**جامعة يحي فارس بالمدية**
**كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**
**قسم العلوم المالية والمحاسبة**

**مطبوعة بعنوان:**

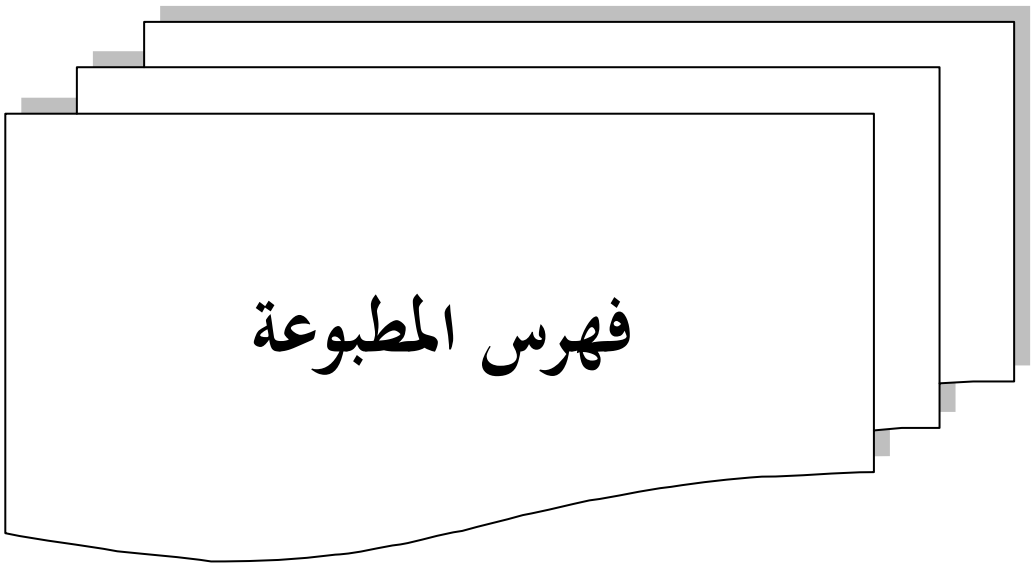
# محـــــاضـــــرات في المقـــــاولاتـــــيـــــة

موجهة لطلبة الماستر في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

**الدكتورة: موساوي وردة**

**السنة الجامعية:**

**2022-2021**


فهرس المطبوعة

## فهرس المطبوعة


| | |
|---|---|
| فهرس المطبوعة | 3 |
| قائمة الجداول | 7 |
| قائمة الاشكال | 9 |
| قائمة الاختصارات | 11 |
| مقدمة | 13 |
| المحور الأول: المفاهيم الأساسية للمقاولاتية | 16 |
| مقدمة المحور الاول | 16 |
| أولا: مفهوم المقاولاتية | 17 |
| ثانيا: مميزات المقاولاتية | 18 |
| ثالثا: مكونات المقاولاتية | 20 |
| رابعا: المصطلحات المتعلقة بالمقاولاتية | 21 |
| خامسا: أنواع المقاولاتية | 23 |
| سادسا: أهمية المقاولاتية في المجتمع والاقتصاد | 34 |
| خلاصة المحور الأول | 37 |
| المحور الثاني: النظريات المفسرة للمقاولاتية | 39 |
| مقدمة المحور الثاني | 39 |
| أولا: المقاولاتية في النظرية الاقتصادية | 40 |

ثانيا: المقاربة المرتكزة على الفرد (النظريات النفسية) 54

ثالثا: المقاولاتية بالمعنى السلوكي الأوسع (النظرية الاجتماعية والأنثروبولوجية للمقاولاتية) 60

رابعا: المقاولاتية لدى علماء الادارة 61

خلاصة المحور الثاني 64

المحور الثالث: المقاول كمحرك للعملية المقاولاتية 66

مقدمة المحور الثالث 66

أولا: مفهوم المقاول 67

ثانيا: نظرية الكفاءة للمقاول 72

ثالثا: تصنيف المقاول 101

رابعا: تصنيف المقاول في الجزائر 105

خلاصة المحور الثالث 107

المحور الرابع: إنشاء المؤسسات والتجديد 109

مقدمة المحور الرابع 109

أولا: إنشاء مؤسسة جديدة 110

ثانيا: شراء مؤسسة قائمة بذاتها 117

ثالثا: المقاولاتية الداخلية 118

رابعا: المقاولاتية التعاونية أو الجماعية 120

خلاصة المحور الرابع 121

المحور الخامس: آليات الدعم والتشجيع للمقاولاتية والمؤسسات الناشئة في الجزائر 123

| | |
|---|---|
| مقدمة المحور الخامس | 123 |
| أولا: مفهوم المؤسسات المقاولاتية من منظور جزائري | 124 |
| ثانيا: مفهوم المؤسسات الناشئة من منظور جزائري | 127 |
| ثالثا: هيئات إنشاء وإنماء المؤسسات المقاولاتية والمؤسسات الناشئة في الجزائر | 130 |
| ثالثا: هيئات دعم وتمويل المؤسسات المقاولاتية والمؤسسات الناشئة | 135 |
| خلاصة المحور الخامس | 151 |
| المحور السادس: خطوات إنشاء المؤسسة المقاولاتية وفق مخطط (SIYB) | 153 |
| مقدمة المحور السادس | 153 |
| أولا: برنامج حسن تسيير مؤسستك (SIYB) | 154 |
| ثانيا: دراسة الفكرة | 156 |
| ثالثا: قابلية الفكرة للتجسيد | 165 |
| رابعا: إعداد نموذج الاعمال (Business Models) | 173 |
| خامسا: إعداد مخطط الأعمال (Business plan) | 175 |
| خلاصة المحور السادس | 179 |
| قائمة المراجع | 181 |


قائمة الجداول

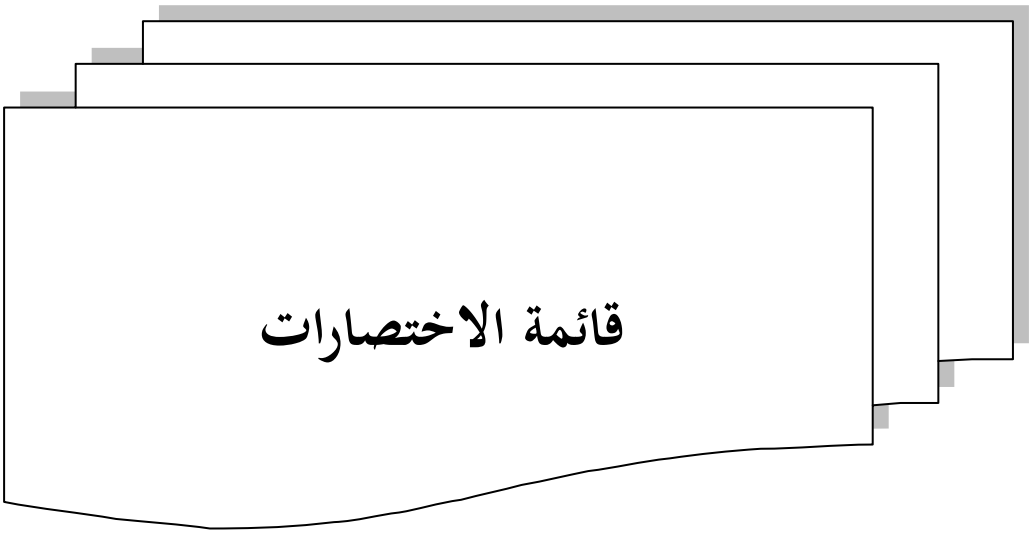
## قائمة الجداول


| . | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 1-1 | الفرق بين المؤسسات المقاولاتية والتقليدية | 25 |
| 2-1 | أوجه الاختلاف بين المقاولاتية والمقاولاتية الداخلية | 30 |
| 3-1 | الأشكال البديلة للمقاولاتية التكنولوجية | 33 |
| 1-2 | مختلف النظريات المفسرة للمقاول كفرد | 56 |
| 2-2 | سمات المقاول الشخصية | 58 |
| 3-2 | خطوات ومراحل العملية المقاولاتية | 63 |
| 1-3 | آثار التدمير الخلاق على العمالة | 69 |
| 2-3 | الحاجات الدافعة لـ McClelland | 76 |
| 3-3 | أنواع الشخصية المقاولاتية لـ Miner | 77 |
| 4-3 | أنواع المقاولين | 103 |
| 1-5 | معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر | 125 |
| 2-5 | الفرق بين القانون التوجيهي 2017 و 2001 | 126 |
| 3-5 | ترتيب الدول الافريقية من حيث عدد المؤسسات الناشئة | 128 |
| 4-5 | التمويل الثلاثي الممنوح من قبل (ANADE) | 138 |
| 5-5 | التمويل الثلاثي الممنوح من قبل (ANADE) | 139 |
| 6-5 | التركيبة المالية للمشروع من قبل (CNAC) | 142 |
| 7-5 | نمطي التمويل عن طريق (ANGEM) | 149 |
| 1-6 | معايير التقييم لفكرة المؤسسة | 162 |
| 2-6 | قائمة أفكار المؤسسة | 165 |
| 3-6 | كيف تصبح مقاولا | 167 |

# قائمة الاشكال

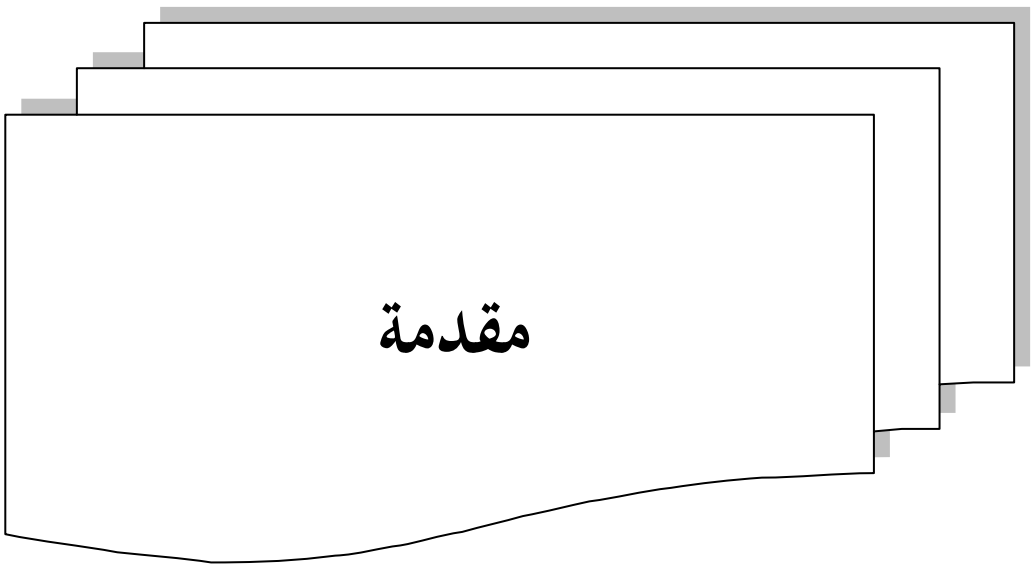
## قائمة الاشكال


| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 1-1 | مظلة | 21 |
| 2-1 | نموذج المقاولاتية المؤسساتية | 28 |
| 3-1 | الخطوات العملية لاستراتيجية المقاولاتية المؤسساتية | 29 |
| 1-2 | منحنى مستويات الانتاج حسب رؤية Schumpeter وKirzner | 47 |
| 2-2 | صندوق Edgewoth | 50 |
| 3-2 | منحنيات العرض في صندوق Edgeworth | 52 |
| 1-3 | مكونات كفاءة المقاول | 73 |
| 2-3 | نموذج الهدف الذكي | 82 |
| 3-3 | أساليب التفكير الأربعة لـ(1996) Herrmann | 85 |
| 4-3 | مخطط عملية المقاول | 99 |
| 5-3 | المقاول ومقتنص الفرص وصاحب المشروع | 100 |
| 1-4 | مصفوفة الخطر والخبرة | 115 |
| 1-5 | فترات تسديد القرض | 138 |
| 1-6 | الترابط بين الحقائب التدريبية للبرنامج | 154 |
| 2-6 | تساؤلات المقاول حول الفكرة الجيدة | 157 |
| 3-6 | مضمون القبعات الست للتفكير | 163 |
| 4-6 | التحليل الاستراتيجي (SWOT) | 170 |
| 5-6 | تقنية المطابقة والتحويل في SWOT | 172 |
| 6-6 | نمودج الاعمال | 174 |
| 7-6 | خطوات إنشاء مؤسسة | 176 |
| 8-6 | مراحل إعداد مخطط الأعمال | 177 |


قائمة الاختصارات

## قائمة الاختصارات

| الاختصار | الاسم الكامل |
|---|---|
| GEM | Global Entrepreneurship Monitor |
| ANSEJ | Agence Nationale de Soutien a l'Emploi des Jeunes |
| ANADE | Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entreprenariat |
| CNAC | Caisse Nationale d'Assurance Chômage |
| ANGEM | Agence Nationale de Gestion du Microcrédit |
| ANDI | Agence Nationale de Développement de l'Investissement |
| SIYB | Start and Improve Your Business |
| GYB | Generate Your Business Idea |
| SYB | Start Your Business |
| IYB | Improve Your Business |
| EYB | Expand Your Business |


مقدمة

**مقدمة**

في ضوء التوجهات العالمية نحو التركيز على الاقتصاد المعرفي وتعميق ثقافة العمل الحر والتخفيف من قيود الوظيفة الحكومية تأتي أهمية مشاريع المقاولاتية لتأخذ دورا كبيرا في دعم الاقتصاد الوطني وزيادة قدرته التنافسية محلياً ودولياً. لذا يأتي الاهتمام بهذه المؤسسات على مستوى الجزائر لدورها المتزايد في دعم جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فمن الناحية الاقتصادية، تؤدي إقامة المقاولاتية إلى زيادة فرص العمل المناسبة وزيادة الطاقة الإنتاجية والتشغيلية للاقتصاد الوطني، ومن الناحية الاجتماعية فإن انتشار مفهوم المقاولاتية في المجتمع يؤدي إلى توليد روح المبادرة والابتكار والتنافس بين الشباب، فضلا عن المساهمة في حل مشكلة البطالة.

وما يترتب عليها من المساهمة في ترقية الاقتصاد الوطني. وقد تجلى الاهتمام المتزايد في الجزائر بالمقاولاتية في وجود هدف سياسي بضرورة تنمية ثقافة المقاولاتية لدى الشباب الجزائري ودمجها في النظام التعليمي للجزائر. فالتعليم المقاولاتي هو نوع من التعليم الموجه نحو تنمية أفراد قادرين على انشاء مشاريعهم الخاصة ومن ثم يصبحون عارضين للعمل وليس طالبين له.

من هذا المنطلق تم إعداد هذه المطبوعة، التي تعتبر ثمرة تدريس لمقياس المقاولاتية لمدة خمسة سنوات، وهي عبارة عن مجموعة محاضرات ، تم فيها مراعاة المقرر الدراسي لمستوى السنة أولى والثانية ماستر جميع التخصصات (اقتصاد كمي، مالية وبنوك، تسويق الخدمات، مالية مؤسسة، اقتصادي نقدي وبنكي، ادارة أعمال، ادارة مالية، تسيير عمومي). وتتناول هذه المطبوعة مدخلا جديدا يرتكز على منهجية تعليمية تكوينية في إعداد مخطط الاعمال معتمدة من طرف المكتب الدولي للعمل، تحت مسمى برنامج حسن تسيير مؤسستك (SIYB).

وبالتالي تمكن الطالب خريج كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، من وضع المعارف التي اكتسبها حيز التنفيذ في الجانب الواقعي ومن ثم تحقيق قيمة مضافة تفيده شخصيا وتفيد مجتمعه.

**حيث يحتوي مقياس المقاولاتية على ستة محاور تتمثل في:**

- **المحور الاول: المفاهيم الأساسية للمقاولاتية**
- **المحور الثاني: النظريات المفسرة للمقاولاتية**
- **المحور الثالث: المقاولك محرك للعملية المقاولاتية**

- ❖ المحور الرابع: إنشاء المؤسسات والتجديد
- ❖ المحور الخامس: آليات الدعم والتشجيع للمقاولاتية والمؤسسات الناشئة في الجزائر
- ❖ المحور السادس: خطوات إنشاء المؤسسة المقاولاتية وفق منهجية (**SIYB**).

# المـــحور الأول:

# المفاهيم الأساسية للمقاولاتية

## المحور الأول: المفاهيم الأساسية للمقاولاتية

### مقدمة المحور الاول

يعد موضوع المقاولاتية حاليا من المواضيع الأكثر تداولا على نطاق واسع ومجالا للبحث من قبل الاقتصاديين والأكاديميين خاصة في ظل ما تشهده بيئة الأعمال الدولية من تطور تكنولوجي، عولمة واهتمام بالقطاع الخاص ووصوله لمكانة عالية في التنمية الاقتصادية بالاضافة إلى حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي.

وذلك بسبب دورها المحوري في الانتاج والتشغيل وتحقيق الدخل، وتنويع القطاعات الاقتصادية وتزويدها بالابداع والتقدم التكنولوجي بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للدولة.

وبناءا على ذلك نتناول العناصر التالية:

- مفهوم المقاولاتية
- مميزات المقاولاتية
- مكونات المقاولاتية
- المصطلحات المتعلقة بالمقاولاتية
- أنواع المقاولاتية
- أهمية المقاولاتية في المجتمع والاقتصاد

**أولا: مفهوم المقاولاتية**

إن المقاولاتية ظاهرة جديرة بالاهتمام نظرا لما لها من دور في التنمية التي تسعى إليها مختلف الدول، ولقد استخدم مصطلح المقاولاتية منذ القرن الثامن عشر ميلادي إلا أنه لم يظهر حتى الآن إجماع حول مفهوم متفق عليه للمقاولاتية، وهو ما يعني أن الموضوع متجدد وقابل للتحليل والتشخيص العلمي لذلك سنعرض أهم التعاريف التي قدمها أهم الباحثين الاقتصاديين.

- بدءا بتعريف Dolling (1995) للمقاولاتية بأنها عملية خلق مؤسسة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة و عدم التأكد أو الاستفادة من فرص عمل جديدة[1].
- أما Barney and Busentiz (1997) فيعرفان المقاولاتية على أنها عملية الانتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات من أجل تحقيق قيمة مضافة لمجال محدد من مجالات النشاط البشري، مع التركيز على أن تكون المحصلة النهائية لهذا الجهد إما زيادة في الدخل أو استقلالية أعلى بالاضافة إلى الاحساس بالفخر نتيجة الجهد الابداعي المبذول[2].
- وتتمثل المقاولاتية حسب Burch (1986) بأنها أنشطة تقوم على الاهتمام، توفير الفرص وتلبية الحاجات والرغبات من خلال الابداع وإنشاء المؤسسات.
- فالمقاولاتية هي تحد لقدرة المقاول على قيادة التغيير في ظل ظروف عدم التأكد فهي عملية ديناميكية تستدعي تمتع المقاول بمهارات و إمكانات تساعده على قيادة المؤسسات و توجيهها بما يخدم مصالحها من خلال استخدام الأفكار المبدعة و المخاطرة المحسوبة و رأس المال الجريء في استغلال الفرص و تجنب التهديدات في بيئة الأعمال تنوء بالمخاطر و التحديات و المنافسة[3].
- وحسب Robert and Hirish (2009) يعبر عن المقاولاتية على أنها عملية تكوين شيء ما مختلف ذو قيمة عن طريق تكريس الوقت و الجهد الضروري بافتراض مخاطر مالية و اجتماعية مصاحبة وجني العوائد المالية الناتجة اضافة إلى الرضا الفردي[4].
- أما الاتحاد الأوروبي فقد عرف المقاولاتية على أنها الأفكار و الطرق التي تمكن من خلق و تطوير

[1] Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. Journal of business venturing, 12(1), 9-30.
[2] Manuel Eduardo. (2009). Entrepreneurship . Munich personal RePEe Archive .
[3] Arora, R., & Sood, S. K. (2007). Entrepreneurial Development. New Delhi: Kalyani Publishers. p.10.
[4] Hisrich, R.D. and M.P. Peters (1998) Entrepreneurship, 4th edn, New York, Irwin/McGraw-Hill.

نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة و الابداع و الفاعلية و ذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة[1].

- كما أن المقاولاتية تشتمل على مجموعة من المجالات و التخصصات التي تتضمن إنشاء و تمويل المؤسسات الجديدة الصغيرة، المتوسطة الحرة، الخاصة و العائلية و المؤسسات ذات التقنية الفائقة و تطوير المنتجات الجديدة و تطوير المؤسسات المتناهية الصغر و التنمية الاقتصادية و الأعمال النسائية و أعمال الأقليات.

و من ثم يمكن تعريف المقاولاتية على أنها إنشاء عمل جديد يتسم بالإبداع يخلق قيمة عن طريق استثمار الفرصة يتسم بالإبداع و يتصف بالمخاطرة. ومن هنا نصل إلى أربعة جوانب رئيسية في المقاولاتية هي:

- عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة؛
- تخصيص الوقت والجهد والمال؛
- تقبل المخاطر المختلفة؛
- استقبال المكافآت الناتجة مثل الاعتمادية، الاستقلال والمال.

ويمكن تأمين القيمة من خلال عملية تحويل الموارد إلى مخرجات، حيث أن المقاول من خلال عملية التحول يبتكر شيئا مفيدا. ويمكن النظر إلى تأمين القيمة أيضا من خلال التبادل المالي مثل: شراء المستهلكين لمنتجات وخدمات المقاول، كما يرى آخرون أن المقاولاتية هي تأمين شيء مختلف مع إعطاء القيمه، وإعطاء الوقت والجهد الضروري مع أخذ المخاطر وتلقي المكافآت [2].كما يمكن تأمين قيمه جديده عن طريق بناء هياكل مناسبة تؤدي إلى تعاون الأنشطه مع المؤسسات الأخرى[3].

**ثانيا: مميزات المقاولاتية**

إن للمقاولاتيه أهمية كبيرة ليس على مستوى المؤسسة فقط، وإنما ينعكس على مستوى الاقتصاد الكلي، ويمكن حصر أهم مميزات المقاولاتية في:

1. النشاط المقاولاتي من آليات التطوير الاستراتيجي؛
2. تستعمل أساسيات الادارة عند اختيار السلوك المقاولاتي، إذ يتحدى البيروقراطية ويشجع على الابداع؛

[1] Schramm, C. J. (2006). The entrepreneurial imperative: How America's economic miracle will reshape the world (and change your life). New York: Collins.
[2] Coulter, Mary. (2001). Entrepreneurs hip in Action. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice- Hall, Inc.
[3] Wickham, Philip A. (2001). Strategic Entrepreneursship: A Decision - Making Approach to New Venture Creation and Management (2na ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

3. تساهم في تحفيز الابداع داخل المؤسسة بواسطة اختيار الفرص الجديدة والحرص على تنفيذها من خلال الاستفادة من الموارد؛

4. تتضمن المقاولاتية مجموعة من المواقف والاجراءات المتنوعة والتي تعزز قدرتها على تبني المخاطرة والتمسك بالفرص والابداع؛

5. المقاولاتية ذات أثر إيجابي جدا على الاقتصاد وعلى المجتمع، فهي تساعد على استقراره وأول من عبر عنها هو الاقتصادي الاسترالي Joseph Schumpeter (1934) في كتابه نظرية التطور الاقتصادي؛

6. تعد المقاولاتية للمؤسسات الاقتصادية سمة هامة كإستراتيجية للنمو والميزة التنافسية؛

7. تكون فرصة لتحصيل الأرباح والمساهمة في المجتمع من خلال ما تقدمه المؤسسات من خدمات لها؛

8. تعتبر المقاولاتية أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية المتاحة للوصول إلى إنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة، إضافة إلى تطوير أساليب جديدة للعمليات؛

9. المقاولاتية هي مجموعة من المهارات الادارية التي ترتكز على المبادرة الفردية بهدف الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتميز بنوع من المخاطرة؛

10. المقاولاتية تعبر عن الجهد المبذول من أجل أجل احداث التنسيق الكامل بين عمليات الانتاج والبيع؛

11. المقاولاتية تعني الاستخدام الامثل للموارد المتاحه بهدف تطبيق الأفكار الجديده في المؤسسات والتي يتم التخطيط لها بكفاءه عاليه.

كما قدم Hitt, Ireland and Hoskisson (2005) أربع خصائص للمقاولاتية وتعد في نفس الوقت مفتاح النجاح في المشروع الجديد، والخصائص هي كالتالي[1]:

- القدرة على تحديد فرص المشاريع المحتملة بشكل أفضل من الآخرين، حيث أنها تركز على الفرص، وليس على المشاكل ومحاولة التعلم من الفشل. فالمقاولين موجهين نحو هدف ولهم تأثير قوي على الثقافة الناشئة للمؤسسة، وهم قادرون على تصور أين تسير المؤسسة، وبالتالي قادرين على توفير شعور قوي في التوجه الاستراتيجي.
- الشعور بالحاجة الملحة الذي يجعلها ذات موجه عملي.
- المعرفة المفصلة من مفاتيح نجاح الصناعة التي تجعل عملهم حياتهم.

[1] Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. Academy of management perspectives, 25(2), 57-75.

- الحصول على مساعدة خارجية لدعم مهاراتهم، قدراتهم ومعارفهم، مع مرور الوقت، فإنها تضع شبكة من أشخاص لديهم المهارات الأساسية والمعارف التي يتم بها الحصول على الدعم.

**ثالثا: مكونات المقاولاتية**

وتتميز المقاولاتية عن المؤسسة العادية بالخصائص التالية:

- **الابداع:** يتضمن القدرة على تلمس المشكلات وحلها بكفاءة فهو عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن الحلول، التنبؤ وصياغة فرضيات جديدة وإعادة صياغتها من أجل التوصل إلى حلول او ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة ونقل وتوصيل النتائج للآخرين[1].

ويتطلب حل هذه المشكلات توفر استعدادات خاصة لذلك فقد عرف الابداع على أنه صفات لدى المبدع تتضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل[2].

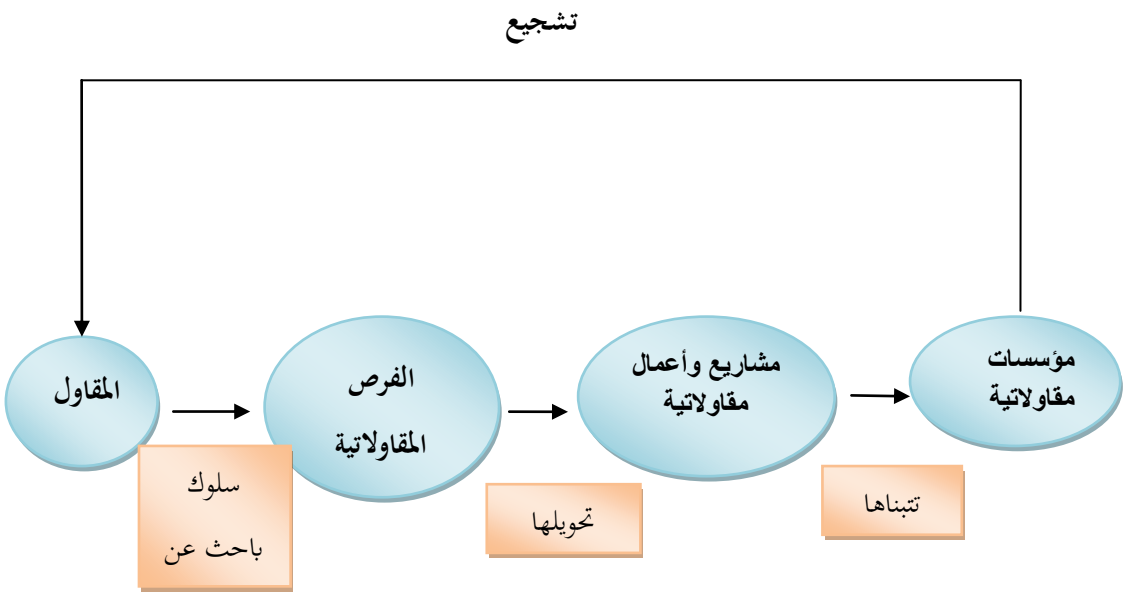
ويعد الابداع الخطوة الأولى للابتكار حيث يسهم في نجاح المؤسسة على المدى الطويل، ويحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد اساليب تطوير الأفكار واستنباط أفكار جديدة.

- **الابتكار:** الابتكار جزء مرتبط بالفكرة الجديدة، والمؤسسة الابتكارية هي التي تقدم خدمات أو منتجات جديدة ذات قيمة من خلال تضافر جهود العاملين للتعبير عن السلوك الابتكاري في إيجاد هذه المنتجات و الخدمات المتطورة[3].
- **المخاطرة:** والتي تعتبر مخاطر محسوبة ومقصودة وتتضمن الرغبة في توفير موارد أساسية لاستثمار فرصة موجودة مع تحمل المسؤولية عن الفشل و تكلفتها؛
- **المبادرة او الاستباقية:** والتي تعني ادخال طرق تقنية جديدة أو ابتكار منتجات جديدة تسهم في تقديم المنتج أو الخدمة بشكل مختلف ومتطور ومتميز عن الآخرين، بحيث تتميز المؤسسات عن غيرها من المؤسسات المنافسة سواء في طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها أو طبيعة الموارد التي تمتلكها والتي تمكنها

[1] Torrance, E. P. (1988). The nature of creativity as manifest in its testing. The nature of creativity, p.46.
[2] Guilford, J. P. (1986). Creative talents: Their nature, uses and development. Bearly limited. p.18.
[3] Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. Entrepreneurship: Theory and Practice, 26(4), pp.71-95.

من تحقيق الميزة التنافسية، و تستمر بأفضلية على المدى الطويل في تقديم منتجات يصعب تقليدها. ويوضح الشكل التالي مظلة مفاهيم المقاولاتية:

**الشكل رقم (1.1): مظلة**




**المصدر**: هاشم، فوزي العبادي وآخرون. (2010). الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي في منظمات الاعمال، دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. العدد 4. المجلد 12. ص.15.

**رابعا: المصطلحات المتعلقة بالمقاولاتية**

1. **السلوك والروح المقاولاتية:** لابد من التفرقة بين مصطلح روح المؤسسة وروح المقاولاتية، حيث يعني الأول بأنه مجموعة من المواقف العامة والايجابية تجاه المؤسسة والمقاول، أما عن روح المقاولاتية فهي تنتقد التصور الذي يعتبرها عملية التعرف على الفرص وجمع الموارد الكافية ذات الطبيعة المختلفة من أجل تحويلها إلى مؤسسات، بل يجب أن ينظر إلى هذه العملية كنتيجة ممكنة التحقق لروح المقاولاتية وليس كمفهوم لها.

حيث ترتبط الروح المقاولاتية بالدرجة الأولى بأخذ المبادرة والعمل والانتقال إلى التطبيق، فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاولاتية يمتلكون العزيمة على تجريب أشياء جديدة أو إلى انجاز الأعمال بطريقة مختلفة وذلك بسبب بسيط يكمن في وجود إمكانية للتغيير.

ويعد السلوك المقاولاتي أو الفعل المقاولاتي نتيجة للروح المقاولاتية، فخلق المؤسسة يتطلب شخص له رد فعل إيجابي للمخاطر وقبولها والتوجه نحو الفرص واستغلالها وكذلك امتلاك قدرات على المبادرة وحل المشكلات...إلخ.

2. **الثقافة المقاولاتية:** يمكن تعريف الثقافة المقاولاتية على انها مجموعة المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أومجموعة من الافراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال.

3. **التعليم المقاولاتي:** تهتم برامج التعليم المقاولاتي بتنمية القدرة على توفير وظيفة للذات و للغير من خلال إقامة مشاريع مقاولاتية جديدة تقوم بإنتاج سلع وخدمات أوبرامج نادرة. لذلك و نظرا لأن المقاولاتية تسعى لبناء نظام اقتصادي يتصف بالإبداع والابتكار فقد يكون من الهام للغاية أن يتم تفعيلها تحت مظلة مؤسسات التعليم العالي و المتوسط ليتمكنوا من استحداث الأفكار المقاولاتية و تبني هذه الأفكار من خلال التعليم المقاولاتي لتصبح مشاريع منتجة. حيث بعض المؤسسات الجامعية تقدم فصول المقاولاتية خارج كليات إدارة الأعمال، بما في ذلك الهندسة، الفن، الجغرافيا، الأرض و العلوم البيئية و التمريض[1].

كما حدد Mangan (2004) جهودا قوية لإدخال تعليم المقاولاتية في إدارات التاريخ ومدارس الموسيقى. ووفقا Saboe, Kantor and Walsh (2002) تم إدخال المقاولاتية على مستوى المدارس المتوسطة للشباب المعرضين للخطر في محاولة اهتمام الطلاب في الطبقات ومساعدتهم على تأسيس أعمالهم الخاصة وكسب الأمن المالي. ومن خلال توسيع نطاق التعليم المقاولاتي خارج كلية إدارة الأعمال يسعى المعلمون إلى إعداد طلابهم بشكل أفضل لسوق العمل المتغيرة.

وقد أشار Smith (2003) إلى أن إعداد الطلبه أصبح متزايد الأهمية لأن الباحثين يتوقعون أن تسيطر المؤسسات الصغيرة على فرص عمل مستقبلية وفرص للعمل الحر من خلال تضمين روح المبادرة في المناهج التجارية الأساسية الآن، ومعلمي الأعمال إعداد الطلاب بشكل أفضل لبيئة متغيرة.

حيث يقترح Shepherd and Douglas (1997) تعريف التعليم المقاولاتي كما يلي: إن جوهر روح المقاولاتية هو القدرة على تصور ورسم مسار مشروع تجاري جديد من خلال الجمع بين المعلومات من التخصصات الوظيفية ومن البيئة الخارجية في سياق عدم اليقين وعدم التأكد التي تواجه هذا المشروع.

[1] Solomon, G. (2007). An examination of entrepreneurship education in the United States. Journal of small business and enterprise development, 14(2), p.168.

وهو يظهر في الاستراتيجيات الابداعية والتكتيكات المبتكرة والتصور الخارق للاتجاهات وتغير ظروف السوق، والقيادة الشجاعة بالرغم من عدم وضوح الرؤية. ومن ثم فما نعلمه في فصول المقاولاتية لدينا يجب أن يساعد على غرس و تعزيز هذه القدرات.

ومنه يمكن القول أن التعليم المقاولاتي هو مجموعة من الأنشطة والبرامج التعليمية التي تهدف إلى تعزيز روح المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لإنشاء مشاريعهم الخاصة.

**خامسا: أنواع المقاولاتية**

تنعكس أهمية المقاولاتية بالنسبة للاقتصاد والمجتمع من خلال دفع أقوى نحو تحقيق الأهداف المتعلقة بالمقاولاتية في مختلف المجالات والقطاعات. وينبغي أن تعالج مجموعة متنوعة من التحديات مثل القدرة التنافسية والنمو الاقتصادي والبطالة وأيضًا الشمول وعدم المساواة أوالاستدامة وكفاية الموارد....إلخ. وبناءا على ذلك نقدم لمحه عامه عن أنواع المقاولاتية ومعانيها من حيث المصادر الابتكاريه، القدرات الابداعيه وفرص الادراك التي تخلق قيمة للاقتصاد والمجتمع. وهي كالتالي:

1. **المؤسسة المقاولاتية:** لقد اختلفت وجهات النظر حول مفهوم المؤسسات المقاولاتية وصفاتها وخصائصها، حيث يصف Kao (1991) المؤسسات المقاولاتية بأنها تلك المؤسسات التي تتعامل مع درجات عالية من الغموض وعدم التأكد في البيئة التي تعمل فيها[1].

وقد قدم Miller (1983) مفهوما للمؤسسة المقاولاتية يحتوي توجها تسويقيا ومقاولاتيا، على أنها تلك المؤسسة التي تتعهد بابتكار منتج تسويقي جديد وتبادر إلى مشروعات فيها روح المخاطرة، وتأتي دائما بالمبتكر والمفيد للاطاحة بمنافسيها.

ويصف Jelinek and Litterer (1995) المؤسسات المقاولاتية بثلاثة خصائص مترابطة وهي: إدارة مشتركة، اهتمام نشط وفاعل بالأمور الغريبة والخارجة عن المألوف، وقدرات مميزة في التعامل مع حالات الغموض وعدم التأكد. ويضيف بأن هذه الخصائص المترابطة تنتج عن الاستخدام الهادف للأدوات الادارية المختلفة مثل: الاستراتيجية، النظم الادارية، ثقافة المؤسسة، والممارسات العملية التي تعكسها[2].

ويصف Muntzberg et al (1998) المؤسسات المقاولاتية بأربعة صفات رئيسية، هي[3]:

[1] Kao, R. W. (1991). SOME THOUGHTS ON ENTREPRENEURSHIP EDUCATION.
[2] Jelinek, M., & Litterer, J. A. (1995). Toward entrepreneurial organizations: Meeting ambiguity with engagement. Entrepreneurship Theory and Practice, 19(3), 137-168.
[3] Shaw, E., O'loughlin, A., & McFadzean, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 2: a role-and process-based approach. European Journal of Innovation Management.

* إن الحالة المقاولاتية وبناء الاستراتيجية للمؤسسة المقاولاتية محكومتان وبشكل كبير بالبحث النشط عن فرصة جديدة؛

* قوة النفوذ والسلطة بيد المدير التنفيذي الذي عنده الرؤى وقوة الشخصية؛

* إن بناء الاستراتيجية في المؤسسات المقاولاتية لا يتأتى خطوة خطوة بل يتأتى من خلال قفزة نوعية في مواجهة حالات عدم التأكد؛

* إن النمو هو الهدف الاسمى للمؤسسات المقاولاتية.

أما Harbison (1956) فقد حدد وظائف المؤسسات المقاولاتية الحديثة بأربعة وظائف رئيسية سواءا كانت مؤسسة حكومية أم خاصة. وتشمل هذه الوظائف: المخاطرة والتعامل مع ظروف عدم التأكد في الاقتصاد والتخطيط والابتكار، التنسيق والادارة، الرقابة والاشراف الروتيني[1].

وترى Kanter (1989) أن المؤسسة المقاولاتية ككل هي التي تتمسك بمفاتيح الميزة التنافسية واقترحت خمسة معايير لنجاح المؤسسات المقاولاتية هي[2]:

- التركيز على المؤهلات المحورية*والقيم بعيدة المدى؛
- المرونة من خلال البحث عن الفرص الجديدة وإحداث التوافق بين البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار الزيادة في العوائد والنتائج التي يمكن الحصول عليها من نفس الموارد المستخدمة إذا طورت بشكل مناسب أو بشكل إبداعي؛
- بناء علاقات وصداقات ودية مع مؤسسات أخرى من خلال تمييز قوة التحالفات والبحث عن مزايا وامكانيات جديدة؛
- السرعة والقدرة على العمل في الوقت المناسب للتمكن من التطور وان تبقى سباقة دائما على منافسيها؛
- انتشار ثقافة مريحة فيها روح الدعابة والابتكار تتميز من خلالها المؤسسات المقاولاتية وتمكنها من البحث عن طرق وأساليب جديدة، ويشعر الافراد بالحرية في التعبير عن أنفسهم؛

[1] Harbison, F. (1956). Entrepreneurial organization as a factor in economic development. The Quarterly Journal of Economics, 364-379.

[2] Kanter, R. M., North, J., Richardson, L., Ingols, C., & Zolner, J. (1991). Engines of progress: Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies; Raytheon's new product center, 1969–1989. Journal of Business Venturing, 6(2), 145-163.

* المؤهلات المحورية تشمل المهارات المعرفية والقدرات التي تملكها المؤسسة وتؤديها بشكل مميز وأفضل من غيرها وتمنحها ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بكل سهولة، وذلك من أجل جذب العملاء من المنافسين مثل مهارات البحث والتطوير، التسويق، والاعلان.

ولتوضيح أكثر لمفهوم وطبيعة المؤسسات المقاولاتية، فإننا يمكن لأن نميز بينها وبين المؤسسات التقليدية من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (1.1): الفرق بين المؤسسات المقاولاتية والتقليدية**

| **الخصائص التنظيمية** | المؤسسة التقليدية | المؤسسة المقاولاتية |
|---|---|---|
| **الاستراتيجية** | 4. دفاعية للحفاظ عل الحصة السوقية الحالية كأولوية.<br>5. تحقيق التغيير والتنوع من خلال الاندماج والاستحواذ | 6. تبحث عن مشروعات جديدة بشكل مستمر.<br>7. الحفاظ على الحصة السوقية الحالية من خلال التكيف مع الاسواق |
| **المسح البيئي** | 8. النظر إلى التغير باعتباره تهديدا.<br>9. مسح البيئة الخارجية لتحديد التهديدات | 10. النظر إلى التغيير باعتباره فرصا.<br>11. مسح البيئة الداخلية والخارجية بحثا عن فرص جديدة. |
| **الفعالية والرقابة** | 12. نظرة قصيرة الاجل بالدرجة الأولى (معايير ربع سنوية وسنوية لتقييم الاداء) | 13. نظرة طويلة الأجل بالدرجة الأولى (معايير التكيف والقدرة على البقاء والاستمرار). |
| **المخاطرة** | 14. ينبغي تجنبها | 15. وسيلة للنمو، التكيف والبقاء والاستمرار اذا احسن استغلالها. |
| **الثقافة التنظيمية** | 16. موضوعية وتحليلية<br>17. تهدف الثقافة التنظيمية إلى الحفاظ على الوضع الحالي. | 18. هناك حاجة أيضا للمؤثرات والعوامل العاطفية.<br>19. تهدف الثقافة التنظيمية إلى تدعيم ورعاية الابتكار والقدرة على التكيف. |
| **الهيكل والاتصالات** | 20. أهمية خطوط السلطة الرسمية<br>21. أهمية قنوات الاتصال الرسمية | 22. تسيطر الهياكل غير الرسمية والاتصالات الافقية على |

| | | |
|---|---|---|
| | | التصرفات والقرارات. |
| **صناعة القرارات** | 23. تضع الادارة العليا ومؤشرات ضيقة للتنظيم<br>24. هذه المؤشرات الضيقة قد تسمح أو لا تسمح بمرور المعلومات من أسفل التنظيم إلى أعلى. | 25. تصيغ الادارة العليا الرؤية والرسالة التنظيمية.<br>26. يوجد تشجيع لمشاركة العاملين في المستويات الدنيا للتنظيم والاستفادة من هذه المشاركة. |
| **الافراد** | 27. ينظر إليهم على أنهم مورد وفير يمكن الحصول عليه وتغييره بسهولة. | 28. ينظر إليهم على أنهم أحد الموارد الرئيسية التي يجب الحفاظ عليها واستخدامها بفعالية |
| **القدرة على الابداع** | 29. شيء يجب تجنبه | 30. شيء يجب تدعيمه، تطويره وتشجيعه |

**Source:** Carter, S., & Jones-Evans, D. (Eds.). (2006). Enterprise and small business: Principles, practice and policy. Pearson Education.

إن المؤسسات المقاولاتية تحوي توجها مقاولاتيا، ويعرف التوجه المقاولاتي ( Entrepreneurial Orientation) بأنه الاستعداد للعمل باستقلالية والابتكار والمخاطرة والقيام بالانشطة الأولية أو التمهيدية عند مواجهه الفرص السوقية.

2. **المقاولاتية المؤسساتية (Intrapreneurship)**: أو المقاولاتية الداخلية ( Corporate entrepreneurship)[1] هي ممارسة أو عملية لتطوير مشروع جديد داخل مؤسسة قائمة لاستغلال فرصة جديده وخلق قيمه اقتصادية . كما يتم تعريف المقاولاتية الداخلية على انها سلوك ناشئ يتضمن النوايا والاجراءات التي تنطلق من الأساليب المعتادة لممارسة الاعمال[2].

فالمقاولاتية الداخلية هي عباره عن عملية يقوم بها مجموعة من الافراد المتواجدين ضمن مؤسسة قائمة، أو مؤسسة أخرى جديدة او إعادة تجديد أو ابتكار داخل المؤسسة القائمة وهي مجموعة العمليات الجديدة التي

[1] Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. Journal of business venturing, 26(1), p.20.
[2] Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., & Collado, A. (2015). Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives â€“ Final report (No. JRC96531). Joint Research Centre (Seville site).

تقوم بها هذه المجموعة ضمن المؤسسة القائمة، وتسعى هذه الانشطة إلى التجديد والابتكار في المنتجات والعمليات وتطوير أسواق جديدة من أجل تحسين ورفع المستوى التنافسي للمؤسسة[1].

يظهر من خلال ما سبق أن هناك صعوبة التحديد الواضح لمفهومي المقاولاتية المؤسساتية و المقاولاتية الداخلية، نظرا للتداخل الظاهر في المفاهيم المرتبطة. وهذا ما أكده كل من De Jong and Wennekers (2008) و Bosma et al (2008) حين أشارا إلى أن التفريق بين المفهومين فيه نوع من عدم القدرة على التحديد، مؤكدين أن المقاولاتية الداخلية تشير إلى مستوى الأفراد، وهي بمثابة عمليات هرمية صاعدة من الأسفل إلى الأعلى Bottom-up متضمنة مبادرات الأفراد المقاولاتية والمؤدية إلى تطوير إجراءات العمل الحالية أو المنتجات و/أو استكشاف واستثمار فرص أعمال جديدة. فيما ترتبط المقاولاتية المؤسساتية بمستوى المؤسسة ككل، وخاصة مستوى الادارة العليا، وتشير إلى عمليات هرمية هابطة من الأعلى إلى الاسفل Top-Down كاستراتيجية الادارة التي تعمل على تعزيز المبادرات، وتحسين جهود الأفراد والمؤسسة ككل.

وهو ما أكده Amo (2010) عندما أشار إلى أن المقاولاتية المؤسساتية ما هي إلا استراتيجية تمارسها المؤسسات لتتمكن من تحقيق الابداع والنمو، في حين تعتبر المقاولاتية الداخلية وسيلة الأفراد التي تمكنهم من تحقيق رؤيتهم المقاولاتية، فهي عمليات هرمية صاعدة من الأسفل إلى الأعلى.

وأضاف Covins and Miles (1999) أن المقاولاتية المؤسساتية والتي تعني حالات تقوم بها المؤسسة بشكل جماعي- وليس الأفراد بشكل حصري أو وحدات معينة منها، بالعمل بطريقة توصف بالمقاولاتية، لها ثلاثة من أكثر الظواهر تعبيرا أو تمثيلا لها وهي[2]:

* دخول مؤسسة قائمة في أعمال جديدة، والتي تعني بوضوح عملية إنشاء المؤسسة لمشروعات جديدة Corporate Venturing؛

* قيام الفرد أو مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة بالدفاع والمضي قدما بحثا عن التشجيع لأفكارهم الجديدة بخصوص المنتجات أو الخدمات انشاءا أو تطويرا، فهذه العملية تعرف على أنها المقاولاتية الداخلية.

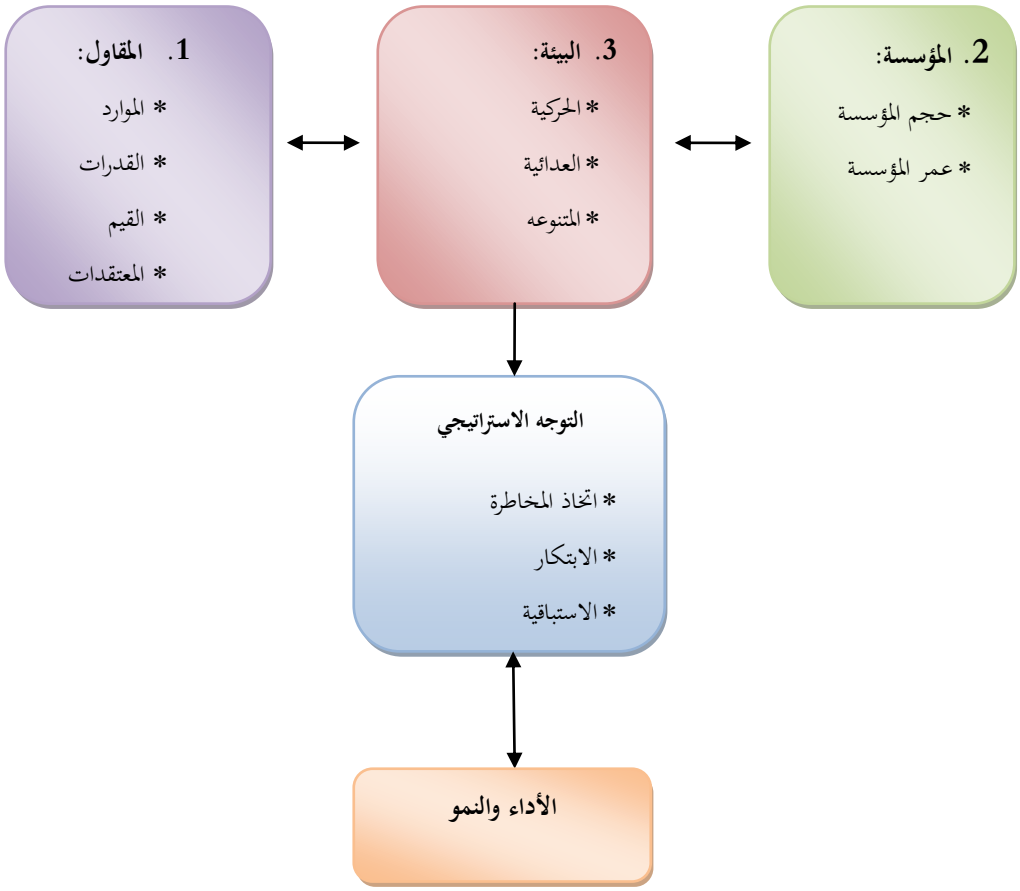
[1] Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. Academy of Management Perspectives, 15(4), 60-71.

[2] Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2010). The concept of corporate entrepreneurship. Encyclopedia of technology and innovation management, 207.

فعملية المقاولاتية الداخلية هي تلك التي تم الحديث عنها وتوثيقها في الكتابات المتعلقة بالدفاع والبحث عن الدعم لأفكار منتجات وابداعات جديدة.

* سيادة الفلسفة المقاولاتية داخل التنظيم، حيث ينظر إليها من خلال اسلوب الادارة المقاولاتية، ووضع المؤسسة الريادي، وتوجهها المقاولاتي (يوضحهه الشكل ( 2.1))، ووضع الاستراتيجية المقاولاتية (الذي يوضحهه الشكل (3.1))، والادارة الابداعية الرائدة.

**الشكل رقم (2.1): يوضح نموذج المقاولاتية المؤسساتية**




**Source:** Ferreira, J. (2002, June). Corporate entrepreneurship: a strategic and structural perspective. In International Council for Small Business (Vol. 47), p. 16.

يظهر من خلال الشكل رقم ( 2.1) أن العوامل الأساسية الثلاث التي تؤثر على عل شكل التوجه المقاولاتي للمؤسسة تتمثل في:

* **المؤسسة:** وهي المكون التنظيمي الذي يضم كافة التفاعلات حيث يؤثر حجمها وطريقة تنظيمها على شكلها ومستوى ريادتها؛

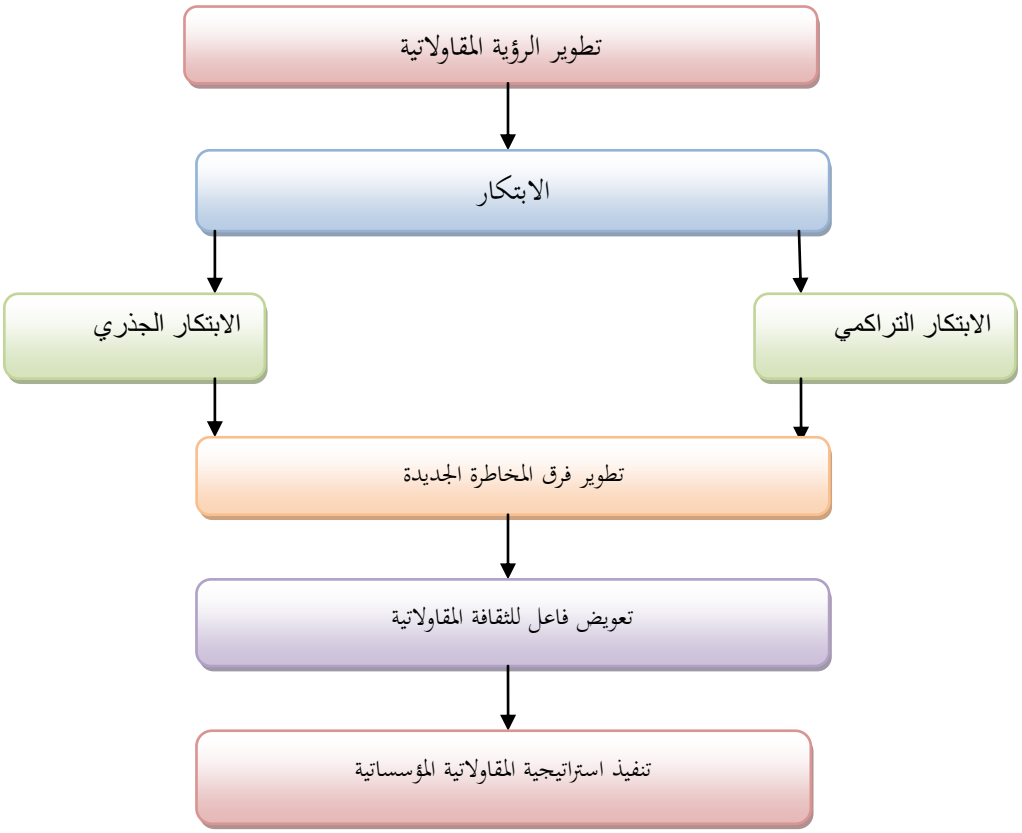
* **البيئة:** وهي البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من حيث التنظيم والهيكل الاداري الداخلي الذي قد يحفز أو يعيق التوجه المقاولاتي؛

* **المقاول:** ويمثل البعد الأكثر أهمية في التأثير على التوجهات المقاولاتية لأي مؤسسة أو منظمة.

كل هذه العوامل مجتمعة تؤدي تفاعلاتها إلى التأثير السلبي أو الإيجابي على التوجهات المقاولاتية للمؤسسة والذي يؤثر على مستويات الأداء والنمو في المؤسسة المعنية.

كما أن هناك عوامل يجب أن تؤخذ في الاعتبار حينما تتخذ الخطوات العملية لتصميم وتنفيذ الرؤى الاستراتيجية للمقاولاتية في المؤسسة كما يبين الشكل التالي:

**الشكل رقم (3.1): الخطوات العملية لاستراتيجية المقاولاتية المؤسساتية**




**Source:** Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. Academy of Management Perspectives, 15(4), p.60.

يوضح الشكل رقم ( 3.1) كيفية تطوير الرؤى المقاولاتية للمؤسسة، وكيفية اتخاذ الخطوات التنفيذية لتطبيق استراتيجية المقاولاتية لدى المؤسسة مرورا بخطوات الابتكار والتطوير وصولا لتنفيذ المقاولاتية المؤسساتية.

ويمكن التمييز بين المقاولاتية والمقاولاتية الداخلية من خلال الأبعاد الرئيسية التالية: واقع الممارسة، طبيعتها ومهمتها، تحمل المخاطر والصعاب، الاستقلالية والاعتماد على النفس ورقابه البيئة الخارجية كما يظهره الجدول التالي:

**الجدول رقم (2.1): أوجه الاختلاف بين المقاولاتية والمقاولاتية الداخلية**

| أوجه الاختلاف | المقاولاتية | المقاولاتية الداخلية |
|---|---|---|
| **واقع الممارسة** | نلتمسها أكثر في المؤسسات الصغيرة الحجم | نلتمسها أكثر في المؤسسات كبيرة الحجم |
| **طبيعتها ومهمتها** | ابتداء مشروع صغير الحجم وإدارته | تشغيل وادارة قائمة بالأصل |
| **تحمل المخاطر والصعاب** | أقل مخاطرة ومصاعب مقارنة بالمقاولاتية الداخلية | أكثر صعوبة ومخاطرة من المقاولاتية وخاصة المخاطر المالية |
| **الاستقلالية والاعتماد على النفس** | المقاول مستقل بذاته ويعتمد على نفسه في إدارة مؤسسته | ليس مستقلا بذاته وإنما تابع لمؤسسة معينة يخضع لاجراءاتها وقوانينها |
| **رقابة البيئة الداخلية** | أكثر سيطرة على البيئة التي يعمل فيها وخصوصا البيئة الداخلية | أقل سيطرة على البيئة التي يعمل بها |

**المصدر**: مجدي، عوض مبارك. (2010). الريادة في الاعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل المختلفة. الطبعة الأولى. عالم الكتب الحديث. الأردن. ص.230.

أما أوجه التشابه بين المقاولاتية والمقاولاتية الداخلية فإنها تتمثل في أن كلاهما يعتمد على الابداع ويهدف إلى زيادة الانتاجية ودعم الجهود التي تؤدي إلى خلق قيمة لأعضاء المؤسسة، وأن الدافع عند كلاهما يتمحور حول البحث عن الفرص والاهتمام بإنشاء فرق العمل وكلاهما يحتاج إلى الدعم من الآخرين في المجتمع والمؤسسة مع أفضلية أكبر للمقاولاتية المؤسساتية.

3. **المقاولاتية الاجتماعية:** هي نوع من المقاولاتية تهدف إلى تحقيق المنفعه الاجتماعية أي خلق القيمة الاجتماعية. وهناك رأيان مختلفان حول المقاولاتية الاجتماعية، الأول يرى أنها انشاء مشروع اجتماعي يدعمه

محبي الخير والدولة أو ما شابه. أما الثاني فيركز على أن المقاولاتية الاجتماعية تولد الدخل مع السعي لتحقيق نتائج اجتماعية وتسليط الضوء على قدرة المؤسسة الاجتماعية أن تكون قابلة للحياة تجاريا[1].

4. **المقاولاتية التكنولوجية**: يرى Dollinger (2003) أن التكنولوجيا هي جزء من المعرفة تتعامل مع الفنون الصناعية والعلوم التطبيقية والهندسة[2]. حيث يمكن اعتبارها عملية أو وسيلة يتم من خلالها إحداث التغيير التكنولوجي إما من خلال اختراع أو ابتكار.

اما بالنسبة للمقاولاتية في مجال التكنولوجيا فهي حسب Dorf and Byers (2008) هي شكل من أشكال إدارة الأعمال التجارية القائمة على عملية التعرف على فرص الأعمال ذات الامكانات العالية والكثيفة تكنولوجيا[3].

وهو ما يؤكده Nicholas and Armstrong (2003) في كون أن المقاولاتية التكنولوجية هي تنظيم وإدارة وتحمل مخاطر الأعمال التجارية القائمة على التكنولوجيا[4].

في حين يعرفها Jones Evaans (1995) على أنها تأسيس مشروع تكنولوجي مخاطر [5]، أو أنها حسب Garud and Karnøe (2003) وكالة موزعة على أنواع مختلفة من الجهات الفاعلة، يشارك كل منها في التكنولوجيا، وفي هذه العملية يولد مدخلات تؤدي إلى تحويل مسار تكنولوجي ناشئ [6]. اما Ferreira and colleagues (2016) فيشيران إلى أن المقاولاتية التكنولوجية هي عبارة عن مزيج من روح المبادرة والابتكار القائم على التكنولوجيا[7].

[1] Phillips, N. & Tracey, P. (2007). The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education. Academy of Management Learning & Education, 6(2), 264–271

[2] Dollinger, M. (2003). "Entrepreneurship; Strategies and Resources" 3rd. ed. Prentice hall: p.45.

[3] Dorf, R. C. and Byers, H. T. (2008). "Technology Ventures; From Ideas to Enterprise." 2nd ed., McGraw Hill: p.176.

