجزائر¹

لقد تعددت أنواع هذه الأجهزة المرافقة للمقاولين من طرف المشرع الجزائري، وذلك حسب احتياجات كل مقاول، وتأتي مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل على رأس هذه الهيئات وتكون كالتالي:

أولاً: مشاتل المؤسسات

تضمن المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات وتحديد دورها.

بناء على المشروع الفرنسي، ضم المشرع الجزائري مفهوم المحاضن (الحاضنات) في المشاتل، حيث تعرف مشاتل المؤسسات تبعا للنظام الجزائري على أنها مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخص المعنوي والاستقلالية المالية، وتكون في أحد الأشكال التالية:

- أ- ورشة الربط: وهي هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشاريع في قطاع الصناعات الصغيرة والمهن الحرفية.
- ب- نزل المؤسسات: ويتكفل هذا النزل بحاملي المشاريع ذوي النشاطات التي تختم بميدان البحث.
- ت- المحضنة: وهي عبارة عن هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.

يلاحظ أن المشرع الجزائري قسم أشكال المشاتل حسب نوع القطاع الذي تنتمي إليه المشاريع فالحاضنات تختص بالمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات، بينما نزل المؤسسات تتكفل بالمؤسسات العاملة بميدان البحث، الأمر الذي

¹¹³ - منيرة سلامي: التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 19/18، أبريل 2012، ص: 09.

المحور الثالث: خطة الأعمال

يختلف عن المفاهيم المعمول بها في الدول المتقدمة والدول النامية، حيث نجد أن تسمية الحاضنات لا تقتصر فقط على قطاع الخدمات بل تشمل جميع أنواع القطاعات¹¹⁴، وتختص بشكل أكثر بقطاع البحث والتكنولوجيا.

كما تتكفل مشاتل المؤسسات بعدة مهام أهمها:

1- استقبال واستضافة ومرافقة المؤسسات حديثة النشأة لمدة معينة وكذلك أصحاب المشاريع.

2- إيجاد المحلات لفائدة المقاولين، مع تقديم إرشادات خاصة بمجال النشاط.

ثانيا: مراكز التسهيل

لقد أقر المشرع الجزائري بإنشاء هيئة أخرى مساعدة لمشاتل المؤسسات تتمثل في مراكز التسهيل حسب المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فيفري 2003، وتم تعريف مراكز التسهيل بأنها: مؤسسات عمومية ذات طابع إداري لها شخصية معنوية وتتمتع بالاستقلال المالي¹¹⁵.

كما تتولى مراكز التسهيل أداء عدة مهام أهمها:¹¹⁶

1- دراسة الملفات التي يقدمها المقاولون والإشراف على متابعتها.

2- تقديم خدمات في مجال الاستشارة في وظائف التسيير والتسويق.

3- مرافقة المقاول لدى الإدارات والهيئات المعنية من أجل تجسيد مشاريعه، ومرافقته عند التكوين والتسيير.

لقد قامت الجزائر سنة 2003 بإنشاء 11 محضنة بالإضافة إلى أربع ورشات ربط في كل من الجزائر، قسنطينة، سطيف، سيدي بلعباس، وهران، بومرداس، الوادي، تيبازة، غرداية.¹¹⁷

وبالتالي تعد مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل في الجزائر مشجعة للأفراد كي ينشئوا مشاريع خاصة بهم

¹¹⁴ - المادة 11، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 10 سبتمبر 2003، ص:11.

¹¹⁵ - المادة 02، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2003، ص:18.

¹¹⁶ - المادة 02، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2003، ص:19.

¹¹⁷ - عبد الحميد برحومة: واقع حاضنات الأعمال التقنية في الجزائر وسبل تغييره، على ضوء التجارب العالمية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المقاولاتية، آليات دعم وإنشاء المؤسسات في الجزائر، الفرص والعوائق، جامعة بسكرة، 3، 4، 5 ماي، 2011، ص:09.

