

Ministère de l'enseignement supérieur  
Et de la recherche scientifique

Université M'Hamed BOUGARA de Boumerdès

Faculté Des Sciences Economiques , Commerciales  
Et des Sciences De Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية

و علوم التسيير

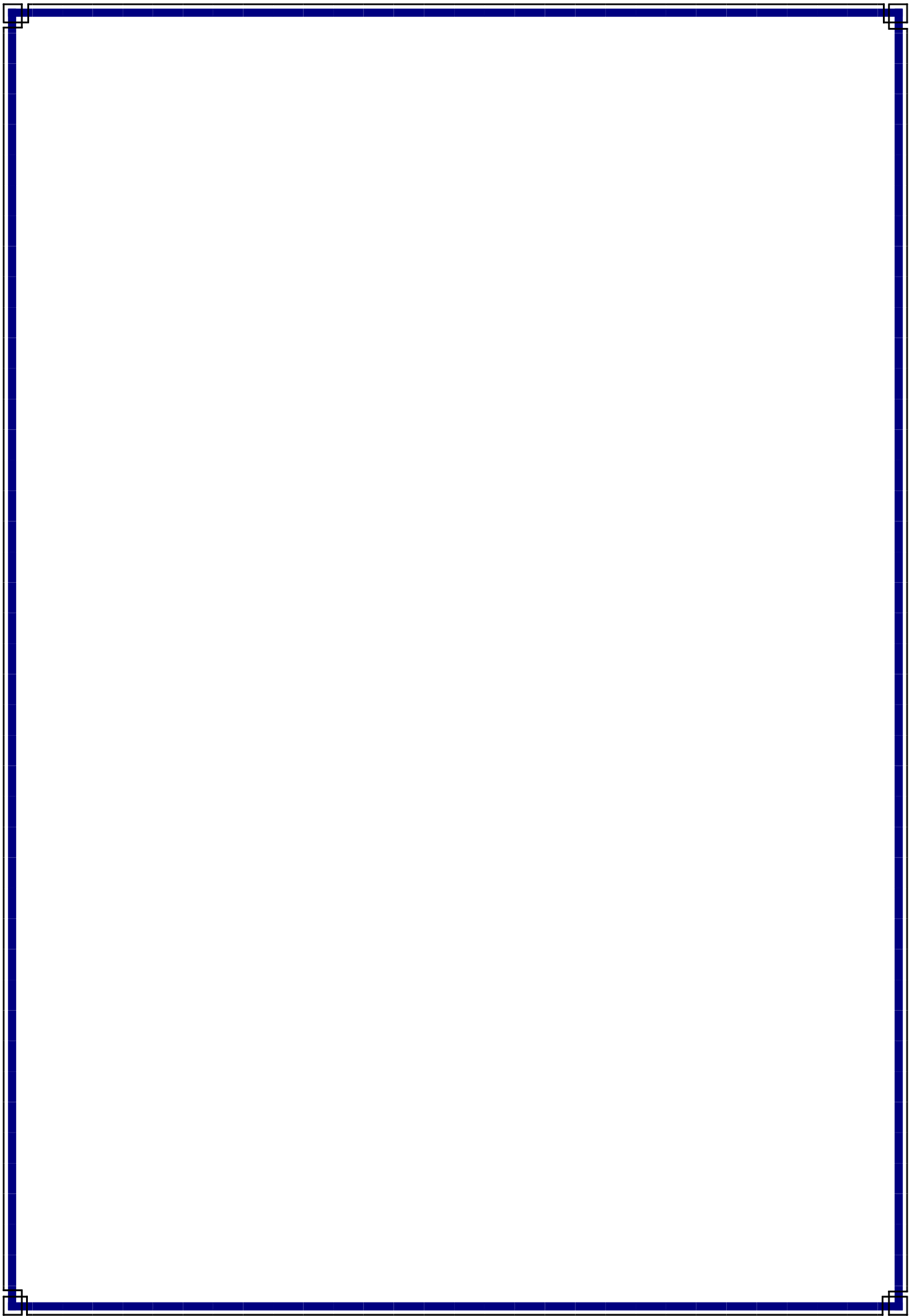
## مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان:

### محاضرات في مقياس المقاولاتية

موجهة لطلبة: السنة أولى ماستر في علوم التسيير

قسم:  
علوم التسيير

من إعداد الدكتور:  
مزيان أمينة



برنامج مقياس مقاولاتية

| الصفحة | العنوان                                                  |
|--------|----------------------------------------------------------|
| 13     | مقدمة                                                    |
| 15     | المحور الأول: المفاهيم الأساسية للمقاولاتية              |
| 16     | أولا: ماهية المقاولاتية                                  |
| 16     | 1. المقاولاتية أو ريادة الأعمال                          |
| 16     | 2. تعريف مفهوم المقاولاتية                               |
| 19     | ثانيا: أهمية المقاولاتية                                 |
| 19     | 1. توفير مناصب الشغل والحد من مشكل البطالة               |
| 20     | 2. المساهمة في تحقيق النمو الاقتصادي                     |
| 20     | 3. دعم النسيج الاقتصادي و تحقيق التكامل                  |
| 20     | 4. توسيع الأسواق والمساهمة في التصدير                    |
| 21     | 5. المساهمة في تحقيق التنمية المحلية                     |
| 21     | 6. المساهمة في الإبداع، الابتكار و نقل التكنولوجيا       |
| 21     | 7. تحقيق الرفاهية الاجتماعية                             |
| 22     | ثالثا: أهم نظريات ومقاربات المقاولاتية                   |
| 22     | 1. المقاربة الوظيفية أو الوصفية (l'approche descriptive) |
| 23     | 2. المقاربة السلوكية (l'approche comportementale)        |
| 24     | 3. المقاربة المرحلية (l'approche processuelle)           |
| 27     | رابعا: نماذج و مسار المقاولاتية                          |
| 27     | 1. نموذج (Verstraet T., 2001)                            |
| 28     | 2. نموذج C. Bruyat, 1993                                 |
| 29     | 3. نموذج E M Hernandez, 1999                             |
| 29     | 4. نموذج تونس عزالدين، 2007                              |
| 31     | 5. نموذج Carter & Jones Evars, 2000                      |
| 32     | المحور الثاني: مقومات وأبعاد المقاولاتية                 |
| 33     | أولا: فرص الاعمال                                        |
| 33     | 1. تعريف فرص الأعمال                                     |
| 34     | 2. المفاهيم الأخرى المرتبطة بفرص الأعمال                 |
| 36     | 3. آلية تحويل الأفكار الى فرص أعمال                      |

|    |                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------|
| 37 | 4. خصائص فرص الأعمال                                                   |
| 37 | 5. العوامل المحددة لفرص الأعمال                                        |
| 39 | ثانيا: خلق منظمة                                                       |
| 39 | ثالثا: خلق قيمة                                                        |
| 40 | رابعا: الابتكار                                                        |
| 40 | 1. الابداع او الابتكار؟                                                |
| 43 | 2. تعريف مفهوم الابتكار                                                |
| 44 | 3. اهمية الابداع والابتكار                                             |
| 45 | 4. خصائص الابداع والابتكار                                             |
| 45 | 5. مصادر الابتكار                                                      |
| 47 | 6. نشر الابتكار                                                        |
| 48 | 7. تصنيفات وانواع الابتكار المقاولاتي                                  |
| 51 | خامسا: السمات الشخصية للمقاول                                          |
| 51 | سادسا: المسار والأحداث المقاولاتية                                     |
| 52 | سابعا: الثقافة المقاولاتية                                             |
| 53 | ثامنا: روح المقاولاتية                                                 |
| 54 | المحور الثالث: أشكال ومواقف المقاولاتية                                |
| 55 | أولا: حسب طبيعة تأسيس المنظمة                                          |
| 55 | 1. خلق مؤسسة من العدم                                                  |
| 55 | 2. اعادة مؤسسة قائمة reprise d'entreprise                              |
| 56 | 3. المقاولاتية الداخلية (Intrapreneuriat)                              |
| 56 | 4. المقاولاتية الخارجية Externalisation                                |
| 57 | ثانيا: حسب حجم المؤسسة                                                 |
| 58 | ثالثا: حسب الهدف من الإنشاء                                            |
| 58 | رابعا: حسب درجة الإبداع                                                |
| 59 | 1. تعريف المؤسسات الناشئة                                              |
| 59 | 2. دورة حياة المؤسسات الناشئة                                          |
| 60 | 3. خصائص المؤسسات الناشئة                                              |
| 62 | 4. تعريف المؤسسات الناشئة في التشريع الجزائري                          |
| 62 | 5. الفرق بين المؤسسات الناشئة والمقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة |

|     |                                                                      |
|-----|----------------------------------------------------------------------|
| 64  | خامسا: حسب طبيعة المقاول                                             |
| 64  | 1. مفهوم المقاوالاتية النسوية                                        |
| 64  | 2. خصائص ومميزات المقاوالاتية النسوية                                |
| 65  | 3. المقاوالاتية النسوية في الجزائر                                   |
| 67  | المحور الرابع: المفاهيم الأساسية للمقاول (رائد الأعمال)              |
| 68  | أولا: التعاريف المختلفة لمفهوم المقاول                               |
| 71  | ثانيا: السمات الشخصية و صفات المقاول                                 |
| 73  | ثالثا: نماذج المقاولين (أصناف)                                       |
| 73  | 1. التصنيف الأول                                                     |
| 74  | 2. التصنيف الثاني                                                    |
| 74  | 3. التصنيف الثالث                                                    |
| 75  | رابعا: مهارات المقاول                                                |
| 77  | خامسا: رأس المال الاجتماعي للمقاول                                   |
| 78  | سادسا: دوافع و حوافز المقاول                                         |
| 81  | المحور الخامس: النظام البيئي والعوامل المؤثرة على النشاط المقاوالاتي |
| 82  | أولا: مفهوم المحيط المقاوالاتي                                       |
| 83  | 1. المستوى الجزئي: البيئة القريبة                                    |
| 84  | 2. البيئة المتوسطة (شبكة العلاقات)                                   |
| 85  | 3. البيئة الكلية:                                                    |
| 86  | ثانيا: مفهوم النظام البيئي للمقاوالاتية (لريادة الأعمال)             |
| 86  | 1. تعريف مفهوم النظام البيئي للمقاوالاتية:                           |
| 87  | 2. ركائز ومكونات النظام البيئي للمقاوالاتية (لريادة الأعمال):        |
| 91  | 3. خصائص النظام البيئي للمقاوالاتية (لريادة الأعمال):                |
| 92  | ثالثا: خصائص في الجزائر النظام البيئي للمقاوالاتية (لريادة الأعمال)  |
| 96  | المحور السادس: اعداد لوحة نماذج الأعمال Business Model Canevas       |
| 97  | أولا: ماهية نموذج الأعمال (النموذج الاقتصادي)                        |
| 97  | 1. تعريف مفهوم نموذج الأعمال                                         |
| 98  | 2. القيمة المقترحة أساس نماذج الأعمال                                |
| 99  | 3. نماذج الأعمال تتطور باستمرار                                      |
| 100 | ثانيا: أهمية نماذج الأعمال                                           |

|     |                                                                               |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|
| 100 | ثالثا: أنواع نماذج الأعمال                                                    |
| 101 | رابعا: الفرق بين نموذج الأعمال (BUSINESS MODEL) ومخطط الأعمال (BUSINESS PLAN) |
| 102 | خامسا: مخطط نموذج الأعمال أو لوحة نموذج الأعمال ( Business model Canvas)      |
| 104 | 1. القيمة المقترحة (Value Proposition)                                        |
| 106 | 2. شرائح العملاء (Customer Segments)                                          |
| 107 | 3. القنوات (Channels)                                                         |
| 108 | 4. العلاقات مع العملاء (Customer Relationship)                                |
| 109 | 5. مصادر الإيرادات (Revenue Streams)                                          |
| 109 | 6. الأنشطة الرئيسية (Key Activities)                                          |
| 110 | 7. الموارد الرئيسية (Key Resources)                                           |
| 111 | 8. الشراكات الرئيسية (Key Partners)                                           |
| 111 | 9. هيكل التكاليف (Cost Structure)                                             |
| 112 | المحور السابع: أهمية مخطط الأعمال لتجسيد المشاريع المقاولاتية                 |
| 113 | أولا: المفاهيم الأساسية لمخطط الأعمال                                         |
| 113 | 1. تعريف مخطط الأعمال                                                         |
| 114 | 2. أهمية مخطط الأعمال                                                         |
| 114 | 3. أهداف مخطط الأعمال                                                         |
| 115 | 4. خصائص مخطط الأعمال                                                         |
| 115 | ثانيا: انواع مخطط الاعمال                                                     |
| 115 | 1. حسب نوع السوق                                                              |
| 116 | 2. حسب حجم المخطط                                                             |
| 117 | ثالثا: وظائف وآليات اعداد مخطط الأعمال                                        |
| 117 | 1. وظائف مخطط الأعمال                                                         |
| 117 | 2. مراحل اعداد مخطط الأعمال                                                   |
| 118 | 3. محاور ومكونات مخطط الأعمال                                                 |
| 121 | 4. أدوات اعداد مخطط الأعمال                                                   |
| 122 | رابعا: دراسات الجدوى اللازمة لإعداد مخطط الأعمال                              |
| 123 | 1. دراسة الجدوى الأولية                                                       |
| 124 | 2. دراسة الجدوى التفصيلية                                                     |

|     |                                                                                                               |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 133 | المحور الثامن: أشكال ومصادر التمويل لدعم وترقية المقاولاتية                                                   |
| 134 | أولا: خصائص تمويل المقاولاتية                                                                                 |
| 134 | ثانيا: مصادر الدعم المالي                                                                                     |
| 134 | 1. المصادر الذاتية أو الأموال الخاصة                                                                          |
| 135 | 2. المصادر غير الرسمية (الجوارية)                                                                             |
| 135 | 3. المصادر الرسمية                                                                                            |
| 137 | ثالثا: أشكال الدعم المالي                                                                                     |
| 137 | 1. التمويل غير المباشر                                                                                        |
| 138 | 2. التمويل من خلال فتح رأس المال للمستثمرين الخارجيين: رأس مال المخاطرة <i>capital-risque</i> venture capital |
| 144 | 3. التمويل من خلال فتح رأس المال للمستثمرين الخارجيين: ملائكة الأعمال Business Angel                          |
| 146 | 4. التمويل الجماعي (financement participatif, Crowdfunding)                                                   |
| 149 | 5. التمويل عن طريق القرض المصغر:                                                                              |
| 152 | 6. السلفيات والاعانات                                                                                         |
| 152 | 7. التمويل عن طريق استغلال حقوق الملكية الفكرية                                                               |
| 153 | 8. سوق الأوراق المالية                                                                                        |
| 154 | المحور التاسع: الحاضنات: كآلية مرافقة شاملة للمشاريع المقاولاتية                                              |
| 155 | أولا: تطور الحاضنات                                                                                           |
| 157 | ثانيا: ماهية الحاضنات                                                                                         |
| 157 | 1. تعريف مفهوم الحاضنات                                                                                       |
| 158 | 2. الخدمات التي تقدمها الحاضنات                                                                               |
| 159 | 3. أهمية الحاضنات                                                                                             |
| 160 | ثالثا: أنواع الحاضنات                                                                                         |
| 160 | 1. حسب الملكية                                                                                                |
| 160 | 2. حسب التوجه نحو الابتكار                                                                                    |
| 161 | 3. حسب الامتداد الجغرافي                                                                                      |
| 161 | 4. حسب طبيعة النشاط المستهدف                                                                                  |
| 162 | 5. أنواع أخرى                                                                                                 |
| 162 | رابعا: آلية عمل حاضنات الاعمال                                                                                |
| 163 | 1. مراحل المرافقة من قبل حاضنات الأعمال                                                                       |

|     |                                                                                                                                         |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 163 | 2. معايير تقييم أداء حاضنات الاعمال                                                                                                     |
| 164 | خامسا: واقع حاضنات الأعمال في الجزائر                                                                                                   |
| 164 | 1. ما قبل 2020                                                                                                                          |
| 165 | 2. ما بعد 2020                                                                                                                          |
| 168 | المحور العاشر: واقع وآفاق تطوير المقاولاتية في الجزائر                                                                                  |
| 169 | أولا: واقع المقاولاتية في الجزائر                                                                                                       |
| 169 | 1. تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2011- السداسي الأول من 2021)                                                 |
| 170 | 2. المساهمة في خلق مناصب الشغل                                                                                                          |
| 170 | 3. المساهمة في القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات خلال الفترة (2011- 2019)                                                              |
| 171 | 4. المساهمة في الصادرات                                                                                                                 |
| 171 | ثانيا : خصائص النظام البيئي للمقاولاتية في الجزائر                                                                                      |
| 172 | ثالثا : اجهزة دعم ومرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر                                                                                   |
| 172 | 1. خصائص اجهزة دعم ومرافقة المقاولاتية في الجزائر                                                                                       |
| 173 | 2. الصندوق الوطني للتأمين على البطالة(CNAC)                                                                                             |
| 174 | 3. الصندوق الوطني لتسيير القرض المصغر(ANGEM)                                                                                            |
| 174 | 4. تغيير دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) الى الوكالة الوطنية لتنمية وتطوير المقاولاتية (دراسة حالة وكالة بومرداس) (ANADE) |
| 176 | رابعا: تحديات وآفاق تطوير المقاولاتية في الجزائر                                                                                        |
| 179 | خاتمة                                                                                                                                   |
| 182 | قائمة المراجع                                                                                                                           |
| 192 | قائمة الملاحق                                                                                                                           |
| 193 | ملحق حول قالب لمخطط الأعمال المختصر                                                                                                     |

قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوانه                                                          | الصفحة |
|------------|-----------------------------------------------------------------|--------|
| 1.I        | ملخص لأهم المقاربات في المقاوالاتية                             | 22     |
| 2.I        | مساهمات أهم الباحثين في تعريف المقاوالاتية                      | 25     |
| 3.I        | المقاوالاتية (ريادة الأعمال) من وجهة نظر النظم العلمية المختلفة | 26     |
| 1.II       | أهم الدراسات حول الفرص المقاوالاتية                             | 34     |
| 2.II       | اراء الباحثين ان الابداع والابتكار مترافدين                     | 41     |
| 3. II      | اراء الباحثين ان الابداع والابتكار متكاملين                     | 42     |
| 1.III      | تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المصغرة في الجزائر           | 57     |
| 1. IV      | تطور تعريفات المقاول من خلال التطور الاقتصادي                   | 71     |
| 2. IV      | الخصائص و السمات المميزة لرواد الأعمال                          | 73     |
| 3.IV       | تصنيفات المقاولين                                               | 75     |
| 5.IV       | أهم مهارات المقاول                                              | 77     |
| 1.V        | عناصر النظام البيئي حسب نموذج (Isenberg, 2011)                  | 89     |
| 2.V        | تحليل SWOT للنظام البيئي في الجزائر                             | 93     |
| 1.VI       | الفرق بين مخطط الأعمال ونموذج الأعمال                           | 101    |
| 1.VII      | مكونات ومحاور مخطط الأعمال                                      | 118    |
| 2.VII      | معايير بلورة الأفكار والمصادقة عليها                            | 123    |
| 3.VII      | معايير اختيار الشرائح المستهدفة                                 | 126    |
| 4.VII      | معايير تحليل المنافسة                                           | 127    |
| 5.VII      | الاشكال القانونية للمؤسسات                                      | 132    |

|     |                                                                                                           |        |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 148 | الجدول رقم: أهم 10 منصات التمويل الجماعي المتاحة للمؤسسات الناشئة                                         | 1.VIII |
| 151 | حصيلة نشاط الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر منذ الانشاء الى نوفمبر 2022                                | 2.VIII |
| 151 | صيغ التمويل التي تقدمها الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر                                               | 3.VIII |
| 169 | تطور حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر خلال الفترة (2011- السداسي الأول 2021)                       | 1.X    |
| 170 | حجم التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر نسبة الى التشغيل الكلي خلال الفترة (2011- 2020)        | 2.X    |
| 170 | مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر في القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات خلال الفترة (2011- 2019) | 3.X    |
| 175 | تركيبة التمويل خلال مرافقة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية                                        | 4.X    |
| 176 | حصيلة نشاط الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب (منذ الإنشاء إلى نهاية 2016)                                     | 5.X    |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوانه                                                                                      | رقم الشكل |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 27     | نموذج المقاولاتية لـ (Verstraet T., 2001)                                                   | 1.I       |
| 28     | نموذج Bruyat , 1993 للمسار المقاولاتي                                                       | 2.I       |
| 29     | نموذج المقاولاتية لـ Hernandez, 1999                                                        | 3.I       |
| 30     | نموذج المقاولاتية لتونس عز الدين، 2007                                                      | 4.I       |
| 31     | نموذج المقاولاتية لـ Carter & Jones Evars, 2000                                             | 5.I       |
| 36     | من الفكرة إلى فرصة عمل: مراحل دراسة السوق                                                   | 1.II      |
| 38     | المتغيرات المؤثرة على خلق وتطوير فرص الأعمال                                                | 2.II      |
| 42     | العلاقة التكاملية بين الابداع والابتكار                                                     | 3.II      |
| 47     | منحنى تطور انتشار الابتكارات                                                                | 4.II      |
| 50     | التمثيل البياني للروابط بين الابعاد الأربعة للمقاولاتية: حسب نموذج ( T. Verstrete, ) (2005) | 5.II      |
| 59     | دورة حياة المؤسسات الناشئة حسب Paul Graham                                                  | 1.III     |
| 83     | العوامل المؤثرة على المقاولاتية                                                             | 1.V       |
| 88     | مكونات النظام البيئي حسب (Nicolas Colin, 2015)                                              | 2.V       |
| 89     | نموذج النظام البيئي للمقاولاتية حسب (Isenberg, 2011)                                        | 3.V       |
| 103    | مخطط نموذج الأعمال BMC لـ (Osterwalder A. & Pingeur Y., 2010)                               | 1.VI      |
| 121    | رقم تحليل SWOT                                                                              | 1.VII     |
| 122    | نموذج القوى الخمس لبورتر                                                                    | 2.VII     |
| 122    | تحليل PESTEL                                                                                | 3.VII     |
| 123    | مراحل دراسة جدوى المشروع                                                                    | 4.VII     |

|     |                                                                    |        |
|-----|--------------------------------------------------------------------|--------|
| 125 | التحليل النوعي لدراسة سلوك العملاء المستهدفين                      | 5.VII  |
| 127 | تحليل المنافسة                                                     | 6.VII  |
| 129 | مراحل دراسة الجدوى الفنية                                          | 7.VII  |
| 140 | مراحل تطور رأس المال المخاطر                                       | 1.VIII |
| 145 | آلية استثمار ملائكة الأعمال                                        | 2.VIII |
| 149 | آلية التمويل عبر منصات التمويل الجماعي                             | 4.VIII |
| 157 | التطور التاريخي لحاضنات الأعمال                                    | 1.IX   |
| 159 | أهمية حاضنات الأعمال                                               | 2.IX   |
| 163 | مراحل الاحتضان                                                     | 3.IX   |
| 175 | تركيبة التمويل خلال مرافقة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية | 1.X    |

مقدمة

تتمحور هذه المطبوعة التي تشمل محاضرات في مقياس المقاولاتية حول أهم الجوانب التي تعنى بهذا الموضوع الذي اضحى يأخذ حيزا متزايدا لاهتمام السياسة الاقتصادية في البلد وفي الجامعة الجزائرية تحديدا فمواكبة مع التوجه الجديد الذي يعمل على تنمية وتطوير المقاولاتية (ريادة الأعمال) كقاطرة لتحقيق التنمية الاقتصادية وتحقيق هدف التنويع الاقتصادي في الجزائر.

في هذا الإطار، ركزنا عند اعداد المطبوعة على تناول مختلف المواضيع التي تخص المقاولاتية من الجانب النظري لكن أيضا التركيز على واقع الحال في الجزائر حتى يستطيع الطالب اكتساب مختلف المفاهيم النظرية وواقعها التطبيقي في الجزائر.

❖ **الطلبة المعنيون بالمطبوعة :** حددنا أهدافا مختلفة لهذه المطبوعة الموجهة الى طلبة الماستر 1 لجميع تخصصات قسم علوم التسيير مع يقيننا انها تفيد ايضا جميع التخصصات الأخرى لكل المستويات باعتبار طبيعة المقياس غير مرتبطة بتخصص علمي محدد حتى ان المقياس يدرس في اغلب التخصصات لمختلف الميادين بما فيها الانسانية والعلمية والتكنولوجية... الخ. فهذا المقياس من شأنه أن يساهم في إثراء الرصيد العلمي للطلاب وكذا مساعدتهم و توجيههم في حياتهم العملية المستقبلية خاصة لأولئك المهتمين بمجال ريادة الأعمال.

❖ **الأهداف التعليمية للمقياس:** الهدف من هذه المطبوعة: محاضرات في مقياس المقاولاتية هو إكساب الطالب المهارات

و المعارف التالية:

- التحكم في فهم مضمون وفحوى موضوع المقاولاتية (ريادة الأعمال).
- التعرف على مختلف مقومات المقاولاتية (الابتكار، فرص الأعمال، خلق القيمة...).
- التمييز بين مختلف مواقف وأشكال المقاولاتية.
- التعرف على خصائص المقاول (رائد الأعمال).
- تعزيز رؤية شاملة حول المقاولاتية من خلال التطرق الى مفهوم النظام البيئي.
- الأهداف السابقة ستسمح تعزيز التفكير، السلوك و المهارات المقاولاتية و بالتالي تعزيز الثقافة المقاولاتية من خلال تنمية القدرات و القيم التي تسمح باكتساب المهارات المعرفية، الاجتماعية و مهارات التصرف وتطوير النزعة الإيجابية للمقاولاتية و هذا بتطوير روح الابتكار والإبداع و المخاطرة لدى الطلبة.
- نقل و تطوير المعارف و المهارات التقنيات المتعلقة بكيفية إنشاء مؤسسة و إدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة وذلك من خلال اكساب طالب أحد أهم الأدوات المستخدمة لاستحداث الأنشطة المقاولاتية لاسيما لوحة نماذج الأعمال Business Model Canevas ومخطط الأعمال.
- التعرف على مختلف الاشكال التمويلية المناسبة لبدء مشروع مقاولاتي.
- التعرف على مفهوم الحاضنات وما يمكن ان تقدمه كخدمات وكدعم ومرافقة.
- تكوين رؤية شاملة لواقع المقاولاتية في الجزائر لتسهيل احتمالية خوض مسار المقاولاتية للطلبة أو أي أفراد آخرين يمكن أن يستفيدوا من محتوى هذه المطبوعة. والهدف من ذلك هو إعداد الطلاب للظروف العملية في المستقبل.
- في الأخير، نطمح من خلال هذه المطبوعة إثراء مراجع البحث في مجال المقاولاتية.

❖ **المعارف المسبقة:** حتى يتمكن الطالب من متابعة و فهم فحوى المقياس موضوع المطبوعة، لابد أن تكون لديه معارف

مسبقة تتمحور أساسا حول:

- مفهوم المؤسسة
- إدارة الأعمال

- اقتصاد و تسيير المؤسسة
- إنشاء و إدارة المشاريع.
- ❖ **محتوى المطبوعة:** ارتأينا أن نقدم هذه المطبوعة في عشر محاضرات (محاور):
- **المحاضرة الاولى:** سنخصصها لعرض الأسس النظرية و المفاهيم الأساسية للمقاولاتية (ريادة الأعمال).
- **المحاضرة الثانية:** تهدف إلى عرض و دراسة معالم ومقومات المقاولاتية.
- **المحاضرة الثالثة:** تتناول أهم أشكال أو أنماط وتصنيفات المقاولاتية.
- **المحاضرة الرابعة:** تستعرض المفاهيم الأساسية للمقاول (رائد الأعمال).
- **المحاضرة الخامسة:** تهتم بشرح النظام البيئي والعوامل المؤثرة على النشاط المقاولاتي.
- **المحاضرة السادسة:** تسلط الضوء على كيفية اعداد لوحة نماذج الأعمال Business Model Canevas.
- **المحاضرة السابعة:** في نفس سياق المحاضرة السابقة، تخصص هذه المحاضرة لتسليط الضوء أهم الادوات المستخدمة في المقاولاتية الا وهو مخطط الأعمال وخطوات تجسيد المشاريع المقاولاتية.
- **المحاضرة الثامنة:** تتطرق الى أشكال ومصادر التمويل لدعم وترقية المقاولاتية.
- **المحاضرة التاسعة:** تتطرق الى مفهوم الحاضنات كآلية مرافقة شاملة للمشاريع المقاولاتية.
- **المحاضرة العاشرة:** كخلاصة للمحاضرات السابقة، تخصص هذه المحاضرة لتقديم واقع و آفاق تطوير المقاولاتية في الجزائر.
- في الأخير، نتمنى أن تفيد مجموع هذه المحاضرات كل مهتم بمجال المقاولاتية سواء طلبة التخصص أو أي أفراد آخرين.

## المحور الأول

المفاهيم الأساسية للمقاولاتية

مازال موضوع المقاولاتية بمختلف أبعاده وأشكاله يحتلّ اهتماما متزايدا سواء في البحوث الأكاديمية أو في السياسات الاقتصادية أو في التغطيات الإعلامية وهذا في الدول النامية والمتطورة على حدّ سواء نظرا لأهميته الاقتصادية والاجتماعية ولهذا نحاول من خلال هذه المحاضرة التطرق الى ماهية مفهوم المقاولاتية والإشارة إلى الأهمية التي يكتسيها ثم إلى مختلف النظريات والمقاربات التي حاولت نمذجة الظاهرة.

## أولا: ماهية المقاولاتية

نحاول في هذا العنصر تعريف وشرح خلفية مفهوم المقاولاتية.

### 1. المقاولاتية أو ريادة الأعمال:

قبل الخوض في تفاصيل مفهوم المقاولاتية لابد أولا أن نزيل اللبس بين المصطلحين: المقاولاتية وريادة الأعمال؛ فهل نحن بصدد الحديث عن نفس المفهوم أم أن المطلقين يشيران الى مفهومين مختلفين؟ الإجابة على هذا السؤال تحتاج أولا الى بحث اصل الكلمتين. المعروف أن أول اصل كلمة المقاولاتية يعود الى القرن 16 في فرنسا أين استخدم لأول مرة مصطلح *entrepreneuriat* المشتقة من كلمة (*entrepreneur*) والذي كان يطلق على صنف معين من الأفراد فحسب (Verin, 1982) كان يطلق هذا المصطلح في البداية على موردو الجيش ثم على كل الاشخاص المتعاقدين من الحكم الملكي آنذاك من أجل تشييد الطرق والجسور والحصون<sup>1</sup>. من جانب آخر، تداول استخدام مصطلح المقاولاتية في الكتابات الانجليزية باستخدام كلمة (*entrepreneurship*) أما في الكتابات العربية فنجد استخدام المصطلحين: المقاولاتية: الأكثر شيوعا في الدول المغاربية سواء في البحوث الأكاديمية أو من طرف السلطات العمومية و؛ ريادة الأعمال: الأكثر استخداما في دول المشرق العربي. رغم اختلاف المصطلحين لكن نجد أنهما يعبران عن نفس المفهوم الذي تحمل معانيه اجمالا القيام بنشاط جديد يستلزم تعبئة موارد جديدة وتنظيمها بشكل ابداعي بهدف خلق قيمة جديدة.

في الأخير، نرى أن المفهومين متطابقين ولو أن التوجه الآن نحو استخدام مصطلح (ريادة الأعمال) بشكل متزايد في الأبحاث الأكاديمية.

### 2. تعريف مفهوم المقاولاتية:

تعددت و اختلفت تعاريف ماهية المقاولاتية نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين كلّ حسب مجال تخصصه من جهة و من جهة أخرى تشعب الظاهرة و تعدد أبعادها ما أعطى اتجاهات ومداخل مختلفة لتعريف المقاولاتية حسب رؤيتين أساسيتين:

#### 2-1 - الرؤية الأولى:

هي رؤية انجلوساكسونية حيث تعرّف المقاولاتية من منظور استحداث تنظيم جديد أي أن المقاولاتية هي مسار يسمح للفرد بانشاء منظمة جديدة: هذا المنظور تبناه الباحثين (Gartner, 1993 ; Aldrich, 1999 ; Sharma & Chrisman, 1999 ; Hernandez, 1999) أو من منظور تحديد واستغلال فرص الأعمال الذي تبناه كل من (Stevenson & Jarillo, 1990 ; Bygrave & Hofer, 1991 ; Venkataraman, 2000)<sup>2</sup> فحسب هذا المنظور تتمحور المقاولاتية حول شروط تحديد واستحداث نشاط جديد وكيفية استغلال فرص الأعمال التي ليس بالضرورة أن تكون في شكل منظمة جديدة.

<sup>1</sup> V érin H., entrepreneur, entreprise, histoire d'une idé,e , PUF, Paris, 1982, P 261.

<sup>2</sup> Léger-Jarniou Catherine, Le grand livre de l'entrepreneuriat, édition Dunod, Paris, 2013, P.25.

نلاحظ أن هذه الرؤية تربط ظاهرة المقاولاتية بالمجال الاقتصادي بالدرجة الأولى ثم المجال الاجتماعي والبيئي كدرجة ثانية. فحسب برنامج مؤشرات ريادة الأعمال التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمكتب الإحصائي للجماعات الأوروبية ، الذي تم إطلاقه في عام 2006 تعرف المقاولاتية أنها ظاهرة مرتبطة بمشاريع أعمال باعتبارها مبادرة فردية تتمثل في التعهد بتوليد قيمة مضافة عبر إنشاء أو تطوير الأنشطة الاقتصادية من خلال تحديد واستغلال منتجات أو عمليات أو أسواق جديدة<sup>3</sup>.

هذه الرؤية تتوافق أكثر في حالة المقاولاتية الاختيارية او مقاولاتية الفرص ( *entrepreneuriat par choix/opportunité*) وليس المقاولاتية الاضطرارية ( *entrepreneuriat par nécessité*) أي أن المقاولين هنا محفزين بعوامل جذب ( *pull factors*) على غرار البحث عن الاستقلالية، خلق الثروة... الخ وهم مقاولون عادة ما يتميزون بمستوى ابداعي مرتفع عكس اولئك المحفزين بعوامل دفع ( *push factors*) على غرار البطالة، التسريح، الفقر... الخ.

## 2-2 الرؤية الثانية:

وهي الرؤية الأكثر شمولية حيث تربط المقاولاتية بروح المقاولاتية باعتبارها "نمط سلوكي ، معقد ومتعدد الأبعاد على حد سواء" يرتبط بخلق قيمة مضافة (Bruyat, 1993) أو أحداث تغيير (Block & Stumpf, 1992) أو تجربة الأفكار الجديدة (Léger-Jarniou, 2001)<sup>4</sup>. حسب هذه الرؤية السلوك المقاولاتي ليس شرطاً أن يكون في مجال الأعمال الاقتصادية الخاصة بالأفراد فقط بل يمكن أن تمتد ممارستها الى الحياة اليومية، في الجمعيات الانسانية، في المؤسسات الأخرى كموظفين... الخ.

بالنسبة لنا نحن نميل الى الرؤية الاولى أكثر حيث نعتبر المقاولاتية كظاهرة اقتصادية لارتباطها بمجال الاعمال من خلال اكتشاف او خلق فرص اعمال جديدة يتم استغلالها من خلال وحدات تنظيمية جديدة يتطلب استمراريتها خلق قيمة مضافة التي تعبر في نفس الوقت أحد محفزات المقاول لامتهان مسار المقاولاتية كتتحقيق أرباح جديدة، او خلق منصب عمل خاص به أو بمحيطه.. الخ؛ من جهة أخرى يتطلب تحديد فرص الأعمال واستغلالها تعبئة موارد عديدة من معرفة، تكنولوجيا، موارد مادية، موارد بشرية، موارد مالية، شبكة علاقات... وتحتاج تعبئة هذه الموارد وتنظيمها أن يتميز المقاول بدرجة معينة من الابداع (تتوقف الحاجة الى الابداع على طبيعة ودرجة تشعب الاسواق التي يرغب الدخول اليها). في حين نعتقد أن الرؤية الثانية المتعلقة بروح المقاولاتية هي أحد مقومات وابعاد المقاولاتية وليست المقاولاتية كظاهرة بحد ذاتها فكثير من الأفراد من يتحلون بروح المقاولاتية لكنهم لأسباب عدة لن يصبحوا مقاولين وعلى العكس قد لا يتسم المقاولون بروح المقاولاتية (خاصة اولئك الذي يضطرون الى امتهان المقاولاتية: 'المقاولاتية الاضطرارية') ومع ذلك يصبحون مقاولين.

فلا يوجد الى الآن اجماع على تعريف موحد وشامل للمقاولاتية لعدد مداخل تعريفها أبرزها نجد:

- **مدخل الفرد:** لاسيما السمات الشخصية والنفسية والسلوكية للمقاول الفردي؛
- **مدخل المسار:** لظهور مختلف المراحل والعوامل والاستراتيجيات التي ستؤدي في الاخير الى انشاء تنظيم جديد مثل ما يقترحه T. Verstrete عند تعريف المقاولاتية على أنها ظاهرة تضم فرداً و منظمة: كل واحد منهما يعرف نسبة إلى الآخر، حيث تشير المقاولاتية إلى علاقة تكافلية بين المقاول و منظمته، فالمقاول (الفرد) يهيكل و يسير و يستغل محيطه لغاياته الاجتماعية و الاقتصادية. أما المنظمة فهي الوحدة الناتجة عن مسار التنظيم و هيكله الموارد المالية، المادية و البشرية<sup>5</sup>. في نفس السياق، يؤكد الحسيني على ان المقاولاتية هي "ذلك النشاط الذي ينص على إنشاء مشروع أعمال جديد، يقدم فعالية اقتصادية مضافة، كما تعني عملية إدارة الموارد بكفاءة و أهلية متميزة لتقديم شيء جديد أو

<sup>3</sup>Rapport de l'OCDE, Panorama de l'entrepreneuriat, 2012 .

<sup>4</sup> Léger-Jarniou Catherine, op.cit, P.26.

<sup>5</sup> VERSTRAETE T.; *histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, édition EMS, France, 2000, page12.

ابتكار نشاط اقتصادي و إداري جديد، لذلك، فإنها تنصب على تقديم كل ما هو جديد و متميز، كتقديم منتج جديد، أو اعتماد اطر و سياقات متطورة لانجاز الأعمال الإدارية"<sup>6</sup>؛

- **مدخل البيئة:** أين يتم التركيز على تأثير مختلف عوامل النظام البيئي على تطوير (أو تامين) النشاط المقاولاتي. هذا النظام البيئي يشمل كل من ثقافة المجتمع، الاطار التشريعي والتنظيمي الذي تقره سلطات البلد، مناخ الأعمال، هيئات التمويل، هيئات الدعم والمرافقة، دور الجامعات والبرامج التعليمية والتكوينية... الخ مثل ما يعرفه Filion المقاولاتية ب: " الميدان الذي يدرس ممارسات المقاولين: نشاطاتهم، خصائصهم، الآثار الاجتماعية و الاقتصادية لسلوكهم و كذا طرق الدعم المخصصة لهم من اجل تسهيل النشاط المقاولاتي"<sup>7</sup>.

لمحاولة اعطاء تعريف أكثر شمولية يمكن اعتماد تعريف (Hisrich et Peters, 1991) الذي يحدد مفهوم المقاولاتية بكونه "نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، تنظيم وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل استغلال موارد وحالات معينة، تحمل المخاطرة وقبول الفشل، إنه مسار يعمل على خلق شيء ما مختلف والحصول على قيمة بتخصيص الوقت والعمل الضروري، مع تحمل الأخطار المالية، النفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك، والحصول على نتائج في شكل رضا مالي وشخصي"<sup>8</sup>.

من أجل تعميق الفهم أكثر بالمقاولاتية كظاهرة، يمكن تحديد مفهوم المقاولاتية (الريادة) باعتبارها مايلي<sup>9</sup>:

- هي أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق باستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول الى اطلاق منتج او خدمة جديدة وكذلك الوصول الى تطوير طرق واساليب جديدة للعمليات؛
- هي الجهد الموجه نحو التنسيق الكامل بين عمليات الانتاج والبيع؛
- هي مجموعة المهارات الادارية الابداعية المستندة على المبادرة الفردية والموجهة نحو الاستخدام الافضل للموارد المتاحة والتي تتسم قراراتها بمسئولية معينة من المخاطرة؛
- تعني الادراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والمشاكل والتحديات والاستخدام الافضل للموارد نحو تطبيق الافكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية؛
- هي المحور الانتاجي للسلع والخدمات والتي تعود للقرارات الفردية الهادفة الى تحقيق الربح من جراء اختيار النشاط الاقتصادي الملائم؛
- تعني العمل الذي يقوم به الفرد تلقائيا حيث يشتري بسعر معين في الوقت الحاضر لبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل مما يجعله عرضة لحالات عدم التأكد؛
- من جانبنا، نضيف أن المقاولاتية كظاهرة هي حالة مؤقتة أو متقطعة تظهر عند وجود تغيير جديد كانشاء مشروع جديد أو تجديد مشروع قائم حيث ترتبط المقاولاتية بهذا التغيير الذي يتطلب تنظيما جديدا للموارد وتنسيقا جديدا للعمليات التحويلية مع تحمل المخاطر التي يترتب عنها هذا التنظيم الجديد الذي يتجسد بهدف خلق قيمة مضافة.

<sup>6</sup> **فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، 2006، ص 45.**

<sup>7</sup> **FILION L.J, Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances, Revue Internationale P.M.E., vol. 10, n° 2, p. 129-172. Trois-Rivières (Québec), 1997, page 156.**

<sup>8</sup> رابع دارم، محمد بن جبار، دور الابتكار في تفعيل المشاريع المقاولاتية: نماذج مقاولاتية ابتكارية، مجلة الإبداع، المجلد 09، العدد 01، ص ص:

286-296، جلمعة البلدية 2، 2019، ص 288.

<sup>9</sup> النجار فايز جمعة صالح & العلي عبد الستار محمد، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 8 .

- نلاحظ في الأخير من خلال مختلف هذه التعاريف أن المقاولاتية هي ظاهرة اقتصادية و اجتماعية تدور عموما حول المحاور التالية: المقاول، إنشاء مؤسسة، المحيط المقاولاتي و كذا روح المقاولاتية و الإبداع. مثلما أشار إليه Caruang الذي يؤكد على ضرورة توفر ثلاث عناصر هي: الأفراد الرياديين الذين لن يكون هناك إبداع بدونهم، البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الإبداع... و البعد البيئي<sup>10</sup>.

إن كل هذه التعاريف وتعدد جوانب تعريف المقاولاتية يعود بشكل كبير الى التطور التاريخي الذي عرفه دور المقاول في مجتمعه ولهذا لا بد أن نستعرض أهم المقاربات التي حاولت تأسيس الإطار النظري للمقاولاتية بعد التطرق الى أهمية الموضوع.

### ثانيا: أهمية المقاولاتية

قبل التعمق في فهم مقاربات المقاولاتية لا بد أن نعرج أولا على أهمية المقاولاتية فنظرا لأهميتها كظاهرة اقتصادية واجتماعية تطورت مختلف الدراسات حول الظاهرة لاسيما قدرة النشاطات المقاولاتية على خلق الثروة والقيمة المضافة من خلال الرفع من قيمة مستويات الانتاج ورغم أن هذه الأهمية ليست متماثلة في جميع المجتمعات سواء المتطورة أو النامية لكنها تبقى مصدرا أساسيا لامتصاص البطالة و خلق مناصب عمل جديدة و خلق القيمة المضافة و الثروة...الخ.

#### 1. توفير مناصب الشغل والحد من مشكل البطالة:

تظهر الدراسات أن المشاريع المقاولاتية قادرة على توفير مناصب شغل أكثر بخمس مرات من الصناعات الكبرى بالنسبة لكل وحدة رأس مال مستثمرة<sup>11</sup>. حيث تتميز أنها مشروعات كثيفة العمالة لصغر رأس المال المتاح ما يجعلها تعتمد على استخدام فنون إنتاجية كثيفة العمل، من جانب آخر، فإن نقص الخبرة الإدارية والتنظيمية والمهارة الفنية لدى مستخدميها يجعلها تتجنب زيادة الكثافة الرأسمالية.

عادة ما يهتم المقاول بتوظيف الأقارب والأصدقاء دون اشتراط مؤهلات إدارية وعلمية معينة مما يجعل الأنشطة المقاولاتية أكثر استيعابا حتى لليد العاملة غير الماهرة وغير الخبيرة بعكس المؤسسات الكبرى مما يظهر أهمية المقاولاتية في امتصاص البطالة والحد من الآثار السلبية له وكذا دمج الفئات الهشة.

على سبيل الذكر، تشير مختلف الاحصائيات أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تستوعب ما بين 60-80 % من مجموع الوظائف في سوق العمل في الدول المتقدمة (الولايات المتحدة و الاتحاد الأوروبي)، 40 % في المغرب و 75 % في مصر و 77 % في الجزائر، 30 مليون عامل بأمريكا اللاتينية، 60 % من قوة العمل خارج القطاع الأولي بإفريقيا و من 40-66 % في آسيا<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطبع، عمان، 2008، ص 17.

<sup>11</sup> ناجي رزق حنا، المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية : الواقع والتحديات وإمكانيات التعاون، مؤتمر المشروعات الصغيرة وآفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي، القاهرة، 20 - 18 أبريل 2000، ص. 8

<sup>12</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تطوير إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، أعمال ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة، القاهرة، 2007،

## 2. المساهمة في تحقيق النمو الاقتصادي:

رغم انه لا توجد دراسات توضح بشكل مباشر علاقة النشاط المقاولاتي و النمو الاقتصادي إلا انه لا يمكن إهمال أن المقاولاتية تساهم في تحقيق الاستقرار و النمو الاقتصادي<sup>13</sup> فبالإضافة لمساهمتها في الحد من البطالة فهي تساهم في استغلال الموارد و الاستخدام الأمثل للكفاءات و خلق التنوع و التكامل الاقتصادي و أيضا خلق القيمة المضافة من خلال تحقيق الاستثمارات و تعبئة رؤوس الأموال الذي يسمح بخلق ثروة جديدة تساهم في زيادة مداخيل الاقتصاد الوطني عن طريق توسيع الوعاء الضريبي المحصل بفضل خلق أنشطة اقتصادية جديدة؛ الرفع من مستوى الانتاجية بفضل عمليات التحويل الانتاجية التي ترفع قيمة موارد الانتاج من مستوى اقل انتاجية الى مستوى أعلى؛ العمل على تحقيق تنافسية بعض القطاعات الاقتصادية من خلال تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية بفضل التحسين المستمر لمستوى الأداء من أجل مواكبة المنافسة المتزايدة التي تفرضها ظهور الأنشطة المقاولاتية الجديدة.

## 3. دعم النسيج الاقتصادي و تحقيق التكامل:

و هذا من خلال دعم العلاقات و الخدمات بين المؤسسات الكبرى، الصغيرة و المتوسطة وخلق نوع من التكامل بينها من أجل تشكيل النسيج الاقتصادي لبلد معين عن طريق تصنيع منتجات أو تقديم خدمات تكون مكاملة لإنتاج و خدمات مؤسسات أخرى (عادة ما تكون كبرى) وهو ما يعرف بالصناعات المغذية للصناعات الأخرى التي يرمز لها بـ B to B أي من مؤسسة الى مؤسسة أخرى وهذا النوع من الأنشطة هو الذي يدعم النسيج الاقتصادي الوطني بشكل أكثر أهمية من نوع الأنشطة B to C أي من المؤسسة الى المستهلك ففي الواقع هذا ما يحتاجه الاقتصاد الوطني الجزائري الذي يفتقر الى هذا النوع من المؤسسات المغذية مما يحتم على عديد المؤسسات لاسيما الانتاجية منها الى استيراد معظم مواردها من مواد أولية ونصف مصنعة بدل من تحصيلها محليا في حين أن هذا النوع من الصناعات المغذية من شأنه الرفع من مستوى جودة و إنتاجية و مردودية المؤسسات بفضل التحكم في التكاليف و التخصص في الإنتاج الذي تتميز به المؤسسات المقاولاتية فهي تعتبر كمصدر لتغذية المؤسسات الكبرى فمثلا تتعامل شركة "جنرال موتورز" مع أكثر من 30000 مورد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتعامل شركة "رونو" الفرنسية مع أكثر من 50000 مورد من هذه المؤسسات.

## 4. توسيع الأسواق والمساهمة في التصدير:

تسمح المقاولاتية باستغلال فرص الأعمال مما يمنح فرص فتح أسواق جديدة قد تتوسع الى أسواق أجنبية من أجل توسيع النشاطات وامتصاص العرض الموجود من السلع أو الخدمات المستحدثة وحتى من أجل تلبية طلب أجنبي على موارد غير مستغلة محليا وقد نشير بالمناسبة الى مثال تصدير ارجل الدجاج الى الصين ودول جنوب شرق آسيا ففي حين تعتبر بالنسبة للجزائر أنها من النفايات العضوية دون جدوى اقتصادية الا انها تعتبر منتجا جد مطلوب ومكلف في الدول الاسيوية مما يعني فرصة عمل ربحية جدا للمصدرين في هذا النشاط. ومع ذلك تبقى تجربة الجزائر لتوجه المؤسسات المقاولاتية نحو التصدير جد ضعيفة لعدة أسباب بحكم غياب الرؤية الإستراتيجية و الكفاءة اللازمة فحاليا لا تتجاوز صادرات الجزائر خارج قطاع المحروقات نسبة 5% من الناتج المحلي الخام لكنها تبقى نسبة مرشحة للارتفاع اذا ما وُفِّر للمقاولين المرافقة اللازمة ومناخ الأعمال المناسب لذلك حتى ترقى الى ارقام الدول المجاورة والمتطورة على غرار تونس التي تمثل المؤسسات المقاولاتية (لاسيما الصغيرة والمتوسطة) نسبة 55% من مجموع

<sup>13</sup> VERSTREATE T., SAPORTA B., *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*, les éditions de l'ADREG, France, 2006, P.77.

الصادرات، نسبة 25-35 % من مجموع صادرات المنتجات المصنعة ما يمثل 4-5 % من قيمة الناتج المحلي الإجمالي لدول OCDE، 70 % من صادرات الولايات المتحدة، 12 % في دول آسيا<sup>14</sup>.

#### 5. المساهمة في تحقيق التنمية المحلية:

تعتبر المقاولات الصغيرة و المتوسطة أفضل سبيل لتحقيق التنمية المحلية لما تتميز به من مرونة و سهولة في التكيف مع محيطها و الاستجابة لاحتياجات كل منطقة و استغلال إمكاناتها و خصائصها مما يساهم في تحقيق نوع من التوازن الجغرافي كما أنها أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية اذا ما تم تقديم التحفيز لذلك مثل ما تعمل عليه الجزائر بمنح امتيازات جبائية واعفاءات ضريبية للمؤسسات الناشطة في الجنوب وبشكل أقل في مناطق الهضاب العليا وبدرجة أقل في المناطق الساحلية. نجاح توطين المقاولاتية في المناطق النائية من شأنه تحقيق التنمية المحلية ومحاربة الفقر والعزلة وكذا تعزيز البنية التحتية لهذه المناطق من خلال خلق ديناميكية اقتصادية فيها تسمح بتمتين الموارد المحلية.

#### 6. المساهمة في الإبداع، الابتكار و نقل التكنولوجيا:

تتفوق المقاولات الصغيرة و المتوسطة على المؤسسات الكبرى كمصدر من مصادر الإبداع حيث أظهرت دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية أن مردودية دولار واحد مستثمر في البحث و التطوير في مشروع مقاولاتي أكبر ب 24 مرة من دولار مستثمر في مؤسسة كبرى<sup>15</sup>. تمثل المؤسسات الإبداعية ما بين 30-60 % من مجموع المؤسسات في دول (OCDE) حيث أن أكثر من ثلث براءات الاختراع في الوم أ يعود للمقاولين<sup>16</sup>. هذا التميز يعود أولا لصفات المقاول من روح الإبداع، التغيير، المبادرة و المخاطرة من جهة، و من جهة أخرى، طبيعة إدارة و هيكلية المؤسسات المقاولاتية التي تتميز بالمرونة و سرعة التكيف مع المحيط و بالتالي الاستجابة لمتطلبات السوق فالمقاولاتية هي مصدر من مصادر التجديد و الابتكار و المخاطرة أكثر من المؤسسات الكبرى و هي الأكثر قدرة على ردم الهوة بين المعرفة و حاجات السوق.

من أجل هذه الأهمية تعتمد الدول لاسيما النامية منها على نشر روح المقاولاتية في المجتمع من خلال التعليم والتوعية المجتمعية التي ستسمح بتحرير روح المبادرة وروح الابداع في المجتمع. في هذا السياق يؤكد (McClelland, 1987) أن العامل الرئيسي لتنمية أي بلد ليس المال أو التكنولوجيا، وإنما ذوي الأفكار المبتكرة وهذا ما يتوافق مع قول (Maslow, 1968) أن أهم شيء يمكن القيام به للأخذ بيد مجتمع غير متقدم ليس توفر مئة ( 100 ) اقتصادي أو مهندس أو سياسي متميز، وإنما مئة مقاول وأصحاب أفكار ريادية خلاقة تسمح بخلق واستغلال فرص اعمال جديدة من خلال نقل التكنولوجيا، استحداث أنشطة جديدة، اعادة احياء أنشطة قائمة... الخ<sup>17</sup>.

#### 7. تحقيق الرفاهية الاجتماعية:

تساهم المقاولاتية في احتواء مشاكل المجتمع لاسيما مشكل البطالة والتهميش والفقر وما يمكن ان تترتب عنهم من آثار سلبية وآفات اجتماعية (كالهجرة غير الشرعية) فاستحداث المؤسسات من شأنه تحسين مداخيل الافراد المؤسسين والموظفين مما يسمح

<sup>14</sup> يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005،

<sup>15</sup> GASSE, Y. L'influence du milieu dans la création d'entreprises, édition organisations et territoires, Printemps-Été 2003, Université Laval, pages : 49-56, page 49.

<sup>16</sup> سعد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، أبعاد للريادة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 61

<sup>17</sup> سوسن زيرق، مطبوعة بيداغوجية حول محاضرات في مقياس المقاولاتية، جامعة سكيكدة، 2018، ص 9.

بتحسين المستوى المعيشي وتحقيق الاستقرار الاجتماعي والنفسي لهم ولحيطهم بفضل تحقيق الذات وإعادة ادماج الفئات الهشة في المجتمع المنتج؛ وهذا ينطبق حتى على الناشطين في الاقتصاد غير الرسمي أين يمكن لآليات دعم ومرافقة المقاولاتية أن توجه هذه الأنشطة وتدمجها في الاقتصاد الرسمي مما يعني أيضا فرصة جيدة لدعم الخزينة العمومية للبلد.

### ثالثا: أهم نظريات ومقاربات المقاولاتية

بدأت دراسة النشاط المقاولاتي منذ سنوات الستينات رغم أن المقاولاتية كظاهرة موجودة منذ الأزل و مازال ليومنا هذا مجال البحث مفتوحا بفضل رواه الأوائل نخص بالذكر (Cantillion R., 1725) الذي اهتم بدراسة صفات المقاول إلى جانب Say J.B اهتم بدراسة نشاطات المقاول و كذا Schumpeter الذي اهتم بدور المقاول المبدع في النمو الاقتصادي. يمكن أن نميز ابرز التيارات التي اهتمت بهذا المجال إلى ثلاث مقاربات هي:

#### الجدول رقم 1.I : ملخص لأهم المقاربات في المقاولاتية

| السؤال الخوري                        | من؟                                                        | ماذا؟                                                                 | كيف ولماذا؟                                                                               |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| الفترة الزمنية                       | 200 سنة اخيرة                                              | بداية سنوات الخمسينات حتى الثمانينات                                  | منذ بداية التسعينات                                                                       |
| مجال البحث                           | الاقتصاد                                                   | علم النفس، علم الاجتماع، علم النفس المعرفي، الانتروبولوجيا الاجتماعية | علوم التسيير، علم العمل، نظرية المنظمات                                                   |
| موضوع البحث                          | وظائف المقاول                                              | الصفات الشخصية، سمات الافراد المقاولين والمقاولين المحتملين           | مسار (سيرورة) استحداث وحدة تنظيمية جديدة                                                  |
| المنهجية                             | كمية                                                       | كمية وكيفية                                                           | كمية وكيفية                                                                               |
| الفرضيات الرئيسية للبحث              | المقاول يؤدي/لا يؤدي دورا مهما في تحقيق التنمية الاقتصادية | المقاولون يختلفون عن باقي الأفراد                                     | المسارات المقاولاتية مختلفة عن بعضها البعض                                                |
| الروابط مع الاطراف الاخرى في المجتمع | الدولة، السلطات المحلية، المسؤولين الاقتصاديين             | المقاولون، المقاولون المحتملون، النظام التعليمي، المكونون             | المؤسسات، المقاولون، المقاولون المحتملون، المعلمون، المكونون، هيئات دعم ومرافقة المقاولين |

المصدر: FAYOLLE A., Introduction à l'Entrepreneuriat, édition Dunod, Paris, 2005, P.17

#### 1. المقاربة الوظيفية أو الوصفية (l'approche descriptive):

يعتبر علماء الاقتصاد أول من قاد هذه المقاربة التي بقيت رائجة منذ المدرسة الكلاسيكية إلى غاية بداية الثمانينات. أول من قاد هذه المقاربة هو (Cantillion, 1725) الذي اهتم بدراسة صفات المقاول وهو أول من أعطى تعريفا اقتصاديا للمقاول وابرز دوره في المجتمع بفضل صفاته المتعلقة بالمخاطرة، والمبادرة وتحمل مسؤولية تأسيس وتجسيد المشاريع. في نفس السياق، حاول Schumpeter J. & Knight F. تنظير مفهوم المقاولاتية بالتركيز على الابداع واستغلال فرص الأعمال التي يتميز بها المقاول عن غيره، هذا الأخير هو ذلك الشخص القادر على تطبيق العلم والمعرفة من اختراعات وتقنيات مبتكرة من أجل استخدام الموارد بطريقة مختلفة. من جانبه، ركز Kizner على قدرة المقاول في اكتشاف وتحديد فرص الأعمال واستغلالها.

أهم المدارس التي نظرت مفهوم المقاولاتية بهذه المقاربة الوظيفية والوصفية نذكر<sup>18</sup>:

1-1- **المدرسة الكلاسيكية:** التي كانت رائجة الى غاية سنوات الخمسينات حيث كان التركيز على مفهوم المخاطرة والتنظيم لدى المقاول (Cantillion, 1725)؛ بعدها ركز (Say J.B., 1803) على وظيفة المقاول في تحقيق رفاهية المجتمع من خلال دوره كوسيط بين الباحثين والعاملين بالربط بين مختلف عوامل الانتاج لأجل تحويل الأفكار (التي عادة تعود الى الباحثين) الى واقع ملموس (من خلال تنفيذ العمل من طرف العاملين) حيث يتميز المقاول بمهارات ادارية فريدة تميزه عن أصحاب رؤوس الأموال تمكنه من تحقيق الأرباح.

2-1- **المدرسة النيوكلاسيكية:** والتي كانت سائدة بين سنوات الخمسينات الى الثمانينات بقيادة (Schumpeter J.) الذي عرّف المقاولاتية من خلال المقاول على انه "الفرد الذي يقدم أفكارا جديدة لمواجهة حالة التوازن في السوق من خلال منتجات جديدة، عملية إنتاج أو تسويق جديدتين أو نوع جديد من التنظيم" و هو ما يطلق عليه بنظرية التدمير الخلاق<sup>19</sup> حيث تعتبر المقاولاتية على أنها التفكير الخلاق بفضل ابداع المقاول وابتكاراته التي يتم احتواءها في المنظمة التي سينشئها بقصد تحقيق أرباح جديدة أين يتم اعتبار وظيفة المقاول كوظيفة مؤقتة تظهر كلما ظهر تغييرا جديدا يسمح بتحقيق قيمة مضافة لهذا يُعتبر الابداع محرك النمو الاقتصادي والتطور التكنولوجي و المقاول هو المسير والمالك والمبدع والمخاطر.

3-1- **المدرسة الحديثة:** في نفس فكرة الابداع، يؤكد (Kirchoff) أنه بفضل ابداع المقاولين وابتكاراتهم من منتجات وخدمات يتم خلق ثروة جديدة لغياب المنافسة الحالية وهذا بكسر حالة التوازن الموجودة في السوق بخلق طلب وعرض جديدين. من جانب آخر، أكد كل من (Howard S. & Kizner) على أهمية شبكة علاقات المقاول ودور الأخير في اكتشاف وتحديد فرص الأعمال واستغلالها حتى وإن لم يملك الموارد الكافية حاليا.

في الأخير، نجد أن رواد هذه المقاربة الوصفية من باحثين اقتصاديين قد ركزوا على دراسة دور المقاول في النمو الاقتصادي و هذا من خلال تفسير الظاهرة الاقتصادية بالاعتماد على تحديد الوظائف الاقتصادية و الاجتماعية للمقاول و كذا وصف خصائصه النفسية و سماته الشخصية و مقارنته بباقي الأعوان كالمسيرين و الأجراء<sup>20</sup>. أي اهتمت هذه المقاربة بـ من هو المقاول؟. من بين أهم السمات التي تم اعتمادها: الحاجة للإنجاز، الثقة بالنفس، الاستقلالية، روح القيادة... أما الوظائف فاختصرت أساسا في: منظم، منسق لموارد محدودة، مبدع، مخاطر، متفطن ومقتنص لفرص الأعمال... الخ.

## 2. المقاربة السلوكية (l'approche comportementale):

ظهرت هذه المقاربة بفضل علماء النفس و الاجتماع و هذا خلال سنوات الثمانينات بعد الانتقادات التي وجهت للمقاربة السابقة حيث حاولت سد نقائص الأولى من خلال الاهتمام بالعوامل السلوكية، الظروف الاجتماعية، الثقافية، السياسية و الاقتصادية للنشاط المقاولاتي. هذه المقاربة هدفت إلى تفسير نشاطات و سلوك المقاول وفق ظروفه و محيطه حيث اهتمت كثيرا بتأثير المحيط (لاسيما القيم، الاعتقادات و الحوافز) على اختيار الأفراد للمسار المقاولاتي خاصة أولئك الذين يتميزون بالحاجة لتحقيق الذات أين تمت صياغة مجموعة من السمات الشخصية التي تميز المقاولين كنتيجة للتفاعل بين هذا الفرد وبيئته.

<sup>18</sup> لفقير حمزة، روح الماولة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الج 1 زئر - دراسة حالة :مقاولي ولاية برج بوعرييج-، اطروحة دكتوراه، تخصص:

تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2017، ص ص : 29-34.

<sup>19</sup> BRUYAT C., *Création d'entreprises : contribution épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble II, France, 1993, page 54.

<sup>20</sup> FAYOLLE A., *Introduction à l'Entrepreneuriat*, édition Dunod, Paris, 2005, page 11.

فالملاحظ أن المقاربة السلوكية جاءت في نفس سياق المقاربة الوصفية ولكن بشكل أعمق باهتمامها بسلوك المقاول ودوافعه فالمقاول لا يمكن أن يعتمد فقط على صفاته الشخصية ولكن أيضًا على السياق الاجتماعي، الثقافي، الاقتصادي والسياسي الذي يحيط به. فحسب (Landstrom) سلوك المقاول ناتج عن تراكم خبرات وتجارب سابقة متعلقة بالبيئة المعاشة لاسيما الثقافة، الخلفية الأسرية، التعليم و الخبرة و حوافز الجذب و الدفع (push & pull factors) بالإضافة الى سماتهم الشخصية التي تميزهم وقد أكد (McClelland) أن أهم ما يميز المقاولين هي الصفات التالية: الحاجة المرتفعة للإنجاز، الثقة الكبيرة بالنفس، مهارات حل المشاكل، الاستقلالية، تحمل المخاطر، تحمل المسؤولية بالإضافة الى الكفاءة الذاتية والرؤية الواضحة (التحكم الذاتي).

اختصارا اهتمت هذه المقاربة بـ ماذا يقوم به المقاول؟ وبفضل هذه أبحاث هذا المقاربة أصبحت المقاولاتية مجال بحث مستقل عن العلوم الأخرى.

### 3. المقاربة المرحلية (l'approche processuelle):

في نهاية الثمانينيات ، شدد الباحثون على البعد الإجرائي لظاهرة المقاولاتية وأصرّوا على أن مركز الاهتمام بالبحوث المقاولاتية يجب أن يكون العملية التي تتم في سياق اجتماعي متعدد الأبعاد وليس ملفًا شخصيًا للمقاول وسلوكه وهكذا برزت المقاربة المرحلية التي تعتبر احدث مقاربة ظهرت منذ سنوات التسعينات بفضل باحثين في علوم التسيير. تعتمد هذه المقاربة على تفسير الظاهرة المقاولاتية من خلال تحليل المتغيرات الشخصية و المحيطية التي تشجع أو تعيق روح المقاولاتية، النشاط و السلوك المقاولاتي ضمن منظور زمني و موقفي فالذي يهم في هذه المقاربة البحث عن سبل انجاح المسار المقاولاتي حيث يؤكد Drucker أن المقاولاتية أصبحت أهم محرك للنشاط الاقتصادي وهو ما دفع (Gartner, 1990) الى ضرورة تركيز البحث على ما يفعله المقاول وليس من يكون بالتحديد حيث أعطى مثاله الشهير (look to the dance not to the dancer) ويعتبر أول من استعمل مصطلح المسار processus لتفسير النشاط المقاولاتي كمجموعة من المراحل المترابطة و المتداخلة بالتركيز على الأبعاد الأربعة : المحيط، الفرد، المسار و المنظمة.

يؤكد كل من (L. Sokol & A. Shapero) على ضرورة الاهتمام ببعد مسار المقاولاتية بدلا من الاهتمام والتركيز على الخصائص والوظائف والتعريفات "اللانهاية" للمقاول وهذا بالرجوع الى نتائج المقاربتين السابقتين حيث يأخذ نفس المتغيرات النفسية والثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية ثم يضعها في بُعد مزدوج: ديناميكي ومعقد<sup>21</sup>.

في نفس الاطار، يقترح كل من (Bygraverd & Hofer, 1991) تحديد مفهوم المقاولاتية من خلال ثلاث أبعاد<sup>22</sup>:

2- الحدث المقاولاتي : يمثل إنشاء منظمة جديدة ؛

3- المسار المقاولاتي: يحتوي على كل الوظائف، النشاطات والأفعال المرتبطة باقتناص الفرصة وإنشاء منظمة من أجل استغلالها؛

4- المقاول هو الشخص الذي يقتنص الفرص والذي ينشئ منظمة من أجل استغلالها.

بعبارة أخرى، تهتم هذه المقاربة بـ لماذا وكيف هو تسلسل المراحل التي تؤدي إلى تقييم و استغلال فرص الأعمال من اجل خلق منظمة جديدة من طرف فرد (المقاول) الذي هو نتاج محيطه<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> TOUNÈS A., *l'intention entrepreneurial : une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Rouen, France, 2003, page 35.

<sup>22</sup> قوجيل محمد، مطبوعة بيداغوجية حول المقاولاتية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص 9.

<sup>23</sup> TOUNÈS A., *op.cit*, page 35.

في الأخير كحوصلة لهذا البحث الذي قدمناه يمكن اقتراح الجداول التالية التي تلخص أهم محاور البحث في مجل المقاولاتية واسهامات أهم الباحثين فيها.

الجدول رقم 2.1: مساهمات أهم الباحثين في تعريف المقاولاتية

| الباحث                                 | المساهمة الرئيسية                         | جوانب التركيز             |
|----------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------|
| Richard Cantillon 1725                 | تحمل المخاطر                              | جانب وظيفي                |
| JB Say 1803                            | استغلال رأس المال                         | جانب وظيفي                |
| Francis Walker 1867                    | القدرات الإدارية                          | جانب وظيفي                |
| Adam Smith 1900                        | أحد عناصر الإنتاج                         | جانب وظيفي                |
| Kirzner 1921                           | الحماس واقتناص الفرص                      | جانب وظيفي سلوكي          |
| Schumpeter 1934                        | الإبداع، الابتكار، التفكير الخلاق         | جانب وظيفي                |
| Harvard Business School 1948           | خلق الأرباح والمنظمات                     | جانب سلوكي                |
| McClelland 1961                        | تحمل المخاطر بدرجة معقولة والحاجة للانجاز | جانب نفسي                 |
| Drucker 1964                           | الإبداع، تعظيم الفرص                      | جانب سلوكي                |
| Libenstein 1968                        | المخاطرة                                  | جانب نفسي                 |
| Gartner 1985                           | خلق وإيجاد المنظمة                        | جانب سلوكي                |
| Mintzberg et al 1998                   | إنشاء المنظمات وإدارتها والإبداع فيها     | جانب سلوكي                |
| D. Bygrave and CW . Hofer 1991         | طبيعة وخصائص العمليات المقاولاتية         | جانب السيرورة المقاولاتية |
| C. Bruyat 1993                         | إنشاء المؤسسة                             | جانب السيرورة المقاولاتية |
| Hernandez 1999                         | المقاول واستغلال فرص الأعمال              | جانب السيرورة المقاولاتية |
| Venkataraman 2000                      | استغلال الفرص                             | جانب السيرورة المقاولاتية |
| Bolton and Thompson 2000               | المسؤولية الاجتماعية                      | جانب نفسي سلوكي           |
| Michael and Ireland 2001               | خلق الثروة                                | جانب السيرورة المقاولاتية |
| Commission of the European Communities | تطوير النشاط الاقتصادي                    | جانب السيرورة المقاولاتية |

المصدر: لفقر حمزة، روح المقاولات وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة حالة: مقاولي ولاية برج بوعريج -، اطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة محمد بوفرة، بومرداس، 2017، ص 27.

من جانب آخر نتطرق في الجدول الموالي الى مساهمة مجمل الميادين العلمية في تحليلها ودراستها لمفهوم المقاولاتية

الجدول رقم 3.I: المقاولاتية (ريادة الأعمال) من وجهة نظر النظم العلمية المختلفة

| مجال التخصص                   | مستوى التحليل                               | التركيز ( الاهتمام)              | امثلة للأسئلة المثارة                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 علم النفس                   | الفرد                                       | رائد الأعمال                     | ما السمات المميزة لرائد الأعمال ؟<br>من الفرد الذي يصلح كرائد أعمال ؟ ما القوى الدافعة التي تقف وراء مجال ريادة الأعمال ؟                                                                                          |
| 2 السلوك التنظيمي             | الفرد/ الشركة                               | ريادة الأعمال                    | كيف تنشأ العمليات المشروعات الجديدة؟<br>ما العوامل المؤثرة على هذه العمليات؟<br>كيف يؤثر رائد الأعمال في الآخرين؟                                                                                                  |
| 3 إدارة الأعمال               | الشركة                                      | المشروعات الريادية               | كيف تدار الموارد المحدودة في ضوء إقامة وإدارة المشروعات الجديدة؟<br>كيف تتم إدارة المشروعات الجديدة والسيطرة عليها ؟                                                                                               |
| 4 نظرية البيئة المؤسسية       | العلاقة السائدة بين الشركات والبيئة المحيطة | شبكة العلاقات                    | كيف يستخدم رائد الأعمال شبكة علاقاته الشخصية في تنظيم وإدارة الموارد ؟                                                                                                                                             |
| 5 نظرية تطور مجتمع الشركات    | الصناعة                                     | العمليات التطورية لمجتمع الشركات | ما الخصائص المميزة لبقاء وتطور واختفاء مجتمع الشركات الجديدة؟<br>ما الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لبقاء واستمرارية المشروعات الجديدة؟<br>ما العوامل البيئية التي تحدد التغيرات المصاحبة لبقاء الشركات الجديدة؟ |
| 6 علم الاجتماع                | المجتمع                                     | النظام الاجتماعي                 | كيف تنمو القيم الريادية في المجتمع؟ • ما الدور الذي يلعبه رائد الأعمال ؟ . ما الدور الذي تلعبه البيئة الاجتماعية في القرارات الريادية للفرد ؟                                                                      |
| 7 علم دراسة الإنسان الاجتماعي | المجتمع                                     | النظام الثقافي                   | ما دور رائد الأعمال في المجتمع؟<br>كيف يتم تناقل المعارف/ المعلومات / ريادة الأعمال في المجتمع؟                                                                                                                    |
| 8 علم الاقتصاد                | المجتمع                                     | النظام الاقتصادي                 | ماذا يحدث في السوق عندما يقوم رائد الأعمال بوظيفته (بدوره)؟                                                                                                                                                        |

المصدر: (Landström, 1999) في عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص58.

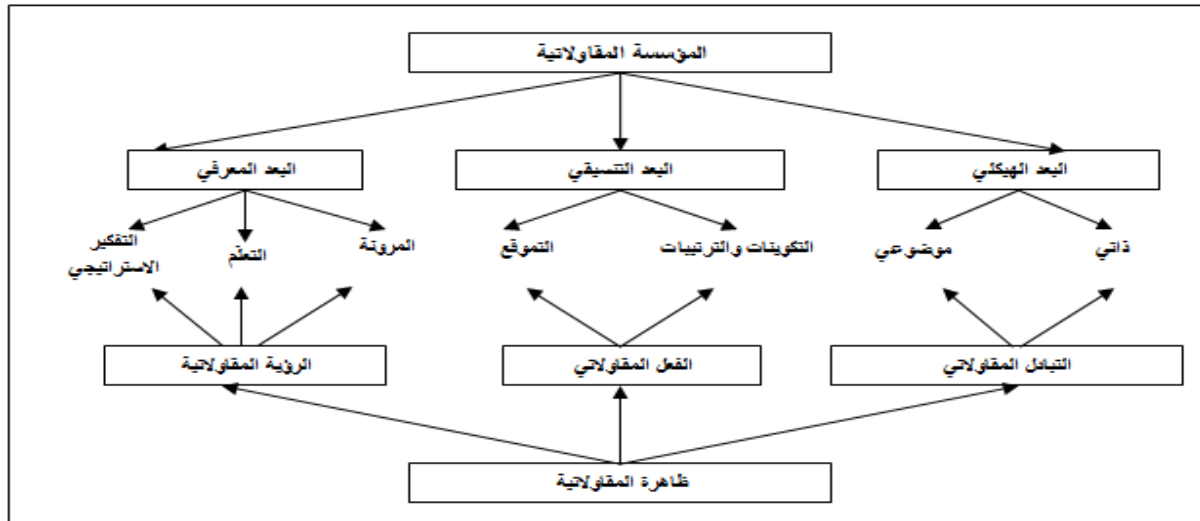
## رابعاً: نماذج و مسار المقاولاتية

تعدُّ أبعاد المقاولاتية دفع الباحثين الى اعتماد واقترح نماذج من أجل وصف وشرح طبيعة مختلف المتغيرات والعوامل التي تؤدي في النهاية الى ظهور المقاولاتية وقد تم اقتراح عدة نماذج لتمثيل المسار المقاولاتي و هي تختلف حسب المرحلة او البعد الذي يركز عليه كل باحث. عموماً يجب ان يحتوي كل مسار على : فكرة المشروع، المشروع و المنظمة.

### 1. نموذج (Verstraet T., 2001) <sup>24</sup> :

في بحثه حول نمذجة المقاولاتية، اقترح Verstraet تلخيص المقاولاتية في علاقة جدلية بين صاحب المشروع (الفرد: رائد الأعمال) والمؤسسة التي يقودها ، والتي في الواقع هي بنية ديناميكية ذات أغراض مرتبطة برؤية منشئها (المقاول). تضع هذه العلاقة في المشهد ثلاثة أبعاد غير قابلة للفصل ولكن لا يمكن اختزال أحدها إلى الآخر وهي مرتبطة بالرؤية التي يعتمد عليها رائد الأعمال في العمل من أجل تجسيد منظّمته ووضعتها في البيئة وأيضاً مرتبطة بالجهود التي يجب أن يبذلها لإقناع أصحاب المصلحة بشكل مستدام (البنوك ، العملاء ، الموردين ، إلخ. ). في هذا الصدد ، تتميز الثنائية : رائد الأعمال / المنظمة بالأبعاد الثلاثة التالية: معرفي، تنسيقي وهيكلية.

### الشكل رقم I. 1 : نموذج المقاولاتية لـ (Verstraet T., 2001)



Source : Verstraet T., Entrepreneuriat : modélisation du phénomène, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 1, n°1, France, 2001, P.9.

- **البعد المعرفي :** يشير بشكل أساسي إلى رؤية رائد الأعمال وقدراته الانعكاسية والتعليمية ودوافعه وخبراته ، ويتكون من ثلاثة مكونات : التفكير الاستراتيجي: أي ما هو المستقبل المنشود والقابل للتحقيق لمنظّمته، رد الفعل الذي يتوافق مع قدرة الفرد على تفسير الفعل في مساره وقدرته على فهم ما يفعله أثناء قيامه به وقدرته على التعلم في العمل الذي سيستخدم ويوجه تفكيره الاستراتيجي الى وقت لاحق.
- **البعد الهيكلي:** هذا يتوافق مع سياق ظهور المنظمة التي يجب أن يتعامل معها رائد الأعمال في محاولة لجعل البيئة مواتية للتمثيل الذي يقوم به. كل فرد وكل فعل يحدث في عالم اجتماعي تتكون من عناصر الثقافة (سواء كانت راسخة في

<sup>24</sup> Verstraet T., Entrepreneuriat : modélisation du phénomène, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 1, n°1, France, 2001, pages : 5 – 24.

التاريخ ، أو يوفرها نظام التعليم أو تم تشكيلها من خلال البيئة الشخصية أو المهنية) ، وكذلك الاتفاقيات والتمثيلات الاجتماعية ؛ هذا هو السياق الذي يجب أن يتعامل معه صاحب المشروع للحصول على دعم أصحاب المصلحة من خلال تحديد ظروف تجارية مواتية من أجل الحفاظ على المنظمة التي بدأت.

- **البعد التنسيقي:** هذا البعد هو أهم ما في الظاهرة فهو يشكل جوهر تجسيدها ويدمج الإجراءات الأساسية المتعلقة بمكانة المقاول ومنظمته في محيط معين ومكانتهم نحو المنافسين وأصحاب المصلحة المختلفين، ومن ناحية أخرى التكوين الذي تم تشكيله من أجل إنتاج العناصر التي ستسمح بالتبادل مع أصحاب المصالح الحاليين والمحتملين من خلال تنظيم واستغلال الموارد المتاحة.

يمكن إعادة صياغة هذا النموذج بالمعادلة التالية:

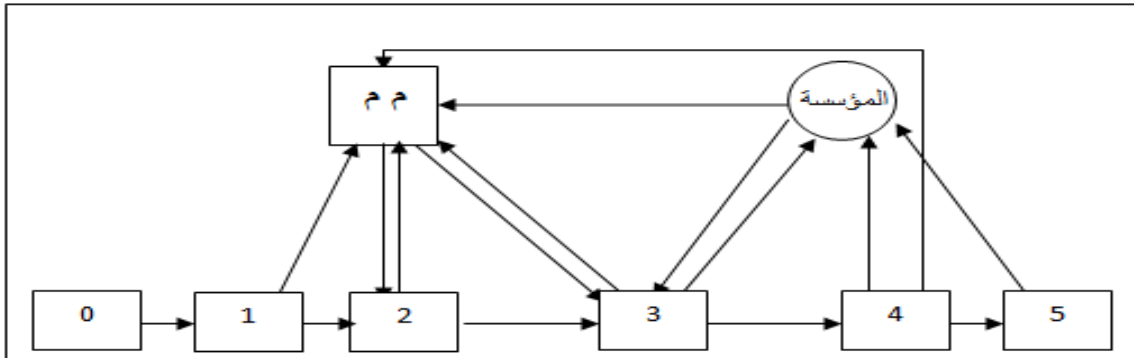
$$PhE = f [(C \times S \times P) \subset (E \times O)]$$

وفقاً لهذه المعادلة ، يتم تصور ظاهرة ريادة الأعمال (PhE) على أنها مجموع وتفاعلات متبادلة للأبعاد الثلاثة لريادة الأعمال (C, S, P): المعرفة (التي تشير إلى رائد الأعمال وعملياته العقلية: الرؤية ، الانعكاسية ، التعلم) ؛ الهيكيلية (التي تستحضر البيئات المختلفة التي سيحدث فيها رائد الأعمال والمنظمة) ؛ التنسيقية (يصف تصرفات صاحب المشروع لوضع نفسه فيما يتعلق بأصحاب المصلحة). ترتبط هذه الأبعاد بالثنائية التكافلية بين المقاول (E) والمنظمة المدفوعة (O). وتمثل (X) تفاعلات هذا النموذج التي تربط المستويات أو الأبعاد الثلاثة لظاهرة المقاولاتية.

## 2. نموذج C. Bruyat, 1993 :

يركز هذا النموذج على الفرد، المحيط و المنظمة كالتالي:

الشكل رقم I. 2: نموذج Bruyat , 1993 للمسار المقاولاتي



Source : TOUNÈS A., *l'intention entrepreneurial : une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Rouen, France, 2003, P.38.

**المرحلة 0:** القيام بإنشاء مؤسسة أمر غير متصور بعد من طرف المورد؛

**المرحلة 1:** القيام بإنشاء مؤسسة خاصة أصبح امرا متصورا من طرف الفرد حيث لديه الان معلومات حول ماهية انشاء المؤسسة؛

**المرحلة 2:** القيام بإنشاء مؤسسة خاصة أصبح امرا مرغوبا حيث يرى الفرد في ذلك كاختيار ممكن؛

**المرحلة 3:** القيام بأبحاث حول كيفية انشاء مؤسسة، حيث يقوم الفرد بتقييم فكرة المشروع و تخصيص وقته و موارده لدراسة المشروع. في هذه المرحلة، سيقدر الفرد هل سيصبح فعلا مقاول او سيختار مسارا اخر؛

**المرحلة 4:** انطلاق عملية انشاء المؤسسة، حيث يبدأ المقاول بالتفاوض مع موردين و زبائن، اتخاذ الاجراءات القانونية و المالية اللازمة، شراء الآلات، استلام الطلبات...الخ؛

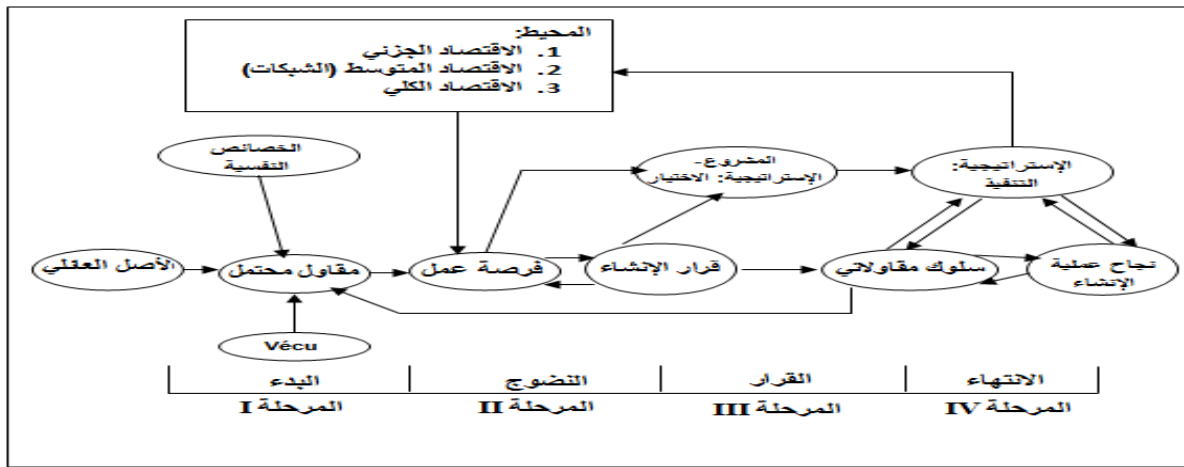
**المرحلة 5:** تجسيد المشروع: اين ستبحث المؤسسة عن تحقيق توازنها حيث اصبحت المؤسسة معترف بها و معروفة من طرف المتعاملين؛

**المرحلة: م م:** فكرة الانشاء متصورة و لكن مرفوضة مؤقتا او بشكل دائم لعدة اسباب نفسية او اخرى.

### 3. نموذج E M Hernandez, 1999 :

حسب هذا النموذج، ينقسم المسار الى 4 مراحل اين ركز الباحث على فرص الاعمال و الفرد الذي يتأثر ببيئته العائلية، خصائصه النفسية، تاريخه الشخصي و المهني:

#### الشكل رقم I. 3: نموذج المقاولاتية ل Hernandez, 1999



Source : TOUNÈS A., *l'intention entrepreneurial : une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Rouen, France, 2003, P.44.