[4] Nicholas, S.P. and N.E. Armstrong (2003)."Engineering Entrepreneurship: Does Entrepreneurship Have a Role in Engineering Education" IEEE Antennas and Propagation Magazine 45(1): pp.23-27.

[5] Jones-Evans, D. (1995). A typology of technology-based entrepreneurs: A model based on previous occupational background. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 1(1),pp. 26-47.

[6] Garud, R., & Karnøe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. Research policy, 32(2), pp. 277-300.

[7] Ferreira, J. J. M., Ferreira, F. A. F., Fernandes, C. I. M. A. S., Jalali, M. S., Raposo, M. L., & Marques, C. S. 2016. What Do We [Not] Know About Technology Entrepreneurship Research? International Entrepreneurship and Management Journal, 12(3): 713–733. https://doi.org/10.1007/s11365-015-0359-2.

وبالمثل كتب Beckman and colleagues (2012) في عدد خاص بهم حول المقاولاتية في مجال التكنولوجيا أنها نوع من المقاولاتية تهدف إلى استغلال الفرص المتعلقة بالتقدم في العلوم والهندسة. كما أنها تقدم حلولًا بحثية للمشاكل[1].

بناءا على التعاريف السابقة فإن المقاولاتية في مجال التكنولوجيا هي الاستثمار في مشروع يجمع ويوزع الأفراد والأصول التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتطورات في المعرفة العلمية والتكنولوجية لغرض تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة. أي أن المقاولاتية التكنولوجية هي عبارة عن:

* تشغيل مؤسسات صغيرة مملوكة من طرف المهندسين أو العلماء؛
* إيجاد حلول أو تطبيقات لتكنولوجيا معينة؛
* إطلاق مشاريع أو إدخال تطبيقات جديدة أو استغلال فرص تعتمد على المعرفة العلمية والتقنية؛
* العمل مع الآخرين لإنتاج التغيير التكنولوجي.

ومن خلال التعريف المقترح للمقاولاتية التكنولوجية فإنها تعتمد على العناصر الاربع التالية:

* النتائج النهائية، يتم تحديد إنشاء القيمة والتقاطها على أنها نتيجتين لريادة الأعمال في التكنولوجيا لأن المصادر التي تنشئ القيمة والمصادر التي تلتقط القيمة قد لا تكون هي نفسها على المدى الطويل؛
* الهدف من النتائج النهائية، يتم تحديد المؤسسة باعتبارها المنظمة المستهدفة التي يتم فيها إنشاء القيمة والتقاطها؛
* الآلية المستخدمة لتقديم النتائج النهائية، الاستثمار في المشروع هو الآلية التي تم تعبئتها لإنشاء القيمة والتقاطها. المشروع عبارة عن مخزون من الموارد (أي الأفراد المتخصصون والأصول) الملتزمون بتقديم نوعي للنتائج النهائية خلال فترة محددة؛
* رابط هذه الآلية مع التقدم العلمي والتكنولوجي، يؤثر الأفراد المشاركون في المشروع على التطورات في المعرفة العلمية والتكنولوجية ذات الصلة. يستغل المشروع أو يستكشف المعرفة العلمية والتكنولوجية. يشارك الأفراد والمنظمات الخارجية والداخلية في إنتاج مخرجات المشروع.

وهناك أشكالا مختلفة للمقاولاتية في مجال التكنولوجيا يمكن حصرها في ثلاثة تتمثل في: المقاولاتية التكنولوجية، المقاولاتية التكنولوجية الرقمية والمقاولاتية الرقمية، والتي نميز بينها من خلال الجدول التالي:

[1] Beckman, C. M., Eisenhardt, K., Kotha, S., Meyer, A., & Rajagopalan, N. 2012. Technology Entrepreneurship. Strategic Entrepreneurship Journal, 6(2): 89–93

**الجدول رقم (3.1): الأشكال البديلة للمقاولاتية التكنولوجية**

| التصنيف | التكنولوجيا المستخدمة وراء الفرصة | الأنشطة الرئيسية | توفير الموارد والتمويل |
|---|---|---|---|
| **المقاولاتية التكنولوجية** | منتجات جديدة تستند على البحث والتطوير: العلم القائم على التطور المعرفي في المجال الاكاديمي | التكنولوجيا تقوم على مبدأ: التحقق من وجود السوق، تنشيط سوق عالمي ومتخصص | منح البحوث العامة والمصادر الأخرى من الأموال الميسرة (الآمنة) رأس المال المخاطر المنجذب |
| **المقاولاتية التكنولوجية الرقمية** | منتج جديد يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات صنع اجهزة ذكية باستخدام أساليب الأنترنيت | استخدام التكنولوجيا الحالية: التحقق من وجود السوق، الجذب، النمو وقابلية التوسع | ملائكة الأعمال، رأس المال المخاطر، السوق المالي |
| **المقاولاتية الرقمية** | منتجات وخدمات جديدة تقوم على شبكة الأنترنيت، استخدام البيانات الكبيرة أو الذكاء الصناعي | العمل على تحقيق درجة نمو عالية، البقاء في صدارة المنافسين | ملائكة الأعمال، رأس المال المخاطر، السوق المالي |

**source**: Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital technology entrepreneurship: A definition and research agenda. Technology Innovation Management Review, 7(5). p.45.

**4. المقاولاتية الخضراء:** يمكن تعريفها على انها تلك المشاريع التي تساهم في التنمية الاقتصادية بالموازاة مع الحفاظ على البيئة والعمل مع المستخدمين والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع الأطراف. وفي السياق ذاته يرى Isaak (2005) أن المقاول الأخضر هو ذلك الشخص الذي يسعى إلى تحويل قطاع اقتصادي إلى الاستدامة من خلال بدء عمل تجاري أخضر في هذا القطاع مع عمليات خضراء والتزام بيئي مستدام. ويميز Valery (2002) بين نوعين[1]:

* المقاول البيئي: هو الفرد الذين يطو ر أي نوع من الابتكار الذي يقلل من استخدام الموارد ويؤثر أو يحسن من كفاءة التكلفة مع الحد من النفايات.

[1] Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., & Collado, A. (2015). Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives â€“Final report. JRC Working Papers, (JRC96531).

* المقاول الأخضر: هو الذي يدرك القضايا البيئية ويقع مشروعه التجاري في السوق البيئية، اي هو من اصحاب المشاريع التي تبحث عن الفرص التي تركز على البيئة مع تحقيق أرباح جيدة.

**سادسا: أهمية المقاولاتية في المجتمع والاقتصاد**

1. **الدور الاقتصادي للمقاولاتية:** ويتمثل أهما في:

- **رفع الكفاءة الانتاجية وتعظيم الفائض الاقتصادي:** تعتبر المؤسسات الصناعية الكبيرة هي الأقدر على رفع الكفاءة الانتاجية وتعظيم الفائض نظرا إلى ارتفاع انتاجية العامل فيها بالمقارنة مع المؤسسات المقاولاتية، ونتيجة لما تتمتع به من وفورات الحجم فضلا عن تطبيق الأساليب الادارية الحديثة وتنظيم العمل وجميع المزايا التي يحققها كبر الحجم [1]. ذلك لأنه يتجاهل أمرا مهما وهو العلاقة بين رأس المال المستثمر للعامل والفائض الاقتصادي الذي يحققه، ومن ثم الفائض الاقتصادي الذي يتحقق للمجتمع ككل باستثمار مبلغ معين من رأس المال. ومع التسليم بأن الفائض الاقتصادي الذي يحققه العامل يتزايد مع كبر حجم المؤسسة إلا أنه إذا تم الربط بين المال المستثمر والفائض الاقتصادي الذي يحققه يؤدي إلى احجام المؤسسات المختلفة. ومن ثم ما يتحقق للمجتمع من فائض اقتصادي على أساس استثمار مبلغ معين من رأس المال. وهو ما يعني أن المقاولاتية هي الأقدر على تعظيم الفائض الاقتصادي للمجتمع.
- **تنويع الهيكل الصناعي:** تؤدي الممارسة المقاولاتية دورا هاما في تنويع الانتاج وتوزيعه على مختلف الفروع الصناعية، وذلك نظرا لصغر حجم نشاطها ورأس مالها. مما يعمل على انشاء العديد من المقاولات التي تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من السلع والخدمات، وتعمل على تلبية الحاجات الجارية للسكان خاصة بالنسبة للسلع الاستهلاكية فضلا عن تلبية احتياجات الصناعات الكبيرة بحيث تقوم بدور الصناعات المغذية لها.
- **تدعيم التنمية الاقليمية:** تتميز المقاولاتية بالانتشار الجغرافي في المناطق الصناعية والريفية والمدن الجديدة، ذلك نظرا لإمكانية إقامتها وسهولة تكيفها مع محيط هذه المناطق كما أنها أعمال لا تتطلب استثمارات كبيرة ولا تشترط تكوينا عاليا في العمل الانتاجي، أو تكاليف مرتفعة في التسيير، أو تكنولوجيا عالية. لذلك هي تعمل على تحقيق تنمية اقليمية متوازنة والتخفيف من مشاكل الاسكان والتلوث البيئي[2].

[1] عبد الرزاق، خليل. عادل، نغموش. (2007). دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية. مداخلة مقدمة ضمن الندوة الدولية حول المقاولاتية والابداع في الدول النامية. جامعة خميس مليانة. الجزائر، ص.3.

[2] مراد، ناصر. (2007). دور ومكانة المقاولة في التنمية الاقتصادية في الجزائر. الندوة الدولية حول المقاولة والابداع في الدول النامية. جامعة خميس مليانة. الجزائر، ص.216.

- **معالجة بعض الاختلالات الهيكلية وتنمية الصادرات:** تعاني الدول النامية من انخفاض معدلات الادخار والاستثمار، وتعمل المقاولاتية على علاج ذلك الاختلال نظرا لانخفاض تكلفة انشائها مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، بالاضافة إلى ذلك تساهم في علاج اختلال ميزان المدفوعات من خلال انتاج السلع المحلية البديلة للاستيراد وبالاضافة إلى التصدير.
- **الرفع من حجم الناتج المحلي:** تتضح أهمية الدور الذي تلعبه المقاولاتية في تحقيق التطور الاقتصادي للدول المتقدمة من خلال المساهمة في تكوين الناتج المحلي، وذلك من خلال عملها على توفير السلع والخدمات سواء للمستهلك النهائي أو الوسيط مما يزيد من الدخل الوطني للدولة. كما تحقق ارتفاعا في معدلات الانتاجية لعوامل الانتاج التي تستخدمها مقارنة مع العمل الوظيفي الحكومي العام. كما أنها تمثل مناخا مناسبا للتجديد والابتكار مما يرفع من انتاجية العامل.

ويرى Griffin (2003) أن النشاطات المقاولاتية ذات أهمية في الاقتصاديات الناشئة وأن أهميتها واسهامها يمكن أن يقاسا من حيث أثرها الذي تتركه في مجالات مهمة ورئيسية في النظام الاقتصادي، مثل توليد الوظائف، الابداع، وأهميتها بالنسبة إلى النشاطات الكبيرة من حيث: تقديم الخدمات، البيع بالتجزئة، البيع بالجملة، أعمال البناء، النقل، تقديم خدمات التأمين والتمويل والتصنيع[1].

- **تكوين رأس المال البشري:** تؤدي المقاولاتية إلى تكوين رأس المال البشري وذلك بتأمين الحصول على تدريب أقل تكلفة مما تؤمنه مؤسسات التدريب الرسمية والمعاهد الفنية. حيث تتسم هذه المعاهد في الدول النامية بنقص الامكانيات.

**2. الدور الاجتماعي للمقاولاتية:** تؤدي الممارسة المقاولاتية إلى:

- **زيادة التشغيل:** إن الاهتمام الدولي المتزايد للمقاولاتية راجع إلى الدور الذي تلعبه على مستوى التشغيل، وبالتالي المساهمة في حل مشكلة البطالة كونها تستخدم الأساليب الانتاجية كثيفة العمل، مما يجعلها أداه هامة لاستيعاب العرض المتزايد للقوى العاملة خاصة في الدول النامية التي تتميز بالتوفر النسبي لليد العاملة على حساب رأس المال لذلك فهي تساهم في تحريك سوق العمل وضمان توازنه.
- **عدالة توزيع الدخل:** إن وجود مؤسسات مقاولاتية بالعدد الكبير ومتقاربة في الحجم والتي تعمل في ظروف تنافسية يساهم في تحقيق العدالة في توزيع الدخل حيث أنها لا تتطلب إمكانيات استثمارية كبيرة، والذي يسمح لعدد كبير من أفراد المجتمع بإنشاء ذلك النوع من المؤسسات. وبالتالي سيساعد على توسيع

[1] Griffin, Ricky W. (2005) Fundamentals of Management: Core Concepts and Applications, Boston, Houghton Mifflin Company.

حجم الطبقة المتوسطة وتقليص حجم الطبقة الفقيرة بينما تحتاج عملية الاستثمار في الصناعات الكبيرة إلى امكانيات استثمارية ضخمة تدفع نحو زيادة حجم التفاوت الطبقي الاجتماعي[1].

- **مكافحة الفقر والترقية الاجتماعية:** منذ منتصف الثمانينيات ظهرت أهمية المقاولاتية كوسيلة لمكافحة الفقر وإدماج الفئات المقصاة اجتماعيا واقتصاديا بداية في الدول النامية بالتزامن مع مخططات التعديل الهيكلي. ثم في الدول المتقدمة نتيجة ارتفاع معدلات البطالة مدفوعة بالنجاح النسبي للتجارب في الدول النامية خاصة تجربة بنك الفقراء في بنغلاديش فهي تمثل الطريقة الوحيدة الدائمة للخروج من الفقر، وعوضا عن ذلك تحسين الرفاهية ومستوى المعيشة في الأجل الطويل في بناء الأصول سواء المادية أو المالية أو الاجتماعية والبشرية[2].
- **ترقية روح المبادرة:** تؤكد مختلف الدراسات المهتمة بالتنمية الصناعية أن الممارسة المقاولاتية هي أساس المبادرة، بفضلها شهدت مختلف الاقتصادات بروز منظمين تعمل على تشجيع إنشاء طبقة من المقاولين الصغار المستقلين.
- **المساهمة في تشغيل المرأة:** تلعب المقاولاتية والأعمال الصغيرة دورا كبيرا في الاهتمام بالمرأة العاملة من خلال إدخال العديد من الأشغال التي تتناسب مع عمل المرأة كالعمل على الحاسب، الخياطة.....إلخ، كما تساعد المقاولاتية على البدء بأعمال ريادية تقودها بنفسها لتسهم بذلك مساهمة فاعلة في بناء الاقتصاد الوطني[3].

[1] مراد، ناصر، مرجع سبق ذكره، ص.218.

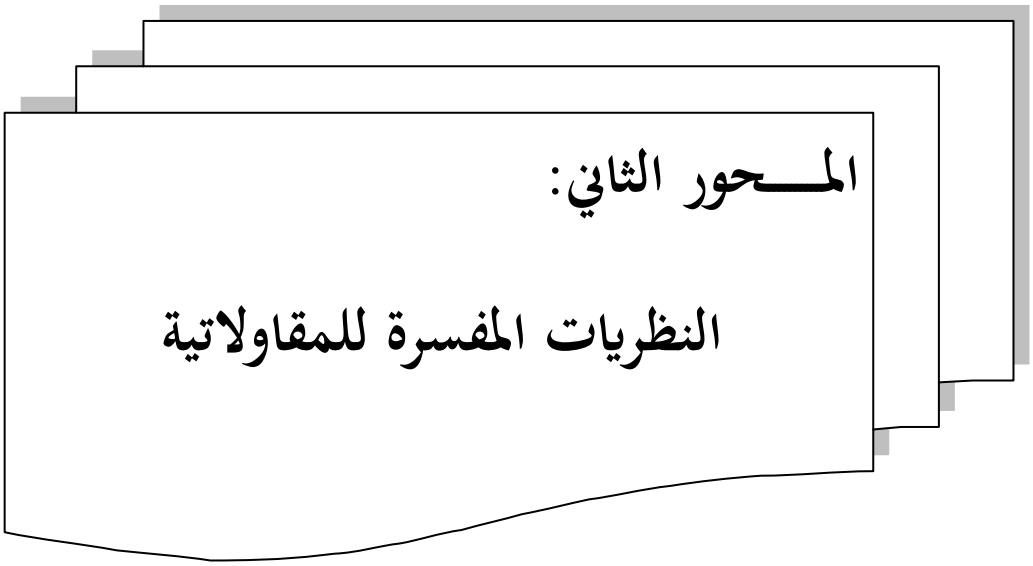
[2] يوسف، بودلة.عبد الحق، بن ثقات. ( 2012). دور المقاولة الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتحديات التي تواجهها. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. جامعة ورقلة. يومي 18 و19 أفريل، ص.05.

[3] عبد القادر، شارف. لعلا، رمضاني. (2017). الأثار الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع المقاولاتية . مجلة اقتصاد المال والاعمال . المجلد 01، العدد 03.

**خلاصة المحور الأول**

في ضوء ما سبق يظهر أن المقاولاتية هي عبارة عن انشاء أعمال تتميز بالمخاطرة والابداع وخلق قيمة مضافة سواءا في المجال الاقتصادي أوالاجتماعي أوالثقافي، وهذا ما يميزها عن المؤسسة العادية إذ أن الهدف الأساسي للمقاولاتية هو انشاء القيمة في القطاعين العام والخاص والقطاعات المشتركة بينها جميعا بغض النظر على المجال المقاولاتي المطبق سواءا كانت مقاولاتية داخلية، اجتماعية، تكنولوجية أو خضراء.

لذلك أصبحت المقاولاتية من أكثر المؤشرات المهمة في الوعي المجتمعي في الخطط والسياسات وبرامج التنمية الاقتصادية للدول لما لها من دور في دعم وتنمية الاقتصاد من خلال المساهمة في تكوين الناتج المحلي، وذلك من خلال عملها على توفير السلع والخدمات سواء للمستهلك النهائي أو الوسيط مما يزيد من الدخل الوطني للدولة. بالاضافة إلى قدرتها على توليد الوظائف والابداع، إذ تساهم في تمكين الأفراد من تعزيز مهارات التنمية الذاتية وتطوير مجتمعاتهم بشكل فعال ودخول سوق العمل كموظفين أو لحسابهم الخاص وإقامة المشاريع التي تخدم أهدافهم الاجتماعية والاقتصادية.


المـــحور الثاني:
النظريات المفسرة للمقاولاتية

## المحور الثاني: النظريات المفسرة للمقاولاتية

### مقدمة المحور الثاني

السلوك المقاولاتي هو نتيجة عوامل مختلفة تؤثر على المقاولاتية. تكمن هذه العوامل في البيئة الاجتماعية أو النفسية أو الاقتصادية بناءا على ذلك، تم تطوير نظريات مختلفة تحاول تفسير المقاولاتية. هذه النظريات وليدة عدة مجالات بحثية. سيتم تقسيمها إلى ثلاث نظريات تتمثل في:

- المقاولاتية كوظيفة في السوق (النظرية الاقتصادية للمقاولاتية)؛
- النظرية المرتكزة على الفرد من علماء السلوك؛
- والنظرية العملية لعلماء الادارة.

**أولا: المقاولاتية في النظرية الاقتصادية**

تتمتع دراسة المقاولاتية بأهمية بالغة في العلوم الاقتصادية قبل فترة طويلة من البحوث الاجتماعية والإدارية في هذه الظاهرة، اكتشف الاقتصاديون الأوائل مثل Cantillon وKnight و Schumpeter طبيعة المقاولاتية وشخصية الأشخاص الذين مارسوها: أي المقاولين. حيث لا تزال أصداء هؤلاء الكتاب الأوائل تتردد في النظريات الاقتصادية الحديثة للمقاولاتية. تتناول هذه النظريات السؤال الدائم حول من يصبح مقاولا ولماذا؟ ( ? What)، بناء ا على الدوافع الاقتصادية. يهتم صانعو السياسات الذين يتطلعون إلى تعزيز المقاولاتية بهذا السؤال.

في واحدة من أولى المساهمات في الفكر الاقتصادي حول المقاولاتية، شدد ( Richard (1755 Cantillon الاقتصادي الايرلندي من أصل فرنسي على أهمية المقاول كمضارب يبحث عن الربح من المراجحة، يقوم بإجراء جميع عمليات التبادل ويتحمل المخاطر نتيجة الشراء بأسعار معينة والبيع بأسعار غير مؤكدة في المستقبل[1]. وهذا يعني أنه قد ترتفع الأسعار أو تنخفض مستقبلا وهذا يحمل في طياته المخاطرة والتعامل مع ظروف وحالات غير واضحة. ف هو وكيل يتحمل المخاطر وبالتالي يوازن العرض والطلب في الاقتصاد. لذلك يختلف صاحب المشروع عن صاحب الريع، وهو الموضوع الآخر للنظام الاقتصادي الذي حدده Cantillon، حيث لا يمكن التنبؤ بدخله.

وهو ما يعني أن Cantillon جعل من عدم التأكد عامل أساسي في تحديد تعريف المقاول، بالنسبة له لا يهم وظيفة المقاول: زراعة، نقل، تجارة....إلخ، لكن ما يميز نشاطه هو عدم التأكد الناتج عن المؤسسة.

قام (1776) Adam Smith لاحقا بتعميق إدخال مفهوم المقاولاتية في الاقتصاد من خلال الإشارة إلى الفرد الساعي للربح كمشروع يتطلع إلى تكوين مؤسسة ذات غرض تجاري في السوق .يطلق على المقاولين اسم اليد الخفية في الاقتصاد، بسبب القدرة على الاستجابة للتغير الاقتصادي من خلال أن يصبحوا وكلاء اقتصاديين يقومون بتحويل الطلب إلى عرض[2]. اضافة إلى ذلك، فإن المقاول أي اليد الخفية للسوق، هو الذي ينسق إجراءات الملايين من الطلب من خلال نقل المعلومات بكفاءة حول سعر السلعة في السوق. لا يتعين على المشترين أبدا التفاعل أو إدراك من أو لماذا أو كيف ينتجون السلع والخدمات (1776) Adam

[1] Parker, S. C. (2018). Entrepreneurship and economic theory. Oxford Review of Economic Policy, 34(4),p.541.

[2] Bjerke, B. and Hultman, C.M. (2002) Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era. Edward Wdgar Publishing Ltd., Cheltenham. p.52.

Smith. بشكل عام، يمكن اعتبار نظام السوق وسيلة لتنسيق النشاط الاقتصادي، لأن الأسعار تنسق في نفس الوقت خطط الإنتاج وتوفر الموارد ومتطلباته ا لأصحاب المشاريع بطريقة تحد من البدائل الممكنة وبالتالي قرارات المشاركين في السوق[1].

بعد ما يقرب من قرنين من الزمان، ميز Knight (1921) بين المخاطرة وعدم اليقين، حيث الأولى هي قابلة للتأمين؛ أما الثانيه فهي ليست كذلك. تشير المخاطر إلى الأحداث المتكررة التي يعرف تكرارها النسبي من التجارب السابقة، في حين أن عدم اليقين يتعلق بأحداث فريدة لا يمكن تقدير احتمالية حدوثها إلا بشكل شخصي .يعتقد Knight أن معظم المخاطر المتعلقة بالإنتاج والتسويق تندرج في الفئة الأخيرة. نظرا لأن المقاولين لا يمكنهم التأمين ضد هذه المخاطر . فالمقاول حسبه هو الشخص الذي يتحمل كلا من عدم اليقين ويتخذ القرارات التي يتحمل مسؤوليتها. تكافأ مهمته بدورها بأجر أو إيجار مقابل قدراته وتحمل عدم اليقين.

إن الارتباط بين المقاول وفرصة المراجحة واضح أيضا في أوصاف Baudeau (1730-1792). يقدم الاقتصادي الفرنسي صورة لـلمقاول كمبتكر قادر على تقليل تكاليفه وبالتالي رفع أرباحه من خلال تطبيق ابتكارات مختلفة.

قدم أيضا Jean Baptiste Say (1971) مفهوم المقاول في " Traite d'économie politique" في أوائل القرن التاسع عشر. في تمثيله للنظام الاقتصادي، يحدد Say نشاط المقاولاتية في "فن الإشراف والإدارة". وفقا لـ Baumol (1993) في نظرية Say، يمكن أيضا اعتبار المقاول كمضارب يحاول إعادة بيع منتجات مختلفة. ما يميز هذه المساهمة عن الإسهامات السابقة هو أنها لم تعد تمثل الجانب المركزي لوظيفة المقاولاتية، بل ايضا المهارات الإدارية والصفات الأخلاقية الأخرى[2].

كما ميز Say بين المقاول والرأسمالي، فبالنسبة له المقاول ليس بالضرورة هو الذي يمتلك رأس المال، إنه ذلك الذي يسير الموارد ويتحمل المخاطر (مالية، تقنية وبشرية)، حيث تتطلب المقاولاتية بشكل أساسي تسيير

[1] Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. Journal of management, 29(3),p.336.

[2] Baumol, W. J. (1993). Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds. Journal of business venturing, 8(3),pp. 197-210.

الموارد، وهو بذلك يؤكد قدرة المقاول على استغلال رأس المال وتوظيفه في العملية الانتاجية بكفاءة للحصول على الارباح[1].

تظهر جميع المساهمات المقدمة أعلاه فكرة عن المقاول باعتباره أول شخص في السوق قادر على اغتنام فرصة المراجحة. لا شيء ذكر عن الدور الاقتصادي للمقاول. يعتبر Joseph Schumpeter (1934) هو أول مؤلف حدد دور المقاول في إحداث هذه التغييرات واختلال التوازن في السوق، من خلال الابتكار والاستباقية.

* **مساهمة Schumpeter في المقاولاتية**

كان موضوع الابداع هو الموضوع الرئيسي الثالث الذي أبرزه منظرو الاقتصاد الأوائل. وفقا لـ Joseph Schumpeter (1934 ، 1939) من خلال أعماله التالية:

- نظرية التنمية الاقتصادية عام 1964 The Theory of Economic Development،
- دورات الأعمال عام 1939 Business Cycles
- الرأسمالية والاشتراكية والديموقراطية عام 1942 Capitalism, Socialism and Democracy.

وقد فحص في هذه الكتب دور المقاولاتية في عملية التغيير، ففي كتابه نظرية التنمية الاقتصادية فحص الهيكل الصناعي الاوروبي النموذجي خلال القرن التاسع عشر، والذي وصف من قبل العديد من المؤسسات الصغيرة. وقد وصف نموذج النشاط الابداعي عن طريق السهولة التكنولوجية في الدخول إلى الصناعة، وعن طريق الدور الرئيسي الذي تلعبه المؤسسات الجديدة في النشاط الابتكاري باعتبار أن المقاولين الجدد يدخلون الصناعة بأفكار جديدة وسلع جديدة، أو حتى عمليات جديدة. ويوضح Schumpeter العلاقة بين هيكل السوق والابتكار وفق الفرضيتين التاليتين[2]:

[1] محدي، عوض مبارك. (2010). الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل المختلفة. عالم الكتب الحديث. أريد. ص.20.

[2] رعد حسن الصرن. (2004). نظريات الادارة والاعمال. دمشق، سوريا: سلسلة الرضا للمعلومات، ص507.

- أن هناك علاقة إيجابية بين الابتكار والقوة الاحتكارية؛
- أن المؤسسات الكبيرة هي أكثر ابتكارا من المؤسسات الصغيرة.

ويقول Schumpeter أن هذين الفرضيتين لا يمكن أن تكونا متساويتين في سوق المعرفة العلمية، ومعدلات نمو الصناعة وفرص الارباح. أن افتراضات دفع التكنولوجيا وجذب السوق يجب مراقبتها بهدف تقدير آثار القوة الاحتكارية وحجم المؤسسة على مسار الابتكار. وبالنسبة للفرضية الأولى (العلاقة بين الابتكار والاحتكار) فيجب أن تتمتع المؤسسة الابتكارية بفترة من الاحتكار لابتكاراتها. ويجب أن تكون هذه الفترة كافية لكسب العوائد بهدف تغطية تكاليف التنمية. وعلى هذا الاساس، فإن التقليد المباشر من قبل المنافسين يفضي إلى أرباح محتملة، بينما تبقى التكاليف متزايدة. لذلك لابد من أن يكون الاحتكار مؤقت إذا أرادت المؤسسة أن تستثمر في نشاطات البحوث والتطوير.

أما فيما يخص الفرضية الثانية، والتي تتمثل في العلاقة بين الابتكار وحجم المؤسسة، فالمؤسسات الكبيرة تتمتع بأرباح أكبر من المؤسسات الصغيرة. وبشكل خاص تلك المتعلقة بتكاليف التغطية المترافقة مع نشاطات البحوث والتطوير. وبذلك فإن العوائد المتوقعة تتولد عن طريق الابتكار والتفاعل بين الجانبين باعتبار أن المؤسسات الكبيرة تخصص موارد أكثر لنشاطات البحوث والتطوير، وبالتالي فإنها قادرة على زيادة العدد المتوقع للمشروعات الناجحة واحتمال النجاح في كل مشروع.

بمعنى أنه، لا يعمل المقاولون ضمن القيود التكنولوجية التقليدية، مما يؤدي إلى إجراء تغييرات تدريجية صغيرة على أساليب الإنتاج الحالية. بدلا من ذلك، يطورون تقنيات أو منتجات جديدة تحدث تغييرات منفصلة متقطعة والتي تغير النموذج تمام ا، وتكسر الروتين التنظيمي وتحرك التنمية الاقتصادية. فالمقاولاتية في نظر Schumpeter هي إبداع وليست تقليد. لا يهتم المقاول كقائد اقتصادي واجتماعي كثيرا بالأرباح الاقتصادية، بل فقط الفرح الذي يحصل عليه من كونه مبدعا وخادما لمجتمعه. على حد تعبيره، فإن المقاول كمبدع مسؤول عن "القيام بأشياء جديدة أو القيام بأشياء يتم القيام بها بالفعل بطريقة جديدة". قد يشمل ذلك[1]:

- إنشاء منتج جديد؛
- طريقة جديدة للإنتاج؛

[1] Sciascia, S., & De Vita, R. (2004). The development of entrepreneurship research. Università Carlo Cattaneo.p.8.

- فتح سوق جديد؛
- الاستيلاء على مصدر جديد للإمداد؛
- انشاء منظمة جديدة للصناعة.

فالمقاول هو مستغل وليس مخترع للمعرفة الجديدة. كما نناقش بالتفصيل أدناه ، اعتبر Schumpeter أن الأعمال المقاولاتية هي السبب الرئيسي لدورات الأعمال والتنمية الاقتصادية. في رؤيته الكبرى "للتدمير الإبداعي" [1]، يقوم المقاول من اخراج النظام الاقتصادي من حالة التوازن الثابت، حيث تضرب موجة من الابداع المقاولاتي الاقتصاد، لتحل محل المنتجات القديمة وعمليات الإنتاج، يليها التقليد السريع من قبل المنافسين الجدد. في نهاية المطاف يتم استعادة الاستقرار، وتصل المقاولاتية إلى توقف مؤقت قبل حدوث الموجة التالية من التدمير الإبداعي. يعتبر كل من نشاط المقاولاتية والأرباح المترتبة عليه مؤقتا، ما لم يستمر المقاول في الابداع: يكون كل شخص مقاولا فقط عندما يقوم بالفعل بتوليفات جديدة ويفقد تلك الشخصية بمجرد أن يقوم ببناء أعماله التجارية، عندما يتوقف على الابداع. كما يدير الآخرون أعمالهم . فالتدمير الابداعي حسب Schumpeter هو القوة الدافعة للتنمية الاقتصادية.

منذ أعمال Schumpeter أصبح من المعروف على نطاق واسع لدى الباحثين دور الابداع في مجال المقاولاتية، حيث حدد Drucker (1985) سبعة مصادر للابداع[2]:

- غير المتوقع، النجاح، الحدث الخارجي غير المنتظر؛
- المتناقض بين الحقيقة كما هي وكما يجب أن تكون أو كما نتصورها؛
- الابتكار المرتكز على الحاجة الهيكلية؛
- التغيير الذي يقلب هيكلة الصناعة أو السوق ويأخذ الجميع بشكل مفاجئ؛
- التغيير في التركيبة السكانية؛
- التغييرات في الادراك والمعرفة الجديدة؛
- المعارف الجديدة، علمية أو لا.

لقد لقيت أراء ومساهمات Schumpeter دعما وتأييدا من قبل العديد من الباحثين، مثل Kirchoff الذي أكد على دور التدمير الابداعي في أنه القوة الدافعة للاقتصاد، حيث يشير هذا المفهوم

[1] Parker, S. C. (2012). Theories of entrepreneurship, innovation and the business cycle. Journal of Economic Surveys, 26(3), 377-394.
[2] Drucker, P. (2014). Innovation and entrepreneurship. Routledge. pp.37-107.

إلى كسر حالة التوازن الموجودة في السوق (الطلب والعرض على السلع) من خلال قيام المقاولين بابتكار منتجات أو خدمات جديدة مما يؤدي إلى خلق طلب وعرض جديدين على هذه المنتجات أو الخدمات، ويحقق المقاولون أرباحا وثروات طائلة من وراء هذا الابتكار ويحتكرون السوق لفترة زمنية طويلة.

*** دراسات ما بعد Schumpeter في الاقتصاد**

**➢ المدرسة النمساوية:**

في نهاية القرن التاسع عشر، ظهرت تطورات مهمة في البحث حول هذه الموضوعات من المدرسة النمساوية أيضا، وذلك بفضل أعمال المؤلفين ذوي الصلة مثل Von Mises and Von Wieser. أعاد Friedrich A. von Hayak (1937 ;1945) و I.M. Kirzner إحياء تقليد المدرسة النمساوية في الثلاثينيات من خلال الاجابة على التساؤل التالي: إذا كان اقتصاد السوق يعمل، فما هي العملية التي تقود الاقتصاد نحو التوازن؟. وهذا اساس الفرق بينها وبين الدراسات النيوكلاسيكية، لأنها تبدأ من وجهة نظر معاكسة . وفقا للمنظور النمساوي، في الواقع، السوق بعيد كل البعد عن التوازن لتأثير الجهل والمعلومات غير المتماثلة، هذه العوامل التي لم تؤخذ في الاعتبار من قبل البحث الكلاسيكي والنيوكلاسيكي[1].

باتباع هذا المسار، حدد ( 1950) Menger، الذي تم تعميق نظرياته من قبل ( 1937) Von Hayek، وظيفة المقاولاتية في الحصول على معلومات جديدة حول الأوضاع الاقتصادية، وخاصة حول القيمة المعطاة للموارد في السوق. يحدث تبادل السوق لأن الأفراد لديهم تقييمات ذاتية مختلفة لنفس المنتجات. بالنظر إلى ذلك، يجب أن يكون لدى صاحب المشروع وعي وقدرة كبيرة على فهم الظواهر المختلفة، بدلا من الميل لتحمل المخاطر. غير أن، Von Mises عزز (1949) الاقتناع بأن "صاحب المشروع هو دائم ا مضارب"، وشدد على حقيقة أن نشاط المقاولاتية يتمثل في اتخاذ القرارات. علاوة على ذلك، نظرا لأن "كل فعل جزء لا يتجزأ من تدفق الوقت وبالتالي ينطوي على المضاربة"، فقد اعتبر كل رجل مقاول.

تأثر عمل Kirzner (1973) بشدة بنظريات Von Mises. المفهوم الأساسي الذي تقوم عليه أطروحة Kirzner هو "اليقظة". هذه الخاصية هي الوحيدة التي يمكن أن تجسد جوهر المقاولاتية. وهو يتألف من نوع معين من المعرفة: "نوع" المعرفة "المطلوبة للمقاولاتية هو" المعرفة حيث تبحث عن المعرفة ".

[1] Landstrom, H. (2007). Pioneers in entrepreneurship and small business research (Vol. 8). Springer Science & Business Media.p.38.

الكلمة التي تجسد هذا النوع من "المعرفة" هي اليقظة. يمكن وصف المعرفة المقاولاتية بأنها "أعلى ترتيب للمعرفة"، المعرفة النهائية اللازمة لتسخير المعلومات المتاحة الموجودة بالفعل (أو التي يمكن اكتشافها) "[1]

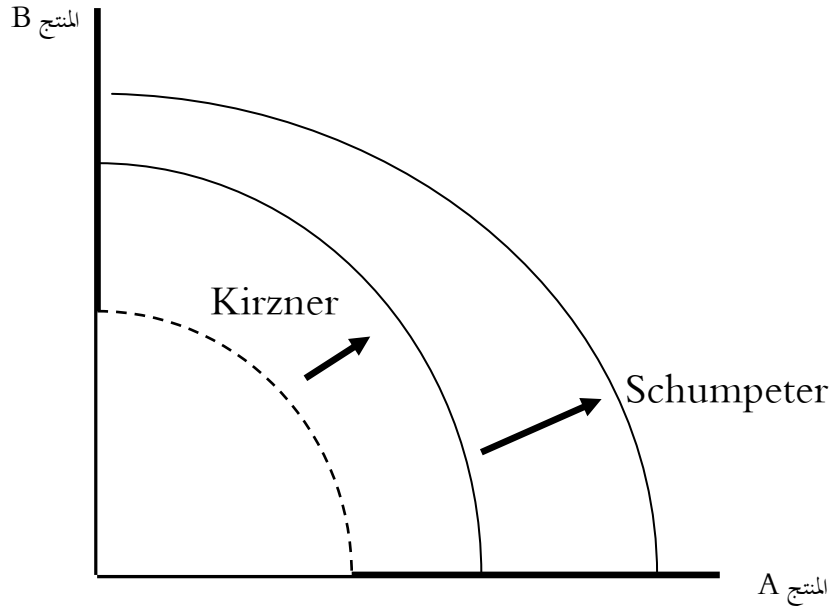
يصبح دور المقاول، وفقا لـ Kirzner، تحديدا للفرص المحتملة غير المستغلة. الوظيفة الاجتماعية لهذا الفرد مهمة أيضا: استغلال الفرص غير المرئية يعني إعادة تخصيص الموارد المتاحة في السوق بطريقة أكثر كفاءة. بهذا المعنى، يقلل المقاول من "الهدر الاجتماعي".

كما أنه سلط الضوء على الاختلافات بين وجهة نظره ورؤية Schumpeter حول المقاولاتية. ففيما يتعلق بمنحنى مستويات الانتاج (أنظر الشكل رقم ( 1.2)). يرى Schumpeter أن المجتمع على حافة المنحنى وأن صاحب المشروع يدفع المنحنى إلى الخارج من خلال إدخال الابتكارات. هذا يختلف عن وجهة النظر التي اتخذها Kirzner، الذي يجادل بأن المجتمع يقع داخل المنحنى ويصل إلى الحافة بمساعدة المقاول، أي أن صاحب المشروع هو الشخص الذي يدفع الاقتصاد نحو حافة منحنى إمكانية الإنتاج.
مقاول Kirznerلا يخلق أي شيء جديد، في حين أن مقاول Schumpeter يفعل. وفق ا لKirzner، فإن المقاول هو نوع من الوسيط الذي يتعرف ويستغل ما هو موجود بالفعل، والذي لا يعرفه الآخرون. وبهذه الوسيلة، يمكننا الاستفادة بشكل أفضل من الموارد الموجودة، وبالتالي الوصول إلى حافة منحنى إمكانية الإنتاج.

تبدو الاختلافات بين وجهات نظر Schumpeter و Kirzner بشأن المقاولاتية أقل وضوحا – وبدلا من ذلك، فهي تميل إلى أن يكمل كل منهما الآخر في أن المقاول الذي يعمل به Schumpeter يخلق عدم توازن في السوق بينما يحدده مقاول Kirzner ويتصرف بناءا عليه.

[1] Sciascia, S., & De Vita, R. Op Cit, p.9.

**الشكل رقم (1.2): منحنى مستويات الانتاج حسب رؤية Schumpeter وKirzner**




**Source**: Landstrom, H. (2007). Pioneers in entrepreneurship and small business research (Vol. 8). Springer Science & Business Media,p.15.

ومع ذلك، يمكن قبول وجهات نظر كل من Schumpeter و Kirzner إذا أخذنا في الاعتبار أن هناك نوعا مختلفا من عمليات تنظيم المشاريع: الأول، Kirznerian ، موجه نحو الابتكارات المستمرة المتزايدة، بينما الثاني، Schumpeterian، ينتج عنه أي نوع من الابتكار، على العكس من ذلك، فإن وجهة نظر Kirznerian للمقاولين تتعارض مع آراء هؤلاء العلماء الذين يعتبرون المقاول بمثابة مراجح. اليقظة هي في الواقع نوع من المعرفة الإبداعية ولا تنطوي على تراكم المعلومات من خلال التجربة. "المعرفة المقاولاتية" تعني الإبداع. يشكل هذا العامل طبيعة فرص المقاولاتية التي حتى لو كانت موجودة بشكل موضوعي في السوق، لا يمكن أن تكون موضوع بحث منهجي. ليس من الصحيح استخدام تعبير "البحث الناجح" عن فرص المقاولاتية، بينما يبدو من الأنسب استخدام كلمة "اكتشاف"، وهي ظاهرة تولد إحساسا "بالدهشة".

وفي سنة 1982 ألقى Mark Casson الضوء على المقاول في كتابه " المقاول في النظرية الاقتصادية"، حيث خلص بناءا على الرؤى السابقة على أن وظيفة المقاول هي التنسيق ومیز بين مدى امتلاك المقاول للمعلومات الكاملة عن أطراف التبادل من عدمه.

### ➢ مفهوم التنسيق حسب Mark Casson

عرف Mark Casson المقاول على أنه شخص يختلف حكمه عن آراء الآخرين. وهو يعتقد أنه سيتم اتخاذ قرار خاطئ بدون تدخله. قد يكون القرار خاطئ ا لأنه يتم اتخاذه بشكل سلبي، مع عدم إعطاء السياسة المناسبة اعتبارا مهما. أو قد يكون خاطئ لأنه تم النظر في السياسة المناسبة ورفضها بسبب المعلومات الخاطئة أو المنطق الخاطئ. بسبب هذا القرار الخاطئ، لن يتم تخصيص الموارد بكفاءة كما قد تكون. وبالتالي توجد فرصة للتنسيق[1].

فالحكم هو القدرة على الوصول إلى قرار سليم وقابل للدفاع في غياب المعلومات الكاملة. فمثلا يجب على الوسيط الذي يشتري قبل أن يعرف السعر الذي يمكنه إعادة البيع به إصدار حكم بشأن السعر المستقبلي، أو يجب على المراجح إصدار حكم حول المكان الذي من المرجح أن توجد فيه فروق الأسعار من أجل تركيز جهود اكتشاف الأسعار على شريحة مناسبة من السوق. يجب على المبتكر أن يقيم ما إذا كان المنتج الجديد سيثبت جاذبيته للمستهلكين، أو ما إذا كانت التكنولوجيا الجديدة ستخفض بالفعل التكاليف بقدر ما يدعي مخترعها[2].

يتطلب ممارسة الحكم في اتخاذ القرار عادة جمع أنواع مختلفة من المعلومات. يحتاج المقاول رفيع المستوى من نوع Schumpeter، على سبيل المثال، إلى جمع المعلومات حول الاختراعات الجديدة مع معلومات حول اتجاهات الطلب على المنتجات وأسعار المواد الخام، من أجل تحديد ما إذا كان الابتكار مفيدا. إذا كان المقاولون لا يمتلكون هذه المعلومات، فعليهم معرفة مكان الحصول عليها. إذا كانت بعض المعلومات سرية، فسيتعين الحصول عليها من خلال الاتصال الشخصي وليس من المصادر المنشورة. لذلك يحتاج المقاول إلى إنشاء شبكة من جهات الاتصال التي يمكن أن تزودهم بالمعلومات.

### ➢ المقاول كمنسق للموارد المحدودة حسب Mark Casson

يقصد بالتنسيق في اقتصاد تفليدي بالتبادل، لتوضيح ذلك نفترض ان هناك اقتصاد يوفر سلعتين 1 و 2 كلما زاد استهلاك كل سلعة من قبل فرد، قل المتاح للآخر. التخصيص الأولي للسلع هو أن كل فرد لديه القليل نسبيا من السلعة التي يفضلها. لنفترض، على سبيل المثال، أن الفرد " A" يفضل السلعة 1 أكثر من

[1] Casson, M. (2003). The entrepreneur: An economic theory. Rowman & Littlefield. Second edition, p.35.
[2] Casson, M., & Buckley, P. J. (2010). *Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.pp.8-9.

السلعة 2، في حين أن الفرد " B" يفضل السلعة 2 أكثر من السلعة 1. إذا خصص الفرد "A" في البداية الجزء الأكبر من السلعة 2، و "B" أكثر من السلعة 1، فسيكون كل منهما يسعده أن يضحي ببعض من سلعه للآخر. يمكن جعل كلا الشخصين أفضل حالا من خلال تبادل السلع.

لنفترض الآن أن هناك طرف ثالث C، وهو المقاول. في حالة عدم وجود C، لا يمكن إجراء أي تبادل بينهما. إما أن يكون " A" و " B" غير مدركين لوجود بعضهما البعض أو يسيئون فهم تفضيلات كل منهما. الاحتمال الآخر هو أنهم يتوقعون من بعضهم البعض أن يتخلفوا عن العقد، وبالتالي فهم غير مستعدين للتداول إلا من خلال وسيط.

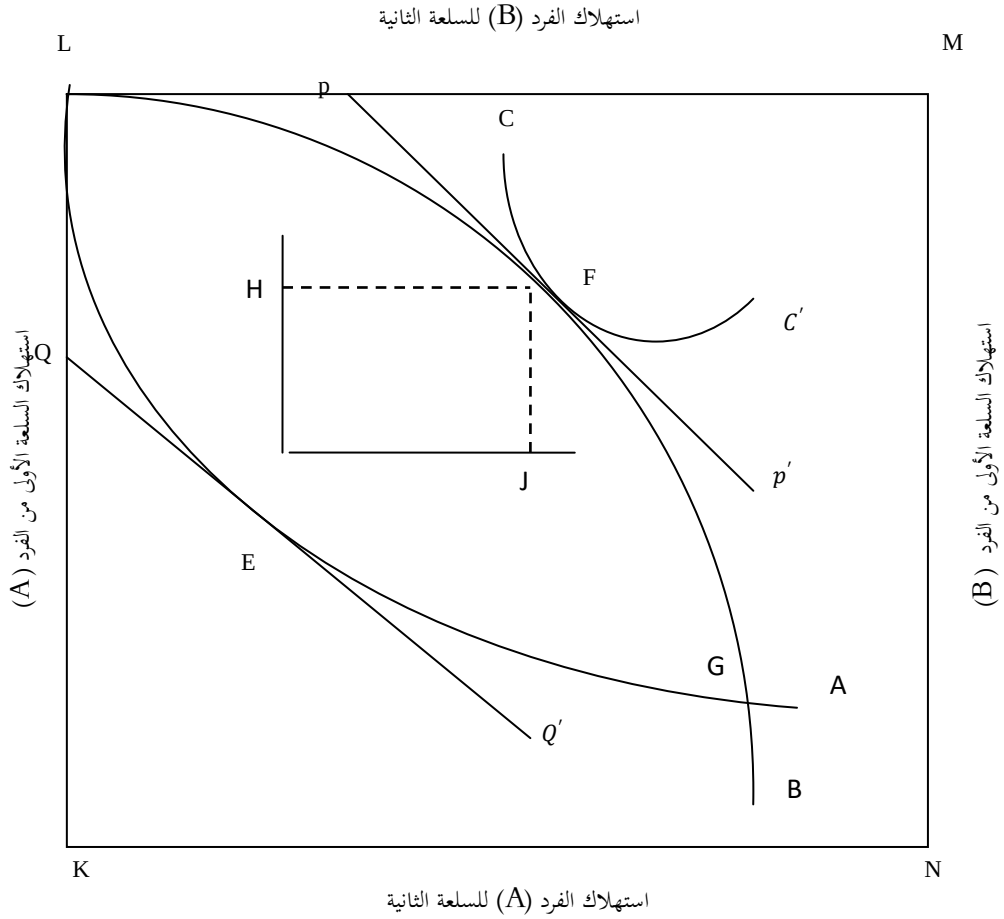
يعرف المقاول C ما يفضله كل من A و B ، لكن تفضيلاته غير معروفة لهم. يمكن أن يعرض C التداول مع A و B باستخدام أي مزيج من السعر والكمية التي يرغبان فيها. ليس له سلع خاصة به. يمكنه فقط عرض سلع A على B والعكس صحيح.

يمكن تحليل هذا المثال بسهولة باستخدام مربع Edgeworth. من المفترض أن الاقتصاد يتوفر على السلعتين. يتم تمثيل إجمالي السلعتين بأبعاد صندوق KLMN في الشكل 3.1. يتم قياس تخصيص البضائع للفرد A من الأصل K وتخصيص البضائع للفرد B من الأصل M.

يتم قياس استهلاك الفرد A للسلعة 1 صعودا على طول المحور الرأسي الأيسر، بينما يتم قياس استهلاكهم للسلعة 2 إلى اليمين على طول المحور الأفقي السفلي. يتم قياس استهلاك الفرد B للسلعة 1 نزولا على طول المحور الرأسي الأيمن، بينما يتم قياس استهلاكهم للسلعة 2 إلى اليسار على طول المحور الأفقي العلوي. من الملائم الافتراض أن كل فرد يمتلك في البداية الهبة الكاملة لإحدى السلع. وبالتالي، يتم تمثيل التوزيع الأولي للاستهلاك بنقطة التقاء عند L، حيث تكون كل السلعة 1 مملوكة لـ A وكل السلعة 2 مملوكة لـ B. ومن المفترض أن كل فرد يستهلك المتوسط المرجح إيجابيا للتركيبات – على سبيل المثال نصف واحد ونصف الآخر – بدلا من أي من التوليفات نفسها. يشار إلى هذه الخاصية هندسي ا من خلال تحدب منحنى السواء إلى الأصل. تمثل K أصل منحنى السواء الخاص بالفرد A ويتم تمثيلها من خلال المنحنى LA. ينبثق منحنى السواء الخاص بالفرد B من الأصل M ويتم تمثيله من خلال المنحنى LB.

تم اختيار منحنيي السواء في العينة بحيث يمر كل منهما عبر النقطة التي تمثل التخصيص الأولي، L.

**الشكل رقم (2.2): صندوق Edgewoth**




**Source :** Casson, M. (2003). The Entrepreneur An Economic Theory, Second Edition. Great Britain: MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.p.37.

في حالة عدم وجود المقاول، سيقتصر الاستهلاك على L. ومع ذلك، فإن أي نقطة داخل المنطقة LEGF بين منحنيات السواء ستكون ضع كل فرد على منحنى أعلى من اللامبالاة. بعبارة أخرى، سيكون كلا الشخصين أفضل حالا في أي نقطة من الجزء الداخلي من LEGF مثلا H .

أما في حالة وجود مقاول، فمن المفيد التمييز بين حالتين، في إحداهما يمتلك المقاول معلومات كاملة عن التفضيلات، وفي الأخرى يكون لديه معلومات محدودة أكثر ، والتي جمعها للاستعانة بها في عملية التفاوض.

✓ **الحالة الأولى: امتلاك المقاول معلومات كاملة عن التفضيلات:** عندما يكون لدى المقاول معلومات كاملة حول التفضيلات، فلن يجد صعوبة في تحديد إمكانية التداول المحددة بالشكل LEGF. باستخدام تكتيكات التفاوض المتشددة، يمكنه تحريك الفرد A على طول منحنى السواء LA وفي نفس الوقت تحريك

الفرد B على طول منحنى السواء LB. ويترتب على ذلك أن إمكانيات الاستهلاك الخاصة المقاول تقع على أو داخل حدود مجموعة إمكانية التداول. تتم الإشارة إلى تفضيلات المقاول الخاصة بمحنى السواء $CC'$ ذات الاصل E. يتم تحديد الاستراتيجية المثلى للمقاول عن طريق تحريك الأصل E على طول LEG الحدودي حتى يكون الظل $QQ'$ موازيا ل المنحنى $PP'$.

يقدم المقاول للفرد A الحزمة E والفرد B الحزمة F. ونتيجة لذلك ، يكون رائد الأعمال قادرًا على تخصيص فائض، يتألف من وحدات EH للسلعة الأولى ووحدات EJ من الثانية. وهو ما يمثل الربح الحقيقي الناتج عن الوساطة.

✓ **الحالة الثانية: في حالة امتلاك المقاول لمعلومات محدودة** ، من غير المعقول إلى حد ما افتراض أن المقاول لديه نوع من المعلومات حول التفضيلات المفترضة أعلاه. قد يظل قادر ا على اكتشاف فرصة تداول على الرغم من أن معلوماته محدودة للغاية. العامل الرئيسي هو أن لديه معلومات أكثر من الآخرين – أو على الأقل مزيج أفضل من المعلومات.

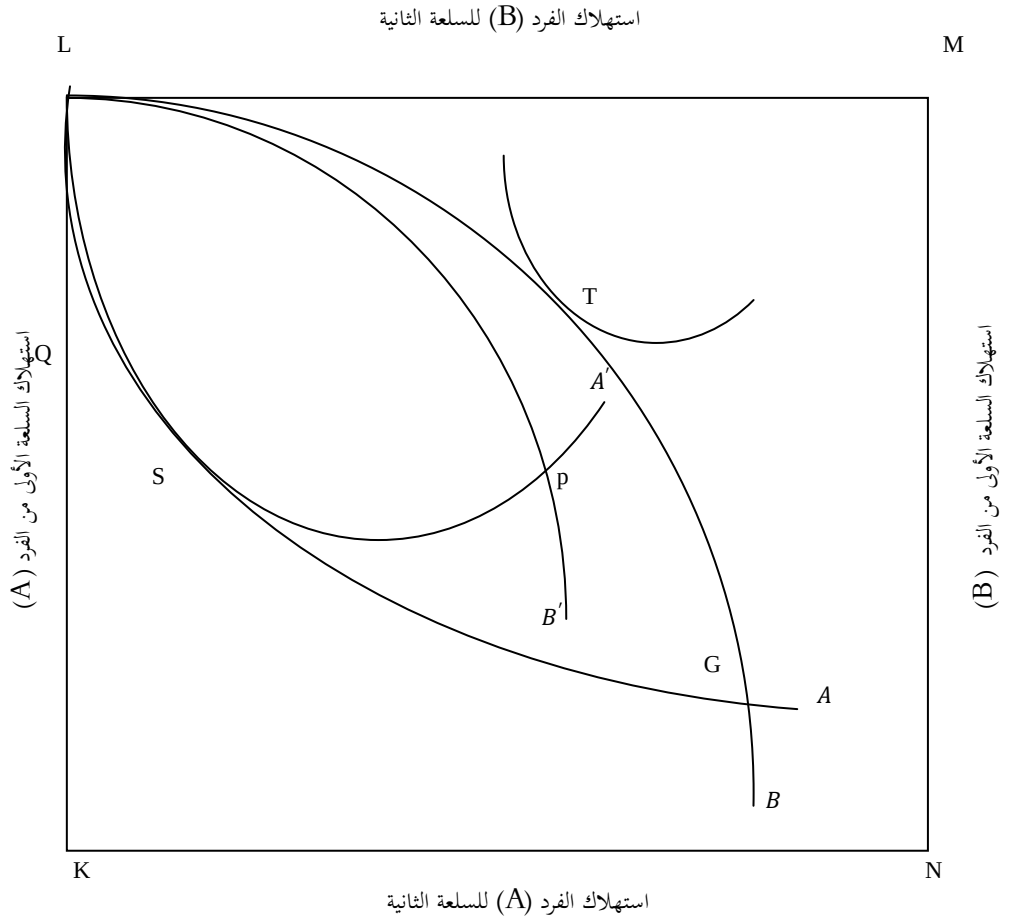
في الحالة المذكورة أعلاه، يمكن للمقاول، من الناحية النظرية، الحصول على معلومات كاملة إذا كان مستعدا لسؤال المتعاملين عن جميع النقاط على منحنى السواء الحالي. ومع ذلك، على الرغم من أن الأفراد قد يتصرفون كما لو كان لديهم منحنيات السواء، فإنهم لا يفكرون بالضرورة وفق هذه المنحنيات.

لذلك قد يضطر المقاول إلى الحصول على المعلومات التي يحتاجها من خلال تقديم سلسلة من الخيارات الثنائية بين حزم الاستهلاك البديلة للأشخاص. هناك العديد من المشاكل في هذا الأمر، أحدها أن عدد الخيارات المنفصلة المطلوبة لتحديد شكل منحنى السواء قد يكون كبيرا. البديل الأكثر عملية هو تقديم أسعار تجريبية للمستهلكين ومراقبة استجابتهم للكمية. للتحكم في عدد الأسعار المختلفة المعروضة، من المستحسن استخدام تعريفة من جزء واحد فقط. من خلال تقديم أسعار تجريبية مختلفة لكل متعامل، والإشارة إلى الكمية التي يرغب في تداولها، يقوم المقاول بتخطيط منحنى عرض المتعامل. هذا يختلف عن منحنى السواء لدى الفرد، على الرغم من أن الاثنين مرتبطان بالطبع.

لنفترض، إذن، أن المقاول لديه الآن معلومات ليس عن منحنيات السواء ولكن عن منحنيات العرض. يتم تمثيل مجموعة إمكانية التداول في الشكل 3.2 بالمنطقة LSPT بين منحنيي العرض $LA'$ و $LB'$.

مجموعة الاحتمالات الجديدة تكمن بالكامل في مجموعة الاحتمالات القديمة، مما يشير إلى الفرص المنخفضة للمقاول نتيجة لمعلوماته المحدودة. يتم تحديد الإستراتيجية المثلى للمقاول من خلال النقطتين S و T، حيث تتساوى منحدرات كل من منحنيات العرض ومنحنى السواء لدى المقاول. تشير LS و LT إلى الأسعار النسبية التي يتداول بها المقاول مع الطرفين. ترتبط زاوية SLT بين الأوتار بهامش المقاول، أي بالفرق بين سعر الشراء وسعر البيع لكل سلعة.

**الشكل رقم (3.2): منحنيات العرض في صندوق Edgeworth**




**Source** : Casson, M. (2003). The Entrepreneur An Economic Theory, Second Edition. Great Britain: MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.p.40.

لقد ثبت أن نتيجة وساطة المقاول باستخدام تعريفة من جزء واحد ليست فعالة من الناحية الاجتماعية. والسبب هو أن ميل منحنى العرض لا يمثل تأثيرا كبيرا للاستبدال في الاستهلاك، ولكنه يمثل مزيجا من تأثيرات الدخل والإحلال. ينشئ المقاول التجارة مع كل فرد حتى النقطة التي يكون فيها معدل الاستبدال الهامشي

الخاص به بين السلعتين مساويا لمعدل التحويل الهامشي من خلال التجارة. يتم قياس معدل التحول الهامشي هذا من خلال منحدر منحنى عرض الشريك التجاري. لذلك فهو يختلف عن المعدل الهامشي للإحلال للشريك التجاري، بحيث لا يتساوى معدلا الاستبدال.

يمكن إثبات أن الكفاءة الاجتماعية يمكن تحقيقها من خلال زيادة حجم تجارة المقاول مع كل فرد. إن استغلال المقاول لاحتكاره باستخدام تعريفة من جزء واحد ينتج حجم تجارة منخفض للغاية. لا يعني هذا بالطبع أن الشركاء التجاريين للمقاول سيكونوا أفضل حال بدونه. فبعدم وجوده لن تحدث أي تجارة. فتخصيص الموارد التي ينتجها المقاول يجعلها أفضل حالا دون جعل أي من شركائه التجاريين أسوأ حالا؛ في الواقع ، يجعل شركائه أفضل حالا أيضا. كل ما في الأمر أنه من الممكن تصور تخصيص أفضل. ومع ذلك، فإن هذا التخصيص الأفضل له مصلحة أكاديمية بحتة ، فلا أحد – بما في ذلك المقاول – لديه المعلومات المطلوبة لتحقيق ذلك.

