



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان علوم اقتصادية، التسيير، علوم تجارية

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر ادارة اعمال

شعبة: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مادة: المقاولاتية وإنشاء المؤسسات

SAHLA MAHLA
المصدر الأول للمذكرات التخرج في الجزائر



المقاولاتية وإنشاء المؤسسات

من إعداد الدكتورة: فضيلة بوطورة

السنة الجامعية: 2020/2019

محتوى المطبوعة

محتوى المطبوعة
الفصل الأول: أساسيات حول المقاولاتية
1- التطور التاريخي للمقاولاتية واتجاهاتها
2- مفهوم المقاولاتية
3- صور المقاولاتية
4- أهمية المقاولاتية
5- خصائص المقاولاتية وأبعادها
6- دور المقاولاتية
الفصل الثاني: المقاولاتية فكر مؤسسي وممارسة نظامية بين العوامل المشجعة والاستراتيجيات الفعالة
1- العوامل المشجعة على إنتشار المقاولاتية
2- الآثار الإقتصادية والإجتماعية للمقاولاتية
3- مصطلحات ذات صلة بالمقاولاتية
4- المقاولاتية وديناميكية التنمية الاقتصادية
5- نموذج تأثير المقاولاتية على النمو أو التنمية الإقتصادية لـ GEM
6- المسار المقاولاتي ونموذج المرصد العالمي للمقاولاتية GEM
7- استراتيجيات المقاولاتية
الفصل الثالث: المقاول والمرافقة المقاولاتية والتعلم المقاولاتي أساسيات إنشاء المشاريع
1- المقاول
2- التعلم المقاولاتي
3- المرافقة المقاولاتية
الفصل الرابع: برامج دولية في دعم المقاولاتية وإنشاء المؤسسات (فرنسا، ألمانيا، بريطانيا)
1- المقاولاتية وإنشاء المؤسسات في فرنسا
2- المقاولاتية وإنشاء المؤسسات في ألمانيا

3- المقاولاتية وإنشاء المؤسسات في بريطانيا
الفصل الخامس: هياكل مرافقة المشاريع المقاولاتية في الجزائر
1- مراكز التسهيل
2- مشاتل المؤسسات
3- حاضنات الأعمال
4- هيئات الدعم للمشاريع المقاولاتية في الجزائر
5- أنماط المرافقة لانجاح المشاريع
الفصل السادس: مراحل إنشاء المؤسسات ومراحل تصفيتها
الفرق بين المؤسسة والمقاولاتية
خصائص المشاريع المقاولاتية
المؤسسة الاقتصادية ومراحل الإنشاء
إنشاء مؤسسة جديدة
مراحل إنشاء المؤسسة وتصفيتها
المؤسسة بين خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي
للتطبيقات
الجداول والأشكال

تعد المقاولاتية إحدى المواضيع التي تطرح نفسها بشدة ضمن السياقات النظرية المختلفة والتي تتكامل وتتناقض حول طبيعة طرح المفهوم رغم تعدد النظريات التي تناولت مفهوم المقاول تبعا لعدة اتجاهات منها السلوكية والنفسية والاقتصادية ذلك لمحاولة تحليل الإشكالات الجديدة المرتبطة بمفهوم المقاول تنظيمه وسلوكه وعمله، وبالتركيز على الاتجاه الاقتصادي والسلوكي المفسر لطبيعة عمل المقاول من خلال عرض نظرة المفكرين الاقتصاديين والنماذج الاقتصادية المفسرة لنشاط المقاول.

مع تطورات وتداعيات اقتصاد المعرفة أصبحت المعارف والعلوم هي المصدر الأهم لتحقيق الميزة التنافسية، وفي ظل لهذه المعطيات استلزم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مواجهة هذه المنافسة القوية، بتوفير قاعدة صلبة للتأقلم مع المتغيرات الدولية، وتبدأ بوضع إجراءات إنتاج فعالة، وتحسين نوعية المنتجات، وخلق منتجات وخدمات جديدة، وتحسين طرق التسيير والإدارة، ومنه ستكون هذه الأخيرة في رهان مع مدى قدرتها على الإبداع ومدى استيعابها للمتغيرات والتطورات العالمية، ومن هنا الحاجة للفكر المقاولاتي المبدع والمبتكر أصبح حاجة ملحة للمجتمعات.

وإن العديد من الدراسات اعتبرت أن النشاط المقاولاتي لا يمكن قياسه إلا من خلال رؤية اقتصادية مستقلة عن الإدراك الذاتي للمقاول، وتتمثل في مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالأسواق وتوفر رؤوس الأموال و المواد الخام واليد العاملة والتقنية التكنولوجية الحديثة، والدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية المستقبلية الإستراتيجية، حيث اهتم العديد من الباحثين بدراسة الطرق والوسائل التي تضمن نجاح واستمرار هذه المؤسسات ونتيجة لذلك بدأ الاهتمام بتتبع سيرورة إنشائها فأصبح موضوع المقاولاتية وإنشاء المؤسسات يحتل حيز كبير ضمن اهتمام العديد من الدول، خاصة مع تزايد المكانة التي تحتلها المؤسسات الصغيرة، وبالرغم من وجود أفكار لمشاريع مؤسسات لدى فئة الشباب إلا أننا نجد نسبة منهم يجسدها ويؤسس مقاولات تؤول إلى الزوال خلال السنوات الأولى من بداية نشاطها، والنسبة الأكبر منهم تعرف عن إقامة مشاريعهم الخاصة، ويعود السبب الرئيسي إلى غياب ثقافة المقاولاتية وقلة وعيهم بوجود آليات ووسائل لدعمهم وتوجيههم نحو متطلبات نجاح المقاول، لذا ارتأت الدول النامية ومنها الجزائر بتبني سياسات تنمي من خلالها الرغبة المقاولاتية لدى الشباب وتذليل كافة الصعوبات التي تواجهها.

فأصبحت المقاولاتية مفهوم شائع الإستعمال ومتداول بشكل واسع، حيث باتت تعرف حاليا كمجال للبحث، ونظرا لأهميتها المتزايدة أصبحت كل من الحكومات والباحثين، الجامعيين والمجتمع بشكل عام يهتمون أكثر بتطور المقاولين ومؤسساتهم وبقدرتهم على البقاء والنمو، ويمكن تفسير هذا الإهتمام المتزايد في قدرتها (المقاولاتية) على الرفع في مستويات الإنتاج، وزيادة العائدات الناتجة عن نشاط المؤسسة الجديدة التي تم إنشائها، بالإضافة إلى دورها الفعال في تشجيع الابتكار عن طريق إنشاء مؤسسات

مبتكرة جديدة يمتد تأثيرها ليشمل وسيلة لإعادة الاندماج الاجتماعي للعمال من خلال ما توفره من مناصب شغل والزيادة من وتيرة التنمية.

إذ يعد الدخول إلى عالم الأعمال خطوة مهمة جدا في حياة الفرد خاصة إذا تعلق الأمر بطرح منتج جديد مبتكر، فحتى لو كانت الفكرة جيدة وكان الفرد يمتلك مهارات وقدرات مقاولاتية، إلا أن هناك بعض العراقيل التي يمكن أن توقف أو تؤجل مساره، حيث باتت عملية مرافقتها ودعمها خاصة في السنوات الأولى من إنشائها وبداية نموها أمرا ضروريا، وتتجسد هذه الأخيرة في شكل هياكل وهيئات دعم لهذه المشاريع والخروج بها إلى بر الأمان، والتي بدورها تقوم بتقديم كل التوجيهات والاستشارات الضرورية من أجل إنجاح المشروع، ذلك من خلال البرامج التكوينية الفعالة التي تعد قاعدة فكرية ترسخ وتنمي قدرات ومهارات المقاول لغرض مجابهة المشاكل التي قد تعترض مشروعه، ومنه تحقيق الأهداف المنشودة. كما أن للتعليم المقاولاتي دورا كبيرا في نشر الفكر المقاولاتي في المجتمعات وتشجيع إنشاء المؤسسات من خلال أداء البرامج التعليمية للمقاولاتية، ورغم الصعوبات والمشاكل التي تعيق المقاولاتية من كل الجوانب بداية بإنشاء المشروع إلى بقائه وإستمراره إلا أن التعلم المقاولاتي جاء بجملته من الاقتراحات لإيجاد حلول بإمكانها مواجهة هذه الصعوبات والمعوقات.

وعليه فالهدف من هذه المطبوعة هو اعطاء المفاهيم القاعدية والنظرية لهذا التخصص لكل طلبة التعليم العالي، وخاصة منهم المسجلين في السنة الثانية ماستر ادارة اعمال والذين هم على عتبة التخرج والتوجه لسوق العمل. وكذلك تهدف المطبوعة لمحاولة تشجيع البحث في هذا المجال وخاصة باللغة العربية. وتحتوي المطبوعة على ستة فصول تناولت المقاولاتية وسيرورة انشاء المؤسسات، من خلال عرض الاطار الفكر ي للمقاولاتية والمرافقة المقاولاتية والتعلم المقاولاتي وكذلك تجارب بعض الدول الأجنبية في عالم المقاولاتية وبرامجهم الخاصة بذلك، وصولا للجزائر التي إعتمدت الجزائر في تدعيم المشاريع المقاولاتية على مجموعة من الهياكل والهيئات التي تسعى من خلالها إلى إصلاح الإختلالات والمشاكل التي تقلل من كفاءة وفعالية هذه المؤسسات في الإقتصاد الوطني وذلك من أجل دعمها وتمكينها من أداء دورها الفعال في خلق مناصب الشغل وتحقيق الثروة، ومن أهم هذه الهياكل نجد مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل وحاضنات الأعمال، أما هيئات الدعم تتمثل في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (Anjem)، وكذلك الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (Andi)، وكذلك أيضا صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)، وأخيرا الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (cnac)، كل هذا يصب في مصب واحد وهو إنجاح عملية إنشاء المؤسسات وتحقيق ديمومتها وإستمراريتها ومنه المساهمة في تحقيق التنمية في مختلف الميادين.

الفصل الأول: أساسيات حول المقاولاتية

تمهيد

العالم اليوم أصبح الفكر المقاولاتي فيه وخلق المقاولات ضرورة ملحة لإحداث التنمية البشرية المنشودة، خاصة وأن خلق المقاولات يحمل في طياته دلالات عميقة تسمح بقياس درجة تحقيق الذات عبر استثمار المجهود البشري والقدرة على خلق المتمكنين اقتصاديا واجتماعيا والقادرين على فتح باب التطلع لحياة جيدة للمجتمعات، والتفكير المقاولاتي اليوم أصبح الشغل الشاغل للمجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء، ومطلبا اجتماعيا متجدد، هذا يفسر من خلال المبادرات المقاولاتية التي أصبحت توجه اهتماماتها للقضاء على الفوارق الاجتماعية عن طريق توجيه الاقتصاد لتلبية واشباع الحاجات التي يعبر عنها المجتمع في مختلف الجوانب بهدف خلق العدالة الاجتماعية. وتعتبر المقاولاتية من الحقول الدراسية الواعدة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، حيث أنه وبعد الحرب العالمية الثانية زاد الإهتمام بها بشكل كبير، وبانت تحتل مكانة هامة في الآونة الأخيرة للنهوض بإقتصاديات الدول مما زاد من حدة المنافسة التي شكلت عدة تحديات ومشاكل تعيق نشاط المؤسسات الصغيرة، وأدى ذلك إلى التركيز على المرافقة المقاولاتية كمنهج لدعم هذه المؤسسات حيث تشتمل على عدة أشكال أهمها المرافقة المعنوية التي يحتاجها المنشئ من النقطة الأولى لإنطلاق مشروعه، والتي تشمل التكوين والتوجيه والإعلان التي تمكنه من التغلب على العقبات التي تواجهه عند إنشاء مؤسسته، وبالتالي تشجيع المقاولين على إنشاء مؤسسات جديدة وضمن ديمومتها. فاحتلت بذلك المقاولاتية مكانة واسعة في الهيكل الاقتصادي لمعظم دول العالم، لأنها من جهة تعمل على زيادة العائدات الناتجة عن نشاط مؤسسات جديدة تم انشاؤها، بالإضافة إلى أنها تمنح فرصة لتجديد المؤسسات واعدة التوازن للأسواق.

1- التطور التاريخي للمقاولاتية واتجاهاتها

إلى غاية القرن 18 كانت معظم الأنشطة الإنتاجية تتمركز في المنازل وبشكل متفرق عن بعضها البعض، حيث كانت تتم بشكل يدوي دون الإعتماد عن الآلة، وتنتشر بشكل واسع في الأرياف، بعدها تطورت منظمات الإنتاج لتصبح وحدات صرفية، ومن أهم ما ميز هذه الفترة هو سيطرة التجارة بشكل واسع. وبظهور بواخر الثورة الصناعية ظهر النظام الرأسمالي الذي أدى إلى تطور الوحدات الإنتاجية البسيطة لتتحول إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة من أهم ما ميزها هو أن المسير هو نفسه مالك المؤسسة، إلا أن الباحثين الإقتصاديين في هذه الفترة لم يهتموا بدراستها فحسب آدم سميث فالمؤسسة توجد فقط من أجل إنتاج السلع والخدمات، ويعتمد نجاحها أو فشلها على محيطها الإقتصادي.

كما عرفت النظرية النيوكلاسيكية المؤسسة على أنها مجرد وظيفة للإنتاج يتمثل دورها في التنسيق بين رأس المال والعمل، كما أن دور المقاول يتلشى عند نقطة التوازن أي العرض يساوي الطلب.¹ ومع نهاية القرن التاسع عشر ميلادي ونتيجة الثورة الصناعية الثانية إشتدت المنافسة وتعرض المنتجين الصغار والغير قادرين على التنافس مع قدرات الآلة إلى الإفلاس بالإضافة إلى ظهور مؤسسات كبيرة أهم ما ميزها إنتقال مهمة إدارة المؤسسة من الفرد المالك لرأس المال إلى جهاز إداري مشترك، وتم ملاحظة هذا الانفصال بين الملكية والتسيير لأول مرة في و.م.أ سنة 1870 في مجال السكك الحديدية، وإنطلاقا من 1920 توسع ليشمل الفروع الأخرى.

لكن بالرغم من المشاكل التي طرحها فصل الملكية عن التسيير في المؤسسات الكبيرة والذي تمت معالجته فيما بعد بإصدار مبادئ حوكمة المؤسسات إلا أنها لقيت تفوق كبير جلب إليها وإلى المسير مختلف الأنظار، وهذا على حساب المقاول الذي تم إهماله في هذه المرحلة وكذا إهمال خيار المقاولاتية وبعد منتصف الثمانينات وظهور الأزمة الاقتصادية قامت المؤسسات الكبيرة بتسريح عدد هائل من العمال مما أدى إلى إرتفاع معدلات البطالة، نظرا لعدم قدرة هذه المؤسسات التكيف مع مختلف التحولات الاقتصادية وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية التي عرفتتها هذه الفترة.

ومن هنا بدأت إنتقادات توجه إلى هذه المؤسسات، وإلى أعمال الباحثين التي طالما آمنوا بالمؤسسات الكبيرة ذات الحجم الأمثل لنجاح الأسواق، وبدأ الإهتمام الفعلي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتزايد عدد الدراسات والنظريات التي عملت على توضيح خصائصها والتي سمحت لها بالبقاء والإستمرار أمام المؤسسات الكبيرة. كما أعطى دعم كبير لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإعتبارها بديل يمكن الإعتماد عليه للخروج من هذه الأزمة التي شهدتها الإقتصاد العالمي وبديل بالغ الأهمية أيضا في الدول النامية. أما في الجزائر فلم تحظى المقاولات في الفترة الممتدة 1963-1988 بإهتمام السلطات العمومية نظرا لطبيعة النظام السياسي السائد آنذاك الذي لم يسمح ب بروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقاولات، تتميز تلك التابعة للقطاع العام وبصورة جد محدودة أي أنه لم تكن هناك سياسة واضحة للمقاولات. وفي سنة 2001 تم إصدار القانون رقم 01/18 المؤرخ في 2001/12/12 الذي سعى إلى ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يعد منعرجا حاسما في تاريخ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. والذي اعتمدت فيه الجزائر على معياري عدد العمال ورقم الأعمال حيث تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات²:

- تشغل من 1 إلى 250 شخصا

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار.

-تستوفي معايير الاستقلالية.

ويقصد بالمؤسسة **المستقلة** هي كل مؤسسة لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعات مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المؤسسة المتوسطة: تعرف بأنها مؤسسة تشغل من 50 إلى 250 شخصا، و رقم أمالها محصور بين 200 مليون دج و 2 مليار دج، و مجموع ميزانيتها السنوية محصورة بين 100 و 500 مليون دج.

المؤسسة الصغيرة: تعرف بأنها مؤسسة تشغل من 10 إلى 49 شخصا، و رقم أمالها لا يتعدى 200 مليون دج، و مجموع ميزانيتها السنوية لا تتعدى 100 مليون دج.

المؤسسة المصغرة: تعرف بأنها مؤسسة تشغل من 1 إلى 9 شخصا، و رقم أمالها لا يتعدى 20 مليون دج، و مجموع ميزانيتها السنوية لا تتعدى 10 مليون دج.

وصدر في سنة 2017 قانون جديد رقم 02-17 مؤرخ في 10 يناير سنة 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويهدف هذا النص المتم والمعدل لقانون 2001، الى تشجيع خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحسين التنافسية وقدرتها على التصدير، وكذلك تحسين نسبة الإدماج الوطني وترقية المناولة. ويتضمن النص، عدة اجراءات لدعم هذا الصنف من المؤسسات، لاسيما ما يتعلق بإنشائها، والبحث، والتطوير، الابتكار، وتطوير المناولة، وكذا الدعم المالي لعمليات إنقاذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي توجد في وضعية صعبة لكنها قادرة على مواصلة النشاط.

والمقاولاتية عرفت ثلاث اتجاهات يمكن ايجازها في مايلي:

1-1- المقاولاتية حسب الاتجاه الاقتصادي

لقد تمت دراسة المقاولاتية لفترة طويلة من الزمن انطلاقا من العلوم الاقتصادية والاجتماعية التي قامت بالتركيز على نتائج المقاولاتية في محاولة منها للإجابة على التساولين التاليين³:

- ما هو تأثير الأنشطة المقاولاتية على الاقتصاد؟

- ماهي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تشجع المقاولاتية؟

قدم هذا الاتجاه محاولات عديدة لتعريف المقاول انطلاقا من وظائفه الاقتصادية، حيث استعملت كلمة المقاول لأول مرة سنة 1616 من طرف Montchrétien وكانت تعني الشخص الذي يوقع عقدا مع السلطات العمومية من أجل ضمان إنجاز عمل ما، أو مجموعة أعمال مختلفة، وبناءا على ذلك كانت توكل إليه مهام تشييد المباني العمومية، انجاز الطرق، ضمان تزويد الجيش بالطعام، إضافة إلى غيرها من المهام.

ثم بدأ مصطلح المقاول يتوسع ليصبح أكثر شمولاً في القرن الثامن عشر ليعني " الشخص الذي يباشر في عمل ما" أو بكل بساطة هو " شخص نشيط يقوم بانجاز العديد من الأعمال". والفضل في إدخاله للنظرية الاقتصادية يعود إلى Cantillon سنة 1755 و Say سنة 1803، واللذان يعتبران من الاقتصاديين الأوائل الذين قدموا تصوراً واضحاً لوظيفة المقاول ككل.

فالمقاول حسب Cantillon و Say هو شخص مخاطر يقوم بتوظيف أمواله الخاصة، ويعتبر Cantillon عدم اليقين عنصراً أساسياً في تعريف المقاولة، حيث يعرفه وبغض النظر عن نشاطه، بأنه الشخص الذي يشتري بسعر أكيد ليبيع أو ينتج بسعر غير أكيد. ولأن المقاول لا يمكنه التأكد من نجاح نشاطه الذي أسسه بأمواله الخاصة مع تحمل الأخطار المترتبة، كما يتفقان على أنه لا يشترط أن يكون المقاول شخصاً ثرياً إذ يمكنه اللجوء إلى الاقتراض من الآخرين.

ونظراً لخبرته الكبيرة في الصناعة ومجال البنوك يدرك Say أن المقاول هو قبل كل شيء منظم، حيث يقوم بالتنسيق بين عوامل الإنتاج المختلفة: الأرض، العمل رأس المال من أجل الوصول إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة وبالمقابل تترافق بعض الأنشطة الصناعية دائماً وحتى المسيرة منها بشكل جيد بعض الأخطار التي تجعلها عرضة للفشل.

أما Marshal الذي يعتبر من أوائل الكتاب الانجليز الذين اهتموا بالمقاول في بداية القرن العشرين، فلم يفرق بين المقاول والمسير حيث عرف المقاول بتسليط الضوء على قدراته التسييرية وعلى قدرته على تنظيم عمل عدد كبير من الأشخاص وبالرغم من مختلف هذه الدراسات، لم يصبح المقاول عنصراً محورياً في التطور الاقتصادي إلا مع ظهور الأبحاث التي قام بها أب المقاوليتية Shampeter سنة 1935، حيث يعتبر هذا الباحث أول من تقطن إلى عامل التغيير عن طريق الاستعمال المختلف للموارد والامكانيات المتاحة للمؤسسة إذ يرى أن المقاول " هو قبل كل شيء شخص مبدع يقوم باستخدام الموارد المتاحة بطريقة مختلفة، كما يعتمد على الاختراعات والتقنيات المبتكرة من أجل الوصول لتوليفات إنتاجية جديدة تتمثل في:

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

أما بالنسبة إلى Kizner الما قول هو شخص حساس للفرص تتمثل في إعادة حالة التوازن باستغلال الفرص الناتجة عن اختلاله، فالخاصية الأساسية للما قول حسبه تتمثل في إدراكه لوجود فرص مربحة معرفة بالفرق بين أسعار المدخلات وأسعار المخرجات. وفرق بين الما قولانية و التسيير فإذا كان الما قول ينتج باستغلال فرص ربح غير مستغلة فالمسير يسعى للرفع من فعالية طرق الانتاج إلى أقصى حد ممكن بتعظيم كمية المخرجات انطلاقا من مستوى معين من المدخلات.

وقد ظهرت مجموعة من النظريات الثقافية والتي تندرج ضمن النظريات الاجتماعية تهتم بدراسة أسباب الما قولانية والعوامل الثقافية التي تساهم في ترقيتها ومن روادها M. Weber والذي من خلال كتابه الذي أصدره سنة 1905 أراد أن يبين أن الما قولانية هي خاصية مرتبطة بالمجتمع الغربي حيث قام بالربط بين مبادئ المذهب البروتستانتي للديانة المسيحية ونشاط الما قول وتوصيل إلى نتيجة تتمثل في أن قيم المذهب البروتستانتي هي السبب في الازدهار الاقتصادي للمجتمع.

إن الاتجاه الاقتصادي يتمتع بأهمية كبيرة، ساهم في إعطاء أسس تاريخية لمجال الما قولانية، غير أن هذا الاتجاه لم يساهم كثيرا في تحسين فهمها للظاهرة، نظرا لاتساع وتشعب مجال الما قولانية التي ترتبط مع العديد من العوامل المتنوعة التي تتجاوز نطاق حدود العلوم الاقتصادية.

وعليه هناك عدة مقاربات للما قولانية منها المقاربة الوصفية التي سعت لفهم دور الما قول في الاقتصاد والمجتمع مستعملة العلوم الاقتصادية في تحليلاتها، المقاربة السلوكية التي سعت لتفسير نشاطات وسلوكات الما قولين وفق ظروفهم الخاصة، وأخيرا المقاربة المرحلية التي حلت ضمن منظور زمني وموقفي المتغيرات الشخصية والمحيطية التي تشجع أو تمنع وتعيق الروح الما قولانية.⁴

1-2- الما قولانية من علم الاقتصاد إلى العلوم السلوكية

لقد اتضح أن مجال الما قولانية قد تم حصره في بدايته بدرجة كبيرة في مجال علم الاقتصاد ومع مرور الوقت وتوالي الأحداث الاقتصادية والسياسية أتيحت الفرصة وفتح المجال أمام الباحثين في مجال العلوم السلوكية كي يدلوا بدلوهم في هذا المجال، وازدادت مسؤولياتهم مع الوقت لتحقيق استمرارية التطور النظري والمفاهيمي لمجال الما قولانية.

قام McClelland من خلال أعماله 1961 بمحاولة فهم نظام القيم والمحفزات للما قول، حيث استخرج بعدين أساسيين يحددان سلوك الما قول، الحاجة للإنجاز والحاجة للسلطة.

في سنة 1987 أشار Michel Palmer أن الأشخاص لهم حاجة قوية للإنجاز مقارنة بالآخرين الذين لهم حوافز ضعيفة في هذا الإطار، خصائصهم في تفضيل المهام التي تتميز بالمخاطرة هي التي تحركهم، إنه عمل كثيف جدا بالانشغالات التي تتطلب قوة ذهنية كبيرة.

في عام 1974 (Ray H Rosenanet et Meyer Friendmam) عادوا إلى مرحلة الأوضاع الخاصة لماكلياند وعزلوا المتغير " A " الموافق لإنشاء المؤسسات. المتغير " A " هو مجموعة معقدة من الحركات والانفعالات التي يمكن إيجادها عند الأشخاص الذين يعيشون بطريقة ثابتة وعنيفة صراع داخلي شخصي من أجل تحقيق أكبر قدر من الأشياء في أقل وقت ممكن⁵.

استطاع Shaver et scott من خلال مجموعة الأبحاث السابقة أن يتوصلوا إلى انه يمكن تلخيص الدراسات التي اهتمت بالجوانب السلوكية للمقاولاتية في ثلاث أقسام رئيسية هي:⁶

1-2-1- التركيز على الفرد: هذا النوع من الأبحاث يعتبر جوهر العديد من الدراسات السلوكية في مجال المقاولاتية التي تهدف إلى اكتشاف سمات وصفات المقاول، ونظرا لتعرض هذه الأبحاث للعديد من الانتقادات، فقد ركز الباحثون النفسيون على المتغيرات المحيطة بالفرد بشكل متزايد.

1-2-2- التركيز على المعلومات والعمليات (أي العلاقة بين البيئة وسلوك الفرد): تناولت هذه الأبحاث على سبيل المثال، كيفية حصول المقاول على المعلومات عن نماذج مختلفة للقوة الحسنة، وكيفية التعامل مع هذه المعلومات، فتحن نعرف على سبيل المثال أن الأفراد الذين ينتمون لأسر مقاولاتية يميلون إلى اختيار مستقبل مقاولاتي لأنفسهم مقارنة بغيرهم من الأفراد، وهو ما قد يفسر استخدام نماذج التعلم الجماعي.

1-2-3- التركيز على حياة الفرد في الاختيار: إن المشروعات الجديدة لا تبدأ اعتمادا على القوة الحسنة أو اعتمادا على مساعدة الجمعيات الخيرية والعلاقات الشخصية فقط، ولكنها تبدأ اعتمادا على أفراد يختارون أن يرتبط مستقبلهم بهذه المشروعات، لذلك فقد أخذت الأبحاث النفسية في مجال المقاولاتية باعتبارها نوايا واختيارات الفرد عندما يقرر أن يبدأ مشروعا جديدا.

بالنظر إلى ما سبق يتضح التعقد الكبير في مفهوم المقاولاتية، فهو مرتبط بعدة علوم أخرى على غرار، علوم التسيير، علم النفس، علم الاجتماع...، لكن هذا المفهوم له نتيجة واحدة تتمثل في القدرة على الابداع و إنشاء المؤسسات. وبالرغم من ملائمة المقاربة المرتكزة على الأفراد، هناك بعض المشاكل في نمذجة السلوك المقاولاتي، وعليه أصبح الباحثون في هذا المجال يهتمون أكثر فأكثر بالمقاربة المرحلية من أجل نقل المعارف حول رأس مال " السلوك الإنساني " المتصل بالنشاط المقاولاتي في المقاربة المرحلية.

1-3- المقاربة المرحلية لعلماء التسيير (الإدارة)

في مقال نشر سنة 1989 بعنوان: (What is an entrepreneur ? is The Wong) أقر Garter بعدم كفاية مدخل السمات، واقترح دراسة الأعمال التي يقوم بها المقاول وسلط الضوء على إنشاء المنظمة نتيجة تعدد المؤتمرات المتدخلة في العملية المعقدة، وبالتالي " أصبح البحث

يرتكز حول ما يقوم به المقاول وليس من هو المقاول". في هذا الصدد اقترح (Bygrave 1989) ثم (Bygrave et Hofer 1991) مفهوم نهائي (C) يستند على شرطين (A و B):⁷

- A: الحدث المقاولاتي يمثل إنشاء منظمة جديدة من أجل استغلالها؛
- B: المسار المقاولاتي تحتوي على كل الوظائف، النشاطات والأفعال المرتبطة باقتناص الفرص وإنشاء منظمة من أجل استغلالها؛ C: الشخص الذي يقتنص الفرص والذي ينشئ منظمة من أجل استغلالها.

الشكل رقم(01): مفهوم المقاولاتية حسب (Bygrave et Hofer)



S
200

Chaier de Cadres 2003, p2.

2- مفهوم المقاولاتية

تعددت التعاريف والمفاهيم الخاصة بمصطلح المقاولاتية حيث عرفت في اللغة بأنها صيغة مبالغة على وزن مفاعلة تقتضي مشاركة من أطراف متعددة، وأصل اشتقاقها لفعل قال يقول قولاً ومقالاً، وقاله في أمره وتقولاً أي أوضاع، فالمقاوله معناها المفاوضة والمجادلة، وهي مشتقة من كلمة المقاول فتشير خاصة إلى الخطر أو المغامرة التي تميز توظيف الأموال في النشاط الإقتصادي كما أنها اتفاق بين طرفين يتعهد أحدهما بأن يعمل للآخر عملاً معيناً في مدة معينة لقاء أجر محدود.⁸ ومصطلح المقاولاتية "Entrepreneurship" هي كلمة انجليزية الأصل تم اشتقاقها من الكلمة الفرنسية entrepreneur، وقد ترجمت من طرف الكيبيكيين، إلى اللغة الفرنسية بـ "Entrepreneuriat". وكلمة Entrepreneurship: حاول، بدأ، خاض، وتتضمن فكرة التجديد والمغامرة.

لا يوجد إجماع حول تحديد مفهوم المقاولاتية فإن أغلب التعريفات حسب Hisrich et Peters تتفق في تعريفها على أنها:⁹ " نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، تنظيم وإعادة تنظيم الآليات

الاقتصادية والاجتماعية من أجل استغلال موارد وحالات معينة، تحمل المخاطرة وقبول الفشل والحصول على ناتج في شكل رضا مالي وشخصي". فحسب كل من peter et hisrich (1991) المقاولاتية على أنها نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، تنظيم وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل إستغلال موارد وحالات معينة، تحمل المخاطرة وقبول الفشل، إنه مسار يعمل على خلق شيء ما مختلف والحصول على قيمة بتخصيص الوقت والعمل الضروري، مع تحمل الأخطار المالية والنفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك، والحصول على نتائج في شكل رضا مالي وشخصي.¹⁰

أما Gasse et Damours فقد اعتبرا أن المقاولاتية: "مسار الحصول على وتسيير الموارد البشرية والمادية بهدف إنشاء وتطوير وغرس حلول تسمح بالإجابة لحاجيات الأفراد والجماعات". وفي بحثه حول نمذجة ظاهرة المقاولاتية، توصل Thierry Verstraete إلى نتيجة أن ظاهرة المقاولاتية هي عبارة عن تواصل بين مقاول ومنظمة محرك من طرفه، وقد ميزها بثلاث أبعاد: معرفي، وتنسيقي، وهيكلية.¹¹

ويعرف Beranger و آخرون المقاولاتية "Entrepreneuriat" المشتقة من "Entrepreneurship" والمرتكزة على إنشاء وتنمية أنشطة بطريقتين:¹²

- على أساس أنها نشاط: أو مجموعة من الأنشطة والسيرورات تدمج إنشاء وتنمية مؤسسة أو بشكل أشمل إنشاء نشاط.
- على أساس أنها تخصص جامعي: أي علم يوضح المحيط وسيرورة خلق ثروة وتكوين اجتماعي من خلال مجابهة خطر بشكل فردي.

أما آلان فايول Alain Fayolle فيعرفها كما يلي: ¹³ " هي حالة خاصة، يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية، لها خصائص تتصف باللاتأكد ، أي تواجد الخطر والتي تدمج فيها أفراد ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة تتخصص بتقبل التغيير وأخطار مشتركة، والأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي". كما عرفت المقاولاتية على أنها حركية إنشاء واستغلال فرص الأعمال من طرف فرد أو عدة أفراد، وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة من أجل خلق القيمة.¹⁴ وتعرف أيضا بأنها ظاهرة انبثاق واستغلال فرصة جديدة خالقة للقيمة الاقتصادية والاجتماعية نتيجة للمبادرة والابتكار وتغييرات المقاول الذي يتفاعل مع محيطه.¹⁵

كما عرفت أيضا على أنها "عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الموارد اللازمة لهذا المشروع من مال وجهد ووقت وكذا تحمل المخاطر الموافقة والحصول على المكافئة الناتجة، حيث أنها عملية ديناميكية (سيرورة) لتأمين تراكم الثروة، هذه الأخيرة يتم تقديمها من خلال الأشخاص المتحملين المخاطرة في رؤوس أموالهم المستثمرة والملتزمين بالتنفيذ بغية خلق قيمة مضافة إلى المنتجات التي قد تكون جديدة أو مألوفة أو فريدة، لكن الأهم في هذا الأمر هو أنه ينبغي على المقاول إضافة قيمة عن

طريق تخصيص الموارد والمهارات اللازمة".¹⁶ وعرفت المقاولاتية كذلك على أنها "السيرورة التي تبدأ بفكرة وتنتهي بعرض منتج جديد ذو قيمة في السوق وبين إثتين المغامرة بالجمع والتنسيق بين مختلف الموارد المتوفرة، وخوض كافة المخاطر المترتبة عن هذه العملية".¹⁷

وعليه فالمقاولاتية من حيث المفهوم ترتبط بعدة جوانب رئيسية تمثلت في:¹⁸

- هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة؛
 - تخصيص الوقت، الجهد والمال؛
 - تحمل الخسائر المختلفة الناجمة عن المخاطرة؛
 - الحصول على العوائد الناجمة عن المخاطرة.
 - إنشاء مؤسسة ونشاط من قبل أفراد متقلين أو من قبل مؤسسات؛
 - إسترجاع نشاط أو مؤسسة، في وضعية سليمة أو تواجه صعوبات من قبل أفراد مستقلين أو من قبل أفراد مستقلين أو من قبل مؤسسات؛
 - تنمية وإدارة بعض المشروعات المخترة (ذات خطر) في مؤسسات؛
 - نطاق وروح الممارسة لبعض المسؤوليات أو الوظائف في المنظمات.
- فالمقاولاتية عبارة خلق توليفات جديدة لم تكن موجودة من قبل، كل هذا من خلال الإعتماد على رؤوس الأموال والموارد المتاحة فيؤدي ذلك إلى خلق فرص العمل وتوفير مناصب الشغل ثم خلق قيمة ورفع معدل النمو الإقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة لتكون ريادة من خلال إستغلال المقاول للفرص المتاحة.

وفي الأخير هناك من يرى بوجود مفهوم اقتصادي وآخر قانوني وآخر اجتماعي للمقاول كما يلي¹⁹:

2-1- المفهوم الاقتصادي للمقاول: يقصد بها الخطة الاقتصادية أو النشاط المنظم المبرمج، القائم على تكرار الأنشطة على وجه الاعتياد أو الاحتراف بنية المضاربة، بناء على التصميم وتنظيم وإدارة بشرية، وتجهيزات ورأس المال واليد العاملة والوسائل المالية والمعنوية والقانونية الأخرى اللازمة لتحقيق غرض معين، صناعي أو تجاري أو حرفي أو خدماتي يكون هو الهدف من المقاول أو المشروع، فإذا لم توجد هذه العناصر في الخطة فإنها تفقد صفة المقاول ومن هنا لم تعد قادرة على منح الصفة التجارية على العمل أو النشاط وعلى القائم بالنشاط صفة التاجر أو النشاط غير التاجر.

2-2- المفهوم القانوني للمقاول: وهي عقد يتعهد أحد طرفيه بمقتضاه بأن يصنع شيئاً أو يؤدي عملاً لقاء بدل يتعهد به الطرف الآخر، يدل هذا التعريف على أن المقاول عقد معارضة رضائي يلتزم فيه المقاول بصناعة شيء أو أداء عمل، في مقابل التزام الطرف الآخر بتقديم بدل نقدي متفق عليه، إما

شهريا وبنسبة معينة من النفقات الفعلية، إما تقديم مواد العمل. فقد نصت القوانين عليها ووصفت كيفية المقابلة وقصرتها على حالتين بحسب التراضي والاتفاق. إما أن يتعاهد المقاول بتقديم العمل فقط ويقدم صاحب العمل المادة المستخدمة أو المستعان بها في القيام بالعمل وإما أن يتعهد المقاول بتقديم المادة والعمل مع القيام بالعمل الفعلي القائم على تقديم الأدوات والمواد الأولية وتشغيل العمال وتقديم الأجرة لهم.

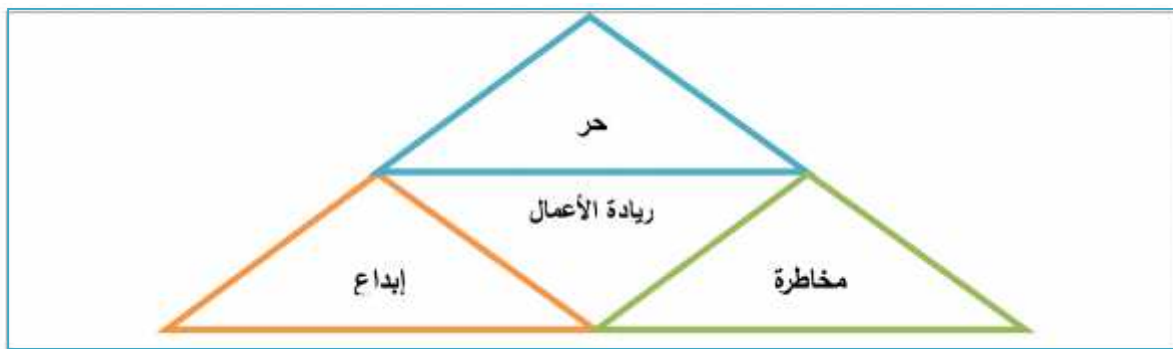
2-3- المفهوم الاجتماعي للمقابلة: هي وحدة اجتماعية هادفة تتكون من عناصر بشرية ومادية ومعنوية، تمارس النشاط الاجتماعي وتتمتع بذمة مالية وتنتج سلع وخدمات في محيط محدد.

2-4- مفهوم المرصد العالمي للمقاولاتية (GEM) (Global Entrepreneurship Monitor) فقد عرف المقابلة بأنها محاولة جديدة في العمل أو خلق مغامرة جديدة مثل توظيف النفس وإنشاء منظمة جديدة أو توسيع المنظمة الحالية أو توسيع مجالات العمل الحالي من قبل الأفراد أو فرق الأفراد أو تأسيس أعمال تجارية²⁰.

ولا يفوتنا في هذا المجال أن نعرف المقاولاتية المستدامة بأنها تلك المقاولاتية التي تؤكد على أهداف إضافية غير الأهداف الربحية للمقاولاتية العادية من تعزيز للمعيشة المستدامة وتحسين لنوعية البيئة، كون أن الاستدامة للمقاولاتية تنطوي على البحث عن فرص لمنتجات جديدة وخدمات جديدة وتقنيات أيضا جديدة أو عن العمليات التي من شأنها الحد والتخفيف من المتطلبات البيئية والاجتماعية، والتي تمكنها من الاستخدام الكفء للطاقة والموارد الطبيعية ومن تسخير موارد جديدة أكثر وفرة وأخص من حيث تكاليف الإنتاج وأقل ضرر للمجتمع²¹.

يشير هذا التعريف إلى أن المقاولاتية تتضمن ثلاثة أبعاد تكون هذا التعريف، هذه الأبعاد كما تظهر في الشكل رقم (02):²²

الشكل رقم (02): أبعاد ريادة الأعمال



المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، نشر وتوزيع العبيكان، الرياض، 2019، ص: 26.

أن يكون العمل حرا: ويقصد به أن يكون العمل مستقلا لمالكه رائد الأعمال، وليس العمل لدى الآخرين أن يتضمن نوعا من المخاطرة: سواء كانت مصاحبة لفكرة جديدة أو الأسلوب الحديث أو السوق الجديد، وأيا كان فالمقصود بالمخاطرة أي المخاطرة المدروسة والمخططة مسبقا لاحتمال تبعاتها .

أن يكون إبداعيا: فالجانب الإبداعي هو ما يميز المشروع الريادي عن غيره من المشروعات التقليدية الأخرى، والإبداع ليس محصورا بالإختراعات الجديدة قد يكون بصفات كثيرة تميز مشروع أو منتجاته عن المشروعات الأخرى، فقد يكون في أسلوب البيع أو نموذج الأعمال، أو خدمات مساندة، أو تسويق مبتكر، أو إضافات على المنتج وغيرها من الأساليب التي تميز المشروع بطريقه إبداعيه.

أما بالنسبة للمشرع الجزائري فقد عرف المقابلة بموجب المادة 549 من القانون القانون المدني الجزائري بخصوص تعريف عقد المقابلة على أنها: "عقد يتعهد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يصنع شيئا أو أن يؤدي عملا مقابل أجر يتعهد به المتعاقد الآخر"،²³ كما قد عرف القانون الأساسي للحرفي المقابلة على أنها: "استخدام وسائل الإنتاج في منظمة دائمة أسست على نشأة مادية، فالعمل يعتبر تجاريا إذا كان يتم على شكل مشروع، وهو موضوع يعتمد على فكرتي التكرار و التنظيم".²⁴

3- صور المقاولاتية

نحاول في هذا الجزء استعراض أهم أربع أشكال موجودة في الأدبيات المقاولاتية المتمثلة في فرص الأعمال، إنشاء منظمة، خلق القيمة والابتكار.²⁵

3-1 مفهوم فرص الأعمال: من خلال مجموعة من الكتاب يمكن أن نبين أن الفرصة هي معلومة جديدة يتم استغلالها من طرف أفراد يمتلكون خاصيتين: الأولى هي امتلاكهم معارف داخلية مكملة لهذه المعلومة والتي تسمح لهم باستغلالها، والثانية أنهم يمتلكون بعض المميزات الخاصة من أجل تقييمها، الحصول على هذه المعلومة يثير الحس أو الرؤية المقاولاتية: أو مشروع لاستغلال هذه الفرصة.

3-2 مفهوم إنشاء منظمة: من خلال هذه المقاربة فالمقاولاتية تعرف على أنها مجموعة المراحل التي تقود لإنشاء منظمة، معناه النشاطات التي يقوم من خلالها المقاول بتعبئة واستغلال الموارد من أجل تحويل الفرصة إلى مشروع منظم ومهيكل. كما أشار Thierry Verstraete* بأن البروز المنظماتي يعود إجمالا إلى الفعل التنظيمي والإشكالات التنظيمية الناجمة عن نشاطات: المشروع، الفريق، التنظيم... الخ. وعليه فحسب هذه المقاربة فالمقاول هو رجل استراتيجي قادر على إعداد رؤية مقاولاتية و قيادي قادر على قيادة التغيير الناتج عن النشاطات المقاولاتية.

3-3 مفهوم خلق القيمة: هو المتعلق بالمزيج (فرد - خلق القيمة) حيث عرفه Bruyat كحركية تغيير أن يكون الفرد في نفس الوقت عامل لخلق القيمة، بحيث يقوم بتحديد الطرق والأهداف ومجال وكيفية خلق القيمة. وللتوضيح أكثر حول هذه المقاربة، يعرف Fayolle المقاولاتية كحالة تربط بصفة

متلازمة شخص يمتاز بدافع شخصي قوي (استهلاك الوقت، المال، الطاقة... الخ) ومشروع أو منظمة جديدة أو منظمة (قائمة) في شكل مقابلة، القيمة التي يتم خلقها تعود لأسباب تقنية، مالية، وشخصية التي تحصل عليها المنظمة المحركة والتي تمنح الرضى للمقاولين والمتعاملين أو المهتمين.

3-4- مفهوم الابتكار: منذ أعمال Schumpeter اتفق الكتاب على أن الابتكار هو محرك النمو الاقتصادي، مع ذلك لم يكن هناك إجماع حول مفهومه، إذ يرجع الابتكار إلى قدرة المقاولين " على اقتراح أفكار جديدة من أجل منح أو إنتاج سلع أو خدمات جديدة أيضا من أجل إعادة تنظيم المؤسسة، الابتكار هو إنشاء مؤسسة عن تلك التي نعرفها من قبل، إنه اكتشاف أو تحويل منتج، إنه اقتراح طريقة جديدة للعمل، التوزيع أو البيع". وعليه قام كل من (Bygrave et Hofer) بتغيير التوجهات واقتروا بعض الأسئلة المفتاحية في مجال المقاولاتية.

الجدول رقم(01): الأسئلة المفتاحية في مجال المقاولاتية حسب Bygrave et Hofer

التركيز على المقاول	التركيز على المسار المقاولاتي
1- من هم الذين سيصبحون مقاولون؟	1- من هم القادرون على اقتناص الفرص بشكل فعال وعملي؟
2- لماذا يصبحون مقاولون؟	2- ما هي المهام الأساسية من أجل إنشاء منظمة بنجاح؟
3- ما هي مميزات المقاولين الناجحين؟	3- ما هو القدر الذي تكون فيه هذه المهام مختلفة عن تلك المساعدة على التسيير بنجاح؟
4- ما هي مميزات المقاولين الفاشلين؟	4- ما هي المساهمات المميزة للمقاول في هذه العملية؟

Source :Michel Coster, **Entrepreneur et entrepreneuriat**, Actes de la Journée du 06 Juin 2002 . Organisées par E M Lyon, Ecly Cardes et Entrepreneuriat, Mythes et Réalités ; Les Chaier de Cadres 2003, p2.

