

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة دروس في:

# مقياس المقاولاتية

موجه لجميع تخصصات السنة الأولى ماستر

الأستاذ: محمد قوجيل

السنة الجامية: 2016/2017

## قائمة المحتويات:

### المحور (1) : مفهوم المقاول و المقاولالية

تعريف المقاولة والروح المقاولالية وأهم نماذجها ( روح المقاولالية الفطرية أو المكتسبة؟)  
الميزات المقاول:دوافعه، صفاته، أنماط المقاولين، العوامل المفسرة لسلوك المقاول

### المحور (2) : السيرة المقاولالية

ماهية فرصة الأعمال ، العوامل التي تحدد من فرصة الأعمال

الابتكار والمقاولالية: تعريف وأهمية الابتكار، العوامل الرئيسية للابتكار، العوائق التي تحول دون الابتكار

تحليل السوق (هل هناك حاجة حقيقية للمنتوج؟، تغيير احتياجات وتوقعات العملاء، السوق المستهدف، استراتيجيات تحديد المواقع والتمايز)

### الوحدة (3) : خطة الأعمال

خطة الأعمال: ماهية وعناصر خطة العمل

دراسة حالة

### المحور (4) : نمو المؤسسة

ماهية النمو: النمو والنظريات الاقتصادية، مراحل تطور الأعمال، محددات النمو،

رهانات تدويل الأعمال: الأهمية ، المكاسب والمخاطر.

## أولاً: مفهوم المقاولاتية وأهم صورها :

المقاولاتية تعود إلى حالات مختلفة (غير متجانسة) إلى حد ما مما يجعل أنه من غير الممكن وضعها في إطار مفهوم واحد، مع ذلك يمكن تحديد مقاربات كبرى تصويرية (Fayollet et Veatraete 2005) من أجل حصر أحسن لظاهرة المقاولاتية المعقدة في عمومها.

من الواضح من خلال معظم الكتابات التي اهتمت بأصل مفهوم "entrepreneur" أن أصل هذا المفهوم فرنسي وهو لا يحوي أي مرادف دقيق في اللغة العربية بالرغم من محاولات الترجمة المتعددة، لكن منذ ظهورها وحدت مصطلحات entrepreneur (مقاول)، entreprise (مؤسسة) حقائق مختلفة ومعاني مختلفة من الجراة إلى تسيير حالة عدم التأكد مروراً عبر القيم النبيلة...<sup>1</sup>.

تغيرت الترجمة العربية لمصطلح (Entrepreneur) ثلاثة مرات منذ استعمالها عند العرب، فقد كانت "منظم"، ثم "مقاول"، ثم أصبحت في التسعينات "ريادي"، وبما أن تغير الترجمة يساعد في فهم معنى المقاولاتية، نعطي فيما يلي أسباب هذا التغير حسب سعاد نائف برنوطي:

قام علماء الإدارة الأوائل بترجمة المصطلح إلى "منظم"، لكونهم ركزوا على مهارته في التنظيم، وفي إنشاء مؤسسة، في السبعينيات -من القرن الماضي-، وبعد تدفق النفط وتصاعد نشاطات إقامة المشاريع الكبرى، غير العلماء الترجمة إلى "مقاول"، والسبب هو أن فئة المقاولين كانت هي الفئة التي أظهرت على استعدادات خاصة؛ فقد يقرر شاب مهندس حديث التخرج (أو شاب محدود التعليم)، بأنه لن يعمل كموظف لدى الآخرين بل لحسابه الخاص، فقد يبدأ المهندس بالحصول على مقاوله بناء، كما قد يبدأ الشاب محدود التعليم بالحصول على مقاوله لتجهيز مواد البناء، وبعد صفقة أو صفقتين يقرر كل منهما تأسيس شركة مقاولات أو شركة تجهيز مواد البناء، وينجحون في توفير مقومات البقاء لها، أي أنها تبقى حتى إذا قرر أي منهم تركها، فأشخاص كهؤلاء ينجحون في إقامة هذه الشركات لأنهم يتمتعون بمجموعة من المؤهلات، منها أنهم يملكون قدرات إبداعية ونزعة للاستقلالية كما يملكون الاستعداد للمخاطرة المحسوبة، ولهم أيضاً اهتمامات تجارية ومهارات في إقامة منظمة ناجحة.

منذ التسعينيات -من القرن الماضي- أدرك العلماء أن هذه الاستعدادات غير محصورة في المقاولين فقط إنما هم جزء من عالم أشمل، فقد نجح الكثير من الشباب والشابات الذي أقاموا شركات لتقديم خدمات حاسوب أو تجارة الهواتف النقالة وخدمات الإنترنت، أو متاجر ملابس أو أغذية... وغيرها، أقاموا شركات صغيرة، حولوها خلال مدة قصيرة إلى شركات كبيرة، وأحياناً عملاقة، لذلك تم تغيير الترجمة مرة أخرى إلى "ريادي".

وسنحاول فيما يلي استعراض مفهوم المقاولاتية، أهم صورها، ودورها في التنمية الاقتصادية من خلال الإسهامات العلمية المختلفة التي بحثت في هذه الظاهرة.

<sup>1</sup> Brahim allali, **vers une théorie de l'entrepreneuriat**, cahier de recherche N17, ISKAE.

## 1- تعريف المقاولاتية:

لا يوجد إجماع حول نظرية المقاولاتية، وكذلك حول تحديد مفهومها ومع ذلك، فإن أغلب التعريفات حسب Hisrich et Peters (1991) تتفق في تعريفها على أنها:<sup>2</sup>

"نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، تنظيم وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل استغلال موارد وحالات معينة، تحمل المخاطرة وقبول الفشل، إنه مسار يعمل على خلق شيء ما مختلف والحصول على قيمة بتخصيص الوقت والعمل الضروري، مع تحمل الأخطار المالية، النفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك، والحصول على نتائج في شكل رضا مالي وشخصي".

أما (Gasse et Damours, 2000) اعتبروا المقاولاتية على أنها:

"[.....] مسار الحصول على وتسيير الموارد البشرية والمادية بهدف إنشاء وتطوير وغرس حلول تسمح بالاستجابة لحاجيات الأفراد والجماعات". وفي بحثه حول نمذجة ظاهرة المقاولاتية، توصل (Verstratete (2001)<sup>3</sup> إلى نتيجة أن ظاهرة المقاولاتية هي عبارة عن تواصل بين مقاول ومنظمة محركة من طرفه، وقد ميزها بثلاث أبعاد: معرفي، تنسيقي وهيكلية.

- البعد الأول هو البعد المعرفي وحسب الباحث هو نتيجة رؤية مقاولاتية عند المقاول وتتميز بفكر استراتيجي. يفسر أيضا بسرعة رد الفعل (القدرة الفرد على ترجمة الأحداث، فهم ما يجب فعله من خلال ما حدث)، والتعلم (نتيجة التجربة السابقة والحالية، معارف، استعدادات، حالات الخضوع لتأثير الميولات، الانفعالات، لكن أيضا مجموعة المعارف المكتسبة اللازمة للفرد).
- البعد الثاني هو البعد التنسيقي الناتج عن الفعل المقاولاتي والذي يقود المقاول للموقع مقابل العديد من المتعاملين من مختلف الطبقات الاجتماعية حيث يقوم معهم بالتحكم في الشكل التنظيمي.
- البعد الأخير هو البعد الهيكلية الذي يهتم بالإدماج المقاولاتي وحول خاصية الغاية (الملموس) والذاتية (غير الملموس). هذه الصورة تضع المقاول ومنظمتها في ارتباط وطيد وتحديد ما هو المدى الذي يؤثر فيه هذا الارتباط بشكل مهم على المنظمة ومنشئها.

## 2- أهم الصور في مجال المقاولاتية:

إن المقاولاتية لا تتمثل فقط في قيام شخص معين بإنشاء مؤسسة جديدة، في هذا الجزء سوف نحاول استعراض أهم أربع أشكال موجودة في الأدبيات المقاولاتية من خلال أعمال كل من (Verstraete et Fayolle (2005)، المتمثلة في فرص الأعمال، إنشاء منظمة، خلق القيمة والإبداع:<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Mory siomy, **développement des compétences des leaders en promotion de la culture entrepreneuriale et de l'entrepreneurship: le cas de rendez vous entrepreneuriat de la francophone**, Thèse pour l'obtention de philosophie doctorat (ph.D.), Université Laval, Québec, octobre, 2007, p90.

<sup>3</sup> Thierry VERSTRAETE, **Entrepreneuriat: modélisation de phénomène**, revue de l'entrepreneuriat, vol 1, N° 1, 2001.

2.1. مفهوم فرص للأعمال: يرى كل من Shane et Venkataraman اللذان يعرفان المقاولاتية على أنها مجموعة من التطورات لاكتشاف فرص لإنشاء سلع وخدمات مستقبلية يتم اكتشافها، تقييمها واستغلالها.

الفرصة تم تعريفها حسب (Cassan 1982) حالات سوقية أو سلع جديدة، خدمات، مواد أولية، وطرق تنظيمية يتم استغلالها وبيعها بأثمان أعلى من تكلفتها الانتاجية.

المثال الذي يقدمه هؤلاء الكتاب هو الشخص القادر على اكتشاف الموارد (تحت التقييم) بواسطة ضوابط حيث يعاد شرائها وتصنيعها (لمصلحة الباعين) بهدف إعادة بيعها كسلع أو خدمات (بعد التقييم) من قبل المستثمرين، كذلك يمكن أن نبين أن الفرصة في أنها معلومة جديدة يتم استغلالها من طرف أفراد يمتلكون خاصيتين: الأولى هي امتلاكهم معارف داخلية مكتملة لهذه المعلومة والتي تسمح لهم باستغلالها، والثانية أنهم يمتلكون بعض المميزات الخاصة من أجل تقييمها، الحصول على هذه المعلومة يثير الحس أو الرؤية المقاولاتية: أو مشروع لاستغلال هذه الفرصة.<sup>5</sup>

2.2. مفهوم إنشاء منظمة: هذا النموذج مرتبط أكثر بمفهوم البروز التنظيمي، ومعناه العمليات التي تقود إلى ظهور منظمة جديدة، جاء هذا المفهوم على يد: (Gartner 1988.1990.1993) ثم تطور على يد كتاب آخرين من بينهم (Sharma. Thornton 1999. Aldrich 1999 5) و (Hernandez 2001. et Chrismam 1999).

من خلال هذه المقاربة فالمقاولاتية تعرف على أنها مجموعة المراحل التي تقود لإنشاء منظمة، معناه النشاطات التي يقوم من خلالها المقاول بتعبئة واستغلال الموارد (مادية، معلوماتية، بشرية... الخ) من أجل تحويل الفرصة إلى مشروع منظم ومهيكل.

كما أشار (Veatraete, 1997. 2003)، بان البروز التنظيمي يعود إجمالاً إلى الفعل التنظيمي والإشكالات التنظيمية الناجمة عن نشاطات: المشروع، الفريق، التنظيم... الخ.

وعليه فحسب هذه المقاربة فالمقاول هو رجل استراتيجي قادر على إعداد رؤية مقاولاتية (Filian 1997) وقيادي قادر على قيادة التغيير الناتج عن النشاطات المقاولاتية.<sup>6</sup>

3.2. مفهوم خلق القيمة: هو المتعلق بالمزيج فرد / خلق القيمة حيث عرفه (Bruyat 1993) كحركية تغيير أين يكون الفرد في نفس الوقت عامل لخلق القيمة، بحيث يقوم بتحديد الطرق والاهداف ومجال وكيفية خلق القيمة.

<sup>4</sup> Thierry VESTRAETE et alain FAYOLLE, **paradigmes et l'entrepreneuriat**, revue de l'entrepreneuriat, vol 4,n°1, 2005.

<sup>5</sup> Eric Michael Laviolette et Christophe Loue; **"les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel"**, Le 8ème congrès international Francophone (CIFE PME) : L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales (Suisse : Haute école de gestion (HEC) Fribourg, 25-26-27 octobre 2006), pp. 3-4.

<sup>6</sup> Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, Op Cit, pp. 3-4.

وللتوضيح أكثر حول هذه المقاربة، يعرف (Fayolle 2004) المقاولاتية كحالة تربط بصفة متلازمة شخص يمتاز بدافع شخصي قوي (استهلاك الوقت، المال، طاقة... الخ) ومشروع أو منظمة جديدة أو منظمة (قائمة) في شكل مقاول، القيمة التي يتم خلقها تعود لأسباب تقنية، مالية، وشخصية التي تحصل عليها المنظمة المحركة والتي تمنح الرضى للمقاول والمتعاملين أو المهتمين.

بالنسبة للمقاول يحصل على فوائد مالية ومادية لكن أيضا يحصل على استقلالية السلطة أو إثبات الذات بين الآخرين، أما بالنسبة للزبائن يحصلون على الرضى من خلال استهلاك السلعة أو الخدمة بالنسبة للممولين يحصلون على فوائد مالية فعلية ومستقبلية.

أحد نقائص هذه المقاربة هو اتساع الفعل المقاولاتي إلى كل عملية تنظيمية، والثغرة في المقاربة الخاصة بخلق القيمة تعوض في إعادة بحث مبدأ أساسي للمقاولاتية عن طريق Schumpeter هو درجة الابتكار أو القيمة الجديدة من خلال هذا التنظيم التي يطرحها الفرد الذي يساهم أيضا في ديناميكية التغيير المتلازم بين الفرد والداعمين له في خلق القيمة، والدائمين في خلق القيمة يمكن أن يتم اعتبارهم كأشكال منتظمة من الفعل التنظيمي.

وعليه فالخلق الفعلي للقيمة لا يكون عموما إلا في المرحلة الأخيرة: من خلال منظمة مقاولاتية قائمة (مستقرة) يتم تقييمها عن طريق معايير النشاط، الأداء، والنتائج.<sup>7</sup>

**4.2 مفهوم الابتكار:** بالنسبة لبعض الكتاب، تعتبر المقاولاتية هي الحلقة المفقودة بين الفكرة وتسييرها (carland et al, 1984; martin, 1994)، إنها تسمح بالتمييز بين المقاول والمسير، نموذج الابتكار ناتج بشكل أساسي من أعمال Schumpeter وما جاء به من نظرية "التدمير الخلاق" والتي تفسر أهمية المقاولاتية ودور الابتكار تحقيق ذلك.

ومنذ أعمال Schumpeter اتفق الكتاب على أن الابتكار هو محرك النمو الاقتصادي (julien, 2000; mustar, 2001)، مع ذلك لم يكن هناك إجماع حول مفهومه، فهناك مفهوم ضيف ومفهوم واسع للابتكار، المفهوم الضيق يتمثل في تعريف الابتكار على انه مرتبك بالجوانب التكنولوجية، حاليا هذا المنظور الضيف يسيطر على عدد كبير من الإجراءات العمومية في مجال المقاولاتية والابتكار، العيب في هذا المنظور هو تحديد صور ونماذج تعريف المقاولاتية، فالقليل من المقاولين يمكن ربطهم بهذا التصور الضيق.

هناك كتاب آخرون (nooteboom, 2000; bogers et lhillery, 2006) اهتموا بشكل واسع بالابتكار في كل شيء أو جزء من سلسلة القيمة (porter, 1982; et Smith; 2004) هذا المفهوم الواسع للابتكار يعتبر في لدى الباحثين والمبدعين، هو يسمح بإدماج بعد مهم في المقاربة الضيقة: يتمثل في الاستفادة من الابتكار، وبالتالي أصبح الابتكار بهذا المنظور ضمن مساحة واسعة للتغيير، انه يرجع إلى قدرة المقاولين "على اقتراح أفكار جديدة من اجل منح أو إنتاج سلع اخدمات جديدة أيضا من اجل إعادة تنظيم المؤسسة، الابتكار هو إنشاء مؤسسة عن تلك التي نعرفها من قبل، إنه اكتشاف أو تحويل منتج، إنه اقتراح طريقة جديدة للعمل، التوزيع أو البيع" (Julien et Marchesnay, 1996).<sup>8</sup>

<sup>7</sup> ibid, pp. 3-4.

<sup>8</sup> Aziz bouslikhane, ipid, p. .

## ثانيا: تطور نظرية المقاولاتية:<sup>9</sup>

المقاولاتية هي ظاهرة موجودة منذ القدم، لكن يبقى من الصعب إعطاء مفهوم يلقي الإجماع، عدد من الكتاب مع ذلك عرفوا المقاولاتية إنطلاقاً من الفعل المقاولاتي المنجز من طرف المحرك/ الفاعل الرئيسي (Bruyat 2000) .

هنا سوف ننبه إلى بعض المقاربات الرئيسية حول مفهوم المقاول وتطبيقاتها في حالات مختلفة عبر الزمن، حسب الاقتصاديين، علماء النفس، تم المقاربة المرحلية لعلماء التسيير، وسوف نصل إلى تحليل الإشكالات الجديدة التنظيمية المميزة للمقاول والسلوك المقاولاتي.

### 1- المقاربة الوظيفية للاقتصاديين:

بالنسبة ل (Cantillan 1755) و (Say 1803) المقاول هو الشخص الذي يأخذ المخاطرة لأنه يستثمر في أمواله، وحدد (Cantillan) من خلال (Fillon 1997) أن المقاول يشتري مواد أولية بسعر مؤكد من أجل تحويلها وإعادة بيعها بسعر غير مؤكد ( Champ de L'entrepreneuriat histoire évolution....)، إذن فهو شخص يعرف الحصول على فرصة في صورة تحقيق الذات لكن في ظل المخاطر الموجودة.

أما (Say) وضع فرق بين المقاول والرأسمالي وربط المقاول بمفهوم الابتكار حيث ينظر إليه كعامل للتغيير.

(Schumpeter 1928) في دورته ركز على البعد القوي الإبتكاري للمقاول: "جوهر المقاولاتية يوجد في اقتناص واستغلال الفرص الجديدة في مجال المؤسسات...". المزيج الجديد من الموارد يسمح لهم بإمكانية تحقيق هذه الأفكار؛ لقد استنتج أن المقاول يشارك بصفة جد مهمة في التنمية الاقتصادية.

### 2 - المقاربة السلوكية:

قام (David e. Mc Clelland) من خلال أعماله (1961) بمحاولة فهم نظام القيم والمحفزات للمقاول، Mc Clelland استخرج بعدين أساسيين يحددان سلوك المقاول، الحاجة للإنجاز والحاجة للسلطة: الأولى تدفع الفرد إلى أن يكون مسؤولاً عن حل مشاكله وكنتيجة ثباته على الأهداف المشكلة حتى تنمو، أما الثانية وهي الحاجة للسلطة أقل دراسة: "المرور على إرادة واضحة لشغل مكان مسيطر داخل النظام.

أشار (Michel Palmer 1987) أن الأشخاص لهم حاجة قوية لإنجاز مقارنة بالآخرين الذين لهم حوافز ضعيفة في هذا الإطار، خصائصهم في تفصيل المهام التي تتميز بالمخاطرة هي التي تحركهم، إنه عمل كثيف جداً بالانشغالات التي تتطلب قوة ذهنية كبيرة.

(Ray H Rosenanet et Meyer Friendmam 1974) عادوا إلى مرحلة الأوضاع الخاصة، Mc Clelland وعزلوا "المتغير A" الموافق لإنشاء المؤسسات.

"المتغير A" هو " مجموعة معقدة من الحركات والانفعالات التي يمكن إيجادها عن الأشخاص الذين يعيشون بطريقة ثابتة وعنيفة صراع داخلي شخصي من اجل تحقيق أكبر قدر من الأشياء في أقل وقت ممكن.

<sup>9</sup> Michel Coster, Entrepreneur et entrepreneuriat, Actes de la Journée du 06 Juin 2002. Organisées par E M Lyon, Eclly Cadres et Entrepreneuriat, Mythes et Réalités, Les Cahier de Cadres 2003.3

في دراسة أجريت سنة 1992 قام بها باحثين حول منشئ المؤسسات Paul Rasse et denis Parisot استخرجوا ثلاث قيم رئيسية يمكن ايجادها غالبا في ضوء الاكتشافات الميدانية في مركز المقاتلين Lyon EM

- الرغبة في التفسير والتحقيق؛

- الحاجة إلى الاستقلالية والحرية؛

- الميل للمقابلة والتسيير .

المقاول في الواقع هو محقق المشاريع يبحث بشكل مستمر على طرق جديدة للتنمية، فهو يتميز بالقيادة، القدرة على المراقبة، وتحمل المخاطرة حسب RH Brockans et P S Horwitz "الأفراد الذين لا يؤمنون بقدرتهم على المراقبة، على تقييم بيئتهم من خلال أعمالهم الخاصة لا يستطيعون تحمل المخاطرة المرتبطة بإنشاء المؤسسات".