**المرحلة 1: البداء:** تعكس هذه المرحلة اساسا بحث المقاول لفرصة العمل من خلال مراقبته لمحيطة؛

**المرحلة 2: النضوج:** تسمح هذه المرحلة بالتحقق من مدى التوافق بين المقاول و مشروعه و الا سنتوقع اهمال المشروع؛

**المرحلة 3: القرار:** تتميز هذه المرحلة ب بروز السلوكيات الريادية؛

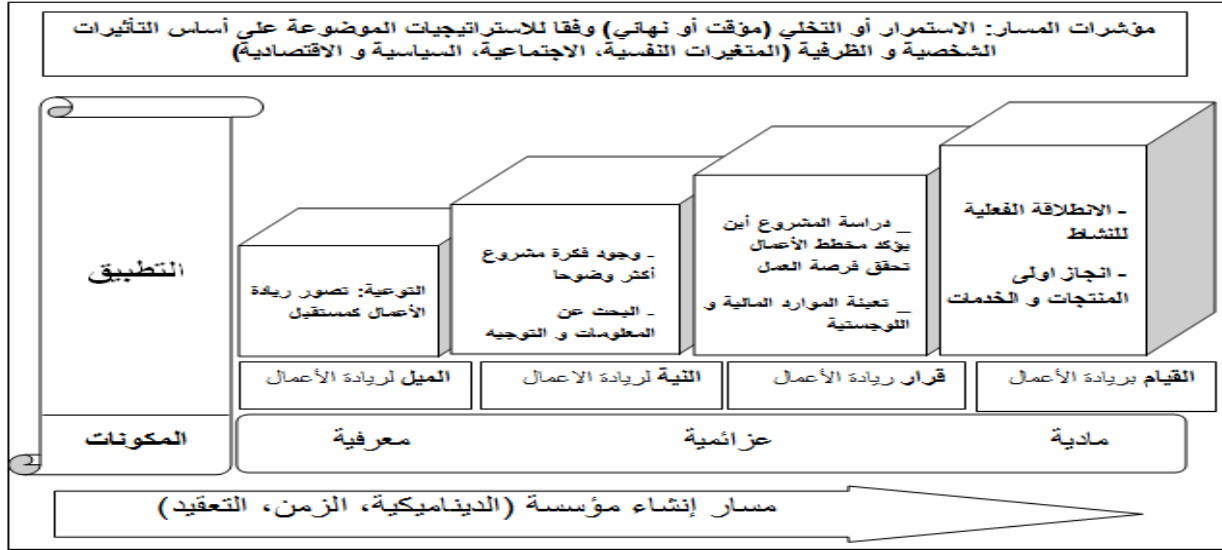
**المرحلة 4: الإنهاء:** وفيه يتجسد المشروع فعليا.

### 4. نموذج تونس عزالدين، 2007 :

حسب هذا النموذج، يشغل التوجه المقاولاتي حيزا هاما لفهم المسار الذي يؤدي الى انشاء مؤسسة عكس النماذج الاخرى التي تقوم على المفاضلة بين الوضعية الحالية (اجير، طالب، بطال) و الوضعية المستقبلية (انشاء مؤسسة) كنتيجة لمجموعة من العوامل الشخصية و الظرفية.

يبين هذا النموذج مراحل انشاء المؤسسة مع مكوناتها المعرفية (التي تتوافق مع تصورات المقاول) و المكونات العزائمية (حيث يوجه افعاله نحو السلوك المرغوب) و المكونات المادية اين تتجسد تلك السلوكات واقعا و عمليا.

#### الشكل رقم I. 4: نموذج المقاولاتية لتونس عز الدين، 2007



Source : TOUNÈS A., *L'intention entrepreneurial : une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Rouen, France, 2003, P.75.

مراحل هذا النموذج هي:

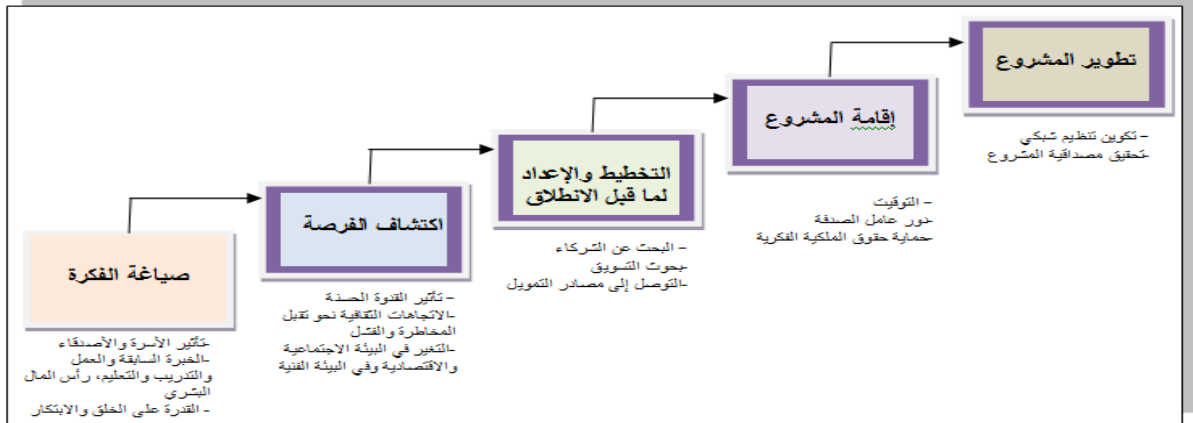
- **الميل لريادة الأعمال:** هو مزيج من الخصائص النفسية، والخبرة في العمل، وتأثير الأسرة، والأحباء والتدريب والخبرات الريادية التي تزيد من وعي و فهم الفرد لاختيار مجال المقاولاتية.
- **التوجه لريادة الأعمال(النية):** يمكن ان يتحول الميل الى اتجاه اذا توفر عنصرين : وجود مشروع مؤسسة أكثر وضوحا، و الالتزام الشخصي للفرد (جهده، وقته و موارده)
- **قرار ريادة الأعمال:** وهو ما يعني أن النية مؤكدة حيث يتم إضفاء الطابع الرسمي على المشروع في أبعاده الاستراتيجية والتسويقية والمالية، وتحولت إلى فرصة عمل كما تؤكد صحة الدراسات المالية والتسويقية لخطة الأعمال و من جهة أخرى تم تعبئة الموارد البشرية، المالية واللوجستية عامة.
- **القيام بريادة الأعمال:** في هذه المرحلة، يبدئ المقاول بنشاطه فعليا من خلال انجاز اولى الطلبات. يرى بعض الكتاب أن هذا الفعل يتوافق مع الوجود القانوني للشركة، ولكن هذا غير كاف، حيث واقعا يمكن لهذه الشركة أن تبقى قائمة اوغير رسمية.

## 5. نموذج Carter & Jones Evars, 2000 :

يلخص هذا النموذج مجموع مراحل اقامة وتطوير مشروع جديد انطلاقا من ظهور فكرة المشروع وتحديد عوامل كل مرحلة

كالتالي:

الشكل رقم I. 5: نموذج المقاولاتية ل Carter & Jones Evars, 2000



المصدر: Carter and Jones –Evars, 2000 في عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006 ، ص155.

في الاخير، رغم اختلاف و تعدد نماذج المسار المقاولاتي فانها تؤدي دائما الى انشاء كيان جديد الذي يمثل وعاء لخلق قيمة جديدة من طرف المقاول ، هذا الأخير يتميز بروح الابداع التي تسمح له باكتشاف واستغلال فرص الأعمال: مختلف هذه العناصر تشكل أهم مقومات النشاط المقاولاتي التي سنحاول بحثها في المحاضرة التالية.

## المحور الثاني

مقومات وأبعاد المقاولاتية

أظهرت لنا المحاضرة السابقة تعدد تعريف المقاولاتية ويعود ذلك لتعدد أبعادها والمقومات التي تشكل النشاط المقاولاتي كظاهرة اجتماعية واقتصادية. اتجه كثير من الباحثين الى اعتماد نموذج (Verstreate, Fayolle, 2004) الذي يحدد تعريف المقاولاتية ضمن 4 نماذج أساسية للمقاولاتية (فرص الأعمال؛ خلق منظمة؛ خلق قيمة والابتكار). بالنسبة اليها نعتبرها مقومات أو أبعاد للمقاولاتية باعتبارها عماد للظاهرة تتفاعل فيما بينها في علاقة تكاملية وتفاعلية حيث كل بعد يؤثر على الآخر وغياب أحدهم يعيق ظهور واستمرارية النشاط المقاولاتي. في هذا الإطار، يعرف الباحثان (Verstreate, Fayolle, 2004) المقاولاتية بأنها "مبادرة فردية -أو جماعية- تتعلق بخلق أو اقتناص فرص الأعمال والتي الهدف منها ليس بالضرورة أن يكون أرباحا مادية ويتطلب ذلك استحداث وحدات تنظيمية جديدة ينتج عنها خلق قيمة جديدة (تكون أقوى في حالة الابتكار) يستفيد منها أصحاب المصالح (parties prenantes, Stakeholders)<sup>1</sup>.

بالإضافة الى هذه الأبعاد الأساسية، يمكن اضافة أخرى لا تقل أهمية عن السابقة حيث يضيف إليها (Patural, 2007) ثلاث أبعاد أخرى هي: السمات الفردية للمقاول، الأحداث المقاولاتية، المسار المقاولاتي.

من جهتنا، سنضيف أيضا بعدي الثقافة المقاولاتية وروح المقاولاتية والتي نعتقد انهما عاملين مهمين ومؤثرين على ظهور واستمرارية النشاط المقاولاتي ويستحقان إبرازهما كاحد مقومات المقاولاتية.

### أولا: فرص الأعمال

كما استعرضنا في المحاضرة السابقة هناك من يربط مفهوم المقاولاتية مباشرة بفرص الأعمال.

#### 1. تعريف فرص الأعمال

لطالما استخدم مفهوم فرص الأعمال من طرف عدة باحثين لتعريف المقاولاتية والمقاول. بالنسبة لـ (Bygrave and Hofer, 1991) "المقاول هو ذلك الشخص الذي يكتشف فرصة أعمال ويقوم بإنشاء منظمة لمتابعتها"<sup>2</sup> فلا يمكن خلق وحدات تنظيمية جديدة بدون وجود فرصة أعمال. أما (HAWARD STEVENSON) فيعرف المقاولاتية أنها "اكتشاف الأفراد لفرص الأعمال المتاحة واستغلالها"<sup>3</sup>؛ في حين يرى (FAYOLLE, 2003) أنها أيضا 'صناعة' فرص الأعمال من خلال الابداع<sup>4</sup>؛ في هذا الجانب يؤيده الباحث (Kirzner) الذي يرى أن الفرصة هي "مزيج إبداعي من احتياجات السوق الحالية أو المحتملة وحل تنظيمي أو تقني جديد لتلبية هذا السوق"<sup>5</sup>. كما نجد أن (Shane & Venkataraman) يربطان فرص الأعمال بخلق قيمة جديدة حيث يعتبران المقاولاتية أنها كل فرصة لتحقيق الربح من خلال الرفع من قيمة عوامل الانتاج "فالمقاولاتية هي الوضعية التي يستطيع منتج أو مادة أولية أو آلية تنظيمية جديدة أن تتخذ شكلا جديدا يوفر فرصة للربح"<sup>6</sup>.

يمكن تلخيص مختلف هذه التعاريف لفرص الأعمال في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> VERSTREATE T., FAYOLLE A., *Paradigme et Entrepreneuriat*, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 4, n°1, pages 33-52, Lille, 2005, page 45.

<sup>2</sup> BOUSLIKHANE Aziz, enseignement de l'entrepreneuriat : pour un regard paradigmatique autour du processus entrepreneurial, Thèse de Doctorat, Université de Nancy 2, France, 2011, P.63.

<sup>3</sup> VERSTREATE T., FAYOLLE A., op.cit., P. 34.

<sup>4</sup> FAYOLLE Alain, *le métier de créateur d'entreprise*, les éditions d'organisation, paris, 2003, p 18.

<sup>5</sup> Verstreate T., Saporta B., op.cit., page 343.

<sup>6</sup> Idem.

جدول رقم II . 1: أهم الدراسات حول الفرص المقاولاتية

| السنة     | الباحث                         | المساهمة                                                                                                                           |
|-----------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1996      | Lumpkin and Dess               | أهمية التوجه المقاولاتي في متابعة الفرص المقاولاتية                                                                                |
| 1997-2000 | Shane and Venkatarama          | يجب أن يشمل أي بحث مقاولاتي عمليات التعرف على الفرصة وتقييمها واستغلالها.                                                          |
| 1999      | Timmons                        | أثر الخبرة المهنية في اكتشاف الفرص المقاولاتية.                                                                                    |
| 2000      | McGrath and MacMillan          | دور العقلية المقاولاتية في التعرف على الفرصة وتقييمها واستغلالها.                                                                  |
| 2001      | Gaglio and Katz                | البقضة المقاولاتية هي مصدر الفرصة.                                                                                                 |
| 2002      | Kang and Uhlenbruck            | إطار نظري متعدد يركز على اكتشاف واستغلال الفرصة، ودور المفاوض في ذلك.                                                              |
| 2003      | Ardichvili, Cardozo and Ray    | إطار نظري يفسر أثر التوجه المقاولاتي والخبرة السابقة والشبكة الاجتماعية و الصفات الشخصية على اكتشاف الفرص.                         |
| 2003      | Eckhardt and Shane             | أهمية دراسة المقاولاتية ضمن إطار وجود فرص الأعمال وخصائصها.                                                                        |
| 2003      | West III                       | عرض إطار متعدد المستويات، يركز على العمليات المعلوماتية والمعرفة غير المتماثلة والشبكات كشرط أساسي لاقتناص الفرص.                  |
| 2004      | Dew, Velamuri And Venkataraman | نظرية للمقاولاتية تركز على أن تشتت المعرفة وعدم اليقين والتوقعات الالامتنجاسة تقود على خلق فرص مقاولاتية تستغلها المؤسسات الجديدة. |
| 2004      | Ward                           | الأفكار الجديدة حول فرص الأعمال تنبع من المعرفة القائمة التي يتم نقلها عن طريق سيرورة معرفية تعتمد الإبداع.                        |

المصدر: Matthäus Urwyler في لفقر حمزة، روح المفاوضة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الج ا زئر- دراسة حالة: مقاولي ولاية برج بوعرييج-، اطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة المجد بوقرة، بومرداس، 2017، ص 27.

2. المفاهيم الأخرى المرتبطة بفرص الأعمال

من خلال مختلف التعاريف السابقة نجد أن بعد فرص الأعمال مرتبط بعوامل وأبعاد أخرى لاسيما مايلي:

2-1- المسار: ونقصد بذلك مختلف المراحل والعمليات المتتابعة التي تستهدف اكتشاف (أو خلق) فرصة الأعمال، ثم تقييمها، متابعتها وأخيرا استغلالها وتحسينها على أرض الواقع من خلال انشاء كيان جديد. فحسب (Kirzner) يتمحور هذا المسار حول الاجابات عن الاسئلة التالية<sup>7</sup>:

- لماذا، متى وكيف تظهر فرص انشاء منتجات جديدة؛
- لماذا، متى وكيف يكتشف ويستغل بعض الافراد دون غيرهم هذه الفرص؛
- لماذا، متى وكيف يتم استخدام استراتيجيات معينة لاستغلال هذه الفرص.

2-2- المعلومات: ان استغلال المعلومات من مصادرها المختلفة هو الذي يسمح بهيكله فرصة أعمال. هذه المصادر متعددة قد ترتبط بالمفاوض وخبراته المعرفية ولكن أيضا ببيئته التي تتضمن شبكة علاقاته، السوق، المنافسون، المستهلكون...إخ.

<sup>7</sup> Verstrete T., Saporta B., op.cit., page 343.

هذه المعلومات يمكن تحويلها الى فكرة يتم بلورتها لاحقا لتصبح فرصة أعمال. من جانب آخر تزداد أهمية وجود المعلومات للمقاولين المبتدئين وأولئك الذين لديهم مستوى ابتكار منخفض نسبيا.

2-3- الأفكار: قد تكون فرصة الأعمال نسخة مفصلة أو مختصرة لفكرة معينة لها آفاق تسويقية محتملة.

• **مصادر الأفكار:** يمكن ذكر مصادر متعددة للأفكار نوجزها في النقاط التالية:

✓ **الخبرات الشخصية و المهنية:** وذلك بفضل التعامل مع مختلف الزبائن، المنافسون، الموردون... مما يسمح للمقاول بمعرفة الأسواق واحتياجاتها وهو ما يعبر عنه (Kirzner) بوجود اختلال في توازن السوق يمثل فرصة أعمال يمكن استغلالها لاعادة السوق الى توازنه؛

✓ **الهوايات و الاهتمامات الشخصية:** تمثل ميولات الأفراد نحو نشاطات معينة من أهم مصادر الأفكار فهي في الأخير تعبر عن دافع ذاتي نحو المقاولاتية؛

✓ **السفر و تغيير المحيط الروتيني:** وهذا من خلال اكتشاف سلوكيات استهلاكية، منتجات وخدمات، وسائل انتاجية... غير معهودة في المحيط الأصلي للمقاول يمكن أن يكون تقليدها فرص أعمال ربحية؛

✓ **تقليد ما هو موجود:** تكون هذه الأفكار ناجحة في حالة أن الاسواق غير مشبعة مازالت تستوعب الطلب المتزايد من المنتجات البديلة والمتنافسة؛

✓ **تثمين البحوث العلمية:** يمكن أن تشكل الابتكارات وبراءات الاختراع التي لم يستغلها أصحابها (الباحثين) أفكارا لفرص أعمال ابداعية لاسيما في مجال المؤسسات الناشئة؛

✓ **الأزمات والمواقف الطارئة :** هذه المواقف المفاجئة تشكل احتياجات جديدة تتطلب استجابة سريعة يمكن ان ينتهزها المقاولون على غرار الأزمة الصحية لكوفيد 19 وما خلفته من احتياجات جديدة وأنماط استهلاكية جديدة في المجتمع؛

✓ **اقتراحات المحيط من عائلة، أصدقاء، أقارب أو مهنيين آخرين:** هؤلاء قد يوفر معلومات وأفكار ابداعية. نستذكر هنا مثال مؤسسة (AAP : ALGERIAN AGRO PROCESS) بالمدية التي تصدر أرجل الدجاج الى دول شرق جنوب آسيا حيث أن فكرة المشروع (على غرابتها محليا) جاءت كاقترح من صديق صيني لمؤسس الشركة واستطاع أن يحقق منها أرباحا طائلة؛

✓ **تحديد طلب غير مشبع لدى زبائن معينين:** من خلال تصور حلول ابداعية لمشاكل واقعية؛

✓ **توفر موارد غير مستغلة:** من خلال يبحث المقاول أفكار من أجل تثمينها واستغلالها؛

✓ **وسائل الاعلام المختلفة... الخ.**

2-4- **الابداع:** تعتمد فرص الأعمال على وجود الابداع الذي يسمح للمقاول باكتشاف فرص الاعمال او خلقها واستغلالها

ثم تنفيذها (حسب رؤية Kirzner) ولكن أيضا ترتبط فرص الأعمال بجذ ذاتها بالابداع فحسب (SCHUMPETER) توفر فرص الأعمال امكانية خلق وسائل جديدة وكذلك آليات جديدة مبتكرة لديها القدرة على تحفيز النمو الاقتصادي، تدعم نمو الوظائف وتحول القطاعات الصناعية من خلال 'التدمير الخلاق' من خلال التغيرات التكنولوجية، السياسية، التنظيمية، الاجتماعية والديموقراطية. الرؤيتين المتناقضتين لارتباط فرص الأعمال بالابداع بين Kirzner و SCHUMPETER تعبران عن أشكال المقاولاتية ابتداء من الشكل الضعيف أو الشكل التقليدي للنشاطات المقاولاتية الى الشكل القوي أو الابتكاري على غرار المؤسسات الناشئة (ستتطرق الى مختلف هذه الأشكال في المحاضرة الثالثة).

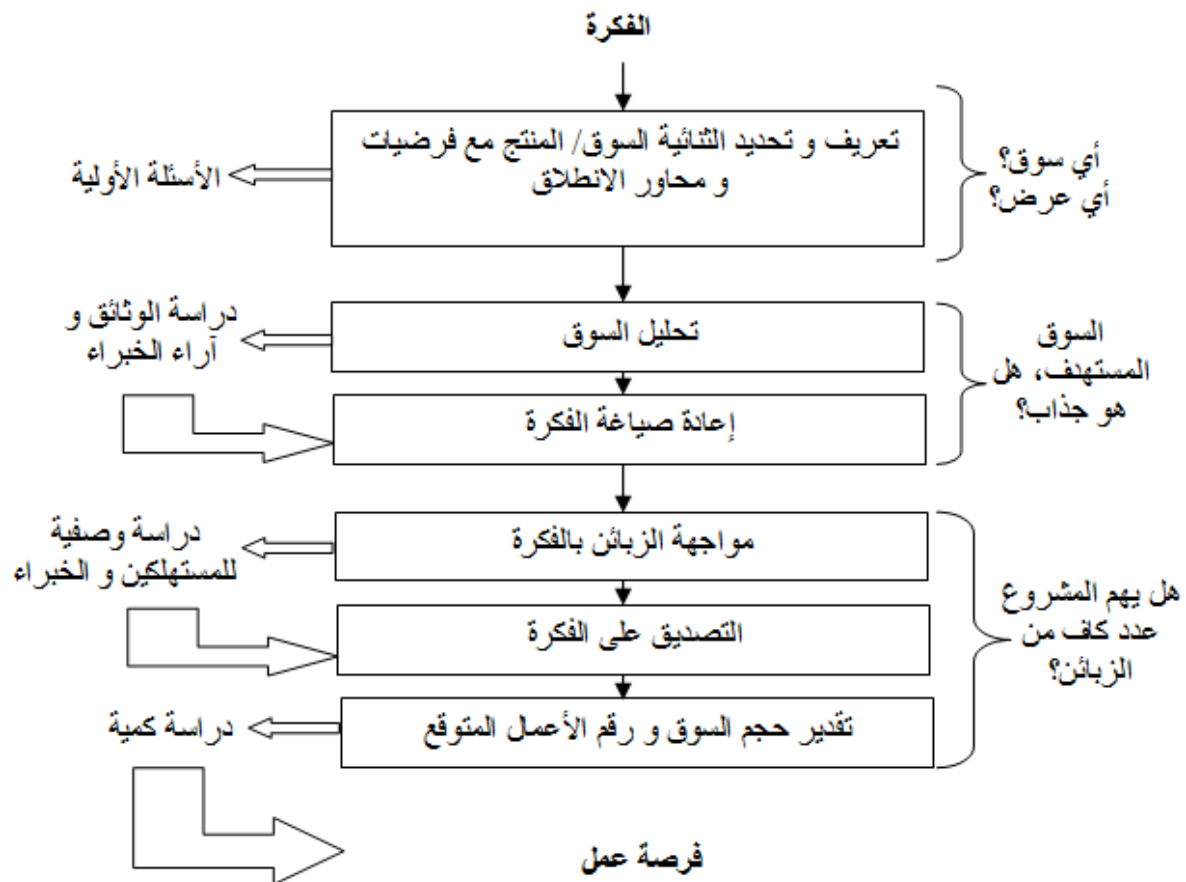
من هذا المنظور، تعتبر المقاولاتية بمثابة اسقاط لفرص الأعمال وإدراك لأفكار جديدة من قبل أفراد قادرين على استخدام المعلومات وتعبئة الموارد اللازمة لتنفيذ رؤيتهم.

### 3. آلية تحويل الأفكار إلى فرص أعمال

يعتبر تحويل الفكرة إلى فرصة عمل العامل الحاكم في عملية خلق و انطلاق المشروعات الجديدة فالأفكار المبدئية للمشروعات تستغرق وقتاً حتى تتشكل و تتبلور و تخضع للبحث و الدراسة<sup>8</sup>. فوجود فكرة المشروع لا يعني بالضرورة وجود فرصة عمل: الفكرة تتحول إلى فرصة عمل فقط إذا كان هناك طلب فعلي (يمكن تحصيله) و اكتشاف هذه الفرصة يحتاج إلى كفاءات ومعلومات لتحليل بيئتها الحاضنة (السوق) ودراسة جدواها لتجسيدها على أرض الواقع.

الشكل الموالي يوضح كيف يمكن ان تتحول الفكرة الى فرصة أعمال من خلال تقييم الفكرة واختبارها<sup>9</sup>.

#### الشكل رقم 1.II: من الفكرة إلى فرصة عمل: مراحل دراسة السوق



Source : KREMER Florence, 2010

الملاحظ أن وجود فكرة المشروع المقاولاتي هي نقطة البداية وأساس نجاحه الذي يعتمد على مدى تناسب الفكرة مع المقاول وما يملكه من سمات وكفاءات وأيضا مدى تناسبها مع بيئته فتحول الأفكار إلى فرصة أعمال تحتاج إلى إعادة صياغتها أو بلورتها بدقة وأكثر تحديدا، ثم تقييمها وفق عدة معايير على غرار المعايير التالية<sup>10</sup>:

<sup>8</sup> عمرو علاء الدين زيدان، *ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 154.

<sup>9</sup> VERSTRAETE T., *le processus de mise au point d'un projet Entrepreneurial*, séminaire TV entrepreneurial, édition ADREG, Paris, Décembre 2010.

<sup>10</sup> وفاء بنت ناصر الميريك & أحمد بن عبد الرحمن الشميري، *مبادئ ريادة الأعمال*، دار النشر والتوزيع العبيكان، الرياض، 2018، ص 58.

- المعيار المالي: مدى وجود الامكانيات المالية لتحقيقها؛
  - المعيار البشري: مدى وجود الكفاءات المهنية؛
  - المعيار الشخصي: مدى وجود الرغبة والشغف لدى المقاول لتحقيق هذه الفكرة؛
  - المعيار المعرفي: مدى وجود الخبرة والمعرفة اللازمين لدى المقاول؛
  - المعيار التسويقي: مدى وجود الطلب الكاف
- نعتقد أن هذا المعيار الأخير هو أهم المعايير لأنه يحدد مدى نجاح الفكرة في خلق سوق لها يكون بالحجم واحتمالات النمو اللازمة لاستمرارية المشروع، في حين، بالنسبة للمعايير الأخرى يستطيع المقاول استدراكها اذا وجد الدعم والمرافقة اللازمين وفي الوقت المناسب.
- بعد تقييم الفكرة ينتقل المقاول الى مرحلة الاختبار على أرض الواقع وفي حالة نجاح هذه المرحلة يصبح للمقاول الآن فرصة أعمال تحتاج الى اجراء دراسات جدوى من أجل الانتقال الى مرحلة التنفيذ والاستغلال.

#### 4. خصائص فرص الأعمال

- حتى يعمل المقاول على تحديد فرص الاعمال ومتابعتها واستغلالها لابد أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي<sup>11</sup>:
- يجب أن تكون الفرصة جذابة للمقاول والعميل ويعني ذلك أن تكون مستدامة ولا تتعلق بموضة فقط، أن تكون في الوقت المناسب بما يتماشى مع التوجهات الاقتصادية، البيئية، الثقافية... للبلد؛
  - أن تسمح بخلق قيمة مضافة؛
  - الفرصة لابد أن تأخذ بعين الاعتبار توجهات واحتياجات العميل طوال مراحل تطوير المنتج أو الخدمة؛
  - يجب أن يكون السوق المستهدف جذابا ويعني ذلك:
- أولا: وجود سوق كبير فتحقيق حصة سوقية صغيرة من سوق كبير أفضل من حصة سوقية كبيرة من سوق صغير (قاعدة من الأفضل أن يكون لديك ربع بيتزا عائلية بدلا من نصف بيتزا صغيرة)؛
  - ثانيا: أن يكون معدل نمو السوق كبير يستوعب دخول منافسين جدد؛
  - ثالثا: التأكد من استيعاب العملاء لهذا المنتج الجديد
- ان يكون هناك دائما مجال لتطوير الفرصة وتنميتها في المستقبل؛
  - أن تسمح الفرصة للمقاول بتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

#### 5. العوامل المحددة لفرص الأعمال

هناك عدة عوامل من شأنها التأثير في ظهور فرص الأعمال يمكن تقسيمها الى مجموعتين اساسيتين الاولى تتعلق بالعوامل الفردية والثانية بالعوامل البيئية: هذه العوامل التي هي بمثابة القوى التي تسمح بخلق فرص الأعمال وتؤثر على طبيعتها ليست منعزلة بل تتفاعل فيما بينها وكل واحد منها يؤثر على الآخر.

<sup>11</sup> ABETTI P., BEN RAYANA N., DURGEE J., EL ABASSI M., HASAN I., *entrepreneuriat et innovation dans les pays du Maghreb*, rapport de l'Initiative de Partenariat du Moyen-Orient (MEPI) publié par le Département d'État des États-Unis d'Amérique, 2011, P.45

## 5-1- العوامل الفردية:

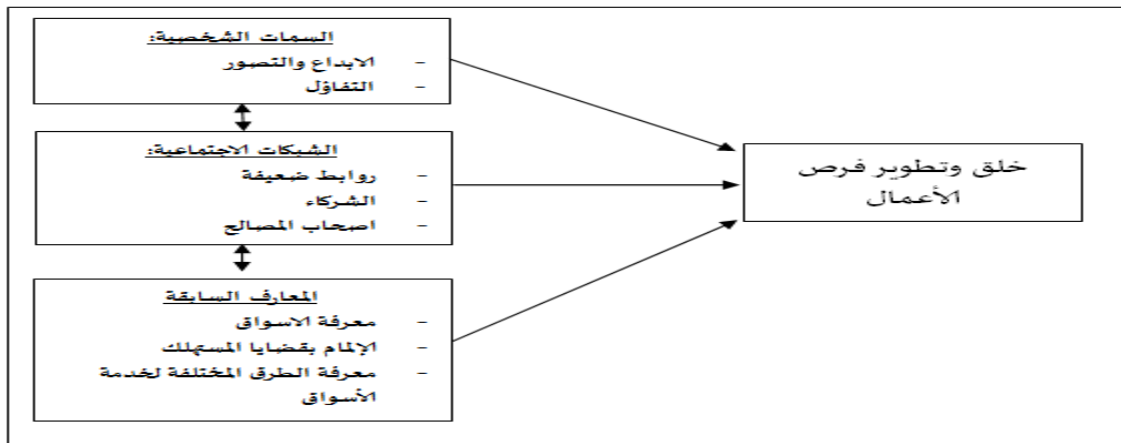
يؤكد الباحثون أن ليس جميع الأفراد بإمكانهم اكتشاف (أو خلق) فرص الأعمال واستغلالها فهناك فئة من الأفراد (المقاولون المحتملون) الذين يتميزون بسمات شخصية وعوامل نفسية وكذا كفاءات محددة تسمح لهم باقتناص فرص الأعمال على غرار امتلاك الأفراد الى طاقة ذهنية كبيرة، خبرات مهنية وحياتية، القدرة على الربط بين المعلومات وفهم العلاقات بين الأحداث، تقييم المعلومات، حب المخاطرة، الاستقلالية، الثقة، التفاؤل، الحس... فنجد أن العوامل الفردية تتطلب وجود كفاءات ومهارات تعطي للأفراد قدرة أفضل للوصول الى المعلومات اضافة الى وجود بعض العوامل النفسية التي تعطي للأفراد جاهزية وفاعلية للاستغلال الأمثل لهذه المعلومات.

قدم (Shaver et Scott, 1991)، في دراستهما عن سمات "ريادة الأعمال" المميزة بين رواد الأعمال والأفراد الآخرين، سمتين شخصيتين تم استيعابهما على أنهما مرتبطتان بنجاح تحديد فرص الأعمال: التفاؤل وتحديد أعلى للفرص<sup>12</sup>:

- تظهر الدراسات التي أجراها (Krueger et Dickson, 1994) و (Krueger & Brazeal, 1994) أن التفاؤل الريادي مرتبط بالإيمان بالكفاءة الذاتية. من المهم توضيح أن التفاؤل بقدرة الفرد على تحقيق أهداف صعبة ومختلفة (الفعالية الذاتية) لا يرتبط بالتفاؤل بمعنى تحمل مخاطر أكبر. وجد الباحثون أن تفاؤل رواد الأعمال كان "نظرة داخلية" لنجاح الأعمال المحتمل، ويعتمد إلى حد كبير على تقييمات رواد الأعمال لقدراتهم ومعرفتهم. فبمجرد إجبارهم على اتخاذ موقف خارجي يصبح رواد الأعمال أكثر واقعية في الحكم على النتائج المحتملة.

- سمة الشخصية الثانية هي الإبداع (*la créativité*). كان (Schumpeter, 1974) أول من طرح فكرة أن رواد الأعمال الناجحين يكتشفون فرصاً لا يراها الآخرون. (Hills et al., 1997) وجد أن 90٪ من أفراد العينة يعتقدون أن الإبداع مهم جداً لتحديد الفرص. ومع ذلك، يعتقد رواد الأعمال أن الأمر أكثر أهمية بالنسبة لرواد الأعمال المرتبطين بشبكة علاقات، وخلصوا إلى أن رواد الأعمال المتصلين بمصادر الفرص لا يحتاجون إلى أن يكونوا مبدعين مثل أولئك الذين ليسوا كذلك.

الشكل رقم 2.II: المتغيرات المؤثرة على خلق وتطوير فرص الأعمال



Source : Bares F.; Chelly A.; Levy-Tadjine T., La création et le développement d'opportunités : Vers une relecture du rôle de l'accompagnement en entrepreneuriat, 4ème colloque « Métamorphose des Organisations » : Logiques de création, Nancy- 21-22 Octobre 2004, page 9

<sup>12</sup> Bares F.; Chelly A.; Levy-Tadjine T., La création et le développement d'opportunités : Vers une relecture du rôle de l'accompagnement en entrepreneuriat, 4ème colloque « Métamorphose des Organisations » : Logiques de création, Nancy- 21-22 Octobre 2004, pp : 8 - 9.

## 5-2- العوامل البيئية:

هذه العوامل تسمح بوجود، خلق، متابعة واستغلال فرص الأعمال وتشمل كل من<sup>13</sup>:

- **العوامل الاقتصادية:** على غرار اتجاهات معدلات الفائدة، مستويات البطالة، مستويات الدخل، توفر رأس المال، معدل النمو الاقتصادي والظروف الاقتصادية التي تؤثر على شدة وشكل وانواع فرص الأعمال الممكنة
- **العوامل السياسية:** وتتعلق بالسياسات الحكومية ومدى استقرارها أو تغيرها، الأطر التشريعية والقانونية ومدى مرونتها، حقوق الملكية، قانون المنافسة، قانون الإفلاس... الخ. تتعلق هذه العوامل عموما بمناخ الأعمال السائد.
- **عوامل الصناعة:** والتي تضم العوامل التقنية التي من شأنها أن تمنح ميزات تنافسية عند الاستغلال الجيد للتغيرات التكنولوجية ويتوقف ذلك على كثافة البحوث والتطوير وكذا مدى تثمين براءات الاختراع، إضافة الى العوامل المتعلقة باتجاهات الأسواق في قطاع معين، وهيكل القطاع بحذ ذاته من ناحية حجم المنافسة، عمر الصناعة، كثافة المؤسسات في نفس القطاع، تكاليف الدخول الى هذا القطاع... الخ.
- **العوامل الديموغرافية:** التغيرات الديموغرافية مثل التوزيع حسب العمر، المستوى التعليمي، البنية التحتية... من شأنها أن تؤثر على اتجاهات الطلب والقدرة الشرائية، السلوكيات الاستهلاكية في المستقبل القريب فالعمل على اسبقية تلبية الاحتياجات الجديدة لمختلف فئات المجتمع من شأنها ان تمثل فرص أعمال ممكنة.
- **العوامل الثقافية والاجتماعية:** ويقصد بذلك اتجاهات، خيارات، الأذواق والتقاليد العامة للمجتمع اتجاه المقاولاتية.

في الأخير، تجسيد فرص الأعمال على أرض الواقع يتطلب إنشاء كيان جديد وهذا ما يقودنا الى دراسة البعد الثاني وهو 'خلق منظمة جديدة'.

## ثانيا: خلق منظمة

بالنسبة لـ (Gartner, 1985) المقاولاتية هي استحداث منظمة جديدة. المقصود هنا ليس بالضرورة أن تكون مؤسسة جديدة تماما فالمقصود هو استحداث وحدات تنظيمية جديدة تستوعب استغلال فرص الأعمال أي تكون وعاء نشاطات المقلول التي من شأنها تجسيد أفكاره على أرض الواقع من خلال تعبئته وتنظيمه لمختلف الموارد في اطار هيكل تنظيمي يسمح له بتحقيق أهدافه. فالملاحظ أن المنظمة الجديدة هي وعاء المسار المقاولاتي ولكنها أيضا نتيجة<sup>14</sup> فحسب (Bygrave et Hofer, 1991) يقوم المقلول بكشف فرص الأعمال ثم يستحدث منظمة جديدة لتتابعها. علما ان هذه الوحدات التنظيمية الجديدة قد تكون في شكل مؤسسات جديدة، إعادة بعث مؤسسات قائمة، مؤسسات الافراق... الخ. ان استمرارية هذه المنظمة يتوقف على مدى خلق قيمة جديدة ترضي جميع الأطراف أصحاب المصالح.

## ثالثا: خلق قيمة

لطالما اهتم الباحثون بموضوع المقاولاتية لأهميتها في خلق الثروة أي خلق قيمة جديدة حيث تعرف المقاولاتية بأنها الرفع من قيمة عوامل الانتاج من مستوى أدنى الى مستوى أعلى. حسب (Bruyat, 1991) موضوع البحث في المقاولاتية هي الثنائية بين

<sup>13</sup> عمارة شريف، مطبوعة بيداغوجية في المقاولاتية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018، ص ص: 31-37.

<sup>14</sup> BOUSLIKHANE Aziz, op.cit., P.63.

الفرد وخلق قيمة جديدة. فالمقاول هو شرط ضروري لخلق قيمة جديدة وخلق هذه القيمة يكون من خلال وعائها "المنظمة" وهكذا فإن هذا البعد يعتبر مكملاً لبعد خلق منظمة.

هذه القيمة الجديدة قد تحتسب من الجانب الاجتماعي قبل الاقتصادي مثل تحقيق الرفاهية المجتمعية والامن والاستقرار. من جانب آخر تختلف هذه القيمة حسب فئات اصحاب المصالح المتعلقين بالمقاول ويقاس مستوى هذه القيمة بمستوى رضاهم من المقاول ومنظمتهم.

وعليه، طبيعة القيمة الجديدة مرتبطة بفئات أصحاب المصالح وتوقعاتهم. هؤلاء كانوا سابقا مالكي موارد كان على المقاول اقناعهم ووضع سياسات محددة لكل فئة منهم من أجل تحديد قيمة التبادل فطبيعة القيمة مرتبطة بتوقعات كل فئة من أصحاب المصلحة. فعلى سبيل المثال: العملاء يتوقعون منتجات، أسعار وخدمات معينة؛ الموردون يتوقعون طلبات وشروط دفع محددة؛ الموظفون يتوقعون أجور، شروط عمل وفرص ترقية معينة؛ العائلة تتوقع تعويضات عن تضحياتها؛ المساهمون يتوقعون مردودية معينة لأموالهم المستثمرة؛ المقاول سيحصل على ثروة جديدة، سيحقق دوافعه من استقلالية، الشعور بالإنجاز، تحقيق الاعتراف... الخ. علاوة على ذلك، فإن خلق قيمة جديدة هو نتيجة طبيعية للابتكار. فالابتكار هو حالة خاصة للقيمة الجديدة ولا يمكن تخيل ابداع بدون أن ينتج عنه خلق قيمة جديدة.

### رابعا: الابتكار

بعد التطرق الى مفهوم خلق قيمة جديدة لابد من التطرق الى مفهوم الابتكار كونه في الواقع مصدر دائم لخلق قيمة جديدة (والعكس ليس دائما صحيح) كما يتفق المؤلفون على أن الابتكار هو محرك النمو الاقتصادي (Julien, 2000 ; Mustar, 2001) ولكن ايضا الابتكار هو سمة من سمات المقاول فلا يمكن الحديث عن ظاهرة المقاولاتية بدون وجود الإبداع والابتكار بل هو ما يميز المقاول عن المدير والمسير فحسب (Julien et Marchesnay) "الابتكار هو اساس المقاولاتية"<sup>15</sup>؛ ويعتبر هذا البعد اهم نماذج المقاولاتية ولهذا سنتطرق اليه بكثير من التفصيل.

يعود جوهر مفهوم الابتكار الى الاقتصادي (Joseph Schumpeter, 1987) الذي يعتبر ان للمقاول دورا خاصا لا غنى عنه في تطور النظام الاقتصادي الليبرالي بفضل ابتكاراته التي تولّد "التدمير الخلاق" الذي ينتج عن دخول المنتجات الجديدة إلى السوق واستبدال المنتجات القديمة. وبالتالي ، فإن التدمير الخلاق هو مصدر الديناميكية الصناعية والنمو طويل الأجل. في هذا النهج، يتوافق الابتكار مع المنتجات الجديدة ، والإنتاج الجديد أو الأساليب التنظيمية ، والأسواق الجديدة ، ومصادر التوريد الجديدة و / أو هياكل السوق الجديدة.

اما بالنسبة لـ (P. F. Drucker) "الابتكار هو الاداة الخاصة للمقاولين"<sup>16</sup> فهو وسيلتهم التي يستخدمونها لاستغلال التغيّر كفرص أعمال حيث سنرى في هذا العنصر كيف يكون الابتكار كنظام يمكن تعلّمه وممارسته والبحث عن مصادره في ظل بيئة داعمة ومحفزة.

### 1. الابداع او الابتكار؟:

الابداع، الابتكار، الاختراع، التغيير... هي مصطلحات متقاربة قد يستخدمها البعض للتعبير عن نفس المعنى رغم وجود فروق جوهرية بين هذه المفاهيم فبينما يتضمن الاختراع الاكتشاف والأصالة، غالبًا ما يكون الابتكار هو التطبيق الإبداعي للتقنيات

<sup>15</sup> VERSTREATE T., FAYOLLE A., op.cit, 2005, page 42.

<sup>16</sup> DRUCKER P.F., innovation & entrepreneurship, Edition Perennial library, New York, 1985, page 19.

الحالية على المنتجات والعمليات والخدمات الجديدة. نلاحظ أن مفهومي الابداع والابتكار يستخدمان بشكل متلازم لنفس الغاية للتعبير عن المفهوم الاجنبي (innovation) رغم أن الترجمة المعتمدة هي 'الابتكار' في حين ان مصطلح 'الابداع' هو الترجمة المعتمدة لمفهوم (créativité) ومع ذلك نجد عديد الباحثين من يستخدم مصطلح الابتكار كمترادف للابداع، آخرون يستخدمون الابداع للتعبير عن مفهوم (innovation)؛ آخرون يستخدمون مفهوم الابتكار؛ في حين يرى باحثون آخرون انه لا يجب التفريق بين المصطلحين لوجود علاقة تكاملية بينهما فحسب السكارنة "الأفكار الجديدة التي لم يأتي بها منافسون آخرون تعد ابتكارا و تنفيذ هذه الأفكار يعد إبداعا"<sup>17</sup>.

لخصت الباحثة (أحلام سوداني، 2018)<sup>18</sup> في اعمالها الفرق بين المفهومين كالتالي:

- بالنسبة لبعض الباحثين كالصيرفي الابداع مرتبط بالافكار والابتكار مرتبط بالتنفيذ مثلما يلخصه الجدول الموالي:

جدول رقم II . 2: آراء الباحثين ان الابداع والابتكار مترادفين

| الباحث             | العلاقة بين الابداع والابتكار                                                                                                                                                                              |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الصيرفي            | الإبداع والابتكار والخلق هي مصطلحات مترادفة وتؤدي إلى نفس المعنى، ويعبر عنها بالمعادلة التالية: <b>الابداع = الابتكار = الخلق</b> : نجاح يتحقق في ظل قيود معينة                                            |
| القريوتي           | مفاهيم الإبداع والابتكار تستعمل كمترادفات وتعني جميعا الإتيان بشيء جديد غير مألوف، أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة                                                                                     |
| بدوي               | أنهما درجة الخلق لدى الفرد والانحراف بعيدا عن الاتجاه الأصلي والإنشقاق عن التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كليا                                                                                   |
| Mealiea and Latham | الابتكار والإبداع يمكن أن يستخدمما بشكل متبادل                                                                                                                                                             |
| رعد الصرن          | لا ضرر في الجمع بين مصطلحي الإبداع والابتكار كمترادفتين فالمهم التأكيد على أن الابتكار أو الإبداع فردي المنشأ واجتماعي النتائج، وأنه لا يقتصر على الإنتاج المادي بل يتضمن الإدارة بكل ما تشمله من متغيرات. |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على سوداني أحلام، مطبوعة بيداغوجية في ادارة الابداع والابتكار، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2018، ص ص : 09-12.

فحسب هذا التيار لا توجد فوارق كبيرة تُشَوِّه جوهر المعنى لمصطلحي الابتكار (Innovation) والإبداع (Creativity) طالما أن معظم الدراسات أجمعت على أنهما يشتركان في نفس العناصر الرئيسة كالطلاقة والبراعة والمرونة والأصالة، وطالما أن كلاً منهما يأتي بمخرجات جديدة أو إضافات تهدف أولاً وأخيراً إلى تحسين أداء المنظمة. اما التيار الثاني فيعتبر وجود علاقة متكاملة بين الابداع والابتكار باعتبار الاول كمرحلة من مراحل العملية الابتكارية. نلخص تعاريف اصحاب هذا التيار في الجدول التالي:

<sup>17</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 53

<sup>18</sup> سوداني أحلام، مطبوعة بيداغوجية في ادارة الابداع والابتكار، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2018، ص ص : 09-12.

جدول رقم II. 3: آراء الباحثين ان الابداع والابتكار متكاملين

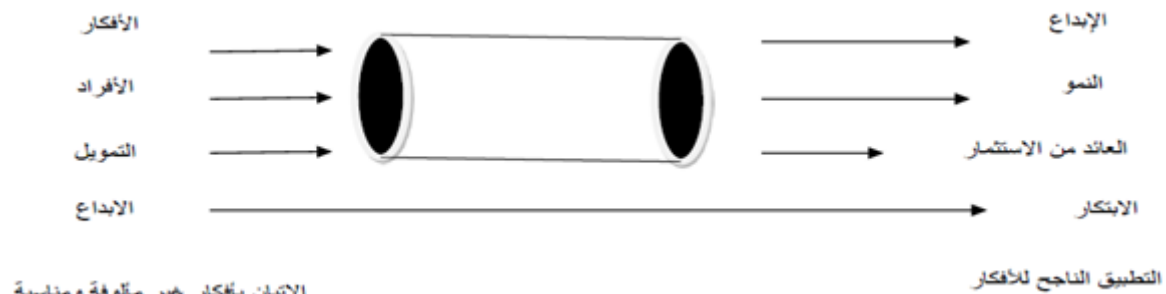
| الباحث                                       | العلاقة بين الابداع والابتكار                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amabile, 1988                                | الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو المجموعة التي تعمل سويا، بينما الابتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الأساس في العملية الابتكارية                                                                      |
| Rosenberg, 1978)<br>Souder and Zeigler, 1977 | الإبداع عبارة عن أفعال الإنسان التي ينتج عنها أفكار أصيلة جديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج فريدة، في حين اعتبر الابتكار على أنه النشاط الذي يؤدي إلى تطبيق الأفكار الإبداعية إلى إنجاز عملي                                                                             |
| cook,2000                                    | الإبداع هو التفكير بأفكار غير مألوفة ومناسبة تشمل الأفكار والأفراد والتمويل (مدخلات العملية الإبداعية) في حين أن الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية وتشمل الإبداع، النمو والعائد من الاستثمار (مخرجات العملية الإبداعية)                                |
| علاء سيد قنديل                               | الإبداع هو جزء من عملية الابتكار، على أساس أن الإبداع هو صناعة الفكرة والابتكار هو ترويج وتنفيذ للفكرة، ويعتبر المصطلحين وجهان لعملة واحدة مكملان لبعضهما البعض، حيث أن صاحب الفكرة يدعمها ويروجها وينميها وينفذها ويطورها بشكل مستمر حتى تتحول الفكرة إلى ابتكار |
| Arnaud Groff                                 | الإبداع هو المرحلة الأولى للابتكار                                                                                                                                                                                                                                |
| Alberti                                      | الابداع نتيجة عملية تسمح لنا بتحويل فكرة إلى منتج أو خدمة قابلة للتداول التجاري، فهو التجسيد الملموس للاختراع أو فكرة جديدة                                                                                                                                       |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على سوداني أحلام، مطبوعة بيداغوجية في ادارة الابداع والابتكار، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018، ص 09-12.

فحسب اصحاب هذا التيار الابداع هو جزء من العملية الابتكارية ففي حين يتعلق الابداع بالافكار، يمثل الابتكار سبل تجسيد هذه الافكار على ارض الواقع.

يمكن توضيح هذه العلاقة التكاملية بين الابداع والابتكار في المخطط التالي:

الشكل رقم II. 3: العلاقة التكاملية بين الابداع والابتكار



المصدر: سوداني أحلام، مطبوعة بيداغوجية في ادارة الابداع والابتكار، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018، ص 12.

بالنسبة لنا، نرى ان كلا من الابداع والابتكار في المقاولاتية يعبران عن نفس المعنى في مرحلتين متتابعتين فالنشاط المقاولاتي يحتاج الى وجود افكار ابداعية لا بد من تجسيدها وتثمينها (الابتكار) من اجل خلق قيمة جديدة فالمقاول يبحث ويصدر افكارا جديدة (الابداع: افكار غير مسبقة) بشكل مستمر ويعمل على تطبيقها بسبل مختلفة (الابتكار: الاسبقية في التطبيق والتنفيذ)

لهذا في عملنا عندما نستخدم مصطلحي الابداع والابتكار فاننا نقصد نفس المفهوم (innovation) التي تشكل أحد ابعاد النشاط المقاولاتية بغض النظر هل نحن في مرحلة الفكرة او مرحلة تطبيقها.

## 2. تعريف مفهوم الابتكار:

اشتقت كلمة ابتكار "Innovation" من الكلمة اللاتينية "Innovare" التي تعني التجديد "renouveler" والتي بدورها تتكون من الفعل "novare"، أصل الفعل "novus" والذي يعني جديد، "In" التي تشير إلى التحرك نحو الداخل، وعليه نستنتج أن الابتكار لغويا يعني شيء يدل على الحركة أي انه عبارة عن سيورة 'processus' <sup>19</sup>. وقد جاء في لسان العرب من بدع الشيء أي ابتدعه ونشأه أولا بمعنى استحداث فطري لشيء جديد فالإبداع لغة: هو مصدر الفعل أبدع، بمعنى أبدعت الشيء واخترعتة على غير مثال سابق، أي بشكل ليس مكرر أو متشابه لما قبله، وتعرف الموسوعة الفلسفية العربية الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في احد المجالات كالعلوم والفنون والآداب <sup>20</sup>.

أما اصطلاحا فالإبداع هو طريق التجديد الذي يتجسد في "توليد الأفكار التي ينتج عنها فاعلية و استغلال أفضل للعالم" <sup>21</sup>. كما يعرفه جواد انه: "عملية خلق أو ميلاد شيء جديد. و الإنتاج الجديد -اختراع كان أو فكرة- يجب أن يكون أصيلا، فبدون الأصالة و الحداثة لا يوجد إبداع... و يتضمن ذلك أيضا إنتاج الأفكار القديمة في ارتباطات جديدة" <sup>22</sup>. كما يعني الاستغلال التجاري الناجح لأفكار جديدة <sup>23</sup>. هذه التعاريف ركزت على ربط الابداع بالأفكار الجديدة غير النمطية وغير المكررة مخالفة لما هو موجود ومتوقع ومتعود عليه.

من جانبه، عرف (torance) الابداع على أنه عملية تحسس بالمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة واختبارها وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة ونقل وتوصيل النتائج للآخرين: هذا التعريف يرى الابداع كمسار لحل المشكلات <sup>24</sup>.

كما يعرف الابتكار انه "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد او الجماعة او المنظمة وهي عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر او عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والاصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة وهذه القدرة الابداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وامكانيات الافراد والجماعات والمنظمات" <sup>25</sup>.

<sup>19</sup> سوداني أحلام، مرجع سبق ذكره، ص 7.

<sup>20</sup> انتصار محمود البشير، اثر القيادة الريادية في الإبداع الإداري "دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة أمنية للاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء، 2017، ص 25.

<sup>21</sup> مروة احمد، نسيم برهم، الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، ص 19.

<sup>22</sup> نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الطبعة الأولى، دار مجد الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2007، ص 179.

<sup>23</sup> نفس المرجع، ص 181.

<sup>24</sup> آدم رحمون، سعد مقص، أحمد سواهلية، المقاولاتية والإبداع لدى الشباب الجزائري، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 10، ص 620-634، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018، ص 624.

<sup>25</sup> سوسن زيرق، مرجع سبق ذكره، ص 72.

كما يمكن اضافة مجموعة من التعريفات الأخرى كالتالي<sup>26</sup>:

حسب (Okpara): الابتكار هو القدرة على صنع أو جلب إلى الوجود شيء جديد، سواء كان حل جديد لمشكلة، طريقة جديدة أو جهاز جديد، أو شكل أو موضوع فني جديد.

حسب Carayannis et al: الابتكار هو "القدرة على التفكير خارج الصندوق، الملاحظة، تصور و بناء الأفكار والنماذج التي توازي أو تفوق العناصر و طرق التفكير و الإدراك الموجودة"، فالإبتكار هو القدرة على ملاحظة التفاعلات الجديدة بين الموضوعات و الأفكار.

اما Fillis et Rentschler: فيعرفان الابتكار بأنه: "إنتاج أفكار جديدة و مفيدة في أي مجال".

تحدد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الابتكار في مجال الأعمال "على أنه تنفيذ منتج أو عملية جديدة أو محسنة بشكل كبير (سلعة أو خدمة) أو طريقة جديدة للتسويق أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية"<sup>27</sup>.

من خلال التعاريف المقدمة نرى انه هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، أي أن وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين و فرق عمل تبحث عن التميز: الإبداع أو الأفكار الإبداعية انطلاقة للابتكار حيث يتعلق الامر بوجود فكرة جديدة أو إيجاد توافق جديد للعوامل الاقتصادية لإيجاد منتج مختلف عن المنافسين و يكون من البدائل المفضلة للزبائن .

### 3. أهمية الإبداع والابتكار:

يكتسي الابتكار والإبداع أهمية كبيرة على مستوى الفرد المقاول ومؤسسته. اشار conant ان عالما واحدا من المبتكرين (المرتبة الاولى) لا يعوضه عشرة رجال من الدرجة الثانية في العلوم فالمبتكرون والمبدعون هم الامل الاكبر في حل المشكلات وهم الثروة القومية والطاقة الدافعة نحو الحضارة والرفي كإيجاد ادوية علاجية، تحسين الانتاجية الفلاحية...<sup>28</sup> وعليه، يمكن تحديد أهمية الابتكار في مجمل العناصر التالية:

- إيجاد منتجات جديدة وتطويرها بشكل مستمر وأكثر تسارعا؛
- إيجاد حلول لتخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات مما يعزز تنافسية المؤسسة؛
- إيجاد اسواق جديدة لتصرف المنتجات الجديدة وكونها اول من فتح السوق فهذا يمنحها ميزات الاسبقية التي توفر لها احتمالات نمو وايرادات متزايدة؛
- تحسين اداء المؤسسة من خلال اتخاذ قرارات ابداعية لحل مختلف المشاكل التي تواجهها؛
- مجابهة المنافسة وتحدياتها؛
- الانفتاح على الأفكار الجديدة والاستجابة بفعالية للفرص والتحديات والتكيف مع التغيرات.
- رغم ان الابتكار قد يكون مكلفا لكن نجاحه يحقق للشركة مركزا احتكاريا مؤقتا يمكنها من الحصول على الأرباح العالية غير الاعتيادية في فترة قصيرة الأجل.
- الابتكار يستجيب لاحتياجات الإنسان ورغباته ويلبي تلك الاحتياجات والرغبات، وبالتالي يخلق إمكانيات جديدة تمامًا ومصادر جديدة للقيمة في السوق ؛

<sup>26</sup> عمارة شريف، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>27</sup> ABETTI P., BEN RAYANA N., DURGEE J., EL ABASSI M., HASAN I., op.cit., P.23.

<sup>28</sup> نيفين حسين محمد، دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول: دراسة حالة الامارات، مجلة اقتصادية، وزارة الاقتصاد، الامارات العربية المتحدة، 2016، ص10.

- الابتكار ينتج طرقاً أكثر فاعلية من أي وقت مضى لتزويد الناس بما يريدون أو يحتاجون؛
- يغذي الابتكار قدرة الاقتصاد على تعزيز القيمة الاقتصادية للعمل والانتاجية...الخ.

#### 4. خصائص الابداع والابتكار:

- عموماً، يتسم الابداع والابتكار بالأصالة والواقعية، وعدم التقليد والاستمرارية عبر الزمن، وأن يكون مقبولاً اجتماعياً، وذا قيمة، ويسهم في تطور المجتمع. يمكن تلخيص خصائص الابتكار والابداع في العناصر التالية:
- يعتمد الابتكار على التفكير الذي له أكثر من حل من خلال تخيل افكار جديدة او جمع وتغيير وإعادة تطبيق افكار سابقة؛
  - الابتكار هو موقف يعتمد على التغير والمخاطرة ويتطلب المرونة؛
  - الابتكار هو عملية مستمرة فكل ابتكار هو امتداد لابتكارات سابقة؛
  - الابتكار لابد ان يؤدي الى احداث تغيير ايجابي وخلق قيمة مضافة؛
  - فالابتكار يولد ويبدع ثروات جديدة، ويؤكد ذلك «Bonnaure»: الابتكار هو فن تحويل المعارف إلى ثروات<sup>29</sup>؛
  - الابتكار كسمة شخصية تتميز<sup>30</sup> بـ:
  - ✓ الخصائص العقلية المتمثلة في الطلاقة والمرونة وادراك المشكلة والاصالة والدكاء؛
  - ✓ الخصائص النفسية والمتمثلة بالثقة بالنفس وقوة العزيمة وحب المغامرة وتعدد الميول والاهتمامات والميل الى النقاش الهادئ.
  - ✓ تأثره بالدافع الداخلي المتمثل بالعطاء وتحقيق لذة الاكتشاف أكثر من الدافع الخارجي (المال والمنصب والشهرة).
  - يؤدي الابتكار عادة الى استحداث أعمال جديدة قائمة على العلم؛
  - يحتاج الابتكار الى استخدام العلامات التجارية وبراءات الاختراع وحماية حقوق الملكية من أجل درء التقليد وتعطيل المنافسة؛
  - تنشأ غالباً من عملية تعاونية بين المخترع والعميل المتطلب؛
  - تخلق أنظمة وشبكة أعمال متكاملة ويتطلب ذلك تكوين تحالفات وشراكات؛
  - غالباً ما يؤدي رأس المال المخاطر دوراً رئيسياً في المراحل الأولى من تمويل أنشطة البحث والتطوير التي تستهدف تحقيق تحسينات مستمرة على المنتجات والعمليات ؛
  - الابتكارات ليست مجرد اختراعات ، ولا حتى نماذج أولية ملموسة لانه غالباً ما تكون هناك فجوة كبيرة بين لحظة الاختراع ووصول الابتكار الناتج إلى السوق.
  - الابتكار لا يقتصر على المنتجات والخدمات أو التطبيق المباشر للعلم والتكنولوجيا بل يشمل أيضاً العمليات التجارية وأساليب التسويق ونماذج الأعمال والعمل.
- #### 5. مصادر الابتكار:

غالباً ما يُنظر إلى الابتكار على أنه نتيجة للتكنولوجيا. وفقاً لوجهة النظر هذه تسمى عادةً **الدفع التكنولوجي** (*technology push*) ، يطور العلماء والمهندسون ابتكارات في مختبرات البحث والتطوير الخاصة بهم، ثم يتم تحويل هذه

<sup>29</sup> Groff Arnaud, Manager l'innovation : 100 questions pour comprendre et agir, édition Afnor, Paris, France, 2009, P.09.

<sup>30</sup> انتصار محمود البشيش، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الابتكارات إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة تكون بقية المنظمة وعاء لها (أي هي المسؤولة عن التصنيع والبيع) لذلك فإن التطورات التكنولوجية هي التي تحدد ما سيتم تسويقه.

على النقيض، هناك منظور آخر يسمى عمومًا **جذب السوق (market pull)** أين يكون المستخدمون - وليس المنتجون - هم أصل العديد من الابتكارات هنا على المقاول مراقبة السوق ومتطلباته بشكل مستمر<sup>31</sup>.

في الواقع، يعتبر دفع التكنولوجيا وجذب السوق موقفين متطرفين: من الناحية العملية، يبحث المقاول عن المفاضلة بشكل مستمر بين هذين النهجين وهذا حسب الصناعات الموجه إليها ودرجة تشبع الأسواق ومستوى التطور التكنولوجي في كل قطاع فقد يلعب المستخدمون دورًا رئيسيًا في البداية، بينما قد تزداد أهمية الابتكارات الداخلية مع نمو الأعمال: هنا على المقاول أن يكون مدركًا وقادرًا على المفاضلة والتوفيق بين هذين الاتجاهين المتعاكسين.

إضافة إلى ذلك، العديد من الابتكارات الناجحة لا تعتمد فقط على التقدم التكنولوجي، ولكن على إعادة تجميع العناصر المختلفة لنموذج الأعمال (الذي يقصد به "طريقة ممارسة الأعمال التجارية" الذي يصف هيكل عرض المؤسسة، وموقعها داخل قطاعها والربح الذي يمكن أن ينتج عنه: سنتطرق إلى هذا المفهوم في المحاضرة السادسة). في كثير من الأحيان، ينشئ المبتكرون روابط جديدة بين العملاء والمنتجين والموردين دون اللجوء بالضرورة إلى التقنيات الجديدة.

يعتمد الابتكار على وجود مجموعة من العوامل التي تساعد على ظهوره وتحسينه فحسب ستيرنبرغ من الذين دُعوا إلى هذه النظرة المتكاملة للإبداع وضرورة توافر عدد من العوامل لظهور المنتج الإبداعي، فقد أشار إلى أن الإبداع يحدث نتيجة عدد من العوامل والعناصر وهي: القدرات العقلية، والعوامل الشخصية، ونمط التعلم، والدافعية، والبيئة<sup>32</sup> إذ يجب أن يتوافر حد أدنى من العناصر السابقة لدى الفرد، وليس بالضرورة أن تظهر هذه العناصر بمستويات متساوية لدى الفرد الواحد.

يمكن تلخيص أهم هذه العوامل في النقاط التالية:

- **العوامل الشخصية:** التي ترتبط بالسمات الشخصية للأفراد فيمكن أن نذكر: المرونة، حب المغامرة، الاستقلالية، الثقة بالذات، الميل لكسر الروتين، مرونة التفكير وتقدير الأفكار الجديدة، الحساسية العالية للمشكلات، التخيل (الاحساس والادراك) والتصور (الوضوح والثبات)، تحقيق الذات، العقل المتسائل الخلاق، القدرة على التحليل، المرونة؛
  - **العوامل التنظيمية:** فالإطار التنظيمي في المؤسسات المجسدة يؤثر على ظهور الكفاءات الابتكارية على غرار أنماط القيادة المطبقة، الهيكل التنظيمي من مركزية ولا مركزية اتخاذ القرارات، ثقافة المؤسسة؛
  - **عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية:** هذه العوامل تؤثر على تنشئة الأفراد كونه في تفاعل مستمر مع مجتمعه من أسرة، دور المؤسسات التربوية والتعليمية، ثقافة المجتمع لاسيما الثقافة المقاولاتية التي تشجع المبادرة والتفاعل، النظام السياسي، الحماية القانونية، وفرة المعلومات وقواعد البيانات، أجهزة الدعم والمرافقة كالحاضنات وهيئات التمويل؛
  - **الانفاق على البحث والتطوير:** يعتبر التراكم المعرفي بمثابة أول خطوة للإبداع والابتكار حيث يؤثر المستوى التعليمي للأفراد ومستوى التطور التكنولوجي على ظهور المبادرات الابتكارية ويشمل ذلك مستوى الجامعات، مراكز البحث، نظام براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية والصناعية؛
  - ممكن في الأخير إضافة متطلبات الزبائن والموردون، المنافسون والمؤسسات الأخرى.
- بالنسبة لـ (Drucker) مصادر الابتكار هي:

<sup>31</sup>اطلع عليه في 2022/03/28 [https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100463540/extras/7276\\_strategique\\_chap9.pdf](https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100463540/extras/7276_strategique_chap9.pdf)

<sup>32</sup> علي عمر خالد إبراهيم، قياس العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية بالتطبيق على بنك تنمية الصادرات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أمدرمان الإسلامية، السودان، 2012، ص 25.

- الصدفة (ماهو غير متوقع)؛
- التناقضات؛
- الحاجة؛
- هيكل الاسواق والصناعة؛
- الديموغرافيا؛
- التغير في التصورات والادراك؛
- معرفة جديدة؛
- فكرة ابداعية؛

نجاح الابتكار يكون في القدرة على تجسيدها وخلق قيمة مضافة فلا يجب الاكتفاء بالابتكار لكن يجب الانتقال الى تطبيقه ونشره.

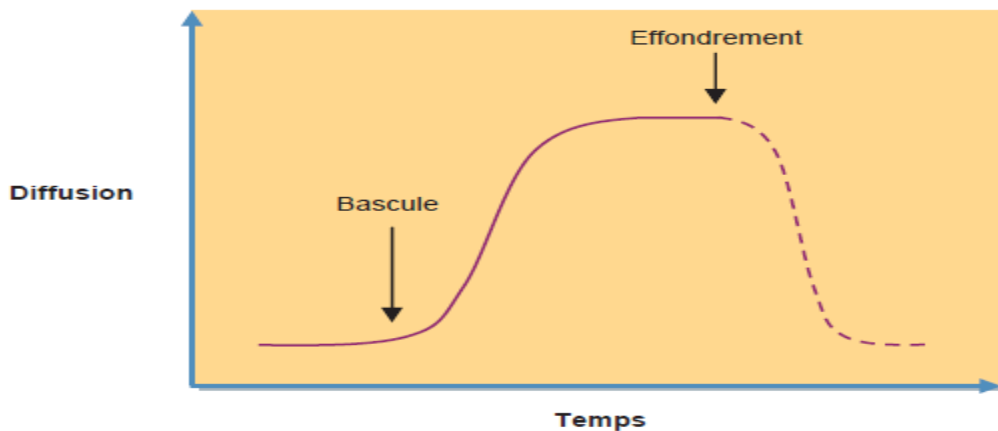
#### 6. نشر الابتكار:

بغض النظر عن مصدر الابتكار ، يجدر النظر في نشره وتثمينه ويتطلب ذلك اعتماد الابتكار بسرعة وعلى نطاق واسع من قبل السوق. هناك العديد من العوامل من عوامل العرض والطلب التي تؤثر على سرعة نشر الابتكار على غرار:

- درجة التحكم في الأداء وتحسينه؛
- درجة التوافق مع عناصر العرض الاخرى (من منتجات وخدمات مكملية)؛
- درجة التعقيد ومدى سهولة الاستخدام من طرف العميل ؛
- مدى فاعلية الترويج وقنوات الاتصال حول ميزات الابتكارات الجديدة؛
- التركيز على التأثير على سلوك المستهلكين وتحديد الشرائح المستهدفة.

يجب الاشارة الى ان معدل الانتشار ليس ثابتًا بشكل عام: فقد يكون تبني الابتكار بطيئًا في المرحلة الأولى، تليها مرحلة ثانية من التسارع ، ثم الهضبة المقابلة لحد الطلب. لا يتبع انتشار الابتكارات دائمًا هذا نفس النمط، ولكن عموما يمكن تحديد أربع نقاط قرار رئيسية<sup>33</sup>:

#### الشكل رقم II.4: منحنى تطور انتشار الابتكارات



المصدر: [https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100463540/extras/7276\\_strategique\\_chap9.pdf](https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100463540/extras/7276_strategique_chap9.pdf)

<sup>33</sup> [https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100463540/extras/7276\\_strategique\\_chap9.pdf](https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100463540/extras/7276_strategique_chap9.pdf) 2022/03/28 اطلع عليه في

● **نقطة التحول (point de Bascule):** قد يكون الطلب على العرض الجديد ضعيفاً، حتى يصل إلى نقطة تحول عند هذه النقطة ينفجر فجأة. تكون نقطة التحول ملفتة للنظر بشكل خاص عندما تكون هناك تأثيرات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال فتمثل هذه النقطة لحظة ازدياد الطلب على منتج أو خدمة بشكل مفاجئ وبشكل كبير. في منتصف الثمانينيات ، توقعت موتورولا بيع حوالي 900 ألف هاتف محمول في جميع أنحاء العالم في عام 2000، لكن في الواقع تم بيع 900000 هاتف كل 19 ساعة وكانت نوكيا هي التي استحوذت على السوق. وبالتالي فإن عدم القدرة على توقع نقطة تحول يمكن أن يؤدي إلى انخفاض حاد في الحصة السوقية.

● **توقع الهضبة (l'anticipation du plateau):** في الواقع نمو الطلب يتباطأ دائماً في النهاية لذا فإن الاستثمار الذي يهدف إلى زيادة الطاقة الإنتاجية والذي يتم تحديده قبل توقع التباطؤ في الطلب يمكن أن يكون له عواقب وخيمة على هيكل تكلفة المنظمة.

● **توسع الانتشار (l'ampleur de la diffusion):** لا يؤدي المنحنى بالضرورة إلى اعتماد العرض من قبل جميع المستخدمين المحتملين فهناك دائماً فئة مقاومة للابتكارات الجديدة لذلك يجب أن يكون المفاول قادراً على توقع الحد الأقصى من نقطة الانتشار مع إدراك أن النمو لن يمتد عمومًا إلى السوق المحتمل بأكمله.

● **نقطة الانهيار (le point d'effondrement):** نقطة الانهيار هي عكس نقطة التحول: فهي تتوافق مع اللحظة التي ينهار فيها الطلب فجأة. قد يعني وجود تأثيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل سلبي فانشقاق عدد قليل من العملاء يمكن أن يؤدي إلى هجر جماعي.

فنشر الابتكار ليس عملية خطية: يمكن مقاطعة نجاح الابتكار أو المساومة عليه في أي وقت. علاوة على ذلك، فإن معظم الابتكارات لا تصل حتى إلى نقطة التحول ، ناهيك عن نقطة الانهيار. السيارة الكهربائية Segway ، التي تم تقديمها في عام 2001 كتكنولوجيا ثورية تهدف إلى استبدال السيارة ، بيعت فقط 6000 نسخة في غضون عامين ، بينما كانت طاقتها الإنتاجية 500000 وحدة.

## 7. تصنيفات وأنواع الابتكار المقاولاتي:

7-1- قسّم (شومبيتر، 1912) الابتكار إلى خمس أشكال كما يلي :

- إنتاج واستحداث سلع جديدة (الابتكار التقني)؛
- إدخال فنون وأساليب إنتاجية جديدة (الابتكار التنظيمي)؛
- فتح منافذ وأسواق جديدة (الابتكار التسويقي)؛
- استخدام مدخلات ومواد أولية جديدة (الابتكار التكنولوجي للعمليات)؛
- إنشاء مشروعات وتنظيمات جديدة.

7-2- يصنّف (Berthon et al) الابتكارات حسب العلاقة بين الزبون والسوق إلى أربعة أنواع<sup>34</sup> :

- ابتكارات العزلة: وهي التي تطور في الشركة بدون علاقة مع الزبون؛
- ابتكارات الإتياع: تتبع الاحتياجات الحالية في السوق بالاعتماد على بحوث السوق؛
- ابتكارات التشكيل: هذه الابتكارات تقوم بإنشاء وتشكيل السوق، حيث أن الزبائن فيها لا يعبرون أو لا يدركون احتياجاتهم بعد حتى يتم عرضها في السوق؛

<sup>34</sup> سوسن زيرق، مرجع سبق ذكره، ص 75.

- **ابتكارات التفاعل:** يتحقق هذا النوع من الابتكارات عبر التفاعل والعلاقة بين التكنولوجيا والسوق (الزبون) بالاعتماد على المحاور والتفاوض، وتكون المعرفة بالسوق هي الأصل الاستراتيجي المعتمدة على التفاعلية والمرونة.
- 3-7- **حسب درجة الأصالة:** يمكن تصنيف الابتكارات حسب درجة التأثيرات التي تحدثها الى الابتكار الجذري والابتكار التدريجي (التحسيني):
  - **الابتكار الجذري:** مثل المحرك البخاري والأطعمة المعلبة والسيارات والتلفزيون والتراكتور ، غالبًا ما تكون ابتكارات علمية أو هندسية تخلق أسواقًا جديدة تمامًا، حيث يتطور الابتكار المعني أولاً بسرعة يجعل من الممكن القضاء على المنتجات غير المناسبة والاحتفاظ بتلك المناسبة فقط.
  - فالابتكار الجذري هو عملية متكاملة العناصر من إنتاج، تسويق وإدارة استراتيجية تؤدي إلى طرح سلعة أو خدمة مختلفة جذريا عن تلك المعروفة في الأسواق يتميز بان مصادر تحقيقه محدودة ولا يتحقق إلا في فترات زمنية طويلة ومتباعدة ينتج عنه اشباع احتياجات لأول مرة و/أو بفعالية أكثر مما هو موجود في السوق؛ تخفيض التكاليف عن ما هو موجود في السوق: كل هذه العناصر لابد من ان تحقق ارباح ومعدلات نمو مرتفعة تغطي التكاليف المرتفعة والمخاطر المرتفعة للوصول اليها.
  - الفوائد الاقتصادية (في شكل وظائف ونمو الدخل) التي تتدفق من الابتكار الخارق تنتشر عمومًا على نطاق واسع وبسرعة خارج الشركة والمنطقة التي نشأ فيها الابتكار فمثلا اذا كانت الرقاقة الدقيقة والكمبيوتر الشخصي، على سبيل المثال، من المنتجات التي تم تطويرها بواسطة مجموعة صغيرة من الشركات في الولايات المتحدة (مثل Apple و IBM و Intel) ، فقد تم توزيع العديد من وظائف الإنتاج التي تم إنشاؤها بواسطة هذا الابتكار في أماكن أخرى من العالم. لكن يبقى مكان منشأ الابتكار المعني يستمد مزايا كبيرة منه كما هو الحال في وادي السيليكون على سبيل المثال، وغالبًا ما يصبح نقطة الارتكاز لمجموعة أعمال مبتكرة ، والتي تنطلق بعد ذلك من تلقاء نفسها<sup>35</sup>؛
- **الابتكار التدريجي:** ويسمى كذلك التحسين المتواصل أو التراكمي، هو شكل من أشكال الابتكار أكثر انتشارًا يقوم على إدخال تحسينات صغيرة نسبيا في المنتجات أو العمليات والإجراءات التي تكون خصائصها التكنولوجية قد سبق تحسينها أو تحديثها بهدف تحسين الميزة التنافسية وإيضاً مواكبة السوق وعدم الخروج منه. قد يأخذ التحسين العديد من الصور كتخفيض تكاليف الانتاج او اضافة مزايا جديدة للمنتج أو تطوير تصميمه أو تحسين تعليبه واستخدامه ويعتبر هذا الابتكار الأكثر ملاءمة للقطاعات الصناعية شديدة التنافس وسريعة التغير وهو أكثر استمرارية من الابتكار الجذري.
- هذان النوعان من الابتكارات مكملان لبعضهما البعض، لأن الابتكار التدريجي في الأسواق القائمة هو مرحلة ناضجة من الابتكار الخارق، وخلق أسواق جديدة تمامًا مثل المنتجات والمؤسسات لها دورة حياة، والرحلة التي تنتقل من المفهوم إلى انتهاء الصلاحية تتبع مسار التوزيع الطبيعي (مثل ماهو موضح في الشكل رقم 4.III) حيث تخلق الابتكارات الراديكالية أسواقًا جديدة تنمو بسرعة (غالبًا مع المنافسة بين المنافسين)، لكنها في النهاية تتأسس وتنمو ببطء في ظل الابتكار التدريجي، حتى يبدأ الانحدار حتمًا.
- 4-7- **بالنسبة للابتكار التكنولوجي:** في الممارسة العملية ، يمكن تنفيذ الابتكار التكنولوجي من خلال ثلاث طرق<sup>36</sup>:
  - دجه في المنتجات المعروضة (الهواتف المحمولة وأجهزة مراقبة القلب)
  - استخدامه في عملية الإنتاج (روبوتات اللحام ، تصنيع الرقائق)

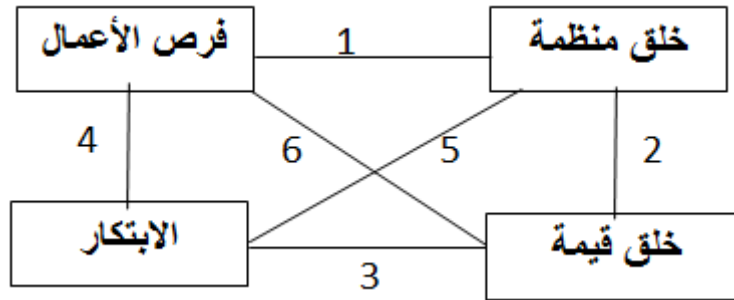
<sup>35</sup> ABETTI P., BEN RAYANA N., DURGEE J., EL ABASSI M., HASAN I., op.cit., P.26.

<sup>36</sup> Idem, P10.

- تقديمه من خلال الخدمات عبر الإنترنت (التجارة الإلكترونية مثلاً).
- 5-7- هناك من يصنف الابتكار الى **المبتكرين الأوائل والتابعين**. فأحد الاختيارات الحاسمة للمقاولين هو ما إذا كان ينبغي إطلاق الابتكارات أو مجرد اتباعها. لكن يبدو ان الاختيار الاول هو الافضل لأنه يمنح انسيابية في الحصول على حصص معتبرة من السوق خلال مرحلة النمو وبالتالي إنشاء مركز مهيمن بفضل مزايا الاسبقية الى السوق وهو ما يعبر عنه بـ'المحرك الأول':
- يستفيد الوافد الأول من الاحتكار ، مما يسمح له بفرض أسعار عالية دون خوف من انتقام المنافسة. ومع ذلك ، من الناحية العملية ، غالبًا ما يفضل المبتكرون التضحية بهوامش أرباحهم لتسريع نمو مبيعاتهم. علاوة على ذلك ، فإن هذا الاحتكار مؤقت في جوهره الا انه يمنح للمقاول فرص تجميع الخبرة بسرعة، قدرة تفاوضية أفضل مع الموردين، الافضلية في الحصول على عوامل الانتاج باقل تكلفة (مثلا اليد العاملة الكفوة)، السمعة، ولاء العملاء...الخ.
- في حين تكون استراتيجية التتبع أحياناً أفضل لاسيما في حالة المتابعة السريعة (انطلاقاً من الجيل الثاني للمنتج) فعملياً سيستفيد المقاول من تقليل تكاليف الابتكار قد تصل الى نسبة 35%. كما انها تمنح له فرصة للتعلم بملاحظة وتشخيص السوق مما يمكنهم من تقديم حلول افضل واسرع.

بعد عرض هذه المقومات الأربعة للمقاولاتية حسب نموذج (Verstrete T, 2005)، يجب في الاخير التركيز على العلاقة التكاملية بين الاربعة ابعاد والترابطات بينها والتي يمكن ايجازها في الشكل التالي:

الشكل رقم II.5: التمثيل البياني للروابط بين الابعاد الأربعة للمقاولاتية: حسب نموذج (T. Verstrete, 2005)



Source : Verstrete T.; Fayolle A., Revue d'entrepreneuriat, vol 4, n°1, 2005, page 44.

- الرابط 1: استغلال الفرصة يتطلب تنظيم موارد مختلفة ؛
- الرابط 2: استمرارية المنظمة تتطلب خلق القيمة التي يتوقعها أصحاب المصلحة ؛
- الرابط 3: الابتكار هو مصدر كل خلق القيمة ؛
- الرابط 4: يمكن أن يتوافق الابتكار مع بناء فرص اعمال في السوق ؛
- الرابط 5: أي استغلال للابتكار كفرصة يستدعي وجود منظمة، ووجود هذا الأخير يعزز التفاعلات الإبداعية اللازمة ؛
- الرابط 6: لا يتم استغلال الفرصة إلا إذا كان من المحتمل أن تولد قيمة جديدة.
- يمكننا أن نستنتج الروابط بين هذه النماذج من خلال هذا التعريف للمقاولاتية باعتبارها: "مبادرة يقوم بها فرد (أو عدة أشخاص) لبناء أو اغتنام فرصة عمل، والتي لا يكون ربحها بالضرورة ماليًا بطبيعته كقوة دافعة لمنظمة يمكنها ان تؤدي إلى إنشاء كيان جديد أو أكثر، وخلق قيمة جديدة (أقوى في حالة الابتكار) لأصحاب المصلحة الذين يتم توجيه المشروع إليهم".<sup>37</sup>

<sup>37</sup> T. Verstrete, A. Fayolle, op.cit., page 45.

من جانب آخر، يؤكد اليوم الباحثون على غرار (Paturel, 2005) أن المقاولاتية كظاهرة اجتماعية و اقتصادية تقوم على عدة عوامل وابعاد اخرى اضافة الى العوامل الاربعة السابقة لا سيما تلك المتعلقة بالمقاول بحد ذاته من سماته الشخصية وسلوكياته وكذا عوامل تتعلق بمحيطه على غرار الثقافة المقاولاتية السائدة كل هذه العوامل تتفاعل خلال طول المسار المقاولاتي.

### خامسا: السمات الشخصية للمقاول

وفقًا لنموذج السمات الفردية ، يجمع (Menzies et al, 2002) نتائج العديد من الدراسات التي تؤكد أهمية الديناميكيات النفسية الاجتماعية في إنشاء أعمال جديدة<sup>38</sup>. في الواقع ، يتفق هؤلاء المؤلفون على أن رواد الأعمال عادة ما يظهرون الكثير من التحفيز والمثابرة في جهودهم. كما يُظهر رائد الأعمال الذي ينجح في بدء عمل تجاري مستوى عالٍ من التصميم والاتساق في حل المشكلات والصعوبات المختلفة التي يواجهها. وبالتالي، من خلال إنشاء المشاريع، يؤكد نموذج السمات الفردية على أن الفرد يسعى إلى الاستقلالية والاعتماد على النفس كما أنه يريد أن يعمل لحسابه ويأخذ مبادرات خاصة في هذا الاتجاه. تؤكد أبحاث أخرى على تأثير العمر والخبرة السابقة لرائد الأعمال، والتي تلعب أيضًا دورًا مهمًا عند بدء المسار المقاولاتي. وبالمثل، فإن مستوى التعليم هو إحدى السمات الفردية التي يؤكد عليها الباحثون في ريادة الأعمال. يؤكد (Gasse and D'Amours (2000)<sup>39</sup> أن المستوى التعليمي لرواد الأعمال أعلى من مستوى السكان ككل وغالبًا ما ينحدر المقاولون من عائلات تضم أيضًا مقاولين يعتبرون كنموذج يحتذى به. يتمثل هذا البعد أيضًا في تقييم مهارات رائد الأعمال من خلال المبادرة التي يتخذها في خطواته وآثار العمل المنجز من خلال تركيز الانتباه على مهارات الفرد وقدرته النفسية والسلوكية لتحقيق أهدافه وإثبات هويته كرائد أعمال وخلال ذلك سيبحث عن الوضع الأمثل في قراره الاستثماري. لذلك ، سيكون الدور الأساسي للمقاول هو إنشاء هيكل جديد وفقًا لنهج يكشف عن صفاته كمبتكر ومنظم واستراتيجي.