مع ذلك فهم لم يهملوا الإشارة إلى المكانة الرئيسية للمقاول في العملية، وكذلك التأكيد على وجود مميزات ترتبط بالعملية المقاولاتية وهي:

- المقاولاتية هي عملية ناتجة رغبة إنسانية، محرك المقاولاتية هو المقاول؛
- المقاولاتية تكون على مستوى مؤسسة واحدة؛
- المقاولاتية تؤدي إلى تغيير الحالة، تغيير البيئة من حالة إلى حالة أخرى؛
- المقاولاتية تؤدي إلى عدم الاستمرار خاصة في القطاع التنافسي لأحد الصناعات وأحيانا إنشاء صناعات جديدة؛

- المقاولاتية هي مسار كلي لا يمكن تقييمها إلا بالنظر إلى كل النظام الصناعي؛
- المقاولاتية هي مسار ديناميكي حيث تتطور فيه المؤسسة والصناعة بشكل مترابط؛
- المقاولاتية هي مسار فريد من نوعها لأنه لا توجد تجربة أخرى لإنشاء المؤسسة لا تكون متشابهة لها؛
- المقاولاتية تحتوي على عدد كبير من المتغيرات المتداخلة في الحدث المقاولاتي (عدد وتموقع المنافسين، الموارد، تموقع واستراتيجية المؤسسات الجديدة، نمو وحاجات الزبائن؛
- النتيجة النهائية لهذا المسار جد حساسة للظروف الأولية لهذه المتغيرات.

4- أهمية المقاولاتية

يمكن إيجازها في مايلي:

4-1- الأهمية الاقتصادية: يمكن إيجازها في النقاط التالية :²⁶

- 4-1-1- **فرصة التقرب:** فالمقاول يقدم على الأعمال المقاولاتية والمبادرات الفردية، على إعتبار أن فيها الإستقلالية والعمل الحر وإمكانية بلوغ التمييز في المنتجات والخدمات بما يحقق الميزة التنافسية والتي بدورها تؤدي إلى إستمرارية المشاريع المقاولاتية.
- 4-1-2- **فرصة لتحصيل الأرباح:** حيث تمثل الأرباح والعوائد المادية عنصرا تحفيزيا فعالا في قرارات المقاولين بشأن مشاريع جديدة للسوق. المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر
- 4-1-3- **فرصة تحقيق أقصى الإمكانيات:** فعلى عكس نظرة غالبية الأفراد الذين يرون أن العمل يتطلب الجد والمثابرة والعمل المكثف والإستعداد لتحمل المخاطرة، إضافة إلى المبادرة، فالعمل بالنسبة للمقاول يمثل أداة لتحقيق الذات.
- 4-1-4- **زيادة في متوسط دخل الفرد:** فالمقاولاتية في أغلب المواقع تكون مصحوبة بزيادة المخرجات وهو الأمر الذي يسمح بتكوين الثروة للأشخاص من خلال زيادة عدد المشاركين في التنمية.
- 4-1-5- **العمل على تطوير الإقتصاد:** فالمبادرات الفردية والمؤسسات المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة تمثل المحرك الأساسي لدفع عجلة التنمية الإقتصادية، والنواة الرئيسية التي تمد الإقتصاد الوطني فيما بعد بالمشروعات الكبيرة.
- 4-1-6- **إعادة هيكلة النسيج الإقتصادي:** إذ تصاحب المقاولاتية في الكثير من الأحيان سيرورات التحول الهيكلية وتغيرات المحيط الإجتماعي والسياسي والتكنولوجي وحتى التنظيمي، حيث أن هذه التحولات تولد حالة من اللاتأكد وعدم الإستقرار والذي يؤدي بدوره إلى تنوع في النسيج الإقتصادي.

4-1-7- النمو في جانبي العرض والطلب: حيث أن تأمين رأس مال جديد سيوسع من جانب الزيادة في العرض، كما أن الإنتفاع من الطاقات الجديدة والمخرجات في المشروع الحديث سوف يؤدي إلى زيادة في جانب الطلب.

4-1-8- تجديد حظيرة المؤسسات: حيث تسمح الأنشطة والمشروعات المقاولاتية في تحديد حظيرة المؤسسات بشكل متزايد من سنة إلى أخرى، والذي يكون على سبيل المثال في حدود 10% في فرنسا، الأمر الذي يسمح بفتح حوالي مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة .

4-2-الأهمية الاجتماعية: تتمثل أبرزها في النقاط التالية:²⁷

4-2-1- الفرصة للمساهمة في خدمة المجتمع: حيث أنه في الغالب ما يكون المقاول من الأفراد الموثوقين والمحترمين في المجتمع، وبالتالي فله فرصة كبيرة لخدمة المجتمع من خلال تنمية الإقتصاد وزيادة النمو وتأثير أعماله على وظائف الإقتصاد المحلي.

4-2-2- خلق مناصب الشغل: حيث تعتبر المشاريع المقاولاتية مصدرا مهما للوظائف الجديدة في الإقتصاد فقد أضحت عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمقاولاتية على العموم منذ سنوات التسعينات تبدو كحل لمشكلة البطالة ومصدر محتمل لتوفير مناصب الشغل.

4-2-3- الفرصة لتحقيق الذات: إن إمتلاك المقاول للعمل يمنحه الحرية والإستقلالية وتحقيق المهم له.

4-2-4- تساهم المقاولاتية في تقديم الخدمات والسلع: حيث تسهم المشاريع المقاولاتية في تحقيق أداء مالي ومردودية وريحية جيدة للفرد المقاول ومالك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من جهة ومن جهة أخرى تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن من السلع والخدمات المطلوبة.

4-2-5- تعمل الابتكارات في المؤسسات المقاولاتية والمشروعات الصغيرة والمتوسطة على تسهيل حياة الأفراد: وذلك من خلال طرح وتقديم منتجات وخدمات جديدة وهو الأمر الذي يحسن من إنتاجية العمل كما يحسن في جلب الرفاهية والصحة، إضافة إلى عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة ومعالجة البطالة.

4-3- الأهمية البيئية: وفي هذا الصدد نتحدث عن البعد البيئي لما يعرف بالمقاولاتية المستدامة والذي يسمح بالمحافظة على البيئة وحماية الموارد الطبيعية الحالية والمستقبلية من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاريع المقاولاتية في الحسابان الجانب البيئي في أنشطتها وعملياتها وقراراتها وفي ما يلي نذكر جملة من الأعمال المقاولاتية التي تساهم في الحفاظ على البيئة كالتالي:²⁸

- البناء الأخضر والكفاءة الطاقوية؛

- الشبكات الذكية؛

- التنقل الإيكولوجي؛

- الرسالة.

إضافة إلى كل هذا فإن المقاولاتية المستدامة وعلى إرتباطها بمفهوم التنمية المستدامة وفي إطار التطور النوعي لهذا المفهوم في السنوات الأخيرة ومع إشتداد حدة الأزمات والصراعات الحاصلة على شتى الأصعدة، فهي تهدف أساسا إلى تقديم مقترحات على شكل حلول مستدامة بغرض التقليل من المشاكل المرتبطة بالأبعاد الرئيسية الثلاثة للتنمية المستدامة (المشاكل الإقتصادية والإجتماعية والبيئية)، وهو الأمر الذي لن يكون إلا من خلال الأداء الجيد والفعال للمشاريع والمؤسسات والعمليات المقاولاتية التي تستوجب تبني سياسات وبرامج تتوافق والفكر المقاولاتي من جهة، والتنمية المستدامة من جهة أخرى، كالإبتكار والإبداع، والمسؤولية الإجتماعية.²⁹

5- خصائص المقاولاتية وأبعادها

5-1- خصائص المقاولاتية

أصبحت المقاولاتية في معظم دول العالم محورا أساسيا للتطور ومن أهم سمات المقاولاتية في النقاط التالية:³

- 5-1-1- هناك القيادة، يبدو أن المقاولاتية تمثل القوة الدافعة وراء الحقائق الإقتصادية؛
- 5-1-2- المقاولاتية هي رؤية شاملة مدعومة بالعديد من الأفكار الإبداعية القوية المحددة أي الجديدة في السوق؛
- 5-1-3- في روح المقاول هناك رؤية لما هو أحسن من الوضع الحالي، عن طريق العملية المقاولاتية يتم إيقاظ الحدس والبصيرة التي بجذورها في الخبرة، حيث يعمل المقاول على تطوير الرؤية المنبثقة عن الروح المقاولاتية وكذا الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ؛
- 5-1-4- يعمل المقاول على تنفيذ هذه الرؤية بسرعة وحماس، حيث أن هذا العمل يمكن أن يوفر له الشعور التام بالمعيشة والإرتياح والرضا في خدمة المجتمع؛
- 5-1-5- المقاولاتية تمثل العمل الشخصي الحر الممارس من طرف الفرد إنطلاقا من المزيج بين العناصر الإبتكارية والإبداعية والرغبة في التفرد وتحمل المخاطرة وهذا كله يهدف بتقديم أشياء جديدة والخروج عن المألوف.

وتتميز المقاولاتية بمجموعة من الخصائص الأخرى يمكن ذكرها في النقاط التالية:³⁰

- تنسم المقاولاتية بأنها عملية إنشاء أو خلق مؤسسة أو مشروع.
- تتميز بالإبداع وهو عامل جوهري ورهان نجاح المقاولاتية.
- يوجد قائد هو المقاول الذي يعتبر القوة المحركة.

- ارتفاع نسبة المخاطرة في المقاولاتية لأنها تقدم منتجات جديدة مرهونة إلى حد كبير بمدى نسبة قبولها في السوق.
- تنسم المقاولاتية بالفردية وروح المبادرة.
- تحتاج المقاولاتية من المقاول رسم وتطوير الإستراتيجية وتحقيقها وتطبيقها على أرض الواقع من أجل ضمان نجاح مشروعها.
- للمقاولاتية مهمة تتمثل في خلق الثروة والقيمة المضافة ورفع مستوى النمو وخلق مناصب الشغل.
- المقاولاتية هي نموذج اقتصادي، وهي تساهم في حركية وانتعاش اقتصادي وهذا من خلال ماتقدمه من مشاريع جديدة.

5-2- أبعاد المقاولاتية

- يتطلب العمل المقاولاتي تميز في إيجاد الحلول، مع سبق في التنفيذ، ومخاطرة محسوبة بعيدة عن العشوائية، ويمكن إيجازها في ثلاثة أبعاد:³¹
- **الإبتكارية (innovativeness)**: تمثل الحلول الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات والتي تأخذ صيغا من التقنيات الحديثة.
 - **الإستباقية (Proactiveness)**: حيث تتصل عادة بسبق في تنفيذ مع العمل بشرط أن تكون الريادة مثمرة.
 - **المخاطرة (Risk)**: وهي عادة ما تدار وتتحسب، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار الفرص مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته.

6- دور المقاولاتية

يهدف النشاط المقاولاتي إلى تحقيق مجموعة من الأدوار الإقتصادية والإجتماعية والبيئية كما يلي:

6-1- دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية: ويمكن تلخيصها فيما يلي:³²

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

- **الإسهام في تنويع الإنتاج:** نظرا لتباين وتعدد إبداعات المقاولين من خلال تنوع نشاطاتهم من السلع أو المنتجات والخدمات الكاملة إلى العناصر والخدمات أو المنتجات الوسيطة والتي تؤدي إلى إضافة قيمة جديدة للمجتمع، وقد يكون هذا الإبداع في التكنولوجيا أو في الصناعة أو في الخدمات، أو في الأنشطة والوظائف المختلفة في المؤسسة مثل التسويق والتوزيع والترويج أو التنظيم والتسيير أو من خلال مدخل جديد للأعمال، أو طريقة جديدة في أداء العمل.

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

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

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

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

6-2- دور المقاولاتية في التنمية الاجتماعية: ويمكن تلخيص الدور من خلال عدة نقاط أهمها:³³

- **تمكين الشباب من تطوير منتجات جديدة،** نظرا لأن الرياديين يصبحون أكثر إبداعا، ما يكسبهم مهارات نادرة ومبتكرة تمكنهم من زيادة معدل نمو المبيعات بنسبة تفوق قراءهم بنسبة كبيرة.

- **تمكين الخريجين من امتلاك أفكار مشروعات أعمال تجارية ذات التكنولوجيا العالية:** التي تخدم التوجه نحو بناء مجتمع المعرفة والمساهمة في إيجاد فرص عمل جديدة في السوق.

- غرس روح المبادرة وزيادة فرص نجاح الأعمال وصناعة قادة المستقبل الذين يتمكنون من إيجاد فرص عمل لمواجهة البطالة والركود، وذلك لتحمل أعباء النمو الإقتصادي القومي المتواكب مع التوجهات العالمية.

- تغيير هيكل تركيز الثروة: وذلك من خلال تحقيق الاستقرار الإقتصادي والتحول من إرتكاز الإقتصاد على عدد محدود من أصحاب رؤوس الأموال إلى إمتلاك أكبر عدد من أفراد المجتمع للثروة بما يحقق الإستقرار والتنوع في مجالات العمل.

- تنمية القدرات المتميزة لإيجاد الثروة من خلال الاستقرار على الفرص ذات العلاقة بالتوجه بالمعرفة على المستوى العالمي، بما يحقق مساهمة مهمة في إيجاد فرص عمل تجنب تزايد البطالة.

- تنمية مهارات الإبداع والإبتكار لدى الشباب بما يمكن من التحول نحو إحداث طفرة في بناء الإقتصاد المعرفي من خلال الأفكار المتجددة ذات العلاقة بتنمية مجتمع المعرفة.

- زيادة الأصول المعرفية وتعظيم ثروة الأفراد بما يزيد من الثروة والتراكم الرأسمالي في مجال المعرفة على مستوى الوطن، وبما لذلك من أثر في بناء مجتمع المعرفة.

- تنمية الفرص المرتبطة بإحداث تقدم تكنولوجي يستند إلى المعرفة: وتؤكد حالة جامعة ولاية أريزونا أن تعليم ريادة الأعمال بالجامعة قد زاد من القيمة المضافة للمجتمع، حيث ارتفعت أعداد المشروعات الخاصة التي أقامها الطلاب لخدمة مجتمعاتهم وأسهمت في التغلب على مشكلة البطالة، وكان غالب هذه المشروعات يندرج ضمن المشروعات المعرفية بما أسهم في بناء المجتمع المعرفي وتنميته.

- قيامها بدور الصناعات المغذية أو المكملة للصناعات الكبيرة والمتوسطة: أوضحت التجارب بأن المؤسسات الكبرى تحتاج إلى المؤسسات الصغيرة لتنفيذ مئات، بل آلاف الأعمال والنشاطات المهمة لها، حيث تعتبر هذه النشاطات جد مكلفة للمؤسسات الكبيرة، إذا قامت بتنفيذها لوحدها.³⁴

6-3- دور المقاولاتية في التنمية البيئية: يمكن أن يرتبط المفهوم المقاولاتي بالبعد البيئي من خلال مفهوم التنمية المستدامة الذي يهتم بالمحافظة على البيئة وحماية الموارد الطبيعية الحالية والمستقبلية، إذ يقوم المقاولون باختيار تلك المشاريع التي تأخذ في الحسبان الجانب البيئي أو المشاريع المقاولاتية المستدامة كالبناءات الخضراء التتقل الأيكولوجي، الكيمياء الخضراء والرسكلة وغيرها من المشاريع التي تتطلب الإبداع والإبتكار وتبني المسؤولية الإجتماعية، والتي تؤدي في النهاية إلى التقليل من المشاكل الإقتصادية وما يرتبط بها من مشاكل إجتماعية وبيئية، وهكذا فإن للمقاولاتية اهمية بالغه وتلعب أدوار محورية في الإقتصاد والمجتمع، وهذا ما جعلها قبلة للعديد من الدول وحلا تتبناه من أجل خلق المشاريع وما يرتبط بذلك من آثار إيجابية.³⁵

مراجع الفصل الأول

- 1 - S. Boutillier et D. Uzunidis, **L'utilité marginale de l'entrepreneur**, innovations , Cahiers d'Économie de l'Innovation, n°13, L'Harmattan, Paris, 2001, p: 20.
- 2 - القانون رقم 01 -18 الصادر في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 3- الجودي محمد علي، **نحو تطوير المقاوالتية من خلال التعليم المقاوالتية**، أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 ص 3- 4.
- 4 - Tounés Azzedine, **L'intention entrepreneuriale ; une recherche comparative entre des étudiants des formations en entrepreneuriat(bac+5) et des étudiants en DESS CAAE**, Thèse de Doctorat sciences de gestion, université de Rouen, France, 2003, pp26-28.
- 5 - Gasse Yvon, **Les Créateurs D'entreprises et les Influences De leur Environnement**, 6eme Congrès International Francophone et Pme, Université Laval, québec, Canada, Octobre 2002, pp1-17.
- 6- عمرو علاء الدين زيدان، **ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 52.
- 7 Michel Coster, **Entrepreneur et entrepreneuriat**, Actes de la Journée du 06 Juin 2002 . Organisées par E M Lyon, Eclyl Cardes et Entrepreneuriat, Mythes et Réalités ; Les Chaier de Cadres 2003, p2.
- 8 - أمال بعيث، **برامج المرافقة المقاوالتية في الجزائر- واقع وآفاق - دراسة حالة Ansej, Anjem, Cnac بولاية باتنة - محضنة سيدي عبد الله لولاية الجزائر العاصمة -**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016-2017، ص: 04.
- 9-Mory siomy, **développement des compétences des leadres en promotion de la culture entrepreneuriale et de l'entrepreneurship** : le cas de rendez vous Entrepreneuriat de la francophone, Thèse pour l'obtention de philosophie dotorat, Université leval, Québec, Octobre, 2007, p90.
- 10 - محمد قوجيل، **"دراسة وتحليل سياسات دعم المقاوالتية في الجزائر - دراسة ميدانية-**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص 15.
- 11 - Thiery Verstratete, **Entrepreneuriat : modélisation de phénomène, revue de l'entrepreneuriat**, vol 4, N° 1, 2005, p35. accessible on the following link : https://www.researchgate.net/publication/242749974_Paradigmes_et_entrepreneuriat
- 12- خذري توفيق، عماري علي، **المقاوالتية كحل لمشكلة البطالة لخريجي الجامعة**، ورقة مشاركة في: الملتقى الدولي حولة " إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة " الذي نظمته: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، خلال الفترة 15-16 نوفمبر 2011، ص 6.

13 - Alain Fayol, **Le métier de créateur d'entreprise : Motivations – Parcours – Facteurs clés de succès**, Editions d'Organisation, paris, 2003, p: 17.

14- صكري ايوب وآخرون، "واقع التعليم المقاوлатي في الجزائر: الإنجازات والطموحات"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 1، العدد 04، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، ص: 14.

15 Michel Coster, "**Entrepreneuriat** ", Pearson France , Paris, 2009, p: 38.

16 - طاهر محسن منصور الغالبي وعبد الستار محمد العلي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، ط01، 2009، ص: 561.

17 - مراح حياة، إشكالية المقاتول الجزائري الجديد، الجزء الأول، مجلة الدراسات الإجتماعية، العدد 03، مركز البصيرة للبحوث والإستشارات والخدمات العلمية، الجزائر، جانفي 2010، ص: 26.

18 -سلامي أسماء، ملواح مريم، "المقاتلاتية المستدامة ورهان التنمية الشاملة في الجزائر- الواقع والآفاق-"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول: المقاتلاتية ركيزة أساسية لتحقيق التنويع الإقتصادي خارج قطاع المحروقات، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، يومي 11- 12 أكتوبر، 2017، ص 02

19- شلوف فريدة، المرأة المقاتولة في الجزائر دراسة سوسيولوجية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص ص 10-11.

20- عمر اسماعيل، خصائص الريادة في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد الرابع، العراق، 2010، ص71.

21 - Surinder Batra, **Sustainable Entrepreneurship and Knowledge Based Development**, 11th International Entrepreneurship Forum Kuala Lumpur, Malaysia, 3-6 September, 2012, p8.

22 أحمد بن عبد الرحمن الشميمري ، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، نشر وتوزيع العبيكان، الرياض، 2019، ص ص: 25-26.

23- القانون المدني- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية-، عقد المقاتولة المادة 549، الباب التاسع العقود الواردة على العمل، الفصل الأول عقد المقاتولة، 2007، ص: 90، الرابط: <https://www.joradp.dz/trv/acivil.pdf>

24- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 82-11 المؤرخ في 28 أوت 1982 المتضمن القانون الأساسي للحرفي، العدد 35، 1717، الرابط: <https://www.joradp.dz/HAR/Index.htm>

25- محمد قوجيل، محاضرات في مقياس المقاتولاتية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016- 2017، ص ص: 5-6.

* - تيري فيرسترايتي أستاذ بمعهد إدارة الأعمال (IAE) بجامعة بوردو وأستاذ مشارك في كلية كيدج للأعمال (Talence) لديه شهادة دكتوراه في العلوم الإدارية ، ودبلوم في توجيه البحوث وشريك في التعليم العالي. تيري فيرسترايت يشغل كرسي ريادة الأعمال من مؤسسة جامعة بوردو. يرأس فريق أبحاث ريادة الأعمال في IRGO معهد البحوث في إدارة المنظمات). على المستوى التعليمي ، يكون مسؤولاً عن ماجستير "الإبداع واستعادة الأعمال وريادة

الأعمال "التابع لـ IAE بوردو ومسؤول مشارك عن الترخيص المهني" ريادة الأعمال "التابع لقسم تقنيات التسويق في IUT Montesquieu. مجالات اهتمامه الرئيسية هي ريادة الأعمال.

26 - ميسون علي حسن، **الريادة في منظمات الأعمال**، مجلة جامعة بابل، المجلد 21، العدد 02، العراق، 2003، ص: 399-401.

27 - Alain Foyolle, **Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre**, Dunod, paris, 2004, p: 11.

25 - Catherine Léger-Jarniou, Fleur Pellerin, Gonzague de Blignieres, Frédéric Iselin **le grand livre de l'entrepreneuriat**, dirigé par Catherine Léger-Jarniou, Dunod, paris, 2013, p 208.

29- السيد سالم عرفة، **الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة**، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 139.

3- Touhami Brahim, **Entrepreneurship and business management in the globalisation, revues de recherches et études humaines**, N=6, université 20 aout 1955, Skikda, algérie, 2010, p: 10. accessible on the following link: http://dpub.univskikda.dz/doc_site/revues_SH/Entrepreneurship%20and%20%20Business%20management%20in%20the%20globalisation.pdf

30- شقرون محمد، **دور المقاولاتية في ترقية المشاريع الصغيرة المنتجة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص الإبداع والمقاولاتية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص: 06.

31- عبد الرحمن بن أحمد الهيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، أحمد بن عبد الرحمن الشيمري، **مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة**، الطبعة العاشرة، نشر وتوزيع العبيكان، الرياض، 2014، ص: 62.

32 مجدي عوض مبارك، **الريادة في الأعمال - المفاهيم والنماذج والمداخل المختلفة**، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص: 41.

33- أحمد بن عبد الرحمن الشمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، **ريادة الأعمال**، نشر وتوزيع العبيكان، الرياض، 2019، ص: 70.

34 - سعاد نائف برونوطي، **إدارة الأعمال الصغيرة - أبعاد للريادة**، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 60.

35- توفيق خضري، الطاهر بن حسين، **المقاول كخيار فعال لنجاح مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - المسارات و المحددات**، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعته حمزة لخضر، الوادي، يوم 5-6 ماي 2013، ص: 05.

الفصل الثاني: المقاولاتية فكر مؤسسي وممارسة نظامية بين العوامل المشجعة والاستراتيجيات الفعالة

تمهيد

عرفت المقاولاتية من زوايا مختلفة وتعدد صورها نتيجة إختلاف توجهات المهتمين بها، حيث إهتم الباحثين بها بتوفير وتهيئة مناخ يشجع على إنتشارها لما لها من آثار إيجابية سواء على النشاط الإقتصادي أو الحياة الإجتماعية للأفراد داخل المجتمع.

1- العوامل المشجعة على إنتشار المقاولاتية

هناك عدة أنواع كبرى من العوامل السياقية تم التطرق إليها في الأدبيات المقاولاتية، تتمثل هذه العوامل المشجعة للمقاولاتية كالآتي:¹

1-1- العوامل النفسية: قد يكون أهم دافع للمقولة هو دافع الاستقلالية أو أن يكون الفرد رئيس نفسه أو يدير أملاكه الخاصة، فالانجذاب إلى الاستقلالية هو من أهم دوافع المقاول ويلعب دور مهم في اتخاذ قرار المقولة من عدمه، بالرغم من أن المقاول عند إنشاء مؤسسته الخاصة لن يحقق الاستقلالية التامة حيث انه سيبقى مرتبطا بالموردين من جهة والزبائن من جهة أخرى وكذلك هناك ارتباط بمختلف المؤسسات الأخرى وبالمجتمع ككل. أما بالنسبة لـ Clelland.M فإن الإنسان لديه ثلاث حاجات هي الدوافع الأساسية للمقولة، والتي هي الحاجة للإنجاز، الحاجة للانتماء والحاجة للسلطة.

ويمكن أن يكون هناك عدد كبير من الدوافع للمقولة أو إنشاء مؤسسة، لكن هناك دائما دافع مهيمن يكون هو الأكثر أهمية من الدوافع الأخرى، قد يكون هذا الدافع هو الحصول على الأموال أو حب السلطة أو غيرها من العوامل، لكن وبالإسقاط على هرم تدرج الحاجات فإن الدافع للمقاولاتية يكون استجابة للحاجات في قمة الهرم أي الحاجة إلى التقدير من طرف الآخرين أو الحاجة لتحقيق الذات والوصول إلى نجاح شخصي واجتماعي.²

1-2- العوامل الاقتصادية: هي الموارد الإعلامية، البشرية، المعرفية، التكنولوجية، المالية والمادية، التي بدونها لا يمكن فعل ولا يمكن تحقيق أي شئ، هذه العوامل حتى إذا كانت متداخلة في بداية الأمر، فلا يمكن إنشاء المؤسسة دون القدرة على البحث على الوسائل والموارد والحصول عليها وتعبئتها لمصلحة مشروع. وأخذ البعد الإقتصادي بلا شك النصيب الأكبر من الدراسات العلمية فيما يتعلق بتأثيره على النشاط المقاولاتي، من بين العوامل المدروسة من طرف الإقتصاديين أن نقص فرص العمل تمثل حافزا مشجعا على إنشاء مؤسسة جديدة، كما أرجع هؤلاء الإقتصاديون إنشاء المؤسسة إلى تأثير دافع الركود

الإقتصادي. على العكس دعم اقتصاديون آخرون فرضية وجود علاقة سلبية بين البطالة والمقاولاتية بالنسبة لهم فإن إنشاء المؤسسة تسببه ضغوط الطلب، معناه أنهم يعتمدون منظور الطلب الساحب.

وهناك عوامل أخرى تشكل السياق الإقتصادي تؤثر على النشاط المقاولاتي تمت الإشارة إليها في الأدبيات النظرية فحسب البعض هناك وجود قوي للمؤسسات الصغيرة مع كثافة سكانية ونمو متزايد وبالتالي إنشاء مؤسسات جديدة واعتمدوا على أعمال Paul Robin Krugman الذي أشار إلى علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الكثافة الصناعية والنمو السكاني وإنشاء المؤسسات من جهة أخرى.³

1-3- العوامل الاجتماعية والثقافية: يتم التركيز هنا بشكل خاص على نظام القيم والمعايير المتبعة في مختلف المجتمعات، فالبيئة الاجتماعية والثقافية غالبا ما تعتبر عامل محدد للتوجه والفعل المقاولاتي فالمقصود بالعوامل الاجتماعية والثقافية هي العوامل المرتبطة مباشرة بمختلف البيئات التي لها تأثيرات ايجابية سلبية على توجه الأفراد نحو المقاولاتية من بينها العائلة، المدرسة، الجامعات، المؤسسات، الدين، والعضوية في المجتمع، قبول تحمل المخاطرة، الفشل، أنظمة التعليم والتكوين في المدارس، الخبرة المهنية. ولعل أهم العوامل الاجتماعية والثقافية الداعمة للتوجه المقاولاتي حسب بعض الكتاب ما يلي:

-الدين والسلوكيات الاقتصادية؛

-قبول تحمل المخاطرة و الفشل؛

-الثقافات الفرعية؛

-العائلات؛

-أنظمة التعليم والتكوين في المدارس؛

-الخبرة المهنية.

1-4- العوامل المؤسسية التشريعية: تركز على العديد من العوامل أهمها:

- السياسات العمومية :تعمل على دعم المؤسسات الأقل فعالية؛
- المؤسسات المصرفية :تشكل البنوك في الواقع غالبا عنصرا مهما في الحصول على رأس المال من أجل بعث مشروع مقاولاتي؛
- النظام التعليمي :العديد من الكتاب أكدوا على أهمية التعليم في تنمية التوجه نحو المقاولاتية من خلال التريضات وتثمين الصورة الديناميكية والمسؤولة للمقاولين يمكن من تشجيع المهن وتحسين فئة واسعة من الجمهور؛
- الجامعات ومراكز البحث :مع تطور (Spin off) ذات القيمة المضافة العالية.

1-5- العوامل الإقليمية: إن الأنشطة الاقتصادية لا تظهر في مكان معين بواسطة الصدفة، بل بوجود بنية اجتماعية، اقتصادية، ثقافية هي التي تشجع وتدعم بروز هذه الأنشطة، إذن فأهمية الإقليم لا يمكن إهمالها سواء بالنسبة للمقاول أو المؤسسة. ومن بين الأعمال التي تناولت العلاقة بين البعد الإقليمي و إنشاء المؤسسة، تستند المقاربة الأولى على البعد الشبكي للمؤسسة من خلال التسجيل ضمن إطار واسع من الشبكات، في هذه المقاربة يتم تحليل المؤسسات باعتبارها مندمجة ضمن شبكة من العلاقات التبادلية، الترابط وعلاقات القوة وكذلك التبادل والعمل الاقتصادي خاصة تلك المتعلقة بالمقاولاتية، تندمج في سياق اجتماعي معين.

1-6- التطور التكنولوجي: فقد أصبحت التكنولوجيا في خدمة المشروعات الصغيرة وفي متناول المقاولين ويمكنهم استعمالها في تطوير أفكارهم المقاولاتية و في تسيير مشاريعهم المستقبلية.

1-7- التجارة الإلكترونية: فهي عامل مرتبط بالتكنولوجيا ومسهل للتبادلات والمعاملات الاقتصادية الدولية بالنظر لانعكاساتها على تنمية وتطور المشاريع المقاولاتية.⁴

وتتمثل العوامل المؤثرة في المقاولاتية حسب المرصد العالمي للمقاولاتية حسب نموذج المرصد العالمي للمقاولاتية * GEM فيما يلي:⁵

- **الدعم المالي:** توفر التمويل بالنسبة للمؤسسات الناشئة والجديدة، الموارد المالية والمساهمة المالية فضلا عن إمكانية التعاقد للحصول على الديون والإعانات وإمكانية الدخول للبورصة.
- **السياسات الحكومية:** الدرجة التي تكون فيها السياسات الحكومية- من الإطار المالي والتنظيمي والتنفيذي- محايدة أو تشجيع على إنشاء المؤسسات والمؤسسات الناشئة.
- **برامج الحكومة:** وجود وفعالية برامج الحكومة (الإتحادية والإقليمية والبلدية) المرتبطة مباشرة بالمؤسسات الجديدة والناشئة.
- **التكوين والتعليم:** وجود ونوعية التكوين ذات الصلة بإنشاء الأعمال أو تسيير المؤسسات الجديدة أو الناشئة في البرامج الرسمية للتعليم والتكوين على جميع المستويات.
- **نقل التكنولوجيا:** الدرجة التي تعمل فيها عمليات البحث والتطوير على إنتاج التطبيقات التجارية الجديدة، وعلى أي مستوى من هذه التطبيقات سوف تكون متاحة للمؤسسات الجديدة والناشئة.
- **إنفتاح السوق الداخلية:** الدرجة التي تسمح فيها الإتفاقات التجارية للمؤسسات الجديدة والناشئة بالتنافس مع المؤسسات والموردين والمقاولين من الباطن أو المستشارين القائمين، بعبارة أخرى هذه المسألة تتعلق بدرجة صعوبة بدء نشاط تجاري.
- **المعايير الثقافية والاجتماعية:** الدرجة التي تعمل فيها الأعراف الاجتماعية والثقافية القائمة على تشجيع (أو عدم تثبيط) الأعمال الفردية التي يمكن أن تؤدي إلى طرق جديدة لمتابعة الأنشطة والأعمال الاقتصادية، والمساهمة بدوره في توزيع أفضل للثروة والموارد.

- البنية التحتية التجارية والمهنية: وجود وسهولة الوصول إلى الخدمات المهنية في المحاسبة والخدمات والمؤسسات القانونية الأخرى التي تسمح أو تحفز ظهور مؤسسات جديدة أو ناشئة.
- الوصول إلى البنية التحتية المادية: إمكانية الحصول على الموارد المادية (الاتصالات، والمرافق، والنقل، والأراضي أو محلات للإيجار) وبأسعار لا يتم التمييز من خلالها ضد المؤسسات الجديدة أو الناشئة.

2- الآثار الاقتصادية والاجتماعية للمقاولاتية

يؤثر المقاول على ميكانيزمات الاقتصاد باعتباره القائم على نشاط المقاول، ولعل أهم الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي تنجر من جراء مزاولته لحرفته ما يلي:

2-1 الآثار الاقتصادية للمقاولاتية: تتمثل الآثار الاقتصادية للمقاولاتية كآلاتي:⁶

- يؤدي تطوير المؤسسات الصغيرة إلى تحقيق مشاركة جميع شرائح المجتمع ن خلال عمليتي الادخار والاستثمار، وذلك بتوجيه المدخرات الصغيرة نحو الاستثمار وتعبئة رؤوس الأموال التي توجه نحو الاستهلاك، مما يساهم في زيادة المدخرات والاستثمارات وبالتالي زيادة الناتج القومي؛

- تؤثر المشاريع المقاولاتية بشكل كبير على حجم الصادرات، من خلال دعمها وسد جزء من حاجة الطلب المحلي، وبالتالي إتاحة فرصة أكبر لتصدير إنتاج المؤسسات الكبيرة، ويساهم التصدير في جلب العملة الصعبة؛

- توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة، حيث تستطيع الدول أن تشجع الاتجاه المقاولاتي باستهداف نشاطات معينة، أو تشجيع التوجه نحو مناطق معينة من خلال العديد من الحوافز؛

- تعتبر المشاريع المقاولاتية ضرورية للإبداع من خلال تطوير السلع والخدمات، وتطوير القدرات الإدارية الفردية لتوفير الفرص للأفراد الذين يتمتعون بنزعة الاستقلالية والعمل الحر.

بالإضافة للنقاط السابقة هناك مجموعة من الآثار الأخرى التي تؤثر على الاقتصاد وتتمثل في:⁷

- تحل المشاريع المقاولاتية مكانة مهمة جدا في الاقتصاد المعاصر من خلال المساهمة في النمو السليم للاقتصاد، فهي مصدر مهم لاستمرار المنافسة وتطوير القدرات الفردية وتشجيع الاستقلالية والعمل الحر؛

- تنمية الصادرات والمحافظة على استمرارية المنافسة، حيث تستطيع هذه المؤسسات تزويد المنظمات الكبيرة بالمواد الأولية، مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج في المنظمات الكبيرة وذلك يمكنها من الإستمرار في الأسواق العالمية؛

- توجيه الأنظمة للمناطق التنموية المستهدفة من خلال تشجيع التوجه نحو مناطق معينة وذلك بتحفيز المقاولين لإقامة مشاريعهم في تلك المناطق؛

- تكون المقاولاتية في مناطق متعددة، محدثة بذلك تغييرا في هياكل الأعمال والمجتمع، يكون مصحوبا بنمو وزيادة المخرجات التي تشكل ثروة لدى الأفراد من خلال زيادة المشاركين في مكاسب التنمية وبالتالي تحقيق العدالة في التوزيع.

وعليه يصنف دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية في العناصر التالية:⁸

- **رفع مستوى الإنتاجية في جميع الأعمال والأنشطة:** ويتحقق ذلك من خلال الكفاءة في استخدام الموارد من قبل المقاولين أنفسهم في المجتمع، وخلق التوافقات الجديدة من خلال القدرة على تحويل الموارد من مستوى أقل إنتاجية إلى مستوى أعلى.

- **الإسهام في تنويع الإنتاج:** نظرا لتباين وتعدد إبداعات المقاولين من خلال تنوع نشاطاتهم من السلع والخدمات الكاملة إلى العناصر والخدمات أو المنتجات الوسيطة والتي تؤدي إلى إضافة قيمة جديدة للمجتمع، وقد يكون هذا الإبداع في التكنولوجيا أو في الصناعة أو في الخدمات، أو في الأنشطة والوظائف المختلفة في المؤسسة مثل التسويق أو التوزيع أو الترويج أو التنظيم أو التسيير أو من خلال مدخل جديد للأعمال أو طريقة جديدة في أداء العمل.

- **زيادة القدرة على المنافسة:** وذلك من خلال المعرفة الدقيقة الواعية للبيئة الداخلية والخارجية، وتطوير أساليب العمل من خلالها والتفاعل معها بإيجابية، فالمبادرات الحديثة في المقاولاتية تجبر المؤسسات الأخرى على العمل بأحسن أداء وابتكار.

- **نقل التكنولوجيا:** إذ يقوم المقاولون بنقل أدوات ووسائل التكنولوجيا من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، أو القيام بابتكارات تكنولوجية جديدة، من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

- **التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية وتنميتها وتطويرها:** أي إحداث تغييرات هامة في المؤسسات الاقتصادية القائمة، وإعادة تعريف المشاريع الاقتصادية القائمة بجعلها أكثر ابتكارا من خلال التغيير في مجال الأداء وأنظمة الموارد والمصادر، وأنظمة الحوافز والمكافآت بالإضافة إلى ثقافة المنظمة.

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

2-2- الآثار الاجتماعية للمقاولاتية: لا شك أن للمقاولاتية دور يتعدى التأثير على ميكانيزمات الاقتصاد الكلي، والتوازنات المرتبطة به مروراً بالبيئة الاجتماعية التي لها علاقة قوية بالحالة الاقتصادية، ولأهمية المقالة وفوائدها يشير بعد الكتاب إلى أن الريادة تقع في خمس مستويات من البحث والتحليل وهي على مستوى الفرد، والجماعة، والمنظمة، والصناعة، وعلى مستوى المجتمع، وتعود أسباب دراسة

المقاولة على هذه المستويات لعظيم المنافع والفوائد التي تحققها هذه الظاهرة للمجتمع. وتتمثل الآثار الاجتماعية للمقاوالاتية في النقاط التالية:⁹

- **عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة** حيث تعمل المقاولة على تحقيق التوازن الإقليمي في المجتمع، وزيادة فرص العمل وإزالة الفوارق الإقليمية الناتجة عن تركيز النشاط في إقليم دون الآخر؛
- **المساهمة في تشغيل المرأة** حيث تلعب المقاولة دور كبير في الإهتمام بعمل المرأة باعتبارها مساهمة فاعلة في بناء الإقتصاد الوطني؛

- **الحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن**، حيث يعود وجود المقاولين والمؤسسات الصغيرة إحدى الدعائم الأساسية في تثبيت السكان حيث تعمل المشاريع المقاوالاتية على تكوين طبقة متوسطة تعمل في الأرياف، بدلا من الهجرة على المدن حيث التلوث والضغط على البنية التحتية؛

- **تميل المشروعات المقاوالاتية إلى توزيع الدخل بصورة أكثر عدالة** مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، فهي بذلك تحد من الفقر كما أنها توفر فرص عمل مقابل أجور معقولة للعمال من الأسرة الفقيرة، كما يبرز دورها الفعال في إدخال العديد من النشاطات التي تتناسب مع عمل المرأة.

- **روح المقاولة والقيم الاجتماعية**: المقاولين هم القوة المحركة لاقتصاد السوق وإنجازاتهم تقدم للمجتمع ثروة تشغيل وخيارات متنوعة للمستهلكين، استجابة للمطالب المتزايدة للمجتمع فيما يتعلق بأثر النشاط المقاوالاتي على المجتمع والبيئة، قامت العديد من المؤسسات الكبرى بتبني استراتيجيات رسمية للمسؤولية الاجتماعية، تعمل خاصة على الإدماج المطلوب للانشغالات الاجتماعية والبيئية في نشاطاتهم وبتفاعلهم مع المتعاملين الاقتصاديين.¹⁰

- **المساهمة في النمو السليم للاقتصاد**: تحتل الأعمال الصغيرة مكانة مهمة جدا في الإقتصاد المعاصر كما أنها ضرورية بشكل سليم فهي مصدر مهم لإستمرار المنافسة وتمكين الشركات الكبيرة من التركيز على النشاطات التي تستدعي الحجم وهي ضرورية لإيصال الخدمات الأساسية للسكان في المناطق النائية، كما أنها ضرورية للإبداع ولتطوير سلع أوخدمات يصعب التنبؤ بها، إذ تسمح بالمغامرة، وبتكاليف محدودة، بالإضافة فهي ضرورية لتطوير القدرات الإدارية الفردية وتوفير للأفراد الذين يتمتعون بالنزعة للإستقلالية والعمل الخاص الحر لتلبية حاجاتهم هذه.¹¹

3- مصطلحات ذات صلة بالمقاوالاتية

لطالما ارتبط مصطلح المقاوالاتية بمصطلحات أخرى لها صلة وطيدة بموضوع المقاوالاتية نذكر منها الثقافة المقاوالاتية، الروح المقاوالاتية والمقاولة المؤسسية، وتلعب هذه المصطلحات دور مهم في تشجيع ودعم التوجه المقاوالاتي.

3-1- الثقافة المقاولاتية: يمكن تعريف ثقافة المقاولاتية على أنها مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة جديدة، ابتكار في مجمل القطاعات الموجودة إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة للتخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم والمراقبة. كما أن هناك ثلاث أماكن يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة هي: العائلة، المدرسة، المؤسسة. ويلخص نموذج (J.-P SABOURIN et Y.GASSE) مفهوم الثقافة المقاولاتية، حيث يبرز المراحل التي تقود لبروز وظهور المقاولين بين فئة المتعلمين وبالأخص الذين تابعوا تكوين في مجال المقاولاتية حيث ومن خلال تحليل ثمانية برامج تكوينية لاحظ الباحثان أنه توجد علاقة إيجابية بين التوجهات المقاولاتية للفرد والإمكانيات المقاولاتية. أما عن العوامل التي تؤثر على هذا النموذج فتقسم إلى ثلاثة مجموعات:

3-1-1- المسبقات: وتمثل مجموع العوامل الشخصية والمحيطية التي تشجع على ظهور الاستعدادات عند الفرد، حيث لاحظ الباحثان بأن الطلبة الذين لديهم آباء يعملون لحسابهم الخاص لديهم إمكانيات مقاولاتية أكبر بالمقارنة مع الآخرين.

3-1-2- الاستعدادات: وهي مجموع الخصائص النفسية التي تظهر عند المقاول، وهي المحفزات، المواقف، الأهلية والفائدة المرجوة، والتي تتفاعل في ظل ظروف ملائمة لتتحول إلى سلوك.

3-1-3- تجسيد الإمكانيات والقدرات المقاولاتية في مشروع: وهذا يكون تحت تأثير الدوافع المحركة والتي تشمل العوامل الإيجابية وعوامل عدم الاستمرارية (انقطاع)، فكلما زادت كثافة الدوافع المحركة فهي تشجع الأفراد أكثر على خلق المشاريع، والأفراد الذين يملكون إمكانيات وقدرات مقاولاتية أكبر فهم يحتاجون لدوافع محركة أخف.¹² وأيضاً حاول نموذج Stephan (2007) عرض الثقافة المقاولاتية عبر التعريف بخمسة مؤشرات أتفق معظم الباحثين على ضرورة وجودها وقياسها للتأكد من وجود ثقافة مقاولاتية عند الأفراد في مجتمع ما أولاً، و قد حددت كما يلي:¹³

- **القدرة على المقاولاتية:** يشير هذا المفهوم إلى الدرجة التي يكون فيها الفرد قادراً على تنفيذ مشروع جديد.

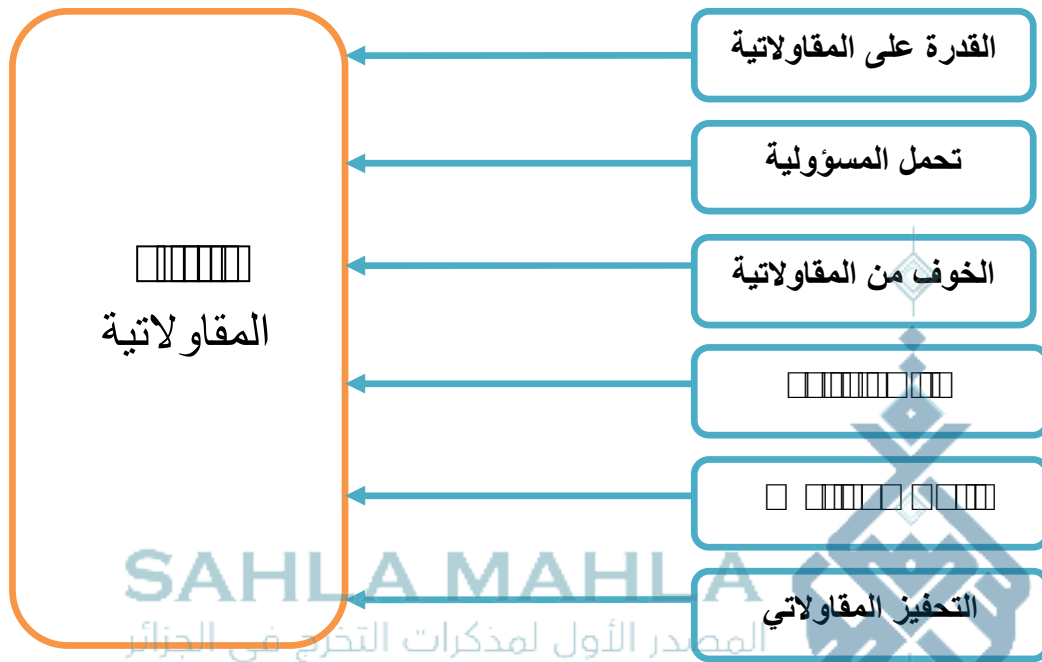
- **تحمل المسؤولية:** هي الدرجة التي يدرك فيها الفرد انشغالاته واحتياجاته للآخرين في بيئته لتحديد مسؤولياتهم في العمل.