- تفضيل الدخول في وضعيات تسمح لهم بالحصول على الإحساس بالإنجاز، عدم التحفز فقط بواسطة العوائد المالية، الحصول على أحسن النتائج في الحالات التي تمنح تقييم إيجابي ودقيق وفي الأخير الرغبة في التفكير طويل الأجل هي مميزات نفسية توجد عموما عند منشئ المؤسسات.

بالنسبة لتحمل المخاطرة فهو يعود قبل كل شيء لأسباب غير موضوعية مرتبطة بصور المقاول الناتجة عن المحيط الإجتماعي والإقتصادي التي يقدم فيها هذه المؤسسة وكذلك بقدرته على النجاح.

هنالك أربع أنواع كبرى للمخاطرة تتكرر عادة بالنسبة للمقاتلين حسب Justin G Langeneker et Carlos W Moor هي: المخاطر المالي؛ المخاطر المهني؛ المخاطر العائلي؛ المخاطر البدني.

في اهتمام أكثر موضوعية يظهر من المهم التحديد بأن تحليل الحالة النفسية لا تعطي معنى حقيقي في فرضية الالتزام المقالاتي الإرادي المتمحور حول التنمية، في هذا الإطار نتابع بموقع "Andre Letowsk" مراقب ANCE (1992) "كيفية توضيح وتحليل حقائق إنشاء المؤسسات" حيث قام بالرجوع إلى منطق الإدماج الإجتماعي عن طريق إنشاء المؤسسات المتعلقة حسب أقواله 70% من أصحاب المؤسسات الجدد، هؤلاء الأشخاص هم في البداية يبحثون عن عمل، والحصول على عائد كان كاف للبقاء على قيد الحياة هم وعائلاتهم، فهم يفتقدون إلى القيام بتحليل وتصورات متعلقة بالمقاولاتية.

في النهاية نستطيع الجزم أن دراسة الخصائص النفسية لا تعتبر مقبولة كليا، فإذا استطعنا التحقق مما إذا كان الشخص يمتلك الخصائص والصفات التي يمتاز بها المقاولون عموما، سوف يكون من الخيال أو الوهم الحصول على استنتاجات حول إمكانية نجاحهم كمقاتلين (Chances).

نستنتج مع (1997) LJ Fillion بالقول أن المقاول هو إنسان إجتماعي وهو ابن بيئته (Prodint de Son Milier) الكثير من الباحثين أظهروا أن المقاولين يكتبون مميزات حسب الزمان والمكان الذين نشأوا فيه (Ellis 1983. Gibb et Ritchie 1981) وعليه فإن الثقافة، العادات، حاجات المنطقة تحدد السلوكات.

مقاربة السمات L'approche par les Traits تركز على الفرد المقاول ومن خلال علماء التسيير (الإدارة) سوف يكملون هذه النظرة بإدماج المحيط وبالأخص التنظيم.

### 3- المقاربة المرحلية لعلماء التسيير (الإدارة):

في مقال نشر سنة 1989 بعنوان: (What is an entrepreneur ? is The Wong question)، أقرّ Garter بعدم كفاية مدخل السمات، واقترح دراسة الأعمال التي يقوم بها المقاول وسلط الضوء على إنشاء المنظمة نتيجة تعدد المؤثرات المتدخلة في العملية المعقدة، وبالتالي " أصبح البحث يتركز حول ما يقوم به المقاول وليس من هو المقاول".

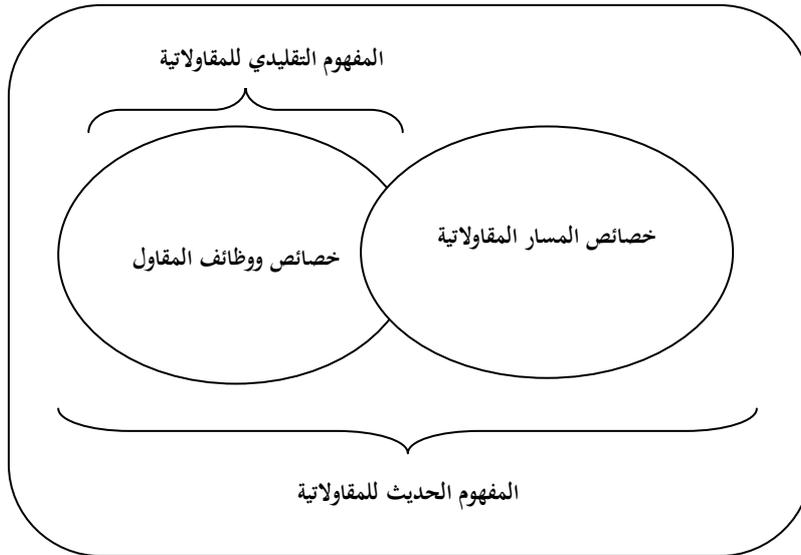
في هذا الصدد اقترح (Bygrave 1989) ثم (Bygrave et Hofer 1991) مفهوم نهائي (C) يستند على شرطين (A) و(B):<sup>10</sup>

A- الحدث المقاوالاتي يمثل إنشاء منظمة جديدة من أجل استغلالها.

B- المسار المقاوالاتية تحتوي على كل الوظائف: النشاطات والأفعال المرتبطة باقتناص الفرصة وإنشاء منظمة من أجل استغلالها.

C- المقاول هو الشخص الذي يقتنص الفرص والذي ينشئ منظمة من أجل استغلالها.

#### الشكل 1.1 : مفهوم المقاوالاتية حسب (Bygrave et Hofer, 1991)



وعليه قام كل من (Bygrave et Hofer) بتغيير التوجهات واقترحوا بعض الأسئلة المفتاحية في مجال المقاوالاتية (أنظر الجدول 1.1)

<sup>10</sup> Michel Coster, Op Cit.

الجدول 1.1: الأسئلة المفتاحية في مجال المقاولاتية حسب (Bygrave et Hofer 1991)

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

المصدر: Michel Coster, Op Cit

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

- المقاولاتية هي عملية ناتجة رغبة إنسانية، محرك المقاولاتية هو المقاول؛
- تكون على مستوى مؤسسة واحدة؛
- تؤدي إلى تغيير الحالة، تغيير البيئة من حالة (بغياب المؤسسات الجديدة) إلى حالة أخرى (في وجود المؤسسات الجديدة)؛
- تؤدي إلى عدم الاستمرار خاصة في القطاع التنافسي لأحد الصناعات وأحيانا إنشاء صناعات جديدة؛
- هي مسار كلي (holistique) لا يمكن تقييمها إلا بالنظر إلى كل النظام الصناعي؛
- هي مسار ديناميكي حيث تتطور فيه المؤسسة والصناعة بشكل مترابط؛
- هي مسار فريد من نوعها لأنه لا توجد تجربة أخرى لإنشاء المؤسسة لا تكون مشاهمة لها؛
- تحتوي على عدد كبير من المتغيرات المتداخلة في الحدث المقاولاتي (عدد وتموقع المنافسين، الموارد، تموقع وإستراتيجية المؤسسات الجديدة، نمو وحاجات الزبائن)؛
- النتيجة النهائية لهذا المسار جد حساسة للظروف (الشروط) الأولية لهذه المتغيرات.

ثالثا: المقاولاتية وديناميكية التنمية الاقتصادية:

يبحث نموذج (GEM)<sup>11</sup> في تفسير لماذا بعض الاقتصاديات الوطنية تطورت بشكل سريع مقارنة بالأخرى ومحاولة إظهار اكتمالية المكونات الموجودة في التنمية الوطنية، هذا النموذج يستند عموما على إطار تصوري ينتج آليات كبرى تحدد النمو الاقتصادي الوطني (Fayolle, 2005).

<sup>11</sup> المرصد العالمي للمقاولاتية (Global Entrepreneurship Monitor): من أهم الهيئات المتخصصة في إنجاز الابحاث والدراسات في مجال المقاولاتية في مختلف دول العالم، يقدم تقارير وإحصائيات عن تطور النشاطات المقاولاتية في مختلف المناطق والبلدان.

أول عامل مهم يظهر في الجزء العلوي من الشكل 2.1، حسب (Fayoll, 2005) هو انعكاس دور المؤسسات الكبرى المتوقعة جيداً التي تضمن الحضور الوطني على مستوى التجارة العالمية، الفرضية التي تدخل ضمن هذا الجزء من النموذج هي أنه: إذا كانت الظروف المحيطة العامة للبلد تطور بشكل مناسب الحالة التنافسية للمؤسسات الكبرى على المستوى الدولي سوف تتحسن بعد ذلك في إطار معايير النضج والحجم، هذه المؤسسات تولد طلب مهم من السلع والخدمات في اقتصادها الوطني، هذا النمو في الطلب ينتج بدوره أسواقاً لعدد من المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة. هذا السيناريو (الشكل 2.1) متماسك بشكل خاص عندما تكون المبادلات الدولية محدودة في منتجات مستقرة، حيث تكون الأسواق والتكنولوجيات قليلة التنوع.

العامل الثاني المهم الذي يحدد النمو الاقتصادي الممثل في الجزء السفلي من الشكل 2.1، يبين الدور الذي تلعبه المقاولاتية في إنشاء وتطوير مؤسسات جديدة، بالنسبة لهذا الجزء من النموذج هناك سلسلة جديدة من العوامل الظرفية مبنية تحت اسم "الظروف المحيطة بالمقاولاتية" (Conditions cadres de l'entrepreneuriat) المتواجدة بين المجال السوسيوثقافي وبروز وتطور المؤسسات الجديدة.

في هذا المستوى يتميز النموذج بخاصيتين حاسمتين للمسار المقاولاتي: بروز أو وجود فرص سوقية وقدرة-دافعية وتعوّد-الأفراد على إطلاق مؤسسات جديدة تبحث عن اقتناص هذه الفرص. المسار المقاولاتي فعال بشكل خاص في إطار سوق ديناميكي حيث يتحدد النجاح في مستويات عالية من الابتكار، الإبداع وسرعة الدخول للأسواق (Fayolle 2005).

القيمة الأكثر أهمية في نموذج GEM توجد بشكل محتمل أكثر حسب Fayolle في الطبيعة التكاملية لهذه العوامل المرتبطة ميدانياً بالنمو الاقتصادي الوطني، فعلاً، المؤسسات الكبيرة المتوقعة جيداً تمتح غالباً فرصاً للمؤسسات الجديدة بفضل نقص التكنولوجيا، إفراق (Essaimage)، وتكاثر الطلب على السلع والخدمات، إنها تمتح ميزة تنافسية في السوق العالمي للمؤسسات المتواجدة من قبل والتي لها زبائنها الأساسيين الذين تمنحهم تنزيل في التكاليف وسرعة في التنمية التكنولوجية.

حسب Fayolle يتنبأ نموذج GEM بأن هناك العديد من مجموعات المتغيرات تؤثر على التنمية الاقتصادية لبلد ما، هذا النموذج يحتوي على ستة (06) متغيرات رئيسية: الظروف (الأطر) الاجتماعية، الثقافية والسياسية، الظروف المحيطة العامة، الظروف المحيطة المقاولاتية، القدرة والفرص المقاولاتية، والنشاط والحركية المقاولاتية، وفيما يلي نقدم تحليلاً لكل متغير في هذا النموذج:<sup>12</sup>

**1. الأطر الاجتماعية، الثقافية والسياسية:** كما هو ملاحظ من خلال الشكل تتعلق الأطر الاجتماعية، الثقافية والسياسية بالهياكل الديموغرافية، الظروف والمواقف الاجتماعية المرتبطة، بالقيم والحالات المقاولاتية، الإبداعات الفردية، الاستثمار في التعليم، الوعي بأهمية تطوير النظام التعليمي، اكتشاف المقاولين،... إلخ، هذه الأطر تفسر التوجهات الوطنية الكبرى وتؤدي دوراً مهماً لأنها تؤثر على المجالات العامة والمقاولاتية في البلد.

**2. المعايير المؤطرة الوطنية أو المعايير الهيكلية الوطنية بشكل عام:** هذه المعايير اعتبرها Fayolle عوامل ظرفية، الإطار الوطني العام أو المعايير الهيكلية الوطنية التي يمكن لها بشكل عام أن تشجع أو تكبح الفعل المقاولاتي في بلد معين تتمثل في: دور

<sup>12</sup> Mory siomy, Op Cit, p.

الدولة، دور المؤسسات، انفتاح الأسواق، توفير البيئة التحتية التكنولوجية، البحث والتنمية ووجود أسواق العمل يمكن أن تشكل وسائل نجاح في طريق تنمية المقاولاتية في بلد معين.

**3. المعايير المؤطرة للمقاولاتية:** السياسات والبرامج الحكومية، وجود عروض تكوينية موجهة للمقاولين، مستوى التحول التكنولوجي، توفر الموارد المالية للمنشئين، توفر البيئة التحتية المادية، وضع مبادئ ثقافية واجتماعية مشجعة للمقاولاتية ووجود بنية تحتية تجارية وقانونية كلها تمثل متغيرات لها تأثير واضح على تنمية النشاط المقاولاتي في البلد.

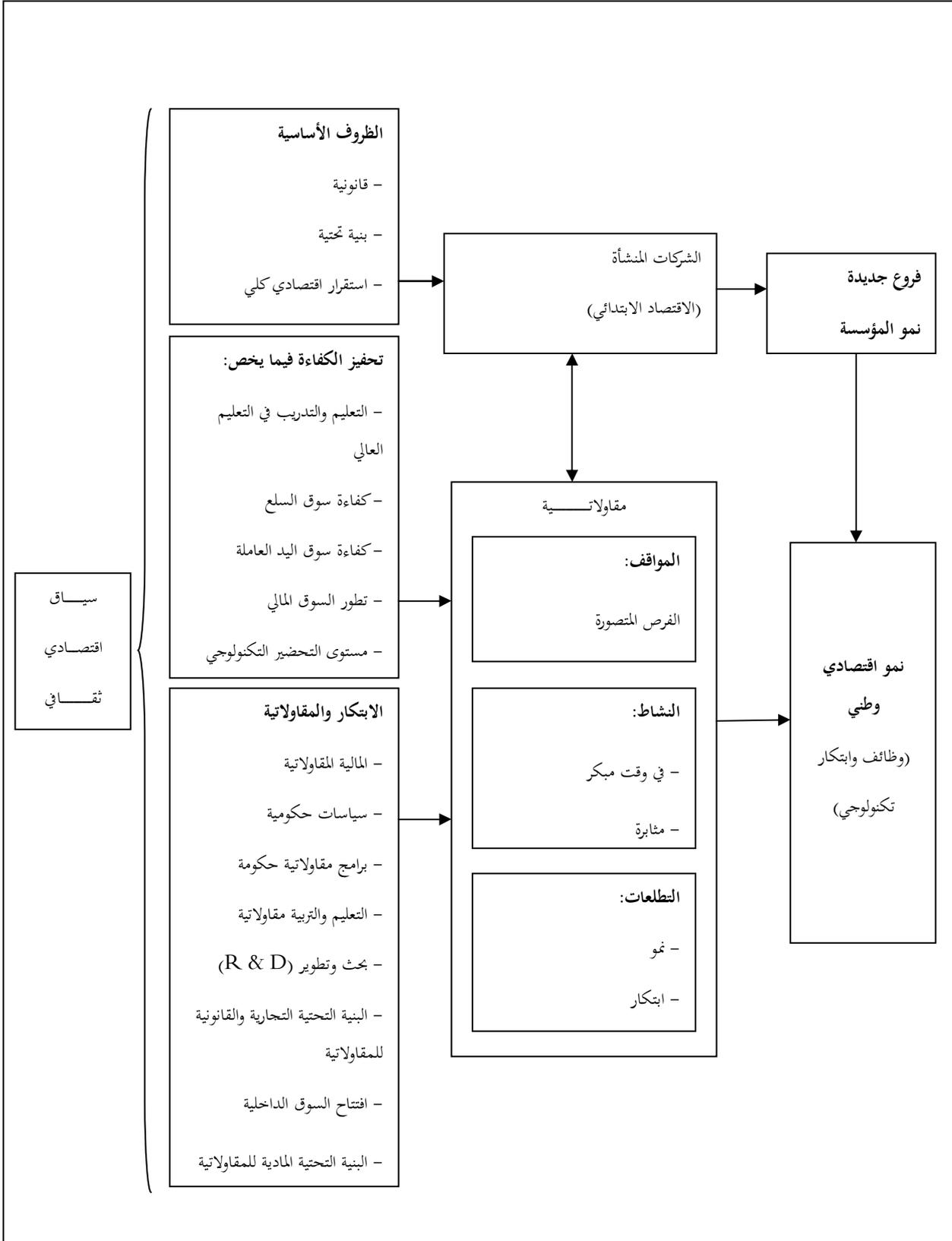
**4. القدرة والفرص المقاولاتية:** كذلك أهمية القدرة المقاولاتية (محفزات المنشئين، وجود أدوات وتقنيات مساعدة في الاستغلال الاقتصادي للفرص الاستثمارية)، حسب Fayolle، هذه الأخيرة يجب أن تكون موجودة وخاصة امتلاكها والتحكم فيها من أجل استغلالها.

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

**5. الحركية الاقتصادية أو المقاولاتية:** تمثل هذه النشاطات مصدر الحياة المقاولاتية وأساس بعث الاقتصاد، حيث تعتبر مسار المؤسسات حديثة النشأة، نموها، تراجع نموها أو موتها وخلق مناصب العمل فيها عوامل محددة للنمو الاقتصادي للبلد وتساهم عموما في ظهورها بشكل جيد، فمنذ سنوات 1980 ومن خلال أعمال مختلف الباحثين، أصبح من المعروف بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخلق معظم مناصب العمل في الاقتصاد. هذه الحقيقة تلهم بشكل كبير السياسات العمومية، وتساهم في دعم فكرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يشير Fayolle بأن المؤسسات الجديدة عموما من الصفر إلى غاية سنة واحدة تولد مناصب العمل الجديدة، لكن هذا لا يكون صحيحا في كل الأحوال، بالنسبة له فإن خلق مناصب العمل الجديدة يرتبط بشكل أكبر بعمر المؤسسة وليس بحجمها.

**6. النمو الاقتصادي أو التنمية الاقتصادية:** النمو الاقتصادي أو التنمية الاقتصادية يمكن تفسيرها من خلال عدة مؤشرات من بينها PIB (الناتج الداخلي الخام)، تطور معدل التشغيل... إلخ، الناتج الداخلي الخام PIB وبالرغم من ردود الأفعال الكثيرة حول موثوقيته كمؤشر لقياس النمو الاقتصادي، هو يبقى دائما أحد المؤشرات.

الشكل 2.1: نموذج تأثير المقاولاتية على النمو أو التنمية الاقتصادية لـ GEM



يوضح النموذج أن النمو الاقتصادي الذي يعبر عنه الناتج المحلي الإجمالي (PIB)، وفرص العمل الناتجة يكون نتيجة للديناميكية الاقتصادية المتمثلة في إنشاء وتوسيع أو إعادة تشغيل وحتى غلق المؤسسات، هذه الديناميكية تتأثر بنشاط كل من المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة والمصغرة الموجودة والتي تزاوّل نشاطها، إضافة إلى المؤسسات الجديدة التي تنتج في إطار تزامن وجود فرص مقابلة مع القدرة على المقابلة من طرف الأفراد (الكفاءة، الدوافع)، كل هذا يكون ناتج عن ظروف معينة تتمتع فيها العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

إن العمل على نشر الروح المقاولانية سوف يؤدي إلى تزايد المقاولين المبدعين القادرين على خلق هذه المؤسسات وتطويرها مما يخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولهذا يجب رسم إستراتيجية للتنمية التي تقوم على القرارات الأساسية ترسم الخطوط العريضة لبلوغ أهداف محددة، ومن أهم الشروط الأساسية لنجاح إستراتيجية التنمية، العمل على تنمية المبادرات الخاصة وتدخّل الدولة في ترقية الاستثمار وخاصة تحفيز وحمل الوحدات الاقتصادية بالاستثمار في مجال المشاريع الصغيرة والتي تعد من أفضل الوسائل للإنعاش الاقتصادي نظرا لسهولة تكيفها ومرونتها التي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب الشغل وجلب الثروة، فهي إلى جانب الاستثمارات الكبرى بإمكانها رفع تحديات التنافسية والتنمية و غزو الأسواق الخارجية.

