

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955/سكيدة



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

محاضرات في مقياس المقاولاتية

موجهة لجميع تخصصات السنة الأولى ماستر

من إعداد الدكتور: مسيخ أيوب

السنة الجامعية 2020 – 2021



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
IV	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول والأشكال
أ	مقدمة
01	المحور الأول: مقدمة حول المقاوالاتية
01	1- تطور الفكر المقاوالاتي (المدارس الفكرية)
05	2- تعريف المقاوالاتية
07	3- منافع المقاوالاتية
09	4- خصائص المقاوالاتية
10	5- الأعمال المقاوالاتية
11	المحور الثاني: المقاولون في الأعمال
11	1- تعريف المقاول
12	2- خصائص المقاول
14	3- دوافع المقاول
15	4- أصناف المقاولين
17	5- الأدوار المنوطة بالمقاول ليكون ناجحا
20	المحور الثالث: منظمات الأعمال المقاوالاتية
20	1- تعريف منظمات الأعمال المقاوالاتية
21	2- محاور نشاط منظمات الأعمال المقاوالاتية
21	3- مميزات منظمة الأعمال المقاوالاتية
22	4- عوامل نجاح منظمات الأعمال المقاوالاتية
25	المحور الرابع: ماهية المشاريع المقاوالاتية (الصغيرة والمتوسطة)
25	1- صعوبة تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
27	2 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
29	3 - أسباب عودة وزيادة الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
31	4- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
33	5- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
35	6- المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
37	المحور الخامس: عملية تأسيس المشروع المقاوالاتي
37	1- مراحل إنشاء مشروع مقاوالاتي
41	2- المرافقة المقاوالاتية كخطوة أساسية لمساعدة حاملي الأفكار في إطلاق مشاريعهم
44	3- هيئات المرافقة المقاوالاتية في الجزائر
49	المحور السادس: استراتيجيات المقاوالاتية
49	1- الابتكار
50	2- الإبداع
51	3- الميل نحو أخذ المخاطرة
52	4- التميز والتفرد
53	5- المبادأة (الاستباقية)
54	المحور السابع: المقاوالاتية الإلكترونية
54	1- تعريف الأعمال الإلكترونية والمقاوالاتية الرقمية
55	2- خصائص الأعمال الإلكترونية
55	3- أنشطة الأعمال الإلكترونية واستخداماتها
57	4- مزايا تطبيق الأعمال الإلكترونية

57	5-عراقيل تطبيق الأعمال الإلكترونية
59	المحور الثامن: المقاولاتية الدولية
59	1- تعريف المقاولاتية الدولية
59	2- أسباب التوجه إلى المقاولاتية الدولية
60	3- نماذج سيرورة تدويل المؤسسات المقاولاتية
61	4- أنماط المقاولاتية الدولية
62	5- معوقات المقاولاتية الدولية
63	المحور التاسع: المقاولاتية والعولمة
63	1- تعريف العولمة
63	2- ملامح العولمة الاقتصادية في القرن الواحد والعشرين
64	3- أهداف وأدوات العولمة الاقتصادية
64	4- التوجه العالمي للمؤسسة المقاولاتية
66	5- مراحل تحول المؤسسة المقاولاتية باتجاه العالمية
67	المحور العاشر: الابتكار والإبداع المقاولاتي
67	1- الابتكار المقاولاتي
69	2- الإبداع المقاولاتي
71	3- الإبداع والابتكار كمدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات المقاولاتية
74	الخاتمة
76	قائمة المراجع

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	أحدث الصيغ التمويلية المقدمة من طرف وكالة ANSEJ	01
47	أحدث الصيغ التمويلية المقدمة من طرف CNAC	02
70	بعض التعاريف المقدمة لمصطلح الإبداع	03

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
50	المقاولاتية من الفكرة الابتكارية إلى المشروع المقاولاتي	01
51	مدخلات ومخرجات المؤسسة الإبداعية	02
60	مراحل النموذج التدريجي تدويل الأعمال المقاولاتية	03
66	مراحل انتقال المقاولاتية باتجاه العالمية	04

مقدمة

أضحت المقاولاتية والمقاول في وقتنا الراهن يستحوذان على اهتمام كبير من قبل دول العالم في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية العالمية سواء أكان ذلك بالنسبة للاقتصاديات الصناعية أو النامية على حد سواء. كما أضحت عملية إنشاء المشروعات المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة تمثل موضوع طلب اجتماعي من قبل عدة أعوان (الأفراد، الدولة، الهيئات والتنظيمات...)، وذلك لما لها من تأثيرات إيجابية على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية كدورها البالغ الأهمية في الإنتاج، خلق فرص العمل والثروة، إضافة إلى الابتكار والتقدم التكنولوجي.

وعلى اعتبار أن المؤكد الوحيد في بيئة الأعمال المعاصرة هو عدم التأكد، والقاعدة الوحيدة في النمو والاستمرارية هي المنافسة وتنوع استراتيجياتها ومداخلها وأساليبها. وحيث أن البيئة الحالية تشهد تزايدا كبيرا وغير مسبوق لمنظمات الأعمال المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى تحول الأسواق وتطور التكنولوجيا، هذا فضلا عن تقادم المنتجات وسرعة تغير العمليات، وهو الأمر الذي نتج عنه أشكالاً جديدة لهذه العملية كالمقاولاتية الدولية وكذا المقاولاتية الإلكترونية، كما أن الاستمرارية والتميز والنجاح هي فقط للمؤسسات المنتهجة لاستراتيجيات المقاولاتية والتي تترأسها الابداع والابتكار.

وفي هذا الصدد، جاءت هذه المطبوعة كأداة ومادة تعليمية هدفها الرئيس زرع روح المبادرة الفردية والعمل الحر وثقافة المقاولاتية بين الفئة الطلابية من خلال تعريفهم بهذا الميدان المهم من الأعمال، عن طريق تجميع وتخليص كل الذي تم ذكره آنفاً حول المقاولاتية، انطلاقاً من ماهية العملية المقاولاتية، ثم شخصية المقاول الذي يقود هذه العملية ويمارسها، لنتحول إلى منظمة الأعمال المقاولاتية التي تشكل الإطار المؤسساتي للعملية، ثم المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تمثل جوهر العملية والشكل الغالب لها، لنتنقل في خطوة لاحقة إلى كيفية ومراحل تأسيس هذا المشروع المقاولاتي، وكذا أبرز الاستراتيجيات الواجب اتباعها من أجل البقاء في بيئة الأعمال المعاصرة والتي نتوسع في أهم عنصرين منها ألا وهما الابداع والابتكار المقاولاتي، لنشير أخيراً إلى مفهومي المقاولاتية الدولية والإلكترونية كأحد أبرز نتائج ظاهرة العولمة في المجال المقاولاتي.

المحور الأول: مقدمة حول المقاولاتية

1. تطور الفكر المقاولاتي (المدارس الفكرية):

اكتسبت المقاولاتية مفاهيم عديدة مختلفة ومتغيرة وذلك باختلاف توجهات المدارس الإدارية والاقتصادية التي تناولتها. فتدرج مفهوم الفكر المقاولاتي بين معاني تحقيق الربح، وأخذ المخاطر، وتسيير الموارد، والتغيير، والإبداع والابتكار، والتعامل مع ظروف الغموض، وتشكيل أحد عناصر الإنتاج، والحماس لدى المقاول في اكتشاف واستغلال الفرص، لينتهي باحتوائها لكل العناصر السابقة الذكر. حيث مرت هذه الظاهرة بحقبة زمنية مليئة بالمساهمات والبصمات والنظريات العلمية المتباينة لجملة من الباحثين ذوي التخصصات المختلفة مثل: علم الاقتصاد، علم الاجتماع، علم الإنسان، علم التاريخ، علم النفس، الإدارة الاستراتيجية، والتسويق. وفيما يلي نحاول عرض النظريات المفسرة لتطور الفكر المقاولاتي وذلك من خلال مدارس فكرية رئيسة محصت في هذا المفهوم وذلك بغية إعطاء نظرة شاملة لتطور المقاولاتية كما يلي:

1-1- المدرسة الكلاسيكية

والتي نظرت إلى المقاول من خلال روح أخذ وتحمل المخاطرة واللايقين وظروف عدم التأكد، وكذا مدى استخدام هذا الفرد لإمكاناته التسييرية في ملكية المشروع بهدف تحقيق الأرباح، إضافة إلى استغلال رأس المال وتوظيفه بفاعلية في عملية الإنتاج. يمكن ذكر أهم منطري هذه المدرسة فيما يلي:

- **Richard Cantillon** (المقاول المجازف: الشخص الذي ترتبط أجوره بعدم التأكد)؛
- **Beaucleau** (المقاول المخاطر: الشخص المشرف والمنظم والمتحمل للخطر المرتبط بالمشروع الذي يمتلكه)؛
- **Jean-Baptiste Say** (مهنة المقاول: الفرد المتحمل للمخاطرة، الذي يستغل رأس المال بكفاءة، والذي يمتلك روح الحساب)؛
- **Francis Walker** (الإمكانات الإدارية: الشخص الذي يتمتع بقدرات كبيرة فيما يخص مهمة تنظيم وتنسيق عوامل الإنتاج في ظل المخاطرة).

1-2- المدرسة الاقتصادية

حيث تعتبر المدرسة الاقتصادية المقاولاتية كأحد عناصر الإنتاج التي تعمل على تنظيم عملية الإنتاج وكذا التعامل والتواؤم مع ظروف عدم الاستقرار والتغيرات المستمرة السائدة في السوق، كما أن المقاول من وجه نظرة منطري هذه المدرسة هو ذلك الشخص المالك لرأس المال، المالك لمهارات المخاطرة والتسيير والإبداع والبناء المؤسسي.

يمكن ذكر أهم منطري هذه المدرسة فيما يلي:

- **Adam Smith** (أحد عناصر الإنتاج: المقاول هو الشخص المالك لرأس المال أو المزود له)؛
- **Alfred Marshal** (أحد تكاليف الإنتاج: المقاول هو الشخص المسير للمؤسسة والمتحمل لمخاطر الإنتاج)؛
- **Hawley** (التنظيم والتنسيق في العملية الإنتاجية: المقاول هو الشخص الذي يعمد على القيام بوظيفتي التنظيم والتنسيق في عملية الإنتاج)؛
- **Schultz** (التعامل مع ظروف عدم الاستقرار: المقاول هو الفرد الذي يمتلك بصفة رئيسة القدرة على التعامل والتكيف مع ظروف عدم التوازن).

1-3- المدرسة النمساوية

تحتوي هذه المدرسة أبعادا ووظائف عديدة لظاهرة المقاولاتية منها: الإبداع، الابتكار، التجديد، التغيير، التدمير الخلاق، وتحصيل البيانات والمعلومات السائدة في البيئة المحيطة بفاعلية، وذلك بغرض اقتناص الفرص المتاحة في السوق ومن ثم تحقيق الأرباح. حيث انصب تركيز المدرسة النمساوية فيما يتعلق بهذا المجال على التجديد بشكل أساسي وبطريقة مختصرة اعتبار المقاولاتية مرادفا للابتكار والتجديد والإبداع.

يمكن ذكر أهم منطري هذه المدرسة فيما يلي:

- **Josef Schumpeter** (الإبداع والابتكار والهدم الخلاق: المقاول هو الشخص المتميز والمجدد والمبدع الديناميكي الذي يعمد إلى تحقيق التوليفات غير المسبوقة والحديثة لعناصر الإنتاج)؛

• **Israel Kirzner** (التأهب والحماس لاقتناص الفرص: المقاول ذلك الشخص الذي يكون في حالة انتباه وحذر وتأهب لاكتشاف الفرص المرجحة المتاحة في البيئة)؛

• **Mark Casson** (خلق الفرص: المقاول هو الفرد المتمتع بالقدرات والمهارات في جمع المعلومات والتي يستخدمها في إنشاء فرص الربح)؛

• **Knight Hyneman Franck** (المخاطر غير المحتملة: المقاول هو الفرد المستعد لأخذ وتحمل المخاطرة، حيث تمثل الأرباح المكافأة والمقابل لتحمل اللاتأكد وعدم اليقين)؛

• **Friedrich Von Hayek** (المعلومات عصب الأعمال، المقاول في ظل الغموض: المقاول هو الشخص يعمل في ظل عدم التأكد واللايقين)؛

• **Ludwing Von Mises** (الفرد اليقظ، وخلق الثروة: المقاول هو شخص يقظ يظل متفطنا لاقتناص الفرص الغير المستغلة في السوق).

1-4-مدرسة جامعة هارفارد

بقيت أفكار الاقتصادي "جوزيف شومبيتر" فيما يتعلق بالمقاول والعمليات المقاولاتية مرجعا فكريا أساسيا للباحثين والمختصين الذي جاءوا بعده، إلى غاية بروز مدرستين مستقلتين في الميدان المقاولاتي وهما مدرسة جامعة هارفارد ومدرسة السلوك الإنساني .
وهنا يعتبر رائد جامعة هارفارد وأول مؤسس لمركز المقاولاتية في تلك الجامعة "H. Arthur" بأن تحقق المقاولاتية يكون عن طريق خلق المؤسسات والاستثمار فيها، وذلك بغرض تنمية الاقتصاد الوطني.

1-5-مدرسة السلوك الإنساني

تعارض هذه المدرسة النظرة الكلاسيكية للفرد على اعتبار أنه مجرد كائن أناني، فهي تنادي بفكرة أن الفرد قادر على استثمار واستغلال الفرص، وهو الأمر الذي أدى إلى بروز فكر "السلوك الإنساني" والذي يترجم السلوك المقاولاتي الذي يؤدي بدوره إلى الإنشاء والتأسيس، والإبداع والتجديد.

وفي هذا الصدد يعتبر رائد علم الاجتماع الألماني "MAX WEBER" أول منظر يبرز في هذه المدرسة، حيث عمد إلى تحديد نظام القيمة كعامل يترجم سلوك المقاولين والذي يستند أساساً على البحث عن الاستقلالية وتحقيق الذات واستحواد السلطة، وهو الأمر الذي يجعل دورهم يتباين عن دور مديري المؤسسات.

1-6- المدرسة الحديثة

تتضمن هذه المدرسة في المقاولاتية وجهات نظر جملة من الباحثين والمختصين المعاصرين في الميدان المقاولاتي، الذين من أبرزهم: ماكلياند، وبيتر دراكر، ومنتريغ، وهيرزبرغ، وآخرون. ولكل منهم رأيه الخاص اتجاه المقاول والعملية المقاولاتية، حيث يراها البعض الحاجة إلى الإنجاز، والبعض الآخر الابتكار والإبداع، وآخر المخاطرة، وآخرون إنشاء المؤسسات وتسييرها.....إلخ. وفيما يلي نبين أهم منظري وباحثي هذه المدرسة:

- **David McClelland** (تحمل المخاطر بدرجة معقولة، والحاجة للإنجاز: المقاول هو ذلك الشخص المتحمس الذي يمتلك الرغبة في الإنجاز وأخذ المخاطرة والاستعداد لها)؛
- **Peter Drucker** (تعظيم الفرص: المقاول هو الشخص المنظم والمنفذ للفرص، فهو الشخص الذي يبحث دائماً عن التغيير، ويستجيب إليه، ويستغل الفرصة)؛
- **Robert Hisrich** (إنشاء المؤسسات: المقاولاتية هي سيرورة إنشاء وخلق أشياء قيّمة وغير مألوفة، عن طريق تأسيس مشروع معين وتجميع وتخصيص الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية)؛
- **Henry Mintzberg** (إنشاء وتسيير المؤسسات، والإبداع فيها: المقاولاتية هي عملية إنشاء مؤسسات، وكذا عملية التسيير والإدارة لهذه المؤسسات، إضافة إلى القيادة والإبداع)؛
- **G. Gilder** (خلق العمل والثروة، المؤسسة الصغيرة: المقاول هو ذلك الفرد العارف بالقوانين الخفية للسوق، الشخص الذي يجابه الصراع والتحدي ضد الفقر من خلال خلق العمل وإنشاء الثروة).

1-7- المدرسة الاجتماعية

شهدت سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي بروز وتوسع انتشار مفهوم المقاولاتية الاجتماعية (**Social Entrepreneurship**)، هذا النوع من المقاولاتية الذي يجمع بين الأهداف الاقتصادية لهذه الظاهرة (تحقيق الأرباح) مع أهداف اجتماعية (تحقيق التقدم والتطور الاجتماعي في شتى الأصعدة). حيث أصبح مصطلح المقاولاتية يأخذ في الحسبان مختلف المساهمات الاجتماعية من خلق قيمة لأعضاء المجتمع، وتعميق مسؤوليات الأفراد نحو غيرهم في المجتمع، وتقديم المساعدة والمساندة لهم، وذلك بغرض تطوير المجتمعات والارتقاء بالمستوى المعيشي وتحقيق الرفاهية لجل طبقاته. حيث عرف المقاول الاجتماعي على أنه الشخص المبدع والمبتكر الذي يعمل على إيجاد الحلول العلمية المستدامة اقتصاديا واجتماعيا.

2- تعريف المقاولاتية (Entrepreneurship):

تعتبر عملية إعطاء تعريف محدد لظاهرة المقاولاتية أمرا بالغ الصعوبة، نظرا لتغير هذه الظاهرة ومما تتسم به من التعقيد، إضافة إلى ما يكتنفها من الغموض، فلا يوجد تعريف موحد لها، وهو الأمر الذي دفع ولفترة زمنية طويلة لحدوث جدل كبير حول تقديم تعريف موحد لمصطلح المقاولاتية في ميدان البحث العلمي، حيث يجيز **Churchill** بأن كثرة وتباين تعريف المقاولاتية تعد من بين عوائق الكثير من الأبحاث والدراسات المثمرة، فيقول " ما نقول حقا بخصوص المقاولاتية" إضافة إلى المقال الصادر لـ **William Gartner** في بداية التسعينات والمعنون بـ "ماذا نقول حينما نتحدث عن المقاولاتية"

" What are we talking about when we talk about entrepreneurship"

لكن الأمر تراجع نوعا ما في بعد، نظرا للاهتمام والتوجه نحو دراسة كل من المقاول والممارسات المقاولاتية.

وفيما يلي نحاول إعطاء بعض التعاريف المسندة إلى هذا المفهوم، وذلك كما يلي:

يعرفها "**Alain Fayolle**" على أنها: "حالات خاصة منشأة للثروات الاقتصادية والاجتماعية، لديها درجة مرتفعة من الألكادة بمعنى وجود الخطر، يشترك فيها أفراد ذوو سلوكيات تتصف بتقبل التغيير والمخاطر المرافقة، إضافة إلى الأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي".

هذه الحالات يمكن أن تتعلق بما يلي:

✓ إنشاء مؤسسة أو نشاط من قبل أفراد مستقلين أو من قبل مؤسسات؛

✓ استرجاع نشاط أو مؤسسة، في وضعية سليمة أو تواجه صعوبات من قبل أفراد مستقلين أو من قبل أفراد مستقلين أو من قبل

مؤسسات؛

✓ تنمية وإدارة بعض المشروعات المخطرة (ذات خطر) في مؤسسات؛

✓ نطاق وروح الممارسة لبعض المسؤوليات أو الوظائف في المنظمات.

أما فيما يخص "Anglo-saxons" وعلى وجه التحديد الأمريكيين، فإنهم يستخدمون هذا المصطلح (المقاولاتية) منذ

بداية سنوات التسعينات من القرن الماضي (90)، حيث نجد أن البروفيسور "Howard Stevenson" من جامعة

"Harvard" نص على أن المقاولاتية عبارة عن مصطلح يغطي تحديد فرص الأعمال واقتناصها من قبل أفراد أو منظمات،

ومتابعها، وتجسيدها وذلك بغض النظر عن الموارد التي يسيطرون عليها في الوقت الحالي.

وذهب كل من "طاهر محسن منصور الغالي" و "وائل محمد صبحي إدريس" إلى تعريف المقاولاتية على أنها: "مجموعة

الخصائص المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في إدارتها".

هذا وقد حاول جملة من الباحثين تحديد مفهوم المقاولاتية، وذلك كما جاء في الكتاب المحرر من قبل "Burger-

Helmchen"، حيث عرفها "Gratner" على أنها: "إنشاء منظمات، وهي العملية التي من خلالها تأتي منظمات جديدة

إلى حيز الوجود"، وعرفها "P. Drucker" أيضا على أنها ذلك العمل الذي ينطوي على الابتكار والإبداع ومنح الموارد المتوافرة

إمكانات إنتاجية جديدة. ويقول "Fenkataraman" أن المقاولاتية: "تعنى بالكيفية، وعلى يد من، وبأي الفرص تمت

التضحية لإيجاد واكتشاف وإنشاء منتجات المستقبل".

و من خلال كل ما سبق يمكن تعريف المقاولاتية على أنها عملية إنشاء شيء جديد قيم (منظمة جديدة أو تطوير منظمة قائمة)

من خلال تخصيص الموارد المالية و المادية و البشرية و الوقت اللازم، إضافة إلى الأخذ بالمبادرة و العمل الحر و الرغبة في تحقيق

الذات، و الإبداع و الابتكار، و الميل و الاستعداد نحو المخاطرة، بهدف خلق قيمة مضافة من خلال المنتجات و الخدمات المطروحة

والحصول على العوائد الناجمة عن المخاطرة في رؤوس الأموال المستثمرة، و ذلك كله في إطار بيئة مضطربة و معقدة يسودها الغموض

و يكتنفها حالات عدم التأكد.

3. منافع المقاولاتية:

لقد بينت العديد من الدراسات والأبحاث بأن أصحاب المشروعات الصغيرة يعتقدون بأن العمل الشاق والمثابرة في المشاريع الخاصة أو ما يسمى بالمبادرات الفردية يحقق عوائد أحسن من العمل لدى الغير. فيما يلي يمكن أن نبرز أهم المنافع الاقتصادية والاجتماعية وحتى البيئية التي تعود على المقاولين ومنه على البلد ككل:

1.3. المنافع الاقتصادية: ونذكرها في النقاط التالية:

- ✓ **فرصة التفرد:** فالمقاول يقدم على الأعمال المقاولاتية والمبادرات الفردية، على اعتبار أن فيها الاستقلالية والعمل الحر وإمكانية بلوغ التميز في المنتجات والخدمات بما يحقق الميزة التنافسية والتي تؤدي بدورها إلى استمرارية المشاريع المقاولاتية.
- ✓ **فرصة لتحصيل أرباح جيدة:** حيث تمثل الأرباح والعوائد المادية عنصرا تحفيزيا فعالا في قرارات المقاولين بشأن تقديم مشاريع جديدة للسوق.
- ✓ **فرصة لتحقيق أقصى الإمكانيات:** فعلى عكس نظرة غالبية الأفراد الذين يرون بأن بداية الأعمال خالية من الصعوبات والعراقيل، فإن المقاول ينظر إلى أن العمل يتطلب الجد والمثابرة والعمل المكثف والاستعداد لتحمل المخاطرة، إضافة إلى المبادرة. فالعمل بالنسبة للمقاول يمثل أداة لتحقيق الذات.
- ✓ **زيادة في متوسط دخل الفرد:** فالمقاولاتية في أغلب المواقع تكون مصحوبة بزيادة المخرجات، وهو الأمر الذي يسمح بتكوين الثروة للأشخاص من خلال زيادة عدد المشاركين في التنمية؛
- ✓ **العمل على تطوير الاقتصاد:** فالمبادرات الفردية والمؤسسات المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة تمثل المحرك الأساسي لدفع عجلة التنمية الاقتصادية، والنواة الرئيسية التي تمد الاقتصاد الوطني فيما بعد بالمشروعات الكبيرة. حيث نجد على سبيل المثال بأن حوالي 3,6 مليون مشروع مقاولاتي في الصين تساهم بحوالي 56% من **GNP** (الناتج المحلي الإجمالي)، و75% من القيمة المضافة الصناعية، و62% من الصادرات، و75% من التشغيل خارج الزراعة، و80% من المنتجات الجديدة.
- ✓ **إعادة هيكلة النسيج الاقتصادي:** إذ تصاحب المقاولاتية في الكثير من الأحيان سيوروات التحولات الهيكلية وتغيرات المحيط الاجتماعي والسياسي والتكنولوجي وحتى التنظيمي، حيث أن هذه التحولات تولد من الأكاداة وعدم الاستقرار والتي ينجم

عنها ظهور فرص إنشاء نشاطات اقتصادية ومؤسسات جديدة، وهو الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تنوع في النسيج الاقتصادي بين الغرب والشرق، إضافة إلى الانفتاح على الصعيد الدولي.

✓ **النمو في جانبي العرض والطلب:** حيث أن تأمين رأس مال جديد سيوسع من جانب الزيادة في العرض، كما أن الانتفاع من

الطاقات الجديدة والمخرجات في المشروع الحديث سوف يؤدي إلى زيادة في جانب الطلب؛

✓ **الابتكار والتحديث:** حيث يعتبر الإبداع والابتكار والخروج عن المألوف سمات لصيقة بالمشروعات المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة،

وهنا تعد المقاولاتية إحدى مصادر التجديد، لأن التطوير يتركز أساساً على عنصر الابتكار وذلك بالنسبة لتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة للسوق إضافة إلى الاهتمام بالاستثمار بغرض تأمين مشاريع جديدة.

2.3. المنافع الاجتماعية: تتمثل أبرزها في النقاط التالية:

✓ **الفرصة للمساهمة في خدمة المجتمع:** حيث أنه في الغالب ما يكون المقاول من الأفراد الموثوقين والمحترمين في المجتمع، وبالتالي

فله فرصة كبيرة لخدمة المجتمع من خلال تنمية الاقتصاد وزيادة النمو وتأثير أعماله على وظائف الاقتصاد المحلي؛

✓ **خلق مناصب الشغل:** حيث تعتبر المشاريع المقاولاتية مصدراً مهماً للوظائف الجديدة في الاقتصاد، فقد أضحت عملية إنشاء

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمقاولاتية على العموم منذ سنوات السبعينات تبدو كحل لمشكلة البطالة ومصدر محتمل لتوفير مناصب العمل.

✓ **الفرصة لتحقيق الذات:** حيث أن امتلاك المقاول للعمل يمنحه الحرية والاستقلالية وإمكانية تحقيق ما هو مهم له؛

✓ **تساهم المؤسسات المقاولاتية في تقديم الخدمات والسلع:** حيث تسهم المشاريع المقاولاتية في تحقيق أداء مالي ومردودية وربحية

جيدة للفرد المقاول ومالك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، بيد أنها من الجهة الأخرى تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن من السلع والخدمات المطلوبة؛

✓ **تعمل الابتكارات في المؤسسات المقاولاتية والمشروعات الصغيرة والمتوسطة على تسهيل حياة الأفراد:** وذلك من خلال

طرح وتقديم منتجات وخدمات جديدة، وهو الأمر الذي يحسن من إنتاجية العمل كما يحسن في جانب الرفاهية والصحة، إضافة إلى عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة ومعالجة البطالة.

3.3. المنافع البيئية:

وفي هذا الصدد نتحدث عن البعد البيئي لما يعرف بالمقاولاتية المستدامة، والذي يسمح بالمحافظة على البيئة وحماية الموارد الطبيعية الحالية والمستقبلية من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاريع المقاولاتية التي تأخذ في الحسبان الجانب البيئي في أنشطتها وعملياتها وقراراتها. وفيما يلي نذكر جملة من الأعمال المقاولاتية التي تساهم في الحفاظ على البيئة كالتالي:

- ✓ البناء الأخضر والكفاءة الطاقوية؛
- ✓ الشبكات الذكية (Smart grids)؛
- ✓ التنقل الإيكولوجي (eco-mobility)؛
- ✓ الكيمياء الخضراء (green chemistry)؛
- ✓ الرسكلة (Recycling)؛

إضافة إلى كل هذا، فإن المقاولاتية المستدامة و مع ارتباطها بمفهوم التنمية المستدامة (Sustainable development) و في إطار التطور النوعي لهذا المفهوم في السنوات الأخيرة و مع اشتداد حدة الأزمات و الصراعات الحاصلة على شتى الأصعدة، فهي تهدف أساسا إلى تقديم مقترحات على شكل حلول مستدامة بغرض التقليل من المشاكل المرتبطة بالأبعاد الرئيسية الثلاثة للتنمية المستدامة (المشاكل الاقتصادية، المشاكل الاجتماعية، و المشاكل البيئية)، وهو الأمر الذي لن يكون إلا من خلال الأداء الجيد و الفعال للمشاريع و المؤسسات و العمليات المقاولاتية التي تستوجب تبني سياسات و برامج تتوافق و الفكر المقاولاتي من جهة، و التنمية المستدامة من أخرى، كالاتكار و الإبداع، و المسؤولية الاجتماعية.... .

4. خصائص المقاولاتية:

يمكن ذكر أهم سمات وخصائص المقاولاتية في النقاط التالية:

- ✓ هناك القيادة، بيد أن المقاولاتية تمثل القوة الدافعة وراء الحقائق الاقتصادية؛
- ✓ المقاولاتية هي رؤية شاملة واضحة مدعومة بالعديد من الأفكار الإبداعية القوية المحددة والمتميزة، أي الجديدة في السوق.
- ✓ في روح المقاول (Spirit of the Entrepreneur) هناك رؤية لما هو أحسن من الوضع الحالي؛

- ✓ عن طريق العملية المقاولاتية يتم إيقاظ الحدس والبصيرة التي تضرب بجذورها في الخبرة، حيث يعمل المقاول على تطوير الرؤية المنبثقة عن الروح المقاولاتية وكذا الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ؛
- ✓ يعمل المقاول على تنفيذ هذه الرؤية بسرعة وحماس، حيث أن هذا العمل يمكن أن يوفر له الشعور التام بالمعيشة والارتياح والرضا في خدمة المجتمع؛
- ✓ المقاولاتية تمثل العمل الشخصي الحر الممارس من طرف الفرد انطلاقا من المزج بين العناصر الابتكارية والإبداعية والرغبة في التفرد وتحمل المخاطر والعمل الدؤوب، وهذا كله بهدف تقديم أشياء جديدة والخروج عن المألوف.

5. الأعمال المقاولاتية:

- تمثل الأعمال المقاولاتية مجمل الأنشطة والأعمال الإبداعية والابتكارية التي يتركز عليها المقاول بشكل رئيسي لإقامة المشاريع وضمان نموها وبقائها. ويمكن تصنيف هذه الأعمال إلى ثلاثة أصناف أساسية كما يلي:
- ✓ أعمال ابتكارية بحثية: حيث يقوم المقاول في هذه الأعمال بتقديم أفكار جديدة لم تطرح سابقا وغير مألوفة في ميدان الأعمال.
 - ✓ أعمال ابتكارية مطورة: يتمثل هذا النوع من الأعمال في تأسيس مشروعات وأعمال مقاولاتية من خلال جملة من الأفكار والمعلومات والتكنولوجيات المتوافرة، حيث يعتمد المقاول على توظيف معلومة معينة أو تكنولوجيا ما لأغراض جديدة مثلا، أو إضافة قيمة جديدة لفكرة قائمة بالأصل فقد يكون المنتج المبتكر عبارة عن تطوير لمنتج موجود من قبل.
 - ✓ الولوج إلى أسواق أو مجالات جديدة: وهذا يعني إدخال منتجات أو خدمات معروفة في ميادين أو مناطق جديدة وللمرة الأولى.

المحور الثاني: المقاولون في الأعمال

1. تعريف المقاول:

هناك عدة تعريفات قدمت لمفهوم المقاول شأنه شأن ظاهرة المقاولاتية، فقد تطور عبر الزمن مع تطور الفكر المقاولاتي وهو ما رأيناه سابقا، وسنحاول فيما يلي تقديم بعض أهم التعاريف المسندة لهذا المصطلح في المعاجم وكذا تعريف بعض الاقتصاديين والباحثين.

يعرف المقاول في قاموس "Johanson's dictionary" المنشور عام 1775م على أنه: "ذلك الشخص الذي يسعى

للبحث عن الفرص من خلال الصدفة". كما يعرفه قاموس "Le dictionnaire de la langue française"

المنشور عام 1889م بفرنسا على أنه: "الشخص الذي يتولى مهمة معينة". في حين يعطي قاموس "Le petit Robert"

نفس المعنى (مرادفات) للمقاول والمدير ورئيس المؤسسة.

هذا واستعمل مصطلح المقاول في القرون الوسطى لوصف كل شخص وكل فاعل يسير المشاريع الإنتاجية الكبيرة، حيث أن

هذا الشخص لا يتحمل أية مخاطر وإنما يعمل فقط على إدارة الموارد المتاحة. أما في القرن 17 فقد ارتبطت ظاهرة المقاولاتية بمفهوم

المخاطرة، وهو ما أكدته الاقتصادي "Cantillon" بتعريف المقاول على أنه فرد آخذ للمخاطر (risk taker) مشيرا في

هذا الصدد إلى التجار والمزارعين والحرفيين، وينشأ الخطر في هذه الحالة حسب "كانتيلون" بسبب الشراء بسعر محدد ومعلوم والبيع

بآخر غير محدد. في حين تم تعريف مصطلح المقاول في القرن 18 على أنه الشخص المستخدم والمستثمر في رأس المال (capital

user) والذي يختلف عن الشخص المزود به (capital provider). أما خلال نهاية القرن 19 ومطلع القرن 20 فإن

النظرة للمقاول اتجهت نحو كونه الشخص المنظم، والمسير للمؤسسة بغرض تحقيق مكاسب شخصية وذلك إلى غاية منتصف القرن

20 حين أصبح ينظر للمقاول على أنه الشخص المبدع (Innovator) الذي يعمل على الإتيان بالجديد فيما يتعلق بالمنتجات

أو أنماط الإنتاج. وفي الوقت الحالي يعتبر المقاول ذلك الشخص الذي يجلب الموارد المختلفة الضرورية في عمل المنشأة في شكل توليفة

تجعل قيمتها أكبر من ذي قبل، والذي يعمل أساسا على الابتكار والإبداع في الميدان الإداري أو الإنتاجي أو فيما يخص السلع

والخدمات.

د. مسيخ أيوب

ويعرف الاقتصادي الإنجليزي "Keynes" المقاول على أنه ذاك العون الاقتصادي الذي يجند أموالا (مصاريف) معلومة بهدف تحقيق عوائد غير مؤكدة (مداخل). وبالتالي فإن وجهة النظر الكينزية فيما يتعلق بالمقاولاتية تتمحور أساسا في عنصر الـأكادة.

كما يعرف الباحثان **Fayolle و Verstraete** المقاول بأنه ذلك الشخص الذي يعي ويلاحظ الفرصة ثم يأسس وينشأ مؤسسة لتابعيتها وتنفيذها واستغلالها.

هذا و يعرف الباحثان **M. Orhan و B. Duchéneaut** المقاول بأنه ذلك الشخص الذي يكون على رأس المنشأة ويمتلك روح المؤسسة فيها، حيث يعمل على الإدارة المباشرة لها و يتحمل المخاطر المالية المرتبطة بها.

إضافة إلى كل ما سبق، اعتبر المقاول من طرف العديد من الكتاب والباحثين على أنه الشخص الباحث عن فرص الأعمال، والمنشئ للمؤسسات (الصغيرة)، والآخذ للمخاطرة، المنظم والمنسق للموارد.

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن أن نعرف المقاول على أنه ذلك الشخص الذي يعمل على تحويل فكرة بسيطة انطلاقا من تخصيص الموارد الضرورية إلى مؤسسة قائمة أو مشروع مقاولاتي. كما أنه الشخص المقتنص للفرص المتاحة في بيئة الأعمال، المنشئ لمؤسسته الخاصة، المتحمل للمخاطرة ولظروف عدم التأكد، المسير والمنظم، المبدع الذي يعمل أساسا على الإتيان بالجديد سواء فيما يتعلق بالمنتجات أو الخدمات، أو أساليب الإنتاج، أو طرق التوريد، أو أساليب التسيير.

2. خصائص المقاول:

هناك اختلاف وتباين كبير بين الباحثين المختصين في ميدان المقاولاتية حول ميزات المقاول وسلوكه، حيث عبر عنه "Peter Drucker" على أنه ذلك الشخص المنظم والمنفذ للفرص، ذلك الشخص الذي يحصل على الموارد المادية والبشرية والمالية والموجودات الأخرى الضرورية بتوافق وانسجام لجعل قيمتها أعظم من السابق. وفيما يلي يمكن أن نحدد أبرز السمات المميزة للمقاول (Entrepreneur) في النقاط الأساسية التالية:

✓ التحكم الذاتي والداخلي "Internal Locus of control":

فالشخص المقاول عند انطلاقه في مشروع مقاولاتي جديد ينبغي أن يكون لديه إيمان بالمستقبل ومتغيراته وما سيستجد فيه، كما يستوجب أن يكون قادرا على السيطرة على مختلف العوامل الخارجية المؤثرة فيه ومحاولة التكيف والانسجام والتعامل معها.

✓ تحمل الغموض "Tolerance for Ambiguity":

فالفرد المقاول يمتلك جملة من السمات النفسية التي تجعله غير متأثر بالفوضى والأكاد، والتي تعد من أبرز السمات المميزة للمقاول على اعتبار أن بيئة الأعمال المعاصرة كثيرة التعقد والتقلب والاضطراب، حيث أن الظروف غير المتأكدة والغموض هو سمة لصيقة ومميزة للأعمال المقاولاتية.

✓ الثقة بالنفس "Self-Confidence":

تعد الثقة السمة المميزة للمقاول، فعلى الرغم من أنها ليست صفة تولد مع الفرد، إلا أن هذا الأخير ومن خلال احترام الذات والإحساس بالقدرة على استقبال التحديات ومواجهتها عن طريق العمل الجاد، يكتسب القوة والإيمان بالنفس ومن ثم الثقة بها. فالشخص المقاول هو الفرد المبادر الذي يشعر بقدرته على مقابلة التحديات، الشخص الذي ينطلق في العمل الحر الشخصي بمستوى عال من الاندفاع والحماس للقيام به. حيث أن الثقة التي يمتلكها تمثل له دافعا ذاتيا للتميز، والتي تقوده إلى كسب المزيد من العملاء، والتعامل مع مختلف التفاصيل الفنية، إضافة إلى إدامة حركة العمل واستمراريتها.

✓ الاستعداد والميل نحو المخاطرة "Willingness to Take Risks":

فالمقاول ليس الشخص الذي تركز أعماله ومشروعاته على الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات الجديدة فحسب، إنما هو ذلك الشخص الذي يمتلك الشجاعة للانطلاق في أعمال جديدة وفريدة، حيث أن هذه الأعمال تحمل بالتأكيد نوعا من المخاطرة والتي قد تكون عند الانطلاقة في المشروع المقاولاتي أو حتى عند تشغيله، كما أنه في غالب الأمر يستثمر أمواله الخاصة بغض النظر عن إمكانية امتداد هذا الخطر إلى العائلة في حال فشل المشروع. وعليه يمكن القول بأنه كلما ازدادت الرغبة في النجاح والتميز لدى المقاول كلما ازداد ميله واستعداده للمخاطرة.

✓ مستوى مرتفع من الطاقة "High Energy Level":

فمهمة الانطلاق بالأعمال المقاولاتية تستوجب مجهودات كبيرة وعملا شاقا، حيث أن الإصرار على العمل لساعات طويلة لا يطبقها إلا الذي توفرت لديه سمة المستوى المرتفع من الطاقة وروح المثابرة.

✓ الحاجة إلى الإنجاز "Need to Achieve":

إن الفرد المقاول يمتلك الدافعية لإشباع الرغبة للإنجاز بدرجة جد عالية، لأنه شخص مبادر ومبدع ومتفوق، يختار الظروف الملائمة وينتهاز الفرص السانحة التي تحقق له النجاح المرغوب الوصول إليه، وهذا كله في ظل ما يتسم به عمله من التحدي والأهداف الصعبة والعوائق الكثيرة ليحقق في النهاية درجات عالية من الرضا.

3. دوافع المقاول:

على الرغم من توفر العديد من الأفراد على المصادر التمويلية اللازمة لإنشاء مشروع خاص إلا أن القليل منهم فقط من يرغب في الولوج إلى ميدان المقاولاتية من خلال تأسيس مؤسسة خاصة أو عمل مقاولاتي. وفي هذا الصدد تتعدد العوامل التي تدفع بالفرد لمواجهة المخاطر والتوجه نحو المسار المقاولاتي، والتي يمكن أن نوجزها في ثلاثة مجموعات أساسية كما قسمها الباحثان **Bygrave & Zacharakis** كما يلي:

• العوامل الشخصية:

ومن أبرزها الرغبة في الاستقلالية ونبد العمل لدى الغير، والتي تعتبر من أهم الدوافع التي تجعل الفرد يتجه نحو الميدان المقاولاتي ويتحمل المخاطر المتشعبة المنبثقة عن هذا النشاط. ثم تأتي في المرتبة الموالية الحاجة المرتفعة والرغبة في الإنجاز، إضافة إلى عوامل شخصية أخرى على شاكله تحقيق الذات وتقليد العائلة والإبداع، وتحقيق الاحترام من طرف الآخرين، والنجاح المالي..... الخ.

• العوامل الاجتماعية:

والتي تتضمن بشكل أساسي مسؤوليات الأسرة، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا محوريا في قرار إنشاء مؤسسة خاصة أو مبادرة فردية، وهنا يفرق الباحثان بين الشخص الذي يبلغ من العمر 25 سنة والأعزب وبين ذلك البالغ 45 سنة والمتزوج وصاحب الأسرة والأولاد وما يلحقهما من مصاريف متعددة تؤثر في توجه الفرد نحو المقاولاتية.

إضافة إلى الخبرة القبلية المتعلقة بالمقاولاتية وإنشاء المؤسسات وإدارتها والتي تمثل أيضا قوة دفع لإنشاء المؤسسة الخاصة، حيث يذكر الباحثان بأن معظم خريجي جامعة بابسون (**Babson alumni**) الذين أصبحوا مقاولين كان لهم 10 سنوات خبرة في ميدان التسيير قبل إنشاء مؤسساتهم الخاصة.

د. مسيخ أيوب

ويضيف الباحثان أيضا مدى توفر الأطراف المساعدة والمعارف التي تساهم في تقديم الدعم للفرد من أجل الانطلاق في العمل المقاولاتي الجديد.

• العوامل البيئية (المحيط):

والتي وصفها الباحثان بالبيئة المعلمة والداعمة للأنشطة المقاولاتية، حيث ذكر في هذا المقام الجامعات والمعاهد التي أفرزت بشكل رهيب عدد كبيرا من المقاولين أمثال معهد (Massachusetts Institute of Technology) MIT و (Babson College) في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث قدر عدد المقاولين الدارسين والمتخرجين من معهد "MIT" في إحدى السنوات والذين أسسوا شركاتهم الخاصة في كاليفورنيا حوالي 4100 طالب.

كما يعتقد الباحثان بأن هناك مناطق أكثر مقاولاتية من نظيراتها في العالم، و يذكران كمثال لذلك منطقة **Silicon Valley** في الولايات المتحدة الأمريكية، على اعتبار أن كل شخص في هذه المنطقة يعرف مقاولا أصبح عظيما و مالكا لشركة كبيرة من خلال انطلاقه كمقاول صاحب منشأة صغيرة، و هو الأمر الذي يدفعهم لإنشاء مؤسسات و مشاريع خاصة بهم والتطلع للوصول إلى الأعلى، و هو ما أسماه الباحث الاجتماعي "Everett Rogers" من جامعة (Stanford university) بحمي منطقة فالي (Silicon Valley Fever)، بسبب انتقال عدوى إنشاء المؤسسات المقاولاتية بين الأفراد.

4- أصناف المقاولين:

توجد العديد من التصنيفات المقدمة من طرف الباحثين فيما يتعلق بأنماط المقاولين، وسنحاول تقديم أهم التصنيفات وذلك كما يلي:

1.4. تصنيف "Schumpeter":

ميز الاقتصادي النمساوي "Schumpeter" سنة 1934م بين أربع أنواع هيكلية من المقاولين كما يلي:

✓ الصانع -التاجر (the manufacturer-trader):

وهو الشخص الذي يمتلك وسائل الإنتاج، حيث أن وضعيته غالبا ما تكون وراثية على اعتبار أن الملكية منقولة من جيل إلى آخر. ولذلك فإن الممتلكات المنقولة تعد الشرط الوحيد لامتهان وظيفة المقاول.

✓ قائد الصناعة أو قبطان المصنع (The captain of industry):

وهو شخص غير ممثل لمصالحه الخاصة أو مصالح عائلته، وإنما يتعامل بالتأثير الشخصي. فقد يكون إما مالك المؤسسة أو المساهم الأكبر فيها، ولكن يستطيع أن يكون أيضا رئيسا لمجلس الإدارة أو شاغلا لنوع آخر من المناصب في المؤسسة. وقد لا تكون له أية صلة مباشرة مع المؤسسة أو مع العمل وهو الأمر الذي لا يمنعه من إدارة سياسة مؤسسة أو عدة مؤسسات.

✓ المدير (The director):

والذي يعتبر في المقام الأول وقبل كل شيء موظفا في الشركة، ولذا فهو يستطيع قيادتها والإبداع فيها. إنه ليس رأسماليا، وبالتالي فهو لا يتحمل في هذه الحالة المخاطر التقنية والتجارية، وهو شخص يبحث عن المداخيل المرتفعة بيد أن همه الرئيسي هو ذوق العمل الجيد والمسؤولية وكذا البحث عن الاعتراف بالجميل من قبل موظفيه والجمهور.

✓ المؤسس (founder):

وهو فرد يتحفز بشكل أساسي من انطلاق الأعمال الجديدة، حيث يستطيع فور انطلاقتها أن يتعد، وهو شخص يثق بموظفيه.

2.4 تصنيف Lorrain et Dussault:

وبطريقة أكثر حداثة يصنف الباحثين Lorrain و Dussault عام 1988م بين نمطين أساسيين للمقاولين كما يلي:

✓ المقاول - الحرفي (The entrepreneur-craftsman):

والذي يمكن أن يكون له مستوى دراسي ضعيف، بيد أنه شخص قوي جدا فيما يخص الالتفاتة المهنية (The professional gesture) والمهارات التقنية. العمل في الغالب يمثل أولى أولوياته، إضافة إلى أنه يستطيع في بعض الأحيان اتخاذ مواقف يمكن وصفها بالأبوية.

✓ المقاول الانتهازي (The opportunistic entrepreneur):

بالنسبة لهذا الصنف، فهو فرد يتوفر على مستوى دراسي أكاديمي وخبراته المهنية هي تلك الخبرات الإدارية أو التسييرية، حيث أنه قادر على تفويض جزء من مراقبته واستقلاليتها بغرض ضمان نمو وتطوير نشاطه.

3.4 تصنيف Marchesnay et Julian:

يقسم الباحثين Marchesnay و Julian سنة 1988م المقاولين إلى صنفين رئيسيين، وذلك انطلاقاً من منطق النشاط (الديمومة "P"، الاستقلالية "I"، والنمو "C")، وهنا يقصد بالديمومة (**Pérennité**) استمرار نشاط المؤسسة عبر الزمن وإن تطلب الأمر بيعها للآخرين، أما بعد الاستقلالية (**indépendance**) فيعني رغبة الفرد المقاول في أن يكون مستقلاً في اتخاذ القرارات وفي رأس المال، في حين يمثل بعد النمو (**croissance**) الرغبة في التطور والقوة. كما يلي:

✓ المقاولين العاملين وفق منطق (PIC):

بمعنى (**Pérennité, indépendance, croissance**)، هؤلاء مثل المقاولين الحرفيين، فهم يمتازون بالمراقبة والاستقلالية على حساب النمو إذا استلزم الأمر. حيث تكون الأولوية لديمومة المؤسسة والحفاظ على الاستقلالية بالنسبة للوضعية المالية (رأس المال)، إلا أن هذا الأخير يتعارض غالباً مع هدف النمو لذا فهو يحتل آخر الأولويات.

✓ المقاولين العاملين وفق منطق (CAP):

بمعنى (**Croissance, autonomie, pérennité**)، و هذا الصنف هم الذين يرتبطون بالمقاولين الانتهازيين للفرص، لأنهم يدركون مدى وجوب اغتنام الفرصة في إطار مخاطرة و هدف النمو حتى لو تطلب ذلك التضحية بالحكم الذاتي أحياناً. وهنا تمنح الأولوية للأنشطة ذات النمو الجيد على الرغم من درجة الخطورة وكذا الاستقلالية في اتخاذ القرار على حساب بعد الديمومة كآخر أولوية.

5- الأدوار المنوطة بالمقاول ليكون ناجحاً:

تحدد أدبيات إدارة الأعمال ثلاث أدوار أساسية ينبغي على منشئ المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة، أو المقاول إن صح القول أن يمارسها بكفاءة ليكون ناجحاً وبالتالي يضمن الأداء الجيد لمؤسسته بما يحقق استمراريتها، و التي حددها "CHANDLER" فيما يلي:

5.1. الدور المقاولاتي "The entrepreneurial role":

يعمل مؤسسو منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة على تفحص بيئة الأعمال وتحديد الفرص الواعدة ومن ثم صياغة الاستراتيجيات

الملائمة، وهذه هي الأدوار المقاولاتية الكلاسيكية كما جاء بها **Thompson و Mintzberg**.

ويتطلب القيام بهذا الدور بفعالية، نوعين متميزين من الكفاءات نذكرهما في الآتي:

- **القدرة على التعرف على الفرصة وتصور الاستفادة منها:** حيث تشير هذه القدرة إلى نواة العملية المقاولاتية، والتي قد تكون مرهونة بعلاقة المقاول مع السوق. إضافة إلى هذا، فإن تحديد فرص أعمال عالية الجودة تؤثر بشكل كبير على أداء المشروع الاستثماري.
- **القيادة لرؤية إنشاء الشركة:** وذلك حتى تؤدي ثمارها وتحقق أهدافها. وهو الأمر الذي يتطلب الاستعداد والقدرة على توليد جهد مكثف لساعات طويلة وصعبة، حيث أن قدرة المقاولين على بذل جهد مكثف يعتبر معيارا هاما يستخدمه أصحاب رأس المال الاستثماري لاتخاذ القرارات المالية.

5.2. الدور الإداري "The Managerial Role":

الدور الثاني المنوط بالمقاول والضروري لنجاح مؤسسته وديمومتها هو الدور التسييري، والذي يتطلب القدرة على وضع وتطوير البرامج

والميزانيات والإجراءات، إضافة إلى عملية تقييم الأداء وكذا القيام بمختلف المهام الأخرى الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية. حيث أن

الأفراد ذوي المهارات الإدارية القوية يتمتعون بمستويات عالية من المسؤولية والسلطة.

وفي هذا الصدد ينبغي أن يكون المسير الفعال مؤهلا وكفؤا في المجالات الثلاثة التالية:

- **القدرة والكفاءة المفاهيمية (Conceptual competence):** والتي تعني القدرة العقلية لتنسيق جميع مصالح المنظمة وأنشطتها. وهنا نذكر على سبيل المثال أن الباحثين **Ibrahim & Goodwin** بينا أن الإدارة الفعالة للتدفق النقدي كان ينظر إليها كرابط مهم للنجاح المؤسسي.
- **الكفاءة البشرية (Human competence):** والتي يقصد بها القدرة على العمل مع الغير، وفهم وتحفيز الآخرين على انفراد أو في جماعات (التسيير البشري). ومن ذلك فعلى المسير أن يكون قادرا على التواصل بوضوح مع الأهداف بغرض تحقيقها وكذا تحفيز الآخرين على التصرف بأسلوب جماعي تعاوني.

وهنا يفيد الباحث *Goodwin* بأن القدرة على التفويض وإدارة علاقات العملاء والموظفين، وكذا ممارسة المهارات الشخصية بالنسبة للمقاول أمور جد مهمة لنجاح المشروع.

وفي هذا الصدد يمكن أيضا إضافة الكفاءة الاجتماعية والتي تشتمل على الدقة في إدراك الآخرين، مهارات الانطباع، الإقناع، وكذا القدرة على التفاعل مع الآخرين، والتي تلعب دورا فعلا ورئيسيا في النجاح المالي للمقاول وذلك كما أظهرته دراسة الباحث "**Robert Baron**".

- الكفاءة والقدرة السياسية (*Political competence*): والتي تشتمل على القدرة على تعزيز موقف واحد، وبناء قاعدة سلطة وقوة، إضافة إلى إنشاء الاتصالات وتأسيس العلاقات الصحيحة.

هذه الأخيرة قد تكون لها أهمية أكبر على وجه الخصوص في مرحلة بدء عمل الشركات (**start-up**) حيث يستوجب على المقاول حشد دعم أعضاء الشبكة. كما ينبغي على المقاولين الاحتكاك بكل من المصرفيين ورجال القانون وكذا المحاسبين بغية الحصول على المعلومات الضرورية، إضافة إلى إقامة العلاقات مع الأشخاص المسيطرين على الموارد الهامة والأشخاص ذوي المهارات والقدرات الجيدة بغية تحقيق الأداء الجيد للمشروع الجديد.

5-3 الدور التقني-فني "The technical role":

بغية العمل بفعالية فيما يتعلق بالدور التقني-فني المنوط بالمقاول ليكون ناجحا، ينبغي على مؤسس الأعمال أن يمتلك القدرة على استخدام الأدوات والإجراءات والتقنيات في حقل متخصص.

كما وأن هناك أدلة تشير إلى أن مؤسسي المؤسسات الصغيرة من المحتمل أن يفضلوا المهام التقنية الوظيفية على المهام الإدارية، وأن الأفراد يتوجهون بقوة نحو الخبرة التقنية فيفضلون العمل كأخصائيين على العمال في موقف إدارة عامة.

المحور الثالث: منظمات الأعمال المقاولاتية

إن التطور التكنولوجي والعلمي الحاصل في بيئة الأعمال الحالية قد ساعد على بلورة كثير من المنظمات المقاولاتية الناشطة في شتى مجالات الأعمال، وعلى وجه الخصوص مع ازدياد حدة المنافسة العالمية وظهور عوامل أخرى لتصبح المنظمات أكثر ريادة من سابقها، وتعتمد على استغلال الفرص الاستثمارية بالسوق من خلال الإبداع والابتكار اللذان يكسبانها مزايا تنافسية تمنحها النمو والاستمرارية.

1- تعريف منظمات الأعمال المقاولاتية:

هناك العديد من التعريف التي قدمها الباحثون لمفهوم منظمة الأعمال المقاولاتية، سنحاول فيما يلي عرض أبرزها:

- عرفها الباحثان **Lumpkin & Gregory** على أنها المؤسسات التي تبني شيئاً قيماً من لا شيء، بمعنى تعمل على اقتناص الفرص المتاحة في بيئة الأعمال بالاعتماد على الرؤية المحددة لها في إطار الموارد المتوفرة، وتقدير المخاطر.
- عرفها **Histrich et al** على أنها المنظمة التي باستطاعتها خلق شيء جديد قيم وخارج عن المألوف، مع الأخذ في الحسبان جميع الموارد المادية والمالية والمعنوية المتاحة، وكذا توفير الحوافز والاستقلالية للعاملين لكسب قناعاتهم، وهذا كله في إطار تسوده عملية تقييم وتقدير المخاطرة المصاحبة. وهنا يمكن أن ترتبط المنظمة بالمفاهيم التالية:
 - منظمة الأعمال المقاولاتية متعلقة بالإبداع والابتكار من خلال خلق الأشياء الجديدة والخارجة عن المألوف، سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو الخدمات، أو أساليب الإنتاج، أو طرق التسيير، أو منفذ سوقي جديد، أو مصدر توريد جديد للمادة الأولية؛
 - منظمة الأعمال متعلقة بأخذ المخاطرة، والتي يمكن أن تختلف طبيعتها بين مادية، أو معنوية، أو اجتماعية، أو سيكولوجية. لكن الأهم هو عملية تقييمها وإدارتها بفعالية؛
 - منظمة الأعمال متعلقة بفريق العمل الذي يعتبر رأس المال الأعلى قيمة فيها، والذي يجب إشراكه وتحفيزه بشتى الأشكال، من أجل الرضا وما ينجر عنه من العمل الجاد والابتكاري.
- عرفت أيضاً على أنها المنظمات التي تمتلك الإمكانيات والموارد لإيجاد مخاطرة جديدة وتطوير منتجات حديثة وتنفيذ تكنولوجيات متطورة، وكذا إدارة عمليات الابتكار، بما يمكن من اكتساب مزايا تنافسية مستدامة.

وتنشأ المنظمات المقاولاتية من خلال نوعين من العمليات هما:

- تطوير أنماط جديدة من الأعمال سواء أكان من خلال الإبداع الداخلي أم المشاركة في المخاطرة؛
- تطوير المنظمات بواسطة التحديث الاستراتيجي أو التكامل ما بين الموارد.

وتستطيع المنظمات المقاولاتية الدخول إلى الأسواق بواسطة منتجات جديدة ومخاطرة جديدة وفرص جديدة، من خلال الاستفادة من عناصر مرتبطة بذلك سواء أكانت بالإبداع أم أخذ المخاطرة والمغامرة والاستقلالية والابتكار والميزة التنافسية والتفرد، وعناصر مرتبطة بالبيئة والأفراد والمنظمات.

وإن المنظمات المقاولاتية بحاجة إلى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فينة. والتخطيط الاستراتيجي وامتلاك الرؤية الثاقبة لأهداف المنظمة الريادية، وصولاً بها إلى مركز تنافسي للولوج إلى عالم المنظمات المتميزة، وحتى يتحقق ذلك المركز فإن هناك العديد من المحاور العملية التي على المنظمات المقاولاتية أن تتبناها لتجسيدها في بنائها التنظيمي كالاتكار والإبداع والبحث والتطوير والقاعدة المعرفية والممارسات الإدارية.

2- محاور نشاط منظمات الأعمال المقاولاتية:

تقوم منظمات الأعمال المقاولاتية بالعديد من النشاطات التي يعود مصدرها إلى المحاور التالية:

- **الأفكار والأعمال الحالية:** بمعنى تقديم منتجات وخدمات انطلاقاً من المتواجد مع قليل من الابتكار والابداع، لكن الأمر تعترضه بعض المخاطر.
- **الأفكار الحالية والأعمال الجديدة:** وهنا يتعلق الأمر بخلق أعمال جديدة انطلاقاً من أفكار موجودة سابقاً، من خلال تقديم منتجات وخدمات مصدرها تطوير وتحديث المنتجات والخدمات القديمة.
- **الأفكار والأعمال الجديدة:** بمعنى طرح منتجات وأعمال جديدة انطلاقاً من أفكار جديدة غير مسبوقة.

3- مميزات منظمة الأعمال المقاولاتية:

هناك جملة عناصر تميز منظمات الأعمال المقاولاتية نحاول اختصارها فيما يلي:

- الرؤية المقاولاتية الواضحة المعالم والبعيدة المدى، والتي تمكن من الاستمرارية في بيئة الأعمال الحالية الكثيرة الاضطراب والتعقيد؛
- المستوى العالي من الإبداعية والاستباقية، واللذان يشكلان أساس الظفر بالفرص المتاحة في بيئة الأعمال ومفتاح التميز؛
- المعرفة الدقيقة للسوق، والتي تمكن من فهم حاجات ورغبات الزبائن، بما يمكن من طرح الأفكار الابتكارية التي تلي تلك الحاجات؛
- الهيكل التنظيمي المرن الذي يمكن المنظمة من التكيف مع ما يستجد من تغيرات حاصلة في بيئة الأعمال؛
- اعتماد الإدارة التشاركية في المنظمة، وتوفير الحوافز والاستقلالية للعاملين من أجل زيادة القناعات والرضا لديهم، ومن ثم التحسين والعمل الإبداعي.
- التعلم التفاعلي: والذي يقصد به تحقيق الأفكار الجديدة من خلال الخطوط الوظيفية التقليدية، وذلك انطلاقاً من العمل في بيئة إبداعية متداخلة ومتكاملة الوظائف.

4- عوامل نجاح منظمات الأعمال المقاولاتية:

إن نجاح منظمات الأعمال المقاولاتية مرهون أساساً بجملة عناصر تلعب دوراً مهماً في تقديم المنظمة لمنتجات متميزة تكسبها موقعاً تنافسياً صلباً يسمح لها بتحقيق هدي الربح والاستمرارية، ومن هذه العناصر نذكر ما يلي:

✓ امتلاك الروح المقاولاتية:

على اعتبار أن العناصر الأساسية المكونة لهذه الروح تعمل بالأساس على تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، فعنصر الإبداع والتجديد يلعبان دوراً جدياً فعالاً في إكساب هذا الصنف من المؤسسات مزايا تنافسية تتسم بالاستمرارية، والتي تسمح للمؤسسة بالديمومة على المدى البعيد.

✓ وجود أهداف واضحة ومحددة لدى المالك أو المقاول:

بغية تحقيق هدف النمو والاستمرارية من طرف المؤسسة، ينبغي على المقاول تسطير أهداف صريحة وواضحة المعالم للنشاط الممارس. هذه الأخيرة تتجسد أساسا من خلال المعرفة الدقيقة بالسبب من وجود المؤسسة أو ما يعرف بالرسالة، إضافة إلى تحديد الأهداف العامة بصورة جلية، وكذا ما يجب بلوغه أو تحقيقه على المدى القصير.

✓ القدرة على تقديم أشياء متميزة والخروج عن المألوف:

حيث أن تركيز المؤسسة على الإتيان بالجديد والخروج عن المألوف من خلال عنصر الابتكار سوف يؤدي بالضرورة إلى إكسابها مركزا تنافسيا قويا حتى ولو كانت السوق مزدحمة بالمنافسين، على اعتبار أن تميز المؤسسة عن غيرها يتأتى من خلال ما تقدمه من منتجات إبداعية، أو تكنولوجيات حديثة، أو حتى من خلال القيام بعمليات مألوفة لكن بطرق جديدة. وذلك كما أوضحه العالم **Schumpeter** الذي اعتبر عنصر الابتكار غير مقتصر على الاتيان بالجديد المحض، إنما يمكن أن يكون فيما هو مألوف للغاية لكن ممارسته تكون بأسلوب جديد.

✓ الإحاطة الجيدة بالسوق وبمجاجيات الزبائن:

إن السر وراء نجاح منظمات الأعمال هو العلاقة الودية الجيدة بينها وبين زبائنها والمتعاملين معها، حيث أن هذا النمط من العلاقات يسمح لهذه الأعمال أو المؤسسات أو بالأحرى لملاكها بالمعرفة الحقيقية لحاجات ورغبات زبائنها، ومن ثم العمل على إشباعها وكسب رضاهم وولائهم من خلال تقديم منتجات وخدمات خاصة ومتميزة. كما أن هذا الصنف من المؤسسات ومن خلال سمة المرونة التي يتميز بها بإمكانه تلبية متطلبات الزبائن ضمن جزء محدود من السوق، والذي قد لا يكون جذابا لكبريات المؤسسات، وعليه تعمل هذه المؤسسات من خلال قدراتها وإمكاناتها الإبداعية المتميزة على تحقيق ذلك الاشباع من خلال منتجاتها ووسائلها التسويقية الخاصة.

✓ ممارسة آليات تسييرية حديثة:

إن مواكبة المقاولين للتطورات التي يشهدها الميدان الإداري والتنظيمي وممارستها لضرورة حتمية، إذا ما كان الهدف الأسمى هو النمو والتطور والديمومة لمؤسساتهم. وفي هذا الصدد يعتبر الباحث **Hatten** بأن العمليات الإدارية المتطورة تمثل نقطة البداية الصحيحة نحو النجاح.

✓ امتلاك المقاول أو المسير لمختلف المهارات والكفاءات الضرورية:

إن من أهم أسباب نجاح منظمات الأعمال المقاولاتية واستمراريتها هو امتلاك المالك والمسير للمهارات والمؤهلات المتنوعة، وذلك بما يضمن كفاءة تسيير المؤسسة من جهة وحسن استيعاب الأنشطة والمهام الإدارية من أخرى. كما أن هذا النجاح سيتوجب على المقاول أو المالك بناء الشخصية القيادية التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي بفعالية، هذه الشخصية تبنى أساسا من خلال الخبرة والمعارف المتنوعة إضافة إلى جملة من القدرات المرتبطة بالمرونة وسرعة مجابهة التغيرات من خلال الحلول الإبداعية.

✓ امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري:

إن العديد من الخبراء و الممارسين في ميدان الإدارة يشيرون إلى أن تحقيق التميز في المؤسسات الحديثة لا يستند لمجرد امتلاكها لرأس المال المادي أو التكنولوجيا، بل يستند أساسا إلى إمكانياتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد و تميز خدماتها و منتجاتها مقارنة بالمنافسين الآخرين، كما أن الانتقال من عصر المكنينة إلى عصر المعلوماتية و اقتصاد المعرفة جعل من المورد البشري أهم الأصول التنظيمية المساعدة على استغلال الميزات و الفرص المتاحة و مواجهة التحديات المفروضة من قبل البيئة الحديثة. كما أن الاستثمار في المورد البشري أصبح أعلى أنواع الاستثمار عائدا، على اعتبار أن الفرد يمثل الهدف والوسيلة في الوقت ذاته، الأمر الذي يستوجب تثمينه ليرقى إلى ما يسمى برأس المال البشري. ومن ذلك يعتبر رأس المعرفي أساس تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات، حيث أن عملية اختيار العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم وتحفيزهم هو أمر يستوجب عناية خاصا من قبل الإدارة المسؤولة عن الأفراد، نظرا للدور الفعال الذي يلعبه العنصر البشري في تطور ونجاح المنظمة الحديثة على مصدرا للميزة التنافسية والقيمة المضافة، إضافة إلى كونه شريك عمل استراتيجي.

المحور الرابع: ماهية المشاريع المقاولاتية (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)

1. صعوبة تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن عملية إعطاء تعريف شامل وموحد لهذا النوع من المؤسسات لأمر بالغ الصعوبة، وذلك على اعتبار تباين وتعدد المعايير والأسس المتبعة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى اختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين الاقتصاديين والإداريين بين الدول وحتى في البلد الواحد.

يمكن رد صعوبة التعريف الموحد لهذا النوع من المؤسسات إجمالاً إلى العوامل التالية:

✓ تباين مستويات النمو بين الدول:

والذي يقصد به التقدم غير المتكافئ بين مختلف الاقتصاديات، حيث أن حياة الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية لكبريات المؤسسات قد يؤدي إلى اعتبار المؤسسة الصغيرة عندها كبيرة عند غيرها من الدول النامية. هذا إضافة إلى اختلاف شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي بين الفترة والأخرى، الأمر الذي قد يجعل المؤسسة المتوسطة الآن صغيرة في فترة لاحقة.

✓ تباين فروع النشاط الاقتصادي:

تتنوع فروع النشاط الاقتصادي وتختلف، فنجد قطاعاً صناعياً، تجارياً، وخدمياً. كما أن النشاط التجاري ينقسم بدوره إلى تجارة الجملة والتجزئة، إضافة إلى تقسيمه حسب معيار الامتداد إلى تجارة داخلية وخارجية. أما بخصوص النشاط الصناعي فينقسم إلى فروع عديدة منها: الصناعة الاستخراجية، التحويلية، الغذائية... إلخ. ومن ذلك تختلف كل مؤسسة حسب قطاع النشاط أو الفرع المنتمية إليه، وذلك حسب حجم العمالة ورأس المال الموجهين للاستثمار في هذه الأنشطة والفروع، فقد تحتاج مؤسسة ناشطة في قطاع الصناعات الاستخراجية إلى عمال ورأس مال أكبر من تلك الناشطة في مجال الصناعة الغذائية. وعليه فإن ما يعد صغيراً عند المؤسسة الأولى قد يعتبر متوسطاً أو كبيراً عند المؤسسة الثانية.

✓ تنوع الأنشطة الاقتصادية:

إن تعدد الأنشطة الاقتصادية وتنوعها يغير في أحجام المؤسسات ويميزها من فرع لآخر، حيث أن المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعة تختلف عن تلك التي تعمل في القطاع الخدمي وعن تلك العاملة في قطاع التجارة. فعند المقارنة بين مؤسسات من فروع

مختلفة نجد أن بعض قطاعات النشاط تتميز بكثافة رأسمالية أكبر من قطاعات أخرى، وبالتالي يكثر عنصر العمل بها، فالمؤسسة التي توظف 500 عامل تعتبر كمؤسسة كبيرة في قطاع صناعة الورق، بيد أنها تعد صغيرة في قطاع صناعة السيارات مثلاً.

✓ تباين الرؤى السياسية:

فمن خلال رؤى واضعي الاستراتيجيات والسياسات التنموية المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم تحديد تعريف هذا النوع من المؤسسات وتبيان حدوده والتميز فيما بين المؤسسات، وذلك عن طريق معرفة مدى توجه الدولة واهتمامها بهذا القطاع وكذا المساعدات والدعم الممنوحين له بهدف مواجهة العقبات التي تعترض طريق تنميته وتطويره، لأن عملية تطبيق مختلف البرامج الحكومية الداعمة لهذه المؤسسات يفرض عليها في مرحلة أولى وضع تعريف يسهل عليها العملية.

✓ تباين مستوى الاندماج بين المؤسسات:

حيث أن المؤسسات كلما كانت أكثر اندماجا كلما اتجه حجمها إلى الكبر، لأن كثرة الاندماج تؤدي إلى توحيد عمليات الإنتاج وتمركزها في مصنع واحد، وعلى العكس من ذلك فإن تجزئة العمليات الإنتاجية وتوزعها على عدد كبير من المؤسسات يؤدي بالضرورة إلى بروز عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

✓ تنوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

وفي هذا الصدد يعتبر الباحثان **Morel** و **Julien** بأن هذا التنوع هو سمة لصيقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذا التنوع الذي يتجسد أساسا من خلال تعدد أشكال هذه المؤسسات، والتنوع على مستوى الأسواق والمنتجات، إضافة إلى التنوع في الهيكل القانوني المعتمد.

✓ تعدد المعايير المعتمدة في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تصطدم عملية وضع إطار تعريفي محدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة كبيرة من المعايير والمؤشرات التي تستعمل لقياس حجمها ومحاولة تمييزها عن باقي المؤسسات، ومن ذلك عدد العمال، حجم المبيعات، الحصة السوقية، حجم الأموال المستخدمة، طبيعة الملكية... إلخ.

2 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الملاحظ مما سبق بأن المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تتباين من دولة إلى أخرى، كما أنها قد تختلف من قطاع إلى آخر في نفس الدولة، وهذا حسب مميزات كل دولة وكذا درجة النمو. إلا أن هذا التباين لا يعتبر قضية معقدة، لأن هذا التنوع في المعايير وما ينجر عنه من تعدد في التعاريف يعطي فرصة لمختلف الدول في اختيار التعريف الأنسب لظروفها واستراتيجياتها وتوجهاتها المستقبلية، ويمكنها من تسهيل عملية تعريف وتحديد المؤسسات الصغيرة من خلال التعرف على الأسباب العملية والضرورية من وراء تعريف وتحديد هذه المؤسسات وتمييزها عن غيرها.

وفيما يلي نحاول تقديم بعض التعاريف المسندة إلى هذا النوع من المؤسسات كما يلي:

2.1- تعاريف بعض الدول والتكتلات:

✓ الولايات المتحدة الأمريكية:

عرف الكونغرس الأمريكي من خلال قانون الأعمال الصغيرة (SBA) لسنة 1935م المؤسسة الصغيرة أو العمل الصغير في ضوء قدرته على السيطرة على قطاعه بكونه: "عمل مملوك ويدار بشكل مستقل وهو غير مهيم في مجال عمله". وحسب قانون المنشأة الصغيرة لسنة 1953م، عرفت المؤسسة الصغيرة على أنها ذات ملكية وإدارة مستقلة ولا تسيطر على مجال نشاطها مؤسسة كبرى. كما تعتبر المؤسسة صغيرة أو متوسطة كل مؤسسة تشغل أقل من 500 عامل.

✓ اليابان:

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان على أنها الوحدات التي يعمل بها أقل من 200 عامل، فإذا بلغ عدد العمال 20 عاملاً فأقل فهي تندرج في صف المؤسسات المصغرة.

✓ بريطانيا:

عرفت وزارة الصناعة والتجارة البريطانية المؤسسة الصغيرة بأنها المؤسسة التي تشغل أقل من 50 عاملاً، ولا يتجاوز رقم أعمالها 2.8 مليون جنيه إسترليني أو لا تتجاوز موازنتها 1.4 مليون جنيه إسترليني. في حين عرفت المؤسسة المتوسطة بأنها تلك التي توظف ما بين 50 و250 عاملاً، ولا يتجاوز رقم أعمالها 11.2 مليون جنيه إسترليني أو لا تتجاوز موازنتها 5.6 مليون جنيه إسترليني.

✓ الاتحاد الأوروبي:

عرفها الاتحاد الأوروبي كما يلي:

➤ المؤسسات المصغرة (**microentreprises**): وهي المؤسسات التي يتراوح عدد عمالها من 0 إلى 9 عمال (أقل من

10)، ورقم أعمالها السنوي لا يتعدى 2 مليون أورو، أو إجمالي ميزانيتها السنوية لا تتعدى 2 مليون أورو؛

➤ المؤسسات الصغيرة (**small enterprises**): وهي المؤسسات التي يتراوح عدد عمالها ما بين 10 إلى 49 عامل (أقل من

من 50)، ورقم أعمالها السنوي لا يتعدى 10 مليون أورو، أو إجمالي ميزانيتها السنوية لا تتعدى 10 مليون أورو؛

➤ المؤسسات المتوسطة (**medium enterprise**): وهي المؤسسات التي يتراوح عدد عمالها من 100 إلى 249

عامل (أقل من 250)، ورقم أعمالها السنوي لا يتعدى 50 مليون أورو، أو إجمالي ميزانيتها السنوية لا تتعدى 43 مليون

أورو.

✓ الجزائر:

من خلال القانون التوجيهي رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12م و المرتبط بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تم تعريف

هذه المؤسسات (**SME**) وفقا للمعايير الكمية (عدد العمال، حجم المبيعات، حجم رأس المال) على أنها: "المؤسسة الصغيرة هي

كل مؤسسة تشغل ما بين 10 و 49 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها مائتي مليون دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها

السنوية مائة مليون دينار جزائري، في حين أن المؤسسة المتوسطة حسب هذا القانون هي كل مؤسسة تشغل من 50 إلى 250

شخص ويكون رقم أعمالها السنوي ما بين مائتي مليون دج وملياري دج، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500

مليون دج".

2.2- تعريف بعض الهيئات والمنظمات الدولية:

✓ لجنة الأمم المتحدة التنمية الصناعية:

تعرف المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الدول النامية على أنها كل مؤسسة يعمل بين أقل من 90 عامل، أما بالنسبة للدول المتقدمة فتكون فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة إذا كانت تشغل أقل من 500 عامل.

✓ البنك الدولي:

يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها مؤسسات تدار من قبل أصحابها أو ملاكها، حيث توظف المؤسسة الصغيرة ما بين 11 و 50 عامل، وتتراوح إجمالي موجوداتها وإجمالي مبيعاتها السنوية ما بين 100000 دولار و 300000 دولار. في حين تشغل المؤسسة المتوسطة ما بين 51 و 300 عامل، وتنحصر قيمة إجمالي موجوداتها وإجمالي حجم مبيعاتها السنوية ما بين 300000 دولار و 1500000 دولار.

وانطلاقاً من كل ما سبق، يمكن القول بأن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بشكل مختصر هي تلك المؤسسة التي لا يتجاوز عدد عمالها 500 عامل وموظف، حيث أن هذا التعريف يراعي مختلف تعاريف الدول والمنظمات العالمية من حيث معيار عدد العمال.

3. أسباب عودة وزيادة الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لم تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قبل سبعينيات القرن الماضي بالاهتمام الذي تحظى به في الوقت الحالي من طرف مجال إدارة الأعمال، حيث لم تكن حتى تمثل موضوع بحث مستقلاً بذاته، وإنما كان يتم تناول هذا الصنف من المؤسسات في إطار الإشكالية العامة لعلوم التسيير، التي تتجاهل بشكل تام أي خصوصية لها. و السبب الرئيسي لذلك تركيز الاهتمامات آنذاك حول المؤسسة الكبيرة، باعتبارها المولد الوحيد للثروة و مناصب العمل، إضافة إلى اعتبار هذه المؤسسات النموذج الأمثل الذي تسعى كل المؤسسات للوصول إليه بهدف الاستفادة من مزايا الحجم (اقتصاديات الحجم)، فلم تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ذلك الوقت حتى كشكل مصغر للمؤسسات الكبيرة، بيد أن جملة من العوامل و ظروف بيئة الأعمال أثبتت عجز وضعف نموذج المؤسسات الكبيرة و أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تمثل المحرك الرئيسي للتنمية الشاملة، كما أن مكانتها و آثارها في الاقتصاد الكلي لجل البلدان النامية منها والمتقدمة على حد سواء جعلها تستأثر مجدداً بالاهتمامات وانشغال الباحثين و أصحاب القرار ورجال الأعمال و الحكومات على حد سواء، بعد أن اتضح دور هذه المؤسسات و المشاريع المقاولاتية في كل من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وحتى البيئية في إطار التوجهات الحديثة، و الذي يتجلى بشكل رئيسي من خلال المساهمة في تحسين

د. مسيخ أيوب

معدلات النمو الاقتصادي، الإبداع والابتكار، إعادة هيكلة النسيج الاقتصادي، خلق فرص العمل، خلق الثروة و القيمة المضافة، وكذا المحافظة على البيئة من خلال جملة من نشاطات ومنتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخضراء و الصديقة للبيئة.

وإذا ما حاولنا إبراز عوامل إعادة بعث الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو بالمشاريع المقاولاتية إن صح القول بعد السبعينات من القرن الماضي، فنجد أن الباحث **Ferrier** يعتبر بأن من أهم أسباب عودة الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات وتناميها من قبل الباحثين والمختصين الاقتصاديين في الدول الرأسمالية وعلى وجه الخصوص في الولايات المتحدة الأمريكية، ما يلي:

✓ الافتراض السائد حول النمو السليم للاقتصاد:

حيث يعتبرون أن الطريقة المثالية لنمو الاقتصاد في بلد معين هي خضوعه لقوى السوق وعوامل العرض والطلب والتنافس الحر، لأن النمو الاقتصادي الحقيقي يستوجب كشرط أساسي سوقا تنافسيا غير مسيطر عليه من قبل المؤسسات الاحتكارية التي تعمل على تعطيل العمل والوتيرة الطبيعية للسوق.

✓ بروز بعض الظواهر السلبية في البلدان الصناعية الغربية:

والتي من أبرزها ما يعرف بظاهرة الابتلاع، حيث شعر رجال الإدارة والاقتصاد وكذا صناع القرار في الحكومات بأن المؤسسات الكبرى بدأت في ابتلاع المؤسسات الصغيرة، الأمر الذي سوف ينجر عنه بالضرورة تحول السوق تدريجيا إلى سوق احتكاري. وفي نفس الصدد يبين **julien** بأن دوافع عودة الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنحصر في ثلاث عوامل أساسية كما بينها في النقاط التالية:

✓ عوامل متعلقة بالمؤسسات الكبيرة:

والتي تندرج ضمنها ضعف نموذج المؤسسة الكبيرة في التأقلم مع ظروف المحيط الاقتصادي، الاجتماعي والسياسي، وتخليها عن بعض الأنشطة التي كانت في السابق حكرا إلا عليها، وذلك بفعل آثار ونتائج نظرية تقسيم السوق والمقاولاتية من الباطن.

✓ عوامل متعلقة بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

وتأخذ هذه العوامل جوهرها من خلال دور ومميزات هذا النوع من المؤسسات، وذلك من خلال توزيعها عبر كافة المناطق مما يسهل من عملية توزيع الثروة واليد العاملة، ومساهمتها في تحسين ظروف العمل، وفضلا عن ذلك تلعب دورا فعالا في الإبداع التكنولوجي كما أنها تعتبر بمثابة النواة الأولى لنشأة الصناعات والمشاريع الكبرى.

✓ عوامل متعلقة بالحيث الاقتصادي:

يندرج ضمن تلك العوامل سياسات التحرير المالي والنقدي التي ساعدت على نشأة اللامركزية في التسيير وانسحاب الدولة من العديد من الأنشطة الاقتصادية، خاصة في الدول النامية والدول التي كانت تنتهج النهج الاشتراكي، وفي مقابل انسحاب الدولة برزت سياسات الدعم الحكومي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

4- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هناك جملة من السمات التي تتقاسمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الرغم من اختلاف مجال نشاطاتها وتنوع الأطر التنظيمية فيما بينها والتي قد تجعلها خيارا جذابا، نذكر أهمها فيما يلي:

✓ **سهولة التكوين:** حيث أن متطلبات تكوين هذا النوع من المؤسسات تتصف بالبساطة والسهولة والوضوح سواء تعلق الأمر بالناحية القانونية أو العملية، فهي لا تتطلب إمكانات هائلة ولا رؤوس أموال كبيرة، وإنما يكفي التوجه المقاولاتي والحافز الفردي أو الجماعي لقيام هذه الأعمال وتطورها.

✓ **المرونة وسرعة الاستجابة:** تتمتع هذه المؤسسات بمرونة عالية وقدرة كبيرة على التغيير سواء تعلق الأمر بسياسات الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو تركيب القوة العاملة، ومواجهة التغيير بسرعة وبدون تردد بما يساعد على التغلب على مختلف العقبات والأحداث المفاجئة في البيئة الشديدة التنافس، حيث تأتي هذه السمة أساسا من بساطة ورشاقة الهيكل التنظيمي، وكذا غياب الرسميات الجامدة في هذه المؤسسات. هذا إضافة إلى عنصر الإبداع والذي يعتبره المختصون في العديد من البحوث متواجدا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة أكبر من كبريات المؤسسات، كما يعتبرون بأن الإبداع والابتكار، وسمات المرونة، والتركيز على جودة المنتجات المقدمة تلعب دورا فعالا في إكساب هذه المؤسسات مزايا تنافسية جد واضحة ومحسوسة من قبل الزبون اتجاه طبيعة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

د. مسيخ أيوب

✓ **ضعف التخطيط:** كنتيجة لضعف المعرفة والخبرة الإدارية وغياب التكوين، نلاحظ غياب النظرة الاستراتيجية والتخطيط المستقبلي لدى أغلب ملاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يقتصر تخطيطهم للمدى الزمني القريب جدا والمقدر عادة ببعض الأسابيع.

✓ **التسيير الذاتي للمشروع:** حيث يلاحظ في غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأن المقاول أو صاحب المؤسسة هو من يديرها، الأمر الذي يرجع أساسا إلى محدودية متطلبات إدارة هذه المؤسسات على اعتبار أنها صغيرة تسيطر الشخصية على علاقاتها.

✓ **الإتيان بالجديد والخروج عن المألوف:** تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة والإبداعات، وهو ما يمكن ملاحظته، ففي كثير من الأحيان نجد أن أهم براءات الاختراع في العالم تعود لأفراد يعملون في مؤسسات صغيرة وهذا ناتج عن حرص أصحاب هذه المؤسسات على ابتكار أفكار جديدة تزيد من أرباحهم وتعزز قدرتهم التنافسية بما يضمن ديمومة مؤسساتهم.

✓ **انخفاض التكاليف:** فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقدم منتجات أو خدمات بأقل تكلفة، لأنها تعتمد على هياكل تنظيمية بسيطة ولا تتبنى طرق إدارية معقدة. إضافة إلى أنها لا تتحمل المصاريف العامة المرتفعة على اعتبار أنها لا تستخدم بشكل دائم محاسبين، محامين، ومستشارين ومختصين في الإعلام الآلي... وغيرهم، فإذا ما احتاجت لخدماتهم تقوم بالتعاقد معهم لفترة محددة.

✓ **ضعف تأهيل وتدريب العمالة، ونقص الخبرة:** حيث تتجه العمالة الكفؤة والمدرّبة في الغالب إلى المؤسسات الكبيرة على اعتبار أن الأجر فيها أعلى، ووجود الامتيازات والمكافآت، وضعف احتمال الفشل والتوقف والتي تكون مرتفعة في الغالب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ **الحاجة إلى التمويل:** تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من صعوبة الحصول على تمويل، وإذا حصلت عليه غالبا بتكلفة أعلى من تكلفته لشركة كبيرة. حيث نجد في بعض الاقتصاديات بأنه وعلى الرغم من وجود قوانين وإجراءات تحت على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن هذه الأخيرة تجد صعوبة في التمويل من طرف البنوك، بالإضافة على تحمل عبء الفوائد المرتبطة بالقروض وهي الصفة الغالبة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية.

✓ ذات جنسية واحدة: فغالبا ما تكون هذه المؤسسات ذات جنسية واحدة، بالرغم من أنها تتبع في أكثر من دولة، إلا أنها تحصل على ترخيص العمل من دولة واحدة.

حيث نلاحظ أن هناك من الخصائص السالفة الذكر ما يعتبر مزايا إيجابية كالمرونة في العمل سرعة الاستجابة، وهناك منها ما يعتبر عيوب مثل ضعف الإمكانيات المادية ونقص الخبرة.

5. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تلعب منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة دورا بالغ الأهمية في الاقتصاديات المعاصرة وعلى صعيد مختلف في الدول النامية، والذي لا يقل أهمية عن الدور الذي تلعبه المؤسسات الكبيرة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال قدرت عدد المشاريع الصغيرة سنة 2002م حوالي 22.9 مليون مشروع صغير ومتوسط، كما قدرت في دول الاتحاد الأوروبي بحوالي 21 مليون مؤسسة. وفيما يلي نبرز أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية:

➤ **تساهم بشكل فعال في خلق فرص العمل:** فالمؤسسات الصغيرة تمثل مصدرا مهما للوظائف الجديدة في الاقتصاد، لدرجة أن بعض المختصين أسماها محرك الوظائف (**Job engine**)، وبالتالي فهي تساعد الحكومات في تقليص نسبة البطالة لما يستحدث من وظائف جديدة فيها. حيث أن المنظمات الصغيرة والمتوسطة في (**U.S.A**) تساهم في ثلاثة من أربعة مناصب شغل جديدة سنة 2000م، كما أن المصانع الصغيرة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية تمثل ما نسبته 98% من جملة المصانع، والتي توظف حوالي 89% من القوة العاملة في المدينة.

➤ **تعتبر مصدرا مهما للابتكار والإبداع والتجديد:** فالمنظمات الصغيرة والمتوسطة تتسم بجهودها الكبيرة فيما يتعلق بتطوير المنتجات أو تحسينها أو تطوير استعمالات جديدة لها، كما تتصف بقدرات عالية على الابتكار والإبداع من خلال الإتيان بالجديد، حيث أن الاختراعات تمثل صفة لصيقة بهذه المؤسسات التي لعبت دورا فعالا في تقديم العديد من الإبداعات المتواصلة في مختلف الميادين الاقتصادية مثل صناعة طائرات الهليكوبتر والكاميرات المتطورة. هذا وللمنظمات الصغيرة والمتوسطة دور جد مهم في ميدان التحسين المستمر، فالابتكار والإبداع ومحاولة الخروج عن المألوف سمة أساسية تتعلق بإمكانية المشروعات الصغيرة في ردم الهوة بين الجوانب المعرفية وحاجيات السوق، وعليه فإن المقاولين يتبنون إنتاج سلع وخدمات جديدة إبداعية.

➤ **تساهم في تطوير وتنشيط المنافسة:** حيث أن هذه المشروعات تمثل تحدي حتى للمؤسسات الكبيرة، إذ أنها تساهم في تطوير المنافسة وهو الأمر الذي ينعش وينشط الاقتصاد ويجعل من عمليات المبادلة أكثر كفاءة وفعالية. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها مساهمة كبيرة في تحسين ميزان المدفوعات لمختلف الدول، حيث تساهم في تنمية الصادرات من خلال قيامها بالإنتاج المباشر أو غير المباشر على اعتبارها مشاريع مغذية للمشاريع الكبيرة، مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية. وهنا نذكر مساهمة الصناعات الصغيرة في (U.S.A) سنة 2000م بما نسبته 33% من إجمالي الصادرات الأمريكية.

➤ **مصدر جد مهم لتوليد الناتج القومي والثروة الاقتصادية:** حيث أن منظمات الأعمال الصغيرة ورأس المال المستثمر فيها يؤدي إلى فائض اقتصادي أفضل قياساً للمؤسسات الكبيرة، حيث تلعب هذه الأعمال الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في تطوير الاقتصاد وزيادة العوائد الاقتصادية. هذا وتساهم هذه المؤسسات بشكل فعال في زيادة متوسط الدخل الفردي إضافة إلى التغيير في هياكل الأعمال والمجتمع.

➤ **تساهم في إشباع حاجات مختلف فئات المجتمع:** فتؤدي إلى تحقيق أداء مالي ومردودية جيدة بالنسبة للمالكي هذه المنظمات من المقاولين، كما أنها تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن من السلع والخدمات المطلوبة، إضافة إلى إشباع حاجات باقي فئات المجتمع المتعاملين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع هذا النوع من المؤسسات.

➤ **ضرورة للمؤسسات الكبيرة:** حيث أن كبريات الشركات تستفيد من أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي توفر لها مستلزمات الإنتاج وقطع الغيار والتجهيز وبعض الخدمات. فنجد في (U.S.A) على سبيل المثال اعتماد شركة جنرال موتورز لصناعة السيارات على أزيد من 32000 مؤسسة صغيرة بغرض تجهيزها بالمستلزمات الضرورية للصناعة.

6. المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

د. مسيخ أيوب

إن نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كافة أنحاء العالم يواجه مجموعة من المشاكل، والتي قد تكون مختلفة من منطقة لأخرى ومن قطاع لآخر، ولكن هناك بعض المشاكل التي تعتبر مشاكل موحدة ومتعارف عليها تواجه هذا النوع من المشروعات في كافة أنحاء العالم والتي نذكر من أهمها:

✓ **ضعف الثقافة والروح المقاولاتية:** والتي يقصد بها ثقافة احترام المجتمع للإقدام والمبادرات الفردية ومكافئة أخذ المخاطرة والابتكارات الفردية أو الجماعية، وذلك عن طريق الإتاحة للأفراد لتحقيق أرباح من خلال أنشطة ومشاريع شرعية. حيث تعتبر الهيئات الداعمة للمقاولين عنصرا رئيسيا في تشكيل إطار للتحرّك وقاعدة متينة لتعزيز ثقافة المقاولاتية، فإذا ما افتقدت الدولة لروح تبني المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فإنه من الصعب على المقاولين إقامة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

✓ **تسجيل المؤسسات:** حيث لا تزال إجراءات تسجيل المؤسسات والحصول على الترخيص بطيئة للغاية وغير شفافة، إضافة إلى تدخل أطراف خارجية من المسؤولين في وضع القرارات، وهو الأمر الذي يؤثر سلبا فيما يخص التكاليف التشغيلية على مالكي المشاريع الصغيرة والمتوسطة والمقاولين.

✓ **الأطر التشريعية والقانونية:** والتي تعد أساس الحكومات لإيجاد بيئة تمكينية ملائمة للأعمال، هذه البيئة التي تتطلب التعزيز الكافي الذي يمكنها من مساندة الأعمال الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر مفصلا مهما لأية استراتيجية تطوير قصيرة الأمد. ومن أبرز المسائل التي تؤثر في إطلاق وتسجيل هذا النوع من المشروعات نجد: إدارة الضريبة، الحصول على حوافز الاستثمار، ضمان حقوق الملكية، سياسات وإجراءات التوظيف، فعالية عمليتي الاستيراد والتصدير.....إلخ.

✓ **مدى توفر تمويل مؤسسي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:** والتي تعتبر مشكلة أساسية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا لعدم وجود أعداد كبيرة من البنوك المتخصصة والمؤسسات المالية التجارية التي توفر الخدمات التمويلية لهذا النوع من المشروعات. فقد أثبتت غالبية الدراسات المتعلقة بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن **80%** من منظمات الأعمال الصغيرة تركز في تمويل نشاطها على المدخرات الشخصية والموارد الذاتية لمالكها والتي تتسم عادة بقلتها وعدم كفايتها.

✓ **عدم وجود نظام معلومات كافية:** حيث يوجد قصور كبير في البيانات والمعلومات المنشورة عن الأعمال الصغيرة والمتوسطة، والتي إذا توفرت فإنها تكون متباينة ومتقادمة وذلك بسبب تعدد الأجهزة المعنية بهذا النوع من المؤسسات إضافة إلى عدم وجود نظام معلومات خاص بهذا القطاع في الغالب.

✓ **ضعف المهارات الفنية ومهارات إدارة الأعمال:** فعملية إقامة وتسيير أعمال ومشروعات قادرة على المنافسة في ظل البيئة المضطربة والمعقدة وفي ظل حدة المنافسة وانفتاح السوق تتطلب مستوى عال من القدرات والمهارات الفنية والتسييرية، حيث يحتاج المقاولون وأصحاب الأعمال الصغيرة والمتوسطة إلى مساعدات مهنية وفنية بغرض تحسين تنافسية مؤسساتهم، والتي يمكن توفيرها من خلال برامج تدريبية حديثة.

✓ **عدم وجود سوق رأس مال:** حيث أن الإشكال الرئيسي في القطاع المالي هو عدم توفر سوق لرأس المال يتم فيه تداول الأوراق المالية المختلفة، وهو الأمر الذي يجد جدا من توافر رأس المال المخاطر، وبالتالي التأثير في النمو الحقيقي للمنظمات والمشروعات المتوسطة والصغيرة.

المحور الخامس: عملية تأسيس المشروع المقاولاتي

إن عملية إنشاء أي مشروع لا بد وأن تكون وفق خطوات مدروسة لتحقيق النجاح المرجو، وعلى وجه الخصوص إذا كان المشروع مقاولاتياً، وأيضاً لفي خضم البيئة الراهنة الكثيرة التغير والتطور، بمعنى ضرورة توفر عنصر الابتكار والتحديث في كل أجزاء وعمليات المشروع، وفيما يلي سنحاول توضيح ذلك.

1- مراحل إنشاء مشروع مقاولاتي:

يتفق غالبية الباحثين في مجال الشركات الناشئة "Startup" وريادة الأعمال بأن أي مشروع مقاولاتي لا بد وأن ينتهج مجموعة مراحل معينة وأن يتوفر على جملة متطلبات محددة، يمكن إبرازها فيما يلي:

- **إيجاد فكرة المشروع:** والتي يشترط لنجاحها أن تكون حلاً مبتكراً لمشكلة حقيقية في المجتمع (تضييع الأوقات بسبب الزحام مثلاً)، أو تلبية حاجة إنسانية ملحة (الحاجة إلى التواصل مع الآخرين)، وما يزيد من فرص نجاح الفكرة هو أن تكون المشكلة متكررة وأن تكون كثيرة التوسع بمعنى شموليتها، كما ينبغي أن تكون الفكرة قابلة للتجسيد. وفيما يلي بعض المصادر لأفكار مشروعات مقاولاتية:
 - الطلبات غير المشبعة والمطلوب إنتاجها لتلبية هذه الاحتياجات (المستهلكين)؛
 - المشاكل التي تعترض عملية التنمية؛
 - التدريبات الذهنية تساعد على شحن طاقة التفكير وتولد الأفكار كعملية عصف ذهني لتوليد الأفكار الإبداعية، أو تقنية التفكير بالمقلوب مثل الطلاب يذهبون للمدرسة نقلها المدرسة تأتي إلى الطلاب وهنا نجد فكرة التعليم عن بعد مثلاً (مدرسة إلكترونية)؛
 - حضور المؤتمرات والندوات العلمية التي تكون الشركات الناشئة طرفاً فيها، وذلك لمعرفة مشاكلهم وتوجهاتهم التي يمكن أن تستنبط منها أفكار ابتكارية؛
 - الاستعانة بالمختصين وأصحاب الخبرة في مجال الأعمال وكذا حاضنات الأعمال.
- **دراسة نجاعة الفكرة:** بمعنى مدى قابليتها للتجسيد، ومدى نجاعتها، وحدائتها، والذي يتم من خلال المختصين.

د. مسيخ أيوب

- تسجيل الفكرة: حيث تعتمد الدول المتقدمة بهدف حماية الأفكار على تسجيلها للملكية الفكرية أو الصناعية (patent).
- القيام بنموذج عمل (business model): والذي يمثل الأداة الأساسية التي ستجعلك تنظر لفكرتك بشكل مختلف. ستجعلك تفكر جيدا بالجمهور الذي ستستهدفه وكيف ستصل لهم وتبني علاقتك معهم. كما سيساعدك في فهم الأنشطة والموارد والشراكات التي ستحتاجها لتمكين من بناء مشروعك. كما ستجعلك تتعرف على آلية حصول مشروعك على الإيرادات المالية وماهي التكاليف والمصروفات التي ستصرفها عليه. إضافة إلى ذلك سيعطيك صورة شاملة لفكرتك ليس كفكرة طليقة في الهواء، وإنما كفكرة مبلورة تتضح مدى إمكانية نجاحها وتطبيقها في السوق. كما أن نموذج العمل أصبح أساسيا اليوم للتواصل مع المستثمرين والممولين (مثل VC) وكذا المشاركة في حاضنات الأعمال.
- دراسة جدوى المشروع: والتي يقصد بها الدراسات العلمية الشاملة لكافة جوانب المشروع، والتي تهدف إلى تحديد صلاحيته من عدة جوانب، قانونية وتسويقية وفنية ومالية واجتماعية، سواء من وجهة نظر المستثمر الخاص أو العام، أو الأجهزة المشرفة على المشروعات الاستثمارية بالدولة، أو مصادر التمويل. وتعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأسس العلمية المستمدة من علوم الاقتصاد والإدارة والمحاسبة وبحوث العمليات، والتي تستخدم في تجميع البيانات ودراستها وتحليلها، بهدف تقييم المشروع المقاولاتي.
- دراسة السوق: والتي تمكنك من معرفة حجم السوق، والشريحة السوقية المستهدفة، وتوجه العملاء، ورغبات الزبائن، وعدد المنافسين ومواقعهم واستراتيجياتهم، وإمكانية تسويق المنتج في السوق، إلخ..... إلخ.
- إيجاد مصادر التمويل: والتي تختلف وتتنوع بين أموال ذاتية، وأصول عائلية، واقتراضات مصرفية، وتمويل برأس مال المخاطر (Venturing capital)، وإعانات حكومية، وتمويلات من حاضنات أعمال، إلخ..... إلخ.
- معرفة الوقت اللازم لتأسيس المشروع وإطلاق المنتج: لأنه عنصر جد ضروري لنجاح المشروع المقاولاتي، حيث يؤكد "بيل غروس" من خلال دراسته لمئات الشركات الناشئة أن الوقت المناسب يعزز فرص النجاح بنسبة 42%. وهنا نذكر مثلا شركة z.com والتي أنشأت عام 1999م والتي تحمل نفس فكرة شركة YouTube إلا أن وقت ظهورها لم يكن مناسباً أبداً، حيث كانت سرعة تدفق الأترنت ضعيفة حتى في الدول المتقدمة، وهو الأمر الذي أدى إلى زوال هذه الشركة بعد 3 سنوات من العمل على الرغم من فكرتها الابتكارية. كما يضيف Reid Hoffman مؤسس موقع

LinkedIn حول التوقيت المناسب لإطلاق المشروعات المقاولاتية فيقول بأن المقاول هو الشخص الذي يقفز من أعلى المنحرج الجبلي وأثناء سقوطه يحاول صنع طائرة ليحلق بها عاليا. بمعنى تصنيعها في وقت محدد لتفادي الارتطام بالأرض.

- **تكوين فريق عمل متخصص:** والذي يسهم بشكل رهيب في نجاح المؤسسة المقاولاتية، حيث يؤكد "بيل غروس" من خلال دراسته السابقة أن فريق العمل المتخصص يعزز فرص النجاح بنسبة 32%.
- **إطلاق المشروع:** من خلال التجسيد الفعلي للمشروع الذي يمكن من الإنتاج الفعلي للمنتج أو الخدمة، وبداية تسويقه.
- **التطوير المستمر للمنتج:** والذي يعتبر شرطا أساسيا لتحقيق النمو والاستمرارية في بيئة الأعمال المعاصرة، وموردا محوريا لتحقيق الميزة التنافسية وضمان استدامتها. وهنا ويرى "M. Porter" أن الاستراتيجيات تمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاثة أسس مختلفة، والتي يطلق عليها الاستراتيجيات العامة للتنافس، والتي نذكرها فيما يلي:
 - **استراتيجية قيادة التكلفة:** تركز هذه الاستراتيجية على إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جدا للوحدة وتقدم للمستهلكين الحساسين للسعر، وفيها تكون استراتيجية المنظمة لتقليل التكلفة، بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.
 - **استراتيجية التمييز:** تهدف هذه الاستراتيجية لإنتاج سلع وخدمات متميزة على مستوى الصناعة ككل وتوجهها للمستهلكين غير الحساسين نسبيا للأسعار. وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعرا أعلى من المعتاد.
 - **استراتيجية التركيز:** وتهدف هذه الاستراتيجية إلى إنتاج سلع وخدمات تشبع حاجات مجموعات صغيرة من المستهلكين، في هذه الاستراتيجية تركز المنظمة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كليهما.

من جهة أخرى جمع عدد من الباحثين مراحل تأسيس مؤسسة مقاولاتية في 5 مراحل أساسية نوجزها فيما يلي:

- **مرحلة الدراسة:** تشمل هذه المرحلة اللبنة الأولى لهذه العملية فإن وضعت بشكل سليم أدت إلى زيادة فرصة نجاح المشروع بشكل كبير. والعكس صحيح، وفقا للمقولة "من يفشل في التخطيط فقد، خطط للفشل". وتشمل هذه المرحلة

"3" ثلاث مهام رئيسية هي إيجاد الفكرة ودراسة السوق إضافة إلى بناء نموذج عمل، تتخللها مجموعة من المهام الفرعية نذكرها فيما يلي:

- ✓ فهم بيئة الاعمال المحلية؛
- ✓ تحليل القوة والضعف والفرص والتحديات والمعروف باسم "تحليل SWOT"؛
- ✓ تحديد أهداف المشروع، وتشمل القصيرة الأجل (خلال السنة الأولى) والمتوسطة الأجل (من 2-3 سنوات) وطويلة الأجل (خلال خمس سنوات)؛
- ✓ عمل البحث التسويقي؛
- ✓ وضع استراتيجية المشروع ويقصد بها تحديد الرؤية والرسالة وطريقة تحقيقها بشكل موسع وعملي والمزايا التي ينفرد بها المشروع لتكون أساس المنافسة (الميزة التنافسية)؛
- ✓ تحديد الهيكل الوظيفي والذي يبين العاملين بالمشروع والمهام الوظيفية لكل منهم؛
- ✓ عمل الدراسة المالية وتحديد حجم التمويل والربح الذي يعود على أصحاب المشروع والممولين له؛
- ✓ وضع خطة العمل التنفيذية، ونموذج الخطة.
- **مرحلة توفير التمويل:** ويتم خلالها البحث عن مصادر لتمويل المشروع، باستخدام خطة العمل وذلك من أجل اجتذاب الممولين، والذين لا يشترط أن يكونوا من أصحاب المشروع. ويكون في المعتاد الممول للمشاريع المقاولاتية الناشئة، الأصدقاء أو الأهل أو الجهات الداعمة، وذلك ما لم يكن صاحب المشروع مقتدرا وبإمكانه توفير التمويل من مصادره الخاصة.
- **مرحلة التأسيس:** وهنا يتم عمل الخطوات القانونية اللازمة من أجل تأسيس المشروع المقاولاتي، سواء كان ذلك من خلال ملكية فردية أو شركة تضامن أو شركة ذات مسؤولية محدودة. يتم كذلك خلال هذه المرحلة، وطبقا لخطة العمل السابق إعدادها خلال مرحلة الدراسة القيام بشراء أصول المشروع (مثل المعدات والمقر والأثاث...)، وكذلك اتباع الخطوات الخاصة باختيار وتعيين القوى العاملة بالمشروع وصولا إلى توفير المنتج أو الخدمة التي سيتداولها المشروع.

● **مرحلة التشغيل:** وفي هذه المرحلة يتم افتتاح المشروع المقاولاتي بشكل رسمي، ليقدم منتجاته أو خدماته بشكل مباشر للعملاء، سواء كانوا من الأفراد أو الشركات باختلاف أحجامها وتنوع أنشطتها. ولا يجب الإسراع في الحكم على نجاح المشروع من عدمه في الأشهر القليلة الأولى، وحيث ان الإصرار يعد من أهم صفات المقاول الناجح، والذي يعطي الفرصة الكافية لمشروعه، حتى يبدأ في المنافسة والنجاح.

● **مرحلة تقييم وقياس الأداء والتصحيح:** تعني أنظمة الإدارة الحديثة بقياس أداء المشاريع وتولي لها اهتماما خاصا، حيث أن تقييم الأداء المؤسسي هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن الاعتماد عليها من أجل الكشف عن أوجه القصور وإلقاء الضوء عليها، من أجل علاج أسبابه والقضاء عليه. ويختلف أسلوب تقييم الأداء مع اختلاف أهداف المشاريع.

يعقب عملية التقييم قياس الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، يعقبها دراسة وتحليل الأسباب، واقتراح الاجراءات والخطوات التصحيحية المناسبة التي من شأنها تحقيق بشكل ادق مستقبلا، يضع المشروع الريادي على المسار الصحيح، والذي يؤهله للنمو والتميز والدخول في عداد الشركات الناجحة.

2- المرافقة المقاولاتية كخطوة أساسية لمساعدة حاملي الأفكار في إطلاق مشاريعهم:

1-2- مفهوم عملية المرافقة:

تتعلق المرافقة المقاولاتية بشكل عام بسيرورة تعمل على نقل شخص ما من حالة لأخرى ومساعدة حاملي الأفكار على تحويل أفكارهم إلى مشاريع فعلية. وفيما يلي سنحاول تقديم جملة من التعريفات:

فقد عرفت المرافقة على أنها علاقة أو سيرورة خاصة تعمل على التكيف مع كل وضعيات خاصة ومع طبيعة العلاقة في حد ذاتها.

هذا وتشير الباحثة "**Catherine Leger Jarniou**" بأن مصطلح المرافقة شائع الاستعمال وفي حالات متعددة، وقد يشمل معنى: الاستشارة، النصح، التدريب. حيث تتعلق المرافقة بسيرورة تعمل على نقل فرد من وضعية إلى أخرى من أجل التأثير عليه ليتخذ قرار، ويحتفظ المنشئ باستقلاليته، ولا يأخذ المرافق مكان المنشئ في مجال اتخاذ القرار، بل يتوقف دوره على مساندة حاملي المشاريع أو حاملي الأفكار لإيجاد مسار لهذه الفكرة حتى تتحول إلى مشروع فعلي وبالتالي إنشاء مؤسسة. ويعتبر التعريف

الأكثر شمولاً لمهنة المرافقة هو الذي اقترح من طرف (André Letowski) ، وهو مسؤول عن الدراسات في وكالة إنشاء المؤسسات بفرنسا (APCE) في مذكرة داخلية أعدها، إذ نجده قد عرفها على أنها " تجنيد للهيكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المنشئ". أي أن مهنة المرافقة تتعلق بإتباع سيرورة تشمل ثلاث مراحل هي:

- استقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء مؤسسة؛
- تقديم خدمات تتناسب وشخصية كل فرد؛
- متابعة المؤسسة الفتية لفترة عموماً تكون طويلة (حسب طبيعة المرافقين).

2.2. أنماط أجهزة المرافقة:

تشير (Catherine Leger Jarniou) إلى أن التي تستفيد من دعم تستمر لفترة أكبر من المؤسسات الأخرى، ولهذا الدعم الأثر الإيجابي أيضاً على تطور مردودية المؤسسات الفتية، وهذا ما أدى إلى تنامي عدد وأشكال هيئة المرافقة على المستوى العالمي، وبدعم من طرف الهيئات المحلية. ويمكن أن تكون هذه لمرافقة مهنية أو غير مهنية (مثل العائلة والأصدقاء) التي عادة ما تأتي في المرتبة الأولى. يمكن أن تأخذ المرافقة أشكال متعددة حسب مصدرها، وطبيعتها ومستوى تدخلها، ومدتها والقطاع الذي تهم به، ويمكن حصر أهم الفاعلين في المرافقة في العديد من الهيئات نذكرها كما يلي:

✓ **الدولة والهيئات المحلية:** نجد حالياً أن الدول المتطورة تشهد حركة واسعة للمساعدات المالية، وتنظيم المسابقات، ومنح تسهيلات مختلفة من أجل مساعدة المنشئ. أما في الدول النامية فيبقى هذا الموضوع تقريباً نظرياً فقط نتيجة لتأخر تطبيق القرارات الوزارية، وغياب استراتيجية عامة تعنى بالمؤسسات الصغيرة، والتي قد تظهر في شكل اضطرابات ناتجة عن عدم التكوين الجيد للأعوان المعنيين بالمرافقة.

✓ **التنظيمات المالية:** تلعب التنظيمات المالية دوراً هاماً فيما يتعلق بالدعم المالي والاستشاري، فهي تساهم في إنجاز الملفات المالية والدراسات اللازمة لحاملي المشاريع وأيضاً في مجال منح القروض. إضافة إلى ذلك توجد مؤسسات رأس المال المخاطر، والتي عادة ما تمنح أموالاً للمؤسسات الجديدة التي تتميز بقدرة عالية على النمو، رغبة في الحصول على أرباح عالية مستقبلاً.

د. مسيخ أيوب

✓ **حاضنات المؤسسات:** حسب المجلس الأوروبي حاضنة المؤسسات هي عبارة عن مكان يلجأ إليه حاملي إنشاء فكرة مؤسسة جديدة، وهدفها هو رفع حظوظ النمو ومعدل بقاء هذه المؤسسات، مما يسهم بشكل كبير في التنمية المحلية وخلق مناصب للعمل، ويأتي في درجة أقل جذب الاهتمام نحو التوجهات التكنولوجية.

ولقد أشارت الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال الأمريكية إلى مجموعة من الأدوار التي تمارس من طرف هذه الهيئات كما يلي:

- تقديم المساعدات في مجال التنظيم والإدارة خاصة في مرحلة الإنشاء؛

- تقديم مساعدات مالية مباشرة والتعريف بفرص ومصادر التمويل المتاحة أمام المؤسسات، وكذا تقديم بعض الخدمات الممكنة المساعدة.

✓ **مشتلة المؤسسات:** تعتبر مشتلة المؤسسات أحد أجهزة المرافقة المكملة لدور ومهام الحاضنات. وتعرف على أنها الهيئة التي تهتم باستقبال واستضافة حاملي المشاريع في المراحل الأولى من حياة المؤسسة (عادة الأربع سنوات الأولى) أي بعد إنشائها وتكفل المشتلة بمرافقة حامل المشروع، وتوفير الخدمات الاستشارية، إضافة إلى مهمة استضافة المؤسسة الفتية.

وبذلك تختلف الحاضنة عن المشتلة في كون الأولى تتكفل باستقبال ومرافقة حاملي المشاريع والأفكار عند قيامهم بإنشاء مؤسساتهم، أما الثانية فيتمثل دورها في استضافة المؤسسات المنشأة حديثاً.

✓ **نزل المؤسسات:** قد تصل مهلة إنشاء مؤسسة واستقرارها الفعلي خمسة عشرة سنة، لهذا تقوم المشتلة باستعمال طريقة الإيجار المؤقت (عادة خلال كل 23 شهر) حتى تتجنب خطر بيع أو التصرف في المحلات من طرف المؤسسات التي تم استضافتها، لهذا جاء نزل المؤسسات الذي يقوم بإمضاء عقد إيجار عادي (عادة لفترة 48 شهر) مع المؤسسة التي تخرج من المشتلة مع متابعة مرافقتها. كما يوجد نمط آخر من أجهزة المرافقة والشبيه للمشاتل يعرف بمراكز الأعمال التي تعبر عن مراكز لتوطين المؤسسات الجديدة، وتمنح خدمات مختلفة مثل الهاتف والفاكس... إلخ، إضافة إلى توفير أماكن جديدة لإقامة مؤسسات جديدة، وتختلف هذه المراكز عن المشاتل في كون هدفها الأساسي هو الربح، وتتطلب بذلك تسديد إيجار معتبر من قبل المؤسسات المستضافة، يتناسب وهذه الأماكن.

✓ المنظمات غير الحكومية:

تعرف المنظمات غير الحكومية على أنها "علاقات تجمع بين فاعلين غير تابعين للحكومات" تهدف هذه المنظمات أساساً إلى تحقيق التنمية. أما المنظمات غير الحكومية الخاصة بدعم المؤسسات الصغيرة فهي تنظيم مسجل رسمياً ومعرف بوضوح يجمع فئة من الأفراد أو الجمعيات العمومية. وتتميز المنظمات غير الحكومية بما يلي:

- ليس لها عقد تأسيسي على أنها هيكل حكومي رسمي؛
- ليس لها هدف الربح المادي؛
- تدفع بكل جهودها من أجل تنمية القطاع الخاص، وروح المبادرة؛
- تسهم في تحويل التكنولوجيا والتجديد من الدول المتقدمة اقتصادياً إلى الدول التي هي في إطار الاقتصاد الانتقالي، وإلى دول العالم الثالث.

✓ الإفراق (Essaimage): يعتبر الإفراق أحد الأشكال الجديدة التي بدأت تأخذ موقعها في مجال مرافقة المؤسسات الصغيرة، إذ يتمثل في قيام مؤسسة ما بدفع عمالها إلى إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ومنحهم مساعدات مالية ودعم إمدادي، إضافة إلى متابعة المؤسسة الجديدة، مع الحق في الرجوع إلى الوظيفة في حالة الفشل.

✓ الامتياز التجاري: يعبر الامتياز التجاري عن إمكانية قيام صاحب المشروع بإنشاء مؤسسة تنشط في قطاع ما، من خلال الاستفادة من قوة مؤسسة قديمة، حيث يستفيد أساساً من استغلال علامة تجارية جد معروفة لدى الزبائن وأيضاً لدى البنوك، ومن كل الآثار الإيجابية الناتجة عن هذا النوع من العقود (الشهرة والسعر، وأثر التعاضد، والتجديد، والمهارات، والمساعدة التقنية...). إضافة إلى الحصول على الحماية من المنافسة في منطقة تواجد المؤسسة الجديدة.

3- هيئات المرافقة المقاولاتية في الجزائر:

تعتبر المرافقة المقاولاتية من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فنسبة الديمومة للمقاولين المرافقين والمدعمن مقاولاتياً أكبر بكثير من غيرهم. وفي عذا الصدد عمدت الحكومة الجزائرية إلى استحداث جملة من الهيئات المرافقة للمقاول الجزائري

بغية تدعيم الفرد لتحويل فكرته الإبداعية إلى منتج حقيقي، ومساعدته في بداية مرحلة نشاطه بغية النمو والاستمرار. وفيما يلي نبرز أهم مؤسسات وهيئات المرافقة المقاولاتية في الجزائر، وذلك كما يلي:

3-1-الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار(ANDI):

هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تم إنشاؤها بموجب القانون رقم 03-01 المؤرخ في 20 أوت 2001، في شكل شبك وحيد غير ممرز موزع محليا عبر 48 ولاية على مستوى الوطن. تعمل الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بغية ترقية عملية إنشاء المؤسسات وتنمية المقاولاتية على القيام بجملة من المهام المحددة والتي من أبرزها: ضمان استقبال ومساعدة المستثمرين المقيمين وغير المقيمين الراغبين في إنشاء المشاريع والعمل على منح المزايا المتعلقة بالاستثمارات، وضمان تيسير الإجراءات الشكلية المرتبطة بإنشاء المؤسسات وإقامة المشاريع الاستثمارية عن طريق الشباك الوحيد، إضافة إلى ترقية الاستثمارات الوطنية والأجنبية والعمل على تطويرها ومتابعتها، والعمل على الترويج للروح المقاولاتية من خلال تنظيم المنتقيات والندوات والمؤتمرات المعرفة بأهداف وأدوار الوكالة في سبيل ترقية النشاط الاستثماري.

. المزايا الممنوحة من خلال الاستثمار في إطار الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: يستفيد المستثمر في إطار الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار من مجموعة المزايا كالإعفاء من تسديد الرسوم الجمركية والرسم على القيمة المضافة المطبقة على السلع غير المستثناة (non exclus) المستوردة، والداخلية مباشرة في إنجاز المشروع الاستثماري، والإعفاء من (IBS) و(TAP) والضريبة العقارية لمدة 10 سنوات، إضافة إلى إمكانية توفير امتيازات أخرى (تأجيل العجز وفترة الاستهلاك)، وتطبيق حقوق ثابتة فيما يتعلق بالتسجيل بمعدل مخفض 2 % بالنسبة لعقود تأسيس المؤسسة ورفع رأس المال، إضافة إلى امتيازات أخرى.

3-2.الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ):

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، هي هيئة ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشئت في عام 1996م بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417هـ الموافق لـ 8 سبتمبر 1996م. خلفا لما يسمى بصندوق مساعدة تشغيل الشباب (FAEJ). حيث تضطلع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في إطار عملية دعم عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة ومرافقتها بجملة من المهام التي حددها المرسوم التنفيذي رقم 96-296 والتي من أبرزها تدعيم الشباب أصحاب المشاريع وتقديم الاستشارة والتوجيه لهم، وإبلاغ الشباب أصحاب المشاريع المستفيدين من الدعم في إطار الوكالة

د. مسيخ أيوب

بكافة المعلومات المتعلقة بالقرض والإعانات وكل الامتيازات الممنوحة، ومنحهم التمويل اللازم لقيام مؤسساتهم، إضافة إلى متابعة المشاريع والمؤسسات المنشأة من قبل الشباب ومساعدتهم عند الحاجة، كما لا ننسى مرافقة المقاولين ودعمهم من خلال جملة من الخدمات الخاصة (تدريب وتكوين الشباب في مجالات التسيير بغية مساعدتهم في إدارة منشآتهم واستمراريتها، إتاحة مختلف المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية والتنظيمية المرتبطة بالمشاريع، تقديم الاستشارة والمساعدة للشباب أصحاب المشاريع فيما يخص تعبئة القروض،....).

. المزايا الممنوحة في إطار الوكالة: يستفيد الشباب البطال الحامل للمشاريع الاستثمارية في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من جملة المزايا التالية:

. الامتيازات الضريبية الممنوحة: تمنح الوكالة بعض الامتيازات الجبائية في شكل إعفاءات تمس مختلف مراحل إنجاز المشروع الاستثماري، حيث تعفى المؤسسة الصغيرة أو المقاول المستفيد من دعم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب من "TVA" لاقتناء التجهيزات والخدمات الداخلة مباشرة في تجسيد المشروع، و حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للمؤسسات الصغيرة، وكذا الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي، و حقوق نقل الملكية بمقابل مالي للاكتسابات العقارية الحاصلة في إطار إنشاء نشاط صناعي، إضافة إلى امتيازات جبائية أخرى.

. الامتيازات المالية: والمتمثلة في الإعانات المالية المقدمة من طرف الوكالة للشباب أصحاب المشاريع والتوجه المقاولاتي بغية دعمهم في تجسيد أفكارهم المقاولاتية، وهنا تمنح الوكالة الإعانات المالية وفق النموذج التالي:

الجدول رقم (01): أحدث الصيغ التمويلية المقدمة من طرف وكالة ANSEJ

البيان	صيغة التمويل الثلاثي	صيغة التمويل الثنائي
المساهمة الشخصية للمقاول	1% أو 2%	71% أو 72%
قرض بدون فائدة ANSEJ	28% أو 29%	28% أو 29%
القرض البنكي	70%	/

3 الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC):

هي عبارة عن هيئة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 26 محرم عام 1424 هـ الموافق 06 جويلية سنة 1994. تهدف بشكل أساسي إلى ترقية عملية التشغيل وإحداث أعمال ومشاريع حرة لفائدة الفئة البطالة من حاملي أفكار المشاريع المتزاوحة أعمارهم ما بين 35-50 سنة

يحدد المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المهام التي تضطلع بها هذه الوكالة، وذلك بالاتصال مع مختلف المؤسسات المالية والصندوق الوطني لترقية التشغيل، والتي من أهمها التمويل الجزئي للدراسات المرتبطة بالأشكال غير النموذجية للعمل والأجور وتشخيص ميادين التشغيل، والتكفل بالدراسات التقنو-اقتصادية لمشاريع إحداث الأعمال الجديدة لفائدة البطالين المتكفل بهم، إضافة إلى تقديم المساعدة والدعم للمؤسسات التي تواجه صعوبات في أعمالها من أجل المحافظة على مناصب الشغل المنشأة من خلالها.

. المزايا الممنوحة من طرف الصندوق: يستفيد المستثمر في إطار الصندوق الوطني للتأمين على البطالة من مجموعة من المزايا المالية والضريبية أبرزها: المرافقة أثناء جميع مراحل المشروع ووضع مخطط الأعمال، والتدريب والتكوين في مجال تسيير المؤسسات أثناء تركيب المشروع وبعد إنشاء المؤسسة، وكذا الإعفاء من ضريبة القيمة المضافة والتخفيض في التعريفات الجمركية قيد الإنشاء والإعفاء الضريبي أثناء مرحلة الاستغلال، إضافة إلى الدعم المالي لإنشاء وتوسيع النشاطات المخصصة للشباب العاطل عن العمل والبالغ من العمر 30-50 سنة، والذي يتباين فيه الحد الأدنى للمساهمة الشخصية بحسب التكلفة الإجمالية للمشروع كما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 04-02، وفيما يلي نبرز الامتيازات المالية الممنوحة في إطار هذا الصندوق:

الجدول رقم (02): أحدث الصيغ التمويلية المقدمة من طرف CNAC

البيان	نسبة المساهمة الشخصية للمقاول	نسبة القرض البنكي	نسبة القرض عديم الفائدة (الإعانة)
مبلغ الاستثمار أقل أو يساوي 5 مليون دج	1%	29%	70%
مبلغ الاستثمار محصور بين 5 و10 ملايين دج	2%	28%	70%

4. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM):

د. مسيخ أيوب

هي عبارة عن هيئة ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-04 مؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1424 الموافق 22 يناير سنة 2004، والتي تعتبر تكملة للوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية (ADS) المنشأة عام 1996م، والتي تهدف أساسا إلى دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة وترقية ثقافة المقاولاتية في الجزائر. حيث يوجه القرض الممنوح إلى المقيمين منعدمي الدخل أو أصحاب الدخل الضعيف بغية استعماله في استحداث الأنشطة المنتجة.

يحدد المرسوم التنفيذي رقم 14-04 المهام التي تضطلع بها هذه الوكالة، والتي من أبرزها: تدعيم المستفيدين وتقديم الاستشارة لهم ومرافقتهم في تنفيذ أنشطتهم، منح قروض بدون مكافأة، وكذا ضمان متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم، إضافة إلى إبرام علاقات متواصلة مع البنوك في إطار التركيب المالي للمشاريع وتنفيذ خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها والمشاركة في تحصيل الديون غير المسددة في آجالها.

. **المزايا الممنوحة من طرف الوكالة:** تتولى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر إدارة جهاز القرض المصغر ومرافقة المشروعات الصغيرة التي يستوفي أصحابها الشروط المحددة في المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 15-04 (سن الرشد، انعدام أو ضعف الدخل، الإقامة المستقرة، تقديم المساهمة الشخصية، المهارات المتعلقة بالنشاط المرتقب)، حيث تستفيد المشروعات المؤهلة المستوفية للشروط المذكورة سابقا من مختلف المزايا المحددة من قبل التنظيم والتي نوضحها كما يلي:

. **المزايا المالية:** والتي حددها المرسوم الرئاسي رقم 13-04 أساسا في القرض الممنوح الذي يوجه إما لشراء المادة الأولية، وهنا يقدم القرض دون مساهمة من المقاول طالب القرض المصغر (تمويل 100%). أو يوجه لشراء العتاد والتجهيزات الصغيرة والذي يكون في إطار صيغة التمويل الثلاثي (مساهمة شخصية، قرض بنكي، قرض الوكالة).

. **المزايا الجبائية:** تستفيد الاستثمارات المحققة من طرف المستثمرين المؤهلين للاستفادة من جهاز القرض المصغر من جملة مزايا أبرزها الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة بالنسبة لإقتناءات السلع والخدمات المنتجة محليا والتي تدخل مباشرة في إنجاز استثمار، والإعفاء الكلي من الضريبة على الدخل الإجمالي أو الضريبة على أرباح و الرسم على النشاط المهني لمدة ثلاث سنوات ابتداء من تاريخ بدء النشاط عندما تقوم هذه النشاطات في مناطق يجب ترقيتها، وكذا الإعفاء من جميع حقوق التسجيل فيها يخص العقود التأسيسية للشركات المنشأة من طرف المستثمرين المؤهلين للاستفادة من إعانة " الصندوق الوطني لتسيير القرض المصغر.

المحور السادس: استراتيجيات المقاولاتية

تعتبر استراتيجيات المقاولاتية من أبرز الاستراتيجيات الدافعة بالمؤسسات إلى الميل نحو تحقيق حاجيات ورغبات الزبائن والعملاء، إضافة إلى الوصول بهذه المؤسسات إلى تحقيق الميزة التنافسية والتميز والتفرد، وذلك لما تتميز به هذه الاستراتيجيات من أهمية بالغة في ظل المنافسة الشديدة في الأسواق ما بين منشآت الأعمال، وتمثل أهم هذه الاستراتيجيات أو الأبعاد فيما يلي:

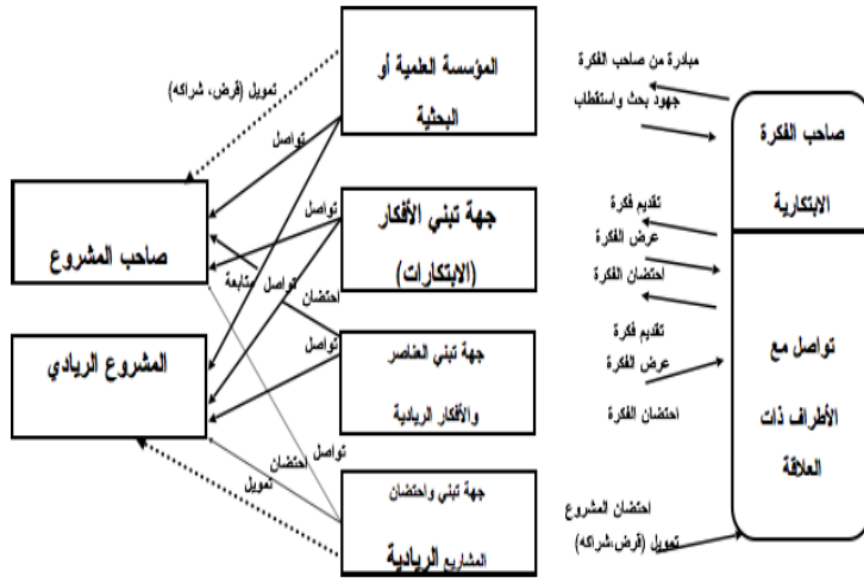
1. الابتكار:

أشار (Van de Ven et al) بأن عملية الابتكار في المؤسسات تعبر عن تطوير وتطبيق الأفكار الحديثة من طرف الموظفين الذين يضمنون على مدار الوقت الإجراءات مع الآخرين داخل ترتيب تنظيمي. هذا ويصف (Zhuang) الابتكار على أنه عملية عقلية ديناميكية تستوجب أن يكون التفكير الإبداعي ضمن مدخلاتها، وذلك بغرض تطوير أفكار جديدة أو خلق استعمالات حديثة لمنتجات قائمة أصلاً، مع التأكيد على إلزامية أن يكون التجديد نحو الأحسن ويعرف الاقتصادي النمساوي (J.Schumpeter) الابتكار على أنه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه".

حيث أطلق على السبورة المتحركة في تحريك المجتمع بما سماه التدمير الابتكاري أو الهدم الخلاق، بمعنى أن الابتكار يقوم على أنقاض وتدمير ما هو قديم فهو عامل تغيير في الحالة السابقة للمؤسسة من خلال إدخال التحسينات والتحديثات على القائم من قبل أو الاتيان بالجديد، سواء كان ذلك في المنتجات أو الخدمات أو حتى في طرق الإنتاج. فالتدمير الخلاق هو عبارة عن كسر للقيود والجهود والركود السائد للأنظمة الاقتصادية من خلال ما يقدمه المقاول من ابتكارات وأساليب تنظيم حديثة ومنتجات جديدة وخروج عن المألوف، فيلحقه الآخرون ومن ثم تحدث النقلة الاقتصادية الإيجابية.

إن تعزيز روح المبادرة والمثابرة والابتكار تستوجب إضافة إلى بناء السمات المقاولاتية الفردية إلى بيئة نظامية تفاعلية تحوي البنية التحتية اللازمة لمنظومة المقاولاتية. حيث أن هناك جملة من الميادين ذات الصلة بالفكرة الابتكارية المقاولاتية منذ ظهورها وحتى تجسيدها في شكل منتج، الأمر الذي يستوجب ويلزم الاهتمام بشتى العناصر المرتبطة إضافة إلى الاهتمام بالمقاول. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): المقاولاتية من الفكرة الابتكارية إلى المشروع المقاولاتي



وعليه فإن الابتكار كإحدى استراتيجيات المقاولاتية ببساطة يمثل عملية الإتيان بأفكار جديدة من قبل المقاول سواء أكان ذلك توليفاً جديداً لما هو موجود أو كشفاً جديداً لم يسبق اختياره، حيث أن الفكرة الجديدة قد تكون منتجاً جديداً، تكنولوجياً جديدة، أسلوباً جديداً في الإنتاج، عملية تنظيمية أو تسييرية جديدة. والهدف من كل هذا هو خلق القيمة المضافة إلى ما هو موجود سابقاً، كما يعد الابتكار مصدراً للميزة التنافسية وهو الأمر الذي يكسب المنظمة المقاولاتية صفة الاستمرارية.

2. الإبداع:

يعرف (J.Schumpeter) الإبداع على أنه: "الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه".

ويعرفه (Myers & Marquis) على أنه: "نشاط مركب ومعقد يبدأ من فكرة جديدة وينتهي بإيجاد حل للمشكلة. وعليه تكون النتيجة الحصول على عناصر جديدة ذات قيمة اقتصادية واجتماعية".

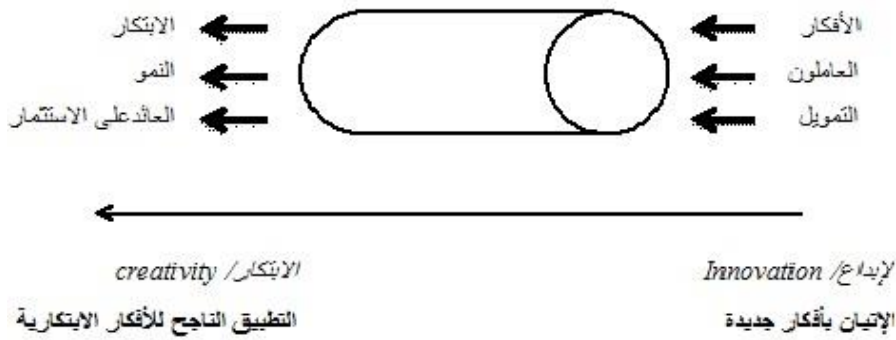
وعليه وكما نلاحظ فإن الإبداع (Innovation) والابتكار (creativity) تربطهما علاقة تكاملية، حيث أنهما وجهان لعملة واحدة.

حيث أن الابتكار فكري أكاديمي بينما الإبداع تنفيذي، فالابتكار هو القسم المتعلق بالأفكار الجديدة بينما الإبداع هو ذلك القسم الملموس المتعلق بتجسيد وتحويل هذه الأفكار إلى منتجات جديدة.

لكن هناك بعض الباحثين أمثال: **Cook, Amabile, Cumming, Rosenberg** يرون العكس، على اعتبار الإبداع عملية خلاقية تأتي بالأفكار الجديدة والابتكار هو الذي يعمل على قبوله و تجسيد تلك الأفكار في شكل أشياء ملموسة.

و يمثل الشكل الموالي هذه العلاقة التداخلية كما يلي:

الشكل رقم (02): مدخلات ومخرجات المؤسسة الإبداعية



ومن خلال كل ما سبق يمكن أن نعرف الإبداع كإحدى استراتيجيات المقاولاتية على أنه الجزء التطبيقي والمحصلة النهائية للفكرة الابتكارية للمقاول والتي تتجسد في شيء جديد ذو قيمة يتجلى إما في منتج جديد، أو سوق جديد، أو أسلوب إداري جديد، أو طرق إنتاج جديدة، أو مصدر جديد للمواد أولية.

3. الميل نحو أخذ المخاطرة:

تعرض المشاريع المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعديد من الأخطار التي تستوجب على المقاول التعامل معها وإدارتها بطريقة علمية ومنهجية بغية تجاوزها وتحقيق الاستمرارية والديمومة لها. كما وتعتبر أخذ المخاطرة ميزة بالغة الأهمية في المقاولاتية، حيث تنشأ المخاطر عند عدم معرفة المحصلة النهائية واحتمال تعدد النتائج.

وهنا يشير "**Robert & Meier**" إلى أن الأخذ بالمخاطرة هو احتمال تحقيق عوائد والحصول على مكافآت في حالة نجاح المشروع المقاولاتي أكثر من فشله.

كما ينوه "**Antonci Bostjan**" بأن سلوك أخذ المخاطرة غير محدود بين الأفراد والمؤسسات بالنسبة للمشاريع المقاولاتية الجديدة، حيث أن مستوى المخاطرة هو الذي يحدد صفة الشخص، فكلما كانت هذه النسبة منخفضة كان عاملاً وكلما أخذت في الارتفاع اتجه نحو المقاول (**Entrepreneur**). حيث تقوم عملية الأخذ بالمخاطرة أساساً على مبدأ المقامرة والمغامرة وكذا المخرجات المحصل عليها من هذه المخاطرة (الفوائد والعوائد المتوقعة)، كما أنها متصلة بصفة قوية بعملية اتخاذ القرارات.

حيث أن الميل نحو أخذ الخطر يتعلق أساساً بطبيعة الأشخاص والمؤسسات وكذا بمقدار الفائدة المتوقع تحقيقها من هذا الخطر، وهو الأمر الذي يلزم على إدراك المخاطر خصوصاً وأن الأشخاص والمنظمات جزء لا يتجزأ من بيئة الأعمال المضطربة والمعقدة.

كما أن أخذ المخاطرة (**Risk taking**) ترتبط أيضاً بصياغة الإطار العام للعمليات والمتعلقة بتقييم الأنشطة المشتركة، فكلما زادت مرات تقييم المشاريع المقاولاتية كلما قلت الخطورة والعكس بالعكس. وتعتبر الثقافة التنظيمية والأسلوب الواجب أن تكون به القيم والاتجاهات بداخل المؤسسة عنصراً مهماً في أخذ المخاطرة وذلك بغرض تلاؤمها وطبيعة المؤسسة والمستخدمين والعمال وكذا البيئة المحيطة.

وعليه ومن خلال ما سبق فإن أخذ المخاطرة كإحدى استراتيجيات المقاولاتية تمثل حجماً اتباع المؤسسات المقاولاتية للميل والاستعداد لتحمل المخاطر في ظل البيئة المضطربة والمعقدة، من خلال طرح منتجات جديدة للسوق.

4. التميز والتفرد:

والذي يقصد به تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين سواء في طبيعة المنتج أو الخدمة المطروحة في السوق أو نوعية الموارد المتوفرة للمنظمة أو فيما يتعلق بمدى قدرة منظمة الأعمال على الإتيان بالجديد من حيث أساليب الإنتاج الحديثة أو الطرق التسييرية الجديدة، والذي يكسبها موقعا تنافسيا قويا يمكنها من اكتساب مزايا تنافسية تحقق لها البقاء والاستمرارية على المدى البعيد.

إضافة إلى أنها تمثل عملية تقديم منتجات وخدمات جديدة فريدة من نوعها يصعب محاكاتها من قبل الوسط المنافس، وذلك من خلال استراتيجيتي الإبداع والابتكار.

5. المبادرة (الاستباقية):

والتي تعد العنصر الرئيسي والمشجع للإتيان بالجديد وتبني المخاطرة والقيام بالعمليات الإبداعية. فالاستباقية أو المبادرة تمثل مختلف جهود المؤسسة لتحديد حجم الفرص المستقبلية، ومن ثم تولى زمام المبادرة بملاحقتها واقتناصها من خلال المشاركة الفعالة في مشاكل المستقبل والتغييرات والحاجات، إضافة إلى توقع الاحتياجات المستقبلية للسوق بغية تقديم الجديد المناسب وطرحه في السوق سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو الخدمات أو طرق الإنتاج أو أساليب الإدارة، وهذا كله بهدف تحقيق التميز وكسب الميزة التنافسية بما يضمن لها الديمومة ويبلغها الأهداف المنشودة.

وفي هذا الصدد يشير "Caruana" بأن المبادرة هي قدرة المقاول على أخذ درجة عالية من المخاطرة تفوق الظروف البيئية المحيطة والتي يكون فيها مسؤولاً عن النتائج في حال عدم بلوغ النجاح المرجو. ويتضمن بعد المبادرة ثلاث نقاط رئيسة نذكرها فيما يلي:

✓ إقرار ملاحقة المؤسسات المنافسة من عدمها عن طريق الابتكار والإبداع؛

✓ الاختيار بين المحاولات الفعلية فيما يخص الإبداع، النمو، والتطوير؛

✓ محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.

ويمكن تعريف المبادرة على أنها عملية متابعة الظروف البيئية المحيطة بهدف اقتناص واستغلال الفرص المتاحة في السوق من خلال طرح منتجات أو خدمات أو طرق إنتاج أو أساليب تسيير حديثة تتسم أساساً بالإبداع والتجديد، الأمر الذي يكسبها موقعا تنافسيا جيدا يحقق لها النمو والاستمرارية في ظل بيئة الأعمال الكثيرة الاضطراب والتعقيد.

المحور السابع: المقاولاتية الإلكترونية

تشهد بيئة الأعمال الحالية متغيرات متسارعة في بيئة عمل منظمات الأعمال نتيجة للتطور التكنولوجي الحاصل وعلى وجه الخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)، لأن هذه التطورات أوجدت بنية تحتية واسعة لهذه المنظمات، ونتج عنها ظهور تطبيقات عديدة للأعمال الإلكتروني، وهو الأمر الذي أفرز ما يسمى الأعمال الإلكترونية والمقاولاتية الرقمية، حيث تفرض هذه التطورات على منظمات الأعمال المواكبة المستمرة، والتكيف لها تنظيمياً وأداءً بما يجعلها قادرة على البقاء والاستمرار والنمو.

1- تعريف الأعمال الإلكترونية والمقاولاتية الرقمية:

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

كما يمكن تعريف العمل الإلكتروني (**E business**) على أنه قدرة الإدارات والقطاعات المختلفة على توفير وتقديم الخدمات والمعاملات والإجراءات باستخدام الوسائط الإلكترونية للأفراد أو مؤسسات الأعمال أو للجهات والإدارات الحكومية ذاتها في إطار من الشفافية والوضوح، وبعبارة أخرى تقديم الخدمات وإدارتها عبر شبكات المعلومات الدولية (الأنترنت).

ومن خلال السابق يمكن تعريف المقاولاتية الرقمية على أنها عملية إنشاء مؤسسات تقييم شبكة عبر الأنترنت لإدارة أعمالها وأداء موظفيها والربط بينهم، حيث تعتمد على إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في دورة عملها، فتتنشط في مجالات الابتكار التكنولوجي مثل صناعة الهواتف الذكية والتطبيقات والبرمجيات....، أو تستخدم هذه التكنولوجيا في سيرورة عملها مثل البيع الإلكتروني للمنتجات من خلال ما يعرف بالتجارة الإلكترونية (**E-Commerce**) وكذا استخدام التسويق الرقمي (**digital marketing**)، وغيرها من العمليات التي يشترط فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2- خصائص الأعمال الإلكترونية: تتميز هذه الأعمال بجملة من السمات يتم توضيح أهمها فيما يلي:

- السهولة في ممارستها وإدارتها من أي مكان في العالم يتوفر فيه اتصال بشبكة الإنترنت؛
- غياب المعاملات المادية الورقية، وإحلالها بالبريد الإلكتروني والمستندات الرقمية؛
- وسهولة الوصول والانتشار إلى عشرات الآلاف من المستهلكين؛
- الانفتاح على العالم الخارجي والتعرف على التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات في أقل وقت ممكن؛
- تخفيض الإنفاق والتكاليف المباشرة المتعلقة بالعمليات المالية والتسويق والموارد البشرية والمشتريات والمبيعات بصورة فعالة؛
- مرونة في الوقت، كما يمكن أن تكون القدرة الرقمية نفسها هي الميزة التنافسية للمؤسسة المقاولاتية الرقمية؛ حيث أن الشركات التي تُقدم منتجات وخدمات رقمية، يتم تسويقها، وتسليمها، ودعمها عبر شبكة الإنترنت؛
- الاعتماد على عدد محدود من العاملين الأكفاء والمتخصصين في استخدام تكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي يسرع من عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؛
- الطابع الدولي أو العالمي للأعمال الرقمية، حيث تتم عمليات المقاولات الإلكترونية من خلال الأنترنت التي لا تعرف حدود مكانية أو جغرافية؛
- توسع دائرة المنتجات الإلكترونية التي يمكن تسليمها من خلال الأنترنت مثل الكتب الإلكترونية، الفيديوهات، التطبيقات، البرامج المعلوماتية،
- عدم القدرة على سن قوانين مرنة تحكم وتكيف مع نشاط المقاولات الإلكترونية نتيجة للتطور التكنولوجي السريع.

3- أنشطة الأعمال الإلكترونية واستخداماتها:

كان لثورة التكنولوجيا الحاصلة تأثيرات كبيرة على أنشطة منظمات الأعمال، حيث دعمت قدراتها وزادت من فاعليتها وكفاءتها، وحيث أن تطور هذه التكنولوجيا زاد من حدة المنافسة في بيئة الأعمال، إلا أن تركيز المؤسسات انصب على تحقيق الميزة التنافسية انطلاقاً من هذا المورد الرقمي.

ونتيجة لهذه التطورات سواء في التكنولوجيا أو في أساليب استعمالها في منظمات الأعمال، ظهرت نشاطات عديدة مرتكزة

بشكل أساسي على نماذج الأعمال الإلكترونية (**E-business**) والتي اتسعت مجالاتها فشملت جوانب عديدة مثل:

- التجارة الالكترونية (E-Commerce)؛
- التسويق الالكتروني (E-Marketing)؛
- البنوك الإلكترونية (E-Banking)؛
- المصنع الإلكتروني (E-Factory)؛
- البيع الالكتروني (E-Selling)؛
- التسوق الالكتروني (E Shopping)؛

حيث أدى انتشار الأعمال الالكترونية والمقاولاتية الرقمية إلى خلق اقتصاد جديد هو اقتصاد الانترنت، هذا الاقتصاد الذي أدى إلى ظهور أساليب جديدة في أداء العاملين داخل منظمات الأعمال لمختلف الأنشطة ومنها أنشطة البيع والشراء.

لقد زاد استثمار منظمات الاعمال في استخدام انواع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الجديدة لأنها حققت العديد من المزايا كتخفيض التكاليف وزيادة الارباح، وزيادة في القدرة التنافسية وتحسين في الانتاجية وغيرها الكثير. ان الانترنت أصبح عاملا رئيسيا في التجارة الالكترونية، وصارت الشركات الكبيرة والصغيرة تستخدم الشبكات الكونية والابتكارات التكنولوجية كموجودات فعلية، وصار التسويق الالكتروني اداة أكيدة لضمان الحصول على الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، كما ان تأثيرات الانترنت تزداد، وتتطور باستمرار فطريق المعلومات الفائقة السرعة تعد بتغيير المعاملات التجارية تغييرا شاملا ويستطيع الانترنت ان ينشأ سوقا عالميا لكل شيء تقريبا.

والاسواق الالكترونية هي الاسواق التي يستطيع المشترون والبائعون من خلالها تبادل المعلومات المتعلقة بالأسعار ومدى توفر المنتجات، والقيام بالدفع الكترونيا، بحيث تتم هذه العمليات بسرعة أكبر وتكلفة اقل، ان السوق الالكتروني هو عالم افتراضي حيث المنتجات والخدمات موجودة كمعلومات رقمية ويمكن تسويقها وتوزيعها خلال قنوات مبنية على المعلومات

وقد حققت هذ الاسواق ميزات كثيرة للمشتريين والبيعين، حيث وفرت كما هائلا من المعلومات والخيارات، وساعدت على انتشار المؤسسات في السوق العالمي، كما ساهمت بشكل كبير في تخفيض التكاليف التسويقية وتقليل الجهد والوقت لعمليات التسويق والتواصل مع العملاء، وتوفير خدمات ما بعد البيع للعملاء، إضافة إلى مساهمتها في امكانية تجربة المنتج على الخط، فمثلا شركة Compaq التي تنتج الحاسبات تسمح للعملاء على شبكة الانترنت بإجراء اختبار لحاسباتها.

4-مزايا تطبيق الأعمال الإلكترونية: تتميز الأعمال الإلكترونية بعدة مميزات نذكر منها الآتي:

- سرعة الاستجابة لطلبات العملاء مقارنة بالمعاملات الورقية التي تستغرق وقتاً أطول؛
- تمكين العملاء من التسوق على مدار اليوم طوال السنة، أي وجود إجازات أو عطل؛
- مساعدة الأطراف المهتمين سواء كانوا أشخاصاً طبيعيين أو معنويين على التعرف على الخدمات الإلكترونية المتنوعة واختيار أنسبها في أقل وقت ممكن؛
- توفير أنسب وأفضل العروض للمؤسسات فيما يتعلق بالتوريدات اللازمة من خلال الإتصال 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 الكترونياً وذلك في ظل القبول العالمي للنقود الإلكترونية وخلال فترة زمنية قصيرة؛
- تخفيض التكاليف الكلية المرافقة لعملية تسويق المنتج أو الخدمة كخدمات الطباعة والإعلان والتوزيع والتصميم اعتماداً على شبكة الإنترنت.

5-عراقيل تطبيق الأعمال الإلكترونية:

على الرغم من وجود عدة مزايا للأعمال الإلكترونية، إلا أن ذلك لا ينفي وجود بعض العراقيل. ومن بين هذه العراقيل كالاتي:

5-1-العراقيل الفنية والتكنولوجية: ويمكن حصرها فيما يلي:

- إمكانية تعرض البيانات للتخريب والتدخل وتحويل أو استبدال البيانات بالنسبة لموقع المقاول الإلكترونية؛
- سرقة المعلومات المتعلقة بالعملاء مثل الاستيلاء على أموالهم عن طريق بطاقات الائتمان أو سرقة التوقيع الإلكتروني وأي معلومات شخصية أخرى؛
- غياب المستندات الورقية في الكثير من الخدمات المقدمة الكترونياً، الأمر الذي قد يؤدي إلى مشكلة إثبات العقود والحقوق والالتزامات المترتبة عنها؛

• هشاشة البنية التحتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) في العديد من الدول وعلى وجه أخص العالم الثالث والتي

تعاني من تدني معدل تغلغل الأنترنت (internet penetration)؛

• التطور الرهيب الذي يشهده قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال مقابل البحث الدائم للأفراد عن الاستقرار النسبي.

5-2-العراقيل الاجتماعية والاقتصادية: والتي من أبرزها مشاكل التعاملات الجبائية والجمركية، حيث أن عوامة الأعمال الالكترونية

وانتشارها دوليا جعل المعاملات تنتقل بين الحدود بكل سهولة، الأمر الذي يصعب من عملية تحديد الضريبة المفروضة على هذا

النوع من الأعمال وحجمها وطبيعتها بسبب اقتران دفع هذه الضرائب بالحدود الجغرافية والتي يتم تجاوزها في هذا النوع من الأعمال.

إضافة إلى مشكلة أخرى تتعلق بالبطالة التقنية الناتجة عن التطور التقني السريع، حيث أضحت معدلات البطالة في ارتفاع متزايد مع

الاعتماد أكثر على الأعمال الالكترونية، الأمر الذي نتج عنه اهتمام بعض الدول بإعادة تأهيل العمالة وتدريبها على أعمال تتناسب

ومتطلبات سوق العمل الجديدة.

5-3-العراقيل القانونية والتنظيمية: إن توفير البيئة القانونية والتنظيمية لمثل هذه الأعمال الرقمية يعد من أبرز العوامل المساعدة

على انتشارها ونجاحها واستقرار المعاملات فيها، حيث تضمن هذه البيئة القانونية شيوع الثقة المتبادلة بين مختلف الأطراف المتعاملة

بها. وفيما يأتي يمكن إبراز بعض المشاكل القانونية والتنظيمية:

■ يعتبر التوقيع الالكتروني من أهم المعوقات القانونية المرتبطة بالأعمال الالكترونية، بسبب غياب الضمانات اللازمة والمتعلقة

بالتحقق من صحة وعدم تزويره؛

■ صعوبة تطبيق القوانين الجبائية المتعلقة بالأعمال الالكترونية وسهولة التهرب من دفع الضرائب والرسوم لأن شرط دفعها

يقترن الحدود الجغرافية التي لا توجد في مثل هكذا أعمال؛

■ عدم القدرة على وضع العديد من اللوائح والتعليمات الحكومية المنظمة لجملة من الخدمات والأعمال الرقمية.

5-4-عراقيل المورد البشري: والتي يقصد بها ضعف إدارة المورد البشري في غالبية الدول النامية، وعدم مواكبتها للتغيرات

التكنولوجية الحاصلة على الصعيد العالمي، سواء من ناحية الاستقطاب والاختيار، أو من ناحية التأهيل والتدريب المتخصص

بالاعتماد على التكنولوجيا، إضافة إلى نقص رأس المال البشري الكفاء في مجالات الأعمال الرقمية، الأمر الذي يحول دون

النجاح المرغوب مقارنة بالدول المتقدمة.

المحور الثامن: المقاولاتية الدولية

1- تعريف المقاولاتية الدولية:

يعد موضوع المقاولاتية الدولية (**international entrepreneurship**) حديثا نسبيا إذا ما قورن بباقي حقول المقاولاتية، حيث تم التطرق إليه من قبل العديد من الاقتصاديين على شاكلة **Schumpeter و Cantillon** اللذان أبرزتا ضرورة توجه الفرد المماول إلى البحث عن قنوات توزيع خارجية تتعدى حدود الدولة الواحدة. وقد ظهر مصطلح المقاولاتية الدولية بشكل صريح سنة 1988 من طرف **Morrow** الذي ركز على أهم الشروط التي تساهم في تطوير المقاولاتية على الصعيد الدولي كالتقدم التكنولوجي وتطور أسواق رأس المال. وتوالت الدراسات مع اقتصاديين آخرين إلى غاية أعمال **Oviatt** و **McDougall** سنة 1994 أين اعتبرا المقاولاتية الدولية ذلك المشروع المماولاتي الذي يسعى منذ تأسيسه على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة تمكنه من العمل على الصعيد الخارجي في العديد من الدول.

تعرف المقاولاتية الدولية على أنها عملية الاكتشاف التدريجي واستغلال الفرص التي تقع خارج السوق المحلي للمؤسسة، وذلك سعيا منها وراء الميزة التنافسية. كما عرفها آخرون على أنها عملية قيام رائد أعمال بأنشطة تجارية عبر الحدود الوطنية. فقد تكون عملية تصدير، أو ترخيص (**licensing**)، أو من خلال فتح مكتب مبيعات في بلد آخر. هذا 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.

ومن خلال كل ما سبق يمكن تعريف المقاولاتية الدولية عملية إنشاء المؤسسات والمشاريع المماولاتية التي تقوم بأنشطتها وعملياتها خارج الحدود الوطنية، وبعبارة أخرى أبسط هي العمليات المماولاتية العابرة للحدود الجغرافية. وهنا نحن بصدد الحديث عن مختلف عمليات التصدير، وكذا عملية إقامة فروع في البلدان الأجنبية، وحتى عمليات التسويق الخارجية للمنتجات الداخلية.

2- أسباب التوجه إلى المقاولاتية الدولية: هناك الكثير من الأسباب، لعل أبرزها ما يلي:

- الرغبة في زيادة الأرباح؛
- القوى التنافسية المتزايدة؛
- الطاقة الإنتاجية الزائدة؛

- الامتيازات الجبائية؛
- عوامل التكلفة (اقتصاديات الحجم)؛
- صغر حجم الأسواق الداخلية؛
- تشبع الأسواق الداخلية؛
-

3 نماذج سيرورة تدويل المؤسسات المقاولاتية:

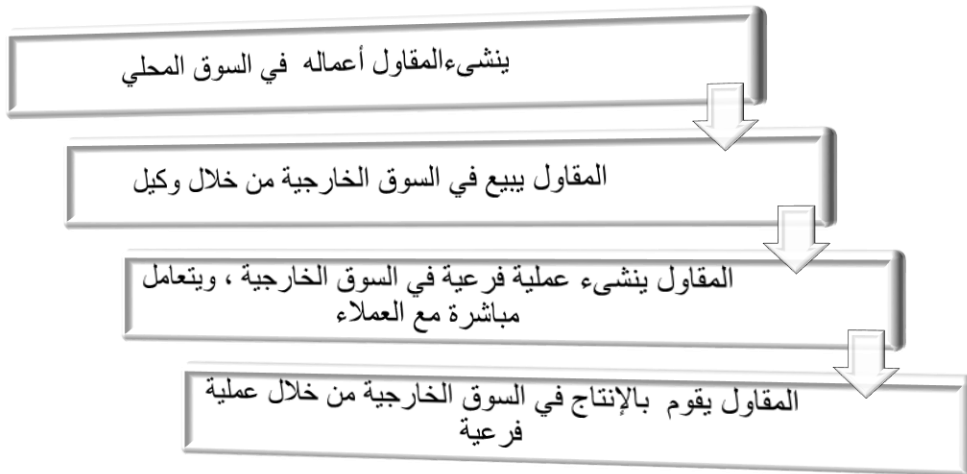
إن عملية تدويل الأعمال والمؤسسات المقاولاتية لها مجموعة نماذج متساعدة حددها الباحثان **D.Deakins & M.Freel** في ثلاث نماذج أساسية:

✓ نموذج المرحلة أو النموذج التقليدي أو النموذج التدريجي (**The traditional stage model**): يعتبر

المدخل التدريجي أحد النماذج التي يتبعها المقاولون لتدويل أعمالهم، حيث يعتمد على فرضية أن المقاول في شركته الصغيرة سوف يتوسع في الخارج فقط مع اكتساب المزيد من المعرفة حول الأعمال في الأسواق الخارجية. حيث أن نقص المعرفة وعدم اليقين يشكلان قيوداً أمام سيرورة التدويل.

يفترض النموذج أن عملية التدويل قد تحققت من خلال سلسلة من المراحل ومن خلال عملية اتخاذ القرارات تدريجياً من قبل أصحاب الشركات الصغيرة والمقاولين. والشكل الموالي يوضح هاته المراحل:

الشكل رقم (03): مراحل النموذج التدريجي تدويل الأعمال المقاولاتية



✓ نموذج الشبكة أو النموذج الشبكي (**The Network Model**): يقدم نموذج الشبكة كنموذج مطور عن سابقه الذي عيب عليه عدم التواصل بين مراحل النموذج ونماذج نمو المؤسسات المقاولات الصغيرة، تفسيراً بديلاً لعملية تدويل المؤسسات المقاولاتية. حيث يقوم هذا النموذج على مبدأ أهمية رأس المال الاجتماعي (**social capital**) لرواد الأعمال (المقاولون).

المقاولون من خلال شبكاتهم (رواد الأعمال الآخرين) يتلقون استفسارات وطلبات وحاجات من الخارج، هذا الأمر يؤدي بالضرورة إلى التصدير، ومع تطور الثقة بين الأطراف يتم تدويل الشركة؛ وعلى عكس نموذج المرحلة لا توجد مراحل متميزة ومنفصلة، بل العملية سلسلة. كما يقترح النموذج الشبكي أن تكون جمعيات الأعمال مثل غرف التجارة قنوات طبيعية لتطوير الاستفسارات والطلبات التي ستؤدي إلى تكوين العلاقات الدولية في مجال الأعمال.

✓ نموذج المشاريع الدولية الجديدة (**The international new ventures model**): يدرك نموذج المشاريع الدولية الجديدة (**INVs**) أهمية تطور العولمة وذلك من خلال تحديد المقاولين الموجودين في الأسواق الخارجية منذ البداية. حيث يفترض هذا النموذج أن المقاولين يجب عليهم أن يتمتعوا برؤية عالمية ويسعون للعمل في الأسواق الدولية قبل الأسواق المحلية، ففي بعض الحالات تنتج المبيعات المحلية فقط من خلال المبيعات الدولية.

أدت خصائص نموذج **INVs** إلى ظهور مصطلح ولد عالمياً (**born global**) للدلالة على المغامرات والمشاريع الريادية الجديدة التي تأسست في الأسواق العالمية منذ البداية، يعني دون المرور على المراحل التقليدية، والتي من المحتمل أن تكون قائمة على التكنولوجيا الجديدة، ولها مصالح ملكية خاصة في حقوق الملكية الفكرية التي قد تكون محمية (للحصول على براءات اختراع عالمية). ونذكر على سبيل المثال واحدة من أبرز الشركات المقاولاتية الأمريكية التي انتهجت هذا النموذج لتكون دولية منذ البداية وهي شركة **Nallatech**.

4-أنماط المقاولاتية الدولية:

حاول (**Perlmurter**) تصنيفاً أنماط المقاولاتية الدولية والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

- النمط المركزي وحيد الجنسية: في ظل هذا النمط تكون المقاولات وحيدة الجنسية (أي وطنية) أساساً، يتم اتخاذ جميع القرارات التي تتعلق بنشاط مختلف الفروع في بعض الدول أو الأسواق الأجنبية من طرف المؤسسة المقاولاتية بالدولة الأم.

● **النمط اللامركزي:** يتميز هذا النمط عن الأول بأنه ذو درجة أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وحرية التصرف في كل فروع المؤسسة بالخارج، فبعض الحالات تقل درجة رقابة المؤسسة الأم على فروعها في الأسواق الأجنبية كما تتعدد فيها الجنسيات المالكة للمؤسسة.

● **النمط الجغرافي:** إن المبدأ الأسمى لهذا النمط هو التكامل والانتشار الجغرافي فممارسة الأنشطة والعمليات على المستوى العام، أي لديها نظرة عالمية سواء على نشاط المقر الرئيسي أو على نشاط كل فرع. كما يعتمد على نظام الحوافز للمسؤولين الإداريين في الفروع لتشجيعهم " على بذل الجهود اللازمة لتنفيذ الأهداف العامة".

5- معوقات المقاولاتية الدولية: تواجه المقاولات في توجيهها نحو تدويل نشاطها عدة معوقات من 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 فروعاً 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 المستهلكين الدول المضيفة على منتجات المقاولين الأجانب وتفضيلهم لمنتجات وخدمات أسواق الدول المتقاربة معهم جغرافياً وثقافياً. كما يلعب كل من اللغة والدين دوراً مهماً في تحديد درجة تدويل المقاولات ومدى قدرتها على دخول السوق الدولية، ونجاح تجارة اللحوم الحلال في الدول الأوروبية مثلاً دليل على ذلك بسبب وجود العديد من الجاليات العربية والإسلامية في هذه الدول والتي ساهمت في نموها.

الخبر التاسع: المقاولاتية والعمولة

1. تعريف العمولة:

تعتبر العمولة (Globalization) عملية تحويل جميع الظواهر المحلية أو الإقليمية إلى ظواهر عالمية، كما يتم من خلالها تعزيز الترابط بين الشعوب في شتى أنحاء العالم، وذلك بهدف توحيد جهودهم وقيادتها نحو الأفضل على جميع الأصعدة والميادين. كما أن هناك من اعتبرها التداخل الجلي بين الاقتصاد والاجتماع والسياسة والثقافة والسلوك دون اعتداد بالحدود السياسية للدول.

وقد كثرت الآراء وتباينت وجهات النظر حول تعريف هذا المفهوم وذلك بسبب غموض مفهومها وتشعب مجالاتها، فأصبح للسياسيين تعريف خاص بهم، وللإجتماعيين تعريف خاص بهم أيضاً وهكذا، إلى أن تم تقسيم التعاريف إلى ثلاثة مجموعات أساسية هي: ظاهرة اقتصادية، وأخرى اجتماعية، إضافة إلى ثورة تكنولوجية. إلا أنه غالباً ما يستعمل للإشارة إلى عمولة الاقتصاد والمقصود به تجميع الاقتصاد القومي وتحويله إلى اقتصاد عالمي، وذلك من خلال مجالات مختلفة مثل التجارة، وتدفق رؤوس الأموال، وهجرات الأفراد، والاستثمارات الأجنبية، والاستخدام الواسع لوسائل التكنولوجيا.

كما عرفها آخرون على أنها العمليات والمبادلات الاقتصادية التي تجرى على نطاق عالمي، بعيداً عن سيطرة الدولة القومية. بمعنى رسملة العالم على المستوى العميق، حيث أن من أبرز ما يميز هذه الظاهرة هو التطور التكنولوجي الرهيب والمتسارع الذي مس كل جوانب الحياة وكسر الحدود الجغرافية بين الدول، ليجعل من العالم قرية صغيرة. وفي هذا الصدد يقول توم فريدمان واصفاً العمولة "في الماضي كان الكبير يأكل الصغير، أما الآن فالسريع يأكل البطيء".

وبالتالي فالعمولة عبارة نظام عالمي قائم على العقل الإلكتروني والثورة المعلوماتية التي تقوم بدورها على الإبداع التقني اللامحدود، ودون وضع أي اعتبار للأنظمة والقيم والثقافات والحدود الجغرافية والسياسية في العالم.

2- ملامح العمولة الاقتصادية في القرن الواحد والعشرين:

يمكن إبراز أهم تجليات العمولة في شقها المحوري كالتالي:

- تعاضم دور المعلوماتية، والإدارة، والمراقبة من إدارة نظم المعلومات؛
- تعاضم دور الثورة التقنية الثالثة وأثرها الكبير على الاقتصاد العالمي (التغيرات السريعة في أساليب الإنتاج ونوعية المنتجات)؛

- الاتجاه المتنامي بشدة نحو التكتل الاقتصادي بغية الاستفادة من التكنولوجيا العالية؛
- تعاظم دور الشركات العابرة للقارات واتساع نفوذها وأسواقها وهيمنتها على التجارة الدولية؛
- تعاظم دور الهيئات المالية الدولية بصورة مباشرة وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق ببرامج الإصلاح الهيكلي الاقتصادي في الدول النامية بغية تحويلها إلى الاقتصاد الحر وإدراجها في منظمة التجارة العالمية؛
- تدويل بعض المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على شاكلة الفقر، والتنمية المستدامة، والتلوث، وحماية البيئة، والتنمية البشرية، والاتجاه الدولي والعالمي نحو المشاركة في حلها.

3-أهداف وأدوات العولمة الاقتصادية: يمكن جمع أهم الأهداف التي يرمي إليها نظام العولمة في العناصر التالية:

- ✓ تقريب الاتجاهات العالمية نحو تحرير أسواق التجارة ورأس المال؛
- ✓ زيادة الإنتاج، وبالتالي تهيئة النمو الاقتصادي على الصعيد المحلي ومن ثم على الصعيد العالمي؛
- ✓ العمل المتنامي على تطوير ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدراجها في مجال الأعمال؛
- ✓ زيادة رأس المال في العالم بواسطة الاستغلال الأمثل للموارد ذات الإنتاج المرتفع؛
- ✓ زيادة حجم التجارة العالمية، مما يؤدي إلى الانتعاش الاقتصادي العالمي؛
- ✓ حل المشاكل الإنسانية المشتركة التي لا يمكن أن تحلها دولة بمفردها مثل تلوث البيئة.

4. التوجه العالمي للمؤسسة المقاولاتية:

تتنافس منظمات الأعمال في وقتنا الرهن في عالم بلا حدود "Borderless World" خاصة بعد التطور المتسارع في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمواصلات، وظهور الشبكة العنكبوتية (الأنترنت) والمؤسسات الافتراضية، وغيرها من الأمر الحاصلة. الأمر الذي يستوجب على المؤسسة المقاولاتية المتوجهة نحو العالمية فهم بيئة الأعمال الدولية وتحليلها بعمق بغية معرفة الفرص الكثيرة التي تحملها في طياتها ومن ثم أخذ زمام المبادرة في اقتناصها.

ولا يمكن للمؤسسة المقاولاتية البقاء بمنأى عن كل هذه التغيرات الرهيبة السائدة عالميا، إذ لا بد أن تندمج في هذا السياق المسمى بالاقتصاد العالمي، والذي تتشابك فيه العلاقات الاقتصادية الدولية من إنتاج وتجهيز موارد وتسويق ومنافسة، والتي تكون في منظومة عالمية تتخطى الحدود المحلية.

د. مسيخ أيوب

إن تحقيق هدف عالمية المؤسسة أو المشروع المقاولاتي يتطلب تحليها بجملة خصائص تكسبها القدرة على المنافسة على الصعيد الدولي الشرس وتميزها عن غيرها من منظمات الأعمال، فالموارد والإمكانات الاستراتيجية تعتبر حجر الأساس التي تدعم الانطلاقة العالمية للمقاولات المحلية، وذلك من خلال القيام بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية بغية معرفة ما تملكه من نقاط قوة يجب تعزيزها وأخرى لضعف يجب إنھاؤها من جهة والفرص المتاحة والتهديدات المحيطة من جهة أخرى، وفيما يلي يمكن أبرز هذه الخصائص:

✓ **زيادة المعرفة في التكنولوجيا:** حيث أن الرفع من التخصص والاحاطة بمستجدات الثورة الرقمية والتكنولوجيات

الحديثة يساعد المؤسسات المقاولاتية على تحسين نوعية منتجاتها وجودتها وبالتالي تحقيق رغبات الزبائن بغض النظر عن أماكن تواجدهم.

✓ **هجرة الزبائن:** فغالبا ما يتتبع الزبائن المنتجات العالمية ويهاجرون إليها على اعتبار أنها تحقق احتياجاتهم

ورغباتهم بغض النظر عن ولائهم لعلامات محددة، وهو أمر يجب أخذه في الحسبان عند التوجه نحو العالمية من خلال السعي لتحقيق كل رغبات الزبائن من أجل ضمان ولائهم، وبالتالي الميزة التنافسية.

✓ **الالتزام بالشرعية العالمية:** بمعنى إلزامية إعادة تنظيم أعمال المؤسسة المقاولاتية العالمية بما يتوافق مع المعايير

والمقاييس والتعليمات والأنظمة الموجودة في الدول التي تنشط بها.

✓ **تقليل التعاريف الجمركية:** حيث أن المؤسسات المقاولاتية المتجهة نحو العالمية تسعى بجد إلى تقليل التعاريف

الجمركية التي تكسبها ميزة تنافسية مصدرها الانخفاض التابع في تكاليف إنتاج ومنه أسعار المنتجات، وهو الأمر

الذي لن يتحقق إلا من خلال الانضمام إلى مختلف المنظمات الدولية والتكتلات الاقتصادية على شاكلة

الاتحاد الأوروبي ومنظمة التجارة العالمية.

✓ **تعدد أنشطة وأعمال المؤسسة:** فكلما قامت المؤسسة المقاولاتية أو الشركة الناشئة بإنشاء خطوط إنتاج متنوعة

أدى ذلك إلى تحقيق التوازن المطلوب بين رغبات وحاجات الزبون المحلي والعالمي، وبالتالي المساهمة في استمراريته

ونموها على الصعيدين.

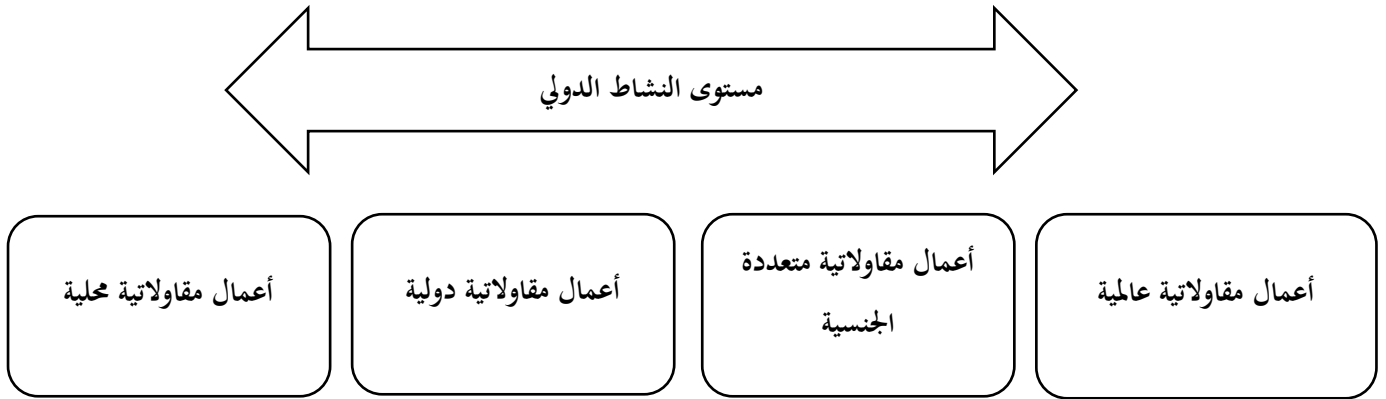
✓ النجاح المحلي: حيث أن توجه المؤسسة المقاولاتية نحو العالمية ونجاحها وقدرتها على التنافس فيه لا بد وان يكون

مسيوقا ومشروطا بنجاحها وقدرتها على التنافس محليا.

5. مراحل تحول المؤسسة المقاولاتية باتجاه العالمية:

إن مراحل انتقال المشروع المقاولاتي نحو العالمية والتدويل تأتي في سياقات متصاعدة ومتعددة يمكن إبرازها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): مراحل انتقال المقاولاتية باتجاه العالمية



حيث يوضح الشكل أعلاه بأن سيرورة العملية باتجاه العالمية تنطلق من بالعمل المقاولاتي المحلي حيث تعمل المؤسسة وتحصل على جميع مواردها وتبيع منتجاتها في بلد واحد فقط. لتتحول في المرحلة الموالية إلى العمل المقاولاتي الدولي الذي يمثل مؤسسات تعمل وتقيم أساسا في دولة واحدة لكنها تتزود بجزء معتبر من مواردها أو تحصل على جزء معتبر من عوائدها أو الإثنيين معا من دولة أخرى، حيث أن غالبية هذا النمط من الأعمال يحمل جنسية واحدة وإن كان ينشط فلي أماكن متعددة، ومثال ذلك مخازن **Sears** الكندية الشهيرة، حيث أن إيراداتها الأساسية تأتي من الولايات المتحدة بنسبة 90% ومن كندا بنسبة 10%. لتتحول في مرحلة متقدمة إلى ما يعرف بالعمل المتعدد الجنسيات، والتي تمثل المؤسسات المقاولاتية التي تمتلك عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد حيث تقام مرافق الإنتاج ودوائر التسويق في كل منها. وفي إطار ملكية هذه المؤسسات وجنسيته يمكن ان نجد مؤسسات مقاولاتية ثنائية الجنسية مثل شركة **Shell** البريطانية الهولندية حيث تكون الرقابة والملكية لكلا البلدين، كما قد تكون متعددة الجنسيات. لنتقل إلى أوسع مرحلة في هذا المنحنى ألا وهي مرحلة الأعمال المقاولاتية العالمية والتي تمثل الأعمال العابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط بأي بلد أو جنسية.

المحور العاشر: الابتكار والابداع المقاولاتي

يعتبر الابتكار والابداع والإتيان بالجديد محاور أساسية للروح المقاولاتية، كما أنه أحد أبرز الركائز البنائية للميزة التنافسية، حيث أن تقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو العمل بأساليب إنتاجية أو إدارية جديدة سيجعل المؤسسة بلا شك متميزة عن المنافسين، الأمر الذي يتيح لها إمكانية فرض الأسعار المرتفعة أو تخفيض التكاليف الإنتاجية، بما يكسبها ميزة تنافسية.

كما أن ما يلاحظ على بيئة الأعمال الحالية هو عدم التأكد، في حين نجد المبدأ الثابت الوحيد هو التغير، أما القاعدة الوحيدة للنمو والتطور هي المنافسة وتنوع استراتيجياتها وأساليبها وفي هذه البيئة التي تزداد فيها المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، نجد الأسواق تتحول، ولتكنولوجيا تتطور، والمنتجات تتقدم، والعمليات تتغير بسرعة، أما بالنسبة لمؤسسات الناجحة في خضم كل هذه التحولات هي تلك التي تقوم على الابتكار والإبداع.

1- الابتكار المقاولاتي:

1.1. تعريف الابتكار:

وفقاً للمعنى الوارد في قاموس ويبستر، يعرف الابتكار على أنه إما تقديم شيء جديد كالأفكار، أو الأساليب، أو الأجهزة.

كما عرفه (T.Peters) على أنه التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختياره.

وعرفه (Drucker) على أنه التخلي المنظم عن القديم.

في حين أن الشركات اليابانية ترى أن الابتكار هو تمييز الفرصة في السوق وحشد الموارد من أجل الإمساك بها.

هذا وتعد العلاقة بين الابتكار والمقاولاتية علاقة ذات منفعة متبادلة، فالابتكار يتم تمويله وتسويقه من خلال المقاولاتية، وبدون ظهور الابتكارات التكنولوجية الجديدة، ستصل المقاولاتية إلى طريق مسدود، وبدون المقاولاتية، سيبقى الابتكار مجرد أفكار مخزنة في عقل المبتكر، ربما يتم إهمالها وتذهب طي النسيان.

ولكي تصبح الفكرة ابتكاراً، يجب أن تكون قابلة للتكرار في الكلفة الاقتصادية، ويجب أن تشبع حاجة وتلبيها، فالابتكار يستخدم تطبيقاً مدروساً للمعلومات، والخيال، والمبادرة في تسليم قيم أكبر، أو مختلفة عن المصادر، وتتضمن كافة العمليات التي يتم فيها معالجة الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات تلي الحاجة التي ظهرت.

وكمثال جيد للمبتكر؛ نجد سلسلة الوجبات السريعة المشهورة لمطاعم ماكدونالد، فأثناء إنشائها ونموها، ابتكرت الشركة صناعة الطعام بأكثر من طريقة، وتنامت صناعة الطعام الحاصل على رخصة فرنشايز، وبدأت من وجبات عشاء تُقدم على جانب الطريق

إلى وجبات سريعة سهل الحصول عليها وبأسعار رخيصة كالتي نعرفها اليوم، كما وحدوا أصناف قائمة الطعام، وهو ما نراه في سلاسل مطاعم الوجبات السريعة التي اقتدت بمنهجهم.

2.1- مصادر الابتكار المقاولاتي

من الممكن أن يأتي الابتكار من أي شخص وأي مكان، فهو ليس محصوراً داخل الزوايا الأربع للمختبر، ولا هو في مقدمة جدول المخترع، كما أنه ليس حكراً داخل العقول التي تتعلم داخل الجامعات وتحمل درجات أكاديمية عالية، فمن الممكن أن يظهر الابتكار عند أي شخص، وفي أي مكان، فللا ابتكار جملة مصادر نذكر أبرزها فيما يلي:

1. **المصدر غير المتوقع:** أحياناً، تأتي الفكرة التي تولد الابتكار من نجاح أو فشل أو ظواهر مصدرها خارجي غير متوقعة،

فمثلاً اكتشاف الميكروويف الذي قاد إلى اختراع آلة من نفس الاسم التي ابتكرت عملية طبخ الطعام وإعادة تسخينه، كان بسبب غير متوقع، عندما لاحظ المهندس **بيرسي سبنسر** أنّ أصابع الشيكولاتة في جيبه تنصهر أثناء عمله على جهاز رادار نشط. كذلك مادة النايلون تم إنتاجها من فشل غير متوقع؛ عندما نسي الباحث **دوينت** أداء واجبه في العمل فترك الحراقات متوقدة في أثناء بحثه عن مادة البوليمرات.

2. **المصدر المتعارض:** تظهر الابتكارات أحياناً ما بين الواقع لما يفترض أن تكون عليه الفكرة، وواقع صناعة المنتج.