### سادسا: المسار والأحداث المقاولاتية

المقاولاتية هي عبارة عن سيرورة، أي أنها مجموعة من المراحل المنظمة والمخطط لها، فهي لا تكون بشكل عشوائي أو قائمة على الصدف، وتنطلق من الابتكار الذي يمكنها من خلق فرص اقتصادية تسمح بتحقيق أهداف المقاول الاقتصادية والاجتماعية وغيرها أين يكون الابتكار هو محور السيرورة المقاولاتية. حسب (ROBERT HISRIH) تعرّف المقاولاتية على أنها "السيرورة التي تهدف إلى إنتاج منتج جديد ذو قيمة وذلك بإعطاء الوقت والجهد اللازمين، مع تحمل المخاطر الناجمة عن ذلك بمختلف أنواعها (مالية، نفسية، اجتماعية)، وبمقابل ذلك يتم الحصول على إشباع مادي ومعنوي"<sup>40</sup>. يتكون بعد مسار (سيرورة) المقاولاتية من وصف وتحليل المراحل المختلفة لإنشاء شركة جديدة أو الاستيلاء على كيان قائم. وهذا ما يتطلب تحليل -من منظور زمني وعرضي- المتغيرات الشخصية والبيئية التي تعزز المقاولاتية، والسلوكيات الريادية تنطوي

<sup>38</sup> Menzies T et al, « Nascent Entrepreneurs in Canada An Empirical Study », Paper presented at the ICSB 47th World Conference, San Juan, Puerto Rico, June 2002, P10.

<sup>39</sup> Gasse Y, D'Amours A, « Profession : Entrepreneur ». Les Éditions Transcontinentales, Montréal, Canada, 2000, P.24.

<sup>40</sup> Robert D Hisrich et Michel P. Peters, **ENTREPRENEURSHIP : lancer, élaborer et gérer une entreprise**, édition de nouveaux horizons, France, 1989, p 07.

على مراحل معقدة وديناميكية تتفاعل فيما بينها في روابط غير خطية وغير متسلسلة بالضرورة وهي تتراوح من توليد الفكرة حتى انشاء تنظيم جديد ثم العمل على استمرارية وتطوير هذا التنظيم (المنظمة). تتفاعل هذه الروابط مع متغيرات مختلفة بما في ذلك الجوانب الاجتماعية، السياقية والشخصية للمقاول بما في ذلك الثقافة المقاولاتية التي تحتضنه وروح المقاولاتية التي تميزه.

#### سابعاً: الثقافة المقاولاتية

الثقافة هي "مجموعة من القيم و المعتقدات و الاتجاهات المشتركة، و السلوكيات المتوقعة التي تميز أفراد مجتمع معين، و تؤثر في الجوانب المادية و غير المادية في حياة الأفراد. و يكتسب أفراد المجتمع هذه الخصائص... من المنظمات، العائلات، المؤسسات الدينية و التعليمية"<sup>41</sup>. في هذا الإطار، فان القيم الثقافية هي التي تحدد مدى تقبل و اكتساب الأفراد للقيم و السلوكيات المقاولاتية كروح المخاطرة، روح المبادرة، التغيير... الخ.

الثقافة المقاولاتية (أو الثقافة الريادية) هي "المفهوم الذي يدل على انتشار اتجاه اجتماعي ايجابي نحو المغامرة الشخصية التجارية و يساعد و يدعم النشاط الريادي". من جهة أخرى، الثقافة الريادية تنمو -جزئياً- من خلال بيئة الأعمال السائدة في المجتمع التي تحدد الخبرات التاريخية، معتقدات، اتجاهات و قيم المجتمع الحاضن لهذا المفهوم. و لذلك، تعتبر الآمال و الطموحات المستقبلية لمجالات الأعمال و للمجتمع بمعناه الواسع من الأمور المهمة في تكوين الثقافة المقاولاتية التي تتطلب توافر ثقافة تدعو و تشجع على ممارسة ريادة الأعمال، و تحفز على تعليم المجتمع مبادئ ريادة الأعمال ، و حكومة تدعم ريادة الأعمال من خلال سياستها التحفيزية<sup>42</sup>.

من ذلك، تعرف الثقافة المقاولاتية على أنها مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة أفراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال، من خلال إيجاد أفكار مبتكرة جديدة والابداع ضمن هيكل تسييري. كما أنها تتضمن التصرفات، التحفيز، بالإضافة الى التخطيط واتخاذ القرارات... يمكن أن تترسخ هذه الثقافة بتأثير كل من العائلة والمدرسة والمؤسسة والمحيط<sup>43</sup>.

تعُد الثقافة المقاولاتية (أو الثقافة الريادية) أحد العوامل المهمة لتوجه الأفراد نحو المقاولاتية كونها تشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والانجاز وغيرها فالثقافة المقاولاتية تساعد بذلك على الابداع والابتكار. تظهر الثقافة المقاولاتية بوجود العناصر التالية<sup>44</sup>:

- تظهر وتزداد في القطاع الخاص أكثر منه في القطاع العام؛
- تشجع على استقلالية الافراد واستغلاله لامكانياته وقدراته في الأهداف التي يحددها هو؛
- تشجع على المبادرات الفردية ومحاولة الانجاز بشكل مستمر حتى لو تضمن ذلك فشلا او خسارة وبالتالي فهي بذلك تشجع على الانفتاح والمخاطرة وتقبل الفشل؛
- تشكل دافعا نحو المقاولاتية اي نحو امتلاك المشروعات او تاسيسها او ادارتها.

<sup>41</sup> عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 4.

<sup>42</sup> نفس المرجع ، ص 8.

<sup>43</sup> الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص15.

<sup>44</sup> محمد زين العابدين عبد الفتاح، الوعي بثقافة ريدة الأعمال لدى طلبة السنة التحضيرية في جامعة الملك سعود واتجاهاتهم نحوها: دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 17، جامعة عين شمس، مصر، 2016، ص 633.

من جهة أخرى، يمكن النظر إلى ريادة الأعمال كأداة لتغيير الثقافة في مرحلة ما و من نظام اقتصادي موجه إلى نظام اقتصادي حر أين استخدمت المقاولاتية كحل لبعض المشكلات الاقتصادية و الاجتماعية. أي أن المقاولاتية تتأثر و تؤثر في ثقافة المجتمع حيث أن هناك تفاعلا متبادلا فيما بينهما.

لا يختلف مفهوم الثقافة المقاولاتية كثيرا عن مفهوم روح المقاولاتية مع زيادة تأثير المحيط وعوامل خارجية أخرى أو يمكن ان نتحدث عن الثقافة المقاولاتية على مستوى المجتمع بينما روح المقاولاتية على مستوى الفرد.

### ثامنا: روح المقاولاتية

إن توضيح مفهوم روح المقاولاتية (l'esprit d'entreprendre) يستلزم تمييزها عن مفهوم روح المؤسسة (L'esprit d'entreprise). حيث تعرّف روح المؤسسة بأنها "مجموعة من المواقف العامة والايجابية إزاء مفهوم المؤسسة والمقاول"، أما روح المقاولاتية فهو أشمل من مفهوم روح المؤسسة، فبالإضافة لذلك فهو مرتبط أكثر بالمبادرة والنشاط، فالأفراد الذين يملكون روح المقاولاتية لهم إرادة تجريب أشياء جديدة، أو القيام بأشياء بشكل مختلف، وهذا نظرا لوجود إمكانية للتغيير؛ وهؤلاء الأفراد ليس بالضرورة أن يكون لهم توجه أو رغبة لإنشاء مؤسسة، أو حتى تكوين مسار مهني مقاوالاتي، لأن هدفهم يسعى لتطوير قدرات خاصة للتماشي والتكيف مع التغيير، وهذا عن طريق عرض أفكارهم والتصرف بكثير من الانفتاح والمرونة كما أن روح المقاولة تتطلب تحديد الفرص وجمع الموارد اللازمة والمختلفة من أجل تحويلها لمؤسسة<sup>45</sup>.

ترتبط الروح المقاولاتية بالدرجة الأولى بالمبادرة والنشاط والإلتقان في التطبيق، فالأفراد الذين يمتلكون هذه الروح تكون لهم العزيمة والإرادة لتجربة الأشياء الجديدة، أو القيام بأشياء بشكل مختلف لوجود إمكانية التغيير لاختيار وتجربة الأفكار الجديدة لاكتساب مهارات جديدة. فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاولاتية يمتلكون العزيمة على تجريب أشياء جديدة، أو على انجاز الأعمال بطريقة مختلفة وذلك بسبب بسيط يكمن في وجود إمكانية للتغيير، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأفراد الرغبة في إنشاء مؤسستهم الخاصة، ولا حتى في الدخول في مسار مقاوالاتي، فهم يهدفون بالدرجة الأولى إلى تطوير قدرة للتعامل مع التغيير، لاختبار وتجريب أفكارهم والتعامل بكثير من الانفتاح والمرونة. لهذا يجب أن لا تنحصر روح المقاولاتية فقط في عملية إنشاء المؤسسات، بل يجب النظر إليها كموقف عام يمكن استعماله بفائدة من طرف كل فرد في حياته اليومية وفي كل النشاطات المهنية.

إذن روح المقاولاتية هي عبارة واسعة الدلالات والمعاني تتعدى في مفهومها عملية إنشاء المؤسسات الفردية، لتشمل تطوير الكفاءات الفردية في تقبل إمكانية التغيير بروح منفتحة مما يمكن الأفراد من تطوير أنفسهم، واكتساب مهارات جديدة ناتجة عن الانتقال للميدان العلمي وتجريب الأفكار الجديدة، وبالتالي كسر حاجز الخوف من التغيير واكتساب مرونة في التعامل مع المستجدات. بعبارة أخرى، يشمل مفهوم روح المقاولاتية تطوير الكفاءات الفردية واكتساب المهارات الجديدة بفضل تجريب الأفكار الجديدة.

في الأخير تعرفنا من خلال هذا المحور (المحاضرة) على أهم الأبعاد والمقومات المتعلقة بظاهرة المقاولاتية الي يمكن النظر إليها في مواقف وأشكال متنوعة تنطرق إليها في المحور التالي.

<sup>45</sup> محمد قوجيل، دراسة و تحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016،

## المحور الثالث

أشكال ومواقف المفاوضة

كثيرا ما تربط المقاولاتية بإنشاء مؤسسات جديدة عادة صغيرة الحجم حتى تكاد تكون مرادفا لها، لكن على أرض الواقع لا تنطوي ظاهرة المقاولاتية على خلق مؤسسة جديدة فحسب و إنما تشمل أشكالا أخرى عديدة لا تقل أهمية عن الأولى ويمكن أن تأخذ أشكالا وتصنيفات متعددة سنحاول في هذه المحاضرة التعرف على مختلف تقسيماتها حسب المعايير التالية: طبيعة تأسيس المنظمة؛ حجم المؤسسة؛ الهدف من الإنشاء؛ درجة الإبداع وأخيرا طبيعة المقاول رائد الأعمال. فمن خلال هذه المعايير سنتعرف على أبرز أشكال المقاولاتية على غرار مؤسسات الافراق، المؤسسات الناشئة، المقاولاتية النسائية...الخ.

### أولا: حسب طبيعة تأسيس المنظمة

نقصد بهذا المعيار هل المؤسسة المستحدثة قائمة على تنسيق وتنظيم موارد جديدة تماما أي لأول مرة يستحدث هذا التنظيم الجديد أم أن المؤسسة المنشأة منبثقة عن تنظيم سابق. فحسب هذا المعيار يمكن أن تكون المؤسسة المقاول مؤسسة مستحدثة من العدم، او قائمة على منظمة سابقة، أو مستحدثة في إطار المؤسسة الأم (المقاولاتية الداخلية) أو مستحدثة في إطار علاقة ربط مع مؤسسة أخرى (المقاولاتية الخارجية).

#### 1. خلق مؤسسة من العدم

التي يطلق عليها المصطلح الأجنبي (création ex-nihilo) وهي عبارة لاتينية تعني لاشي. ونقصد بذلك خلق مؤسسة جديدة تماما كنتيجة لتشكيل و تفعيل موارد إنتاج جديدة من طرف شخص من اجل إنشاء مؤسسة جديدة مستقلة دون الاستناد على أي بنية سابقة<sup>1</sup>. و لعل المؤسسات المتوسطة، الصغيرة و المصغرة هي الأكثر شيوعا بفضل ما تتميز به من مرونة في هيكلتها و تسييرها. بالمقابل، هذا النوع من التأسيس يتميز بقدر كبير من المخاطرة حيث يتطلب وقتا طويلا لايجاد مكانة في السوق من أجل إقناع العملاء ويعني ذلك ضرورة خلق ميزة تنافسية تكون عادة قائمة على الابداع والابتكار من أجل تعويض نقص خبرة المقاول وارتفاع تكاليف التأسيس.

#### 2. اعادة مؤسسة قائمة reprise d'entreprise

يختلف هذا الشكل عن سابقه بوجود بنية سابقة يستند عليها المقاول الجديد لإعادة بعث نشاط مؤسسة سابقة واستئنافها بطريقة تنظيمية قد تكون جديدة لكن قائمة على موارد ومعلومة موجودة لهذا يقل مستوى المخاطرة في هذه الحالة. هذا الشكل يظهر كخيار امثل لاستمرارية نشاط المؤسسة و بقاء عمالها و لو مع مقاولين جدد، خاصة إذا نظرنا إلى ارتفاع معدل "وفيات" المؤسسات الجديدة عالميا والذي ترتفع الى النصف خلال السنوات الخمس الأولى فقط.

للاشارة فإن استئناف مؤسسات قائمة قد يكون على حالتين:

2-1- شراء مؤسسة في حالة جيدة: يكون عادة في حالة تخلي المقاول عن مؤسسته لعدة اسباب كالتقاعد مثلا او لغرض تأسيس مؤسسة جديدة اخرى (وهو ما يعرف بالمقاولين المتسلسلين). في هذه الحالة وبصفة عامة تكون تكلفة الشراء مرتفعة جدا لكن بالمقابل يتوقع المقاول الجديد ايرادات أكبر. هذا الأخير لابد أن يملك الكفاءة والخبرة اللازمة في ادارة هذا النوع من المؤسسات.

<sup>1</sup> HERNANDEZ E .M.; l'Entrepreneuriat : Approche Théorique, édition l'Harmattan, France, 2001, page 18.

2-2- شراء مؤسسة في حالة تعثر: رغم انخفاض تكلفتها تبدو هذه الحالة أصعب من السابقة من ناحية شفافية المعلومات حول المؤسسة، الوضعية القانونية للمؤسسة، التزامات المؤسسة اتجاه مختلف اصحاب المصالح لاسيما العمال، العملاء والممولون.

### 3. المقاولاتية الداخلية (*Intrapreneuriat*)

أو ما يعرف بريادة الأعمال التنظيمية (Corporate entrepreneurship) ظهر مصطلح المقاولاتية الداخلية سنة 1976 في الولايات المتحدة الأمريكية حين استعمل المصطلح أول مرة، ويعني المبادرة في منشأة قائمة من خلال تطوير أعمال وسلوكيات مقاولاتية داخل المؤسسة عادة ما تكون كبرى تنتهج المقاولاتية الداخلية كإستراتيجية تسييرية بحيث تساعد بعض عمالها على إنشاء مشاريع ذات طابع ابتكاري مستقلة عن المؤسسة الأم<sup>2</sup> بهدف تحقيق الربحية، تدعيم المركز التنافسي للمنظمة و التجديد الاستراتيجي و دعم القدرات الابتكارية للمنظمة<sup>3</sup> و التي تختلف عن ريادة الأعمال المستقلة أنها تحدث داخل المنظمة التي توفر الرعاية، الموارد و الترابط المستمر مع العامل المقاول من اجل عدم خسارة هؤلاء العمال الخلاقين مع تامين بعض المرونة و حرية العمل.

المصطلح المستخدم لهذا النوع من المقاولات المنبثقة عن المؤسسة الأم يطلق عليها التسمية الفرنسية: *essaimage* او المصطلح الأنجلوساكسوني: *Spin off* ومن جانبنا نعتمد على المصطلح العربي: الإفرار. لقد تزايد الاهتمام كثيرا بهذا النوع من طويقة استحداث المؤسسات لأهميتها في مرافقة وتجسيد الأفكار الابتكارية التي يملكها الموظفون من خلال توفير بيئة مناسبة لتحرير المبادرات الداخلية، تقديم دعم معنوي، اعلامي، تكويني، مادي، مالي، لوجستيكي... مما يحد من مخاطر الفشل. لعل أبرز أنواع مؤسسات الإفرار نذكر مؤسسات الإفرار الجامعية ( *academic spin-off* , *essaimage universitaire*) بحيث أن المؤسسة الأم هي جامعة والمقاول أحد الأفراد الجامعيين يستحدث مؤسسته وهو مازال تحت وصاية الجامعة بالاعتماد على تكنولوجيا تم تطويرها في الجامعة. هذا النوع من المؤسسات يسمح بتسويق المعرفة العلمية وتثمينها واستغلالها تجاريا واقتصاديا.

### 4. المقاولاتية الخارجية *Externalisation*

عكس المقاولاتية الداخلية، هذا النوع من التأسيس يتمثل في الاستعانة بمصادر خارجية من أجل تأسيس المؤسسة الجديدة. اللجوء الى المصادر الخارجية يكون بهدف تخفيض تكاليف المؤسسة وتحسين التحكم في ميزانيتها ولعل أبرز أشكال المقاولاتية الخارجية نذكر: عقود الامتياز والمناولة من الباطن<sup>4</sup>:

#### 4-1- عقود الإمتياز (*franchise*):

في اطار اتفاقية قانونية بين مؤسستين مستقلتين قانونيا وماليا، هذا الشكل من التأسيس يستند على تقليد منظمة موجودة في نطاق جغرافي مختلف من خلال شراء المقاول منها حقوق وترخيص استخدام العلامة التجارية و إنتاج المنتجات و وسائل التوزيع من صاحبها الأصلي مما يسمح له الاستفادة من الخبرات الإدارية و الوظيفية و الاسم و السمعة من مانح الترخيص<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> CARRIER C.; *l'Intrapreneuriat : à la Recherche de complices innovants et entrepreneurs* in VERSTRAETE T.; *op.cit*, page 199.

<sup>3</sup> عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سبق ذكره ، ص. 274

<sup>4</sup> Paturel R.; *Externalisation et Entrepreneuriat* in in T. Verstraete ; *histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, édition EMS, 2000, page 173

<sup>5</sup> هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2004 ، ص 97 .

عادة مانح الترخيص يكون شركة كبيرة تمتلك سلاسل وفروع عالمية تعطي للمؤسسة الجديدة حق تسويق منتجاتها وخدماتها وفق شروط محددة بالإضافة الى الاستفادة من مرافقة من المؤسسة المانحة للترخيص يعزز فرص نجاح المقاولين لاسيما اولئك الذين لا يملكون افكار ابتكارية خاصة بهم فيستفيدون مباشرة من قوة الإسم التجاري والعلامة التجارية، الأنظمة الفنية والمالية والإدارية والتسويقية لدى الشركة المانحة، الحملات الترويجية لمنتجات الشركة المانحة، خبرة مانح الامتياز، توفير الدعم والتدريب، امكانية شراء المنتجات والمواد والمعدات والخدمات المستخدمة في المؤسسة بصورة مباشرة من مانح الامتياز بأسعار مخفضة، تحويل التكنولوجيا من المؤسسة المانحة للترخيص.

#### 2-4- المناولة من الباطن (la sous-traitence):

يقصد بها جميع العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية، بموجبها تقوم منشأة مقدمة للأعمال (المؤسسة الأم أو الأمرة) بتكليف منشأة أو أكثر (تسمى منفذة للأعمال أو مناوله أو مجهزة) متخصصة لإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقا لعقد محدد مسبقا و ملزم للطرفين. بعبارة أخرى، تعني المناولة من الباطن منح بعض النشاطات إلى مقاولين خارجيين عن المؤسسة الأم و هذا عندما تريد هذه الأخيرة التركيز على نشاطها الرئيسي و تفويض الأنشطة الثانوية إلى مقاولين خارجيين من اجل التقليل من التكاليف و التحكم الجيد في الميزانية و الاستخدام الأمثل لليد العاملة. تتمثل أهمية هذا النوع من المقاولات في تعزيز النسيج الاقتصادي للدول وتحقيق التكامل فيه من خلال تغذية المشاريع الكبرى والمساهمة في النمو الاقتصادي كصناعة فرعية تستطيع تلبية جزء من احتياجات السوق التي يمكن إنتاجها بشكل اقتصادي وفعال إذ تستطيع المساهمة في تحقيق التنوع الاقتصادي واحلال الواردات لاسيما في الإقتصاديات الريفية على غرار الجزائر.

#### ثانيا: حسب حجم المؤسسة

تتعدد وتختلف المؤسسات في حجمها الى مؤسسات كبرى، مؤسسات صغيرة و متوسطة، مؤسسات مصغرة و العمل الحر. لتحديد حجم المؤسسة هناك عدة معايير أهمها: عدد العمال الذي يتميز بالسهولة والثبات النسبي؛ معيار رأس المال؛ معيار الحصة السوقية... في الجزائر، يتلخص التعريف المستخدم في الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون 18-01 الصادر في 2001<sup>6</sup> والذي اعتمدت فيه الجزائر على معيار عدد العمال ورقم الأعمال والايادات السنوية كما يوضحه الجدول الموالي:

#### جدول رقم 1.III: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المصغرة في الجزائر

| الصنف        | المعيار       | عدد العمال ( عامل ) | رقم الاعمال السنوي (مليون دج) | الايادات السنوية (مليون دج) |
|--------------|---------------|---------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| مؤسسة مصغرة  | من 1 الى 09   | اقل من 20           | اقل من 10                     |                             |
| مؤسسة صغيرة  | من 10 الى 49  | اقل من 200          | اقل من 100                    |                             |
| مؤسسة متوسطة | من 50 الى 250 | من 200 الى 2000     | من 100 الى 500                |                             |

المصدر : من القانوني التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 18/01 بتاريخ 2001/12/12

<sup>6</sup> قانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 الصادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 4 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 2011/12/12، الجريدة الرسمية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77 بتاريخ 2001/12/15، ص ص: 5-6.

هذه المعايير تختلف من بلد لآخر وذلك بحسب درجة النمو الاقتصادي للدول وحسب طبيعة نشاط المؤسسة بحد ذاتها فنجد مثلا في الولايات المتحدة الأمريكية اعتماد معياري المبيعات وعدد العاملين بالإضافة الى قطاع النشاط لتحديد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة فمثلا مؤسسات الخدمات والتجارة بالتجزئة من 1 إلى 5 مليون دولار كمبيعات سنوية؛ مؤسسات التجارة بالجملة من 5 إلى 15 مليون دولار كمبيعات سنوية؛ المؤسسات الصناعية عدد العمال 250 عامل على الأقل<sup>7</sup>.

#### ثالثا: حسب الهدف من الإنشاء

يمكن أن نقسمها إلى مؤسسات ربحية و مؤسسات غير ربحية. هذه الأخيرة عبارة عن مؤسسات تهدف إلى التكافل و التضامن بين أفراد المجتمع خاصة الفئات الهشة و هو ما يعرف بالمقاولاتية الاجتماعية أوالتضامنية التي تعرف مؤخرا انتشارا متزايدا. عموما، تعرف المقاولاتية الاجتماعية بأنها " نوع من الأعمال التي تهدف إلى تعريف وتشخيص المشاكل والحاجات الاجتماعية واستعمال مبادئ ريادة الأعمال لإنشاء وتنظيم وإدارة مشروع اجتماعي يحقق تغيير اجتماعي مطلوب"<sup>8</sup> خدمة للصالح العام من أجل غايات اجتماعية تتجاوز الغايات الاقتصادية البحتة.

فالمقاولاتية الاجتماعية تختلف عن المؤسسات الاقتصادية من حيث أن هدفها الأساسي ليس ربح المال والمنافسة بل خدمة الصالح العام أو الدفاع عن حقوق الأفراد من خلال ممارسة أنشطة تطوعية تهدف الى خلق قيمة مضافة مادية ومعنوية أيضا.

#### رابعا: حسب درجة الإبداع

وفق هذا المعيار، يمكن تمييز عدة أشكال من المؤسسات انطلاقا من المؤسسات التقليدية التي تفتقر إلى الإبداع و الابتكار وصولا إلى المؤسسات الناشئة ذات التكنولوجيات المتطورة. حيث نجد مؤسسات تعتمد على:

✓ **التقليد:** ويعني ذلك أن الفكرة معروفة ومتداولة ويتم إعادة استنساخها بتفاصيلها، كحالة المطاعم السريعة، المقاهي، مصنع آجر، عيادة للطب العام... الخ.

✓ **المحاكاة:** وهي حالة يتم فيها تطوير فكرة موجودة أصلا في السوق من خلال ادخال بعض التعديلات عليها، على غرار ارفاق قاعة الانترنت بخدمة تقديم المشروبات أو المأكولات مثلا.

✓ **الابتكار:** هي حالة يطور فيها صاحب المشروع فكرة جديدة غير موجودة أو متداولة في السوق محليا أو أجنبيا وهي التي تعرف بالمؤسسات الناشئة سنركز على الشكل الأخير نظرا لأهميته والمكانة التي يكتسبها حاليا في الجزائر حيث يعول عليها أن تكون أساس الاقتصاد الوطني وقاطرة نحو التطور باعتبارها خيارا استراتيجيا من شأنه النهوض بالاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية الاجتماعية والتطور العلمي والتكنولوجي من أجل مواكبة التغيرات الاقتصادية العالمية التي تتجه نحو ما يعرف بالثورة الصناعية الرابعة واقتصاد المعرفة، أين ساهمت المؤسسات الناشئة في دعم اقتصاديات الدول بفضل قدرتها على خلق الثروة والقيمة المضافة، تطوير منتجات وخدمات ابتكارية، تقديم فرص عمل إضافية وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

<sup>7</sup> بلقاسم زايري، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول التسيير الجيد وتطوير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الجزائر، 06 - 05 ماي 2003، ص 06.

<sup>8</sup> بن حكوم علي & بدري عبد المجيد، المقاولاتية الاجتماعية : مفهومها وموضوعها، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 4، العدد 01، ص ص 9-17، أدرار، 2020، ص 10.

## 1. تعريف المؤسسات الناشئة

أول ظهور للمؤسسات الناشئة كان في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، وهذا على إثر انتشار شركات رأس مال المخاطرة والتي كانت تهتم بشكل أساسي بقطاع التكنولوجيا لاسيما تكنولوجيا المعلومات والاتصال.<sup>9</sup> تعود تسمية المؤسسات الناشئة إلى المصطلح الانجليزي (startup) والذي يعبر عن انطلاق المؤسسة ونموها ولعل هذا ما يجعل الكثيرين يعتبرون أن المؤسسات الناشئة هي فقط الحديثة منها في حين يسعى الباحثون إلى إعطاء تعاريف أكثر شمولية وأكثر دقة فهناك من يركز على مفهوم الإبداع والابتكار لتعريف المؤسسات الناشئة على غرار (Rawat and others, 2016) الذين يعرفونها بأنها "كل مؤسسة شابة وديناميكية مبنية على التكنولوجيا والابتكار والذي يحاول مؤسسها الاستفادة من تطوير منتج أو خدمة غير معروفة من أجل إنشاء أسواق جديدة"<sup>10</sup>. في هذا السياق، يشدد بعض الباحثين على مفهوم النمو المتسارع والأسواق المتنامية مثل (Paul Graham) الذي يؤكد أن المؤسسات الناشئة هي "تلك التي صممت لتنمو بسرعة ومهمتها خلق وتسويق تكنولوجيا جديدة"<sup>11</sup> فهي بذلك تلك المؤسسات التي لها قدرة كبيرة على النمو والتوسع في الأسواق.

في الأخير، يمكن استخلاص أن المؤسسات الناشئة هي كل مؤسسة لها احتمال نمو قوي في السنوات القليلة القادمة باعتمادها على ابتكارات مستمرة لتوسيع واستحداث أسواق جديدة، قد تنشط في أي قطاع ممكن لكن على الأغلب ستعتمد في نشاطاتها على استخدام التكنولوجيا الحديثة باعتبارها عامل تسريع وتوسع يسمح بتحقيق النمو المطلوب إذا توفر التمويل المناسب في الوقت المناسب من أجل استمراره وإلا ستعرف هذه المؤسسة الناشئة فترات ركود أو حتى انخفاض يهدد استمرار دورة حياتها.

## 2. دورة حياة المؤسسات الناشئة:

يمكن تمييز عدة مراحل في حياة المؤسسات الناشئة مرتبطة بمستوى النمو الذي يحققه كما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم III.1: دورة حياة المؤسسات الناشئة حسب Paul Graham



المصدر: بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startups \_ دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 2، جامعة بشار، 2017، ص 421

<sup>9</sup> بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startups \_ دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 2، جامعة بشار، 2017، ص 420.

<sup>10</sup> بن فاضل وسيلة، طافر زهير، تداعيات أزمة كوفيد 19 على السوق التمويلي لقطاع المؤسسات الناشئة، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 4، العدد 3، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، سبتمبر 2020، ص: 200.

<sup>11</sup> Dahmani.J, Miloudi.M., la gouvernance comme mécanisme pou soutenir la croissance des start-ups, cas des startups en algérie, revue des sciences commerciales, Volume 19, N° 2, école des hautes études commerciales, Algérie, Décembre 2020, P. 113.

- **المرحلة الأولى:** هي مرحلة البحث والتطوير حيث يملك المقاول فكرة المشروع الأولية ويقوم بدراساتها وبلورتها حتى يتحقق من كونها فرصة عمل حقيقية. عادة في هذه المرحلة تنتقل الفكرة من نتائج بحث علمي إلى مشروع مقاولاتي. في هذه المرحلة يعتمد المقاول على موارده الذاتية أو بعض المساعدات والإعانات كالمناح الدراسية ومساعدات الحاضنات.
  - **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة الانطلاق والتي تعتبر مرحلة حاسمة لارتفاع مخاطر الفشل حيث سيتم لأول مرة التعريف بالمنتج ودخوله إلى السوق ولهذا يعتمد المقاول في هذه المرحلة على دعم محيطه القريب وملائكة الأعمال الذي يقبلون بالمخاطرة في هذه المرحلة المبكرة.
  - **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة الإقلاع والنمو الذي يسمح للمؤسسة بتوسيع نشاطاتها ولهذا تحتاج إلى دعم رأس مال المخاطرة لتمويل هذا النمو وفي نفس الوقت ستبدأ بمواجهة منافسة متزايدة قد تدفعها إلى دخول المرحلة التالية.
  - **المرحلة الرابعة:** والتي تعرف بمرحلة الانزلاق spin out في الوادي بسبب تراجع مكانة المنتج وانخفاض نمو المؤسسة (وادي الحزن) مما قد يحتم خروج المنتج من السوق في حالة عدم تدارك هذه الوضعية.
  - **المرحلة الخامسة:** وهي مرحلة الصعود الجديد أو تسلق المنحدر للخروج من المرحلة السابقة بفضل تبني ابتكار جديد يسمح بتحسين المنتج أو طرق إنتاجه، وسائل إنتاجه، طرق توزيعه وإعادة تسويقه من جديد. يتم إنجاح هذه المرحلة عادة بفضل دعم شركات رأس مال المخاطرة أيضا.
  - **المرحلة السادسة:** وهي مرحلة إعادة بعث المؤسسة الناشئة بفضل نجاح المرحلة السابقة تستطيع المؤسسة أن تحقق نموا مستمرا من جديد بفضل الاعتماد على اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف وهذا مادام الابتكار الجديد لم يتم تقليده أو تعويضه بعد من طرف المؤسسات المنافسة.
3. خصائص المؤسسات الناشئة:

- يؤكد (Patrick Fridenson) أنه لا يجب أن تربط المؤسسات الناشئة بعمر معين أو حجم محدد أو قطاع مخصص بل يجب أن تشمل المعايير التالية: نمو محتمل قوي، استخدام تكنولوجيا حديثة، حاجات تمويلية ضخمة ووجود أسواق جديدة<sup>12</sup>. من هذا المنطلق وحسب الطرح السابق يمكن أن نميز المؤسسات الناشئة بخصائص محددة لها على النحو التالي:
- **تحقيق نمو متزايد بفضل تحقيق إيرادات مرتفعة:** يصاحب ارتفاع المخاطر للاستثمار في المؤسسات الناشئة عوائد مرتفعة كون التكاليف المرتفعة تكون بشكل أساسي في مرحلة البحث والتطوير لاسيما لتلك المؤسسات الناشطة في القطاع التكنولوجي والقائم على منتجات غير ملموسة حيث يمكن إعادة إنتاج وتوزيع المنتج بشكل لامتناهي وغير ملموس فعلا (عبر الانترنت مثلا) كالبرمجيات والتطبيقات الهاتفية فهي منتجات لا تزول ولا تحتلك (ككل المنتجات القائمة على المعرفة) وهذا ما يسمح بتحقيق مداخيل متزايدة مقابل تكاليف متناقصة مما يعطي فرصة لتحقيق إيرادات وربحية مرتفعة؛
  - **أسواق غير مستقرة أو مستحدثة:** تعمل المؤسسات الناشئة في ظروف عدم اليقين وعدم الاستقرار في أسواق يصعب تقديرها ولهذا قد لا تتوفر على مخطط أعمال دقيق كونها ستطرح منتجات جديدة غير معروفة وغير مرغوبة بعد وهنا يكمن التحدي في إيجاد عملاء محتملين وتحديد كيفية الوصول إليهم وإمكانية إقناعهم لاستهلاك المنتج. فكلما استطاعت المؤسسة إيجاد أسواق جديدة كلما ضمنت نموها وبالتالي عززت مكانتها كمؤسسة ناشئة؛

<sup>12</sup> بالشعور شريفة، مرجع سبق ذكره، ص 420.

- التركيز على الإبداع والابتكار: وهو يعبر عن القدرة على إنتاج أفكار جديدة لحلّ المشكلات بطريقة ايجابية ومفيدة للفرد والمجتمع كما يعبر عن كفاءة الفرد وثقته واستعداده وتركيزه وتنظيمه لقدراته وإرادته وخياله وتجاريه ومعلوماته<sup>13</sup>. فالإبداع هو أحد الركائز الاستراتيجية للمؤسسات الناشئة التي تعمل على استقطاب الكفاءات الإبداعية ونشر الثقافة الإبداعية في المؤسسة مع إعطاء مساحة وحرية للإبداع والمخاطرة للجميع من اجل إيجاد المنتجات الجديدة بسرعة كبيرة تعطيها ميزة الأسبقية. هذا الإبداع والابتكار ليس بالضرورة أن يكون في القطاع التكنولوجي كمثال لذلك نحتاج مؤسسة (Impossible Foods)<sup>14</sup> التي استطاعت أن تبتكر وصفة لصنع اللحوم والأجبان انطلاقا من مستخلصات نباتية طبيعية تحصل من خلالها على نفس مذاق اللحوم والأجبان الحيوانية، وقد حققت بذلك نموا كبيرا في قطاع الصناعة الغذائية.
- من الناحية الهيكلية والتنظيمية: عادة ما تتميز المؤسسات الناشئة لاسيما في بداياتها بميكلة غير رسمية واقل هرمية وهذا حتى يضمن المقاول المرونة والسرعة التي يحتاجها لاسيما في بداية دورة حياة شركته<sup>15</sup>؛
- الخصائص الاستراتيجية والتطويرية: وهذا بالاعتماد على استراتيجية التخصص والتطور المستمر من ناحية العملاء والمنتجات والأسواق ولا يكون ذلك ممكنا إلا بوجود سياسات ابتكارية مستمرة ومنفتحة؛
- الخصائص التمويلية: بهدف دعم النمو المتسارع للمؤسسات الناشئة ولارتفاع تكاليف هذا النمو لاسيما فيما يتعلق بالإنفاق على البحث والتطوير وتكاليف تنفيذ الابتكارات الجديدة، تلجأ عادة هذه المؤسسات إلى فتح رأسمالها للممولين الخارجيين لاسيما رأس مال المخاطرة، ملائكة الأعمال، التمويل الجماعي،... الخ؛
- أهمية الشراكات والتعاون مع أصحاب المصالح: حتى تستطيع المؤسسة الناشئة التركيز على تطوير منتجها وتسويقها، تلجأ إلى بناء تحالفات استراتيجية من اجل تعزيز الجهود والاسراع في تجسيد واستغلال فرص الأعمال وبالتالي نموها وهذا دون منح الشركاء كل الصلاحيات حتى لا تصبح المؤسسة الناشئة دون تأثير وان لا تفعل كل شيء بمفردها وإلا ستحرم من شركاء أكثر كفاءة منها<sup>16</sup>؛
- أهمية رأس المال البشري والفكري: وهذا لارتكاز المؤسسات الناشئة على موارد تتعلق بالملكية الفكرية، العلامة التجارية، السمعة، براءات الاختراع وكفاءة الفريق المؤسس<sup>17</sup>. فحسب (Éric RIES) المؤسسة الناشئة هي "تنظيم بشري مصمم لاستحداث منتجات أو خدمات في ظل ظروف من عدم اليقين القصوى"<sup>18</sup>؛
- خصائص المؤسسين: والذين يتميزون بقدرات ابتكارية عالية ومستوى تعليمي مرتفع مع روح مخاطرة وحس وهذا رغم افتقارهم أحيانا إلى المهارات التسييرية اللازمة بالإضافة إلى قدرتهم على تكوين شبكة علاقات فعالة تساعدهم بشكل خاص في الحصول على التمويل اللازم واقتحام الأسواق الجديدة؛

<sup>13</sup> زيدان كريمة، سعدي رنده، حاضنات الأعمال: آلية لدعم المؤسسات الناشئة-عرض نماذج عالمية-، كتاب جماعي دولي حول "حاضنات الاعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة، مخبر اقتصاد، مالية وإدارة الأعمال، جامعة سكيكدة، الجزائر، نوفمبر 2020، ص 100.

<sup>14</sup> نوي محمد الأمين و دهان محمد، نحو نظير ادق لمفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها: دراسة منهجية مفصلة، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد 14، رقم 3، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ديسمبر 2020، ص 5.

<sup>15</sup> نفس المرجع، ص 8.

<sup>16</sup> Iselin.F et Bruhat.T, accompagner le créateur : la nouvelle donne de l'entreprise innovante, Chiron éditeur, Paris, France, 2003, p 79.

<sup>17</sup> نوي محمد الأمين و دهان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>18</sup> Start it Up, guide à la création d'une entreprise, association de jeune pousse d'ASSAS, Paris, France, 2015, p 129.

- **السرعة:** تنشيط المؤسسات الناشئة في محيط أعمال يتسم بالتسارع والتغير المستمر مما يحتم عليها التكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات حتى تعزز أدائها وفعاليتها.

#### 4. تعريف المؤسسات الناشئة في التشريع الجزائري:

حمل المرسوم التنفيذي رقم 254/20 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 تعريف المؤسسات الناشئة والحاضنات وكذا المصطلحات الخاصة بالنظام البيئي لاقتصاد المعرفة من أجل استحداث إطار قانوني وتنظيمي جديد للمؤسسات الناشئة في الجزائر. كما وضع ذات المرسوم التنفيذي مجموعة من الشروط من أجل استيفاء تعريف المؤسسات الناشئة وهي كالتالي<sup>19</sup>:

- أن تكون المؤسسة خاضعة للقانون الجزائري أي أنها تنشط داخل التراب الوطني.
- أن لا يتجاوز عمرها 8 سنوات كون منح علامة مؤسسة ناشئة تبقى فاعلة لمدة 4 سنوات، ثم يمكن تجديدها مرة واحدة لأربع سنوات أخرى.
- أن يكون نشاطها منصبا في إنتاج سلع أو خدمات تتضمن فكرة ابتكارية.
- أن لا يتجاوز رقم أعمالها الحد الأقصى لمعيار رقم الأعمال لمنح صفة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (04 مليار دينار جزائري).
- أن يتضمن نشاط المؤسسة إمكانيات نمو كبيرة.
- أن لا يتجاوز عدد عمالها 250 فردا (كما هو الحال في سقف عدد عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة).
- أن تكون نسبة 50% على الأقل من رأسمال المؤسسة ملكا لأشخاص طبيعيين أو صناديق الاستثمار المعتمدة أو مؤسسة ناشئة أخرى.

رغم بعض الانتقادات الموجهة إلى هذه الشروط خاصة فيما يتعلق بتسقيف حجم المؤسسة الناشئة، رقم أعمالها وعدد عمالها وهو ما يتناقض مع خصائص المؤسسات الناشئة، إلا أن ما هو متفق عليه مفاده أن تختلف هذه الشروط التقييدية موجهة بهدف منح "علامة مؤسسة ناشئة" من طرف لجنة وزارية متخصصة وما يترتب عنها من استفادة من التسهيلات والتحفيزات بشأن تسهيل الحصول على الإعفاءات الضريبية والتمويل وعروض القطاعات والمؤسسات العمومية وعدم استيفائها لا يعني ان المؤسسة ليست ناشئة على ارض الواقع مثل حالة شركة يسير التي تعتبر مؤسسة ناشئة من حيث تعريف مفهوم مؤسسة ناشئة وخصائصها لكن من الناحية القانونية في الجزائر لا يمكنها الحصول على 'علامة' مؤسسة ناشئة كونها تحقق نمو ورقم اعمال اكبر مما هو محدد في مضمون المرسوم التنفيذي رقم 254/20.

#### 5. الفرق بين المؤسسات الناشئة والمقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعبّر المقاولاتية عن كل نشاط إنشاء مشروع أعمال جديد، يقدم فعالية اقتصادية مضافة<sup>20</sup> قد يكون في أشكال مختلفة (وهو موضوع هذه المحاضرة) تختلف باختلاف معايير التصنيف كالحجم مثلا نجد مؤسسات صغيرة وأخرى كبيرة أما حسب معيار الإبداع نجد المؤسسات التقليدية التي تفتقر إلى الإبداع و الابتكار والمؤسسات الناشئة ذات التكنولوجيات المتطورة. ولهذا نعتبر أن

<sup>19</sup> المرسوم التنفيذي رقم 254/20 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامات مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنات الأعمال وتحديد مهامها وتشكيلتها، الجريدة الرسمية، عدد 55، الصادرة في 21 سبتمبر 2020، ص 11.

<sup>20</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره ، ص: 45 .

مفهوم المقاولاتية هو المفهوم الأشمل فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة ما هي إلا تصنيفات وأشكال من أشكال المقاولاتية.

في حين نستطيع أن نحدد الفرق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من المؤسسات التقليدية مع المؤسسات الناشئة في العناصر التالية:

- **الهدف من التأسيس أو الطبيعة الابداعية:** تقدم المؤسسات الناشئة أفكارا ابداعية، بينما يتم انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يتوافق مع السوق المحلية ولا تقدم أفكارا ابتكارية، وبالتالي فإن الإبداع والابتكار هو سمة المؤسسات الناشئة عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتجه ان تكون أكثر تقليدا؛
  - **خطوات التأسيس:** تعتمد المؤسسات الناشئة على الابتكار مما يجعل فرص الدعم لها منخفضة وتحتاج مجهودات أكبر من طرف رائد الاعمال، في حين تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خطة عمل واضحة، وتمتع بفرص أكبر للحصول على التمويل التقليدي اللازم<sup>21</sup>؛
  - **البيئة الصناعية او السوق المحلي:** تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة في أسواق محددة ومستقرة، ونجدها تؤثر بشكل واضح على الاقتصاد المحلي من خلال توفير فرص عمل بصورة أكبر، كما ان احتياجاتها التمويلية ليست ضخمة وهو ما يقدم لها تسهيلات وقروض تمويلية تسمح لها بتحقيق ارباح بصفة تدريجية. بينما تستهدف المؤسسات الناشئة التي تعتمد بصورة أكبر على الابتكار والتجريب أسواقا أكبر وأوسع، وهذا ما يجعل نسبة المخاطرة فيها أكبر بكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - **من حيث مصادر التمويل:** تعتمد المؤسسات الناشئة على مصادر تمويلية حديثة تركز على فتح رأسمالها لفترة محددة كراس مال المخاطرة وملائكة الأعمال عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد بشكل أكبر على التمويل التقليدي كالقروض البنكية؛
  - **النمو المتزايد:** فهناك من يعتبر أن المؤسسات الناشئة هي وضعية مؤقتة تتوقف على تحقيق النمو المتزايد وإلا ستصبح مثل المؤسسات التقليدية التي عادة تعرف أربع مراحل في دورة حياتها من الانطلاق، النمو، النضوج والتراجع؛ في حين أن المؤسسات الناشئة تعرف تذبذبا بين مراحل التقدم والتراجع في النمو (خاصة بين مرحلتي الانطلاق والنمو)؛
  - **من حيث العوائد:** كما اشرنا سابقا تتميز المؤسسات الناشئة بعوائد ربحية ضخمة متوافقة مع نسبة المخاطرة العالية التي تتحملها ولهذا تركز عليها شركات رأس مال المخاطرة عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - **مدة المشروع او الفكرة:** هي مدة مؤقتة في المؤسسات الناشئة كونها تتحول بسرعة الى مؤسسات توسعية scale-up (كبيرة) او تبقى مشروعا صغيرا، بينما يعتمد استمرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مدى قدرة اصحابها على تحقيق الاستقرار والربح، وبالتالي يمكن توسيع نطاقها قليلا وتظل ناجحة ومستمرة الى فترة غير معلومة.
- بناء على ما تقدم أعلاه، يمكن تأطير اهم الفروقات بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من المؤسسات التقليدية كون ان هذه الاخيرة تتميز بأسواق محلية ضيقة تسعى فيها للحفاظ على مكانتها، اضافة الى عدم رغبتها في المخاطرة حفاظا على رأسمالها الذي يسعى للحفاظ على الربح الذي تحققه بصفة تدريجية. أما المؤسسات الناشئة فتتفرد بالقدرة

<sup>21</sup> عبد الحميد بشير، زبيدي حكيم، التعليم المقاولاتي كأحد الآليات لخلق مؤسسات ناشئة : دراسة حالة حاضنة أعمال - جامعة المسيلة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 06، جامعة تبسة، الجزائر، ديسمبر 2020، ص: 205.

على مواجهة السوق وتوفير منتجاتها وخدماتها لكل المستهلكين، نظرا لسرعتها الفائقة على النمو والتوسع نتيجة التكنولوجيا المتطورة التي تستعملها.

#### خامسا: حسب طبيعة المقاتل

ونقصد بذلك طبيعة رائد الأعمال. نتحدث حسب هذا المعيار عن مقاتلات نسوية، مقاتلات عائلية، مقاتلات شبانية، مقاتلات جماعية... الخ. نركز في هذه المحاضرة على المقاتلات النسائية لطبيعتها المميزة عن باقي أنواع المقاتلات.

#### 1. مفهوم المقاتلات النسوية :

منذ نهاية السبعينيات، أثبتت المقاتلات النسوية نفسها كمجال للدراسة في حد ذاتها حيث ازدهرت الأدبيات في هذا المجال وسلطت الضوء إلى حد كبير على التحديات التي تواجه رائدات الأعمال (المقاتلات). في الواقع، تعتبر المقاتلات النسوية أحد أبرز مداخل التمكين الاقتصادي للمرأة : حقيقة أصبحت تنادي بها التقارير الدولية والواقع المعاش الذي يؤكد على حقيقة هذه القوة الكامنة التي لا طالما لم تعط لها في مرحلة سابقة تلك الأهمية، كما أن الدراسات الأخيرة أثبتت الأهمية المتزايدة التي يكتسبها النشاط المقاتل النسوي ومساهمته في إحداث فارق النمو بين الاقتصاديات.

#### 2. خصائص ومميزات المقاتلات النسوية :

- ❖ هناك مجموعة من الخصائص تتقاطع كثيرا مع نظيرها الرجل، إلا أنه توجد بعض الفروقات المتعلقة بالنوع. فإذا أخذنا بمنطق الأبعاد الشخصية والممارسات السلوكية التي يتميز بها المقاتلون -والتي تتضمن المبادرة، وحب الاستقلالية، وحب الإنجاز، والمثابرة والإصرار على النجاح، والثقة بالنفس والميل للمخاطرة- فهناك تشارك لكن بدرجات متفاوتة.
- ❖ في هذا الإطار يشير (Buttner, 1993) إلى وجود فروقات بين الرجل والمرأة المقاتلة فيما يخص العناصر التالية<sup>22</sup> :
  - القدرة على التكيف مع الظروف على نحو أكبر وأسرع؛
  - إمتلاك حس اجتماعي أكبر مقارنة من الرجل.
- ❖ أما (De martino & Barbato, 2003) فركزا على الدوافع التي من شأنها دفع الأفراد نحو المقاتلات وإقامة مشاريعهن الخاصة وهي :البحث عن الاستقلالية وتحقيق الذات، الكسب المالي والحاجة إلى الإنجاز حيث يؤكد الباحثان أن الرجال يسعون للكسب المادي بالدرجة الأولى عند ممارستهم للنشاط المقاتل، في حين يتحكم الدافع الاجتماعي والعائلي في قرارات النساء لاسيما في ما يخص دعم الأسرة.
- ❖ دراسات أخرى مهتمة بالموضوع حاولت التفريق والتمييز بين النساء والرجال المقاتلين من خلال التمييز بين ثلاث عناصر هي صفات المرأة المقاتلة، خصائص المؤسسات المسيرة من طرف النساء، وطريقة دخولهم في الأعمال. نتائج هذه الدراسات تظهر وجود اختلاف لا سيما ما يتعلق بنوع التكوين المزاو، نسبة الانخراط في الشبكات والتمويل.
- ❖ بصفة عامة، أشارت الدراسات إلى الصفات الشخصية التي تخص النساء المقاتلات عن الرجال كالتالي:
  - هي أصغر سنا بالمقارنة مع الرجال.

<sup>22</sup> هجيرة تومي؛ بن منصور عبد الكريم؛ مدينة عمر، آليات دعم ادماج المرأة في المجتمع والإقتصاد الجزائري من خلال ترقية المقاتلة النسوية، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 51.

- غالباً ما تلتحق بمجال المقاولاتية بعد قضائها لفترة من البطالة ( نتيجة لتربية الأطفال مثلاً) أو نتيجة لمشاكل لها داخل المؤسسة التي كانت تعمل بها (وجود صراعات مثلاً).

- هي أقل كفاءة من الرجال وتملك خبرة مهنية أقل في تسيير المؤسسات أو في قطاع النشاط الذي تعمل به.

- أقل كفاءة على المستوى المالي، التسييري أو المقاولاتي.

❖ بالنسبة لخصائص المؤسسات المسيرة من طرف النساء، فهي عادة تتميز بما يلي:

- المؤسسات أقل سناً وحجماً بالمقارنة مع تلك التي يمتلكها الرجال، سواء في حجم الممتلكات، المبيعات أو العمال.

- يتركز نشاطهن حول قطاعات النشاطات النسوية ذات النمو المنخفض، مثل التجارة بالتجزئة والخدمات وقليل ما يوجد نساء يمارسن نشاطهن في مجال التصنيع، النقل أو التحويل.

- النساء المقاولات لا يفضلن أن يكون لهن شركاء، على عكس الرجال.

- في ما يخص النجاح، فالنتائج تتنوع حسب تعريف النجاح، فإذا قسنا النجاح على أساس معدل بقاء المؤسسة فوجد أن نجاح المؤسسات المسيرة من طرف النساء أكبر من الرجال. أما إذا قيست النجاح على أساس نجاح المؤسسة فالنتائج متناقضة، أما إذا كان المؤشر هو النمو أو المردودية فالنتائج متماثلة تقريباً، لكنها تتنافس إذا أخذنا بحجم المؤسسة كمؤشر.

❖ في ما يخص الطرق التسييرية المتبعة، فهي تتميز بما يلي:

- تفضل النساء الهيكل التنظيمي الأفقي ونمط تسييري مرن، وتشجع على المشاركة وتقاسم السلطة والمعلومة.

- بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية، فمعظم النساء تمنح أهمية كبرى للأهداف الشخصية والاجتماعية، بمعنى توجههن أقل تجاه تنمية حجم المؤسسة وهذا بسبب عدم المخاطرة وتخصيص وقت أكبر للواجبات العائلية.

- عند التفاوض تسعى النساء أكثر من الرجال إلى الحصول على علاقات عمل دائمة وتعاون مربح لكل الأطراف.

- هذه الخصائص الشخصية و التسييرية تؤثر على مستوى التمويل في مؤسساتهم.

- فهن أقل لجوء إلى هيئات التمويل والمرافقة

- وهن أكثر مواجهة لعقبات السوق والاقتراض.

### 3. المقاولاتية النسوية في الجزائر:

تعتبر المقاولاتية النسوية ظاهرة حديثة في الجزائر، وذلك بسبب العديد من المعوقات لاسيما الاجتماعية والثقافية منها. لكن ارتفاع مستويات البطالة من جهة وارتفاع المستوى التعليمي من جهة أخرى دفع المرأة الجزائرية بشكل متزايد نحو المقاولاتية<sup>23</sup> ومع ذلك تظهر العديد من الدراسات أن النساء ما زلن ممثلات تمثيلاً ناقصاً في قيادة المؤسسات ولهن احتمال أقل ان يصبحن مقاولات. حسب احصائيات عام 2021، تمثل النساء المقاولات في الجزائر نسبة 7.9٪ من جميع المقاولين في البلاد بعد أن كانت في عام 2011 النسبة 3.2٪ فقط<sup>24</sup>. وفقاً لإحصاءات المركز الوطني للسجل التجاري دائماً لعام 2017، فإن النساء المسجلات كصاحبات أعمال (كيانات قانونية) لا يمثلن سوى 6٪ من إجمالي أصحاب الأعمال في الدولة. في نفس السياق، تُظهر معطيات جمعية النساء المقاولات (SEVE) نسبة 7.6 ٪ من رائدات الأعمال (باستثناء المهن الحرة والأنشطة الزراعية) من إجمالي عدد السكان في عام 2018 بزيادة قدرها 16 ٪ مقارنة إلى عام 2015 و 23٪ مقارنة بعام 2012. بالإضافة إلى

<sup>23</sup> Ghia B. (2014). Social Change and Women Entrepreneurship in Algeria, Journal of Women's Entrepreneurship and Education (2014, No. 1-2, 119-131), Janvier, 2014, pp122-123

<sup>24</sup> CNRC (2021). Analyse statistique sur les femmes commerçantes inscrites au registre de commerce à fin février 2021, Algérie

ذلك ، في عام 2019 ، قدر مؤشر ماستركارد لريادة الأعمال النسائية (MIWE) معدل 7.3٪ من رائدات الأعمال على المستوى الوطني ، وهو أحد أدنى المعدلات في العالم<sup>25</sup>.

إضافة إلى هذا العرض الضعيف لرائدات الأعمال الجزائريات، فإن ظاهرة استعارة الأسماء منتشرة جدا في بلادنا. ومع ذلك هناك بعض التحسن الطفيف الذي قد يرجع إلى التطور التكنولوجي كتعميم الانترنت وتطوير آليات الدعم والمراقبة التي تبنتها الجزائر منذ سنوات التسعينات حيث أسهمت هذه الآليات في خلق فرص عمل و تخفيض البطالة، أين وجدت النساء في هذه الآليات دعما و حلا يمكنهم من المشاركة في الحياة الاقتصادية.

علاوة على ذلك، من المسلم به أن النشاط المقاولاتي الذي تشغله النساء يتسم بمستوى أقل من رأس المال الإجمالي ونمو أبطأ في مختلف القطاعات مقارنة بتلك التي يشغلها الرجال فهي أنشطة تقليدية بشكل أساسي: فوفقا للديوان الوطني للإحصاء (2016)، نصف النساء العاملات لحسابهن الخاص هن حرفيات والنصف الآخر عبارة عن مؤسسات متناهية الصغر في قطاعي الخدمات أو التجارة أو الزراعة ؛ في حين أن 0.3٪ فقط من النساء اللاتي يدرن أعمالاً لهن كيان قانوني<sup>26</sup>. من جانب آخر، النساء المقاولات أكثر حضورا في المناطق الحضرية في شمال الجزائر لا سيما في التجمعات الحضرية الكبيرة (الجزائر العاصمة وهران وقسنطينة).

في الواقع ، لا يمكن لهذه الخصائص أن تسمح بتنمية المقاولاتية النسوية في الجزائر والمساهمة في النمو الاقتصادي وذلك لعدة عوامل وتحديات فبالإضافة إلى تلك المعترف بها للرجال بنفس الطريقة مثل مشاكل الحصول على التمويل والعقار الصناعي والتكوين وما إلى ذلك، تواجه النساء صعوبات إضافية هي قبل كل شيء ذات طابع ثقافي واجتماعي مثل نقص الدعم، بيئة استقلالية للمرأة، النظرة السلبية للمجتمع تجاه رائدات الأعمال، الثقافة المحافظة، قلة الدعم والمراقبة المحددة التي تتناسب مع احتياجات المرأة... إلخ.

<sup>25</sup> WIBA (WOMEN IN BUSINESS OF ALGERIA), Diagnostic de terrain : Développer l'entrepreneuriat féminin dans la wilaya de Sétif, FFEM et IEMed, 2018, téléchargé sur [https://docs.euromedwomen.foundation/files/ermwf-documents/8303\\_developperl'entrepreneuriatfemininfr.pdf](https://docs.euromedwomen.foundation/files/ermwf-documents/8303_developperl'entrepreneuriatfemininfr.pdf) le 05/08/2021 à 17h00, page 14.

<sup>26</sup> OIT (l'Organisation Internationale du Travail), Evaluation nationale du développement de l'entrepreneuriat féminin en Algérie : situation et recommandations, 2017, p. 10.

## المحور الرابع

المفاهيم الأساسية للمقاول (رائد

الأعمال)

يعتبر المقاول (رائد الأعمال) المحرك الأساسي لظاهرة المقاولاتية فهو المسؤول عن المبادرة للتنسيق بين عوامل الانتاج وتنظيمها لتحقيق أفكار الابتكارية على ارض الواقع وهو الذي سيتحمل جل المخاطر المصاحبة لهذا المسار وهذا بفضل ما يمتلكه من صفات وسمات شخصية، مهارات وسلوكيات وكذا دوافع وحوافز تميز المقاول عن غيره من أفراد المجتمع بدرجات متفاوتة وايضا متغيرة حسب التطور الزمني و ما عرفه من تغييرات ثقافية، اقتصادية، سياسية و تكنولوجية.

#### أولاً: التعاريف المختلفة لمفهوم المقاول

استخدم مصطلح المقاول لأول مرة في فرنسا نهاية القرن 16 و كان يقصد به موردو الجيش ثم سمي به المتعاقدون مع النظام الملكي آنذاك لتشييد الطرق و الجسور و الحصون أي هو كل مكلف بعمل معين كمقاول صناعي و مقاول بناء. حيث في عام 1755 عرف المقاول في موسوعة *Alembert* و *Diderot* بأنه "الشخص المسؤول عن الأشغال والأعمال حيث نقول مثلاً مقاول التصنيع ، مقاول البناء"<sup>1</sup>. فأصل كلمة مقاول في اللغة الفرنسية (entrepreneur) تعود للفعل (entreprendre) والذي يعني باشر، التزم، تعهد والتي يقابلها في اللغة الانجليزية مصطلح (Adventurer)، (Undertaker) التي تعرف في قاموس Johnson's Dictionary بأنه "الشخص الذي يحاول استغلال الفرص التي تتميز بالمخاطرة"<sup>2</sup> ليتم في الأخير اعتماد مصطلح (Entrepreneur) أيضا في اللغة الانجليزية منذ القرن 18. في اللغة العربية عرفت ترجمة مصطلح entrepreneur تغييرات عديدة يفسرها تغيير تعريف المقاول فقد اعتمد بداية مصطلح " منظم " عندما كان التركيز في تعريف المقاول على مهارته في التنظيم والتنسيق وانشاء المؤسسات؛ لاحقا، في سنوات السبعينات عندما سيطرت الشركات الكبرى والمشاريع الكبرى على المشهد الاقتصادي العالمي تم اعتماد مصطلح " مقاول " والذي مازال منتشرا لا سيما في الدول المغاربية. منذ سنوات الألفينات تم التوجه نحو اعتماد مصطلح " الريادي " تعبيرا عن الأفراد الذي يأخذون على عاتقهم مسؤولية انجاز مشاريع تهدف الى خلق قيمة مضافة في شتى القطاعات الاقتصادية.

فاللاحظ أن تعريف المقاول في الأدبيات العالمية قد عرف تغييرات عديدة ومستمرة باختلاف مجالات الدراسة:

❖ بالنسبة للاقتصاديين على غرار (Cantillon, Say, Schumpeter) يتعلق الأمر بتحديد وظائفه كالمخاطرة،

تحديد الفرص، تنسيق الموارد و الإبداع:

- يعتبر (CANTILLON, 1725) أول من وضع إطارا نظريا واضحا للمقاول في تاريخ الأدبيات الاقتصادية وقد ركز الى جانب الباحث Kirzner على خاصية المخاطرة للمقاولين الذين يتحملونها كنتيجة لعملهم في بيئة تسودها حالة اللاتيقين وعدم التأكد حيث عرّف المقاول أنه "الشخص الذي يقوم بشراء عوامل الإنتاج بأسعار معينة، من أجل بيع المخرجات الناتجة عنها بأسعار غير مؤكدة"<sup>3</sup>.
- يعرف Say المقاول بأنه: "الشخص الذي يقوم بإنشاء وحدة لحسابه الشخصي من اجل تحقيق ارباح له بالمخاطر التي سيتحملها"<sup>4</sup>. فبالنسبة لـ (J-B Say) المقاول هو الفرد الذي يملك و يدير مؤسسته وهو عنصر مهم في الديناميكية الرأسمالية فهو ينقل الموارد الاقتصادية من مستوى إنتاجية إلى مستوى أعلى. ركز الباحث هنا على ملكية وتسيير

<sup>1</sup> اعمار مصطفىوي، محاضرات في المقاولاتية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2019، ص 8.

<sup>2</sup> لفقيه حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>3</sup> Charles A. Fail, THE PHENOMENOLOGY OF THE ENTREPRENEUR AT THE NEXUS OF INDIVIDUAL AND OPPORTUNITY: A STUDY OF ENTREPRENEURIAL DECISION-MAKING, PhD theses, Capella University, USA, December 2010, p30.

<sup>4</sup> TOUNES A., FAYOLLE A., l'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur, La Revue des Sciences de Gestion, p. 17-30, n°220-221, Vol. 4, Paris, 2006, page 4.

المؤسسة من طرف المقاول نفسه مما يمنحه القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والحكيمة. فحسب (Peggy, 2000) المقاول هو " يأخذ أو يتوسط ما بين شيئين و لديه القدرة على اخذ موقع ما بين المورد و الزبون، و كذلك القدرة على اخذ المخاطرة و العمل على تحويل الموارد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من الإنتاجية"<sup>5</sup>. نرى أن الباحث هنا ركز على وظائف المخاطرة، التنظيم والتسيير.

- بينما Schumpeter فيرى انه "المبتكر داخل المنظمة فجوهر المقاولاتية يكمن في تحديد واستغلال فرص الأعمال"<sup>6</sup>. " ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار وبالتالي فوجود قوى الريادة" التدمير الخلاق "في الأسواق والصناعات المختلفة تنشأ منتجات ونماذج عمل جديدة، وبالتالي فإن الرياديين يساعدون ويقودون التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل من خلال تحويل الاقتصاد من الثبات إلى الديناميكية باعتباره الشخص المبتكر الذي يقوم بإيجاد توليفات جديدة لوسائل الإنتاج قد تتعلق بإنتاج سلع أو خدمات جديدة، إدخال طرق إنتاج جديدة، فتح أسواق جديدة، إيجاد مصادر تمويل بديلة، وصف طريقة تنظيمية جديدة: فدور المقاول يتمثل في إعادة تشكيل أو إحداث ثورة في طرق الإنتاج، واستغلال الاختراعات أو التقنيات الحديثة

❖ عاد الاهتمام بتعريف المقاول سنوات الثمانينات والتسعينات لاسيما من طرف الباحثين في علوم التسيير (Hoffer, Drucker, Gartner, Bygrave) الذين ركزوا على وضعية المقاول داخل المنظمة بالتركيز على ما يقوم به من خلال تحديد سلوكه و دوافعه لإنشاء وحدة جديدة.

- بالنسبة لـDrucker يكمن جوهر المقاول يجعل التغيير شعارا له فهو ليس بالمضارب، ولا الراسمالي ولا الأجير.  
- كما عرّف Histrich et al المقاول بأنه يتمتع بالروح الريادية التي تجعله أكثر قدرة على رؤية الفرص ضمن ما يراه الآخرين إشكالات وتحديات كبيرة، و لديهم القدرة على المجازفة و تحمل المخاطرة، و التخطيط العلمي السليم، والإدارة الإبداعية لأعمالهم الخاصة، فهم يسعون بشكل مستمر للإبداع و الابتكار و تقديم قيمة مضافة للمؤسسة، الاقتصاد، و المجتمع

❖ بينما منظمة (OCDE, 1998)، فتعرف المقاول على انه " المخاطر الذي يجمع بطريقة متناسقة و فعالة حيث يبتكر و يبدع بخلق خدمات، منتجات او طرائق جديدة على المدى الطويل من خلال تحديد أهداف و تحقيق فوائد تتجاوز التخصيص الحالي للموارد"<sup>7</sup>.

❖ في نفس السياق، تعرّف اللجنة الأوروبية المقاول باعتباره " ذلك الفرد الذي يتحمل الأخطار، يجمع الموارد بشكل فعال، يبتكر خدمات ومنتجات بطرق إنتاج جديدة، يحدد الأهداف التي يريد بلوغها. وذلك بتخصيصه الناجح للموارد"<sup>8</sup>.

الملاحظ أن تعاريف المقاول ارتكزت على محورين أساسيين: تحديد صفات المقاول وخصائصه أو تحديد وظائف المقاول وسلوكياته و ارتكزت عموما على المفاهيم التالية :تحمل المخاطر والعمل في ظل الالايقين، المنظم، مؤسس ومالك ومسير المؤسسة، المبتكر، مكتشف ومقتنص فرص الاعمال وهذا وفقا لمختلف المدارس الفكرية حيث نجد أن:

<sup>5</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>6</sup> LEGHIMA A., MEGUELTI S., *Le profil de l'entrepreneur comme facteur de succès des entreprises nouvellement créées*, Colloque International : « Création d'entreprises et territoires », centre universitaire Tamanrasset, 03 et 04 Décembre 2006, page 4.

<sup>7</sup> OCDE, *Stimuler l'esprit d'entreprise*, Edition OCDE, Paris, 1998.

<sup>8</sup> الجودي مُجد علي، محاضرات في المقاولاتية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020، ص18.

- المدرسة الاقتصادية تركز على كون المقاول متخصص في استعمال الحدس لاتخاذ القرارات المرتبطة باستغلال الموارد النادرة (Casson , 1991)؛
- المدرسة السلوكية تعرف المقاول بأنه الشخص الذي يقوم بمجموعة من الأنشطة بطريقة مناسبة من أجل إنشاء المؤسسة (Gartner , 1988)؛
- المدرسة النفسية (السمات) التي تعرف المقاول على أساس مجموعة من السمات النفسية (Scott & Shaver, 1991)؛
- المدرسة العملية تحدد المقاول بأنه الشخص الذي يقوم بتطوير و استغلال الفرص، و إنشاء المؤسسة من أجل الاستغلال (Hofer & Bugrave, 1991)
- الاختلاف المتعدد في التعريفات للمقاول يعود لتغير دوره و سماته حسب التطور الاقتصادي الذي شهده خلال كل حقبة من الحقبات الزمنية حيث يعتبر العون الرئيسي في الاقتصاد الرأسمالي فهو التاجر في القرن 17، المقاول الصناعي في القرن 18 المقاول الاجير في القرن 19 واليوم المقاول الاجتماعي والتكنولوجي والمبتكر وهذا كالتالي:
- **المقاول التاجر والمغامر:** وهذا خلال القرنين 16 و 17 أين احتل المقاول مكانة مرموقة الى جانب القادة العسكريين حيث عرّف المقاول "بأنه الفرد الذي يمضي عقدا مع السلطات العمومية لضمان انجاز أعمال مختلفة ... وبالتالي يمكن للمقاولين ان يكونوا التجار المغامرين الذين يستفيدون من المخاطر في التجارة مع دول البحر الابيض المتوسط، دول الشرق أو امريكا"<sup>9</sup>. في هذه المرحلة كان يتميز المقاولون بتغليب مصالحهم الفردية عن مصلحة الجماعة.
- **المقاول المخاطر والرأسمالي والمنظم:** وهذا خلال الفترة الممتدة من القرن 17 الى 18 الى بداية القرن 19 أين انتقل الاقتصاد من الرأسمالية التجارية الى الرأسمالية التقليدية لا سيما مع انتشار النشاطات الحرفية. فحسب Cantillon ينقسم العملاء الاقتصاديون الى ملاك الاراضي، المقاولون والاجراء: عرّف المقاول في هذه المرحلة بكونه يعمل على انتاج او شراء بسعر معين لاعادة بيعها بسعر غير مؤكد فهنا المقاول هو شخص مخاطر يعمل في حالة عدم اليقين وعدم التأكد. لاحقا، تم تعريف المقاول بأنه مالك لرأس المال مما يسمح له باتخاذ قرار الاستثمار وهو أيضا منظم يجمع عوامل الانتاج وينسق بينها ويشرف على تنفيذ عملية الانتاج.
- **المقاول المبتكر:** مع نهاية القرن 19 وانتشار الثروة الصناعية لم يعد التاجر الشخصية السائدة في الاقتصاد الذي اصبح قائما على الرأسمالية الصناعية وانما المقاول الصناعي الذي بفضل ابتكاراته وابداعه يستطيع احداث تغيير جذري في النظام الاقتصادي والهيكل الصناعي.
- **الى نهاية القرن 20:** تراجع الاهتمام بالمقاول في الدراسات الاقتصادية وتم تركيز الجهود نحو دراسة الوحدات الاقتصادية كمنظمات وليس كأفراد في اقتصاد أصبح قائما على الرأسمالية التسييرية فأصبح الاهتمام بادارة الاعمال لاسيما مع ظهور الشركات الكبرى والشركات متعددة الجنسيات وحلّ المدير او المسير محل المقاول.
- **المقاول مقتنص فرص الأعمال:** مع نهاية سنوات الستينات عاد الاهتمام لا سيما من طرف علماء الاجتماع وعلماء النفس لدراسة المقاول كفرد وتم التركيز على صفاته ومهاراته حيث عرّف بأنه مقتنص لفرص الأعمال فالمقاول لا يجلب

<sup>9</sup> شادلي نجاة، قراءة تاريخية لتطور الفكر المقاولاتي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، ص ص : 287-300، جامعة المسيلة، 2018، ص 289.

فقط الى السوق مهاراته الابتكارية والتنظيمية بل ايضا يقظته التي تسمح له بتقديم منتجات افضل وارخص، لديه معلومات افضل وتبصر افضل يسمح له ببحث مواضع جديدة في السوق تمكنه من تحقيق ربح قبل وصول المنافسة<sup>10</sup>.

- **مقاول اليوم:** الى اليوم مازال مجال البحث في المقاولاتية يحاول جاهدا اعطاء تعريف موحد للمقاول لكن يبدو الأمر صعبا لادراك ان المقاولاتية كظاهرة اجتماعية واقتصادية تحتبر مجالا معقدا وغير متجانس لكن ما يميز مقاول اليوم عن مقاول الحقب الزمنية السابقة انه ليس بالضرورة ان يكون راسماليا او شخصا مغامرا يبحث عن مصلحته الفردية فقد يكون مقاولا متحفظا واجتماعيا ايضا لكن المطلوب منه اليوم ان يكون أكثر ابتكارا مما مضى لاسيما في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي فرضت وجود اسواق شديدة المنافسة، وتيرة التغيير فيها متسارعة. في الأخير، يمكن أن نلخص مختلف هذه التطورات في الجدول الموالي:

الجدول رقم IV. 1: تطور تعريفات المقاول من خلال التطور الاقتصادي

| الزمن               | التطور الاقتصادي                  | تعريف المقاول                                                       |
|---------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| في القرن 16         | الرأسمالية التجارية               | مفاوض مثالي، متعاقد مع الحكومات                                     |
| بين القرنين 17 و 18 |                                   | مغامر، مضارب، مالك رؤوس أموال، مخاطر                                |
| بين القرنين 18 و 19 | المجتمع التقليدي                  | منظم، مخاطر، يهدف إلى ربحه الشخصي فقط                               |
| في نهاية القرن 19   | الرأسمالية الصناعية               | مبتكر                                                               |
| نهاية القرن 20      | الرأسمالية التسييرية              | أهل من طرف الدراسات الاقتصادية و حل المسير محله                     |
| بداية القرن 21      | الرأسمالية الريادية (المقاولاتية) | مقتنص لفرص الأعمال، مبتكر                                           |
| الى يومنا هذا       | الرأسمالية اللوجستية (عصر NTIC)   | يتميز بكل الخصائص السابقة بالإضافة إلى بحثه على خلق منصب عمل خاص به |

المصدر: من إعداد الباحثة

كحوصلة لمختلف هذه التعاريف، نقترح تعريف المقاول كشخص لديه فكرة ابتكارية لانشاء مؤسسة كنتاج لدوافع تتعلق بخصائصه النفسية أو استجابة لتأثيرات من محيطه تشكل كفرص أعمال يعمل على استغلالها من خلال مبادرته ببذل جهده ووقته وموارده ومحيطه نحو تجسيد هذه الفكرة على أرض الواقع استنادا الى استحداث مؤسسة او أي منظمة جديدة لهذا الغرض مع تحمله لجميع المخاطر المصاحبة لمختلف هذه المراحل.

#### ثانيا: السمات الشخصية و صفات المقاول

رواد الأعمال (المقاولون) يأتون من خلفيات و مجالات علمية متعددة و مختلف البيئات الأسرية و الخبرات العلمية و المهنية إلا انه هناك عدة سمات شخصية تميزهم عن غيرهم غير أنه من خلال التعاريف السابقة يبدو أن تحديد صفات المقاول تتغير وفقا للمقاربات المختلفة التي درست المقاول ولعل أبرزها مدرسة السمات والمقاربة الوصفية والوظيفية التي ركزت أساسا على الصفات التالية<sup>11</sup>:

<sup>10</sup> نفس المرجع، ص ص293-294.

<sup>11</sup> HERNANDEZ E .M., op.cit., page 64.

- **الحاجة للإنجاز:** تعتبر أقدم و أبرز سمات المقاول الذي يتميز بحاجة عالية إلى الانجاز وذلك بتركيزه على الأهداف، تطوير أدائه ومهامه والنتائج المرجوة فهو يفضل أن يكون مسؤولاً عن حل المشاكل و تحديد أهدافه الخاصة و تحقيقها من خلال جهوده الذاتية مع تحمل مخاطر معتدلة، الانضباط الشخصي وتحمل المسؤولية بمقابل تحقيق درجة معينة من الإشباع النفسي.
- **التحكم الذاتي:** يقصد بذلك تقييم الفرد لدرجة سيطرته على أحداث حياته فنجد سيطرة داخلية أو خارجية: السيطرة الداخلية تعني أن الفرد لديه شعور بأنه يمكن أن يؤثر على ما يحدث له أما العكس فيعني السيطرة الخارجية حيث يتميز المقاول بالتحكم الذاتي (الداخلي) الذي يشجعه على المبادرة.
- **الميل إلى تحمل المخاطر:** إنشاء شركة يعني قبول مخاطر بدرجات معتدلة عند استغلال فرص الأعمال واتخاذ القرارات المختلفة في مقابل الحصول على نتائج معينة وتحقيق الأهداف المرجوة. تتمثل هذه المخاطر أساساً في الأشكال التالية:
  - **مخاطر مالية:** بسبب تعبته لكل أصوله ففي حالة الخسارة عليه تسديد ديون قد تكون لسنوات طويلة.
  - **مخاطر مهنية:** بسبب ترك الفرص الحالية للتوظيف دون معرفة ما سيجمله المستقبل و بالتالي مواجهة المجهول في حالة الفشل.
  - **مخاطر عائلية:** خاصة خلال السنوات الأولى حيث سيكرس المقاول جل وقته و موارده للمشروع على حساب عائلته.
  - **مخاطر نفسية:** الالتزام الشخصي للمقاول اتجاه مشروعه يعني انه سيحدد نفسه بالمشروع فالنجاح السريع أو الفشل سيؤثر على نفسيته و قد يترك أثراً لا تمحى.
- **التفاؤل الريادي:** و هو وجهة نظر داخلية لاحتمالية نجاح المشروع. هذه السمة ترتبط بالاعتقاد بالفاعلية الذاتية لتحقيق الأهداف فهم يؤمنون بقدراتهم ومهاراتهم وكفاءتهم في تحقيق أهدافهم على أرض الواقع.
- **الابداع والابتكار (innovation & créativité):** و هو عنصر مهم جداً في تحديد الفرص و استغلالها خاصة بالنسبة للمقاولين غير المحاطين بشبكات العلاقات. فالمقاول له قدرة واحتياج إلى التفكير الأصيل والتحليل الإستراتيجي للمواقف الحرجة التي تواجهه؛
- **الثقة بالنفس :** ويعني ذلك الاعتقاد في العزيمة الشخصية مما يمنح المقاول الشجاعة والحماس وقوة في قيادته وقدراته لإنجاز أهدافه؛
- **الميل للإستقلالية:** هي الخاصية الأساسية في اتخاذ القرارات بالنسبة للمقاول فهذا الأخير لديه نزعة نحو الاستقلالية والفردية في العمل؛
- **المثابرة، الانضباط والالتزام:** المقصود بذلك وضع الأهداف الواقعية القابلة للتنفيذ وتوفير العزيمة والالتزام والاصرار طويل الأجل لتحقيق الواقع المطلوب؛
- **القدرة على التواصل وبناء العلاقات الإنسانية:** فالمقاولون يمتلكون القدرة على إقناع الآخرين، ودفعهم للتحرك في اتجاه محدد كما يتسمون بروح المرح والتعاون واللباقة والتواصل مع الآخرين ونقل الأفكار لهم سواء شفها أم كتابياً؛
- **التعامل مع الفشل والقدرة على التعلم:** فهم ينظرون للفشل باعتباره دروساً مستفادة وخبرات مكتسبة.
- **أخذ المبادرة والقدرة على اتخاذ القرارات:** يحتاج المقاولون في سبيل اقتناص فرص الأعمال إلى الاعتماد على مبادرتهم الذاتية واتخاذ القرارات الهامة في الوقت المناسب، والتصميم على التنفيذ قابليين بالنتائج متحملين للعواقب؛
- **الطاقة والنشاط:** المقاولون يتمتعون بمستويات عالية من الحيوية، فيعملون لساعات طويلة بقوة ونشاط وصحة جيدة ولياقة مرتفعة مع القدرة على إنجاز مهام متعددة في آن واحد؛

- تحمل الغموض: المقاولون قادرون على العيش في ضل مستويات مرتفعة من عدم التأكد وعدم الأمان في وظائفهم في ظل معلومات تتغير كل يوم بشكل يصعب التأكد منها ؛
- الحلدس والبديةهة: القدرة على ربح الوقت في اتخاذ القرارات بالإعتماد على خبرة المقاول وحسه العلمي ومشاعره الآنية. يمكن إضافة صفات أخرى نلخصها في الجدول الموالي الذي يضم 42 صفة تميز المقاول<sup>12</sup>:

الجدول رقم IV. 2: الخصائص و السمات المميزة لرواد الأعمال

|                                  |                                         |                              |                              |                              |                                       |                              |
|----------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| الثقة بالنفس                     | المثالية                                | القدرة على المبادرة          | تقبل الاقتراحات و الانتقادات | التعاون                      | القدرة على التخيل                     | الدافعية                     |
| المثابرة و التصميم               | الحاجة إلى الإنجاز                      | المرونة                      | كفاءة استخدام الوقت          | التوجه بالربح                | القدرة على الإدراك                    | الالتزام                     |
| الاجتهاد و النشاط                | تعدد المعارف و المهارات                 | الذكاء                       | القدرة على صناعة القرارات    | القدرة على التعلم من الأخطاء | القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة | القدرة على منح الثقة للآخرين |
| سعة الحيلة و الدهاء              | القدرة على الإبداع                      | التوجه بالأهداف              | تحمل المسؤولية               | الإحساس بالقوة               | الجرأة و الشجاعة                      | الإحساس بالآخرين             |
| القدرة على تحمل المخاطر المحسوبة | القدرة على التأثير في الآخرين           | الاستجابة الإيجابية للتحديات | الحكمة و البصيرة             | الشخصية الودودة              | القدرة على الكفاح                     | الأمانة                      |
| القيادة                          | القدرة على التكيف و الانسجام مع الآخرين | الاستقلالية                  | الدقة                        | الغرور و الاعتزاز بالنفس     | القدرة على الاستمتاع بالحياة          | النضج و التوازن النفسي       |

المصدر: Kuratko & Hodgetts, 2004

يجب الانتباه أنه من النادر أو المستحيل أن تجتمع جميع هذه السمات في شخص واحد ولكنها تكون بدرجات متفاوتة ومنها ما يكون فطري ومنها ما يكون مكتسبا نتيجة للعوامل البيئية كالأ أسرة، التعليم والثقافة أو نتيجة للخبرات المتراكمة لدى المقاول، هذا من جهة؛ من جهة أخرى، ليس بالضرورة أن تخص المقاول دون غيره من أفراد المجتمع كالمديرين والأجراء... لكنها تكون مجتمعة أكثر وتكون بدرجات أعلى لدى المقاولين.

### ثالثا: نماذج المقاولين (أصناف)

تبعاً للتعريف المتعددة والسمات المختلفة للمقاولين، يمكن تصور عدة تصنيفات للمقاولين حسب توجهاتهم لاسيما في إدارة مشاريعهم واستراتيجياتهم المتبعة لتطويرها<sup>13</sup>.

#### 1. التصنيف الأول:

يعود للباحثين (Dussault & Lorrain, 1988) الذين ارتكزوا على أعمال Smith (1967) والذي يركز على تقسيم المقاولين على أساس السمات الشخصية إلى صنفين متناقضين بالتركيز على المعايير التالية: مستوى التعليم، الخبرة المهنية، المشاركة الشخصية، الإبداع والابتكار، الموقف من المخاطرة والتغيير، الحاجة إلى التحكم الذاتي والاستقلالية، أسلوب الإدارة، السعي إلى تحقيق النمو والربح... أين نفرق بين الصنفين التاليين:

<sup>12</sup> عمرو علاء الدين زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 106 .

<sup>13</sup> En se basant sur : Daval H.; Deschamps B.; Geinder S., Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs, 1<sup>er</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, France, Novembre 1999, pages 128-133.

1-1- **المقاول الحرفي:** يتميز بمستوى تعليمي منخفض بمقابل خبرة مهنية ومعرفة تقنية مرتفعة ومرتفعة حول نشاط معين متعلق بحرف مهنية متوارثة فهو في العادة يفضل المؤسسة الصغيرة، ويميل للأنشطة في القطاعات ضعيفة التطور، مجال عمله لا يمثل ابتكارا بذاته ولكنه تقليد لمنتج موجود مسبقا. هذا النوع من المقاولين يهدف الى التركيز على استقلاليته والحفاظة على نشاطه ولو على حساب فرص النمو الممكنة.

