

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
Et de la recherche scientifique

Université M'Hamed BOUGARA de
Boumerdès



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية
و علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان:

محاضرات في المقاولاتية

تخصص: مالية وتجارة دولية

موجعة لطلبة: السنة الأولى ماستر

قسم: العلوم التجارية

من إعداد الدكتور: بن حميدة هشام

السنة الجامعية: 2019/2018

الصفحة	فهرس المحتوى
01	مقدمة
02	المحور(1): تاريخ المقاوالاتية
04	1. المؤسسة الصغيرة والدور الهامشي للمقاوالاتية.....
08	2. ظهور المؤسسة الكبيرة وتحول الأنظار إلى المسير.....
	3. صمود المؤسسة الصغيرة وعودة المقاوالاتية.....
13	المحور(2): ماهية المقاوالاتية
18	1. نشأة المقاوالاتية.....
21	2. الاتجاهات المفسرة للمقاوالاتية.....
	3. مصطلحات ذات علاقة بالمقاوالاتية.....
25	المحور(3): المركبات الأساسية في المقاوالاتية
33	1. المقاوالاتية فاعل رئيسي في المقاوالاتية.....
41	2. المسار المقاوالاتية.....
	3. بيئة المقاوالاتية.....
47	المحور(4): دور المقاوالاتية
55	1. الدور الاقتصادي للمقاوالاتية.....
	2. الدور الاجتماعي للمقاوالاتية.....
57	المحور(5): ماهية المقاوالاتية
63	1. مفهوم المقاوالاتية.....
68	2. المقاوالاتية في إدارة التغيير وإدارة المؤسسة.....
	3. التأصيل الاصطلاحي للمقاوالاتية، المدير والقائد.....
72	المحور(6): النماذج المفسرة لظاهرة المقاوالاتية
80	1. النماذج المفسرة للتوجه المقاوالاتية.....
86	2. نماذج تحديد الفرص الاستثمارية.....
	3. نماذج الاستراتيجية لتكوين مؤسسة.....
97	المحور(7): إنشاء مؤسسة
98	1. تحويل فكرة العمل إلى الفرصة.....
102	2. الدراسة الاقتصادية والمالية للمشروع.....
106	3. اختيار الشكل القانوني للمؤسسة.....
108	4. تحضير مخطط العمل.....
	5. انطلاق المؤسسة في النشاط.....
109	المحور(8): واقع دعم ومرافقة المقاوالاتية في الجزائر
109	1. تطور المقاوالاتية في الجزائر.....
113	2. مفهوم المؤسسات المصغرة في الجزائر.....
119	3. الآليات المطبقة من طرف الجزائر لدعم المقاوالاتية.....
	4. التعاون الدولي في مجال ترقية المقاوالات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.....
120	الخاتمة
121	قائمة المراجع

أدت التطورات الاقتصادية بدءاً من عولمة مختلف الاقتصاديات، بالإضافة إلى الأزمات المتتالية وفترات الركود التي عرفها الاقتصاد العالمي إلى البحث عن إيجاد حلول لذلك، فكانت المشاريع الصغيرة والمتوسطة كدافع لعجلة التنمية الاقتصادية، و كمحرك أساسي للنماذج الاقتصادية.

يعتبر قطاع المقاولاتية أحد هذه النماذج مهما في النشاط الاقتصادي للدول، نظراً لمرونته وقدرته على الجمع بين التنمية الاقتصادية من جهة والتنمية الاجتماعية من جهة أخرى، وذلك من خلال توفير مناصب شغل والحد من البطالة في المجتمع، مما يشجع الشباب على تجسيد أفكاره على أرض الواقع، وبالتالي تنمية قدراته على الابداع والابتكار والتجديد والخروج بأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات.

يعتبر توجيه الشباب المتخرج من الجامعة نحو تبني مشاريع مقاولاتية فردية أو جماعية وعدم التوجه إلى القطاع العمومي أو الخاص من أجل الظفر بمناصب عمل أمراً ليس سهلاً ؛ ذلك كون تقلب محيط الأعمال يجعل من إمكانية فشل المبادرات المقاولاتية أمراً وارداً، لذا يعتبر التعليم الجامعي محورياً أساسياً لتطوير التعليم والمهارات المقاولاتية ، إذ يجب أن تركز المناهج الدراسية على تشجيع الاستقلالية والمثابرة والثقة بالنفس وغيرها من المهارات المقاولاتية الأخرى، كما ينبغي أن يكون الأستاذ الجامعي بالكفاءة اللازمة لغرس وترسيخ وتعزيز الروح المقاولاتية لدى الطلبة.

لدى بادرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بجعل مقياس المقاولاتية ضمن البرامج التكوينية لمختلف التخصصات الجامعية ، سواء في طور الليسانس أو طور الماستر ، وسنحاول قدر الإمكان الإحاطة لموضوع المقاول والمقاولاتية .

المحور الأول: تاريخ المقاولاتية

إن عودة المقاول، المالك المسير لمؤسسته في نفس الوقت بهذه القوة إلى واجهة الحياة الاقتصادية بعدما كان مغيبا لفترة طويلة من الزمن تدفعنا إلى التساؤل عن العوامل الكامنة وراء ذلك، وكيف تمكن هذا الأخير من الصمود في وجه هيمنة المسيرين ومؤسساتهم الكبيرة.¹

1. المؤسسة الصغيرة والدور الهامشي للمقاول

إلى غاية نهاية القرن الثامن عشر، كانت معظم الأنشطة الإنتاجية خاصة تلك التي تتم في قطاع النسيج تتمركز في المنازل وبشكل متفرق عن بعضها البعض، حيث كانت تتم بشكل يدوي دون الإعتماد الكبير على الآلة، وتنتشر بشكل واسع في الأرياف.² و شيئا فشيئا تطورت منظمات الإنتاج لتأخذ شكل وحدات حرفية تعتمد بشكل كبير على اليد العاملة الريفية غير المؤهلة التي تتكفل بإنجاز المراحل الأولى من العملية الإنتاجية مقابل أجور زهيدة متفق عليها مسبقا، أما المراحل النهائية للإنتاج فكانت تتم في ورشات المدن من طرف يد عاملة أكثر كفاءة.

ومن أهم ما ميّز هذه الفترة هو سيطرة التجار بشكل واسع على الأنشطة الإنتاجية حيث كانوا يقومون بشراء هذه المنتجات من طرف منتجها الذين يقومون هم بنفسهم بتموينهم بالمواد الأولية الضرورية لإنتاجها، وكذلك يقومون بتصريف منتجات الورشات التي يشرفون هم بنفسهم عليها، وساعدهم على ذلك انتشار الشركات التجارية الكبرى آنذاك التي ازدهر نشاطها في ظل الانتشار الكبير للمستعمرات، مما أدى إلى ظهور طبقة من البرجوازيين الأغنياء الذين عملوا على تجميع الأموال وتكديسها بين أيدي الأفراد والخواص.

وبظهور بوادر الثورة الصناعية أو ما يسمى بالثورة الصناعية الأولى المصحوبة بتزايد كبير في الطلب ظهر ما يعرف بالنظام الرأسمالي لينقل الاقتصاد العالمي نقلة نوعية، هذا النظام الذي يقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية من بين أهمها مبدأ الملكية الفردية لوسائل الإنتاج، والاعتماد على آلية الصناعة، أدّى إلى تطور الوحدات الإنتاجية البسيطة لتتحول إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة من أهم ما ميّزها هو أن المسير هو نفسه مالك المؤسسة إما بشكل مباشر، أو بسبب انتمائه للعائلة المؤسسة لها.

وبالرغم من أن المؤسسة هي النواة الأساسية التي تقوم عليها الرأسمالية إلا أن الباحثين الاقتصاديين في هذه الفترة لم يهتموا بدراستها، حيث نجد أن A.Smith والذي يعتبر الأب الروحي للاقتصاد قد ركز جل اهتمامه على دراسة السوق³، وبالرغم من اهتمام النظرية الكلاسيكية ببعض العناصر المنظمة للإنتاج، إلا أن هذه الاعتبارات تبقى

¹ دباح نادية ، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وأفاقها ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر 03 ، 2012 ، ص 03

² L.J.Fillion, **Management des PME**, Pearson Education, Canada, 2007, p. 178.

³ -S. Boutillier et D. Uzunidis, **L'utilité marginale de l'entrepreneur**, *Innovations*, 2001/1-n°13, 2001, P.19.

هامشية، فالمنظمة أو المؤسسة توجد فقط من أجل إنتاج السلع والخدمات، ويعتمد نجاحها أو فشلها على المحيط الاقتصادي الذي تنشط فيه.⁴

وبالمقابل اهتم Smith بالمقاول الذي تمثلت مهمته الأساسية في تجميع رأس المال والسهر على السير الحسن لمشروعه، حيث فرق بين كل من الأجر والريع وبين الربح العائد الذي يكسبه المقاول، والذي يسعى لتعظيمه بأي شكل من الأشكال إلى درجة أنه أخذ وصف المضارب الذي يسعى لتحقيق مصلحته الخاصة، حتى وإن تعارضت هذه الأخيرة مع المصلحة الجماعية للأمة.⁵

و حسب مبدأ اليد الخفية وفي ظل تضارب المصالح المختلفة للمقاولين الذين تحركهم الدوافع الشخصية، يتدخل نظام السوق للقيام بالموازنة بين مختلف هذه المصالح إلى غاية الوصول إلى حالة التوازن بين قوى العرض والطلب.

Smith الذي أهمل دور المقاول من خلال مبدأ اليد الخفية، تعرضت أفكاره إلى الانتقاد خاصة أنها لم تتماشى مع أعمال R. Cantillon حول المقاول خلال نفس الفترة، كما أن هذا الاتجاه لم يهتم بدراسة دور المقاول وتأثيره في النشاط الاقتصادي.⁶

أما النظرية النيوكلاسيكية فعرفت المؤسسة وفق منظورين أحدهما اقتصادي والآخر تكنولوجي، حيث لم يتم التطرق إليها إلا من خلال علاقاتها مع الأسواق (شراء المدخلات وبيع المخرجات). فمن الجانب الاقتصادي وفي حالة امتلاكها للمعلومات الكاملة هي عبارة عن مركز للقرار، هدفها الوحيد هو الربح من خلال العمل على تعظيم مخرجاتها، هذا النموذج لاتخاذ القرار والذي من خلاله يتم تحديد كمية المخرجات المنتجة والمدخلات المقتناة، يتميز بالثبات مهما كان وضع سوق عوامل الإنتاج أو المواد المستعملة من طرف المؤسسة. أما من الجانب التكنولوجي فهي معرفة كمركز للإنتاج تقنيا ذات كفاءة إنتاجية عالية، تهدف إلى تعظيم المخرجات إلى أقصى حد ممكن انطلاقاً من مختلف العمليات التي تتم على المدخلات، أو بمعنى آخر الوصول إلى مستوى إنتاج معين وذلك باستعمال أقل كمية ممكنة من عوامل الإنتاج.⁷

كما أن نشاط المؤسسة وتنظيمها على الصعيد الداخلي ليس له أي تأثير على المؤسسة ككل، وبفسر سير المؤسسة وفق حالة السوق، أين يتم تنظيم المبادلات بواسطة مجموعة من العقود الفردية المبرمة بكل حرية بين المشتريين والبائعين، ويتم تفسير ظهور واستمرار المؤسسات وفق المعطيات الاقتصادية، وبالتالي فالمؤسسات هي عبارة فقط عن وحدات تقنية، تنحصر مهمتها في عملية الإنتاج.

⁴ -J. Rojot, **Théorie des organisations**, Editions Eska, Paris, 2003, P.237.

⁵ -A. Tounes, **L'intention entrepreneuriale**, Thèse doctorat, Université de Rouen, Faculté de droit, des sciences Economiques et de gestion, France, 2003, p. 68.

⁶ -Ibid, P. 69.

⁷ -H. Gabrie et J.L. Jacquier, **La Théorie Moderne de l'Entrepris**, Economica, Paris, 1994, P. 19-22.

لقد عمل L. Warlas رائد هذا الاتجاه على اختصار الظواهر الاقتصادية في نظام من المعادلات، مهما في دراسته لها دور الفرد الذي اعتبره عنصرا خارجيا عن الظواهر الاقتصادية، في حين أنه هو العنصر المحوري في الأنشطة الإنتاجية من جهة، والأنشطة الاستهلاكية من جهة أخرى، كما تم اختصار المؤسسة في مجرد وظيفة للإنتاج يتمثل دورها في التنسيق بين رأس المال والعمل مهما بذلك دور التنظيم الفعلي للإنتاج. وعندما يتعادل العرض مع الطلب تنعدم المؤسسة عند نقطة التوازن⁸، ويتلاشى عندها أيضا دور المفاوض، كما أن المفاوض الذي كان يعتبر من قبل كعون اقتصادي مستقل تم اختصاره من طرف قانون العرض والطلب إلى مجرد عون يسهر على تنسيق الأسواق⁹.

وبالتالي لم يهتم الكلاسيكيون بالمؤسسة ولا بفتح العلبة السوداء ودراسة سيرها ولا تنظيمها الداخلي، ولا بعملية إنشاء المؤسسات، وباستثناء أعمال بعض الاقتصاديين في هذه الفترة، تم إهمال دور المفاوض من خلال مبدأ اليد الخفية.

2. ظهور المؤسسة الكبيرة وتحول الأنظار إلى المسير

مع نهاية القرن التاسع عشر، ونتيجة للثورة الصناعية الثانية وما صاحبها من تقدم تكنولوجي كبير، دخلت المؤسسات في سياق من أجل امتلاك أحدث التكنولوجيات الإنتاجية باعتبارها مفتاح النمو، والشرط الأساسي الذي يضمن بقائها واستمرارها في النشاط، والذي يمكنها من الصمود في وجه المنافسة الشرسة التي عرفتها تلك الفترة. ولذلك، تعرض الكثير من المنتجين الصغار غير القادرين على التنافس مع قدرات الآلة إلى الإفلاس، كما أن الكثير من المؤسسات الثانوية التي لم يكن بإمكانها تحديث طرق إنتاجها، ومواكبة هذه التطورات تم شرائها وابتلاعها من طرف المؤسسات الأكبر منها، الأمر الذي أدى إلى ظهور نوع جديد من المؤسسات وهي المؤسسات ذات الحجم الكبير.

لقد تميز هذا النوع من المؤسسات بالعديد من الخصائص تأتي على رأسها توزيع ملكية رأس مالها على عدد كبير من المساهمين وذلك استجابة لمتطلباتها التمويلية التي فاقت بكثير القدرات التمويلية للفرد أو العائلة المالكة للمؤسسة، كما تميزت أيضا بدرجة عالية من التعقد التقني، وتنوع كبير في وظائفها ونشاطاتها، ناهيك عن الكم الكبير من المعلومات التي أصبحت تنتقل بين هياكلها التنظيمية المثقلة، خصائص صعبت من عملية تسييرها واستدعت منها الاستعانة بمجموعة من المختصين في اتخاذ القرارات المناسبة لها.

وفي سياق مختلف هذه التطورات انفصلت تدريجيا ملكية رأس مال المؤسسة عن سلطة القرار فيها، مما مثل تحولا كبيرا نتج عنه انتقال مهمة إدارة المؤسسة الكبيرة والحديثة من الفرد المالك لرأس المال إلى جهاز إداري مشترك مكون من أعضاء يمكنهم التأثير على القرارات المتخذة بدون أن يكونوا من ملاك المؤسسة¹⁰. وتم ملاحظة هذا الانفصال بين الملكية والتسيير لأول مرة بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1870، حيث ظهر أولا في مجال السكك

⁸ -S. Boutillier et D. Uzunidis, L'utilité marginale de l'entrepreneur, Op.Cit, P. 20.

⁹ -A. Tounes, Op.Cit, p. 69.

¹⁰ -M.Pouchol , La pensée de l'économie chez Galbraith, Innovations, 2006/1-n°23, 2006, p.14.

الحديدية، وانطلاقاً من سنة 1920 توسع ليشمل معظم الفروع الأخرى¹¹. وانتقلت بذلك مهمة تسيير المؤسسة من مالكيها إلى أيدي أجراء متخصصين في التسيير متخرجين من مدارس التجارة والتي بدأت في الانتشار في هذه الفترة.

وكنتيجة لمختلف هذه التطورات تحولت المؤسسة الكبيرة إلى محور الدراسات الاقتصادية، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الباحثين الاقتصاديين لم يهتموا بالمؤسسة فعلاً إلا بعد سيطرة المؤسسة الكبيرة على باقي أشكال المنظمات الصناعية¹²، وتأتي على رأس هذه الدراسات أعمال المدرسة التقليدية في الإدارة من خلال روادها F. Taylor مؤسس مدرسة الإدارة العلمية، بالإضافة إلى H. Fayol مؤلف كتاب "الإدارة العامة والصناعة" سنة 1916، والتي وضعت الأسس المرشدة والمنظمة لسير المؤسسة سواء كان ذلك في مجال تنظيم العمل وخاصة الجانب الإنتاجي منه، أو فيما يتعلق بوضع أسس الإدارة بصفة عامة، زيادة على العديد من الأعمال التي أتت بعدها كأعمال مدرسة العلاقات الإنسانية وغيرها من المدارس الأخرى.

لقد عرفت المؤسسات الكبيرة في هذه الفترة ازدهاراً كبيراً، وتمتعت بأفضلية كبيرة ناتجة أساساً عن حجمها الكبير الذي أصبح يمثل معياراً لقوتها وتفوقها وذلك ما نلمسه عند J.K Galbraith، فحسبه وحدها المؤسسات الضخمة هي التي بإمكانها جمع رؤوس الأموال، الإمكانيات، القدرات التنظيمية وغيرها من الشروط الضرورية التي تسمح للمؤسسة بتخفيض درجة عدم التأكد المرتبطة بالسوق¹³. فمن خلال حجمها الكبير تمكنت هذه المؤسسات من الاعتماد على اقتصاديات الحجم التي سمحت لها بتخفيض تكاليف إنتاجها، هذا الأخير الذي كان يتم بكميات كبيرة جداً موجهة للاستهلاك الجماهيري، كما أنها أصبحت تؤثر بشكل كبير في رغبات وأذواق المستهلكين من خلال الاعتماد على الدعاية والإشهار في خلق رغبات جديدة تقوم هي بنفسها بتلبيتها، مما تسبب في زيادة قوة هذه المؤسسات بشكل ملحوظ.

كما شهد حجم المؤسسات في هذه الفترة ارتفاعاً منقطع النظير نتيجة لحركة كبيرة من التكتلات ولجوء المؤسسات القوية المتزايد إلى القضاء على المؤسسات المنافسة لها إما بواسطة حرب الأسعار أو بابتلاعها، كما كانت تعمل على توسيع سيطرتها ونفوذها إلى الأمام والخلف بواسطة إبرام صفقات الاندماج العمودي. هذا الأمر دفع بعض الباحثين إلى العمل على محاولة إيجاد قاعدة نظرية تقلل من مخاوف السلطات المتزايدة آنذاك من خطر الاحتكار، والتهديد الذي تشكله المؤسسات الكبيرة على المنافسة وعلى السوق ككل.

في هذه الفترة ظهرت نظرية تكلفة الصفقات لصاحبها R. Coase الذي نشر سنة 1937 مقاله الشهير "لماذا المؤسسة"، لقد سعى من خلال هذه النظرية إلى دراسة الحجم الأمثل للمؤسسة، وإلى معرفة السبب الذي يمكن بعضها من النمو وهل هناك حدود لهذا النمو. فالمؤسسة حسب هذه النظرية تسعى لتخفيض التكاليف التي يجب أن يتحملها

¹¹ -S. Boutillier et D. Uzunidis, **La légende le l'entrepreneur**, Editions la découverte&Syros, paris, 1999, P.90.

¹² -S. Boutillier et D. Uzunidis, **L'utilité marginale de l'entrepreneur**, Op.Cit., p. 22.

¹³ -S. Boutillier et D. Uzunidis, **La légende de l'entrepreneur**, Op.cit,P.88.

المنتج في نشاطه الإنتاجي، فإذا كانت مجبرة على تحمل تكاليف نشاطها، فعليها بالمقابل العمل على التقليل من تكاليف المبادلات أو الصفقات، وخاصة تلك المتعلقة بتحديد أسعارها.

وانطلاقاً من هذه الفكرة قام هذا الباحث بإثبات شرعية وجود المؤسسة بالنسبة للاقتصاديين، الذين لا يؤمنون إلا بالسوق كمؤسسة اقتصادية فعّالة، فحسب النظرية النيوكلاسيكية السوق هو الذي يتكفل بتحديد الأسعار ولا يتبقى أمام الأعوان الاقتصاديين إلا الاعتماد عليها أثناء إبرام صفقاتهم التجارية، في حين أن المؤسسة بالنسبة إليهم تم اختصارها في الوظيفة الإنتاجية فقط بدون لا تنظيم داخلي ولا إدارة وأسعار صفقات معدومة. فبالنسبة إلى coase إذا كانت المؤسسة موجودة فذلك بسبب أنها تسمح في بعض الظروف وليس كلها بتنفيذ الصفقات بتكاليف أقل من تكاليف السوق، إن الأمر الذي يميز المؤسسة هنا هو غياب نظام الأسعار الذي يعوض بنظام داخلي للتنسيق، وتترك اليد الخفية للأسعار مكانها إلى اليد المرئية إن صح التعبير للملاك والمسيرين، وبدل الحسابات الرياضية المجردة للنظرية السابقة سوف تحل محلها الإستراتيجية المسطرة من قبل الأشخاص والتي تأخذ بعين الاعتبار العلوم الاجتماعية، لتتحول بذلك خصائص المديرين والاستشاريين والمختصين في إدارة الأعمال إلى متغيرات لا يمكن إهمالها، بل بالعكس يجب أخذه بعين الاعتبار.¹⁴

وفي نفس السياق قام O. Williamson في نهاية السبعينات بالتعمق أكثر في هذه النظرية، فركز على ضرورة فتح اللعبة السوداء والقيام بتحليلها، كما ركز أيضاً على أهمية التسيير الداخلي للمؤسسة، ولأن ما لا تقوله النظرية النيوكلاسيكية هو أن سير السوق لديه العديد من التكاليف المتمثلة في تكاليف جمع المعلومات، تكاليف تحديد الأسعار، تكاليف تنفيذ العقود، تكاليف مرتبطة بالتصرفات غير المتوقعة... الخ¹⁵، فإن أهمية المؤسسة تكمن في قدرتها على التنسيق بين الأعوان الاقتصاديين بفعالية أكثر من السوق نظراً لقدرتها على التخفيض من تكاليف بعض الصفقات.

الوحدة الأساسية للتحليل هنا يجب أن تكون الصفقة¹⁶ التي تربط بين المؤسسة والأعوان الذين تتعامل معهم في السوق عن طريق صفقات خارجية، وترتبط في نفس الوقت بين الوحدات التقنية التي تتكون منها المؤسسة عن طريق صفقات داخلية، فعملية انتقال المنتج أو الخدمة من وحدة إلى أخرى منفصلة عنها تقنياً على مستوى المؤسسة الواحدة تمثل صفقة، وبالتالي العملية الإنتاجية في المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الصفقات.

انطلاقاً من هذا المبدأ فسرت هذه النظرية أهمية إستراتيجية الاندماج العمودي فمثلاً عند اندماج المؤسسة إلى الخلف ستضمن السيطرة على مصادر التمويل وبأقل تكلفة، وأما في حالة اعتمادها على السوق فسوف تتحمل تكلفة البحث عن الموردين، وتضطّر في بعض الأحيان بالالتزام بالأسعار التي يفرضونها بالإضافة إلى خطر انقطاع التمويل، ولذلك فمن صالح المؤسسة أن تقوم بالإنتاج انطلاقاً من مصادر تمويلها الخاصة بدل الاعتماد على السوق في

¹⁴ -M. Ghertman , Oliver Williamson et la théorie des couts de transaction, Revue francaise de gestion, 2003/1-n°142, 2003, p. 44.

¹⁵ -Y. F. Livian, **Organisation**, 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2001, p. 14.

¹⁶ -H. Gabrie et J.L. Jacquier, Op.Cit.,p. 34.

إبرام صفقاتها. المؤسسة تنمو بإبرام صفقات جديدة إلى غاية أن تتساوى التكلفة الهامشية للصفقة الأخيرة مع تكلفة انجازها من طرف السوق، وهنا يجب أن تتوقف عملية الاندماج العمودي.

لقد كانت هذه النظرية ضرورية لإعطاء شرعية وأسس نظرية تفسر نشاط المؤسسات والمجموعات الصناعية والتجارية الكبرى¹⁷.

غير أن توزيع رأس مال المؤسسة على عدد كبير من المساهمين ذوي الحصص القليلة أدى إلى تعزيز قوة المسيرين وزيادة صلاحياتهم، مما ترتب عنه ظهور مشاكل كبيرة بين المسيرين والمساهمين خاصة في ظل اختلاف مصالحهم وأهدافهم. هذه المشاكل تتمحور أساسا في الصراع بين المردودية والنمو¹⁸، والذي تحول إلى هاجس يحرك المساهمين، ففي حين يسعى المالكون من خلال توظيف أموالهم في المؤسسة إلى تعظيم أرباحهم، متحملين في ذلك مختلف الأخطار الممكنة، يسعى المسكرون بالمقابل إلى تعظيم منافعهم الخاصة، الأمر الذي يمكن أن يتم من خلال تعظيم أجورهم والمكافآت التي يحصلون عليها المرتبطة بشكل كبير برقم الأعمال المحقق، كما أن ازدياد حجم المؤسسة وأهميتها يمكنهم من الحصول على الشهرة، والمكانة الاجتماعية الراقية، ويسمح لهم بالاستفادة من مظاهر الفخامة التي تصاحبها، ولكن في الواقع السعي المتزايد للنمو يمكن أن يؤثر سلبا على مردودية المؤسسة وبالتالي يتسبب في الإضرار بمصالح المساهمين.

ولذلك جلبت ظاهرة الانفصال بين الملكية والتسيير انتباه العديد من الباحثين على رأسهم Smith الذي كان معارضا لانفصال ملكية شركات الأسهم عن تسييرها حتى قبل انتشار الظاهرة بشكل كبير، إذ لا يمكن أن ننتظر من المسيرين أن يديروا هذه المؤسسات بنفس النزاهة التي يسيرون بها مؤسساتهم الخاصة¹⁹. وتوالت بعدها الكثير من الدراسات التي تناولت الظاهرة والمشاكل التي يمكن أن تترتب عنها.

من بين أشهر هذه الدراسات نجد نظرية حقوق الملكية التي طورها A. Armen و H. Demsetz في سنوات الستينات، والتي توضح كيفية تأثير مختلف أشكال حقوق الملكية على كفاءة الأنظمة الاقتصادية وعلى نشاط المنظمات المختلفة. ولهذا السبب قامت هذه النظرية بدراسة مختلف أشكال الملكية وقامت بالمقارنة بينها من خلال التكاليف التي تترتب عنها والمتمثلة أساسا في تكاليف المراقبة الناتجة عن تناظر المعلومة بين المالكين والمسيرين، ولذلك اعتبرت هذه النظرية الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج كأفضل أشكال الملكية وعاملا أساسيا لتحقيق الكفاءة²⁰.

وإلى جانب هذه النظرية ظهرت في منتصف السبعينات نظرية أخرى اهتمت بظاهرة انفصال الملكية عن التسيير وهي نظرية الوكالة التي طورها M. Jensen و W. Meckling والتي تنطلق من أسس نظرية حقوق الملكية

¹⁷ -J.L. Arrégle, E. Cauvin et autres, **Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations**, Economica, paris, 2000, p. 84.

¹⁸ -J.F. Souterain et P. Farcet, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Foucher, paris, 2006, p. 88.

¹⁹ -S. Boutillier et D. Uzundis, **L'utilité marginale de l'entrepreneur**, Op.Cit., p19.

²⁰ -G. Koenig, **De Nouvelles Théories pour Gérer l'entreprise du 21^{ème} siècle**, Economica, paris, 1999, p. 13.

لتدرس علاقة الوكالة التي تنشأ بين المالك والمساهم عندما يوكل هذا الأخير للمسير عملية تسيير المؤسسة، ومختلف التكاليف التي تترتب عنها²¹.

ولكن، وبالرغم من المشاكل التي طرحها انفصال الملكية عن التسيير في المؤسسات الكبيرة والذي تمت معالجته فيما بعد بإصدار مبادئ حوكمة الشركات، إلا أنها حظيت بتفوق كبير جلب إليها وإلى المسير مختلف الأنظار، وذلك على حساب المقاول الذي تم إهماله في هذه المرحلة، وأصبحت بذلك المؤسسات القائمة الوجهة الأولى لكل من يبحث عن عمل بمن فيهم حملة الشهادات العليا الذين أصبحوا يحملون بأن يتحولوا في يوم من الأيام إلى مسيرين مشهورين، مما ترتب عنه ظهور طبقة كبيرة جدا من العمال الأجراء يعملون على مستوى هذه المؤسسات، وبالمقابل تم إهمال خيار المقاولاتية وعملية إنشاء المؤسسات الجديدة.

3. صمود المؤسسة الصغيرة وعودة المقاول

بالرغم من استمرار المؤسسات والمجموعات الصناعية والمالية الكبرى في الازدهار إلا أن ذلك لم يتسبب في الاختفاء الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل على العكس، استطاعت هذه الأخيرة البقاء والاستمرار إلى جانب المؤسسات الكبيرة. هذا الأمر كان يفسره الباحثون المؤيدون لفكرة أفضلية الحجم الكبير للمؤسسة، برغبة المؤسسات الكبيرة التي من مصلحتها الاقتصادية استمرار المؤسسات الصغيرة المنافسة لها، فعادة ما تتم عملية القضاء على هذه المؤسسات بواسطة حرب الأسعار، هذه الإستراتيجية الشرسة يمكن أن لا تكون مثمرة على المدى البعيد، لأن نقص الأرباح التي تحققها المؤسسات الكبيرة في صراعها مع منافسيها من المؤسسات صغيرة الحجم يمكن أن يؤثر بشكل كبير مستقبلا على أرباحها المحققة. كما أن تواجد مجموعة من المؤسسات الصغيرة يمكن أن يشكل حاجزا يحمي المؤسسات المهيمنة على الأسواق من احتمال دخول منافسين جدد إلى السوق، ويمنح الأسواق نوعا من الاستقرار الذي لا يمكن أن يتحقق في حالة دخولهما في صراع يمكن أن يخل بالتوازن الذي نشأ بينهما²².

بالإضافة إلى أن المؤسسات الصغيرة تعطي للنظام الإنتاجي هامشا للمرونة، وتمثل أيضا في وقت الأزمات الاقتصادية مكانا لتجريب التكنولوجيات الحديثة، والطرق الجديدة في تنظيم العمل عالية الخطورة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، وأيضا وسيلة لامتناس البطالة والتخفيف من حدتها²³.

خصائص ظهرت بشكل جلي بظهور الأزمة الاقتصادية في منتصف الثمانينات والتي أدت إلى ارتفاع محسوس في معدلات البطالة نتيجة تسريح المؤسسات الكبيرة لأعداد هائلة من العمال، وذلك راجع للخسائر الفادحة التي تكبدتها هذه المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية المثقلة، بسبب نقص مرونتها، وعدم قدرتها على الاستجابة للتطورات المتسارعة للأسواق والناجمة أساسا عن التطورات التكنولوجية الكبيرة التي عرفتتها هذه الفترة.

²¹ -G. Charreaux, La théorie positif de l'agence : positionnement et apports, Revue d'économie industrielle, vol.92, 2^{ème} et 3^{ème} trimestres, 2000, P. 193.

²² -R. Wtterwulge, La P.M.E Une entreprise humaine, De Boeck, Université, paris, 1998,p. 65-66.

²³ -S. Boutillier et D. Uzunidis, La légende de l'entrepreneur, Op.Cit., p. 107.

ومن هنا بدأت الانتقادات الكثيرة توجه إلى هذه المؤسسات، وإلى أعمال الباحثين الذين لطالما آمنوا بأسطورة المؤسسات الكبيرة ذات الحجم الأمثل لنجاح الأسواق، وبدأ الاهتمام الفعلي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتزايد عدد الدراسات التي عملت على توضيح خصائصها التي سمحت لها بالبقاء إلى جانب المؤسسات الكبيرة، بل وحتى مكنتها من الصمود في وجه المنافسة الشرسة التي فرضتها عليها هذه المؤسسات التي تنشط معها في نفس المجال، ونذكر من بين هذه الدراسات نظريتي اقتصاديات السلم والفرص الضائعة²⁴:

فحسب نظرية اقتصاديات السلم « Théorie des économies d'échelle » فإن اقتصاديات السلم تتحقق عندما تتمكن المؤسسة الكبيرة من إنتاج السلع والخدمات بكفاءة أكبر من المؤسسة الأصغر حجماً، بسبب المزايا المرتبطة بحجمها الكبير، ويمكن أن تنتج حسب E. penrose عن عدة أسباب يمكن تقسيمها إلى اقتصاديات السلم التكنولوجية واقتصاديات السلم التسييرية.

تظهر اقتصاديات السلم التكنولوجية عندما تسمح التغييرات التي في كمية أو نوع الموارد بإنتاج كمية أكبر من المنتجات وبتكلفة أقل، هذا الأمر يتم وفق مجموعة من الشروط ويتحقق بالنسبة لمنتجات معينة، وهي ناتجة أساساً عن التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج التي تسمح بتخفيض التكاليف المتوسطة على المدى البعيد.

لقد سمح التقدم التقني بظهور مؤسسات عملاقة قادرة على الإنتاج بكميات كبيرة وبأقل التكاليف، هذه المؤسسات تنشط في مجالات معينة مثل أنشطة تكرير البترول، صناعة السيارات، صناعة الفولاذ... الخ، هذه الصناعات لا مكان فيها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبالتالي فالنظرية الكلاسيكية لاقتصاديات السلم لا تقدم إلا تفسيراً واحداً لوجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو أن هذه الأخيرة يمكن أن تنشط في المجالات التي تتحقق فيها اقتصاديات السلم وفق أحجام صغيرة، بمعنى أين يكون الحجم التقني الأمثل للمؤسسة هو الحجم الصغير.

ولكن هذا التفسير لا يسمح بتبرير تواجد كل من المؤسسة الكبيرة والصغيرة معاً في نفس المجال، ولذلك ظهرت العديد من الدراسات التي حاولت تفسير قدرة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من النشاط في نفس المجال مع المؤسسات الكبيرة، والتي يمكن إرجاعها إلى:

- سرعة انتقال المعلومات التكنولوجية على الصعيد العالمي؛
- التجهيزات المتطورة التي تقدم فعالية متماثلة تسمح لمؤسسات ذات أحجام متباينة بالنشاط في نفس القطاع؛
- تأثير تكاليف النقل، ففي بعض الحالات تزداد تكاليف توزيع المنتج بارتفاع حجم الإنتاج، حيث تتغير هذه التكاليف بتغير نوع المنتج والوسيلة المستعملة لنقله والمسافة الواجب قطعها، وتتأثر أيضاً

²⁴ -R. Wtterwulge, Op.Cit., p. 68-81.

بالتوزيع الجغرافي للمستهلكين فانتشارهم بصورة مبعثرة وبعدهم عن المؤسسة يؤدي أيضا إلى ارتفاعها؛

- تستطيع المؤسسة الصغيرة أن تنتج بتكلفة منخفضة عن منافسيها من المؤسسات الأكبر منها وذلك عندما تستعمل يد عاملة غير محمية بنقابات، محفزة بشكل كبير، وعند اكتفاء المقاول بأرباح متواضعة؛

- كما أن المؤسسات الصغيرة وحتى في حالة ارتفاع تكاليف إنتاجها فيمكنها التمتع بأفضلية ناتجة عن استهدافها لأسواق محلية ذات الكثافة السكانية العالية مما يمكنها من البقاء والنشاط إلى جانب المؤسسة الكبيرة.

أما اقتصاديات السلم التسييرية فتعود جذورها إلى التصور المرتبط بالمؤسسة في حد ذاتها والتي أصبحت تعتبر كمنظمة تجمع مجموعة من الوظائف المختلفة: المالية، التسويق، البحث والتطوير، الموارد البشرية... الخ، حيث تسمح عملية الإنتاج وفق سلاسل كبيرة للمؤسسة بالاستعانة بفريق من المسيرين المختصين في مختلف الوظائف الإدارية، في هذه الحالة تظهر اقتصاديات السلم نتيجة توزيع تكاليف الإدارة على سلاسل كبيرة من الإنتاج.

ولكن ظهرت العديد من الدراسات التي انتقدت هذه النظرية، فالحجم الكبير يمكن أن يتسبب في ارتفاع تكاليف التنظيم، وفي صعوبة المحافظة على تناسق المجموعة الضخمة التي تتطلب الاعتماد على هياكل إضافية لضمان عملية المراقبة والاتصال والتي لا ترتبط بشكل مباشر بعملية الإنتاج إنما بتنظيم المجموعة، هذه التكاليف التي تتزايد مع تزايد الحجم تؤثر بشكل محسوس على انخفاض تكاليف الإنتاج المرتبطة بالحجم الكبير.

ونظرا لأن المؤسسة تنشط في محيط دائم التغير فإن هيكلها الإداري المعقد يمنعها من الاستجابة السريعة لتغيرات السوق المعقدة والمفاجئة، هذا الأمر يمكن أن يساهم في تفسير قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ذات الطرق المرنة في التسيير على الاستمرار، فحسب H. Mintzberg مرونة المؤسسة تعود إلى الهيكلة البسيطة للمؤسسة الفتية أو الصغيرة أين تكون عملية التنظيم واتخاذ مختلف القرارات مرتكزة أساسا على المقاول الذي يسهر على ضمان التنسيق المباشر بين مختلف الوظائف على عكس الهيكلة المعقدة للمؤسسة الكبيرة، وبالتالي تسمح مرونة المؤسسة الصغيرة بتغطية بعض التكاليف الناتجة عن عدم قدرتها على تحقيق اقتصاديات السلم والحجم المثالي الضروري لذلك.

أما حسب النظرية الثانية وهي نظرية الفرص الضائعة « Théorie des Interstices » فالتغيرات الدائمة للمحيط الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة مثل: ازدياد حجم السكان، الارتفاع في الدخل، التغير في أذواق المستهلكين، تكديس المدخرات ورؤوس الأموال، التطور التكنولوجي، تحسين الإنتاجية وتطوير موارد ومنتجات جديدة، هي عوامل تشجع عادة على اتساع الأسواق، وعلى تنشيط نموها الاقتصادي، ويمكن أن يؤدي أي من هذه التغيرات إلى اختلال بين شروط الطلب والعرض مما يسمح بولادة فرص يمكن للمقاولين والمؤسسات استغلالها.

وبسبب مزايا الحجم التي تتمتع بها المؤسسات الكبيرة فهي القادرة على استغلال هذه الفرص و الاستفادة منها، ولكن في الواقع نجد أن عدد كبير ومهم جدا منها ليست مستغلة من طرف هذه المؤسسات، إما لأنها لم تنفطن لوجودها، أو لأنها لا تريد أو لا تستطيع استغلالها، وخاصة عندما تجد أن الفائدة الناتجة عن استغلالها غير معتبرة، أو إذا كانت الأخطار المرتبطة بها عالية، وأيضا يمكن إرجاع هذا الأمر إلى هيكلها غير المرن وغير المؤهل من أجل استغلال الفرصة، وأخيرا بسبب أن كل مؤسسة وحتى في حالة توفر كل الظروف المواتية، فهي تعرف بالضرورة حدود تطورها واتساعها، وليس بإمكانها استغلال كل الفرص التي تتاح لها في نفس الوقت، مما يسمح بفتح الأبواب لإنشاء مؤسسات جديدة وناجحة عن طريق استغلال هذه الفرص التي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من زيادة عددها وحجمها.

إن هذه النظرية تسمح بتقديم تفسير إضافي لأهمية الحجم الصغير، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بمرونة كبيرة تمكنها من الاستجابة السريعة لحالة عدم التوازن بين العرض والطلب، وحتى يمكنها السيطرة على بعض القطاعات بسبب توفر العديد من العوامل نذكر من بين أهمها:

-إذا كانت المؤسسة الصغيرة تمتلك أي نوع من التفوق في الإنتاج فإنها تستطيع أن تخصص في نشاط محدد بصورة دقيقة، وتستطيع حتى السيطرة على هذا المجال، مما يعطيها أولوية مقارنة مع المؤسسة الكبيرة يمكن أن تتحقق في بعض النشاطات من بينها إنتاج قطع الغيار، التركيب، التصليح...الخ.

-كما أن قلة الطلب على المنتج، وضيق الأسواق يعطي الأفضلية للحجم الصغير بل يعتبره ضرورة، لأن الحجم الأمثل لظهور اقتصاديات السلم الذي تعتمد عليها المؤسسات الكبيرة لا يتحقق للمؤسسة إلا بوجود طلب كافي في السوق.

-خصوصية الطلبات التي تفرض على المؤسسة تقديم منتجا مكيفا معها، والذي يتم إنتاجه وفق شروط خاصة لا يمكن أن تحققها المؤسسة الكبيرة ذات الإنتاج الموجهة للإستهلاك الجماهيري.

-إضافة إلى أن خصوصية بعض الإحتياجات تتطلب اختلافا وتميزا كبيرا للمنتجات، عادة ما يكون هذا بسبب نوعية المواد الأولية المستعملة، يد عاملة كثيرة، أو قيمة مضافة، مما يسمح للمؤسسة الصغيرة بالتفوق في العديد من المجالات مثل: صناعة الجلود، المجوهرات، الآلات الموسيقية...الخ.

-التقدم التقني يشجع هو الآخر على ظهور شرائح من السوق تسيطر عليها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فظهور نشاط جديد ناتج عن التقدم التكنولوجي يشكل مصدرا لفرص عديدة ومفاجئة، والمؤسسة الصغيرة بسبب مرونتها الكبيرة وسرعة رد فعلها وقدرتها على التكيف تبدو أكثر استعدادا من المؤسسة الكبيرة للاستفادة من هذه الفرص الدقيقة والخطرة.

لقد ساهمت هذه النظريات في توضيح خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي سمحت لها بالبقاء والنشاط إلى جانب المؤسسات الكبيرة. كما ساهمت في ازدياد وعي المؤسسات الكبيرة بضرورة تبسيط هياكلها التنظيمية قصد اكتساب نوع من المرونة تمكنها من الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، وبضرورة الحد من تنوع منتجاتها والتركيز على مهنتها الأصلية، مما أعطى دعما كبيرا لعملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبح ينظر إليها كبديل يمكن الاعتماد عليه للخروج من الوضعية التي وصل إليها الاقتصاد العالمي نتيجة المشاكل التي مرت بها هذه المؤسسات، وكبديل بالغ الأهمية أيضا بالنسبة للبلدان النامية وذلك نظرا لدورها الكبير في²⁵:

- القضاء على النشاطات الموازية وما تحمله من منتجات مقلدة، خاصة في ظل إدراج المنظمة العالمية للتجارة لضرورة حماية حقوق الملكية الفكرية ومحاربة التقليد ضمن شروط الانضمام إليها؛
- إن وجود نسيج من المؤسسات المتوسطة والصغيرة يضمن توفير شبكة من التداخلات بين المؤسسات الكبيرة والمصغرة، والتي تلعب دور الوسيط بين الطرفين تهدف إلى تحقيق الانسجام في النسيج الاقتصادي الذي تقتقر إليه البلدان النامية؛
- التخفيف من حدة الآثار الجانبية لعمليات التعديل الهيكلي للاقتصاد، مثل امتصاص البطالة الناتجة عنها، وإعادة جمع عوامل الإنتاج المختلفة نتيجة تخلي المؤسسات العمومية وحتى المؤسسات الخاصة الكبيرة عن النشاطات غير الملائمة وعديمة المردودية فيها.

وبالتالي سمح هذا التحول لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعودة المقاول ليحتل الصدارة بعد تسليم الباحثين أخيرا بضرورة تشجيع عملية إنشاء المؤسسات الجديدة.

لقد تباين الموقع الذي احتله المقاول خلال مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية، فبعد الاهتمام القليل الذي حظي به خلال المراحل الأولى من ظهورها نتيجة عدم اهتمام الباحثين بالمؤسسة التي لم يكن أصلا معترفا بوجودها، قارب هذا الأخير على الاختفاء من الدراسات الاقتصادية بظهور المؤسسات الكبيرة. حيث اتجهت مختلف الأنظار في هذه المرحلة إلى المسير الذي تحول إلى نموذج يسعى الكثير إلى محاكاته نتيجة مكانته الاجتماعية الراقية والنفوذ الذي كان يتمتع به في فترة أقل ما يقال عنها أنها العصر الذهبي للمسيرين، وبالرغم من انتقال تركيز الباحثين تدريجيا من دراسة السوق إلى دراسة المؤسسة وكيفية سير نشاطها، إلا أنه وفي ظل سباق المؤسسات المتزايد من أجل زيادة حجمها الذي أصبح يمثل معيارا للتطور والنمو، تم إهمال عملية إنشاء المؤسسات الجديدة، واختفى بذلك المقاول لتحل محله المؤسسة، وفي ظل الأزمة الاقتصادية التي واجهتها المؤسسات الكبيرة ابتداء من منتصف السبعينات عاد المقاول ليظهر وبقوة على الساحة الاقتصادية بعد الاقتناع أخيرا بضرورة تشجيع عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كحل يمكن الاعتماد عليه التخفيف من الانعكاسات السلبية لهذه الأزمة.²⁶

²⁵- ناصر دادي عدون، عبد الرحمان بابنات، دراسة حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين تنافسيتها مع نظرة أولية على حالة الجزائر، مجلة الإصلاح الاقتصادي والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد 03، 2007، ص 31.

²⁶ دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2012، ص 46.

المحور الثاني: ماهية المقاولاتية

عرف موضوع المقاولاتية اهتماما كبيرا من طرف الحكومات، وهذا كونها أضحت تمثل أحد أقطاب الاقتصاد وقاطرات نموه، وما يؤكد على هذا تزايد الملتقيات العلمية والمؤتمرات الدولية التي تناقش الموضوع والمناسبات، وكذا الإعانات والتسهيلات التي تمنحها الدولة لتشجيعها. لذا سوف نتطرق في هذا المحور إلى نشأتها وتطورها وكذا مفهومها بالإضافة إلى مصطلحات ذات صلة بها.²⁷

1. نشأة المقاولاتية

لقد تطور البحث في مجال المقاولاتية حسب ثلاث اتجاهات فكرية، فإلى غاية الستينات عرف هذا المجال سيطرة الاتجاه الوظيفي الذي يدرس المقاولاتية من الجانب الاقتصادي، ليظهر بعدها اتجاه ثان إلى جانبه يركز على دراسة خصائص الأفراد وتأثيرها على المقاولاتية، ومع بداية التسعينيات ظهر اتجاه جديد يتزعمه المسيرون اهتم بدراسة سير العملية ككل، وبعد عرض الاتجاه الاقتصادي سنقوم بالتطرق تباعا إلى اتجاه خصائص الأفراد واتجاه سير النشاط المقاولاتي.

1.1. المقاولاتية حسب الاتجاه الاقتصادي

لقد تمت دراسة المقاولاتية لفترة طويلة من الزمن انطلاقا من العلوم الاقتصادية والاجتماعية التي قامت بالتركيز على نتائج المقاولاتية في محاولة منها للإجابة على التساؤلين التاليين²⁸: ماهو تأثير الأنشطة المقاولاتية على الاقتصاد؟ ما هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تشجع المقاولاتية؟

كما تضمن هذا الاتجاه محاولات عديدة لتعريف المقاول انطلاقا من وظائفه الاقتصادية، مما أدى إلى تطور مفهوم المقاول عبر الزمن تماشيا مع التحولات التي عرفها النظام الاقتصادي العالمي، حيث استعملت كلمة المقاول لأول مرة سنة 1616 من طرف Montchrétien وكانت تعني الشخص الذي يوقع عقدا مع السلطات العمومية من أجل ضمان انجاز عمل ما، أو مجموعة أعمال مختلفة²⁹، وبناء على ذلك كانت توكل إليه مهام تشييد المباني العمومية، انجاز الطرق، ضمان تزويد الجيش بالطعام، إضافة إلى غيرها من المهام.

ثم بدأ مصطلح المقاول يتوسع ليصبح أكثر شمولاً في القرن الثامن عشر ليعني³⁰: "الشخص الذي يباشر في عمل ما" أو بكل بساطة هو "شخص نشيط يقوم بانجاز العديد من الأعمال".

²⁷ - الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص 03

²⁸-Isabelle Djanou, L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité, revue française de gestion, vol 28, n° 138, avril/juin 2002, p 110.

²⁹-Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis, La légende de l'entrepreneur, Edition la découverte & Syros, paris, 1999, p 23.

³⁰-Ibid, p 18.

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

فالمقاول حسب Cantillon و Say هو شخص مخاطر يقوم بتوظيف أمواله الخاصة، ويعتبر Cantillon عدم اليقين عنصرا أساسيا في تعريفه للمقاول، حيث يعرفه وبغض النظر عن نشاطه، بأنه الشخص الذي يشتري (أو يستأجر) بسعر أكيد لبيع (أو ينتج) بسعر غير أكيد³¹. ولأن المقاول لا يمكنه التأكد من نجاح نشاطه الذي أسسه بأمواله الخاصة فهو يتحمل وحده الأخطار المرتبطة بشروط السوق، وبتقلبات الأسعار وبالظروف الطبيعية حيث يقوم بشراء العوامل الضرورية للإنتاج والمواد الأولية بسعر محدد، ليقوم بتحويلها أو بيعها، وفي المقابل لا يملك ضمانات لما سيجنيه، ولا يمكنه التأكد من المداخل التي سيحصل عليها من وراء ذلك، ولا من قدرة مشروعه على تغطية التكاليف وتحقيق الأرباح والتي هي الدافع الأساسي من وراء نشاطه.