المحور الرابع: نمو المؤسسة

المحور الرابع: نمو المؤسسة

1- ماهية النمو:

مفهوم نمو المؤسسة:

يعتبر النمو أحد أهداف المؤسسة الأساسية بعد هدف الربحية، فأغلب المؤسسات تبدأ صغيرة وتصبح متوسطة ومن ثم كبيرة، بالتالي لم يعد النمو خيارا بالنسبة للمؤسسة. لقد تعددت تعاريف النمو بتطور الزمن، الظروف الاقتصادية وبحسب رأي المفكرين¹¹⁸:

حسب "بينروس" (Penrose. T.E) سنة 1963 هو : زيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، ومن هذا فإنّ النمو هو ظاهرة لا تتمّ أوتوماتيكيا وإنما ناتج عن تأثير حركات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة، ويتحقق من خلال تأثير عاملين وهما مردودية العوامل ووفورات الحجم".

- هو حركة لتطوير نشاط المؤسسة وزيادة حجمها بمرور الوقت. لذلك، فإن نمو المؤسسة يعكس قدرتها على الحفاظ أو تطوير مركزها في بيئة تنافسية معادية.

- أما "ستاربك" (starbuck) فقد عرفه سنة 1965 أنه ليس بظاهرة عفوية وإنما يرجع نمو المؤسسة للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق، مما يعمل على زيادة المبيعات والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الأرباح ما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد؛ - الزيادة في حجم المؤسسة خلال الزمن.

أما "قاسمي" (Gasmi) فقد عرفه سنة 1988 بأنه "الزيادة في حجم المؤسسة خلال الزمن".
كما أن سميت (Sammut) عرفه سنة 1996 على أنه: "يتعلق بمجموعة من العناصر الداخلية والخارجية المتعلقة بالتنظيم، ويكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط، الخصائص التنظيمية، الإنتاجية، المالية، والشخصية".

من التعاريف يظهر أن نمو وتطور المؤسسة يعني :

✓ الزيادة في حجم المؤسسة.

✓ التوسع في الهيكل التنظيمي.

118 - محمد كربوش: استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2013، ص: 44 ، 45.

المحور الرابع: نمو المؤسسة

✓ التوسع في استعمال المواد الأولية، في عدد العمال؛

✓ استخدام التكنولوجيات الجديدة.

✓ الزيادة في الإمكانات المادية والمالية للمؤسسة.

ومن التعاريف السابقة يبدو جلياً أن النمو والتطور يقاسان عن طريق اعتماد الزيادة في حجم المؤسسة، وأن قياس الحجم يعتمد في العديد من المؤسسات على مؤشرات متعددة، وأن يمكن إنجازها فيما يلي:¹¹⁹

- عدد الأفراد العاملين في المؤسسة، وذلك على وفق توزيعهم النسبي في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي .
- كمية المدخلات والمخرجات .
- المؤشرات المالية كالموجودات، وقيمة المبيعات، ورأس المال الممتلك، والدخل الصافي - الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال عدد التقسيمات الأفقية والعمودية، والاختصاصات المضافة والجديدة في الهيكل التنظيمي.

محددات النمو:

- يمكن القول إن مفهوم النمو وطبيعته في المؤسسة يقوم على ما يأتي:¹²⁰
- يرتبط مفهوم النمو في المؤسسة بالزيادة في المؤشرات السابقة كعدد الأفراد العاملين، والمدخلات والمخرجات
- يحقق النمو والتطور في المؤسسة أبعاداً تسهم في تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة (الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة).
- لا يرتبط مفهوم النمو والتطور بحد زمني معين أو محدد لحصوله، بل إنه غالباً ما يتحقق في الأجل الطويل من خلال كفاءة أداء المؤسسة

ويعد النمو أحد المؤشرات الأساسية لقياس كفاءة وفعالية المؤسسة بشكل عام، ولا يكون هذا النمو إلا بعد قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، والقدرة على مواصلة الأداء في إطار البيئة المتغيرة.

¹¹⁹ - خليل محمد حسن الشماخ، وخضير كاظم حمود،:نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر 92 والتوزيع: عمان، الأردن، 2009، ص 351، 352.

مراحل نمو المؤسسة: 121

باعتبار المؤسسة نظام مفتوح وفي عالقة تبادلية مع محيطها، تمر المؤسسة في حياتها "شأنها شأن أي كائن حي" بخمس 05 مراحل أساسية تعرف بحياة المؤسسة:

✓ **مرحلة النشأة والانطلاق:** وتعتبر بداية حياة المؤسسة بحيث تنتقل من مجرد فكرة إلى مشروع مجسد على أرض الواقع. خلال هذه المرحلة التي تتزامن بالتعريف بنفسها ومنتجاتها ووضع الهيكل التنظيمي يتم فيها تخطيط إستراتيجيتها واتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط، ولذلك تبذل الكثير من الجهد والمال على الترويج.