يؤكد (McClelland, 1987) على أن العامل الرئيس لتنمية أي بلد ليس المال أو التكنولوجيا، وإنما ذوي الأفكار المبتكرة والخلاقة، ويؤكد (Maslow, 1968) على أن أهم محرك للنمو الاقتصادي هو توفر المقاولين وأصحاب الأفكار المتميزة، حيث يرى أن أهم شيء يمكن القيام به للأخذ بيد مجتمع غير متقدم ليس توفر مئة (100) اقتصادي أو مهندس أو سياسي متميز، وإنما مئة (100) مقاول وصاحب أفكار ريادية خلاقة، ويمكن تلخيص دور المقاولانية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام بما يلي:

13

1. رفع مستوى الإنتاجية في جميع الأعمال والأنشطة: ويتحقق ذلك من خلال الكفاءة في استخدام الموارد من قبل المقاولين أنفسهم في المجتمع، وخلق التوافقات الجديدة من خلال القدرة على تحويل الموارد من مستوى أقل إنتاجية إلى مستوى أعلى.
2. خلق فرص عمل جديدة: يعمل المقاولون الذين ينتمون للقطاع الخاص في مجالات نشاط مختلفة صناعية، تجارية وخدمية وغيرها وبأحجام مؤسسات كبيرة ومتوسطة وصغيرة في المجتمع الذي يعيشون فيه، بحيث يتيحون الفرصة لتوظيف آلاف العاملين وخلق فرص عمل حقيقية لهم.
3. الإسهام في تنويع الإنتاج: نظراً لتباين وتعدد إبداعات المقاولين من خلال تنوع نشاطاتهم من السلع أو المنتجات والخدمات الكاملة إلى العناصر والخدمات أو المنتجات الوسيطة والتي تؤدي إلى إضافة قيمة جديدة للمجتمع، وقد يكون هذا الإبداع في التكنولوجيا أو في الصناعة أو في الخدمات، أو في الأنشطة والوظائف المختلفة في المؤسسة مثل التسويق أو التوزيع أو الترويج أو التنظيم أو التسيير أو من خلال مدخل جديد للأعمال، أو طريقة جديدة في أداء العمل.

مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 41. 13

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

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

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

7. **إيجاد أسواق جديدة<sup>14</sup>:** ويتحقق ذلك من خلال إجراء توافقات جديدة في الموارد والكفاءة في استخدامها لدى المقاول، واستغلال الفرص في السوق من أجل إيجاد عملاء جدد وخلق طلب وعرض جديدين على المنتج في السوق.

8. **روح المقاول والقيم الاجتماعية:** المقاولين هم القوة المحركة لاقتصاد السوق وإنجازاتهم تقدم للمجتمع ثروة تشغيل وخيارات متنوعة للمستهلكين، استجابة للمطالب المتزايدة للمجتمع فيما يتعلق بأثر النشاط المقاولي على المجتمع والبيئة، قامت العديد من المؤسسات الكبرى بتبني استراتيجيات رسمية للمسؤولية الاجتماعية، تعمل خاصة على الإدماج المطلوب للانفعالات الاجتماعية والبيئية في نشاطاتهم ويتفاعلهم مع المتعاملين الاقتصاديين، عرفانا منهم أن السلوك المسؤول من المؤسسات يمكن أن يساهم في نجاحها، وهذا يمكن أن يتضمن مثلاً: إطلاق منتج بشكل يحترم البيئة، أو يحترم متطلبات المستهلكين ويتبنى حسن التعامل تجاههم، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب عليها أن تعتمد "روح مقاولاتية مسؤولة" بشكل غير رسمي أكثر حتى إذا كانت تقدم أساساً عدد من النشاطات المفيدة للمجتمع، كما أن المقاولاتية يمكن أن تؤدي أيضاً دوراً فعالاً على مستوى دعم فعالية الخدمات في المجال الاجتماعي، الصحة والتعليم، مؤسسات الاقتصاد الاجتماعي تشارك مع الفاعلين الاقتصاديين في تسيير ودعم هذه الخدمات وتمييز الابتكار والتوجه نحو الزبون، أحد المقاربات تسمح بإكمال الموارد العمومية وترقية مجموعة الخدمات الممنوحة للمستهلك.

هذه الأدوار الهامة التي يقوم بها المقاول غالباً ما تكون ذات تكاليف محدودة، لأنها ناتجة عن مجهود وشخصية ومثابرة المقاولين، والأهم من ذلك أن المقاول الذي يفهم محيطه ومنتجعه يساعد دائماً في نقل التكنولوجيا وعمليات التحديث الملائمة والمطابقة لحاجات مجتمعه، وهذا ما لا يستطيع المستوردون القيام به.

<sup>14</sup> يعرف السوق على أنه مجموعة من الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة لإشباع احتياجاتهم.

فيما يخص الدول النامية، فإن الذي يعطي أهمية خاصة للمقاولين هو أن المقاولاتية في جوهرها مسار ديناميكي متحرك لخلق الثروة والمعرفة والفرص التي تقدم عن طريق الأفراد الذين يخاطرون بالأموال والجهد، والالتزام بالتطبيق لكي يزودوا قيمة إلى بعض المنتجات أو الخدمات وهذا أشد ما تحتاج إليه الدول النامية.

يمكن إبراز أهمية المقاولاتية أيضا من خلال دور وأهمية المؤسسات الصغيرة ومزاياها العديدة في المجتمع، مثل رفع مستوى الناتج القومي والدخل القومي والنمو الاقتصادي، وأثارها الاجتماعية الأخرى في الحد من الفقر والبطالة ورفع مستوى المعيشة وذلك من خلال تأثيرها على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية مثل إجمالي الناتج المحلي، الاستهلاك، العمالة، الادخار والاستثمار والصادرات، إضافة إلى مساهمتها في تحقيق العدالة الاجتماعية والإقليمية.

تجدر الإشارة إلى أن هناك تداخلا كبيرا بين مفهومي المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة، فهما ليسا مترادفين أو متشابهين كما يعتقد الكثير من الناس، فليس كل من ينشئ مؤسسة صغيرة هو مقاول، فالمؤسسات الصغيرة التقليدية هي المؤسسات التي تنشأ وتبقى على حالها بدون تطور طوال حياتها، لأن أصحابها يفتقدون المهارات، الرؤية الإستراتيجية والتسيير المقاولاتي الضروري لنمو وتطور المؤسسة الصغيرة، أما المقاول فهو من يقيم عمل صغير تم يحوله إلى عمل كبير من خلال التفكير الاستراتيجي والإبداع والابتكار المستمر، مما يجعلها مؤسسات مقاولاتية داعمة للتنمية، حيث يبرز دور المؤسسات الصغيرة وأهميتها في عملية التنمية من خلال عدة نقاط أهمها:

### 1. المساهمة في زيادة الناتج القومي: وعلى وجه الخصوص في الدول النامية، حيث تؤدي المؤسسات الصغيرة إلى تحقيق مشاركة

جميع شرائح المجتمع من خلال عمليتي الادخار والاستثمار، وذلك بتوجيه المدخرات الصغيرة نحو الاستثمار وتعبئة رؤوس الأموال التي كانت من الممكن أن توجه نحو الاستهلاك، وهذا يعني زيادة المدخرات والاستثمارات وبالتالي زيادة الناتج القومي، إلى جانب مساهمتها بنصيب كبير في إجمالي القيمة المضافة سيما الصناعات الغذائية والنسيجية وغيرها.

### 2. المساهمة في الحد من مشكلة البطالة: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حد سواء المصدر الرئيس لتأمين فرص العمل

عموماً في الاقتصاديات المتقدمة والنامية، ففي الدول الغربية حيث تهيمن الشركات العملاقة بكل مؤشرات الحجم، لوحظ أن أزيد من 50% من اليد العاملة تشتغل في مؤسسات صغيرة، وبالتالي فهي توفر بحدود 50% من فرص العمل في الاقتصاد<sup>15</sup>، وذلك أن طبيعة هذه المؤسسات وحجمها ومساهمتها الكبيرة في الاقتصاديات الوطنية توفر حافزاً قوياً لخلق فرص العمل، وذلك من خلال:

- قدرة المؤسسات الصغيرة بتنوعها وكثافتها على استيعاب العمالة غير الماهرة أو النصف ماهرة والتي تشكل النسبة الكبيرة من قوة العمل في الدول النامية، وبتكلفة منخفضة نسبياً لفرصة العمل إذا ما قورنت بالمؤسسات الكبيرة التي تستخدم الأساليب الإنتاجية كثيفة رأس المال مقابل نسبة قليلة من القوى العاملة.

- يمكن أن تكون أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية، مما يجعلها أداة هامة لترقية وتمتين الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل والتوازن الجهوي بين المناطق، كما أنها تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم والعائلي؛

<sup>15</sup> محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة و دورها في التنمية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مخر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير LSEG، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 8 - 9 أبريل 2002. ص 85.

3. دورها في محاربة الفقر وتنمية المناطق الأقل تنمية: يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة آلية فعالة لمكافحة الفقر من خلال وصولها إلى صغار المستثمرين من الرجال والنساء، وسرعة انتشارها خاصة في الأقاليم النائية الأقل نمواً أو الأكثر احتياجاً للتنمية، الأمر الذي يؤهل هذه الأقاليم إلى فرص أكبر في التنمية والتطوير من خلال إنعاشها بهذه المشاريع، فضلاً عن احتوائها الآثار الاجتماعية السلبية لبرامج الإصلاح الاقتصادي في كثير من الدول خاصة بعد أن تصدرت هذه القضية منذ بداية عقد التسعينيات سلم أولويات الحكومات ومؤسسات التمويل الدولية.

4. قيامها بدور الصناعات المغذية أو المكملة للصناعات الكبيرة والمتوسطة: أوضحت التجارب بأن المؤسسات الكبرى تحتاج إلى المؤسسات الصغيرة لتنفيذ مئات، بل آلاف الأعمال والنشاطات المهمة لها، حيث تعتبر هذه النشاطات جد مكلفة للمؤسسات الكبيرة، إذا قامت بتنفيذها لوحدها.<sup>16</sup>

وبهذا تساعد المؤسسات الصغيرة إذا تم توجيهها للعمل كفروع ثانوية للصناعات الكبيرة، بما يعزز حالة التكامل الصناعي بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم وتنوع وتوسيع هيكل الإنتاج، فضلاً عن أن هذه المؤسسات هي نواة لتكوين المؤسسات الكبيرة، حيث يشير تاريخ الأعمال إلى أن عدداً كبيراً من المؤسسات الكبيرة قد بدأ كمشروع صغير ثم تطور إلى مؤسسة كبيرة عن طريق النمو والتطور الذاتي، أو عن طريق الاندماج مع مشروعات أخرى.<sup>17</sup>

5. المساهمة في تنمية المواهب والابتكارات: تعتبر المؤسسات الصغيرة موقعا مهماً لتنمية روح المقاولاتية الفردية الجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة أخرى تم التخلي عنها لأسباب معينة، مثل الصناعات التقليدية، المناولة في قطاع الصناعة والبناء والأشغال العمومية... إلخ<sup>18</sup>، هذه الاستعدادات والمهارات المقاولاتية ضرورية لنمو الاقتصاد المعاصر؛ فالإقتصاد الذي تهيمن عليه شركات كبيرة بيروقراطية لا يوفر فرصاً كهذه، مما يؤدي إلى تراجعها، وقد يكون أحد أسباب اختيار اقتصاد الدول الاشتراكية هو هذا الخلق للمبادرات الذاتية والمهارات في إقامة الأعمال الجديدة.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> سعاد نائف بزوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 60.

<sup>17</sup> عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، العمل الحر: ثقافة مجتمع أو متطلبات مرحلة؟، ورقة مقدمة إلى: الملتقى الثاني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة، المملكة العربية السعودية، 28، 29 نوفمبر 2004.

<sup>18</sup> محمد الهادي مباركي، مرجع سابق، ص 85.

<sup>19</sup> سعاد نائف بزوطي، مرجع سابق، ص 60.

ثالثا: مركبات العملية المقاولاتية:

## 1. المقاول:

● الفرع الثالث: مداخل دراسة وتفسير سلوك المقاول:

لقد أرتبط موضوع إنشاء المؤسسات غالبا بمفهوم المقاولاتية، حيث يعتبر هذا المفهوم المحرك الأساسي لإنشاء المؤسسات الصغيرة، بالإضافة إلى ذلك فالمقاول يعتبر هو الشخصية المحورية في المؤسسة الصغيرة نظرا على لكونه هو المنشئ والمالك والمسير في هذه المؤسسة.

إن انتشار المؤسسات الصغيرة في بلد ما لا يكون إلا بوجود فئة من المقاولين الناجحين القادرين على خلق هذه المؤسسات وتطويرها مما يخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولعل ذلك يطرح مجموعة من الأسئلة لمعرفة من هو المقاول؟ وما هي مميزاته ودوره؟ وهل الروح المقاولاتية فطرية أم مكتسبة للأفراد؟

وفي هذا الصدد تم إنجاز العديد من الدراسات والأبحاث تهدف إلى التعرف على خصائص وسمات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تميزهم عن الآخرين من أفراد المجتمع، والتي تؤدي إلى نجاح المؤسسة الصغيرة، وقد كان لمدخل السمات والمدخل البيئي (الموقفي) النصيب الأوفر من هذه الدراسات التي يمكن أن نلخصها في أربع مدارس رئيسية يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): أهم مدارس دراسة وتفسير سلوك المقاول

المدرسات	المدرسات البيئية					
	المدرسات السلوكية	التعليم والخبرة	الخلفية الأسرية	منهج الحراك الاجتماعي	نظرية الجذب والدفع	دور الثقافة
المدرسات المعاصرة	إختلاف أداء المقاول في المنظمة	- مستوى التعليم - الخبرة السابقة	- الميلاد - القدوة - العلاقة مع الأسرة	- الشرعية - الهامش الاجتماعي - الحراك الاجتماعي	تجذبه بيئة إيجابية وتدفعه بيئة سلبية	نتاج ثقافة معينة
سمات بيئية						- المثابرة - الإتصال - الإستراتيجية - الضبط الذاتي - تحمل المخاطرة

المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، مرجع سابق. ص 14.

وفيما يلي سوف نتناول كل مدخل من هذه المداخل ببعض من التفصيل:<sup>20</sup>

<sup>20</sup> عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، مرجع سابق، ص 13، 12.

أ/ مدرسة السمات: لقد حظي موضوع سمات المقاوم بالعديد من الدراسات والأبحاث من جوانب مختلفة ورؤى متعددة، إلا أن المدخل السيكولوجي كان أكثر المداخل اهتماماً بهذا الموضوع، وتركزت المحاولات حول دراسة تأثير كل من العوامل الوراثية، والعوامل العائلية، والتعليمية، والخبرات الوظيفية على خلق وتكوين المقاوم.

الدراسات النظرية وضعت مجموعة من السمات الشخصية الخاصة التي يتميز بها المقاوم وهي:<sup>21</sup>

- **الحاجة للإنجاز**: يعد أهم دوافع الفرد لاختيار العمل الحر، فالرغبة الشخصية في صياغة أهداف الفرد، والسعي الحثيث لتحقيق هذه الأهداف هي أهم القوى المحركة للكثير من المستثمرين.
- **الثقة بالنفس**: تعد هذه الصفة من أكثر السمات شيوعاً بين القادة، فهم لا يشعرون بالذنب ولا يحتاجون إلى رضا الآخرين عنهم ولا يتأثرون كثيراً بالأخطاء السابقة.
- **الميل لتحمل قدر معقول من المخاطرة**: بالرغم من أن الشائع أن المستثمرين مولعون بتحمل المخاطر وتحدي المجهول، إلا أن حقيقة الأمر أنهم لا يتحملون سوى المخاطرة المحسوبة التي قد تبدوا للآخرين مخاطرة كبيرة من الناحية الإستثمارية مع أنها الأقل درجة مخاطرة من بين البدائل المطروحة على المقاوم.
- **الميل للإستقلالية**: هي الخاصية الأساسية في اتخاذ القرارات بالنسبة للمقاوم.

إضافة إلى ذلك هناك مجموعة من السمات المقاومالية يمكن أن يتصف بها المقاومون وهي تختلف من شخص لآخر من بينها: الرؤية، المبادرة، البديهة، الإبداع، والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (02): أهم السمات التي يتميز بها المقاوم الناجح**

المفهوم	السمة
المقصود بذلك: وضع الأهداف الواقعية القابلة للتنفيذ وتوفير العزيمة والالتزام طويل الأجل.	المثابرة/وضع الأهداف
فالمقاومون يمتلكون القدرة على إقناع الآخرين، ودفعهم للتحرك في اتجاه محدد كما يتسمون بروح المرح والتعاون واللباقة والتواصل مع الآخرين ونقل الأفكار لهم سواء شفهيًا أم كتابيًا.	القدرة على التواصل وبناء العلاقات الإنسانية
فهم يتمتعون بقدر من المعايير الذاتية الواقعية ويتقبلون المسؤولية ولديهم إستعداد للمحاسبة.	الانضباط الذاتي
فهم ينظرون للفشل باعتباره دروساً مستفادة وخبرات مكتسبة.	التعامل مع الفشل
فهم يتمتعون بالإقناع والعقيدة الراسخة في قدرتهم على إنجاز الأهداف التي	الثقة بالنفس والإعتقاد في العزيمة الشخصية

<sup>21</sup> نبيل محمد شليبي، السمات الشخصية للمستثمر الصغير، ورقة مقدمة إلى المنتدى الثاني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، المملكة العربية السعودية، 2004.

يصرّون عليها فضلا عن تمتعهم بدرجة عالية من الحاجة أو الرغبة للإستقلالية.	
يتمتع المقاولون بالنزعة لتحمل قدر محسوب من المخاطرة ويرون فيها فرصة معقولة ومناسبة للنجاح.	تحمل المخاطرة
يحتاج المقاولون إلى الإعتماد على مبادراتهم الذاتية واتخاذ القرارات الهامة، والتصميم على التنفيذ قابلين بالنتائج متحملين للعواقب.	أخذ المبادرة
المقاولون يتمتعون بمستويات عالية من الحيوية ، فيعملون لساعات طويلة بقوة ونشاط وصحة جيدة ولياقة مرتفعة.	الطاقة والنشاط
المقاولون قادرون على الحياة في ضل مستويات مرتفعة من عدم التأكد وعدم الأمان في وظائفهم مع القدوة على إنجاز مهام متعددة في آن واحد.	تحمل الغموض
المقصود بذلك قدرتهم واحتياجهم إلى التفكير الأصيل والتحليل الإستراتيجي للمواقف الحرجة التي يواجهونها.	القدرة على التفكير الإبتكاري
فهم يتطلعون إلى خبرات الآخرين ومساعدتهم في إنجاز الأهداف المرجوة.	استخدام الموارد الخارجية
حيث يتمتع المقاولون بالمهارات المتنامية والخبرات والموارد المتميزة في مناطق جغرافية معينة.	المعرفة الفنية
يتمتع المقاولون بحاسة وقدرة فهم التقارير المالية والرقمية وحسن تخصيص النقود.	قدرة التعامل مع الأرقام والنقود
القدرة على ربح الوقت في اتخاذ القرارات بالإعتماد على خبرة المقاول وحسه العلمي ومشاعره الآنية.	الحدس والبديهة

المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، مرجع سابق، بتصرف

تجدر الإشارة إلى انه بالرغم من عديد الدراسات التطبيقية التي أنجزت في هذا المجال، إلا أنها لم تتوصل إلى خاصية أو سمة واحدة ترتبط إرتباطا قويا بالمقاول إذا استثنينا خاصية الرغبة في الإنجاز، وأشارت بعض الدراسات إلى وجود بعض المتناقضات في قدرة النماذج السلوكية على التنبؤ بخصائص المقاولين، كما أنه من الصعب الجزم بوجود مجموعة محددة من الخصائص يمكن بواسطتها تمييز المقاول من غير المقاول (Stevenson, 1998).

وقد ذهب بعض الباحثين إلى أبعد من ذلك وقللوا من جدوى البحث في فحص واختبار خصائص المقاولين، وأشاروا إلى أن المداخل السلوكية التي حاولت تحليل شخصية المقاول، نتج عنها مجموعة من الخصائص التي تشكل ما يوصف بالمقاول المثالي الذي لا وجود له في الواقع، وما يمكن استنتاجه من هذا التحليل هو أنه لا يوجد تجانس بين المقاولين أو أصحاب المؤسسات الصغيرة أو

المتوسطة، حيث أن لهم خلفيات علمية واجتماعية متباينة ويستخدمون أساليب إدارية مختلفة ولهم دوافع مختلفة<sup>22</sup>، لكن العامل المشترك الوحيد بين هؤلاء المقاولين هو الرغبة في إنشاء مؤسسة إقتصادية.

