



جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## محاضرات في مقياس المقاولاتية

موجهة لجميع تخصصات السنة الأولى ماستر

من إعداد: الدكتورة سوسن زيرق

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
IV	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
02	<b>I- مقدمة عن المقاولاتية</b>
02	1- مفهوم المقاوله
03	2- المقاولاتية والمقاربات الفكرية
06	3- دوافع المقاولاتية
07	4- خصائص المقاولاتية
08	5- دور المقاولاتية
09	<b>II- المقاولون في الأعمال</b>
09	1- من هو المقاول
11	2- عقلية المقاول وخصائصه
14	3- أنواع المقاولين
16	<b>III- منظمات الأعمال المقاولاتية</b>
16	1- تعريف منظمات الأعمال المقاولاتية
17	2- خصائص منظمات الأعمال المقاولاتية
18	3- أنواع منظمات الأعمال المقاولاتية
18	<b>IV- ماهية المشاريع المقاولاتية (الصغيرة والمتوسطة)</b>
18	1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
27	2- خصائص وأشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
29	3- الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
32	4- معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
33	5- هيئات دعم ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
39	6- أهمية العمل المقاولاتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
40	<b>V- عملية تأسيس المشروع المقاولاتي</b>
40	1- إيجاد فكرة المشروع
43	2- وضع الخطة ودراسة قابلية التجسيد
55	<b>VI- استراتيجيات المقاولاتية</b>

56	1- الإبداع
57	2- الابتكار
57	3- التفرد (التميز)
58	4- أخذ المخاطرة
59	5- المبدأة
60	<b>VII- المقاولاتية الإلكترونية</b>
60	1- مفهوم الأعمال الإلكترونية
61	2- خصائص الأعمال الإلكترونية
62	3- أنواع الأعمال الإلكترونية
63	4- مزايا الأعمال الإلكترونية
63	5- معوقات تطبيق الأعمال الإلكترونية
65	<b>VIII- المقاولاتية الدولية</b>
65	1- تعريف المقاولاتية الدولية
66	2- المقاولاتية واستراتيجية التدويل
67	3- معوقات المقاولاتية الدولية
68	4- متطلبات تدويل المقاولات
69	<b>IX- المقاولاتية والعمولة</b>
69	1- مفهوم العمولة
70	2- مظاهر العمولة
70	3- توجه المقاولاتية نحو العالمية
72	<b>X- بديع والابتكار المقاولاتي</b>
72	1- الابداع المقاولاتي
76	2- الابتكار المقاولاتي
79	3- أهمية الإبداع والابتكار في المقاولات
82	خاتمة
84	المراجع
84	1- المراجع باللغة العربية
89	2- المراجع باللغة الأجنبية

# فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	عقلية المقاول	1
14	أنواع المقاولين	2
21	التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	3
22	المعايير الكمية في تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	4
23	تصنيف بروتش وهيمنز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	5
24	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	6
24	التعريف الجديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	7
26	تصنيف المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين	8
34	أنواع التمويل المقدم من قبل ANSEJ	9
49	مقارنة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة في استخدام تقنيات الجدوى الاقتصادية	10
53	الأشكال القانونية للمؤسسة الاقتصادية	11
72	تعريف مختلفة للإبداع	12

# فهرس الأشكال



## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	نموذج الحدث المقاولاتي	1
19	أهم المعايير الكمية والنوعية المستخدمة في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2
28	أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	3
50	مراحل البحث عن مصادر التمويل	4
52	تصنيف مصادر التمويل	5
57	المقاولاتية من الفكرة الابتكارية إلى المشروع المقاولاتي	6

مقدمة

يعد موضوع المقاولاتية حالياً من المواضيع المهمة التي يثار حولها الكثير من النقاش خاصة مع التغيرات السريعة التي تعرفها بيئة الأعمال الدولية من تطور تكنولوجي، عولمة، خصخصة ومنافسة قوية على المستوى المحلي والدولي والعالمي.

ويعزى هذا الاهتمام إلى مزايا المقاولاتية التي تطل كل المستويات؛ إذ تساهم في نمو الاقتصاد وتطور المؤسسات القائمة وخلق مؤسسات جديدة لها قدرة على التكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير. كما تساهم في تنمية الموارد البشرية التي تقود هذه المقاولات وتدريبها على تذليل الصعاب واستغلال مواهبهم وأفكارهم بكل حرية في إطار المبادرة الفردية.

وما زاد من أهمية المقاولاتية ازدياد الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أحد أشكال المقاولات، خصوصاً تلك التي تعتمد الإبداع والابتكار نهجاً تسير عليه من أجل ضمان استمراريته ووجودها في السوق المحلي وتدعيم توجهها نحو السوق الدولي ومن ثمّ العالمي استناداً إلى التطور التكنولوجي الذي يدعم عمليتي الإبداع والابتكار.

وتهدف هذه المطبوعة الموجهة لطلبة السنة الأولى ماستر لكل التخصصات في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إلى تعريف الطلبة بأهمية المقاولاتية من خلال التطرق إلى أهم الجوانب المرتبطة بها وخلق ثقافة المبادرة الفردية لديهم وتعزيز ثقتهم بقدراتهم على خوض مجال المقاولاتية. ولهذا الغرض تناولت هذه المطبوعة عدة محاور بداية بمقدمة عن المقاولاتية والمقاول وأهم الدوافع لدخول هذا العالم وإنشاء منظمات الأعمال المقاولاتية، ثم التعرض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومختلف أدوارها والمعوقات التي تقف حائلاً أمام تطورها وترقيتها، إلى جانب التعرض لجانب مهم مرتبط بها وهو متعلق بخصائصها التي تمكنها من الحصول على الدعم من قبل هيئات متخصصة تسعى جاهدة إلى تسهيل سيرها في بيئة الأعمال. يليها التطرق لمختلف الاستراتيجيات التي تتبناها المقاولات كجزء من خصائصها مقارنة ببقية المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى من أجل ضمان استمراريته وتحسين ربحيته. لتأتي بعد ذلك المقاولاتية الإلكترونية كأحد أهم الخيارات التي تطرحها المقاولاتية من خلال الاستفادة من التطور التكنولوجي، ما يسمح لها بالظهور بشكل أكثر تكيفاً مع الأعمال الدولية والعالمية التي تتطلب اهتماماً بعملية الإبداع والابتكار.

# المحاضرات

## 1- مقدمة عن المقاولاتية:

تعتبر المقاولاتية اليوم من أهم الحلول المقترحة للنهوض بالاقتصاديات على اختلافها واختلاف مستويات تقدمها، إذ تمثل منفذا حيويا للمبادرة الفردية التي تمثل أساس هذه المقاولاتية ومنبع الأفكار الأصيلة والفريدة.

**1- مفهوم المقاولاتية:** تعد المقاولاتية اليوم من بين الحقول الدراسية الواعدة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، والتي أصبح يخصص لها حيزها من الدراسة والبحث، وتعود جذور ذلك إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية التي تشكل فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة رافدا هاما للتنمية بفضل أدائها الفعال وقدرتها على التكيف مع مستجدات بيئة الأعمال. وكغيرها من المصطلحات الاقتصادية فقد عرف مصطلح المقاولاتية تباينا في تعاريفه نتيجة تباين الرؤى وزوايا البحث وأهدافه، ولهذا تم اختيار مجموعة من التعاريف من أجل توضيح مختلف الجوانب المرتبطة بها.

ويعرفها Allain FAYOLLE على أنها: "حالة خاصة يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية لها خصائص تتصف بعدم الأكادة أي تواجد الخطر والتي تدمج فيها أفرادا ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة تتخصص بتقبل التغيير وأخطار مشتركة والأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي"، ويمكن أن ترتبط هذه الحالات بما يلي:<sup>1</sup>

- إنشاء مؤسسة أو نشاط من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات؛
- استعادة نشاط أو مؤسسة تكون في صحة جيدة "سليمة" أو تواجه صعوبات من طرف أفراد مستقلين أو مؤسسات؛
- تطوير وإدارة بعض المشاريع المخطرة في المؤسسات؛
- القيام بتسيير بعض الوظائف أو المسؤوليات داخل المؤسسات.

ويعتمد الأمريكيون منذ بدايات التسعينات على تعريف Howard STEVENSON الذي يعتبر المقاولاتية طريقة يحدد من خلالها الأفراد أو المنظمات الفرص ومتابعتها وتجسيدها من خلال استغلال الموارد المتاحة.<sup>2</sup> كما يمكن أيضا تعريفها على أنها: "سيرورة يمكن إيجادها في مختلف البيئات وبأشكال مختلفة تقوم بإدخال تغييرات في النظام الاقتصادي عن طريق إبداعات قام بها أفراد أو منظمات، هذه الإبداعات تخلق مجموعة من الفرص الاقتصادية تؤدي إلى خلق الثروة الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمجتمع ككل".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Allain FAYOLLE, Le métier de créateur d'entreprise, Editions d'Organisation, Paris, 2003, p 17.

<sup>2</sup> Ibid, p 17.

<sup>3</sup> Ibid, p 18.

وعليه فإن المقاوله هي إنشاء مؤسسة جديدة غير نمطية تبحث عن استغلال الفرص والموارد غير المستغلة أو غير المثمنة تتميز بالإبداع والبحث عن التغيير والعمل على تقديم منتج أو خدمة مختلفة مبتكرة وجديدة اعتمادا على المبادرة الفردية للمقاول ورغبته في تجسيد أفكاره وجعلها واقعا ملموسا مع التأكيد على محيط تميزه حالة من عدم اليقين والتأكد.

ولأن المقاولاتية ظاهرة متعددة الأبعاد والزوايا فلم تهمل العلوم القانونية أيضا الاهتمام بها، إلا أن تحديد تعريف قانوني للمقاوله مرتبط ارتباطا وثيقا بتصنيفات المقاوله المتعددة، غير أن أهم تصنيف لها يخضع للملكية رأسمالها والذي يجعلها تتباين ما بين المقاوله العمومية والمختلطة والخاصة، أو التصنيف المتعلق بحجمها والذي يجعلها تتخذ شكل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وكلها لها تعريف قانونية خاصة بها تختلف من دولة إلى أخرى حسب ظروفها وأوضاعها الاقتصادية، ولكن المؤكد أن الظهور الاقتصادي للمقاوله كان قبل وضعها في إطار قانوني كما هو الحال مع معظم الظواهر الاقتصادية.

**2- المقاولاتية والمقاربات الفكرية:** إن مختلف التعاريف التي تم إدراجها أعلاه عن المقاوله كان نتيجة تطور البحوث العلمية في مختلف الاتجاهات الفكرية التي تناولت هذا الموضوع والتي اهتمت بشكل واضح بمفهوم المقاول الذي يمثل العنصر الأساسي في المقاوله، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

**1-2- المقاولاتية والمقاربة الاقتصادية:** تركز هذه المقاربة على التركيز على العلاقة التبادلية بين المقاولاتية والاقتصاد من خلال محاولة معرفة نتائجها على الاقتصاد من جهة، وتأثير هذا الأخير على المقاولاتية من خلال الظروف الاقتصادية ودورها في تشجيعها، إلى جانب الاهتمام بالمقاول ووضع تعريف له، حيث استعملت كلمة مقاول لأول مرة سنة 1616 من طرف Montchrétien وكانت تعني آنذاك: "الشخص الذي يوقع عقدا مع السلطات العمومية من أجل ضمان إنجاز عمل ما أو مجموعة أعمال مختلفة"<sup>1</sup>. وفي القرن الثامن عشر أصبح هذا المفهوم أكثر شمولية ليصبح بذلك المقاول ذلك الشخص النشط الذي يقوم بإنجاز العديد من الأعمال.

واتخذ المقاول مكانه في النظرية الاقتصادية مع أعمال كل من R.CANTILLON و J.B.SAY سنتي 1755 و 1803 على التوالي، إذ اعتمد كلاهما على إظهار عنصر المخاطرة في تعريف المقاول والمرتبط أساسا بعدم اليقين ليكون بذلك المقاول شخصا مخاطرا يقوم بتوظيف أمواله الخاصة إذ: "يشترى (أو يستأجر) بسعر أكيد لبيع (أو ينتج) بسعر غير أكيد"<sup>2</sup>. وبذلك يتحمل المقاول وحده كل المخاطر المرتبطة بنشاطه والمتنوعة

<sup>1</sup> محمد علي الجودي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2014-2015، ص 04.

<sup>2</sup> Brahim ALLALI, Vers une théorie de l'entrepreneuriat, Cahier de recherche de L'ISCAE, N° 17, Maroc, p 03.

بين مخاطر السوق والأسعار والظروف الطبيعية، ومن الجلي أن هذا التعريف يعكس خصائص فترة البحث التي امتازت بالاعتماد على النشاط الفلاحي والمبادلات التجارية.

كما قدم SAY مساهمة قيّمة في هذا المجال سنة 1852 من خلال تمييز المقاول الصناعي الذي يملك القدرة على تطبيق العلم والمعرفة واستغلالهما من أجل تقديم منفعة، وبذلك اعتبر المقاول العامل الرئيسي القادر على تحديد الاحتياجات وكيفية تغطيتها من خلال التنسيق بين مختلف عوامل الإنتاج معتمداً في ذلك على مواهبه وتقبله للخطر ووقته المكرس من أجل تحقيق أهدافه.

وهكذا ظهر المقاول في صورة الوسيط بين العالم الذي قدم العلم والمعرفة والعامل الذي أنجز العمل من جهة، وبين منتجي عوامل الإنتاج المختلفة من ملاك الأراضي وأصحاب رؤوس الأموال والعمال، والمستهلكين الذي ينتفعون بالسلع المنتجة<sup>1</sup>.

ويلحق بما سبق دراسات SCHUMPETER سنة 1965، والتي اعتبرت المقاول شخصاً مبدعاً يسعى للتغيير واقتناص الفرص واستخدام الموارد المتاحة بطريقة مختلفة تبرز قدرته على الإبداع والابتكار<sup>2</sup>. وهكذا تتمثل وظيفة المقاول في تأمين التوليفات المناسبة من عوامل الإنتاج والتي تتمثل في:<sup>3</sup>

- 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.

وقد كان KIZNER سنة 1973 وجهة نظر مختلفة عن تلك التي قدمها والذي اعتبر المقاول شخصاً تتمثل مهمته في إحداث تغيير وذلك ينجر عنه حالة تخل بالتوازن وتكسر الروتين، في حين اعتبر KIZNER أن مهمة المقاول ترتكز على إعادة حالة التوازن باستغلال الفرص الناتجة عن اختلاله، كما يفرق بين المقاول والمسير هذا الأخير الذي يسعى إلى تعظيم كمية المخرجات من نشاطه من خلال العمل على الرفع من فعالية طرق الإنتاج المستخدمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Brahim ALLALI, op.cit, p 03.

<sup>2</sup> Ibid, p 04.

<sup>3</sup> محمد علي الجودي، مرجع سابق، ص 06.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 07.

**2-2- المقاولاتية والمقاربة السلوكية:** إن اتساع مجال المقاولاتية أدرى إلى تجاوزها حدود العلوم الاقتصادية، وهو ما جاء في هذا الاتجاه الذي ركز بشكل أكبر على المقاول وخصائصه، وهي مقارنة نفسية وديموغرافية حاولت التمييز بين خصائص ومميزات سلوك المقاول مقارنة ببقية الأعوان الاقتصاديين والتي تخلق عنده الحاجة إلى الإنجاز والتميز وكذا تأثيرات الوسط الاجتماعي والمسار المهني الذي يكسبه جملة من الصفات تدفعه إلى اتخاذ قرار دخول عالم المقاولاتية.

وهكذا قام D.McCLELLAND في بداية الستينات بدراسات هدفت إلى إيجاد خاصية رئيسية أو مجموعة من الخصائص التي تميز سلوك المقاول عن غيره أي خصائصه النفسية، وقد اتضح أن هذه الخاصية الرئيسية تتمثل في الحاجة للإنجاز والتي تدفعه دوماً إلى البحث عن مواقف تسمح له برفع التحدي وتحمل المسؤولية والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لكل العقبات التي تواجهه.

ثم جاء الاهتمام بالخصائص الشخصية للمقاول لتحليل ظاهرة المقاولاتية، والتي تشمل المحيط العائلي والمستوى التعليمي والخبرة المكتسبة وغيرها، والتي تؤثر بشكل مباشر على المقاول وتفسر سلوكه المقاولاتي.

وفي نهاية الثمانينات تعرض هذا الاتجاه للكثير من الانتقادات لاعتبار الخصائص النفسية والشخصية غير كافية لتقديم شرح شامل لظاهرة المقاولاتية الأكثر تعقيداً من هذه الخصائص البسيطة.

**2-3- المقاولاتية واتجاه سير النشاط المقاولاتي:** جاء هذا الاتجاه لتغيير مستوى تحليل ظاهرة المقاولاتية، فبعد المقاربة الاقتصادية التي ركزت على دور المقاول في الاقتصاد والمجتمع والمقاربة السلوكية التي ركزت على خصائص المقاول، قامت هذه المقاربة بالتركيز على جوانب أخرى ونتج عن ذلك ظهور العديد من الدراسات كتلك التي قام بها DRUCKER في مطلع الثمانينات والتي أشار فيها إلى أن أسباب نجاح المقاول تكمن في عنصرين هامين هما الإبداع والتغيير؛ فبالأول يمكنه زيادة الثروات من خلال البحث عن مختلف مصادر الإبداع التي تسمح بالابتكارات التي ينبغي التأكد من نجاحها لضمان تحقيق تلك الزيادة في الثروات. أما العنصر الثاني وهو التغيير والذي يتيح للمقاول استغلال الموارد المتاحة بطرق مختلفة عما سبق، كأن يقوم بتوجيه هذه الموارد من قطاع إلى قطاع آخر أكثر إنتاجية أو التركيز على التنسيق بين هذه الموارد بطرق جديدة.

كما أن GARTNER أيضاً يعتبر من أهم رواد هذا الاتجاه من خلال اقتراح نموذج يصف فيه عملية إنشاء مؤسسة جديدة، أي أنه اهتم بما يقوم به المقاول وليس بما عليه. وتضمن نموذجه أربعة أبعاد تتمثل في المحيط، الفرد، سير العملية والمؤسسة، وفي ظل هذا النموذج يقوم المقاول بمجموعة من النشاطات تتمثل فيما يلي:

- البحث عن الفرصة المناسبة؛

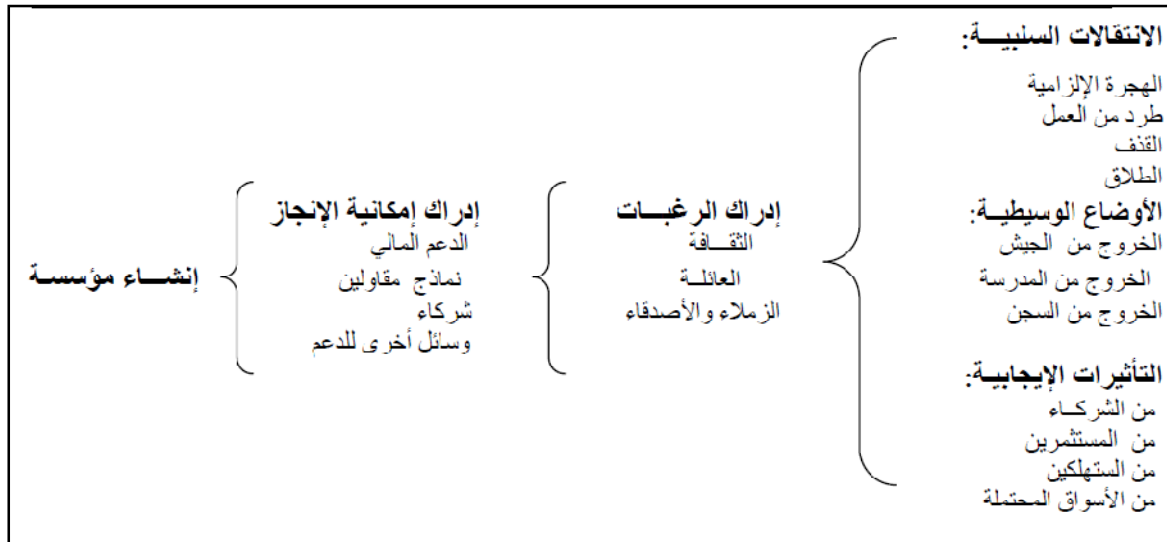


- جمع الموارد؛
- تصميم المنتج؛
- إنتاج المنتج؛
- تحمل المسؤولية أمام الدولة والمجتمع.

ويمكن القول أن كل هذه النشاطات تأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن في تحليل مختلف المتغيرات التي تسمح بنشوء المقاوله وسير نشاطها، ولهذا تسمى أيضا المقاربة المرحلية والتي تركز على الاهتمام بما يقوم به المقاول لإنشاء مقاولته ضمن محيط متغير ومتعطف للتغيير والإبداع باستمرار بدلا من الاهتمام بدوافع المقاول لدخول هذا المجال دون إهمال أهمية هذا الجانب في اختيار مزاولة المقاوله، وبالتالي فهذه المقاربة تتجاوز محدودية المقاربات السابقة من خلال الإلمام بجوانب عدة متعلقة بالمقاول مجتمعة بدل حصر الدراسة والتضييق عليها من خلال تناول بعد واحد فقط منفصل بشكل تام عن بقية الأبعاد الأخرى.

**3- دوافع المقاولاتية:** هناك مجموعة من العوامل التي تقود الفرد إلى خوض مجال المقاولاتية وهي التي قام كل من L.SOKOL و A.SHAPERO بتوضيحها في نموذج تكوين الحدث المقاولاتي القائم على فكرة أساسية مفادها أنه: "لكي يبادر الفرد بتغيير كبير ومهم لتوجهه في الحياة، مثل اتخاذ قرار إنشاء مؤسسته الخاصة، فيجب أن يسبق هذا القرار حدث ما يقوم بإيقاف وكسر الروتين المعتاد". ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل 1: نموذج الحدث المقاولاتي:



المصدر: سيف الدين انين خالد، منيرة سلامي، دور مؤسسات التكوين المهني في دفع الشباب نحو المقاولاتية دراسة حالة مؤسسات التكوين المهني لمنطقة الجنوب الشرقي (ورقلة- تقرت- حاسي مسعود)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2013، ص 172.

ويمكن شرح هذا النموذج كما يلي:

### 3-1- المجموعة الأولى: المؤثرات البيئية. وتشمل ما يلي:

- الانتقالات السلبية: مثل التسريح من العمل، الهجرة، الطلاق، ... إلخ؛
- الأوضاع الوسيطة: كالخروج من الجيش أو الخروج من السجن أو المدرسة، ... إلخ
- التأثيرات الإيجابية: وهي التي يتأثر بها الفرد من الشركاء والمستثمرين، إلى جانب وجود أسواق ومستثمرين محتملين... إلخ.

وتمثل هذه العوامل في مجملها أولى المؤثرات البيئية التي تحرك الحدث المقاولاتي، والتي تؤثر على تباين درجة قوتها على قيم الفرد ورغباته، وهكذا تقود هذه المجموعة من العوامل إلى المجموعتين الموالتيتين المتمثلتين في إدراك الرغبات وإدراك إمكانية الإنجاز، وهما مرتبطتان بشكل وثيق بالمحيط الثقافي والاجتماعي والاقتصادي الذي يعيش فيه الفرد، والذي قد يكون تأثيره متبايناً بين مختلف الأفراد.

**3-2- المجموعة الثانية: إدراك الرغبة:** وهي قيمة تنشأ أولاً من المحيط العائلي والأصدقاء لتنتقل إلى بقية دوائر المجتمع، هذا الأخير الذي يلعب دوراً مهماً من خلال مدى تشجيعه لروح المبادرة والاهتمام بالإبداع والاستقلالية، كما تلعب التجارب السابقة في هذا المجال دوراً محورياً في تقوية الرغبة لدخول عالم المقاولاتية.

**3-3- المجموعة الثالثة: إدراك إمكانية الإنجاز:** وهي المرحلة التي تظهر للفرد مدى قدرته على إدراك أنواع الدعم الضروري والمتوفر لتحقيق فكرته، كالدعم المالي الذي يعد ركيزة أساسية لإنشاء المقاول، سواء كان مصدر هذا الدعم مدخراته الخاصة أو مساهمات العائلة والأصدقاء أو مختلف أنواع الدعم المالي الذي توفره المؤسسات الحكومية أو الخاصة أو برامج الدعم المنشأة لهذا الغرض، النصائح والاستشارات التي يتحصل عليها الفرد من خلال نماذج المقاولين والشركاء الذين سبقوه في التوجه المقاولاتي، إلى جانب وسائل الدعم الأخرى كالتكوين واكتساب الخبرات سواء المتأتمية من التحصيل العلمي أو تلك الناتجة عن تبادل الخبرات والآراء في هذا المجال.

### 4- خصائص المقاولاتية: تتميز المقاولاتية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

- هي عملية إنشاء مؤسسة غير نمطية تتميز بالإبداع سواء من خلال تقديم منتج جديد أو طريقة جديدة في عرض منتج أو خدمة ما أو طريقة جديدة في التسويق والتوزيع؛

<sup>1</sup> توفيق خذري، الطاهر بن حسين، المقاول كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - المسارات والمحددات، الملتقى الوطني حول: واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة حمة لخضر- الوادي، يومي 05-06 ماي 2013، ص 05.

- ارتفاع نسبة المخاطرة لأنها تقدم الجديد وما يرافقها من عوائد مرتفعة في حالة نفاذ المنتج أو الخدمة الجديدة إلى السوق؛
  - تحقيق أرباح احتكارية ناتجة عن حقوق الابتكار التي تظهر في المنتج أو الخدمة المعروضة السوق مقارنة بالمؤسسات النمطية التي تقدم منتجات وخدمات عادية؛
  - مهد المبادرة الفردية التي تمنح المقاول القدرة على تحقيق أفكاره ورؤيته وتسيير مؤسسته بشكل مباشر ومستقل عن تدخل الشركاء كما يحدث في الغالب في المؤسسات النمطية الأخرى.
- 5- دور المقاولاتية:** يهدف النشاط المقاولاتي إلى تحقيق مجموعة من الأدوار الاقتصادية يمتد أثرها إلى الحياة الاجتماعية والبيئية كما يلي:
- 5-1- على المستوى الاقتصادي:**
- إعادة هيكلة وتجديد النسيج الاقتصادي من خلال خلق مؤسسات جديدة اعتمادا على أفكار إبداعية بما يستجيب لاحتياجات السوق، وعادة ما تأخذ هذه المؤسسات شكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه الأخيرة التي أصبحت في العقود الأخيرة تقود الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء؛
  - المحافظة على استمرارية المنافسة في الأسواق وكسر النمط الاحتكاري الذي تمارسه المؤسسات الكبيرة بفضل الإبداع والابتكار الذي تظهر به منتجات المقاولاتية؛
  - المساهمة في نمو الاقتصاد إذ أصبحت المقاولات تلعب دورا هاما في تقدم الاقتصاديات وتحقيق نسب نمو مهمة بسبب مرونتها وقابليتها على الاستجابة للتغيرات السريعة في الاقتصاد والتي قد لا تستطيع المؤسسات الكبيرة مجاراتها؛
- 5-2- على المستوى الاجتماعي:**
- المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للأفراد وذلك من خلال خلق فرص عمل وتقليل البطالة مما يؤدي إلى زيادة متوسط الدخل الفردي؛
  - المساهمة في تحقيق العدالة الاجتماعية وإعادة توزيع الثروة بين أفراد المجتمع من خلال انتشارها الجغرافي الذي يتيح لها ولوج عدة مجالات وأنشطة؛
  - الحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن والتي تعد المقاولات فرصا متعددة للأفراد للحصول على فرص عمل دون الحاجة إلى التنقل إلى المدن أين تتواجد المؤسسات الكبيرة التي يصعب التوظيف بها، ولهذا تعتبر المقاولات عنصر تثبيت للسكان بحكم قدرتها على التواجد في بيئات وأجواء مختلفة؛
  - المساهمة في ترقية المرأة باعتبار المقاولات من أهم السبل التي يمكن للمرأة من خلالها إظهار إمكانياتها في مجال الأعمال والريادة وفتح آفاق مهنية تتعدى بساطة الأعمال المنزلية وهو ما يدعم دورها في الاقتصاد الوطني.

**3-5- على المستوى البيئي:** 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، التنقل الإيكولوجي، الكيمياء الخضراء والرسكلة وغيرها من المشاريع التي تتطلب الإبداع والابتكار وتبني المسؤولية الاجتماعية، والتي تؤدي في النهاية إلى التقليل من المشاكل الاقتصادية وما يرتبط بها من مشاكل اجتماعية وبيئية.

وهكذا فإن المقاولاتية ذات أهمية بالغة وتلعب أدواراً محورية في الاقتصاد والمجتمع على حد سواء، وهذا ما جعلها قبلة للعديد من الدول وحلا تتبناه من أجل خلق المشاريع وما يرتبط بذلك من آثار إيجابية.

## II- المقاولون في الأعمال:

يعتبر المقاول الحلقة الأهم في المقاولاتية، والمورد الذي بانعدامه أو انقضائه تنقضي هي الأخرى، فهو مصدر الأفكار التي يعمل بكل جهد وتفاني لتجسيدها على أرض الواقع معتمداً على مختلف مميزاته وسماته الفردية والشخصية والبيئية التي تدعم توجهه المقاولاتي.

**1- من هو المقاول:** يشير Maslow إلى أن أفضل طريقة للأخذ بيد مجتمع غير متقدم ليس بتوفير 100 اقتصادي أو 100 مهندس وإنما بتوفير 100 مبادر أو أصحاب الأفكار الريادية الخلاقة، وهو ما يؤكد أن هؤلاء يمثلون أهم محرك للنمو الاقتصادي، حيث يلعب المقاولون دوراً مهماً وكبيراً في التطور الاقتصادي من خلال مختلف المشاريع الابتكارية التي تدخل التطور إلى السوق بمنتجات وخدمات متميزة<sup>1</sup>. وقد أشار Caruang سنة 2000 إلى أن المقاولاتية تتطلب توافراً لثلاثة عناصر أساسية هي:<sup>2</sup>

- الأفراد الرياديون الذين لن يكون هناك إبداع من دونهم؛
- البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة، المثالية، الإبداع، التحوط للفشل، التحوط للغموض والرقابة الداخلية؛
- البعد البيئي المرتبط بتنوع الأسواق.

ويبرز هذا التوافق بين العناصر الثلاثة الواردة أعلاه أهمية الأفراد أو المورد البشري في النشاط المقاولاتي، إذ يمثل هذا العنصر مصدر الإبداع والتميز والعنصر الذي يملك القدرة على الربط بين العناصر

<sup>1</sup> فؤاد نجيب الشيخ، يحيى ملهم، وجدان محمد العكالك، صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 04، 2009، ص 497.

<sup>2</sup> بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص 19.

خرى كما أشار إليه Peggy سنة 2000 والذي يعتبر أن المقاول يأخذ أو يتوسط ما بين شيئين ولديه القدرة على أخذ موقع ما بين المورد والزبون، وكذلك على أخذ المخاطرة والعمل على تحويل الموارد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من الإنتاجية. ويعتمد تحقيق ذلك على وجود عدة صفات فيه يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

- الرغبة في إدارة الأعمال؛
- الاستمرارية والمثابرة في العمل؛
- الثقة بالنفس؛
- الدوافع النفسية والشخصية؛
- القدرة على إدارة المخاطرة؛
- القدرة على التأقلم مع الفرص والبيئة الخارجية؛
- القدرة على التأقلم مع الغموض؛
- الدقة والوضوح؛
- المبادرة والقدرة على الإنجاز؛
- الابتكار؛
- إدارة الوقت؛
- الانفتاح والأفق الواسع؛
- الدوافع المادية.

كما عرف كل من Don Havrey وDonald سنة 2001 المقاول بأنه ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها على خلاف الآخرين الذين قد لا يميزون تلك الفرص<sup>2</sup>. ويعود ذلك إلى امتلاكه مجموعة من الخصائص منها:<sup>3</sup>

- الحاجة للإنجاز؛
- الرقابة على الأعمال؛
- لا يمكن إعاقته في حالة عدم التأكد؛
- يأخذ المخاطرة؛
- القدرة على تجنب المخاطر سواء المادية والعائلية والاجتماعية والمهنية والسيكولوجية؛

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 20-21.

<sup>2</sup> توفيق خذري، الطاهر بن حسين، مرجع سابق، ص 04.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 21-22.

- يرى الفرص التي لا يراها الآخرون؛
- لديه تصورات واضحة لما يمكن عمله؛
- يجمع الموارد التي تجعل هدفه واضحا؛
- تنظيم الموارد بما يناسب المشروع الجديد.

ويرى R.CANTILLON كما تم إيراده سابقا أن المقاول هو ذلك الشخص المخاطر أو المبادر الذي يقود كل المبادلات في السوق مشتريا من المنتجين وبائعا للمستهلكين، فهو يشتري بسعر محدد ويبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل وهذا ما يعكس روح المغامرة لديه والقدرة على تحمل المخاطر والخسائر المرتبطة بها والتعامل مع الظروف الغامضة<sup>1</sup>.

إن كل التعاريف السابقة الخاصة بالمقاول والعناصر المميزة له الواردة فيها تقود إلى جزئية معينة تتعلق بالمقاول وهي "عقلية المقاول"، والتي تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات التي تجعل المقاول متميزا عن غيره من الأفراد من خلال قدرته على التأقلم مع الضغوط ومستجدات بيئة الأعمال.

**2- عقلية المقاول وخصائصه:** إن عقلية المقاول عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص المنسجمة مع جملة الضغوط التي تؤثر على المقاول ومدى استغلاله للموارد المتاحة والقدرة على التغيير والتأقلم معه، وقد قام Sautel سنة 2000 بتلخيص هذه العقلية في الجدول الموالي:

الجدول 1: عقلية المقاول:

الضغوط	الخصائص	
سرعة التغيير	ينطلق بوساطة الفرص	الاتجاهات
قبول الخطر	على المدى القصير وصنع القرارات	الالتزام
صعوبة الامتلاك، الحاجة إلى النجاح بالسرعة وإما الخسارة	استئجار وامتلاك الموارد	الموارد
التوازن والتنسيق في القضايا	أفقي مع الشبكات الرسمية	الهيكل

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 40.

ويوضح هذا الجدول أن وجود هذه الخصائص لدى المقاول هي من تجعله قادرا على مجابهة الضغوط في بيئته وتشحذ همته وتدفعه لإدراك السمات التي يتمتع بها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الدافعية القوية والمرونة: إن وجود دافع قوي لدى الفرد لدخول عالم المقاولاتية هو ما يحرك حماسه وطاقته ويجعله يوجه اهتمامه وتركيزه على ما يريد، ولطالما تم اعتبار الدوافع الداخلية أقوى الدوافع التي يعرفها الإنسان على مدار حياته وذلك لقدرتها على توجيه القوى الذاتية الداخلية وتحقيق نتائج مهمة،

<sup>1</sup> فؤاد نجيب الشيخ، يحيى ملهم، وجدان محمد العكاليك، مرجع سابق، ص 498.

أي أن وجود هذه الدافعية يخلق لديه محفزا ينتج عنه تصرف وكما قال Denis Waitely في كتابه سيكولوجية الدوافع: "تتحكم قوة رغباتنا في دوافعنا وبالتالي في تصرفاتنا"، وهذه الدافعية هي ما تجعل لدى المقاول قدرة على تحديد الفرص بدقة واقتناصها للانطلاق.

ويضاف إلى تلك الدافعية المرونة، هذه الأخيرة لا تقل أهمية عن العامل الأول إذ تمنح المقاول القدرة على توجيه الطاقة المتولدة عن الدافعية والتصرف بسرعة والاستعداد لتغيير الخطة المتبعة في أي لحظة وذلك دوما في ظل بيئة تتميز بسرعة التغيير.

- **الإلتزام:** يعد الإلتزام عاملا مهما من عوامل النجاح في أي مجال وخصوصا لدى المقاول الذي يواجه وباستمرار ضغط الخطر الذي يميز بيئة عمله والذي يتحتم عليه قبوله إذا ما أراد خوض هذا المجال والاستفادة من العوائد المهمة التي يحققها من هذا النشاط، ويساعد الإلتزام المقاول على تجاوز العوائق والموانع التي تحول دون تحقيق أهدافه المخطط لها مسبقا، ويقف هذا العامل إلى جانب الدافعية القوية هذه الأخيرة التي تظهر للمقاول قدراته الكامنة في حين يمنحه الإلتزام القدرة على المواصلة وعدم التراجع، ويمكن ضمان ذلك من خلال العمل على اتخاذ عدد قليل من القرارات ما يؤدي إلى تركيز الجهد والطاقة ما يسهل الإلتزام بها وتنفيذها على الأقل في المدى القصير.

- **الفعل:** إن كل الخصائص السابقة تعد مهمة بالنسبة للمقاول ومن أهم مميزاته، ولكنها لن تغير شيئا من واقعه إن لم يتم بتجسيدها فعلا وكما يقول Goethe: "المعرفة وحدها لا تكفي، لابد أن يصاحبها التطبيق، والاستعداد وحده لا يكفي فلا بد من العمل"، أي أن المقاول هو من يقوم بوضع كل طاقته والتزامه موضع التنفيذ لتكون فكرته ومهارته ذات قيمة، وهو هنا يواجه ضغط صعوبة الحصول على مختلف الموارد التي تمكنه من ممارسة نشاطه المقاولاتي في مقابل رغبته الكبيرة في النجاح بسرعة تتناسب مع الخطر الذي يواجهه، وهنا يمكنه تنفيذ فكرته من خلال استئجار أو امتلاك الموارد بطرق متعددة تتناسب مع إمكانياته المتاحة حاليا وهكذا يكون قد وضع فكرته موضع التنفيذ والعمل.

- **التصور والانضباط:** يعتبر التصور من أهم خصائص المقاول لأنها بكل بساطة تمثل طريقة رؤيته لحلمه أو فكرته حول المشروع المقاولاتي بل وتعد أولى مراحل تكوين هذا النشاط، وهذا التصور هو ما يجعله يضع صورة واضحة عما يريد تحقيقه كما يقول Walt Disney: "ما تستطيع أن تحلم به تستطيع أن تحققه". وتحقيق هذا المشروع يعني وضع وتحديد مختلف الكيفيات التي تسمح بذلك ومن أهمها كيفية تسيير المقاول لكل موارده خاصة منها البشرية أو العمال والموظفين الذين يتولون مهمة تجسيد تصوره، وذلك من خلال طريقة تنظيمهم مع الأخذ بعين الاعتبار محدودية عددهم خصوصا في بداية المشروع المقاولاتي، وعادة في هذا النوع من المشاريع يكون الهيكل التنظيمي الأفقي أو المسطح أحسن اختيارا لأنه يقوم على فكرة مفادها تمكين العمال من المشاركة في صنع القرار بشكل مباشر بدل خضوعهم للإشراف

من مستويات إدارية أعلى، أي أن العلاقات تتسم بالشخصية أكثر من الوظيفية وهذا من أجل ضمان تحقيق إنتاجية أكبر وتنقل أكفأ للمعلومات بينهم.

ويعزز من خاصية التصور هذه خاصية أخرى وهي الانضباط والتي تضمن الاستمرارية في التنفيذ والمحافظة على القوة اللازمة الناتجة عن الدافعية القوية لتحقيق التصور، وهذه الخاصية ينبغي أن يتحلّى بها المقاول أولاً قبل انتقالها إلى عماله بفضل الهيكل التنظيمي الأفقي الذي يهدف في النهاية إلى رفع مستوى مسؤوليتهم تجاه المشروع المقاولاتي.

وفي ذات السياق يرى D.McCLELLAND أن شخصية المقاول تتضمن التنظيم العام لعاداته وشعوره واتجاهاته وأرائه المبنية على تكييفه النفسي والجسدي لظروفه الاجتماعية، وتحدد الشخصية بالعوامل الوراثية، والعوامل الثقافية المكتسبة<sup>1</sup>.

وإلى جانب الخصائص السابقة يمكن إيراد خصائص أخرى هي كما يلي:<sup>2</sup>

- التحكم الذاتي: وتمثل قدرته على التحكم في الظروف المختلفة التي يمر بها خلال ممارسة نشاطه المقاولاتي، هذا الأخير الذي ينبغي أن يكون لديه فيه إيمان بما سيجنيه مستقبلاً؛
- تحمل الضغوط: من أبرز خصائص المقاول قدرته على مجابهة حالة الألكادة وكثرة التعقيد والتقلب التي تتميز بها بيئة الأعمال المعاصرة، وهي وضعية يترتب عنها احتمالان؛ إما تكبد خسائر كبيرة أو تحقيق عوائد معتبرة؛
- الثقة بالنفس: وهي خاصية يكتسبها المقاول من مجموع الخبرات التعليمية والمهنية والتحديات التي يواجهها والتي تجعله يحترم ذاته ويؤمن بها ويثق بها. هذه الثقة تمكنه من الاندفاع نحو تحقيق وتجسيد مشروعه الشخصي الحر وإيجاد سبل مبتكرة لعرض منتجاته وخدماته والوصول إلى العملاء والحفاظ على ولائهم، مما يعني زيادة المداخيل والأرباح وضمان استدامة مشروعه المقاولاتي؛
- الاستعداد والميل نحو المخاطرة: غالباً ما ترتبط المخاطرة بالتفرد واستحداث مشاريع جديدة، وهو ما تقوم عليه المقاولاتية أساساً، حيث يختار المقاولون المشاريع الجديدة والفريدة التي تتطلب عادة الاعتماد على الابتكار والإبداع وما يرتبط بذلك من صعوبة في التمويل الخارجي واعتماده على أمواله الخاصة بشكل أساسي، وهي مخاطرة ينجم عنها ضياع هذه الأموال في حال فشل المشروع، إلا أن رغبة المقاول في النجاح والتميز هي السبب في تغذية ميوله تجاه تلك المخاطرة؛

<sup>1</sup> فؤاد نجيب الشيخ، يحيى ملهم، وجدان محمد العكاليك، مرجع سابق، ص 498-499.

<sup>2</sup> أيوب مسيخ، دور روح المقاولاتية في ديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المقاولين) في ولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، 2016-2017، ص 46-47.



- الحاجة إلى الإنجاز: إن الحاجة إلى الإنجاز هي من تجعل المقاول شخصا مبادرا ومبدعا، وهي ما تدفعه أيضا لانتهاز الفرص التي تحقق له النجاح والنتائج المنشودة، هذه الحاجة للإنجاز تجعل المقاول شخصا يتحمل المسؤولية ويميل لتحمل الصعاب في سبيل تحقيق هدفه.

3- أنواع المقاولين: على الرغم من وجود تلك الخصائص التي تميز المقاول عن غيره من الأفراد إلا أن ذلك لا ينفي وجود عدة أصناف من المقاولين، ويعتبر كل من Cole و Shumpeter أول من أسس مركزا للمقاولة في جامعة Harvard في نهاية الأربعينات أين تم التفكير لأول مرة في إمكانية وجود أنواع للمقاول، حيث صنفاه إلى المقاول العملي، المقاول المعتمد على الرياضيات، المقاول الذي يعتمد على المعلومة والمقاول المتطور<sup>1</sup>. وبعدها اتسعت الدراسات التي قام بها الكثير من الاقتصاديين المتخصصين والتي نتج عنها العديد من الأنواع وفقا لعدة معايير منها:

الجدول 2: أنواع المقاولين:

الأنواع	التاريخ	الكتاب
- مقاول الأعمال الحرفية - مقاول الأعمال	1967	Smith
- المقاول الإداري - المقاول المستقل	1970	Collins & Moore
- المسير أو المبتكر - المقاول الموجه نحو النمو - المقاول الموجه نحو الفعالية - مقاول الأعمال الحرفية	1975	Laufer
- المستشرف أو الباحث - المبتكر - المقاول التابع - المقاول التفاعلي	1978	Miles & Snow
- المستقلين - فرق بناء - مبتكرين مستقلين - مضاعفي النماذج الموجودة - مستغلي وفورات الحجم - جامعي رؤوس الأموال - المشترين	1980	Vesper

<sup>1</sup> L. J. Filion, Typologies d'entrepreneur est-ce vraiment utile, Cahier de recherche № 2000-14, HEC Montréal- Canada, Octobre 2000, p 03.

- الفنانين الذين يبيعون ويشترون - بناء التكتلات - المضاربين - متداولي القيم المكشوفة		
- PIC (الاستدامة، الاستقلالية، النمو) - GAP (النمو القوي، الحكم الذاتي، استدامة أقل)	1988	Julien & Marchesnay
- المقاول - مالك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة	1988	Carland, Hoy, Carland
- المقاول الحرقي - المقاول الانتهازي	1988	Dussault & Lorrain
- الحرقي - الموجه نحو الخطر - الموجه نحو العائلة - الإداري	1989	Lafuente & Salas
- العامل - الحالم	1998	Filion
- المنعزل - البدوي - الجدير بالذكر - المغامر	1998	Marchesnay
- المتمرد (28%) - الناضج (41%) - المطع (25%) - المبتدئ (6%)	1999	Duchéneaut

Source : L. J. Filion, op.cit, p 04.

ويتم الاعتماد على عدة معايير لتصنيف أنواع المقاولين كما يلي:<sup>1</sup>

النظام	الاستقلالية	مفهوم أو تقدير الذات
التحكم	الرؤية	الالتزام
القدرة على التكيف	التمثيل	نظام العلاقات
الابتكار	الإبداع	الغاية

<sup>1</sup> L. J. Filion, op.cit, p 05.

الحاجة إلى الإنجاز	الحاجة إلى السلطة	الحاجة إلى الامتنان
الحاجة إلى الأمان	الموقف تجاه النمو	الموقف تجاه الربح
الموقف تجاه الخطر	الموقف تجاه العلاقات الشخصية	أسلوب القيادة
أسلوب التسيير	أسلوب اختيار الاستراتيجية	أسلوب اتخاذ القرار

ويبدو جليا مما سبق أن معظم هذه المعايير مرتبطة بالدرجة الأولى بسلوكيات الأفراد وهو ما يؤكد على أهمية الخصائص النفسية والشخصية التي تشكل معا دوافع دخول الأفراد عالم المقاولاتية وإنشاء منظمات الأعمال المقاولاتية التي تلعب أدوارا مهمة في الاقتصاد.

### III- منظمات الأعمال المقاولاتية:

صاحب الاهتمام الذي رافق المقاولاتية والمقاول اهتمام بمنظمات الأعمال المقاولاتية التي تمثل اللبنة الأولى في طريق طويل محفوف بالمخاطر والفرص تتيحها بيئة أعمال متغيرة باستمرار بفعل التطور التكنولوجي السريع.

**1- تعريف منظمات الأعمال المقاولاتية:** تمثل منظمات الأعمال المقاولاتية تلك المنظمات التي تقوم على الأعمال والأنشطة الإبداعية لإقامة المشاريع وضمان نموها<sup>1</sup>. أو هي تلك المنظمات التي يكون لديها القدرة على بداع والابتكار، من خلال منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج، وأسواق جديدة ونماذج جديدة في المنظمات، والتي تركز على إدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء. والمنظمة المقاولاتية هي تلك المنظمة التي تكون قادرة على إيجاد شيء جديد ذو قيمة في الوقت المناسب، مع الأخذ بالاعتبار الموارد المالية، المعنوية، المخاطر الاجتماعية، وتوفير الحوافز والاستقلالية للعاملين لكسب قناعاتهم. وترتبط المنظمات المقاولاتية بمجموعة من المفاهيم هي<sup>2</sup>:

- إيجاد أشياء جديدة ذات قيمة سواء أكان بابتكار أعمال جديدة، أو إجراءات إدارية جديدة، وتطوير أسلوب الخدمة في المؤسسات غير الربحية؛
- المخاطرة وهي تأخذ نماذج مختلفة سواء أكانت مادية أو معنوية أم سيكولوجية واجتماعية؛
- توفير الحوافز للعاملين والاستقلالية من أجل زيادة القناعات لديهم.

<sup>1</sup> فؤاد نجيب الشيخ، يحيى ملهم، وجدان محمد العكالك، مرجع سابق، ص 504.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 17، ماي 2008، ص ص 87-88.

كما تقوم أنشطة هذه المنظمات المقاولاتية على عدة محاور:<sup>1</sup>

- الأفكار والأعمال الجديدة التي تقوم بطرح منتج وأفكار جديدة وبناء أعمال حول المفهوم الجديد؛
- الأفكار الحالية والأعمال الجديدة والتي تتعلق بإيجاد أعمال جديدة بناء على المفاهيم القديمة وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة بعد تطوير المنتجات القديمة؛
- الأفكار والأعمال الحالية والتي يتم بها تقديم المنتجات والخدمات مع قليل من الابتكار والإبداع مع وجود بعض المخاطر المالية.

**2- خصائص منظمات الأعمال المقاولاتية:** تتميز المنظمات المقاولاتية بمجموعة من الخصائص التي تعبر في نفس الوقت عن عوامل نجاحها، يمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي:<sup>2</sup>

**1-2- الرؤية المقاولاتية:** تتميز المنظمات المقاولاتية بوجود رؤية واضحة المعالم، وهي تعني النتائج المتوقعة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص البيئية ونماذج المنافسة وكذلك المسؤوليات المرتبطة بالإدارة، إلى جانب إيجاد نوع من الثقافة التي تساعد العاملين على المشاركة في اتخاذ وضع تنافسي ملائم ومواجهة التحديات المختلفة التي تقابلهم.

**2-2- التوجه نحو السوق:** من خصائص المنظمات المقاولاتية معرفة السوق، إذ تتيح لها هذه المعرفة فهما واضحا لحاجات الزبائن ما ينتج عنه انتعاش المنظمة بالإبداع القائم على أفكار جديدة.

**2-3- حجم صغير وهيكل منبسط:** عادة ما تأخذ المنظمات المقاولاتية حجما صغيرا يشغل فرق عمل صغيرة تحافظ من خلالها على هيكل منبسط من أجل تركيز أهدافها التي تأخذ طابعا مغامرا وضمن رافعة تشغيل جيدة.

**2-4- التعلم التفاعلي:** ويقصد به هنا تفاعل الأفكار الإبداعية مع الوظائف التقليدية والذي يتولد داخل بيئة إبداعية تتميز بها هذه المنظمات، والتي يبرز من خلالها تداخل الوظائف والعمليات والذي ينتج عنه تعلم المنظمة ككل.

**2-5- جماعات العمل غير التقليدية:** زيادة على التعلم التفاعلي الذي يهتم بالوظائف التقليدية مع تحيينها بلمسة من الإبداع، فإن هذه المنظمات تلجأ إلى خطوط وظيفية غير تقليدية تسهل وتتيح لها فرض التغيير وبالتالي التخلص من الروتين الوظيفي أثناء ممارسة العمل.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> ميسون علي حسين، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول بحث نظري، مجلة العلوم الإنسانية- بابل، المجلد 21، العدد 2، 2013، ص ص 393-394.

**3-** أنواع منظمات الأعمال المقاولاتية: تصنف منظمات الأعمال المقاولاتية وفقا لأنواع هذه الأعمال التي تقوم بها، والتي تأخذ أحد الأشكال التالية:<sup>1</sup>

**1-3-** أعمال ابتكارية بحتة: وهي الأعمال التي يقدم من خلالها المقاول فكرة جديدة غير مسبوقة في مجال الأعمال.

**2-3-** أعمال ابتكارية مطورة: وهي الأعمال القائمة على الأفكار والمعلومات والتكنولوجيا المتوفرة، حيث يقوم المقاول بتوظيف فكرة ما أو تكنولوجيا لأغراض تخصصية، أو إضافة قيمة جديدة من خلال تطوير فكرة منتج أو خدمة موجودة مسبقا.

**3-3-** دخول أسواق/ مجالات جديدة: وهي تلك الأعمال التي تسعى إلى إدخال منتج أو خدمة معروفة إلى منطقة جديدة لأول مرة من أجل اكتساب أسواق ومنافذ جديدة.

إذن فمنظمات الأعمال المقاولاتية هي تجسيد لمجموعة من الأفكار التي راودت المقاولين حول تقديم أفكار جديدة تؤدي في النهاية إلى منتجات وخدمات وطرق جديدة يشكل فيها الإبداع والابتكار ركيزة أساسية.

#### **IV- ماهية المشاريع المقاولاتية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

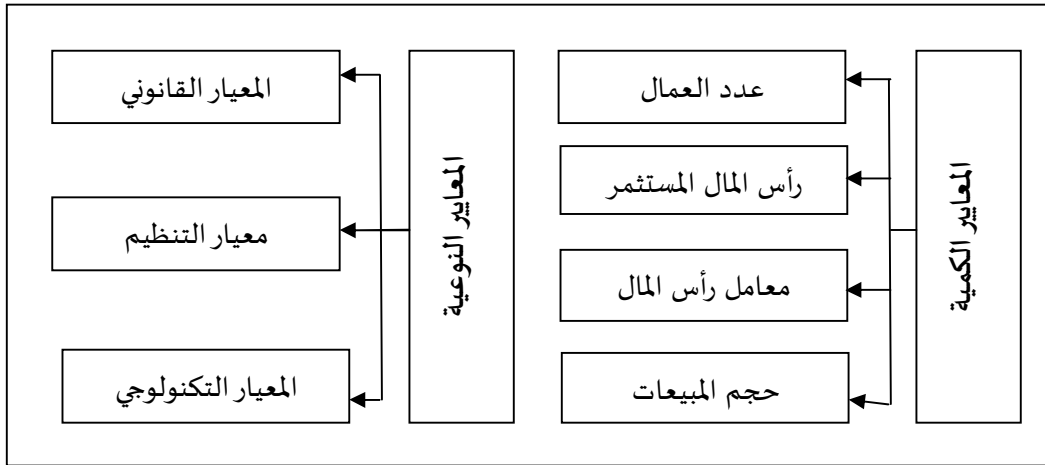
تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاهتمام والقبول بسبب وجود اتفاق عام حول أهميتها ودورها في اقتصاديات الدول، وقد قابل هذا الاهتمام جدل كبير حول محاولة تعريفها وتحديد مختلف جوانبها، ويعود ذلك إلى الديناميكية التي يتميز بها مفهومها من بلد إلى آخر ومن زمن إلى آخر من جهة، وإلى عوامل اقتصادية كاختلاف مستويات النمو بين الدول، تنوع الأنشطة الاقتصادية واختلاف فروع النشاط الاقتصادي، وعوامل تقنية وسياسية من جهة أخرى، إلا أن ذلك لا يؤثر على أهميتها ومزاياها على مختلف المستويات.

**1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** يسهل وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على توضيح مكانتها في الاقتصاد وإسهاماتها على بقية المستويات، وهو أمر يتطلب الإلمام بنقاط مهمة توضح فيما سيأتي:

**1-1-** إشكالية تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: من المعلوم أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تلعب دورا بالغ الأهمية على جميع المستويات وفي كل دول العالم على اختلافها، وهو ما ساهم في وجود هذه الإشكالية المتعلقة باعتماد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرتبط ذلك باختلاف مراحل النمو ودرجة التقدم التكنولوجي وتباين الظروف الاقتصادية والاجتماعية في كل دولة، حيث تعتمد كل منها على معايير معينة لوضع هذا التعريف، ويمكن تقديم هذه المعايير في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> فؤاد نجيب الشيخ، يحيى ملهم، وجدان محمد العكالك، مرجع سابق، ص ص 504-505.

الشكل 2: أهم المعايير الكمية والنوعية المستخدمة في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:



المصدر: من إعداد الباحثة.

يظهر هذا الشكل وجود نوعين من المعايير المعتمدة في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

- المعايير الكمية: وتضم مجموعة من المعايير القابلة للقياس سهلة الحصول على بياناتها منها:
  - معيار عدد العاملين: يعد هذا المعيار من أهم المعايير المعتمدة في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لسهولة من حيث القياس وجمع البيانات والمقارنة، غير أنه يواجه مشكلة تفاوته بين الدول لعدم أخذه بعين الاعتبار مستوى التقدم التكنولوجي المستخدم في عملية الإنتاج، والذي قد ينجر عنه تصنيف مؤسسة على أنها صغيرة أو متوسطة تبعا لعدد عمالها المحدود في حين أنها تتميز بكثافة رأسمالية معتبرة. ويتجلى ذلك خاصة في المشاريع التي تستثمر مبالغ ضخمة وتكنولوجيا معقدة لا تتطلب أيدي عاملة كثيرة، وذلك لا يعني أن يتم تصنيفها كمؤسسة صغيرة أو متوسطة فقط اعتمادا على هذا المعيار منفردا.
  - معيار رأس المال المستثمر: يعتبر معيار رأس المال مهما في تصنيف المؤسسة الاقتصادية، فحجمه يحدد حجم المؤسسة، فإن كان صغيرا فهذا يعني أن المؤسسة صغيرة، غير أن حجمه يبقى ماثرا للجدل لاختلاف قيمته بين الدول وفي الدولة نفسها بفعل عامل الزمن والتضخم وحالة الاقتصاد من جهة، ومن جهة أخرى صعوبة تحديد مفهومه بدقة إن كان يمثل رأس المال الثابت أو أنه يشمل إلى جانبه رأس المال العامل.
  - معيار معامل رأس المال: لا يؤدي استخدام أحد المعيارين السابقين بشكل منفصل عن الآخر إلى تحديد دقيق لصنف المؤسسة صغيرة كانت أو متوسطة، فعدد العاملين دون الأخذ بعين الاعتبار حجم رأس المال قد يجعل مؤسسة ذات عمالة مرتفعة برأسمال ضعيف تصنف من جهة كمؤسسة كبيرة اعتمادا على عدد عمالها، ومن جهة أخرى كمؤسسة صغيرة اعتمادا على الحجم الصغير لرأسمالها.

ولهذا تم وضع هذا المعيار الذي يجمعهما معا والذي يمثل نسبة رأس المال الثابت إلى عدد العمال، ويعني ذلك كمية الإضافة إلى رأس المال المطلوب لتوظيف عامل واحد في المشروع.

● معيار حجم الإنتاج أو المبيعات: تمثل المبيعات أو حجم الإنتاج من أهم المؤشرات التي تظهر الصورة الحقيقية للمؤسسة، وهو معيار متبع بشكل كبير في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا التي تتميز كلاهما بمحيط اقتصادي تنافسي يحتم على المؤسسة العمل لتحقيق مبيعات مرتفعة تمكنها من الحصول على حصة سوقية معينة، غير أن هذا المعيار يبقى غير كافي بسبب عدم ثباته وتذبذبه نظرا لارتباطه بالسوق ومجرياتها غير المستقرة عبر الزمن.

- المعايير النوعية: إلى جانب المعايير الكمية التي يسهل الحصول عليها، توجد المعايير النوعية أو الفنية والتي تضم مجموعة من المعايير منها ما يلي:

● المعيار القانوني: يعتمد هذا المعيار على الطبيعة القانونية للمؤسسة وحجم رأس المال المستثمر، وعليه تشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كل المشاريع ذات الشكل غير المؤسسي كشرركات الأفراد والشركات العائلية والتضامنية وشركات التوصية البسيطة والتوصية بالأسهم، والوكالات والحرف والمهن الصغيرة والحرفية والورش والمحلات التجارية ومكاتب السياحة والمزارع وغيرها...

● معيار التنظيم: ويعتمد على الجمع بين خاصيتين هامتين تتعلق بملكية المؤسسة وإدارتها ومدى اتساع نطاق العمل، ففي الغالب تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باجتماع ملكية وإدارة المؤسسة في شخص واحد هو نفسه المالك الذي يقوم باتخاذ كل القرارات، إضافة إلى ضيق مجال عملها الذي يبقى محليا في معظم الأحيان.

● المعيار التكنولوجي: إن استخدام أساليب الإنتاج يمكن أن يكون عاملا محددًا للصنف الذي تنتج إليه المؤسسة الاقتصادية، فاستخدام أساليب إنتاجية بسيطة ذات كثافة رأسمالية منخفضة بغض النظر عن الكثافة العمالية يجعلها تصنف ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**2-1- تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** إن الاختلاف في معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أفرز تنوعا كبيرا في التعاريف القائمة على هذه المعايير بما يتناسب وطبيعة البيئة التي تعمل بها هذه المؤسسات والمتباينة من دولة إلى أخرى سواء كانت متقدمة أو نامية.

- تعاريف بعض الدول المتقدمة:

- التعريف الأمريكي: حسب قانون 1953 المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي نظم أعمالها فهي تلك المؤسسات التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة دون السيطرة على مجال العمل الذي تنشط فيه، كما وضع التعريف حدودا عليا تلتزم بها المؤسسات تتمثل في:<sup>1</sup>
  - ✓ مؤسسات الخدمات والتجارة بالتجزئة من 1 إلى 5 مليون دولار كمبيعات سنوية؛
  - ✓ مؤسسات التجارة بالجملة من 5 إلى 15 مليون دولار كمبيعات سنوية؛
  - ✓ المؤسسات الصناعية عدد عمالها 250 أو أقل.

من الواضح أن هذا التعريف دمج بين المعايير الكمية والنوعية ليقدم تعريفا واضحا حسب المفهوم الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبذلك تفادي عدم الدقة التي تنتج عن الاعتماد على نوعية واحدة من المعايير سواء كانت الكمية أو النوعية.

- تعريف اليابان: وفقا للقانون الأساسي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1963 فإن هذه المؤسسات تصنف كما يلي:

الجدول 3: التعريف الياباني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

عدد العمال	رأس المال المستثمر	القطاعات
300 عامل أو أقل	300 مليون ين	المؤسسات المنجمية والتحويلية والنقل وباقي فروع النشاط الصناعي
100 عامل أو أقل	100 مليون ين	مؤسسات التجارة بالجملة
50 عامل أو أقل	50 مليون ين	مؤسسات التجارة بالتجزئة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا: على أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 84.

يبرز هذا التعريف اعتماد اليابان على المعايير الكمية ممثلة في عدد العمال ورأس المال المستثمر، مع توضيح مختلف القطاعات التي تعمل بها.

<sup>1</sup> سامية عزيز، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، العدد 02، جوان 2011، ص 81.



- تعريف الإتحاد الأوروبي: تم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإتحاد الأوروبي وفقا للتوصية رقم CE/2003/361 التي دخلت حيز التنفيذ مع مطلع سنة 2005 على معايير كمية تتمثل في حجم العمالة وحجم المبيعات السنوية أو حجم الموجودات، إلى جانب الاعتماد على معيار فني يتعلق بالاستقلالية التي تنص على امتلاك هذه المؤسسات من قبل شخص واحد أو عدة أشخاص، وألا يتجاوز ذلك 25 %، والجدول الموالي يبين المعايير الكمية المعتمدة:

الجدول 4: المعايير الكمية في تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نوع المؤسسة/ المعايير	حجم العمالة	المبيعات السنوية (مليون يورو)	أو	إجمالي الموجودات (مليون يورو)
المصغرة	أقل من 10	أقل من 02		أقل من 02
الصغيرة	أقل من 50	أقل من 10		أقل من 10
المتوسطة	أقل من 250	أقل من 50		أقل من 43

Source : Glossaire des synthèses, *Petites et moyennes entreprises*, disponible le 25/01/2018 sur le site électronique : <http://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/sme.html>

اعتمد التعريف الأوروبي على الجمع بين المعايير الكمية ممثلة في العمالة والمبيعات السنوية وإجمالي الأصول المملوكة وهذا طبعا لما تتميز به المعايير الكمية عادة من سهولة في القياس والحساب والمقارنة، والمعايير النوعية ممثلة في الاستقلالية أو معيار التنظيم كما أشرنا إليه سابقا والذي يعنى بالجمع بين الملكية والإدارة.

- تعريف كندا: تتعدد تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة كندا لعدم وجود ترابط كافي بين الجهات المعنية داخل الحكومة الفيدرالية، فالمؤسسة الصغيرة هي تلك المؤسسة أو المشروع الذي تقل نسبة مبيعاته عن 5 ملايين دولار ويقل عدد العاملين به عن 500 عامل في المؤسسة الصناعية ويقل عن 50 عامل في المؤسسة الخدمية، أما التعريف التشريعي الوارد في قانون تمويل الأعمال الصغيرة فيعرف المؤسسة الصغيرة على أنها: المشروع الذي ينفذ أو على وشك التنفيذ في كندا بغرض الكسب أو الربح وذو عائد سنوي إجمالي يقدر كما يلي:<sup>1</sup>

✓ لا يزيد عن 5 ملايين دولار أو أقل من ذلك في العام المالي للمشروع الذي تتم خلاله الموافقة على القرض من جانب المقرض بالنسبة لمجال المشروع؛

✓ لا يتضمن المؤسسات الزراعية أو أي عمل يكون هدفه تعزيز الأغراض الخيرية أو الدينية.

<sup>1</sup> سامية عزيز، مرجع سابق، ص 83.

والتعريف الكندي لا يختلف عن بقية تعاريف الدول المتقدمة الواردة أعلاه من حيث اعتمادها على المعايير الكمية في تصنيف نوع المؤسسات الاقتصادية مع الاعتماد على بعض المعايير النوعية المتناسبة مع المحيط الاقتصادي لكل دولة أو الهدف من وضع التعريف في حد ذاته.

#### - تعاريف بعض الدول النامية:

- بلدان جنوب شرق آسيا: اعتمدت هذه الدول دراسة كل من بروتش وهيمنز (Brioche & Heimins) والتي تضمنت تصنيفاً قائماً على معيار العمالة حيث تصنف كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول 5: تصنيف بروتش وهيمنز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

صنف المؤسسة	عدد العمال
مؤسسة عائلية حرفية	9-1 عمال
مؤسسة صغيرة	49-10 عامل
مؤسسة متوسطة	99-50 عامل
مؤسسة كبيرة	من 100 عامل وأكثر

المصدر: أسعد حمدي محمد ماهر، الأثر التنموي للصناعات الصغيرة في إقليم كردستان- العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 02، العدد 01، 2016، ص 205.

وهو تصنيف كمي بشكل مطلق ولكن ذلك لا يعني عدم فعاليته أو دقته فهذه الدول قد أخذت بهذا التصنيف لتناسبه مع بيئتها وظروفها.

- تعريف مصر: تعرف وزارة الصناعة المصرية الصناعات الصغيرة بأنها تلك المؤسسات التي لا تزيد أصولها الثابتة عن 500 ألف جنيه مصري ويتراوح عدد العاملين بها بين 10 و100 عامل<sup>1</sup>.
- تعريف الجزائر: يعرف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات<sup>2</sup>.
- تشغل من 1 إلى 250 شخص؛
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار؛
- تستوفي معايير الاستقلالية.

<sup>1</sup> أسعد حمدي محمد ماهر، مرجع سابق، ص 205.

<sup>2</sup> القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18-01، الجريدة الرسمية، العدد 77، المؤرخة في 2001/12/12، ص 06.

وفي ذات السياق فقد تمت التفرقة بين المؤسسة المصغرة والصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال بعض مواد القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتعلق الأمر بالمادة الخامسة والسادسة والسابعة، والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول 6: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

الاستقلالية	مجموع الميزانية السنوية (مليون دج)	رقم الأعمال السنوي (مليون دج)	عدد العمال	الصنف
لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى	أقل من 10	أقل من 20	من 1 إلى 9	مؤسسة مصغرة
	أقل من 100	أقل من 200	من 10 إلى 49	مؤسسة صغيرة
	من 100 إلى 500	من 200 إلى 2000	من 50 إلى 250	مؤسسة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18، ص ص 06-05.

وقد تم تعديل بعض المعايير الكمية مع صدور القانون رقم 17-02 الصادر في 10/01/2017 والمتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هو موضح في الجدول الموالي:<sup>1</sup>

الجدول 7: التعريف الجديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

الاستقلالية	مجموع الميزانية السنوية (مليون دج)	رقم الأعمال السنوي (مليون دج)	عدد العمال	الصنف
لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى	أقل من 20	أقل من 40	من 1 إلى 9	مؤسسة مصغرة
	أقل من 200	أقل من 400	من 10 إلى 49	مؤسسة صغيرة
	من 200 إلى 1000	من 400 إلى 4000	من 50 إلى 250	مؤسسة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17-02، ص ص 06.

وهو تعريف مستوحى من التعريف الأوروبي بشكل كبير مع اختلاف بسيط فيما يتعلق بالقيمة النقدية للمعايير الكمية المستخدمة بما يتناسب مع اختلاف الظروف الاقتصادية بينهما.

<sup>1</sup> القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17-02، الجريدة الرسمية، العدد 02، المؤرخة في 11/01/2017، ص ص 06.

## - تعريف بعض الهيئات والمنظمات الدولية:

- مؤسسة التمويل الدولية (IFC): وهي أحد فروع البنك الدولي تهتم بتنمية القطاع الخاص في الدول النامية، والتي تميز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:<sup>1</sup>
  - ✓ المؤسسة المصغرة تضم أقل من 10 موظفين، إجمالي أصولها أقل من 100 ألف دولار أمريكي وذات الشيء بالنسبة لحجم المبيعات السنوية؛
  - ✓ المؤسسة الصغيرة: تضم أقل من 50 موظف لا تتجاوز أصولها 3 ملايين دولار أمريكي ونفس المعيار بالنسبة لحجم المبيعات السنوية؛
  - ✓ المؤسسة المتوسطة: توظف أقل من 300 عامل، إجمالي أصولها أقل من 15 مليون دولار أمريكي ونفس المبلغ تم تحديده لحجم المبيعات السنوية.
- الهيئة الأمريكية للمشروعات الصغيرة: تعرفها على أنها: "شركة يتم ملكيتها وإدارتها بشكل مستقل وتكون غير مهيمنة في مجال عملها وغالبا ما تكون صغيرة الحجم فيما يتعلق بالمبيعات السنوية وعدد العاملين مقارنة بالشركات الأخرى"<sup>2</sup>.
- معهد بون الألماني لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (IFM BONN): يعتبر هذا المعهد أن مؤسسة ما تندرج ضمن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا كان عدد العاملين بها أقل من 500 عامل، أو إذا قل معدل دوران مبيعاتها السنوية عن 50 مليون يورو.<sup>3</sup>
- البنك الاحتياطي الفدرالي الأمريكي: ويرى بأن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي: "كل تنظيم مستقل في الملكية والإدارة ويستحوذ على نصيب محدد من السوق"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سامية عزيز، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup> رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 25.

<sup>3</sup> فرانك فاللاو، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا العمود الفقري للاقتصاد، ورقة بحثية منشورة في كتاب إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبدل أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة، مالكوم شاوف، ترجمة طارق عبد الباري، أمل محي الدين، سوزان عبد القادر ومحمد زكريا، المكتبة الأكاديمية، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 12.

<sup>4</sup> عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2009، ص 19.

- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين: تعرف هذه المنظمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:<sup>1</sup>

الجدول 8: تصنيف المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين:

صنف المؤسسة	عدد العمال	رأس المال المستثمر في الأصول الثابتة
مشاريع صغيرة جدا	أقل من 5 عمال	أقل من 5000 دولار أمريكي
الصناعات الصغيرة	6-15 عامل	أقل من 15000 دولار أمريكي
الصناعات المتوسطة	15-50 عامل	15000-25000 دولار أمريكي

المصدر: من إعداد الباحثة.

يبدو جليا من خلال التعاريف السابقة سواء كانت المعتمدة في الدول المتقدمة أو النامية أو تلك الصادرة عن بعض الهيئات والمنظمات والمؤسسات الدولية المهتمة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدما أثبتت هذه الأخيرة كفاءتها وفعاليتها في قيادة الاقتصاديات في ظل المشاكل التي اعترضت المؤسسات الكبيرة، أنها في المجمل اعتمدت على المعايير الكمية في تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتصنيفها، وهذا نظرا لسهولة قياسها والحصول على إحصائياتها، وهو ما أقرته كل من اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (ESCWA) ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD) عن شيوع استخدام إلى شيوع استخدام معيار العاملين في مختلف دول العالم لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التأكيد على اختلاف عدد هؤلاء العاملين من دولة إلى أخرى<sup>2</sup>. إلى جانب الإشارة إلى بعض المعايير الفنية وخاصة المتعلقة باستقلالية المؤسسة. كما نلاحظ أيضا أن التعريف المعتمد في الجزائر مستوحى من التعريف الذي وضعه الإتحاد الأوروبي سواء فيما يخص المعايير الكمية أو الفنية.

كما أن اختيار تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يخضع لمعيار آخر وهو الغرض من وضعها؛ إذ لا ينفصل التعريف عن استخداماته، هذه الأخيرة التي تميزها الدول وسلطاتها تبعا لاستراتيجياتها القطاعية، ولما هو متاح من معلومات بسيطة متناسقة مع الأهداف والحقائق الاقتصادية، قابلة للفهم والاستخدام والتعديل وفق التغيرات الاقتصادية الحاصلة.

<sup>1</sup> سمير زهير الصوص، بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة- نماذج يمكن الاحتذاء بها في فلسطين، وزارة الاقتصاد الوطني، ص 05، 2010، متوفر بتاريخ 2018/01/26 على الموقع الإلكتروني:

<http://www.myqalqilia.com/Small%20And%20Medium-size..>

<sup>2</sup> أحمد عارف العساف وآخرون، مرجع سابق، ص 25.

**2- خصائص وأشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص التي تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى وهو ما دفعها لأن تطرق مجالات اقتصادية كثيرة نتج عنه اتخاذها عدة أشكال يمكن توضيحها فيما يلي:

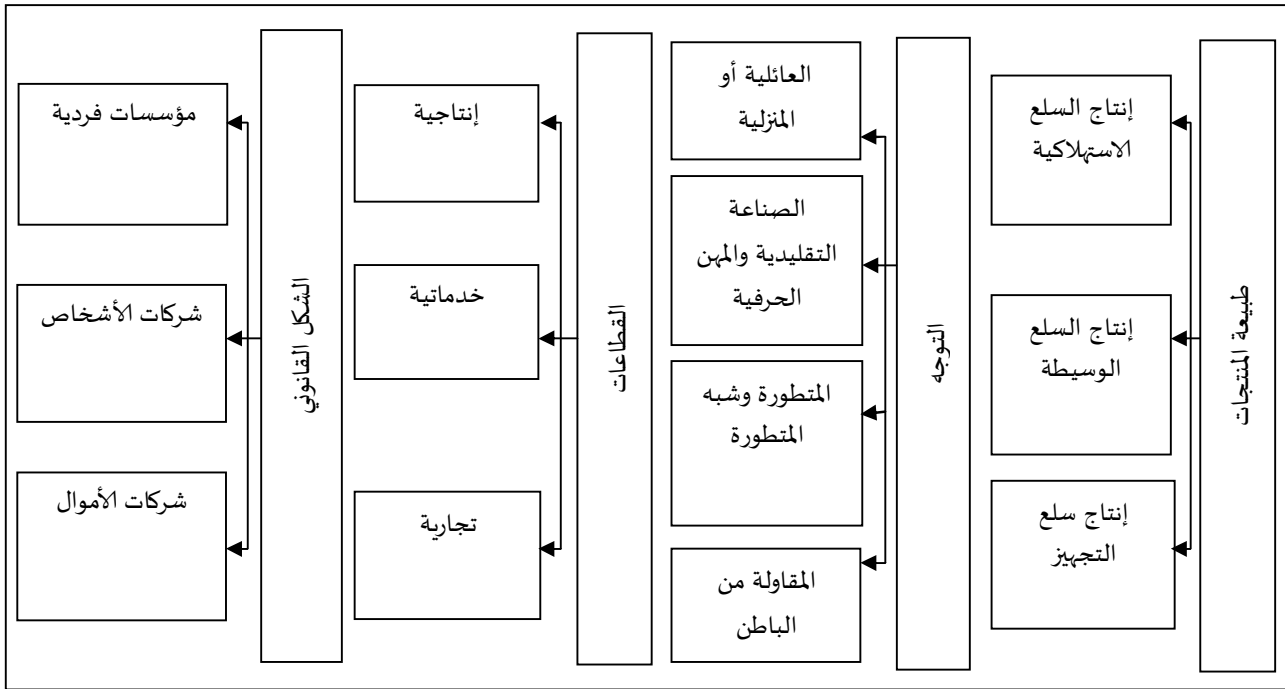
**1-2- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص التي تميزها عن بقية أنواع المؤسسات، ويمكن إيجاز ذلك فيما يلي:

- ملكية وإدارة هذه المؤسسات في الغالب تعود إلى مالكيها الذين يتولون القيام بكل المهام والعمليات، التي لا تتطلب في العادة مهارات عالية وتتميز بالمرونة، إلى جانب كونها أسرية في أغلب الأحيان، إلى جانب بساطة هيكلها التنظيمي ومركزية القرارات بها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي يؤدي التدرج الوظيفي بها وتعدد مراكز القرار إلى تأخر نسبي في اتخاذ القرار؛
- سهولة تأسيسها وحرية اختيار النشاط وعدم احتياجها لموارد مالية معتبرة إذا ما قورنت بالمؤسسات الاقتصادية الكبيرة التي تستدعي توفر رؤوس أموال ضخمة، وهو ما يؤهلها لدخول قطاعات اقتصادية مختلفة؛
- عددها الكبير مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية الكبيرة نظرا لقدرتها الكبيرة على الاستفادة من المبادرات الفردية العامل الأساسي في إنشائها؛
- محدودية الحاجة إلى تدريب أصحابها أو العاملين فيها على مهارات معينة أو متخصصة، ويعود ذلك إلى بساطة تنظيمها الذي لا يستدعي التمتع بمهارات محددة لإدارة هذه المؤسسات، إلى جانب أن الإلمام بهذا الجانب يتم اكتسابه من خلال العمل<sup>1</sup>؛
- تدني قدرتها على التطور والتوسع بسبب إهمال جوانب البحث والتطوير التي تتطلب في العادة كثافة رأس المال، أحد أهم العراقيل التي تواجه هذه المؤسسات، غير أن ذلك لا ينفي وجود قابلية للإبداع والابتكار والمساهمة في التطور التكنولوجي من خلال تشجيع القدرات الذاتية والفردية للعمال؛
- المرونة والقدرة على الانتشار بسبب قدرتها على التكيف مع الظروف المختلفة، ما يؤدي إلى إحداث التوازن في العملية التنموية؛
- تغذية الصناعات الكبيرة بمختلف المواد الأولية الضرورية للقيام بنشاطها وتحقيق نوع من التكامل الأفقي معها من خلال التعاون المتبادل بينها، إذ تمثل مخرجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخلات للمؤسسات الكبيرة؛

<sup>1</sup> أحمد عارف العساف وآخرون، مرجع سابق، ص 42.

- تعتبر مصدرا جيدا للادخار والاستثمار وتعبئة رؤوس الأموال، إذ أنها لا تتطلب حجما كبيرا من رأس المال مما يزيد من المقبلين ذوي القدرات المالية المحدودة نظرا لانخفاض تكلفة إنشائها مقارنة مع المؤسسات الكبيرة؛
  - انخفاض كل من حجم الإنتاج والمخاطرة التي تتعرض لها، إلى جانب بساطة المعدات والآلات المعتمد عليها في عملية الإنتاج؛
  - التميز بالمرونة فيما يتعلق بتغيير أذواق المستهلكين، توظيف العمالة من فئات مختلفة، والعمل في أي موقع بالقرب من المواد الخام أو التوزيع حسب أولوياتها<sup>1</sup>.
- 2-2- أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تتخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أشكالا متعددة وفقا لتنوع المجالات والأنشطة الاقتصادية، الأمر الذي يفرض عليها تنوعا في طبيعة التوجه وطبيعة المنتجات، كمعيارين لتصنيف هذه المؤسسات، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل 3: أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على: أحمد رحموني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2011، ص 27-28 ونصر الدين بن نذير، دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص 28.

<sup>1</sup> أحمد عارف العساف وآخرون، مرجع سابق، ص 42.

ويظهر هذا الشكل تنوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لعدة معايير؛ فحسب معيار طبيعة المنتجات توجد المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية كالصناعات الغذائية والنسيج والجلود وأغلبها تعتمد على بساطة تقنيات الإنتاج وكثافة اليد العاملة، والمؤسسات المنتجة للسلع الوسيطة كمكونات وقطع غيار العتاد الفلاحي وغيرها، والمؤسسات المنتجة لسلع التجهيز والتي تتطلب كثافة رأس المال وكفاءة اليد العاملة ولهذا فمجالها ضيق مقارنة بالنوعين السابقين.

أما حسب توجهها فهي تصنف إلى مؤسسات عائلية، صناعات تقليدية، مؤسسات متطورة وشبه متطورة تعمل على إدخال أساليب وتقنيات إنتاجية حديثة وفقا للمتطلبات العصرية ومقاولات من الباطن وهي كلها تركز على كثافة العمالة مقارنة برأس المال وجودة منتجاتها أو مخرجاتها سواء النهائية أو الوسيطة والتي تعبر عن تكامل وترابط أفقي بين المؤسسات كما هو الحال بالنسبة للمقاولات من الباطن التي تقدم منتجاتها إلى وحدات إنتاجية أو مؤسسات أخرى.

وحسب معيار القطاعات يتركز عمل هذه المؤسسات في كل من القطاع الخدماتي التي توفر من خلالها بعض الخدمات كالاستشارات وخدمات إصلاح السيارات وغيرها، والقطاع التجاري الذي يقوم أساسا على عمليات الشراء والبيع وإعادة البيع سواء بالجملة أو التجزئة، مقارنة بالقطاعات الإنتاجية وهذا راجع إلى محدودية إمكانياتها التي لا تسمح لها بدخول قطاعات معينة تتطلب إمكانيات مادية وبشرية معتبرة، كما أنها تصنف وفقا لمعيار الشكل القانوني إلى مؤسسات فردية مملوكة ومدارة من طرف شخص واحد وهو ما يحتم عليه تحمل كل المخاطر والالتزامات المترتبة عن نشاطه والحصول على كل الأرباح المتحققة وشركات الأشخاص التي يزيد حجمها عن سابقتها وشركات الأموال التي تضم شركاء يتقاسمون كل ما يتعلق بالمؤسسة وفقا للعقد المبرم بينهم، وهي كلها ذات نمط لا يعتمد كثيرا على تعقيد الهيكل الإداري المتميز ببساطته في هذه المؤسسات.

**3- الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** إن الاهتمام المتزايد بتشجيع إقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها في مختلف دول العالم إنما يعزى إلى الأدوار الكبيرة التي تقوم بها على مختلف الأصعدة فهي تتكامل مع المؤسسات الكبيرة لتحقيق مختلف الأهداف التنموية، ويمكن إيجاز ذلك فيما يلي:

### 3-1- الأهمية الاقتصادية:

- المساهمة في الاقتصاد الوطني: ويكون ذلك من خلال مساهمتها في مختلف المجاميع الاقتصادية الكلية ففي كندا ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2013 بنسبتي 30% و9% على التوالي في الناتج الداخلي الخام مع العلم أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بلغ فيها 1 183 939 مؤسسة تمثل فيها المؤسسات الصغيرة نسبة 98,1% والمؤسسات المتوسطة ما نسبته 1,7% في حين مثلت 0,2%



نسبة المؤسسات الكبيرة<sup>1</sup>. وفي الهند تساهم هذه المؤسسات بنسبة 8% من الناتج الإجمالي الخام وبنسبة 40% تساهم في الصادرات<sup>2</sup>. وساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التركيبية في القيمة المضافة سنة 2011 بنسبة 52,9% أما النسبة المتبقية المتمثلة في 47,1% فتعود إلى المؤسسات الكبيرة<sup>3</sup>. أما في الاتحاد الأوروبي فيبلغ عدد هذه المؤسسات 20 مليون مؤسسة تمثل 99% من إجمالي المؤسسات الاقتصادية الأوروبية وهي بذلك مثال عن دور هذه المؤسسات في تحريك عجلة الاقتصاد<sup>4</sup>.

- إحداث تكامل وتشابك قطاعي حيث يتكامل دورها مع المؤسسات الكبيرة من خلال توفير مختلف احتياجاتها خاصة تلك المؤسسات الكبيرة العاملة في القطاع الصناعي والتي تعتمد على موردين من حجم صغير يؤدون لها خدمات معينة كتوفير بعض مستلزمات العملية الإنتاجية أو خدمات الصيانة وغيرها، وفي هذا السياق فإن شركة جنرال موتورز (GM's) تتعامل مع أكثر من 30 ألف مورد من الصناعات الصغيرة، ويغذي هذا النوع من الصناعات 72% من احتياجات صناعة الآلات في اليابان و79% من احتياجات صناعة الأجهزة الكهربائية<sup>5</sup>. وفي الهند يعتمد القطاع الصناعي بنسبة 45% على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>6</sup>.

- تحقيق التوازن الجغرافي لعملية التنمية: وذلك من خلال سهولة انتشارها الجغرافي في المناطق النائية والصناعية بما يضمن تنمية مكانية عادلة ويقلل من التفاوت بين مختلف الأقاليم خاصة تلك التي لا تشكل عناصر جذب بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي تبقى بعيدة عنها.

- معالجة بعض الاختلالات الاقتصادية: إذ تملك قدرة كبيرة على تعبئة الادخار وتوجيهه نحو الاستثمار على اعتبار أنها لا تتطلب رأسمال كبير لإقامتها خاصة المؤسسات العائلية

<sup>1</sup> Gouvernement du Canada, Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, Principales statistiques relatives aux petites entreprises- Aout 2013, disponible le 25/01/2018 sur le site électronique :

<http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02812.html>

<sup>2</sup> SMALL AND MEDIUM BUSINESS DEVELOPMENT CHAMBER OF INDIA, About MSMEs in India, disponible le 25/01/2018 sur le site électronique: [http://www.smechamberofindia.com/about\\_msme.aspx](http://www.smechamberofindia.com/about_msme.aspx)

<sup>3</sup> European Commission, Enterprise and Industry 2014 SBA Fact Sheet Turkey, p 02, disponible le 25/01/2018 sur le site électronique : [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/countries-sheets/2014/turkey\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/countries-sheets/2014/turkey_en.pdf)

<sup>4</sup> Glossaire des synthèses, Petites et moyennes entreprises, disponible le 25/01/2018 sur le site électronique: <http://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/sme.html>

<sup>5</sup> أحمد عارف العساف وآخرون، ص ص 44-45.

<sup>6</sup> SMALL AND MEDIUM BUSINESS DEVELOPMENT CHAMBER OF INDIA, About MSMEs in India, disponible le 25/01/2018 sur le site électronique: [http://www.smechamberofindia.com/about\\_msme.aspx](http://www.smechamberofindia.com/about_msme.aspx)

أو المتخصصة بالصناعات الحرفية والتقليدية التي تكتفي غالبيتها بالاعتماد على المدخرات المالية العائلية، كما أنها تساهم في التقليل من الواردات وتحسن بذلك ميزان المدفوعات من خلال دعم المنتج الوطني في ظل عدم قدرتها على طرق أبواب التصدير بشكل موسع نتيجة ضعف إمكانياتها التسويقية وعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الدولية.

### 2-3- الأهمية الاجتماعية:

- التخفيف من حدة البطالة: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدرتها على خلق فرص العمل وامتصاص البطالة والتخفيف من حدتها، فهي كما هو معلوم تعتمد على كثافة العمالة مقابل ضآلة كثافة رأس المال بها وهو أمر تجمّع عليه كل الدول في العالم؛ ففي الاتحاد الأوروبي تشغل هذه المؤسسات ثلثي العمالة الموظفة في القطاع الخاص<sup>1</sup>. وفي كندا مثلاً وتبعاً لإحصائيات سنة 2012 توظف المؤسسات الصغيرة 7 745 707 عامل ما يمثل نسبة 69,7% من مجموع العاملين في القطاع الخاص، وتساهم المؤسسات المتوسطة بنسبة 20,2% أي بحوالي 2 247 780 عامل، في حين لا تتعدى مساهمة المؤسسات الكبيرة 10,1% بعدد عمال يقدر بـ 1 121 025 عامل<sup>2</sup>. أما الهند التي يبلغ فيها عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يناهز 36 مليون مؤسسة فتوظف 80 مليون عامل<sup>3</sup>. وفي تركيا بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2011 ما يعادل 2 386 921 مؤسسة وظفت 8 177 164 عامل لتحقيق بذلك نسبة تشغيل قدرت بـ 75,7% كان للمؤسسات الصغيرة نصيب 46% في حين أن نسبة توظيف المؤسسات الكبيرة للعاملين بلغت 24,3% أي ما يعادل 2 626 790 عامل<sup>4</sup>. وذلك طبعاً يؤدي إلى الاستقرار المادي والنفسي للعاملين ما يقلل من الآفات والمشكلات الاجتماعية.

- تكوين الإطارات الإدارية والقيادية: إن الاعتماد الكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على العمالة يمنح هذه الأخيرة فرصة التدريب على الأعمال الإدارية والإنتاجية والتسويقية والمالية وخاصة في الدول النامية التي تفتقر معظمها مراكز تدريب الإطارات والقيادات، وبما أن الهياكل التنظيمية الإدارية لهذه المؤسسات في غالبيتها بسيطة فإن ذلك يسمح للعاملين بالتداول على الأعمال والقيام بمهام مختلفة ومتنوعة، وهذا من شأنه أن يدفعهم ويحفزهم لاكتشاف قدراتهم ومواهبهم.

<sup>1</sup> Glossaire des synthèses, *Petites et moyennes entreprises*, disponible le 25/01/2018 sur le site électronique: <http://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/sme.html>

<sup>2</sup> Gouvernement du Canada, Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, *Nombre d'employés dans le secteur privé en 2012*, disponible le 25/01/2018 sur le site électronique: <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/accueil>

<sup>3</sup> SMALL AND MEDIUM BUSINESS DEVELOPMENT CHAMBER OF INDIA, *About MSMEs in India*, disponible le 25/01/2018 sur le site électronique: [http://www.smechamberofindia.com/about\\_msme.aspx](http://www.smechamberofindia.com/about_msme.aspx)

<sup>4</sup> European Commission, op.cit, p 02.