1-2- **المقاول الانتهازي:** عكس المقاول الحرفي، يمتلك المقاول الانتهازي مستوى تعليمي مرتفع كما يعتبر متعدد المواهب ولا يركز في خبرته ومعارفه على نشاط محدد بل يبحث دائما عن فرص النمو والتطور والتغيير لمشاريعه وهو بذلك يتحمل المخاطر الممكنة لهذه الاستراتيجيات التي تكون على حساب استقلاليته ايضا ونقصد بذلك الاستقلالية المالية واستقلالية اتخاذ القرارات بسبب شراكاته وسعيه وراء استراتيجيات مبتكرة عادة ما تكون مدفوعة باعتبارات مالية انطلاقا من التصنيفين السابقين ظهرت تصنيفات اخرى على غرار:

## 2. التصنيف الثاني

وهو تصنيف الباحثة (Laufer, 1975) التي ركزت في تقسيماتها ايضا على العلاقة بين دوافع واهداف المقاول مع أهداف نمو المؤسسة مع تسليط الضوء على الحاجة الى التحكم الذاتي، الحاجة الى تحقيق الذات، الحاجة الى المكانة والسلطة، التعاون والاستقلال المالي؛ حيث نجد:

1-2- **المقاول المدير او المبدع:** يتميز بمستوى تعليمي مرتفع، مسار مهني ناجح يتميز بالحاجة الى الانجاز والسلطة لهذا يبحث من خلال مشاريعه عن التطوير والابداع والابتكار.

2-2- **المقاول المالك والمتوجه نحو النمو:** هذا النوع من المقاولين على غرار المقاول السابق لكنه يركز على هدف النمو والتوسع لمشاريعه وهو في ذلك يبحث عن ايجاد التوازن بين نمو مؤسسته والحفاظ على ملكيته واستقلاليته كونه يهتم كثيرا بالسلطة.

2-3- **المقاول الراض للنمو لكنه يبحث عن الفعالية:** هذا المقاول عكس السابق فهو يركز بشكل اساسي على الحفاظ على استقلاليته وسلطته كأولوية اولى ولو على حساب نمو مؤسسته.

2-4- **المقاول الحرفي:** يركز هذا المقاول على البقاء واستمرارية مؤسسته مع التركيز الشديد على استقلاليته بينما اهداف النمو ليست واردة بالنسبة له.

## 3. التصنيف الثالث:

وهو التصنيف الخاص بـ (Julien P.A. & Marchesnay M., 1998) اللذان ركزا في نفس السياق السابق على سلوك المقاولين الذي تم تصنيفهم الى صنفين أساسيين<sup>14</sup>:

3-1- **المقاولين صنف PIC (Pérennité\_ Indépendance\_ Croissance):** يرتب هذا المقاول أهدافه وأولوياته حسب التالي: ضمان استمرارية نشاطه، ثم في الدرجة الثانية الرغبة في الاستقلالية وفي الأخير النمو كنتيجة حتمية لتراكم ممتلكاته وليس كهدف في حد ذاته. هذا المقاول لديه توجه محدود نحو تطوير منتجاته واسواقه وشبكة علاقاته من الزبائن والموردين... الخ كما يغلب عليه المركزية في عملية اتخاذ القرار.

3-2- **المقاولين صنف CAP (Croissance\_ Autonomie\_ Pérennsation):** يهتم هذا المقاول بالدرجة الاولى بتوسيع اعماله أكثر من توسيع النشاطات بحد ذاتها لانه يسعى إلى تحقيق أكبر ربح ولو بدرجة كبيرة من المخاطر

<sup>14</sup> Sabrina Bellanca & Olivier Colot, Motivations et typologie d'entrepreneurs : une étude empirique belge, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 266 – RH – Organisation, France, 2014, P.64.

#### اخور الرابع: المفاهيم الأساسية للمقاول (رائد الأعمال)

ولو على حساب استقلاليته المالية فهو لا يتردد إلى التمويل الخارجي وفتح رأسماله بشرط ضمان استقلالية التسيير، كما ينصب اهتمامه على الحرص على البقاء و الذي يكون مرتبط بمدى تحقيق مستوى جيد من الأرباح، ونمط تسييره يتجه للاندماج أكثر من التميز فهو يفضل مشاركة أعضاء المؤسسة.

تبقى هناك تصنيفات أخرى عديدة يمكن ان نوجزها في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم IV. 3 : تصنيفات المقاولين

| أنواع المقاولين                                                                                                                                                                                  | الباحث             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- المستشرف أو الباحث</li><li>- المبتكر</li><li>- المقاول التابع</li><li>- المقاول التفاعلي</li></ul>                                                       | Miles & Snow, 1978 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>المستقلين؛ فرق بناء؛ مبتكرين مستقلين؛ مضاعفي النماذج</li><li>الموجودة؛ مستغلي وفورات الحجم؛ جامعي رؤوس الاموال؛</li><li>المشتريين؛...؛ المضاربين</li></ul> | Vesper, 1980       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- المتمرد</li><li>- الناضج</li><li>- المطلع</li><li>- المبتدئ</li></ul>                                                                                    | Duchéneaut, 1999   |

Source : Daval H.; Deschamps B.; Geinder S., Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs, 1<sup>er</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, France, Novembre 1999, PP. 128-133.

الملاحظ في الأخير انه مهما تعددت التصنيفات فإنها في الأغلب مرتبطة بشخصية المقاول وسماته النفسية والسلوكية فالمؤسسة التي ينشئها ماهي الا صورة انعكاسية لشخصيته وهو ما يؤكد فعلا اهمية المقاولاتية كظاهرة اجتماعية بالإضافة الى كونها ظاهرة اقتصادية كما يؤكد على اهمية السمات الشخصية في تطوير المقاولاتية مما يدعو الى الاهتمام اكثر بالعوامل التي تؤثر في بناء الشخصية المقاولاتية.

#### رابعا: مهارات المقاول

يتوقف نجاح أي مشروع على كفاءة المقاول فنجاح مؤسسته أو فشلها يعتمد بشكل أساسي على شخصيته ومعرفته ومهاراته التي نقصد بها القدرة على تنفيذ ناجح لمهام معينة مرتبطة بمشروع معين حيث أصبحت المقاولاتية مهنة مستقلة تحتاج إلى كفاءات خاصة يحتاجها المقاول في كل مرحلة من مراحل مساره.

اقترح العديد من المؤلفين تصنيفات نمطية لمهارات رواد الأعمال يمكن أن نذكر أبرزها كالتالي<sup>15</sup>:

❖ بالنسبة لـ (Herron & Robinson, 1993) يتعلق الأمر بالمهارات التالية:

- تصميم المنتجات أو الخدمات؛
- تقييم الوظائف المختلفة للشركة ، وفهم قطاع نشاطها واتجاهاته، وتحفيز موظفيها، وخلق علاقات تأثير في شبكة أعمالها؛
- تخطيط وإدارة أنشطة الشركة وتنفيذ الفرص؛

❖ بالنسبة لـ (Chandler & Jansen (1992) و Baum (1995) يتعلق الأمر بالمهارات التالية:

- استغلال الفرص والعمل المكثف وقيادة الأفراد وتأكيد مكانة الفرد في شبكة الأعمال؛
- القدرة المعرفية، القدرة التقنية، القدرة التقنية، القدرة على تحديد وتنفيذ الفرص.

❖ بالنسبة لـ (Belley Dussault & Lorrain ,1998) يتعلق بالمهارات التالية: تحديد الفرص، الرؤية

الإستراتيجية، إدارة شبكة الأعمال، إدارة الوقت، إدارة العمل، الإدارة المالية، إدارة التسويق، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، إدارة القوانين واللوائح والمفاوضات التجارية واتخاذ القرار.

❖ بالنسبة لـ A. Chakir تم تقسيم هذه المهارات إلى أربع أقسام<sup>16</sup> وهو التقسيم الأكثر شمولية:

- **المهارات الإدارية النموذجية:** يتعلق الأمر بوجود رؤية مستقبلية، مهارات حل المشاكل، مهارات تنظيمية، اتخاذ القرار، الاتصال و تحمل المسؤولية بالإضافة الى المهارات الادارية المتعلقة بالتخطيط، التنفيذ، التنسيق، الرقابة...الخ.
- **المهارات الاجتماعية:** وتعني القدرة على اقامة علاقات انسانية جيدة داخل المشروع والعمل على تطوير هذه العلاقات الانسانية باستمرار ويتطلب ذلك القدرة على الاستماع، معرفة تفويض الصلاحيات، معرفة كيفية البناء و الاستفادة من شبكة العلاقات و العلاقات الإنسانية (مهارات التعاون و العمل الجماعي).
- **المهارات الشخصية:** الثقة بالنفس، التحفيز، الطاقة، القدرة على التحمل و الثبات و القدرات الذهنية.
- **المهارات الريادية النموذجية:** خاصة روح المبادرة، الإبداع و الابتكار، الاصرار و المثابرة و كذا تحمل المخاطر.

❖ في الأخير، يمكننا أيضا الاعتماد على تصنيفات ( M. Bayad; Y. Boughattas; C. Schmitt, )

(2006) الذين قدموا مهارات المقاول حسب خمس مجالات اختصاص : ريادة الأعمال (المقاولاتية)، ادارة الأعمال،

المبيعات والتسويق، وإدارة الموارد البشرية واخيرا الادارة المالية التي نقدمها في الجدول الموالي<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Lavolette E. M.; Loue C., Les compétences entrepreneuriales en incubateurs, 5<sup>ème</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Canada, 4 et 5 octobre 2007, page 9.

<sup>16</sup> Chakir A., Pédagogie Entrepreneuriale : un levier pour le développement des compétences entrepreneuriales, Rapport pour l'équipe de recherche en entrepreneuriat et de PME (EREPME), Maroc, 2006, page 32.

<sup>17</sup> Bayad M.; Boughattas Y.; Schmitt C., Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences, 8<sup>er</sup> congrès international en Entrepreneuriat et PME, Suisse, Octobre 2006, page 56.

الجدول رقم 5.IV : أهم مهارات المقاول

| المهارات اللازمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | المجال                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل المنتجات أو الخدمات المحتملة بناءً على الاحتياجات غير الملباة أو المستقبلية ؛</li> <li>- تصميمها من خلال تحليل جدواها الفنية والتجارية والمالية.</li> <li>- إجراء تشخيص للموارد المتاحة والمفقودة في شكل خطة عمل؛</li> <li>- وضع استراتيجيات تحديد المواقع والتطوير من خلال جمع وتنسيق الوسائل المستمدة من الأهداف المحددة.</li> </ul>                                               | ريادة الأعمال (المقاولاتية) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- فرض نفسه كقائد؛</li> <li>- نشر المعلومات داخليًا وخارجيًا باستخدام وسائل الإعلام الجيدة: (رسائل البريد الإلكتروني، والاجتماعات...)</li> <li>- وأن يكون واضحًا ودقيقًا في خطابه؛</li> <li>- تخطيط العمل وتفويض الموظفين وتمكينهم وفقًا لأهداف خطة العمل؛</li> <li>- متابعة ومراقبة وتقييم تنفيذ الأهداف.</li> <li>- مكافأة الجهود وتعبئة ودعم وتشجيع وتحفيز موظفيه وحل نزاعاتهم.</li> </ul> | إدارة الأعمال               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراء دراسة للسوق لتحديد أهدافه؛</li> <li>- تحديد استراتيجيته التجارية (العناصر الأربعة: السعر، المنتج، الترويج، الإعلان)؛</li> <li>- تطوير ونشر عرض ترويجي للمبيعات لتوليد الدعم والتفاوض بشأن شروط البيع؛</li> <li>- الاستماع وتحديد توقعات العملاء للاستجابة بشكل أفضل لطلباتهم وضمن وفائهم.</li> </ul>                                                                                 | المبيعات والتسويق           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد الحاجة إلى التوظيف مترجمة إلى مهنة ونشاط ومهارات.</li> <li>- معرفة اللوائح المتعلقة بعقود العمل لاختيار الأكثر كفاءة.</li> <li>- الكشف عن آفاق التطور للشركة حسب مهارات كل من موظفيها.</li> <li>- تقييم مهاراتهم وتعزيزها وتنميتها بما يتناسب مع احتياجات الشركة.</li> </ul>                                                                           | إدارة الموارد البشرية       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد وتوقع الاحتياجات المالية قصيرة وطويلة الأجل.</li> <li>- تحديد موارد التمويل الممكنة ؛</li> <li>- توقع وإدارة المواعيد النهائية للحصول والصرف مع العملاء والموردين من أجل إدارة السيولة بشكل أفضل في نهاية الفترة ؛</li> <li>- إدارة وتوقع الآثار المالية والمالية لأي قرار استثماري.</li> </ul>                                                                                      | الإدارة المالية             |

Source: Bayad M.; Boughattas Y.; Schmitt C., Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences, 8<sup>er</sup> congrès international en Entrepreneuriat et PME, Suisse, Octobre 2006, PP : 7-8.

خامسا: رأس المال الاجتماعي للمقاول

ظهر مصطلح رأس المال الاجتماعي سنوات الثمانينات بفضل أعمال Bourdieu (1980), Coleman (1988) et Burt (1992). هذه الأعمال سلطت الضوء على أهمية رأس المال الاجتماعي على غرار رأس المال الاقتصادي والبشري. المقصود برأس المال الاجتماعي كأصل تراكمي من العلاقات التي يستخدمها المقاول لمواجهة المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية له ويعتمد ذلك على قدرة الفرد وكيفية ادارته لشبكة علاقاته والحفاظ عليها واستخدامها.

يعرف رأس المال الاجتماعي "مجموع الموارد الفعلية والمحتملة المضمنة في شبكة العلاقات التي يمتلكها الفرد أو الوحدة الاجتماعية ويتم الوصول إليها من خلالها والمستمدة منها"<sup>18</sup>. وبالتالي ، يشمل رأس المال الاجتماعي كلاً من الشبكة والأصول

<sup>18</sup> Séverine Saleilles. L'entrepreneur néo-rural et son réseau personnel : une étude exploratoire. Thèse de Doctorat en management. Université Montpellier I, 2007, P37.

التي يمكن تعبئتها بواسطة هذه الشبكة. في حين يركز (Nahapiet and Ghoshal, 1998, P.243) على قدرة الفاعلين على تأمين المنافع من خلال عضويتهم في الشبكات الاجتماعية أو الهياكل الاجتماعية الأخرى<sup>19</sup>. من جانبه، يحدد (Chollet, 2002) ثلاثة عناصر موجودة بطريقة متكررة في تعريفات رأس المال الاجتماعي كسلعة فردية: مجموعة العلاقات الشخصية للفرد (الشبكة)، والموارد التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الشبكة و أداء الفرد المرتبط بهذه الموارد.

وعليه، تشكل شبكة العلاقات محور رأس المال الاجتماعي فهي تفسر جزءا مهما من كفاءة المقاول ونجاحه وتشكل عامل فرق بين المقاولين الذين لديهم نفس الموارد المادية والمعرفية. فالارتباط هو السمة الأساسية لطبيعة رأس المال الاجتماعي أين تعتبر مصداقية العلاقات فيها عنصرا عمليا لاستغلالها والتي ستسمح بتحديد فرص الأعمال في السوق كنتيجة لتعبئة الموارد والحصول عليها وتبادلها باستخدام شبكة العلاقات كوسيط اجتماعي. تتمثل هذه الموارد في الأساس في شكل معلومات، قوة التأثير لدى هذه العلاقات وأخيرا التضامن والتعاون الذي توفره هذه العلاقات.

#### سادسا: دوافع و حوافز المقاول

هناك عدة تعريفات للدوافع، يعرفها قاموس (Legendre (1993) للتعليم على أنه: "مجموعة من الرغبات والإرادة التي تدفع الشخص إلى إنجاز مهمة أو السعي لتحقيق هدف يتوافق مع الحاجة" كما يصفها قاموس لاروس لعلم النفس (1989) بأنه: "مجموعة العوامل الديناميكية التي تحدد سلوك الفرد".

بالنسبة للباحثين، يعتبرها البعض كواحدة من القوى الداخلية (الغرائز، الرغبة، الإرادة)؛ بالنسبة للآخرين، فهم يستحضرون سمات المثابرة (مثل هذه الرغبة في النجاح)، أو حتى الاستجابات السلوكية للمثيرات. يؤكد المنظور المعرفي المعاصر، من جانبه، على تأثير أفكار ومعتقدات وعواطف الفرد على التحفيز. بالنسبة لـ (Pintrich and Schunk (1996 الدافع هو: "العملية التي يتم من خلالها بدء نشاط يستهدف هدفاً والحفاظ عليه"<sup>20</sup>.

يؤكد مؤلفون آخرون على التمييز بين نوعين من الدوافع: الدوافع الجوهرية والدوافع الخارجية. الدوافع الجوهرية هي تلك التي تأتي من الداخل؛ لا يوجد شيء يجب القيام به لإنشائها لأنها فطرية. من ناحية أخرى، فإن الدوافع الخارجية هي العوامل الخارجية التي تنظم سلوك الفرد.

حسب (Lewin (1935 هناك خمسة عوامل رئيسية تشكل الدافع المؤهل للعمل<sup>21</sup>:

- التفاعل بين المحددات الفردية للمقاول و محددات بيئته.
- ظهور فكرة الحاجة لخلق طاقة؛
- تبلور الطاقة في شكل سلوك؛
- توجيه قوة هذه الطاقة نحو تحقيق هدف محدد؛
- الرضا الناتج عن تحقيق الهدف، أو عدم الرضا إذا لم يتحقق الهدف.

<sup>19</sup> Idem.

<sup>20</sup> Baccari E.; Les motivations entrepreneuriales des jeunes entrepreneurs tunisiens, 8<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Suisse, octobre 2006, Page 6.

<sup>21</sup> Fabers P., Les Motivations du chercheur Entrepreneur in T. Verstrete, la création d'entreprise par les chercheurs publics, Rapport pour le centre national de la recherche scientifique ; France, Janvier 2003, page 233.

بالإضافة إلى ذلك ، يعرف Thill & Vallerand الدافع على أنه: "بنية افتراضية تستخدم لوصف القوى الداخلية و / أو الخارجية التي تنتج بدء السلوك وتوجيهه وشدته واستمراره"<sup>22</sup>. هذا التعريف يجعل من الممكن تحديد أربعة عناصر مهمة ومتداخلة تميز مفهوم الدافع:

- تأثير الاندلاع: إنه يترجم الانتقال من حالة ثابتة إلى حالة ديناميكية؛
- تأثير الاتجاه: الدافع يوجه السلوك في اتجاه معين، لا يوجد دافع بدون كائن؛
- تأثير الشدة: إيقاعات عديدة تميز الديناميكية التحفيزية (من فرط النشاط إلى تثبيط الدافع ، وحتى الاكتئاب) ؛
- تأثير المثابرة: يعكس الالتزام بنشاط ما بالتأكيد مؤشراً للتحفيز ، ويمكن أن يتوقف الالتزام لأسباب مختلفة: عن طريق التشبع أو ظهور دافع آخر أو عن طريق الرضا.

#### ❖ يمكن أن نميز بين دوافع إيجابية و سلبية كالتالي:

##### - الدوافع الإيجابية: و هي:

|                     |                                 |              |
|---------------------|---------------------------------|--------------|
| توافر رأس المال     | الرغبة في تحقيق عائد مادي مرتفع | تشجيع الدولة |
| وجود فكرة مشروع     | حب المغامرة                     | تحقيق الذات  |
| الرغبة في الاستقلال | تشجيع الأهل                     |              |

##### - الدوافع السلبية و هي تشمل عادة:

- سوء الظروف المرتبطة بالعمل في المجال الوظيفي كعدم امتلاك فرصة للترقية في العمل الحالي.
- عدم الرضا عن العمل الحالي
- المعاناة من البطالة أو التسريح من العمل
- عدم الرغبة في العمل في وظيفة حكومية أو خاصة
- التغلب على الظروف المحيطة لوجود جو غير مناسب في العمل

#### ❖ هناك من يقسم الدوافع حسب طبيعتها الى:

- دوافع مالية: تتعلق بتحقيق الأرباح وتحقيق الاستقرار والامن الوظيفي؛
- دوافع اجتماعية: تتمثل في كسب مركز او مكانة اجتماعية وكذا كسب التقدير والاحترام من المجتمع؛
- دوافع عائلية: تتعلق بضمان مستقبل العائلة وكذا ضمان استمرارية نشاط المؤسسات العائلية المتوارثة؛
- دوافع شخصية: تتعلق بتحقيق الذات.

#### ❖ الدوافع النفسية: تعتبر أيضا الدوافع النفسية النابعة من ذات المقاول أحد حوافزه واحد عوامل نجاحه ايضا لاسيما

الدوافع التالية:

- الحاجة للإنجاز: وهذا يظهر من خلال سعيه لاكتساب الأشياء وإشباع حاجاته، التي يأتي من ضمنها الحاجة للبحث عن التحدي و الإثارة بإرادة قوية و مصرة على التغلب على العراقيل والمصاعب وينتج عنه: التركيز على الأهداف، تطوير الأداء، المهام، النتائج المقاسة والمعرفية والمعنوية، الانضباط الشخصي، حفظ المواعيد، المسؤولية، يعرف ما يريد، الافتقار للتوجه الجماعي.

<sup>22</sup> Idem, page 235.

- الحاجة للانتماء: التركيز على الرفقة الإنسانية، والعلاقات، والتركيز على الآخرين.
  - الحاجة للقوة. الرغبة في التحكم في الموارد، والآخرين، والبيئة من أجل الحصول على المكانة والوجاهة والسلطة التي يريدها.
  - الرغبة في الاستقلالية: أي الاستقلال الذاتي عن طريق خلق مملكة خاصة يتمتع فيها بكل حرية، هذا ما يعتبره شومبيتر حلم المقاول الذي يسعى لتحقيقه.
  - الرغبة في تعظيم الأرباح: لا تعد الأرباح النقدية سوى مؤشر عن النجاح الشخصي ولا تبدو على أنها الشغل الأعظم للمقاول، فالربح هو ضمان لبقاء المؤسسة.
  - الرغبة في الأمان: تعد مبادرة المقاول بإنشاء مؤسسته مصدر ومنبع الأمان، الذي يمدّه بالطاقات الكافية وقدرات تمكنه من البقاء والاستمرارية ومن تحقيق النمو، مكسبة إياه ميزات خاصة به.
- في الأخير، لا بد أن هذه الدوافع بالإضافة الى مهارات المقاول وسماته الشخصية هي نتاج تأثيرات عوامل مختلفة يوفرها محيطه وهو ما نحاول تأكيده في المحاضرة التالية التي تتضمن دراسة النظام البيئي للمقاولاتية.

## المحور الخامس

النظام البيئي والعوامل المؤثرة على

النشاط المقاولاتي

لا يعتمد عمل ريادة الأعمال (المقاوالاتية) على صفات ومهارات رائد الأعمال فحسب، بل يعتمد أيضًا على أنواع البيئات التي تؤثر وتعزز عمليات استحداث المؤسسات والنشاطات المقاوالاتية. وبالتالي، يمكن تلخيص هذه العوامل على أنها تلك المتعلقة بالملف الشخصي لرائد الأعمال (السمات النفسية والمعرفية وما إلى ذلك) وتلك المتعلقة ببيئته مع التأكيد على أن هذه البيئة تتدخل في جميع مراحل المسار المقاوالاتي وفي كل لحظة يتخذ فيها صاحب المشروع قرارًا، فهي تؤثر على صفاته وخصائصه ومهاراته واحتياجاته وكذا سلوكه وقراره بالالتزام وبناء مشروعه، ثم تطويرها ... في الواقع، تؤثر البيئة وتحفز رائد الأعمال في جميع الأوقات منذ ولادة الفكرة حتى تحقيقها وحتى بعد ذلك من أجل استدامة مشروعه والتي سنعتبر عنها في ما بعد بمصطلح النظام البيئي: **éco-système**.

## أولاً: مفهوم المحيط المقاوالاتي

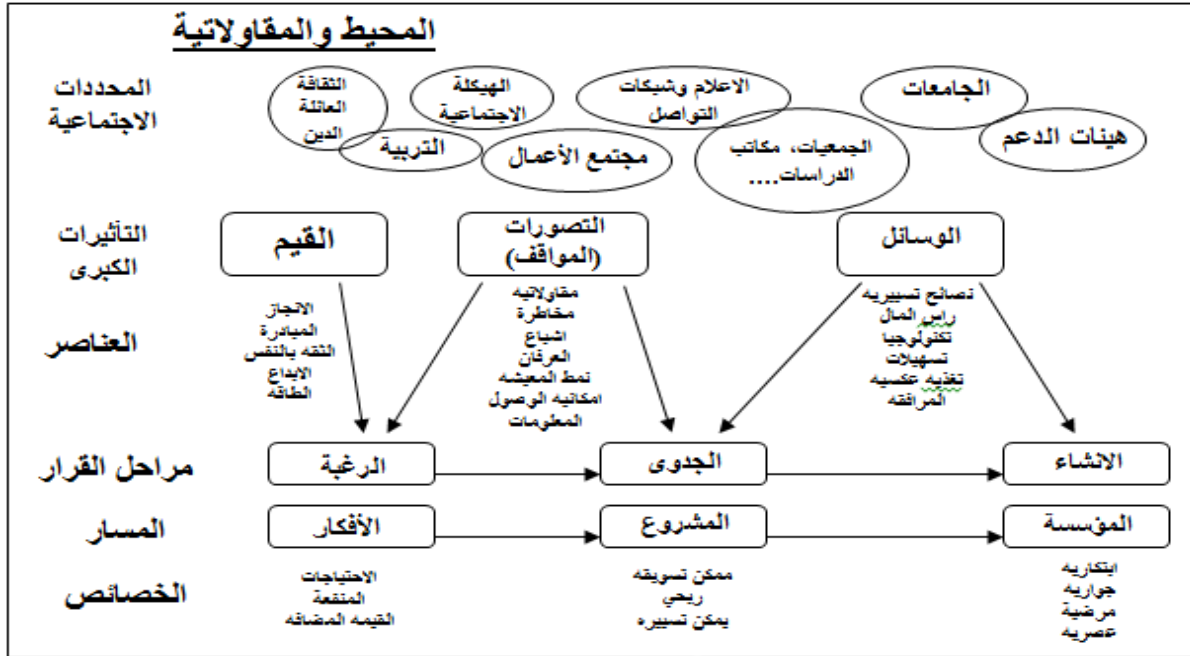
نقصد بالحيط المقاوالاتي جميع القوى والعوامل الفاعلة والمؤثرة في النشاط المقاوالاتي مع التركيز أن هذه العوامل الفاعلة تكون خارجية لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها ولكن بالمقابل تؤثر هذه العوامل بشكل حالي ومستقبلي على المسار المقاوالاتي وتحدد شروطه كما أنه يؤدي دوراً في تشجيع أو تثبيط عملية اتخاذ قرار انشاء المؤسسة. يشمل المحيط المقاوالاتي جميع العناصر التي تساهم في ريادة الأعمال، بما في ذلك قرارات السلطات العمومية، القرارات الاستثمارية للشركات الكبرى، وأنشطة الجمعيات وهيئات دعم ومرافقة المقاولين الجدد ، ... بشكل عام ، هناك مجموعتين من العوامل في بيئة ريادة الأعمال: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤثر على القدرة على الفعل المقاوالاتي ، وأنظمة الدعم والمرافقة التي تسهل العملية<sup>1</sup>. يتميز هذا المحيط بما يلي:

- درجة من **التعقيد** ناتج عن تعدد الفاعلين وتعدد اتجاهاتهم ودرجات تأثيرهم؛
  - **المرونة** بسبب أن وجود نفس الفاعلين له تأثير مختلف باختلاف الأنشطة المقاوالاتية ودرجة التقدم في المسار المقاوالاتي؛
  - **عدم التأكد** نتيجة لعدم امكانية التحكم في جميع التأثيرات ومتغيراتها
  - مما يخلق **ديناميكية** معينة في هذا المحيط.
- كما نجد أن هذا المحيط يشمل العناصر التالية:
- السياق الاقتصادي والاجتماعي العام: تؤثر الأزمة أو العمالة الكاملة على معدل إنشاء الأعمال ؛
  - سياسات الحوافز: من المرجح أن تعزز جميع التحفيزات الرسمية والسياسية والاعلامية روح المبادرة ؛
  - الثقافة والعادات والتقاليد: لا يزال الاعتراف بالمشروع الخاص، وسمعة المقاول ودوره الملحوظ في المجتمع أحد عوامل الجذب او الدفع للمقاولين المحتملين؛
  - شبكات العلاقات الشخصية لرائد الأعمال: وهي مهمة للكشف عن فرص الاعمال.
  - أنظمة الدعم والمرافقة ؛
  - صحة قطاع النشاط والاتجاه العام له ؛
  - الشروط الخاصة بالمشروع موضوع الانشاء ...

<sup>1</sup> Verstrete T., La création d'entreprise par les chercheurs de la fonction publique, centre national de la recherche publique, France, Page 155.

في الواقع ، تتوافق البيئة مع جميع العوامل السياقية التي تؤثر على الفرد في انتقاله إلى فعل ريادة الأعمال. يمكن تقسيم التأثيرات التي تمارس على هذا القرار على ثلاثة مستويات أو لحظات حاسمة : المستوى الأول يؤثر على الرغبة في القيام به، والمستوى الثاني يؤثر في جدوى المشروع، والمستوى الثالث يؤثر على الإنشاء الفعلي أو التطوير كما يمثل الشكل الموالي:

الشكل رقم 1.V: العوامل المؤثرة على المقاولاتية



Source : Yvon Gasse, 2003

ان قراءة مختلف هذه العوامل التي تشكل عوامل المحيط المقاولاتي يمكن تقسيمها الى ثلاث مستويات كما يلي: المستوى الجزئي: البيئة القريبة؛ المستوى المتوسط: شبكة العلاقات؛ المستوى الكلي: المحيط الكلي.

### 1. المستوى الجزئي: البيئة القريبة

نعني بالبيئة القريبة بيئة المقاول الذي يحيط به منذ طفولته حتى قبل أن يحصل على مكانة رائد أعمال، لكن هذه البيئة هي التي تؤثر عليه وتبني خصائصه وملفه الشخصي فيه وأهم الفاعلين في البيئة القريبة هي البيئة الأسرية والمهنية حيث يتعلم الفرد طوال حياته - من الطفولة المبكرة والمراهقة داخل مجموعة الأسرة، ولكن أيضاً داخل النظام المدرسي ثم عالم العمل - ويدمج العناصر الاجتماعية والثقافية لبيئته و يتكيف مع البيئة التي يجب أن يتلاءم معها.

#### 1-1- البيئة الأسرية:

إن القول بأن "هناك فرص أكبر للعثور على رواد أعمال في الأسرة حيث يوجد البعض بالفعل" تم التحقق منه إلى حد كبير من خلال الدراسات الإحصائية التي توضح الارتباط القوي بين الميل إلى القيام ووجود رواد الأعمال في البيئة الأسرية بفضل عائلته والمقربين منه.

الأسرة هي مورد رئيسي في رأس المال الاجتماعي لرائد الأعمال: تحمل في داخلها القيم الاقتصادية والاجتماعية القادرة على التأثير وتشجيع أعضائها نحو مسارات الأعمال. لا ينقل الآباء عمومًا إلى أطفالهم مهارات معينة لمهنة معينة فحسب حيث يمكن للوالدين نقل نوعين من المهارات إلى أطفالهم: مهارات محددة لوظيفة معينة نسميها "الدراية" ومهارات تنظيم المشاريع العامة التي

نسميها "المعرفة" (مهارات الإدارة ، القدرة على العمل بشكل مستقل)<sup>2</sup>. لذا فإن دور هذه البيئة مرتبط بالخيال والتطور وتحقيق الرؤى التي تخلق القيم على غرار الثقة بالنفس والاستقلالية والرقابة ذاتية ووجود الرغبة والمصادقية في مجال المقاوлатية كاستقبل مهني والأنشطة المتوارثة من العائلة.

## 1-2- خبرة المقاوлатي:

يبدأ معظم رواد الأعمال حياتهم المهنية كموظفين فعالاً ما يكون العمل مكاناً أساسياً للقاء بين المبدع والفكرة، يسمح له بالمراقبة والاستكشاف المتعمق لقطاع النشاط والسوق والتجارة. يمكن لخبرة العمل أن تزيد من تصورات مهارات تنظيم المشاريع وبالتالي تساهم في تكوين النية وفعل الانشاء ضمن عملية ريادة الأعمال. الفرص التي يتم تحديدها غالباً ما تعود إلى 'محارب قديم' يتمتع بخبرة مهنية قوية حيث يشرح العديد من المبدعين أفعالهم بفكرة نسيها صاحب العمل السابق في "قاع الدرج"<sup>3</sup>، وتم وضعها موضع التنفيذ كما يتعلم المنشئ ماهية الشركة، اتجاه الاسواق، وكيف تعمل الشركة، كما يسمح للمبدع بمعرفة الاتفاقيات السارية في القطاع أو القطاعات التي يستثمرها. سيسمح له هذا التعلم للاتفاقيات المختلفة بوضع نفسه في بيئات متعددة: مورد، عميل، شريك، مصرفي، مؤمن، محاسب، إلخ. وبالتالي، من خلال الخبرة والتعلم السابق، يندمج رائد الأعمال في بيئته ويلتزم القواعد التي تحكمها ثم يصبح قادراً على وضع نفسه في هذه البيئة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك من خلال تطوير رؤية استراتيجية. وبالتالي فان الخبرة تزيد من احتمال توجه الأفراد نحو المقاوлатية وتزيد من فرص نجاحهم.

## 2. البيئة المتوسطة (شبكة العلاقات)

المقاوлатي لا يستطيع ان ينشط دون أن يستخدم شبكة من العلاقات الاجتماعية التي -إن استطاع استغلالها والاستفادة منها- ستكون أحد عوامل نجاحه باعتبارها مصدراً من مصادر الحصول على المعلومات والموارد فكما شرحنا سابقاً في المحاضرة الرابعة تعتبر العلاقات أساس الراس المال الاجتماعي للمقاوлатي. هذه الشبكة قد تشمل علاقات رسمية وأخرى غير رسمية والمقصود بالعلاقات الرسمية هي تلك المعاملات مع الهيئات الرسمية كالمؤسسات المالية، الهيئات الحكومية، أجهزة الدعم والمرافقة، مراكز البحث... إلخ الذين سيتعامل معهم المقاوлатي بموجب علاقات العمل ويمكن ان يستفيد منهم من أجل تحسين أدائه ولو بشكل غير مباشر. في حين تشمل العلاقات غير الرسمية كل التعاملات مع مختلف الأطراف على أساس المعرفة الشخصية كاستغلال صلات القرابة والصداقة والزمانة للحصول على المعلومات والموارد بشكل تفضيلي مما يسمح للمقاوлатي بتقليل التكاليف وريخ الوقت وتيسير تعاملاته.

يركز الباحثون أن استغلال شبكة العلاقات تزيد أهميته عند المقاولاتين الذين تنخفض عندهم درجة الابتكار في مشاريعهم في حين ان المقاولاتون المبتكرون والمبدعون يحتاجون الى شبكة علاقاتهم بدرجة أقل من غيرهم من جهة ومن جهة أخرى، تزيد أهمية هذه الشبكة كعامل من عوامل نجاح المقاولات حول حجم هذه الشبكة وكذا حجم وتنوع الموارد الموجودة فيها وفرص الوصول الى هذه الموارد<sup>4</sup> ولكن أيضاً يجب التركيز على مرحلتي بناء شبكة العلاقات والأهم تعبئة واستغلال هذه العلاقات ونقص بناء واستغلال شبكة العلاقات "عملية تتطور بمرور الوقت وتتضمن بالنسبة للمقاولات تنشيط اتصالاته الكامنة لإظهار الروابط ونقلها

<sup>2</sup> Verstrete T.; Saporta B., op.cit., page 140

<sup>3</sup> Tounes A., op.cit. P.108.

<sup>4</sup> Séverine Saleilles. Op.cit., P31.

لربطها بموقف عملي معين يمكنه تلبية احتياج ما للمقاوالاتي في هذا الموقف وتحديد الفرد في هذه الشبكة الذي يمكنه مساعدة المقاوالاتي في هذا الموقف<sup>5</sup>.

وعليه، فإن نسج هذه العلاقات وامكانية استغلالها يعتمد بشكل كبير على عامل الزمن فهي تتطور بشكل مستمر مع تطور المشروع المقاوالاتي وتحسينه على أرض الواقع ثم استمراريته وتطويره، مدى الثقة المتبادلة، استغلال العاطفة، الخدمات المتبادلة، تكرار التفاعل، عدم التجانس (من حيث من طبيعة الوظائف، الموقع الجغرافي، المستوى الاجتماعي...) وهو ما يمنح تنوعا مهما للمقاوالاتي من حيث طبيعة المعلومات والموارد وفرص الأعمال).

من جهة أخرى، هناك ثلاثة أنماط للبدء في تأسيس شبكة العلاقات حيث يعتمد ذلك على : العلاقة الشخصية والعلاقة الاقتصادية والاتصال من قبل طرف ثالث ممكن.

حسب (Baron and Markman, 2003) يتطلب بناء شبكة العلاقات مهارات اجتماعية معينة لا بد أن يمتلكها المقاوالاتي حتى يستطيع نسج هذه العلاقات وتعبئتها ويتعلق الأمر بـ:

- الإدراك الاجتماعي: القدرة على تحديد دوافع وسمات ونوايا الآخرين؛
- إدارة الانطباع: القدرة على ترك انطباع إيجابي لدى الغير من اللقاء الأول؛
- الإقناع والتأثير: القدرة على تغيير مواقف أو سلوك الآخرين في الاتجاه الذي يرغب فيه المرء؛
- التكيف الاجتماعي: القدرة على التكيف مع المواقف الاجتماعية المختلفة والشخصيات المختلفة؛
- القدرة على التعبير: بالأخص القدرة على التعبير عن المشاعر بشكل مناسب.

### 3. البيئة الكلية:

هي مجموعة الاتجاهات الرئيسية في المجتمع ككل (تتكون من "المتغيرات المجتمعية") أي الخصائص المختلفة للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة وتؤثر على توجهاتها الاستراتيجية ولكن تؤثر أيضا على قرارات المقاوالاتي ودوافعه باعتبارها تشكل بيئة أعماله. يمكن تقسيم هذه البيئة الكلية الى العناصر التالية:

- البيئة الاقتصادية: تشمل مختلف المتغيرات الاقتصادية التي يجب أخذها بعين الاعتبار على غرار مستويات الأسعار، التضخم، طبيعة العرض والطلب: الدورة الاقتصادية ، تطور الناتج الوطني الإجمالي، أسعار الفائدة، الدخل المتاح، والنظام المصرفي والمالي، البنية التحتية، نظام الدعم والمساعدة ، وما إلى ذلك من المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة وأداء المؤسسة؛
- المحيط السياسي: أي جميع القرارات التي تتخذها الحكومات والمؤسسات التي ستكون المؤسسة على اتصال بها، مثل قانون حماية البيئة والسياسات الضريبية، الاستقرار السياسي والأمني...؛
- المحيط التنظيمي والتشريعي: مثل القوانين واللوائح المتعلقة بالحياة المهنية والمدنية ، والهياكل والمؤسسات الإدارية الوطنية والمحلية وجميع القوانين والتشريعات التي قد تقيد أو تسهل المسار المقاوالاتي؛
- المحيط الثقافي: يشمل القيم الأخلاقية السائدة لاسيما اتجاه الأنشطة المقاوالاتية والتي تكون نتاجا للدين والعادات والتقاليد السائدة ؛
- البعد الاجتماعي: على غرار الديموغرافيا، توزيع الدخل، الحراك الاجتماعي، التغيير في نمط الحياة، المواقف تجاه العمل والترفيه ، مستوى التعليم، مستوى البطالة، القدرة الشرائية ؛

<sup>5</sup> Séverine Saleilles. Op.cit., PP : 44-66.

- **البعد الجغرافي:** ، مثل الموقع، موارد البلد أو البلدان التي تتواصل معها المؤسسة، وحالة بيئتها المحلية، استخدامات المنطقة المحيطة بها، البنية التحتية للمنطقة؛

- **البعد التكنولوجي:** الإنفاق العام على البحث والتطوير، الاستثمارات الخاصة والعمومية في التكنولوجيا، الاختراعات والابتكارات، سرعة نقل التكنولوجيا، معدل التقادم ، إلخ.

مجموع هذه العوامل البيئية باختلاف مستوياتها (جزئية، متوسطة وكلية) تشكل ما يعرف بالنظام البيئي للمقاوالاتية.

### ثانيا: مفهوم النظام البيئي للمقاوالاتية (لريادة الأعمال)

استخدم مصطلح 'النظام البيئي' بداية في مجال علوم الطبيعة وعلم النباتات تحديدا عام 1935 ليستخدم لاحقا في المجال الاقتصادي بصيغة 'النظام البيئي للأعمال' وذلك عام 1993 من طرف الباحث (Moore) الذي يعرفه على أنه "مجتمع اقتصادي مدعوم بتفاعل الأفراد والمنظمات"<sup>6</sup> حيث يأخذ هذا النظام بعين الاعتبار التفاعلات والترابطات بين مختلف الفاعلين في ظل تعايش وتعاون بين حتى المنافسين.

#### 1. تعريف مفهوم النظام البيئي للمقاوالاتية:

النظام البيئي لريادة الأعمال أكثر تميزا من النظام البيئي للأعمال بصفة عامة كون الأول يضع المفاول محور ومركز النظام. هذا النظام سيؤثر سلبا أو إيجابا في نجاح المشاريع الريادية التي تطلق في تلك البيئة كما يؤكد (Cohen, 2006) حيث يعرف النظام البيئي لريادة الأعمال كمجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة المترابطة داخل منطقة جغرافية والتي لها تأثير على استحداث الأعمال وديناميكيته. أما بالنسبة لـ (Mason & Brown, 2014) فبيئة ريادة الأعمال هي مجموعة من الاعوان المختلفين الذين يمكن أن يكونوا رواد أعمال محتملين أو حاليين، والمنظمات التي تدعم ريادة الأعمال التي يمكن أن تكون شركات، شركات رأس المال المخاطر، ملائكة أعمال، بنوك، بالإضافة إلى مؤسسات أخرى مثل الجامعات ووكالات القطاع العام وعمليات المقاوالاتية التي تحدث داخل النظام البيئي مثل معدل استحداث المؤسسات، وعدد الشركات ذات النمو المرتفع، ورجال الأعمال المتسلسلون وطموحهم الريادي<sup>7</sup>.

في الأخير، نعتقد أن النظام البيئي للمقاوالاتية يتكون من جميع أصحاب المصلحة المترابطين والمتفاعلين في منطقة معينة، والذين لديهم أهداف وتوقعات مختلفة في ظل مجموعة من العوامل سواء كانت اقتصادية، اجتماعية - ثقافية، قانونية، سياسية، أو تتعلق بمساعدة ودعم المقاوالاتية. وبالتالي نجد أن تحديد النظام البيئي لريادة الأعمال أي تحديد أهم الفاعلين فيه وتحديد طبيعة وقوة العلاقات والترابطات بينهم ستسمح بتحديد أشكال التفاعل بينها والتي من شأنها تعزيز وترقية الأنشطة المقاوالاتية في منطقة معينة أو بلد معين.

في الواقع، ان النظام البيئي بمجموع خصائصه هو الذي يشكل فارقا في نجاح المفاولين بين منطقة واخرى فان كان الجميع يستطيع ان يطرح أفكار ابتكارية لكن سنجد القليل منهم من سينجح رغم محاولة الدول توفير بيئات مناسبة لدعم المقاوالاتية لكن نجاح هذه السياسات يحتاج الى وقت والى تراكمات في الروابط بين مختلف الفاعلين من اجل خلق نظام بيئي قوي ولعل تجربة وادي السيليكون الأمريكية أشهر مثال لذلك فقد حاولت كثير من الدول استنساخ التجربة الناجحة لكنها لم تستطع تحقيق نتائج

<sup>6</sup> Ndjambou Ruphin, écosystème entrepreneurial au Gabon : caractéristiques et perspectives, Revue internationale des sciences de l'organisation, édition Management Prospective, Vol. 01, N°07, France, 2019, P.111.

<sup>7</sup> Khelil Sabrina, Analyse de l'écosystème des startups en Algérie (Etat des lieux et Perspectives), La Revue du développement et des Prospectives Pour Recherches et études, Vol. 7, N°1, PP : 293-310, université de Bouira, 2022, P.301.

مماثلة لها لان خلق نظام بيئي قوي ومتناسك ومتجانس يحتاج الى وقت طويل يسمح بحشد تراكم من التفاعلات والترابطات بين مختلف الفاعلين.

فنجاح وادي السيليكون - التي تقع في ولاية كاليفورنيا في غرب الولايات المتحدة والتي تعتبر القطب التكنولوجي الرائد في العالم، حيث أن أشهر الشركات الناشئة والتكنولوجية قد ظهرت في هذه المنطقة على غرار Apple, google, Antel... إلخ ضمن ما يقرب من 11200 شركة مدرجة في صناعة التكنولوجيا، اين يشتغل بها حوالي 6 ملايين شخص وتحقق 3000 مليار دولار كرقم أعمال وهو ما يشكل سادس اقتصاد عالمي لو كانت دولة قائمة- يعود نجاحها بوصفها مهد الابتكار الأمريكي قد بدأت بدعم جامعة ستانفورد لطلابها في تامين بحوثهم العلمية من خلال مرافقتهم وربطهم بشركات صناعية اخرى وهنا يظهر الدور الأولي للجامعة وأهمية الثقافة المقاوالاتية وكذا أهمية وجود شبكات قوية من رواد الأعمال والمستشارين والمستثمرين وبرامج التدريب والدعم بالإضافة الى الهيئات التمويلية... إلخ وهذا ما يدعونا الى بحث ركائز ومكونات النظام البيئي حسب النماذج التالية.

### 2. ركائز ومكونات النظام البيئي للمقاوالاتية (لريادة الأعمال):

عناصر النظام البيئي للمقاوالاتية هم أيضا أصحاب المصلحة في المقاوالاتية لهم تأثير متباين على النشاط المقاوالاتي لهذا نجد عدة نماذج مقترحة حيث حاول عديد الباحثين اقتراح مجموعة من النماذج لتحديد ابرز عناصر النظام البيئي للمقاوالاتية ولعل أشهرها نموذج (Isenberg, 2011). عموما اتفقت مختلف النماذج المقترحة على مجموعة من الجهات التي لا بد أن يتضمنها أي نظام بيئي للمقاوالاتية فحسب (Kantis & Federico, 2012) تشمل هذه الجهات الفاعلة على الأقل اللبنات الأساسية التالية: الجامعات ومؤسسات البحث والتطوير؛ الموارد البشرية المؤهلة؛ الشبكات الرسمية وغير الرسمية؛ الحكومات؛ المستثمرون وأصحاب رؤوس الأموال؛ الخبراء المهنيون؛ وثقافة جريئة تربط كل هذه العوامل بطريقة منفتحة وديناميكية<sup>8</sup>. لا بد للإشارة أن هذه الكيانات المختلفة تتربط فيما بينها بشكل رسمي وغير رسمي وتتفاعل معا بشكل مباشر وغير مباشر لخلق نسيج واحد: نظام بيئي للمقاوالاتية.

### 2-1- نموذج Nicolas Colin:

يركز (Nicolas Colin, 2015)<sup>9</sup> على وجود ثلاث عناصر أساسية حتى يكون هناك نظام بيئي للمقاوالاتية وهي: وفرة رأس المال؛ المعرفة؛ ثقافة التمرد والمخاطرة:

- رأس المال: يتطلب بدء نشاط جديد المال والبنية التحتية وموارد مختلفة؛
- الكفاءة والمعرفة: ويقصد بذلك تشبع البيئة بمختلف الكفاءات المهنية والوظيفية على غرار المهندسين، المطورين، المصممين، مندوبي المبيعات: كل أولئك الذين تعتبر مهاراتهم ضرورية لبدء الأنشطة المقاوالاتية ونموها؛
- ثقافة التمرد والمخاطرة: المقاولون عادة هم أشخاص متمردون، يريدون التغيير، الابتكار والمخاطرة.

<sup>8</sup> Koubaa, S., & Benaziz, S., L'accompagnement face aux mutations de l'écosystème entrepreneurial Marocain : Quels défis à relever ? . Communication ISCAE. Casablanca, Maroc, 2016, P.6.

<sup>9</sup> Nicolas Colin, Qu'est-ce qu'un écosystème entrepreneurial ?, 2015 Sur <https://salon.thefamily.co/qu-est-ce-qu-un-%C3%A9cosyst%C3%A8me-entrepreneurial-86e7644147f3> consulté le 30/01/2022

الشكل رقم 2.V: مكونات النظام البيئي حسب (Nicolas Colin, 2015)



Source : Nicolas Colin, Qu'est-ce qu'un écosystème entrepreneurial ?, 2015

قد تكون هذه المكونات الثلاثة موجودة في أي بلد ولكن بنسب متفاوتة. السؤال الأهم ماهي الدرجة التي يمتزج بها العناصر الثلاثة والذي يؤدي الى ظهور المقاولين حيث:

- وجود رأس المال وحده: يميز الدول القائمة على الاقتصاد الريعي اين لا يتم فيها تامين الكفاءات (ان وجدت) ولا تحفز على المبادرة.
- وجود رأس المال + الكفاءات: تميز اقتصاد التجديد والتحسين أين يركز الابتكار في المؤسسات القائمة (كبرى عادة) تبحث اما عن ابتكار منتجات جديدة لكنها مكلفة او تخفيض التكلفة مقابل زيادة الانتاج.
- المعرفة والكفاءة وحدها: في هذه الحالة سنجد الاقتصاد يتميز بأنشطة المناولة من الباطن التي تغذي الشركات الكبرى متعددة الجنسيات رغم الانخفاض النسبي للهوامش الربحية على غرار التجربة الهندية.
- الكفاءة + التمرد: هذه البيئة تركز على تعدد المشاريع لا سيما في القطاعات التكنولوجية لكنها غير مستمرة وليست دائمة.
- التمرد وحده: عندما لا يكون هناك رأس مال او كفاءة لاستحداث الأنشطة المقاوлатية سيتوجه المتمردون نحو الانشطة الثقافية والجمعيات المدنية.
- التمرد + رأس المال: يميز الأسواق المالية.
- رأس المال + الكفاءة + التمرد = اقتصاد ريادة الأعمال او الاقتصاد المقاوлатي. على غرار تجربة وادي السيليكون جاء رأس المال إليه أولاً من وزارة الدفاع، ثم من صناديق رأس المال الاستثماري والآن من القطاع المالي بأكمله. كانت الدراية الفنية موجودة منذ نهاية الأربعينيات بفضل تركيز المهندسين في مجالات الموجات الدقيقة ثم أن التمرد هو حالة ذهنية نموذجية في كاليفورنيا الأمريكية.

## 2-2- نموذج (Isenberg, 2011) للنظام البيئي للمقاوالاتية:

يعتبر نموذج (Isenberg, 2011) الأكثر قبولاً لتحديد مكونات وركائز النظام البيئي لريادة الأعمال فوفقاً لهذا النموذج، يتكون أي نظام بيئي لريادة الأعمال من ستة مجالات نوجزها في الشكل والجدول المواليين:

الشكل رقم 3.V: نموذج النظام البيئي للمقاوالاتية حسب (Isenberg, 2011)



Source : Isenberg D, « The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship », Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, 2011

## الجدول رقم 1.V: عناصر النظام البيئي حسب نموذج (Isenberg, 2011)

|                                                                                                        |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| القيادة: اجهزة الدعم، سياسات المقاوالاتية...                                                           | النظام السياسي   |
| السلطات العمومية: الهيئات، الدعم المالي، مراكز البحث، الهيئات التشريعية، حقوق الملكية، براءات الاختراع | النظام المالي    |
| راس المال: القروض، ملائكة الاعمال، راس المال المخاطر                                                   | ثقافة الأعمال    |
| تقبل المخاطرة، تقبل الخسارة، الابداع والابتكار، الطموح والرغبة، الاقتداء بالقصص الناجحة                | دعم المشاريع     |
| الهيئات غير الحكومية: التشجيع التطوعي لريادة الأعمال، خطط الأعمال، مؤتمرات وجمعيات لدعم ريادة الأعمال  | الريادية         |
| الداعمين المهنيين: القانون، المحاسبة، قروض بنكية، خبراء تقنيين، مستشارين                               |                  |
| البنية التحتية: الاتصالات ، النقل والخدمات اللوجستية ، الطاقة، التكتلات ، الحاضنات                     |                  |
| المستهلكون: العملاء الاستراتيجيون ، قنوات التوزيع ، خبراء الإنتاج                                      | الاسواق          |
| الشبكات: شبكات رواد الأعمال ، المتعاملين الآخرين ، الشركات متعددة الجنسيات                             |                  |
| اليد العاملة: الكفاءات، الثغرات، رواد الاعمال المتسلسلون                                               | راس المال البشري |
| التعليم: التكوين الاكاديمي والمهني، التكوين في المقاوالاتية                                            |                  |

Source : Isenberg D, « The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship », Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, 2011.

إن هذه العناصر او المجالات التي كل منها يتضمن عناصر فرعية والتي تقع ضمن نطاق جغرافي هي العوامل التي يمكن استخدامها لقياس أداء تلك النظم ومدى تسهيلها لاستحداث الأنشطة المقاوالاتية وتجسيدها واستمراريتها وتطويرها:

(1) **مجال السياسة:** يمكن لكل سياسة حكومية تسريع أو إبطاء القدرة على فتح وتوسيع أعمال جديدة. ضمن هذا المجال نجد مكونات تتعلق بتسهيل استحداث المشاريع المقاوالاتية كالإطار التشريعي والقانوني، الحوافز الضريبية، سهولة الوصول إلى البنية التحتية الأساسية والاتصالات؛

(2) **مجال التمويل:** يعد التمويل المحرك الأساسي لتجسيد المشاريع المقاوالاتية على أرض الواقع لهذا من المهم ان نجد في اي نظام بيئي اختيارات واسعة من مصادر التمويل توفر أشكالاً مختلفة من التمويل تتلاءم وطبيعة مراحل بدء المشاريع المقاوالاتية ثم نموها وتطويرها على غرار راس المال المخاطر، ملائكة الاعمال، التمويل الجماعي... هذا اضافة الى وجود هيئات تقدم استشارات ودراسات وخبرات في المجال المالي؛

(3) **مجال ثقافة الاعمال:** يجب أن تكون النظام البيئي للمقاوالاتية نظاماً مفتوحاً ومشجعاً للمبادرة في استحداث المشاريع المقاوالاتية وهذا لا يخص فقط الأفراد المقاولين المستقبليين بل جميع الافراد في هذا النظام مهما كان موقعه حتى يستطيع العمل على التشجيع على تحمل المخاطر وتقبل الفشل، تفضيل الاستقلالية والعمل الحر، تعميم قصص النجاح والنماذج التي يحتذى بها؛ ثقافة الابداع والابتكار، القيم الايجابية نحو المقاوالاتية والمقاولين، تقبل التغيير... ويتم ذلك عبر تشجيع الممارسات المقاوالاتية في المجتمع من خلال الاعلام، التعليم، النظام التشريعي ومنظمات المجتمع المدني؛

(4) **مجال دعم المشاريع الريادية:** ويضم ثلاث مجموعات: تتعلق الاولى بالهيئات غير الحكومية كالحاضنات ومسرعات الأعمال بالإضافة إلى شبكات ريادة الأعمال، الثانية الداعمين المهنيين كمقدمو الخدمات القانونية أو المحاسبية، المستشارون وغيرهم والثالثة تتعلق بالبنية التحتية كوجود الاقطاب الصناعية والحضائر التكنولوجية، وجود العقارات الصناعية والتجارية، وجود النقل بكل انواعه، سهولة الاتصال والوصول الى مصادر الطاقة، توفر تدفق الانترنت... الخ.

(5) **الأسواق:** يتوافق السوق مع وجود عملاء محليين لديهم احتياجات تسمح بخلق فرص للأعمال التجارية الجديدة وتشجيعها بفعل انها مستعدة للدفع ويشمل ذلك الأفراد (B/C Business to Consumer) والمؤسسات (B/B Business to Business) وكذا السلطات العمومية (B/G Business to Government) هذا اضافة الى شبكات التوزيع، شبكات البيع، شبكات التسويق.

(6) **مجال رأس المال البشري:** يؤثر رأس المال البشري على آفاق ومهارات انشاء وادارة المشاريع. تتمثل في وجود رواد الأعمال وشبكات العلاقات والمستشارين والعمالة الماهرة. والذي يساهم في تكوين هذا رأس المال البشري هو وجود الجامعات ومراكز البحث والتطوير والهيئات التعليمية الاخرى التي تسمح بالتكوين في المجال المقاوالاتي. ولعل الجامعة هي أهم هذه الهيئات المذكورة باعتبار دورها الاساسي في التكوين ولكن ايضا باعتبارها مصدراً للأفكار الابتكارية و عنصراً فاعلاً في خلق الثقافة المقاوالاتية.

مختلف هذه المجالات من شأنها أن توفر شروط نجاح المقاوالاتية التي تتطلب وجود سوق ديناميكي، توافر موارد عالية الجودة، بيئة اجتماعية وسياسية ترحيبية، بنية تحتية مناسبة... الخ. لكن يجب الاشارة الى ان هذه المجالات الستة لا ترتبط ببعضها البعض بعلاقات سببية مباشرة بل هي تعمل في نظام ديناميكي أين تكون مترابطة بطريقة معقدة داخل النظام: علاقات تبادلية، الاعتماد المتبادل، التماسك، التوافق، التغذية العكسية والخصائص الناشئة عن النظام البيئي الذي ستميز كل منطقة جغرافية او بلد معين عن الأنظمة البيئية في المناطق الأخرى خلال مراحل زمنية معينة.

من جانب آخر ، يركز الباحثون على أهمية مشاركة المعلومات في أي نظام بيئي من أجل خلق تآزر إبداعي يسمح ببدء وتطوير منطقة معينة مناسبة لريادة الأعمال أين سيسهل للأفراد الوصول الأفكار الابداعية، الابتكارات، معرفة العملاء واحتياجاتهم، التقنيات الجديدة، إمكانيات التشغيل، توافر المعدات، مفاهيم التسويق، وبالتالي العثور على فرص المنتجات والخدمات المطلوبة.

### 3. خصائص النظام البيئي للمقاوالاتية (لريادة الأعمال):

الملاحظ من دراسة مختلف مكونات النظام البيئي للمقاوالاتية والنماذج المقترحة، وجود مجموعة من الخصائص التي لا بد أن تميز أي نظام بيئي للمقاوالاتية نوجزها فيما يلي:

- ضرورة أن يكون كل نظام مصمم بما يتوافق مع المنطقة حيث لا يوجد نظام بيئي موحد يدعم مجال ريادة الأعمال في المطلق فالنظام البيئي لريادة الأعمال في أمريكا مثلاً يختلف عن أوروبا ويختلف عن إفريقيا لأنه يعتبر نتيجة لمئات العناصر التي تتفاعل بطرق شديدة التعقيد وتحتاج الى تراكمات ووقت طويل حتى تتشكل؛
- تختلف درجة تأثير نفس الفاعلين من بيئة لأخرى حسب الطبيعة الاقتصادية للمنطقة ومستوى تنميتها الاقتصادية ففي حين نجد في الدول المتطورة التركيز على مراكز البحث والابتكار والأسواق مازال التركيز في الدول المتخلفة حول المجال السياسي والتشريعي؛
- يجب أن يكون النظام البيئي للمقاوالاتية قادراً على تلبية احتياجات المؤسسات خلال جميع مراحل دورة حياتها؛
- ضرورة التركيز على علاقة التكامل بين مختلف الفاعلين والا ستضعف جهود كل طرف على حدى ولن يحقق جميع الأهداف المرجوة فلا يمكن لهيئات الدعم والمرافقة مثلاً ان تساهم في نجاح المقاوالاتي اذا لم يجد مصادر تمويلية كافية وملائمة. لهذا نجد أن مختلف الاطراف لابد ان تعمل في وفق الاعتماد المتبادل غير التجاري في شكل اتفاقيات وقواعد عمل غير رسمية؛
- أهمية وجود الشركات الكبرى: لاسيما المفتوحة منها على محيطها حيث تساهم في:
  - رعاية ومرافقة المشاريع المقاوالاتية،
  - البحث والتطوير لاسيما تطوير التكنولوجيا،
  - تكوين يد عاملة مؤهلة،
  - توفير فرص أعمال جديدة؛
  - من جهة أخرى، في حالة افلاسها فإنها تسمح بتحرير المواهب وانطلاق اعمال جديدة تسمح بخلق ديناميكية في النظام البيئي؛
- تجدد واستمرارية رواد الأعمال: فكثير من المقاولين لا يبقون في المؤسسات التي ينشئونها بل يعملون على انشاء مؤسسات جديدة بشكل مستمر (ظاهرة المقاولين المتسلسلين)، يشاركون لاحقاً كخبراء ومستشارين ومدربين، ويساهمون في تمويل ومرافقة مشاريع جديدة (ملائكة الأعمال)؛
- توافر التمويل بمختلف مصادره وأشكاله على غرار شركات راس المال المخاطر، ملائكة الأعمال، التمويل الجماعي، الاسواق المالية؛

- الاستفادة من الفشل: في الأنظمة البيئية الداعمة لريادة الأعمال يعتبر الفشل كخبرة مما يشجع الجميع على المحاولة وهذا بفضل تجذّر الثقافة الريادية والتعليم الريادي اللذان يعززان شخصية رواد الأعمال بصفات وسمات شخصية وكذا مهارات تساعد في نجاح مسأـرهم؛
  - توفر قنوات المعلومات التي تسهل الوصول الى المعلومة والمعرفة حيث تربط هذه القنوات بين الأشخاص والأفكار والموارد؛
  - الإبداع والابتكار بشكل مستمر: حيث أن استمرار المؤسسات في النمو وتوسيع أسواقها والصمود أمام المنافسة لا يمكن أن يكون إلا عن طريق الأصالة في إيجاد منتج جديد مختلف عن ما يقدمه المنافسون وتساهم الجامعات ومراكز البحث بشكل كبير في تعزيز الابتكار بفضل تـممين البحوث العلمية والأفكار والتكنولوجيا الجديدة؛
  - تعدد أجهزة الدعم وآليات المرافقة التي تساهم في تسهيل وتسريع مسار إنشاء المؤسسات بفضل مختلف الخدمات التي تقدمها.
- يظهر في الأخير أن نجاح المقاوـلاتية يتطلب توفر نظام بيئي يشجع على ظهور الأفكار الإبداعية، يسهل تقييم واستغلال فرص الأعمال، يضمن استمرارية النشاطات الريادية لاسيما تنوع مصادر التمويل وسهولة الحصول عليها بالإضافة إلى قوة خدمات الدعم والمرافقة.
- نحاول في ما يلي إسقاط واقع هذه العوامل على حالة الجزائر.

### ثالثا: خصائص في الجزائر النظام البيئي للمقاوـلاتية (ريادة الأعمال)

تظهر السلطات العمومية الجزائرية إرادة والتزام لتحسين النظام البيئي لريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة تحديدا من خلال الاستراتيجية الوطنية (2020-2024) من أجل انجاح الانتقال من الاقتصاد الريعي إلى اقتصاد أكثر استدامة. هذه الرؤية الجديدة تتطلب تعزيز الابتكار وريادة الأعمال وتطوير المؤسسات الناشئة. ومع ذلك لا يزال هناك الكثير الذي يتعين القيام به فيما يتعلق بإنشاء نظام بيئي ملائم لتطوير الشركات الناشئة في الجزائر فهذه الأخيرة مازالت تواجه تحديات مختلفة لاسيما أن أغلب السياسات السابقة كانت تركز على دعم فئة البطالين لاستحداث مؤسسات خاصة بهم لمواجهة الأزمة الاقتصادية خاصة منذ مطلع التسعينات التي تميزت بمعدلات بطالة متفاقمة و التي كانت آثارها وخيمة على الحياة الاقتصادية، الأمنية و الاجتماعية للبلد حيث سيطرت تقريبا ثلاث وكالات على مشهد النظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر لاسيما ما يتعلق بأجهزة الدعم والمرافقة. يتعلق الأمر بالصندوق الوطني للتأمين ضد البطالة (CNAC)، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) التي تحولت الى الوكالة الوطنية لدعم تنمية المقاوـلاتية (ANADE) أين اسقط شرط البطالة منذ عام 2020.

حسب تقرير (لجنة الشركات الناشئة، 2022) حول تقييم واقع النظام البيئي لريادة الأعمال في الجزائر تم اقتراح المصنوفة التالية لتحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات التي يتسم بها كما يلي<sup>10</sup>:

<sup>10</sup> تقرير لجنة الشركات الناشئة، تشخيص النظام البيئي للشركات الناشئة، التجمع الجزائري للناشطين الرقميين، 2022، ص 11-24 على الرابط <https://blog.gaan-dz.com> اطلع عليه 2022/12/14.

الجدول رقم 2.V : تحليل SWOT للنظام البيئي في الجزائر

| نقاط القوة                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | نقاط الضعف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تركيبة سكانية شابة ومتعلمة</li> <li>- الإرادة السياسية</li> <li>- تنظيم العديد من تظاهرات الشركات الناشئة</li> <li>- العمل على تجهيز الإطار التنظيمي</li> <li>- إنشاء صندوق دعم من قبل الحكومة</li> <li>- مشاركة قوية من النخبة الفكرية لإنجاح البرامج</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- بيروقراطية ، بطء إداري ، إطار قانوني غير ملائم ، رقمنة ضعيفة للإدارة العامة .</li> <li>- نظام مالي غير متطور ، صعوبة الوصول إلى الدفع عبر الإنترنت للشركات الناشئة مع الكثير من الإجراءات الإدارية المعقدة</li> <li>- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات محتاجة للتطوير والعصرنة: الألياف الضوئية ، سرعة الإنترنت ، مراكز البيانات</li> <li>- عدد منخفض جدًا لمزودي خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والادوات الالكترونية</li> <li>- معدل حضور منخفض للغاية للشركات الكبيرة</li> <li>- قلة عدد مخابر البحث</li> <li>- ضعف وجود البنية التحتية المساعدة في المناطق الداخلية للوطن</li> </ul> |
| المخاطر                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | الفرص                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- الوافدون الجدد مع وصول الشركات الأجنبية إلى السوق</li> <li>- سوء فهم مفهوم الشركات الناشئة</li> <li>- غياب التناسق السياقي الاقتصادي والشركات الناشئة</li> </ul>                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- سوق جزائرية واعدة في الحلول التكنولوجية</li> <li>- انخفاض مستوى أتمتة الأعمال Automatisation</li> <li>- توجه الشركات الجزائرية نحو رقمنة أنشطتها وتسارع ريثم التحول الرقمي</li> <li>- بحث المواطن عن الحلول التي تسهل حياته اليومية</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

المصدر: من طرف الباحثة اعتمادا على تقرير لجنة الشركات الناشئة، تشخيص النظام البيئي للشركات الناشئة، التجمع الجزائري للناشطين

الرقمين، 2022، ص 11-24

استكمالا الى هذا التحليل، يمكن أن نركز على مجموعة من العوامل التي تميز النظام البيئي في الجزائر:

- تشير عدة عوامل إلى ضعف الأصالة والإبداع وهو ما يؤثر على ظهور الشركات الناشئة فنجد اغلب المشاريع المقاوالاتية المستحدثة هي في الأغلب نشاطات تقليدية لعدة أسباب لعل أبرزها غياب إستراتيجية وطنية فعالة لتثمين البحوث العلمية وتسويقها وهذا لضعف الإنفاق على نشاطات البحث والتطوير من جهة وضعف البنية التحتية التي تسمح بتثمينها وتسويقها من جهة أخرى خاصة في مجال رأسمال المخاطرة و الهندسة التسويقية للبحوث العلمية من أجل تجسيد البحوث العلمية في شكل منتجات وخدمات مسوقة.
- في مجال التعليم المقاوالاتي تحاول الجزائر استدراك تأخرها من خلال توفير عدة تخصصات في هذا المجال على المستوى الجامعي بالإضافة إلى احتضان عدة تظاهرات علمية ومبادرات لكنها تبقى حديثة ولا يمكن ملاحظة نتائجها إلا على

المدى المتوسط والطويل كون السياسات الاقتصادية الاشتراكية عمرت طويلا ومازالت راسخة في كثير من الدهنيات فالمنظومة السوسيو-ثقافية قد "أخفقت" في تنشئة المقاوالم المبدع المبتكر الفعال<sup>11</sup>، ومقتنص فرص الأعمال بالإضافة الى المهارات اللازمة التي تسمح بانشاء وادارة المشاريع المقاوالاتية.

- في اقتصاد ريعي ضعف الجاذبية للاستثمار لطالما اعتبر مناخ الأعمال بالصعب والمثبط لإنشاء وتطوير المؤسسات لعدة أسباب تتعلق بالبيروقراطية من تعدد الإجراءات الإدارية دون احترام أجال تطبيقها، ثقل الضرائب، صعوبات التمويل وتوفير المعلومات والحصول على العقار الصناعي وانتشار الاقتصاد غير الرسمي وكلها عوامل تستنزف جهد المقاوالم ووقته وموارده وبالتالي تحد من نجاح تجسيد الأنشطة المقاوالاتية فوفقا لتقرير "ممارسة أنشطة الأعمال 2018"، فإن جميع المعايير - سواء كانت الإجراءات أو الوقت المستغرق - غير مواتية لإنشاء شركة في الجزائر. على سبيل المثال، هناك ما يصل إلى 12 إجراء مدرجاً لبدء نشاط ما مما يثبط الشباب على استمرارية أنشطتهم فحسب دراسة لـ ANPT Cyberparc، تخلى أكثر من 70 بالمائة من الشركات الناشئة عن جهودها. هذا بالإضافة إلى ضعف الجاهزية التكنولوجية في البلد، و التي كانت سببا لتصنيف الجزائر في المرتبة 126 / 140 دولة، إذ يؤثر ضعف البيئة التكنولوجية على كفاءة و المشاريع المقاوالاتية ومستقبلها<sup>12</sup>.

- مازال إشكال التمويل العائق الرئيسي لممارسة الأعمال خاصة فيما يتعلق بالحصول على التمويل البنكي(البنوك مازالت تعتبر الحلقة الأضعف في تنمية المشاريع المقاوالاتية في الجزائر) الذي يفسر عادة بمستويات المخاطرة العالية و عدم ربحية العملية (كون المبالغ صغيرة نسبيا) فقد تصل مدة الحصول على قرض للاستثمار تقدر ب 5.5 شهر للمؤسسات الكبرى العمومية و الخاصة، و تصل المدة إلى حوالي سنة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة الخاصة<sup>13</sup>. كما أن شركات رأس مال المخاطرة التي كانت موجودة قبل عام 2020 والتي في الاساس كانت موجهة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ارتكزت على تمويل القطاع العام ومرافقة عملية الخصخصة وإعادة تأهيلها وهيكلتها حيث يبقى نشاطها ضعيفا من حيث حجم الاستثمار وعدد المؤسسات المستفيدة منه وكذا القطاعات الاقتصادية المعنية. من جهة أخرى، الأدوات الحديثة للتمويل مازالت ضعيفة على غرار الأسواق المالية، التمويل الإسلامي، ملائكة الأعمال، التمويل الجماعي... الخ. هذا الأخير، تعود أولى مبادرات التمويل الجماعي في الجزائر إلى عام 2013، والذي شهد إنشاء منصتين، ولا سيما منصة توزيعا ومنصة CHRIKY والمبادرة الثالثة هي منصة NINVESTI في عام 2019، والهدف من هذه المنصة هو أن تكون قادرة لتنفيذ مشاريع جزائرية لا تجد موارد مالية عبر القنوات التقليدية لكن لم يعرف هذا التمويل انطلاقة قوية بعد بسبب عدم تعميم الدفع الإلكتروني، ومن ناحية أخرى، عدم وجود إطار قانوني ينظم هذا التمويل الجديد<sup>14</sup>. وبالتالي مازال جل المقاولين يعتمدون على التمويل الذاتي أو تمويل الأقرباء والأصدقاء (love money) أو مساعدات الأجهزة الحكومية على غرار ANSEJ, CNAC, ANGEM... وحتى أن انشاء الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة ASF لا يكفي لتغطية نمو القطاع في الجزائر فهذا الأخير انشئ في عام 2021 فقط بموجب المرسوم رقم 21-303 المؤرخ في 22 ذو الحجة 1442 الموافق 1 أغسطس 2021 في الجريدة الرسمية، العدد

<sup>11</sup> تركي لحسن، حساين زهرة، آليات دعم المؤسسات الصغيرة في الجزائر كمعيق لظهور هابيتوس مقاوالاتي، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 3، جامعة بشار، الجزائر، ديسمبر 2019، ص، 330.

<sup>12</sup> علماوي أحمد & رحيم سعيد، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 04، المركز الجامعي ميلة، ديسمبر 2019، ص 51

<sup>13</sup> Bouzar.C, Les PME/PMI en Algérie : contraintes, soutien étatique et impact sur l'emploi, 10<sup>ème</sup> forum international et 8<sup>e</sup> école doctorale de l'association tunisienne des économistes, Hammamet, 5-6-7 juin 2014, p :10.

<sup>14</sup> Khelil Sabrina, op.cit., P.303.

60 حيث تتمثل مهامه أساسا في تمويل الشركات الناشئة من خلال الدخول كشريك لها على غرار شركات رأس المال المخاطر حيث يساهم أساسا في: تمويل دراسات الجدوى، تمويل تطوير مخطط الأعمال؛ تمويل المساعدات الفنية مثل النماذج الأولية والتصاميم والمحاكاة؛ اقتناء المعدات والمواد الخام والبرمجيات، تمويل التدريب، تكاليف الاحتضان، تمويل المصاريف المتعلقة بمنح العلامات (le Label)، تكاليف إيداع براءات الاختراع والعلامات التجارية... الخ. من خلال تحديد ثلاثة مستويات هي تمويل بقيمة 2 مليون و 5 ملايين وحتى 20 مليون دينار وهذا حسب طبيعة المشروع، وقطاع النشاط والحاجة إلى التمويل نفسه ومرحلة نموه.

- غموض في المعلومات للوصول إلى الأسواق وتحديد احتياجات الزبائن بالإضافة إلى نقص المعلومات و الشفافية عن الهيكل الصناعي ومتطلبات القروض الصناعية الميسرة ودور الحكومة في القطاع الصناعي، و في بعض الأحيان لا تتوفر القاعدة المعلوماتية الأساسية المطلوبة لاتخاذ القرار في شأن الدخول في صناعات جديدة من قبل المؤسسات الخاصة لاسيما في ظل العولمة وما يتطلبه من ضرورة الحماية ومواكبة المنافسة الخارجية مثل ضرورة التوافق مع الأحكام المتعلقة بالمواصفات و القياس، و تطبيق الأنظمة الخاصة بحقوق الملكية الفكرية، و ما ينجر عن ذلك من تكاليف إضافية، وهو ما يجد من قدرتها على مواجهة المنتج الأجنبي<sup>15</sup>.
  - ضعف في الثقافة المقاوالاتية رغم التوجه الأخير نحو التعليم المقاوالاتي بشكل مكثف على غرار التعليم رقم 1275 الصادر سنة 2022 التي تحت الطلبة على اعداد مذكرات تخرج ملحقة بدراسة مشروع مؤسسة ناشئة؛
  - تباطى في مواكبة الأطر القانونية لتوجه الجزائر نحو ترقية المقاوالاتية والمؤسسات الناشئة تحديدا فكثيرا من النشاطات المستحدثة لكن قانونيا غير موجودة على غرار مثال سائقي شركة يسير لهذا تتوجه الجزائر حاليا نحو استصدار الشكل القانوني بالمقابل الذاتي؛
  - هذا اضافة الى ضعف فعالية مكاتب الاستشارات والدراسات التي لم تبرز بعد كواحدة من أهم الفاعلين في النظام البيئي في الجزائر؛
  - عدم مواكبة البنية التحتية لتطوير المقاوالاتية والمؤسسات الناشئة تحديدا والتي تحتاج الى تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جميع المستويات: معالجة المعطيات، وجود مزودين للاستضافة السحابية، تدفق عال للانترنت، المصادقة الالكترونية، تعويض الاجراءات الادارية الكترونيا... الخ.
  - هيمنة القطاع العمومي؛
  - عدم تعميم استخدام التكنولوجيا في جميع مناحي الحياة؛
- انطلاقا من مجموع هذه الخصائص التي في الأغلب تعبر عن مظاهر ضعف في النظام البيئي الجزائري للمقاوالاتية، يمكن طرح مجموعة من التوصيات لتحسين الوضعية في اطار ترقية المقاوالاتية في الجزائر وهذا ما سنتطرق اليه بالتفصيل في المحاضرة الأخيرة (المحور العاشر). الآن بعد تطرقنا لمختلف العوامل المؤثرة في النشاط المقاوالاتي سنركز في المحور التالي على كيفية اعداد المقابل لنموذجه التجاري لتجسيد مشروعه.

<sup>15</sup> علماوي أحمد & رحيم سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 53.

المحور السادس

اعداد لوحة نماذج الأعمال

BMC

يعتبر اختيار نموذج الأعمال أو ما يعرف أيضا بالنموذج الاقتصادي من أول الخطوات وأهمها في المسار المقاولاتي فالنموذج المختار هو الذي سيحدد للمقاول ماهي القيمة المقترحة التي سيقدمها مشروعه وكيفية تحصيل الإيرادات وكيفية انفاقها وأين سيتم انفاقها، أي نشاطات ستسمح باستحداث هذه القيمة... من أجل ذلك، سيعتمد المقاول على مخطط نموذجي أو لوحة (canevas) تساعد في تحديد جميع معالم نموذج أعماله والتي سنتعرف عليها لاحقا في هذه المحاضرة.

### أولا: ماهية نموذج الأعمال (النموذج الاقتصادي)

تم التعبير عن فكرة النموذج الاقتصادي أو نموذج الأعمال لأول مرة في كتابات (Drucker, 1954) أحد مؤسسي الإدارة الحديثة، والذي يعرف نموذج الأعمال بأنه إطار يجيب على الأسئلة التالية: "من هو العميل؟"، "ما قيمة العميل؟"، "كيف نجني المال؟" و"ما هو المنطق الاقتصادي الأساسي الذي يشرح كيف يمكننا تقديم قيمة للعملاء بتكلفة مناسبة؟"<sup>1</sup>. منذئذ زاد انتشار استخدام مفهوم نموذج الأعمال لاسيما في سنوات التسعينات مع تطور التجارة الالكترونية و 'انفجار فقاعة dot.com' التي أضطرت المؤسسات إعادة التفكير في نماذج أعمالها عن طريق إضافة مكونات قائمة على دمج الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال عموما في أعمالها. وهو ما أدى إلى إحياء مفهوم نموذج الأعمال لاسيما مع ظهور لوائح أو مخططات موحدة لنماذج الأعمال (Business Model Canevas).  
هكذا، اضحى نماذج الأعمال تعبر عن الطريقة التي تنشئ بها الشركات القيمة وتحصل عليها، أي الطريقة التي يتشكل بها عرض القيمة ويتم تحويله إلى تدفق نقدي لاحقاً.

#### 1. تعريف مفهوم نموذج الأعمال:

في الواقع، تم تقديم العديد من التعاريف لمفهوم نماذج الأعمال حتى عمد بعض الباحثين إلى تصنيفها إلى مجموعات على غرار (Michael Morris, 2005) الذي اقترح تصنيف مختلف تعريفات نماذج الأعمال إلى ثلاث مجموعات: اقتصادية، عملية واستراتيجية تركز كل مجموعة على عدد معين من المتغيرات التي تمثل تسلسلا هرميا يصبح أكثر شمولاً عند الانتقال تدريجياً من المستوى الاقتصادي للمستوى العملي ثم للمستوى الاستراتيجي<sup>2</sup>.

❖ **على المستوى الاقتصادي:** يعرف نموذج الأعمال بأنه "بيان كيف يمكن للمؤسسة كسب المال، تحقيق الأرباح والحفاظ على تدفق الأرباح عبر الزمن؛"

❖ **على المستوى العملي:** تم التركيز في تعريف نموذج الأعمال على العمليات الداخلية وتصميم البنى التحتية التي تمكن المؤسسة من خلق القيمة حيث يعرف بأنه "تصميم نظم أساسية مترابطة تخلق قيمة تنافسية وتحافظ عليها؛"

❖ **على المستوى الاستراتيجي:** يركز نموذج الأعمال على الوضع السوقي للمؤسسة، والتفاعلات خارج الحدود التنظيمية، وفرص النمو، والميزة التنافسية والاستدامة، وتشمل تحديد أصحاب المصلحة، وخلق القيمة حيث يمثل نموذج الأعمال "كيف تختار المؤسسة عملائها والتحالفات الخ...، وتحدد عروضها وتميز المهام التي سوف تؤديها بنفسها عن تلك التي سيتم فيها الاستعانة بمصادر خارجية، وكيف تحصل على مواردها، وطريقة توجيهها للسوق وخلق منفعة لهم، والحصول على الأرباح"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Alexander Osterwalder & Yves Pigneur , Business Model Generation : 470 practitioners from 45 countries, John Wiley & Sons, Inc., 2010, United States of America, P.11.

<sup>2</sup> Michael Morris & Minet Schindehutte, Jeffrey Allen, The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, Journal of Business Research, N 58, 2005, p-p 726-734.

<sup>33</sup> لفقير حمزة، مرجع سبق ذكره، ص ص : 84-86.

يبدو أن المستوى الأخير هو الأكثر شيوعاً وشمولية في تعريف نموذج الأعمال فوفقاً (Magretta, 2002)، كثيراً ما يتم ربط مصطلح "نموذج الأعمال" بمصطلح "الاستراتيجية" رغم اختلاف جوهر المفهومين في وظائفهما ونطاقهما حيث يصف نموذج العمل "منطق الشركة والطريقة التي تعمل بها وكيف تخلق قيمة لأصحاب المصلحة"<sup>4</sup> ويبقى لاستراتيجية المؤسسة تحديد كيف سيتم مواجهة المنافسة ومتطلبات العملاء أي طريقة تطبيق نموذج الأعمال على أرض الواقع. في نفس الوقت يعتمد تصميم الشركة لعناصر نموذج أعمالها على إستراتيجيتها المتميزة وموقعها في السوق فحسب Demil et al يعتبر نموذج الأعمال مفهوماً وسيطاً لجعل الاستراتيجية أكثر "عملية" أي لتنفيذها أو تفعيلها.

كما يعرف نموذج الأعمال كمزيج من ثلاثة تدفقات أساسية لأنشطة الأعمال: تدفق القيمة للشركاء والزبائن وصانعي السوق؛ تدفق الإيرادات أو العوائد، وهو بمثابة مخطط أعمال لضمان توليد العوائد للتدفقات التجارية واللوجستية عبر سلسلة القيمة؛ تدفق الإمداد (التدفق اللوجستي) الذي يضمن تعظيم القيمة للمستهلك.<sup>5</sup>

يرى (Zott & Amit, 2010) نموذج الأعمال "أنه نظام من الأنشطة المترابطة التي تتجاوز حدود المنظمة وتتخطى حدودها". في هذا الإطار، نموذج العمل هو عبارة عن خطة تصف الجوانب المختلفة للأعمال وتوضح كيف يمكن ربطها بتحسين أنشطة الأعمال حيث يشرح (Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005) نموذج العمل بأنه "أداة مفاهيمية تحتوي على مجموعة من الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها بهدف التعبير عن منطق الأعمال لشركة معينة"<sup>6</sup>.

عند تطبيقه على النشاط، يلعب مفهوم النموذج دور التمثيل المبسط لأداء المنظمة ويمكنه إظهار كيفية إنتاجها للأداء حيث تشرح (Magretta, 2002) نموذج الأعمال كأنه قصة توضح كيف تعمل المؤسسة، فنموذج الأعمال الجيد يبيننا من هم عملاؤنا؟، ما هي القيمة التي نحققها للعميل؟، وكذلك يبيننا عن الأسئلة الأساسية التي يطرحها المدراء: كيف نجني الأموال من هذه الأعمال؟، ما هو المنطق الاقتصادي الذي يمكننا من تقديم قيمة إضافية للعملاء بتكلفة مناسبة؟<sup>7</sup>.