**ب/ المدرسة البيئية (الموقفية):** يرى أنصار هذه المدرسة أن شخصية المقاول تتشكل انطلاقاً من بيئته، وفي هذا الإطار تلعب العوامل الإقتصادية والديموغرافية مثل الخبرة والمؤهلات والأسرة والوضعية الإقتصادية دوراً رئيسياً في تحديد شخصية وسلوك المقاول، ويمكن إنجاز تأثيرات هذه العوامل فيما يلي<sup>23</sup>:

- **الثقافة:** وهي التي تفسر أسباب وجود سمات المقاول لدى بعض الأشخاص دون البعض الآخر، ومن ثم فالمقاول هو ابن ثقافته؛
- **الخلفية الأسرية:** ويرى أنصار هذا الرأي أن موقع ميلاد الفرد في أسرته يحدد إمكانية أن يسلك سلوك المقاول، فالطفل الأول (البكر) يحظى بالرعاية التي تكسبه ثقة بالنفس واستقلالية ورقابة ذاتية؛
- **التعليم والخبرة:** تشير الإحصاءات إلى أن نسبة التعليم بين المقاولين أعلى منها بين الموظفين، كما تشير أيضاً إلى أن الخبرة المهنية السابقة تزيد من فرص النجاح في الأعمال الجديدة، ولعلنا نلاحظ أن كلا من الخبرة الإدارية أو الصناعية تكون هامة جدا للنجاح؛
- **نظرية الجذب والدفع:** وبموجب هذه النظرية فإن سلوك المقاول يحدث بسبب عوامل إيجابية في البيئة (مثل الأفكار والفرص الجديدة)، أو يحدث بسبب عوامل سلبية (مثل عدم الرضا الوظيفي)؛
- **منهج الحراك الإجماعي:** وتبعاً لهذا المنهج يتجه الأفراد الذين يعيشون على هامش المجتمع (مثل المرأة في بعض المجتمعات) إلى أن يبدووا - بحكم الضرورة وليس الإختيار - أعمالاً خاصة بهم.

وبالتدقيق في العوامل البيئية المؤثرة على سلوك المقاول، نلاحظ أن التعليم والخبرة يعتبر عامل مهم جداً وهو عامل يمكن التحكم فيه، فالتعليم له أهمية في إنشاء المؤسسة ونجاحها لا تكمن هذه الأهمية في الدرجة التي يحملها صاحب المؤسسة، ولكن تكمن في المساهمة في حل المشاكل وسد النقص في الخبرة والتدريب، كما أن التدريب يساعد جزئياً في المجالات التسويقية والتمويلية وفي التخطيط والتعامل مع الآخرين، أما الخلفية الأسرية فقد تكون لها الأثر الإيجابي في زيادة عدد المؤسسات الصغيرة من خلال دخول أفراد الأسرة إلى دنيا الأعمال من خلال نقل الخبرة والحفاظ على مجال نشاط الأسرة وتوارث المهنة.

ويفضل أن يبدأ المقاول أعماله في سن مبكرة للإستفادة من الطاقة والنشاط والحيوية التي يتمتع بها، ولكن خاصية السن يجب أن ترتبط بخاصية أخرى وهي الخبرة السابقة، فللخبرة أهمية خاصة فهي تساعد صاحبها في تطوير المنتجات والخدمات ووضع الخطط التسويقية وسهولة الحصول على التمويل مقارنة بأولئك الذين لا يمتلكون الخبرة الكافية.

وتختلف أيضاً شخصية المقاول وفقاً للجنس، فمن حيث الدوافع نجد أن الدافع الإقتصادي يعتبر قاسماً مشتركاً بين الرجال والنساء، وقد يختلف الرجال عن النساء في بعض الجوانب، فدافع الرجال هو الإستقلال الوظيفي وتفادي مشاكل العمل المرتبطة بالوظيفة، أما دوافع النساء فهي غالباً البطالة، كذلك يعتمد الرجال في غالبيتهم على مصادر تمويل متعددة في حين تنحصر مصادر تمويل المشاريع

<sup>22</sup> عبد القادر محمد أحمد عبد الله، المدلولات العلمية لخصائص أصحاب المشروعات الصغيرة،؟، ورقة مقدمة إلى: المنتدى الثاني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة، المملكة العربية السعودية، 28، 29 نوفمبر 2004، ص6،7.

<sup>23</sup> عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، مرجع سابق، ص15.

بالنسبة للنساء على المدخرات الشخصية، فالرجال والنساء يشتركون في الأهداف المحددة والإستقلالية والطاقة في حين نجد الرجال أكثر تحملاً ولكنهم أقل مرونة وهذه الخصائص هي بدورها تؤدي إلى اختلاف أساليب التسيير في المؤسسة، لكن نشير إلى تأثير العامل الثقافي على المقاولاتية النسوية في مختلف دول العالم كما أظهرت مختلف التجارب.

**ج/المدرسة السلوكية:** يرى أنصار هذه المدرسة أن سلوك المقاول لا يعتمد على مجرد وجود سمات شخصية لدى الفرد، ولكنه بالإضافة إلى ذلك يكون مرتبطاً بأداء الوظائف الإدارية بشكل فعال، ومن ثم يكون المقاول – من وجهة نظرهم – هو الشخص الذي يوجه الموارد بكفاءة، ويضع الإستراتيجية الملائمة ونظم الرقابة والمتابعة بما يمكن من استغلال الفرص المتاحة.

**د/ المدرسة المعاصرة:** وهي تفسر سلوك المقاول باعتباره محصلة لعاملين رئيسيين هما:

■ الإحساس بالفرصة: الناتج عن التفاعل بين السمات الشخصية للمقاول (مدرسة السمات) والقوى البيئية المؤثرة (المدرسة البيئية)؛

■ اغتنام الفرصة: وهو ما يتطلب القدرة على إدارة واستثمار الموارد وتعظيم منافعها في إطار التفاعل مع الإمكانيات الإستثمارية المتاحة (المدرسة السلوكية).

بالنظر إلى ما سبق يتضح التعقد الكبير في مفهوم المقاولاتية، فهو مرتبط بعدة علوم أخرى على غرار، علوم التسيير، علم النفس، علم الاجتماع...، لكن هذا المفهوم له نتيجة واحدة تتمثل في القدرة على الإبداع وإنشاء المؤسسات، وفيما يلي نتطرق إلى أهم الخطوات الأساسية الأولى في إنشاء المؤسسات.

## أنواع المقاولين:

### 1-1- المقاول الحرفي مقابل المقاول الانتهازي:

وضعت سنة 1967 وتشمل وجهين للمقاول (15 )

- المقاول الحرفي: الذي يملك قليل من التعليم لكن يتمتع بكفاءات تقنية ومركزة، فهذا النشاط نابع من قلبه إذ يتقبل إمكانية توارث الحرفة من الآباء كما له قابلية لتوريثها للأبناء، فهو يخشى السيطرة على مؤسسته وخروج المهنة من العائلة، و يرفض بصفة عامة نمو مؤسسته.

- المقاول الانتهازي: يعرض وجه متناقض لسابقه، فهو يمتلك مستوى تعليمي مرتفع بالمقارنة مع الأول أما خبرته في الأعمال فهي متنوع ومتعددة، هذا المقاول يعرف الإدارة والعمليات المتعلقة بها، يرفض أن يستمد نشاطه من الآباء فهو ليس نمطياً، يجب المخاطرة، ويمنح لنفسه مكان في النمو والتطور حتى وان كان ذلك على حساب الاستقلالية.

ففي كثير من الأحيان توجد تصنيفات أخرى تتناول في جوهرها هذين النوعين من المقاولين فاستخدام معايير معرفة هذين المقاولين تتقاطع مع سماتهم الشخصية والبيسيكولوجية كالحاجة للاستقلالية أو في تاريخ العائلة والمهنة معاً، مع الأهداف المتواصلة و الأفعال المتطورة كالرغبة في نمو الأعمال واحتراف الإدارة.

## 1-2- تصنيفات (Laufer):

قامت " جاكلين لوفر " سنة 1975 بدراسة امتدت من 1950 إلى 1970 من خلال 60 حالة لإنشاء مؤسسات، حيث توصلت إلى أن الدافع المهيمن و الأهداف الأساسية للمقاولين يمكن عرضها في أربع أنواع هي ( 16 )

- المقاول المدير أو المبدع :حيث تكون في مدرسة أو جامعة كبيرة وحقق مسار مهني لامع في مؤسسة كبيرة، هذا النوع من المقاولين تحركه حاجات الإنشاء والتحقيق، الانجاز، السلطة، هذه الأهداف تدور في المقام الأول حول التطوير والإبداع.
- المقاول المالك والمتوجه نحو النمو :هدف النمو حاضر عند هذا النوع من المقاولين، لكنها ستطرح إشكالية الاستقلالية المالية من خلال إيجاد التوازن بين النمو والملكية، هذه الدوافع تقترب من التصنيف السابق مع وجود حاجة ملحوظة إلى السلطة.
- المقاول الراض للنمو لكنه يبحث عن الفعالية :هذا المقاول يختار بوضوح هدف الاستقلالية كأولوية أولى، ويرفض النمو الذي يمكن أن يؤدي إلى عدم تحقيق الهدف الأول، فدوافعه تتركز حول حاجات السلطة.
- المقاول الحر في نجد في هذه المقاربة وجه المقاول المذكور سابقا، فالدافع الأساسي لديه لإنشاء مؤسسته هو الحاجة إلى الاستقلالية، أما الأهداف فهي البقاء والاستمرارية، فالاستقلالية عنده أهم من النجاعة الاقتصادية.

إن المعطيات السابقة تؤكد ما تحدثت عنه " لوفر " فالعلاقة بين نمو المؤسسة وشخصية المقاول أعيدت من طرف كتاب آخرين.

## 1-3- مقارنة " شومبيتر ":

لقد قام شومبيتر ببلورة مقاربة سنة 1935 تتعلق بوظائفه الاقتصادية و تأخذ بعين الاعتبار موقعه الاجتماعي، وأرسى :أربع معالم للمقاول ( 17 )

- المنتج المسوق الذي يقدم مشروع رأسمالي، حيث يمارس هذا النوع من المقاولين وظائف متعددة.
- قبطان الصناعة :سواء من خلال التأثير الشخصي، أو من خلال اكتساب الملكية أو مراقبة أغلب الإجراءات.
- المدير الموظف :يمتلك قانون أساسي خاص به، وقد يهتم أو لا يهتم لنتائج المؤسسة، وأفعاله ليست رأسمالية.
- المؤسس المشارك بقوة في بداية نشاط المؤسسة، فهو يبعث نشاط وينسحب بعدها بسرعة.

## ثانيا: أهم الصور في مجال المقاولاتية:

إن المقاولاتية لا تتمثل فقط في قيام شخص معين بإنشاء مؤسسة جديدة، في هذا الجزء سوف نحاول استعراض أهم أربع أشكال موجودة في الأدبيات المقاولاتية من خلال أعمال كل من (Verstraete et Fayolle (2005)، المتمثلة في فرص الأعمال، إنشاء منظمة، خلق القيمة والإبداع:<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Thierry VESTRAETE et alain FAYOLLE, **paradigmes et l'entrepreneuriat**, revue de l'entrepreneuriat, vol 4,n°1, 2005.

## 1. مفهوم فرص للأعمال:

مفهوم فرص الأعمال هو مفهوم شاسع في الأبحاث المقاولاتية، خاصة منذ أعمال Schumpeter، حيث ذكر chelly (2003)، أن التعرف على الفرصة كـ: "تركيبات جديدة تتمثل في تقديم منتجات جديدة، طرق جديدة في الإنتاج، استغلال أسواق جديدة، معرفة مصدر جديد للتمويل، وأخيرا شكل جديد للتمويل الصناعي" (Schumpeter, 1974)، هناك ثلاث توجهات نتجت عن هذه الأعمال: فشل السوق، رؤية المستقبل، وأخيرا الجانب الموقفي.

من خلال أعمال Schumpeter هناك انعكاسات طورت حول آليات السوق، مثلا، أعمال Kirzner (1973 et 1979)، حيث ذكر أن هناك حالات شاذة في السوق، وتأتي الفرصة لحل هذا الشذوذ باقتراح أحسن كفاية للموارد، وبالتالي فالفرصة تتوقف على الحالات التي تواجهها.

فيما يتعلق برؤية المستقبل، أكدت أعمال Stevenson et Jerivo (1990) و Long et Mc Mullon (1984) خلال سنوات 1990 على إدخال مفهوم هام جدا في المقاولاتية هو المستقبل، وراء هذه الأعمال من الممكن استحضار ذلك بالاعتماد على مفهوم الرؤية vision (filion; 1991, moreau; 2004)، هذا المصطلح يشير إلى: "الصورة المخططة المستقبل، المكانة التي نريد أن تأخذها هذه المنتجات في السوق وكذلك صورة نوعية التنظيم الذي نحتاجه من أجل الوصول إلى هذه المكانة، باختصار رؤية تعبر عن صورة المؤسسة المخططة في المستقبل" (filion; 1991).

بالنسبة لوجهة النظر الوقفية، كانت من خلال الأبحاث المعتمدة على النماذج التي تسمح للمقاول بالتقاط المعلومة وتحويلها واستغلالها للحصول على فرصة أعمال (gaglio et taub; 1992 et hille; 1995)، يمكن الرجوع إلى أعمال Julien (2008) حول الإشارات القوية والضعيفة، حيث هناك تصورين للمعلومة يمكن مواجهتهما، المعلومة كحقيقة موضوعية (واقعية)، أو المعلومة المستنتجة (الحقيقة الغائية) (cohendet et lierena 1991)، وفي هذا الإطار يشير كل من (Verstraete et Fayollen 2005) إلى أن: "فرص الأعمال لا يمكن التقاطها كاختيار ثمر ناضجة"، فهذه المقاربة تعود إلى فرضيات أساسية حقيقية أو بنائية (avrine; 2008)، إنها تتعلق إما بحالة موقفية يتواجد فيها المقاول (schmitt, 2009; starasvathy, 2008)، في حين أن تصميم فرص الأعمال انطلاقا من معلومة موضوعية يعود أكثر لسمات المقاول، فوحدهم الأشخاص الذين يمتلكون بعض الخصائص يمكن أن يحصلوا على هذه الفرص.

يعرّف كل من Shane et Venkataraman المقاولاتية على أنها مجموعة من التطورات لاكتشاف فرص لإنشاء سلع وخدمات مستقبلية يتم اكتشافها، تقييمها واستغلالها.

أما (Cassan, 1982) فقد عرّف الفرصة على أنها حالات سوقية أو سلع جديدة، خدمات، مواد أولية، وطرق تنظيمية يتم استغلالها وبيعها بأثمان أعلى من تكلفتها الإنتاجية.

المثال الذي يقدمه هؤلاء الكتاب هو الشخص القادر على اكتشاف الموارد (تحت التقييم) بواسطة ضوابط حيث يعاد شرائها وتصنيعها (المصلحة البائعين) بهدف إعادة بيعها كسلع أو خدمات (بعد التقييم) من قبل المستثمرين، كذلك يمكن أن نبين أن الفرصة على أنها معلومة جديدة يتم استغلالها من طرف أفراد يمتلكون خاصيتين: الأولى هي امتلاكهم معارف داخلية مكتملة لهذه المعلومة

والتي تسمح لهم باستغلالها، والثانية أنهم يمتلكون بعض المميزات الخاصة من أجل تقييمها، الحصول على هذه المعلومة يثير الحس أو الرؤية المقاولاتية: أو مشروع لاستغلال هذه الفرصة.<sup>25</sup>

## 2. مفهوم إنشاء منظمة:

من خلال أعمال (Gartner 1985) وأعمال Schumpeter الأولى، فإن البحث المقاولاتي اهتم بشكل خاص بالبروز المنظماتي وديناميكيته، البحث في مجال التسيير والمنظمات اهتم بشكل واسع بعمل المنظمات (Drucker;1996)، وبعد أن أعتمدت على نحو ضيق أصبح يُنظر لإنشاء المؤسسة بنظرة أكثر اتساعاً، حيث أشار (Verstraete et Fayolle,2005) إلى أن هذا التصور يجوي العديد من التخصصات المقاولاتية، وانعكاسات تركز على ديناميكية وهيكلية المنظمات يمكن توضيحها من خلال مختلف الأبحاث في المقاولاتية.

من الطبيعي، أن إنشاء المنظمة يعني عدم وجودها من قبل، هذا المفهوم يعني الاضطراب (Désordre) الذي يسبق وجود المنظمة، هذا التصور ظهر بشكل خاص في المقاربات التي أعدها (Morin,1977)، كما أشار كل من (Schmitt et Bayad, 2000) : أن " الأنظمة المفتوحة تتفاعل مع محيطها، فالبحت عن الترتيب والتنظيم يغير الأنظمة الموجودة، في حين أن التطور نحو الاضطراب لا يتطلب أي جهد خاص: يظل الترتيب أصعب من الاضطراب "

هذا النموذج مرتبط أكثر بمفهوم البروز المنظماتي ، ومعناه العمليات التي تقود إلى ظهور منظمة جديدة، جاء هذا المفهوم على يد: (Gartner, 1988,1990,1993) ثم تطور على يد كتاب آخرين من بينهم (Sharma. Thornton 1999. 25). (Aldrich 1999) و(Hernandez 2001. et Chrismam 1999).

من خلال هذه المقاربة فالمقاولاتية تعرّف على أنها مجموعة المراحل التي تقود لإنشاء منظمة، معناه النشاطات التي يقوم من خلالها المقاول بتعبئة واستغلال الموارد (مادية، معلوماتية، بشرية...الخ) من أجل تحويل الفرصة إلى مشروع منظم ومهيكل.

كما أشار (Veatraete, 1997. 2003)، إلى أن البروز المنظماتي يعود إجمالاً إلى الفعل التنظيمي والإشكالات التنظيمية الناجمة عن نشاطات: المشروع، الفريق، التنظيم...الخ.

وعليه فحسب هذه المقاربة فالمقاول هو رجل استراتيجي قادر على إعداد رؤية مقاولاتية (Filian 1997) وقيادي قادر على قيادة التغيير الناتج عن النشاطات المقاولاتية.<sup>26</sup>

نشير إلى أنه حسب بعض الكُتّاب، هذا النموذج مرتبط حتماً بنموذج فرص الأعمال فبالنسبة ل (pygrave et hofer, 1991):"المقاول هو شخص يقتنص فرصة أعمال ويقوم بإنشاء منظمة من أجل متابعتها".<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Eric Michael Laviolette et Christophe Loue; "les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel", Le 8ème congrès international Francophone (CIFE PME) : L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales (Suisse : Haute école de gestion (HEC) Fribourg, 25-26-27 octobre2006), pp. 3-4.

<sup>26</sup> Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, Op Cit, pp. 3-4.

### 3. مفهوم خلق القيمة:

هو المتعلق بالمزيج فرد / خلق القيمة حيث عزّفه (Bruyat 1993) كحركية تغيير أين يكون الفرد في نفس الوقت عامل لخلق القيمة، بحيث يقوم بتحديد الطرق والأهداف ومجال وكيفية خلق القيمة.

وللتوضيح أكثر حول هذه المقاربة، يعرف (Fayolle 2004) المقاولاتية كحالة تربط بصفة متلازمة شخص يمتاز بدافع شخصي قوي (استهلاك الوقت، المال، طاقة... الخ) ومشروع أو منظمة جديدة أو منظمة (قائمة) في شكل مقاول، القيمة التي يتم خلقها تعود لأسباب تقنية، مالية، وشخصية تحصل عليها المنظمة المحركة والتي تمنح الرضا للمقاول والمتعاملين أو المهتمين.

بالنسبة للمقاول فهو يحصل على فوائد مالية ومادية لكن أيضا يحصل على استقلالية السلطة أو إثبات الذات بين الآخرين، أما بالنسبة للزبائن يحصلون على الرضا من خلال استهلاك السلعة أو الخدمة بالنسبة للممولين يحصلون على فوائد مالية فعلية ومستقبلية.

أحد نقائص هذه المقاربة هو اتساع الفعل المقاولاتي إلى كل عملية تنظيمية، ويتم تعويض الثغرة بإعادة بعث مبدأ أساسي للمقاولاتية أشار إليه Schumpeter هو درجة الابتكار أو القيمة الجديدة من خلال هذا التنظيم التي يطرحها الفرد الذي يساهم أيضا في ديناميكية التغيير المتلازم بين الفرد والداعمين له في خلق القيمة.

وعليه فالخلق الفعلي للقيمة لا يكون عموما إلا في المرحلة الأخيرة: من خلال منظمة مقاولاتية قائمة (مستقرة) يتم تقييمها عن طريق معايير النشاط، الأداء، والنتائج.<sup>28</sup>

على الرغم من أن القيمة تعتبر موضوع أخذ جزء من الأدب الاقتصادي مع أعمال كل من Say, Ricardo, Smith، فإن العلاقة بين خلق القيمة والمقاولاتية لم تكن موضوع عمل بحثي إلا حديثا، في البداية أعمال (Gartner,1990) اهتمت بذلك وكذلك أعمال (Schumpeter,1935) حول الابتكار.