- **الخوف من المقاولاتية:** هي الدرجة التي يدرك فيها الفرد مخاوف وشكوك الأفراد الآخرين في بيئته من مهنة المقاولاتية فالشخص الذي يخشى من مشروع مقاولاتي لا يكون قادراً على إنجازه.

- **صفات المقاول:** هي الدرجة التي يمكن للفرد أن يدرك بعض صفات المقاول (كالمخاطرة، المبادرة، الاستقلالية،.....الخ) كما يقدرها المجتمع كذلك وهي مشتركة بين أفراد.

- البحث عن الفرص: هي الدرجة التي يتصور فيها الفرد أن باقي أفراد بيئته لديهم نفس الرغبة والتفتح والسعي والبحث عن فرص الأعمال.
- التحفيز المقاولاتي: هي درجة تصور الفرد بأن الآخرين لديهم علاقة إيجابية اتجاه المقاولاتية، قد تدفعه إلى اتخاذها كخيار مهني.

الشكل (03): يمثل نموذج أوجه الثقافة المقاولاتية عند Stephan (2007)



Source: Azzedine – Tounes , *L' intention entrepreneuriale*, Thèse doctorat , Université de Rouen , faculté de droit , des sience Economiques et de gestion , France 2003 , P: 55

3-2- الروح المقاولاتية: هو مفهوم مرتبط بالمبادرة والنشاط، فالأفراد الذي يملكون روح المقاولاتية لهم إرادة تجريب أشياء جديدة، أو القيام بالأشياء بشكل مختلف، وهذا نظرا لوجود إمكانية للتغيير وهؤلاء الأفراد ليس بالضرورة أن يكون لهم اتجاه أو رغبة لإنشاء مؤسسة، أو حتى تكوين مسار مهني مقاولاتي، لأن هدفهم يسعى الى تطوير قدرات خاصة للتماشي والتكيف مع التغيير. ¹⁴ وهي مجموعة من المؤهلات والقدرات التي تميز الشخصية المقاولاتية، وتعكس سلوك وتصرف الشخصية المقاولاتية، حيث لم يتفق الباحثين على حصرها، لكن أمكننا أن نستشف منها ما يلي: ¹⁵

- اكتشاف الفرص والعمل على اقتناصها،
- خلق القيمة: حيث تعكس هذه القدرة إمكانيات المقاولاتية الإبداعية في إيجاد توليفات جديدة للإمكانيات المتاحة وفي ظروف معينة لإنتاج سلع أو خدمات جديدة، أو إدخال طرق عمل جديدة، إيجاد مصادر تمويل وتمويل جديدة، وصف طريقة تنظيمية جديدة،

- إيجاد الأفكار الجديدة الخلاقة التي تسمح برفع التحدي،

- اتخاذ القرارات الصائبة،

- اقتحام الغموض،

- المبادرة وتحقيق السبق،

- استقراء المعلومات والتدقيق فيها،

- تحقيق أفضل الأهداف في أسوأ الظروف،

- التعامل مع حالات ومواقف عدم التأكد في المحيط،

- التصرف على أساس توقعات محسوبة،

- يتحمل المخاطر ولا يخشى الفشل،

- يحدث التغيير الذي يسمح بتحقيق مكاسب جديدة،

- التعامل بمرونة،

- الديناميكية، التفكير النقدي.

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

وحسب التعريف المقدم من مجموعة من المختصين في الاتحاد الأوروبي المكلفين بتدريس المقاولاتية، يجب أن لا تنحصر روح المقاولاتية فقط في عملية إنشاء المؤسسات، بل يجب النظر إليها كموقف عام يمكن استعماله بفائدة من طرف كل فرد في حياته اليومية وفي كل النشاطات المهنية. ولذلك لا يجب حصر روح المقاولاتية في مجموعة الوسائل والتقنيات التي تسمح بالانطلاق في نشاط تجاري لأنها تتعلق قبل كل شيء بالمبادرة والعمل.

إن روح المقاولاتية هي عبارة واسعة الدلالات والمعاني تتعدى في مفهومها عملية إنشاء المؤسسات الفردية، لتشمل تطوير الكفاءات الفردية في تقبل إمكانية التغيير بروح منفتحة مما يمكن الأفراد من تطوير أنفسهم، واكتساب مهارات جديدة ناتجة عن الانتقال للميدان العلمي وتجريب الأفكار الجديدة، وبالتالي كسر حاجز الخوف من التغيير واكتساب مرونة في التعامل مع المستجدات.¹⁶

3-3- المقاولاتية المؤسسية: لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالمقاولاتية المؤسسية Corporate

Entrepreneurship منها المقاولاتية الداخلية Intrapreneurship أو والتي تمثل المقاول داخل التنظيم، أو عمل المشاريع التابعة للمنظمة Internal Intrapreneurship أو مستوى المقاولاتية المؤسسية داخل التنظيم Internal Corporate Intrapreneurship ويعود الفضل إلى الباحث Gifford Pinchot الذي أبرز مفهوم المقاولاتية المؤسسية على أنها مقاولاتية يعمل بها في منظمة قائمة بالأصل.¹⁷

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

الجدول رقم (02): أوجه الاختلاف بين المقاولاتية والمقاولاتية المؤسسية.

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

المصدر: محمد علي الجودي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 19.

أما أوجه التشابه بين المقاولاتية والمقاولاتية المؤسسية فإنها تتمثل في أن كليهما يعتمد أساسا على الابتكار والإبداع، وكلاهما يهدفان إلى زيادة الإنتاجية ودعم الجهود التي تؤدي إلى خلق قيمة لأعضاء المنظمة، وأن الدافع عند كليهما يتمحور حول البحث عن الفرص والاهتمام بإنشاء فرق العمل، وكلاهما يحتاج إلى الدعم والمساندة من الآخرين في المجتمع والمنظمة، مع أفضلية أكبر للمقاولاتية المؤسسية في عالم الأعمال والمنظمات التي ترعاها.¹⁸

4- نموذج تأثير المقاولاتية على النمو أو التنمية الاقتصادية لـ GEM

يبحث هذا النموذج في تفسير لماذا بعض الاقتصاديات الوطنية تطورت بشكل سريع مقارنة بالأخرى ومحاولة إظهار اكتمالية المكونات الموجودة في التنمية الوطنية، هذا النموذج يستند عموماً على إطار تصوري ينتج آليات كبرى تحدد النمو الاقتصادي الوطني. حسب Fayolle يتنبأ نموذج GEM بأن هناك العديد من مجموعات المتغيرات التي تؤثر على التنمية الاقتصادية لبلد ما، هذا النموذج يحتوي على ستة (06) متغيرات رئيسية: الظروف الاجتماعية، الظروف الثقافية، الظروف السياسية، الظروف المحيطة المقاولاتية، القدرة والفرص المقاولاتية، النشاط والحركة المقاولاتية.

4-1- الأطر الاجتماعية، الثقافية والسياسية: تتعلق هذه الأطر بالهيكل الديمغرافية، الظروف والمواقف الاجتماعية المرتبطة بالقيم والحالات المقاولاتية، الابداعات الفردية، الاستثمار في التعليم... الخ، هذه الأطر تفسر التوجهات الوطنية الكبرى وتؤدي دوراً مهماً لأنها تؤثر على المجالات العامة والمقاولاتية في البلد.

4-2- المعايير المؤطرة الوطنية أو المعايير الهيكلية الوطنية بشكل عام: اعتبرها فايول الإطار الوطني العام أو المعايير الهيكلية الوطنية التي يمكن لها بشكل عام أن تشجع أو تكبح الفعل المقاولاتي في بلد معين تتمثل في دور الدولة، دور المؤسسات، انفتاح الأسواق، توفير البنية التحتية التكنولوجية.

4-3- المعايير المؤطرة المقاولاتية: السياسات والبرامج الحكومية، وجود عروض تكوينية موجهة للمقاولين، مستوى التحول التكنولوجي، توفر الموارد المالية للمنشئين، توفير البيئة التحتية المادية، وضع مبادئ ثقافية واجتماعية مشجعة للمقاولاتية.

4-4- القدرة والفرص المقاولاتية: حسب Fayolle هذه الأخيرة يجب أن تكون موجودة وخاصة امتلاكها والتحكم فيها من أجل استغلالها.

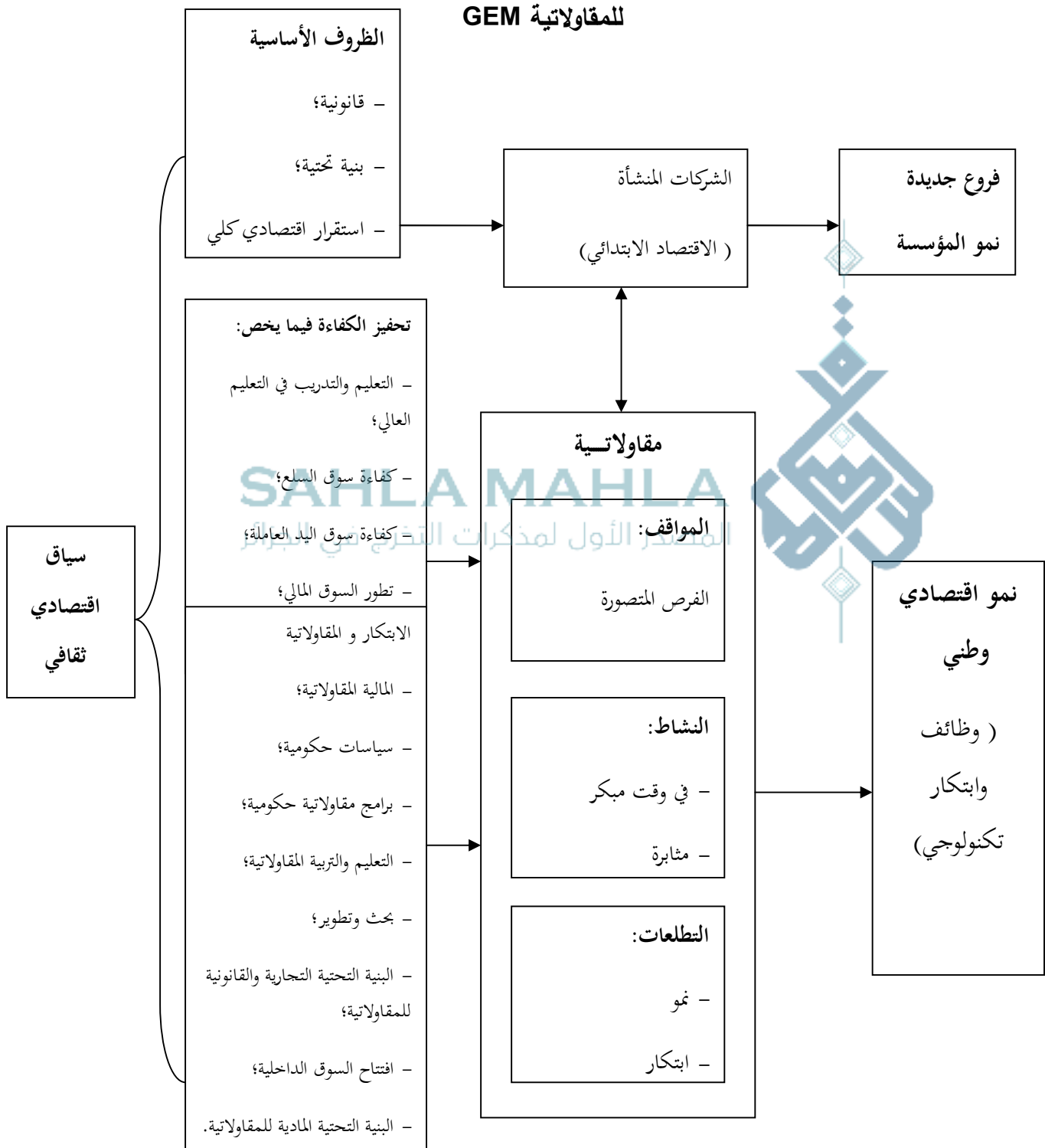
واحداً من الأدوار الأساسية للدولة هو توفير كل الوسائل والإمكانيات التي تجعل المواطنين يجدون المقاولاتية كأول مصدر للفرص.

4-5- الحركة الاقتصادية أو المقاولاتية: تمثل هذه النشاطات مصدر الحياة المقاولاتية وأساس بعث الاقتصاد من خلال توفير معظم مناصب العمل في الاقتصاد، هذه الحقيقة تلهم بشكل كبير السياسات العمومية، وتساهم في دعم فكرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4-6- النمو الاقتصادي أو التنمية الاقتصادية: يمكن تفسيرها من خلال عدة مؤشرات من بينها PIB (الناتج الداخلي الخام)، تطور معدل التشغيل... الخ. يوضح النموذج الشكل (04) أن النمو الاقتصادي الذي يعبر عنه الناتج المحلي الإجمالي PIB وفرص العمل الناتجة يكون نتيجة للديناميكية الاقتصادية المتمثلة في إنشاء وتوسيع أو إعادة تشغيل وحتى غلق المؤسسات، هذه الديناميكية تتأثر بنشاط كل من

المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة والمصغرة الموجودة والتي تزاوّل نشاطها، إضافة إلى المؤسسات الجديدة التي تنتج في إطار تزامن وجود فرص مقابلة مع القدرة على المقابلة من طرف الأفراد (الكفاءة، الدوافع)، كل هذا يكون ناتج عن ظروف معينة تمتزج فيها العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

الشكل رقم(04): نموذج تأثير المقاولاتية على النمو أو التنمية الاقتصادية للمرصّد العالمي



Source : Kelly, Slavica Singer, and Herrington, **Global Entrepreneurship Monitor**, 2009, Executive Report P 12.

5- العناصر الأساسية لفهم الظاهرة الديناميكية للمقاولاتية: العناصر تتمثل في: المسار المقاولاتي، نموذج المسار المقاولاتي حسب GEM والعوامل الداعمة للمقاولاتية والتي تمت الإشارة إليها سابقاً.

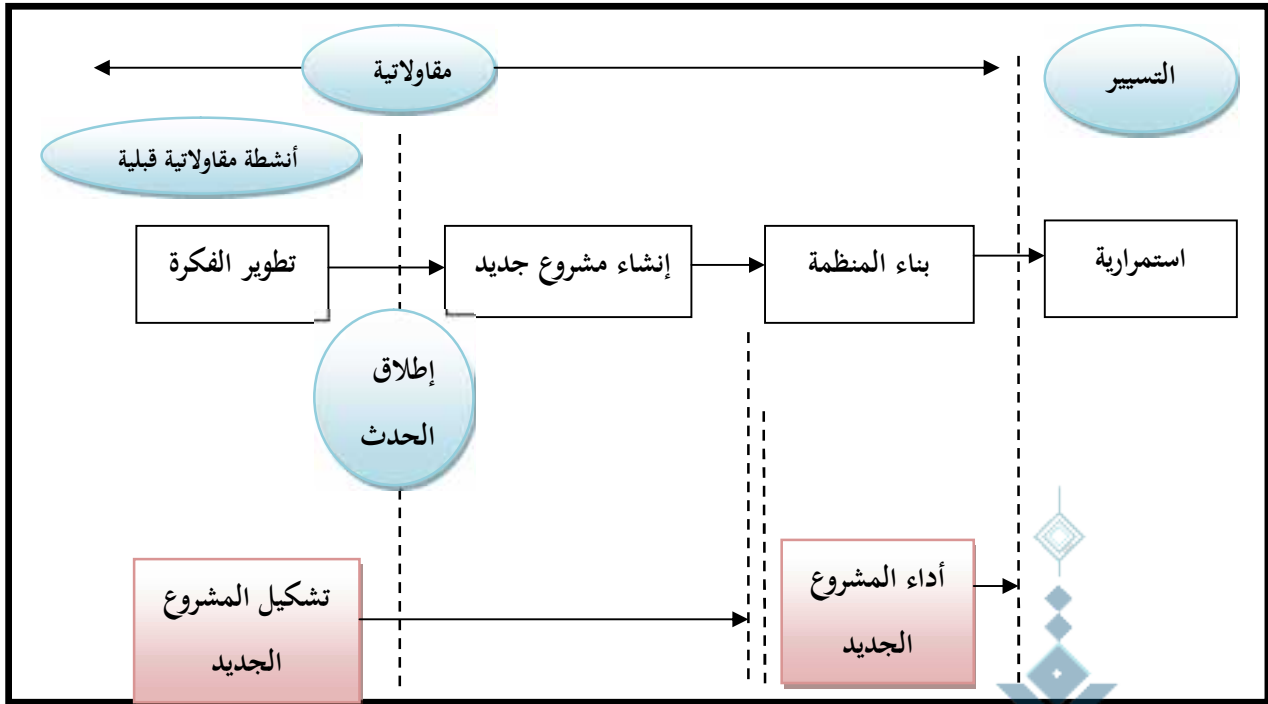
5-1- المسار المقاولاتي: خلال سنوات 1980 بدأ النظر إلى المسار المقاولاتي كمركب أساسي في إنشاء المؤسسة، هذا الاهتمام ظهر أكثر في مقال Gartner عام 1988 الذي دعا الباحثين إلى التركيز على ما يقوم به المقاول وليس على من هو المقاول، أي التركيز على الأفعال وليس على السمات، وفي هذا الصدد ينظر إلى المقاولاتية كزوج (مقاول، فاعل- مؤسسة - فعل).

توصل الباحثين إلى أن الفعل المقاولاتي مرتبط بمسار يسجل عبر فترة زمنية تتضمن المسار الفردي، حيث يكتسي الفرد ثوب المقاول في فترة من حياته، لفترة طويلة أو قصيرة، والنظر للفعل المقاولاتي كمسار يعني أنه سوف يعتبر ضمن تسجيل زمني جوهري، هو فعل يدل خلال فترة من الزمن على نقطة مرتبطة بالفترة الحالية، وأخذ القرارات لكن ما ينتج عنه ومن هذه اللحظة الدقيقة يشمل أبعاد الماضي والمستقبل. في هذا الصدد يشمل الفعل المقاولاتي، نشاط استباقي أو استراتيجي يتغذى عبر القراءة الحاضرة للماضي، نشاط المقاول يسجل ضمن الحاضر بناء على قراءة الماضي وتوقعات المستقبل.

يشير Drucker أن المقاولاتية ممارسة تبدأ بحدث أو تصرف معين مثل إنشاء مؤسسة جديدة، تستمر عبر الزمن وتحقق عوائد، وهذا ما يطلق عليه المسار المقاولاتي.

من أجل إنجاز مشروع جديد ينبغي أولاً دراسة البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد الفرص، حيث أن تعريف الفرصة، تقييم المشروع الجديد وصفات المقاول وخصائصه، خبراته السابقة، المعرفة التي يمتلكها ومستوى التعليم المقاولاتي، تأثير القدوة الحسنة، دعم وتأثيرات البيئة التي يعيش فيها المقاول والقيم الاجتماعية السائدة، كلها عوامل تؤثر في إنشاء مشروع جديد. والشكل الموالي يوضح مختلف مراحل المسار المقاولاتي:

الشكل رقم(05): مراحل المسار المقاوالاتي



Source : Michel Coster, **Entrepreneur et entrepreneuriat**, Actes de la Journée du 06 Juin 2002 . Organisées par E M Lyon, Ecly Cardes et Entrepreneuriat, Mythes et Réalités ; Les Chaier de Cadres 2003, p25.

يعكس هذا النموذج نواحي أساسية في المسار المقاوالاتي التي تتطلب من المقاوالب البحث وتقييم وتطوير فرصة معينة من خلال تحديد القوى التي تؤثر على إنشاء المشروع الجديد، لذلك فالمسار المقاوالاتي ينطوي على أربع مراحل أساسية هي: تعريف وتقييم الفرصة؛ تطوير خطة المشروع؛ تحديد الموارد اللازمة؛ بناء وإدارة المشروع الجديد.

5-2- نموذج المرصد العالمي للمقاوالاتية GEM: المقاوالاتية حسب تصور GEM هي عملية تحديد، تقييم واستغلال فرص الأعمال، استغلال الفرص عادة ما يؤدي إلى خلق مؤسسات جديدة. كذلك خلافا لمعظم الدراسات الأخرى حول المقاوالاتية فإن مشروع المرصد العالمي للمقاوالاتية لا يتم تنفيذ قياساته على مستوى المؤسسات، ولكن على مستوى الأفراد. فهو يدرس دور وسلوك الفرد فيما يتعلق بالمواقف والأنشطة وطموحاته المقاوالاتية، لأن المؤسسات الجديدة تم إنشاؤها من قبل الأفراد الذين يحددون السلوكيات والتوجهات المقاوالاتية للمؤسسات المنشأة.

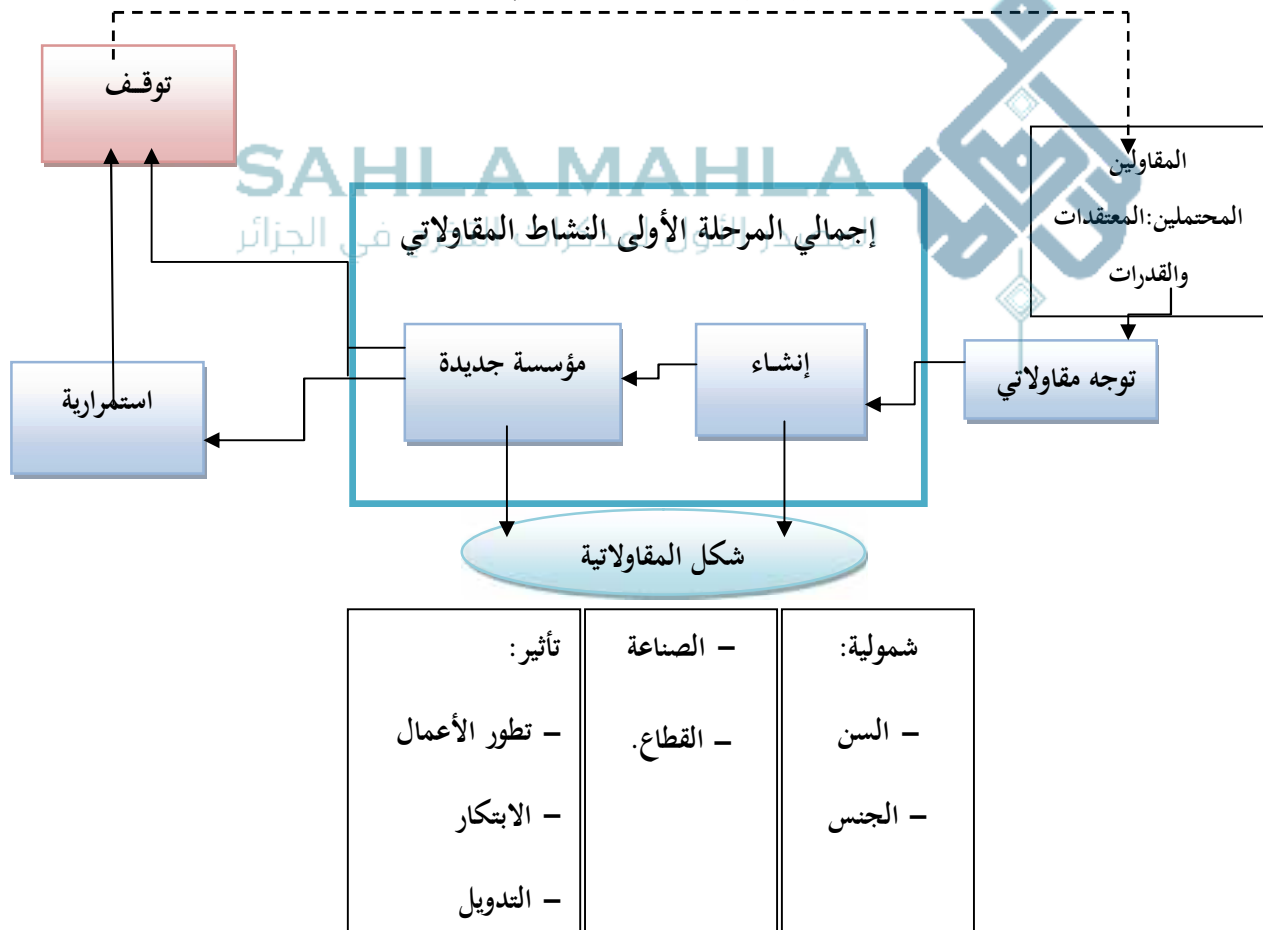
ومن أجل التصور الشامل لظاهرة المقاوالاتية، أدرجت دراسة GEM المتغيرات التالية :

- المقاولين في المؤسسات الناشئة (المقاولين الناشئين): وهم الأشخاص الذين يعملون في مشاريع الأعمال في طور التأسيس. من خلال هذه المرحلة تتمثل الأعمال المنجزة مثلاً في: كتابة خطة أعمال،

تطوير نموذج أولي، إيداع براءات الاختراع، البحث عن رأس المال أو أيضا الاتصال بالعملاء المحتملين.

- المقاولون في المؤسسات الجديدة (المسيرون المالكون الجدد): هم المسيرون المالكون للمؤسسات الذين دفعوا رواتب في أقل من ثلاث سنوات ونصف وقت إجراء المسح.
- معدل النشاط المقاولاتي: المؤشرات حول المقاولين الناشئين والجدد الذين يمثلون معيارين أساسيين، ولكن يتميزون بالمقاولاتية، يؤخذ TEA الذي يمثل مؤشر ممتاز للنشاط المقاولاتي بشكل عام.
- المقاولون في المؤسسات التي تم تأسيسها (مالكي المؤسسات): وهم المسيرون المالكون للمؤسسات الذين دفعوا رواتب لأكثر من ثلاث سنوات ونصف وقت إجراء المسح. تغطي هذه الفئة، فئة واسعة من المقاولين المستقلين الذين يعملون لحسابهم الخاص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مروراً بالمسيرين المالكين في المؤسسات العائلية.

الشكل رقم(06): المسار المقاولاتي حسب GEM



Source : Mory siomy, **développement des compétences des leadres en promotion de la culture entrepreneuriale et de l'entrepreneurship** : le cas de rendez vous Entrepreneuriat de la francophone, Thèse pour l'obtention de philosophie doctorat, Université leval, Québec, Octobre, 2007, p36.

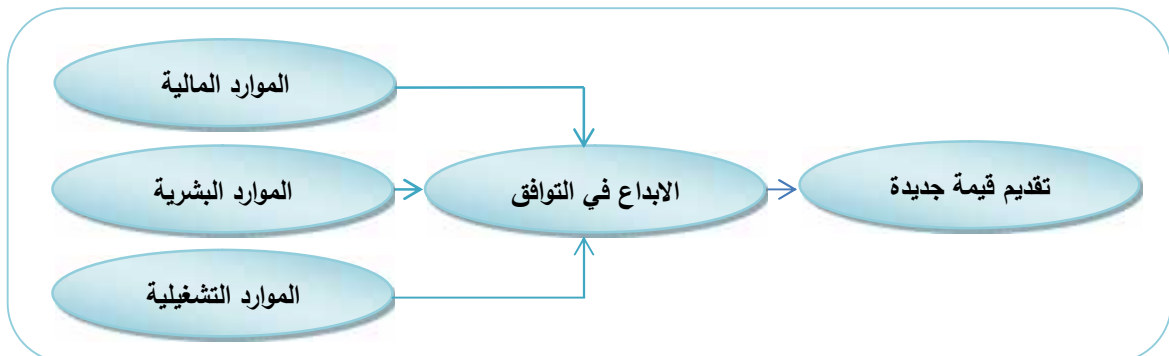
6- استراتيجيات المقاولاتية: من الإستراتيجيات المتعلقة بالمقاولاتية ما يلي:

6-1- المبادأة: يعتبر سلوك المبادأة هو المشاركة في التغييرات والإنتباه إلى البيئة، وإن المنظمات لديها القدرة على الإستمرارية وتحقيق الفوائد من خلال التغييرات المحيطة بها، وهناك تمييز بين المبادأة والتفاعل، حيث أن السلوك التفاعلي هو الذي يكون بمثابة ردة فعل للتغييرات التي تحدث في البيئة التي يتطلب إجراء سريع كجزء أساسي في إدارة الأزمات، وتعرف المبادأة بأنها إتجاه الشركة لتوقع وفهم والتعرف بناء على الحاجات المحتملة التي من شأنها أن تنشأ في السوق وبالتالي ترك المنافسة الحالية والإتجاه نحو إنشاء منفعة تتقدم بها عن منافسيها بخطوة،¹⁹ فضلاً عن أن المبادأة هي أداة متعددة الأبعاد يمكن أن تقتنر بالإبداع أو بدونه ومن المتوقع من المبادأة أن تكون مهمة في تأمين أداء متفوق للشركة،²⁰ ويشار إلى المبادأة بأنها القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية:

- إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.
- المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير.
- محاولة التعاون مع المنافسين من أجل إحتوائهم.

6-2- الإبداع: الإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة حيث يعتبر الخطوة الأولى للإبتكار ويساهم في نجاح المنظمة على عادة المدى الطويل،²¹ وتركز المنظمة الريادية عادة على الإبداع، والذي قد يكون إبداع تكنولوجي، أو منتج جديد، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة من حيث التسعير، الترويج، التوزيع الأمر الذي يشكل قيمة متفوقة لدى الزبون ويعتبر، الإبداع المصدر الحيوي للميزة التنافسية للشركات، وفي تعريف آخر يشار إلى الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أوتمت إستعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الخدمة أو الوسيلة أو النظام أو السياسة أو البرامج،²² ويعتمد أداء الإبداع في المنظمات على إجراءات وإستراتيجيات محددة توظفها الشركة لزيادة مقدرتها الإبداعية حيث تتضمن التغيير في نمط القيادة، إلتزام الإدارة العليا بالإبداع، تطوير المهارات الإبداعية للعاملين، تطوير المقدرات التكنولوجية، ويبين الشكل رقم (07) تأمين قيمة جديدة من خلال الإبداع في توافق الموارد:²³

الشكل رقم (07): القيمة الجديدة من خلال الإبداع



المصدر : النجار فايز جمعة، العلي عبد الستار، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 14.

6-3- الابتكار: هو ذلك المحتوى في إيجاد منتج مختلف عن المنافسين ويكون من البدائل المفضلة للزبائن، والمنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة ففي ظل الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم بعضا الإطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الابتكاري الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة.²⁴

6-4- التفرد: وهو إدخال طرق جديدة سواء كانت تكنولوجية أو منتجات جديدة أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في إدارة التنظيم وهيكلته وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين، إن التفرد يتكون في منظمات الأعمال من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال ، سواء أكان ذلك بطبيعة المنتجات أم الخدمات التي تقدمها ، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها ، وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية و تستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها،²⁵ ولا يمكن إستمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة (المتميزة).²⁶

6-5- أخذ المخاطر: هي القدرة على حساب المخاطر الممكن حدوثها، والمواجهة النفسية والإقتصادية، ومن ثم إتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها،²⁷ ويمكن القول بأن أخذ المخاطرة هي الإحتمالية في الحصول على مكافأة، أو تحقيق عوائد في حال نجاح خطة المشروع المقترحة، ويكون تقييم أخذ المخاطرة من ناحية إقتصادية ويكون ذو علاقة بإتخاذ القرارات ومبنياً على مبدأ المقامرة والمغامرة والمخبرات المتأنتية،²⁸ ولا توجد حدود معينة وإطار محدد لسلوك أخذ المخاطرة ما بين المنظمات والأشخاص على حد سواء، أما بالنسبة للمشاريع الجديدة، فكلما كانت المخاطرة أقل يكون الشخص عبارة عن عامل أو فرد عادي، وكلما زادت درجة المخاطرة يصبح ريادياً،²⁹ وأن الميل نحو أخذ المخاطرة مرتبط بطبيعة المؤسسات والأشخاص ومدى الفائدة المتوقعة من مقدار هذا الخطر، وعندها لا بد من إدراك هذه المخاطر خصوصاً وإن المنظمات والأفراد جزء من المجتمع والبيئة المحيطة، حيث يتم قراءة وتحليل كافة الظروف والمتغيرات.³⁰

مراجع الفصل الثاني

- 1- بوطورة فضيلة وآخرون، "أهمية ودور المقاولاتية في الجامعة المقاولاتية في نشر الثقافة المقاولاتية"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الجامعة المقاولاتية: التعليم المقاولاتي والإبتكار، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، 11/10 ديسمبر 2018، ص ص: 03_04.
- 2- لفقيه حمزة، روح المقاولَة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة مقاولي ولاية برج بوعريش، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017/2016
- 3- محمد فوجيل، دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015-2016، ص ص: 39-42 .
- 4- بشير إبراهيم، دور الاختيارات الاتصالية للمقاول في تجسيد الأفكار الإبداعية دراسة مقارنة للمقاولين الشباب بالجزائر ANSEJ ومعهد IFE جزر موريس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اتصال اشهاري، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011، ص 21.
- 5 The Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report, 2009, p: 12, Link: https://www.academia.edu/attachments/30806357/download_file?st=MTU4Mzg1NzQ1OSwxMDUuMTA3LjEyMS4xODYsMTQyODM1MDE3&s=swp-preview-selector-dropdown
- * المرصد العالمي للمقاولاتية (Monitor Entrepreneurship Global): من أهم الهيئات المتخصصة في انجاز الابحاث والدراسات في مجال المقاولاتية في مختلف دول العالم، يقدم تقارير وإحصائيات عن تطور النشاطات المقاولاتية في مختلف المناطق والبلدان.
- 6- شبيرة محي الدين، دريس منى، "دور حاضنات الأعمال في دعم المقاولاتية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية ركيزة أساسية لتحقيق التنويع الاقتصادي خارج قطاع المحروقات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 12/11 أكتوبر 2017، ص 08
- 7 - عياشي زوبير وآخرون، "رأس المال كآلية مستحدثة في دعم المقاولَة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية ركيزة أساسية لتحقيق التنويع الاقتصادي خارج قطاع المحروقات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 12/11 أكتوبر 2017، ص 03.
- 8- مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال (المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية)، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2010، ص ص: 41-42 .
- 9- رزيق كمال، منصور سها، "دور التمويل الإسلامي كبديل مستحدث في تشجيع مشاريع المقاولاتية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول: المقاولاتية ركيزة أساسية لتحقيق التنويع الاقتصادي خارج قطاع المحروقات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 12/11 أكتوبر 2017، ص ص 05-06.

10- خذري توفيق، حسين بن الطاهر، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مداخله بعنوان **المقاولة كخيار لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية** - المسارات والمحددات- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خنشلة، يومي 05-06 ماي 2013، ص 06 .

11- بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 93.

12- بلقاسم ماضي، عبير حفيفي، ثقافة المؤسسة والمقاولة، مداخله ضمن الملتقى الدولي الأول حول المقاولة: التكوين وفرص العمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 08/07/06 أفريل 2010، ص 67.

13 - Azzedine – Tounes , **L' intention entrepreneuriale**, Thèse doctorat , Université de Rouen , faculté de droit , des science Economiques et de gestion , France 2003 , P: 45

14- أشواق بن قدور، محمد بالخير، أهمية نشر ثقافة المقاولة في إنعاش الحس المقاولة في الجامعة، مجلة الاجتهاد، العدد 11، المركز الجامعي تلمسان، جانفي 2017، ص 348.

15- ايوب صكري وآخرون، واقع التعليم المقاولة في الجزائر- الانجازات والطموحات-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، ص 14، على الرابط الالكتروني: <https://www.semanticscholar.org/paper/>

16- عمارة شريف، محاضرات في مقياس المقاولة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، ص ص 21-22. على الرابط الالكتروني: https://economicrg.blogspot.com/2018/10/blog-post_984.html

17- مجدي عوض مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 130.

18- محمد علي الجودي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

19 Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S., & Snyckerski, S., **Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth** , Management Decision, 51(3), 2013, p: 526.

Link: <http://dro.dur.ac.uk/17255/1/17255.pdf?DDD2+dnnt49+rcvj28+d700tmt>

20 Karen Yuan Wang., Antoine Hermens., Kai-Ping Huang and John Chelliah, **Entrepreneurial orientation and organizational learning on innovation, SMEs**, Management Discipline Group, University of Technology, Sydney, Australia, The International Journal of Organizational Innovation Vol 7, Num 3, 2015, p: 68-74, Link: <https://pdfs.semanticscholar.org/8c74/eeb59a4694e2fb67f3716203f31d4249d7ea.pdf>

21 - بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص: 47.

22 - مجدي عوض مبارك ، مرجع سابق، ص: 205.

23- النجار فايز جمعة ، العلي عبد الستار، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 14.

24 Wolff ,J, & pett, T.L, **Small-Firm performance Modeleling the Role of produce and process Improvement**, Journal of Small Business Management, Volume44, Issue2, 2006, p: 268.

25 - بلال خلف سكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن-، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة، العدد 17، 2008، ص: 89، الرابط:

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=52661>

26 Gerry Johnson, Kevan Scholes, **Exploring Corporate Strategy-Text and Cases-**, Upper Saddle Rivver, 2002, p: 155.

27- مجدي عوض مبارك ، مرجع سبق ذكره، ص: 210.

28 Oviatt, Benjamin M. and McDougall. Patricia P, **Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization Entrepreneurship**, Theory and Practice.Vol. 29, No, (5), 2005, P: 538.

29 Bostjan, Antocic, **Risk Taking in Interpreneuship Translating the Individual level Risk aversion in to Organization Risk Taking**, journal of Entexpyising culture, Vol 11, No 01 , 2003, P: 03.

Link: <https://www.worldscientific.com/doi/pdfplus/10.1142/S0218495803000020>

30 Kozan, K.M., Oksay, D., &Ozsoy, O, **Growth Plans of Small Business in Turkey: Individual and Environmental Influences**, Journal of Small Business Management, 44, (1) , 2006, P: 114.

Link: <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/1540627x/2006/44/1>

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



الفصل الثالث: المقاول والمرافقة المقاولانية والتعلم المقاولاني أساسيات انشاء المشاريع

تمهيد

يعتبر المقاول العنصر الفعال في العملية المقاولانية، إذ يسهر على نجاحها و تحقيق أهدافه، ويكمن جوهر المقاول في أنه يجعل من التغيير شعارا له، فالمقاول ليس بالمضارب ولا الأجير ولا الرأسمالي. ويعتبر تعليم المقاولانية خطوة أساسية نحو غرس روح المبادرة وزيادة فرص نجاح الأعمال وصناعة قادة المستقبل لتحمل أعباء النمو الاقتصادي الوطني المتواكب مع التوجهات العالمية، كما أن تعليم المقاولانية يزيد من القدرات المتميزة لخلق الثروة من خلال الاستقرار على الفرص ذات العلاقة بالتوجه بالمعرفة على المستوى العالمي، بما يحقق مساهمة هامة في بناء مجتمع المعرفة وينتج هذا الأخير مقاولين في الإبداع والابتكار بما يمكن التحول نحو إحداث طفرة في بناء الاقتصاد المعرفي من خلال الأفكار المتجددة ذات العلاقة بتنمية مجتمع المعرفة؛ وتأتي المرافقة كمحاولة لتجديد الهياكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المقاول.

1- المقاول

1-1- مفهوم المقاول: ظهرت العديد من المفاهيم المتعلقة بمصطلح المقاول تماشيا مع التحولات التي عرفها النظام الإقتصادي العالمي فتطور مفهوم المقاول مع مرور الزمن، أدى إلى تغير نظرة و آراء المختصين نحوه، فبعدما كانت كلمة المقاول "Entrepreneur" في فرنسا خلال العصور الوسطى، والتي تم اشتقاقها من الفعل "Entrepreneur" ومعناها: باشر، التزم، تعهد، وبالنسبة للغة الانجليزية فإنها تستعمل نفس الكلمة "Entrepreneur" للدلالة على الالتزام بشيء ما،¹ وتعني الشخص الذي يشرف على مسؤولية، ويتحمل أعباء مجموعة من الأفراد، ثم أصبح يعني الفرد الجريء، الذي يسعى من أجل تحمل مخاطر إقتصادية، و يمكن تعريف المقاول على أنه "ذلك الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة الأعمال مع أخذ المخاطرة لتحقيق الربحية".²

كما عرف المقاول بأنه ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص وإغتنامها على خلاف الآخرين الذين قد لا يميزون تلك الفرص، ويعود ذلك الى امتلاكه مجموعة من الخصائص منها: الحاجة إلى الإنجاز والرقابة على الأعمال ولا يمكن إعاقته في حالة عدم التأكد وأيضا يأخذ المخاطرة والقدرة على تجنب المخاطر سواء المادية والعائلية والاجتماعية والمهنية والسيكولوجية، يرى الفرص التي لا يراها الآخرون، لديه تصورات واضحة لما يمكن عمل، وأيضا يجمع الموارد التي تجعل هدفه واضحا، وتنظيم الموارد بما يناسب مشروع جديد.³ كما يرى بيتر فردناند دراكر Peter Ferdinand Drucker بأن

الريادي هو الذي ينظم وينفذ الفرص،⁴ وقد عرف الإقتصادي جوزيف شومبيتر * Joseph Alois Schumpeter الريادي "بأنه ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو إختراع جديد إلى مشروع ناجح"،⁵ لذا فإن من يبدأ عملاً، ويتعاقد مع مهنين لإدارته، وتشغيله لا يمكن أن يسمى رائداً، أو ريادياً، لأنه لا يقوم بمهام الرائد الرئيسية، و"الرائد" يرى فرصاً لا يراها غيره، بل أن غيره يمكن أن يراها تهديداً، وليست فرصة، ويقوم الرائد بالتخطيط، وتهيئة الموارد، والجمع بينهما وإدارتهما ومتابعتهما وتحمل المخاطر المالية، والقانونية لملكية المشروع،⁶ فهو فرد يتمتع بقدرات تحمل المخاطر (الحذر)، وتحويل الفرص، والتخطيط الإبداعي، والإدارة الخاصة به، وفحص التغييرات، ويستجيب لها، ويحولها إلى فرص يمكن استغلالها.⁷

1-2- أنواع المقاولين وتصنيفاتهم

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

وقسم آخرون المقاولين إلى أنواع أخرى مثل: مقال أصيل، ومقال مبتدئ، ومقال تسلسلي أو تتابعي، ومقال إحتوائي، فالمقال الأصيل يحوي مفاهيم متعددة كالتي تم تبيينها في مختلف التعاريف، أما المقال المبتدئ أو الأولي فهو الذي يملك حالياً مشروعاً واحداً ولكن عنده خبرة سابقة في ملكية المشاريع وإدارتها كونه مؤسساً لهذا المشروع أو أحد ورثته أو قد يكون مشتري لهذا المشروع، والمقال التسلسلي أو التتابعي هو المقال الذي يملك مشروعاً واحداً في وقت واحد بعد أن قضى فترة زمنية في مشروع سابق، والمقال الإحتوائي هو الذي يملك أكثر من مشروع واحد في وقت زمني واحد، نلاحظ من التقسيمات والأنواع السابقة للمقاولين تعدد وتنوع تصنيفاتهم، وقد يعزى ذلك إلى إختلاف المنهج الفكري والخلفية العلمية لكل باحث بالنظر إلى تصنيف المقاولين وإبراز تطبيقاتهم وأنواعهم المختلفة وإختلاف طبيعة الفرصة ونوعها.⁸

1-3- خصائص ومميزات المقاول

هناك مجموعة من الخصائص ومميزات يتميز بها يمكن إيجازها فيما يلي:

1-3-1- الخصائص الشخصية: وتشمل ما يلي:⁹

- **الثقة بالنفس:** يمتلك رواد الأعمال ثقة بأنفسهم تمكنهم من الإلتزام بتحقيق أهدافهم، ورائد الأعمال صاحب شخصية قوية وحازمة، وإن التفاؤل الذي يجعله يثق بأنه سوف يحقق النجاح الذي يتطلع إليه.

