

جامعة الجزائر3

كلية علوم الاعلام و الاتصال

قسم الاتصال

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

المقاولاتية

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر ، تخصص اتصال تنظيمي

من اعداد الدكتورة:

باشوشي كنزة

العام الدراسي: 2022/2021

المحور الاول: ماهية المقاولاتية

1- نشأة المقاولاتية

أ- المقاولاتية حسب الاتجاه الاقتصادي

ب- المقاولاتية حسب اتجاه خصائص الافراد

ج- المقاولاتية حسب سير النشاط المقاولاتي

2- الاتجاهات المفسرة للمقاولاتية

أ- المقاولاتية كظاهرة تنظيمية

ب- المقاولاتية استغلال الفرص

ج- المقاولاتية ازدواجية بين الثنائية (الفرد- خلق القيمة)

3- مصطلحات ذات علاقة بالمقاولاتية

أ- الثقافة المقاولاتية

ب- روح المقاولاتية

ج- العملية المقاولاتية

د- المقولة المؤسسية

المحور الثاني: ماهية المقاول

1- مفهوم المقاول

أ- تعريف المقاول

ب- خصائص و مميزات المقاول

ج- انواع المقاولين و تصنيفاتهم

2- المقاول, ادارة التغيير و ادارة المؤسسة

أ-المقاول و ادارة التغيير

ب- المقاول و ادارة المؤسسة

3- التأصيل الاصطلاحي للمقاول, المدير و القائد

أ- المدير

ب- القائد

المحور الثالث: دور المقاولاتية

1- الدور الاقتصادي للمقاولاتية

أ- رفع الكفاءة الانتاجية و تعظيم الفائض الاقتصادي

ب- تنويع الهيكل الاصطناعي

ج- تدعيم التنمية الاقليمية

د- معالجة بعض الاختلالات الاقتصادية

هـ- تنمية الصادرات

و- زيادة الانتاج المحلي

ز- تكوين الكوادر

ي- جذب المدخرات

2- الدور الاجتماعي للمقاولاتية

أ- زيادة التشغيل

ب- عدالة توزيع الدخل

ج- مكافحة الفقر و الترقية الاجتماعية

د- ترقية روح المبادرة

هـ- مكافحة الافات الاجتماعية

المحور الرابع: تطور البحث في المقاولاتية بين اشكالتي توحيد التعريفة تعدد التوجهات الفكرية

1- المقاربات الاساسية لدراسة المقاولاتية

2- المقاربات الوظيفية و الوصفية

3- المقاربة السلوكية

4- مقارنة السيرورة المقاولاتية

المحور الخامس: المقاول كمحرك للسيرورة المقاولاتية

1- العوامل المحددة للتوجه المقاولاتي

أ- العوامل النفسية

ب- العوامل الاقتصادية و الثقافية

ج- العوامل الاقتصادية

د- العوامل السياقية

2- سمات و خصائص المقاول

3- بعض نماذج السيرورة المقاولاتية

الفصل الثاني:مراحل الانتقال من الفكرة للمؤسسة

المحور الاول: فكرة المشروع و فرصة العمل

1- طبيعة و مفهوم الفرصة

2- مصادر الفرص المقاولاتية و كيفية اكتشافها

أ- اراء بعض المفكرين في مصادر فرص العمل

ب- طرق اختيار و تطوير الافكار الجيدة

ج- اهم العوامل المؤثرة في خلق و اكتشاف فرصة مقاولاتية

د- دوافع المقاول

هـ- تحديد المواصفات الشخصية الاساسية للمقاول

المحور الثاني: انماط المقاول

المحور الثالث: البحث عن الفكرة

1- المراحل الاساسية للبحث عن الفكرة

2- مصادر الحصول على الفكرة

3- طرق انشاء الفكرة

4- الافكار الصحيحة و الخاطئة

5- دراسة قابلية تجسيد الفكرة

المحور الرابع: دراسة السوق و البحث عن المعلومات

1- دراسة السوق و المعلومات

2- انواع المعلومات التسويقية

3- الاخطاء الواجب تجنبها عند دراسة السوق

4- دراسة الجوانب المالية

أ- الحاجات من الاموال الدائمة

ب- مصادر التمويل

ج- اعداد مخطط العمل

المحور الخامس: مراحل اعداد مخطط العمل

1- اعداد مخطط الاعمال

أ- مكونات مخطط الاعمال

2- تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة

أ- حقوق التسجيل المرتبطة بهيكل المؤسسة

3- المخاطر المتعلقة بالمقاول

مقدمة:

تطور مفهوم المقاولاتية خلال مرحلة زمنية طويلة تعدت الـ 250 سنة، لكن هذه الفترة الزمنية الطويلة وقفت عاجزة عن إيجاد مفهوم موحد للمقاولاتية خاصة مع الاختلافات الكبيرة التي اكتتفت تطور الدراسات والأبحاث المتعلقة بالموضوع، حيث تعددت التوجهات الفكرية بين الاقتصاديين وعلماء النفس والاجتماع وعلماء الإدارة، إذ اتخذ كل فريق منهم منهجا فكريا مختلفا، وهذا ما أنتج لنا مع الزمن مقاربات مختلفة لدراسة الظاهرة يمكن حصرها في ثلاث مقاربات أساسية هي: المقاربة الوصفية الوظيفية والمقاربة السلوكية، ومقاربة العملية أو السيرورة المقاولاتية، وسنحاول في المبحث التطرق لهذه المقاربات بالسرد والتحليل.

المحور الأول: ماهية المقاولاتية

عرف موضوع المقاولاتية اهتماما كبيرا من طرف الحكومات، وهذا كونها أوضحت تمثل أحد أقطاب الاقتصاد وقاطرات نموه، وما يؤكد على هذا تزايد الملتقيات العلمية والمؤتمرات الدولية التي تناقش الموضوع في مختلف المحافل والمناسبات، وكذا الإعانات والتسهيلات التي تمنحها الدولة لتشجيعها. لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نشأتها وتطورها وكذا مفهومها بالإضافة إلى مصطلحات ذات صلة بها.

1- نشأة المقاولاتية:

لقد تطور البحث في مجال المقاولاتية حسب ثلاث اتجاهات فكرية، فإلى غاية الستينات عرف هذا المجال سيطرة الاتجاه الوظيفي الذي يدرس المقاولاتية من الجانب الاقتصادي، ليظهر بعدها اتجاه ثان إلى جانبه يركز على دراسة خصائص الأفراد وتأثيرها على المقاولاتية، ومع بداية التسعينيات ظهر اتجاه جديد يتزعمه المسيررون اهتم بدراسة سير العملية ككل، وبعد عرض الاتجاه الاقتصادي سنقوم بالتطرق تباعا إلى اتجاه خصائص الأفراد واتجاه سير النشاط المقاولاتي.

أ- المقاولاتية حسب الاتجاه الاقتصادي:

لقد تمت دراسة المقاولاتية لفترة طويلة من الزمن انطلاقا من العلوم الاقتصادية والاجتماعية التي قامت بالتركيز على نتائج المقاولاتية في محاولة للإجابة على التساؤلين التاليين¹: ما هو تأثير الأنشطة المقاولاتية على الاقتصاد؟ ما هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تشجع المقاولاتية؟ كما تضمن هذا الاتجاه محاولات عديدة لتعريف المقاول انطلاقا من وظائفه الاقتصادية، مما أدى إلى تطور مفهوم المقاول عبر الزمن تماشيا مع التحولات التي عرفها النظام الاقتصادي العالمي، حيث استعملت كلمة المقاول لأول مرة سنة 1616 من طرف Montchrétien وكانت تعني الشخص الذي يوقع عقدا مع السلطات العمومية من أجل ضمان انجاز عمل ما، أو مجموعة مختلفة²، وبناءا على ذلك كانت توكل إليه مهام تشييد المباني العمومية، انجاز الطرق، ضمان تزويد الجيش بالطعام، إضافة إلى غيرها من المهام.

ثم بدأ مصطلح المقاول يتوسع ليصبح أكثر شمولا في القرن الثامن عشر ليعني³: " الشخص الذي يباشر في عمل ما " أو بكل بساطة هو " شخص نشيط يقوم بإنجاز العديد من الأعمال ". وبالرغم من أن استعمال هذا المصطلح من قبل إلا أن الفضل في إدخاله إلى النظرية الاقتصادية يعود إلى كل من R. Cantillon سنة 1755 و B.Say سنة 1803، واللذان يعتبران من الاقتصاديين الأوائل الذين قدموا تصورا واضحا لوظيفة المقاول ككل.

فالمقاول حسب Say و Cantillon هو شخص مخاطر يقوم بتوظيف أمواله الخاصة، ويعتبر Cantillon عدم اليقين عنصرا أساسيا في تعريفه للمقاول، حيث يعرفه وبغض النظر عن نشاطه، بأنه الشخص الذي يشتري (أو يستأجر) بسعر أكيد لبيع (أو ينتج) بسعر غير أكيد⁴. ولأن المقاول لا يمكنه التأكد من نجاح نشاطه الذي أسسه بأمواله الخاصة فهو يتحمل وحده الأخطار المرتبطة بشروط السوق، ويتقلبات الأسعار وبالظروف الطبيعية حيث يقوم بشراء العوامل الضرورية للإنتاج والمواد الأولية بسعر محدد، ليقوم بتحويلها أو بيعها، وفي المقابل لا يملك ضمانات لما سيجنيه، ولا يمكنه التأكد من المداخيل التي سيحصل عليها من وراء ذلك، ولا من قدرة مشروعه على تغطية التكاليف وتحقيق الأرباح والتي هي الدافع الأساسي من وراء نشاطه.

يعكس هذا التعريف خصائص الفترة الزمنية التي عاش فيها الباحث، والتي تتميز باقتصاد مبني أساسا على الفلاحة، مع تطور ملحوظ للمبادلات التجارية.

أما بالنسبة إلى Say الأمر الذي يميز المقاول وخاصة الصناعي هو قدرته على تطبيق العلم والمعرفة، حيث فرق بين كل من العالم الذي يدرس قوانين الطبيعة ويقوم بإجراء البحوث، المقاول، والعامل الذي يعمل لحسابهما، فالمقاول يقوم باستغلال المعارف التي يمتلكها العالم من أجل إنتاج سلع ذات منفعة، ويعتمد في ذلك على العامل الذي تتمثل مهمته في انجاز العمل، ويصف Say أيضا المقاول والذي يمكن أن يكون فلاحا، حرفيا أو تاجرا بأنه الوسيط بين طبقات المنتجين لمختلف عوامل الإنتاج من ملاك الأراضي وعمال وأصحاب رؤوس الأموال، وبين هؤلاء والمستهلك.

ونظرا لخبرته في المجال الصناعي ومجال البنوك يدرك Say أن المقاول هو قبل كل شيء منظم، حيث يقوم بالتنسيق بين عوامل الإنتاج المختلفة: الأرض، العمل، رأس المال من أجل الوصول إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة وبالمقابل تترافق الأنشطة الصناعية دائما وحتى المسيرة منها بشكل جيد بعض الأخطار التي تجعلها عرضة للفشل.⁵

إضافة إلى تمتع المقاول بخاصية مهمة أخرى وهي قدرته الكبيرة على الحكم حيث يقوم بتقييم الاحتياجات والوسائل الضرورية لإشباعها، ويوازن بين الهدف والوسائل التي يمتلكها.⁶

يتفق Say وCantillon في أنه لا يشترط أن يكون المقاول شخصا ثريا إذ يمكنه اللجوء إلى الاقتراض من الآخرين، وبذلك يفرق بين الرأسمالي الذي تتمثل مهمته في إقراض الأموال مقابل الحصول على مبلغ معين يعرف بالفائدة، وبين المقاول الذي يتحمل المخاطر التي يمكن أن تعرقل نجاح نشاطه الذي أسسه بأمواله الخاصة، أو اللجوء إلى الاقتراض من ملاك رؤوس الأموال.

وكذلك نجد أعمال A. Marshal الذي يعتبر من أوائل الكتاب الانجليز الذين اهتموا بالمقاول وذلك في بداية القرن العشرين، حيث تزامنت أعماله مع ظهور المؤسسات الكبيرة، ولذلك فهو يعتبر أن تحول الاقتصاد من الاعتماد على نظام الحرف الصغيرة التي يسيرها العمال أنفسهم إلى نظام المؤسسات الكبيرة المسيرة من طرف مقاولين رأسماليين يتطلب وجود رجال ذوي طاقات كبيرة تتمثل مهمتهم في تسيير الإنتاج بطريقة تؤدي إلى جعل الجهد المبذول يقدم أحسن نتيجة ممكنة من أجل إشباع الحاجات الإنسانية.⁷

ونلاحظ أن Marshal لم يفرق بين المقاول والمسير حيث عرف المقاول بتسليط الضوء على قدراته التسييرية وعلى قدرته على تنظيم عمل عدد كبير من الأشخاص.

وبالرغم من مختلف هذه الدراسات، لم يصبح المقاول عنصرا محوريا في التطور الاقتصادي إلا مع ظهور الأبحاث التي قام بها أب المقاولاتية J.A.Schumpeter سنة 1935، حيث يعتبر هذا الباحث أول من تفتن لأهمية عامل التغيير، وذلك عن طريق الاستعمال المختلف للموارد والامكانيات المتاحة للمؤسسة، وضرورة العمل على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة، وإدخال تنظيمات جديدة، حيث تتمثل وظيفة المقاول⁷ البحث عن التغيير والتصرف بما يوافقه واستغلاله كأنه فرصة".

فالمقاول حسب Schumpeter وقبل كل شيء شخص مبدع يقوم باستخدام الموارد المتاحة بطريقة مختلفة، كما يعتمد على الاختراعات والتقنيات المبتكرة من أجل الوصول لتوليفات إنتاجية جديدة تتمثل في:⁸

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

ومن أجل الإبداع، يقوم المقاول بتحميل الأخطار المترتبة عن عملية البحث عن تنظيمات جديدة لعوامل الإنتاج، ولكنه لا يتحمل هو بنفسه الخطر الذي يمكن أن يلحق بمؤسسته إنما سوق الأموال هي التي تسمح له بإيجاد ممولين يتحملون الأخطار بدلا عنه، كما أن الدافع الأول الذي يحركه لا يكمن في البحث عن الأرباح، وإنما هي الرغبة في النجاح من خلال تحقيق تنظيمات جديدة.⁹

أما بالنسبة إلى Kizner المقاول هو شخص حساس للفرص، ففي حين أن وظيفة المقاول حسب Schumpeter تتمثل في إحداث حالة تخل بالتوازن وتكسر الروتين من أجل إحداث التغيير، فالمقاول حسبه تتمثل مهمته في إعادة حالة التوازن باستغلال الفرص الناتجة عن اختلاله، فالخاصية الأساسية للمقاول حسبه تتمثل في إدراكه لوجود فرص مربحة معرفة بالفرق بين أسعار المدخلات وأسعار المخرجات.

كما يفرق بين المقولة والتسيير، فإذا كان المقاول ينتج عندما يقوم شخص باستغلال فرص ربح غير مستغلة، فالمسير يسعى للرفع من فعالية طرق الإنتاج إلى أقصى حد ممكن وذلك بتعظيم كمية المخرجات انطلاقاً من مستوى معين من المدخلات¹⁰

وعلى عكس النظريات الاقتصادية التي ركزت على دراسة تأثير المقاولاتية على الاقتصاد ظهرت مجموعة من النظريات الثقافية والتي تندرج ضمن النظريات الاجتماعية تهتم بدراسة المقاولاتية والعوامل الثقافية التي تساهم في ترقيتها ومن روادها M. Weber والذي من خلال كتابه الذي أصدره سنة 1905 أراد أن يبين أن المقاولاتية هي خاصية مرتبطة بالمجتمع الغربي حيث قام بالربط بين مبادئ المذهب البروتستانتي للديانة المسيحية ونشاط المقاول¹¹،

وتوصل إلى نتيجة تتمثل في أن قيم المذهب البروتستانتي في الازدهار الاقتصادي للمجتمع.

إن الاتجاه الاقتصادي تتمتع بأهمية كبيرة، حيث ساهم في إعطاء أسس تاريخية لمجال المقاولاتية غير أن هذا الاتجاه الذي استمر إلى غاية نهاية السبعينات لم يساهم كثيراً في تحسين فهمها للظاهرة، نظراً لاتساع وتشعب مجال المقاولاتية التي ترتبط مع العديد من العوامل المتنوعة التي تتجاوز حدود العلوم الاقتصادية.¹²

ب- المقاولاتية حسب اتجاه خصائص الأفراد :

لقد تم التركيز في هذه الاتجاه على المقاول في حد ذاته، وذلك بدراسة خصائصه باعتبارها وسيلة يمكن من خلالها فهم النشاط المقاولاتي، وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من الدراسات قامت بدراسة المقاول انطلاقاً من الخصائص النفسية والخصائص الشخصية، والتي سعت للإجابة عن نوعين من الأسئلة¹³: من هو المقاول، ما الذي يميزه عن الآخرين. وكذلك لما يصبح مقاولاً، لماذا يقوم بإنشاء مؤسسته الخاصة؟

أولاً: الخصائص النفسية

إيجاد خاصية رئيسية، أو مجموعة من الصفات يمكن من خلالها التعرف على المقاول، فنجد أعمال D.McClelland حاولت في بداية الستينات الذي بين من خلال دراسته أن الخاصية الأساسية التي تميز سلوك المقاول هي الحاجة إلى الإنجاز، بمعنى الحاجة للتفوق وتحقيق الهدف، فحسبه المقاول هو

شخص تحكمه حاجة كبيرة للإنجاز، يبحث عن مواقف تسمح له برفع التحدي والتي من خلالها يقوم بتحمل المسؤولية في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهه.¹⁴

ثانيا: الخصائص الشخصية

اهتمت بدراسة الخصائص الشخصية للمقاول مثل الوسط العائلي الذي ينتمي إليه، المستوى التعليمي الذي يتمتع به، الخبرة المهنية المكتسبة، السن... الخ.

تعرض هذا الاتجاه إلى انتقادات كثيرة وذلك نهاية الثمانينات، كونه غير قادر على تقديم شرح شامل للظاهرة، فمن الصعب شرح تصرف بهذا التعقيد بالاعتماد فقط على بعض الصفات النفسية أو الشخصية.¹⁵

ج- المقاولاتية حسب سير النشاط المقاولاتي:

لقد اهتم الاتجاه الاقتصادي بدراسة دور المقاول في الاقتصاد والمجتمع ككل، واهتم اتجاه خصائص الأفراد بشرح تصرفات المقاول وسلوكه، ولذلك جاء هذا الاتجاه كحتمية تنادي بضرورة تغيير مستوى التحليل في الأبحاث المنجزة في هذا المجال وذلك بوضع المقاول جانبا والتركيز عوض ذلك على دراسة ما الذي يحدث فعلا في المقاولاتية.

وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من الدراسات ركز الباحثون من خلالها على دراسة العوامل الأساسية التي تسمح للمقاول والمؤسسة الجديدة بالنجاح، من بينها نجد أعمال Drucker الذي أشار في مطلع الثمانينات إلى التحول الكبير الذي طرأ على النظام الاقتصادي والذي انتقل بفضل روح المقاولاتية من اقتصاد مرتكز على أساس على المسيرين إلى اقتصاد مبني على المقاولين.

فبالنسبة له تكمن أسباب نجاح المقاول حسبه في الإبداع الذي يعتبر وسيلة ضرورية لزيادة الثروات: " يجب على المقاولين البحث عن مصادر الإبداع، وعن المؤشرات التي تدل على الابتكارات التي يمكنها النجاح، ويجب عليهم أيضا الاطلاع على المبادئ التي تسمح لهذه الابتكارات بالنجاح وتطبيقها " ¹⁶

كما ركز أيضا على أهمية التغيير، والذي يستطیع المقاول من خلاله استعمال الموارد المتاحة بطريقة جديدة وبشكل مختلف عما سبق، كأن يقوم مثلا بتغيير المجال أو القطاع الذي يستغل فيه

المقاول هذه الموارد إلى قطاع آخر ذو مردودية أحسن وإنتاجية أعلى، أو أن يقوم باستعمال الموارد التي يمتلكها أو تنسيقها بطرق جديدة تعطيها أكثر إنتاجية.

ويعتبر Gartner أيضا من رواد هذا الاتجاه، حيث اقترح على الباحثين الاهتمام بدراسة سير عملية إنشاء المؤسسة الجديدة أي الاهتمام بما يفعله المقاولون فعلا عوض الاهتمام بما هم عليه، وقدم نموذجا يصف فيه عملية إنشاء مؤسسة جديدة، هذا النموذج له أربعة أبعاد تتمثل في: المحيط، الفرد، سير العملية والمؤسسة، يعتبر الباحث مجموع النشاطات التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة كمتغير واحد ضمن النموذج الذي قدمه دون إهمال الأبعاد الأخرى.

وتتمثل هذه النشاطات فيما يلي:¹⁷

- البحث عن الفرصة المناسبة؛
- جمع الموارد؛
- تصميم المنتج؛
- إنتاج المنتج؛
- تحمل المسؤولية أمام الدولة والمجتمع.

لقد اهتم الباحثون بهذا الاتجاه لأنه يسمح لهم بالخروج من التصورات السابقة الضيقة والمحدودة التي تنحصر في دراسة عامل واحد، صفة إنسانية، أو وظيفة اقتصادية لعملية معقدة والتي يجب أن تدرس ككل متكامل ومن جميع الجوانب حتى نتمكن من فهمها بشكل أفضل.

2- الاتجاهات المفسرة للمقاولاتية:

أصبحت المقاولاتية مفهوم شائع الاستعمال ومتداول بشكل واسع في معظم البلدان، ومحور أساسي للتطور، ونمط حياة جذاب يمكن الأفراد من تحقيق ذواتهم ويصبحوا أكثر استقلالية ومستوى معيشي أفضل.

نظرا لاستعمال مصطلح المقاولاتية في عدة مجالات مختلفة، فلا نجد تعريفا واحدا فهناك عدة مداخل لتعريفها

أ- المقاولاتية كظاهرة تنظيمية :

هذا الاتجاه والذي يتزعمه Gartner يعتبر أن المقاولاتية هي عملية إنشاء منظمات جديدة، وحتى يتسنى لنا فهم هذه الظاهرة يتوجب علينا دراسة العملية التي تؤدي إلى ولادة وظهور هذه المنظمات، بمعنى آخر مجموع النشاطات التي تسمح للفرد بإنشاء مؤسسة جديدة.¹⁸

فحسب هذا الاتجاه تشمل المقاولاتية مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقاول بتجنيد وتنسيق الموارد المختلفة من معلومات، موارد مالية، بشرية...، وذلك من أجل تجسيد فكرة في شكل مشروع مهيكّل وأن يكون قادرا على التحكم في التغيير ومسايرته من خلال أنشطة مقاولاتية جديدة¹⁹

كما يرى هذا الاتجاه أيضا أن عملية إنشاء مؤسسة جديدة هي ظاهرة تنتج عن التأثير المتبادل للعديد من العوامل المختلفة مثل الأفكار، الخبرة، والتي يصبح لها معنى بواسطة تنظيم جديد، ويركز "Gartner" أساسا على مسألة ظهور هذه المنظمة وكيف تتمكن هذه الأخيرة من البروز والتحول إلى كيان موجود حقا بعدما كانت مجرد فكرة، ويشيد أيضا بقدرة المقاول الكبيرة على تحويل الأحلام أو الرؤية إلى حقيقة ملموسة مجسدة في شكل جديد.

غير أن هذا الاتجاه يشوبه بعض الغموض، فبالرجوع إلى طريقة الاستغلال المعتمدة لتثمين فرصة أو ابتكار ما يمكننا الاعتماد على مؤسسة قائمة بدل اللجوء إلى مؤسسة جديدة، فهل هذه الحالة تعتبر حالة مقاولاتية أم لا. ومن جهة أخرى ومثلما بينه Bruyat لا يمكن أن تؤدي جميع المؤسسات المقامة لإحداث حالات تكون فيها شدة التغيير بالنسبة للفرد بالإضافة إلى أهمية القيمة المقدمة ذات مستوى عال، حيث يمكن للمؤسسات أن تنشأ عن طريق التقليد أو إعادة الإنتاج.²⁰

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف المقاولاتية حسب هذا الاتجاه بأنها عملية إنشاء لمؤسسة من خلال تجسيد فكرة في مشروع.

ب- المقاولاتية استغلال الفرص:

حسب هذا الاتجاه يعرف Venkatarman وShane المقاولاتية بأنها العملية التي يتم من خلالها اكتشاف وتثمين واستغلال الفرص التي تسمح بخلق منتجات مستقبلية. والفرصة حسب Casson تعني الحالات التي تسمح بتقديم منتجات، خدمات و مواد أولية جديدة، بالإضافة أيضا إلى إدخال طرق جديدة في تنظيم، وبيعها بسعر أعلى من تكلفة إنتاجها، ويتم ذلك عن طريق المقاول الذي يعتبر شخصا قادرا على اكتشاف موارد غير مثمّنة والتي قام بشرائها وتنظيمها من أجل إعادة بيعها في شكل سلع ومنتجات مثمّنة بشكل

أفضل من طرف المستهلكين، وتفطن المقاول لمثل هذه الفرص يولد لديه رؤية مقاولاتية تدفعه لغنشاء مؤسسة بهدف استغلالها.²¹ كما يوجد أيضا حسب Drucker مصادر أخرى للفرصة والتي تتمثل في:²²

* الفرص المتواجدة ف الأسواق كثرة لعدم الكفاءة الناتجة عن تناظر معلومة، أو عن عدم امتلاك التكنولوجيا اللازمة لتلبية الحاجات غير المشبعة.

* الفرص الناتجة عن التغيرات الخارجية في المجالات الاجتماعية، السياسية، الديمغرافية والاقتصادية.

* الفرص الناتجة عن الابتكارات والاكتشافات والتي تولد أيضا معارف جديدة.

إن يركز هذا الاتجاه على دراسة ظهور اقتصادي جديد، والذي ليس بالضرورة مرتبط بظهور مؤسسة جديدة، ويطرح أيضا هذا الاتجاه بعض المشاكل الرئيسية في تصوره للمقاولاتية، حيث أن الفرص في الطبيعة كما هي، ويكفي امتلاك القدرة على معرفتها حتى نتمكن من امتلاكها وتحويلها لحقيقة اقتصادية، ولكن في الحقيقة يمكن أن تتشكل الفرص المقاولاتية من خلال عملية إنشاء النشاط وليست هي بذاتها نقطة الانطلاق. كما يركز هذا الاتجاه فقط

على دراسة طريقة استغلال أو تجسيد الفرصة التي تسمح بخلق منتج أو خدمة، في حين أنه يتوجب علينا دراسة ما يحدث فعلا في الماوالاتية من أجل فهم الظاهرة بصورة أفضل.²³

ومن خلال ما سبق يمكن أن تعرف المقاولاتية بانها استغلال للفرص التي تسمح بتجسيد مشروع.

ج- المقاولاتية ازدواجية بين الثنائية (الفرد - خلق القيمة) :

حسب هذا الاتجاه تتمحور المقاولاتية حول دراسة العلاقة التي تربط بين الفرد والقيمة التي انشأها وبتزعمه "Bruyat" فالنسبة إليه يتمثل الموضوع العلمي المدروس في مجال المقولة في الثنائية الفرد وخلق القيمة²⁴، والثنائية هنا عبارة عن مبداء اقترح من طرف Morin وهو يندرج ضمن ديناميكية للتغيير ويعرف من منظورين، الأول ينطلق من الفرد ويعتبره الشرط الأساسي في خلق القيمة فهو العامل الرئيسي في الثنائية إذ يقوم بتحديد طرق الإنتاج، سعته وكل التفاصيل المتعلقة بالقيمة المقدمة، وبالتالي المقاول هو ذلك الشخص أو المجموعة في صدد خلق قيمة كإنشاء مؤسسة جديدة مثلا، والذي بدونه لم يكن لهذه القيمة أن تقدم.

أما المنظور الثاني فهو يعتبر أن خلق القيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها هذا الفرد، تؤدي إلى جعل هذا الأخير مرتبطا بالمشروع الذي أنشأه إلى درجة انه يصبح معرفا به، وتحمل القيمة التي قدمها مكانة كبيرة في حياته، كما أنها تؤثر بشكل كبير عليه، إذ تدفعه لتعلم أشياء جديدة، لتعديل شبكته علاقاته بما يتماشى مع متطلباته، وهي قادرة حتى على تغيير صفاته وقيمه، وعندما يقوم الفرد بإنشاء مؤسسة أو تقديم ابتكار ما فاته بالمقابل يصبح مقيدا بالمشروع الذي أقامه. أما عن القيمة المقدمة فهي تتمثل في مجموع النتائج التقنية، المالية والشخصية التي تقدمها المنظمة والتي تولد رضا المقاول والأطراف الفاعلة أو المهتمة.

يمكن اعتبار أن هذه الاتجاهات الثلاث متكاملة حيث لا يكفي أي اتجاه لوحده لتعريف المقاولاتية، وبصفة عامة يمكن تعريفها كالتالي: المقاولاتية هي مجموعة النشاطات يتم من خلالها إنشاء مؤسسة ذات طابع تنظيمي من خلال استغلال الفرص المتاحة من طرف فرد يتمتع بخصائص معينة من أجل تجسيد فكرة مبدعة وبالتالي خلق قيمة.

ومنه فإنه يجب توفر ثلاث عناصر أساسية في المقاولاتية هي:²⁵

- المقاولون الذين لن يكون هناك إبداع من دونهم؛
- البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة المثالية، الإبداع، التحوط للفشل، التحوط للغموض، الرقابة الداخلية؛
- البعد البيئي المرتبط بالتنوع في الأسواق؛

وبناء على ما سبق يمكن تحديد الجوانب الرئيسية للمقاولاتية كما يلي:

* هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة؛

* تخصيص الوقت الجهد والمال؛

* تحمل المخاطر المختلفة الناجمة عن المخاطرة؛

* الحصول على العوائد الناجمة عن المخاطرة.

3- مصطلحات ذات علاقة بالمقاولاتية:

لطالما ارتبط مصطلح المقاولاتية بمصطلحات أخرى لها صلة وطيدة بموضوع المقاولاتية نذكر منها:

أ- الثقافة المقاولاتية:

هو مفهوم يخضع لتأثير المحيط وبعض العوامل الخارجية، حيث تعرف الثقافة بشكل عام على أنها:

- التلاؤم أو التوافق مع العوامل المحيطة، وتتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد وكذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها، وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة.²⁶
- مجموعة القيم المشتركة المتقاسمة بين أطراف المجتمع والتي يستعملونها في التعاملات والتبادلات.²⁷

من خلال ما سبق يمكن تعريف ثقافة المقاولاتية على أنها²⁸: مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة جديدة، ابتكار في مجمل القطاعات الموجودة إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة للتخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم والمراقبة. كما أن هناك ثلاث أماكن يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة هي: العائلة، المدرسة، المؤسسة.

ويلخص نموذج (J-P SABOURIN et Y.GASSE) مفهوم الثقافة المقاولاتية، حيث يبرز المراحل التي تقود لبروز وظهور المقاولين بين فئة المتعلمين وبالأخص الذين تابعوا تكوين في مجال المقاولاتية حيث ومن خلال تحليل ثمانية برامج تكوينية لاحظ الباحثان أنه توجد علاقة إيجابية بين التوجهات المقاولاتية للفرد والإمكانات المقاولاتية. أما عن العوامل التي تؤثر على هذا النموذج فنقسم إلى ثلاث مجموعات:

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

ثانياً: الاستعدادات: وهي مجموع الخصائص النفسية التي تظهر عند المقاول. وهي المحفزات، المواقف، الأهلية الفائدة المرجوة والتي تتفاعل في ظل ظروف ملائمة لتتحول إلى سلوك.

ثالثاً: تجسيد الإمكانيات والقدرات المقاولاتية في مشروع: وهذا يكون تحت تأثير الدوافع المحركة والتي تشمل العوامل الإيجابية وعوامل عدم الاستمرارية (انقطاع)، فكلما زادت كثافة الدوافع المحركة فهي تشجع الأفراد أكثر على خلق المشاريع، والأفراد الذين يملكون إمكانيات وقدرات مقاولاتية أكبر فهم يحتاجون لدوافع محركة أخف.

ب- روح المقاولاتية:

لقد ازداد اهتمام الباحثين بدراسة روح المقاولاتية نظراً لأهميتها الكبيرة في تدعيم وتشجيع المقاولاتية، ولأن المصطلح مازال محل البحث لم يتم التوصل إلى اتفاق حول إيجاد تعريف موحد وشامل له.

فحسب Leger-Jarniou لا يجب الخلط بين روح المقاولاتية وروح المؤسسة فلكل منهما مفهومه الخاص به²⁹، فروح المؤسسة تتمثل في مجموع المواقف الإيجابية تجاه المؤسسة والمقاول، أما عن روح المقاولاتية فهي تنتقد التصور الذي يعتبرها عملية التعرف على الفرص وجمع الموارد الكافية ذات الطبيعة المختلفة من أجل تحويلها إلى مؤسسات، بل يجب أن ينظر إلى هذه العملية كنتيجة ممكنة التحقيق لروح المقاولاتية وليس كمفهوم لها.