### 4. مفهوم الابتكار:

بالنسبة لبعض الكُتّاب، تعتبر المقاولاتية هي الحلقة المفقودة بين الفكرة وتسييرها (carland et al, 1984; martin,1994)، إنها تسمح بالتمييز بين المقاول والمسير، نموذج الابتكار ناتج بشكل أساسي من أعمال Schumpeter وما جاء به من نظرية "التدمير الخلاق" والتي تفسر أهمية المقاولاتية ودور الابتكار في تحقيق ذلك.

ومنذ أعمال Schumpeter إتفق الكُتّاب على أن الابتكار هو محرك النمو الاقتصادي (julien,2000; mustar,2001)، مع ذلك لم يكن هناك إجماع حول مفهومه، فهناك مفهوم ضيق ومفهوم واسع للابتكار، المفهوم الضيق يتمثل في تعريف الابتكار على أنه مرتبط بالجوانب التكنولوجية، حاليا هذا المنظور الضيق يسيطر على عدد كبير من الإجراءات العمومية في مجال المقاولاتية والابتكار، العيب في هذا المنظور هو تحديد صور ونماذج تعريف المقاولاتية، فالقليل من المقاولين يمكن ربطهم بهذا التصور الضيق.

هناك كتاب آخرون (nooteboom,2000; bogers et lhillery,2006) اهتموا بشكل واسع بالابتكار في كل شيء أو جزء من سلسلة القيمة (porter,1982; et Smith;2004) هذا المفهوم الواسع للابتكار يعتبر فتي لدى الباحثين والميدانيين،

<sup>27</sup> Aziz bouslikhane, **Enseignement De L'Entrepreneuriat: Pour Un Regard Paradigmatique Autour De Processus Entrepreneurial**, Thèse de Doctorat non piblier en Sciences de Gestion, Université de Nancy 2, p59.

<sup>28</sup> Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, Op Cit, pp3-4.

هو يسمح بإدماج بعد مهمل في المقاربة الضيقة: يتمثل في الاستفادة من الابتكار، وبالتالي أصبح الابتكار بهذا المنظور ضمن مساحة واسعة للتغيير، إنه يرجع إلى قدرة المقاتلين "على اقتراح أفكار جديدة من أجل منح أو إنتاج سلع أو خدمات جديدة من أجل إعادة تنظيم المؤسسة ، الابتكار هو إنشاء مؤسسة مختلفة عن تلك التي نعرفها من قبل، إنه اكتشاف أو تحويل منتج، إنه اقتراح طريقة جديدة للعمل، التوزيع أو البيع" (Julien et Marchesnay, 1996).<sup>29</sup>

### ثالثا: المقاولاتية وديناميكية التنمية الاقتصادية:

يبحث نموذج (GEM)<sup>30</sup> في تفسير لماذا بعض الاقتصاديات الوطنية تطورت بشكل سريع مقارنة بالأخرى ومحاولة إظهار اكتمالية المكونات الموجودة في التنمية الوطنية، هذا النموذج يستند عموما على إطار تصوري ينتج آليات كبرى تحدد النمو الاقتصادي الوطني (Fayolle, 2005).

أول عامل مهم يظهر في الجزء العلوي من الشكل 2.1، حسب (Fayoll, 2005) هو انعكاس دور المؤسسات الكبرى المتوقعة جيدا التي تضمن الحضور الوطني على مستوى التجارة العالمية، الفرضية التي تدخل ضمن هذا الجزء من النموذج هي أنه: إذا كانت الظروف المحيطة العامة للبلد تطور بشكل مناسب الحالة التنافسية للمؤسسات الكبرى على المستوى الدولي سوف تتحسن بعد ذلك في إطار معايير النضج والحجم، هذه المؤسسات تولد طلب مهم من السلع والخدمات في اقتصادها الوطني، هذا النموذج ينتج بدوره أسواقا لعدد من المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة. هذا السيناريو (الشكل 2.1) متماسك بشكل خاص عندما تكون المبادلات الدولية محدودة في منتجات مستقرة، حيث تكون الأسواق والتكنولوجيات قليلة التنوع.

العامل الثاني المهم الذي يحدد النمو الاقتصادي الممثل في الجزء السفلي من الشكل 2.1، يبين الدور الذي تلعبه المقاولاتية في إنشاء وتطوير مؤسسات جديدة، بالنسبة لهذا الجزء من النموذج هناك سلسلة جديدة من العوامل الطرفية مبنية تحت اسم "الظروف المحيطة بالمقاولاتية" (Conditions cadres de l'entrepreneuriat) المتواجدة بين المجال السوسيوثقافي و بروز وتطور المؤسسات الجديدة.

<sup>29</sup> Aziz bouslikhane, Op Cit, p60.

<sup>30</sup> المرصد العالمي للمقاولاتية (Global Entrepreneurship Monitor): من أهم الهيئات المتخصصة في إنجاز الابحاث والدراسات في مجال المقاولاتية في مختلف دول العالم، يقدم تقارير وإحصائيات عن تطور النشاطات المقاولاتية في مختلف المناطق والبلدان.

في هذا المستوى يتميز النموذج بخاصيتين حاسمتين للمسار المقاولاتي: بروز أو وجود فرص سوقية وقدرة-دافعية وتعؤد- الأفراد على إطلاق مؤسسات جديدة تبحث عن اقتناص هذه الفرص. المسار المقاولاتي فعال بشكل خاص في إطار سوق ديناميكي حيث يتحدد النجاح في مستويات عالية من الابتكار، الإبداع وسرعة الدخول للأسواق (Fayolle 2005).

القيمة الأكثر أهمية في نموذج GEM توجد بشكل محتمل أكثر حسب Fayolle في الطبيعة التكاملية لهذه العوامل المرتبطة ميدانيا بالنمو الاقتصادي الوطني، فعلا، المؤسسات الكبيرة المتموقعة جيدا تمنح غالبا فرص للمؤسسات الجديدة بفضل نقص التكنولوجيا، إفراف (Essaimage)، وتكاثر الطلب على السلع والخدمات، إنها تمنح ميزة تنافسية في السوق العالمي للمؤسسات المتواجدة من قبل والتي لها زبائنها الأساسيين الذين تمنحهم تنزيل في التكاليف وسرعة في التنمية التكنولوجية.

حسب Fayolle يتنبأ نموذج GEM بأن هناك العديد من مجموعات المتغيرات تؤثر على التنمية الاقتصادية لبلد ما، هذا النموذج يحتوي على ستة (06) متغيرات رئيسية: الظروف (الأطر) الاجتماعية، الثقافية والسياسية، الظروف المحيطة العامة، الظروف المحيطة المقاولاتية، القدرة والفرص المقاولاتية، والنشاط والحركة المقاولاتية، وفيما يلي نقدم تحليلاً لكل متغير في هذا النموذج:<sup>31</sup>

**7. الأطر الاجتماعية، الثقافية والسياسية:** كما هو ملاحظ من خلال الشكل تتعلق الأطر الاجتماعية، الثقافية والسياسية بالهيكل الديموغرافية، الظروف والمواقف الاجتماعية المرتبطة، بالقيم والحالات المقاولاتية، الإبداعات الفردية، الاستثمار في التعليم، الوعي بأهمية تطوير النظام التعليمي، اكتشاف المقاولين... إلخ، هذه الأطر تفسر التوجهات الوطنية الكبرى وتؤدي دورا مهما لأنها تؤثر على المجالات العامة والمقاولاتية في البلد.

**8. المعايير المؤطرة الوطنية أو المعايير الهيكلية الوطنية بشكل عام:** هذه المعايير اعتبرها Fayolle عوامل ظرفية، الإطار الوطني العام أو المعايير الهيكلية الوطنية التي يمكن لها بشكل عام أن تشجع أو تكبح الفعل المقاولاتي في بلد معين تتمثل في: دور الدولة، دور المؤسسات، انفتاح الأسواق، توفير البيئة التحتية التكنولوجية، البحث والتنمية ووجود أسواق العمل يمكن أن تشكل وسائل نجاح في طريق تنمية المقاولاتية في بلد معين.

**9. المعايير المؤطرة المقاولاتية:** السياسات والبرامج الحكومية، وجود عروض تكوينية موجهة للمقاولين، مستوى التحول التكنولوجي، توفر الموارد المالية للمنشئين، توفر البيئة التحتية المادية، وضع مبادئ ثقافية واجتماعية مشجعة للمقاولاتية ووجود بنية تحتية تجارية وقانونية كلها تمثل متغيرات لها تأثير واضح على تنمية النشاط المقاولاتي في البلد.

**10. القدرة والفرص المقاولاتية:** كذلك أهمية القدرة المقاولاتية (محفزات المنشئين، وجود أدوات وتقنيات مساعدة في الاستغلال الاقتصادي للفرص الاستثمارية)، حسب Fayolle، هذه الأخيرة يجب أن تكون موجودة وخاصة امتلاكها والتحكم فيها من أجل استغلالها.

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

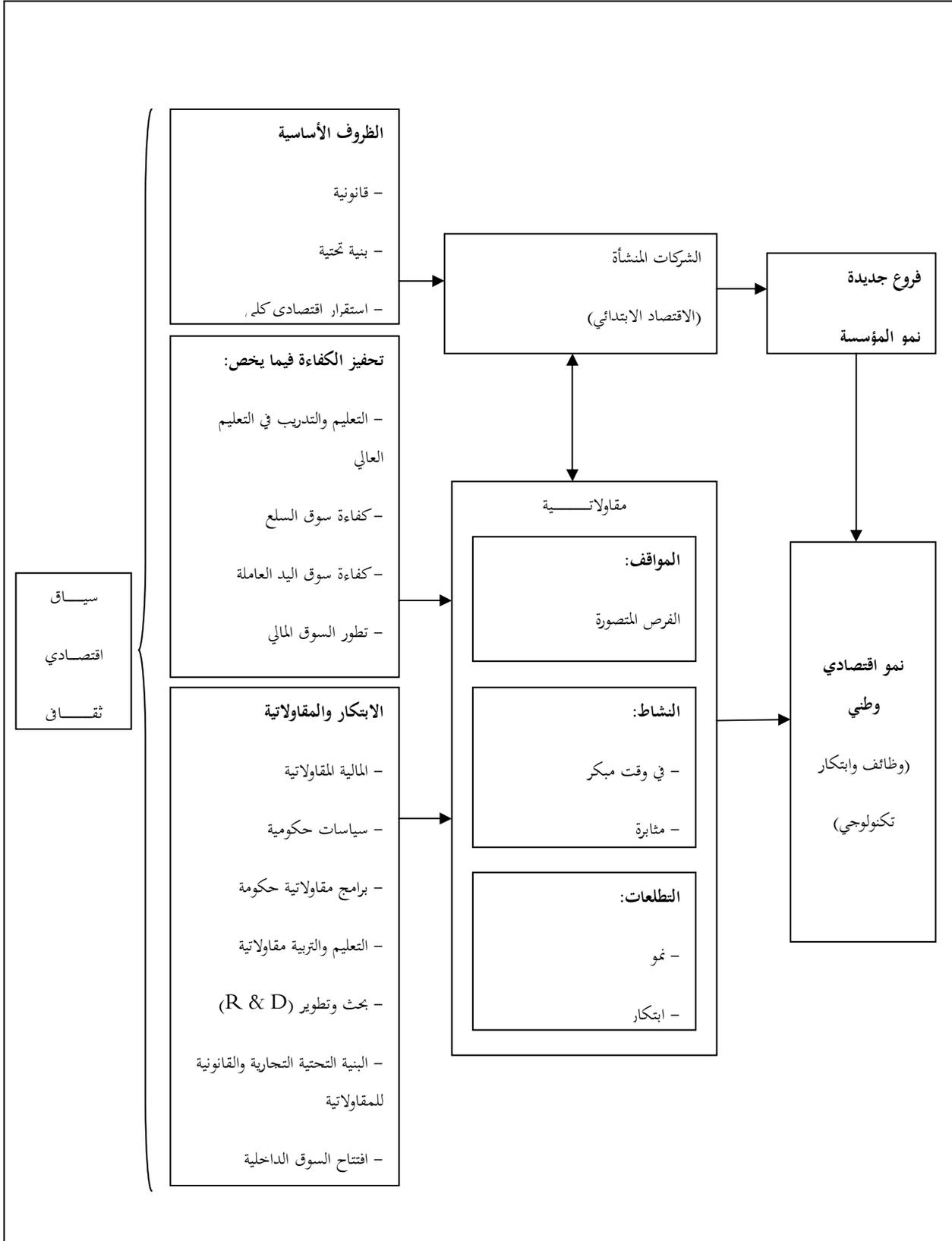
**11. الحركة الاقتصادية أو المقاولاتية:** تمثل هذه النشاطات مصدر الحياة المقاولاتية وأساس بعث الاقتصاد، حيث تعتبر مسار المؤسسات حديثة النشأة، نموها، تراجع نموها أو موتها وخلق مناصب العمل فيها عوامل محددة للنمو الاقتصادي للبلد وتساهم عموما في ظهورها بشكل جيد، فمنذ سنوات 1980 ومن خلال أعمال مختلف الباحثين، أصبح من المعروف بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخلق معظم مناصب العمل في الاقتصاد. هذه الحقيقة تلهم بشكل كبير السياسات العمومية، وتساهم في دعم

<sup>31</sup> Mory siomy, Op Cit, p111.

فكرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يشير Fayolle بأن المؤسسات الجديدة عموماً من الصفر إلى غاية سنة واحدة تولّد مناصب العمل الجديدة، لكن هذا لا يكون صحيحاً في كل الأحوال، بالنسبة له فإن خلق مناصب العمل الجديدة يرتبط بشكل أكبر بعمر المؤسسة وليس بحجمها.

**12. النمو الاقتصادي أو التنمية الاقتصادية:** النمو الاقتصادي أو التنمية الاقتصادية يمكن تفسيرها من خلال عدة مؤشرات من بينها PIB (الناتج الداخلي الخام)، تطور معدل التشغيل... إلخ، الناتج الداخلي الخام PIB وبالرغم من ردود الأفعال الكثيرة حول موثوقيته كمؤشر لقياس النمو الاقتصادي، هو يبقى دائماً أحد المؤشرات.

الشكل 2.1: نموذج تأثير المقاولاتية على النمو أو التنمية الاقتصادية لـ GEM



يوضح النموذج أن النمو الاقتصادي الذي يعبر عنه الناتج المحلي الإجمالي (PIB)، وفرص العمل الناتجة يكون نتيجة للديناميكية الاقتصادية المتمثلة في إنشاء وتوسيع أو إعادة تشغيل وحتى غلق المؤسسات، هذه الديناميكية تتأثر بنشاط كل من المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة والمصغرة الموجودة والتي تزاوّل نشاطها، إضافة إلى المؤسسات الجديدة التي تنتج في إطار تزامن وجود فرص مقابلة مع القدرة على المقابلة من طرف الأفراد (الكفاءة، الدوافع)، كل هذا يكون ناتج عن ظروف معينة تتمزج فيها العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

إن العمل على نشر الروح المقاولانية سوف يؤدي إلى تزايد المقاولين المبدعين القادرين على خلق هذه المؤسسات وتطويرها مما يخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولهذا يجب رسم إستراتيجية للتنمية التي تقوم على القرارات الأساسية ترسم الخطوط العريضة لبلوغ أهداف محددة، ومن أهم الشروط الأساسية لنجاح إستراتيجية التنمية، العمل على تنمية المبادرات الخاصة وتدخل الدولة في ترقية الاستثمار وخاصة تحفيز وحمل الوحدات الاقتصادية بالاستثمار في مجال المشاريع الصغيرة والتي تعد من أفضل الوسائل للإنعاش الاقتصادي نظرا لسهولة تكيفها ومرونتها التي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب الشغل وجلب الثروة، فهي إلى جانب الاستثمارات الكبرى بإمكانها رفع تحديات التنافسية والتنمية و غزو الأسواق الخارجية.

يؤكد (McClelland, 1987) على أن العامل الرئيس لتنمية أي بلد ليس المال أو التكنولوجيا، وإنما ذوي الأفكار المبتكرة والخلاقة، ويؤكد (Maslow, 1968) على أن أهم محرك للنمو الاقتصادي هو توفر المقاولين وأصحاب الأفكار المتميزة، حيث يرى أن أهم شيء يمكن القيام به للأخذ بيد مجتمع غير متقدم ليس توفر مئة (100) اقتصادي أو مهندس أو سياسي متميز، وإنما مئة (100) مقال وصاحب أفكار ريادية خلاقة، ويمكن تلخيص دور المقاولانية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام بما يلي:

32

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

**10. خلق فرص عمل جديدة:** يعمل المقاولون الذين ينتمون للقطاع الخاص في مجالات نشاط مختلفة صناعية، تجارية وخدمية وغيرها وبأحجام مؤسسات كبيرة ومتوسطة وصغيرة في المجتمع الذي يعيشون فيه، بحيث يتيحون الفرصة لتوظيف آلاف العاملين وخلق فرص عمل حقيقية لهم.

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

**12. زيادة القدرة على المنافسة:** وذلك من خلال المعرفة الدقيقة الواعية للبيئة المحلية والبيئة الخارجية وتطوير أساليب العمل من خلالها والتفاعل معها بإيجابية، كما أن المبادرات الحديثة في المقاولانية، إطلاق مؤسسات جديدة أو إعادة بعث مؤسسات قائمة، تحفز الإنتاجية، كلها عوامل تنمي التنافسية من خلال أنها تجبر المؤسسات الأخرى على العمل بأحسن أداء وابتكار، رفع

<sup>32</sup> مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 41.

مستوى الأداء والابتكار في المؤسسات مهما كان مستوى التنظيم، العمليات، المنتجات، الخدمات أو الأسواق، وتدعم التنافسية الاقتصادية بشكل عام، وهذا ما يستفيد منه المستهلكون من خلال تنوع الخيارات والأسعار.

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

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

**15. إيجاد أسواق جديدة<sup>33</sup>:** ويتحقق ذلك من خلال إجراء توافقات جديدة في الموارد والكفاءة في استخدامها لدى المقاول، واستغلال الفرص في السوق من أجل إيجاد عملاء جدد وخلق طلب وعرض جديدين على المنتج في السوق.

**16. روح المقاول والقيم الاجتماعية:** المقاولين هم القوة المحركة لاقتصاد السوق وإنجازاتهم تقدم للمجتمع ثروة تشغيل وخيارات متنوعة للمستهلكين، استجابة للمطالب المتزايدة للمجتمع فيما يتعلق بأثر النشاط المقاولاتي على المجتمع والبيئة، قامت العديد من المؤسسات الكبرى بتبني استراتيجيات رسمية للمسؤولية الاجتماعية، تعمل خاصة على الإدماج المطلوب للانفعالات الاجتماعية والبيئية في نشاطاتهم ويتفاعلهم مع التعاملين الاقتصاديين، عرفانا منهم أن السلوك المسئول من المؤسسات يمكن أن يساهم في نجاحها، وهذا يمكن أن يتضمن مثلاً: إطلاق منتج بشكل يحترم البيئة، أو يحترم متطلبات المستهلكين ويتبنى حسن التعامل تجاههم، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب عليها أن تعتمد "روح مقاولاتية مسؤولة" بشكل غير رسمي أكثر حتى إذا كانت تقدم أساساً عدد من النشاطات المفيدة للمجتمع، كما أن المقاولاتية يمكن أن تؤدي أيضاً دوراً فعالاً على مستوى دعم فعالية الخدمات في المجال الاجتماعي، الصحة والتعليم، مؤسسات الاقتصاد الاجتماعي تشترك مع الفاعلين الاقتصاديين في تسيير ودعم هذه الخدمات وبتمييز الابتكار والتوجه نحو الزبون، أحد المقاربات تسمح بإكمال الموارد العمومية وترقية مجموعة الخدمات الممنوحة للمستهلك.

هذه الأدوار الهامة التي يقوم بها المقاول غالباً ما تكون ذات تكاليف محدودة، لأنها ناتجة عن مجهود وشخصية ومثابرة المقاولين، والأهم من ذلك أن المقاول الذي يفهم محيطه ومتجمعه يساعد دائماً في نقل التكنولوجيا وعمليات التحديث الملائمة والمطابقة لحاجات مجتمعه، وهذا ما لا يستطيع المستوردون القيام به.

فيما يخص الدول النامية، فإن الذي يعطي أهمية خاصة للمقاولين هو أن المقاولاتية في جوهرها مسار ديناميكي متحرك لخلق الثروة والمعرفة والفرص التي تقدم عن طريق الأفراد الذين يخاطرون بالأموال والجهد، والالتزام بالتطبيق لكي يزودوا قيمة إلى بعض المنتجات أو الخدمات وهذا أشد ما تحتاج إليه الدول النامية.

<sup>33</sup> يعرف السوق على أنه مجموعة من الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة لإشباع احتياجاتهم.

يمكن إبراز أهمية المقاولاتية أيضا من خلال دور وأهمية المؤسسات الصغيرة ومزاياها العديدة في المجتمع، مثل رفع مستوى الناتج القومي والدخل القومي والنمو الاقتصادي، وأثارها الاجتماعية الأخرى في الحد من الفقر والبطالة ورفع مستوى المعيشة وذلك من خلال تأثيرها على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية مثل إجمالي الناتج المحلي، الاستهلاك، العمالة، الادخار والاستثمار والصادرات، إضافة إلى مساهمتها في تحقيق العدالة الاجتماعية والإقليمية.

تجدر الإشارة إلى أن هناك تداخلا كبيرا بين مفهومي المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة، فهما ليسا مترادفين أو متشابهين كما يعتقد الكثير من الناس، فليس كل من ينشئ مؤسسة صغيرة هو مقاول، فالمؤسسات الصغيرة التقليدية هي المؤسسات التي تنشأ وتبقى على حالها بدون تطور طوال حياتها، لان أصحابها يفتقدون المهارات، الرؤية الإستراتيجية والتسيير المقاولاتي الضروري لنمو وتطور المؤسسة الصغيرة، أما المقاول فهو من يقيم عمل صغير تم تحويله إلى عمل كبير من خلال التفكير الاستراتيجي والإبداع والابتكار المستمر، مما يجعلها مؤسسات مقاولاتية داعمة للتنمية، حيث يبرز دور المؤسسات الصغيرة وأهميتها في عملية التنمية من خلال عدة نقاط أهمها:

**6. المساهمة في زيادة الناتج القومي:** وعلى وجه الخصوص في الدول النامية، حيث تؤدي المؤسسات الصغيرة إلى تحقيق مشاركة جميع شرائح المجتمع من خلال عمليتي الادخار والاستثمار، وذلك بتوجيه المدخرات الصغيرة نحو الاستثمار وتعبئة رؤوس الأموال التي كانت من الممكن أن توجه نحو الاستهلاك، وهذا يعني زيادة المدخرات والاستثمارات وبالتالي زيادة الناتج القومي، إلى جانب مساهمتها بنصيب كبير في إجمالي القيمة المضافة سيما الصناعات الغذائية والنسيجية وغيرها.

**7. المساهمة في الحد من مشكلة البطالة:** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حد سواء المصدر الرئيس لتأمين فرص العمل عموماً في الاقتصاديات المتقدمة والنامية، ففي الدول الغريبة حيث تهيمن الشركات العملاقة بكل مؤشرات الحجم، لوحظ أن أزيد من 50% من اليد العاملة تشتغل في مؤسسات صغيرة، وبالتالي فهي توفر بحدود 50% من فرص العمل في الاقتصاد<sup>34</sup>، وذلك أنّ طبيعة هذه المؤسسات وحجمها ومساهمتها الكبيرة في الاقتصاديات الوطنية توفر حافزاً قوياً لخلق فرص العمل، وذلك من خلال:

- قدرة المؤسسات الصغيرة بتنوعها وكثافتها على استيعاب العمالة غير الماهرة أو النصف ماهرة والتي تشكل النسبة الكبيرة من قوة العمل في الدول النامية، وبتكلفة منخفضة نسبياً لفرصة العمل إذا ما قورنت بالمؤسسات الكبيرة التي تستخدم الأساليب الإنتاجية كثيفة رأس المال مقابل نسبة قليلة من القوى العاملة.

- يمكن أن تكون أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية، مما يجعلها أداة هامة لترقية وشمين الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل والتوازن الجهوي بين المناطق، كما أنّها تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم والعائلي؛

**8. دورها في محاربة الفقر وتنمية المناطق الأقل تنمية:** يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة آلية فعالة لمكافحة الفقر من خلال وصولها إلى صغار المستثمرين من الرجال والنساء، وسرعة انتشارها خاصة في الأقاليم النائية الأقل نمواً أو الأكثر احتياجاً للتنمية، الأمر الذي يؤهل هذه الأقاليم إلى فرص أكبر في التنمية والتطوير من خلال إنعاشها بهذه المشاريع، فضلاً عن احتوائها الآثار الاجتماعية السلبية لبرامج الإصلاح الاقتصادي في كثير من الدول خاصة بعد أن تصدرت هذه القضية منذ بداية عقد التسعينيات سلم أولويات الحكومات ومؤسسات التمويل الدولية.

<sup>34</sup> محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة و دورها في التنمية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مخر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير LSEG، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 8 - 9 أبريل 2002. ص 85.

9. قيامها بدور الصناعات المغذية أو المكملة للصناعات الكبيرة والمتوسطة: أوضحت التجارب بأن المؤسسات الكبرى تحتاج إلى المؤسسات الصغيرة لتنفيذ مئات، بل آلاف الأعمال والنشاطات المهمة لها، حيث تعتبر هذه النشاطات جد مكلفة للمؤسسات الكبيرة، إذا قامت بتنفيذها لوحدها.<sup>35</sup>

وبهذا تساعد المؤسسات الصغيرة إذا تم توجيهها للعمل كفروع ثانوية للصناعات الكبيرة، بما يعزز حالة التكامل الصناعي بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم وتنوع وتوسيع هيكل الإنتاج، فضلاً عن أن هذه المؤسسات هي نواة لتكوين المؤسسات الكبيرة، حيث يشير تاريخ الأعمال إلى أن عددا كبيرا من المؤسسات الكبيرة قد بدأ كمشروع صغير ثم تطور إلى مؤسسة كبيرة عن طريق النمو والتطور الذاتي، أو عن طريق الاندماج مع مشروعات أخرى.<sup>36</sup>

10. المساهمة في تنمية المواهب والابتكارات: تعتبر المؤسسات الصغيرة موقعا مهما لتنمية روح المقاولاتية الفردية الجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة أخرى تم التخلي عنها لأسباب معينة، مثل الصناعات التقليدية، المناولة في قطاع الصناعة والبناء والأشغال العمومية... إلخ<sup>37</sup>، هذه الاستعدادات والمهارات المقاولاتية ضرورية لنمو الاقتصاد المعاصر؛ فالإقتصاد الذي تهيمن عليه شركات كبيرة بيروقراطية لا يوفر فرصا كهذه، مما يؤدي إلى تراجعها، وقد يكون أحد أسباب اختيار اقتصاد الدول الاشتراكية هو هذا الخلق للمبادرات الذاتية والمهارات في إقامة الأعمال الجديدة.<sup>38</sup>

### الوحدة (3) : خطة الأعمال

#### إنشاء المؤسسات: من الفكرة إلى خطة الأعمال.

إن عملية إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة ليست بالأمر السهل واليهين كما يراها البعض، فهي تتطلب الكثير من التفكير والوقت والجهد إضافة إلى الموارد اللازمة، لكن وقبل ذلك فنجاح أي مشروع استثماري يرتبط أولا باختيار الفكرة المناسبة التي تتناسب مع كفاءات وقدرات المقاول وإمكانياته المادية والمعرفية، ثم عملية تحليل واختبار الفكرة الإستثمارية بعد القيام بالدراسة الإستراتيجية، وأخيرا تخطيط إنجاز المشروع من خلال خطة الأعمال.

#### • الفرع الأول: الفكرة كأول خطوة في طريق المشروع الصغير.

تعتبر الفكرة الإستثمارية أساس نجاح المشروع، فنجاح أي مشروع استثماري يقوم على اختيار الفكرة الجيدة، وتعتبر فكرة مشروع المؤسسة اللبنة الأولى لبنائها، إذ تعبر عن موضوع النشاط أو السبب الذي ستنشأ المؤسسة لأجله، ومتى كانت الفكرة ناجحة وقابلة للتطبيق ميدانيا، كلما زاد ذلك من احتمال نجاح المشروع والعكس صحيح، فهما امتلاك المنشئ من إمكانيات مالية وتجارية ومادية فإن ذلك لن يكون له تأثير إذا ما كانت الفكرة غير قابلة للتطبيق أو مستهلكة...<sup>39</sup>

<sup>35</sup> سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد الريادة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 60.

<sup>36</sup> عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، العمل الحر: ثقافة مجتمع أو متطلبات مرحلة؟، ورقة مقدمة إلى: المنتدى الثاني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة، المملكة العربية السعودية، 28، 29 نوفمبر 2004.

<sup>37</sup> محمد الهادي مبارك، مرجع سابق، ص 85.

<sup>38</sup> سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 60.

<sup>39</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي - الإدارة المالية - دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2006.

في الغالب تكون الفكرة من أحد المصادر التالية:<sup>40</sup>

**1/الخبرة الذاتية:** إن الخبرة المستمدة من العمل السابق قد تكون أحد أهم مصادر الأفكار للفرد المقاول، حيث أن التعامل مع الأسواق، الزبائن، الموردين، المنافسين...، يؤدي إلى ابتكار أفكار استثمارية جديدة، تأتي من خلال تغيير نوع المنتج إلى الأحسن، أو إستغلال منتج جديد، أو تطوير خدمة مكملة للنشاط الأصلي للمؤسسة، هذه الأخيرة يجب عليها أن تستغل أفكار عمالها للمحافظة عليهم والإستفادة من خبراتهم.

**2/الزبائن كمصدر للأفكار الجديدة:** هذا النوع من الأفكار يكون غالبا في القطاع الصناعي، حيث أن المنطق الإقتصادي يفرض وجود تغذية عكسية تتمثل في ردة الفعل والاقتراحات التي يقدمها الزبائن حيال منتج معين، فالزبون هو المستعمل للمنتج وهو الذي يعرف نقائص وإيجابيات هذا المنتج، ويمكن أن يكون لديه تصور أحسن في تقديم أو تعديل هذا المنتج، فاستعانة المقاول بزبائن منتج معين أو تحول الزبون إلى مقاول يمكن أن يكون مصدر للأفكار الجديدة.

**3/الممول والرغبات:** الكثير من المقاولين يقومون باختيار النشاطات وإنشاء المؤسسات في قطاعات تشكل ميولهم السابق، مثلا: الميل للإعلام الآلي يمكن أن يؤدي بصاحبه إلى فتح محل لتجميع أجهزة الحاسوب، الميل لتربية الحيوانات يمكن أن يؤدي بصاحبه إلى إنشاء مزرعة لتربية الأبقار الحلوب... إلخ، وفي الغالب يكون الميل والحاجة للإنتاج دافع قوي لإنشاء مؤسسة صغيرة.

**4/الأفكار الطارئة:** الحياة تضعنا كل يوم في حالات ومواقع معينة، يمكن من خلالها رؤية الأشياء بشكل مختلف، فالساعي إلى إنشاء مؤسسة يجب أن يتأهب نفسيا وعقليا لاقتناص الفرص من خلال الإنتقاد والتصور والملاحظة، والحكم على الوضعيات التجارية ومراقبة النقائص والأخطاء الموجود في بعض المشاريع، هذه النظرة الإنتقادية للأشياء تعتبر مصدر جيد للأفكار الإستثمارية.

**5/الأفكار المأخوذة من السفريات الخارجية:** الأشخاص الذين يسافرون للخارج يندهبون أحيانا حيال سلعة أو خدمة معينة غير متاحة في بلدهم أو منطقتهم الأصلية، وهذا يعتبر مصدر جاهز للأفكار الإستثمارية، بشرط أن تكون هذه الأفكار متوافقة مع طبيعة المنطقة التي ينتمي إليها المقاول.

**6/الإبداعات البحثية:** أي إنشاء مشروع جديد بفكرة جديدة، لكن هذا النوع من الأفكار يجب تجربته بشكل مكثف والتفكير جيدا في قبل التطبيق بحيث يتطلب هذا النوع من الأفكار إمكانيات كبيرة، إضافة إلى أنه لا يقبل الأخطاء.

**7/البحث عن الأفكار:** المقبلين على إنشاء مؤسسة صغيرة، لا يمتلكون دوما أفكار جاهزة، وبالتالي لا يمكن العودة إلى المكاتب الإستشارية المتخصصة في هذا المجال أو الإعتماد على بعض المصادر الأخرى منها:

- ترميم مؤسسة جديدة: إعادة شراء مؤسسة موجودة، هو توجه مهم يعطي للمقاول أفكار ناتجة من النشاطات السابقة لهذه المؤسسة؛
- التراخيص: يمكن للمقاول أيضا إنشاء مؤسسة صغيرة بالحصول على رخصة إنتاج منتج معين، وذلك بالرجوع إلى الانترنت والمجلات المتخصصة؛

<sup>40</sup> T versartre, B sapporta, Op.Cit, p330.

- البراءات والإجازات: بعض المبدعين والمخترعين لا يقومون بالإستثمار التجاري لإبداعاتهم مثل مخابر البحث الجامعية، وبالتالي يمكن الإستفادة من هذه الأبحاث في الحصول على أفكار جديدة للمشاريع الإستثمارية.

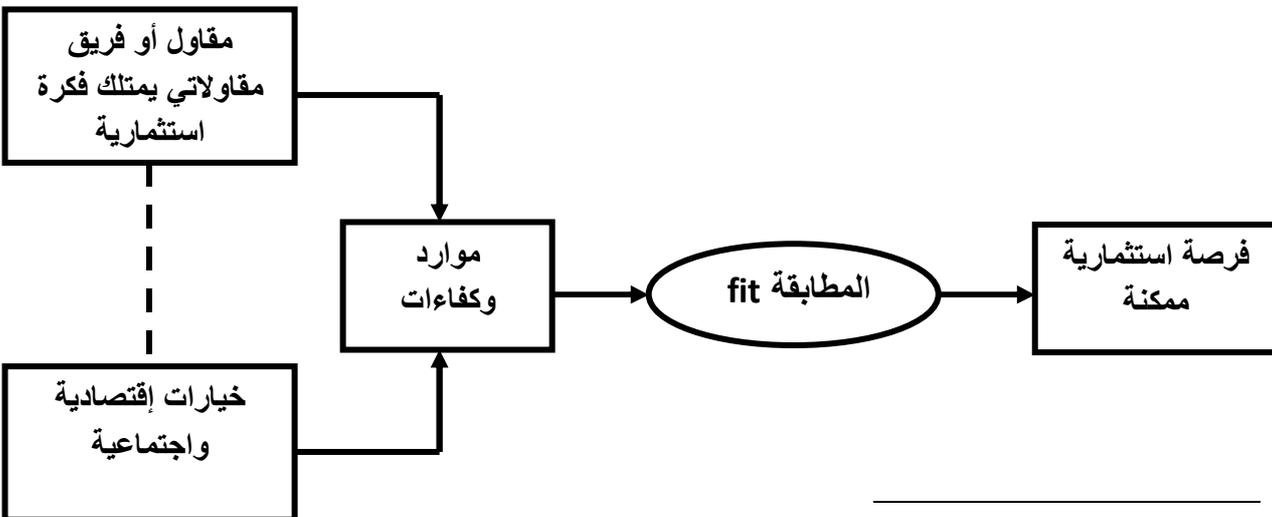
كما نشير في النهاية أن الحصول على الأفكار من هذا النوع لا يكون إلا بالإطلاع الواسع والمتواصل للدوريات والمجلات المتخصصة والانترنت، كما يجب للباحث عن الفكرة الإستثمارية تخصيص جزء من ميزانيته لهذا الغرض، وزيارة المعارض الإقتصادية وغرف التجارة والسفر إلى أماكن وجود هذه الأفكار للإستفادة من الخبرات السابقة.

### ب/ الفكرة الاستثمارية والفرصة الاستثمارية: شروط الفكرة الاستثمارية:

إن الحصول على فكرة إنشاء المؤسسة ما هي إلا البداية، ونجاح هذه الفكرة يعتمد على عوامل عدة، فالفكرة الإستثمارية قد تكون في جوهرها جيدة ومبتكرة ولكنها غير قابلة للتنفيذ<sup>41</sup>، وحتى تكون الفكرة الإستثمارية قابلة للتنفيذ لابد أن تتطابق هذه الفكرة مع الواقع والحقيقة السوسيواقتصادية، وهو ما يطلق في عليه بالفرصة الإستثمارية، فالفرصة الإستثمارية هي الفكرة الإيجابية التي يمكن تنفيذها وتحقيق عائد مناسب للمستثمر<sup>42</sup>.

بشكل آخر، يمكن القول أن الفكرة الإستثمارية لابد لها من موارد مادية وبشرية لاستغلالها، كما أنها يجب أن تكون مناسبة للحالة الموقفة للمنطقة أو البلد التي يتم فيها تنفيذ الفكرة بجميع أبعادها (الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية... إلخ)، فعلى المقاول أو الفريق المقاولي قبل تنفيذ الفكرة أن يستفيد من عمليات التحليل الإستراتيجي المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية بما فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف، وتحليل البيئة الخارجية بما فيها من فرص وتهديدات لمعرفة مدى إمكانية الفكرة للتطبيق، والشكل الموالي يقترح توضيح لمفهوم المطابقة fit بين الفكرة الإستثمارية والحقيقة السوسيواقتصادية.

الشكل رقم(01): مفهوم المطابقة fit في إطار الوصول إلى الفرصة الإستثمارية



<sup>41</sup> محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، الإسكندرية، 2001، ص33.

<sup>42</sup> نفس المرجع السابق، ص33.

المصدر: T versartre, B sapporta, Op. Cit, p345.

كما يبين المخطط فالفكرة الإستثمارية لا بد أن تواجه أولاً بمجموعة من العوامل الموقفية والخيارات السوسيواقتصادية والزمنية، والمتمثلة أساساً في العادات والتقاليد، التكنولوجيا، العصرية (la mode) وكذلك الموسمية، وفي حال توفر كل هذه الموارد والكفاءات اللازمة لهذه الفكرة وبالتالي يمكن القول بأنها تشكل فرصة استثمارية.

#### ● الدراسة الإستراتيجية للفكرة الإستثمارية:

يلعب التفكير والتحليل الإستراتيجي دوراً مهماً في إنشاء المؤسسات وهو عنصر أساسي في شخصية المقاول، إنطلاقاً من الرؤية الإستراتيجية التي تعبر عن صورة المؤسسة في المستقبل، مروراً بتحليل عناصر البيئة الخارجية بما فيها من فرص وتحديات، وتحليل عناصر البيئة الداخلية بما فيه من نقاط قوة ونقاط الضعف، وانتهاءً بالتحليل الإستراتيجي لنشاط المؤسسة.

#### أ/ تحليل البيئة الداخلية:

المقصود بتحليل البيئة الداخلية أو التحليل الداخلي هو إجراء تقييم دقيق للخصائص والمميزات المتعلقة بالمشروع الإستثماري والتي تكون ضمن سلطة صاحب المشروع أو من الممكن له الحصول عليها، عند التأسيس تشمل هذه الخصائص على شخصية صاحب المشروع، أما إذا كان المشروع قائم فهي تشمل خصائص المشروع، وإمكانياته المختلفة، هدف التحليل الداخلي هو قيام صاحب مشروع الجديد بتحديد نقاط قوته، ونقاط ضعفه، ليستخدمها في نوع المشروع الملائم لإمكانياته المادية والشخصية، ولتحديد خصائصه المهمة.

في حالة المشروع الجديد، على صاحب المشروع أن يراجع نفسه وذلك بإجراء جرد دقيق لكل إمكانياته بما فيها مهارات وقدرات مالية وفنية وإدارية وشخصية، بالإضافة إلى ميولاته الذاتية... إلخ، وهذا ما يقوم به عادة أصحاب المشاريع الجديدة، لكن ذلك يتم بطريقة غير نظامية<sup>43</sup>، فعلى سبيل المثال، عندما يقرر أحد الأفراد له دراية ومعرفة بمجال المعلوماتية إقامة مكتب أو مهني صغير للإنترنت في منطقة معينة، فهو يقوم بذلك لإعتقاده بأنه يملك معرفة فنية في هذا المجال (وهذه تعتبر نقطة قوة)، وإذا كانت الإمكانيات المالية لهذا الفرد لا تسمح له بالقيام بهذا المشروع (فهذه تعتبر نقطة ضعف).

إن تحليل البيئة الداخلية هو إجراء هذا التحليل بطريقة نظامية، حيث أن هذا التحليل يركز على قيام صاحب المشروع بمراجعة كل قدراته وكفاءاته ومهاراته الإدارية والشخصية للقيام بإنشاء وتسيير مؤسسة صغيرة، وبالتالي عليه أن يحدد نقاط قوته ونقاط ضعفه، وما يجب وما يكره، حتى يستطيع أن يحدد بدقة المشروع الذي يمكن أن ينجح فيه وكذلك المساعدة التي يحتاجها في تنفيذ فكرته<sup>44</sup>.

<sup>43</sup> سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 175.

<sup>44</sup> راجع: سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 175.

هذا بالنسبة للمشاريع الجديدة، أما النسبة للمشاريع القائمة فلا بد أن يشمل التحليل الداخلي جرد وتحليل لكل إمكانيات المؤسسة إي إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف بالإضافة إلى القيود، ويبنى هذا التحليل على معلومات مفصلة حول كل الوظائف في المنظمة، بما فيها عمليات التسويق والوضع المالي والعاملين والتكاليف، والنمط الإداري عموماً... إلخ.

عند إجراء التحليل الداخلي يجب إجراء تلخيص نتائج هذا التحليل بشكل منظم، والشائع هو القيام بتحديد وتعريف نقاط قوة وقوتها بعلامة + حيث انه كلما كانت نقطة القوة كبيرة تعطى عدد اكبر من علامات + أي أن نقطة القوة الكبيرة جدا تعطى لها علامة +++، في حين القوة المحدودة تعطى لها علامة +، أما بالنسبة لنقاط الضعف كذلك تعطى لها علامة - ويتم تأشير قوتها بعدد العلامات كما أشرنا سابقاً.

في النهاية يجب أن ينتهي التحليل والتقييم الداخلي بجدول يتضمن نقاط القوة ونقاط الضعف ولكل نقطة حجمها، فمثلاً: يمكن أن ينتهي شخص بقائمة تتضمن على وضع مالي متميز +++، معرفة دقيقة بالجانب الفني (كمبيوتر، أشغال عمومية،... إلخ) +++، خبرة متوسطة في الحسابات ومسك الدفاتر والتعامل مع الأرقام ++، جهل وضعف بقضايا التسويق ---، صعوبة في مجاملة الآخرين، كره التفاصيل الدقيقة -، نزعة للمخاطرة غير المحسوبة،... إلخ.

نقدم في الجدول الموالي ملخص لعملية التحليل الداخلي يتركز على جوانب مهمة لإقامة مشروع جيد.

#### الجدول رقم (03): مثال لمجالات مهمة للتحليل الداخلي.

نقاط الضعف	نقاط القوة	خصائص	
	قوة+++	حب للكمبيوتر	إنتاج (معارف فنية لتحديد المجال المناسب): هوايات، معارف، خبرة.
ضعف-		تصميم أنظمة	إنتاج (معارف فنية لتحديد مستلزمات فنية)
	قوة+++	وضع مريح	مالية (موارد مالية متاحة)
ضعف-		محدودة	مالية (معارف محاسبية)
ضعف---		محدودة جدا	تسويق (معرفة بالسوق)
ضعف-		ضعيفة	تسويق (علاقات اجتماعية ومهارات)
	قوة+++	كبيرة	إدارة (خبرة إدارية)
ضعف--		ضعف كبير	إدارة (خصائص شخصية، النزعة للمخاطرة)

المصدر: سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 176.

من خلال التحليل السابق فإن صاحب الفكرة الاستثمارية قد يقرر بأن هذا المشروع المتمثل في مكتب لبيع أجهزة الكمبيوتر هو مشروع مناسب له كونه يملك معرفة وهواية في هذا المجال بالإضافة إلى أنه يتمتع بإمكانيات إدارية ومالية جيدة ألا أنه من المفضل لهذا

المستثمر أن يختار شريكاً له خبرة في قضايا التسويق والحسابات، وقد يحتاج كذلك إلى موظف يقوم بتصميم هذه الأنظمة لأن هذه هي مجالات الضعف لديه.

وعليه فإن التحليل الداخلي هو الخطوة الأولى في الإقدام على إقامة مشروع جيد، لكن التحليل الداخلي وحده لا يكفي، لأنه على المستثمر أن يجد فرص نجاح هكذا مشروع قبل القيام بالتنفيذ وبالتالي عليه القيام بتحليل البيئة الخارجية.

## ب/تحليل البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المنظمة الجديدة أيضاً على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها على المنظمة، فإذا قرر الشخص في المثال السابق بأن المشروع المناسب له هو إقامة مكتب لبيع الحواسب أو لتصميم الأنظمة الحاسوبية، عليه قبل المباشرة بتنفيذ الفكرة تحديد فرص نجاح المشروع، وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم عناصر البيئة الخارجية في تمكين المنظمة من التعرف على أبعاد بيئتها ودلالاتها الإستراتيجية: المنظمة المتمثلة في<sup>45</sup>:

1. تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المشروع وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأوليات التي تعطى لها؛

2. بيان علاقات التأثير والتأثير بالمؤسسات المختلفة ومختلف المتعاملين الاقتصاديين مع منتجات وعمليات وأنشطة المؤسسة؛

3. تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف العملية؛

4. بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة؛

5. تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق منافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المشروع سواء قانونية أو أخلاقية... الخ؛

6. تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات الذين يمثلون قطاع عملاء المشروع: الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص المنتجات والأسعار وخصائص الإنتاج وكذلك التسويق.

فالتحليل البيئي الخارجي هو حصر الفرص والتهديدات التي يمكن أن يتعرض لها المشروع الجديد في حالة تنفيذه، نتيجة للأوضاع الإقتصادية والإجتماعية والقانونية والسياسية... الخارجية<sup>46</sup>.

وهذا يعني أنه على المستثمر الجديد أن يحدد ما إذا كان الوضع الإقتصادي والتغيرات المختلفة مناسبة لنجاح المشروع، وهل أن العوامل السياسية القانونية سوف تشكل مصدر نجاح أو مصدر فشل للمشروع، وهكذا بالنسبة للعوامل الأخرى حيث يتم تحديد ذلك بالتنبؤ بالأوضاع المستقبلية.

<sup>45</sup> جمال الدين محمد المرسى، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

<sup>46</sup> هناك من يسميه بالتحليل البيئي PEST كمختصر للمصطلحات: (سياسة) Politique، Economique (اقتصاد)، Sociologie (اجتماعية)، Technologie (تكنولوجيا).

ينتهي التحليل الخارجي بجدول يتم فيه تحديد الفرص والتهديدات المحتملة والتي يمكن أن تؤثر على المشروع لتحديد فيما إذا كانت الفكرة تتوفر على فرص للنجاح.

فمثلا قد ينتهي التحليل الخارجي بقائمة تتضمن ما يلي: من المتوقع أن تحدث زيادة كبيرة في الطلب على الحواسيب بسبب زيادة عدد السكان وارتفاع مستوى التعليم وتحسن الوضع الإقتصادي، ولكن هناك تهديد من احتمال دخول منافسين جدد وظهور اختراعات وتكنولوجيات جديدة تقلل من الطلب.

وغالبا يتم الإشارة إلى أهمية احتمال كل فرصة بعلامة + ، بحيث تعطى للفرصة التي لها احتمال قوي للوقوع +++ ، في حين تعطى للفرصة محدودة احتمال الوقوع علامة + واحدة ، أما بالنسبة للتهديدات فتعطى علامة - ، بحيث يتم تأشير التهديد الكبير بثلاث علامات --- ، لإبراز خطورته، بينما التهديد الصغير يتم تأشيرته بعلامة - واحدة، وقد يتم إعطاء عنصر ما علامة 0 صفر، ليتبين انه محايد (لن يكون له تأثير مهم).

#### الجدول رقم(04): مثال لجدول تحليل خارجي للفرص والتهديدات

عامل(عنصر) بيئي مهم	بعد مهم	تغيرات محتملة	حجم الفرصة	درجة التهديد
السكان	معدل النمو	ولادات	فرصة+++	
الوضع الاجتماعي	الوعي، التعليم	تحسن	فرصة+++	
الإقتصاد	النتائج القومي	نمو مستمر	فرصة++	
الإقتصاد	المنافسون	منافسين جدد		تهديد---
الوضع القانوني	تشريعات	دعم	فرصة+	
الوضع السياسي	الإستقرار السياسي	مخاطر حرب		تهديد--
الوضع التكنولوجي	تكنولوجيا جديدة	اختراع جديد		تهديد-
الوضع الجغرافي	الظروف الطبيعية	تحسن	فرصة++	

المصدر: سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص178.

من خلال هذا المثال فإن تحليل البيئة الخارجية لهذا الشخص تمكنه من التعرف على الفرص المتاحة له من المحيط الخارجي، والتي تشجع على إقامة هذا المشروع الجديد للحواسيب، ولكن في المقابل هناك أيضا تهديدات متوقعة تتمثل أساسا في المنافسة، الوضع السياسي والتكنولوجي.

ينتهي التحليل الإستراتيجي للفكرة الإستثمارية بجدول يتضمن نقاط القوة ونقاط الضعف لتحديد مجالات العمل المناسبة لصاحب المشروع، تم قائمة تتضمن الفرص والتهديدات المحتملة، وبناء عليه يتم بناء قرار إستراتيجي بالتنفيذ أو التخلي عن الفكرة الإستثمارية.

تجدر الإشارة إلى انه في المؤسسات الكبيرة تحتاج إلى تحليل إستراتيجي معقد ومختلف بعض الشيء، يتناسب مع حجم الإستثمار ويتم إعداده من قبل متخصصين، بينما في المشروع الصغير ليس من الضروري القيام بإعداد تحليل تفصيلي معقد، بل يمكن للمقاول(المستثمر الجديد)، أن يتفرغ لمدة أسبوع أو أكثر لإجراء التحليل بنفسه، حيث أن هذا التحليل يحقق فوائد مهمة للمشروع مستقبلا.

### • الفرع الثاني: تحليل واختبار الفكرة الإستثمارية:

تشير الدراسات إلى أن فشل المشروعات الصغيرة يعود بالأساس إلى التنفيذ المباشر للمشروع دون القيام بتحليل واختبار للفكرة الإستثمارية، أو القيام باختبار سطحي للفكرة غير مبني على أسس علمية.

أن تحليل واختبار الفكرة الإستثمارية يعني قياس مدي قدرة هذه الفكرة على إرضاء وجذب اهتمام المتعاملين الإقتصاديين (الزبائن بالدرجة الأولى)، كما أنها تعتبر دراسة جدوى نظرية وعملية تبحث في مدى الفوائد التي يمكن يحققها المشروع قبل بدايته.

يرتكز تحليل واختبار الفكرة الإستثمارية على البحث عن إجابات للسؤالين التاليين:

**الأول:** هل تستجيب الفكرة الإستثمارية لحاجة معينة؟ وهل من المحتمل أن تثير عدد محتمل من الزبائن؟

**الثاني:** هل يملك المقاول القدرات الضرورية من أجل جذب هؤلاء الزبائن المحتملين؟ وإذا كان الجواب بـ"لا"، هل من الممكن الحصول على تلك القدرات بسهولة؟

ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى قسمين:

**أ/ جمع المعلومات حول احتياجات الزبائن:** يمكن الحصول على المعلومات من مشروعات قائمة مماثلة أو مؤسسات متخصصة وغيرها من مكاتب دراسات الجدوى.

" فالمشتري يرغب في شراء (1) سلعة معينة (2) بمواصفات محددة (3) بكمية معينة (4) بسعر مناسب (5) بجودة مناسبة (6) من مصدر توريد مناسب (7) بمواعيد تسليم مناسبة (8) بشروط دفع مناسبة (9) وبشروط خدمة مناسبة (10) ... فهذه هي شروط ومتطلبات المشترين وعلى البائع معرفة هذه الشروط وتوفيرها في المنتج المقدم عن طريق الإقتراب من العميل"<sup>47</sup>.

ومن الأهمية بما كان الإستعانة برأي المتخصصين وتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات من جهات متعددة وذلك للإجماع على رأي موحد قبل القيام بالمشروع<sup>48</sup>.

في الغالب يعتمد تحليل الفكرة الإستثمارية على البحث على المعلومات التالية:<sup>49</sup>

■ **الخصائص المثالية للمنتج:** وذلك بالإهتمام بالتقنيات والتفاصيل البسيطة التي تؤدي إلى الحصول على أحسن هيئة للمنتج، لكن يجب أولاً التأكيد على أن الفكرة قادرة على الإستجابة لحاجة معينة، وقبول فكرة التعديل فيها من أجل توافق المنتج مع رغبات وأذواق المستهلكين المحتملين.

<sup>47</sup> الإدارة العامة لتصميم وتطوير البرامج، دراسة السوق، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر، ص15.

<sup>48</sup> محمود أمين زويل، مرجع سابق، ص35.

<sup>49</sup> Robert parin, **stratégie pour la création d'entreprise**, 9eme édition, paris, 2001, ppgé64.

■ **العوامل الأساسية للنجاح:** وتعني البحث عن الخصائص الأساسية التي لها تأثير كبير على نجاح المشروع، مثل المهارات التسييرية، المحاسبية، والتسويقية للمسيرين، إمكانية الحصول على الموارد المالية بسهولة، موقع المؤسسة بالنسبة للزبائن.

ويتم تحديد العوامل الأساسية للنجاح بالقيام بتحليل إستراتيجي كما يلي:

■ **تقييم السوق:** تعتبر عملية جمع المعلومات عن السوق من أهم عناصر هذه المرحلة، حيث يمكن من خلالها تقدير حجم الزبائن المحتملين وتقدير الطلب والأسعار ومعرفة المنافسين وتقييم السوق بما يلي:

● **منحنى دورة حياة المنتج:** يمكن أن يكون المنتج المقترح، له سوق واسعة لكنه مهدد دائما بخاطر التقدم التكنولوجي وتغيير الأذواق بالنسبة للزبائن، أو ظهور منتجات بديلة أو متشابهة أقل سعرا، وبالتالي من الخطر تركيز مستقبل الأعمال على سلعة واحدة وحيدة.

● **تطور الطلب، التموين والأسعار:** من الصعب تقدير هذه المتغيرات أحيانا لأن هذا التطور يمكن أن يخضع أو ينتج من عدة عوامل من بينها حالة الأزمة الداخلية أو الخارجية، النمو الديموغرافي، السياسة المالية والنقدية للدولة، الحالة السياسية والمناخ الاجتماعي.

● **الوسطاء:** في بعض النشاطات يرتبط سلوك الموزعين إلزاما بأسواقهم المستقبلية، التي تركز على أذواق المستهلكين من جهة وكذلك طريقة التنظيم المعمول بها فيما يخص الإحتكار وتسيير السوق، وبالتالي على المقاول أخذ معلومات عن الموزعين والإتصال بالخبراء في هذا المنتج.

● **المنافسين:** تقتضي معرفة السوق جمع معلومات خاصة بالمنافسين الرئيسيين للمنتج من حيث الحصة السوقية، مواردهم، أسعارهم، العلامة التجارية، سياسة التصنيع، التوزيع، البيع، الإعلان، والسياسة الإستثمارية المالية والبشرية أن أمكن، لأن إستراتيجية المنافسين تمثل أول عائق يجب أخذه في الحساب.

● **تحليل الصعوبات المحتملة:** يجب تجنب النشاطات التي تتطلب استثمارات كبيرة (آلات ومعدات، مخزونات، ديون)، لأن أي منشئ أو مقاول جديد أو مؤسسة جديدة تشكوا من نقص الموارد المادية والبشرية، وغالبا نقص المعلومات حول قطاع السوق، نقص الخبرة في النشاط، هذه الصعوبات التي يجب أخذها في الحساب بالحذر من كثرة الإستثمارات.

**ب/تحليل الحجم الممكن للزبائن:** المعلومات التي يتم جمعها في المرحلة السابقة، تؤدي إلى تقدير الحجم الممكن للزبائن، وبناء عليه يجد صاحب المشروع نفسه إمام حالتين:

**الأولى:** يمكن لصاحب المشروع الانسحاب بسهولة ودون مخاطر مالية كبيرة إذا سارت الامور عكس التوقعات، وبالتالي في هذه الحالة يتم إجراء إختبارات بسيطة للمنتج تم المرور مباشرة إلى تنفيذ المشروع، مع إمكانية إجراء بعض التعديلات.

**الثانية:** إذا وجد صاحب المشروع نفسه أمام مخاطر كبيرة من الناحية المالية، هنا يحاول المقاول القيام بدراسة سوق، وذلك عن طريق استبيان على عينة من الزبائن المستهدفين أو المقابلة المباشرة مع الزبائن، أو الإستعانة بمكاتب متخصصة في دراسات السوق للوقوف على أهمية وحجم الزبائن المحتملين.

**ج/اختبار الفكرة الإستثمارية:**

عملية اختبار الفكرة الإستثمارية تعتبر أساس عملية إنشاء مؤسسة صغيرة والتي تعتبر أيضا شرط ضروري لنجاح المشروع في الكثير من الحالات، لكن في الواقع ولسوء الحظ هناك الكثير من الأشخاص يباشرون الأعمال والمشروعات بناء على حماس زائد أو تصور زائف بإمكانية نجاح المشروع دون القيام باختبار للفكرة الإستثمارية.

إن اختبار الفكرة عملية معقدة فهي تستلزم الإجابة على بعض التساؤلات المرتبطة بجمع المعلومات حول الزبائن والأسواق المحتملة وهذا حتى لو تعلق الأمر بمشروع حربي أو تجاري بسيط، هذه الأسئلة يمكن اعتبارها جوهرية بالنسبة لحاملي مشاريع الإبداع التكنولوجي لان الخطأ فيها يمكن أن يؤدي إلى خسائر كبيرة.

فبعد جمع المعلومات وتحديد الزبائن المستهدفين، تأتي عملية اختبار الفكرة الإستثمارية التي تتضمن الإهتمام بالعناصر التالية:<sup>50</sup>

- البحث عن العوامل الأساسية للنجاح؛
- دراسة التطور المتوقع لهذه العوامل؛
- تقدير نقاط قوة ونقاط ضعف المشروع.
- تصور المشروع ؛ في حالة تخفيض نقاط الضعف وزيادة نقاط الضعف.

وتكون عملية الاختبار بمتابعة الخطوات التالية:

- أحسن وسيلة لتحديد العوامل الأساسية للنجاح هي الحصول على المعلومات من الموردين، المنافسين، الموزعين،.. وبشكل عام كل من له علاقة بالزبون المستقبلي؛
- وبعد معرفة العوامل الأساسية للنجاح (وتطورها المتوقع)، يأتي بعدها مرحلة مقابلة كل منها مع نقاط القوة والضعف، ويتم الأخذ في الحساب أن نقطة القوة لا يمكن اعتبارها نقطة قوة إلا إذا ارتبطت بأحد عوامل النجاح، وإذا كان حامل المشروع يتفوق في هذه النقطة على المنافسين؛
- في نهاية المقابلة بين العوامل الأساسية للنجاح ونقاط القوة في المشروع أو التي يمكن الحصول عليها بسهولة، يمكن الوصول إلى قرار بتنفيذ المشروع أو التخلي عن هذه الفكرة؛
- بعد ذلك يصبح في يد المفاوض كل العوامل التي تسمح له ببناء الإستراتيجية قبل المرور إلى تنفيذ المشروع ويبقى له مهمتين يجب إكمالهما: الإقتراب من نقاط القوة ومراجعة الأهداف والمبررات.

#### ● دراسة السوق :

تعتبر عملية تحليل السوق الحجر الأساس في اختبار الفكرة الإستثمارية حيث يؤدي إلى جمع المعلومات التي يبني عليها الحكم على فعالية الفكرة والوصول إلى فرص حقيقية للنجاح وذلك من خلال البحث عن إجابات للأسئلة التالية:

- هل يوجد أشخاص قابلين لشراء المنتج؟ وبأي ثمن؟
- من هم هؤلاء الزبائن؟ من حيث الجنس، العمر، العدد...إلخ.

<sup>50</sup> Robert parin, Op.Cit, p83.84.

حتى يتمكن حامل المشروع عن إيجاد إجابات عن هذه التساؤلات، لا بد أن يبحث أولاً عن الأدوات التي تمكنه من جمع هذه المعلومات والتي توفرها الدراسة السوقية، لكن في الواقع العملي يلاحظ وجود اختلاف كبير: فمثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية، البلد الذي لا يشكو من نقص في الإحترافية في المجال الإداري، فإن مؤسسات رأس مال المخاطرة تشكو من أن طبقة كبيرة من حاملي المشاريع يتجاهلون إرادياً المعلومات التجارية ذات التأثير البعيد على مشاريعهم، وبشكل عام يتحفظ حاملي المشاريع من جمع معلومات معمقة عن الأسواق المستهدفة، نظراً لتكلفة هذه العملية مما يعرضهم إلى مشاكل متتالية أثناء تنفيذ المشروع<sup>51</sup>.