### 2. القيمة المقترحة أساس نماذج الأعمال:

كخلاصة لهذه التعاريف السابقة يعبر نموذج الأعمال عن خطة المؤسسة لكيفية تحقيق الإيرادات والأرباح. حيث يوضح ماهي المنتجات أو الخدمات التي تخطط الشركة لتصنيعها وتسويقها، وكيف يمكن القيام بذلك متضمنةً ماهي المصاريف المنبثقة عنها. لكن قبل ذلك يجب تحديد القيمة المقترحة للمؤسسة أي ما الذي ستقدمه في السوق بشكل أفضل من المنافسين. فحسب (Drucker, 1954) يعبر نموذج الأعمال عن عرض القيمة، وخلق القيمة، واستحواذ القيمة:<sup>8</sup>

- يشير عرض القيمة إلى المنتجات أو الخدمات أو مزيج كليهما الذي تقدمه الشركة لعملائها مع توضيح الفوائد المحتملة التي تخلقها الشركة لعملائها.
- يناقش خلق القيمة الأساليب التي تستخدمها الشركات لتقديم عروض القيمة للعملاء وتقديمها. في الواقع خلق القيمة هو الجوهر الأساسي حيث لا يمكن الحديث عن عرض القيمة والاستحواذ عليها قبل استحداثها.
- في المقابل، يحدد الحصول (الاستحواذ) على القيمة التحويل اللاحق للمدفوعات من العملاء (الإيرادات) إلى أرباح.

<sup>4</sup> Kai-Ingo Voigt & Oana Buliga & Kathrin Michl, Business Model Pioneers : How Innovators Successfully Implement New Business Models, Springer International Publishing, Switzerland, 2017, P.8.

<sup>5</sup> Kate Vitasek & al., Unpacking Sourcing Business Models: 21st Century Solutions for Sourcing Services, University of Tennessee, Knoxville, USA, 2014, P27.

<sup>6</sup> MILLICENT PATIENCE CHARAMBA, Applying the Business Model Canvas to Develop Business Models for SMEs in Namibia. A Case of the Khomas Region, University of South Africa, 2017, P. 19.

<sup>7</sup> لفقيه حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>8</sup> Kai-Ingo Voigt & Oana Buliga & Kathrin Michl, op.cit., PP : 7-9.

يجب التأكيد هنا ان المدفوعات لا تمثل دائماً المعاملات النقدية لاسيما عند الحديث عن نماذج الأعمال التجارية عبر الإنترنت اين قد تدفع المؤسسة خدمات مجانية الى العملاء مقابل الوقت الذي يقضونه على المنصة والذي يمكن للمعلنين الاستفادة من هذا الوقت عن طريق وضع إعلانات تجارية عبر المنصة. بموجب ذلك، تحوّل المنصة القيمة غير النقدية من العملاء الذين يوفرهم ومعلوماتهم إلى قيمة نقدية من المعلنين.

### 3. نماذج الأعمال تتطور باستمرار:

هناك عمليتان أساسيتان تساعدان رائد الأعمال في عملية تطوير نموذج أعماله الأساسي:

- **الأول هو تحليل الواقع:** أي التفكير في النموذج الحالي أو المستقبلي وتحديد المكونات المختلفة له كالبعد التنظيمي وراء منتج و حتى التفكير في الموارد والمهارات اللازمة لتطوير العرض؛

- **الثاني هو تحديد التفاعلات الممكنة بين مختلف المكونات:** فنموذج الأعمال يتم تقديمه كوحدة واحدة ناتجة عن التفاعلات بين مكوناته حتى يجعل من الممكن الإجابة على أسئلة من النوع: "ماذا يحدث أو سيحدث إذا تغير كذا وكذا عنصر في نشاطنا؟" وهذا ما يعطي لنموذج الأعمال ميزة تحديده للطريقة التي تعمل بها المنظمة لضمان استدامتها (Demil and Lecocq, 2010).<sup>9</sup>

لكن لا بد للإشارة أنه لا يوجد نموذج أعمال موحد لجميع المؤسسات رغم استخدامهم لنفس المكونات (التي سنطرق إليها لاحقاً) كون طريقة الترابط بينها تختلف من مؤسسة لأخرى. فنموذج الأعمال يتعلق دائماً بالفكرة الابتكارية بحد ذاتها وما يتطلبه تطبيقها هذا من جهة.

من جهة أخرى نماذج الأعمال لنفس المؤسسة ليست ثابتة فهي تتطور مع تطورات السوق والمحيط عامة (مثلاً تطور المنافسة، تعديل الإطار التنظيمي، زيادة تكلفة الموارد اللازمة للشركة، تطور التكنولوجيا خاصة... إلخ). وهذا الأمر ينطبق بشكل خاص على المؤسسات الناشئة فهي لا تطبق نماذج أعمال معروفة سابقاً كما يؤكد (Steve Blank) "المؤسسات الناشئة عبارة عن تنظيم هيكلي مؤقت تبحث عن نموذج أعمال خاص بها"<sup>10</sup> حيث انه في الطرق التقليدية والتي تحتوي على مخاطرة كبيرة، يقوم المقاول بالتخطيط، الحدس ثم الاستثمار والتجسيد؛ لكن اليوم في المؤسسات - خاصة الناشئة منها- ومن اجل تقليل المخاطر، يقوم المقاول بالتجريب ثم ملاحظة رد فعل العملاء من أجل في الأخير توسيع تجربته او تحويلها حسب احتياجات العملاء المحددة: هذه المقاربة الجديدة في تصميم نماذج الأعمال والتي تهدف بشكل رئيسي الى ربح الوقت لاسيما بالنسبة للمؤسسات الناشئة تُعرف بـ'مقاربة المؤسسات الناشئة الرشيقية': Lean Start-up approach كان "إيرك رايز" أول من أطلق هذه المنهجية عندما تحدث عنها بمدونته عام 2008 وشرح كيفية استخدام الإدارة الرشيقية في الشركات الناشئة التقنية، إلا أنها لم تنل الاهتمام العالمي إلا بعد عام 2011 عندما طرح كتابه الذي يحمل نفس الاسم "Lean Startup"، وتوسّع استخدامها لتشمل مجالات أخرى غير الشركات الناشئة والمنتجات مثل: فرق العمل وأي أنظمة لا تملك موارد كبيرة.

يعني ذلك أن المؤسسات الناشئة عليها في كل مرة بتجريب نماذج أعمالها من اجل الوصول الى النموذج المناسب وعليها التسارع في ذلك من أجل اكتساب وتطوير الموارد والمهارات اللازمة لتحقيق أهدافها قبل ان تسبقها المنافسة الى ذلك فكما يقول E. L. Doctorow " الأمر مثل القيادة ليلاً في الضباب. يمكنك فقط رؤية المصابيح الأمامية الخاصة بك ولكن يمكنك

<sup>9</sup> Warnier Vanessa & Xavier Lecocq & Benoît Demil , Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur », Entreprendre & Innover Journal, Vol. 01, N°13, p. 27-37, De Boeck Université, France, 2012, P.29.

<sup>10</sup> Maria Nikolou, Business Model Canvas and Lean approach, Senior Programme Manager Entrepreneurship Centre, Saïd Business School, University of Oxford, 2014, P. 4.

القيام بالرحلة بأكملها بهذه الطريقة<sup>11</sup>. فهذه المقاربة الجديدة تركز على ضرورة التعلم من العملاء وعدم التخطيط بمعزل عنهم من أجل ضمان التقدم في نماذج الأعمال.

### ثانياً: أهمية نماذج الأعمال

تعد نماذج الأعمال جزءاً لا يتجزأ من الأعمال المقاولانية لما له من أهمية بالغة في تحديد الطريق الذي ستسير عليه المؤسسة المراد انشاؤها والذي يتم تحديد معالمة بمجرد تحديد القيمة المقترحة للمشروع في شكل منتجات من سلع وخدمات موجهة لشرائح عملاء يتم تحديدها في هذا الاطار مع تحديد قنوات الاتصال والتوزيع من المفروض بطريقة أفضل مما يقدمه المنافسون ويعني ذلك ضرورة تحديد الأنشطة اللازمة لذلك، من هم الشركاء الذين يجب التعاون معهم وماهي الموارد اللازمة للقيام بمختلف هذه الأنشطة. بعبارة أخرى، نموذج الأعمال هو الذي يسمح بتحويل الأفكار الابتكارية الى مشاريع ريادية (مقاولانية) ناجحة. فنجد أن:

- نماذج الأعمال تمكن من تحديد العملاء وتصنيفهم الى شرائح وتحديد قنوات التواصل معهم؛
- نموذج الأعمال هو أداة هامة للتخطيط فهو يساعد في تطوير الأفكار الابتكارية بشكل سريع من أجل غربة وبلورة أفضل الأفكار لاتخاذ القرارات بشكل سريع وتحديد اهم العناصر لصياغة وتحسين الفكرة من دون التعمق في التفاصيل وهذا جد مهم في البداية؛
- تستمر وظيفة نموذج الأعمال كأداة للتسيير حتى عند بدء النشاط في المؤسسة؛
- فهو يساعد في دراسة جدوى القيمة المقدمة وفهم كيفية احتساب التكاليف وآلية التسعير وكيفية توليد الأرباح؛
- يحدد الوظائف الرئيسية للمؤسسة بما في ذلك التسويق والمبيعات والإنتاج والتوزيع؛
- يساعد في تحديد السوق و المنافسين وكيفية خلق الميزة التنافسية؛
- تغيير شيء ما في نموذج الأعمال يغير كل شيء حيث لا يمكن التفكير في أي جزء من النموذج دون التفكير في الباقي مما يجعله أداة تسيير شاملة.

### ثالثاً: أنواع نماذج الأعمال

يمكن ان نتصور عدة انواع لنماذج الأعمال وهذا حسب الروابط بين طريقة خلق وتقديم القيمة المقترحة وطريقة الاستحواذ على القيمة:

- **حسب خلق القيمة:** هناك العديد من الأنواع المختلفة لنماذج الأعمال. تعتبر كلاً من المبيعات المباشرة؛ الامتيازات التجارية؛ الشركات الدعائية؛ المحلات التجارية التقليدية من تجارة الجملة والتجزئة؛ **تقليل التكاليف (غلة الحجم)**؛ التعاقدات والتأجير كلها عبارة عن نماذج أعمال تجارية تقليدية. وبفضل شبكة الإنترنت هناك أيضاً النموذج المختلط الذي يجمع بين التواجد الفعلي الملموس والتواجد الافتراضي على الإنترنت.
- **حسب عرض القيمة:** قد نجد مؤسسات تعتمد على التطور الداخلي في حين مؤسسات أخرى تعتمد على شراء الخدمات اللوجيستية والانتاج: على سبيل المثال يعتمد النموذج الاقتصادي للبرمجيات الحرة (نظام التشغيل Linux ، متصفح الإنترنت

<sup>11</sup> Maria Nikolou, op.cit., P. 24.

Firefox ، إلخ) على مجتمع من عدة آلاف من المبرمجين المتطوعين ، سواء كانوا يعملون لحسابهم الخاص أو موظفين في شركات كبيرة مثل IBM أو HP9. هذا النهج مختلف تمامًا عن نهج Microsoft ، الذي يعتمد نموذجها الاقتصادي على التطور التكنولوجي الداخلي.

- حسب توزيع وتسويق القيمة: وهو أكثر المؤشرات استخدامًا لتحديد أنواع نماذج الأعمال التي يمكن تصور عدة نماذج كاشتراكات؛ الحسومات (Commission)؛ حزمة الخدمات المجانية والمدفوعة (Free-mium)؛ ولعل أشهرها نموذج أعمال المنتجات المرتبطة المشار إليه بنموذج الطعام والخطاف المعروف أيضًا بنموذج الشفرة والنصل وحتى أيضًا بنموذج الطابعة والحبر: يتضمن هذا النموذج تقديم منتج رئيسي بسعر منخفض جدًا، بخسارة غالبًا (الطعم)، ثم فرض مبالغ تعويضية متكررة على العبوات الجديدة أو الخدمات أو المنتجات المرتبطة به (الخطاف).

عموما، مهما كان نوع نموذج الأعمال المعتمد لابد أن تكون له القدرة على الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف نخطط لدخول السوق؟
- كيف ننوي تحقيق الربح؟
- كيف نبيع المنتجات؟
- هل نخطط لإنتاج أو تصنيع المنتجات؟
- هل ننشئ طريقة جديدة لممارسة الأعمال التجارية؟

رابعاً: الفرق بين نموذج الأعمال (BUSINESS MODEL) ومخطط الأعمال (BUSINESS PLAN)

كما أشرنا سابقاً، يهتم نموذج الأعمال بوصف كيفية خلق القيمة وتسويقها والاستحواذ (الاستفادة) منها ويعتبر أول خطوات المقاول بعد بلورة فكرته الابتكارية والذي يحتاج في خطوة ثانية إلى دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية لهذه الفكرة الابتكارية من أجل اعداد مخطط الأعمال كخطوة ثالثة. فان كان نموذج الأعمال يهتم بخلق القيمة، فان دراسة الجدوى تهتم باحتمالات نجاح او فشل هذا النموذج في حين يركز مخطط الأعمال على كيفية تنفيذ وتجسيد هذا النموذج على أرض الواقع. لهذا نجد ان مخطط الأعمال BP هو حوصلة لنموذج الأعمال BM ودراسات الجدوى اضافة الى التفاصيل المتعلقة بالخطوة الزمنية لانجاز المشروع والهيكل المالية المتوقعة له.

يتناول الجدول التالي ملخصاً لأهم العناصر التي تميز نموذج الأعمال عن مخطط الأعمال:

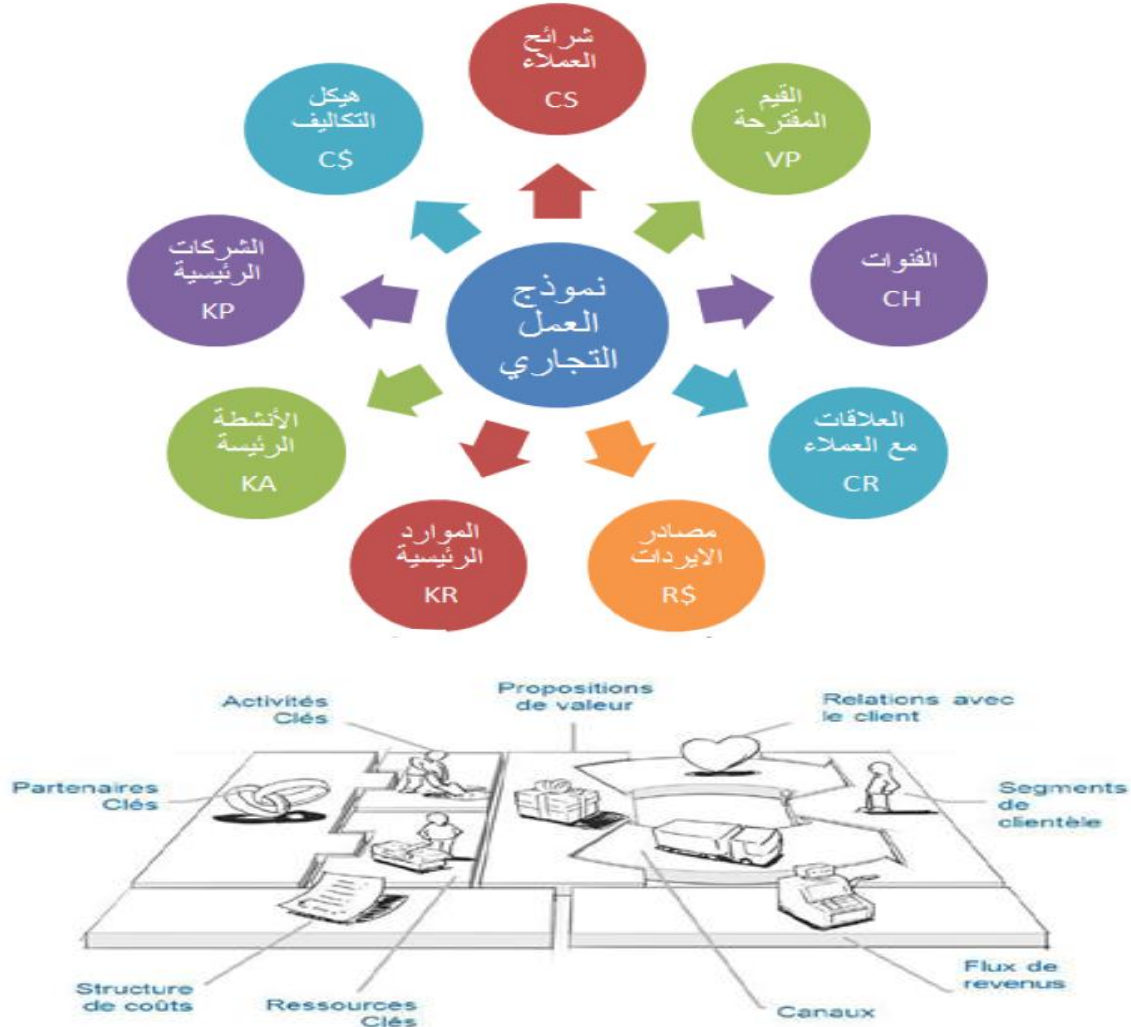
الجدول رقم 1.VI : الفرق بين مخطط الأعمال ونموذج الأعمال

| نموذج الأعمال هو:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | مخطط الأعمال هو :                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الفكرة الرئيسية للعمل مع وصف كيفية عملها.</li> <li>• تأسيس المشروع</li> <li>• الآلية التي من خلالها تحقق الشركة أرباحها.</li> <li>• الجواب أين وكيف يمكننا كسب المال؟</li> <li>• من المعروف أن نموذج العمل لا يخبر بكل شيء عن آفاق الشركة لكن المستثمرين الذين لديهم نموذج عمل يمكن أن يكونوا صورة أو فهم أفضل عن البيانات المالية ومعلومات عمل الشركة.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• وثيقة تعرض استراتيجية الشركة والأداء المالي المتوقع للسنوات القادمة.</li> <li>• هيكلية المشروع</li> <li>• تفاصيل خطة العمل لإظهار كيف يمكن أن تعمل هذه الفكرة</li> </ul> |

المصدر: من اعداد الباحثة

### خامسا: مخطط نموذج الأعمال أو لوحة نموذج الأعمال (Business model Canvas)

نقصد بمخطط نموذج الأعمال أو اختصارا (BMC) بمخطط مرئي يحتوي على عناصر تصف عرض قيمة الشركة أو المنتج وهيكله التكاليف والعملاء وتحقيق الإيرادات. يعتبر مخطط نموذج الأعمال الذي قام بتصميمه كلا من ( Osterwalder A. & Pingeur Y., 2010) من أهم المخططات وأكثرها قبولاً حالياً نظراً لبساطته وشموليته لجميع المكونات والعلاقات بينها في صفحة واحدة مما يساعد في اتخاذ القرارات. للإشارة لقد تم تصميم هذه اللوحة أو المخطط (Canevas) بعد مناقشة 470 متخصص في بناء وتطوير منشآت الأعمال حول 45 بلد في العالم وقاما بتقسيمه إلى 9 أقسام قاموا بتسمية كل قسم منها بحجر بناء كونها أقسام ضرورية لأي نموذج أعمال مهما كان نشاط المؤسسة.



ويعتمدان في ذلك على أن خلق القيمة من طرف أي مؤسسة يتطلب وجود شبكة من الشركاء الرئيسيين (مثل الموردين أو المشاريع المشتركة أو شبكات البحث والتطوير) والموارد الرئيسية (البشرية والتكنولوجية والمعلوماتية والبنية التحتية والمالية) مما يجعل الأنشطة الرئيسية ممكنة. نظراً لأن إنشاء القيمة يولد نفقات، فإن هيكل التكلفة يشمل جميع التكاليف المتكبدة من خلال تشغيل نموذج الأعمال.

بالمقابل، يجب تحديد شرائح العملاء الذين تريد الشركة الوصول إليهم، تحديد كيفية الوصول إليهم وطبيعة العلاقات معهم من أجل تحديد حجم الإيرادات الذي يمكن أن يحققه المؤسسة. الشكل المعتمد للوحة (مخطط) نموذج الأعمال هو التالي:

الشكل رقم 1.VI : مخطط نموذج الأعمال BMC لـ (Osterwalder A. & Pigneur Y., 2010)

| الجمهور المستهدف (شرائح العملاء)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | العلاقة مع العملاء؟                                                                                                                        | القيمة المقدمة:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | الأنشطة الرئيسية:                                                                                                                                                                                                                                                                                  | الشركاء الرئيسيون:                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>لمن نخلق القيمة؟</p> <p>من هم أهم عملائنا؟</p> <p>هل تكون قاعدة عملائنا سوقاً شاملاً؟</p> <p>هل تمثل سوقاً متخصصاً؟</p> <p>هل هي مجزأة؟ ، متنوعة؟ ، متعددة الجوانب؟</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>ما نوع العلاقة التي تتوقع كل واحدة من شرائح العملاء أن نقيمها ونحافظ عليها معهم؟</p> <p>ما العلاقات التي أسسناها بالفعل؟ كم كلفتنا؟</p> | <p>ما القيمة التي نقدمها للعميل؟</p> <p>أي مشكلات العميل تساعد على حلها؟</p> <p>أي متطلبات العميل نلبي؟</p> <p>ماهي المنتجات والخدمات التي نقدمها لكل من شرائح العملاء؟</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>ما الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها القيم المقدمة الخاصة بمشروعنا؟</p> <p>بقنوات التوزيع؟</p> <p>بعلاقات العملاء؟</p> <p>بمصادر الإيرادات؟</p> <p>- تحديد التصنيفات:</p> <p>الإنتاج ، حل المشكلات ، النظام الأساسي / شبكة العلاقات</p>                                                             | <p>من هم شركاؤنا الرئيسيون؟</p> <p>من هم موردونا الرئيسيون؟</p> <p>الموارد الرئيسية التي نحصل عليها من شركائنا؟</p> <p>مالأنشطة الرئيسية التي يمارسها الشركاء؟</p> <p>- تحديد دوافع الشراكات: التحسين والاقتصاد ، والحد من المخاطر وعدم اليقين ، واكتساب موارد وأنشطة معينة</p> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | قنوات التواصل:                                                                                                                             | <p>- تحديد الخصائص: الحداثة ، الأداء ، التخصيص ، "إنجاز المهمة" ، التصميم ، العلامة التجارية / الحالة ، السعر ، خفض التكلفة ، تقليل المخاطر ، إمكانية الوصول ، الراحة / سهولة الاستخدام</p>                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>الموارد الرئيسية:</p> <p>ما الموارد الرئيسية التي تتطلبها القيم المقدمة الخاصة بمشروعنا؟</p> <p>بقنوات التوزيع؟</p> <p>بعلاقات العملاء؟</p> <p>بمصادر الإيرادات؟</p> <p>تحديد أنواع الموارد: المادية ، الفكرية (براءات اختراع العلامة التجارية ، حقوق النشر ، البيانات) ، البشرية ، المالية</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| مصادر الإيرادات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                            | هيكل التكاليف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>- ما القيمة التي يكون عملاؤنا مستعدين حقا للدفع مقابلها؟ ما الذي يدفعون مقابلها حالياً؟ كيف يدفعون؟ وما ما طريقة الدفع التي سيفضلونها؟ ما مدى مساهمة كل مصدر من مصادر الإيرادات في الإيرادات الإجمالية؟</p> <p>- الأنواع: بيع الأصول ، رسوم الاستخدام ، رسوم الاشتراك ، الإقراض / الإيجار / الإيجار ، الترخيص ، رسوم السمسة ، الإعلان</p> <p>- التسعير الثابت: قائمة الأسعار ، وتعتمد على ميزة المنتج ، وتعتمد على شريحة العميل ، وتعتمد على الحجم</p> <p>- التسعير الديناميكي: التفاوض (المساومة) ، إدارة العائد ، السوق في الوقت الحقيقي</p> |                                                                                                                                            | <p>- ما هي أهم التكاليف الكامنة في نموذج أعمالنا؟ ما هي الموارد الرئيسية الأكثر تكلفة؟ ما هي الأنشطة الرئيسية الأكثر تكلفة؟</p> <p>- هل نموذج عملنا : مدفوع أكثر بالتكلفة (هيكل تكلفة أقل تكلفة ، عرض قيمة منخفضة السعر ، أتمتة قصوى ، تعهيد شامل)؛ أو مدفوع أكثر بالقيمة (تركز على خلق القيمة ، عرض القيمة المتميزة).</p> <p>- خصائص العينة: التكاليف الثابتة (الرواتب ، الإيجارات ، المرافق) ، التكاليف المتغيرة ، اقتصاديات الحجم ، اقتصاديات الحجم</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على [www.businessmodelgeneration.com/canvas](http://www.businessmodelgeneration.com/canvas)

من أجل انجاز نموذج الأعمال، يحتاج المفاوض الى الاجابة على الاسئلة التالية:

- من سنساعد؟ من يستهدف المشروع؟ (شرائح العملاء)
- كيف سنتواصل مع شرائح العملاء؟ (العلاقة مع العملاء)
- كيف سنصل الى شرائح العملاء؟ (القنوات)
- مالذي سنقدمه للعملاء؟ (القيمة المقترحة)
- كيف سنعمل ذلك؟ (الانشطة الرئيسية)
- من سيساعدنا في ذلك؟ (الشركاء الرئيسيون)
- الى ماذا نحتاج؟ (الموارد الرئيسية)
- لماذا؟ لماذا نجد هذا المشروع مجدي لتقدم عليه؟ (يكون مجدي لتقدم عليه إذا كان حاصل الفرق بين مصادر الإيرادات وهيكل التكاليف إيجابيا)

نحاول الآن شرح مختلف المكونات التسعة وكيفية الترابط فيما بينها حسب ما شرحه ( Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010 ) في نموذجهما:

#### 1. القيمة المقترحة (Value Proposition) :

يشير عرض القيمة هذا إلى العملاء المستهدفين من قبل مؤسسة وإلى الاحتياجات التي يتم إشباعها بين هؤلاء العملاء، وكذلك إلى طريقة تلبية هذه الاحتياجات وتوفير الوصول إلى العرض<sup>1</sup> (Johnson et al., 2008). حيث يؤكد الباحثون أن نجاح أي مشروع ريادي قائم على خدمة العملاء وتحقيق المنفعة لهم من خلال منتجات معينة وهذا الذي نقصد به القيمة المقترحة أين على المفاوض أن يأخذ في عين الاعتبار الجوانب التالية من أجل تقديم القيمة المقترحة الى مختلف العملاء ويتعلق الأمر بـ:

- حاجز المهارة (The Skill Barrier) : سهولة الاستخدام
- حاجز الوقت / الجهد (The Time/Effort Barrier)
- حاجز المال (The Money Barrier)
- حاجز الموارد (The Resource Barrier)
- حاجز الوصول (The Access Barrier) : جعل المنتجات متاحة للعملاء الذين لم يكن بإمكانهم من قبل الوصول إليها.

القيمة المقترحة تتجسد في حزمة من المنتجات والخدمات التي ستقدمها المؤسسة لشريحة من العملاء لصنع قيمة لهم، وهذه القيمة تتمثل بمساعدتهم على حل مشكلة أو تلبية حاجة (اي انها تساعدهم على انجاز عمل) وتزيل المتاعب وتحقق المنافع لهم. بعبارة أخرى، تشمل القيمة المقترحة الخصائص التي تميز المنتج وتجعله مطلوباً من العملاء كحدائث المنتج، أداء المنتج، تكييف المنتج حسب احتياجات العميل، خدمات بعد البيع كمساعدة العميل في استخدام المنتج، تفزده في السوق، السعر، التصميم، العلامة التجارية... الخ.

حتى تكون القيمة المقترحة صائبة يجب أن يكون أفضل وأكثر تميزاً عن ما يقدمه المنافسون. بالتالي، فإن تحديد عرض القيمة يعني التفكير في ثلاثة عناصر في وقت واحد: خصائص العملاء المحتملين، وتقديم المنتج والخدمة، وشروط الوصول إليهم.

<sup>1</sup> Warnier Vanessa & Xavier Lecocq & Benoît Demil , op.cit., P.34.

القيمة المقترحة تتجسد في حزمة من المنتجات والخدمات التي ستقدمها المؤسسة لشريحة من العملاء لصنع قيمة لهم، وهذه القيمة تتمثل بمساعدتهم على حل مشكلة أو تلبية حاجة (أي أنها تساعدهم على إنجاز عمل) وتزيل المتاعب وتحقق المنافع لهم. بعبارة أخرى، تشمل القيمة المقترحة الخصائص التي تميز المنتج وتجعله مطلوباً من العملاء كحدثة المنتج، أداء المنتج، تكييف المنتج حسب احتياجات العميل، خدمات بعد البيع كمساعدة العميل في استخدام المنتج، تفرده في السوق، السعر، التصميم، العلامة التجارية... الخ.

حتى تكون القيمة المقترحة صائبة يجب أن يكون أفضل وأكثر تميزاً عن ما يقدمه المنافسون. بالتالي، فإن تحديد عرض القيمة يعني التفكير في ثلاثة عناصر في وقت واحد: خصائص العملاء المحتملين، وتقديم المنتج والخدمة، وشروط الوصول إليهم. على المقاول أن يأخذ في عين الاعتبار الجوانب التالية من أجل تقديم القيمة المقترحة إلى مختلف العملاء ويتعلق الأمر بـ:

حاجز المهارة (The Skill Barrier) : سهولة الاستخدام

حاجز الوقت / الجهد (The Time/Effort Barrier)

حاجز المال (The Money Barrier)

حاجز الموارد (The Resource Barrier)

حاجز الوصول (The Access Barrier) :

هناك عدة مداخل يمكن استخدامها في العرض المقدم أو القيمة التي توّذ الشركة توصيلها لزيائنها:

- 1\_ القيمة المبتكرة أو الجديدة: وهي المنتجات التي تكون جديدة كلياً على السوق لا يوجد له بديل يمكن أن يحلّ محلّه.
- 2\_ القيمة بالأداء العالي: في حالة وجود منتجات متشابهة كثيرة في السوق تلبي نفس القيمة يمكن التميّز بتقديم قيمة أعلى من خلال الأداء الأعلى تسمح بانجاز الأعمال بسرعة وكفاءة أعلى.
- 3\_ القيمة بالتخصيص: يمكن التميّز وتقديم قيمة جديدة من خلال إتاحة تخصيص المنتج بحسب رغبات كل زبون بشكل منفصل.

4\_ القيمة بالخدمة الشاملة: بعض المنتجات المعقدة والتي تحتاج لكثير من التخطيط قبل شرائها نظراً للمخاطرة العالية فيها كالسعر المرتفع، يمكن تقديم قيمة أعلى من خلال الخدمة الشاملة. فمثلاً يمكن لشركة تصنع معدات طبية مثل أجهزة الليزر أن تقدّم خدمة النقل والتركيب والتدريب المجاني وحتى توفير الصيانة وقطع الغيار ما يخلق لها قيمة جديدة لا توقّرها الشركات المنافسة التي تكتفي ببيع المنتج فقط.

5\_ القيمة بالتصميم: في المنتجات المتشابهة التي تصنعها العديد من الشركات يمكن أن تكون القيمة المقترحة في التصميم الجذاب أو سهل الاستخدام.

6\_ القيمة بالسعر: خاصة في الأسواق شديدة المنافسة يمكن أن تكمن القيمة المقترحة في تقديم أسعار تنافسية لاستهداف أكبر شريحة من العملاء.

7\_ القيمة بالأمان: ويعني ذلك الأمان في استخدام المنتج واستهلاكه ولو كان ذلك على حساب الأسعار المرتفعة ويخص ذلك بعض المنتجات التي تتطلب توافر مستوى أمان معين مثل السيارات.

8\_ القيمة بسهولة الحصول على المنتج: لاسيما عندما يتعلق الأمر بالمنتجات واسعة الاستهلاك وتكرار الشراء فيها عال حيث تكمن القيمة المقترحة في إمكانية توفير المنتج في قنوات توزيع شاملة.

## 2. شرائح العملاء (Customer Segments):

العملاء هم من مَن أجلهم يجسد المشروع ومن أجل سيتم تقديم القيمة المقترحة و يشير هذا إلى السوق الذي يتم تقديم الخدمة أو المنتج إليه. تحديد شرائح العملاء أي ذلك الجزء من السوق الذي يستهدفه المقاول خطوة مهمة جدا حتى يستطيع المقاول تحديد أنشطته وموارده والأهم لتحديد قنوات الاتصال المناسبة لهم وكيفية عرض المنتج عليهم أين يمكن أن يقسم العملاء لعدة شرائح أو مجموعات تشترك فيما بينها بصفات أو معايير معينة ويكون لكل شريحة قيمة أو عرض مقدّم مختلف عن الشريحة الأخرى.

لابد في ذلك ان يتم ترتيبهم حسب الأولوية لتحديد احتياجات كل فئة وتحديد طريقة تلبية هذا الاحتياج. من أجل ذلك لابد من دراسة هيكل السوق: ويعني ذلك تحديد حجم المنافسة، هل هذا السوق يتجه الى النمو او الى الركود (سوق ناضج او متشبع) وحجم الحصة السوقية الممكن الاستحواذ عليها، كيف يمكن الوصول الى العميل في هذا السوق (قنوات التوزيع)، كيف سيتم تسعير المنتج (بناء على التكلفة، بناء على القيمة، حسب المنافسين ومدى حساسية العملاء للأسعار (مرونة الطلب).

في هذا الاطار، يتم تقسيم العملاء الى شرائح وفقا لعدد من المعايير قد تكون على اسس جغرافية أو ديموغرافية (الجنس – النوع)، او حسب القدرة الشرائية، المستوى الاجتماعي، الوظيفة، السلوك أو الأذواق، أو أولئك الذين يتم التكفل بهم من المنافسين (الشرائح المهمشة في السوق)...

يشير الباحثون أن استراتيجية استهداف العملاء لا يجب ان تكون قائمة في البداية على الجماهيرية العامة. حيث يقترح اعتماد استراتيجية رأس الشاطئ (Beachhead strategy)<sup>2</sup> والتي يقصد بها انه بدلا من استهداف السوق كاملا لابد من تركيز الجهود على جزء معين فقط ثم التقدم تدريجيا لاحقا. يمكن أن نقدم شركة فايسبوك كمثال لذلك حيث قامت بالتركيز في البداية على فئة من طلاب جامعة هارفرد ثم طلاب الجامعة كلها وبعدها تدريجياً أتاحت الخدمة للطلاب من جامعات أخرى. لاحقاً، فتحت المجال للعموم بالمشاركة ومن ثم اضافت صفحات لجلب الشركات والمؤسسات لخدمتها. وعليه، في البداية لابد للمقاول ان يحدد من هم "وائل العملاء" او مايعرف بالمتبنون الأوائل (Early Adopters)<sup>3</sup>.

لابد للاشارة أن تحديد شرائح العمال يعتمد على الثنائية: ملاءمة المنتج (القيمة المقترحة) مع السوق (شرائح العملاء) (Product-Market Fit). من أجل ذلك، يصر الباحثون بضرورة اعتماد الطريقة الحديثة القائمة على المقاربة الرشيقة كما أشرنا سابقا في هذا المحور والتي تنص على انه يجب تحديد احتياج شريحة العملاء التي لم تُلبي وبعد ذلك نبدأ تدريجياً ببناء الحل وليس شرطاً ان يكون كاملاً في البداية بقدر ما انه يوفي بالغرض. لأن التطوير والتحسين جهد مستمر لا يتوقف بعبارة أخرى: يجب العمل على تقديم المخاطر أولاً (اكتشاف شرائح العملاء) وتأجيل التكاليف لاحقاً (بناء وتطوير المنتج).

في حين أن الطريقة التقليدية، تعتمد على بناء المنتج أولاً ثم بعد ذلك تبدأ بالبحث عن العملاء. في هذه الطريقة بناء وتطوير المنتجات أمر مجهد، مكلف ويأخذ وقت مع مخاطرة عدم وجود من يريد هذا المنتج.

يمكن أن نقدم كمثال لهذه الحالة خدمة محل المواد الغذائية الالكترونية WebVan لعام 1996 والتي كانت توفر للمشتري إمكانية تحديد مشترياته ومن ثم الخدمة تقوم بتوصيل الطلب له. لقد تم استثمار أكثر من 396 مليون دولار في هذه الخدمة من اجل بناء وتطوير بنيتها التحتية من مستودعات وشبكة نقل وتوزيع ولكن لم يحصلوا على عدد كافي من المستخدمين ليغطوا التكاليف التشغيلية وتلك الاستثمارات الضخمة مما ادى إلى إعلانها للإفلاس عام 2001.

<sup>2</sup> هذه الاستراتيجية مقتبسة عن الاستراتيجية الحربية عندما ارادت قوات الحلفاء عام 1944 دخول أوروبا من الغرب حددت جزء من شاطئ نورماندي الفرنسي عندما قدمت قوات التحالف بجيوشها من إنجلترا لتحقيق ذلك الدخول ونجحت بذلك، وتدرجياً تعمقت إلى أوروبا من الغرب.

<sup>3</sup> Maria Nikolou, Business Model Canvas and Lean approach, op.cit., P. 89.

هناك أربعة أنواع لقطاعات شرائح العملاء تعدّ الأشهر ويمكن التعرف على خصائصه:

- 1\_ **كامل السوق** : وهنا توجه أنشطة الشركة بكاملها إلى السوق باعتباره كتلة واحدة من الزبائن المتشابهين، كما في صناعة السيارات عندما يكون الزبائن المحتملون كافتهم يرغبون بالحصول على السيارات من أجل قيمة واحدة وهي النقل السريع المريح.
- 2\_ **السوق المخصص**: يتم تقسيم السوق إلى شريحة دقيقة لديها احتياجات خاصة من العرض المقدم ويتم تحويل الأنشطة كافتها لتلبيتها. ويمثل صناعة السيارات هناك شركات تصنع سيارات فاخرة للغاية وأخرى تصنع سيارات رياضية فهذه الشركات تتجاهل معظم حجم السوق الذي يرغب بقيمة النقل السريع المريح وتقوم بتلبية الشريحة التي تبحث عن الفخامة أو السيارات السريعة.
- 3\_ **التجزئة** : تقوم الشركة بتقسيم إضافي لشريحة زبائن بناءً على معايير جديدة. فيمكن لشركة أدوات صناعية أن تقسم زبائنهم من الشركات الصناعية بحسب مجالات صناعاتها.

4\_ **التوزيع** : وهنا تقوم الشركة بتلبية عدة شرائح مختلفة من العملاء لها احتياجات أو قيم مختلفة، مثلاً فايسبوك يلبي احتياجات المستخدمين العاديين الباحثين عن التواصل الاجتماعي، بينما المعلمين يبحثون عن الوصول لزبائن أكثر، في حين أن المطورين يرغبون بمستخدمين أكثر لتطبيقاتهم. لاحظ كيف أن فيس بوك يلبي هذه الشرائح الثلاثة بالوقت نفسه.

### 3. القنوات (Channels) :

هي الوسائل التي تصل بها السلع والخدمات إلى العملاء بما فيها الوسائل الحديثة لتكنولوجيا الاعلام والاتصال مع القيمة التي يبحثون عنها. كون القنوات تمثل واجهة الاستخدام أو نقطة الاتصال التي من خلالها توصل، تباع أو تُعرف بالقيمة المقترحة لشريحة العملاء. **القنوات** هي صلة الوصل ما بين المنتج أو الخدمة من جهة و شرائح العملاء من جهة أخرى وبالتالي هي ليست قاصرة فقط على طرق توزيع وإيصال الخدمة أو المنتج (قنوات تسليم القيمة المقترحة) بل قد تشمل نقاط وطرق التسويق (قنوات الاتصال).

يمكن ان نتصور عدة أشكال للقنوات على غرار مندوبي المبيعات، التعامل الشخصي المباشر، الموقع الإلكتروني، تطبيقات الهواتف الذكية، متاجر التجزئة والجملة، الهاتف والبريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، المعارض، المؤتمرات ومختلف التظاهرات... الخ أين يمكن استخدام عدة قنوات في نفس الوقت وقد تستلزم كل شريحة من العملاء قنوات اتصالية خاصة بها. لكن أي قناة يختارها المفاوض يجب أن تؤدي الوظائف التالية:

- **زيادة الوعي**: بخاصة عندما تكون الشركة أو المنتج جديداً على السوق فيجب أن تعمل قناة التوزيع المستخدمة على زيادة وعي شرائح العملاء بالشركة أو المنتج وتعريفهم بتواجدها.
- **التقييم**: بعد أن أصبحت شريحة العملاء على وعي بوجود الشركة ومنتجاتها، يجب أن تساعد قناة التوزيع العملاء على تقييم ما تمت توعيتهم به، والتقييم هنا يصبّ العمل على إيصال العرض المقدم الحقيقي لشريحة العملاء المطلوبة.
- **الشراء**: بعد أن تعرف العملاء على المنتج وقاموا بتقييم المنفعة المتحصلة من ورائه، يجب أن تساعد قناة التوزيع على شراء المنتج بحيث تقوم بتذليل كافة مصاعب الشراء الممكنة.
- **التوصيل**: بعد الشراء يفترض بالقناة أن تساعد المستخدم على توصيل المنتج أو الخدمة واستهلاكها بالمكان الذي يريده وذلك بفعالية عالية فتكون سريعة وغير مكلفة.
- **خدمة ما بعد البيع**: بعد الانتهاء من توصيل واستهلاك المنتج أو الخدمة تأتي خدمات ما بعد البيع وذلك بعدة أشكال من أبسطها الدعم الفني وحلّ المشاكل أو الصيانة أو المساعدة بالتخلّص من المنتج حتى.

هناك اليوم عدد كبير من قنوات التوزيع التي يمكن اعتمادها، ففي السابق كانت هناك القنوات الفيزيائية الحقيقية فقط من أجل الحصول على المنتج عليك التوجه إلى مكان صنعه أو بيعه ويمكن للشركات فتح منافذ بيع خاصة بها أو توكيلها لشركاء تجزئة. أما اليوم فهناك منتجات وخدمات إلكترونية تعتمد على قنوات إلكترونية لتقديمها كالتطبيقات والمواقع.

### 4. العلاقات مع العملاء (Customer Relationship) :

في هذا العنصر يتم وصف كيف ستكون العلاقة مع كل شريحة من العملاء أثناء مراحل البيع أو مراحل استخدام المنتج أو الخدمة ويتضمن ذلك جميع الأنشطة التي يتم القيام بها لتحفيز العملاء وإقناعهم بطرق رسمية وغير رسمية وبطرق مباشرة وأخرى غير مباشرة مع التأكيد على أن جودة وقوة هذه العلاقة تؤثر بشكل عميق على تجربة العميل.

تشمل علاقات العملاء 5 مستويات (أهداف) للوصول إلى العميل: أولاً: التحسيس من أجل رفع مستوى الوعي بوجود المؤسسة وعلامتها التجارية التي تهدف إلى كسب العملاء الجدد؛ ثانياً، التقييم وذلك بمساعدة العملاء على التعرف على عروض المؤسسة أي تقييم القيمة المقترحة؛ ثالثاً: الشراء. ويتعلق ذلك بكيفية التشجيع على الشراء؛ رابعاً: توصيل المنتجات والخدمات إلى العملاء؛ خامساً: المحافظة على العملاء من خلال مثلاً خدمات ما بعد البيع والسياسات الترويجية (البيع بالتقسيط، التخفيضات، الحسومات... الخ). من أجل بناء ولاء ووفاء العملاء وهذا يعتمد بشكل كبير على قنوات الاتصال المعتمدة.

#### ❖ نماذج العلاقات مع العملاء (على سبيل المثال وليس الحصر من كتاب ابتكار نموذج العمل التجاري):

- **المساعدة الشخصية (Personal Assistance):** التحدث والتخاطب المباشر ما بين ممثل للخدمة والعميل. قد يحدث في موقع البيع، مراكز الاتصال، البريد الإلكتروني والخدمات الاجتماعية وغيرها من الوسائل التي تقوم على أساس تفاعل إنساني.
- **المساعدة الشخصية الخاصة (Dedicated Personal Assistance):** تخصيص أحد مندوبي قسم العلاقات مع العملاء لعميل معين. تلاحظ هذه في مجال خدمة كبار العملاء.
- **الخدمة الذاتية (Self-Service):** ليس هناك علاقة مباشرة مع العميل. وإنما تقوم المنشأة بتوفير جميع الوسائل والأدوات الضرورية ليقوم العملاء بخدمة أنفسهم بأنفسهم. مثل صفحة الخدمة الذاتية لموقع سكايب وانستغرام.
- **الخدمات الآلية (Automated Services):** تجمع ما بين الخدمة الذاتية والعمليات الآلية. بحيث العمليات الآلية تتعرف على المستخدم ومن ثم تقوم بتقديم التوصيات والنصائح. بمعنى آخر تعمل على محاكاة العلاقات الشخصية ولكن بطريقة مبرمجة وآلية مثل الصرافات الآلية.
- **المجتمعات (Communities):** توفير أماكن يسهل للمستخدمين للتفاعل والتعاون مع بعض ومع العملاء من أجل الرد على مختلف الاستفسارات وحل المشاكل الممكنة. مثل استخدام الخدمات الاجتماعية والمنتديات.
- **المشاركة في أداء العمل (Co-Creation):** أين يمكن للعملاء نشر محتوى يساعد العملاء الآخرين في اتخاذ القرار مثل تقييمات أو تعليقات على منتج معين وإبراز إيجابياته وعيوبه. فمثلاً عندما شراء كتاب من أمازون يتلقى العميل ايميل يطلب منه تقييم الكتاب والمشاركة في كتابة تعليق. هذا نوع من المشاركة في أداء العمل يعطي قيمة إضافية للخدمة لأنه سيساعد بكل تأكيد من يزور الموقع باتخاذ قراره وزيادة ثقته بالخدمة لأنها تُقيم من قبل أفراد مثله.
- أمثلة أخرى مثل مواقع التواصل الاجتماعي، الرسائل البريدية، المدونات، عقد المناسبات والمؤتمرات؛ مركز اتصالات/هاتف مجاني؛ برامج النقاط؛ الرعاية (sponsoring)، (carte de fidélité)... الخ.

يمكن ان تشكل العلاقة مع العملاء ميزة تنافسية حاسمة للمؤسسة حيث من خلال الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات يمكنها كسب عملائها والاحتفاظ بهم وهو ما يعرف باستراتيجية Lock-in والتي تعني منع العملاء من الانتقال الى المنافسين الاخرين وينجح ذلك عندما تكون تكلفة التحويل (Switching Cost) مرتفعة. هذه التكلفة ليس بالضرورة ان تكون مادية. قد تكون وقت، جهد، معرفة، خبرة، سمعة وهكذا.

### 5. مصادر الإيرادات (Revenue Streams) :

ان تحديد العناصر الثلاثة السابقة المهدف منه تقدير ايرادات المشروع الذي يعتبر شريان نموذج الأعمال الذي يود المقاول تجسيده. ففي هذه الخانة سيحدد كيف سيجني المال من شرائح العملاء المختلفة على غرار:

- البيع (Sale): يعني ذلك نقل ملكية المنتج الى العميل بشكل نهائي؛
  - رسوم الاستخدام (Usage fee): خاصة في مجال الخدمات كالنقل اين يكون حجم الايرادات مرتبط بحجم الاستخدام؛
  - رسوم الاشتراك (Subscription fee): على عكس الطريقة السابقة لا ترتبط الايرادات بحجم استخدام الخدمة على غرار الاشتراك في صالات الرياضة؛
  - الإعارة / التأجير (Lending/Renting/Leasing): تتولد الإيرادات بمنح شخص حق حصري لاستخدام اصول معينة لمدة محددة مقابل رسم معين. مثال على ذلك شركات تأجير السيارات.
  - الترخيص (Licensing): مثل منح الإذن باستخدام حقوق ملكية فكرية محمية مقابل رسوم. مثال على ذلك شركة ديزني ترخص استخدام شخصياتها للعديد من الشركات مقابل رسوم الترخيص.
  - رسوم الوساطة (Brokerage fees): الإيرادات تنشأ نتيجة تقديم خدمات الوساطة التي تنفذ بالنيابة عن طرفين أو أكثر. مثل بطاقات الائتمان -فيزا وماستركارد.
  - الإعلانات (Advertising): الإيرادات تكون نتيجة السماح بظهور اعلان منتج، خدمة أو علامة تجارية. أمثلة على ذلك غوغل، فيسبوك ويوتيوب.
- بعد الانتهاء من النصف الأيمن من مخطط نموذج الأعمال والذي يظهر لنا القيمة المقترحة ولمن توجه وكيف توجه والنتيجة المترتبة عنها؛ ننتقل الآن الى النصف الأيسر من المخطط والذي يظهر كيف سيتم صنع واستحداث هذه القيمة المقترحة.

### 6. الأنشطة الرئيسية (Key Activities) :

يقصد بها الأعمال والوظائف الرئيسية التي يجب على المؤسسة القيام بها لصنع القيمة المقترحة لكل شريحة ولإنجاح نموذج الأعمال مثل الانتاج، اجراءات الصيانة أو الأنشطة اللازمة لاستمرارية نشاط المؤسسة:

- الإنتاج (Production): تصميم، صنع وتوريد منتج بكميات كبيرة أو نوعية عالية الجودة. مثل مصانع السيارات.
- حل المشكلات (Problem Solving): التوصل لحلول جديدة لمشكلات العملاء. أمثلة على ذلك في مجال المستشفيات ومكاتب الاستشارات.
- المنصة/الشبكة/السوق (Platform/Network/Market): الأنشطة هنا تتعلق ببناء وإدارة الشبكة، المنصة أو السوق. أمثلة على ذلك eBay وفيزا، واد كنيس.
- أمثلة أخرى مثل التسويق، المبيعات، خدمة العملاء، إدارة المجتمعات (المنتديات والخدمات الاجتماعية)، التمويل، تطوير المنتج وصيانته، تطوير وصيانة الشبكة، تطوير وصيانة السوق أو المنصة، إدارة الجودة، التوزيع، الشحن، إدارة وحماية البيانات، تصميم المنتجات، الأبحاث والتطوير، المحافظة على العلامة التجارية، المشتريات، إدارة المشاريع، الاستشارات، تطوير

الاعمال، إدارة الشراكات، الحماية، إدارة الشبكة اللوجستية، إدارة المتجر، إدارة المخزونات، التصنيع، إدارة المناسبات، تجربة المستخدم، تحليل ودراسات. وغيرها الكثير والذي يجب ان يكون أساسي من اجل ان يحقق القيمة التي ستقدم لشرائح العملاء. وعليه، من المهم في هذه الخانة تحديد الأنشطة الرئيسية التي يستطيع فعلا انجازها والتركيز عليها. في حين أن الأنشطة الأخرى والتي تكون مهمة أيضا لكن لا يستطيع المقاول انجازها بنفسه: في هذه الحالة عليه الاستئجار بالشركاء من أجل الاستغلال الأمثل لموارده ووقته وجهده على ما يحسن القيام به وما يريد التحكم فيه فعلا. لهذا يجب على المقاول ان يحدد على مجموعة من الأسئلة لاسيما:

- ما هي الأنشطة الأساسية اللازمة لتحقيق القيمة المقترحة الخاصة بالمشروع؟
  - في أي من هذه الأنشطة الأساسية يستطيع المقاول تقديم أداء جيد فيها؟
  - في أي من هذه الأنشطة الأساسية يمكن للمقاول تحسين أدائه؟
  - أي من هذه الأنشطة يمكن أن يقوم بها مقدم الخدمة / الشريك؟
  - من هم أفضل الشركاء / مقدمي الخدمات للقيام بهذه الأنشطة؟
  - ما هي الأنشطة التي يتم تنفيذها داخليًا والتي يمكن أن تؤدي إلى عروض قيمة جديدة للعملاء الحاليين أو العملاء الجدد؟
  - ما هي الأنشطة الأساسية التي يمكن أن تحسن عروض القيمة إذا تم إجراؤها بشكل أفضل؟ ما هي أفضل طريقة لتحقيقها؟
- بشكل عام، سيتم استيعاب النشاط (الأنشطة الرئيسية) أو الاستعانة بمصادر خارجية (الشركاء) اعتمادًا على عدة معايير أهمها :

- موارد الشركة الحالية ومهاراتها؛
- قدرتها على تطوير موارد ومهارات جديدة في تنفيذ العمليات
- قدرتها على التحكم في التكاليف.

### 7. الموارد الرئيسية (Key Resources) :

بناء على الأنشطة الرئيسية السابقة، يحدد المقاول الآن الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الأنشطة. تشمل هذه الموارد كل ما يلزم لخلق القيمة المقترحة فقد تكون ملموسة أو غير ملموسة، مادية أو بشرية أو مالية، فكرية، مهارات، براءات اختراع... الخ وهي مرتبطة بالأنشطة الرئيسية التي ستجزها المؤسسة:

- **مادية (Physical) :** مثل المباني، المصانع، العربات، الأنظمة، البنية التحتية أو شبكات التوزيع. على سبيل المثال مصانع تصنيع المعالجات تُعد مورد رئيسي لشركة إنتل.
- **بشرية (Human) :** هذه تُعد مورد رئيسي في مجال الصناعات الإبداعية أو تلك التي تتطلب معرفة عميقة (مثل الصناعات الدوائية أو الاستشارية).
- **مالية (Financial) :** هذه مهمة في الأعمال التي تعتمد على الموارد المالية أو الضمانات المالية.
- **فكرية (Intellectual) :** مثل الحقوق الملكية الفكرية، حقوق النشر والتأليف وبراءات الاختراع.
- **العلامة التجارية (Brand) :** خاصة في عالم المنتجات الاستهلاكية أين تلعب العلامة التجارية دور مهم وتعتبر مورد رئيسي تحافظ عليه تلك الشركات.
- **الزيارات (Traffic) :** وهذا خاص بنماذج الأعمال التي تعتمد على الإعلانات مثل فيسبوك، عدد المستخدمين وزيارتهم للخدمة أمر مهم خصوصاً لشريحتها من العملاء (المعلنين).

- قاعدة المستخدمين (User Base) : التي تحتاجها خاصة المنصات الرقمية والتي تستند على ما تمتلك من قاعدة مستخدمين وقوتهم الشرائية.
- الثقة (Trust) : على سبيل المثال البنوك التي تدير الثروات تقوم على جانب كبير من كسب ثقة العملاء.

### 8. الشراكات الرئيسية (Key Partners) :

يشمل الشركاء الرئيسيون كل أولئك الذين ستحتاجهم المؤسسة وتتعامل معهم من أجل القيام بمختلف أنشطتها وخلق القيمة المقترحة وتقديمها الى شرائح العملاء بما في ذلك الشركات الأخرى، الموردون، مزودي خدمة الانترنت، السلطات العمومية... الخ وكل هذا من أجل تقليل المخاطر أو لتقليل التكاليف، أو لتحسين الجودة أو للحصول على موارد معينة. فاختيار الشركاء يعتمد أساسا على التساؤل التالي: ما هي الموارد والمهارات التي يمكن تعزيزها من خلال العلاقات مع هؤلاء الشركاء؟ وبالمقابل يجب أن يحدد المقاول ما هي القيمة المقترحة التي يمكن تقديمها لهؤلاء الشركاء ففي كثير من الأحيان يتصف الشركاء بوجهين لعملة واحدة فيعتبرون شركاء (مصدر موارد معينة) وفي نفس الوقت عملاء (مصدر لاليرادات).

### 9. هيكل التكاليف (Cost Structure) :

ان استغلال الموارد والأنشطة والشراكات الرئيسية ينتج عنه مجموعة من التكاليف التي لا بد أن يحددها المقاول. ففي هذه الخانة لا بد من توضيح هيكل التكاليف كونها تؤثر بشكل مباشر على ربحية المشروع سواء عند اعتماد نموذج خلق القيمة او نموذج تقليل التكاليف ؛ كما يتضمن ذلك تقدير قيمة التكاليف الثابتة والاخرى المتغيرة؛ تحديد طبيعة التكاليف هل هي تكاليف التأسيس (أو الاستثمار) وتكاليف التشغيل؛ هيكل التكاليف المباشرة وغير المباشرة؛ تحديد ماهي أهم التكاليف؟ ماهي أكثر الموارد تكلفة؟ أكثر الأنشطة تكلفة؟

في الأخير، وبعد انتهاء المقاول من 'بناء' الحجرات التسع يكون قد استكمل بناء نموذج التجاري وينتقل الآن الى مرحلة جديدة (مع التأكيد ان الانتقال لا يكون خطيا بل هذه المراحل تكون متداخلة ومتراصة فيما بينها) وهي مرحلة اعداد مخطط الأعمال وما تتضمنه من دراسات لجدوى المشروع من أجل التأكيد والمصادقة على نموذجه التجاري وهذا هو محتوى المحور التالي.

## المحور السابع

أهمية مخطط الأعمال لتجسيد المشاريع

المقاولاتية

يعتبر انجاز مخطط الأعمال من أهم المراحل وأهم الأدوات التي لا يمكن الاستغناء عنها قبل قرار مباشرة تجسيد المشروع المقاولاتي هذا رغم أن الكثير من الباحثين يؤكدون أنه في حالة المؤسسات الناشئة أين تكون الأفكار جديدة وابتكارية، المنافسون غير موجودين بالضرورة، الأسواق غير معروفة، وشرائح الزبائن غير محددين مسبقاً؛ فيؤكد الباحثون أنه على المقاول التركيز بشكل مباشر على نموذج الأعمال كون مخطط الأعمال يأخذ وقتاً لإنجازه مما يمكن أن يحد من سرعة اقتناص فرصة الأعمال؛ ومع ذلك يبقى مخطط الأعمال مهما في كل الحالات كونه يحوي على جميع الدراسات التي سوف يجريها المقاول مهما كانت طبيعة المشروع الذي يريد تجسيده وبالتالي يعتبر أهم الأدوات المنهجية لتخطيط انشاء وإدارة المشاريع فالمؤسسات الناجحة قائمة على قرارات صحيحة والقرارات الصحيحة قائمة على معطيات واقعية: هذه الأخيرة يتم استيفائها من مختلف الدراسات الميدانية الواجب اجراؤها فهذه المرحلة هي التي تميّز المقاولين عن غيرهم فان كان الجميع يمتلك أفكاراً فإن المقاولين هم الذين ينتقلون الى المرحلة القادمة ويقومون بـ "الفعل" من خلال تعبئة جهودهم ووقتهم واموالهم وعلاقاتهم لتوفير فرص تجسيد أفكارهم على أرض الواقع.

### أولاً: المفاهيم الأساسية لمخطط الأعمال

#### 1. تعريف مخطط الأعمال

هناك العديد من التعريفات لمخطط الأعمال كمصطلح، وسيلة ووثيقة الا أن المتفق عليه انه يصف كل العوامل الداخلية و الخارجية و الاستراتيجية و الاستراتيجية الملائمة بمعنى آخر هو عبارة عن عرض تقديمي للحالة المستقبلية المفترضة للمشروع والتي تدمج جميع الجوانب من: المنتجات، السوق، المنافسة، سياسات التسويق والاتصالات ومجالات التنمية، الموارد البشرية والمادية والمالية المطلوبة<sup>1</sup>.

كما يعتبر مخطط الأعمال الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي من أجل الإجابة عن الأسئلة التالية: أين نحن الآن؟ أين سنذهب؟ وكيف الوصول؟ وهذا بهدف توضيح المشروع في حوالي 30 صفحة تقدم العناصر الأساسية للمشروع بالاستناد إلى تحليل السوق والمنافسة، والمجموعة (فريق العمل) وتماسكهم بالمشروع، المواد اللازمة لإنجاز المشروع (لاسيما التمويل) ورؤيته المستقبلية. في هذا الاطار يعتبر مخطط الأعمال كأداة للقيادة باعتباره خارطة طريق للمشروع، تبين تصور المقاولين لما سيؤول إليه مشروعهم في النهاية وفق "رسم توضيحي" وهي الخطة المحددة التي توصل الى الاهداف المنشودة.

من جانب آخر، يعبر مخطط الأعمال عن استراتيجية المشروع التي تعتمد على سلسلة دراسات متتابعة ومتراطة ومتكاملة تأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية (التسويقية، الفنية والهندسية وخاصة المالية) والداخلية، بغية دراسة جدوى المشروع وسبل تجسيده وبالتالي يعتبر احد عوامل نجاح المشروع وتقليل المخاطرة.

في الأخير، نرى أن مخطط الأعمال هو ملف تمهيدي شامل يقدم مخطط أحداث مفصلة تساعد من أجل تقدير مدى النجاعة والمردودية المستقبلية للمشروع، تحديد استراتيجية المشروع بناء على دراسات تقديرية تسمح بتحديد الزبائن، المنافسون، الاحتياج التمويلي... وفق بعد زمني متوسط الأجل تعبر عن الرؤية الاستراتيجية للمقاول.

<sup>1</sup> LAGUECIR Aziza, COLAS Hervé, MASSUE Marie-Laure, Des modes d'utilisation du plan d'affaires : apports de la théorie de l'activité, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 9, n°1, 2010, France, P. 45.

## 2. أهمية مخطط الأعمال:

- تعتبر الأهمية الكبيرة لمخطط الأعمال في عمله على تقديم كل المعلومات الضرورية المتعلقة بالمشروع لفائدة الممولين او المستثمرين والموردين، حيث يبين لهم مدى جدوى هذا المشروع، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل من إعداد مخطط الأعمال حتمية لا بد منها، نذكر منها على سبيل المثال مايلي:
- يساعد على ترتيب الأفكار.
  - هو وسيلة للحكم على صاحب المشروع ومدى جديته وكفاءته قبل الحكم على جدوى المشروع.
  - يتمثل جوهره في عملية التخطيط للمشروع وبالتالي يساعد على الإقناع بديمومة المؤسسة وإمكانية نجاحها لمختلف أصحاب المصالح.
  - وعليه، يعتبر أداة اتصالية تساعد على إقناع الممولين بديمومة المؤسسة وإمكانية توسعها، حيث يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.
  - يساعد على تحديد معالم المشروع وبيئته كالمسوق، فريق العمل، الشركاء، اهداف المشروع وكذا السياق الذي سيتم فيه تطوير المشروع وهذا ما سيسمح للمقاول في المستقبل عند تجسيد المشروع متابعة استراتيجية العمل المحددة آنفا.
  - استطلاع الصعوبات والتحديات المتوقعة للمشروع مما يسمح بالتصدي والاستعداد لمواجهةها.
  - توضيح المسؤوليات والادارة والتفويض و المساعدة على إدارة فريق العمل من خلال تحديد مهام الإدارات المختلفة في المؤسسة وتوضيحها.
  - المساعدة في تسيير الرقابة على الأداء الكلي للمشروع انطلاقا من تقييم تكاليفه، إيراداته، الأرباح المتوقعة، الهيكل التنظيمي... مما يسمح بالاستخدام الأمثل للموارد وتقييم موضوعي لفرص نجاحه.

## 3. أهداف مخطط الأعمال:

- يعتبر مخطط الأعمال قبل كل شيء "بوصلة" أو "خارطة عمل" أو حتى "سيناريو" للمقاول بحد ذاته فهو انعكاس للأهداف التي يسطرها مع تحديد عوامل تحقيق هذه الأهداف وتحديد الأطراف المساهمة في تحقيقها وكذا تحديد ما قد يظهر من مشاكل واقتراح الحلول لها مسبقا . في هذا الاطار، يرى (الزعي، 2016) أن مخطط الأعمال يهدف إلى <sup>2</sup>:
- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من اجل تحقيق الأهداف.
  - التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا.
  - مساعدة المقاول على البناء ووضع مشروعه قيد الإنجاز: أي التخطيط للأعمال التي سيتم إنجازها. (الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال)
  - إيجاد موارد خارجية "الأصل التمويلي" من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية الأساسية لمخطط الأعمال.
  - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.
- هذا اضافة الى:
- التوضيح بطرق تحليلية مفصلة لأهداف المشروع في المدى القصير والمتوسط.
  - توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الاستمرار والإدراك الوقي لنمو المشروع.

<sup>2</sup>علي فلاح مفلح الزعي، ريادة الأعمال : صناعة القرن الحادي والعشرين، دار الكتاب الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2016، ص 9.

- تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.
- تحديد مؤشرات التطور والأداء للمشروع حيث يستعمل مخطط الأعمال كأداة مقارنة بين ما تم انجازه وما قد تم التخطيط له.

#### 4. خصائص مخطط الاعمال:

- يتميز مخطط الأعمال الجيد بجملة من الخصائص نذكر منها ما يلي:
- الوضوح، الدقة، التكامل، التجانس، الترابط، الشمولية، الواقعية.
- اختلاف تكاليف اعداد مخططات الأعمال حسب طبيعة الدراسات.
- الاهتمام الكبير بعنصر الوقت، نتيجة التغير الكبير في السوق والذي يؤدي إلى حدوث تغيرات مفاجئة في الفرص التسويقية المتاحة ومدى استقرار المعطيات البيئية لهذا عادة ما يتم اعداد التقديرات على 3-5 سنوات على الأكثر<sup>3</sup>.
- باعتباره أداة اتصالية لا بد أن يتم اعداد مخطط الأعمال بطريقة واضحة وبسيطة وخالية من التعقيدات حتى يمنح تصورا مكتوبا مقنعا للقارئ له.
- ضرورة ان يركز على معطيات واقعية وحقيقية ومصادقية بعيدة عن تضخيم او تقزيم المعطيات والتقديرات من اجل ان تكون التقديرات المتعلقة بالتكاليف والايادات والارباح أقرب ما يمكن للواقع.
- امكانية تكييف شكل مخطط الأعمال مع نوعية القارئ له واهتماماته (ممول، مستثمر، سلطات محلية...).
- يتم عرض محتوى مخطط الاعمال في هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تمييز بين مكوناته إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل يخدم العرض والتحليل .
- يجب أن يكون كل مخطط حالة منفصلة لأنه يعكس الفكرة الخاصة بالمقاول ورؤيته الاستراتيجية لهذا من الضروري ان يقوم المقاول بإعداد مخطط الاعمال بنفسه (طبعاً سيلجأ الى مساعدة الخبراء والمهنيين).
- يجب التركيز في مخطط الأعمال على كيفية طرح المنتج في السوق وليس التركيز على المنتج بحد ذاته.
- ضرورة أن تكون أجزاء المخطط متوازنة

#### ثانياً: انواع مخطط الاعمال

على عكس مخطط نموذج الأعمال (BMC) الذي تم توحيد عالميا الا أن مخطط الأعمال (BP) لم يتم بعد للأسف توحيد معاييرها في جميع أنحاء العالم لجعلها لغة شائعة ورسمية يتحدث بها ويفهمها مجتمع رواد الأعمال والممولين والمتعاونين المحتملين الرئيسيين. حيث تعددت أنواع مخططات الأعمال وهذا لاختلاف الهدف من إنشاءها، وكذلك ظروف كل مشروع، طبيعة السوق والدرجة الابتكارية لكل مشروع.

#### 1. حسب نوع السوق:

يقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى ثلاثة أنواع حسب السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، تعتمد هذه التصنيفات على مزيج من التكنولوجيا والسوق، وهي: سوق حديث، وسوق محتمل، وسوق اجتماعي<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> علي فلاح مفلح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 333

- السوق الحديث: يركز علي تطبيق تكنولوجيا تختلف عن تلك الموجودة حاليا، وهذا مثل حالة المؤسسات الناشئة.
- السوق المحتمل: هو سوق غير نشط الآن ولكن من المتوقع أن ينمو بشكل جيد في المستقبل.
- السوق الاجتماعي: وهو الذي يهدف إلى خلق قيمة اجتماعية، مثل الطاقات الجديدة والمتجددة، والخدمات للفئات الهشة، والأنشطة الاجتماعية للقضاء على الفقر.

## 2. حسب حجم المخطط:

يقسم هذا التصنيف مخطط الأعمال إلى<sup>5</sup>:

- **مخطط مصغر (Mini Plan):** يحتوي على 10 صفحات ويضم الأمور الأساسية مثل مفهوم العمل، خطة التسويق، الاحتياجات والكشوف المالية خاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة. ويكون في حدود 10 صفحات يتم التركيز فيها على الاهتمام بالأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية وخطة التسويق والكشوفات المالية، خاصة ما تعلق بكشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وأيضا كشف الموازنة، ولا بد أن يحظى مخطط الأعمال القصير بالعناية اللازمة والملائمة وأن لا يؤدي قصر واختصار الملخص الى الاساءة لاستخدام المخطط بحد ذاته، لأن مخطط الأعمال الصغير ليس بديل للمخطط التفصيلي المطول والكامل للمشروع.
- **مخطط عمل المشروع : Working Plan** وهو عبارة عن الأداة المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع العائد للريادي، ويستدعي أن يكون هذا المخطط طويل ويحتوي على كامل وجميع التفاصيل المتعلقة بالمشروع وسيره وان كان هذا المخطط في بعض الأحيان يتميز بالقصر والاختصار في عرض المشروع.
- **مخطط التقديم : Presentation Plan** وهو مخطط العمل الذي عادة ما يخلو من الرتوش والانطباعات، مع بعض الاختلافات البسيطة تتعلق بالمجالات المراد التركيز عليها قياسا بمخطط العمل النموذجي، ويتم استخدام هذا المخطط بالعادة عند تقديمه للبنوك ومختلف الممولين والمستثمرين لغرض الحصول على التمويل للمشروع.
- **مخطط العمل الالكتروني : Electronic Plan** في هذا المخطط يتم القيام بجميع الاجراءات وبرامج الأعمال بواسطة الحاسوب ومن ثم يتم طبع المخطط على نسخ ورقية متعددة، كما يتم في هذا المخطط ارسال وتداول الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسوب ما بين الأطراف المعنية، كما يتم استخدام العرض المستند على الحاسوب في تقديم الخطة الالكترونية.
- **مخطط شامل:** وهو مخطط عمل كامل يحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة المنوي إنشائها تحت مختلف الأحوال.
- **المخطط المختصر أو الملخص التنفيذي (Executive summary):** يتجه اليوم العديد من الممارسين والباحثين الى اعتماد مخطط الأعمال المختصر والذي يكون في حدود 3 صفحات فقط لاسيما مع رواج المؤسسات الناشئة القائمة على الأفكار الابتكارية التي تنشط في اسواق متسارعة التطور اين لا تملك فرص الاعمال وقتا لإجراء دراسات تفصيلية. فالمخطط المختصر يركز فقط على عرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية حيث يتم التركيز فيه بشكل مكثف على القضايا التسويقية مثل الأسعار والمنافسة وقنوات التوزيع، وتعطي القليل للإجراءات والطرق للمعلومات الداعمة (يمكن الاطلاع على نموذج منه في الملحق رقم 01).

<sup>5</sup> النجار فايز جمعة صالح & العلي عبد الستار محمد، مرجع سبق ذكره، ص 330.

## ثالثا: وظائف وآليات اعداد مخطط الأعمال

### 1. وظائف مخطط الأعمال:

عموما، يؤدي مخطط الأعمال دور الوساطة بين: اولا المقاول والمشروع، ثانيا بين المشروع والمستثمرين، وثالثا بين المقاول ومختلف أصحاب المصالح. لهذا، يمكن تصنيف وظائف مخطط الأعمال إلى تصنيفين أساسيين : وظائف داخلية ووظائف خارجية<sup>6</sup>:

1-1- الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال (الوسيلة الإستراتيجية): أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المقاول على مشروعه وعلى شروط الإنجاز مما يجعل مخطط الأعمال أداة قيادة لبناء وتجسيد مشروعه وهذا ما يسمح له بتحقيق الوظائف التالية :

- المساعدة على التفكير واتخاذ القرار : يضع منهجا تحليليا وبالتالي يساعده على تحديد الهوية والتماسك الكلي للمشروع؛
- المساعدة على التنبؤ بالمستقبل : يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه وتحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء والتطوير؛
- المساعدة على العمل في المستقبل : أي توليف هذين الهدفين الإستراتيجيين، وأنه من المعروف أن مسألة تطوير الخطة تسمح للمقاول لتوقع بعض المخاطر والاستعداد بشكل أفضل للتنفيذ الملموس لمشروعه.

1-2- الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: مخطط الأعمال وفق هذا المنظور هو بالأساس وسيلة اتصال ومساعدة للحصول على الموارد الخارجية فوفق هذا المنظور، يساعد مخطط الأعمال على اقناع مختلف الاطراف بفرص نجاح المشروع. فمخطط الأعمال عبارة عن أداة لما يلي:

- التحدث عن المشروع :الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة(أصحاب المصالح) المحتملة للمؤسسة المستقبلية؛
- البحث عن رأس المال :من بين أصحاب المصالح، البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل تخصيص الوسائل اللازمة للمشروع ؛
- تجنيد الشركاء الإستراتيجيين: يعتبر مخطط الأعمال كوسيلة اتصال وإقناع لجلب المنخرطين وتجنيدهم لخدمة ودعم المشروع مما يعزز نجاحه.

### 2. مراحل اعداد مخطط الأعمال:

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكارا حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب ومن المعرفة وتأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن. وإن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا ودراسات مفصلة. على اختلاف أنواع مخططات الأعمال فانها تشترك في احتوائها على البيانات التالية:

- تحديد الزبائن والمستهدفين؛
- التعرف على المنافسين؛
- ضبط قائمة بالمزودين والمجهزين (الممونين)؛
- إعداد دراسة السوق: تحديد بدقة من سيكون الزبائن، التوقع في السوق وتحديد المنافسين، تكييف المنتج أو الخدمة؛

<sup>6</sup> Coster Michel, **Entrepreneuriat**, édition Pearson, paris, France, 2009, P. 141.

- إعداد خطة التسويق لاسيما ما يتعلق بخصائص منتجاتها أو خدماتها، ثمن البيع، طريق الترويج التي ستعتمدها، الموازنة التي ستخصصها وسائل الإعلان التي ستستخدمها، وإستراتيجية البيع التي ستتبعها ؛
- إعداد تقديرات الموازنة لمدة نشاط لا تقل عن سنتين أو ثلاث سنوات وتحتوي الميزانية التقديرية على: موازنة الخزينة، الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف، توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوما على الأغلب. بيان الربح والخسائر. وتتطلب هذه الخطوة ترجمة جميع العناصر المجتمعة إلى مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية المؤسسة ؛
- إيجاد التمويل والمساعدات وهذا بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة ؛
- اختيار هيئة قانونية والذي سيؤثر بشكل مباشر على الذمة المالية ونتائج المؤسسة لاحقا؛
- تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها؛
- تجسيد المشروع على أرض الواقع: استحداث المؤسسة والذي يتزامن واقعا مع تحقيق أول طلبية للعملاء.

### 3. محاور ومكونات مخطط الأعمال:

لا يوجد شكل محدد لمخطط الأعمال إنما يمكن تصور المحاور التالية كأجزاء أساسية لا بد أن تتوفر في جميع مخططات الأعمال:

#### الجدول رقم 1. VII : مكونات ومحاور مخطط الأعمال

| أجزاء مخطط الأعمال                 | العناصر الواجب تفصيلها من قبل المقاول                                                             |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| صفحة الواجهة                       | اسم وعنوان المشروع، طبيعة المشروع، احتياجاته المالية                                              |
| تقديم المشروع                      | مهمة المؤسسة، الأهداف المحددة، ملائمة المنتج مع السوق، أجندة العمليات، خلفيات المشروع وصاحبه      |
| الإعداد التنظيمي وتقديم فريق العمل | خبرة الفريق، إستراتيجية الفريق، توزيع رأس المال حسب المالكين، الهيكل التنظيمي                     |
| الإعداد التجاري                    | تحليل السوق، تقييم السوق المستقبلي، تحليل المنافسة، تحديد المزيج التسويقي                         |
| خطة الانتاج والعمليات              | العمليات الانتاجية، المعدات والآلات، تحديد أهم الموردين                                           |
| الإعداد المالي                     | فرضيات الانطلاق، عتبة المردودية، جدول حسابات النتائج المتوقع، مخطط التمويل التقديري، مخطط الخزينة |
| الاعداد القانوني                   | تقديم و تفسير الشكل القانوني المختار                                                              |
| ملخص                               | إعادة العناصر السابقة بدقة، تركيز و اختصار في حدود 2-3 صفحات                                      |

Source : LEGER-JARNIO C., étude de marché : comment la réussir pour construire son business model, édition Dunos, Paris, 2011.

يمكن التفصيل في العناصر الأساسية لأي مخطط أعمال كالتالي:

- 3-1 - **صفحة الواجهة:** والتي تتضمن ملخصا عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم المؤسسة وعنوانها، أرقام الهواتف والموقع الالكتروني وغيرها من المعلومات.
- 3-2 - **الملخص التنفيذي:** يتضمن الملخص وصفا لطبيعة نشاط المشروع من حيث التسويق، البيع، التمويل والإنتاج، ويفترض في الملخص ذكر كافة النقاط الرئيسية وباختصار يشير فيه المقاول إلى احتياجاته الفعلية للموارد المالية، وكذا رأس المال ورقم أعماله التقديري، وعادة يتم إعداد الملخص بعد انتهاء المقاول تماما من كتابة الخطة وإعداد الدراسة.

3-3- التقديم العام للمشروع: وهو عبارة عن وصف للمؤسسة المراد إنشاءها أو إعادة تشغيلها، ويتضمن هذا العنصر ما يلي :

- الاسم التجاري للمؤسسة واسم المنتج المراد تقديمه للسوق.
- المواد الخام والآلات المطلوبة.
- المساهمين أو الشركاء.
- عدد الموظفين، ووظيفة كل واحد منهم.
- الموقع الجغرافي، والمكانة التنافسية الحالية والمستقبلية.
- الشكل القانوني.
- نبذة تاريخية وخطط البدء بالعمل وغيرها.

في هذا التقديم يجب توضيح مايلي:

- المشكلة التي يتمحور عليها المشروع: مثلا حاجة، تحسين أداء معين...
- الحل المقدم: من خلال المنتج الذي سيفرز عنه المشروع
- القيمة: هي المنفعة التي يتميز بها المنتج عن غيره
- المهمة: ماهي الأنشطة التي سيتمحور عليها المشروع
- الرؤية: الحالة المستقبلية الطويلة الأمد المنشودة
- الهدف: رؤية المقاول لمشروعه كيف سيتطور في سنواته الأولى.

3-4- فريق العمل: من الضروري جدا على صاحب المشروع محل الدراسة الاعتماد على أشخاص ذو كفاءة لضمان التنفيذ الجيد للمشروع،

3-5- وصف المنتج أو الخدمة : في هذا العنصر يتم وصف ماذا يريد المقاول أن ينتج سلعة مادية أو خدمة بالتركيز على حاجات السوق ويتضمن هذا الوصف ما يلي:

- نوع السلعة أو الخدمة.
- من سيطلب المنتج الذي تقدمه المؤسسة.
- عرض طريقة الإنتاج والأخطار التقنية والإنتاجية الممكنة.
- دورة حياة المنتج.
- نشاطات البحث والتطوير على المنتج إن وجدت.

3-6- تحليل السوق: من الضروري في مخطط الأعمال التأكيد على أن السوق قادر على استيعاب المنتج المقترح، ونعني بهذا تحليل ووصف السوق ويقصد به تقدير عدد العملاء الذين يمكن لهم شراء المنتج، وأماكن تركزهم، وكيف يمكن لوصول إليهم.

كما يتضمن هذا الجزء وصف وتحليل السوق أي المنافسين للمؤسسة المعنية (عددهم، حصتهم) وحركته. (وبناء على نتائج دراسة السوق يتم وضع وتحديد الخطة التسويقية والتي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير، الترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة:

- الحصة السوقية.
- قنوات التوزيع.

- تحديد الأسعار.
- استراتيجية التسويق.
- الدعاية والإشهار.

سنعود الى هذه العناصر لاحقا في الدراسة التسويقية.

3-7- **خطة الإنتاج أو العمليات:** في هذا الجزء يتم وصف وبشكل دقيق كل وسائل الإنتاج، وطريقة استغلالها فمثلا بالنسبة للبنائيات يتم ذكر أنواعها ومساحتها، وبالنسبة للآلات والتجهيزات يتم تحضير قائمة تشملها كلها، وتوضيح نمط التخزين وقدراته وطرق سير كل وحدة من وحدات الإنتاج وخطوات عملية الإنتاج ومراحلها حتى يصبح جاهزا، تحديد مخطط الإنتاج الزمني وتواريخ تطوير مزيج المنتج، بالإضافة إلى اختيار العمالة اللازمة، وتوضيح العلاقة بين خطة الإنتاج ودراسة السوق والاستراتيجية المعتمدة لاختراق السوق وضمان حصة تمكن المشروع من البقاء فيه. سنعود الى هذه العناصر لاحقا في الدراسة الفنية.

3-8- **الخطة التنظيمية:** تتضمن وصف لهيكل الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين والرقابة على الأعمال وكيفية أداء الأعمال، وتوضيح الخطط التنفيذية والإجراءات العملية والقانونية التي ستحكم المؤسسة حيث تتضمن ما يلي:

- نموذج الملكية في المشروع.
- من هم الشركاء، ما هي الاتفاقيات والعقود.
- من هم المساهمين، وقيمة مساهمة كل واحد منهم. ومن هم المساهمين الذين لهم حق التصويت أو لا يجوز لهم التصويت.
- أعضاء مجلس الادارة، من هم الذين لديهم صلاحية اتخاذ القرار.

3-9- **الخطة المالية:** يتم إعداد الخطة المالية من أجل بيان التكاليف التي ستلزم لتأسيس المؤسسة الجديدة، حتى تتمكن من توفير التمويل اللازم لتغطية هذه التكاليف، إضافة إلى احتساب قيمة المبيعات المتوقعة وبالتالي قيمة الأرباح. ويظهر من خلال هذا العنصر:

- الاحتياجات المالية التي تمكن من الانطلاق في نشاط المؤسسة.
- خطة الموازنة الافتتاحية المفصلة للأصول والخصوم التي تتضمن كل التكاليف التي ذكرناها آنفا.
- إظهار المردودية المتوقعة، والفائدة والعائد للمستثمرين من خلال مرافقة المشروع.
- رقم الأعمال وحسابات النتائج المتوقعة التي تمتد لثلاث سنوات أو خمس سنوات المستقبلية الأولى.
- التدفقات النقدية المتوقعة التي تمكن من التنبؤ بالقدرة على التمويل الذاتي بعد الشروع في النشاط.
- معايير التقدير المالي.

3-10- **تقدير الأخطار:** يتضمن هذا العنصر الكيفية التي يتم فيها تقدير المخاطر والاستراتيجيات الملائمة. وهناك نمطين من الأخطار كالتالي<sup>7</sup>:

- الأخطار التي تنجم عن عدم التأكد والتي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات، ولتجنبها يجب توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية.
- الأخطار الناتجة عن عدم القدرة على الاستمرار وهذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر.

<sup>7</sup> لفقير حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 99.

3-11- الملاحق: هذا العنصر مهم جدا في مخطط الأعمال، لأنه يشمل تنظيم أفكار ومعلومات لم تدرج كاملة وبشكل مفصل في عناصر المخطط، فيمكن إدراج بعض التقارير والدراسات، إحصائيات، فواتير للمعدات اللازمة لبدء النشاط وغيرها من الأمور التي لا يجذب ظهورها في داخل المخطط.

#### 4. أدوات اعداد مخطط الأعمال:

يعتبر مخطط الأعمال مرجع لمساعدة المقاول من خلال اختبار قوة الفكرة، إثبات مردودية المشروع و إثبات احتياجات تمويل إطلاق و تطوير المشروع بما انه يحوي على دراسة السوق التي تبين الحجم التقديري للمبيعات و يتعلق الأمر بـ:

- تحليل المعطيات الاجتماعية و الاقتصادية للمحيط
- دراسة المنافسة (نقاط الضعف و القوة)
- دراسة المستهلكين (تحديد احتياجاتهم)
- دراسة المنتج و تحديد سعره
- دراسة كيفية التوزيع

من أجل ذلك، يحتاج المقاول الى استخدام الأدوات التالية:

#### 4-1- تحليل SWOT:

يعد تحليل SWOT بمثابة مدخل نظمي لتقييم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة و الضعف (المؤسسة) والفرص والتهديدات (البيئة) التي سيواجهها المقاول. وهو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة / تدقيق السوق و البيئة و المنتج و المؤسسة و يلعب هذا التحليل دورا حيويا في مساعدة المؤسسة على تحقيق غرضين أساسيين هما: -تشخيص و تحديد أولويات القطاعات السوقية؛ -تشخيص و تحديد أولويات الفرص.