- **تقنيات التفاوض لدى المقاول**

يوضح التحليل السابق مدى أهمية تقنيات التفاوض لنجاح المقاول. لا يعتمد النجاح فقط على امتلاك المقاول حكما أفضل من الآخرين. بالرغم من أن الحكم المتفوق هو شرط ضروري للنجاح، إلا أنه ليس شرطا كافيا. فمن الضروري أيضا أن يقوم المقاول بالتعاقد مع أطراف ذات حكم أدنى بشروط مواتية له. من أجل تحقيق ذلك، لابد من الحصول على معلومات حول تفضيلات ومعتقدات الطرف الآخر. والأهم من ذلك، أنه من الضروري منع إرسال الحكم الأعلى لشخص ما إلى الطرف الآخر أثناء عملية التفاوض. بداية يجب على المقاول أن يتجنب إدراك الطرف الآخر أنه يعطي قيمة للمورد بدرجة أكبر منه. يجب عليه إنشاء توقع بأنه لا يستطيع دفع أكثر من المبلغ المعروض حاليا. إنه يفعل ذلك باستخدام استراتيجية تفاوض متشددة لا يتم فيها تقديم أي تنازل للطرف الآخر. وبالتالي، لم يتم إعطاء أي مؤشر على الإطلاق لما يمكن أن يكون المقاول على استعداد لدفعه بالفعل.

فضلا عن ذلك، لابد على المقاول أن يمنع إلتقاء الطرفين مباشرة عند التفاوض، وذلك بالتفاوض مع كل طرف على حدى، لأن اجراء مفاوضات متعددة الأطراف من شأنه أن يجعل المقاول زائدا عن الحاجة.

كمحصلة لما سبق، فإن Casson (1982) أعاد تفعيل التركيب الذي جاء به Say بالتركيز على أهمية التنسيق، بالاضافة إلى ذلك فالمقاول بالنسبة له هو كل شخص متخصص في اتخاذ القرارات، إذ أن أشخاص بسبب الوصول المتفاوت للمعلومة يختارون استراتيجيات أخرى. أي أنه ركز مثل ما فعل Kirzner

على أهمية المعلومات، وتبنى وجهة النظر القائلة أن المقاول يتمتع بالقدرة على جمع البيانات بطريقة تؤدي إلى خلق فرص لتحقيق الربح.

**ثانيا: المقاربة المرتكزة على الفرد (النظريات النفسية)**

خلال نصف القرن الماضي، ظهر أن المقاولاتية قد تم تجاهلها إلى حد ما في النماذج الاقتصادية، مع استثناءات قليلة. التفسير العلمي لذلك هو أن العلوم الاقتصادية قد ركزت أكثر فأكثر على نماذج التوازن التي تشكل النموذج السائد في هذا المجال، والتي لا يبدو أن فيها مجالا للمقاول ( Barreto، 1989؛ Kirchhoff، 1994). قد يكون التفسير الآخر الأكثر علمية هو أنه منذ Schumpeter، ابتعد الاهتمام في المجتمع عن محاولة شرح المقاولاتية إلى تطويرها. على سبيل المثال، في الخمسينيات من القرن الماضي، كان توافر القدرة على تنظيم المشاريع يعتبر عاملا حيويا في التنمية الاقتصادية [1]. بعد الحرب العالمية الثانية، كان من المهم تحفيز الأفراد على بدء الأعمال التجارية وتحقيق التنمية في المجتمع.

كان من المشجع إيجاد تعريف فردي يؤدي إلى نجاح (أو فشل) المقاولاتية. إذا كان هذا ممكنا، فسيكون من الممكن أيضا تحديد وتشجيع الأشخاص الذين لديهم شخصيات مناسبة للانضمام إلى وظيفة المقاولاتية. ومع ذلك، لم يستطع الاقتصاديون لعب دور مفيد في تحديد هذه القدرة وتطويرها. بدلا من ذلك، رأى باحثو العلوم السلوكية ، وخاصة علماء النفس، مجالا مفتوحا وتولوا بشكل متزايد مسؤولية مواصلة التطور النظري.

وهكذا، بعد الحرب العالمية الثانية، سيطر علماء السلوك على مجال البحث. نقطة الانطلاق هي: لماذا يميل بعض الأفراد إلى بدء أعمالهم التجارية الخاصة بينما لا يفعل الآخرون ذلك؟ كانت الإجابة: إنها تعتمد على حقيقة أن بعض الأفراد لديهم صفات معينة يفتقر إليها البعض الآخر. من أجل فهم المقاول كفرد، طرح باحثو العلوم السلوكية الأسئلة الرئيسية التالية: "من هو المقاول؟" و "لماذا يتصرف المقاول هكذا؟"

عندما يتعلق الأمر بما يحفز المقاولون على السعي لتحقيق النجاح في المجال الاقتصادي، يميل علماء السلوك إلى التأكيد على العوامل النفسية. أحد الرواد الذين يجب ذكرهم في هذا الصدد هو Everett Hagen الذي درس في نظرية التغيير الاجتماعي: كيف يبدأ النمو الاقتصادي ( 1962)، وكيف يتحول مجتمع أكثر تقليدية إلى مجتمع نمو اقتصادي.

يستخدم Everett Hagen نوعين من الشخصيات: الشخصية الاستبدادية والمبتكرة، والنتيجة هي أن عدد الشخصيات المبتكرة في المجتمع أمر مهم لنموه الاقتصادي. يستكشف Everett Hagen أيضا

[1] Landstrom, H. Op Cit, p.39.

كيف يؤدي الاستبعاد الاجتماعي والتدهور الاجتماعي إلى إنتاج أفراد مصممين على تجميع الثروة [1]. يجادل بأن الأشخاص الذين نشأوا في أقليات معينة يطورون ميلا نفسيا أقوى بكثير للمقاولاتية من أولئك الذين لم يفعلوا ذلك. ومع ذلك، فإن الرائد الأكثر شهرة بين علماء السلوك المهتمين بالمقاولاتية هو David McClelland الذي كان من أوائل الذين قدموا دراسات تجريبية في هذا مجال التي استندت إلى نظرية العلوم السلوكية.

في عمله The Achieving Society (1961)، ناقش McClelland السؤال: لماذا تتطور مجتمعات معينة بشكل ديناميكي أكثر من غيرها؟ على سبيل المثال ، "لماذا أصبحت فلورنسا في العصور الوسطى مركزا لعصر النهضة؟" و "لماذا لم يظهر التطور نفسه في أماكن أخرى بشروط مسبقة تبدو متشابهة؟" هنا يبني McClelland بشكل أكبر على منطق Max Weber(1904-1970)، حيث أجرى تحليلا يغطي التفاعل بين الثقافة والتنمية الاقتصادية في المجتمع. حجة Weber هي أن بعض السمات كالشعور بالواجب والاجتهاد وإنكار الذات جعلت تطور الرأسمالية ممكنا. بالنسبة إلى McClelland، كانت نقطة الانطلاق هي أن المعايير والقيم السائدة في مجتمع معين، لا سيما فيما يتعلق بالحاجة إلى الإنجاز (nACH)، لها أهمية حيوية لتنمية ذلك المجتمع.

من خلال عدد كبير من الدراسات التي تم اختبارها تجريبيا، أثبت McClelland الصلة بين حاجة الدولة إلى الإنجاز وتنميتها الاقتصادية. على سبيل المثال، كمؤشر على درجة الحاجة إلى الإنجاز في المجتمع، درس الأساطير الشعبية والحكايات الخيالية، الحديثة والتاريخية، من أجزاء مختلفة من العالم من أجل ربطها بالتنمية الاقتصادية للدولة. تظهر النتائج أنه يبدو أن هناك علاقة بين درجة حاجة الدولة للإنجاز وتطورها الاقتصادي. لكنه يشير إلى أن التنمية الاقتصادية ظاهرة معقدة لا يمكن تفسيرها فقط من حيث الحاجة إلى الإنجاز. وبالتالي، يجب مراعاة المتغيرات الأخرى، مثل دوافع الفرد والحاجة إلى السيطرة. وخلص إلى أن البلدان المتقدمة اقتصاديا تتميز بتركيز أقل على المعايير المؤسسية وزيادة التركيز على الانفتاح تجاه الآخرين وقيمهم، فضلا عن التواصل بين الناس. في هذا السياق، يصبح المقاولون القوة الدافعة المهمة في تنمية أي دولة. بعبارة أخرى، يتحول مستوى الإنجاز في دولة ما إلى نمو اقتصادي من خلال الوسيط المتمثل في المقاول . إذا كان مستوى الحاجة إلى الإنجاز في دولة ما مرتفعا، فمن المحتمل أن يكون هناك أفراد يتصرفون كمقاولين. فهم الأشخاص الذين لديهم حاجة ماسة للإنجاز، وثقة كبيرة بالنفس، ومهارات مستقلة لحل المشكلات،

[1] Hagen, E. E. (2002). How economic growth begins. Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management, 4, p.112.

ويفضلون المواقف التي تتميز بمخاطر معتدلة، ومتابعة النتائج، وقبول المسؤولية الفردية. تعني مساهمة McClelland أن الصفات الشخصية للمقاول احتلت مكانة بارزة في أبحاث المقاولاتية في مجال العلوم السلوكية خلال الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي.

حيث تعتبر السمات الشخصية هذه "مكونات" شخصية أساسية يحتاجها المقاول ليكون ناجح ا. من هذا المنطلق، قام Cunningham and Lischeron (1991) بتلخيص بعض النظريات الرئيسية لوصف المقاول كفرد يظهره الجدول التالي:

**الجدول رقم (1.2): مختلف النظريات المفسرة للمقاول كفرد**

| النظريات المقاولاتية | الخصائص الشخصية |
|---|---|
| **مدرسة الرجل العظيم** | المقاول لديه قدرة حدسية – حاسة سادسة – وسمات وغرائز فطرية. |
| **مدرسة السمات البسيكولوجية** | المقاولون مدفوعون بقيمة فريدة، والدوافع والاحتياجات. |
| **المدرسة الكلاسيكية** | السمات المقاولاتية السلوكية الرئيسية هي الابداع ، لذلك فالمقاول هو مبتكر ومكتشف للفرص الجديدة. |
| **مدرسة الادارة** | المقاول هو شخص منظم لمشروع اقتصادي، فالمقاول هو شخص يدير، يمتلك ويتحمل المخاطر |
| **مدرسة القيادة** | المقاولون لديهم القدرة على تكييف أسلوبهم حسب احتياجات الاشخاص. |
| **مدرسة المقاولاتية الداخلية** | يمكن أن تكون المهارات المقاولاتية مفيدة في المؤسسات الكبيرة، المقاول الداخلي يطور وحدات مستقلة لإنشاء الاسواق وتوسيع الخدمات. |

**Source :** Cunningham, J. B., & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. Journal of small business management, 29(1),p.47

من خلال الجدول يظهر أن مجالات دراسة المقاولاتية حددت بستة نظريات لكل منها مجموعة محددة من المعتقدات والأفكار حيث يمكن تصنيف كل واحدة منها حسب اهتماماتها ضمن اربعة مجالات رئيسية هي:

* **مجال الاهتمام بالخصائص الشخصية**، وتشتمل على المدارس التالية:

- **مدرسة الرجل العظيم** ، حيث قامت هذه المدرسة على افتراض أن المقاول هو شخص ذو انجازات استثنائية؛
- **مدرسة السمات الشخصية** ، فما يحرك المقاول هو مجموعة من القيم والمواقف والحاجات المميزة، حيث تفترض هذه المدرسة أن سلوك الأفراد يكون منسجما مع قيمهم، فنتائج سلوكاتهم تأتي من خلال محاولاتهم تلبية احتياجاتهم.

* **مجال الاهتمام بإدراك الفرص**، وتشمل:

- **المدرسة التقليدية**، فالسمة المميزة للسلوك المقاولاتي هي الابداع، فمجال اهتمام المقاولاتية هو بالفعل والعمل بشكل أكبر من التملك، فيما تشكل ثلاثية (الابداع والابتكار والاكتشاف) الجوانب الرئيسية في المقاولاتية، فالافراد المبدعون هم من يقبلون ويتحملون المخاطر وحالات عدم التأكد.

* **مجال الاهتمام بالعملية الادارية والتنفيذ** ، وتشمل المدرسة الادارية التي تفترض أن المقاول هو ذلك الفرد الذي ينظم ويدير ويقدر المخاطرة المصاحبة لمشروعه الاقتصادي وتتمثل في:

- **مدرسة القيادة**، تقوم على افتراض أن المقاول يقود الآخرين من خلال ما يمتلك من قدرات تمكنه من تكييف وملاءمة أساليبه الخاصة مع حاجات الآخرين، حتى يتمكن من تحويل تصوراته إلى حقيقة على أرض الواقع.

* **مجال الاهتمام بإعادة التقييم والتكيف (الحاجة إلى تبني مشروع جديد)**، وتشمل:

- **مدرسة المقاولاتية الداخلية** ، والتي جاءت استجابة لحاجة المؤسسات إلى الابداع والتنافسية، حيث أكدت أفكار المدرسة أهمية، بل وامكانية الاستفادة من القدرات المقاولاتية في المؤسسات، فالمقاولاتية الداخلية هي عملية تطوير وحدات أعمال داخلية مستقلة بهدف الدخول إلى أسواق جديدة والتوسع في إنتاج خدمات مبتكرة. حيث تقوم هذه المدرسة على انه بإمكان المؤسسات الوصول إلى الحالات ابداعية داخلها، وذلك من خلال تشجيع الافراد العاملين فيها على العمل والتصرف كمقاولين، ودفع الافراد إلى العمل ضمن مجموعات (فرق)، الأمر الذي يساعد في حل المشاكل، واكتشاف الفرص بشكل جماعي، فالأنشطة المقاولاتية على مستوى المؤسسة ستقود عملية البناء التنظيمي، وتمكن الأفراد المقاولين ليصبحوا مديري المستقبل، من خلال سلوكيات ومهارات تعزز حالة الانتباه للفرص المتاحة وتعظيم نتائج القرارات.

ويعرف Coon (2004) السمات الشخصية على أنها صفات مستقرة يظهرها الشخص في أغلب المواقف، فبالنسبة لمنظري السمات فإن هناك صفات فطرية دائمة في الفرد تجعله مقاولا، وهنا يتم طرح

التساؤل التالي: فيما تتمثل تلك الصفات والخصائص الفطرية أو الغريزية؟ يتم تحديدها بالنظر في خصائص / سلوكيات المرء واستنتاج اذا كانت لديه الصفة الفطرية ليصبح مقاولا[1].

يوضح الجدول التالي أهم السمات التي عرضتها الأدبيات، هي ليست شاملة ولكنها تعطي نظرة عامة على اهم الصفات الواجب توفرها في المقاول.

**الجدول رقم (2.2): سمات المقاول الشخصية**

| السمات الشخصية | المراجع |
|---|---|
| دافع الإنجاز | **McClelland et al. (1953), Stokes et al. (2010) Bolton and Thompson (2004), Burns (2012), Kirby (2003), Wickham (2006), Roberts (1991), Caird (1991), Carsrud and Brannback (2011), Gartner (1985)** |
| المركز الداخلي للسيطرة/ القيادة والتصميم | **Burns (2012), Kirby (2003), Bolton and Thompson (2004), Stokes *et al.* (2010), Caird (1991), Schjoedt and Shaver, (2012), Hedner *et al.*, (2011), Heinrichs and Sascha (2013)** |
| الكفاءة/ الدافع للإبتكار | **Burns (2012), Kirby (2003), Caird (1991), Bolton and Thompson (2004), Stokes *et al.* (2010), Sarri *et al.* (2010), Parker (2012), Wiktorsson and Groth (2011)** |
| الابداع | **Burns (2012), Kirby (2003), Caird (1991), Bolton and Thompson (2004), Stokes *et al.* (2010), Kirzner (2009), Fillis and Rentschler (2010)** |
| المخاطرة | **Hornaday (1982), Burns (2012), Bolton and Thompson (2004), Caird (1991), Macko and Tadeusz (2009), Hebert and Link (2009), Gifford (2010)** |
| أسلوب حل المشكلات | **Stokes et al. (2010), Harper (2008), Hsieh et al. (2007), Baron (2008)** |
| الحاجة للاستقلالية | **Burns (2012), Bolton and Thompson (2004), Stokes et al. (2010), Anokhin et al. (2011), Oosterbeek et al. (2010)** |

**Source :** Smith, R., Bell, R., & Watts, H. (2014). Personality trait differences between traditional and social entrepreneurs. Social Enterprise Journal. p.206.

[1] Simpeh, K. N. (2011). Entrepreneurship theories and Empirical research: A Summary Review of the Literature. European Journal of Business and Management, 3(6), p.3.

يظهر من خلال الجدول أن دافع الانجاز هو أول ما تم اختباره، والاكثر بحثا على نطاق واسع بين مختلف السمات، يفترض بناء دافع الإنجاز أن الحاجة الكبيرة للإنجاز تهيئ الشخص للبحث عن منصب ريادي من أجل تحقيق المزيد من الرضا عن الإنجاز أكثر مما يمكن الحصول عليه من أنواع أخرى من الوظائف. فالحاجة إلى الإنجاز تميز بشكل كبير المقاولين عن بقية السكان. إذ أن الأشخاص ذوي التوجه الشخصي العالي يميلون أكثر ليصبحوا مقاولين كلاسيكيين، أولئك الذين يطالبون بأهداف لأنفسهم ويكونون سباقين في تحقيقها. أي أن الحاجة إلى الإنجاز تشمل تحديد الأهداف والتخطيط وجمع المعلومات؛ ويتطلب الحفاظ على نشاط لتحقيق الهدف فترة زمنية طويلة. هذا الرأي ينطبق على كل من الأفراد سواءا مدفوعين بالفرصة أو الضرورة ويعتمد على قدراتهم المغامرة.

ستكون مراجعة النظريات النفسية لأصحاب المشاريع غير مكتملة دون ذكر المساهمات المقدمة في إطار التقليد التحليلي النفسي الموجه، والذي يفترض أن سلوك الفرد يمكن فهمه بشكل أفضل من خلال عدد من الصفات الجوهرية. تم اكتساب أساس هذه الصفات في السنوات المبكرة من الحياة. قد يكون الدافع الرئيسي لهذا التقليد البحثي هو Ketz de Vries، الذي يرى في عمله "الشخصية المقاولاتية" (1977) أن سلوك المقاولاتية هو نتيجة للخبرات في الشباب المبكر، والتي تتميز بخلفية عائلية غير سعيدة مع أنواع مختلفة من مشاكل نفسية واجتماعية. لهذا السبب، يكتسب الفرد شخصية منحرفة، ولا يعمل في بيئة اجتماعية منظمة، ويواجه صعوبة في قبول السلطة والعمل مع الآخرين[1].

زاد عدد السمات المحددة في البحث تدريجيا، ثبت أنه من الصعب ربط أي سمات محددة بسلوك المقاولاتية[2]. لهذا السبب، تم انتقاد البحث في السمات الفردية على نطاق واسع، سواء على أسس مفاهيمية أو منهجية، ولكن أيضا بسبب حقيقة أن عدد ا متزايدا من المؤسسات يتم تأسيسها من قبل فرق وليس من قبل فرد واحد. على الرغم من ذلك، لا تزال فكرة محاولة تحديد سمات المقاولاتية لدى مختلف الأفراد قائمة، لكن البحث الحالي أكثر صرامة من حيث تطوير المفهوم وكذلك أكثر تطورا في استخدام الأساليب. أصبحت النماذج أيضا أكثر تعقيدا.

[1] De Vries, M. K. (1977). The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. Journal of management studies, 14(1), 34-57.
[2] Delmar, F., & Davidsson, P. (2000). Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. Entrepreneurship & regional development, 12(1), 1-23.

**ثالثا: المقاولاتية بالمعنى السلوكي الأوسع (النظرية الاجتماعية والأنثروبولوجية للمقاولاتية)**

إن الاهتمام بالمقاولاتية لا يقتصر على علم النفس ولكن أيض ا في العلوم السلوكية الأخرى مثل علم الاجتماع والأنثروبولوجيا الاجتماعية، حتى لو كان الاهتمام هامشي ا نسبيا. ساهم علم الاجتماع بشكل أساسي في معرفة المقاولاتية. من خلال محاولته فهم كيفية تأثير المجتمع على الميل للقيام با لأنشطة المقاولاتية ودورها في المجتمع.

ضمن النظرية الاجتماعية، حدد Rynolds ( 1991) أربعة اتجاهات اجتماعية تتعلق بفرص المقاولاتية. الأول هو الشبكات الاجتماعية. هنا، ينصب التركيز على بناء العلاقات الاجتماعية والروابط التي تعزز الثقة وليس الانتهازية. بعبارة أخرى، يجب ألا يستفيد صاحب المشروع من الناس دون داع ليكون ناجحا؛ بل النجاح هو نتيجة الحفاظ على الثقة بالناس[1].

أما الثاني فقد أطلق عليه اتجاه مرحلة مسار الحياة والذي يتضمن تحليل مواقف الحياة وخصائص الأفراد الذين قرروا أن يصبحوا رواد أعمال. يمكن أن تؤثر تجارب الناس على أفكارهم وأفعالهم ، لذا فهم يريدون فعل شيء ذي معنى في حياتهم.

الاتجاه الثالث هو الهوية العرقية. تعد الخلفية الاجتماعية للفرد أحد عوامل "الدفع" الحاسمة لتصبح مقاولا. على سبيل المثال، تحدد الخلفية الاجتماعية للشخص إلى أي مدى يمكن أن يصل. قد تنتهك المجموعات المهمشة جميع العقبات وتسعى جاهدة لتحقيق النجاح، مدفوعة بخلفيتها المحرومة لجعل الحياة أفضل. الاتجاه الاجتماعي الرابع يسمى البيئة السكانية. الفكرة هي أن العوامل البيئية تلعب دور ا مهما في بقاء الأعمال. النظام السياسي والتشريعات الحكومية والعملاء والموظفون والمنافسة هي بعض العوامل البيئية التي قد يكون لها تأثير على بقاء المشروع الجديد أو نجاح المقاول.

بالنسبة للنظرية الأنثروبولوجية*، فحواها أن أساس انطلاق أي شخص في مشروع ناجح يكون بفحص سياقه الاجتماعي والثقافي. فبالنسبة لنموذج المقاولاتية الثقافية ترى أن انشاء المشروع الجديد يتم بناءا على ثقافة الفرد، حيث تؤدي الممارسات الثقافية إلى مواقف مقاولاتية مثل الابتكار الذي يؤدي إلى سلوك إنشاء

[1] Simpeh, K. N. (2011). Entrepreneurship theories and Empirical research: A Summary Review of the Literature. European Journal of Business and Management, 3(6), p.2.

* الأنثروبولوجيا هي دراسة أصل المجتمع وتطوره وعاداته ومعتقداته. بعبارة أخرى، ثقافة الناس في المجتمع.

المشاريع، حيث تعكس الثقافة تعقيدات عرقية، اجتماعية، اقتصادية، بيئية وسياسية معينة لدى الأفراد. وبالتالي يمكن أن تنتج البيئات الثقافية اختلافات في المواقف وكذلك اختلافات في سلوك تنظيم المشاريع.

**رابعا: المقاولاتية لدى علماء الادارة**

نتيجة للنقد الموجه ضد نهج السمات في تعريف المقاولاتية، ركز الباحثون على ما يفعله المقاول وليس من هو المقاول[1]، مما أدى إلى تحول جزئي في أسئلة البحث " كيف يتم تطوير المقاولاتية؟"، وهو سؤال يدعو بدوره إلى تعريف أكثر توجها نحو العمليات.

يعتبر William Gartner من أوائل المؤيدين لهذا التحول من التركيز القائم على الفرد إلى التوجه القائم على العمليات، حيث كتب مقال بعنوان " من هو المقاول؟ السؤال الخطأ "، حيث قال أن المقاولاتية تتعلق بعملية – ظهور منظمات جديدة. اتبع كل من William Bygrave and Charles Hofer (1991) نفس التفكير. حيث قالا إن "عملية المقاولاتية تتضمن جميع الوظائف والأنشطة والإجراءات المرتبطة بإدراك الفرص وإنشاء المؤسسات لمتابعتها".

وقد جادلوا بأن عملية المقاولاتية هذه يمكن وصفها بأنها: فعل إرادة بشرية يتضمن تغييرا في الحالة، وهي عملية فريدة وديناميكية تتضمن العديد من المتغيرات السابقة، ونتائجها حساسة للغاية للظروف الأولية لهذه المتغيرات. ومع ذلك، كان هناك عدم توافق في الآراء بين الباحثين في مجال المقاولاتية. حيث نميز بين اتجاهين: ظهور مؤسسات جديدة وظهور الفرص.

1. **ظهور مؤسسات جديدة:** يعتبر William Gartner أكثر الباحثين الذي يركز على ظهور مؤسسات جديدة، ويتحدث عن عملية نشوء تنظيمي. في نموذج دورة حياة مؤسسة Gartner ، تبدأ عملية المقاولاتية بـ "البدء"، أي عندما يتخذ المقاول قرارا بإنشاء مشروع، وينتهي بـ "المؤسسة"، أي لما يتعين على المقاول الحصول على موارد خارجية وإنشاء سوق متخصص. تستخدم مؤسسة Gartner مفهوم "الظهور التنظيمي" لتصوير كيف تظهر المؤسسة نفسها. وبالتالي، فهذه عملية تسبق وجود المؤسسة.

وبالتالي لا يمكن الحديث عن مؤسسات جديدة أو حديثة العهد. يركز Gartner على تلك الأنشطة التي تمكّن الشخص من إنشاء مؤسسة، والتي يمكن أن تحدث في العديد من السياقات المختلفة. لذلك، لا

[1] Kobia, M., & Sikalieh, D. (2010). Towards a search for the meaning of entrepreneurship. Journal of European industrial training.p.116.

ينبغي قراءة عبارة "ظهور مؤسسات جديدة" من وجهة نظر Gartner على أنها إنشاء مؤسسات رسمية ومحددة قانونا- تهتم مؤسسة Gartner أيضا بالمقاولاتية الداخلية في المؤسسات القائمة.

إن رؤية المقاولاتية على أنها ظهور مؤسسات جديدة قد وجدت تعبيرا عنها في مشروعين بحثيين دوليين: اتحاد أبحاث المقاولاتية (ERC) والمراقب العالمي للمقاولاتية (GEM). تستند كلتا الدراستين إلى منطق Paul Rynolds حول "المقاولين الناشئين"، حيث يتم تعريف المقاولاتية على أنها أفراد في طور إنشاء مؤسسة أو الذين بدأوا مؤخرا العمل في المؤسسة المنشأة (خلال الـ 42 شهرا الماضية) .

2. **ظهور الفرص**: يعتبر كل من Sankaran Venkataraman and Scott Shane من أكثر الباحثين الذين يركزون على ظهور الفرص في تعريفهم للمقاولاتية، حيث يرى Venkataraman أن المقاولاتية كمجال أكاديمي "يسعى إلى فهم كيفية اكتشاف الفرص المتاحة لإيجاد سلع وخدمات" مستقبلية "، وانشائها، واستغلالها، ومن قبل من، وبأي عواقب". وفقا لذلك، يجب أن يهتم جوهر المقاولاتية بما يلي[1]:

- لماذا ومتى وكيف تنشأ فرص إنشاء السلع والخدمات؛
- ماذا ومتى وكيف يستطيع بعض الأشخاص اكتشاف هذه الفرص واستغلالها بينما لا يستطيع الآخرون ذلك أو لا يستطيعون ذلك؛
- لماذا ومتى وكيف يتم استخدام أساليب العمل المختلفة لاستغلال فرص تنظيم المشاريع.

أي حسب Shane & Venkataraman (2000) البحث في مجال المقاولاتية يكون على ثلاث مستويات هي: دراسة مصادر الفرص؛ دراسة الافراد الذين يقومون باكتشاف وتقييم واستغلال الفرص؛ عملية اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص.

3. خطوات ومراحل العملية المقاولاتية: تتمثل الخطوات والمراحل الرئيسية التي تعكس جوهر العملية المقاولاتية كما يوضحها الجدول التالي:

[1] Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of management review, 25(1), 217-226.

**الجدول رقم (3.2): خطوات ومراحل العملية المقاولاتية**

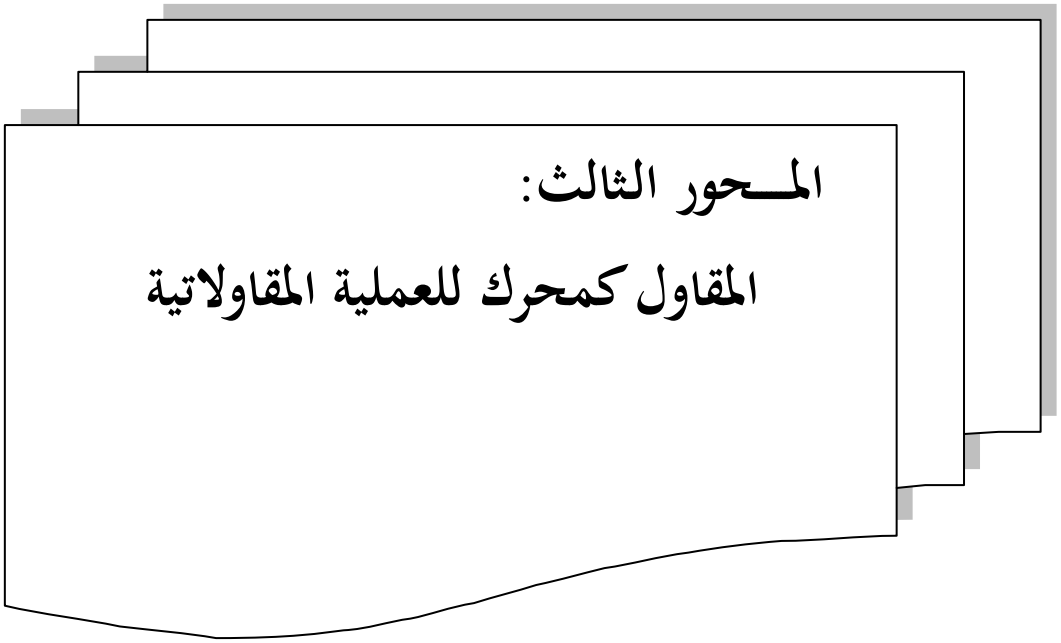
| تعريف وتقييم الفرصة | وضع خطة للمشروع | تحديد الموارد اللازمة | بناء وادارة المؤسسة |
|---|---|---|---|
| **معرفة أصل ومدة الفرصة** | خصائص وأبعاد القطاع السوقي | التعرف على الموارد المتوفرة للمقاول | نمط الادارة |
| **إدراك قيمة الفرصة وأهميتها** | استراتيجية الدخول للسوق الخطة التجارية | مدى العجز في الموارد وتوفرها | العناصر الرئيسية للنجاح |
| **حساب المخاطر والعوائد المتوقعة من الفرصة** | قيود الانتاج | كيفية الحصول على الموارد المطلوبة | تحديد المشاكل الحالية والمحتملة |
| **معرفة مدى ملاءمة الفرصة للمهارات والاهداف الشخصية** | الخطة التسويقية | | وضع نظم للرقابة |
| **معرفة الوضع التنافسي** | شكل المؤسسة | | |

**Source :** Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1991). Entrepreneurship: lancer, élaborer et gérer une entreprise. Économica. p.33.

أشار مختلف الباحثين في مجال المقاولاتية إلى أن مراحل العملية المقاولاتية يجب أن تكون محددة بدقة وبشكل تسلسلي ومتتابع، حيث أنه من الصعب فصل المراحل عن بعضها البعض في الحدث المقاولاتي. فقد وضع الباحثان Swayne and Tucker سبعة وخمسين خطوة للعملية المقاولاتية تتضمن ثلاثة مراحل هي: تعريف المشروع، التخطيط، التنفيذ. وقد عرض Gartner ستة سلوكيات شائعة وتمارس في العملية المقاولاتية وهي: تعريف وتقييم الفرصة، تجميع الموارد، إنتاج المنتج، بناء المؤسسة، الاستجابة لمتطلبات المجتمع والتشريعات والقوانين الحكومية المختلفة فيه، تسويق المنتجات والخدمات. أما Stevenson، فقد حدد خمس خطوات لبدء مشروع مقاولاتي وهي: تقييم وتحديد الفرص، تطوير خطة المشروع، تقييم الموارد اللازمة، الحصول على الموارد اللازمة بكفاءة وإدارة المشروع.

**خلاصة المحور الثاني**

من خلال تتبع مختلف الدراسات والابحاث التي عملت على تفسير المقاولاتية والمقاول، يظهر شمولية البحث في هذا الموضوع وامتداده لتخصصات اخرى بعد أن كان مقتصرا على العلوم الاقتصادية في القرن السادس عشر، ويرجع ذلك إلى التباين في التعريفات المقدمة في تفسير الظاهرة. بناءا عليه انتقل المنظرون من البحث في وظيفة المقاول في السوق إلى السؤال عن ماهية المقاول في حد ذاته، والصفات والخصائص التي تميزه عن غيره. وتزعمت النظرية السلوكية هذا الطرح انطلاقا من أعمال McClelland، ليمتد مجال البحث إلى علم الاجتماع والأنثروبولوجيا وكذا علم الادارة. غير ان هاته المقاربة لم تنجز الكثير في سبيل إيجاد نموذج تفسيري واضح للظاهرة، بالرغم من اسهاماتها القيمة في حصر بعض صفات المقاولين وفهم سلوكياتهم والمتغيرات البيئية المؤثرة فيها. مما أدى إلى تحول جزئي في أسئلة البحث نحو كيفية تطوير المقاولاتية، بالتركيز على عملية الانشاء للمؤسسة، وكذا مفهومي الفرصة والفرد ومختلف العوامل المؤثرة في العملية المقاولاتية التي ينتقل فيها الفرد إلى انشاء مؤسسته الخاصة.


المـــحور الثالث:
المقاول كمحرك للعملية المقاولاتية

## المحور الثالث: المقاول كمحرك للعملية المقاولاتية

### مقدمة المحور الثالث:

. رأينا في المحور السابق أن المقاولاتية ظاهرة جديره بالاهتمام والرعاية، نظرا لأهميتها الكبيرة في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات، وللخروج بأجيال يدركون الفرص، ويبادرون في تبنيها ويمتلكون روح الابتكار والابداع ويستثمرون الموارد المتاحة بطريقة منظمة من أجل الخروج بمشاريع ناجحة تحقق لهم أهدافهم في تحقيق الربح والنمو.

إن العامل الأساسي لتنمية اي دولة كما يرى Mclelland ليس المال أو التكنولوجيا، وإنما ذوو الأفكار المبتكرة، فبالاضافة إلى أهمية المشروع المقاولاتي لصاحبه فإن له تأثيرا واضحا في الاقتصاد الوطني والعالمي واستيعاب الكثير من التغيرات في البيئة الاقتصادية والعالمية.

ويؤكد Maslow أن أهم محرك للنمو الاقتصادي هو توفير أصحاب الأفكار الابتكارية المتميزة، حيث يرى أن أهم شيء يمكن القيام به للأخذ بيد مجتمع غير متقدم ليس بتوفير 100 اقتصادي أو مهندس أو سياسي مميز وإنما 100 مبادر أو أصحاب الأفكار المقاولاتية الخلاقة، حيث يلعب المقاولين دورا مهما وكبيرا في التطور الاقتصادي وإثرائه من خلال الابتكارات التي يدخلونها إلى السوق.

وبالتالي فإن الفهم السليم للمقاولاتية ينطلق من فهم المقاول والظروف والعوامل المحددة لسلوكياته وتحديد أهم السمات والصفات التي يتمتع بها. أي التطرق إلى:

- مفهوم المقاول
- نظرية كفاءة المقاول
- تصنيف المقاول
- تصنيف المقاول في الجزائر.

**أولا: مفهوم المقاول**

اعتمدت اغلب الدراسات التي تطرقت إلى موضوع المقاول على أسلوبين أساسيين لتعريفه، الأسلوب الأول يعرف المقاول بأنه مؤسس أو مالك مؤسسة صغيرة أو متوسطة ( small or medium- sized enterprise (SME)) ذات قدرات وامكانات للنمو. حيث نشأ الاسلوب الأول على أعقاب الازمة الرأسمالية الغربية التي حدثت خلال أوائل السبعينيات من القرض الماضي بسبب بروز المنافسة من دول شرق وجنوب آسيا. إذ آمن صناع السياسة بعد الحرب بامكانيات المؤسسات الكبيرة لاستغلال وفورات الحجم في الانتاج لتحقيق الرفاهية وخلق فرص العمل. إلا ان حدة المنافسة اثبتت عدم كفاءتها ومن ثم تدمير الوظائف.

وهو ما أدى إلى بداية التشجيع على اقامه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي ظهور ثقافة المؤسسة كنموذج ايجابي وأسلوب لتكوين الثروه. حيث أصبح المقاول هو التسمية المفضلة لأي شخص يعمل لحسابه الخاص أو صاحب عمل صغير الحجم، وتبعهم في هذا الوصف الاقتصاديين الذين أطلقوه على أي شخص اختار العمل الحر كبديل للبطالة أو العمل المأجور [1]. على النقيض من ذلك، لم يتم وصف الرؤساء التنفيذيين للمؤسسات ذات النمو المرتفع بأنهم مقاولين – حتى في مؤسسات التكنولوجيا العالية – لأنهم حصلوا على راتب ولم يمتلكوا مؤسساتهم بشكل مباشر.

في حين ان الاسلوب الثاني يعرف المقاول حسب الوظيفة الاقتصادية التي يؤديها. وهنا ظهرت عدة تعاريف له، فلغويا يمكن تعريف المقاول ( Entrepreneur) على أنه الشخص المنظم أو الريادي. وكان أول ظهور لكلمة Entrepreneur في المعجم الفرنسي سنة 1437، وهي تتكون من كلمتين الأولى (entre) (تقابلها الكلمة الانجليزية ( inter)) التي تعني (بين) أي أن المقاول يأخذ مكانا بين الموارد (resources) والتنفيذ ( implementation ) أو بين الامكانية ( potentiality ) والواقع (reality) [2] أو بين المزودين والعملاء أو المنتجين والعملاء [3]. والثانية (prendre) يعني يأخذ أو يتحمل المخاطر. ثم أطلق لفظ المقاول على اولئك الذين ينظمون رحلات استكشافيه ويقودون الحملات العسكرية، أويديرون مشاريع كبيرة كبناء الحصون والقلاع والجسور.

ويعتبر Richard Cantillon (1734) أول من أطلق مصطلح المقاول في المجال الاقتصادي ويرى أنه عامل اقتصادي رئيسي في مؤلفه Essai sur la nature du commerce en general سنة

[1] Marc Masson. Entrepreneurship. p6
[2] Chia, R. (1995), 'The problem of reflexivity in organizational research. Towards a postmodern science of organization', Organization, **3**(1), 31–59
[3] Hisrich, R. and Peters, M. 2002. Entrepreneurship.5th Edition , McGraw-Hill, Irwin, New York,7.

1755. وأنه مسؤول عن كل عمليات التبادل والتداول في الاقتصاد. على عكس العمال بأجر وأصحاب الاراضي الذين يحصلون على دخل أو إيجار معين أو ثابت، يكسب المقاول ربحا غير مؤكد، فهو يوازن بين العرض والطلب في الاقتصاد وفي هذه الوظيفة يتحمل المخاطرة او عدم اليقين[1].

أما Jean Baptiste Say (1767-1832) فيعطي تفسيرا مختلفا للمقاول حيث يعتبره منظما للمؤسسة، وبالتالي يعتبر أحد مدخلات عوامل الانتاج. حيث يعتبر المقاول حسبه الوكيل الرئيسي للإنتاج في الاقتصاد. إذ يقوم بمزج عوامل الانتاج ويطبق معارف وخبرات جديدة لاضافة قيمة إلى المنتج أو الفكرة الاصلية.

فالمقاول حسبه يتحمل مخاطر المؤسسة ولكنه في نفس الوقت ينشئ الربح والثروه، بالاضافة إلى ذلك فهو يحدد الاحتياجات الاساسية للمجتمع وبالتالي فهو قادر على تلبية متطلباته.

تستخدم كلمة " ينشئ " للتأكيد على حقيقة أن المقاولين يبدأون من الصفر وينشئون شيئا لم يكن موجودا من قبل، وتعني كلمة " شيء " أنهم يبنون كيانا يمكن تحديده وليس مجرد فكرة أو مفهوم.

ويصف Joseph A. Schumpeter (1934)، الذي ندين له بالرؤية الحالية للمقاولاتية، المقاولين بوكلاء التدمير الابداعي ( Creative destruction)، حيث يقومون بتعطيل حالة التوازن بالنسبة للعرض والطلب في السوق. ويشير هذا التوازن إلى وجود اقتصاديات السوق في حالة لا يرغب المشاركون فيها بتغيير وضعهم الحالي بسبب نقص الحوافز[2].

فوفقا لهذه النظرية فإن المقاول هو مصدر التغيير الاقتصادي، وهذا الأخير هو مصدر عدم الاستقرار في السوق، حيث من خلال الابتكار يزعج المقاول النظام القائم ويجبر المؤسسات الأخرى على التكيف بفضل الميزة التنافسية للابتكار، فهو يدمر النظام القائم القديم لإحداث التقدم والنمو التقنيين، الأمر الذي يدفع لإيجاد توازن جديد.

فالمقاولون الحقيقيون يبتكرون ويبدعون إذ يرون أفكارهم حتى التطبيق النهائي، مستخدمين مواهبهم للتغلب على العقبات التي قد توقف معظم الافراد، بالنسبة لهم كل مشكلة هي فرصة جديدة.

هناك العديد من الامثلة على هذا النوع من المقاولاتية والتدمير الخلاق، من بينها السيارة التي تعتبر ابتكارا من هذا النوع، إذ تشير الاحصائيات أنه في سنه 1900 كانت هناك 109000 وظيفة تصنيع العربات

[1] Bula, H. O. (2012). Evolution and theories of entrepreneurship: A critical review on the Kenyan perspective. International Journal of business and Commerce, 1(11), p.82.
[2] Shane, S., & Eckhardt, J. (2003). The individual-opportunity nexus. In Handbook of entrepreneurship research . Springer, Boston, MA. p.162.

والأدوات التي تجرها الخيول في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي سنه 1910 استحدثت 238000 وظيفة للحدادة. حيث أصبحت الوظائف الأولى قديمة عندما استبدلت العربات التي تجرها الخيول بالسيارات والشاحنات والطائرات كوسيلة للنقل. ويظهر الجدول رقم ( 3-1) بعض الامثلة عن آثار التدمير الخلاق على العمالة حيث تم استبدال المهن القديمة بأخرى جديدة.

**الجدول رقم (1.3): آثار التدمير الخلاق على العمالة**

| المنتجات الجديدة | المهن الضرورية | المنتجات القديمة | المهن المستبدلة |
|---|---|---|---|
| **السيارة** | • مهنة التركيب<br>• مهنة التصميم<br>• مهنة بناء الطرق<br>• البتروكيمياويات<br>• مهنة الميكانيك<br>• السياقة | • عربة الخيل<br>• قطار | • حدادون<br>• عمال السكك الحديدية |
| **الطائرة** | • سائق الطائرة<br>• مهندس ميكانيك<br>• المضيفات<br>• وكلاء السفر | • القطار<br>• عابرة محيطات | • عمال السكك الحديدية<br>• البحارة |
| **البلاستيك** | • البتروكيمياويات | • الحديد والصلب<br>• الألمنيوم<br>• البراميل<br>• الفخار<br>• الزجاج | • علماء المعادن<br>• الخزافين<br>• مواقد الفحم |
| **الكمبيوتر** | • المبرمجين<br>• مهندسي الحاسوب<br>• المهندسين الالكترونيين | • آلة حاسبة ميكانيكية<br>• العداد<br>• الورق<br>• الملفات | • مركبون<br>• كاتب ملفات<br>• السمكريون |

- مهندسي البرمجة

**Source:** Bédard,M.(2016). Entrepreneuriat et liberté économique Une analyse des études empiriques. Institut économique de Montréal. Novembre. p.10.

وفي هذا السياق، تصور وجهة نظر Joseph A. Schumpeter (1934) المقاول كمبدع وجوهر المغامرة، أي نشاط المقاول هو الابداع:

**" تتمثل وظيفة المقاولين في إصلاح أو إحداث ثورة في نمط الانتاج من خلال استغلال اختراع، أو بشكل عام، إمكانية تكنولوجية غير مجربة لإنتاج سلعة جديدة أو إنتاج سلعة قديمة بطريقة جديدة، أو فتح مصدر جديد لتوريد المواد أو منفذ جديد للمنتجات، من خلال إعادة تنظيم صناعة جديدة"[1].**

ويتفق مع هذا المفهوم كل من الاقتصاديين الكلاسيكيين Casson (1982) و Kirzner (1973) في كون أنه ينظر للمقاول اعتمادا على وظيفته وليس على شخصه. ويمكن ملاحظه ابداع المقاول في قدرته على زعزعة استقرار النظام الاقتصادي القائم. ومن ثم فإنه بسبب دوره التجديدي والابداعي يتحكم في الدورات التجارية والتطور الاقتصادي.

أما ليبشتاين (1968) فيرى أن المقاول هو الشخص الذي يحصل على جميع الموارد اللازمة لإنتاج وتسويق منتج يستجيب لنقص في السوق. حيث يميز بين نوعين من المقاولين، النوع الأول: هو المقاول اليومي الذي يدير العمليات اليومية للأعمال التجارية وتوفير الاحتياجات؛ والنوع الثاني: هم المقاولون الذين يكملون المدخلات ويكتشفون أوجه القصور في السوق، ويدركون الفرص الاقتصادية ويعملون على توفير الموارد اللازمة وتنسيقها مع الفرص المتاحة. وكما ورد في دراسة Hitt et al (2002) بأن المقاول هو الشخص الذي يعمل دائما على تعظيم الفرص واستثمارها على نحو كبير[2].

ومنه نستخلص بأن هناك بعض الخصائص المحددة التي يتشاركها أولئك الذين يتفوقون في إدراك الفرص (حسب ليبشتاين)، فإلى جانب كونه شخص مبدع (حسب Schumpeter)، تتجسد فيه صفة المخاطرة (حسب Cantillon)، ويعمل على تلبية احتياجات المجتمع من خلال إدارة المؤسسات (حسب Smith)، واستغلال الفرص الممكنة والواعدة (حسب Kirzner)[3].

[1]Schumpeter, J. (1935). Théorie de l'évolution économique.

[2] Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset, 1, 16.

[3] Bjerke, B., & Hultman, C. (2004). Entrepreneurial marketing: The growth of small firms in the new economic era. Edward Elgar Publishing.

وهناك بعض السمات التي يتشاركها المقاولين في المؤسسات الصغيرة القائمة على المعرفة وفقا ل Boter and Holmquist (1996) هي:

* قلة من الأفراد في الغالب الذين يهيمنون على المؤسسات الصغيرة، وبالتالي يتم التأكيد على وظيفة وتأثير شخصية المقاول؛
* يمكن تفسير التوجهات والانشطة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال المقاول وسماته وخبراته الشخصية؛
* تحدد الهوية المهنية للمقاول بشكل كبير ثقافة المؤسسة والموظفين.

إلا أنه لابد من الاشارة إلى ثلاثة افتراضات خاطئة غالبا ما تنسب إلى المقاولين، **الافتراض الاول** هو أن هناك مجموعة من المبادئ الرئيسية إذا ما تم العمل بها من طرف أي شخص يصبح مقاول ناجحا ويطور عملا ناجحا، حددها Burns (1999) في أربعة مبادئ هي:

* الايمان: بالقدرة الشخصية على النجاح؛
* المعرفة المركزة: التعلم ذي الصلة ذي الاولوية؛
* النهج الاستباقي: تقييم المعلومات والعمل على الاستنتاجات؛
* المثابرة: العمل خلال الفترات الصعبة.

تعتبر هذه المبادئ مهمة ولكن لا يقبل أن نحصر تعريف المقاول في هذه المبادئ فقط، فالكثير من الاشخاص قد يرغبون في أن يكونوا مقاولين لا يملكون كل هذه المبادئ مجتمعة.

أما **الافتراض الثاني** أن الاشخاص الذين يشتغلون في مجال الاعمال هم مقاولين، فقد يكون هؤلاء الاشخاص في الاصل عاطلين عن العمل وتم اقناعهم بالقيام بشيء ما بأنفسهم بدلا من البحث عن وظيفة أخرى، أو لديهم وقت فراغ ويتطلعون في إنفاقه بطريقة ذات مغزى، هؤلاء ليسوا مقاولين حتى وإن كانوا يؤمنون ويلتزمون بالانشطة والمشاريع التي يقومون بها. وكذلك بالنسبة للأشخاص الذين يبدأون أعمالا صغيرة لانهم يرغبون في الاستقلال ولا يريدون العمل في مؤسسة كبيرة، ولكنهم يكتفون بشيء يظل صغيرا ويوفر لهم لقمة العيش فهم لا يبدعون ولا يبتكرون عادة لبناء شيء ذي قيمة.

**الافتراض الثالث** أن الاعمال التجارية الصغيرة غالبا ما تعتبر مقاولاتية، لكن هاته الاخيرة نراها من منظور أوسع بكثير، فهناك العديد من الاشخاص في المؤسسات الكبيرة الذين يمتلكون موهبة المقاولاتية والمزاج ولكنهم يفضلون البقاء في وظائفهم يطلق على هذا النوع من الاشخاص مصطلح intrapreneur.

وهكذا في حين أن العديد من المؤسسات الصغيرة على الرغم من أنها قد تكون ناجحة، فإنها لا تدار من قبل مقاولين يمكننا أن نجد مقاولون حقيقيين يصنعون فرقا حقيقيا في المؤسسات الكبيرة.

تم في القرن التاسع عشر الفصل بين المقاول ومالك رأس المال، إذ أن المخترعين إذا لم يمتلكوا رأس المال وتحصلوا عليه من مصادر مختلفة وقاموا بابتكار سلعة جديدة فهم مقاولون وليسوا أصحاب الأموال. إلا أنه لم يكن من السهل الفصل بين المقاول والاداري، وذلك كون أن من مهام المقاول إدارة المشروع أيضا.

ويشير Howard (1992) أن المدير يسعى للإجابة على الاسئلة التالية[1]:

* ماهي الموارد التي يعمل على رقابتها أو التحكم فيها؟
* ما هو الهيكل التنظيمي المناسب الذي يحدد علاقة مؤسستي مع السوق الذي أعلم به؟
* كيف اعمل على تقليل تأثير الآخرين على قدراتي في العمل والاداء؟
* ما هي الفرصة المناسبه؟

ونجد على الطرف الآخر أن المقاول وعلى العكس المدير يقوم بالبحث عن إجابه للأسئلة التالية:

* ما هي الفرصة المناسبه؟
* كيف أعظم هذه الفرصة واحتمالاتها؟
* ما هي الموارد التي احتاجها؟
* ما هو الهيكل التنظيمي المناسب؟

ويضيف Stevenson and Gumpert (1985) أن ثقافة المقاول من حيث اقتناصه للأداء للفرص بأنها ثورية الأداء في فترة زمنية قصيرة الأجل، بينما تتكون ثقافة المدير على أساس تطوري وفي فترة زمنية طويلة الأجل[2].

من خلال ما سبق نجد أن تركيز المدير ينصب بالدرجة الاولى على العمل والموارد المختلفة والتنظيم، بينما نجد ان المقاول يصب كل تركيزه واهتماماته على الفرصة التي تظهر له، وكيف يقوم باستغلالها احسن استغلال.

**ثانيا: نظرية الكفاءة للمقاول**

الكفاءه هي عبارة عن شيء يجيده الشخص، فهي موهبة تمكنه من القيام بعمله بشكل جيد. ويعرفها Lathi (1999) على أنها مجموعة من المعارف والقدرات والسمات والمواقف المتعلقة والضرورية للأداء

[1] Gospel, H., & Howard, G. (1992). *Markets, firms and the management of labour in modern Britain* (No. 17). Cambridge University Press.
[2] Stevenson, H., & Gumpert, D. (1985). The heart of entrepreneurship. pp.85-94.

الجيد. Stoof et al. (2000) خلص أيضًا إلى أنه يمكن تفسير الكفاءات على أنها سلوك ناجح في ممارسة الاعمال (الحرجة) حيث تعمل المعارف والقدرات والمواقف معا لإنجاز هذا السلوك[1].

حيث يوضح الشكل التالي المكونات التي تشكل بشكل مشترك كفاءة الشخص.العوامل الشخصية، العوامل البيئية، وعوامل العمل كلها عوامل مهمة للكفاءة / السلوك الكفء.

**الشكل رقم (1.3): مكونات كفاءة المقاول**




المصدر: من إعداد الباحث.

**1. العوامل الشخصية والمهارات :** هناك الكثير من الباحثين تناولوا مفهوم الشخصية، يمكن توضيح وجهات نظر بعضهم كما يلي:

* وجهة نظر Jennifer and Gareth (2012): وهي عبارة عن السمات أو الصفات التي تعد عنصرا محددا للشخصية والتي تصف اتجاهات الفرد مثلا كيف هي ميوله؟، كيف يشعر؟، وكيف يفكر ويتصرف؟[2].

* وجهة نظر Stephen and Timothy (2013) للشخصية: إنها التنظيم الديناميكي والمتكامل والتركيب الموحد للخصائص النفسية والفردية المتصفة بالثبات والاستقرار بدرجة عالية، والتي تحدد تميزه وفرديته في تأقلمه مع البيئة.

[1] Kasekende, F., Munene, J. C., Otengei, S. O., & Ntayi, J. M. (2016). Linking teacher competences to organizational citizenship behaviour: The role of empowerment. International Journal of Educational Management.

[2] Jennifer, M. G., & Gareth, R. J. (2012). Understanding and managing organizational behavior. by Pearson Education, Prentice Hall, New Jersey, USA.

* وجهة نظر Irengun and Arikboga (2015): هي انعكاس خاص من العوامل التي تؤثر على المشاعر والافكار والسلوكيات للفرد، وهي تحت تأثير دائم من العوامل الداخلية والخارجية. وتتألف من القدرات المادية والفكرية والروحية والغرائز والعواطف والرغبات والعادات وطريقة التفكير وأي نوع من السلوك مثل الادراك والاهتمام[1].

* مفهوم الشخصية عند Yildirim et al (2016): هي الاشكال العاطفية، التجريبيه، والتحفيزية التي تفسر السلوكيات في حالات مختلفة.

* مفهوم الشخصية عند Majumder (2017): مزيج من سلوك الفرد، العاطفة، الحافز، وخصائص نمط التفكير[2].

من خلال ما سبق يظهر أنه هناك اختلاف في تحديد مفهوم الشخصية من قبل الباحثين، فالبعض يرى أنها مجموعة من السمات أو الخصائص الفردية والبعض الاخر أشار إليها بوصفها الانتظام في العمل والمشاعر والأفكار التي هي خصائص الفرد[3].

ويمكن استخلاص تعريف للشخصية على أنها مجموعة من الصفات أو السمات الظاهرية للفرد والتي تظهر للآخرين بصورة معلنة وتتكون هذه الصفات بيولوجيا عند الولادة، وتتشكل ايضا من تجاربه وخبرته جراء تفاعله مع البيئة المحيطة به بمرور الزمن. وبالتالي فهي مزيج من العاطفة والدوافع والعوامل السلوكية.

* **الدوافع والعاطفة:** الدافع له علاقة بالرغبة (إلى أي مدى يرغب شخص في شيء ما؟)، حيث يعتمد على طموح وقيم الفرد، فالشخص الذي لديه قدر كبير من المعارف والمهارات حول عمل معين لا يستطيع أن يستخدمها إذا كان يفتقر للحافز له[4].

دوافع المقاولين تعطي قوة دفع تؤثر على سلوكهم من خلال إثارتها، تغذيتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، إذ يأخذ هذا الاندفاع شكل التحدي والعناد للممارسة الاعمال الصعبة والمرهقة. كما أنهم

[1] İrengün, O., & Arıkboğa, Ş. (2015). The effect of personality traits on social entrepreneurship intentions: A field research. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 195, pp.1186-1195.
[2] Majumder, N., Poria, S., Gelbukh, A., & Cambria, E. (2017). Deep learning-based document modeling for personality detection from text. IEEE Intelligent Systems, 32(2), 74-79.
[3] Snyder, M., & Cantor, N. (1998). Understanding personality and social behavior: A functionalist strategy.
[4] Driessen, M. P., & Zwart, P. S. (2007). The entrepreneur scan measuring characteristics and traits of entrepreneurs. Available from Internet:< http://www. necarbo. eu/files/E-scan% 20MAB% 20Article. pdf.

مستعدين للعمل لساعات طويلة، ويداومون طيلة أيام الاسبوع، ويعملون حتى أثناء فترات مرضهم، إذ يرون أن العمل يساعد في سرعة شفائهم[1].

هناك دوافع مختلفة لبدء عمل تجاري حيث تميز الادبيات النظرية بين عوامل الدفع والجذب، تشير عوامل الدفع إلى المواقف التي تدفع الشخص فيه إلى المقاولاتية، فهي مدفوعة من الخارج وتقود الشخص إلى التصرف مثال على ذلك البطالة تمكن من إجبار الفرد على بدء عمل تجاري، بالاضافة إلى : اكتشاف مكانة في السوق، والتأكد من العملاء وعدم القدرة على العثور على وظيفة[2].

أما عوامل الجذب فهي تشير إلى الموقف الذي ينجذب فيه الشخص إلى المقاولاتية على سبيل المثال شخص يحلم دائما بإنشاء عمله الخاص، وبالتالي فعوامل الجذب تكون مدفوعة داخليا. وعليه تنقسم الدوافع إلى دوافع مدفوعة داخليا (عوامل الجذب)، وعوامل مدفوعة خارجيا (عوامل الدفع).

هناك ثلاثة دوافع أو احتياجات مدفوعة داخليا لبدء عمل تجاري حسب مجموعة من الدراسات تتمثل في: الحاجة إلى الاستقلالية، الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى القوة[3].

- **الحاجة للإنجاز:** عندما ينجز الأفراد شيئا يعتبرونه جديرا بالاهتمام، يتم تعزيز احترامهم لذاتهم ويتم تشجيعهم على تولي مهام أخرى صعبة. يبحث المغامرون باستمرار عن التحديات.
- **الحاجة إلى الاستقلالية:** يتسم المقاولون بنزعة إلى الاستقلال والفردية في العمل، فهم يحبون أن يسيطروا على مقدرات الامور في أعمالهم، ولا يحبون سيطرة الآخرين عليهم حتى إن عمل المقاولون في ظل شراكة الآخرين لهم، فهم يعملون لأنفسهم أساسا وللنجاح الفردي أو لإعلاء إسم عملهم ومؤسستهم.

أما McClelland (1961) الذي نظر في العناصر النفسية والاجتماعية التي دفعت بالتنمية الاقتصادية رأى دافع الافراد داخل المجتمع كعامل مهم وفاعل وربطه بثلاث احتياجات رئيسية يوضحها الجدول التالي:

[1] سعيد، مُحَمَّد أبو قرن. (2015). واقع ريادة الاعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعتي الازهر والاسلامية). مذكرة ماجستير غير منشورة. الجامعة الاسلامية غزة. فلسطين. ص.17.

[2] Driessen, M. P., & Zwart, P. S. Op Cit.

[3] أنظر في ذلك:

Nandram, S.S. & Samson, K.J. (2000), Succesvol Ondernemen: Eerder een Kwestie van Karakter dan Kennis, onderzoeksrapportage in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen, Universiteit Nijenrode, Breukelen.

Begley, T.M. & Boyd, D.P. (1987), "Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses", Journal of Business Venturing, 2, 79-93.