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

أما بالنسبة إلى Say الأمر الذي يميز المقاول وخاصة الصناعي هو قدرته على تطبيق العلم والمعرفة، حيث فرق بين كل من العالم الذي يدرس قوانين الطبيعة ويقوم بإجراء البحوث، المقاول، والعامل الذي يعمل لحسابهما، فالمقاول يقوم باستغلال المعارف التي يمتلكها³².

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

وكذلك نجد أعمال A. Marshal الذي يعتبر من أوائل الكتاب الانجليز الذين اهتموا بالمقاول وذلك في بداية القرن العشرين، حيث تزامنت أعماله مع ظهور المؤسسات الكبيرة، ولذلك فهو يعتبر أن تحول الاقتصاد من الاعتماد على نظام الحرف الصغيرة التي يسيروها العمال أنفسهم إلى نظام المؤسسات الكبيرة المسيرة من طرف مقاولين رأسماليين يتطلب وجود رجال ذوي طاقات كبيرة تتمثل مهمتهم في تسيير الإنتاج بطريقة تؤدي إلى جعل الجهد المبذول يقدم أحسن نتيجة ممكنة من أجل إشباع الحاجات الإنسانية³³.

³¹-Brahim Allali, *Vers une théorie de l'entrepreneuriat*, cahier de recherche L'ISCAE, n° 17, Maroc, p 3.

³²-Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis, Op.Cit, p26.

³³-Ibid, pp 28-29.

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

وبالرغم من مختلف هذه الدراسات، لم يصبح المقاول عنصرا محوريا في التطور الاقتصادي إلا مع ظهور الأبحاث التي قام بها أب المقاولاتية J.A.Schumpeter سنة 1935، حيث يعتبر هذا الباحث أول من تظن لأهمية عامل التغيير، وذلك عن طريق الاستعمال المختلف للموارد والامكانيات المتاحة للمؤسسة، وضرورة العمل على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة، إدخال تنظيمات جديدة، حيث تتمثل وظيفة المقاول في³⁴ "البحث عن التغيير والتصرف بما يوافقه واستغلاله كأنه فرصة".

فالمقاول حسب Schumpeter وقبل كل شيء شخص مبدع يقوم باستخدام الموارد المتاحة بطريقة مختلفة، كما يعتمد على الاختراعات والتقنيات المبتكرة من أجل الوصول لتوليفات إنتاجية جديدة تتمثل في :³⁵

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

ومن أجل الإبداع، يقوم المقاول بتحمل الأخطار المترتبة عن عملية البحث عن تنظيمات جديدة لعوامل الإنتاج، ولكنه لا يتحمل هو بنفسه الخطر الذي يمكن أن يلحق بمؤسسته إنما سوق رؤوس الأموال التي تسمح له بإيجاد ممولين يتحملون الأخطار بدلا عنه، كما أن الدافع الأول الذي يحركه لا يكمن في البحث عن الأرباح، وإنما هي الرغبة في النجاح من خلال تحقيق تنظيمات جديدة³⁶.

أما بالنسبة إلى Kizner المقاول هو شخص حساس للفرص، ففي حين أن وظيفة المقاول حسب Schumpeter تتمثل في إحداث حالة تخل بالتوازن وتكسر الروتين من أجل إحداث التغيير، فالمقاول حسبته تتمثل مهمته في إعادة حالة التوازن باستغلال الفرص الناتجة عن اختلاله، فالخاصية الأساسية للمقاول حسبته تتمثل في إدراكه لوجود فرص مربحة معرفة بالفرق بين أسعار المدخلات وأسعار المخرجات...

³⁴-Robert Wtterwulghé, **La PME une entreprise humaine**, De Boeck Université, paris, 1998, p 41.

³⁵-Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis, Op.Cit, p 30.

³⁶-صليحة حقيقي، دور الإبداع في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الندوة الدولية حول المقاولة والابداع في الدول النامية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2007، ص : 353.

كما يفرق بين المقاولاتية والتسيير، فإذا كان المقاول ينتج عندما يقوم شخص باستغلال فرص ربح غير مستغلة، فالمسير يسعى للرفع من فعالية طرق الإنتاج إلى أقصى حد ممكن وذلك بتعظيم كمية المخرجات انطلاقا من مستوى معين من المدخلات³⁷.

وعلى عكس النظريات الاقتصادية التي ركزت على دراسة تأثير المقاولاتية على الاقتصاد ظهرت مجموعة من النظريات الثقافية والتي تندرج ضمن النظريات الاجتماعية تهتم بدراسة أسباب المقاولاتية والعوامل الثقافية التي تساهم في ترقيتها ومن روادها M. Weber والذي من خلال كتابه الذي أصدره سنة 1905 أراد أن يبين أن المقاولاتية هي خاصية مرتبطة بالمجتمع الغربي حيث قام بالربط بين مبادئ المذهب البروتستانتي للديانة المسيحية ونشاط المقاول³⁸، وتوصل إلى نتيجة تتمثل في أن قيم المذهب البروتستانتي هي السبب في الازدهار الاقتصادي للمجتمع. إن الاتجاه الاقتصادي يتمتع بأهمية كبيرة، حيث ساهم في إعطاء أسس تاريخية لمجال المقاولاتية، غير أن الاتجاه الذي استمر إلى غاية نهاية السبعينيات لم يساهم كثيرا في تحسين فهمها للظاهرة، نظرا لاتساع وتشعب مجال المقاولاتية التي ترتبط مع العديد من العوامل المتنوعة التي تتجاوز نطاق حدود العلوم الاقتصادية³⁹.

2.1. المقاولاتية حسب اتجاه خصائص الأفراد

لقد تم التركيز في هذه الاتجاه على المقاول في حد ذاته، وذلك بدراسة خصائصه باعتبارها وسيلة يمكن من خلالها فهم النشاط المقاولاتي، وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من الدراسات قامت بدراسة المقاول انطلاقا من الخصائص النفسية والخصائص الشخصية، والتي سعت للإجابة عن نوعين من الأسئلة⁴⁰ : من هو المقاول، مالذي يميزه عن الآخرين؟ وكذلك لما يصبح مقاولا، لماذا يقوم بإنشاء مؤسسته الخاصة؟

أولا: الخصائص النفسية

حاولت إيجاد خاصية رئيسية، أو مجموعة من الصفات يمكن من خلالها التعرف على المقاول، فنجد أعمال D. McClelland في بداية الستينات الذي بين من خلال دراسته أن الخاصية الأساسية التي تميز سلوك المقاول هي الحاجة إلى الانجاز، بمعنى الحاجة للتفوق وتحقيق الهدف، فحسبه المقاول هو شخص تحكمه حاجة كبيرة للانجاز، يبحث عن مواقف تسمح له برفع التحدي والتي من خلالها يقوم بتحمل المسؤولية في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهه⁴¹.

³⁷-Khaled Bouabdallah et Abdallah Zouache, *Entrepreneuriat et développement économique*, les cahiers du CREAD, Alger, n°73, 2005, pp 16,17.

³⁸-Ibid, p 11.

³⁹-Azzedine Tounés, Op.Cit, p 33.

⁴⁰-Isabelle Djanou, Op.Cit, p 112.

⁴¹-Robert Wtterwulge, Op.Cit. p 46.

ثانيا: الخصائص الشخصية

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

تعرض هذا الاتجاه إلى انتقادات كثيرة وذلك نهاية الثمانينات، كونه غير قادر على تقديم شرح شامل للظاهرة، فمن الصعب شرح تصرف بهذا التعقيد بالاعتماد فقط على بعض الصفات النفسية أو الشخصية⁴².

3.1.المقاولاتية حسب سير النشاط المقاولاتي

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

وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من الدراسات ركز الباحثون من خلالها على دراسة العوامل الأساسية التي تسمح للمقاول والمؤسسة الجديدة بالنجاح، من بينها نجد أعمال Drucker الذي أشار في مطلع الثمانينات إلى التحول الكبير الذي طرأ على النظام الاقتصادي والذي انتقل بفضل روح المقاولاتية من اقتصاد مرتكز على أساسا على المسيرين إلى اقتصاد مبني على المقاولين.

فبالنسبة له تكمن أسباب نجاح المقاول حسبه في الابداع الذي يعتبر وسيلة ضرورية لزيادة الثروات: " يجب على المقاولين البحث عن مصادر الإبداع، وعن المؤشرات التي تدل على الابتكارات التي يمكنها النجاح، ويجب عليهم أيضا الاطلاع على المبادئ التي تسمح لهذه الابتكارات بالنجاح وتطبيقها"⁴³

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

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

⁴²-Alain Fayolle, *Introduction à l'entrepreneuriat*, Dunod, paris, 2005, pp 12,13.

⁴³-Robert Witterwulge, Op.Cit, p 42.

وتتمثل هذه النشاطات فيما يلي⁴⁴:

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

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

2. الاتجاهات المفسرة للمقاولاتية

أصبحت المقاولاتية مفهوم شائع الاستعمال ومتداول بشكل واسع في معظم البلدان، ومحور أساسي للتطور، ونمط حياة جذاب يمكن الأفراد من تحقيق ذواتهم ويصبحوا أكثر استقلالية ومستوى معيشي أفضل.

نظرا لاستعمال مصطلح المقاولاتية في عدة مجالات مختلفة، فلا نجد تعريفا واحدا يشملها فهناك عدة مداخل لتعريفها.

1.2. المقاولاتية كظاهرة تنظيمية

هذا الاتجاه والذي يتزعمه Gartner يعتبر أن المقاولاتية هي عملية إنشاء منظمات جديدة، وحتى يتسنى لنا فهم هذه الظاهرة يتوجب علينا دراسة العملية التي تؤدي إلى ولادة وظهور هذه المنظمات، بمعنى آخر مجموع النشاطات التي تسمح للفرد بإنشاء مؤسسة جديدة⁴⁵.

فحسب هذا الاتجاه تشمل المقاولاتية مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقاول بتجنيد وتنسيق الموارد المختلفة من معلومات، موارد مالية، بشرية....، وذلك من أجل تجسيد فكرة في شكل مشروع مهيكّل وأن يكون قادرا على التحكم في التغيير ومسايرته من خلال أنشطة مقاولاتية جديدة⁴⁶.

كما يرى هذا الاتجاه أيضا أن عملية إنشاء مؤسسة جديدة هي ظاهرة تنتج عن التأثير المتبادل للعديد من العوامل المختلفة مثل الأفكار، الخبرة، والتي يصبح لها معنى بواسطة تنظيم جديد، ويركز "Gartner" أساسا على

⁴⁴-Alain Fayolle, Op.Cit, p14.

⁴⁵-Alain Fayolle, **Entrepreneuriat**, Dunod, paris, 2004, p 29.

⁴⁶-Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, **Les compétences entrepreneuriales. Définition et construction d'un référentiel**, communication au séminaire l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, Suisse, 25,26,27 octobre 2006, p 3.

مسألة ظهور هذه المؤسسة وكيف تتمكن هذه الأخيرة من البروز والتحول إلى كيان موجود حقا بعدما كانت مجرد فكرة، ويشيد أيضا بقدرة المقاول الكبيرة على تحويل الأحلام أو الرؤية إلى حقيقة ملموسة مجسدة في شكل مشروع جديد⁴⁷.

غير أن هذا الاتجاه يشوبه بعض الغموض، فبالرجوع إلى طريقة الاستغلال المعتمدة لتثمين فرصة أو ابتكار ما يمكننا الاعتماد على مؤسسة قائمة بدل اللجوء إلى إنشاء مؤسسة جديدة، فهل هذه الحالة تعتبر حالة مقاولاتية أم لا. ومن جهة أخرى ومثلما بينه Bruyat لا يمكن أن تؤدي جميع المؤسسات المقامة لإحداث حالات تكون فيها شدة التغيير بالنسبة للفرد بالإضافة إلى أهمية القيمة المقدمة ذات مستوى عال، حيث يمكن للمؤسسات أن تنشأ عن طريق التقليد أو إعادة الإنتاج⁴⁸.

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

2.2. المقاولاتية استغلال للفرص

حسب هذا الاتجاه يعرف Shane و Venkatarman المقاولاتية بأنها العملية التي يتم من خلالها اكتشاف وتثمين واستغلال الفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية. والفرصة حسب Casson تعني الحالات التي تسمح بتقديم منتجات، خدمات ومواد أولية جديدة، بالإضافة أيضا إلى إدخال طرق جديدة في التنظيم، وبيعها بسعر أعلى من تكلفة إنتاجها، ويتم ذلك عن طريق المقاول الذي يعتبر شخصا قادرا على اكتشاف موارد غير مثمّنة والتي قام بشرائها وتنظيمها من أجل إعادة بيعها في شكل سلع ومنتجات مثمّنة بشكل أفضل من طرف المستهلكين، وتفتن المقاول لمثل هذه الفرص يولد لديه رؤية مقاولاتية تدفعه لإنشاء مؤسسة بهدف استغلالها⁴⁹. كما يوجد أيضا حسب Drucker مصادر أخرى للفرصة والتي تتمثل في :⁵⁰

- الفرص المتواجدة في الأسواق كثرة لعدم الكفاءة الناتجة عن تناظر المعلومة، أو عن عدم امتلاك التكنولوجيا اللازمة لتلبية الحاجات غير المشبعة.
- الفرصة الناتجة عن التغيرات الخارجية في المجالات الاجتماعية، السياسية، الديموغرافية والاقتصادية.
- الفرص الناتجة عن الابتكارات والاكتشافات والتي تولد أيضا معارف جديدة.

⁴⁷-Thierry Verstraete et Alain Fayolle, **paradigme et entrepreneuriat**, Revue de l'entrepreneuriat, vol 4, n°1, 2005, p 37.

⁴⁸-Alain Fayolle, **Entrepreneuriat**, Op.Cit, p29.

⁴⁹-Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, Op.Cit, p 3.

⁵⁰-Karim Messeghem, **L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne**, le congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, suisse, 25-27 octobre, 2006, p 5.

إذن يركز هذا الاتجاه على دراسة ظهور نشاط اقتصادي جديد، والذي ليس بالضرورة مرتبط بظهور مؤسسة جديدة، وي طرح أيضا هذا الاتجاه بعض المشاكل الرئيسية في تصوره للمقاولاتية، حيث يفترض أن الفرص في الطبيعة كما هي، وبكفي امتلاك القدرة على معرفتها حتى نتمكن من امتلاكها وتحويلها لحقيقة اقتصادية، ولكن في الحقيقة يمكن أن تتشكل الفرص المقاولاتية من خلال عملية إنشاء النشاط وليست هي بذاتها نقطة الانطلاق. كما يركز هذا الاتجاه فقط على دراسة طريقة استغلال أو تجسيد الفرصة التي تسمح بخلق منتج أو خدمة، في حين أنه يتوجب علينا دراسة ما يحدث فعلا في المقاولاتية من أجل فهم الظاهرة بصورة أفضل⁵¹.

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

3.2. المقاولاتية ازدواجية بين الثنائية (الفرد - خلق القيمة)

حسب هذا الاتجاه تتمحور المقاولاتية حول دراسة العلاقة التي تربط بين الفرد والقيمة التي أنشأها ويتزعمه "Bruyat" فبالنسبة إليه يتمثل الموضوع العلمي المدروس في مجال المقولة في الثنائية الفرد وخلق القيمة⁵²، والثنائية هنا عبارة عن مبدأ اقترح من طرف Morin وهو يندرج ضمن ديناميكية للتغيير ويعرف من منظورين، الأول ينطلق من الفرد ويعتبره الشرط الأساسي في خلق القيمة فهو العامل الرئيسي في الثنائية إذ يقوم بتحديد طرق الإنتاج، سعته وكل التفاصيل المتعلقة بالقيمة المقدمة، وبالتالي المقاول هو ذلك الشخص أو المجموعة في صدد خلق قيمة كإنشاء مؤسسة جديدة مثلا، والذي بدونه لم يكن لهذه القيمة أن تقدم.

أما المنظور الثاني فهو يعتبر أن خلق القيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها هذا الفرد، تؤدي إلى جعل هذا الأخير مرتبطا بالمشروع الذي أنشأه إلى درجة أنه يصبح معرفا به، وتحتل القيمة التي قدمها مكانة كبيرة في حياته، كما أنها تؤثر بشكل كبير عليه، إذ تدفعه لتعلم أشياء جديدة، لتعديل شبكة علاقاته بما يتماشى مع متطلباته، وهي قادرة حتى على تغيير صفاته وقيمه، وعندما يقوم الفرد بإنشاء مؤسسة أو تقديم ابتكار ما فاته بالمقابل يصبح مقيدا بالمشروع الذي أقامه. أما عن القيمة المقدمة فهي تتمثل في مجموع النتائج التقنية، المالية والشخصية التي تقدمها المؤسسة والتي تولد رضا المقاول والأطراف الفاعلة أو المهمة⁵³.

يمكن اعتبار أن هذه الاتجاهات الثلاث متكاملة حيث لا يكفي أي اتجاه لوحده لتعريف المقاولاتية، وبصفة عامة يمكن تعريفها كالتالي: المقاولاتية هي مجموعة النشاطات يتم من خلالها إنشاء مؤسسة ذات طابع تنظيمي من خلال استغلال الفرص المتاحة من طرف فرد يتمتع بخصائص معينة من أجل تجسيد فكرة مبدعة وبالتالي خلق قيمة.

ومنه فإنه يجب توفر ثلاث عناصر أساسية في المقاولاتية هي :⁵⁴

⁵¹-Alain Fayolle, *Entrepreneuriat*, Op.Cit, pp. 29-30.

⁵²-Ibid, p30.

⁵³-Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, Op.Cit, p 3.

⁵⁴-زايد مراد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولاتية : التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام : 08/07/06 أبريل 2010، ص : 07.

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

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

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

3. مصطلحات ذات علاقة بالمقاولاتية

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

1.3. الثقافة المقاولاتية

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

- التلائم أو التوافق مع العوامل المحيطة، وتتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها، وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة⁵⁵.
- مجموعة القيم المشتركة المتقاسمة بين أطراف المجتمع والتي يستعملونها في التعاملات والتبادلات⁵⁶.

من خلال ما سبق يمكن تعريف ثقافة المقاولاتية على أنها : مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة جديدة، ابتكار في مجمل القطاعات الموجودة إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة للتخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم والمراقبة. كما أن هناك ثلاث أماكن يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة هي : العائلة، المدرسة، المؤسسة.

ويلخص نموذج (J.-P SABOURIN et Y.GASSE) مفهوم الثقافة المقاولاتية، حيث يبرز المراحل التي تقود لبروز المقاولين بين فئة المتعلمين وبالأخص الذين تابعوا تكوين في مجال المقاولاتية حيث ومن خلال

⁵⁵-سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003-2004، ص: 10.

⁵⁶-يحيوي مفيدة، إنشاء مؤسسة والمقاولاتية : هل هي قضية ثقافة؟، مداخلة في الملتقى الدولي حول : المقاولاتية، التكوين وفرص العمل، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام : 06/07/08/أفريل 2010، ص: 10.

تحليل ثمانية برامج تكوينية لاحظ الباحثان أنه توجد علاقة إيجابية بين التوجهات المقاولاتية للفرد والإمكانات المقاولاتية. أما عن العوامل التي تؤثر على هذا النموذج فتتقسم إلى ثلاثة مجموعات:

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

ثانياً: الاستعدادات: وهي مجموع الخصائص النفسية التي تظهر عند المقاول. وهي المحفزات، المواقف، الأهلية والفائدة المرجوة، والتي تتفاعل في ظل ظروف ملائمة لتتحول إلى سلوك.

ثالثاً: تجسيد الإمكانيات والقدرات المقاولاتية في مشروع : وهذا يكون تحت تأثير الدوافع المحركة والتي تشمل العوامل الإيجابية وعوامل عدم الاستمرارية (انقطاع)، فكلما زادت كثافة الدوافع المحركة فهي تشجع الأفراد أكثر على خلق المشاريع، والأفراد الذين يملكون إمكانيات وقدرات مقاولاتية أكبر فهم يحتاجون لدوافع محركة أخف.

2.3. روح المقاولاتية

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

فحسب Leger-Jarniou لا يجب الخلط بين روح المقاولاتية وروح المؤسسة فلكل منهما مفهومه الخاص به⁵⁷، فروح المؤسسة تتمثل في مجموع المواقف الايجابية تجاه المؤسسة والمقاول، أما عن روح المقاولاتية فهي تنتقد التصور الذي يعتبرها عملية التعرف على الفرص وجمع الموارد الكافية ذات الطبيعة المختلفة من أجل تحويلها إلى مؤسسات، بل يجب أن ينظر إلى هذه العملية كنتيجة ممكنة التحقق لروح المقاولاتية وليس كمفهوم لها.

حيث ترتبط روح المقاولاتية بالدرجة الأولى بأخذ مبادرة والعمل أو الانتقال للتطبيق، فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاولاتية يمتلكون العزيمة على تجريب أشياء جديدة، أو على انجاز الأعمال بطريقة مختلفة وذلك بسبب بسيط يمكن في وجود إمكانية للتغيير، وليس بالضرورة أن يكون لهؤلاء الأفراد الرغبة في إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ولا حتى في الدخول في مسار مقاولاتي، فهم يهدفون بالدرجة الأولى إلى تطوير قدرة للتعامل مع التغيير، لاختيار وتجريب أفكارهم والتعامل بكثير من الانفتاح والمرونة.

وحسب التعريف المقدم من مجموعة من المختصين في الاتحاد الأوروبي المكلفين بتدريس المقاولاتية، يجب أن لا تنحصر روح المقاولاتية فقط في عملية إنشاء المؤسسات، بل يجب النظر إليها كموقف عام يمكن استعماله بفائدة من

⁵⁷-Catherine Leger-janiou, **Le profil du créateur d'entreprise**, Edition L'Harmattan, Canada, 1997, p 91.

طرف كل فرد في حياته اليومية وفي كل النشاطات المهنية. ولذلك لا يجب حصر روح المقاولاتية في مجموعة الوسائل والتقنيات التي تسمح بالانطلاق في نشاط تجاري لأنها تتعلق قبل كل شيء بالمبادرة والعمل⁵⁸.

إن روح المقاولاتية في 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.

3.3. العملية المقاولاتية

لقد تم تقديم مفهوم المقاولاتية سابقا على أنها عملية خلق وإيجاد شيء جديد ذي قيمة مع اعتبار المخاطر والعوائد المصاحبة لهذه العملية من المقاولين أنفسهم، ومن هنا فإنه يمكن تعريف العملية المقاولاتية بأنها القدرة على تعريف وتقييم الفرص، ثم تطوير خطة المشروع المناسبة، ومن ثم تحديد الموارد اللازمة أو المطلوبة لبناء وإدارة المشروع المنبثق. فهذه الأنشطة والإجراءات لا بد وأن تتولد مع انطلاقة أي منظمة ريادية أو مشروع ريادي⁵⁹.

وقد حدد Hofer Baygrave خصائص العملية المقاولاتية على النحو التالي:⁶⁰

- أنها عملية تنشأ بمحض واختيار وإرادة الإنسان.
- أنها تحدث على مستوى الشركات الفردية في أغلب الأحوال.
- أنها تتضمن نوعا من تغيير الأوضاع.
- أنها تتضمن نوعا من عدم الاستمرارية.
- أنها عملية شاملة.
- أنها عملية ديناميكية.
- أنها تتمتع بالذاتية إلى حد كبير.
- أنها تتضمن العديد من المتغيرات السابقة على حدوثها.
- أن نتائجها حساسة جدا للأوضاع المبدئية التي تتخذها هذه المتغيرات.

4.3. المقاولاتية المؤسسية

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالمقاولاتية المؤسسية Corporate Entrepreneurship فمنها المقاولاتية الداخلية Intrapreneurship والتي تمثل الما قول داخل التنظيم، أو عمل المشاريع التابعة للمنظمة Internal

⁵⁸-Anne-Françoise Lambert, Jean Donnay et autres, **Réalisation d'une boîte à outils pédagogique qui contribue au développement de l'esprit d'entreprendre à l'attention des enseignants et étudiants de l'enseignement secondaire**, Mai, 2005, p 16. Sur le site : www.freefondation.be (25/12/2010).

⁵⁹-مجدي عوض مبارك، **الريادة في الأعمال**، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009، ص 129.

⁶⁰-نفس المرجع السابق، ص 130.

Intrapreneurship أو مستوى المقاوله المؤسسية داخل التنظيم Internal Corporate Intrapreneurship ويعود الفضل إلى الباحث Gifford Pinchot الذي أبرز مفهوم المقاوله المؤسسية على أنها مقاولاتية يعمل بها في منظمة قائمة بالأصل⁶¹.

ويمكننا التمييز بين المقاولاتية والمقاوله المؤسسية من خلال الأبعاد الرئيسية الآتية: واقع الممارسة، وطبيعتها ومهمتها، وتحمل المخاطر والصعاب، والاستقلالية والاعتماد على النفس، ورقابة البيئة الخارجية كما تظهر في الجدول الآتي:

الجدول (1): أوجه الاختلاف بين المقاولاتية والمقارنة المؤسسية

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

المصدر: مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 230.

أما أوجه التشابه بين المقاولاتية والمقاوله المؤسسية فإنها تتمثل كليهما يعتمد أساسا على الابتكار والإبداع، وكلاهما يهدفان إلى زيادة الإنتاجية ودعم الجهود التي تؤدي إلى خلق قيمة لأعضاء المؤسسة، وأن الدافع عند كليهما يتمحور حول البحث عن الفرص والاهتمام بإنشاء فرق العمل، وكلاهما يحتاج إلى الدعم والمساندة من الآخرين في المجتمع والمؤسسة، مع أفضلية أكبر للمقاوله المؤسسية في عالم الأعمال والمنظمات التي ترعاها.

لقد تباين الموقع الذي احتلته المقاولاتية خلال مختلف المراحل التي مرت بها، فلم تحظى بالاهتمام الكبير من طرف الباحثين بسبب اتجاه أنظارهم نحو المسير وظهور المؤسسات الكبيرة، والأزمة الاقتصادية التي واجهتها المؤسسات الكبيرة ابتداء من منتصف السبعينات عاد المقاول ليظهر بقوة على الساحة الاقتصادية بعد الاقتناع أخيرا بضرورة تشجيع عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كحل يمكن الاعتماد عليه للتخفيف من الانعكاسات السلبية لهذه الأزمة.⁶²

⁶¹ نفس المرجع السابق، ص 230.

⁶² الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص 49

المحور الثالث : المركبات الأساسية في المقاولاتية

تعتبر المقاولاتية ظاهرة معقدة تتفاعل فيها الكثير من العوامل الشخصية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، والمؤسسية تتفاعل فيما بينها بشكل ديناميكي لتحقيق النجاح المقاولاتي، يمكن التعبير عن هذه العوامل من خلال ثلاث مركبات أساسية من أجل فهم الظاهرة الديناميكية للمقاولاتية، هذه المركبات تتمثل في: المقاول (من ولماذا)، المسار المقاولاتي (كيف؟) والسياق العام للفعل المقاولاتي (أين ومتى؟).⁶³

1 . المقاول فاعل رئيسي في المقاولاتية

يمثل المقاول أول باب للدخول إلى الأبحاث المقاولاتية، فهو يعتبر المحرك الأساسي للمؤسسة، وقد اهتمت الأدبيات النظرية بالمقاول من خلال عدة نظريات أهمها مقارنة السمات التي تغذت بالأساس من خلال الأبحاث التي قام بها علماء النفس أو علماء التسيير في هذا المجال، وإذا كانت هذه المقاربة قد سيطرت في وقت ما، فإن النقائص التي ظهرت عليها بعد ذلك أدت إلى توجيه الأنظار نحو الخصائص السوسيو مهنية للمقاول.

1.1. تعريف المقاول:

يعتبر (Mc Clelland, 1961) بالتأكيد أول من اهتم في بداية سنوات 1960 بالسلوكات المقاولاتية للأفراد، أما ظهور وانطلاق الأبحاث والدراسات حول هذه الإشكالية فقد أخذت بعدها الحقيقي خلال فترة التسعينات (1990 Krueger et al, Blay, 2003,2000, Krueger et al, Brazeal, 1994).

ترتكز المقاولاتية بالدرجة الأولى على الفرد، حيث يجب أن يتمتع بمجموعة من الخصائص المقاولاتية التي تعتبر ذات أهمية كبرى في نجاح المسار المقاولاتي، لكن الإشكال المطروح في هذا الصدد هو عدم تحقيق الإجماع بالنسبة للباحثين فيما يتعلق بتعريف مفهوم المقاول والمقاولاتية.

اهتمت غالبية التعريفات بالجانب الوصفي لخصائص المقاول وهي بشكل عام مأخوذة من الكتابات البحثية المنشورة في هذا الجانب، ومن بينها:⁶⁴

حسب (Fayolle, 1999) "المقاول يمثل الفرد المقبل على المستقبل والذي يعيش حالة عدم اليقين، يقدم منتجات جديدة أو خدمات جديدة ويبدأ في عمل يحتوي على مخاطرة".

⁶³ - محمد قوجيل، دراسة وتحليل سياسة المقاولاتية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2016، جامعة ورقلة، ص25

⁶⁴ - Mory siomy, *développement des compétences des leaders en promotion de la culture entrepreneuriale et de l'entrepreneurship : le cas de rendez vous entrepreneurial de la francophone*, Thèse pour l'obtention de philosophie doctorat (ph.D), Université Laval, Québec, octobre, 2007,p99.

هذا التعريف ينظر إلى المقاول والمقاولاتية بمعناها التقليدي، أما (Hisrich et Peters, 1991) فيرون أن: "المقاول هو عون اجتماعي له مهمة تحمل المخاطرة المرتبطة برأس ماله في إيجاد مؤسسة من أجل ربح صافي" وهذا التعريف يصب أيضا في نفس الإطار الضيق للظاهرة.

هاذين التعريفين اقتصرنا على النظرة التقليدية للمفهوم المتمثل في منظور إنشاء المؤسسات، فكلاهما يشتركان في الإشارة إلى الابتكار، خصائص الاستقلالية، المقاول كعون للتغيير، وهذا من خلال التجارب المميزة للمقاول التي تفسر أهمية المتغيرات أو العوامل الشخصية في المسار المقاولاتي.

من المهم الإشارة إلى أن المتغيرات الشخصية (العوامل الخاصة بالمقاول والمرتبطة بالخصائص النفسية والشخصية) تؤثر على قرار المقاول المحتمل بإنشاء مؤسسته، فسلوك المقاول في الأحداث ليس إلا نتيجة لقرار متأثر بشكل عام بمجموعة من العوامل المتمثلة في كفاءاته الشخصية وعوامل خارجية ذات طبيعة اقتصادية، اجتماعية وسياسية ناتجة من بيئته.

من أجل الخروج من هذا المنظور التقليدي حسب هاذين التعريفين ووضع الظاهرة في مفهومها الواسع، يمكن الإشارة إلى دراسات (2002، Hernandez, 1999, Fortin Reynald et al 2004) التي اعتمدت نظرة شاملة تبرز المقاول من خلال منظور معاصر يعتبر مفهوم المقاول أعمق من العملية البسيطة لإنشاء المؤسسة "المقاول يمثل عون اجتماعي (فردى أو مؤسساتي) ملتزم، يمكن أن يكتسب خصائصه الاجتماعية والمهنية، يقوم بأعمال ويجمع الوسائل الضرورية من أجل تنمية المقاولاتية، من خلال عملية إنشاء مؤسسة وكذلك دعم التنمية وترقية الظروف المشجعة لبروز الثقافة المقاولاتية".

كما أشرنا في نشأة الظاهرة قبل عدة سنوات، ظل "مفهوم المقاول" يتمحور في الإطار الكلاسيكي التقليدي الذي اهتم بالوظيفة الفردية المتمثلة في إنشاء المؤسسات السلعية أو الخدمية ذات الطابع التجاري أو الإنتاجي، ببساطة فالمقاول هو كل فرد يقوم بإنشاء، بيع منتجات، يحصل على أرباح ويحسن الظروف الحياتية له ولأقاربه.

هذا المنظور تطور مع الوقت بجانب بقاء المنظور الرئيسي لمواجهة الكم الهائل من الرهانات الموجودة المتمثلة أساسا في الإشكالية المستمرة للتنمية التي تمثل تحدي لجميع دول العالم، هذا الرهان أصبح أكثر تعقيدا مع العولمة بمفهومها الواسع على الصعيد الفردي، الاقتصادي، المالي، وكذلك على المستوى الصحي، الفقر والكوارث لقادة الدول خاصة في الدول النامية، فإذا كان الحديث في السابق حول أبطال الاستقلال، يجب اليوم التركيز على أبطال التنمية الداخلية الذين يجب على الدول العمل على إبرازهم في السنوات القادمة.

كمثال للمفهوم المعاصر للمقاولاتية، هناك بعض الأفراد يمتلكون ثقافة مقاولاتية وبدلا من إنشاء مؤسسة للسلع أو الخدمات من أجل الحصول على عوائد في شكل المقاول التقليدي، فهم يهتمون ويعملون أكثر على تنشيط مجتمعاتهم، يساعدون بلدانهم في حل مشاكلها دون انتظار أي تحفيز، يحصلون على استقلاليتهم، يصبحون قادة ومسؤولين عن

مصيرهم، إنهم فئة أخرى من المقاولين الذين يضعون ابتكاراتهم، كفاءاتهم المقاولاتية في خدمة مجتمعاتهم أو بلدانهم، إنهم المقاولون الاجتماعيون.⁶⁵

يجب على أصحاب القرار والقادة السياسيين خاصة خلق كل الشروط الضرورية لتنمية هذه الفئة من المقاولين الذين يشكلون المحرك الرئيسي للتنمية في بلدانهم.

هناك العديد من الباحثين الذين ركزوا في هذا الصدد على أهمية تثمين المقاولاتية، بالنسبة لهم، مثلما تركز المقاولاتية على العوامل الشخصية، هناك مجموعة من العوامل الخارجية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المهم الإشارة إليها والتي يركز عليها قرار المقاول المحتمل في إنشاء مؤسسته، يجب تشجيعها وتمييزها، هذه العوامل يمكن أن تلعب دورا إيجابيا أو سلبيا في تنمية التوجه المقاولاتي وإنشاء المؤسسات.

2.1. مميزات المقاول:

اهتمت الأبحاث المقاولاتية بالتطرق إلى العوامل التي تلعب دورا مهما في الفعل المقاولاتي من خلال مقاربتين أساسيين على الأقل، الأولى تتعلق بالخصائص الفردية والمؤهلات المرتبطة بالسمات الشخصية للمقاول، أما المقاربة الثانية فهي تهدف إلى الإحاطة بمحفزات المقاول وقوة وانسجام الدوافع المحركة للفعل المقاولاتي.⁶⁶

أ. مقارنة السمات:

من خلال النظرة البسيكولوجية (النفسية) التي تبناها بعض السلوكيين (Wtter Wulghé R, 1988)، تبحث مقارنة السمات المطبقة من قبل المدرسة السلوكية أساسا في إظهار سمات شخصية للمقاول ودوافعه كما أشار Danjou، هذه النظرة تعتمد على فرضية أن: "المقاول يتميز عن بقية الأفراد بمميزات خاصة، يمكن من خلالها تحديد ومتابعة مؤشرات الإمكانية المقاولاتية لأحد الأفراد" (Dajou I , 2002).

من بين محاولات تحديد أحد (أو مجموعة) من السمات النفسية التي تميز مجموعة من المقاولين مقارنة بالأفراد غير المقاولين، يمكن الإشارة إلى أعمال (McClelland D, 1961) التي وضعت "الرغبة في الإنجاز" في المقام الأول كخاصية أساسية، أما (Timmons J.A et al, 1977) فقد أحصوا أزيد من عشرين (20) خاصية تميز المقاولين ثم قاموا بتحديد ستة (06) مواضيع أساسية متعلقة بالمواقف والسلوكيات التي تميز المقاول هي: "الالتزام والعزيمة، القيادة، اغتنام الفرص، التعامل مع المخاطرة، الغموض وعدم اليقين، الإبداع بالاعتماد على الذات والقدرة على التكيف، الدافعية للتميز"⁶⁷، كذلك اقترح J.A. Hornaday قائمة من السمات الفردية للمقاولين من بينها نجد الثقة بالنفس، الدقة، الطاقة، سعة الصدر، القدرة على تحمل المخاطرة المحسوبة، الإبداع، روح الابتكار، التكيف، الديناميكية

⁶⁵-Mory siomy, Op.Cit, p101.

⁶⁶-Jean-Luc Guyot, Jean Vandewattyne. Chapitre 1 Le champ de l'entrepreneuriat pluralité des approches et richesses du champ d'analyse, in Jean-Luc Guyot et al, Les logiques d'action entrepreneuriale, De Boeck Supérieur « Economie, Société, Région », 2008, p15-40, DOI 10.3917/dbu.guyot. 2008.01.0015.

⁶⁷-ipid, p15-40.

أو أيضا سهولة استغلال الحالات والاستماع إلى الآخرين، كما أشار A. Gibb بعد سنوات من أبحاث Hornaday . إلى وجود بعض من هذه السمات: روح الإبداع، التكيف، الابتكار ونزعة نحو القيادة، وأضاف أنه يعتبر أيضا أن القدرة على الإقناع، القدرة على تحمل المخاطرة المعقولة، القدرة على حل المشاكل، التصور، هي سمات أساسية مرتبطة بالتوجه والقدرة على العمل المقاولاتي.⁶⁸

من خلال تحليل هذه الأبحاث نلاحظ أن الدراسات المرتكزة على السمات المميزة للمقاول نتجت عن قوائم معتبرة من المميزات التي يمكن أن تخيف المترشحين المحتملين للعمل المقاولاتي، حيث يبدو أن امتلاك جميع هذه الخصائص شيء مستحيل، وبالتالي ينبغي إذن استعمال هذه التحاليل للوصول إلى الخاصية المثالية من أجل عدم أخذ بعض النقاط كمعالم للتطبيق في سياق معين.

في إطار البعد النفسي التسييري، ركزت مقارنة السمات على إشكالية الارتباط بين بعض السمات النفسية للمقاول وبعض خصائص المؤسسة كالنمو أو النجاح، هذا النوع من الارتباط تم كشفه بشكل خاص من طرف (Laufer J, 1975).

الارتباط بين الدوافع الأساسية للمقاولين مع أهدافهم الرئيسية نتج عنه أربعة أنماط من المقاولين يتميزون بمجموعة من السلوكات المقاولاتية:⁶⁹

- **المسيرون والمبتكرون:** هذا النوع من المقاولين يتميزون بحاجة قوية للإنجاز الفردي: "لأنهم لم يتمكنوا من تحقيق فكرة أو مشروع في المؤسسة التي كانت توظفهم"، فهم لا يعتبرون الاستقلالية هي الهدف الأساسي لنشاطهم على مستوى المؤسسة، فهم يفضلون النمو والتطور التقني، من جانب آخر هم لا يعتبرون الرقابة المالية للمؤسسة كأولوية.
- **المقاولون المالكون:** هؤلاء صاروا مقاولين "لتلبية رغبتهم في السلطة أكثر من الإنجاز، هذا ما يميزهم عن المجموعة السابقة التي تحظى فيها أبعاد الاستقلالية والمكانة بأهمية ثانوية مقارنة بالرغبة في الإنشاء" (Laufer J, 1975)، وكنتيجة لذلك فهم يمتلكون رغبة قوية للاستقلالية المالية والتي تدفعهم عاجلا أو آجلا إلى تحديد نمو المؤسسة من أجل الاحتفاظ بالرقابة.
- **المقاولون التقنيون:** هؤلاء المقاولون يظهرون ك "مناضلين" في المؤسسات الصغيرة: "هذا الإصرار يبقى المؤسسة في حجم صغير مرتبط ب (...) الدافع " السلبي" لبعض المقاولين. في الواقع، إن معظم المقاولين في هذه المجموعة لهم خبرة من خلال مشكلة مهنية أو نفسية في مرحلة ما من حياتهم، هذه المرحلة انتهت بأزمة مهنية حادة أدت بهم إلى ترك مؤسساتهم. وعليه فإن إنشاء المؤسسة بالنسبة لهم أخذ شكل ردة فعل دفاعية ضد التهديدات التي تقف عائقا أمام التطور المهني للمقاول" (Laufer J 1975).

⁶⁸-Alain Fayolle, *Le métier de Créateur d'entreprise*, Editions d'Organisation, 2003, p60-69.

⁶⁹- Jean-Luc Guyot, Jean Vandewattyne, OpCit, p15-40.

- **المقاولون الحرفيون:** الدوافع الأساسية لهذه الفئة من المقاولين هي الاستقلالية المهنية، هذه الدوافع بالنسبة لهم أكثر أهمية من النجاح الاقتصادي، يتمثل الهدف الأساسي والمفضل لهذا النوع من المقاولين في استمرارية مؤسساتهم، وهذا يمر غالبا عبر البحث عن وضعية محمية في السوق.

إذا كانت هذه الأبحاث الميدانية قد حملت "توضيحات مهمة حول شخصية الأفراد الذين تظهر عليهم روح المقاولاتية" (Vestraete, T 1999).⁷⁰ مع ذلك فهي لم تتوصل إلى تحديد صورة نفسية خاصة بالمقاول، فالنتائج المحصلة غالبا تبدو "غامضة، متناقضة وبالتالي غير مقنعة". وبدلا من الشكل النمطي (profil type) فهم يقترحون وجود "العديد من التركيبات من السمات الشخصية التي تجعل من الوهم محاولة وضع شكل محدد للشخصية المقاولاتية" (Danjou I, 2002)، من جانب آخر عملت هذه الأبحاث على إظهار أن الاختلافات في بعض الأحيان قوية بين المقاولين أكثر منها بين المقاولين وغير المقاولين.

كذلك، من الممكن تحديد عدة مصادر محفزة على المقاول بالنسبة لنفس الفرد، الدوافع الأساسية للمقاول حسب A. Shapero تتمثل في الحاجة للاستقلالية، الرغبة في السلطة، وهناك العديد من العوامل تلعب دورا في المسار الذي يؤدي بالفرد نحو المقاول، وبعد الإنشاء لا يكون المقاولون مستقلين تماما، فهم يعتمدون على زبائنهم، شركائهم، والمجتمع الذي يرسم ويعيد قواعد اللعبة، لكن المقاول يعرف بأنه يمكن أن يغير الأحداث ومسار الأشياء بالنسبة له، كما يمكن له أيضا رفض بعض الحالات والشروط، وهو ما يمثل بالنسبة له حرية للإختيار والتصرف الذي يبدو لنا أكثر ملائمة مقارنة بمفهوم الاستقلالية، العديد من الباحثين يعتبرون الحاجة للإنجاز غالبا محفز للمقاولاتية، فهناك مقاولين مدفوعين من خلال الحاجة للعمل أو لتحقيق شيء مهم لهم، وهذا يدخل في نظرتهم للحياة، ويمكن أيضا الإشارة إلى الحاجة للتغيير، الرغبة في تحقيق شيء جديد، مثلا تجديد في شكل المنتج، الخدمة، الفكرة أو طريقة العمل.⁷¹

ب. المقاربة السوسيو مهنية (النظرة الاجتماعية المهنية)

أمام محدودية مقاربة السمات قامت بعض الأعمال بالبحث في تحليل المتغيرات السوسيو مهنية كالوسط العائلي للمقاولين، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، السن أو الترتيب بين الإخوة، تنطلق هذه الأعمال من فرضية أنه لا يمكن فهم حقيقة المقاولين دون الأخذ بعين الاعتبار محيطهم الاجتماعي الصغير ومسارهم المهني.

هذه النظرة عكس النظرة البسيكولوجية القائمة على سمات شخصية المقاولين، قامت بتسليط الضوء على الخصائص الاجتماعية والثقافية للمقاولين من خلال قيام الباحثين بمتابعة الاستعدادات السوسيوولوجية لهم.

⁷⁰-Theirry verstraete, **Entrepreneuriat**, édition l'harmattan, paris, 1999, p10.

⁷¹-Alain Fayolle, **Le métier de Créateur d'entreprise**, Op.Cit, p 60-69.

تم اعتماد بعض هذه الخصائص بشكل خاص في نموذج "دورة الحياة" للمقاولين المقترح من طرف (Bowen D et Hisrich R, 1986). هذا النموذج يستند على ثلاثة مراحل مستقلة عن السيرة الذاتية للمقاولين والانتقال إلى إنشاء المؤسسة، كما يبين الجدول الموالي هناك تسعة (09) أصناف حددها الكتاب كأسس لفهم الديناميكية المقاولاتية.

سمح الباحثون على الأقل من الناحية النظرية بربط بعض الحالات بأحد أو ببعض هذه الفئات من المقاولين، مثل العمل المنجز من طرف (Gasse Y, 2003) انطلاقاً من أبحاث حول المقاولين الكنديين والأمريكيين سمحت باستخراج بعض الخصائص، كما قال "تقريباً كل الأبحاث الحديثة في كندا وخارجها أشارت إلى أن مستوى تعليم المقاولين جد مرتفع مقارنة بغيرهم من الأفراد، هذا الأمر يعتبر صحيحاً خاصة بالنسبة للمقاولين التكنولوجيين أو الذين لديهم إمكانية قوية للنمو" (Gasse Y, 2003):⁷²

- القيم المكتسبة في مرحلة الطفولة، تحمل المخاطرة والسلطة تلعب دوراً أساسياً في درجة الميول أو السلوك نحو المقولة؛
- في نفس النقطة السابقة "يبدو أن المقاولين غالباً ما يأتون من عائلات حيث كان فيها الأبوين أو الأقرباء يمارسون نشاطات مقاولاتية، إما لدى غيرهم أو لحسابهم الخاص، كذلك العديد من الأبحاث أشارت إلى أن هذه الحالة تشمل 50% من المقاولين، حيث يمكن الاعتقاد أن الشاب الذي ينمو في هذا النوع من العائلات أو البيئات يعتبر الآباء أو الأقرباء كنماذج يقتدى بها" (Gasse Y, 2003)؛
- الماضي المهني يؤثر بشكل كبير على إنشاء المؤسسة، في هذا المستوى أشار Gasse إلى عدم الرضا في العمل كعامل مؤثر في بعث الفعل المقاولاتي؛
- الانتقال إلى الإنشاء غير مستقل عن التطور الشخصي، ففي الولايات المتحدة الأمريكية وكندا حوالي ثلثي المقاولين الجدد يبلغون من العمر بين 25 و45 سنة.

أخيراً، مثلما هو الحال بالنسبة للنقطة السابقة يمكن إضافة أن الحالة العائلية بلا شك لها تأثير على الانتقال إلى إنشاء المؤسسة.

الجدول (2) : إطار تطور المسار الوظيفي حسب (Bowen D et Hisrich R, 1986)

دور الحياة	مرحلة الطفولة	مرحلة الشباب	مرحلة البلوغ
العمل/مسار وظيفي	التعلم وتجارب الطفولة	التاريخ الوظيفي	الوضعية الوظيفية الحالية
فرد/مسار شخصي	تأثيرات الطفولة على الشخصية، القيم والاهتمامات	تاريخ التطور الشخصي	منظور الفرد الحالي
بدون عمل/مسار عائلي	المحيط العائلي خلال الطفولة	عائلة الشباب/التاريخ بلا عمل	الأسرة الحالية

المصدر: Jean-Luc Guyot, Jean Vandewattyne, Op Cit, p15-40

⁷²-Yvon Gasse, L'influence du milieu dans la creation d'entreprises, Université Laval, Organisations et territoires, Printemps-Eté 2003.

هذه النتائج لا يمكن أن تشير إلا أن بعض الأشخاص يبينون من منظور اجتماعي مهني: "قدرة أكبر على إنشاء مؤسسات مقارنة بالآخرين"، بعبارة أخرى، هذا لا يعني أن الأشخاص الذين يمتلكون خصائص سوسيو مهنية مختلفة عن تلك الخصائص المشار إليها لا يكونون أو لا يصبحون أبداً مقاولين.

بالتوازي مع ذلك، إذا كانت هذه النتائج قد تم تأكيدها ميدانياً سوف تصبح دائماً معتمدة مع الكثير من الحذر، فهي تخضع في جزء كبير منها للموقف أو الحالة، على سبيل المثال لتطور السياسة العمومية لتنمية إنشاء المؤسسات. في الأخير يمكن القول أنه حتى إذا كانت المقاربة السوسيو مهنية لدراسة المقاول تسمح بتكملة مقارنة السمات، فهي غير كافية للتعبير عن تعقد ظاهرة المقاولاتية.

3.1. الأنماط المرتكزة على المقاول:

المقاربات المرتكزة على المقاول أعطت المجال لإنجاز العديد من الأنماط التي تم التطرق إليها، في نهاية سنوات 1990 قام كل من (Deschamps B, et Geindre S, 1999) بإنجاز توليفة للأنماط الأكثر شيوعاً في الأدبيات المقاولاتية، بالنسبة لهم هناك خمسة (05) فئات للخصائص المقاولاتية، ثلاثة منها خاصة بالمقاول كفرد واثنان تتعلقان بأعماله التسييرية، وهي تتمثل في:⁷³

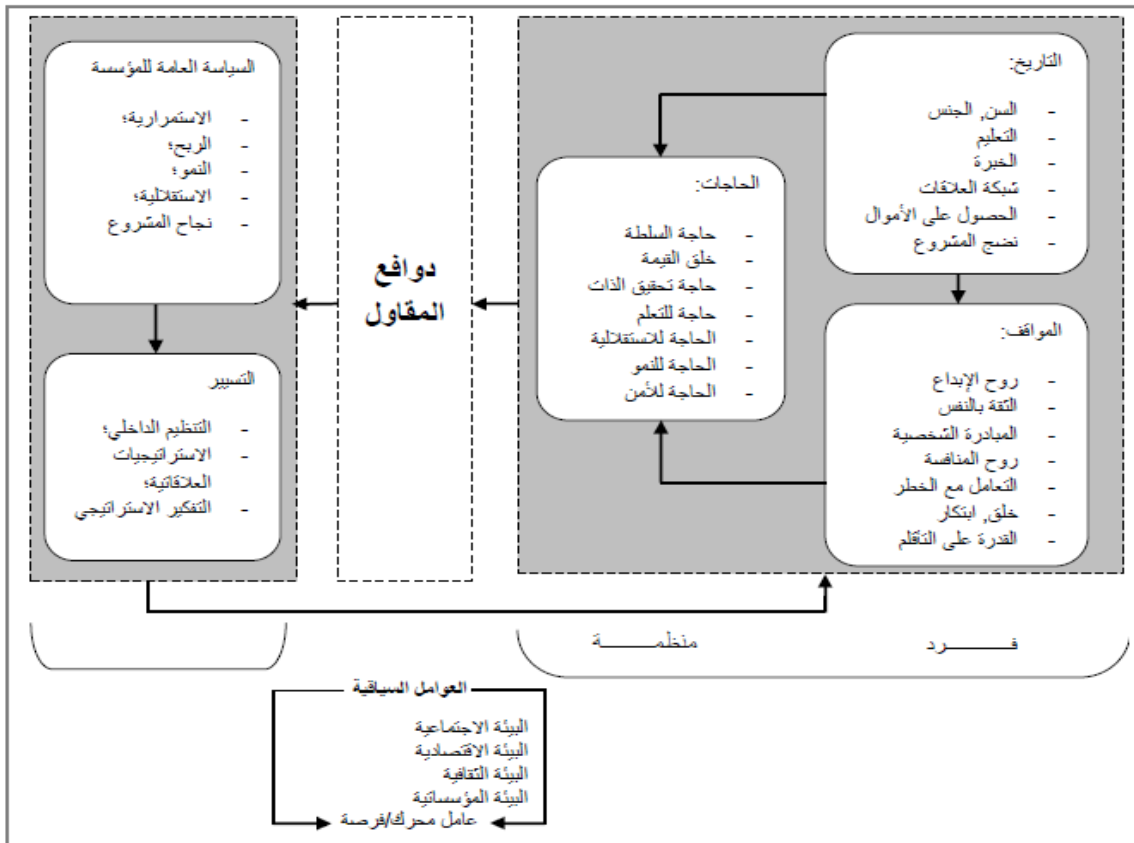
- تاريخ المقاول: هذه الفئة تشمل المميزات المرتبطة بماضي المقاول، معناه المميزات الجوهرية للفرد (السن، الجنس)، تفاعلاته مع البيئة (التعليم، التجارب الداخلية...)، وأيضا التفاعلات المتعلقة بتحضير المشروع (البحث عن الأموال، نضج المشروع...)، بالنسبة للكاتب، "هذه المتغيرات تستعمل بشكل منتظم كأسس للأنماط: هي في الواقع النقطة الأساسية المشتركة بين معظم التصنيفات المقدمة" (Davel, 1999)، ومع ذلك وبشكل عام يتم الإشارة إلى البحث عن الاستقلالية أو الاعتراف (المكانة الاجتماعية)، بالنسبة للأنماط التي تم تحليلها تبدو الحاجات غالباً كمتغير ضروري للوصول إلى الفعل المقاولاتي وتنمية المؤسسة؛
- السياسة العامة للمؤسسة: المتغيرات المأخوذة في الاعتبار تعالج "فلسفة المقاول" (Julien P, , 1996) (Marchesnay M)، واستراتيجية تجاه المؤسسة المنشأة ومستقبلها، البحث عن الربح، الاستقلالية، الرضا والنجاح...؛
- التسيير: هذه الخاصية تغطي مميزات المقاول فيما يخص الإدارة التنظيمية، تتعلق المتغيرات المدروسة هنا بتسيير العلاقات الداخلية (علاقات داخلية تنظيمية، نمط القيادة، الرقابة وضعية السلطة...)، والعلاقات الخارجية (فتح رأس المال، الشركة...)، ووجود أو عدم وجود إستراتيجية.

⁷³ - Jean-Luc Guyot, Jean Vandewattyne, Op Cit, p15-40.

إذا كان من الممكن النظر إلى هذه المتغيرات كل على حدة، فهي ليست مستقلة عن بعضها البعض، وفي إطار جهوده في تلخيصها، اقترح (Daval et al, 1999) مخطط الروابط بين مختلف الأنماط من المتغيرات (الشكل)، إلا أن هذا التصور يواجه ثلاثة عوائق أساسية:

- العلاقات بين المتغيرات في انخفاض، غالبا لكونها علاقات خطية في حين من الضروري أن تكون علاقات تفاعلية؛
- هذا المخطط لا يعطي أي مكانة للبعد الزمني، فهو يعطي أهمية نوعا ما فقط للحاضر، لكن كل المؤشرات تدل على أن واقع المقاولاتية لا يمكن فهمه دون إدماج بعد مرحلي، فالفعل المقاولاتي يستمر على فترة معينة؛
- إذا كانت المتغيرات الموقفية تم ذكرها، فإنها تبدو غير متصلة مقارنة مع المتغيرات المتعلقة بالمقاول، فكل شيء يسير وكأن هاذين المنظورين دون روابط أو دون تفاعل حقيقي.

الشكل (1): مخطط الروابط بين المتغيرات المرتكزة على المقاول (Daval et al, 1999)



المصدر: Jean-Luc Guyot, Jean Vandewattyne, Op Cit, p15-40.

2. المسار المقاولاتي (Le processus):

خلال سنوات 1980 بدأ النظر إلى المسار المقاولاتي (Le processus) كمركب أساسي في إنشاء المؤسسة، هذا الاهتمام ظهر أكثر في مقال لـ (Gartner W, 1988) الذي دعا الباحثين إلى التركيز "على ما يقوم به المقاول وليس على من هو المقاول"، أي التركيز على الأفعال وليس على السمات، وفي هذا الصدد ينظر إلى المقاولاتية كزوج مقاول - فاعل/مؤسسة - فعل.

تركيز التحليل على الخصائص الفردية للمقاول ساهم في تعزيز فكرة أن الفرد هو عنصر أساسي في العملية المقاولاتية، إلا أن هذا التحليل حسب Gartner والباحثين الذين جاءوا بعده غير دقيق، فدراسة المقاول ومميزاته الخاصة في الواقع غير كاف لفهم المقاولاتية، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف من الضروري إعطاء أهمية للجانب المرحلي (Processuel) لهذه الظاهرة، من هذا المنظور يعتقد هؤلاء الباحثون أنه من الأفضل الالتفات إلى الفعل المقاولاتي وتعريف المقاول من خلال أفعاله، ومع ذلك كما أشار (Verstraete T, 1999) أنه لا يمكن التفكير بشكل منفصل في مفهومي المقاول والمؤسسة (هذه الأخيرة تعرف كشكل تنظيمي بقدر تعريفها كفعل مقاولاتي)، بالنسبة لهاذين المصطلحين، إذا تتبعنا الفرضية التي يدافع عنها هذا الكاتب يرتبطان بعلاقة ذات طبيعة تكافلية، وبالتالي يمكن أن تعتبر المقاولاتية كظاهرة تتطلب روح الفرد (المقاول) ودعم يعتمد على الجانب التنظيمي (يمكن أن يؤدي إلى تكوين مؤسسة).

هذا التحليل يرى إذن أن المقاول لا يولد مقاولا بشكل فطري على طبيعته لكنه يصبح كذلك من خلال القيام ببعض الأعمال التي تعرفه، هذا التحديد يستحق الإشارة إلى أن الفعل المقاولاتي مرتبط بمسار يسجل عبر فترة زمنية.⁷⁴

هذه الفترة تتضمن المسار الفردي، حيث يكتسي الفرد ثوب المقاول في فترة من حياته، لفترة طويلة أو قصيرة، وبعدها يفقد هذا الصفة، كما تتضمن هذه الفترة مسار المؤسسة المنشأة، في هذا الصدد فإن المقاربة المرحلية (Processuel) للفعل المقاولاتي، وبدلاً من التركيز أو العمل على الفرد المقاول من الناحية النظرية، فهي تسمح بقراءة إستراتيجية وديناميكية للمقاولاتية لأنها تعتبر المؤسسة كمراحل متتابعة منفصلة عبر الزمن مدعومة من خلال بعض الدوافع ومتجهة نحو بعض الأهداف.

اختبار الأبعاد الحسية للمؤسسة كفعل مقاولاتي يؤكد إذن أهمية تسجيلها الزمني، دوراتها عبر الوقت، فابتكار الفعل المقاولاتي ليس سوى نظرة لماض محفوف بالمخاطر بسبب الربح المستقبلي غير المؤكد ينتهي حسب الأهداف المخطط بلوغها.

* اختلفت الترجمات العربية التي تناولت مصطلح (processus)، فالترجمة اللغوية المباشرة للمصطلح هي: (عملية=processus)، أما في مفهوم المقاولاتية فقد اختلف الباحثون في ترجمة هذا المصطلح، حيث ترجمها البعض على أنها سيرورة، وهناك من ترجمها على أنها صيرورة، إلا أنها تعني: مجموعة من الإجراءات المؤدية إلى الفعل المقاولاتي عبر مراحل تتضمن أحداث غير أكيدة خلال فترة زمنية معينة.⁷⁴ ومفصلة أيضاً من خلال متغيرات المكان والزمان، عوامل مفضلة بالنسبة للمقاربة الموقفية، كما سوف نوضح لاحقاً.

النظر إلى الفعل المقاولاتي كمسار يعني أنه سوف يعتبر ضمن تسجيل زمني جوهري، هو فعل يدل خلال فترة من الزمن على نقطة مرتبطة بالفترة الحالية، العملية الحالية، وأخذ القرارات، لكن ما ينتج عنه ومن هذه اللحظة الدقيقة يشمل أبعاد الماضي والمستقبل.

في هذا الصدد، يشمل الفعل المقاولاتي نشاط استباقي أو استراتيجي يتغذى عبر القراءة الحاضرة للماضي، نشاط المقاول يسجل ضمن الحاضر بناء على قراءة الماضي وتوقعات المستقبل.

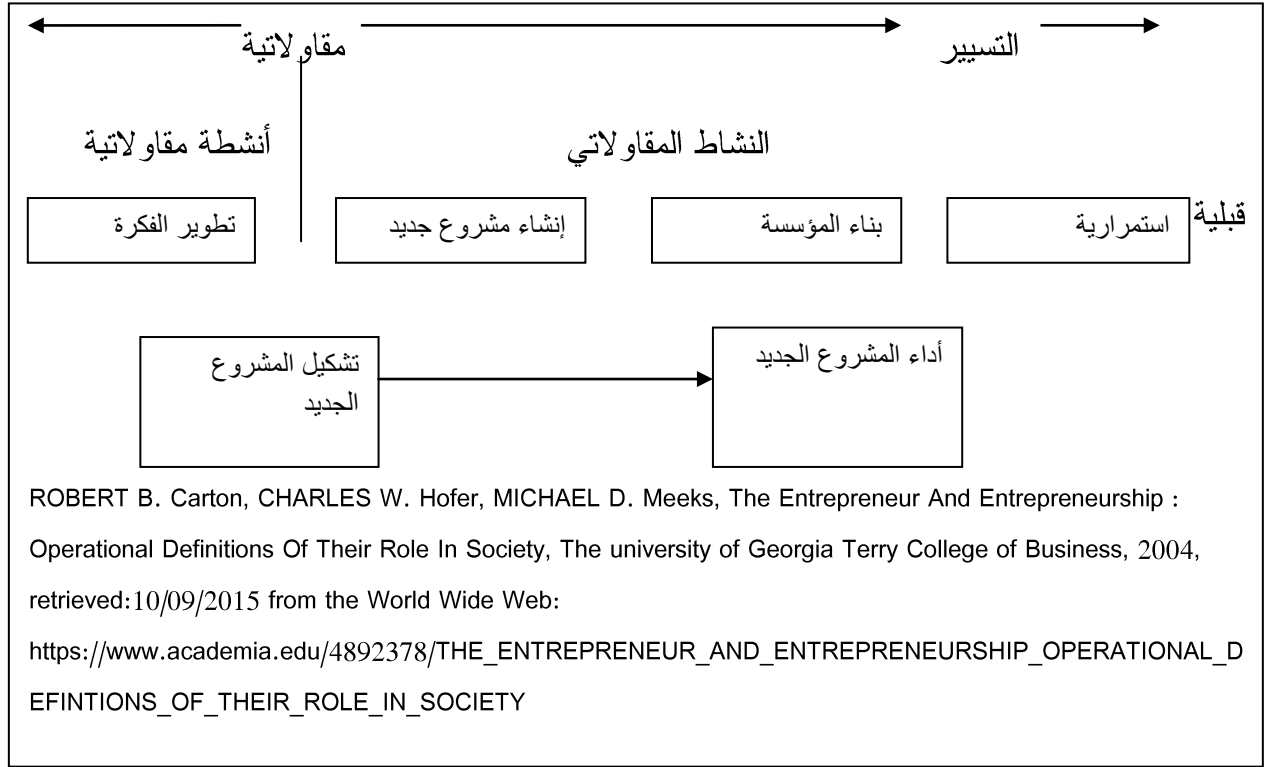
بمقابل الحاجة إلى إدماج البعد المرحلي (Processuel) لظاهرة المقاولاتية هناك سؤالين مكملين مطروحين على نطاق واسع، الأول يركز على المدى الذي ينتهي فيه المسار، بعبارة أخرى فهو يبحث عن إيجاد إجابات للأسئلة المتعلقة ببداية ونهاية المسار المقاولاتي، أما بالنسبة للسؤال الثاني فهو يهتم خاصة بالمراحل التي تميز المسار المقاولاتي. يشير (Drucer, 1985) أن المقاولاتية ممارسة تبدأ بحدث أو تصرف معين مثل إنشاء مؤسسة جديدة، تستمر عبر الزمن وتحقق عوائد، وهذا ما يطلق عليه المسار المقاولاتي.

من أجل إنجاز مشروع جديد ينبغي أولاً دراسة البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد الفرص، حيث أن تعريف الفرصة، تقييم المشروع الجديد وصفات المقاول وخصائصه، خبراته السابقة، المعرفة التي يمتلكها ومستوى التعليم المقاولاتي، تأثير القدوة الحسنة، دعم وتأثيرات البيئة التي يعيش فيها المقاول والقيم المجتمعية السائدة، كلها عوامل تؤثر في إنشاء المشروع الجديد ويجب أن يحتويها المسار المقاولاتي، ولهذا لا يمكن الحديث عن المقاولاتية بمفهومها العميق دون إنشاء مشروع جديد (Meeks ,Carton ,Hofer , 2004).

هناك جدل كبير حول بداية ونهاية النشاط المقاولاتي، حيث اقترح (Gartner, 1988) أن المقاولاتية تنتهي عند نهاية إنشاء المؤسسة، وهذا الاقتراح يبعد خاصية النمو والتطور للمؤسسة من حدود المسار المقاولاتي، في حين أنه يجب أن يكون جانبا مهما في هذا المسار، واقترح آخرون أن المقاولاتية تنتهي عندما تصبح المؤسسة الجديدة مستمرة ذاتيا، حيث يعتبر هؤلاء أن بناء الهيكل التنظيمي، شبكة العلاقات، تجميع الموارد، بناء قاعدة من المستهلكين، الميزة التنافسية، كلها عناصر أساسية للمسار المقاولاتي لا يمكن تحقيق استمرارية المؤسسة دون هذه العناصر، فإذا لم يصل المشروع إلى مرحلة الإستمرارية فإنه سوف يفشل في النهاية.

الشكل الموالي يوضح مختلف مراحل المسار المقاولاتي حسب (Carton ,Hofer, Meeks , 2004):

الشكل (2) : مراحل المسار المقاوالاتي



يعكس هذا النموذج نواحي أساسية في المسار المقاوالاتي التي تتطلب من المقاول البحث وتقييم وتطوير فرصة معينة من خلال تحديد القوى التي تؤثر على إنشاء المشروع الجديد، لذلك فالمسار المقاوالاتي ينطوي على أربعة مراحل أساسية وهي:

1. تعريف وتقييم الفرصة؛
2. تطوير خطة المشروع؛
3. تحديد الموارد اللازمة؛
4. بناء وإدارة المشروع الجديد.

ثمار هذا التحليل (réflexions) تتنوع بشكل واضح حسب وجهة النظر المأخوذة: إما للمقاول، أو المؤسسة المنشأة، لكن بسبب التغيير السريع للمسار المقاوالاتي الذي تم تحليله في بعض المجالات أصبح من الصعب أو حتى من المستحيل المحافظة على التمييز بين مسار المؤسسة، هذه النقطة تمثل النظرة الجدلية المقترحة من طرف (Bruyat, 1994)، هذا الأخير هو دعوة لمتابعة التحليل "من وجهة نظر منشئ المؤسسة ومن وجهة نظر نتائج أعماله: المؤسسة المنشأة".

1.2. المسار المقاولاتي من وجهة نظر منشئ المؤسسة (المقاول):

تمثل أعمال (Shapero A , 1975, 1983) إلى غاية اليوم مرجع أساسي فيما يخص نمذجة المسار المقاولاتي من زاوية المقاول، يعتمد النموذج الذي أعده على أربع جوانب أساسية:

- **الرغبة في الفعل:** الرغبة هي عامل ذو طبيعة نفسية، هي مرتبطة بوجود دوافع كالرغبة في المقولة أو رقابة البيئة والجودة التي تترجم مدى الاستعداد تجاه إنشاء المؤسسة؛
- **مصادقية الفعل:** بالنسبة ل Shapero هو أكثر المتغيرات مرونة يساهم في الفعل المقاولاتي، من هذه الزاوية يجب أن يكون الفرد قادرا على تصور إنشاء المؤسسة، وبعد ذلك تسييرها. إذا كانت المصادقية تتضمن بعدا نفسيا واضحا خاصة فيما يخص الثقة بالنفس، بالنسبة ل Shapero فهي قبل كل شيء ذات طبيعة اجتماعية، لقد ربط صورة المقاولاتية المنقولة عبر البيئة و/أو عبر المجموعات المرجعية التي ينتمي إليها الفرد المرشح للمقاولاتية، "هذا ما يفسر أن المقاولين يأتون غالبا من عائلات كان فيها أحد الأبوين مقاولا" (Fayolle 2003) (A)؛
- **إمكانية تجسيد الفعل (جدوى الفعل):** هذا العنصر ذو طبيعة اقتصادية في الأساس، فهو بالأخص الذي يحدد إلى أي مدى يمكن تحقيق المشروع؛
- **دافعية إطلاق للفعل:** بالنسبة ل (Shapero , 1983) معظم عمليات إنشاء المؤسسة مرتبطة بدوافع معينة، معناه أنها ناجمة عن تغير أو صدمة في الحياة المهنية للمقاول، هذه الدوافع التي تمت الإشارة لها كأساس لتشكيل الحدث المقاولاتي يمكن أن كون إيجابية وسلبية في نفس الوقت، مطروحة من الخارج أو تنطلق من الداخل. بالنسبة ل Shapero هي غالبا مزيج من الحوادث السلبية والعوامل الإيجابية التي تسرع الأفعال المنجزة لإنشاء المؤسسة، من بين الدوافع الإيجابية التقاء أحد شركاء المستقبل أو اقتناص فرصة ما...، أما بالنسبة للدوافع السلبية يمكن أن تكون صدمة في الحياة المهنية كالتسريح من العمل لدى الخواص مثلا، البطالة، وفاة أحد الأقرباء... إلخ، وبعد Shapero جاء Fayolle وأشار أن هناك العديد من الدراسات التي أشارت أن المسار المقاولاتي يتضمن وجود "حدث مهم" أدى إلى تحفيز الفعل المقاولاتي" (Fayolle A, 2003) هذه الأحداث تعتبر كمصادر تجتمع فيها أسباب إمكانية إنشاء المؤسسة، هذه المسألة ستكون أكثر تطبيقا بالدمج بين رغبة قوية، مصادقية وجدوى الفعل المقاولاتي.

هذا التحليل لا يمكن المرور عليه دون الإشارة إلى النموذج الذي أعده كل من (Hisrich R et Peter M) , 1988) بالنسبة لمن يدخل إلى المقاولاتية اللذان يشيران إلى أنه يجب اعتبار المقاولاتية كمسار من القرارات ناتجة عن تغير في نمط الحياة، كل تغيير ينتج عن مسار فردي ولكن مشترك، فهناك خصائص مشتركة مع الآخرين، في كل مرة هناك تغيير في نمط حياة إلى نمط آخر. هذا الانتقال يتأثر بعوامل تجعل هذا التغيير مرغوبا فيه على غرار النماذج الثقافية

وغيرها التي تجعل ذلك ممكنا (خاصة على مستوى المهارات والموارد المتاحة). قرار التغيير يمكن أن يركز على عنصرين: اضطراب في نمط الحياة (فشل مدرسي، إفلاس، التقاعد، فقدان الوظيفة، انتقال، طلاق،...) أو الفرص التي تتيحها بيئة العمل.

بالتركيز على المقاول، يمكن للمسار المقاولاتي البدء السريع، فالرغبة في إنشاء المؤسسة و التحول الى مقاول يمكن ان تاخذ شكلها منذ الطفولة و المراهقة

من خلال سؤال موجه للمهندسين الفرنسيين اللذين اصبحوا مقاولين او يريدون ذلك ، اشار (fayolle 2003) الى انه بالنسبة لقراءة الثلثين منهم، فان الرغبة في المقاولية بدأت منذ الطفولة او المراهقة، هذه الرغبة تدخل اذن ضمن منطق تقليد الاقتراب بالنسبة للحد الأقصى للمسار، غالبا ما يتجسد الانتقال الى الفعل في عملية لنشاء المؤسسة.

2.2. المسار مقاولاتي من وجهة نظر المؤسسة

بالنسبة لأبحاث المقاولاتية ذات الطبيعة الإحصائية أو "الديموغرافية" يتم اعتماد عملية إنشاء المؤسسة غالبا بناء على الإنشاء القانوني، اي انه يتم اعتبار أن الإنشاء الإداري و القانوني هو المؤشر على ميلاد المؤسسة، هذه الوضعية بجانب أنها الطريقة الوحيدة الممكنة لفهم المقاولاتية من الناحية الكمية لا تعتبر سوى جزء من الحقيقة المقاولاتية، هذا الاعتماد على الفعل الإداري و القانوني لإنشاء المؤسسة يسمح باستخراج بيانات ووضع مؤشرات إحصائية توضح الحقيقة المقاولاتية في مجتمع أو إقليم معين، من جانب آخر، هذا الاعتماد يسمح بتنظيم متابعة هذه البيانات و هذه المؤشرات مع الوقت، بعبارة أخرى فعالية الإنشاء تسمح بالحصول على معارف مترامنة و متسلسلة عن الحقيقة المقاولاتية و هذه الأبحاث تعتبر من الطرق الأساسية في الحصول على المعلومات حول الواقع المقاولاتي.

مع ذلك و كما أشار (verstraete T ;1999) فان الاعتماد على الإنشاء القانوني ليس هو الأكثر ملائمة من اجل ضبط نقطة الانطلاق في إنشاء المؤسسة، فمن جهة لا يعتبر الإنشاء القانوني سوى "حدث ظرفي وجيز" من الإنشاء الكامل للمؤسسة، و من جهة أخرى فالوجود القانوني لا يترجم بالضرورة وجود النشاط، فيمكن ان تكون المؤسسة " موجودة إداريا على الأوراق لكن غير موجودة في السوق" (verstraete T 1999)¹

في الأخير يمكن للنشاطات ان تسبق بقليل أو بكثير عملية الإنشاء الإداري و القانوني الرسمي للمؤسسة، و عليه فالاعتماد على النشاط يبدو في الأدبيات النظرية المقاولاتية كوسيلة أخرى لضبط " الانطلاق الرسمي" للمسار (السيرورة) المقاولاتي، و إذا كان هذا الاختبار جد دقيق من وجهة نظر سوسيو اقتصادية فهو ليس كذلك من الجانب الإداري و القانوني، من بين الخيارات الممكنة من اجل ضبط " الانطلاق الرسمي" للمسار المقاولاتي، لاحظ VERSTRAETE ايضا قيام المقاول بتحمل مخاطرة ذات دلالة مثلا: - استئجار مكتب، وجود حدث محرك ، اكتشاف

¹ -T Verstraete, Entrepreneuriat , Op,Cit,p71

فرصة في السوق، الاستقالة أو التسريح من العمل بكثر تأثيرها الايجابية و السلبية. - و تسجيل أولى المبيعات، في هذه الحالة يتم التركيز على الانطلاق أكثر منه على عملية الإنشاء نفسها.

من وجهة نظر المؤسسة، الحد الأقصى للمسار المقاولاتي غالبا مضبوط بثلاث (03) الى خمس (05) سنوات بعد الإنشاء الفعلي للمؤسسة، "بعدها تعتبر المؤسسة في مرحلة الرضاعة حيث لا تزال هشة في هذه المرحلة، لكنها ليست في مرحلة الإنشاء " (Verstraete 1999,73)

هذه الوضعية جد مثيرة للنقاش، فمن جهة هي تثير ضمنا إشكالية تحديد بداية المسار، بعبارة أخرى، على أي أساس يتم حساب الثلاث أو الخمس سنوات هل يجب في الواقع الرجوع الى الإنشاء القانوني للمؤسسة، ا و الى عملية تحمل مخاطرة ذات دلالة أو أيضا حدث محرك ؟، و من جهة أخرى يجب ان يركز النقاش في حقيقة المؤسسات، على من يسمح بالقول أن مسار إنشاء المؤسسة قد انتهى ، فهل يجب الحكم على الأمر مثلا استنادا الى درجة انجاز المشروع أو الحصول على العوائد و الوصول الى نقطة التعادل.

3.2. وجهة النظر الجدلية (الحوارية):

بالنسبة ل Bruyat فان فهم مسار إنشاء المؤسسة يؤدي بالضرورة الى الأخذ في الاعتبار منطقتين أساسيين: ما يتعلق بإنشاء مؤسسة خاصة، و كذلك بالنسبة للباحثين في مجال المقاولاتية، ما يتعلق بالمقاول الذي لديه المشروع بشأن وضعيته الشخصية تجاه المؤسسة المنشأة كمشروع حياة^(Bruyat C 1994 ;92) 1 ، و حتى يكون في اطاره الصحيح، يجب ان يقوم تحليل المسار المقاولاتي على دمج هاتين الحقيقتين: حقيقة المقاول و حقيقة المؤسسة، فهما يسيران جنبا الى جنب و لا يمكن معالجتهم الا بشكل مشترك.

إذا كان منطق المقاول يبدو في معظم الأحيان مكمل لمنطق المؤسسة احدهما يؤثر على الآخر، يمكن أيضا التوصل الى انه أصبح هناك تنافس و أحيانا تناقض بين المنطقتين (Bruyat C ;1994 ;92) ، فتطوير المؤسسة يمكن أن يكون متناقضا بأكثر أو اقل حدة للمشروع الأولي للمقاول، و هذا التناقض يمكن مثلا أن يؤدي الى رحيل المقاول أو إعادة تنظيم المؤسسة المنشأة

بالنسبة ل Bruyat فالجدلية "مقاول/ مؤسسة ناشطة" لها تأثير على حقيقة المسار المقاولاتي، وهو ما يفسر وجود أربعة (04) حالات عامة تستند على شدة التغيير بالنسبة للمقاول من جهة و من جهة أخرى على التجديد بالنسبة للبيئة (انظر للشكل).

الحالات الاربعة العامة تتمثل في:

¹ -Christian BRUYAT, creation d'entreprise : Contribution Epistémologiques et Modélisation, These pour le doctorat des science de gestion, Université Pierre Mondés France (Grenoble II Ecole Supérieure des Affaires ; Présentée et soutenu le 20 octobre 1993,p93

- **إعادة التشغيل:** إنشاء المؤسسة يدخل هنا ضمن تمديد نشاط يتحكم فيه المقاول، بشكل عام، تكون المعالجة صغيرة جدا و المسار "يمكن أن يكون جد سريع، فالمقاول يمتلك مسبقا المهارات و الشبكة العلاقاتية ...الملائمة مع مشروعه (Bruyat ;C ;1994 ;97)؛

- **التقليد:** في هذه الحالة لا يمتلك المقاول بشكل كلي او بشكل جزئي المهارات والموارد الضرورية من اجل التنفيذ الجيد لمشروعه، لذلك اكد Bruyat انه " من المهم بما كان القدرة على بعث المؤسسة تدريجيا، خفض التكاليف غير المسترجعة، من خلال تقليل تكلفة الخطأ، (...)، فامتلاك الوقت و الوسائل اللازمة للتعلم يعتبر امرا حرجا بشكل خاص من اجل بقاء المؤسسة الصغيرة " (Bruyat C ; 1994 ;97)؛

- **تقييم الابتكار:** تتم عملية الإنشاء هنا انطلاقا من طريقة انجاز او منتج جديد مقارنة ببعض المقاولين الذين يمتلكون الخبرة، لذلك فعدم التأكد يكمن خصوصا في قبول الجديد من طرف السوق و ضبط الناحية الفنية و الصناعية للمشروع؛

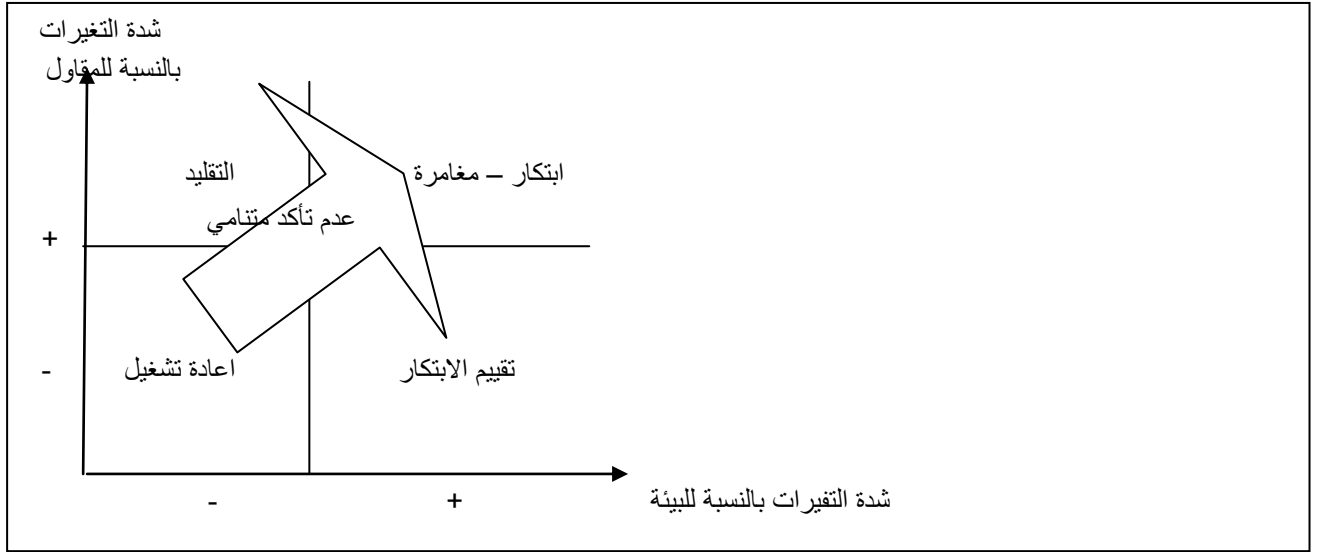
- **الابتكار و المغامرة:** في هذه الحالة تجتمع الشكوك المتعلقة بالتعلم و الابتكار، كل شيء يجب أن يتحرك و يتطور، يجب ان ينشأ المشروع في نفس الوقت الذي يقوم فيه المقاول بتطوير مهاراته هنا يقوم المقاول بإنشاء المؤسسة في نفس الوقت الذي ينشأ فيه نفسه و شخصيته، هي وضعية جد ديناميكية، فالمسار سيكون متضاربا و فوضويا للغاية، المفاجآت ستكون متتالية، كل شيء يمكن أن يحدث،....، و في هذه الحالة فان مثابرة و صمود المقاول و القدرة على التأقلم، تجانسه، قدرته على العيش في الحالات الغامضة و البارزة، قدرته على تعبئة الشركاء انطلاقا من مشروع او من حلم،...، تكون أساسية من اجل نجاح مسار إنشاء المؤسسة " (Bruyat ;C ;1994 ;97 ;98).

من خلال هذه الحالات العامة فان تحليلات Bruyat تهدف بالأخص إلى جلب الانتباه لتنوع مسارات إنشاء المؤسسة، هذا التنوع أعظم بكثير من التحليل المسجل ضمن تصور الجدلية التي وضحتها الكاتبة.

4.2. انقطاع المسار le decoupage de processus

إذا كان اعتماد المسار المقاولاتي ضروري فهو يعني قبول وجود بعض الضبابية في بدايته و في نهايته، هذه الضبابية يمكن تحديدها حالة بحالة، فهي تبدو أيضا واضحة عند الاهتمام بالمراحل المكونة للمسار المقاولاتي.

الشكل (3): اعدادات بالنسبة للتغيير و عدم اليقين (C BRUYAT,1994)



Source: Christian BRUYAT , « contribution episte,ologiaue au domaine de l'entrepreneuriat » ,revue francaise de gestion ;1994.n0 101 ;pp.113-125 ;par jean-luc guyot ;jean vandewattyne ;op cit.p15-40

تفكيراً في عملية انقطاع المسار المقاوالاتي، دعماً (Hernandez E. M ;2001) الى اعتماد اربع مراحل كبرى تتمثل في:¹

1- **مرحلة الانطلاق:** الذي يركز على المقاول، خاصة من خلال اصوله العائلية و خصائصه النفسية؛

2- **مرحلة النضج:** التي تركز على الفرص؛

3- **مرحلة القرار:** تتعلق بقرار إنشاء المؤسسة؛

4- **مرحلة اللامسات الاخيرة:** تمثل خاصة وقت التنفيذ مع حد أقصى للنجاح في عملية الإنشاء.

قام كل من (Aumont B et Mesnier P ;1995) بتقسيم مسار المؤسسة الى ثلاثة مراحل منفصلة: تأصيل النشاط المقاوالاتي، بلورته، ثم التنفيذ، المرحلة الأولى تنحدر أساساً من البيئة العائلية و العلاقاتية للمقاول، هي تستجيب أيضاً للرغبة في رفع تحدي و تلبية حاجات ذاتية، اذا كانت المرحلة الأولى تهدف الى فهم أصول المشروع و الظروف المشجعة لبروزه، فان المرحلة الثانية تبحث في الاستجابة عن إشكالية معرفة لماذا البعض ينتقلون الى الفعل و البعض الآخر لا، حسب Aumont et Mesnier هناك ثلاث عوامل محددة في الانتقال الى الإنشاء هي وجود حدث مسبب، نوع من تحمل المخاطرة، واستثمار معرفي و عاطلي قوي خاص تجاه المشروع اذا كان الإلغاء النشاط هو انتقال ضروري لفهم أفضل لواقع المقاوالاتية، فهذا يؤكد من جهة أخرى على تعقيد المسار المقاوالاتي، هذا التعقيد ناتج كما رأينا من الغموض الذي يكتف الانتقال من مرحلة الى مرحلة أخرى، بالإضافة الى ذلك، هذا المسار ابعده من أن يكون خطي، في الواقع، هناك تعدد في عمليات الذهاب و الاياب بين مختلف المراحل، كما يمكن أيضاً وجود فترة طويلة من الركود في مرحلة ما.

¹ -Emile- Michel Hernandez.l'entrepreneuriat ;Approche Théorique, Edition L'Harmattan, Paris, 2001, p 61.

3. بيئة المقاولاتية

بالنسبة للمركبات السياقية لا يتم التركيز على المتغيرات الخاصة بالبيئة المباشرة للمقاول كما هو الحال بالنسبة النظرة السوسيومهنية، لكن التركيز على المتغيرات المكونة للبيئة العامة، بعبارة أخرى فغان هذا التحليل لا يعني ابدا الواقع المصغر و لكنه متعلق بالواقع المتوسط و الكلي، هناك اربع انواع كبرى من الابعاد السياقية ثم التطرق اليها في الاديبيات المقاولاتية، تتمثل في الابعاد الاقتصادية، السوسيو ثقافية، المؤسساتية والاقليدية، و فيما يلي تحليل لكل من هذه المتغيرات.²

1.3. البعد الإقتصادي

العوامل الاقتصادية هي الموارد الاعلامية ، بشرية، معرفية، تكنولوجية، المالية و المادية التي بدونها لا يمكن فعل اي شئ و لا يمكن تحقيق اي شئ، هذه العوامل حتى اذا كانت متداخلة في بدابة الامر، فلا يمكن انشاء المؤسسة دون القدرة على البحث على الوسائل و الموارد و الحصول عليها و تعبئتها لمصلحة مشروع³ اخذ البعد الاقتصادي بلا شك النصيب الاكبر من الدراسات العلمية فيما يتعلق بتأثيره على النشاط المقاولاتي، من بين العوامل المدروسة من طرف الاقتصاديين، التأثيرات المحتملة للظروف على بروز السلوك المقاولاتي تمثل احد اهم محاور التحليل. بالنسبة لبعض الاقتصاديين ك (Burke ;Evants D et Leighton L,1989 ; Mason C,1989) (Storey D,1991 ; A,1997) فإن نقص فرص العمل تمثل حافزا مشجعا على انشاء مؤسسة جديدة ، كما ارجع هؤلاء الاقتصاديون انشاء المؤسسة الى تأثير دافع الركود الاقتصادي. على العكس، دعم اقتصاديون اخرون فرضية وجود علاقة سلبية بين البطالة و المقاولاتية على غرار (Robson M 1996 ; Garofoli G ;1994 ; Fritsch M1992) ، بالنسبة لهم فإن انشاء المؤسسة تسببها ظغوط الطلب،معناها انهم يعتمدون منظور الطلب الساحب (demand-pull). تستند كل من هذه الفرضية على ملاحظات ميدانية ، ففي حين ان الدراسات القائمة على تحليل السلاسل الزمنية توصلت الى منظور الواقع الدافع نحو انشاء المؤسسة، تعطي دراسات تحليلات القطع الفورية دعما للتأثير الساحب،و على اساس هذه الدراسات الميدانية من الصعب اذن فهم التأثير الحقيقي للظروف الاقتصادية على انشاء المؤسسة،و هذا راجع الى حقيقة انه لا يوجد الا متغير واحد بين المتغيرات الاخرى.

اصبحت الموارد العلاقية تأخذ اهمية اكثر فأكثر، فالشبكات الشخصية و المهنية تمثل عوامل مسهلة و محفزة تسمح بربح الوقت و الفعالية اتجاه تعقد الاجراءات، لأن الوصول الى الموارد يمكن احيانا ان يكون اشكالا و صعب المنال، كما ان الاندماج في شبكات يمكن ان تمثل عاملا اساسيا محددا في مراحل الحصول على هذه الموارد، الاشخاص المكونين في احسن المدارس و الجامعات يمكن ان يستعملوا عدة شبكات من تلك المقترحة عليهم و التي سوف تكمل الشبكات الخاصة في انشاء المؤسسات، بعض المزارد المتاحة او المنتمية اصلا للفرض (قدراته، معارفه، متاحاته

² -Jean-Luc Guyot, Jean Vandewattyne, Op Cit, P 15-40

³ -Alain Fayolle, le métier de créateur d'entreprise, Op Cit, p60-69

المالية...) واخرى تتواجد في بيئته الشخصية و المهنية و في اقساط خاصة للمقاولاتية،موارد المقاول في مرحلة الانشاء و بعث النشاط عي دائما غير كافية مقارنة بالحاجات، هذا يمثل احد الابعاد الرئيسية في شخصية المقاول في قدرته على تحديد الموارد الحيوية و الحصول عليها باقل التكاليف.²

محور اخر مهم في هذا التحليل حسب (J-L Guyot et Jean Vande Wattyne,2008) هو تأثير اقتصاديات التوطن (localisation) من جهة،و اقتصاديات التحضر (urbanisation) من جهة اخرى على انشاء و نمو المؤسسات،اقتصاديات التوطن تتميز بعدد من المؤسسات في نفس قطاع النشاط تتجمع في منطقة خاصة،الفرضية التي يدافع عنها هذا المنظور هي ان وجود يد عاملة متخصصة، توفر السلع و الخدمات الوسيطة، و كذلك انتاج المعارف و الخبرات المتخصصة هي مصادر للتوسع الايجابي و تحدث ديناميكية ايجابية فيما يخص انشاء المؤسسة،اما اقتصاديات التحضر فهي تعود الى وجود تجمعات او التكتلات او العناقيد،مفهوم التكتل (Cluster) يرتبط بشكل وثيق بمفهوم التكافل (Ansoff H 1995 – cite par Surlement B 2000) فالمؤسس المعزولة تكون اقل اداء من المؤسسة التي تسير ضمن كتلة مع مؤسسات اخرى، في الواقع فإن حجم هذه التكتلات يسمح لأعضائها بالحصول على استثمارات من المستحيل الحصول عليها بشكل منعزل، هي تسمح احيانا بتوزيع المخاطر كتلك المتعلقة بالدخول الى اسواق جديدة او تطوير منتجات جديدة،علاوة على ذلك فالانتماء الى احد العناقيد (grappe) يمكن ان يحقق بعضا من وفرات الحجم، مثلا في حالة الانتاج المشترك او السمعة الايجابية،كما ان الاندماج في تكتل يسمح ايضا بتقييم العمل بين الاعضاء، حيث يتسنى لكل مؤسسة التركيز على نقاط قوتها (Hamel G,Prahalad CK,1990-cite par surlement B2000) و هناك مميزات اخرى اشار اليها Surlement تتمثل في تكامل المنتجات المعروضة من طرف التكتل، امكانية انشاء هياكل احتكار القلة القادرة على التأثير ايجابيا على تكاليف عوامل الانتاج،تحسين القدرة على التفاعل مع تطور الاسواق، تخفيض تكاليف المعاملات و التنسيق،امكانية تطوير تكوينات خاصة من اجل يد عاملة متخصصة، تدفق كبير للمعلومات و بالتالي زيادة القدرة على الابتكار و التكيف⁷⁵

و اذا كان التشاور مهما في مجال المقاولاتية، فان الدراسات الميدانية لا تسمح مع ذلك بتأكيد ما اذا كان التخصص او التنوع الصناعي الذي يشكل البيئة هو الاكثر ملائمة لإنشاء المؤسسات او النشاط المقاولاتي.

هناك عوامل اخرى تشكل السياق الاقتصادي تؤثر على النشاط المقاولاتي تمت الاشارة اليها في الادبيات النظرية، فحسب (Reynolds P et al,1994) هناك وجود قوي للمؤسسات الصغيرة مع كثافة سكانية و نمو متزايد و بالتالي انشاء مؤسسات جديدة، لقد اعتمدوا على اعمال (Krugman P 1991) الذي اشار الى علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الكثافة الصناعية و النمو السكاني من جهة و انشاء المؤسسات من جهة اخرى، و بالنسبة الى (Robson M,1996 ;Carre M,2002) توجد علاقة ايجابية بين تكوين مؤسسات جديدة و معدل نمو الناتج الوطني الخام PNB

² -Alain Fayolle,le métier de créateur d'entreprise,Op Cit,p60-69

⁷⁵ -Jean-Luc Guyot,Jean Vandewattyne,Op Cit,p15-40

و كذلك النمو الحقيقي للثروة الفردية، على العكس، هؤلاء الكتاب يعتبرون ان المعدلات المرتفعة لاسعار الفائدة و التضخم تكبح انشاء المؤسسات.

تم تسليط الضوء ايضا على الاسواق المحلية كمتغير بيئي في المقاولاتية، ففيما يتعلق بسوق العمل من جهة، توفر العمال المؤهلين و ذوي الخبرة يمكن ان يبرز سبب توطين المؤسسات الجديدة و حالو سوق العمل يمكن ان تشكل مؤشرا على وجود احتياط من المقاولين المحتملين، و على مستوى سوق السلع و الخدمات من جهة اخرى، فالطلب المحلي يبدو انه يؤثر ايجابا على انشاء المؤسسة في معظم القطاعات خاصة في قطاع الخدمات حيث قرب السوق من القاعدة يؤثر على انشاء المؤسسات بسهولة.

هناك ملاحظة اخرى متعلقة بالابعاد المحلية للسياق الاقتصادي لانشاء المؤسسة تمت الاشارة اليها من طرف (Audretsch D, Garofoli G (1994), Fritsch M (1994), Audretsch D , Vivarelli M (1996) et Gorg R, Stroble E, Ruane F (2000) اعمالهم اشارت الى ان المناطق التي تكون فيها المؤسسات الصغيرة منتشرة هي الاكثر ملائمة لانشاء المؤسسات، و هذا ليس دون مشاركة المناطق ذات البنية الصناعية القديمة التي تسيطر فيها المؤسسات الكبيرة.

2.3. البعد الاجتماعي الثقافي

بالنسبة لهذا البعد، بشكل خاص يعبر على نظام القيم و المعايير المتبعة في مختلف المجتمعات، فالبيئة الاجتماعية و الثقافية غالبا ما تعتبر عامل محدد والفعل المقاولاتي. المقصود بالعوامل الاجتماعية و الثقافية هي العوامل المرتبطة مباشرة بمختلف البيئات التي يمكن ان يكون لها تأثيرات ايجابية او سلبية على توجه الافراد نحو المقاوله من بيتها العائلة، المدارس، الجامعات، المؤسسات، المهن، الدين و العضوية في المجتمع.

كان (M, WEBER, 1920-1964) في اوائل القرن العشرين اول من تساؤل حول الارباط بين الدين و السلوكات الاقتصادية، بالنسبة له تطور الاخلاق البروتستانتية المستندة الى الزهد، تعتبر بشكل خاص قيم مشجعة لظهور و تنمية المقاولين الرأسماليين الجدد، على عكس المقاول التقليدي، المبتكر، العقلاني، مقتنص الفرص في السوق، الذي يخفض اسعاره حتى يحصل على حصة جديدة في السوق...

في نفس السياق يمكن ايضا تسليط الضوء على العناصر و كذلك المميزات التي اشار اليها بعض الكتاب على غرار (Shapero A et Sokol 1982, Jackson J et Reynolds G 1994) et Davidsson D 1995) فيما يتعلق بتأثير المناخ الثقافي على المقاولاتية، و من بينها قبول تحمل المخاطرة، قبول الفشل، تصور الصعوبات المرنبطة بإنشاء المؤسسات، اهمية و تقدير المؤسسات الصغيرة و اصحابها، نوع من التنشئة الاجتماعية للأطفال في النظام التعليمي، مواقف داعمة للمقاولاتية...، في مقارنة للحالة الفرنسية بالحالة الامريكية اشار Fayolle انه: "من جانب الاطلنكي فالشيء المعروف هو ان المسار الناجح للمقاول يقاس من خلال مؤشرات الملكية و مؤشرات الدخل، من جهة اخرى،

يتم التقييم الاجتماعي لجودة المسار الدراسي حسب سمعة الشهادات (Fayolle A,2003,93) ، بشكل أكثر اتساعا يشير الكاتب ان الثقافة الامريكية تميل الى تهمين روح المخاطرة من خلال قبول الفشل¹

اذا كان الاعتماد على الثقافات الوطنية مهما، فهذا نادرا ما يشكل مع ذلك كيانات متجانسة، بالنسبة للولايات المتحدة الامريكية اشار كل من Schneider et Barsoux الى وجود " انقسام بين الشرق و الغرب :العقلية في نيويورك مقارنة بتمثيلها في كاليفورنيا ". (Shneider S,Barsoux J L,2003,55) هؤلاء الكتاب فضلوا من جاني اخر الحديث حول الثقافة الجهوية اكثر من الثقافة الوطنية، في نفس الاطار اشار كل من (Hisrich et Peters M,1980) الى وجود "نماذج بديلة" مرتبطة ب "الثقافات الفرعية المحلية" فحسبهم هذه الثقافات الفرعية تفسر الميل الاكبر للانتقال الى انشاء المؤسسات في بعض المناطق مقارنة بالمناطق الاخرى.

احد العوامل الاجتماعية الأكثر تناولا في الدراسات هي على الأرجح العائلة ،فثاثيراتها محددة وواضحة،و غالبا ما ينتج المقاولون من عائلات مقاولاتية،كما ان التكاثر الاجتماعي مرتبط ايجابيا بانشاء المؤسسات،اظهرت البحوث المهمة بالاصل الاجتماعي للمقاولين ان ابائهم يمتلكون مؤسساتهم الخاصة سواءا حرفيين مستقلين او يؤدون مهن حرة،نسبة النمو الديمغرافي غالبا اكثر من 50% في الاوساط النقاولاتية،فالاباء يؤدون دورا نموذجيا تجاه ابنائهم،فنشأة الفرد في احد هذه العائلات يسمح له ان يتأقلم مع عالم الاعمال و المؤسسات الصغيرة، ففي العائلات المقاولاتية يمكن لبعض الحاجات كالاستقلالية، الانجاز ... ان تهم بعض القيم (مفهوم الحرية و المسؤولية)،كما ان هذه الظروف تؤدي الى التعود على مفاهيم المخاطرة و عناصر الحياة المقاولاتية...

عامل مهم اخر حظي بالكثير من الاهتمام في الدراسات المقاولاتية هو ما يتعلق بكل من انظمة التعليم و التكوين في المدارس و الجامعات و مراكز التكوين المهني التي تبدو كمصادر مهمة للتعليم الاجتماعي، هناك دراسة اجريت في اربع مناطق فرنسية اشارت الى دور مختلف التكوينات الاساسية او الثانوية،هذه المساعي تسمح بحصول المقاول على القدرات و المعارف الضرورية و الاكثر تأثيرا في تنفيذ مشروعه،كما اظهر كتاب اخرون اهمية التعليم في تنمية الميل او التوجه المقاولاتي للطلاب.و يمكن التعليم من خلال التربصات و تهمين الصورة الديناميكية و توضيح مسؤولية المقاولين من خلق مهن و اعمال و نشر الوعي لفئة واسعة من الجمهور،هناك كتاب اخرون اهتموا بالعلاقة بين مستوى تعليم المقاول و اداء المؤسسة المنشأة او المجددة،فالمؤسسات عالية التكنولوجيا تحتاج الى مقاولين يمتلكون تكويننا جيدا قاعديا تقنياو / او تجاريا.

كخلاصة يمكنك القول ان نظام التعليم يسمح اذن بتحسيس الطلاب،تهمين صورة المقاولاتية و جلب معارف و قدرات تساعد الافراد على اخذ احسن القرارات،اعداد مشاريع متماسكة و خلق مؤسسات لها امكانية عالية للنمو و التطور.

¹ -Jean-Luc Guyot,Jean Vandewattyne,Op Cit,p15-40

في الاخير، لا يختلف الكثير من الاشخاص اليوم على اهمية الخبرة المهنية في التوجه المقاوالاتي للفرد، مئات من الدراسات في فرنسا و الخارج تم انجازها من اجل اختيار مختلف ابعاد هذه الخبرة في المسار المقاوالاتي، فالكثير من المهن يمكن ان تؤدي في وقت معين ببعض الافراد الذين يعملون فيها الى التساؤل حول الفرصة الاستثمارية ثم انشاء مؤسسة في هذا القطاع، هذه الحالة، وفي الاخص في مجال الاعلام الالي، التكنولوجيا الجديدة للاعلام و الاتصال، يجب ان تؤدي الابعاد الاساسية للمسار المهني دورا هو تنويع التطبيق، تعدد الاعمال المختلفة، التجربة في نشاطات معينة، معرفة المنتج و /او السوق، التجربة في التسيير و العمل ضمن مجموعة، النشاطات الخاصة بالنعرفة الدقيقة لنوع من المنتجات، التكنولوجيا المستعملة و اسواق مرجعية، كل هذه العوامل تمثل مكتسبات و احيانا ايجابيات تصبح اكثر اهمية و افادة عند انشاء المؤسسة في نشاط مماثل او قريب من المؤسسات السابقة، فالخبرة المهنية تجلب من جهة اخرى معارف جيدة لحياة المؤسسة و علاقات بين مختلف المتعاملين الداخليين و الخارجيين¹

3.3. البعد المؤسسي التشريعي (Institutionnelle)

هذا البعد يركز على العديد من الجوانب السياقية، اهمها:

- **السياسات العمومية:** حيث يشير (Witter Wulghé R, 1998, 53) الى ان "كثرة التدخل الحكومي، تقل الاجراءات الادارية، الضرائب المفرط و تعقد التشريعات كلها عوامل تحد من المقاوالاتية"، و مع ذلك، وراء البعد الادبيولوجي لهذا الخطاب فإن التأثير الحقيقي للسياسات العمومية لا يزال بعيدا عن تحقيقي الاجماع بين الجمهور داخل الاوساط البحثية في مجال المقاوالاتية، حيث أشار (Santarelli E et Vivarelli M, 1994) من خلال دراسة انجزت على الصناعة الايطالية، ان سياسات دعم الدخول في خطر لأنها تعمل بالأخص على دعم المؤسسات الأقل فعالية؛
- **المؤسسات المصرفية:** تشكل البنوك في الواقع غالبا عنصرا مهما في الحصول على رأس المال من اجل بعث مشروع مقاوالاتي ؛
- **النظام التعليمي:** العديد من الكتاب اكدوا على اهمية التعليم في تنمية التوجه نحو المقاوالاتية، بالنسبة ل Fayolle "التعليم من خلال التربصات و تثمين الصورة الديناميكية و المسؤولة للمقاولين يمكن من تشجيع المهن و تحسيس فئة واسعة من الجمهور" (Fayolle A, 2003 ; 65) ، بالإضافة الى ذلك يعتبر التعليم ايضا عامل اساسي لإكتساب المهارات الضرورية لإنجاز مشروع مقاوالاتي، هذه النقطة هي الأكثر فعالية، كما أشار (Witter Wulghé R, 1998) "العديد من الخصائص المقاوالاتية ليست بالضرورة فطرية لكن يمكن ان تكون مكتسبة)؛
- **الجامعات و مراكز البحث:** مع تطور (Spin off) ذات القيمة المضافة العالية (Smilor R W et Al 1990 ; Nlemvo Y et Al 1999).

¹ -Alain Fayolle, le métier de créateur d'entreprise, Op Cit, p60-69

4.3. البعد الإقليمي:

تسلط الجغرافيا الاقتصادية الضوء على حقيقة ان النشاط الاقتصادي لا يظهر في مكان معين بواسطة الصدفة، وجود بنية اجتماعية، ثقافية و اقتصادية هي التي تشجع و تدعم بروز هذا النشاط، اذن فأهمية الاقليم لا يمكن اهمالها سواء بالنسبة للمقاول او بالنسبة للمؤسسة.

من بين الاعمال التي تناولت العلاقة بين البعد الاقليمي و انشاء المؤسسة، تستند المقاربة الأولى على البعد الشبكي للمؤسسة من خلال التسجيل ضمن اطار واسع من الشبكات (Dicken P, Thrift M 1992) ، في هذه المقاربة المعروفة احيانا تحت اسم (Embeddedness of the firm) « يتم تحليل المؤسسات باعتبارها مندمجة ضمن شبكة من العلاقات التبادلية، الترابط و علاقات القوة و كذلك التبادل و العمل الإقتصادي خاصة تلك المتعلقة بالمقاولاتية، تتدمج في سياق اجتماعي معين.

كنتيجة لذلك فهي تستفيد من هذا الموقف بمافيه من معرفة، ثقافة، بنية اجتماعية او مؤسسات سياسية، كما أشار

(Taylor M et Asheim B ;2001) هذه المقاربة موجودة خاصة في اعمال متعلقة ب "المساحات الجديدة في

الصناعة" و " المناطق الصناعية"، " النظم الاقليمية للإبتكار" او ايضا " الاوساط او البيئات المبتكرة".

هناك تيار ثاني يركز على مفهوم المناطق التعليمية ، هذا التيار يشير الى اهمية التعاون و التعلم الجماعي في اطار

هدف ترقية الابتكار و التنافسية (Lumdvall B, 1992) مثلا، رأس المال البشري يرتبط شرطيا بالتعاون، الى جانب

وجود مؤهل عال، يمكن ان يكون مصدرا للميزة التنافسية و يشكل حافزا لإنشاء المؤسسات.

تيار اخر يعتمد على قدرة المقاول على تجميع الموارد الاقليمية المضمونة من خلال تنظيم المهارات الخاصة، التنافسية

و الابتكار (Haskell et Al 1998)، بالنسبة ل (Maskell P, 2001) يجب اعتبار المؤسسة حسب نظرية انتقاء

المهارات، معناه التركيز اساسا على تباين الموارد المتاحة في اقليم معين ،كما ان الاختلافات الإقليمية يمكن ان تؤثر

بشكل متوايد على انشاء المؤسسات و توطين المؤسسات و كذلك حريتها في الحركة، قدرتها التنافسية و قدرتها على

الابتكار، الإشارة خاصة على الاطر المختلفة للطلب و العرض، النتائج المتباينة للإستثمارات الداخلية، الكثافة

التشريعية... الخ، حسب هذه النظرة للمؤسسة، هناك قدرات خاصة ببعض المناطق الجغرافية تجعلها اكثر ملائمة لإنشاء

انواع خاصة من المعارف، فوجود ثقافة معينة يقوم على تكرار المهام اليومية و تراكم رأس مال ثقافي و رمزي

اصلي، بالإضافة الى ذلك، يمكن لهذه الموارد الإقليمية الخاصة التأثير على جودة اداء المؤسسة من خلال تشجيع او

معارضة التداول الداخلي للمعلومة.

هناك عوامل اخرى اجتماعية و ثقافية يمكن ان تقوم بالتأثير على ميل الأفراد نحو المقاول، الاقليم الذي نشأ فيه

المقاولون سواء في حياتهم الشخصية و/أو المهنية يلعب دورا اساسيا ، فالإقليم يمكن بالفعل ان يمثل قطب أساسي

للجذب المقاولاتي، بالإضافة الى ذلك، يمكن للمقاول المحتمل غالبا من خلال محيطه ان يجد التربة الأساسية لتنمية

شبكات الدعم كثيرة الاستعمال في اوقات إنشاء المؤسسة.

المحور الرابع: دور المقاولاتية

سنتناول في هذا المحور الدور الإقتصادي للمقاولاتية أين يلخصه لنا نموذج GEM من ناحية النمو والتنمية ، ثم نستعرض الدور الاجتماعي لها بشكل من التفصيل.

1. المقاولاتية وديناميكية التنمية الاقتصادية

يبحث نموذج (GEM)⁷⁶ في تفسير لماذا بعض الاقتصاديات تطورت بشكل سريع مقارنة بالأخرى ومحاولة إظهار اكتمالية المكونات الموجودة في التنمية الوطنية، هذا النموذج يستند عموما على إطار تصوري ينتج آليات كبرى تحدد النمو الاقتصادي الوطني (Fayolle, 2005).

أول عامل مهم يظهر في الجزء العلوي من الشكل 4، حسب (Fayolle, 2005) هو انعكاس دور المؤسسات الكبرى المتوقعة جيدا التي تضمن الحضور الوطني على مستوى التجارة العالمية، الفرضية التي تدخل ضمن هذا الجزء من النموذج هي أنه: إذا كانت الظروف المحيطة العامة للبلد تطور بشكل مناسب الحالة التنافسية للمؤسسات الكبرى على المستوى الدولي سوف تتحسن بعد ذلك في إطار معايير النضج والحجم، هذه المؤسسات تولّد طلب مهم من السلع والخدمات في اقتصادها الوطني، هذا النمو في الطلب ينتج بدوره أسواقا لعدد من المؤسسات الصغيرة، الصغيرة والمتوسطة. هذا السيناريو (الشكل 4) متماسك بشكل خاص عندما تكون المبادلات الدولية محدودة في منتجات مستقرة، حيث تكون الأسواق والتكنولوجيات قليلة التنوع.⁷⁷

العامل الثاني المهم الذي يحدد النمو الاقتصادي الممثل في الجزء السفلي من الشكل 4، يبين الدور الذي تلعبه المقاولاتية في إنشاء وتطوير مؤسسات جديدة، بالنسبة لهذا الجزء من النموذج هناك سلسلة جديدة من العوامل الظرفية مبنية تحت اسم "الظروف المحيطة بالمقاولاتية" (Conditions cadres de l'entrepreneuriat) المتواجدة بين المجال السوسيوثقافي وبروز وتطور المؤسسات الجديدة.

في هذا المستوى يتميز النموذج بخاصيتين حاسمتين للمسار المقاولاتي: بروز أو وجود فرص سوقية وقدرة - دافعية وتعود - الأفراد على إطلاق مؤسسات جديدة تبحث عن اقتناص هذه الفرص. المسار المقاولاتي فعال بشكل خاص في إطار سوق ديناميكي حيث يتحدد النجاح في مستويات عالية من الابتكار، الإبداع وسرعة الدخول للأسواق (Fayolle 2005).

القيمة الأكثر أهمية في نموذج (GEM) توجد بشكل محتمل أكثر حسب Fayolle في الطبيعة التكاملية لهذه العوامل المرتبطة ميدانيا بالنمو الاقتصادي الوطني، فعلا، المؤسسات الكبيرة المتوقعة جيدا تمنح غالبا فرص

⁷⁶- المرصد العالمي للمقاولاتية (Global Entrepreneurship Monitor): من أهم الهيئات المتخصصة في انجاز الأبحاث والدراسات في مجال المقاولاتية في مختلف دول العالم، يقدم تقارير وإحصائيات عن تطور النشاطات المقاولاتية في مختلف المناطق والبلدان.

⁷⁷ - محمد قوجيل، دراسة وتحليل سياسة المقاولاتية في الجزائر، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2016، جامعة ورقلة، ص19

للمؤسسات الجديدة بفضل نقص التكنولوجيا، إفراف (Essaimage)، وتكاثر الطلب على السلع والخدمات، إنها تمنح ميزة تنافسية في السوق العالمي للمؤسسات المتواجدة من قبل والتي لها زبائن الأساسيين الذين تمنحهم تنزيل في التكاليف وسرعة في التنمية التكنولوجية.

حسب Fayolle يتنبأ نموذج GEM بأن هناك العديد من مجموعات المتغيرات تؤثر على التنمية الاقتصادية لبلد ما، هذا النموذج يحتوي على ستة (06) متغيرات رئيسية: الظروف (الأطر) الاجتماعية، الثقافية والسياسية، الظروف المحيطة العامة، الظروف المحيطة المقاولاتية، القدرة والفرص المقاولاتية، والنشاط والحركة المقاولاتية، وفيما يلي نقدم تحليلاً لكل متغير في هذا النموذج:⁷⁸

- **الأطر الاجتماعية، الثقافية والسياسية:** كما هو ملاحظ من خلال الشكل تتعلق الأطر الاجتماعية، الثقافية والسياسية بالهيكل الديموغرافية، الظروف والمواقف الاجتماعية المرتبطة، بالقيم والحالات المقاولاتية، الإبداعات الفردية، الاستثمار في التعليم، الوعي بأهمية تطوير النظام التعليمي، اكتشاف المقاولين،... إلخ، هذه الأطر تفسر التوجهات الوطنية الكبرى وتؤدي دوراً مهماً لأنها تؤثر على المجالات العامة والمقاولاتية في البلد.

- **المعايير المؤطرة الوطنية أو المعايير الهيكلية الوطنية بشكل عام:** هذه المعايير اعتبرها Fayolle عوامل ظرفية، الإطار الوطني العام أو المعايير الهيكلية الوطنية التي يمكن لها بشكل عام أن تشجع أو تكبح الفعل المقاولاتي في بلد معين تتمثل في: دور الدولة، دور المؤسسات، انفتاح الأسواق، توفير البيئة التحتية التكنولوجية، البحث والتنمية ووجود أسواق العمل يمكن أن تشكل وسائل نجاح في طريق تنمية المقاولاتية في بلد معين.

- **المعايير المؤطرة المقاولاتية:** السياسات والبرامج الحكومية، وجود عروض تكوينية موجهة للمقاولين، مستوى التحول التكنولوجي، توفر الموارد المالية للمنشئين، توفر البيئة التحتية المادية، وضع مبادئ ثقافية واجتماعية مشجعة للمقاولاتية ووجود بنية تحتية تجارية وقانونية كلها تمثل متغيرات لها تأثير واضح على تنمية النشاط المقاولاتي في البلد.

- **القدرة والفرص المقاولاتية:** كذلك أهمية القدرة المقاولاتية (محفزات المنشئين، وجود أدوات وتقنيات مساعدة في الاستغلال الاقتصادي للفرص الاستثمارية)، حسب Fayolle، هذه الأخيرة يجب أن تكون

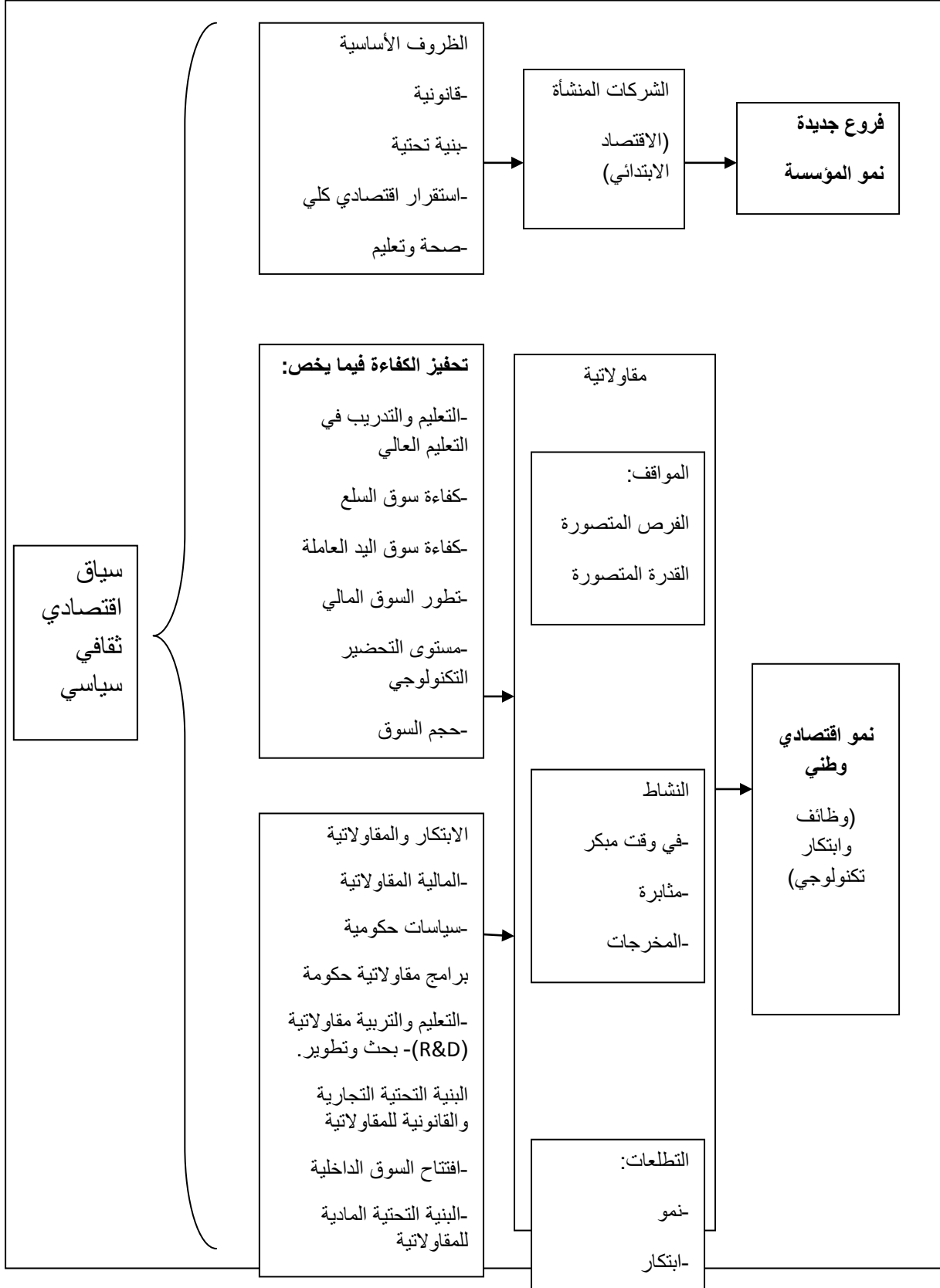
⁷⁸-Mory siomy, Op.Cit, p111.

موجودة وخاصة امتلاكها والتحكم فيها من أجل استغلالها. واحد من الأدوار الأساسية للدولة هو توفير كل الوسائل والإمكانيات التي تجعل المواطنين يجدون المقاولاتية كأول مصدر للفرص.

- **الحركة الاقتصادية أو المقاولاتية:** تمثل هذه النشاطات مصدر الحياة المقاولاتية وأساس بعث الاقتصاد، حيث تعتبر مسار المؤسسات حديثة النشأة، نموها أو موتها وخلق مناصب العمل فيها عوامل محددة للنمو الاقتصادي للبلد وتساهم عموماً في ظهورها بشكل جيد، فمنذ سنوات 1980 ومن خلال أعمال مختلف الباحثين، أصبح من المعروف بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخلق معظم مناصب العمل في الاقتصاد. هذه الحقيقة تلهم بشكل كبير السياسات العمومية، وتساهم في دعم فكرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يشير Fayolle بأن المؤسسات الجديدة عموماً من الصفر إلى غاية سنة واحدة تولّد مناصب العمل الجديدة، لكن هذا لا يكون صحيحاً في كل الأحوال، بالنسبة له فإن خلق مناصب العمل الجديدة يرتبط بشكل أكبر بعمر المؤسسة وليس بحجمها.

- **النمو الاقتصادي أو التنمية الاقتصادية:** النمو الاقتصادي أو التنمية الاقتصادية يمكن تفسيرها من خلال عدة مؤشرات من بينها PIB (الناتج الداخلي الخام)، تطور معدل التشغيل... إلخ، الناتج الداخلي الخام PIB وبالرغم من ردود الأفعال الكثيرة حول موثوقيته كمؤشر لقياس النمو الاقتصادي، هو يبقى دائماً أحد المؤشرات.

الشكل (4): نموذج تأثير المقاولاتية على النمو أو التنمية الاقتصادية لـ GEM



Source: GLOBAL Entrepreneurship Monitor, 2009, Executive Report, p.12

يوضح النموذج أن النمو الاقتصادي الذي يعبر عنه الناتج المحلي الإجمالي PIB، وفرص العمل الناتجة يكون نتيجة للديناميكية الاقتصادية المتمثلة في إنشاء وتوسيع أو إعادة تشغيل وحتى غلق المؤسسات، هذه الديناميكية تتأثر بنشاط كل من المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة والمصغرة الموجودة والتي تزاوّل نشاطها، إضافة إلى المؤسسات الجديدة التي تنتج في إطار تزامن وجود فرص مقابلة مع القدرة على المقابلة من طرف الأفراد (الكفاءة، الدوافع)، كل هذا يكون ناتج عن ظروف معينة تبرز فيها العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

إن العمل على نشر الروح المقاولانية سوف يؤدي إلى تزايد المقاولين المبدعين القادرين على خلق هذه المؤسسات وتطويرها مما يخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولهذا يجب رسم إستراتيجية للتنمية التي تقوم على القرارات الأساسية ترسم الخطوط العريضة لبلوغ أهداف محددة، ومن أهم الشروط الأساسية لنجاح إستراتيجية التنمية، العمل على تنمية المبادرات الخاصة وتدخل الدولة في ترقية الاستثمار وخاصة تحفيز وحمل الوحدات الاقتصادية بالاستثمار في مجال المشاريع الصغيرة والتي تعد من أفضل الوسائل للإنعاش الاقتصادي نظرا لسهولة تكيفها ومرونتها التي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب الشغل وجلب الثروة، فهي إلى جانب الاستثمارات الكبرى بإمكانها رفع تحديات التنافسية والتنمية وغزو الأسواق الخارجية.

يؤكد (McClelland , 1987) على أن العامل الرئيس لتنمية أي بلد ليس المال أو التكنولوجيا، وإنما ذوي الأفكار المبتكرة والخلقة، ويؤكد (Maslow , 1968) على أن أهم محرك للنمو الاقتصادي هو توفر المقاولين وأصحاب الأفكار المتميزة، حيث يرى أن أهم شيء يمكن القيام به للأخذ بيد مجتمع غير متقدم ليس توفر مئة (100) اقتصادي أو مهندس أو سياسي متميز، وإنما مئة (100) مقاول وصاحب أفكار ريادية خلقة، ويمكن تلخيص دور المقاولانية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام بمايلي:⁷⁹

- **رفع مستوى الإنتاجية في جميع الأعمال والأنشطة:** ويتحقق ذلك من خلال الكفاءة في استخدام الموارد من قبل المقاولين أنفسهم في المجتمع، وخلق التوافقات الجديدة من خلال القدرة على تحويل الموارد من مستوى أقل إنتاجية إلى مستوى أعلى.
- **خلق فرص عمل جديدة:** يعمل المقاولون الذين ينتمون للقطاع الخاص في مجالات نشاط مختلفة صناعية، تجارية وخدمية وغيرها وبأحجام مؤسسات كبيرة ومتوسطة وصغيرة في المجتمع الذي يعيشون فيه، بحيث يتيحون الفرصة لتوظيف آلاف العاملين وخلق فرص عمل حقيقية لهم.
- **الإسهام في تنويع الإنتاج:** نظرا لتباين وتعدد إبداعات المقاولين من خلال تنوع نشاطاتهم من السلع أو المنتجات والخدمات الكاملة إلى العناصر والخدمات أو المنتجات الوسيطة والتي تؤدي إلى إضافة قيمة جديدة للمجتمع، وقد يكون هذا الإبداع في التكنولوجيا أو في الصناعة أو في الخدمات، أو في الأنشطة

⁷⁹-مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 41.

والوظائف المختلفة في المؤسسة مثل التسويق أو التوزيع أو الترويج أو التنظيم أو التسيير أو من خلال مدخل جديد للأعمال، أو طريقة جديدة في أداء العمل.

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

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

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

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

- **روح المقاول والقيم الاجتماعية:** المقاولين هم القوة المحركة لإقتصاد السوق وإنجازاتهم تقدم للمجتمع ثروة تشغيل وخيارات متنوعة للمستهلكين، استجابة للمطالب المتزايدة للمجتمع فيما يتعلق بأثر النشاط المقاولاتي على المجتمع والبيئة، قامت العديد من المؤسسات الكبرى بتبني استراتيجيات رسمية للمسؤولية الاجتماعية، تعمل خاصة على الإدماج المطلوب للإنشغالات الاجتماعية والبيئية في نشاطاتهم وبتفاعلهم مع المتعاملين الاقتصاديين، عرفانا منهم أن السلوك المسئول من المؤسسات يمكن أن يساهم في نجاحها، وهذا يمكن أن يتضمن مثلاً: إطلاق منتج بشكل يحترم البيئة، أو يحترم متطلبات المستهلكين ويتبنى حسن التعامل تجاههم، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب عليها أن تعتمد "روح مقاولاتية مسئولة" بشكل غير رسمي أكثر حتى إذا كانت تقدم أساساً عدد من النشاطات المفيدة للمجتمع، كما أن المقاولاتية يمكن أن تؤدي أيضاً دوراً فعالاً على مستوى دعم فعالية الخدمات في المجال الاجتماعي، الصحة والتعليم، مؤسسات الاقتصاد الاجتماعي تشترك مع الفاعلين الاقتصاديين في تسيير ودعم هذه الخدمات وبتميز الابتكار

والتوجه نحو الزبون، أحد المقاربات تسمح بإكمال الموارد العمومية وترقية مجموعة الخدمات الممنوحة للمستهلك.

هذه الأدوار الهامة التي يقوم بها المقاول غالبا ما تكون ذات تكاليف محدودة، لأنها ناتجة عن مجهود وشخصية ومثابرة المقاولين، والأهم من ذلك أن المقاول الذي يفهم محيطه ومتجمعه يساعد دائما في نقل التكنولوجيا وعمليات التحديث الملائمة والمطابقة لحاجات مجتمعه، وهذا ما لا يستطيع المستوردون القيام به.

فيما يخص الدول النامية، فإن الذي يعطي أهمية خاصة للمقاولين هو أن المقاولاتية في جوهرها مسار ديناميكي متحرك لخلق الثروة والمعرفة والفرص التي تقدم عن طريق الأفراد الذين يخاطرون بالأموال والجهد، والالتزام بالتطبيق لكي يزودوا قيمة إلى بعض المنتجات أو الخدمات وهذا أشد ما تحتاج إليه الدول النامية.

يمكن إبراز أهمية المقاولاتية أيضا من خلال دور وأهمية المؤسسات الصغيرة ومزاياها العديدة في المجتمع، مثل رفع مستوى الناتج القومي والدخل القومي والنمو الاقتصادي، وأثارها الاجتماعية الأخرى في الحد من الفقر والبطالة ورفع مستوى المعيشة وذلك من خلال تأثيرها على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية مثل إجمالي الناتج المحلي، الاستهلاك، العمالة، الإدخار والاستثمار والصادرات، إضافة إلى مساهمتها في تحقيق العدالة الاجتماعية والإقليمية.

تجدر الإشارة إلى أن هناك تداخلا كبيرا بين مفهومي المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة، فهما ليسا مترادفين أو متشابهين كما يعتقد الكثير من الناس، فليس كل من ينشئ مؤسسة صغيرة هو مقاول، فالمؤسسات الصغيرة التقليدية هي المؤسسات التي تنشأ وتبقى على حالها بدون تطور طوال حياتها، لأن أصحابها يفتقدون المهارات، الرؤية الاستراتيجية والتسيير المقاولاتي الضروري لنمو وتطور المؤسسة الصغيرة، أما المقاول فهو من يقيم عمل صغير ثم يحوله إلى عمل كبير من خلال التفكير الاستراتيجي والإبداع والابتكار المستمر، مما يجعلها مؤسسات مقاولاتية داعمة للتنمية، حيث يبرز دور المؤسسات الصغيرة وأهميتها في عملية التنمية من خلال عدة نقاط أهمها:

➤ **المساهمة في زيادة الناتج القومي:** وعلى وجه الخصوص في الدول النامية، حيث تؤدي المؤسسات الصغيرة إلى تحقيق مشاركة جميع شرائح المجتمع من خلال عمليتي الادخار والاستثمار، وذلك بتوجيه المدخرات الصغيرة نحو الاستثمار وتعبئة رؤوس الأموال التي كانت من الممكن أن توجه نحو الاستهلاك، وهذا يعني زيادة المدخرات والاستثمارات وبالتالي زيادة الناتج القومي، إلى جانب مساهمتها بنصيب كبير في إجمالي القيمة المضافة سيما الصناعات الغذائية والنسيجية وغيرها.

➤ **المساهمة في الحد من مشكلة البطالة:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حد سواء المصدر الرئيس لتأمين فرص العمل عموما في الاقتصاديات المتقدمة والنامية، ففي الدول الغربية حيث تهيمن الشركات العملاقة بكل مؤشرات الحجم، لوحظ أن أزيد من 50% من اليد العاملة تشتغل في مؤسسات

صغيرة، وبالتالي فهي توفر بحدود 50% من فرص العمل في الاقتصاد⁸⁰، وذلك أنّ طبيعة هذه المؤسسات وحجمها ومساهمتها الكبيرة في الاقتصاديات الوطنية توفر حافزا قويا لخلق فرص العمل وذلك من خلال:

- ❖ قدرة المؤسسات الصغيرة بتنوعها وكثافتها على استيعاب العمالة غير الماهرة أو النصف ماهرة والتي تشكل النسبة الكبيرة من قوة العمل في الدول النامية، وبتكلفة منخفضة نسبيا لفرصة العمل إذا ما قورنت بالمؤسسات الكبيرة التي تستخدم الأساليب الإنتاجية كثيفة رأس المال مقابل نسبة قليلة من القوى العاملة.
- ❖ يمكن أن تكون أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية، مما يجعلها أداة هامة لترقية وتثمين الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل والتوازن الجهوي بين المناطق، كما أنها تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم والعائلي،

- دورها في محاربة الفقر وتنمية المناطق الأقل تنمية: يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة آلية فعالة لمكافحة الفقر من خلال وصولها إلى صغار المستثمرين من الرجال والنساء، وسرعة انتشارها خاصة في الأقاليم النائية الأقل نمواً أو الأكثر احتياجاً للتنمية، الأمر الذي يؤهل هذه الأقاليم إلى فرص أكبر في التنمية والتطوير من خلال إنعاشها بهذه المشاريع، فضلا عن احتوائها الآثار الاجتماعية السلبية لبرامج الإصلاح الاقتصادي في كثير من الدول خاصة بعد أن تصدرت هذه القضية منذ بداية عقد التسعينيات سلم أولويات الحكومات ومؤسسات التمويل الدولية.

- قيامها بدور الصناعات المغذية أو المكمل للصناعات الكبيرة والمتوسطة: أوضحت التجارب بأن المؤسسات الكبرى تحتاج إلى المؤسسات الصغيرة لتنفيذ مئات، بل آلاف الأعمال والنشاطات جد مكلفة للمؤسسات الكبيرة، إذا قامت بتنفيذها لوحدها.⁸¹

وبهذا تساعد المؤسسات الصغيرة إذا تم توجيهها للعمل كفروع ثانوية للصناعات الكبيرة، بما يعزز حالة التكامل الصناعي بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم وتوزيع وتوسيع هيكل الإنتاج، فضلا عن أن هذه المؤسسات هي نواة لتكوين المؤسسات الكبيرة، حيث يشير تاريخ الأعمال إلى أن عددا كبيرا من المؤسسات الكبيرة قد بدأ كمشروع صغير ثم تطور إلى مؤسسة كبيرة عن طريق النمو والتطور الذاتي، أو عن طريق الاندماج مع مشروعات أخرى.⁸²

- المساهمة في تنمية المواهب والابتكارات: تعتبر المؤسسات الصغيرة موقعا مهما لتنمية روح المقاولاتية الفردية الجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة أخرى ثم التخلي عنها لأسباب معينة، مثل الصناعات التقليدية، المناوبة في قطاع الصناعة والبناء

⁸⁰- محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير LSEG، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 8-9 أفريل 2002، ص85.

⁸¹- سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد الريادة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص60.

⁸²- عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، العمل الحر: ثقافة مجتمع أو متطلبات مرحلة؟، ورقة مقدمة إلى: الملتقى الثاني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة، المملكة العربية السعودية، 28، 29 نوفمبر 2004.

والأشغال العمومية... إلخ⁸³، هذه الاستعدادات والمهارات المقاولاتية ضرورية لنمو الاقتصاد المعاصر، فالإقتصاد الذي تهيمن عليه شركات كبيرة بيروقراطية لا يوفر فرصا كهذه، مما يؤدي إلى تراجعها، وقد يكون أحد أسباب انهيار اقتصاد الدول الاشتراكية هو هذا الخنق للمبادرات الذاتية والمهارات في إقامة الأعمال الجديدة.⁸⁴

2. الدور الاجتماعي للمقاولاتية

بالإضافة للأدوار الاقتصادية للمقاولاتية فيمكن أن نحصي الأدوار الاجتماعية من خلال ما يلي:

1.2. زيادة التشغيل

إن الاهتمام الدولي المتزايد بالمقاولات راجع إلى الدور الذي تؤديه على مستوى التشغيل، وبالتالي المساهمة في حل مشكلة البطالة كونها تستخدم الأساليب الإنتاجية كثيفة العمل، مما يجعلها أداة هامة لاستيعاب العرض المتزايد للقوة العاملة، خاصة في الدول النامية التي تتميز بالتوفر النسبي لليد العاملة على حساب رأس المال. لذلك فهي تساهم في تحريك سوق العمل وضمان توازنه.

ففي دولة الإمارات العربية المتحدة تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 90% من إجمالي المؤسسات وتوظف نحو 85% من القوى العاملة، وفي السعودية تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي 93% وتستوعب 77% من إجمالي العمالة، أما في سلطنة عمان تمثل المؤسسات الصغيرة 70% وتوظف 80% من إجمالي العمالة.⁸⁵

2.2. عدالة توزيع الدخل

إن وجود مقاولات بالعدد الكبير، ومتقاربة في الحجم، والتي تعمل في ظروف تنافسية بسيطة، مما يساهم في تحقيق العدالة في توزيع الدخل، بحيث أنها تتطلب إمكانيات استثمارية متواضعة والذي يسمح لعدد كبير من أفراد المجتمع بإنشاء تلك المقاولات، وبالتالي سيساعد على توسيع حجم الطبقة المتوسطة وتقليص حجم الطبقة الفقيرة بينما تحتاج عملية الاستثمار في الصناعات الكبيرة إلى إمكانيات استثمارية ضخمة تدفع نحو زيادة حجم التفاوت الطبقي الاجتماعي.⁸⁶

3.2. مكافحة الفقر والترفيق الاجتماعية

منذ منتصف الثمانينات، ظهرت أهمية المقاولاتية كوسيلة لمكافحة الفقر وإدماج الفئات المقصاة اجتماعيا واقتصاديا، بداية في الدول النامية بالتزامن مع مخططات التعديل الهيكلي (تطور المفهوم الاقتصادي للقطاع الموازي)،

⁸³ - محمد الهادي مبارك، مرجع سابق، ص 85.

⁸⁴ - سعد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 60.

⁸⁵ - <http://swmsa.net/articles.php?action=show&id=2325>

⁸⁶ - ناصر مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 218.

ثم في الدول المتقدمة نتيجة ارتفاع معدلات البطالة مدفوعة بالنجاح النسبي للتجارب في الدول النامية وخاصة تجربة "بنك الفقراء" في بنغلاديش. فهي تمثل الطريقة الوحيدة الدائمة للخروج من الفقر، وعوضا عن ذلك تحسين الرفاهية ومستوى المعيشة في الأجل الطويل في بناء الأصول، سواء المادية (سكن، أرض، تجهيزات)، المالية (الحسابات البنكية مثلا) الاجتماعية (الشبكات والعلاقات الاجتماعية)، والبشرية (الخبرة والتعليم)⁸⁷.

4.2. ترقية روح المبادرة

تؤكد مختلف الدراسات المهمة بالتنمية الصناعية على أن أعمال المقاوله هي منبع المبادرة، بفضلها شهدت مختلف الاقتصاديات بروز منظمين تعمل على تشجيع إنشاء طبقة من المقاولين الضغار المستقلين، وهذا ما أكده الرئيس الأمريكي ريغان سنة 1985 بقوله "تأتي معظم الابتكارات والأعمال الجديدة، والتقنيات والقوة الاقتصادية في الوقت الراهن من دائرة صغيرة، ولكن آخذة النمو، من الأبطال الذين هم رجال الأعمال الصغيرة، والمنظمون الأمريكيون ذو كفاءة وجراة يتحملون مخاطر كبيرة في سبيل الاستثمار وابتكار المستقبل".

على هذا الأساس يبرز دور أعمال المقاوله في ترقية روح المبادرة الذاتية والمهارة بعكس المؤسسات الكبيرة التي لا توفر هذه الفرص⁸⁸.

5.2. محاربة الآفات الاجتماعية

مما لا شك فيه أن ممارسات إعادة الهيكلة تتفاوت كثيرا من دولة لأخرى، لكن الاقتطاع من الموازنات المخصصة للرفاهية، والتسريح من العمل، والبطالة، وانعدام فرص العمل المنتج، تسببت بجزء من الأعباء الاجتماعية الأساسية الناجمة عن التغيرات الاقتصادية الحديثة عبر العالم.

في أغلب الأحيان يؤدي النفاذ المحدود إلى التعليم، وعدم الثبات في العمل، وعدم وجود تحفيزات والمهارات اللازمة، إلى دفع الشباب إلى هامش المجتمع، فيتحكم بهم الضعف، ويصبحون عرضة لمخاطر عديدة منها الجرائم والمرض والإدمان على المخدرات.

كما يتسبب الافتقار إلى فرص عمل منتجة في المجتمع بدفع الشباب إلى مجتمعات غير حضارية وغير منظمة، غالبا ما تفتقر إلى الحد الأدنى من الموارد والخدمات. لهذا فإن المقاوله تمثل الحل لهذه المشاكل وأخرى من خلال وضع حد لضعف أجيال المستقبل من خلال التعليم والتدريب الهادف واستراتيجيات التوظيف. ويفترض لأن توفر هذه الأخيرة الوسائل المناسبة التي تمكن الشباب من بناء المستقبل الذي يرجونه بدلا من التعويل على غريزة البقاء لديهم وحسب لتلبية احتياجاتهم الفورية⁸⁹.

⁸⁷ -يوسف بودة، عبد الحق بن تقات، دور المقاوله المصغرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتحديات التي تواجهها، مداخلة في الملتقى الدولي حول : استراتيجيات تنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، يومي 18 و19 أبريل 2012، ص: 05.

⁸⁸ -ناصر مراد، مرجع سابق، ص: 218.

⁸⁹ -نتائج البحث اليونسكو ومنظمة العمل الدولية الممارسات الجيدة، نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرون تحفيز الروح الريادية من خلال التعليم للريادة في المدارس الثانوية، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، منظمة العمل الدولية، الطبعة العربية 2010، ص: 35.

المحور الخامس: ماهية المقاول

ليس هناك إطار نظري واضح ودقيق يتفق عليه جميع الباحثين في مجال مفهوم المقاول، هذا ما أدى إلى التباين والاختلاف الكبير بين مجموعة المفاهيم، ويرجع السبب في ذلك أنه كثيرا ما ارتبط مفهومه بالنظريات الاقتصادية من جهة وبطبيعة النموذج الاقتصادي السائد في المجتمع من جهة ثانية، وسيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى إعطاء لمحة عامة حول المقاول وذلك من خلال ثلاثة مطالب تتضمن مفهوم المقاول وخصائصه، وكذا دوره في إدارة المؤسسة وإدارة التغيير، والتعرف على الفرق بين المقاول، المدير والقائد.⁹⁰

1. مفهوم المقاول

1.1. تعريف المقاول

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

وعرف القاموس العام للتجارة الذي تم نشره سنة 1723 بباريس كل من المصطلحين "Enreprendre" و "Entrepreneur" بالشكل التالي⁹¹:

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

"Entrepreneur": الشخص الذي يباشر عملا أو مشروعا ما، فمثلا بدلا من أن نقول صاحب مصنع نقول مقاول صناعي.

أما في إنجلترا وفي القرنين السادس عشر والسابع عشر، فقد كان المصطلح الذي يقابل مصطلح المقاول "Entrepreneur" هو مصطلح "Undertaker" أو "Adventurer"، ولقد عرف "J.Dictionary" كلمة "Undertaker" على أنه: "الشخص الذي يحاول استغلال الفرص التي تتميز بالمخاطرة"⁹².

يعتبر الاقتصادي "R.Cantillon" (1730) أول من وضع مفهوما للمقاول، ثم جاء بعده جملة من الباحثين من المدرسة التقليدية الفرنسية أمثال "Turgot" (1776) وبعدها "J.B.Say" (1803-1829) و"Trade" (1890)، وكذلك كان الموضوع محل اهتمام المدرسة النمساوية وتمثل ذلك في أعمال كل من "Knight" (1921)،

⁹⁰ -الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص20
⁹¹ -خزري توفيق، حسن الطاهر، المقالة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: المسارات والمحددات، مداخلية ضمن الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 2013، ص4.
⁹² -حمزة لقيير، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقالة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص16.

"Mises" (1949-1985) و "Schumpeter" (1934)، وكذلك أعمال كل من "Kirzner" (1973)، "Baumol" (1968)، "Casson" (1982) ويمكن تلخيص أهم تعاريفهم فيما يلي⁹³:

"Cantillon": المقاول هو صاحب رأس المال الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن اللايقين البيئة.

"D.Mc Clelland": المقاول هو الشخص الديناميكي الذي يخوض مخاطر محسوبة.

"Knight": المقاول هو الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق، ويتحل اللايقين في ديناميكية عمل السوق.

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

أما اللجنة الأوروبية عرفت المقاول كما يلي: "المقاول يمكن اعتباره ذلك (أو تلك) الفرد الذي يأخذ ويتحمل الأخطار، بجمع الموارد بشكل فعال، يبتكر في إنتاج خدمات ومنتجات بطرق إنتاج جديدة، يحدد الأهداف التي يريد بلوغها، وذلك بتخصيصه الناجع للموارد"⁹⁴.

بالرجوع إلى قاموس (Meniam Webster 1988) عرف المقاول على أنه الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة شركته باستخدام مهارته الإدارية⁹⁵.

بعد التمعن مليا في التعاريف المذكورة سابقا والتي تزامنت والتطور الاقتصادي يمكن تحديد تعريف للمقاول وذلك كالتالي:

المقاول هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة وبشكل مستقل - إذا كان لديه الموارد الكافية - على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع بالاعتماد على معلومة هامة من أجل تحقيق عوائد مالية عن طريق المخاطرة ويتصف بالإضافة إلى ما سبق بالجرأة، الثقة بالنفس، المعارف التسييرية، والقدرة على الإبداع، وبهذا يقود التطور الاقتصادي⁹⁶.

كما يمكن تعريف المقاول على أنه:

⁹³-عمر علاء الدين زيداني، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، القاهرة، مصر، 2008، ص98.
⁹⁴-كمال مرداوي، كمال زموري، الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاولاتية في ظل رهانات اقتصاد السوق، مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولاتية : التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام : 06/07/08/أفريل 2010، ص07.
⁹⁵-بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص20.
⁹⁶-توفيق خذري، حسين الطاهر، نفس المرجع السابق، ص4.

شخص مبدع ومسير لمؤسسة صغيرة ومتوسطة يساهم بنسبة كبيرة في رأس مال المؤسسة ويقوم بدور نشيط في القرارات المتعلقة بتوجهه أو حل مشاكلها.⁹⁷

2.1. خصائص ومميزات المقاول

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

أولاً: الخصائص الشخصية

حسب "R.Papin" هناك تعدد وتنوع كبير في الجوانب الواجب توفرها لدى المقاول الناجح، فليس بالإمكان اقتراح صفة تسمح بالقول أنه لدى شخص ما مزايا المقاول الناجح أم لا، ولكن هناك حد أدنى من الصفات التي ينبغي توفرها لدى الشخص صاحب الفكرة والتي يمكن حصرها فيما يلي⁹⁸:

- الطاقة والحركية: سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر وتهيئة الوقت الكافي والطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال.
- القدرة على احتواء الوقت: ينبغي على صاحب الفكرة القيام بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، والتي سوف لن يكون لها أي أثر إلا لاحقاً، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والطويل.
- القدرة على حل مختلف المشاكل: فقد تواجه المقاول عدة عقبات وهذا ما يفرض عليه محاولة حلها واللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى ومع ذلك لا يجب نقل كل المشاكل إلى استشاري ما، لأنه ما قد يشكل له مشكلة لا يكون كذلك بالنسبة إلى استشاري أو مساعد.
- تقبل الفشل: يشكل الفشل جزءاً من النجاح وبالنسبة للمقاول الفشل، الخطأ والحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، وبالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.
- قياس المخاطر: ينبغي أن يواجه المخاطر التي تواجهه في المستقبل وأن لا يعتمد على الحظ الذي نادراً ما يتكرر، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة وعمل دائم وتقييم مستمر للنشاط.
- التجديد والإبداع: فلاستمرار المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتجاته أو هياكله أو مخططها الاجتماعي، لهذا تنشأ ضرورة للانفتاح على التجديد والتطوير، وهذا ما يتطلب قدرة على التحليل واستعداد للاستماع وتوفير الطاقة اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح تطور المؤسسة.

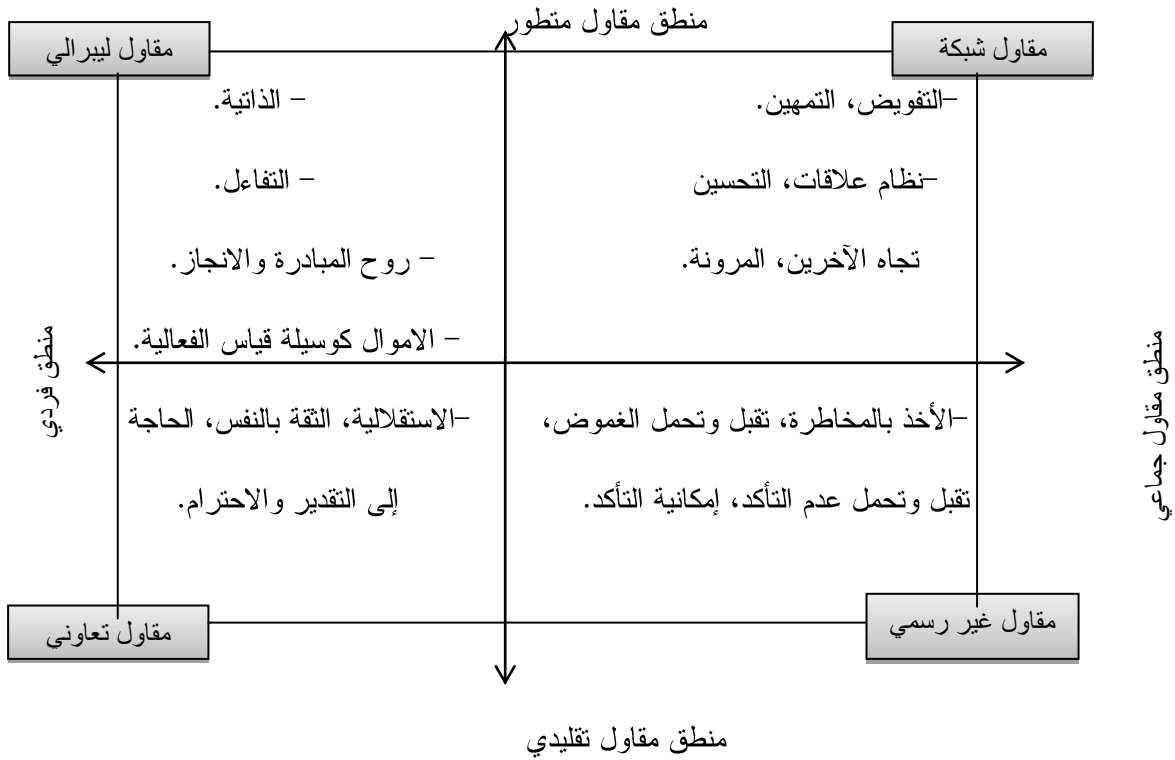
⁹⁷-وفاء رايس، دور التكوين في تنمية الحس المقاوالاتي، مداخلة ضمن ملتقى حول المقاوالاتية التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 06/07/08/أفريل 2010، ص10.