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

وحسب التعريف المقدم من مجموعة من المختصين في الاتحاد الأوروبي المكلفين بتدريس المقاولاتية، يجب ألا تنحصر روح المقاولاتية فقط في عملية إنشاء المؤسسات، بل يجب النظر إليها كموقف عام يمكن استعماله بالفائدة من طرف كل فرد في حياته اليومية وفي كل النشاطات المهنية. ولذلك لا يجب حصر روح المقاولاتية في مجموعة الوسائل والتقنيات التي تسمح بالانطلاق في نشاط تجاري لأنها تتعلق قبل كل شيء بالمبادرة والعمل.³⁰

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

ج- العملية المقاولاتية:

لقد تم تقديم المقاولاتية سابقا على أنها عملية خلق وإيجاد شيء جديد ذي قيمة مع اعتبار المخاطر والعوائد المصاحبة لهذه العملية من المقاولين أنفسهم، ومن هنا يمكن تعريف العملية المقاولاتية بأنها القدرة على تعريف وتقييم الفرص، ثم تطوير خطة المشروع المناسبة، ومن ثم تحديد الموارد اللازمة أو المطلوبة لبناء وإدارة المشروع المنبثق، فهذه الأنشطة والإجراءات لا بد وأن تتولد مع انطلاقة أي منظمة ريادية أو مشروع ريادي.³¹

وقد حدد Baygrave و Hofer خصائص العملية المقاولاتية على النحو التالي:³²

- * أنها عملية تنشأ بمحض واختيار وإرادة الإنسان.
- * أنها تحدث على مستوى الشركات الفردية في أغلب الأحوال.
- * أنها تتضمن نوعا من تغيير الأوضاع.
- * أنها تتضمن نوعا من عدم الاستمرارية.
- * أنها عملية شاملة.
- * أنها عملية ديناميكية.
- * أنها تتمتع بالذاتية إلى حد كبير.
- * أنها تتضمن العديد من المتغيرات السابقة على حدوثها.
- * أن نتائجها حساسة جدا للأوضاع المبدئية التي تتخذها هذه المتغيرات.

د - المقاولاتية المؤسسية:

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالمقاولاتية المؤسسية Corporate Entrepreneurship فمنها المقاولاتية الداخلية Intrapreneurship والتي تمثل المقاول داخل التنظيم، أو عمل المشاريع التابعة للمنظمة Internal Intrapreneurship أو مستوى المقاولاتية المؤسسية داخل التنظيم Internal Corporate Intrapreneurship. ويعود الفضل إلى الباحث Gifford Pinchot الذي أبرز مفهوم المقاولاتية المؤسسية على أنها مقاولاتية يعمل بها في منظمة قائمة بالأصل.³³

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

الجدول (1-1): أوجه الاختلاف بين المقاولاتية والمقاولاتية المؤسسية

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

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

المحور الثاني: ماهية المقاول

ليس هناك إطار نظري واضح ودقيق يتفق عليه جميع الباحثين في مجال مفهوم المقاول، هذا ما أدى إلى التباين والاختلاف الكبير بين مجموعة المفاهيم، ويرجع السبب في ذلك أنه كثيرا ما ارتبط مفهومه بالنظريات الاقتصادية من جهة وبطبيعة النموذج الاقتصادي السائد في المجتمع من جهة ثانية، وسيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى إعطاء لمحة عامة حول المقاول وذلك من خلال ثلاثة مطالب تتضمن مفهوم المقاول وخصائصه، وكذا دوره في إدارة المؤسسة وإدارة التغيير، والتعرف على الفرق بين المقاول، المدير والقائد.

1- مفهوم المقاول:

1- تعريف المقاول:

لقد تطور تعريف المقاول بالموازاة مع التطور الاقتصادي، لذا فقد اختلفت التعاريف التي أعطيت له فمصطلح المقاول "Entrepreneur" ظهر في فرنسا خلال القرن السادس عشر وهي كلمة مشتقة من الفعل "Entreprendre" والذي معناه باشر التزم، تعهد وبالنسبة للغة الإنجليزية فإنها تستعمل نفس الكلمة "Entrepreneur" للدلالة على نفس المعنى في اللغة الفرنسية.

وعرف القاموس العام للتجارة الذي تم نشره سنة 1723 بباريس كل من المصطلحين "Entrepreneur" و "Entrepreneur" بالشكل التالي:³⁴

أ- "Entrepreneur": تعني تحمل مسؤولية عمل ما أو مشروع أو صناعة...الخ.

ب- "Entrepreneur": الشخص الذي يباشر عملا أو مشروعا ما، فمثلا بدلا من أن نقول صاحب مصنع نقول مقاول صناعي.

أما في إنجلترا وفي القرن السادس عشر والسابع عشر، فقد كان المصطلح الذي يقابل مصطلح المقاول "Entrepreneur" هو مصطلح "Undertaker" أو "Adventurer"، ولقد عرف "J. Dictionary" كلمة "Undertaker" على أنه: "الشخص الذي يحاول استغلال الفرص التي تتميز بالمخاطرة".³⁵

يعتبر الاقتصادي "R. Cantillon" (1730) أول من وضع مفهوما للمقاول، ثم جاء بعده جملة من الباحثين من المدرسة التقليدية الفرنسية أمثال "Turgot" (1776) وبعدها "J.B Say" (1803-1829) و

" Trade " (1890)، وكذلك كان الموضوع محل اهتمام المدرسة النمساوية وتمثل ذلك في أعمال كل من " Knight " (1921)، " Mises " (1949-1985) و " Schumpeter " (1934)، وكذلك أعمال كل من " Kirzner " (1973)، " Baumol " (1968)، " Casson " (1982) ويمكن تلخيص أهم تعاريفهم فيما يلي:³⁶

أ- " Cantillon ": المقاول هو صاحب رأس المال الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن اللايقين البيئية.

ب- " D.McClelland ": المقاول هو الشخص الديناميكي الذي يخوض مخاطر محسوبة.

ج- " Knight ": المقاول هو الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق، ويتحمل اللايقين في ديناميكية عمل السوق.

وهنا يتفق هؤلاء الباحثون على أن المقاول يقوم بإنشاء مؤسسة أين يعمل في ظل لا يقين البيئية بصفة عامة وتقلبات الأسواق بصفة خاصة، ويتحمل المخاطر الناجمة عن ذلك (مخاطر مالية، جسدية، عائلية، نفسية).

أما اللجنة الأوروبية عرفت المقاول كما يلي: " المقاول يمكن اعتباره ذلك (أو تلك) الفرد الذي يأخذ ويتحمل الأخطار، بجمع الموارد بشكل فعال، يبتكر في إنتاج خدمات ومنتجات بطرق إنتاج جديدة، يحدد الأهداف التي يريد بلوغها، وذلك بتخصيصه الناجع للموارد³⁷.

بالرجوع إلى قاموس (Meniam Webster 1988) عرف المقاول على أنه الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة شركته باستخدام مهارته الإدارية.³⁸

بعد التمعن مليا في التعاريف المذكورة سابقا والتي تزامنت والتطور الاقتصادي يمكن تحديد تعريف للمقاول وذلك كالتالي:

المقاول هو الشخص الذي لديه الإرادة والقُدوة وبشكل مستقل- إذا كان لديه الموارد الكافية- على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع بالاعتماد على معلومة هامة من أجل تحقيق عوائد مالية عن طريق المخاطرة ويتصف بالإضافة إلى ما سبق بالجرأة، الثقة بالنفس، المعارف التسييرية، والقدرة على الإبداع. وبهذا يقود التطور الاقتصادي.³⁹

كما يمكن تعريف المقاول على أنه:

شخص مبدع ومسير لمؤسسة صغيرة ومتوسطة يساهم بنسبة كبيرة في رأس مال المؤسسة ويقوم بدور نشيط في القرارات المتعلقة بتوجهه أو حل مشاكلها.⁴⁰

ب- خصائص ومميزات المقاول:

لقد تم وضع هذه الصفات في مجموعة (الخصائص الشخصية، الخصائص السلوكية، الخصائص الإدارية) ليسهل فهمها وربطها وذلك كما يلي:

أولاً: الخصائص الشخصية

حسب " R.Papin " هناك تعدد وتنوع كبير في الواجب توفرها لدى المقاول الناجح، فليس بالإمكان اقتراح صفة تسمح بالقول أنه لدى شخص ما مزايا المقاول الناجح أم لا، ولكن هناك حد أدنى من الصفات التي ينبغي توفرها لدى الشخص صاحب الفكرة والتي يمكن حصرها فيما يلي:⁴¹

1- الطاقة والحركية: سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر وتهيئة الوقت الكافي والطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال.

2- القدرة على احتواء الوقت: ينبغي على صاحب الفكرة القيام بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، والتي سوف لن يكون لها أي أثر إلا لاحقاً، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والطويل.

3- القدرة على حل مختلف المشاكل: فقد تواجه المقاول عدة عقبات وهذا ما يفرض عليه محاولة حلها واللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى ومع ذلك لا يجب نقل كل المشاكل إلى استشاري ما، لأنه ما قد يشكل له مشكلة لا يكون كذلك بالنسبة إلى استشاري أو مساعد.

4- تقبل الفشل: يشكل الفشل جزءاً من النجاح وبالنسبة للمقاول الفشل، الخطأ والحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، وبالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.

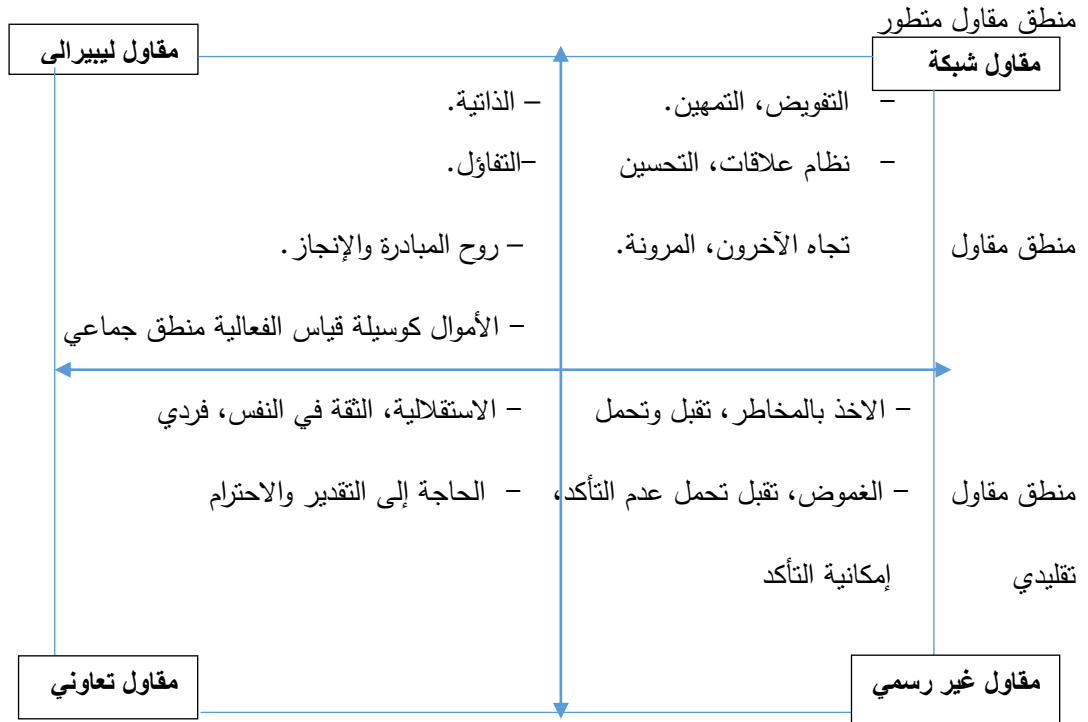
5- قياس المخاطر: ينبغي أن يواجه المخاطر التي تواجهه في المستقبل وأن لا يعتمد على الحظ الذي نادراً ما يتكرر، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة وعمل دائم وتقييم مستمر للنشاط.

6- التجديد والإبداع: فلاستمرار المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتجاته أو هياكله أو مخططاتها الاجتماعي، لهذا تنشأ ضرورة للانفتاح على التجديد والتطوير، وهذا ما يتطلب قدرة على التحليل واستعداد للاستمتاع وتوفير الطاقة اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح تطوير المؤسسة.

7- الثقة بالنفس: فيها يجعل المقاول أعماله ناجحة، حيث يملك شعورا متفوقا وحساسا بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى إذ أظهرت الدراسات أن المقاولين يملكون الثقة بالنفس وقدرة على ترتيب المشاكل المختلفة وتصنيفها والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين.⁴²

بالإضافة إلى خصائص أخرى مثل: الاندفاع للعمل، الالتزام، التفاؤل، الرغبة في الاستقلالية... الخ، والشكل التالي يوضح أهم خصائص المقاولين.

الشكل (1-1): الصفات الأربع للمقاول في العالم



من خلال الشكل يتبين لنا أربع خصائص للمقاولين تبعاً للتطور أو التقليد وكذلك تبعاً للجماعية أو الفردية، فنجد المقاول الليبيرالي مقاولاً متطوراً ذو منطق فردي، أما المقاول الشبكي فهو مقاول متطور ذو منطق جماعي، أما المقاول التعاوني فهو مقاول تقليدي غير متطور وذو منطق فردي وعكسه المقاول غير الرسمي الذي يعتبر مقاولاً تقليدياً ذو منطق جماعي.

ثانياً: الخصائص السلوكية

يملك المقاول نوعين من المهارات وهي:

1- المهارات التفاعلية " Interaction Skills ": وتمثل مجموعة المهارات من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعملية الإنتاجية، والسعي لخلق بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات ورعاية وتنمية الابتكارات، فضلاً عن تحقيق العدالة في توزيع الأعمال وتقسيم الأنشطة وإقامة قنوات اتصال متفاعلة تضمن سير العمل بروح الفريق الواحد، وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الإنتاجية وتطوير العمل.

2- المهارات التكاملية " IntergrationSkills ": المقاولون يسعون باستمرار إلى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين، حيث تصبح المؤسسة أو المشروع وكأنه خلية عمل متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال والفعاليات بين الوحدات والأقسام.⁴²

ثالثاً: الخصائص الإدارية

تشتمل على تشكيلة أو توليفة متنوعة من المهارات نذكر منها ما يلي.⁴³

1- المهارات الإنسانية: تمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين، ظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتهيئة الأجواء الخاصة بتقديم واحترام الذات فضلاً عن احترام المشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي والإنساني.

2- المهارات الفكرية: وتتطلب إدارة المشروعات مجموعة المهارات الفكرية وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة مشروعه والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أسس الرشد والعقلانية.

3- المهارات التحليلية: وتهتم بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبليا على أداء المشروع وتحليل (الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع، عناصر الفرص والتهديدات المحيطة بالمشروع في بيئتها الخارجية، تحديد أثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، سلوكيات المنافسين وتصوراتهم المستقبلية وكذا سلوكيات المستهلكين وأثر ذلك على الحصة السوقية للمشروع، والجوانب المالية والإنتاجية والتسويقية وغير ذلك).

4- المهارات الفنية (التقنية): وتتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية، والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء العديد من الأعمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أدائه وكل ما يرتبط بالجوانب التشغيلية، ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات والآلات والمكونات الأساسية للآلات والمعدات، وهذه المهارات تكون ذات تأثير كبير في بعض المشروعات، كما هو الحال في مصانع الملابس والأقمشة، أو الشركات ذات الطبيعة التصنيعية والفنية كالتجارة والمشاغل الأخرى، وحتى في بعض المجالات الخدمية كصيانة الأجهزة الكهربائية والمعدات الأخرى، حيث ينظر العاملون إلى المقاولين وكأنهم المرجع الأساسي لهم في هذا النشاط.

ج- أنواع المقاولين وتصنيفاتهم:

لقد قسمت النظرية الاقتصادية المقاولين من حيث السلوك إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي: المبدع، المخاطر، المدير.

ولقد قسم Mintzberg المقاولين إلى أربع مجموعات وهي: المقاولين ذوي الإمكانيات، والرياديين الذين لديهم النية لإقامة مشروع، ورياديين فعليين، ورياديين ليست عندهم النية لبدء وإنشاء مشروع جديد.

وقد قسم بعضهم مثل Ucbasaran المقاولين إلى أنواع أخرى مثل: ⁴⁴ مقال أصيل، ومقال مبتدئ، ومقال تسلسلي أو تتابعي، ومقال احتوائي، فالمقال الأصيل يحوي مفاهيم متعددة كالتي تم تبينها في مختلف التعاريف، أما المقال المبتدئ أو الأولي فهو الذي يملك حاليا مشروعا واحدا ولكن عنده خبرة سابقة في ملكية المشاريع وإدارتها كونه مؤسسا لهذا المشروع أو أحد ورثته أو قد يكون مشتر لهذا المشروع، والمقال التسلسلي أو التابعي هو المقال الذي يملك مشروعا واحدا في وقت واحد بعد أن

قضى فترة زمنية في مشروع سابق، والمقاول الاحتوائي هو الذي يملك أكثر من مشروع واحد في وقت زمني واحد.

نلاحظ من التقسيمات والأنواع السابقة للمقاولين تعدد وتنوع تصنيفاتهم، وقد يعزى ذلك إلى اختلاف المنهج الفكري والخلفية العلمية لكل باحث بالنظر إلى تصنيف المقاولين وإبراز تطبيقاتهم وأنواعهم المختلفة واختلاف طبيعة الفرصة ونوعها.

2- المقاول، إدارة التغيير وإدارة المؤسسة:

لا شك أن للمقاول دور يتعدى شخصه إلى التأثير في إدارة مؤسسته وكذا التأثير على ميكانيزمات الاقتصاد الكلي والتوازنات المرتبطة بهمورا بالبيئة الاجتماعية التي لها علاقة قوية بالحالة الاقتصادية، وسنحاول تسليط الضوء على دور المقاول في مؤسسته وإدارة التغيير.

أ- المقاول وإدارة التغيير:

بشكل عام يمكن تعريف التغيير على أنه إحداث نقلة كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصر المؤسسة المادية والسلوكية (المهام، الهيكل التنظيمي، القوى البشرية والتكنولوجيا) وذلك بغرض رفع مستوى أداء المؤسسة بشكل أفضل بما يحقق الكفاءة والفعالية، وذلك عن طريق الاستعانة بتقنيات ومعارف سلوكية.⁴⁵

أولاً: الأسباب التي تدفع المقاول لإدارة التغيير داخل المؤسسة

هناك العديد من القوى والأسباب التي تدفع المقاول نحو التغيير والتطوير، إذ يواجه عمل المؤسسات مصدرين من الضغوط، مصدر داخلي ومصدر خارجي:⁴⁶

1- القوى والمسببات الداخلية: هي القوى والمسببات الناشئة من داخل المؤسسة المقاول بسبب عملياتها وعمالها، ويمكن أن تتمثل بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعمال، والانفعال بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة المقاول، وكذلك الاتصالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب أولوياتها.

ويمكن القول أو القوى الداخلية التي تستدعي التغيير في المؤسسة لمقاول نوعان:

أ- مشكلات وإمكانيات تتعلق بالقوى العاملة، مثل المشكلات الناشئة عن إدراك العمال بكيفية معاملة المقاول لهم

ب- سلوك أو قرارات المقاول، فالصراع والاحتكام بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع.

2- القوى والمسببات الناشئة من خارج المؤسسة المقاوله بسبب التفاعل المستمر بين المؤسسة وبيئتها، وتتمثل الأسباب الخارجية في جميع التطورات، المستجدات، المشاكل، لتوقعات والمتطلبات في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، ومن الضغوط الخارجية هناك البيئة، التغيرات السكانية، مستوى الثقافة العاملة السائدة...، ومن أهم القوى الخارجية حسب "Hellriegle" هي:

أ- التطور التكنولوجي السريع؛

ب- الثورة المعرفية والنمو السريع في جميع ميادين المعرفة؛

ج- التقدم السريع للمنتجات؛

د- التغيير في تركيب اليد العاملة؛

هـ- التغيير في نوعية وجودة حياة العمل؛

و- ظهور أفكار وفلسفات إدارية حديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة).

ومن ناحية أخرى يرى آخرون بأن أسباب التغيير والتطوير قد تكون:⁴⁷

1- التطور الذي يحصل للأساليب المستخدمة في العمل؛

2- التغييرات في السياسات، القوانين والأنظمة؛

3- تطور وعي العمال وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم؛

4- تغير نظرة الجمهور وتوقعاته عن المؤسسات العمومية والخاصة؛

5- تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية؛

6- التغيرات في الظروف السياسية والاقتصادية؛

7- زيادة المنافسة بين التنظيمات الإدارية؛

8- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرار .

ثانيا: دور المقاول في إدارة التغيير

يمكن للمقاول أن يدير مؤسسة بأساليب مختلفة تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية للعمال، بما يساعد المؤسسة المقاول على الاستجابة للمتغيرات لبيئية المتسارعة، ومن بين الأساليب التي يمكن للمقاول إتباعها ما يلي:⁴⁸

1- العمل على تهيئة بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على تقديم أفكارهم ومساهماتهم الإبداعية وتجربتها؛

2- جعل الإبداع ثقافة مقاولاتية مشتركة لجميع أفراد المقولة، عن طريق إعطاء العاملين مزيدا من الحرية في أداء أعمالهم، وتخليصهم من معوقات اللاوتين والبيروقراطية، ومساعدتهم على تقبل التغيير وإزالة مخاوفهم على أمنهم الوظيفي؛

3- تمكين الأفراد من أن يلمسوا فوائد الإبداع من الناحية المادية والمعنوي، كحافز لهم على الإبداع.

ثالثا: مداخل وطرق التغيير التنظيمي

هناك أربع مداخل رئيسية للتغيير في المقاولاتية والمؤسسات بصفة عامة:⁴⁹

1- المدخل الوظيفي: ويهتم بأهداف وسياسات المقولة تطويرها، بحيث يمكن إنجاز الأهداف بفعالية وذلك من خلال الإثراء الوظيفي أو التوسع الوظيفي؛

2- المدخل الهيكلي: ويهتم بتوزيع العمل، تشكيل الوحدات الإدارية، ارتباطها وخطوط الاتصال والصلاحيات والمسؤوليات؛

3- المدخل التكنولوجي: ويهتم بإدخال طرق وأساليب العمل الفنية، ويشمل ذلك استعمال الأجهزة والبرامج الإلكترونية الحديثة؛

4- المدخل البشري: ويهتم بالتأثير على قيم واتجاهات الأفراد والجماعات ومهاراتهم ويتم بصورة أساسية من خلال التدريب، بناء فريق...الخ.

وبالرغم من عدم وجود اتفاق عامة لاعتماد مدخل واحد أو مجموعة مداخل لاستخدامها في تغيير المقاول، فإن هناك عوامل تؤثر في اختيار استراتيجية التغيير المناسبة ومن أهمها الفرص والقوى المؤيدة للتغيير، الموارد المتاحة...الخ.

رابعاً: كيفية تعامل المقاول مع مقاومة التغيير

يمكن للمقاول بإحداث التغيير، التقليل من المقاومة للتغيير من خلال عدة وسائل أهمها ما يلي:⁵⁰

1- تجنب المفاجآت عن طريق إحاطة الموظفين علناً وبشكل مسبق بما يراد عمله، وذلك حتى يتم تفهم الأسباب، وحتى يتوفر الاستعداد ويتم تقبل التغيير، ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والمناقشة لتحقيق هذا الهدف؛

2- العمل على إفهام العمال بمضمون التغيير ودوافعه ودواعيه بحيث يفهموا الأسباب الحقيقية له بما يقطع الشائعات حول مقاصد التغيير وما سترتب عليه؛

3- ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير، وإشعار المعنيين بالتغيير والمكاسب التي يمكن تحقيقها لهم جراء التغيير (بناء الثقة)؛

4- الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعي ما سترتب عليه؛

5- إشراك العمال بكافة مراحل التغيير ما أمكن، فالإنسان بطبعه يتقبل أكثر تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له؛

6- إيجاد رؤيا مستقبلية يتم تعريف العمال بها وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها.

7- وهناك عدد من العوامل التي يمكن أن تساعد في إنجاح عملية التغيير وأهمها:

8- إشراك المتأثرين بالتغيير في التخطيط له وتنفيذه ورقابته؛

9- التشاور وتبادل الآراء في جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بأبعاد التغيير وأغراضه وضرورة سبل تحقيقه؛

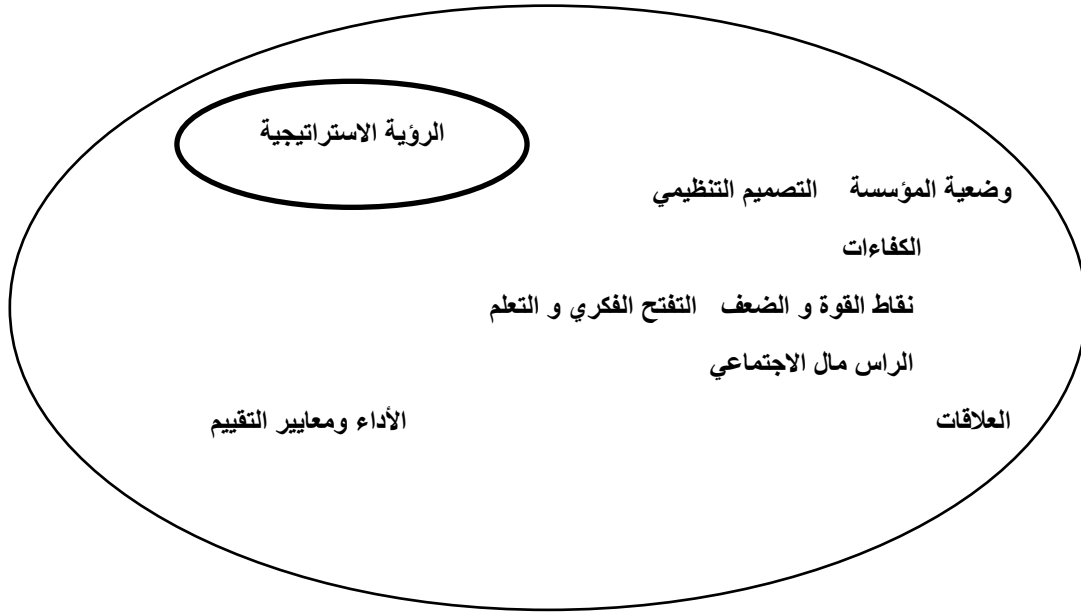
10- تطبيق التغيير تدريجياً، وذلك حتى يستطيع النظام التأقلم معه وامتصاص تأثيراته واستيعابه والوقوف على مزاياه الإيجابية والسلبية؛

11- أن تتوافر كافة الإمكانيات والترتيبات اللازمة لإنجاحه؛

12- مشاركة جميع العمال في نتائج التغيير من حيث زيادة الرواتب و الأجور مما يجعلهم أكثر تقبلا للتغيير؛

13- إجراء تجربة مبدئية على التغيير وذلك قبل تطبيقه بشكل نهائي.

الشكل (1-2): الرؤية الاستراتيجية للمقاول



من خلال الشكل يتضح أن نجاح المقاول يعتمد على مدى الاستغلال الأمثل لهذه الأبعاد الستة في إدارة مؤسسته، حيث تساهم في تكوين رؤيته البعيدة المدى لكل الجوانب والعوامل والتغيرات التي تحيط بمؤسسته مما يساهم في نجاحها ومدى بقاءه في السوق، وهنا تظهر مكانة علوم التسيير بالإضافة إلى مختلف المعارف من مجمل التخصصات المتعلقة بالمؤسسة من مالية وموارد بشرية واستراتيجية التسويق خاصة، أي أن فشل الكثير من المؤسسات الصغيرة يرجع أساسا إلى عدم المهارة والخبرة الإدارية، وافتقار المالك لأسلوب العمل الجاد.

كما أن نجاح المقاول في دوره يعتمد على التفكير الإبداعي للتطور وممارسة القيادة والتوجه، حيث أن الإبداع والمخاطرة والنمو هي من أهم المقومات لبلوغ الفرد للمقاول الناجحة والتي لها القدرة على انتقاء الفرصة المتاحة في السوق قبل الآخرين، ومن أبرز هذه المقومات نجد:⁵¹

1- الثقافة بأنواعها التربوية، الاجتماعية والمهنية...الخ.

2- الخبرة.

3- المهارات المكتسبة من الثقافة والخبرة معا.

4- الإبداع.

5- التأقلم والاستمرارية والمعرفة الجيدة للتعامل مع المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

ب-عوامل نجاح المقاول في إدارة المؤسسة الصغيرة:

تتحصر أهمها في العوامل الأربعة التالية:⁵²

1- وجود الفرصة الاستثمارية الحقيقية: وهناك طريقتان لتحديدها، الأولى تعتمد باعتقاد أن السوق يحتاج إلى سلعة أخرى أكثر جودة وأقل سعر وهو ما يعرف " بالتوجه الإنتاجي " إلا أن الاتجاه قد يكون صعبا إذا كانت المنافسة مع شركات كبرى، أما بالنسبة للاتجاه الثاني فهو المدخل العلمي والذي يعتمد على التعرف على السوق واحتياجاته ومدى تعلقه للمنتجات وهو ما يعرف " بالتوجه التسويقي " أي من خلال بحوث التسويق ويتم ذلك إما بالبحوث الميدانية من خلال المقابلات مع العملاء بأخذ عينة ممثلة لهؤلاء العملاء، أو عن طريق البحث المكتبي الذي يعتمد على البيانات الموجودة في الكتب والدوريات العلمية والجهات الحكومية.

2- القدرة الإدارية: وتعني أن يستطيع المالك انجاز أهداف المشروع من خلال الآخرين وأن يكون ملما لمجال النشاط الذي يعمل فيه جيدا وكذا الأنشطة القريبة منه.

3- توافر القدر المناسب من راس المال والقرض: إذ لا بد من تحديد رأس المال اللازم بدقة، وذلك من خلال تحديد أنواع واحجام الأصول المطلوبة، وهذا لا يتم إلا بدراسة دقيقة للمشروع.

القدرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة: هي القدرة على ممارسة وتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة سواء كانت تسويقية أو إنتاجية، فقد نجد العديد من المؤسسات المصغرة التي تعتمد على أساليب

تقليدية خاصة الحرفية، التي تتميز بتكلفة إنتاجية عالية، ومن ثم أسعار مرتفعة وهذا ما يضيق حجمها في السوق الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، كما نجدها تتميز بمحدودية في الإنتاج (قلة الإنتاج والسلع). ومن ثم نجد أن الوسائل الحديثة قد تكون أقل تكلفة من الكثير من الوسائل والأساليب القديمة، وقد يمنح المالك المؤسسة فرصة أكبر في جودة وكمية وتكلفة منتوجه.

3- التأسيس الاصطلاحي للمقاول، المدير والقائد:

قبل التطرق إلى دراسة أوجه الاختلاف بين كل من القائد، المدير والمقاول كان لزاما علينا التعرف على مفهومي القائد والمدير وذلك كما يلي:

أ- المدير:

عرف الأستاذ " صلاح عبد القادر النعيمي " المدير بأنه هو " الشخص الذي يتولى منصبا وظيفيا في المنظمة يتزأس من خلاله مجموعة من الأفراد العاملين، وتقع على عاتقه مهمات متعددة يتطلب إنجازها قدرات ومهارات إدارية في تحقيق حالة التفاعل لأداء النشاطات ذات العلاقة بالوظائف الإدارية التي يكون مسؤولا عنها "53

وأیضا يمكن تعريفه على أنه " الشخص المسؤول عن القيام بمجموعة من الجهود (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، واستثمار مجموعة من الموارد المتاحة (مادية وبشرية ومعنوية)، لتحقيق أهداف المنظمة ".

ويمكن وضع أدوار المدير في ثلاث مجموعات رئيسية والموضحة في الشكل الآتي:

الشكل (1 - 3): أدوار المدير

الأدوار القرارية:	الأدوار المعلوماتية:	الأدوار التفاعلية:
كيف يستخدم المدراء المعلومات في صنع القرارات:	كيف يتبادل المدير المعلومات ويعالجها:	كيف يتعامل المدير مع الآخرين:
- المقاول (الريادي)؛	- الراصد؛	- ممثل المنظمة؛
- معالج الاضطرابات والمشاكل؛	- المرسل؛	- القائد؛

إن الأدوار المشار إليها أعلاه تتطلب مهارات متنوعة يجب أن تتوفر في شخص المدير ولعل أهمها م يلي:⁵⁴

1- المهارات الفنية: وتتمثل بالقدرات على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات المحاسبية والتسويقية والهندسية والتكنولوجية وغيرها، ويحصل عليه المدير خلال الدراسة وكذلك التدريب اثناء الوظيفة، وهذه المهارات مهمة جدا في بداية الحياة الوظيفية في المستويات الإدارية الدنيا؛

2- المهارات الإنسانية: وتتجسد في العمل مع الآخرين بشكل جيد ومتفاعل ومتعاون وتظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل، والتفاعل الإيجابي مع الآخرين؛

3- المهارات الإدراكية: إن المدير اليد هو الذي يرى المواقف من جميع جوانبها بشكل شمولي ولديه القدرة على حل المشاكل، وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.