**الجدول رقم (2.3): الحاجات الدافعة لـ McClelland**

| الدافع | الوصف |
|---|---|
| **الحاجة للإنجاز** | التركيز على الاهداف، تطوير الأداء، المهام، النتائج المقاسة والمعرفية والمعنوية، الانضباط الشخصي، حفظ المواعيد، المسؤولية، يعرف ما يريد، الافتقار للتوجه الجماعي. |
| **الحاجة للانتماء** | التركيز على الرفقة الانسانية، والعلاقات، والتركيز على الاخرين. |
| **الحاجة للقوة** | الرغبة في التحكم في الموارد، والآخرين والبيئة. |

**المصدر**: من إعداد الباحث بناءا على:

McClelland, D.C. (1965). Need for achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. Journal of Personality and Social Psychology, **1**,pp. 389–392.

كان McClland (1965) مهتما بشكل خاص بالحاجة إلى الإنجاز لأنه كان يعتقد أن المقاولين الذين لديهم هذه الحاجة هم من يقودون التنمية الاقتصادية[1].

هناك عدة اختبارات لقياس الدوافع أهمها اختبار الادراك الموضوعي ( The Thematic Appercetion Test) الذي يتضمن التفسير اللفظي للرسومات الغامضة لـ McClland (1965) الذي استخدمه Roberts (1991) لتقييم احتياجات المقاولين التكنولوجيين ووجد أنهم في المتوسط لديهم سوى حاجة معتدلة للإنجاز لكن عندما ربط نتائجه بأداء المؤسسة وجد أن ما يقرب 80 في المائة من المؤسسات عالية النمو يديرها مقاولين لديهم حاجة عالية للإنجاز[2].

كما وجد Roberts (1991) انه 39% من عينة مكونة من 72 مقاول تكنولوجي يسعون للاستقلال، اما 30 % يستجيبون للتحدي و12 % يسعون لتحقيق الثروه.

إن النسبة المنخفضة للثروه كمحفز للمقاولين يتعارض مع التصور العام على انه الدافع الرئيسي لممارسة الأعمال.

حدد Miner (1996) أربعة أنواع للشخصية المقاولاتية الناجحة تتمثل في: شخصية منجزة، رجل مبيعات جيد، مدير حقيقي، خبير في توليد الأفكار، وكل نوع من هذه الانواع لديه دوافع معينة، حيث أن المقاول الناجح يملك على الاقل دوافع إحدى هاته الشخصيات المقاولاتية، وقد نجد بعض المقاولين لديهم

[1] McClelland, D.C. (1965). Need for achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. Journal of Personality and Social Psychology, **1**, 389–392.
[2] Roberts, E.B. (1991). Entrepreneurs in High-technology. Oxford University Press.

دوافع لأكثر من نوع واحد من هاته الأنواع، ومفتاح نجاح المقاول بالنسبة لـ Miner هو أولا تحديد نقاط القوة في شخصية المقاول ثم بعدها تحديد الوضعية التي تمكن من استخدام نقاط قوتها في استغلال الفرص المتاحة.

**الجدول رقم (3.3): أنواع الشخصية المقاولاتية لـ Miner**

| | الانماط الشخصية الأربع للمقاولين الناجحين |
|---|---|
| **شخصية منجزة** | **الحاجة للإنجاز** |
| | **الرغبة في التغذية الراجعة** |
| | **قوة المبادرة الشخصية** |
| | **الايمان أن هناك شخصا واحدا يمكنه صناعة الفرق** |
| **رجل مبيعات جيد** | **القدرة على فهم أحاسيس الآخرين** |
| | **الرغبة في مساعدة الآخرين** |
| | **الرغبة في صناعة علاقات جيدة مع الآخرين** |
| | **الايمان أن قوة المبيعات عامل حاسم في تنفيذ استراتيجة المؤسسة** |
| **مدير حقيقي** | **الحسم** |
| | **لديه موقف إيجابي من السلطة** |
| | **الرغبة في التنافس** |
| | **الرغبة في القوة** |
| | **الرغبة في التميز والبروز عن الجمهور** |
| **خبير في توليد الأفكار** | **الرغبة في الابداع** |
| | **حب الأفكار** |
| | **الايمان أن تطوير الأفكار الجديدة عامل حاسم في تنفيذ استراتيجية المؤسسة** |

**Source :** Miner, J. B. (1996). The 4 routes to entrepreneurial success. Berrett-Koehler Publishers. pp 9-19

الارتباط بين الدوافع الأساسية للمقاولين مع أهدافهم الرئيسية نتج عنه اربعة أنماط من المقاولين يتميزون بمجموعة من السلوكيات المقاولاتية:

- **المسيرون والمبتكرون:** هذا النوع من المقاولين يتميزون بحاجة قوية للإنجاز الفردي: " لأنهم لم يتمكنوا من تحقيق فكرة أو مشروع في المؤسسة التي كانت توظفهم"، فهم لا يعتبرون الاستقلالية هي الهدف الأساسي لنشاطهم على مستوى المؤسسة، فهم يفضلون النمو والتطور التقني، من جانب آخر هم لا يعتبرون الرقابة المالية للمؤسسة كأولوية.
- **المقاولون المالكون:** هؤلاء صاروا مقاولين لتلبية رغبتهم في السلطة أكثر من الانجاز، هذا ما يميزهم عن المجموعة السابقة التي تحظى فيها أبعاد الاستقلالية والمكانة بأهمية ثانوية مقارنة بالرغبة في الانشاء [1]، وكنتيجة لذلك فهم يمتلكون رغبة قوية للاستقلالية المالية والتي تدفعهم عاجلا او آجلا إلى تحديد نمو المؤسسة من أجل الاحتفاظ بالرقابة.
- **المقاولون التقنيون:** هؤلاء المقاولون يظهرون ك " مناضلين " في المؤسسات الصغيرة: " هذا الاصرار يبقي المؤسسة في حجم صغير مرتبط ب (.....) الدافع السلبي لبعض المقاولين. في الواقع، إن معظم المقاولين في هذه المجموعة لهم خبرة من خلال مشكلة مهنية أو نفسية في مرحلة ما من حياتهم، هذه المرحلة انتهت بأزمة مهنية حادة أدت بهم إلى ترك مؤسستهم، وعليه فإن إنشاء المؤسسة بالنسبة لهم آخذ شكل ردة فعل دفاعية ضد التهديدات التي تقف عائقا أمام التطور المهني للمقاول.
- **المقاولون الحرفيون**: الدوافع الأساسية لهذه الفئة من المقاولين هي الاستقلالية المهنية، هذه الدوافع بالنسبة لهم أكثر أهمية من النجاح الاقتصادي، يتمثل الهدف الأساسي والمفضل لهذا النوع من المقاولين في استمرارية مؤسساتهم، وهذا يمر غالبا عبر البحث عن وضعية محمية في السوق.

* **الخصائص السلوكية:** حظيت الخصائص السلوكية للمقاول بأكبر قدر من الاهتمام من الباحثين على مر السنين، بعد مراجعة عدد من الدراسات وضع Hornaday (1982) قائمة من إثنين وأربعين خاصية تتمثل أهمها في: المثابرة والعزيمة، القدرة على تحمل المخاطر المحسوبة، المبادرة وتحمل المسؤولية، التوجه نحو أهداف واضحة، الإبداع، الصدق والنزاهة والاستقلالية[2].

[1] Laufer, J. (1975). French entrepreneurship: a study of the interaction between cultural, technical and economic variables in entrepreneurship. Cornell University.
[2] Kao, J.J. (1991). The Entrepreneur. Prentice-Hall.

على الرغم من أنه ذكر مختلف الخصائص السلوكية إلا أنها لم تتضمن توجيه الفرص وحل المشكلات المستمر والمركز الداخلي للسيطرة التي حددها الاخرون كـ Kao (1991) و Kuratko and Hodgetts (1998)[1].

يستخدم مصطلح مركز السيطرة الداخلي من طرف علماء النفس لوصف المدى الذي يرى الناس أنهم يتحكمون فيما يحدث في حياتهم، إذ يرى الاشخاص الذين يتمتعون بمركز تحكم داخلي انهم مسيطرون ويعتقدون أن أفعالهم يمكن أن تملي الاحداث أي أنهم يشعرون أنهم يمارسون سيطرة كبيرة على الأحداث في عالمهم اليومي. أما الذين لديهم مركز خارجي للسيطرة أن حياتهم تتحكم فيها أمور خارجية مثل الحظ، القدر أو تصرفات الآخرين.

لكن في كثير من الأحيان يقر المقاولون بأن الظروف قد اجتمعت لمنحهم فرصة كبيرة وكانوا محظوظين، إلا أنهم يعتقدون أنهم هم من اغتنموا هذه الفرصة وحققوها.

وفي ضوء ما تقدم يمكن عرض أهم الخصائص السلوكية التي يتمتع بها المقاول حسب Bridge et al. ، 2003 على النحو التالي[2]:

- الاستعداد لتحمل المخاطر: في أي عمل هناك عنصر مخاطرة ولا توجد ضمانة تامة بأن العمل ناجح دوما؛

حيث يرى Kuratko and Hodgetts (2004) أن المقاولين يواجهون أربعة أنواع من المخاطر في مسعاهم تتمثل في[3]:

- ✓ المخاطر المالية: وضع مدخرات الفرد المالية الشخصية، والتي قد تصل حتى إلى المنزل والممتلكات؛
- ✓ المخاطر المهنية: عدم القدرة على العودة إلى وظيفته السابقة إذا فشل المشروع؛
- ✓ المخاطر العائلية والاجتماعية: إهمال العائلة والأصدقاء لأن مشروع مقاولاتي جديد يتطلب جهد ووقت صاحب المشروع؛
- ✓ المخاطر النفسية: المخاطرة برفاهية الفرد.

[1] Kuratko, D.F. and Hodgetts, R.M. (1998). Entrepreneurship: A Contemporary Approach. 4th edn. Dryden Press

[2] Bridge, S., K. O'Neill and S. Cromie (2003), Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business, 2nd edition, New York: Palgrave Macmillan

[3] Kuratko, D.F. and R.M. Hodgetts (2004), Entrepreneurship. Theory, Process, Practice, 6th edition, Stanford, CT: Thomson South-Western.

- الحاجة إلى التحكم الذاتي: قد ينجم هذا عن الشعور بالسيطرة، لكنه ليس الشيء نفسه. الأشخاص المغامرون لديهم رغبة قوية في العمل بمفردهم .في المقابلات مع الأشخاص المغامرين، أشاروا مرارًا وتكرارًا إلى الحاجة إلى التحكم في حياتهم.
- العزيمة: يمتلك الأشخاص المغامرون أيضًا التصميم عادة ما يكملون مشاريعهم ودرجة معينة من المثابرة ضرورية للنجاح.
- المبادرة: قد يكون لدى الشخص حاجة ماسة للإنجاز، وقد يمتلك التصميم، وقد يرحب بفرصة القيام بأشياءه الخاصة وممارسة السيطرة على بيئته عند متابعة المشروع المحدد، ويمكنه عند الشروع في العمل ممارسة الكثير من صفات المغامرة، ومع ذلك، إذا لم يتخذ هو المبادرة بنشاط معين والاستفادة من الفرص فستكون المؤسسة محدودة النتائج.
- الإبداع: القدرة على ابتكار شيء جديد غير متوفرة بين السكان. يميل بعض الأشخاص إلى أن يكون لديهم أصالة أكثر من غيرهم ولديهم القدرة على التوصل إلى حلول تتعارض مع المعرفة الراسخة .كما أنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر قابلية للتكيف والاستعداد للنظر في مجموعة أكبر من الأساليب البديلة.
- الثقة بالنفس: خاصية مهمة حيث يواجه المقاولون في كثير من الأحيان صعوبات مالية، وحتى فشل، خلال المراحل الأولى من المشروع. يتوقع المستثمرون (مثل البنوك وأصحاب رأس المال الاستثماري) أيضا رؤية المقاولين يظهرون مستويات عالية من الثقة والإيمان، ليس فقط في أفكارهم ولكن أيضا مع أنفسهم[1].

اكتشف Ray (1986) أن احترام الذات يرتبط ارتباط ا وثيقا بالميل إلى المخاطرة وربما يكون الدافع وراء ذلك. أولئك الذين يعانون من تدني احترام الذات إما لا يخاطرون أو يخاطرون بشدة؛ أما أولئك الذين يتمتعون بمستويات عالية من تقدير الذات قادرون على تحمل المخاطر حسب المواقف التي تحدث لهم[2]. وجد Cox and Jennings (1995) في دراسة حول خصائص المقاولين البريطانيين "يبدو أنهم يستمتعون تقريبابالمخاطرة في حد ذاتها، كشيء يحفز تدفق الأدرينالين ويجعلهم يشعرون بأنهم على قيد الحياة[3].

من ناحية أخرى، يشير Brockhaus (1980,1987)؛ إلى أن المقاولن هم "مجازفون معتدلون"، مما يشير إلى أنهم ليسوا مقامرين ويميلون إلى تجنب المواقف التي تنطوي على مخاطر شديدة. ومع ذلك، يرى

[1] Newton, J., & Shreeve, D. G. (2002). An investigation into the relationship between the characteristics and life experiences of entrepreneurs. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship.p.20.
[2] Ray, D. M. (1986). Perceptions of risk and new enterprise formation in Singapore: An exploratory study. Frontiers of entrepreneurship research, 6, 119-145.
[3] Cox, C., & Jennings, R. (1995). The foundations of success. Leadership & Organization Development Journal.

Ray (1993) أن هذه العبارة لا علاقة لها بكيفية تفكير هم بالفعل في المخاطرة أو التعامل مع المخاطر، ويقول إن المخاطر مرتبطة بالاستراتيجية وليست مجرد وظيفة شخصية[1].

في عالم الأعمال اليوم، على سبيل المثال، يتم تقليل حجم المخاطر التي يتعرض لها المقاول من خلال آليات مثل التحالفات الإستراتيجية والمشاريع المشتركة وترتيبات الترخيص. على سبيل المثال، تمكن راي كروك، مؤسس سلسلة مطاعم ماكدونالدز، من تحقيق نجاح عالمي بمخاطر محدودة من خلال ترخيص منتجاته واسم علامته التجارية وتقنيات الإنتاج لأصحاب المشاريع الفردية أو الملاك / المديرين.

بالاضافة إلى هذه الخصائص هناك خصائص أخرى ترتبط غالبا بالمقاول حسب (Timmons, 1999; Delmar, 2000; Zimmerer and Scarborough, 2002; Allen, 2003) هي كالتالي[2]:

- المسؤولية: يشعر المقاولون بإحساس عميق بالمسؤولية الشخصية عن نتائج المشروع الذي بدأوه . إنهم يفضلون التحكم في مواردهم واستخدام تلك الموارد لتحقيق أهداف محددة بأنفسهم. هذه الأخيرة يطلق عليها مصطلح الهدف الذكي S.M.A.R.T goals ، حيث تحديد الأهداف يوجه المقاولين الناجحين. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

[1] Ray, D. M. (1993). Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills. Entrepreneurship & regional development, 5(4), 345-358.

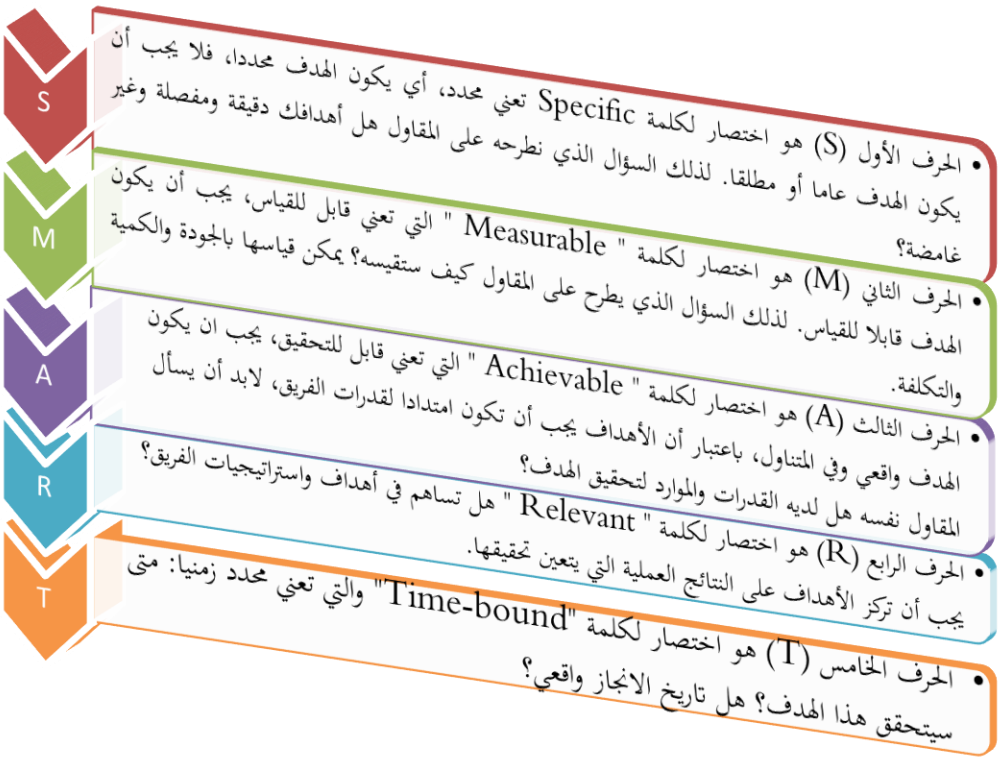
[2] Timmons, J.A. (1999), New Venture Creation. Entrepreneurship For the 21st Century, 5th edition, New York: IrwinMcGraw-Hill.

Delmar, F. and P. Davidsson (2000), 'Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs', Entrepreneurship and Regional Development, **12**,pp 1–23.

Allen, K.R. (2003), Launching New Ventures. An Entrepreneurial Approach, 3rd edition, Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

Zimmerer, T.W. and N.M. Scarborough (2002), Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management, 3rd edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

**الشكل رقم (2.3): نموذج الهدف الذكي**




**المصدر**: من إعداد الباحث بناءا على:

James, K et al. (2011). Introduction Entrepreneurship. Commonwealth of learning, British Columbia, available on : http://oasis.col.org/bitstream/handle/11599/2465/2011_VUSSC_Intro-to-Entrepreneurship.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

يساعد استخدام اختصار SMART في تحديد الأهداف ، المقاولين على التفكير بعناية في عملية تحديد الأهداف لأعمالهم.

- **هوس الفرصة**: المقاولون الناجحون مهووسون بالفرص ، إن هوسهم بالفرص هو ما يوجه المقاولون عند التعامل مع القضايا المهمة.
- **الرغبة في الحصول على ردود فعل فورية** : يستمتع المقاولون بإدارة أعمالهم، لكنهم يرغبون في معرفة أدائهم ويبحثون باستمرار عن الردود من الجمهور.
- **التوجه المستقبلي**: يمتلك المقاولون إحساسًا بالبحث المستمر عن الفرص ، إنهم يتطلعون إلى الأمام وهم أقل قلقًا بشأن ما تم بالأمس مما ينبغي فعله غدًا[1].

[1] Benade, I., Gases, C., Louw, W., Stegemann, A., Wannberg, W. (2011) Entrepreneurship. Namibian College of Open Learning.

في حين يرى رواد الأعمال الفرصة ينظر إليها الاشخاص الآخرون بأنها مشاكل فقط ، وهي خاصية تجعلهم غالبًا موضع سخرية (على الأقل حتى ينجحوا).

- **تقبل الغموض**: عملية البدء بطبيعتها ديناميكية وغير مؤكدة ومعقدة وغامضة. ومع ذلك ، يبدو أن المقاولون يعملون بشكل جيد في هذا النوع من البيئة ، ربما لأنه يمثل تحديًا وإثارة ويوفر فرصًا أكثر من بيئة منظمة.
- **المبالغة في التفاؤل** : يرتبط الإفراط في التفاؤل ارتباطًا وثيقًا بالشعور بالسيطرة، لأن كلاهما مرتبط بتوقع النجاح. عندما يُسأل المقاولون عن فرصهم في النجاح ، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا متفائلين للغاية.
- **الالتزام العالي**: مطلوب عادة مستوى غير عادي من الالتزام من المشاريع التجارية. غالبًا ما يعيش المقاولون تحت ضغوط عالية ومستمرة – أولاً لشركاتهم من أجل البقاء على قيد الحياة ، ثم بالنسبة لهم للبقاء على قيد الحياة وأخيراً بالنسبة لهم للنمو. يجب أن تكون الأولوية القصوى لوقت رجل الأعمال ومشاعره وولائه.
- **شغوف بعمله** : سينظر المقاولون إلى العمل باعتباره عملا ينم عن الحب بدلا من مجرد "العمل". بالإضافة إلى ذلك، فإن المقاولين الناجحون لديهم الحق في تحديد مصيرهم . وبالتالي ، فإن الشغف و تحديد المصير سيدفعان المقاولون إلى المثابرة في بناء مؤسساتهم.
- **الرؤية الواضحة**: إن وجود رؤية واضحة للأهداف التي يجب تحقيقها أمر أساسي لدفع المقاولون وهو مهم للغاية للمؤسسة بأكملها. يجب أن تكون هذه الرؤية مرنة و يمكن تعديلها باستمرار مع نضوج المؤسسة وظهور فرص جديدة. كل هذا يتطلب من المقاولين أن يكون لديهم خيال إبداعي من أجل التعرف على فرص العمل وتصور سيناريوهات بديلة لأنهم يواجهون العديد من التحديات لبدء مشروع.
- **المرونة**: أن تصبح مقاولا ليس بالأمر السهل. ستكون هناك لحظات رائعة ومبهجة ، لكن ستكون هناك أيضًا لحظات مخيبة للآمال. المرونة هي القدرة داخل الذات على التعافي أو التعافي بعد خيبة الأمل. يجب أن يتحلى المقاولون بالمرونة لمواصلة مسارهم إذا اعتقدوا أنهم يسيرون على الطريق الصحيح، وأن يكونوا مرنين للتكيف مع التغير البيئي.

- **منظم**: المقاولون وخاصة أولئك الذين يعملون "منفردين"، يجب عليهم تنفيذ مجموعة متنوعة من المهام مع الالتزام بالمواعيد النهائية. لذلك من المهم للغاية أن يتمتع رواد الأعمال بمهارات تنظيمية ممتازة، حتى يتمكنوا من إدارة وقتهم ومهامهم بفعالية. تتمثل في[1]:

✓ **المهارات التقنية**: يتمتع المقاول بقدرات تقنية عالية يسخرها لصالح أعماله، فبائع السيارات يمتلك قدرات ومهارات تقنية تساعده على ترويج مبيعاته؛

✓ **المهارات التفاعلية**: يكون المقاول قادرا على إدارة موارد المؤسسة المالية والبشرية بكفاءة عالية، ويحتاج إلى الاتصال ونقل المعلومات ومناقشة القرارات في حال أراد إعطاء الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط لغيره.

✓ **المهارات الانسانية**: يمتلك المقاول مهارات تكوين علاقات إنسانيه مع مرؤوسيه وزملائه وذلك لخدمة المشروع، وتقوم هذه العلاقات على الاحترام والثقة بالنفس والاهتمام بالعاملين ومشكلاتهم خارج المشروع؛

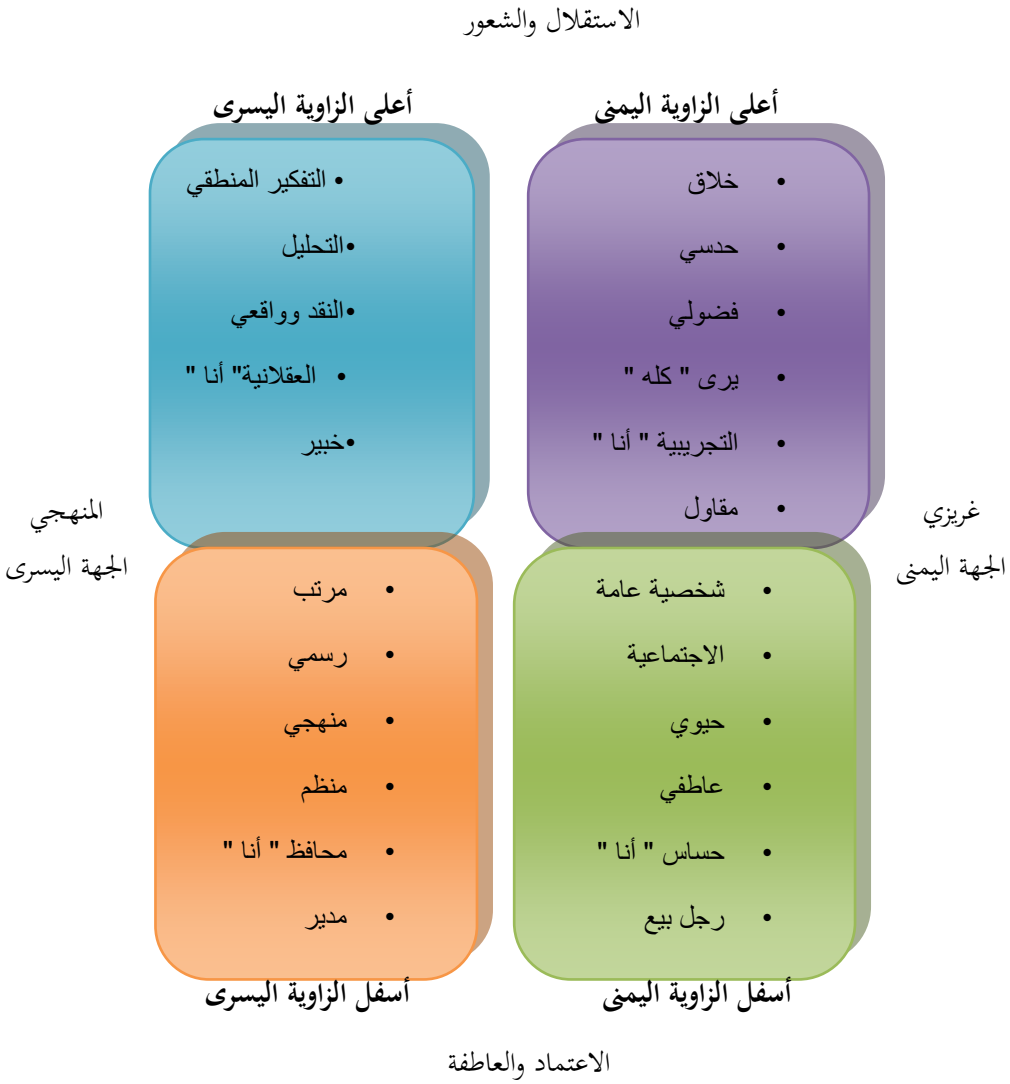
✓ المهارات الفكرية: ان يكون المقاول قادرا على المناقشة العلمية وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات؛

✓ المهارات الفنية: أي أن تكون لدى المقاول خبرة ودراية بالمسائل الفنية المتعلقة بالانتاج والبيع والشراء والتخزين والتمويل.

يحدد Herrmann في كتابه "نموذج الدماغ الكامل" ( 1996) أربعة أنماط للتفكير، تؤثر أساليب التفكير هذه بشكل كبير على وجهة النظر التي يتم من خلالها التعامل مع الموقف أو المشكلة. لهذا السبب ، تؤثر أساليب التفكير أيضًا على السلوك. لا توجد أساليب تفكير جيدة أو سيئة وكل شخص يمتلك كل أساليب التفكير. إلا أنه يوجد تفضيل لواحد أو أكثر منها. أطلق عليها Herrmann تسمية "هيمنة الدماغ". والشكل التالي يظهر أنماط التفكير الأربعة وخصائصها.

[1] نور عبد الله عويض، العتيبي. ( 2016). دراسة تقويمية لمشروع التعليم للريادة من منظور تربوي اسلامي. أطروحة دكتوراه تخصص التربية الاسلامية والمقارنة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية. ص ص52-53.

**الشكل رقم (3.3): أساليب التفكير الأربعة لـ Herrmann (1996)**




**Source :** Herrmann, N. (1996), The whole brain business book, McGraw-Hill, New York, p.21.

فحسب الشكل كل من المدير، المقاول، الخبير والبائع له أساليب تفكير معينة ومن ثم يتبع سلوك معين.

2. **اختبار شخصية المقاول** : العوامل الشخصية مثل بصمة الأصبع، لدينا جميعنا شخصيتنا الفريدة السؤال المطروح هو ما إذا كان هناك صفات محددة من التي ذكرت سابقا تميز المقاول عن باقي الافراد. من أجل ذلك تم تطوير مجموعة واسعه من الاختبارات لتحديدها وقياسها أهمها نموذج الأبعاد الخمسة الكبرى (Big five factor) و مؤشر النوع Myers-Briggs (MBTI).

* نموذج الأبعاد الخمسة الكبرى ( Big five factor): يمثل نموذج Big Five Factor خمسة أبعاد واسعة للشخصية، نشأت منذ منتصف الثمانينيات حيث يعتبر مؤشرًا قويا للشخصية[1]. يمكن النظر إلى كل بُعد على أنه سلسلة متصلة ويمثل مجموعة من الخصائص. تتمثل تلك الابعاد في:

✓ **الانفتاح والاصالة (Open)**: هو مؤشر على الرغبة في الانفتاح على الأحداث والخبرات الجديدة، حيث أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الانفتاح لا يخشون التحديات الجديدة التي بطبيعتها متعددة الاستخدامات وخيالية وغالبا ما تظهر درجة عالية من الإبداع [2]. حيث أظهرت الدراسات أن المقاولين أكثر انفتاحا مقارنه بالموظفين الاداريين بسبب حاجتهم للإبداع[3].

يمكن اعتبار الانفتاح عاملا مهم ا للمقاولين لأنه يلعب دور ا مهما في عملية التعرف على الفرصة المقاولاتية، يمثل التعرف على الفرصة نقطة البداية في العملية المقاولاتية[4]. أكدت أبحاث التعرف على الفرص [5] على أهمية أن يكون الشخص منفتحا على الأفكار الجديدة وجاهزا ومتقبلا للإشارات من أجل إدراك الفرصة. حيث تفترض نظرية اكتشاف العمل المقاولاتي أن المقاولين يختلفون عن غير هم في قدرتهم على رؤية الفرص واستغلالها[6].

التوجه لرؤية الفرص أمر أساسي للمقاولاتية[7]، الانفتاح على التجربة هو بُعد الشخصية الذي يُتوقع أن يكون الأكثر دلالة على أولئك الذين يشكلون نوايا مقاولاتية أقوى من غيرهم[8].

ويتحدد الانفتاح بصفات تتمثل في: فني (+)، ذو بصيرة (+)، ذكي (+)، مألوف (−)، له اهتمامات ضيقة (−).

[1] Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Stokes, G. S. (2004). The Big Five and venture survival: Is there a linkage?. Journal of Business Venturing, 19(4), p.468.
[2] Yong, L. (2007). Emotional Intelligence in the Workplace: Leonard Personality Inventory (LPI) Profiling (Leonard Personality Incorporated, Malaysia).
[3] Nordvik, H., & Brovold, H. (1998). Personality traits in leadership tasks. Scandinavian Journal of Psychology, 39(2), 61–64.
[4] Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when enterpreneurs think differently than other people. Journal of Business venturing, 13(4), 275-294.
[5] على سبيل المثال:
Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. Strategic entrepreneurship journal, 1(1-2),pp. 11-26.
Pech, R. J., & Cameron, A. (2006). An entrepreneurial decision process model describing opportunity recognition. European Journal of Innovation Management.
[6] Alvarez, S. A., & Barney, J. B. Op Cit.
[7] Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. In Entrepreneurship. Springer, Berlin, Heidelberg. pp. 155-170.
[8] Brice, J. (2002). The role of personality dimensions on the formation of entrepreneurial intentions. Hempstead, NY: Hofstra University.

✓ الانبساط، الطاقة، والحماس ( EXTRAV): يساهم EXTRAV في الشخصية الاستباقية المطلوبة في تعزيز الغريزة وقيادة الرؤية الكاريزمية للمقاول؛ يخلق EXTRAV أيضا وضعا إيجابيا للسيطرة حيث يتم دفعهم لتحقيق نزوعهم في المخاطرة والحاجة إلى الإنجاز[1]. وجد أن المقاولون يمتلكون EXTRAV أعلى من العامل الإداري، وهذا التأكيد يؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشاريع [2]. يُفترض أن يكون لـ EXTRAV علاقة إيجابية ومباشرة بتكوين نوايا المقاولاتية حيث ثبت أنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالاهتمام بالمهن المقاولاتية[3]. ويميل المنبسطون إلى أن يكونوا نشيطين، جريئين، حيويين ، مسيطرين وحازمين ؛ وجد Palich and Bagby (1995) أن المقاولين يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاؤلا مقارنه بغيرهم. المنبسطون يميلون إلى البهجة والسرور والمرح والتفاؤل. الانبساط قد يسهل تحقيق أهداف القائد الجي د[4]. وجد Howard and Howard (1995) أن الشخص المقاولاتي يسجل درجات عالية في الوعي والانبساط[5].

✓ القبول (AGREE): اصحاب القبول العالي يسهل التواصل معهم وقد يكونون محبوبين [6] مهذبين ومتسامحين ومرنين في التعامل مع الآخرين[7]. فحسب Judge et al. (1999)، "الطبيعة التعاونية للأفراد اللطفاء قد تؤدي إلى وظائف أكثر نجاحًا ، لا سيما في الوظائف المتعلقة بخدمة العملاء"[8]. إنه عامل شخصي يركز على جودة العلاقات من خلال التعاون والثقة. يتضمن القبول القدرة على بناء العلاقات الشخصية من خلال ان يكون المقاول يتمتع بالاستماع الجيد، والتحلي بالصبر، والتعاطف وتعزيز الانسجام في التفاعلات الاجتماعية[9]. تقوم البيئات القائمة على الثقة والتعاون بإنشاء علاقة جيدة في التحالفات التي تسهل تبادل التقنيات وزيادة رأس المال من أجل النمو. بالاضافة الى ذلك قد تؤدي الخصائص الفردية عالية القبول إلى حل وسط لكسب قبول الآخرين وتقليل المخاطرة للمشروع غير المحبوب.

[1] McCarthy, B. (2003). Strategy is personality-driven, strategy is crisis-driven: insights from entrepreneurial firms. Management Decision.
[2] Caliendo, M., & Kritikos, A. S. (2008). Is entrepreneurial success predictable? An ex-ante analysis of the character-based approach. *Kyklos*, *61*(2), 189-214.
[3] Brice, J. Op Cit
[4] Zadel, A. (2006). Impact of personality and emotional intelligence on successful training in competences. Managing Global Transitions, 4(4), 363-376.
[5] Antoncic, B., Bratkovic Kregar, T., Singh, G., & DeNoble, A. F. (2015). The big five personality–entrepreneurship relationship: Evidence from Slovenia. Journal of Small Business Management, 53(3), 819-841.
[6] DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. Psychological bulletin, 124(2), 197.
[7] Llewellyn, D. J., & Wilson, K. M. (2003). The controversial role of personality traits in entrepreneurial psychology. Education+ Training.
[8] Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. Personnel psychology, 52(3), p.625.
[9] Caliendo, M., & Kritikos, A. S. (2008). Is entrepreneurial success predictable? An ex-ante analysis of the character-based approach. Kyklos, 61(2), 189-214.

يستنتج Baron and Markman (2000) أن المقاولين الذين يثقون ويتعاونون في علاقاتهم التجارية هم أكثر عرضة لتطوير تحالفات مع مؤسسات أكبر، مما يؤدي إلى تطوير منتج جديد، وزيادة ثروة المساهمين، واستمرار المشروع[1].

لذلك يجب على المقاولين إظهار القبول مع الموردين والمستثمرين، إذا لم يكن هناك سبب آخر سوى الحفاظ على علاقات جيدة مع هؤلاء الأفراد / المؤسسات يكون هناك ايضا احتمال أكبر لتلقي الدعم والموارد الأساسية منهم في المستقبل. يجب أن يعزز هذا الدعم قدرة صاحب المشروع على الحفاظ على عمليات الأعمال التجارية على المدى الطويل ويجب أن يزيد من احتمالية إطالة عمر المؤسسة.

الا انه يمكن ان ترتبط السمات المكونة لبعد القبول بالمقاولاتية بعلاقة ذات اتجاهين متعاكسين[2] (أي إزدواجية المعنى)[3]؛ فمن ناحية، قد يكون المقاول متعاون، مفيد،صبور، ودود، موثوق ودبلوماسي؛ بينما من ناحية أخرى، قد يتم وصفه بأنه مقاتل، قاسي، متسلط، متلاعب ، وقح، ولا يرحم. أي قد يكون لدى المقاول في هذا الصدد جانب مشرق وجانب مظلم[4].

- ✓ الضمير (CONSC): التوكل والاعتمادية والمنهجية والكفاءة والتنظيم هي المكونات الأساسية للضمير، حيث يميل أولئك الذين يتمتعون بمستوى عالي من هذا العامل إلى العمل الجاد، والاجتهاد، والمثابرة. فهو مؤشر على الأداء الوظيفي عبر المهن التي تتضمن إدارة الآخرين وأداء المبيعات[5].

بالاضافة إلى ذلك، فقد ارتبط هذا العامل بكل من السلوك الموجه نحو الهدف (مثل الفعالية) والسمات المتعلقة بالسيطرة (على سبيل المثال، موضع التحكم الداخلي) [6]. والحاجة إلى الانجاز (الرغبة في الأداء الجيد) حيث يتحملون المسؤولية الشخصية عن قراراتهم، ويفضلون القرارات التي تحتوي على درجة معتدلة من المخاطر، ويكرهون العمل الروتيني المتكرر، ويهتمون بالمعرفة الملموسة لنتائج قراراتهم. على هذا النحو، يجب أن

[1] Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. Academy of Management Perspectives, 14(1), 106-116.
[2] Murugesan, R., & Jayavelu, R. (2017). The influence of big five personality traits and self efficacy on entrepreneurial intention: The role of gender. Journal of entrepreneurship and innovation in emerging economies, 3(1), p.43.
[3] Antoncic, B., Bratkovic Kregar, T., Singh, G., & DeNoble, A. F. Op Cit, p.4.
[4] Kets de Vries, M. F. (1985). The dark side of entrepreneurship. Harvard business review, 63(6), pp.160-167.
[5] Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. Personnel psychology, 44(1),pp. 1-26.
[6] DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. Psychological bulletin, 124(2),p. 197.

تلعب المستويات الأعلى من الضمير دور ا محوريا في قدرة صاحب المشروع على قيادة مشروعه الجديد نحو البقاء على المدى الطويل.

تتجلى أهمية هذا العامل في البحث الذي يُظهر أن العامل الأول الذي يسعى إليه أصحاب رأس المال المغامر في متلقي القروض المحتملين هو القدرة على بذل جهد مكثف مستدام ((أي المثابرة على بناء الضمير). التفاني التام والمثابرة للنجاح بالنسبة للمقاول يمكن أن يتغلب على العقبات والفشل. يجب أن تؤدي المثابرة إلى زيادة إنتاجية المبيعات، بينما يدل التنظيم الجيد على زيادة الكفاءة والفعالية. بالمقابل، من المعقول أن الأفراد غير المنظمين، أو الذين يفشلون في المثابرة ، سوف يتعبون بسرعة من المتطلبات اليومية التي يواجهها المقاولون- وأصحاب الأعمال الصغيرة ، وبالتالي سيكون لديهم معدل أسرع لفشل أو إغلاق المشروع الجديد.

✓ العصابية (NEURO): هي درجة الاستقرار العاطفي للفرد، غالبًا ما يظهر الأفراد الذين يعانون من عصبية عالية تقلبات مزاجية ، والاندفاع ، والوعي الذاتي ، وتدني احترام الذات والاكتئاب [1]. على هذا النحو، من المتوقع الحصول على درجات منخفضة من NEURO.

* مؤشر النوع Myers-Briggs (MBTI): تم تصميم MBTI من قبل Isobel Briggs Myers ووالدتها Katheryn Briggs ويستند إلى أربعة أبعاد للشخصية تتمثل في: الانبساط (E) ،الانطواء(I) ؛ الإحساس(S) .، الحدس (N) ؛ التفكير (T) ، الشعور(F) ؛ الحكم(J) ، الإدراك (P) مجموعات الحروف من كل من الأبعاد الأربعة تعطي مؤشر الشخصية، مما يجعل ستة عشر نوع ا من الشخصيات في المجموع. ذكر Goldsmith و Wharton (1993) أن أنواع ESTP يمكن أن تكون مبتكرين ومفاوضين ورجال أعمال جيدين ، حيث تعني (E) أنهم منفتحون وليسوا انطوائيين، (S) أنهم يستخدمون حواسهم بدلا من الحدس ، (T) أنهم يفكرون بدلا من أن يشعروا و(P) ذلك يرون بدلا من الحكم.

2. **العوامل البيئية:** تمثل المواقف والتصورات التي تشكل المقاول ولكنها بالتأكيد ليست إلزامية، فالعديد من المقاولين لا يستوفون هذه المعايير لكنهم ومع ذلك فهم ناجحون، غالبا ما تكون العوامل البيئية الديناميكية مثل مسببات الموقف هي التي لها التأثير الاقوى.

[1] Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. Personality and individual differences, 13(6), pp.653-665.

نأخذ بعين الاعتبار في هذا البعد جذور المقاولين والتأثيرات المحيطة بهم حيث تختلف درجتها من مقاول إلى آخر، يمكن تجميعها تحت العناوين التالية:

* **الخلفية العائلية:** تعمل االعائلة على تنمية القدرات المقاولاتية لأبنائها، ودفعهم لتبني إنشاء المؤسسات كمستقبل مهني، خاصة إذا كان هؤلاء الأباء يمتلكون مشاريع خاصة عن طريق تشجيع الأبناء منذ الصغر على بعض النشاطات وتحمل بعض المسؤوليات البسيطة.

وقد وضع Roberts (1991) فكرة "التراث المقاولاتي" لوصف أهمية الخلفية الأسرية لصاحب المشروع. ويشمل هذا "التراث" عوامل مثل مهنة الأب، وأخلاقيات العمل الأسري والدين، وحجم الأسرة والابن الأول، وتجارب النشأة، وما إلى ذلك. كان روبرتس مهتما بالمقاولاتية في مجال التكنولوجيا العالية ولكن العديد من النتائج التي توصل إليها تنطبق على المقاولين بشكل عام.

يعلق Roberts (1991) قائلا: "في الواقع قد يكون الأمر ببساطة أن الإلمام ببيئة الأعمال، والذي ينمو من " حديث المائدة في المنزل" [1]، هو المفتاح لزيادة احتمالية أن يصبح الأبناء فيما بعد مقاولين. وعلى نفس المنوال، يتحدث تيمونز (Timmons) (1986) عن الجذور الريادية التي يقدم فيها الوالدان نموذجًا يحتذى به للطفل. حيث اشارت العديد من الأبحاث إلى أن هذه الحالة تشمل 50% من المقاولين، حيث يمكن الاعتقاد أن الشاب الذي ينمو في هذا النوع من العائلات أو البيئات يعتبر الآباء أو الأقرباء كنماذج يقتدى بها[2].

* **السن:** هو محدد آخر مثير للاهتمام للمقاولين، صحيح أن الأفراد يمكن ان يبدأوا أعمالهم في جميع الأعمار ولكن المقاولين الحقيقين لا يمكنهم الإنتظار وغالبا ما يبدأون في أواخر سن المراهقة أو أوائل العشرينيات.

* **خبرة العمل:** يلاحظ على المقاولين أنهم يكتسبون اولا الخبرة في الأعمال التي يشرعون فيما بعد في تطبيقها[3]، حيث أظهرت الدراسات أن ما يصل إلى 90 في المائة من المقاولين يشرعون في إنشاء أعمالهم في السوق والصناعة التي كانوا يعملون فيها [4]. وهو ما أطلق عليه Timmons (1986) مصطلح " التدريب

[1] Roberts, E.B. (1991). Op Cit.
[2] Gasse, Y. (2003). L'influence du milieu dans la création d'entreprises. Revue Organisations & territoires, 12(2),PP. 49-56.
[3] Vesper, K. H. (1990). New venture strategies. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for entrepreneurial leadership historical research reference in entrepreneurship.
[4] Brockhaus, R. H., & Nord, W. R. (1979, August). An Exploration of Factors Affecting the Entrepreneurial Decision: Personal Characteristic vs. Environmental Conditions. In Academy of Management proceedings (Vol. 1979, No. 1, pp. 364-368). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

المهني " إذ يرى أن المقاولين الناجحين اكتسبوا خبرة من خمسة إلى عشرة سنوات أو أكثر في الادارة العامة والخبرة الصناعية قبل البدء في أعمالهم.

يتفق المقاولون أنفسهم وأولئك الذين يدرسونهم جميعا على أن الخبرة في الحياة هي ما تجعل المقاول يتطور، يقوم البعض بذلك عن طريق القيام بإنشاء مشاريع تكون نتيجتها الفشل، من خلالها يتعلمون الدروس التي لا ينسونها أبدا، لذلك عندما تأتي الفرصة الحقيقية يكونون جاهزين لها

وقد يتعلمون بطريقة أخرى من خلال العمل لحساب أشخاص آخرين مما يمنحهم فرصة ما يجعل النشاط التجاري ناجحا قبل أن يضطروا إلى تحمل المسؤولية الكاملة بأنفسهم في هذه المرحلة يكونون في أكثر حالاتهم تقبلا وموضوعية.

* **التنشئة التعليمية للفرد** : لا يوجد دليل ملموس يشير إلى ما إذا كان التعليم والخلفية الاجتماعية مهمين لتنمية المقاولين. وجد Jennings et al (2013) أن " المقاولين يتمتعون فعليا بنفس المستوى التعليمي كبقية المجتمع ، على الرغم من أن خمسة وستين بالمائة منهم يتركون المدرسة أو يغادرون مبكر ا لأنهم يشعرون بالملل"[1]. وجد Cox and Cooper (1988) أنه من بين خمسة وأربعين رئيس ا تنفيذيا بريطانيا (CEOs) ثمانية عشر لديهم شهادات جامعية، اثنان منهم حاصلين أيضا على درجة الدكتوراه واثنان آخران يحملان مؤهلات عليا أخرى بدأ ثلاثة منهم دورات جامعية، لكنهم لم يكملوها. أما الأربعة والعشرون الباقون فقد تركوا المدرسة بين سن الرابعة عشرة والسادسة عشرة[2].

كما وجد بحث Jennings et al (2013) أن "التعليم ليس بالضرورة شرطًا أساسيًا للنجاح في المقاولاتية"[3] ...

وبالتالي يمكننا ان نستنتج ان تعليم المقاول لا يتجاوز تعليم الشخص العادي في المجتمع وقد يكون أقل، الاستثناء من هذا الاستنتاج هو المقاولاتية التكنولوجية، أظهر Roberts, E.B. (1991) أن المقاولين التكنولوجيين من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا أن 91 في المائة منهم حصلوا على درجة البكالوريوس و31 في المائة حصلوا على درجة الدكتوراه. حتى هذا الاستثناء لديه استثناءاته حيث قضى Bill Gates معظم وقته في Harvard في إعداد الأساس لما اصبح يعرف ب Microsoft ثم ترك الدراسة ولم يتخرج

[1] Jennings, J. E., & Brush, C. G. (2013). Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature?. Academy of Management Annals, 7(1), 663-715.
[2] Cox, C. J., & Cooper, C. L. (1988). High flyers: An anatomy of managerial success. Basil Blackwell.
[3] Jennings, P. D., Greenwood, R., Lounsbury, M. D., & Suddaby, R. (2013). Institutions, entrepreneurs, and communities: A special issue on entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, *28*(1), 1-9.

أبدا. Steve Jobs مؤسس شركة آبل الذي أصبح مليونيرا قبل أن يبلغ سن الثلاثين من عمره لم يلتحق بالجامعة أبدا. وبالتالي لا يكون التعليم بنفس الأهمية التي يعتقدها بعض الاكاديميين.

إلا أن هذا لا ينفي أن التعليم بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة محورا أساسيا لتطوير المهارات المقاولاتية، إذ يجب أن تركز المناهج الدراسية على تشجيع الاستقلالية، الثقة بالنفس والمثابرة وغيرها من المهارات المقاولاتية الأخرى، كما أن للجامعة دورا هاما في بناء المعرفة الخاصة بالمقاولاتية وتدريس المفاهيم العلمية التي تبنى عليها.

* **الدين:** يدعو الدين الاسلامي الحنيف إلى العمل وإتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على القوت.

* **العادات والتقاليد:** تعتبر العادات والتقاليد من العوامل المؤثرة على التوجه لإنشاء المؤسسات، فالمجتمعات البدوية تمارس الزراعة والرعي مع أبنائها، أما الصناعات التقليدية والأنشطة التجارية فتتوارثها الأجيال.

* **الجهات الداعمة:** نظرا لأن الثقافة المقاولاتية تنشأ من المجتمع ممثلا أساسا في المؤسسات العامة والخاصة، وهيئات الدعم المرافقة التي تلعب دورا أساسيا في دفع كثافة المقاولاتية.

3. **عوامل العمل:** في هذا القسم ، ندرس أدوار العمل الرئيسية المرتبطة بالمقاول والمقاولاتية. تتمثل في:

* المقاولون هم الذين يحدثون فرقا كبيرا: يترجم المقاولون "ما هو ممكن" إلى واقع ملموس، بعبارة أخرى، يقومون بتحويل فكرة بسيطة غير محددة إلى شيء ناجح، حيث لديهم طرقهم الخاصة في التعامل مع الفرص والفشل والشكوك من أجل "ابتكار" منتجات جديدة وخدمات جديدة ومؤسسات جديدة وطرق جديدة لإرضاء العملاء أو ممارسة الأعمال التجارية . فهم يزعجون الوضع الراهن. إنهم يحدثون فرقا لأنهم مختلفون عن معظمنا. يبدؤون التغيير ويستمتعون به. الحواجز والمشاكل التي من شأنها أن توقف أو تعيق معظمنا هي بالنسبة لهم حافزا وتحديا. إنهم يشاركون بشكل مباشر في العملية بأكملها. العوامل المتبقية التي "يفعلها" المقاولون جميعا تساهم في قدرتهم على إحداث الفرق.

* **المقاولون مبدعون ومبتكرون:** الإبداع والابتكار هما السمتان المميزتان للمقاول. هذا هو السبب في أنها تزعج الأسواق ويمكن أن تتحدى الأعمال التجارية الكبيرة. فالمقاول هو من "يزدهر في الفوضى" ، كما

يصف Tom Peters (1989) عالم الأعمال اليوم . فالإبداع هو نشاط مستمر للمقاول ، حيث يرى دائما طرق جديدة للقيام بالأشياء مع القليل من الاهتمام بمدى صعوبة ذلك أو ما إذا كانت الموارد متاحة[1].

* **لكن الإبداع لدى المقاولين يقترن بالقدرة على الابتكار** ، وأخذ الفكرة وجعلها تعمل في الممارسة العملية. أي رؤية تحقق شيء ما حتى النهاية وعدم الرضا حتى يتم إنجاز كل شيء، والذي يعتبر دافع أساسي للمقاول. ولكن بمجرد الانتهاء من مشروع ما ، يسعى المقاولون إلى مشروع جديد آخر لأن الإبداع والابتكار بالنسبة لهم أمر معتاد، وهو أمر يتعين عليهم الاستمرار في القيام به.

* **المقاولون يحركون الموارد الرأسمالية:** إن المقاولين هم المنظمون والمحددون لمعظم عناصر الانتاج مثل الارض والعمالة ورأس المال، فهم يمزجون عناصر الانتاج هذه لانشاء بضائع أو خدمات جديدة، فالموارد الرأسمالية تعني المال ومع ذلك، فالموارد المالية في علم الاقتصاد تمثل الالات والمباني والموارد المادية الأخرى المستخدمة في الانتاج، فالمقاولون لديهم الابتكار والثقة بالنفس التي تمكنهم من تجميع وتحريك رؤوس الاموال لانشاء أعمال جديدة أو توسيع أعمال قائمة[2].

* **يكتشف المقاولون الفرص ويستغلونها:** تُروى قصة عن صانع أحذية أرسل، منذ سنوات عديدة، اثنين من خريجي التسويق إلى المناطق الداخلية من أستراليا لمعرفة ما إذا كان بإمكانهم طرح أفكار منتجات جديدة لسوق السكان الأصليين غير المطورين. أجاب الأول: "لا يوجد عمل هنا؛ السكان الأصليون لا يرتدون أحذية من أي نوع! أما الثاني فكان أكثر حماسة بشأن الآفاق: "هذه فرصة كبيرة. لم يكتشف السكان الأصليون الأحذية حتى الآن . تختلف تصورات الناس حول الفرص. كم مرة تكون هناك فرص ضائعة تمثل أفكار جيدة لكن لا يتم رصدها فيطرح التساؤل بالنسبة للكثيرين منا لماذا لم أفكر بها أولا؟ إلا أن المقاولين قادرون على رؤية أو صياغة الفرص التي يفوتها الآخرون على الرغم من أن البيانات أو المعلومات التي تولد الفكرة غالبا ما تكون موجودة ليراها الجميع . إنهم قادرون على تجميع المعلومات المتاحة وتوضيح الأنماط التي تغيب عن الآخرين[3].

[1] Peters, T. J., & Peters, T. (1987). Thriving on chaos: Handbook for a management revolution. New York: Knopf. p. 561.

[2] رأفت، عاصي العبيدي. (2014). رأس المال الفكري في إطار متغيرات بيئة ريادة الاعمال. مجلة كلية الادارة والاقتصاد. جامعة البصرة. العراق، ص.167.

[3] McGrath, R. G. (1997). The parsimonious path to profit. Mastering enterprise.

* يجد المقاولون الموارد اللازمة لاستغلال الفرص: حيث يعملون بشكل متواصل على اكتشاف ما هو جديد وعدم قبول المصادر التقليدية أو الروتينية المتاحة، وإنما يسعون دائما إلى الإبداع والابتكار واكتشاف مصادر جديدة لتحسين عمل مؤسساتهم لينعكس ذلك على الوفرة في التكاليف والنقل وتحسين الجودة[1].

* يقوم المقاول بإدارة الوظائف: تشمل الوظائف الإدارية الوظائف الأساسية للإدارة (التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والرقابة واعداد وتنفيذ الميزانية). هذه وظائف روتينية ويومية للمدير. في المرحلة الأولى من العمل، يتم تنفيذ هذه الوظائف من قبل المقاول فقط. في الجزء الأخير يمكن تعيين مدير لتأدية تلك الوظاف. يمكن أيضا دراسة المجالات الوظيفية للإدارة على سبيل المثال التمويل والتسويق والموظفين والإنتاج. سيتم تطبيق وظائف الإدارة المذكورة أعلاه في هذه المجالات الوظيفية للإدارة. الإدارة ضرورية لأن مجرد جمع الموارد لن يجلب أي مخرجات ملحوظة. إنه ممكن فقط من خلال الاستخدام الفعال للموارد. هذا ممكن فقط من خلال تطبيق مبادئ الإدارة. عن علم أو عن غير قصد ".

* المقاولون مصممون على مواجهة الصعاب: ينقسم الأفراد إلى ثلاثة فئات: أولئك الذين يصنعون الأشياء، أولئك الذين يشاهدون الاشياء التي تحدث، أولئك الذين تركوا ليسألوا ماذا حدث، إذا كنت تعتقد أنك قادر فأنت قادر، إذا كنت تعتقد أنك لا تستطيع ، فأنت على حق (جورج برنارد شو).

المقاولون لديهم الدافع للنجاح؛ لديهم التصميم والايمان بالذات. والذي يعتبر سبب رئيسي لنجاحهم حيث يرفضون التعرض للاخفاق و يقومون بالمثابرة عندما "تزداد الامور صعوبة". هذا من ناحية، أما من ناحية أخرى قد يكون ذلك سبب فشل بعض المقاولين المحتملين. بسبب ثقتهم الكبيرة في قدراتهم واعتقادهم انهم معصومون عن الخطا ويمكنهم فعل أي شيء تقريبا، وعدم تقبل أن يكونوا على خطأ حيث يفشلون في طلب المساعدة عندما يحتاجون إليها.

المقاولون الناجحون قادرون على التعامل مع العقبات المفاجئة التي لم يتم توقعها في مخطط الأعمال، تواجه معظم المؤسسات ثلاثة إلى أربعة أزمات في السنوات الأولى من عمر المؤسسة حيث يتعامل المقاول الحقيقي معها ويتغلب عليها.

* **خلق وإتاحة فرص عمل جديدة:** يعني أن نتاج العمل المقاولاتي المتمثل في فتح مشاريع وأسواق جديدة تساعد في تشغيل الايدي العاملة والحد من البطالة ودعم الاقتصاد الوطني[2].

[1] عاكف لطفي، خصاونة. (2010). إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. ص.145.
[2] عاكف لطفي، خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص.145.

* **المقاولون يديرون المخاطر**: المهمة الأكثر صعوبة بعد ابتكار منتج جديد هي تصنيعه وبيعه للعملاء. كل هذا يعتمد على توقع أنه سيتم بيعه في المستقبل، فهو يخاطر وينتج بكميات كبيرة. لكن المستقبل غير مؤكد. قد لا تكون أحكامه صحيحة. لذلك فهو يقوم ببعض المخاطر المحسوبة. عليه أن يبذل جهود ا مكثفة لإقناع الغير ببضاعته. في بعض الأحيان قد يستغرق هذا عقدًا من الزمان لإثبات نفسه. إن أمله وقدرته على التمسك وجهوده المستمرة رغم كل الصعاب تجعل منتجه وعلامته التجارية فريدة ومقبولة وضرورية. .ووفقا ل Kinght، فإن "صاحب المشروع هو الموظف الاقتصادي الذي يتحمل مسؤولية عدم اليقين هذه والتي بطبيعتها لا يمكن التأمين عليها ".

يكون المقاولون شبكات جيدة: يعرف المقاولون "أين" يجدون الموارد و "كيفية" التحكم في النشاط تجاري. إنهم سريعون في بناء شبكات مع الأشخاص الذين يستطيعون مساعدتهم، لديهم ما يسمى "توجيه الخبرة" أي أنهم يعرفون متى يحتاجون إلى خبراء ويعرفون كيفية استخدامهم بفعالية. بدلا من استغلال هؤلاء الأشخاص فقط غالبًا ما يصبحون أصدقاء يبقون معهم على مر السنين.

* **يتحكم المقاولون بالأعمال**: إنهم ليسوا "مهووسين بالسيطرة" لكنهم يهتمون بالتفاصيل ويطورون مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم التي يراقبونها بعناية. بعض رواد الأعمال يسيطرون على العمل بينما يديره آخرون بإحكام شديد ولكن كلاهما يعرف بالضبط حالة أعمالهم. يبدو أن لديهم موهبة في معرفة ما هو مهم وما يجب مراقبته. وبالتالي فهم قادرون على ممارسة سيطرة استراتيجية على أعمالهم[1].

* **المقاولون يضعون العميل أولا**: ربما يكون من الواضح إلى حد ما أن المقاولين يضعون العميل في المقام الأول ، ومع ذلك فإن معظم دراسات المقاولاتية لا تذكر ذلك بشكل مباشر .بدلاً من ذلك ، يتحدثون عن الحاجة إلى معرفة السوق أو يلاحظون أن أفضل المقاولين هم الباعة . دائما ما يكون سوق أي مشروع جديد مكانا صعبا. لكن المقاولين يزدهرون بسبب حالة عدم اليقين هذه وينتهي بهم الأمر عموما إلى تحقيق نجاح لمنتج أو قطاع سوق مختلف تماما عن ذلك الذي بدأوا به .السبب في قيامهم بذلك هو أنهم يستمعون إلى العميل ، فهم يسارعون في معرفة سبب فوزهم بالبيع ولماذا فقدوا البيع .إنهم قادرون وراغبون في الاستجابة لما يقوله العميل لهم.

[1] Forte, C. (1986). Forte: the autobiography of Charles Forte. Pan Books.