#### الشكل رقم 1.VII : تحليل SWOT

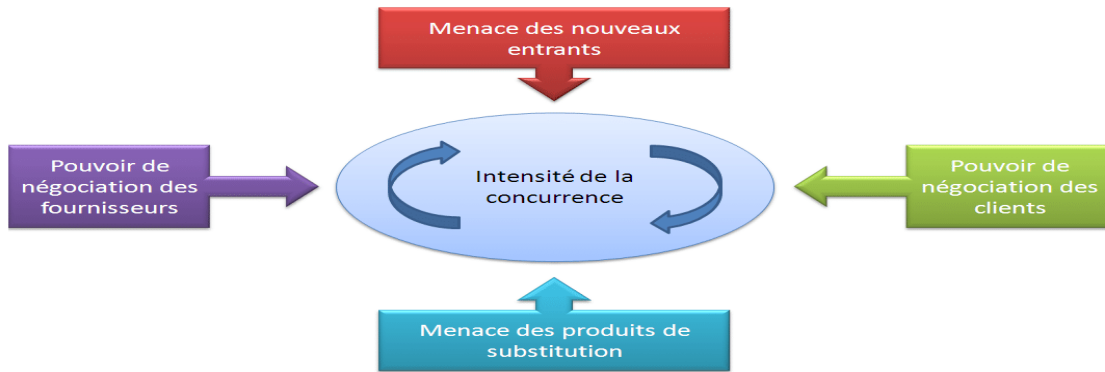


Source : <https://www.creer-mon-business-plan.fr/guide/les-outils/analyse/swot>

#### 4-2- نموذج القوى الخمس لبورتر:

أدت العولمة وحرية حركة البضائع إلى تصعيب البيئة التنافسية للشركات ففي حين أنها كانت مقتصرة على المنافسة فقط، فهي تتكون الآن من جميع الممثلين الذين من المحتمل أن يؤثروا على أرباح الشركة. من هذا الافتراض، اعتقد بورتر أن نموذج التحليل الخاص به يدور حول 5 قوى يمكنهم التصرف بشكل مستقل عن بعضهم البعض بقوتهم الخاصة. إنهم جميعا يؤثرون من خلال أفعالهم المباشرة أو غير المباشرة على أداء الشركة. في أصل هذه القوى هناك 5 مجموعات من الجهات الفاعلة هم: المنافسون والعملاء والموردون والوافدون المحتملون والمنتجات البديلة.

الشكل رقم VII.2 : نموذج القوى الخمس لبورتر



Source : <https://www.creer-mon-business-plan.fr/guide/les-outils/analyse/porter>

3-4 - تحليل PESTEL:

يتيح تحليل PESTEL إمكانية مراقبة المخاطر والفرص الذي قد يواجهه المشروع وسوقه. خصوصية هذه المصفوفة هي رؤيتها الشاملة للبيئة حيث تسلط الضوء على ستة أعوان رئيسيين، والتي تشكل تسميتها المختصرة: السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي والثقافي، والتكنولوجي، والبيئي والقانوني.

الشكل رقم VII.3 : تحليل PESTEL



Source : <https://www.creer-mon-business-plan.fr/guide/les-outils/analyse/pestel>

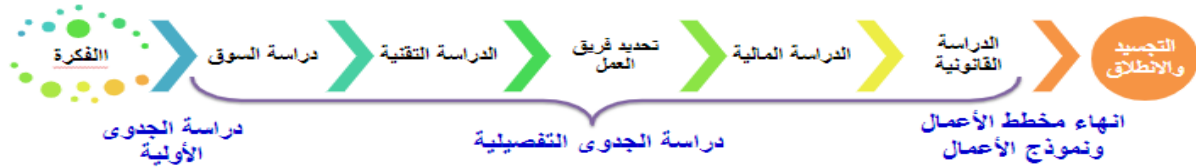
رابعاً: دراسات الجدوى اللازمة لإعداد مخطط الأعمال

- قبل إعداد مخطط الأعمال لابد من القيام بدراسة دراسة الجدوى من أجل تحديد مدى صلاحية المشروع من خلال التوصل إلى إجابات محددة لعدد من الأسئلة المتعلقة بالمشروع المقترح من أهمها<sup>8</sup>:
- أ . هل هناك سوق كافية لاستيعاب إنتاج المشروع المقترح طوال سنوات عمره الاقتصادي؟ بمعنى آخر هل هناك حاجة لمنتجات المشروع في الوقت الحاضر أو المستقبل؟.
- ب . هل من الممكن تنفيذ المشروع من الناحية الفنية؟ بمعنى آخر هل تتوفر عناصر الإنتاج الأساسية اللازمة لإقامة وتشغيل المشروع طوال عمره الاقتصادي؟.
- ج . هل تتوفر الموارد المالية اللازمة لتمويل المشروع في الأوقات المناسبة وبشروط اقتصادية؟.

<sup>8</sup> سنعتمد في هذا العنصر على محصلات الدورات التكوينية من طرف مكتب التكوين والاستشارة في المقاولاتية BCOS و Bag services

- د . هل المشروع مربح من وجهة النظر الخاصة للمقاول؟.
- هـ . هل المشروع مربح من وجهة النظر الاقتصادية؟ بمعنى هل سيظل المشروع مربحا إذا استخدمنا الأسعار الاقتصادية في التقييم، والتي تعكس التكلفة الحقيقية؟.
- و . هل المشروع مربح من وجهة النظر الاجتماعية؟ بمعنى آخر إذا تم الأخذ بعين الاعتبار الآثار الخارجية للمشروع سواء كانت إيجابية أو سلبية، هل سيظل المشروع مربحا؟.

#### الشكل رقم VII.4 : مراحل دراسة جدوى المشروع



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على وثائق مكتب التكوين والاستشارة في المقاولاتية Bag services

#### 1. دراسة الجدوى الأولية:

تهدف بالأساس هذه المرحلة لتحليل عوائق الدخول الى السوق وامكانية تجسيد المشروع على ارض الواقع بالإضافة الى مايلي:

##### 1-1- تحديد تفاصيل الفكرة وبلورتها لاسيما:

- تفاصيل المنتج المراد تسويقه من خلال هذا المشروع؛
  - تحديد أي الحاجات التي سيتم تلبيتها من خلال هذا المنتج: هذه المرحلة مهمة لتحديد الاحتياجات هو بالضرورة نقطة انطلاق المشروع. تحديد الاحتياجات يتطلب دراسات معمقة وكفؤة ففي كثير من الاحيان هناك احتياجات لا يتم التعبير عنها بشكل مباشر ؛
  - تحديد كيف سيتم استخدام المنتج، كيفية بيعه وميزات المنتج
- من أجل بلورة فكرة المشروع والمصادقة عليها، يمكن اعتماد عدة معايير مثل ما يفصلها الجدول التالي:

#### الجدول رقم VII.2 : معايير بلورة الأفكار والمصادقة عليها

| المعايير                   | البيان                                                                                | المعامل | الفكرة 1 | الفكرة ن |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|----------|
| تكرار الاستهلاك            | كلما كان تكرار الاستهلاك أكثر كانت النقطة أعلى                                        |         |          |          |
| الضرورة                    | كلما كانت شدة الاحتياج للمنتج أو الخدمة أكبر كانت النقطة أعلى                         |         |          |          |
| سعة العينة                 | كلما كانت سعة العينة كبيرة كانت النقطة أعلى                                           |         |          |          |
| هوامش الربح                | كلما كانت هوامش الربح كبيرة كانت النقطة أعلى                                          |         |          |          |
| حواجز الدخول               | كلما كانت حواجز الدخول كثيرة كلما كانت النقطة أعلى لأنها تحد من دخول المنافسين بسهولة |         |          |          |
| حواجز الخروج               | كلما كانت حواجز الخروج قليلة كلما كانت النقطة أعلى                                    |         |          |          |
| الموردون                   | كلما كان عدد الموردين أكبر، وإمكانية الوصول إليهم سهل كلما كانت النقطة أعلى           |         |          |          |
| القيمة الاجتماعية والبيئية | كلما كانت القيمة الاجتماعية والبيئية للمشروع أعلى كلما كانت النقطة أعلى               |         |          |          |
| الوصول إلى الزبون          | كلما كانت هناك سهولة الوصول إلى الزبون كلما كانت النقطة أعلى                          |         |          |          |
| تقادم التكنولوجيا          | كلما كان التقادم طويل المدى كلما كانت النقطة أعلى                                     |         |          |          |
| إمكانية النمو والتوسع      | كلما كان إمكانية التوسع في المشروع أكبر (منتجات، مجالات جديدة) كانت النقطة أعلى       |         |          |          |
| المجموع                    |                                                                                       |         |          |          |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على وثائق مكتب التكوين والاستشارة في المقاولاتية BCOS

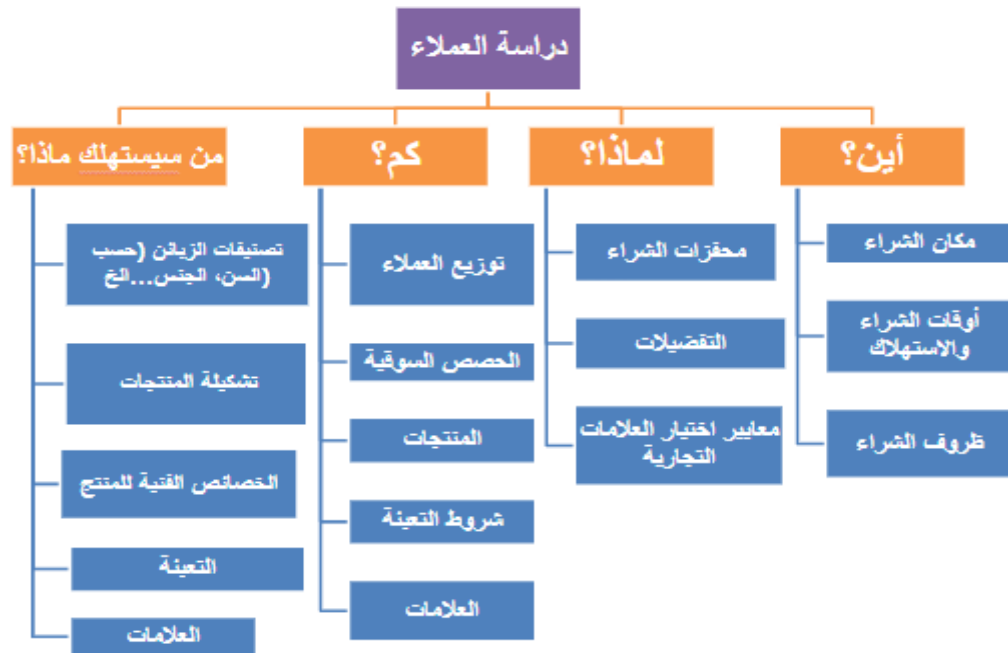
- 1-2- تحديد أولي للسوق المستهدف: لا نقصد هنا دراسة تفصيلية للسوق ولكن على الأقل:
    - تحديد طبيعة السوق المستهدف (محلي، وطني، عالمي...); هل هو مشتت أو متمركز؟ هل هو دائم أو موسمي... الخ.
    - تحديد طبيعة العملاء (هل هم افراد بخصائص معينة، هل هم مؤسسات، هل يتعلق بالسلطات المحلية واعوانها...)
  - 1-3- وصف دقيق للنشاط الذي سينفذه المقاول: هل المؤهلات الفنية المطلوبة يمكن ايجادها، المواد الاولية ومختلف المعدات يمكن الحصول عليها،
  - 1-4- جمع المعلومات الأساسية: لا سيما تلك المتعلقة بالمواصفات الفنية للمشروع، الاطار القانوني له، بيانات عن العملاء المحتملين واي بيانات اخرى مرتبطة بالأطراف الذين سيتعامل معهم المقاول.
  - 1-5- تحديد معوقات تجسيد المشروع: فبعد جمع المعلومات السابقة، يتم الان تفصيل المعوقات التي يمكن ان تثبط تجسيد المشروع على ارض الواقع كإمكانية الحصول على الامكانيات اللازمة لتجسيد المشروع من مهارات، معدات، ابرام الشراكات، التمويل... الخ)، مخاطر تجسيد المشروع، الارباح المتوقعة هل هي محفزة فعلا.
  - تحديد القيود الفنية الخاصة بإنجاز المنتج، القيود الخاصة بتوزيع المنتج والقيود الخاصة بتقبل المنتج من طرف المستهلكين؛
  - امكانيات تقديم خدمات ما بعد البيع؛ امكانيات الترويج للمنتج... الخ.
  - تحديد قيود السوق: ماهي حالة السوق (ركود، نمو أو تشبع)؛ ماهي معوقات الدخول (هل القدرة الانتاجية كافية، هل التراخيص متوفرة، هل يكفي الوقت والموارد لانتهاز فرص العمل قبل تضييعها، هل هامش الربح كاف)، هل المنافسة تستوعب دخول منافس جديد... الخ.
  - تحديد القيود المتعلقة بتوفير الموارد: انطلاقا من التحليلين السابقين ستتضح القيود المتعلقة بتوفير الموارد المالية والبشرية والفنية.
  - تحديد القيود التنظيمية والقانونية: لاسيما ما يتعلق بالحصول على الشهادات اللازمة، التصاريح المطلوبة والاعتمادات الضرورية من مختلف الهيئات المعنية، ممارسة هذا النشاط لا يتعارض مع القوانين.
  - تحديد قيود التمويل: هل مصادر التمويل كافية لتلبية الاحتياجات المالية لإطلاق المشروع.
2. دراسة الجدوى التفصيلية:
- وتشمل مايلي:
- 2-1- الدراسة التجارية: تحتل الدراسة التجارية مكانة رئيسية في تجسيد وتطوير المشروع وكل الدراسات اللاحقة ستعتمد على مخرجات هذه الدراسة التي لا بد ان نتوصل من خلالها الى مايلي:
  - معرفة وفهم السوق ؛
  - صياغة استراتيجية الإطلاق ؛
  - التعريف بالعمل التجاري.
- وهذا من خلال اجراء الدراسات التالية:
1. تحديد ودراسة سلوك العملاء المستهدفين
  2. أبحاث السوق: الأهداف والمراحل
  3. دراسة المنافسة
  4. إستراتيجية التسويق
  5. تحديد استراتيجية التنمية

## 1-2-1 تحديد ودراسة سلوك العملاء المستهدفين: ويشمل التحليل النوعي (الكيفي) والتحليل الكمي:

### • التحليل النوعي:

- من هو الزبون؟ ملف تعريف العميل ( BtoB , BtoC , BtoG ، متجانسة أو غير متجانسة، الخصائص (العمر، الجنس، الدخل، الحجم، النشاط، الفئة الاجتماعية المهنية، إلخ) ، مركزة، مشتتة، ...
- لماذا يشتري؟ ماهي دوافع الشراء: تحليل توقعات العملاء: توفير الوقت، والمساحة، والمال، والحاجة إلى الأمان، والراحة، وما إلى ذلك؟
- ماذا ؟ ماهو المنتج الذي يشتريه: التخصص، ومستوى الجودة، والمزايا، والمدى، والعرض، والانتها، وشروط التوظيف، والخدمات الإضافية، وتحديد المزايا المقدمة: ضمان الجودة، والتقنية، والالتزام بالمواعيد، والمرونة، والمواعيد النهائية للتنفيذ، والجداول الزمنية، ونطاق الاختيار، إلخ.
- كيف؟ عملية شراء العميل: يتضمن ذلك وصف وتحليل المراحل المختلفة لعملية الشراء (خريطة رحلة المستخدم)، تجربة المستخدم
- متى؟ فترة الشراء: وهي لتحديد فترات شراء المنتج أو الخدمة بالإضافة إلى أوقات الشراء.
- أين ؟ أماكن الشراء: هي قنوات التوزيع ونقاط البيع التي يطلبها المستهلك للشراء.
- بكم ؟ يتضمن ذلك تحديد مستويات الأسعار التي يرغب العميل أو المستهلك في دفعها. من المهم أيضًا معرفة الميزانيات المخصصة من قبل هذا المشتري.

### الشكل رقم 5.VII : التحليل النوعي لدراسة سلوك العملاء المستهدفين



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على وثائق مكتب التكوين والاستشارة في المقاولاتية Bag services

يمكن أيضا اعتماد الجدول التالي لاختيار الشرائح المستهدفة أين يستحسن التركيز في البداية على شريحة واحدة و كلما كان حجم المعلومات المتوفرة كبير وذات مصداقية كان الاختيار بين الشرائح جيدا:

### الجدول رقم 3.VII: معايير اختيار الشرائح المستهدفة

| محفز الشراء | الفئة | قنوات التوزيع | الفئة | الإشهار للفئة | وسيلة | المناسب للفئة | السعر | السلع | الخدمات | الخطوة للفئة | خصائص الفئة | حجم الفئة | الجغرافي للفئة | التواجد | المستهدفة | الفئة                   |
|-------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|-------|---------|--------------|-------------|-----------|----------------|---------|-----------|-------------------------|
|             |       |               |       |               |       |               |       |       |         |              |             |           |                |         |           | الفئة المستهدفة الأولى  |
|             |       |               |       |               |       |               |       |       |         |              |             |           |                |         |           | الفئة المستهدفة الثانية |
|             |       |               |       |               |       |               |       |       |         |              |             |           |                |         |           | الفئة المستهدفة الثالثة |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على وثائق مكتب التكوين والاستشارة في المقاولاتية BCOS

● **التحليل الكمي:** يعتبر تحديد حجم المبيعات المحتمل معلومات جد مهمة لانجاز مخطط الاعمال لاسيما عند القيام بالدراسة المالية وتحديد حجم الربح والقدرة على التمويل الذاتي. من أجل تقدير حجم المبيعات المتوقعة وهذا من خلال تحديد عدد العملاء لكل شريحة؛ تحديد كمية الشراء لفئة المنتج حسب نوع العميل وتحديد افتراضات السعر حسب المنتج والعميل.

❖ يمكن استخدام طريقتين<sup>9</sup>:

- **طريقة سلسلة النسب:** هذه الطريقة هي الأكثر كلاسيكية وموثوقة لتقدير حجم الأعمال المتوقع بناءً على المعلومات المفيدة التي قد تم جمعها مسبقاً أثناء الدراسات الوثائقية والميدانية. يتم الحساب عن طريق ربط البيانات العامة (الاقتصاد الكلي التي تم جمعها خلال المرحلة الوثائقية) ببيانات محلية موثوقة (تم الحصول عليها أثناء الدراسة الميدانية)، ومن هنا جاء التعبير "سلسلة النسب". يتمثل المبدأ: بدءاً من العام إلى الخاص في مضاعفة المؤشرات المحددة. تكمن الصعوبة الوحيدة في تحديد هذه العناصر المحددة للحساب.

- **الاستطلاع:** وهذا من اجل بحث الاسئلة التالية: كم؟ أين؟ متى؟ سيشتري العملاء. يتمثل المبدأ في استجواب عدد كبير من الأشخاص، ممثلين للمجموعة المستهدفة، للحصول على إجابات موثوقة. الأسئلة النموذجية التي يطرحها منشئ المحتوى في هذه المرحلة هي: كم عدد الأشخاص الذين ستجري معهم مقابلات؟ ما هي العينة التي يجب أخذها؟ كيفية اختبار المستجوبين؟ كيف أتصل بالمستجوبين؟ أين تتم مقابلة المستجوبين؟ هل الاستبيان مفصل بما فيه الكفاية؟ أليست الأسئلة طويلة جداً؟...

يعتمد معيار الاختيار على الجودة والكمية من حيث المعلومات المفيدة والموثوقة التي تم جمعها:

● ففي حالة وجود كمية كافية من المعلومات الموثوقة: يفضل استخدام سلسلة النسب لبساطتها وسرعة تنفيذها خاصة في حالة المشاريع BtoB.

● اما في حالة عدم وجود معلومات كافية أو ذات نوعية جيدة: من الافضل تحديد المبيعات من خلال استفتاء الرأي العام.

❖ **يركز الباحثون انه عند تقدير المبيعات يجب اقتراح 3 سيناريوهات فيما يتعلق بالأسعار والكمية المباعة.** فتقدير

المبيعات ليس أمراً بسيطاً أو دقيقاً أبداً. للتغلب على هذه الصعوبة وتقييم التطورات المحتملة، يقترح الخبراء بناء

3 سيناريوهات (منخفضة) (متشائمة) وواقعية (متوسطة) ومرتفعة (متفائلة)) باقتراح المعادلة التالية (المبيعات التقديرية =

(القيمة المتشائمة + 4 مرات من القيمة المتوسطة + القيمة المتفائلة)/6 وهذا استنادا الى واقع السوق الحالي حيث يمكن

<sup>9</sup> LEGER-JARNIO C., étude de marché : comment la réussir pour construire son business model, édition Dunos, Paris, 2011, PP : 158-165.

استيفاء المعلومات من الموردين، المنافسين، غرف الصناعة، العملاء المحتملين وهذا طبعا مع الاخذ بعين الاعتبار الطاقة الانتاجية للمشروع ايضا. لكن يجب من البداية على المقاول ان يقدر من البداية تطور مشروعه كيف سيكون وهذا بالاعتماد على تطور السوق (هل هو في حالة ركود او نمو او تشبع) مما سيؤثر على حجم مبيعاته والاسعار التي سيفرضها مستقبلا أي حجم رقم أعماله.

❖ بالنسبة للسعر المتوقع: يتم تحديده بالمقارنة مع اسعار المنافسين وتوجه المقاول نحو فرض سعر تنافسي وهامش ربح معين مع الاخذ بعين الاعتبار قدرة ورغبة العميل في السعر الذي يمكن تحمله.

2-1-2- **تحليل المنافسة:** تسمح دراسة المنافسة بتحديد استراتيجيات التسويق ويشمل ذلك تحليل الوضع التنافسي (الاحتكار الثنائي، احتكار القلة، المنافسة التامة...)؛ تحليل السلوك الحالي للمنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم من حيث المنتجات والخدمات المقدمة، والاتصالات والمبيعات، والتوزيع والأسعار وهذا بالإجابة على التساؤلات التالية (في الواقع يساعد تحليل القوى لبورتر في تحليل المنافسة):

- كم عدد المنافسين ؟
- هل يقدمون منتجات محلية أم مستوردة؟
- هل هناك شركات تقدم منتجات بديلة؟
- من يمكنه دخول السوق في المستقبل (المنافسون المحتملون)؟

#### الشكل رقم 6.VII : تحليل المنافسة



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على وثائق مكتب التكوين والاستشارة في المقاولاتية Bag services

#### الجدول رقم 4.VII : معايير تحليل المنافسة

| المنافس | الاتسار | مطابقة | المستهدفة | الفتات | الحققة | أرقام الأعمال | المنتجات | منتج؟ | يركز على أي | وطني، استيراد | صناعي / تجارة | قنوات البيع | قنوات التوزيع | الأسعار | هامش الربح | أسعار الشراء | التكاليف | نقاط القوة | نقاط الضعف | الموردون | الاتصال | المتبعة | الاستراتيجية | فريق العمل |
|---------|---------|--------|-----------|--------|--------|---------------|----------|-------|-------------|---------------|---------------|-------------|---------------|---------|------------|--------------|----------|------------|------------|----------|---------|---------|--------------|------------|
| 1       |         |        |           |        |        |               |          |       |             |               |               |             |               |         |            |              |          |            |            |          |         |         |              |            |
| ن       |         |        |           |        |        |               |          |       |             |               |               |             |               |         |            |              |          |            |            |          |         |         |              |            |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على وثائق مكتب التكوين والاستشارة في المقاولاتية BCOS

وعليه، عند التركيز على نقاط الضعف والقوة لدى المنافسين لابد التركيز على العناصر التالية جودة المنتج، تشكيلة متكاملة من المنتجات، شروط التغليف وتقديم المنتج، السعر، العلاقات مع العميل، شروط الدفع، التجاوب السريع مع العميل، فعالية الاعلانات والاعلام، جودة خدمات ما بعد البيع، فعالية التوزيع، صورة العلامة... الخ.

2-1-3- تحديد استراتيجية التنمية: يتضمن ذلك توضيح عوامل النجاح الرئيسية للمشروع (التكنولوجيا ، القدرات التجارية ، التحكم في التكاليف ، إلخ) وعرض مصادر التميز عن المنافسين.

استراتيجيات التنمية الرئيسية هي:

- استراتيجية قيادة التكلفة: تُطبق عندما تكون المنتجات متجانسة ولا يمكن التمايز إلا على أساس السعر المعروض.
  - استراتيجية التمايز: تطبق عندما يكون من الممكن تمييز منتجاتها أو خدماتها عن المنافسة.
  - استراتيجية التركيز: تطبق عند تقديم منتج مبتكر ومخاطبة هدف معين من العملاء.
- بالنسبة لمقاول مبتدئ بدون امكانيات من الافضل له البحث عن استراتيجية التمايز سواء على مستوى المنتج او الخدمات المقدمة... لتجنب المنافسة المباشرة مع الشركات التي لديها امكانيات أكبر وفضلية الدخول مسبقا الى السوق.

2-1-4- المزيج التسويقي: ويتعلق بتحديد استراتيجية المنتج، استراتيجية السعر، استراتيجية الترويج واستراتيجية التوزيع. أين استراتيجية السعر والمنتج تحدد العرض داخل المؤسسة بينما استراتيجية الترويج والتوزيع تحدد العرض في السوق.

P1 - استراتيجية المنتج: مثل تحديد الجودة المقدمة ؛ ما هي المعايير التي ستسمح للمشتريين بتفضيل هذا المنتج ؛ وصف خدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة.

P2 - استراتيجية السعر: المقارنة مع اسعار المنافسين، هل يضمن هذا السعر هامش ربح كاف، ما الذي يبرر هذا السعر، ما هو الثمن الذي يستطيع دفعه العميل؟ كما يتضمن ذلك تحديد الأسعار حسب المنتج / الخدمة ونوع العميل ونوع الموزع.

- هناك أنواع مختلفة من طرق التسعير وهي:

- تسعير الاختراق: التسعير المنخفض (بهدف كسب المزيد من العملاء).
- سعر القشط: سعر مرتفع من أجل تبرير الجودة الفائقة.
- سعر التوافق مع المنافسة: سعر السوق.

من المهم أن تكون مستويات التسعير ضمن نطاق محدد الحد الأدنى الذي لا بد أن يغطي سعر التكلفة والحد الأقصى الذي يستطيع تحمله العميل.

P3 - الإستراتيجية الترويجية: تتضمن تحديد جميع وسائل الإعلان (النشرات، الرسائل البريدية، الأحداث، الراديو والتلفزيون، المجالات المتخصصة، المؤتمرات الصحفية، تنظيم المسابقات، الملصقات، الشبكات الاجتماعية، إلخ) ؛ وتحديد الإجراءات الترويجية (قسائم الخصم وبطاقات الولاء وبطاقات العمل وما إلى ذلك)؛ يجب التذكير أنه لأهمية الترويج في التعريف بالمشروع تخصص له ميزانيات معتبرة قد تصل الى 40% من تكاليف الانطلاق.

P4 - استراتيجية التوزيع: تتضمن تحديد شبكة التوزيع اللازمة (البيع المباشر ، الموزع ، تاجر الجملة ، التوصيل للمنازل)؟

2-2- الدراسة الفنية أو التقنية: يهتم المقاول في هذه المرحلة بالمنتج بحد ذاته:

- ماهي مواصفاته، كيف يتم انتاجه، ماهي الوسائل اللازمة لإنتاجه؛
  - أين سيتم انتاجه
  - كم ستكون تكلفته.
  - ماهو المسار الانتاجي اللازم له (اي تحديد جميع العمليات اللازمة لتحويل المدخلات الى مخرجات) وما يلزمه ذلك من معايير الجودة، فعالية استخدام الموارد، المدة اللازمة للإنتاج. فهذه كلها عناصر تؤثر أداء المؤسسة لاحقا.
- تشمل الدراسة الفنية عادة الخطوات التالية:

- تعريف المنتجات أو الخدمات
- الطاقة الإنتاجية والمستوى
- الموقع ومتطلبات المبنى
- وصف عملية الإنتاج
- الاحتياجات في وسائل الإنتاج

#### الشكل رقم 7.VII : مراحل دراسة الجدوى الفنية



المصدر: فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، 2006، ص 90.

2-2-1- تعريف المنتجات أو الخدمات: ويتعلق ذلك بتحديد الخصائص الجوهرية المتعلقة بتكوين المنتج؛ خصائصه الخارجية كالشكل، التصميم، اللون؛ الخصائص الفيزيائية والكيميائية للمنتجات: الوزن، مقاومة الصدمات، درجة الحرارة؛ الخصائص الوظيفية: الاستخدام والتركيب والصيانة... إلخ.

2-2-2- وصف عملية الإنتاج: يعني ذلك وصف المسار الانتاجي ومختلف العمليات والانشطة اللازمة وكيفية توزيع العمال والآلات أين يتم التمييز بين 3 أنواع من الأنشطة:

- أنشطة التوريد (الموردين، المعدات، المواد الخام، المكونات، التخزين، إلخ)؛
- أنشطة الإنتاج (المراحل والأنشطة والمهام وما إلى ذلك)؛
- الأنشطة المتعلقة بالتوزيع المادي (التعبئة والتغليف والمناولة والتخزين والنقل والتوزيع للمنتجات النهائية... إلخ).

2-2-3- الطاقة الإنتاجية: بناءً على توقعات المبيعات، سيتم تحديد القدرات ومستويات الإنتاج لفئات المنتجات المختلفة. مع الأخذ في الاعتبار إمكانيات المبيعات والوقت اللازم لتدريب الموظفين والقيود الأخرى بسبب بدء التشغيل.

2-2-4- الاحتياجات من وسائل الإنتاج: تحدد الطاقة الإنتاجية الناتجة عن دراسة السوق وبرنامج المبيعات الاحتياجات لوسائل الإنتاج: من مواد أولية، المعدات اللازمة للإنتاج، الصيانة والتخزين، معدات النقل،

2-2-5- **الموقع:** يتضمن ذلك اختيار موقع المشروع على أساس المعايير المتعلقة بما يلي: تخفيض التكاليف، البنية التحتية المحيطة (الطرق والموانئ وما إلى ذلك)، القرب من مصادر التوريد والتوزيع، توافر العمالة، القرب من العملاء، والامتثال للمعايير البيئية مثلاً وتكييفها مع طبيعة المعدات... الخ.

2-3- **الدراسة المالية:** تتيح الدراسة المالية إظهار جميع الاحتياجات المالية للشركة في النشاط وإمكانات الموارد التي تتوافق معها. يجب أن تسمح الدراسة المالية الإجابة على الأسئلة الأساسية التالية:

1. ما هو رأس المال المطلوب لبدء المشروع وكيفية رفعه؟
  2. هل سيغطي النشاط المتوقع (أو حجم الأعمال المتوقع) النفقات المتولدة؟
  3. هل سيسمح الدخل المحصل من قبل الشركة طوال العام بتغطية نفقات نفس الفترة بشكل دائم؟
- للإجابة على هذه الأسئلة يجب أن تحدد على التوالي:
1. خطة التمويل الأولية
  2. بيان الدخل المؤقت
  3. خطة التدفق النقدي
  4. خطة التمويل المتعدد السنوات (3 سنوات)
  5. نقطة التعادل (عتبة المدروية)

2-3-1- **خطة التمويل الأولية:** الهدف منها تحديد رأس المال الانطلاق ثم راس مال النمو على غرار المثال التالي:

| المبلغ | الموارد الدائمة                        | المبلغ | التكاليف (الاحتياجات الدائمة)    |
|--------|----------------------------------------|--------|----------------------------------|
|        | راس المال الاجتماعي (المساهمة الشخصية) |        | تكاليف الانطلاق                  |
|        | الحساب الجاري                          |        | تجهئة المحل التجاري              |
|        | الاعانات                               |        | تجهئة الورشة                     |
|        |                                        |        | عتاد وتجهيزات مكتبية             |
|        |                                        |        | معدات الورشة                     |
|        |                                        |        | الكراء                           |
|        |                                        |        | التسويق                          |
|        |                                        |        | الأجور                           |
|        |                                        |        | .....                            |
|        |                                        |        | الاحتياج في راس المال العامل BFR |
|        |                                        |        | المجموع                          |

2-3-2- **جدول حسابات النتائج:** وهذا لتحديد "هل سيغطي النشاط المتوقع (أو رقم الأعمال المتوقع) النفقات المتولدة؟

| المنتجات             | الكمية | سعر بيع الوحدة | رقم الأعمال     | سعر تكلفة الوحدة | السلعة المستهلكة |  |
|----------------------|--------|----------------|-----------------|------------------|------------------|--|
| 1                    |        |                |                 |                  |                  |  |
| 2                    |        |                |                 |                  |                  |  |
| .....                |        |                |                 |                  |                  |  |
| رقم الأعمال الاجمالي |        |                | التكاليف الكلية |                  | النتيجة          |  |

2-3-3- جدول التدفقات النقدية: وهو عبارة عن جدول يعرض جميع المدفوعات وجميع الإيصالات المخططة خلال السنة الأولى ، ويقسمها شهراً بعد شهر.

2-3-4- مخطط التمويل: عبارة عن جدول يظهر تطور الهيكل المالي للمشروع أي تطور التمويل المستدام واحتياجات الموارد المالية المستقرة.

2-3-5- المؤشرات المالية: فيما يلي بعض المؤشرات المالية التي يجب تضمينها في مخطط الأعمال:

- قدرة التمويل الذاتي (CAF): مقدار الموارد التي تولدها الشركة داخلياً لضمان التمويل الخاص بها ؛
- متطلبات رأس المال العامل (BFR): مقدار الاحتياجات المالية قصيرة الأجل المتعلقة بنشاطها التشغيلي ؛
- نقطة التعادل أو عتبة المردودية: يجب الوصول إلى الحد الأدنى من حجم التداول لتغطية جميع النفقات والتي تحقق الشركة منها أرباحاً ؛
- معدل العائد (TR): مقدار ربحية نشاط الشركة ، ولا سيما رأس المال المستثمر ؛
- الوقت المستثمر لاسترداد رأس المال (DRCI): الوقت المقدر لاسترداد رأس المال المستثمر والعودة إلى صافي ربح الشركة.

2-4- الدراسة البيئية: أمام الوعي والقلق المتزايدين إزاء المشاكل البيئية والعواقب الإيكولوجية، أصبح البعد البيئي حالياً من أهم المعايير الحاسمة في قرار تنفيذ المشروع الاستثماري، فلم تعد المعطيات والمعلومات البيئية معياراً للاختيار فقط، بل هي التي تتحكم في معايير الاختيار الأخرى المستعملة في المفاضلة بين البدائل عند صنع القرار. وتعرف دراسة الجدوى البيئية على أنه "عملية دراسة التأثير المتبادل بين مشروعات برامج التنمية والبيئة بهدف تقليص أو منع التأثيرات السلبية وتعظيم التأثيرات الإيجابية بشكل يحقق أهداف التنمية ولا يضر بالبيئة وصحة الإنسان"<sup>10</sup>.

- أهمية دراسة الجدوى البيئية :

- ✓ ضمان قبول المشروع والموافقة عليه من السلطات المختصة ومنح التراخيص المناسبة.
- ✓ استبعاد اختبار مواقع معينة لبعض المشروعات نتيجة لما تحدثه من تلوث وأضرار خطيرة يتعذر إصلاحها.
- ✓ اجتناب منازعات قضائية بين ملاك المشروع وأطراف أخرى.

2-5- الدراسة القانونية والاجتماعية: وتهدف الى تحديد العناصر التالية:

1. اختيار الهيكل القانوني.
  2. إعداد الملف الإداري لتأسيس الأعمال فيما يتعلق بالشكل القانوني المختار (مؤسسة فردية أو شركة).
  - 3- دراسة اللوائح الخاصة بالنشاط.
- وعليه، يتعين على المقاول أولاً الاختيار بين شكل الشخص الطبيعي او المعنوي

<sup>10</sup> تمجدين نورالدين، دور و أهمية دراسات الجدوى في تقييم و تمويل مشروعات القطاع الخاص، اطروحة دكتوراه في تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2019، ص 140.

الجدول رقم 5.VII : الاشكال القانونية للمؤسسات

| شركة ذات أسهم SPA                                                                                                                                                      | شركة ذات مسؤولية محدودة SARL                                                                                                                                      | شركة ذات ملكية فردية محدودة EURL                             | عدد المساهمين            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------|
| على الأقل 07                                                                                                                                                           | على الأقل: 02<br>على الأكثر: 20                                                                                                                                   | مساهم وحيد                                                   |                          |
| 5 ملايين دج في حالة دعوة الجمهور للاكتتاب و 1 مليون دج في حالة عدم دعوة الجمهور                                                                                        | انطلاقا من 100000 دج                                                                                                                                              |                                                              | قيمة رأس المال الاجتماعي |
| مجلس الإدارة: بين 3 و 12 عضو بما فيهم رئيس، شخص طبيعي ويمكن المدير العام.                                                                                              | المسير: بالضرورة أن يكون شخص طبيعي أحد المساهمين أو شخص آخر.                                                                                                      | المسير: بالضرورة أن يكون شخص طبيعي المالك المسير أو شخص آخر. | المسيرون                 |
| مقتصرة على قيمة المساهمات                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                   |                                                              | مسؤولية المساهمين        |
| أعضاء مجلس الإدارة المعينين من قبل الرئيس المنتخب والمدير التنفيذي المعين من قبل مجلس الإدارة (CA)                                                                     | موجب القانون أو في الاجتماع العام العادي (AGO)                                                                                                                    | قرار المالك الوحيد                                           | تركيبة المسيرين          |
| الضريبة على ارباح المؤسسات (IBS)                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                   |                                                              | الضرائب على الارباح      |
| * مجلس الإدارة (CA) للشؤون اليومية<br>* الجمعية العامة العادية (AGO)<br>لقرارات الإدارة الأخرى<br>* الجمعية العمومية الاستثنائية (AGE)<br>لقرارات تعديل النظام الأساسي | * المسير بالنسبة للشؤون اليومية<br>* الجمعية العامة العادية (AGO) لقرارات الإدارة الأخرى<br>* الجمعية العامة غير العادية (AGE) لاتخاذ قرارات تعديل النظام الأساسي | المسير (امكانية تحديد سلطته اذا كان طرفا غير مساهم)          | اتخاذ القرار             |
| نعم                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                   |                                                              | الاعلان القانوني         |
| اجباري                                                                                                                                                                 | غير اجباري اذا كان رقم الاعمال اقل 10 مليون دج                                                                                                                    |                                                              | محافظ الحسابات           |
| مجلس عام استثنائي                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                   | المساهم الوحيد                                               | حل المؤسسة               |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على وثائق مكتب التكوين والاستشارة في المقاولاتية Bag services

مع انتشار المؤسسات الناشئة والاعتماد بشكل متزايد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ظهرت عدة نشاطات جديدة لاحتياج الى محل اقامة او معدات بل يكفي فيها استخدام مثلا جهاز الحاسوب او الهاتف الذكي فقط على غرار النشاطات الحرة (freelancer) التي لا يمكنها تقييدها في السجل التجاري الوطني لهذا عمدت الجزائر الى استحداث اطار قانوني جديد يعرف بالقانون الاساسي للمقاول الذاتي الذي يسمح بالاستفادة من المزايا التالية:

- التسجيل بطريقة إلكترونية
- مسك حسابات مبسطة
- الإعفاء من القيد في السجل التجاري
- نظام ضريبي تفضيلي
- التغطية الاجتماعية
- فتح حساب بنكي تجاري
- إمكانية توطین النشاط في مكان الإقامة أو في فضاءات العمل المشتركة

كما يسهل هذا القانون الأساسي تصدير الخدمات الرقمية، لا سيما في سياق اللوائح الجديدة التي أصدرها بنك الجزائر بخصوص الترخيص بتحويل كل عائدات تصدير الخدمات الرقمية من العملة الصعبة نحو الوطن.

في الأخير، بعد العرض بشكل مفصل لمفهوم مخطط الأعمال ننتقل في المحور التالي الى مرحلة جديدة من المسار المقاولاتي وهي مرحلة التمويل.

## المحور الثامن

أشكال ومصادر التمويل لدعم وترقية

المقاولاتية

يعتبر التمويل محرك الانتقال من الفكرة الى الفعل ومن المشروع الى المؤسسة فبدونه لا يمكن ان يجسد المشروع على ارض الواقع لهذا نجد ان الوصول الى مختلف مصادر التمويل يعتبر العائق الأول لمباشرة الأعمال خاصة أن التمويل الذاتي لا يكفي دائما بالإضافة الى الصعوبات التي تواجه المقاولين عادة للحصول على المصادر التقليدية للتمويل كالقروض البنكية؛ من أجل ذلك، تم استحداث اشكال تمويلية عديدة تتناسب وطبيعة المقاولاتية وما لها من احتياجات تمويلية مختلفة عن المؤسسات الناشطة على ارض الواقع حتى ان بعض المصادر على غرار راس المال المخاطر كانت مهددا لظهور وتطور المؤسسات الناشئة. لهذا نحاول في هذه المحاضرة ان نشرح اولا ميزة تمويل المشاريع المقاولاتية؛ ثانيا التعرف على اهم المصادر؛ وثالثا سنركز على اهم الأشكال.

### أولا: خصائص تمويل المقاولاتية

تختلف المقاولاتية عن ادارة الأعمال لاختلاف مرحلة المشروع من الفكرة الى التجسيد عن مرحلة المؤسسة ودخولها في دورة الاستغلال. فالمقاولاتية مرتبطة بالمخاطرة وحالة عدم التاكيد مقابل احتمال نجاح ونمو يستحق هذه المخاطرة. فهذه المرحلة الاولى تتميز بتكاليف مرتفعة تضطر المقاول الى بحث مصدر تمويلي يتقبل مخاطر المشروع. لهذا يتميز تمويل المقاولاتية عن تمويل المؤسسات القائمة بسبب العوامل التالية:

- تغير الاحتياج المالي وفق دورة حياة المشروع؛
  - عادة المصادر الذاتية وغير الرسمية عموما لا تكفي لتغطية الاحتياجات التمويلية للمشاريع المقاولاتية؛
  - ضرورة توفير التمويل في الوقت المناسب لاسيما في حالة المؤسسات الناشئة والافكار الابتكارية وهذا قبل تقادم التكنولوجيا ودخول منافسين جدد وبالتالي ضياع فرص الأعمال؛
  - ضرورة تقبل الممولون للمخاطر المرتفعة حول فرص نجاح المشروع والمرتبطة بحالة عدم التاكيد ومخاطر تقبل السوق (العملاء) للمنتج الجديد وكذا مدى قدرة المشروع الحالي على مجابهة المنافسة الموجودة؛
  - الاحتياج الى تمويل مرحلة البحث والتطوير التي تتسم بارتفاع التكاليف المرتبطة بالاختبارات والتجارب وانجاز النماذج الاولى للمنتج؛
  - افتقار عنصر الثقة في المشاريع الجديدة والمقاولين المبتدئين. هذا الموقف يتضاعف في حالة غياب او عدم كفاية الضمانات لدى المقاول وهي الحالة السائدة لاسيما في حالة المؤسسات المصغرة التي تتميز بصغر حجم قيمة اصولها؛
  - كثيرا ما لا يتحكم المقاول في انجديات التمويل والمعاملات المالية لافتقاره الخبرة في هذا المجال و خلفيته التكوينية والتعليمية التي ليس بالضرورة ان تكون في مجال الاعمال.
- هذه الوضعية فتحت المجال لاستحداث مصادر تمويلية جديدة تتوافق مع خصائص تمويل المقاولاتية نذكرها كالتالي.

### ثانيا: مصادر الدعم المالي

نقصد بمصادر التمويل الاطراف التي ستقدم تمويلا معيناً بإحدى الاشكال التي سنتطرق اليها لاحقا:

#### 1. المصادر الذاتية او الأموال الخاصة:

أول مصدر يتمثل في الأموال الذاتية للمقاول التي تكون نتاج مدخراته ومداويله ولكن في الأغلب ليست كافية لتغطية تكاليف مشروعه الا انها تبقى حاسمة لإنجاز اولى الخطوات لتجسيد المشروع؛

## 2. المصادر غير الرسمية (الجوارية):

إن أول خطوة يفكر فيها المقاول للحصول على دعم مالي هو اللجوء إلى معارفه (عائلته، أقرائه، أصدقائه). يتميز هذا الدعم بالمرونة، غياب الشروط المسبقة و غياب مصاريف تسييرها ومراقبتها فهو قائم على عنصر الثقة ومدى استعداد ورغبة وتشجيع هؤلاء الاطراف في شخص المقاول ومشروعه. رغم انه نادرا ما يغطي هذا المصدر كل احتياج المقاول إلا انه يبقى الوسيلة الرئيسية للتمويل خاصة انه عادة ما يكون في شكل هبات او سلفيات وبالتالي يكون اقل تكلفة من المصادر الرسمية من جهة. من جهة اخرى، يُبقي هذا المصدر على استقلالية المقاول فيما يتعلق باتخاذ القرارات كما انه يقلل من المخاطر المالية اتجاه الدائنين.

تتجلى اهمية التمويل غير الرسمي ايضا في التكفل بكثير من المقاولين الذين لا يستطيعون الاستفادة من المصادر الرسمية لهذا نجد ان عديد الدول قد طورت نظام التمويل غير الرسمي من اجل ادماج الفئات الهشة في المجتمع في الحياة الاجتماعية والاقتصادية. لكن تبقى تسيير باساليب ادارية غير متطورة وبدون سند قانوني حيث يؤكد (Michel Lelart, 1990, p.50) ان التمويل غير الرسمي يشمل أي آلية غير رسمية تسمح بتداول الحقوق والديون اين يتم تنفيذ جميع المعاملات خارج القواعد الرسمية المعمول بها<sup>1</sup>. تكون هذه المعاملات بشكل عام قصيرة الأجل، وتعتمد على العلاقات الشخصية وتتميز بمرونة كبيرة.

لم يعد التمويل غير الرسمي مقتصرًا على الافراد فقط من اقارب واصدقاء لكن تطورت في شكل مجموعات منظمة على غرار الجمعيات غير الرسمية مثل تلك التي تتعلق بالمشاركة في المدخرات المتبادلة التي كانت تهدف في الأساس إلى الاهتمام بضمان مساعدة الفرد وأسرته في حالة الطوارئ مثل المرض والوفاة والحوادث والسرقة والبطالة ، إلخ.

النوع الآخر من الجمعيات التبادلية هو مجموعات الادخار والائتمان حيث تمنحه المساهمة المنتظمة لكل عضو في عملية تراكم المدخرات الحق في الحصول على قرض من المجموعة. و يعد التأمين التكافلي (tontine) أحد أشهر هذه المصادر والتي تعرف بأنها "2 رابطة من الأشخاص الذين تجمعهم الروابط الأسرية أو الصداقات أو المهنة أو العشيرة أو الدين، ويلتقون على فترات متغيرة من أجل تجميع مدخراتهم وحل مشاكل معينة أو جماعية" أين يقدم المشاركون مساهمات منتظمة ثابتة إلى صندوق للجمع يتم توزيعه على كل عضو على حدى.

## 3. المصادر الرسمية:

يمكن أن نذكر العديد من الفاعلين في اطار المصادر الرسمية والتي نقصد بها وجود معاملات مالية بين المقاول وهذا المصدر تحت اطار قانوني معترف به:

3-1- **المؤسسات المصرفية (البنوك):** رغم صعوبة الحصول على تمويل بنكي في بداية دورة المسار المقاولاتي كونها أكثر الهيئات صرامة في تقبل قدر محدود من المخاطر وهذا عكس طبيعة اي نشاط مقاولاتي والذي يتميز حتما بالمخاطرة لاسيما في بداياته. لكن لا بد ان لا ننسى أن اي مؤسسة ستكون في حاجة مستمرة للتمويل، لهذا على الأغلب ستكون لها علاقة دائمة مع البنك سواء لتمويل استثماراتها او دورتها التشغيلية وكذا العمليات المتعلقة بالخزينة وحسابها البنكي. تقدم البنوك تشكيلة متنوعة من اشكال التمويل والخدمات المالية نوجزها فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Cousin Germain RAVONJIARISON, Micro-crédit et entrepreneuriat dans un contexte de survie Le cas des Agriculteurs malgaches, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, université d'Antananarivo, 2006, P. 39.

<sup>2</sup> Ibidem, P. 43.

<sup>3</sup> مصطفى بورنان & على صولي، الاستراتيجيات المستخدمة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة (حلول لإنجاح المؤسسات الناشئة)، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020، ص ص 141-144.

- **قروض الاستغلال:** هي قروض قصيرة الاجل تسمح بتمويل دورة الاستغلال: من شراء المواد الاولية — عمليات التحويل — التخزين — البيع مما يسمح بتحقيق تتابع وتسلسل في نشاط المؤسسة وتجنب توقف سلسلة الانتاج الذي سيكلف الكثير للمؤسسة.
- **تسهيلات الصندوق:** عبارة عن قروض تقدم لتخفيف صعوبات السيولة المؤقتة او القصيرة جدا.
- **السحب على المكشوف:** يتجسد هذا القرض من خلال سماح البنك للمؤسسة ان يكون حسابها مدينا في حدود مبلغ معين مقابل فوائد تتناسب مع الفترة التي قد تصل سنة اين يتم خلالها سحب مبالغ تفوق رصيدها الدائن.
- **السحب المكشوف ذي التعبئة:** اين تقوم المؤسسة بتحرير سند لأمر لفائدة المقرض في مقابل جعل حسابها دائنا بقيمة السند مخصوصا منه العمولات البنكية وبهذا لا يكون الحساب مدينا مثل الحالة السابقة ونجد أمثلة منه: القروض الموسمية؛ التسبيقات على البضائع؛ التسبيقات على الصفقات العمومية.
- **منح الكفالات:** الكفالات يقصد بها ضمان البنك للمؤسسة امام السلطات العمومية في حالة الصفقات العمومية مثلا نجد: كفالة الدخول الى المناقصة؛ كفالة حسن التنفيذ؛ كفالة اقتطاع الضمان؛ كفالة التسبيق.
- **الخضم التجاري:** قيام البنك بشراء ورقة تجارية من حاملها قبل تاريخ الاستحقاق. فتستفيد المؤسسة من السيولة كشكل من القروض قصيرة الاجل مقابل سعر الخضم.
- **عقد تحويل الفاتورة (Factoring):** عبارة عن تقنية مالية في شكل تمويل قصير الاجل ايضا يمنحه البنك الى مؤسسة مقابل تحلي الاخير طوعا عن حقوقها بصورة كلية او جزئية وبسعر تفاوضي يدفع مسبقا ويكون في الغالب اقل من القيمة المحاسبية الدفترية (وهذا مقابل الحصول على السيولة بدل انتظار تاريخ استحقاق حساب القبض). تقريبا هذا العقد يقوم على نفس مبدئ الخضم التجاري فقط يتعلق الامر هنا بفاتورة وليس ورقة تجارية.
- **قروض الاستثمار:** لاسيما في مرحلة النمو والتوسع اين تكون فترات استرداد العائد طويلة نسبيا لهذا تكون قروض الاستثمار متوسطة الاجل (2-7 سنوات) وطويلة الاجل قد تصل 20 سنة (في حالة حياة العقارات مثلا).
- **القرض الايجاري:** يعتبر من القروض طويلة الاجل في شكل اتفاق بين طرفين (المقاول والبنك او اي مؤسسة مالية اخرى) يخول احدهما حق الانتفاع بأصل مملوك للطرف الآخر مقابل دفعات دورية لمدة زمنية محددة. ما يميز القرض الايجاري امكانية تمويل 100% من الاحتياج، لا يظهر في اصول ميزانية المؤسسة كما انه لا يحتاج الى ضمانات عينية مرهقة كحال القروض الاخرى.

2-3- **الأسواق المالية المتخصصة:** عادة لا تعني إلا نسبة قليلة من المشاريع التي تتميز بالابتكار و النمو المتزايد خاصة في مجال التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال وهو حالة المؤسسات الناشئة التي لا تستطيع ولوج السوق المالي العادي (البورصة) لهذا تقوم بفتح رأسمالها الى شركات رأس المال المخاطر و ملائكة الأعمال: سنعود بالتفصيل الى هذه الأشكال لاحقا في هذه المحاضرة.

3-3- **الجمعيات المهنية :** بعض الجمعيات المهنية (التجار، الحرفيين، ... وغيرهم) يمكن ان تقوم بتقديم مساعدات مالية وقروض بأسعار فائدة منخفضة للمقاولين المبتدئين.

3-4- **الدولة و السلطات المحلية:** يمكن أن تتدخل من خلال عدة تدابير: مالية (كإنشاء صناديق خاصة)، تقنية (بإنشاء خدمات جديدة كعقود التأمين)، جبائية (كإعفاءات الضريبة). فمن اجل دعم المقاولاتية، تقوم الحكومات بإنشاء مجموعة من الهيئات المتخصصة في تقديم الدعم المالي والفني للمقاولين من اجل تحفيزهم على انشاء مؤسساتهم من

خلال منحهم قروض بفوائد مخفضة وإعانات مالية وسلفيات على غرار مختلف الوكالات التي أنشأتها الجزائر كوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وكذا الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

3-5- الحاضنات والمسابقات: والتي تمنح بعض الجوائز المالية والتي تكون جد ضرورية لاسيما في مرحلة التمهيدية للمشروع الذي يكون عبارة عن فكرة يتم دراستها واختبارها والمصادقة عليها بنماذج اولية للمنتج.

3-6- الشركات الكبرى و أصحاب العمل: يمكن أن يقدم صاحب العمل للمقاول (الذي عادة يكون موظفا لديه) مساعدات مالية (قروض طويلة الأجل مخفضة الفوائد، المشاركة في رأس المال، إعانات، منح متعلقة بالتوظيف...) و كذلك خدمات لوجستية (دراسة السوق، مساعدات قانونية) مثل ما هو الحال في عروض الافراق (essaimage).

### ثالثا: أشكال الدعم المالي

عند تصنيف اشكال التمويل يمكن ان نميز بين التمويل غير المباشر والتمويل المباشر:

#### 1. التمويل غير المباشر:

كما اشرنا سابقا، تعتبر الضمانات اهم عائق للمقاولين من اجل الحصول على تمويل والاستفادة من الخدمات البنكية. لتجاوز هذا الاشكال، عمدت عديد الدول الى استحداث آلية جديدة قائمة على مبدأ تقسيم المخاطرة وهذا من خلال إنشاء صناديق الضمان لتشجيع البنوك على المساهمة في تمويل و دعم المشاريع الريادية التي عادة ما ترفض تمويلها لغياب الضمانات واحيانا غياب البيانات والسجلات المحاسبية والمالية اللازمة فتؤدي صناديق ضمان القروض دور الوسيط بين المقاول والبنك. تعرف صناديق ضمان القروض أنها "مؤسسات مالية مهمتها الاساسية منح ضمانات مالية للبنوك التي تقبل تمويل مشاريع معينة"<sup>4</sup> كحالة الشباب البطل والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حيث تعتمد هذه الصناديق على تسديد الاقساط المتعثرة من القرض الى البنك بنسب محدد مسبقا في العقد (تتراوح النسبة من 10-80% كحالة الصندوق الجزائري لضمان القروض (FGAR)). نفس الأمر في حالة الافلاس: يصل التعويض الى النسبة التي ضمنها الصندوق والباقي يتحمله المقاول (مؤسسته) المستفيد من القرض. مع العلم أن هناك العديد من الفاعلين لا سيما السلطات المحلية في تمويل هذه الصناديق وهذا من أجل تعويض تقاعس القطاع البنكي في تحمل مخاطر تمويل القطاع الخاص وكذا مواجهة محدودية موارد المقاولين عند الإنشاء، التوسعة أو تجديد التجهيزات.

❖ التمويل غير المباشر في الجزائر: في الجزائر، أنشئ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق ل 11 نوفمبر 2002 المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتضمن للقانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم حيث انطلق الصندوق في النشاط بصورة رسمية في 14 مارس 2004. يهدف صندوق ضمان القروض إلى تسهيل الحصول على القروض المتوسطة الأجل التي تدخل في التركيب المالي للاستثمارات المجدية، وذلك من خلال منح الضمان للمؤسسات التي تفتقر للضمانات العينية اللازمة التي تشترطها البنوك من خلال آليتين: الضمان العادي FGAR ويخص كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإنتاجية الجزائرية وتعطى الأولوية إلى المؤسسات التي تعرض مشاريع تساهم في : الإنتاج أو التي تقدم خدمات غير موجودة في الجزائر؛ تساهم في تخفيض الواردات؛ تساهم في رفع الصادرات... الخ.

<sup>4</sup> زبير عياش & سميرة منصرة، برامج ضمان القروض كآلية لدعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: قراءة في تجارب دول عربية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 07، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2017، ص 191.

اضافة الى آلية ضمانات برنامج الاتحاد الأوروبي: MEDA لكنها لا تعني نشاطات الانشاء بل تخص بشكل حصري المؤسسات المعنية ببرنامج اعادة التأهيل.

حسب الاحصائيات المعلنة في الموقع الرسمي للصندوق<sup>5</sup> وصل عدد المشاريع التي تم ضمانها الى 3568 بمبلغ ضمان يفوق 127 مليار دج سمح بالمحافظة على 101857 وظيفة (احصائيات جانفي 2023) اما خلال الفترة 2004-2017 فقد تم منح 1937 ضمان تم تنفيذ 1032 منها أي نسبة 53.27% فقط مع حوالي 49% متوسط نسبة ضمان القرض 27% منها في منطقة الشرق؛ 48% لمنطقة الوسط؛ 19% لمنطقة الغرب و 6% في الجنوب. مع الاشارة أن 50% موجهة للقطاع الصناعي؛ 27% قطاع الاشغال العمومية؛ 22% في الخدمات و 1% في الفلاحة والصيد. علما ان المبلغ الادنى للضمان هو 4 ملايين دج والمبلغ الأقصى هو 50 مليون دج لمدة قصوى ثابتة على 7 سنوات قد تمتد الى 10 سنوات بالنسبة لقروض الياجار. سنركز في ما يلي على اشكال التمويل خارج النظام المصرفي كتلك التي تمنحها هيئات الدعم، الجمعيات و السلطات العمومية التي في الغالب لا تفرض ضمانات عينية أو شخصية أو فوائد.

## 2. التمويل من خلال فتح رأس المال للمستثمرين الخارجيين: رأس مال المخاطرة *venture capital-risque* : capital

مصطلح رأس مال المخاطر من المصطلحات التي عرفت رواجاً كبيراً في الدول الغربية وغالباً ما يتم ربطها بالمؤسسات الناشئة لاعتبارها انسب آليات التمويل التي تتوافق مع احتياجات النمو ومخاطر الاستثمار للمؤسسات الناشئة والتي يصعب على غيره من المصادر التمويلية التقليدية توفيره لكونه يوفر امكانية التمويل للمشاريع الجديدة والتي تكتسي هذه المرحلة مخاطر كبيرة بمقابل احتمالات نمو مرتفعة تضمن عوائد في المستقبل واعدة لكنها لا تستطيع ان تستوفي شروط الضمان لدى البنوك ولا تستطيع فتح رأسمالها في البورصة لأنها لا تستطيع الاكتتاب فهي غير مسعرة بعد في السوق المالي لكونها في المراحل الأولية للتأسيس: لهذا ظهرت شركات رأس المال المخاطر لتلبية هذا الاحتياج في هذه الظروف عالية المخاطرة.

### 2-1- تعريف رأس المال المخاطر:

رأس المال المخاطر او المغامر او الجريء هو عبارة عن تمويل طويل الاجل قائم على مبدأ المشاركة في رأس المال وهو موجه تحديدا للمؤسسات الناشئة وما يميزها من احتمال نمو قوي ولكنها لم تدرج بعد في البورصة. يعتبر المستثمر المخاطر كشريك نشط حيث لا يوفر الدعم المالي فقط و إنما أيضا الدعم الفكري، صياغة الاستراتيجيات، رصد فرص الأعمال، دعمها و متابعتها مع تقبل مقاسمة مخاطر المؤسسة وهذا لفترة محددة وعلى مراحل مختلفة فهو يمتد من مرحلة الانشاء الى التوسع والنمو<sup>6</sup>.

تعرف الجمعية الأوروبية لرأس المال المخاطر بأنه " كل رأس مال يوظف بواسطة وسيط مالي متخصص في مشروعات خاصة ذات مخاطر مرتفعة، تتميز باحتمال نمو قوي لكنها لا تضمن في الحال يقينا بالحصول على دخل أو التأكد من استرداد رأس المال في التاريخ المحدد -وهذا هو مصدر المخاطرة- أملا في الحصول على فائض قيمة مرتفع في المستقبل البعيد نسبيا حال بيع حصة هذه المؤسسات بعد عدة سنوات"<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> الموقع الرسمي ل صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة <https://www.fgar.dz/portal/ar> اطلع عليه يوم 2023/02/02.

<sup>6</sup> نبيلة قدور & حمزة العرابي، التمويل برأس المال المخاطر وأهم تجاربه في بعض دول العالم، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد 07، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2017، ص ص 885-886.

<sup>7</sup> عابدة نصيرة & بريش عبد القادر، رأس المال المخاطر كمدخل استراتيجي لتدعيم التمويل الاستثماري في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 14، العدد 19، ص ص 211-220، الشلف، 2018، ص 212.

اما حسب المشروع الجزائري فيعرّف شركات رأس المال الاستثماري بأنها الشركات التي تستثمر للمشاركة في رأس مال الشركة، وفي كل عملية تتمثل في تقديم حصص من أموال خاصة أو شبه خاصة لمؤسسات في طور التأسيس أو النمو أو التحويل أو الخوصصة (القانون رقم 06 الصادر في 24 جوان 2006).

## 2-2- نشأة وتطور راس المال المخاطر:

تاريخيا تعود نشأة شركات راس المال المخاطر الى الولايات المتحدة الامريكية البلد الرائد في هذه الصناعة بسيطرته على اكثر من ثلثي الارقام عالميا سواء من ناحية حجم الأموال المستثمرة و من حيث عدد المشاريع الممولة حتى ان 40% من المؤسسات الممولة موجودة في ولاية كاليفورنيا أين بلغ عددها 1498 وهذا راجع لما توفره منطقة Valey Silicone من مميزات كنظام بيئي مميز<sup>8</sup>.

مبدئ المخاطرة الذي تقوم عليه شركات راس المخاطر في تمويل المشاريع هو مفهوم قديم حتى ان هناك من ينسبه الى اليوناني Thalèse De Milet الذي أسس أول مشروع في التصنيع الزراعي (استخراج زيت الزيتون) من خلال أموال حصل عليها من مقرضين مخاطرين، بعد 2000 سنة تكررت التجربة مع رحلات الاسبان و البرتغال التي تعدها رأسماليون مخاطرون من خلال شراء السفن و تمويل الرحلات.

بينما مفهوم راس المال المخاطر كصناعة بمفهومها الحديث فيرجع ظهورها الى الولايات المتحدة الامريكية البلد الذي تتجذر فيه ثقافة المخاطرة والابتكار والانفتاح وهذا عقب الحرب العالمية الثانية أين حرصت الحكومة الأمريكية على استمرار تفوقها الإقتصادي والعسكري وقد قاد DRIOT George نشاطات بحثية مرتبطة بالميدان العسكري؛ لاحقا، أسس DRIOT المؤسسة الأمريكية للبحث والتطوير American Resarch and Devlopment ARD والتي تخصصت في تمويل المؤسسات الالكترونية الناشئة هي أول مؤسسة رأس مال مخاطر في العالم<sup>9</sup>. حيث عرفت سنوات الخمسينات دعم الدولة الأمريكية لنشاطات البحث لاسيما في المجال العسكري وهذا لمجابهة التحديات العلمية للإتحاد السوفياتي إبان الحرب الباردة، وقد دعمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قانون Small Business Act SBA الذي اقر بتأسيس شركات استثمار في المشروعات الصغيرة مما ساهم في تكوين قاعدة صلبة لصناعة رأس المال المخاطر الأمريكية، حيث تمثل مبداء في دعم مساهمات رأس المال المحققة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنحها شهادة SBIC التي تمكنها من الاقتراض من السلطات الفدرالية بمعدل من أقل معدل السوق<sup>10</sup>.

أما في اوروبا فقد تأسس قطاع راس المال المخاطر بداية في بروكسل بفضل الجمعية الاوروبية لراس المال المخاطر عام 1983 ليتم لاحقا في جل الدول الغربية والدول النامية.

ثم سار رأس مال المخاطر بالمفهوم الحديث على المراحل التالية ليصبح على ما هو عليه<sup>11</sup>:

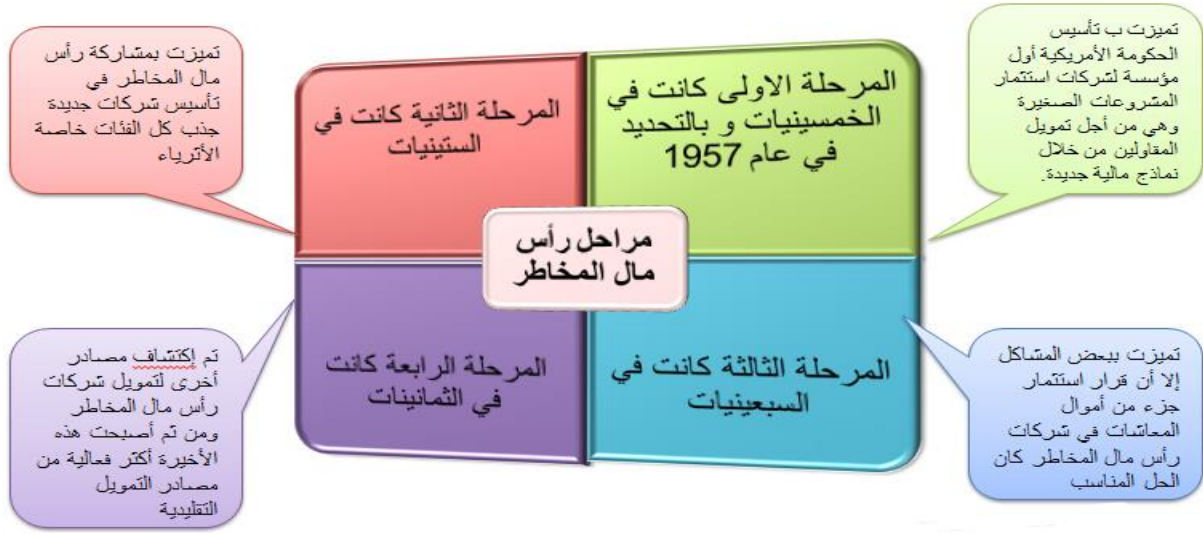
<sup>8</sup> وفاء خليفة، صناعة رأس المال المخاطر الأمريكية.. النموذج المثالي، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 5، العدد 2، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 425.

<sup>9</sup> نبيلة قدور & حمزة العرابي، مرجع سبق ذكره، ص 886.

<sup>10</sup> وفاء خليفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 419-420.

<sup>11</sup> اعتمادا على المرجع السابق.

## الشكل رقم VIII.1: مراحل تطور رأس المال المخاطر



المصدر: من اعداد الباحثة

✓ **مرحلة الإقلاع: سنوات الستينيات:** شهدت سنوات الستينيات أحداث هامة، كإزدهار السوق المالي مما ساعد في تحقيق مؤسسات رأس المال المخاطر لعوائد مرتفعة ناتجة عن عمليات الخروج الملكي. وأصبحت تجذب شرائح هامة من المجتمع لاسيما الأثرياء منهم.

✓ **مرحلة التوسع: سنوات السبعينيات الى غاية الثمانينات :** تميزت هذه الفترة من تاريخ صناعة رأس المال المخاطر الأمريكية بأحداث عديدة بدأت بأزمات عديدة وانتهت بانتعاش وتوسع سوق راس مال المخاطرة بفضل التدخل الحكومي:

- في عام 1971: تم إنشاء سوق جديد للأوراق المالية الخاصة بالمؤسسات الناشئة ذات التوجه التكنولوجي تحت اسم NASDAQ مخصص للمؤسسات التي لا تستطيع الانضمام إلى البورصات الكبرى لعدم إستيفائها كافة الشروط، الأمر الذي أدى لتقديم فرص جديدة للممولين برأس المال المخاطر حيث عرفت المبالغ المستثمرة إرتفاعا معتبرا؛
- في عام 1973: عرف السوق الأمريكي اغتيال سوق الأوراق المالية بفعل الركود الاقتصادي الذي أدى إلى تراجع حجم إستثمارات رأس المال المخاطر؛
- مع نهاية سنوات السبعينيات، عرف سوق راس المال المخاطر انتعاشا وازدهارا بفضل تدخل الحكومة الأمريكية من خلال قرار خفض الضرائب على القيمة المضافة، ادراج مؤسسات كبرى مثل Express Federal في السوق المالي والاھم السماح لصناديق التقاعد الاستثمار في شركات راس المال المخاطر (لإمتلاكها أكثر من 40% من حجم الأموال المعروضة للتمويل بحقوق الملكية) الذي تطور بالموازاة مع الإصلاحات الداعمة للإبتكار وهذا ما سمح فعليا بظهور وتطور قطاع المؤسسات الناشئة في الوم أ.
- عرفت فترة الثمانينات ، حيث إنتقل حجم إستثمارات رأس المال المخاطر الأمريكي من 570 مليون دولار سنة 1980 إلى 32.3 مليار دولار سنة 1989 ، ب وهذا فضل إھتمام المؤسسات الكبرى بمجال التمويل الإبتكاري حيث بدأت بإنشاء صناديق إستثمارية جديدة

✓ **مرحلة الدوت كوم : سنوات التسعينيات الى الالفينات:** سميت هذه المرحلة بهذه التسمية نسبة لتطور قطاع تكنولوجيا المعلومات واستخدام خدمات الانترنت (انفجار فقاعة الانترنت) حيث ارتكزت العديد من الصناديق الاستثمارية

على تمويل قطاع الإعلام والإتصال باعتباره قطاع متنامي سيحقق عوائد مرتفعة لهذا أكثر من نصف المؤسسات الممولة هي مؤسسات تعتمد على الانترنت. لكن لم تعرف جميع المؤسسات النجاح المطلوب لهذا أصبحت شركات راس المال المخاطر أكثر حيطة وأكثر صرامة في اختيار المشاريع التي ستمولها.

**2-3- خصائص رأس مال المخاطر:** راس المال المخاطر قائم على مبدأ تكنولوجيا عالية ومخاطر عالية لكن تتوقع عوائد عالية على أساس المشاركة:

- يقوم رأس المال المخاطر على أساس مبدأ المشاركة حيث تتدخل شركة رأس المال المخاطر في المشاريع الممولة كشريك في رأس المال، كما تقدم الدعم والتوجيه في ادارة المشروع واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى المشاركة تقوم بالمرافقة حتى ينضج المشروع وتتراوح مدة المشاركة بين 5-7 سنوات ليتم خروج شركة راس المال المخاطر من الشراكة عند بيع حصتها في البورصة؛
- لكن، يجب التأكيد على مبدأ الانتقاء: فحتى ولو أن شركات راس المال المخاطر قائمة على المخاطرة لكنها جد حريصة في شروط انتقاء المشاريع التي ستقبل تمويلها وفي ذلك تأخذ بعين الاعتبار بالأساس معدل العوائد المتوقعة والتي يجب ان تتناسب مع درجة المخاطرة والتركيز ايضا على كفاءة ومؤهلات المقاول صاحب المشروع؛
- تركز شركات راس المال المخاطر على قطاع التكنولوجيا الحديثة كونها القطاع الذي يشكل واقع وتوجه الاقتصاد العالمي القائم على الثورة الصناعية الرابعة التي تعتمد على اقتصاد المعرفة والتي اساسها التكنولوجيا الحديثة. فهذا القطاع هو الذي لديه حاليا احتمال كبير في تحقيق عوائد مستقبلية مرتفعة؛
- يجب التنويه أن العائد الاساسي المستهدف لشركات راس المال المخاطر ليست الأرباح المحتملة في حد ذاتها بل الاساس هو العائد المحصل عليه عند الخروج من الشراكة لهذا تهتم شركة راس المال المخاطر بأداء المشاريع المنتقاة فهي لا تقدم التمويل فقط بل خدمات الاستشارة والتوجيه وصناعة القرار؛
- كون راس المال المخاطر قائم على مخاطر مرتفعة وعلى مبالغ تمويلية ضخمة نجده يتميز بالمرحلة: حيث تتدخل هذه الشركات في مراحل نمو مختلفة للمشاريع لاسيما التوسع، التنمية والتطوير ولا يكون التمويل على مرحلة واحدة فقط؛
- تعتمد شركات راس المال المخاطر على الاستثمار في عدة مشاريع من نفس القطاع وهذا من اجل توزيع المخاطر في حال الفشل اما تركيزها على نفس القطاع لكونها شركات متخصصة لديها الخبرة في قطاعات واسواق محددة.

## 2-4- مراحل وعمليات التمويل براس المال المخاطر:

- من خصائص التمويل براس المال المخاطر انه لا يتم على مرة واحدة بل بمراحل تميز دورة حياة المؤسسة وهي كالتالي:
- **راسمال ما قبل الانشاء او الأولي (seed capital):** وهي أكثر المراحل حرجا حيث ان المؤسسة لم تتجسد فعليا بعد ومازال المشروع في طور تجريب نموذج الأولي: prototype. للإشارة، تدخل شركات راس المال المخاطر في هذه المرحلة ليس أمرا شائعا جدا الا في حالات الافكار الابتكارية عالية التكنولوجيا فعادة يقدم هذا الدعم ثلاث فئات هم: العائلة، الأقارب و الأصدقاء أو الحاضنات أو حتى التمويل الجماعي؛
  - **راسمال الانشاء او التأسيس (start-up):** يعني ان المؤسسة في مرحلة التأسيس وتتضرع لعمليات الانطلاق وهي بحاجة الى تمويل تنمية منتج، أو سوق أولي، أو تغطية نفقات تسويق المنتجات، أو البدء في الإنتاج لكن التمويل الملائم في هذه المرحلة هو المقدم من طرف الحاضنات أو خاصة ملائكة الأعمال الذين يجلبون خبرتهم و علاقاتهم إضافة إلى أموالهم؛
  - **راسمال ما بعد الانشاء او الانطلاق (Early stage):** تدخل راس المال المخاطر في هذه المرحلة هو امر شائع ؛

- **راس مال النمو (Middle stage):** في هذه المرحلة تعرف المؤسسة آفاقا واعدة في السوق لكن الارقام التي تحققها لا تكفي لتغطية عمليات النمو والتوسع لهذا تحتاج الى تمويل لتغطية توسيع قدراتها الانتاجية والتسويقية؛
- **رأسمال تحويل الملكية او التعاقب (Leveraged by out/leveraged by In):** يستعمل هذا النوع من التمويل عند تغيير الأغلبية المالكة لرأسمال المشروع أو تحويل مشروع قائم فعلا إلى شركة قابضة مالية ترمي إلى شراء عدة مشاريع قائمة وبالتالي خلال هذه المرحلة تقوم مؤسسات رأسمال المخاطر بتمويل عمليات تحويل السلطة الصناعية والمالية في المشروع إلى مجموعة جديدة من الملاك؛
- **رأس مال التصحيح أو إعادة التدوير :** يخصص رأس مال التصحيح للمشروعات القائمة فعلا و لكنها تمر بصعوبات و تتوفر لديها الامكانيات الذاتية لاستعادة عافيتها.

## 2-5- رأس المال المخاطر في الجزائر:

يعتبر هذا النشاط جديد منذ 2006 فقط بفضل لقانون رقم 06-11 الصادر بتاريخ 24/06/2006 المتعلق برأس المال الاستثماري أول غطاء تنظيمي لرأس مال المخاطر في الجزائر حيث يعرفه أنه الشركات التي تهدف للمشاركة في رأس مال الشركة و في كل عملية تتمثل في تقديم حصص من أموال خاصة أو شبه خاصة لمؤسسات في طور التأسيس أو النمو أو الخصوصية وعليه ، المشروع لا يفرق بين رأس مال المخاطر و رأس المال الاستثماري و يعتبره نشاط من أنشطة رأس المال الاستثماري.

في حين، المرسوم التنفيذي رقم 08-56 الصادر في 11 فيفري 2008 حدد رأس مال الاجتماعي الأدنى لشركات رأس مال المخاطر ب 100 000 000 دج و يسدد بنسبة 50% عند تاريخ تأسيس الشركة، أجاز المشروع ان يجوز رأس مال شركة رأس مال المخاطر مستثمرين خواص أو عموميين و إن كانوا اشخاص طبيعيين أو معنويين لكن لا يجوز أن يجوز أي شخص طبيعي و زوجه و أصوله و فروعه معا أكثر من 49% من رأس المال؛ كما تم إعفاء شركات رأس المال الاستثماري من دفع الضريبة على أرباح الشركات بالنسبة للمداخليل المتأتية من الأرباح، نواتج توظيف الأموال، نواتج وفائض قيم التنازل على الأسهم والحصص.

وبالنسبة لبقية المداخليل فهي تخضع إلى المعدل المخفض ب 5% ، إلى شرط التزام الشركة بالمحافظة على الأموال المستثمرة في المؤسسات لمدة لا تقل عن خمس سنوات، تحسب ابتداء من أول جانفي من السنة الموالية لتاريخ أي اكتتاب أو اقتناء<sup>12</sup>.

الى غاية 2020، كانت تسيطر اربع شركات على مشهد راس المال المخاطر في الجزائر والتي تعود ملكيتها كليا او جزئيا الى القطاع العمومي وهي:

- **الشركة المالية الجزائرية الأوروبية FINALEP:** وتعتبر الشركة المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة التي تأسست عام 1991 أول شركة رأس مال استثماري في الجزائر بالشراكة بين بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري، الوكالة الفرنسية للتنمية والبنك الاوروي للاستثمار. لكنها بدأت نشاطها الفعلي بعد سنة 2000.
- **الشركة المالية للاستثمار و التوظيف SOFINANCE:** تعتبر ثاني شركة رأس مال استثماري ناشطة بالجزائر، وتقوم بنشاط التمويل عن طريق الإيجار إلى جانب نشاطها بالتمويل برأس المال الاستثماري. حيث تأسست عام 2002 وتساهم بتمويل نسبة 35% فقط كحد اقصى وينحصر مجال أعمالها في الصناعات التحويلية للمنتجات الغذائية وتخزين المنتجات الغذائية ومواد التغليف وصناعة الألبسة وتحويل الخشب واستغلال الثروات المنجمية، نعتقد أن كل هذه الأنشطة لا تتطلب مخاطرة كبيرة وهي بعيدة عن كونها مؤسسات ناشئة مثل ما يتم تعريف قطاع راس المال المخاطر في العالم.

<sup>12</sup> عابد نصيرة & بريس عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 215.

- **الجزائر استثمار:** انشئت عام 2009 ويحوز رأس مالها بنكان عموميان، بنك الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط حيث تهدف إلى تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة التي تعمل في القطاع التكنولوجي.
- **الجزائرية السعودية استثمار ASICOM:** يتمثل نشاطها الحالي في التمويل عن طريق رأس المال المخاطر في المؤسسات التي هي في مرحلة الإنشاء أو ما بعد الإنشاء، فضلا عن نشاطات أخرى كالإيجار المالي ومنح القروض الاستثمارية متوسطة وطويلة الأجل.

الملاحظ ان قطاع راس المال المخاطر في الجزائر بعيد عن كونه قطاعا رافعا للمؤسسات الناشئة لاسيما في ظل ثقافة محدودة وسط المستثمرين والمقاولين حول آلية راس المال المخاطر خاصة مع سيطرة المؤسسات العائلية على غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وثقافة الاستقلالية في اتخاذ القرار والذمة المالية لدى المقاول الجزائري عموما؛ هذا بالإضافة الى ضعف ديناميكية السوق المالي الذي من شأنه تثبيط شركات راس المال المخاطر عن الاستثمار. لكن، مع الاستفاقة الأخيرة لأهمية الابتكار والمؤسسات الناشئة في الاقتصاد الجزائري، تم انشاء الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة كشركة لراس المال المخاطر المهتمة بالمؤسسات الناشئة فهي لا تمول الا المؤسسات التي تحوز على وسم 'علامة' مؤسسة ناشئة او مشروع مبتكر.

#### • **الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة ASF<sup>13</sup>:**

ASF هي شركة استثمارية، تعمل في مجال رأس المال المخاطر على شكل شركة مساهمة (SPA). لقد تم إنشاء ASF في أكتوبر 2020 برأسمال 1.2 مليار دينار جزائري وهذا خلال الطبعة الأولى لـ "الجيريا ديسراپت" (Algeria Disrupt)، من قبل الوزارة المكلفة باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة بالتعاون مع البنوك العمومية الستة التالية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك (CNEP)، بنك التنمية المحلية (BDL)، بنك الجزائر الخارجي (BEA)؛ وهذا بمهدف تمكين حاملي المشاريع من تجسيد أفكارهم المبتكرة على أرض الواقع وتطوير شركاتهم الناشئة من خلال شراكة ذات قيمة مضافة عالية بعيدا عن العراقيل البيروقراطية لآليات التمويل التقليدية وذلك باعتماد آلية رأس المال المخاطر. يتيح صندوق ASF للمقاولين المتحصلين على علامة مؤسسة ناشئة أو مشروع مبتكر الفرصة للحصول على تمويل عن طريق حصص من رأس المال قد تصل الى 49% من أجل ترك أغلبية الحصص للأعضاء المؤسسين، وهذا لفترة محدودة تتراوح ما بين 3 الى 7 سنوات.

حاليا، استفاد 390 حامل مشروع مبتكر من الدعم المالي للصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة (مارس 2022) اما عدد المشاريع المبتكرة المجسدة على أرض الواقع: 23 مشروع ينشط في 18 قطاع : التجارة الإلكترونية؛ الخدمات الإلكترونية؛ الصحة الإلكترونية؛ التعليم الإلكتروني؛ علم الروبوتات؛ البرمجيات؛ الصيدلة؛ شبه الصيدلي؛ الصناعة؛ النقل واللوجستيك؛ الأجهزة الإلكترونية ومكوناتها؛ التكنولوجيا التربوية؛ التكنولوجيا المالية؛ التكنولوجيا الخضراء؛ الألعاب الإلكترونية والترفيه؛ البناء والأشغال العمومية؛ الذكاء الاصطناعي؛ الرقمنة وهذا بحجم تمويل بلغ 510 مليون دج و يعزم الصندوق استغلال الصناديق الولائية الاستثمارية لصالح المقاولين الشباب في كل ولايات الوطن بقيمة 58 مليار دج، ما يعني 1 مليار دج لكل ولاية، بتمويل قد يصل إلى 150 مليون دج للمشروع الواحد.

- **في جانفي 2023، تم الاعلان عن مشروع إنشاء صندوق جديد لرأس المال المخاطر يحمل اسم SEAF Algerian Innovation Fund، بقيمة 80 مليون دولار. الصندوق بالشراكة بين المبرسة العمومية للمؤسسات الناشئة و Algeria Venture و الصندوق الاستثماري الدولي SEAF وهو صندوق أمريكي لتمويل الشركات الناشئة والتي يُعتبر أحد**

<sup>13</sup> الموقع الرسمي للصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة / <https://startup.dz/asf/>

أهم مسيري رأس مال المخاطر في العالم، ومتواجد في أكثر من 30 دولة عبر العالم. هذه القيمة المعتمدة التي ستسخر للاستثمار في الشركات الناشئة الجزائرية، سيخصص منها 20 مليون دولار من أجل الشركات ذات الامتداد الدولي، كما ستكون فرصة حقيقية لتعزيز دور الشركات الناشئة في التنمية الاقتصادية بالجزائر.

### 3. التمويل من خلال فتح رأس المال للمستثمرين الخارجيين: ملائكة الأعمال Business Angel:

ظهر مصطلح ملائكة الأعمال (*Business Angel* (BA) لأول مرة في بداية القرن العشرين في مجال السينما والمسرح الذي كان يخص المستثمرين من القطاع الخاص والأثرياء كصفة من صفات رعاية الأعمال ومشاركتهم في تمويل إنتاج الأفلام أو المسرحيات وهذا مقابل الحصول على أرباح ولكن أيضا مكانة معينة في الحياة الاجتماعية. في عام 1958 تطور هذا النشاط بفضل القانون الأمريكي: قانون استثمار الأعمال الصغيرة المعروف بقانون (Subchapter S Corporation)<sup>14</sup> الذي منح إمكانية الإعفاء الضريبي عن استثماراتهم في الشركات الناشئة في حالة الإفلاس أو تحقيق خسائر. هذا القانون سمح بتقليص فجوة حقوق الملكية: *equity gap*: التي تعني فجوة التمويل عندما تريد المؤسسة الانتقال من رأس مال قدره أقل من 100000 دولار أمريكي -والذي يتم جمعه عادة من خلال مصادر غير رسمية- إلى رأس مال قدره مليون دولار -وهو قيمة أقل من أن تقبل تمويله شركات رأس المال المخاطر أو السوق المالي.