- المحافظة على الأعمال الحرفية: وهذا الشق مرتبط بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي اختارت التوجه نحو الصناعات التقليدية والحرفية والتي تستقطب المرأة بشكل كبير وتجسد من خلالها عملها المنزلي التقليدي، الأمر الذي يفتح أفقا اقتصادية مهمة من جهة ويحافظ على الهوية الوطنية من جهة أخرى، ويتأتى ذلك من خلال فتح أبواب التصدير وتسهيل تسويقها.
- **4- معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** على الرغم من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعلى الرغم من عوامل جاذبيتها، إلا أنها أحيانا تواجه جملة من المعوقات التي تدفعها إلى الفشل، وهي معوقات ينبغي على صاحب المشروع الإلمام بها من أجل تجنبها أو الحد منها قدر الإمكان. ويمكن توضيح أهم هذه المعوقات والتي غالبا ما تظهر في الدول النامية فيما يلي:
  - ضعف الثقافة والروح المقاولاتية: ويقصد بها احترام المجتمع المبادرات الفردية ومكافأة أخذ المخاطرة والابتكارات الفردية والجماعية، وهو ما يتيح لهؤلاء الأفراد المعتمدين على مبادراتهم الفردية تجسيد مشاريع وأنشطة شرعية وتحقيق أرباح، كما تلعب الهيئات الداعمة دورا مهما في تعزيز الثقافة المقاولاتية وتبني إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>.
  - غياب أو نقص الأطر القانونية والتشريعية: وتمثل هذه الأطر التشريعية مختلف النصوص القانونية التي تشرعها الدولة من أجل مساندة الأعمال الصغيرة والمتوسطة كقوانين الاستثمار والامتيازات والحوافز الضريبية وغيرها من النصوص القانونية، وعليه فغيابها يؤثر على هذه الأعمال ويظهر من جهة أخرى عدم اندماج السلطات في تحسين بيئة ومناخ هذه المؤسسات.
  - تسجيل المؤسسات: باستثناء الدول المتقدمة فإن إجراءات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنح تراخيصها تتميز بالبطء وغياب الشفافية والبيروقراطية.
  - المشكلات التمويلية: وهي من أهم عوامل الفشل، تختلف حدتها من بلد لآخر حسب مدى تطور وكفاءة النظام المالي بها، وتتمثل مختلف جوانب هذه المشكلات في:
    - صعوبة الحصول على التمويل المصرفي بسبب ضالة المبالغ المقدمة من طرف البنوك والتركيز على تمويل المؤسسات الكبيرة؛
    - المبالغة في الضمانات المطلوبة من قبل البنوك والمؤسسات المالية المتخصصة، وهو أمر مرتبط بالدرجة ولدى بارتفاع درجة الخطر في هذه المؤسسات؛
    - تعقد الإجراءات الإدارية اللازمة للحصول على التمويل الضروري؛

<sup>1</sup> أيوب مسيخ، مرجع سابق، ص 85.

- عدم تماثل المعلومات المقدمة في غالب الأحيان من قبل هذه المؤسسات وهي ما تجعل المؤسسات المالية تعزف عن منح التمويل لهذه المؤسسات؛
- غياب السوق المالي أو عدم فعاليته في حال وجوده من أهم المشاكل التي تعمق من حدة المشكلات التمويلية بالنسبة لهذه المؤسسات، ففي حال عدم قدرتها على الحصول على التمويل غير المباشر من الحري بالسوق المالي أن يوفر لها التمويل الضروري.
- سوء التنظيم الإداري: إن بساطة الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يتخذ عادة الشكل الأفقي ينتج عنه عدة مشاكل أهمها:
  - عدم وجود نظم ولوائح داخلية تنظم سير العمل؛
  - نقص المهارات الإدارية بسبب نقص البرامج التدريبية التي تتطلب تكلفة إضافية تؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج؛
  - تفوق نمط المدير المالك والمؤسسة العائلية في هذه المؤسسات يؤدي إلى الخلط في تنفيذ المهام الإدارية وتداخلها ومركزيتها مما يؤدي إلى عدم احترافية العمل بالمؤسسة؛
  - الاعتماد بدرجة كبيرة على مكاتب المحاسبة الخارجية في إعداد القوائم المالية وهو ما ينتج عنه سوء تقديرها.
- عدم وجود نظم معلومات كافية: يعتبر غياب نظام المعلومات على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم معوقاتها خصوصا أنها تعمل في بيئة تركز على المعلومات وهو أيضا أمر مرتبط بالتكنولوجيا ومدى تكلفتها وتكلفة الحصول عليها. أما الجانب الآخر الذي يخص نظام المعلومات فهو مرتبط بالبيانات والمعلومات المنشورة عنها وفي حال توافرها تكون متباينة أو غير محينة.
- 5- هيئات دعم ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** إن مختلف الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو ما أدى إلى وجود هذه العراقيل وتباينها من دولة إلى أخرى، وهو ما دفع بالدول إلى استحداث مجموعة من هيئات الدعم هدفها مرافقة هذه المؤسسات وتمكينها من تجاوز العراقيل التي تواجهها. والجزائر على غرار هذه الدول قامت بإنشاء هيئات متنوعة يمكن عرضها فيما يلي:
- 5-1- هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**
- الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار (ANDI): أو ما كان يعرف بوكالة دعم وترقية الاستثمارات (APSI) منذ 1993 إلى غاية 2001 سنة إنشاء الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار، التي أوكل إليها القيام بعدة مهام تتضمن تشجيع المستثمرين وتقديم مختلف التسهيلات لهم، إلى جانب دورها في الجانب التمويلي المنحصر بالدرجة الأولى في تقديم جملة من الإعفاءات منها:

- تطبيق النسبة المخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار؛
  - الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار؛
  - الإعفاء من رسم نقل الملكية بعوض بالنسبة لكل الأصول العقارية موضوع الاستثمار المعني.
  - الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ): تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 296-96 المؤرخ في 1996/09/08 والمعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 288-03 الموافق لـ 2003/09/06، وتقوم بما يلي:<sup>1</sup>
    - تقديم الدعم والاستشارة ومرافقة الشباب المستثمرين في إطار تحقيق وإنجاز مشاريعهم؛
    - تمكين هؤلاء المستثمرين من الحصول على الإعانات وتخفيضات نسب الفوائد التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب؛
    - تقديم الاستشارة للمستثمرين فيما يتعلق بالتركيب المالي ورصد القروض؛
    - إقامة علاقات متواصلة ومستمرة مع البنوك والمؤسسات المالية تنفيذاً لخطّة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع؛
    - تطبيق كل التدابير التي تسمح برصد الموارد الخارجية المخصصة لتمويل إحداث نشاطات لصالح الشباب واستعمالها في الآجال المحددة.
- وتقدم هذه الوكالة نوعين من التمويل على أن لا تتجاوز التكلفة الكلية للاستثمار موضوع التمويل 10 مليون دج كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول 9: أنواع التمويل المقدم من قبل ANSEJ:

تمويل ثنائي	تمويل ثلاثي	
71% إلى 72%	1% إلى 2%	المساهمة الشخصية
28% إلى 29%	28% إلى 29%	قروض دون فائدة ANSEJ
-	70%	قروض بنكية

المصدر: معلومات داخلية من الوكالة.

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 288-03 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية، العدد 54، المؤرخة في 2003/09/10، ص ص 06-07.

- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC): تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 1994/07/06 المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة تحت وصاية وزارة التشغيل، العمل والحماية الاجتماعية، بغرض تعويض الأجراء المسرحين في إطار تطبيق برنامج التصحيح الهيكلي، والمتمم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-01 المؤرخ في 2004/01/03، والذي يقضي بإمكانية مساهمة الصندوق في تمويل إحداث نشاطات السلع والخدمات من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 35 و50 سنة، على أن يقدر المبلغ الأقصى للاستثمارات خمس ملايين دج عبر منح قروض غير مكافأة، لتكملة مستوى الأموال الخاصة المطلوبة لقبولهم في الاستفادة من القروض البنكية التي تمنحها CNAC<sup>1</sup>.

- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM): تم استحداث هذه الوكالة بعد إصدار المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ بتاريخ 2004/01/22 لتسيير جهاز القرض المصغر الذي يعد قرضا يمنح لفئات المواطنين دون دخل و/ أو ذوي الدخل الضعيف غير المستقر وغير المنتظم، وقد تم إنشاؤها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 04-13 الموافق 2004/01/22، وتقدم هذه الوكالة نوعين من التمويل ثنائي وثلاثي؛ الأول يخص تمويل اقتناء المواد الأولية وتساعد فيه الوكالة المستفيد أما الثاني فيضم إلى جانب الطرفين السابقين طرفا ثالثا وهو البنك. وتضطلع هذه الوكالة بعدة مهام منها:

- تسيير جهاز القرض المصغر؛
  - منح قروض دون مكافأة عندما تفوق كلفة المشروع 100000 دج يخصص لتكملة مستوى المساهمات الشخصية المطلوبة للاستفادة من القرض البنكي؛
  - إنشاء قاعدة للمعطيات حول الأنشطة والمستفيدين من الجهاز ومرافقتهم ودعمهم من خلال تقديم الاستشارة وعمليات التحسيس والإعلام؛
  - إقامة علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتنفيذ خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها والمشاركة في تحصيل الديون غير المسددة في آجالها.
- 2-5- هيئات منح الضمان:** وإلى جانب هيئات الدعم التي تهدف أساسا إلى مرافقة المشاريع حديثة النشأة صغيرة الحجم، فقد أنشأت الجزائر هيئات أخرى تدعم عملية تمويل هذه المشاريع، من أجل تجاوز أحد أهم مشاكلها والمتعلقة بالحصول على التمويل المناسب. وتتمثل هذه الهيئات فيما يلي:

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 04-01 المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الجريدة الرسمية، العدد 03. المؤرخة في 2004/01/03، ص 05.

- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR): تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 373-02 المؤرخ في 2002/11/11 ووضعه تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، ويتولى عدة مهام منها:<sup>1</sup>

● التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنجز استثمارات في المجالات التالية:

✓ إنشاء المؤسسات؛

✓ تجديد التجهيزات؛

✓ توسيع المؤسسة؛

✓ أخذ مساهمات.

● إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة؛

● التكفل بمتابعة عمليات تحصيل المستحقات المتنازع عليها؛

● ترقية الاتفاقيات المتخصصة التي تتكفل بالمخاطر بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبنوك والمؤسسات المالية؛

● ضمان متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق وتسليم شهادات الضمان الخاصة بكل صيغ التمويل؛

● اتخاذ كل التدابير والتحريات المتعلقة بتقييم أنظمة الضمان الموضوعة؛

● إعداد اتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية.

كما يحل الصندوق محل البنوك والمؤسسات المالية فيما يخص آجال تسديد المستحقات في حدود تغطية المخاطر طبقا لما هو معمول به عند الاقتضاء، ويقوم كذلك بإكمال الضمان الذي يحتمل أن يمنحه المقرض إلى البنوك أو المؤسسات المالية في شكل ضمانات عينية و/ أو شخصية.

- صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI): تم إنشاء هذه الهيئة سنة 2004 بمبادرة من السلطات العمومية من أجل تقديم دعم أكبر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتدخل حيز التنفيذ سنة 2007، وظيفتها الأساسية تسهيل الحصول على القروض البنكية من خلال تغطية خطر

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 373-02 المتضمن إنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقانونه الأساسي، الجريدة الرسمية، العدد 74، المؤرخ في 2002/11/11، ص ص 13-14.

عدم سداد القروض الممنوحة لتمويل استثمارات هذه المؤسسات باستثناء القروض الممنوحة للقطاع الفلاحي والأنشطة التجارية<sup>1</sup>.

- صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوحة للشباب ذوي المشاريع: أنشئ هذا الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم 200-98 المؤرخ في 1998/06/09 والذي تم تعديله بالمرسوم التنفيذي رقم 289-03 المؤرخ في 2003/09/06 لدعم الشباب ذوي المشاريع المقبلين على إنشاء المؤسسات المصغرة في إطار ANSEJ، ويقوم هذا الصندوق بـ<sup>2</sup>:

- ضمان القروض الممنوحة للشباب المستثمرين بعد حصولهم على اعتماد من قبل ANSEJ؛
- يكمل الصندوق الضمان الذي يقدمه المنخرط المقترض إلى البنك أو المؤسسة المالية مانحة التمويل في شكل تأمينات عينية أو شخصية؛

• تغطية الديون المستحقة على المستثمرين الشباب لصالح البنوك على أن نسبة اشتراك أولئك في هذا الصندوق تقدر بـ 0,35% من قيمة القرض الممنوح من قبل هذه البنوك تدفع كاملة مرة واحدة.

- صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة (FGMMC): تم إنشاء هذا الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-04 المؤرخ في 2004/01/22 لدعم المشاريع الممولة في إطار ANGEM، كمؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية يتم توطئتها لدى ANGEM وتحت إدارتها. ويضمن هذا الصندوق القروض المصغرة التي تمنحها البنوك والمؤسسات المالية المنخرطة فيه لصالح المستفيدين الذين تلقوا إشعارا بإعانات ANGEM.

- ويغطي الصندوق باقي الديون المستحقة من الأصول والفوائد عند تاريخ التصريح بالنكبة وذلك في حدود 85%، كما يحل الصندوق في إطار تنفيذ الضمان محل البنوك والمؤسسات المالية في حقوقها اعتبارا عند الاحتمال للاستحقاقات المسددة وفي حدود تغطية الخطر.

• ويحق للبنوك وكل المؤسسات المالية التي قامت بتمويل المشاريع المعتمدة من طرف ANGEM الانخراط في صندوق الضمان، كما يتعين على المستفيدين من القرض المصغر والبنوك والمؤسسات المالية إيداع اشتراكاتهم لدى الصندوق<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المرسوم الرئاسي رقم 134-04 المتضمن القانون الأساسي لضمان القروض، الجريدة الرسمية، العدد 27، المؤرخة في 2004/04/19، ص ص 24-25.

<sup>2</sup> Le Fonds de caution mutuelle de garanties risques/crédits jeunes promoteurs, disponible le 02/03/2018 à 15:30 sur le site électronique: <http://www.ansej.org.dz/?q=fr/content/le-dispositif-de-soutien-emploi-des-jeunes>

<sup>3</sup> المرسوم التنفيذي رقم 16-04 المتضمن إحداه صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية، العدد 06، المؤرخ في 2004/01/22، ص 15.



**3-5- تدابير الدعم المالي:** لقد تم وضع هذه التدابير الخاصة بدعم التمويل أساسا لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على طرق أبواب الاستثمار بشتى أشكاله وفي مختلف الأنشطة الاقتصادية، ولما كانت العقبات التمويلية أكثر ما تعانیه هذه المؤسسات فقد جاءت هذه التدابير لتخفف من حدة هذه العقبات، ومن جملتها:

- تخفيض نسبة الفائدة للقروض الممنوحة من قبل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ففي حالة استحداث النشاط وتوسيعه يتم منح التخفيضات على النحو التالي:<sup>1</sup>
  - الجزائر، وهران وعنابة: 25,0%؛
  - ولايات الجنوب والهضاب العليا: 5,1%؛
  - الولايات الأخرى: 1%.
- رفع المستوى الأقصى للضمان المالي الممنوح من قبل صندوق الضمان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 50 إلى 250 مليون دج؛
- إنشاء الصندوق الوطني للاستثمارات الذي زود برأسمال يقدر بـ 150 مليار دج، يضم الضمان الممنوح من قبل صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR) والبنوك والمؤسسات المالية من أجل تغطية القروض الاستثمارية التي تمنحها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إنشاء صناديق للاستثمارات على مستوى الولايات تساهم في رأسمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ينشئها المقاولون الشباب؛
- إعفاء الحرفيين والمؤسسة المصغرة الخاضعين للقانون الجزائري من كفالة حسن التنفيذ عندما يتدخلون في العمليات العمومية لترميم الأملاك الثقافية؛
- رفع المخصص المالي لصندوق الضمان للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من 20 إلى 40 مليار دج؛
- منح قروض بدون فوائد تتباين وفق كلفة استثمار إنجاز المشروع بحيث لا تتجاوز:
  - 25% من الكلفة الإجمالية للاستثمار إذا كانت هذه الأخيرة أقل أو تساوي مليوني دج؛
  - 20% من الكلفة الإجمالية للاستثمار إذا كانت هذه الأخيرة تتجاوز مليوني دينار وتقل أو تساوي خمسة ملايين دج.
- منح قروض بدون فوائد تصل إلى نسبة 22% بالنسبة للاستثمارات التي تنجز في مناطق خاصة في ولايات الجنوب والهضاب العليا؛

<sup>1</sup> تدابير لدعم التمويل، متوفر بتاريخ 2018/03/02 على الساعة 18:00 على الموقع الإلكتروني: <http://www.andi.dz/index.php/ar/mesures->

- قابلية القروض البنكية للاستفادة من تخفيض فوائدها بالنسبة للقروض الاستثمارية والمقدرة بـ 50% من النسبة المدينة المطبقة من قبل البنوك والمؤسسات المالية بعنوان الاستثمارات المنجزة في القطاعات الاقتصادية باستثناء قطاعات الفلاحة والري والصيد البحري والتي تقدر فيها هذه النسبة بـ 75%، إذا كانت الاستثمارات التي ينجزها الشخص العاطل عن العمل أو المقاول تقع في مناطق خاصة أو في ولايات الجنوب والهضاب العليا، مع العلم أن نسب التخفيض هذه قد تم رفعها إلى 75% و 90% على التوالي؛
  - تعزيز نظام التمويل البنكي التقليدي من خلال تطوير صيغة الاستئجار الموجه للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، والتي توفر إطارا ملائما مع مزايا جبائية هامة لتمويل الاستثمارات الخاصة بسلع التجهيز؛
  - تعبئة شركات الاستثمار التي انتهت البنوك العمومية من إنشائها لتسيير أموال الاستثمار الولايتية وترقية مشاركتها في مرحلة أولى في رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترغب في ذلك؛
  - تنشيط الآليات القائمة المعتمدة لضمان القروض المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتخفيف الإجراءات ذات الصلة بمساعدة السلطة النقدية، وتدخل الصندوق الوطني للاستثمار إلى جانب المستثمرين الجزائريين الراغبين في ذلك بنسبة إسهام تصل إلى 34% من رأس المال والتمويل وكذا بغرض تنشيط إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - إطلاق شركات عمومية للبيع الإيجاري ابتداء من مارس 2011 بغية تخفيف تكاليف بيع التجهيزات بالإيجار لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراغبة في اللجوء إلى هذا الجهاز.
- 6- أهمية العمل المقاولاتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** على الرغم من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل الاقتصاديات، وعلى الرغم أيضا من أهمية الدعم والمرافقة التي تستفيد منها إلا أنها تواجه إشكالية ضمان ديمومتها واستمراريتها، وهنا تبرز أهمية العمل المقاولاتي من خلال لجوء المقاول إلى إحدى أو كل استراتيجيات المقاولاتية وتحديد الإبداع والابتكار اللذين يتيحان لهذه المؤسسات التغيير والتطوير، وهو ما يدعم تنافسيتها ويزيد من إدراكها حول ضرورة انتهاز الفرص المتاحة وتحسين بيئة العمل الداخلية لأنها النواة الأولى لتنمية المهارات وإنشاء فرق العمل المبدعة، مع الأخذ بعين الاعتبار التطور التكنولوجي السريع الذي يدعم عمليتي الإبداع والابتكار.
- ويقود المقاول هذه العملية من خلال العمل على استحداث أساليب إدارية جديدة تساهم في إظهار الطاقات الإبداعية للعمال مما يمنحهم القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتشجيع روح المبادرة لديهم وجعل الثقافة المقاولاتية مطلبا وركيزة أساسية تمنحهم مزيدا من الحرية والإبداع في أداء أعمالهم.

## V- عملية تأسيس المشروع المقاولاتي:

إن عملية تأسيس المشروع المقاولاتي تعني وضع خطة عمل والالتزام بها والعمل على تنفيذها، وتضم هذه الخطة مجموعة من الجوانب المهمة بداية باختيار فكرة المشروع المقاولاتي ووضع خطة التسويق والعمليات الإنتاجية وتوفير التمويل اللازم لتجسيد هذه الفكرة ضمن خطة تنظيمية مناسبة لأهداف المقاول والتي تحدد بدورها الشكل القانوني لهذا المشروع.

**1- إيجاد فكرة المشروع:** سئل الملاك الأمريكي "محمد علي" عن الطريقة التي وصل بها إلى درجة الامتياز في الملاكمة فكان رده: "لقد تعلمت منذ مدة طويلة أن كون الشخص على درجة عالية من الكفاءة ليس كافياً، ولكن لابد من أن يكون عنده خيال خصب وأحلام"، يتضح من هذه العبارات أن إقدام أي شخص على القيام بعمل ما بغض النظر عن طبيعته يتطلب الكفاءة والمهارة اللازمة والإمكانيات المادية الضرورية، ولكنه يتطلب قبل ذلك "فكرة أو حلماً" تتميز بالقوة والقناعة التامة بها وبإمكانية إنجازها وهو ما يجعل صاحبها قادراً على مواجهة التحديات التي يقابلها أثناء الطريق.

**1-1 مراحل إيجاد الفكرة:** إن العثور على فكرة مميزة لخوض غمار المقاولاتية يمر بعدة مراحل يمكن إنجازها فيما يلي:

- توليد الأفكار: إن الوصول إلى فكرة المشروع هي نقطة البداية والأساس لنجاحه، فعندما يصل شخص ما إلى فكرة معينة، فإنه يأخذ بعين الاعتبار أن هذه الفكرة قابلة للتطبيق ويمكن تحويلها إلى مشروع واقعي وناجح، أن أنه يبحث عن الفكرة التي تحمل في طياتها فرصة تفيد صاحبها والمجتمع ككل<sup>1</sup>.
- صياغة الفكرة: بعد استكشاف الأفكار التي تبدو ذات قيمة وذات قابلية للبلورة، ينتقل المقاول إلى صياغة الفكرة المراد تطبيقها وشرحها والتعبير عنها بشكل واضح، محدد ومفهوم ويستطيع صياغة العديد من الأفكار والمقارنة بينها لاختيار أحسنها وأكثرها كفاءة وفعالية.
- تقييم الأفكار: بعد الحصول على عدة أفكار محددة وقابلة للتطبيق والتجسيد على أرض الواقع، ينبغي للمقاول أن يقوم بتقييم هذه الأفكار وفرزها والتركيز على أفضلها اعتماداً على مقدرته وخبراته السابقة في حال وجودها، ويتم ذلك وفقاً لمعايير معينة تساعد على اختيار الفكرة المناسبة من بين بقية الأفكار، ترتكز أساساً على أهمية الحل الذي تقدمه الفكرة وتأثير ذلك على حياته ومجتمعه<sup>2</sup>.
- اختبار الفكرة: بعد مرحلة تصنيف وتقييم الأفكار المقترحة تأتي مرحلة اختبار الفكرة التي تم اختيارها بداية بطلب الاستشارة من الخبراء أو الأفراد السابقين في هذا المجال، ومن المهم أيضاً أن يقوم المقاول

<sup>1</sup> خالد سليمان الراجحي، تحويل الفكرة إلى فرصة، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 07.

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن أحمد حريري، استكشاف الأفكار وتقييمها في شركتك الناشئة، دون سنة، ص 18، متاح بتاريخ 2018/02/18 على الموقع الإلكتروني:

بتنظيم جدول زمني يحدد الأهداف ومراحل تجسيد الفكرة المختارة، إلى جانب توضيح المخاطر وعوامل الفشل المتوقعة أثناء التنفيذ ومحاولة إيجاد الحلول لها في المستقبل.

- 2-1- مصادر الحصول على الفكرة:** يتم البحث عن فكرة المشروع المقاولاتي من خلال عدة مصادر منها:<sup>1</sup>
- الملاحظة اليومية: من خلال استعمال كل المعلومات المتواجدة في البيئة المحيطة ويشمل ذلك الإحصائيات وتصرفات الأفراد اليومية وظروفهم المالية والاجتماعية؛
  - نقد المنافسة: أو الفكر الإنتقادي من خلال تكوين فكرة عن نقاط القوة والضعف لمنتجات المنافسين، الأمر الذي يؤدي به إلى اكتشاف أفكار جديدة وحتى الصعوبات التي قد تواجهه؛
  - البحث عن البدائل والحلول: إن الغرض من إجراء عملية النقد تلك إيجاد الحلول والبدائل وإجراء المفاضلة بينها لاختيار أنسبها وأكثرها ملاءمة.
  - المستهلكون: أي التركيز على الأفراد الذين سيوجه إليهم المنتج أو الخدمة التي تجسد الفكرة، ويكون ذلك من خلال متابعة أذواقهم وتغييرها وتشجيعهم على إبداء آرائهم حول المنتجات المتواجدة حالياً أو التي يأملون الحصول عليها مستقبلاً؛
  - المؤسسات المتواجدة في السوق: يمكن للمقاول أن يضع منهجية محددة ومنظمة لمراقبة المنتجات المتواجدة في السوق وطبيعة المنافسين وهو ما سيؤهله لإيجاد أفكار تحسن من العرض إما عن طريق تطوير هذه المنتجات أو تقديم منتجات أخرى جديدة؛
  - شبكات التوزيع: يعد الأفراد العاملون على مستوى شبكات التوزيع مصدراً ممتازاً للحصول على أفكار جديدة بسبب قربهم من السوق وقدرتهم على تقييم المنتجات المتواجدة مما يساعد على خلق أفكار جديدة؛
  - الإدارة: ويمكن استنتاج ذلك من خلال شقين؛ براءات الاختراع التي تمثل حقلاً خصباً لوضع أفكار جديدة، أما الشق الثاني فيتعلق بالقوانين العمومية التي يتم سنها لأغراض معينة تؤدي إلى خلق أفكار تتناسب معها؛
  - البحث والتطوير: تعتبر هذه الخدمة الطريقة الأكثر رسمية لإنتاج أفكار جديدة إما انطلاقاً من الأفكار القديمة التي تتطلب إحياءها بطريقة أكثر حداثة، أو العمل على الأفكار الحالية وتطويرها من أجل تقديمها في صورة أكثر إشراقاً.

<sup>1</sup> صندرة سايبى، محاضرات في إنشاء المؤسسة. جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري، 2014-2015، ص ص 15-16.

### 1-3- طرق إنشاء الأفكار: هناك عدة طرق يتم اعتمادها لإنشاء الأفكار، منها:

- حلقات النقاش أو مجموعات التقارب: تعتبر حلقات النقاش من أهم الطرق لتوليد وتجميع الأفكار التي تقدمها مجموعة من المشاركين الذين قد يتجاوز عددهم العشرة مشارك أو يقل عن ذلك، يقودهم منسق ويدفعهم بشكل مباشر أو غير مباشر لتوليد أفكار تخص مشكلة ما أو مجالاً ما. وتهدف حلقات النقاش هذه إلى إتاحة فرص متساوية أمام كافة المشاركين في عملية تبادل شفهي لأفكارهم وآرائهم ومعارفهم من خلال حديث منفتح و حر. وتعتبر هذه المجموعات طريقة فعالة للفرز الأولي للأفكار وتقييمها والوصول إلى أفكار جديدة وتقديم النتائج بطريقة أكثر كمية تساعد في الوصول إلى اتخاذ قرارات تخص منتجات أو خدمات جديدة<sup>1</sup>.

- العصف الذهني: يعرف العصف الذهني على أنه وسيلة ذهنية للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة معينة خلال زمن معين، بغية حل مشكلة بطريقة إبداعية أو ابتكار فكرة جديدة لم توجد من قبل أو تطوير فكرة موجودة<sup>2</sup>. ويعد العصف الذهني أحد أساليب تحفيز التفكير والإبداع، ويستخدم كأسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي في حل الكثير من المشكلات العلمية والحياتية المختلفة بغية زيادة القدرات والعمليات الذهنية من خلال وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار في محاولة للحصول على حلول جديدة تترجم في شكل منتجات وخدمات جديدة، ويتم ذلك من خلال جلسة مفتوحة يشارك فيها مجموعة من الأفراد في طرح الأفكار بحرية، من أجل تطوير مجموعة من الأفكار الجدية اعتماداً على مجموعة من القواعد هي:<sup>3</sup>

- ضرورة تأجيل النقد وإرجاء تقويم الأفكار إلى نهاية الجلسة؛
- الترحيب بالانطلاق الحر في توليد الأفكار دون قيود أثناء الجلسة؛
- الكم يولد الكيف واستمطار أكبر قدر ممكن من الأفكار بغض النظر عن نوعيتها وقيمتها؛
- التركيب والتطوير وجواز الاستفادة من أفكار الآخرين والبناء عليها.

<sup>1</sup> إليزابيث يوست هامر، استخدام النقاش بفعالية في القاعة الدراسية، سلسلة أساسيات التعليم الجامعي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 07. متاح بتاريخ 2018/02/19 على الموقع الإلكتروني:

[http://dsd.ksu.edu.sa/sites/dsd.ksu.edu.sa/files/imce\\_images/n08\\_a.pdf](http://dsd.ksu.edu.sa/sites/dsd.ksu.edu.sa/files/imce_images/n08_a.pdf)

<sup>2</sup> عبد الله هنانو، مهارة العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب، 2008، ص 13. متاح بتاريخ 2018/02/19 على الموقع الإلكتروني: <http://www.said.net/book/18/10006.pdf>

<sup>3</sup> عابد بوهادي، أهمية استراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلة، مجلة جسور المعرفة، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، 2015، ص ص 67-68.

- أسلوب تحليل المشاكل: يعتبر هذا الأسلوب من الطرق التي تمكن من توليد أفكار جديدة من خلال مجموعة من الأفراد تناقش مشكلة ما تتعلق بمنتج أو خدمة معينة قائمة، وهنا يتم إدراج البيانات والمعلومات المتحصل عليها من مستهلكي هذا المنتج أو الخدمة حول أنواع المشاكل التي تخص أحدهما، وذلك بهدف تطوير المنتج أو الخدمة الحالية أو استحداث وخلق منتج أو خدمة جديدة تماما تحل المشاكل السابقة التي تم التعرض لها<sup>1</sup>.

**2- وضع الخطة وقابلية التجسيد:** بعد أن تتضح الرؤية أمام المقاول حول الحلم الذي يود تحقيقه من خلال تأسيس مشروع مقاولاتي ينتقل إلى الرحلة الموائية وهي وضع خطة متكاملة تشمل كل الجوانب التي ينبغي تنفيذها لتحقيق تلك الرؤية، وتضم هذه الخطة مختلف المعلومات والتفاصيل المتعلقة بحجم المشروع ومردوديته، طبيعة المنتج أو الخدمة المقدمة وكيفية التصنيع، السوق المستهدف وحجم المنافسة به ومستوى النمو، نوعية التمويل مصادره والمخاطرة المرتبطة به، وبالتالي فنجاح هذا المشروع مرتبط بالحصول على المعلومات التالية:

- معلومات تنظيمية: من خلال تحديد ووصف ملكية المشروع وشكله القانوني وتوضيح صلاحيات ومسؤوليات كل الأفراد العاملين به؛
- معلومات عن السوق: من خلال التعرف على طبيعة السوق الذي يتعامل معه، طبيعة الزبائن وأذواقهم، مستويات دخول الأفراد ومختلف المعلومات الديموغرافية المرتبطة بسكان المنطقة المستهدفة؛
- معلومات مرتبطة بالعمليات والإنتاج: وتضم ما يلي:
  - موقع المشروع من أجل تحديد الزبائن، الموردين، قنوات التوزيع؛
  - تحديد الآليات التي سوف يتم الاعتماد عليها في عمليات الإنتاج والحيز المخصص لها؛
  - تحديد المواد الخام وتكلفتها ومصدرها؛
  - تحديد مختلف المعدات والأدوات التي سوف يتم الاعتماد عليها في عملية الإنتاج؛
  - تحديد عدد العاملين والمهارات المطلوبة والأجور التي ينبغي صرفها لصالحهم.
- معلومات خاصة بالتمويل: الهدف من هذه المرحلة تحديد مصادر التمويل الضرورية للبدء في المشروع من خلال تحديد مختلف نفقاته وكذا ربحيته المحتملة.

<sup>1</sup> صندرة سايبى، مرجع سابق، ص 18.

**1-2- الخطة التسويقية:** يعد التسويق من أهم الوظائف في أي مشروع اقتصادي وهو يعبر عن مجموعة من الأسئلة والأعمال المتكاملة التي تقوم بها إدارة متخصصة تسعى من خلالها إلى توفير السلعة أو الخدمة أو الفكرة للمستهلك المرتقب بالكمية والمواصفات والجودة المناسبة والمطلوبة في الزمان والمكان المناسبين، وبما يتماشى مع ذوقه وبأقل تكلفة وأسهل وأيسر الطرق والسبل بالتعاون والتنسيق مع إدارة الإنتاج. وتنبع أهمية التسويق من كونه يمثل الواجهة الأولى للمشروع على البيئة الخارجية المحيطة به من عوامل ومتغيرات تؤثر بشكل مباشر على نشاطه الاقتصادي كتغيير أذواق المستهلكين، توقعات الطلب على السلعة أو الخدمة وحجم المنافسة وغيرها من المعلومات التي تساهم في بقية وظائف المشروع ومخططاته وقراراته.

وفي عالم أضحى فيه وتيرة التغيير متصاعدة أصبح لزاما على المؤسسات معرفة أسواقها المتغيرة وفقا لـ (Kotler) كل خمسة سنوات بفعل التطور التكنولوجي والعولمة<sup>1</sup>.

ويتم تحديد الخطة التسويقية انطلاقا من دراسة السوق التي تستهدف:

- وصف السوق وتحديد حجمها وتقسيماتها بين المستهلكين والمنتجين؛
- التنبؤ بالطلب والعرض المحتملين؛
- التعرف على دوافع المستهلكين وسلوكياتهم الشرائية؛
- دراسة قنوات التوزيع من أجل تحديد استراتيجيات التوزيع؛
- دراسة المنافسين وتحليل عروضهم واستراتيجياتهم.

ويتم الحصول على هذه المعلومات من خلال عدة مصادر يمكن إيجازها فيما يلي:

- المصادر الثانوية للمعلومات: وهي تلك المعلومات المجمعة من مصدر غير ميداني، وتضم المصادر الداخلية المتاحة داخل الشركة كالسجلات المحاسبية، تقارير مندوبي البيع وتقارير أخرى متنوعة، والمصادر الخارجية من بيانات ومعلومات ودراسات باحثين وأفراد آخرين أو من هيئات حكومية أو غير حكومية ذات طابع تجاري ومراكز البحث والمعلومات المختلفة.
- المصادر الأولية للمعلومات: وهي البحوث الميدانية التي تزود المقاول بمعلومات حقيقية وأكثر واقعية عن المستهلكين الحاليين والمرقبين، العملاء الفعليين، عاملي المبيعات، مدراء التسويق في الشركات المختلفة، العاملون في مجال الإعلان والإشهار، التجار والبائعون بالجملة والتجزئة وغيرهم من الأفراد الذين يعملون في هذا المجال.

<sup>1</sup> فيصل عبد الله بباكر، فيليب كوتلر يتحدث عن التسويق كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، مكتبة جرير، دون سنة، ص 07.

إن الحصول على هذه المعلومات يتيح للمقاول الإحاطة بمختلف جوانب دراسة السوق التي تضم: حجم السوق الفعلي، تحليل المنافسين، تحليل المستهلكين وخطة البيع والتسويق، ووفقاً لهذه الدراسة يتم تحديد المزيج التسويقي الأمثل الذي يضم كلا من:

- المنتج أو السلعة التي سيتم تصميمها وفقاً لمواصفات ومعايير معينة تتماشى مع توقعات المستهلكين، وقد تكون هذه السلعة استهلاكية أو صناعية تأخذ شكل منتجات وسيطة في عملية إنتاج سلع استهلاكية في الغالب؛
- السعر والذي يتم تحديده بناءً على تكلفة إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، مستوى الطلب على السلعة أو الخدمة، المنافسة، خدمات الإشهار...
- الترويج الذي يشمل كل وسائل الاتصال والإعلان والدعاية مع كل الأطراف المستهدفة خاصة المستهلكين، إذ أنه يسعى لتقديم معلومات عن المنتجات وتعريف المستهلكين عليها وترغيبهم بها؛
- التوزيع الذي يضمن انسياب السلع والخدمات نحو المستهلكين وذلك من خلال قنوات التوزيع والمنافذ التي تتحرى توصيل تلك السلع والخدمات في الوقت المناسب وبالكمية والنوعية الملائمة.

**2-2- خطة العمليات والإنتاج:** على ضوء الخطة التسويقية تتضح معالم خطة الإنتاج أو الخطة الفنية، حيث يعتبر الإنتاج التجسيد المادي والملموس للفكرة التي أنشئت على أساسها المقاول، ويمثل الإنتاج ذلك النشاط الذي يختص بعملية خلق السلع أو الخدمات من خلال إجراء تغييرات في شكل مواصفات (مدخلات الإنتاج) بما يتفق ورغبات واحتياجات المستهلكين الحاليين والمرقبين، أي أنه الوظيفة المسؤولة عن تحويل المدخلات إلى مخرجات نهائية.

وتتأثر عملية الإنتاج هذه بجملة من العوامل يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

- **العوامل الخارجية:** تتمثل في:
  - آليات السوق المتضاربة والمتمثلة في التغيير المستمر في اتجاهات ورغبات المستهلكين وهو ما يؤثر بشكل مباشر على خط الإنتاج وحجم الطلب، نوعية وكميات المنتجات الواجب توافرها؛
  - الظروف السياسية كحالات الحروب والاضطرابات الأمنية؛
  - الظروف الاقتصادية كالتغيرات المستمرة في أسعار المواد الخام المحلية والمستوردة وأسعار فوائد القروض وأسعار صرف العملات؛
  - الظروف التشريعية كالقوانين والقرارات واللوائح الإدارية لمختلف الهيئات؛

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الإدارة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 190-191.



• الظروف الاجتماعية كالإضطرابات والإضرابات التي تنشأ في أوساط العاملين أو الموردين أو غيرهم من الفاعلين في العملية الإنتاجية؛

• الظروف التكنولوجية المتمثلة في الابتكارات العلمية التي تؤثر بشكل مباشر على أساليب الإنتاج.

#### - العوامل الداخلية:

• عدد العمال ومستوى تأهيلهم؛

• المواد المستخدمة، كميتها، نوعها وتوقيت توفيرها؛

• الآلات والمعدات ومدى تناسبها كما ونوعا مع عملية الإنتاج؛

• اللوائح التنظيمية للعمل.

كل هذه العوامل تتضافر فيما بينها لتحديد خطة الإنتاج التي تنطلق وتنتهي عند الأهداف المسطرة والتي يدل تحقيقها على نجاح الخطة، وتشمل هذه الأهداف الجوانب الكمية والنوعية من خلال إنتاج منتجات على مستوى من الجودة وبالكمية والمواصفات الضرورية. كما تركز خطة الإنتاج على وضع استراتيجية متكاملة تضمن ترتيب مدخلات الإنتاج كما ونوعا بما يسمح بتدفق المخرجات المطلوبة من السلع والخدمات، كما تشمل هذه الاستراتيجية أيضا:

- تحقيق التكامل الرأسي والأفقي بين مهام الأقسام المختلفة وهو ما يضمن سرعة وسهولة تدفق المواد وتخفيض الأعطال؛

- المحافظة على أوقات العمل من الإهدار من خلال تجنب الأعمال المتكررة؛

- تجنب التعارض والازدواج في المهام الموكلة للعاملين من خلال تحديدها بدقة وضبطها؛

**3-2- خطة التمويل:** تعبر خطة التمويل عن التفاعل بين قراري الاستثمار والتمويل، إذ وقبل تحديد نوع

وحجم مصادر التمويل الضرورية للنشاط ينبغي أولا تحديد النفقات الاستثمارية ومعرفة مدى ربحية المشروع، ويتم ذلك كما يلي:

- قرار الاستثمار: يقوم المقاول باتخاذ قرار الاستثمار إذا ما ثبت أن مجموع الإيرادات الناتجة عن استخدام

الأصل محل الاستثمار تتجاوز أو تعادل على الأقل كل التكاليف التي تم دفعها في سبيل الحصول عليه،

أي أن قرار الاستثمار يركز على المقارنة بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة الناتجة عن استخدام

الأصل محل الاستثمار. وهو ما يعرف بدراسة أو تقييم جدوى المشروع أو الاستثمار أين يتم الاعتماد على

مجموعة من المعايير يمكن إيجازها فيما يلي:

• فترة الاسترداد: هي الفترة الزمنية الضرورية التي يتمكن من خلالها المشروع من استرداد نفقاته

الاستثمارية، أي أن استخدام هذا المعيار يهدف إلى تعيين الاستثمار الذي تسترد نفقاته الأولية بأسرع

وقت ممكن<sup>1</sup>. ولحساب هذه الفترة يتم الاعتماد على التدفقات النقدية المتولدة عن الاستثمار، ويمكن التمييز بين حالتين:<sup>2</sup>

✓ تساوي التدفقات النقدية: ويتم حساب فترة الاسترداد كما يلي:

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{الاستثمار المبدئي}}{\text{صافي التدفقات النقدية}}$$

✓ عدم تساوي التدفقات النقدية: في هذه الحالة يتم تحديد الفترة من خلال النقطة التي تتساوى فيها التدفقات النقدية المتراكمة مع قيمة الاستثمار الأولي.

ومن الجلي أن هذا المعيار يتميز بسهولة وقدرته على تقليل المخاطرة عند اختيار فترة استرداد قصيرة غير أنه يهمل القيمة الزمنية للنقود، ومع ذلك وبشكل عام فهو يتناسب مع محدودية الموارد المالية للمشروع ودرجة مخاطرة كبيرة.

● معدل العائد المحاسبي: ويعرف كذلك بمتوسط معدل العائد ويقصد به نسبة صافي الربح المحاسبي السنوي بعد خصم الضريبة إلى متوسط التكلفة الاستثمارية للمشروع المقترح<sup>3</sup>. وهو أيضا كالمعيار السابق سهل التطبيق مع توافر كل المعلومات الضرورية لحسابه، كما يعطي مؤشرا مبدئيا وسريعا عن ربحية الاستثمار، غير أنه يناسب المشاريع القائمة دون الجديدة إلى جانب عدم أخذه في عين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود والعمر المقدر للمشروع<sup>4</sup>.

● دليل الربحية: ويعرف على أنه نسبة القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة إلى القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة، وهو بذلك يعبر عن نسبة الأرباح المحققة من استثمار معين، وتبعاً لهذا المؤشر يمكن تمييز ثلاث حالات هي:<sup>5</sup>

✓ إذا كان المؤشر مساويا للواحد فإن الاستثمار لا يحقق ربحاً أو خسارة؛

✓ إذا كان المؤشر أكبر من الواحد فإن كل وحدة نقدية مستثمرة تحقق ربحاً؛

✓ إذا كان المؤشر أقل من الواحد فإن كل وحدة نقدية مستثمرة تحقق خسارة.

<sup>1</sup> Josée ST-PIERRE, Robert BEAUDOIN, Les décisions d'investissement dans les PME comment évaluer la rentabilité financière, Presses de l'Université du Québec, Québec-Canada, 2003, p 163.

<sup>2</sup> خليل محمد خليل عطية، دراسات الجدوى الاقتصادية، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 76.

<sup>3</sup> Josée ST-PIERRE, Robert BEAUDOIN, op.cit, p 166.

<sup>4</sup> خليل محمد خليل عطية، مرجع سابق، ص ص 78-79.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص ص 88-89.

وهذا المعيار أيضا سهل الفهم والتطبيق ويساعد على ترتيب البدائل المتاحة وفق أعلى ربحية محققة، غير أنه تكتنفه بعض العيوب كإهمال القيمة الزمنية للنقود وصعوبة استخدامه في حالة اختلاف العمر الإنتاجي للبدائل المتاحة.

• صافي القيمة الحالية: وهي الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة والقيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة المتولدة عن استثمار معين، ويحسب بالصيغة التالية:<sup>1</sup>

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{C I_t}{(1+K)^t} - C_0$$

ويقبل المشروع إذا كان صافي القيمة الحالية موجبا أي أن العوائد المتوقعة أكبر من تكلفة الاستثمار، ويرفض في حالة العكس أي إذا كان صافي القيمة الحالية سالبا ما يعني أن المشروع لم يستطع تغطية تكاليف الاستثمار، أما إذا كان مساويا للصفر فهو يحقق الحد الأدنى لقبول المشروع. ويأخذ معيار صافي القيمة الحالية بالقيمة الزمنية للنقود كما يتيح للمؤسسة المقارنة بين عدة بدائل تمويلية تتاح أمام المشروع، غير أنه من الصعوبة الاعتماد عليه في المقارنة بين مشاريع تختلف تكلفتها الاستثمارية إلى جانب صعوبة تحديد معدل الخصم الذي يعتمد عليه في تحيين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

• معدل العائد الداخلي: وهو المعدل الذي يخفض صافي القيمة الحالية إلى الصفر، أي المعدل الذي تتساوى عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، ويمكن حسابه من العلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{C I_t}{(1+K)^t} - C_0$$

وفي هذا المعيار تتم المقارنة بين معدل العائد الداخلي وتكلفة الحصول على الأموال؛ فإذا كان هذا الأخير أقل من معدل العائد الداخلي يكون المشروع مقبولا وإن كان أكبر منه يتم رفضه، ويتميز أيضا بأخذه بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود وتقديمها مؤشرا واضحا عن ربحية المؤسسة، غير أنه صعب التطبيق عند المقارنة بين مشروعين أو أكثر إلى جانب صعوبة تطبيقه بالنسبة لمشاريع التجديد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، كود 123، برنامج محاسبة البنوك والبورصات، كلية التجارة، جامعة بنها- مصر، 2011، ص 250، متاح بتاريخ 2018/01/30 على الساعة 10:15 على الموقع الإلكتروني:

<http://www.mediafire.com/file/0ihfgrcgcz16zn/%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8+%23+196.rar>

<sup>2</sup> BENNOUNA Ahmed, Aspects fondamentaux du crédit-bail au Maroc Arbitrage entre le crédit-bail et l'emprunt, Ecole doctorale de Dauphine, Université Paris- Dauphine, 2012, p 149.

<sup>3</sup> أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، ص 262.

ولأن المشروع المقاولاتية عادة ما تأخذ حجما صغيرا أو متوسطا يتم الاعتماد بشكل أكبر على معياري فترة الاسترداد ومعدل العائد المحاسبي نظرا لسهولتهما، وهو ما أشارت إليه دراسة Vos & Vos سنة 1999 والتي تبين من خلالها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد بشكل كبير على التقنيات الأكثر بساطة كفترة الاسترداد ومعدل العائد المحاسبي إلى جانب اعتمادها بشكل أكبر على حدس مالك و/أو مسير المؤسسة أو شعوره الإيجابي بشأن الاستثمار المراد تحقيقه، مع الاعتماد الضعيف على التقنيات المرتكزة على التدفقات النقدية كالقيمة الحالية الصافية ومعدل العائد الداخلي.

وقد قام كل من Peel و Wilson سنة 1996 بإجراء دراسة على عينة من 84 مؤسسة صغيرة ومتوسطة انجليزية اتضح فيها أن 67,6% منها يعتمد على تقنية فترة الاسترداد، يليه معدل العائد المحاسبي بنسبة 33,8% وأخيرا التقنيات القائمة على التدفقات النقدية بنسبة 23,9%، ومن الجلي أن مجموع هذه النسب يتجاوز 100% بسبب لجوء المؤسسات إلى استخدام أكثر من تقنية في الوقت نفسه. وذات الشيء أكده Block في دراسة أجراها سنة 1997 على 232 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أمريكية اعتمدت في عملية تقييم قرار الاستثمار على كل من فترة الاسترداد، معدل العائد المحاسبي، معدل العائد الداخلي والقيمة الحالية الصافية بالنسب 43%، 22%، 16% و 11% على التوالي<sup>1</sup>.

ويظهر الجدول الموالي نسبة استخدام مختلف تقنيات تقييم الجدوى الاقتصادية لاستثمار ما في كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة وفقا لدراسات ميدانية قام بها مجموعة من الاقتصاديين خلال سنوات التسعينات استهدفت عينات من هذه المؤسسات.

جدول 10: مقارنة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة في استخدام تقنيات تقييم الجدوى الاقتصادية:

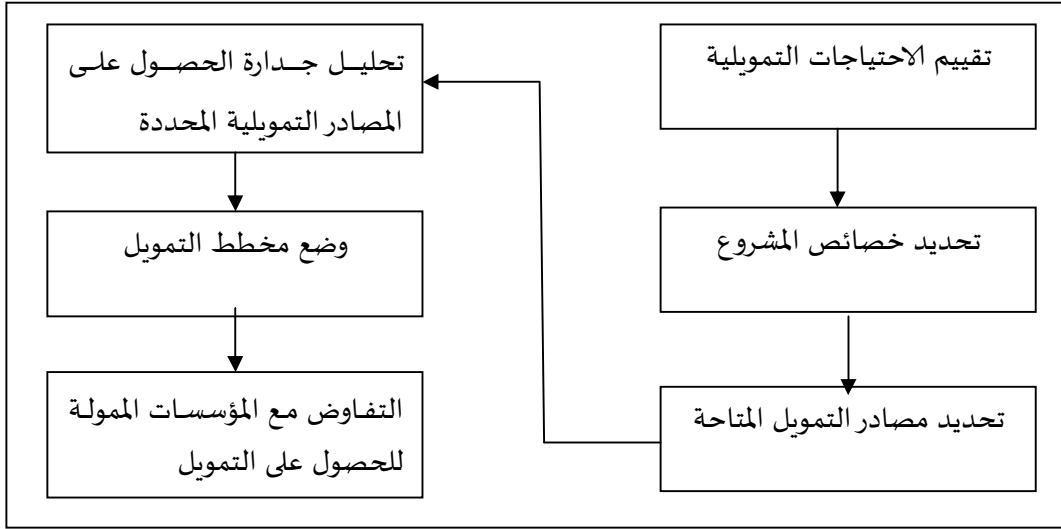
المؤسسات الصغيرة	المؤسسات الكبيرة		المعايير
	بلوك 1997 (Block)	فاراجر وآخرون 1999 (Farragher & al)	
% 43	% 52	% 52	فترة الاسترداد
% 22	% 34	% 18	معدل العائد المحاسبي
% 16	% 80	% 43	صافي القيمة الحالية
% 11	% 78	% 64	معدل العائد الداخلي

Source : Josée ST-PIERRE, Robert BEAUDOIN, op.cit, p 157.

<sup>1</sup> Josée ST-PIERRE, Robert BEAUDOIN, op.cit, p p 155-156.

- قرار التمويل: إن القيام بهذه الخطوة يستدعي البحث عن التمويل المناسب وفق خطوات منهجية يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

شكل 4: مراحل عملية البحث عن مصادر التمويل:



Source : Josée ST-PIERRE, Robert BEAUDOIN, op.cit, p 216.

من خلال هذا الشكل تظهر مرحلة تقييم الاحتياجات التمويلية كمرحلة مهمة من مراحل عملية اتخاذ قرار التمويل، حيث تشمل هذه الاحتياجات تحديد رأس المال الأولي، إذ يعتمد المشروع على موارد الذاتية أو الخاصة في ظل عزوف أغلب الأطراف الخارجية من مؤسسات مالية ومستثمرين عن تقديم التمويل له آخذين بعين الاعتبار المخاطرة الكبيرة المرتبطة به والناجئة عن حالة عدم التأكد من مدى كفاءته وقدرته على مواجهة المنافسة وإثبات وجوده في السوق.

مع الإشارة إلى أن تقدير الاحتياجات المالية لا يخص فقط مرحلة الإنشاء أو التأسيس بل يتعداها لبقية مراحل حياة المشروع، حتى يكون المقاول على دراية تامة بمصادر التمويل التي يمكنه اللجوء إليها. ويمكن إيجاز أهم هذه الاحتياجات فيما يلي:

- الاحتياجات المالية في مرحلة النمو: يبلغ المشروع هذه المرحلة بعد اجتيازه مرحلة الإنطلاق الفعلي والتي تتميز بتحقيق نتائج سالبة نظرا لارتفاع التكاليف الثابتة مقارنة بحجم الإنتاج الذي لا تغطي عوائده هذه المصاريف، للمرحلة السابقة، وتتسم هذه المرحلة بنمو سريع لحجم الإنتاج والمبيعات ومعها الأرباح مصدر التدفقات النقدية التي قد لا تكفي لتلبية الزيادة في الاحتياجات المالية في رأس المال العامل والتوسع في عملية الإنتاج، وهنا يعتمد المشروع على أرباحه المحتجزة والتمويل قصير الأجل والتمويل طويل الأجل لتغطية احتياجاته المالية المتزايدة والمرتبطة برأس المال العامل والمتداول الخاص بتشكيل المخزونات وقروض الزبائن والاستثمارات.

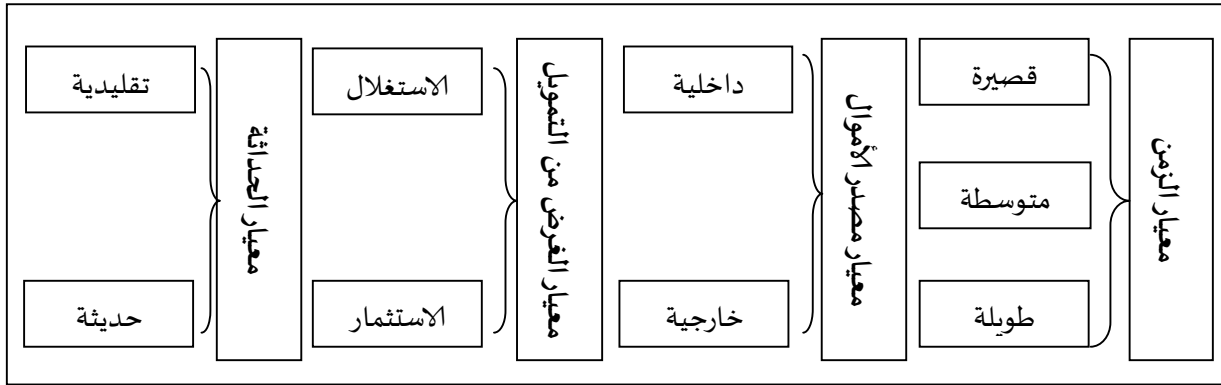
- الاحتياجات المالية في مرحلة التوسع: في هذه المرحلة يتطلع المشروع إلى إحداث تغييرات على أسلوبه التسييري من خلال الاعتماد على أساليب أكثر تطوراً كالتخطيط والرقابة المالية والتحليل المالي، كنتيجة للنمو المتزايد في مبيعاته وتحقيقه مردودية عالية ومكانة جيدة في السوق، والمحافظة على ذلك يستدعي منه تطوير القائم من مشروعه والعمل على توسيع قدراته إنتاجية وهو ما يعني زيادة حاجته إلى موارد مالية متنوعة بين متوسطة وطويلة الأجل تتناسب مع متطلبات هذه المرحلة.
  - الاحتياجات المالية في مرحلة النضج: في هذه المرحلة يكون المشروع قد ضمن مكانة سوقية مهمة تستقر خلالها مبيعاته وأرباحه، كما تقل احتياجاته المالية ويعتمد على نسبة أقل من التمويل قصير الأجل لتلبية احتياجات دورة الاستغلال، وقليل من التمويل طويل الأجل لتمويل منتجات بديلة أو تطوير المنتجات الحالية لمواجهة متطلبات المنافسة إذا استدعى الأمر ذلك، أي أن المشروع في هذه المرحلة يعمل على الحفاظ على مستوى مستقر لكل من رأس المال الثابت والعامل خصوصاً وأن إيرادات الإنتاج كافية لتغطية التكاليف الثابتة.
  - الاحتياجات المالية في مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة قد يفقد المشروع تنافسيته في السوق وهو ما يؤدي إلى انخفاض الطلب على منتجاته وتخفض معه مبيعاته وأرباحه، ويرافق ذلك زيادة في الطلب على التمويل بمختلف أنواعه من أجل استعادة مكانته والعمل على طرح منتج جديد.
- وتلعب خصائص المشروع دوراً محورياً في الحصول على التمويل المناسب كما يلي:<sup>1</sup>
- الحجم: يعد حجم المشروع عاملاً مهماً في تحديد نوعية التمويل وسهولة الحصول عليه من المؤسسات الممولة؛
  - نوع الأصل المراد تمويله: وينتج عن تحديد نوعه معرفة مصدر التمويل الأكثر ملاءمة من مصادر التمويل المتاحة؛
  - مردودية المشروع: يؤثر هذا العامل بشكل جوهري أثناء البحث عن التمويل الخارجي لأنه يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية؛
  - الوضعية المالية للمؤسسة: ويتعلق الأمر بنسب الاستقلالية المالية والسيولة التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على توفر التمويل؛
  - مرحلة تقدم المشروع: تؤثر المرحلة الحالية من المشروع على نوع التمويل وهي جزئية هامة قد تحد من مصادر التمويل المتاحة أمامها، ففي المراحل الأولى للمشروع والمرتبطة بحالة من عدم التأكد تكون

<sup>1</sup> Josée ST-PIERRE, Robert BEAUDOIN, op.cit, p p 217-218.

فرص التمويل محدودة في رأسمال المخاطر أو التمويل الذاتي، مقارنة بمرحلة التوسع التي يكون فيها التمويل متاحا ومتنوعا أكثر أين يظهر مثلا قرض الإيجار والقروض البنكية إلى جانب رأسمال المخاطر خصوصا بالنسبة للمشاريع التي تعتمد على التجديد والابتكار.

إن المرحلة السابقة تجعل من مرحلة تحديد مصادر التمويل المتاحة أكثر سهولة، إذ يجد المشروع نفسه أمام مجموعة من مصادر التمويل التي يمكن انتقاء أكثرها ملاءمة لخصائص المشروع، ويكون ذلك من خلال المقارنة بينها والرجوع دوما لخصائص المشروع المذكورة أعلاه والتي تجعله أمام اختيار اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية المباشرة وغير المباشرة في حالة عدم كفاية مصادر التمويل الداخلية. أما مخطط التمويل فيوضع بشكل تقديري يشمل مختلف الاحتياجات التمويلية للمشروع خلال مدة حياته مع الأخذ بعين الاعتبار التمييز بين الاحتياجات القصيرة والطويلة ومختلف المصادر التمويلية التي تتوافق معها وطريقة الوفاء بالتزاماته تجاه الممولين الخارجيين، والهدف من ذلك امتلاك صورة واضحة ودقيقة تؤهله للتفاوض بشكل أكثر فعالية مع المؤسسات التمويلية للحصول على شروط مناسبة. ويختار المقاول بين جملة من المصادر التمويلية المتاحة حسب خصوصية مشروعه وإمكانياته المالية الخاصة التي تعتبر أول ضمان، ويمكن توضيح مختلف هذه المصادر في الشكل الموالي:

الشكل 5: تصنيف مصادر التمويل:



المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال هذا الشكل يمكن التمييز بين مصادر التمويل المتاحة أمام المشروع وفقا لمعيار الزمن إلى ثلاثة أنواع: قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل وهو تقسيم يتناسب مع تنوع الاحتياجات المالية للمشروع خلال دورة حياته، كما تصنف أيضا وفقا لمعيار مصدر الأموال إلى مصادر تمويل داخلية ناتجة عن نشاط المشروع ومصادر خارجية متمثلة في إسهامات الأطراف الخارجية عنه، بينما يقسمها المعيار الثالث المتعلق بالغرض من التمويل إلى أموال موجهة لتمويل دورة الاستغلال وأموال موجهة لتمويل الاستثمار، ويميز المعيار الرابع الخاص بمدى حداثة المصدر التمويلي بين مصادر تمويل تقليدية اعتاد المشروع على استخدامها واللجوء إليها

ومصادر تمويل حديثة أفرزها التطور الذي تعرفه بيئة الأعمال والمال من جهة، وعدم قدرة بعض مصادر التمويل التقليدية على تلبية احتياجات مالية معينة كانت سببا في ظهورها.

## 2-4- الخطة التنظيمية:

- الهيكل التنظيمي: إن الهدف من وضع خطة تنظيمية توضيح مختلف مراكز اتخاذ القرار في المشروع وهو أمر من شأنه تحديد مسؤوليات كل العاملين ما يسهل عملية الرقابة على الأعمال، ويتطلب بناء الهيكل التنظيمي تحديد أهداف المشروع ووظائفه ومختلف العلاقات التي تربط بين العاملين أفقيا وعموديا كالسلطة والمسؤولية والتفويض والإشراف، وهكذا يمكن اعتماد الهيكل التنظيمي العمودي أو الهرمي القائم على مبدأ التدرج في العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، أو الهيكل المصفوفي الذي يوضح العلاقة الأفقية بين أقسام المشروع وتشمل أيضا العلاقة العمودية، أو الهيكل الأفقي أو المسطح الذي ينظم العلاقة بين الأفراد في المستوى الإداري ذاته. وهذا النوع الأخير من الهياكل التنظيمية يتناسب مع المشاريع المقاولاتية ذات الحجم الصغير أو المتوسط والتي تشغل عددا محدودا من العاملين، كما يتميز أيضا بقدرته على تحقيق الغاية التي تم تأسيس المشروع المقاولاتي من أجلها بمرونة أكثر وفعالية أكبر نتيجة إشراك كل العاملين في تنفيذ الخطة وكأنها جزء من أحلامهم الخاصة.
- الشكل القانوني: ومن أهم عناصر الخطة التنظيمية كذلك تحديد الشكل القانوني الذي يمكن اختياره بما يتماشى وأهداف المقاول وإمكانياته المالية ونوع الهيكل التنظيمي الذي تم اختياره وكذا التنظيمات المعمول بها والتي تحدد أشكال المؤسسات وشخصياتها المعنوية وكذا ما يرتبط بها من دعم وامتيازات جبائية وجمركية ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند القيام بهذا الاختيار، ويمكن توضيح أهم الأشكال القانونية التي قد يتخذها المشروع المقاولاتي وفقا لما جاء به القانون التجاري الجزائري كما يلي:

### جدول 11: الأشكال القانونية للمؤسسة الاقتصادية:

نوع المؤسسة	خصائصها
<u>مؤسسة فردية</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يملكها شخص طبيعي واحد؛</li> <li>- سهولة وسرعة إتمام إجراءات التكوين والتسجيل؛</li> <li>- اتصال مباشر بين المقاول والعمال، وبينه وبين الزبائن</li> </ul>
<u>مؤسسات جماعية</u> 1- شركات الأشخاص - شركة التضامن	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يملكها شريكين أو أكثر يأخذون صفة التاجر، مسؤولون بالتضامن على ديون الشركة؛</li> <li>- تعود إدارتها لكافة الشركاء؛</li> <li>- يعين مدير أو أكثر بموجب القانون الأساسي أو عقد لاحق؛</li> <li>- يطلع الشركاء غير المديرين مرتين في السنة على السجلات والحسابات؛</li> <li>- تنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء ما لم يكن هناك شرط مخالف في القانون الأساسي؛</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحل الشركة في حالة إفلاس أحد الشركاء أو فقدان أهليته أو منعه من ممارسة مهنته، ما لم يقرر باقي الشركاء عكس ذلك.</li> <li>- تعود ملكيتها إلى شركاء متضامنين لهم مسؤولية كاملة وشركاء موصين بمسؤولية محدودة؛</li> <li>- تطبق أحكام شركات التضامن على هذه الشركة؛</li> <li>- تناسب الشركات العائلية فهي بمثابة فتح رأسمالها بشكل بسيط من خلال تقديم أموال جديدة دون أن يفقد المؤسسون التحكم فيها؛</li> <li>- الشركاء الموصون لهم حق الإطلاع مرتين سنويا على حسابات الشركة؛</li> <li>- تحل الشركة في حالة إفلاس أحد الشركاء المتضامنين أو منعه من ممارسة مهنته التجارية، ولا يكون الاستمرار إلا بالإجماع فيما بينهم.</li> <li>- يجوز تأسيسها بين شخصين طبيعيين أو أكثر يقتسمون الأرباح والخسائر بينهم حسب الاتفاق؛</li> <li>- ليس لها وجود قانوني تجاه الغير؛</li> <li>- يتعاقد كل شريك فيها مع الغير باسمه الخاص، ويتحمل التزاماته وحده بمنأى عن بقية الشركاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شركة التوصية البسيطة</li> <li>- شركة المحاصة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رأسمالها مقسم إلى أسهم متساوية قابلة للتداول؛</li> <li>- تحدد مسؤولية كل شريك وفقا لحصته من الأسهم؛</li> <li>- تدار هذه الشركة بمجلس إدارة منتخب؛</li> <li>- لا يقل رأسمالها عن خمسة ملايين دج؛</li> <li>- لا يقل عدد الشركاء عن سبعة.</li> <li>- خليط بين شركات الأشخاص والأموال؛</li> <li>- رأسمالها مقسم إلى أسهم ممتازة قابلة للتداول؛</li> <li>- الشركاء الموصون لهم مسؤولية محدودة بقدر مساهمتهم في رأس المال؛</li> <li>- تعين باسم تجاري لا يتضمن اسم أحد الشركاء.</li> <li>- يتراوح عدد الشركاء من شريكين إلى 20، مسؤولون عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال؛</li> <li>- في حالة وجود شريك واحد تسمى مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة؛</li> <li>- لا يقل رأسمالها عن 100 ألف دج مقسم إلى حصص إسمية قيمتها 1000 دج على الأقل؛</li> <li>- يتضمن القانون الأساسي ذكر قيم الحصص العينية للشركاء على أن لا تكون في شكل سندات قابلة للتداول؛</li> <li>- يكون الشركاء مسؤولين بالتضامن تجاه الغير لمدة خمس سنوات؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2- شركات الأموال</li> <li>- شركات المساهمة</li> <li>- شركة التوصية بالأسهم</li> <li>- شركة ذات المسؤولية المحدودة</li> </ul>

- يمكن نقل الحصص للورثة أو الأزواج أو الفروع، كما يمكن نقلها إلى الأجانب بموافقة ثلاثة أرباع الشركاء؛
- يديرها شخص أو عدة أشخاص طبيعيين، ويمكن عزل المدير بقرار من أكثر من نصف الشركاء؛
- تحمل الشركة في حالة خسارة ثلاثة أرباع رأسمال الشركة، ولا أثر لخطر أي شريك عليها.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على القانون التجاري الجزائري.

وهكذا فإن عملية تأسيس المشروع المقاولاتي توضح توجه المقاول وأهدافه وغايات وصوله من خلال توضيح مختلف جوانب خطة العمل وكل الأمور المتعلقة بالجانب التسويقي والفني والمالي والتنظيمي، أي توضيح العلاقات على المستوى الداخلي والخارجي والتي تضمن سير خطة العمل المقترحة.

## VI- الاستراتيجيات المقاولاتية:

يسعى المقاول من خلال تأسيس مشروع مقاولاتي إلى تحقيق جملة من الأهداف على عدة مستويات، وهو أمر يتطلب منه اختيار استراتيجيات محددة حتى يتم اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء الإمكانيات والجهود المتوفرة. وترتبط استراتيجيات المقاولاتية بعدة مفاهيم كما يلي:<sup>1</sup>

- استغلال توسع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزبائن والأسواق؛
- بتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المؤسسة؛
- القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكل السوق وحاجات الزبائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية؛
- الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق؛
- القدرة على تحقيق النجاحات المالية والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل.

ومن الواضح أن هذه المفاهيم تتعلق بالوضع العام للأسواق التي تعمل فيها المقاولات والذي يتميز بالمنافسة الشديدة، وعليه سيتم التركيز على أهم الاستراتيجيات التي تساعد على مواجهة هذه التحديات، وتمثل في: الإبداع، الابتكار، التميز، أخذ المخاطرة والمبدأ.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص ص 88-89.

- 1- الإبداع:** يعتبر الإبداع مزيجاً من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي ترقى بالعمليات العقلية إلى الحصول على نتائج أصيلة ومفيدة للفرد والمؤسسة والمجتمع، وذلك أخذاً بعين الاعتبار وجود البيئة المناسبة التي تحفز هذا الإبداع. وينتج عن ذلك:<sup>1</sup>
- توليد شيء جديد غير مسبوق على الإطلاق، وفي حالات الإبداع العالي يمكن الحصول على منتج نادر الحدوث؛
  - توحيد أو ربط ودمج مجموعة أفكار متباعدة أو غير متباعدة بطريقة جديدة غير مألوفة؛
  - إيجاد أو إظهار استخدامات جديدة غير متعارف عليها للأفكار المتداولة أو لمنتج ما؛
  - نقل الأفكار الموجودة أصلاً والمتداولة إلى مستفيدين آخرين أو أشخاص جدد.

وقد عرفه Smith على أنه: "عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقاً"<sup>2</sup>. كما تم تعريف الإبداع على أنه: "القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو أخرى"<sup>3</sup>.

ويعتبر الإبداع من أهم ركائز المقاولاتية لأنه يمنحها القدرة على التميز من خلال خلق أفكار أصيلة مختلفة عن أفكار بقية الأعوان الاقتصاديين، وهو ما يؤكد عليه هذا التعريف للمقاولاتية والذي ينص على أنها: "عبارة عن السيرورة التي تبدأ بفكرة وتنتهي بعرض منتج جديد ذو قيمة في السوق، وبين إثنتين المغامرة بالجمع والتنسيق بين مختلف الموارد المتوفرة وخوض كافة المخاطر المترتبة عن هذه العملية وبما أن السيرورة هو التجديد على مستوى المنتج المادي أو الفكري (الطرق والمناهج...) أو إكتشاف موارد جديدة، فتنطوي المقاولاتية على مبدأ الإبداع"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نيفين حسين محمد، دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول "دراسة حالة دولة الإمارات"، وزارة الاقتصاد- الإمارات العربية المتحدة، أوت 2016، ص ص 03-04، متاح بتاريخ 2018/02/08 على الموقع الإلكتروني: <http://www.economy.gov.ae/EconomicalReports/>

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، الإبداع الريادي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2011، ص 17.

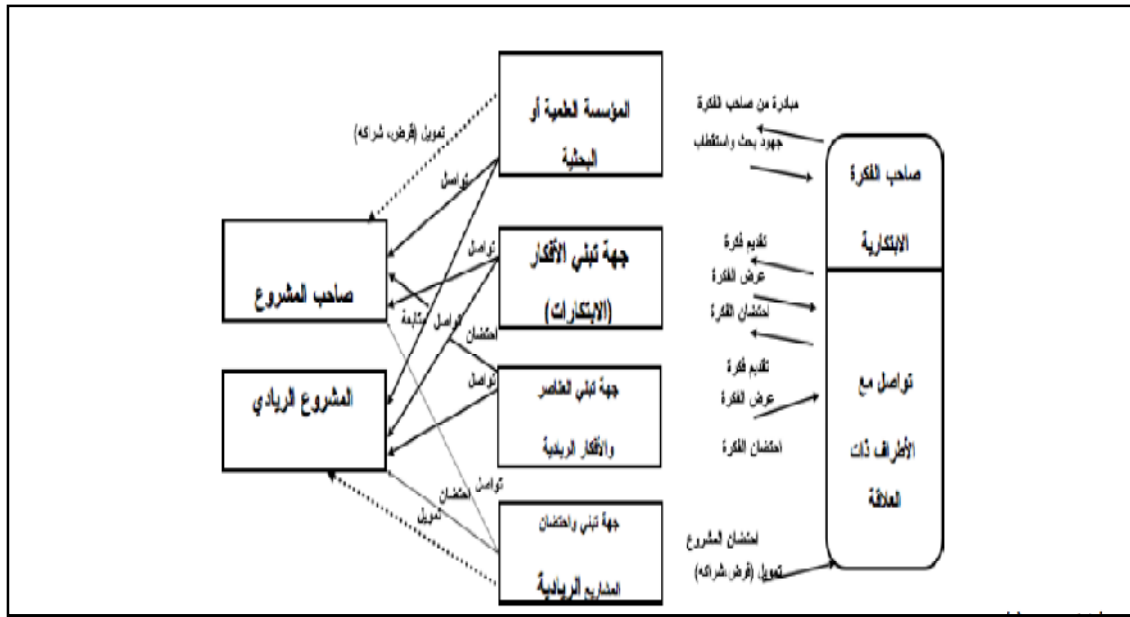
<sup>3</sup> محمد طارق السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، دار النشر مهندسو الحياة، 2004، ص 18.

<sup>4</sup> جبار بوكثير، سعيدة حركات، المقاولاتية في الجزائر- الأجهزة الداعمة لها ومراحل إنشائها، الملتقى الدولي حول المقاولاتية المستدامة بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف- ميلة، 18-19 أفريل 2017، ص 06.

**2- الابتكار:** عرفه Schumpeter على أنه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"<sup>1</sup>. وقد أشار Weaver سنة 2002 إلى أن المؤسسة الابتكارية هي تلك التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين في ظل إطارها الاجتماعي<sup>2</sup>.

ويعد الابتكار عنصراً مهماً من عناصر نجاح المقاولاتية لا يقل أهمية عن سمات وخصائص المقاول، وهو ما يدعو إلى الاهتمام به ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل 6: المقاولاتية من الفكرة الابتكارية إلى المشروع المقاولاتي:



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، السعودية، 2014، ص 62.

وهكذا يتضح الارتباط بين كل من الإبداع والابتكار على مستوى المقاول، فالإبداع تحفز الفرد المقاول على البحث عن أفكار مبدعة جديدة خارجة عن المألوف، وبفعل الابتكار تحال هذه الأفكار إلى التطبيق والتنفيذ وينتج عن ذلك منتجات وخدمات متميزة ومختلفة.

**3- التفرد (التميز):** وهي من الاستراتيجيات المهمة بالنسبة للمقاولات لأنها تعني أن تمتلك المقاول شيئاً يميزها عن بقية المنافسين من خلال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها من جهة، وتستجيب لحاجات الزبائن من جهة أخرى، وهو ما يكسبها ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق الاستمرارية وتقديم المنتجات والخدمات الأفضل المعتمدة أساساً على الموارد النادرة والمميزة.

<sup>1</sup> شريف غياط، محمد بوقموم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2009، ص 55.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 89.

- وتعمل المقاولات على اكتساب مختلف الموارد التي تمنحها هذا التميز سواء كانت مادية أو بشرية، وعموما هناك أربعة موارد تعد تحديات تواجه المقاولات لتحقيق التفرد الذي تنشده وهي:<sup>1</sup>
- **تجميع الموارد:** وتشمل إلى جانب الموارد المادية المهمة الموارد البشرية التي تقوم ببناء العمليات وإنجاز الأعمال المتعلقة بالمعرفة في الصناعة والسمعة التجارية ويتأتى ذلك من خلال أفراد يتمتعون بتعليم وخبرة تسمح لهم بإنجاز هذه المهام كما تسمح لهم بالتحكم في الموارد التكنولوجية التي تأمل المقاول في الحصول عليها بأقل تكلفة سواء بامتلاكها أو تصنيعها مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن.
  - **اختيار الموارد الجاذبة:** يجب على المقاول أن تقوم باختيار الموارد الأكثر جذبا من بين كل الموارد المتاحة أمامها وفقا لطبيعتها أو تكلفتها والعمل على إيجاد التناغم والانسجام بينها بما يضمن نجاحها معا في منح المقاول ميزة تنافسية تختص بها، وقد تكون هذه الموارد مهارات في البيع أو التسويق أو إيجاد الزبائن مثلا.
  - **تجميع الموارد المختارة:** بعد اختيار أهم الموارد الجاذبة من قبل المقاول والتي تتميز بتنوعها وتفردا تعمل على تجميعها معا بالشكل الذي يتناسب مع أهدافها، وينتج عن هذا التجميع خلق موارد جديدة نتيجة لبذل الجهود من قبل العاملين الذين يتميزون بالخبرة والخلفية التعليمية والنواحي الاجتماعية التي تتفاعل مع رأسمال المقاول لتتبلور أفكار جديدة تستفيد منها في كسب ميزة تنافسية.
  - **الموارد الفردية التحويلية:** إن ضمان تفرد الموارد التي تم اختيارها وتجميعها يتطلب مرحلة مهمة وهي تحويل أو ربط قوى الأفراد بقوة المقاول مما يضمن استمرارية هذا التميز.

وهكذا فإن التميز الذي تنشده المقاول لا يعتمد فقط على الموارد المادية والتكنولوجية وإنما للموارد البشرية المتميزة دور كبير في تشغيل تلك الموارد بكل كفاءة وتفرد بما يؤدي إلى تقديمها بطريقة مختلفة عن المنافسين.

**4- أخذ المخاطرة:** تم تعريف أخذ المخاطرة بأنه ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة، وهو أمر يأخذه المقاول بعين الاعتبار على أساس أن المقاول تركز على الإتيان بفكرة جديدة أو تطوير فكرة قديمة وهما أمران ترتبط بهما المخاطرة، إلا أن المقاول يمتلك مقارنة بقية رجال الأعمال مهارات أخذ المخاطرة والتي تنص على احتساب المخاطر المرتبطة بتلك الأعمال تجنباً للفشل أو الفشل في حالات الغموض وعدم التأكد، أي أن المقاول يهتم بالتنبؤ بالأعمال الأكثر إيجابية. ومن أكثر ما يدعم تشكيل مهارات أخذ المخاطرة لدى المقاول ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 70-71.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 72.

- الرؤية الإيجابية للأشياء والمكتسبة من التميز الذي تنفرد به المقاوله مما يجعلها تمتلك رؤية مستقبلية إيجابية؛
- الرؤية الإيجابية للمستقبل تمنح المقاول القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تعزيز نظريته الثاقبة واكتشاف الأعمال الأكثر ربحية وتماشيا مع أهدافه؛
- التقييم الدوري للأهداف المنشودة من خلال تقييم الأعمال المنجزة وغير المنجزة مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن؛
- قبول المخاطرة المصاحبة لحالة عدم التأكد من خلال التحضير لأسوء الاحتمالات بعدم تحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المحدد؛
- التعرف على مزايا الأفراد العاملين بالمقاوله لأنهم القدرات الحقيقية والعنصر الأكثر قدرة على المضي بها قدما.

وقد أشار Robert Meier سنة 2001 إلى أن أخذ المخاطرة هو الاحتمالية في الحصول على المكافأة أو تحقيق عوائد في حال نجاح خطة المشروع المقترحة أكثر من أنه لو فشل في ذلك.

كما أشار Bostjan سنة 2003 إلى أنه لا توجد حدود معينة لسلوك أخذ المخاطرة، فكلما كانت المخاطرة أقل كان الفرد مجرد عامل وليس مقاولا والعكس صحيح، وهو أمر مرتبط بطبيعة الأشخاص ومدى الفائدة المتوقعة من مقدار هذا الخطر.

**5- المبدأ:** هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من الظروف البيئية المحيطة، وهي تتضمن ثلاث عناصر:<sup>1</sup>

- قرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع؛
- المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير؛
- محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم؛

ويرتبط سلوك المبدأة بالمفاهيم التالية:

- اغتنام الفرص في السوق التي لا تكون على علاقة مع العمليات الحالية؛
- تقديم منتجات جديدة ونادرة مختلفة عن بقية المنافسين؛
- التخطيط الاستراتيجي للعمليات التي تكون في مرحلة الانحدار خلال مدة حياة المنتج.

كما تشير المبدأة أيضا إلى الاستعداد المقدم للتعامل مع صعوبة محتملة من خلال المشاركة في التغييرات والانتباه للبيئة، كما ينظر إلى المبدأة على أنها القدرة على إيجاد الفرص أو تمييز الفرص عن القيام بطرح

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 75-76.

منتجات في السوق، وتكون الاستجابة للتغيرات وليس كرد فعل للأحداث ويكون ذلك من خلال الحصول على المعلومات عن الوضع الحالي والسابق وفي المستقبل. وتتميز المبدأة بكونها عملية مكلفة تنطوي على الرقابة على الزبائن والمنافسين ومسح للسوق على المدى الطويل والبحث عن الموارد النادرة.

إذن فالإستباقية أو المبدأة تمثل مختلف جهود المؤسسة و لتحديد حجم الفرص المستقبلية، وتولي زمام المبادرة بملاحقتها اقتناصها من خلال المشاركة الفعالة في مشاكل المستقبل والتغيرات والحاجات إضافة إلى توقع الاحتياجات المستقبلية للسوق بغية تقديم الجديد والمناسب وطرحه في السوق سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو الخدمات أو طرق الإنتاج أو أساليب الإدارة<sup>1</sup>.

وهكذا فإن اختيار المقاول لأي إستراتيجية من الإستراتيجيات السابقة تعني حيازته على الأدوات الأساسية التي تسمح له ببدء العمل واتخاذ القرارات المناسبة، وتوضيح الخطوط والمعالم الرئيسية لأهدافه وفقا لمعطيات البيئة التي يعمل بها.

## VII- المقاولاتية الإلكترونية

من أهم الأهداف التي تسعى المقاوله إلى تحقيقها التميز والتفرد عن غيرها من خلال كل ما تقدمه من منتجات أو خدمات تعبر عن تفرد ما تمتلكه من موارد مادية وبشرية مؤهلة قادرة على إنجاز الأعمال المبرمجة بمنتهى الدقة، من خلال الاعتماد على مختلف الإستراتيجيات المقاولاتية إلى جانب استخدامها للتكنولوجيا الحديثة، هذه الأخيرة أصبحت تشكل في حد ذاتها ميزة تنافسية في المقاولات التي تمارس أعمالها إلكترونيا.

**1- مفهوم الأعمال الإلكترونية:** ظهر مصطلح الأعمال الإلكترونية بعد ظهور مصطلح التجارة الإلكترونية كمحاولة للتعبير عن نظم وأدوات وتطبيقات وأنشطة جديدة تتجاوز حدود التجارة الإلكترونية، هذه الأخيرة التي تعبر عن عمليات بيع أو شراء أو تبادل لمنتجات وخدمات ومعلومات من خلال شبكات معلوماتية ومن ضمنها الإنترنت، تهدف إلى تلبية رغبات الشركات والمستهلكين وخفض تكلفة الخدمة والرفع من كفاءتها والعمل على تسريع إيصال الخدمة، وهي بذلك تعتبر جزءا من الأعمال الإلكترونية التي تمثل في مفهومها الواسع تقديم كافة الخدمات والمعاملات عبر وسائط إلكترونية، أما في مفهومها الضيق فهي تقديم الخدمات عبر شبكة الانترنت حيث تشكل النسبة الأعظم من هذه الخدمات والمعاملات.

ويمكن تعريفها أيضا على أنها قدرة الإدارات والقطاعات المختلفة على توفير وتقديم الخدمات والمعاملات والإجراءات بوسائل إلكترونية للأفراد أو مؤسسات الأعمال أو للجهات

<sup>1</sup> أيوب مسيخ، مرجع سابق، ص 43.

والإدارات الحكومية ذاتها في إطار من الشفافية والوضوح، وبعبارة أخرى تقديم الخدمات وإدارتها عبر شبكات المعلومات الدولية (الانترنت)<sup>1</sup>.

وتصف الأعمال الإلكترونية الأسلوب الذي تستخدمه المؤسسة في مواكبة ومزاولة أعمالها باستخدام الاتصالات الإلكترونية المعتمدة على الإنترنت مع المستفيدين أصحاب المصالح الأساسيين من أجل تحقيق الأغراض والأهداف بكفاءة وفاعلية<sup>2</sup>.

وهكذا فإن المقاولاتية عبر استخدام الإنترنت تبحث عن ضمان نموها وبقائها واستمراريتها من خلال التوجه نحو تحقيق أهداف واستراتيجيات جديدة تستطيع من خلالها ولوج أسواق جديدة منتشرة في كافة أنحاء العالم وبتكاليف أقل، كما تسمح لها بتطوير أدائها الإداري والانتقال من الطرق الإدارية التقليدية إلى أساليب أكثر حداثة وتجديد من خلال الاعتماد على الإبداع، وكل ذلك من أجل تلبية حاجات الزبائن والفوز بولائهم في ظل منافسة حادة تتطلب من كل مؤسسة إيجاد ميزة تنافسية تميزها عن بقية المؤسسات.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة من خلال اعتمادها على الإنترنت تتبع مختلف الإستراتيجيات المقاولاتية من إبداع، إبتكار، مخاطرة وتميز وتحقق بذلك رؤيتها المقاولاتية مع التركيز على المورد البشري أو الفرد المقاول الذي يتحمل المسؤولية ويخاطر من أجل إثبات نفسه وتحقيق النجاح المنشود.

## 2- خصائص الأعمال الإلكترونية: تتميز هذه الأعمال بجملة من السمات يتم توضيح أهمها فيما يلي:<sup>3</sup>

- غياب الوثائق الورقية للمعاملات والاعتماد التام على الرسائل الإلكترونية التي تمثل السند القانوني الوحيد لأطراف المعاملات، وهو ما يشكل في حد ذاته صعوبة في إثبات العقود والمعاملات؛
- تخفيض الإنفاق والتكاليف المباشرة الخاصة بالأمور المالية والتسويق والموارد البشرية والمشتريات والمبيعات بصورة فعالة؛
- الانفتاح على العالم الخارجي والتعرف على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات في أقل وقت ممكن؛
- السرعة في اتخاذ وصنع القرار من خلال الاعتماد على عدد محدود من العمالة ذات الكفاءة والمهارة الخاصة في استخدام تكنولوجيات المعلومات؛

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 267-268.

<sup>2</sup> يوسف أحمد أبوفاة، إستراتيجية الأعمال عبر الإنترنت، كتاب المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 374.

<sup>3</sup> رأفت رضوان، رشا عوض، ولاء الحسيني، الضرائب في عالم الأعمال الإلكترونية، منشورات المعهد العربي للتخطيط، ص ص 03-04، متاح

بتاريخ 2018/02/15 على الموقع الإلكتروني: [http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/144/144\\_j2-2.pdf](http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/144/144_j2-2.pdf)



- عدم وجود عدد كبير من العمال في هذا النوع من الأعمال يؤدي إلى عدم وجود مستويات إدارية متعددة وهو ما يساعد على انتقال المعلومات واتخاذ القرارات بطريقة أسرع؛
- القدرة على اختراق أسواق جديدة وتوسيع أعمال المقاول؛
- الانفصال المكاني للمقاولات بسبب قدرتها على إدارة أعمالها بكفاءة من أي موقع جغرافي، بل جرى العرف أن يتواجد أكثر من مقر في عدة أماكن لتحقيق سهولة وسرعة الاتصال بالعملاء؛
- انتشار المنتجات الرقمية مثل برامج الحاسب، التسجيلات الموسيقية، الكتب والأبحاث والتقارير الإلكترونية وبعض الخدمات كالاستشارات؛
- عدم القدرة على وضع قوانين وتنظيمات تحكم الأعمال الإلكترونية وتواكب التطور التكنولوجي السريع كالتنظيمات الجبائية مثلا؛
- زيادة ظهور الشركات التي تمارس أنشطتها التجارية عبر العالم من خلال قنوات التجارة الإلكترونية خصوصا تلك صغيرة الحجم، وما يرافق هذا الازدياد في كثير من الأحيان تضارب بين مصالح هذه الشركات والمصالح الاقتصادية القومية.

### 3- أنواع الأعمال الإلكترونية: يمكن تصنيف الأعمال الإلكترونية إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- 3-1- المؤسسات المدعومة بالأعمال الإلكترونية:** وهي وحدات أعمال إلكترونية ضمن مؤسسات تقليدية، أي أن هذه المؤسسات تدعم قدراتها وأساليبها التقليدية باستخدام الإنترنت دون استبدالها.
- 3-2- المؤسسات الممكنة بالأعمال الإلكترونية:** في هذا النوع تستخدم الإنترنت من أجل مواكبة وظائف الأعمال التقليدية بصورة أفضل دون أن يتضمن ذلك بيع أي شيء عبر الإنترنت، وبعبارة أخرى فإن الإنترنت هنا تؤدي إلى تمكين الأفراد من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية اعتمادا على شبكات اتصال داخلية (Intranet) تتيح لهم التواصل والحصول على كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة. وهناك الكثير من المؤسسات التي تستخدم الإنترنت من أجل الاتصال والتفاعل مع الزبائن وتزويدهم بأخر وأحدث المعلومات عن المنتجات دون القيام ببيعها من خلال موقعها الإلكتروني.
- 3-3- مؤسسات الأعمال الإلكترونية الشاملة:** تبدأ هذه المؤسسات أعمالها وتدخل الأسواق كمؤسسات أعمال إلكترونية شاملة، تدير أعمالها عبر الإنترنت، وقد تكون في البداية مؤسسات تمزج بين الأعمال التقليدية والإلكترونية ثم تتحول إلى الأعمال الإلكترونية بشكل شامل، ويتطلب ذلك ما يلي:
  - تغيير في الأساليب التي تمارس بها الأعمال؛
  - إعادة تسعير منتجاتها الجوهرية؛

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبوفاة، مرجع سابق، ص ص 374-375.

- إعادة تدريب العاملين؛

- إعادة صياغة وإعادة ترميم جميع النظم.

#### 4- مزايا الأعمال الإلكترونية: تتميز الأعمال الإلكترونية بعدة مميزات منها:<sup>1</sup>

- تحقق سرعة الاستجابة لطلبات العملاء مقارنة بالمعاملات الورقية التي تستغرق وقتا أطول؛

- تمكين المنتفعين والعملاء من التسويق والتعرف على الخدمات الحكومية على مدار اليوم طوال السنة دون وجود إجازات أو عطل؛

- مساعدة الأفراد والمؤسسات على التعرف على العديد من الخدمات الإلكترونية المتنوعة واختيار أنسبها في أقل وقت ممكن؛

- توفير أنسب وأفضل العروض للمؤسسات فيما يتعلق بالتوريدات اللازمة من خلال الاتصال بمواقع مختلفة؛

- تغيير صورة المؤسسة من الصورة التقليدية المعتمدة على استخدام عمالة كبيرة وهياكل قاعدية وتنظيمية كبيرة ومعقدة إلى الصورة الحديثة أو الإلكترونية التي تعتمد على عمالة أقل إلى جانب عدم وجود الحاجة إلى مباني ضخمة أو حدود جغرافية محددة؛

- سهولة أداء المدفوعات المترتبة عن المعاملات الكترونية في ظل القبول العالمي للنقود الإلكترونية وخلال فترة زمنية قصيرة؛

- تطبيق اللامركزية المؤسسية والمشاركة الشعبية؛

- تمكين الأفراد داخل المجتمع المحلي من التفاعل مع بعضهم وبصفة خاصة المجتمعات السكنية الكثيفة وتبادل المعارف والمعلومات والأفكار والخبرات بينهم؛

- تخفيض التكاليف الكلية المرافقة لعملية تسويق المنتج أو الخدمة كخدمات الطباعة والإعلان والتوزيع والتصميم اعتمادا على شبكة الانترنت.

5- معوقات تطبيق الأعمال الإلكترونية: على الرغم من وجود عدة مزايا للأعمال الإلكترونية والتي يمكن أن تستفيد منها مختلف الجهات، إلا أن ذلك لا ينفى وجود بعض المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال لهذه الأعمال والاستفادة منها بشكل كامل، ومن هذه المعوقات:<sup>2</sup>

#### 5-1- المشكلات والمعوقات الفنية والتكنولوجية: ويمكن حصرها فيما يلي:

- تعرض البيانات للتخريب والتدخل وتحويل أو استبدال البيانات وذلك على مستوى مواقع الانترنت؛

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 272-273.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 284-287.

- السطو على المعلومات الخاصة بطالبي الخدمات مثل الاستيلاء على أموالهم عن طريق بطاقات الائتمان أو سرقة التوقيع الالكتروني وأي معلومات خاصة بطالب الخدمة والتي تميزه عن غيره؛
- غياب الوثائق الورقية في الكثير من الخدمات المقدمة الكترونيا وهو ما يؤدي إلى مشكلة إثبات العقود والحقوق والالتزامات المترتبة عنها؛
- ضعف البنية الأساسية في مجل الاتصالات في بعض الأماكن من العالم وخاصة في دول العالم الثالث التي تعاني من ضعف استخدام الانترنت وارتفاع تكلفتها؛
- التغير السريع في تكنولوجيات الاتصالات والمعلومات مقابل البحث الدائم للأفراد عن الاستقرار النسبي؛
- تدني المستويات المعرفية المتعلقة بالمعلوماتية خاصة في الدول النامية مقارنة بمثيلاتها في الدول المتقدمة والنتيجة بالدرجة الأولى عن الفقر المادي الذي نتج عنه عدم التحكم في اللغات المختلفة التي تعتبر مهمة للتعامل مع الوسيط الالكتروني.

**2-5- المشكلات والمعوقات الاجتماعية والاقتصادية:** الطابع العالمي للأعمال الالكترونية التي تجعلها تنتقل بين الحدود بكل سهولة يجعل من الصعوبة بمكان تحديد الضرائب المفروضة على هذا النوع من الأعمال وحجمها وطبيعتها بسبب اقتران دفع هذه الضرائب بالحدود الجغرافية التي يتم تجاوزها في هذا النوع من الأعمال. وهناك مشكلة أخرى تتعلق بالتوظيف والعمالة التي تقل وترتفع معها معدلات البطالة التقنية مع الاعتماد أكثر على الأعمال الالكترونية الأمر الذي ينتج عنه اهتمام بعض الدول بإعادة تأهيل العمالة وتدريبها على أعمال تتناسب ومتطلبات سوق العمل الجديدة.

**3-5- المشكلات القانونية والتنظيمية:** يعد توفير بيئة قانونية وتنظيمية من أهم العوامل المساعدة على تطبيق الأعمال الالكترونية واستقرار المعاملات فيها، إلى جانب ضمان شيوع الثقة بين مختلف المتعاملين والأطراف الفاعلة، ويعد غياب الضمانات اللازمة والمتعلقة بالتحقق من صحة التوقيع الالكتروني وعدم تزويره من أهم المشكلات القانونية المرتبطة بالأعمال الالكترونية في ظل غياب التنظيمات والتشريعات التي تنظم ذلك مقارنة بالتوقيع المكتوب أو التوقيع ببصمة الأصبع. كما تجب الإشارة إلى أن التشريعات الضريبية أيضا تعاني من عدم تحديث وعدم كفاية فيما يتعلق بالأعمال الالكترونية كما هو الحال مع بقية الأعمال الأخرى.

وعليه فإن استخدام الانترنت يساعد المقاولات على التميز ودعم تنافسيتها وربحيتها على الرغم من المعوقات التي قد تواجهها أثناء محاولتها وعملها على تحقيق أهدافها.

## VIII- المقاولاتية الدولية

من أكثر مميزات المقاول وأهم خصائصه امتلاكه للمبادرة والرغبة الكبيرة في اقتناص الفرص التي قد تحمل في طياتها درجة كبيرة من المخاطرة تتناسب مع العوائد التي سيحققها في حال نجاح فرصته، وهو ما يجعله يبحث عن هذه البيئة التي تمثل له حافزا للعمل، والبيئة الدولية تحقق له هذا المبتغى وتشكل منفذا يمكنه اللجوء إليه لتصريف منتجاته أو تقديم خدماته وتحقيق مكاسب مهمة ربما لم تمكنه البيئة المحلية من تحقيقها.

**1- مفهوم المقاولاتية الدولية.** تعتبر المقاولاتية الدولية حقلا حديثا من حقول المقاولاتية تم التطرق إليه من قبل العديد من الكتاب والاقتصاديين بناء على أعمال كل من Schumpeter و Cantillon حول أهمية قيام المقاول بالبحث عن قنوات توزيع جديدة. وقد ظهر هذا المفهوم لأول مرة سنة 1988 مع أعمال Morrow الذي ركز على أهم الشروط التي تساهم في تطور المقاولاتية على الصعيد الدولي كالتقدم التكنولوجي وتطور أسواق رأس المال، وفي نفس السنة أشار Peterson إلى أهمية الثقافة وأثرها على المقاول<sup>1</sup>. وتوالت الدراسات مع اقتصاديين آخرين إلى غاية أعمال Oviatt و McDougall سنة 1994 أين اعتبرا المقاولاتية الدولية تلك المقاولاتية أو المؤسسة التي تبحث منذ نشأتها عن اكتساب ميزة تنافسية من خلال استعمال كل مواردها المتاحة، المادية والبشرية والمالية، من أجل بيع كل منتجاتها في عدة دول<sup>2</sup>.

وفي سنوات 1997، 2000 و 2005 على التوالي عمل كلا الكاتبين على تطوير مفهوم المقاولاتية الدولية بما يتناسب مع حيثيات بيئة الأعمال، وهكذا انتقلت المقاولاتية الدولية من كونها تحقيقا وتجسيدا لأنشطة اقتصادية جديدة ومبتكرة تهدف إلى خلق القيمة ونمو المؤسسة عبر الحدود الوطنية، إلى توليفة من سلوكيات يظهرها أفراد مبتكرون، استباقيون، مبادرون وقادرون على تحمل المخاطر عبر حدودهم الجغرافية الوطنية من أجل خلق القيمة. وأخيرا تم اعتبارها القدرة على اكتشاف وصناعة واستغلال الفرص الموجودة في الأسواق الدولية من أجل خلق منتجات وخدمات<sup>3</sup>.

وتعد المقاولات الدولية جزءا من الأعمال الدولية، والتي تقوم باستغلال واغتنام الفرص ضمن الحدود الدولية، مع الأخذ بعين الاعتبار بعض العناصر المرتبطة بالتطور الاقتصادي، البيئة الثقافية، البيئة التكنولوجية، البيئة القانونية والسياسية ونظام المدفوعات<sup>4</sup>. وقد قام Shiva Ramu بتعريف الأعمال الدولية

<sup>1</sup> Luz Marina Ferro, *Le processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT*, Thèse de doctorat en administration, Université du Québec, Montréal- Canada, Novembre 2012, p 40.

<sup>2</sup> Sophie Bacq, Régis Coeurderoy, *La théorie de « l'entreprise à internalisation rapide et précoce » à l'épreuve des faits : Evaluations de l'apport des travaux empiriques à ce champ de recherche*, *Revue internationale P.M.E*, Vol 23, N° 01, 2010, p 95.

<sup>3</sup> Luz Marina Ferro, *op.cit*, p 42.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، *الإدارة وإدارة منظمات الأعمال*، مرجع سابق، ص 23.

على أنها: "أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به أي منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر"<sup>1</sup>. أي أن الأعمال الدولية تلك التي يقوم من خلالها الأفراد بالعمليات التجارية من شراء وبيع للسلع والخدمات عبر حدود دولتين أو أكثر، وهي بذلك تتركز في العمليات التشغيلية دون القروض والمساعدات.

## 2- المقاولاتية واستراتيجية التدويل:

**1-2- مفهوم التدويل:** أصبحت عملية تدويل النشاط الاقتصادي في المقاولاتية عنصراً مهماً يساعد على بقائها واستمراريتها، وبذلك تجاوزت فكرة ثانوية تدويله هذا النشاط الذي قد تلجأ إليه المؤسسة في حالة اكتفائها أو حدة المنافسة التي تواجهها محلياً، وتضطرها للبحث عن أسواق جديدة خارج حدودها الجغرافية. ويعرف التدويل على أنه: "جعل نشاط المؤسسة دولياً، أو يتجاوز الحدود الوطنية، أو الانتقال من السوق الوطني إلى السوق الدولي"<sup>2</sup>. ويمكن تعريفه أيضاً على أنه: "عملية أو مراحل متتابعة تقوم على مزيج من المهارات المختلفة التي تمتلكها المؤسسة أو التي تسيطر عليها، والتي تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجياً في الأسواق الدولية"<sup>3</sup>. وهكذا يتضح أن عملية التدويل هي البحث عن منافذ جديدة ضمن حدود جغرافية مختلفة، مع التأكيد أن وجود المؤسسة أو المقاولاتية على المستوى الدولي لا يحدث مصادفة أو بطريقة عشوائية، وإنما يكون من خلال عمل منظم تراكمي تتبعه من أجل اكتساب سوق دولية، ضمن ما تتيحه البيئة الدولية من مزايا كالانفتاح على الآخر والاعتماد على التطور التكنولوجي الذي يزيد من توسعها.

## 2-2- دواعي توجه المقاولات للتدويل: هناك عدة عوامل تدفع المقاولات إلى الرغبة في تدويل نشاطها، منها:<sup>4</sup>

### - العوامل التجارية:

- وضعية السوق المحلية: إذا كانت هذه السوق محدودة الحجم أو تتميز بموسمية بعض المنتجات والخدمات، أو تشبعت بمنتج أو خدمة معينة نتيجة كثرة المنتجين والمنافسين أو كانت هذه السوق تشهد ركوداً على هذا المنتج أو الخدمة وتدهوراً في الطلب عليهما، فإن المقاولات تبحث عن فرص جديدة في أسواق دولية تمثل لها فرصة للنمو وزيادة المبيعات واكتساب حصة سوقية جديدة تعوضها عن حصتها المفقودة في السوق المحلية.
- تمديد دورة حياة المنتج دولياً: عند انتقال المقاولات إلى تدويل نشاطها ينبغي عليها اتباع عدة مراحل، خصوصاً في المقاولات المبتكرة والمعتمدة على التقدم التكنولوجي، حيث يبدأ الإنتاج والتصدير أولاً ببلد

<sup>1</sup> محاضرات في إدارة الأعمال الدولية، ص 02، متاح بتاريخ 2018/03/01 على الموقع الإلكتروني: <https://vt.ckfu.org/attachments/>

<sup>2</sup> شوقي جباري، حمزة العوادي، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرياح- ورقلة، العدد 04، 2013، ص 107.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 107.

<sup>4</sup> عبد الله بن حمو، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2010، ص ص 102-104.

الابتكار، وفي مرحلة النضج يتم الانتقال إلى الإنتاج بالخارج، وفي مرحلة التدهور تبدأ الإنتاج في الدول التي بها محفزات كإنخفاض تكلفة اليد العاملة والضرائب ثم إعادة التصدير إلى البلد الأصل.

● التخصص الإنتاجي: ينتج عن تخصص المقاوله واختيارها لمنتج معين محدودية حصتها في السوق المحلية، وهو ما يدفعها إلى البحث عن أسواق دولية تتماشى مع مجال تخصصها.

#### - العوامل المالية:

● تخفيض تكاليف الإنتاج: ويكون ذلك من خلال تطبيق قانون غلة الحجم القائم على زيادة الإنتاج ما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة وهو ما يؤدي في النهاية إلى أسعار تنافسية تمكن المقاوله من اقتحام الأسواق الدولية. وفي ذات السياق، فإن المقاول يختار الأسواق الدولية التي تمنح امتيازات خاصة للمستثمرين الأجانب إضافة إلى إمكانية الاستفادة من اليد العاملة منخفضة التكلفة.

● استرجاع استثمارات البحث والتطوير التي قامت بإنفاقها المقاوله في عملية الإنتاج، وتوجهها نحو الأسواق الدولية إنما يكون من أجل زيادة مبيعاتها واسترجاع استثماراتها بسرعة أكبر.

#### - العوامل البيئية:

● العوامل الداخلية: وتتمثل في رغبة المقاول في اقتحام السوق الدولية، ويتوقف هذا على تجاربه السابقة ونوعية تعليمه وخبراته العلمية والتدريبية، وقدرته على تحمل المخاطر المرتبطة بذلك، إلى جانب إدراكه لأهمية الابتكار مع الإشارة إلى أهمية توفره على الموارد المالية الضرورية لتحقيق كل ذلك.

● العوامل الخارجية: وهي تشمل العلاقات والاتفاقيات الدولية الناتجة عن التطور الذي تعرفه بيئة التجارة والتي تمخض عنها إزالة الكثير من الحواجز وفتح العديد من القطاعات العمومية أمام المبادرات الفردية. وينبغي أيضا التنويه بأهمية الانترنت واللقاءات والمؤتمرات في تسهيل الاتصال بين المقاولين والسوق الدولية وتخفيف تكاليف التنقل لعرض المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها.

**3- معوقات المقاولاتية الدولية:** تواجه المقاولات في توجيهها نحو تدويل نشاطها عدة معوقات تختلف حدتها حسب درجة التدويل، ومن أهمها:

- المعوقات المرتبطة بالمنافسة: تعتبر المنافسة من أهم المعوقات التي تواجه المقاولات في السوق الدولية، وتتمثل مختلف جوانبها في مدى قوة العلامة التجارية التي تمثلها والتي تعكس جودة منتجاتها أو خدماتها المقدمة، إلى جانب عدد وحجم المؤسسات والمقاولات المنافسة لها خاصة تلك التي تعمل في نفس مجال تخصصها. وما يزيد من حدة هذه المنافسة مشكلة التسويق من ترويج وإشهار مناسب لعرض المنتجات والخدمات، سواء بواسطة الطرق التقليدية أو الحديثة ممثلة في التسويق الإلكتروني، والتي تتطلب إمكانيات مالية معتبرة لا تتناسب مع إمكانيات المقاولات ذات الحجم الصغير.

- البيئة القانونية والتشريعية: وتتمثل في مختلف قوانين دولة منشأ المقاول ومدى تشجيعها لروح المبادرة الفردية من خلال الامتيازات الممنوحة في إطار الإنتاج والتصدير والجبائية، كما تتمثل في قوانين الدول المضيفة والقيود المفروضة من قبلها على المنتجات المستوردة، وملكية المشاريع المشتركة بين المقاول المحلي والأجنبي، واستخدام المكونات المحلية المستخدمة في المقاولات الدولية التي تفتتح فروعا في هذه الدول، نظام المدفوعات ومدى تطوره واعتماده على التكنولوجيات الحديثة وتغيرات أسعار الصرف، إلى جانب الإجراءات الجبائية والجمركية.

- البيئة الثقافية: وتتمثل في تباين اللغة والدين والعادات والأذواق والتي تؤثر على درجة إقبال مستهلكي الدول المضيفة على منتجات المقاولين الأجانب وتفضيلهم لمنتجات وخدمات أسواق الدول المتقاربة معهم جغرافيا وثقافيا. كما يلعب كل من اللغة والدين دورا مهما في تحديد درجة تدويل المقاولات ومدى قدرتها على دخول السوق الدولية، ونجاح تجارة اللحوم الحلال في الدول الأوروبية مثلا دليل على ذلك بسبب وجود العديد من الجاليات العربية والإسلامية في هذه الدول والتي ساهمت في نموها.

**4- متطلبات تدويل المقاولات:** ينبغي توفر مجموعة من المتطلبات حتى تتمكن المقاولات من ولوج الأسواق الدولية ومنها:

- البحث عن امتلاك ميزة تنافسية من خلال ما تمتلكه من موارد مادية وغير مادية لأنها أساس خلق الثروة من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذه الميزة التنافسية هي من ستسمح لها بدخول الأسواق الدولية ومنافسة المقاولات المحلية والتي تملك معلومات أكثر عن هذه الأسواق؛

- تحسين مناخ الاستثمار في دولة المنشأ من خلال وضع سياسات تساعد هذه المقاولات على تحسين أنشطتها وزيادة قدرتها على تصدير منتجاتها على الأقل في مرحلة أولى، إذ أن أغلبية المقاولات التي تعمل على المستوى الدولي تبدأ بعملية تصنيع أو إنتاج المنتج أو الخدمة في دولة المنشأ وبعد توسعها قد تنقل نشاطها الإنتاجي إلى البلد المضيف أو إلى بلد آخر وفقا للمزايا التي يقدمها من أجل تخفيض التكاليف. ومن أمثلة هذه السياسات: السياسات الجبائية والائتمانية وحوافز التصدير<sup>1</sup>.

- تأهيل المورد البشري باستمرار بسبب أهمية هذا المورد في المقاولات والذي يعد محورها الأساسي، وذلك من خلال قيام المقاول بتكوير قدرات مختلف العاملين لديه من خلال تعليمهم وتكوينهم على استخدام التكنولوجيات الحديثة التي تزيد من مهاراتهم وتصلقها من أجل تشجيعهم على الإبداع والابتكار.

<sup>1</sup> جمال خنشور، حمزة عوادي، نحو صياغة استراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، العدد 07، 2014، ص 23.

- توفير البنى التحتية والهياكل القاعدية المرتبطة بحركة وتدفق السلع والخدمات، كشبكات الطرق والاتصالات سواء في دولة المنشأ أو في الدولة المضيفة، هذه الأخيرة التي يعتبر توفر هذه البنى التحتية بها من مزايا المكان الجاذبة لاستقبال نشاط الاقتصادي دولي.

وهكذا فإن لجوء المقاول إلى تدويل نشاطه والاتقاء بمقاولته من أجل تحقيق مكاسب معتبرة تتطلب منه وضع خطة محكمة تهتم بكل الجوانب التي تؤثر على مدى قدرته على التوجه نحو الدولية ومنها نحو العالمية.

## IX- المقاولاتية والعمولة:

يعتبر مصطلح العمولة من أكثر المصطلحات تداولاً في العقود الأخيرة، شملت جميع المجالات وجميع الدول ما سبب تعاضم دورها وتأثيرها، والمقاولات لا يمكنها أن تبقى في معزل عن إيجابيات هذه العمولة، كما أنها لا يمكن أن تنأى بنفسها عما يدور حولها.

**1- مفهوم العمولة:** تشير العمولة إلى تلك العملية التي يتم فيها تحويل الظواهر المحلية أو الإقليمية إلى ظواهر عالمية، وقد عرفها صندوق النقد الدولي في تقريره عن آفاق الاقتصاد العالمي في ماي 1997 على أنها: "التواكل الاقتصادي المتنامي لمجموع بلدان العالم المدفوع بازدياد حجوتنو ع المبادلات العابرة للحدود والخدمات ورؤوس الأموال، مع الانتشار المتسارع والشامل للتكنولوجيا"<sup>1</sup>.

وتعرف كذلك على أنها: "مرحلة جديدة من مراحل الحداثة وتطورها، تتكاثف فيها العلاقات الاجتماعية على الصعيد العالمي، وحدوث تلاحم بين الداخل والخارج، وربط بين المحلي والعالمي بروابط اقتصادية وسياسية وثقافية وإنسانية"<sup>2</sup>. وتعرف أيضاً بأنها: "صيرورة رأسمالية تاريخية يتحول فيها خط الإنتاج الرأسمالي من دائرة عمولة المبادلة والتوزيع والتسويق والتجارة إلى دائرة عمولة الإنتاج الرأسمالي مع عمولة رأس المال الإنتاجي وقوى وعلاقات الإنتاج الرأسمالية، مما يؤدي لإخضاع العالم كله إلى النظام الرأسمالي تحت قيادة وهيمنة وتوجيه القوى الرأسمالية العالمية والمركزية وسيادة نظام التبادل الشامل والمتميز، لصالح الاقتصاديات الرأسمالية المتقدمة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحليم عمار غربي، العمولة الاقتصادية رؤى استشرافية في مطلع القرن الواحد والعشرين، مجموعة دار أبي الفداء العالمية للنشر والتوزيع والترجمة، 2013، ص 21.

<sup>2</sup> عبد العزيز المنصور، العمولة والخيارات العربية المستقبلية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 02، 2009، ص 562.

<sup>3</sup> أحمد عبد العزيز، جاسم زكريا، العمولة الاقتصادية وتأثيراتها على الدول العربية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية- العراق، العدد 86، 2011، ص 64.



وتعرف أيضا على أنها: "اندماج أسواق العالم في حقول التجارة والاستثمارات المباشرة وانتقال الأموال والقوى العاملة والثقافات والتقانة ضمن إطار من رأسمالية حرية الأسواق"<sup>1</sup>.

كما يمكن وصف العولمة أيضا بأنها العملية التي يتم من خلالها تعزيز الترابط بين شعوب العالم في إطار مجتمع واحد لكي تتضافر جهودهم معا نحو الأفضل، تمثل هذه العملية مجموع القوى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.

ومن الجلي أن التعاريف السابقة تمس البعد الاقتصادي من العولمة ذلك أنها تتمظهر في عدة أبعاد كالبعد السياسي، الاجتماعي، الثقافي والبعد الاتصالي، غير أن البعد الاقتصادي هو أهم أبعادها والذي يرمي إلى جعل العالم منطقة تجارة موحدة حرة متاحة لدخول الجميع وتزال فيها كل الحواجز والحدود أمام انتقال الأموال والأفراد والسلع والخدمات وحتى الاتصالات.

## 2- مظاهر العولمة: للعولمة عدة مظاهر وملامح يمكن إيجازها فيما يلي:

- تزايد دور المؤسسات المالية الدولية بشكل مباشر وبخاصة في تصميم برامج الإصلاح الاقتصادي وسياسات التثبيت والتكيف الهيكلي في الدول النامية؛
- الاتجاه المتزايد نحو التكتل الاقتصادي للاستفادة من التطورات التقنية الهائلة؛
- تدويل بعض المشاكل الاقتصادية كالفقر، التنمية المستدامة، السكان والتنمية، التنمية البشرية، التلوث وحماية البيئة؛
- تعاظم دور الثورة التقنية وتأثيرها في الاقتصاد العالمي ويتعلق الأمر بالتغيرات السريعة في أسلوب الإنتاج ونوعية المنتج؛
- تقليص المسافات بين الدول وزيادة الاحتكاك بين الشعوب ليصبح العالم قرية واحدة صغيرة نتيجة لتطور وسائل النقل والمواصلات وتكنولوجيات الإعلام؛
- تطور وسائل الإعلام وتأثيرها على طبيعة البشر وتطلعاتهم وسلوكهم وأثر ذلك على اختلاط الحضارات والثقافات.

**3- توجه المقاولاتية نحو العالمية:** يتميز المحيط الاقتصادي العالمي اليوم بعولمة الإنتاج، عولمة المبادلات التجارية، عولمة الأسواق المالية، التطور الكبير للاستثمار الأجنبي المباشر إلى جانب التقدم الملحوظ في وسائل الاتصال والانتقال السريع للمعلومات، كل هذه المزايا والمظاهر الإيجابية تدفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى ضرورة دعم تنافسياتها وقدراتها لضمان استمراريتها في ظل التوجه نحو العالمية والحصول على مساحة في السوق العالمي.

<sup>1</sup> عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، العولمة وآثارها الاقتصادية على المصارف- نظرة شمولية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسينية بن بوعلي- الشلف، العدد 03، 2005، ص 10.

ولا يمكن للمقاولة البقاء بمعزل عن ذلك، إذ لا بد أن تتوفر على القدرة الدائمة على التكيف والسيطرة من خلال معرفة الفرص والتهديدات المحيطة بها من أجل اتخاذ القرارات السليمة التي تضمن لها البعد العالمي.

إن تحقيق هذه الغاية يتطلب أن تتمتع هذه المقاولة بالعالمية بمواصفات معينة تمكنها من التنافس بقوة سواء من حيث رأس المال، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الخدمات والمنتجات التي تقدمها وطريقة تسويقها وغيرها من المواصفات التي تضمن لها الاستمرارية، ومن العناصر التي ينبغي أن تركز عليها المقاولة لتحقيق ذلك ما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة المعرفة في التكنولوجيا: إن استخدام التكنولوجيات الحديثة والبحث والتطوير يساعد هذه المقاولات على تحسين نوعية المنتجات والخدمات وجودتها وهو ما يؤدي إلى تحقيق رغبات الزبائن بغض النظر عن أماكن تواجدهم؛
- هجرة الزبائن: مع تعدد المنتجات وتنوعها أصبح من الصعوبة بمكان ضمان ولاء الزبائن الذين أصبحوا يهاجرون بحثاً عن المنتجات التي تحقق أو تشبع رغباتهم وهو أمر يجب أخذه بعين الاعتبار عند التوجه نحو العالمية من خلال السعي لتحقيق رغبات الزبائن المتعددة وبالتالي ضمان ولائهم ومعه استمرارية هذه المقاولة؛
- الإلتزام بالشرعية العالمية: ضرورة إعادة تنظيم أعمالها من خلال الإلتزام بمختلف المعايير والمقاييس الدولية التي تدعم شرعية أنشطتها الاقتصادية؛
- تقليل التعاريف الجمركية: إن تقليل التعاريف الجمركية يؤدي إلى تقليل تكاليف إنتاج المنتجات والخدمات وهو ما ينعكس على أسعارها ما يشكل ميزة تنافسية لها، ويتم تحقيق ذلك من خلال السعي نحو الانضمام إلى مختلف المنظمات العالمية التي تمنح هذه الامتيازات؛
- النجاح على الصعيد المحلي: إن توجه المقاولة نحو العالمية دليل على نجاحها وقدرتها على التنافس محلياً، وهو أمر يتطلب استمرارية وديمومة لأن نجاحها عالمياً يتطلب قدرات وإمكانيات وخطط واستراتيجيات أوسع وأشمل وأكثر ملاءمة.

وهكذا فإن توجه المقاولة نحو العالمية يمثل أحد ثمار الإبداع الذي تقدمه هذه المقاولة وثمار أهدافها عالمية الأبعاد والتأثير والتي تسعى من خلالها إلى تطوير أعمالها وتحقيق مكاسب مهمة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 318-319.

## X- الابتكار والإبداع المقاولاتي

لظالما كان مفهوم الإبداع يتماشى مع مفهوم الابتكار، حتى أن الكثيرين لا يفرقون بينهما نظرا لصفة التلازم التي ترافقهما معا، وهنا يشير Amabile إلى أن: "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق، والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي"<sup>1</sup>. وهكذا يمكن الاستدلال على أهمية الإبداع كخطوة لتجسيد الابتكار من خلال الإتيان بأفكار جديدة ووضعها موضع التطبيق.

## 1- الإبداع المقاولاتي:

**1-1- تعريف الإبداع:** يعتبر الإبداع واحدا من المفاهيم التي أثير حولها الكثير من الجدل والدراسات فيما يتعلق بتحديد تعريف واحد جامع وشامل، ويعود ذلك إلى تعدد وجهات النظر والمدارس ومداخل التعريف، إذ يعرف على أنه: "القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها"<sup>2</sup>.

كما يعرف على أنه: "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات"<sup>3</sup>.

ويتميز الإبداع بكونه مفهوما قادرا على استيعاب الاجتهادات والآراء المختلفة عبر الزمن وحسب التطور الذي تمر به كل مرحلة، والجدول الموالي يوضح بعض تعاريف الإبداع وفقا لعدة كتاب عايشوا فترات مختلفة:

جدول 12: تعاريف مختلفة للإبداع:

أسماء الباحثين	تعريف الإبداع
Simpson (1922)	المبادأة التي يبديها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير
Rogers (1954)	قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد وأصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه.
Stein (1960)	هو إنتاج جديد مقبول ونافع يحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن
Torrance (1972)	عملية إدراك الثغرات والاختلال في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الاتساق الذي لا

<sup>1</sup> عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس).

مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، 2011-2012، ص 29.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص 19.

<sup>3</sup> طارق عبد الفتاح الجعبري، دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين،

مذكرة ماجستير، جامعة القدس- فلسطين، 2008، ص 11.

يوجد له حل معلوم، ثم البحث عن الثغرات و اختيار الفروض و الربط بين النتائج و إجراء التعديلات و إعادة الاختبار لهذه الفروض، ثم نشر النتائج و تبادلها.	
هو النشاط الفردي أو الجماعي الذي يقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة والقيمة، والجدة والفائدة من أجل المجتمع.	<b>Alexandro Roshka Taylor</b>
سياق ذكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة و في نفس الوقت ملائمة	

المصدر: فهيمة بديسي، وسام شيلي، حنان رزق الله، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب- البليدة، 18-19 ماي 2011، ص 05.

غير أن هذا المفهوم يتقارب بل ويختلط مع مفاهيم أخرى يمكن التمييز بينها كما يلي:<sup>1</sup>

- التحديث: هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية؛
  - الإبتكار: في الوقت الذي يمثل فيه الإبداع الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة يعتبر الإبتكار الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج؛
  - التحسين: إدخال تعديلات وتغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو مواءمة في الاستخدام.
- 2-1- أهمية الإبداع:** يمس الإبداع مختلف المجالات ويسهم في تطورها، وهكذا تتجلى أهميته بالنسبة للأفراد والمؤسسات والمجتمع بشكل عام، ويمكن إيجاز ذلك فيما يلي:<sup>2</sup>
- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة والوصول إلى حلول لمشكلاته ومشكلات الآخرين بطريقة أصيلة وفريدة؛
  - يعتبر مهارة حياتية أو نمط حياة وطريقة لإدراك العالم كما يقول Divz، يمكن تطوير هذه المهارات والمواهب الفردية من خلال التعلم والتدريب وتوظيفها في البيئة المناسبة؛
  - يعد طريقة للاستمتاع واكتشاف حلول للمشكلات بنظرة إيجابية؛
  - يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة واستيعاب الفرص المتاحة ومسؤوليات إدارة المخاطر المرتبطة بها؛
  - يساهم في تفعيل التعاون الجماعي بين الإراد وتحفيزهم على اكتشاف الأفكار الجديدة والأصيلة، الأمر الذي ينمي مواهبهم وميولاتهم.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> أسامة خيري، إدارة الإبداع والإبتكارات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012، ص ص 45-46.

### 3-1- مستويات الإبداع: يمكن للإبداع أن يتواجد على عدة مستويات وهو ما يدل على أهميته كما يلي:<sup>1</sup>

- على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي ينشأ عن طريق أحد الأفراد الذي يتميز بعدة صفات كحب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، القدرة على التحليل.
- على مستوى الجماعة: يتميز الإبداع على مستوى الجماعة بما يلي:
  - الجماعة المختلفة من حيث الجنس أو التي تضم ذكراً وأنثى تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس؛
  - الجماعة شديدة التنوع التي تتكون من شخصيات مختلفة تنتج حلولاً أفضل؛
  - الجماعة المتماسكة أكثر عدداً وحماساً ونشاطاً ً للعمل من الجماعة الأقل اسكا ً ؛
  - أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي يفتقر أفرادها للانسجام؛
  - الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- على مستوى المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة على الإبداع يمنحها خصائص متعددة منها:
  - الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل في بعض الأحيان؛
  - الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين؛
  - وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم؛
  - الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل؛
  - تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها؛
  - الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة أصالة متأصلة فيها؛
  - البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

مما سبق يمكن الاستدلال على أهمية الإبداع وانسجامه مع خصائص المقاولاتية سواء على مستوى الفرد المبدع الذي لا تختلف سماته عن سمات المقاول، أو على مستوى الجماعة التي قد ينتهي إليها هذا المقاول إذا ما اختار العمل ضمن فريق من أجل إنشاء مؤسسة مقاولاتية مبدعة تتناسب ورؤيته وطموحاته.

<sup>1</sup> نيفين حسين محمد، مرجع سابق، ص ص 07-06.

- 4-1- أنواع الإبداع:** نتج عن كون الإبداع ظاهرة متعددة الأبعاد وواسعة المجالات ظهوره بعدة أنواع اختلف في وصفها وتحليلها الكثير من الكتاب والمفكرين، فكل من Solomon & Stewart صنفاه إلى ثلاثة أنواع هي:<sup>1</sup>
- الإبداعات المستمرة: وهي تلك التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كتقديم إضافات وتنويعات في المنتج لتخفيف ضجر الزبائن.
  - الإبداعات المستمرة الديناميكية: وهي تغيرات أكبر في المنتج الحالي وتكون ذات تأثير معقول على طريقة الأشخاص في عمل الأشياء وتحقيق تغييرات سلوكية معينة.
  - الإبداعات المتقطعة: وهي تنشئ تغييرات رئيسية في منتجات أو تكنولوجيا سابقة قد تؤثر على أسلوب حياة الأفراد.

أما Berthone فصنف الإبداع إلى:<sup>2</sup>

- إبداعات العزلة: وهي الإبداعات التي تحدث على مستوى المؤسسة بشكل منفصل عن الزبائن والسوق، تكون محدودة الجهود والتطورات اللاحقة، ذات توجه داخلي.
- إبداعات الاتباع: وهي الإبداعات التي تتبع احتياجات الزبائن التي يتم التعرف عليها من خلال بحوث التسويق، وبناء عليها يتم تطوير المنتجات بشكل تدريجي بما يتماشى مع ميولات هؤلاء الزبائن.
- إبداعات التشكيل: يسعى هذا النوع من الإبداعات إلى إنشاء وتشكيل سوق مكون من زبائن غير واعين لاحتياجاتهم من جهة ومنافع الإبداعات من جهة أخرى، ولهذا فتطوير المنتجات القائم أساساً على التكنولوجيا يتميز بالوثبات والانقطاع.
- إبداعات التفاعل: وهي تقوم على تحقيق التفاعل والتشارك على مختلف محاور المؤسسة من خلال إيجاد العلاقة بين التكنولوجيا والسوق أو الزبائن، وهذا يتأتى من خلال المعرفة الجيدة للسوق وتحديد استراتيجية تطوير المنتجات فيها.

أما Taylor فقد ميز بين خمسة أنواع من الإبداع كما يلي:<sup>3</sup>

- الإبداع التعبيري: وهو إبداع تكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة، ويمس التركيبة.
- الإبداع الاختراعي: وهو يتعلق بتقديم أساليب جديدة.

<sup>1</sup> الأخضر خراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية- دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، مذكرة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2011، ص 49.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 49-50.

<sup>3</sup> طارق عبد الفتاح الجعبري، مرجع سابق، ص ص 15-16.

- الإبداع الابتكاري: ويشير هذا الإبداع إلى التطوير المستمر للأفكار وينتج عنه اكتساب مهارات جديدة.
- إبداع الانبثاق: وهو إبداع نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و إفتراضات جديدة كلياً.

## 2- الابتكار المقاولاتي:

**1-2- مفهوم الابتكار:** إن منح صفة أو تصرف الابتكار على عمل ما يتطلب إتصافه بعدة صفات أو خصائص كما يلي:<sup>1</sup>

- أن يمثل شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه بمعنى جماعة العمل أو إدارة معينة أو المؤسسة ككل حتى لو لم يكن جديداً بالضرورة للفرد أو الذين يقومون بتقديمه؛
- أن يكون شيئاً مقصوداً وليس أمراً عارضاً، فقيام أحد المصانع بتخفيض إنتاجه بسبب حدوث موجة حر أثرت على العاملين لا يعتبر ابتكاراً، ومن ناحية أخرى إذا قام المصنع بنفس الفعل (تخفيض الإنتاج) بهدف تحسين جودة السلع التي ينتجها، أو لتقليل حالات المرض بين العاملين، عندئذ يمكن وصف هذا الفعل بأنه ابتكاري؛
- ينبغي أن لا يكون مجرد تغيير روتيني، فقيام المؤسسة بتوظيف شخص جديد ليحل محل شخص آخر قدم استقالته أو بلغ سن التقاعد، لا يمكن اعتباره تغييراً ابتكارياً بخلاف ذلك فإن إنشاء وظيفة جديدة تماماً يمكن أن تعتبر من قبيل الابتكار؛
- يجب أن يهدف إلى تحقيق فائدة للمؤسسة، أو بعض أقسامها الفرعية أو المجتمع الأوسع؛
- ينبغي أن يتسم بعمومية آثاره، فإذا قام أحد العاملين بإحداث تغيير في عمله ولم يؤثر ذلك على باقي الأفراد في المؤسسة فلا يعتبر هذا ابتكاراً.

وكغيره من المفاهيم فقد وضعت للابتكار عدة تعاريف تختلف باختلاف مناحي الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية؛ فبناء على السمات الشخصية يعرفه Simpson على أنه: "المبدأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، وإتباع نمط جديد من التفكير"<sup>2</sup>. أما على أساس الإنتاج فتعرفه Piers على أنه: "قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير، مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه"<sup>3</sup>.

أما Torrance والذي اعتمد مقارنة مختلفة تركز على الجانب العملي فيرى أن الابتكار: "عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول

<sup>1</sup> عبد الوهاب بوبعة، مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup> أسامة خيرى، مرجع سابق، ص 67.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 68.

والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين<sup>1</sup>.

وقد ركزت كل مقارنة على أفكار معينة؛ فالمقاربة المعتمدة على السمات الشخصية اختارت التركيز على الفرد المبتكر الذي ينبغي أن يتمتع بعدة صفات تمكنه من التميز عن الآخرين من ذوي التفكير العادي، وهذه السمات تتنوع بين الاستقلالية في التفكير وحب الاطلاع وتحمل المخاطرة والتصميم والثقة بالنفس وحب السيطرة والإندفاع وعدم الإذعان للقوانين والمعايير المألوفة وغيرها من الصفات التي تجعل الفرد مختلفا عن غيره، وهي صفات تتناسب كثيرا مع عقلية المقاول الذي تميزه صفاته العقلية والوجدانية.

أما المقاربة الثانية القائمة على أساس الإنتاج فترى أن غاية الابتكار ودواعي الاعتماد عليه هو الوصول إلى إنتاج جديد وأصيل غير قابل للتحقق يشبع حاجات معينة، غير متواجد في السوق يحقق للمؤسسة أرباحا وحصصا سوقية تمكنها من البقاء، وهنا أيضا يبرز التوافق بين عملية الابتكار والمقاولاتية من زاوية الرغبة والبحث عن سبل التميز والاستمرار.

وأخيرا المقاربة التي تركز على عملية الابتكار كدالة في الزمن تتميز بالأصالة والتميز والقابلية للتحقق من خلال البحث عن النقائص والاختلالات الموجودة ومحاولة إيجاد الحلول لها بطريقة مبتكرة ثم نشر هذه النتائج في شكل منتجات أو خدمات، ففي النهاية الابتكار هو تحويل فكرة إلى منتج أو عملية أو خدمة جديدة.

**2-2- أهمية الابتكار:** يكتسي الابتكار أهميته من مختلف الإسهامات التي يقدمها للمؤسسة والتي يمكن إيجازها فيما يلي<sup>2</sup>.

- إيجاد منتجات جديدة وتطويرها باستمرار: في بيئة الأعمال المعاصرة يتم ابتكار المنتجات والخدمات بشكل أسرع من أي وقت مضى، وتسعى جل المؤسسات إلى الحصول على برامج للتحسين المستمر لهذه المنتجات وابتكار الجديد منها.
- خفض النفقات وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة: إن الاعتماد على الابتكار يساهم في خفض تكاليف الإنتاج سواء بالتوصل إلى استهلاك مواد أقل أو تقديم خدمات أسرع أو عمليات أكثر دقة، وهو ما يقود أيضا إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وهو ما يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة.
- إيجاد أسواق جديدة: إن ابتكار منتجات وخدمات جديدة ذات جودة وقدرة تنافسية عالية يقود المؤسسة إلى البحث عن أسواق جديدة لتصريف مخرجاتها من منتجات وخدمات، كما أن تقديمها لابتكارات لم يسبقها إليها أحد يسمح لها باحتكار جزء من هذه السوق ولو مؤقتا.

<sup>1</sup> فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان-الأردن، 2009، ص 21.

<sup>2</sup> أسامة خيري، مرجع سابق، ص 74.



- تحسين أداء المؤسسة: يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية ويزيد من جودة القرارات المتخذة لحل المشكلات التي تواجهها في مختلف المجالات الفنية والمالية والتسويقية، فالتسويق الإلكتروني مثلا ساهم في تحسين إدارة علاقات الزبائن من خلال الاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجاتهم، مما يساعد خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عنها لديهم. وبما أن هذه الوظائف مرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسة، فالابتكار ينمي القدرات والمهارات الشخصية للأفراد وتفاعلهم الجماعي على مستوى المؤسسة ما يدفعهم لتقديم الأفضل.

- خلق فرص عمل جديدة ومختلفة: إن التأثير الإيجابي للابتكار على القدرات الشخصية للأفراد يمنحهم فرصة لخلق مؤسسات جديدة وفتح خطوط إنتاج وخدمات جديدة تتطلب يد عاملة ذات مستوى وتأهيل معينين لإدارتها وصيانتها والعمل على تطويرها باستمرار.

**2-3- أشكال الابتكار:** يتخذ الابتكار عدة أشكال وفقا لعدة معايير للتصنيف كونه يمس عدة مجالات في المؤسسة، غير أن أشهر أشكاله تتمثل في:

- الابتكار الإداري: يعرف الابتكار الإداري على أنه: "التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور أداء المؤسسة"<sup>1</sup>. ويتعلق الابتكار الإداري بالنظام الاجتماعي في المؤسسة، أي كل ما يرتبط بالعلاقات بين الأفراد الذين يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق هدف معين، وهو يشمل القواعد والأدوار والإجراءات والهياكل المتعلقة بعملية الاتصال والتبادل بين الأفراد والبيئة<sup>2</sup>. هذه الأخيرة قد تكون داخلية وهنا يشمل الابتكار الإداري التغيرات في الهيكل التنظيمي والرقابة والسياسات المطبقة، وخارجية تشمل مختلف عمليات المؤسسة مع الأعوان الاقتصاديين الخارجيين، وكل هذا بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

وبدوره يتخذ الابتكار الإداري عدة مستويات متداخلة ومتكاملة فيما بينها هي:<sup>3</sup>

- الابتكار الفردي الذي يركز على قدرة الفرد على تقديم الجديد في أساليبه الإدارية على مستوى مؤسسته؛
- الابتكار الجماعي الذي يقوم على وجود فرق عمل مبتكرة وثقافة ابتكارية تسود كافة نشاطات المؤسسة؛

<sup>1</sup> عبد الوهاب بويعة، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> ممدوح عبد العزيز رفاعي، استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الأول حول دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، جامعة عين شمس- القاهرة، 11-12 مارس 2012، ص 03.

<sup>3</sup> جيمس أترياك، ديناميكية الابتكار: اقتناص الفرص لمواجهة التغير التكنولوجي، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة الثالثة، العدد 15، القاهرة- مصر، أوت 1995، ص 01.

- الابتكار المنظم ويتطلب وجود نظم وأساليب عملية مقننة مبنية على إدارة علمية مخططة للابتكار.
- الابتكار التقني: وهو يمثل كل المعارف الأساسية الجديدة التي تهدف إلى تحويل فكرة ما إلى منتج جديد أو تطوير المنتج الحالي أو أسلوب إنتاجي معين، وهو ما أكد عليه Smeds حينما اعتبر الابتكار التقني ابتكارا يشمل فكرة جديدة تطبيقها يظهر من خلال منتج جديد أو عملية أو خدمة تؤدي إلى النمو الديناميكي للاقتصاد ويرتبط الابتكار التقني ارتباطا وثيقا بنظرة الزبون الذي يحكم على مدى فعالية الابتكار في السلعة المعروضة في السوق<sup>1</sup>.
- الابتكار الإضافي: هو الابتكار الذي يتجاوز حدود البيئة التنظيمية ووظائف العمل التقليدية للمؤسسة، وتلجأ إليه المؤسسة لتلبية احتياجات السوق من خلال تقديم تحسينات في المنتجات وهو ما يؤدي إلى تدعيم قدراتها في مجال البحث والتطوير، أي أن الابتكار الإضافي مواصلة لكل من الابتكار الإداري والتقني من خلال المحافظة على الزبون وضمان تقديم السلع والخدمات بالطريقة الجيدة التي تجعل الزبون راضيا، ومتفاعلا، مع المؤسسة<sup>2</sup>.
- 3- أهمية الابداع والابتكار في المقاولات: أصبح الابداع والابتكار مطلوبا هريا، من أجل البقاء في بيئة الأعمال اليوم، ولأن بقاء المؤسسة الاقتصادية هدف رئيسي، فعدم امتلاكها القدرة على الابداع والابتكار في مجال عملها يجعلها تواجه صعوبات وتحديات تهدد بقاءها، خاصة في ظل المنافسة الحادة من قبل بقية المؤسسات التي تقوم بالابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها وعملياتها. لهذا فإن الابداع والابتكار من أولويات اهتمام المؤسسات في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق.
- وقد أشار Conant سنة 1964 إلى علوها وإحدا، من المرتبة الأولى أي من المبدعين لا يعوضه عشرة رجال من الدرجة الثانية في العلوم، فمن غير الجدوى أن يسند إلى رجل من الفئة الثانية مهمة حل مشكلة من المستوى الأول. ولذلك فإن الموهوبين والمبدعين هم الأمل الأكبر في حل المشكلات التي تهدد البشرية كما ونوعا، فالموهوبون في أي مجتمع هم الثروة القومية والطاقة الدافعة نحو الحضارة والرقى؛ إذ تمثل الثروة البشرية عاملا أساسيا من عوامل التغيير والتطور والرقى، فعن طريق هؤلاء تم التوصل للمخترعات الحديثة في شتى الميادين والمجالات، وعن طريقهم ازدهرت الحضارات وتقدمت الإنسانية خطوات واسعة للأمام<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الوهاب بوبعة، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup> العربي تيقاوي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية - دراسة ميدانية تحليلية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب-البلدية، 18-19 ماي 2011، ص 15.

<sup>3</sup> نيفين حسين محمد، مرجع سابق، ص 10.

غير أن الاستفادة من الإبداع والابتكار ودفع الأفراد والمؤسسات إلى اللجوء إليه واعتماده يتطلب وجود حوافز على عدة مستويات، تعمل على تشجيعهم على شحذ أفكارهم وتقديم الجديد حفاظا على وجودهم، بدءا بتهيئة البيئة المناسبة للعاملين من خلال تدعيم وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتنمية روح الإطلاع لديهم ومنحهم الحرية الكافية للتعبير عن أفكارهم نظرا لأهمية السمات والخصائص الشخصية في تفعيل كل من الإبداع والابتكار، وإدماجهم ضمن ثقافة التغيير والإبداع في المقابلة مع الأخذ بعين الاعتبار تناسب نظم الأجور والحوافز الجهد المبذول. أما على المستوى الكلي فيمكن تحفيز هذه المبادرات الفردية من خلال وضع إطار قانوني وتشريعي يشجع ويكافئ الفرد المبدع والمبتكر وتمكينه من دخول البنى التحتية المختصة بالبحث والتطوير كالمراكز العلمية. كما لا يمكن إغفال دور المدرسة والمؤسسات التعليمية في نشر ثقافة ووعي الإبداع والابتكار بين التلاميذ والطلبة الذين سيكونون مستقبلا مقاولين وأصحاب مؤسسات وأعمال.

خاتمة

شهد الاقتصاد العالمي في العقود الأخيرة تحولات وتغيرات كثيرة وسريعة في ظل انفتاح السوق وزيادة حدة المنافسة، ومن أهم ما أفرزته هذه التحولات زيادة الاهتمام بالمقاولاتية وإنشاء المؤسسات القائمة على المبادرة الفردية الحرة، وتسييل الضوء عليها نظرا لما تقوم به من أدوار على المستوى الاقتصادي والاجتماعي خصوصا مع انتشار المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، أحد أشكال المقاولاتية.

وقد تم من خلال هذه المطبوعة تقديم أهم الجوانب النظرية المتعلقة بالمقاولاتية والمقاول العنصر الأهم فيها، والذي يمثل ركيزة أساسية تقوم عليها دون إهمال أهمية الموارد الأخرى في تجسيد أفكاره ومخططاته. فخصائص المقاول ومميزاته مقارنة ببقية الأفراد في المجتمع وبقية الأعوان الاقتصاديين هي من تمكنه من اختيار الاستراتيجيات التي ينبغي اتباعها من أجل ضمان نمو وبقاء وديمومة مقاولته.

وتعتبر المقاولاتية الدولية من بين سبل تعزيز نمو المقاولاتية يلجا إليها المقاول كخيار استراتيجي للحصول على منافذ تسويقية جديدة من جهة، ولتقوية مركزها الذي يقودها لاحقا إلى العالمية والتوسع أكثر في عمليتي الإبداع والابتكار من أجل ضمان هذا التطور الطبيعي الذي يتبعه أي مقاول مبادر، مخاطر، طموح وواثق بنفسه وقدراته.

المراجع

### 1- المراجع باللغة العربية:

#### 1-1- الكتب:

- الراجحي خالد سليمان، تحويل الفكرة إلى فرصة، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2012.
- السكارنة بلال خلف، الإبداع الريادي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2011.
- السكارنة بلال خلف، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
- السويدان محمد طارق، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، دار النشر مهندسو الحياة، 2004.
- العساف أحمد عارف، الوادي محمود حسين، سمحان حسين محمد، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
- بابكر فيصل عبد الله، فيليب كوتلر يتحدث عن التسويق كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، مكتبة جرير، دون سنة.
- جروان فتحي عبد الرحمن، الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان-الأردن، 2009.
- خليل عطية خليل محمد، دراسات الجدوى الاقتصادية، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- خوني رابع، حساني رقية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- خيري أسامة، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
- رحموني أحمد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى، 2011.
- سايبى صندرة، محاضرات في إنشاء المؤسسة، جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري، 2014-2015.
- عبد الحميد عبد المطلب، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2009.
- غربي عبد الحليم عمار، العولمة الاقتصادية رؤى استشرافية في مطلع القرن الواحد والعشرين، مجموعة دار أبي الفداء العالمية للنشر والتوزيع والترجمة، 2013.

- فاللاو فرانك، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا العمود الفقري للاقتصاد، ورقة بحثية منشورة في كتاب إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبدل أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة، مالكوم شاوف، ترجمة طارق عبد الباري، أمل محي الدين، سوزان عبد القادر ومحمد زكريا، المكتبة الأكاديمية، القاهرة- مصر، الطبعة الأولى، 2009.

### 2-1- الرسائل الجامعية:

- الجعبري طارق عبد الفتاح، دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، مذكرة ماجستير، جامعة القدس- فلسطين، 2008.

- الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2014-2015.

- بن حمو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2010.

- بن نذير نصر الدين، دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011-2012.

- بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيلس)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، 2011-2012.

- خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية- دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2011.

- مسيخ أيوب، دور روح المقاولاتية في ديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المقاولين) في ولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة، 2016-2017.

### 3-1- المقالات:

- أترباك جيمس، ديناميكية الابتكار: اقتناص الفرص لمواجهة التغير التكنولوجي، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة الثالثة، العدد 15، القاهرة- مصر، أوت 1995.



- أحمد عبد العزيز، جاسم زكريا، العولمة الاقتصادية وتأثيراتها على الدول العربية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية- العراق، العدد 86، 2011.
- السكارنة بلال خلف، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 17، ماي 2008.
- الشيخ فؤاد نجيب، ملهم يحيى، العكاليك وجدان محمد، صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 04، 2009.
- المنصور عبد العزيز، العولمة والخيارات العربية المستقبلية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 02، 2009.
- بوهادي عابد، أهمية استراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلة، مجلة جسور المعرفة، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلوي- الشلف، 2015.
- جباري شوقي، العوادي حمزة، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، العدد 04، 2013.
- حسين ميسون علي، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول بحث نظري، مجلة العلوم الإنسانية- بابل، النجلد 21، العدد 2، 2013.
- حمد النيل عبد المنعم محمد الطيب، العولمة وآثارها الاقتصادية على المصارف- نظرة شمولية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلوي- الشلف، العدد 03، 2005.
- خالد سيف الدين انين، سلامي منيرة، دور مؤسسات التكوين المهني في دفع الشباب نحو المقاولاتية دراسة حالة مؤسسات التكوين المهني لمنطقة الجنوب الشرقي (ورقلة- تقرت- حاسي مسعود)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2013.
- خنشور جمال، عوادي حمزة، نحو صياغة استراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، العدد 07، 2014.
- عزيز سامية، مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 02، جوان 2011.
- غياط شريف، بوقمقوم محمد، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2009.

- محمد ماهر أسعد حمدي، الأثر التنموي للصناعات الصغيرة في إقليم كوردستان- العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 02، العدد 01، 2016.

#### 4-1- المداخلات:

- أبو بكر مصطفى محمود، منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، السعودية، 2014.

- أبوفارة يوسف أحمد، استراتيجية الأعمال عبر الإنترنت، كتاب المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 09-08 مارس 2005.

- بديسي فهيمة، شيلي وسام، رزق الله حنان، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب- البليدة، 19-18 ماي 2011.

- بوكثير جبار، حركات سعيدة، المقاولة في الجزائر- الأجهزة الداعمة لها ومراحل إنشائها، الملتقى الدولي حول المقاولة المستدامة بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف- ميلة، 19-18 أبريل 2017.

- تيقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائري - دراسة ميدانية تحليلية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب- البليدة، 19-18 ماي 2011.

- خذري توفيق، بن حسين الطاهر، المقاولة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية- المسارات والمحددات، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة حمدة لخضر- الوادي، يومي 06-05 ماي 2013.

- رفاعي ممدوح عبد العزيز، استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الأول حول دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، جامعة عين شمس- القاهرة، 12-11 مارس 2012.

#### 5-1- النصوص القانونية:

- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18، الجريدة الرسمية، العدد 77، المؤرخة في 2001/12/12.

- القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02-17، الجريدة الرسمية، العدد 02، المؤرخة في 2017/01/11.

- المرسوم التنفيذي رقم 03-288 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية، العدد 54، المؤرخة في 10/09/2003.
- المرسوم التنفيذي رقم 04-01 المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، الجريدة الرسمية، العدد 03، المؤرخة في 03/01/2004.
- المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المتضمن إنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقانونه الأساسي، الجريدة الرسمية، العدد 74، المؤرخ في 11/11/2002.
- المرسوم الرئاسي رقم 04-134 المتضمن القانون الأساسي لضمان القروض، الجريدة الرسمية، العدد 27، المؤرخة في 19/04/2004.
- المرسوم التنفيذي رقم 04-16 المتضمن إحداث صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية، العدد 06، المؤرخ في 22/01/2004.
- 6-1- المواقع الإلكترونية:**
- الصوص سمير زهير، بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة- نماذج يمكن الاحتذاء بها في فلسطين، وزارة الاقتصاد الوطني، ص 05، 2010، متوفر بتاريخ 26/01/2018 على الموقع الإلكتروني: <http://www.myqalqilia.com/Small%20And%20Medium-size>
- تدابير لدعم التمويل، متوفر بتاريخ 02/03/2018 على الساعة 18:00 على الموقع الإلكتروني: <http://www.andi.dz/index.php/ar/mesures-d-appui-au-financement-des-entreprises>
- حريري عبد الرحمن بن أحمد، استكشاف الأفكار وتقييمها في شركتك الناشئة، دون سنة، متاح بتاريخ 18/02/2018 على الموقع الإلكتروني: <https://startupideavalidation.com/ideas-book-download/>
- رضوان رأفت، عوض رشا، الحسيني ولاء، الضرائب في عالم الأعمال الإلكترونية، منشورات المعهد العربي للتخطيط، متاح بتاريخ 15/02/2018 على الموقع الإلكتروني: [http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/144/144\\_j2-2.pdf](http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/144/144_j2-2.pdf)
- زردق أحمد عبد الرحيم، بسيوني محمد سعيد، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، كود 123، برنامج محاسبة البنوك والبورصات، كلية التجارة، جامعة بنها- مصر، 2011، متاح بتاريخ 30/01/2018 على الموقع الإلكتروني: <http://www.mediafire.com/file/Oihfgrcgiz16zn/%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8+%23+196.rar>

- محمد نيفين حسين، دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول "دراسة حالة دولة الإمارات"، وزارة الاقتصاد- الإمارات العربية المتحدة، أوت 2016، متاح بتاريخ 2018/02/08 على الموقع الإلكتروني: <http://www.economy.gov.ae/EconomicalReports/>
- محاضرات في إدارة الأعمال الدولية، متاح بتاريخ 2018/03/01 على الموقع الإلكتروني: <https://vt.ckfu.org/attachments/>
- هامر إليزابيث يوست، استخدام النقاش بفعالية في القاعة الدراسية، سلسلة أساسيات التعليم الجامعي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2013، متاح بتاريخ 2018/02/19 على الموقع الإلكتروني: [http://dsd.ksu.edu.sa/sites/dsd.ksu.edu.sa/files/imce\\_images/n08\\_a.pdf](http://dsd.ksu.edu.sa/sites/dsd.ksu.edu.sa/files/imce_images/n08_a.pdf)
- هنانو عبد الله، مهارة العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب، 2008، متاح بتاريخ 2018/02/19 على الموقع الإلكتروني: <http://www.saaid.net/book/18/10006.pdf>

## 2- المراجع باللغة الأجنبية:

### 2-1- livres :

- Allain FAYOLLE, Le métier de créateur d'entreprise, Editions d'Organisation, Paris, 2003.
- Josée ST-PIERRE, Robert BEAUDOIN, Les décisions d'investissement dans les PME comment évaluer la rentabilité financière, Presses de l'Université du Québec, Québec-Canada, 2003.

### 2-2- Thèses et mémoires :

- BENNOUNA Ahmed, Aspects fondamentaux du crédit-bail au Maroc Arbitrage entre le crédit-bail et l'emprunt, Ecole doctorale de Dauphine, Université Paris- Dauphine, 2012.
- Ferro Luz Marina, Le processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT, Thèse de doctorat en administration, Université du Québec, Montréal- Canada, Novembre 2012.

### 2-3- Articles :

- Bacq Sophie, Coeurderoy Régis, La théorie de « l'entreprise à internalisation rapide et précoce » à l'épreuve des faits : Evaluations de l'apport des travaux empiriques à ce champ de recherche, Revue internationale P.M.E, Vol 23, N° 01, 2010.
- Brahim ALLALI, Vers une théorie de l'entrepreneuriat, Cahier de recherche de L'ISCAE, N° 17, Maroc.
- L. J. Filion, Typologies d'entrepreneur est-ce vraiment utile, Cahier de recherche N° 2000-14, HEC Montréal- Canada, Octobre 2000.

### 2-4- Sites électroniques :

- European Commission, Enterprise and Industry 2014 SBA Fact Sheet Turkey, p 02, disponible le 25/01/2018 sur le site électronique : [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/countries-sheets/2014/turkey\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/files/countries-sheets/2014/turkey_en.pdf)

- 
- Glossaire des synthèses, Petites et moyennes entreprises, disponible le 25/01/2018 sur le site électronique : <http://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/sme.html>
  - Gouvernement du Canada, Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, Principales statistiques relatives aux petites entreprises- Aout 2013, disponible le 25/01/2018 sur le site électronique : <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02812.html>
  - SMALL AND MEDIUM BUSINESS DEVELOPMENT CHAMBER OF INDIA, About MSMEs in India, disponible le 25/01/2018 sur le site électronique: [http://www.smechamberofindia.com/about\\_msme.aspx](http://www.smechamberofindia.com/about_msme.aspx)
  - Gouvernement du Canada, Innovation, Sciences et Développement Économique Canada, Nombre d'employés dans le secteur privé en 2012, disponible le 25/01/2018 sur le site électronique : <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/accueil>
  - Le Fonds de caution mutuelle de garanties risques/crédits jeunes promoteurs, disponible le 02/03/2018 à 15:30 sur le site électronique : <http://www.ansej.org.dz/?q=fr/content/le-dispositif-de-soutien-emploi-des-jeunes>