✓ **مرحلة النمو والتوسع:** تعكس هذه المرحلة قدرة المؤسسة على الانتشار واتساع أنشطتها في السوق بما تقدمه من سلع وخدمات لجذب عملاء لشرائها، بحيث تزداد المبيعات مع التحكم في التكاليف، الاهتمام بتطوير القدرات الإدارية للمديرين بما يتلاءم مع توسع أنشطة المؤسسة باستخدام أساليب إدارية أكثر احترافية لضمان حصة سوقية تؤهلها للبقاء والاستمرار بالاستفادة من اقتصاديات الحجم.

✓ **مرحلة النضج والاستقرار:** وتحدث عندما تصل المؤسسة إلى حجم يناسب بيئتها وبلغت مداها الكامل في الأداء بحيث تتسم أسواقها باستقرار أكثر من المرحلة السابقة وعدم تغير المنتجات والأسواق. في هذه المرحلة قد تستمر المبيعات بالارتفاع بل تميل إلى الثبات، وتوجه المؤسسة نحو تحقيق التميز على منافسيها من خلال العالمة التجارية والإعلان.

✓ **مرحلة التدهور والتراجع:** تدخل المؤسسة في هذه المرحلة عندما ينخفض حجم الإيرادات دون مستوى النفقات مما يهدد استقرار نشاطها بسبب التراجع في المبيعات. ونظرا لخطورة هذه المرحلة تسارع الإدارة لإنقاذ المؤسسة وإعادة بعثها من جديد لمنع إغلاقها من خلال إعادة تقييم نشاطها بالبحث عن طرق إبداعية لمعالجة المشكلات وابتكار منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية.

✓ **مرحلة الزوال:** وفي حال عجزها تتوجه المؤسسة تدريجيا إلى الزوال، والذي يجسد موت المؤسسة واختفائها.

121 - سعود وسيلة: محاضرات مقياس اقتصاد المؤسسة موجهة لطلبة السنة الثانية العلوم المالية و المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند ولحاج، جامعة البويرة، ص:33.

2-النمو والنظريات الاقتصادية:

أ- النمو حسب النظرية الاقتصادية التقليدية: عرف Penrose 1963 نمو المؤسسة على أنه سلوك التعاضد وما يخلفه من انعكاسات، فسلوك التعاضد هو (الارتفاع في حجم الإنتاج، اليد العاملة القيمة المضافة، رقم الأعمال، الصادرات... إلخ)، أما الانعكاسات هي التغيرات الكيفية الداخلية، (التغيير في النشاط، والهيكل، ونمط التسيير). استندت هذه النظرية في تعريفها للنمو على فكرة الحجم، حيث تنص على وجود حجم أمثل بدلالة عوامل الإنتاج، يتحقق تحت تأثير كل من:

— مردودية العوامل: هو العلاقة التي تربط الارتفاع في حجم الإنتاج بارتفاع أحد عوامل الإنتاج، وثبات العوامل الأخرى، حيث ينمو الإنتاج نتيجة لارتفاع عامل العمل، وهي مرحلة الإيراد العملي المتزايد، ثم يتوجه نحو الاستقرار فالانخفاض، رغم الزيادة في متغير العمل وهي مرحلة مردودية العوامل المتناقصة.

— وفورات الحجم: على المؤسسة أن تستغل مرحلة المردودية المتزايدة بعوامل الإنتاج لتحقيق وفورات في التكلفة نتيجة للارتفاع في الحجم، حيث تتمكن المؤسسة من توزيع تكاليفها الثابتة على الحجم المتزايد للإنتاج، وهو ما يعرف بوفورات الحجم المتزايدة، ويستمر الانخفاض في التكاليف كلما زاد الإنتاج إلى أن يصل إلى مرحلة اقتصاديات الحجم المتناقصة، عندها لا يكون للزيادة في الحجم نفس التأثير على التكاليف الثابتة، إذن فالحجم الأمثل يتحقق عندما يصل كل من مردودية العوامل وعامل وفورات الحجم إلى حددهما الأعلى.