ب- القائد:

يمكن تعريف القيادة بأنها " مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا "⁵⁵

وفي تعريف آخر القيادة هي " عملية تأثير القائد في النشاطات الجماعية لإعداد الهدف والحصول عليه "⁵⁶

وتعرف أيضا على " استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المنظمة والجماعة ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة والمنظمة لتشكيل هويتها وثقافتها"⁵⁷.

بناء على ما سبق يمكن اقتراح التعريف التالي للقيادة: " هي تأثير السلوك الذي يمارسه فرد معين (القائد) على جماعة (مرؤوسين) نتيجة التفاعل بين خصائص كل من القائد، الجماعة والظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق أهداف الجماعة ".

بالنسبة للقائد يمكن إعطاؤه التعاريف التالية:

1- يمثل القائد مركز سلوك الجماعة: يؤكد هذا التعريف النفاذ الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة، إلا أن الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فرد ما مركزا لانتباه الجماعة، ولكنه ليس قائدا، مثل المخمور والمجنون.

2- القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها: رغم أن هذا التعريف أقوى من سابقه، إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو غير أهدافه بل نحو أهدافهم الشخصية، ومع ذلك فهم قادة مثل هتلر.

3- القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة: إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة وتقبله الجماعة طوعيا دون أن يبين خصائص هذه القيادة.

4- القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة: رغم أن هذا التعريف يشير إلى التغيرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة، لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير.

5- القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة.

إلا أنه يوجد في الكثير من الحالات أشخاصا يهتمون بسلوك جماعاتهم مثل رئيس شركة، حاكم عسكري، ومع ذلك لا يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يخولها لهم المنصب.

نظرا لوجود بعض الانتقادات في التعاريف السابقة، يمكن تبسيط مفهوم المقاول في التعريف التالي: " هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة. "

ولإشارة يوجد عدة أنماط للسلوك القيادي ويمكن تناول الأنماط الأكثر شيوعا فيما يلي⁵⁸:

أ- القائد الأوتوقراطي " Autocratic Leader "

هو القائد الذي يتجه نحو السلطة المركزية ويعتمد على التشريعات (القوانين)، المكافآت، القوة في إدارة المرؤوسين، وتكمن قوته في السلطات الرسمية التي يمتلكها، إذ يعني مصطلح الأوتوقراطي " حكم المكتب " والسمة الغالبة لهذا النمط من القيادة هي الحرص على العمل والإنجاز، فالقائد يهتم بتخطيط العمل وتوجيه المرؤوسين الذين ينبغي عليهم تنفيذ ما هو مطلوب.

ب- القائد الديموقراطي " Dmocratic Leader "

يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات، وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة. إذ يعتمد على

الخبرة وعلى قوة الاستشارة في إدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل بروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم ويزيد دافعهم للإنجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي.

ج- القائد الليبرالي " Liberal Leader ":

تبنى القائد السلوك الحر أو ما يسمى بقيادة عدم التدخل إذ يخول المرؤوسين الكثير من صلاحياته وتكون مساهماته بالحد الأدنى من المجهود الشخصي والتوجه، بينما يترك الفرصة الأكبر للمرؤوسين في قيادة أنفسهم وتنفيذ المهام والواجبات المطلوبة.

وفي الأخير يمكن إبراز الاختلافات بين المقاول، القائد والمدير من خلال الجدول الموالي:

الجدول (1 - 2): الفروق بين المقاول، القائد والمدير

المقاول	المدير	القائد
- يتمتع بالعمل.	- يدير.	- يقود.
- يبتكر.	- يحافظ على الوضع الراهن.	- يبتكر.
- يخلق وضعاً جديداً.	- يركز على نظم العمل.	- يطور الوضع الراهن.
- يركز على أعمال المؤسسة.	- يعتمد على الرقابة والسيطرة.	- يركز على الأفراد.
- يكون فريق عمل.	- لا يرى إلا المشكلات.	- يوحى بالثقة.
- يدرك وجود الفرص.	- يسأل كيف ومتى؟	- ينظر إلى المستقبل.
- يسأل كيف ومتى؟	- يركز على الأجل القصير.	- يسأل ماذا ولماذا؟
- يركز على الأجل الطويل.	- يريد أن يؤدي الأشياء بطريقة صحيحة.	- يفكر في الأجل الطويل.
- يريد أن يقوم بأداء الأشياء الصائبة.		- يستخدم تأثيره في أداء الأشياء.

المحور الثالث: دور المقاولاتية

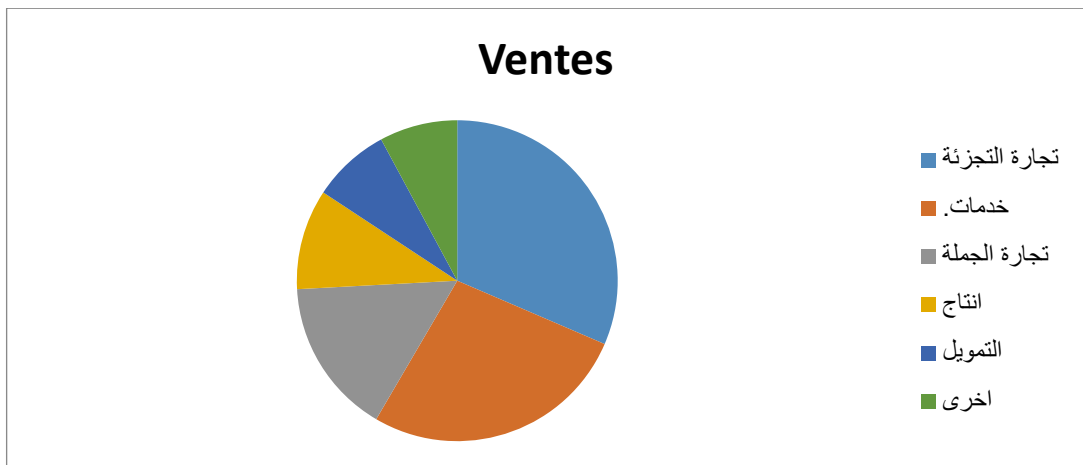
إن إقامة المؤسسات الصغيرة يهدف إلى استغلال الطاقات المعطلة وإحاقها بالأيدي المنتجة التي تساهم في البناء والتنمية والاعتماد على الذات في خلق الدخل، والذي يخرجها من دائرة العوز وانتظار الوظيفة.⁵⁹

1- الدور الاقتصادي للمقاولاتية:

يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة على أنها العمود الفقري لأي اقتصاد وطني. فقد بينت الإحصائيات المنشورة في الولايات المتحدة الأمريكية إن من بين 21 مليون هنالك مشروعا ما يقارب 20,5 مليون أي نسبة 98% من تلك المشاريع يمكن اعتبارها مشروعات مقاولاتية. وتعمل هذه المشروعات في كل المجالات الاقتصادية على الرغم من أغلبها يرتكز في تجارة التجزئة والخدمات وكما يظهر الشكل رقم (1 - 5)⁶⁰

كما أنه على المستوى العالي نجد أن هذا النوع من المؤسسات عرف دعما ومساندة كبيرة حيث أنها تمثل 90% تقريبا من المؤسسات في العالم وتشتغل ما بين 50% إلى 60% من القوى العاملة في العالم.⁶¹

الشكل (1 - 4): توزيع المشاريع الصغيرة في المجالات الاقتصادية في أمريكا



يمكن للصناعات الصغيرة والمتوسطة أن تسهم بدور فعال في عملية الإسراع بالتنمية لأنها لا تتطلب استثمارات ضخمة في وقت واحد، وهي قادرة على تعبئة المدخرات الفردية، ويمكن لإنتاج هذه

الصناعات أن يوسع في السوق المحلي، ويضمن إنتاج بعض السلع التي يصعب الحصول عليها، كما تساعد في إعداد الكوادر الفنية، كما يمكنها من تنمية الصادرات ومنه الحصول على العملة الأجنبية وبالتالي تحسين موازين مدفوعات الدول النامية. بالإضافة إلى مساهمتها في تكوين قطاع صناعي متوازن يخدم الاقتصاد ويساهم في تحقيق الدفع الذاتي لتقدم المجتمعات ولاسيما النامية منها.

ومنه يمكن استعراض الدور الذي يمكن أن تقوم به الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية والذي يتمثل في:

أ- رفع الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الفائض الاقتصادي:

تبدو المؤسسات الصناعية الكبيرة هي الأقدر على رفع الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الفائض الاقتصادي، نظرا إلى ارتفاع إنتاجية العامل فيها بالمقارنة بالمقاولات الصغيرة والمتوسطة، ونتيجة لما تتمتع به من وفورات الحجم، فضلا عن تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وتنظيم العمل، وجميع المزايا التي يحققها كبر الحجم، وهي تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، ومن ثم تحقيق فوائض اقتصادية كبيرة، إلا أن مثل هذا الاعتقاد غير صحيح، وذلك لأنه يتجاهل أمرا مهما وهو العلاقة بين رأس المال المستثمر للعامل والفائض الاقتصادي الذي يحققه، ومن ثم الفائض الاقتصادي الذي يتحقق للمجتمع ككل باستثمار مبلغ معين من رأس المال، ومع التسليم بأن الفائض الاقتصادي الذي يحققه العامل يتزايد مع كبر حجم المؤسسة، إلا أنه إذا تم الربط بين رأس المال المستثمر والفائض الاقتصادي الذي يحققه بحسب أحجام المؤسسات المختلفة، ومن ثم ما يتحقق للمجتمع من فائض اقتصادي على أساس مبلغ معين من رأس المال، يتضح لنا أن مؤسسات الصناعات الصغيرة والمتوسطة هي الأقدر على تعظيم الفائض الاقتصادي للمجتمع⁶².

ومن ناحية أخرى، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية بمعنى أنه من خلال ما تحققة من وفرة عنصر رأس المال، فهي بذلك قادرة على استخدام الموارد النادرة أكبر، أو هي القادرة على استخدام الفن الإنتاجي المناسب الذي يحقق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.

ففي اليابان تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 97% من مجموع المؤسسات، وتساهم ب 31% من القيمة المضافة الإجمالية وفي فرنسا، فتمثل المؤسسات التي تشغل أقل من 250 عاملا 99.8% من مجموع المؤسسات وتحقق 46% من رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسات، وتساهم ب 53% من القيمة

المضافة الإجمالية، وفي كوريا الجنوبية تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأكثر من 25% من القيمة المضافة الإجمالية.⁶³

ب- تنويع الهيكل الصناعي:

تؤدي أعمال المقاولات دورا هاما في تنويع الإنتاج وتوزيعه على مختلف الفروع الصناعية، وذلك نظرا لصغر حجم نشاطها وكذلك صغر حجم رأس مالها، مما يعمل على إنشاء العديد من المقاولات التي تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من السلع والخدمات، وتعمل على تلبية الحاجات الجارية للسكان خاصة بالنسبة للسلع الاستهلاكية، فضلا عن تلبية احتياجات الصناعات الكبيرة بحيث تقوم بدور الصناعات المغذية لها

ج- تدعيم التنمية الإقليمية:

تتميز المقاولات بقدرتها على الانتشار الجغرافي في المناطق الصناعية والريفية والمدن الجديدة، وذلك نظرا لإمكانية إقامتها وسهولة تكيفها مع محيط هذه المناطق، كم أنها أعمال لا تتطلب استثمارات كبيرة ولا تشترط تكويننا عاليا في العمل الإنتاجي، أو تكاليف مرتفعة في التسيير، أو تكنولوجيا عالية، لذلك فهي تعمل على تحقيق تنمية إقليمية متوازنة، والتخفيف من مشاكل الإسكان والتلوث البيئي.⁶⁴

د- معالجة بعض الاختلالات الاقتصادية:

تعاني الدولة النامية من انخفاض معدلات الادخار والاستثمار، وتعمل أعمال المقاولات على علاج ذلك الاختلال نظرا لانخفاض تكلفة إنشائها مقارنة مع المؤسسات الكبيرة. بالإضافة إلى ذلك تساهم في علاج اختلال ميزان المدفوعات من خلال تصنيع السلع المحلية بدلا من استيرادها، وتصدير السلع الصناعية، ونظرا لاعتمادها على كثافة العمل لذلك تستغني عن استيراد التكنولوجيا العالية ذات التكاليف الباهضة⁶⁵

هـ- تنمية الصادرات:

إن تنمية الصادرات تعتبر بمثابة قضية لمعظم الدول النامية التي تعاني عجز كبيرا وامتزايدا في موازين مدفوعاتها وبصفة خاصة في الميزان التجاري، فقد ظل التصدير حكرا لوقت طويل على المؤسسات الكبيرة، فالاستثمارات التي كانت تقضي بإنشاء شبكات تجارية معقدة مرتبطة بحجوم كبيرة جدا

من الأسواق العالمية، لم تكن تسمح حينها عمليا إلا بوجود مؤسسات كبيرة الحجم، إلا أنه في الواقع الحجم الصغير والمتوسط للمؤسسات يمتلك مزايا نوعية تساعد على التصدير.

و- زيادة الناتج المحلي:

تتضح أهمية الدور الاستراتيجي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التطور الاقتصادي للدول المتقدمة من خلال المساهمة في تكوين الناتج المحلي وذلك من خلال عملها على توفير السلع والخدمات سواء للمستهلك النهائي أو الوسيط/ مما يزيد من الدخل الوطني للدولة، كما تحقق ارتفاعا في معدلات الإنتاجية لعوامل الإنتاج التي تستخدمها مقارنة مع العمل الوظيفي الحكومي العام، كما أنها تمثل مناخا مناسباً للتجديد والابتكار، مما يرفع من إنتاجية العامل باستمرار، بالإضافة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في التخفيف من الإسراف والضياع على المستوى الوطني، وتؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى زيادة حجم الناتج المحلي وتنوعه، بشموله العديد من المنتجات البديلة، أو المكملة.

ز- تكوين الكوادر الفنية والإدارية:

تؤدي الصناعات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في تكوين راس المال البشري، وذلك بتأمين الحصول على تدريب أقل كلفة مما تؤمنه مؤسسات التدريب الرسمية والمعاهد الفنية، حيث تتسم هذه المعاهد في الدول النامية بالندرة ونقص الإمكانيات، فضلا على أنها وجدت فهي غالبا ما تكون محدودة الخبرة.

ي- جذب المدخرات:

إن الصناعات الصغيرة والمتوسطة قادرة على تعبئة المدخرات المحدودة لدى صغار المدخرين الذين لا يستخدمون النظام المصرفي، وكنهم على استعداد لاستثمارها في مؤسساتهم الخاصة، حيث من المعروف أن طلب الصناعات الصغيرة والمتوسطة على راس المال هو طلب محدود، ومن ثم فإن المدخرات القليلة لدى أفراد الأسرة قد تكون كافية لإقامة مشروع من مشروعات الصناعات الصغيرة والمتوسطة، بدلا من ترك هذه الأموال عاطلة وعرضة للأنفاق الترفي أو حتى إيداعها في البنوك، وهكذا فإن انخفاض حجم راس المال اللازم لإنشاء وتشغيل هذه الصناعات يجعلها أكثر جاذبية لصغار المدخرين، الذين لا يميلون لأنماط التوظيف التي تحرمهم من الإشراف المباشر على استثماراتهم⁶⁶.

2- الدور الاجتماعي للمقاولاتية:

بالإضافة للأدوار الاقتصادية للمقاولاتية فيمكن أن نحصي الأدوار الاجتماعية من خلال مايلي:

أ- زيادة التشغيل:

إن الاهتمام الدولي المتزايد بالمقاولات راجع إلى الدور الذي تؤديه على مستوى التشغيل، وبالتالي المساهمة في حل مشكلة البطالة مونها تستخدم الأساليب الإنتاجية كثيفة العمل، مما يجعلها أداة هامة لاستيعاب العرض المتزايد للقوة العاملة، خاصة في الدول النامية التي تتميز بالتوفير النسبي لليد العاملة على حساب راس المال. لذلك فهي تساهم في تحريك سوق العمل وضمان توازنه.

ففي دولة الإمارات العربية المتحدة تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 90% من إجمالي المؤسسات وتوظف نحو 85% من القوى العاملة، وفي السعودية تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي 93% وتستوعب 77% من إجمالي العمالة، أما في سلطنة عمان تمثل المؤسسات الصغيرة 70% وتوظف 80% من إجمالي العمالة.⁶⁷

ب- عدالة توزيع الدخل:

إن وجود مقاولات بالعدد الكبير، ومتقاربة في الحجم، والتي تعمل في ظروف تنافسية بسيطة، مما يساهم في تحقيق العدالة في توزيع الدخل، بحيث أنها تتطلب إمكانيات استثمارية متواضعة والذي يسمح لعدد كبير من أفراد المجتمع بإنشاء تلك المقاولات، وبالتالي سيساعد على توسيع حجم الطبقة المتوسطة وتقليص حجم الطبقة الفقيرة بينما تحتاج عملية الاستثمار في الصناعات الكبيرة إلى إمكانيات استثمارية ضخمة تدفع نحو زيادة حجم التفاوت الطبقي الاجتماعي.⁶⁸

ج- مكافحة الفقر والترقية الاجتماعية:

منذ منتصف الثمانينات، ظهرت أهمية المقاولاتية المصغرة كوسيلة لمكافحة الفقر وإدماج الفئات المقصاة اجتماعيا واقتصاديا، بداية في الدول النامية بالتزامن مع مخططات التعديل الهيكلي (تطور المفهوم الاقتصادي للقطاع الموازي)، ثم في الدول المتقدمة نتيجة ارتفاع معدلات البطالة مدفوعة بالنجاح النسبي للتجارب في الدول النامية وخاصة تجربة " بنك الفقراء " في بنغلاديش. فهي تمثل الطريقة الوحيدة الدائمة للخروج من الفقر، وعضوا عن ذلك تحسين الرفاهية ومستوى المعيشة في الأجل الطويل في بناء

الأصول، سواء المادية (سكن، رض، تجهيزات)، المالية (الحسابات البنكية مثلا) الاجتماعية (الشيكات والعلاقات الاجتماعية)، والبشرية (الخبرة والتعليم)⁶⁹

د- ترقية روح المبادرة:

تؤكد مختلف الدراسات المهمة بالتنمية الصناعية على أن أعمال المقاوله هي منبع المبادرة، بفضلها شهدت مختلف الاقتصاديات بروز منظمين تعمل على تشجيع إنشاء طبقة من المقاولين الصغار المستقلين، وهذا ما أكده الرئيس الأمريكي **ريغان** سنة 1985 بقوله " تأتي معظم الابتكارات والاعمال الجديدة، والتقنيات والقوة الاقتصادية في الوقت الراهن من دائرة صغيرة، ولكن آخذة في النمو، من الابطال الذين هم رجال الأعمال الصغيرة، والمنظمون الأمريكيون ذو كفاءة وجراة يتحملون مخاطر كبيرة في سبيل الاستثمار وابتكار المستقبل "

على هذا الأساس يبرز دور أعمال المقاوله في ترقية روح المبادرة الذاتية والمهارة بعكس المؤسسات الكبيرة التي لا توفر هذه الفرص.⁷⁰

هـ- محاربة الآفات الاجتماعية:

مما لاشك فيه أن ممارسات إعادة الهيكلة تتفاوت كثيرا من دولة لأخرى، لكن الاقتطاع من الموازنات المخصصة للرفاهية، والتسريح من العمل، والبطالة، وانعدام فرص العمل المنتج، تسببت بجزء من الأعباء الاجتماعية الأساسية الناجمة عن التغيرات الاقتصادية الحديثة عبر العالم.

في أغلب الأحيان يؤدي النفاذ المحدود إلى التعليم، وعدم الثبات في العمل، وعدم وجود تحفيزات والمهارات اللازمة، إلى دفع الشباب إلى هامش المجتمع، فيتحكم بهم الضعف، ويصبحون عرضة لمخاطر عديدة منها الجرائم والمرض والإدمان على المخدرات.

كما يتسبب الافتقار إلى فرص عمل منتجة في المجتمع بدفع الشباب إلى مجتمعات غير حضارية وغير منظمة، غالبا ما تفنقر إلى الحد الأدنى من الموارد والخدمات. لهذا فإن المقاوله تمثل الحل لهذه المشاكل وأخرى من خلال وضع حد لضعف أجيال المستقبل من خلال التعليم والتدريب الهادف استراتيجيات التوظيف. ويفترض أن توفر هذه الأخيرة الوسائل المناسبة التي تمكن الشباب من بناء المستقبل الذي يرجونه بدلا من التعويل على غريزة البقاء لديهم وحسب لتلبية احتياجاتهم الفورية.⁷¹

المحور الأول: تطور البحث في المقاولاتية بين إشكاليتي توحيد التعريف وتعدد التوجهات الفكرية.

تطور مفهوم المقاولاتية خلال مرحلة زمنية طويلة تعدت الـ 250 سنة، لكن هذه الفترة الزمنية الطويلة وقفت عاجزة عن إيجاد مفهوم موحد للمقاولاتية خاصة مع الاختلافات الكبيرة التي اكتتفت تطور الدراسات والأبحاث المتعلقة بالموضوع، حيث تعددت التوجهات الفكرية بين الاقتصاديين وعلماء النفس والاجتماع وعلماء الإدارة، إذ اتخذ كل فريق منهم منهجا فكريا مختلفا، وهذا ما أنتج لنا مع الزمن مقاربات مختلفة لدراسة الظاهرة يمكن حصرها في ثلاث مقاربات أساسية هي: المقاربة الوصفية الوظيفية والمقاربة السلوكية، ومقاربة العملية أو السيرورة المقاولاتية، وسنحاول في المبحث التطرق لهذه المقاربات بالسرد والتحليل.

1- المقاربات الأساسية لدراسة المقاولاتية.

لو استمرينا في سرد مختلف التعاريف قديما وحديثا فإنه سيستمر هذا التباين بل قد يزداد وضوحا وذلك بسبب التشعب الكبير في المجالات البحثية المهمة بدراسة الظاهرة، ولأجل وضع هيكلية شاملة ومبسطة لتطوير البحث في المقاولاتية يمكننا حصر ثلاث مقاربات فكرية مسيطرة هي المقاربة الوصفية الوظيفية والمقاربة السلوكية بالإضافة إلى مقاربة السيرورة المقاولاتية.

وتطرح كل مقاربة أسئلة مغايرة للأسئلة التي تطرحها المقاربة الأخرى، حيث أن الأسئلة التي ظلت سائدة حتى نهاية الثمانينات من القرن الماضي هي ماذا يفعل المقاول (What ?) والمتعلق بالمقاربة الوصفية الوظيفية أما المقاربة السلوكية فلم تركز على ماذا يفعل المقاولون بل حاولت الإجابة على سؤال، من هم المقاولون ولماذا يفعلون ذلك (Who - Why ?)، وفي بداية التسعينيات استطاع الباحثون تخطي السؤالين السابقين لطرح السؤال التالي: كيف (how ?) وهو سؤال متعلق بمقاربة السيرورة المقاولاتية حيث يركز على العملية المقاولاتية بمختلف مراحلها، والجدول الموالي يبين الفرق بين المقاربات الثلاث:

الجدول رقم 01: المقاربات المختلفة للبحث في المقاولاتية.

الأسئلة الرئيسية	ماذا؟؟ What	من ولماذا؟؟ WhoWhy	كيف؟؟ How
المجال الزمني	250 سنة الأخيرة	بداية الخمسينيات من القرن الماضي	مقاربة السيرورة المقاولاتية
الحقل العلمي	الاقتصاد	<ul style="list-style-type: none"> - علم النفس - علم الاجتماع - علم النفس المعرفي - الأنتروبولوجيا 	<ul style="list-style-type: none"> - علوم التسيير - علم العمل - نظريات المنظمات
هدف الدراسة	وظائف المقاول	<ul style="list-style-type: none"> - الخصائص الشخصية - سمات الأفراد - المقاولون والمقاولون المحتملون 	مراحل إنشاء نشاط جديد أو مؤسسة جديدة
المنهجية	كمية	<ul style="list-style-type: none"> - كمية - كيفية 	<ul style="list-style-type: none"> - كمية - كيفية
الفرضيات الأساسية	المقاول يلعب أو لا يلعب دور مهم في النمو الاقتصادي	المقاولون مختلفون عن غيرهم	العمليات المقاولاتية تختلف عن غيرها
المهتمون بالدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - الدولة - المجتمعات والهيئات المحلية - المسؤولون الاقتصاديون 	<ul style="list-style-type: none"> - المقاولون - المقاولون المحتملون - النظام التعليمي والتكويني 	<ul style="list-style-type: none"> - المؤسسات - المقاولون - المقاولون المحتملون - المربون والمكونون - الهيئات المقاولاتية

ويهدف التأكد على الارتباك الكبير والاختلاف الذي يصل حد التناقض بين الباحثين، سنحاول في الجدول الموالي حصر المقاربات التي انطلق منها أبرز الباحثين في مجال المقاولاتية في شتى المجالات العلمية وفي مختلف المراحل الزمنية لتعريف الظاهرة.

الجدول رقم 02: المساهمات الرئيسية في تعريف المقاولاتية.

الباحث	المساهمة الرئيسية	جوانب التركيز
Richard Cantillon 1725	تحمل المخاطر	جانب وظيفي
J B Say 1803	استغلال رأس المال	جانب وظيفي
Francis Walker 1867	القدرات الإدارية	جانب وظيفي
Adam Smith 1900	أحد عناصر الإنتاج	جانب وظيفي
Kirzner 1921	الحماس واقتناص الفرص	جانب وظيفي سلوكي
Schumpeter 1934	الإبداع، الابتكار، التفكيك الخلاق	جانب وظيفي
Harvard Business School 1948	خلق الأرباح والمنظمات	جانب سلوكي
McClelland 1961	تحمل المخاطر بدرجة معقولة والحاجة للإنجاز	جانب نفسي
Drucker 1964	الإبداع، تعظيم الفرص	جانب سلوكي
Libenstein 1968	المخاطرة	جانب نفسي
Gartner 1985	خلق وأيجاد المنظمة	جانب سلوكي
Mintzberg et al 1998	إنشاء المنظمات وإدارتها والإبداع فيها	جانب سلوكي
W.D. Bygrave and C.W. Hofer 1991	طبيعة وخصائص العمليات المقاولاتية	جانب السيرورة المقاولاتية
C. Bruyat 1993	إنشاء المؤسسة	جانب السيرورة المقاولاتية
E. M. Hernandez 1999	المقاول واستغلال فرص الأعمال	جانب السيرورة المقاولاتية
Venkataraman 2000	استغلال الفرص	جانب السيرورة المقاولاتية
Bolton and Thompson 2000	المسؤولية الاجتماعية	جانب نفسي سلوكي
Michael and Ireland 2001	خلق الثروة	جانب السيرورة المقاولاتية
Commission of the European Communities	تطوير النشاط الاقتصادي	جانب السيرورة المقاولاتية

بعد هذا العرض لمختلف التعاريف نجد أن مصطلح المقاولاتية يحمل في طياته معاني مختلفة لأفراد مختلفين من خلفيات متعددة وأصول علمية مختلفة (علم الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة الإستراتيجية، التسويق)، ويضيف⁷² Low and Macmillan أن هناك حقولا علمية أخرى أسهمت في تطوير مصطلح المقاولاتية مثل: علم الإنسان (Anthropology) وعلم التاريخ، ولا يمكن أن يعرض المصطلح من خلال وجهة نظر واحدة بل يجب دراسته من خلال وجهات نظر عديدة ومختلفة.⁷³

ونستطيع القول كذلك أن مفهوم المقاولاتية قد تطور مع تطور الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى الدول لتحقيقها، وتجدر الإشارة كذلك إلى أن علماء المقاولاتية قد انتقلوا من البحث في شخص المقاول إلى البحث في السيرورة المقاولاتية نفسها، والتركيز على جوانب واعتبارات أخرى لم تؤخذ في الحسبان من قبل، مثل المحيط الاجتماعي أو البيئة التي ينشأ فيها الفرد والسلوك الموروث أو المكتسب، وثقافة المجتمع، ودور التعليم والتدريب في دعم المقاولاتية، وكذا الأبعاد السياسية والاجتماعية والثقافية والنفسية السائدة، وهو ما سيتم توضيحه في المطالب اللاحقة من هذا المبحث.

2- المقاربة الوظيفية أو الوصفية.

ليس محددًا لدى الباحثين أي تأريخ لظهور كممارسة عملية، إذ قد يكون أول سلوك مقاولاتي قد ظهر في المجتمعات البدائية، لكن بعض الباحثين يؤرخ لسلوك المغامرين في المجتمعات الإقطاعية على أنه مثال متقدم للسلوك المقاولاتي، وقد ضرب⁷⁴ (Hisrich and Others 2008) مثلا عن المقاولين الأوائل التاجر الإيطالي ماركو بولو Marco Polo⁷⁶ الذي شق طريق الحرير والذي هو طريق التجارة بين الشرق والغرب، حيث كان كوسيط (go-between) يغامر ويتحمل المخاطر الجسدية والنفسية والمادية ليحصل على نسبة من الأرباح لا تصل إلى الربع في أغلب الأحيان، فيما يأخذ أصحاب رأس المال النسبة الأكبر من الأرباح.

ويرجع البحث في تطور النظرية المقاولاتية إلى أصل الكلمة⁷⁵، حيث تم اشتقاق الكلمة Entrepreneur من الكلمتين الفرنسييتين Entre و Prendre والتي يقابلها باللغة الإنجليزية Take Between أي يأخذ بين أو Undertake أي يتحمل أخذ، وكان أول ظهور لكلمة Entrepreneur في المعجم الفرنسي Dictionnaire de la langue française سنة 1437⁷⁷، وفي القرون الوسطى كانت كلمة Entrepreneur تعني الوسيط، أو ذلك الشخص الذي يملك أو يدير مشروعًا إنتاجيًا، وعلى العموم كل من ينفذ مشاريع أو أعمال لصالح الدولة⁷⁸

في المقابل قام الاقتصاديون بعدة أعمال أكاديمية لتطوير نظرية حول المقاولاتية، وتقسّم الأعمال التي قام بها الاقتصاديون إلى: الكلاسيكية والتي دامت حتى سنة 1880، والنيوكلاسيك إلى غاية 1950، والنظرية الحديثة منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث اهتمت معظم الدراسات بتحليل الدور الذي يلعبه المقاول في التنمية الاقتصادية، إذ يتم تعريف المقاولاتية من خلال الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للمقاول، ويعرف المقاول من خلال خصائصه ومميزاته، ولقد ركز الاقتصاديون على الخصائص والوظائف المقاولاتية معتبرين النظرية المقاولاتية مجرد بناء مفاهيمي يهدف لفهم أحسن للتطور الاقتصادي، ولقد حاولوا في أبحاثهم الإجابة عن التساؤلات التالية: من هو المقاول؟، وما هي النشاطات التي يقوم بها؟، وما أثرها على الاقتصاد؟.

وبسبب الكم الكبير للبحوث في هذا المجال، سنتطرق فقط لأولئك الذين كانت مساهماتهم البحثية الأكثر تأثيراً على تطور النظرية المقاولاتية.

أولاً : الكلاسيك

تشير المدرسة الكلاسيكية للمقاول من حيث سلوك المخاطرة لديه، والتعامل مع الظروف والحالات الغير واضحة أي العمل في ظل اللايقين، وكذلك ركز الكلاسيك على مدى توظيف المقاول لقدراته الإدارية في تسيير المشروع للحصول على الأرباح، واستغلال رأس المال وتوظيفه بكفاءة في العملية الإنتاجية.

وسنة 1797 قدم بيوكليوBeaucleau مفهوماً للمقاول على أنه الشخص الذي يتحمل المخاطر ويخطط ويشرف وينظم المشروع الذي يملكه، وهو بذلك يعطي أهمية المقاولاتية من خلال الأبعاد الإدارية لملكية المشروع⁷⁹

أما Jean Baptiste 1803 وهو أستاذ اقتصاد فرنسي وسياسي ومالك لمصنع منسوجات، فقد بنى على أعمال آدم سميث، حيث أسس نظرية حول العرض والطلب، ووضع قانون (ساي) المشهور للعرض والطلب، ولقد وضع قانون (ساي) كيف أن النشاط المقاولاتي من خلال إنتاج سلع جديدة يستطيع رفع ثروة ورفاهية كل أفراد المجتمع، حيث وصف المقاول بأنه من يربط بين مختلف عوامل الإنتاج لأجل تحويل المنتج من الفكرة للواقع، وأكد، أن المقاول يعمل لحسابه الخاص، تقع بين وظيفة العمال التنفيذيين ووظيفة الباحثين⁸⁰، وهو في النهاية ركز على الوظيفة التي يقوم بها المقاولون.