تتمثل أهمية النشاطات التسويقية لإيجاد الفرص الإستثمارية في الإعتماد على الوظائف المتعلقة بتحديد اتجاهات السوق والزبائن المحتملين، دورة حياة المنتج، تجزئة السوق، والموقع المناسب للمؤسسة، التخطيط التسويقي الإستراتيجي والعملي،... إلخ، إضافة إلى ذلك فالتسويق يبدأ قبل انطلاق المشروع وهو المحدد لذلك من خلال القيام بدراسات السوق عن طرق مجموعة من الأدوات التسويقية (تقنيات جمع وتحليل المعطيات النوعية والكمية المتعلقة بالأسواق والصناعات).

من خلال هذه المعطيات يتضح أن هناك ارتباط وثيق بين المقاولاتية والتسويق، حيث تمثل المعلومات حول الأسواق دليل المقاول في سلوكياته وقراراته المقاولاتية واستغلال الفرصة الإستثمارية.

#### ● إعداد وتصميم خطة الأعمال (Plan d'affaires):

بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل واختبار الفكرة الإستثمارية للنشاط المرغوب، تبدأ مرحلة إعداد الإستراتيجية اللازمة لنجاح المشروع والتي تكون عادة موافقة للرؤية الإستراتيجية للمقاول، حيث يقوم هذا الأخير بالبحث عن الموارد المادية والبشرية اللازمة لبدء النشاط، وذلك بإقناع مختلف المتعاملين الاقتصاديين بالعمل مع المؤسسة الجديدة عن طريق إعطائهم المعلومات الدقيقة والمفصلة حول فكرة المشروع ومتطلباته وعوائده المتوقعة في ملف خاص يسمى خطة الأعمال.

#### أ/ ما هي خطة الأعمال (plan d'affaires):

للإجابة عن هذا السؤال نأخذ التعريف الذي جاء به كل من (T versartre, B sapporta, 2006) الذي يقول: "خطة الأعمال هي الشكل المكتوب الذي يوضح الرؤية الإستراتيجية لحامل (أو حاملي) المشروع، ويبين أن النموذج المقترح يمكن أن يجني قيمة كافية قابلة للتقسيم (التوزيع)، من أجل الحصول على دعم المتعاملين الذين يرسل إليهم الملف، والذين لهم موارد يريد المستثمر الحصول عليها، يسجل المشروع في فترة محددة عن طريق تحديد الموارد اللازمة وتشغيلها من أجل بلوغ الأهداف وكذلك تحقيق الرؤية"<sup>52</sup>.

انطلاقاً من هذا التعريف يمكن أن نقول أن خطة الأعمال عبارة عن:

**1- عبارة عن اعتقاد (تصور) مكتوب:** فالاتصال الشفهي غير كاف لإقناع المتعاملين بالعمل مع المشروع، فإن كان الأبوين أو العائلة والأصدقاء المقربين يقبلون منح قروض مالية للمؤسسة دون أخذ ضمانات حقيقية، فإن مالكي الموارد الآخرين مثل البنوك يطلبون معلومات أكيدة تضمن نجاح المشروع، وهذا ما قد يتوفر في عدة صفحات من هذه الخطة.

<sup>51</sup> T versartre, B sapporta, Op.Cit, p330.

<sup>52</sup> T versartre, B sapporta, Op.Cit, p380.

**2- تسجيل في فترة محددة:** إن خطة الأعمال لا تعتبر خطة إستراتيجية طويلة الأجل، فالفترة المحددة لها من 3 إلى 5 سنوات، مع التركيز على السنة الأولى، حيث يمكن التغيير في طبيعة المشروع وطموحات المقاول وفقا لظروف البيئة الداخلية والإستراتيجية.

**3- متعلقة بالرؤية الإستراتيجية للمقاول:** جميع مراحل عملية إنشاء المؤسسة موجودة في خطة الأعمال بداية بالفكرة، الفرصة الإستثمارية، والرؤية الإستراتيجية التي تعتبر أساسا قيام المشروع، هذه العناصر يتم التطرق إليها في ملخص من صفحة إلى صفحتين.

**4- تعبر عن القيمة الناتجة عن المشروع:** في هذا الصدد يهتم المتعاملون الاقتصاديون بالعائد الذي يمكن تحقيقه من التعامل مع المؤسسة الجديدة، وكذلك ضمان استرجاع الأموال المستثمرة وبالتالي فخطة الأعمال دليل لإقناع كل من:

- حامل المشروع نفسه وشركاؤه: بحيث تعتبر خطة الأعمال وسيلة للتعرف على العوائق والأخطار المرتبطة بإنجاز المشروع<sup>53</sup>، إضافة إلى وضع تقديرات للأرباح الممكنة للمؤسسة، وإمكانيات النمو والوقت اللازم لتحقيق الأرباح، وفي هذا الصدد يجب على المقاول التزام الموضوعية في وضع النتائج والتكاليف التقديرية.

- كما تعتبر خطة الأعمال وسيلة لدعم التفاوض وإقناع المستثمرين والمتعاملين الاقتصاديين بإمكانيات النجاح، والعائد الممكن تحقيقه بحيث يحتاج المشروع إلى كل من الشركاء، العمال، البنوك والمؤسسات المالية، مؤسسات الدعم... الخ.

بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن خطة الأعمال هي دليل للطريق الواجب قطعه في إنجاز المشروع، حيث أنها موجهة لتحقيق أهداف محددة للمقاول، ففي مرحلة طرح المشروع تعتبر خطة الأعمال مثل "لوحة قيادة" تسمح بمتابعة ومرافقة العمليات المنجزة، وتقييم النتائج عن طرق قياس الفوارق بين النتائج التقديرية والنتائج الحقيقية.

إن خطة الأعمال يمكن إعدادها بعدة أشكال مختلفة<sup>54</sup>، لكن يجب مراعاة بعض الشروط العامة للتوصل إلى إعداد خطة جيدة، حيث يجب أن يراعى في إعداد هذه الخطة الإجابة عن بعض التساؤلات المتمثلة أساسا في: ما هي طبيعة المشروع المقترح؟ (الفكرة ومصدر المشروع)، ماذا يريد حامل المشروع أن يفعل بمشروعه؟ (إلى أين يريد الوصول)، كيف يتم تنظيم المشروع من أجل بلوغ الأهداف الموضوعية؟ (كيف يمكن الوصول إلى تلك الحالة أو النتيجة)، كيف سيصبح المشروع بعد 3 إلى 5 سنوات من إنشائه؟ هذه الأسئلة تتطلب تعريف واضح ودقيق للأهداف المرغوبة، الإستراتيجية المتبعة من أجل بلوغ الأهداف، والخطط العملية (التسويقية، الإنتاجية، المالية... الخ).

في الواقع العملي، خطة الأعمال يجب أن تكون ملف مختصر من 20 إلى 40 صفحة (دون احتساب الملاحق)، حتى لو كان المشروع صناعي يتطلب تكنولوجيا عالية وإجراءات أكبر مقارنة بالمؤسسات الخدمية، وللتسهيل على القارئ، يتم وضع ملخص في بداية الملف توضح فيه جميع العناصر الأساسية في الخطة.

من الضروري أن يكون ملف الخطة واضح وخالي من التعقيدات، ويجب أن تكون الخطة مكتوبة بشكل بسيط وسهلة القراءة والفهم لأي شخص، ومن الأفضل تجنب المصطلحات الصعبة والمعقدة التي لها خصوصية لا يفهما غير المتخصصين، كما يجب أن تكون الخطة متضمنة معلومات دقيقة خاصة بالمشروع، وعلى حامل المشروع تجنب الخطأ الشائع المتمثل في جمع قدر كبير من المعلومات غير المفيدة والتي لا تؤدي إلى الفهم الجيد للمشروع.

<sup>53</sup>Stephan Mario, Patrick senicourt, **réflexion sur les outils et les méthodes a l'usage du création d'entreprise**, les édition de l'adreg,2003,(www.edition-adreg.net), p40, 14/9/2006..

<sup>54</sup> S Mario, P senicourt, Op.Cit, p45.

يجب أيضا أن تكون الخطة مختصرة، بحيث يمكن أن تسمح للقارئ بالاعتناء الداخلي بالمعلومات المقدمة، لذا فعلى المقاول تدعيم هذه المعلومات بالمراجع المستعملة والاستعانة بالملاحق التي تؤكد وتدعم هذه المعلومات، وفي نفس السياق يجب أن تكون خطة الأعمال ملف صادق، أي أنها لا يجب أن يتخطى حدود عدم التأكد، وأن تسمح بتقدير المخاطر الأساسية للمشروع (المقاول الذي يخدع المتعاملين معه، فهو يقوم في النهاية بخداع نفسه)، إضافة إلى ذلك يجب أن تكون المعلومات الموجودة في الخطة مترابطة فيما بينها، من العنوان الشكلي الذي يجب أن يتناسب مع حقيقة الإجراءات والعمليات والوسائل المتناسقة والمخصصة لإنجاز المشروع، ضف إلى ذلك يجب أن تكون الخطة منظمة بطريقة منطقية، ومهيكله على شكل أجزاء وأجزاء فرعية تبين بالتفصيل مختلف عناصر المشروع.

آخر نقطة في شكل خطة الأعمال، أنها يجب أن تكون موجهة نحو كل متعامل اقتصادي على حدا، أي أن الخطة لها خصوصيات بسيطة بالنسبة لكل متعامل ترسل إليه (بنوك، موردين، شركاء، صناعة،...).

### ب/ مكونات خطة الأعمال:

لا توجد قاعدة مطلقة في تحديد مكونات خطة الأعمال، ولكن مهما كان الشكل المأخوذ لابد من احترام بعض المعايير التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف من هذا الملف.

خطة الأعمال يجب أن تسمح للقارئ بالإجابة عن التساؤلات المتعددة وخاصة تلك المتعلقة بقدرة المؤسسة على أخذ موقع في السوق، طريقة الإنتاج، إمكانيات ربحية المؤسسة،... الخ.

عدد من الكتابات والأدلة المنهجية<sup>55</sup> تقترح نماذج متعددة لخطة الأعمال، لكن مهما كانت تسمية وترتيب المكونات الجزئية، فإن مكونات خطة الأعمال تركز أساسا على العناصر التالية<sup>56</sup>:

- الملخص؛
- التقديم العام للمشروع؛
- الفريق؛
- السوق؛
- الإستراتيجية العامة؛
- الإستراتيجية التسويقية والتجارية؛
- الوسائل والتنظيم؛
- التركيب القانوني؛
- الملف المالي.

<sup>55</sup> يمكن التعرف إلى تلك المراجع بالعودة إلى الموقع: ([www.apce.com](http://www.apce.com)) Agence Pour la Création d'Entreprise

<sup>56</sup> S Mario, P senicourt, Op.Cit, p48.

وفيما يلي نتعرض لهذه العناصر بشيء من التفصيل:

## 1- الملخص:

يجب أن تبدأ خطة الأعمال عن طريق تقديم جد مركز للمشروع، (من صفحة إلى صفحتين على الأكثر)، تلخص فيه العناصر الأساسية في الخطة، وهو جزء مهم إذ أنه يعبر عن واجهة الملف، وبالتالي يكون الملخص قادرا على جلب الانتباه والتأثير على رأي القارئ.

مجموعة من الدراسات تبين أن المستثمرين يقدمون على بعض المشاريع بمجرد قراءة الملخص، فضلا عن ذلك يقوم بعض حاملي المشاريع في البداية بإرسال نسخة مطورة عن الملخص (من 05 إلى 10 صفحات) للمستثمرين والمتعاملين، حيث أن النسخة الكاملة لخطة الأعمال لا يتم إرسالها إلا عند اقتراب الاتفاق مع المتعامل تحت شروط واتفاقات محددة<sup>57</sup>.

الملخص يجب أن يسمح للمرسل إليه بالتعرف على الخصائص الأساسية للمشروع والمتمثلة في: رؤية المقاول في القطاع وأهداف المشروع، الحقائق والإجراءات، توقعات التمويل، والشراكة، إطار المشروع، ومرجعية المسيرين.

ويتكون الملخص الجيد عادة من النقاط التالية:

- لحة مختصرة عن المؤسسة المستحدثة (إنشاء أو إعادة تشغيل)؛
- وصف سريع للفريق المقاولاتي: وصف الكفاءات الموجودة بالنسبة للفرصة الاستثمارية، وكذلك الطموحات الفردية والجماعية؛
- تقديم الفرصة الاستثمارية الخاصة بالمشروع، والإستراتيجية المتبعة لاستغلالها؛
- مقارنة إجمالية للسوق المستهدف وإمكانياته؛
- تفصيل المزايا التنافسية لعرض المنتج؛
- تقدير المردودية المتوقعة مع تحديد الفائدة بالنسبة للمستثمر والشريك المنتظر؛
- إشارة إلى مبلغ التمويل (الذي تبحث عنه المؤسسة)، وإلى الاستعمال المقترح للأموال المطلوبة.

**2- التقديم العام للمشروع:** هذا الجزء من خطة الأعمال يحتوي على أساسيات المشروع، بحيث يقدم هذا الجزء بعض المعطيات الخاصة التي سوف تتم الإشارة إليها في الأجزاء القادمة في الملف، والهدف هنا هو إظهار أن هناك اتفاق بالنسبة للمشروع، الفرصة جيدة، الإبداع ممكن التحكم فيه، والمشروع مدعم عن طريق عدد من الإثباتات الممكنة، وبالتالي فإن تقديم المشروع يتكون من النقاط التالية:

نشأة المشروع، التكنولوجيا المستعملة، البراءات أو حقوق الملكية، الأسواق المستهدفة، الأهداف على المدى القصير، المتوسط والطويل.

**3- الفريق:** يجب على حامل المشروع أن يكون مقتنع بكفاءات مختلف أعضاء الفريق المقاولاتي، لضمان التنفيذ الجيد للمشروع، وبالتالي يجب التعرف والاطمئنان إلى شخصية وكفاءة وقيم وخبرات واستعدادات كل عضو بالنسبة للأهداف المسطرة للمؤسسة، وفي

<sup>57</sup> S Mario, P senicourt, Op.Cit, p50.51.

حالة عدم كفاءة أو مشكل آخر لأحد الأعضاء، من الضروري توضيح الإجراءات الممكنة اتخذها بهذا الشأن، كما يجب توضيح طبيعة العلاقات الممكنة أن تكون مع الشركاء الأساسيين للمؤسسة.

ويمكن تلخيص هذا الجزء من خطة الأعمال في النقاط التالية: ملخص حول مسيرة كل عضو في الفريق (CV) ، وصف بنية الفريق (المهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة)، توزيع المهام الأدوار والمسؤوليات، تقديم المجلس الإداري (وكذلك المجلس العلمي إن وجد)، المجالس الأساسية (مستشار قانوني، خبير محاسبي، مستشارين،...).

**4- السوق:** من الضروري في خطة الأعمال، إظهار وجود سوق قادر على تصريف المنتج المقترح، وبالتالي يتم التركيز هنا على النقاط التالية: قطاع النشاط وخصائصه الأساسية، الجزء المستهدف من السوق، طرق اختراق السوق المستهدف، المزايا التنافسية في السوق مقارنة بالمؤسسات الأخرى، حيث يجمع هذا الجزء مجموعة من المعلومات حول المنافسين الأساسيين، تعريفهم، موقعهم، حركتهم في السوق، الحصة السوقية، مشاكل الدخول إلى السوق، إضافة إلى جمع معلومات حول الزبائن المستهدفين وكيفية الشراء لديهم وتطور السوق.

**5- المنتج (السلعة أو الخدمة المقترحة):** في هذا الباب على حامل المشروع ذكر خصائص المنتج وما سوف يقدمه للزبون، ومن المفيد الاستعانة بعرض رسومات تخطيطية للتوضيح، والهدف هنا هو إظهار رؤية الزبائن للمنتج وكيفية عرضه، ومن الضروري أيضا عرض طريقة الإنتاج والأخطار التقنية والإنتاجية الممكنة، وعليه فإن هذا الجزء يركز أساسا على النقاط التالية: المنتج (سلعة أو خدمة)، دورة حياة المنتج، عناصر الملكية الفكرية والصناعية، نشاطات البحث والتطوير على المنتج.

**6- الإستراتيجية العامة:** هذا الجزء يعتبر متابعة منطقية للأجزاء السابقة، حيث يتم فيه تحديد أهداف المؤسسة، الموقع المتوقع في السوق، الموارد المختلفة قابلة للاستغلال، العوامل الأساسية للنجاح، كما يتم في هذا الجزء إبراز حقيقة الفرصة الاستثمارية، حيث يتم إظهار العلاقة بين دراسة السوق والإستراتيجية المتبعة لاختراق هذا السوق والقدرة على البقاء.

**7- إستراتيجية التسويقية والتجارية:** هذا الجزء يجب عن الأسئلة التالية: كيف يتم توزيع المنتج؟ وكيف تحدد الأسعار؟ وكيف يتم الإعلان عن المنتج؟

أي أن هذا الجزء يركز على العناصر التي تؤثر على قرار الشراء بالنسبة للزبون المستهدف، وبالتالي فالإستراتيجية مبنية على إبراز: كيفية ودرجة الوصول إلى المنتج، السعر، الإعلان، وخدمات ما بعد البيع، كما يمكن الإشارة في هذا الجزء إلى النقاط التالية:

الزوج: منتج/سوق، في المنظمة التجارية (القوة البيعية، قنوات التوزيع)، الأسعار والهوامش التجارية، توقعات المبيعات، محاور الاتصال المستعملة.

**8- الوسائل والتنظيم:** هذا الجزء يبين مجموعة من الوسائل التي يمكن استخدامها من أجل ضمان عمل المؤسسة حديثة النشأة، وكذا التنظيم الذي سوف يتم العمل به في الخطط التنفيذية والإجراءات العملية والقانونية في المؤسسة.

يجب على حامل المشروع هنا، أن يبين أنه يسيطر على العوائق المتوقعة من خلال تحليل مفصل لهذه العوائق في مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وبالتالي يركز على: مع من؟ وتحت أي شروط؟ ولماذا؟ يتم الحصول على المباني، التوصيلات والأدوات الضرورية، المواد الأولية المستعملة ومصدرها، وكيفية التطور والنمو التنظيمي.

**9-التركيب القانوني:** يهتم هذا الجزء أساسا باختيار الشكل القانوني للمؤسسة<sup>58</sup>، وجميع الإجراءات القانونية المتعلقة بإنشاء وتنفيذ المشروع، ومن بين هذه الإجراءات: حماية العلامة التجارية وبراءة الاختراع، اتفاقات الشراكة (مقاوله من الباطن، رخص، إعفاءات،...)، تصريجات ضريبية واجتماعية، عقود مختلفة(وصولات تجارية، عقود عمل، الاتفاقات الجماعية...)، التغطية الاجتماعية للمقاول وشركاؤه، تأمين السلع والمعدات...

**10-الملف المالي:** يسمح بتقديم طبيعة وحاجة المؤسسة إلى الأموال ويفسر طلبات التمويل، بعد تقديم الفرضيات أو التقديرات الأساسية المتوقعة خلال 3 إلى 5 سنوات الأولى، والتي تتمثل بالتفصيل في: النتائج الأساسية المنتظرة (جدول حسابات النتائج التقديري)، الهيكل المالي والاحتياجات المالية (خطة التمويل)، الاحتياج في رأس المال العامل BFR، وكذلك مخطط الخزينة PC.

يجب على حامل المشروع إظهار المنطق المالي للمشروع، إظهار توافق التقديرات المقدمة مع محتوى خطة الأعمال، الاقتناع بإمكانية تحقيق الفرضيات المقدمة، قياس درجة مرونة التركيبة المالية للإخطار التي يمكن أن تعرقل تطور المشروع، كما يجب على حامل المشروع أيضا مواجهة الشروط المالية للمستثمرين، وإظهار الفائدة والعائد الذي يمكن أن يحصلوا عليه من مرافقة المشروع.

بعد إعداد وتصميم خطة الأعمال الضرورية لانطلاق المشروع وإقناع مجموعة من الشركاء بمرافقة المشروع يمكن للمقاول المباشرة في تنفيذ المشروع انطلاقا من العناصر المقدمة في الخطة، التي تعتبر إطار جيد لضمان نجاح المشروع الصغير.

لكن عملية إنشاء المؤسسات يلقى العديد من الصعوبات يمكن أن تؤدي في المدى البعيد إلى قتل الروح المقاولانية في مجتمع معين، فالمنح الاستثماري الملائم أيضا يعتبر أحد ركائز ترقية الروح المقاولانية في أي مجتمع.

<sup>58</sup> نشير في هذه النقطة، أنه غالبا تأخذ المؤسسات الصغيرة المنشأة شكل، (شركة ذات مسؤولية محدودة SARL) أو (الشركات الفردية EURL)