منذ ذلك انتشر مفهوم ملائكة الأعمال على مستوى العالم خاصة مع فترة نهاية التسعينات.

3-1- تعريف مفهوم ملائكة الأعمال: يتم تعريف ملائكة الأعمال أنهم رجال أعمال أو أشخاص مهنيين لديهم ثروة كبيرة يقومون بتمويل المؤسسات الناشئة من ماله الخاص. كما تعرف الجمعية الفرنسية لملائكة الأعمال أنه: "كل شخص طبيعي يستثمر جزءًا من ثروته في شركة مبتكرة ذات إمكانات، والذي، بالإضافة إلى أمواله، يوفر مجانبًا لرائد الأعمال مهاراته وخبرته وشبكات علاقاته وجزء من وقته"<sup>15</sup>. بعبارة أخرى، ملائكة الأعمال هم أفراد، عادة ما يكونون من الأثرياء الذين لديهم خلفية تجارية أو رواد أعمال سابقين، ويتدخلون في الغالب لتمويل المرحلة الأولى من حياة المشروع، كما يساهمون أيضا بتقديم خبراتهم التسييرية والاستشارية واستغلال شبكة علاقاتهم لصالح الشركات الناشئة ورواد الأعمال المبتدئين.

### 3-2- خصائص ملائكة الأعمال: من خلال التعريف السابق نجد أن ملائكة الأعمال يتميزون بعدد من الخصائص هي:

- يستثمرون أموالهم الخاصة عكس شركات رأس المال المخاطر التي تستثمر أموال الغير؛
- يستثمرون في عدد محدود من الشركات الناشئة؛
- يستثمرون في جميع أنواع الأعمال (ليس بالضرورة التكنولوجيا العالية) وبالتالي نجدهم أكثر مرونة في اختيار المشاريع من شركات رأس المال المخاطر الذي في العادة يقبلون تمويل 03 مشاريع من أصل 100 مقترحة؛
- المشاركة في رأس المال تسمح لملائكة الأعمال التواجد في مجلس إدارة المؤسسة الممولة مما يمنحهم صفة استشارية ورقابية؛
- سيستفيد ملائكة الأعمال من عوائد حصصهم في رأس المال للمؤسسة الممولة وأيضا عند الخروج من الشراكة سيتم بيع حصصهم في سوق الأوراق المالية مما يسمح لهم بتنمية رأسمالهم أيضا (وهو الهدف من مساعدتهم للمقاولين المبتدئين)
- تقبل المخاطرة بشكل أقل من شركات رأس المال المخاطر لكنهم يقبلون مخاطرة أعلى مما تقبله البنوك، حيث تتم غالبية استثماراتهم خلال مرحلة بدء المشروع، وهي المرحلة الأكثر خطورة؛
- تفاعل قوي وقدرة سريعة على اتخاذ القرار لأنهم يستثمرون أموالهم الخاصة.

<sup>14</sup> Léger-Jarniou Catherine, op.cit., P.234.

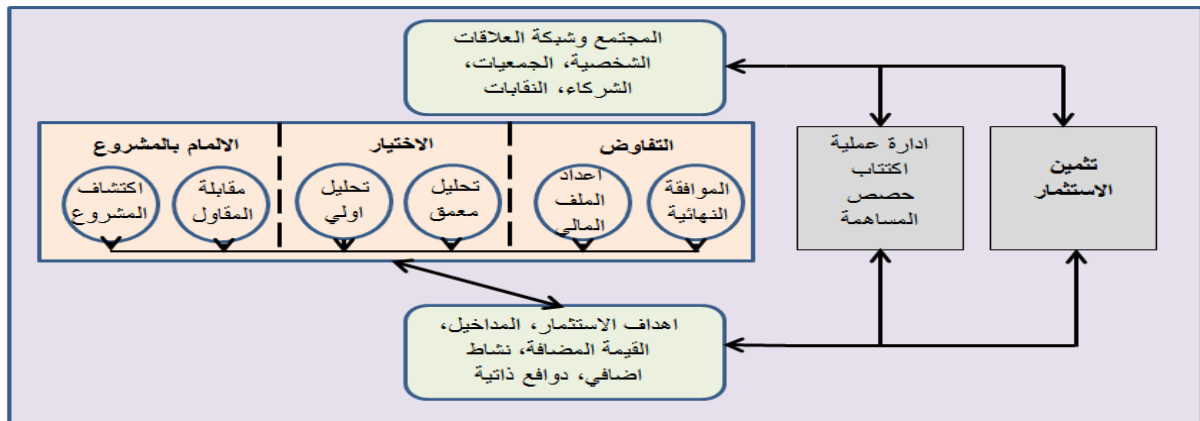
<sup>15</sup> Ibidem, P. 235.

3-3- أهمية ملائكة الأعمال: في مجال المقاولاتية، يؤدي ملائكة الأعمال دورا حاسما في نجاح المشاريع الابتكارية كونهم لا يجلبون فقط التمويل ولكن ايضا :

- الدعم والمرافقة للمقاول، بفضل خبراتهم السابقة في مجال الاعمال فهم عادة يختارون المشاريع التي تنتمي الى القطاعات التي عملوا فيها سابقا؛
- تخصيصهم لوقتهم وشبكة علاقاتهم لصالح المقاول سيسمح له بالانخراط بسرعة في محيط الاعمال ويدعم موقفه فيه؛
- التمويل في مرحلة حساسة من دورة حياة المشروع وهي مرحلة التأسيس فعادة يتدخل ملائكة الاعمال مباشرة بعد التمويل من الأصدقاء والاقارب فهذه الفترة الحساسة من شأنها ان تكون حجرة الزاوية لانطلاق المشروع فعليا نظرا لما تنطوي عليه من تحديات مكثفة وتداخل عدة عوامل غير مستقرة وغير مؤكدة؛
- من جهة أخرى تمويل أي مشروع من ملائكة الاعمال سيدعم مصداقيته ويسهل عليه الحصول على تمويل جديد من مصادر اخرى على غرار شركات راس المال المخاطر لا سيما في مراحل الانطلاق والنمو.
- يساعد ملائكة الأعمال المقاولين على اكتساب الوقت، الجهد و التكاليف خلال إنشاء مؤسساتهم.

3-4- آلية عمل ومراحل التمويل بملائكة الأعمال: يمكن تمثيل مراحل التمويل عن طريق ملائكة الأعمال وفق المخطط التالي:

الشكل رقم VIII.2: آلية استثمار ملائكة الأعمال



Source : Léger-Jarniou Catherine, Le grand livre de l'entrepreneuriat, édition Dunod, Paris, 2013, P.240.

- أولا، يقدم المقاول مشروعه ويقابل ملائكة الأعمال من أجل شرح أهمية مشروعه والتحقق من مدى مصداقيته وفرص نجاحه وكذا التحقق من مهارات وقدرات هذا المقاول؛
  - ثانيا، يتم اختيار المشروع من بين عدة طلبات للتمويل: الاختيار يكون على اساس تحليل معمق للمشروع؛
  - ثالثا، بعد اختيار المشروع يتم التفاوض مع المقاول للقبول النهائي لتمويل مشروعه وهذا بعد اعداد الملف المالي.
- مختلف هذه المراحل تؤثر فيها عدة عوامل حيث يبحث المستثمر (ملائكة الاعمال) عن تمويل مشروع يتوافق مع اهدافه المتعلقة بالعوائد، القيمة المضافة الممكن تحقيقها وكذا دوافعه الذاتية وقد يساعده في هذا شركائه المستثمرون، جمعيات ونوادي ملائمة الأعمال...الخ.

3-5- نشاط ملائكة الأعمال في الجزائر: حاليا لا يوجد اطار واضح لنشاط ملائكة الاعمال في الجزائر فالمبادرة الوحيدة المعروفة الى الآن هي جمعية القصة لملائكة الاعمال Casbah Business Angels CBA<sup>16</sup> التي انشأت عام

<sup>16</sup> الصفحة الرسمية لجمعية القصة، <https://gust.com/organizations/casbah-business-angels?fbclid=IwAR3eX6hA1t7ETRd3m0J6t9q-igkYaX28fCL4zLSvpvmDcYD4ryLycnjp90>

2012 كجزء من "برنامج الفرص الاقتصادية للشباب الجزائري"، وهي مبادرة قادتها الجالية الجزائرية الأمريكية المقيمة في الولايات المتحدة من رواد الأعمال والمستثمرين الملاك الذين يتوقع أن يستثمروا وقتهم وأموالهم في أعمال تجارية جديدة وقائمة تحاول تسخير مهارات وخبرات المهنيين الجزائريين في الولايات المتحدة لدعم وتوجيه الشباب الجزائري في هدفهم في أن يصبحوا رواد أعمال ناجحين من خلال نهجها التكاملي للإرشاد ونقل المعرفة والاستثمار المحتمل وهذا تحت شعار "أنه أكثر من المال". مع الإشارة أن CBA هي جزء من الشبكة الأوروبية لملائكة الأعمال (European Business Angel Network EBAN) وهذا ما يفتح إمكانية تمويل المشاريع من التمويل الأوروبي بشرط أن تبقى المؤسسة تنشط في الجزائر.

تنظم CBA تظاهرات فصلية (4 مرات سنويا) لاختيار الشركات المراد تمويلها ودعهما؛ حيث يستطيع أعضاء CBA أن يستثمروا حتى 5 ملايين دج بشكل فردي؛ كما تقدم CBA فرصة لتبادل الأفكار ومناقشة فرص الاستثمار وتوجيه المقاولين نحو القرارات الصحيحة.

#### 4. التمويل الجماعي (financement participatif, Crowdfunding):

يعتبر التمويل الجماعي (التشاركي) وسيلة تمويل مستحدثة تستخدم الانترنت للتوسط بين رواد الأعمال الباحثين عن التمويل والأفراد الراغبين في دعم استثماراتهم، وهذا عبر منصات منشأة خصيصا لجمع المبالغ المالية المنشودة مقابل حصولها على عمولة تتراوح عادة بين 5 و 10% من المبالغ المحصلة في حالة نجاحها في رصد المبلغ الكلي الذي طلبه رائد الأعمال خلال حملة جمع المبلغ التي تكون لفترة محددة سلفا، وإلا لن تأخذ المنصة أية عمولة<sup>17</sup>.

#### 4-1- تعريف مفهوم التمويل الجماعي:

مفهوم التمويل الجماعي قائم على الطابع الاجتماعي للأفراد والتوجه التعاضدي والتكافلي المتنامي بين الجماهير (crowd) وقد وفرت الانترنت ومختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصال مساحات مفتوحة للتوسط في عملية التمويل (funding) بين الممولين (المستثمرين) والمقاولين (أصحاب المشروع)<sup>18</sup> وقد ظهرت أول منصة للتمويل الجماعي عام 2005 في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل مبسط في شكل موقع قائم على عدد كبير من الأشخاص الذين يتبرعون بمبالغ بسيطة تسمح في الأخير بجمع المبلغ المطلوب. يتعلق الأمر بمنصة (Kiva) تلتها (Prosper) وفي عام 2009 (kickstarter) أين توسع أكثر هذا المفهوم منذ 2012.

التمويل الجماعي قائم على حشد للموارد المالية لعدد كبير من الجمهور من أجل تقديم التمويل اللازم عن طريق منصات شبكة الانترنت أين تؤدي هذه المنصات دور الوسيط التقليدي (كالبنوك) لكن بشروط أبسط سواء من ناحية الحدود الدنيا للمبالغ الممولة وكذا شروط التمويل. فالهدف هو جمع المبلغ المالي من أكبر عدد ممكن من الأفراد والمنصات هنا تعمل على مبدئين<sup>19</sup>:

- مبدئ جمع مبلغ التمويل كاملا أو لا شيء: All or Nothing AON: لا يتم تمويل المشروع الا اذا تم جمع المبلغ المطلوب والا سيتم ارجاع المبالغ المجمعة الى أصحابها.

<sup>17</sup> start it up, guide à la création d'une entreprise, op.cit., p. 61

<sup>18</sup> طارق فارس & رضا موسى & سليم قصار؛ التمويل الجماعي الإسلامي كآلية مستحدثة لتمويل المؤسسات الناشئة في الدول العربية: الفرص والتحديات، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة المسيلة، 2021، ص 50.

<sup>19</sup> سعودي صالح الدين & حماني عبد الرؤوف، منصات التمويل الجماعي كآلية حديثة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 5، العدد 2، جامعة المسيلة، 2020، ص 53.

- **مبدئ الاحتفاظ بأي مبلغ يتم جمعه: Keep It All KIA:** الذي يسمح لصاحب المشروع الاحتفاظ بالمبلغ الذي تم جمعه حتى وإن كان أقل من ماهو مطلوب.
- حيث تعرف الأمم المتحدة التمويل الجماعي انه "عملية تعاونية تعتمد على الثقة وشبكة العلاقات بين الافراد الذين يجمعون الاموال والموارد الاخرى ويتم غالبا عن طريق الانترنت بهدف دعم افكار مشروعات تحتاج الى التمويل". وهو مفتوح لجميع فئات المجتمع لجمع اموال تتراوح قيمتها من الف دولار الى مليون دولار في شكل تبرعات او استثمارات من عدة افراد من أي مكان في العالم في وقت قصير وباقل التكاليف<sup>20</sup>.
- تختلف هذه العوامل تجعل من التمويل التشاركي بديلا حديثا ومطلوبا للتمويل بشكل متزايد.
- 4-2- **انواع التمويل الجماعي:** اغلب منصات التمويل الجماعي تتبنى احد الطرق التمويلية التالية:
- **التمويل عن طريق الاعانات والتبرعات (Donation Crowdfunding):** من أجل دعم الافكار ودعم الافراد وهذا بدون مقابل فالهدف هنا من هذا التمويل اجتماعي وانساني اكثر منه اقتصادي ويستخدم خاصة في المنصات التي تهتم بالمشاريع التعليمية، البيئية، النشاطات الخيرية... الخ. هذا النوع من التمويل الجماعي يعتبر الاكثر انتشارا واهم المنصات التي تتبناه نذكر Just Giving ; Go Fund Me.
- **التمويل عن طريق المكافآت (Reward Crowdfunding):** يستخدم هذا النوع من التمويل لبدء مشروع أو تطوير منتج أو خدمة أو حتى تغطية بعض التكاليف بعد اطلاق المشاريع. وفي المقابل، يستفيد الممول من مقابل حسب مقدار مساهمته وحسب طبيعة المشروع وهذا بعد نجاح المشروع. المكافأة تكون عادة هدية رمزية او اصدار مبكر من المنتج. اهم المنصات التي تتبنى هذا النوع من التمويل نذكر Kickstarter, Indiegogog.
- **التمويل عن طريق القروض (Debt crowdfunding):** عادة تكون بدون فوائد او بفوائد رمزية وما يميزها عن القروض التقليدية ان تسديد اقساط القرض لا يكون الا بعد تحقيق المشروع لارادات وارباح وهذا مقابل ان يكرس المقاول جزء من ارباحه لعمل خيري. من اشهر المنصات نجد Kiva التي تقدم قروضا صغيرة من 100 الى 100 الف دولار امريكي للمزارعين والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **التمويل عن طريق الاستثمار في راس المال او الشراكة (Equity crowdfunding):** يكون هذا التمويل من خلال المشاركة في راس المال وما ينجر عنه من حقوق المشاركة في التسيير والادارة والمراقبة<sup>21</sup>. يعرف هذا النوع من المنصات رواجاً متزايداً حتى ان قيمته تجاوزت راس المال المخاطر واهم هذه المنصات نذكر We funder, Start Engine.
- 4-3- **اطراف التمويل الجماعي:** يمكن ان نذكر في ما يلي اهم الاطراف الفاعلة في سوق منصات التمويل الجماعي:
- **الممولون:** هم الطرف الذي يقدم التمويل: قد يكونون افراد او مؤسسات او جمعيات؛
- **المستفيدون:** هم الطرف الذي بحاجة الى تمويل: قد يتعلق الامر بمقاولين مبتدئين، مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مؤسسات ناشئة... الخ؛
- **منصات التمويل الجماعي:** وهي منصات عبر الانترنت تربط بين الطرفين السابقين بمقابل عمولات عن نسبة المبلغ المجمع مع امكانية توفير خدمات التعاقد والاستشارات المالية؛

<sup>20</sup> طارق فارس & رضا موسى & سليم قصار، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>21</sup> رميساء نجاة مواسيم، سومية بلغنو، التمويل الجماعي كمصدر مستحدث لتمويل المؤسسات الناشئة -منصة أمودجا-، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 4، العدد 1، ص. 71-82، المركز الجامعي آفلو، 2022، ص 75.

- المدققون ومقدمو الخدمات الآخرين: مثل مكاتب الخبرة التي تقدم خدمات تقييم المشروعات؛
  - الرعاية: وهم الطرف الذي يقدم الدعم في ما يتعلق بتصميم وإدارة حملات التمويل الجماعي ويمكن ان يكون تقديم هذه الخدمات مجاني او على اساس تجاري.
- 4-4- أهمية التمويل الجماعي: انتشار وتوسع منصات التمويل الجماعي يرجع الى اهميتها وحلّها لعدد من الاشكالات التي كانت تواجه المقاولين مع أشكال ومصادر التمويل الأخرى:
- تتيح منصات التمويل الجماعي فرصة لعدد كبير من الاشخاص للاستثمار بمبالغ مهما قلت قيمتها؛
  - اهداف التمويل الجماعي اوسع من الاهداف الاقتصادية للتمويل حيث تكون لها اهداف انسانية واجتماعية وبيئية... الخ؛
  - إمكانية الوصول الى قدر كبير من الافراد المستثمرين؛
  - سهولة الوصول للتمويل الجماعي سواء من ناحية الاجراءات او من ناحية المدة المستغرقة للوصول الى المستثمرين؛
  - بالإضافة الى التمويل، تسمح منصات التمويل الجماعي بالترويج للمشروع ممكن حتى عالميا بفضل الحملات الترويجية التي تمتد بين 20 و 90 يوما كحد أقصى؛
  - بالإضافة الى ذلك، سيكون للمقاول فرصة التواصل مع العملاء والسوق المحتمل بالإضافة الى فرصة تقييم المشروع؛
  - تعتبر تكلفة التمويل من هذه المنصات اقل بالمقارنة مع المصادر الأخرى؛
  - تساهم منصات التمويل الجماعي في سد الفجوة بين الاحتياج التمويلي وفرص الحصول على مصادر تمويلية أكثر مؤسساتية مما يعزز تدعيم الشمول المالي في الدول (مستوى نفاذ ووصول الافراد والمؤسسات الى الخدمات المالية)؛
  - منصات التمويل الجماعي تدعم ايضا الفئات الهشة والمشاريع الخيرية والاجتماعية ذات مردودية مالية ضعيفة مما ينعكس ايجابا على التنمية المحلية والتنمية المستدامة؛
- ويعرف نشاط التمويل الجماعي نموا متزايدا حيث وصل الى أكثر من 418.5 مليار دولار عالميا عام 2018، تسيطر المنصات الصينية على 85.5% منها. نبين في الجدول التالي افضل 10 منصات عالميا:

الجدول رقم VIII. 1: أهم 10 منصات التمويل الجماعي المتاحة للمؤسسات الناشئة

| اسم المنصة  | نوع التمويل    | رسوم الحملة                                    | المبلغ الممكن الاحتفاظ به          | مواقع المؤسسات المستفيدة من المنصة |
|-------------|----------------|------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Kickstarter | مكافأة         | 5% من الحملات الناجحة                          | الكل او لاشيء                      | 6 دول                              |
| IFundWomen  | مكافأة         | 5% من الاموال المجموعة                         | كل ما يتم جمعه                     | 23 دولة                            |
| Go Fund Me  | مكافأة التبرع  | لا توجد                                        | كل ما يتم جمعه                     | 19 دولة                            |
| Circle Up   | الأسهم الإقراض | لا توجد                                        | الكل او لاشيء                      | جميع انحاء العالم                  |
| Fundable    | مكافأة الأسهم  | 179 دولار كاشتراك شهري                         | كل ما يتم جمعه من اجل حقوق الملكية | الو. الم. الأ. فقط                 |
| Patreon     | مكافأة التبرع  | 5-12% من المدفوعات التي تمت معالجتها بنجاح     | كل ما يتم جمعه                     | جميع انحاء العالم                  |
| Indiegogo   | مكافأة الأسهم  | 5% من الاموال المجموعة                         | الكل او لاشيء                      | جميع انحاء العالم                  |
| Republic    | مكافأة الأسهم  | 6% من الاموال المجموعة                         | الكل او لاشيء                      | الو. الم. الأ. فقط                 |
| SeedInvest  | الأسهم         | 7.5% من الحملات الناجحة<br>5% رسم حقوق الملكية | الكل او لاشيء                      | الو. الم. الأ. فقط                 |
| Kiva        | الإقراض        | لا توجد                                        | الكل او لاشيء                      | الو. الم. الأ. فقط                 |

المصدر: بللعماء أسماء، التمويل الجماعي كآلية مبتكرة لزيادة فرص تمويل الشركات الناشئة: اشارة الى منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 02، جامعة المسيلة، 2020، ص 9.

4-5- آلية ومراحل عملية منصات التمويل الجماعي: يمكن تصور مراحل التمويل عبر منصات التمويل الجماعي كالتالي:

الشكل رقم 4.VIII: آلية التمويل عبر منصات التمويل الجماعي



المصدر: من اعداد الباحثة

• اعداد المشروع التمويلي: يشرح هنا المقاول مشروعه، اهميته الاجتماعية والاقتصادية، المبلغ الذي يحتاجه، العائد المتوقع لمشروعه...

• الاختيار الاولي للمشروع وعرضه في المنصة: يتم اختيار المشروع لعرضه على المنصة وفق معايير محددة مما يتيح للجمهور التعرف على المشروع واتخاذ القرار بشأن تمويله.

• جمع الاموال اللازمة لتمويل المشروع: وهذا من خلال الحملات والجولات التمويلية في فترة محددة قد تصل الى 90 يوما. كما اشرنا سابقا ان كانت المنصة تعمل وفق مبدأ AON لا يتم تمويل المشروع الا في حالة جمع المبلغ المطلوب كاملا والا يرد الى اصحابه؛ اما ان كانت المنصة تعمل وفق مبدأ KIA فسيتم تقديم اي مبلغ يتم جمعه.

• تسديد القروض و/أو عوائد الاوراق المالية: بعد تنفيذ المشروع وتحقيقه لإيرادات تأخذ المنصة علاوة مقابل ادارتها لعملية التمويل (عادة بين 5-10%) كما يتم تسديد اقساط القروض المستحقة وفق الشروط المتعاقد عليها.

4-6- منصات التمويل الجماعي في الجزائر: يوجد في الجزائر عدد محدود من منصات التمويل الجماعي في ظل تأخر الاطار القانوني الذي يحكم نشاط هذا النوع من التمويل حيث تم انشاء اول منصتين موجهتين للسوق الجزائري وفق الاطار القانوني الفرنسي ويتعلق الامر بمنصة توييزا Twiiza التي تأسست عام 2013 ومنصة شريك chriky عام 2014 وهذا حتى اصدار المادة 45 من قانون المالية التكميلي لسنة 2020 الذي اطر انشطة التمويل الجماعي وعرفها كما يلي: " استثمار اموال الجمهور الكبير على الانترنت في مشاريع استثمارية تساهمية"<sup>22</sup> وتتكفل لجنة تنظيم البورصة ومراقبتها COSOB بتأطير وتنظيم واعتماد تأسيس منصات التمويل الجماعي في الجزائر، هذه الاخيرة منحت عام 2020 الموافقة على اعتماد منصتين هما: نافيسي ninvesti وخيمة kheyima .

هكذا إذن هي اول بؤادر ظهور منصات التمويل الجماعي في الجزائر التي مازال امامها تحديات عديدة مرتبطة أساسا بضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأساسا افتقار اليات الدفع الالكتروني من جهة ومن جهة اخرى ضعف ثقافة ووعي الاستثمار على المستوى الفردي.

5. التمويل عن طريق القرض المصغر:

استحدثت القروض المصغرة منذ سنوات السبعينات كآلية لتحقيق التنمية المحلية والحد من الفقر والتكفل بالفئات الهشة لتلبية احتياجاتها التمويلية التي لا تحظى باهتمام وقبول مختلف الهيئات والمصادر المالية الاخرى. وعليه، يعتبر القرض المصغر احد أدوات إدماج الفقراء في السوق وفي الدائرة الاقتصادية وكذلك هو طريقة لتخصيص واستغلال الموارد الشحيحة، وعامل للتحرر ومكافحة

<sup>22</sup> قانون المالية التكميلي رقم 20-07، المادة 45، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 33، الصادر في 04 جوان 2020، ص 14.

إقصاء شرائح معينة من السكان، وأيضاً العامل الديناميكي الجماعي للديمقراطية وحركية المجتمع المدني لاسيما النساء لتحقيق أهداف زيادة دخلهم وتسهيل استقلالهم المالي، لتثبيت نشاطهم الريادي وإضفاء الطابع المهني عليه، ولكن أيضاً، ربما قبل كل شيء، لتحسين وضعهم داخل الأسرة، لتقوية احترامهم لذاتهم، أو لتعزيز قدرتهم على التنظيم الذاتي وبالتالي القدرة على التعبير والمطالبة بحقوقهم<sup>23</sup>. بعبارة أخرى، يتعلق الأمر بمنح قروض بمبالغ صغيرة إلى الفئات التي لا تستطيع الاستفادة من خدمات البنوك حيث يسدد القرض لاحقاً عن طريق الأرباح التي سيحققها المشروع. عادة يرتبط منح هذه القروض بتكوين و مرافقة لضمان نجاح المؤسسة و بالتالي إمكانية تسديد القرض.

5-1- تاريخ ظهور القروض المصغرة: تاريخياً، ظهرت عدة أشكال لتمويل الفئات الهشة لاسيما فئة الفلاحين والطبقات الكادحة اين كان يطلق عليها تسمية الائتمان "الشعبي" على غرار تجربة Raffeisen في ألمانيا: تعود هذه التجربة الى سنة 1846 عندما عمت المجاعة في قرية صغيرة Weyerbush فسارع عمدة القرية Raffeisen الى استحداث مخبزة جماعية من خلال الاستخدام المشترك للفرن والحشب لتخفيف حدة الفقر اضافة الى بناء مخزن من بذور البطاطا يتم بيعها الى الفلاحين على اساس سداد ثمنها عند موسم الحصاد. لكن مما لا شك فيه أن تجربة Grameen Bank البنغلادشية في سنوات السبعينات (والتي استنسخت لاحقاً في اغلب دول العالم) هي من مهدت تاريخياً لمبادئ القرض المصغر بالمفهوم الذي نعرفه الآن.

تأسس بنك غرامين في بنغلاديش في أعقاب المجاعة التي اندلعت هناك في عام 1974 بهدف منح قروض لأولئك الذين عادة ما يتم استبعادهم من النظام المصرفي: الأكثر فقراً. في عام 1976، أدرك محمد يونس ، أستاذ الاقتصاد بجامعة شيتانواج، الاعتماد الشديد للفقراء على بضع أموال القروض والتجار. وجد أن هناك فرقاً صارخاً بين النظريات التي يعلمها لطلابه والواقع الذي يعيشه الكثير من الناس في بنغلاديش و لاحظ على وجه الخصوص أن الكثير من النساء غير قادرات على تمويل أنشطتهن التجارية أو الحرفية الصغيرة. انطلاقاً من المبدأ القائل بأن مبلغاً صغيراً من المال غالباً ما يكون كافياً للسماح ببدء نشاط أو تطويره، لا سيما في الريف، قام بإقراض 42 امرأة 26 دولار من ماله الخاص و اللاتي تمكنن من تسديده في أجاله مما شجعه على توسيع نظامه في عدة قرى في بنغلادش. لاحقاً، أطلق برنامجاً للقروض المصغرة مستوحى من الممارسات المالية المحلية غير الرسمية أين يتم منح الأموال لمجموعات التضامن المكونة من النساء يدعمن بعضهن البعض حيث يقترح استبدال الضمانات الأخلاقية بالضمانات المادية. عندما يتخلف أحدهم عن السداد، يجب على الآخرين التحلي بالتضامن والتعاضد. بعد عدة محاولات، أصبح النظام ناجحاً للغاية وينمو كمنظمة غير حكومية التي تطورت الى بنك في عام 1983.

هكذا أصبحت تجربة بنك جرامين بطريقة ما المرجعية على المستوى الدولي ونجاح محمد يونس في تجربته مكّنه من الحصول على جائزة نوبل للسلام عام 2006 فبفضل هذه المبادرة تشجعت العديد من المنظمات غير الحكومية و الهيئات المانحة على إعادة هذه التجربة في جميع أنحاء العالم حيث أصبحت إحدى أدوات الأمم المتحدة لتحقيق أهدافها الإنمائية و سريعاً ما تطورت القروض المصغرة لتصبح احد أهم الوسائل لتطوير النشاط المقاولاتي و القضاء على الفقر و البطالة. حتى أن الجمعية العامة للأمم المتحدة كترست عام 2005 "كالسنة الدولية للقرض المصغر" اين قدرت الأمم المتحدة أنه ما زال هناك 400 إلى 500 مليون شخص فقير أو منخفض الدخل في العالم بحاجة إلى قروض مصغرة في ظل ضعف الخدمات المالية في جميع البلدان وسد الحلقة المفرغة: "الدخل المنخفض، والمدخرات المنخفضة، والاستثمار المنخفض" إلى دائرة أفضل: "الدخل المنخفض، ضخ الائتمان والاستثمار، المزيد من الدخل، والمزيد من المدخرات، والمزيد من الاستثمار، والمزيد من العائدات بطريقة مستدامة تمكن من تحقيق التنمية المحلية من خلال دعم المقاولين اصحاب المشاريع المصغرة .

<sup>23</sup> Cousin Germain RAVONJIARISON, op.cit., P. 52-54.

5-2- تجربة القروض المصغرة في الجزائر: في الجزائر، ظهر القرض المصغر لأول مرة سنة 1999 إلا أنه لم يعرف - في صيغته السابقة - النجاح الذي كانت تتوخاه السلطات العمومية منه، بسبب ضعف عملية المرافقة أثناء مراحل إنضاج المشاريع و متابعة انجازها وقد تبين ذلك خلال الملتقى الدولي الذي نظم في ديسمبر 2002 حول موضوع " تجربة القرض المصغر في الجزائر "، وبناء على التوصيات المقدمة خلال هذا التجمع الذي ضم عددا معتبرا من الخبراء في مجال التمويل المصغر ، تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المعدل . اليوم، ANGEM ممثلة على المستوى المحلي من خلال 49 وكالة ولائية موزعة عبر كافة أرجاء الوطن منها وكالتين (02) بالجزائر العاصمة كما أن هذه الشبكة مدعمة بخلايا مرافقة متواجدة على مستوى الدوائر. يلخص الجدول الموالي حصيلة نشاط الوكالة منذ انشائها الى غاية نوفمبر 2022<sup>24</sup>.

#### الجدول رقم 2.VIII: حصيلة نشاط الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر منذ الانشاء الى نوفمبر 2022

| عدد القروض الممنوحة | عدد مناصب الشغل المستحدثة | العدد الإجمالي للمستفيدين من الخدمات غير مالية | العدد الإجمالي للمقاولين المكونين |
|---------------------|---------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 966 234             | 1 412 769                 | 399 293                                        | 256 700                           |

المصدر: الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

5-2-1- الخدمات المالية الممنوحة من طرف الوكالة ANGEM يمنح الجهاز صيغتين من التمويل، انطلاقا من سلفة صغيرة بدون فوائد تمنحها الوكالة و التي لا تتجاوز 100.000 دج، و قد تصل إلى 250.000 دج على مستوى ولايات الجنوب، إلى قروض معتبرة لا تتجاوز 1.000.000 دج موجهة لخلق نشاطات و التي تستدعي تركيبا ماليا مع إحدى البنوك الشريكة معها بالإضافة الى تقديم الدعم، النصح، المتابعة التقنية والمرافقة وتكوين مجاني في تسيير المؤسسات الصغيرة. بالإضافة إلى امكانية المشاركة في الصالونات عرض / بيع التي تنظمها الوكالة بشكل دائم، في جميع أنحاء الوطن.

#### الجدول رقم 3.VIII: صيغ التمويل التي تقدمها الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

| قيمة المشروع           | صنف المقاول                                           | المساهمة الشخصية | القرض البنكي | سلفة الوكالة | نسبة الفائدة |
|------------------------|-------------------------------------------------------|------------------|--------------|--------------|--------------|
| لا تتجاوز 100 000 دج   | كل الأصناف (شراء مواد أولية)                          | 0%               | -            | 100%         | -            |
| لا تتجاوز 250 000 دج   | كل الأصناف ( شراء مواد أولية) على مستوى ولايات الجنوب | 0%               | -            | 100 %        | -            |
| لا تتجاوز 1 000 000 دج | كل الأصناف                                            | 1%               | 70 %         | 29 %         | -            |

المصدر: الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

- **الصيغة الأولى:** قرض شراء المواد الأولية ( وكالة - مقاول ): هي قروض بدون فوائد تمنح مباشرة من طرف الوكالة تحت عنوان شراء مواد اولية لا تتجاوز 100,000 دج. وهي تهدف إلى تمويل الأشخاص الذين لديهم معدات صغيرة وأدوات ولكن لا يملكون اموال لشراء المواد الأولية لإعادة أو إطلاق نشاطهم. وقد تصل قيمتها إلى 250.000 دج على مستوى ولايات الجنوب بينما مدة تسديد هذه السلفة لا تتعدى 36 شهرا.
- **الصيغة الثانية:** التمويل الثلاثي ( وكالة - بنك - مقاول): هي قروض ممنوحة من قبل البنك و الوكالة بعنوان إنشاء نشاط. تكلفة المشروع قد تصل إلى 1.000.000,00 دج و قد تصل مدة تسديده إلى ثماني (8) سنوات مع فترة تأجيل التسديد تقدر بثلاثة (3) سنوات بالنسبة للقرض البنكي.

<sup>24</sup> الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر <https://www.angem.dz/ar/home.php> اطلع عليه في 2023/01/03.

5-2-2 الخدمات غير المالية: إلى جانب القرض تسعى الوكالة إلى توفير المزيد من الخدمات في مجالات واسعة للمستفيدين. والهدف هو الدعم، إلى أقصى حد ممكن، و استمرارية الأعمال، لهذا فالوكالة توفر:

- مرافقة فردية للمقاولين في مراحل إنشاء النشاط؛
- المساعدة التقنية ومتابعة جوارية لاستدامة الأنشطة التي تم إنشاؤها؛
- دورات تكوينية لإنشاء و / أو تسيير المؤسسات مصغرة والتكوين المالي؛
- اختبارات المصادقة على الخبرات المهنية بالشراكة مع هيئات والمؤسسات المتخصصة والمخولة لذلك ؛
- معارض لعرض وبيع المنتجات المنجزة في اطار القرض المصغر؛
- وضع موقع في الأنترنت لإشهار و بيع المنتجات و تبادل الخبرات.

#### 5-2-2- الامتيازات الجبائية: وتشمل:

- إعفاء كلي من الضريبة على الدخل الإجمالي و الضريبة على أرباح الشركات لمدة ثلاث (3) سنوات؛
  - إعفاء من الرسم العقاري على البنائات المستعملة في الأنشطة التي تمارس لمدة ثلاث (3) سنوات؛
  - تعفى من رسم نقل الملكية، الاقتناءات العقارية التي يقوم بها المقاولون قصد إنشاء أنشطة صناعية؛
  - إعفاء من جميع حقوق التسجيل، العقود المتضمنة تأسيس الشركات التي تم إنشاؤها من قبل المقاولون؛
  - يمكن الاستفادة من الإعفاء الضريبي على القيمة المضافة، مقتنيات مواد التجهيز و الخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار الخاص بالإنشاء؛
  - تخفيض من الضريبة على الدخل الاجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات، وكذا من الرسم على النشاط المهني المستحق عند نهاية فترة الإعفاءات، و ذلك خلال الثلاث سنوات الأولى من الاخضاع الضريبي، و يكون هذا التخفيض كالتالي:
- |                           |                            |                            |
|---------------------------|----------------------------|----------------------------|
| ■ السنة الأولى من الاخضاع | ■ السنة الثانية من الاخضاع | ■ السنة الثالثة من الاخضاع |
| الضريبي: تخفيض بنسبة 70٪  | الضريبي: تخفيض بنسبة 50٪   | الضريبي: تخفيض بنسبة 25٪   |
- تحدد الرسوم الجمركية المتعلقة بالتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في تحقيق الاستثمار بتطبيق نسبة 5٪
  - **الأنشطة الممولة:** هناك قائمة غير شاملة تضم أنواع الأنشطة مختلفة في مجال - الصناعة كالصناعة الغذائية والألبسة، الجلود، الصناعة الخشبية...الخ؛ - **الفلاحة:** على غرار تربية الماشية والزراعة؛ - **الصناعة التقليدية:** مثل النسيج و الزرابي التقليدية، خياطة الملابس التقليدية...الخ. - **الخدمات:** مثل الإعلام الآلي، الحلاقة و التجميل، .... الصحة: عيادة الطبيب، طبيب الأسنان...؛ - **المباني و الأشغال العمومية:** على غرار الكهرباء، الدهن، السباكة، النجارة...الخ.
- بعد عرضنا لأهم أشكال التمويل المخصصة للأنشطة المقاولاتية يمكن أيضا ذكر مايلي:

6. **السلفيات والاعانات:** على غرار السلفيات التي تمنحها اجهزة الدعم والمرافقة في الجزائر مثل منح بقيمة 500000

دج موجهة لتأجير محل أو حيازة مركبة تستخدم كورشة عمل متنقلة لفائدة خريجي مراكز التكوين المهني أو موجهة لتأجير محل لاستئناف مهن حرة موجهة لحاملي الشهادات العليا.

7. **التمويل عن طريق استغلال حقوق الملكية الفكرية:** في بعض القطاعات، تتوصل المؤسسات الى ابتكارات يمكن بيعها

او منح تراخيص لاستغلالها وهذا بمقابل مادي يعتبر كأحد مصادر التمويل ومن الأمثلة التي نذكرها المخبر البرازيلي

biobras الذي تحول من مخبر صيدلاني صغير الى رابع شركة عالمية في مجال صناعة وتطوير الانسولين وهذا بفضل تمويل توسعها من خلال استغلالها لحقوق الملكية الفكرية لابتكاراتها<sup>25</sup>.

8. **سوق الأوراق المالية:** حيث أنه يمكن لبعض المؤسسات تمويل نموها ببيع حصص من أسماؤها إلى المستثمرين من المؤسسات العمومية والمستثمرين من القطاع الخاص في سوق الأوراق المالية، ويكون ذلك عادة في مراحل النضج من دورة حياة المؤسسة لا سيما عندما تريد الدخول في مرحلة النمو المتسارع والتي يطلق عليها تسمية scale-up وهو مصطلح مستحدث يستخدم للتعبير عن حالة المؤسسات التي تعرف تسارعا في النمو (أكثر من 20% سنويا). يمكن ان نقدم في هذا الاطار شركة يسير كمثال حي حيث لا يمكننا اعتبارها مؤسسة حديثة لانها تجاوزت مرحلة الانطلاق وهي الآن في مرحلة النمو والتوسع عالميا وتعتبر شركة جزائرية رائدة في مجال النقل استطاعت ان تفوز في جولات تمويلية ببورصة نيويورك اين بلغت قيمة التمويل المحصل عليه 150 مليون دولار وهذا في نوفمبر 2022 وقد استطاعت سابقا ان تجمع اكثر من 30 مليون دولار من مستثمرين امريكيين نهاية العام الماضي و توفر اكثر من 40 ألف منصب وظيفي غير مباشر بين سائقين وعمال توصيل كذلك توسعت شركة يسير الى فتح 25 مكتب ونشاط في أغلب ولايات الوطن بالإضافة الى الانطلاق في دول مجاورة تونس و المغرب وحتى فرنسا وكندا بنشاط أربع ملايين مستخدم.

في الأخير، وبعد عرضنا لأهم أشكال ومصادر تمويل المقاولاتية في هذه المحاضرة ننتقل لاحقا الى مفهوم المرافقة التي تعتبر أيضا أبرز عوامل نجاح المقاولين وسنركز بالتحديد على مفهوم حاضنات الأعمال باعتبار أبرز هيئات الدعم والمرافقة حاليا.

<sup>25</sup> مصطفى بورنان & على صولي، مرجع سبق ذكره، ص 140.

المحور التاسع

الحاضنات كآلية مرافقة شاملة

للمقاوالاتية

تعد المرافقة أحد أهم عوامل نجاح المقاولاتية وقد عرف مجال دعم و مرافقة المقاولين تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة نظرا للحاجة المتزايدة له في ظل صعوبة تجسيد المقاول لجميع مراحل مشروعه بمفرده ففي كل مرة سيحتاج الى ارشادات، دعم مالي، مادي، معنوي، تشريعي... الخ. يعرف Letwski André المرافقة أنها "محاولة لتجنييد الهياكل و الاتصالات و الوقت من اجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تواجه المشروع و محاولة تكييفها مع ثقافة و شخصية المقاول"<sup>1</sup> حيث تقدم له هذه الهياكل عدة خدمات أبرزها: الاستقبال، التوجيه، هيكله المشروع، الكفالة، متابعة المؤسسة و إقامة تظاهرات مختلفة متعلقة بالمقاولين كالتواقي و المعارض.

فالمرافقة توفر للمقاول فرصة للتمرن عن كيفية ممارسة وظيفته الجديدة (ريادة الأعمال) و استيعاب مختلف احتياجاته في كل مجالات تسيير و إدارة مشروعه حيث يؤكد ذلك Fayolle : "المرافقة هي ممارسة لمساعدة الأفراد على إنشاء مؤسساتهم حيث تقوم على وجود علاقات اجتماعية بين صاحب المشروع و المرافق خلال فترة زمنية محددة تمكن المقاول من تحقيق تدريبات متعددة و الحصول على موارد مفيدة لتطوير مهاراته و تجسيد مشروعه على ارض الواقع. أي متابعة مالية، شخصية و تسييرية لمدة معينة"<sup>2</sup>. فأى مرافقة يجب أن تحتوي على الخصائص التالية: تسجيل المدة والوقت، تواتر العلاقات بين المقاول و المرافق، اعتماد إيقاع منتظم، وتفرد العلاقة و التي يجب أن تكون علاقة تقاربية، ضرورة التعديل حسب كل موقف و اعتبار كل مقاول حالة خاصة<sup>3</sup>.

لهذا ظهرت عدة آليات للدعم والمرافقة ولكن يبدو أن الحاضنات أهمها وأكثرها اعتمادا لانجاح المشاريع المقاولاتية. يجب الاشارة انه مؤخرا و مع تسارع تغير النظام البيئي وتسارع التغير التكنولوجي الذي يؤثر على توقيت نجاح فرص الاعمال، انتشر مفهوم جديد مشابه للحاضنات لكنه يتميز بالاسراع في عملية المرافقة وهو 'مسرعات الاعمال' هذا اضافة الى اماكن العمل المفتوحة والتي نرتي توضيح مفهومها قبل التركيز على مفهوم الحاضنات.

### أولاً: تطور الحاضنات

المعروف عن حاضنات الاعمال انها هيئات توفر برامج مصممة للمقاولين من اجل انجاح مشاريعهم من خلال دعمهم بمجموعة من المصادر والخدمات وشبكة العلاقات وايضا خدمات الإقامة وهذا بمقابل رمزي او حتى مجاني (مثل حالة الحاضنات الجامعية في الجزائر). فحاضنات الأعمال تحضن المشروع انطلاقا من وجود الفكرة الأولية إلى غاية تجسيده و تطويره حيث أقيمت بهدف مواجهة فشل المشروعات الصغيرة خلال سنواتها الأولى.

تاريخيا، يعود ظهور مبدأ ومفهوم الحاضنات الى تجربة العائلة الامريكية Batavia وهذا عام 1959 في نيويورك. عائلة Batavia كانت تمتلك شركة لكنها افلست وتوقفت عن العمل وبفضل خبرة هذه العائلة في مجال الاعمال ولأجل الحصول على مداخيل، قررت تحويل مقر الشركة الى مركز أعمال من خلال تأجير وحداته لحاملي المشاريع وهذا بسعر اقل مما هو موجود في السوق مع توفير النصائح والاستشارات لهم. لاقت هذه الفكرة نجاحا مبها خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقريب من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم مما سمح بتوسيع الشبكات، المهارات الادارية، وتسويق المنتجات والخدمات وأصبح هذا المركز يعرف كحاضنة باسم (Centre Batavia Industrial).

<sup>1</sup> MARBACH C., L'appui à la création de PME : Point de vue du créateur, in : Regard sur les PME, Agence des PME, 1ère édition, N° 02, Janvier 2003, page 43.

<sup>2</sup> CUZIN, R. et FAYOLLE, A.; Quel appui à la création d'entreprises ?, l'Expansion Management Review, Mars, Paris, 2006, P. 91

<sup>3</sup> BEN MAHMOUD-JOUINI S., et al., La recherche-accompagnement : entre accompagnement et recherche-intervention, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 9, P. 56-75, Lille, 2010, P. 50.

رغم النجاح الفائق لهذه التجربة إلا أنها لم تستنسخ إلا بعدد قليل حوالي 20 حاضنة إلى غاية سنوات السبعينات. لاحقاً، تم تعميم التجربة على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية ثم على مستوى العالم وهذا عندما قامت هيئة المشروعات الصغيرة (SBA) بوضع برنامج تنمية وإقامة الحاضنات (NBIA) سنة 1984 مما سمح بظهور أكثر من 550 حاضنة سنة 1997. لاحقاً، تطورت الحاضنات حتى أصبحت كصناعة قائمة حيث هناك حوالي 3500 حاضنة أعمال تعمل في مختلف دول العالم، منها حوالي 1000 حاضنة في الولايات المتحدة الأمريكية، و إنشاء حوالي 1700 في 150 دولة من دول العالم النامي، تملك الصين 465 حاضنة، و كل من كوريا الجنوبية والبرازيل حوالي 200 حاضنة لكل منهما<sup>4</sup>.

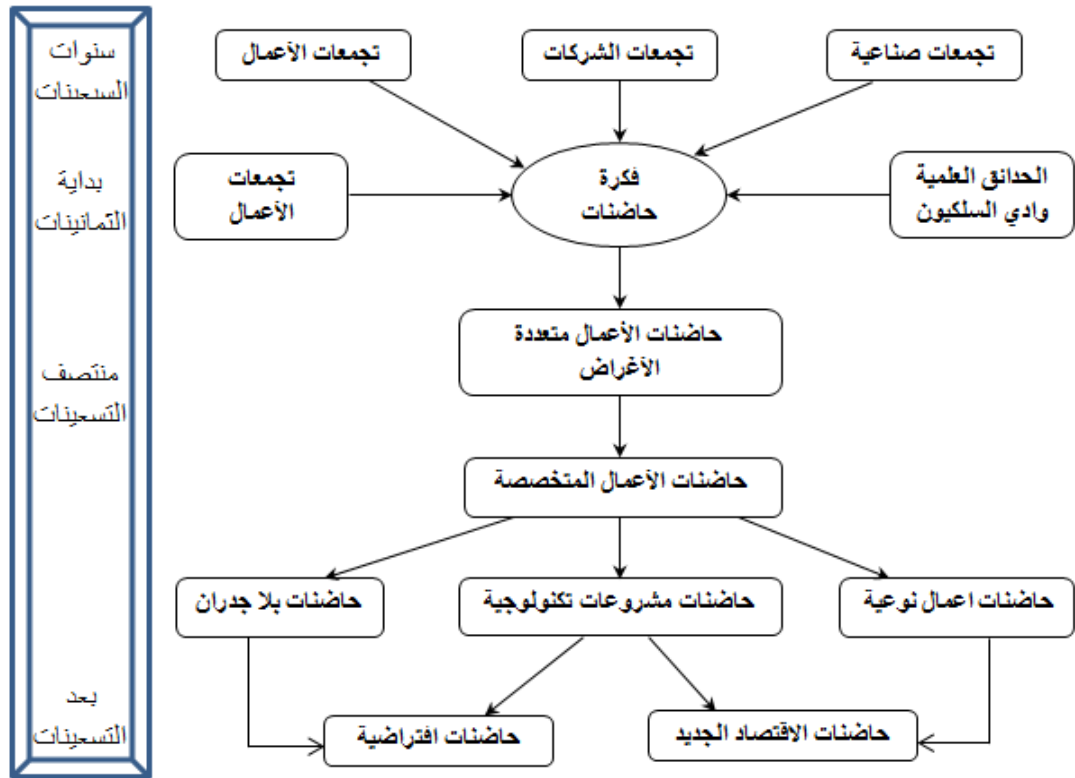
منذ ذلك الحين بدأت وكالات التنمية الاقتصادية المحلية، و المؤسسات العمومية و الخاصة بتبني الحاضنات بوصفها "أداة تقليص لاحتمالية الفشل"، فضلاً عن كونها "أداة تسريع عمليات الابتكار" في الأعمال. وقد عرفت حاضنات الأعمال تطوراً مستمراً يمكن تمييزه إلى ثلاث أجيال هي<sup>5</sup>:

- **المرحلة الأولى أو الجيل الأول:** تمثل المدة الأولى التطور الأساسي في الولايات المتحدة والتي امتدت منذ السبعينيات حتى منتصف التسعينيات من القرن الماضي. وقد تميزت حاضنات المرحلة الأولى بتعدد الغرض، وارتباطها بالجامعات ومراكز البحوث الحكومية أو ما يعرف بتسهيلات البحوث الصناعية، بينما بدء البعض كمشروعات تحديد إقليمي لإعادة إحياء المجتمعات التي تعاني من مأزق اقتصادي. ركزت الحاضنات في هذه المرحلة على توفير البنية التحتية مثل مساحة المكتب والخدمات المشتركة مثل السكرتارية وقاعات الاجتماع ومواقف السيارات؛
  - **المرحلة الثانية أو الجيل الثاني:** تعكس المدة الثانية عقد التسعينيات وتميزت بمرحلة قوية بعد ترسيخ نماذج الحاضنات المتخصصة في الولايات المتحدة، إذ بدأت حاضنات جديدة بالظهور وهي الحاضنات التقنية (التكنولوجية). ركزت الحاضنات في هذه الفترة على دعم الأعمال Business Support وتطوير مشروعات ذات تركيز عال من استخدام التكنولوجيا؛
  - **المرحلة الثالثة أو الجيل الثالث:** من أواخر عام (1999) لغاية الآن. بعد أن ظهرت حاضنات الانترنت أو حاضنات (Dot.com) والتي تدعى أيضاً بالحاضنات الافتراضية أو حاضنات دون جدران. ويقصد بحاضنة الانترنت "منظمة تساعد شركات الانترنت و البرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج. إلا أنها وبنفس الوقت امتازت بمستويات عالية من المخاطرة وارتفاع معدلات الفشل ويقدم هذا النوع من الحاضنات جميع خدمات الاحتضان المعتادة باستثناء وجود الموقع المادي الذي يتوافر في الأنواع الأخرى من الحاضنات. ركزت الحاضنات في هذه المرحلة على اكساب المشروعات الصغيرة قدرات تكنولوجية وبناء مهارات متخصصة بالمشروع وإيجاد تمويل ودعم مالي للمشروعات الصغيرة.
- يمكن تلخيص هذا التطور للحاضنات في الشكل التالي:

<sup>4</sup> أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل بيئي مقارن، دار نشر الثقافة، القاهرة، 2006، ص 92-94

<sup>5</sup> فاطمة الزهراء عايب، حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019، ص 30.

الشكل IX. 1 : التطور التاريخي لحاضنات الأعمال



المصدر: التميمي و داد موسى، تأثير التغيير الاستراتيجي في عملية الاحتضان التقني، دراسة استطلاعية لعينة من منظمات القطاع الصناعي، ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ص 55

## ثانيا: ماهية الحاضنات

### 1. تعريف مفهوم الحاضنات:

مصطلح حاضنات الأعمال مشتق من مفهوم الرعاية وتوفير البيئة المحمية للأطفال الخدج مثل المشاريع في اولى خطواتها تحتاج الى رعاية ومرافقة حتى تكتسب قوة المنافسة وعوامل النجاح. عموماً، هناك عدة تعريفات للحاضنات نوجز أكثرها تداولاً كما يلي:

- حاضنة الأعمال هي " مؤسسة صممت خصيصاً لتسريع نمو ونجاح الشركات الريادية من خلال سلسلة من المصادر والخدمات الداعمة التي تتضمن: المساحة الضرورية، التمويل، التدريب، الخدمات العامة وشبكات الاتصال"<sup>6</sup>.
- هي "إطار متكامل من المكان و التجهيزات والخدمات و التسهيلات، و آليات المساندة و الاستشارة و التنظيم، مخصصة لمساعدة المقاولين في إدارة و تنمية المؤسسات الجديدة، و رعاية و دعم هذه المؤسسات لمدة محدودة (أقل من سنتين في الغالب ) بما يخفف عن هؤلاء المنشئين المخاطر المعتادة، و يوفر لهذه المؤسسات فرص أكبر للنجاح، و ذلك من خلال كيان قانوني مؤسس لهذه الأغراض"<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> MASMOUDI M. R., Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : Cas des pépinières tunisiennes, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université du Sud Toulon-Var, Toulon, 2007, P. 72.

<sup>7</sup> محمد بن بوزيان، الطاهر زباني، دور تكنولوجيا الحاضنات في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، يومي 17-18 افريل 2006، صفحة 529.

- تعرفها المفوضية الأوروبية أنها : حاضنات الاعمال هي مكان تتركز فيه مؤسسات أنشئت حديثا، في فضاء محدود، بهدف زيادة حظوظها في النمو وزيادة نسب نجاحها، بمساعدة بناية قياسية تحتوي على تجهيزات وتقدم بمساعدات في التسيير والخدمات المساندة، وتهدف اساسا الى التنمية المحلية و خلق مناصب الشغل، و بصفة هامشية نقل التكنولوجيا<sup>8</sup>.
  - تعرفها الجمعية الوطنية الامريكية لحاضنات الاعمال National Business Incubation Association (NBIA) بأنها : "هيئات تهدف إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة و رجال الاعمال الجدد ، و توفر لهم الوسائل و الدعم اللازمين ( الخبرات ، الاماكن ، الدعم المالي ..) لتخطي أعباء و مراحل الانطلاق و التأسيس"<sup>9</sup>.
- نجد أن مختلف هذه التعاريف قد ركزت على الخدمات التي تقدمها النواحي سواء المادية أو الاستراتيجية وامدادها بالدعم والخبرة المطلوبة، وهذا بهدف حماية هذه المشاريع الجديدة من المخاطر؛ بالإضافة الى التركيز على التأثير الايجابي على نجاح واستمرار المشاريع وبالتالي التأثير الايجابي على النمو الاقتصادي للدول وتحقيق التنمية المحلية والإقليمية من خلال دعمها للإبداع والابتكار وهو الهدف الأساسي من اقامة هذه الحاضنات.

## 2. الخدمات التي تقدمها الحاضنات:

الوظيفة الأساسية للحاضنات هي تحويل الأفكار والابتكارات الى مشروعات اقتصادية منتجة وقد تطورت خدمات الحاضنات من توفير الإقامة فقط إلى خدمات تضم عدة أشكال من الدعم كالتكوين، التدريب، الخبرات و أيضا الربط مع مختلف شبكات العلاقات:

- تقديم الاستشارات الفنية في مجال دراسات الجدوى الاقتصادية، ودراسات السوق.
- المساعدة على تصميم خطط العمل و الموازنات التقديرية من خلال تقديم الاستشارات المالية، المحاسبية، التسويقية القانونية و الفنية و بالتالي تحديد احتياجات المشروع من مختلف الموارد المالية، المادية و البشرية.
- الإعلام و التوجيه و نسج شبكات العلاقات مع مختلف الفاعلين في ميدان الأعمال و الميدان العلمي مثل الجامعات، مراكز البحث و التطوير، التجمعات الصناعية، غرف التجارة، البنوك، شركات التأمين، من اجل الاستفادة من مواردها و المعلومات التي تقدمها.
- تقديم تكوين متخصص للمقاولين حسب احتياجاتهم الشخصية و احتياجات مشاريعهم خاصة في مجال التسيير، التجارة، التفاوض...الخ
- تقديم خدمات الإقامة لإدارة المؤسسة و إقامة مكان الإنتاج و تجريب تصميم المنتجات بالإضافة إلى مكان لتسويق المنتج.
- ربط العلاقات مع مصادر التمويل لتسهيل الحصول على الدعم المالي.
- تقديم الخدمات اللوجيستية كالخدمات الإدارية و خدمات السكرتارية المشتركة (قاعة استقبال، حاسوب، خدمة الفاكس و الهاتف و الانترنت و النسخ...الخ)
- مما سيسمح بإقامة تواصل خلاق بين مختلف المقاولين لتبادل الخبرات، المهارات و الأفكار.

<sup>8</sup>عزالدين عبد الرؤوف ، يحيى لخضر ، "حاضنات الاعمال و دورها في استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " ملتقى الوطني حول إستدامة

المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، جامعة شهيد حمة لخضر الوادي ، الجزائر ، 06-07 ديسمبر 2017، ص04

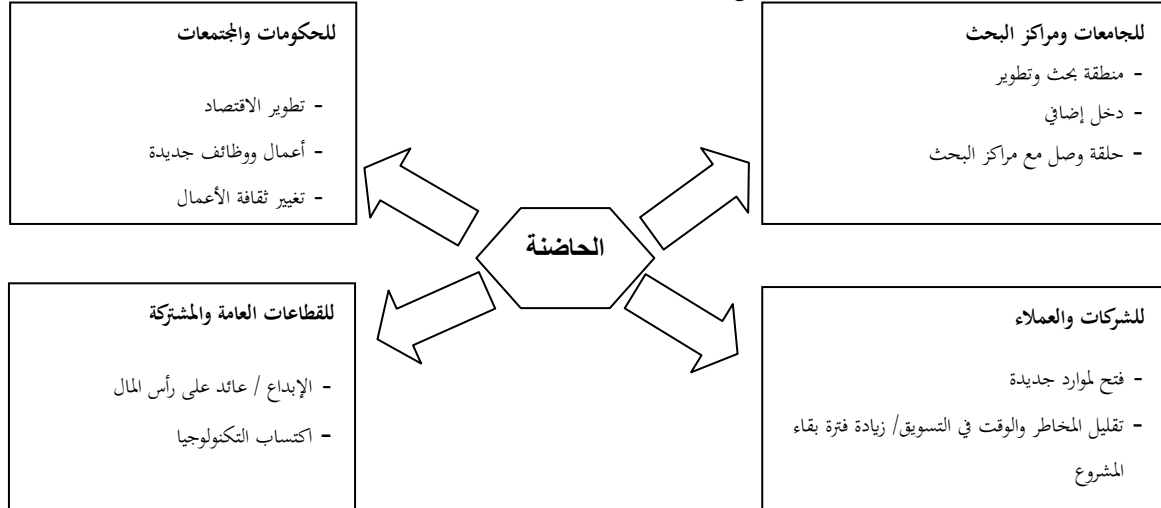
<sup>9</sup>عوادي مصطفى، حاضنات الأعمال ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة، الملتقى الوطني حول استدامة المؤسسات الصغيرة

و المتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 6/7 ديسمبر 2017، ص5

- المرافقة للحصول على حماية الحقوق الملكية الفكرية والحصول على براءات الاختراع الممكنة.
- 3. أهمية الحاضنات:

تأخذ حاضنات الأعمال أهميتها من المكانة التي تحتلها كهمزة وصل وربط بين مختلف الفاعلين في النظام البيئي للمقاولاتية لاسيما الجامعات ومراكز البحث؛ السلطات العمومية؛ المؤسسات الاقتصادية والاقتصاد عامة:

#### الشكل IX. 2: أهمية حاضنات الأعمال



المصدر : عبد الله سعد الهاجري، دور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت، المبتقى العربي حول تعزيز الحاضنات الصناعية ، الكويت، 12-14 أكتوبر، 2016، ص 8.

يمكن ايجاز تلك الأهمية في العناصر التالية:

- بالنسبة للمؤسسة : تتجلى في :
  - تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات.
  - العمل على ضمان الانطلاقة السليمة للمؤسسات.
  - تقليل مخاطر الفشل وتعزيز حظوظ النجاح.
  - تعزيز مكانة المؤسسة وتمتين علاقاتها مع المحيط الخارجي.
- بالنسبة للاقتصاد الوطني : و تتمثل في :
  - تكوين طبقة رجال الاعمال والمبادرين والمنافسين؛
  - توفير عدد كبير من فرص العمل للشباب من خلال تعزيز ثقافة التدريب الذاتي وثقافة خلق فرص العمل بدون انتظارها من الدولة؛
  - توفير المناخ المناسب والإمكانيات والمتطلبات لانطلاق المشاريع الصغيرة؛
  - دعم استحداث المؤسسات التي تلبي احتياجات المجتمع؛
  - مما يجعل الحاضنات تساهم في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلد؛
- بالنسبة للمجتمع : تكمن فيما يلي :
  - تعمل كمركز تنموي للمجتمع المحيط بالحاضنة مع تقديم خدماتها الفنية للمشروعات خارج الحاضنة؛
  - الاستخدام الامثل للكفاءات وتشجيع مبادراتهم؛
  - تغيير ثقافة الاعمال؛

- القضاء على المشاكل الاجتماعية؛
- ترويج ثقافة الريادة والابداع والابتكار.
- بالنسبة للجامعات ومراكز البحث: تتمثل أساسا في:
  - المساعدة في تسويق الابحاث و الدراسات التي تقوم بها الجامعات و مراكز البحث العلمي قبل تبنيها تجاريا.
  - "تبني" المبدعين و المبتكرين والمساهمة في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والابداعات في شكل مشاريع تجعلها قابلة للتحويل الى الانتاج.

### ثالثا: أنواع الحاضنات

تختلف حاضنات الاعمال باختلاف المهام التي تسعى إلى تنفيذها و الاهداف التي تسعى الى تحقيقها لهذا نجد عدة أنماط تبعا لاختلاف معيار التقسيم حيث يمكن الاعتماد على عدة معايير كمعيار الملكية، طبيعة النشاط، وأيضا السوق المستهدف وفيما يلي أبرز أشكال الحاضنات::

#### 1. حسب الملكية:

- بالاعتماد على هذا المعيار يمكن التمييز بين حاضنات الأعمال العامة والخاصة وأخرى مختلطة وذلك كما يلي<sup>10</sup>:
- 1-1- حاضنات أعمال خاصة:** وهي حاضنات استثمارية ربحية، يتولى تمويلها القطاع الخاص (أفراد و شركات) لهذا فهي تسعى بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأرباح لكن هناك البعض منها غير ربحية حيث تقدر نسبتها 8 % من عدد حاضنات أمريكا الشمالية على سبيل المثال.
  - 1-2- حاضنات الأعمال العامة:** تتمثل في الحاضنات المملوكة من طرف الدولة وبالتالي فهي حاضنات غير ربحية، كما أنها تكون بدعم ورعاية الأجهزة والهيئات الحكومية وبالتالي فهي تسعى إلى تعزيز جهود التنمية الاقتصادية من جهة وتنمية روح المبادرة لدى الشباب الذين يفكرون في إنشاء مؤسسة من جهة أخرى، ويشكل هذا النوع ما يقل عن 75 % من إجمالي الحاضنات العاملة في العالم.
  - 1-3- حاضنات الأعمال المختلطة:** تمثل المزيج بين المملكتين العامة والخاصة رغم هيمنة الملكية العامة عليها كون الرسالة الأساسية تتمثل في خلق فرص عمل، تنويع أو توسيع النشاط الاقتصادي، وتنويع مصادر الضرائب حيث في حالات معينة يكون تمويل إنشاء الحاضنات من قبل الحكومة، بينما يوفر القطاع الخاص الاستشارات و بناء القدرات و خدمات تطوير الاعمال بالإضافة إلى تمويل المشاريع التي تم احتضانها<sup>11</sup>.

#### 2. حسب التوجه نحو الابتكار :

ويضم الأنواع التالية<sup>12</sup>:

<sup>10</sup> أولاد حيمودة عبد اللطيف، شنيبي عبد الرحيم، دور الهيئات المرافقة في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية، عدد4، 2018، ص.85.

<sup>11</sup> إيهاب مقابلة، حاضنات الاعمال و المشروعات الصغرى و الصغيرة و المتوسطة، مجلة جسر التنمية ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، العدد 134 ، 2017، ص.15.

<sup>12</sup> مصطفى بودرامة، عايب فاطمة الزهراء، دور حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، عدد 30، 2017، ص.129.

- 2-1- حاضنات الجيل الأول: (حاضنات التقانة الأساسية): تقوم بتقديم الدعم للمؤسسات الصغيرة التي يكون رأس المال الأكبر لمنتجاتها هو المعرفة مثل: الحواسيب، أي المنتجات التي تفوق مجموع المقومات التقنية الداخلة في صناعتها تكاليف المواد الأولية واليد العاملة، وتكون هذه الحاضنات ذات علاقة وطيدة بالجامعات ومعاهد الأبحاث والدراسات.
- 2-2- حاضنات الجيل الثاني (ذات القاعدة التقليدية): وتضم المؤسسات الصغيرة الزراعية، الصناعية والغذائية، والصناعات اليدوية والميكانيكية، وتدعم من طرف مراكز الأبحاث وترتبط ارتباطا وثيقا بالجماعات المحلية مثل الغرف التجارية والصناعية.
- 2-3- حاضنات الجيل الثالث (مراكز التجديد): وتقدم خدمات متخصصة كالدورات التدريبية الفنية والاستشارية إضافة إلى الخدمات الخاصة.

### 3. حسب الامتداد الجغرافي:

- يركز هذا المعيار على تحديد الحاضنة وفق المنطقة الجغرافية التي تعمل في إطارها وبهذا نميز بين الحاضنات الإقليمية أو المحلية أو الدولية وذلك كما يلي:<sup>13</sup>
- 3-1- الحاضنة الإقليمية: تخدم هذه الحاضنة منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها وتعمل على استخدام الموارد المحلية من المواد الخام والخدمات واستثمار الطاقات البشرية العاطلة في هذه المنطقة أو خدمات أقليات معينة أو شريحة من المجتمع مثل النساء.
- 3-2- الحاضنة الدولية: تروج الحاضنات لاستقطاب رأس المال الأجنبي مع عملية نقل التقنية مؤكدة على الجودة العالية والتصدير إلى الخارج.
- 3-3- حاضنات بحثية: وهذه الحاضنات منبثقة من الجامعات والمعاهد العليا أو لمراكز البحث، تهدف لتطوير أفكار وأبحاث الاساتذة والطلاب من خلال الورشات و المخابر الموجودة بالجامعة.
4. حسب طبيعة النشاط المستهدف:

يعتمد هذا التصنيف على نوعية النشاط وينقسم إلى:

- 4-1- حاضنات الأعمال العامة "غير التكنولوجية" **General incubator**: وهي تلك الحاضنة التي تتعامل مع المؤسسات الصغيرة ذات التخصصات المختلفة والمتنوعة في كل المجالات الإنتاجية والصناعية والخدمية دون تحديد مستوى تكنولوجي لهذه المشروعات، وتركز في جذب مشروعات الأعمال الزراعية أو الصناعات الهندسية الخفيفة أو ذات المهارات الحرفية المتميزة من أجل الأسواق الإقليمية بالدرجة الأولى.
- 4-2- حاضنات الأعمال التكنولوجية أو الحداث العلمية **Technology Business Incubators**: تعرف على أنها "مؤسسة تنمية تعمل على تشجيع ودعم الشباب المبادر من أصحاب الأفكار الابداعية الذين لا يملكون الموارد المالية أو الخبرة العالية لتحقيق مشاريعهم وأفكارهم، حيث يتم خلال فترة الحضانة تقديم مكان العمل و الخدمات الاستشارية فنية، ادارية، قانونية، انتاجية، تسويقية و مالية وصولا الى تأسيس المؤسسة<sup>14</sup> غالبا ما تقام داخل الجامعات ومراكز الأبحاث وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات

<sup>13</sup> أولاد حيمودة عبد اللطيف، شنيبي عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>14</sup> بوسعدة سعيدة، سكر فاطمة الزهراء، المرافق التكنولوجية كمدخل لاستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، 2018، ص 207.

ناجحة، من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات من مخابر وورشات وأجهزة بحوث بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين كالخبراء في مجالاتهم ومن خلال دعم هذه النوعية الجديدة من الشراكة التكنولوجية-الاقتصادية يمكن إعادة تعريف الدور الذي يمكن أن تلعبه المعاهد البحثية والجامعات في عملية التنمية الاقتصادية في عالمنا المعاصر، من خلال انتاج وتسويق التكنولوجيات الجديدة والمتطورة.

**4-3- حاضنات القطاع المحدد :** وهي الحاضنات المتخصصة في مجالات إبداعية محددة. تهدف هذه الحاضنات إلى خدمة قطاع محدد مثل صناعة البرمجيات أو الصناعات الهندسية، وتدار بواسطة خبراء متخصصين في النشاط المراد التركيز عليه حيث تعنى بصفة خاصة بتنمية بعض الجوانب الاقتصادية للمنطقة التي تتواجد فيها من خلال إعادة الهيكلة الصناعية للمنطقة أو تشجيع صناعات معينة فيها، أو خلق فرص وظيفية لتخصصات مرغوبة أو لفئات محددة من الباحثين فيها عن العمل، أو لاستقطاب استثمارات من نوع خاص إليها بشكل يساهم في تنمية صناعات محددة عن طريق توفير البيئة والبنية الأساسية المناسبة لها.

**4-4- الحاضنة الافتراضية أو الحاضنات بدون جدران:** هي حاضنة بدون جدران حيث يتم تقديم خدمات الحاضنة المعتادة باستثناء الايواء أو مكان الإقامة الذي يتوفر في الأنواع السابقة، وتوفر شبكات الدعم وخدمات التوجيه و التسويق وتصميم المواقع وغيرها، و تتزايد الحاجة إليها مع تسارع التطور التكنولوجي. حيث تعمل كجبهة وسيطة بين المشروعات والمراكز البحثية والجامعات، ومخابر البحث...الخ.

#### 5. أنواع أخرى:

بالإضافة إلى الحاضنات المذكورة سابقا يوجد عدد من الحاضنات ذات أهداف تختلف باختلاف المجتمع والبيئة المحيطة، ظهرت حديثا أنواع عدة من الحاضنات منها على سبيل المثال:

- 5-1- **حاضنات متخصصة في مجالات فنية وإبداعية** مثل: الوسائط المتعددة، مواد تلفزيونية، تصميمات،...الخ.
- 5-2- **حاضنات متخصصة في أعمال المرأة:** على الرغم من عوامل إقامة ونجاح الشركة الجديدة لا تعتمد على كون صاحبها رجلا أو سيدة، إلا أن هناك عددا من العوامل الثقافية والعادات المتوارثة التي جعلت من العمل الخاص حكرا على الرجال في كثير من دول العالم لذلك ومن أجل العمل على تشجيع المرأة ومساندة خطواتها الأولى في عالم الأعمال فقد عمدت بعض الدول إلى إقامة حاضنات خاصة تلائم طبيعة التخصصات التي تفضلها المرأة حيث توفر لها التدريب والإرشادات بجانب برامج التمويل المتخصصة.

### رابعا: آلية عمل حاضنات الاعمال

- حاضنة الأعمال تعتبر كأى مشروع وجب توفير مجموعة من الشروط فيه لضمان استمراريته لاسيما ما يلي:
- ❖ تحديد الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه الحاضنة سواء كان الهدف تحقيق الربح أو الهدف خدمة المجتمع من حيث تقديم المساعدة على تطوير ونمو مشاريع جديدة بهدف المساهمة في توفير فرص عمل والتقليل من نسبة البطالة.
- ❖ توفير بيئة عمل مناسبة تساعد المشاريع الصغيرة على التطور والنمو.
- ❖ العمل على تحديد الشروط الواجب توافرها في المشاريع الصغيرة التي تعمل الحاضنات على استضافتها وكذلك تحديد نوعيتها، وهذا سيساهم في توفير الخدمات المناسبة لكل مشروع، مما يساهم في تحقيق أهداف الحاضنة.
- ❖ التركيز على توسيع شبكة العلاقات الخاصة بها مع مختلف اصحاب المصالح والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين.

## 1. مراحل المرافقة من قبل حاضنات الأعمال:

عموما يتم مرافقة المشاريع من قبل الحاضنات وفق ثلاث مراحل اساسية على النحو التالي<sup>15</sup>:

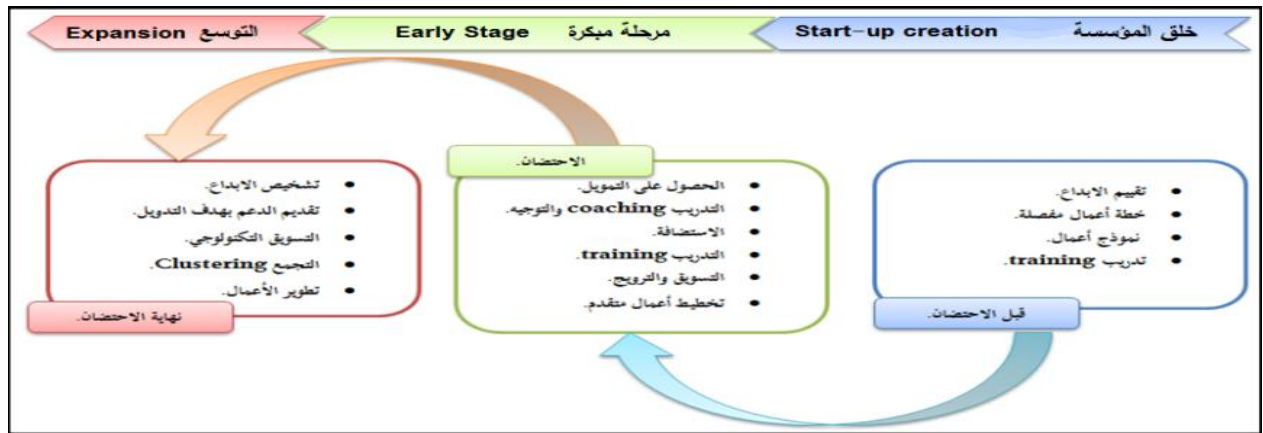
**1-1- المرحلة الاولى: مرحلة ما قبل الاحتضان :** تعد مرحلة ما قبل الاحتضان مرحلة أساسية لبناء المشروع وفق قاعدة صلبة تضمن استمراره و نموه و ذلك من خلال التركيز على تطوير فكرة المشروع وتحليلها وتقييم مدى صلاحيتها وتحديد نموذج أعمال أولي ودراسات الجدوى الأولية؛ تقديم التدريب اللازم من أجل تعزيز مهارات المقاول. الهدف الأساسي من خلال هذه المرحلة هو التأكد من مدى موافقة المقاول كشخصية ومؤهلات ومهارات ومحيط خاص به مع مشروعه من حيث طبيعة النشاط، درجة الابتكار...الخ.

**1-2- المرحلة الثانية : مرحلة الاحتضان:** وهي المرحلة التي يتم فيها انضمام المشروع الى الحاضنة والاقامة فيها لفترة قد تستمر الى 3 سنوات على الاكثر والبدء في تجسيد المشروع بفضل الاستفادة من مختلف الخدمات المقدمة (منخفضة التكاليف) خلال هذه المرحلة على غرار التدريب، مكتب عمل، الاشراف والتوجيه خلال مراحل تنفيذ المشروع، وتقديم المساعدات والاستشارات الفنية المتخصصة من قبل ادارة الحاضنة من اجل دعم نجاح المشروع ونموه.

**1-3- المرحلة الثالثة : مرحلة الخروج من الحاضنة:** و هي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة، حيث يتوقع أن تكون المؤسسة قد حققت قدرا من النضج و النمو وذلك بالاستعداد و التحصين الايجابي لمواجهة التحديات الاقتصادية الجديدة و التوجه نحو اقتصاد السوق.

و الشكل أدناه يلخص أهم مراحل الاحتضان للمؤسسات :

الشكل رقم IX.3 : مراحل الاحتضان



المصدر: بوالشعور شريفة ، دور حاضنات الاعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الرابع ، العدد 02، جامعة بشار، الجزائر، 2018، ص 425

## 2. معايير تقييم أداء حاضنات الاعمال :

يرتكز تقييم أداء حاضنات الاعمال على مدى مساهمتها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، ويمكن قياس أداء الحاضنات بواسطة مجموعة من المعايير و المؤشرات التي تعد عموما وسائل و ادوات لقياس ادائها:

- عدد المؤسسات التي تتخرج من الحاضنة.
- نسبة المشاريع الناجحة بعد فترة من التخرج.

<sup>15</sup>بوالشعور شريفة ، دور حاضنات الاعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الرابع ، العدد 02 ، جامعة بشار، الجزائر ، 2018، ص426

- الوظائف التي تم خلقها من خلال المؤسسات المحتضنة.
  - عدد المنتجات و الخدمات الجديدة التي تم تنميتها في الحاضنة.
  - مدى مساهمة الحاضنة في تنمية الفكر المقاولاتي (مثل عدد التظاهرات المنشطة)
- لابد للإشارة ان أداء الحاضنات يتوقف على عدة عوامل داخلية وخارجية على غرار وجود فريق كفؤ من المرافقين والمتخصصين؛ مدى توسع وتنوع شبكة علاقاتها، مدى قوة البنية التحتية والنظام البيئي للمنطقة التي تنشط فيها الحاضنة بما في ذلك مناخ الاعمال، مصادر التمويل، المستوى الاجتماعي والثقافي...الخ.

### خامسا: واقع حاضنات الأعمال في الجزائر

موضوع حاضنات الاعمال في الجزائر تحدد معالمه قانونين اساسيين الاول صدر عام 2003 والثاني والا هم صدر في عام 2020 لهذا عندما نتحدث عن واقع حاضنات الاعمال في الجزائر لابد من تمييز فترتين: قبل عام 2020 وبعد عام 2020.

#### 1. ما قبل 2020:

قطاع الحاضنات في الجزائر ظهر عام 2003 وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 78 - 03 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق 25 فيفري 2003 تحت تسمية المشتلات (رغم الفرق الجوهرى بينهما فيما يتعلق خاصة بتوقيت تقديم الدعم والمرافقة) واعتبرت الحاضنة كشكل من أشكال المشتلات المهتمة بقطاع الخدمات إلى جانب ورشات الربط المهتمة بالصناعات الصغيرة والحرف وكذا نزل المؤسسات المهتمة بالمشاريع البحثية. وهذا نقلا عن التشريع الفرنسى حيث عرفت المشاتل أنها "مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي" وتقع تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية (سابقا أما حاليا فهي تابعة لوزارة الصناعة والمناجم). وتهدف إلى مساعدة ودعم انشاء المؤسسات حيث يحدد عدد المؤسسات الصغيرة في الحاضنة الواحدة ما بين 20 إلى 50 مؤسسة التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات، وتأخذ إحدى الأشكال التالية<sup>16</sup>:

- **المحتضنة:** وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
  - **ورش الربط:** وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.
  - **نزل المؤسسات:** هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.
- يلاحظ أن المشرع الجزائري قسم أشكال المشاتل حسب نوع القطاع الذي ينتمي إليه، فالمحاضن تختص بالمؤسسات العاملة في قطاع الخدمات، بينما نزل المؤسسات يتكفل بالمؤسسات المهتمة بميدان البحث، الأمر الذي يختلف عن مفهومها في الدول المتقدمة والدول النامية، حيث نجدها تشمل جميع أنواع القطاعات، وتنتج بشكل أكبر لميدان البحث العلمي والتكنولوجيا.
- تبين الإحصائيات أن هناك 16 مشتلة على المستوى الوطني في 13 ولاية (أدرار، أم البواقي، باتنة، بسكرة، سيدي بلعباس، عنابة، ورقلة، وهران، البيض، برج بوعرييج، خنشلة، ميلة وغرداية) مع العلم ان الثلاثة الاخرى مازالت قيد الإنجاز، و أنه إلى غاية جوان 2018 بلغ عدد المشاريع التي احتضنتها المشاتل بالجزائر 127 مشروع، منها 50 مؤسسة جاهزة للعمل

<sup>16</sup> المرسوم التنفيذي رقم 78-03 المؤرخ في 25 فيفري 2003، المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات على أنها "مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، الجريدة الرسمية، ص 13.

لتوفر بذلك 297 منصب عمل. للعلم أيضا، يتم بقاء المشاريع في المشتتة لمدة تتراوح بين 24 و 36 شهر<sup>17</sup>. وعليه نلاحظ محدودية انتشار المشاتل و تواضع عدد المشاريع المحتضنة وبالتالي نجد أن دورها لا يزال محدودا.

لاحقا، ظهرت الحظائر التكنولوجية بالأخص حظيرة سيدي عبد الله التي أنشأت عام 2010، فرع ورقلة (2012) ووهران (2013) والتي كانت تحت وصاية وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة .

هذا إضافة إلى بعض المبادرات الخاصة والمختلطة على غرار حاضنة شركة (Ooredoo في سنة 2014) من خلال برنامجها tStart وحاضنة شركة (Djezzy في سنة 2017) والتي أقيمت بالشراكة مع المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بالحراش؛ وأخرى بدأت بالبروز على غرار Alinov التي تنشط منذ عام 2009 من قبل شركة Alliance Consulting ، وهي أول حاضنة جزائرية خاصة ؛ وكذا Sylabs، و Incubme، وCapcowork .

فالملاحظ أن حاضنات الأعمال في الجزائر عانت عدة نقائص وتأخر في انطلاقها يرجع أولا الى تأخر صدور القوانين والمراسيم المنظمة لنشاط حاضنات الأعمال بالإضافة الى ضعف الوعي والارادة بأهمية الحاضنات في ظل تأخر النظام البيئي للمقاولاتية والمؤسسات الناشئة في الجزائر عموما مما تسبب في ظهور عدة نقائص لعل أبرزها اللبس الذي كان في تسميتها وكذا محدوديتها من حيث العدد والقطاعات المستهدفة بالإضافة الى ضعف المرافقة والخدمات التي تقدمها و عدم مطابقتها لنماذج الأعمال المعمول بها في العالم. في ظل سيطرة فكرة الخدمة العمومية على نشاطاتها وتعدد الأجهزة التي تملك الوصاية عليها كوزارة الصناعة ووزارة البريد والمواصلات ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة... مما جعل السلطات العمومية تعاود تنظيم الحاضنات عن طريق رؤية جديدة لاسيما عند استحداث وزارة جديدة خاصة بالمؤسسات الناشئة ووزارة منتدبة خاصة بالحاضنات سنة 2020.

## 2. ما بعد 2020 :

تطور اهتمام الدولة الجزائرية بالحاضنات مع استحداث الوزارة الجديدة : وزارة المؤسسات الصغيرة، المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، فأول قرار كان تحويل وصاية الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية اليها بعد أن كانت تابعة لوزارة البريد والمواصلات. حيث أقرت الوزارة الجديدة عدة اجراءات من أجل ازالة اللبس على تعريف الحاضنات وتحديد دورها وتداخلها مع مفهوم المشتلات من خلال التعريف القانوني للحاضنات ودعم هياكلها الذي جاء في مواد المرسوم التنفيذي الجديد رقم 254/20 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 بالإضافة الى استحداث لجنة منح علامة (وسم) "حاضنات الأعمال" لكل هيكل قانوني يطلبها بصفته مختص في احتضان الشركات الناشئة والمشاريع الابتكارية فيما يخص الإيواء والتكوين والاستشارة والتمويل<sup>18</sup> تحوّل هذه العلامة للحاضنات التي تحصل عليها الحصول على مساعدات ومرافقة الدولة وهذا في اطار تحسين وترقية النظام البيئي للمقاولاتية.

ويعرّف هذا المرسوم حاضنات الأعمال بأنها "تنظيم يحتضن الشركات الجديدة من خلال توفير إطار قانوني واقتصادي مرن لنموها"، كما تعرّف بأنها "مجموعة برامج تعدّها الحكومة تتضمن تكوينا أو خدمات أخرى تهدف لمساعدة الشركات الصغيرة الموجودة في الحاضنة لتحصل على فرصة أفضل للبقاء على قيد الحياة في بدايتها".