- **الميل نحو المخاطرة :** يتحمل المخاطرة، ويتقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد والملاحظ إنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل و الإستعداد لتحمل مخاطر معينة و عادة ما يتميز الريادي إلى الميل إلى المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح و تقديم منتجات و خدمات جديدة.
 - **الحماس:** رائد الأعمال لديه طاقة إيجابية كبيرة تدافعه للإنجاز، لديه طموح عال ونشاط كبير، لا يحب الخمول والكسل والبناء بلا عمل.
 - **لا يخشى الفشل:** الخوف من الفشل هو أحد العوائق الكبيرة التي تواجه رائد الأعمال، لذا فهو ينظر إلى الأمور بإيجابية وتفاؤل، وأنه يقبل المخاطرة المحسوبة التي تؤدي إلى نجاح كبير.
 - **البحث عن الأفكار الجديدة:** رائد الأعمال يحب التغيير والأفكار الجديدة، ولا يحب التقليد والتكرار، وفي الوقت نفسه يبحث بصورة مستمرة عن طرق مبتكرة لتحسين الأشياء، لذا تجده مطلعاً على أحدث التقنيات والوسائل ومستعداً لتبني الأفكار الإبداعية الجديدة.
 - **يتقبل النقد:** رائد الأعمال لديه مرونة كبيرة لتقبل آراء الآخرين، والإستفادة من نصائحهم ومشورتهم، ويعد الانتقاد والرأي الآخر طريقاً للتحسين و التطوير.
 - **المثابرة والإصرار:** رائد الأعمال يعمل بإصرار ومثابرة حتى يصل إلى الهدف المطلوب، وهو يرفض الإنسحاب من المواقف الصعبة، ويصبر على التحدي ليتجاوز العوائق، ولا يستعجل النتائج.
 - **القدرة على الإقناع:** ورائد الأعمال لديه القدرة على إقناع الآخرين بفكرته ووجهة نظره بإقتدار، ويستطيع جعل الآخرين يقبلون الفكرة، ويستحسنونها. **وهناك سمات أخرى يمكن إيجازها فيما يلي:**¹⁰
 - **الرغبة في النجاح:** يتميز الريادي بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها بدقة لذلك فهو يعمل بدرجة في تحقيق النجاح ويملك درجة أكبر من الفرد العادي، حيث درجة الأهمية والمسؤولية كبيرة للوظيفة والنشاط الذي يقوم به الريادي والقدرة على حل المشاكل المختلفة والتعامل معها بشكل أفضل من الآخرين ومن ثم فهو يقبل التحدي لتحقيق النجاح المنشود.
 - **الحاجة إلى الإنجاز:** الريادي شخص لديه الدافعية المتميزة لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية لأنه بارع ومتفوق يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا.
 - **التفاؤل:** يميل الرياديون إلى التفاؤل فهم غير متشائمين وهم على علم بأن الفشل هو حلقة من حلقات النجاح ويمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح و التفكير السلبي إلى التفكير الايجابي.
- ويوضح ريتشارد دافت * Richard L Daft أن السمات الشخصية للريادي تتجاوز أربعون صفة ويمكن تلخيص أبرزها في ستة سمات أساسية كما يلي:¹¹

- **الطاقة والحركية:** سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر وتهيئة الوقت الكافي والطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال.
 - **الحاجة إلى الإنجاز:** وتعني الدافعية لإشباع الحاجة للإنجاز و البراعة والتفوق والقدرة على تهيئة ظروف النجاح والتحدي لتحقيق درجات عالية من الرضا.
 - **التحكم الذاتي أو الداخلي:** ويقصد بها القدرة على ضبط السيطرة على العوامل الخارجية المؤثرة فيه.
 - **تحمل الغموض:** ويعني خوض المخاطر المحسوبة.
 - **المقاول لا يتأثر بالفوضى وعدم التأكد:** لأن الظروف الغامضة والمعقدة هي ميزة الأعمال الريادية.
 - **الوعي بقيمه الوقت:** فهو يستثمر اللحظة الراهنة من الوقت لأن لها معنى و قيمة لديه و لا يؤجل إنجاز أعمال اليوم إلى الغد أي يدير وقته بكفاءة تصب في مصلحة العمل الريادي.
- والشكل رقم (08) يوضح الأصناف الأربع في المختلفة للمقاول:¹²

الشكل رقم (08): الصفات الأربعة للمقاول



المصدر: لهواري سعيد، محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص: 33.

1-3-2- الخصائص السلوكية: يمتلك المقاول نوعين من المهارات السلوكية وهي:¹³

- **المهارات التفاعلية:** وهي التي تضمن للمقاول القدرة على إدارة موارد مشروعه المالية والبشرية والمادية بكفاءة عالية، وقد تتطلب هذ الكفاءة الإدارية العالية للمبادر تفويض العاملين معه ببعض الصلاحيات

والمهام اللازمة لإدارة النشاط وسير العمل، وهو أمر يتطلب جهوده تفاعلية مختلفة بين المبادر والعاملين معه ومن أهم هذه المهارات التفاعلية: مهارات الاتصال ونقل المعلومات واستلام وفهم ردود الأفعال ومناقشة القرارات قبل اتخاذها وإصدارها والإقناع والافتتاح بها ... إلخ.

- **المهارات التقنية:** حيث يتمتع هؤلاء المبادرين إما بمهارات فنية عالية لأداء الأعمال أو تمتعهم بقدرة عالية ورغبة ملحة في اكتساب هذه المهارات بسهولة وبسر، الأمر الذي يساعدهم على إنجاز مشروعاتهم.

1-3-3- خصائص المهارات الإدارية: وتتمثل هذه المهارات في ما يلي:

- **المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على إقامة علاقات إنسانية جديدة داخل المشروع، والعمل على تطوير هذه العلاقات الإنسانية باستمرار على أساس الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة والإشادة الدائمة بالعنصر البشري ودوره الكبير في إنجاح المشروع، ويحتم على هذا المبادر الناجح الاهتمام بمشكلات العاملين معه خارج نطاق العمل والمشروع وهو ما يخلق لديهم الروح الأسرية والدافع والإخلاص في العمل.

- **المهارات الفكرية:** ويقصد بها اكتساب وتمتع المبادر بالأسس العلمية في الإدارة، واتخاذ القرارات، وتحليل المشكلات والقضايا اليومية والطائرة في العمل وسرعة الوصول إلى أسبابها الحقيقية، وإيجاد الحلول السريعة لها.

SAHLA MAHLA

الصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

- **المهارات الإدارية:** يتميز الريادي عن المدير بامتلاك الأول منهما المهارات الفردية، ومن أبرزها: التخطيط ووضع الأهداف، والقدرة على التحكم بنفسه وسلوكه، وإدارة النمو، وتحمل المخاطرة، والاختراع، والمواظبة، والرؤية القيادية، والتوجيه نحو التغيير، إضافة إلى القدرة على إدارة التغيير.

- **المهارات الفنية:** وتشمل مهارات الكتابة، والاتصال الشفوي، والسيطرة والتحكم بالبيئة المحيطة، وإدارة العمل الفني والتكنولوجيا والعلاقة ما بين الأفراد، إضافة إلى مهارة الاستماع، والقدرة على التنظيم وبناء الشبكات، والتعلم، والقدرة على القيام بالدور الفاعل في إدارة فريق العمل.

وهناك خصائص أخرى يمكن إدراجها فيما يلي:¹⁵

1-3-4- **الخصائص التنظيمية أو الإدارية:** وتتمثل في مجموعة المهارات التي يمتلكها أو يكتسبها المقاول، وتتضمن في قدرته على اتخاذ القرارات، التحكم في الوقت وإدارته، وممارسة الأنشطة الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز، هذه الأنشطة ضرورية لنجاح المشروعات.

1-3-5- **الخصائص التعليمية:** يجب على المقاول أن يكون ذا مستوى تعليمي مقبول لأن الأمية تعتبر من العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف.

1-3-6- الخصائص الذهنية: وذلك بسرعة الفهم والإستيعاب بما أن المقاول هو من يضع خططا تنافسية لمقاولته، فهو بذلك منبع الأفكار الجديدة مما يتطلب قدرة كبيرة على رؤية المشروع ككل من أعلى فإذا كان التميز في العمل يساعده على التعرف على كيفية أداء كل نشاط فإن القدرة العقلية والفكرية تساعده على الربط بين الأنشطة و الوظائف ضمن كيان المقولة.

2- التعلم المقاولاتي

2-1- تعريف التعلم المقاولاتي: يعرف التعلم المقاولاتي بأنه مجموعة من أساليب التعليم النظامي الذي يقوم على إعلام، وتدريب أي فرد يرغب بالمشاركة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية، من خلال مشروع يهدف إلى تعزيز الوعي المقاولاتي وتأسيس مشاريع الأعمال أو تطوير مشاريع الأعمال الصغيرة¹⁶، وحسب موسوعة ويكيبيديا الإنجليزية فالتعلم المقاولاتي هو تلك العملية التعليمية التي تهدف إلى تزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات اللازمة، وإثارة دافعيتهم وتعزيزها، وذلك من أجل تحفيزهم وتشجيعهم على النجاح المقاولاتي على نطاق واسع ومستويات عديدة¹⁷، وعرف كذلك على أنه العملية التي من خلالها يحاول إعداد الأشخاص (وبالأخص الشباب الطلاب منهم) ليكونوا مسؤولين، قادرين على إتخاذ القرارات اللازمة في ظل مستوى معين من المخاطرة، قادرين على إدارة المشاريع والتعلم من النتائج المحققة عن طريق خبراتهم المكتسبة، وكذا إعدادهم بالمهارات اللازمة للإشراف على مشاريعهم الخاصة.¹⁸

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

2-2- أهمية التعلم المقاولاتي: تكمن أهمية التعلم المقاولاتي في النقاط التالية:¹⁹

- إن برامج التعلم المقاولاتي التي تهتم بتنمية القدرة على توفير وظيفة للذات وللغير من خلال إقامة مشروعات ريادية جديدة تقوم بإنتاج سلع وخدمات جديدة، لذلك ونظرا لأن المقاولاتية تسعى لبناء نظام إقتصادي يتسم بالإبداع والإبتكار، فقد يكون من الأهمية البالغة أن يتم تفعيلها تحت مظلة مؤسسات التعليم العالي ليتمكنوا من إستحداث الأفكار الريادية وتبنى هذه الأفكار من خلال التعليم المقاولاتي لتصبح مشاريع رائدة منتجة؛

- يعتبر تعليم المقاولاتية خطوة أساسية نحو غرس روح المبادرة وزيادة فرص نجاح الأعمال وصناعة قادة المستقبل لتحمل أعباء النمو الإقتصادي الوطني المتواكب مع التوجهات العالمية، كما أن تعليم المقاولاتية يزيد من القدرات المتميزة لخلق الثروة من خلال الإستقرار على الفرص ذات العلاقة بالتوجه بالمعرفة على المستوى العالمي، بما يحقق مساهمة هامة في بناء مجتمع المعرفة وينتج هذا الأخير مقاولين في الإبداع والإبتكار، بما يمكن التحول نحو إحداث طفرة في بناء الإقتصاد المعرفي من خلال الأفكار المتجددة ذات العلاقة بتنمية مجتمع المعرفة؛

- كما أن التعليم المقاولاتي يساهم في زيادة الأصول المعرفية وتعظيم ثروة الأفراد بما يزيد من الثروة والتراكم الرأسمالي في مجال المعرفة على مستوى الوطن وبما في ذلك من أثر في بناء مجتمع المعرفة؛

- كما يسمح التعليم المقاوالاتي للعاملين بالمؤسسات القائمة بكسب مهارات نادرة ومبتكرة تمكنهم من زيادة معدل نمو المبيعات بنسبة كبيرة، كما يزيد من إحتمال تطوير منتجات جديدة نظرا لأن المقاولين يصبحون أكثر إبداعا، كما يخلق التعليم المقاوالاتي المزيد من الفرص المرتبطة بإحداث تقدم تكنولوجي يستند إلى المعرفة؛

- يؤدي تعليم المقاوالاتية إلى زيادة إحتمال إمتلاك الخريجين لأفكار مشروعات أعمال تجارية ذات التكنولوجيا الحالية، والتي تخدم توجه نحو بناء مجتمع المعرفة والمساهمة في التغلب على مشكل البطالة.

2-3- أهداف التعلم المقاوالاتي: يهدف التعلم المقاوالاتي بشكل عام إلى إكساب الأفراد وهم في مراحل عمرية مختلفة سمات المقاومة وخصائصها السلوكية مثل المبادرة، المخاطرة والسيطرة الجوهرية الداخلية والإستقلالية من أجل خلق جيل جديد من المقاولين، ومن هنا فإن أهم الأهداف التعلم المقاوالاتي تتمثل في مايلي:²⁰

- تمكين الأفراد لتحضير خطط عمل لمشاريعهم المستقبلية؛
- التركيز على القضايا والموضوعات الحرجة والمهمة قبل تنفيذ وتأسيس المشروع مثل: أبحاث ودراسات السوق، تحليل المنافسين، تمويل المشروع، القضايا والإجراءات القانونية، وقضايا النظام الضريبي ففي البلد؛
- تمكين الطلبة من تطوير سمات وخصائص السلوك المقاوالاتي لديهم مثل الإستقلالية، وأخذ المخاطرة، المبادرة وقبول المسؤوليات أي التركيز على مهارات العمل المقاوالاتي والمعرفة اللازمة والمتعلقة بكيف سيبدأ المشروع وإدارته بنجاح؛
- تمكين الأفراد ليصبحوا قادرين على خلق مشاريع تقنية متطورة أو منظمات مبنية على التكنولوجيا بشكل أكبر، والعمل على تأسيس المشاريع والمبادرة المقاوالاتية لديهم؛
- تطوير المهارات الإدارية والقدرة على حل المشاكل، القدرة على التنظيم، القدرة على التخطيط، إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية؛
- تطوير المهارات الإجتماعية: التعاون، العمل الجماعي، القدرة على تعلم أدوار جديدة بشكل مستقل؛
- تطوير الشخصية: الثقة بالنفس، التحفيز المستمر، التفكير النقدي، القدرة على التأمل الذاتي، القدرة على التحمل والمثابرة؛
- تطوير المهارات المقاوالاتية: القدرة على التعلم بشكل مستقل، الإبداع، القدرة على تحمل المخاطر، القدرة تجسيد الأفكار، القدرة على التسيير، تحفيز العلاقات التجارية؛
- تحسين قدرة متلقي التعليم المقاوالاتي على تحقيق الإنجازات الشخصية والمساهمة في تقديم مجتمعاتهم؛

- إعداد أفراد مقاولين لتحقيق النجاح عبر مراحل مستقبلهم الوظيفي ورفع قدراتهم على التخطيط للمستقبل؛
 - توفير المعارف المتعلقة بمقاولة الأعمال؛
 - بناء المهارات اللازمة لإدارة المشاريع الريادية ولصياغة وإعداد خطط العمل؛
 - تحديد الدوافع وإثارتهم وتنمية المواهب المقاولاتية؛
 - العمل على تغيير اتجاهات جميع فئات المجتمع وغرس ثقافة العمل الحر في مختلف مجالاته.²¹
- ويمكن عرض تطور أهداف تعليم أو تدريس المقاولاتية في الجدول رقم (04) التالي:

الجدول رقم (04): أهداف تدريس المقاولاتية

الكتاب	أهداف تدريس المقاولاتية
Blok&Stumpf(1992)	العناصر المفضلة للمقاولاتية لدى الطلبة - كشف وهيكلية قيادة المقاولاتية؛ - تحديد وتخفيض الحواجز أمام المبادرة المقاولاتية (رفض المخاطرة)؛ - تنمية معرفة الغير وتطور الإدراكات والمواقف الخاصة بالتغيير في مجال المقاولاتية.
Hills(1998)	عناصر أساسية في مسار تدريس المقاولاتية - معرفة الروابط بين مختلف علوم التسيير؛ - معرفة خصائص المقاولاتية.
Fayolle(1999)	ثلاث عائلات من الأهداف ترتبط بوضعية مختلفة يمكن أن تهم الطلبة - تحسين الطلبة وتنمية حسهم المقاولاتي؛ - تشجيع اكتشاف الأدوات، التقنيات والمؤهلات الخاصة بالمقاولاتية؛ - اقتراح نقطة إرتكاز وتكوين خاص بالطلبة.

المصدر: عدنان مريزق، "المقاربات البيداغوجية لتدريس المقاولاتية والمقاربة بالكفاءات"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 08/07/06 أفريل 2010، ص ص: 05-06.

2-4- متطلبات التعلم المقاولاتي: تتمثل أهم متطلبات التعلم المقاولاتي فيما يلي:

- البنية التحتية من خلال توفير قاعات مناسبة ومجهزة بالطاولات والكراسي والأدوات اللازمة وأجهزة الحواسيب والأجهزة والمعدات المختلفة الأخرى مثل جهاز عرض الشرائح، البرمجيات التي توفر التطبيقات العلمية والتدريبية التي تسهل التعامل مع المحتوى المقاولاتي، والذي يجب أن يكون في الغالب باللغة العربية؛

- الموارد البشرية المؤهلة والمدرية والقادرة على إستخدام وتطبيق استراتيجيات وأساليب تدريبية متقدمة في المقاولاتية، وإستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل مناسب يخدم هذه العملية، نظرا لأن هذا التعلم يتطلب تغييرا جذريا في نمط التفكير لدى المتعلمين في جميع الدول العربية؛

- البيئة الممكنة التي تدعم خطوات تنفيذ برامج التعلم المقاولاتي وخطته وأهدافه، وتستمد هذه البيئة تمكينها وتفوقها من خلال الوعي الكامل لأفراد المجتمع على جميع المستويات ابتداء من القادة التربويين والأكاديميين ومتخذي القرار إلى المواطن العادي، ومن هنا يتوفر التعاون والدعم الكامل من قبل الجميع لإنجاح مبادرة هذا التعلم في المجتمع؛

- الإستفادة من التجارب العالمية في هذا الخصوص والبناء عليها في الممارسة والتطبيق للسياقين التربوي والتعليمي في البيئة العربية؛

- الإستجابة للتحديات والضغوطات الكبيرة التي تفرضها طبيعة هذا العصر الذي نعيشه على هذا النوع من التعلم والسلوك المقاولاتي، ومحاولة التكيف معها قدر الإمكان²².

2-5- أبعاد التعلم المقاولاتي: إقترح P.Kearney تعليما في المقاولاتية يجعل الطالب مسؤولا أمام أستاذه الذي يعتبر شريكا له في عملية التعلم، هذه المنهجية التي تجعل الطالب مستقلا ومسؤولا بحيث يكون الأستاذ دائم الوجود كمستشار ومرافق للعملية وليس معلما ويتركز تحمل الطالب للمسؤولية حول الأبعاد التالية:

2-5-1- التجربة: على الطالب أن يتعلم بفضل تجربته الخاصة بدلا من تجارب الآخرين ويتعلق الأمر بدمج الطالب بمشروع واقعي ومحدد، ومن الضروري أن يمتلك بعض الحرية في أنشطته وأن يتمكن من إتخاذ القرار وبالتالي المخاطرة،²³ حيث يحرص الطالب على تعلم الأصول المهنية للمقاولاتية إنطلاقا من الأغراض التالية:

- إكتشاف ذاته ليتعرف على مدى إستعداده أن يكون مقاولا أم لا؛
- التعرف على ما يتوفر لديه من الخصائص الشخصية والسلوكية والإدارية التي يتسم بها المقاول، والتعرف على نسبة كل خاصية؛
- إدراك ما يلزمه ليكون مقاول محترف؛
- دراسة سبل التوصل للأفكار المقاولاتية؛
- تعلم كيفية تحويل الفكرة لمشروع منتج؛
- دراسة الكيفية التي يجب أن يدار بها المشروع المقاولاتي؛
- دراسة سبل التخطيط لنمو المشروع منذ البداية إلى مرحلة التنفيذ؛

- دراسة آليات تجنب الأزمات قبل حدوثها وكيفية الإستعداد لمواجهتها؛

- غرس روح المبادرة وإقتناص فرص نجاح الأعمال وصناعة قادة المستقبل.²⁴

2-5-2- التفكير: يجب أن يكون الطالب قادرا على التفكير فيما إكتسبه خلال التعلم بالتجربة وأن يهدف للوصول إلى التعميم، وإذا أهمل هذه المرحلة فلن يستطيع الإستفادة من تعلمه.

2-5-3- التعاون والمشاركة: على الطالب أن يتعلم مع وبواسطة الآخرين، فالعمل الجماعي وسيلة مهمة في هذه المقاربة ذلك أن المقالول مجبر أن يحاط بالآخرين الذين يمتلكون كفاءات مكملة لكفاءاته.

2-5-4- التداخل بين التخصصات: ذلك أنها تلعب دورا متزايد الأهمية في التعلم المقاولاتي، فالتعلم المتعدد التخصصات يعزز فكرة أن التعلم الجامعي متعدد التخصصات يستطيع أن يكون حلقة الوصل بين الجامعة وخارجها، بين الطلبة ومشاريعهم المهنية، إضافة إلى أن طبيعة الجامعة المتعددة التخصصات يمكن أن تشجع على بناء فرق حول أفكار مقاولاتية، وعلاوة على ذلك فإن الإحتياجات التعليمية لهذا النوع من التعلم تدفع لتطوير مهارات التدريس لدى المعلمين (المكونين).

2-6- أشكال التعلم المقاولاتي: طرق التدريب تمارس وفقا للأهداف والفئات المستهدفة من خلال المحتوى التعليمي، الموارد المادية والتعليمية والبشرية المطلوبة، وفيما يلي أنواع التعلم المقاولاتي:²⁵

2-6-1- الإعلام والتحسيس: يهتم هذا النوع بالطلبة في الأطوار الأولى وكذا إعلام الناس في مرحلة ما من حياتهم، من خلال الدعوة إلى بدء أعمال تجارية أو المشاركة في خلق أنشطة إقتصادية باتباع أسلوب التحفيز وإثراء القدرات الفكرية والشخصية، والعمل على توفير المعارف اللازمة لإزالة الغموض حول خلق الأنشطة عامة والمشاريع الإقتصادية على وجه الخصوص، كما أنه من الضروري تعريف الأشخاص بواقع المشاريع والأعمال (صعوبات التمويل، عوامل الفشل والإنجاز، إحصاءات عن وفيات المشاريع...)، عملياتها التجارية، وقضايا والمهارات والأدوات اللازمة، من دون إخفاء أي شيء من المخاطر المالية والإجتماعية والصعوبات المرتبطة بها والنهج، وبالتالي فالتعلم المقاولاتي في هذا النوع لابد أن يجيب في المقام الأول على الأسئلة التالية: لماذا التوجه إلى المقولة؟ ماهي الأهداف؟ ماهي الفائدة التي تستمد منها؟ ماهي العوامل المؤثرة في المقولة؟ ماهي المخاطر والتحديات؟ ماهي الآثار المترتبة على حياة المقالول ودائرته من العائلة والأصدقاء؟

2-6-2- برامج التعليم المتخصص: الهدف الرئيسي من التدريس المتخصص هو السماح للطلاب الراغبين في العمل في مجالات الأعمال الحرة وإنشاء المشاريع، تعميق المعرفة والتعلم لفهم تنوع المقاولاتية وإعطائهم هذه الروح المقاولاتية، وبالتالي فهي ليست مسألة إعداد مقالولين فحسب، وإنما أيضا تحفيز أفراد آخرين على المقولة، حتى يكون لديهم معرفة جيدة عن أشكال وقضايا المقاولاتية، إن هذا

النوع يمكن أن يفيد جميع الأنشطة ذات الصلة بالمقابلة وخلق الأعمال (مسيري المؤسسات، أصحاب المؤسسات الصغيرة والمصغرة، الخبراء في إنشاء وتسيير المشاريع...).

2-6-3- مرافقة ودعم حاملي المشاريع: الغرض من هذا النوع من التعلم هو مرافقة ودعم توجيه الطلاب في إنشاء مشاريع إقتصادية، أو المشاركة في تنفيذ مثل هذه المشاريع، في سياق تعليمهم روح المقابلة، ليس فقط من خلال الحصول على المهارات الفكرية والمعرفية، ولكن أيضا من خلال مهارات التعلم والأنشطة والتدريب الذي يمكن الفرد من إنجاز مشروعه الخاص، وكذا تدريس الأساليب التربوية لتنفيذ المشاريع لتوفير أكبر فرصة ممكنة في الواقع العملي، إما بشكل خاص أو جماعي، وبالتالي فإنه يركز هذا النوع على إجراء دورات دراسية تركز على إحتياجات المشروع، فدعم ورصد المشاريع يتطلب قدرة كبيرة على الإنصات والدعم والمشورة في إنجاز خطط العمل، بالإضافة إلى التدريب والدعم، يركز هذا النوع من التعليم على إعطاء إجابات حول الأسئلة التالية: هل يمكن إنجاز المشروع؟ هل يمكن تحقيق ذلك؟ كيف يمكن الوصول إلى مختلف الموارد وشبكات مختلفة؟ لتكون تحقيق تواجه أنماط جديدة من الطلبة أصحاب المشاريع بما في ذلك الناجمة عن الإقتصاد الجديد، وخلق مؤسسات تعكس فلسفات وإستراتيجيات جديدة في التدريس.²⁶

2-7- إستراتيجيات التعلم المقاولاتي: وتتمثل أهم إستراتيجيات التعلم المقاولاتي في ما يلي:²⁷

2-7-1- نموذج العرض: ويعطي الأولوية لتحويل المعارف والمهارات التي يتمتع بها المعلم إلى المتعلم، في هذا النموذج يصمم التعليم على شكل توصيل للمعلومات أو حكاية قصة، فالمعلمين هم الأشخاص الذين يقدمون المعلومات والطلبة هم الذين يستقبلونها بأقل سلبية، والمحتوى يعرف عموما من خلال البحث الأكاديمي الذي يتم تعليمه، إن طرق التدريس المستخدمة تكون على شكل مؤتمرات، محاضرات ماجستير، عرض عن طريق الأجهزة السمعية البصرية، وتكون أنظمة التقييم على حساب كل الإنصات والقراءة، وتقتصر على قياس درجة الحفظ لدى الطلبة لكل المعارف التي تم تدريسها لهم.

2-7-2- نموذج الطلب: وهو معاكس للنموذج الأول، وهو يقوم على الإحتياجات، الدوافع وأهداف الطلبة، في هذا النموذج فإن التعليم يصمم على أساس خلق بيئة ملائمة لإكتساب المعارف، والمعلمين هم مسهلين في حين أن الطلبة لهم دور نشط في المساهمة في تعلمهم، في هذا النموذج المعارف التي سيتم إكتسابها هي في الأساس تعرف وفق لإحتياجات الطلبة في أنشطتهم المستقبلية وفي الممارسة العملية فإن هذا النموذج غالبا ما يجمع تقنيات بيداغوجية تسلط الضوء على المناقشات، الإستكشافات والتجارب، البحوث المكتبية، على شبكات الإنترنت، أعمال تجريبية في المخبر، الدراسات الميدانية، النقاشات الجماعية، وتكون نظم التقييم في معظمها من أجل المتكولين، ويكون على الطلبة إستعادة آرائهم وأفكارهم.

2-7-3- نموذج الكفاءة: ويبحث هذا النموذج في تنمية وتطوير الإستعدادات للطلبة في حل المشاكل المعقدة بإستعمال المعارف والإستعدادات المفتاحية، والتعليم هنا يكون تداخليا بين المعلم والطالب وجعل التعلم ممكنا، ويصبح المعلمون كالمدرسين أو المطورين في حين أن الطلبة مقترحون لبناء معارفهم فعليا من خلال التفاعل مع معلمهم وكذلك أصدقائهم في المحاضرة، وتكون المعارف التي سيتم الحصول عليها هي أساسا حول حل المشاكل المعقدة التي يمكن أن تقع لهم في حياتهم المهنية، وتركز أساليب التدريس على إكتساب مهارات الإتصال (التقنيات، تقديم عروض، مساهمة في نقاشات) أو إنتاج معارف (كتابة مقال أو مؤتمرات، تنشيط المجموعة، النمذجة)، تمارس غالبا في إطار قريب من الحياة المهنية المستقبلية للطلبة، ونظام التقييم في هذا النموذج يكون مركزا على الاستعدادات المكتسبة من طرف الطلبة لحل المشاكل المعقدة.

2-7-4- المحاكاة والألعاب: يقترح بعض الباحثين أن استعمال المحاكاة يساعد الطلبة على تطوير إستراتيجيات وإتخاذ عدد من القرارات لأجل ضمان نجاح مؤسسة صغيرة، حيث أن المحاكاة تسمح للمشاركين بتجريب أوضاع جديدة وأحيانا غير متوقعة، والتعلم لمواجهة بعض حالات الفشل وتطوير المرونة اللازمة للبقاء في المستقبل.²⁸

2-7-5- إستخدام أشرطة الفيديو: وفقا لـ Buckley, Wren et Michaelsen فإن عرض الفيلم سيكون في بيئة أعمال تسمح للطلبة لملاحظة الواقع التسييري من خلال تصرفات المسيرين والخبراء في قطاعات مختلفة، وفي سياق التدريب لأصحاب المشاريع المستقبلية يمكن تزويد الفيلم المقدم قصة حقيقية من بعض المقاولين والتي يمكن أن تعطي أفكارا وتأملات تكون محل نقاشات لاحقة.

2-7-6- إستعمال قصص الحياة: قصة الحياة يمكن أن تكون أداة تعليمية ذات أهمية للطلبة في المقاولاتية، يقترح كل من Rae et Carswell لتطير السير الذاتية يمكن أن يدعم في تعلم مهنة ممكنة للمقاولين.

2-7-7- دراسات الحالة: حيث يمكن تعريف الحالة الإدارية بأنها وصف مكتوب مستخدمين كلمات أو أرقام لحادث حقيقي أو مشكلة حقيقية أو موقف حقيقي يواجه مديرا أو مجموعة من الإداريين أو مؤسسة ما، ويستخدم هذا الوصف المكتوب في شكل قصة للطلبة في مواقف تعليمية أو تدريبية، ويطلب منهم إما تشخيص هذا الوصف المكتوب في شكل قصة للطلبة في مواقف تعليمية أو تدريبية، ويطلب منهم إما تشخيص أسباب المواقف الإدارية وتحليل الحالة، أو إتخاذ قرار، أو إقتراح طرق وأساليب للعمل، أو حلول للمشكلة، وقد يطلب منهم مهمة واحدة من هذه المهمات أو هذه المهمات جميعا.

2-7-8- التعليم بالتجربة والممارسة: وذلك من خلال تعريض المتعلمين أو الطلبة المقاولين لمواقف حقيقية في بيئة العمل المقاولاتي أو الحر سواء في المصانع أو الشركات أو منظمات الأعمال على

إختلاف أنواعها، وذلك بغرض تعريفهم ببيئة العمل، وممارسة العمل الريادي لفترة زمنية معينة، ليكتسبوا خبرات ومعارف ومهارات جديدة وليبنوا تصورات أفضل عن مهنة المقاولة قبل الدخول في ميدان العمل الحر والمقاولاتي.

2-7-9- مناقشات المجموعة أو التعليم التعاوني: أي أن يعمل الطلبة في مجموعات أو في أزواج لتحقيق أهداف التعلم في الحوار والمناقشة وتبادل الآراء، حيث يمارس الطلبة أدوار مختلفة مثل المنسق، الملخص، المقوم، المسجل، الملاحظ، المشجع، قائد المجموعة، المتحدث باسم المجموعة، أو يمكن من خلال هذه الإستراتيجية تكليف أو الإعتماد على مشاريع أعمال المجموعة أو فريق العمل أو في وضع خطة عمل لمشروعهم المقترح.

2-7-10- العروض التقديمية: وذلك للشرح عن تقديم منتج أو خدمة جديدة يمكن بيعها، أو عن مشروع معين أو تعريف عن الشركة التي يرغب الطالب بتأسيسها أو العمل بها.

2-7-11- أسلوب حل المشكلات بطريقة إبداعية: وهي طريقة منظمة يقوم من خلالها الطلبة بالتفكير بحل مشكلة يشعرون بوجودها وبحاجتهم إلى حلها، فهم يكتسبون معلومات ومهارات ذات صلة بحياتهم ومشكلاتهم وليس من

أجل تقديم إمتحان والنجاح فيه.²⁹

2-7-12- إستراتيجية لعب الأدوار: وهنا يقوم طالبان أو ثلاثة بتمثيل أدوار عن مواقف إجتماعية إفتراضية ويتعلمون من خلال هذه الإستراتيجية كيفية الإستماع بشكل جيد وكيفية التفكير وحدهم، وبالرغم من تقديم معلومات حول الأدوار التي يلعبونها، يمكن للطلبة أيضا أن يبدعوا حوارا من تلقاء ذاتهم ويمكن أيضا تسجيل الأدوار على شريط بهدف التقييم.

2-7-13- الزيارات الميدانية: وذلك بهدف التعرف عليها وعلى إمكاناتها وقدراتها وأقسامها ومجال أنشطتها وأعمالها.

3- المرافقة المقاولة

3-1- مفهوم المرافقة: هي محاولة لتجنيد الهياكل والإتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المقاول.³⁰ وتعرف المقولة أيضا " بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت

الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط stor-up period وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة.³¹

3-1-1- المرافقة كعلاقة بين المقاول والمرافق: " المرافقة" هي إجراء يشمل على القيام بنقل شخص ما من حالة إلى أخرى، وهذا بالتأثير عليه لإتخاذ قرارات معينة، حيث تهدف المرافقة إلى جعل المنشئ مستقبل وبالتالي فهي تخص المقاول صاحب المؤسسة، إنها تهدف إلى مرافقة شخص (أو فريق) مقاولاتي يحمل فكرة إستثمارية، وقيادة هذه الفكرة من أجل الوصول إلى مشروع قابل للإستثمار.³²

أما " فايول" فيرى المرافقة كممارسة لمساعدة الأفراد على إنشاء مؤسساتهم وتقوم على وجود علاقات إجتماعية بين صاحب المشروع والمرافق وذلك خلال فترة محددة (ليست دائمة)، ومن خلال هذه العلاقة بإمكان المقاول تحقيق تدريبات متعددة، والحصول على موارد معينة لتطوير مهاراته، وذلك من أجل تحقيق مشروعه على أرض الواقع.³³

ولقد سلط " فايول" من خلال هذا التعريف الضوء على العديد من الأبعاد منها:

- المدة أي مدة المرافقة؛

- ضرورة تردد العلاقات الإتصالية ما بين المرافق والمقاول؛

- الفوائد التي يتحصل عليها المقاول من خلال المرافقة؛

لكنه أهمل المشاكل والمصاعب التي يتعرض لها المنشئ خلال فترة المرافقة.

3-1-2- المرافقة كشبكة دعم: تعرف على أنها مجموعة الخدمات المقدمة للمقاول من طرف أجهزة المرافقة، هذه الأخيرة تهتم بما يلي:³⁴ الإستقبال والتوجيه، هيكلية المشروع قبل تقديمه لمجلس المرافقة، الكفالة، متابعة المؤسسة، تكوين نادي للمقاولين أي يتعلق الأمر بإتباع سيرورة تشمل ثلاث مراحل هي:

- إستقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء مؤسسة؛

- تقديم خدمات تتناسب وشخصية كل فرد؛

- متابعة المؤسسة الفتية لفترة عموما تكون طويلة حسب طبيعة المرافقين؛

وحسب olivier cullore فإن المرافقة تشمل خدمات التحسين التعيين الإستقبال، الإعلام، النصح، التكوين، الدعم اللوجستيكي، التمويل، الإنشاء والمتابعة للمؤسسات الجديدة .

كما يرى أن نشاط هيئات الدعم والمرافقة يقوم على التقريب بين مجموع الفاعلين في عملية إنشاء وتطوير

المؤسسات الصغيرة من الهيئات القانونية، المنظمات الإستشارية، الجماعات المحلية، الوكالات العامة والخاصة، الجمعيات المهنية، المجالس المختلفة، البنوك، مؤسسات التأمين.... إلخ.³⁵

وإجمالاً فالمرافقة هي عبارة عن خدمة تقدمها هيئات متخصصة تهدف إلى مساعدة أصحاب المشاريع الجديدة في عملية الإنشاء التي تعتبر مرحلة حساسة في حياة المشروع وتحتاج إلى كثير من الخبرات.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان المرافقة المقاولاتية هي عملية منظمة من طرف ثلاث جهات (المرافق، هيئة المرافقة، المقاول)، يتم خلال مدة زمنية محددة، تسمح للمقاول بالإستفادة من مختلف ديناميكيات التعلم، (التدريب، التوجيه) الحصول على الموارد (المالية، المعلوماتية) وكذا المساعدة على إتخاذ القرارات الوصاية.

3-2- خصائص المرافقة المقاولاتية

تتمثل أهم هذه الخصائص في ما يلي:³⁶

- **المرافقة تستلزم الإرتباط (فرد - مشروع):** وهذا يعني توافق إمكانيات وكفاءات المقاول مع نوعية المشروع الذي يحمله مما يؤدي إلى وجود توافق مستمر بين الفرد والمشروع وليس فقط في المرحلة الأولية لتسيير المشروع، هذا العنصر يسمح بتأمين المقاول والمشروع معا مع مختلف المشاكل؛

- **المرافقة ترتكز على الشخص:** لا يكفي تدعيم المقاول من الناحية المادية والمالية، لأن عملية المرافقة تكون خلال فترة زمنية محددة لابد للمقاول أن يستفيد فيها للتحكم بتسيير مشروعه في المستقبل؛

- **المرافقة يجب أن تشجع إستقلالية الشخص:** حتى في حالة وجود بديل أكثر سرعة في القيام بعمليات تتبع المشروع بدلا عن المقاول (حطة الأعمال مثلا)، والتي تقوم بعض الهيئات بمنح المقاول منهجية العمل وهذا لتحقيق إقتصاد في الوقت (وبالتالي في التكاليف)، وهذا ما ينتج عنه العديد من المشاكل مستقبلا، وبالتالي فالمرافقة الجيدة تقتضي تركيز هيئة المرافقة على جعل حامل المشروع يفهم لماذا يجب أن ينفق بشكل معقول في إستثماراته، كيف يتحكم في الخزينة، المدة الزمنية المثلى لتسديد الديون، أملاك الإستثمارات.... إلخ؛

- **المرافقة يجب أن تتضمن تسيير الفشل:** منذ الإستقلال يجب أن يكون المرافق قادرا على مصارحة المقاول الجيد إذا ما كان المشروع غير قابل لتحقيق في تلك الحالة، فهناك فئة هشة من المقاولين تأتي بمشاريع لا يتم المصادقة عليها، وبالتالي على هيئات المرافقة التوفير على تقنيين مختصين يمكن أن يساعدوا هذه الفئة من المقاولين في تصحيح أخطاء مشاريعهم، وفي نفس الشيء بالنسبة للمشاكل المالية حيث يتوجب على المرافق العمل مع المقاول على تشخيص موضوعي للحالة وإيجاد الحلول دون الدخول في مشاكل بين هيئات المرافقة؛

- **الإحترافية مما كانت الفئة المستهدفة:** هناك فئات مختلفة من المقاولين من المشاريع تأتي من مرجعية إجتماعية أكثر منها إقتصادية، إلا أنه وإن كان المقاول يعتمد في تعامله مع المقاولين على الإنتفاع والفهم الجيد لأهداف المقاول (خاصة فئة البطالين)، يجب على المرافق إظهار جميع عناصر المرتبطة وإنشاء المشروع والكلام بإحترافية كبيرة مع المقاول بهدف وضع المشروع في الطريق الصحيح؛

- **المرافقة في إنجاز المشاريع في مرحلتين التخطيط والتنفيذ:** فالمرحلة الأولى يقوم بها غالبا المقاول أما، التنفيذ فيعتبر نقطة الإنطلاق في العملية التي يجب فيها وقوف الهيئة المرافقة إلى جانب المقاول منذ إنطلاق النشاط وطول فترة تنفيذ المشروع (الإنشاء).

3-3- أسس المرافقة المقاولاتية

- تركز المرافقة المقاولاتية على مجموعة من الأسس نذكرها على النحو التالي:¹
- **مبدأ عدم التكافؤ:** فالعلاقة بين المرافق والمقاول غير متوافقة، لأن المرافق يجب أن يكون ذي خبرة وكفاءة مقابل المقاول الذي لم يصل بعد إلى درجة الكفاءة في مجال إنشاء المؤسسة؛
- **مبدأ المساواة:** المرافقة لا تفرط مبدأ السيطرة أو التحكم بين أطراف عملية المرافقة حيث نجد أن المشاركة والحضور لا يكون بداعي الإلزام لكلا الطرفين على حد سواء؛
- **مبدأ التعبئة المشتركة:** الهدف الأساسي من المرافقة هو الانتقال من حالة إلى أخرى يتم فيها تغيير في السلوك واكتساب معارف وخبرات جديدة سواء بالنسبة للمرافق أو المقاول؛
- **مبدأ الظرفية:** المرافقة وليدة حاجة خاصة مرتبطة بالظروف، وعادة المرافق هو الذي يحدد الحاجة من المرافقة؛

- **مبدأ التزامن:** المرافقة لها بداية ونهاية، هذه الأخيرة تكون عندما يتحصل المقاول على إستقلالية ويصبح قادرا على إدارة أعمال نفسه.

3-4- مستويات المرافقة المقاولاتية

هناك ثلاث مستويات أساسية للمرافقة المقاولاتية، كل مستوى له اتجاه معين ومتغير يرتكز عليه لتفسير ظاهرة المرافقة وهي كما يلي:

- 3-4-1- **المستوى الكلي:** يهتم هذا المستوى بالمحيط الإقتصادي و ما يحمله من متغيرات، والمرافقة المقاولاتية بمثابة وسيط بين المشروع و المحيط الاقتصادي، حيث تساعد على تجسيد فكرة المشروع على أرض الواقع مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات هذا المحيط، كما تساهم المرافقة المقاولاتية في التطور الاقتصادي وبالتحديد في التنمية المحلية التي تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأحد المعايير التي تقاس على أساسها.³⁷ وحسب الباحثة خليدة محمد بليكير ترى أن المؤسسات الصغيرة تستطيع أن تقيم توازنا اجتماعيا و اقتصاديا أكثر وضوحا، وذلك بسبب قدرتها العالية على الانتشار الجغرافي داخل المجتمعات في أطراف المدن والقرى، على عكس المؤسسات الكبيرة التي غالبا ما تتمركز في المدن الكبيرة، ذلك أن انتشار المؤسسات الصغيرة في المناطق الريفية والبلدان الصغيرة من شأنه المساعدة على خلق فرص و معارف لأفراد المجتمع المحلي الذي تقيم فيه، ورفع مستوى المعيشة بشكل عام، وذلك من خلال مايلي:³⁸

- المشروع الصغير له فرصة اقتصادية جيدة: حيث أن هذه الفرصة موجودة من قبل بالنسبة للكثير من المجموعات ذات الدخل المنخفض كما أن وجود هذه المشروعات في المناطق النائية يساهم في تلبية طلبات المستهلكين من ذوي الدخل المنخفض من السلع و الخدمات البسيطة و منخفضة التكلفة.
- المشروعات الصغيرة ذات مخاطر قليلة: فهذه المشروعات تلعب دورا هاما في تقليل المخاطر وعواقب الهجرة من المناطق الأقل نموا إلى المناطق الأكثر نموا في الدولة نفسها، أو من الدولة الأم إلى دول أخرى أكثر تقدما، فالمؤسسات الصغيرة تعتبر بمثابة معاملة وورش عمل التدريب وإعداد الكوادر البشرية في جميع التخصصات، و منه يطلق على المؤسسات الصغيرة أنها أداة للتنمية العادلة و توزيع الثراء، و هي وسيلة لمحاربة أنماط السلوك الاجتماعي غير السوية.
- زيادة نسبة الإناث في الأنشطة المختلفة: إن مرافقة و تدعيم المؤسسات الصغيرة خاصة و التي تكون في القرى و الأقاليم المختلفة، يساعد على رفع نسبة مشاركة الإناث في الأعمال التي تتطلب عمالة نسائية مثل العمل على الملابس المطرزة و صناعة النسيج، و يساعد هذا على استغلال طاقتهن، والاستفادة من أوقات فراغهن، و زيادة دخلهن، و رفع مستوى معيشتهم، ومن ثم يتحقق الاستغلال الأمثل للقوى العاملة من النساء.
- خلق المؤسسات الصغيرة خلق قيمة اجتماعية: للأفراد و أهمها الانتماء في أداء العمل الحر في النسق الأسري المتكامل، فالحرف التي يتوارثها الأجيال تساعد في اكتساب القيم التي تلقى إليها منذ مراحل الطفولة، و حتى ممارسته للحرف التي تمارس في داخل إطار الأسرة الواحدة، الأمر الذي يترتب عليه تكوين فئة من العمالة المنتجة، والتي تعمل في النسق الواحد.

3-4-2- المستوى الجزئي

- يهتم هذا المستوى بالعلاقة التي تربط بين المماول و المرافق، هذه العلاقة ترتكز على عدة أسس مفتاحية يجب تحليلها:
- **حاجات المماول:** هذه الحاجات تتطور تدريجيا حسب الطبيعة و الكثافة و تؤثر على العلاقة بين الطرفين وهذا مبين كما يلي:³⁹
- حاجات منهجية: ترتبط العلاقة بين المماول و مشروعه و تكون شاملة لكل الجوانب المرتبطة بهذه العلاقة.
- حاجات تقنية: تساؤلات المماول تكون مرتبطة بالمشروع و بالتحديد عن الجانب المالي و القانوني، وتحتاج إلى خبرة في المجال التقني.
- حاجات بسلوكية: التساؤلات هنا تكون لها علاقة بالمماول في حد ذاته و عن مختلف الظروف التي قد تواجهه، و تكون هذه الحاجات عادة عند المماول المبتدئ.

- **مواقف المرافق:** إن موقف المرافق يجب أن يتكيف مع كل حاجة من حاجات المقاول، وفي كل مرحلة من مراحل المشروع:⁴⁰

- **الموقف التأويلي:** هنا يكون الاهتمام أكثر بالمقاول من طرف المرافق من خلال:
 - فتح مجال للحوار مع المقاول و الاستماع له.
 - مساعدته في إدارة المخاطر و الضغوطات.
 - إكسابه ثقة في ذاته حتى يتمكن من تسيير مختلف الظروف.
- **الموقف التفكيرى والنقدي:** يتم الاعتماد على هذا الموقف عندما تتعارض وجهات النظر بين المرافق والمقاول و يتم اللجوء إلى:

- المساعدة على التفكير الجيد في مختلف المواقف.
- مقارنة مدى توافق مخطط الأعمال المسطر مع الواقع، و يتم تحليل الوضع على أساسه.
- مساعدته على مواجهة المشاكل.
- **الموقف الوظيفي:** الهدف من هذا التدخل هو حل مختلف المشاكل المرتبطة بالمشروع من خلال:
 - تحديد مخطط العمل.
 - توفير مختلف التقنيات، النماذج و المعلومات المهمة لإنشاء المؤسسة.
 - الاعتماد على خبراء و مختصي المجال.
 - **الموارد الذاتية:** تعتمد المرافقة على مجموعة من الموارد المتمثلة في:⁴¹
 - **المعارف:** يجب أن يملك المرافق عدة مؤهلات و معارف مرتبطة بعدة مجالات كإدارة الأعمال، إنشاء المؤسسة، معلومات حول القطاع الذي سينشط فيه المقاول وأساليب إدارة المشاريع القاولاتية.
 - **الأداء:** يرتبط دور المقاول بتكوين علاقات مع مختلف الشركاء، تحويل المعارف، خلق روح الاستقلالية للمقاول، الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة و محاولة إقناع المقاول.
 - **استراتيجيات الاتصال:** و تكون على مرحلتين، المرحلة الأولى عند لجوء المقاول للبحث عن مرافق، و الثانية بعد الاتفاق وبداية مرافقة إنشاء المؤسسة، ومن أهم عناصرها ما يلي:⁴²

استراتيجيات تحليل طلب المرافقة و تكوين عقد الاتفاق(الاستماع، خلق ثقة بين المرافق و المقاول،اعتماد أسلوب مثالي للحوار بين المرافق/المقاول)، استراتيجيات التأثير على النشاط المقاولاتي لصاحب المشروع (الإقناع، الالتزام، النقد والتأثير).

3-4-3- المستوى الوسيط

يهتم هذا المستوى بآليات المرافقة المقاولاتية (يسمى بشبكات المرافقة)، التي تسعى إلى تجسيد جملة من الأهداف كخلق مناصب العمل، التطور الاقتصادي، تنوع النسيج الصناعي، ترقية بعض الاختصاصات المهنية وتطوير ثقافة المؤسسة.

ويرتبط عادة تقييم أداء هذه الآليات من خلال عدة معايير:⁴³

- عدد المؤسسات المنشأة و مناصب العمل المستحدثة على المدى الطويل.
 - جدوى المشاريع المقاولاتية على المدى المتوسط.
 - نجاح علاقة المرافق بالمقاول على المدى القصير.
- كما يرى البعض أن قياس أداء هذه الشبكات يعتمد على ثلاث معايير أخرى موضحة كآتي:
- فعالية الشبكة: التي تظهر من خلال ديمومة المؤسسة و تحقيقها لأهدافها المرجوة، و تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المرسومة.
 - كفاءة الشبكة: تقييم بمدى القدرة على تدني استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، و تقاس من خلال العلاقة بين النتائج و الموارد المستخدمة.
 - الفعالية L'effectivité: و تقاس بمدى رضا المستهدفين من عملية المرافقة المقاولاتية.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



مراجع الفصل الثالث

- 1 Alain Fayol et Azzedine tounes, **L'odyssée d'un concept et les multiple**, figures de l'entrepreneur, N° 2.918, fevrier 2007, p 04.
- 2 بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص: 94.
- 3 بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة منظمات الاعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، الطبعة الثانية، 2010، ص: 21-22.
- 4 فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص: 31.
- 5 إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، **الريادية الإبداع في إنشاء المشاريع**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 20.
- * جوزيف ألويس شومبيتر (بالإنجليزية: Joseph Alois Schumpeter) (8 فبراير 1883 – 9 يناير 1950) عالم أمريكي في الاقتصاد والعلوم السياسية من أصل نمساوي، اشتهر بترويجه لنظرية الفوضى الخلاقة في الاقتصاد، : https://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter
- 6 صالح مهدي محسن، طاهر محسن، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص: 172.
- 7 أحمد محي خلف صقر، **المشروعات الصغيرة الفكرة وآلية التنفيذ**، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2020، ص: 39.
- 8 مجدي عوض مبارك، **مرجع سبق ذكره**، ص: 39.
- * تعني تحليل وتفسير سلوك مختلف العناصر الاقتصادية، الرابط: <https://www.eionet.europa.eu/gemet/ar/concept/2510>
- 9 أحمد بن عبد الرحمن الشميري ، وفاء بنت ناصر المبيريك ، **مرجع سبق ذكره**، ص: 20.
- 10 فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 10.
- 11 Daft Richard, **New era of managemen** 9th, South- western, Cengage learning, Australia, 2010, P: 607.
- * ريتشارد دافت (بالإنجليزية: Richard L Daft) من مواليد 1964، هو المنظر التنظيمي الأمريكي للإدارة في كلية أوين الدراسات العليا للإدارة، جامعة فاندربيلت، يحمل بشهادتي البكالوريوس من جامعة نبراسكا، ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة شيكاغو، وعلى درجة الدكتوراه من جامعة شيكاغو، قدم إسهامات أساسية في دراسة السلوك و تنظيم وتصميم المنظمة، والف العديد من الكتب في هذه المجالات، الرابط: <https://zmils.com/?p=1948>
- 12 لهواري سعيد، **محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة تخرج تدخل نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007، ص: 33، الرابط: <http://dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/719/1/lahouari%20said.pdf>

- 13 عامر خربوطلي، ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص: 13-14.
- 14 علي فلاح الضالعين، أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت، مذكرة تخرج تدخل نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص: 28، الرابط: https://meu.edu.jo/libraryTheses/5860db18f1068_1.pdf
- 15 فلاح الحسني، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، 2006، ص: 48.
- 16 - بوطورة فضيلة وآخرون، "أهمية ودور المقاولاتية في الجامعة المقاولاتية في نشر الثقافة المقاولاتية"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الجامعة المقاولاتية: التعليم المقاولاتي والإبتكار، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، 11/10 ديسمبر 2018، ص: 07
- 17- متاح على الموقع الإلكتروني، <https://en.m.wikipedia.org>، تاريخ الإطلاع: 2020/02/16، وقت الإطلاع: 22:47
- 18- رشيد بوحجر، نجاه شادلي، "تعليم المقاولاتية كأداة لإنعاش الثقافة المقاولاتية في المحيط الجامعي"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول: المقاولاتية ركيزة أساسية لتحقيق التنويع الإقتصادي خارج قطاع المحروقات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 11 / 12 أكتوبر 2017، ص: 07
- 19- صكري أيوب وآخرون، مرجع سابق، ص: 07
- 20- حافظ رانية، سديري سارة، "أهمية التعلم المقاولاتي في تحقيق الإبتكار"، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول المقاولاتية المستدامة بين إشكالية البقاء وحتمية الإبتكار، جامعة عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، يومي 18/19 أفريل 2017، ص: 05
- 21- حافظ رانية، مرجع سابق، ص: 05
- 22- مداني بلقاسم، عادل رضوان، " دور الأستاذ الجامعي في غرس ودعم روح المقاولاتية لدى الطلبة"، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول المقاولاتية المستدامة بين إشكالية البقاء وحتمية الإبتكار، جامعة عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، يومي 18/19 أفريل 2017، ص: 13
- 23- براهيم نوال، رايس وفاء، "دور التكوين في تنمية الحس المقاولاتي"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المقاولاتية : التكوين وفرص الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 06/07/08 أفريل 2010، ص: 14
- 24- أيمن عادل عيد، "التعليم الريادي مدخل لتحقيق الإستقرار الإقتصادي والأمن الإجتماعي"، مداخلة ضمن المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، سبتمبر 2014، ص: 11
- 25- محمد قوجيل، "دور التعليم المقاولاتي في ترقية الروح المقاولاتي"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 06/07/08 أفريل 2010، ص: 09، 10

- 26 - نوي طه حسين وآخرون، مرجع سابق، ص: 09
- 27- الجودي محمد علي، "تحو تطوير المقاولاتية من خلال التعلم المقاولاتي"، مرجع سابق، ص ص: 154- 159
- 28- حافظ رانية، سديري سارة، مرجع سابق، ص ص: 06، 07
- 29 الجودي محمد علي، مرجع سابق، ص ص: 154- 159
- 30 - Christien , Marbach, **l' appui à la création : trois ans après- regards de chefs d'entreprise**, REGARDS SUR LES PME, Observatoire des pme, N°11, 2006, France, p: 23.
- 31 - عبد السلام أبو قحف، إسماعيل السيد، توفيق ماصني، رسمية زكي، **حاضنات الأعمال - فرصة جديدة للإستثمار وآليات لدعم المنشآت الصغيرة-**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 10.
- 32 - Cathorine Leger- jarniou , **quel accompagnement pour les réacteurs qui ne souhaitent pas se faire s'aider l'entrepreneuriat**, paris, 24-25 novembre 2005.
- 33 - Cuzin Remarici et Fayolle Allain; **les dimension structurantes de l'accompagnement**, revue des science de gestion, direction et gestion , 2004, p 77-78.
- 34 - صندرة صايبي، مرجع سابق، ص: 42.
- 35 - كمال زيتوني وكريم جابر، **المرافقة المقاولاتية كأسلوب فعال للنهوض بالمشروعات المصغرة في الجزائر**، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة"، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة ، الجزائر، 15-16 نوفمبر 2010، ص: 03 .
- 36 - D Duverrt Régis, Hekimian Norbert Vallat ,David , **opt cit**, p : 54.
- 37-Barés F, Persson S, **le coching comme révélateur du potentiel entrepreneurial** , revue international du psychosociologie, volume xv II , 42, 2011, p: 179-196.
- 37- Sammut S, « Vers une intermédiation effective petite entreprise jeune et environnement local », Revue Internationale PME, vol 13, no 01, 2000, p : 87-104.
- 38 - خليدة بليكير، كريمة بكوش، دور حاضنات الأعمال في تشجيع ودعم المقاولات الصغيرة والمتوسطة المبدعة، معهد العلوم الاقتصادية □ □ : 255.
- 39- Cuzin Romaric et Fayolle Alain, « **Les dimensions Structurantes de l'accompagnement** », op.cit,p : 120.
- 40- Verat C, Gaujard C,François V, « **accopagner des futurs entrepreneurs en fonction de leurs besoins à chaque âge, de vie** »,Gestion 2000 ,n°03/10,2010,p:07.
- 41- Bakkali c, Messeghe K, Sammut S, **Construction d'une référentiel de compétences pour le métier d'accompagnant à la creation d'entreprise**, Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards Croisés, Montpellier,1er avril,2010,p :78.
- 42- Radu M, Redien-Collot R,« **Le discours de l'accompagnement en quete d'impact,pour une modélisation de la communication en situation d'accompagnement entrepreneurial** », Gestion2000,2010,p :22.
- 43- Vedel B .et Stéphany E. **Effet de sélection et accompagnement des entreprises hébergées dans un incubateur :une analyse causale** , 10ème Congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME, Bordeaux.2010, p :125

الفصل الرابع:

برامج دولية في دعم المقاولاتية وإنشاء المؤسسات (فرنسا، ألمانيا، بريطانيا)

تمهيد

نظرا لمختلف التحديات التي تواجه المقاول عند إنشاء مؤسسته، بادرت العديد من الدول إلى تبني برامج تنمية لمرافقته سواء في مرحلة التمويل وضمن مختلف الصيغ التي تتدرج فيه، وسوف يتم عرض مجموعة تجارب أجنبية في دعم المقاولاتية كما يلي:

1- المقاولاتية في فرنسا

تمثل ريادة الأعمال تحدياً كبيراً لفرنسا، إذا كان النظام المقاولاتي السائد للشركات الناشئة جيداً ، فإن دعم رواد الأعمال يظل حاسماً. فوصل إنشاء الأعمال إلى أعلى مستوياته في فرنسا في السنوات الأخيرة ، لا سيما بفضل إدخال مخطط العاملين لحسابهم الخاص في عام 2009 ، والذي أصبح صاحب مشروع صغير في عام 2016. بين عامي 2002 و 2010 ، ارتفع عدد الشركات الناشئة ثلاث مرات تقريباً. ومنذ ذلك الحين ، ظل هذا المعدل مستقراً نسبياً. إذا كان وفقاً لـ INSEE ، يذهب 600000 شخص سنوياً إلى غرف التجارة والغرف التجارية للحصول على معلومات حول مرحلة إنشاء الأعمال ، فقط 200.000 منهم يبدأون نشاطهم بالفعل. توضح دراسة Ipsos المنشورة في 22 نوفمبر 2018 انخفاض معدل إنشاء الأعمال في فرنسا. 43% من الفرنسيين لا يريدون تحمل مخاطر محسوبة و 40% يقولون أنهم قلقون من العمل بمفردهم.

في حين أظهرت دراسة أجرتها وزارة حقوق المرأة عام 2014 أن 62% من الرجال كانوا وراء بدء عمل تجاري مقارنة بـ 28% من النساء ، تغيرت الأمور. في استطلاع حديث أجرته Legalstart.fr ، قالت 70% من النساء إنه ليس من المستحيل التوفيق بين الحياة الخاصة والمهنية. وأخيراً ، أظهرت دراسة أخرى نشرتها جمعية StartHer وشركة KMPG أن القيادات النسائية في الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا الجديدة جمعت 239 مليون يورو في 2018 ، بزيادة 68% مقارنة بعام 2017.

وتعد التجارة الإلكترونية من بين القطاعات الأكثر ربحية لإنشاء شركة ناشئة في عام 2019. ارتفعت المبيعات عبر الإنترنت بنسبة 13.4% في 2018 مقارنة بالعام السابق. تجاوز حجم التداول الذي تم إنشاؤه من قبل الجهات الفاعلة في هذا القطاع لأول مرة عتبة 100 مليون يورو حدد ذلك اتحاد التجارة الإلكترونية والبيع عن بعد (FEVAD) في بيان صحفي حديث.

كما لا يزال قطاع السياحة ديناميكياً. والواقع أن فرنسا على رأس البلدان التي ترحب بأكثر عدد من السياح الدوليين. وفقاً لدراسة أجرتها Deloitte و In Extenso نشرت في 15 فبراير 2019 ، على

الرغم من أزمة السترات الصفراء التي هزت فرنسا في نهاية عام 2018 ، بقيت البلاد في المركز الأول في ترتيب الوجهات السياحية من حيث عدد الوافدين ، مع 90 مليون سائح أجنبي. وتعد التكنولوجيا والابتكار أيضاً قطاعاً واعداً بشكل خاص. المزيد والمزيد من الشركات الناشئة تفرض نفسها في قطاعات متنوعة مثل Biotech أو Medtech أو Edtech أو Greentech أو حتى الذكاء الاصطناعي (AI).

وأخيراً ، يُنظر إلى الاقتصاد الاجتماعي والتضامن على أنه قطاع المستقبل. يشير مقياس ريادة الأعمال الاجتماعية لعام 2019 الذي نشرته Convergences إلى أن مفاهيم اقتصاد التضامن وريادة الأعمال الاجتماعية معروفة بشكل متزايد للجمهور العام.

أدوات بدء التشغيل المقاولاتي في فرنسا

يتم توفير العديد من أدوات الاتصال للشركات الناشئة لمساعدتها على الظهور. هناك بالفعل أدوات تهدف إلى نقل الهوية المرئية للشركة والسماح بإنشاء نشرة إعلانية أو شعار أو حتى بطاقة عمل. موقع HelloPrint هو واحد من الشركات الرائدة في سوق الطباعة عبر الإنترنت في فرنسا. تقدم هذه المنصة مجموعة واسعة من المنتجات القابلة للطباعة مثل بطاقات العمل والكتيبات والمنشورات والمنشورات غير المكلفة ، وخاصة النشرات الإعلانية. تتميز HelloPrint أيضاً بجودة وسائطها وسرعة تنفيذها. وبعد موقع الويب أيضاً دعماً ممتازاً لتقديم بدء التشغيل الخاص بك. من الضروري حقاً أن تجعل الشركة نفسها مرئية على الويب. يتيح لك موقع الويب CMS الإلكتروني إنشاء موقع ويب بسرعة ، دون الحاجة إلى تثبيت برنامج أو تنزيله. تسمح هذه الأداة بإنشاء عدد غير محدود من الصفحات وتحسين الرجوع إلى موقع بدء التشغيل الخاص بها.

إن مساحات العمل المشتركة أو المكاتب المشتركة لا تقل أهمية عن الشركات الناشئة لأنها تعكس صورة ديناميكية مع الجمهور. في باريس ، أثبتت Co-Start نفسها كأول مساحة عمل جماعي منخفضة التكلفة ، يمكن الوصول إليها من 150 يورو شهرياً ولكل شخص ، دون التزام. كما توفر حاضنة La Ruche 7 أماكن عمل مشتركة في باريس وبوردو ومرسيليا على وجه الخصوص. ولكن هناك العديد من الجهات الفاعلة الأخرى ، وأحياناً انتقائية للغاية. من الضروري بالفعل تقديم ملف صلب واجتياز مقابلة لدمج بعض مساحات العمل المشتركة مثل Remix¹.

هناك العديد من البرامج التي اعتمدتها فرنسا لمرافقة المقاول في كل مرحلة من مراحل إنشاء المؤسسة.

1-1- البحث عن فكرة مشروع: وذلك من خلال التالي:

- العلامة المنارة: Le réseau Balise (قاعدة الإجراءات المحلية للمبادرة الاجتماعية الاقتصادية) هي قاعدة بيانات على شبكة الإنترنت للمبادرات.

- بوابة You Boss هو منصة حيث يطرح فيها أصحاب المشاريع أفكارهم.

- وكالة إنشاء المؤسسات (APCE- Agence Pour la Création d'Entreprise) تقدم على موقعها على الانترنت دليل للتحقق من صحة فكرة إنشاء المؤسسة.

1-2- اختبار الفكرة و التوجيه: هناك جملة برامج تنوط لها هذه الخدمة:

- **Couveuse**: هيئة تقدم بمساعدة المقاولين على اختبار أفكارهم قبل الانطلاق الفعلي في المشروع و بلغ عددها في 2012 حوالي 4600 في فرنسا.

- **خدمة التمهييد للمشروع (SAP-Service d'Amorçage de Projets)**: خدمات تمهييد المشاريع توفر معلومات أساسية حول إنشاء المؤسسات لأي شخص، بغض النظر عن وضعيته (الباحث عن عمل، موظف...) . كما توفر مساعدة المستشارين خلال ورش عمل جماعية أو مقابلات فردية لأصحاب الأفكار لصياغة المشروع، كما تعمل على توفير المعلومات حول الأجهزة أو الآليات الموجودة وتوجه نحو الشبكات مختلفة لدعم إنشاء المؤسسات.

- **الوكالة الوطنية للتشغيل (ANPE-Agence Nationale Pour l'Emploi)** تقترح اثنين من ورش العمل لرفع مستوى الوعي في إنشاء المؤسسات، ورشة "إنشاء مؤسستك، لماذا لا؟" كمحاولة الانتقال من فكرة إلى مشروع " و ورشة "تنظيم المشروع الإبداعي الخاص بك أو إنعاش المؤسسات.

1-3- **الدعم الفني لإنشاء المؤسسة: من خلال مالي:**
1-3-1 **محلات التسيير: Boutiques de gestion** هي المسؤولة عن:

- تشجيع ودعم إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة.

- تقديم الدعم بعد إنشاء المؤسسة.

وحسب حصيلة النشاط لسنة 2014 فانه يوجد 466 موقع لمحلات التسيير في فرنسا، اين نجد 906 مرافق، و 50 هيئة جمعوية، كما تم إنشاء 17100 مؤسسة حديثة، وخلق 28600 منصب شغل.

1-3-2 **الغرف Les Chambres**: تقديم الدعم الكامل في جميع مراحل إنشاء المؤسسة وتضم:

- **غرف التجارة والصناعة (CCI-Chambre de Commerce et d'Industrie)** فحسب الإحصائيات المقدمة في الموقع الرسمي للغرفة فانه يتم استقبال حوالي 206000 حامل مشروع سنويا، حيث يتم مرافقة 160000 منهم في 264 فضاء مخصص لذلك.

- **غرف المهن و الحرف (CMA-Les Chambres de Métiers et de l'Artisanat)**: يقوم المساهمون في هذه الغرفة باستقبال مليون حامل مشروع سنويا.

وحسب إحصائيات الغرفة في 2013 فانه تم إنشاء 1028340 مؤسسة حرفية و خلق حوالي 3 ملايين منصب شغل.

1-3-3- المركز الأوروبي للمؤسسات المبدعة (Centre Européen des Entreprises)

Innovantes-CEEI- عبارة عن هيئة لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذا المقاولين المبدعين، كما أن مجموعة من هذه المراكز تكون شبكة الأوروبية (European Bic Network (EBN و خلال 2014 تم مرافقة 97 فكرة مشروع مبدع، احتضان 23 مؤسسة حديثة النشأة و القيام ب 18 دورة تدريبية.

1-3-4- برنامج CréaJeunes: ويدخل ضمن نشاطات جمعية الحق في المبادرة الاقتصادية، تم إنشاؤه في 2007 يهدف إلى مرافقة الشباب المقاول الذي تتراوح أعمارهم ما بين 18-32 سنة لإنشاء مؤسسات الخاصة بهم، وقد استفاد 5239 شاب مقاول من الدورات التدريبية المنظمة من طرف البرنامج منذ إنشائه، أما خلال 2013 فقد تم مرافقة 1331 مقاول.

1-3-5- مؤسسة IRFED Europe: تستهدف على وجه التحديد النساء من عدة ثقافات وعدة جنسيات في كل من باريس و ليل، واللواتي يعانين من أوضاع غير مستقرة ويبحثن عن عمل كما يرغبن في إنشاء مؤسساتهن الخاصة و تنفيذ مشاريعهن الإبداعية.

تنظم المؤسسة دورات تدريبية عامة وخاصة، وتقتصر برنامج للمتابعة والمرافقة الفردية خلال وبعد إنشاء المؤسسة، تستقبل المؤسسة 400 حاملة مشروع سنويا، وقامت أيضا بإنشاء نادي للنساء المبدعات.

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

1-4-4- تمويل الإنشاء أو مرحلة البدء: ويضم عدة برامج: أهمها مايلي:

1-4-1- مؤسسات القرض المصغر: تتمثل في:

- شبكة مبادرة فرنسا Initiative France: في 2013 تم تمويل 19125 مقاول من أجل إنشاء أو إعادة إنشاء 16656 مؤسسة، واستحداث 39538 منصب شغل، من المستفيدين من قروض الشبكة نجد 62% طالبي عمل، 34 % نساء، 25% شباب أقل من 30 سنة، و 24% من المستفيدين أكثر من 45 سنة.

- جمعية الحق في المبادرة الاقتصادية: تقدم قروض مهنية لا تتجاوز 10000 أورو لمدة 48 شهر، و قروض فردية تتراوح بين 300 و 3000 يورو من 6 إلى 36 شهر.

وفي 2014 تم تقديم 16627 قرض مصغر، 13628 قرض مصغر فردي و 2999 قرض مهني. وكذا خلق 11300 منصب شغل، 1600 منصب استحدثت بواسطة القرض المصغر الفردي و 2009 منصب بواسطة القرض المصغر المهني، أما عن معدل استمرارية المؤسسة فهو 70 % للمؤسسات التي تتجاوز سنتين، و 59 % للمؤسسات التي تتجاوز 3 سنوات.

- **شبكة المقاولاتية Réseau Entreprendre**: يوجد لها 82 فرع في فرنسا، تقدم قروض تتراوح ما بين 15000-50000 وقد تصل إلى 90000 أورو في المشاريع الإبداعية لمدة 5 سنوات بدون فوائد ولا ضمانات، و خلال 2014 تم تمويل 1980 مؤسسة تم إنشاؤها أو إعادة إنشائها، استحداث 6800 منصب شغل، كما 92 % من المؤسسات الممولة تجاوز وجودها 3 سنوات.

فرنسا النشطة France Active: لها 130 فرع استقبل في فرنسا، في سنة 2014 تم تمويل 6398 مشروع و خلق 32946 منصب شغل 24010 منها في الاقتصاد التضامني و 8936 منصب مستحدث في إنشاء المؤسسات، بالإضافة إلى أن 82% من المؤسسات التي مولت بواسطة الشبكة تفوق مدة استمراريتها 5 سنوات.

- **القرض الإيجاري**: من بين المؤسسات الكثيرة التي تعمل في هذا المجال نذكر على سبيل المثال:

- شركة SOFINA BAIL: الشركة المالية للقرض الإيجاري

- شركة DE BAIL: المؤسسة الأوروبية للقرض الإيجاري

- شركة Bail – Economies

- شركة Acti Bail.

1-4-2- ملائكة الأعمال: وهي عبارة عن أشخاص طبيعيين تتوفر فيهم الشروط التالية:

- من (50-65 سنة) : يكون عبارة عن مدير، مدير سابق، إطار عالي سواء كان يشغل منصبا أو متقاعدا.

- من (35-45 سنة) : سنة: مقاول سابق.

- أما بالنسبة لدوافعهم: المساهمة في التمويل، المشاركة في المخاطر، مرافقة المقاول من خلال التدريب، الاستشارة.

- معظم ملائكة الأعمال في فرنسا يستثمرون ما بين 10000 و 250000 أورو للسنة.

- أما بالنسبة لشبكات ملائكة الأعمال فهي موجودة على عدة أشكال: شبكات جمعوية، شبكات جغرافية، شبكات وطنية، منظمات مختلطة، شبكات عامة (Cleantech, Software et santé)، منظمات قانون 1901، و SIBA*.

وقد ساهمت ملائكة الأعمال خلال الفترة من 2010-2014 إلى إنشاء العديد من المؤسسات من خلال تمويلها وهذا ما أدى إلى إنشاء مناصب شغل.

- **مسابقة تحدي الشباب**: هذه المسابقة مفتوحة أمام أصحاب المشاريع تحت 30 سنة من العمر، وهي تسعى إلى تعزيز العمل على القيام بالمقاول، بتقديم منح من 1600 أورو إلى 8500 أورو بالإضافة إلى إجراءات المشورة والتدريب المتاحين، ويجب على الشركات الممولة استكمال المنح الممنوحة بمبلغ يساوي على الأقل 30% من المكسب مالي أو مادي.

- **حاضنات الأعمال:** من بين حاضنات الأعمال في فرنسا نجد:

- **الرائدات Les pionnières:** هي عبارة عن شبكة مكونة من 20 حاضنة و مشنلة، أنشئت في 2005، تدعم المقاولاتية النسوية من خلال تقديم خدماتها للمقاولات المبدعات اللواتي يبحثن عن عمل. وحسب إحصائيات 2014 فإن الشبكة ومنذ إنشائها استقبلت 6655 حاملة مشروع، تم مرافقة 1463 مبدعة لإنشاء مؤسستها، إنشاء 527 مؤسسة حديثة واستحداث 1580 منصب شغل.

- **حاضنة PACA-EST:** تابعة لوزارة البحث والتعليم العالي وتهدف إلى تطوير الكفاءات وتحويل التكنولوجيا في الجامعات و المخابر العلمية و معاهد البحث من خلال إنشاء المؤسسات.

في 31-12-2014 تم مرافقة 152 مقاول، وإنشاء 120 مؤسسة واستحداث 736 منصب عمل.

- **حاضنة المؤسسات التكنولوجية Normandie Incubation:** أنشأت في جويلية 2000 بالتعاون مع جامعة Caen Basse-Normandie والمدرسة العليا للمهندسين ENSICAEN ومؤسسة GANIL لأبحاث الفيزياء وتمتلك الحاضنة شبكة واسعة من العلاقات مع مؤسسات التعليم العالي ومخابر البحث والمؤسسات التكنولوجية في المنطقة.

يتم تمويل الحاضنة من طرف الوزارة المنتدبة للبحث والتكنولوجيا الجديدة والجمعيات المحلية والأعضاء المؤسسين للحاضنة ، وتبلغ ميزانية الحاضنة 500 ألف أورو سنويا.

خلال 10 سنوات من إنشائها تم احتضان 50 مشروع، 33 مؤسسة حديثة النشأة، توظف حوالي 180 شخصا، توظيف 25 دكتور، القيام بـ 85 شراكة مع المخابر، والحصول على 50 براءة اختراع.

- **الحديقة التكنولوجية في مدينة ليل EUROSANTE:** أنشأت الحديقة في سنة 1996 وتتوفر على العديد من التجهيزات والمواقع، توفر الحديقة 2700 منصب عمل في كل سنة بالإضافة إلى إنشاء العديد من المؤسسات، وتهدف الحديقة إلى احتضان ومرافقة المؤسسات العاملة في مجال الصحة، تثمين نتائج البحث العلمي، تسهيل عمليات نقل التكنولوجيا ونتائج الأبحاث في المجال الصحي، جذب المؤسسات الأجنبية للاستثمار في المنطقة.

توجد بها حاضنة الأعمال Bio incubateur Eurosanté، والتي خلال 2013 قامت بمرافقة 95 مشروع، إنشاء 57 مؤسسة، وخلق 365 منصب شغل.

- **مشارتل الأعمال:** مشارتل الأعمال هي مرافق مخصصة للتوجيه والدعم لمنفذي المشاريع والمقاولين تقدم الدعم لتطوير المؤسسات وإدماجها في النسيج الاقتصادي.

- **الشبكة الوطنية لمشارتل المؤسسات ELAN:** تم تأسيسها في 1989 تجمع 499 مشنلة موزعة في 22 منطقة في فرنسا، 30 % من المؤسسات التي تشرف عليها هي عبارة عن مؤسسات مبدعة وذات تكنولوجيا عالية، 4% ذات طبيعة حرفية في حين 66 % تتوزع على النشاطات الأخرى.

- شبكة ليل لمشاتل المؤسسات المسمى **P3MIL**: تم إنشاؤه في 1994 يجمع مشاتل و محاضن المؤسسات الموجودة في مدينة ليل الفرنسية والتي يبلغ عددها 50 مشتلة و حاضنة، تشرف على 1100 مؤسسة حديثة النشأة و خلق 4700 منصب شغل، يتم سنوياً متابعة 400 مؤسسة، و حسب الإحصائيات المقدمة من طرف الشبكة فان معدل استمرارية المؤسسة أكثر من 3 سنوات بالنسبة للمؤسسات التي تكون ضمن المشتلة هو 85 % بالمقابل 65 الباقية فهي تعبر عن المؤسسات التي لا تنتمي إلى المشاتل في بداياتها الأولى.

- شبكة **RESOPEP** لمشاتل المؤسسات في **Midi-Pyrénées**: وهي جمعية من قانون 1901 أنشئت منذ 20 سنة بمبادرة منطقة Midi-Pyrénées في جنوب فرنسا، مكونة من 21 مشتلة ممثلة ب 28 هيئة موزعة على 8 مقاطعات من Midi-Pyrénées.

في 2013 تم احتضان 339 مؤسسة و دخول 71 مؤسسة جديدة للشبكة وكذا خلق 1300 منصب عمل في نفس السنة.

في عام 2019 بفرنسا، تم إنشاء 815.257 شركة ، مما زاد عددها بنسبة 17.9 % مقارنة بعام 2018 الذي كان بالفعل رائعاً جداً. خلال عام 2019 ، كانت القطاعات الأكثر نشاطاً هي تلك المتعلقة بالخدمات المنزلية (+28.4%) و "دعم الأعمال" (الأنشطة الاستشارية ، والهياكل المتخصصة في التدريب الشخصي ، وما إلى ذلك). حيث تتميز الشركة الناشئة بإنتاج مبكر يتعلق بالتقنيات الجديدة. تعمل "شركة صغيرة" أو "شركة تقليدية" في مجال ناضج ولا تقدم ابتكاراً حقيقياً. يبقى نموها خطياً وفي معظم الحالات مستقرًا. في بيئة تكنولوجية ، لم تعد الأجيال الجديدة ترغب في التطور ضمن نفس الإطار المهني لكبار السن. يطمحون إلى مغامرات جديدة. وهكذا ، فإن المزيد والمزيد من الشباب يشرعون في ريادة الأعمال للاستفادة من حرية معينة في صنع القرار ولم يعد لديهم الخضوع لتسلسل هرمي ثقيل ومقيد. بالإضافة إلى ذلك ، يغادر المزيد والمزيد من الموظفين شركاتهم للشروع في تطوير رواية مهنية جديدة. يقوم البعض بإنشاء فصولهم بعد تدريبهم ، بينما يبدأ البعض الآخر في كتابة مغامرتهم الجديدة من الأربعينيات، أو حتى الخمسينات، في مشاريع ريادة الأعمال الأكثر كلاسيكية ولكن على قدم المساواة. نحن نعتبر أنه يتم إنشاء 10000 شركة ناشئة ، ثلثها في إيل دو فرانس ، كل عام. الشركات الناشئة بحكم تعريفها صغيرة وبالتالي فهي غير مدمجة في التجمعات الاقتصادية الكبيرة. وهذا يطرح مشكلة في إجراء الحسابات الإحصائية وتحليل نموها ونجاحها وفشلها. إنهم يعملون في قطاعات ومهن وبيئات متناقضة في كثير من الأحيان. في الواقع ، تفضل بعض الشركات الناشئة النمو العضوي بينما يختار البعض الآخر النمو الخارجي عن طريق الاستحواذ. واليوم ، أصبحت الشركات الناشئة الجديدة معترف بها الآن على أنها هياكل كاملة النمو ذات إمكانات نمو عالية في القطاعات التي لا تزال غير مستغلة. والنتيجة هي المساهمة في تطوير النمو الاقتصادي وتعزيز الابتكار والعمالة في اقتصاد معلوم

ومتزايد بشكل متزايد. وأصبحت الشركات الناشئة رائدة في الأسواق المتخصصة ، وذلك بفضل كفاية التمويل الأمثل فيما يتعلق بالاستثمارات وبراعة فريقها.²

2- المقاولاتية في بريطانيا

يسافر العديد من رجال الأعمال كل عام لتأسيس أعمالهم في المملكة المتحدة. هناك العديد من الدوافع ، ولكن سهولة إنشاء الشركات ونظام ضريبي مفضل لرواد الأعمال هو الذي يعزز وجود رواد الأعمال في بريطانيا العظمى. لأكثر من تسعة عشر عاماً ، وضعت لندن نفسها في صدارة ترتيب المدن الأكثر ملاءمة لتطوير أعمالها هناك وفقاً لـ European City Monitor الذي يأخذ في الاعتبار عوامل مثل سهولة الوصول إلى الأسواق وجودة الاتصالات السلكية واللاسلكية والنقل الدولي ، تكاليف الموظفين ، تأجير المكاتب ، جودة البنية التحتية أو المرونة العامة ... وإن فتح مشروع أو الحصول على حساب مصرفي محترف أو إعلان إفلاسك هي عمليات يمكن إعدادها في غضون أيام قليلة فقط عندما تعرف النظام الإنجليزي. يمكن حتى الحصول على عمل بنظام تسليم المفتاح برقم ضريبة القيمة المضافة في أقل من 48 ساعة ، اعتماداً على إلحاحية الطلب. ولا يوجد نقص في الاستشارات المحاسبية والضريبية في لندن ، سواء كانت جيدة أو سيئة.³ في نهاية عام 2015 ، كان لدى بريتاني 900,49 امرأة تمارس نشاطاً ذاتياً مقابل 84300 رجل ، وهو رقم أعلى من المتوسط الوطني (37.2 ٪ من العاملين لحسابهم الخاص في بريتاني مقابل 36 ٪ في فرنسا).⁴

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

تتعدد التجارب البريطانية في مجال دعم المقاولاتية نذكر منها:

2-1- برنامج Think Big: للتعرف على هذا البرنامج سوف يتم ادراج العناصر التالية:

- **البلد:** المملكة المتحدة (البرنامج موجود أيضا في ألمانيا، إيرلندا، و سلوفاكيا و أطلق أيضا في جمهورية التشيك و إسبانيا في سنة 2012).

- **وصف البرنامج Think Big:** هو برنامج أطلق سنة 2009 من طرف تليفونيكا Telefonica من أجل تشجيع ومساعدة الشباب على إنشاء المشاريع المجتمعية. ويهدف البرنامج أيضا إلى توعية البالغين من خلال الحملات، بالدور الإيجابي الذي يمكن أن يلعبه الشباب في مجتمعهم. خاصة بإعطائهم الفرصة لاكتساب الخبرات والمهارات الجديدة، مثل مهارات القيادة والتأطير والبرنامج البريطاني يتكون حاليا من مستويين:

- **إعانات المستوى الأول** تمنح للشباب الذين وجدوا وسيلة فريدة من نوعها لتقديم مساهمة إيجابية لمجتمعهم. حيث يستفيدون من منحة بـ 300 جنيه إسترليني و حوافز أخرى لتنفيذ مشروعهم، لاسيما المعلومات والتدريب والدعم.

- مشاريع المستوى الثاني ذات أهمية أكثر من حيث امتداد نطاقها وحجمها وطموحها ويتم منح إعانة بـ 2500 جنيه إسترليني، و يستفيد الشباب من تكوين و تدريب مكثف ودعم من موظفي تليفونيكات Telefónica.

- من المقرر أن يوضع مستوى الثالث للمشاريع بنطاق أوسع لتشجيع إنشاء المؤسسات الاجتماعية.

- **الفئة المستهدفة:** الشباب بين 18 و 25 سنة الذين ليس لديهم مستوى منخفض من التعليم، الذين لا يعانون من إعاقة أو ينتمون إلى أقلية عرقية.

- **معايير الاختيار:** المرشحين قد يكونون أفراد أو مجموعات ولكن يجب أن يكونوا على الأقل شخصين تزيد أعمارهم عن 18 سنة (غير أفراد أسرة واحدة)، على استعداد لتكون بمثابة مرجع و لمساعدة المرشح لتنفيذ المشروع إذا لزم الأمر حيث لا يمكن للمشاريع أن:

- تسجل تحت إطار العمل الأجير.
- تهدف إلى تعزيز منظمة سياسية أو دينية.
- يتلخص في طلب تمويل.
- تستخدم لتمويل التدريب لشخص أو لشراء معدات إذا كان أي شخص آخر غير مرشح لا يمكنه الحصول على فوائد ملموسة.

بالإضافة إلى ذلك فعلى المشاريع من المستوى الأول أن:

- تكون قابلة للإنجاز مع 300 جنيه إسترليني. **المذكرات التخرج في الجزائر**

- قابلة للانطلاق خلال 3 أشهر و تكتمل في غضون 6 أشهر.

- لها بداية و وسط و نهاية.

- و بدورها المشاريع المستوى الثاني يجب أن:
- تكون قابلة للإنجاز مقابل 2500 جنيه إسترليني.
- يتم إطلاقها في غضون ثلاثة أشهر وتكتمل في غضون سنة واحدة.
- يكون لها تأثير أكبر بكثير من مشاريع المستوى الأول على المجتمع.
- تمتلك طابع المتعدد الأبعاد، بتقديم عناصر جديدة أو مختلفة مقارنة بمشروع المستوى الأول.
- في نهاية تطبيق مشروع من المستوى الثاني يجب ألا إكمال مشروع من المستوى الأول بنجاح.
- **مدة البرنامج:** تصل إلى ستة أشهر لمشاريع المستوى الأول و إلى عام لمشاريع المستوى الثاني.
- **الهيئات المسؤولة على تنفيذ البرنامج:** البرنامج مدعوم وينفذ من طرف أربع فئات أطراف فاعلة هي:

- المنظمات الشريكة لـ **Think Big**: برنامج يعتمد على 52 منظمة شريكة على مستويين الوطني والإقليمي، الذين يشاركون في اختيار المشاريع ومرافقة الشباب خلال مراحل تنفيذ المشروع.
- **المفكرين الكبار Big Thinkers**: هم موظفون من المتطوعين الذين يدعمون البرنامج أصحاب المصلحة في المجتمع **Intervenants**: الأفراد (أفراد الأسرة، والأصدقاء، والناس الأكثر تأثيرا في المجتمع) والمنظمات (مثل منظمات الشباب غير المقاولين، والجماعات الدينية، والمدارس والمعاهد العليا) والتي تشجع و ترافق الشباب في جميع مراحل تنفيذ مشروعهم.
- **قدماء Les anciens de Think Big**: هم الأشخاص الذين شاركوا في البرنامج والذين يعطون القليل من وقتهم لدعم وتعزيز المشاركين الجدد في البرنامج.
- **الهيئات المسؤولة على تمويل البرنامج**: في المملكة المتحدة البرنامج استفاد من الدعم الرسمي وغير الرسمي من طرف العديد من الأفراد والمنظمات المختلفة، من بينهم **Telefónica** و ثلاث جمعيات خيرية **National Youth Agency** الوكالة الوطنية للشباب، **Foundation Conservation** مؤسسة الحفظ و **UK Youth** المملكة المتحدة للشباب.
- **نتائج التقييم**: البرنامج حديث نسبيا و لا يوجد تقييم موثوق منه، ولكن الدراسات الاستقصائية تشير إلى أن المشاركين قاموا بتطوير العديد من المهارات، لا سيما من حيث الاتصال والقيادة وصنع القرار.
- **البرنامج Prince's Scottish Youth Business Trust**: ويمكن توضيحه من خلال:
- **البلد**: اسكتلندا و المملكة المتحدة.
- **وصف البرنامج**: إن برنامج الـ **PSYBT** هي شراكة بين القطاعين العام والخاص فريدة من نوعها، معززة بمساهمة أكثر من 750 متطوع من مجتمع الأعمال المحلي. إنه يوفر مجموعة من القروض الصغيرة بمبالغ مناسبة ومجموعة من الخدمات لدعم تنمية المؤسسات، بما في ذلك التدريب، التأطير، التوجيه و نظام تدريس خصوصي. إن برنامج الـ **PSYBT** هو عضو و جزء من برنامج **Youth Business International (YBI)**، وهي شبكة عالمية من المبادرات غير الربحية المستقلة، التي تهدف إلى مساعدة الشباب على بدء وتنمية مشاريعهم الخاصة وخلق فرص العمل، هذه الشبكة تنشط حاليا في 34 بلدا في جميع أنحاء العالم تعمل على تسهيل تبادل أفضل النظم والممارسات والمعلومات على مستوى عالمي.
- **الفئة المستهدفة**: يستهدف الشباب العاطلين عن العمل والذين يعانون معوقات، هدفها هو تحوير المخاطر المالية المحسوبة لمساعدة الشباب المحرومين على بدء مشاريعهم الخاصة.
- **أدوات السياسة**: برنامج الـ **PSYBT** يعرض التالي:
- الحصول على رأس المال و تمويل النمو للشباب الذين يرغبون في بدء وتنمية مشاريعهم الخاصة، مسار الانتقال للشركات المصغرة في مرحلة البدء، مع مزيج من المنتجات والخدمات المالية و خدمات الدعم لمساعدتها على النمو و لكن بعد الاستفادة من المصادر التقليدية المختلفة.

- دعم المستبدين و البطالين على المدى الطويل، لمساعدتهم على الاندماج من جديد في الاقتصاد عن طريق أنشطة مستقلة مستدامة.

- الاستثمار في المجتمعات المحلية من خلال تسهيل إشراك المقاولين المحليين ودعم تنمية المؤسسات الاجتماعية.

- **معايير الاختيار:** الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 18-25 عاما يعيشون في اسكتلندا ويمكن أن تثبت أن لديهم إرادة وتصميم لإنشاء وتطوير أعمالهم التجارية الخاصة، فبرنامج ال PSYBT هو الملاذ الأخير للإقراض، وهو ما يعني أن التمويل لا يمكن أن يمنح إلا إذا تم استكشاف جميع المصادر الأخرى المحتملة.

- **مدة البرنامج:** برنامج ال PSYBT يقدم مجموعة شاملة من خدمات الدعم، من التدريب والمشورة قبل إطلاق المشروع في فترة الإشراف بعد إنشاء الشركة ومدة البرنامج يمكن أن تصل إلى دورة سنتين.

- **الهيئات المسؤولة على تمويل البرنامج:** يتم اعتماد PSYBT من خلال شبكة من الشركاء تتكون من الوكالات الحكومية والشركات الخاصة والمتطوعين والوكالات المحلية المسؤولة عن التنمية الاقتصادية، 30% من تمويلها من الحكومة الاسكتلندية، 14% من الصناديق الهيكلية الأوروبية، 45% من التبرعات القطاع الخاص و 11% من الإيرادات الخاصة.

- **نتائج التقييم:** ذكرت دراسة تقييمية أجريت في عام 2007 من قبل شركة DTZ نيابة عن المؤسسة الاسكتلندية أن البرنامج اقتصاديا إيجابيا، والذي تجلّى من خلال زيادة 22 مليون جنيه إسترليني من حيث رقم الأعمال، وإنشاء حوالي 500 وظيفة في عام 2010، وهي الدراسة المالية الثانية من قبل الاتحاد الأوروبي و المنجزة من قبل Planet Rating الخاصة بالتقييم، وهي وكالة تصنيف متخصصة في مجال التمويل الأصغر، قيمت البرنامج مقارنة بمجموعة كبيرة من المعايير مثل الحوكمة، المعلومات، إدارة المخاطر، الأنشطة، الشمولية المالية، والتمويل والسيولة والكفاءة والربحية، بالإضافة إلى التغيير الاجتماعي.

3- المرافقة المقاولاتية في ألمانيا

تسعى ألمانيا إلى دعم المقاولاتية من خلال مجموعة برامج:

3-1- برنامج Garage Hamburg: يعرض البرنامج في النقاط التالية:

- **وصف البرنامج:** يوفر البرنامج مساحة عمل لأصحاب المشاريع، يقوم المقاولين بتقديم طلباتهم مع خطة الأعمال، ويتلقى المرشحين الناجحين رأس المال عند الانطلاق يصل إلى 5000 يورو، و تتاح له فرصة دفع أسعار فائدة منخفضة، حيث يتم منح القروض على أساس خطة العمل واستنادا على موثوقية وقدرة كل مرشح، ويدعم البرنامج مشاريع في جميع قطاعات المهنة، ولكن متخصصة في الصناعات

الإبداعية مثل الموسيقى والأدب والفن والسينما والتصميم الجرافيكي، والإذاعة/التلفزيون، والفنون البصرية، الهندسة المعمارية والصحافة والدعاية وتطوير البرمجيات/مباريات.

ومن العناصر الرئيسية في هذا البرنامج هو أن المقاولين الشباب يستفيدون من مساعدة خبراء متخصصين (المشورة، وإجراء حلقات دراسية أسبوعية في الإدارة المالية والتوزيع وإدارة الوقت، وتنظيم دورات تدريبية حول مواضيع محددة ومساعدة الشباب على إنشاء شبكة)، خدمة المرافقة الشخصية متاحة بمبلغ متواضع من 10 يورو لكل ساعة، لمدة أقصاها اثني عشر أسبوعا وترتكز هذه المرافقة على موضوعات متنوعة مثل: الإعلان والتوزيع، تمويل النمو، المحاسبة، تنظيم وإدارة الوقت.

- **الفئة المستهدفة:** الشباب البطال.
- **طريقة التدخل:** مركز الدعم، حاضنات الأعمال والتمويل الأصغر.
- **معايير الاختيار:** المرشحين يجب أن يكونوا أقل من 35 سنة و بدون عمل.
- **مدة البرنامج:** حتى 6 أشهر.
- **الشركاء:** حاضنة الأعمال هامبورغ Hamburg تستفيد من علاقة متميزة مع مجتمع الأعمال من خلال شبكة من المهنيين الذين يقدمون بانتظام من خلال توفير التدريب و الحلقات الدراسية، وتقديم المشورة للمشاركين، بالإضافة إلى شبكة مكونة من (garages) تقع في كيل Kiel، كوتبوس Cottbus، هويرسفيردا Hoyerswerda، برلين Berlin، دورتموند Dortmund وايسن Essen ، مما يسهل تبادل المعارف وأفضل التطبيقات. **الأول لمذكرات التخرج في الجزائر**
- **النتائج المتحصل عليها:** بين يناير 2000 ومارس 2002، قدم حوالي 2393 شاب ترشيحه، منها 625 حصلوا على تقييم كامل. ومن بين هؤلاء، تم قبول 378 وعرضت فرصة لتطوير فكرتهم في الحاضنة. حوالي 90% من المشاركين قاموا بانجاز مشروعهم، حيث 83% منهم واصلوا نشاطهم كمستقلين.

في الأخير فإن 56% من الألمان أنهم متحمسون لبدء أعمالهم التجارية الخاصة ، و 30% فقط من الفرنسيين لديهم نفس الرغبة. حيث كشفت دراسة استقصائية لشركاء Idinvest أن الوضع الاقتصادي لبلدهم (78%) يضع حداً لطموحهم عندما يتعلق الأمر بإنشاء عمل تجاري. فرق كبير مقارنة بألمانيا حيث يعتقد 57% من المستطلعين أن ظروفهم الاقتصادية تشجعهم على الشروع في مغامرة ريادة الأعمال. وتكشف الدراسة أيضاً أن 44% من البريطانيين يرغبون أيضاً في بدء أعمالهم التجارية الخاصة - ومن ثم فمن الواضح أن لديهم دوافع أكثر من الفرنسيين ولكن لا يزالون أقل من الألمان. والمفاجأة: في البلدان الثلاثة المعنية ، فإن الإرادة "بالحرية والاستقلالية" لها الأسبقية على الإرادة "لكسب المال": 51% من الألمان ، 52% من الإنجليزية و 49% من الفرنسيين يفضلون حرية الثروة (47% و 52% و 32% على التوالي⁵.

- 1 - **ENTREPRENEURIAT EN FRANCE : OÙ EN EST-ON ?** Le 20 mars 2019, sur : <https://www.cafedelabourse.com/actualites/entrepreneuriat-en-france-ou-en-est-on>
- 2- L'Entrepreneuriat Dans L'Economie Française, **Forbes France**, 23 janvier 2020, sur : <https://www.forbes.fr/business/l-entrepreneuriat-dans-leconomie-francaise/?cn-reloaded=1>
- 3- Jérôme HOARAU, **Entrepreneuriat international : zoom sur la Grande Bretagne !**, sur : <https://www.pourquoi-entreprendre.fr/entrepreneuriat-international-zoom-sur-la-grande-bretagne/>
- 4 - Véronique Maignant ; **Entrepreneuriat : la Bretagne va expérimenter un statut de la créatrice d'entreprise**, le 25.09.2019 ; Sur : <https://www.bretagne-economique.com/actualites/entrepreneuriat-la-bretagne-va-experimenter-un-statut-de-la-creatrice-dentreprise>
- 5 - Claire Jenik , **L'entrepreneuriat séduit plus d'Allemands que de Français**, 8 déc. 2015, sur : <https://fr.statista.com/infographie/4116/lentrepreneuriat-seduit-plus-dallemands-que-de-francais/>



الفصل الخامس: هياكل مرافقة المشاريع المقاولاتية في الجزائر

تمهيد

تعتمد الدولة الجزائرية في إطار ما يسمى بالتنمية على مجموعة من الهيئات أوكلت لها مهمة مرافقة المؤسسات، والنهوض بها من جانب الانشاء والتطوير، لتمكينها من كسب أسس متينة من شأنها دعم إنشاء مؤسسات مصغرة جديدة، وضمان ديمومتها وتطوير تلك الموجودة مسبقا (المؤسسات القائمة).

حيث نص القانون رقم 02-17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق لـ 10 يناير 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ما يلي:

يحدد هذا القانون الأهداف العامة الآتية:¹

- بعث النمو الاقتصادي؛
 - تحسين إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ لا سيما المبتكرة منها، والحفاظ على ديمومتها؛
 - تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدراتها في مجال التصدير؛
 - ترقية ثقافة المناولة؛
 - تحسين معدل الاندماج الوطني وترقية المناولة.
- تستند سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التشاور والتنسيق مع الفاعلين العموميين والخواص المعنيين، وكذا الدراسات الملائمة، مما تترتب عليه برامج وتدابير دعم وهياكل ومراقبة.²
- تهدف تدابير مساعدة ودعم ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موضوع هذا القانون إلى:³
- نشر وترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري، والقانوني والإقتصادي والمالي، والمهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - تشجيع كل مبادرة تسهل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على العقار؛
 - العمل على وضع أنظمة جبائية مكيّفة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - تشجيع وتعزيز ثقافة المناولة، وكذا التكنولوجيات الحديثة والإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لإحتياجاتها؛
 - تشجيع الجمعيات المهنية، وبورصات المناولة والتجمعات؛
- تعزيز التنسيق بين أجهزة إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين المركزي والمحلي.

1- مراكز التسهيل

حيث تهتم هذه المراكز بتقديم إستشارات وتوفير دراسات إستراتيجية وتنظيمية حول الأسواق المحلية والوطنية، كما تساعد على تسهيل عملية تمويل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1-1- نشأتها: تطبيقا لأحكام المادة 13 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق ل 12 ديسمبر سنة 2011 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم إنشاء تحت تسمية "مراكز التسهيل"، هيئات تقوم بإجراءات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة وكذا حاملي المشاريع وإعلامها وتوجيهها ودعمها ومرافقتها.³ فمراكز التسهيل هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتدعي في صلب النص "المراكز"، حيث توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1-2- أهدافها: تسعى المراكز لتحقيق الأهداف التالية:⁴

- وضع شبك يتكاف مع إحتياجات منشئي المؤسسات والمقاولين؛
- تطوير ثقافة التقاؤل؛
- ضمان تسيير الملفات التي تحظى بمساعدات الصناديق المنشأة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقا للتنظيم المعمول به؛
- تقليص آجال إنشاء المؤسسات وتوسيعها وإستردادها؛
- تشجيع تطوير التكنولوجيا الجديدة لدى حاملي المشاريع؛
- إنشاء مكان إلتقاء علم الأعمال والمؤسسات والإدارات المركزية أو المحلية؛
- تشجيع تطوير النسيج الإقتصادي؛
- ترقية تعيين المهارة وتشجيعها؛
- تنمية الكفاءات البشرية وعقلنة إستعمال الموارد المالية؛
- نشر الأجهزة الموجهة لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها.

1-3- مهامها: تتولى مراكز التسهيل في إطار تطبيق الأهداف المذكورة سابقا القيام بالمهام التالية:

- دراسة الملفات التي يقدمها حاملي المشاريع أو المقاولون والإشراف على متابعتها؛
- تجسيد إهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية وذلك بتوجيههم حسب مسارهم المهني؛
- مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة تأسيس الإجراءات الإدارية؛
- مرافقة أصحاب المشاريع والمقاولين في ميدان التكوين والتسيير؛
- تشجيع نشر المعلومة بمختلف وسائل الإتصال المتعلقة بفرص الإستثمار والدراسات القطاعية والإستراتيجية والدراسات الخاصة بالفروع؛

- تقديم خدمات في مجال الإستشارة في وضائف التسيير والتسويق وإستهداف الأسواق وتسيير الموارد البشرية وكل الأشكال الأخرى في المحددة سياسات دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- دعم تطوير القدرة التنافسية؛
- المساعدة على نشر التكنولوجيا الجديدة.
- وفي هذا الإطار تتدخل مراكز التسهيل لمساعدة حاملي المشاريع والمقاولون عن طريق ما يأتي:
- مراقبة حسن التكامل بين المشروع وقطاع النشاط المعني ومسار الترشح وإهتماماته؛
- إعداد مخطط التطوير ومخطط الأعمال عند الإقتضاء؛
- إقتراح برنامج تكوين إستشارة يتكيف مع إحتياجاتهم الخاصة؛
- تشجيع بروز مؤسسات جديدة وتوسيع مجال نشاطها؛
- مساعدتهم على هيكلة إستشاراتهم على أحسن وجه؛
- مساعدتهم في مساعيهم الرامية إلى تحويل التكنولوجيا؛
- مرافقتهم لدى الإطارات والهيئات المعنية من أجل تجسيد مشاريعهم.
- تضع مراكز التسهيل تحت تصرف حاملي المشاريع والمقاولين من أجل مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطور التكنولوجي والإبتكار، الخدمات المتنوعة الآتية:
- الإستشارة التكنولوجية المسبقة عن طريق تدخل خبير من أجل دراسة العوائق التقنية المرتبطة بالدعم التكنولوجي؛
- المساعدة على الإبتكار وتحويل التكنولوجيا عن طريق التغطية المحتملة أو الجزئية للمصاريف المنفقة مع مخابر البحث لتطوير المشاريع المبتكرة.

2- مشاتل المؤسسات

تسعى الدولة من خلال مشاتل المؤسسات إلى تسهيل عملية دعم وتيسير الظروف للمقاولين أثناء فترة الإنطلاق وذلك من خلال توفير جملة من الخدمات والإستشارات في بعض المجالات للرفع من وتيرة التنمية.

2-1- نشأتها: مشاتل المؤسسات هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي تم إنشاؤها تطبيقا للمادة 12 من قانون التوجيهي 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، تكفل بمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها وتكون المشاتل في أحد الأشكال التالية:¹

- **المحضنة:** وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات؛
- **ورشة الربط:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية؛

- نزل المؤسسات: هيكّل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتكين في ميدان البحث. وتنشأ هذه النزل بموجب مرسوم تنفيذي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2-2- أهدافها: تهدف مشاتل المؤسسات إلى مايلي:¹

- تطوير التآزر مع المحيط المؤسسي؛
- المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها؛
- تشجيع بروز المشاريع المبتكرة؛
- تقديم الدعم لمنشئ المؤسسات المبتكرة؛
- ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة؛
- تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل.

2-3- مهامها: في إطار الأهداف السابقة تكلف المشاتل بالمهام التالية:

- إستقبال وإحتضان ومرافقة المؤسسات حديثة النشأة لمدة معينة وكذا أصحاب المشاريع؛
- تسيير وإيجار المحلات؛
- تقديم الخدمات وإرشادات خاصة؛
- توفر المشتلة أرض بناء على طلب المؤسسات المحتضنة؛
- إستقبال المكالمات الهاتفية و الفاكس؛
- توزيع وإرسال البريد وكذا طبع الوثائق؛

كما تتولى المشتلة فيما يخص الإستشارة المقدمة للمؤسسات مرافقة ومتابعة أصحاب المشاريع قبل إنشاء مؤسساتهم وبعدها، وزيادة على وظيفة الإستشارة في الميدان القانوني والمحاسبي والتجاري والمالي تفق دعما يتمثل في تلقينهم مبادئ تقنيات التسيير خلال مرحلة نضج المشروع، فمشتلة المؤسسة بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، فهي تكلف تبعا لدفتر شروط تبعات الخدمة العمومية في:

- تقديم إستشارات خاصة؛
- فحص مخططات الاعمال للمستأجرين المحتملين الحاملين للمشاريع داخل المشتلة؛
- دراسة لكل أشكال المساعدة والمتابعة؛
- إعداد مخطط توجيه لمختلف قطاعات النشاطات التي تحتضنها المشتلة؛
- دراسة و إقتراح وسائل وأدوات ترقية المؤسسات الجديدة وإقامتها؛
- مساعدة المؤسسات على تجاوز الصعوبات والعراقيل التي تواجهها؛
- وضع تحت تصرف المؤسسة المحتضنة الأدوات والتجهيزات المكتبية والإعلامية.

2-4- الخدمات المتاحة من طرف مشتلة المؤسسات

تقدم المشتلة المؤسسات عدة خدمات لحاملي المشاريع نذكر منها:⁴

- **الإيواء:** تضع المشتلة المؤسسات مكاتب مجهزة تحت تصرف أصحاب المشاريع المقبولة للإيواء وكذا توفر كل الوسائل الضرورية للعمل من هاتف، فاكس، خط إنترنت جهاز كمبيوتر وتجهيزات مكتبية مختلفة.

- **الإستشارة:** تتكفل المشتلة المؤسسات بدراسة الجدوى الإقتصادية، وتمنح عن طريق خبراء الإستشارات القانونية والمحاسبية والمالية والجبائية والبنكية والتجارية في التسيير.

- **المرافقة:** ترافق المشتلة صاحب المشروع من الفكرة إلى الإنطلاق الفعلي ثم متابعة بعد الإنطلاق.

- **التكوين:** ضمان تكوين متخصص في جميع الإجراءات القانونية والإدارية لإنشاء مؤسسة إقتصادية وفي مجال التسيير الذي يتكيف مع مستويات وإحتياجات أصحاب المشاريع.

3- حاضنات الأعمال

نتيجة النجاح الكبير والملحوس والذي حققته حاضنات الأعمال لدعم المشاريع المقاولاتية في الدول التي أخذت بمفهوم حاضنات الأعمال، فقد سعت الجزائر أن تأخذ بهذا المفهوم الجديد، وأيضاً بهدف ترقية قطاع المشاريع المقاولاتية الذي يمثل أهمية إستراتيجية قصوى في ظل الظروف الحالية.

3-1- تعريفها: جمع المشرع الجزائري مفهوم المحاضن الحاضنات والمشائل في صيغة واحدة، هذه الأخيرة تم تعريفها وفقاً للمرسوم التنفيذي 03-78 المؤرخ في 21 ذي الحجة 1423 الموافق لـ 25 فيفري 2003م المتضمن القانون الأساسي لمشائل المؤسسات على أنها مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.⁵

3-2- أهمية حاضنات الأعمال: لحاضنات الأعمال أهمية كبيرة حيث تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية عن طريق إيجاد طرق لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنواعها خاصة منها التكنولوجية والصناعية، وتوفير إمكانيات التطور والنمو، بما فيها الدعم الفني والتقني والمالي والاستشاري وربط المشروع بالسوق ويمكن إيجاز تلك الأهمية في العناصر التالية:⁶

- تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي والإبتكارات والإبداعات وتحويلها إلى مشروعات منتجة؛
- تساهم في تنمية الموارد البشرية وحل مشكلة عاطلين عن العمل؛
- توفير المناخ المناسب والإمكانيات والمتطلبات لبداية المشروعات الصغيرة؛
- تقديم المشورة العلمية ودارسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الناشئة؛
- تؤهل جيل من أصحاب الأعمال لتأسيس أعمال جادة وذات مردود، مما يساهم في التنمية؛

- تقديم الدعم والمساندة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق معدلات نمو وجودة عالية؛
 - تفتح المجال أمام الإستثمار في المجالات ذات جدوى للإقتصاد الوطني.
- 3-3 دور حاضنات الأعمال في دعم المشاريع المقاولاتية:** يمكن إيجاز دور حاضنات الأعمال في دعم وتعزيز المقاولاتية في:⁷

- تشجيع الفكر المقاولاتي المغامر بدلا من فكر الموظف التابع؛
- زيادة القدرات العلمية والإدارية للمشاريع وبالتالي زيادة القدرة التنافسية؛
- زيادة وتيرة قيام مشاريع جديدة على أسس متينة؛
- توجيهها نحو فرص إستثمار الناجح وتقوم الحاضنة بمشاريع استطلاعية إيضاحية لإثبات وجهة الفكرة علميا؛
- تشجيعها على استثمار في هياكل أعمال متنوعة: تحفز الحاضنات المقاولين على التنوع في إستثمارهم وعدم إرتكازهم على إستثمار واحد وترك الإستثمارات الأخرى إذ أن التنوع يمكن من تحقيق معدلات إقتصادية معتبرة؛
- تكشف عن المواهب: إحدى مهام الحاضنة هو إكتشاف المقاولين الموهوبين وتعرف على قدراتهم ورغباتهم؛
- تكوينها لنواة الابتكار والإبداع حيث تمنح فرصة أمام المقاولين حاملي أفكار الإبداعية لتطوير إمكانياتهم التكنولوجية المبتكرة؛ المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر
- ويتمثل دور الحاضنة في أنها تحرص على الجمع بين ثلاثة متغيرات (العلم، التكنولوجيا، التطبيق) مما يساعدها على: سرعة التجريب التكنولوجي، تسريع دورة الإنتاج سرعة التعرف على مطالب الأسواق ومن ثم تحديد المنظمات والخدمات المطلوبة.

4- هيئات الدعم للمشاريع المقاولاتية في الجزائر

إعتمدت الجزائر في تدعيم المشاريع المقاولاتية على مجموعة من الهياكل والهيئات التي تسعى من خلالها إلى إصلاح الإختلالات والمشاكل التي تقلل من كفاءة وفعالية هذه المؤسسات في الإقتصاد الوطني وذلك من أجل دعمها وتمكينها من أداء دورها الفعال في خلق مناصب الشغل وتحقيق الثروة، ومن أهم هذه الهياكل والهيئات ما يلي:

4-1- الوكالة الوطنية لتسيير القرص المصغر (ANGEM)

تزايد إهتمام دول العالم الثالث في الآونة الأخيرة بالمؤسسات المصغرة، والتي تعتبر ركيزة أساسية من أجل تحريك عجلة التنمية وبذلك بناء إقتصاديات قوية تحميها من مختلف المخاطر.

4-1-1- نشأة الوكالة ومهامها: تم إنشاء الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، وهي هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير الأول المكلف بالتشغيل والمتابعة العملية لمجمل نشاطها.⁸

تضطلع الوكالة بالإتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية بالمهام الآتية:⁹

- 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 الإعانات التي تمنح لهم، والتي تربطهم بالوكالة

- ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريع وبهذه الصفة تكلف الوكالة على الخصوص بما يأتي:

- تنشئ قاعدة للمعطيات حول الأنشطة والمستفيدين من الجهاز؛
- تقدم الإستشارة والمساعدة للمستفيدين من جهاز القرض المصغر في مسار التركيب المالي ورصد القروض؛
- تقيم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتنفيذ خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع وإستغلالها والمشاركة في تحصيل الديون غير المسددة في آجالها؛
- تبرم إتفاقيات مع كل هيئة أو منظمة يكون هدفها تحقيق عمليات الإعلام، والتي التحسين ومراقبة المستفيدين من جهاز القرض المصغر في إطار أنشطتهم وذلك لحساب الوكالة.

4-1-2- المرافقة داخل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لحاملي المشاريع

تكون مرافقة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لحاملي المشاريع من خلال تسيير صيغتين من التمويل تسمحان بإقتناء عتاد صغير ومواد أولية لممارسة نشاط أو تجسيد مشروع معين وهما:¹⁰

- **تمويل شراء المواد الأولية:** ويتمثل في قرض بدون فائدة بقيمة 100000 دج والذي يمكن أن تصل قيمته إلى 250000 دج في ولايات الجنوب موجهة لشراء المادة الأولية، يتم تسديده على مدى 24 إلى 36 شهرا.

- **التمويل الثلاثي:** ويتمثل في قرض بقيمة لا تتعدى 100000 دج من أجل إقتناء عتاد صغير ومادة أولية لازمة لإنشاء مؤسسة، ويتم تسديده على مدى 12 إلى 60 شهرا (من سنة إلى خمس سنوات)، وفي الجدول رقم(05) الموالي نوضح أنماط التمويل المذكورة سابقا:

الجدول رقم(05): أنماط التمويل للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

قيمة المشروع	صنف المقاول	المساهمة الشخصية	القرض المصغر	سلفة الوكالة
لا تتجاوز 10.000 دج	كل الأصناف (شراء مواد أولية)	%0	-	%10
لا تتجاوز 250.000 دج	كل الأصناف (شراء مواد أولية، على مستوى ولايات الجنوب)	%0	-	%10
لا تتجاوز 1.000.000 دج	كل الأصناف	%1	%70	27

المصدر: معطيات من الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، على الرابط الإلكتروني:

[http:// www.Angem.dz](http://www.Angem.dz)

- **الدعم المالي:** تشرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في إطار القرض المصغر على تسيير صيغتين للتمويل هي:

- **تمويل لسلفة لشراء مواد أولية لا يتعدى سقفها 100.000 دج:** وتتمثل الشروط اللازمة للحصول

على قرض مصغر لشراء مواد أولية ب 100.000 دج في:

- بلوغ سن 18 سنة فما فوق والقدرة على ممارسة نشاط.

- عدم امتلاك دخل أو امتلاك مدا خيل غير ثابتة وغير منتظمة.

- إثبات مقر الإقامة.

- التمتع بكفاءات تتوافق مع المشروع المرغوب إنجازه.

وتتمثل الوثائق الإدارية المقدمة من طرف طالب القرض 100.000 دج في:

- صورة شمسية.

- شهادة الميلاد(نسخة واحدة).

- بطاقة الإقامة(نسخة واحدة) أو بطاقة الإيواء (نسخة واحدة).

- (02) نسخة من بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة السياقة.

- (02) نسخة من بطاقة حرفي أو سجل تجاري أو اعتماد أو بطاقة فلاح.

- (02) نسخة من كشف رقم الحساب البريدي أو بنكي أو تجاري

أما الوثائق المحررة في خلية المرافقة تتمثل في:

وثيقة تعهد والتزام لطلب الحصول على قرض مصغر لشراء المواد الأولية.

- **التمويل الثلاثي ANGEM- البنك-المقاول (أقل من أو يساوي 100.000 دج):** وتتمثل في

الشروط اللازمة للحصول على قرض مصغر في التمويل الثلاثي:

- بلوغ السن 18 سنة فما فوق والقدرة على ممارسة نشاط.

- عدم امتلاك دخل.

- إثبات مقر الإقامة.

- التمتع بكفاءات تتوافق مع الشروط الشخصية من الكلفة الإجمالية للمشروع المقدرة ب 1% من القرض الموجه لشراء الآلات والعتاد الصغيرة.
- عدم الاستفادة من مساعدات أخرى من طرف الدولة خلق نشاط.
- تسديد الاشتراكات لدى صندوق الضمان المشترك المقروض الصغيرة.
- وتتمثل الوثائق الإدارية المقدمة من طرف القرض في:
- (02) صورة شمسية.
- نسختان أصليتان من شهادة الميلاد.
- نسختان أصليتان من بطاقة الإقامة.
- نسختان من بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة السياقة.
- نسختان الشهادة - دبلوم أو شهادة العمل أو شهادة الترخيص أو شهادة إثبات الكفاءة.
- أما الوثائق المالية المقدمة من طرف طالب القرض فهي:
- نسخة من الفواتير الشكلية للمعدات والآلات المراد اقتناءها.
- نسخة من الفواتير الشكلية للمواد الأولية المراد اقتناءها.
- نسخة من الفواتير الشكلية للسلع بالنسبة لنشاطات تجارية.
- نسخة من وثيقة تقييم تهيئة المحل (إن وجد).
- نسخة من وثيقة تقييم تأمين المعدات والآلات المراد اقتناءها.
- و الوثائق المحررة في خلية المرافقة هي:
- وثيقة تعهد والتزام لطالب الحصول على قرض مصغر لإنشاء مشروع.

4-2- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)

إن الهدف الرئيسي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هو التخفيض من حدة البطالة في أوساط الشباب، وذلك من خلال تشجيع هؤلاء الشباب أصحاب المشاريع على إنشاء مؤسسات مصغرة.

4-2-1- تعريف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ): أنشئت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، حيث نصت المادة الأولى من المرسوم صراحة على إنشاء الوكالة، وجاء فيها ما يلي:

"عملا بأحكام المادة 16 من الأمر 96-14 المؤرخ في 24 جوان 1996م، تحدث هيئة ذات طابع خاص تسري عليها أحكام هذا المرسوم، تسمى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتدعى في صلب النص "الوكالة".¹¹

وتعرف بأنها هيئة وطنية ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وحدد مقر الوكالة بمدينة الجزائر العاصمة، ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني بمرسوم تنفيذي يتخذ بناء على تقرير من الوزير المكلف بالتشغيل، كما يمكن للوكالة أن تحدث أي فرع جهوي أو محلي بناء على تقرير من مجلسها التوجيهي.¹²

4-2-2- مهام الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب(ANSEJ): لقد نصت المادة السادسة من المرسوم التنفيذي رقم 96-296 على الأهداف والمهام المخولة للوكالة القيام بها وعدلت هذه المهام بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-288 المؤرخ وهو المرسوم التنفيذي الذي يعدل ويتم المرسوم رقم 96-296.

وقد أسندت الوكالة عند نشأتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المهام التالية:¹³

- منح الدعم والمراقبة للشباب أصحاب المشاريع في سبيل تطبيق مشاريعهم الإستثمارية؛
- التكفل بتسيير تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد في حدود الغلافات التي يضعها الوزير المكلف تحت تصرفها؛
- تشجيع كل مبادرة من شأنها أن تؤدي إلى خلق منصب عمل دائم؛
- متابعة الإستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على إجتزام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الإستثمار؛
- تشجيع كل أشكال الأعمال والتدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب لاسيما من خلال برامج التكوين والتوظيف الأولى؛
- تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الإقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطاتهم؛
- تحدث بنكا للمشاريع المفيدة إقتصاديا وإجتماعيا؛
- تقدم الإستشارة ويد المساعدة للشباب ذوي المشاريع في مسار التركيب وتعبئة القروض؛
- تقييم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتطبيق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع وإستغلالها؛
- تبرم إتفاقيات مع كل هيئة أو مقولة أو مؤسسة إدارية عمومية يتمثل هدفها في أن تطلب لحساب الوكالة إنجاز برامج التكوين والتشغيل.
- كذلك يمكن للوكالة من أجل الإضطلاع بمهامها على أحسن وجه أن تقوم بما يأتي:
- تكلف من يقوم بإنجاز دراسات الجدوى بواسطة مكاتب الدراسات المتخصصة ولحساب ذوي المشاريع الاستثمارية بواسطة هياكل متخصصة؛

- تنظم تدريب لتعليم الشباب ذوي المشاريع وتجديد معارفهم وتكوينهم في تقنيات التسيير على أساس برامج خاصة يتم إعدادها مع الهياكل التكوينية؛
- تطبق كل تدبير من شأنه أن يسمح بتعبئة الموارد الخارجية المخصصة لتمويل إحداث نشاطات لصالح الشباب وإستعمالها في الأجل المحدود وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- منح الدعم والمراقبة للشباب أصحاب المشاريع في سبيل تطبيق مشاريعهم الإستثمارية.

أما التعديلات التي طرأت على مهام الوكالة والتي أوردها المرسوم التنفيذي رقم 03-288 فتمثلت أساسا في: تعديل البند الذي ينص على « تشجيع كل مبادرة من نشأتها أن تؤدي إلى خلق منصب عمل دائم» وعوضت بما يلي «تشجيع كل شكل آخر من الأعمال والتدابير الرامية إلى إحداث الأنشطة وتوسيعها»¹⁴، وحيث كان يستفيد أصحاب المؤسسات المصغرة من المزايا والإعانات التي تقدمها الوكالة إلى مرة واحدة وهي في حالة إنشاء المؤسسة المصغرة، ومع صدور المرسوم التنفيذي الجديد أصبح أصحاب المؤسسات المصغرة يستفيدون من المزايا والإعانات التي تقدمها الوكالة سواء عند عملية إنشاء المؤسسات المصغرة أو عند أي عملية توسيع القدرة الإنتاجية للمؤسسات المصغرة، وهذا ما سوف نلاحظه بشيء من التفصيل في عملية تمويل الوكالة للمؤسسات المصغرة والمزايا والإعانات التي تقدمها لهم. وقد كلف الوزير المكلف بالتنشغيل المتابعة العملية لجميع أنشطة الوكالة وتتمتع الوكالة بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي.¹⁵

3-4- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (Cnac)

يعتبر الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة من بين أساليب المرافقة المقاولاتية الذي يعنى ويرافق المشروعات الصغيرة والمصغرة في الجزائر، من مجرد أفكار وآراء إلى حقيقة مجسدة في الواقع من خلال الإمتيازات والتحفيزات الممنوحة.

3-4-1- تعريف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: تطبيقا للمرسوم التشريعي رقم 94-11 المؤرخ في 26 ماي 1994، المتضمن الحفاظ على الشغل وحماية الأجراء الذين يفقدون عملهم بصفة لإرادية. أنشئ الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994، يتضمن القانون الأساسي للصندوق، الذي يتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي ويوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالعمل والضمان الإجتماعي.¹⁶

3-4-2- مهام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: يقوم الصندوق بالمهام التالية:¹⁷

- التأمين عن البطالة؛
- التكوين التحويلي؛
- مراكز البحث عن الشغل؛
- مراكز دعم العمل الحر؛

- مساعدة المؤسسات لمواجهة للصعوبات؛
- جهاز تشجيع ودعم ترقية الشغل وجهاز لإحداث وتوسيع النشاطات من طرف البطالين أصحاب المشاريع البالغين ما بين 30 و 55 سنة.

4-4- الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI)

في إطار دعم الإستثمار والنهوض بالإقتصاد الوطني قامت الحكومة الجزائرية بإنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار، وذلك من أجل ترقية الإستثمار المحلي وتدعيم الأنشطة المنشأة من طرف البطالين.

4-4-1- نشأة الوكالة ومهامها: تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI) بمقتضى الأمر الرئاسي رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 والمتعلق بتطوير الإستثمار، حيث كانت تدعى سابقا وكالة ترقية ودعم ومتابعة الإستثمار APSI، من 1993 إلى غاية 2001، والوكالة الوطنية لدعم الإستثمار هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي.

تعنى الوكالة بخدمة المستثمرين الوطنيين والأجانب، حيث تعتبر بمثابة الأداة الأساسية للتعريف بفرص الإستثمار القائمة والترويج لها وإستقطاب رؤوس الأموال والإستثمارات الأجنبية المباشرة، حيث تتولى في مجال الإستثمارات، والإتصال مع الإدارات والهيئات، المعنية بالمهام الآتية:¹⁸

- ترقية الإستثمارات الوطنية والأجنبية وتطويرها ومتابعتها؛
- إستقبال المستثمرين المقيمين والغير المقيمين وتعليمهم ومساعدتهم في إطار تنفيذ مشاريع الإستثمارات؛
- تسهيل إستيفاء الإجراءات التأسيسية عند إنشاء المؤسسات وإنجاز المشاريع من خلال الشباك الوحيد؛
- منح المزايا المرتبطة بالإستثمار في إطار الترتيب المعمول به؛
- التأكد من إحترام المستثمرين للإلتزامات التي تعهدوا بها خلال مرحلة الإعفاء؛
- تسيير صندوق دعم الإستثمار؛
- تحديد فرص الإستثمار وتكوين بنك للمعطيات الإقتصادية والذي يوضع تحت تصرف أصحاب المشاريع؛
- تجميع كل الوثائق الضرورية التي تسمح لأوساط العمل بالتعرف الأحسن على فرص الإستثمار، ونشرها عبر أنسب وسائل الإعلام وتبادل المعطيات؛
- تحديد العراقيل والضغوط التي تعيق إنجاز الإستثمارات، وإقتراح التدابير التنظيمية والقانونية لمعالجتها؛
- تشكيل مجموعات من الخبراء لمعالجة مسائل خاصة مرتبطة بالإستثمار؛
- تنظيم ندوات وملتقيات وأيام دراسية يرتبط محتواها بهدف الوكالة؛
- إقامة علاقات تعاون مع هيئات أجنبية مماثلة وتطويرها؛
- إستغلال كل الدراسات والمعلومات المتصلة بهدفها والمتعلقة بالتجارب المماثلة التي أجريت في البلدان الأخرى.

4-1-2- المرافقة داخل الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمارات (ANDI) لحاملي المشاريع: تتم المرافقة داخل الوكالة لحاملي المشاريع من خلال الشباك الوحيد غير الرسمي، والذي ينشأ على مستوى الولاية حيث يشمل الى جانب إطرار الوكالة ممثلين محليين للوكالة نفسها، وبالأخص ممثلي المركز الوطني للسجل التجاري والضرائب والجمارك، التعمير، وتهيئة الإقليم والبيئة والعمل، والهيئات المكلفة بالعقار الموجه للإستثمار، ولجنة تنشيط الإستثمارات وتحديد أماكنها وترقيتها، ومأمور المجلس الشعبي البلدي الذي يتبعه مكان إقامة الشباك الوحيد كما يضمن مستحقات قبضات الخزينة والضرائب.¹⁹

على هذا النحو تتمثل مرافقة الوكالة من خلال الشباك الوحيد اللامركزي في تسهيل وتبسيط الإجراءات القانونية لتأسيس مؤسسة وتنفيذ المشاريع الإستثمارية، لهذا يكلف ممثلوا الإدارات والهيئات المذكورة سابقا بإصدار كل الوثائق المطلوبة وتقديم الخدمات الإدارية المرتبطة بإنجاز الإستثمار، بالإضافة إلى التدخل لدى المصالح المركزية والمحلية لإدارتهم وتذليل الصعوبات المحتملة التي يلاقيها المستثمرون، ومن أجل ضمان فعالية عمل الشباك الوحيد وجعله أداة حقيقية للتبسيط والتسهيل إتجاه المستثمرين، تم إدخال تعديلات جديدة لتمكين تنصيبه لمساحة لإنجاز وتطوير المشاريع الإستثمارية، فلم تعد تقتصر الخدمات المقدمة من طرف الشباك على مجرد معلومات بسيطة بل تمتد الى الإنتهاء من جميع الإجراءات المطلوبة عن طريق التعويض الفعلي للسلطة، إتخاذ القرارات والتوقيع عن الإدارات والهيئات المعنية المتمثلة داخل الشباك.²⁰

4-1-3- الهياكل المكملة للوكالة وأهم امتيازاتها

4-1-3-1- الهيئات المكملة لها: تسهيلات لمهام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، أنشئت مجموعة من الهيئات التي تكمل دورها وهي:²¹

- **المجلس الوطني للاستثمار:** يرأسه رئيس الحكومة ويتكفل بما يلي:
 - اقتراح إستراتيجية تطوير الاستثمار وأولوياته.
 - اقتراح تدابير تحفيزية للاستثمار مساندة للتطورات.
 - التشجيع على إنشاء واستحداث مؤسسات وأدوات مالية ملائمة لتمويل الاستثمار وتطويره.
 - **الشباك الموحد:** يتواجد على مستوى كل ولاية يقوم بتقديم الخدمات الإدارية الضرورية وذلك بالتنسيق مع الهيئات المعنية التي لها علاقة بإقامة المشاريع الاستثمارية، ومنها المركز الوطني للسجل التجاري ومديرية الضرائب والوكالات العقارية ولجان دعم الاستثمارات المحلية... وغيرها.
- وهذه المصالح الإدارية تكون ممثلة في الشباك الموحد من أجل خفيف وتسهيل كل الإجراءات المتعلقة بالتأسيس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الولايات المعنية.

- صندوق عدم الاستثمار: مكلف بتقديم المساعدات التي تقدمها الدولة للمستثمرين يف شكل امتيازات لتغطية التكاليف اللازمة لإنجاز الاستثمارات.

4-1-3-2- المزايا الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: يستفيد المستثمر في إطار الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار من المزايا التالية:

- الإعفاء من الرسوم الجمركية المطبقة على التجهيزات المستوردة والتي تدخل مباشرة في تجسيد الاستثمار.

- الإعفاء من تسديد الرسم على القيمة المضافة المفروض على السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في تجسيد المشروع.

- تخفيض الرسوم العقارية.

- تطبيق حقوق ثابتة فيما يخص التسجيل بمعدل منخفض 2 %، بالنسبة لعقود تأسيس المؤسسة ورفع رأس المال.

أخذ الدولة على عاتقها التسديد الجزئي أو الكامل لنفقات أعمال تهيئة البنى التحتية الضرورية لتجسيد الاستثمارات كما تستفيد المؤسسات المنشئة في إطار هذا الجهاز، وعلى مدى عشرة سنوات من المزايا التالية:

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

الإعفاء من تسديد الضرائب على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي.

- الإعفاء من تسديد الرسوم العقارية.

- منح امتيازات إضافية تهدف إلى تحسين و/أو تسهيل الاستثمار مثل ترحيل الخسائر وأقساط الامتلاك.

4-1-3-3- أنواع الاستثمارات المؤهلة للاستفادة من المزايا وشروط الانضمام إلى الوكالة

- أنواع الاستثمارات المؤهلة للاستفادة من المزايا: توجد ثالث أنواع من الاستثمار:

- استحداث نشاط جديد.

- توسيع قدرات الإنتاج بواسطة إدراج استثمارات تكميلية.

- إعادة تأهيل.

- شروط الانضمام إلى الوكالة:

- كل شخص طبيعي أو معنوي مقيم أو غير مقيم يرغب في إنشاء شركة خاضعة للقانون الجزائري وقع اختياره على الاستثمار في نشاط اقتصادي لإنتاج السلع والخدمات غير المستثناة.

- لا يمكن للأشخاص الذين استفادوا من الامتيازات الجبائية في إطار مختلف أجهزة دعم التشغيل.

- انتهاء فترة الإعفاء فيما خص مرحلة الاستغلال الممنوحة في إطار جهاز دعم التشغيل.

4-4- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)

إنطلقت فكرة إنشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكل كان مطروحا هو مشكل الضمانات مع البنوك، وهذا المشكل عرقل الكثير من المستثمرين الذين يتراجعون لخوفهم من خسارتهم في مشروعهم وكذا الضمانات المقدمة.

4-4-1- نشأة ومهام الصندوق: تم إنشاء صندوق القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 06 رمضان عام 1423 الموافق ل 11 نوفمبر 2002، والمتضمن قانونه الأساسي وتطبيق لأحكام المادة 14 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 17 رمضان 1442 الموافق ل 12 ديسمبر 2001 " تنشأ مؤسسة عمومية تسمى صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة " وتدعى في صلب النص "الصندوق".²²

وبتولى الصندوق المهام التالية:

- إنشاء المؤسسات؛
- تحديد التجهيزات؛
- توسيع المؤسسة؛
- أخذ مساهمات؛
- تسيير الموارد الموضوعة تحت تصرفه، وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
- إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة؛
- التكفل بمتابعة عمليات تحصيل المستحقات المتنازع عليها؛
- متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق؛
- تلقي بصفة دورية معلومات عن إلتزام البنوك والمؤسسات المالية التي تمت تغطيتها بضمانه، وفي هذا الإطار يمكنه أن يكلب أي وثيقة يراها ضرورية ويتخذ أي قرار في مصلحة الصندوق؛
- ضمان متابعة البرامج التي تضمنها الهيئات الدولية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛²³
- ضمان الإستشارة والمساعدة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من ضمان الصندوق زيادة على المهام المذكورة في المادة أعلاه، يكلف الصندوق بما يلي:²⁴
- ترقية الإتفاقيات المتخصصة التي تتكفل بالمخاطر بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البنوك والمؤسسات المالية؛
- القيام بكل مشروع شراكة مع المؤسسات التي تنشط في إطار ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها؛
- ضمان متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق وتسليم شهادات الضمان الخاصة بكل صيغ التمويل؛

- إتخاذ كل التدابير والتحريات المتعلقة بتقييم أنظمة الضمان الموضوعية؛
- إعادة إتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية؛
- القيم بكل عمل يهدف إلى المصادقة على التدابير المتعلقة بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيمها في إطار ضمان الإستثمارات؛

5- أنماط المرافقة لانجاح المشاريع

هناك عدة تصنيفات للمرافقة المقاولاتية أهمها:²⁵

5-1- المرافقة الفنية: في هذه المرحلة يقوم المرافق بمساعدة المنشئ في دراسة الجدوى الاجتماعية أي الموارد الاجتماعية التي يحتاجها لمشروعه، و تحديد الشروط اللازمة لإنجاح المشروع من اختيار للموقع، الآلات، مساعدة صاحب المشروع فيما يتعلق بأساليب الإنتاج و استخدام الأنظمة المعلوماتية، بعد أن يكون قد حدد هو والمرافق الهدف الذي يريد الوصول إليه بدقة، و ذلك بأن يجردا و بالتفصيل كل حيثيات المشروع دون إهمال أي شيء منها، لأن أي خطأ أو تهاون في هذه المرحلة يؤدي إلى نتيجة يكون مآلها فشل المشروع، لهذا يجب أن يتوقع المرافق و المقاول كل المخاطر والصعاب التي يمكن أن يواجهها أثناء تنفيذ فكرة المشروع، لأن هذه المرحلة من المشروع تعتبر حساسة لأنها مرحلة اتخاذ القرارات، و وضع التكتيكات، التي سيتبعانها لتنفيذ الإستراتيجية التي حدداها في المرحلة الأولى من المرافقة.

5-2- المرافقة المعنوية: وهي من أهم أنواع المرافقة التي يحتاجها المنشئ منذ النقطة الأولى لانطلاق مشروعه، فهذه المرافقة تقدم للمنشئ النصيح و التوجيه و الإرشاد، حيث تعمل على بلورة أفكاره أو ضبطها، و تجسيدها على أرض الواقع، لأنه عادة عندما يفكر المنشئ في إنشاء مشروعه تتراود عليه عدة أفكار، و هو في هذه الفترة بحاجة لمن يؤكد له صلاحية هذه الفكرة و إمكانية تطبيقها على الواقع، حتى لا تبقى مجرد فكرة، ثم يحدد له ما هي الإستراتيجية التي سيتبعها للوصول إلى الهدف الذي يجب عليه تحديده بدقة، وهذا هو الدور الذي يلعبه المرافق في أولى مراحل عملية مرافقته للمنشئ حيث يقوم برفع معنوياته و تشجيعه.

5-3- المرافقة الإعلامية: تتمثل في المساعدات التي يقدمها المرافق للمنشئ وهي أن يوجهه للطرق التي تمكنه من إقامة أنظمة المعلومات والاتصال داخل مؤسسته، كما يتضمن هذا النوع من المرافقة مجال التسويق لقطاع المؤسسة الصغيرة، ولهذا يجب على المرافق أن يمنح المقاول المساعدة في مجال كيفية الإشهار والترويج بمنتجه.

5-4- المرافقة أثناء التدريب و التكوين: و تعتبر المرافقة هنا بمثابة عملية تلقين وتعليم، ففي هذه المرحلة من المرافقة يقوم المرافق بتلقين دروس للمنشئ عن المقولة، و كيفية إنشاء مؤسسة، و يعرفه بصفات المقاول الناجح الذي يعتبر قائدا و مبادرا، حيث يرتبط هذا النوع من المرافقة بضرورة تشكيل

مجمع من المنشئين قائم على الكفاءات اذ أن هذا التدريب و التكوين مستمر مع استمرار المؤسسة الصغيرة، فهو لا يتوقف عند مرحلة من مراحل إنشاء المؤسسة، وتتم هذه المرافقة من خلال توفير دورات للتكوين، مع تشجيع عقد الملتقيات والندوات المتخصصة، كذا دعم اقتناء الكتب و المجالات العلمية، و الأدلة النموذجية للمشاريع، حتى يستفيد منها المقاول في مشروعه.

5-5- المرافقة التكنولوجية: فضلا عن ضرورة توفير قاعدة تكنولوجية وطنية، ينبغي تشجيع المؤسسات الصغيرة على التكنولوجيا، و استخدامها، و ذلك من خلال التوجيهات التي يقدمها المرافق للمنشئ عن التكنولوجيا الحديثة و دعم أسعارها.

5-6- المرافقة الإدارية: تتمثل في التسهيلات التي يقدمها المرافق للمنشئ والمتعلقة بالإجراءات الإدارية، كتبسيط الوثائق الإدارية الخاصة بالتسجيل و التسجيل، وإجراءات الحصول أو امتلاك العقار ... الخ.

5-7- المرافقة المالية: لعلها من أهم ما ينتظره المنشئ عموما، حيث تشمل المساعدة المتعلقة بالتمويل، خاصة ترقية الادخار و مؤسساته، و المساهمة في ضمان جزء من القروض، وتخفيض تكلفة التمويل، و تمديد أجال السماح، و الإعفاء الكلي أو الجزئي، ولفترة محددة من الضرائب و الرسوم الجمركية، أو الإعفاء من الضمان الاجتماعي خلال فترة محددة، وكذا منح مساعدات مباشرة خاصة لبعض المشاريع، كمشروعات التجديد أو تلك التي تساهم في تشغيل عدد ما من العمال أو المشروعات التي تقام في المناطق النائية.

5-8- الإفراق: يعتبر الإفراق أحد الأنماط الجديدة التي بدأت تأخذ مكانها في مجال مرافقة المؤسسات الصغيرة، و يتمثل الإفراق في قيام مؤسسة ما بدفع عمالها إلى إنشاء مؤسساتهم الخاصة، و منحهم مساعدات مالية، و دعم إمدادي، مع الحق في العودة إلى الوظيفة في المؤسسة الأم في حالة فشل مؤسساتهم الجديدة.²⁶ كما تعرفه الوكالة الوطنية الفرنسية لإنشاء و تطوير مؤسسات جديدة على أنه : النشاط الديناميكي الذي يدفع بالعمال لإقامة مشاريع في شكل إنشاء مؤسسات جديدة، أو إعادة بعث نشاط مؤسسة قديمة، و بهذا الصدد تفرق هذه الوكالة بين الأنماط التالية من الإفراق:

- إنشاء العمال أنشطة جديدة داخل المؤسسة.
- إنشاء العمال مؤسسات جديدة خارج إطار المؤسسة الأم، و لكن تبقى أنشطتها تابعة لحركة المؤسسة الأم، و التي يمكن أن تكون في شكل مساهمات.
- الإفراق الحقيقي و يتمثل في القيام بإنشاء مؤسسة جديدة أو استعادة نشاط مؤسسة قديمة مهما كان قطاع النشاط.

مراجع الفصل الخامس

- 1 - المادة 02 من القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل10 يناير 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية؛ العدد 02، ص: 05
- 2 - المادة 03 من القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل10 يناير 2017، الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص: 06.
- 3 - المادة 15 من القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل10 يناير 2017، الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص: 06-07.
- 3 - المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فيفري سنة 2003، يحدد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها، الجريدة الرسمية رقم 13، الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2004، ص: 18.
- 4 - مهني شرف، المرافقة المقاولاتية أسلوب للنهوض بالمؤسسات الصغيرة في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014، ص: 63.
- 1 - المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري سنة 2003، يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية رقم 13 الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2003، ص: 14.
- 1 - المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 03-78، الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص: 14 - 17.
- 4 - منشورات لمشاتل المؤسسات.
- 5 - المادة 12، المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادرة في 226 فيفري 2003، ص: 13.
- 6 - عبد الله سعد الهاجري، دور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت، الملتقى العربي حول تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية، 12-14 أكتوبر، الجمهورية التونسية، ص: 07.
- 7 - علي سماي، دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أبحاث إقتصادية وإدارية - العدد السابع جوان 2010، جامعة المدية، ص: 9.
- 8 - المواد 01، 02، 03 من المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرص المصغر وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادر بتاريخ 25 جانفي 2004، ص: 08.
- 9 - المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص: 08-09.

- 10 - المرسوم التنفيذي رقم 11-134 المؤرخ في 22 مارس 2011، **الجريدة الرسمية**، العدد رقم 19، الصادر بتاريخ 27 مارس 2011، ص ص: 08-09.
- 11 - المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، **الجريدة الرسمية**، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 52 الصادر في 11 سبتمبر 1996، ص: 12.
- 12 - المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، **الجريدة الرسمية**، مرجع سابق، ص 12.
- 13 - المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، **الجريدة الرسمية**، مرجع سابق، ص 12-13.
- 14 - المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 03-288، **الجريدة الرسمية**، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 54 الصادر في 10 سبتمبر 2003، ص: 06.
- 15 - المادة 03، 04 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، **الجريدة الرسمية**، مرجع سابق، ص: 12.
- 16 - المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994، يتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، **الجريدة الرسمية**، العدد 44، ص: 06.
- 17 - المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994، **الجريدة الرسمية**، مرجع سابق، ص: 06.
- 18 - المرسوم التنفيذي رقم 01-282 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001، يتضمن **صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار وتنظيمها وتسييرها**، **الجريدة الرسمية**، العدد 55، الصادرة بتاريخ 26 سبتمبر 2001، ص ص: 08-09.
- 19 - المرسوم التنفيذي رقم 01-282 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001، **الجريدة الرسمية**، ص: 11.
- 20 - معطيات من الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار، على الرابط الإلكتروني: <http://www.Andi.dz> ، بتاريخ: 2019/04/11، على الساعة: 10:15.
- 21- روبيح تقي الدين، دور الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في إنشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات المصغرة بولاية أم البواقي)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016، ص: 52.
- 22 - المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، **الجريدة الرسمية**، ص: 13.
- 23 - المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، **الجريدة الرسمية**، مرجع سابق، ص: 14.
- 24 - نفس المرجع السابق، ص: 14.
- 25 - رحيم حسين، نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث روسيكادا، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، العدد 03، ديسمبر، 2005، ص ص: 41-42.
- 26- بوخمخ عبد الفتاح، صندرة سايبني، "دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة: واقع التجربة الجزائرية"، بحث مقدم للمؤتمر الدولي حول القضايا الملحة للإقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 14-15 أبريل 2009، ص: 54.

الفصل السادس: مراحل إنشاء المؤسسات ومراحل تصفيتها

تمهيد

تشكل إدارة المشاريع في الوقت الراهن أهم التوجهات الإدارية الإستراتيجية وذلك راجع لزيادة حدة النمو والتطور الهائل في مجال المشاريع، الذي أصبح في حاجة ملحة إلى أساليب تمكنه من بلوغ أهدافه وضمان موقعه في ظل محيط شديد المنافسة ومنفتح إقتصاديا، الأمر الذي يفرض القيام بمشاريع لها وزنها الاقتصادي تستطيع المنافسة وتكون لها آثار ايجابية وقيمة مضافة للمجتمع. وعليه فإدارة المشاريع تعتبر تلك الأداة التي تمكن من توليد مشاريع ناجحة من خلال ضمان حسن إختيارها، تخطيطها، تنفيذها ومتابعتها من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة منها في ظل القيود الموضوعة عليها من خلال التركيز فكرة المشروع وجميع المراحل التي تليها.

1- الفرق بين المؤسسة والمقاولاتية

قد تقوم المؤسسة بإنجاز مشاريع عن طريق مقولين، كما يمكنها إنجازها بنفسها، حيث تكلف المؤسسة طالبة العمل أو ما يسمى بالمنشأة "الآمرة بالأعمال" المقاول بإنجاز العمل وتسمى المنشأة "المنفذة أو المقولة"، ويتضح الفرق بين إنشاء المؤسسات والمقاولاتية من خلال النقاط التالية:¹

1-1- نقاط الاتفاق: لكل من المقاولاتية وإنشاء المؤسسة نقاط تتفق فيها وهي:

- كلاهما عبارة عن إنشاء مؤسسة بصفة قانونية؛
- كلاهما له نسبة مخاطرة؛
- منشؤهما يتوقع ربح من وراء إنشائهما؛
- قد تصبح المؤسسة المقاولاتية مؤسسة نمطية إذ قلدت منتجاتها بكل واسع، في ظل عدم تطويرها.

1-2- نقاط الاختلاف: تختلف المقاولاتية عن إنشاء المؤسسة في النقاط التالية:

- تنسم المقاولاتية بأنها إنشاء مؤسسة غير نمطية، فهي تتميز بالإبداع؛
- إرتفاع نسبة المخاطرة في المقاولاتية لأنها تأتي بالجديد وبمعدلات عوائد مرتفعة في حالة قبول المنتج في السوق؛
- أرباح إحتكارية ناتجة عن حقوق الإبتكار قبل تقليدها مقارنة بالمؤسسة النمطية التي تطرح منتجات عادية؛

- تتميز المقاولاتية بالفردية، مقارنة بإنشاء المؤسسات هذه الأخيرة التي يمكن إنشاؤها مع مجموعة الشركاء، هذا ما يمكن المفاوض من ممارسة التسيير بشكل مباشر ومستقل بدل الإعتماد على مجلس للإدارة، وهو ما يسمح له وتجسيد أفكاره على أرض الواقع.

2- خصائص المشاريع المقاولاتية

تتميز المشاريع المقاولاتية بعدة صفات وخصائص مما جعلها تكتسي أهمية بالغة من حيث هذه الخصوصيات التي جعلت منها أداة فعالة لتحريك عجلة الإقتصاد من خلال مساهمتها في تحقيق قيمة مضافة وإرساء دعائم متينة لإقتصاديات البلدان المعنية وهي كالتالي:²

- **سهولة التأسيس:** تستمد المشاريع المقاولاتية عنصر السهولة في إنشائها من انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها نسبيا، حيث أنها تستند في الأساس إلى جذب وتفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة وفائدة تلبي بواسطتها حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الإقتصادي وهذا ما يتناسب والبلدان النامية، نتيجة لنقص المدخرات فيها بسبب ضعف الدخل؛

- **الاستقلالية في الإدارة:** عادة ما تتركز معظم القرارات الإدارية لهذه المؤسسات في شخصية مالكيها، إذ في الكثير من الحالات يلتقي شخص المالك بالمسير وهذا ما يجعلها تتسم بالمرونة والإهتمام الشخصي من قبل مالكيها، مما يسهل من قيادة هذه المؤسسات وتحديد الأهداف التي يعمل المشروع على تحقيقها، كذلك سهولة إقناع العاملين فيها بالأسس والسياسات والنظم التي تحكم عمل المؤسسة؛

- **سهولة وبساطة التنظيم:** وذلك من خلال توزيع الاختصاصات بين أقسام المشروع، التحديد الدقيق للمسؤوليات وتوضيح المهام، التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة، وبين اللامركزية لأغراض سرعة التنفيذ؛

- **مركز التدريب الذاتي:** تتسم هذه المؤسسات بقلّة التكاليف اللازمة للتدريب لإعتمادها أساسا على أسلوب التدريب أثناء العمل، بمعنى أنها تعتبر مركزا ذاتيا للتدريب والتكوين لمالكيها والعاملين فيها وذلك جراء مزاولتهم لنشاطهم الإنتاجي باستمرار، وهذا ما يساعدهم على الحصول على المزيد من المعلومات والمعرفة، وهذا الشيء الذي ينمي قدراتهم ويؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية جديدة وتوسيع نطاق فرص العمل المتاحة؛

- **تتوفر على نظام معلومات داخلي يتميز بقلّة التعقيد:** وهو ما يسمح بالإتصال السريع صعودا ونزولا بين إدارة المؤسسة وعمالها، أما خارجيا فنظام المعلومات يتميز بدوره بالبساطة نتيجة قرب السوق جغرافيا وهي في مثل هذه الحالة قليلة الحاجة إلى اللجوء إلى دراسات السوق المعقدة، لأن التحولات على مستوى السوق الداخلي يمكن رصدها بسهولة من قبل المسيرين؛

- **جودة الإنتاج:** إن التخصص الدقيق والمحدد لمثل هذه المؤسسات يسمح لها بتقديم إنتاج ذو جودة عالية، حيث يعتمد النمط الإنتاجي فيها على مهارات حرفية ومهنية، مما يجعلها تستجيب بشكل مباشر لأذواق واحتياجات المستهلكين، وهو ما يسهل عملية التكيف والتطور وتستجيب بذلك للتقلبات المفاجئة في توفير المنتجات؛

- **توفير الخدمات للصناعات الكبرى:** إن المشاريع المقاولاتية تستجيب لطلبات الصناعات الكبيرة بتوفير مستلزمات معينة (منتجات محدودة، أيدي عاملة)، حيث تتم هذه العملية عن طريق عقود تسمى التعاقد من الباطن وعلى سبيل المثال العملاق الأمريكي لإنتاج السيارات "جنرال موتورز" يتعاقد مع 26 ألف مصنع لإنتاج عدد من الأجزاء التي يحتاج إليها في العملية التصنيعية ومن بينها 16 ألف مصنع يعمل بها أقل من 100 عامل.

3- المؤسسة الاقتصادية ومراحل الإنشاء: تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي، ويمكن تعريفها بأنها أي هيكل تنظيمي يقوم بنشاط اقتصادي، ويهدف إلى إنتاج السلع، أو الخدمات، أو كليهما معاً، وتبادلها مع اقتصاديين آخرين، بحيث يجب أن يتوفر في هذه المؤسسة رأس المال الخاص بها، كما أنها يجب أن تعمل في إطار قانوني، واجتماعي محدد، وضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف حجمها، ونوع النشاط الذي تقوم به، وكذلك تبعاً لاختلاف المكان والزمان الموجودة فيها. وبصفة عامة تتمثل المراحل بإيجاز:

- **دراسة فكرة المشروع، وجمع المعلومات الاقتصادية الكافية عنها،** مثل: نوع السلعة أو الخدمة التي ستقدمها المؤسسة، وحجم الطلب عليها، وسعرها في السوق المستهدف، وطبيعة المنافسة وحجمها، فهناك الكثير من الأفكار التي يمكن أن تتحول إلى مشاريع اقتصادية ناجحة إذا تمت دراستها بشكل جيد.

- **تحديد نوع المؤسسة التي ترغب في إنشائها،** حيث توجد الكثير الشركات؛ مثل: شركات الأشخاص، والشركات ذات الطبيعة المختلطة، وشركات الأموال، ولكل نوع مسؤولية قانونية، وشروط مختلفة عن الأنواع الأخرى.

- **تحديد نشاط المؤسسة،** حيث يمكن أن يكون صناعياً، أو تجارياً، أو خدماتياً، أو زراعياً، أو طبياً. اختيار اسم المؤسسة، حيث يجب أن يكون الاسم واضحاً، ومميزاً، يعكس طبيعة المنتج، أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

- **تحديد مقدار رأس المال المراد استثماره في المؤسسة.** تحديد الشركاء إن وجدوا، ونسبة مساهمتهم، ونصيبهم من الأرباح في المستقبل. جمع الوثائق، والأوراق، والمستندات اللازمة لتسجيل المؤسسة في إحدى الدوائر المختصة التابعة لوزارة التجارة والصناعة، وتسجيل مؤسسة تحتاج إلى الهوية الشخصية، أو جواز السفر، والنموذج الخاص بالشركة التي ترغب بتسجيلها، بالإضافة إلى دفع رسوم التسجيل، وقد

تختلف الرسوم والوثائق المطلوبة باختلاف نوع المؤسسة، وبعد استكمال إجراءات التسجيل تصدر شهادة رسمية تحمل رقم تسجيل خاص بالمؤسسة، وتعطيها الحق في مباشرة عملها.

- **البدء في العمل بعد إنهاء إجراءات تسجيل المؤسسة**، وذلك من خلال اختيار الموقع المناسب الذي يجذب الزبائن، ويمكنهم من الوصول إليه، ويتطلب شراء أو استئجار المكان الحصول على ترخيص من البلدية، ثم تثبيت اللافتة الخاصة بالمؤسسة في مكان واضح ومميز، بحيث يستطيع جميع المارة رؤيتها، وكذلك عمل دعاية للترويج للمؤسسة لتعريف الأفراد بطبيعة عملها.

- **تشكيل فريق من الموظفين الأكفاء للعمل في المؤسسة.**

- **تحديد أهداف المؤسسة:** منها الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تحقيق الربح، وتلبية حاجات المستهلكين. والأهداف الاجتماعية: تتمثل في تحسين مستوى المعيشة للعاملين، وتوفير التأمينات لهم. والأهداف الرياضية والثقافية: توفير الوسائل الترفيهية، وتدريب العاملين الجدد وتأهيلهم. والأهداف التكنولوجية: تتمثل في البحث والتنمية لتطوير وسائل الإنتاج.

3-1- مراحل إنشاء مؤسسة في الجزائر: حسب موقع وزارة التجارة فبعد توفر المعايير اللازمة، يستوجب عليك الشروع في المراحل المتعلقة بإنشاء مؤسستك على النحو التالي³:

- **إختيار قطاع النشاط:** إنطلاقاً من فكرتك، سنقوم بـ :
• تحديد قطاع النشاط المناسب

• البحث عن المعلومات المتعلقة بالنشاط الذي وقع عليه الإختيار و كذا شروط ممارسته (نشاط مقنن، تجانس بعض النشاطات .

- **اختيار مقر مؤسستك:** بإمكانك تحديد مقر لمؤسستك حسب النشاط الذي وقع عليه إختيارك.

- **لممارسة أي نشاط تجاري، يكفي تقديمك وثيقة من الوثائق التالية:**

• سند ملكية محل تجاري

• عقد إيجار محل تجاري

• عقد ملكية قاعدة تجارية

• عقد إيجار التسيير قاعدة تجارية.

4- إنشاء مؤسسة جديدة. تعتبر عملية إنشاء مؤسسة جديدة عملية معقدة، تختلف دوافعها من مقال لآخر، فهناك من شبلور عنده الفكرة عبر الزمن، وخلال دراسة مختلف البدائل والاحتمالات يتخذ قرار

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

إن القيام بإنشاء مؤسسة جديدة قد يتخذ عدة أشكال كما يلي⁴:

4-1- إنشاء مؤسسة من العدم وهو ليس بالأمر الهين، بإطلاق منتج في السوق واقناع المستهلكين به يحتاج وقتا كبيرا، ويزداد هذا الأمر صعوبة من ازدياد درجة الابتكار في المنتج، وللتغلب على هذا الأمر يجب على المقاول تحديد احتياجات المؤسسة بدقة خاصة المالية منها، كما أن عملية إنشاء المؤسسة في هته الحالة تتطلب الكثير من العمل والجهد، والكثير من الصلابة والإصرار، بالإضافة إلى ضرورة توشي الدقة والحذر في تحديد الإخطار المحتمل.

4-2- الحصول على امتياز : يعتبر الامتياز صيغة مهمة ضمن أشكال إنشاء المؤسسات، إذ عرف تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة خاصة بعد التأكيد على حقوق الملكية في الدول المختلفة، ويعتبر الامتياز نظاما تسويقيا يحتوي على اتفاقات قانونية تعطي الحق للمرخص له والذي يسمى أيضا الطرف الحاصل على الامتياز بقيادة عمل يملكه وفق شروط وفترة متفق عليها من الجهة المانحة لترخيص الامتياز إن إنشاء مؤسسة وفق هذه الصيغة يسمح للمقاول بالاستفادة من دعم مهم مقدم من طرف المؤسسة المانحة للامتياز مقابل دفع مبلغ معين، وبهذا الشكل تمثل اتفاقيات الامتياز بأشكالها المتعددة سواء كانت الحصول على الامتياز توزيع المنتج، أو تصنيعه، أو غيرها من الأشكال حلا للمقاولين اللذين لا يملكون أفكارا خاصة بهم، أو للذين لا يملكون الإمكانيات الضرورية للابتكار، حيث يمكنهم إنشاء مؤسسة جديدة بالاستفادة من الخبرة المتراكمة لدى الأطراف والشركات المانحة للترخيص والتي لها تجربة تنتقل إلى جميع المشاركين في نظام الامتياز.

4-3- إنشاء فروعاً: في هذه الحالة يعمل المقاول لصالح مؤسسة قائمة توكل له مشروعاً ذو طبيعة مقاولاتية، والأخطار الشخصية التي يتحملها المقاول في مثل هذه الحالة جد محدودة، وفي المقابل يحظى هذا الأخير بامتيازات مثل تلك الامتيازات الممنوحة للإطارات والمدراء.

4-4- شراء عمل قائم La reprise d'entreprise: إن شراء مؤسسة قائمة يختلف عن إنشاء مؤسسة جديدة، ذلك أنها موجودة في الأساس ولا حاجة لإنشائها، وفي هذه الحالة يمكن الاعتماد على ما تملكه المؤسسة من إمكانيات في الحاضر، وعلى تاريخها السابق، وهيكلها التنظيمي، مما يقلل من مستوى علم اليقين ودرجة الخطر، ومثلما هو الحال عند إنشاء مؤسسة جديدة يمكن أن تتم عملية شراء عمل قائم من طرف فرد لحسابه الخاص أو من طرف مؤسسة قائمة. شراء مؤسسة تواجه صعوبات في هته الحالة على المقاول أن يكون على دراية بالالتزامات القانونية التي تقع على عاتقه نتيجة شراء مؤسسة من هذا النوع، وذلك طبعا إذا كانت تلك الصعوبات التي تواجهها معلنة، كما أن امتلاك علاقات طيبة

مع المتعاملين الأساسيين في القطاع يعتبر شرطا أساسيا للنجاح في هاته العملية، وبالرغم من انخفاض ثمنها مقارنة مع مثيلاتها من المؤسسات التي لا تعاني صعوبات إلا أنها هي الأخرى تتطلب ضخ أموال كثيرة حتى تتمكن من معاودة نشاطها والوصول لحالة الاستقرار وتتطلب أيضا امتلاك معرفة وخبرة جيدتين في التعامل الأزمات والعمل بسرعة لأجل إعادة بناء الثقة مع الموظفين، الزبائن الموردين ومختلف المتعاملين.

4-5- المقابلة الداخلية: لقد تزايد اهتمام المؤسسات كثيرا بهذا النوع من النشاطات خاصة في ظل التغيرات الكبيرة التي يشهدها محيطها والتي يصعب التحكم فيها، فمن خلال المقابلة الداخلية والتي تعني تنظيم المشاريع داخل المنظمات القائمة، تستطيع المؤسسة مواكبة هذه التطورات والتكيف معها بشكل سريع، كما يمكنها أيضا العمل على تطوير وتنويع منتجاتها بشكل دائم ومستمر عن طريق تشجيع الإبداع والابتكارات. وتعتبر المقابلة الداخلية مخرجا للمؤسسات يمكنها من تقادي الانعكاسات السلبية لتزايد ميول الأفراد إلى الاستقلالية والعمل الحر، حيث وجدت هته الأخيرة في اللجوء إلى المبادرة بإنشاء مشاريع جديدة بالإضافة إلى مشاريعها السابقة، والتي لا تتطلب بالضرورة إنشاء مؤسسات جديدة، وجدت فيه حلا يمكنها من تشجيع روح المبادرة لدى الموظفين اللذين يتمتعون بميول مقاولاتية، وبالتالي توظيف طاقاتهم واستغلال إمكانياتهم وأفكارهم البناءة لصالحهم، هذا النوع من المواقف المقاولاتية بإمكانه إخراج المؤسسة من حالة الجمود ونقص الإبداع التي تعيشها ومن أجل تطوير المقابلة الداخلية يجب توفير مجموعة من الشروط أهمها:

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

- تشجيع التجربة والعمل على خلق جو يسمح بوقوع الخطأ والفشل داخل المؤسسة
- يجب على المؤسسة توفير الموارد الضرورية لتجسيد المشاريع الجديدة وتسهيل عملية الحصول عليها يجب تشجيع العمل الجماعي المنظم حيث يعمل الأفراد المتخصصون في مجال المنتج الجديد معا بغض النظر عن الدائرة التي يعملون بها في المؤسسات.

- يحتاج المقاول الذي يعمل لصالح مؤسسة ما أن يكافأ بشكل جيد على كل الجهد والطاقة التي بذلها في تطوير المشروع الجديد، ويجب وضع أهداف أداء عريضة يكافأ المقاول إذا ما حققها، وأفضل المكافآت في المشروعات الجديدة هي منح المقاول حصة من الأسهم نتيجة لجهده وفعاليته في إنجاح المشروعات وبدون دعم الإدارة العليا للمشروع القائم ماديا ومعنويا لا يمكن توفر بيئة مناسبة للمقابلة الداخلي.

حيث تعتبر المشاريع المقاولاتية فرص في السوق يمكن للمقاول استغلالها والجدول التالي يبين أهم الدراسات حول الفرص المقاولاتية.

الجدول رقم(06): أهم الدراسات حول الفرص المقاولاتية

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

المصدر: لفقير حمزة، مرجع سابق، ص 69.

5- مراحل إنشاء المؤسسة وتصفيته

تمر المؤسسة كغيرها من الهيئات والتنظيمات بمراحل تبدأ بالظهور الأولي وتنتهي بالتصفية، كما أن بحث مشروع المؤسسة يحتاج إلى دراسة دقيقة تنتهي برفض المشروع أو اعتماده.

وفي مرحلة الدراسة يجري المحلل مجموعة من الدراسات تتحدد فيها تكلفة العوائد المنتظرة من المشروع وتكلفته والاحتياجات المالية بدقة سواء تلك المتعلقة بالاستثمار أو عمليات الاستغلال وبناء على هذه التقديرات المالية يعد ملف الإنشاء والاقتراض والذي تحدد فيه حجم الأموال الواجب توفيرها للانطلاق في النشاط.

وفي حالة عدم قدرة المؤسسة على مواصلة النشاط أو في حالة توقفها عن دفع ديونها فإن التسوية أو إشهار الإفلاس هو الحل الأنسب لضمان حقوق الدائنين واستيفاء حقوقهم.

5-1- مراحل حياة المؤسسة: تتميز الحياة الاقتصادية في العصر الحالي بحركة سريعة في ظهور المؤسسة واختفائها، حيث تنشأ وتختفي الآلاف منها في العالم بشكل يومي ويعود ذلك لعدة أسباب من

بيتها اشتداد المنافسة وتميز بعض النشاطات أو القطاعات بالاحتكار التام أو الجزئي والذي تسبب في صعوبة إختراق العديد من الأسواق حيث أصبح البقاء فيها لمدة طويلة تحديا يكاد يكون مستحيلا. وبالتالي يمكن تحديد دورة حياة المؤسسة والتي تمر بـ 07 مراحل أساسية⁵:

- مرحلة الدراسة والإعداد.

- مرحلة الانطلاق.

- مرحلة النمو.

- مرحلة التشبع.

- مرحلة الخروج.

- مرحلة التصفية.

- مرحلة التنازل عن الاستثمارات.

أول خطوة تتمثل في برنامج إنشاء المؤسسة وهي تسبق مرحلة الانطلاق، وتتم فيها الدراسات الخاصة بمشروع المؤسسة، من خلال تجسيد فكرة المشروع على شكل مخطط يتضمن مختلف الدراسات الضرورية للإنشاء، والتي يمكن من خلالها تحديد جدوى مشروع المؤسسة قبل ضخ الأموال في السوق. بعد حساب الجدوى الاقتصادية وقبول المشروع إستنادا إلى كافة المعايير تأتي مرحلة الانطلاق في النشاط حيث تدخل المؤسسة بشكل تدريجي إلى السوق وذلك بسبب عدم قدرتها في هذه المرحلة على المنافسة.

إذا تمكنت المؤسسة من تجاوز صعوبات الانطلاق في النشاط تدخل في مرحلة النمو السريع في رقم الأعمال والنشاط وذلك بسبب توسع الحصة السوقية وإقبال العملاء على منتجاتها.

تستمر المؤسسة في التوسع حتى تصل إلى حالة التشبع في السوق، حينها يميل رقم الأعمال إلى الاستقرار وتزداد المنافسة كما تزداد الامتيازات التي تمنحها المؤسسة ي من أجل الحفاظ على الحصة السوقية.

في هذه المرحلة يميل المستهلك إلى المنتج الحالي ويتطلع إلى خدمات أفضل ومغايرة للشكل الحالي، حينها يتجه رقم الأعمال تدريجيا نحو الانخفاض حتى يصل إلى مستوى لا يمكن للمؤسسة معه مواصلة النشاط فيبدأ التفكير في الانسحاب من السوق وتغيير النشاط أو إجراء تعديلات عليه.

5-2- مراحل إنشاء المؤسسة

تمر مرحلة الدراسة والإعداد بمجموعة من الخطوات أولها البحث عن موضوع النشاط أي اختيار فكرة المشروع وهي مرحلة تحتاج إلى الابتكار والاختراع في ظل المنافسة والتطور التكنولوجي. بعد اختيار الفكرة تأتي مرحلة اختبار مدى إمكانية النجاح وتبدأ هذه العملية أولاً باختيار السوق وهو مدى قابلية هذه الفكرة على إشباع حاجات المستهلكين⁶.

إذا كان للفكرة هذه مكان في السوق (ويقاس ذلك برقم الأعمال التقديري) تأتي مرحلة الاختبار الاقتصادي ومضمونه قياس تكلفة تجسيد هذه الفكرة على أرض الميدان فإذا كانت هذه التكلفة مقبولة اقتصادياً وكانت التكلفة متوافقة مع حجم الإيرادات التي يمكن أن يذرها المشروع فيعني ذلك أن مشروع إنشاء المؤسسة ذو جدوى اقتصادية مقبولة.

بعد الدراسة الاقتصادية يبحث المنشئ عن مصادر تمويل عملية الإنشاء وذلك بإجراء دراسة مالية للمشروع، فإذا قبل الوسطاء الماليون تمويل المشروع وذلك إضافة إلى الإمكانيات المالية للمنشئ، فإن مشروع المؤسسة تخطى أهم العقبات ويمكنه المرور نحو مرحلة التجسيد وأخيراً تأتي المرحلة التنفيذية وهي خطوة إجرائية ذات طابع قانوني وتنظيمي اخضع بموجبها المؤسسة الجديدة للنظام القانوني للدولة مثل: اختيار الشكل القانوني والقيام بمختلف الإجراءات التنظيمية مع مختلف الهيئات المختصة بالنشاط الاقتصادي.

بعد إتمام كل هذه الإجراءات يمكن للمؤسسة بداية النشاط والانطلاق في عمليات الاستغلال والعمليات التجارية والصناعية وغيرها، وحينها يكون للمؤسسة وجود في السوق عند بداية عملية البيع والتواصل مع العملاء⁷.

5-3- التنقيب عن فكرة مشروع المؤسسة

5-3-1- تعريف الفكرة: تعتبر فكرة مشروع المؤسسة اللبنة الأولى لبنائها، إذ تعم عن موضوع النشاط أو السبب الذي ستنشأ المؤسسة لأجله، ومتى كانت الفكرة ناجحة وقابلة للتطبيق ميدانياً كلما زاد ذلك زاد احتمال نجاح المشروع والعكس صحيح. فمهما امتلك المنشئ من إمكانيات تجارية ومالية ومادية فإن ذلك لن يكون له تأثير إذا ما كانت الفكرة غير قابلة للتطبيق أو كانت مستهلكة... الخ.

- **أنواع الفكرة:** يتسع مجال الأفكار ليشمل عدة جوانب ومصادر كما يلي⁸:

- **أنشطة معروفة:** هي الأفكار التي سبق تجسيدها سابقاً في الميدان وتحولت إلى مؤسسات اقتصادية ناجحة لها مكانة في السوق، فهذه الفكرة أقل خطورة من غيرها لأنه سبق ذلك اختبارها ونجحت ميدانياً لعدة سنوات، كما أن المنشئ الذي يختار هذه الفكرة يستفيد من تجربة سابقة في مراحل الإنشاء، ومن ثم

فلن تكون هناك صعوبات كبيرة واحتمالات النجاح كبيرة مالم يصطدم ذلك بعراقيل بعراقيل تجارية أو مالية أو تنفيذية.

- **أفكار الآخرين:** ويتم ذلك اعتمادا على تجارب الآخرين حيث يتم تحسين الفكرة التي سبق تطبيقها في قالب جديد وذلك من عدة نواحي، منها تصميم جديد، تغيير أساليب الاستهلاك، طرق تسويق المنتج، ويتم ذلك بالتنسيق مع هيئات خاصة مثل: الغرف التجارية والصناعية ومنظمات التنمية الاقتصادية المحلية...الخ. كما أن اقتناء أفكار الآخرين يخضع لإجراءات تنظيمية وقانونية خاصة تتمثل في شراء براءة الاختراع ورخص الاستخدام والوكالات التجارية، حقوق العلامة التجارية...الخ.

- **فرص حقيقية:** وهي من خصائص المحيط الاقتصادي إذ يحوي عدد من الفرص والتهديدات تبعا للتغيير فيه ومن ثم فالسلوك العقلاني هو التأقلم مع هذه التغيرات وذلك اعتمادا على سلوك إستراتيجي يضمن اقتناء الفرص وتفادي التهديدات، وتختلف الفرص حسب حالة المحيط وحسب النوع، فقد تكون الفرصة ذات طابع تجاري أو صناعي أو تقني...الخ. فإ إنشاء مؤسسة كبيرة لوحدة إنتاجية في منطقة معينة يمثل عدة فرص منها: فرص عمل، فرص للتوريد والإمداد، فرص للوكالات التجارية والتسويقية...الخ.

تتميز الفرصة بأنها وضع مؤقت وسريع الزوال بسبب السرعة في تغير المحيط وبالتالي فالتعامل معها يجب أن يكون سريعا وفعالا ويتطلب ذلك إلماما كبيرا بالمعطيات والمعلومات عن المحيط التجاري والصناعي والاقتصادي والقانوني، ومقدرة كبيرة على التحليل والتدقيق في المعطيات واتخاذ القرار.

- **تطبيقات جديدة:** تنشأ المؤسسة في هذه الحالة بناء على إيجاد تطبيقات جديدة لنشاطات قائمة وذلك إما بتغيير استخدام المنتج إلى نشاطات أخرى، أو تغيير منطقة التوزيع نحو أسواق غير مشبعة...الخ.

- **ابتكار جديد:** ومن أهم وأصعب مجالات التنقيب عن الفكرة، إذ يتطلب ذلك إنشاء منتج جديد يعبر عن اختراع تكنولوجي أو اكتشاف علمي ولا يتحقق ذلك إلا من خلال امتلاك مؤهلات علمية وتقنية فائقة، كما يتطلب امتلاك إمكانات مالية هائلة سواء على مستوى البحث والتطوير أو على مستوى المرور من الابتكار نحو مرحلة التصنيع والتسويق وبالتالي فهذا المجال يشمل فقط المؤسسة الكبرى والتي لها قدرات إبداعية كبيرة اعتمادا على وظيفة البحث والتطوير.

في حالة الاختراعات والتطبيقات الجديدة، تحتاج الفكرة إلى حماية قانونية خاصة وذلك ضمان لحقوق صاحبها حيث يمكن اللجوء إلى عدة مؤسسات محلية ودولية لحماية الفكرة وتتضمن مواضيع الحماية كالاتي:

- حقوق المؤلف.

- حقوق الملكية الصناعية.

- حماية الابداع التكنولوجي.

- العلامة التجارية.

وعليه فلا يمكن الاستفادة من الفكرة إلا بإذن صاحبها وذلك بناء على عمليات تسويق الفكرة إلى مختلف العملاء (منشئي المؤسسات).

5-3-2- الدراسة التسويقية: تعتبر هذه الدراسة الاختبار الأول لمدى نجاح الفكرة وقابليتها للتطبيق وتناول حجم الطلب المتوقع على المنتجات المزمع إنتاجها، وذلك اعتمادا على مبدأ الطلب يخلق العرض، إذ لا يمكن المرور إلى الإنتاج والتصنيع إلا بعد التأكد من وجود طلب حقيقي. وتنقسم هذه الدراسة إلى جانبين⁹:

- **الدراسة الكمية:** تتمثل في تقدير عدد العملاء المحتملين والكميات المتوقعة استهلاكها وتحليل العلاقة بين الأسعار والكميات، آخذا بعين الاعتبار العناصر التالية:

- المنافسون الحاليون والمحتملون.

- المنتجات والنشاطات البديلة.

- التغيرات الموسمية في الطلب على المنتج.

وفي الأخير يمكن استخلاص وتقدير الكميات المطلوبة من المنتج (تحديد عدد الوحدات الواجب إنتاجها).

- **الدراسة النوعية:** تتمثل في تحديد نوعية العملاء المستهدفين ومختلف العناصر المؤثرة على استهلاكهم كالأذواق والعادات الاستهلاكية ومدى تأثرهم بالسياسات التسويقية ومنها: السعر والترويج ونقاط التوزيع وخصائص المنتج.

تعتمد هذه المرحلة لشكل أساسي على عملية تقطيع السوق، حيث يتم حصر السوق المستهدفة ومن ثم تحديد الحصة السوقية المتوقعة من خلال تحديد الأزواج (منتج- سوق) وفي الأخير تقدم هذه الدراسة المنحى العام للأسعار الواجب تطبيقها (تحديد السعر التقديري للوحدة الواحدة).

انطلاقا من الدراسة الكمية والنوعية يتم تحديد رقم الأعمال التقديري كآتي:

رقم الأعمال التقديري = عدد الوحدات المقدرة * السعر التقديري

5-3-3- الدراسة الاقتصادية: بناء على رقم الأعمال المقدر في الدراسة السوقية، تتوجه الدراسة الاقتصادية إلى تقدير الوسائل والإمكانيات الانتاجية وتحديد المراحل الانتاجية المتمثلة في عمليات الشراء (التمويل)، المناولة الجزئية أو الكلية، الاستثمارات، العمليات التجارية، المصالح الإدارية ومن ثم تحديد

التكلفة الوحيدة التقديرية للمنتج، بعدها يتم حساب مصاريف الاستغلال وعليه يمكن حساب القيمة المضافة والنتيجة الصافية وعليه يمكن للقائمين على الدراسة الاقتصادية تقدير مردودية المشروع وبالتالي تحديد الجدوى الاقتصادية وبناءا عليها يتخذ قرار الشروع في النشاط.

5-3-4- الدراسة المالية: وتتمثل في:

- **التقديرات المالية:** من خلال رقم الأعمال التقديري يقوم المسؤول المالي بتقدير حجم الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFR ex وهي الاحتياجات الناتجة عن النشاطات الأساسية والمتمثلة في آجال المخزون، آجال الموردون، وبناءا على الاحتياج في رأس المال العامل واحتياجات تمويل الاستثمارات يتم تحديد رأس المال الضروري للعمليات الأساسية للنشاط.

وبعد تحديد الاحتياجات التمويلية الضرورية تأتي مرحلة البحث عن مصادر التمويل والمتمثلة في الاستدانة المتوسطة وطويلة الأجل من البنوك والإعانات المقدمة من طرف الدولة، إضافة إلى فتح رأس المال للمساهمة من طرف الدولة، إضافة إلى فتح رأس المال للمساهمة من طرف مختلف المتعاملين.

- **البحث عن مصادر التمويل:** تعد هذه الخطوة التحدي الأهم لمنشئ المؤسسة كما تحمله مصادر التمويل من أهمية بالغة في أي نشاط اقتصادي، وعليه فتحدد الاحتياجات المالية والبحث عن مصادر التمويل بعد الأساس لإرساء قواعد مشروع المؤسسة.

- **الاحتياجات المالية الدائمة:** وتتضمن:

- **المصاريف الإعدادية:** وهي الاعتمادات المالية الضرورية للانطلاق في النشاط ومنها المصاريف الإدارية والقانونية للإنشاء، مصاريف الإشهار والتعريف بالمؤسسة... الخ.

- **الاستثمارات:** وهي الأصول الأولية ومنها: المقر الرئيسي، مصاريف الإنشاء، حيازة آلات الإنتاج والاستغلال، مستلزمات الإنتاج، السيارات... الخ.

- **الاحتياج في رأس المال العامل:** وهي الأموال التي ينبغي توفيرها من أجل تغطية الاحتياجات الناتجة عن التباعد الزمني بين آجال الموردين، آجال العملاء، آجال المخزون، ومختلف عناصر الاستغلال.

- **الموارد المالية الدائمة:** لدينا نوعين من الموارد:

- **الأموال الخاصة:** تتضمن رأس مال التأسيس للمالكين والشركاء وإعانات الاستثمار الممكنة.

- **الديون المتوسطة وطويلة الأجل:** وهي تلك الأموال المقترضة من البنوك والمؤسسات المالية قصد تمويل الاحتياجات المالية الدائمة.

والجدول التالي يوضح مصادر التمويل.

الجدول رقم (07): مصادر التمويل الأساسية عند إنشاء المؤسسة

نوع التمويل	المصدر
- الأموال الخاصة (الادخار الشخصي).	- المنشئ، الشركاء.
- المساعدات والمنح الممنوحة للأفراد.	- الدولة، الجماعات المحلية...الخ.
- القروض الشرفية (دون ضمان).	- الهيئات والمنظمات، الجماعات المحلية، منظمات التنمية الاقتصادية، الصناديق الخاصة...الخ.
- القروض البنكية.	- البنوك والمؤسسات، القطاع المعرفي، مؤسسات (رأس المال - المخاطر)، نوادي المستثمرين، المستثمرين الخواص...الخ.
- مساهمات رأس المال.	- الدولة والجماعات المحلية.
- مساعدات ومنح موجهة للمؤسسة.	- مؤسسات الإقراض، إنشاء المؤسسة، مؤسسات تدعيم وتشغيل الشباب...الخ.
- قروض متوسطة وطويلة الأجل.	

5-3-5- المرحلة التنفيذية: تنفيذ المشروع على أرض الميدان يتطلب مجموعة من العناصر والإجراءات والتي نلخصها كالآتي:

- **اختيار الشكل القانوني:** من الضروري تجنب إطار الشركة الفردية فرغم ميزة البساطة التي يوفرها هذا الشكل إلا أنه محفوف بجملة من المخاطر خصوصا ما يتعلق بمحدودية مصادر التمويل وتعاضم المسؤولية الشخصية عن أعمال المؤسسة.

- **إعداد ملف الإنشاء:** وهو ملف متوفر لدى الهيئات المتخصصة في إنشاء المؤسسة ومنها: السجل التجاري، مصالح الضرائب، الغرفة التجارية والصناعية...الخ.

- **فتح حسابات بنكية وجارية:** وتتمثل في بناء قناة للتدفقات النقدية بين المؤسسة ومختلف المؤسسات البنكية والمالية، حيث يفتح صاحب المؤسسة حسابات بنكية أو بريدية جارية في المؤسسات المصرفية وطنية و/أو أجنبية محلية و/أو خارجية.

- **الملف المقدم إلى حاملي رؤوس الأموال:** هو الملف الذي يحوي مختلف الدراسات المتعلقة بإنشاء مشروع المؤسسة، يقدم إلى البنوك من أجل الحصول على لقروض بنكية، كما يقدم إلى المصالح الضريبية من أجل التصريح بوجود المؤسسة وبداية نشاطها، كما يقدم إلى هيئات التشغيل والعمل والهيئات الاجتماعية من أجل التصريح بالموظفين، ويقدم كذلك إلى مؤسسات التأمين من أجل تأمين النشاط ضد المخاطر.

5-3-6- الإعلانات عن إنشاء المؤسسة: وهي مرحلة ضرورية من أجل معرفة ردود أفعال العملاء المحتملين، تحديد وضعية المؤسسة تجاه الطلب في السوق وتجاه المنافسين. تتم هذه المرحلة باستخدام

اللوحات الإشهارية، مواقع الانترنت، تسجيل المؤسسة في الدليل السنوي الدولي للمؤسسات المستحدثة، تنشيط مصلحة العلاقات العامة، إقامة نشاطات إعلامية عن طريق وسائل الإعلام.

5-3-7- الانطلاق في النشاط: من الضروري الاعتماد على نظام الطلبات من أجل تجنب عمليات التخزين قدر الإمكان.

5-3-8- متابعة عملية الانطلاق في النشاط: يقوم جدول القيادة بمقارنة الانجازات للتقديرات المعدة سابقا ومن ثم تحديد الانحرافات وتصحيحها آنيا، أما مخطط الخزينة فيسمح بمراقبة الوضعية المالية وقدرة المؤسسة على السداد. ويمكن تلخيص الخطوات السابقة من خلال الشكل التالي:

5-3-9- تصفية المؤسسة: تختفي المؤسسة عندما تفقد ثروتها (الفوائض المالية المكونة والمتراكمة خلال فترة النشاط)، وذلك بسبب فقدان مستويات السيولة في الخزينة ويتحقق ذلك بإرادة مسيري المؤسسة عند حالة التوقف عن البيع الدفع أو بواسطة حكم قضائي والذي يقضي بإشهار الإفلاس وتصفية المؤسسة وبيع أصولها لتسديد مستحقات الدائنين.

في هذه الحالة تعمل المؤسسة مع النظام القانوني المعمول به على جرد الممتلكات وإعادة تقييمها ومن ثم طرحها إلى البيع وجمع أموال التصفية وتقسيمها على الدائنين حسب الوضع القانوني لكل واحد منهم.

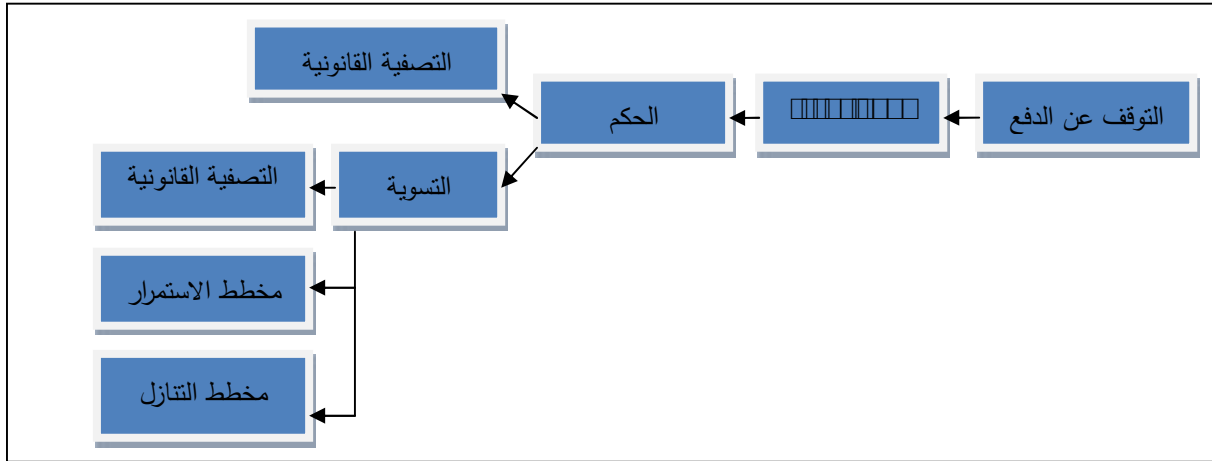
5-3-9-1- التصفية بإرادة المالكين:

- **حالة الشركات:** في حالة الشركات يمكن للمالكين بناء على توجيهات المسيرين الماليين إيجاد حل لل صعوبات المالية الحالية في إطار مجموعة من البدائل المتاحة، ومنها على سبيل المثال: بيع حصة من الأصول وتقليص حجم المؤسسة أو تحويل جزء من الديون إلى الأموال الجماعية من أجل التخلص من موقف التوقف عن الدفع، أو الاندماج مع مؤسسات قائمة.