بمعنى أن المؤسسة تتوجه نحو الزيادة في الإنتاج تحت قيد التكلفة، وهدف تعظيم الربح، بمعنى أنها لن تلجأ إلى الزيادة في الإنتاج إلا إذا كانت الوحدات الإضافية تنتج إيرادات إضافية يفوق التكلفة الإضافية في ظل القيود التقنية للإنتاج. يضيف أن النظرية الاقتصادية التقليدية تعتبر النمو ظاهرة كمية متعددة الأبعاد، فالمؤسسة تبحث عن الحجم المناسب في ظل الشروط المذكورة سابقا.

ب- النمو حسب نظرية دورة حياة المؤسسة:¹²²

كان المفكر الاقتصادي مارشال من الأوائل الذين أشاروا إلى نمو المؤسسة كنظام يشابه في تطوره الكائن الحي فقد ذكر في كتابه "مبادئ الاقتصاد" أن نمو المؤسسة يماثل نمو الشجرة التي تتطور إلى أن تصل إلى حجمها الطبيعي، خاضعة في ذلك إلى قانون الطبيعة وظروف المكان والزمان، حيث تمارس عليها ضغوط تؤدي في الأخير إلى انتهاء دورة حياتها.

¹²² - عبد الحليم شاهين: التطور التاريخي لنظريات النمو و التنمية في الفكر الاقتصادي، مجلة دراسات تنموية ، العدد37، 2021، ص18.

من هذا المنطلق جاءت نظرية دورة الحياة لتجاوز التحليل الساكن الذي ميز النظرية الاقتصادية التقليدية، وذلك من خلال تحليل حركي يعتمد في مبدئه على نظرية الأنظمة التي تشبه المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي في حياته، حيث انطلق من فكرة مفادها ان المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على محيطه الخارجي تربطهما علاقة تبادلية دائمة يمارس كل منهما الفعل ورد الفعل تجاه الآخر. حسب هذا التحليل فالنمو مجرد مرحلة من مراحل تطور المؤسسة، والمتمثل في الجزء المتنامي من منحى دورة حياتها والذي يبدأ من نهاية مرحلة الانطلاق وحتى مرحلة النضج.

ت- النمو حسب نظرية السيرورة الداخلية للنمو:¹²³

قام Penrose بإعداد نظرية عامة لنمو المؤسسة تركز على السيرورة الداخلية لتطور المؤسسة، أن نظرية سيرورة النمو، تستند على فكرة أساسية مفادها أن موارد المؤسسة هي وحدها القادرة على إتاحة فرص النمو لها، وبها تتحدد درجة النمو الذي تستطيع المؤسسة أن تصل إليه خلال فترة زمنية، وحسب هذه النظرية فإن المؤسسة تستطيع تحقيق نمو مستمر من خلال التوسع في تعداد أنشطتها وتنوعها، ويتحقق هذا النمو المستمر نتيجة التجديد في الموارد.

فالمؤسسة بداية تقوم بوضع الخطط لنشاطها وتحدد فيها قدر عوامل الإنتاج اللازمة، ثم تعمل جاهدة على الاستغلال الجيد لهذه العوامل، ولكن تسبب عوامل الإنتاج غير القابلة للتقسيم بقاء بعض الموارد مستغلة جزئيا مما يدفع المؤسسة الى التفكير في التوسع بأنشطة أخرى واستعمال الموارد الفائضة(العاطلة)، ثم إن تنفيذ الأنشطة الجديدة يبقى موارد أخرى معطلة وبذلك تستأنف المؤسسة النمو من جديد.

¹²³ - محي الدين حمداني: حدود التنمية المستدامة في الاستجابة لتحديات الحاضر والمستقبل، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ص: 51.

3-رهانات تدويل الأعمال:

أ-تعريف التدويل: يعرف تدويل المؤسسة على أنه مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة بإنجاز تمهين تدريجي مع الأسواق الأجنبية، ومن هذا يتبين بأن المؤسسات لا تفتح الأسواق الدولية عشوائيا، أو صدفة أو بطريقة غير مدروسة، بل لا بد من قمرين، أما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال السوق له أو من خلال خصائص متقاربة جغرافيا (تكاليف نقل السلعة) ونفسيا (الاختلافات الخاصة باللغة والتربية والأفكار السائدة) من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء.