وكمثال على هذا، ظهرت فكرة الأعمال المبتكرة للتأمين الصحي الخاص وسط واقعين: الواقع بتزايد تكلفة الرعاية الصحية باستمرار، وواقع أنّ أغلب الناس لم يدخروا ما يكفيهم من المال تحسباً لأي طارئ طبي.

● **الحاجة للعملية:** هناك أوقات يظهر فيها الابتكار عندما يرى شخص ما أنّ جزءاً محددًا من العملية يمكن تحسينه، فإيجاد هذه "الحلقة الضعيفة" في أي عملية هو مصدر للابتكار. كمثال على هذا: ما حدث عندما أدرك **بولارويد** أنّ المهمة البطيئة والشاقة للتقاط الصور وتطويرها كانت "الحلقة الضعيفة" في صناعة التصوير التي حررت نموذج بولارويد 95، والتي تختصر عملية التصوير الطويلة إلى بضع ثوانٍ.

● **التغيير:** تُعد أي صناعة حية وجيدة، مادامت تتسم بالديناميكية، سواء كانت بسيطة أو جذرية؛ فذلك يوقد نيران الابتكار. فعندما بدأ إنتاج شامل للسيارات في أنحاء العالم، ابتكر اليابانيون هوندا، وتويوتا بكفاءة في توفير الوقود وقطع مسافات أكثر من أي منافس؛ ما قادها لتصبح من أكبر مصنعي السيارات.

- **العامل الديموغرافي:** إنّ التحولات في الثقافة الشعبية تتسم بالسرعة وسهولة التنبؤ بها. فمثلاً، ظهور أنماط مختلفة من الأزياء استوحتها العقول المبتكرة لمصممي الأزياء، وغيرهم من الأيقونات الرائدة التي تؤثر على الثقافة الشعبية فتقود صناعة الأزياء إلى ابتكارات، من الجينز الفضفاض إلى الضيق، ومن أحذية ماركة أكسفورد إلى الأحذية الرياضية.
- **التصور:** يمكن للابتكار أن يُنتج عندما يُستَخدم التَصَوُّر، فستيف جوبز؛ مؤسس آبل، كان قادرًا على إشعال هذه المنافسة، عندما غير تصورات الناس ومفاهيمهم نحو امتلاك أجهزة الكمبيوتر من كونها مكلفة، وضخمة، ومعقدة إلى أجهزة رخيصة وصغيرة الحجم، وسهلة الاستخدام، عندما أطلق آبل 1، والذي مهدّ الطريق إلى أجهزة الكمبيوتر المحمولة، والتابلت، والهواتف المحمولة، التي بين أيدينا اليوم.
- **المعرفة:** يرتبط الابتكار باكتشاف المعارف الجديدة، مثلما دمج الأخوين رايت المعارف الخاصة بمحرك الغاز والديناميكية الهوائية لإنشاء أول مركبة قادرة على الطيران.
- **الابتكار ذو الهدف:** فهو منهجي، ويبدأ بتحليل الفرص؛ إذ يجب أن يكون تصوّرًا وحسبًا، لكن بسيطًا ومركّزًا في التصوّر؛ أي يبدأ بشرارة صغيرة وما يلبث أن ينتهي بإنجاز.

2-الإبداع المقاولاتي:

2-1-تعريف الإبداع:

ظهر مفهوم الإبداع خلال العقدين الأخيرين كأحد أبرز المفاهيم الأساسية في كل من الحياة الأكاديمية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والحضارية، إذ يعتبر من أبرز الأولويات في العصر الراهن، كونه الأداة التي تعمل على حل المشكلات المختلفة التي تتحدى حاضر الإنسانية ومستقبلها.

وفيما يلي سنحاول تقديم بعض تعاريف الباحثين والمختصين حول مفهوم الإبداع كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): بعض التعاريف المقدمة لمصطلح الإبداع

رقم التعريف	اسم الباحث	التعريف
1	Popadiuk & Hii (2006)	توليد فكرة جديدة وتجسيدها في منتج جديد أو عملية جديدة أو خدمة مؤدية بذلك إلى النمو الديناميكي للاقتصاد المحلي وزيادة التوظيف فضلا عن توليد الربح.
2	Bikfalvi (2007)	ابتكار شيء جديد وتنفيذه بالسوق بنجاح.
3	Godin (2008)	أي فكر أو سلوك أو شيء جديد مختلف نوعيا عما هو موجود حاليا.
4	Rajkovic (2009)	التراكيب أو المجموعات الجديدة التي تكون اقتصادية بشكل أكثر نجاحا من الطرائق التقليدية للأشياء.
5	Gundy (2012)	أحد الأدوات الأساسية لاستراتيجيات النمو للدخول إلى أسواق جديدة أو زيادة الحصة السوقية الحالية وحصول المؤسسة على الميزة التنافسية.

2-2- مكونات الإبداع:

من أهم العناصر المكونة لعملية الإبداع، نذكر الآتي:

- ✓ **الطلاقة:** وذلك من خلال إنتاج أكبر كم ممكن من الأفكار الجديدة خلال فترة معينة؛
- ✓ **المرونة:** بمعنى القدرة على التكيف حسب الموقف؛
- ✓ **المخاطرة:** بمعنى الميل نحو المخاطرة والاستعداد لها في تبني الأفكار والأساليب الجديدة؛
- ✓ **التحليل:** وذلك من خلال تفكيك العمل الإنتاجي الابتكاري إلى وحدات بسيطة ليعاد ترتيبها؛

✓ **الخروج عن المألوف:** من خلال الإتيان بالجديد وهدم القديم والخروج عن النزعة التقليدية، وذلك بما يتوافق والحاجات والرغبات الحالية.

2-3- أقسام وأشكال الإبداع:

قسم الاقتصادي النمساوي (J. Schumpeter) الإبداع إلى خمسة أقسام رئيسية كما يلي:

- إيجاد مصدر جديد للمادة الأولية؛
- إيجاد سوق جديد لتسويق المنتجات؛
- الإتيان بالجديد فيما يتعلق بالمنتجات، والتي تكون قادرة على إشباع الحاجات المستقبلية؛
- اكتشاف طرق إنتاجية جديدة غير مألوفة تعمل على تخفيض التكاليف؛
- وأخيراً، إيجاد تنظيم وأساليب إدارية حديثة.

3- الإبداع والابتكار كمدخل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات المقاولاتية:

إن التحولات الكبيرة التي شهدتها الاقتصاد العالمي مؤخراً أدت إلى إحداث تغيير هائل على مستوى رغبات وحاجات الزبائن، إلى جانب التطورات التكنولوجية الكبيرة، حيث أضحت المؤكد الوحيد في بيئة الأعمال هو حالة عدم التأكد والعنصر الثابت الوحيد هو التغيير، وحيث أن القاعدة الوحيدة في النمو والاستمرارية هي القدرة التنافسية القوية، تحول الإبداع إلى أداة جد مهمة للتعامل مع هذه التحولات وأحد أهم الخيارات الاستراتيجية التي تحقق فعالية أكبر في أداء أعمال المؤسسة، كما أضحت المفتاح الرئيسي لأي ميزة تنافسية والقوة الدافعة اتجاه نمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وديمومتها.

حيث تشير معظم أدبيات إدارة الأعمال بأن الحل الوحيد من أجل بقاء وديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل بيئة شديدة التنافسية يتمثل في الابتكار والتجديد، فعنصر الإبداع يمثل فرصة جد مهمة بالنسبة للمؤسسة المقاولاتية، حيث أن النشاط الإبداعي المستمر يعتبر المصدر الرئيسي للنجاح المقاولاتي طويل المدى. فمن خلال تحسين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لجودة منتجاتها الحالية أو تطوير وابتكار منتجات جديدة انطلاقاً من الإبداع سوف تخلق طلباً جديداً على هذه المنتجات، الأمر الذي يسهل عملية

نموها ويخلق القيمة المضافة لها، ويكسبها سمعة التميز عن منافسيها وولاء العملاء، إضافة إلى تميز الأداء وارتفاعه، ومن ثم تعظيم الحصة السوقية والربحية.

وفي دراسة أجراها **M. PORTER** على عينة من المؤسسات في عشر دول وهي: أمريكا، إنجلترا، سويسرا، السويد، إيطاليا، ألمانيا، الدانمارك، اليابان، كوريا، وسنغافورة، اكتشف أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في الحفاظ عليها (ميزة مستدامة) في ظل المنافسة الدولية هي تلك التي تداوم على الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير من خلال عمليات ديناميكية مستمرة، وكذا عن طريق الالتزام بالاستثمار المتواصل. فالمؤسسات التي تبتكر منتجات جديدة أو أساليب إدارية وإنتاجية حديثة، هي بالضرورة مؤسسات تحقق مستويات أداء مرتفعة تمكنها من زيادة مبيعاتها بما يزيد من أرباحها وتوسيع حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين. وفي هذا الصدد تشير دراسة **Soni & Lilien** التي تبحث في العلاقة الرابطة بين الإبداع الصناعي وأداء المؤسسة من خلال دراسة لعينة مكونة من أربعين (40) مؤسسة أمريكية ناشطة في مجال الصناعة الكيماوية بأن الابتكار يلعب دور محوريا في رفع أداء المؤسسة وتحسينه، إضافة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر إبداعا وأداء من المؤسسات الكبيرة. إن نجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة واستمرار نشاطها مرهون باهتمامها بعنصر الابتكار والابداع بشتى أشكاله، نظرا للدور الفعال الذي يلعبه في مساعدة وتحسين أداء هذا الصنف من المؤسسات. حيث تسعى المؤسسة من خلال توجيهها اتجاه الإبداع إلى تحسين سلعتها أو خدماتها، الأمر الذي يعني تحسين صورة هذه المنتجات من وجهة نظر العميل. فإن استطاعت المؤسسة بلوغ هذا الأمر فإنها تكسب ميزة تنافسية، وبغية ضمان تنميتها واستمراريتها يتوجب عليها تجديد هذه الإبداعات بشكل متواصل وفق ما تفرضه ظروف بيئة المنافسة، بما يضمن ولاء المستهلكين لمنتجات المؤسسة. الأمر الذي يوجب على المقاول استخدام الكفاءات والقدرات المميزة في المؤسسة بالطريقة التي يصعب على المؤسسات المنافسة تقليدها، وهنا يعتبر الإبداع المستمر الحل الوحيد والمفتاح الرئيسي لذلك، حيث أن الحفاظ على الأداء الجيد للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة مع مرور الزمن يلزم المقاول بإنتاج تيار متواصل من الميزات التنافسية التي تضمن لها البقاء من خلال إطلاق ميزة تنافسية جديدة قائمة على الإبداع قبل الانتهاء من مسار الاستراتيجية الحالية، وهو ما تفعله أغلب المؤسسات المقاولاتية.

هذا وفي ظل الاقتصاد العالمي، وحدة المنافسة، لم يعد الإبداع مجرد مصدر مهم لبناء الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكنه أصبح ضرورة ملحة للديمومة والاستمرارية، وذلك من خلال العمل على تطوير حلول إبداعية لمشاكل حديثة.

فالسر المقاولاتي الواقف وراء خلق القيمة في السوق هو الابداع والابتكار، حيث يعتبر **Ted levitt** من جامعة **harvard**

بأن المقاول النجاح هو المقاول الذي يفكر ويجسد أشياء جديدة أو أشياء قديمة بأساليب جديدة، كما يقول بأن المحور الأساسي وراء نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضمن بقائها هو الابتكار والتجديد.

ويتجلى الدور الذي يلعبه عنصر الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل موجز من خلال التأثير على استراتيجيات التنافس كما يلي:

. التأثير على التكاليف: يبرز تأثير الإبداع على التكاليف من خلال الإبداعات الجذرية أو من خلال ما يسميه **Shumpeter**

بالهدم الخلاق حيث يؤدي مثلا وضع طريقة إنتاج جديدة الى تحقيق المؤسسة لميزة وتفوق على منافسيها الحاليين، وخاصة إذا ما جلبت هذه الطريقة تخفيضات معتبرة في التكاليف، ومنه تحكم أكبر في الأسعار والهوامش. هذا ويتمثل البعد الحقيقي للإبداع في تقليل التكاليف، فمن أكثر المناورات الاستراتيجية استعمالا من طرف المؤسسات الاقتصادية هي التنافس على أساس الأسعار المنخفضة، مما يعني التنافس على أساس تخفيض التكاليف، وهو ما يتطلب الاهتمام بترشيد العملية الإنتاجية التي تسمح بتحقيق هوامش أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والنمو عن طريق إعادة استثمار هذه الهوامش والنتائج المحققة.

. التأثير على التمييز: يتعين على المؤسسة بغية بناء استراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير

وذلك بغرض إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات المبتكرة الخادمة لشرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة وجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع العملاء لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع او الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة.

. التأثير على التركيز: يمكن الإبداع المؤسسات من التركيز على شريحة معينة من الزبائن، من خلال الاعتماد على الابتكار المستمر

في المنتجات المقدمة للزبائن. حيث تصمم استراتيجية التركيز لمساعدة المؤسسة على استهداف فئة معينة داخل الصناعة، على عكس استراتيجية التكاليف المنخفضة والتمييز التي تصمم من أجل سوق أوسع أو على مستوى الصناعة ككل، حيث أن استراتيجية التركيز تهدف الى فئة ذات وضع معين من العملاء من خلال ما يلي :

- التركيز على التكلفة الأقل وبالتالي تصبح في منافسة مع رائد التكلفة؛
- التركيز على التمييز حيث يصبح أمامها كل وسائل التمييز في المنتج.

شهدت الساحة الاقتصادية العالمية سلسلة من التغيرات والتحولت التي اتسمت باهتمام مختلف الأطراف الفاعلة في كل دول العالم بمجال المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الابتكارية الذي أصبح يلعب دورا مهما في النشاط الاقتصادي، الأمر الذي جعله من أفضل وسائل الإنعاش الاقتصادي نظرا لسهولة تكيفه ومرونته التي تجعله قادرا على الجمع بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فضلا عن إمكانية قدرته على الابتكار والإبداع والتجديد وتطوير منتجات جديدة، لذا كان لزاما على كل الحكومات والهيئات والمؤسسات العمل على زيادة فعالية المقاولاتية ونشرها وتذليل كافة الصعوبات التي تواجهها.

وقد جاءت هذه المطبوعة كدليل نظري يفيد الطالب في فهم السيرورة المقاولاتية والاطلاع على أهميتها وكيفية الولوج إليها، إضافة إلى إمكانية توسيعها وتدويلها، وذلك بغية تشكيل دافع وحافز ونية للانخراط في العمل المقاولاتي، والمساهمة في عملية التنمية الشاملة. فلا يخفى على الجميع أن كلا من القطاع العام والخاص لجل البلدان لا يستطيع استيعاب الأعداد الهائلة من خريجي الجامعات فيما يخص التشغيل، مما يستوجب توجه هذه الفئة المتعلمة نحو العمل الحر والميدان المقاولاتي، وهو ذات السياق التي ترمي إليه هذه المطبوعة.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- أبو ناعم عبد الحميد مصطفى، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- إحسان دهش جلاب وآخرون، قراءات في الفكر الريادي، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- يرافين جويتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2010.
- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، الأردن، 2008.
- جالين سبنسر هل، ترجمة صليب بطرس " منشأة الاعمال الصغيرة"، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- جلال جويده القصاص، تخطيط المشروعات ودراسات الجدوى الاقتصادية، الدار الجامعية، مصر، 2010.
- الداوي الشيخ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومه، الجزائر، 2011.
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- السيد سالم عرفة، الجديد في إدارة المشاريع الصغيرة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- طاهر محسن منصور الغالبي وعبد الستار محمد العلي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2009.
- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، 2009.
- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2014.
- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمارات الدولية، طبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، إسكندرية، 2001.
- عبده أبو السيد أحمد فتحي السيد، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005.
- غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد، الأردن، 2015.
- فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
- فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2010.
- القهيوي ليث عبد الله وبلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية، دار الحامد، الأردن، 2012.
- مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال – المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية-، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2010.

- محمد إبراهيم عبد الرحيم، للعولمة والتجارة الدولية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009.
- ناجي جواد وكاسر المنصور، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائرية للكتاب، الجزائر، 2006.

2- المجلات والدوريات:

- دمدم كمال، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تهيئة عوامل الإنتاج، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 02، 2000.
- زاهد عبد الحميد السامرائي، الريادة في البيع الالكتروني وزيادة فاعلية الاداء التسويقي لمنظمات الاعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السابع والثلاثون، 2013.
- شريف غياث ومحمد بوقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة قلمة، الجزائر، 2009.
- عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، سوريا، 2013.
- علي ميا، دراسة ميدانية وتحليلية للمشاكل والعقبات التي تواجه المشروعات الصناعية الصغيرة في القطر العربي السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد (27) العدد (2) 2005.
- فؤاد نجيب الشيخ ويحيى ملحم ووجدان محمد العكاليك، صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 4، الأردن، 2009.
- فويق نادية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع وآفاق، مجلة علوم التسيير والتجارة، العدد 19، الجزائر، 2006.
- محمد جودت ناصر وغسان العمري، قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الرابع، سوريا، 2011.
- مداني بن بلغيث ومحمد الطيب دويس، أهمية دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -أي دور ومساهمة للجامعة؟، مجلة المؤسسة، العدد 3، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3، 2014.
- مسيح أيوب، دور المرافقة المقاولاتية في تعزيز روح المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -العدد الاقتصادي-29(2)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017.
- ميسون علي حسين، الريادة في منظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل، المجلد 21، العدد 02، العراق، 2013.

3- المؤتمرات والملتقيات:

- براك نعيمة وبرائيس عبد القادر، متطلبات الابداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الاعمال الصناعية بالإشارة الى المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلبي بالشلف-الجزائر، 08.09/نوفمبر/2010.

- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- زايد مراد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول المقاولاتية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010.
- سيف الدين علي مهدي، متطلبات وتحديات ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، السعودية، 2014.
- مصطفى محمود أبو بكر، منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، السعودية، 2014.
- مصطفى محمود أبو بكر، منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، السعودية، 2014.
- ممدوح عبد العزيز رفاعي، استراتيجيات الابتكار، المؤتمر العلمي الأول بعنوان دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، جامعة عين شمس، مصر، 11-12 مارس 2012.

4- المذكرات والأطروحات الجامعية:

- شلابي عمار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رهان جديد للتنمية الاقتصادية "دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011.
- صندرة سايب، المقاولية واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2014.
- ياسر سالم المري، ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
- يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

5- الجرائد والقوانين والوثائق الرسمية:

- الجريدة الرسمية الجزائرية، القانون رقم 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، 12 ديسمبر 2001.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

1- الكتب:

- A. Slami, petite et moyenne industrie et développement économique, ENAL, Alger, 1985.
- Alain Fayolle et Louis Jacques Filion, Devenir Entrepreneur, Village Mondial, Paris, 2006.
- Alain Fayolle, Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre, Dunod, Paris, 2004.
- Alain Fayolle, Le Métier de créateur d'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2003.
- Commission européenne, La nouvelle définition des PME : Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration, ENTREPRISES ET INDUSTRIE —PUBLICATIONS, Communautés européennes, 2006.

- David Deakins & Mark Freel, Entrepreneurship and small firms, Mc Graw Hill Education, UK, 2006.
- David Deakins & Mark Freel, **Entrepreneurship and small firms**, Mc Graw Hill Education, UK, 2006.
- Franck van de Velde, L'entrepreneur chez Keynes, L'Harmattan, Paris, 2000
- Gilles Bressy et chaistain Konkuyt, **Economie d'entreprise**, Dalloz, 7eme édition, Paris, 2004.
- Kuratko and Hodgetts, Entrepreneurship (theory, process, practice), International student edition, Thomson south- western, seventh edition, 2007.
- M. Porter, **competitive advantage: creating and sustaining superior performance**, the free press, New York, 1985.
- Moore carlos, William petty, Leslie palich and justin longenecker, **managing small business « an entrepreneurial emphasis »**, South-Western, Cengage learning, 15th edition, 2010.
- Nouvel Eldorado, Le grand livre de L'ENTREPRENEURIAT, Ouvrage collectif, Dirigé par Catherine LÉGER-JARNIOU, DUNOD, Paris, 2013.
- Olivier Ferrier, **les très petites entreprises**, de Boeck, Bruxelles, 2002.
- Paul Westheas, Mike Wright and Gerard McElwee, **Entrepreneurship: perspectives and cases**, Pearson Education Limited, England, 2011.
- Prevost P, Le développement local : Contexte et définition, Cahiers de recherche IREC 01-03, Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), 2003.
- Robert D. Hisrich et al, **Entrepreneurship**, eighth edition, New York: Mc Graw- Hill companies, 2010.
- Robert Hébert & Albert Link, **in search of the meaning of entrepreneurship**, Small business economics 1, Kluwer academic publishers, 1989.
- Robert wtterwulghe, **La PME : une entreprise humaine**, De Boeck Université, Bruxelles, 1998.
- Sophie Boutillier et Dimitri uzunidis, **La Légende de L'entrepreneur**, la Découverte & Syros, Paris, 1999.
- Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS, Le grand livre de L'ENTREPRENEURIAT, Ouvrage collectif, Dirigé par Catherine Léger-JARNIOU ,DUNOD, Paris, 2013.
- T. Paul, Innovation Management and New Product Development, Prentice Hall, New York, 2002.
- T. Zimmerer and N. Scarborough, **effective small business management**, prentice-hall, London, 1996.
- Timothy S. Hatten, Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond, 3ed Edition, Houghton Mifflin Company, New York, 2006.

- William.D.Bygrave and Andrew Zacharakis, **Entrepreneurship**, Wiley, United States of America, 2014.
- World Bank Institute, **Expanding Access to Finance: Good Practices and Policies for Micro, Small and Medium Enterprises**, Washington, DC, August 2006.
- Zimmerer and Scarborough, **essentials of entrepreneurship and small business management**, Pearson education international, third edition, 2002.
- Zimmerer and Scarborough, **essentials of entrepreneurship and small business management**, Pearson education international, Global edition, seventh edition, 2014.

2- المجلات والدوريات:

- B.William Gartner, **What are we talking about when we talk about entrepreneurship?**, Journal of business venturing (5), Elsevier Science Publishing, 1990.
- Bostjan Antoncic, **Risk Taking in Intrapreneurship: translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking**, Journal of enterprising culture, VOL 11, N° 1, March 2003.
- Caruana. A, **The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firm**, Journal of small business management, Vol 36, Issuc 1, 2000.
- Frédérique CORNUAU, **qui sont les entrepreneurs en France ? et comment économistes et statisticiens se représentent – ils ces personnes**, revue internationale de psychosociologie, Volume xiv, 2008/1.
- G.N. CHANDLER AND E. JANSEN, **the founder's self-assessed competence and venture performance**, Journal of Business Venturing 7, Elsevier Science Publishing, 1992.
- G.T.Lumpkin and Gregory G. Dess, **Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance**, The Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1, (Jan., 1996).
- Isabelle Danjou, **L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité**, revue française de gestion, volume 28, N° 138, avril/ juin 2002.
- Nina Rosenbusch, Jan Brinckmann ,Andreas Bausch, **Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs**, Journal of Business Venturing 26 (2011).
- Praveen K .Soni, Gary L .Lilien, and David T .Wilson, **Industrial innovation and firm performance: A re-conceptualization and exploratory structural equation analysis**, journal of Research in Marketing 10, 1993.

- Robert A. Baron, Gideon D. Markman, **Beyond social capital: the role of entrepreneurs 'social competence in their financial success**, Journal of Business Venturing 18 (2003).
- S.A. Waddock & J.E. Post, **Social Entrepreneurs and Catalytic Change**, Public Administration Review, Vol.51, NO.5, September/October 1991.
- T Lau et al, **Corporate entrepreneurship of IJVs in China**, Management Research Review, Vol. 33, N. 1, 2010.
- Thierry Verstraete at Alain Fayolle, **Paradigmes et entrepreneuriat**, la revue de l'entrepreneuriat, Vol 4, n° 1, France, 2005.
- Thomas Zellweger, and Philipp Sieger, **Entrepreneurial orientation in long-lived family firms**, small business economics, Volume 38, [Issue 1](#), January 2012.
- Touhami Brahim, **Entrepreneurship and Business management in the globalisation**, Revue de recherches et études Humaines, N°6, Université 20 Aout 1955, Skikda, Algérie, 2010.

3- المؤتمرات والملتقيات:

- Djemai sabrina, **Les PME exportatrices : Croissance économique hors hydrocarbures**, colloque international : évaluation des effets des programmes d'investissement publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement, la croissance économique, université de Sétif 1, Algérie, Les 11 et 12 mars 2013.

6- المواقع الإلكترونية:

- Action coach, **12 essential characteristics of an entrepreneur**, global office of Business coaching, USA, Consulté sur le site: <http://www.actioncoach.com/downloads/whitepaper-FranchiseRep5.pdf> (7/11/2015)
- L'équipe d'AGEFA PME Prospective, revue N° 3: PME- Education- **L'esprit d'entreprendre**, revue en 3D, AGEFA PME , France, juin 2013, pp:18-19. Cité in : <http://www.agefa.org/agefa-pme/wp-content/uploads/sites/2/2014/11/agefapme-revue3D-pme-education-esprit-entreprendre.pdf>. 08/06/2015.