قد تكون هذه الحاضنات عمومية او خاصة أو بالشراكة بين القطاعين حيث تضمنت من بين شروط منح علامة حاضنة الأعمال أن تتوفر على قائمة من المعدات المنقولة التي توضع تحت تصرف حاملي الافكار لاسيما الابتكارية منها؛ تقديم برامج

<sup>17</sup> صحراوي إيمان، تقييم نشاط الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مداخلته منشورة في المنتدى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مستجدات القانون الجزائري، جامعة مولود معمري بتيزي، الجزائر، 2019، ص 919.

<sup>18</sup> المرسوم التنفيذي رقم 254/20 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامات مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنات الأعمال وتحديد مهامها وتشكيلتها، الجريدة الرسمية، ص 12.

تكوين وتأطير بالإضافة الى خدمات النصح والارشاد؛ والتركيز على الكفاءات العلمية والخبرائية للفريق المكون للحاضنة وهذا حتى تستطيع تقديم مجمل الخدمات التالية:

- توطين المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها وتزويدها بمساحات عمل تتوافق وطبيعة نشاطها؛
- مرافقة حاملي المشاريع أثناء اجراءات إنشاء مؤسساتهم ومنحهم كل أشكال الخدمات والاستشارات؛
- مساعدة الشركات الناشئة في انجاز مخطط الأعمال والمخطط التمويلي ومختلف دراسات السوق؛
- توفير تكوين نوعي لاسيما في مجال ادارة الاعمال، المحاسبة والاستشارات القانونية؛
- توفير الخدمات اللوجستية كعتاد الاعلام الالي، قاعات الاجتماع، الانترنت والخدمات المكتبية؛
- مرافقة الشركات الناشئة لايجاد المصادر التمويلية والتوسع في الأسواق.

هكذا، بموجب الأحكام الجديدة التي تنظم حاضنات الأعمال يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

2-1- **الحاضنات الجامعية:** التي تهتم باحتضان الأفكار ومشاريع البحث من خلال مراكز البحث والمخابر الجامعية؛ حيث تعتبر تجربة حديثة جدا في الجزائر أين يتم العمل على تعميمها على أغلب جامعات الوطن. هذا إضافة إلى تجسيد بعض الحاضنات في مراكز البحث مثل مركز تنمية التكنولوجيات المتقدمة (CDTA): Tech-Fikra وحاضنة الوكالة الوطنية لتتبع البحث والتنمية التكنولوجية (Anvredet): INTILAK.

يجب التأكيد أن اغلبية الحاضنات الجامعية هي قطاع مشترك بين الجامعة والوكالة الوطنية لتتبع نتائج البحث والتنمية التكنولوجية (Anvredet) والتي تعد مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مكلفة بدعم المبتكرين منذ ولادة الفكرة إلى غاية انشاء الشركة من خلال العمل على تنمية العلاقة بين البحث العلمي والصناعة؛ تتمين البحوث ونقل التكنولوجيات الحديثة إلى المؤسسات الناشئة و الصغيرة والمتوسطة و تشجيع الابتكار.

2-2- **الحاضنات التكنولوجية:** التي تتكفل باحتضان المشاريع ذات الطابع التكنولوجي، يتم تسيير الحظائر التكنولوجية في الجزائر من طرف الوكالة الوطنية لترقية و تطوير الحظائر التكنولوجية (A.N.P.T). الى حد الآن تعتبر الحظيرة العملية الوحيدة هي الحظيرة التكنولوجية بسيدي عبد الله "الجزائر" التي انشأت سنة 2012. يتكون القطب التكنولوجي بسيدي عبد الله من: الحظيرة التكنولوجية، مجمع الابتكار (جميع هياكل البحث والتطوير)، حظيرة رياضية، حظيرة الصيدلة والبيوتكنولوجيا، ومراكز للبحث والابتكار. وتأوي الحظيرة حاضنة مساحتها 9800 م<sup>2</sup> (تأسست سنة 2009) تعمل على مرافقة أصحاب المشاريع والمؤسسات الناشئة، ترافق وتساعد الحاضنة المتخرجين من الجامعات في خلق المؤسسات وتوفير لهم فضاءات بأسعار تنافسية<sup>19</sup>؛

2-3- **الحاضنات الصناعية:** التي كانت تحت اسم المشاتل حيث تتكفل باحتضان مشاريع المؤسسات ذات الطابع الصناعي والإنتاجي من اجل تسهيل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يمكن أن نضيف أيضا الى مشهد الحاضنات الجزائرية الهيئات التالية:

2-4- **الحاضنات الخاصة والمختلطة:** هذه الحاضنات عمومًا تهدف إلى الربح. فرغم سيطرة السلطات العمومية على واجهة هيئات الدعم والمرافقة، إلا أن هناك عديد من المبادرات الخاصة التي تسعى لايجاد مكانتها على غرار :  
■ حاضنة شركة (Ooredoo في سنة 2014) من خلال برنامجها tStart بالشراكة مع الوكالة الوطنية لتطوير المنشآت والذي

<sup>19</sup> بوراس وسيلة، مراد سكاك، القطب التكنولوجي بسيدي عبد الله-الأهداف والرهانات، مجلة وحدة البحث في الموارد البشرية، العدد 4، سطيف،

اطلق أول مرة في 14 ماي 2014. الهدف من هذا البرنامج هو تقديم تدريبات عالية الجودة لتحفيز المشاريع وتطوير روح المبادرة وكذا تقديم المساعدة على استخدام المعدات والتقنيات بالإضافة الى الدعم المالي، وساهم هذا البرنامج في دعم 29 مؤسسة تكنولوجية ناشئة وتكوين 5400 طالب وخلق 20 نموذج للأجهزة المتصلة في مخبر الابتكار الخاص بها<sup>20</sup>.

■ حاضنة شركة (Djezzy في سنة 2017) والتي أقيمت بالشراكة مع المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بالحراش؛  
■ Alinov التي تنشط منذ عام 2009 من قبل شركة Alliance Consulting ، وهي أول حاضنة جزائرية خاصة تقدم خدمات مجانية للمؤسسات الناشئة المبتكرة التي تقل أعمارها عن خمس سنوات بفضل الدعم المالي من السفارة الملكية النرويجية في الجزائر ؛

■ WomWork by The Dz Annex: هي أول حاضنة مخصصة لريادة الأعمال النسائية في الجزائر، تم إنشاؤها في عام 2019 من قبل مساحة العمل المشتركة The Dz Annex ؛

2-5- **مساحات العمل التعاونية:** وهي عبارة عن مكان في شكل نادي للعمل الفردي أو الجماعي ضمن موقع واحد مفتوح، ويتم بتوفر الوسائل التي تساعد مجموعات العمل والأفراد على تحقيق مشروعاتهم. مبدئ مساحات العمل المشترك قائم على بناء التفاعل والتبادل بين مختلف المستخدمين مما يعزز التطور الشخصي للمقاولين ونضج افكارهم ومشاريعهم. لهذا تسمح هذه الأماكن باستخدام نفس مساحات العمل للمقاولين لتوحيد مشروعهم وتطوير المهارات والمعرفة اللازمة للمقاولين. وبالتالي لا تهدف مساحات العمل التعاونية إلى تقديم المساعدة الفنية بل تعتمد على "تأثير الشبكة" بين رواد الأعمال الذين يستخدمون أماكن عملهم<sup>21</sup>. وهكذا يلعب مجتمع رواد الأعمال دور الدعم. في الجزائر يوجد حالياً ثمانية (08) مساحات

عمل مشتركة من بينها : Niwa, THE ADDRESS, KNOWLAB, INNOVASPACE, CAPCOWORK, COSY COFFICE, La Bulle et Innospace<sup>22</sup>.

2-6- **مسرعة الأعمال "مشروع الجزائر" (Alegria venture):** هي شبيهة بحاضنات الأعمال، إلا أنها تركز على توفر المال في سبيل تسريع نضج الشركات الناشئة وهذا مقابل الحصول على حصص أو امتيازات من الشركات، ويكون المال في مثابة استثمار مباشر مع مرافقة شاملة تركز على تدريب مكثف للمقاول حول نشاط معين حيث ظهرت مع تسارع تغير النظام البيئي وتسارع التغير التكنولوجي الذي يؤثر على توقيت نجاح فرص الاعمال. Alegria venture هو المسرع العمومي الأول في الجزائر تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-356 الصادر في 14 ربيع الثاني 1442 الموافق 30 نوفمبر 2020 بغرض تعزيز وإدارة الهياكل الداعمة للمؤسسات الناشئة وكذا تطوير وتنفيذ دورات تدريبية لتسريع نمو المؤسسات الناشئة والشراكة مع مختلف القطاعات والفاعلين الاقتصاديين بهدف تعزيز وتطوير الابتكار في الجزائر.

سنعود بالتفصيل الى مشهد دعم ومرافقة المقاولاتية في الجزائر من خلال المحور التالي والأخير.

<sup>20</sup> محمد تومي، علي فلاق، اتجاهات مجتمع الأعمال نحو إنشاء حاضنة أعمال والخدمات المطلوبة، les cahiers du cread، عدد 4 ، 2020،

<sup>21</sup> Xavier Pierre, Antoine Burret, L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs : l'animation de réseaux de pairs, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 13, P. 51-73, France, 2014, P. 53.

<sup>22</sup> Harrar, S., Ecosysteme D'accompagnement Entrepreneurial en Algérie: Etat Des Lieux. Revue *Abaad Iktissadia*, vol.11, N°01, Boumerdes, 2021, P.405.

## المحور العاشر

واقع وآفاق تطوير المقاولاتية في الجزائر

منذ سنوات التسعينات الى بداية سنة 2020 كان جل اهتمام السلطات العمومية منصب على فئة البطالين عند الحديث عن سياسات دعم وترقية المقاولاتية، لكن، أخيرا، تغير هذا التوجه منذ عام 2020 لاسيما من خلال استحداث وزارة المؤسسات الصغيرة، المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة بحيث رسمت سياسة جديدة لترقية المقاولاتية في الجزائر تتجاوز فكرة دعم البطالين التي أظهرت عدم نجاعتها مقارنة بالمجهودات والتسهيلات المقدمة لهذه الفئة وعليه تم اعادة تركيز الاهتمام نحو المؤسسات الناشئة من أجل تحقيق اهداف اقتصادية واجتماعية قائمة على دعم نسيج اقتصادي متكامل من اجل تحقيق التنويع الاقتصادي خارج قطاع المحروقات.

يتجلى هذا التوجه الجديد من خلال عديد القرارات والآليات والأجهزة المستحدثة لتهيئة بيئة جديدة مناسبة لاستحداث المؤسسات الناشئة ودعمها وتطويرها لاسيما من خلال مايلي:

- استحداث اطار قانوني وتنظيمي جديد الذي حمله المرسوم التنفيذي رقم 254/20 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 بهدف تسهيل إجراءات إنشاء هذه الكيانات وتحديد طرق تقييم أدائها وسبل دعمها وتمويلها؛
- عصنة قطاع الحاضنات واستحداث العديد منها لاسيما الحاضنات الجامعية؛
- انشاء الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة: والذي سيؤدي بشكل ما دور شركات راس المال المخاطر باعتباره آلية تمويل قائمة على "الاستثمار في رؤوس الأموال"؛
- تحويل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (اونساج) إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (أناد)

## أولا: واقع المقاولاتية في الجزائر

عند الحديث عن واقع المقاولاتية في الجزائر طالما نستند على الاحصائيات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها الشكل الأكثر سيطرة على النسيج الاقتصادي في الجزائر (أكثر من 97% من المؤسسات الخاصة هي مصغرة). يمكن الاعتماد على المعطيات الاحصائية التي توفرها منشورات الوزارة المعنية لمتابعة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومتابعة مساهمتها في النمو الاقتصادي كالتالي<sup>1</sup>:

### 1. تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2011- السداسي الأول من 2021) :

يوضح الجدول التالي تطور حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2011- السداسي الأول من 2021:

الجدول رقم 1.X: تطور حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر خلال الفترة (2011- السداسي الأول 2021)

| السنة        | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | السداسي الأول 2021 |
|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| م.ص.م الخاصة | 658.737 | 711.275 | 777.259 | 851.511 | 934.037 | 1.022.231 | 1.074.236 | 1.141.602 | 1.193.096 | 1.230.844 | 1.266.995          |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على (برقيقة & صديقي، 2022)

<sup>1</sup> برقيقة خديجة، صديقي أمينة، مساهمة المقاولاتية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالجزائر خلال الفترة (2011- 2021)، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 12، العدد 2، بومرداس، 2022، ص ص: 13-17.

يتضح من خلال الجدول أن هناك تطورا مستمرا وتزايدا في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر خلال الفترة (2011-2021)، ويعود ذلك لسياسات الدولة الداعمة لترقية المقاولاتية لاسيما من خلال مختلف أجهزة الدعم والمرافقة والعمل على تحسين مناخ الأعمال.

يجب أن نشير أن نصف المؤسسات (حوالي 51%) تتركز في قطاع الخدمات ثم حوالي (23%) في قطاع الصناعات الحرفية ونسبة 16% في قطاع البناء والأشغال العمومية أما في قطاع الصناعة نجد أقل من 8% فقط (حسب إحصائيات سنة 2020). أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الناشطة في مجال الزراعة والمحروقات والطاقة فهي بنسب ضعيفة جدا لا تتجاوز (1%01)؛ هذه النسب بعيدة حتما عن هدف التنويع الاقتصادي وخلق نسيج مؤسسي خالق للثروة ويحقق التنمية الاقتصادية وهو ما يفسر توجه الدولة نحو المؤسسات الناشئة كقادرة لتحقيق التنمية الاقتصادية كونها مؤسسات تعتمد على معدلات نمو متزايدة قائمة على خلق قيمة مضافة في قطاعات تكنولوجية وقطاعات ربحية عموما.

## 2. المساهمة في خلق مناصب الشغل:

أساس توجه الجزائر نحو ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مطلع سنوات التسعينات كان بدافع القضاء على معدلات البطالة التي كانت تقارب 30% آنذاك لاسيما في فئة الشباب حاملي الشهادات وقد نجح هذا التوجه نسبيا في التخفيف من حدة البطالة وأثارة الوخيمة على الحياة الاجتماعية للبلد مثلما يظهره الجدول الموالي:

الجدول رقم 2.X: حجم التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر نسبة الى التشغيل الكلي خلال الفترة (2011-2020)

| السنة  | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| النسبة | 18.49% | 19.81% | 21.46% | 23.13% | 25.42% | 27.24% | 28.47% | 29.21% | 30.94% | 32.05% |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على (برقيقة & صديقي، 2022)

اضافة الى ذلك، بلغ إجمالي الأفراد العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية النصف الأول من سنة 2021، (3.083.503) عامل، منهم (20.016) فقط ينتمون إلى القطاع العام، حيث زادت نسبة العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة (5.57%) بين النصف الأول من سنة 2020 والنصف الأول من سنة 2021.

## 3. المساهمة في القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات خلال الفترة (2011-2019):

تعد المساهمة في القيمة المضافة من مؤشرات قياس النمو الاقتصادي، وفيما يلي نوضح مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات خلال الفترة (2011-2019)، في الجدول التالي:

الجدول رقم 3.X: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر في القيمة المضافة خارج قطاع المحروقات خلال الفترة

(2011-2019) (الوحدة: مليون دينار جزائري)

| 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       |          |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------|
| القيمة     | القيمة     | القيمة     | القيمة     | القيمة     | القيمة     | القيمة     | القيمة     | القيمة     | المساهمة |
| النسبة (%) | النسبة (%) | النسبة (%) | النسبة (%) | النسبة (%) | النسبة (%) | النسبة (%) | النسبة (%) | النسبة (%) | المؤسسات |
| 1165.91    | 1411.76    | 1674.19    | 1738.65    | 17924.51   | 18529.27   | 18815.62   | 19524.41   | 10001.3    | الخاصة   |
| 99.34%     | 99.3%      | 88.30%     | 86.1%      | 85.78%     | 85.77%     | 87.22%     | 87.49%     | 87.34%     |          |

من إعداد الباحثة اعتمادا على (برقيقة & صديقي، 2022)

هذه المعطيات تؤكد أهمية مساهمة القطاع الخاص في خلق الثروة وتحقيق تنوع في مصادر الدخل والخروج تدريجيا من التبعية لقطاع المحروقات.

#### 4. المساهمة في الصادرات:

في هيكل الصادرات الجزائرية لا تزال المحروقات تمثل الجزء الأكبر من المبيعات خلال السداسي الأول من سنة 2020 بنسبة (92.58%) من إجمالي الصادرات. أما الصادرات خارج المحروقات فقد وصلت سنة 2022 قيمة 7 مليار دولار بعد ان كنت 5 مليار في 2021 و 3 مليار في 2020 حسب التصريحات الرسمية من وزارة التجارة. هذه النتائج الايجابية تؤكد تطور المقاولاتية في الجزائر والتوجه تدريجيا نحو التنوع الاقتصادي والأهم نحو القطاعات المنتجة الخالقة للثروة والتي تستطيع دخول أسواق أجنبية على غرار الأسواق الافريقية والعربية.

#### ثانيا : خصائص النظام البيئي للمقاولاتية في الجزائر

إن تحليل واقع المقاولاتية في الجزائر يظهر مجموعة من الخصائص التي تميز القطاع و العراقيل التي مازالت تعيق الديناميكية المقاولاتية. قد حاولت الجزائر منذ الاصلاحات الاقتصادية لسنوات التسعينات ترقية المقاولاتية لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا بالاعتماد على مجموعة من اجهزة الدعم والمرافقة لكن، ورغم اعتبارها كجزء أساسي من النظام البيئي للأعمال وتعددها إلا أن نتائجها كانت ضعيفة لارتكازها على منح مساعدات مالية وامتيازات جبائية وإهمالها لنشاطات الدعم والمرافقة كالتكوين والمتابعة الحقيقية للمشروع قبل وبعد الإنشاء، وهو ما أدى إلى ضعف هذه الأجهزة في تحديد الاحتياجات الحقيقية للمقاولين، وبالتالي مساعدتهم على إنجاح أنشطتهم.

منذ عام 2020، اظهرت الجزائر إرادة والتزام لتحسين النظام البيئي لريادة الأعمال والمؤسسات الناشئة تحديدا من خلال الاستراتيجية الوطنية (2020-2024) من أجل انجاح الانتقال من الاقتصاد الريعي إلى اقتصاد أكثر استدامة. هذه الرؤية الجديدة تتطلب تعزيز الابتكار والمقاولاتية وتطوير المؤسسات الناشئة. ومع ذلك لا يزال هناك الكثير الذي يتعين القيام به فيما يتعلق بإنشاء نظام بيئي ملائم لتطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر هذه الأخيرة مازالت تواجه تحديات مختلفة خاصة أن اغلب السياسات السابقة كانت تركز على دعم فئة البطالين لاستحداث مؤسسات خاصة بهم لمواجهة الأزمة الاقتصادية خاصة منذ مطلع التسعينات التي تميزت بمعدلات بطالة متفاقمة و التي كانت آثارها وخيمة على الحياة الاقتصادية، الأمنية و الاجتماعية للبلد حيث سيطرت تقريبا ثلاث وكالات على مشهد النظام البيئي لريادة الأعمال. يتعلق الأمر بالصندوق الوطني للتأمين ضد البطالة (CNAC)، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) التي تحولت الى الوكالة الوطنية لدعم تنمية المقاولاتية (ANADE).

يمكن حصر مختلف خصائص النظام البيئي للمقاولاتية في الجزائر من خلال العناصر التالية:

- تشير عدة عوامل إلى ضعف الأصالة والإبداع لهذا نجد اغلب المشاريع المقاولاتية المستحدثة هي في الأغلب نشاطات تقليدية لعدة أسباب لعل أبرزها غياب إستراتيجية وطنية فعالة لتثمين البحوث العلمية وتسويقها.
- في مجال التعليم المقاولاتي تحاول الجزائر استدراك تأخرها في تنشئة المقاول المبدع، المبتكر، الفعال، ومقتنص فرص الأعمال بالاضافة الى العمل على تكوين المهارات اللازمة التي تسمح بإنشاء وإدارة المشاريع المقاولاتية.
- لطالما اعتبر مناخ الأعمال في الجزائر بالصعب والمثبط لإنشاء وتطوير المؤسسات لعدة أسباب تتعلق بالبيروقراطية من تعدد الإجراءات الإدارية دون احترام أجال تطبيقها، ثقل الضرائب، صعوبات التمويل وتوفير المعلومات والحصول على العقار

- الصناعي وانتشار الاقتصاد غير الرسمي.
- مازال إشكال التمويل العائق الرئيسي لممارسة الأعمال خاصة فيما يتعلق بالحصول على التمويل البنكي كما أن شركات رأس مال المخاطرة يبقى نشاطها ضعيفا من حيث حجم الاستثمار وعدد المؤسسات المستفيدة منه كونه مازال حديثا على ارض الواقع بفضل انشاء الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة عام 2020 رغم ان الوجود القانوني لهذا النشاط موجود قبل ذلك بكثير. الأدوات الحديثة الأخرى للتمويل مازالت ضعيفة هذا إن وجدت على غرار الأسواق المالية، التمويل الإسلامي، ملائكة الأعمال، التمويل الجماعي... الخ. وبالتالي مازال جل المقاولين يعتمدون على التمويل الذاتي أو مساعدات الأجهزة الحكومية وهي آليات لا تتوافق حتما مع طبيعة واحتياجات الأنشطة المقاولاتية.
- نقص المعلومات و الشفافية عن الهيكل الصناعي لاتخاذ القرار في شأن الدخول في صناعات جديدة من قبل المؤسسات الخاصة.

### ثالثا : اجهزة دعم ومرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر

لمواجهة الأزمة الاقتصادية خاصة منذ مطلع التسعينات، انتهجت الجزائر سلسلة إصلاحات اقتصادية انبثق عنها إنشاء عدة أجهزة و هيئات تهدف أغليبتها الى دعم فئة الشباب البطال لإدماجه في الحياة العملية من خلال دعم إنشاء المؤسسات. هذه الإصلاحات سمحت بظهور عدة أجهزة ساهمت فعليا في تطوير المقاولاتية في الجزائر من خلال خدمات الدعم والمرافقة التي تقدمها لاسيما الوكالات الثلاثة: ANSEJ، ANGEM، CNAC التي لوحدها ساهمت بـ 15% من مناصب العمل الجديدة خلال الفترة 2009-2014 من خلال مختلف الخدمات التي تقدمها كالمساعدات المالية، الإعفاءات الجبائية، التكوين و مرافقة الشباب البطال لإنشاء مؤسساتهم الخاصة و بالتالي استحداث مناصب عمل لهم و لمحيطهم.

لكن هذه السياسة المنتهجة عرفت انتقادات واسعة (مازالت مستمرة الى الآن) فقد اتسمت مختلف اجهزة دعم ومرافقة المقاولاتية بمجموعة من نقاط الضعف كانت السبب الرئيسي في انتهاج سياسة اقتصادية جديدة منذ عام 2020 قائمة على تحسين النظام البيئي للمقاولاتية والتركيز على المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة.

#### 1. خصائص اجهزة دعم ومرافقة المقاولاتية في الجزائر:

يمكن ذكر مجمل خصائص اجهزة دعم ومرافقة المقاولاتية السائدة في المشهد المقاولاتي بالجزائر الى غاية عام 2020 في العناصر التالية:

- ضعف الخبرة والتأهيل في مجال المرافقة المقاولاتية؛
- تداخل وتضارب بين أهداف ووظائف هذه الأجهزة كون أغليبتها استحدثت لمحاربة البطالة وليس لدعم المقاولاتية تحديدا؛
- هذا الوضع أدى إلى تداخل بين هدف الأجهزة و طريقة عملها و كذا ضعف النتائج التي تحققها مقارنة بالإمكانات التي منحت لها؛
- نقصد بضعف النتائج كون أغلبية المشاريع المستحدثة عبارة عن مؤسسات مصغرة تنشط في قطاع الخدمات و الحرف وهي بعيدة عن كونها مؤسسات ناشئة او مؤسسات ربحية ومستدامة؛
- رغم تعدد هذه الأجهزة إلا أن أغليبتها كان يتبع نفس ميكانيزم العمل مع اختلافات طفيفة في قيمة القروض التي تمنحها والشرائح العمرية المستهدفة مما يؤدي إلى تداخل بين برامجها مع انعدام التنسيق فيما بينها الأمر الذي يؤدي إلى

تضييع الجهود و الإمكانيات التي كان يمكن استغلالها لفائدة شرائح أخرى من المستفيدين و قطاعات نشاطات أخرى أكثر ربحية؛

- من جانب آخر، المستفيدين من هذه الأجهزة هم في الغالب بعيدين عن كونهم أعوان محركين للاقتصاد الوطني (كون أكثريتهم بطالين) فاغلب هؤلاء يتطلعون إلى الاستفادة من الدعم دون الاهتمام بالزامية تسديد القروض وبالتالي يعملون دون مخاطرة، دون مسؤولية، دون تقديم جهود للتميز عن منافسيهم. و الأخطر، غياب رؤية استراتيجية للمشروع و روح الابتكار و الإبداع وهو ما يفسر النداءات المتكررة لهؤلاء ومطالبتهم بمسح ديونهم بدل البحث عن أسباب هذا الفشل و سبل الحصول على مرافقة من خبراء لتصحيح مسارهم و هو موقف يتنافى مع منطق الأعمال و روح المقاولاتية ؛
- التركيز على تقديم الدعم المالي ومنح إعفاءات جبائية وإهمال الدعم والمرافقة في الجوانب الأساسية الأخرى التي يحتاجها المقاول المبتدئ كالتكوين والمتابعة الحقيقية لمشروعه قبل وبعد الإنشاء التي من شأنها أن تحدد مكن النقااص والمشاكل التي تعترض المقاول وتحديد احتياجاته الحقيقية و بالتالي تقديم الحلول التي من شأنها ضمان نجاحه و استمراره في مسار المقاولاتية.

- عدم اجراء دراسات تقييمية شفافة تظهر الأثر الحقيقي لبرامج هذه الأجهزة بمقارنة التكاليف التي تستهلكها مع النتائج التي تحقّقها لاسيما أن الخبراء يؤكدون وجود اختلال بين قيمة الأموال المستثمرة و طبيعة المشاريع المنشأة (خاصة فيما يخص قطاع النشاط و درجة الإبداع) و كذا عدد مناصب العمل المستحدثة.

بدأت السلطات العمومية استدراك هذا الأمر لاسيما عندما تم تحويل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) الى الوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية (ANADE) وتم اسقاط شرط البطالة وكذا الرفع من نسبة المساهمة الشخصية اضافة الى الحديث عن التوجه مستقبلا نحو دمج عدة أجهزة لاسيما ANGEM و CNAC في جهاز واحد مع ANAD. فيما يلي نعرّج على أهم أجهزة الدعم والمرافقة الموجودة في الجزائر:

## 2. الصندوق الوطني للتأمين على البطالة(CNAC):<sup>2</sup>

انشأ هذا الصندوق في 06 جويلية 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي تحت وصاية وزارة العمل و التشغيل والضمان الاجتماعي حيث كان في البداية يهدف إلى تعويض العمال الأجراء الذين فقدوا مناصب عملهم نتيجة للتسريحات الجماعية التي عرفها القطاع الاقتصادي آنذاك خاصة عند تنفيذ مخطط التعديل الهيكلي؛ ثم ابتداء من سنة 1998 هدف الصندوق إلى إعادة إدماج البطالين و مساعدة المؤسسات التي تعاني صعوبات في ذلك؛ بعدها، منذ سنة 2004 أصبح هذا الصندوق يهدف إلى دعم إنشاء مؤسسات من طرف البطالين الذين تتراوح أعمارهم بين 30-50 سنة بفضل 13 وكالة جهوية، 48 وكالة ولائية بما فيها 22 مركزا للبحث عن شغل و 48 مركزا لدعم العمل الحر.

تكمّن الخدمات التي تقدمها الكناك في المرافقة الشخصية طيلة مراحل إنشاء النشاط و التصديق على الخبرات المهنية و المساعدة على دراسة المشاريع المعروضة على لجان الانتقاء و الاعتماد بالإضافة إلى المساعدات المالية بتمويل قد يصل 30% من التكلفة الإجمالية للمشروع التي لا تتجاوز 10 مليون دج بالإضافة الى المساعدة على الحصول على التمويل البنكي بفوائد

<sup>2</sup> المعطيات و الارقام المتعلقة بهذا الجهاز مستقاة من الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ([https://www.cnac.dz/site\\_cnac\\_new/Web%20Pages/Fr/FR\\_Accueil.aspx](https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Fr/FR_Accueil.aspx)) الذي اطلع عليه يوم 20.12. 2021. على الساعة 10.30.

منعدمة. هذا اضافة الى عديد الامتيازات الضريبية التي تشمل اعفاءات ضريبية في مرحلة الانشاء والاستغلال؛ كما تقدم الوكالة تكوينا مجال تسيير المؤسسات أثناء تركيب المشروع و بعد إنشاء المؤسسة.

### 3. الصندوق الوطني لتسيير القرض المصغر (ANGEM):<sup>3</sup>

لقد أشرنا سابقا الى هذه الوكالة في المحور التاسع عندما تطرقنا الى كون هذه الوكالة -تحت وصاية وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة- تتخصص في منح القروض المصغرة التي تعتبر من أحسن أدوات محاربة الهشاشة و الإقصاء الاجتماعي للأشخاص المحرومين من اجل تحسين ظروف معيشتهم و هذا من خلال استحداث أنشطتهم الخاصة التي تمكنهم من الحصول على مداخيل حيث تتكفل الوكالة بالأشخاص بدون دخل أو ذوي الدخل غير المستقر و البطالين الذين يفوق سنهم 18 سنة. الخدمات المقدمة من طرف لبرنامج سمحت بمنح 949 944 قرض منذ انشاء الوكالة الى غاية سبتمبر 2021 استفادت النساء بنسبة 63.54% من هذه القروض مقابل 36.46% من الرجال. هذه النسب تكون دائما معكوسة بالنسبة للوكالات الاخرى والمقاولاتية بصفة عامة حيث ان المقاولاتية النسوية في الجزائر لا تتجاوز نسبة 7.9% من جميع المقاولين في البلاد بعد أن كانت في عام 2011 النسبة 3.2% فقط (تطرقنا الى المقاولاتية النسوية في الجزائر في المحور الثالث).

يمكن تفسير تفوق النساء في هذه الوكالة بتوجه هذا الجهاز لدعم المهن و الحرف الصغيرة خاصة التي تمارس في البيت فكان من الطبيعي أن تستفيد منه النساء أكثر من الرجال. من جهة أخرى، مكنت هذه الوكالة من استحداث 1390 654 منصب عمل الى غاية مارس 2021 أي كل قرض ممنوح يسمح باستحداث معدل 1.46 منصب عمل مما يشير الى طبيعة الأنشطة المستحدثة أنها متناهية الصغر وهذا أمر منطقي باعتبار أن الوكالة تهتم بمنح قروض مصغرة.

### 4. تغيير دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) الى الوكالة الوطنية لتنمية وتطوير المقاولاتية (دراسة حالة وكالة بومرداس) (ANADE):

تعتبر هذه الوكالة الهيئة الرائدة في مجال دعم و مرافقة المقاولين في الجزائر. انشأت سنة 1996 تحت وصاية وزارة التشغيل والتضامن الوطني بهدف تمويل، تكوين، مرافقة ومتابعة الشباب البطالين من اجل استحداث مؤسسات مصغرة ثم أسندت إلى وزارة المؤسسات الصغيرة و المؤسسات الناشئة و اقتصاد المعرفة منذ سنة 2020 وأهم تغيير مس تحويل وكالة لونساج الى أناد هو اسقاط شرط البطالة كما أسندت إليها مهام ووظائف جديدة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20\_374 المؤرخ في 16 ديسمبر 2020 والذي يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب ذوي المشاريع ومستواها بهدف تشجيع المبادرات المقاولاتية واستحداث نشاطات ذات مردود اقتصادي متنوع وفعال. حيث يستفيد الشاب صاحب المشروع، من خلال مراحل إنشاء مؤسسته وتوسيعها، من:

❖ **مساعدة مجانية (استقبال- إعلام- مرافقة- تكوين):** جعلت الوكالة التكوين التزامًا قبل تمويل مشاريعهم. تتكون برامج التكوين من المقاييس التالية: مقياس الإنشاء: إجراءات الإنشاء فيما يتعلق بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية؛ مقياس التسويق: أبحاث السوق؛ مقياس الضرائب: الإجراءات والأسس الضريبية؛ مقياس التخطيط المالي: الميزانية، إدارة النقد، تحليل التكلفة والدخل.

<sup>3</sup> مختلف المعلومات مستخرجة من الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (<https://www.angem.dz/ar/home.php>) الذي اطلع عليه يوم 22.01.2022 على الساعة 15.13.

❖ الامتيازات الجبائية : هي عبارة عن امتيازات ضريبية و شبه ضريبية تمنح للمقاول حسب فترتين خلال مرحلة انجاز المشروع و خلال مرحلة الاستغلال على غرار الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة والإعفاء من حقوق نقل الملكية بمقابل مالي للاكتساب العقاري الحاصل في إطار إنشاء نشاط صناعي.

❖ الإعانات المالية : تشمل قرض بدون فائدة يمنح من طرف الوكالة حسب مستوى التمويل، تخفيض نسبة الفائدة البنكية إلى 100% ، قرض إضافي غير مكافئ عند الضرورة على غرار مبلغ 500000 دج موجه لاقتناء عربة ورشة لممارسة نشاطات حرفية أو بقيمة 1000000 دج موجه للتكفل بإيجار مكاتب جماعية.

❖ توسيع النشاط: حيث يمكن للمؤسسة المصغرة المنشأة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والراغبة في توسيع نشاطها، إبتداءا من أول سنة بعد انتهاء فترة الإعفاءات الجبائية، الاستفادة مرة ثانية من كل الامتيازات المذكورة بعد تسديد نسبة (70%) من ديونها البنكية.

1-4 - مستويات التمويل في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية: نستطيع أن نلخص مختلف الصيغ التمويلية التي تمنحها الوكالة وفق مايلي:

الشكل رقم 1.X: تركيبة التمويل خلال مرافقة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية



الجدول رقم 4.X: تركيبة التمويل خلال مرافقة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

| التمويل الثلاثي<br>FINANCEMENT TRIANGULAIRE | المساهمة الشخصية<br>Apport personnel  | القرض بدون فائدة<br>Prêt non rémunéré | القرض البنكي<br>Prêt bancaire |
|---------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| المناطق الحضرية                             | 15%                                   | 15%                                   | 70 %                          |
| المناطق الخاصة ومناطق المضارب العليا        | 12%                                   | 81%                                   | 70 %                          |
| مناطق الجنوب                                | 10%                                   | 20%                                   | 70 %                          |
| بالنسبة لفئتي البطالين والطلبة              | 5%                                    | 25 %                                  | 70 %                          |
| التمويل الثنائي<br>FINANCEMENT MIXTE        | المساهمة الشخصية                      | القرض بدون فائدة                      |                               |
| كامل مناطق التراب الوطني                    | 50%                                   | 50%                                   |                               |
| التمويل الذاتي<br>AUTOFINANCEMENT           | المساهمة الشخصية ( Apport personnel ) |                                       |                               |
| كامل مناطق التراب الوطني                    | 100 %                                 |                                       |                               |

المصدر: من موقع الوكالة

4-2- **حصيلة انجازات الوكالة على المستوى الوطني:** للأسف الإحصائيات المتوفرة حاليا على المستوى الوطني تتوقف عند سنة 2016 فحسب الإحصائيات المعلن عنها من طرف الوكالة، فقد تم تمويل 367 980 مشروع سمح باستحداث 878 264 منصب شغل أي بمعدل 2-3 عامل في كل مؤسسة. علما أن 62 % من المؤسسات تم إنشاؤها بعد سنة 2010 و 17.88 % انشأت في سنة 2012<sup>4</sup>.

الجدول رقم X.5: حصيلة نشاط الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب (منذ الإنشاء إلى نهاية 2016)

| السنة                     | منذ الانشاء الى نهاية 2010 | 2011   | 2012    | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | المجموع |
|---------------------------|----------------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|---------|
| عدد المشاريع الممولة      | 140 503                    | 42 832 | 65 812  | 43 039 | 40 856 | 23 676 | 11 262 | 367 980 |
| عدد مناصب العمل المستحدثة | 392 670                    | 92 682 | 129 203 | 96 233 | 93 140 | 51 570 | 22 766 | 878 264 |

المصدر: من الموقع الرسمي للوكالة

من الجدول، نلاحظ أن تطور عدد المشاريع و مناصب العمل يعرف تذبذبا فأحيانا هناك تزايد مستمر و أحيانا انخفاض. يعود هذا التواتر إلى بيئة الأعمال في الاقتصاد الوطني و تأثير القرارات السياسية في تفعيل ديناميكية عمل أجهزة الدعم و المرافقة في الجزائر من جهة. ومن جهة أخرى، أدى تشبع بعض القطاعات إلى اتخاذ الوكالة لقرار توقيف تمويل بعض النشاطات (كالنقل، صناعة الأكياس البلاستيكية، المخبرات...الخ).

وعليه، يسيطر قطاع الخدمات على نصف المشاريع الممولة بنسبة 53 % رغم انه في انخفاض مستمر حيث انتقلت نسبته من 68 % سنة 2011 إلى 21 % سنة 2016. يليه و بشكل متباعد قطاع الفلاحة و الصيد البحري بنسبة 15%. هذا القطاع يعرف نموا معتبرا من 9 % سنة 2011 إلى 31 % سنة 2016. بينما القطاع الصناعي فلا يمثل إلا نسبة 9 % رغم انه في تطور مستمر من 5 % سنة 2011 إلى 24 % سنة 2016. في حين، دعم قطاع تكنولوجيا الإعلام و الاتصال يبقى ضعيفا جدا حيث أعلى نسبة عرفها هي 6 % سنة 2016 بينما لم يتجاوز سابقا نسبة 3 %.

هذه الأرقام تدل على التوجهات الجديدة للوكالة بشأن القطاعات الواجب تدعيمها. من جهة أخرى، رغم أن الوكالة تدعم نشاطات التوسعة إلا أن هذا النوع من الاستثمار لا يمثل إلا نسبة 1 % من مجموع المشاريع الممولة و هو ما يطرح تساؤلات عن مدى تطور و نجاح المشاريع المدعمة في هذا الإطار خاصة إذا علمنا أن مستوى الاستثمار الذي يفوق 5 ملايين لا يمثل إلا نسبة 14 % من مجموع القروض الممنوحة إلى غاية نهاية سنة 2013 و هو ما يشير إلى أن المؤسسات المستحدثة تعتبر مصغرة جدا سواء من حيث عدد العمال أو من حيث حجم الاستثمار و تطورها.

#### رابعا: تحديات وآفاق تطوير المقاولاتية في الجزائر

في الجزائر، تواجه الأنشطة المقاولاتية عدة تحديات تتعلق أساسا بمناخ الأعمال لاسيما على غرار مايلي :

- ضعف ومحدودية أجهزة الدعم والمرافقة؛
- ضعف روح المقاولاتية والمخاطرة والثقافة المقاولاتية في المجتمع؛

<sup>4</sup> حسب الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (<https://www.ansej.org.dz/index.php/fr/nos-statistiques>) الذي اطلع عليه يوم 14.01.2022 على الساعة 10.30.

● ضعف الانفاق الحكومي على البحث العلمي وآليات تتمين البحوث العلمية التي هي أهم مصادر الابتكار للمؤسسات الناشئة؛

● انفصال الجامعات ومراكز البحث العلمي عن بيئة الأعمال في الجزائر ومتطلبات السوق؛

● ضعف ومحدودية مصادر التمويل وهذا راجع أساسا لقلّة وجود هيئات تمويلية حديثة على غرار راس المال المخاطر والتمويل الجماعي؛

● غياب نماذج أعمال ناجعة نظرا لضعف الاستناد الى إعداد دراسات الجدوى وذلك لعدم الثقة في مكاتب الدراسات، ارتفاع تكلفتها، قلة المعلومات المتعلقة بالمستهلكين وبالأسواق،

● ضعف الخدمات اللوجيستية التي تغذي نشاط المؤسسات على غرار توفر آليات الدفع الإلكتروني و حرية وسهولة تنقل رؤوس الأموال... الخ.

في ظل التحديات السابقة وموازة مع التوجه الجديد للسياسة الاقتصادية في الجزائر الهادفة لتحقيق التنوع الاقتصادي، يمكن رسم آفاق تطوير المقاولاتية أين للسلطات العمومية دور مهم كمؤطر ومراقب للنظام البيئي من اجل من خلال تحقيق العوامل التالية:

- تشجيع القطاعين الخاص والصناعي وهذا بإتخاذ إجراءات تشجيعية في المجال التقني والقانوني والمالي مع تحديد دور كل هيئة بدقة من أجل تحقيق كفاءة كل طرف وعدم التداخل بين مهام كل طرف.
- تحديد فرص الأعمال في جميع مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على غرار الخدمات الإلكترونية ، التخزين والإستضافة السحابية ، إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي.
- تعزيز دور الجامعة في تطوير المقاولاتية والمؤسسات الناشئة من خلال تعزيز البحث العلمي.
- عصرنة أجهزة الدعم والمرافقة بما فيها الحاضنات الجامعية وتوجيهها نحو التخصص حسب القطاعات الاقتصادية وفئات المقاولين، الخدمات المقدمة، وشروطها وهذا من أجل أداء أفضل ومرافقة أشمل واعطاء مزيد من الاختيارات لكافة حاملي الأفكار والمشاريع.
- تنوع مصادر وأشكال تمويل حديثة تستجيب لخصوصية كل مرحلة من مراحل استحداث الأنشطة المقاولاتية على غرار تعميم مؤسسات راس المال المخاطر، التعريف والتوعية والتشجيع بنشاطات ملائكة الأعمال والتمويل الجماعي... الخ. يمكن هنا التركيز على:

- تسهيل إجراءات الدخول والخروج للمستثمرين من رأس المال المخاطر؛
- إنشاء شبكة من المستثمرين الجزائريين في شكل نوادي ملائكة الأعمال؛
- تعميم مفهوم التمويل الجماعي وتسهيل إجراءاته القانونية وطرق الدفع الإلكترونية فيه.
- العمل على توكيد وتفعيل الشراكات والعلاقات بين مختلف الفاعلين مع في النظام البيئي في شكل اتفاقيات وشراكات مرنة على غرار المؤسسات الاقتصادية، الجامعة، الشركاء الاجتماعيون، الممولون، السلطات العمومية... الخ.
- العمل على رقمنة المعطيات الاحصائية على جميع المستويات من أجل تسهيل الحصول على المعلومات واستغلالها في اتخاذ قرارات الاستثمار والمقاولاتية وتحديد فرص الأعمال في الاقتصاد الجزائري.
- الأخذ بعين الاعتبار جميع مراحل و أبعاد المسار المقاولاتي في إطار سياسة عامة تخص جميع مؤسسات الدولة و المجتمع: فهي عبارة عن مهمة تفاعلية ديناميكية بين الخصائص المتعلقة بالأفراد و العوامل الاجتماعية و محددات المحيط حيث

تنطلق من التوعية و التحسيس بأهمية المقاولاتية، المرافقة و المتابعة قبل و بعد إنشاء المؤسسة، ترقية النظام المالي، التعليمي، القانوني... إلخ إلى غاية الوصول إلى بيئة اقتصادية، ثقافية و اجتماعية ملائمة لاستمرارية و تطور المشاريع المقاولاتية.

في الأخير، اهتممنا في هذه المحاضرة الأخيرة بموضوع تطوير المقاولاتية في الجزائر حيث تعتبر المقاولاتية بمختلف أشكالها من المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة إلى المؤسسات الناشئة كمحرك للتنمية الاقتصادية بفضل كونها مصدرا أساسيا لامتصاص البطالة و خلق مناصب عمل جديدة و خلق القيمة المضافة و الثروة... إلخ. تحقيق مختلف أهداف السياسة الاقتصادية المعتمدة على تنمية وتطوير المقاولاتية لا بد أن يكون إلا في ظل بيئة ومناخ أعمال مشجع ومساعد على تحرير المبادرات المقاولاتية وإنجاحها وتوفير مختلف أشكال الدعم و المرافقة.

خاتمة

### خاتمة

عملنا من خلال هذه المطبوعة على تقديم محاضرات في مقياس مقاولاتية. حيث حاولنا من خلال المحاور العشر المقدمة الامام بكل ما يتعلق بالمقياس موضوع المطبوعة خاصة انه من بين المقاييس المشتركة في جميع التخصصات لميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير على مستوى الماستر 1 مع التأكيد في كل مرة على واقع الحال في الجزائر حتى يكون المحتوى أكثر تطبيقيا وعمليا مع واقع الطالب الجزائري.

1. من خلال عرضنا لمختلف المحاضرات، يمكن أن نستخلص في النقاط التالية مجموعة من النتائج و الأفكار الرئيسة كالتالي:  
1. في الجزائر، يحتلّ موضوع المقاولاتية بمختلف أبعاده وأشكاله اهتماما متزايدا سواء في البحوث الأكاديمية أو في السياسات الاقتصادية أو في التغطيات الإعلامية وهذا على غرار الدول النامية والمتطورة على حدّ سواء نظرا لأهميته الاقتصادية والاجتماعية؛ ورغم اختلاف و تعدد نماذج المسار المقاولاتي فانها تؤدي دائما الى انشاء كيان جديد الذي يمثل وعاء لخلق قيمة جديدة من طرف المقاول، هذا الأخير يتميز بروح الابتكار التي تسمح له باكتشاف واستغلال فرص الأعمال: مختلف هذه العناصر تشكل أهم مقومات النشاط المقاولاتي ؛
2. يتعلّق الأمر بالمقومات التالية: فرص الأعمال، استحداث منظمة جديدة، خلق قيمة جديدة، الابتكار والتي تعتبر عمادا للظاهرة حيث تتفاعل فيما بينها في علاقة تكاملية وتفاعلية وكل بعد يؤثر على الآخر فغياب أحدها يعيق ظهور واستمرارية النشاط المقاولاتي. يمكن أن نضيف الى هذه المقومات الاساسية المعالم التالية: السمات الشخصية للمقاول، الثقافة وروح المقاولاتية وكذا المسار المقاولاتي؛
3. كثيرا ما تربط المقاولاتية بانشاء مؤسسات جديدة عادة صغيرة الحجم حتى تكاد تكون مرادفا لها، لكن على أرض الواقع لا تطوي ظاهرة المقاولاتية على خلق مؤسسة جديدة فحسب و إنما تشمل أشكالا أخرى عديدة لا تقل أهمية عن الأولى ويمكن أن تأخذ أشكالا وتصنيفات متعددة حسب المعايير الاساسية التالية: طبيعة تأسيس المنظمة؛ حجم المؤسسة؛ الهدف من الإنشاء؛ درجة الابتكار وأخيرا طبيعة المقاول رائد الأعمال. فمن خلال هذه المعايير نتحدث عن المؤسسات الناشئة، مؤسسات الإفراق، المناولة من الباطن، المقاولاتية النسائية...الخ.
4. يعتبر المقاول (رائد الأعمال) المحرك الأساسي لظاهرة المقاولاتية فهو المسؤول عن المبادرة للتنسيق بين عوامل الانتاج وتنظيمها لتحقيق أفكاره الابتكارية على أرض الواقع وهو الذي سيتحمل جل المخاطر المصاحبة لهذا المسار وهذا بفضل ما يمتلكه من صفات وسمات شخصية خاصة الحاجة إلى الانجاز، المخاطرة، المبادرة والابتكار وكذا بفضل مهاراته المختلفة سواء كانت مهارات إدارية، اجتماعية، شخصية أو مقاولاتية و هذا مهما كانت دوافعه للاتجاه نحو المقاولاتية سواء كانت دوافع ايجابية أو سلبية؛
5. لكن يجب التأكيد أن المقاولاتية لا تعتمد على صفات ومهارات رائد الأعمال (المقاول) فحسب ، بل تعتمد أيضًا على أنواع البيئات التي تؤثر وتعزز عمليات استحداث المؤسسات والنشاطات المقاولاتية. وبالتالي، يمكن تلخيص هذه العوامل على أنها تلك المتعلقة بالملف الشخصي لرائد الأعمال (الخصائص والمعرفة وما إلى ذلك) وتلك المتعلقة ببيئته مع التأكيد على أن هذه البيئة تتدخل في جميع مراحل المسار المقاولاتي وفي كل لحظة يتخذ فيها صاحب المشروع قرارًا، فهي تؤثر على صفاته وخصائصه ومهاراته واحتياجاته وكذا سلوكه وقراره بالالتزام وبناء مشروعه، ثم تطويرها ... في الواقع ، تؤثر البيئة وتحفز رائد الأعمال في جميع الأوقات منذ ولادة الفكرة حتى تحقيقها وحتى بعد ذلك من أجل استدامة مشروعه والتي نعبر عنها بمصطلح النظام البيئي؛

6. خلال مساره المقاوлатي، يعتبر اختيار نموذج الأعمال أو ما يعرف أيضا بالنموذج الاقتصادي أو التجاري من أول الخطوات وأهمها بالنسبة للمقاوّل فالنموذج المختار هو الذي سيحدد ماهي القيمة المقترحة من خلال انجازه لمشروعه وكيفية تحصيل الإيرادات وكيفية انفاقها وأين سينفقها، ومن أجل أي نشاطات... وسيعتمد في ذلك على مخطط نموذجي أو لوحة (canevas) تساعد في تحديد جميع معالم نموذج أعماله وهو ما يعرف اختصارا بـ BMC؛
7. بعد تحديد نموذج الأعمال تأتي مرحلة اعداد وانجاز مخطط الأعمال الذي يعتبر من أهم الأدوات التي لا يمكن الاستغناء عنها قبل قرار مباشرة تجسيد المشروع المقاوлатي كونه يحوي على جميع الدراسات التي سوف يجريها المقاوّل مهما كانت طبيعة المشروع الذي يريد تجسيده وبالتالي يعتبر أهم الأدوات المنهجية لتخطيط انشاء وإدارة المشاريع فالمؤسسات الناجحة قائمة على قرارات صحيحة والقرارات الصحيحة قائمة على معطيات واقعية: هذه الأخيرة يتم استيفاؤها من مختلف الدراسات الميدانية الواجب اجراؤها؛
8. الانتقال من الفكرة إلى الفعل ومن المشروع إلى المؤسسة يحتاج إلى التمويل فبدونه لا يمكن أن يجسد المشروع على أرض الواقع لهذا نجد أن الوصول إلى مختلف مصادر التمويل يعتبر العائق الأول لمباشرة الأعمال خاصة أن التمويل الذاتي لا يكفي دائما بالإضافة إلى الصعوبات التي تواجه المقاوّلين عادة للحصول على المصادر التقليدية للتمويل كالقروض البنكية؛ من أجل ذلك، تم استحداث أشكال تمويلية عديدة تتناسب وطبيعة المقاولاتية وما لها من احتياجات تمويلية مختلفة عن المؤسسات الناشطة على أرض الواقع على غرار رأس المال المخاطر، ملائكة الأعمال، التمويل الجماعي، التمويل غير المباشر... الخ؛
9. بالإضافة إلى أهمية التمويل، تعد المرافقة أحد أهم عوامل نجاح المقاولاتية وقد عرف مجال دعم و مرافقة المقاوّلين تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة نظرا للحاجة المتزايدة له في ظل صعوبة تجسيد المقاوّل لجميع مراحل مشروعه بمفرده ففي كل مرة سيحتاج إلى إرشادات، دعم مالي، مادي، معنوي، تشريعي... الخ. ظهرت عدة آليات للدعم والمرافقة ولكن يبدو أن الحاضنات أهمها وأكثرها اعتمادا لانتجاح المشاريع المقاولاتية نظرا لما توفره من برامج مصممة للمقاوّلين من أجل انتجاح مشاريعهم من خلال دعمهم بمجموعة من المصادر والخدمات وشبكة العلاقات وأيضا خدمات الإقامة وهذا بمقابل رمزي أو حتى مجاني (مثل حالة الحاضنات الجامعية في الجزائر). فحاضنات الأعمال تحضن المشروع انطلاقا من وجود الفكرة الأولى إلى غاية تجسيده و تطويره، فقد أقيمت لمواجهة فشل المشروعات الصغيرة خلال سنواتها الأولى.
10. في الجزائر، ظهرت المقاولة في الجزائر خلال المرحلة الانتقالية من النظام الاقتصادي الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي في ظل الأزمة الاقتصادية مطلع الثمانينات و ما انجر عنها من ارتفاع معدلات البطالة السافرة مما أجبر السلطات العمومية على تبني عدة إصلاحات اقتصادية توجهت أساسا إلى تحرير القطاع الخاص. للإشارة، منذ سنوات التسعينات إلى بداية سنة 2020 كان جل اهتمام السلطات العمومية منصب على فئة البطالين عند الحديث عن سياسات ترقية المقاولاتية في الجزائر، لكن، أخيرا، تغير هذا التوجه منذ عام 2020 لاسيما من خلال استحداث وزارة المؤسسات الصغيرة، المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة والتي رسمت سياسة جديدة لدعم المقاولاتية في الجزائر تتجاوز فكرة دعم البطالين التي أظهرت عدم نجاعتها مقارنة بالمجهودات والتسهيلات المقدمة لهذه الفئة وتم إعادة تركيز الاهتمام نحو المؤسسات الناشئة. فتركيز الجزائر على ترقية المقاولاتية هو من أجل تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية قائمة على تحقيق التنويع الاقتصادي خارج قطاع المحروقات.
- في الأخير، نتمنى أن تساهم هذه المطبوعة فعلا في إكساب الطالب المعارف و المهارات المتعلقة بالمقاولاتية و أن يستفيد منها كل شخص مهتم بهذا المجال كما نتمنى أن تساهم فعلا في إثراء مراجع البحث المقاولاتي باللغة العربية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية

### المراسيم و القوانين

1. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 الصادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 4 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 2011/12/12، الجريدة الرسمية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77 بتاريخ 2001/12/15.
2. قانون المالية التكميلي رقم 20-07، المادة 45، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 33، الصادر في 04 جوان 2020.
3. المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 ، المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات على أنها "مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، الجريدة الرسمية.
4. المرسوم التنفيذي رقم 20/254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامات مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنات الأعمال وتحديد مهامها وتشكيلتها، الجريدة الرسمية، عدد 55، الصادرة في 21 سبتمبر 2020.

### الكتب

5. أيمن علي عمر، ادارة المشروعات الصغيرة: مدخل بيئي مقارنة، دار نشر الثقافة، القاهرة، 2006.
6. بلال خلف السكارنة ، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطبع، عمان، 2008.
7. زيدان كريمة، سعدي رنده، حاضنات الأعمال: آلية لدعم المؤسسات الناشئة-عرض نماذج عالمية-، كتاب جماعي دولي حول "حاضنات الاعمال السبيل لتطوير المؤسسات الناشئة، مخبر اقتصاد، مالية وادارة الأعمال، جامعة سكيكدة، الجزائر، نوفمبر 2020.
8. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، أبعاد للريادة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005 .
9. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
10. علي فلاح مفلح الزعبي، ريادة الأعمال : صناعة القرن الحادي والعشرين، دار الكتاب الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2016.
11. فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، 2006.
12. مروة احمد، نسيم برهم، الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008.
13. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تطوير إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، أعمال ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة، القاهرة، 2007 .

14. نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الطبعة الأولى، دار مجد الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2007.
15. النجار فايز جمعة صالح & العلي عبد الستار مُجَد، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
16. هالة مُجَد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2004.
17. وفاء بنت ناصر المبيريك & احمد بن عبد الرحمن الشميمري، مبادئ ريادة الأعمال، دار النشر والتوزيع العبيكان، الرياض، 2018.

#### الاطروحات و المذكرات

18. انتصار محمود البشيش، اثر القيادة الريادية في الإبداع الإداري "دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة أمنيه للاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء، 2017.
19. تمجدين نورالدين، دور و أهمية دراسات الجدوى في تقييم و تمويل مشروعات القطاع الخاص، اطروحة دكتوراه في تخصص نقود و تمويل، جامعة مُجَد خيضر، بسكرة ، 2019.
20. الجودي مُجَد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة مُجَد خيضر، بسكرة، 2015.
21. علي عمر خالد إبراهيم، قياس العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية بالتطبيق على بنك تنمية الصادرات، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة أمدرمان الإسلامية، السودان، 2012.
22. فاطمة الزهراء غايب، حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019.
23. لفقيير حمزة، روح المقاول و إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الج ا زئر - دراسة حالة :مقاولي ولاية برج بوعرييج-، اطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة المُجَد بوقرة، بومرداس، 2017.
24. مُجَد قوجيل، دراسة و تحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
25. يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص :علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005 .

#### المقالات العلمية

26. آدم رحمون، سعد مقص، أحمد سواهلية، المقاولاتية والإبداع لدى الشباب الجزائري، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 10، ص ص: 620-634، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018.
27. أولاد حيمودة عبد اللطيف، شنيبي عبد الرحيم، دور الهيئات المرافقة في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إضافات اقتصادية، عدد4، جامعة غرداية، 2018.

28. إيهاب مقابلة، حاضنات الأعمال و المشروعات الصغرى و الصغيرة و المتوسطة، مجلة جسر التنمية ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، العدد 134 ، 2017.
29. بريقية خديجة، صديقي أمينة، مساهمة المقاولاتية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالجزائر خلال الفترة (2011-2021)، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 12، العدد 2، بومرداس، 2022.
30. بن حكوم علي & بدري عبد المجيد، المقاولاتية الاجتماعية : مفهومها وموضوعها، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 4، العدد 01، ص ص : 9-17، أدرار، 2020.
31. بن فاضل وسيلة، طافر زهير، تداعيات أزمة كوفيد 19 على السوق التمويلي لقطاع المؤسسات الناشئة، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 4، العدد 3، المركز الجامعي ميله، الجزائر، سبتمبر 2020.
32. بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startups \_ دراسة حالة الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 2، جامعة بشار، 2017.
33. بوراس وسيلة، مراد سكاك، القطب التكنولوجي بسيدي عبد الله-الأهداف والرهانات، مجلة وحدة البحث في الموارد البشرية، العدد 4، سطيف، 2018.
34. بوسعدة سعيدة ، سكر فاطمة الزهراء ، المرافق التكنولوجية كمدخل لاستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة الاغواط ، الجزائر ، المجلد 15 ، العدد 02 ، 2018.
35. تركي لحسن، حساين زهرة، آليات دعم المؤسسات الصغيرة في الجزائر كعميق لظهور هابيتوس مقاولاتي، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 3، جامعة بشار، الجزائر، ديسمبر 2019.
36. رابح دارم، محمد بن جيار، دور الابتكار في تفعيل المشاريع المقاولاتية: نماذج مقاولاتية ابتكارية، مجلة الإبداع، المجلد 09، العدد 01، ص ص: 286-296، جليلة البليلة 2، 2019.
37. رميساء نجاة مواسيم، سومية بلغنو، التمويل الجماعي كمصدر مستحدث لتمويل المؤسسات الناشئة -منصة أنموذجاً-، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 4، العدد 1، ص ص. 71-82، المركز الجامعي آفلو، 2022.
38. زبير عياش & سميرة مناصرة، برامج ضمان القروض كآلية لدعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: قراءة في تجارب دول عربية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد 07، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2017.
39. سعود صالحي الدين & حماني عبد الرؤوف، منصات التمويل الجماعي كآلية حديثة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 5، العدد 2، جامعة المسيلة، 2020.
40. شادلي نجاة، قراءة تاريخية لتطور الفكر المقاولاتي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، ص ص : 287-300، جامعة المسيلة، 2018.
41. طارق فارس & رضا موسى & سليم قصار، التمويل الجماعي الإسلامي كآلية مستحدثة لتمويل المؤسسات الناشئة في الدول العربية: الفرص والتحديات، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة المسيلة، 2021.
42. عابد نصيرة & بريش عبد القادر، رأس المال المخاطر كمدخل استراتيجي لتدعيم التمويل الاستثماري في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 14، العدد 19، ص ص 211-220، الشلف، 2018.
43. عبد الحميد بشير، زبيدي حكيم، التعليم المقاولاتي كأحد الآليات لخلق مؤسسات ناشئة : دراسة حالة حاضنة أعمال- جامعة المسيلة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 03 ، العدد 06 ، جامعة تبسة، الجزائر، ديسمبر 2020.

44. عزالدين عبد الرؤوف ، يحيى لخضر ، "حاضنات الاعمال و دورها في استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " ملتقى الوطني حول إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، جامعة شهيد حمة لخضر الوادي ، الجزائر ، 06-07 ديسمبر 2017.
45. علماوي أحمد & رحيم سعيد، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 04، المركز الجامعي ميلة، ديسمبر 2019.
46. محمد بن بوزيان، الطاهر زيان، دور تكنولوجيا الحاضنات في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 17-18 افريل 2006.
47. محمد تومي، علي فلاق، اتجاهات مجتمع الأعمال نحو إنشاء حاضنة أعمال والخدمات المطلوبة، les cahiers du cread، عدد 4 ، 2020.
48. محمد زين العابدين عبد الفتاح، الوعي بثقافة ريده الأعمال لدى طلبة السنة التحضيرية في جامعة الملك سعود واتجاهاتهم نحوها: دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 17، جامعة عين شمس، مصر، 2016.
49. مصطفى بودرامة، عايب فاطمة الزهراء، دور حاضنات الأعمال في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، عدد 30، 2017.
50. مصطفى بورنان & علي صولي، الاستراتيجيات المستخدمة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة (حلول لإنجاح المؤسسات الناشئة الناشئة)، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020.
51. نبيلة قدور & حمزة العراي، التمويل براس المال المخاطر وأهم تجاربه في بعض دول العالم، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد 07، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2017.
52. نوي محمد الأمين و دهان محمد، نحو تنظير ادق لمفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها: دراسة منهجية مفصلة، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد 14، رقم 3، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ديسمبر 2020.
53. نيفين حسين محمد، دور الابتكار والابداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول: دراسة حالة الامارات، مجلة اقتصادية، وزارة الاقتصاد، الامارات العربية المتحدة، 2016.
54. هجيرة تومي؛ بن منصور عبد الكريم؛ حمدينة عمر، آليات دعم ادماج المرأة في المجتمع والاقتصاد الجزائري من خلال ترقية المقاولات النسوية، مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2020.
55. وفاء خليفة، صناعة رأس المال المخاطر الأمريكية.. النموذج المثالي، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد 5، العدد 2، جامعة الجزائر 3، 2016.

#### التقارير

56. تقرير لجنة الشركات الناشئة، تشخيص النظام البيئي للشركات الناشئة، التجمع الجزائري للناشطين الرقميين، 2022، ص 11-24 على الرابط <https://blog.gaan-dz.com> / اطلع عليه 2022/12/14.

### الملتقيات و المؤتمرات

57. بلقاسم زايري، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول التسيير الجيد وتطوير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الجزائر، 06 - 05 ماي 2003 .
58. صحراوي إيمان، تقييم نشاط الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مداخلة منشورة في الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل مستجدات القانون الجزائري، جامعة مولود معمري بتيزي ، الجزائر، 2019.
59. عوادي مصطفى، حاضنات الأعمال ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة، الملتقى الوطني حول استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، 7/6 ديسمبر 2017.
60. ناجي رزق حنا، المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية : الواقع والتحديات وإمكانيات التعاون، مؤتمر المشروعات الصغيرة وآفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي، القاهرة، 20 - 18 أبريل 2000 .

### مطبوعات بيداغوجية

61. الجودي مُجد علي، محاضرات في المقاولاتية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020.
62. سوداني أحلام، مطبوعة بيداغوجية في ادارة الابداع والابتكار، جامعة 08 ماي 1945، قلعة، 2018.
63. سوسن زيرق: مطبوعة بيداغوجية في المقاولاتية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2018.
64. عمار مصطفى، محاضرات في المقاولاتية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2019.
65. عمارة شريف، مطبوعة بيداغوجية في المقاولاتية، جامعة مُجد الصديق بن يحي، جيجل، 2018.
66. قوجيل مُجد، مطبوعة بيداغوجية حول المقاولاتية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.

### قائمة المراجع باللغة الفرنسية

## OUVRAGES

1. Alain FAYOLLE, le métier de créateur d'entreprise, les éditions d'organisation, paris, 2003.
2. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur , Business Model Generation : 470 practitioners from 45 countries, John Wiley & Sons, Inc., United States of America, 2010.
3. Coster Michel, Entrepreneuriat, édition Pearson, paris, France, 2009.
4. CUZIN, R. et FAYOLLE, A.; Quel appui à la création d'entreprises ?, l'Expansion Management Review, Mars, Paris, 2006.
5. DRUCKER P.F., innovation & entrepreneurship, Edition Perennial library, New York, 1985.
6. FAYOLLE A., Introduction à l'Entrepreneuriat, édition Dunod, Paris, 2005.
7. Gasse Y, D'Amours A, « Profession : Entrepreneur ». Les Éditions Transcontinentales, Montréal, Canada, 2000.
8. GASSE, Y. L'influence du milieu dans la création d'entreprises, édition organisations et territoires, Université Laval, Printemps-Été 2003.

9. Groff Arnaud, Manager l'innovation : 100 questions pour comprendre et agir, édition Afnor, Paris, France, 2009.
10. HERNANDEZ E .M.; l'Entrepreneuriat : Approche Théorique, édition l'Harmattan, France, 2001.
11. Iselin.F et Bruhat.T, accompagner le créateur : la nouvelle donne de l'entreprise innovante, Chiron éditeur, Paris, France, 2003.
12. Kai-Ingo Voigt & Oana Buliga & Kathrin Michl, Business Model Pioneers : How Innovators Successfully Implement New Business Models, Springer International Publishing , Switzerland, 2017.
13. Kate Vitasek & al., Unpacking Sourcing Business Models: 21st Century Solutions for Sourcing Services, University of Tennessee, knoxville, USA, 2014.
14. LEGER-JARNIO C., étude de marché : comment la réussir pour construire son business model, édition Dunos, Paris, 2011.
15. Léger-Jarniou Catherine, Le grand livre de l'entrepreneuriat, édition Dunod, Paris, 2013.
16. MARBACH C., L'appui à la création de PME : Point de vue du créateur, in : Regard sur les PME, Agence des PME, 1ère édition, N° 02, Janvier 2003.
17. Maria Nikolou, Business Model Canvas and Lean approach, Senior Programme Manager Entrepreneurship Centre, Saïd Business School, University of Oxford, 2014.
18. Paturel R.; Externalisation et Entrepreneuriat in in T. Verstraete ; histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat, édition EMS, 2000.
19. Robert D Hisrich et Michel P. Peters, ENTREPRENEURSHIP : lancer, élaborer et gérer une entreprise, édition de nouveaux horizons, France, 1989.
20. Start it Up, guide à la création d'une entreprise, association de jeune pousse d'ASSAS, Paris, France, 2015.
21. Vérin H., entrepreneur, entreprise, histoire d'une idée, PUF, Paris, 1982.
22. VERSTRAETE T., le processus de mise au point d'un projet Entrepreneurial, séminaire TV entrepreneuriat, édition ADREG, Paris, Décembre 2010.
23. VERSTRAETE T.; histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat, édition EMS, France, 2000.
24. Verstraete T., La création d'entreprise par les chercheurs de la fonction publique, centre national de la recherche publique, France.
25. VERSTREATE T., SAPORTA B., Création d'entreprise et Entrepreneuriat, les éditions de l'ADREG, France, 2006.

## THESES

26. BOUSLIKHANE Aziz, enseignement de l'entrepreneuriat : pour un regard paradigmatique autour du processus entrepreneurial, Thèse de Doctorat, Université de Nancy 2, France, 2011.
27. BRUYAT C., Création d'entreprises : contribution épistémologiques et modélisation, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble II, France, 1993.
28. Charles A. Fail, the phenomenology of the entrepreneur at the nexus of individual and opportunity: a study of entrepreneurial decision-makin, PhD theses, Capella University, USA, December 2010.
29. Cousin Germain RAVONJIARISON, Micro-crédit et entrepreneuriat dans un contexte de survie Le cas des Agriculteurs malgaches, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, université d'Antananarivo, 2006.
30. MASMOUDI M. R., Etude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : Cas des pépinières tunisiennes, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université du Sud Toulan-Var, Toulan, 2007.

31. MILLICENT PATIENCE CHARAMBA, Applying the Business Model Canvas to Develop Business Models for SMEs in Namibia. A Case of the Khomas Region, University of South Africa, 2017.
32. Séverine Saleilles. L'entrepreneur néo-rural et son réseau personnel : une étude exploratoire. Thèse de Doctorat en management. Université Montpellier I, 2007.
33. TOUNÈS A., l'intention entrepreneurial : une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Rouen, France, 2003.

## ARTICLES

34. BEN MAHMOUD-JOUINI S., et al., La recherche-accompagnement : entre accompagnement et recherche-intervention, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 9, P. 56-75, Lille, 2010.
35. Dahmani.J, Miloudi.M., la gouvernance comme mécanisme pour soutenir la croissance des start-ups, cas des startups en algérie, revue des sciences commerciales, Volume 19, N° 2, école des hautes études commerciales, Algérie, Décembre 2020.
36. FILION L.J, Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances, Revue Internationale P.M.E., vol. 10, n° 2, p. 129-172. Trois-Rivières (Québec), 1997.
37. Ghat B. (2014). Social Change and Women Entrepreneurship in Algeria, Journal of Women's Entrepreneurship and Education (2014, No. 1-2, 119-131), Janvier, 2014.
38. Harrar, S., Ecosystème D'accompagnement Entrepreneurial en Algérie: Etat Des Lieux. Revue Abaad Iktissadia, vol.11, N°01, Boumerdes, 2021.
39. Khelil Sabrina, Analyse de l'écosystème des startups en Algérie (Etat des lieux et Perspectives), La Revue du développement et des Perspectives Pour Recherches et études , Vol. 7, N°1, PP : 293-310, université de Bouira, 2022.
40. LAGUECIR Aziza, COLAS Hervé, MASSUE Marie-Laure, Des modes d'utilisation du plan d'affaires : apports de la théorie de l'activité, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 9, n°1, France 2010.
41. Michael Morris & Minet Schindehutte, Jeffrey Allen, The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, Journal of Business Research, N 58, 2005.
42. Ndjambou Ruphin, écosystème entrepreneurial au Gabon : caractéristiques et perspectives, Revue internationale des sciences de l'organisation, édition Management Prospective, Vol. 01, N°07, France, 2019.
43. Sabrina Bellanca & Olivier Colot, Motivations et typologie d'entrepreneurs : une étude empirique belge, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 266 – RH – Organisation, France, 2014.
44. TOUNES A., FAYOLLE A., l'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur, La Revue des Sciences de Gestion, p. 17-30, n°220-221, Vol. 4, Paris, 2006.
45. VERSTREATE T., Entrepreneuriat : modélisation du phénomène, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 1, n°1, France, 2001.
46. VERSTREATE T., FAYOLLE A., Paradigme et Entrepreneuriat, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 4, n°1, pages 33-52, Lille, 2005.
47. Warnier Vanessa & Xavier Lecocq & Benoît Demil , Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur », Entreprendre & Innover Journal, Vol. 01, N°13, p. 27-37, De Boeck Université, France, 2012.
48. Xavier Pierre, Antoine Burret, L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs : l'animation de réseaux de pairs, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 13, P. 51-73, France, 2014.

## RAPPORTS

49. ABETTI P., BEN RAYANA N., DURGEE J., EL ABASSI M., HASAN I., entrepreneuriat et innovation dans les pays du Maghreb, rapport de l'Initiative de Partenariat du Moyen-Orient (MEPI) publié par le Département d'État des États-Unis d'Amérique, 2011.
50. Chakir A., Pédagogie Entrepreneuriale : un levier pour le développement des compétences entrepreneuriales, Rapport pour l'équipe de recherche en entrepreneuriat et de PME (EREPME), Maroc, 2006.
51. CNRC. Analyse statistique sur les femmes commerçantes inscrites au registre de commerce à fin février 2021, Algérie.
52. Fabers P., Les Motivations du chercheur Entrepreneurant in T. Verstrete, la création d'entreprise par les chercheurs publics, Rapport pour le centre national de la recherche scientifique ; France, Janvier 2003.
53. OCDE, Stimuler l'esprit d'entreprise, Edition OCDE, Paris, 1998.
54. OIT (l'Organisation Internationale du Travail), Evaluation nationale du développement de l'entrepreneuriat féminin en Algérie : situation et recommandations, 2017.
55. Rapport de l'OCDE, Panorama de l'entrepreneuriat, 2012
56. WIBA (WOMEN IN BUSINESS OF ALGERIA), Diagnostic de terrain : Développer l'entrepreneuriat féminin dans la wilaya de Sétif, FFEM et IEMed, 2018, téléchargé sur [https://docs.euromedwomen.foundation/files/ermwf-documents/8303\\_developperl'entrepreneuriatfemininfr.pdf](https://docs.euromedwomen.foundation/files/ermwf-documents/8303_developperl'entrepreneuriatfemininfr.pdf) le 05/08/2021 à 17h00.

## SEMINAIRE

57. Baccari E.; Les motivations entrepreneuriales des jeunes entrepreneurs tunisiens, 8<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Suisse, octobre 2006.
58. Bares F.; Chelly A.; Levy-Tadjine T., La création et le développement d'opportunités : Vers une relecture du rôle de l'accompagnement en entrepreneuriat, 4<sup>ème</sup> colloque « Métamorphose des Organisations » : Logiques de création, Nancy- 21-22 Octobre 2004.
59. Bayad M.; Boughattas Y.; Schmitt C., Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences, 8<sup>er</sup> congrès international en Entrepreneuriat et PME, Suisse, Octobre 2006.
60. Bouzar.C, Les PME/PMI en Algérie : contraintes, soutien étatique et impact sur l'emploi, 10<sup>ème</sup> forum international et 8<sup>e</sup> école doctorale de l'association tunisienne des économistes, Hammamet, 5-6-7 juin 2014.
61. Daval H.; Deschamps B.; Geinder S., Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs, 1<sup>er</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, France, Novembre 1999.
62. Koubaa, S., & Benaziz, S., L'accompagnement face aux mutations de l'écosystème entrepreneurial Marocain : Quels défis à relever ? . Communication ISCAE. Casablanca, Maroc, 2016.
63. Laviolette E. M.; Loue C., Les compétences entrepreneuriales en incubateurs, 5<sup>ème</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Canada, 4 et 5 octobre 2007.
64. LEGHIMA A., MEGUELTI S., Le profil de l'entrepreneur comme facteur de succès des entreprises nouvellement créées, Colloque International : « Création d'entreprises et territoires », centre universitaire Tamanrasset, 03 et 04 Décembre 2006.
65. Menzies T et al, « Nascent Entrepreneurs in Canada An Empirical Study », Paper presented at the ICSB 47th World Conference, San Juan, Puerto Rico, June 2002.

## **SITES WEB**

1. الصفحة الرسمية لجمعية القصبة، <https://gust.com/organizations/casbah-business-angels?fbclid=IwAR3eX6hA1t7ETRd3m0J6t9q-igkYaX28fCL4zlSvpvmDcYD4ryLycnjp90>
2. الموقع الرسمي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة <https://www.fgar.dz/portal/ar> اطلع عليه يوم 2023/02/02.
3. الموقع الرسمي للصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة <https://startup.dz/asf/>
4. الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة [https://www.cnac.dz/site\\_cnac\\_new/Web%20Pages/Fr/FR\\_Accueil.aspx](https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Fr/FR_Accueil.aspx) الذي اطلع عليه يوم 20.12. 2021 على الساعة 10.30.
5. الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر <https://www.angem.dz/ar/home.php> اطلع عليه في 2023/01/03.
6. الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية <https://www.ansej.org.dz/index.php/fr/nos-statistiques> الذي اطلع عليه يوم 14.01. 2022 على الساعة 10.30.
7. Nicolas Colin, Qu'est-ce qu'un écosystème entrepreneurial ?, 2015 Sur <https://salon.thefamily.co/qu-est-ce-qu-un-%C3%A9cosyst%C3%A8me-entrepreneurial-86e7644147f3> consulté le 30/01/2022

# قائمة الملاحق



# Executive summary

NOM DE L'ENTREPRISE

+

Logo

Date :

# Sommaire exécutif

Dans l'ordre de présentation de votre plan d'affaires, le sommaire exécutif sera présenté au début de votre document, mais produit à la fin. Il doit être sobre et susciter l'intérêt. Il présente de façon succincte les points importants afin d'attirer l'attention du lecteur. En **deux ou trois pages seulement**, il devrait contenir des renseignements sur les aspects suivants :

## 1- La description du projet (Le contexte et l'opportunité)

- ✓ Présentez votre projet et l'opportunité d'affaires ;
- ✓ Le problème / le besoin du marché / origine du projet.
- ✓ Votre Solution
- ✓ Vision, Mission et les objectifs

## 2- Le Marché (quel marché, quels clients, taille du marché,..)

- ✓ Décrivez brièvement le secteur d'activité ;
- ✓ Décrivez le profil de votre clientèle (âge, sexe, profession, revenu, scolarité, lieu de résidence, etc.).
- ✓ Combien de clients potentiels dans votre marché ;
- ✓ La taille de votre marché.
- ✓ Quelles sont les tendances et les perspectives d'avenir de ce secteur (marché en progression, stagnation ou en déclin) ?
- ✓ Appuyez vos affirmations par des données statistiques

### L'évolution du marché (tendances : avant et après)

### La clientèle : Pourquoi cibler cette clientèle (étude de marché ??)

### La concurrence

- ✓ Un tableau avec les chiffres clés, points forts, points faibles, ainsi qu'une (très) brève description.
- ✓ En quoi vous êtes différents de vos concurrents (3 éléments très différenciant)
- ✓ En quoi vous démarquez-vous des concurrents présentés plus haut ? Ne citez que 3 éléments très caractéristiques.

| Les concurrents | Description des concurrents | Les points faibles et points forts |
|-----------------|-----------------------------|------------------------------------|
|                 |                             |                                    |
|                 |                             |                                    |
| Mon entreprise  |                             |                                    |

### Comment définiriez-vous votre avantage concurrentiel ?

### Les fournisseurs

| Les fournisseurs | Description des fournisseurs | Pourquoi avoir choisi ce(s) fournisseur(s) |
|------------------|------------------------------|--------------------------------------------|
|                  |                              |                                            |
|                  |                              |                                            |

### 3- PRÉSENTATION DES PRODUITS ET SERVICES offertes

- ✓ Faites une description de vos produits ou services (qualité, durabilité, emballage, service après-vente, garanti, etc.).

 Description des produits et/ou services proposés

.....

 Pourquoi avoir choisi ces produits ou services ?

.....

 La réglementation professionnelle : y a-t-il des réglementations spécifiques à l'exercice de votre activité ?

.....

### 4- LES MOYENS

 Les moyens matériels (Liste des investissements) :

| Les moyens matériels | Quantité | Coûts |
|----------------------|----------|-------|
|                      |          |       |

 Les moyens humains : (organigramme et type de contrat)

.....

### 5- STRATÉGIE MARKETING

#### 5.1 LA STRATÉGIE DE PRODUIT

- ✓ La qualité offerte ;
- ✓ Quels sont les critères qui permettront aux acheteurs de préférer vos produits et services ;
- ✓ Décrivez le service après-vente, Les garanties offertes ;
- ✓ Autres facteurs.

#### 5.2 LA STRATÉGIE DE PRIX

- ✓ Déterminez la politique générale de prix de vos produits ou services.
- ✓ Situez votre prix par rapport à celui de la concurrence.
- ✓ Connaissez-vous le prix de revient de votre produit ou service ?
- ✓ Votre marge bénéficiaire nette est-elle suffisante ?

### 5.3 LA STRATÉGIE PROMOTIONNELLE

- ✓ *Quels sont vos objectifs publicitaires ?*
- ✓ *Quels sont vos outils promotionnels ? (Cartes d'affaires, annonces dans les journaux, annonces télévisées, publicités radio, parutions dans un magazine spécialisé, enseignes publicitaires, télémarketing, porte-à-porte, publipostage, expositions, Internet, pages jaunes, conférences de presse, organisation de concours, dépliants, affiches, réseaux sociaux, etc.).*
- ✓ *Quel est votre budget annuel ?*

### 5.4 LA STRATÉGIE DE DISTRIBUTION

- ✓ *Quel est votre réseau de distribution (vente directe, distributeur, grossiste, livraison à domicile) ?*
- ✓ *Avez-vous des délais de livraison ?*
- ✓ *Quels sont les frais de transport*

## 7- Financement

### 7-1 Les prévisions financières

- ✓ *Donnez le chiffre d'affaires et le résultat des 3 premières années ainsi que le point mort soit sous forme de phrase, soit avec un tableau.*

Donnez également vos 3 principaux objectifs à moins d'un an.

|                         | Année N | Année N+1 | Année N+2 | Année N+3 |
|-------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|
| CA                      | 55 000  | 112 000   | 230 000   | 450 000   |
| Résultat d'exploitation | -35 000 | -10 000   | 25 000    | 55 000    |
| Cash-flow               | -30 000 | -15 000   | 0         | 65 000    |
| Trésorerie              | 50 000  | 35 000    | 35 000    | 100 000   |
| Nombre de clients       | 500     | 1 100     | 2 300     | 5 000     |

**POINT MORT : 1 500 clients**

### 7.-2 les sources de financements

- ✓ **Tableau**

## 8- L'équipe

- ✓ *Les forces de l'équipe ou du promoteur;*
- ✓ *Présentez les membres de votre équipe;*
- ✓ *Précisez en quoi ils seront en mesure de contribuer à la réussite de votre entreprise.*
- ✓ *Précisez les qualifications et fonctions des postes clés*
  -  *nom, âge, fonction, expérience;*
  -  *les compétences de la personne pour le poste occupé;*

## 9- Business Model Canevas

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Partenaires clés</b></p> <p>Qui sont vos partenaires clés ?<br/>         Qui sont vos fournisseurs clés ?<br/>         Quelles sont les ressources clés que vos partenaires proposent ?<br/>         Quelles sont les ressources dans lesquelles vos partenaires excellent ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Écrivez ici</li> </ul> | <p><b>Activités clés</b></p> <p>Quelles sont les activités clés nécessaires pour produire l'offre ? (logistique, marketing, production...)<br/>         Quel lien avec les canaux de distribution ?<br/>         Quel lien avec la relation client ?<br/>         Quel coût, et pour quelles sources de revenus ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Écrivez ici</li> </ul> | <p><b>Offre (proposition de valeur)</b></p> <p>Quelle proposition de valeur pour les clients ?<br/>         Quelles solutions concrètes l'offre apporte-t-elle aux clients ?<br/>         Quelles solutions l'offre apporte-t-elle à chacun des segments de clientèle ?<br/>         Quelle réponse l'offre apporte-t-elle aux besoins concrets des clients ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Écrivez ici</li> </ul> | <p><b>Relation client</b></p> <p>Quel type de relation chaque segment de clientèle attend-il de l'entreprise ?<br/>         Lister les types de relations client.<br/>         Comment la relation client s'intègre-t-elle au reste du modèle économique ?<br/>         Quel en est le coût ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Écrivez ici</li> </ul> | <p><b>Segments de clientèle</b></p> <p>Quels sont les segments de clientèle cibles ?<br/>         Pour qui crée-t-on de la valeur ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Écrivez ici</li> </ul> |
| <p><b>Structure des coûts</b></p> <p>Quels sont les coûts (dépenses) les plus importants générés par le modèle économique ?<br/>         Quelles ressources-clés sont les plus coûteuses ?<br/>         Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Écrivez ici</li> </ul>                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p><b>Sources de revenus</b></p> <p>Pour quelle proposition de valeur les consommateurs sont-ils prêts à payer ? Combien sont-ils prêts à payer ?<br/>         Quel est le mode de paiement préféré des consommateurs ?<br/>         Quelle est la part de chaque source de revenus sur le total des revenus ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Écrivez ici</li> </ul>                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                         |