يعرف أيضا التدويل بأنه ممارسة المؤسسة لأحد أنشطتها والموضحة من خلال سلسلة القيمة خارج حدودها الجغرافية، إذ تنظر المؤسسة التي تنشط في الأسواق الدولية إلى العالم كله كوحدة واحدة، فتقوم بعمل استثماراتها وتمويل عملياتها وشراء امتداداتها وإجراء بحوثها وتصميم منتجاتها أينما أمكنها إتمام ذلك بأكفأ شكل؛ فهي إذا تخطط لعملياتها على المستوى الدولي.¹²⁴

ب-أهمية التدويل: تتمثل أهمية التدويل في كونها أداة فعالة في تحقيق معدلات التنمية الاقتصادية، واكتشاف أسواق جديدة للمنتجات والخدمات المنتجة محليا، وتحقيق مركز تنافسي قوي خلال دراسة الأسواق الخارجية والتعرف على فرص التدويل المتاحة لها، وكيفية العمل على اغتنامها وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة.

ت-مخاطر تدويل المؤسسة¹²⁵: توفر شروط تدويل المؤسسة أو حاجتها للسوق الدولية ليس معناها أن الدخول إليها سيكون بسهولة، بل العكس هناك الكثير من المخاطر التي قد تعود بالضرر على المؤسسة بدل المنافع التي كانت تنتظرها، لأن بيئة التسويق الدولية كما تفرز الفرص يمكنها أن تفرز في أي لحظة مخاطر إن لم تدرس جيدا، وقد تكون عواقبها وخيمة، ومن بين المخاطر التي يجب أخذها بعين الاعتبار ما يلي:

- المخاطر التجارية (عدم دفع الزبون لمشترياته في حالة البيع الآجل تؤدي الى عدم استلام المؤسسة لكامل مستحقاتها في الآجال المتفق عليها)
- خطر عدم التقدير الجيد للتكاليف.
- مخاطر سياسية.
- مخاطر قانونية (التأميم والمصادرة).
- مخاطر ثقافية (الناجمة عن التباين في أذواق المستهلكين)

¹²⁴ - امال بوسمينية، استراتيجية تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، مرجع سبق ذكره، ص: 13

¹²⁵ -بن حمو عبد الله:تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان،2010، ص ص: 107-108.

المحور الرابع: نمو المؤسسة

وتختلف الأخطار حسب طريقة التوغل إلى السوق الدولية، وللحد من هذه الأخطار يستحسن عدم التسرع في اتخاذ قرار الدخول، والاعتماد على مصادر متعددة للحصول على المعلومات، بالنسبة للأسواق القريبة يستحسن السفر إليها والبقاء بها لعدة أيام، ومقابلة أشخاص مؤهلين، وهذا سيعطي فكرة جيدة للمسيرين حول الحواجز الممكنة من جهة والفرص الموجودة من جهة أخرى.

قائمة المراجع:

1. الكتب:

- 1- حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات، الإسكندرية، 2006.
- 2- الدوييري رمضان وآخرون: حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا.
- 3- السكارنة بلال خلف: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
- 4- الشماع خليل محمد حسن، حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2009، ص ص: 351، 352.
- 5- صايبي صندرة: سيورة إنشاء مؤسسة وأساليب المرافقة، دار المقاولاتية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 6- طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 7- عاكف لطفي خصارنة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 143.
- 8- علي محمد ربابعة، الإدارة المالية: أسس وتطبيق، عمان، 1989.
- 9- عوض مبارك مجيد، " الريادة في الأعمال"، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009.
- 10- فلاح حسين الحسيني: إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 11- كراحة عبد الحليم: الإدارة المالية بين النظرية والتطبيق، أربد، 1991.
- 12- كنجو كنجو، إبراهيم وهي فهد، الإدارة المالية، عمان، 1997.
- 13- مرسي خليل نبيل: الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس، دار المعارف، ط1، مصر، 1995.
- 14- ناصر مراد، "دور ومكانة المقاول في التنمية الاقتصادية في الجزائر"، الندوة الدولية حول المقاومة والإبداع في، معهد الدول النامية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خميس مليانة، الجزائر، 2007.

ii. الرسائل الجامعية:

- 1- بدر اوي سفيان: ثقافة المقاوالتية لدى الشباب الجزائري المفاول، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة ابي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، الجزائر، 2015.
- 2- بدر اوي سفيان: ثقافة المفاولة لدى الشباب الجزائري المفاول، رسالة دكتوراه، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.
- 3- بن هو عبد الله: تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
- 4- بن شهرة محجوبة: مقومات تطوير الروح المفاوالتية لدى طلبة جامعة مسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة 2016 / 2017.
- 5- الجودي محمد علي: نحو تطوير المفاوالتية من خلال التعليم المفاوالاتي، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة الجزائر، 2015.
- 6- حقيقي صليحة: دور الابداع والابتكار في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الندوة الدولية حول المفاوالتية والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2007.
- 7- خلف السكارنة بلال: استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن (2004-2005)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005.
- 8- دباح نادية، دراسة واقع المفاوالتية في الجزائر وآفاقها (2000 - 2009) مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012.
- 9- زايد مراد: الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الوطني حول المفاوالتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام: 06 / 07 / 08 أفريل 2010.
- 10- علي محمد: نحو تطوير المفاوالتية من خلال التعليم المفاوالاتي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية علوم التسيير، محمد خيضر - جامعة بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2014/2015.

- 11- كربوش محمد: استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2013، ص ص: 44-45.
 - 12- لفقيه حمزة: تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاول، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، الجزائر 2، 2009.
 - 13- نتائج بحث اليونسكو ومنظمة العمل الدولية الممارسات الجيدة، "نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرين وتحفيز الروح الريادية من خلال التعليم للريادة في المدارس الثانوية"، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، منظمة العمل الدولية، الطبعة العربية 2010.
 - 14- المسارات الاجتماعية والثقافية للمرأة المقاول وعلاقتها باختبار النشاط الاجتماعي"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، الجزائر، السنة الجامعية 2014-2015.
- iii. المحلات والدوريات:
- 1- عمر علي إسماعيل، خصائص الريادي في منظمات الصناعات وأثرها على الإبداع التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، الموصل، العراق، 2010.
 - 2- لفقيه حمزة ر: دور التكوين في الروح المقاولانية لدى الأفراد، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، مجلد 1، برج بوعريبيج، الجزائر، 2015، ص 119.
 - 3- جريدة النهار: الحكومة توجه تعليمات صارمة للبنوك من أجل تخفيف شروط منح القروض للمقاولين الشباب، 2008/04/21.
 - 4- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، نشرة المرافق، رقم 06، نوفمبر 2006، ص 05.
 - 5- المادة 06، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 10 سبتمبر 2003.
 - 6- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 34، الصادر في: 01 جوان 1994.
 - 7- المادة 11، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 54، الصادرة بتاريخ 10 سبتمبر 2003.
 - 8- المادة 02، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2003.
 - 9- المادة 02، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2003.

iv.الملتقيات والندوات:

- 1- برحومة عبد الحميد: واقع حاضرات الأعمال التقنية في الجزائر وسبل تغييره، على ضوء التجارب العالمية، مداخله ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المقاوالاتية، آليات دعم وإنشاء المؤسسات في الجزائر، الفرص والعوائق، جامعة بسكرة، 3، 4، 5 ماي، 2011.
- 2- بودلة عبد الحق بنتفات: "دور المقاولة المصغرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتحديات التي تواجهها"، مداخله في الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، يومي 18 و 19 أفريل 2012.
- 3- بوطورة فضيلة: أهمية ودور دار المقاوالاتية في الجامعة الجزائرية في نشر الثقافة المقاوالاتية، مداخله ضمن الملتقى الوطني حول التعليم المقاوالاتي والابتكار ايام 10-11 ديسمبر 2018، جامعة مصطفى اسطمبولي-معسكر.
- 4- رجم خالد، مفاهيم عامة حول حاضرات الأعمال وتجارب عالمية، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 19/18 أفريل، 2012.
- 5- سلامي منيرة: التوجه المقاوالاتي للشباب في الجزائر، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 19/18 أفريل 2012.
- 6- فرحاني عمر: إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخله ضمن ملتقى وطني، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، أيام 07/6 ديسمبر 2017.
- 7- محمود أبو بكر مصطفى: منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها، مداخله في المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، جامعة طيبة، المدينة المنورة، سبتمبر، 2014.
- 8- مراد ناصر: دور ومكانة المقاوالاتية في التنمية الاقتصادية في الجزائر"، الندوة الدولية حول المقاولة والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خميس مليانة، الجزائر، 2007.
- 9- يحياوي مفيدة: إنشاء المؤسسة والمقاوالاتية هل هي قضية ثقافة؟، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول المقاوالاتية "التكوين وفرص العمل"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 08/07/06 أفريل 2010.