* **رجال الأعمال يخلقون رأس المال:** الإبداع والابتكار، واكتساب الموارد، والتحكم في الأعمال، وعوامل "العمل" الأخرى كلها جزء من رأس المال الفكري والعاطفي للمقاول. إنها العملة التي يجلبها المقاولين والتي يستخدمونها لتوليد أنواع جديدة من رأس المال الخارجي لأنفسهم.

* **يحقق المقاولون المسؤولية الاجتماعية:** يتلقى المقاول الموارد من المجتمع ، ويستخدمها بطريقة إنتاجية من أجل توفير الناتج للمجتمع وتحقيق عوائد مالية، لا يستطيع فعل أي شيء بدون مساعدة المجتمع. وفي المقابل يستفيد المجتمع أيضا من المقاولين .تطوير منتج جديد وتحسين نمط الحياة ممكن فقط من خلال الجهود التي يبذلها المقاول .لذلك، هناك أخذ وعطاء بين المقاولين والمجتمع .إنه مدين وكذلك دائن للمجتمع. وبالتالي فهو جزء لا يتجزأ منه، ويمكن فهم مسؤوليته تجاه المجتمع على النحو التالي:

✓ **مسؤولية اتجاه العميل:** حيث يتم تنفيذ كل نشاط اقتصادي لتلبية احتياجات المستهلك (كما سبق وأوضحنا). ويمكن شرح المسؤولية اتجاه المستهلك من خلال النقاط التالية:

- يجب أن يكون تسعير المنتوج معقولا، ويمكن تحديد المعقولية على أساس مستوى معيشة المستهلك، نمط حياته، ودخله؛
- يجب أن يكون المقاول قد درس السوق والدخل وأذواق المستهلكين بشكل صحيح؛
- يجب إدخال تغييرات على المنتج بما يتماشى والتغيرات التي تحدث في التفضيلات، الأذواق والاحتياجات؛
- يجب على المقاول استشارة منتدى المستهلك ولجان حماية المستهلك ووفقا لاقتراحاتهم يقرر جودة المنتج وسعره؛
- يجب على المقاول الحفاظ على أخلاقيات العمل من حيث الجودة والكمية والتصميم وسعر المنتج، يجب أن يقدم أفضل منتج نوعي بسعر معقول؛
- بمجرد تحديد الاسم والشهرة، يجب على المقاول ألا يخلق ندرة مصطنعة للمنتج لتحقيق ربح غير طبيعي. ليس هذا فقط يجب أن يكون لديه مراقبة شديدة على بائع التجزئة لتنظيم نفسه.
- يلعب المقاول دورا في تحديد اتجاه المستهلكين، يجب عليه إجراء البحث والتطوير من أجل التعديل في المنتج السائد وكذلك إنتاج منتج جديد.

- عندما يتم تقديم أي منتج مبتكر من قبل رجل أعمال، فإنه يحق له الحصول على مزايا الاحتكارات بمساعدة براءات الاختراع وحقوق النشر . إنه أيضا لصالح المستهلك حيث سيتم حمايته من المنتجات المقرصنة منخفضة الجودة.

✓ **مسؤولية اتجاه الموظفين:** الموظفون هم شريان حياة المؤسسة. بدونهم لا يستطيع المقاول تحقيق الهدف التنظيمي لأنه جهد جماعي .الموظفون الراضون هم أصول العمل . يؤدي ذلك إلى أداء أفضل . تعتمد الكثير من العائلات في شكل موظفين على المؤسسة. لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية للمقاول هي إرضاء موظفيهم وكذلك أسرهم. من خلال اتباع الطرق التي يمكن للمقاول من خلالها إرضاء موظفيهم ، وذلك ب:

- يجب أن يتم الدفع لهم وفقًا لمركزهم ومؤهلاتهم وخبراتهم .يجب على صاحب المشروع تجنب الاستغلال ودفع أجور حقيقية؛
- تحفيز الموظفين المهرة والكفؤين، سيحافظ هذا على مستوى الحماس بين الموظفين المحتملين وأيضًا لجذب موظفين جدد. ستزيد الترقيات الدورية من مستوى رضاهم الوظيفي.
- يجب توفير بيئة عمل مناسبة .يجب أن يكون مكان العمل ملائما ونظيفا مع تهوية مناسبة، يخلق الضوء المناسب ودوران الهواء الحماس للعمل.بالاضافة إلى توفير مرافق للراحة.
- إذا أمكن، يجب على رائد الأعمال اعتماد نظام تعاقد لتعيين الموظفين حتى يتمكنوا من الشعور بالأمان مما يؤدي إلى راحة البال وتحسين المخرجات.
- يجب على صاحب المشروع توفير نهج رعاية الأسرة للموظفين حيث يتم تزويد أفراد الأسرة ببعض التسهيلات مثل نفقات رسوم أطفالهم ، والمخصصات الطبية وما إلى ذلك. وهذا سيخلق إيجابية تجاه المقاول ووظيفته.
- يجب توفير مرافق مثل المعاش وصندوق الادخار والمكافآت والإجازات المرضية وما إلى ذلك .حتى يعملوا دون أي شعور بعدم الأمان في المستقبل.
- يجب توفير تسهيلات تأمين مجانية للموظفين خاصة عندما يشاركون في أي مهمة محفوفة بالمخاطر . يجب توفير الأدوية المجانية وإعالة الأسرة مدى الحياة إذا فقد أي من أعضائه أو حياته في مكان العمل.
- يمكن تطبيق مشاركة الموظف في الإدارة واتخاذ القرار وتقاسم الأرباح .يجب الإعجاب باقتراحاتهم الإبداعية بمساعدة الجائزة أو أي وضع تحفيزي آخر .هذا سوف يلبي حاجتهم إلى تحقيق الذات.

- يجب على صاحب المشروع التعرف على النقابات العمالية .يجب منحهم الحق في تمثيلهم الصحيح إذا حدث أي ظلم .يجب أن يكون رائد الأعمال متعاونا مع النقابات العمالية وأن يحاول إيجاد حل ودي للمشكلة. يجب أن يكون هناك مساحة كافية للمناقشات والمساومة لتجنب الإضراب والإغلاق.

✓ **مسؤولية اتجاه المستثمرين:** يمكن للمؤسسة القيام بالأعمال التجارية بالاعتماد على الأموال الذاتية، هاته الأخيرة قد لا تكون كافية لذلك لابد من البحث عن مصادر مختلفة للحصول على التمويل مثل الاسهم العادية، الاسهم الممتازه والسندات. ومن هنا تنشأ أيضا المسؤولية تجاه المستثمرين. ا لمسؤولية الرئيسية هي إعطاء العائد على استثماراتهم .إذا كانت أسهم عادية أو أسهم ممتازة تتمثل في توزيعات الارباح؛ بالنسبة للسندات يتوقع المدينون عوائد عادلة، لذا فإن المسؤولية الأساسية هي مكافأتهم بعائد جيد لقاء استثماراتهم.

من واجب المقاول تقديم تفاصيل حول تقدم الم ؤسسة بشكل دوري. خاصة عندما تكون الم ؤسسة في مأزق وغير قادرة على إعطاء العوائد المتوقعة أو المتوقعة، يجب عليهم إبلا غ المستثمرين بالوضع الحقيقي. ومن واجبه أيضا كسب ثقة المستثمرين في المواقف السلبية أيض ا .يحق لحملة الأسهم المشاركة في الاجتماع العام السنوي. بالاضافة إلى أي قرار استراتيجي يمكن دعوة المستثمرين بغرض تقديم اقتراحاتهم القيمة مما يعمل على زيادة الثقة بين المستثمرين ويخلق علاقة جيدة بينهما.

يجب إدخال مجموعة متنوعة من أشكال الاستثمار لجذب مجموعة متنوعة من المستثمرين . يمكن لأولئك الذين يرغبون في الحصول على عوائد عالية أن يختاروا صك الملكية، أي الأسهم.

من واجب المقاول حماية أموال المستثمرين واستخدامها بشكل صحيح لتحقيق عوائد أفضل. لذا فإن حماية أموال المستثمرين هي مهمة يجب على المقاول القيام بها.

✓ **مسؤولية اتجاه الهيئات المهنية التي لها علاقة بنشاطه:** يرتبط المقاول أيضًا بمختلف المؤسسات والهيئات مثل غرفة التجارة واتحاد العمال والاتحاد التجاري ومعهد الرعاية الاجتماعية وما إلى ذلك ، يجب على المقاول الوفاء بمسؤوليته تجاه هذه المنظمات المؤسسات

✓ **مسؤولية اتجاه المجتمع المحلي:** من خلال أن تكون للسكان المحليين الأولوية في التوظيف لدى المقاول لتشغيل وحداته الانتاجية، بالاضافة إلى استخدام وسائل الانتاج المحلية لتنمية الصناعة المحلية. حيث يجب أن يكون المقاول متعاونا ومفيدا في تطوير الصناعات المحلية. ويجب عليه مساعدة الفقراء والمحتاجين والشباب العاطل عن العمل. وان يعمل على تلبية المتطلبات الاساسية للجماهير المحلية من خلال المساهمة في دعم البنى التحتية والمرافق العمومية كإنشاء مدارس أو مستشفيات. بالاضافة إلى تقديم النصح والتوجيه للمقاولين

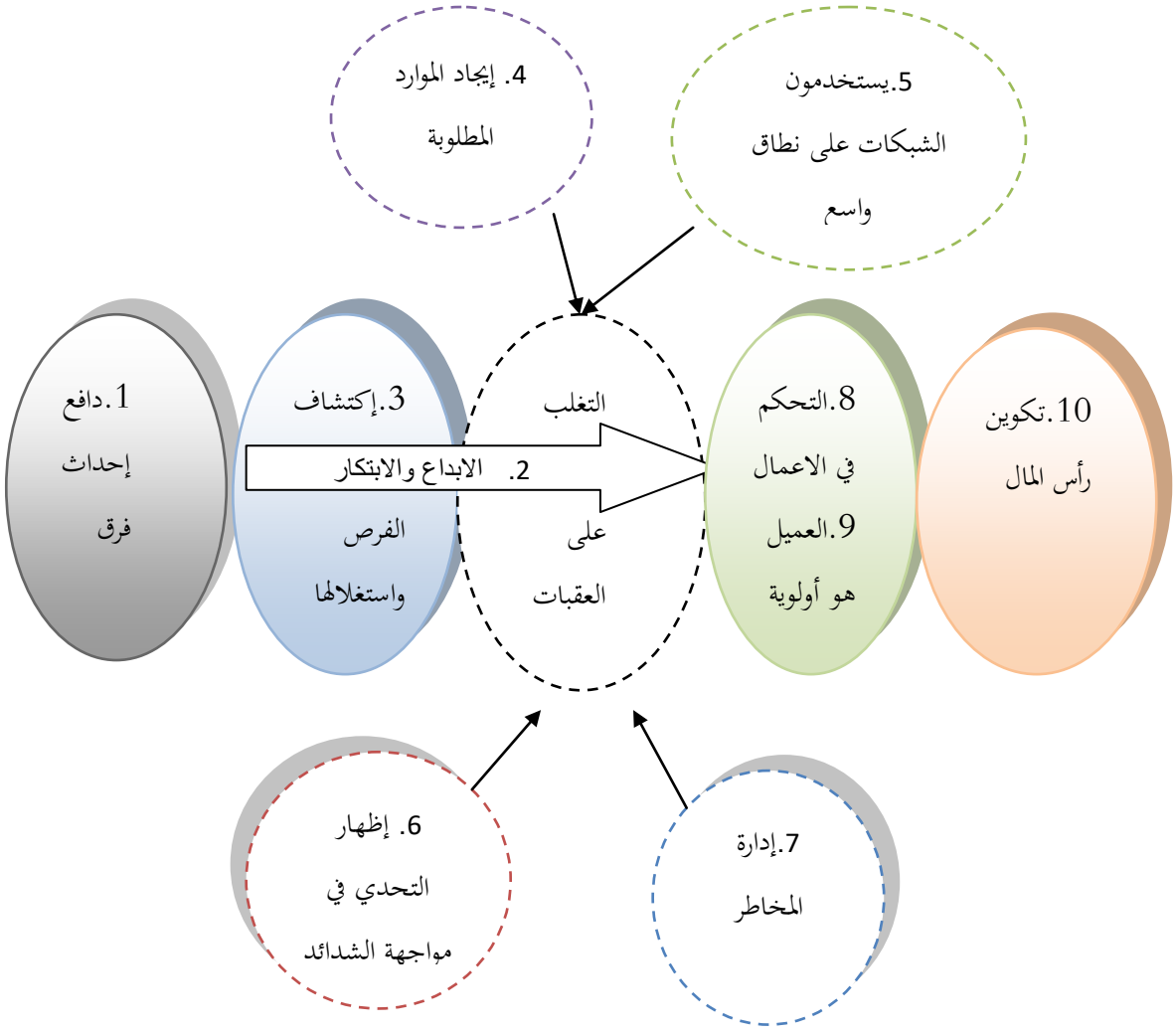
الشباب الناشئين. ايضا تقديم المساعدة في حالة حدوث كوارث طبيعية وأزمات في شكل توفير الموارد للأسر المتضررة، والصدقات العينية والنقدية.

✓ **مسؤولية اتجاه الوطن:** من خلال قيامه بالالتزام بالقوانين والأنظمة المتبعة في الدولة التي ينشط فيها تجاريا.

✓ مسؤولية على المستوى الدولي: من خلال قيامه بانتاج منتجات تستوفي المعايير الدولية، لأن المنافسة لا تقتصر على المستوى المحلي وبالتالي لابد أن يكون على دراية بالمعايير العالمية وهو ما يسمح بتحسين جودة المنتوج المحلي.

4. **عوامل العمل والعملية المقاولاتية :** في هذا الجزء نقوم بإسقاط (وظائف المقاول) على العملية المقاولاتية وذلك باستخدام نموذجين، الأول خاص بعوامل العمل والثاني أكثر شمولية، في النموذج الأول الذي يوضحه الشكل التالي:

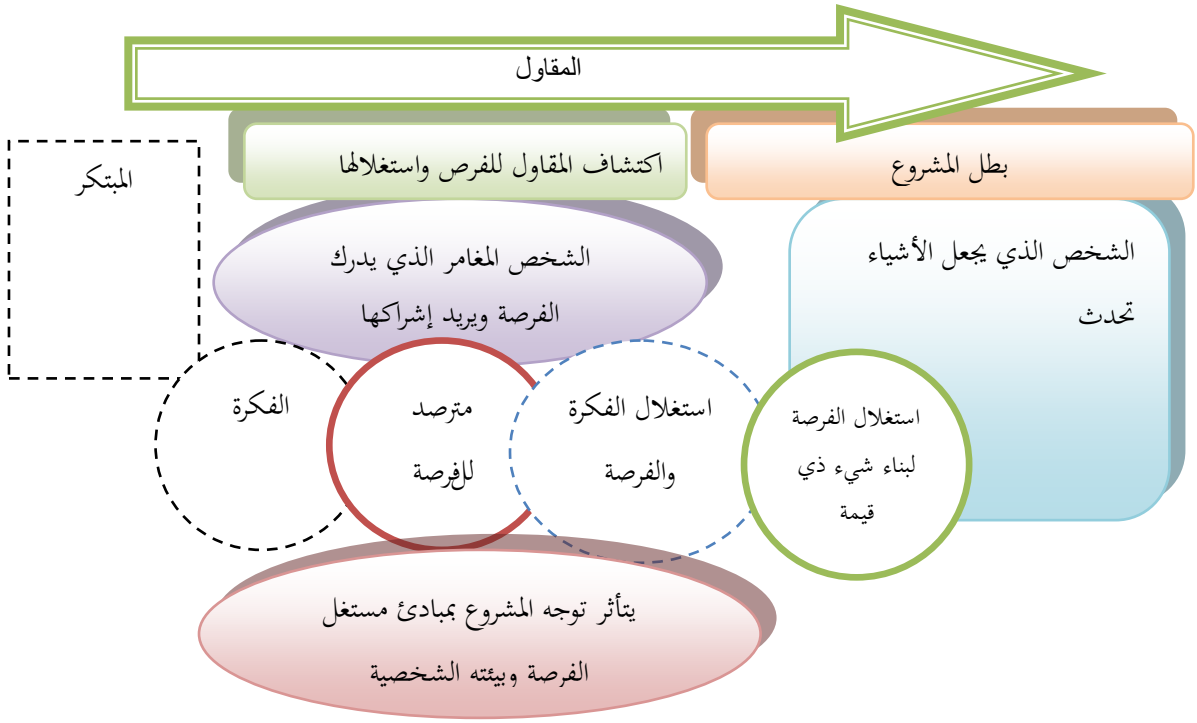
**الشكل رقم (4.3): مخطط عملية المقاول**



**Source :** Bolton, B. K., & Thompson, J. (2004). Entrepreneurs: Talent, temperament, technique. Routledge. P.33.

من خلال الشكل يظهر أن بداية العملية تكون من الدافع لإحداث فرق (عامل العمل 1) هذا لا يعني أن هناك دوافع أخرى تحفز المقاول لكن هذا يعتبر أهمها، القدرة على الابداع والابتكار تعتبر جوهر العملية (عامل العمل 2)، لكن الخطوة الأولى الفعلية في العملية هي اكتشاف الفرصة واستغلالها (عامل العمل 3)، بعد ذلك تظهر العقبات مع تقدم العملية. يتم تجميع عوامل العمل الأربعة التالية حول الطريقة التي يواجه بها المقاول هذه العقبات، يجدون الموارد المطلوبة (عامل العمل 4)، يستخدمون الشبكات على نطاق واسع (عوامل العمل 5)، ويعملون على زيادة اصرارهم لتحدي تلك العقبات عامل العمل 6)، وادارة المخاطر باستخدام مواهبهم الابداعية والابتكارية، وبذلك يحولون العقبات إلى فرص، كل هذا يسمح بانشاء مشروع متنامي، فالمقاولون يعرفون كيفية التحكم في الاعمال (عامل العمل 8) والتركيز على خدمة العميل أولا (عامل العمل 9)، وتكون نتيجة العملية المقاولاتية هي تكوين رأس المال (عامل العمل 10). حيث يسعى المقاولون إلى الاعتراف بأنهم توصلوا إلى هذه النتيجة وإضافة قيمة فعلية تتماشى مع دوافعهم لإحداث فرق ( 1) والتي كانت نقطة انطلاق العملية المقاولاتية.

**الشكل رقم (5.3): المقاول ومقتنص الفرص وصاحب المشروع**




**Source :** Bolton, B. K., & Thompson, J. (2004). Entrepreneurs: Talent, temperament, technique. Routledge. P.34.

يتكون النموذج من مرحلتين اساسيتين تتمثل في مترصد الفرص وبطل المشروع اللذان يشكلان معا المقاول، قد لا يكون مترصد الفكرة هو نفسه مخترعها، وبالمثل قد لا يستطيع مخترع الفكرة استغلالها على أرض الواقع. يرى مترصدي الفرص الفجوة في السوق قد تكون فرصة لكسب المال، أو لتحقيق شيء ذا قيمة للمجتمع. ويعتمد اقتناص الفرصة على البيئة الشخصية للفرد والعالم الذي يبحث فيه عن الفرص، من المهم في تطور المقاول هو العمل في بيئة مناسبة لاهتماماتهم ومواهبهم.

أبطال المشروع هم الذين ينشئون المشروع، حيث يجمعون الموارد المالية والمادية اللازمة لذلك ويعملون على مزجها لتحقيق المشروع. قد يكون راصدوا الفرص على دراية جيدة بالفكرة وكيفية استغلالها، لكن ما لم يمتلكوا القدرات التنفيذية لرجل المشروع فلن ينجحوا. المقاول ناجح لأنه يجمع بين الشخصين في شخص واحد مع القدرة على الجمع بين الدورين وتنفيذهما بفعالية.

**ثالثا: تصنيف المقاول**

بناءا على ما تم عرضه من خصائص شخصية وصفات للمقاول والتي استخلصنا أنها تختلف من مقاول إلى آخر، يقودنا ذلك إلى الجزم بأنه هناك عدة أنواع للمقاولين. حيث صنف Shumpeter سنة 1935 المقاول إلى عدة وظائف تتمثل في[1]:

1. المنتج السوق: هو المقاول الذي يقدم على مشروع رأسمالي ويمارس عدة وظائف تجارية هدفها الربح؛
2. قبطان الصناعة: هو المقاول الذي يقوم بالتأثير الشخصي على كافة جوانب المشروع من خلال اكتسابه لملكيته ومراقبته لمعظم مجريات المشروع واجراءاته.
3. المدير الموظف: هو المقاول الذي يهتم فقط بوظيفته التي يشغلها في المؤسسة دون اهتمامه بنتائج المؤسسة وتصرفاته ليست رأسمالية وله قانون خاص به فقط.
4. المؤسس المشارك بقوة: هو المقاول الذي يبعث النشاط في المؤسسة والمشروع في بدايته ثم ينسحب في باقي مراحله واستمراريته باعتباره الدافع الأول للمشروع ومحدثه الاسبق.

يصنف مرصد المقاولاتية GEM المقاول إلى نوعين هما[2]:

[1] Fayolle, A. (2012). Entrepreneuriat-2e ed.: Apprendre à entreprendre. Dunod. P.79.
[2] Fayolle, A. Op Cit. P.77.

1. مقاول الضرورة: وهو الشخص الذي لا يجد فرص عمل في السوق فيلجأ إلى البدء بأعمال خاصة، كالتجارة أو الحرفة من أجل تحقيق دخل يعيش به، ويتصف مقاول الضرورة بأن أعماله لا تعتمد في الغالب على الابداع والابتكار، فهي تعتمد على تكنولوجيا محدودة مخفضة التكاليف.

2. مقاول الفرصة: هو الشخص الذي يقتنص الفرص المتوفرة في السوق لتقديم خدمة جديدة او انتاج سلعة جديدة لزيادة دخله من خلال انشاء مشروعه الخاص . يتصف هذا المقاول بالابداع، الابتكار،استخدام تكنولوجيا حديثة.

وصنف Smith (1967) المقاول إلى نوعين[1]:

1. المقاول الحرفي: الذي يتميز بضعف المستوى التعليمي لكنه يتمتع بكفاءات تقنية ومركزة، وهذا النشاط يعكس رغبته القلبية في امتهان المقاولاتية، وإمكانية توارث الحرفة من العائلة والوقت نفسه له القابلية في توريثها لأبنائه، وذلك للعناية التي يوليها لبقاء حرفته والمؤسسة التي تتبناها وخوفه من خروجها من دائرة عائلته، في حين انه لا يعي فكرة نمو مؤسسته ويتبع البقاء التقليدي لها.

2. المقاول الانتهازي: هو الذي يظهر الوجه العكسي للمقاول الحرفي فهو ذو مستوى تعليمي مرتفع نسبيا مقارنه بالحرفي وخبرته في الاعمال متنوعة ومختلفة، فهو على دراية بالادارة والعمليات التي تتعلق بمؤسسته. وذو استقلالية في التفكير بحيث يرفض امتداد نشاطه من العائلة والابتعاد عن النمطية والتقليدية ومحب للتطور والنمو.

أما Laufer (1975) فقد سلط الضوء في دراسة أجريت بين 1950 و1970 على أربعة أنواع من المقاولين تتمثل في:

1. المقاول المسير أو المبتكر: هو الذي تدرب في مؤسسة كبيرة، وكان يمتلك مهنة جيدة في تلك المؤسسة، هذا النوع من المقاولين مدفوع باحتياجات الابداع، الانجاز والقوة.

2. المقاول الموجه نحو النمو: هو الذي يهدف إلى تحقيق النمو، بالاضافة إلى العمل على تحقيق الاستقلال المالي، وهو ما يجعل المقاول يحاول الموازنة بينهما والذي يعتبر أمر صعب.

3. المقاول الموجه نحو الفعالية: هو الذي يختار هدف الاستقلال المالي كأولوية عن النمو الذي قد يؤدي به إلى عدم تحقيق هذا الهدف. تتركز دوافعه هذه بشكل أكبر على حاجته للسلطة.

[1] Filion, L. J. (2000). Typologie d'entrepreneurs- Est-ce vraiment utile?. Cahier de recherche- Ecole des hautes études commerciales. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter.p.4.

4. مقاول الأعمال الحرفية: الدافع الرئيسي هنا للمقاول هو الحاجة للاستقلال والهدف الاساسي هو استمرارية المؤسسة.

إلى جانب هذه الدراسات هناك أخرى تناولت تصنيف المقاول يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (4.3): أنواع المقاولين**

| المؤلفين | التاريخ | الأنواع |
|---|---|---|
| **Collins and Moore** | 1970 | المقاول الاداري<br>المقاول المستقل |
| **Miles and Snow** | 1978 | المستشرف أو الباحث<br>المبتكر<br>المقاول التابع<br>المقاول التفاعلي |
| **Vesper** | 1980 | المستقلين<br>فرق بناة<br>مبتكرين مستقلين<br>مضاعفي النماذج الموجودة<br>مستغلي وفورات الحجم<br>جامعي رؤوس الاموال<br>المشترين<br>الفنانين الذين يبيعون ويشترون<br>بناة التكتلات<br>المضاربين<br>متداولي القيم المكشوفة |
| **Julien and Marchesnay** | 1987<br>1996 | PIC (الاستدامة، الاستقلالية والنمو)<br>CAP (النمو القوي، الحكم الذاتي، استدامة أقل) |
| **Carland, Hoy, Carland** | 1988 | المقاول<br>مالك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة |
| **Dessault and Lorrain** | 1988 | المقاول الحرفي |

| | | |
|---|---|---|
| | | المقاول الانتهازي |
| **Lafuente and Salas** | 1989 | الحرفي<br>الموجه نحو الخطر<br>الموجه نحو العائلة<br>الاداري |
| **Filion** | 1998 | العامل<br>الحالم |
| **Marchesnay** | 1998 | المنعزل<br>البدوي<br>الجدير بالذكر<br>المغامر |
| **Duchénaut** | 1999 | المتمرد<br>الناضج<br>المطلع<br>المبتدئ |

**Source** : Filion, L. J. (2000). Six types de propriétaires-dirigeants de PME. Cahier de recherche- Ecole des hautes études commerciales. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter.p.4.

أما West-head et al.2006، Ucbasaran et al. 2003 فيصنفون المقاولون كما يلي[1]:

1. **المقاولون المبتدئون** : هم أفراد ليس لديهم خبرة سابقة في ملكية أعمال أغلبية أو أقلية سواء كمؤسس عمل أو كمشتري لمشروع مستقل، يمتلك حاليا حصة أقلية أو أغلبية في شركة مستقلة إما جديدة أو تم شراؤها؛ يمتلك حصة ملكية أو ملكية أغلبية في مؤسستين أو أكثر، تم إنشاء أو شراء واحدة منها على الأقل.

2. **المقاولون المتسلسلون**: هم أفراد باعوا / أغلقوا نشاطا تجاريا واحدا على الأقل لديهم حصة ملكية أقلية أو أغلبية فيه ، ولديهم حاليا حصة ملكية أو حصة أغلبية في مؤسسة مستقلة.

3. **مقاولون في المحفظة**: هم أفراد يمتلكون حاليا حصص ملكية أقلية أو أغلبية في مؤسستين أو أكثر من الأعمال المستقلة.

[1] Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M., & Westhead, P. (2003). Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit. Entrepreneurship theory and practice, 28(2), 107-128.

**رابعا: تصنيف المقاول في الجزائر**

حسب دراسة أجريت في الفترة الممتدة ما بين (2002-2003)، من قبل (Gillet Anne )، على المقاولين جزائريين تم من خلال هذه الدراسة تصنيف 5 انواع من المقاوليين، وذلك جسب مساراتهم المهنية والاجتماعية، التكوين والتأهيل، المهنة، الخبرة المهنية من جهة، وحسب دوافعهم المهنية لإنشاء أو تسيير مؤسسة من جهة ثانية، بالإضافة إلى إبداعهم وعلاقاتهم الاجتماعية والعائلية (مساعدات العائلية) تتمثل هده التصنيفات في [1]:

**1. المقاول الاطار**: ويضم إطارات سابقة في المؤسسات العامة حيث يتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق، حيث مستوى التعليم يتراوح ما بين مستوى البكالوريا فما فوق، بينما يمتازون بخبرة مهنية ومعارف نظرا للمسيرة المهنية والإدارية (تراكم معارف تسيرية)، نظرا أن لديهم إلمام جيد بظروف السوق ومكانيزماته، حيث دوافعهم لإنشاء مؤسسة تنحصر بين البطالة والحصول على أجر لائق.

**2. المقاول المهاجر**:

يضم مجموعة المقاولين العائدين من فرنسا بعد فترة هجرة طويلة، حيث أعمارهم من 50 سنة فما فوق وعودتهم تزامنت مع وضع قانون 1982 المتعلق بالقطاع الخاص، إذ لديهم خبرة مهنية طويلة خاصة في قطاع الخدمات ومعارف تمكنهم من إنشاء مؤسسة، حيث دوافعهم لإنشاء مؤسسة في الجزائر هي انتهاز الفرصة مع صدور القانون 82 المتعلق بتوجيه القطاع الخاص، فضلا عن توافر عوامل نجاح مواتية انطلاقا من مجتمع شباب ودولة في مرحلة النمو إلى توافر موارد مالية وبشرية وبنى تحتية.

**3. المقاول الوريث**:

يضم المقاول الذي ورث مؤسسة عائلية وأصبح يديرها حيث الموارد المستعملة في مؤسسة هي موارد عائلية، سواء من الجانب الاقتصادي أو الرأس المال الاجتماعي، ومن حيث المعارف فلديه دراية بالمهنة ومعرفة بالشبكات الاقتصادية والمهنية نظرا لأنه في خضم مجال الاعمال، حيث يضم هذا النوع من المقاول فئات مختلفة من المقاولين أي يمكن أن يكون " مقاول إطار" أو "مقاول مهاجر" أو "مقاول منفتح".

**4. المقاول التقليدي**:

[1] Gillet, A. N. N. E. (2002). les femmes créatrices de petites et moyennes entreprises en algérie: motivations, parcours socioprofessionnels et stratégies d'existence, colloque rabat. pp. 1-19. Available on : [PDF] les femmes créatrices de petites et moyennes entreprises en - Free Download PDF (nanopdf.com)

يضم فئة المقاولين دوي مستوى تعليمي محدود (ابتدائي أو متوسط )، قام بإنشاء مؤسسة في مرحلة شبابه (سنوات السبعينيات)، حيث المؤسسة التي يقوم بها ليست بالضرورة هي نفسها التي امتلكها عند بداية نشاطه، حيث أكتسب خبرة طويلة وينحدر من عائلات تجارية ودوافعه هي تحقيق مؤسسة موجهة نحو الاسرة والأبناء كي لا يحتاجوا إلى العمل لدى الغير، ويقوم في بعض الاحيان باستثمارات اجتماعية في مدينة أو قريته (انفاق أموال ، البناء ..)، مما يبرز بوضوح دوره الاجتماعي.

5. **المقاول المنفتح:**

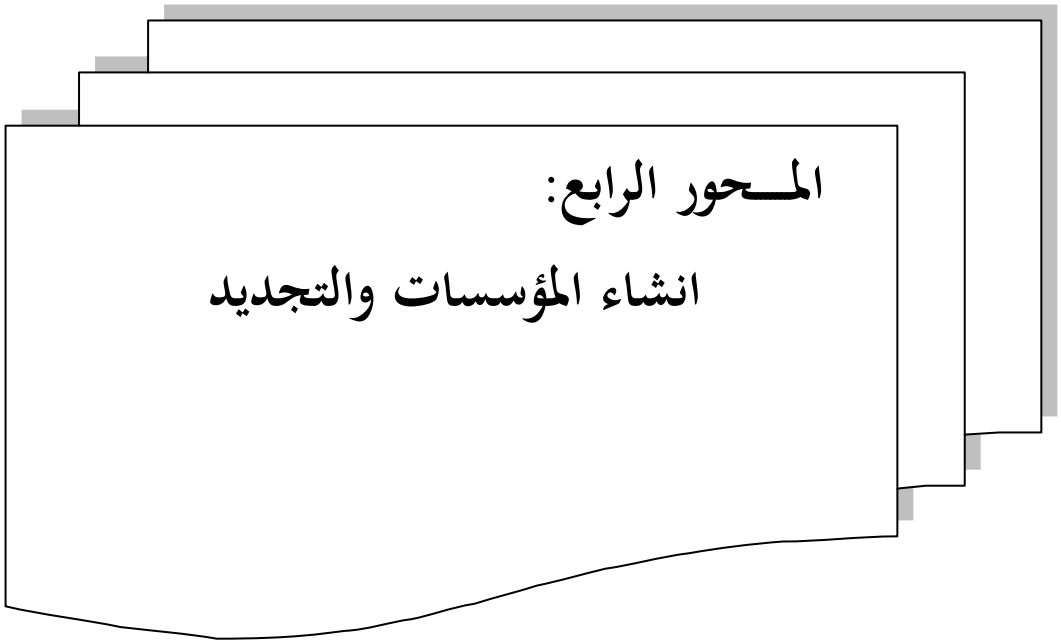
هو المقاول الحديث الذي بدأ نشاطه في سنوات التسعين يليت وهو يضم فئة الشباب الجامعي الذي معظمهم استفادوا من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ( ansej) في سنة 1998 والتي تدعى (ANADE) حاليا، لتمويل المشاريع للأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من ( 19- 40 سنة)، ومؤهلين دون عمل.

**خلاصة المحور الثالث**

تأتي أهمية المقاولاتية من قدرتها على استشراف المستقبل، وامتلاك رؤية جديدة والعمل وفقا لها، ويعتبر المقاول جوهر المقاولاتية وركيزتها الاساسية. فالمقاولون يبدأون من الصفر وينشئون شيئا لم يكن موجودا من قبل، وتعني كلمة " شيء " أنهم يبنون كيانا يمكن تحديده وليس مجرد فكرة أو مفهوم. فالمقاولون الحقيقيون يبتكرون ويبدعون إذ يرون أفكارهم حتى التطبيق النهائي، مستخدمين مواهبهم للتغلب على العقبات التي قد توقف معظم الافراد، بالنسبة لهم كل مشكلة هي فرصة جديدة. ويمكن ملاحظه ابداع المقاول في قدرته على زعزعة استقرار النظام الاقتصادي القائم. ومن ثم فإنه بسبب دوره التجديدي والابداعي يتحكم في الدورات التجارية والتطور الاقتصادي. يتميز المقاولون بالعديد من الصفات منها؛ أنهم يفضلون الاستقلال المالي والبعد عن الوظيفة ولديهم روح المغامرة والمخاطرة ويسعون لتعظيم الربح، كما يتميز المقاول بالموهبة الشخصية وقدراته ومهاراته التي من خلالها يستطيع اكتشاف واستغلال الفرص المتاحة لكي ينشأ مشروع مربح ، ويحاول تدبير الموارد اللازمة لهذا المشروع ليحول هذه الفرصة إلى واقع عملي حقيقي . وتتكون هذه الصفات بيولوجيا عند الولادة، وتتشكل ايضا من تجاربه وخبرته جراء تفاعله مع البيئة المحيطة به بمرور الزمن.

وبالتالي فهي مزيج من العاطفة والدوافع والعوامل السلوكية. كما تعمل التنشئة العائلية على تنمية القدرات المقاولاتية لأبنائها، ودفعهم لتبني إنشاء المؤسسات كمستقبل مهني، خاصة إذا كان هؤلاء الأباء يمتلكون مشاريع خاصة عن طريق تشجيع الأبناء منذ الصغر على بعض النشاطات وتحمل بعض المسؤوليات البسيطة. بالاضافة إلى الخبرة المهنية حيث أثبتت الدراسات أن ما يصل إلى 90 في المائة من المقاولين يشرعون في إنشاء أعمالهم في السوق والصناعة التي كانوا يعملون فيها؛ كما يلعب الدين الاسلامي دورا مهما في الدفع إلى عالم المقاولاتية من خلال حثه على العمل وإتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على الرزق.

وبالتالي تعدد واختلاف الصفات المقاولاتية ومن ثم شخصيات المقاولين يقودنا إلى تنوع اصنافهم وأنواعهم، وفي الجزائر ينقسمون إلى مقاول إطار، مقاول مهاجر، مقاول تقليدي ومقاول منفتح. والذين يتشابهون في سعيهم إلى تحقيق التنويع الاقتصادي في الجزائر.


المـــحور الرابع:
انشاء المؤسسات والتجديد

## المحور الرابع: إنشاء المؤسسات والتجديد

### مقدمة المحور الرابع

تتم عملية اقامة ومباشرة المشاريع والاعمال لدى المقاولين عن طريق إما تأسيس مؤسسة جديدة تعمل لصالحها الخاص بإنتاج منتجات وتقديم خدمات أو تعمل لصالح مؤسسات كبرى أخرى في أنشطة معينة، غالبا ما تكون أنشطة ثانوية في شكل عقد مناولة وإما عن طريق شراء مؤسسة قائمة من الآخرين، وإما عن طريق اللجوء إلى المقاولاتية الداخلية. وفي هذا السياق سنذكر جملة من المواقف المقاولاتية. تتمثل في:

أولا: إنشاء مؤسسة جديدة؛

ثانيا: شراء مؤسسة قائمة بذاتها؛

ثالثا: المقاولاتية الداخلية؛

رابعا: المقاولاتية التشاركية أو التعاونية.

**أولا: إنشاء مؤسسة جديدة**

إن انشاء مؤسسة جديدة تعتبر عملية معقدة تختلف من مقاول إلى آخر حسب دوافعه ومصادر حصوله على فكرة مؤسسته، وبعد دراسة مختلف البدائل يقوم باتخاذ قرار إنشاء مؤسسته الخاصة أو بدون ما سبق. وذلك من خلال الصدفة في مصادفته لفرصة مربحة، أو هناك من يكون مضطرا لكونها الطريقة الوحيدة لإيجاد عمل. فعملية انشاء مؤسسة تتم وفق عدة طرق نذكر منها:

1. **إنشاء مؤسسة من العدم:** إن انشاء مشروع تجاري من نقطة البداية يعتبر بالأمر المعقد، حيث يستغرق الأمر وقتا للنجاح في إنشاء منتج في السوق لكسب المشترين، خاصة إذا كانت درجة الابتكار عالية، الاحتياجات المالية والحصول على الموارد الكافية، كما يتطلب الكثير من الجهد والعمل والصرامة والمثابرة، بالاضافة إلى ذلك، يجب تقييم المخاطر بشكل جيد[1].

ومن مزايا انشاء مؤسسة من العدم: أن المقاول لديه الفرصة لإعداد دراسة تفصيلية متكاملة عن المشروع، وتحديد جدواه ونسبة نجاحه قبل البدء بتنفيذه؛ يمكنه اختيار المشروع المتوافق مع إمكانياته المادية والفنية وخبراته، مؤهلاته ورغباته؛ كما يمكنه اختيار الموقع الملائم والسيطرة على الجوانب والمواقف والمستجدات المتعلقة بالمشروع.

2. **انشاء مؤسسة عن طريق التفريغ (المقاولاتية من الباطن Spin-off)**: في هذا الموقف المقاولاتي يقوم العامل الأجير الذي يتمتع بميول مقاولاتية داخل المؤسسة التي يعمل بها (غالبا ما تكون مؤسسة كبيرة)، بإنشاء مؤسسة جديدة أو استئناف نشاط مؤسسة موجودة بالفعل، مع الاستفادة من المؤسسة الأم التي يغادرها من الدعم والمساعدة والمرافقة اللازمة لضمان نجاح عمله، ولكن في حالة الفشل يمكنه العودة إلى مؤسسته الأصلية. حيث تكون المؤسسة المنشأه أو المستأنفة مستقلة عن المؤسسة الأم [2]. وتعتبر المقاولاتية من الباطن extrapreneurship أحد أشكال انشاء المؤسسات عن طريق التفريغ حيث بموجبها يقوم العامل المقاول الأجير، بصفته البادئ بمشروع ما بانشاء نشاط جديد قريب من نشاط صاحب العمل السابق. حيث نميز بين نوعين من المقاولاتية من الباطن[3]:

[1] Fayolle, A. Op Cit. p.82.
[2] BCHINI, B. (2012). Spin-off: factor of growth and entrepreneurial success. The example of Tunisia. International Journal of Business and Social Science, 3(12).p.65.
[3] Pirnay, F. (2001). La valorisation economique des resultats de recherche universitaire par creation d'activites nouvelles (spin-offs universitaires): proposition d'un cadre procedutal d'essaimage (Doctoral dissertation, Lille 2).

- **الدفع المقاولاتي من الباطن (The Push Spin–off)**: يتم انشاء المؤسسة من قبل العامل بدعم واضح ومرافقة من صاحب العمل السابق؛
- **السحب المقاولاتي من الباطن ( The Pull Spin– off)**: يتم انشاء المؤسسة من قبل العامل دون دعم صريح من قبل صاحب العمل السابق.

ومن خلال ما سبق يظهر أن هذا الفعل المقاولاتي يسمح بانشاء مؤسسة جديدة أو شرائها بشكل مستقل عن المؤسسة الأصلية التي يتم مغادرتها والتفرغ للمؤسسة الجديدة، فالمؤسسات الأصلية تقوم بإنشاء اجهزة موجهه لدعم موظفيها على انشاء مؤسساتهم الخاصة من خلال استحداث أنشطة جديدة لهم تصب في مصلحة المؤسسة الأصلية عن طريق اكتشاف نشاطات جديدة قريبة من النشاط الرئيسي لها، وغالبا ما تكون أنشطة رئيسية تمس النشاط الرئيسي للمؤسسة الأصلية. أو التخلي لهم عن أنشطه المؤسسة الحالية وانجازها بشكل أفضل من أجل خفض الضغط والتسيير الجيد للمؤسسة فهي تحول موظفيها إلى مقاولين ينشطون تحت دعمها، وتعتبر هذه الطريقة فرصة تدفع المؤسسة إلى النمو، ونجاح المؤسسة التابعة.

3. **إنشاء مؤسسة عن طريق الفرونشيز:** يعتبر الفرونشيز ( Franchise) أحد الخيارات المهمة أمام المقاول لإنشاء مؤسسته، وهي كلمة فرنسية مشتقة من الفعل affranchir وتعني أن تكون حرا Free of sevitude، إذ تعتبر صيغة للتعامل التجاري بين طرفين:

* الأول مانح الفرونشيز Franchisor وهو الطرف الذي يعير اسمه التجاري وعلامته التجارية ونظام العمل الخاص به إلى:

* الثاني وهو ممنوح الفرونشيز Franchisee وهو الطرف المستفيد الذي يدفع رسوم الامتياز اضافة إلى نسبة مئوية من إجمالي مبيعاته Royalty مقابل حصوله على حق استخدام اسم وشعار ونظام عمل مانح الامتياز في منطقة محددة ولفترة محددة هي فترة العقد بين الطرفين[1]

حيث تضع المؤسسة (المانح Franchisor) تحت تصرف أفراد آخرين (الممنوح له Franchisee) اسمها التجاري، المعرفة الفنية ومجموعة من السلع أو الخدمات يتم انتاجها بطرق أصلية ومحددة، ويجري استغلال هذه العناصر باتباع طرق فنية وتجارية موحدة سبق تجربتها، ويجري اختبارها وضبطها باستمرار، وذلك

[1] منصوري، الزين. ( 2010). آليات دعم ومساندة المشروعات الريادية والمبدعة لتحقيق التنمية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. المجلد 2، العدد1. ص58.

بمعرفة المانح وتحت اشرافه. فهو اتفاق بين مؤسستين مستقلتين قانونيا وماليا، ويستفيد المقاول من دعم من طرف المؤسسة المانحة للفرونشيز مقابل دفع مبلغ معين[1].

وبما أن المعرفة الفنية تمثل جوهر عقد الفرونشيز، فإنها تؤثر على الرابطة العقدية فيه نظرا للطابع الزمني لهذا العقد، فيظهر تأثيرها عليه ابتداءا من إلتزامات الأطراف عند ابرام العقد، مرورا بتنفيذه وانقضائه. فالدراسات السابقة على ابرام العقد التي يقوم بها المرخص على سوق المرخص له يتم الأخذ بها لتحديد الاقساط التي ستقتطع من أرباح هذا الأخير. من ناحية أخرى، فإن مستوى الجودة العام يبرر تدخل المرخص في كافة تفاصيل نشاط الطرف الآخر وإدارته لمشروعه وعلاقات العمل. مما يجعل التبعية تسير جنبا بجنب مع الاستقلال. وبعد انقضاء مدة العقد يظل المرخص له ملتزما ببعض آثار هذا العقد والمتمثلة في المحافظة على السرية[2].

وتختلف أنواع عقود الفرونشيز وفقا لطبيعة الأنشطة التي يمارسها مانح الفرونشيز، فمنها عقد الفرونشيز للتوزيع مثل شراء وبيع السيارات؛ أو الانتاج كالصناعات الغذائية الخفيفة؛ أو الخدمات كتأجير السيارات. ويتحدد ضمن عقد الفرونشيز التزامات الطرفين ومدة الفرونشيز والنطاق الجغرافي والنواحي المالية وانقضاء العقد وطريقة حل النزاعات[3].

وبهذا فعقود الفرونشيز تمثل حلا للمقاولين الذين ليس لهم أفكارا خاصة بهم أو الذين ليس لهم الامكانيات الضرورية للابتكار.

عند رغبة المقاول في الحصول على امتياز من أجل انشاء مؤسسته لابد أن يأخذ في الحسبان مجموعة من المعايير المتعلقة بمانح الامتياز أهمها:

* قوة الاسم التجاري والعلامة التجارية؛
* عمر المؤسسة المانحة؛
* مستوى الانتشار في السوق المحلي؛

[1] Kahn, M. (2002). Franchise et partenariat: développer ou intégrer un réseau d'enseignes en commerce associé. Dunod.p.10.

[2] حمدي، بارود. (2008). عقد الترخيص التجاري (الفرانشايز) وفقا لأحكام مشروع قانون التجارة الفلسطيني. مجلة الجامعة الاسلامية. المجلد 16، العدد 2. ص820.

[3] محمد بن دليم، القحطاني. (2017). مقومات تأهل المنظمات السعودية للفرنشايز دراسة ميدانية على الشركات الوطنية الممنوحة. المجلة العربية للإدارة. المجلد 37. العدد 1، ص. 92.

* مستوى الانتشار في السوق الخارجي؛
* مستوى نجاح الحاصلين على حق الامتياز منها سابقا؛
* عدد الحاصلين على الامتياز من المؤسسة المانحة؛
* رسوم استغلال حق الملكية؛
* الانظمة الفنية، المالية، الادارية والتسويقية لدى المؤسسة المانحة؛
* مستوى الاقبال على منتجات وخدمات المؤسسة المانحة؛
* القوة المالية للمؤسسة المانحة؛
* الجهد الاعلاني والحملات الترويجية لمنتجات المؤسسة المانحة؛
* كما يمكن أن تحدد معايير أخرى حسب طبيعة النشاط والبيئة المحيطة.

ويعد نظام الفرونشيز استنساخا للمشاريع الناجحة وتطبيقاتها بنفس الاسلوب الذي نجحت، كما أن عامل الاسم التجاري الناجح له تأثير كبير لجذب المستهلك للمشروع والتعامل معه، بحيث يحقق الامتياز التجاري فوائدا لكلا الطرفين[1]:

* **فمن جهة مانح الامتياز:** يسمح تعامله بالفرونشيز في توسيع قاعدة نشاطه، ومضاعفة وحدات البيع بأقل الاستثمارات الممكنة مع أقل مخاطرة؛

* **ومن جهة ممنوح الامتياز:** فإن تعامله بالفرونشيز يسمح له في مشاركة مانح الامتياز القوة الاقتصادية، التسويقية والطموح لتحقيق أرباح أكثر من بدء العمل بشكل مستقل. إلى جانب ذلك هناك أربعة فوائد يحققها ممنوح الامتياز من الفرونشيز، تتمثل في:

- **الفوائد الاستراتيجة:** تتمثل في: حجم مخاطرة استثمارية أقل؛ فرصة التركيز على المتغيرات السوقية المحلية؛ حجم منافسة أقل نسبيا؛ توفر برامج بحث السوق؛ الفرصة للتطوير المستمر للمنتجات والخدمات؛ الانضمام إلى شبكة ممنوحي الامتياز من رجال الاعمال.
- **الفوائد المالية:** وتتمثل في: استثمار أقل بسبب تفادي عنصر التجربة والخطأ؛ الاستفادة من القوة الشرائية لمانح الامتياز؛ مصروفات تسويقية وتشغيلية مدروسة بعناية؛ فرصة أكبر لزيادة الأرباح والعائد على الاستثمار.

[1] وهيبة، براهمي. (2014). دور الامتياز التجاري في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع دراسة لبعض التجارب العربية. مجلة دفاتر اقتصادية. المجلد 5، العدد 1. ص8.

- **الفوائد التسويقية:** وتتمثل في: إسم تجاري أكثر انتشارا ومصداقية؛ منتجات وخدمات محل ثقة الجمهور؛ خطط تسويقية مجربة ومعتمدة؛ إمكانية انفاق رسوم التسويق والترويج داخل منطقة الامتياز؛ الضخ المستمر للأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات وطرق ترويجها.
- **الفوائد التشغيلية والادارية:** وتتمثل في: إمكانية التضغيل بهيكل تنظيمي صغير نوعا ما، توفر برامج مراقبة الجودة؛ توفر برامج تدريب معدة مسبقا؛ ارتفاع مستوى جودة المنتجات والخدمات؛ استمرارية الجودة وتوحيد مستوياتها؛ فرصة وافرة في التحسن المستمر في الأداء.

* **نوع المقاولين الراغبين في انشاء مؤسسة عن طريق الفرونشيز:** حدد Westhead et al. (2005) نوعين من المقاولين الذي يختارون الفرونشيز كخيار لإنشاء مشاريعهم، وهما المقاولون المبتدئين والموازيين:

- **أصحاب الفرونشيز المبتدئين ( Novice franchisees):** وهناك من يطلق عليهم تسمية أصحاب الفرونشيز الناشئون[1]، هم أفراد ليس لديهم خبرة سابقة في ملكية الاعمال ولكن لديهم حاليا أسهم في أعمال ورثوها أو اشتروها أو استحوذوا عليها أو أسسوها[2]. ولذلك فإنهم في وضع غير مناسب بالمقارنة مع أصحاب الامتياز المتوازيين وعليهم التغلب على التحديات المختلفة من أجل ضمان ملكية الأعمال اللاحقة[3].
- **أصحاب الفرونشيز الموازيين ( the parallel franchisee):** هم الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة في ملكية الأعمال ولديهم القدرة على بدء أعمال تجارية جديدة وإطلاق منتجات جديدة [4]. إذ يؤسس أصحاب الامتياز الموازيون مؤسسات جديدة بينما يديرون بالفعل مؤسسات أخرى [5]، نظرا لحقيقة أن أصحاب الامتياز المتوازيين يمتلكون العديد من الأعمال التجارية ، فقد طوروا مجموعة متنوعة من المعرفة والمهارات ولديهم خبرة في أعمال مختلفة في وقت واحد.

[1] Davidsson, P. (2006). Nascent entrepreneurship: empirical studies and developments. Foundations ans Trends in Entrepreneurship, Vol .2. pp7-76.
[2] Caliendo, M., & Kritikos, A. S. (2012). Searching for the entrepreneurial personality: New evidence and avenues for further research. Journal of Economic Psychology, Vol. 33(2). pp.319-324.
[3] Ucbasaran, D., Alsos, G. A., & Westhead, P. (2008). Habitual entrepreneurs (Vol. 17). Now Publishers Inc. pp.309-450.
[4] Westhead, P., Ucbasaran, D., Wright, M., & Binks, M. (2005). Novice, serial and portfolio entrepreneur behaviour and contributions. Small Business Economics, 25(2), 109-132.
[5] Renzulli, L. A., Aldrich, H., & Moody, J. (2000). Family matters: Gender, networks, and entrepreneurial outcomes. Social forces, 79(2), pp. 523-546.

يعتمد التصنيف على خبرة صاحب المشروع السابقة ومعرفته وموقفه من المخاطر. يعتبر الموقف من المخاطر جزءا لا يتجزأ من المقاولاتية [1]، ويؤثر على قدرة المقاول على تخصيص الموارد لمشاريع ذات نتائج غير مؤكدة[2]، كما يوضحه الشكل التالي:

**الشكل (1.4): مصفوفة الخطر والخبرة**




**المصدر**: من إعداد الباحث.

كما تتشابه عقود الفرونشيز في كثير من الجوانب مع بعض العقود الأخرى، وتختلف معها في جوانب أخرى كالامتياز التجاري، عقد الترخيص باستعمال العلامة التجارية، الوكالة التجارية.

* **عقد الفرونشيز وعقد الامتياز التجاري:** يعد الامتياز التجاري عقد يتحمل بمقتضاه ممنوح الامتياز (التاجر) مخاطر شراء البضائع والمنتجات محل الامتياز، وله وحده حق بيعها في منطقة النشاط المحدد في العقد، ويكيف هذا العقد بأنه في جوهره عقد بيع، فهو يتضمن التزام المانح البيع للممنوح له والتزام الأخير بالشراء منه، وايضاحا لذلك فإن المانح لا يتحمل مخاطر مالا يتم بيعه من قبل الممنوح له. وبالمقارنة مع عقد الفرونشيز يلاحظ ما يلي[3]:

[1] Caliendo, M., & Kritikos, A. S. (2011). Searching for the entrepreneurial personality: New evidence and avenues for further research (No. 5790). IZA Discussion Papers. pp.1-11.
[2] Li, Y. H., Huang, J. W., & Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. Industrial marketing management, 38(4),pp. 440-449.

[3] دعاء، طارق بكر البشتاوي. ( 2008). عقد الفرونشايز وآثاره. مذكرة ماجستير غير منشورة في القانون الخاص. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين، ص42.

- يعد عقد الامتياز التجاري من عقود التوزيع، فهو يتضمن إلتزامات متبادلة لتنظيم عمليات البيع والشراء، بحيث لا يجوز للممنوح له انتاج ذات السلع أو البضائع محل العقد، بالمقابل يلتزم المانح في عقد الفرونشيز بتقديم المعرفة الفنية إلى الممنوح له في استعمال اسم المانح وعلامته التجارية، وكثيرا ما يتضمن استعمال حق من حقوق الملكية الصناعية الأخرى.
- في عقد الامتياز التجاري يحظر على المانح وفقا لطبيعة هذا العقد منح امتياز للغير في ذات المنطقة الحصرية، بالمقابل فإن شرط الحصرية في عقد الفرونشيز له طابع اختياري؛
- يلاحظ أن علاقة التبعية بين المانح والممنوح له في عقود الفرونشيز، أشد وأكثر وضوحا من تبعية الممنوح له للمانح في عقد الامتياز التجاري؛
- لا يتضمن عقد الامتياز التجاري رخصة العلامة، ولا على التزام المساعدة التي هي التزام أساسي وملازم لعقد الفرونشيز؛ على عكس الفرونشيز الذي يتضمن إلتزام المانح بالنقل المتواصل للمعرفة الفنية للممنوح له.

* **عقد الفرونشيز وعقد الوكالة التجارية:** يعرف العقد التجاري في القانون التجاري الجزائري على أنه: يعتبر عقد الوكالة التجارية اتفاقية يلتزم بواسطتها الشخص عادة بإعداد أو إبرام البيوع أو الشراءات، وبوجه عام جميع العمليات التجارية باسم ولحساب تاجر، والقيام عند الاقتضاء بعمليات تجارية لحسابه الخاص ولكن دون أن يكون مرتبطا بعقد إجازة الخدمات[1].

وعند المقارنة بين هذا الاخير وعقد الفرونشيز نجد:

- يتعاقد الوكيل مع الغير باسم موكله ولحساب هذا الأخير، على عكس الفرونشيز الذي يتعاقد الممنوح له باسمه ولمصلحته الشخصية بشكل عام؛
- الممنوح له في عقد الفرونشيز يتصرف كتاجر يتمتع بصفة مستقلة، اما الوكيل فإنه يعلن صفته أثناء التعاقد مع الغير باستثناء حالة الوكالة بالعمولة؛
- يلتزم الوكيل بتأدية الحساب إلى من وكله، إذ يعد المال الذي قبضه الوكيل في حكم الوديعة، أما الممنوح له فيتصرف لحسابه، ويعد ما يدفعه الممنوح له للمانح قسطا ماليا محددا من قبل المانح، الذي يأخذ بعين الاعتبار قيمة علامته أو اسمه، وسمعة شبكته ونجاح معرفته العملية[2].

[1] المادة 34. أمر رقم 59/75 المؤرخ في 1975/09/26 المتضمن القانون التجاري المعدل والمتمم.
[2] دعاء، طارق بكر البشتاوي. مرجع سبق ذكره، ص47.

- يلتزم الوكيل بتنفيذ العمل وفق تعليمات الموكل، إذ يكون مسؤولا عن عدم تنفيذ العمل، ويكون مسؤولا عن أخطائه، أما في عقد الفرونشيز فيتم تنفيذ النشاط من قبل الممنوح له وعلى مسؤوليته، ويقتصر دور المانح على المراقبة دون حق التدخل.

* **عقد الفرونشيز وعقد الترخيص باستعمال العلامة التجارية:** يعرف عقد الترخيص باستعمال العلامة التجارية بأنه العقد الذي يجيز بموجبه مالك العلامة التجارية لشخص أو أكثر استخدامها، على كل أو بعض المنتجات أو الخدمات المسجلة عنها العلامة[1]، هذا لا يحول دون استعمال المالك لعلامته على منتجاته.

وعند مقارنته بعقد الفرونشيز نجد أن هذا الأخير أشمل منه، فعقد الفرونشيز يتضمن، إلى جانب الترخيص باستعمال الاسم والعلامة، الحق في استغلال باقي حقوق الملكية الصناعية ونقل المعرفة والمساعدات الفنية، كذلك الحق في تقديم المساعدة التقنية والتي تشمل الاساليب التي تثبت تجارب المانح ونجاحها إلى الممنوح له ليسترشد بها في اختيار انسب الوسائل التي تحقق له النجاح تحت اشراف المانح ورقابته[2].

4. **انشاء مؤسسة عن طريق الفروع:** يعمل المقاول لصالح مؤسسة توكل له مهمة مشروع مقاولاتي تابع لها، غير أن المخاطر التي يواجهها المقاول في هذه الحالة محدودة، مقارنة بالمقاولاتية من الباطن، لكنه يحظى بتلك الامتيازات الممنوحة للإطارات أو المدراء فيها.

**ثانيا: شراء مؤسسة قائمة بذاتها**

يعتبر شراء مؤسسة مؤسسة قائمة من قبل بمعنى قديمة النشأة يختلف عن انشاء مؤسسة جديدة، لكون أن المؤسسة موجودة ولا حاجة لانشائها، حيث يتم الاعتماد على ما تملكه المؤسسة مما يساعد على التقليل من من درجة عدم اليقين ومستوى الخطر. وفي هذا النوع من النشاط هناك حالتين إما شراء مؤسسة في حالة جيدة مما يزيد في تكلفة شرائها إلى جانب امتلاكها مهارات جيدة وتجربة ناجحة في التسيير يستفاد منها، وثانيا إما شراء مؤسسة ليست بحالة جيدة تواجه صعوبات فيصبح التحدي للمقاول أن يكون على دراية بالإلتزامات القانونية التي تترتب عند شرائه لهذه المؤسسة، والتثمين على امتلاك علاقات جيدة مع المتعاملين يسمح بإنجاح العملية، والاستعداد لضخ أموال كثيرة لتستطيع هذه المؤسسة معاودة نشاطها وبناء الثقة لدى

[1] نفس المرجع السابق، ص47.

[2] حسام، الدين عبد الغني الصغير. (2004). ندوة الويبو الوطنية عن الملكية الفكرية لأعضاء مجلس الشورى. المنظمة العالمية للملكية الفكرية. سلطنة عمان. متاح على : https://www.wipo.int/edocs/mdocs/arab/ar/wipo_ip_mct_04/wipo_ip_mct_04_9.pdf

الموظفين، والزبائن والموردين ومختلف الشركاء وخبرة في التعامل مع حالات الأزمات. فالحلقة المهمة لدى المقاول في كلتا الحالتين تكمن في كيفية الحصول على معلومات واضحة وصريحة حول وضعية المؤسسة[1].

**ثالثا: المقاولاتية الداخلية**

لقد سبق وتطرقنا إلى الفرق بين المقاولاتية المؤسساتية والمقاولاتية الداخلية، هاته الاخيرة التي وصفها الاقتصادي Pinchot (1985) بأنها المقاولاتية داخل المؤسسات، موضحا أن المقاولين الموجودين داخل التنظيم، هم عبارة عن أولئك الأفراد الباحثين عن مناصرة لتحويل أفكارهم التطويرية الجديدة إلى مشروع حقيقي مربح[2].

كما عرفها Nielsen et al (1985) بأنها عمليات تطوير داخل مؤسسة كبيرة لأسواقها الداخلية، ولوحدات أعمال مستقلة وصغيرة نسبيا، مصممة أساسا لإنشاء أسواق اختبار داخلية، وتوسعة خدمات العاملين المطورة و/أو الابداعية ، وكذلك التكنولوجيا وأساليب العمل المستخدمة داخل المؤسسة. وأوضح كل من Nielsen et al (1985) أن من الأسباب الكامنة وراء ضرورة توظيف المقاولاتية الداخلية في المؤسسات مساعدتها في تحقيق وإنجاز الحاجات الابداعية، ومتطلبات المرونة لوحدات اعمال الانشطة الثانوية في المؤسسة، وغير المرتبطة بغرض المؤسسة الرئيسي [3]. كما تعمل المقاولاتية الداخلية على تقليل وقت الاستجابة للحاجات الطارئة والملحة، من خلال القيام بالعديد من الأنشطة كالعمليات الثنائية والتي لا تشكل جزءا رئيسيا من عمليات التخطيط الرئيسية التي تشمل عددا من العناصر، بالاضافة إلى عمليات معقدة متعددة الجوانب، كما تعمل كذلك على تفادي الحلول المعتمدة على التسوية فقط والاعتماد على الحلول الافضل في مناطق العمل غير الرئيسة.

وعرفها Dollinger (1995) بأنها عمليات التطوير التي تقوم بها المؤسسة القائمة لأسواقها الداخلية ولوحدات أعمال مستقلة أو شبه مستقلة، والتي ستعمل على تقديم منتجات وخدمات وتكنولوجيا جديدة. من خلال توظيف موارد المنظمة بأساليب مميزة. فيما اشار Antoncic and Hisrich (2001) إلى أنها تمثل ممارسة المقاولاتية داخل مؤسسات قائمة بغض النظر عن حجمها، والتي لا تقود إلى انشاء مشاريع جديدة فقط، وإنما تمتد لبعض النشاطات والتوجهات الابداعية، مثل تطوير منتجات، خدمات، تكنولوجيا،

[1] Fayolle, A. Op Cit. p.83.
[2] Antoncic, B. (2001). Organizational processes in intrapreneurship: a conceptual integration. Journal of Enterprising Culture, 9(02), 221-235.
[3] Zahra, S. A., Nielsen, A. P., & Bogner, W. C. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship theory and practice*, *23*(3), 169-189.

اساليب ادارية، واستراتيجيات جديدة، والسعي لبلوغ وضع تنافسي افضل [1]. وفي إعادة تعريف للمقاولاتية الداخلية مرة أخرى من قبل Antoncic and Hisrich (2003) بأنها تعني ممارسة المقاولاتية داخل مؤسسات قائمة، وتشير إلى النوايا السلوكية الطارئة، وسلوكات المؤسسة الخارجة عن المألوف[2].

كما عرفها Eesley and Longenecker (2006) بأنها ذلك النشاط المرتبط بفرص أعمال جديدة، والاسهام في ابتكار منتجات جديدة من خلال الافادة من عمليات التمكين الفاعل داخل المؤسسة اضافة إلى قبول المخاطرة والنشاطات المرتبطة بها.

وعرفها Stewart (2009) بالكيفية التي يظهر بها الافراد العاملون داخل المؤسسات الروح المقاولاتية، في أثناء قيامهم بأعمالهم، ومهامهم اليومية المتعلقة بالعمل الموكل إليهم. وعرفها De Jong and Wennekers (2008) اعتمادا على وجهة النظر القائمة على الافراد، بأنها العملية المرتبطة بإتاحة الفرصة للأفراد العاملين داخل مؤسسات قائمة لإطلاق مبادراتهم المقاولاتية والمؤدية إلى تطوير اجراءات العمل الحالية او المنتجات و/أو استكشاف واستثمار فرص عمل جديدة. وأبرز De Jong et al (2011) أهمية دراسة المقاولاتية الداخلية ضمن وجهة النظر القائمة على الافراد، هذه الاهمية العائدة أصلا إلى منطق القول بأن أي نشاط مقاولاتي يتعلق بالمؤسسة يبدأ من قبل الافراد، وينفذ من قبلهم (مجموعة منهم) [3]. فيما أكد Seshadri and Tripathy (2006) أم المقاولاتية الداخلية تعمل على تمكين العاملين في المؤسسة، ومساعدتهم على اطلاق العنان لحماسهم، الذي غالبا ما يؤدي إلى توليد وسائل جديدة لنمو الاعمال التجارية، سوف تعمل بشكل أو بآخر على توفير وسائل مختلفة جذريا لتنفيذ الاعمال الحالية، فكل المؤسسات تتطلب أفكارا جديدة للبقاء والنمو لارباحها، وبالتالي عليها أن تجد وسيلة للاستفادة من امكانيات المقاولاتية الكامنة في العاملين داخلها[4].

**رابعا: المقاولاتية التعاونية أو الجماعية**

يعتبر مفهوم المقاولاتية التعاونية مفهوما حديثا في قطاع الاعمال، حيث جرت العادة على أن تكون المنافسة هي السمة المسيطرة على الممارسات التجارية ولكن التحديات الاقتصادية المعاصرة فرضت نماذج

[1] Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. Journal of business venturing, 16(5), 495-527.
[2] Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. Journal of small business and enterprise development.
[3] De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. (2011). Corporate entrepreneurship at the individual level: measurement and determinants. EIM research reports. Zoetermeer: EIM, 11(13), 3-27.
[4] Seshadri, D. V. R., & Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. Vikalpa, 31(1), 17-30.

واستراتيجيات جديدة للمنافسة، فالثورة المعلوماتية والتطور التكنولوجي المتسارع أتاحا الفرصة للمؤسسات المتنافسة للعمل المشترك. حيث يتجسد هذا التعاون بين مؤسسات كبيرة وأخرى مقاولاتية صغيرة التي تقوم بإنجاز أعمال معينة للغير بمقابل، ويشكل قطاع البناء والأشغال العمومية أهم المجالات التي تنمو فيها. وقد يكون هذا التعاون إما بطريقة مباشرة من خلال التعاون المباشر أو غير المباشر من خلال تقسيم السوق[1].

1. **التعاون المباشر**: ويتم ذلك عن طريق العلاقة التي تجمع المصانع المنتجة بحيث نجد انتاج أحدها مكملا لانتاج الآخر، وفي هذه الحالة تعمل المؤسسات المقاولاتية على تلبية حاجيات المؤسسات الأكبر منها نشاطا وحجما، وذلك وفق عقد يربط الطرفين ويشكل هذا التعاون وسيلة هامة لخلق مناصب الشغل وتنمية الصناعات وحل مشاكل التسويق.

2. **التعاون غير المباشر**: يتم عن طريق تخصص المؤسسات المقاولاتية في انتاج معين في حدود امكانياتها الادارية والفنية والمالية، في تلك النشاطات التي لا تدخلها المؤسسات الكبيرة، لذلك فهي تتجنب منافسة هذه الأخيرة، وتتمركز أعمالها في الاسواق التي تتميز بنوعية وأسعار منخفضة نسبيا ومنتجات كثيفة العمل، كما أنها تعمل على تدعيم نظام تقسيم العمل والتخصص وبهذا فأعمال المقاولاتية تأخذ أشكالا متعددة تختلف باختلاف النشاط الذي تعمل به، حيث قد تقوم ب:

* تنفيذ الأشغال: يتمثل في قيام المؤسسة المقاولاتية بتنفيذ أعمال معينة لصالح مؤسسة أو مؤسسات أخرى خلال مدة زمنية محددة مسبقا وبمقابل متفق عليه؛

* الانتاج غير التام: تقوم المؤسسة المقاولاتية بإنتاج منتجات نصف مصنعة كأن تقوم بتصنيع قطاع الغيار وبعض الأدوات حسب الخصائص المتفق عليها مع الجهة المستفيدة؛

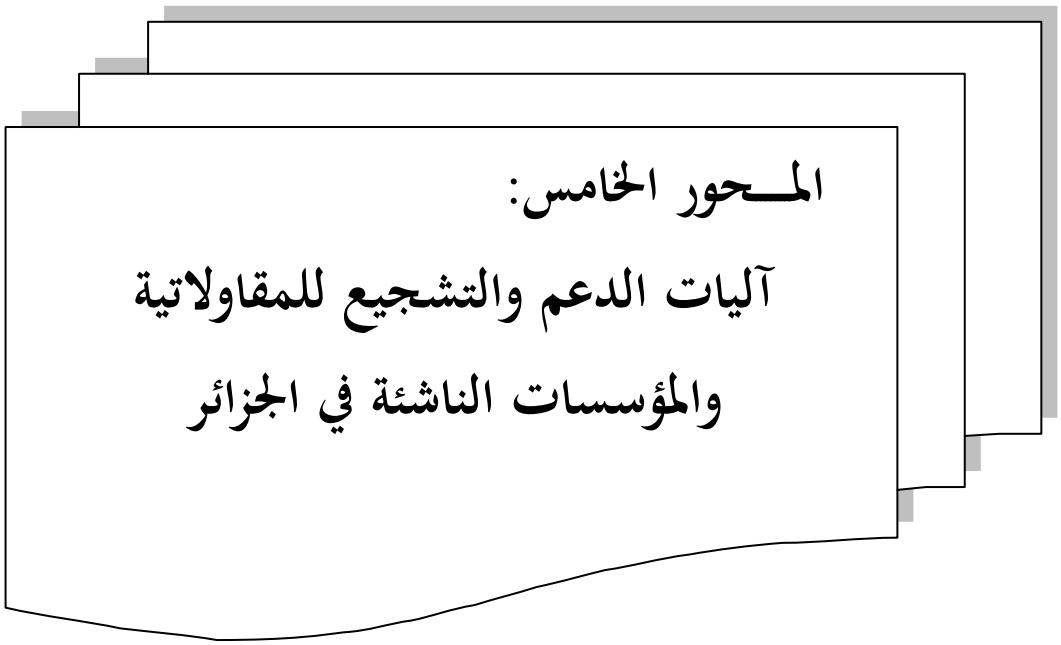
* تقديم الخدمات: تقوم المؤسسة المقاولاتية بتقديم خدمة محددة أو تشكيلة متنوعة من الخدمات لفائدة الغير مثل البحث والدراسة والاستشارات الفنية والاقتصادية.

[1] مصطفى، طويطي. (2015). استراتيجيات قطاع التشغيل في دعم المبادرات المقاولاتية " التجربة الجزائرية نموذجا ". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد 07. ص 14.

## خلاصة المحور الرابع

من خلال ما سبق نستخلص أن المقاول بعد اتخاذه قرار انشاء مؤسسته المقاولاتية تظهر أمامه عدة بدائل وخيارات تتمثل في: شراء مشروع قائم؛ انشاء مؤسسة جديدة إما من العدم بالاعتماد على امكانياته المادية والمالية والبشرية، أو الحصول على حق الفرونشيز أو طلب الدعم من مؤسسته الاصلية التي كان عاملا فيها؛ اللجوء للمقاولاتية الداخلية؛ أو اللجوء للمقاولاتية التعاونية أو التشاركية.

ويتوقف قرار اختيار البديل المناسب على اجراء مقارنة بين مزايا وعيوب كل اسلوب واختيار أفضل الاساليب على ضوء معيار التكلفة، العائد وعلى ضوء امكانيات المقاول والمشروع ومدى توفر بيئة محفزة لإقامته.


المـــحور الخامس:
آليات الدعم والتشجيع للمقاولاتية
والمؤسسات الناشئة في الجزائر

## المحور الخامس: آليات الدعم والتشجيع للمقاولاتية والمؤسسات الناشئة في الجزائر

### مقدمة المحور الخامس

في الآونة الأخيرة، ازداد الاهتمام بالمقاولاتية والتعويل عليها كنشاط اقتصادي تنبني عليه السياسات التنموية للدول المتقدمة والنامية على حد سواء. وذلك باعتبارها حافزا أساسيا للابتكار وزيادة الانتاجية وخلق القيمة المضافة وتحقيق التنويع الاقتصادي في بيئة أعمال عالمية تشهد تقدما تكنولوجيا واشتداد المنافسة في المجال الصناعي.

حيث انتقل تركيز الدول على مهارات أفرادها وقدرتهم على الفعل المقاولاتي لتطوير اقتصادياتها بدل الارتكاز فقط على الموارد الطبيعية والموارد الريعية الآيلة للزوال. وذلك من خلال تحسين مناخ الاستثمار وتعزيز الروح المقاولاتية وحب العمل الحر والاستعداد للمخاطرة وتبني الافكار الجديدة وفهم آليات التنافس المقاولاتي في السوق العالمي لدى الافراد. وإدراكا منها بأهمية الفعل المقاولاتي عملت الجزائر منذ التسعينيات على استحداث العديد من الهياكل والأجهزة التي تعمل على دعم انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمقاولاتية والناشئة ومرافقتها.

أولا: تعريف المؤسسات المقاولاتية من منظور جزائري

ثانيا: تعريف المؤسسات الناشئة من منظور جزائري

ثالثا: هيئات إنشاء وإنماء المؤسسات المقاولاتية والمؤسسات الناشئة في الجزائر

رابعا: الهيئات المساعدة على الحصول على التمويل في الجزائر.

**أولا: مفهوم المؤسسات المقاولاتية من منظور جزائري**

لا يوجد نص خاص يعرف المقاولاتية في التشريع الجزائري ، وإنما جاء هذا الاخير بتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها النتيجة العملية لتجسيد الفكر المقاولاتي. حيث يعرفها المشرع الجزائري حسب المادة 5 من القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الصفيرة والمتوسطة كما يلي: " تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة انتاج السلع و/ أو الخدمات، تشغل من واحد (1) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة ( 4) ملايير دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار ( 1) دينار جزائري " [1]. وتتميز بنوع من الاستقلالية بامتلاكها خمسة وسبعون في المائة (75%) على الاقل من رأسمال المؤسسة.

وتعرف المؤسسة المتوسطة حسب نفس القانون بأنها مؤسسة تشغل ما بين خمسين ( 50) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، ورقم أعمالها السنوي ما بين أربعمائة ( 400) مليون دينار جزائري إلى أربعة ( 4) ملايير دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتين ( 200) مليون دينار جزائري إلى مليار ( 1) دينار جزائري[2].

في نفس القانون، تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين عشرة ( 10) إلى تسعة أوربعين (49) شخصا، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز أربعمائة ( 400) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز مائتين (200) مليون دينار جزائري[3].

في حين تعرف المؤسسة الصغيرة جدا بأنها مؤسسة تشغل من شخص ( 1) واحد إلى تسعة ( 9) أشخاص، ورقم أعمالها السنوي أقل من أربعين ( 40) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز عشرين (20) مليون دينار جزائري.

[1] المادة 5 من القانون رقم 17-02 مؤرخ في 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 02. الصادرة في 11 جانفي 2017. ص 5.

[2] المادة 8 من القانون رقم 17-02 مؤرخ في 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 02. الصادرة في 11 جانفي 2017. ص 6.

[3] المادة 9 من القانون رقم 17-02 مؤرخ في 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 02. الصادرة في 11 جانفي 2017. ص6.

نلاحظ أن المشرع الجزائري اعتمد على ثلاثة معايير في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في: عدد العمال، رقم الاعمال والحصيلة السنوية. إلا أنه أعطى الأولوية لمعيار رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة في تصنيفها[1]. والجدول التالي يلخص ما سبق:

**الجدول رقم (1.5): معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر**

| **المعايير** / **المؤسسة** | العمالة الموظفة | رقم الاعمال السنوي دج | الحصيلة السنوية دج |
|---|---|---|---|
| **المؤسسة الصغيرة جدا** | 1-9 | 40 مليون | 20 مليون |
| **المؤسسة المصغرة** | 10-49 | 400 مليون | 200 مليون |
| **المؤسسة المتوسطة** | 50-250 | 400مليون – 4 مليار | 200 مليون – 1 مليار |

المصدر: من اعداد الباحث بناءا على القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17-02.

حيث يشكل تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كما هو منصوص عليه في القانون التوجيهي 17-02 مرجعا لمنح كل أشكال الدعم والمساعدة لهذه المؤسسات.

وتهدف تدابير القانون 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنه بالقانون التوجيهي 18-01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 بتشجيع وتعزيز ثقافة المقاولاتية، وكذا التكنولوجيات الحديثة والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالاضافة إلى تشجيع الجمعيات المهنيه، وبورصات المناولة والتجمعات[2].

[1] المادة 11 من القانون رقم 17-02 مؤرخ في 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 02. الصادرة في 11 جانفي 2017. ص6.

[2] المادة 15 من القانون رقم 17-02 مؤرخ في 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 02. الصادرة في 11 جانفي 2017. ص6.

كما يحوي القانون 17-02 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أربعين (40) مادة بالمقارنة مع القانون 18-01 الذي يضم ثمانية وعشرون ( 28) مادة منه، واضافة اثنتا عشر (12) مادة أخرى جديدة. والجدول التالي يوضح أهم الفروقات:

**الجدول رقم (2.5): الفرق بين القانون التوجيهي 2017 و 2001**

| العناصر | القانون التوجيهي 2001 | القانون التوجيهي 2017 |
|---|---|---|
| **من حيث تعريف المؤسسات** | أوجه التشابه: نفس التعريف للمؤسسات بالاعتماد على معيار حجم العمال؛<br>أوجه الاختلاف:<br>المؤسسة المصغرة: رقم الاعمال ( 20 مليون دج)، الحصيلة السنوية (10 مليون دج)<br>المؤسسة الصغيرة: رقم الاعمال ( 200 مليون دج)، الحصيلة السنوية (100 مليون دج)<br>المؤسسة المتوسطة : رقم الاعمال ( 200 مليون-2 مليار دج)، الحصيلة السنوية ( 100و 500 مليون دج). | تم ذكر التعريف سابقا، بالاضافة إلى تغيير تسمية المؤسسات المصغرة بتسمية المؤسسات الصغيرة جدا |
| **من حيث تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات ص وم** | * انشاء مراكز التسهيل لاعلام وتوجيه ودعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<br>* انشاء صناديق ضمان القروض البنكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة<br>* وضع برامج التأهيل المناسبة لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | * انشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار<br>* انشاء صناديق القروض وصناديق الاطلاق بهدف ضمان قروض م ص و و ترقية المؤسسات الناشئة في إطار المشاريع المبتكرة.<br>* انشاء هيئة استشارية تسمى المجلس الوطني للتشاور من أجل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<br>* تقديم إعانات مالية للجمعيات |

| | | |
|---|---|---|
| | | الممثلة للمؤسسات الصغيرة جدا وكذلك التجمعات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة |
| **من جانب المناولة** | يؤسس مجلس مكلف بترقية المناولة لتشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتيار العالمي للمناولة وتنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينها. | تتكفل وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار بتنفيذ سياسة الدولة في مجال تطوير المناولة، بالاضافة إلى الدعم التقني والمادي. |
| **من جانب تطوير منظومة الاعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** | تتكفل الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنظومة الاعلام الاقتصادي لهذه الاخيرة | تضع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار نظاما معلوماتيا للاستشراف والمساعدة على اتخاذ القرار. |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على:

الجريدة الرسمية العدد 77 المؤرخة في 15 ديسمبر 2001، المتضمنة القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجريدة الرسمية العدد 2 المؤرخة في 11 جانفي 2017، المتضمنة القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يظهر من خلال مختلف تعاريف المشرع الجزائري للمؤسسات المقاولاتية أنه لم يولي أهمية للتمييز بينهما واعتبر ضمنا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي نفسها المؤسسات المقاولاتية (حيث لم يشر حتى إلى المصطلح)، بالرغم من غياب عنصر الابتكار والابداع في التعريف، هذا الاخير الذي يعتبر جوهر المقاولاتية.

**ثانيا: مفهوم المؤسسات الناشئة من منظور جزائري**

أصدر المشرع الجزائري المرسوم التنفيذي رقم 20- 254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، المتعلق بإنشاء اللجنة الوطنية لعلامات مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة أعمال وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، وقد ذكر هذا المرسوم مجموعة الشروط التي بموجبها تمنح علامة مؤسسة ناشئة. حيث نصت المادة رقم 11 منه على أنه: تعتبر مؤسسة ناشئة كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، وتحترم المعايير الآتية[1]:

* يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني (8) سنوات؛

[1] المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 15 سبتمبر 2020، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 55، المؤرخة في 21 سبتمبر 2020. ص11.

* يجب ان يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة؛
* يجب ألا يتجاوز رقم الاعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية؛
* أن يكون رأس مال المؤسسة مملوكا بنسبة خمسين في المائة ( 50%)، على الأقل، من قبل اشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة، أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة؛
* يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية؛
* يجب أن لا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

حيث يتعين على المؤسسة التي تستوفي المعايير المذكورة أعلاه، والتي ترغب في الحصول على علامة مؤسسة ناشئة تقديم طلب عبر البوابة الالكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة [1]. ويتم منح العلامة إلى جانب مشروع مبتكر وحاضنة من قبل اللجنة الوطنية والتي تم انشاؤها لدى الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة، بالاضافة إلى قيامها بالمساهمة في تشخيص المشاريع المبتكرة وترقيتها والمشاركة في ترقية النظم البيئية للمؤسسات الناشئة.[2] وذلك لمدة أربعة سنوات ، يمكن تجديدها مرة واحدة فقط[3].

ويبلغ عدد المؤسسات الناشئة في الجزائر حسب موقع https://www.startupranking.com، في ظل غياب قاعدة بيانات للمؤسسات الناشئة في الجزائر، إثنان وأربعون ( 42) مؤسسة ناشئة، وبذلك فهي تحتل المرتبة احدى عشر (11) بين الدول الافريقية. كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (3.5): ترتيب الدول الافريقية من حيث عدد المؤسسات الناشئة**

| الترتيب | الدولة | عدد المؤسسات الناشئة |
|---|---|---|
| **01** | نيجيريا | 732 |
| **02** | مصر | 578 |
| **03** | جنوب افريقيا | 435 |

[1] المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 15 سبتمبر 2020، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 55، المؤرخة في 21 سبتمبر 2020. ص11.

[2] المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 15 سبتمبر 2020، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 55، المؤرخة في 21 سبتمبر 2020. ص10.

[3] المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 15 سبتمبر 2020، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 55، المؤرخة في 21 سبتمبر 2020. ص11.

| | | |
|---|---|---|
| **04** | كينيا | 298 |
| **05** | غانا | 177 |
| **06** | كاميرون | 92 |
| **07** | أوغندا | 88 |
| **08** | المغرب | 74 |
| **09** | تونس | 46 |
| **10** | أنغولا | 45 |
| **11** | الجزائر | 42 |

المصدر: من اعداد الباحث، بناءا على الموقع: https://www.startupranking.com/countries، تاريخ الاطلاع: 2021/06/16.

وتتمركز معظم المؤسسات الناشئه في الجزائر العاصمة بحوالي تسعة عشر ( 19) مؤسسة ناشئة من بين 27 مؤسسة ناشئة تدخل ترتيب المؤسسات الناشئة الافضل في الجزائر، وقد يعود ذلك إلى البيئة الميسرة لاقامة هذا النوع من المشاريع التي توفرها الجزائر العاصمة (كحاضنات الاعمال، سرعة تدفق الانترنيت، كثافة المؤسسات البنكية...) مقارنة بباقي الولايات.

يمكن منح علامة " مشروع مبتكر " لأي مشروع ذي علاقة بالابتكار، وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 لتشكيل اللجنة الوطنية لتسمية " المؤسسات الناشئة " و " المشاريع المبتكرة " و " الحاضنات " وتحديد مهامها، تكوينها وتشغيلها. ويمكن لأي شخص طبيعي أو مجموعة من الأشخاص الطبيعيين التقدم للحصول على هذه العلامة لأي مشروع متعلق بالابتكار. وللقيام بذلك يجب تقديم طلب عبر البوابة الالكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، مصحوبا بالوثائق التالية:

* عرض المشروع وجوانب الابتكار فيه؛
* عناصر تثبت الامكانات القوية للنمو الاقتصادي؛
* المؤهلات العلمية و/أو التقنية وخبرات الفريق المسؤول عن المشروع؛
* أي عنوان للملكية الفكرية وأي جائزة أو مكافأة تم الحصول عليها عند الاقتضاء.

يظهر من خلال تطرقنا إلى تعريف المؤسسات الناشئة من قبل المشرع الجزائري أنها تختلف عن المؤسسات المقاولاتية في: كونها مؤسسات فتية ذات كثافة تكنولوجية عالية وإمكانات نمو عالية ومعتبرة.

**ثالثا: هيئات إنشاء وإنماء المؤسسات المقاولاتية والمؤسسات الناشئة في الجزائر**

ركزت عملية إنشاء وإنماء المقاولاتية والمؤسسات الناشئة على مجموعة من الهيئات في الجزائر، التي تسعى إلى توفير التمويل اللازم والتحفيز من خلال المزايا الجبائية لانشاء المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة، والعمل على تطويرها وتحسين تنافسيتها بما يسمح بزيادة قدرتها على التكيف مع التطورات التكنولوجية الحاصلة، ومن ثم المساهمة في التنويع والانعاش الاقتصادي.

**1. الوزارة المنتدبة للمؤسسات المصغرة، والوزارة المنتدبة للمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة**

بغية تهيئة أفضل للنسيج الصناعي، وتعبئة الامكانيات المتاحة في هذا القطاع، تم ترقية وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار التي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-16 المؤرخ في 25 جانفي 2011[1]، إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-54 المؤرخ في 25 فيفري 2020[2]، وتوسعت صلاحياتها أكثر بإنشاء وزارة منتدبتين للمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-306 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020؛ ووزارة منتدبة للمؤسسات المصغرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-291 المؤرخ في 12 أكتوبر 2020.

أصبحت الوزارة مكلفة بعدة مهام منها ترقية اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة كأحد الأولويات التنموية المهمة، دعم المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين الناشطين في مجال الاقتصاد الرقمي والمؤسسات الناشئة للتوسع على المستوى الدولي والعمل على ترقية الاستثمار الأجنبي في المجالات التي تهم القطاع. وترقية نقل التكنولوجيا وتثمين منتوجات البحث العلمي بالتشاور مع القطاعات المعنية [3]. وتطوير المشاتل والحاضنات ومسرعات الاعمال وتشجيع التعاون فيما بينها خدمة لحاملي الأفكار المبتكرة والمؤسسات المصغرة والمؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة.

[1] المرسوم التنفيذي رقم 11-16 المؤرخ في 25 جانفي 2011. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 5، المؤرخة في 26 جانفي 2011، ص9.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 20-54 المؤرخ في 25 فيفري 2020. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 12، المؤرخة في 26 فيفري 2020، ص6.

[3] المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 20-306 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 64، المؤرخة في 28 أكتوبر 2020، ص3.

## 2. وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار

تم إنشاء الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18- 170 المؤرخ في 26 جوان 2018، وتعد الوكالة مؤسسة عمومية ذات طابع خاص، توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. يقع مقرها بمدينة الجزائر[1].

تتولى الوكالة تنفيذ سياسة تكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال نشر الثقافة المقاولاتية ومرافقة حاملي المشاريع واحتضان وايواء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في طور الانشاء والمرافقة لدى البنوك والمؤسسات المالية؛ بالاضافة إلى دعم الابتكار والبحث والتطوير وتنفيذ برامج عصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يضمن ديمومتها وتحسين تنافسيتها.

كما تزود الوكالة على المستوى المحلي بمشاتل المؤسسات ومراكز الدعم والاستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

* **مشاتل المؤسسات:**

هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تم إنشاء هذه الاجهزة المختصة في المرافقة وفق المرسوم التنفيذي رقم 03- 78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات[2]، وتكون هذه المشاتل في أحد الأشكال الأتية:

- **المحضنة:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
- **ورشة ربط:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.
- **نزل المؤسسات:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

تضطلع مشاتل المؤسسات حسب المرسوم التنفيذي رقم 20- 331 في 22 نوفمبر 2020، بالمهام التالية[1]:

[1] المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 26 جوان 2020. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 39، المؤرخة في 04 جويلية 2018، ص11.

[2] المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 03- 78 المؤرخ في 25 فيفري 2003. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 13، المؤرخة في 26 فيفري 2003، ص 14.

- تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتقديم خدمات الاحتضان للمؤسسات حديثة النشاة، والتسريع بالنسبة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة أو لديها إمكانات نمو كبيرة؛
- توفير إيواء ظرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه صعوبات، المسجلة في نظام الدعم للديمومة؛
- القيام بأعمال تحسيسية وتكوينية لفائدة الشباب في مجال المقاولاتية؛
- تقييم الامكانيات المحلية لانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكثيف النسيج الصناعي؛
- تحديد فرص الاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة المؤسسات الكبيرة، لاسيما الصناعية، بهدف تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا الاطار؛
- مساعدة حاملي المشاريع لدى صناديق الاطلاق والمصادر الأخرى للتمويل.

تتواجد مشاتل المؤسسات في ثلاثة عشر (13) ولاية (أدرار، أم البواقي، باتنة، بسكرة، خنشلة، سيدي بلعباس، عنابة، ورقلة، وهران، البيض، برج بوعريرج، ميلة وغرداية).

نلاحظ أن المشرع الجزائري أعطى لمشاتل المؤسسات الدور الداعم للمؤسسات الفتية الصغيرة والمتوسطة كما معمول به في باقي الدول، إلا أنه أضاف لها، كذلك، دور الحاضنة لحاملي المشاريع والافكار المقاولاتية.

*** مراكز الدعم والاستشارة للمؤسسات**

هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تم إنشاءها وفق المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فيفري حيث كان يطلق عليها تسمية مراكز التسهيل[2]، وتتكفل هذه المراكز حسب رقم 20- 331 في 22 نوفمبر 2020 بالمهام الأتية[3]:

* دراسة وتحليل احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالاتصال مع مجموع الفاعلين المعنيين على المستوى المحلي، بهدف اقتراح التكييفات المطلوبة للبرامج والأنظمة التي تنفذها؛

* اقتراح مشاريع للتطوير الجماعي أو للنظم البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

[1] المادة 21 مكرر من المرسوم التنفيذي رقم 20- 331 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 70، المؤرخة في 25 نوفمبر 2020، ص 11.

[2] المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فيفري 2003. الجريدة الرسمية العدد 13، المؤرخة في 26 فيفري 2003، ص 18.

[3] المادة 21 مكرر 1 من المرسوم التنفيذي رقم 20- 331 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020. الجريدة الرسمية العدد 70، المؤرخة في 25 نوفمبر 2020، ص 12.

* تنفيذ البرامج وأنظمة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المحددة من طرف الوكالة بالاتصال مع الفاعلين المعنيين على المستوى المحلي في مجال عصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ تطوير المناولة وتعزيز الاندماج الصناعي الوطني؛ دعم الابتكار والرقمنة وديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتتمركز مراكز الدعم والاستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ثمانية عشر ( 18) ولاية (باتنة، أم البواقي، خنشلة، برج بوعريريج، البويرة، ميلة، أدرار، بشار، بسكرة، إيليزي، ورقلة، تندوف، تامنغست، سعيدة، الجلفة، البيض، سوق أهراس، النعامة)[1].

**1. الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية**

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-137 المؤرخ في 3 ماي 1998، تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتعد مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، مكلفة بدعم المبتكرين منذ ولادة الفكرة إلى غاية إنشاء المؤسسة.

**2. الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية**

أنشئت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-91 المؤرخ في 24 مارس 2004، تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-77 المؤرخ في 28 مارس 2020 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي السابق [2]، وتعد مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري. توفر الوكالة من خلال حاضناتها، استضافة ومرافقة المقاولاتية في مجال تكنولوجيات الاعلام والاتصال. ويكون مقرها في سيدي عبد الله (ولاية الجزائر).

**3. الحاضنات**

وفقا للمادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 12-293 المؤرخ في 21 جويلية 2012، الذي يحدد مهام المصالح المشتركة للبحث العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها، يتم تعريف الحاضنة كهيكل لاستقبال ومساندة مشروع ابتكاري ذي صلة مباشرة بالبحث، تساعد صاحب المشروع على تحقيق فكرته واثبات إمكانية تطبيقها في المدى البعيد، وتقدم الدعم لأصحاب المشاريع في مجال التكوين والاستشارة والتمويل مع

[1] المادة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 07-103 المؤرخ في 2 أفريل 2007 يتضمن مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد22. المؤرخة في 4 أفريل 2007، ص14.

[2] المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 20-77 المؤرخ في 28 مارس 2020 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 04-91 المؤرخ في 24 مارس 2004. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 19. المؤرخة في 12 أفريل 2020، ص11 .

مرافقتهم إلى غاية انشاء المؤسسة [1]. تتواجد الحاضنات في كل من جامعة المدية، البليدة 1، قالمة، الوادي، المسيلة، عنابة، ورقلة، بومرداس، بسكرة، غرداية، تلمسان، المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بقسنطينة.

كما تتواجد الحاضنات في مراكز البحث مثل مركز تنمية التكنولوجيات المتقدمة، وخارج كيانات البحث مثل حاضنة الوكالة الوطنية لتثمين البحث والتنمية التكنولوجية، وحاضنة الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية بسيدي عبد الله، ومعهد حبة. وحاضنات خاصة مثل Sylabs، Incubme، Capcowork...

## 4. مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة

تم انشاء مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة ذات التسمية المختصرة (ألجريا فانتور) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-356 المؤرخ في 30 نوفمبر 2020. وتعرف على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري [2]، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي [3]، تخضع في علاقاتها مع الدولة للقواعد المطبقة على الادارة، وتعد تاجرا في علاقاتها مع الغير. تحت وصاية الوزارة المكلفة بالمؤسسات الناشئة. تتولى المهام التالية[4]:

* المشاركة في تنفيذ الاستراتيجية الوطنية في مجال ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة؛
* المشاركة في إنشاء هياكل دعم جديدة لتعزيز القدرات الوطنية في مجال مرافقة الابتكار، قصد تحفيز إنشاء مؤسسات ناشئة والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
* إعداد وتنفيذ البرامج السنوية والمتعددة السنوات لتطوير حاضنات ومسرعات المؤسسات الناشئة بالتعاون مع مختلف المتدخلين المعنيين، وضمان متابعتها وتقييمها؛
* إعداد وتنفيذ مناهج التسريع التي تضمن متابعة المؤسسات الحاملة لعلامة مؤسسة ناشئة والمشاريع المبتكرة الحاملة لعلامة مشروع مبتكر، وكذا تقدير احتياجاتهما والمصادقة على ذلك؛

[1] المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 12-293 المؤرخ في 21 جويلية 2012. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 44. المؤرخة في 29 جويلية 2012، ص17.

[2] المادة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 20-356 المؤرخ في 30 نوفمبر 2020. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 73. المؤرخة في 06 ديسمبر 2020، ص10.

[3] المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 20-356 المؤرخ في 30 نوفمبر 2020. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 73. المؤرخة في 06 ديسمبر 2020، ص10.

[4] المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 20-356 المؤرخ في 30 نوفمبر 2020. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 73. المؤرخة في 06 ديسمبر 2020، ص10.

* تشجيع ودعم كل مبادرة ترمي إلى ترقية وتطوير الابتكار وهياكل الدعم بالتشاور مع مختلف قطاعات النشاط؛

* المساهمة في اليقظة التكنولوجية وضمان النشر والتوزيع على مختلف الوسائط لكل معلومة ذات الصلة بالابتكار التكنولوجي والمقاولاتية.

**ثالثا: هيئات دعم وتمويل المؤسسات المقاولاتية والمؤسسات الناشئة**

ونقصد بها الهيئات الداعمة للمؤسسات المقاولاتية والمؤسسات الناشئة التي استحدثتها الدولة قصد تحفيز المؤسسات المقاولاتية والمؤسسات الناشئة في الجانب المالي والجبائي ، ويتمثل أهمها في:

**1. الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE)**

أنشأت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي [1]. تم تغيير تسميتها من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ( ANADE) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020، في إطار استراتيجية جديدة ترتكز على رؤية اقتصادية بحته تتضمن المحاور التالية[2]:

* **بعث وعصرنة جهاز الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:** من خلال:

- إعادة تكييف مهام الجهاز والوكالة وفقا للاستراتيجية الجديدة؛
- مراجعة الاطار التنظيمي للجهاز والوكالة؛
- مراجعة تدابير الدعم والامتيازات الممنوحة لحاملي المشاريع؛
- إعادة تنظيم وتكييف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع.

* وضع النظم البيئية الملائمة لدعم وترقية المؤسسة المصغرة: من خلال

[1] المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 52. المؤرخة في 11 سبتمبر 1996، ص12.

[2] مصالح الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة. ( 2021). الاستراتيجية الجديدة للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لترقية المؤسسة المصغرة. ماي. متاح على: http://mmsec.gov.dz/images/pdf/mai2021.pdf. تاريخ الاطلاع: 2021/06/01، 21:47.

- تشجيع ظهور نظام بيئي محلي يفضي إلى إنشاء وتطوير المؤسسات المصغرة ذات القيمة المضافة، لا سيما في مجال الانتاج، الخدمات والحرف مع مراعاة فرص واحتياجات السوق المحلية و/أو الوطنية؛
- التكفل بالمؤسسات المصغرة التي تواجه صعوبات، وذلك من خلال:

➢ إعادة تمويل نشاطها أو مراجعة فترة تسديد قروضها البنكية؛

➢ تشجيع المناولة وتوفير مخططات الأعباء لفائدتها؛

➢ تكوين حاملي المشاريع في كيفية تسيير المؤسسة؛

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-186 المؤرخ في 20 جويلية 2020 الذي يسند للوزير المنتدب لدى الوزير الأول، المكلف بالمؤسسات المصغرة، سلطة الوصاية على الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

ومن مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:

* تحسيس ونشر الثقافة المقاولاتية؛
* تقديم النصح والدعم المالي لحاملي المشاريع؛
* مرافقة الشباب حاملي فكرة مؤسسة حتى تجسيدهم الفعلي لمشاريعهم؛
* تطوير المهارات التقنية ومهارات التكوين لدى مسيري المؤسسات المصغرة؛
* ضمان المرافقة والمتابعة الدورية للمؤسسات المصغرة من أجل ديمومتها.

بالاضافة للمهام السابقة تضطلع وكالة ANADE بمهام جديدة من بينها[1]:

* تطبق كل تدبير من شأنه أن يسمح برصد الموارد الخارجية المخصصة لتمويل إحداث نشاطات لصالح الشباب، واستعمالها في الآجال المحددة؛
* إعداد خارطة النشاطات والمشاريع وتحيينها دوريا، بالاشتراك مع مختلف القطاعات المعنية بغرض إنشاء بنك المشاريع؛
* تشجيع استحداث وتطوير الأنظمة البيئية بناء على فرص الاستثمار المتاحة من طرف مختلف القطاعات والشركاء؛

[1] المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020. الجريدة الرسمية الجزائرية. العدد 70. المؤرخة في 25 نوفمبر 2020، ص9.

* عصرنة ورقمنة آليات إدارة وتسيير الوكالة وجهاز استحداث المؤسسات المصغرة، وتكوين الإطارات حسب المستجدات؛

* تضمن تسيير مناطق نشاطات مصغرة متخصصة مجهزة لفائدة المؤسسات المصغرة.

ومن أهم الشروط التي حددتها الوكالة من اجل الحصول على التمويل:

* أن يتراوح عمر المقاول 19 و 40 سنة؛

* أن يكون ذو شهادة أو تأهيل مهني و/أو له مهارات معرفية معترف بها بشهادة أو أي وثيقة مهنية أخرى؛

* أن يقدم مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة؛

* ألا يكون قد استفاد من تدبير اعانة بعنوان احداث النشاطات.

يلاحظ في شروط التأهيل للحصول على التمويل بين المرسوم التنفيذي 03- 290 المؤرخ في 6 سبتمبر 2003 والمرسوم التنفيذي رقم 20-374 المؤرخ في 16 ديسمبر 2020 إلغاء شرط البطالة.

وتقدم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية للطلبة حاملي الأفكار والشباب البطال والمستثمر مجموعة من التحفيزات المالية والجبائية وتحفيزات أخرى، يحددها المرسوم التنفيذي رقم 20-374 المؤرخ في 16 ديسمبر 2020 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 03-290 المؤرخ في 6 سبتمبر 2003[1]؛ والمرسوم التنفيذي رقم 21-125 المؤرخ في 29 مارس 2021 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي السابق لسنة 2003، الذي يحدد شروط الاعانة المقدمة للشباب ذوي المشاريع ومستواها[2].

* **التحفيزات المالية:** لتمويل المؤسسات المقاولاتية تعتمد الوكالة على ثلاثة صيغ للتمويل تتمثل في:

- التمويل الثلاثي: هذا النوع يشمل البنوك أو المؤسسات المالية حيث تقدم قرض بنكي بتخفيض في نسبة الفائدة يصل إلى مائة بالمائة ( 100%) يتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض، إلى جانب قرض غير مكافئ للوكالة والمساهمة الشخصية للمقاول، حيث خفضت نسبة المساهمة الشخصية للطلبة حاملي الأفكار والشباب العاطل عن العمل ذوي المشاريع في المرسوم التنفيذي رقم 21-125 المؤرخ في 29 مارس 2021 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي السابق لسنة 2003، كما يلي:

[1] المرسوم التنفيذي رقم 20-374 المؤرخ في 16 ديسمبر 2020 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 03-290 المؤرخ في 6 سبتمبر 2003. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 77. المؤرخة في 20 ديسمبر 2020، ص10.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 21-125 المؤرخ في 29 مارس 2021 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 03-290 المؤرخ في 6 سبتمبر 2003. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 25. المؤرخة في 4 أفريل 2021، ص14.

**الجدول رقم (4.5): التمويل الثلاثي الممنوح من قبل (ANADE)**

| | قيمة الاستثمار | المساهمة الشخصية | قرض بدون فائدة | قرض البنك |
|---|---|---|---|---|
| **للطلبة حاملي الافكار والشباب البطال** | أقل أو يساوي 10.000.000 دج | %05 | % 25 | %70 |
| **الشاب المستثمر(الموظف)** | أقل أو يساوي 10.000.000 دج | %15 | %15 | %70 |

**المصدر:** المرسوم التنفيذي رقم 20-374 المؤرخ في 16 ديسمبر 2020 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 03-290 المؤرخ في 6 سبتمبر 2003. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 77. المؤرخة في 20 ديسمبر 2020، ص11.

المرسوم التنفيذي رقم 21-125 المؤرخ في 29 مارس 2021 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 03-290 المؤرخ في 6 سبتمبر 2003. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 25. المؤرخة في 4 أفريل 2021، ص15.

مصالح الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة. (2021). الاستراتيجية الجديدة للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لترقية المؤسسة المصغرة. ماي. متاح على: http://mmsec.gov.dz/images/pdf/mai2021.pdf. تاريخ الاطلاع: 2021/06/01، 21:47.

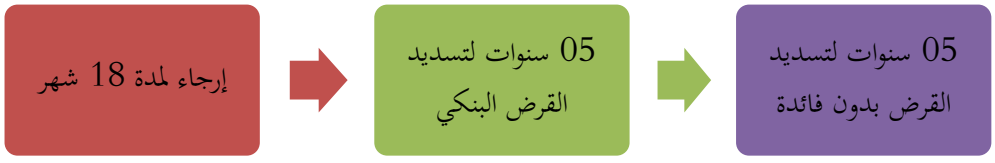
وتبلغ نسبة المساهمة الشخصية لغير البطالين عشرة في المائة ( 10%) في مناطق الجنوب، و اثناعشر في المائة (12%) في المناطق الخاصة و الهضاب العليا. أما القرض غير المكافأ فيقدر بثمانية عشر بالمائة ( 18%) لمناطق الهضاب العليا، وعشرون بالمائة (20%) عندما ينجز الاستثمار في مناطق الجنوب.

**كملاحظة:**

- يقوم البنك أو المؤسسة المالية بمعالجة ملف القرض في أجل أقصاه شهرين ( 02)، ابتداءا من تاريخ إيداعه لدى مصالحه من طرف أعوان الوكالة؛
- يمكن تمويل المشاريع بصيغ التمويل الاسلامي المعتمد لدى البنوك وفقا للتنظيم والتشريع المعمول به.

ويتم تسديد القرض لمدة 11 سنة و 6 أشهر على فترات كما يوضحه الشكل التالي:

**الشكل رقم (1.5): فترات تسديد القرض**




**المصدر:** مصالح الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة. ( 2021). الاستراتيجية الجديدة للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لترقية المؤسسة المصغرة. ماي. متاح على: http://mmsec.gov.dz/images/pdf/mai2021.pdf. تاريخ الاطلاع: 2021/06/01، 21:47.

- **التمويل الثنائي:** هذا النوع من التمويل لا يشمل البنوك أو المؤسسات المالية ويتكون كما يلي:

**الجدول رقم (5.5): التمويل الثنائي الممنوح من قبل (ANADE)**

| | قيمة الاستثمار | المساهمة الشخصية | قرض بدون فائدة |
|---|---|---|---|
| **الشاب المستثمر** | أقل أو يساوي 10.000.000 دج | %50 | %50 |

- **التمويل الذاتي:** هذا النوع من التمويل يتكون من المساهمة الشخصية للشاب المستثمر بنسبة مائة بالمائة (100%)

* **التحفيزات الجبائية:** تقدم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية مجموعة من التحفيزات الضريبية، سواءا في مرحلة الانجاز أو الاستغلال.

- **مرحلة الانجاز:** وتتمثل تلك التحفيزات في:

➢ تخفيض الرسوم الجمركية للتجهيزات المستوردة؛

➢ الإعفاء من القيمة المضافة على العتاد بالنسبة للمؤسسات المصغرة التي اختارت النظام الحقيقي؛

➢ الإعفاء من دفع رسوم نقل الملكية على الاكتتابات العقارية، التي تتم في إطار إنشاء النشاط؛

➢ الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة.

- مرحلة الاستغلال: وتتمثل التحفيزات في:

➢ الإعفاء من مبلغ الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية، والمؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية؛

➢ الإعفاء من الرسم العقاري على البنايات وإضافات البنايات لمدة ثلاث سنوات (3) أو ست سنوات (6) للمناطق الخاصة والهضاب العليا، أو عشرة سنوات (10) لمناطق الجنوب.

➢ الإعفاء الكلي من الضريبة الجزافية الوحيدة ( IFU) ابتداءا من تاريخ الاستغلال لمدة ثلاث ( 3) سنوات أو ست (6) سنوات للمناطق الخاصة. أو عشر (10) سنوات لمناطق الجنوب.

➢ تمديد فترة الاعفاء من الضريبة الجزافية الوحيدة لمدة سنتين (2)، عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة عمال على الأقل لمدة غير محددة.

* التحفيزات الأخرى: وتتمثل في:

- في حالة الضرورة وبصفة استثنائية، يمكن للشباب ذوي المشاريع، الاستفادة من إعادة تمويل مؤسساتهم المتعثرة وفق صيغة التمويل الثلاثي، وتحدد المؤسسات المصغرة المتعثرة وشروط وكيفيات إعادة تمويلها بموجب قرار وزاري مشترك بين وزير المالية والوزير المكلف بالمؤسسات المصغرة.
- قرض غير مكافئ إضافي، لا يتجاوز مبلغه خمسمائة ألف دينار ( 500.000 دج)، للتكفل بإيجار المحل أو مكان الرسو على مستوى الموانئ، المخصص لإحداث أنشطة إنتاج السلع والخدمات باستثناء الأنشطة غير المقيمة.
- قرض غير مكافئ للإستغلال، بصفة استثنائية، لا يتجاوز مبلغه مليون دينار ( 1.000.000 دج)، وتحدد شروط وكيفيات الاستفادة من هذا القرض بموجب قرار وزاري مشترك بين وزير المالية والوزير المكلف بالمؤسسات المصغرة.
- يستفيد الشباب ذوي المشاريع دون مقابل، من المساعدة التقنية للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ومن استشارتها ومرافقتها ومتابعتها.
- يستفيد الشباب ذوو المشاريع من برامج التكوين التي تنجزها أو تطلبها الوكالة.
- يمكن للشباب ذوي المشاريع الاستفادة من محلات في مناطق نشاط مصغرة متخصصة ومجهزة بصيغة الإيجار، بالنسبة لنشاطات إنتاج السلع والخدمات.

تستقبل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، شكلين من الاستثمار تتمثل في:

* استثمار الانشاء: ويتمثل في إنشاء مؤسسة مصغرة جديدة من طرف شاب، أو أكثر من أصحاب مشاريع مؤهلين لجهاز المؤسسة المصغرة للوكالة، بصفة فردية أو جماعية أو في شكل تجمع مؤسسات.
* استثمار التوسيع: ويتمثل في توسيع نشاط المؤسسة المصغرة بعد استيفاء مرحلة استثمار الانشاء.

### 2. الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)

قامت السلطات الجزائرية بإنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة استنادا إلى نص المادة ثلاثون (30) في المرسوم التشريعي رقم 94-11 المؤرخ في 26 ماي 1994، والذي كلف بمهمة تقديم التعويضات للعمال المسرحين لأسباب اقتصادية والمنصوص عليها في نظام التأمين على البطالة، بالاضافة إلى مساعدتهم من أجل إعادة الاندماج في الحياة المهنية ؛ وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 6 جويلية 1994 المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين على البطالة، أوكلت إليه بصفته مؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي تتمتع بالاستقلالية المالية والشخصية المعنوية صلاحيات تحصيل الاشتراكات المخصصة

لتمويل أداءات التأمين عن البطالة وضبط ملفات المنخرطين فيه، ومن ثم صرف التعويضات المستحقة للبطالين المعنيين بخدماته. كما يساهم الصندوق في نطاق مهامه، وبالاتصال مع المؤسسات المالية والصندوق الوطني لترقية التشغيل في تطوير إحداث أعمال لفائدة البطالين الذين يتكفل بهم.

من المهام الجديدة للصندوق تمويل المؤسسات المصغرة لفائدة الشباب البطال حسب ما جاء به المرسوم التنفيذي رقم 04- 01 المؤرخ في 03 جانفي 2004 الذي يتمم ويعدل المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 6 جويلية 1994، والذي جاء فيه إمكانية مساهمة الصندوق في تمويل إحداث نشاطات السلع و الخدمات وتوسيعها من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 30 و 55 سنة، بعدما كان في السابق من 30 إلى 50 سنة[1]. لا سيما عبر منح قروض غير مكافأة.

ويتم تحقيق الدعم للشباب البطال وفقا لشروط محددة بالمرسوم التنفيذي رقم 10- 158 المؤرخ في 20 جوان 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 04- 02 المؤرخ في 03 جانفي 2004 الذي يحدد شروط الاعانة الممنوحة للبطالين ذوي المشاريع ومستوياتها والمتمثلة في:

* أن يبلغ كل شخص يستوفي شروط العمر للبطالين أصحاب المشاريع بين 30 و 55 سنة؛
* أن يكون من جنسية جنسية؛
* ألا يكون شاغلا منصب عمل مأجور عند إيداعه طلب الاعانة؛
* أن يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل ( ANEM)، بصفة طالب شغل أو أن يكون مستفيدا من تعويض الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؛
* أن يتمتع بمؤهل مهني و/ أو يمتلك ملكات معرفية ذات الصلة بالنشاط المراد القيام به؛
* أن يكون قادرا على رصد إمكانيات مالية كافية للمساهمة في تمويل مشروعه؛
* ألا يكون قد مارس نشاطا لحسابه الخاص منذ اثني عشر شهرا على الأقل؛
* ألا يكون قد استفاد من تدبير إعانة بعنوان إحداث النشاط.

يقدر المبلغ الأقصى للاستثمارات والتي ينص عليها المرسوم رقم 10-158 المؤرخ في 20 جوان 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 04-02 المؤرخ في 03 جانفي 2004، ب10 مليون دينار جزائري، تمول من قبل ثلاثة أطراف كما هو موضح في الجدول التالي:

[1] المادة 1 من المرسوم الرئاسي رقم 19-58 المؤرخ في 2 فيفري 2019 يعدل ويتمم المرسوم الرئاسي رقم 03-514 المؤرخ في 30 ديسمبر 2003. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 10. المؤرخة في 10 فيفري 2019، ص05.

**الجدول رقم (6.5): التركيبة المالية للمشروع من قبل (CNAC)**

| | قيمة الاستثمار | المساهمة الشخصية | قرض بدون فائدة | قرض البنك |
|---|---|---|---|---|
| **المستوى الأول** | أقل أو يساوي 5.000.000 دج | %01 | % 29 | %70 |
| **المستوى الثاني** | أقل أو يساوي 10.000.000 دج | %02 | %28 | %70 |

**المصدر**: المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 11-104 مؤرخ في 06 مارس 2011 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 04-02 المؤرخ في 03 جانفي 2004. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 14. المؤرخة في 06 مارس 2011. ص21.

إلى جانب القرض غير المكافئ الذي يقدمة CNAC هناك تحفيزات مالية استثنائية يمكن أن يستفيد منها حامل المشروع، تتمثل في:

- قرض غير مكافئ إضافي، لا يتجاوز مبلغه خمسمائة ألف دينار ( 500.000 دج)، من أجل اقتناء ورشة متنقلة للممارسة نشاطات في مجال الترصيص، كهرباء العمارات، التبريد، تركيب الزجاج، دهن العمارات وميكانيك عامة. تمنح هذه القروض بصفة خاصة للبطالين حاملي شهادات التكوين المهني.
- قرض غير مكافئ للإستغلال، بصفة استثنائية، لا يتجاوز مبلغه مليون دينار ( 1.000.000 دج)، يمنحها الصندوق لحاملي الشهادات الجامعية، من أجل كراء محل موجه لإنشاء مكاتب جماعية تخص النشاطات التالية: مكاتب طبية، خبرة في المحاسبة ....
- مرافقة شخصية من طرف منشط (مستشار)، تتم عبر الاستشارة والمساعدة طيلة مرحلتي الانجاز وبعث المشروع.

كما يتمتع صاحب المشروع بمجموعة من المزايا الجبائية تخص كل المراحل التي يمر بها المشروع، كما يلي:

* الامتيازات الجبائية الممنوحة في مرحلة الانجاز: وتتمثل في:

- تطبيق معدل مخفض بنسبة 5% من الرسوم الجمركية على التجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع؛
- الإعفاء من حقوق نقل الملكية على الاقتناءات العقارية المخصصة التي تدخل في إطار إنشاء مشروع صناعي؛

- الاعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات.

* الامتيازات الجبائية الممنوحة في مرحلة الاستغلال: وتتمثل في:

- الإعفاء من الرسم العقاري، حسب موقع المشروع لمدة عشر ( 10) سنوات عندما تنجز المشاريع في مناطق الجنوب، و ستة (6) سنوات إذا كانت النشاطات المنجزة في مناطق الترقية، ولمدة ثلاث ( 3) سنوات غير المناطق المذكورة سابقا؛
- إعفاء كلي من الضريبة الجزافية الوحيدة، لمدة ثلاث ( 3) سنوات، ستة (6) سنوات أو عشر (10) سنوات حسب موقع المشروع ابتداءا من تاريخ استغلاله؛
- كما تمتد فترة الاعفاء إلى سنتين اضافيتين عندما يقوم المستثمر بتشغيل ثلاثة موظفين بعقود غير محددة؛

* بعد الانتهاء من فترة الاعفاء

- يستفيد المستثمر البطال من تخفيضات في الضرائب، حيث تبدأ المؤسسات المصغرة بالتوجه تدريجيا نحو دفع الضرائب بشكل تصاعدي كالتالي: تخفيض قدره سبعون بالمائة ( 70%) في السنة الأولى، خمسون بالمائة (50%) في السنة الثانية، و خمسة وعشرون بالمائة (25%) في السنة الثالثة.

### 3. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)

أنشأت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بموجب المادة رقم 06 من الأمر رقم 01-03 المتعلق بتطوير الاستثمار، وبصدور القانون رقم 16-09 المتعلق بترقية الاستثمار، ثم الإبقاء على سريان نفس المادة، بموجب المادة 37 من القانون السالف الذكر، حيث عرفت المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 06-356 المؤرخ في 09 أكتوبر 2006 الوكالة على أنها: مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي...، توضع تحت وصاية الوزير المكلف بترقية الاستثمارات [1]. مقرها في الجزائر العاصمة وللوكالة هياكل غير مركزية على المستوى المحلي.

كلفت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بتفعيل وتطوير سياسة الاستثمار الأجنبي، ولأجل تسهيل أداء هذه المهمة منحت صلاحيات هامة، حيث تكفل المرسوم التنفيذي رقم 06-356 المؤرخ في 09 أكتوبر 2006 بتحديد صلاحيات الوكالة بموجب المادة 03 منه، والتي أدرج عليها تعديل بموجب المرسوم التنفيذي

[1] المادة 01 من المرسوم التنفيذي 06-356 المؤرخ في 09 أكتوبر 2006. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 64. المؤرخة في 11 أكتوبر 2006، ص14.

رقم 17-100 المؤرخ في 05 مارس 2017 حيث تم توسيع صلاحيات الوكالة بموجب النصوص التنظيمية لقانون الاستثمار الجديد، كما يلي:

* جمع ومعالجة ونشر المعلومة المرتبطة بالمؤسسة والاستثمار لفائدة المستثمرين؛
* مساعدة ومرافقة المستثمرين في كل مراحل المشروع، بما فيها ما بعد الانجاز؛
* تسجيل الاستثمارات ومتابعة تقدم المشاريع وإعداد احصائيات الانجاز وتحليلها؛
* تسعيل، بالتعاون مع الادارات المعنية، الترتيبات للمستثمرين وتبسيط إجراءات وشكليات إنشاء المؤسسات وشروط استغلالها وإنجاز المشاريع. وتساهم بهذا الصدد في تحسين مناخ الاستثمار في كل جوانبه؛
* ترقية الشراكة والفرص الجزائرية للاستثمار عبر الاقليم الوطني وفي الخارج؛
* تسيير المزايا طبقا لأحكام المواد 26 و 35 و 36 من القانون رقم 16-09 المؤرخ في 3 أوت 2016، والمتعلقة بحافظة المشاريع المصرح بها قبل تاريخ نشر هذا القانون.