⁹⁸-صندرة سايبى، سيرورة إنشاء المؤسسة وأساليب المرافقة، دار المقاوالاتية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص ص 8-9.

- **الثقة بالنفس:** فيها يجعل المقاول أعماله ناجحة، حيث يملك شعورا متفوقا وحساسا بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى إذ أظهرت الدراسات أن المقاولين يملكون الثقة بالنفس وقدرة على ترتيب المشاكل المختلفة بدرجات أعلى إذ أظهرت الدراسات أن المقاولين يملكون الثقة بالنفس وقدرة على ترتيب المشاكل المختلفة وتصنيفها والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين⁹⁹.

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

الشكل (5) : الصفات الأربع للمقاول في العالم



المصدر : لفقيه حمزة، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص 2.

⁹⁹فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، عمان، 2006، ص 12.

من خلال الشكل يتبين لنا أربع خصائص للمقاولين تبعاً للتطور أو التقليد وكذلك تبعاً للجماعية أو الفردية، فنجد المقاول الليبرالي مقاولاً متطوراً ذو منطق فردي، أما المقاول الشبكي فهو مقاول متطور ذو منطق جماعي، أما المقاول التعاوني فهو مقاول غير متطور وذو منطق فردي وعكسه المقاول غير الرسمي الذي يعتبر مقاولاً ذو منطق جماعي.

ثانياً: الخصائص السلوكية

يمتلك المقاول نوعين من المهارات وهي:

- **المهارات التفاعلية "Interaction Skills":** وتمثل مجموعة المهارات من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعملية الإنتاجية، والسعي لخلق بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات ورعاية وتنمية الابتكارات، فضلاً عن تحقيق العدالة في توزيع الأعمال وتقسيم الأنشطة وإقامة قنوات اتصال متفاعلة تضمن سير العمل بروح الفريق الواحد، وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الإنتاجية وتطوير العمل.
- **المهارات التكاملية "Integration Skills":** المقاولون يسعون باستمرار إلى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين، حيث تصبح المؤسسة أو المشروع وكأنه خلية عمل متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال والفعاليات بين الوحدات والأقسام¹⁰⁰.

ثالثاً: الخصائص الإدارية

تشتمل على تشكيلة أو توليفة متنوعة من المهارات نذكر منها مايلي¹⁰¹:

- **المهارات الإنسانية:** تمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين، ظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات فضلاً عن احترام المشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي والإنساني.
- **المهارات الفكرية:** وتتطلب إدارة المشروعات مجموعة المهارات الفكرية وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة مشروعه والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أسس الرشd والعقلانية.
- **المهارات التحليلية:** وتهتم بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حالياً ومستقبلياً على أداء المشروع وتحليل (الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع، عناصر الفرص والتهديدات المحيطة بالمشروع في بيئته الخارجية، تحديد أثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة،

¹⁰⁰ -لفقيه حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

¹⁰¹ -نفس المرجع السابق، ص 28.

سلوكيات المنافسين وتصوراتهم المستقبلية وكذا سلوكيات المستهلكين وأثر ذلك على الحصة السوقية للمشروع، والجوانب المالية والمحاسبية والإنتاجية والتسويقية وغير ذلك).

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

3.1. أنواع المقاولين وتصنيفاتهم

لقد قسمت النظرية الاقتصادية المقاولين من حيث السلوك إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي: المبدع، المخاطر، المدير. ولقد قسم Mintzberg المقاولين إلى أربع مجموعات وهي: المقاولين ذوي الإمكانية، والرياديين الذين لديهم النية لإقامة مشروع، ورياديين ليست عندهم النية لبدء وإنشاء مشروع جديد.

وقد قسم بعضهم مثل Ucbasaran المقاولين إلى أنواع أخرى مثل¹⁰²: مقاول أصيل، ومقاول مبتدئ، ومقاول تسلسلي أو تتابعي، ومقاول احتوائي، فالمقاول الأصيل يحوي مفاهيم متعددة كالتى تم تبينها في مختلف التعاريف، أما المقول المبتدئ أو الأولي فهو الذي يملك حالياً مشروعاً واحداً ولكن عنده خبرة سابقة في ملكية المشاريع وإدارتها كونه مؤسساً لهذا المشروع أو أحد ورثته أو قد يكون مشتر لهذا المشروع، والمقاول التسلسلي أو التتابعي هو المقاول الذي يملك مشروعاً واحداً في وقت واحد بعد أن قضى فترة زمنية في مشروع سابق، والمقاول الاحتوائي هو الذي يملك أكثر من مشروع واحد في وقت زمني واحد.

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

¹⁰² -مجدي عوض مبارك، مرجع سبق ذكره، ص39.

2. المقاول في إدارة التغيير وإدارة المؤسسة

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

1.2. المقاول وإدارة التغيير

بشكل عام يمكن تعريف التغيير على أنه إحداث نقلة كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصر المؤسسة المادية والسلوكية (المهام، الهيكل التنظيمي، القوى البشرية والتكنولوجية) وذلك بغرض رفع مستوى أداء المؤسسة بشكل أفضل بما يحقق الكفاءة والفعالية، وذلك عن طريق الاسعانة بتقنيات ومعارف سلوكية¹⁰³.

أولاً: الأسباب التي تدفع المقاول لإدارة التغيير داخل المؤسسة

هناك العديد من القوى والأسباب التي تدفع المقاول نحو التغيير والتطوير، إذ يواجه عمل المؤسسات مصدرين من الضغوط، مصدر داخلي ومصدر خارجي¹⁰⁴.

- **القوى والمسببات الداخلية:** هي القوى والمسببات الناشئة من داخل المؤسسة المقاوله بسبب عملياتها وعمالها، ويمكن أن تتمثل بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعمال، والانفعال بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة المقاوله، وكذلك الاتصالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب أولوياتها.

ويمكن القول أن القوى الداخلية التي تستدعي التغيير في المؤسسة المقاوله نوعان:

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

- **القوى والمسببات الناشئة من خارج المؤسسة المقاوله** بسبب التفاعل المستمر بين المؤسسة وبيئتها، وتتمثل الأسباب الخارجية في جميع التطورات، المستجدات، المشاكل، التوقعات والمتطلبات في البيئة

¹⁰³ -قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص67.
¹⁰⁴ -محمد خثيري، ابراهيم زروقي، المقاول بين التغيير والإبداع بالمؤسسة، مداخلة ضمن الندوة الدولية حول المقاوله والإبداع في الدول النامية، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2007، ص07.

الخارجية المحيطة بالمؤسسة، ومن الضغوط الخارجية هناك البيئة، التغيرات السكانية، مستوى الثقافة العامة السائدة....، ومن أهم القوى الخارجية حسب "Hellriegle" هي:

- التطور التكنولوجي السريع؛
 - الثورة المعرفية والنمو السريع في جميع ميادين المعرفة؛
 - التقادم السريع للمنتجات؛
 - التغيير في تركيب اليد العاملة؛
 - التغيير في نوعية وجودة حياة العمل؛
 - ظهور أفكار وفلسفات إدارية حديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة).
- ومن ناحية أخرى يرى آخرون بأن أسباب التغيير والتطوير قد تكون¹⁰⁵:

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

ثانياً: دور المقاول في إدارة التغيير

يمكن للمقاول أن يدير مؤسسته بأساليب مختلفة تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية للعمال، بما يساعد المؤسسة المقاولة على الاستجابة للمتغيرات البيئية المتسارعة، ومن بين الأساليب التي يمكن للمقاول إتباعها ما يلي¹⁰⁶:

- العمل على تهيئة بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على تقديم أفكارهم ومساهماتهم الإبداعية وتجريبها،
- جعل الإبداع ثقافة مقاولاتية مشتركة لجميع أفراد المقاولة، عن طريق إعطاء العاملين مزيداً من الحرية في أداء أعمالهم، وتخليصهم من معوقات الروتين والبيروقراطية، ومساعدتهم على تقبل التغيير وإزالة مخاوفهم على أمنهم الوظيفي،
- تمكين الأفراد من أن يلمسوا فوائد الإبداع من الناحية المادية والمعنوية، كحافز لهم على الإبداع.

¹⁰⁵ -www.ibid3.mablog.com

¹⁰⁶ -زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص20.

ثالثاً: مداخل وطرق التغيير التنظيمي

هناك أربع مداخل رئيسية للتغيير في المقاولاتية والمؤسسات بصفة عامة¹⁰⁷:

- **المدخل الوظيفي:** ويهتم بأهداف وسياسات المقولة وكيفية تطويرها، بحيث يمكن إنجاز الأهداف بفعالية وذلك من خلال الإثراء الوظيفي أو التوسع الوظيفي؛
- **المدخل الهيكلي:** ويهتم بتوزيع العمل، تشكيل الوحدات الإدارية، ارتباطاتها وخطوط الاتصال والصلاحيات والمسؤوليات؛
- **المدخل التكنولوجي:** ويهتم بإدخال طرق وأساليب العمل الفنية، ويشمل ذلك استعمال الأجهزة والبرامج الإلكترونية الحديثة؛
- **المدخل البشري:** ويهتم بالتأثير على قيم واتجاهات الأفراد والجماعات ومهاراتهم ويتم بصورة أساسية من خلال التدريب، بناء فريق.... الخ.

وبالرغم من عدم وجود اتفاق عامة لاعتماد مدخل واحد أو مجموعة مداخل لاستخدامها في تغيير المقولة، فإن هناك عوامل تؤثر في اختيار إستراتيجية التغيير المناسبة ومن أهمها الفرص والقوى المؤيدة للتغيير، الموارد المتاحة... الخ.

رابعاً: كيفية تعامل المقاول مع مقاومة التغيير

يمكن للمقاول بإحداث التغيير، التقليل من المقاومة للتغيير من خلال عدة وسائل أهمها ما يلي:¹⁰⁸

- تجنب المفاجآت عن طريق إحاطة الموظفين علناً وبشكل مسبق بما يراد عمله، وذلك حتى يتم تفهم الأسباب، وحتى يتوفر الاستعداد ويتم تقبل التغيير، ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والمناقشة لتحقيق هذا الهدف.
- العمل على إفهام العمال بمضمون التغيير ودوافعه ودواعيه بحيث يتفهموا الأسباب الحقيقية له بما يقطع الشائعات حول مقاصد التغيير وما سيجري عليه.
- ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير، وإشعار المعنيين بالتغيير والمكاسب التي يمكن تحقيقها لهم جراء التغيير (بناء الثقة).
- الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعي ما سيجري عليه.
- إشراك العمال بكافة مراحل التغيير ما أمكن، فالإنسان بطبعه يتقبل أكثر تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له.
- إيجاد رؤيا مستقبلية يتم تعريف العمال بها وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها.

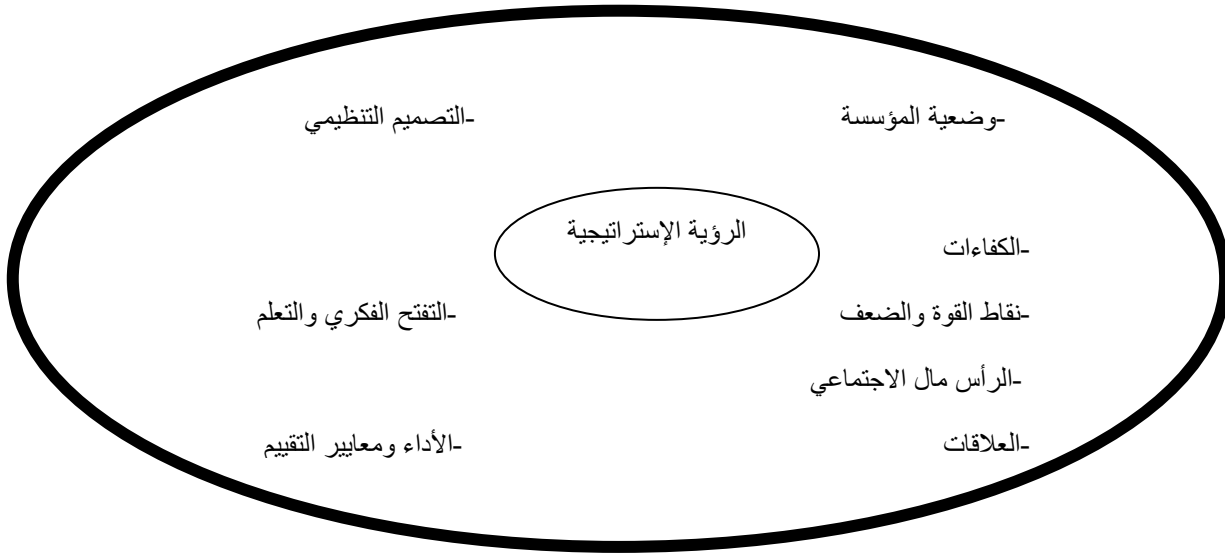
¹⁰⁷ - محمد خثيري، ابراهيم زروقي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

¹⁰⁸ - نفس المرجع السابق، ص 08.

- وهناك عدد من العوامل التي يمكن أن تساعد في إنجاح عملية التغيير وأهمها :

- إشراك المتأثرين بالتغيير في التخطيط له وتنفيذه ورقابته؛
- التشاور وتبادل الآراء في جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بأبعاد التغيير وأغراضه وضرورة سبل تحقيقه؛
- تطبيق التغيير تدريجيا، وذلك حتى يستطيع النظام التأقلم معه وامتصاص تأثيراته واستيعابه والوقوف على مزاياه الإيجابية والسلبية؛
- أن تتوفر كافة الإمكانيات والترتيبات اللازمة لإنجاحه؛
- مشاركة جميع العمال في نتائج التغيير من حيث زيادة الرواتب والأجور مما يجعلهم أكثر تقبلا للتغيير؛
- إجراء تجربة مبدئية على التغيير وذلك قبل تطبيقه بشكل نهائي.

الشكل (6): الرؤية الإستراتيجية للمقاول



المصدر: شعيب بونوة، سعاد بوزيدي، المقاول والتنمية الاقتصادية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلته ضمن الندوة الدولية حول المقاول والإبداع في الدول النامية، خميس مليانة، الجزائر، 2007، ص 35.

من خلال الشكل يتضح أن نجاح المقاول يعتمد على مدى الاستغلال الأمثل لهذه الأبعاد الستة في إدارة مؤسسته، حيث تساهم في تكوين رؤيته البعيدة المدى لكل الجوانب والعوامل والتغيرات التي تحيط بمؤسسته مما يساهم في نجاحها ومدى بقاءه في السوق، وهنا تظهر مكانة علوم التسيير بالإضافة إلى مختلف المعارف من مجمل التخصصات المتعلقة بالمؤسسة من مالية وموارد بشرية وإستراتيجية التسويق خاصة، أي أن فشل الكثير من المؤسسات الصغيرة يرجع أساسا إلى عدم المهارة والخبرة الإدارية، وافتقار المالك لأسلوب العمل الجاد.

كما أن نجاح المفاوض في دوره يعتمد على التفكير الإبداعي للتطور وممارسة القيادة والتوجيه، حيث أن الإبداع والمخاطرة والنمو هي من أهم المقومات لبلوغ الفرد للمقابلة الناجحة والتي لها القدرة على انتقاء الفرصة المتاحة في السوق قبل الآخرين، ومن أبرز هذه المقومات نجد:¹⁰⁹

- ❖ الثقافة بأنواعها التربوية، الاجتماعية والمهنية....الخ؛
- ❖ الخبرة؛
- ❖ المهارات المكتسبة من الثقافة والخبرة معا؛
- ❖ الإبداع؛
- ❖ التأقلم والاستمرارية والمعرفة الجيدة للتعامل مع المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

خامساً: عوامل نجاح المفاوض في إدارة المؤسسة الصغيرة

تتخصر أهمها في العوامل الأربعة التالية:¹¹⁰

- **وجود الفرصة الاستثمارية الحقيقية:** وهناك طريقتان لتحديدها، الأولى تعتمد باعتقاد أن السوق يحتاج إلى سلعة أخرى أكثر جودة وأقل سعر وهو ما يعرف " بالتوجه الإنتاجي " إلا أن الاتجاه قد يكون صعباً إذا كانت المنافسة مع شركات كبرى، أما بالنسبة للاتجاه الثاني فهو المدخل العلمي والذي يعتمد على التعرف على السوق واحتياجاته ومدى تقلبه للمنتجات وهو ما يعرف " بالتوجه التسويقي " أي من خلال بحوث التسويق ويتم ذلك إما بالبحوث الميدانية من خلال المقابلات مع العملاء بأخذ عينة ممثلة لهؤلاء العملاء، أو عن طريق البحث المكتبي الذي يعتمد على البيانات الموجودة في المكتب والدوريات العلمية والجهات الحكومية.
- **القدرة الإدارية:** وتعني أن يستطيع المالك انجاز أهداف المشروع من خلال الآخرين وأن يكون ملماً لمجال النشاط الذي يعمل فيه جيداً وكذا الأنشطة القريبة منه.
- **توافر القدر المناسب من رأس المال والقرض:** إذ لابد من تحديد رأس المال اللازم بدقة، وذلك من خلال تحديد أنواع وأحجام الأصول المطلوبة، وهذا لا يتم إلا بدراسة دقيقة للمشروع.
- **القدرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة:** وهي القدرة على ممارسة وتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة سواء كانت تسويقية أو إنتاجية، فقد نجد العديد من المؤسسات المصغرة التي تعتمد على أساليب تقليدية خاصة الحرفية، التي تتميز بتكلفة إنتاجية عالية، ومن ثم أسعار مرتفعة وهذا ما يضيق حجمها في السوق الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، كما نجدها تتميز بمحدودية في الإنتاج (قلة الإنتاج والبيع). ومن ثم

¹⁰⁹ - شعيب بونوة، سعاد بوزيدي، المفاوضة والتنمية الاقتصادية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخله ضمن الندوة الدولية حول المفاوضة والإبداع في الدول النامية، خميس مليانة، الجزائر، 2007، ص 37.

¹¹⁰ - نفس المرجع السابق، ص 39.

نجد أن الوسائل الحديثة قد تكون أقل تكلفة من الكثير من الوسائل والأساليب القديمة، وقد يمنح لمالك المؤسسة فرصة أكبر في جودة وكمية وتكلفة منتوجه.

3. التأصيل الاصطلاحي للمقاول، المدير والقائد

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

1.3. المدير

عرف الأستاذ "صلاح عبد القادر النعيمي" المدير بأنه هو "الشخص الذي يتولى منصبا وظيفيا في المؤسسة يترأس من خلاله مجموعة من الأفراد العاملين، وتقع على عاتقه مهمات متعددة يتطلب إنجازها قدرات ومهارات إدارية في تحقيق حالة التفاعل لأداء النشاطات ذات العلاقة بالوظائف الإدارية التي يكون مسؤولا عنها"¹¹¹

وأیضا يمكن تعريفه على أنه "الشخص المسؤول عن القيام بمجموعة من الجهود (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، واستثمار مجموعة من الموارد المتاحة (مادية وبشرية ومعنوية)، لتحقيق أهداف المؤسسة".

ويمكن وضع أدوار المدير في ثلاث مجموعات رئيسية والموضحة في الشكل الآتي:

الشكل (7): أدوار المدير

الأدوار القرارية:	الأدوار المعلوماتية:	الأدوار التفاعلية:
كيف يستخدم المدراء المعلومات في صنع القرارات	كيف يتبادل المدير المعلومات ويعالجها	كيف يتعامل المدير مع الآخرين
المقاول (الريادي)	المرسل	ممثل المؤسسة
معالج الإضطرابات والمشاكل	الناطق الرسمي باسم المؤسسة	القائد
موزع الموارد		حلقة الوصل
المفاوض		

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 36.

¹¹¹ -صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 23.

إن الأدوار المشار إليها أعلاه تتطلب مهارات متنوعة يجب أن تتوفر في شخص المدير ولعل أهمها ما يلي:¹¹²

- **المهارات الفنية:** وتتمثل بالقدرات على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات المحاسبية والتسويقية والهندسية والتكنولوجية وغيرها، ويحصل عليها المدير خلال الدراسة وكذلك التدريب أثناء الوظيفة، وهذه المهارات مهمة جدا في بداية الحياة الوظيفية في المستويات الإدارية الدنيا،
- **المهارات الإنسانية:** وتتجسد في العمل مع الآخرين بشكل جيد ومتفاعل ومتعاون وتظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل، والتفاعل الإيجابي مع الآخرين،
- **المهارات الإدراكية:** إن المدير اليد هو الذي يرى المواقف من جميع جوانبها بشكل شمولي ولديه القدرة على حل المشاكل، وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.

2.3 القائد

يمكن تعريف القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا"¹¹³،

وفي تعريف آخر القيادة هي "عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه"¹¹⁴. وتعرف أيضا على أنها "استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المؤسسة والجماعة ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة والمؤسسة لتشكيل هويتها وثقافتها"¹¹⁵.

بناء على ما سبق، يمكن اقتراح التعريف التالي للقيادة: "هي تأثير السلوك الذي يمارسه فرد معين (القائد) على جماعة (مرؤوسين) نتيجة التفاعل بين خصائص كل من القائد، الجماعة والظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق أهداف الجماعة".

بالنسبة للقائد يمكن إعطاؤه التعاريف التالية:

- **يمثل القائد مركز سلوك الجماعة:** يؤكد هذا التعريف التفاف الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة، إلا أن الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فرد ما مركزا لانتباه الجماعة، ولكنه ليس قائدا، مثل المخبور والمجنون.
- **القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها:** رغم أن هذا التعريف أقوى من سابقه، إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو غير أهدافها بل نحو أهدافهم الشخصية، ومع ذلك فهم قادة مثل هتلر.

¹¹² - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 36-37.

¹¹³ - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 241.

¹¹⁴ - ظاهرة كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997، ص 18.

¹¹⁵ - طارق عبد الحميد البدر، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002، ص 149.

- القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة: إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة وتقبله الجماعة طوعا دون أن يبين خصائص هذه القيادة.
- القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة: رغم أن هذا التعريف يشير إلى التغييرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة، لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير.
- القائد: هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة.

إلا أنه يوجد في الكثير من الحالات أشخاصا يهتمون بسلوك جماعاتهم مثل رئيس شركة، حاكم عسكري، ومع ذلك لا يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يخولها لهم المنصب.

نظرا لوجود بعض الإنتقادات في التعاريف لسابقة، يمكن تبسيط مفهوم المقول في التعريف التالي: "هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة". وللاشارة يوجد عدة أنماط للسلوك القيادي ويمكن تناول الأنماط الأكثر شيوعا فيما يلي¹¹⁶:

- القائد الأوتوقراطي "Autocratic Leader":

هو القائد الذي يتجه نحو السلطة المركزية ويعتمد على التشريعات (القوانين)، المكافآت، القوة في إدارة المرؤوسين، وتكمن قوته في السلطات الرسمية التي يمتلكها، إذ يعني مصطلح الأوتوقراطي "حكم المكتب" والسمة الغالبة لهذا النمط من القيادة هي الحرص على العمل والانجاز، فالقائد يهتم بتخطيط وتنظيم العمل وتوجيه المرؤوسين الذين ينبغي عليهم تنفيذ ما هو مطلوب.

- القائد الديمقراطي "Democratic Leader":

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

- القائد الليبرالي "Liberal Leader":

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

¹¹⁶ -صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

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

الجدول (3): الفروق بين المقاول، القائد والمدير

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

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

المحور السادس: النماذج المفسرة لظاهرة المقاولاتية

ان المقاولاتية وانشاء المؤسسات هي ظواهر معقدة، لا يمكن فيها تحقيق النجاح لا من خلال الاخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل من خلال مجموعة من المراحل الديناميكية التي لا يمكن متابعتها الا من خلال مقارنة عامة تصور المقاولاتية كمسار أو كنظام ديناميكي يتطور خلال الوقت والذي يخضع لتبادلات مع بيئته، هذه التبادلات لها تأثير حول تطور هذا المسار.

خلال العشرين سنة الأخيرة، هناك العديد من النماذج النظرية التي تم اقتراحها من اجل وصف و تفسير ظاهرة المقاولاتية و انشاء المؤسسات، الهدف هنا ليس تماما هو تقديم هذه النماذج في هذا المبحث لكن هو كشف النماذج التي تبدو الأكثر حضورا، حيث اخذ تصور النوايا في معظم هذه النماذج مكانا رئيسيا، مجموعة من العوامل الفاعلة، لدى الفرد، من اجل المساهمة في تكوين توجه نحو المقولة ، التوجه يؤدي بعد ذلك الى الفعل.

1. النماذج المفسرة للتوجه المقاولاتي

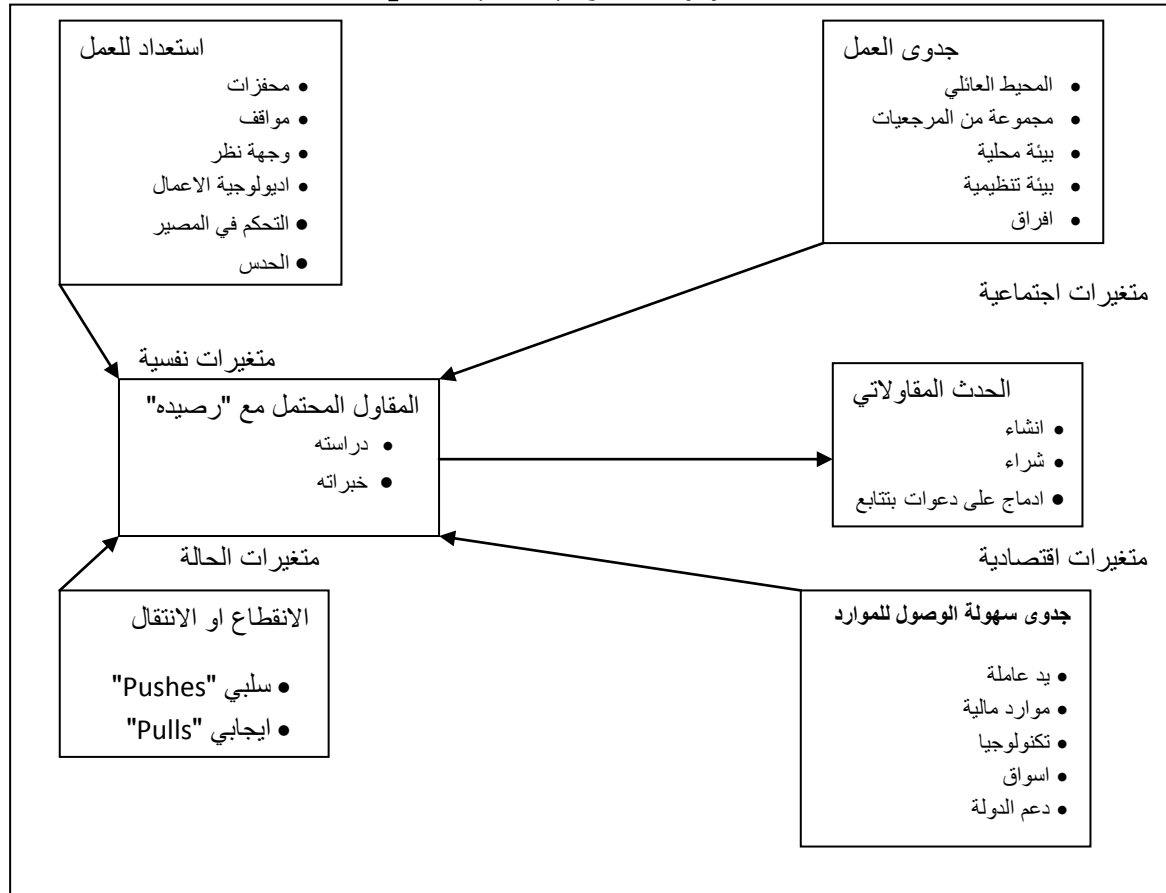
هناك العديد من النماذج التي حاولت تفسير التوجه المقاولاتي للأفراد او اختيار المقاولاتية كمسار مهني نوجزها فيمايلي:¹¹⁷

1.1. نموذج (shapero,1975)

تعتبر اعمال A.shapero من اقدم الاعمال في مجال المقاولاتية و التي لها قبول كبير في الوسط العلمي، هذه الاعمال تتخلص في نموذج عام يسمح بالفهم الجيد لعملية انشاء المؤسسة، بالنسبة ل shapero انشاء مؤسسة هي ظاهرة متعددة الابعاد، من اجل تحليلها هناك اربع قوى رئيسية تتفاعل فيما بينها، فبالاضافة الى العوامل الشخصية، يجب الاخذ في الحسبان ثلاث متغيرات اخرى، موقفية، اجتماعية، اقتصادية، تؤثر على المقاول المقبل على انشاء مؤسسة و تقود الى اطلاق الحدث المقاولاتي (انظر الشكل الموالي).

¹¹⁷ - محمد قوجيل، دراسة وتحليل سياسة المقاولاتية في الجزائر، أطروحة دكتوراه ، تخصص تدبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2016، جامعة ورقلة، ص43

الشكل (8): نموذج (Shapero 1975)



Source : Colot olivier,comblé karin,ladhari jihed ;influence des facteurs sosio-economiques et culturels sur l'entrepreneuriat,papier de travail,centre de recherche warocque,université de mons-tainaut,2007.

و فيما يلي سوف نقدم تحليلا مفصلا لكل من هذه المتغيرات:

الاستعداد و الرغبة في الفعل: هو هنا متغير بسلوكي مرتبط بوجود المحفزات و المؤهلات العملية للمقاول، بالاعتماد على الاعمال المنجزة من طرف علماء النفس في انشاء المؤسسات، A.Shapero على ان المقاولين لهم رغبة قوية للاستقلالية و مراقبة بيئتهم، هناك محفزات و بعض القدرات الخاصة تؤدي بالفرد ان يمتلك استعدادا ملحوظا للعمل(المقاولاتي).

اطلاق الفعل او الانتقال (la discontinuité): هو متغير موقفي يمكن ان ينتج عنه بشكل عام دوافع سلبية للمقاول المحتمل (حالات الدفع) او دوافع ايجابية (حالات السحب).

أولاً:الحالات السلبية: انها حالات الانتقال الجسدي بمعنى الكلمة: حيث وجد الكتاب قابلية كبيرة لإنشاء المؤسسة في بعض فئات المجتمع: اللاجئين و المنقلين و كذلك مثلاً" الاقدام السوداء" في فرنسا، انشاء مؤسسة يمثل احيانا الامكانية الوحيدة لهذه الفئات للاندماج في الوسط الجديد في الحياة.

- يمكن وجود حالات مرتبطة بالعمل: كالبطالة بعد الفصل من العمل، أو عدم امكانية ايجاد عمل بعد التخرج أو التكوين، عدم الرضا في العمل، غياب امكانية الترقية، عمل غير مهم، بيئة سيئة، علاقات سيئة مع المسؤولين... الخ.

ثانياً: الحالات الايجابية: هي جد نادرة مقارنة بالحالات الاولى، ففي دراسة لـ Shapero لا تمثل الحالات الايجابية سوى 28% من حالات الانشاء مقابل 65% بالنسبة للحالات السلبية: هذه العوامل الايجابية التي يمكن ان تعمل كتحفيز لمنشئ المؤسسة المحتمل و تدفعه الى الانتقال الى الانشاء الفعلي تتمثل اساسا في اكتشاف منتج جديد، أو سوق جديد امنتوج جديد، الالتقاء مع شريك أو شريك مستقبلي، امكانية تمويل النشاط الجديد أو مقابلة اكبر زبون مستقبلي محتمل¹ في الاخير يجب كشف ان احد هاذين النوعين من الاسباب و العوامل لا يكون عادة لوحده سببا في الانتقال الى الانشاء الفعلي، لكن بالعكس فالعوامل الايجابية و السلبية في الغالب هما تسيير جنبا و تدعمان بعضهما في الوصول الى هذا القرار

2. مصداقية الفعل (la crédibilité): هو متغير اجتماعي، بالنسبة لـ Shapero يعتبر هذا المتغير شرطا اساسيا انشاء المؤسسة: "من اجل انجاز مؤسسة جديدة مختلفة ومبتكرة، يجب ان تكون قادرا على تصور نفسك تلعب هذا الدور، معناه ان العمل يجب ان يكون موثوقا" (Shapero, 1975, 85)، فوجود صور التقليد وثقافة مقاولاتية متطورة سوف يشجع الانتقال الى الفعل، هذا المتغير الاجتماعي يتدخل على مستويات مختلفة و هي:

- **العائلة:** تمثل احد النقاط النادرة التي حقق تأثيرها الاجماع بين الباحثين في مجال المقاولاتية، فالعديد من الدراسات أثبتت زيادة نسبة المقاولين الذين لديهم أب و أم مقاولين مقارنة ببقية أفراد المجتمع بصفة عامة، هذا يمثل عاملا حاسما حقا في التوجه نحو المقاولاتية في مجتمع معين.

- **المؤسسة:** وجود المؤسسات يشجع المقاولاتية الداخلية² (L'intrapreneuriat) و كذلك الافراق (L'essaimage) و هو عامل مشجع للمقاولاتية.

حسب (E-M Hernandez, 2001) هناك العديد من الباحثين خصصوا اعمال حول المؤسسات التي غرست العقلية المقاولاتية بين افرادها، نتكلم هنا حول المقاولاتية الداخلية (L'intrapreneuriat) أو "Corporate Venturing"، كما

¹ Emile-Michel Hernandez, Op Cit, 2001, p 61-91

² حسب موقع ويكيبيديا: المقاولاتية الداخلية هو تعبير جديد يشير في مجال الادارة الى: العملية التي يقوم بها فرد واحد أو أكثر بالمشاركة مع شركة كبيرة التي ينتمون اليها، بإنشاء مؤسسة جديدة- هذه المؤسسة يمكن ان تظل متكاملة مع الشركة الام أو تكون في شكل افراق- كما تعرف على انها مجموعة من الطرق و الاجراءات التي تسمح بإدخال التسيير المقاولاتي داخل المؤسسة.

و قد تم تعريف هذا المفهوم في عام 1976 من قبل الأمريكي Ginford Pinchot كما يلي: المقاولاتية الداخلية تسمح للشركات الكبرى بأفضل اقتناص للفرص التي له الجامعة في طبيعتها و عدم افلاتها

ان مؤسسات اخرى ذهبت اكثر من ذلك بتحفيز افرادها على خلق وحداتها الخاصة من خلال الافراق³ (Essaimage) او (Spin-off)⁴

- **الوسط المهني:** بعض البئات تعتبر اكثر ملائمة لإنشاء المؤسسات من الاخرى، و قد أشار (Hernandez,E-2001) الى بعض الامثلة في الولايات المتحدة الامريكية في الشارع الشهير 128 القريب من بوسطن، و كذلك في فرنسا العديد من المؤسسات في قطاع البلاستيك ثم انشائها في منطقة Oyannax ، كما يمكن ان نشير الى بعض المناطق في الجزائر كمنطقة غرداية، وادي سوف و العلمة، و بالتالي يمكن القول بعض الاوساط المهنية اكثر ملائمة لتشكيل شبكات تسهّل انشاء المؤسسات، بالنسبة ل Jose Arocena (1984,185) : "تجاح انشاء المؤسسة هي مسألة شبكات اكثر منها لاعتبارات اخرى، قدرة المقاول على التوقع في بيئة مؤسسية (Institutionnel) هو الشرط الاساسي للنجاح".

كما اشار (E-M Hernandez,2001) الى ان العديد من الباحثين الاخرين اظهروا اهمية الشبكات في ظاهرة المقاولاتية، حيث يرى كل من (Howard Aldrich, Ben Rosen et William Woodward 1987,154): ان "التواجد في شبكات هو متغير مفسر لتوقع انشاء مؤسسة"¹

- **الوسط الاجتماعي بالمعنى الواسع:** يمكن ان يكون اكثر او اقل تشجيعا للثقافة المقاولاتية، بالنسبة ل Weber يمثل الدين محدد هام حيث قام المسيحيون البروتستانت بتشجيع تنمية روح الرأسمالية.

كما اشار Weber الى ان الافراد الاكثر تميزا على المستوى الاجتماعي و الجامعي يختارون غالبا مناصب عليا في القطاع العمومي و المؤسسات الكبرى التي تعتبر اكثر امنا مقارنة بالعمل في مجال المقاولاتية و انشاء و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

3. جدوى الفعل (la faisabilité): يعتبر جدوى الفعل المقاولاتي عن متغير اقتصادي يعتمد على ستة (06) انواع من الموارد تسمى M6 او ما يسمى بمخطط ايشيكاوا (Diagramme d'Ishikawa) المتكوم من الوسائل (Money)، الاشخاص (Men)، الالات (Machines)، المعدات (Materials)، التسويق (Market) و الادارة (Management)، و هي الموارد التي على المقاول الحصول عليها من اجل انشاء مؤسسته، و من بين هذه الموارد ركز Shapero على مايلي:

³ حسب موقع الوكالة الفرنسية لإنشاء المؤسسات (APCE) ، مفهوم الافراق (Essaimage) يعني الدعم المقدم من قبل الشركة لموظفيها لإنشاء او شراء او اعادة تشغيل مؤسسات اخرى حيث يمكن ان يكون هذا الدعم على شكل: معلومات، دعم منهجي و تقني، تدريب، دعم مالي لمدير المشروع او الشركة التي تم انشائها حديثا... tp=1 ?espace=1 pid525/essaimage.html ?tp=1 بتاريخ 2015/08/20

⁴ E-M Hernandez, Op Cit p61-91

¹ E-M Hernandez, Op Cit p61-91

- **رأس المال:** يعتبر امتلاك رأس المال الابتدائي من اهم الوسائل الداعمة للمقاولاتية، حيث اشار (Belley,1990,82) الى انه:"لم نجد اي بحث لم يؤكد اهمية رأس المال و لم يذكر نقص رأس المال الابتدائي كمعقل لإنشاء مؤسسات جديدة"،فالمقاول الذي لا يمتلك الموارد المالية الكافية من اجل الانطلاق سوف يلاقي العديد من الصعوبات من اجل ايجاد رأس المال الناقص،فأرأس مال المخاطرة يكون كرأس مال للنمو اكثر منه للإنطلاق، بالنسبة لرأس مال المخاطرة فهو لا يمكن ان يطور حقيقة الا الحصول عى وفورات ضريبية خاصة بالنسبة لهذه الفئة من الاستثمارات التي يسميها الامريكيون ملائكة الاعمال "Business Angels".

- **اليد العاملة:** وجود اليد العاملة المؤهلة في منطقة معينة شجع المقاولاتية،فاليد العاملة هي العوامل المفسرة لنزوح المؤسسات،ووجود يد عاملة جيدة (من حيث التأهيل و التكلفة)في منطقة معينة يؤدي حتما الى زيادة انشاء المؤسسات بها.

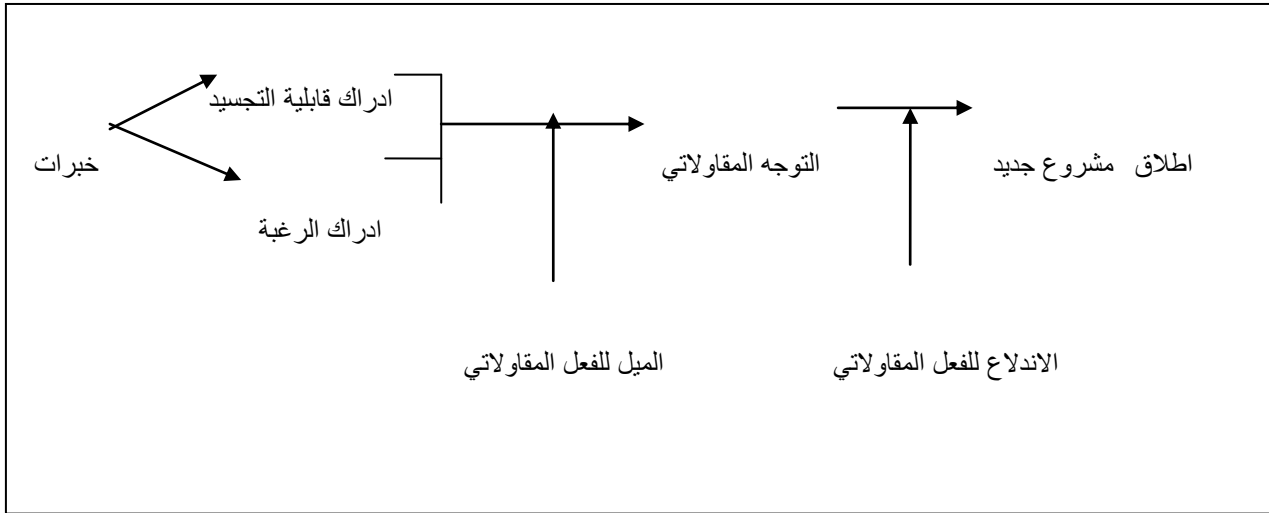
ايجاد يد عاملة كفوة يمكن ان يبدو احيانا صعب حتى في فترة البطالة الجد قوية،وجود يد عاملة مؤهلة في منطقة الزرع هو عامل يجب اخذه في الاعتبار،بالنسبة لتكلفتها تعتبر حاسمة في بعض الصناعات و تفسر اللجوء للخارج الذي يساعد اليد العاملة الداخلية منذ عدة سنوات في قطاع النسيج و الملابس،الاحذية،الالكترونيك...الخ.

- **التأطير:** تجد المؤسسات الصغيرة عموما صعوبات في توظيف اطرار مؤهلة بالنظر الى عدم قدرتها على منح نفس الامتيازات التي تمنحها المؤسسات الكبيرة.

- **قدرة الوصول الى السوق:** ان وجود اسواق مفتوحة يؤثر ايجابا على انشاء المؤسسات،مع ذلك توجد اسواق مفتوحة لكنها مزدحمة،و اخرى مغلقة كليا (احتكار عمومي) او جد منتظمة يكون فيها تأسيس منظمة جديدة مستحيلا تقريبا،و هناك اسواق تعرف حالة احتكارية تتقاسم فيها مؤسستين كبيرتين او ثلاثة، العملاء و تعمل من اجل اقضاء كل قادم جديد (مثال:سوق التأمينات في فرنسا)،في المقابل هناك اسواق اخرى مفتوحة بشكل واسع لكن القادمين الجدد لا يمكن لهم فرض تطبيق اسعار منخفضة جدا بالنسبة للمنافسين،لان الاسعار مرتبطة عادة بالتكلفة،المردودية و البقاء،كما ان عولمة الاسواق تم التطرق اليها من طرف (julien et marchesnay,1996) كمتغير متدخل في انشاء المؤسسة.

قام بعض الباحثين بتطوير فكر Shapero عبر الزمن، حيث قدم (Krueger,1989) مخططا مطورا،و اكثر واقعية لهذا النموذج،كمايلي:

الشكل (9) : نموذج Shapero المعدل حسب krueger



المصدر: Christian BRUYAT, Op Cit, p 414

ثانيا: نموذج Pleinter:

في هذا النموذج حدد Pleinter ثلاث مراحل في مسار انشاء المؤسسة:¹

- الاولى كتعلقة بتفضيل الفرد لمسار مهني مقاولاتي، المسار الذي يمكن ان يؤدي بالشخص الطبيعي الى القرار بشأن أولويته حول المسار المهني المقاولاتي المعقد و المتغير، هذا القرار يعتمد بالاساس على الحالة الشخصية، الأهداف المهنية للفرد، درجة الرضا او عدم الرضا المرتبطة بمنصب العمل الذي يشغله الفرد، وبالرغبة في تغيير احد أولويات في فترة معينة كنتيجة لعدم الرضا من طرف الفرد على المستقبل المحتمل في اطار مسار مهني وظيفي مأجور و رغبة اكبر في مسار مهني مقاولاتي.

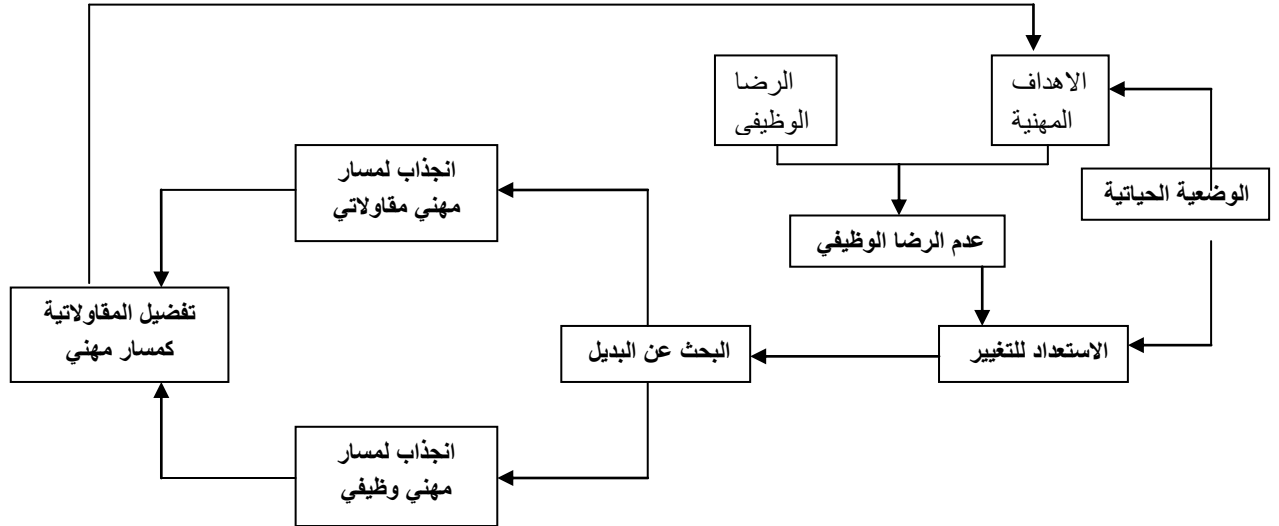
- المرحلة الثانية تتعلق بمستوى محفزات الفرد من اجل انشاء مؤسسة، انها تعتمد جيدا على اسباب تفضيل المسار المهني المقاولاتي، لكنها تعتد ايضا على وجود فرصة استثمارية وعلى تقييم احتمالات تحقيقها المرتبطة بالفرد وبيئته.

- المرحلة الثالثة والاخيرة هي تلك المتعلقة بالدخول الى السوق والانشاء الفعلي للمؤسسة، هذه المرحلة تمثل بعد اجراء التقييم على جميع الجوانب وكذلك جدوى المشروع في بعث النشاطات.

هذا الشل لمسار انشاء المؤسسة يمثل نموذج ديناميكي حيث تأثيرات ردود الفعل تبين و توضح تعقد الظاهرة التي يتم فيها تجميع مجموعة من العوامل بطريقة معينة في فترة معينة، وانطلاقا من هذه التركيبات يتم اتخاذ مختلف القرارات، و الشكل الموالي يوضح الطريقة التي يقوم بها الفرد بتفضيل المقاولاتية كمسار مهني.

¹ Alain Fayolle, le métier de créateur d'entreprise, Op Cit, p60-69

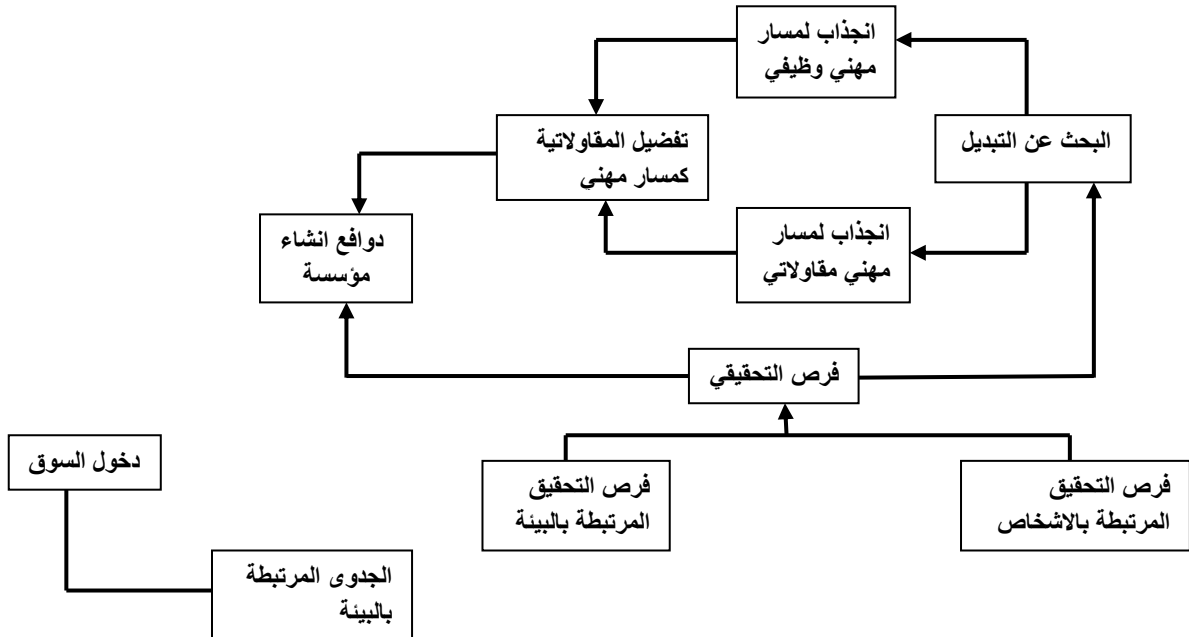
الشكل (10): تفضيل المقاولاتية كمسار مهني (Pleitner)



المصدر: Christian BRUYAT, Op Cit, p420

هذا التقديم يحتوي على نقطة ضعف هي افتراض ان تفضيل المسار المقاولاتي هو دائما نتيجة لعدم الرضا، حيث لا يمكن تحقق ذلك بسبب التقاليد العائلية مثلا. هناك مخطط ثاني يهدف الى تكملة هذا النموذج الديناميكي (التاثيرات التفاعلية تأخذ بعين الاعتبار)، قدم Pleitner ملاحظات في استنتاجه، حيث يقول: "ينبغي ان لا يتم الحكم على المقاربات المطبقة لتفسير انشاء المؤسسة من خلال مجرد تميز النظرية او تناسقها ; يجب ان تكون مسألة دراسة مدى ملائمتها على تقديم فعال للعلاقات بين المتغيرات.¹

الشكل (11): دوافع انشاء مؤسسة جديدة (Pleitner)



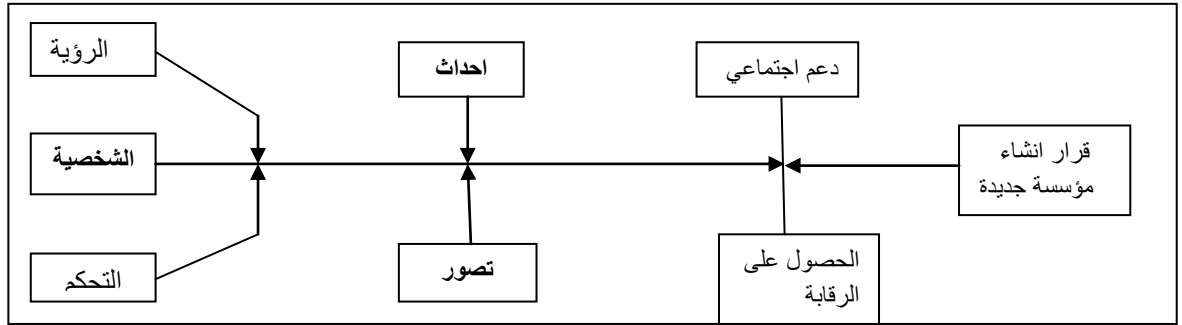
المصدر: Christian BRUYAT, Op Cit, p421.

¹ Christian BRUYAT, Op Cit, p 420

ثالثاً: نموذج (Greenberger, Sexton :1988)

اقترح كل من (David B. Greenberger et Donald L. Sexton, 1988) نموذج تفاعلي لإنشاء منظمة جديدة تستند على نتائج أبحاث علماء النفس حول سلوك المقاولين، هذا النموذج يستند الى فرضية ان قرار انشاء مؤسسة جديدة يرتكز على التفاهم بين عدد من العوامل يمكن ان تشمل روح المقولة، الرغبة في حرية اتخاذ القرار، بعض السمات الشخصية، متغيرات الحالة، معرفة الذات و الدعم الاجتماعي.

الشكل (12): نموذج جديد لإنشاء المؤسسة (Greenberger, Sexton :1988)



المصدر: Emile- Michel Hernandez, Op Cit ,p 80

هذا النموذج يحتوي على ثلاثة (03) مركبات أساسية، في البداية ثلاثة عوامل لتحديد فرصة انشاء مؤسسة جديدة: الرؤية المقاولاتية (معناه الصورة التي يريد أن يحققها المقاول، التحكم المطلوب (الرقابة الشخصية هي التصور الذي يمتلكه الفرد من العلاقة بين أعماله و النتائج المطلوبة)، هذه العوامل الثلاثة تعمل لوحدها أو مجتمعة على زيادة احتمال قدرة الفرد على انشاء مؤسسة جديدة، بعدها هناك أربع عوامل مخرطة تؤثر على تحفيز القرارات الفردية، لأنها تساعد في نقل الفرد من حالة أنه ليس مقاولاً الى حالة كونه مقاولاً، تتمثل في وجود أحداث هامة على صعيد المقاولاتية تؤدي الى الحصول على نوع من الأشخاص الذين ينشئون مؤيات، يمتلكون دعم اجتماعي من (العائلة، الاصدقاء، العلاقات...)، أو ينشئون مؤسسة كوسيلة مقبولة للحصول على زيادة الرقابة المطلوبة. الوركب الثالث الأخير هو احتمال قدرة الفرد على انشاء مؤسسة جديدة حيث قام كل من (William D. Guth, Arun Kumaras Wany et Matthew Mc Erlean, 1991) باعداد دراسة طويلة حول المسار المعرفي للمقاول الذي يقوم بانشاء مؤسسة جديدة، لقد اهتموا بشكل خاص بالطريقة التي يقوم بها المقاول بتحليل فرص النجاح، و قد وجدوا أنه فقط من 10% الى 40% من المؤسسات الجديدة لها الفرصة في الاستمرار الى غاية (05) سنوات، نموذجهم الخاص بالمسار المقاولاتي يعتبر أن النجاح يتأثر بشكل أساسي من خلال درجة التطابق بين المسار المعرفي للمقاول معناه البيئة التي نشأ فيها و الواقع، و موقفه في الاستفادة من تجربته بالتعديل المستمر لهذا المسار المعرفي حسب الواقع الحقيقي.

اهتم كل من (William B. Gartner, Barbara J. Bird et Jennifer A. Starr, 1992) بالاختلافات في سلوكيات الفاعلين في المنظمات الناشئة و في المنظمات الموجودة، و في هذا الصدد تطرقوا الى العديد من الدراسات المنجزة حول عمل المسيرين و اقترحوا على الباحثين في المقاولاتية الاعتماد بشكل خاص على الجانب المنهجي، هذه الدراسات تشمل بالتأكيد نقاط ضعف: غياب التطور المحقق في تعريف ماهو التسييري و العمل غير التسييري و أخيرا في دراسة العلاقات بين طبيعة العمل التسييري و أداءات المؤسسة. و بالرغم من نقاط الضعف هذه، نصح الباحثون في المقاولاتية مع ذلك بالاستلهم من زملائهم الذين درسوا المسيرين: "باختصار، اذا كانت دراسة عمل المسيرين يمكن أن تخدم النموذج بالشكل الذي يمكن لمجال المقاولاتية أن يبني أحسن نظرية، فهو يعطي انفتاح نحو استعمال أكثر فأكثر من أجل وصف النشاطات الخاصة للأفراد...، النظريات حول الظاهرة تتطلب معلومات حول العوامل التي تشكل هذه الظاهرة المعنية"

2. نماذج تحديد الفرص الاستثمارية

انطلاقا من الانتقادات الموجهة لنموذج Shapero و النماذج المشابهة له و التي ركزت على أن المقاولاتية لا تقتصر على مجرد الدوافع و المحفزات و الاختيار المهني، جاء عدد من الباحثين بنماذج للمسار المقاولاتي تتضمن بالإضافة الى ما سبق تحديد و اقتناص الفرص الإستثمارية:¹¹⁸

اولا: نموذج (Belley, 1989):

تم انتقاد Shapero من طرف (André belley, 1989) الذي قدر انه يجب ادراج مفهوم الفرصة في هذا النموذج، احد هذه المقالات البارزة التي قدمها في مجلة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (PME) بعنوان (فرص الاعمال: الموضوع المهم في البحث حول انشاء المؤسسات).

رتب (Timmons, 1982) مجموعة من النماذج الاساسية في انشاء المؤسسات التي ابرزت شيئا ثابتا هو: قلة الاهتمام المتعلقة بالتعرف على فرص الاعمال في كل المسار المقاولاتي، معظم النماذج المقترحة من طرف الباحثين جعلت من الفرصة كأنها موجودة، اما نماذج اخرى فلم تشر اليها تماما.

1. مفهوم فرصة الاعمال:

تعتبر الفكرة اساس نجاح المشروع الاقتصادي، فنجاح اي مشروع استثماري يقوم على اختيار الفكرة الجيدة، وتعتبر فكرة مشروع المؤسسة اللبنة الاولى لبنائها— اذ تعبر عن موضوع النشاط او السبب الذي ستنشأ المؤسسة لأجله، ومتى كانت الفكرة ناجحة وقابلة للتطبيق ميدانيا، كلما زاد ذلك من احتمال نجاح المشروع والعكس صحيح، فمهما امتلك المقاول من امكانيات مالية وتجارية ومادية فإن ذلك لن يكون له تأثير اذا ما كانت الفكرة غير قابلة للتطبيق او مستهلكة...

فرصة الاعمال هي اكثر من مجرد فكرة بسيطة لإنشاء مؤسسة، لأنه يجب توقع امكانية استغلالها من اجل الحصول على الربح، و المقاول هو الذي يحكم حينها و يفهم كيف يمكن للفكرة ان تؤدي الى عملية انشاء مؤسسة ناجحة.

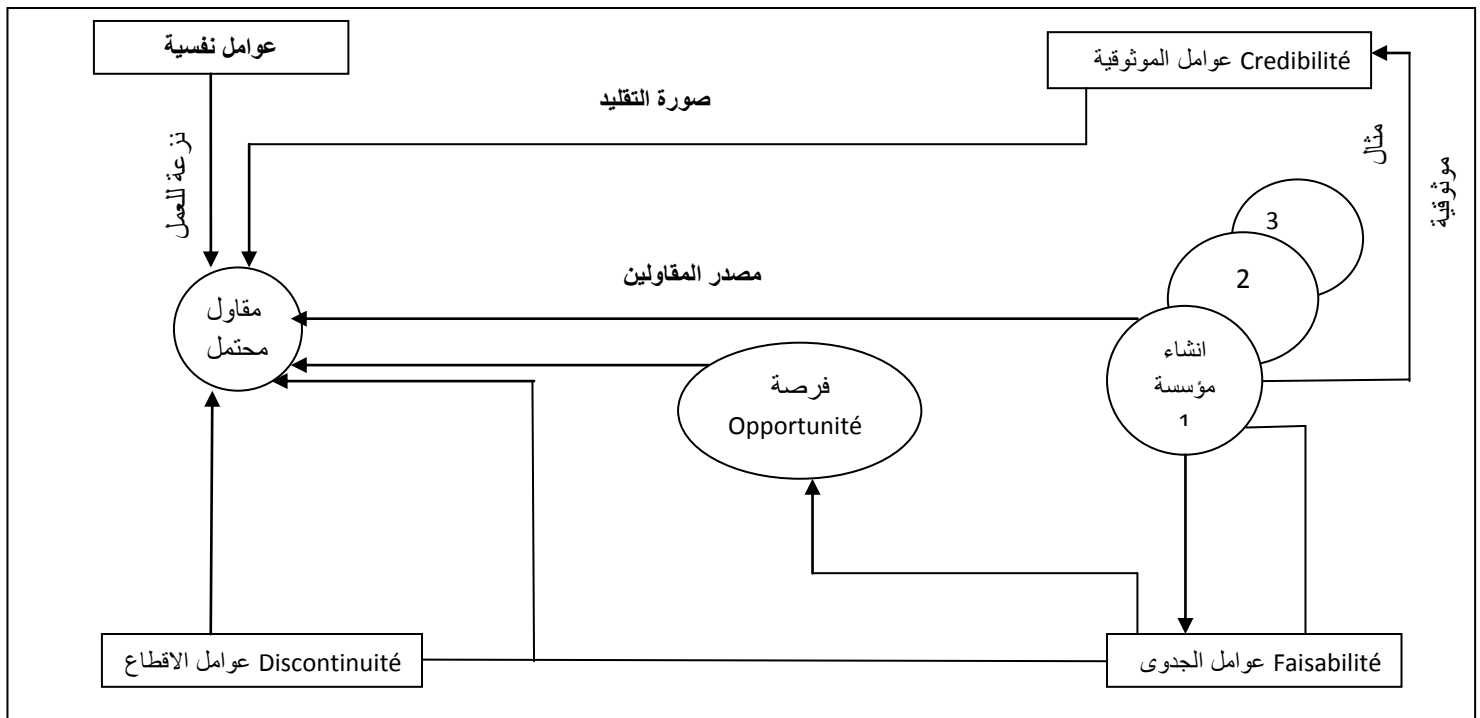
¹¹⁸ - محمد قوجيل، دراسة وتحليل سياسة المقاولاتية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2016، جامعة ورقلة، ص50

بالنسبة ل (GP Sweety 1982,4) : "مصطلح المقاول يطلق على العديد من الاشخاص الذين يحاولون الاحداث الى فرص"، هذا يؤدي الى تطوير مفهوم الرؤية المقاولاتية (Vision) الذي تم تناوله بشكل واسع لدى الباحثين الدارسين لظاهرة القيادة.

اعتبر كل من (David B. Greenberger et Donald L.Sexton 1988,4) ان المقاولين يجب ان يمتلكوا رؤية مماثلة لرؤية القادة: "نحن نقترح ان المقاولين المحتملين يملكون هذا النوع من الرؤية... خلاف ذلك يمكن للمقاول ان يبدو في صورة مجردة من أولئك الذين لديهم الرغبة في الانجاز ويجب عليهم ان يكونوا قادرين على خلق صورة مماثلة في عقول الآخرين".

2. مصادر الحصول على الفرص: يمكن ان تكون الفرص من ثلاث مصادر اساسية¹:

- خبرة المقاول و حياته المهنية السابقة، فالميكانيكي القديم يفتح ورشة لتصليح السيارات، الخباز القديم يفتح مخبزة، و الجزار يفتح محل للحوم...، غالبا الوحدات المنشأة تعرف غيابا تاما للأصالة مقارنة بتلك الناتجة عن المقاولين (Createur) من اجل الاجابة على التعبير المستعمل من طرف علماء التسويق انه عهد "Me too" (انا ايضا).
 - الحالات الظرفية، مثلا مقابلة شريك مستقبلي محتمل، استغلال ايجازة او امتياز استغلال... الخ.
 - البحث النظامي عن فرصة اعمال من خلال بعض التقنيات، كالعصف الذهني (Brainstorming)، الحل الاجتماعي للمشاكل (Synectics)... التي تتطلب مجهود حتى يتم استعمالها من طرف المقاول.
- الشكل (13): نموذج انشاء المؤسسات (Belley, 1989)



المصدر: Emile- Michel Hernandez, Op Cit, p72

¹ Emile-Michel Hernandez ,Op Cit ,p 61-91

تعتقد ظاهرة المقاولاتية، التنوع الكبير للمنشئين والوحدات المنشأة، أدى الى ادماج مفهوم الموقفية(Contingence)أبحاثهم، والنموذج الموالي يوضح ذلك.

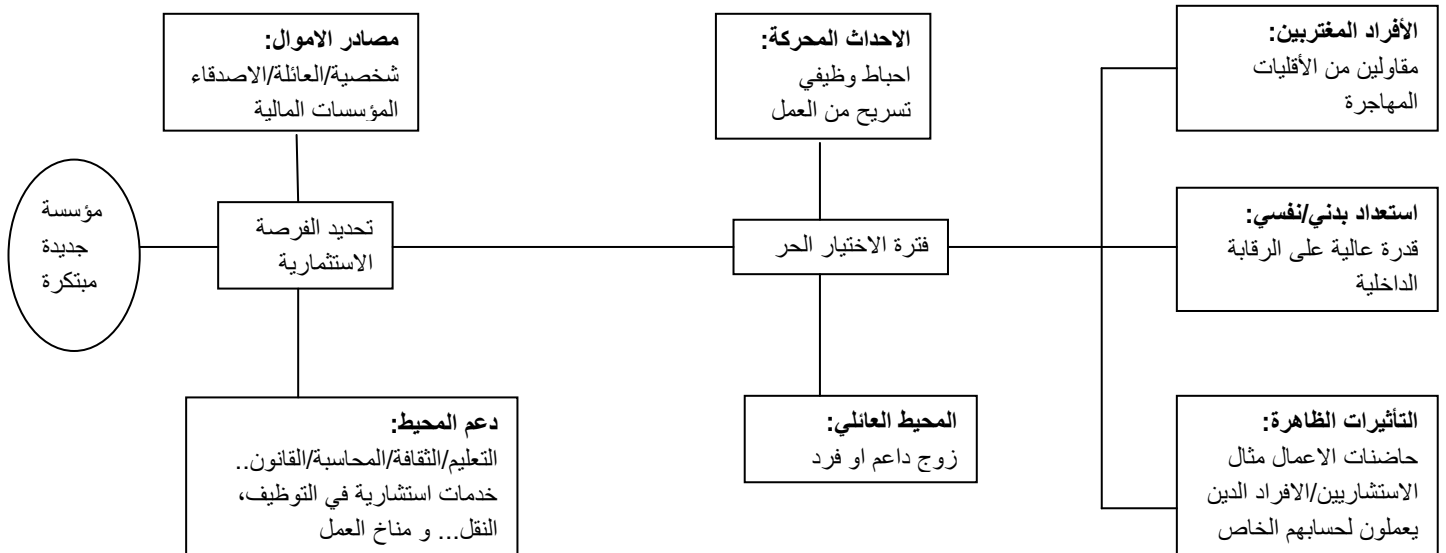
ثانيا: نموذج Martin:

اقترح Martin سن 1984 نمودجا يلخص مختلف مساهمات سابقه، حيث وضع اربعة عوامل اساسية تفسر انشاء المؤسسة.

- الاستعداد للعمل؛
- تسارع الاحداث خلال فترة الاختيار الحر؛
- وجود بيئة داعمة؛
- التعرف على فرصة المشروع.

كتب Martin: "اذا كانت نسبة كبيرة من هذه العوامل الموجودة في شخصية الفرد، فمن المعقول انه/انها سوف يقوم بإنشاء مؤسسة"

الشكل (14): نموذج اطلاق مؤسسة جديدة Martin



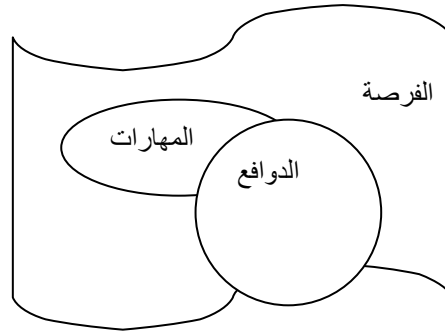
المصدر: Christian BRUYAT Op Cit,p417

ثالثاً: نموذج Watkins:

اقترح Watkins نموذج اكثر ملائمة يأخذ في الاعتبار البعد الزمني، فقد حاول تفسير قرار انشاء المؤسسة من خلال "تزامن" (Coincidence) ثلاثة عوامل هي¹: الدافع، اقتناص الفرصة، الخبرات و المهارات.

و هذا يعني انه عندما يكون الفرد محفز نحو انشاء المؤسسة، و تكون لديه الخبرات و المهارات المرتبطة مع قيامه باقتناص فرصة معينة: سوف يتم بالتأكيد انشاء مؤسسة، لها فرصة كبيرة للنجاح، و الشمل الموالي يوضح هذه الرؤية للظاهرة:

الشكل (15): نموذج Watkins (تزامن عوامل انشاء المؤسسة)



المصدر: Christian BRUYAT, Op Cit, p414

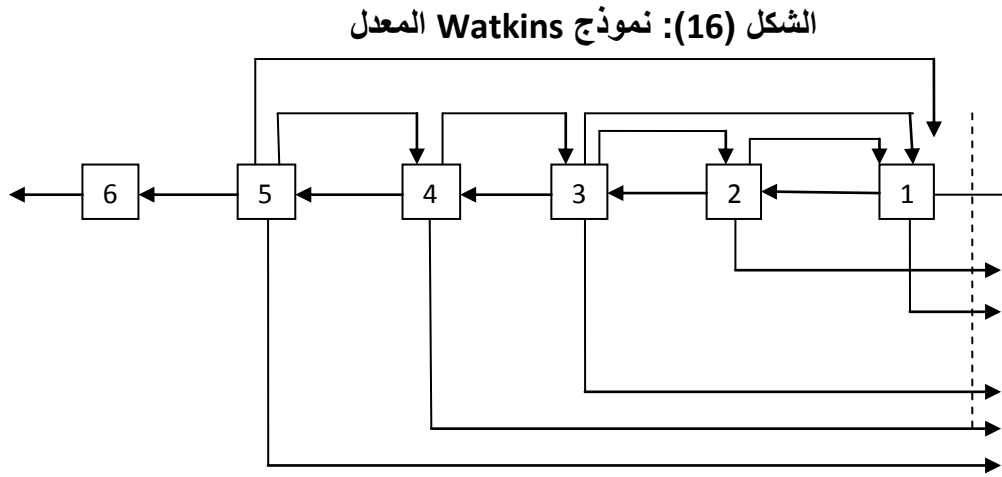
اشار Wartkins ان احسن الوسائل لتقوية فرص انشاء مؤسسة لمجموعة مختارة من الافراد هي زيادة دوافعها لانشاء المؤسسة، مع ذلك ، اعترف الكاتب ان هذا النموذج مع انه تضمن بعض الديناميكية مقارنة بالاعمال السابقة الا انه يبقى جانبا الى حد كبير فهو لا يستخدم التصور الاستراتيجي لانه يبدو جيدا مقارنة بالنماذج الاخرى. لتفسير رغبة او قرار انشاء المؤسسة من الضروري تحديد مسار انشاء المؤسسة حيث اشار Wtkins الى 6 مراحل:

1. رغبة عامة للفرد في انشاء مؤسسته الخاصة.
2. مهارات، خبرات او فكرة انشاء.
3. تركيب خاص لمنتج/سوق او خدمة/سوق.
4. تخصيص الوقت و الموارد المالية الضرورية من اجل تقييم سوق المنتج او الخدمة المقدمة.
5. دراسة السوق او اطلاق المنتج لفترة قصيرة للاختبار.

¹ Christian BRUYAT, Op Cit, p 415

6. تجند الفرد بكل وقته من اجل مشروعه.

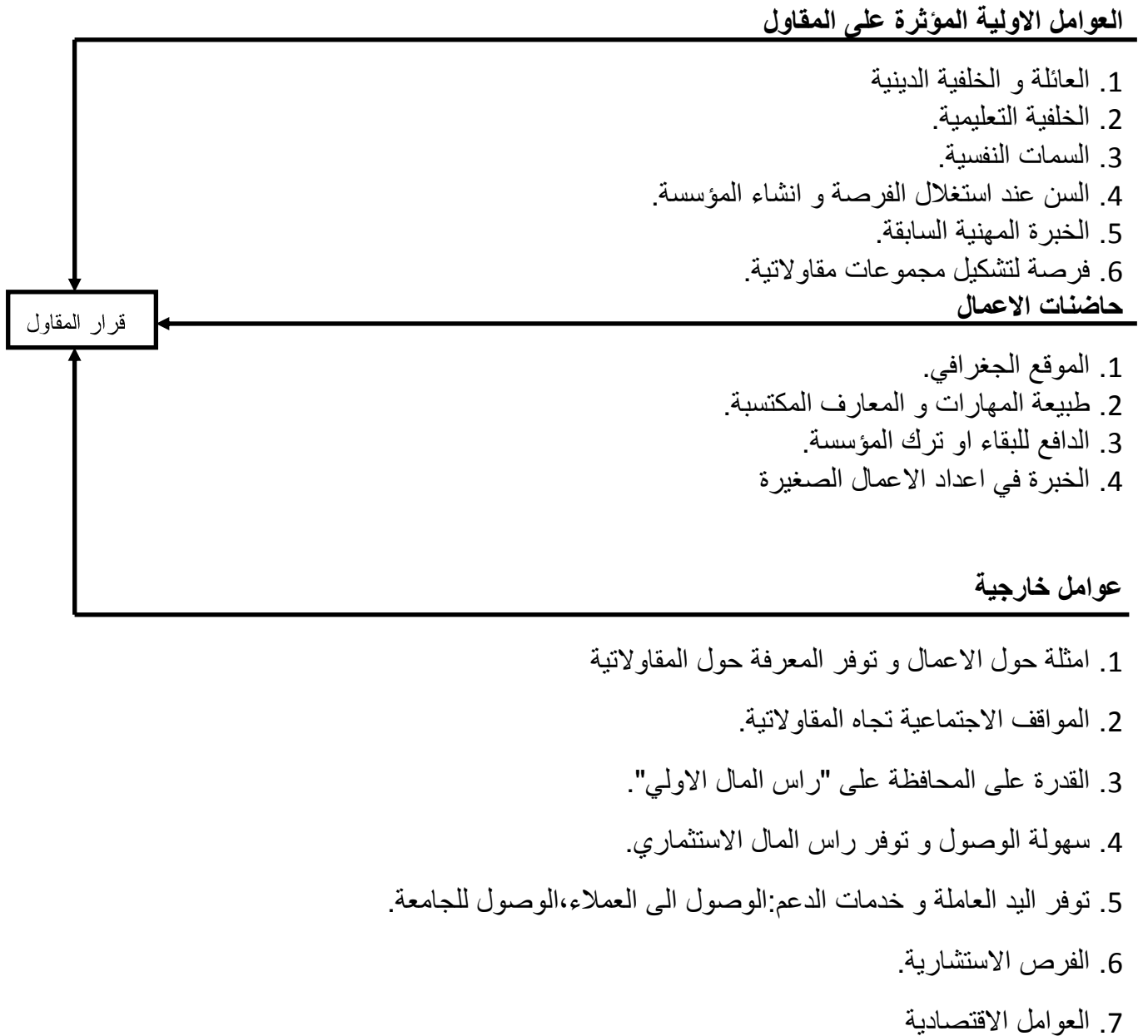
اشار Wtkins ان هذا المسار ليس دائما خطي، كما هو بالنسبة للعديد من النماذج السابقة في حالات محددة،حيث استند في ذلك على تجربته في تنشيط و تكوين مجموعات من منشئي المؤسسات،الشكل الموالي يوضح مختلف الاحتمالات الممكنة.



المصدر: Christian BRUYAT,Op Cit,p 416

الفرضية الاساسية ل Watkins تتمثل في ان انشاء المؤسسة الخاصة للمقاول تشبه تقريبا قرار الاختيار المهني،فهو يعتمد ايضا على امتشاف العوامل المؤثرة على القرار المقاولاتي كذلك التي اشار اليها Cooper،و الشكل الموالي يوضح هذه المقاربة.

الشكل (17): العوامل المؤثرة في القرار المقاولاتي حسب Cooper



المصدر: Christian BRUYAT, Op Cit, p 417

3. نماذج الاستراتيجية لتكوين مؤسسة

اعتمدت هذه النماذج على الاعمال السابقة و حاولت اعداد رؤية استراتيجية اكثر شمولية للنشاط المقاوالاتي بمختلف مراحله تتضمن الدوافع و المحفزات و اختيار المقاوالاتية كمسار مهني،تحديد و اقتناص الفرص الاستثمارية،وصولاً الى انطلاق المؤسسة الناشئة و استمراريتها،او التخلي عن ذلك.¹¹⁹

اولاً: مفهوم المؤسسة الناشئة و البروز المنظماتي:

التركيز على المسار المقاوالاتي ادى بالباحثين الى الاهتمام بمفهوم المنظمات الناشئة (البروز المنظماتي - تكوين المؤسسة - انشاء المؤسسة)، انها فرصة المصالحة مع نظرية المنظمات. هاذين الحقلين في علوم التسيير يبقيان في مجموعهما بعيدان عن بعضها، فنظرية المنظمات تهتم بالتحديد بالكيانات الكبيرة و الوجود المأكد اكثر من الوحدات الصغيرة او تلك التي في طريق الانشاء، فهي لا تهتم بالمنظمات الناشئة او في طور الانشاء، سيتم استعراض ثلاثة (03) مواضيع على التوالي: المقاربة الجديدة لدراسة المقاوالاتية و نتائجها لاسيما المتعلقة بالمفردات المستعملة، دراسة تكوين المؤسسة، و اخيراً خصائص المنظمات الناشئة.

1. المقاربة الجديدة: يتم التركيز في دراسة المقاوالاتية هنا على نيلاد المنظمات الجديدة، معناه النشاطات التي تسمح لأحد ما بإنشاء مؤسسة جديدة بدلا من تلك الملائمة بتطوير، اصلاح...، غالبا ما ينسب النقادولون النتائج الايجابية المحصلة بالاساس الى اسباب داخلية (اعمالهم و افكارهم)، اما الفشل فبالعكس ينسبونه

الى اسباب خارجية (البيئة)، بينما يميل الملاحظون للتقليل من تاثير العوامل الخارجية و المبالغة في تأثير العوامل الداخلية او الشخصية لما يحكمون على سلوك المقاولين.

تحليل المقاوالاتية من هذه الزاوية يؤدي بالباحثين الى الزامية الاجابة على الاسئلة التالية: كيف تنشأ المنظمات؟ لماذا؟ اين؟ ماهي النشاطات التي تحدث في مسار البروز؟ من الذي يشارك ز لماذا؟ متى تنشأ هذه المنظمات؟.

في الاخير، اقترح Gartner حلا بسيطا لإشكالية معرفة من هو المقاول و من هو الذي ليس بمقاول من خلال التميز بين الاثنين عن طريق انشاء المؤسسة، "إذا قمت بإنشاء المؤسسة،" فإذا قمت بإنشاء منظمة انت مقاول، اذا لم تقم بإنشائها فأنت لست هو"

2. تكوين المؤسسة: اقترح (Kevin E. Learned, 1992) نموذج مرحلي لتكوين منظمة حاول من خلاله ترجمة امكانية الافراد على انشاء مؤسساتهم و امكانية النجاح في ذلك، هذا النموذج يعمل على ثلاثة (03) ابعاد لمسار الانشاء التي تؤدي في النهاية الى قرار انشاء او عدم انشاء منظمة.

¹¹⁹ - محمد قوجيل، دراسة وتحليل سياسة المقاوالاتية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2016، جامعة ورقلة، ص55

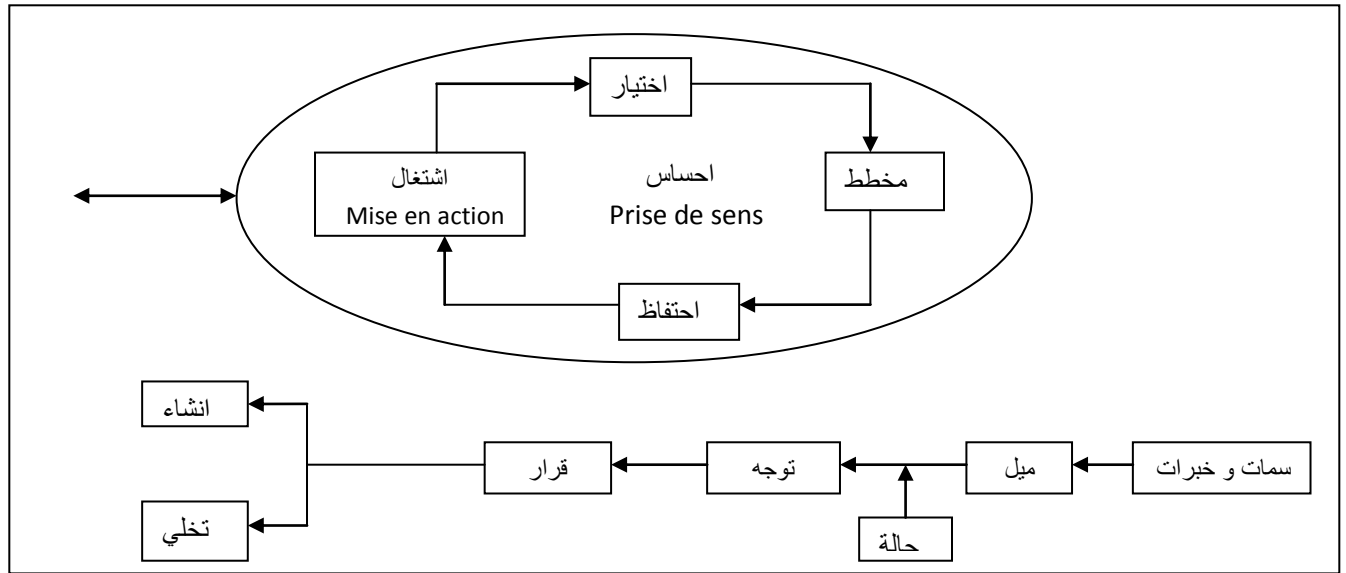
2.1. الميل الى الانشاء: بعض الافراد يمتلكون تركيبة من الخصائص النفسية و ماضي مهني يجعلهم اكثر ملائمة لتجربة الدخول في الاعمال اكثر من الاخرين.

2.2. التوجه نحو الانشاء: من بين هؤلاء، البعض يواجهون حالات تحرك التوجه نحو انشاء المنظمات.

2.3. هيكلية المعلومات: هذه المرحلة تتمثل في البحث في البيئة و ايجاد المعلومات المعبرة و استخلاص المهام لتنفيذها من اجل خلق المؤسسة.

2.4. القرار (La decision) الفرد الذي يملك التوجه (Intention) نحو الانشاء، في نهاية المطاف و من خلال تلك المعلومات سوف يقرر الانشاء من عدمه.

الشكل (18): نموذج (Kevin E.Learned,1992) لتكوين منظمة



المصدر: Emile- Michel Hernandez, Op Cit, p80

هذا النموذج يوضح ماذا يحدث قبل وجود المؤسسة، انه مرتبط تماما بتصور Gartner لمفهوم البروز المنظماتي.

3. خصائص المنظمات الناشئة:

تسائل كل من (Jérôme Katz et William B. Gartner 1998) عن ماهية المؤسسة؟ و ماهي الخصائص التي يجب أن تملكها حتى تكون موجودة؟ بالنسبة لهؤلاء الكتاب دراسة المنظمات المنشئة هو الاهتمام بالمرحلة بين ما قبل المؤسسة و المؤسسة الجديدة.

من أجل تعريف المؤسسة يجب الرجوع الى التعريف المقدم من طرف Mc Kelvey في كتابه " Organisationnel Sysématique " : الذي عرفها كما يلي: "المؤسسة هي نطان من النشاط التام (أصبح محدودا اليوم) يحتوي واحدا أو

العديد من الأنظمة الفرعية المستقلة بشروط محددة و التي لها نسبة من الموارد (مدخلات/مخرجات) تسمح بالبقاء في بيئات تفرض قيود خاصة"، وقد أبرز هاذين الكاتبين أربعة(04) خصائص أساسية للمنظمة: اثنان منها مرحلية (إجرائية): التوجه و التبادل، و اثنان هيكلية: الموارد و القيود. لكن من الواضح جدا أن هذه الخصائص لا تظهر في وقت واحد: فالتوجه المقاولاتي غالبا يسبق الخصائص الثلاثة الأخرى التي تظهر بالترتيب ثم تبدأ في التفاعل فيما بينها.

- التوجه (L'intention) أو الرغبة (Volonté) هي العامل الأول الضروري من أجل إنشاء منظمة، فهي تعكس هدف أو أهداف المقاول، و هي بشكل عام تترجم في البحث عن المعلومة المفيدة من أجل التنفيذ.

- الموارد هي العوامل التي تتركب فيما بينها لتشكّل المؤسسة، و تتمثل عموما في الموارد المالية (رأس المال و القروض)، البشرية (الأشخاص)، المادية (مباني، آلات و مواد أولية).

- مفهوم القيد (Limite) يعتبر معيارا جد مهم، فهو يتعلق بالتمييز بين المؤسسة و بيئتها، و بين المقاول و المؤسسة المنشئة، في الواقع هو تتمثل في الإجراءات التي من خلالها يبين المقاول وجود منظّمته كالتسجيل في السجل التجاري مثلا أو الحصول على اشتراك هاتفي.

- التبادل يمثل العامل الأخير الضروري من أجل الوصول الى منظمة كاملة، يمكن أن يكون في أمرين: داخلي، معناه بين المركبات أو خارجي مع البيئة، اذا كان التبادل ضروري فهو ليس دائما فعال منذ البداية، حيث أشار Katz et Gartner أن المؤسسة تباع بخسارة أحيانا من أجل ربح حصة من السوق.

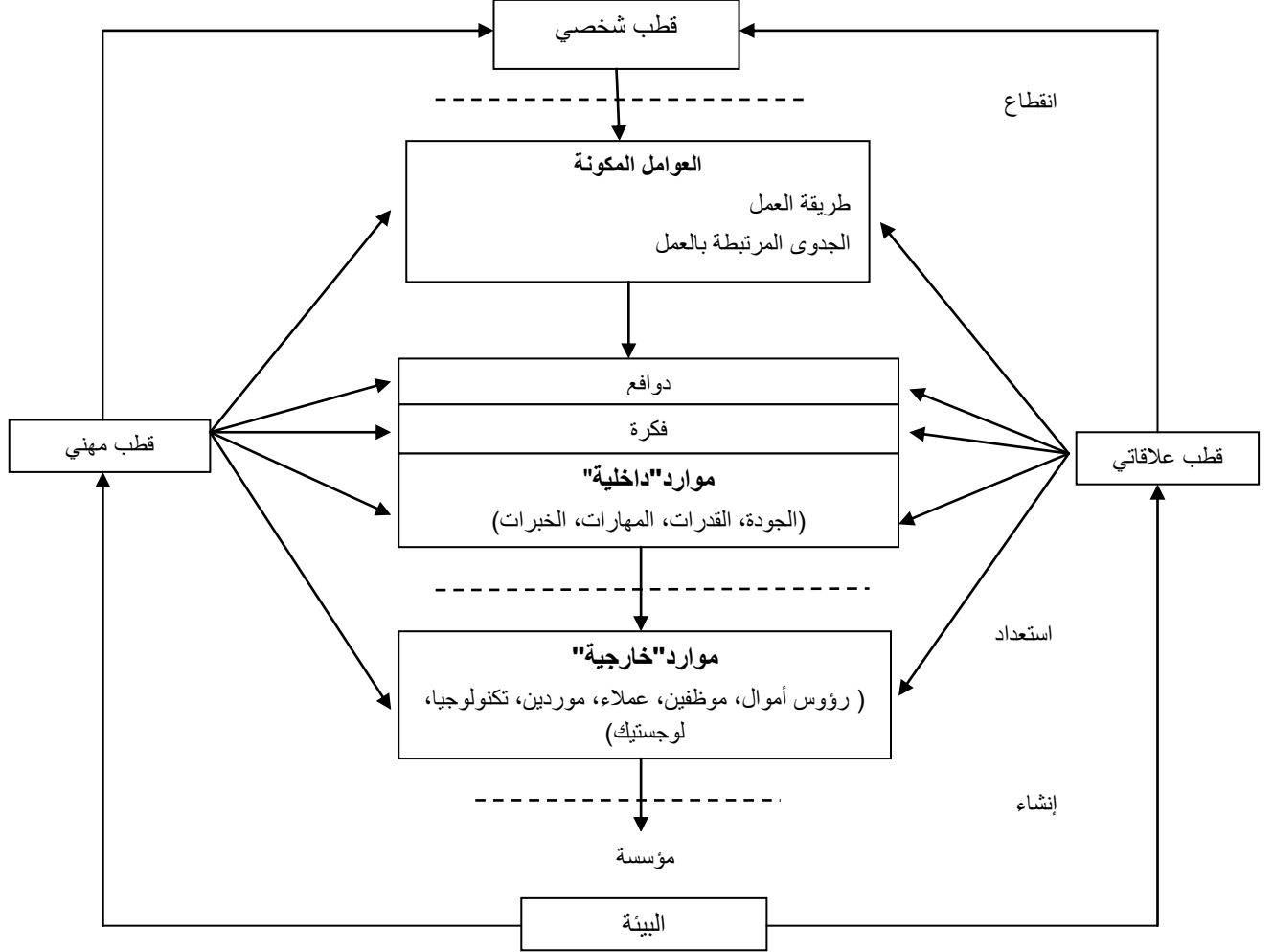
أخيرا، النجاح المحقق اليوم من خلال التحليل المرحلي للمقاولاتية أو مجال علوم التسيير الأكثر اتساعا، لا يجب أن يغطي أنه إذا كان الطريق المتبع مهم بالنسبة للمقاول أو الميسر، هذا لا يعفي بالرغم من ذلك من الحصول على نتيجة، فالمقاول أو الميسر مطالبين أساسا بتحقيق النتائج حتى إذا كانت سيئة و غير مرضية.

ثانيا: نموذج Marois :

نموذج Marois ذو الأصل الاجتماعي يقترح مخططا لمسار تكوين مؤسسة قادرة على الاستمرار على قيد الحياة كما جاء من خلال الأعمال الذي قام بتحليلها، حيث نجد أن مفاهيم الانتقال، الاستعداد للعمل، جدوى الفعل التي جاء بها Shaperpo ، و تعدد الأوجه التي جاء بها الاجتماعي M. Grozier وكذلك Arocena ، كما افترب من أعمال Pleinter عندما حدد ثلاثة مراحل مميزة في المسار المؤدي الى انشاء المؤسسة: الانقطاع، الاستعداد (تحضير الموارد)، الإنشاء، تظهر و تهيكّل حول ثلاثة أقطاب متاحة و في تفاعل مستمر، تتمثل في أقطاب علاقاتية، شخصية و مهنية، هذه الأخيرة تحدد بنية معقدة و خاصة في كل حالة من الأقطاب، و التي تعمل كمتغير نظام عمل الانطلاق و تحقيق فكرة الانشاء، في الأخير طورت مقارنة H. Le marois طبعة جديدة لنموذج A.Shapero أثرت مساهمات التحليل الاستراتيجي المصورة من طرف M. Grozier

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (19): مسار انشاء مؤسسة قادرة على الاستمرار (Le marois)



المصدر: Christian BRUYAT , Op Cit, p 422

ثالثا: نموذج Long et McMullan

اعتبر كل من Long et Mc mullan انشاء المؤسسة كمسار لتحديد و اعداد فرصة أعمال، ففرص الأعمال لا تمنح بل يتم بنائها من طرف المقاول، يحتوي هذا المسار على أربعة مراحل:

1. الرؤية الأولية: خلال هذه المرحلة يبحث المقاول بنشاط على فكرة انشاء مؤسسة، بهو يحضر، لكن لا يمكن له التحكم في كل العوامل التي يمكن أن يكون لهل تأثير على مشروعه المستقبلي.

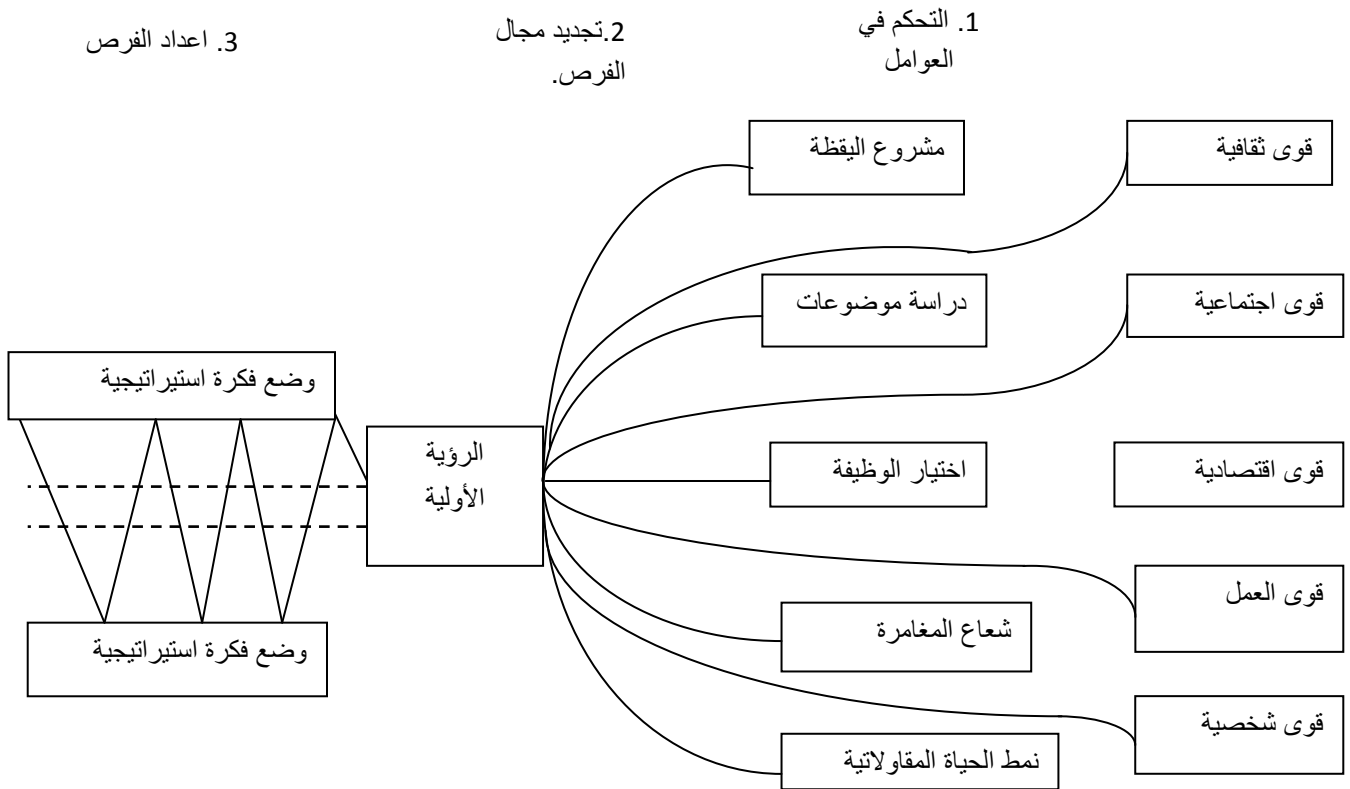
2. اقتناع بالرؤية: يعتقد المقاول بأن لديه فكرة جيدة لإنشاء المؤسسة.

3. اعداد الفرصة: يقوم المقاول في هذه المرحلة باختبار فكرته من خلال اجراءات التحكيم الضرورية، و هذه المرحلة يمكن أن تستغرق فترة من الزمن.

4. قرار مباشرة العمل.

بالنسبة لـ Long et McMullan هذا النموذج يمثل بطاقة تسمح لمقاولي المستقبل بتحسين فعالية مسارهم في انشاء المؤسسة، كما أدخل الكاتبين عنصر الزمن كمتغير مهم في انشاء المؤسسة. الشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل(20): مسار تحديد الفرص(Long et McMullan)



المصدر: Christian BRUYAT, Op Cit, p 424.

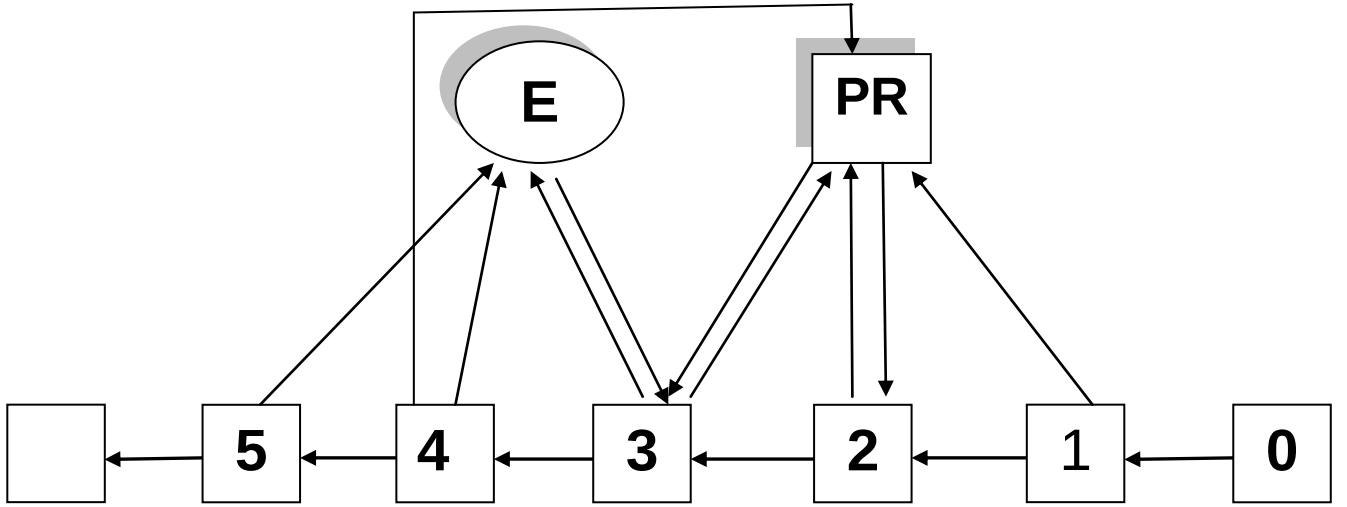
رابعاً: نموذج Bruyat :

اقترح Christian Bruyat شكلا عاما لمسار انشاء المؤسسة، تقوم فكرته قبل كل شيء على تحديد أقوى الأوقات، تغييرات الوتيرة في النشاط أو في الجهة المقدمة و تحديد أهمية بعض القرارات الوسيطة أو النهائية، حتى إذا كان كل انقطاع ناتج بالأساس عن الواقع، كما تمت الإشارة له في الأطروحة هذا الكاتب و الذي من نماذج أخرى تسمح بسهولة بالفهم الجيد للمسار المعقد.

في هذا النموذج، هناك ستة (06) وضعيات مميزة، كل منها تقدم طريقة عمل معينة:

- **الوضعية 0:** تعني أن امكانية انشاء مؤسسة غير موجودة، هذه الحالة يمكن أن تفسر من خلال نقص المعلومات المرتبطة بالتعليم، بالشخصية أو ببيئة الفرد.
- **الوضعية 1:** تشير الى أن امكانية إنشاء المؤسسة موجودة، في هذا الحالة يمتلك الفرد المعلومات الكافية من أجل معرفة و فهم ماهي عملية انشاء المؤسسة.
- **الوضعية 2:** هذه الحالة تشير الى أن عملية الإنشاء مخطط لها، فهي تعتبر بالنسبة للفرد كبديل ممكن للحالة التي يوجد فيها، فهو يحاول تحديد نوعية المؤسسة التي يستطيع إنشائها بدون تخصيص الكثير من الوقت و الجهد لهذه المسألة.
- **الوضعية 3:** تعني أنه يتم البحث عن نشاط مقاولاتي، حيث يبحث الفرد في هذه الظروف بنشاط عن فكرة ما و يحاول تقييم كل شيء، في الوقت الذي يواصل فيه القيام بنشاط حرفي، إذا كان باحث عن عمل، فهو يستمر عموما في البحث في الوقت الذي يقوم فيه باختبار فكرته لإنشاء المؤسسة، فهو يعمل على البحث عن المعلومات، إنجاز دراسات، تطوير مشروعه و استثمار الوقت و المال، هذه المرحلة يمكن أن تتطرق من التخلي عن فكرة و مشروع أو من إنشاء مؤسسة و الانتقال الى المرحلة القادمة.
- **الوضعية 4:** تعني أن العملية قد انطلقت و المؤسسة تم انشاؤها و بدأت في الانتاج و البيع، في هذا المرحلة من الصعب أو من المستحيل العودة الى الخلف، هناك تغلب للجانب المالي و النفسي، كما تكون المؤسسة خلال ذلك في مرحلة أكثر دقة في وجودها، لكنها تبقى هشة كثيرا و أسباب فشلها عديدة.
- **المرحلة 5:** تشير الى أن العملية قد أنجزت و المؤسسة ضمنت توازنها في عملية الاستغلال، لقد أصبحت وحدة اقتصادية معروفة من طرف شركائها الخارجيين، نجح المقاول في أول اختبار للانتقال، على أن مشروعه قابل للحياة و يتواجد من الآن في حالة مسار مؤسسة مصغرة، صغيرة ثم متوسطة.
- عملية الانتقال من وضعية الى أخرى في هذا المسار ليس تلقائية، يمكن أن يرفض عملية الإنشاء و يعود الى مرحلة سابقة، أو تفشل العملية و يحصل المقاول على خبرة، و بعدها يعود الى فكرة الإنشاء من جديد.
- كل فرد يشرع في مسار إنشاء مؤسسة كما أشار C.Bruyat يكمل عددا كبيرا من العمليات و يجب أن يأخذ العديد من القرارات، هذه النظرة لإنشاء المؤسسة تعطي للمقاول وضعية مركزية و تكون أساس القرارات و ديناميكية مسار نظام العمل الخاص بكل حالة، هذا النظام يتشكل حول تصورات ظرفية للمقاول، و الشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل(21): الشكل العام لمسار إنشاء مؤسسة (Bruyat)



حيث:

- المرحلة 0: عدم اهتمام بعملية إنشاء المؤسسة.
- المرحلة 1: وجود اهتمام بعملية إنشاء المؤسسة.
- المرحلة 2: يتم التخطيط لعملية إنشاء المؤسسة.
- المرحلة 3: البحث عن عملية إنشاء المؤسسة.
- المرحلة 4: يتم تشغيل الإجراءات لبدء عملية إنشاء المؤسسة.
- المرحلة 5: يتم العمل على بدء عملية إنشاء المؤسسة.

PR: رفض إنشاء المؤسسة.

E: فشل العملية.

المصدر: Christian BRUYAT, Op Cit, p 260

خامسا: نموذج (E-M Hernandez, 2001)

بعد تقديم التطور المتبع من طرف البحث في المقاولاتية خلال الأربعين سنة الأخيرة من خلال نماذج مقترحة من طرف مختلف الباحثين، هناك مجموعة من الملاحظات التي تبدو ضرورية في هذا الإطار، يمكن تقييمها الى قسمين:¹

_ أولا المكانة التي يجب إعطاؤها للمقاول في الابحاث المنجزة.

¹ Emile-Michel Hernandez, Op Cit, p72

- اذا كانت هذه النماذج تعكس المقاولاتية تحت اوجه مختلفة، فهي لم تستعرض جميع الابعاد او لم تقدر جيدا اهكية احدها.

في خلال سنوات قليلة مر البحث في المقاولاتية من اعمال مخصصة كلياً للاهتمام بالخصائص النفسية للمقاول (مقاربة السمات) الى الاهتمام بمفهوم المنظمات الناشئة حيث يكون دور المقاول غير هام، في هذا الصدد و من اجل تطوير هذا المجال البحثي اوصى (Gartner 1993: 234) بالاهتمام بأشياء اخرى بالاضافة الى المقاول: "اعتقد ان منشأ المنظمات هم جزء مهم من البروز التنظيمي لكن اعتقد انه يمكن ان نجد بعض العوامل الضرورية و الهامة، الانتقادات سوف تواجه الظاهرة اذا ابعدنا جزء من اهتمامنا من هؤلاء الافراد"، بالرغم من انه يجب ان لا يتم الذهاب بعيدا في هذا الطريق و يتم الحديث حول الانشاء مع نسيان المقاول حيث لا يجب اليوم الاعتقاد بالعفوية العامة للبروز التنظيمي، اي بروزها من العدم في ظروف حيث الرغبة الانسانية تكون تقريبا غائبة او ضعيفة جدا على كل حال، لكن في الواقع فالبروز التنظيمي يعود بالأساس الى الرغبة الانسانية كعامل فردي او لمجموعة من الافراد.

بنفس الشكل بالنسبة ل(Shaver et Scoot 1991: 39): "الظروف الاقتصادية مهمة، الشبكات الاجتماعية مهمة، الفرق المقاولاتية مهمة، التسويق مهم، التمويل مهم، حتى مساعدات الوكالات الوطنية مهمة، لكن لا احد من هذه العوامل يستطيع بمفرده انشاء منظمة جديدة، من اجل هذا يجب ايجاد شخص يستطيع جمع كل هذه العوامل، يؤمن بإمكانية الابتكار و هو محفز بشكل كاف من اجل ان يؤدي هذا العمل جيدا الى غاية الانتهاء". هناك حوالي 15 نموذجا انجزت من طرف مختلف الكتاب تم دراستها، تختلف باختلاف المقاربة المعتمدة، التأسيسية (Fondamentalisme)، موقفية (Contingence) و مرحلية (Processuelle)، هذه النماذج يمكن تقسيمها الى فئتين كبيرتين:¹²⁰

1. المجموعة الاولى الاكثر عددا (11 من 15)، ثلاثة منها متعلقة بحالات حيث نتيجة النموذج تحلل في شكل قرار ان تصبح مقاولا او لا، او في شكل انشاء او عدم انشاء منظمة، حسب المقارنة المستعملة و هذا دون الانشغال بالنتائج المحصلة من طرف المقاول، اداء المؤسسة، و هي تركز فقط على مرحلة الانطلاق، و هذا يوافق تماما النظرة العامة و بشكل خاص نظرة السلطات العمومية لمعظم الدول التي تهتم بعدد المؤسسات المنشأة و تضع اجراءات من اجل تسهيل انشاء المؤسسات، مع قلة الاهتمام بالمتابعة و نجاح الوحدات المنشأة.

2. المجموعة الثانية (4 نماذج من 15): متعلقة بنماذج تتضمن :

- مفهوم النجاح او اداء المؤسسة (Covin et Slevin, 1991).
- زيادة فرص النجاح (Guth Kumamaswamy et Mc Erlean, 1991)
- خلق قيمة محصلة (Herron et Robinson, 1993)
- الاداء (Keats et Braker, 1988).

في حين ان ثلاثة من هذه النماذج (Covin et Slevin ;Herron et Robinson ;Keats et Braker) تعطي اهمية كبرى للبعد الاستراتيجي الغائب في الاحدى عشر الاولى او يقتصر على الاستناد الى مفهوم البيئة.

يجب الاشارة ايضا الى ان هذه النماذج تقدم المسار المقاولاتي بشكل خطي:بمجرد تعريف المشروع تبدأ عملية التنفيذ و العمل حتما دون تغييرات، دون تعديل حسب الحقائق المواجهة.

بالرغم من ان الانشاء الناجح هو مسار مستمر مرتبط بالقدرة على التعلم بالنسبة للمقاول،بتوفيق الموارد المالية مع الازمات المتكررة (مثل الاموال المجندة المتتابعة للمؤسسات التي لها شركات رأس مال مخاطرة كمساهمين)،بتطور الاستراتيجية في عمل الاسواق المستهدفة (مثال:المقاولين اللذين يتبنون فكرة تسويق منتجات خاصة و خلال بعض الاشهر يقومون بالأساس بالمناولة).

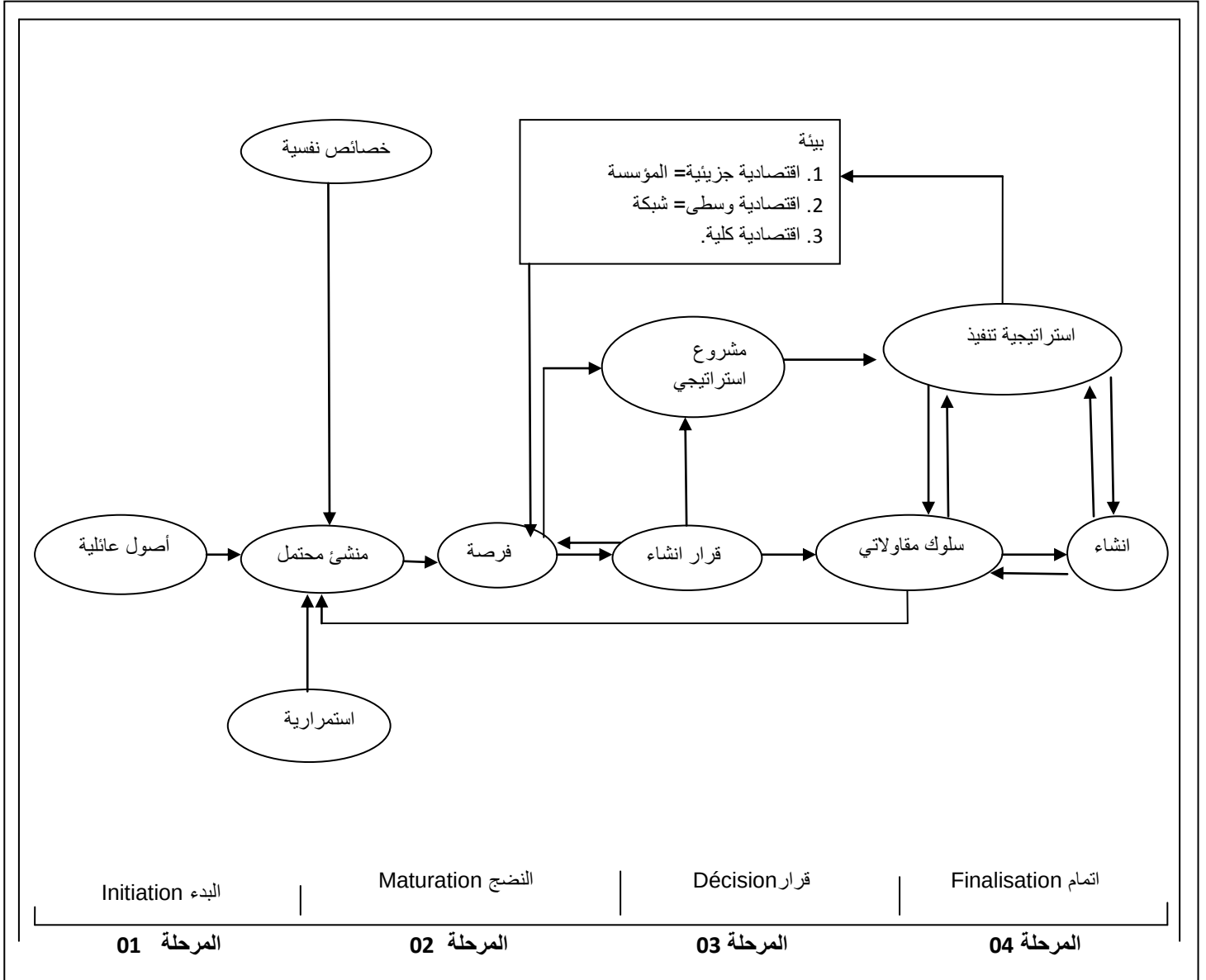
ان اعتماد الرؤية المستمرة تسمح بخروج معلومات عن المعوقات الممكن مواجهتها يبدو اكثر ملائمة من التصور الخطي:المشروع المتغير يتشكل تدريجيا من خلال العمل،التفاعل مع البيئة،التعلم المتتابع،التفاعل الذاتي مع البيئة،كذلك،يمكن ان نستنتج من جهة انه اذا كانت المقاولاتية درست انشاء المنظمات،يجب تركيز هذه الاعمال اكثر على الامثلة الناجحة الاكثر اهمية للبيئة الاقتصادية، من جهة أخرى الأبعاد الاستراتيجية و المستمرة لظاهرة المقاولاتية التي تبدو أكثر ارتباطا بنجاحها تستحق الاهتمام من طرف الباحثين أكثر مما هو الى غاية اليوم. هذا يمكن أن يمثل خطوة للأمام نحو نظرية مقاولاتية أقل عرضة للجدل مقارنة بمختلف المحاولات الموجودة، و بالرغم من ذلك فهي تبقى صعبة.

و بالنسبة ل(Charles W.Hofer et William D. Bygrave,1992) هناك تسعة عوامل خاصة للمسار المقاولاتي تسلط الضوء على أي تعقيد" المسار المقاولاتي: يعرف من خلال فعل انساني ارادي، يكون على مستوى المؤسسة الفردية، يتضمن تغيير حالة، انقطاع (discontinuité)، هو مسار تاريخي، هو مسار ديناميكي، وحيد، يتضمن العديد من المتغيرات الأولية، يحقق نتائج تتأثر حتما بالشروط الأولية لهذه المتغيرات".

اقترح (E-M Hernandez,2001) نموذج استراتيجي للمقاولاتية يأخذ في الحسبان جميع مميزات و مشاكل المسار المقاولاتي، هذا النموذج يحتوي على أربعة(04) مراحل: البدء(مرحلة1)، النضج(المرحلة2)، القرار(مرحلة3) و الإتمام(مرحلة4) (أنظر الشكل الموالي).

هذا النموذج يتضمن الخصائص النفسية و الاجتماعية للمقاول على كل المستويات (السلوك المقاولاتي)، يعتبر الفرصة كمحرك لقرار الانشاء، تؤدي فيه الاستراتيجية دورا أساسيا في النجاح المستقبلي للمؤسسة: يضع أولا الأداء كشرط للإستمرار، يعرض خاصية الإستمرارية (diachronique) فالإنشاء مع تعديلات أكثر أو أقل حسب فرص و تهديدات البيئة.

الشكل (22): النموذج الاستراتيجي للمقاولاتية ل (E-M Hernandez,2001)



المصدر : Emile-Michel Hernandez, Op Cit, p91

سادسا: نموذج المرصد العالمي للمقاولاتية: GEM

المقاولاتية، حسب تصور GEM، هي عملية تحديد، تقديم و استغلال فرص الأعمال. استغلال الفرص غالبا ما يؤدي الى خلق مؤسسات جديدة.

كذلك، خلافا لمعظم الدراسات الخرى حول المقاولاتية، فإن مشروع GEM لا يتم تنفيذ قياساته على مستوى المؤسسات، و لكن على مستوى الأفراد. فهو يدرس دور ، و سلوك الفرد فيما يتعلق بالمواقف و الانشطة و طموحاته المقاولاتية. لأن المؤسسات الجديدة تم انشائها من قبل الافراد الذين يحدود السلوكيات و التوجهات المقاولاتية للمؤسسات المنشأة.

من اجل التصور الشامل لظاهرة المقاولاتية، ادرجت دراسة GEM المتغيرات التالية (انظر الشكل الموالي):

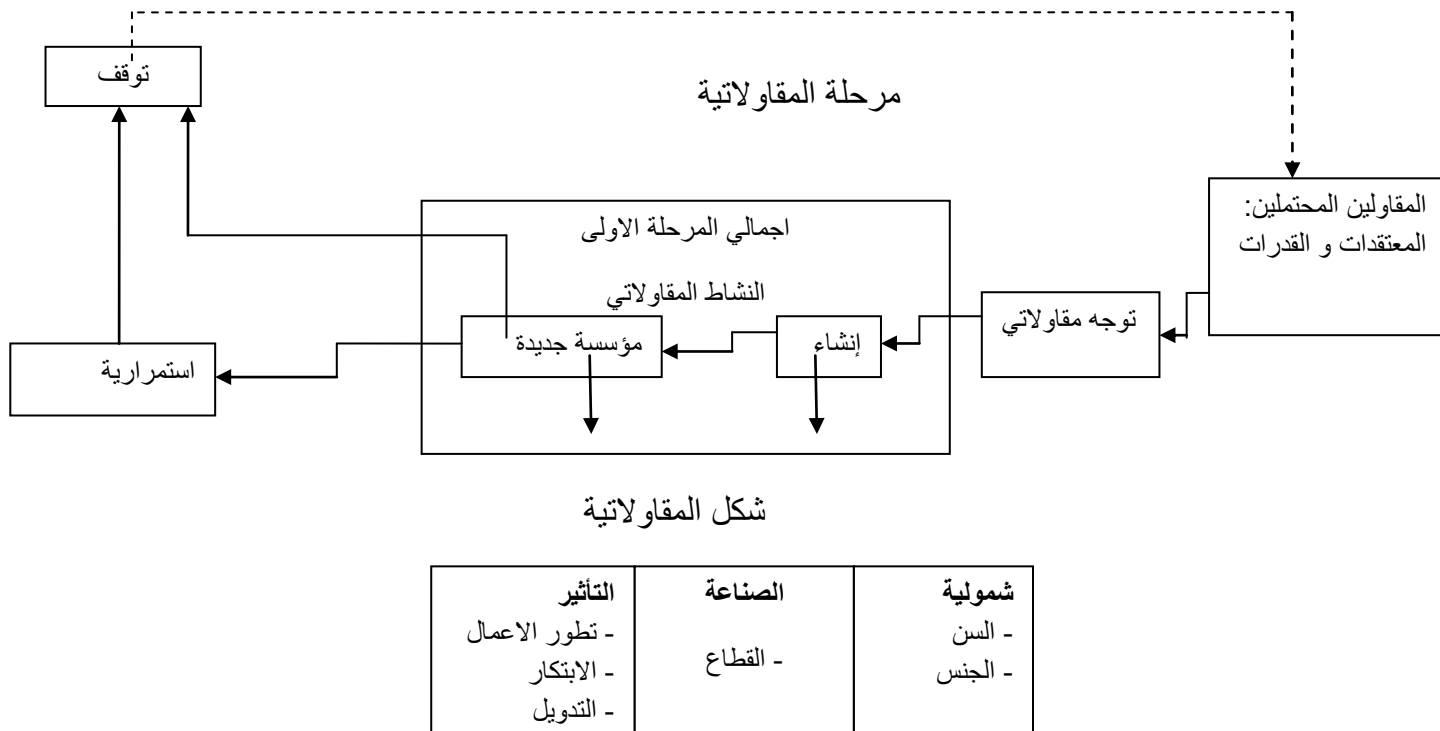
- **المقاولين في المؤسسات الناشئة (المقاولين الناشئين):** وهم الاشخاص الذين يعملون في مشاريع الاعمال في طور التأسيس. خلال هذه المرحلة تتمثل الاعمال المنجزة مثلا في، كتابة خطة الأعمال، تطوير نموذج أولي، و ايداع براءات الاختراع، البحث عن رأس المال او ايضا الاتصال باعملاء المحتملين.

- **المقاولون في المؤسسات الجديدة (المسيرون المالكون الجدد):** هم المسيرون المالكون للمؤسسات الذين دفعوا رواتب في اقل من 3 سنوات و نصف في وقت اجراء المسح.

- **معدل النشاط المقاولاتي (Total entrepreneurial activity, TEA):** المؤشرات حول المقاولين ناشئين و جدد الذين يمثلون معيارين اساسيين، و لكن يتميزون بالمقاولاتية. يأخذ TAE الذي يمثل مؤشر ممتاز للنشاط المقاولاتي بشكل عام.

- **المقاولون في المؤسسات التي تم تأسيسها (مالكي المؤسسات):** وهم المسيرون المالكون للمؤسسات اللذين دفعوا رواتب لاكثر من 3 سنوات و نصف في وقت اجراء المسح. تغطي هذه الفئة واسعة من المقاولين المستقلين اللذين يعملون لحسابهم الخاص في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مروراً بالمسيرين المالكين في المؤسسات العائلية.

الشكل (23): المسار المقاولاتي حسب GEM



Source : Donna J. Kelley, Slavica Singer, and Mike Herrington, the Global Entrepreneurship Monitor, 2011 Global Report, p 5

المحور السابع: خطوات إنشاء مؤسسة جديدة

إن عملية إنشاء مؤسسة جديدة تمر بالعديد من الخطوات والمراحل التحضيرية التي تسبق انطلاقتها، خطوات يعتبر الإطلاع عليها أمرا غاية في الأهمية خاصة بالنسبة للمقاول الذي ينوي إنشاء مؤسسة لأول مرة وبدون امتلاك تجربة سابقة في هذا المجال، ولذلك سنقوم بالتطرق إلى أهمها فيما يلي:¹²¹

1. تحويل فكرة العمل إلى الفرصة

بالرغم من امتلاك العديد من الأشخاص الرغبة في إنشاء مؤسسات جديدة إلا أنهم قد يفتقرون إلى الفكرة التي سيتمحور حولها نشاط المؤسسة، ولكن لا يمكن اعتبار هذا الأمر عائقا، فامتلاك فكرة شخصية لا يعد الشرط الأساسي لإنشاء مؤسسة في ظل وجود العديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الأفكار ذات الصلة بالأنشطة المقاولاتية، والتي نذكر من بينها¹²²:

- الابتكارات التقنية الناتجة عن الأبحاث العلمية أو التكنولوجية والتي غالبا ما تتم على مستوى المخابر، مراكز البحث، مراكز الابتكار على مستوى المؤسسات الكبيرة...الخ.
- التطبيقات الجديدة لتقنيات معروفة مثل استعمال منتج معروف في مجالات مختلفة عن مجال استعماله الأصلي، أو ادخال تقنية حديثة في نشاطات تقليدية.
- اكتشاف قنوات توزيع جديدة في السوق أو طلبات جديدة غير مشبعة.
- الأفكار الناتجة عن مراقبة الحياة اليومية والواقع الذي يعيش فيه المقاول.
- الأفكار الناتجة عن مراقبة الحياة الاقتصادية من خلال الإطلاع على الصحافة المختصة في هذا المجال ومختلف النشرات والإحصائيات الاقتصادية، والبحث خاصة عن المعلومات المتعلقة بقطاعات النشاط المختلفة.
- تجربة المقاول في مؤسسة ما أو في العديد من المؤسسات تسمح له كذلك باكتشاف بعض الأفكار من خلال مراقبته لظروف العمل، فمثلا يستطيع ملاحظة وجود نظام يسمح بتحسين الإنتاج أو تقنية جديدة أو طريقة لتخفيض التكاليف، كما يمكنه اكتشاف وجود حاجة من طرف المرسلة لمقاول من الباطن، وأيضا يستطيع الانطلاق من النشاطات التي تتخلى عنها المؤسسة باعتبارها نشاطات غير إستراتيجية بالنسبة إليها والتي يمكن أن تكون مناسبة جدا لمؤسسة صغيرة الحجم.

¹²¹ دباح نادية، دراسة واقع المقاولة في الجزائر وآفاقها ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر 03 ، 2012 ، ص32

¹²²-Agence pour la création d'entreprise, **Créer ou reprendre une entreprise**, Editions APCE, France, 2009, pp. 36-45.

-الاعتماد على أفكار مرتبطة بنشاط معروف بالنسبة إلى المقاول، كالانطلاق مثلاً من فكرة ترتبط بمهنته السابقة، ومما يميّز هذا النوع من الأفكار هو انخفاض درجة خطورتها بالمقارنة مع المصادر الأخرى نتيجة امتلاكه لخبرة في التقنية المقدمة والمجال الذي ينشط فيه، وبالمقابل عليه الحذر لأن عملية إنشاء مؤسسة وإدارتها تتطلب امتلاك مؤهلات تتعدى بكثير مجرد التحكم في تقنية ما.

-الاعتماد على أفكار الآخرين ومعارفهم التقنية وذلك بالدخول في شراكة مع شخص يملك فكرة مغرية، أو بإبرام عقد استغلال براءة اختراع أو عقد امتياز.

كما يجب أن ترتبط الفكرة بفرصة حقيقية يقوم المقاول بثمنينها من أجل التأكد من قيمتها الاقتصادية ومن وجود إمكانية لتجسيدها من خلال المؤسسة المنشأة، ويتحقق ذلك بالاستعانة بخبراء في المجال والذين يمثلون مختلف الأطراف الفاعلة في السوق من زبائن، موردين...الخ، وكذلك يمكن الاستعانة بمختصين في مرافقة المؤسسات، وبالمنظمات الحرفية أو المراكز التقنية الصناعية، إضافة إلى التظاهرات المهنية كالمعارض والتي تعتبر فرصاً مهمة نظراً لتجمع كل الأطراف الرئيسية في نفس المكان الجغرافي، وسيتم في الأخير صقل الفكرة الأولية حتى تتماشى مع حاجات واحتمالات معينة، كما يمكن أن لا تكون هي بذاتها الفرصة التي سيتم استغلالها نتيجة مجموعة التعديلات التي تطرأ عليها.

2. الدراسة الاقتصادية والمالية للمشروع

تعتبر الدراسة التجارية والمالية لمشروع المؤسسة المستقبلية للمقاول من بين أهم الخطوات التي يجب عليه القيام بها قصد معرفة إمكانية تحقيق مشروعه والمردودية المنتظرة منه.

1.2. الدراسة التجارية للمشروع

يمكن تقسيم هذه الدراسة وفق أربع مراحل أساسية وهي¹²³ : دراسة السوق، تقدير رقم الأعمال، تحديد الإستراتيجية التسويقية وتحديد السياسة التجارية.

أولاً:دراسة السوق

تعتبر دراسة السوق مرحلة تحضيرية لانطلاق المؤسسة، حيث تهدف إلى التقليل من أخطار احتمال فشلها من خلال التعرف على أبرز معالم السوق الذي تنوي النشاط فيه، كما تسمح للمقاول بمعرفة ما إذا كان المنتج الذي ينوي تقديمه يلبي حاجات وتوقعات المستهلكين وفي حالة تحقق هذا الأمر هل عدد هؤلاء الزبائن كاف لاستمرارية المؤسسة وضمان حياتها، وترتكز هذه الدراسة على تحليل المحاور التالية:

-السوق وميولاته الرئيسية.

¹²³-Agence pour la création d'entreprises, Op.Cit. pp. 85-95.

-الطلب.

-العرض.

-محيط المؤسسة.

كما تجدر الإشارة هنا إلى أن العملية الأساسية التي تقوم عليها دراسة السوق هي تجزئة السوق التي تسمح بتقسيم المستهلكين إلى شرائح وفق مجموعة معايير معينة مثل: السن، الجنس، الموقع الجغرافي...الخ.

ثانياً: تحديد رقم الأعمال التقديري

بعد الانتهاء من دراسة السوق وتحديد القطاعات السوقية المستهدفة، يمكن حساب رقم أعمال تقديري باستعمال عدة طرق نذكر منها طريقة الأهداف وطريقة الحصص السوقية.

ثالثاً: تحديد الإستراتيجية التسويقية

تهدف الإستراتيجية التسويقية إلى توضيح نقطتين مهمتين، أولهما تتعلق بكيفية إختيار الزبائن أو الهدف، فبعد عملية تجزئة السوق يجب على المقاول اختيار القطاع السوقي الذي سيستهدفه، وتعتبر هذه الخطوة خطوة بالغة الحساسية نظراً لتأثيرها الكبير على مستقبل وبقاء المؤسسة، وحتى يتمكن المقاول من تحديد زبائنه الأساسيين يجب عليه الإجابة عن مجموعة من التساؤلات مثل: هل يلبي المنتج أو الخدمة التي أنوي تقديمها حاجات ورغبات القطاع السوقي المستهدف؟ هل عدد الزبائن كاف ويضمن لي البقاء؟ هل هذا القطاع يعرف منافسة شديدة؟ هل أملك الإمكانيات المالية والبشرية والتقنية من أجل النشاط في هذا القطاع؟ إذا كان السوق يعرف منافسة فما هي ميزتي التنافسية بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة لي؟

أما النقطة الثانية التي تسعى الإستراتيجية التسويقية الإجابة عنها تكمن في كيفية التوقع في السوق والصورة التي سيقدمها المقاول عن مؤسسته للزبائن وللمنافسين، ويجب على هذه الخطوة أن تمكن المؤسسة من التميز بشكل دائم مقارنة مع منافسيها.

رابعاً: تحديد السياسة التجارية

تتعلق هذه الخطوة بتحديد عناصر المزيج التسويقي والذي يشمل خليطاً من الأنشطة الرئيسية يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك، ثم دراسة وتحديد السعر المناسب لبيعها، ثم الترويج لها لدى المستهلكين ومن ثم توزيعها وإيصالها للمكان وفي الزمان المناسبين من أجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب.

2.2. الدراسة المالية للمشروع

بعد الاستقرار على الفكرة التي سيتمحور حولها نشاط المؤسسة، والانتهاء من إجراء دراسة السوق المتعلقة بها، يشرع الممول في إنجاز الدراسة المالية لمشروع مؤسسته والتي تعتبر مرحلة أساسية تمكنه من اكتشاف مدى جاهزيته للانطلاق في النشاط وذلك بعد حصر مختلف الاحتياجات والموارد المالية الضرورية لنشاط المؤسسة، وكذلك تسمح له بالتأكد من التناسق المالي للمشروع.

وتتكون الدراسة المالية من أربع مراحل أساسية تتمثل كل مرحلة منها في الإجابة على التساؤلات التالية¹²⁴:

- ما هي الأموال الضرورية للانطلاق في المشروع، وهل في وسع الممول تأمينها؟ وللإجابة على هذا التساؤل يتطلب الأمر تحضير جدول التمويل الأولي « Le plan de financement initial » والذي يسمح بتقدير الاحتياجات المالية الدائمة للمؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى حصر الموارد المالية الثابتة.

- هل ستمكن المؤسسة من تحقيق رقم أعمال كاف لتغطية كل التكاليف؟ ويتعلق الأمر هنا بالرواتب، مشتريات البضاعة والمواد الأولية، الفوائد المالية وغيرها من التكاليف الأخرى، وللإجابة على هذا السؤال يجب إعداد جدول حسابات النتائج التقديرية « Le compte de résultat prévisionnel ».

- هل ستسمح النتائج المحققة من طرف المؤسسة خلال السنة الأولى من نشاطها بتغطية تكاليف نفس الفترة؟ ومخطط الخزينة « Le plan de trésorerie » هو الكفيل بالإجابة عن هذا التساؤل.

- تماشياً مع تطور نشاط المؤسسة هل بإمكان هذه الأخيرة المحافظة على صلابتها المالية المحققة من خلال جدول التمويل الأولي؟ جدول التمويل لثلاث سنوات « Le plan de financement à 3 ans » هو الذي يسمح بالتأكد من قدرة الهيكل المالي للمؤسسة على الصمود والتحسين بالرغم من ظهور احتياجات مالية دائمة جديدة للمؤسسة مع مرور الزمن.

3.2. تحديد مصادر تمويل المؤسسة

من بين أهم القرارات المالية التي تواجه الممول هو اختبار مصدر تمويل مؤسسته، لذا لابد من دراسة مصادر التمويل المختلفة لاختيار مصدر التمويل المناسب.

¹²⁴- Agence pour la création d'entreprises, pp. 119-120.

أولاً: مصادر التمويل الداخلية

تعتبر المدخرات الشخصية للمقاولين من أهم المصادر الداخلية للتمويل، كما قد يلجأ المقاول أيضاً إلى القروض ذات الطابع الشخصي المقدمة من طرف أفراد الأسرة، الأقارب والأصدقاء وذلك عند الحاجة. ومن أهم ما يميز هذه القروض أنها غير محددة المدة بشكل دقيق، وغالباً ما تقدم للمقاول بدون طلب ضمانات كبيرة وذلك بسبب العلاقة الشخصية التي تربطه مع الأطراف المانحة لهذه القروض¹²⁵.

ثانياً: مصادر التمويل الخارجية

يعتبر التمويل الخارجي أحد المصادر الرئيسية للتمويل، فمن بين أهم أشكاله نجد:

- الائتمان التجاري

الائتمان التجاري هو وسيلة للشراء مع تأجيل الدفع على فترات مختلفة مع أخذ فترة سماح معينة قبل أن يبدأ التسديد¹²⁶، حيث تقوم المؤسسة في هذه الحالة باستخدام البضائع والمواد الخام دون أن تقوم بسداد قيمتها فوراً. تنتشر هذه الطريقة بين المصانع والموردين عند شراء المواد الخام، وكذلك بين المصانع والتجار وبين التجار أنفسهم عند تبادل المشتريات فيما بينهم بهدف تنشيط المبيعات. فإذا استطاعت المؤسسات الصغيرة الحصول على هذا النوع من الائتمان تكون قد وفرت جزءاً كبيراً من احتياجاتها من رأس المال العامل في المشروع الصغير، ومن الواضح أن هذا الائتمان لا يحتاج إلى تقديم الضمانات التقليدية المختلفة مما يسهل عملية الحصول عليه.

- الائتمان المصرفي

تشكل التسهيلات الائتمانية المقدمة من البنوك التجارية والمؤسسات المصرفية مصدراً آخر من مصادر التمويل حيث يمكن للمقاول الحصول على ائتمان مصرفي قصير أو طويل الأجل، يقدم البنك التمويل المطلوب مقابل تعهد المقاول بسداد القرض والفوائد المستحقة عليه، وتتحدد شروط السداد وسعر الفائدة في ضوء اعتبارات كثيرة مثل طبيعة المؤسسة، مجال عملها، درجة المخاطرة، رأس مال المؤسسة، الضمانات المادية التي يمكن تقديمها لضمان عمليات السداد، سمعة المقاول، سعر الفائدة الأساسي السائد في السوق... الخ¹²⁷.

- التمويل عن طريق شركات رأس المال المخاطر

هو عبارة عن أسلوب أو تقنية لتمويل المشاريع الاستثمارية بواسطة شركات رأس المال المخاطر. في هذه التقنية لا يقتصر دور هذه الشركات على تقديم الأموال اللازمة للمقاول إنما تدخل معه في شراكة، حيث تقوم هذه الشركات بتمويل المشاريع خاصة منها ذات المخاطر العالية التي تتميز باحتمال نمو قوي بدون ضمان العائد ولا

¹²⁵ - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 196.

¹²⁶ - المرجع السابق، ص 198.

¹²⁷ - عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 170.

مبلغه، وتتحمل في المقابل كلياً أو جزئياً الخسارة في حالة فشل المؤسسة الممولة، ومن أجل التخفيف من حدة هذه المخاطر فإن هذه الشركات لا تكتفي فقط بتقديم الأموال إنما تساهم في إدارة المؤسسة بما يضمن تطورها ونجاحها¹²⁸، إن تجربة الجزائر في الاعتماد على هذا النمط من التمويل مازالت في بداياتها حيث نسجل وجود شركتين اثنتين فقط و هما « Finalep » و « Sofinance ».

- التمويل الإيجاري

يعتبر التمويل الإيجاري طريقة جديدة في التمويل تقوم على مبدأ تأجير الأصول، بمعنى أن المقاول لا يكون مضطراً لشراء الأصول الثابتة بغرض استعمالها ولكن يكون بإمكانه تأجيرها للاستفادة منها بغرض استعمالها أو شرائها¹²⁹، وبالتالي تساعد هذه الطريقة المقاول على مواجهة المشاكل الناجمة عن عدم كفاية موارده الخاصة أو عدم قدرته على تحصيل تمويل بنكي.

بالإضافة إلى قروض الهيئات والمؤسسات المتخصصة في تمويل المشروعات الصغيرة والتي تدخل بعضها ضمن الائتمان المصرفي الذي تمنحه البنوك والمؤسسات المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. اختيار الشكل القانوني للمؤسسة

يعتبر اختيار الشكل القانوني للمؤسسة من أهم القرارات الواجب اتخاذها من طرف المقاول نظراً لتأثيره الكبير على المؤسسة، فهو يحدد علاقة المؤسسة بالغير، والمسؤولية القانونية في مختلف المعاملات سواء الداخلية أو الخارجية، كما يوضح مدى التدخل الحكومي في المؤسسة.

1.3. البدائل الرئيسية للأشكال القانونية للمؤسسات

تجدر الإشارة أنه عند اتخاذ شكل الملكية كمعيار للتقسيم فإننا نجد أن الأشكال القانونية للمشاريع الاقتصادية تنقسم إلى قسمين أساسيين هما المؤسسة الفردية والشركة.

أولاً: المؤسسات الفردية

تعتبر المؤسسة الفردية من أنسب أشكال الملكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لبساطة وسرعة تكوينها وإشهارها كما أنها لا تحتاج إلى رأس مال ضخ، وتعد من بين أكثر الأشكال شيوعاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي تعريف بأنها المؤسسة التي يمتلكها ويديرها شخص واحد يتحمل مسؤولية تكوين رأسمالها وإدارتها وفي المقابل يحصل على كل الأرباح المحققة، ويتحمل كافة الخسائر الممكنة.

¹²⁸ -بريش السعيد، رأس المال المخاطر بديل مستحدث لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 5، 2007، ص 7-8.

¹²⁹ -بلوج بولعيد، تأجير الأصول الثابتة كمصدر تمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 8-9 أفريل 2002، ص 8.

وبالرغم من المزايا العديدة للمؤسسات الفردية إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب كقدرتها المحدودة على تجميع الأموال والاقتراض، والمسؤولية غير المحدودة في حالة الخسارة أو الإفلاس لدرجة أنه لا يوجد جزء من أموال المقاول في مأمن من المخاطرة، بالإضافة إلى ارتباط حياة المؤسسة بحياة المقاول فالمؤسسة تحل بالرغم من إمكانية قيام الورثة باتخاذ قرار استمرارها إلا أنها تستمر في طبيعة جديدة مع ملاك جدد¹³⁰.

ثانياً: الشركات

تنقسم الشركات بصفة عامة إلى¹³¹: شركات الأشخاص، شركات الأموال، شركات ذات طبيعة مختلطة أو الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

- شركات الأشخاص

وتتضمن كل من شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، شركات المحاصة.

➤ شركة التضامن

شركة التضامن هي شركة يقيمها شخصان أو أكثر كشركاء يشتركون في ملكيتها وإدارتها، وتتسم علاقتهم بالتضامن، يتحمل كل منهم المسؤولية الكاملة عن ديون العمل والتزاماته كما لو كان يملكها بشكل منفرد، والمبدأ الأساسي في شركات التضامن هو أن لكل شريك الحق في اتخاذ القرارات إلا إذا اتفقوا فيما بينهم على غير ذلك. شركات التضامن منتشرة بشكل كبير بين المؤسسات الصغيرة نظراً لما تتميز به من بساطة في إجراءات تأسيسها، وارتفاع القدرات المالية للمؤسسة بسبب مساهمة شريكين أو أكثر في رأس مالها، كما تشكل ثرواتهم الشخصية ضمانات للاقتراض مما يزيد من قدرة الشركة على الاقتراض، زيادة على توفر مهارات وقدرات فنية وإدارية إضافية نظراً لتكامل مهارات الشركاء. ولكنها هي أيضاً لا تخلو من العيوب كالمسؤولية غير المحدودة للشركاء، إضافة إلى الطابع الشخصي للعلاقة بين الشركاء فلا يمكن نقل حصة الشريك إلى الغير، فإذا توفي أي من الشركاء أو قرر أحدهم الانسحاب تنتهي الشركة ويجب إعادة تأسيسها بأسماء جديدة مما يؤثر سلباً على طول مدة حياتها.

➤ شركة التوصية البسيطة

شركة التوصية البسيطة هي كشركة التضامن، إلا أنها تضم فئتين من الشركاء بمسؤوليات مختلفة، فالفئة الأولى هي فئة الشركاء المسؤولين مطلقة ويكونون بمثابة أوصياء على أموال الشركاء الآخرين، حيث يكون الشريك أو الشركاء الموصون مسؤولين عن كل التزامات الشركة بكل ثروتهم الخاصة، ولذلك يكونون أيضاً مسؤولين

¹³⁰-أبراهيم خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص ص 60-61.

¹³¹-سعاد نانف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 112.

عن كل الشؤون الإدارية الخاصة بالعمل ولهم وحدهم فقط حق إدارة العمل، أما الفئة الثانية فئة الشركاء الموصى عليهم فهم شركاء يشاركون بالمال فقط، وتكون مسؤولية هذه الفئة محدودة بحدود رأس المال الذي أسهموا فيه، ولا يحق لهم التدخل في شؤون الإدارة.

تتميز شركة التوصية البسيطة بكل مزايا شركات التضامن، إضافة إلى توسيع قاعدة المساهمين ورأس المال، كما توفر أيضا فرصة للأشخاص المتحفظين أو غير الراغبين في تحمل مسؤوليات الإدارة من الاستفادة من الأرباح التي تحققها المؤسسة.

➤ شركات المحاصة

- شركات الأموال

وتضم كلا من شركة المساهمة، شركة التوصية بالأسهم.

➤ شركة المساهمة

تتميز شركة المساهمة بكونها شخصية منفصلة عن مالكيها فهي كيان مستقل، ليس لها مالكيين بل حملة أسهم تنحصر مسؤولياتهم المالية بحدود الأسهم التي التزموا بها، أما حقوقهم فتشمل الحصول على الحصة التي يقررون توزيعها من الأرباح، عمر شركة الأموال هو بعمر الأموال نفسها فالشركة تبقى طالما بقيت الأموال، لذلك يمكن لشركة الأموال أن تعمر لمئات السنين. أما عن إجراءات تأسيسها وإدارتها فتتميز بالتعقيد، في غالب الأحيان تكون الأعمال التي تحتاج إلى شركات أموال أعمالا كبيرة تحتاج إلة تمويل كبير وعمر طويل.

➤ شركة التوصية بالأسهم

شركة التوصية بالأسهم تشبه شركة التوصية البسيطة في كل شيء باستثناء أن رأسمال الشركة يكون محدد على شكل أسهم وليس مبالغ مقطوعة، وبحيث يمكن لكل شريك، متضامن أو موصى عليه تحديد قيمة مساهمته على شكل أسهم، وبذلك إذا أراد أحد الشركاء الموصى عليهم الانسحاب فيمكن للشركاء الموافقة على ذلك والسماح لشريك آخر بشراء هذه الأسهم والذي يمكن أن يكون من بين الشركاء الموجودين أو شخصا آخر.

- الشركة المساهمة ذات المسؤولية المحدودة

تعتبر الشركة المساهمة ذات المسؤولية المحدودة نوعا خاصا من الأشكال القانونية، وهي شائعة في الأعمال متوسطة الحجم، وهي تتميز بالخصائص التالية:

تتميز الشركة المساهمة ذات المسؤولية المحدودة بكونها شركة أفراد مع بعض خصائص شركة المساهمة العامة، فهي في جوهرها شركة أفراد لأن هوية الشركة تبقى غير منفصلة عن مالكيها. يوفر هذا النوع من الشركات وسيلة لحصر أسماء المالكين وحدود مساهمة كل منهم وذلك غير ضروري في الشركة المساهمة العامة، كما أن ملكية الأشخاص تكون على شكل أسهم يمكنهم تداولها والتصرف بها بدون الحاجة لحل الشركة وإعادة تأسيسها، كما تكون مسؤولية الأفراد محدودة بحدود الأسهم التي يحملونها.

تقتصر قوانين ملكية الأسهم على الأشخاص في هذا النوع من الشركات على الأشخاص الطبيعيين، أي لا يمكن للشركات والشخصيات المعنوية أن يكونوا ضمن المساهمين، وذلك لا ينطبق على الشركة المساهمة العامة، حيث يمكن لشركات أن تؤسس شركات أخرى وأن تملك أسهما فيها. كما لا يمكن لأي شخص أن يشتري أسهما في شركة مساهمة إلا بموافقة الشركاء الآخرين، فإذا أراد أحد الشركاء بيع أسهمه و وافق الشركاء على إضافة شريك جديد فيمكن عندئذ للمساهم الأول تحويل أسهمه إلى الشريك الجديد الذي يسجل اسمه وهويته وعدد أسهمه في سجل الشركة.

أما عن إدارة الشركة فعادة ما يتولاها أحد أو بعض المقاولين من المالكين، وقد يستعينون بإدارة متخصصة، علما بأن هذه الشركات غير ملزمة بأن تعلن حساباتها وخططها للعامة، كما لا يتم تداول أسهمها في سوق المال.

هذه هي مختلف الأشكال القانونية للمؤسسات، يمكن للمقاول أن يختار من بينها ولكن بعد دراسة دقيقة لكل منها ليختار في الأخير الشكل الأنسب له.

2.3. العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الشكل القانوني للمؤسسة

وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي¹³²:

-الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، فكلما اتجه هدف المقاول إلى السرعة في إنشاء المؤسسة أو تحقيق الربح السريع والانفراد به، والعمل على حفظ حقه في التصرف بأمواله كلما اتجه نحو المؤسسات الفردية وشركات الأشخاص، بينما إذا كان الهدف يتمثل في الحصول على ربح منتظم، والاحتفاظ بحرية حركة الأموال فيتم الاتجاه إلى تشكيل شركات الأموال.

-مدى القدرة على توفير الأموال المطلوبة، فإذا لم يكن في استطاعة المقاول تأمين المتطلبات المالية الضرورية لمؤسسته فإنه قد يلجأ إلى إضافة شركاء جدد أو التحول إلى شكل آخر من الشركات مثل الشركات المساهمة.

-تحديد المسؤولية وتوزيع المخاطر، فكلما ارتفعت درجة المخاطرة في النشاط الذي ستمارسه المؤسسة يتم التوجه إلى شركات الأموال، بينما إذا كانت درجة المخاطرة قليلة تتجه المؤسسة نحو أشكال التنظيمات الشخصية، كما تلعب

¹³² -فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 293-294.

الخصائص الشخصية للمقاولين دورا رئيسيا في تحديد الشكل القانوني، فكلما كانت درجة تحمل المسؤولية والمخاطرة ومواجهة التحديات عالية في أصحاب المؤسسات كلما اتجهوا إلى شركات الأشخاص.

-المزايا الضريبية التي تفرضها الدولة على كل شكل من الأشكال القانونية للمؤسسات.

-مدى الحاجة إلى الكفاءات والخبرات الإدارية.

4. تحضير مخطط العمل

إن مختلف المراحل السابقة تعتبر خطوات ضرورية يجب على المقاول القيام بها قبل انطلاقه الفعلي في النشاط، إلا أنه في السنوات الأخيرة ومع التطور الكبير الذي شهده مجال المقاولاتية ظهر ما يعرف بمخطط العمل « Le plan d'affaire » وهو عبارة عن وثيقة رسمية يحضرها المقاول قبل إنشاء مؤسسته يقوم من خلالها بوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله.

ويهدف مخطط العمل لإيصال رؤية المقاول الإستراتيجية إلى أصحاب المصالح، حيث يسعى من خلاله لتوضيح قدرة المؤسسة على تقديم قيمة كافية تستحق الدعم من الطرف الذي وجه إليه، كما يحدد كمية الموارد الضرورية للوصول إلى الأهداف المسطرة والكفيلة بتحقيق رؤيته¹³³، ويستعمل عادة كوسيلة للتفاوض والإقناع والاتصال مع مختلف الأطراف، المالية منها وغيرها.

فبالإضافة إلى فكرة المؤسسة، الدراسة التجارية والمالية للمؤسسة وتحديد الشكل القانوني، يتكون مخطط العمل من عناصر أخرى إضافية تتمثل أهمها فيما يلي¹³⁴:

- **صفحة الغلاف:** تحتوي صفحة الغلاف في الغالب على اسم المؤسسة وعنوانها، أرقام الهاتف، أرقام الفاكس، العنوان الإلكتروني، شعار أو علامة المؤسسة إن وجدت، تاريخ إصدار مخطط العمل، من أعدّه، أسماء وعناوين وأرقام هواتف المالكين والتنفيذيين الرئيسيين.
- **قائمة المحتويات:** وتمثل الترتيب والنسق المتتابع لأقسام وأجزاء المخطط مع أرقام الصفحات.
- **الخلاصة أو الملخص التنفيذي لمخطط العمل:** تعتبر القسم الأكثر أهمية في مخطط العمل، تستعمل لحث القراء المهتمين بالعمل وتركيز انتباههم على المعلومات الحاسمة والمهمة.
- **نص الرسالة:** يصف المقاول من خلال نص الرسالة بشكل واضح وجلي الإستراتيجية المعتمدة وكيفية تجسيدها من خلال طرح مجموعة أسئلة تتمثل فيما يلي: ما هي مهنة المؤسسة الرئيسية؟ ما هي الميزات التنافسية التي تملكها المؤسسة أو التي تسعى لتطويرها؟ من هم شركاء المؤسسة؟ وعلى أي أساس تم اختيارهم؟ ما هي

¹³³-T. Verstraete et B. Saporta, *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, les éditions de L'ADREG, Janvier, 2006, p. 380, <http://www.editions-adreg.net>

¹³⁴- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 217-228.

الطرق المعتمدة لإدارة المؤسسة؟ وما هي الاستراتيجيات المتبعة خلال مرحلة الانطلاق والنمو؟ وما هي الاستراتيجيات البديلة؟

- **وصف العمل أو المؤسسة:** يتم من خلال هذا القسم من مخطط العمل إعطاء خلفية عامة عن المؤسسة، وكذلك توضيح الأسباب التي دعت إلى إنشائها، ومكان تواجد العمل وهل يخدم السوق المحلي أو العالمي. ويفترض أن يأخذ من يكتب هذا القسم بعين الاعتبار الإجابة على العديد من الأسئلة نذكر من بين أهمها: متى، وأين يبدأ العمل؟ ما طبيعة العمل والأنشطة الأساسية له؟ من هم المستهلكون الذين تخدمهم المؤسسة؟ ما هو المنتج أو الخدمة المقدمة؟ ما هي أهداف المؤسسة؟ ما شكل المؤسسة من الناحية القانونية؟...الخ.

- **التحليل البيئي والصناعي:** ويحدد اتجاهات التغيير التي يمكن أن تطرأ في محيط البيئة الوطنية والعالمية والتي تأثر على مستقبل المؤسسة الصغيرة، كما يعرض مختلف الفرص الممكنة للمؤسسة مما يعطيها قابلية للتعامل مع التغيير بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف. وفي أغلب الأحيان يشمل التحليل البيئي والصناعي تحديد أثر المتغيرات المهمة والفاعلة في إطار نموذج porter لتحليل قوى المنافسة المعروفة (التنافس بين المنظمات القائمة، تهديد دخول منافسين جدد للقطاع، قوة مساومة الزبائن، قوة مساومة الموردين، وتهديد البدائل).

- **تقديم المنتجات أو الخدمات:** حيث يتم في هذا الجزء من مخطط العمل وصف وعرض المنتج أو الخدمة المقدمة بشكل واضح وتفصيلي، ويتم التركيز على الخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة عما هو متوفر حالياً في السوق.

- **خطة التصنيع والعمليات:** ويتم التركيز من خلالها على العناصر المرتبطة بالعمليات الانتاجية والتصنيعية. حيث يتم تحديد احتياجات المؤسسة من تسهيلات، موقع جغرافي، فضاءات ضرورية، مستلزمات رأسمالية، مخزون ومشتريات...الخ، فإذا كانت المؤسسة ذات طبيعة صناعية فيجب توضيح مختلف عمليات ومراحل التصنيع، تحديد ما الذي يجب تصنيعه وما هي الأجزاء والمكونات التي يتم شراؤها من مؤسسات أخرى، بالإضافة إلى إعطاء وصف للموردين ومقاولي الباطن المحتملين، وأما إذا كانت مؤسسة خدمية فإن الموقع وإنتاجية قوى العمل تصبح هي مفردات التركيز في هذا القسم من العمل. كما يتم التركيز في هذا القسم على الموارد البشرية والبرامج التدريبية الكفيلة بتطوير مؤهلاتها ومهاراتها الضرورية لنشاط المؤسسة، وكذلك كيفية مقابلة احتياجات هذه البرامج.

- **فريق الإدارة:** يوضح من خلال هذا القسم من مخطط العمل قدرة فريق الإدارة على ضمان السير الحسن للوظائف الأساسية للمؤسسة من تسويق، مالية، إدارة الموارد البشرية وغيرها من الوظائف المختلفة، وأيضاً كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بينهم بما يضمن توازناً وتكاملاً من حيث المهارات الفنية و المهارات الإدارية ومختلف المهارات الضرورية لنجاح المؤسسة. ويعتبر هذا الجزء من مخطط العمل بالغ الأهمية لأن الأطراف الراغبة في وضع أموالها في المؤسسة سوف تدرسه بعناية، ولذلك يجب أن يجيب هذا الجزء من مخطط العمل على العديد من الأسئلة المهمة التي نذكر من بين أهمها: من هم، ومن أين جاء المؤسسون للعمل؟ أين تعلم

هؤلاء المقاولون؟ ماذا لديهم من خبرات وتجارب ترتبط بشكل مباشر بالفرصة التي تقام المؤسسة في إطارها...الخ.

- **المواعيد المفصلية والتوقيت المناسب:** من الضروري تحديد مواعيد الانطلاق والنهايات الصحيحة لكل نشاط، وكذلك التقدير الصحيح للوقت اللازم لإنجاز المشاريع، حيث يعطي وضع هذه الجوانب في خطة العمل انطباعا بالالتزام والدقة في التنفيذ والانجاز.
- **المخاطر الحرجة والافتراضات:** والتي تشمل الإشكالات والمخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وأيضا عرض خطط بديلة يلجأ المقاول إليها في حالة ظهور أحداث غير متوقعة، مما يجنبه العمل وفق صيغة واحدة و يمنح المستثمرين المحتملين شعورا بالاطمئنان لقدرات المقاول وتصوراته المتكاملة والدقيقة.
- **الفوائد للمجتمع المحلي:** يحرص المقاول على توضيح فوائد المؤسسة المحتمل تقديمها للمجتمع المحلي.
- **الملاحق:** وتتمثل في الوثائق والمعلومات الإضافية والتي قد لا تكون ذات أهمية كبيرة لمخطط العمل، لكنها تعطي القارئ دلائل إضافية قد تكون مفيدة له.

إن كفاءة ونوعية مخطط العمل تتوقف على حسن إعداده، حيث لا يمكن لمخطط العمل أن يساهم في الشيء الكثير حيال عمل فاشل، لكن يمكن أن يكون مخطط العمل المكتوب بطريقة خاطئة وغير واضحة سببا في عدم إيصال الفرصة الموجودة في هذا العمل للآخرين، ويمكن أيضا أن تسعف أو تنقذ الكتابة الجيدة لمخطط العمل الفرصة لإنشاء المؤسسة الجديدة وذلك بالحصول على المستلزمات والمساهمات الضرورية من الأطراف الخارجية والداخلية. ومن المستحسن ان يقوم المقاول بكتابة مخطط العمل بنفسه ويمكنه الاستعانة في ذلك بأطراف أخرى كالمحاسبين والمحامين والمستشارين.

5. انطلاق المؤسسة في النشاط

بعدما ينتهي المقاول من جمع مختلف الموارد الضرورية لمؤسسته والتي قام بتحديدتها وفقا للدراسة التجارية والمالية والتقنية لمشروع مؤسسته، أو وفقا لمخطط العمل التي أعدها يمكنه الآن الانطلاق في النشاط، ويتم الانطلاق الفعلي في النشاط حسب إجماع العديد من الباحثين ابتداء من تلقي أولى الطلبات وبداية الإنتاج، أو ابتداء من أولى المبيعات¹³⁵.

¹³⁵-P.A. Julien et M. Marchesnay, *L'Entrepreneuriat*, Economica, paris, 1996, p. 69.

المحور الثامن: واقع دعم ومرافقة المقاولاتية في الجزائر

1. تطور المقاولاتية في الجزائر

عرفت المقاولات في الجزائر وجود منذ القدم فهو ليس أمرا جديدا، لكن اهتمام السياسة التمويلية والاقتصادية المنتهجة كان موجها للصناعات الكبيرة بينما عرفت المقاولات الممثلة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهميشا كبيرا حيث كان ينظر لها على أنها صناعة ثانوية، هذا التهميش أثر بدوره على مردوديتها وعلى تأثيرها في التنمية المحلية.¹³⁶

وبصدور المخطط الخماسي الاول والثاني توجه الاهتمام بعض الشيء إلى قطاع المقاولات الصغيرة والمتوسطة، والتي تم اعتبارها بمثابة العلاج لمشكلة البطالة وأداة دعم للقطاعات الاقتصادية الاخرى ومكملة لها، حيث ترجم هذا الاهتمام بصدور قانون 1982/08/21 للاستثمار الذي أعطى هذه المؤسسات أهمية استراتيجية للتنمية تم تدعيمها بجملة من الاجراءات التحفيزية، هذه الاخيرة التي لم تتمكن من معالجة العراقيل التي يعاني منها القطاع،

وبعد الازمة الاقتصادية التي مرت بها الجزائر في 1986 تبنت الدولة مجموعة من التشريعات التي تشجع على الاستثمار ومنها المرسوم الخاص بتكوين وتنمية الاستثمارات، هذا الاخير الذي شهد تعديل سنة 2001، بالإضافة إلى القانون التوجيهي للمقاولات الصغيرة والمتوسطة الصادر في 2001 الذي اعتبر بمثابة الارضية لدعم هذا القطاع، حيث حدد من خلاله الاطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه المؤسسات ص وم وكذا آليات ترفيتها ودعمها، والهدف منه هو تحسين الاستثمار الداخلي والأجنبي المباشر والمساهمة في تحرير المبادرات الخاصة، وقد صنف القانون سابق الذكر المقاولات الصغيرة و المتوسطة إلى ثلاثة معايير: عدد العمال، رقم الأعمال، ومجموع الأصول، وهي المعايير التي اعتمد عليها الكثير من المشرعين في العالم، والجدول التالي يوضح كيفية تصنيف المشرع الجزائري لهذا النوع من المقاولات.¹³⁷

2. مفهوم المؤسسات المصغرة في الجزائر

ضبط مفهوم المؤسسات المصغرة عرف اختلاف في الأوساط الاقتصادية الدولية والمحلية رغم وجود المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة وانتشارها في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، ولعل الأسباب المؤدية إلى اختلاف التعاريف بين المفكرين وبين الدول وبين الهيئات الاقتصادية، يمكن حصرها في الأسباب التالية:

- اختلاف درجة النمو الاقتصادي؛

- اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي وفروعه؛

¹³⁶ مقيح صبري ، هرموش إيمان ، آليات دعم المقاولاتية كأساس لتجسيد الافكار الابداعية لدى الشباب الجزائري ، المؤتمر الدولي الاول حول المقاولاتية المستدامة- بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار- يومي 18 و 19 أفريل 2017 ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميله- ، ص11

¹³⁷ مقيح صبري ، هرموش إيمان ، آليات دعم المقاولاتية كأساس لتجسيد الافكار الابداعية لدى الشباب الجزائري ، المؤتمر الدولي الاول حول المقاولاتية المستدامة- بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار- يومي 18 و 19 أفريل 2017 ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميله- ، ص ص 11-12

- اختلاف العوامل التقنية والعوامل السياسية.

ولصعوبة تحديد تعريف دقيق للمؤسسات المصغرة والصغيرة تم الاعتماد على جملة من المعايير يمكن الاستناد عليها في محاولة تحديد ماهية هذه المؤسسات، فهي تشمل على سبيل المثال لا الحصر: معيار عدد العمال، رأس المال، كمية الإنتاج أو قيمته، حجم المبيعات...، وقد يستخدم أي من هذه المعايير منفردا كما قد يحتاج الأمر إلى استخدام أكثر من معيار واحد في الوقت نفسه.¹³⁸

فيصنف البنك الدولي المؤسسات التي يعمل فيها أقل من 10 عمال في المؤسسات المصغرة والتي يعمل بها ما بين 10-50 عامل في المؤسسات الصغيرة والتي يعمل فيها ما بين 50-100 عامل في المؤسسات المتوسطة.

أما بالنسبة للإتحاد الأوروبي فالمؤسسة المصغرة هي التي يعمل بها أقل من 10 عمال والمؤسسة الصغيرة هي التي تشغل أقل من 50 عامل والتي تحقق رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو، أما المؤسسة المتوسطة هي التي تشغل أقل من 250 عامل والتي لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو.

أما في الجزائر فيتلخص تعريف المؤسسات المصغرة في القانون رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي اعتمدت فيه الجزائر على معايير: عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، الحصيلة السنوية على النحو التالي¹³⁹:

المؤسسة المصغرة: تعرف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين عامل واحد إلى 9 عمال، وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 20 مليون دج أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دج.

المؤسسة الصغيرة: تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين 10 و 49 عاملا ، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دج.

المؤسسة المتوسطة: تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين 50 و 250 عاملا ، و رقم أعمالها السنوي بين 200 مليون دج و 250 مليون دج أو يكون مجموع حصيلتها السنوية بين 100 و 500 مليون دج.

ويمكن تلخيص التصنيف السابق للمؤسسات في الجدول التالي:

¹³⁸ بوخمخ عبد الفتاح، و صندرة سايبني، مرجع سابق، ص 4

¹³⁹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 77(2001)، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القانون رقم 1-18 المؤرخ في 12-12-2001).

جدول رقم (4) : تصنيف المقاولات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم أعمالها السنوي	أو مجموع حصيلتها السنوية
مصغرة	01-09	أقل من 20 مليون دج	لا يتجاوز 10 ملايين دج
صغيرة	10-49	أكبر من 200 مليون دج	100 مليون دج
متوسطة	50-250	من 200 مليون دج - 02 مليار دج	من 100 - 500 مليون دج

المصدر : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، العدد77، ديسمبر 2001، ص06.

وقد شهدت المقاولات الصغيرة المتوسطة في الجزائر نموا ملحوظا خلال الفترة المدروسة من سنة 2011 إلى غاية 2016، للوقوف على مدى الاستجابة للمخطط الخماسي للفترة 2010-2014 حيث يمثل الجدول الموالي تطور عدد المقاولات الصغيرة والمتوسطة بنوعيتها العامة والخاصة من سنة 2011 إلى 2016.

جدول رقم (5) : تطور عدد المقاولات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2011-2016

تطور عدد م ص م	2011	2012	2013	2014	2015	2016
القطاع الخاص	642341	686825	777259	851511	896277	1013637
القطاع العام	599	516	557	542	532	438
المجموع	642913	687386	777816	852053	896811	1014075

المصدر: منشورات وزارة الطاقة والمناجم وترقية الاستثمار، العدد رقم 21، 23، 26، 27، 29.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود تطور في عدد المقاولات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث زاد من 642913 سنة 2011 إلى 1014075 سنة 2016، هذا الارتفاع الذي كان بنسب متفاوتة من فترة إلى أخرى، حيث يعود هذا الارتفاع بالدرجة الاولى إلى زيادة عدد المقاولات في القطاع الخاص الذي نلاحظ أنه في زيادة مستمرة طول فترة الدراسة، هذا الارتفاع الذي غطى على التراجع الذي تشهده المقاولات الصغيرة والمتوسطة في القطاع العام، هذا التراجع الذي شهدته هذه الاخيرة في السنوات الاخيرة الماضية كان سببه اتجاه الدولة إلى خصخصة العديد من المؤسسات العامة.

كما نلاحظ أن هذا التطور حافظ على نفس الوتيرة من النمو لمد 10 سنوات، حيث عززت بشكل أكبر مع بداية الخطة الخماسية الممتدة في الفترة من 2010 إلى 2014، هذا النمو يعود إلى السياسات العامة لدعم وإنشاء واستدامة

المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والتي تعتبر بمثابة تشجيع للشباب على تجسيد أفكاره الابداعية في شكل مشاريع واستثمارات تعود عليه وعلى المجتمع بالمنفعة.

ومن خلال التركيبة العددية للنسيج المقاولات الصغيرة والمتوسطة نلاحظ التأثير الايجابي للعديد من أنظمة الدعم والسياسات التي سخرتها الدولة لصالح المستثمرين ومطوري المشاريع لتنظيم مشاريع الاستثمار والتجارة الخارجية، هذه السياسات والوسائل سمحت للدولة بتجاوز الهدف المسطر بالوصول إلى انشاء 100000 (م ص م) المحددة في البرنامج الخماسي للفترة 2005-2009، وكذا الهدف المقدر بانشاء 200000 (م ص م) المحددة في البرنامج الخماسي التكميلي للفترة 2010-2014.

وقد ترتب على زيادة عدد المقاولات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر جملة من الاثار الاقتصادية والمتمثلة أساسا في توظيف العمال وامتصاص جزء من البطالة على الرغم من أن نسيج هذه المؤسسات في الجزائر يتركز في معظمه على المقاولات التي لا يتجاوز عدد العمال فيها 49 إلى 50 عامل، والجدول الموالي يوضح عدد المناصب التي توفرها هذه القاولات خلال نفس فترة الدراسة الممتدة من 2011 إلى 2016.

جدول رقم (6): عدد العمال في المقاولات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2011-2016

تطور العمالة	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عدد العمال (م ص م) خاصة	1625729	1728046	1953636	2110665	2192068	2452216
عدد العمال (م ص م) خاصة	50467	48415	48256	46567	46165	35698
تعداد العمال في (م ص م)	1676196	1776461	2001892	2157232	2238233	2487914

المصدر: منشورات وزارة الطاقة والمناجم وترقية الاستثمار، العدد رقم 21، 23، 26، 27، 29.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نمو في عدد مناصب العمل التي توفرها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عامة، هذه الزيادة التي تعود النسبة الاكبر منها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في القطاع الخاص، التي شهدت نموا متواصلا وبانتظام من سنة 2011 إلى سنة 2016 والتي قدرت على التوالي بـ 1625729 و 2452216، هذا النمو الذي يفسر بالتوجه الكبير للمقاولين الجزائريين لإنشاء مشاريعهم الخاصة ما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات في هذا القطاع وبالتالي زيادة في عدد العمال فيها، على عكس المؤسسات التابعة للقطاع العام التي شهدت تراجع كذلك في نسبة التوظيف والذي كان بدوره كنتيجة لإستراتيجية الدولة لتشجيع القطاع الخاص، والاتجاه لتطبيق سياسة الخصوصية، حيث شهدت تراجع من 50467 عامل سنة 2011 إلى 35698 عامل سنة 2016.

هذا وقد تمت مراجعة قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل وزارة الصناعة والمناجم وترقية الاستثمار منذ عام 2014، بهدف تحديث النظام البيئي للشركات الجزائرية بإعطاء ديناميكية جديدة للـ (م ص م) في خلق الاعمال والنمو من خلال استهداف أفضل لاحتياجات العمل وبناء التماسك بين الهيئات والأجهزة المختلفة لدعم هذا النوع من الشركات، حيث تمت المصادقة على هذا المشروع من قبل أغلبية أعضاء المجلس الوطني في جلسة عامة عقدت سنة 2016.

ويتضمن مشروع القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المطروح في جدول اعمال الدورة 2016-2017 للمجلس الشعبي الوطني عدة اجراءات لدعم هذا الصنف من المؤسسات لإعطاء ديناميكية أكبر للاقتصاد، ويأتي هذا النص الجديد بمراجعة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعتمد في قانون 2001 و مواعنته مع الوضعية الراهنة سواء الوطنية أو الدولية، أما بخصوص تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيتضمن مشروع القانون عدة تدابير خاصة تلك المتعلقة بخلق هذا النوع من الشركات والبحث والتطوير، الابتكار، تطوير المناولة وكذا الدعم المالي لعمليات انقاذ المؤسسات في حالة صعوبة، كما ترمي التدابير الى الحث على وضع أنظمة جبائية مكيفة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشجيع وتعزيز ثقافة المقاوله تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها وكذا تشجيع الجمعيات المهنية وبورصات المناولة والمجمعات، وفي اطار سياسة الدعم المنتهجة من طرف الدولة تنص المادة 17 من هذا القانون السابق على انشاء وكالة وطنية تتكلف بتنفيذ استراتيجية الدولة في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجال الانشاء والنمو والديمومة بما في ذلك تحسين النوعية وترقية الابتكار وتدعيم المهارات والقدرات التسييرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹⁴⁰.

بالإضافة إلى ما سبق لابد من الاشارة إلى الخطة الخماسية للفترة 2015-2019 والتي تم وضعها كتكملة للخطتين السابقتين من 2005 إلى 2014، والذي يهدف إلى تعزيز صمود الاقتصاد الوطني لآثار الازمة المالية العالمية وتحقيق معدل نمو سنوي يقدر ب 7 % لتطوير اقتصاد تنافسي وتنويعه.

3. الآليات المطبقة من طرف الجزائر لدعم المقاولاتية

نظرا لأهمية المقاولات في التنمية الاقتصادية ونظرا لأدوارها الاقتصادية الاجتماعية، بالإضافة إلى التوجه الكبير للشباب نحو هذا النوع من النشاط في السنوات الاخيرة الماضية، وبالنظر إلى المخاطر المصاحبة لمثل هذه الاعمال سعت الجزائر كغيرها من دول العالم إلى إنشاء أجهزة دعم وهيئات مرافقة نظرا للخدمات التي تقدمها هذه الاخيرة للمقاول من أجل الاستمرار والبقاء.

¹⁴⁰ - مقال منشور في وكالة الانباء الجزائرية Algérie presse service، موقع <http://www.aps.dz> ، في 2017/02/28.

1.3. هيئات المرافقة

يعتبر تعريف المرافقة، وخاصة مرافقة المؤسسة الصغيرة أمر معقد لحد ما، ويرجع سبب هذا التعقيد إلى¹⁴¹:

- تعدد الفاعلين في هذا المجال وتشعبهم؛
 - تنوع أشكال المرافقة، وإجراءات تنفيذها.
- ويعتبر التعريف الأكثر شمولاً لمهنة المرافقة هو الذي اقترحه " أندري لوتأوسكي " "André Letowski"، وهو مسؤول عن الدراسات في وكالة إنشاء المؤسسات بفرنسا " APCE " في مذكرة داخلية أعدها، حيث عرفها على أنها " تجنيد للهيكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المنشئ"¹⁴².
- أي أن مهنة المرافقة تتعلق بإتباع سيرورة تشمل ثلاث مراحل هي:
- استقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء مؤسسة؛
 - تقديم خدمات تتناسب وشخصية كل فرد؛
 - متابعة المؤسسة الفتية لفترة عموماً تكون طويلة (حسب طبيعة المرافق).

قامت الجزائر بإنشاء العديد من هيئات المختصة في هذا المجال من أجل مرافقة المؤسسات المقولة حديثاً ودعمها على البقاء والاستمرار، ومن صور هذه الهيئات نجد كل من¹⁴³:

➤ **مشاتل المؤسسات:** تم انشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في فيفري 2003، يتمثل نشاطها في مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها، فهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتضم كل من "المحضنة" وتكرن مخصصة لقطاع الخدمات، "ورشة ربط" موجه لقطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية، "خزل المؤسسات" هيكل يتكفل بمشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

➤ **مراكز التسهيل:** تم انشاؤها بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في فيفري 2003، هي هيئات تتكفل بإجراءات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى تطوير ثقافة النقول وتلبية احتياجات المقاولين وتقديم مختلف التسهيلات الضرورية، وكذا تتمين البحث العلمي من خلال تقريب المقاولين من مراكز البحث ومؤسسات التكوين.

¹⁴¹ بوخمخ عبد الفتاح، صندرة سابيي، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة : واقع التجربة الجزائرية، المؤتمر الثاني القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 14-15 أبريل 2009، ص3

¹⁴² طلبة صبرينة، هيئات وأدوات مرافقة إنشاء المؤسسة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص13

¹⁴³ - الجودي محمد على، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2015، ص

2.3. أجهزة الدعم

قامت الجزائر باستحداث العديد من أجهزة الدعم لمساعدة الشباب على إنشاء نشاطاتهم الخاصة وتفرغ طاقاتهم وأفكارهم الإبداعية على أرض الواقع، للاستفادة من هذه الأفكار في التنمية الاقتصادية، ومن أهم الوسائل التي قامت الجزائر بإنشائها للقيام بهذه الوظيفة نجد¹⁴⁴:

➤ **الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI:** هي مؤسسة حكومية مسؤولة عن ترقية ومراقبة الاستثمار وخلق المؤسسات من خلال أجهزة التحفيز المتمثلة في إجراءات الإعفاء والتخفيض الضريبي، وتتواجد الوكالة على كامل التراب الوطني من خلال الشباك اللامركزي الوحيد الذي يحرص على أن يكون المخاطب الوحيد لصاحب المشروع من أجل التخفيف والتسهيل في الشكليات والإجراءات المتعلقة بالمشروع.

تتمثل مهام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في:

- تسجيل الاستثمارات،
- ترقية الاستثمارات في الجزائر و في الخارج،
- ترقية الفرص والإمكانات الإقليمية،
- تسهيل ممارسة الأعمال و متابعة تأسيس الشركات و إنجاز المشاريع،
- دعم المستثمرين ومساعدتهم ومراقبتهم،
- الإعلام والتحسيس في لقاءات الأعمال،
- تأهيل المشاريع التي تمثل أهمية خاصة بالنسبة للاقتصاد الوطني، وتقييمها وإعداد اتفاقية الاستثمار التي تعرض على المجلس الوطني للاستثمار للموافقة عليها¹⁴⁵.

➤ الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC :

في إطار برنامج محاربة البطالة و الإقصاء الإجتماعي، أنيط الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص.و.ت.ب) سنة 2004 بمأمورية تسيير جهاز دعم إحداث النشاطات، و في أواخر شهر جوان 2010 بعد تقويم مساره، إتخذت السلطات العمومية إجراءات جديدة لتلبية طموحات الفئة الاجتماعية المعنية ترمي أساسا إلى تطوير و تحويل ثقافة المقابلة بحيث أدخلت تعديلات على الجهاز تتضمن :

- تخفيض مدة التسجيل في الوكالة الوطنية للتشغيل (شهر واحد (01) بدلا من ستة (06) أشهر)
- رفع مستوى الاستثمار من خمسة (05) ملايين دينار جزائري إلى عشرة (10) ملايين دينار جزائري
- الالتحاق بالجهاز من ثلاثين (30) سنة (بدلا من خمسة و ثلاثين سنة) إلى خمسين (50) سنة
- وعلاوة على إحداث النشاط، توسيع إمكانات إنتاج السلع و الخدمات

¹⁴⁴ - موقع وزارة الصناعة والمناجم، <http://www.mdip.gov.dz>

¹⁴⁵ <http://andi.dz/index.php/ar/missions-de-l-andi>

بتجربته المستوفية في مجال المرافقة عبر شبكة مراكزه المدعّمة للعمل الحرّ المنشأة سنة 1998 بكامل الإقليم الوطني، عكّف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص.و.ت.ب) على تخصيص و إعداد لأصحاب المشاريع فضاء يضمن التوفيق المهني الاجتماعي تماشياً مع الأسس القانونية المسيّرة لجهاز دعم إحداث و توسيع النشاطات من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين ثلاثين (30) و خمسين (50) سنة :

- **مرسوم الرئاسي رقم 03-514** المؤرخ في 30 ديسمبر 2003 المعدل و المتمم بموجب المرسوم الرئاسي رقم 10 - 156 المؤرخ في 20 جوان 2010 المتعلق بإحداث و توسيع النشاطات من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين ثلاثين (30) و خمسين (50) سنة.

- **مرسوم التنفيذي رقم 04-02** المؤرخ في 10 ذي القعدة 1424 الموافق لـ 03 جانفي 2004، المعدل و المتمم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-158 المؤرخ في 20 جوان 2010 المحدد لمستويات و شروط منح المساعدات للبطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين (30) و (50) سنة.

على هذا الأساس القانوني، باشر الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص.و.ت.ب) في إرساء ميكانيزمات داخلية و بناء شراكة وطيدة مع وزارات و مؤسسات تعمل على تجسيد صلاحياته الجديدة . تتمثل الخدمات الموجهة لذوي المشاريع عبر المراكز المتخصصة في المرافقة الشخصية طيلة مراحل إنشاء النشاط و التصديق على الخبرات المهنية و المساعدة على دراسة المشاريع المعروضة على لجان الانتقاء و الاعتماد .

ترتكز الاستثمارات المنجزة في الميدان على أساس نمط تمويلي ثلاثي يشترك فيه كل من صاحب المشروع و البنك والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بتكلفة استثمارية لا تتعدّى عشرة (10) ملايين ديناراً جزائرياً . فضلا عن ذلك، تمّ تقرير مساعدات و امتيازات مالية و جبائية لصالح كلّ شخص يستوفي شروط الالتحاق بالجهاز بما في ذلك: السنّ و فترة البطالة و التأهيل أو المهارة المكتسبة في النشاط المراد إنجازه و القدرة على المساهمة في تمويل المشروع (**المرافقة**) .

بخصوص عملية تقويم خبرات أصحاب المشاريع المهنية، فإنها تتمّ بتمويلٍ من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وإسهامٍ من وزارة التكوين والتعليم المهنيين وباقي القطاعات المعنية (**التصديق على المؤهلات المهنية**)

علاوة على ذلك، خصّص لصالح ذوي المشاريع المؤهلين إمتيازات متمثلة في :

- تخفيض نسب فوائد القروض البنكية
- تخفيض نسب الرسوم الجمركية
- الإعفاء الضريبي و شبه الضريبي

• الاستفادة من قرض غير مكافئ (بدون فائدة) ممنوح من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة فيما يتعلق بمخاطر قروض الاستثمارات، تم إنشاء صندوق الضمان لمرافقة البنوك الشريكة و استيفاء الديون والفوائد المترتبة في حدود سبعين (70) بالمائة (الإمميزات المالية).¹⁴⁶

➤ **الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ** : أنشئت الوكالة عام 1996، موجهة للشباب العاطل عن العمل والبالغ من العمر 19-35 سنة والحامل لأفكار إبداعية وابتكارية تمكنهم من خلق مؤسسات جديدة، بحيث تضمن الوكالة عملية المرافقة لمراحل خلق المؤسسات وتوسيعها بحيث يتمثل هدفها في دعم ومساعدة وتكوين الشباب صاحب المشروع من خلال وضع خطط عمل وتوير جملة من المساعدات الضرورية، كالمساعدات المالي والمتمثلة في قرض على شكل هبة من 28 إلى 29 من التكلفة الاجمالية للمشروع والتخفيض من الضرائب البنكية، بالإضافة إلى المساعدة في عملية التمويل والاستفادة من مزايا ضريبية.

➤ **الوكالة الوطنية لتسيير القروض الصغيرة ANGEM** : تقوم الوكالة بتطوير القرض المصغر بهدف تنمية القدرات الفردية للأشخاص الراغبين في خلق نشاطاتهم الخاصة، وهذا القرض يسمح بشراء تجهيز صغير ومواد أولية لبناء نشاط معين، ويتمثل دورها في الاستقبال والإعلام ومساعدة المرشحين للقرض المصغر على تجسيد مشاريعهم.

3.3. دار المقاولاتية في الجامعة

هي عبارة عن هيئة مرنة، مقرها الجامعة تتمثل مهمتها في تحسيس، تكوين و تحفيز طلبة الأطوار النهائية و ضمان مرافقتهم الأولية من أجل انشاء مؤسسة.

تم تنصيب دار المقاولاتية في كل جامعة، بحيث تجمع الجامعة والوكالة الوطنية لتشغيل الشباب اتفاقية شراكة تهدف إلى نشر ثقافة المقاولاتية في الوسط الجامعي من خلال تحسيسهم بأهمية إنشاء مؤسسات مصغرة و صغيرة تقدم قيمة مضافة للاقتصاد الوطني.¹⁴⁷

تسيرها كفاءات جامعية وإطارات تابعة للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب للولاية تحت إشراف كل من السيد مدير الجامعة والسيد مدير الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، وهي تسير من طرف خلية مشتركة للقيادة و التنشيط تتكون من مدير ومنشطين (02) ، بحيث :

- **مدير لجنة القيادة و التنشيط لدار المقاولاتية** : أستاذ مكلف بتسيير البرامج .

- **منشطين (02)** : أستاذ جامعي و ممثل عن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

¹⁴⁶ https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Ar/AR_Dispositif.aspx

¹⁴⁷ <https://www.ansej.org.dz/index.php/fr/espace-promoteur/la-maison-de-l-entrepreneuriat>

➤ الأهداف

❖ **التحسيس:** تتمثل مهمة دار المقاولاتية في تعميم عملية تحسيس الطلبة بالمقاولاتية و بروز جيل جديد من المتخرجين المقاولين من خلال:

- إرساء ثقافة المقاولاتية في صفوف الطلبة ؛
- تدريب الطلاب على روح المبادرة ؛
- إدراج مقياس إنشاء المؤسسة والمقاولاتية على مستوى أغلبية التخصصات في الليسانس والماستر؛
- إعلام الطلبة حول مهنة المقاول.

❖ **التكوين:** توفر دار المقاولاتية من خلال الوحدات الاستكشافية ضمن نظام ل م د لطلبة الجامعة قيمة مضافة سواء من حيث التحفيز على إنشاء المؤسسة أو توفير خبرة في إعداد مشروع مقاولاتي أو تقنيات الاتصال.

❖ **مجلس الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:** توفر دار المقاولاتية بواسطة شركائها التقنيون تقنيات إعداد مشروع مقاولاتي.

❖ **مرافقة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:** تلتزم دار المقاولاتية بواسطة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بتوفير المرافقة والمساعدة الدائمة على إعداد مشروع مقاولاتي.

➤ نشاطات دار المقاولاتية

تتبنى الدار المقاولاتية برنامجا سنويا كآلاتي:

- ❖ أيام إعلامية وتحسيسية عامة،
- ❖ جامعة صيفية وربيعية،
- ❖ برنامج دراسي حول إنشاء المؤسسة بالتنسيق مع شركاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب،
- ❖ مؤائد مستديرة لعرض التجارب الناجحة أو حول مواضيع معينة،
- ❖ وحدات حول المسار المقاولاتي و مخطط الأعمال،
- ❖ مسابقات أحسن مشروع أعمال.

➤ حصيلة بالأرقام عن دار المقاولاتية

❖ 58 دار مقاولتية تم إنشاءها عبر التراب الوطني .

❖ ارتفاع عدد خريجي الجامعة المسجلين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من 8 % إلى 30 % خلال الفترة 2008-2016.

❖ مخططات النشاط السنوية سمحت بإنجاز 1623 نشاط خلال الفترة (2013 - الفصل الأول 2017).

❖ نسبة إنشاء المؤسسات الصغيرة من طرف حاملي الشهادات الجامعية انتقلت من 6 % عام 2013 إلى 13 % عام 2015 و 18 % عام 2016.

4. التعاون الدولي في مجال ترقية المقاولات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

قامت الجزائر - في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - بتوقيع اتفاقيات بينها وبين دول أخرى متقدمة في إطار التعاون الدولي، ونذكر في هذا المجال ما يلي¹⁴⁸:

- **التعاون الجزائري الألماني:** تضمن هذا التعاون مشروع إرشاد وتكوين بتكلفة إجمالية تقدر بـ 3 ملايين أورو ويستفيد قطاع المقاولات الصغيرة والمتوسطة بتكوين 50 متخصص و 250 عوناً مرشداً، بالإضافة إلى مشروع دعم وترقية المؤسسات الصغيرة بغلاف مالي يقدر بـ 2.3 مليون أورو هدفه ترقية الحركة الجمعوية بالمؤسسات.

- **التعاون الجزائري الكندي:** إذ تم الاتفاق على تعاون كندي جزائري يتمثل في تنمية القطاع الخاص في الجزائر لتحسين شروط تنافسية القطاع الإنتاجي بتكلفة إجمالية تقدر بـ 7.4 مليون دولار لمدة سنتين.

- **التعاون الجزائري الإيطالي:** حيث تم التوقيع بين وزير المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية والوزير الإيطالي للنشاطات الإنتاجية في أبريل 2002 من أجل إقامة علاقات بين رجال الأعمال الجزائريين ونظرائهم الإيطاليين، وكذا إنشاء مركز تطوير المقاولات الصغيرة والمتوسطة للجزائر بدعم من إيطاليا.

- **التعاون الجزائري النمساوي:** تم الاتفاق بين البنك الوطني الجزائري والبنك المركزي النمساوي في إطار الاستفادة من قرض بقيمة 30 مليون أورو، بعد مفاوضات دامت سنة، ويوضع هذا القرض تحت تصرف المتعاملين الاقتصاديين والمقاولات الصغيرة والمتوسطة لتمويل الواردات.

¹⁴⁸ - دادن عبد الوهاب، قدي عبد المجيد، محاولة تقييم برامج وسياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مداخل ضمن الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات دراسة حالة الجزائر والدول النامية، جامعة محمد حيضر، بسكرة، الجزائر، ص ص 8-9.

بعد استعراض مختلف محاور هاته المطبوعة حول المقاوالاتية نستخلص عدة أمور نوجزها كمايلي :

الباحثون أيقنوا بضرورة الانتقال من التركيز على المقاول إلى التركيز على ما يحدث فعلا في المقاوالاتية، مما ساهم في إزالة الكثير من الغموض ، وسمح بإخراجها من مجالات ضيقة ومحدودة إلى مجال شامل لمختلف المقاربات ، في حين أن الفاعل الحقيقي لترقية المشاريع المقاوالاتية هو المقاول بالدرجة الأولى ومدى قدرته على التفاعل والتعامل مع مختلف الفاعلين في محيطه وبيئته ومواجهة مختلف الضغوطات، بفضل تمتعه بمبادرته، مخاطرته، مغامرته، ثقته بالنفس، إبداعه، وهمته ، ...الخ ، والتي تزرع فيه روح وثقافة المقاوالاتية، وتؤهله إلى ولوج عالم المقاوالاتية بنجاح.

دون أن نقلل من الدور الذي تلعبه المقاوالات في مساعدة الشباب على تنمية قدراتهم وأفكارهم الابداعية وترجمتها في شكل مشاريع انتاجية متميزة، وما لها من أثر في تخفيض نسبة البطالة التي يعاني منها المجتمع، والمساهمة في ترقية الاقتصاد الوطني وتحقيق القيمة المضافة ، حيث أكدت تجارب الدول المتقدمة على دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في النمو الاقتصادي واكتشاف قدرات الابداع المؤسساتي.

المرافق ما هو إلا مرشد وموجه في حالة غموض بعض قضايا المقاولين المبادرين والمبدعين، بينما يصبح المرافق ذراع اليمين والعقل المدبر بالنسبة للمقاولين الذين ليس لهم أي علاقة مع عالم المقاوالاتية ، حيث نجد أن المرافقة المقاوالاتية تهتم بتقديم الخدمات الضرورية التي يحتاجها المقاول والمؤسسة المراد إنشائها، ولا سيما إن كانت هذه الأخيرة صغيرة، وتأخذ المرافقة عدة أشكال ، كما أن تزايد الاهتمام بالمقاوالاتية أدى إلى ظهور أجهزة أكثر حداثة وتطوراً في مجال المرافقة، ويأتي على رأسها أسلوب المرافقة والتحسيس في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب والتنسيق مع دار المقاوالاتية المتواجدة في الجامعات لمساعدة الجامعيين على تجسيد طموحاتهم (المؤسسات الناشئة startup)، حيث يبقى الهدف الأساسي للمرافقة هو دعم المقاول عند إنشاءه لمؤسسته وعند بداية نشاطها، وهذا ما يساعد على استمرارها ونموها واستدامتها.

هناك تطور كبير في سياسة التشغيل بالجزائر، وخاصة أجهزة التشغيل التي تعمل على خلق المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة (الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ، الوكالة الوطنية لتسيير القروض الصغيرة ، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار) ، وفي كل مرة تطلق السلطات العمومية برامج تعمل على اثراء مبادرات سابقة ، مثل الكونفدرالية المقاوالاتية التي تم انشاؤها مؤخرا ، حيث تعمل على حماية المقاولين من زوال المؤسسة وتقديم الدعم اللازم لديمومتها.

المراجع باللغة العربية

الكتب

- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- طارق عبد الحميد البدر، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002.
- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- ظاهرة كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997.
- عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- عمر علاء الدين زيداني، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، القاهرة، مصر، 2008.
- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، عمان، 2006.
- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009.

المجلات

- بربيش السعيد، رأس المال المخاطر بديل مستحدث لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 5، 2007.
- ناصر دادي عدون، عبد الرحمان بابنات، دراسة حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين تنافسيتها مع نظرة أولية على حالة الجزائر، مجلة الإصلاح الاقتصادي والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد 03، 2007.

الملتقيات

- كمال مرداوي، كمال زموري، الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاولاتية في ظل رهانات اقتصاد السوق، مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولاتية : التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام : 06/07/08/أفريل 2010.
- بلوج بولعيد، تأجير الأصول الثابتة كمصدر تمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 8-9 أفريل 2002.
- بوخمخ عبد الفتاح، صندرة سايب، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة : واقع التجربة الجزائرية، المؤتمر الثاني القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 14-15 أفريل 2009.
- خذري توفيق، حسن الطاهر، المقابلة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: المسارات والمحددات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 2013.
- دادن عبد الوهاب، قدي عبد المجيد، محاولة تقييم برامج وسياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات دراسة حالة الجزائر والدول النامية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- زايد مراد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولاتية : التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام : 06/07/08/أفريل 2010.
- وفاء رايس، دور التكوين في تنمية الحس المقاولاتي، مداخلة ضمن ملتقى حول المقاولاتية التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 06/07/08/أفريل 2010.
- يحيوي مفيدة، إنشاء مؤسسة والمقاولاتية : هل هي قضية ثقافة؟، مداخلة في الملتقى الدولي حول : المقاولاتية، التكوين وفرص العمل، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام : 06/07/08/أفريل 2010.
- يوسف بودة، عبد الحق بن تقات، دور المقابلة المصغرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتحديات التي تواجهها، مداخلة في الملتقى الدولي حول : استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، يومي 18 و19 أفريل 2012.
- صليحة حقيقي، دور الإبداع في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الندوة الدولية حول المقابلة والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر، 2007.

- مقيّم صبري ، هرموش إيمان ، آليات دعم المقاولاتية كأساس لتجسيد الافكار الابداعية لدى الشباب الجزائري ، المؤتمر الدولي الاول حول المقاولاتية المستدامة-بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار- يومي 18 و 19 أفريل 2017 ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة .
- عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، العمل الحر: ثقافة مجتمع أو متطلبات مرحلة؟، ورقة مقدمة إلى: الملتقى الثاني للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة، المملكة العربية السعودية، 28، 29 نوفمبر 2004.
- شعيب بونوة، سعاد بوزيدي، المقاولاتية والتنمية الاقتصادية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الندوة الدولية حول المقاولاتية والإبداع في الدول النامية، خميس مليانة، الجزائر، 2007.
- محمد خثيري، ابراهيم زروقي، المقاول بين التغيير والإبداع بالمؤسسة، مداخلة ضمن الندوة الدولية حول المقاولاتية والإبداع في الدول النامية، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2007.
- محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير LSEG، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 8-9 أفريل 2002.
- صندرة سايب، سيرورة إنشاء المؤسسة وأساليب المرافقة، دار المقاولاتية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.
- طلبة صبرينة، هيئات وأدوات مرافقة إنشاء المؤسسة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ، 2009.

القوانين

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 77(2001)، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القانون رقم 1-18 المؤرخ في 12-12-2001).
- المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في فيفري 2003.
- المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في فيفري 2003.
- مرسوم الرئاسي رقم 03-514 المؤرخ في 30 ديسمبر 2003 المعدل و المتمم بمرسوم الرئاسي رقم 10 - 156 المؤرخ في 20 جوان 2010 المتعلق بإحداث و توسيع النشاطات من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين ثلاثين (30) و خمسين (50) سنة.
- مرسوم التنفيذي رقم 04-02 المؤرخ في 10 ذي القعدة 1424 الموافق لـ 03 جانفي 2004، المعدل و المتمم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-158 المؤرخ في 20 جوان 2010 المحدد لمستويات و شروط منح المساعدات للبطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين (30) و (50) سنة.

الرسائل والاطروحات

- الجودي محمد على، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، سنة 2015.
- حمزة لفقيير، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولاتية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.
- دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2012.
- سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003-2004.
- محمد قوجيل، دراسة وتحليل سياسة المقاولاتية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2016، جامعة ورقلة.

المواقع الإلكترونية

- مقال منشور في وكالة الأنباء الجزائرية Algérie presse service، موقع <http://www.aps.dz>، في 2017/02/28.
- موقع وزارة الصناعة والمناجم، <http://www.mdip.gov.dz>

تقارير

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

المراجع باللغة الأجنبية

LIVRES

- Agence pour la création d'entreprise, **Créer ou reprendre une entreprise**, Editions APCE, France, 2009.
- Alain Fayolle, **Entrepreneuriat**, Dunod, paris, 2004.
- Alain Fayolle, **Introduction à l'entrepreneuriat**, Dunod, paris, 2005.
- Alain Fayolle, **Le métier de Créateur d'entreprise**, Editions d'Organisation, 2003.
- Catherine Leger-janiou, **Le profil du créateur d'entreprise**, Edition L'Harmattan, Canada, 1997.
- Emile- Michel Hernandez, **l'entrepreneuriat ; Approche Théorique**, Edition L'Harmattan, Paris, 2001.
- G. Koenig, **De Nouvelles Théories pour Gérer l'entreprise du 21^{ème} siècle**, Economica, paris, 1999.
- H. Gabrie et J.L.Jacquier, **La Théorie Moderne de l'Entrepris**, Economica, Paris, 1994.
- J. Rojot, **Théorie des organisations**, Editions Eska, Paris, 2003.
- J.F. Souterain et P. Farcet, **Organisation et gestion de l'entreprise**, Foucher, paris, 2006.
- J.L. Arrégle, E. Cauvin et autres, **Les Nouvelles Approches de la Gestion des Organisations**, Economica, paris, 2000.
- Jean-Luc Guyot, Jean Vandewattyne. Chapitre **1 Le champ de l'entrepreneuriat pluralité des approches et richesses du champ d'analyse**, in Jean-Luc Guyot et al, **Les logiques d'action entrepreneuriale**, De Boeck Supérieur « Economie, Société, Région », 2008, p15-40, DOI 10.3917/dbu.guyot. 2008.01.0015.
- L.J.Fillion, **Management des PME**, Pearson Education, Canada, 2007.
- M.Pouchol , **La pensée de l'économie chez Galbraith**, **Innovations**, 2006/1-n°23, 2006.
- P.A. Julien et M. Marchesnay, **L'Entrepreneuriat**, Economica, paris, 1996.
- R. Wtterwulghé, **La P.M.E Une entreprise humaine**, De Boeck, Université, paris, 1998.
- S. Boutillier et D. Uzunidis, **L'utilité marginale de l'entrepreneur**, **Innovations**, 2001/1-n°13, 2001.
- S. Boutillier et D. Uzunidis, **La légende le l'entrepreneur**, Editions la découverte&Syros, paris, 1999.
- Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis, **La légende de l'entrepreneur**, Edition la découverte & Syros, paris, 1999.
- T. Verstraete et B. Saporta, **Création d'entreprise et entrepreneuriat**, les éditions de L'ADREG, Janvier, 2006, p. 380, [http:// www.editions-adreg.net](http://www.editions-adreg.net).
- Theiry verstraete, **Entrepreneuriat**, édition l'harmattan, paris, 1999.
- Y. F. Livian, **Organisation**, 2^{ème} édition, Dunod, paris, 2001.
- Yvon Gasse, **L'influence du milieu dans la creation d'entrprises**, Université Laval, Organisations et territoires, Printemps-Eté 2003.

REVUE

- Brahim Allali, **Vers une théorie de l'entrepreneuriat**, cahier de recherche L'ISCAE, n° 17, Maroc.
- G. Charreaux, **La théorie positif de l'agence : positionnement et apports**, **Revue d'économie industrielle**, vol.92, 2^{ème} et 3^{ème} trimestres, 2000.

- Isabelle Djanou, **L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité**, revue française de gestion, vol 28, n° 138, avril/juin 2002.
- Khaled Bouabdallah et Abdallah Zouache, **Entrepreneuriat et développement économique**, les cahiers du CREAD, Alger, n°73, 2005.
- M. Ghertman , Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, Revue française de gestion, 2003/1- n°142, 2003.
- Thierry Verstraete et Alain Fayolle, **paradigme et entrepreneuriat**, Revue de l'entrepreneuriat, vol 4, n°1, 2005.

SEMINAIRE

- Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, **Les compétences entrepreneuriales. Définition et construction d'un référentiel**, communication au séminaire l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, Suisse, 25,26,27 octobre 2006.
- Karim Messeghem, **L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne**, le congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, suisse, 25-27 octobre, 2006.

THESE ET MEMOIRE

- Azzedine Tounes, **L'intention entrepreneuriale**, Thèse doctorat, Université de Rouen, Faculté de droit, des sciences Economiques et de gestion, France, 2003.
- Christian BRUYAT, **creation d'entreprise :Contribution Epistémologiques et Modélisation**, These pour le doctorat des science de gestion, Université Pierre Mondés France (Grenoble II Ecole Supérieure des Affaires ;Presentée et soutenu le 20 octobre 1993.
- Mory siomy, **développement des compétences des leaders en promotion de la culture entrepreneuriale et de l'entrepreneurship : le cas de rendez vous entrepreneuriat de la francophone**, Thèse pour l'obtention de philosophie doctorat (ph.D), Université Laval, Québec, octobre, 2007.

SITES

- Anne-Françoise Lambert, Jean Donnay et autres, **Réalisation d'une boîte a outils pédagogique qui contribuent au développement de l'esprit d'entreprendre à l'attention des enseignants et étudiants de l'enseignement secondaire**, Mai, 2005, p 16. Sur le site : www.freefondation.be
- <http://andi.dz/index.php/ar/missions-de-l-andi>
- <https://www.ansej.org.dz/index.php/fr/espace-promoteur/la-maison-de-l-entrepreneuriat>
- https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Ar/AR_Dispositif.aspx
- www.ibid3.mablog.com
- <http://swmsa.net/articles.php?action=show&id=2325>