10- المواقع الالكترونية

1- دور المشروعات الصغرى والمتوسطة في النهوض بالاقتصاديات النامية وتوفير مواطن شغل للباحثين الوافدين الجدد إلى سوق الشغل "حلقة دراسية وورشة عمل في مجال المشاريع الصغرى فندق المهاري -طرابلس www.npc.gov.ly/doc/document/tuni.ppt

2- نشریات المعلومات الاقتصادية منذ سنة 2005 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2009، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مديرية المنظومات الإعلامية والإحصائية. متاحة على الموقع www.pmcart-dz.org

3- واقع الإذاعة الجزائرية، برنامج التشغيل "لإذاعة الجزائرية. دعوة لترويج ثقافة المقاولاتية لدى الشباب، 16-02-2010. متاح على الموقع <http://www.radioalgerie.dz/?>

4- البيان الختامي للملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة، صنعاء 25/26 نوفمبر 2007، متاح على الموقع

اطلع عليه في 19/03/2018 www.aidmo.org/beta//index.php?option=com2018

5- موقع الإذاعة الجزائرية، الجزائر تحتضن الملتقى العربي الخامس للصناعات يومي 14 و 15 مارس، متاح على الموقع <http://www.radioalgerie.dz/?p=34110> اطلع عليه في 19/03/2017.

v. المراجع باللغة الأجنبية:

1. ADAM, M, Réinventer l'entrepreneuriat: pour soi, pour nous, pour eux, éditions l'Harmattan, paris, 2009, p. 21.
- 1- Alain Fayolle, Entrepreneuriat, Dunod, Paris, 2004, p29.
2. B. Allali ,Versunethéoriedel'entrepreneuriat , Cahier de recherche L'ISCAE, n° 17 .p3.
3. Elizabeth Walker and Alan Brown, What Success Factors are Important to Small Business Owners?, International Small Business Journal, Vol 22 (06), 2004, PP 577-594.
4. GERME - Gérez mieux votre entreprise.Les atouts du créateur et du gestionnaire de micro, petite et moyenne . Entreprise. www.ilo.org.

5. K. Bouabdallah et A. Zouache, *Entrepreneuriat et développement économique, les cahiers du CREAD, Alger, n°73, 2005, pp.16-17.*
- 2- 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.*
6. Khaled Bouabdallah et Abdallah Zouache, *Entrepreneuriat et développement économique, les cahiers du CREAD, Alger, n 73, 2005, pp 16,17.*
7. -LES ACTIVITES DU RESEAU.
<http://www.rescaugermcci.org/souslien2/activite.php?module=lesformat ion>.
- 3- low ,Robin and Marriot, *entrepreneurship and innovation, new york :elsevier limited, 2006, p :38 .*
8. Man T W, Lau T and Chan K F, *The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies, Journal of Business Venturing, Vol 17, N° 2, 2002, pp 123-142.*
9. Marion S, Noel X, Sénicourt P, *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprises, les éditions de l'adreg 2003.*
10. Matthäus Urwyler, *Opportunity Identification and Exploitation: A Case Study of Three Swiss-Based Software Companies, PhD theses, University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG), 2006, p 19.*

4- 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.

11. Robert Witterwulghé, La PME une entreprise humaine, De Boeck Université, Paris, 1998, p 41.

12. Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis, La légende de l'entrepreneur, Edition la découverte & Syros, Paris, 1999, p28-29.