ثانيا : النيوكلاسيك

وتتحدد هوية المقاول على أنه العون الاقتصادي المازج لعوامل الإنتاج (رأس المال، العمل، الأرض والتنظيم) فالعامل يتلقى أجرا مقابل عمله في حين يستفيد الرأسمالي من الأرباح لقاء رأسماله، وبينهما يختار المقاول التكنولوجيا الملائمة وفقا لأسعار الإنتاج، ولكن Walras لا يعطي أي مكان للعالم الذي يقوم بإنتاج المعارف العلمية التي تتضمن التكنولوجيا التي يستخدمها المقاول وهذا يعني أن المعارف العلمية والتكنولوجية هي عمليات خارجة عن الإنتاج، ولقد فرق بين سوق الخدمات المنتجة وسوق السلع، ففي السوق الأولى عارضوا الخدمات هم أصحابها أما المقاول فهو طالب للخدمات أما في السلع فنجد العكس تماما حيث أن العارضين هم المقاولون والطلب يكون من أصحاب الخدمات، إن هين السوقين مرتبطين ببعضهما البعض بواسطة المقاول، فهذا الأخير يلعب دور الوسيط، ولقد انتقد Walars النظرية الإنجليزية التي لم تميز بين الرأسمالي والمقاول، ونفس النظرية نجدها عند V.Pareto حيث أكد أنه من الضروري التفريق بين وظائف المقاول والرأسمالي، فما يحصل عليه الرأسمالي من جراء امتلاك لرأس المال يختلف تماما عما يحصل عليه المقاول من تحويل راس المال إلى منتج، أما مارشال (1842-1924) Marshall. فاعتبر أن المقاول هو مسير المؤسسة حيث أنه يتحمل مخاطر الإنتاج كما أنه يطلب الخدمات الإنتاجية ويحاول تحقيق المساواة بين المنفعة الحدية لهاته الخدمات ومساهمتها في الإنتاج، والمقاول يجب أن يكون على دراية تامة بتغيرات الإنتاج والاستهلاك كي يتمكن من معرفة متى يجب أن ينتج سلعة جديدة أو متى عليه تطوير منتج قديم، كما يجب أن يكون على علم تام بالمواد الأولية، أي أنه يجب أن يكون يقظ لتغيرات الأسواق والبيئة.⁸¹

وفي الفترة الممتدة بين (1920-1980) ظهرت في المدرسة النيوكلاسيكية رؤى أخرى جديدة لمفهوم المقاول حيث اعتبر شومبيتر J. Schumpeter (1883-1950) المقاولاتية على أنها التفكير الخلاق (CreativeDestruction) واعتبر المقاول كمبدع والمؤسسة كوحدة إبداع، حيث يعتبر شومبيتر أول من ركز على عنصر الإبداع في الميدان الاقتصادي وذلك من خلال كتابه " نظرية التطور الاقتصادي" المنشور سنة 1912 إذ بين أهمية الإبداع في زيادة أرباح المؤسسة، فالمقاول حسبه يقوم بوظيفة الإبداع الذي يعرفه على أنه أي تغيير يسمح بتحقيق أرباح جديدة، ولهذا فإن الربح هو المكافئة العادلة للمقاول الذي أخذ على عاتقه المخاطرة، وهو بهذا يعتبر الإبداع محرك النمو الاقتصادي والتطور التكنولوجي، ويقر أنه دون مقاولين لن تكون هناك منافسة، كما فرق بين المقاول والمسير فالأول هو المالك وفي الوقت نفسه

المسير والمستغل والمبدع أما الثاني فهو أجبر فقط وبالتالي فلا يتحمل المخاطر، ويعتبر هذا المفكر أن وظيفة المقاول ليست مستمرة حيث أنها تتوقف عند توقف المؤسسة على الإبداع وخوض المخاطر.⁸²

ولقد ظلت أفكار واستنتاجات Schumpeter مرجعا رئيسا للعديد من الباحثين اللين جاؤوا من بعده واعتمادا على دراساته قامت مدرستان مستقلتان في المقاولاتية هما: مدرسة جامعة هارفرد ومدرسة السلوك الإنساني في المقاولاتية، وسنتطرق إليهما بتفصيل أكثر في المطالب اللاحقة.

ثالثا. المدرسة الحديثة

لقيت آراء ومساهمات شومبيتر دعما وتأبيدا من قبل الكثير من الباحثين، مثل Kirchoff الذي أكد على أن التفكير الخلاق هو القوة الدافع للاقتصاد، حيث يشير هذا المفهوم إلى كسر حالة التوازن الموجود في السوق (الطلب والعرض على السلع) من خلال قيام المقاولين بابتكار منتج أو خدمة جديدة، مما يؤدي إلى خلق عرض وطلب جديدين على هذا المنتج أو الخدمة، ويحقق المقاولون أرباحا وثروات طائلة من وراء هذا الابتكار ويحتكرون السوق لفترة زمنية طويلة.

ولقد قسم Landstron 1999 الدراسات التي جاءت بعد Schumpeter إلى مجموعتين أساسيتين هما مدرسة جامعة هارفرد ومدرسة السلوك الإنساني في المقاولاتية، حيث أن مدرسة جامعة هارفرد تأسست على بعض التغييرات التي قام بها Arthur H. Cole على نظرية Schumpeter، حيث قام Cole بتأسيس " مركز البحوث في التاريخ المقاولاتي "⁸³ بجامعة هارفرد سنة 1948، وقد وضعت هذه المدرسة ثلاث أبعاد أساسية للمقاولاتية هي⁸⁴:

- التغييرات في النظام الاقتصادي.
- خلق المنظمات كأحد تجليات الاستخدام التجاري للإبداعات.
- وظيفة المقاول هي الحصول على الأرباح.

وأضاف Arthur H. Cole أن أي نظرية مقاولاتية لكي تكون واقعية يجب أن تنتظر للمقاول على أنه العامل المحفز للمشروع، وأكد على أن الدراسات المقاولاتية يجب أن تفتح على منهجيات الدراسة الموجودة في العلوم الأخرى، وقسم مجالات الدراسة في المقاولاتية إلى: دراسة بنية المقاولاتية، دراسة المحفزات المقاولاتية ودراسة سيرورة التغيير المقاولاتي، وبسبب إغلاق " مركز بحوث التاريخ المقاولاتي " بقيت هذه الآراء طي النسيان والضياح فترة من الزمن.

وقد أكد الاقتصاديين النمساويين Von Mises et Hayek على تأثير قوة الفرد في الاقتصاد، حيث قدم Hayek 1945 فكرة التعليم المتبادل ووعي المشاركة السوقية، وأكد على الدور المتفرد للمقاول في اقتناص الفرص، Mises 1944 فكرة النشاط الإنساني والمقاولاتي، ورفض فكرة تجانس المعلومات في السوق وأن أي فرد يستطيع الحصول على المعلومة من خلال شبكة علاقاته الاجتماعية، وطرح فكرة مدى القدرة على استغلال المعلومات المتوفرة لصالحه.⁸⁵

وبناء على هذه الأعمال أكد Kirzner 1973 على أهمية العامل الإنساني، من خلال دور المقاول في الحصول على الأفكار والمعلومات واستخدامها، وأكد على أهمية الحماس والنشاط لدى المقاول في اكتشاف الفرص المربحة واستغلالها، وأطلق على لك تعبير الشغف المقاولاتي Entrepreneurial Alertnes، ووجه الاختلاف بينه وبين Schumpeter هو أن هذا الأخير يرى أنه يجب على المقاول أن يأتي بإبداع جديد مهما كان شكله، بينما يرى Kirzner أن دوره ينحصر في استغلال المعلومات المتاحة واقتناص الفرص المتاحة.

وقد تبني Kirzner وجهة النظر القائلة أن المقاول يتمتع بالقدرة على جمع البيانات بطريقة تؤدي إلى خلق الفرص، وتحقيق الربح، كما أضاف دورا جديدا للمقاول وهو التنسيق والربط بين مختلف الموارد المحدودة.

ولقد وضع هؤلاء المفكرين قاعدة لمفكرين آخرين من جامعة هارفرد مثل Howard 1983 Stevenson والذي عرف المقاولاتية على أنها " السعي وراء الفرصة دون النظر إلى ما نملك من موارد".

وكما ذكرنا سابقا فإن الاقتصاديين ركزوا على البحث عن إجابة للاستئلة التالية: من هو المقاول؟، وماذا يحدث عندما ينشط المقاول؟ أو ما هي آثار النشاط المقاولاتي على الاقتصاد؟، ولقد حددوا خمسة أدوار أساسية للمقاول هي⁸⁶:

- متحمل للمخاطر أو مدير للمخاطر risk-taker / risk manager
- رأسمالي capitalist.
- مبدع innovator
- مقتنص للفرص an alertseeker of opportunities

- منسق لمختلف الموارد النادرة coordinator of limitedresources

وكان هدف البحث في المقاولاتية بالنسبة لهم هو من الوصول لفهم أكبر للتطور الاقتصادي، ولقد توصل W. R Sandberg 1992 إلى أن ضعف المنهج الوصفي الذي أعتمد لفترة طويلة لتفسير ظاهرة المقاولاتية هو السبب في تأخير فهمنا لها، وكذلك ذهب W.B. Gartner 1998 إلى نفس الطرح⁸⁷، وهو ما قاد الباحثين إلى حركة علمية كبيرة نقلت المقاولاتية بعيدا عن النظرية الاقتصادية نحو العلوم السلوكية، وصارت الأبحاث أكثر تركيزا على المهارات والصفات والقدرات التي يمتلكها المقاول.

3- المقاربة السلوكية:

منذ بداية الستينات من القرن الماضي طرأ تحول كبير في طبيعة الأسئلة التي يطرحها الباحثون في سياق بحثهم في مجال المقاولاتية، ويرجع لك لأسباب بينها فيما سبق، يتمثل أهمها في عجز المقاربة الوصفية عن إيجاد تفسير متكامل للظاهرة محل الدراسة، وهو ما نقل مجال الدراسة من العلوم الاقتصادية إلى العلوم السلوكية، حيث تهتم المقاربة السلوكية بدراسة سلوك المقاول في ضل التأثير ببيئته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية...أخ، ولقد سيطرت هذه المقاربة من بداية الستينات من القرن الماضي حتى نهاية الثمانينات، واهتم عدد كبير من الباحثين بدراسة خصائص وسمات المقاول مثل (O'Brien 1981, Hisrich and Brush 1984, Marchensay 1994, Fillion 1997, D Moore and D Unwalla 1964, McClelland and Winter 1969, Brockhaus 1980, Hisrich and O.Collins 1964) وأصبح البحث في الظاهرة المقاولاتية ينطلق من أسئلة منها: ماهي صفاته وسماته الشخصية؟ هل المقاولاتية غريزة تظهر في شكل مجموعة من الصفات والخصائص الفطرية التي تولد مع المقاول؟⁸⁸.

وانطلق معظم الباحثين من فرضية أساسية مفادها أن المقاولين يختلفون عن غيرهم، وبالتالي ركزت هته المقاربة على البحث في الخصائص السيكولوجية والسمات الشخصية للمقاولين، وكذا دوافعهم ومحفزاتهم وسلوكياتهم، إضافة إلى أصولهم ومساراتهم الاجتماعية، بحثوا أيضا في السيرة الاتية (البيانات الشخصية) كل ذلك كان في محاولة منهم لوضعه صورة نمطية للمقاول من خلال صفاته وخصائصه، حتى نتمكن من معرفة المقاولين المحتملين ومن منهم يمكن أن ينجح.⁸⁹

وأشار Nicolaou, Shane, Cherkas, Hunkin et al 2008 إلى العلاقة الكبيرة بين الصفات الوراثية والسلوك المقاولاتي، حيث أكدا في دراستهما أن ما نسبته 37% إلى 42% من التباين في السلوك المقاولاتي يرجع إلى صفات وراثية وليس إلى بيئة التنشئة⁹⁰.

Arnold McClelland 1961 عالم نفس في جامعة هارفرد، هو أول من قام بدراسة في مجال المقاولاتية انطلاقاً من العلوم السلوكية، وذلك في عمله الرائد بعنوان (The Achieving Society)، حيث بنى McClelland على أعمال Max Weber الذي درس التفاعل ما بين الثقافة والتطور الاقتصادي للمجتمع وتوصل إلى أن تعاليم وقيم المسيحية البروتستانتية كانت السبب في ظهور بعض الصفات والخصائص في المجتمعات الغربية، مما سمح بتطور الرأسمالية في تلك المجتمعات، وأضاف McClelland على أفكار Weber أن القيم والقواعد البرتستانتية السائدة في المجتمع الغربي آنذاك أدت إلى تشجيع الفرد على الاعتماد على الذات، وهو ما ولد سلوكاً مكتسباً هو الحاجة للإنجاز the need for achievement، وبعد العديد من الدراسات التجريبية ربط McClelland بين حاجة المجتمع للإنجاز وتطوره الاقتصادي، وقام بعدها بوضع نظرية الخصائص السيكولوجية للمقاولين، والتي بين من خلالها عدداً من خصائص المقاول، والتي تتمثل براهيه في: الحاجة للإنجاز، الثقة الكبيرة بالنفس، يمتلك مهارات حل المشكلات، الاستقلالية، يتحمل المخاطر، يتحمل المسؤولية⁹¹.

Gartner 1989 نظرية McClelland، قال أن تطبيقها على أرض الواقع معيب، وبدوره اشترط في أي فرد كي يصبح مقاولاً أن ينشئ مؤسسته الخاصة، مستندا في منطقة على قاعدة أن المقاول لا يعني بالضرورة المقاولاتية ولكن العكس صحيح، ودعمت أعمال Gartner خلال النقاشات التي دارت حول مصداقية نظرية الخصائص السيكولوجية، ومن بين الانتقادات قال Carsrud and krueger 1995 أن النظرية اعتمدت على افتراضات مبسطة حول الشخصية والسلوك المقاولاتي، وأن الارتباط بين السمات الشخصية وأداء المشروع يصعب تحديده بسبب تدخل عدة متغيرات وسطية في الظاهرة.

ميز Landstron 1999 في دراساته السلوكية للمقاولاتية بين توجهين أساسيين هما: التوجه التحليلي research oriented analytically وتوجه التحليل النفسي research oriented psychoanalytically تركز المنهجية الأولى على الخصائص والصفات المقاولاتية، بينما المنهجية الثانية تؤكد أن السلوك المقاولاتي ناتج عن تراكم خبرات وتجارب سابقة متعلقة بالبيئة المعاشة.

وبناء على أعمال الباحثين يمكن أن نحدد مجموعة من الخصائص المفتاحية التي يجب أن يتميز بها المقاولون وهي:⁹²

- الحاجة للإنجاز
- رؤية واضحة
- تحمل مخاطر محسوبة
- الكفاءة الذاتية
- حس مرتفع للتحكم في الذات
- الحاجة للاستقلالية
- خلاق
- مبدع
- متسامح

وعلى الرغم من الجهود الملحوظة لأولئك الباحثين، غالباً ما توصلت هذه البحوث إلى نتائج متناقضة، إذ لحد الساعة لم تستطع هذه المقاربة وضع إطار واضح للشخصية المقاولاتية من خلال اعتماد مجموعة من الصفات المتفق عليها، وبالتالي العجز عن تحديد المقاولين المستقبليين والتنبؤ بمدى نجاحهم، كما تم انتقاد افتراضها أن الخصائص والسمات المقاولاتية هي فطرية ولا يمكن اكتسابها عن طريق التدريب⁹³، ومع ذلك فقد أنتجت هذه المقاربة فائدتين مهمتين، الأولى هي مساعدتها للمقاولين من فهم أكثر لذواتهم وخصائصهم، والثانية أنها فتحت مجال البحث في الظاهرة المقاولاتية على موضوعات ومستويات أخرى تتداخل فيها مجالات بحث وعلوم مختلفة.

4- مقارنة السيرورة المقاولاتية The Entrepreneurial Process

من أبرز الانتقادات التي وجهت لمناهج البحث في المقاولاتية عدم قدرتها على توحيد التعارف الخاصة بكل من مصطلحي المقاول والمقاولاتي، ففي محاولة من Gartner 1990 لحصر مختلف التعاريف المتعلقة بالمقاول، وجد أنها لا تقل عن 90 وصفا لهذا المصطلح، وقام Marris 1998 بتحليل أكثر دقة للمنشورات العلمية المتعلقة بالمقاولاتية حيث وجد 77 تعريفاً مختلفاً⁹⁴، وقبل لك طرح Gartner 1988 سؤالاً كبيراً كان لمقاله الشهير⁹⁵ «Who is an entrepreneur? is the wrong question?» (من هو المقاول؟، هل هو السؤال الخطأ؟) حيث تساءل عن مدى فعالية المقاربة السلوكية في الوصول لنتائج ذات قيمة في مجال البحث في المقاولاتية، وسنة 1990 نشر مقالا آخر بعنوان «what are we talking about when we talk about Entrepreneurship» (عن ماذا نتكلم عندما نتكلم عن المقاولاتية؟) ودعم كل من Stevenson and Jarillo 1990 أعمال Gartner.

اولا: الخلق أو الانشاء محور العملية المقاولاتية.

وذهب Davidson 2004 إلى البحث في الجوانب المشتركة بين مختلف الأعمال المهمة بالمقاولاتية، متجنباً محاولة تعريف المقاول أو المقاولاتية، حيث وجد أن النقطة المشتركة بين جميع الأعمال في هذا المجال والتي يمكن تسميتها مركز الثقل في البحوث المقاولاتية هي فكرة **الخلق أو الانشاء**، واتفق مع Brush 2003 وآخرون في أن مفهوم **الخلق أو الإنشاء** هو من الخصائص الأساسية في أغلب الأبحاث التي اهتمت بالموضوع⁹⁶، وقد قادت كل هته النقاشات الباحثين المعاصرين إلى النظر للمقاولاتية على أساس أنها سيرورة، تحتوي عددا من العمليات المنطوية على مفهوم **الخلق أو الإنشاء**.

لكن فكرة الخلق أو الإنشاء لم تفهم على نفس الوجه من طرف الباحثين، فهي لم تعني بالضرورة خلق أو إنشاء مؤسسة أو منظمة بل تعدتها إلى معاني أخرى مثل: خلق القيمة، خلق سوق جديد أو خلق منتج أو خدمة جديدة، ويشير Shane and Venkatarman أن كل هذه الأشكال من الخلق أو الإنشاء مرتبطة بكل أشكال المقاولاتية، واقترح مفهوما أكثر شمولية تنضوي تحته كل الأشكال الأخرى، وهو مفهوم خلق النشاط حيث اعتبر أن خلق مؤسسة مثلا هو أحد أشكال خلق النشاط، وبالتالي فدراسة هذا الموضوع يقع في نطاق البحث في المقاولاتية، لكن لا يمكن اعتباره وحده أساس البحث في المقاولاتية، وطرحا مقولة " البحث في إنشاء المؤسسات ليس هو المقاولاتية، لكن البحث في المقاولاتية يشمل البحث في إنشاء المؤسسات"، وفي نفس السياق وضحا أن خلق نشاط هو نتيجة لسيرورة تتضمن عددا من العمليات هي: التعرف، استكشاف استغلال الفرص المقاولاتية (the existence, Discovery, Exploitation of the Entrepreneurial Opportunities) حيث ركزا على السيرورة (العمليات) بدلا من التركيز على النتائج، وجعلا مفهوم الفرص في لب البحث في المقاولاتية⁹⁷، وشرحا أن البحث في هذا المجال يكون على ثلاث مستويات هي: دراسة مصادر الفرص، سيرورة اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص، ودراسة الأفراد الذين يقومون باكتشاف وتقييم واستغلال الفرص⁹⁸

وانطلق Brush وآخرون من أن سيرورة الفرصة وخلق النشاط هما المفهومان الأساسيان في مجال البحث في المقاولاتية، حيث اقترح تعريفا جامعاً للمقاولاتية على أنها سيرورة تسعى لمعرفة واستكشاف (تقييم) واستغلال الفرص بهدف خلق نشاط معين.

ومما سبق يمكن تعريف المقاولاتية على أنها السيرورة التي تضم عمليات تعريف وتقييم الفرص، ثم تطوير خطة المشروع المناسبة، ومن ثم تحديد الموارد اللازمة لبناء وتسيير المشروع المنبثق، وقد حدد Baygrave and Hofer 1991 خصائص العملية المقاولاتية على النحو التالي:⁹⁹

1. عملية تنشأ بمحض واختيار وإرادة الإنسان.
2. عملية ديناميكية.
3. تحدث على مستوى المؤسسات الفردية في أغلب الأحيان.
4. تتمتع بالذاتية إلى حد كبير.
5. تتضمن نوعاً من التغيير.
6. عملية شاملة.
7. تتضمن نوعاً من عدم الاستمرارية.
8. تتضمن العديد من المتغيرات السابقة لحدوثها Antecedent Variables
9. نتائجها حساسة جداً للأوضاع المبدئية التي تتخذها هذه المتغيرات.

ثانياً. خطوات ومراحل العملية المقاولاتية

تتمثل الخطوات والمراحل الرئيسية التي تعكس جوهر العملية المقاولاتية كما وردت في دراسة Hisrich and Peters 1989:

الجدول رقم 03: خطوات ومراحل العملية المقاولاتية.

تعريف وتقييم الفرصة	وضع خطة للمشروع	تحديد الموارد اللازمة	بناء وإدارة المؤسسة
معرفة أصل ومدة الفرصة	خصائص وأبعاد القطاع السوقي	التعرف على الموارد المتوفرة للمقاو	نمط الإدارة
إدراك قيمة الفرصة وأهميتها	إستراتيجية الدخول للسوق الخطة التجارية	مدى العجز في الموارد وتوفرها	العناصر الرئيسية للنجاح
حساب المخاطر والعوائد المتوقعة من الفرصة	قيود الإنتاج	كيفية الحصول على الموارد المطلوبة	تحديد المشاكل الحالية والمحتملة
معرفة مدى ملائمة الفرصة للمهارات والأهداف الشخصية	الخطة التسويقية		وضع نظم للرقابة
معرفة الوضع التنافسي	شكل المؤسسة		

لقد أشار مختلف الباحثين والعاملين في حقل المقاولاتية إلى أن مراحل العملية المقاولاتية يجب أن تكون محددة بدقة وبشكل تسلسلي ومتتابع، حيث أنه من الصعب فصل المراحل عن بعضها البعض في الحدث المقاولاتي، فقد وضع الباحثان Swayne and Tucker 57 خطوة للعملية المقاولاتية تتطوي على ثلاث مراحل هي: تعريف المشروع، التخطيط، التنفيذ، وقد عرض Gartner لأعمال ثمانية باحثين آخرين، وعرف من خلالها ستة تصرفات أو سلوكيات شائعة وتمارس في العملية المقاولاتية وهي: تعريف وتقييم الفرصة، تجميع الموارد، إنتاج المنتج، بناء المنظمة، الاستجابة لمتطلبات المجتمع والتشريعات والقوانين الحكومية المختلفة فيه، تسويق المنتجات والخدمات، أما Stevenson فقد حدد خمس خطوات لابتداء المشروع

المقاولاتية وهي: تقييم وتحديد الفرص، تطوير خطة المشروع، تقييم الموارد اللازمة، الحصول على الموارد اللازمة بكفاءة وإدارة المشروع المنبثق.

المحور الخامس: المقاول كمحرك للسيرورة المقاولاتية

يعتبر المقاول حجر الزاوية في الظاهرة المقاولاتية بل في الديناميكية الاقتصادية ككل، ذلك أنه هو المحرك والمنسق بين مختلف عوامل الإنتاج الأخرى، وبالتالي فإن الفهم السليم للمقاولاتية يجب أن ينطلق من فهم المقاول والظروف والعوامل المحددة لسلوكاته، وتحديد أهم الخصائص والصفات التي يتمتع بها ثم دراسة مختلف النماذج المفسرة للظاهرة المقاولاتية والتي يعتبر المقاول عنصرا مهما في بنائها وهو ما سنتناوله من خلال هذا المبحث.

1- العوامل المحددة للتوجه المقاولاتية:

إن المقاول من حيث أنها ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالنشاط الاقتصادي، وترتكز في الأساس على شخص المقاول، فلا بد من أنها تتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تشكل عوامل محددة لهذه الظاهرة، وكذلك فإن لها هي الأخرى تأثيرات على البيئة الاجتماعية والمؤشرات الاقتصادية والنمو الاقتصادي بصفة عامة، ويمكن أن نجل محددات المقاول ودوره الاقتصادي فيما يلي:

أ- العوامل النفسية:

لماذا يسعى بعض الأفراد إلى خوض المخاطر وإنشاء مؤسساتهم بينما لا يفكر آخرون مطلقا في ذلك؟ لماذا قد ينجح البعض في عالم الأعمال بينما يفشل آخرون؟، قد يرجع كثيرون أسباب ذلك إلى مجموعة من العوامل الخارجية كتوفير الفرص أو التمويل مثلا، لكن لو أمعنا النظر في أولئك الذين توجهوا للمقاول فسنجد أن بعضا منهم يعيشون نفس الظروف وفي نفس البيئة، وبالتالي فليست العوامل الخارجية وحدها هي العنصر الحاسم، وفي هذا الصدد قام الكثير من علماء النفس بدراسة الظاهرة المقاولاتية مركزين فيها على المقاول حيث طرحوا عدة أسئلة متعلقة بصفاته والسمات الشخصية التي يتمتع بها، وانطلق معظم الباحثين من فرضية أساسية مفادها أن المقاولين يختلفون عن غيرهم، وبالتالي ركزت هته المقاربة على البحث في الخصائص السيكولوجية والسمات الشخصية للمقاولين، وكذا دوافع سلوكياتهم، وعلى رأس هؤلاء الباحثين عالم النفس الأمريكي Arnold McClelland، وإذا أردنا أن نحدد

العوامل النفسية التي تلعب دورا مهما في الفعل المقاولاتي، فغنه يمكن تقسيمها إلى صنفين أساسيين هما: دوافع المقاول والخصائص والسمات الشخصية للمقاولين.¹⁰⁰

وكلمة دوافع هي باللغة الإنجليزية Motivation واصلها الكلمة اللاتينية Matere ومعناها يتحرك ويعرف قاموس Webster كلمة الدافع بأنها الشيء الذي يدفع الإنسان للتصرف أو الحركة، ولو قمنا بتحليل كلمة Motivation نجد أنها مركبة من كلمتين Motive+Action ويعني التصرف الناتج عن دافع.¹⁰¹ وقد يكون أهم دافع للمقاول بالنسبة لShapero هو دافع الاستقلالية أو أن يكون الفرد رئيس نفسه أو يدير أملاكه الخاصة، فالانجذاب إلى الاستقلالية هو من أهم دوافع المقاول ويلعب دور مهم في اتخاذ قرار المقاول من عدمه، بالرغم من أن المقاول عند إنشاء مؤسسته الخاصة لن يحقق الاستقلالية التامة حيث انه سيبقى مرتبطا بالموردين من جهة والزبائن من جهة أخرى وكذلك هناك ارتباط بمختلف المؤسسات الأخرى وبالمجتمع ككل¹⁰¹

أما بالنسبة لMcClelland فإن الإنسان لديه ثلاث حاجات هي الدوافع الأساسية للمقاول، والتي هي الحاجة للإنجاز، الحاجة للانتماء، والحاجة للسلطة¹⁰².

ويمكن أن يكون هناك عدد كبير من الدوافع للمقاول أو إنشاء مؤسسة، لكن هناك دائما دافع مهيم يكون هو الأكثر أهمية من الدوافع الأخرى، قد يكون هذا الدافع هو الحصول على الأموال أو حب السلطة أو غيرها من العوامل، لكن وبالإسقاط على هرم Maslow¹⁰³ لتدرج الحاجات فإن الدافع للمقاولاتية يكون استجابة للحاجات في قمة الهرم أي الحاجة إلى التقدير من طرف الآخرين أو الحاجة لتحقيق الذات والوصول إلى نجاح شخصي واجتماعي.

إن المقاول حسب المقاربة السلوكية هو شخص متميز ويختلف عن الآخرين، حيث أنه يمتلك مجموعة من الصفات التي تمكنه من النجاح أين يخفق الآخرون، فتتبع وجهات النظر في هذا المجال يقودنا إلى وجهات نظر مختلفة لا تستطيع أن ترسم صورة متفقا عليها للمقاول، إذ أن كل باحث وضع قائمة لأهم الصفات التي يراها ضرورية للمقاول.

فعلى سبيل المثال لا الحصر اعتبر Gardner 1997 أن الصفات التي يجب أن يتميز بها المقاولون الناجحون هي: العناد، الصبر، القابلية لتحمل المسؤولية، الرؤية الواضحة، التركيز، البراعة، سعة الحيلة وقوة الإرادة.¹⁰⁴

أما Harnaday فقد وضع قائمة أطول للخصائص التي يجب أن تتوفر في المقاولين الناجحين وهي: الثقة بالنفس، المثابرة والعزم، سعة الحيلة، القدرة على المخاطر المحسوبة، الإبداع، روح المبادرة، المرونة، حب المغامرة، الاستقلالية، البصيرة النافذة، الديناميكية والقدرة على القيادة، متعدد المعارف الخبرات، القابلية للتعايش مع الآخرين، يتفاعل مع النصائح والانتقادات، الفطنة والتفاوض.¹⁰⁵

أما Nicholson, Fenton-O'Creedy Soane, and William 2005 فاقترحوا أن السمات الخمس الأساسية للمقاول هي كما يلي: الوح الانبساطية العالمية (High Ex-traversion)، الانفتاح (Openness)، عدم العصبية (low Neuroticism)، اللطف والقبول (Agreeableness)، الاجتهاد (Conscientiousness).¹⁰⁷

ب- العوامل الاجتماعية والثقافية:

نقصد بالعوامل الاجتماعية والثقافية تلك العوامل المرتبطة مباشرة بالأوساط المختلفة التي يتعامل معها الفرد والتي يتعلم فيها ويأخذ الكثير من الأفكار والقيم التي تؤثر في سلوكاته وبالتالي توجهاته بما فيها التوجهات المقاولاتية، وهي الفكرة التي يؤكد عليها مالك بن نبي وهو ما يصطلح عليه بالمعادلة الاجتماعية في كتابه المسلم في عالم الاقتصاد¹⁰⁸، وقد تختلف هته العوامل في تأثيراتها حسب خصوصيات كل مجتمع، ويمكن أن نجمل هته المتغيرات فيمايلي: (العائلة، المدرسة والجامعة، المجتمع والثقافة السائدة فيه، المؤسسات، الخبرة المهنية أو العمل، المنطقة الجغرافية...الخ)، ويرى Coiranen 2000 أن نمو وتطور المقاولاتية ينبع من جملة العوامل المتداخلة ويعطي الأهمية الكبرى للعوامل التالية: (العائلة، المدرسة أو النظام التعليمي، والبيئة المحيطة).

وبناء على دراسة Kirkwood 2007 من المنصف أن نقول أن الآباء اللين يمتلكون أعمالهم الخاصة يلعبون دورا مهما في قرار أبنائهم أن يصبحوا مقاولين¹⁰⁹، وأشار باحثون آخرون إلى صحة ما يسمى بظاهرة الاستتساخ المقاولاتي، حيث لاحظوا أن نسبة كبيرة من المقاولين نشؤوا في عائلات مقاوله، وأنه دائما ما يكون للآباء دور كبير في التأثير على الأبناء ليتخذوا قرار المقاوله¹¹⁰ هذا إضافة إلى التربية الاجتماعية ومجموع القيم المكتسبة من الأسرة مثل الاستقلالية، الجدية، روح المبادرة، والكثير من الصفات الشخصية التي تلعب الاسرة دورا كبيرا في ظهورها، ونشير أيضا إلى الأسرة مثلما لها دور إيجابي فإنه يمكن أن يكون لها دور سلبي كذلك.

وفي دراسة استقصائية قامت بها مؤسسة كوفمانا للمقاولاتية حول خصائص المقاولين العاملين في القطاعات عالية التكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث شملت العينة 549 منشئ مؤسسة، وكانتا الإجابة على السؤال من أفراد عائلتك أنشئ مؤسسة قبلك كما يوضح الشكل الموالي ، والذي يبين أن ما يقارب الـ 50% من المستقصين لديهم أقارب من المقاولين، وهم في الغلب الآباء الذين شكلت نسبتهم الـ 40% تقريبا.

ج- العوامل الاقتصادية :

نقصد بالعوامل الاقتصادية مختلف الموارد من مواد أولية ويد عاملة مؤهلة وذات خبرة وكذلك وسائل الإنتاج ومصادر التمويل والحصول على المعلومات المختلفة، فالعوامل الاقتصادية لا تأتي في المقام الأول حيث إذا تورت الإدارة ووجدت الإمكانيات الشخصية والدوافع القوية ويمكن فعل المستحيل، لكن هذا لا يعني أن العوامل الاقتصادية غير مؤثرة، إذ أنها قد تكون عوامل مفتاحية في التوجه نحو المقاول لى الأفراد وإنشاء مؤسساتهم الخاصة، حيث أن الوسائل والموارد الاقتصادية المتاحة والقدرة على البحث والحصول عليها واستغلالها، تعتبر ميزة للمشروع والمؤسسة ذاتها¹¹¹ ويمكن أن نجمل أهم العوامل الاقتصادية فيمايلي:

- التمويل.
- مدى انفتاح الأسواق.
- توفر فرص المقاول.
- السياسات الاقتصادية الحكومية.

د- العوامل السياقية:

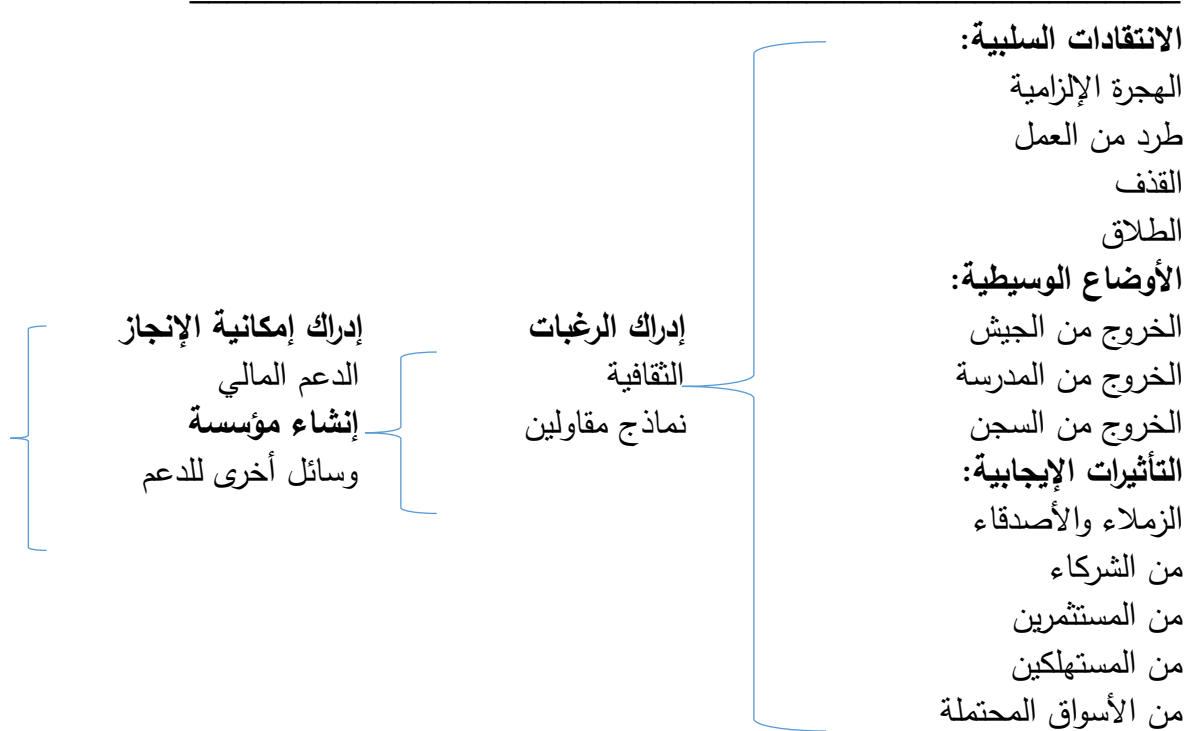
لا يمكن عزل الحدث المقاولاتي عن سياق حدوثه، وهذا السياق يرافقه مجموعة من العوامل ات العلاقة بالحياة الشخصية والعملية للفرد، حيث تعمل العوامل السياقية على استثارة (استفزاز) مؤثرات نفسية أو حسية من شأنها أن تساهم في اتخاذ قرار المقاول أو إنشاء مؤسسة خاصة.

1. لاحظ Shapiro أن معظم منشئي المؤسسات في سياق اتخاذهم هذا القرار حدث لهم تغيير ما أو انتقال من وضع إلى آخر، أو حادثة معينة في حياتهم الشخصية أو العملية تكسر الروتين المعتاد، ويعتبر Shpiro هو أول من أدخل مفهوم الانتقال (Déplacement) وتكلم أيضا عن

عوامل الدفع (Push) أي العوامل الإيجابية، وعوامل السحب (pull) أي العوامل السلبية، وتتمثل العوامل السلبية مثلا فصل عن العمل أو فشل مهني، أو حادثة في الحياة العائلية كالطلاق مثلا أو انفصال مكلف، ويمكن أن يكون عامل إيجابي مثل التعرف بشخص يصبح شريكك مستقبلا في اكتشاف الفرصة وتجسيدها، حيث أن الانتقال Déplacement هو حدث في حياة الفرد يأتي ضمن سياق معين يسمح بأن يكون محفزا لإطلاق الحدث المقاولاتي¹¹²، والنموذج الموالي الذي وضعه Sokol وShapiro يوضح هته الفكرة.

الشكل رقم 04: نموذج Shapiro و Sokol للحدث المقاولاتي

مسار التغيير في الحياة



- سمات وخصائص المقاول:

إن بحثنا في سمات المقاول ينطلق من المقاربة السلوكية التي اعتبرت المقاول فردا متميزا عن الآخرين، إذ أنه يمتلك سمات ومميزات ومهارات تختلف عن غيره مما يؤهله لتحمل مخاطر إنشاء مؤسسة جديدة، حيث يرى **Yvon Gasse** البروفيسور في جامعة Laval الكندية أنه فقط واحد من بين كل 10 أفراد يمكن أن تتوفر فيه هته السمات، أما **David McClelland** فقد اعتبر فقط واحد من بين 1000 يمتلك هته السمات¹¹³، وفي الواقع هناك الكثير من الدراسات والباحثين اللذين اهتموا بالموضوع، إذ سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لأهم الدراسات في هذا الموضوع.

اولا. سمات المقاول ل Gardner: حدد Gardner سنة 1997 مجموعة من السمات المشتركة التي يتمتع بها المقاولون الناجحون كما يلي: العناد، الشغف، الثقة بالنفس، القدرة على تحمل المسؤولية، كما يجب أن يتوفر فيهم: التركيز، البراعة، سعة الحيلة، قوة الإرادة، هته السمات تجعل من المقاول قادرا على بناء وإدارة فريق عمل وتنفيذ رؤية للمؤسسة ومخطط أعماله¹¹⁴

ثانيا. السمات المقاولاتية ل Bedi¹¹⁴ 1997: بناء على بيانات مبنية على الملاحظة وفي الملتقى الدولي حول المقاولاتية المقام في بانكوك سنة 1997 حدد Bedi أربع سمات مشتركة لكل المقاولين هي كالتالي:

- المقاول يمتلك الشجاعة لتخطي الماضي ومواجهة ما هو غير مألوف، ويثبت هته الروح عن طريق شق طريقه بنفسه.

- المقاولون لديهم دوافع ومحفزات ذاتية، ويؤمنون أن قدرتهم ومصيرهم يمكن أن يصنعوه من خلال جهودهم الخاصة.

- المقاولون قادرين على تنفيذ الأفكار، وليس فقط توليدها.

- المقاولون لديهم إيمان كبير بأفكارهم الخاصة، على الرغم من الأفكار وحدها غير قادرة على جعلهم مقاولين.

ثالثا. Kets de Vries والجوانب المشرقة والمظلمة للمقاول¹¹⁶: أجرى Kets de Vries دراسة سنة 1985 حول 38 مقاولا يعملون في مجالات مختلفة، لمحاولة فهم كيف يتعامل المقاولون مع الآخرين وكيف

يتعاملون مع النجاح والفشل، وقد استطاع تحديد عدة سمات مختلفة للمقاولين، وقسمها إلى قسمين أطلق عليهما " الجوانب المظلمة " و " الجوانب المشرقة " للمقاولين.

بالنسبة للجوانب المظلمة فقد لاحظ السمات التالية: الحاجة للسيطرة والتحكم، الشعور العام بعدم الثقة، الحاجة للإطراء أو التبجيل، الاستخدام المفرط لآليات الدفاع.

أما الجوانب المشرقة فتمثلت فيما يلي: الحس والواقعي المرتفع، معدل مشاكل شخصية متوسط، الجمع بين الأفكار الإبداعية والاعقلانية، القدرة الكبيرة على الحركة والقيادة، الطاقة الكبيرة، الهوس الشخصي.

ويرى Kets de Vries أن كلا من الجوانب المشرقة والمظلمة تساعد على دفع الاقتصاد من خلال إنشاء المؤسسات وخلق مناصب العمل.

رابعاً. أنواع الشخصية المقاولاتية ل Miner: حدد Miner سنة 1996 أربعة أنواع للشخصية المقاولاتية

الناجحة تتمثل فيما يلي: شخصية منجزة، رجل مبيعات جيد، مدير حقيقي، خبير في توليد الأفكار، وكل نوع من هته الأنواع يتصف بسمات مقاولاتية معينة، حيث أن المقاول الناجح يتصف على الأقل بسمات

إحدى هته الشخصيات المقاولاتية، وقد نجد بعض المقاولين لديهم سمات لأكثر من نوع واحد من هته الأنواع، ومفتاح نجاح المقاول بالنسبة ل Miner هو أولاً تحديد نقاط القوة في شخصية المقاول ثم بعدها تحديد الوضعية التي تمكن من استخدام نقاط قوتها في استغلال الفرص المتاحة.

والجدول الموالي يوضح السمات المقاولاتية التي يتمتع بها كل نوع من الأنواع السابقة الذكر.

الجدول رقم 04: أنواع الشخصية المقاولاتية ل Miner

الأنماط الشخصية الأربع للمقاولين الناجحين	
<p>الحاجة للإنجاز</p> <p>قوة المبادرة الشخصية</p> <p>يمكنه صناعة الفرق</p>	<p>1. شخصية منجزة</p> <p>الرغبة في التغذية الراجعة</p> <p>الإيمان أن شخصا واحدا</p>
<p>القدرة على فهم أحاسيس الآخرين</p> <p>الرغبة في مساعدة الآخرين</p> <p>الرغبة في صناعة علاقات إيجابية قوية مع الآخرين</p> <p>الأيمان بأن قوة المبيعات عامل حاسم في تنفيذ استراتيجية المؤسسة</p>	<p>2. رجل مبيعات جيد</p>
<p>الحسم</p> <p>لديه موقف إيجابي من السلطة</p> <p>الرغبة في التنافس</p> <p>الرغبة في القوة</p> <p>الرغبة في البروز والتميز عن الجمهور</p>	<p>3. مدير حقيقي</p>
<p>الرغبة في الإبداع</p> <p>الأيمان أن تطوير الأفكار الجديدة عامل حاسم في تنفيذ المؤسسة</p>	<p>4. خبير في توليد الأفكار</p> <p>حب الأفكار</p> <p>استراتيجية</p>

خامسا. نظرية الحاجات الدافعة ل **McClelland**:¹¹⁷ دوافع المقاولين تعطي قوة دفع تؤثر على سلوكهم من خلال إثارته وتغذيتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، سنة 1953 قام McClelland بتطوير نموذج من ثلاث مستويات بسيطة من الأنماط لترتيب الدوافع الموجهة للمقاول، وهي كما يلي:

McClelland. جدول رقم 05: الحاجات الدافعة.

الحاجة	الوصف
1. الحاجة للإنجاز	التركيز على الأهداف، تطوير الأداء، المهام، النتائج المقاسة والمعرفي والمعنوية، الانضباط الشخصي، حفظ المواعيد المسؤولة، يعرف ما يريد، الافتقار للتوجه الجماعي.
2. الحاجة للانتماء	التركيز على الرفقة الإنسانية، العلاقات، والتركيز على الآخرين.
3. الحاجة للقوة	الرغبة في التحكم في الموارد، والآخرين، والبيئة

سادسا : التوجهات الشخصية ل Utsch: تم مناقشتها في دراسة من إعداد Utsch, Rouch, frese لسنة 1999 حيث أن التوجهات الشخصية تلعب دورا كبيرا في ظهور المقاولين، التوجهات الشخصية الخمس التي تم مناقشتها في الدراسة كانت: الاستقلالية، الإبداع، روح المبادرة، التنافسية العالية، التوجه للإنجاز.

سابعا. القواسم المشتركة لدى الأشخاص الناجحين ل Crissman: قام ببحث حول 60 من الأشخاص الناجحين ووجد أن هناك الكثير من الأشياء المشتركة بينهم والتي أجملها فيما يلي: يحبون عملهم، كفاءة عالية في تخصصاتهم، الالتزام في أعمالهم وإعطاء وقتهم وحياتهم لعملهم، يشبعون كل احتياجاتهم من خلال عملهم، يركز على عمله لدرجة أن ينسى نفسه فيه، يرى ويستغل بسرعة الأفكار الجديدة في عمله.

الأشخاص الناجحون غالبا ما يدفعون ثمنا لنجاحهم مثل العدد القليل من الأصدقاء، مناسبات اجتماعية قليلة، سفر قليل، والعزلة عن العائلة.

المخاطرة: قد تكون المخاطرة توجهها فرديا نحو أخذ الفرصة في وضعيات اتخاذ القرار، فالمقاولون يجب عليهم تحمل معدلات متوسطة من المخاطر سعيا للحصول على تغذية راجعة بخصوص النتائج وتحقيق الأهداف، وبالتالي يجب أن يكونوا مبدعين ويخططوا للمستقبل.

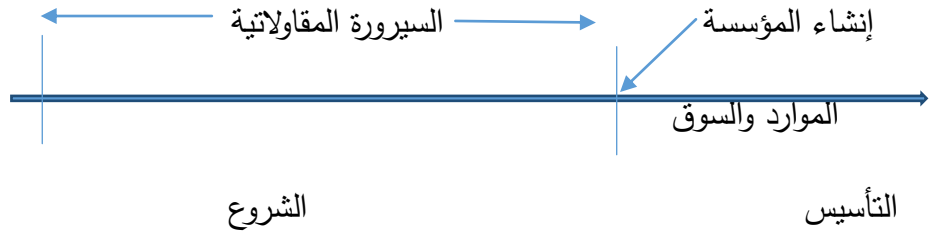
وفي ضوء ما تقدم يمكن عرض بعض سمات المقاول على النحو التالي:

- **المبادرة في عالم الأعمال واقتناص للفرص:** وينبغي أن يكون قادرا على الشروع في العمل والاستفادة من الفرص.
- **الاستعداد لتحمل المخاطر:** في أي عمل هناك عنصر مخاطرة ولا توجد ضمانات تامة بأن العمل ناجح دوما.
- **القدرة على التعلم من التجربة:** يجوز لصاحب المشروع ارتكاب الأخطاء، لا ينبغي أن يكرر الأخطاء وبالتالي يجب امتلاك القدرة على التعلم من التجربة.
- **الدافع الذاتي المستمر:** الدافع الذاتي هو مفتاح النجاح، وهذا أمر ضروري للنجاح في كل مناحي الحياة. وبمجرد البدء يدفعك لإكمال العمل.
- **الثقة بالنفس:** الثقة لازمة لتحقيق النجاح في الحياة، وينبغي للمرء أن يمتلك الثقة في النفس لأنها أساس دال على الشجاعة والحماس والقدرة على القيادة.
- **التوجه نحو العمل الجاد:** ليس هناك بديل عن العمل الجاد في الحياة، لأنك في إدارتك لأعمالك كل يوم تواجه مشكلات متعددة تستوجب العمل الجاد والدائم في ظل اليقظة.
- **القدرة على إتخاذ القرار:** تكون القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مطلب أساس في ظل بيئة معقدة متغيراتها كثيرة وتتحرك بسرعة بالغة، كما أن غياب القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب تهدر العديد من الفرص وتكبد الخسائر. الرائد لديه هدف طموح، وهي القوة التي تدفعه لبناء الشركة.
- **الجدة في الأفكار:** عادة ما يكون الهدف (Vision) مدعوم بالعديد من الأفكار الجديدة والقوية والمحددة التي ليس لها مثيل في السوق.
- **يمتلك المقاول الإصرار والتصميم** (يضع المقاول إستراتيجية لتحويل حلمه إلى واقع ملموس).
- **التفكير الإيجابي:** فهو دائما يسعى لتحقيق شيء دون النظر للمعوقات.
- **تحمل الغموض:** يتسم المقاولون بأنهم قادرون على العيش في ظل معلومات أقل عن حياتهم وعملهم وربما في ظل معلومات تتغير كل يوم بشكل يصعب التأكد منها.
- **حب الاستقلال في العمل:** يتسم المقاولون بنزعة إلى الاستقلال والفرديّة في العمل، فهم يحبون أن يسيطروا على مقدرات الأمور في أعمالهم، ولا يحبون سيطرة الآخرين عليهم حتى إن عمل المقاولون في ظل شراكة الآخرين لهم، فهم يعملون لأنفسهم أساسا وللنجاح الفردي أو لإعلاء عملهم وشركتهم.

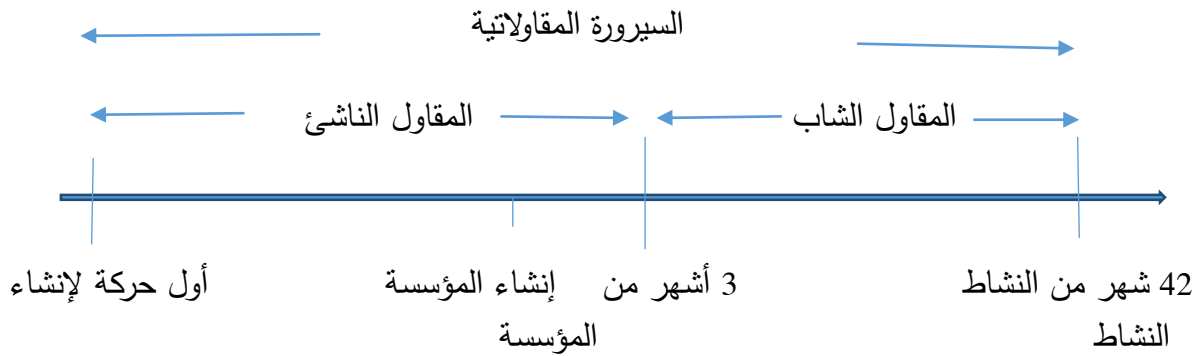
- الإيمان بالقدرات الذاتية: يتسم المقاولون بأنهم يؤمنون بقدراتهم الذاتية، وهم واثقون من أنفسهم وأن قدراتهم ومهاراتهم وشخصياتهم قادرة تماما على تحقيق أحلامهم وتحويلها إلى واقع عملي حقيقي فهم لا يؤمنون بالحظ والتواكل وإنما يؤمنون بقدراتهم وعملهم وكفاءتهم.
- الحاجة للإنجاز: هي استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق نجاح أو بلوغ هدف، يترتب عليه درجة معينة من الإشباع.
- الإبداع: عرف Shumpeter الإبداع حيث عرفه بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه، وقد حدد خمس أشكال للإبداع هي: إنتاج منتجات جديدة استجابة لطلبات مستقبلية، الكشف عن طرائق جديدة في الإنتاج لم تكن معروفة من قبل تسهم في تخفيض التكاليف، إيجاد منفذ جديد لتصرف المنتجات، اكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية، إيجاد تنظيم جديد.
- الميل للمخاطرة: هو نزوع المقاول إلى اتخاذ قرارات في ظل بيئة تتسم باللايقين، وبالتالي فإن النتائج لا تكون مضمونة.
- الخبرة: هي المعرفة والدراية حول أداء العمل وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وتعكس تجربته والمعارف والمهارات المكتسبة على مر السنين.

3- بعض نماذج السيرورة المقاولاتية:

ظهرت خلال العقود الثلاثة الماضية عدة نماذج نظرية تم وضعها لمحاولة تفسير وتوضيح الظاهرة المقاولاتية على العموم، وإنشاء المؤسسات على الخصوص، حيث تأخذ هذه النماذج شكل مخططات بيانية أو معادلات رياضية تلخص العمليات والمراحل المكونة للسيرورة المقاولاتية التي تنتهي حسب Grtner 1990 غالبا بإنشاء المؤسسة.



أما Paul Reynolds وفريق¹¹⁸ Global Entrepreneurship Monitor GEM فيرى أن السيرورة المقاولاتية لا تنتهي عند إنشاء المؤسسة بل تتعداها إلى فترة قد تصل إلى 42 شهرا¹¹⁹، والشكل الموالي يوضح ذلك:



ولسنا هنا بصدد سرد كل تلك النماذج، بل استعراض أكثرها نجاحا وقدرة على تفسير الظاهرة محل الدراسة، وبالطبع فإن كل تلك النماذج تنطلق مقارنة السيرورة المقاولاتية وتوظيف المقاربتين الوصفية والسلوكية، توظف فيها العوامل الشخصية والبيئية التي قد تؤثر في كل مرحلة، تنطلق من وضع الفرد كذلك (أجير، طالب، بطل... الخ) لتنتهي بعد جملة من المراحل إلى الفرد منشئ المؤسسة.

اولا. نموذج HERNANDEZ 1999

وضع HERNANDEZ نموذجا استراتيجيا يعطي أهمية كبيرة لكل من الفرد وفرصة الأعمال، حيث قسم السيرورة المقاولاتية إلى أربع مراحل أساسية (الابتدائية، النضج، القرار النهائية)، ويتأثر المقاول في هذه المراحل بأصوله العائلية وخصائصه النفسية وسمات الشخصية والبيئة المحيطة.

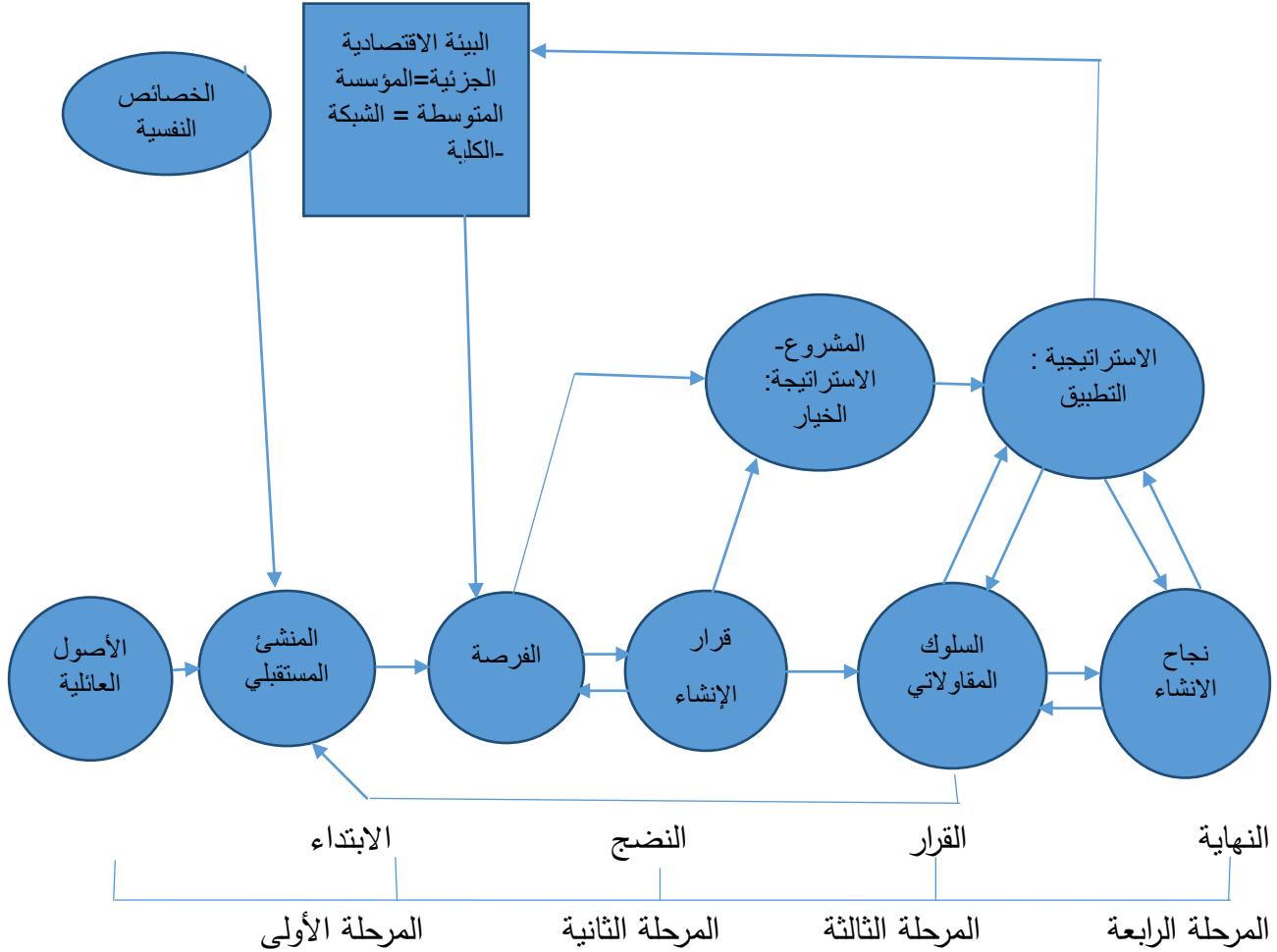
1. المرحلة الابتدائية: هي في الأساس مرحلة البحث عن الفرصة انطلاقا من المراقبة والرصد الدائم للبيئة الخارجية والتطورات الديموغرافية والتكنولوجية وأساليب الحياة.

2. مرحلة النضج: يجب أن يتحقق فيها التناسق بين منشئ المؤسسة والفرصة المتاحة، وفي حالة عدم حدوث ذلك فإنه يكون من الحكمة التخلي عن المشروع.

3. مرحلة القرار: وفيها يتخذ الفرد قرار إنشاء مؤسسة ويتجلى السلوك المقاولاتي للفرد.

4. المرحلة النهائية: الانتهاء من وضع اللمسات الأخيرة لمشروع المؤسسة والبدء في التنفيذ.

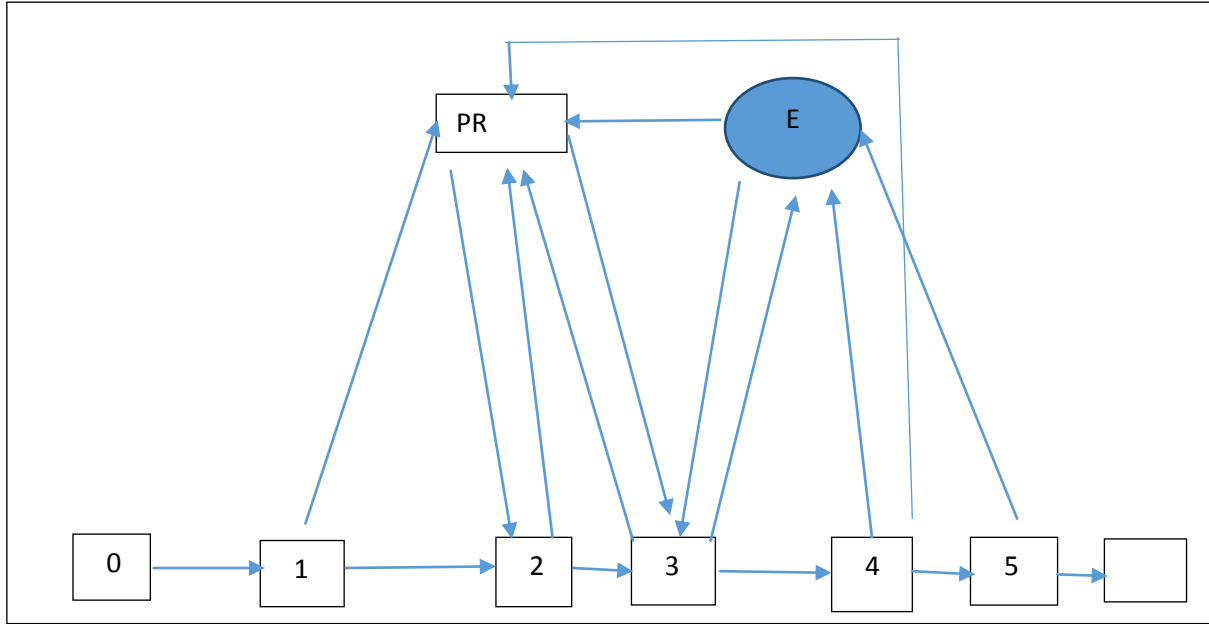
الشكل رقم 05: نموذج HERNANDEZE-M للسيرورة المقاولاتية سنة 1999.



ثانيا. نموذج Bruyat¹²⁰1993

يرى Bruyat ان البيئة والفرد هما العنصران الاساسيان في العملية المقاولاتية، وان أي نموذج بحثي في المقاولاتية يجب ان يشتمل على العناصر التالية: المؤسسة المنشأة، المنشئ، البيئة، سيرورة العمليات، حيث وضع مخططا لعمليات انشاء مؤسسة جديدة كما يلي:

الشكل رقم 06: نموذج Bruyat للسيرورة المقاولاتية.



1. المرحلة 0: وفيها يكون الفرد غير مدرك إطلاقاً لمفهوم الإنشاء، وقد يرجع ذلك إلى البيئة والتعليم والشخصية، حيث أن إنشاء مؤسسة ليس مدمجاً ضمن المخططات المعرفية للفرد.

2. المرحلة 1: إدراك مفهوم إنشاء مؤسسة خاصة، حيث أن الفرد أصبح يمتلك المعلومات الأساسية حول إنشاء مؤسسة، دون أدنى تفكير في إنشاء مؤسسته الخاصة.

3. المرحلة 2: الاقتناع بالعمل لإنشاء مؤسسة، وبداية البحث عن فكرة واضحة لمشروع مستقبلي، وتخصيص بعض الوقت لذلك.

4. المرحلة 3: بدأ الاستثمار في الفكرة ومحاولة تقييمها، وتختلف هذه المرحلة عن سابقتها من حيث الالتزام الحقيقي للفرد والتضحية بوقته وماله في سبيل القيام بدراسة حقيقية للسوق ووضع خطة عمل واضحة وفي المرحلة يستمر الفرد في عمله إذا كان موظفاً أو يستمر بالبحث عن عمل إذا كان بطالاً بالتزامن مع عمله على تطوير فكرة مشروعه.

5. المرحلة 4: بدأ التنفيذ، وانطلاق المفاوضات مع العملاء والموردين، والقيام بالإجراءات القانونية وطلب وسائل الإنتاج الأساسية... الخ.

6. المرحلة 5: تم إنشاء المؤسسة وأصبحت كياناً معترفاً به من قبل المتعاملين.

7. TR: التخلي عن المشروع بشكل مؤقت أو دائم، حيث فضل الفرد ذلك بعد الحصول على المعلومات وتقييم المشروع، وقد يكون ذلك لأسباب نفسي أو موضوعية أو أي أسباب أخرى.

ثالثا. نموذج W.D. BYGRAVE, 1989

اقترح BYGRAVE نموذج يجعل فيه إنشاء المؤسسة جزءا من السيرورة المقاولاتية حيث تتداخل عدة متغيرات كما يلي:¹²¹

1. **عوامل متعلقة بالفرد:** وتنقسم إلى مجموعتان حيث أن المجموعة الأولى والتي تتكون من (الحاجة للانجاز، الرقابة الداخلية، الغموض، القيم، التعليم، الخبرة) تؤثر على فرد في مرحلة الإبداع أو ولادة الفكرة، أما المجموعة الثانية والتي تتكون من (المخاطرة، عدم الرضا الوظيفي، فقدان العمل التعليم، العمر، الجنس، الالتزام) فتؤثر عند بداية الانطلاق.

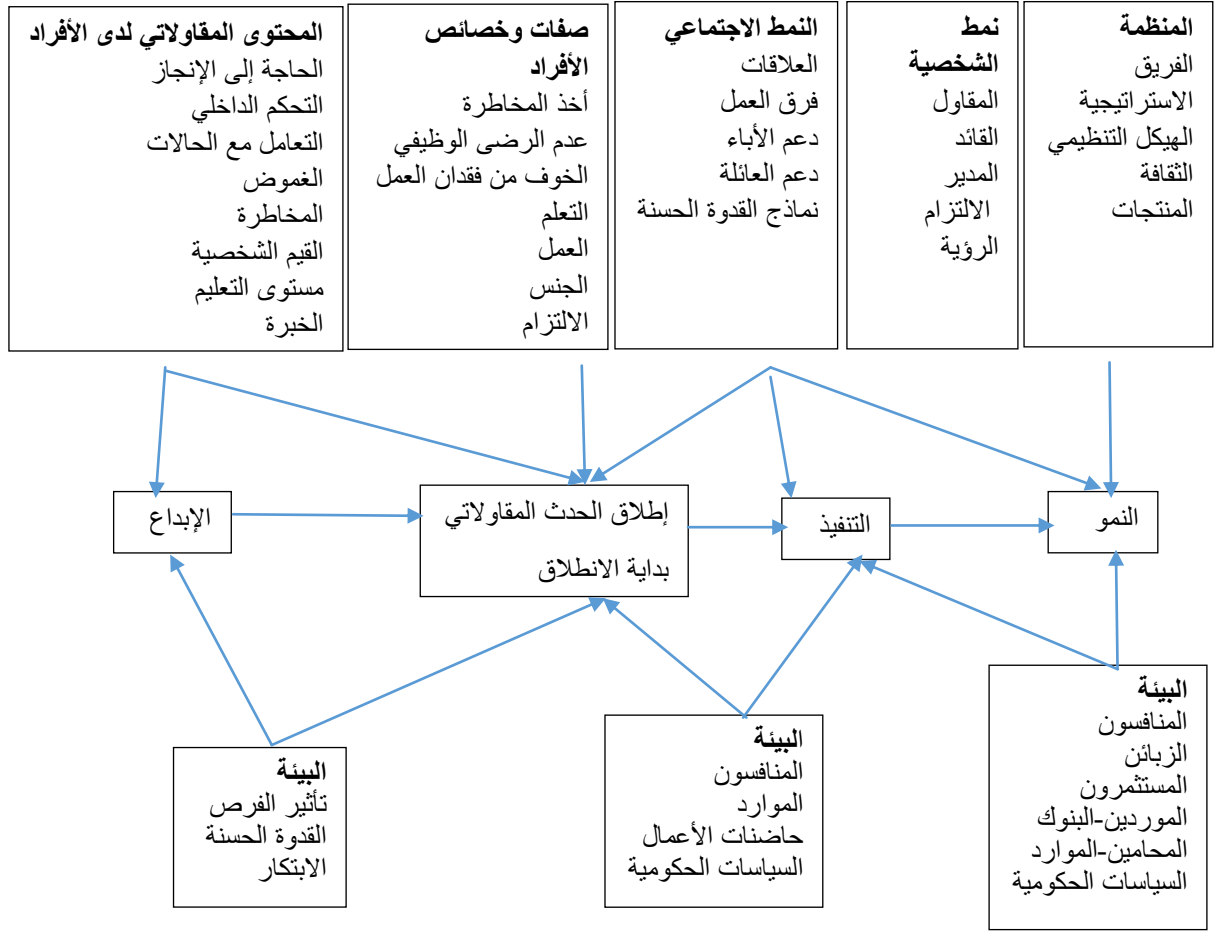
2. **عوامل النمط الاجتماعي:** حيث أن العلاقات الشخصية والزملاء والعائلة ونماذج المقاولين تؤثر في مرحلة بداية الانطلاق والمراحل التي تليها.

3. **العوامل البيئية:** وتؤثر في كل المراحل انطلاقا من ولادة الفكرة إلى إطلاق المشروع التنفيذ والنمو.

وكما سنلاحظ من الشكل الموالي فإن السيرورة المقاولاتية تبدأ بمرحلة الإبداع عند الأفراد انطلاقا من قدرتهم وحاجاتهم للانجاز، يساعدهم مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة، ثم تأتي بداية إطلاق الحدث المقاولاتي حيث يأخذ الأفراد المخاطرة لأطلاق المشروع، ثم تأتي مرحلة تنفيذ فكرة المشروع وترجمتها على أرض الواقع يسهم في ذلك العلاقات التي يتمتع بها المقاول مع أطراف مختلفة في المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه مثل الجهات العائلية، ثم تأتي مرحلة نمو المشروع المقاولاتي من خلال بناء الهيكل التنظيمي له وتعزيد ثقافته التنظيمية، وبناء فريق العمل والاستراتيجية المناسبة له، والقيام برصد وتحليل البيئة الخارجية لأجل استدامة أنشطة المشروع واستمراريته ونموه وتطوره¹²²

والشكل الموالي يوضح نموذج BYGRAVE:

الشكل رقم 07: نموذج BYGRAVE للسيرورة المقاولاتية



رابعاً. نموذج J-P SABOURIN et Y GASSE

يبرز هذا النموذج المراحل التي تقود لظهور المقاولين، حيث قسما العوامل المؤثرة في هذا النموذج إلى

ثلاث مجموعات هي: ¹²³

1. المسبقات ANTECEDENTS: وتمثل مجموع العوامل الشخصية والمحيطية التي تشجع على ظهور

الاستعدادات عند الفرد، حيث لاحظ الباحثان أن الطلبة اللذين لديهم آباء يعملون لحسابهم الخاص لديهم

إمكانات مقاولاتية أكبر من غيرهم.

2. الاستعدادات PREDISPOSITIONS: وهي مجموع الخصائص النفسية التي تظهر عند المقال، وهي

المحفزات والمواقف، الأهلية والفائدة المرجوة والتي تتفاعل مع الظروف الملائمة لتتحول إلى سلوك.

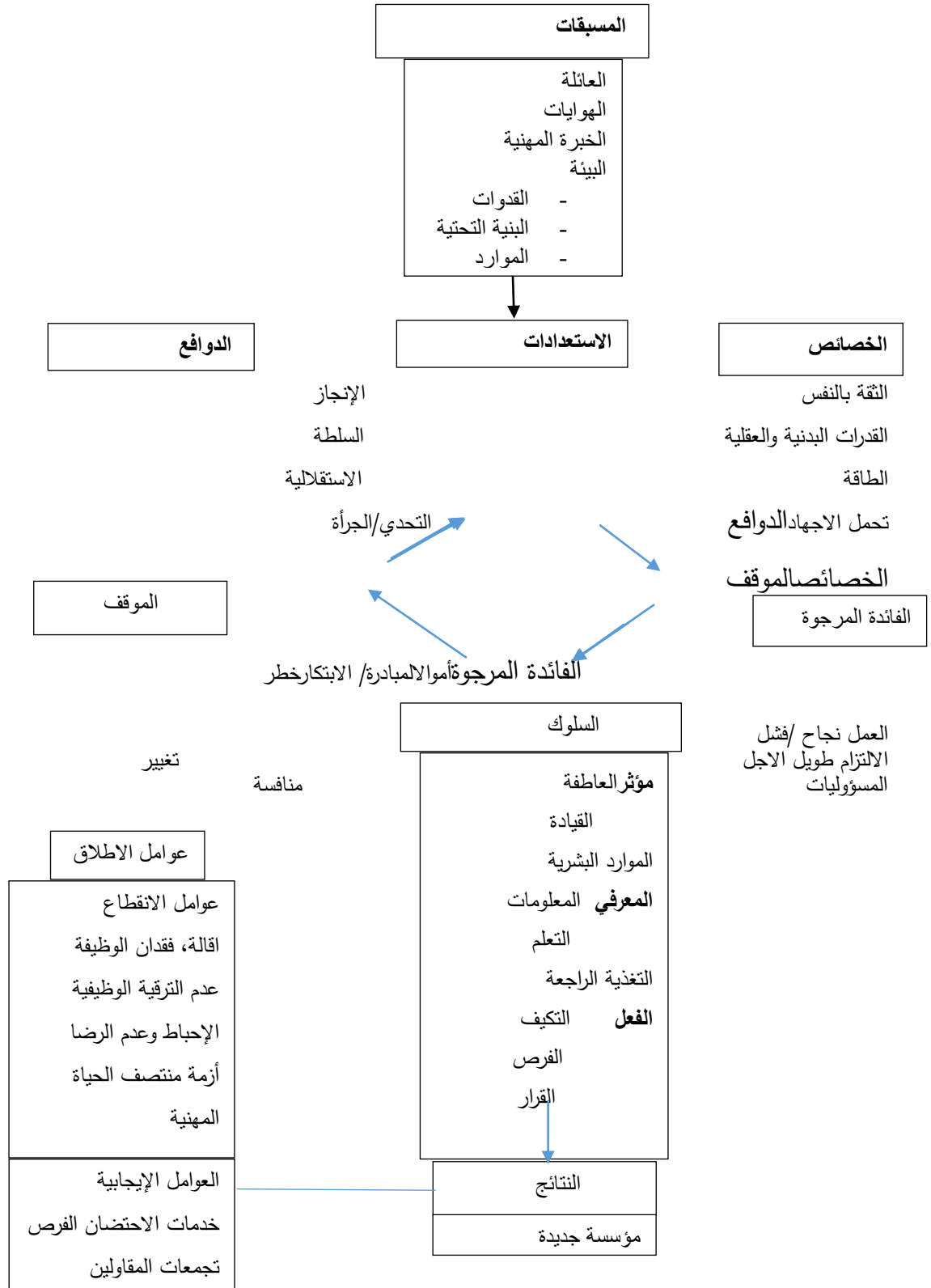
3. تجسيد الإمكانيات والقدرات المقاولاتية في مشروع، وهذا يكون تحت تأثير دوافع محرّكة والتي تشمل

العوامل الإيجابية وعوامل عدم الاستمرارية أو الانقطاع.

فكلما زادت الدوافع المحركة فهي تشجع الأفراد أكثر على خلق مؤسساتهم، والأفراد الذين يملكون إمكانيات

وقدرات مقاولاتية أكبر يحتاجون لدوافع محرّكة أخف، أنظر للشكل الموالي:

الشكل رقم 08: نموذج P SABOURIN et Y GASSE 1989-للسيرورة المقاولاتية.



الفصل الثاني:

مراحل الانتقال من الفكرة

للمؤسسة

تمهيد.

لا يكفي ونحن بصدد دراسة الظاهرة المقاولاتية الاكتفاء بالتعاريف العامة لكل من المقاولاتية والمقاول وسرد صفات المقاول والظروف التي قد تسهم في تكوينه أو الآثار الاقتصادية لنشاطه، بل يجب أن نتعدى ذلك للبحث في تلك الجوانب الدقيقة، التي نستطيع عند تتبعها أن نكتشف كيف تتحول تلك السمات الشخصية المؤهلات والخبرات المكتسبة لدى الفرد، ضمن ظروف بيئة معينة وشبكة اجتماعية مساعدة إلى مشروع مقاولاتي على أرض الواقع.

ويعتبر الكثير من الباحثين على غرار Venkataraman و Shane أن الفرصة هي محور العملية المقاولاتية وأن ظهور أي مشروع مقاولاتي مرهون بالفرصة، وأن الأعمال التي يجب أن يركز عليها المقاول هي التعرف على الفرص أو اكتشافها ثم تقييمها، وفي الأخير استغلالها لتترجم في شكل مشروع على أرض الواقع، وهنا يجب أن نطرح عدة تساؤلات بخصوص هذا الموضوع، حول ماهية الفرص ومصادرها وطرق اكتشافها وكيفية تطويرها وبناء أفكار واضحة لمشاريع تستطيع استغلال تلك الفرص استغلالاً أمثلاً، وعند الحديث عن تطور الفرص فإننا نفتح باباً واسعاً للنقاش، إذ أن الفكرة التي يفشل البعض في تحويلها إلى مشروع مريح قد يصنع منها آخرون ثروة طائلة، وهذا ما حصل مع كثير من الإبداعات والابتكارات التكنولوجية، وبالتالي فإن اختيار نموذج الأعمال المناسب (والذي هو الترجمة الفعلية لطريقة استغلال الفرصة وبناء تصور واضح للمشروع والمنتجات والعملاء ومصادر الدخل والتكاليف) يعتبر النقطة الفارقة بين النجاح والفشل.

وسوف نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى كل هذه المواضيع، إلى كيفية عمل مخطط الأعمال الخاص بالمشروع، وتطبيقه العلمي، ثم الإشكال التي قد يتخذها المشروع المقاولاتي، وفي الأخير سنتطرق إلى مؤشرات قياس نجاح المشاريع المقاولاتية الجديدة وخاصة الصغيرة منها.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى محورين أساسيين هما على التوالي:

- فكرة المشروع وفرصة الأعمال.
- مخطط الأعمال تطبيقه ومؤشرات قياس نجاح المشروع.

المحور الأول: فكرة المشروع وفرصة الأعمال.

لقد ركز الكثير من الباحثين على مفهوم الفرصة كحجر الزاوية في النظرية المقاولاتية، ومن أبرزهم Shane وVenkataraman اللذان اعتبرا البحث في المقاولاتية هو " التساؤل عن الفرصة من حيث: كيف تعمل؟ ومن طرف؟ من وما هو أثرها في خلق السلع والخدمات؟ وكيف يتم اكتشافها وتقييمها واستغلالها؟¹²⁴ وإضافة أن نتائج هذا التعريف تتضمن معرفة: مصدر الفرصة، اكتشافها، تقييمها، استغلالها، إضافة إلى مجموع الأفراد اللذين يقومون بهذا العمل والسيرورة المتبعة في ذلك، وهو ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

1- طبيعة ومفهوم الفرصة:

اعتبر Shane و Venkataraman أن وجود المقاولاتية مرهون بوجود الفرصة، حيث أن الفرصة المقاولاتية هي الوضعية التي يستطيع منتج أو مادة أولية أو آلية تنظيمية جديدة أن تتخذ شكلا جديدا يوفر فرصة للربح، وبشكل واضح ترتبط الفرصة بالربح، ويجب النظر إليها على أنها نقطة الانطلاق في النقاش حول المقاولاتية¹²⁵.

أولاً. التفريق بين مفهومي الفرصة والفكرة.

ولقد فرق عدد من الكتاب بين الفرصة والفكرة، فبالنسبة لـ Hernandez الفرصة هي أكثر من مجرد فكرة بسيطة، فهي تحتاج إلى توفر إمكانية استغلالها من أجل تحقيق الربح، وهي تمتلك القدرة على الجذب وإمكانية الاستمرار، وأضاف Fillion " إن الفرصة متعلقة بالحاجة، فهي تطرح في السوق في وقت محدد وتمنح للمنتج قيمة إضافية بالنسبة للمستهلك، أما الأفكار فهي عبارة عن مصطلح عام ونظري غير ملموس، بينما الفرصة تمتاز بكونها ملموسة وممكنة التحقيق في أرض الواقع "¹²⁶.

واستعمل بعض الباحثين مصطلح (الفرصة الجيدة) وهي التي تتصف بأنها قابلة للتحقيق وتمثل حالة مرغوبة في المستقبل، أما Bygrave 1994 فقد أكد أنه ليست كل الأفكار فرصا بالضرورة، وأن الفرصة قد لا تكون مناسبة للجميع.¹²⁷

وبالنسبة لآخرين تعرف الفرصة على أنها تابعة للظروف، تنشأ بسبب الاختلال أو عدم التوازن أو عجز أو نقص في المعلومات أو التطورات في السوق، وتعتبر فرصة للمقاولين الذين يمكنهم العمل في مثل هذه الظروف وإيجاد الحلول ومعالجة العيوب الموجودة.

أما Hill و Gartner فقد أبرزتا شكلين للفرصة، حيث أن كلاهما تعتبر الفرصة على أنها أحداث مرجوة تقع في إطار تفاعلات البيئة، كما يلي:

- النظرة الموضوعية (اكتشاف الفرصة the opportunity discovery): وقال هذه النظرة فإن الفرص موجودة في البيئة، وما على الأفراد إلا محاولة إسقاط معلوماتهم على البيئة لاكتشاف الفرص المتاحة.

- النظرة الذاتية (صناعة الفرصة the opportunity enactment): فتعتبر أن ظروف الفرد وأفكاره هي من تصنع الفرصة، فالبيئة تتأثر بسلوك وأفكار الأفراد والمؤسسات، وبالتالي يجب على الفرد صنع الفرصة بدل البحث عنها في البيئة.¹²⁸

ويعرفها Tat Kech 2002 وآخرون بأنها وضع مستقبلي مرتبط بشخصية متخذ القرار، وتكون من وجهة نظره مرغوبا بها وذات جدوى اقتصادية، أي في حدود إمكانياته وكفاءته.¹²⁹

وقد ربط Mard 2004 وكذلك McMillan and Shapired 2003 بين المعرفة والإبداع وبين الفرصة، حيث اعتبر الأفكار الجديدة هي نتاج للمعارف المكتسبة والتي تتحول عن طريق سيرورة معرفية تعتمد على الإبداع إلى فرص مقاولاتية¹³⁰

ثانيا. أهم الأعمال البحثية المتعلقة بالفرصة المقاولاتية.

وفي الحقيقة هناك الكثير من التعاريف والأفكار حول مفهوم الفرصة وعلاقتها بالمقاولاتية، والجدول الموالي يلخص أهم تلك الدراسات.

جدول رقم 06: أهم الدراسات حول الفرص المقاولاتية.

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

وكخلاصة لكل هته التعاريف والمفاهيم يمكن أن نقدم تعريفا عاما للفرصة على أنها "وضع مرغوب وقابل للتحقيق على أرض الواقع، ينشأ نتيجة لظروف يصنعها الفرد أو توفرها تفاعلات البيئة الخارجية، ويتطلب الاكتشاف والتقييم ثم الاستغلال بشكل يحقق أرباحا مادية".

ومن منطوق الفرصة فإن المقاول هو ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها، بينما لا يستطيع الآخرون ذلك، ويمتلك الخصائص النادرة وغير المتوفرة لدى الآخرين في المجتمع، مثل الحاجة

للانجاز، الرقابة على الأعمال، أخذ المخاطرة، القدرة على العمل في حالات عدم التأكد، ورؤية الفرص التي لا يراها الآخرون، ولديه التصورات الواضحة لما يمكن عمله، ويقوم بجمع وتنظيم المصادر أو الموارد والتي تجعل هدفه واضحا، وبما يتناسب مع المشروع الجديد.

وتتميز الفرص المقاولاتية بالتنوع والتعدد، كما تتميز بصعوبة تكرارها مرة أخرى، فحينما تذهب الفرصة ولا تستغل، فإنها لا تأتي مرة أخرى، ولا يجب على المقاول أن يندب حظه، فستأتي أفكار وفرص أخرى غيرها، لكن المهم أن تكون لديه القدرة على اكتشافها.

2- مصادر الفرص المقاولاتية وكيفية اكتشافها:

يمكن أن تتخذ فرص الأعمال أشكالا مختلفة حسب اختلاف مصادرها، حيث يمكن أن تكون نتيجة للعوامل السوقية، كإكتشاف مواد أولية جديدة، أو إبداع في أسلوب الإنتاج أو مختلف العمليات الأخرى أو شكل جديد من العائد السوقي، أو استغلال مصدر طاقة جديد، أو في إعادة هيكلة السوق، كما أنها يمكن أن تنتج عن التباين في المعلومات أو الإبداع بمختلف أشكاله، فهي تكون نتيجة لتغيرات معقدة والتكنولوجيا والبيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والديموغرافية، فهي توجد بسبب توفر ظروف لم تكن موجودة من قبل¹³¹.

أ- آراء بعض المفكرين في موضوع مصادر فرص الأعمال:

وفي هذا السياق تأتي أعمال Peter Druker 1985 الذي ركز على الإبداع كمصدر أساسي للفرص المقاولاتية، لكنه ذلك الإبداع الذي يحدث تغييرا أو يكون استجابة لتغيير ما، حيث وضع سبع مصادر أساسية للفرص الإبداعية كلها تنطلق من التغيرات، إذ أن أربع منها مرتبطة بالتغيرات في السوق أو الصناعة وهي: الأحداث غير المتوقعة (نجاح، فشل، حدث خارجي...)، التعارض بين الواقع وبين ما يجب أن يكون كالاختلال في توازن العرض والطلب مثلا، إبداعات ناتجة عن الحاجة العملية، التغيرات في السوق أو الصناعة، والمصادر الثلاث الأخرى تأتي من التغيرات خارج السوق أو الصناعة وهي:

التغيرات الديموغرافية، التغيرات في الإدراك والأذواق والمزاج، والمعارف الجديدة (علمية أو غير علمية).

وانطلق Shane and Venkataraman 2003 من أعمال Druker حيث أكد أن الفرص السوقية يمكن أن تكون ناتجة خلق معلومات جديدة مثل اختراع تكنولوجيا جديدة مثلا، أو استغلال أوجه القصور في السوق والتي تنتج عن التباين في المعلومات، بسبب الاختلاف الزمني والمكاني، ردودالفعل للتغيرات في

تكاليف استخدام اليد العاملة والموارد المختلفة، أو التغيرات في البيئة كما يحدث في التغيرات السياسية والتنظيمية والديموغرافية.¹³²

ووضع Shane and Eckhardt 2003 إطاراً يمكن من خلاله تصنيف الفرص المقاولاتية حسب ثلاث مجموعات أساسية كالتالي:¹³³

1. موضع التغيرات " locus of changes " التي تولد الفرص: الفرص المقاولاتية تستطيع أن تكون نتاجاً لتغيرات في مختلف أجزاء سلسلة القيمة، بمعنى أنها يمكن أن تكون نتيجة خلق منتج أو خدمة جديدة أو اكتشاف سوق جديد، اكتشاف أو ظهور مادة أولية جديدة أو طريقة إنتاج جديدة أو أسلوب أو سيرورة إدارية مختلفة، فكل هذه العناصر قد تمثل موضع التغيرات " locus of changes " التي قد تكون سبباً لظهور فرصة مقاولاتية.

2. مصادر الفرص نفسها: هناك لأربع طرق مهمة لتصنيف الفرص حسب مصدرها، فهناك الناتجة عن التغير في المعلومات، حيث أن هناك فرقاً بين تلك الفرص الناتجة عن التباين في المعلومات عند الفاعلين في السوق وتلك الناتجة عن صدمة خارجية بسبب معلومات جديدة، وكذا يمكن أن نصنفها حسب التغير في العرض والطلب، فبالنسبة للعرض قد تنتج الفرصة عن طريق تغييرات في طريقة الإنتاج أو طرق التسيير أو تغييرات في المنتج نفسه، وبالنسبة للطلب قد تنتج الفرصة عن تفضيلات المستهلكين وثقافتهم أو تأثيرات الموضة.

3. المبادرون للتغيير اللذين يولون الفرص: وهم الكيانات الغير التجارية مثل الحكومات والجامعات والمقاولين والمشرعين... الخ، اللذين لهم تأثير على سيرورة اكتشاف الفرصة وتحديد قيمتها.

علاوة على ذلك أكد Shane and Venkataraman أن اختلاف معتقدات الأفراد وطريقة تفكيرهم هي من بين مصادر فرص الأعمال، فبالنسبة للباحثين فإن الأفراد لديهم تفسيرات ومفاهيم وتقديرات مختلفة للأسعار وقيمة الموارد والسلع والخدمات التي قد تباع بسعر أعلى أو أقل من تكلفة إنتاجها، ومدى إمكانية نمو الأسواق أو استحداث أسواق جديدة، وبالتالي فإن قدرة الفرد على التنبؤ والتحليل الجيد لظروف السوق وسلوكه المستقبلي هو نقطة مهمة جداً في اكتشاف الفرص وتقييمها.¹³⁴

يقول Holcombe أن المقاولاتية هي ظاهرة تنشأ فقط في ظروف السوق، ومن هنا اقترح تصنيف مصادر الفرص المتاحة في السوق كما يلي:¹³⁵

1. عوامل تمثل العناصر التي تخل توازن السوق، فبالنسبة له عوامل مثل التفضيلات الجديدة للسوق تتطلب إعادة تخصيص للموارد للتكيف مع هذا السلوك الجديد، وهذا التغيير في السلوك قد يكون ناتجا للتغيرات في البيئة، كالفيزانات التي قد تشكل صعوبات للمزارعين مثلا، أو النقص في الموارد الطبيعية فهي عوامل تخل بتوازن السوق.

2. عوامل تعزز إمكانات الإنتاج، وهي عوامل يمكنها أن تخل بتوازن السوق إذا كانت غير متوقعة فمثلا في قطاع البرمجيات التطور في القطاع متوقع ومتوافق مع توازن السوق، لكن في حالة ما إذا لم يحدث ما كان متوقعا فإن ذلك يؤدي إلى اختلالات في توازن السوق.

3. نشاطات المقاولين أنفسهم، وهي من أهم مصادر الفرص السوقية، للكاتب المقاول بمؤهلاته النفسية والسلوكية وخبرته العلمية هو الذي يزيل اللثام عن فرص لم يلاحظها أحد من قبل، وهو ما يخلق فرص ربح للمقاولين الآخرين، حيث أن الظروف الاقتصادية تصنع من خلال هذه العملية فرص مقاولاتية أخرى.

4. بيئة المقاولين ودور البحث والتطوير فيها، وهناك أكثر من بيئة يمكن أن توفر فرص الربح للمقاولين، إذا كان هناك مقاولين متأهبن لإيجاد هته الفرص، وأوضح الكاتب أن البحث والتطوير ليس هو بنفسه مصدرا للفرص، لكنه يخلق البيئة أين يمكن للفرص الاقتصادية أن توجد، حيث افترض أن الفرص المقاولاتية مرتبطة بالمعرفة وأن خلق معرفة جديدة يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف فرص جديدة.

وقد أشار Scott وHill وآخرون إلى أن الشبكات الاجتماعية قد تكون مصدرا مهما للفرص، فالروابط العائلية أو المعارف والصدقات بمختلف أنواعها أو العلاقات المهنية يمكن أن تشكل إمكانية للوصول إلى معلومات قد تؤدي لاكتشاف فرصة مقاولاتية.¹³⁶

ومن وجهة نظر Hernandez فإن مصادر الفرص متعددة ومتناقضة، فبالنسبة إليه المصدر الأكثر أهمية مرتبط بالخبرة المكتسبة من قبل المقاول، والمصدر الثاني يمكن أن يكون ظروفًا مختلفة اللقاء بالشريك المستقبلي، أو استغلال براءة اختراع أو الحصول على رخصة استغلال منتج ما، والمصدر الثالث هو البحث المنهجي عن الفرصة.

توجهات البيئة كذلك تعتبر من مصادر الفرص بالنسبة لFillion، فقد قدم مفهوما للتوجهات العامة والخاصة للبيئة وأورد تفصيلات لمصادر الفرص من خلال قائمة التوجهات البيئية التالية: شيخوخة

المجتمع، اتجاه الأفراد لتحسين لياقتهم البدنية، ديمومة الحاجة الكبيرة للمعرفة، زيادة دخل العائلة، ترابط الاقتصاديات، ارتفاع الإنتاجية، ارتفاع عدد العائلات بأحد الوالدين، السياحة، مراكز الملتقيات والمؤتمرات المنتجات القديمة.¹³⁷

Block et MacMillan 1993 افترضوا أن الفرص يمكن أن تنشأ من داخل المؤسسة نفسها، في الصناعة والأسواق التي تعمل فيها، فبالنسبة لهما الحاجة أم الاختراع وأكثر الفرص قابلية للحياة هي تلك التي كانت استجابة لحاجة ما أو حلا لمشكل معين، فالمصادر الثلاث للفرص بالنسبة لهما هي:¹³⁸

1. المصادر الداخلية: يمكن أن تتواجد في مختلف نواحي العملية الإنتاجية، كالحاجات المختلفة أو نسبة المنتجات المعينة أو غيرها من نواحي العملية الإنتاجية التي تتطلب تحسين الجودة وتوريد أحسن المنتجات والخدمات للزبائن، أو إبدال مواد أولية محل أخرى.

2. التغييرات في السوق أو الصناعة: هته التغييرات هي مصادر أساسية للفرص الجديدة، وهي الفرص الأكثر إثمارا واحتمالات نجاحها كبيرة جدا، هته التغييرات المتعلقة بالأفكار والاحتياجات والزبائن، عمليات الدمج الصناعية، مشاكل ارتفاع تكاليف التوزيع، تضخم الأقسام... الخ.

3. التهديدات والفرص التي يمكن أن تشكلها البيئة الخارجية، فهي يمكن أن تكون مصدرا ممتازا لأفكار يمكن استغلالها، كالتغييرات الديموغرافية، طريقة وأسلوب الحياة، اللوائح الحكومية، المشاكل الاجتماعية (الجرائم، المخدرات...)، الضرائب، القوانين، كل هته العوامل تخلق مشاكل واحتياجات لحلها.

وفي دراسة قام بها Hills et Shrader 2001 على مجموعتين مختلفتين من المقاولين بهدف معرفة المصدر الأكثر أهمية للأفكار الجديدة للأعمال، وكانت أغلبية الأجوبة في كلا العينتين 91% و 95% أن الفرص المقاولاتية مرتبطة بإيجاد حلول للمشاكل، ومن هنا اقترح الكاتبان أنه يمكن زيادة احتمال نجاح المقاولين عن طريق تحويل حلول المشاكل إلى أفكار تجارية، بالإضافة لهذا استنتج الكاتبان أن الفرص تأتي من التغييرات والزبائن والسوق، حيث أن 68% و 73% من أفراد العينتين أكدوا أن أعمالهم استندت إلى أفكار من السوق، و 84% و 91% من أفراد العينتين أفكارهم نتجت عن الاستماع الدائم لما يقوله الزبائن، وفي النهاية يشير الكاتبان إلى أهمية التغييرات التكنولوجية، لكن بالنسبة للمقاولين فقد أكدوا أهميتها لكن بدرجة أقل من التغييرات السوقية.

وانطلاقا من أعمال الباحثين الواردة أعلاه، يمكننا أن نلخص أهم مصادر المقاولاتية فيما يلي:

- التغيرات البيئية سواء فيما تعلق ببيئة الأعمال أو البيئة الاقتصادية أو مختلف البيئات الأخرى سياسية أو اجتماعية أو قانونية... الخ.
- التباين في المعلومات، والتي قد تكون نتاجا لإبداع أو ابتكار أو معرفة جديدة، أو بسبب الاختلافات الزمانية والمكانية بين الأسواق.
- الحاجات والمشاكل: فهي مادة خام للأفكار، والفرص المبنية على إيجاد حلول لمشاكل أو سد حاجات معينة هي أكثر الفرص إثمارا ونجاحا.
- الإبداع والابتكار بمختلف أشكاله، فهو يمكن أن يحدث تغييرات في مختلف البيئات أو تباين في المعلومات أو إيجاد حلول لمشاكل أو سد حاجات معينة، وبالتالي يمكن اعتباره من أهم مصادر الفرص المقاولاتية.
- المقاولون أنفسهم من خلال بحثهم المنهجي على الفرص، واستغلالهم لقدراتهم وصفاتهم التي تمكنهم من المخاطرة والإبداع، وكذا شبكة علاقاتهم الواسعة التي تمكنهم من رصد البيئة والوصول للمعلومة واكتشاف التغيرات التي يمكن أن تكون مصدرا للفرص.

ب- طرق اختيار وتطوير الأفكار الجيدة:

إن اكتشاف فرصة مقاولاتية هي خطوة كبيرة إلا أنه لا بد للمقاول أن يكون لديه أفكار واضحة لاستثمار هذه الفرصة واستغلالها بفعالية¹³⁹، لأنه بالنهاية سيبدل مجهودا كبيرا ويستغرق وقتا طويلا في تجسيدها، وكما ذكرنا سابقا فإن أهم مصدر للأفكار يمكن أن يكون الزبائن والاستماع الدائم لهم والمعرفة بحاجاتهم ومشاكلهم، فالمعرفة الجيدة بالسوق ومتغيراته عامل حاسم في تطوير أفكار مجدية، كما قد تسهم الحكومات من خلال هيئات الدعم وقواعد البيانات في توفير المعلومات التي تساعد في تطوير الأفكار، بالإضافة لهذا فإن مراكز البحث والتطوير من خلال الدراسات التي تقوم بها أو ابتكاراتها في مختلف المجالات تعد أحد مصادر الأفكار.

وعلى الرغم من تعدد مصادر تطوير الأفكار المقاولاتية الجديدة، فإن جميع طرق تطوير هذه الأفكار يلزمها اختيار الفكرة الأفضل، وهي من الأمور البالغة الأهمية، ويمكن للمقاول استخدام عدة طرق في تطوير واختيار الأفكار الجديدة مثل حلقات النقاش والعصف الذهني بالإضافة إلى الطرق المختلفة المستخدمة في حل المشاكل.

1. حلقات النقاش: وتتم مناقشة الأفكار من خلالها بين عدد من الأفراد بكل حرية وانفتاح، بهدف الوصول إلى القرارات التي تتعلق بالمنتجات والخدمات الجديدة، أو المفاهيم الجديدة من خلال تحليل النتائج باستخدام الأساليب والطرق الكمية وغير الكمية.

2. العصف الذهني Brainstorming: يساعد على تقديم الأفكار الجديدة في صورة جماعية، للوصول إلى حلول جديدة أو أنماط جديدة من المنتجات أو الخدمات، ويتم هذا من خلال جلسة مفتوحة يشارك فيها مجموعة من الأفراد في طرح الأفكار بكل حرية وتجرد من أجل تطوير أفكار جديدة.

3. أسلوب تحليل المشاكل ProblemsAnalysis: يعتبر من الأساليب الناجحة للحصول على الأفكار والحلول الجديدة من خلال التركيز على المشاكل القائمة، خاصة عندما تحلل المشاكل التي تتعلق بمنتج أو خدمة معروفين مما يسهل محاولة الوصول إلى الأفكار الجديدة التي تقود إلى تطوير المنتج.

4. أسلوب الحل الإبداعي للمشاكل CreativeProblemSolving: يركز على تطوير المعايير المعتمدة من أجل الوصول إلى الأفكار الجديدة، إذ أن الإبداع والابتكار من أهم صفات المقاول الناجح.¹⁴⁰ وعندما تنشأ الفكرة من أحد المصادر السابقة أو غيرها فلا بد لها أن تمر بمرحلة من التطور والتنقيح قبل تطبيقها على أرض الواقع، وتسمى هذه العملية بعملية تصفية وتنقيح الفكرة (RefiningProcess).

المطلب الثالث: اكتشاف، تقييم وتطوير الفرص المقاولاتية.

بالنسبة للعديد من الباحثين إنشاء مؤسسة جديدة هو نتيجة لاكتشاف وتطوير الفرص، فهم يفترضون أن سيرورة اكتشاف (خلق) وتطوير الفرص متكاملة مع سيرورة إنشاء مؤسسة جديدة، فإذا نظرنا للمقاولاتية على أنها إنشاء مؤسسة بشكل نهائي فإن اكتشاف وتطوير الفرصة تتموقع في بداية هذه السيرورة، مما يقتضي من المقاولين المحتملين أو المستقبليين اهتماما خاصا بها.

البحث الدقيق عن الفرصة واستشعار احتياجات السوق، وكذا القدرة على تحديد المصادر المثلى للموارد، يمكن أن تقود لاكتشاف أو خلق فرصة، وخلق الفرص يتطلب السلوك الخلاق والمبدع للمقاول، فمن المهم التركيز على تطوير الفرص لتكون قادرة على التحول إلى شكل قابل لتحقيق الأرباح عوضا عن التركيز فقط على اكتشافها أو خلقها، فإدراك احتياجات السوق المشاكل التي تواجهه وكذا مصادر الموارد المناسبة ليست كافية وحدها لخلق فرصة مستدامة، بل يجب تطويرها في إطار النشاطات اليومية

للمقاول.¹⁴¹

بالإضافة إلى ما سبق فإن اكتشاف وتطوير الفرص عملية دورية ومتكررة، حيث على المقاول إجراء تقييمات دورية في مختلف المراحل، مما يؤدي إلى تعديلات إضافية أو تغيير في النظرة الأصلية للفرصة.

ج- أهم العوامل المؤثرة في خلق أو اكتشاف فرصة مقاولاتية:

إن من الضروري اقتراح العوامل الرئيسية التي من المحتمل أن تؤثر على خلق أو اكتشاف وتطوير الفرصة، وتحويلها إلى حالة دائمة في شكل مؤسسة (انظر الشكل رقم 09)، وهي كالتالي:

- اليقظة (المعرفة) المقاولاتية.

ترتكز سيرورة اكتشاف الفرص واستغلالها على ما يسمى باليقظة المقاولاتية¹⁴²، ويعتبر Kirzner 1973 أول من استخدم مصطلح اليقظة (vigilance) ليعبر بها عن إدراك الفرصة، حيث عرفها على أنها " القدرة على التعرف على الفرص المهمة من الآخرين"، وأضاف Ray et Cardozo 1996 أن إدراك الفرص من قبل المقاولين هي حالة من حالات اليقظة للمعلوماتية، وأطلق على هذه الحالة اسم الوعي المقاولاتية (entrepreneurial awarness)، وعرفه على أنه الميل لمعرفة المعلومات حول المنتج وسلوك السوق، والتركيز بشكل خاص على المشاكل التي تواجه المنتجين والمستهلكين، والحاجات المتجددة للسوق، بالإضافة إلى الإمكانيات الجديدة لدمج الموارد، كما أضاف باحثون آخرون أن السمات الشخصية والبيئية قد يتفاعلان لخلق ظروف من شأنها تحفيز الوعي المقاولاتي وبالتالي اكتشاف الفرص، وبالنسبة للكثير من الباحثين فإن المقاولين أكثر يقظة للفرص الجديدة ويستعملون المعلومات بشكل يختلف عن الآخرين (المدراء مثلاً).¹⁴³

مفهوم اليقظة المقاولاتية ل Kirzner يتفق مع المنهج المتبع في دراسة الفرصة، ف Kirzner يفترض أن الفرصة توجد في البيئة، وأن المقاولين انطلاقاً من يقظتهم للبيئة هم من يستطيع اكتشاف الفرص دون غيرهم، فهذا المنهج يفصل بين المقاولين والفرص، ويفترض وجود مخزون من الفرص في البيئة يتطلب أفراداً (يقظين مقاولاتياً)، حيث أن الأفراد الغير اليقظين عميان عن روية تلك الفرص.

- التباين في المعلومات والمعارف السابقة.

بالنسبة لShane وانطلاقاً من النظرة النمساوية التي تعتبر أن وجود المقاولاتية هو بسبب التباين في المعلومات المتوفرة لدى الفاعلين الاقتصاديين، فقد افترض أن الأفراد يكتشفون الفرص المقاولاتية لأن معارفهم السابقة تمكنهم من تحديد قيمة المعلومات الجديدة.

وأكد الكاتب أنه مهما كانت طبيعة المقاول فإنه يكتشف الفرص انطلاقاً من معارفه السابقة، التي تمكنه من استيعاب المعلومات المتوفرة، وأكد عدداً من الفرضيات نلخصها كما يلي:

- ليست هناك فرصة مقاولاتية يمكن أن تكون واضحة لكل المقاولين المحتملين، حيث أنه من

المستحيل تقريباً أن يمتلك الجميع نفس المعلومات وفي نفس الوقت.

- المعارف السابقة لكل فرد تخلق ما يسمى بمجال المعرفة (Knowledge corridor) الذي يمكن

من إدراك بعض الفرص فقط وليس الكل، وهناك ثلاث أبعاد رئيسية للمعارف الداخلية المهمة لسيرورة اكتشاف الفرصة المقاولاتية وهي: المعرفة السابقة للسوق، المعرفة السابقة لمختلف طرق العمل في السوق، المعرفة السابقة لمشاكل الزبائن.¹⁴⁴

- شبكة العلاقات الاجتماعية.

Hills وزملاؤه وجهوا اهتمامهم نحو دراسة أهمية شبكة العلاقات في اكتشاف الفرص، حيث أشاروا إلى العلاقات الضعيفة (المعارف العرضة وغير الوطيدة) هي " جسر" توصلنا لمصادر المعلومات، تلك المصادر التي لا تصل إليها بالضرورة من خلال العلاقات القوية (العائلة، الأصدقاء...)، وأكد Granovetter أن احتمال حصولنا على المعلومات المهمة من العلاقات الضعيفة أكبر من احتمال حصولنا عليها من العلاقات القوية، لأنه في الغلب علاقاتنا الضعيفة أكثر من علاقاتنا القوية، وسمح اختيار هذه الفرضية ل Hillis وزملاؤه من التأكيد على أن " المقاولين اللذين لهم شبكة علاقات واسعة لديهم احتمال اكتشاف فرص أكبر من غيرهم ".¹⁴⁵

واستنتج هؤلاء الباحثون أيضاً أن نوعية العلاقات وحجمها يمكن أن تؤثر كذلك على جوانب أخرى مثل اليقظة والإبداع، وبالتالي يمكن اعتبار شبكة العلاقات عاملاً يخلق عدم التكافؤ في المعلومات حول السوق بين المقاولين المحتملين، وبالتالي فإنه يؤثر على اكتشاف وتطوير الفرص.¹⁴⁶

- السمات الشخصية.

يركز الكثير من الكتاب على السمات الشخصية ودورها في نجاح المؤسسات المقاولاتية، حيث أشار Shaver et Scott¹⁴⁷ إلى أن الاختيارات النفسية توصلت إلى تحديد سمتين رئيسيتين لهما علاقة بتحديد الفرص الناجحة وهما:

- أولاً لاحظ الكثير من الباحثين الارتباط بين التفاؤل والاكتشاف المرتفع للفرص، فالدراسات التي

قام بها Krueger et Brazeal و Krueger et Dickson أكدت أن التفاؤل المقاولاتي يرتبط بالإيمان بالكفاءة الذاتية (ثقة بالنفس)، وعلينا أن نلاحظ التفاؤل هنا مرتبط بالقدرة على تحقيق أهداف صعبة ومختلفة (الكفاءة) وليس مرتبطاً بتحمل مخاطر أكبر.

أما Guth وزملاؤه فقد وضحو أن التفاؤل المقاولاتي هو رؤية داخلية لاحتمال نجاح المؤسسة، تركز في الجانب الأكبر منها على تقييم المقاولين لإمكاناتهم ومعارفهم، مع نزعة واقعية في الحكم على النتائج المحتملة.

- الخاصية الثانية هي الإبداع، وهي التي اعتمدها Schumpetre في القول أن المقاولين ينجحون

في اكتشاف الفرص اين يفشل غيرهم.

حيث وجد Hilli وزملاؤه أن 90% من عينتهم يعتقدون أن الإبداع مهم جداً لاكتشاف الفرص، لكن المقاولين يعتقدون أن الأكثر أهمية بالنسبة لهم هو الاندماج ضمن شبكة توفر لهم المعلومات حول السوق، واستنتجوا أن المقاولين المرتبطين بشبكة معلومات مع الفرص المقاولاتية هم بحاجة أقل لان يكون مبدعين مثل الذين لا تتوفر لهم تلك الشبكة.¹⁴⁸

والشكل الموالي هو عبارة عن نموذج يبين كيف تتداخل وتتفاعل كل هذه العوامل في اكتشاف وتطوير الفرصة.

د- دوافع المقاول:

في أغلب الأحيان ما يجعل المقاولون ينطلقون هو الإرادة في الذهاب دائماً إلى البعيد، والرغبة في الحرية في أداء العمل، وتأتي في درجة أقل الرغبة في امتلاك السلطة، حيث أن الرغبة في الذهاب إلى البعيد تمكن من تجاوز الحواجز والمصاعب، وغالباً ما يكون هذا هو هدف كل من يرغب في إنشاء

مؤسسة، فالاستمرار في العمل في هذه الحالة سيتم بكل ثقة دون النظر إلى الصعوبات رغبة في الوصول إلى الأهداف المسطرة بأكبر سرعة ممكنة، هذا إضافة إلى كون المقاول يفضل أن يبقى حرا في توجيهه وتسطير أهدافه والحكم بذاته، واختيار إطار عمله ومساعدته.¹⁴⁹

هـ - تحديد المواصفات الشخصية الأساسية للمقاول:

حسب روبرت بابين "R.Papin" هناك تعدد وتنوع كبير في الجوانب الواجب توفرها لدى المقاول الناجح فليس بالإمكان إذن اقتراح وصفة تسمح بالقول أنه لدى شخص ما مزايا المقاول الناجح أم لا، ولكن هناك حد أدنى من الصفات التي ينبغي توفرها لدى الشخص صاحب الفكرة والتي يمكن حصرها فيما يلي:

(1) الطاقة والحركية: فالطاقة والحركية سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر، إضافة إلى تهيئة الوقت الكافي والطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال.¹⁵⁰

(2) الثقة في النفس: تعمل الثقة في النفس على تنشيط الجوانب الإدراكية والتصورية للمقاول، وذلك ما يجعله أكثر تقاؤلا تجاه المتوقع من أعماله الجديدة.¹⁵¹ فالأفراد الذين يملكون الثقة بالنفس يشعرون بأنهم يمكن أن يقابلوا التحديات، وعن طريق الثقة بالنفس يستطيع المقاولون أن يجعلوا من أعمالهم أعمالا ناجحة، إنهم يملكون شعورا متفوقا وإحساسا بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى، فميزة الإحساس بالأمان التي يبحث عنها الأفراد عادة لا تحد من قدرتهم وحريرتهم في السيطرة على الأمور، ويعتبرون حدوث الخطأ وتحمله جزء من ضريبة الأعمال، ودوافع كبير للإبداع والتطور وإضافة قيم وخدمات جديدة للمجتمع.¹⁵²

(3) القدرة على احتواء الوقت: ينبغي على صاحب الفكرة أن يضع في الحسبان أنه سيقوم بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، والتي سوف لن يكون لها أي أثر إلا لاحقا، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والطويل.

(4) القدرة على حل مختلف المشاكل: فقد تواجه المقاول عقبات عديدة عند قيامه بإنشاء مؤسسته، وهذا ما يفرض عليه محاولة حلها، واللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى، ومع هذا فلا يجب نقل كل المشاكل إلى استشاري ما، لأنه ما قد يشكل له مشكلة لا يكون كذلك بالنسبة إلى استشاري أو مساعد ما.

(5) تقبل الفشل: يشكل الفشل جزءا من النجاح، وبالنسبة للمقاول الفشل والخطأ والحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، وبالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.

6) قياس المخاطر: ينبغي أن يكون المقاول قد قدر المخاطر التي ستواجهه في المستقبل سواء كانت على المدى المتوسط أو الطويل، فلا يجب أن يعتمد على الحظ الذي نادرا ما يتكرر، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة وعمل دائم وتقييم مستمر للنشاط.

7) الابتكار والإبداع: من أجل أن تستمر المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتوجاتها وهيكلها ومخططها الاجتماعي، لهذا تنشأ ضرورة للانفتاح على الابتكار والتطور، وهذا ما يتطلب قدرة على التحليل واستعداد للاستماع وتوفير الطاقة اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح تطوير المؤسسة.

8) القدرة على تقلد منصب القائد: يقود التطور الإيجابي لنشاط المؤسسة إلى هيكل معقد شيئا فشيئا، وهذا ما يتطلب وجود قائد إداري يمكنه تسيير منظمته، ويتمتع بالقدرة على إنعاش النشاط والتعامل مع الصراعات وتكييف الهياكل.

تلك هي أهم الصفات التي يفترض تواجدها لدى المقاول الناجح، والذي لا بد له من فكرة يستطيع من خلالها تحديد مجال نشاط مشروع.

المحور الثاني: أنماط المقاول

يلاحظ تزايد الاهتمام حول دراسة المقاول ضمن الأبحاث الأكاديمية، ويعتبر آرثر كول Arthur COLE من بين الرواد الذين اقترحوا تصنيفا للمقاولين بجامعة هارفرد سنة 1940، حيث اقترح أربعة أنماط للمقاولين:

- المقاول العملي.

- المقاول المعتمد على الرياضيات.

- المقاول الذي يمتلك المعلومة.

- المقاول المتطور.

وهنا سنقوم بعرض أكثر الأنماط تداولاً في الأدبيات المقاولية، مركزين على صفاتهم وملامحهم.

أ) أنماط المقاولين تبعا لظروف الإنشاء: التقليديون، الحرفيون، والمنتزهون للفرص

بعد دراسة قام بها نورمان سميث Normane SMITH خلال سنوات 1980 على مجتمع يضم منشئي المؤسسات في قطاع نشاط معين في الولايات المتحدة الأمريكية، اقترح ترتيب مشهور ليفرق بين المقاول

الحرفي والمقاول المنتهز للفرص. فحسب رأيه يقوم المقاول الحرفي بإنشاء مؤسسة دون أن تكون له خبرة كبيرة في مجالات عديدة وبالأخص مجال التسيير، فهو لديه مهارات تقنية أكثر، ويركز على نشاطات ذات تجديد ضعيف. أما المقاول المنتهز للفرص فيكون سنه أكبر وذو خبرة كبيرة خاصة في مجال التسيير (بإمكانه أن يكون إطار أو مهندس)، أما نمو ونضج مشروعه فيعود لاستغلاله لفرصة تجديد (لذلك أعتبر منتهز للفرص) بالاعتماد على استثمار أمواله الشخصية ودعم متين من أطراف أخرى.

ب) أنماط المقاولين تبعا لمواصفات المسيرين والتقنيين والمدراء

يمتد هذا التصنيف من سابقه، حيث يعطي اهتمام بالغ لأسلوب إدارة الأعمال. إذ يهتم التقنيون في المستوى الأول بظروف تصنيع المنتج، وفي هذا الإطار يسعون لتثمين مهاراتهم المهنية وحرفتهم، لذلك نجدهم يقتربون من نمط المقاول الحرفي عند سميث. أما بالنسبة للمدراء وكنتيجة لطبيعة تكوينهم (امتلاك لشهادات في مجال التسيير) و/ أو خبرتهم المهنية، نجدهم يركزون على طرق وأشكال تسيير لموارد، كما يتميزون باليقظة في مجال تدنية التكاليف، والاقتصاد في الموارد، والاستثمار خارج الإنتاج (مثلا نظام المعلومات).

والملاحظ أن هذا التصنيف لم يعط اهتماما كبيرا للمقاول، ويركز على المنظم (وبالتالي يمكن ربطه بالتصنيف الأول مثلما فعله بعض الاقتصاديون)، كما يمكن ملاحظة تواجد نمط آخر من المقاولين وهم التجار الذين يولون اهتماما أكبر بالمسائل المرتبطة بالسوق والتوزيع، أما المسائل الإدارية فتأتي في مستوى أقل.

ج) أنماط المقاولين تبعا لظروف التجديد

يعتبر كل من الاقتصاديين الأمريكيين ميلز Miles وسناو Snow صاحب هذا التصنيف، حيث قاما بدراسة العلاقة بين المقاولية والتجديد، وقاما بالترقية بين أربعة أنماط من المقاولين:

• المقاول الباحث عن التجديد

يعتبر هذا النمط أن المقاول هو مجدد بحث، إذ يبحث الفرد هنا عن التجديد الدائم (في المنتج، إجراء الإنتاج...)، رغم عدم تأكده التام من قدرته على تجسيده على أرض الواقع، لذا يقوم بتنظيمها أولا ثم يطرحها على مستوى السوق، بشكل يمكنه من خلق مؤسسة. ويتلاءم هذا النمط من المقاول مع النشاطات ذات التكنولوجيا العالية (البيوتكنولوجيا مثلا)، والتي تكون فيها إمكانات الاستثمار والتصنيع

والتسويق تتجاوز القدرات الفردية، فغالبا ما تشتري هذه الأفكار والمشاريع من قبل المجمعات الصناعية الكبرى التي ترغب في خلق فرع جديد.

• المقاول المجدد

يمتلك هذا النمط من المقاولين ميل كبير للسيرورة المقاولية، حيث يبحث عن التجديد بشكل نظامي يقوم باستغلاله هو بنفسه والاستثمار فيه وتحويله إلى مؤسسة، ويمتلك هذا الفرد درجة عالية من اليقظة للتكنولوجيا والمنافسة، وهذا ما يفترض امتلاكه ميزانية عالية تجند في البحث والتطوير، التي تضمن تنمية عملية التجديد.

• المقاول المتبع للتجديد

هو المقاول الذي يتابع التجديد الذي يظهر على مستوى السوق بطريقة نظامية واستباقية دائمة، وهو النمط السائد لدى اليابانيين والمؤسسات اليابانية. وفي هذا الإطار يقوم المجددون بفتح المجالات لأنشطة جديدة ومنتجات مختلفة، أما المتبعون فيقومون بإدخال تحسينات على مستوى التجديد، الذي قد يمس التسيير وتخفيض التكلفة، وتعتبر هذه الاستراتيجية أصعب من التجديد في ذاته، وذات تكلفة أكبر.¹⁵³

• المقاول المتفاعل مع التجديد

يتبنى هذا النمط من المقاولين استراتيجية تنمية ناتجة عن رد فعل، حيث يتكيف مع الوقائع التي تحدث، ويبيدي لها ردود أفعال تتلاءم والأفعال التي تحدث. وقد يحمل هذا الموقف الانتهازي خطرا يرتبط بالتزعزعات التي يمكن أن تطرأ على القطاع، وضعف درجة استجابة الزبائن للتجديد نتيجة لوفائهم لمنتجاتهم أو مؤسساتهم المفضلة.

(د) أنماط المقاولين تبعا لمنطق النشاط PIC و CAP

أقترح هذا التصنيف من طرف جوليان وماركزني **Julien et Marchesney** انطلاقا من مبدأ تواجد ثلاث مبتغيات سوسيو اقتصادية للمقاولية وهي:¹⁵⁴

• استمرارية المؤسسة (Pérennité): أي أمل استمرار المؤسسة عبر الزمن حتى لو أضطر المقاول لبيعها لأفراد آخرين أو لأحد أفراد العائلة أو لمؤسسات أخرى.

• الاستقلالية (L'indépendance): يملك المقاول مستوى عالي من الأنا، ويرغب دائما في الحصول على الاستقلالية فيما يخص امتلاك رأس المال و/ أو مستقبل فيما يخص اتخاذ القرار.

• النمو (La croissance): والذي يشبه إلى حد ما الرغبة في القوة والسلطة.

ومن خلال هذه العناصر الثلاثة قام الباحثين باستخلاص نمطين هامين من المقاولين، وهما:

• الفرد الذي يعمل تبعا للمنطق الوراثي (PIC)

يبحث المقاول في ظل هذا النمط عن تكديس الثروة قبل كل شيء، قد تكون في شكل ممتلكات ذات قيم استعمالية. يعطي الأولوية لاستمرارية المؤسسة، ويطمح للحفاظ على استقلالية ذمته المالية، فيرفض إدخال شركاء أو مقرضين خارجين، ما قد يجعل هدف نمو المؤسسة يتنافى مع فكرة الاستقلالية المالية. وينشر هذا النمط بشكل كبير على مستوى المؤسسات العائلية، التي يرغب المقاول فيها بتوسيع استثمارات عائلية، ويظهر بشكل في استثمارات البناء والزراعة. كما أن الفرد في هذا النمط لا يثق في إخراج الأنشطة الاستثمارية المعنوية (التكوين، التجديد، البيع...).

• الفرد الذي يعمل تبعا لمنطق الفعل المقاولي (CAP)

انطلاقا من منطق تكديس الثروة يمكن اقتراح منطق آخر ألا وهو منطق رأس المال، ويتعلق هذا الامر بالأنشطة الخدمائية خاصة، والتي قد تظهر قدرة عالية على النمو وبالتالي ستكون ذات مردودية عالية، لكن وفي حالة ما تم التخلي عن هذه المؤسسة ستكون قيمة التخلي عنها شبه معدومة.

والمقاول ضمن هذا النمط يبحثون عن الأنشطة ذات النمو القوي (Croissance)، فلا يولون اهتماما كبيرا بالقيمة المادية للمؤسسة، ويتجهون نحو المشاريع المخطرة (في حين أن مقاولو نموذج PIC يحاولون تقادي الخطر)، وهم في بحث دائم عن الاستقلالية في اتخاذ القرار (Autonomie) دون الاهتمام بمسألة الاستقلالية في رأس المال، الأمر الذي قد يجعله يلجأ للبحث عن أموال خارجية، والتي قد تؤدي إلى استقلالية فروع المؤسسة، مع بقاءه سيد للمؤسسة، في حين لا يأبه كثيرا لاستمرارية (Pérennité) مؤسسته، فيمكن تغيير النشاط بسهولة ما عدا في بعض الحالات الاستثنائية، ويطلق على هذا النوع من المقاولين (CAP). فالمقاول من نوع (CAP) يتموقع ضمن أنشطة متزعة، ومتطورة وفي توسع وله ميل لإخراج البعض من وظائفها، ويعطي الأولوية للاستثمارات المعنوية مثل البحث والتطوير، والإشهار والاتصال وتكوين الأفراد، ويفضل الهياكل المرنة والقادرة على التكيف مع المحيط.

بعد توضيح الفرق بين المقاولية وإنشاء المؤسسات وكذا تعريف المقاول وتحديد دوافعه وأنماطه، يمكن تحديد مراحل سيرورة إنشاء المؤسسة من خلال ما يعرف بدورة حياة المشروع، والتي تبدأ بفكرة أولية عن المشروع مروراً إلى إعداد وتقييمه وتنفيذه، ثم التقييم اللاحق.¹⁵⁵

أي يمكن تحديد هذه المراحل في العناصر التالية:

- مرحلة البحث عن الفكرة.
- مرحلة دراسة السوق والبحث عن المعلومات.
- مرحلة البحث عن التمويل.
- مرحلة إعداد مخطط الأعمال.
- تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة، ثم مرحلة الانطلاق والمراقبة.

ويمكن تفصيل هذه المراحل فيميلي:

المحور الثالث: البحث عن الفكرة

تعبر الفكرة عن الأمل الذي يتعلق به صاحب المشروع بغية الوصول من خلاله إلى البعيد¹⁵⁶، فقد تأخذ شكل حدس أو رغبة تتطور عبر الزمن¹⁵⁷ وعادة ما يتم البحث لمدة طويلة من أجل اكتشافها، لأن الفكرة الأولية هي التي تتحول فيما بعد إلى مشاريع ناضجة ثم إلى مؤسسة.

1- المراحل الأساسية للبحث عن الفكرة:

عموماً هناك ثلاث خطوات أساسية للبحث عن الفكرة، والتي تتمثل في:

(1) ملاحظة الحياة اليومية: في هذه الخطوة يستعمل المقاول كل المعلومات المتواجدة، ولا يتغاض عن أي منها، كما لا يقتصر بحثه على الإحصائيات فقط لأنها لا تعكس إلا جزءاً قليلاً من الحقيقة، لذا يجب الاهتمام بالظروف المالية للحياة وكل التصرفات التي يبديها الأفراد يومياً من خلال محاولة الاستعلام بعناية عن كل الأشياء التي تحيط بهم.¹⁵⁸

(2) نقد المنافسة: إن طرح نشاط منافس لما هو متواجد في السوق يستوجب أن تكون هناك فكرة واضحة عن نقاط القوة والضعف لمنتجات المنافسين وأيضاً لطريقة صنعها، فبمجرد ما أن يبدأ المقاول بالتفكير الانتقادي، سوف يكتشف أفكار جديدة، إضافة إلى اكتشاف العديد من الصعوبات التي قد تواجهه.

(3) **البحث عن الحلول والبدائل:** الأهم هنا هو تجاوز المساحة السابقة، وأخذ عملية النقد بجدية للحلول والبدائل المتواجدة، وإجراء المفاضلة بينها، وبالتالي إيجاد الفكرة الملائمة.

2- مصادر الحصول على الفكرة:

عادة ما يستعمل المقاول المعارف التي اكتسبها في مرحلة الدراسة أو خلال عمله داخل مؤسسة، الأمر الذي يساعده على اكتساب مهارة تقنية ومعرفة جيدة للسوق والتسيير والتي تمكنه من اكتشاف فكرة للانطلاق في مشروعه، وتوجد العديد من الأفكار الممكنة التجسيد، والتي يتم استقاؤها من المستهلكين وشبكات التوزيع وعملية البحث وعمليّة البحث والتطور، ويمكننا تفصيل ذلك كمايلي:

(1) **المستهلكين:** بدأ اهتمام المقاولون يتجه إلى الذي ينبغي أن يكونون النقطة المحورية لفكرة المنتج أو الخدمة الجديدة الممثلة بالمستهلك. إذ يمكنهم متابعة الأفكار الملاحظة بصفة غير رسمية أو بصفة أكثر رسمية، من خلال وضع إمكانات للمستهلكين تسمح لهم بإبداء آرائهم.

(2) **المؤسسات المتواجدة على مستوى السوق:** ينبغي أيضا على المقاولين أن يضعوا منهجية أكثر تنظيما لمراقبة وتقييم المنتجات والخدمات المعروضة من طرف مؤسسات أخرى سواء كانت حديثة أو قديمة، وتسمح هذه الدراسة بمحاولة تحسين العرض المتواجد على مستوى السوق، والخروج بإنشاء مؤسسة جديدة.

(3) **شبكات التوزيع:** يعتبر الأفراد الذين يعملون على مستوى شبكات التوزيع مصدر ممتاز للحصول على أفكار جديدة، نظرا لقربهم من السوق فغالبا ما يمتلكون اقتراحات تتعلق بمنتجات جيدة، ويمكنهم أيضا فيما بعد تسويق الأفكار الجديدة.

(4) **الإدارة:** يمكن للإدارة أن تساعد على إيجاد واستغلال الأفكار الجديدة تحت شكلين. الأول هو ملفات التصريح الإداري- إدارة براءات الاختراع- التي تحوي العديد من الإمكانيات للمنتجات الجديدة. وحتى وإن كانت براءات الاختراع في حد ذاتها لا تحمل بالضرورة منتجات جديدة للتجسيد، فيمكن من خلالها استخراج أفكار جديدة لمنتجات أكثر قابلة للتجسيد. أما بالنسبة للاتجاه الثاني، فيتمثل في المنتجات الجديدة التي يمكن أن تأتي من القوانين العمومية.

مثل القانون الأمريكي للصحة وقانون العمل الخاص بمنع الظروف الخطرة للصناعة، الأمر الذي أجبر المؤسسات على تخصيص حقيبة إستجالات أولية، وهذه الحقائق ينبغي أن تحوي معدات مختلفة ترتبط بنوع النشاط الممارس، ونتيجة لهذا القانون كانت هناك مؤسسات متواجدة من قبل أو أنشئت حديثاً توجّهت لإنتاج وبيع كل أنواع حقائب الاستجالات الأولية ومن بينها شركة جديدة أنشأت في هذا المجال وهي R&H Safety Sales، والتي عرفت نجاحاً كبيراً في هذا الإطار.

(5) البحث والتطوير: تعتبر خدمات البحث والتطوير للمقاول من أهم المصادر للأفكار الجديدة، وهي تتعلق بأمر جديد يرتبط بعمله الحالي، أو بمخبر فرد هاوي في مستودع ما، ومن الطبيعي أنه غالباً ما تكون خدمة البحث والتطوير الأكثر رسمية من أجل إنتاج أفكار جديدة لمنتجات جديدة.

ومنبين الأفكار الحديثة التي نجدها اليوم في الاقتصاديات الحديثة مايلي:

(1) استرجاع نشاط مؤسسة قديمة أو محل قديم: تتطلب عملية شراء محل تجاري قائم أو شراء مؤسسة قديمة، الحصول على معلومات أولية دقيقة جداً وكاملة حول الوضعية الحقيقية لأصول وخصوم أعمالها، وحصول صاحب المشروع على هذا النوع من المؤسسات قد يحقق له نتائج جد إيجابية لأن إشعاعها سوف ينعكس على المؤسسة الجديدة.¹⁵⁹

(2) نظام منح حق الامتياز التجاري: هو عقد يمنح فيه المالك لمنتج أو خدمة الحق في تشغيل وإدارة منتوجه أو خدمته مقابل دفع مبلغ من المال لاستغلال حق الامتياز التجاري في شكل مئوية من إجمالي المبيعات، وهذا ما يتيح له فرصة استخدام علامة تجارية معروفة، ونظام عمل تم تجربته والتأكد من فعاليته.¹⁶⁰

3- طرق إنشاء الأفكار:

لا توجد أفكاراً صحيحة وأخرى خاطئة، ولكن ما هو خطأ هو عدم اهتمام المقاول بأهمية آراء الآخرين، فالتخطيط الفردي يظهر له بأنه الطريقة الأكثر ملاءمة لتجسيد فكرته أو منتوجه، ولكن الأصوب هو اكتساب قدرة على إقناع الآخرين وليس البحث عن سبب فقط من أجل إنشاء مؤسسة.

وغالباً ما تضع عملية إيجاد أفكار العديد من المشاكل، فمن أجل تقييم الأفكار الجديدة، يستعين المقاول بعدة طرق. ومن بين أكثرها استعمالاً، نذكر مجموعات النقارب، والعصف الذهني والتحليل من طرف مجردي المشاكل.¹⁶¹

(1) مجموعات التقارب (Groupe de Convergences)

إن مقابلات مجموعة التقارب تم استعمالها في العديد من المجالات منذ سنة 1950، وهذه الطريقة تعبر عن جمع فريق يعمل تحت قيادة معدل (Modérateur) من خلال إجراء مناقشة مفتوحة ومعقدة، أي ببساطة طرح أسئلة من أجل استقطاب الإجابة من طرف الحاضرون، والشخص المعدل يركز نقاش الفريق في مجال المنتج الجديد، وقد يكون ذلك بصفة مباشرة أم لا.

إضافة إلى ذلك فإنه لإنشاء أفكار جديدة، تعتبر مجموعة التقارب طريقة ممتازة للفرز الأولي للأفكار والمفاهيم وتوجد العديد من الإجراءات لتحليل وتقديم النتائج بطريقة أكثر كمية، وبفضل هذه التقنية، أصبحت مجموعات التقارب الطريقة الأكثر استعمالاً لتسيير الأفكار الجديدة للمنتجات.

(2) العصف الذهني (Brainstorming)

إن طريقة العصف الذهني مؤسسة على أن إبداع الأفراد يمكن أن يحفز من طرف لقاءات مع مشاركين آخرين ذوي تجارب في شكل مجموعات منظمة. فالمقاول يمكنه أن يجمع فريق من الأفراد من أجل مناقشة وخلق أفكار جديدة، والأكد أنه هناك العديد من الأفكار التي تطرح والتي تكون غير معقولة وليست محتملة التجسيد، لكنه قد تكون هناك على الأقل فكرة أو فكرتين قابلة للتجسيد، وعادة ما ينتج ذلك عندما يكون العصف الذهني مركزاً على مجال محدد، وإذا ما استعملنا هذه الطريقة ينبغي أن نتبع أربع قواعد رئيسية هي:

1. لا ينبغي إصدار أي نقد للأفكار، فلا توجد تعليقات سلبية؛
 2. التكلّم العفوي مسموح، فكلما كانت الأفكار حرة، كانت أفضل؛
 3. من الأفضل أن يكون هناك كم كبير من الأفكار، لأنه كلما تحقق ذلك كلما زاد الحظ في إنشاء أفكار قابلة للتجسيد؛
 4. من المستحسن تنظيم وتحسين الأفكار، حيث أن أفكار الآخرين يمكن أن تولد فكرة جديدة وجيدة.
- إذن فالعصف الذهني يجب أن يكون عفويًا وغير موجه بطريقة عمل مقيدة، فلا ينبغي أن يشارك أي خبري في أي مجال من مجالات التفكير.

(3) التحليل من طرف مجردي المشاكل (Inventaire de problème)

يعتبر التحليل من طرف مجردي المشاكل أحد الطرق التي تمكن من إنشاء أفكار جديدة، ويتعلق الأمر باستدعاء أفراد بطريقة مماثلة لطريقة مجموعات التقارب. في حين أنه ينبغي مناقشة الأفكار من قبل المجموعة ذاتها، فالمستهلكون هم من يتلقون قائمة تضم مختلف المشاكل التي تمس صنف معين من المنتجات، ونطلب منهم الإشارة إلى منتجات الصنف المحدد حسب نوع المشكل الخاص، والذي يتم مناقشته فيما بعد، وتكون هذه الطريقة جد فعالة في حدود أن نتمكن من الجمع بين منتجات معروفة ومشاكل محددة، ثم استحداث فكرة جيدة لمنتج معين، أو خلق فكرة جديدة تماما لمنتج جديد تماما، وهذه الطريقة هي أيضا ممتازة لاختيار فكرة منتج جيد.