ويتكون **الهيكل التنظيمي للوكالة** من:

* **مجلس الادارة:** يدير الوكالة مجلس إدارة يرأسه ممثل السلطة الوصية ويسيرها مدير عام ويساعده أمين عام؛
* **المديرية العامة:** يعتبر المدير العام المسؤول عن سير الوكالة في مجال التسيير الاداري والمالي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري؛
* **الهياكل المحلية للوكالة:** تقوم الهيئات المحلية للوكالة المنظمة في شكل الشباك الوحيد اللامركزي، بالتأكد من تحقيق وتبسيط إجراءات وشكليات تأسيس المقاولاتية وإنجاز مشاريعها، وذلك عن طريق الاتصال بالادارات والهيئات المعنية، وهو متوفر في كل ولاية ويضم المراكز الأربعة التالية[1]:

- **مركز تسيير المزايا:** والذي يمثله مفتش رئيسي للضرائب، يكلف بتقديم الخدمات المرتبطة بإجراءات إنشاء المؤسسات وإنجاز المشاريع. يكلف هذا المركز بالمهام التالية:

➢ يؤشر في أجل لا يتجاوز ثمان وأربعين (48) ساعة على قائمة السلع والخدمات القابلة للاستفادة من المزايا، وكذا مستخرج القائمة المشكلة للحصص العينية؛

[1] المادة 07، المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 17-100 المؤرخ في 5 مارس 2017 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 06-356 المؤرخ في 9 أكتوبر 2006، الجريدة الرسمية الجزائرية. العدد 16. ص ص 4-6.

- يتولى معالجة طلبات تعديل القوائم المذكورة أعلاه؛
- يرخص بالتنازل وتحويل الاستثمار، ويتلقى التصريحات المرتبطة بها عندما تتعلق هذه العمليات بأصل واحد أو أكثر من الأصول المنفردة؛
- يعد الاعفاءات من الرسم على القيمة المضافة المتعلقة باقتناء السلع والخدمات الواردة في قائمة السلع والخدمات المستفيدة من المزايا الجبائية؛
- يعد محضر المعاينة في الاستغلال بغرض الاستفادة من الاستثمار أو الاقفال النهائي لملف الاستثمار؛
- يوجه اعذارات للمستثمرين الذين لم يحترموا الالتزام بتقديم محضر معاينة الدخول في الاستغلال.

- **مركز استيفاء الاجراءات:** يضم المركز زيادة على أعوان الوكالة المعنيين، ممثل عن المجلس الشعبي البلدي، وممثل عن المركز الوطني للسجل التجاري، وممثل عن التهيئة العمرانية والبيئة، ممثل عن مكتب العمل وممثل عن صندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وغير الأجراء. حيث يكلف كل منهم ب:
  - يسجل ممثل الوكالة الاستثمارات ويبلغ شهادات التسجيل، ويكلف بدراسة كل طلبات تعديل الشهادة وكذا تمديد الآجال المتعلقة بها؛
  - يتعين على ممثل المركز الوطني للسجل التجاري أن يسلم في اليوم نفسه شهادة عدم سبق التسمية، ويسلم في الحال الوصل المؤقت الذي يمكن المستثمر من القيام بالترتيبات الضرورية لإنجاز استثماره؛
  - يكلف ممثل التعمير بمساعدة المستثمر في إتمام الترتيبات المرتبطة بالحصول على رخصة البناء والرخص الاخرى المتعلقة بحق البناء، ويتسلم الملفات التي لها علاقة بصلاحياته ويتولى شخصيا متابعتها حتى انتهائها؛
  - يكلف ممثل البيئة بإعلام المستثمر عن الخارطة لتهيئة الاقليم وعن دراسة الأثر، وكذلك عم المخاطر والاخطار الكبرى، كما يساعد المستثمر في الحصول على التراخيص المطلوبه فيما يخص حماية البيئة. ويتسلم الملفات التي لها علاقة بصلاحياته ويتولى شخصيا متابعتها حتى انتهائها؛
  - يعلم ممثل التشغيل المستثمرين بالتشريع والتنظيم الخاصين بالعمل ويتولى الاتصال بالهيئة المكلفة بتسليم رخصة العمل، وكل وثيقة مطلوبة وفق التنظيم المعمول به بهدف الوصول إلى قرار في أقرب الآجال. كما يكلف كذلك بجمع عروض عمل المستثمرين ويقدم لهم المترشحين للمناصب المقترحة. كما يكلف بجمع طلبات التراخيص ورخص العمل، ويتولى تحويلها إلى الهياكل المعنية ويتتبع دراستها حتى الوصول إلى القرار النهائي.

- يكلف ممثل المجلس الشعبي البلدي بالتصديق على كل الوثائق الضرورية لتكوين ملف الاستثمار وفقا للتنظيم المعمول به، ويتم التصديق على الوثائق في نفس الجلسة؛
- يكلف ممثلو هيئات الضمان الاجتماعي، في نفس الجلسة بتسليم شهادات المستخدم وتغير الموظفين والتحيين وتسجيل المستخدمين والأجراء وكذا كل وثيقة تخضع لاختصاصهم.

- **مركز الدعم لإنشاء المؤسسات:** يكلف المركز بمساعدة ودعم إنشاء وتطوير المؤسسات ويقدم للاستثمارات القابلة للاستفادة من منظومة القانون رقم 16-09 المؤرخ في 03 أوت 2016، خدمة إعلام وتكوين ومرافقة.

- بعنوان الاعلام، يقوم بدور الاتصال وتوفير كل المعلومات التقنية والاقتصادية والاحصائية حول كل جوانب المشروع المزمع؛
- بعنوان التكوين، ينظم دورات تكوين لفائدة حاملي المشاريع تتعلق بكل مراحل المشروع؛
- بعنوان المرافقة، يقدم خدمات المرافقة من الفكرة إلى غاية مرحلة انجاز المشروع، ويطور بهذه الصفة، خدمة جوارية لفائدة حاملي المشاريع في إعداد مخطط الاعمال وتركيب المشروع.

- **مركز الترقية الاقليمية:** يكلف مركز الترقية الاقليمية بالقيام بتطوير المعرفة المثلى الممكنة للاقتصاد المحلي وامكاناته، وكذا نقاط قوته قصد السماح للسلطات المحلية باستحداث محيط محفز للاستثمار الخاص وللمستثمرين باتخاذ قرارات مبنية على معطيات مطابقة لواقع الاقليم المعني؛ تشخيص ونشر ضمان ترقية فرص الاستثمار ومشاريع محلية محددة لفائدة المستثمرين؛ وضع بنك معطيات يسمح للمستثمرين بالاطلاع على مختلف الفرص والامكانات الموجودة ي كل قطاع من قطاعات الاقتصاد المحلي؛ اعداد مخطط ترقية الاستثمار واقتراحه على السلطات المحلية على مستوى الولاية المعنية وتنفيذ أنشطة جذب رؤوس الأموال الضرورية لانجازها؛ مسك وضبط بنك معطيات حول الاوعية القارية المتواجدة بالولاية؛ تقييم المناخ المحلي واقتراح تدابير لرفع العراقيل؛ ووضع خدمة لاقامه علاقات أعمال وشراكات المستمثرين الوطنيين والأجانب؛ بالاضافة غلى وضع خدمة متابعة ما بعد الاستثمارات لفائدة المستثمرين الوجودين.

إلى جانب المهام الموكلة إليها تقوم الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بتقديم جملة من التحفيزات الجبائية وشبه الجبائية، محددة في المادة 12 من القانون رقم 16-09 المؤرخ في 03 أوت 2016 المتعلق بترقية الاستثمار. كما يلي[1]:

* **بعنوان مرحلة الانجاز:** تتمثل المزايا ممنوحه في:

- الاعفاء من الحقوق الجمركية، فيما يخص السلع المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار؛
- الاعفاء من الرسم على القيمة المضافة، فيما يخص السلع والخدمات المستوردة أو المقتناه محليا التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار؛
- الاعفاء من دفع حق الملكية بعوض والرسم على الاشهار العقاري عن كل المقتنيات العقارية التي تتم في إطار الاستثمار المعني؛
- الاعفاء من حقوق التسجيل والرسم على الاشهار العقاري ومبالغ الأملاك الوطنية المتضمنة حق الامتياز على الاملاك العقارية المبنية وغير المبنية الموجهه لانجاز المشاريع الاستثمارية؛
- تخفيض بنسبة تسعون بالمائة (90%) من مبلغ الاتاوة الايجارية السنوية المحددة من قبل مصالح أملاك الدولة؛
- الاعفاء لمدة عشر ( 10) سنوات من الرسم العقاري على الملكيات العقارية التي تدخل في إطار الاستثمار، ابتداءا من تاريخ الاقتناء؛
- الاعفاء من حقوق التسجيل فيما يخص العقود التأسيسية للشركات والزيادات في رأس المال.

* بعنوان مرحلة الاستغلال: يتحصل المستثمر لمدة ثلاث ( 3) سنوات في مناطق الشمال، ولمدة عشر (10) سنوات في مناطق الجنوب والهضاب العليا، على المزايا التالية:

- الاعفاء من الضريبة على أرباح الشركات؛
- الاعفاء من الرسم على النشاط المهني؛
- تخفيض بنسبة خمسين ( 50%) من مبلغ الاتاوة الايجارية السنوية المحددة من قبل مصالح أملاك الدولة.

[1] المادة 12 من القانون رقم 16-09 المؤرخ في 03 أوت 2016 المتعلق بترقية الاستثمار. الجريدة الرسمية الجزائرية. العدد 46. المؤرخة في 03 أوت 2016، ص ص 19-20.

### 4. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)

أنشأت الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 استنادا إلى نص المادة 07 من المرسوم الرئاسي رقم 04-13 المؤرخ في 22 جانفي 2004 والمتعلق بجهاز القرض المصغر. حيث تعرف على أنها هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وضعت تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لمجمل نشاطات الوكالة، يكون مقرها بمدينة الجزائر[1].

والقرض المصغر حسب نص المادة 02 والمادة 03 من المرسوم الرئاسي رقم 11-133 المؤرخ في 22 مارس 2011 ، هو قرض يمنح لفئات المواطنين بدون دخل و/أو الدخل الضعيف غير المستقر وغير المنتظم، ويهدف إلى الادماج الاقتصادي والاجتماعي للمواطنين المستهدفين عبر احداث الأنشطة المنتجة للسلع والخدمات وكذا الأنشطة التجارية. حيث يوجه القرض المصغر إلى احداث الأنشطة، بما في ذلك الأنشطة في المنزل، باقتناء العتاد الصغير والمواد الأولية اللازمة للشروع في النشاط. ويغطي أيضا النفقات الضرورية لانطلاق النشاط؛ شراء المواد الأولية[2].

وتقوم الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، بالمهام التالية[3]:

* تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
* تدعم المستفيدين وتقدم لهم الاستشارة وترافقهم في تنفيذ أنشطتهم؛
* تمنح قروض بدون مكافأة؛
* تبلغ المستفيدين أصحاب المشاريع المؤهلة للجهاز بمختلف الاعانات التي تمنح لهم؛

تضمن متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.

كما حددت الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر مختلف الشروط للاستفادة من امتيازاتها، تتمثل في[4]:

* بلوغ سن ثمانية عشر (18) سنة فما فوق وعدم امتلاك دخل أو مداخيل غير ثابتة وغير منتظمة؛

---

[1] المادة 02، المادة 03، المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 06، ص08.

[2] المادة 02، المادة 03 من المرسوم الرئاسي رقم 11-133 المؤرخ في 22 مارس 2011. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 19، ص07.

[3] المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 06، ص ص 8-9.

[4] الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، متاح على: https://www.angem.dz/ar/article/constitution-du-dossier/، تاريخ الاطلاع: 2021/06/02، 20:33.

* التمتع بكفاءات تتوافق مع المشروع المرغوب انجازه؛
* إثبات مقر الاقامة؛
* عدم الاستفادة من مساعدات أخرى من طرف الدولة لإنشاء نشاط؛
* القدرة على دفع المساهمة الشخصية التي تقدر بواحد بالمائة (1%)، من الكلفة الاجمالية للنشاط؛
* تسديد الاشتراكات لدى صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة.

تتمثل أشكال الدعم المالي التي تقدمها الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في صيغتين للتمويل، يبينها الجدول التالي:

**الجدول رقم (7.5): نمطي التمويل عن طريق (ANGEM)**

| قيمة المشروع | صنف المقاول | المساهمة الشخصية | القرض البنكي | سلفة الوكالة | نسبة الفائدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **لا تتجاوز 100.000 دج** | كل الاصناف (شراء مواد أولية) | %0 | - | %100 | - |
| **لا تتجاوز 250.000 دج** | كل الاصناف (شراء مواد أولية على مستوى ولايات الجنوب | %0 | - | %100 | - |
| **لا تتجاوز 1.000.000 دج** | كل الاصناف | %1 | %70 | %29 | - |

**المصدر**: الوكالة اوطنية لتسيير القرض المصغر، متاح على: https://www.angem.dz/ar/article/les-formes-de-financement-du-micro-credit/، تاريخ الاطلاع:2021/06/02، 20:49.

وقد تصل مدة التسديد إلى ثماني سنوات مع فترة تأجيل تقدر بثلاث ( 3) سنوات بالنسبة للقرض البنكي، ويلاحظ من خلال الجدول أن المساهمة الشخصية ضئيلة جدا لا تتعدى ( 1%) وهذا ما يعبر عن التسهيلات والتحفيزات التي تقدمها للمقاول من أجل انشاء مشروعه.

أما فيما يخص الدعم الجبائي للوكالة الذي تقدمه للمقاول فيتمثل في[1]:

* إعفاء كلي من الضريبة على الدخل الاجمالي والضريبة على أرباح الشركات لمدة ثلاث (3) سنوات؛

[1] الوكالة اوطنية لتسيير القرض المصغر، متاح على: https://www.angem.dz/ar/article/aides-et-avantages-accordes-aux-beneficiaires-du-micro-credit/، تاريخ الاطلاع:2021/06/02، 21:12.

* إعفاء من الرسم العقاري على البنايات المستعملة في الأنشطة التي تمارس لمدة (3) سنوات؛
* الاعفاء من رسم نقل الملكية، الاقتناءات العقارية التي يقوم بها المقاولون قصد انشاء أنشطة صناعية؛
* إعفاء من جميع حقوق التسجيل، العقود المتضمنة تأسيس الشركات التي تم إنشاؤها من قبل المقاولين؛
* الاستفادة من الاعفاء الضريبي على القيمة المضافة، مقتنيات مواد التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار الخاص بالانشاء؛
* تخفيض من الضريبة على الدخل الاجمالي أو الضريبة على ارباح الشركات، وكذا من الرسم على النشاط المهني المستحق عند نهاية فترة الاعفاءات، وذلك خلال الثلاث سنوات الأولى من الاخضاع الضريبي، ويكون هذا التخفيض كما يلي:

- السنة الأولى من الاخضاع الضريبي: تخفيض بنسبة سبعين بالمائة (70%)؛
- السنة الثانية من الاخضاع الضريبي: تخفيض بنسبة خمسين بالمائة (50%)؛
- السنة الثالثة من الاخضاع الضريبي: تخفيض بنسبة خمسة وعشرون (25%).

* كما تحدد الرسوم الجمركية المتعلقة بالتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في تحقيق الاستثمار بتطبيق خمسة (5%).

**5. صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة:**

أنشئ هذا الصندوق تحت رقم 150-302 من نص المادة 68 لقانون المالية التكميلي لسنة 2020 المعدل والمتمم لأحكام المادة 131 من القانون رقم 19-14 المؤرخ في 11 ديسمبر 2019 المتضمن قانون المالية لسنة 2020، والذي يغطي النفقات التالية: دراسات الجدوى، تطوير خطة العمل، المساعدة التقنية، التكاليف المتعلقة بإنشاء نموذج أولى، التكوين، فضلا عن حاضنات المؤسسات الناشئة وترقية النظام البيئي للمؤسسة الناشئة[1].

[1] المادة 68 من القانون رقم 20-07 المؤرخ في 04 جوان 2020، المتضمن قانون المالية التكميلي لعام 2020. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 33. المؤرخة في 4 جوان 2020.

**خلاصة المحور الخامس**

أصبح قطاع المقاولاتية والمؤسسات الناشئة من أهم الآليات الاقتصادية التي تراهن عليها العديد من الدول لتحقيق التنمية الاقتصادية، وذلك بالنظر إلى دورها الفعال في توفير مناصب الشغل، والتميز والابداع في ظل ظروف عدم التأكد وتحمل المخاطرة اضافة إلى مساهمتها في التأثير على مؤشرات الاقتصاد الكلي. والجزائر من بين الدول التي تبنت عملية انشاء النشاطات وتنمية روح المقاولاتية لدى الشباب من أجل تحقيق التنوع الاقتصادي والقضاء على التبعية الاقتصادية للمحروقات. من خلال استحداث جملة من الآليات والهياكل الرامية إلى إنشاء وإنماء المؤسسات المقاولاتية وكذا المؤسسات الناشئة والشباب حاملي المشاريع والأفكار المبدعة القابلة للتجسيد، بما يتماشى ومتطلبات السوق والتطورات التكنولوجية الحاصلة. تتمثل أهمها في استحداث وزارتين منتدبتين للمؤسسات المصغرة، والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، وكالة وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار، الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية. بالاضافة إلى جملة من الاعانات المالية والجبائية التي تقدمها مجموعة من الهيئات على رأسها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE) التي تسعى الدولة من خلالها إلى التركيز على تبني مقاربة اقتصادية بحتة بدلا من المقاربة الاجتماعية المجسدة فيما سبق.

# المـــحور السادس:

# خطوات إنشاء المؤسسة المقاولاتية وفق منهجية (SIYB)

## المحور السادس: خطوات إنشاء المؤسسة المقاولاتية وفق مخطط (SIYB)

### مقدمة المحور السادس

كما وسبق وأن تطرقنا، تعتبر المقاولاتية من المساهمين المهمين في محركات النمو الاقتصادي والابتكار. بدأت العديد من المؤسسات الناجحة التي نعجب بها اليوم كمؤسسات مقاولاتية، بما في ذلكMicrosoft وApple، Dell و Facebook.

تعتمد المؤسسات المقاولاتية الناجحة أولا وقبل كل شيء ، على فكرة رائعة – منتج أو خدمة يريدها الأشخاص أو ا لمؤسسات الأخرى ويرغبون في دفع ثمنها. لكن الفكرة الجيدة ليست كافية. تبدأ الأعمال الناجحة بتقييم الفكرة ودراسة جدواها. وبعدها إعداد نموذج الاعمال الذي يعطي صورة ملخصة عن المؤسسة ونشاطها؛ ثم إعداد مخطط الأعمال الذي من خلاله تحدد المؤسسة ما الذي ستفعله ، ومن سيكون عملاؤها، ومكان ومقرها، وكيف ستقوم بتسويق منتجاتها، ومن ستقوم المؤسسة بتوظيفه، وكيف سيتم تمويل العمل، كما تساعد كتابة مخطط الاعمال المقاول على التفكير في جميع الحواجز التي يمكن أن تمنع نجاح المؤسسات المقاولاتية، ويمكن أن تساعد في إقناع المؤسسات المالية بتقديم قرض للمؤسسة. بمجرد أن تحصل هذه الأخيرة على التمويل اللازم، فإن التحدي التالي هو التواصل مع العملاء المحتملين. كيف سيعرف هؤلاء العملاء أن المؤسسة موجودة؟ وكيف ستقنعهم بشراء منتجها؟ بالإضافة إلى العثور على العملاء، يجب أن تختار المؤسسات الأكثر نجاحا، موظفين أيضا. ما أنواع الموظفين التي يجب على المؤسسة توظيفها؟ وكم يجب أن يكون أجرهم؟ كيف تحفز الموظفين على أداء وظائفهم بشكل جيد؟ وماذا تفعل إذا لم يتفق الموظفون؟ تعد إدارة الموظفين مهارة مهمة في إدارة أي مشروع مقاولاتي ناجح.

أخيرا، يجب على المقاول أيضا فهم القواعد واللوائح التنظيمية التي تحكم كيفية إدارة أعماله. مثل دفع الضرائب، تراخيص العمل، ما هي اللوائح الأخرى التي يجب على المؤسسة الالتزام بها؟ سنتطرق إلى كل هذه الخطوات معتمدين على منهجية البرنامج الدولي حسن تسيير مؤسستك (SIYB) لمنظمة العمل الدولية فيما يخص دراسة الفكرة وقابليتها إلى التجسيد وكذا إعداد مخطط الأعمال. من خلال تناول المحاور التالية:

أولا: برنامج حسن تسيير مؤسستك (SIYB)

ثانيا: دراسة الفكرة

ثالثا: دراسة قابلية الفكرة للتجسيد

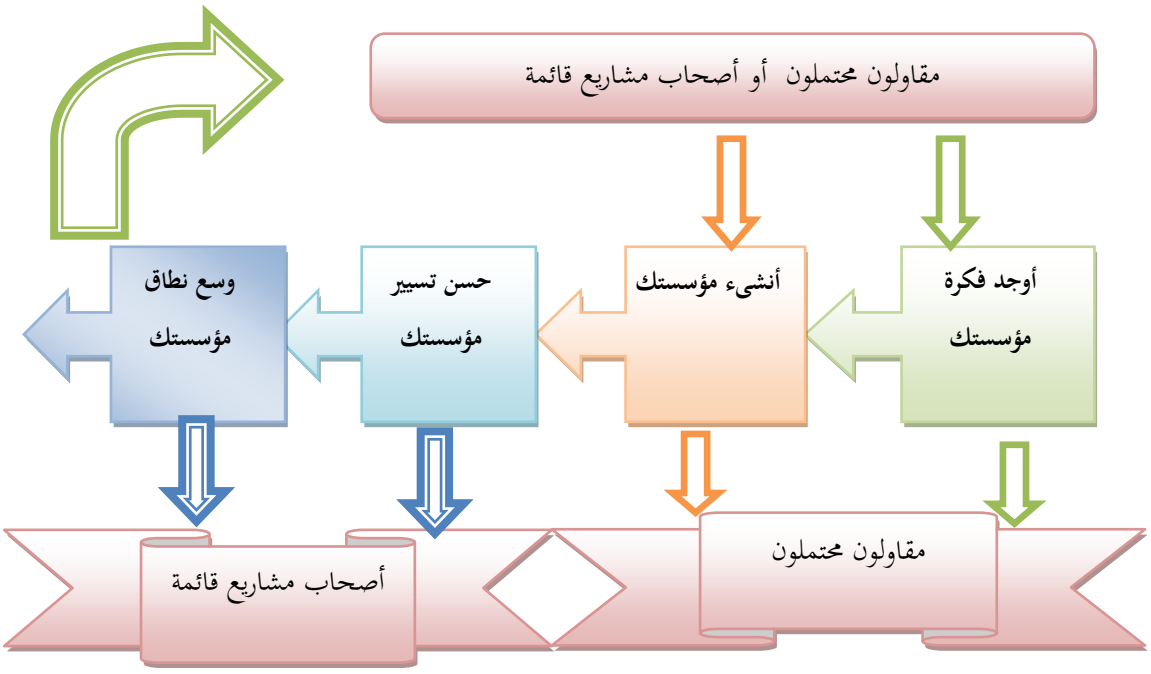
رابعا: إعداد نموذج الأعمال

خامسا: إعداد مخطط الاعمال .

## أولا: برنامج حسن تسيير مؤسستك (SIYB)

يعتبر برنامج حسن تسيير المؤسسة المعتمد من طرف المكتب الدولي للعمل، منهجية تكوينية تهتم بدعم أو إنشاء وتطوير المؤسسات المقاولاتية، ويهتم كذلك بخلق مناصب العمل اجديدة عن طريق تطوير أداة المؤسسات ويركز على تطوير المهارات التقنية والتسييرية للمقاولين الجدد، لأن البرنامج يعتبرها ذات أهمية كبيرة في نمو المؤسسات المقاولاتية. ويتكون هذا البرنامج من أربعة حقائب تكوينية، كل واحدة قيمة بذاتها ولكنها مترابطة فيما بينها في الوقت نفسه. كما يوضحه الشكل التالي:

**الشكل رقم (1.6): الترابط بين الحقائب التدريبية للبرنامج**




**المصدر: من اعداد الباحث بناءا على:**

International Labour Organisation. (2021). Start and Improve Your Business (SIYB). Available on : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/genericdocument/wcms_537987.pdf

**1. أوجد فكرة مؤسستك (Generate Your Business Idea (GYB)):**

هي حقيبة تكوينية موجهة للمقاولين الذين يريدون تطوير فكرة لمشروعهم، وقد تمتد فترة التكوين من يومين إلى ثلاثة أيام، وتهدف إلى[1]:

* كيف تصبح مقاولا أو صاحب مؤسسة ناجح؛
* إيجاد فكرة أو أفكار مؤسسة؛
* تحليل واختيار أفضل الأفكار الخاصة بك، والموافقة لمؤهلات المقاول ومهاراته.

**2. انشئ مؤسستك أو ابدأ عملك (Start Your Business (SYB))**

هي حقيبة تكوينية موجهة للمقاولين الذين لديهم فكرة واضحة لمؤسساتهم يريدون تجسيدها وبدأ عملهم الخاص، وميزة هذه الحقيبة أنها تنظم حسب احتياجات المقاولين، وتدوم فترة التكوين مدة خمسة أيام، وتهدف إلى:

* ترسيخ مفهوم المقاولاتية والتوعية بها؛
* اختيار الصفات المقاولاتية في التسيير؛
* استعمال دراسة الجدوى وتحليلها والعمل بها؛

**3. حسن تسيير مؤسستك (Improve Your Business (IYB)):**

هو حقيبة تكوينية موجهة للمقاولين الذين يرغبون في تحسين طرق تسيير مشروعاتهم، وفي نهاية الدورة الممتدة سبعة أيام ونصف يكون المقاول قد تزود بمهارات في المجالات التالية: التسويق، تسيير المخزون، التخطيط المالي، العمليات التسويقية، المحاسبة، التموين، حساب التكاليف، العمال والانتاج. يهدف إلى:

* اكتساب مهارات التسيير لدى المقاول؛
* إدراك المحيط الاجتماعي والاقتصادي لصاحب المؤسسة؛
* اكتساب المهارات والتقنيات.

[1] Nutz. N & l'équipe GERME. (2021). Comment garantir la durabilité de la formation à l'entrepreneuriat ?. Un guide pour les praticiens basé sur les enseignements du programme GERME de l'OIT. Organisation International de Travail. Suisse. p.13. disponible sur : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_781441.pdf

### 4. وسع نطاق مؤسستك ((Expand Your Business (EYB)

يوفر برنامج EYB التدريب والاستشارات للقدرة التنافسية والنمو ، مما يمكّن صاحب المشروع من الوصول إلى أرباح مستدامة وتوفير أماكن عمل جيدة. النتيجة النهائية للتدريب هي تنفيذ خطة نمو إستراتيجية تعالج قيود النمو الأساسية. أي أنه مخصص للمقاولين الذين يرغبون في توسيع مشروعاتهم الصغيرة. ويهدف إلى تمكين المقاولين من توسيع أعمالهم بنجاح ، بحلول نهاية الدورة التدريبية EYB، حيث يسمح للمشاركين من تطوير استراتيجية نمو مجدية[1].

**ثانيا: دراسة الفكرة**

تنشأ المؤسسة الجيدة انطلاقا من فكرة مؤسسة جيدة، وفكرة المؤسسة هي وصف مختصر ودقيق للمؤسسة التي يفكر المقاول في انشائها، في البداية يتواجد في ذهن الشخص المقاول مجموعة متنوعة من الافكار التي يسعى إلى اختبار نجاعتها لاختيار الفكرة المناسبة لانشاء عمل مقاولاتي *، من خلال تحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة يمكن تقديمها بشكل غير مسبوق، ومعرفة مختلف عوامل النجاح التي تدفع المقاول نحو تجسيد الفكرة بالشكل المطلوب، وعند الاعتماد على فكرة معينة ويقع عليها الاختيار يجب القيام بدراسة جدوى هذه الفكرة، وامكانية تطبيقها ونجاحها على أرض الواقع. خاصة وأن الفكرة كلما اتسمت بالحداثة والابتكار وعدم وجود أفكار مماثلة لها في السوق من قبل، زادت درجة المخاطرة في الاستثمار بها وهو ما يحتاج للتعمق في الدراسة. ويفضل أن يكون مجال النشاط المرتبط بالفكرة المقترحة متماشيا مع الاحتياجات الفعلية للسوق والمحيط واذواق المستهلكين المرتقبين للمؤسسة. لضمان وجود طلب على الحاجة التي تهدف الفكرة لاشباعها

[1] Small Enterprise Development Programme. (n.d). EXPAND YOUR BUSINESS. International Labour Organisation. Available on : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_159396.pdf

* هناك فرق بين المشروع project والعمل Business، يعرف الأول بأنه مجموعة أنشطة محددة (مهما كانت طبيعتها) يقوم بها مجموعة أفراد بقصد تحقيق هدف ومحددة ومعرفة أصلا، على ان تنجز هذه الانشطة في فترة زمنية محددو البداية والنهاية، وتحكمها ميزانية مالية محددة ومعرفة أصلا، وغالبا لا يجوز لمدير المشروع الخروج عن هذه الميزانية، أو زيادة حجم ونوع النتائج المخطط لها، أو التغيير في مواصفاتها، بمعنى آخر يحدد عمر المشروع، تكلفته، نتائجه، ويتم برمجة أنشطته ولا يجوز تجاوزها أو التقليل منها. أما الثاني فهو مجموعة أنشطة غير محددة بزمن، لأنه قابل للنمو والاستمرار لمئات السنين إذا كتب له النجاح، وقابل للتغيير في ميزانيته، تجاوبا ظروف السوق، له بداية ولا توجد له نهاية، وهو ذو أنشطة متطورة متغيرة تجاوبا مع ظروف نجاحه أو تراجعه، قابل للتوسع إلى أبعد من الخطة الاصلية إذا كان عملا ناجحا، وعليه لا يمكن أن نطلق على المؤسسات التجارية أو المقاولات،...وغيرها من الاعمال. أنظر في ذلك:

ابراهيم، باش. (2018). تأسيس وإدارة المشروع الصغير: دليل عملي لأصحاب المشاريع. دار البيروني للنشر والتوزيع. بيروت. ص12.

مما يزيد من احتمالات نجاحها وإدرارها للأموال. وقد يتطلب الوصول للفكرة الناجحة تكرار المحاولة أكثر من مرة لاكتشاف المزيد من الفرص والافكار والاسواق.

### 1. مصادر الحصول على الافكار الجديدة

يرى Kaplan and Warren (2003) أنك قد تفاجأ عندما تسمع أنه ليس كل المقاولين يأتون بأفكار فريدة[1]. وفقا ل Timmons and spinelli (2007) فإن العثور على فكرة جيدة هو الخطوة الأولى في عملية تحويل إبداع المقاول إلى فرصة[2]. لذلك، لابد أن يضع المقاول الأسئلة التالية في الاعتبار:

**الشكل رقم (2.6): تساؤلات المقاول حول الفكرة الجيدة**




**المصدر:** من إعداد الباحث.

فكرة عمل جيدة يمكن أن تكون أي أفكار تجارية جيدة اختراعا أو منتجا أو خدمة جديدة أو فكرة أصلية أو حلا لمشاكل يومية. لا يجب بالضرورة أن تكون فكرة العمل الجيدة منتجات أو خدمات فريدة. يرجع الفضل في الانجاز الذي حققه معظم المقاولين إلى التنفيذ الاستثنائي للأفكار العادية. وبالتالي فإن فرص النجاح ستكون أكبر بكثير إذا كان بإمكانك تسويق منتج مشابه للعروض الحالية، مع توفير قيمة أكبر للعملاء. فيما يلي بعض الطرق للبناء على المواد الموجودة بالفعل والتي ستظل تقدم مفهوما مدفوعا بالربح) :

[1] Kaplan, J. M., & Warren, A. C. (2003). Patterns of entrepreneurship. John Wiley & Sons, Incorporated.
[2] Timmons, J. A., Spinelli, S., & Tan, Y. (2004). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (Vol. 6). New York: McGraw-Hill/Irwin.

* تطوير الأفكار باعتبارها امتداد ا لمنتج حالي (أي إضافة ميزات الكاميرا والأغنية إلى الهاتف المحمول مثلا)؛
* إنشاء خدمة محسنة (خدمات التوصيل السريع)؛
* تسويق منتج بسعر أقل (عبر التجارة الإلكترونية مثل (amazon.com)؛
* أضف قيمة إلى منتج أو خدمة موجودة (مثل اسم العلامة التجارية أو خدمة التوصيل)؛
* تغيير نوعيةِ المنتج أو كميته؛
* إدخال الأتمتة والتبسيط والملاءمة (أي المنتج الذكي)؛
* الاهتمامات الشخصية أو الهوايات، يجد الكثير من الناس طرقا لتحويل هواياتهم إلى أعمال ناجحة؛
* خبرات العمل والمهارات والقدرات (عمل تجاري متعلق بالعمل الذي تقوم به)؛
* منتج أو خدمة مألوفة أو غير مألوفة؛
* اكتشف أحدث الاتجاهات؛
* تغيير طريقة التسليم أو التغليف أو حجم الوحدة أو الشكل؛
* زيادة التنقل أو الوصول أو إمكانية النقل أو التصرف؛
* تبسيط الإصلاح أو الصيانة أو الاستبدال أو التنظيف؛
* تغيير لون المنتج أو مادهأو شكله.

كما وجدت دراسة استقصائية أجريت على المقاولين، أن معظم الم ؤسسات الناشئة الجديدة تعمل في صناعات يتمتعون فيها بخبرة عملية كبيرة. لقد أثبتت الاتصالات الشخصية وخبرات المجال التي تم تطويرها أثناء العمل أنها ذات قيمة للعديد من الأفراد الذين فكروا في بدء عمل تجاري خاص بهم. لذلك يتم تشجيع أي شخص يقوم بالبدء في عمل تجاري أو في صناعة جديدة على أن يصبح أولا "متدربًا" لفترة زمنية مناسبة. من خلال القيام بذلك، يمكن للمقاول تجنب الأخطاء المكلفة وفي نفس الوقت يكون قادرا على تقييم ما إذا كان يهتمتع بالعمل قبل الالتزام المالي الجاد.

ويمكن الحصول على الافكار العادة والجديدة من المصادر التالية[1]:

[1] صندرة، صابي. (2015). محاضرات في إنشاء المؤسسة. جامعة قنسطينة 2. الجزائر. ص ص 16-15.

* **المستهلكون المتواجدون في السوق:** وذلك بالبحث في حاجات المستهلكين الملحة، أو من خلال آرائهم وانطباعاتهم على مختلف المنتجات والخدمات المتوفرة في السوق، والتي تتطلب مزيدا من التحسين أو التجديد وفق التطورات الحاصلة، فالتركيز والبحث في حاجات ومتطلبات الزبائن قد يساعد المقاول في إيجاد أفكار لمشاريع جديدة تحقق أهدافه وتلبي حاجات الزبائن في السوق؛

* **المؤسسات المتنافسة في السوق:** حيث يقوم المقاول بعمليات ملاحظة معمق لمختلف المنتجات والخدمات المعروضة في السوق وتقييم مدى تلبية الخدمات والمنتجات الحالية لمختلف متطلبات المجتمع، وهو ما يسمح له بابتكار أفكار جديدة تساهم في تقديم خدمات أو منتجات متميزة عما هو موجود حاليا في السوق، أي تحسين مستوى الخدمات والمنتجات الحالية من حيث الجودة أو أسلوب التسويق أو أساليب الانتاج المختلفة التي تساعد على تخفيض التكاليف مما يساعد على عرض المنتجات والخدمات بأسعار تنافسية تساهم في نجاح المشروع المقاولاتي.

* **شبكات ومنافذ التوزيع:** يستعين المقاول بالافراد العاملين على مستوى مختلف شبكات التوزيع في الحصول على معلومات قد تكون مصدرا لافكار ناجحة مستقبلا، فقرب رجال البيع والعاملين في مختلف منافذ وشبكات التوزيع من المستهلكين من جهة والمؤسسات العاملة في السوق من جهة ثانية، يمكنهم من امتلاك معلومات هامة قد تشكل لبنة أساسية لأفكار مقاولاتية تنتهي بانجاز مشروع مقاولاتي ناجح ومتميز.

* **القوانين والتشريعات الحكومية المنظمة للسوق:** في بعض الأحيان تقوم الحكومات بتعديلات وإصلاحات خاصة بصناعة ما، فيستغل المقاول تلك التشريعات والاصلاحات في البحث عن أفكار لمؤسسات تتوافق مع تلك الاصلاحات، أو أفكار لمشاريع تنتج منتجات أو خدمات جديدة تفرضها تلك التشريعات أو الاصلاحات. لتتحول تلك الافكار في النهاية إلى مؤسسات تحقق نجاحات غير مسبوقة.

* **نشاطات البحث والتطوير:** يستطيع المقاول إيجاد أفكار المؤسسات من خلال نشاطات البحث الفردية أو الجماعية، سواءا من خلال مساره التعليمي او عمله في مخبر أو مؤسسة اقتصادية أو عمومية، فعمليات البحث والتطوير دائما ما تساهم في ظهور الخدمات والمنتجات الجديدة من خلال مشاريع متميزة تحقق أرباح احتكارية لفترات طويلة، وقد تولد فكرة المشروع نتيجة الابتكارات التقنية الناتجة عن الابحاث العلمية أو التكنولوجية خاصة على مستوى المؤسسات الكبيرة، التي تخصص جزءا من مواردها للابداع والابتكار. كما أن بعض الجامعات ومراكز البحث لا تقوم بالاستثمار التجاري وإنما تقدم ابداعات وأفكار

جديدة يمكن الحصول عليها لاستثمار نتائج البحث في مؤسسات جديدة، كما تسجل فيها براءات اختراع تحميها من التقليد والسرقة

* **الازمات والمواقف الطارئة:** قد تلعب الازمات أو المواقف الطارئة دورا مهما في توليد أفكار لدى بعض الاشخاص لانشاء مؤسسة مقاولاتية، من خلال دراسة أسباب الازمة ومراقبة النقائص التي تولدها، فهذا الرفض لهذه المواقف يؤدي الى تبني أفكار استثمارية.

* **الأفكار المأخوذة من السفريات والزيارات** : إن السفر خارج الدولة يمنح للأفراد فرصة لإيجاد أفكار استثمارية من خلال اكتشافهم لسلع وخدمات غير معروفة في السوق المحلي، وطريقة إنتاج أو أسلوب في التنظيم أو غيرها من الامور غير المعروفة في مجتمعاتهم فتتولد لديهم فكرة إدخال هذه الامور الجديدة.

* **السياسة الاقتصادية في الدولة:** قد تؤدي المشاكل التي تعترض عملية التنمية إلى تبني سياسات اقتصادية من طرف الدولة الغاية منها تشجيع اقامة مشاريع جديدة في قطاعات معينة أو تقديم دعم للأفراد على إقامة مشاريع ما يحفزهم على إظهار أفكارهم وتطلعاتهم المستقبلية في بناء مشاريع مقاولاتية ناجحة، مما يجعل هذه السياسات مصدرا للأفكار الاستثمارية[1].

* **تشارك الافكار:** في بعض الاحيان لا يمتلك الفرد فكرة مقنعة أو جاهزة للتحليل، مما يدفعه للبحث عن الفكرة او الاعتماد على الاخرين وذلك بالدخول مع شخص ما يملك فكرة جيدة في شراكة أو ابرام عقد استغلال أو براءة اختراع.

* **الابحار في وسائل الاعلام والشبكة العنكبوتية:** إن الحصول على أفكار من هذا النوع يتطلب الاطلاع الواسع والمستمر للدوريات، المجلات والاعلانات المتخصصة على شبكة الانترنيت، وكذلك زيارة المعارض الاقتصادية وغرف التجارة والمهرجانات لاكتساب الافكار والاستفادة من الخبرات.

### 2. طرق توليد الأفكار الابداعية

تقول Coco Chanel صاحبة بيت الأزياء الفرنسي الشهير: لابد أن تكون مختلفا دائما، حتى لا يستطيع العميل أن يستبدلك، وتأكد أن منتجك مطلوب عند العميل لأنه مختلف عما يقدمه منافسوك. ويمكن الاسترشاد بهذه المقولة في اقتحام مناطق جديدة ومميزة لم يسبق المقاول إليها أحد من قبل.

[1] أوس، نايف الطيف. ( 2009). إدارة المشروعات إزاء اتجاهات التغيير والتطوير للفرص الاستثمارية. أطروحة دكتوراه. جامعة حضرموت. فلسطين. ص 55.

وتتعدد الأدوات التي يمكن أن يستعين بها المقاول لتوليد فكرة مبتكرة حيث يمكنه الاستفادة من أساليب التفكير الابداعي. كما تتعدد المجالات التي يمكن من خلالها أن يولد العديد من الافكار. ومن المفيد أيضا الاستفادة من نصائح السابقين لأنها قد تساعد وتوجه الفكر كثيرا. وتتمثل تلك الاساليب في:

* **اسلوب العصف الذهني (Brain Storming) (ابتكار الفكرة لحل المشكلة)**

يعتمد هذا الاسلوب على عقد جلسة تضم عدد يتراوح بين 6-12 فردا لبحث مشكلة ما، ثم يقومون بعرض جميع الافكار المقترحة لحلها دون تفكير حول مدى سذاجتها أو جنونها أو غرابتها. لأن الهدف في هذه المرحلة المبكرة هو تشجيع تدفق وانسياب الافكار فقط، ويمكن الاستعانة بالاصدقاء أو الاقارب أو من لهم خبرة بمجال المشكلة. ويدير الجلسة منسق يعطي كل فرد في، دوره، الحق في اقتراح رأيه كما هو. وتتكرر هذه العملية حتى يتوقف الافراد واحدا تلو الآخر عن توليد الافكار. ثم تبدأ المرحلة الثانية حيث تضم الجلسة مرحلتي عمل هما:

* المرحلة الأولى: الحصول على أكبر قدر ممكن من الافكار؛
* المرحلة الثانية: تصفية الافكار من خلال تقييمها ودمجها معا وتنقيتها للحصول على أفكار أكثر تطورا؛

وتمر جلسة العصف الذهني بشكل تطبيقي بالخطوات الخمس التالية:

* تحديد المشكلة محل التفكير "....."؛
* تحديد الحدود الزمنية المتاحة للتفكير والتقييم (30 دقيقة مثلا)؛
* إطلاق العنان للذهن مع إمكانية استخدام اللوحة للكتابة أو الرسم أو استخدام خريطة الفكر (Mind Map)، أو غيرها من الوسائل لتوليد عدد لا نهائي من الافكار (قد يصل إلى ثلاثمائة ( 300) فكرة يتم طرحها بالدور وبشكل منظم.
* تدنية عدد الافكار المقترحة باستخدام عدد من معايير التقييم المحددة بما يتناسب مع ظروف كل موقف كالتكاليف/ الوقت/ الموارد المطلوبة/ التكنولوجيا...
* اختيار الفكرة/ الافكار التي تتوافق مع أكبر عدد من المعايير التي تم تحديدها، وذلك بإعطاء درجه تتراوح بين (1،3) طبقا لمدى توافر كل معيار في فكرة. فتعطى الفكرة 3 درجات إذا استوفت الدرجة الكاملة لمعيار التقييم كأن تكون تكاليف تنفيذها هي الأقل، ثم تعطى درجتان لو وجدت احتمالية توفيره، ودرجة

واحدة في حالة عدم التأكد من استيفاء الفكرة لهذا المعيار بدرجة كبيرة. ويستخدم الجدول التالي لجمع إجمالي الدرجات التي حققتها كل فكرة على ضوء معايير التقييم المحددة:

**الجدول رقم (1.6): معايير التقييم لفكرة المؤسسة**

| | التكلفة | الوقت | الموارد | التكنولوجيا | الاجمالي |
|---|---|---|---|---|---|
| **فكرة (1)** | | | | | |
| **فكرة (2)** | | | | | |
| **فكرة (3)** | | | | | |

**المصدر**: هالة، مُحَّد لبيب عنبة. ( 2017). المشروعات الصغيرة للشباب ما بعد عصر ريادة الاعمال. المنظمة العالمية للتنمية الادارية. جامعة الدول العربية. ص82.

وتتوصل المناقشة الجماعية لأحد النتائج التالية:

- استبعاد الفكرة نهائيا إذا كانت درجتها ضعيفة؛
- إدخال بعض التعديلات على الفكرة أو تطويرها لتكون قابلة للتطبيق؛
- إعادة ترتيب المتغيرات داخل أحد البدائل؛
- تجميع أكثر من بديل في فكرة أعم.

*** أسلوب القبعات الست للتفكير (Six Hats) (لتقييم الفكرة المقترحة من كل جوانبها)**

وضع هذا الاسلوب المبتكر للتفكير Dr Edward de Bono، وهو طبيب وعالم نفس ولد في مالطا، ويساعد هذا الاسلوب على التفكير بشكل أفضل وأكثر تنظيما لتقييم الفكرة المقترحة من خلال التفكير المتوازي، وليس أحادي الجانب كالتفكير التقليدي.

وتقوم فكرة هذا الاسلوب على قيام أعضاء الفريق بارتداء 6 قبعات بشكل متتابع، حيث تعبر كل قبعة عن أحد جوانب التفكير كالجوانب الايجابية أو السلبية أو الابداعية في الفكرة التي يتم تقييمها، بحيث إذا ارتدى شخص احدى هذه القبعات فإنه سيتم التركيز على هذا الجانب فقط من المقترح الذي يتم تقييمه. ثم ترتدى بقية القبعات بعد ذلك بشكل تسلسلي ولمدة محددة أيضا لكل منها.

ويعود اختيار القبعات لتعبر عن الرأس كرمز لمنطقة العقل والتفكير، ويتم اختيار منسق لادارة الجلسة، ليحدد ترتيب وتسلسل ارتداء القبعات من البداية والوقت المحدد لارتداء كل قبعة. ولايسمح لأعضاء الفريق بمناقشة مجال قبعتين في نفس الوقت. حتى لا يشتت الفكر والتركيز في تناول جانبين في وقت واحد. وفي حال

حدوث أي اخلال بنظام الجلسة أو وجود تشويش وارتباك بها، يتم ارتداء القبعة الزرقاء لانها ترمز إلى الحاجة لاعادة النظام والسيطرة على الجلسة مرة اخرى[1].

ويوضح الشكل التالي مضمون كل قبعة والجانب الذي تركز عليه:

**الشكل رقم (3.6): مضمون القبعات الست للتفكير**




**المصدر**: من إعداد الباحث.

* **مجموعات التركيز**

هؤلاء هم مجموعة من الأفراد الذين يقدمون المعلومات باستخدام تنسيق منظم. عادة، سيقود الوسيط مجموعة من الافراد من خلال مناقشة مفتوحة ومتعمقة. سيشكل أعضاء المجموعة تعليقات في مناقشة مفتوحة ومتعمقة لمنطقة منتج جديدة يمكن أن تؤدي إلى اختراق السوق. هذه التقنية هي مصدر ممتاز لفحص الأفكار.

* **المراقبة**

طريقة يمكن استخدامها لوصف سلوك شخص أو مجموعة من الأشخاص من خلال التحقيق في:

- ماذا يشتري الأفراد / والمؤسسات؟
- ماذا يريدون ولا يمكنهم شراؤه؟

[1] لمزيد من الاطلاع أنظر في ذلك:

Paterson, A. (2006). Dr. Edward de Bono's Six Thinking Hats and Numeracy. Australian primary mathematics classroom, 11(3), 11-15.

- ما الذي يشترونه ولا يحبونه؟
- من أين يشترون ومتى وكيف؟
- لماذا يشترون؟
- ما الذي يشترون منه أكثر؟
- ما الذي قد يحتاجون إليه ولكنهم لا يستطيعون الحصول عليه؟

*** المسوحات**

هذه الطريقة اقترحها Zikmund (1994). تتضمن هذه العملية جمع البيانات بناء ا على التواصل مع عينة تمثيلية من الأفراد. تتطلب تقنية البحث هذه سؤال الأشخاص الذين يطلق عليهم المستجيبون للحصول على معلومات إما شفهيًا أو باستخدام أسئلة مكتوبة[1].

تستخدم الاستبيانات أو المقابلات لجمع البيانات عبر الهاتف أو المقابلة وجها لوجه.

*** التوجهات المستحدثة**

يعتمد المثال على السكان في منطقتك الذين قد يتقدمون في السن ويخلقون طلبًا على المنتجات والخدمات الجديدة.

*** البحث والتطوير**

البحث هو نشاط مخطط يهدف إلى اكتشاف معرفة جديدة، على أمل تطوير منتجات وخدمات جديدة أو محسنة. يمكن البحث عن أساليب ومهارات وتقنيات جديدة رواد الأعمال من تعزيز أدائهم وقدرتهم على تقديم منتجات وخدمات أفضل.

*** المعارض التجارية واجتماعات الجمعيات**

يمكن أن تكون هذه طريقة ممتازة لفحص منتجات العديد من المنافسين المحتملين، واكتشاف اتجاهات المنتج وتحديد المنتجات المحتملة.

*** أساليب أخرى**

* يمكن تحقيق ذلك من خلال قراءة المجلات التجارية ذات الصلة وتصفح أدلة التجارة. قد تشمل هذه المنشورات المحلية والوطنية والأجنبية.

### 3. تحليل قائمة الأفكار واختيار أحسنها

[1] Zikmund, W. G., D'Alessandro, S., Winzar, H., Lowe, B., & Babin, B. (2014). Marketing research. Cengage Learning.

بعد جمع المعلومات من المصادر المختلفة سيجد المقاول نفسه أمام عدد كبير من الأفكار المثيرة للاهتمام، مهمته المقبلة إعداد قائمة لتلك الافكار تضم كل فكرة ووصفها كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (2.6): قائمة أفكار المؤسسة**

| الفكرة | الوصف |
|---|---|
| ..... | ..... |
| ..... | ..... |
| ..... | ..... |
| ..... | ..... |
| ..... | ..... |

**المصدر**: دليل اوجد فكرة مؤسستك (النسخة العربية). ( 2008) برنامج حسن تسيير مؤسستك. المكتب الدولي للشغل. ص 36.

ثم يقوم المقاول باختيار ثلاثة أفكار من القائمة يراها أنها الاكثر تناسبا مع اهتماماته في السوق، حيث لابد أن تتميز بالخصائص التالية:

* **أفكار ملموسة**: من خلال أن يكون قد أجاب المقاول في كل فكرة عن الأربعة الاسئلة (ماهو، ماذا، من، كيف؟)، إذا كان غير قادر على القيام بذلك فهذا يدل على أن هذه الافكار ليست في محيط اهتمامه أو قدراته، فاليعمل على سحبها؛
* أفكار ملائمة؛
* أفكار واعدة؛
* افكار موافقة: المتوافقة مع اهتمامات ومواهب ومعارف والخصائص الشخصية للمقاول.
* أفكار قليلة المخاطر؛
* الافكار المستدامة.

**ثالثا: قابلية الفكرة للتجسيد**

إن الحصول على أفكار المؤسسة ما هي إلا البداية، ونجاحها يعتمد على عدة عوامل، ففكرة الاعمال قد يكون في جوهرها جيدة ومبدعة ولكنها غير قابلة للتجسيد، وهو ما أكد عليه Bygrave (1994) في قوله أنه ليست كل الافكار فرصا بالضروره، وأن الفرصة لا تكون مناسبة للجميع. وحتى تكون كذلك لابد أن

تتطابق مع الواقع، وهو ما يطلق عليها الفرصة الاستثمارية، والتي يعرفها Matthaus (2006) على أنها ذلك الوضع المرغوب وقابل للتحقيق على أرض الواقع، ينشأ نتيجة لظروف يصنعها الفرد أو توفرها تفاعلات البيئة الخارجية، يتطلب الاكتشاف والتقييم ثم الاستغلال بشكل يحقق أرباحا مادية [1]. ومن أجل ذلك فلابد من توفير الامكانيات البشرية (إمكانيات المقاول) والمالية والمادية لاستغلالها فضلا عن أن تكون مناسبة للحالة الموقفية للمنطقة والدولة التي يتم تنفيذ فيها الفكرة بجميع أبعادها.

ولمعرفة ما إذا كانت الفكرة فرصة استثمارية لابد من جرد كل نقاط القوة والضعف الخاصة بالمقاول (أنت شخص مقاول) والخاصةبالمؤسسة من خلال التحليل الاستراتيجي للفكرة (SWOT).

**1. أنت شخص مقاول**

إن الشروع في إنشاء المؤسسة المقاولاتية التي يرغب المقاول لاقامتها هو موضوع مغري وحماسي، إلا أنه يعني أيضا تحمل الكثير الكثير من المسؤوليات ومواجهة الكثير من التحديات ، أولا وقبل كل شيء، يحتاج المقاول إلى معرفة ما إذا ك ان قادرا على إدارة عملهالخاص. الظروف المواتية، إلى جانب بعض الخصائص والمهارات الشخصية التي هي عناصر ضرورية لتطور هكرجل أعمال ناجح. سيحتاج أيضا إلى معرفة وخبرة محددة في هذا المجال ليكون ناجحا في نهاية المطاف في العمل الذي يختاره. يوجد أدناه تقييمان يجب على المقاول إجراؤهما قبل البدء في العمل. الأول سيقيس ما إذا كانت لدي هالقدرات المناسبة ليكون مقاولا. أم التقييم الثاني سيساعده على تحديد نوع ومجال العمل المناسب له.

*** التقييم الأول: هل لديك ما يلزم لكي تكون مقاولا؟**

سيساعدك التقييم التالي في معرفة ما إذا كانت لديك المتطلبات الأساسية لكي تكون مقاولا. كن صريحا عندما تجيب على الأسئلة. فكر في كل من العوامل التالية المقدمة كأسئلة. إذا أجبت بنعم على الأسئلة التي تتناول أي عامل معين، فاعتبر هذا العامل أحد نقاط قوتك. إذا أجبت بـ "لا" على معظم الأسئلة أو لم تكن متأكدا تماما من الإجابات، فقد تكون هذه العوامل هي المجالات التي تحتاج إلى تحسين قبل أن تبدأ عملك.

[1] Urwyler, M. (2006). Opportunity identification and exploitation: A case study of three Swiss-based software companies (Doctoral dissertation, Verlag nicht ermittelbar).

**الجدول رقم (3.6): كيف تصبح مقاولا**

| الخصائص الشخصية والمهارات وحالتك | نعم | لا |
|---|---|---|
| دوافع انشاء المؤسسة<br>**هل أنت متحمس لإدارة عملك الخاص؟ هل هو مفيد ومهم للغاية بالنسبة لك ولعائلتك وللمجتمع؟ هل أنت متحمس لإنجاح عملك وهل أنت على استعداد لوضعه قبل أي شيء آخر تقريبًا؟ الخصائص الشخصية والمهارات وحالتك** | | |
| التوجه نحو الهدف<br>**هل أنت قادر على رؤية التصور ووضع أهداف واضحة لعملك؟ هل أنت مصمم على توجيه كل مساعيك نحو تحقيق أهدافك؟** | | |
| اتخاذ القرارات<br>**عندما تواجه موقفا صعبا، هل يمكنك الحفاظ على هدوئك والبحث عن المعلومات الكافية واتخاذ قرارات مهمة دون تأجيل أو نقل المشكلة إلى شخص آخر؟** | | |
| المخاطرة:<br>**لا توجد فكرة عمل آمنة تمام ا. أنت دائما تخاطر بالفشل. هل أنت على دراية بالمخاطر وهل تقبل احتمال فشل عملك؟ هل طلبت معلومات كافية حتى تتمكن من تقدير حجم المخاطرة بصدق؟** | | |
| القدرة على التعامل مع الضغوط<br>**يتعرض المقاول للكثير من الضغط عند اتخاذ قرارات صعبة وإدارة مختلف أصحاب المصلحة والعمل لساعات طويلة. هل أنت قادر على الحفاظ على روح إيجابية تحت الضغط؟ هل يمكنك رؤية الفرص في المواقف الصعبة؟** | | |
| الدعم الاجتماعي:<br>**سيستغرق عملك الكثير من الوقت والجهد. هل ستحصل على الدعم المناسب من العائلة والأصدقاء ورجال الأعمال الآخرين؟** | | |
| **الوضع المالي:**<br>**يعد الوصول إلى الموارد المالية لبدء عملك أمرا مهما. هل خصصت بعض المال جانبا لبدء عملك؟ هل لديك عائلة أو أصدقاء قد يكونون مستعدين وقادرين على إقراضك المال؟ هل لديك سجل ادخاري أو ائتماني مع مؤسسة مالية تقدم قروضًا لبدء العمل؟** | | |
| مهارات إدارة الأعمال:<br>**مهارات إدارة الأعمال هي القدرة على إدارة عملك بكفاءة. هل أنت جيد في بعض مجالات إدارة الأعمال ، مثل التسويق أو المبيعات أو تقدير التكاليف أو تحفيز الموظفين ، وما إلى ذلك؟** | | |
| **الالتزام اتجاه مجتمعك**<br>**يلعب المقاول دورا مهما في تنمية المجتمع. هل أنت على علم بهذا الدور؟ هل أنت ملتزم بالنهوض الاجتماعي للمجتمع ككل؟** | | |

**Source** : Generate Your Business Idea. (2015). International Labour Organization.

بعدها يقوم المقاول بعد الاجابة على الاستبيان، حساب عدد الاجابات بنعم (نقاط القوه)، وعدد الاجابات بلا (نقاط الضعف).

✓ إذا كانت نقاط القوة أكبر من نقاط الضعف، فاليحاول المقاول تطوير هذه المهارات والكفاءات في حياته اليومية؛

✓ أما إذا كانت لدى المقاول نقاط ضعف كثيرة، أو كان محيطه يفرض عليه الكثير من العراقيل. فإما يتخلى عن فكرة إنشاء المؤسسة، أو أن يعمل على التغلب عليها وتحويلها إلى نقاط قوة وفرص.

*** التقييم الثاني: ما هو نوع ومجال الاعمال الانسب لك؟**

إذا اخترت نشاطا تجاريا بناء على خبرتك في العمل، ومهاراتك التقنية، ومعرفتك بممارسات الأعمال، والهوايات، والروابط الاجتماعية، والخلفية العائلية، وما إلى ذلك، فهناك فرصة أكبر لنجاحك.