Thierry Verstraete et Alain Fayolle, Paradigme et entrepreneuriat, revue de l'entrepenurial, vol4, n1, 2005, p37

01	مقدمة.....
02	المحور الأول: مفهوم المفاوض والمفاوضة.....
02	1) تعريف المفاوضة:
03	2) دور المفاوضة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية:
06	3) الاتجاهات المفسرة للمفاوضة:
09	4) استراتيجيات المفاوضة:
11	5) العوامل المشجعة للمفاوضة:
12	6) المصاعب و المعوقات التي تعترض المفاوضة في الجزائر:
12	أولاً: المصاعب:
14	ثانياً: المعوقات:
15	7) روح المفاوضة: المقومات والبرامج التكوينية المعززة لها
15	أ- مقومات الروح المفاوضة:
17	ب - البرامج التكوينية المتخصصة في المفاوضة:
21	8)الثقافة المفاوضة في الجزائر والأشكال المختلفة للمشاريع ومؤشرات نجاحها
21	أ- الثقافة المفاوضة في الجزائر:
24	ب-الأشكال المختلفة للمشاريع.....
27	ت- مؤشرات نجاح المشروع
30	9)ماهية المفاوض:.....
30	أ- مفهوم المفاوض:.....

34	ب- دوافع المفاوض:.....
34	ت-سمات المفاوض وأهم المدارس المفسرة لها:.....
34	أولاً: سمات المفاوض:.....
37	ثانياً:المدارس المفسرة لسمات المفاوض:.....
37	ث- أنماط المفاوض.....
40	ج- العوامل المفسرة للسلوك المفاوضي:.....
40	ح-النماذج النظرية لقياس التوجه المفاوضي.....
42	المحور الثاني: السيرة المفاوضية.....
42	1)ماهية فرصة الاعمال.....
42	أ-طبيعة ومفهوم فرصة العمل:.....
42	ب-الفرق بين الفكرة والفرصة:.....
42	ت-مصادر فرص المفاوضية:.....
43	ث-آراء بعض المفكرين في موضوع مصادر فرص الاعمال:.....
46	ج-مبادئ اختيار الأفكار المناسبة:.....
47	ح-خطوات تقييم الفرص والأسئلة الواجب الإجابة عنها:.....
48	2)أهم العوامل المؤثرة في خلق أو اكتشاف فرص المفاوضية:.....

3)الابتكار و المقاولاتية	50
أ-تعريف الابتكار:	50
ب-العوامل الرئيسية للابتكار:	50
ت-أشكال الابتكار:	51
ث-التصنيف حسب مجال الابتكار:	52
4)معوقات الابتكار:	53
5)الابداع	53
أ-تعريف الإبداع:	Erreur ! Signet non défini.
ب-صفات المبدعين:	53
ت- منابع الإبداع:	54
ث-مراحل الابداع:	54
ج-آثار الإبداع في المؤسسة:	55
ح-أنواع الإبداع في المقاولاتية:	55
خ-مستويات الإبداع:	56
6)تحليل السوق	56
المحور الثالث:خطة الاعمال.....	58

58	أولا :تعريف مخطط الاعمال:
58	ثانيا: عناصر خطة العمل
59	1-صفحة المقدمة
59	2-الملخص
59	3-التحليل الصناعي
59	4-وصف المشروع
59	5-خطة الانتاج والعمليات
59	6-خطة التسويق
60	7-الخطة التنظيمية
60	8-طبيعة المخاطر
60	9-الخطة المالية
60	10-المرفقات
61	ثالثا: أسباب فشل مخطط الأعمال:
61	رابعا :المحاور الأساسية لمخطط الأعمال:

61	أ-الخطة التسويقية:
63	ب- خطة العمليات والإنتاج:
65	ت- الخطة المالية:
68	خامسا: أجهزة دعم المقاولاتية في الجزائر
68	أ-وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية:
69	ب-الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب[ANSEJ]:
69	ت-الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC:
70	ث-الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار[ANDI]:
71	ج-الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ENGEM:
71	ح-صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR:
72	خ-الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[ANDPME]:
72	د-صندوق ضمان قروض ال (م ص م):
73	سادسا: دعم ومرافقة المقاولاتية:
73	أ-حاضنات الأعمال كآلية لمرافقة المقاولاتية
73	ب-أنواع الحاضنات
73	ت-آلية الاحتضان
75	سابعا: أجهزة المرافقة في الجزائر

75	أولاً: مشاتل المؤسسات
76	ثانياً: مراكز التسهيل
77	المحور الرابع: نمو المؤسسة
77	1- ماهية النمو
80	2- النمو و النظريات الاقتصادية:
81	3- رهانات تدويل الأعمال:
81	أ- تعريف التدويل:
82	ب- أهمية التدويل:
82	ت- مخاطر تدويل المؤسسة :
83	قائمة المراجع: