



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مطبوعة بعنوان:

## دروس ومحاضرات في المقاولاتية

محاضرات مقدمة لفائدة طلبة السنة الأولى ماستر  
تخصص: تسويق مصرفي ، وتسويق خدمات

إعداد الدكتور: الجودي محمد علي

السنة الجامعية : 2021 / 2020

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

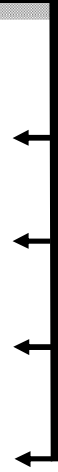
مطبوعة بعنوان:

## دروس ومحاضرات في المقاولاتية

محاضرات مقدمة لفائدة طلبة السنة الأولى ماستر  
تخصص: تسويق مصرفي ، وتسويق خدمات

إعداد الدكتور: الجودي محمد علي

# فهرس المحتويات



## قائمة المحتويات

### المحور الأول: ماهية المقاولاتية

- أولاً: نشأة مفهوم المقاولاتية .....
- ثانياً 1: أهم المقاربات لتطور مفهوم المقاولاتية.....
- 1- مقارنة السمات.....
- 2- المقاربة البيئية.....
- 3- المقاربة المرحلية.....
- ثالثاً: مفهوم المقاولاتية .....
- 1- فرصة الأعمال.....
- 2- نموذج خلق المنظمة.....
- 3- نموذج خلق القيمة.....
- 4- نموذج الإبداع.....

### المحور الثاني: المقاول كمحرك للمقاولاتية

- أولاً: مفهوم المقاول .....
- ثانياً: خصائص ومميزات المقاول.....
- 1- الخصائص الشخصية.....
- 2- الخصائص السلوكية.....
- 3- الخصائص الإدارية .....
- ثالثاً 1: تصنيفات المقاولين.....

### المحور الثالث: استراتيجيات المقاولاتية

- أولاً: الإبداع .....
- ثانياً 1: الابتكار.....
- ثالثاً: المخاطرة.....
- خامساً: المبادأة.....

## المحور الرابع: السيرة المقاولاتية

- أولاً: فرص الأعمال.....
- ثانياً: نموذج الأعمال.....
- ثالثاً: مخطط الأعمال.....
- 1- تعريف مخطط الأعمال.....
- 2- أهمية مخطط الأعمال.....
- 3- المستهدفون من كتابة مخطط الأعمال.....
- 4- محتويات مخطط الأعمال.....
- أ. وصف المؤسسة.....
- ب. تقديم مواصفات المؤسسة.....

## المحور الخامس: مفاهيم ذات علاقة بالمقاولاتية

- أولاً: المقولة المؤسسية.....
- ثانياً: المقولة الداخلية.....
- ثالثاً: المقولة من الباطن والمناولة الصناعية.....
- رابعاً: المقولة الاجتماعية.....

## المحور السادس: الثقافة المقاولاتية، روح المقاولاتية، التعليم المقاولاتي

- أولاً: الثقافة المقاولاتية.....
- ثانياً: روح المقاولاتية.....
- ثالثاً: التعليم المقاولاتي.....

## المحور السابع: المرافقة المقاولاتية

- أولاً: مفهوم المرافقة المقاولاتية.....
- ثانياً: مراحل المرافقة المقاولاتية.....
1. الاستقبال.....
2. المرافقة خلال الإنشاء.....
3. المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة).....
- ثالثاً: أصناف المرافقة.....
1. المرافقة المعنوية.....

2. المرافقة الفنية.....

3. المرافقة الإعلامية.....

4. المرافقة أثناء التدريب والتكوين.....

5. المرافقة التكنولوجية.....

6. المرافقة الإدارية.....

7. المرافقة المالية.....

رابعاً: حاضنات الأعمال كأحد آليات المرافقة المقاولاتية.....

1- مفهوم حاضنات الأعمال.....

2- أنواع حاضنات الأعمال.....

أ- تصنيف الحاضنات حسب طبيعة عملها:

ب- تصنيف الحاضنات حسب الهدف من إنشائها

ت- تصنيف الحاضنات حسب الملكية

3- أهداف حاضنات الأعمال

المحور الثامن: الدور الاقتصادي والاجتماعي للمقاولاتية

أولاً: الدور الاقتصادي.....

ثانياً: الدور الاجتماعي.....

المحور التاسع: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة

أولاً: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

2- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....

ثانياً: المؤسسات الناشئة.....

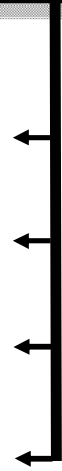
1- تعريف المؤسسات الناشئة:.....

2- مميزات المؤسسات الناشئة "Start-ups".....

3- أهمية المؤسسات الناشئة.....

✓ قائمة المصادر والمراجع

# المحور الأول: ماهية المقاولاتية



## المحور الأول: ماهية المقاولاتية

حاز مفهوم المقاولاتية باهتمام وجدل كبيرين في أوساط الباحثين والكتاب في أدبيات الاقتصاد والتسيير، و ذلك من زوايا مختلفة على اختلاف توجهات وتفكير المنظرين في هذا المجال والمهتمين به.

### أولاً: نشأة مفهوم المقاولاتية

يتضح من خلال معظم الكتابات التي اهتمت بأصل مفهوم "Entrepreneur" أن أصل هذا المفهوم فرنسي وليس له أي مرادف دقيق في اللغة العربية بالرغم من محاولات الترجمة المتعددة، فمنذ ظهوره تغيرت الترجمة العربية لمصطلح "Entrepreneur" ثلاث مرات منذ استعمالها؛ فقد كانت "منظم" ثم "مقاول" ثم "ريادي"<sup>1</sup>، وقد قام "Richerd Cantillon" بتقديم أول تعريف نظري لمصطلح المقاولاتية سنة 1730م من خلال كتابه "Essai sur la nature du commerce en générale" بالمفهوم الاقتصادي فهو أول باحث استعمل مصطلح المقاول والذي عرفه حسب وظيفته على أنه الشخص الذي يقوم بالتوفيق بين عوامل الإنتاج، وحسبه فإن المقاولاتية هي تحمل المخاطرة فالمقاول يشتري بسعر معروف ويبيع بسعر غير معروف في المستقبل بغض النظر عن مجال نشاطه (الزراعة، التجارة، الصناعة...)<sup>2</sup>، ثم جاء الاقتصادي الفرنسي "Jean Baptiste Say" ليضيف دوراً أساسياً في تنظيم الإنتاج والتنسيق بين العوامل الأمر الذي يبرر ربحيته، بعدها أصبح المقاول يقوم بدور غير متوقع بالنسبة للاقتصاديين الليبراليين، فبالنسبة إليهم المقاول يخضع لقانون السوق في بحثه عن تعظيم الربح باستخدام أفضل وأقل تكلفة لعوامل الإنتاج.

وأشار "Alfred Marshall" إلى أن المقاول هو مسير المؤسسة حيث أنه يتحمل مخاطر الإنتاج كما أنه يطلب الخدمات الإنتاجية ويحاول تحقيق المساواة بين المنفعة الحدية لهاته الخدمات ومساهماتها في الإنتاج، وقد

<sup>1</sup> سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 62.

<sup>2</sup> Richard Cantillon, Essai sur la nature du commerce en générale, Institut nationale d'étude démographique, Paris, 1952, pp 02, 07.



ركزت المدرسة النمساوية على اعتبار المقاولاتية مرادف للإبداع والابتكار، حيث أشار "Josef Schumpeter" إلى أن المقاول هو المبدع الذي يقدم ابتكاراً تقنياً غير مسبوق، أما رواد المدرسة الحديثة فقد أسهموا بنصيب وافر في تطوير مفهوم المقاولاتية فقد أشار كل من "Mc Clelland" و "Drucker" و "Mintzberg" و "Robert Herzberg" إلى المقاولاتية باعتبارها تمثل الحاجة إلى الإنجاز وتعظيم الفرص والإبداع والابتكار، وإنشاء منظمات الأعمال والمخاطرة وتكوين الثروة<sup>3</sup>.

#### ثانياً: أهم المقاربات لتطور مفهوم المقاولاتية

تطورت الأبحاث في مجال المقاولاتية من خلال ثلاث تيارات فكرية رئيسية، فكانت البداية مع بروز مقاربتين مهمتين الوصفية والسلوكية؛ ومن ثم ظهرت مقارنة جديدة تأخذ بعين الاعتبار حركية المسار المقاولاتي، ويمكن عرض المقاربات الثلاث كالتالي:

#### 4- مقارنة السمات:

يتخذ بعض الأفراد قرار إنشاء مؤسسة، وفي نفس الظروف المشابهة يقرر أفراد آخرون عدم إنشاء مؤسساتهم الخاصة، حيث أن الأفراد الذين يقومون بإنشاء مؤسسات أي المقاولين يمتلكون سمات معينة وشخصية خاصة تميزهم عن باقي الأفراد؛ ومن بين السمات والمواقف التي تميز المقاولين نجد: الحاجة للإنجاز، الحاجة للاستقلالية الذاتية، الإبداع والخلق، التحمل عند وجود غموض ما، ثقة كبيرة في النفس،... الخ.

فحسب هذه المقاربة يمكن أن يعرف مصطلح المقاولاتية من خلال خصائص، سمات وسلوكيات الأفراد المقاولين<sup>4</sup>، إلا أن هذه المقاربة تعرضت لانتقاد العديد من الباحثين حيث من المستحيل أن نجد لدى أحد الأفراد

<sup>3</sup> مبارك مجدي عوض، التربية الريادية والتعليم الريادي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص 09.

<sup>4</sup> BENHABIB Abderrezak, Recherches en entrepreneuriat: quelles implications conceptuelles ?, Revue de sciences humains, n°14, Université Mentouri, Constantine, Algérie, 2000, p 8.

كل الخصائص والصفات التي يتمتع بها المقاول؛ والتي حسب هذه المقاربة تجعل منه ناجحاً " Baron 1998"، كما أكد كل من "Lorrain Et Dussaut 1998" أن السمات والخصائص الشخصية لا تميز المقاولين الذين ينجحون عن المقاولين الذين يفشلون<sup>5</sup>.

## 5- المقاربة البيئية:

جاءت هذه النظرية كنقد لمنظور السمات، الذي أبعد الدور الذي يمكن أن يلعبه المحيط الذي ينمو فيه المقاولون والذي يحثهم على إتباع المسار المقاولاتي، وفي هذا السياق يعتبر "Mc Clelland" من الأوائل الذين اهتموا بالعلاقة التي تربط بين سلوك الأفراد (المقاولين) وبيئتهم أو محيطهم (القيم، المعتقدات، المحفزات...)، حيث انطلق من مفهوم أن التطور الاقتصادي يفسر بروح المقابلة، ومصدر هذه الأخيرة هو (الحاجة لتحقيق الذات) فهي سمة نفسية يميل من خلالها الفرد إلى الاستقرار؛ فإذا ما امتزجت مع خصائص محيطية مشجعة ومحفزة يهيء الأفراد ويوجههم نحو اختيار المقابلة كمسار مهني<sup>6</sup>.

## 6- المقاربة المرحلية:

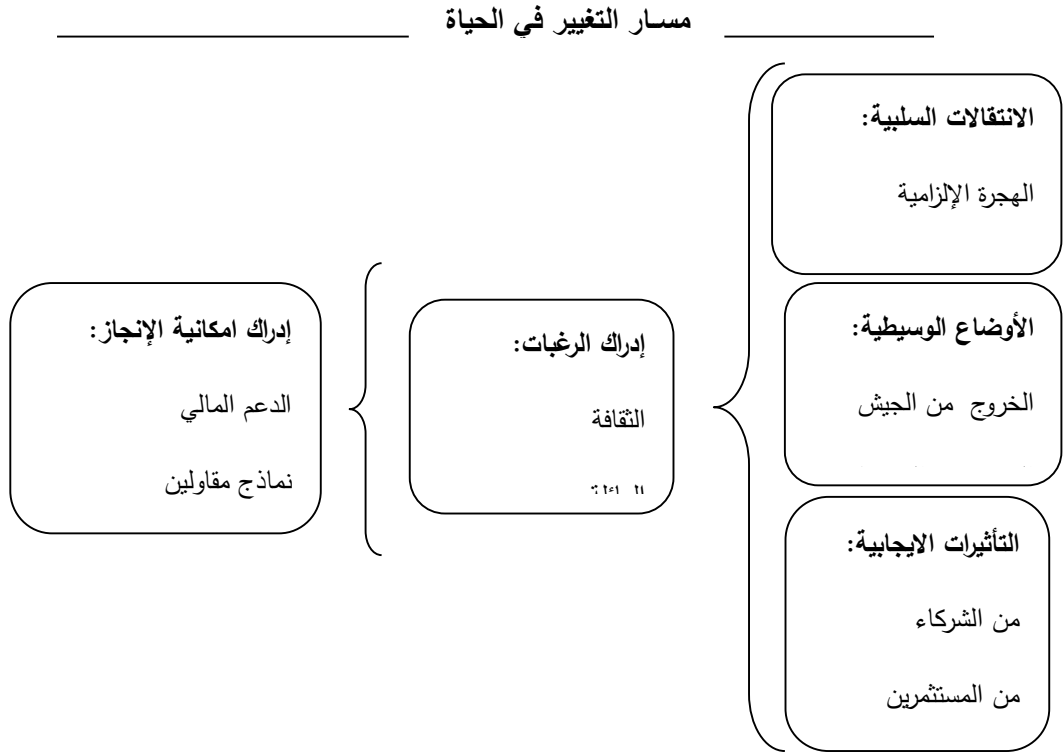
في بداية سنة 1990 تغير إتجاه البحوث في مجال المقاولاتية، لتتجهم بأفعال المقاول بهدف الإجابة على تساؤل آخر يتجاوز الاهتمام بسمات وخصائص المقاول مفاده: ماذا يفعل المقاول؟، وفي هذا الصدد كان كل من "Sokol et Shapero 1982" من أوائل الباحثين الذين تبناوا هذا المفهوم وذلك من خلال نظرية الحدث المقاولاتي؛ حيث أنهما يفترضان أن الأحداث المفاجئة (عوامل ظرفية وفردية) في حياة الأفراد قد تؤدي بهم إلى

<sup>5</sup>Alain Fayolle Et Autres, **Les Compétences Entrepreneuriales Et Le Processus Entrepreneurial : Une Approche Dynamique** , La Revue De Science De Gestion, N° 251, 2011, P.P. 2-3

<sup>6</sup> BENATA Mohammed, **Influence De La Culture Et De L'environnement Sur L'intention Entrepreneuriale : Cas De L'algerie**, Thèse De Doctorat En Sciences Economiques, FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION, UNIVERSITE ABOU BEKR BELKAÏD, TLEMEN, Algérie, 2014/2015, PP 34, 35.

اتخاذ المسار المقاولاتي وإنشاء مؤسسة وبالتالي عند نهاية مرحلة ما في المسار المقاولاتي تنطلق مرحلة أخرى؛ وذلك على النحو التالي:

### الشكل رقم (01): نموذج الحدث المقاولاتي Sokol و Shapero



المصدر: Tounès Azzedine, *L'intention entrepreneuriale ; une recherche comparative entre des étudiants*

suivant des des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE, Thèse de

Doctorat sciences de gestion ,université de Rouen, France ,2003 ,p163.

### ثالثاً: مفهوم المقاولاتية

تعددت التعاريف ذات العلاقة بمفهوم المقاولاتية "Entrepreneurship"، حيث أنها لغة كلمة إنجليزية الأصل تم اشتقاقها من الكلمة الفرنسية "Entrepreneur" وقد تُرجمت من طرف الكنديين إلى اللغة الفرنسية "Enrepreneuriat"، وهي تعني حاول، بدأ، خاض، وتتضمن فكرة التجديد والمغامرة<sup>7</sup>.

أما اصطلاحاً فيمكن تعريف المقاولاتية من خلال مقاربات مختلفة :

#### 5- فرصة الأعمال :

تتكون المقاولاتية من عنصرين رئيسيين وهما المقاول والفرصة إذ تعتبر الفرصة نقطة الانطلاق لأي مشروع فلا يمكن تصور مقاولاتية دون فرصة والمقاول يمكنه وضع التصور الصادر عنه أو من أفراد آخرين في خدمة أعماله ، فقد عرفها "Brush Et All" بأنها : توجه يدرس العملية التي يقوم من خلالها المقاولون بتحديد واستكشاف واستغلال فرصة، وهو نفس توجه "Shan, Venkataramen" إذ يريان بأنها : عملية بواسطتها تكشف الفرص وتقيم وتستغل لخلق منتجات وخدمات مستقبلية، أي هي خلق واغتنام فرصة والسعي وراءها بغض النظر عن الموارد المتحكم فيها حالياً.

#### 6- نموذج خلق المنظمة:

تؤدي المقاولاتية كظاهرة إلى إنشاء منظمة يقودها فرد أو أكثر وهي الأنشطة التي يتمكن من خلالها خالقو الفرصة من تعبئة الموارد المختلفة ومزجها من أجل تجسيد الفرصة في مشروع مهيكّل ، وقد قام كل من:

<sup>7</sup> حمزة لفقير، دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الأفراد، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، مجلد 01، برج بوعريبيج، الجزائر، 2015، ص 119.

" Hinasd, Chisman, Shama, Thornon , Aldich " بتطوير هذا المفهوم حيث اعتبروا أن

المقاولاتية تمتد إلى أن تكون عملية خلق منظمة ، أي مجموعة الأنشطة التي يقوم من خلالها الفرد المقاول

بالاقتصاد والتوفيق بين الموارد (المعلوماتية ، المادية، البشرية...) <sup>8</sup>

### 3- نموذج خلق القيمة:

تعد المقاولاتية عملية ديناميكية لخلق ثروة زائدة بواسطة أفراد تحملوا مخاطرة كبيرة ، وقت، إلتزام مهني من أجل

توفير قيمة لمنتج أو خدمة.

### 4- نموذج الإبداع :

حسب بعض الإقتصاديين الإبداع هو ما يميز المقاولين عن المدراء حيث أنه شرط لخلق القيمة

حسب "Drucker" سواء كان هذا الإبداع تكنولوجيا أو تنظيميا، وفي هذا الاتجاه يمكن إدراج تعريف

"Schumpeter" الذي يتحدث عن درجة الإبداع (المقاول كوحدة إبداع) أو القيمة المنشأة عن طريق المنظمة

ويدافع من الفرد الذي يدخل في حركية التغيير على المستوى الشخصي، ويكون هنا الوضع مقاولاتي مادام هناك

حركية في التغيير المتلازمة بين الفرد ووسائل خلق القيمة <sup>9</sup>.

كل المقاولات السابقة تكمل بعضها البعض ذلك أن كل واحد منها غير كاف بحد ذاته لوصف ظاهرة

المقاولاتية، لذا يمكن أن تترجم العلاقات بين النماذج الأربعة في التعريف التالي: <sup>10</sup>

<sup>8</sup> مفيدة يحيوي ، إنشاء المؤسسة والمقاولاتية: هل هي قضية ثقافة، الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص العمل ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص 02 و 03.

<sup>9</sup> منيرة سلامي، التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر (بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة)، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص02.

<sup>10</sup> نوال براهيم، وفاء رايس ، دور التكوين في تنمية الحس المقاولاتي، الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص العمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص05.

المقاولاتية فعل إبداع يتضمن إعطاء الموارد المتاحة حاليا والقدرة على خلق قيمة جديدة مع تحمل المخاطر الناجمة عن ذلك، وبالمقابل الحصول على إشباع معين.

ويتم هذا في إطار منظمة، وينبثق من تعريف المقاولاتية جملة من الخصائص نعرضها فيما يلي:<sup>11</sup>

- المقاولاتية هي أحد مدخلات عملية إتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة وكذلك الوصول إلى تطوير أساليب جديدة للعمليات.
- المقاولاتية هي الجهد الموجه نحو التنسيق بين عمليات الإنتاج والبيع.
- المقاولاتية تعني الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والمشاكل والتحديات والإستخدام الأفضل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية .
- المقاولاتية هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات والتي تعود للقرارات الفردية الهادفة على تحقيق الربح من جراء إختيار النشاط الاقتصادي الملائم.
- المقاولاتية تعني العمل الذي يقوم به الفرد تلقائيا، حيث يشتري بسعر معين في الوقت الحاضر ليباع بسعر غير مؤكد في المستقبل مما يجعله عرضة لحالات عدم التأكد<sup>12</sup>.
- ومنه فإنه يجب توفر ثلاث عناصر أساسية في المقاولاتية هي :<sup>13</sup>
- المقاولون الذين لن يكون هناك إبداع من دونهم؛
- البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة المثالية، الإبداع، التحوط للفشل، التحوط للغموض، الرقابة الداخلية؛

<sup>11</sup> عدمان مريزق، المقاربات البيداغوجية لتدريس المقاولاتية والمقاربة بالكفاءات، الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص العمل، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2010، ص 02.

<sup>12</sup> فايز جمعة صالح، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006، ص 27.

<sup>13</sup> زايد مراد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولاتية : التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2010، ص 07.

- 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.

## المحور الثاني: المقول كمحرك للمقاولاتية





## المحور الثاني: المقاول كمحرك للمقاولاتية

### أولاً: مفهوم 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 (كما ذكرنا سابقاً)، وهي كلمة مشتقة من الفعل "Enreprender" والذي معناه (باشر، التزم، تعهد) وبالنسبة للغة الإنجليزية 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 "Enreprender"

و"Entrepreneur" بالشكل التالي:<sup>14</sup>

- "Enreprender": تعني تحمل مسؤولية عمل ما أو مشروع أو صناعة..... إلخ.
- "Entrepreneur": الشخص الذي يباشر عملاً أو مشروعاً ما، فمثلاً بدلاً من أن قول 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".<sup>15</sup>

<sup>14</sup> خذري توفيق، حسين الطاهر، المقاولة 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، ص 4.

<sup>15</sup> لفيير حمزة، روح المقاولة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة مقاولي ولاية برج بوعريش)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016 / 2017، ص 42.

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)، "Mises" (1949-1985) و"Schumpeter" (1934)، وكذلك أعمال كل من "Kirzner" (1973)، "Baumol" (1968)، "Casson" (1982) ويمكن تلخيص أهم تعاريفهم فيما يلي:<sup>16</sup>

- "Cantillon": المقاول هو صاحب رأس المال الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن الالايقين البيئية.

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

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

يتفق هؤلاء الباحثون على أن المقاول يقوم بإنشاء مؤسسة أين يعمل في ظل لا يقين البيئية بصفة عامة

وتقلبات الأسواق بصفة خاصة، ويتحمل المخاطر الناجمة عن ذلك (مخاطر مالية، جسدية، عائلية، نفسية).

أما اللجنة الأوربية 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<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> عمر علاء الدين زيداني، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، القاهرة، مصر، 2008، ص 98.

<sup>17</sup> كمال مرداوي، كمال زموري، الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاولتية في ظل رهانات اقتصاد السوق، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المقاولتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص 07.

بالرجوع إلى قاموس (Meniam Webster 1988) عرف المقاول على أنه الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة شركته باستخدام مهارته الإدارية .<sup>18</sup>

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

المقاول هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة وبشكل مستقل 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 الاقتصادي.<sup>19</sup>

كما يمكن تعريف المقاول على أنه:

شخص مبدع ومسير لمؤسسة صغيرة ومتوسطة يساهم بنسبة كبيرة في رأس مال المؤسسة ويقوم بدور نشيط في القرارات المتعلقة بتوجهه أو حل مشاكلها.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 20.

<sup>19</sup> توفيق خذري ، حسين الطاهر، نفس المرجع السابق، ص 04.

<sup>20</sup> وفاء رايس، دور التكوين في تنمية الحس المقاولاتي، مداخلة ضمن ملتقى حول المقاولاتية التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010، ص 10.

## ثانيًا: خصائص ومميزات المقاول

تم وضع هذه الخصائص والمميزات في مجموعات ( الخصائص الشخصية، الخصائص السلوكية، الخصائص

الإدارية )، وذلك كما يلي:

### 1- 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 يلي: <sup>21</sup>

- الطاقة والحركية: سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب

بذل جهد معتبر وتهيئة الوقت الكافي والطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال.

- القدرة على احتواء الوقت: ينبغي على صاحب الفكرة القيام بتطوير مجموعة من الأنشطة

في الحاضر، 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.

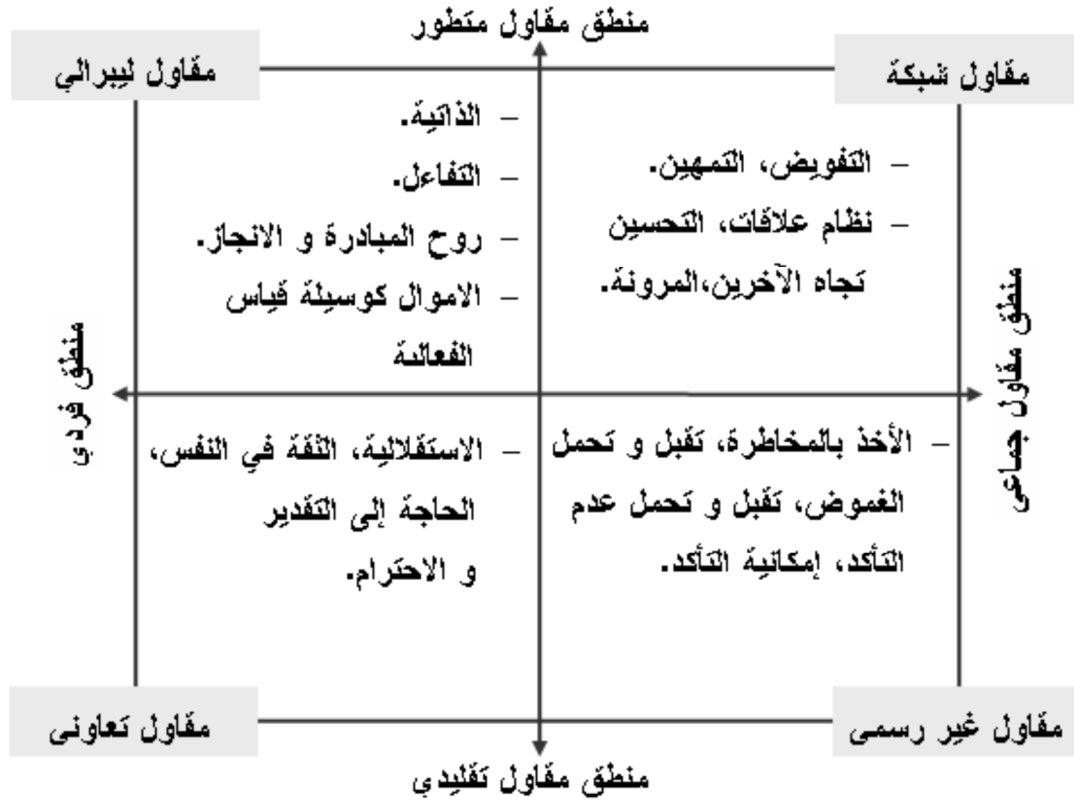
<sup>21</sup> صندرة سايبى، سيرورة إنشاء المؤسسة وأساليب المرافقة، دار المقاولاتية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص

- تقبل الفشل: يشكل الفشل جزءا 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 نادرا 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 تطوير المؤسسة.
- الثقة بالنفس: فيها يجعل المقاول أعماله ناجحة، حيث يملك شعورا متفوقا وحساسا بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى إذ أظهرت الدراسات أن المقاولين يملكون الثقة بالنفس وقدرة على ترتيب المشاكل المختلفة وتصنيفها و التعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

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

### الشكل رقم (02) : الصفات الأربع للمقاول في العالم



المصدر: لفقير حمزة، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاول، مذكرة تخرج ليليل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص2.

من خلال الشكل تبين أربع خصائص للمقاولين تبعا للتطور أو التقليد وكذلك تبعا للجماعية أو الفردية، فنجد المقاول الليبرالي مقاولا متطورا ذو منطق فردي، أما المقاول الشبكي فهو مقاول متطور ذو منطق جماعي، أما المقاول التعاوني فهو مقاول تقليدي غير متطور وذو منطق فردي وعكسه المقاول غير الرسمي الذي يعتبر مقاولا تقليديا ذو منطق جماعي.

## 2- الخصائص السلوكية:

يمتلك المقاول نوعين من المهارات وهي:

- المهارات التفاعلية : وتمثل مجموعة المهارات من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعملية الإنتاجية، والسعي لخلق بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات ورعاية وتنمية الابتكارات، فضلا عن تحقيق العدالة في توزيع الأعمال وتقسيم الأنشطة وإقامة قنوات اتصال متفاعلة تضمن سير العمل بروح الفريق الواحد، وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الإنتاجية وتطوير العمل.

- المهارات التكاملية : المقاولون يسعون باستمرار إلى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين، حيث تصبح المؤسسة أو المشروع وكأنه خلية عمل متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال والفاعليات بين الوحدات والأقسام.<sup>23</sup>

## 3- الخصائص الإدارية :

تشتمل على تشكيلة أو توليفة متنوعة من المهارات نذكر منها ما يلي.<sup>24</sup>

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

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

<sup>23</sup> - لفقيه حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>24</sup> نفس المرجع السابق، ص 28.

- 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، 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.

### ثالثاً: تصنيفات المقاولين

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 فعليين، ورياديين ليست عندهم النية لبدء وإنشاء مشروع جديد. وقد قسم بعضهم مثل "Ucbasaran" المقاولين إلى أنواع أخرى مثل: <sup>25</sup>مقاول أصيل، ومقاول مبتدئ، ومقاول تسلسلي أو تابعي، ومقاول احتوائي، فالمقاول الأصيل يحوي مفاهيم متعددة كالتالي تم توضيحها في مختلف التعاريف، أما المقاول 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

<sup>25</sup> مجدي عوض مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 39.



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.

يلاحظ 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.

وهناك عدم تجانس في مجتمع المقاولين فهناك (الحرفيون) الذين يحددون نمو مؤسساتهم ويملكون نمط تسييري صارم.

وهناك (الانتهازيون) الذين يستغلون كل الفرص والذين هم متعددون للتغيير الجذري لمؤسساتهم، وهناك (الإداريون) الذين يشبهون بشكل كبير الإطارات الكبرى في المؤسسات الكبيرة والذين يحاولون تخطيط نمو منتظم ومراقب للمؤسسة من خلال تلاؤمهم التدريجي مع تغير المحيط<sup>26</sup>.

وقد حدد "Miner" سنة 1996 أربعة أنواع للشخصية المقاولاتية الناجحة تتمثل في: شخصية منجزة، رجل مبيعات جيد، مدير حقيقي وخبير في توليد الأفكار، وكل نوع من هذه الأنواع يتصف بسمات مقاولاتية معينة. حيث أن المقاول الناجح يتصف على الأقل بسمات إحدى هذه الشخصيات المقاولاتية؛ وقد نجد بعض المقاولين لديهم سمات لأكثر من نوع واحد من هذه الأنواع، ومفتاح نجاح المقاول بالنسبة لـ "Miner" هو أولاً تحديد نقاط القوة في شخصية المقاول ثم بعدها تحديد الوضعية التي تمكن من استخدام نقاط قوتها في استغلال الفرصة المتاحة.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> مفيدة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 04.

<sup>27</sup> لفقيه حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

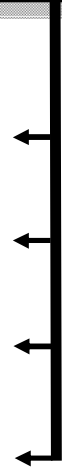
والجدول الموالي يوضح السمات المقاولاتية الخاصة بكل نوع من الأنواع سابقة الذكر للمقاول الناجح:

### الجدول رقم (01): أنواع الشخصية المقاولاتية لـ "Miner"

السمات المقاولاتية	الأنماط الشخصية للمقاول الناجح
<p>الحاجة للإنجاز</p> <p>الرغبة في التغذية الراجعة</p> <p>قوة المبادرة الشخصية</p> <p>الإيمان أن شخصاً واحداً يمكنه صناعة الفرق</p>	<p>شخصية منجزة</p>
<p>القدرة على فهم أحاسيس الآخرين</p> <p>الرغبة في مساعدة الآخرين</p> <p>الرغبة في صناعة علاقات إيجابية قوية مع الآخرين</p> <p>الإيمان بأن قوة المبيعات عامل حاسم في تنفيذ استراتيجية المؤسسة</p>	<p>رجل مبيعات جيد</p>
<p>الحسم</p> <p>لديه وقف إيجابي من السلطة</p> <p>الرغبة في التنافس</p> <p>الرغبة في القوة</p> <p>الرغبة في البروز والتميز عن الجمهور</p>	<p>مدير حقيقي</p>
<p>الرغبة في الإبداع</p> <p>حب الأفكار</p> <p>الإيمان أن تطوير الأفكار الجديدة عامل حاسم في تنفيذ استراتيجية المؤسسة</p>	<p>خبير في توليد الأفكار</p>

المصدر: لفقيه حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

## المحور الثالث: استراتيجيات المقاوالتية



### المحور الثالث: استراتيجيات المقاولاتية

إن استراتيجيات المقاولاتية هي ما يدفع المؤسسات نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، والتي يجب

على المقاول إتباعها لكي ينجح في مشروعه والوصول بمؤسسته للتميز والنمو، ويمكن تلخيصها في التالي: 28

**أولاً: - الإبداع :** يعد الخطوة الأولى للابتكار، فهو عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات،

والبحث عن حلول لصياغة فرضيات جديدة واختبارها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة

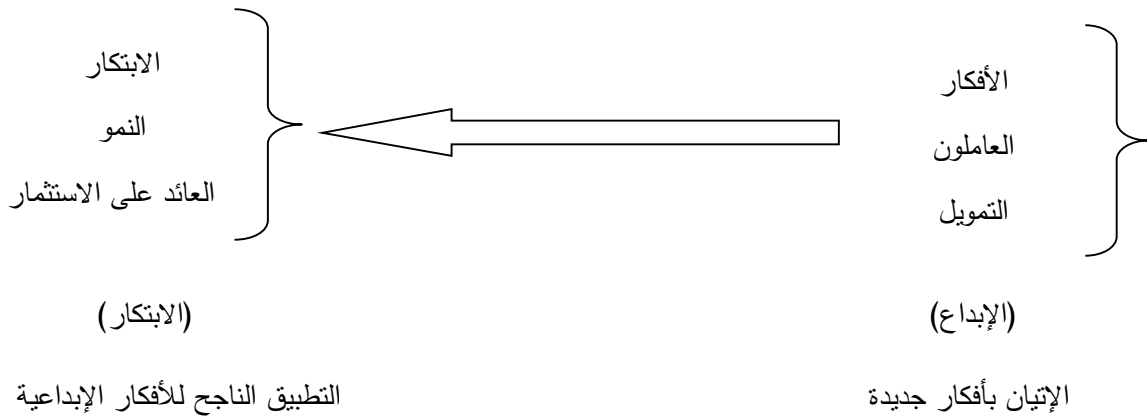
باستخدام المعطيات المتوفرة لنقل وتوصيل النتائج للآخرين.

**ثانياً: - الابتكار :** يعني الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتقنية وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، فالابتكار جزء

مرتبط بالأفكار الجديدة، وهناك علاقة تكاملية بين الإبداع والابتكار للتوصل لمؤسسة مقاولاتية مبدعة كما

يوضحه الشكل التالي:

#### الشكل رقم (03): مدخلات ومخرجات المقاولاتية الإبداعية



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011،

ص 36.

ثالثاً: المخاطرة

28 بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 52، 70.

وتعبر عن مجازفة المقاول بطرح منتجات جديدة بغض النظر عن مخاطر المنافسة في الأسواق.

#### رابعاً: التفرد

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

#### خامساً: المبادأة

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

تؤدي هذه الاستراتيجيات بالمقاول إلى استنباط أفكار جديدة توصله إلى مشروع مقاولاتي ناجح يمكنه من

المنافسة بقوة وجدارة.

## المحور الرابع: السيرورة المقاولاتية



## المحور الرابع: السيرة المقاولاتية

العملية المقاولاتية هي سيرة تضم عمليات تعريف وتقييم الفرص، ثم تطوير خطة المشروع المناسبة، ومن ثم

تحديد الموارد اللازمة لبناء وتسيير المشروع المنبثق<sup>29</sup>، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

## الجدول رقم (02): مراحل العملية المقاولاتية

تعريف وتقييم الفرصة	وضع خطة للمشروع	تحديد الموارد اللازمة	بناء وإدارة المؤسسة
معرفة أصل ومدة الفرصة	خصائص وأبعاد القطاع السوقي	التعرف على الموارد المتوفرة للمقاول	نمط الإدارة
إدراك قيمة الفرصة	استراتيجية الدخول للسوق الخطة التجارية	مدى العجز في الموارد وتوفرها	العناصر الرئيسية للنجاح
حساب المخاطر والعوائد المتوقعة من الفرصة	قيود الإنتاج	كيفية الحصول على الموارد المطلوبة	تحديد المشاكل الحالية والمحتملة
معرفة مدى ملائمة الفرصة للمهارات والأهداف الشخصية	الخطة التسويقية	وضع نظم الرقابة	
معرفة الوضع التنافسي	شكل المؤسسة		

المصدر:

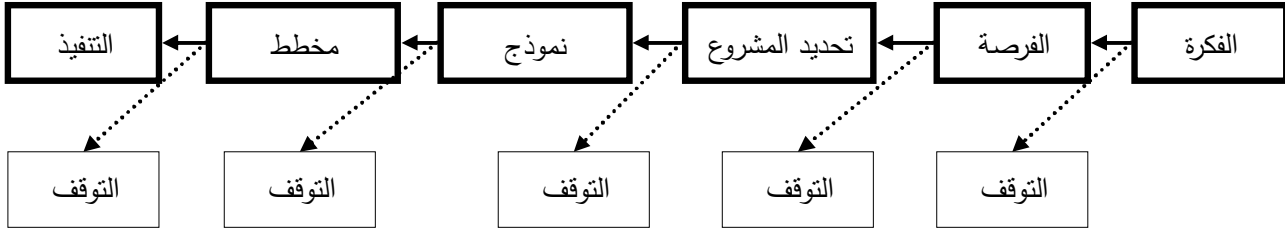
Robert d hisrich et michel p peters, **entrepreneurship: lancer, élaborer et gérer une entreprise**, édition de nouveaux horizons, France, 1989, p33.

<sup>29</sup> مجدي عوض مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 13

ويوضح الشكل الموالي أهم ثلاث خطوات أساسية للبدء في تنفيذ أي مشروع، وهي فرصة الأعمال ونموذج

الأعمال وكذا مخطط الأعمال:

الشكل رقم (04): خطوات إنشاء مؤسسة



المصدر:

Mark Casson, **L'entrepreneur**, Edition D'economica, Paris, 1991, P 134.

أولاً: فرص الأعمال

اعتبر "Venkataraman et Shane" أن وجود المقاولاتية مرهون بوجود الفرصة، حيث أن الفرصة

المقاولاتية هي الوضعية التي يستطيع منتج أو مادة أولية أو آلية تنظيمية جديدة أن تتخذ شكلاً جديداً يوفر فرصة

للربح، وبشكل واضح ترتبط الفرصة بالربح، وهي نقطة الانطلاق في العملية المقاولاتية.

أما "Hill et Gartner" فقد أبرزتا شكلين للفرصة، حيث أن كلاهما يعتبر الفرصة على أنها أحداث

مرجوة تقع في إطار تفاعلات البيئة، كما يلي:

- النظرة الموضوعية (اكتشاف الفرصة): وفقاً لهذه النظرة فإن الفرص موجودة في البيئة، وما على الأفراد إلا

محاولة إسقاط معلوماتهم ومعارفهم على البيئة لاكتشاف الفرص المتاحة؛



- النظرة الذاتية (صناعة الفرصة): تعتبر أن ظروف الفرد وأفكاره هي من تصنع الفرصة، فالبيئة تتأثر بسلوك وأفكار الأفراد والمؤسسات، وبالتالي يجب على الفرد صنع الفرصة بدل البحث عنها في البيئة.<sup>30</sup>

ويمكن أن تتخذ فرص الأعمال أشكالاً مختلفة حسب اختلاف مصادرها، حيث يمكن أن تكون نتيجة للعوامل السوقية كإكتشاف مواد أولية جديدة، أو إبداع في أسلوب الإنتاج أو مختلف العمليات الأخرى أو شكل جديد من العائد السوقية، أو استغلال مصدر طاقة جديد، أو في إعادة هيكلة السوق، ويمكن أن تنتج عن التباين في المعلومات أو الإبداع بمختلف أشكاله، فهي تكون نتيجة لتغيرات معقدة والتكنولوجيا والبيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والديمقراطية، فهي توجد بسبب توفر ظروف لم تكن موجودة من قبل.<sup>31</sup>

ويمكن تصنيف الفرص المقاولاتية حسب ثلاث مجموعات أساسية كالتالي:<sup>32</sup>

**1-** موضع التغيرات التي تولد الفرص: الفرص المقاولاتية قد تكون نتاجاً لتغيرات في مختلف أجزاء سلسلة القيمة، بمعنى أنها يمكن أن تكون نتيجة إنشاء منتج جديد أو إكتشاف سوق جديد، إكتشاف أو ظهور مادة أولية جديدة أو طريقة إنتاج جديدة أو أسلوب أو سيرورة إدارية مختلفة، فكل هذه التغيرات قد تكون سبباً في ظهور فرصة مقاولاتية؛

**2-** مصادر الفرص نفسها: هناك أربع طرق مهمة لتصنيف الفرص حسب مصدرها، فهناك الناتجة عن التغير في المعلومات، حيث أن هناك فرقاً ما بين تلك الفرص الناتجة عن التباين في المعلومات عند الفاعلين في السوق وتلك الناتجة عن صدمة خارجية بسبب معلومات جديدة، وكذا يمكن أن نصنفها حسب التغير في العرض والطلب، فالنسبة للعرض قد تنتج الفرصة عن طريق تغييرات في

<sup>30</sup> مجدي عوض مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 137.

<sup>31</sup> Robert A. Baron, **Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities**, Academy of Management Perspectives, Vol 20, 2006, pp 104-119.

<sup>32</sup> Vapo Magloire N'guessan, **L'entrepreneuriat Et La Recherche D'opportunité: Le Processus De Développement D'une Idée D'affaires**, Mémoire de magistère QUÉBEC, 2006, p21

طريقة الإنتاج أو طرق التسيير أو تغييرات في المنتج نفسه، وبالنسبة للطلب قد تنتج الفرصة عن تفضيلات المستهلكين وثقافتهم أو تأثيرات الموضة؛

**-3** المبادرون للتغيير المولدون الفرص: وهم الكيانات غير التجارية كالحكومات والجامعات والمشرعين... الخ، الذين لهم تأثير على سيرورة اكتشاف الفرصة وتحديد قيمتها.

واقترح "Holcombe" تصنيفاً لمصادر الفرص المتاحة في السوق التي يمكن أن تنشأ فيها ظاهرة المقاولاتية:

33

**-1** عوامل تمثل العناصر التي تخل توازن السوق، مثل التفضيلات الجديدة للسوق تتطلب إعادة تخصيص للموارد للتكيف مع هذا السلوك الجديد، وهذا التغيير في السلوك قد يكون نتيجةً للتغيرات البيئية، كالفيضانات التي قد تشكل صعوبات للمزارعين مثلاً، أو النقص في الموارد الطبيعية فهي عوامل تخل بتوازن السوق؛

**-2** عوامل تعزز إمكانات الإنتاج، وهي عوامل يمكنها أن تخل بتوازن السوق إذا كانت غير متوقعة فمثلاً في قطاع البرمجيات التطور في القطاع متوقع ومتوافق مع توازن السوق، لكن في حالة ما إذا لم يحدث ما كان متوقعاً فإن ذلك يؤدي إلى اختلالات في توازن السوق؛

**-3** نشاطات المقاولين أنفسهم، وهي من أهم مصادر الفرص السوقية بالنسبة للكاتب المقاول بمؤهلاته النفسية والسلوكية وخبرته العملية هو الذي يزيل اللثام عن فرص لم يلاحظها أحد من قبل، وهو ما يخلق فرص ربح للمقاولين الآخرين، حيث أن الظروف الاقتصادية تصنع من خلال هذه العملية فرص مقاولاتية أخرى؛

<sup>33</sup> Holcombe Randall, The origins of the entrepreneurial opportunities, The Review of Austrian Economic, 2003, P 25, 43.

**4-** بيئة المقاولين ودور البحث والتطوير فيها، وهناك أكثر من بيئة يمكن أن توفر فرص الربح للمقاولين، إذا كان هناك مقاولون متأهبون لإيجاد هذه الفرص، وأوضح الكاتب أن البحث والتطوير ليس هو بنفسه مصدرًا للفرص، لكنه يخلق البيئة أين يمكن للفرص الاقتصادية أن توجد، حيث افترض أن الفرص المقاولاتية مرتبطة بالمعرفة وأن خلق معرفة جديدة يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف فرص جديدة.

#### ثانيًا: نموذج الأعمال

ظهر مصطلح نموذج الأعمال في علم الإدارة مع بداية التسعينات، ويرجع الكثيرون ذلك إلى الانتشار الواسع للانترنت وظهور التجارة الالكترونية.

توصل "Michael Morris" وزملاؤه (2005) بعد دراسة 30 تعريفًا لنموذج الأعمال إلى ثلاث مجموعات من التعاريف الاقتصادية، عملية، استراتيجية، حيث تضم كل واحدة منها مجموعة مختلفة من متغيرات القرار؛ وهي تمثل تسلسلاً هرمياً ما يصبح أكثر شمولاً عند الانتقال تدريجياً من المستوى الاقتصادي للمستوى العملي ثم للمستوى الاستراتيجي؛ ففي المستوى الأكثر بساطة يعتبر نموذج الأعمال هو نفسه النموذج الاقتصادي الذي يهتم بمنطق تحقيق الأرباح، كما يعرفه "Stewart And Zhao" (2000) بأنه "تبيان كيف يمكن للمؤسسة كسب المال والحفاظ على تدفق الأرباح عبر الزمن".

أما على المستوى العملي يركز نموذج الأعمال على العمليات الداخلية وتصميم البنى التحتية التي تمكن المؤسسة من خلق القيمة، ويعرفه على هذا الأساس "Maya And Brown" بأنه "تصميم نظم أساسية مترابطة تخلق قيمة تنافسية وتحافظ عليها"

وعلى المستوى الاستراتيجي يركز نموذج الأعمال على الوضع السوقي للمؤسسة، والتفاعلات خارج الحدود التنظيمية، وفرص النمو، والميزة التنافسية والاستدامة وتشمل تحديد أصحاب المصلحة، وخلق القيمة والتحالفات الخ...، ويعرف (1996) "Slywotzky" نموذج الأعمال على أنه "كيف تختار المؤسسة عملائها وتحدد

عروضها وتميز المهام التي سوف تؤديها بنفسها عن تلك التي سيتم فيها الاستعانة بمصادر خارجية، وكيف تحصل على مواردها، وطريقة توجيهها للسوق وخلق منفعة لهم، والحصول على الأرباح".<sup>34</sup>

ولنموذج الأعمال الوظائف التالية:<sup>35</sup>

- يوضح آليات خلق القيمة وبتبناها
- تحديد الشريحة السوقية وآليات توليد الدخل
- تحديد هيكل سلسلة القيمة والموارد اللازمة للإنتاج والتوزيع
- وضع تفاصيل آليات الدخل (مقابل ماذا سيدفع لنا العملاء)
- تقدير هيكل التكاليف والإيرادات
- وصف موقع المؤسسة ضمن شبكة الموردين والعملاء ( بما في ذلك المنافسين المحتملين والداخلين الجدد للسوق)
- صياغة إستراتيجية تنافسية للمؤسسة

<sup>34</sup> Michael morris, minet schindehutte, jeffrey allen, **the entrepreneur's business model: toward a unified perspective**, journal of business research, n 58, 2005, p p 726,735.

<sup>35</sup> Henry chesbrough, **business model innovation: opportunities and barriers**, long range planning, n 43, 2010, p 363.

ويتكون نموذج الأعمال من أربع مجموعات رئيسية هي: المشروع، العملاء، الإمكانيات، المال، حيث يمثل الجزء الأيمن من نموذج الأعمال عناصر القيمة أما الجزء الأيسر فيمثل الكفاءة، وتتكون كل مجموعة من:

### الجدول رقم (03): مكونات نموذج الأعمال

مكونات نموذج الأعمال		
المشروع	القيم المقترحة	هي حزمة المنتجات التي تخلق القيمة لشريحة محددة من العملاء ما القيمة التي نقدمها للعميل؟، أي المشكلات نساعد على الحل، وأي العميل نلبي؟ ما حزم المنتجات ( سلع، خدمات) التي نقدمها لكل من شرائح العملاء؟
الأنشطة الرئيسية		هي أهم الأعمال التي ينبغي للمؤسسة القيام بها لإنجاح نموذج الأعمال ما الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها القيم المقترحة والتي تتعلق بالمؤسسة؟ قنوات التوزيع؟ العلاقة مع العملاء؟ مصادر الإيرادات؟
الجمهور	شرائح العملاء	هي المجموعات المختلطة من الناس والمؤسسات التي تستهدف المؤسسة للوصول إليها بمنتجاتها (قد يكون التقسيم على أساس جغرافي، أو على أساس السن أو الجنس، أو المستوى التعليمي... الخ).
القنوات		كيف تتواصل النشأة مع عملائها وتصل إليهم لتحقيق القيمة المقترحة. عبر أي القنوات يفضل عملاؤنا التواصل معهم؟ كيف نتواصل معهم؟ وهل قنواتنا متكاملة؟ أي القنوات أكثر فعالية بالنسبة لتكلفتها؟ كيف نقوم بإدخالها في عادات العملاء؟ هي أنواع العلاقة التي تؤسسها المؤسسة مع شرائح محددة من العملاء.

<p>ما نوع العلاقة التي نتوقع أن ننشئها مع كل شريحة من العملاء، وكيف نحافظ عليها؟ ما العلاقات التي أسسناها بالفعل؟ كم كلفتنا؟ كيف يمكن دمجها مع بقية أجزاء نموذج الأعمال الذي تبنيناها؟</p>	<p>العلاقة مع العملاء</p>	
<p>هي أهم الأصول اللازمة لنجاح نموذج الأعمال ماهي الموارد الرئيسية التي تتطلبها القيم المقترحة الخاصة بمنشأتنا؟ بقنوات التوزيع؟ بعلاقتنا مع العملاء؟ بمصادر الإيرادات؟ هي شبكة الموردين والشركاء التي تساعد على نجاح نموذج الأعمال.</p>	<p>الموارد الرئيسية</p>	<p>الإمكانات</p>
<p>من شركاؤنا الرئيسيون؟ ما الموارد الرئيسية التي نحصل عليها من شركائنا؟ مما الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها شركاؤنا؟</p>	<p>الشراكات الرئيسية</p>	
<p>هي المبالغ المالية التي تحصل عليها المؤسسة من عملائها مقابل القيمة المقدمة م القيمة التي يكون العملاء مستعدين للدفع مقابلها؟ الذي يلقونه حالياً مقابلها؟ وكيف يدفعون؟ ما طريقة الدفع التي سيفضلون؟ ما مدى مساهمة كل مصدر من الإيرادات في إجمالي الإيرادات. هي جميع التكاليف الناتجة عن تشغيل نموذج الأعمال الخاص بنا.</p>	<p>مصادر الإيرادات</p>	<p>المال</p>
<p>ما أهم التكاليف الكامنة في نموذج العمل الخاص بنا؟ ما الموارد الأعمال تكلفة؟ ما الأنشطة الأكثر تكلفة؟</p>	<p>هيكل التكاليف</p>	

المصدر: بالاعتماد على: الكسندر أوسترفالدر، ايف بينور، ترجمة إسماعيل صالح، ابتكار نموذج العمل التجاري، الطبعة 01،

جبل عمان ناشرون، عمان، 2013، ص ص 19، 41.

والفرق بين نموذج الأعمال، دراسة الجدوى ومخطط الأعمال نموذج الأعمال يصف كيف تصنع المؤسسة القيمة وتعمل على تحقيقها والاستفادة منها، أما دراسة جدوى المشروع هدفها الإجابة على السؤال "هل سينجح المشروع؟" فهي تهدف لمساعدة المقاول في التحقق من جدوى البدء في هذا المشروع أو لا؟ وبالتالي دراسة الجدوى تكون قبل كتابة مخطط الأعمال.

### ثالثاً: مخطط الأعمال

يمثل مخطط الأعمال الوسيلة التي تحدد فيما إذا كان باستطاعة المقاول المرور إلى المرحلة التالية من مراحل تجسيد فكرته على أرض الواقع أو لا، ونجاح أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على ما استندت إليه كمشاريع من دراسات وعمليات تخطيطية.

### 5- تعريف مخطط الأعمال:

يعرف مخطط الأعمال على أنه وثيقة تصف المشروع، وتستخدم لفحص جدوى فكرة الشروع والحصول على رأس المال، وكذلك هو خارطة طريق للعمليات المستقبلية.<sup>36</sup>

ولمخطط الأعمال نوعين من الوظائف الأساسية إحداهما داخلية والأخرى خارجية:<sup>37</sup>

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

ب- الوظائف الخارجية: يساعد على الحصول على الموارد الخارجية (بالخصوص الموارد المالية) فهو أداة للحصول على الموارد الخارجية.

<sup>36</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 210.

<sup>37</sup> Mark Casson, Op Cite, P 137

ويعتبر مخطط الأعمال – أو ما يطلق عليه بخطة العمل "Business plan" – واحد من أهم المراحل توثيقاً للأعمال في المقاولات، ويمكن تعريفه على أنه الوثيقة التي تصف ماذا خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المراحل القادمة.<sup>38</sup>

يضع المقاول في اعتباره عند كتابة مخطط الأعمال 03 أمور وهي:

- معرفة آلية الابتكار والتكنولوجيا في المخاطرة؛
- كيف سيكون المنتج من وجهة نظر المستهلك؛
- كيف سيكون المنتج من وجهة نظر المستثمر.

ولا بد أن توضح كافة التفاصيل المرتبطة بمخطط الأعمال والمتعلقة بالمشروع من حيث حجمه، طبيعة المنتج،

المنافسة، حجم السوق...؛ وبعد أن يتم وضع مخطط الأعمال على المقاول أن يأخذ في اعتباره من هم الموردون

الذين سيتعامل معهم، الزبائن ورغباتهم، المقرضين، المستثمرين، مصادر التمويل الخارجي.<sup>39</sup>

ويعتبر كذلك مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة أو باعث المشروع "المقاول" لبلوغ

أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية، تقنية، مالية محددة؛ كما يعتبر أداة تصرف تعتمد عند:

- إحداث مؤسسة جديدة؛
- عرض منتج جديد؛
- اكتساح سوق جديدة؛
- إبرام اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية؛
- البحث عن شركاء لتمويل المشروع.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> عبد الستار محمد علي، فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 323.

<sup>39</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 111 و 112.



إذاً مخطط الأعمال هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما يتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، وتتضمن كتابة مخطط الأعمال جعل الفكرة واقعاً مما يتطلب التفكير العميق فيها وكيفية تحويلها إلى مؤسسة.<sup>41</sup>

## 2- أهمية مخطط الأعمال:

تكمن أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة لفائدة المقرضين، المستثمرين والموردين حيث مصداقية المشروع وحدواه، وهناك عدة أسباب يمكن أن تُستشف منها الأهمية من وراء مخطط الأعمال ولعل أهمها:<sup>42</sup>

- مخطط الأعمال يدعم عملية الإعداد حيث أن المحاور الكبرى له تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات التي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، وبالتالي يساعد مخطط الأعمال على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه؛
- مخطط الأعمال أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار؛
- يساعد على تحديد الأهداف المرغوب في تحقيقها ويمكن المقاول فيما بعد من معرفة مدى تحقيقه للأهداف المسطرة مسبقاً في المخطط .

<sup>40</sup> فاطمة قبة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص 04.

<sup>41</sup> نوال براهيم، السيورة المقاولاتية من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص 08.

<sup>42</sup> شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي كآلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص 11.

بالإضافة إلى ذلك فمخطط الأعمال يفيد المفاوض في:

- تمكينه من القيام بعملية التأكد من جدوى مشروعه والتحقق من مردوديته وحده أو بمساعدة المختصين في ذلك إن اقتضى الأمر،
- إمكانية إعداد وثيقة تبرز خصائص المشروع الاقتصادية، الفنية، المالية...؛
- يساعد على تقديم مشروع المفاوض وعرضه على الشركاء والمرتبين والمؤسسات التمويلية؛
- كسب الوقت عند إعداد مخطط الأعمال؛
- الاستفادة من الدعم عن وضع مخطط أعمال مقنع؛
- العمل على إنشاء مقابلة ناجحة؛<sup>43</sup>
- ترتيب الأفكار وتقييم الجدوى؛
- فرصة للتعرف أكثر على السوق عن قرب؛
- التنبؤ بالصعوبات المتوقعة والاستعداد لها والاحتياط للطوارئ؛
- إظهار الجدية في العمل؛
- تسهيل تقييم المشروع للحصول على التمويل أو المشاركة؛
- التحكم في التكاليف وضبطها؛<sup>44</sup>

<sup>43</sup> علي فلاح الزغيبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال الأردنية، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص 10.

<sup>44</sup> برحومة عبد الحميد، بوظرفة سورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص 11.

كما يساعد مخطط الأعمال على: 45

- تسليط الضوء على الأهداف؛
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة؛
- تحديد مهارات الإدارات المختلفة في المؤسسة؛
- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف؛
- المساهمة في الرقابة على الأداء الكلي للمشروع واستمراره.
- إضافة إلى ذلك يمكن أن يسهم مخطط الأعمال في إعطاء نظرة سريعة على المشروع من خلال تلخيص كل البيانات المتعلقة بها، وكذلك تحديد فرص النجاح الممكنة.

### 3 - المستهدفون من كتابة مخطط الأعمال:

- المقاول: وذلك لأغراض الإعلام، الاتصال، التسيير والمتابعة والكشف عن الأخطاء والمخاطر المحتملة، بالإضافة إلى أنه قبل إعداد مخطط الأعمال تكون إستراتيجية المقاول عبارة عن فكرة موحودة فقط في عقل المقاول وعملية وضعها في وثيقة رسمية "مخطط الأعمال" يجعل من السهل مشاركتها مع الآخرين؛
- الموظفين: عند كتابة مخطط الأعمال يجب أن يكون مقبولاً من جانب الأفراد داخل المؤسسة، وطبقاً للنظرة التشاركية فإنه من الضروري إشراك الموظفين في تحقيق الأهداف وتنفيذ الإستراتيجية؛
- العملاء: إن إستراتيجية تحسّين درجة رضا العملاء من المفترض أن تكون موجودة في كل مخطط أعمال ولو بصورة ضعيفة لأن رضا العملاء عن منتجاتك يمكنك من تعزيز وضعيتك في السوق؛

<sup>45</sup> شوقي جباري، شرقي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 11.

- المقرضين: القوة الدافعة وراء اتخاذ قرار بالموافقة أو الرفض من قبل البنك أو أي جهة إقراض أخرى هي مدى احتمال مقدرة المقاول على رد هذا القرض، أي أن ما يهمهم هو استقرار أعمال المقاول ومقدرة المقاول للحصول على السيولة المالية اللازمة التي تتناسب وفترة ومبلغ القرض وذلك لا يتم إلاّ من خلال مخطط أعمال فعال ومناسب.
- المستثمرون المحتملون: وهنا يمكن التمييز بين نوعين من المستثمرين المحتملين:
- صغار المستثمرين: عادة ما يكون المستثمر الصغير صديقاً أو فرداً من العائلة أو شريكاً في رأس المال، والعديد من صغار المستثمرين يريدون ضمانات قوية بأنهم لن يفقدوا أموالهم وفي المقابل يبحثون عن أرباح ضخمة من خلال المشاركة في المقاولات المبتدئة، ولهذا يجب على المقاول تقديم مخطط الأعمال المناسب.
- المستثمرون الإستراتيجيون: هؤلاء المستثمرون هم عبارة عن أشخاص معنوية وليسوا أفراداً، والدافع وراء هذا النوع من المستثمرين عند الاستثمار في المقاولات الناشئة هو الأهمية الإستراتيجية للاستثمار، ومن هنا تبرز أهمية مخطط الأعمال والمعلومات الواجب توفيرها.

#### 4- محتويات مخطط الأعمال:

يفترض أن يحتوي مخطط الأعمال على محاور رئيسية تبرز أهداف لأصحاب المصالح، ولهذا الغرض تم التطرق

إلى محتويات مخطط الأعمال:

##### أ- وصف المؤسسة:

قبل التطرق لوصف المؤسسة ونشاطها يجب المرور على أول وأهم مكون لمخطط الأعمال ألا وهو ملخص لمخطط الأعمال ويسمى أحياناً الملخص التنفيذي، والهدف الأساسي من هذا الملخص هو فتح شهية القارئ إلى مزيد من المعلومات عن المشروع، عموماً تتم كتابة هذا الجزء بعد الانتهاء من إعداد المكونات الأخرى للمخطط<sup>46</sup> ، ويجب أن تتم الإجابة على كل الأسئلة الأساسية الخاصة بالمشروع وهي:

- ما هو المشروع؟ كيف سيتم العمل؟

- لماذا هذا المشروع بالذات؟

- أين يقع المشروع؟

كما يجب في هذه الفقرة توضيح بشكل جيد بأن المقاول يريد مباشرة نشاط جديد، وأن يقنع الجهات الموجه إليها هذا المخطط بصدق هذا الأخير وأن يشير إلى الحاجات الفعلية كالأموال ومردودية رأس المال ورقم الأعمال التقديري- حتى وإن كان من الصعب تحديد هذا الأخير بدقة- بالإضافة إلى الإمكانيات، أنواع المنتجات، التكلفة، المنافسين، ويجب أن لا يتجاوز هذا الملخص 08 أسطر، والتي تتضمن:<sup>47</sup>

■ رقم الأعمال: بما أن رقم الأعمال السنوي المتحصل عليه يتوقف على حسب حجم المشروع

<sup>46</sup> عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص 112.

<sup>47</sup> صندرة سايبى، دور المرافقة في دعم وإنشاء المؤسسات الصغيرة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 40.

- الإمكانيات: وتصنف إمكانيات المؤسسة إلى:
- الإمكانيات الطبيعية: وتمثل في الموارد التي تشكل المظهر الخارجي لنشاطات المؤسسة مثل: السوق الذي يحتوي على العملاء، المناجم التي تعتبر كمصدر للمواد الأولية...؛
- موارد التجهيز: كالمباني، تجهيزات الإنتاج، الآلات والمعدات، قنوات التوزيع المادية كوسائل النقل... الخ.
- إدارة الموارد البشرية: والمقصود بالموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، والتي تتميز عموماً ب:
  - ↳ معدل القيمة المضافة لليد العاملة
  - ↳ مستوى التأهيل والخبرة
  - ↳ مدة الحياة المهنية والتي تنتهي بالتقاعد.
- موارد رأس المال، والتي تتميز ب:
  - ↳ أهميتها كقيمة نقدية لجميع نشاطات المقاول؛
  - ↳ السيولة والوفرة، أي تكون السيولة متاحة ومتوفرة في كل وقت؛
  - ↳ المردودية المالية، حيث أن هذه الموارد تؤدي لتحصيل العائد عند توظيفها واستثمارها.
- الأصول المعنوية: وهي تلك المرتبطة بجانب المعلومات والتكنولوجيا في صورة براءة الاختراع التي أنتجتها المقاول بنفسها، تقنيات طرق الإنتاج، بالإضافة إلى العناصر المتعلقة بالحل التجاري في جانبه المعنوي مثل العلامة التجاري، الاسم التجاري...
  - المنافسين: ويكون ذلك بالتعرف على من هم المنافسين؟ الحاليون والمرقبون؟ ما هي استراتيجياتهم؟ وما هي نقاط القوة والضعف لديهم؟ ما هي حصصهم السوقية؟..
  - أنواع المنتجات: من خلال قيام المقاول بوصف دقيق لمنتجات أو خدمات مقاولته، وما هي الخصائص التي تحملها، وكيف يمكنها التأثير على الزبون، ما هي المنتجات التي ينوي عرضها.

- التكلفة: ويكون ذلك بتحديد تكليف المشروع الإجمالية، وتكلفة كل ما يتعلق به كالمبنى، الكفاءات... الخ.

### ب - تقديم مواصفات المؤسسة

يتضمن هذا الجزء وصف أكثر تفصيلاً للمؤسسة:

- نوع النشاط: فيما إذا كان صناعي، تجاري أو خدمي؛ وأيضاً إذا ما كان يرتكز على المقاول من الباطن، تجارة بالتجزئة، تحويل المنتجات... الخ، وكذا تحديد الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة.<sup>48</sup>
- وصف النشاط: ويمكن أن يتضمن وصف النشاط ما يلي:<sup>49</sup>

- استخدام الزوج منتج/سوق من أجل تحديد فئة الزبائن الموجه إليها المنتج؛

- إجراء الأبحاث المتعلقة بالنشاط الحالي والتي تتم من خلال البحث عن الموردين، المنافسين،

ميولات الفئة المستهدفة (وذلك بمعرفة رغباتهم وتطلعاتهم وفيما إذا كانت صغاراً أو كباراً،

ذكوراً أو إناثاً أو الاثنين معاً)؛

- تحديد معايير نجاح المقاول (قيمة المنتج، الحصة السوقية، الجودة)

- اسم المقاول التجاري واسم منتجاتها، والذي يفضل أن يكون سهل التركيز أي معرفة ماهية

المنتجات التي تنوي المقاول عرضها؛

- الموقع الجغرافي: حيث أن تحديد موقع المشروع من الدراسات المهمة لأن اختيار موقع المشروع

يحدد بنسبة كبيرة نجاح أو فشل المشروع

- الشكل القانوني: وتنقسم المؤسسات وفق الشكل القانوني لها إلى نوعين:<sup>50</sup>

<sup>48</sup> نفس المرجع السابق، ص 40

<sup>49</sup> محفوظ جودة، حسين يحيى وآخرون، تحليل وتقييم المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة،

2009، ص 317.

- المؤسسة الفردية: يملكها شخص واحد يتمتع بكافة حقوق الملكية كما أنه المسؤول عن كافة ديونها والتزاماتها اتجاه الغير .

- شركات الأشخاص: وتعتبر إمداد للمؤسسات من حيث الملكية الخاصة لحصص رأس المال والمسؤولية غير المحدودة للشركاء، ولكنها تمتاز عن المؤسسات الفردية بقدرتها على جمع أكبر قدر من رأس المال إضافة إلى توزيع الأرباح والخسارة على الشركاء بنسبة حصصهم في رأس المال، وتتضمن هذه الشركات الأشكال التالية:

☞ شركة التضامن: تتكون شركة التضامن من شريكين أو أكثر على أن لا تتعدى تسعة أشخاص، يساهم كل منهم بجزء من رأس المال والعمل على أن يتوفر عامل الثقة المتبادلة بينهم، كما يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو اسم واحد أو أكثر متبوع بكلمة "شركائه" بالإضافة إلى اكتسابهم صفة التاجر.

☞ شركة ذات المسؤولية المحدودة "SARL": تؤسس هذه الشركة بين شركاء يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص، كما يمكن أن تشمل هذه الشركة اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات "شركة ذات مسؤولية محدودة" أو الأحرف الأولى منها أي "ش.ذ.م." أو "SARL" ومن بين خصائصها أيضاً أن الشركاء لا يكتسب أي منهم صفة التاجر.

☞ شركة وحيدة الأسهم ذات مسؤولية محدودة "EURL": وتخضع لنفس الشكل الذي تخضع إليه الشركة ذات المسؤولية المحدودة، ولكن تتميز عنها بأنها يديرها شخص واحد فقط.

☞ شركة التوصية البسيطة: تتألف من فئتين من الشركاء، الشركاء المتضامنون وهم الذين يتولون إدارة الشركة، أو الشركاء الموصون الذين يتشاركون في رأس مال الشركة.

<sup>50</sup> علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، 1999، ص 65.



## ■ الدراسة التسويقية

تعرف الدراسة التسويقية على أنها مجموعة من الخطوات المنظمة التي تهدف إلى تحديد العروض الحالية والمتوقعة وتقدير الطلب، إضافة إلى تحديد إمكانية تسويق المنتج المراد إنتاجه وتقديمه إلى السوق بواسطة المشروع الذي تدرس جدواه، وكذا تحديد السياسة التسويقية المقترحة<sup>51</sup>، كما تزود دراسة السوق المؤسسة بمعلومات حول:

- وصف كامل للمنتج الذي ستقدمه المؤسسة من حيث التركيب النوعي، الحجم والشكل والتغليف... الخ؛
- تحديد طبيعة السوق مع توصيف المجتمع الذي سيوجه إليه المنتج محل الدراسة وبمعنى أدق توصيف المستهلكين الفعليين والمحتملين من حيث الجنس، العدد، الفئات الداخلية الذي ينتمون إليها وكذلك تحديد مدى التشتت أو التركيز الجغرافي للسوق الحالي والمتوقع؛
- حصر وتحديد المنتجات البديلة للمنتج المقترح وتحديد أسعارها، خصائصها، مشاكلها التسويقية وكذا تحديد الإنتاج المعروض منها والطلب عليها؛
- حصر وتحديد المنتجات المكملة للمنتج المقترح، تحديد أسعارها ومدى توافرها محلياً ومستوى أسعاره؛
- تحديد القدرة الاستيعابية للسوق الحالي والمتوقع من المنتجات محل الدراسة؛
- تحليل المنافسة: إذ يتضمن هذا الجزء تحديد المنافسين المباشرين وغير المباشرين حسب أهمية كل واحد منهم، خصائص منتجاتهم، الأماكن التي يبيعون فيها وحصص كل منافس؛ كما يهدف تحليل

<sup>51</sup> ياسمين دروازي، مدى أهمية دراسة الحدود التسويقية في نجاح المشروعات الاستثمارية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2006، ص 111.

المنافسة إلى معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين وصياغة الإستراتيجية التسويقية اللازمة لمواجهة المنافسين، السوق<sup>52</sup>؛

- الموردین: عددهم، موقعهم، نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم...؛
- قنوات التوزيع: بيع مباشر أو بيع بالتجزئة، استخدام وسطاء جدد.
- **الدراسة المالية:** تمثل الدراسة المالية عنصر هام في إعداد مخطط الأعمال خاصة إذا كان المقاول في حاجة إلى مساعدة مالية، وتحتوي الدراسة المالية (المخطط المالي) على العناصر التالية:<sup>53</sup>
- الميزانية الافتتاحية: والتي من خلالها يتم توضيح المبالغ اللازمة لشراء اللوازم الضرورية لانطلاق المشروع بالإضافة إلى التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية، التراخيص، الإشهار... الخ.
- ميزانية الخزينة: تهدف إلى توضيح مداخيل ومخرجات المؤسسة على أساس شهري، كما يوضح توازن الصندوق في نهاية كل شهر حيث يمكن تحديدها على أساس مبالغ حالية أو متوقعة .
- الميزانية المالية: تعكس الوضعية المالية للمؤسسة في تاريخ محدد حيث توضح الأصول والخصوم، بالإضافة إلى:

لـ التدفقات النقدية المتوقعة والتي تمكن من حساب القدرة من التمويل الذاتي؛

لـ الحاجات المالية التي تمكن من الانطلاق في العملية الإنتاجية والتجارية، وكذا تحديد الحاجيات من الأموال الدائمة والديون، والأموال الدائمة تتكون من مصاريف الإنشاء والتي تتمثل بدورها في المصاريف الأولية بصفة عامة، الاستثمارات ( مصاريف إنشاء محل، مصاريف اقتناء الآلات... الخ)، الودائع والكفالات المدفوعة (الإيجار، الضمانات المدفوعة...)، الاحتياجات من رأس المال العامل.

لـ المردودية المتوقعة؛

<sup>52</sup> جباري شوقي، شرقي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>53</sup> نفس المرجع، ص 13.

رقم الأعمال وحسابات النتائج المتوقعة على مدى 03 أو 05 سنوات القادمة.

بالإضافة إلى ما سبق فإنه ضمن هذه الدراسة يتم تحديد مصادر التمويل، والتي يمكن أن تنقسم إلى قسمين: 54

- مصادر داخلية : تتكون من الأموال الخاصة التي يحصل عليها المقاول من خلال علاقاته مع المحيط إضافة

إلى مساهمة الشركاء، وهذا الجزء من الأموال ضروري في مرحلتي الانطلاق والنمو وهو أيضاً مهم لأن

المساهمة الشخصية تترجم ثقة المقاول في مشروعه وتمكنه من الحصول على القرض بسهولة؛

- مصادر خارجية: وتتوقف على قدرة المقاول على الحصول على أموال خارجية على ما يلي:

حجم الأموال المطلوبة؛

المردودية؛

القدرة على التسديد.

#### ■ تحديد إستراتيجية المؤسسة:

تعتبر الإستراتيجية عن مجموع الإجراءات المتخذة من طرف مسيري المؤسسة لبلوغ الأهداف المسطرة، وذلك

من خلال استخدام مجموع الموارد المتاحة<sup>55</sup>.

تتمثل الإستراتيجية في تحديد المؤسسة للوسائل اللازم استعمالها لبلوغ أهداف طويلة المدى، وتحديد الوسائل

والموارد المختلفة يتطلب تخصيصها وإدارتها بشكل فعال انطلاقاً من قرارات محددة وأخذاً بعين الاعتبار المجال الذي

تعمل فيه المؤسسة.

ومن المعروف أن الإدارة الإستراتيجية تعبر عن جملة متجانسة من الدراسات والتحليل والقرارات التي تصاغ في

شكل مخطط استراتيجي يضمن بقاء ونمو المؤسسة، لهذا ينبغي أن يشمل هذا المخطط العناصر التالية: 56

<sup>54</sup> صندرة سايبى ، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>55</sup> أحمد زغدار ، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2005، ص 84.

- الأهداف: وهي تلك التي تحتاجها إليها المؤسسة لكي تترجم رسالتها إلى مصطلحات محددة وملموسة ويمكن قياسها؛
- الرسالة: وهي عبارة عن تلك الخصائص الفريدة التي تعكس الفلسفة الأساسية للمؤسسة، وهي أيضاً الصورة الذهنية التي ترغب المقابلة في إسقاطها على أذهان الأفراد؛
- الرؤية: تعرف على أنها الأحلام المطلوب تحقيقها والآمال العامة والعريضة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل؛
- دراسة البيئة الداخلية والخارجية: وذلك من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمقابلة وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمقابلة "تحليل Swot"، وذلك لمعرفة إمكانيات المشروع في استثماره لنقاط القوة من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر التي تواجه المقابلة.
- وعلى المقاول اختيار الإستراتيجية التي تتلاءم مع وضعية المقابلة، ولقد حدد "Porter" ثلاث استراتيجيات يمكن أن تتبعها المقابلة لتحقيق الفوز على المنافسين<sup>57</sup> ، وهي:
- إستراتيجية الريادة في تخفيض التكلفة: تركز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية، لأي صناعة من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة<sup>58</sup> ، وتكون موجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، مما يؤدي إلى

<sup>56</sup> عابدة نخلة رزق الله، سلوك المستهلك والاستراتيجيات التسويقية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص11.

<sup>57</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 175.

<sup>58</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها مراحلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص189.

زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها<sup>59</sup>.

- إستراتيجية التمييز: وفيها تكون إستراتيجية المقابلة أن تقدم سلعاً أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة، وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعراً أعلى من المعتاد، لكن على المؤسسة أن تعمل على أن يكون هذا التميز غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة وهذا على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التميز وأن يكون واضحاً له الفرق بين منتجات المؤسسة ومنتجات المؤسسات المنافسة<sup>60</sup>، وقد يكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة أو الخدمة؛ وتركز هذه الإستراتيجية على الابتكار والتطوير في السلعة أو الخدمة.
- إستراتيجية التركيز: في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتها، وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء<sup>61</sup>.

#### ■ المخاطر المحتمل حدوثها:

يجب على المقاول تحليل المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة قبل وخلال وبعد الإنشاء، وقد يستعين المقاول باستشاريين لمواجهتها، وهنا يمكن تسجيل نوعين من المخاطر:<sup>62</sup>

الأخطار التي تنجم عن عدم التأكد والتي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات ولتجنبها يجب توفر أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية؛

<sup>59</sup> علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 200، ص 204.

<sup>60</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999، ص 202 و 203.

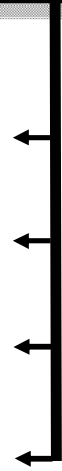
<sup>61</sup> علي الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 204 و 205.

<sup>62</sup> صندرة ساببي، دور المرافقة في إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- المخاطر الناجمة عن عدم القدرة على الاستمرار وهذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر.
- وإدارة المخاطر ومواجهة الخسائر على المقاول إتباع أحد الأساليب التالية التي تعتبر من بين الأساليب الأكثر انتشاراً لمواجهة المخاطر: <sup>63</sup>
- تجنب الخطر: إن تفادي ممارسة الأنشطة الخطرة هو أحد مبادئ الحيلولة دون وقوع الخسارة والسيطرة عليها، وهو الأمر الذي ينطبق على الحياة الشخصية أو في العمل؛
- تحويل الخطر: قد يقرر صاحب المقاول ما إذا كان بإمكان مشروعه امتصاص الخسائر إما لأن احتمالية حدوث هذه الخسائر قليلة، أو لأن قيمة الخسائر قليلة ويمكن السيطرة عليها؛
- التأمين من الخطر: تعتبر الطريقة الأكثر شيوعاً في تحويل الخسارة هي التأمين، فمن خلال التأمين على المشروع فإن معظم الخسارة إن وجدت ستتحول إلى شركة التأمين.

<sup>63</sup> مظهر شعبان العاني وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة منظور رباي تكنولوجي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 161.

## المحور الخامس: مفاهيم ذات علاقة بالمقاولاتية



## المحور الخامس: مفاهيم ذات علاقة بالمقاولاتية

## أولاً: المقاولاتية المؤسسية :

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالمقاولاتية المؤسسية "Corporate Entrepreneurship" فمنها المقاولاتية الداخلية "Intrapreneurship" والتي تمثل المقاول داخل التنظيم، أو عمل المشاريع التابعة للمنظمة "Internal Intrapreneurship" أو مستوى المقاولاتية المؤسسية داخل التنظيم Internal "Corporate Intrapreneurship" ويعود الفضل إلى الباحث "Gifford Pinchot" الذي أبرز مفهوم المقاولاتية المؤسسية على أنها مقاولاتية يعمل بها في منظمة قائمة بالأصل.<sup>64</sup>

ويمكن التمييز بين المقاولاتية والمقاولاتية 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 رقم (04): أوجه الاختلاف بين المقاولاتية والمقاولاتية المؤسسية

المقاولاتية	المقاولاتية	مجال الاختلاف
المقاولاتية المؤسسية	المقاولاتية	مجال الاختلاف
واقع الممارسة	واقع الممارسة	واقع الممارسة
طبيعتها ومهمتها	طبيعتها ومهمتها	طبيعتها ومهمتها
تحمل المخاطر والصعاب	تحمل المخاطر والصعاب	تحمل المخاطر والصعاب
الاستقلالية والاعتماد على النفس	الاستقلالية والاعتماد على النفس	الاستقلالية والاعتماد على النفس
رقابة البيئة الخارجية	رقابة البيئة الخارجية	رقابة البيئة الخارجية

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

64 - نفس المرجع السابق، ص 230.



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

### ثانياً: المقاولة الداخلية

تعود الجذور التاريخية لمصطلح المقاولة الداخلي لعام 1978 من خلال مقال بعنوان:

"Entrepreneurship Intra-corporate" من طرف "Gifford" و "Elizabeth Pinchot"،

حيث تمت صياغة مصطلح "Intrapreneurs" ومن خلال هذا المقال تمت دعوة المنظمات لضرورة تمكين بيئة الريادة داخلها ومنح الأفراد حرية إطلاق مبادراتهم الذاتية، ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بمجال ريادة الأعمال الداخلية كحقل علمي متخصص وأثيرت حوله العديد من النقاشات ونشر عنه العديد من المقالات خاصة بعد منتصف ثمانينات القرن العشرين.<sup>65</sup>

وتمثل الريادة الداخلية الريادي الموجود داخل التنظيم، وقد ظهرت نتيجة اشتداد المنافسة الحادة بين المنظمات وظهور بعض الثقافات الخاصة بين العاملين أدت إلى ظهور ثورة في التفكير الإداري الأمريكي، وهي العمل على خلق الروح الريادية "Entrepreneurship Spirit" داخل التنظيم<sup>66</sup>؛ وبهذا يمكن تعريف الريادة الداخلية بأنها العملية المرتبطة بإتاحة الفرصة للأفراد العاملين داخل منظمات قائمة لإطلاق مبادراتهم الريادية والمؤدية إلى

<sup>65</sup> إيهاب القبيج، نعمة الخفاجي، ريادة الأعمال الداخلية منظور القدرات الاستراتيجية، دار الأيام، الأردن، 2015، ص 45 و 46.

<sup>66</sup> فايز النجار، عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

تطوير إجراءات العمل الحالية أو المنتجات واكتشاف واستثمار فرص أعمال جديدة، وتمثل الأبعاد الرئيسية لريادة الأعمال الداخلية في: 67

**1- إنشاء مشروعات أعمال جديدة داخل منظمات قائمة بغض النظر عن مستوى الاستقلالية الذي تتمتع به هذه المشروعات؛**

**2- الإبداعية في المنتجات مع التركيز على الإبداع التكنولوجي وتحسينه؛**

**3- التجديد الذاتي من خلال تحديد المفاهيم الرئيسية التي بنيت عليها المنظمة أصلاً ولهذا البعد دلالات التغيير الاستراتيجي والتنظيمي ويتضمن إعادة تعريف مفاهيم الأعمال الأساسية؛**

**4- المبادرة التي تشير لميل المنظمة إلى استباق الاحتياجات المستقبلية والتغيرات البيئية من خلال استخدام أساليب جديدة وتقنيات حديثة.**

### ثالثاً: المقابلة من الباطن والمناولة الصناعية

لقد اختلفت التعاريف التي أعطيت لمفهوم المناولة الصناعية من قبل الاقتصاديين، ويمكن اعتباره جميع العلاقات التكاملية التعاونية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية بموجبها تقوم مؤسسة مُقَلِّمة للأعمال بتكليف مؤسسة أو أكثر تسمى مُنفذة للأعمال أو مناولة لإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقاً لعقد محدد مسبقاً وملزم للطرفين.

يتميز هذا المفهوم عن المصطلح المعروف باسم التعاقد من الباطن بوجود علاقة مباشرة بين المؤسسات المقدمة للأعمال والمؤسسات المنفذة لها وفق الأهداف الصناعية والتجارية التي تسعى إلى تحقيقها هذه الأخيرة، ويختلف هذا المفهوم عن المصطلح اللغوي للمناولة حسب الخصائص التالية:

67 إيهاب القبح، نعمة الخفاجي، مرجع سبق ذكره ، ص 60.

- تتكون عناصر العقد في صيغة المناولة الصناعية من طرفين هما المؤسسة الأمرة بالأعمال والمؤسسة المنفذة للأعمال؛

- وجود عقد واحد يربط بين المؤسسات المقدمة للأعمال والمؤسسات المناولة.

وبناءً على ذلك إن عبارة التعاقد من الباطن ليست مرادفة بشكل دائم لمصطلح المناولة الصناعية، غلا في بعض الحالات المحدودة وبصورة خاصة في الصناعات الضخمة المعقدة كصناعة السيارات، حيث لا يستطيع المناولون المباشرون تلبية كافة احتياجات مصنعي السيارات من جميع المكونات والقطع اللازمة لهذه الصناعة، مما يستدعي المناولين من الدرجة الأولى إلى التعاقد من الباطن أو الفرعي لمواجهة احتياجات المؤسسات المقدمة للأعمال؛ وهي تعتبر من بين الأشكال الاستثنائية للمناولة<sup>68</sup>.

#### رابعاً: المقاولات الاجتماعية

هناك بعض التعاريف للمقاولات الاجتماعية التي قدمتها المنظمات التي تنشط في الميدان على المستوى الدولي؛ من بينها:

تم تعريفها من قبل وكالة دعم المبادرات السوسيواقتصادية (AVISE): " المقاولات الاجتماعية تعتمد على

المبادرات التي تعتمد على أنشطة تجارية يتم زرعها في السوق من أجل دعم الحس الإنساني والرابط الاجتماعي "

كما عرفتها المدرسة العليا للعلوم الاقتصادية والتجارية بفرنسا (ESSEC): "مبادرة خاصة في خدمة

الصالح العام، ومقاولات لها غاية اجتماعية تتجاوز أو تضاهي الغاية الاقتصادية "

<sup>68</sup> الشيخ الداوي، نسرين زيدان غربي، واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعة "SNVI" ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الجزائرية، مجلة المؤسسة، العدد 08، 2019، ص 59.

وفي تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE): " كل نشاط خاص وله هدف عام ينطلق من منطق مقاولاتي ولا يهدف بشكل أساسي مراكمة الأرباح وإنما تلبية أهداف اقتصادية واجتماعية إضافة لقدرته على خلق الفائدة والخدمة ببلورة حلول مجددة لمشاكل الإقصاء الاجتماعي والبطالة "

وتعرفها المنظمة الدولية لنشر المقاولات الاجتماعية (ASHOKA): " المقاولون الاجتماعيون هم أفراد يقترحون حلولاً مبدعة للمشاكل الاجتماعية المهمة في مجتمعنا إنهم طموحون، مثابرون ويتعرضون لإشكاليات اجتماعية كبرى ويقترحون أفكاراً جديدة قادرة على إحداث تغييرات على مستوى أعلى"<sup>69</sup>

ويُقصد بريادة الأعمال الاجتماعية أيضاً العملية التي يمكن من خلالها مواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية بطريقة تتسم بالكفاءة والإبداع، وتتضمن حلولاً غير تقليدية ومستدامة، ورائد الأعمال الاجتماعي هو الشخص الذي يستطيع أن ينتج ويسوق سلعة أو خدمة تساعد على تحسين الظروف المعيشية للفقراء والمهمشين من أفراد المجتمع.

وبهذا فإن ما يميز المقاولات الاجتماعية أو ريادة الأعمال التجارية هو أن الأولى تركز على الفئات المهمشة والفقيرة من أفراد المجتمع، وتسعى إلى سد الفجوة بين أولئك الذين يتمتعون بخدمات اجتماعية متميزة والذين يفتقدون هذه الخدمات، بينما تسعى الثانية إلى تحقيق الأرباح.<sup>70</sup>

<sup>69</sup> صحراوي عبد العزيز، علام خلاف، المقاولات الاجتماعية نموذج للتنمية المستدامة ومحاربة الفقر (تجربة بنك غرامين بينغلاش)، مجلة الدراسات القانونية والاجتماعية، العدد 02، المركز الجامعي بركة، الجزائر، 2018، ص 194.

<sup>70</sup> المركز الدولي للدراسات والأبحاث (مداد)، خلاصات الريادة الاجتماعية (مقدمة ريادة الأعمال الاجتماعية)، على الموقع التالي:

المحور السادس: الثقافة المقاولاتية،  
روح المقاولاتية، التعليم المقاولاتي



## المحور السادس: الثقافة المقاولاتية، روح المقاولاتية، التعليم المقاولاتي

### أولاً: الثقافة المقاولاتية

الثقافة مفهوم يخضع لتأثير المحيط وبعض العوامل الخارجية، حيث تعرف بشكل عام على أنها التلاؤم أو التوافق مع العوامل المحيطة، وتتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها، وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة؛ أما الثقافة المقاولاتية فهي مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة، وإبداع في مجمل القطاعات الموجودة إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين بالإضافة للتخطيط واتخاذ القرارات والتنظيم والرقابة.

كما أن هناك أربع أماكن يمكن أن ترسخ فيها الثقافة وهي: العائلة، المدرسة، المؤسسة والمحيط.<sup>71</sup>

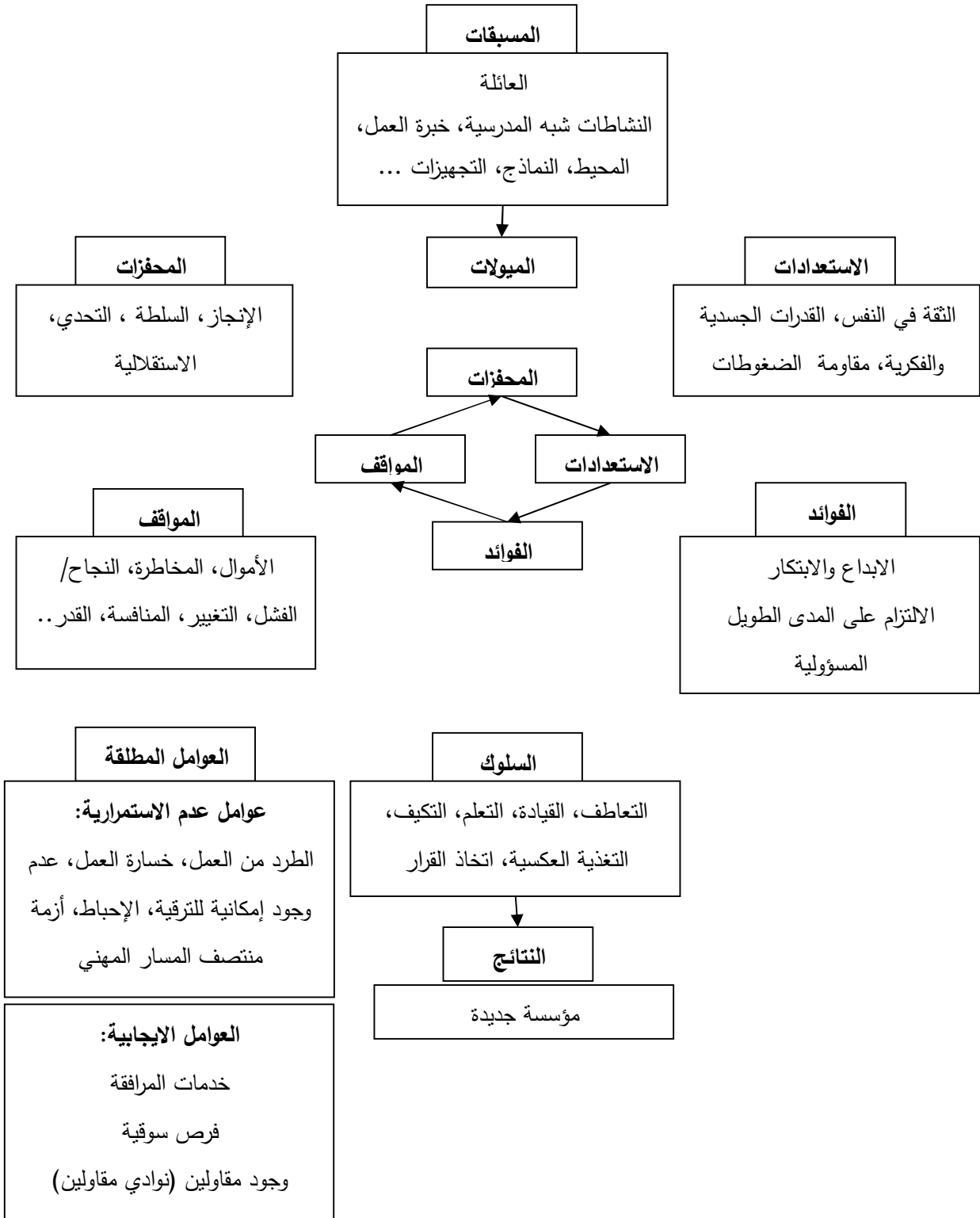
ويخلص نموذج<sup>72</sup> "J. P Sabourin Et Y.Gasse" (1989) مفهوم الثقافة المقاولاتية،

حيث يبرز المراحل التي تقود لبروز وظهور المقاولين بين فئة المتدربين، بالأخص الذين تابعوا تكوين في مجال المقاولاتية، حيث ومن خلال تحليل ثمانية برامج تكوينية لاحظ الباحثان أنه توجد علاقة إيجابية بين التوجهات المقاولاتية للفرد والإمكانيات المقاولاتية؛ كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>71</sup> فضيلة بوطورة، فاطمة الزهراء بوطورة، أهمية ودور دار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية في نشر الثقافة المقاولاتية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الجامعة المقاولاتية، جامعة معسكر، الجزائر، 2018، ص 04.

<sup>72</sup> Azzedine Tounès, Op.Cit., p 45.

## الشكل رقم (05): نموذج "J. P Sabourin Et Y.Gasse" (1989)



المصدر:

Azzedine Tounès, Op.Cit., p44

## ثانياً : روح المقاولة

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

فقد عرفت من طرف "C.Leger Jarlion" انطلاقاً من توضيح الفرق بين مصطلح روح المقاولة

"L'esprit d'entrepense" وروح المؤسسة "L'esprit d'entreprise" فيرى: <sup>73</sup>

بأنه لا يجب الخلط بين المصطلحين حيث: روح المؤسسة تتمثل في مجموع المواقف الإيجابية تجاه المؤسسة والمقاولة، أما عن روح المقاولة فهي تنفيذ التصور الذي يعتبر عمليه 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 المقاولة وليس كمفهوم لها.

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

وليس بالضرورة أن يكون لهؤلاء الأفراد الرغبة في إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ولا حتى في الدخول في مسار مقاوالت؛ فهم يهدفون بالدرجة الأولى إلى تطوير قدرة التعامل مع التغيير لاختيار وتجريب أفكارهم والتعامل بكثير من الانفتاح والمرونة.

فروح المقاولة لا يمكن أن تنحصر فقط في إنشاء المؤسسات، بل يجب النظر إليها كموقف عام يمكن استعماله بفائدة من طرف كل فرد في حياته اليومية وفي كل النشاطات المهنية، لأن روح المقاولة تتعلق قبل كل شيء بالمبادرة والعمل.

<sup>73</sup> Pendelieu G, **le profil du créateur d'entreprise**, editions l'harmattan, canada, 1997, p91.



### ثالثاً: التعليم المقاولاتي

التعليم المقاولاتي هو مجموعة من أساليب التعليم النظامي الذي يقوم على إعلام، تدريب وتعليم أي فرد يرغب بالمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال مشروع يهدف إلى تعزيز الوعي الريادي وتأسيس مشاريع الأعمال الصغيرة<sup>74</sup>.

وينظر للتعليم المقاولاتي بشكل عام كمقاربة تربوية تهدف إلى تعزيز وتغذية المواهب والإبداعات الفردية، وفي الوقت نفسه بناء القيم والمهارات ذات العلاقة والتي تساعد الدارسين في توسيع مداركهم في الدراسة وما يليها من فرص وتبني الأساليب اللازمة لذلك على استخدام النشاطات الشخصية والسلوكية وتلك المتعلقة بالتخطيط لمسار المهنة، وتكمن أهمية التعليم المقاولاتي في :

- 1- تعليم المقاولاتية هو خطوة أساسية نحو غرس روح المبادرة وزيادة فرص نجاح الأعمال؛
- 2- تعليم المقاولاتية ينتج مقاولين في الإبداع والابتكار بما يمكن من التحول نحو إحداث طفرة في بناء الاقتصاد المعرفي من خلال الأفكار المتجددة ذات العلاقة بتنمية مجتمع المعرفة؛
- 3- تعليم المقاولاتية يكسب العاملين بالمؤسسات القائمة مهارات مبتكرة تمكنهم من زيادة معدل نمو المبيعات بنسبة تفوق أقرانهم بنسبة كبيرة؛
- 4- تعليم المقاولاتية يزيد من احتمال تطوير منتجات جديدة نظراً لأن المقاولين يصبحون أكثر إبداعاً؛
- 5- يؤدي إلى زيادة احتمال امتلاك الخريجين لأفكار مشروعات أعمال تجارية ذات التكنولوجيا العالية والتي تخدم التوجه نحو بناء مجتمع المعرفة والمساهمة في التغلب على مشكل البطالة.

ويهدف التعليم المقاولاتي إلى:

- 1- تمكين الأفراد لتحضير خطط عمل لمشاريعهم المستقبلية؛

<sup>74</sup> بن عيسى ليلي، ناصر الزهرة، التعليم المقاولاتي وأثره على التوجه المقاولاتي لدى الطلبة، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية، 2019، ص 233 و 234.

- 2- التركيز على القضايا والموضوعات المهمة قبل تنفيذ وتأسيس المشروع مثل : أبحاث ودراسات السوق تحليل المنافسين تمويل المشروع، والقضايا والإجراءات القانونية، تمكين الطلبة من تطوير سمات وخصائص السلوك المقاوالاتي لديهم مثل الاستقلالية، وأخذ المخاطرة، والمبادرة، وقبول المسؤوليات، أي التركيز على مهارات العمل المقاوالاتي والمعرفة اللازمة والمتعلقة بكيف سيبدأ المشروع وإدارته بنجاح؛
- 3- تمكين الأفراد ليصبحوا قادرين على خلق مشاريع تقنية متطورة أو منظمات مبنية على التكنولوجيا بشكل أكبر، والعمل على تأسيس المشاريع والمبادرات المقاوالاتية لديهم؛
- 4- تطوير الشخصية، الثقة بالنفس التحفيز المستمر، القدرة على التأمل الذاتي، القدرة على التحمل والمثابرة؛
- 5- تعلم اكتساب المهارات المقاوالاتية؛ كالقدرة على التعلم بشكل مستقل، الإبداع، القدرة على تحمل المخاطر، القدرة على تجسيد الأفكار، القدرة على التسيير؛
- 6- فالتعليم المقاوالاتي يهدف إلى إكساب الطلبة سمات المقاومة وتمكين الراغبين في العمل في مجالات المقاوالاتية وخلق الأعمال، بتعميق معرفتهم والتعلم لفهم تنوع المقاوالاتية ومنحهم روح المبادرة.<sup>75</sup>

<sup>75</sup> سورية بوظرفة، بشير عبد الحميد، دور التعليم المقاوالاتي في تنمية روح المقاوالاتية: دراسة تطبيقية حول طلبية جامعة العربي التبسي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 04، العدد 01، جامعة خنشلة، الجزائر، 2020، ص 132، 133.

## المحور السابع: المرافقة المقاولاتية



## المحور السابع: المرافقة المقاولاتية

### أولاً: مفهوم المرافقة المقاولاتية

ظهرت المرافقة للمقاولاتية منذ العديد من السنوات في الميدان العملي، لكن أكاديمياً فهي حديثة النشأة ابتداءً من سنة 2000 من خلال أعمال "KOKO DOKO"، كما أن المصطلح لا يوجد له مرادف عند الأنجليزيين ويعتمدون على مصطلح الحاضنة "L'incubation" للتعبير عن فعل المرافقة، في حين عند الفرنكوفون نجد الفرنسيين مرادف المرافقة هو "Accompagnement" أما عن الحاضنة بالنسبة لهم فهي أحد آليات المرافقة المقاولاتية<sup>76</sup>.

وتُعرف المرافقة على أنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال، خاصة المشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة تأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة.<sup>77</sup>

وللمرافقة مجموعة من المبادئ نذكر منها:

**1- مبدأ عدم التكافؤ:** يجب أن يكون المرافق ذو خبرة وكفاءة مقابل المقاول الذي لم يصل لدرجة الكفاءة

في مجال إنشاء المؤسسة؛

**2- مبدأ المساواة:** المرافقة لا تفرض مبدأ السيطرة أو التحكم بين أطراف عملية المرافقة حيث نجد أن

المشاركة والحضور لا يكون بداعي الإلزام لكلا الطرفين على حد سواء بالنسبة للمرافق أو المقاول؛

<sup>76</sup> أمال بعبيط، برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر -واقع وأفاق-دراسة حالة ANSEJ, ANGEM, CNAC لولاية باتنة ومحضنة سيدي عبد الله لولاية الجزائر العاصمة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/2016، ص 27.

<sup>77</sup> عبد السلام أبو قحف وآخرون، حاضنات الأعمال (فرصة جديدة للاستثمار وآليات لدعم منشآت الأعمال الصغيرة)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 10.

**3-** مبدأ التعبئة المشتركة: الهدف الأساسي من المرافقة هو الانتقال من حالة إلى أخرى يتم فيها تغيير في

السلوك واكتساب معارف وخبرات جديدة سواء بالنسبة للمرافق أو المقاول؛

**4-** مبدأ الظرفية: المرافقة وليدة حاجة خاصة مرتبطة بالظروف، وعادة المرافق هو الذي يحدد الحاجة من

المرافقة؛

**5-** مبدأ التزامن: المرافقة لها بداية ونهاية؛ هذه الأخيرة تكون عندما يتحصل المقاول على استقلالته ويصبح

قادر على إدارة أعماله بنفسه.

وترتكز المرافقة المقاولاتية على ثلاث محاور أساسية:

**1-** الدعم المالي: وضع مجموعة من التدابير سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي أو حتى المحلي من أجل

معالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشروع؛

**2-** الاستشارات أو التدريبات: تقديم النصح والتدريب في مجال تنظيم المشاريع؛

**3-** الدعم اللوجستيكي: توفير مكان لنشاط المؤسسة لفترات زمنية محددة وتقديم الخدمات الإدارية، وكذلك

النصح وقيام بهذه العمليات من خلال الانفتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة.

ثانياً: مراحل المرافقة المقاولاتية

تتم المرافقة المقاولاتية عبر ثلاث مراحل وهي قبل وخلال وبعد إنشاء المؤسسة:<sup>78</sup>

**1- الاستقبال:** تعتبر مرحلة الاستقبال أولى جلسات المقاول والهيئة المرافقة، ويختلف شكل الاستقبال من

هيئة إلى أخرى حيث أن بعضها يكتفي في أول لقاء بتقديم بعض المعلومات وتوجيه المقاول، أما الأخرى

فهي تقوم منذ اللقاء الأول بتحليل وتقييم إمكانيات المشروع (شكله، المنتج، السوق....)، وتختلف

<sup>78</sup> محمد قوجيل، محمد حافظ، المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة (تحليل نظري وإسقاط على الواقع الجزائري)، مداخلة

ضمن الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010،

كذلك مدة وشكل الاستقبال من هيئة لأخرى حيث يمكن أن تكون عبارة عن مقابلات و/أو مكلمات هاتفية دورية، أو عبارة عن مواعيد مستمرة، كما يمكن أن يكون استقبال حاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي، بالإضافة إلى ذلك فمدة الاستقبال متغيرة من واحد إلى عدة مواعيد ومن بضع دقائق إلى عدة ساعات حسب أهمية ونوع المشروع.

فعملية الاستقبال هي أول اتصال بين حامل المشروع والهيئة المرافقة والتي يطغى عليها الطابع الإعلامي، حيث يتم فيها أخذ فكرة حول هدف المشروع، ولذلك تحتاج هذه الهيئات إلى كفاءات مهنية وخبرات عالية في الميدان لاستقبال وتوجيه مقاولي المشاريع الريادية.

## 2- المرافقة خلال الإنشاء: تتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة تتمثل

فيما يلي:

- إعداد وتشكيل ملف إنشاء المشروع: يتمثل في خطة عمل تتضمن تقديم صاحب المشروع؛ وصف المشروع؛ وصف السلعة أو الخدمة؛ السوق؛ رقم الأعمال؛ الوسائل التجارية؛ وسائل الإنتاج؛ الملف المالي: جدول حسابات نتائج تقديري، الاحتياج في رأس المال العامل، خطة التمويل، مخطط الخزينة، الرسم على القيمة المضافة، عتبة المردودية.

- البحث عن الوسائل المالية: (قروض، إعانات، مساعدات... الخ).

- القيام بالخيارات الجبائية، الاجتماعية، والقانونية.

- المرافقة يمكن أن تصل إلى غاية المساعدة في تخطيط وإنجاز خطوات إنشاء المشروع.

إن هذه الخدمات المذكورة موجودة في أغلب هياكل الدعم والمرافقة، إلا أن تنظيم هذه العمليات يختلف من هيئة لأخرى، فهناك بعض الخدمات التي يمكن أن تقدم لحاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي في حالة

التدفق الهائل لحاملي المشاريع، وفي هذه الأخيرة يتم تحقيق الحد الأدنى من الأبعاد الفردية (الخصوصية)، وذلك في شكل مواعيد فردية مع حاملي المشاريع.

وهناك اختلاف أيضاً في الوقت المخصص لحامل المشروع ومدة تركيب المشروع، فهناك بعض الهيئات التي

تخصص من عدة ساعات إلى مدة محدودة بالنسبة للمشاريع البسيطة حيث تتراوح مدتها المتوسطة في حدود 10

ساعات، أما بالنسبة للمشاريع الأكثر تعقيدا يمكن أن تصل من 30 إلى 40 ساعة ومدة تركيب المشروع تكون

خلال 15 يوم كحد أدنى ويمكن أن تصل إلى غاية سنة كاملة.

- الاستقلالية: تحاول هيئات الدعم والمرافقة تشجيع استقلالية المقاول في اتخاذ القرارات الخاصة بمشروعه

وذلك راجع لسببين: الأول هو أن الاعتماد على الذات يمكن المقاول من التعلم الذاتي لأساليب قيادة

وتسيير المشروع، وذلك بالاعتماد على الشركاء والمتعاملين الاقتصاديين، بحيث يستفيد المقاول من هذه

المعارف حتى في حالة فشل المشروع لأنها تعتبر مكسب معرفي في حالة القيام بمشروع جديد، أما السبب

الثاني هو تمكين هيئة المرافقة من تحقيق اقتصاد في الخدمات المقدمة، بهدف ربح الوقت والتوجه إلى

مشاريع جديدة، وفي هذا الإطار تقوم أغلب هيئات الدعم بالاستعانة بمؤسسات أخرى لخدمة المقاولين

مثل الغرف الاستشارية، ومكاتب الدراسات،... الخ.

**3- المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة):** القليل من هيئات الدعم تقوم بمتابعة المؤسسات الصغيرة بعد

إنشائها، ومع ذلك تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيرا بهذه العملية، والسبب في ذلك بدون

شك هو محاولة التحقق من إمكانية استرجاع الأموال المقترضة، وعموما تتضمن المتابعة بعد الإنشاء

مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين، يتم فيها بحث التسيير، الجانب التجاري،

الرؤية الإستراتيجية... الخ، وفي حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم مواعيد

دورية مع صاحب المؤسسة لحل هذه المشاكل.

وهناك بعض الهيئات تقوم بتنظيم اجتماعات إعلامية كل شهرين أو ثلاثة أشهر يقوم بتنشيطها مختصون، تتمحور حول تسيير المؤسسات الصغيرة، طرق التوظيف، تأمين الممتلكات والأشخاص، الإعفاءات،... الخ.

### ثالثاً: أصناف المرافقة

يمكن تصنيف المرافقة المقاولاتية كما يلي: 79.

#### 1- المرافقة المعنوية : وهي من أهم أنواع المرافقة التي يحتاجها المنشئ منذ النقطة الأولى لانطلاق مشروعه

فهي المرافقة تقدم للمنشئ النصح والتوجيه والإرشاد، حيث تعمل على بلورة أفكاره أو ضبطها، وتجسيدها على أرض الواقع، لأنه عادة عندما يفكر المنشئ في إنشاء مشروعه تراوده عدة أفكار، وهو في هذه الفترة بحاجة لمن يؤكد له صلاحية هذه الفكرة وإمكانية تطبيقها على الواقع حتى لا تبقى مجرد فكرة، ثم يحدد له ما هي الإستراتيجية التي سيتبعها للوصول إلى الهدف الذي يجب عليه تحديده بدقة، وهذا هو الدور الذي يلعبه المرافق في أولى مراحل عملية مرافقته للمنشئ حيث يقوم برفع معنوياته وتشجيعه.

#### 2- المرافقة الفنية : وهنا يقوم المرافق بمساعدة المنشئ في دراسة الجدوى الاجتماعية أي الموارد الاجتماعية

التي يحتاجها مشروعه، وتحديد الشروط اللازمة لإنجاح المشروع من اختيار للموقع، والآلات، وكذلك مساعدة صاحب المشروع فيما يتعلق بأساليب الإنتاج، واستخدام الأنظمة المعلوماتية، بعد أن يكون قد حدد هو والمرافق الهدف الذي يريد الوصول إليه بدقة، وذلك بأن يجردا و بالتفصيل كل حيثيات المشروع دون إهمال أي شيء منها، لأن أي خطأ أو تهاون في هذه المرحلة يؤدي إلى نتيجة يكون مآلها فشل المشروع، لهذا يجب أن يتوقع المرافق و المقاول كل المخاطر والصعاب التي يمكن أن يواجهها أثناء تنفيذ

<sup>79</sup>رحيم حسين، نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث روسيكادا، جامعة سكيكدة، الجزائر،



فكرة المشروع، لأن هذه المرحلة من المشروع تعتبر حساسة لأنها مرحلة اتخاذ القرارات، ووضع التكتيكات، التي سيتبعها لتنفيذ الإستراتيجية التي حددها في المرحلة الأولى من المرافقة.

**3- المرافقة الإعلامية:** وهي أن يوجه المرافق المنشئ للطرق التي تمكنه من إقامة أنظمة المعلومات والاتصال داخل مؤسسته، كما يتضمن هذا النوع من المرافقة مجال التسويق لقطاع المؤسسة الصغيرة، ولهذا يجب على المرافق أن يمنح المقاول المساعدة في مجال كيفية الإشهار والترويج بمنتجه.

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

وتتم هذه المرافقة من خلال توفير دورات للتكوين، وذلك بتشجيع عقد الملتقيات والندوات المتخصصة، وكذا دعم اقتناء الكتب والمجلات العلمية، والأدلة النموذجية للمشاريع، حتى يستفيد منها المقاول في مشروعه.

**5- المرافقة التكنولوجية:** فضلا عن ضرورة توفير قاعدة تكنولوجية وطنية، ينبغي تشجيع المؤسسات الصغيرة على التكنولوجيا واستخدامها، وذلك من خلال التوجيهات التي يقدمها المرافق المنشئ عن التكنولوجيا الحديثة ودعم أسعارها.

**6- المرافقة الإدارية:** تتمثل في التسهيلات التي يقدمها المرافق المنشئ والمتعلقة بالإجراءات الإدارية، كتبسيط الوثائق الإدارية الخاصة بالترخيص والتسجيل، وإجراءات الحصول أو امتلاك العقار..... الخ.

**7- المرافقة المالية:** تشمل المساعدة المتعلقة بالتمويل، خاصة ترقية الادخار ومؤسساته، والمساهمة في ضمان جزء من القروض، وتخفيض تكلفة التمويل، وتمديد آجال السماح، والإعفاء الكلي أو الجزئي، ولفترة محددة من الضرائب والرسوم الجمركية، أو الإعفاء من الضمان الاجتماعي خلال فترة محددة، وكذا منح مساعدات مباشرة خاصة لبعض المشاريع، كمشروعات التجديد أو تلك التي تساهم في تشغيل عدد ما من العمال أو المشروعات التي تقام في المناطق النائية.

#### رابعاً: حاضنات الأعمال كأحد آليات المرافقة المقاولاتية

يرجع تاريخ حاضنات الأعمال إلى سنة 1959، حيث تم إقامة أول مشروع في مركز التصنيع (BATAVIA) في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية لكن البداية الفعلية لإقامة الحاضنات فيها كانت في بداية سنوات الثمانينات إذ ظهرت الحاجة إلى خلق فعاليات جديدة قادرة على دعم و رعاية الاختراعات و الأبحاث التطبيقية و الإبداع التكنولوجي و تحويلها إلى الشركات و رفع فرص نجاحها<sup>80</sup>.

#### 4- مفهوم حاضنات الأعمال

يأخذ تعريف حاضنات الأعمال عدة مفاهيم المتواجدة ضمن أدبيات إدارة الأعمال و منها:

- مؤسسة صممت خصيصاً لتسريع نمو و نجاح شركات الأعمال من خلال سلسلة من المصادر و الخدمات الداعمة التي تتضمن: المساحة الضرورية، التمويل، التدريب، الخدمات العامة و شبكات الاتصال<sup>81</sup>.

- منظومة ذات كيان قانوني لديها الخبرات اللازمة و القدرة على الاتصالات و الحركة الضرورية لنجاح مهامها و هي مختصة في تقديم الخدمات و التسهيلات و آليات المساندة والاستشارة للمؤسسات و الأفراد الذين يرغبون في البدء بإقامة مؤسستهم الصغيرة<sup>82</sup>.

- عملية وسيطة بين مرحلة بدء النشاط و مرحلة النمو لمنشآت الأعمال، و هذه العملية تحتوي على تقديم أو تزويد المبادرين بالخبرات و المعلومات و الأدوات اللازمة لنجاح المشروع<sup>83</sup>

<sup>80</sup> على سماي، دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 2010/07، ص 138.

<sup>81</sup> نفس المرجع السابق، ص: 139.

<sup>82</sup> عاطف الشبراوي ابراهيم، حاضنات الأعمال مفاهيم و تجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية و العلوم و الثقافة، 2003، ص 50.

- و لقد عرفها المجلس الأوربي بأنها: "عبارة عن مكان يلجأ إليه حاملي فكرة إنشاء مؤسسة جديدة هدفها رفع خطوط النمو ومعدل البقاء لديها، مما يساهم بشكل كبير في التنمية المحلية وخلق مناصب الشغل، و يهدف وجود الحاضنة في خلق تناسق بين عدة عوامل (الموهبة + التكنولوجيا + المعرفة) و تساهم في إثارة السلوك المقاومتي و تشجيع إنشاء و تطوير المؤسسات الجديدة".

- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن حاضنة الأعمال هي منظومة عمل متكامل توفر كل الطرق لاستضافة مشروع لفترة محدودة لا تتجاوز ثلاث سنوات، و تعمل على تنميته و تطويره من خلال توفير بيئة عمل دائمة و تتضمن مكانا لاحتضان المشروع و توفير له كافة الخدمات المتعلقة به، و هذا ما قد يؤدي في الأخير نقل المشروع من مرحلة الفكرة إلى واقع التطبيق التجاري والمنافسة.

## 5- أنواع حاضنات الأعمال

يمكن تقسيم حاضنات الأعمال إلى أنواع عديدة في حين يشكل البعض منها مترادفات تستهدف تحقيق نفس النظرة، و من بين التصنيفات المتعارف عليها يوجد:

### أ- تصنيف الحاضنات حسب طبيعة عملها:

تنقسم الحاضنات حسب هذا التصنيف إلى ثلاثة أنواع:

### - حاضنات الأعمال العامة

هي تلك الحاضنات التي تتعامل مع المشاريع الصغيرة ذات التخصصات المختلفة و المتنوعة في كل المجالات الإنتاجية و الصناعية و الخدماتية دون تحديد مستوى تكنولوجي لها، و تركز هذه الحاضنات

على جذب المشاريع الزراعية أو الصناعات الهندسية الخفيفة أو ذات المهارات الحرفية المتميزة من أجل الأسواق المحلية بالدرجة الأولى<sup>84</sup>

#### - الحاضنات التكنولوجية:

تقوم بتبني المشاريع القائمة على المبادرات التكنولوجية و تطبيق الأبحاث العلمية و الابتكارات و عادة ما تقام في الداخل أو بالتعاون مع الجامعات و مراكز البحوث العلمية أو المراكز الصناعية الكبرى و تقوم بنشر و تطوير المنشآت المتخصصة فيها و المرتبطة بها و مساعدة الباحثين و الأكاديميين في الجامعات و مراكز الأبحاث ليصبحوا رواد أعمال بتدريبهم و تزويدهم بالمهارات و توفير الاستشارات و الخدمات الأخرى اللازمة.

#### - الحاضنات المفتوحة (الافتراضية، بدون جدران)

تعمل هذه الحاضنات على دعم المؤسسات في موقعها عن طريق تقديم نفس الخدمات التي تقدمها الحاضنات العادية سواء كانت عامة أو تكنولوجية، دون أن تقدم مكانا لإقامة المشروع و ذلك نظير مبلغ مادي بسيط، و عادة تقام هذه الحاضنات في أماكن تجمعات المؤسسات الصغيرة والحرفية.<sup>85</sup>

<sup>84</sup> شريف غباط، أحمد بوقوم، حاضنات الأعمال ودورها في تطوي الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والصغيرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، 2009، ص 59.

<sup>85</sup> صلاح الدين حسن السيسى، استراتيجيات وسياسات دعم وتنمية المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، دار الفكر العربي، 2009، القاهرة، ص 37.

## ب - تصنيف الحاضنات حسب الهدف من إنشائها

تنقسم الحاضنات حسب هذا التصنيف إلى عدة أنواع منها:<sup>86</sup>

### - الحاضنات الإقليمية:

حيث تخدم هذه الحاضنة منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها و تعمل على استخدام الموارد المحلية من الخامات و الخدمات و استثمار الطاقات الشبابية العاطلة في هذه المنطقة أو خدمة أقاليم معينة أو شريحة مجتمع (مثلا: المرأة).

### - الحاضنات الدولية:

تركز هذه الحاضنات على التعاون الدولي المالي و التكنولوجي بهدف تسهيل دخول الشركات الأجنبية و تأهيل الشركات الوطنية للتوسع و الاتجاه إلى الأسواق الخارجية بالإضافة إلى استقطاب رأس المال الأجنبي مع عملية نقل التقنية ذات الجودة العالية بهدف التصدير.

### - الحاضنات الصناعية:

وهي تلك الحاضنات التي تقام داخل منطقة صناعية بعد تحديد احتياجاتها من الصناعات الغذائية والخدمات، حيث يتم تبادل المنافع ما بين المصانع الكبيرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع التركيز على الدعم المعرفي و التقني من طرف المؤسسات الكبيرة.

### - حاضنات القطاع المتخصص:

تقوم على تقديم خدمة نشاط محدد أي تخصص باحتضان قطاع معين كالبرمجيات و الصناعات الهندسية.

<sup>86</sup> محمد بن بوزيان، زياني الطاهر، دور تكنولوجيا الحاضنات في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 2006، ص 532.

- الحاضنة التقنية:

تقوم الحاضنات التقنية بتقديم خدمات التصميم المتقدمة لمنتجات جديدة غير تقليدية و أجهزة متطورة.

- الحاضنات البحثية:

تتواجد هذه الحاضنات في الجامعات و مراكز البحث و تهدف إلى تطوير أفكار و أبحاث و تصميم الأساتذة الباحثين و المبتكرين.

- حاضنة الانترنت:

تهدف هذه الحاضنة إلى مساعدة الشركات الناشئة في مجال الانترنت و البرمجيات.

ج. تصنيف الحاضنات حسب الملكية:

تنقسم الحاضنات حسب هذا التصنيف إلى: 87

- حاضنات الأعمال الخاصة:

تنتمي إلى مؤسسات القطاع الخاص وتسعى إلى تحقيق الأرباح.

- حاضنات الأعمال العامة:

لا تسعى إلى تحقيق الأرباح بصفة مباشرة و يتم دعمها و رعايتها من قبل الجهات الحكومية و تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية.

- حاضنات الأعمال المختلطة:

و هي الحاضنات التي يساهم فيها كل من القطاع الخاص و الجهات الحكومية.

6- أهداف حاضنات الأعمال :

87 العربي نيقاوي، دور حاضنات الأعمال في بناء القدرات التنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي

حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، شلف، 2006، الجزائر، ص ص 11، 12.

بصفة عامة تسعى حاضنات الأعمال بمختلف أنواعها إلى دعم المبادرات العلمية و المشاريع الناشئة التي لا تتوفر لديها الوسائل و المعرفة الكافية للبدء الفعلي بالعمل، و عليه يمكن توضيح مختلف أهداف الحاضنات في العناصر التالية:88

- خلق جيل جديد من شباب رجال الأعمال من خريجي الجامعات و المعاهد و المهنيين و إمدادهم بكل ما يؤهلهم للتفوق والنجاح في مشاريعهم وحتى يقوموا بدورهم في خلق فرص عمل بعد تخرجهم من الحاضنة و التوسع في مشاريعهم؛
- المساعدة في التغلب على المعوقات الإدارية عند البدء بالمشروع من خلال إقامة مجموعة من الخدمات الداعمة و المتميزة (كالجودة، قاعدة المعلومات الفنية و التجارية، وحدات الاختبار و القياس) و توفير الدعم و التمويل و الخدمات الإرشادية و التسهيلات المتاحة لذلك؛
- الترويج لروح الريادة و مساندة المشاريع الصغيرة على مواجهة صعوبات مرحلة الانطلاق مع تقليص الخطر و أسباب فشل المشاريع الممكنة؛
- الاهتمام بالمشاريع الجديدة في مختلف مراحلها (الإنشاء- التشغيل- التوسع) لخلق و تطوير أفكار جديدة و بالتالي خلق فرص عمل دائمة و غير دائمة مباشرة و غير مباشرة؛
- تحقيق الاتصال و الترابط بين المشاريع المتواجدة في الحاضنة و المشاريع الكبيرة المتوسطة المتواجدة في السوق من خلال عملية المناولة بهدف توريد المكونات و الأجزاء و قطع الغيار و الخدمات إلى هذه المشاريع؛
- قيام الحاضنة بدور الوسيط الناجع بين الجامعات و مراكز البحث و المؤسسات المالية و إتاحة فرص التمويل الملائمة حسب ظروف المشروع.

88 صلاح الدين حسن السياسي، مرجع سبق، ذكره، ص ص 40، 47 .



## المحور الثامن: الدور الاقتصادي والاجتماعي للمقاولاتية



## المحور الثامن: الدور الاقتصادي والاجتماعي للمقاولاتية

يمكن استنباط الدور الاقتصادي والاجتماعي للمقاول من خلال التعرف على دور المقاول في التنمية الاقتصادية

والاجتماعية وذلك كما يلي:

### أولاً: الدور الاقتصادي

يتم تأثير المقاول على الحالة الاقتصادية ب:<sup>89</sup>

**1-** زيادة متوسط دخل الفرد والتغيير في هياكل الأعمال والمجتمع: تعمل المقاول على زيادة متوسط الدخل الفردي،

والتغيير في هياكل الأعمال والمجتمع حيث تكون المقاول في مواقع متعددة، وهذا التغيير يكون مصحوب بنمو وزيادة

في المخرجات، وهذا ما يسمح بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق زيادة عدد المشاركين في مكاسب التنمية؛

**2-** الزيادة في جانبي العرض والطلب: إن تأمين رأسمال جديد يوسع جانب النمو في العرض، كما أن الانتفاع من

المخرجات والطاقت الجديدة في المشروع تؤدي إلى نمو في جانب الطلب حيث تعمل على زيادة كلا من جانبي

العرض والطلب؛

**3-** توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة: تستطيع الدولة أن تشجع الاتجاه نحو المقاول في أعمال معينة مثل:

الأعمال التكنولوجية، تشجيع التوجه نحو مناطق معينة، وذلك عن طريق بعض الحوافز التشجيعية للمقاولين لإقامة

مشاريعهم في تلك التخصصات أو تلك المناطق؛

**4-** تنمية الصادرات والمحافظة على استمرارية المنافسة: تستطيع هذه المنظمات المساهمة في تنمية الصادرات سواء من

خلال الإنتاج المباشر أو غير المباشر، ومن خلال تغذيتها للمنظمات الكبيرة المختلفة بالمواد الوسيطة التي تحتاج

إليها حيث يمكن أن تعتمد عليها المنظمات الكبيرة في إنتاج جزء من إنتاجها مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج

في المنظمات الكبيرة وإعطائها القدرة على استمرارية المنافسة في الأسواق العالمية، لذا ولتنمية الصادرات والمحافظة

<sup>89</sup> عبد الستار محمد العلي، فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص ص 24، 27 .

على قدرة المنظمات الكبيرة في الاستمرار في المنافسة عالميا لابد من تشجيع وتنمية قدرات وإمكانات المقاولين والمشروعات الصغيرة من خلال الأسواق الحرة المتكاملة، والحرية في إنشاء المشروعات والفرص والمبادرات الشخصية ونموها؛

**5-** رواج الامتيازات: تزداد أهمية المقاولين والمنظمات الصغيرة في الاقتصاد القومي في الدول المختلفة مع زيادة رواج الامتيازات، فالامتياز في الحقيقة كان المنقذ لكثير من تجار الجملة والتجزئة المستقلين في المنافسة المتزايدة من قبل المؤسسات؛

**6-** متعددة الفروع خاصة في عالم الانفتاح الاقتصادي: إن حصول العديد من المقاولين على امتيازات مختلفة سواء في الخدمات، التجارة، أو الصناعة والاعتماد عليها من قبل المنظمات الكبيرة مكنها من الاستمرار في العمل وهذا يؤكد أهمية المقاولين والمنظمات الصغيرة في دعم الاقتصاد الوطني، حيث أن تطور مفهوم الامتياز في السنوات الأخيرة خاصة بعد التأكيد على حقوق الملكية في الدول المختلفة يشكل ظاهرة كبيرة ومهمة؛

**7-** التكامل مع المنظمات الكبيرة وترابط الأعمال التجارية: إن المقاولين هم الذين يمدون الحياة للاقتصاد الحديث وتبقى الحاجة إليها ضرورية على مستوى الاقتصاد القومي، لأن العمل التجاري الحديث ليس وحدة قائمة بذاتها فصاحب هذا العمل يشتري ويبيع من المشروعات الأخرى مما يؤكد أن الفرصة المتاحة للمقاول بأن يقدم شيئاً ذو قيمة وأسلوب فعال، إذ يعمل المقاولون على تزويد المنظمات الكبيرة بالمواد والأجزاء التكوينية التي تحتاج إليها مما يخفف من تكلفة الإنتاج لتمكين عدد قليل من المشروعات الكبيرة من التركيز على تلك النشاطات التي تكون جهودهم فيها أكثر فاعلية، كما يقوم المقاول بدور الوسيط في توزيع إنتاجها كوكلاء للمنظمات العابرة للقارات، ومن هنا فإن المقاوله تعمل على ترابط المشروعات المختلفة، وعلى سبيل المثال فإن معظم البضائع والخدمات المختلفة التي تزود بها " شركة جنرال موتورز " هي من أعمال المقاولات الصغيرة ؛

**8-** العمل على تطوير الاقتصاد: إن المقاولات الصغيرة في الغالب هي الأصل في تطور الاقتصاد فمشروعات اليوم الصغيرة هي مشروعات الغد الكبيرة؛

**9-** وبمنظرة سريعة على تطور الاقتصاد الأمريكي نلاحظ أن أكبر الشركات الصناعية أسسها مقاولون برؤوس أموال محدودة جدا مثل: سوفت، فوردالذي كان ميكانيكياً، أما كرايسلر فقد كان ميكانيكي أيضاً في مصنع للسكك الحديدية قبل أن يصبح مهندس محركات، وكذلك جيلمان مؤسس "شركة الأطلسي والباسفيك" للشاي الذي كان يبيع الشاي بجانب وظيفته؛

**10-** تعظيم العائد الاقتصادي: إن إنتاجية العامل في المنظمات الكبيرة أعلى منها في المنظمات الصغيرة، وذلك يعود إلى اعتماد المنظمات الصغيرة على تقنيات إنتاج غير متقدمة وكثيفة الاستعمال للعمل، ورغم ذلك فإذا ما تم ربط رأس المال المستثمر للعامل والفائض الاقتصادي سيظهر أن المنظمات الصغيرة المقاوله هي الأكفأ من حيث تعظيم الفائض الاقتصادي لوحدة رأس المال، ورأس المال المستثمر.

### ثانياً: الدور الاجتماعي

تتمثل الآثار الاجتماعية للمقاولاتية فيما يلي:<sup>90</sup>

- 1-** عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة: تعمل المقاوله على تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع لعملية التنمية الاقتصادية (صناعة، تجارة، خدمات، مقاولات)، وفي الانتشار الجغرافي وتحقيق النمط المتوازن لجميع أقاليم الدولة، وزيادة فرص العمل وإزالة الفوارق الإقليمية الناتجة عن تركيز الأنشطة الاقتصادية في إقليم معين؛
- 2-** المساهمة في تشغيل المرأة: حيث تلعب المقاولات الصغيرة دوراً كبيراً في الاهتمام بالمرأة العاملة من خلال دورها الفاعل في إدخال العديد من الأشغال التي تتناسب مع عمل المرأة كالعامل على الحاسب، الخياطة... الخ، كما

<sup>90</sup> توفيق خذري، حسين الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 06 .

تساعد المقاوله على تشجيع المرأة في البدء بأعمال مقاولاتية تقودها بنفسها لتسهم بذلك في مساهمة فاعلة في بناء الاقتصاد الوطني؛

**3-** الحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن: يعد وجود المقاولين والمنظمات الصغيرة في الاقتصاد الوطني إحدى الدعائم الأساسية في تثبيت السكان، وعدم الهجرة من الأرياف إلى المدن والتي تتركز فيها عادة المنظمات الكبيرة، لذا لا بد من وجود برامج تموينية تساعد على التخفيف من الفقر والبطالة، وتعمل على بناء طبقة متوسطة في الأرياف بدلا من الهجرة إلى المدن حيث التلوث والضغط على خدمات البنية التحتية؛

**4-** امتصاص البطالة وتأمين فرص عمل جديدة: ترتبط أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقاوله بالدور 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.<sup>91</sup>

<sup>91</sup> ناصر مراد، دور ومكانة المقاول في التنمية الاقتصادية، مداخلة ضمن الندوة الدولية حول المقاوله والإبداع، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2007، ص216.

## المحور التاسع: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة



## المحور التاسع: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة

يتزايد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة بشكل ملحوظ في الآونة الأخيرة من قبل

كل دول العالم، لما لها من دور مهم في تنمية الاقتصاد ودفع عجلة التنمية الاقتصادية نحو التطور والازدهار.

### أولاً: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعقيد وعدم الاتساق وهناك العديد من المفاهيم التي تُستخدم حالياً

من قبل مختلف الدول والهيئات العامة في هذا المجال تختلف باختلاف ظروف كل دولة،

### 3- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعود عدم إمكانية الوصول إلى تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لجملة من الأسباب أهمها ما

يلي<sup>92</sup>:

- الفارق بين تركيبة قوى الإنتاج المميزة للاقتصاد العالمي؛
- اختلاف النشاط الصناعي؛
- تعدد معايير التصنيف؛
- اختلاف درجة النمو.

إن صعوبة إعطاء مفهوم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدى بالباحثين إلى الاعتماد على عدة معايير لتعريفها،

حيث قسمت تلك المعايير إلى<sup>93</sup>:

### 1- المعايير الكمية:

<sup>92</sup> عبد المجيد تيماي، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم المناخ الاستثماري-حالة الجزائر-، مداخلة ضمن ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 2006، ص240.

<sup>93</sup> نعيمة برودي ، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 2006، ص116.

تضم مجموعة من المؤشرات التقنية والاقتصادية، نجد من بينها كل من: عدد العمال، حجم الإنتاج، القيمة المضافة، التركيب العضوي لرأس المال وحجم الطاقة المستعملة، وتضم جملة من المؤشرات النقدية نذكر منها: رأس المال المستثمر، رقم الأعمال.

## 2- المعايير النوعية:

تسمى أيضا المعايير النظرية، السوسولوجية أو التحليلية، وباعتبار المعايير الكمية غير كافية، لتوضيح الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، فإنه يتم إدراج معايير نوعية تبرز خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل أدق<sup>94</sup>؛ فهي مجموعة من المؤشرات التي تم تحديدها لتعبر عن صفات أو خصائص معينة، متى ما توفرت اعتبرت المؤسسة صغيرة متوسطة أو كبيرة وليس من الضروري توفرها جميعا، ولكن من المهم توفر بعضها<sup>95</sup>:

### أ- معيار المسؤولية:

من حيث مدى تنوعها أو تحديدها فالمسؤولية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مباشرة ونهائية للمالك، بحيث هو صاحب القرارات داخل المؤسسة له دور في التأثير على طبيعة التنظيم وأسلوب الإدارة، يجمع بين عدة وظائف في آن واحد؛

<sup>94</sup> فضيلة حويو، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص52.

<sup>95</sup> شهرزاد زغيب، ليلي عيساوي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، واقع وآفاق، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، 2002، جامعة الأغواط، الجزائر، ص172.



## ب - معيار الملكية:

ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود في مجملها إلى القطاع الخاص في شكل شركات (أشخاص أو أموال)، حيث أن النسبة الكبيرة منها عبارة عن مشروعات فردية وعائلية؛

## ج - معيار السوق:

إذا لم تستطع المؤسسة زيادة تصريف منتجاتها مهما فعلت فالأفضل أن يبقى حجم المؤسسة في حدود السوق وغالبا ما تتميز المؤسسات التي لها أسواق صغيرة بالحجم الصغير و التي لها أسواق كبيرة بالحجم الكبير، و عموما نجد أن حجم المؤسسة يتوقف على طبيعة الطلب، فإذا كان كبيرا وثابتا ويتوقع أن يرتفع في المستقبل أو ينخفض فإن حجم المؤسسة له ما يبرره؛

## د - معيار طبيعة الصناعة:

يتوقف حجم المؤسسة على استخدام الآلات في الإنتاج فنجد بعض الصناعات تحتاج في سبيل إنتاج سلعها إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل ووحدات صغيرة نسبيا من رأس المال، كما هو الحال في الصناعات الخفيفة، وهذا عكس ما يحدث في الصناعات الثقيلة تماما؛

## هـ - معيار درجة الاستقلالية المالية: لنسبة الاستقلال المالي أثر في تحديد حجم المؤسسة، فالمؤسسة المستقلة

هي مؤسسة لا تكون نسبة 25% أو أكثر من رأسمالها أو حقوق الانتخاب في حوزة مؤسسة أخرى أو مشتركة بين عدة مؤسسات لا تتطابق في حد ذاتها مع التعريف الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كنتيجة لتعدد المعايير التي اعتمدها الباحثون في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعددت تعاريفها، فلقد تبين

من دراسة أجرتها منظمة العمل الدولية عن المؤسسات الصغيرة بأن هناك أكثر من 50 تعريف مختلف في 75

بلد، سنحاول في ما يلي التطرق لبعض محاولات تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول:

يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى باختلاف المقاييس المستعملة في ذلك، وان

تشابهت المقاييس أو المؤشرات في المضمون فقد تختلف في القيم:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوربي:

### الجدول رقم (05): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

المؤسسات المصغرة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة		أوجه النشاط	
20 عاملاً فأقل	عدد العاملين	رأس المال	المؤسسات الصناعية والتعدين والنقل والإنشاءات	
	300 عامل فأقل	100 مليون بين فأقل		
5 عمال فأقل	100 عامل فأقل	30 مليون بين فأقل	تجارة الجملة	المؤسسات التجارية والخدمية
	50 عاملاً فأقل	10 مليون بين فأقل	تجارة التجزئة	

المصدر: هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، القاهرة، 2002، ص 216.

الجدول رقم (06): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية

التعريف	معييار التصنيف	مجال النشاط
أقل من 100 عامل	عدد العمال	تجارة الجملة
من 05 إلى 20 مليون دولار أمريكي	المداخل السنوية	تجارة التجزئة
من 07 إلى 17 مليون دولار أمريكي	المداخل السنوية	البناء
ما بين 500 و 1500 عامل	عدد العمال	الصناعة
ما بين 01 و 25 مليون دولار أمريكي	المداخل السنوية	النقل
ما بين 0.5 و 9 مليون دولار أمريكي	المداخل السنوية	الزراعة
ما بين 500 و 1500 عامل أو ما بين 3.5 و 21.5 مليون دولار	عدد العمال أو المداخل السنوية	الخدمات

المصدر: Robert Wtterwulge, La Pme (Une Entreprise Humaine),

Edition De Beock, Bruxelles, 1998, p 26.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول الاتحاد الأوروبي

الجدول رقم (07): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول الاتحاد الأوروبي

الميزانية الكلية السنوية	رقم الأعمال السنوي	عدد العاملين	نوع المؤسسة
أكبر من أو يساوي 43 مليون يورو	أكبر من أو يساوي 50 مليون يورو	أكثر من 250	متوسطة
أكبر من أو يساوي 10 مليون يورو	أكبر من أو يساوي 10 مليون يورو	أكثر من 50	صغيرة
أكبر من أو يساوي 02 مليون يورو	أكبر من أو يساوي 02 مليون يورو	أكثر من 10	صغيرة جداً

L'Utilisateur Commission Européenne, La Nouvelle Définition Des PME (Guide De

et Modèle de Déclaration), 2006, p14.

تعريف الصندوق الوطني التونسي لتنمية الحرف والمهن الصغيرة: تمويل تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتكلفة الاستثمارية الكلية بأنها لا تتجاوز 50 ألف دينار تونسي.

التعريف حسب عدد العمال: ويعتبر هذا التعريف الأكثر استعمالا في الاقتصاد التونسي، وهو يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمال، على أنها المؤسسات التي توظف ما بين 10 إلى 100 عامل، والمؤسسات التي تشغل أقل من 10 عمال تعتبر مؤسسات مصغرة.<sup>96</sup>

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

في سنة 2017 جاء القانون رقم 02/17 المؤرخ في 2017/01/11 الذي يلغي أحكام القانون التوجيهي الصادر سنة 2001<sup>97</sup>، حيث تم فيه تعديل تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإجراء زيادة في حدود رقم الأعمال والحصيلة السنوية لكل فئة (مؤسسة مصغرة، صغيرة، متوسطة) مع الإبقاء على معيار عدد العمال كما حدد في القانون التوجيهي 18/01 وبهذا يصبح تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر كالتالي:<sup>98</sup>

بأنها مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات تشغل من 01 إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 04 ملايين دج ولا تتجاوز حصيلتها السنوية 01 مليار دج، حيث تستوفي معيار الاستقلالية فالمؤسسة المستقلة هي كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>96</sup> سلمى صالح، إمكانية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق التأهيل (دراسة مقارنة حالة المؤسسات

المغربية والتونسية والجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2015، ص 51.

<sup>97</sup> المادة 38 ، القانون 02/ 17 ، الجريدة الرسمية، العدد 02، 2017، ص 05.

<sup>98</sup> المادة 05، القانون 02/ 17 ، الجريدة الرسمية، العدد 02، 2017، ص 05.

## الجدول رقم (08): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الجزائري

الحجم /المعيار	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (دج)	الحصيلة السنوية(دج)
مؤسسة مصغرة	من 1 إلى 9	أقل من 40 مليون	أقل من 20 مليون
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	من 40 مليون إلى 400 مليون	من 20 مليون إلى 200 مليون.
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	من 400 مليون إلى 4 ملايين	من 200 مليون إلى 1 مليار

المصدر: بالاعتماد على المواد 8، 9، 10، القانون 17 / 02، الجريدة الرسمية، العدد 02، 2017، ص 05.

### 2- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تكتسي هذه المؤسسات أهمية بالغة في الاقتصاد باعتبارها منفذا جديدا لاستغلال الموارد و الخدمات خاصة المحلية منها بالإضافة إلى المساهمة في التصدير لما لها من ميزات نسبية، ويمكن تفصيل هذه الأهمية في النقاط الآتية :

- خلق فرص عمل أكثر وفرة و استمرارية للتشغيل، و التخفيف من حدة البطالة التي تعاني منها معظم الدول بتكلفة منخفضة نسبيا إذا ما قورنت بالمؤسسات الكبرى؛
- تنمية المواهب و الابداعات و إرساء قواعد التنمية الصناعية؛
- الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأفراد و الهيئات غير الحكومية وغيرها من مصادر التمويل الذاتي الأمر الذي يعني استقطاب موارد مالية كانت ستوجه إلى الاستهلاك الفردي غير المنتج؛
- المساهمة في زيادة حجم وقيمة الصادرات الصناعية.

## ثانياً : المؤسسات الناشئة

تعتبر المؤسسات الناشئة من أهم محركات النمو الاقتصادي للدول، لما تقدمه من قيمة مضافة للاقتصاد وذلك بتعزيز الإنتاج المحلي للدول.

### 4- تعريف المؤسسات الناشئة:

حسب القاموس الانجليزي تعرف المؤسسة الناشئة "Start- Up" على أنها مشروع صغير في بداية مهده، وتتكون كلمة "start-up" من جزأين "Start" وهي الإشارة إلى فكرة الانطلاق و "Up" والتي تشير لفكرة النمو القوي.<sup>99</sup>

ويعرفها القاموس الفرنسي "la rousse" على أنها المؤسسات الشابة "jeune entreprise" المبتكرة في قطاع التكنولوجيات الحديثة.<sup>100</sup>

كما عرفها "Paul Graham" في مقاله حول النمو "Growth" على أنها شركة صممت للنمو بسرعة، أي (Growth = Start-Up) ولكونها تأسست حديثاً لا يجعل منها مؤسسة ناشئة "Start-Up Company" في حد ذاتها، غير أنه ليس من الضروري أن تكون هذه المؤسسات تعمل في مجال التكنولوجيا أو أن يكون تمويلها من قبل مخاطر أو مغامر، الأمر الوحيد الذي يهم هو النمو وأي شيء آخر يرتبط بالمؤسسات الناشئة "Start- Up" يتبع النمو.<sup>101</sup>

<sup>99</sup> Cambridge dictionary, consulté le :12 /07 / 2021, sur:

<https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/start-up>

<sup>100</sup> larousse, consulté le :12 /07/ 2021 sur:

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

<sup>101</sup> <http://www.paulgraham.com/growth.html> consulté le :12 /07/ 2021.

وبحسب "Patrick Fridenson" المؤسسة الناشئة لا تتعلق بالعمر ولا بالحجم ولا بقطاع النشاط،

ويجب أن تتضمن وتستوفي الشروط الأربعة التالية:

- نمو قوي محتمل؛
- استخدام تكنولوجيا حديثة؛
- تحتاج لتمويل ضخمة؛
- سوق جديد ع صعوبة تقييم المخاطرة.

وتعرف المؤسسات الناشئة حسب المشرع الجزائري (المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر

2020) المتعلق بإنشاء اللجنة الوطنية لعلامة "الشركات الناشئة" و "المشاريع المبتكرة" و "الحاضنات" وتحديد

مهامها وتشكيلتها وسيرها، وقد ذكر هذا المرسوم في فصله الرابع مجموعة الشروط التي بموجبها تمنح علامة مؤسسة

ناشئة، حيث نصت المادة 11 منه على أنها: تعتبر مؤسسة ناشئة كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، وتحترم

المعايير التالية :

- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني سنوات؛
- يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة الناشئة على منتجات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة؛
- يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية؛
- أن يكون رأسمال الشركة مملوكًا بنسبة 50% على الأقل، من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة من طرف الدولة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة مؤسسة

ناشئة؛

- يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية؛

- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

## 2- مميزات المؤسسات الناشئة "Start-ups":

للمؤسسات الناشئة عدة مميزات من بينها: 102

- مؤسسات حديثة النشأة: تتميز المؤسسات الناشئة "Start-ups" بأنها مؤسسات شابة يافعة، وأمامها خياران إما التطور والتحول إلى مؤسسات ناجحة أو إغلاق أبوابها والخسارة.
- مؤسسات أمامها فرصة للنمو التدريجي والمتزايد: من أهم سمات المؤسسات الناشئة التي تحدد معناها هي إمكانية نموها السريع وتوليد إيراد أسرع بكثير من التكاليف التي تتطلبها للعمل، مما يعني أن المؤسسات الناشئة تعمل على زيادة الإنتاج والمبيعات دون زيادة التكاليف، وهي لا تقتصر على أرباح أقل لأنها صغيرة بل على العكس، فهي مؤسسات قادرة على توليد أرباح كبيرة جداً.
- مؤسسات تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها: تتميز المؤسسات الناشئة "Start-ups" بأنها مؤسسات تقوم أعمالها التجارية على أفكار رائدة "Innovative" وإشباع لحاجات السوق بطريقة ذكية وعصرية، ويعتمد مؤسسو المؤسسات الناشئة "Start-ups" على التكنولوجيا للنمو والتقدم، والعثور على التمويل من خلال المنصات على الانترنت ومن خلال الفوز بمساعدة ودعم من قبل حاضنات الأعمال.
- مؤسسات تتطلب تكاليف منخفضة: يشمل معنى المؤسسة الناشئة "Start-up" على أنها مؤسسة تتطلب تكاليف صغيرة جداً بالمقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها، وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع.

<sup>102</sup> بخيتي علي، بوعوبنة سليمة، المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات، مجلد 12، العدد 04، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020، ص 536.



### 3- أهمية المؤسسات الناشئة:

- للمؤسسات الناشئة أهمية كبيرة في الاقتصاد لما تتميز به من خصائص سألقة الذكر، وتتمثل في: 103
- توازن هيكل النشاط الإنتاجي: نظراً لمعاناته في معظم الدول النامية من خلل في هيكل الاقتصاد بسبب غياب قاعدة قوية من صناعات صغيرة ومتوسطة يستند إليها، حيث بات من الضروري تقليص الفجوة ووضع استراتيجيات لإصلاح هذا الخلل وتوسيع قاعدة المؤسسات الصغيرة القابلة للتطوير والإنتاج؛
  - دعم الشركات الكبيرة: وهذا من خلال توفير المنتجات الوسيطة لنشاط الشركات الكبرى؛
  - توفير فرص عمل حقيقية وتقليص حجم البطالة: تتميز المؤسسات الناشئة بقدرتها العالية على توفير مناصب شغل ما يؤدي إلى تقليص حجم البطالة؛
  - استثمار المدخرات المحلية الصغيرة: من خلال توظيف المدخرات نظراً لصغر رأس المال وإعادة توزيع الدخل؛
  - المساهمة في تحقيق سياسة إحلال الواردات: تمكن المؤسسات الناشئة من إنتاج متطلبات السوق المحلي مما يساهم في إحلال الواردات وتنمية الصادرات وبالتالي توفير نقد أجنبي؛
  - المساهمة في تحقيق استراتيجية التنمية المحلية؛
  - القدرة على ابتكار وتطوير منتجات جديدة بأقل تكلفة من المؤسسات الكبيرة

<sup>103</sup> نفس المرجع، ص 537.

## قائمة المصادر والمراجع



1. الشيخ الداوي، نسرين زيدان غربي، واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "SNVI" ودورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة الجزائرية، مجلة المؤسسة، العدد 08، 2019.
2. العربي تيقاوي، دور حاضرات الأعمال في بناء القدرات التنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، شلف، 2006، الجزائر.
3. أمال بعبط، برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر - واقع وأفاق -دراسة حالة ANAC ,ANGEM, ANSEJ لولاية باتنة ومحضنة سيدي عبد الله لولاية الجزائر العاصمة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/2016.
4. إيهاب القبح، نعمة الخفاجي، ريادة الأعمال الداخلية منظور القدرات الاستراتيجية، دار الأيام، الأردن، 2015.
5. بخيتي علي، بوعويينة سليمة، المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات، مجلد 12، العدد 04، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020.
6. برحومة عبد الحميد، بوظرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.
7. بن عيسى ليلي، ناصري الزهرة، التعليم المقاولاتي وأثره على التوجه المقاولاتي لدى الطلبة، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية، 2019.
8. حمزة لفقير، دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الأفراد، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، مجلد 01، برج بوعرييج، الجزائر، 2015.
9. خذري توفيق، حسين الطاهر، المقاولة 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.
10. 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 2010.
11. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
12. سلمى صالح، إمكانية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق التأهيل (دراسة مقارنة حالة المؤسسات المغربية والتونسية والجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2015.

13. شريف غباط، أحمد بوقوم، حاضنات الأعمال ودورها في تطوي الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والصغيرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، 2009.
14. علي فلاح الزغي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال الأردنية، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.
15. أحمد زغدار، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2005.
16. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999.
17. بلال خلف السكارنة، الريادة وادارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
18. رحيم حسين، نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث روسيكادا، جامعة سكيكدة، الجزائر، العدد3.
19. شهزاد زغيب، ليلي عيساوي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، واقع وآفاق، مداخلة ضمن المنتدى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، 2002، جامعة الأغواط، الجزائر.
20. شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي كآلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.
21. صحراوي عبد العزيز، علام خلاف، المقاولة الاجتماعية نموذج للتنمية المستدامة ومحاربة الفقر (تجربة بنك غرامين ببنغلادش)، مجلة الدراسات القانونية والاجتماعية، العدد 02، المركز الجامعي بريكة، الجزائر، 2018.
22. صلاح الدين حسن السيسي، استراتيجيات وسياسات دعم وتنمية المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، دار الفكر العربي، 2009، القاهرة.
23. صندرة سايب، دور المرافقة في دعم وإنشاء المؤسسات الصغيرة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005.
24. صندرة سايب، سيرورة إنشاء المؤسسة وأساليب المرافقة، دار المقاولاتية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.
25. صورية بوطرفة، بشير عبد الحميد، دور التعليم المقاولاتي في تنمية روح المقاولاتية: دراسة تطبيقية حول طلبة جامعة العربي التبسي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 04، العدد 01، جامعة خنشلة، الجزائر، 2020.
26. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

27. عاطف الشبراوي ابراهيم، حاضنات الأعمال مفاهيم و تجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية و العلوم و الثقافة، 2003.
28. عايدة نخلة رزق الله، سلوك المستهلك والاستراتيجيات التسويقية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.
29. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.
30. عبد السلام أبو قحف وآخرون، حاضنات الأعمال (فرصة جديدة للاستثمار وآليات لدعم منشآت الأعمال الصغيرة)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
31. عبد المجيد تيمائي، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم المناخ الاستثماري-حالة الجزائر-، مداخلة ضمن ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 2006.
32. عدمان مريزق، المقاربات البيداغوجية لتدريس المقاولاتية والمقاربة بالكفاءات، الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص العمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.
33. على سماي، دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 2010/07، ص 138.
34. علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، 1999.
35. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
36. عمر علاء الدين زيداني، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، القاهرة، مصر، 2008.
37. فاطمة قبة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.
38. فايز جمعة صالح، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
39. فضيلة بوطورة، فاطمة الزهراء بوطورة، أهمية ودور دار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية في نشر الثقافة المقاولاتية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الجامعة المقاولاتية، جامعة معسكر، الجزائر، 2018.
40. فضيلة حويو، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
41. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها مراحلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
42. كمال مرداوي، كمال زموري، الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاولاتية في ظل رهانات اقتصاد السوق، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المقاولاتية : التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.
43. لفقيه حمزة، روح المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة حالة مقاولي ولاية برج بوعرييج)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016 / 2017.

44. مبارك مجدي عوض، التربية الريادية والتعليم الريادي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.
45. محفوظ جودة، حسين يحيى وآخرون، تحليل وتقييم المشاريع، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009.
46. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
47. محمد بن بوزيان، زياني الطاهر، دور تكنولوجيا الحاضنات في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 2006.
48. محمد قوجيل، محمد حافظ، المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة (تحليل نظري وإسقاط على الواقع الجزائري)، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.
49. مزهر شعبان العاني وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
50. مفيدة يحيوي، إنشاء المؤسسة والمقاولاتية: هل هي قضية ثقافة، الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص العمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.
51. منيرة سلامي، التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر (بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة)، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
52. ناصر مراد، دور ومكانة المقاول في التنمية الاقتصادية، مداخلة ضمن الندوة الدولية حول المقاول والإبداع، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2007.
53. نعيمة برودي، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 2006.
54. نوال براهيمى، السيورة المقاولاتية من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.
55. نوال براهيمى، وفاء ريس، دور التكوين في تنمية الحس المقاولاتي، الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص العمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.
56. وفاء ريس، دور التكوين في تنمية الحس المقاولاتي، مداخلة ضمن ملتقى حول المقاولاتية التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.
57. ياسمين دروازي، مدى أهمية دراسة الجدوى التسويقية في نجاح المشروعات الاستثمارية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2006.

ثانيا - قائمة المصادر باللغة الأجنبية:

1. Vapo Magloire N'guessan, **L'entrepreneuriat Et La Recherche D'opportunité: Le Processus De Développement D'une Idée D'affaires**, Mémoire de magistère QUÉBEC, 2006.
2. Alain Fayolle Et Autres, **Les Compétences Entrepreneuriales Et Le Processus Entrepreneurial : Une Approche Dynamique** , La Revue De Science De Gestion, N° 251, 2011,
3. BENATA Mohammed, **Influence De La Culture Et De L'environnement Sur L'intention Entrepreneuriale : Cas De L'algerie**, Thèse De Doctorat En Sciences Economiques, FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION, UNIVERSITE ABOU BEKR BELKAÏD, TLEMEN, Algérie,2014/2015.
4. BENHABIB Abderrezak, **Recherches en entrepreneuriat: quelles implications conceptuelles ?**, Revue de sciences humains,n°14, Université Mentouri, Constantine, Algérie, 2000.  
Henry chesbrough, **business model innovation: opportunities and barriers**, long range planning, n 43, 2010.
5. Holcombe Randall, **The origins of the entrepreneurial opportunities**, The Review of Austrian Economic, 2003.
6. Michael morris, minet schindehutte, jeffrey allen, **the entrepreneur's business model: toward a unified perspective**, journal of business research, n 58, 2005.
7. Pendelieu G, **le profil du créateur d'entreprise**, editions l'harmattan, canada, 1997,
8. Richard Cantillon, **Essai sur la nature du commerce en générale**, Institut nationale d'étude démographique, Paris, 1952.
9. Robert A. Baron, **Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities**, Academy of Management Perspectives, Vol 20, 2006,
10. Tounès Azzedine, **L'intention entrepreneuriale ; une recherche comparative entre des étudiants suivant des des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE**, Thèse de Doctorat sciences de gestion ,université de Rouen, France ,2003.

ثالثا : روابط إلكترونية:

- ✓ Cambridge dictionary, consulté le :12 /07 / 2021, sur:  
<https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/start-up>
- ✓ Larousse, consulté le :12 /07/ 2021 sur:  
<https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/start-up/93701>
- ✓ <http://www.paulgraham.com/growth.html> consulté le :12 /07/ 2021.