**كن صادقا في تقييمك:**

| | |
|---|---|
| **1. اهتماماتي – أستمتع بما يلي (بما في ذلك هواياتك):**<br>..... | **مجالات الاعمال الممكنة:** |
| **2. تجربتي – لقد عملت أو لدي خبرة تعليمية في مجال (مجالات) الأعمال التالية (قائمة الوظائف والتدريب ومصادر الخبرة العملية الأخرى):**<br>..... | |
| **3. شبكة أعمالي – أعرف الأشخاص التالية أسماؤهم ، والأصدقاء والأقارب الذين يعملون في مجال الأعمال التجارية والذين يمكنهم تقديم المعلومات أو المشورة أو المساعدة (اذكر موقفهم):**<br>..... | |
| **4. أفضّل: • العمل مع الكثير من الأشخاص / العمل بمفردي • التحلي بالنشاط والعمل في الهواء الطلق / العمل على** | |

| | |
|---|---|
| **المكتب طوال اليوم • القيام بعمل بدني / عمل بدني في وظيفة تتيح لي أن أكون مبدعًا / أقوم بعمل يتطلب التفكير المنطقي • التركيز على التفاصيل التقنية / التحدث مع الناس والاهتمام بهم** | |

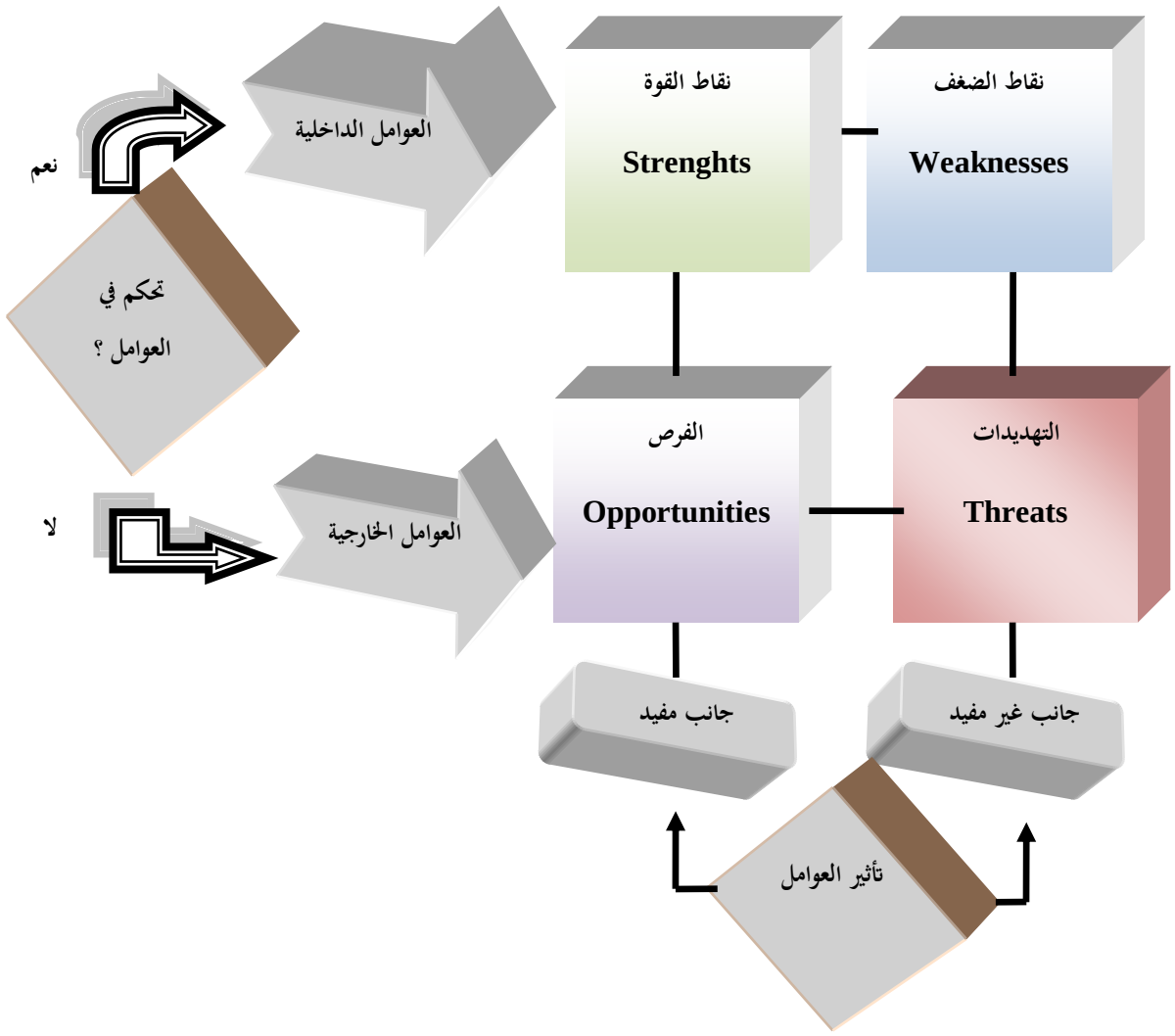
**Source :** Generate Your Business Idea. (2015). International Labour Organization.

إن هذا التقييم يمكن أن يوجه المقاول إلى مجال الأعمال والنوع الأنسب لهـ يمكنهـدائما العودة إلى هذا التقييم، وإعادة التفكير في الخيار الذي اتخذهـواتخاذ قرار مختلف.

### 2. التحليل الاستراتيجي لفكرة المؤسسة

إحدى الطرق التي يستخدمها الأشخاص غالبًا لتحديد فكرة العمل الأكثر ملاءمة هي التحليل الاستراتيجي لفكرة المؤسسة (SWOT). يساعد المقاول على تحديد مجالات المشاكل المحتملة والمزايا المحتملة لكل فكرة. والشكل التالي يوضح مكوناتها.

**الشكل رقم (4.6): التحليل الاستراتيجي (SWOT)**




**Source** : Sarsby, A. (2016). *SWOT analysis*. Lulu. com. P.07.

يظهر من خلال الشكل أن التحليل الاستراتيجي للفكرة بالاعتماد على (SWOT) يتكون من:

*** تحليل البيئة الداخلية**

يقصد به إجراء تقييم دقيق للخصائص والمميزات المتعلقة بالاعمال الاستثمارية، والتي تكون ضمن سلطة صاحب المؤسسة أو من الممكن الحصول عليها. وهدف التحليل الداخلي هو قيام المقاول الجديد بتحديد نقاط قوته وضعفه ليستخدمها في نوع العمل المناسب لامكانياته المادية والشخصية ولتحديد خصائصه المهمة.

- **نقاط القوة:** الخصائص الايجابية المادية وغير المادية الواقعة داخل المؤسسة وضمن سيطرتها (احتكار قطاع معين، العلامة التجارية، الشهرة)؛

- **نقاط الضعف:** الخصائص السلبية المادية وغير المادية الواقعة داخل المؤسسة وضمن سيطرتها (المؤسسة عاجزة عن الوصول إلى قنوات التوزيع بسبب احتكار المؤسسات المنافسة، سوء جودة المنتوج..)؛

أي أن تحليل البيئة الداخلية هو قيام المقاول بمراجعة كل قدراته ومهاراته الادارية والشخصية، والتي حددها في الجزء أعلاه للقيام بإنشاء وتسيير المقاولاتية، وبالتالي تحديد نقاط قوته وضعفه. وما يحب ويكره حتى يستطيع أن يحدد بدقة العمل الذي ينجح فيه، وكذلك المساعدة التي يحتاجها في تنفيذ فكرة مؤسسته.

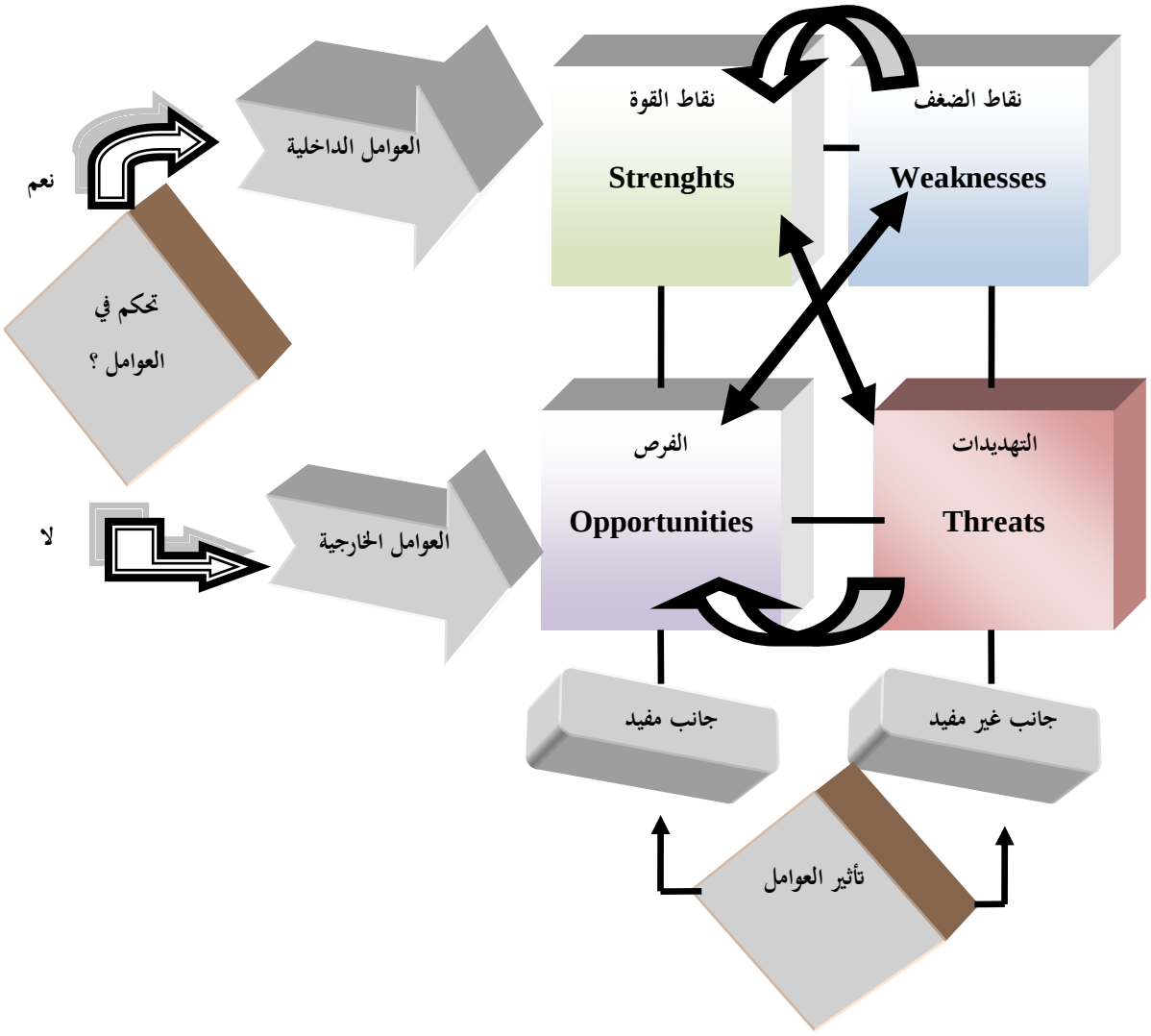
*** تحليل البيئة الخارجية**

يتوقف نجاح المؤسسة الجديدة على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات العوامل ودرجة تأثير كل منها على المؤسسة، وتتكون من:

- الفرص: هي الخصائص الايجابية المادية وغير المادية الواقعة في بيئة المؤسسة وخارج سيطرتها (سوق جديدة، مجالات جديدة)؛
- هي الخصائص السلبية المادية وغير المادية الواقعة في بيئة المؤسسة وخارج سيطرتها ( المنافسين، تغير أذواق المستهلكين..)

بعدها يقوم المقاول بحسب نقاط القوة والفرص ونقاط الضعف والتهديدات، فإذا كانت نقاط القوة والفرص أكبر من نقاط الضعف والتهديدات فإن الفكرة جيدة، أما إذا كانت العكس فعلى المقاول البحث عن الحلول من خلال تقنية المطابقة والتحويل في SWOT كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (5.6): تقنية المطابقة والتحويل في SWOT




**Source :** Sarsby, A. (2016). SWOT analysis. Lulu. com. p.12.

من خلال الشكل يتم مطابقة نقاط الضعف مع الفرص، ومطابقة التهديدات بنقاط القوة. أما التحويل فهو تغيير عامل ضار إلى عامل مفيد .خياري التحويل هما :يمكن تحويل عامل التهديد إلى ميزة عن طريق تحويل التهديد إلى فرصة.

**رابعا: إعداد نموذج الاعمال** (Business Models)

بعد اختيار الفرصة الاستثمارية ينتقل المقاول إلى إعداد نموذج الاعمال * الذي يعتبر المرحلة ما قبل إعدد مخطط الاعمال، ويعرف حسب Magretta (2002) على أنه القصة التي توضح كيف تعمل المؤسسة، فنموذج الاعمال الجيد يجيبنا عن الاسئلة التقليدية التي طرحها Peter Druker من هم عملاؤنا؟، ما هي القيمة التي نحققها للعميل؟، وكذلك يجيبنا عن الاسئلة الأساسية التي يطرحها المدراء: كيف نحصل على الاموال من هاته الاعمال؟، ما هو المنطق الاقتصادي الذي يمكننا من تقديم قيمة اضافية للعملاء بتكلفة مناسبة[1]. كما يعرفه Morris et al (2005) على أنه مختصر يعرض كيف أن مجموعة من متغيرات القرار في المجالات الاستراتيجية والاقتصادية، والبنى الهيكلية تجتمع لخلق ميزة تنافسية مستدامة في أسواق محددة[2].

يتكون من أربع عناصر متشابكة تستطيع مجتمعة خلق وتقديم القيمة، وهي: القيمة المقترحة للعميل، صيغة الربح، الموارد الرئيسية، العمليات الرئيسية[3]. فنموذج الاعمال يعكس إدراك استراتيجية المؤسسة[4].

وهناك العديد من نماذج الاعمال المعتمدة، حيث تختلف باختلاف نوع الصناعة وطبيعة التكنولوجيا المبتكرة، ولقد اخترنا نموذجا مبسطا أعده Alexander Osterwalder and Yves pigneur (2010) أطلقا عليه اسم CANVAS، ونشره في كتابه ( Business Model Generation) ويعد هذا الأسلوب أداة استراتيجية تتمثل في نموذج مبسط مكون من صفحة واحدة تتيح للمقاول أن يرى فكرته جوانبها متكاملة من بعيد، بشكل أوضح وهو ما يظهر أشياء لا نستطيع أن نراها عن قرب. ويوضح الشكل التالي هذا النموذج بخاناته التسع:

* لا يعتبر نموذج الاعمال من المراحل المذكورة في منهجية SIYB في انشاء المؤسسة، لكن ارتأينا أن نذكره نظرا لأهميته باعتباره خطة مبدئية تسبق إعداد مخطط الاعمال، وتعطي صورة أولية للمقاول في مدى استمراره والانتقال إلى المرحلة الأخيرة من إنشاء المؤسسة.

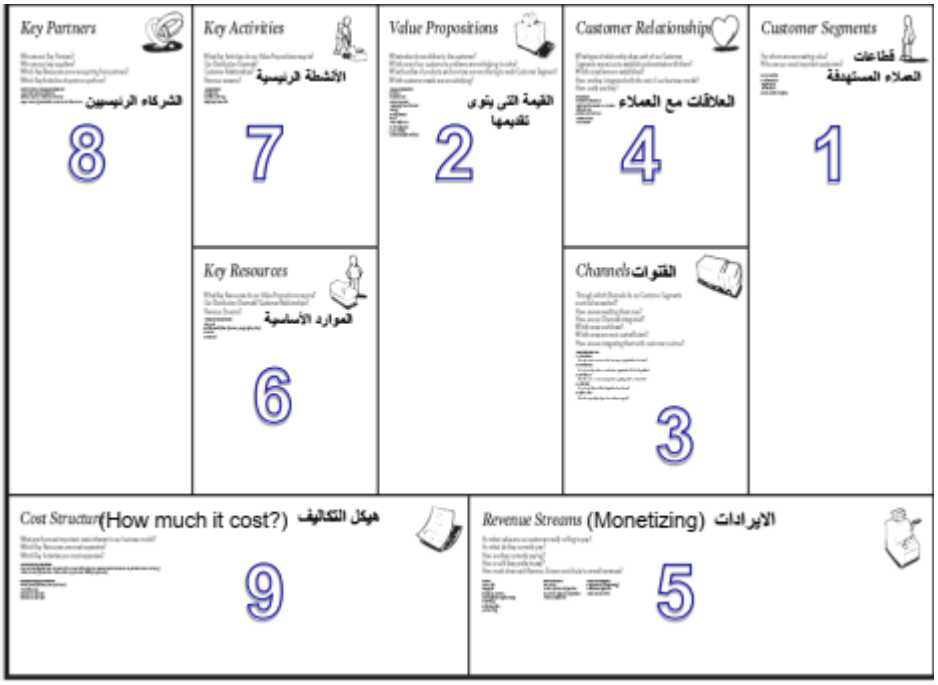
[1] Zott, C., & Amit, R. (2015). Business model. Wiley Encyclopedia of Management, 1-4.

[2] Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Journal of business research, 58(6), 726-735.

[3] Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. Harvard business review, 86(12), 57-68.

[4] Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management.

**الشكل رقم (6.6): نموذج الاعمال**




**Source** : Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

يعكس نموذج (CANVAS) كل عناصر نموذج الاعمال الذي يمكن أن يسترشد به المقاول، ويقوم بملء خاناته بنفس ترتيب أرقامها في الشكل السابق، بالتطبيق على فكرته المقترحة لتحويلها لنموذج الاعمال، يمكن دراسة جدواه بالتفصيل فيما بعد ووضع مخطط الاعمال الخاص بتنفيذه. وتمكن الاجابة عن الاسئلة الموجودة في كل خلية من ملئها. ونعرض فيما يلي مكونات النموذج والاسئلة المتعلقة بكل مكون منها:

1. **الشريحة المستهدفة من العملاء:** ما فئة شريحة العملاء التي ستقدم لها القيمة التي تستهدف تقديمها؟ ومن أهم عميل بالنسبة للمؤسسة؟
2. **القيمة المقترح تقديمها:** ما القيمة الاساسية التي تسعى لتقديمها للعميل؟ ما هي حاجات العميل التي ستسعى لاشباعها؟
3. **قناة التوزيع:** ما قنوات التوزيع التي يرغب العميل في أن يستخدمها لتوصيل هذه القيمة؟ ما أفضل هذه القنوات وماهي تكلفتها، وكيف يمكن أن تتكامل مع نظامك ونظام العميل؟
4. **العلاقات مع العملاء:** ما العلاقة التي يتوقع عميل المقاول المستهدف أن ينشئها معه؟ وكيف يمكن للمقاول دمج هذه العلاقة في نظام أعماله على ضوء عنصري التكلفة والشكل؟

5. **الايرادات المتوقعة:** ما القيمة المادية التي يرغب العميل في دفعها؟
   * ماذا يدفعون الآن؟ وما هي طرق الدفع التي يفضلونها؟
   * كيف ستساهم كل الايرادات المتوقعة في الايرادات الكلية؟
6. **الموارد الاساسية:** ما هي الموارد الاساسية اللازمة لإيجاد القيمة المقترح تقديمها؟
   * ما هي الموارد الأكثر أهمية بالنسبة لـ: قنوات التوزيع، العلاقة مع العملاء، والإيرادات...؟
7. **الأنشطة الرئيسية:** ما هي الأنشطة الرئيسية اللازمة لتقديم القيمة المقترحة؟
   * ما هي الأنشطة الأكثر أهمية بالنسبة لـ: قنوات التوزيع، العلاقة مع العملاء، الإيرادات...؟
8. **الشركاء الرئيسيون:** من هم شركاء المقاول وموردوه الرئيسيون؟
   * ما دوافع المشاركة؟
9. **هيكل التكاليف:** ما هي أهم بنود التكاليف في مجال أعمال المقاول؟
   * ما هي أكثر موارد المقاول أو أنشطته الأساسية تكلفة؟

**خامسا: إعداد مخطط الأعمال** (Business plan)

بعد إجراء العديد من الدراسات والتحليلات التي تؤكد جدوى شخصية المقاول وقدراته للعمل الحر، وكذلك جدوى فكرته للأعمال، ينتقل الى مرحلة التخطيط لإنشاء وتجهيز عمله وتحديد الموارد اللازمة له من خلال إعداد مخطط الأعمال.

حيث يعتبر مخطط الاعمال الأسلوب العلمي لتقدير احتمالات نجاح أو فشل عمل ما قبل بدء التنفيذ الفعلي له، وذلك على ضوء قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف المقاول، ومدى نجاح فكرته الاستثمارية. ومن هنا فإن مخطط الأعمال يعتبر الأداة العلمية التي قد تجنب المقاول أو المستثمر على تحمل المخسائر المحتملة، وذلك قبل البدء في عملية الاستثمار. ومن هنا فإن مخطط الأعمال يعتبر الطريق الذي لابد من عبوره بشكل علمي وصحيح، حتى يمكن إتخاذ القرار الاستثمار الصحيح والذي قد يحقق الأهداف المرجوة[1].

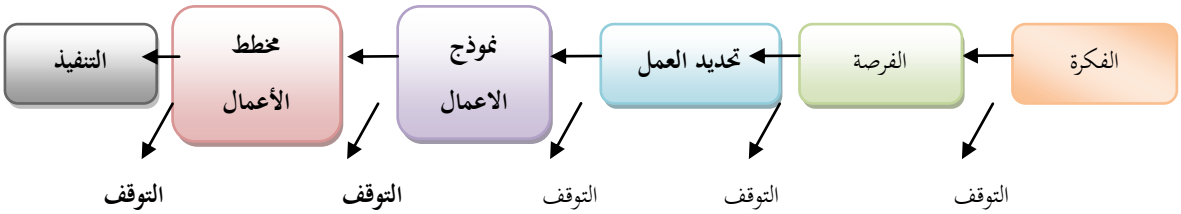
ومخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة مكتوبة تتضمن الاختيارات التي اختارها المقاول من بين البدائل المتاحة أمامه فيما يتعلق بكافة القرارات الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، بدءا بإسم المؤسسة ورسالتها وأهدافها

[1] نعيم، نمر داود. (2013). دراسة الجدوى الاقتصادية. الطبعة الاولى. الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون. ص3.

وملكيتها وموقعها، مرورا بمنتجاتها وكيفية انتاجها والموارد اللازمة لها وعملائها وأسواقها وعمالتها وتمويلها، وأخيرا شكلها القانوني[1].

ويعتبر مخطط الأعمال المرحلة الأخيرة من مراحل إنشاء المؤسسة، قبل أن يبدأ التنفيذ الفعلي لها، كما هو موضح في الشكل التالي:

**الشكل رقم (7.6): خطوات إنشاء مؤسسة**




Source : Casson, M. (2005). The individual–opportunity nexus: a review of Scott Shane: a general theory of entrepreneurship. Small Business Economics, 24(5), 423-430.

ويأتي الاهتمام بمخطط الأعمال لأنه يخدم أهدافا أساسية قد تمتد لعمر المؤسسة كله منها ما يلي:

* تحديد أهداف وغايات المؤسسة وكيفية تحقيقها؛
* مساعدة المقاول على التفكير بعمق في كيفية تنفيذ فكرته، وبلورتها بشكل موضوعي، مع توقع التحديات الممكنة وتحديد كيفية التغلب عليها؛
* يعد المخطط هو السبيل الوحيد لتوفير الموارد المالية اللازمة، لكونه أحد أهم متطلبات المؤسسات المالية والجهات المساعدة وكذلك الشركاء. فالمخطط يعكس جدية المقاول والصورة التي يأمل أن يظهر بها عمله، لأن بعض الجهات لا تكتفي بمخطط الأعمال وإنما تطلب المزيد من المعلومات حول كيفية التنفيذ؛
* يستخدم كخطة لتشغيل وتوجيه عمليات الاعمال فيما بعد، لأنها تحدد ما يجب عمله وكيف ومتى سيتم القيام به ومن سيقوم به وتكلفته؛

[1] هالة، محمد لبيب عنبة. مرجع سبق ذكره. ص.105.

* يضع المخطط المعايير التي يتم على أساسها قياس الأداء الفعلي للمؤسسة، والقيام بعملية الرقابة طبقا لمقولة " التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة ".

ويتكون مخطط الأعمال حسب منهجية برنامج أنشئ مؤسستك IYB من عشرة مراحل، يعرضها الشكل التالي:

**الشكل رقم (8.6): مراحل إعداد مخطط الأعمال**

1- صف فكرة مؤسستك،
2- حضر مخطط تسويقك،
1.2 دراسة السوق و تجزيئاته
2.2 دراسة السوق: المنتج
3.2 دراسة السوق: السعر،
4.2 دراسة السوق: المكان،
5.2 دراسة السوق: الترويج
3- قدر مبيعاتك،
4- خطط للإنتاج و المشتريات،
5- حدد تعداد و نوع المستخدمين الذين تحتاجهم،
1.5 المستخدمين المطلوبين و التكاليف المتعلقة بهم.
2.5 الهيكل التنظيمي.
6- حدد إستثماراتك
1.6 المشتريات و الإهتلاكات
2.6 الاستثمارات.
7- تعرف على تكلفة الإنتاج و قدر أرباحك،
1.7 التكاليف المختلفة،
2.7 حساب الاستغلال التقديري،
3.7 إستمارة الرسم على القيمة المضافة (ر.ق.م)
4.7 مخطط الخزينة.
8- حدد قيمة سعر التكلفة،
9- أحسب رأس مال الانطلاق و قدر احتياجاتك للقروض،
1.9 رأس المال الإبتدائي المطلوب.
2.9 مصادر رأس مال الانطلاق،
3.9 ميزانية بسيطة.
10- اختر الشكل القانوني و اعرف مسؤولياتك.

المصدر: دليل أنشئ مؤسستك ( Creez) النسخة العربية. 2013. برنامج حسن تسيير مؤسستك ( GERME). المكتب الدولي للعمل. ص15.

يظهر من خلال الشكل أن مخطط الأعمال يضم دراسة المؤسسة من جميع النواحي التسويقية، الفنية، المالية، الاقتصادية، والقانونية.

*** الدراسة التسويقية**

وتهدف إلى التطرق إلى ظروف العرض والطلب، ومستويات الأسعار والتنبؤ بتطوراتها في المستقبل، كما تحدد أيضا مواصفات المنتج في ظل أذواق ورغبات المستهلكين، ورسم الاستراتيجية التسويقية، والتي تتضمن أفضل طرق التوزيع والترويج والتسعير، ونوع الخدمات المطلوب توفيرها للموزعين والمستهلكين، وذلك للاستحواذ على أكبر حصة من السوق[1].

*** الدراسة الفنية**

وتهدف إلى دراسة مدى إمكانية تنفيذ الأعمال من النواحي الفنية، والتي تشمل هنت تحديد الموقع المناسب للمؤسسة، حجم الانتاج ومختلف المواد الأولية اللازمة له كمياتها ونوعياتها، وتسلسل العمليات الانتاجية، تحديد حجم الآلات والمعدات المطلوبة، والعمالة اللازمة.

*** الدراسة المالية**

وتهدف إلى ترجمة نتائج الدراسات الأخرى (التسويقية، الفنية، والادارية) إلى تقديرات مالية، أي دراسة التكاليف الاستثمارية للمؤسسة، وتكاليف التشغيل السنوية، وكذا الايرادات السنوية؛ وتحديد كيفية تمويل المؤسسة والمتمثل في رأس مال الانطلاق.

*** الدراسة القانونية**

وتهدف إلى التحقق من مدى توافق المؤسسة المقترحة مع القوانين واللوائح المنظمة للاستثمار في الدولة المنوي إقامة المؤسسة بها، وهنا يجب على المقاول القيام بدراسة القوانين العامة التي يمكن أن تتضمن قوانين تؤثر على تكاليف وإيرادات المؤسسة. ومن أمثلة ذلك القانون المدني والقانون التجاري، وكذلك دراسة القوانين الخاصة بالاستثمار، هذا بالاضافة إلى اللوائح التنظيمية التي تفسر تلك القوانين[2].

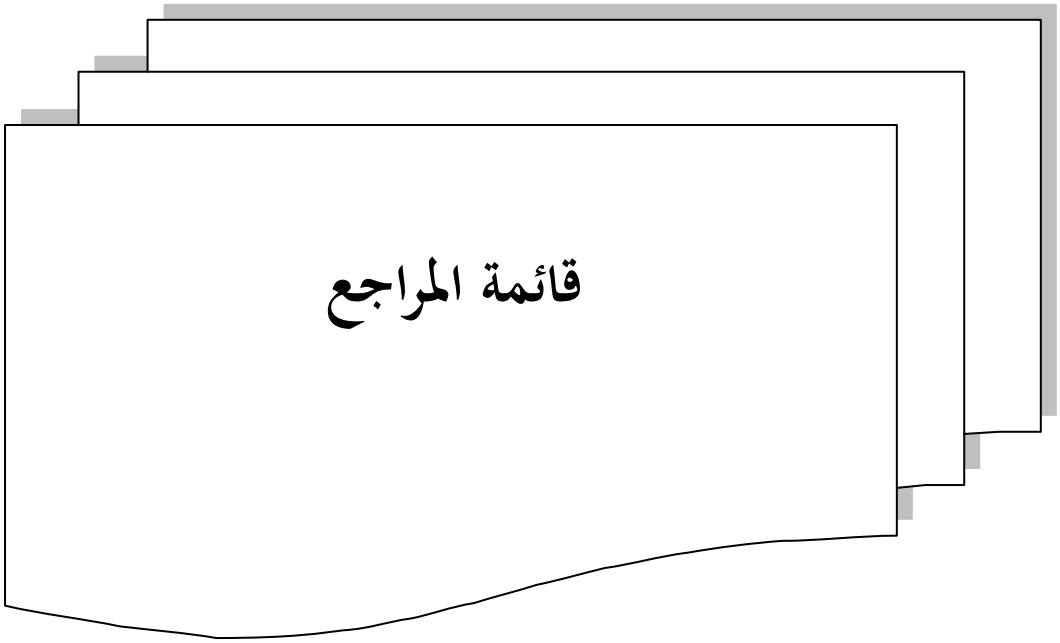
[1] فليح، حسن خلف. (2012). أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. ص57.
[2] نعيم، نمر داود. مرجع سبق ذكره. ص 34.

**خلاصة المحور السادس**

يحتاج المقاولون بشكل أساسي إلى أفكار لبدء أعمالهم المقاولاتية وتنميتها ، فتوليد الأفكار هو عملية إبداعية ومبتكرة . في بعض الأحيان، يكون أصعب جانب في بدء عمل تجاري هو الخروج بفكرة عمل ، حتى إذا كانت لديك فكرة عمل عامة، فعادة ما تحتاج إلى إجراء عمليات ضبط دقيقة . غالبا ما تحدث الأفكار المثمرة في نقاط تتقاطع فيها مجموعة مهاراتك وهواياتك واهتماماتك وشبكاتك الاجتماعية . بمعنى آخر، من المرجح أن تأتي أفضل الأفكار ل عمل جديد من الأنشطة والأشخاص الذين تعرفهم جيد ا بالفعل. إلا أن المصدر الرئيسي للأفكار هم المستهلكين حيث يشعرون بحاجة إلى من يقدم لهم سلعة أو خدمة تنهي مشكلتهم. وحتى يستطيع المقاول المفاضلة بين مختلف الافكار التي تحصل عليها لابد أن يقوم باختبار مدى جدواها وتوافقها مع إمكانياته ومهاراته. فالفكرة الجيدة التي يمكن تجسيدها على أرض الواقع تعتبر فرصة استثمارية يمكن أن تحقق عائدا جيدا للمقاول.

بعد التأكد من جدواها ينتقل المقاول إلى إعداد نموذج الأعمال الذي يعتبر صورة مختصرة عن المؤسسة التي ينوي ويرغب في اقامتها. إلا أن هذا لا يكفي لكي يتخذ القرار باعتماد هاته الفكرة. ولكن من الأسهل كثيرا التوصل إلى قرار إذا تم توصيل الفكرة ببساطة ووضوح في مخطط أعمال مكتوب جيدا يضمن الانضباط المطلوب لتوضيح استراتيجية العمل وتكتيكاته وعملياته في مستند مكتوب تحليلا صارم ا ووضوحا أكبر في الفكر. إذا لم يكن بالإمكان وصف إستراتيجية العمل بشكل واضح ومقنع على الورق، فإن فرص نجاح المؤسسة سيكون ضئيلا. ومخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة مكتوبة تتضمن الاختيارات التي اختارها المقاول من بين البدائل المتاحة أمامه فيما يتعلق بكافة القرارات الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، بدءا بإسم المؤسسة ورسالتها وأهدافها وملكيتها وموقعها، مرورا بمنتجاتها وكيفية انتاجها والموارد اللازمة لها وعملائها وأسواقها وعمالتها وتمويلها، وأخيرا شكلها القانوني.

ولقد حاولنا ذكر هذه الخطوات خاصة ما يتعلق منها بتجسيد فكرة المؤسسة واعداد مخطط الاعمال بالاستعانة بمنهجية برنامج SIYB الدولي حسن تسيير مؤسستك المعتمد من طرف المكتب الدولي للعمل. لكن لابد أن نشير إلى ان أول خطوة يجب أن يبدأ بها المقاول قبل الشروع في كل هذه الخطوات هو التوكل على الله فهو حسبه في كل شيئ.


قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولا: قائمة المراجع باللغة العربية

#### أ. الكتب:

1. ابراهيم، باش. ( 2018). تأسيس وإدارة المشروع الصغير: دليل عملي لأصحاب المشاريع. دار البيروني للنشر والتوزيع. بيروت.

2. رعد، حسن الصرن. ( 2004). نظريات الادارة والاعمال. دمشق، سوريا: سلسلة الرضا للمعلومات.

3. عاكف لطفي، خصاونة. ( 2010). إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

4. فليح، حسن خلف. ( 2012). أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. ص57.

5. محدي، عوض مبارك. ( 2010). الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل المختلفة. الطبعة الأولى . أربد، الأردن: عالم الكتب الحديث. أربد.

6. نعيم، نمر داود. ( 2013). دراسة الجدوى الاقتصادية. الطبعة الاولى. الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون.

#### ب. الأطروحات

4. نور عبد الله عويض، العتيبي. ( 2016). دراسة تقويمية لمشروع التعليم للريادة من منظور تربوي اسلامي. أطروحة دكتوراه تخصص التربية الاسلامية والمقارنة. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

5. دعاء، طارق بكر البشتاوي. ( 2008). عقد الفرونشايز وآثاره. مذكرة ماجستير غير منشورة في القانون الخاص. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين،

6. سعيد، مُحَمَّد أبو قرن. ( 2015). واقع ريادة الاعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعتي الازهر والاسلامية). مذكرة ماجستير غير منشورة. ا لجامعة الاسلامية. غزة. فلسطين.

**ت. الملتقيات، الندوات، المؤتمرات وورشات العمل**

5. عبد الرزاق، خليل. عادل، نغموش. ( 2007). دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية. مداخلة مقدمة ضمن الندوة الدولية حول المقاولاتية والابداع في الدول النامية. جامعة خميس مليانة. الجزائر.

6. مراد، ناصر. ( 2007). دور ومكانة المقاولة في التنمية الاقتصادية في الجزائر. الندوة الدولية حول المقاولة والابداع في الدول النامية. جامعة خميس مليانة. الجزائر.

7. يوسف، بودلة.عبد الحق، بن ثقات. ( 2012). دور المقاولة الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتحديات التي تواجهها. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. جامعة ورقلة. يومي 18 و19 أفريل.

**ت. المجلات، الدوريات والتقارير**

10. حمدي، بارود. (2008). عقد الترخيص التجاري (الفرانشايز) وفقا لأحكام مشروع قانون التجارة الفلسطيني. مجلة الجامعة الاسلامية. المجلد 16، العدد 2. ص820.

11. رأفت، عاصي العبيدي. (2014). رأس المال الفكري في إطار متغيرات بيئة ريادة الاعمال. مجلة كلية الادارة والاقتصاد. جامعة البصرة. العراق.

12. عبد القادر، شارف. لعلا، رمضاني. ( 2017). الأثار الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع المقاولاتية. مجلة اقتصاد المال والاعمال. المجلد 01، العدد 03.

13. مُحَمَّد بن دليم، القحطاني. ( 2017). مقومات تأهل المنظمات السعودية للفرنشايز دراسة ميدانية على الشركات الوطنية الممنوحة. المجلة العربية للإدارة. المجلد 37. العدد 1، ص. 92.

14. منصوري، الزين. ( 2010). آليات دعم ومساندة المشروعات الريادية والمبدعة لتحقيق التنمية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. المجلد 2، العدد1.

15. هاشم، فوزي العبادي وآخرون. (2010). الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي في منظمات الاعمال، دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية. العدد 4. المجلد 12.

16. وهيبة، براهمي. (2014). دور الامتياز التجاري في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع دراسة لبعض التجارب العربية. مجلة دفاتر اقتصادية. المجلد 5، العدد 1.

**ث. القوانين**

17. المادة 68 من القانون رقم 20-07 المؤرخ في 04 جوان 2020، المتضمن قانون المالية التكميلي لعام 2020. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 33. المؤرخة في 4 جوان 2020.

18. المادة 02، المادة 03، المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 06.

19. المادة 02، المادة 03 من المرسوم الرئاسي رقم 11-133 المؤرخ في 22 مارس 2011. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 19.

20. المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 06.

21. المادة 12 من القانون رقم 16-09 المؤرخ في 03 أوت 2016 المتعلق بترقية الاستثمار. الجريدة الرسمية الجزائرية. العدد 46. المؤرخة في 03 أوت 2016.

22. المادة 07، المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 17-100 المؤرخ في 5 مارس 2017 المعدل والمتمم للمرسوم التنففيذي رقم 06-356 المؤرخ في 9 أكتوبر 2006، الجريدة الرسمية الجزائرية. العدد 16.

23. المادة 01 من المرسوم التنفيذي 06-356 المؤرخ في 09 أكتوبر 2006. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 64. المؤرخة في 11 أكتوبر 2006.

24. المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 11-104 مؤرخ في 06 مارس 2011 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 04-02 المؤرخ في 03 جانفي 2004. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 14. المؤرخة في 06 مارس 2011.

25. المادة 1 من المرسوم الرئاسي رقم 19-58 المؤرخ في 2 فيفري 2019 يعدل ويتمم المرسوم الرئاسي رقم 03-514 المؤرخ في 30 ديسمبر 2003. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 10. المؤرخة في 10 فيفري 2019،

26. المرسوم التنفيذي رقم 21-125 المؤرخ في 29 مارس 2021 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 03-290 المؤرخ في 6 سبتمبر 2003. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 25. المؤرخة في 4 أفريل 2021.

27. المرسوم التنفيذي رقم 20-374 المؤرخ في 16 ديسمبر 2020 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 03-290 المؤرخ في 6 سبتمبر 2003. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 77. المؤرخة في 20 ديسمبر 2020.

28. المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020. الجريدة الرسمية الجزائرية. العدد 70. المؤرخة في 25 نوفمبر 2020.

29. المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 52. المؤرخة في 11 سبتمبر 1996

30. المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 12-293 المؤرخ في 21 جويلية 2012. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 44. المؤرخة في 29 جويلية 2012.

31.

32. المادة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 20-356 المؤرخ في 30 نوفمبر 2020. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 73. المؤرخة في 06 ديسمبر 2020.

33. المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 20-356 المؤرخ في 30 نوفمبر 2020. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 73. المؤرخة في 06 ديسمبر 2020.

34. المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 20-356 المؤرخ في 30 نوفمبر 2020. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 73. المؤرخة في 06 ديسمبر 2020.

35.

36. المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فيفري 2003. الجريدة الرسمية العدد 13، المؤرخة في 26 فيفري 2003، ص 18.

37. المادة 21 مكرر 1 من المرسوم التنفيذي رقم 20- 331 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020. الجريدة الرسمية العدد 70، المؤرخة في 25 نوفمبر 2020.

38. المادة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 07-103 المؤرخ في 2 أفريل 2007 يتضمن مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد22. المؤرخة في 4 أفريل 2007

39. المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 20-77 المؤرخ في 28 مارس 2020 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 04-91 المؤرخ في 24 مارس 2004. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 19. المؤرخة في 12 أفريل 2020

40. المادة 21 مكرر من المرسوم التنفيذي رقم 20- 331 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 70، المؤرخة في 25 نوفمبر 2020

41. المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 20-306 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 64، المؤرخة في 28 أكتوبر 2020.

42. المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 26 جوان 2020. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 39، المؤرخة في 04 جويلية 2018.

43. المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 03- 78 المؤرخ في 25 فيفري 2003. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 13، المؤرخة في 26 فيفري 2003.

44. المرسوم التنفيذي رقم 11-16 المؤرخ في 25 جانفي 2011. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 5، المؤرخة في 26 جانفي 2011.

45. المرسوم التنفيذي رقم 20-54 المؤرخ في 25 فيفري 2020. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 12، المؤرخة في 26 فيفري 2020.

46. المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 15 سبتمبر 2020، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 55، المؤرخة في 21 سبتمبر 2020.

47. المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 15 سبتمبر 2020، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 55، المؤرخة في 21 سبتمبر 2020.

48. المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 15 سبتمبر 2020، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 55، المؤرخة في 21 سبتمبر 2020.

49. المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 15 سبتمبر 2020، الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 55، المؤرخة في 21 سبتمبر 2020.

50. المادة 15 من القانون رقم 17-02 مؤرخ في 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 02. الصادرة في 11 جانفي 2017

51. المادة 11 من القانون رقم 17-02 مؤرخ في 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 02. الصادرة في 11 جانفي 2017.

52. المادة 5 من القانون رقم 17-02 مؤرخ في 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 02. الصادرة في 11 جانفي 2017.

53. المادة 8 من القانون رقم 17-02 مؤرخ في 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 02. الصادرة في 11 جانفي 2017.

54. المادة 9 من القانون رقم 17-02 مؤرخ في 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 02. الصادرة في 11 جانفي 2017.

### ج. روابط ومواقع الكترونية

55. الوكالة اوطنية لتسيير القرض المصغر، متاح على:
https://www.angem.dz/ar/article/aides-et-avantages-accordes-aux-beneficiaires-du-micro-credit/، تاريخ الاطلاع:2021/06/02، 21:12.

56. الوكالة اوطنية لتسيير القرض المصغر، متاح على: https://www.angem.dz/ar/article/les-formes-de-financement-du-micro-credit/، تاريخ الاطلاع:2021/06/02، 20:49.

57. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، متاح على:
https://www.angem.dz/ar/article/constitution-du-dossier/، تاريخ الاطلاع:
2021/06/02، 20:33.

58. مصالح الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة. ( 2021). الاستراتيجية الجديدة للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لترقية المؤسسة المصغرة. ماي. متاح على: http://mmsec.gov.dz/images/pdf/mai2021.pdf. تاريخ الاطلاع: 2021/06/01، 21:47.

59. الموقع: https://www.startupranking.com/countries، تاريخ الاطلاع: 2021/06/16.

**ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية**

60. Parker, S. C. (2018). Entrepreneurship and economic theory. Oxford Review of Economic Policy, 34(4).
61. Bjerke, B. and Hultman, C.M. (2002) Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era. Edward Wdgar Publishing Ltd., Cheltenham.
62. Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. Journal of management, 29(3),p.336.
63. Baumol, W. J. (1993). Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds. Journal of business venturing, 8(3),
64. Sciascia, S., & De Vita, R. (2004). The development of entrepreneurship research. Università Carlo Cattaneo.
65. Parker, S. C. (2012). Theories of entrepreneurship, innovation and the business cycle. Journal of Economic Surveys, 26(3),
66. Drucker, P. (2014). Innovation and entrepreneurship. Routledge.
67. Landstrom, H. (2007). Pioneers in entrepreneurship and small business research (Vol. 8). Springer Science & Business Media
68. Casson, M. (2003). The entrepreneur: An economic theory. Rowman & Littlefield. Second edition.
69. Casson, M., & Buckley, P. J. (2010). *Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing
70. Hagen, E. E. (2002). How economic growth begins. Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management

71. Cunningham, J. B., & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. Journal of small business management
72. Simpeh, K. N. (2011). Entrepreneurship theories and Empirical research: A Summary Review of the Literature. European Journal of Business and Management
73. Smith, R., Bell, R., & Watts, H. (2014). Personality trait differences between traditional and social entrepreneurs. Social Enterprise Journal
74. De Vries, M. K. (1977). The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. Journal of management studies, 14(1).
75. Delmar, F., & Davidsson, P. (2000). Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs. Entrepreneurship & regional development, 12(1).
76. Simpeh, K. N. (2011). Entrepreneurship theories and Empirical research: A Summary Review of the Literature. European Journal of Business and Management, 3(6).
77. Kobia, M., & Sikalieh, D. (2010). Towards a search for the meaning of entrepreneurship. Journal of European industrial training.
78. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of management review, 25(1).
79. Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1991). Entrepreneurship: lancer, élaborer et gérer une entreprise. Économica
80. Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. Journal of business venturing, 12(1).
81. Manuel Eduardo. (2009). Entrepreneurship . Munich personal RePEe Archive .
82. Arora, R., & Sood, S. K. (2007). Entrepreneurial Development. New Delhi: Kalyani Publishers.
83. Hisrich, R.D. and M.P. Peters (1998) Entrepreneurship, 4th edn, New York, Irwin/McGraw-Hill.
84. Schramm, C. J. (2006). The entrepreneurial imperative: How America's economic miracle will reshape the world (and change your life). New York: Collins.
85. Coulter, Mary. (2001). Entrepreneurs hip in Action. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice- Hall, Inc.

86. Wickham, Philip A. (2001). Strategic Entrepreneursship: A Decision - Making Approach to New Venture Creation and Management (2na ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
87. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. Academy of management perspectives, 25(2), 57-75.
88. Torrance, E. P. (1988). The nature of creativity as manifest in its testing. The nature of creativity,
89. Guilford, J. P. (1986). Creative talents: Their nature, uses and development. Bearly limited.
90. Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. Entrepreneurship: Theory and Practice, 26(4),.71-95.
91. Solomon, G. (2007). An examination of entrepreneurship education in the United States. Journal of small business and enterprise development, 14(2),
92. Kao, R. W. (1991). SOME THOUGHTS ON ENTREPRENEURSHIP EDUCATION
93. Jelinek, M., & Litterer, J. A. (1995). Toward entrepreneurial organizations: Meeting ambiguity with engagement. Entrepreneurship Theory and Practice, 19(3), 137-168.
94. Shaw, E., O'loughlin, A., & McFadzean, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 2: a role-and process-based approach. European Journal of Innovation Management
95. Harbison, F. (1956). Entrepreneurial organization as a factor in economic development. The Quarterly Journal of Economics, 364-379.
96. Kanter, R. M., North, J., Richardson, L., Ingols, C., & Zolner, J. (1991). Engines of progress: Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies; Raytheon's new product center, 1969–1989. Journal of Business Venturing, 6(2), 145-163.
97. Carter, S., & Jones-Evans, D. (Eds.). (2006). Enterprise and small business: Principles, practice and policy. Pearson Education
98. Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. Journal of business venturing, 26(1),
99. Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., & Collado, A. (2015). Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts,

Policies and Initiatives â€“ Final report (No. JRC96531). Joint Research Centre (Seville site).

100. Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. Academy of Management Perspectives, 15(4), 60-71.
101. Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2010). The concept of corporate entrepreneurship. Encyclopedia of technology and innovation management, 207.
102. Ferreira, J. (2002, June). Corporate entrepreneurship: a strategic and structural perspective. In International Council for Small Business (Vol. 47).

103. Phillips, N. & Tracey, P. (2007). The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education. Academy of Management Learning & Education, 6(2), 264–271
104. Dollinger, M. (2003). "Entrepreneurship; Strategies and Resources" 3rd. ed. Prentice hall: p.45.
105. Dorf, R. C. and Byers, H. T. (2008). "Technology Ventures; From Ideas to Enterprise." 2nd ed., McGraw Hill: p.176.
106. Nicholas, S.P. and N.E. Armstrong (2003)."Engineering Entrepreneurship: Does Entrepreneurship Have a Role in Engineering Education" IEEE Antennas and Propagation Magazine 45(1): pp.23-27.
107. Jones-Evans, D. (1995). A typology of technology-based entrepreneurs: A model based on previous occupational background. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 1(1).
108. Garud, R., & Karnøe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. Research policy, 32(2),277-300.

109. Ferreira, J. J. M., Ferreira, F. A. F., Fernandes, C. I. M. A. S., Jalali, M. S., Raposo, M. L., & Marques, C. S. 2016. What Do We [Not] Know About Technology Entrepreneurship Research? International

Entrepreneurship and Management Journal, 12(3): 713–733. https://doi.org/10.1007/s11365-015-0359-2.

110. Beckman, C. M., Eisenhardt, K., Kotha, S., Meyer, A., & Rajagopalan, N. 2012. Technology Entrepreneurship. Strategic Entrepreneurship Journal, 6(2): 89–93

111. Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital technology entrepreneurship: A definition and research agenda. Technology Innovation Management Review, 7(5).

112. Komarkova, I., Gagliardi, D., Conrads, J., & Collado, A. (2015). Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives â€“Final report. JRC Working Papers, (JRC96531).

113. Griffin, Ricky W. (2005) Fundamentals of Management: Core Concepts and Applications, Boston, Houghton Mifflin Company

114. Marc Masson. Entrepreneurship.

115. Chia, R. (1995), 'The problem of reflexivity in organizational research. Towards a postmodern science of organization', Organization, **3**(1), 31–59

116. Hisrich, R. and Peters, M. 2002. Entrepreneurship.5th Edition , McGraw-Hill, Irwin, New York,7.

117. Bula, H. O. (2012). Evolution and theories of entrepreneurship: A critical review on the Kenyan perspective. International Journal of business and Commerce, 1(11).

118. Shane, S., & Eckhardt, J. (2003). The individual-opportunity nexus. In Handbook of entrepreneurship research . Springer, Boston, MA.

119. Bédard,M.(2016). Entrepreneuriat et liberté économique Une analyse des études empiriques. Institut économique de Montréal. Novembre.

120. Schumpeter, J. (1935). Théorie de l'évolution économique.

121. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset,

122. Bjerke, B., & Hultman, C. (2004). Entrepreneurial marketing: The growth of small firms in the new economic era. Edward Elgar Publishing

123. Gospel, H., & Howard, G. (1992). *Markets, firms and the management of labour in modern Britain* (No. 17). Cambridge University Press.

124. Stevenson, H., & Gumpert, D. (1985). The heart of entrepreneurship. pp.85-94.
125. Kasekende, F., Munene, J. C., Otengei, S. O., & Ntayi, J. M. (2016). Linking teacher competences to organizational citizenship behaviour: The role of empowerment. International Journal of Educational Management.
126. Jennifer, M. G., & Gareth, R. J. (2012). Understanding and managing organizational behavior. by Pearson Education, Prentice Hall, New Jersey, USA.
127. İrengün, O., & Arıkboğa, Ş. (2015). The effect of personality traits on social entrepreneurship intentions: A field research. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 195, pp.1186-1195.
128. Majumder, N., Poria, S., Gelbukh, A., & Cambria, E. (2017). Deep learning-based document modeling for personality detection from text. IEEE Intelligent Systems, 32(2), 74-79.
129. Snyder, M., & Cantor, N. (1998). Understanding personality and social behavior: A functionalist strategy.
130. Driessen, M. P., & Zwart, P. S. (2007). The entrepreneur scan measuring characteristics and traits of entrepreneurs. Available from Internet:< http://www. necarbo. eu/files/E-scan% 20MAB% 20Article. pdf.
131. Nandram, S.S. & Samson, K.J. (2000), Succesvol Ondernemen: Eerder een Kwestie van Karakter dan Kennis, onderzoeksrapportage in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen, Universiteit Nijenrode, Breukelen
132. McClelland, D.C. (1965). Need for achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. Journal of Personality and Social Psychology, **1**
133. Begley, T.M. & Boyd, D.P. (1987), "Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses", Journal of Business Venturing, 2, 79-93.
134. Roberts, E.B. (1991). Entrepreneurs in High-technology. Oxford University Press.
135. Miner, J. B. (1996). The 4 routes to entrepreneurial success. Berrett-Koehler Publishers.
136. Laufer, J. (1975). French entrepreneurship: a study of the interaction between cultural, technical and economic variables in entrepreneurship. Cornell University
137. Kao, J.J. (1991). The Entrepreneur. Prentice-Hall.

138. Kuratko, D.F. and Hodgetts, R.M. (1998). Entrepreneurship: A Contemporary Approach. 4th edn. Dryden Press
139. Bridge, S., K. O'Neill and S. Cromie (2003), Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business, 2nd edition, New York: Palgrave Macmillan.
140. Kuratko, D.F. and R.M. Hodgetts (2004), Entrepreneurship. Theory, Process, Practice, 6th edition, Stanford, CT: Thomson South-Western
141. [1] Newton, J., & Shreeve, D. G. (2002). An investigation into the relationship between the characteristics and life experiences of entrepreneurs. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship.p.20.
142. Ray, D. M. (1986). Perceptions of risk and new enterprise formation in Singapore: An exploratory study. Frontiers of entrepreneurship research, 6, 119-145.
143. Cox, C., & Jennings, R. (1995). The foundations of success. Leadership & Organization Development Journal.
144. Ray, D. M. (1993). Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills. Entrepreneurship & regional development, 5(4), 345-358.
145. Timmons, J.A. (1999), New Venture Creation. Entrepreneurship For the 21st Century, 5th edition, New York: IrwinMcGraw-Hill.
146. Delmar, F. and P. Davidsson (2000), 'Where do they come from? Prevalence and characteristics of nascent entrepreneurs', Entrepreneurship and Regional Development, **12**,

147. James, K et al. (2011). Introduction Entrepreneurship. Commonwealth of learning, British Columbia, available on : http://oasis.col.org/bitstream/handle/11599/2465/2011_VUSSC_Intro-to-Entrepreneurship.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
148. Allen, K.R. (2003), Launching New Ventures. An Entrepreneurial Approach, 3rd edition, Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
149. Zimmerer, T.W. and N.M. Scarborough (2002), Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management, 3rd edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

150. Benade, I., Gases, C., Louw, W., Stegemann, A., Wannberg, W. (2011) Entrepreneurship. Namibian College of Open Learning

151. Herrmann, N. (1996), The whole brain business book, McGraw-Hill, New York,

152. Ciavarella, M. A., Buchholtz, A. K., Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Stokes, G. S. (2004). The Big Five and venture survival: Is there a linkage?. Journal of Business Venturing, 19(4), p.468.
153. Yong, L. (2007). Emotional Intelligence in the Workplace: Leonard Personality Inventory (LPI) Profiling (Leonard Personality Incorporated, Malaysia).Nordvik, H., & Brovold, H. (1998). Personality traits in leadership tasks. Scandinavian Journal of Psychology, 39(2), 61–64.
154. Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when enterpreneurs think differently than other people. Journal of Business venturing, 13(4), 275-294.
155. Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. Strategic entrepreneurship journal, 1(1-2),
156. Pech, R. J., & Cameron, A. (2006). An entrepreneurial decision process model describing opportunity recognition. European Journal of Innovation Management.
157. Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. In Entrepreneurship. Springer, Berlin, Heidelberg. pp. 155-170.

158. Brice, J. (2002). The role of personality dimensions on the formation of entrepreneurial intentions. Hempstead, NY: Hofstra University.
159. McCarthy, B. (2003). Strategy is personality-driven, strategy is crisis-driven: insights from entrepreneurial firms. Management Decision.
160. Caliendo, M., & Kritikos, A. S. (2008). Is entrepreneurial success predictable? An ex-ante analysis of the character-based approach. *Kyklos*, *61*(2), 189-214.
161. Zadel, A. (2006). Impact of personality and emotional intelligence on successful training in competences. Managing Global Transitions, 4(4), 363-376.
162. Antoncic, B., Bratkovic Kregar, T., Singh, G., & DeNoble, A. F. (2015). The big five personality–entrepreneurship relationship: Evidence from Slovenia. Journal of Small Business Management, 53(3), 819-841.

163. DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. Psychological bulletin, 124(2), 197.
164. Llewellyn, D. J., & Wilson, K. M. (2003). The controversial role of personality traits in entrepreneurial psychology. Education+ Training.
165. Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. Personnel psychology, 52(3).

166. Caliendo, M., & Kritikos, A. S. (2008). Is entrepreneurial success predictable? An ex-ante analysis of the character-based approach. Kyklos, 61(2), 189-214.
167. Baron, R. A., & Markman, G. D. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. Academy of Management Perspectives, 14(1), 106-116.
168. Murugesan, R., & Jayavelu, R. (2017). The influence of big five personality traits and self efficacy on entrepreneurial intention: The role of gender. Journal of entrepreneurship and innovation in emerging economies, 3(1), p.43.
169. Kets de Vries, M. F. (1985). The dark side of entrepreneurship. Harvard business review, 63(6),
170. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. Personnel psychology, 44(1),pp. 1-26.
171.
172. DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. Psychological bulletin, 124(2),
173. Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. Personality and individual differences, 13(6),.
174. Gasse, Y. (2003). L'influence du milieu dans la création d'entreprises. Revue Organisations & territoires, 12(2),

175. Jennings, J. E., & Brush, C. G. (2013). Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature?. Academy of Management Annals, 7(1), 663-715.
176. Cox, C. J., & Cooper, C. L. (1988). High flyers: An anatomy of managerial success. Basil Blackwell.

177. Jennings, P. D., Greenwood, R., Lounsbury, M. D., & Suddaby, R. (2013). Institutions, entrepreneurs, and communities: A special issue on entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, *28*(1), 1-9.
178. Vesper, K. H. (1990). New venture strategies. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for entrepreneurial leadership historical research reference in entrepreneurship.
179. Brockhaus, R. H., & Nord, W. R. (1979, August). An Exploration of Factors Affecting the Entrepreneurial Decision: Personal Characteristic vs. Environmental Conditions. In Academy of Management proceedings (Vol. 1979, No. 1, pp. 364-368). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
180. Peters, T. J., & Peters, T. (1987). Thriving on chaos: Handbook for a management revolution. New York: Knopf.
181. McGrath, R. G. (1997). The parsimonious path to profit. Mastering enterprise.
182. Forte, C. (1986). Forte: the autobiography of Charles Forte. Pan Books.
183. Bolton, B. K., & Thompson, J. (2004). Entrepreneurs: Talent, temperament, technique. Routledge
184. Fayolle, A. (2012). Entrepreneuriat-2e ed.: Apprendre à entreprendre. Dunod.
185. Filion, L. J. (2000). Typologie d'entrepreneurs- Est-ce vraiment utile?. Cahier de recherche- Ecole des hautes études commerciales. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter
186. Filion, L. J. (2000). Six types de propriétaires-dirigeants de PME. Cahier de recherche- Ecole des hautes études commerciales. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter.
187. Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M., & Westhead, P. (2003). Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit. Entrepreneurship theory and practice, 28(2), 107-1.28
188. Gillet, A. N. N. E. (2002). les femmes créatrices de petites et moyennes entreprises en algérie: motivations, parcours socioprofessionnels et stratégies d'existence, colloque rabat.
189.
190. BCHINI, B. (2012). Spin-off: factor of growth and entrepreneurial success. The example of Tunisia. International Journal of Business and Social Science, 3(12).

191. Pirnay, F. (2001). La valorisation economique des resultats de recherche universitaire par creation d'activites nouvelles (spin-offs universitaires): proposition d'un cadre procedutal d'essaimage (Doctoral dissertation, Lille 2).
192.
193. Kahn, M. (2002). Franchise et partenariat: développer ou intégrer un réseau d'enseignes en commerce associé. Dunod
194. Davidsson, P. (2006). Nascent entrepreneurship: empirical studies and developments. Foundations ans Trends in Entrepreneurship, Vol .2.
195. Caliendo, M., & Kritikos, A. S. (2012). Searching for the entrepreneurial personality: New evidence and avenues for further research. Journal of Economic Psychology, Vol. 33(2).
196. Ucbasaran, D., Alsos, G. A., & Westhead, P. (2008). Habitual entrepreneurs (Vol. 17). Now Publishers Inc.
197. Westhead, P., Ucbasaran, D., Wright, M., & Binks, M. (2005). Novice, serial and portfolio entrepreneur behaviour and contributions. Small Business Economics, 25(2), 109-132.
198. Renzulli, L. A., Aldrich, H., & Moody, J. (2000). Family matters: Gender, networks, and entrepreneurial outcomes. Social forces, 79(2).
199.
200. Caliendo, M., & Kritikos, A. S. (2011). Searching for the entrepreneurial personality: New evidence and avenues for further research (No. 5790). IZA Discussion Papers.
201. Li, Y. H., Huang, J. W., & Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. Industrial marketing management, 38(4),
202. Antoncic, B. (2001). Organizational processes in intrapreneurship: a conceptual integration. Journal of Enterprising Culture, 9(02), 221-235.
203. Zahra, S. A., Nielsen, A. P., & Bogner, W. C. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship theory and practice*, *23*(3), 169-189.
204. Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. Journal of business venturing, 16(5), 495-527.
205. Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. Journal of small business and enterprise development.

206. De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. (2011). Corporate entrepreneurship at the individual level: measurement and determinants. EIM research reports. Zoetermeer: EIM, 11(13), 3-27.
207. Seshadri, D. V. R., & Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. Vikalpa, 31(1), 17-30.
208. Small Enterprise Development Programme. (n.d). EXPAND YOUR BUSINESS. International Labour Organisation. Available on : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_159396.pdf