- **حالة المؤسسات الفردية:** حفاظا على ثروة المالك والدائنين معا تتوجه المؤسسة نحو بيع أصول المؤسسة من أجل استرجاع جزء من الثروة، وعليه يمكنه إنشاء مؤسسة جديدة وبداية النشاط من جديد وتسديد الديون المستحقة عليه دون اللجوء إلى إشهار الإفلاس وبالتالي المحافظة على المكانة التجارية في السوق.

5-3-9-2- التصفية القانونية: وفي هذه الحالة لا يكون للمؤسسة ممثلة بمتخذي القرارات المالية أي دور وتسلم كل الأمور إلى ممثل قانوني يقوم بمختلف العمليات مع مراعاة حقوق المالكين والدائنين معا. ويمكن تلخيص الخطوات الأساسية لعملية التصفية القانونية للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): إجراءات التصفية والتسوية القضائية



5-3-9-3- التوقف عن الدفع: تعبر هذه المرحلة عن حالة العسر المالي للمؤسسة وهي توقف المؤسسة عن دفع ديونها بسبب انعدام السيولة المالية وعليه يحدد القانون التجاري مدة معينة لتسديد المستحقات أو إشهار الإفلاس وهو إجراء يقضي بدعوة مختلف الدائنين لاستيفاء حقوقهم.

5-3-9-4- حجز المحكمة: عند نهاية المدة التي حددها القانون تقوم المحكمة بحجز ممتلكات المؤسسة لمنع المالكين من التصرف فيها (رفع اليد).

5-3-9-5- حكم المحكمة: بعد تعيين المجلس يصدر حكم المحكمة والذي يتجزأ إلى حالتين¹⁰:

- **الحكم بالتسوية القضائية:** وهو إنفاق بين الدائنين والمؤسسة يقضي بتمديد آجال الدفع واستمرار المؤسسة في نشاطها وذلك في حالات توفر إمكانية لنجاح المؤسسة في دفع ديونها، وفي حالة كون النشاط ذو أهمية حيوية بالنسبة للمجتمع والاقتصاد.

- **الحكم بالتصفية:** إذا لم تكن هناك أي إمكانية لتسوية قضائية يقضي القاضي بتصفية أصول المؤسسة حيث يعين وكيل التفليسة والذي يقوم بالتنسيق مع جماعة الدائنين وتحديد قيمة الديون، وحصص حالات الامتياز والرهن التي لا تنتهي لجماعة الدائنين وبعد بيع الأصول في المزاد العلني تقسم الأموال على الدائنين حسب قسمة الغرماء وبعدها تتم عملية إغلاق عملية التفليسة.

6- المؤسسة بين خيار النمو الداخلي والنمو الخارجي

على غرار الاختلاف في تعريف المؤسسة تميز مفهوم نمو المؤسسة كذلك بالغموض بسبب طبيعته المعقدة واختلاف وجهات النظر.

6-1- بعض التعاريف التي تناولت النمو الداخلي ومصادر التمويل: يتميز هذا النمو الداخلي عن الخارجي بخصوصية مصادر تمويلهما، أي يتحدد ذلك بناء على الموارد المستخدمة في تمويل كل نمط

حيث يكون النمو داخليا إذا اعتمد بشكل كبير على مصادر التمويل الداخلية (التمويل الذاتي) ويكون خارجيا إذا كان يركز في تمويله على المصادر الخارجية (الوسطاء الماليون) ومن بين التعاريف نجد¹¹:

- هو نمو المؤسسة المنجز باستخدام الاحتياطات المتراكمة لدورات سابقة.
- هو استخدام المؤسسة لمواردها الخاصة لتنفيذ سياساتها الاستثمارية والتي تمويل بالأرباح غير الموزعة أو باللجوء للوسطاء الماليين.
- هو نمو المؤسسة عن طريق التمويل الذاتي أو جلب رؤوس الأموال النقدية دون التوحد مع مؤسسات أخرى.

6-2- النمو الداخلي والقدرة الانتاجية: ركزت فئة أخرى من الباحثين في تعريفها للنمو الداخلي على خصائص الارتفاع في القدرات الانتاجية للمؤسسة الناجمة عنها ومنها.

- يتمثل النمو الداخلي في حيازة استثمارات جديدة والاستثمار في مجال تحديث وتطوير وسائل الإنتاج الحالية.

- يتمثل في تلك الاستثمارات التي تنجزها المؤسسة لتنمية أسواقها وتحسين قدراتها الانتاجية.
- هو ذلك النمط من النمو الذي ينتج عن الارتفاع في القدرة الانتاجية عن طريق إنشاء أو حيازة وسائل إنتاج جديدة، ويرافق ذلك ارتفاعا في الإنتاج كما وجوده وتنوعه.
- إذن النمو الداخلي هو الارتفاع في القدرة الانتاجية للمؤسسة بإنشائها لوسائل إنتاجية أو بحيازتها لاستثمارات جديدة.

6-3- التعاريف التي تناولت النمو الخارجي: يرتبط مفهومه الواسع بمصطلح الحيازة (Acquisition)

حيث عرف النمو الخارجي على أنه عمليات الحيازة لإجمالي الأصول المادية المستعملة التي سبق استخدامها من طرف أخرى. أو الحيازة شبه الكلية لرأس مال مؤسسة من طرف مؤسسة أخرى.

- يعرف بواسطة على أنه: الارتفاع في الاستثمارات الناتج عن حيازة المؤسسة لاستثمارات تم حيازتها وتشغيلها مسبقا.

- هو عملية ضم أصول سبق وإن استخدمت في مؤسسة إقتصادية أخرى عن طريق الاندماج، الابتلاع البسيط.

- هو كل عمليات النمو التي تتم عن طريق تولي السيطرة على الأصول المادية الموجودة مسبقا والمملوكة قانونيا لمؤسسة أخرى.

- يمتد النمو الخارجي إلى أبعد من الحياة أو السيطرة على الأصول المستعملة ليشمل كل أشكال الاتفاقيات مع المؤسسات التي تتضمن تحويل ملكية الأصول الأطراف ومنها عقود الإيجار الأصول المادية المستعملة وعقود المناولة التي تؤدي إلى ارتفاع في الطاقة الانتاجية، الشراكة مع مؤسسة أخرى (النمو التعاقدي).

من خلال الشكل نفرق بين النمو الداخلي والخارجي والتعاقدي بالنظر لطبيعة الأصول وكيفية تشكيلها أثناء النمو:

- فالنمو الداخلي هو تكوين حياة الاستثمارات دون أن تكون لديها القدرة الآتية على النشاط بسبب عدم اندماجها وتنظيمها مع الإمكانيات الأخرى الضرورية.

- النمو الخارجي هو حياة استثمارات جاهزة للعملية الانتاجية أي قد تم تنظيمها مع عوامل إنتاج أخرى وسبق أن مارست أنشطة إنتاجية.

- النمو التعاقدي هو عقد بين مؤسستين أو أكثر يهدف لدمج أصولهما لممارسة أنشطة إنتاجية و/أو تجارية و/أو خدمة مشتركة.

نخلص في الأخير إلى أنه يمكن الاعتماد على العلاقة التكاملية بين النمو الداخلي والخارجي لإعطاء تعريف محدد لكليهما، وذلك على أساس أن مجموعهم يساوي النمو الإجمالي للمؤسسة خلال فترة معينة. النمو الداخلي كل العمليات التي لاتصنف على أنها نمو خارجي ونفس المنطق النمو الخارجي ولتحقيق ذلك يكفي تحديد مفهوم وحدود أحد النمطين لتعريف الآخر.

6-4- الموارد والاستثمارات ضمن عمليات النمو الداخلي

- طبيعة موارد النمو الداخلي: يعتبر بمثابة النمو الطبيعي للمؤسسة والذي يمثل أحد أهدافها الأساسية بعد كل من الربح والبقاء، فالمؤسسة تثبت وجودها في السوق من خلال قدرتها على توظيف ماتحققه من فوائض مالية في توسيع استثماراتها استجابة لنمو الطلب في السوق ولتحقيق ذلك تعمل حياة الاستثمارات الضرورية لتوسيع النشاط بشكل منفصل بعد المفاضلة بين عدة بدائل متاحة.

إذن فالنمو الداخلي يتحقق نتيجة المزج بين الموارد الداخلية المتعددة والذي ينتج عنه حجم معين من الإنتاج يستجيب كما ونوعا في السوق، فالمؤسسة تقوم أولاً بدراسة السوق المستهدفة بغرض توصيف احتياجات السوق، ومن ثم تقوم بتوظيف مواردها المالية في حياة الاستثمارات والعوامل الضرورية للعملية الانتاجية.

النمو ← مزج بين الموارد الداخلية ← حجم معين من الإنتاج ← يستجيب لطلب السوق (دراسة السوق أولاً) ←
توظيف مواردها في حيازة مختلف الاستثمارات الإنتاج الطلب على منتجاتها تقدير المدخلات الضرورية
للإنتاج توفير المستلزمات.

- الحيازة في النمو الداخلي في إطار عملية تجارية (المؤسسة ومورد مستقل عنها قانونيا واقتصاديا) ←
إنفاق على السعر باستثناء :

- حصول المؤسسة على استثمارات من فروع لها هو مجرد نقل للموارد من وحدة لأخرى.

- حالة الحيازة في شكل مساهمة عينية من طرف مؤسسة أخرى تمكنها من امتلاك حصة من رأس مال
المؤسسة.

6-5- الاستثمارات في عمليات النمو الداخلي

- الاستثمارات المادية: العناصر ذات الطبيعة الملموسة: كالأراضي، المباني، التجهيزات... الخ. توجه
إلى:

- استثمارات الاستبدال.

- استثمارات التوسع بزيادة طاقة الإنتاج الحالية للمؤسسة وتطويرها.

- استثمارات التحديث: التقنية المتجاوزة (الامتلاك التقني) بالأحداث.

- استثمارات الإبداع: حيازة تقنيات جديدة ومتطورة للدخول في نشاطات جديدة.

- الاستثمارات غير المادية: تخصيص جزء هام من موازنتها للاستثمارات غير المادية ونفقات البحث
والتطوير (استثمارات الإبداع) هو أحد عوامل الميزة التنافسية.

- حيازة براءات الاختراع والبرامج كبراء حقوق الملكية الصناعية أو الفكرية المالك لاستغلالها في العملية
الانتاجية.

- نفقات تكوين المستخدمين (الاستثمار البشري).

- النفقات التسويقية: أنشطة الترويج والإشهار، حملات العلاقات العامة والدراسات التسويقية (نمو يرتبط
بقدرتها على المحافظة على علاقات دائمة مع عملائها).

- أشكال الحيازة ضمن عمليات النمو الخارجي: هناك شكلين:

- الأشكال القانونية: الاندماج، الابتلاع، التجزئة، المساهمة الجزئية في الأصول.

- الأشكال المالية: تتم على مستوى سوق المال والهدف منها الهيمنة على موارد المؤسسة المستهدفة
المسعرة عن طريق المساهمة في رأس مالها والتي تتم بعدة تقنيات:

- العرض العام للشراء: تقديم عرض شراء أسهم للمؤسسة المستهدفة.
- العرض العام للبيع: تتجاوز مع عروض المؤسسة لفتح رأس مالها.
- العرض العام للمبادلة: يشبه العرض العام للشراء إلا أن الفرد هو الأول يسدد نقدا وتسدد فيه قيمة الأسهم لما يقابلها من أسهم في المؤسسة الحائزة.
- أشكال الحيابة الكلية: تتمثل في مايلي¹²:
- الاندماج عن طريق الابتلاع: يتم النمو الخارجي في هذه الحالة بين مؤسستين مختلفتين في الحجم وذلك بالاستحواذ الكلي على المؤسسة المستهدفة "أ" من طرف المؤسسة المبتلعة "ب" مع احتفاظ الأخيرة بشخصيتها المعنوية واختفاء المؤسسة المبتلعة.

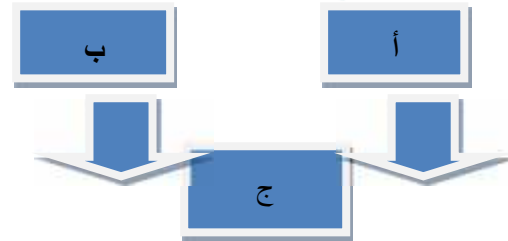
الاندماج عن طريق الابتلاع



- الاندماج المتعادل: يتحقق النمو الخارجي في هذه الحالة عن طريق التكفل الكلي للمؤسستين أ وب من نفس الحجم تقريبا وينتج اختفاء للمؤسستين المندمجتين وظهور مؤسسة "ج" أكبر حجما وذات شخصية معنوية مختلفة.

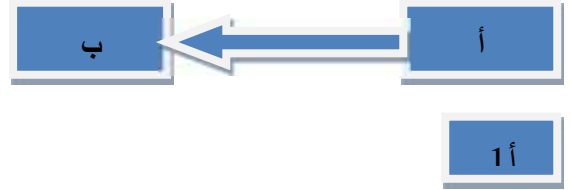
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

الاندماج المتعادل



- الاندماج عن طريق الإسهام الجزئي في الموارد: تقوم المؤسسة أ بامتلاك موارد فرعية "ب1" للمؤسسة "ب" والتي تتنازل فيها هذه الحالة عن جزء من مواردها المرتبطة.
- فيما بينها (الفرع ب1) أو أن تقوم المؤسستين أ وب بتقديم جزء من مواردها "أ1" و"ب1" لإنشاء مؤسسة جديدة تقود إدارتها والسيطرة عليها للمؤسسة "أ" ذات المساهمة الأكبر وعندها تحتفظ المؤسسة الجديدة بالشخصية المعنوية للمؤسسة "أ" أو يتفق الطرفان على منحها شخصية معنوية جديدة "ج" مع المراقبة المشتركة لها.

الاندماج عن طريق المساهمة الجزئية في الموارد



- **الاندماج عن طريق التجزئة:** يهدف إلى إدماج جزئي أو كلي للموارد الفرعية المرتبطة فيما بينها مع موارد مؤسستين فأكثر موجودتين مسبقاً أو على مجموعة من المؤسسات أنشئت بهذه المناسبة وبالتالي تتفكك المؤسسة إلى مجموعة من مؤسسات (على شكل موارد فرعية متجانسة ومرتبطة فيما بينها) ذات شخصية معنوية مستقلة.

- **الحيازة الجزئية:** قانونياً يمكن في إطار شركة المساهمة أن تملك المؤسسة جزء من رأس مال مؤسسة أخرى (الحيازة الجزئية للموارد).

- عملية غير مرئية وتأثيراتها غير مباشرة على صورة المؤسسة المستهدفة.

- تحتفظ بشخصيتها القانونية رغم التغير المتواصل في عدد وطبيعة المساهمين.

علاقة تكاملية بينهما (داخلي / خارجي): **داخلي + خارجي = كلي خلال فترة زمنية.**

لذلك يعرف النمو الداخلي على أنه كل العمليات التي لاتصف على أنها نمو خارجي وبنفس المنطق يمكن تعريف النمو الخارجي ولتحقيق ذلك يكفي تحديد مفهوم وحدود أحد النمطين لتعريف الآخر.

مراجع الفصل السادس

- ¹- عبد الحميد قادم، عبد الوحيد صرارمة، "خلق روح المقاوالتية لدى طلبة الجامعة وسيلة للإبداع وتطوير الفكر المؤسساتي"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول للمقاوالتية حول المقاوالتية ركيزة أساسية لتحقيق التنويع الإقتصادي خارج قطاع المحروقات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 12/11 أكتوبر 2017، ص 05
- ²- السعدي رحال، براك سامي فؤاد، "المشاريع المقاوالتية وأهميتها في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية، تجارب بعض الدول في مجال دعمها"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول: المقاوالتية ركيزة أساسية لتحقيق التنويع الإقتصادي خارج قطاع المحروقات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 11-12 أكتوبر، 2017، ص 3.
- ³- <https://www.commerce.gov.dz/ar/les-etapes-de-creation-de-votre-entreprise>
- ⁴- لفقيه حمزة، روح المقاوالتية وانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مرجع سابق، ص 101-103.
- ⁵- سعد طه علام، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، طبعة للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 13.
- ⁶- علي يوسف، منذر مرهج، تقييم المشاريع ودراسة الجدوى، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ص 58.
- ⁷- أحمد يوسف دودين، إدارة المشاريع، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012، ص 52.
- ⁸- نعم عبود نجم، مدخل إلى إدارة المشروعات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- ⁹- عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، 2009، ص 68.
- ¹⁰- ناصر بن إبراهيم بن سعد المحميد، إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI، الرياض، السعودية، ط 2، 2017، ص 71-73.
- ¹¹Alex Oyler, **project cost management**, chapter 7-informayion technology project management-, university of Kansas, 2014.
- ¹²- علي يوسف، منذر مرهج، تقييم المشاريع ودراسة الجدوى، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 48-42.

قائمة الجداول	
الرقم	عنوان الجدول
01	الأسئلة المفتاحية في مجال المقاولاتية حسب Bygrave et Hofer
02	أوجه الاختلاف بين المقولة والمقولة المؤسسية
03	نفقات البحث العلمي في جامعة ميشيغان
04	أهداف تدريس المقاولاتية
05	أنماط التمويل للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر
06	أهم الدراسات حول الفرص المقاولاتية
07	مصادر التمويل الأساسية عند إنشاء المؤسسة

فهرس الأشكال	
رقم الشكل	عنوان الشكل
01	مفهوم المقاولاتية حسب (Bygrave et Hofer)
02	أبعاد ريادة الأعمال
03	يمثل نموذج أوجه الثقافة المقاولاتية عند Stephan (2007)
04	نموذج تأثير المقاولاتية على النمو أو التنمية الاقتصادية للمرصدين العالميين للمقاولاتية
05	مراحل المسار المقاولاتي
06	المسار المقاولاتي حسب GEM
07	القيمة الجديدة من خلال الإبداع
08	الصفات الأربعة للمقاول
09	إجراءات التصفية والتسوية القضائية

قائمة المراجع

الكتب بالعربية

- أحمد محي خلف صقر، المشروعات الصغيرة الفكرة وآلية التنفيذ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2020.
- أحمد يوسف دودين، إدارة المشاريع، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1 2012.
- أحمد بن عبد الرحمن الشمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، نشر وتوزيع العبيكان، الرياض، 2019.
- إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادية الإبداع في إنشاء المشاريع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- سعد طه علام، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- علي يوسف، منذر مرهج، تقييم المشاريع ودراسة الجدوى، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- ناصر بن إبراهيم بن سعد المحميد، إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI، الرياض، السعودية، ط 2، 2017.
- عبد الستار محمد العلي، إدارة المشروعات العامة، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، 2009.
- نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة المشروعات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- طاهر محسن منصور الغالبي وعبد الستار محمد العلي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1، 2009.
- عبد الرحمن بن أحمد الهيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، أحمد بن عبد الرحمن الشميري، مبادئ إدارة الأعمال- الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة العاشرة، نشر وتوزيع العبيكان، الرياض، 2014.
- مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال- المفاهيم والنماذج والمداخل المختلفة-، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة- أبعاد للريادة-، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال (المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية)، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2010.
- النجار فايز جمعة، العلي عبد الستار، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، الطبعة الثانية، 2010.
- صالح مهدي محسن، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008.
- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- عامر خريوطي، ريادة الاعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- فلاح الحسني، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، 2006.

- عبد السلام أبو قحف، إسماعيل السيد، توفيق ماصني، رسمية زكي، حاضنات الأعمال - فرصة جديدة للإستثمار وآليات لدعم المنشآت الصغيرة-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

الأطروحات والمذكرات

- الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 .
- أمال بعيث، برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر - واقع وآفاق - دراسة حالة **Ansej, Anjem, Cnac** بولاية باتنة - محضنة سيدي عبد الله لولاية الجزائر العاصمة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016-2017.
- محمد قوجيل، "دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر - دراسة ميدانية-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
- شلوف فريدة، المرأة المقاول في الجزائر دراسة سوسيولوجية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
- شقرون محمد، "دور المقاولاتية في ترقية المشاريع الصغيرة المنتجة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص الإبداع والمقاولاتية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.
- لفكير حمزة، روح المقاول وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة مقاولي ولاية برج بوعريش، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016/2017.
- محمد فوجيل، دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015-2016.
- بشير إبراهيم، دور الاختيارات الاتصالية للمقاول في تجسيد الأفكار الإبداعية دراسة مقارنة للمقاولين الشباب بالجزائر ANSEJ ومعهد IFE جزر موريس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اتصال اشهاري، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011.
- لهواري سعيد، محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج تدخل نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007.
- رويح تقي الدين، دور الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في إنشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات المصغرة بولاية أم البواقي)، كلية العلوم الإقتصادية، علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016.

الملتقيات

- خذري توفيق، عماري علي، المقاولاتية كحل لمشكلة البطالة لخرجي الجامعة، ورقة مشاركة في: الملتقى الدولي حولة "إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة " الذي نظمته: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مخبر الاستراتيجيات والسياسات الإقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، خلال الفترة 15-16 نوفمبر 2011.

- سلامي أسماء، ملوحي مريم، "المقاولاتية المستدامة ورهان التنمية الشاملة في الجزائر - الواقع والآفاق"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول: المقاولاتية ركيزة أساسية لتحقيق التنويع الاقتصادي خارج قطاع المحروقات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 11-12 أكتوبر، 2017.
- توفيق خضري، الطاهر بن حسين، المقاولاتية كخيار فعال لنجاح مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - المسارات و المحددات-، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعته حمة لخضر، الوادي، يوم 5-6 ماي 2013.
- بوطورة فضيلة وآخرون، "أهمية ودور المقاولاتية في الجامعة المقاولاتية في نشر الثقافة المقاولاتية"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الجامعة المقاولاتية: التعليم المقاولاتي والإبتكار، جامعة مصطفى اسطيمبولي، معسكر، 11/10 ديسمبر 2018.
- شبيرة محي الدين، دريس منى، "دور حاضرات الأعمال في دعم المقاولاتية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية ركيزة أساسية لتحقيق التنويع الاقتصادي خارج قطاع المحروقات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 12/11 أكتوبر 2017.
- عياشي زويبر وآخرون، "رأس المال كآلية مستحدثة في دعم المقاولاتية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية ركيزة أساسية لتحقيق التنويع الاقتصادي خارج قطاع المحروقات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 12/11 أكتوبر 2017.
- رزيق كمال، منصوري سهام، "دور التمويل الإسلامي كبديل مستحدث في تشجيع مشاريع المقاولاتية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول: المقاولاتية ركيزة أساسية لتحقيق التنويع الاقتصادي خارج قطاع المحروقات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 11/12 أكتوبر 2017.
- خذري توفيق، حسين بن الطاهر، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مداخلة بعنوان المقاولاتية كخيار لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - المسارات والمحددات- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خنشلة، يومي 05-06 ماي 2013، ص 06 .
- بلقاسم ماضي، عبير حفيفي، ثقافة المؤسسة والمقاولاتية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية: التكوين وفرص العمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 08/07/06 أبريل 2010.
- رشيد بوحجر، ناجة شادلي، "تعليم المقاولاتية كأداة لإنعاش الثقافة المقاولاتية في المحيط الجامعي"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول: المقاولاتية ركيزة أساسية لتحقيق التنويع الاقتصادي خارج قطاع المحروقات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 11/12 أكتوبر 2017.
- حافظ رانية، سديري سارة، "أهمية التعلم المقاولاتي في تحقيق الابتكار"، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول المقاولاتية المستدامة بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار، جامعة عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، يومي 18/19 أبريل 2017.
- مداني بلقاسم، عادل رضوان، " دور الأستاذ الجامعي في غرس ودعم روح المقاولاتية لدى الطلبة"، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول المقاولاتية المستدامة بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار، جامعة عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، يومي 18/19 أبريل 2017.
- براهيم نوال، رايس وفاء، "دور التكوين في تنمية الحس المقاولاتي"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 08/07/06 أبريل 2010.

- أيمن عادل عيد، "التعليم الريادي مدخل لتحقيق الإستقرار الإقتصادي والأمن الإجتماعي"، مداخلة ضمن المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، سبتمبر 2014.
- محمد قوجيل، "دور التعليم المقاولاتي في ترقية الروح المقاولاتي"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 08/07/06 أبريل 2010.
- كمال زيتوني وكريم جابر، المرافقة المقاولاتية كأسلوب فعال للنهوض بالمشروعات المصغرة في الجزائر، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "إستراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة"، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 15-16 نوفمبر 2010.
- خليدة بليكير، كريمة بكوش، دور حاضنات الأعمال في تشجيع ودعم المقاولات الصغيرة والمتوسطة المبدعة، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- مهني شرف، المرافقة المقاولاتية أسلوب للنهوض بالمؤسسات الصغيرة في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.
- عبد الله سعد الهاجري، دور حاضنات الأعمال في التنمية الصناعية في دولة الكويت، الملتقى العربي حول تعزيز دور الحاضنات الصناعية والتكنولوجية في التنمية الصناعية، 12-14 أكتوبر، الجمهورية التونسية.
- بوخمخ عبد الفتاح، صندرة سايب، "دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة: واقع التجربة الجزائرية"، بحث مقدم للمؤتمر الدولي حول القضايا الملحة للإقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 14-15 أبريل 2009.
- المقالات والدوريات**
- عمرو علاء الدين زيدان، ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- صكري ايوب وآخرون، "واقع التعليم المقاولاتي في الجزائر: الإنجازات والطموحات"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 1، العدد 04، المركز الجامعي ميلة، الجزائر.
- مراح حياة، إشكالية المفاول الجزائري الجديد، الجزء الأول، مجلة الدراسات الإجتماعية، العدد 03، مركز البصيرة للبحوث والإستشارات والخدمات العلمية، الجزائر، جانفي 2010.
- عمر اسماعيل، خصائص الريادة في المنظمات الصناعية وأثرها على الابداع التقني، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد الرابع، العراق، 2010.
- محمد قوجيل، محاضرات في مقياس المقاولاتية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017.
- ميسون علي حسن، الريادة في منظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل، المجلد 21، العدد 02، العراق، 2003.
- أشواق بن قدور، محمد بالخير، أهمية نشر ثقافة المقاولاتية في إنعاش الحس المقاولاتي في الجامعة، مجلة الاجتهاد، العدد 11، المركز الجامعي تمنراست، جانفي 2017.
- ايوب صكري وآخرون، واقع التعليم المقاولاتي في الجزائر - الإنجازات والطموحات -، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، ص 14، على الرابط الإلكتروني: <https://www.semanticscholar.org/paper/>

- عمارة شريف، محاضرات في مقياس المقاولاتية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل. على الرابط الإلكتروني:

https://economicrg.blogspot.com/2018/10/blog-post_984.html

- بلال خلف سكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن-، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة، العدد 17، 2008، الرابط:

<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=52661>

- علي فلاح الضالعين، أثر الأنماط الريادية على أداء المشاريع الصغيرة في دولة الكويت، مذكرة تخرج تدخل نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص: 28، الرابط:

https://meu.edu.jo/libraryTheses/5860db18f1068_1.pdf

- علي سمائي، دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أبحاث إقتصادية وإدارية- العدد السابع جوان 2010، جامعة المدية.

- رحيم حسين، نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث روسيكادا، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، العدد 03، ديسمبر، 2005، ص: 41-42.

القوانين والمراسيم

- القانون رقم 01-18 الصادر في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- القانون المدني- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية-، عقد المقابلة المادة 549، الباب التاسع العقود الواردة على العمل، الفصل الأول عقد المقابلة، 2007، ص: 90، الرابط: <https://www.joradp.dz/trv/acivil.pdf>

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 82-11 المؤرخ في 28 أوت 1982 المتضمن القانون الأساسي للحرفي، العدد 35، 1717، الرابط: <https://www.joradp.dz/HAR/Index.htm>

- المادة 02 من القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية؛ العدد 02، ص: 05

- المادة 03 من القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير 2017، الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص: 06.

- المادة 15 من القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق ل 10 يناير 2017، الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص: 06-07.

- المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فيفري سنة 2003، يحدد الطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها، الجريدة الرسمية رقم 13، الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2004، ص: 18.

- المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري سنة 2003، يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية رقم 13 الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2003، ص: 14.

- المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 03-78، الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص: 14-17.

- المادة 12، المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادرة في 226 فيفري 2003، ص: 13.

- المواد 01،02،03 من المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرص المصغر وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادر بتاريخ 25 جانفي 2004، ص: 08.
- المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص: 08-09.
- المرسوم التنفيذي رقم 11-134 المؤرخ في 22 مارس 2011، الجريدة الرسمية، العدد رقم 19، الصادر بتاريخ 27 مارس 2011، ص: 08-09.
- المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 52 الصادرة في 11 سبتمبر 1996، ص: 12.
- المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص: 12.
- المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص: 12-13.
- المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 03-288، الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 54 الصادرة في 10 سبتمبر 2003، ص: 06.
- المادة 04،03 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296، الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص: 12.
- المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994، يتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الجريدة الرسمية، العدد 44، ص: 06.
- المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994، الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص: 06.
- المرسوم التنفيذي رقم 01-282 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001، يتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار وتنظيمها وتسييرها، الجريدة الرسمية، العدد 55، الصادرة بتاريخ 26 سبتمبر 2001، ص: 08-09.
- المرسوم التنفيذي رقم 01-282 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001، الجريدة الرسمية، ص: 11.
- المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، الجريدة الرسمية، ص: 13.
- المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص: 14.

المراجع الأجنبية

- S. Boutillier et D. Uzunidis, **L'utilité marginale de l'entrepreneur**, innovations , Cahiers d'Économie de l'Innovation, n°13, L'Harmattan, Paris, 2001, p: 20.
- Tounés Azzedine, **L'intention entrepreneuriale ; une recherche comparative entre des étudiants des formations en entrepreneuriat(bac+5) et des étudiants en DESS CAEE**, Thèse de Doctorat sciences de gestion, université de Rouen, France, 2003, pp26-28.
- Gasse Yvon, **Les Créateurs D'entreprises et les Influences De leur Environnement**, 6eme Congrès International Francophone et Pme, Université Laval, québec, Canada, Octobre 2002, pp1-17.
- Michel Coster, **Entrepreneur et entrepreneuriat**, Actes de la Journée du 06 Juin 2002 . Organisées par E M Lyon, Ecly Cardes et Entrepreneuriat, Mythes et Réalités ; Les Chaier de Cadres 2003, p2.
- Mory siomy, **développement des compétences des leadres en promotion de la culture entrepreneuriale et de l'entrepreneurship** : le cas de rendez vous Entrepreneuriat de la

francophone, Thèse pour l'obtention de philosophie doctorat, Université Laval, Québec, Octobre, 2007, p90.

- Thierry Verstratete, **Entrepreneuriat : modélisation de phénomène, revue de l'entrepreneuriat**, vol 4, N° 1, 2005, p35. accessible on the following link :

https://www.researchgate.net/publication/242749974_Paradigmes_et_entrepreneuriat

- Alain Fayol, **Le métier de créateur d'entreprise : Motivations - Parcours - Facteurs clés de succès**, Editions d'Organisation, Paris, 2003, p: 17.

Michel Coster, "**Entrepreneuriat** ", Pearson France , Paris, 2009, p: 38.

- Surinder Batra, **Sustainable Entrepreneurship and Knowledge Based Development**, 11th International Entrepreneurship Forum Kuala Lumpur, Malaysia, 3-6 September, 2012, p8.

- Alain Foyolle, **Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre**, Dunod, Paris, 2004, p: 11.

- Catherine Léger-Jarniou, Fleur Pellerin, Gonzague de Blignieres, Frédéric Iselin **le grand livre de l'entrepreneuriat**, dirigé par Catherine Léger-Jarniou, Dunod, Paris, 2013, p 208.

¹ - السيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، p: 139.

- Touhami Brahim, **Entrepreneurship and business management in the globalisation, revues de recherches et études humaines**, N=6, université 20 août 1955, Skikda, algérie, 2010, p:10.

accessible on the following link:
http://dpub.univskikda.dz/doc_site/revues_SH/Entrepreneurship%20and%20%20Business%20management%20in%20the%20globalisation.pdf

- The Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report, 2009, p: 12, Link:

https://www.academia.edu/attachments/30806357/download_file?st=MTU4Mzg1NzQ1OSwxMDUuMTA3LjEyMS4xODYsMTQyODM1MDE3&s=swp-preview-selector-dropdown

- Azzedine – Tounes , **L' intention entrepreneuriale**, Thèse doctorat , Université de Rouen , faculté de droit , des sciences Economiques et de gestion , France 2003 , P: 45

-Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S., & Snyckerski, S., **Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth** , Management Decision, 51(3), 2013, p: 526.

Link: <http://dro.dur.ac.uk/17255/1/17255.pdf?DDD2+dnnt49+rcvj28+d700tmt>

- Karen Yuan Wang., Antoine Hermens., Kai-Ping Huang and John Chelliah, **Entrepreneurial orientation and organizational learning on innovation, SMEs**, Management Discipline Group, University of Technology, Sydney, Australia, The International Journal of Organizational Innovation Vol 7, Num 3, 2015, p: 68-74, Link:

<https://pdfs.semanticscholar.org/8c74/eeb59a4694e2fb67f3716203f31d4249d7ea.pdf>

- Wolff, J., & Pett, T.L., **Small-Firm performance Modeling the Role of produce and process Improvement**, Journal of Small Business Management, Volume 44, Issue 2, 2006, p: 268.

- Gerry Johnson, Kevan Scholes, **Exploring Corporate Strategy-Text and Cases-**, Upper Saddle River, 2002, p: 155.

.210 : ¹

- Oviatt, Benjamin M. and McDougall. Patricia P, **Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization Entrepreneurship**, Theory and Practice. Vol. 29, No, (5), 2005, P: 538.

- Bostjan, Antocic, **Risk Taking in Interpreneurship Translating the Individual level Risk aversion in to Organization Risk Taking**, journal of Entexpyising culture, Vol 11, No 01 , 2003, P: 03.

Link: <https://www.worldscientific.com/doi/pdfplus/10.1142/S0218495803000020>

- Kozan, K.M., Oksay, D., & Ozsoy, O, **Growth Plans of Small Business in Turkey: Individual and Environmental Influences**, Journal of Small Business Management, 44, (1) , 2006, P: 114. Link: <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/1540627x/2006/44/1>

- Alain Fayol et Azzedine tounes, **l'odyssée d'un concept et les multiple**, figures de l'entrepreneur, N° 2.918, fevrier 2007, p 04.
- Daft Richard, **New era of managemen** 9th, South- western,Cengage learning, Australia, 2010, P: 607.
- Christien , Marbach, **l'appui à la création : trois ans après- regards de chefs d'entreprise**, REGARDS SUR LES PME, Observatoire des pme, N°11, 2006, France, p: 23.
- Cathorine Leger- jarniou , **quel accompagnement pour les réacteurs qui ne souhaitent pas se faire s'aider l'entrepreneuriat**, paris, 24-25 novembre 2005.
- Cuzin Remarici et Fayolle Allain; **les dimension structurantes de l'accompagnement**, **revue des science de gestion**, direction et gestion , 2004, p 77-78.
- D Duverrt Régis, Hekimian Norbert Vallat ,David , **opt cit**, p : 54.
- Barés F, Persson S, **le coaching comme révélateur du potentiel entrepreneurial** , revue international du psychosociologie, volume xv II , 42, 2011, p: 179-196.
- Sammut S, « Vers une intermédiation effective petite entreprise jeune et environnement local », Revue Internationale PME, vol 13, no 01, 2000, p : 87-104.
- Cuzin Romaric et Fayolle Alain, « **Les dimensions Structurantes de l'accompagnement** », op.cit,p : 120.
- Verat C, Gaujard C,François V, « **accopagner des futurs entrepreneurs en fonction de leurs besoins à chaque âge, de vie** »,Gestion 2000 ,n°03/10,2010,p :07.
- Bakkali c, Messeghem K, Sammut S, **Construction d'une référentiel de compétences pour le métier d'accompagnant à la creation d'entreprise**, Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards Croisés, Montpellier,1er avril,2010,p :78.
- Radu M, Redien-Collot R, « **Le discours de l'accompagnement en quete d'impact,pour une modélisation de la communication en situation d'accompagnement entrepreneurial** », Gestion2000,2010,p :22.
- Vedel B .et Stéphany E. **Effet de sélection et accompagnement des entreprises hébergées dans un incubateur :une analyse causale** , 10ème Congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME, Bordeaux.2010, p :125
- ENTREPRENEURIAT EN FRANCE : OÙ EN EST-ON ?**Le 20 mars 2019, sur : <https://www.cafedelabourse.com/actualites/entrepreneuriat-en-france-ou-en-est-on>
- L'Entrepreneuriat Dans L'Economie Française, **Forbes France**, 23 janvier 2020, sur : <https://www.forbes.fr/business/l-entrepreneuriat-dans-leconomie-francaise/?cn-reloaded=1>
- Jérôme HOARAU, **Entrepreneuriat international : zoom sur la Grande Bretagne !**, sur : <https://www.pourquoi-entreprendre.fr/entrepreneuriat-international-zoom-sur-la-grande-bretagne/>
- Véronique Maignant ; **Entrepreneuriat : la Bretagne va expérimenter un statut de la créatrice d'entreprise**, le 25.09.2019 ; Sur : <https://www.bretagne-economique.com/actualites/entrepreneuriat-la-bretagne-va-experimenter-un-statut-de-la-creatrice-dentreprise>
- Claire Jenik** , **L'entrepreneuriat séduit plus d'Allemands que de Français**, 8 déc. 2015, sur : <https://fr.statista.com/infographie/4116/lentrepreneuriat-seduit-plus-dallemands-que-de-francais/>
- Alex Oyler, **project cost management**, chapter 7-informayion technology project management-, university of Kansas, 2014.

قائمة البحوث للحصص التطبيقية

- هيئات دعم المقاولاتية في الجزائر (fg ar ; and i ; ang em ; ense j ; cnac)،
- التحفيزات الجبائية المقدمة لدعم المشاريع المقاولاتية،
- الابتكار في المشاريع المقاولاتية لاكتساب الميزة التنافسية،
- الحوافز القانونية للمشاريع المقاولاتية في الجزائر،
- المقاولاتية في مجال الصناعة في الجزائر،
- حاضنات الأعمال كمدخل لتطوير العمل المقاولاتي،
- مقومات نجاح المقاولات المبتكرة،
- الخدمات الاستشارية والمرافقة لدعم المشاريع المقاولاتية،
- تحليل مناخ المقاولاتية في الجزائر،
- الشركات العائلية وتطورها من خلال المقاولاتية،
- التعلم المقاولاتي ودار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية،
- المقاولاتية النسائية في الجزائر،
- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ودورها في مرافقة المقاولين.

:

الفوج:

-
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
السنة الثانية
علوم تسيير

20/ :

في مقياس: المقاولاتية

بين وإشرح بدقة وإختصار في حدود المساحة المخصصة مايلي:

1 حدد باختصار محتوى البرنامج التعليمي المقاولاتي الذي يمكن من اكتساب مهارات شاملة في المقاولاتية؟

2- ماهي الملامح التي يمكن أن تظهر بها الثقافة المقاولاتية في أوساط المؤسسات؟

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

3- من هو المقاول حسب Cantillon و Say؟

4- فرق في الجدول الموالي بين المدير والريادي والقائد؟

الريادي	المدير	القائد

5- فرق بين الريادة والمصطلحات التالية: ادارة المشروعات والقيادة والاختراع والابداع؟

6- ما الفرق بين دورة حياة المشروع ومراحل انشاء المشروع؟

7- من صور المقاولاتية نجد مفهوم خلق القيمة، ما المقصود به؟

8- ظهرت مجموعة من النظريات الثقافية والتي تندرج ضمن النظريات الاجتماعية تهتم بدراسة أسباب المقاولاتية والعوامل الثقافية التي تساهم في ترقيتها ومن روادها M. Weber ؟ اشرح ذلك.

9- ما هي أبعاد المقاولاتية؟

10- بماذا تتميز مرحلة التشبع في السوق بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؟

الفوج:

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية

وعلوم التسيير

السنة الثانية علوم تسيير

20/

الامتحان الاستدراكي في مقياس : المقاولاتية وانشاء المؤسسات

بين وإشرح بدقة وإختصار في حدود المساحة المخصصة مايلى:

1 أذكر أهم استراتيجيات التعلم المقاولاتي؟

SAHI A MAHI A

• المصدر الأول لمذكرات التفريح في الجزائر

2- ما الفرق بين دورة حياة المشروع ومراحل انشاء المشروع؟

امتحان الحصة التطبيقية مقياس المقاولاتية وإنشاء المؤسسات
السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

الاسم واللقب:

الفوج:

الأسئلة: أجب بدقة واختصار على ما جاء في الجدول التالي:

السؤال	الإجابة
ماهي معايير التفرقة بين المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة؟	
ماهي أنواع الخدمات التي توفرها الوكالة الوطنية للقرض المصغر ؟	
أذكر شروط التأهيل للاستفادة من تمويل الصندوق الوطني للتأمين على البطالة؟	
كيف تم تأجيل آجال الرد للمستثمرين في الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار؟	SAHLA MAHLA المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر
حدد مستويات التمويل التي تقدمه الوكالة الوطنية للقرض المصغر ؟	
ماهو المستوى الأول للتمويل الثلاثي للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب؟	
متى صدر القانون الجديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وما رقمه؟	
رتب تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب قطاع النشاط؟	

امتحان الحصة التطبيقية
مقياس المقاولاتية وانشاء المؤسسات
السنة الثانية ماستر تخصص ادارة أعمال

الاسم واللقب:

الفوج:

الأسئلة: أجب بدقة واختصار على ما جاء في الجدول التالي (08 نقاط):

السؤال	الاجابة
حدد مستويات التمويل التي يقدمها الصندوق الوطني للتأمين على البطالة؟	
ماهي الامتيازات الجبائية الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب؟	
كم عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الى غاية نهاية سنة 2017؟	
متى انشأت الوكالة الوطنية للقرض المصغر ؟	
ماهي نسبة الاستثمار المحلي والأجنبي الممولة من الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار الى غاية سنة 2017؟	
أدرج أمثلة لتدابير الدعم من قبل الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار لقطاع الفلاحة؟	
أذكر تصنيف القانون الجزائري للمؤسسات المصغرة حسب العمالة وحسب رقم الأعمال وحسب الحصيلة السنوية؟	
بماذا تتميز نسب الاقراض من الوكالة الوطنية للقرض المصغر حسب الجنس؟	

امتحان الحصة التطبيقية
مقياس المقاولاتية وانشاء المؤسسات
السنة الثانية ماستر تخصص ادارة أعمال

الاسم واللقب:

الفوج:

الأسئلة: أجب بدقة واختصار على ما جاء في الجدول التالي:

الاجابة	السؤال
	أذكر أهم أسباب انشاء الوكالة الوطنية للقرض المصغر ؟
	مما يتكون الهيكل التنظيمي الصندوق الوطني للتأمين على البطالة؟
	أذكر الهيكل المالي للتمويل الثاني للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب؟
	أذكر باختصار مراحل الحصول على القرض من الصندوق الوطني للتأمين على البطالة؟
	تحت وصاية من توضع الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار؟
	هل يوجد تمويل ثلاثي من الوكالة الوطنية للقرض المصغر ؟
	أذكر تصنيف القانون الجزائري للمؤسسات الصغيرة حسب العمالة وحسب رقم الأعمال وحسب الحصيلة السنوية؟
	ماذا تقدم الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في مرحلة الاستغلال للمشاريع؟

امتحان الحصة التطبيقية
مقياس المقاولاتية وانشاء المؤسسات
السنة الثانية ماستر تخصص ادارة أعمال

الاسم واللقب:

الفوج:

الأسئلة: أجب بدقة واختصار على ما جاء في الجدول التالي:

السؤال	الاجابة
من ماذا يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب باختصار؟	
ماهو الشباك الوحيد غير المركزي للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار وما مهامه؟	
أذكر بعض خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟	
أذكر تصنيف القانون الجزائري للمؤسسات الصغيرة حسب العمالة وحسب رقم الأعمال وحسب الحصيلة السنوية؟	
ماذا تقدم الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في مرحلة الاستغلال للمشاريع؟	
ماهي شروط التأهيل للاستفادة من تمويل الصندوق الوطني للتأمين على البطالة؟	
حدد مستويات التمويل التي تقدمها الوكالة الوطنية للقرض المصغر؟	
ماهي ميزة التمويل للوكالة الوطنية للقرض المصغر حسب نوع التمويل طول فترة عملها؟	

امتحان الحصة التطبيقية
مقياس المقاولاتية وانشاء المؤسسات
السنة الثانية ماستر تخصص ادارة أعمال

الاسم واللقب:

الفوج:

الأسئلة: أجب بدقة واختصار على ما جاء في الجدول التالي:

السؤال	الاجابة
ماهي شروط الاستفادة من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب باختصار؟	
أذكر تنظيم وتوزيع الصندوق الوطني للتأمين على البطالة؟	
ماهي أهم التحديات التي تواجه المشاريع المصغرة؟	
أذكر مهام المجلس الوطني للاستثمار؟	
كيف يتعامل المقترض مع القرار السلبي للجنة الانتقاء للصندوق الوطني للتأمين على البطالة؟	
ماهي أهداف القرض المصغر؟	
أذكر تصنيف القانون الجزائري للمؤسسات الصغيرة حسب العمالة وحسب رقم الأعمال وحسب الحصيلة السنوية؟	
ماهو عدد المشاريع الممولة من الوكالة الوطنية للقرض المصغر الى غاية سنة 2017؟	