كما ينبغي تحليل النتائج المتعلقة بالجرد وتقييمها بحذر على أساس أن تعكس فيه بصدق فرصة اقتصادية جديدة.

فمثلا شركة **General foods** أطلقت منتج في شكل علب صغيرة **Céréales compacte**، وذلك لأن العلب القديمة كانت لا تثبت على الرفوف، وهذا ما يؤثر سلبا على سلوك المستهلك. إذن من أجل الحصول على أحسن النتائج، ينبغي أن يقدم تحليل جرد المشاكل استقطاب لأفكار جديدة لمنتجات جديدة، مع القيام بالموازاة بدراسة معمقة لتأثيرها على المستهلكين.

4- الأفكار الخاطئة والصحيحة:

لا توجد أفكارا صحيحة وأخرى خاطئة، لكن ما هو خطأ هو عدم اهتمام المقاول بأهمية آراء الآخرين، فالتخطيط الفردي يظهر له بأنه الطريقة الأكثر ملاءمة لتجسيد فكرته أو منتوجه، ولكن الأصوب هو اكتساب قدرة على إقناع الآخرين وليس البحث عن سبب فقط من أجل إنشاء مؤسسة.¹⁶² وإيجاد فكرة جيدة لا يعني انتهاء مهام المقاول بل ينبغي عليه أن يتأكد من جودتها من خلال دراسة السوق.

5- دراسة قابلية تجسيد الفكرة:

إن إيجاد فكرة جيدة لا يعني انتهاء مهام المقاول بل ينبغي عليه أن يتأكد من جودتها من خلال دراسة السوق.

المحور الرابع: دراسة السوق والبحث عن المعلومات

1- دراسة السوق و المعلومات:

يستعمل مصطلح السوق من طرف رجال التسويق تحت ثلاث معاني مختلفة ومتكاملة هي:¹⁶³

- في المعنى الكمي، يشير إلى مجموعة من المعطيات العددية حول أهمية وهيكلية وتطور مبيعات منتج ما، أي الزوج سوق/ منتج.
- في المعنى « سوق/ نظام » نتكلم عن السوق كمجموعة من المشترين والمستهلكين وكل المجتمع الذي من شأنه التأثير على مبيعات المنتج.
- في المعنى الاستراتيجي، نقول « سوق تابع لمنتج أو علامة ما » هو الفضاء التنافسي الذي تتموقع فيه المؤسسة، أما « السوق المستهدف » فيشير إلى عدد وطبيعة الزبائن الذين نهتم بهم.

أما دراسة السوق فهي وسيلة لجمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد الخطة التسويقية وتتضمن هذه الأخيرة عملية جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها¹⁶⁴ مما يؤدي في الأخير إلى التمكن من تحديد العناصر التالية:¹⁶⁵

- تحليل المحيط الكلي للمؤسسة الذي يشمل المحيط الاقتصادي والقانون والتكنولوجي.
- وصف السوق من خلال تحديد حجمها وتقسيمها بين مختلف فئات المستهلكين وبين مختلف العلامات المتواجدة، وأيضاً تطور هذه العناصر.
- التنبؤ بالطلب الكلي، وتحديد قدرات الطلب والمبيعات المحتملة لمنتج المؤسسة.
- دراسة المستهلكين من خلال تعريفهم، والتعرف على دوافعهم ومواقفهم، وسلوكهم وبصفة عامة سيرورتهم في الشراء.
- دراسة التوزيع من خلال القنوات المستعملة وتطورها، ومواقف وسلوكيات المستهلكين حسب هذه القنوات، وتحديد استراتيجيات التوزيع.
- دراسة المنافسين، ويتم ذلك من خلال التعريف بهم وتحليل استراتيجياتهم وأيضاً تحليل عرضهم ونتائجهم.
- القوانين والتشريعات ذات العلاقة بنوع العمل الذي يمارسه المشروع.

- طبيعة البيئة التي يعمل فيها المشروع من حيث المناخ السياسي والاقتصادي، الموردن العمالة، الأجر الدخل القومي واتجاهات تطوره في المستقبل، التضخم، الانكماش، تقلبات الأسعار، مصادر التمويل... إلخ.¹⁶⁶

وهذا ما يمكن في الأخير من تحديد المزيج التسويقي الأمثل والذي يشمل العناصر الأربعة التالية:

(1) المنتج: يقوم صاحب المشروع بالبحث عن المنتج الجيد الذي يلبي احتياجات المستهلك من حيث تصميمه وشكله وتعبئته ومواصفاته.

(2) السعر: يقوم المقاول هنا بالمقارنة بين أسعار ذات المنتج الخاص به أخذاً بعين الاعتبار أهم العوامل المؤثرة على تسعير المنتج والمتمثلة في:

- تكلفة المنتج مضاف إليه هامش الربح.

- مستوى الطلب ومدى المنافسة في السوق.

- خدمات الترقية والإشهار.

(3) الترويج: ويسمى أيضا هذا العامل بالاتصال لأن تقنياته لها هدف مشترك يتمثل في الاتصال مع مختلف المشتريين المحتملين والعمل على جذبهم، عن طريق الإعلان أو البيع الشخصي أو وسائل الدعاية (صحف، ومجلات... وغيرها)، أما بالنسبة لصاحب المشروع الصغير ينبغي عليه أن يعتمد في البداية على وسائل ترويج بسيطة مثل البطاقات، والخدمات المجانية.¹⁶⁷

(4) التوزيع: يقصد به تلك الطرق التي تمكن من وصول المنتج إلى المستهلك من خلال قنوات التوزيع.

2- أنواع المعلومات التسويقية:

تنقسم المعلومات التسويقية من حيث الأهمية إلى معلومات ثانوية وأخرى أولية.

(1) المعلومات الثانوية: وهي عبارة عن بيانات سبق جمعها وتحليلها وتفسيرها ونشرها عن طريق الآخرين لأغراض أخرى متنوعة قد تختلف عن غرض الدراسة الحالية¹⁶⁸، ويتم البحث المستندي وفقا للمراحل التالية:

1. تحديد المعلومات الضرورية الواجب توفرها.

2. تحديد الجهات التي سوف يتم جمع المعلومات منها والتي يمكن حصرها في:

- **الهيئات الحكومية:** مثل الهيئات الوطنية للإحصاء والدراسات الاقتصادية والبنوك ومراكز دراسة العوائد والتكاليف، ومراكز السجل التجاري... وغيرها، والتي ما تعطي معلومات موثوق منها مقابل دفع مالي مقبول نوعا ما.¹⁶⁹

- **الهيئات الخاصة:** كالشركات المتخصصة في الدراسات، والنقابات الوظيفية والاستعلامات التجارية... وغيرها، وتعطي معلومات تقنية وسياسية واقتصادية وقانونية وتجارية.

- **وسائل الإعلام:** مثل المقالات والصحف المختصة أو حصص الراديو والتلفزيون.

- **المنافسين:** من خلال الوثائق التجارية (مجلة المؤسسة، لوحات تقديم المنتج...).

3. تحليل المعلومات المحصل عليها والبحث عن الأهم منها ووضعها في شكل وثيقة (تقارير) لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، ثم وضعها في التقرير النهائي لدراسة السوق. لكن ورغم أهمية هذه المعلومات إلا أنها تبقى غير كافية من أجل إجراء دراسة سوق شاملة، لهذا يستوجب الأمر اللجوء إلى المعلومات الأولية.

(2) المعلومات الأولية: وهي تلك البيانات التي يقوم بها الباحث بنفسه أو عن طريق من يمثله يجمعها وتسجيلها وتحليلها وتفسيرها وعرضها لتخدم غرض البحث¹⁷⁰، وتنقسم تقنيات جمع المعلومات الأولية إلى قسمين هما:¹⁷¹

* **تقنيات كمية:** غايتها الأساسية هي قياس السلوكيات أو الآراء من خلال استعمال تقنية الاستبيان.

* **تقنيات كيفية:** وهدفها الأساسي هو الإجابة عن السؤال **لماذا؟**، والتي تكون الإجابة عليه عن طريق الدراسات الكمية غير كافية، من خلال فهم الحقيقة القاعدية لسلوكيات وآراء أو مواقف المستهلكين (أي البحث عن أسباب الكبح والتحفيز)، وتعتبر المقابلة والملاحظة المباشرة من أهم الأساليب الكيفية. ويمكن تلخيص كل هذه التقنيات من خلال الجدول التالي:

جدول (01): التقنيات الكمية والكيفية لدراسة السوق

أنواع التقنيات				خصائص التقنيات	
		تعريفها	طريقة تحضيرها	إيجابياتها	سلبياتها
الأساليب الكيفية	المقابلة	هي نقاش معمق بين الباحث والمبحوث وقد تكون: مباشرة: أي دون وجود حدود ما بين البحث والمبحوث (نقاش حر) غ. مباشر: أي اتباع استمارة أسئلة.	- تحديد هدف المقابلة - تحديد عدد المقابلات - تحضير أسئلة المقابلة - اختيار الباحثين تبعاً لهدف المقابلة	غنى المعلومات نتيجة لحرية تعبير الفرد - إمكانية مضاعفة الاتصال (كل فرد مبحوث يقود إلى مبحوث آخر) مما يمكن من الحصول على معلومات هامة	- ارتفاع التكاليف (خاصة الوقت) - صعوبة أخذ المواعيد (خاصة إذا كان المبحوث شخص مختص) - طول فترة الإجابة
	الملاحظة	تتمثل في مراقبة سلوك الأفراد ضمن حالة معينة، وتكون إما: - داخل الحالة: أي ملاحظة الباحث لسلوك الأفراد داخل مكان البحث. - الملاحظة بالمشاركة: وفيها يندمج الباحث مع الأفراد محاولة منه لفهم سلوكياتهم. - الملاحظة في المخبر: يوضع المبحوثون في مكان خاص ويحاول دراسة سلوكهم.	هي نفسها المتبعة في تقنية المقابلة	- إمكانية معرفة السلوك الحقيقي للأفراد. - تجاوز انحراف النتائج عن التأثيرات المتوقعة من قبل الباحث على الفرد الملاحظ.	- إمكانية اختلاف السلوك الحقيقي عن السلوك الملاحظ خاصة بالنسبة للنوع الملاحظة في المخبر. - استحالة شرح الحوافز للسلوك الملاحظ وعدم إمكانية تعريفه بشكل محدد.
الأساليب الكمية	الاستبيان	يتمثل في استجواب أفراد ينتمون إلى عينة ممثلة بين مسؤولي الدراسة	في مرحلة أولى يكون هناك اجتماع مسبق بين مسؤولي الدراسة	يستمد الاستبيان إيجابياته و سلبياته من إيجابيات وسلبيات طريقة إدارته (التكلفة، سرعة الحصول على إجابات موثوق منها، طول الاستبيان، وطبيعة وتوزيع	

<p>الافراد المستجوبين) حيث نجد:</p> <p>- بالنسبة للاستبيان وجها لوجه يكون مرن ولكنه من جهة أخرى مكلف.</p> <p>- بالنسبة للاستبيان عن طريق المراسلة يكون أقل تكلفة ولكن غالبا ما يكون معدل الإجابة ضعيف، إضافة إلى عدم الجدية في حالة الإجابة... وهكذا.</p>	<p>والباحثين من أجل تحديد دليل البحث والي يشمل: -النصائح المتبعة.</p> <p>شبكات الحصص المحتملة</p> <p>-المكان</p> <p>- المدة</p> <p>تقديم الأسئلة (مفتوحة، مغلقة)</p> <p>تحديد العينة.</p>	<p>حول الزبائن الحاليين أو المحتملين وقياس رد فعلهم تجاه النشاطات التجارية، واستغلال الأجوبة المحصل عليها فيما بعد، وقد يكون:</p> <p>- وجها لوجه</p> <p>- عن طريق الهاتف</p> <p>- عن طريق المراسلة</p> <p>- عن طريق الانترنت.</p>		
---	---	---	--	--

فهناك إذن عدة طرق لجمع المعلومات ويتوقف الاختبار منها على هدف الدراسة ودرجة الدقة المراد الحصول عليها وأيضا الإمكانيات المتاحة.

3- الأخطاء الواجب تجنبها عند دراسة السوق:

هناك عدة أخطاء ينبغي تفاديها عند القيام بدراسة السوق، لأنها قد تؤدي على ظهور نتائج سلبية،

ومن بينها:¹⁷²

- عدم تحديد أهداف الدراسة بشكل جيد.
- تجاهل المصادر المجانية للمعلومات.
- تكليف هيئات أخرى بالدراسة دون القيام بالمتابعة الشخصية.
- اختيار طريقة سيئة لتقديم المعلومات.
- عدم تمثيل العينة للمجتمع المدروس.
- الصياغة السيئة للأسئلة.

فدراسة السوق تعتبر مرحلة جد هامة قبل الشروع في تجسيد المشروع لذا ينبغي الحذر عند الحصول على المعلومات وعدم التماسي في البحث عنها لأن ذلك سيكون مكلفا.

وبعد تحليل المعلومات المحصل عليها بكل دقة والتأكد من فعالية المشروع، يقوم صاحب المشروع في مرحلة لاحقة بالبحث عن مصادر الأموال اللازمة من خلال اللجوء إلى مختلف المصادر الممكنة.

4-دراسة الجوانب المالية:

يعتبر تمويل المشروع أحد الشروط الهامة لانطلاق واستمرارية المؤسسة مستقبلا، لهذا فمن الضروري تحديد مختلف المصادر المالية والتي تتناسب وحاجياتها.

أ- الحاجات من الأموال الدائمة: وتتكون من: ¹⁷³

(1) مصاريف الإنشاء: وتتمثل في أتعاب المستشار القانوني، وإصدار الشهادات والأوراق ومصاريف الإشهار الأولي، وكل المصاريف الأولية بصفة عامة.

(2) الاستثمارات: مثل مصاريف إنشاء المحل، ومصاريف اقتناء التجهيزات (آلات، ومعدات النقل...).

(3) الودائع والكفاءات المدفوعة: مثل الإيجار والضمانات المدفوعة.

(4) الاحتياجات من رأس المال العامل: هي عبارة عن مبلغ من المال يستعمل بشكل دائم من أجل الحياة على المخزون الضروري لكي تمارس المؤسسة نشاطها بشكل عادي، فسوء تقدير احتياجات المؤسسة من رأس المال العامل يدخل مشاكل على مستوى الخزينة في المدى القصير.

ب- مصادر التمويل:

يمكن التمييز بين قسمين من مصادر التمويل:

(1) الأموال الخاصة: وتتكون من الأموال الشخصية التي يحصل عليها صاحب المشروع من خلال علاقاته مع المحيط مثل العائلة والأصدقاء، إضافة إلى مساهمة الشركاء، ويكون هذا الجزء من الأموال ضروري في مرحلة الانطلاق والنمو، وهو أيضا عامل مهم لأن المساهمة الشخصية تترجم ثقة صاحب المشروع في مشروعه، كما تمكنه من الحصول على قرض بسهولة.¹⁷⁴

والمساهمة الخاصة مهمة لكنها غالبا ما تكون غير كافية خاصة في مرحلة النمو، لهذا فسيكون صاحب المشروع مجبرا على البحث عن مصادر إضافية من الأموال.

(2) التمويل الخارجي: لقد ذكرنا بأنه ينبغي على المقاول ضمان حد أدنى من الأموال الخاصة من أجل انطلاق مشروعه، ولكنه في الحقيقة ينبغي أن يقوم بالتحضير لطلب تمويل خارجي، ويتمثل هذا الأخير

في إعطاء الحرية للمقاول في التصرف في سلع حقيقية أو قدرة شرائية نضير وعد بأن نفس السلع أو سلع مثيلة ستعاد خلال مهلة محددة، وغالبا ما يكون ذلك مقابل أجر الخدمة والخطر السائد¹⁷⁵، وتتوقف قدرة صاحب المشروع على الحصول على أموال خارجية على ما يلي:¹⁷⁶

- حجم الأموال المطلوبة.

- المردودية.

- القدرة على التسديد (تتمثل في قدرة المؤسسة على تسديد ديونها).

ويمكن تلخيص مختلف مصادر التمويل الخارجية من خلال الجدول التالي:

جدول (02): مصادر التمويل الخارجية

شكل التمويل	مصادر التمويل
مساعداة	-الدولة (تشجيع إنشاء مؤسسات) - الهيئات المحلية
قروض دون ضمانات وقروض تضامنية	-الهيئات المحلية - شبكات المقاوله - تنظيمات أخرى مثل صناديق التقاعد
قروض بنكية	-بعض البنوك التجارية والتي عادة ما تمنح قروض مقابل ضمانات ولفترة قصيرة أو متوسطة الأجل
مساهمة في رأس المال	-رأس المال المخاطر: هو عبارة عن قيام مؤسسات مالية متخصصة بتقديم أموال تأتي من المحيط الخارجي لمؤسسات جديدة تحتاج إلى أموال من أجل أن تنمو، وهدف مؤسسات رأس المال المخاطر هو المساهمة بجزء من رأس المال، ويبيع هذه المساهمة بقيمة أكبر عندما تكون قيمة المؤسسة أكبر (غالبا ما تكون في البورصة)
قروض متوسطة وقصيرة الأجل	-هيئات القروض المتخصصة.
القرض الإيجاري	-البنوك. - التنظيمات المختصة.

وهذه هي أهم مصادر التمويل التي يمكن أن يحصل عليها صاحب المشروع والتي يتوقف الاختيار منها على حاجاته الفعلية، والتي يجب تبريرها وتوضيحها لتلك المصادر من خلال ما يعرف بمخطط الأعمال.

ج- إعداد مخطط الأعمال:

مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشى المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الأعمال، والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة (رافعة رأس المال الضروري)، أي أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة، وإعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام وثقة الشركاء، والذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين¹⁷⁷.

ومن أجل إعداد هذا المخطط لا بد من المرور عبر مراحل أساسية تمكن في الأخير من تحديد المحاور الأساسية التي يجب أن يشملها.

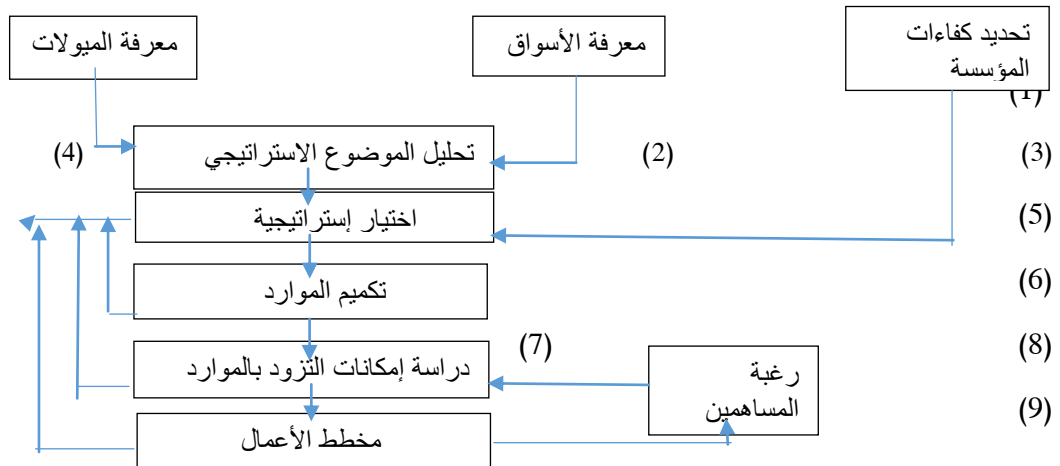
المحور الخامس: مراحل إعداد مخطط الأعمال

1- إعداد مخطط الاعمال:

هناك تسع مراحل أساسية يجب اتباعها من أجل تحضير مخطط الأعمال، والتي يمكن إنجازها في

الشكل الموالي:

شكل (01): مراحل إعداد مخطط الأعمال



من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن المراحل من (01) إلى (04) تعبر عن مراحل للتزود بالمعلومات التي تمكن من تحديد وضعية المؤسسة، أما المرحلة الخامسة فتحدد الإستراتيجية المتبعة والتي سوف تكون مؤقتة، لأنها لن تكون فعلية إلا بعد دراسة قابلية تنفيذها في المراحل اللاحقة.

أ- مكونات مخطط الأعمال:

من أجل توفير المعلومات الضرورية للمقرضين والشركاء والمستثمرين حول المشروع ينبغي أن يشمل مخطط الأعمال المحاور التالية:

1 ملخص وهدف المخطط: ففي هذه الفقرة يجب توضيح بشكل جيد بأن المقاول يريد مباشرة نشاط جديد، وأن يقنع الجهات الموجه إليها بصدق هذا المخطط، وأن يشير إلى الحاجات الفعلية للأموال ومردودية رأس المال ورقم الأعمال التقديري، وإن كان من الصعب تحديد هذا الأخير بدقة.

2 مواصفات المؤسسة: وتتمثل فيما يلي:

- نوع النشاط وما إذا كان يتركز فقط على البيع، أو مقاولة من الباطن...أو غير ذلك، والصناعة التي تتشغل فيها.

- اسم المؤسسة التجاري واسم منتجها والذي يفضل أن يكون سهل التركيز.

-الموقع الجغرافي والتنافسي الحالي والمستقبلي.

- الشكل القانوني.

- الملاك والمساهمون.

3 وصف النشاط: ويكون ذلك كمايلي:

- استخدام الزوج منتج/ سوق من أجل تحديد فئة الزبائن الموجه إليها المنتج.

- إجراء الأبحاث المتعلقة بالنشاط الحالي، والتي تتم من خلال البحث عن الموردين والمنافسين وميولات السوق المستهدف.

- تحديد معايير النجاح (حصة السوق، أو قيمة الخدمة، أو السعر، أو الجودة...).

- التجهيزات المراد الحصول عليها (جرد كل التجهيزات الضرورية، وتحديد أسعارها، وطريقة استعمالها وصيانتها.....).

4 نتائج دراسة السوق: هي حصيلة لما تم التوصل إليه من خلال دراسة السوق، وتشمل ما يلي:

- تقسيم السوق الحالي (منتج/ مستهلك، ومنتج/ مؤسسة).

- المنافسة والمحيط بشكل عام (المنافسين المباشرين، والسياسات الاقتصادية...).

- الموردين (عدد، وموقعهم، ونقاط قوتهم وضعفهم...).

- قنوات التوزيع (بيع مباشر، أو بيع بالجملة...).

- سياسة السعر (هل هي نفسها بالنسبة للمنافسين أم تختلف عنهم، وهل هو أكثر ارتفاعا نتيجة لتميزه عن منتوجات المنافسين...).

- إستراتيجية التسويق (المنتج، وموقع هذا الأخير بالنسبة للعملاء، وسبل ترفيقته، ومستوى سعره بالنسبة للأهداف المرجوة...).

5) تحديد وسائل الإنتاج: وفي هذا الجزء يتم وصف بشكل دقيق مجموع وسائل الإنتاج وطريقة استغلالها فمثلا بالنسبة للبنىات يتم ذكر أنواعها ومساحتها، وبالنسبة للآلات والتجهيزات يتم تحضير قائمة تشملها كلها وتوضح طريقة تركيبها والأعطاب والصعوبات التي قد تظهر عند استعمالها، إضافة نمط التخزين وقدراته، كما يتم شرح طرق العمل، وطرق سير كل وحدة من وحدات الإنتاج، وكيفية إطلاق الطلبات، وتحديد مخطط الإنتاج الزمني يتم إعداده من خلال مخطط غانت " Gantt " الذي يسمح بتمثيل أنشطة المؤسسة عن طريق أعمدة وبيانات، فيقسم المنتج إلى مراحل تسمح بتحديد تواريخ تطوير المنتج.¹⁷⁹

6) المعطيات المالية: تكون العناصر المالية لب مخطط الأعمال، وتشمل بذلك العناصر التالية:

- الحاجات المالية التي تمكن من الانطلاق في العملية الإنتاجية والتجارية.

- المرودية المتوقعة.

- رقم أعمال وحسابات النتائج التوقعي على مدى الثلاث أو خمس سنوات القادمة.

- الميزانية الافتتاحية الشاملة والمفضلة للأصول والخصوم والتي تتضمن كل التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية، والتراخيص، والإشهار.... وغيرها.

- التدفقات النقدية المتوقعة والتي تمكن من حساب القدرة على التمويل الذاتي.

7) إدارة الموارد البشرية: ويتم فيها وصف الوظائف من خلال إعداد البطاقات الوظيفية، وتحديد العلاقة بينها، وطرق حل الصراعات الناتجة، والترتيب السلمي للوظائف إن وجد، كما يتم توضيح طرق اتخاذ القرارات على مستوى مختلف مراكز المسؤولية، والاختصاصات الواجب توفرها، وبرامج التكوين الداخلية والخارجية المدعمة لها إن وجدت ضرورة لذلك.

8) الاستراتيجيات: من المعروف أن الإدارة الاستراتيجية تعبر عن جملة متجانسة من الدراسات والتحليل والقرارات التي تصاغ في شكل مخطط إستراتيجي يضمن بقاء ونمو المؤسسة، لهذا ينبغي أن يشمل هذا المخطط العناصر التالية:

* الأهداف: وهنا تحدد مهمة المؤسسة التي تعبر عن غرض أو مبرر وجودها،¹⁸⁰ وعادة ما يعود ذلك إلى صفتها كمواطن، ومساهمتها في الأهداف العامة خاصة على المستوى الوطني (معدل النمو والتشغيل، والمنافسة الوطنية...) إضافة إلى تحديد الرؤية المستقبلية للعالم بمجرد وصول المشروع.¹⁸¹

* نوع الإستراتيجيات المتبعة: والأمر يتعلق باختيار إستراتيجية من بين العديد من الإستراتيجيات والتي تتلاءم مع وضعية المؤسسة، ومن بينها نجد إستراتيجية التركيز، والتنويع، والقيادة بالتكلفة والتمايز... إلخ.¹⁸²

* طرق تحقيق الإستراتيجيات: فالوصول إلى أي إستراتيجية يتطلب الإمكانيات والبحوث والعلاقات اللازمة لذلك.

9) الأخطار: ونسجل هنا نمطين مهمين من الأخطار:

- الأخطار التي تنجم عن عدم الأكادة والتي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات، ولتجنبها يجب توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية.

- الأخطار الناتجة عن عدم القدرة على الاستمرار، وهذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر.

وبالتالي إعداد مخطط الأعمال بشكل جيد سوف يضمن الحصول على الموارد المالية والتقنية اللازمة من أجل البدء في ممارسة النشاط، وهذه الموارد قد تسمح بشكل أو بآخر بتحديد الشكل القانوني للمؤسسة.

2- تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة:

سنحاول في هذا العنصر القيام بدراسة الأشكال القانونية للمؤسسة، والضرائب والحقوق الجبائية الناتجة، والتي تخضع لها المؤسسة منذ نشأتها وإلى غاية حلها.

أ- حقوق التسجيل المرتبطة بهيكل المؤسسة:

يتميز عقد الشركة عن غيره من العقود بأنه يتولد عنه كيان له ذمة مالية مستقلة، ويعرف هذا الكائن بالشخص المعنوي، حيث أن عملية إنشاء أو تعديل أو حل الشركة يجعل هذه الأخيرة تخضع إلى حقوق نوجزها في الجدول التالي:

جدول (03): الالتزامات الناتجة عن إنشاء أو تعديل أو حل الشركة

مراحل حياة المؤسسة		الضرائب والرسوم الناتجة
مرحلة الإنشاء	الحصص الخالصة و البسيطة	يحصل الشريك على حقوق اجتماعية مقابل تقديمه لجزء من رأس المال مثل الاستفادة من عدد من الأسهم أو جزء من الأرباح مقابل تحمل بعض الأخطار، وتخضع هذه الحصص إلى معدل تسجيل يقدر ب1% من المبلغ الكلي الممنوح.
	الحصص لقاء عوض	الشريك هنا لا يحصل على حقوق اجتماعية ولن يتحمل أي أخطار حيث يتم مكافأته بشكل فوري، أو تتعهد الشركة بتحميل الديون الخاصة به، أو أن يصبح حامل سندات صادرة من الحكومة، وقد يكون ذلك في شكل: - تنازل عن العقارات: وينتج عنه تسديد إشهار عقاري بنسبة 2% وحقوق تسجيل بنسبة 8%. - محل تجاري: ينتج عنه رسم تحويل الملكية بمعدل 8% أما البضائع الجديدة فمعدلها 3%.
تعديلات في عقد الشركة	زيادة رأس المال	- في حالة إصدار أسهم جديدة للاكتتاب أو سندات فإنها تخضع لنفس القواعد المطبقة في مجال إنشاء الشركات التي تمت الإشارة إليها سابقا. - في حالة زيادة رأس المال عن طريق الأرباح غير الموزعة، فيجب أن تخضع إلى معدل 1%.
	تخفيض رأس المال	عندما تخفض المؤسسة من رأس مالها من أجل امتصاص الخسائر تخضع لحق ثابت يقدر ب500دج، أما إذا كان سبب التخفيض هو الارتفاع الكبير في رأس المال فتخضع إلى معدل يقدر ب2% من المبلغ المخصص.
تغيير الشكل القانوني	تغيير الشكل القانوني	- بقاء الشخص المعنوي نتيجة لتغيير الشكل القانوني ينجر عنه دفع مبلغ 500دج. - ظهور شخص معنوي ينجر عنه تطبيق رسوم إنشاء شركة جديدة المذكورة سابقا. - تمديد عقد الشركة قبل انتهاء فترة حيلتها ينجر عنه دفع 3% من صافي المركز المالي لها، وفي حالة التمديد بعد انتهائها تدفع الرسوم مثلما لو كانت جديدة.
	حل الشركة	تخضع عملية حل الشركة إلى حقوق ثابتة تقدر ب 3000دج.

3- المخاطر المتعلقة بالمقاول:

يلعب المقاول دورا محوريا داخل المؤسسة الصغيرة، وهو لا يهدف إلى تعظيم الثروة وتحقيق أكبر مردودية فقط مثلما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، بل له أهداف غير مادية مثل المحافظة على استقلالية وضمان العمل، أو أن يكون معروفا على مستوى وسطه.

ولهذا فالرغبة في النمو قد تفتح المجال لمجيء شركاء خارجين (مساهمين أو مقرضين) وهذا ما يحد من قدرته على المراقبة والتأثير على المردودية والسيولة وعائد رؤوس الأموال المستثمرة، والعكس ففي حالة التخوف من ظهور هذه الآثار السيئة الناتجة عن جذب شركاء قد يكتفي بالبقاء في الوسط الذي تنشأ فيه فقط وهذا أيضا قد يشكل خطرا بالنسبة له يتمثل في عدم القدرة على البقاء والاستمرار. ومن جهة أخرى يرتبط الخطر بالمواصفات الشخصية للمبادر في حد ذاته، وموقفه تجاه الخطر¹⁸³، وكذلك في أنه غالبا ما يكون الشخص الوحيد الذي يطلع بمسؤولية المهام مثل الإنتاج والإدارة والتمويل والتسويق، وهي عمليات تتوزع في المؤسسات الكبيرة على عدة أشخاص.¹⁸⁴

المخاطر المالية

يرتبط الخطر المالي بهيكل التمويل الذي اختارته المؤسسة وهوية وأصل الشركاء الحاليين وعقود التمويل (المستحقات والشروط الناتجة)، والقدرة على الاستدانة، والقدرة على إعادة استثمار الأملاك الحالية.

1) هيكل التمويل: يرتبط هيكل التمويل بتقسيم موارد المؤسسة المالية بين مختلف المصادر المتاحة والتي تتطلب تكاليف ثابتة (فوائد، وتوزيعات تسديد رأس المال)، فكلما كانت التكاليف الثابتة كبيرة كلما ارتفع الخطر المالي، وهذا ما يؤدي إلى إضعاف قدرة المؤسسة على مقاومة المشاكل والصعوبات الطارئة، ومن ناحية أخرى كلما كان الهيكل المالي متكون من الأموال الخاصة كلما كان الخطر المالي ضعيف وهذا ما يزيد من قدرتها الافتراضية.

وعموما تمثل الفوائد أعباء ثابتة يستوجب سدادها بغض النظر عن نتيجة الأعمال التي يحققها المشروع، كما أن أصل القرض له تاريخ سداد معين مما يتطلب عناية بها من طرف إدارة المؤسسة دون أن يؤدي إلى مشاكل متعلقة بالسيولة.¹⁸⁵

(2) الشركاء الماليون: إن ظهور الشركاء الماليين مثل مؤسسات رأس المال المخاطر، والتنظيمات الحكومية قد تخفف من بعض المخاطر المالية التي تواجه المؤسسات الصغيرة من خلال تأثيرها على تسيير المؤسسة، ودعمها المستمر للمؤسسات التي تقترب من حالة الفشل.

(3) عقود التمويل: كثيرا ما يظهر الخطر المالي للمؤسسة نتيجة لبعض الشروط المتعاقد عليها خلال العملية التمويلية، والتي قد تقيد وتحد من توسع المؤسسة ونموها، إضافة إلى الخطر الناتج عن منح الضمانات ولا سيما بالنسبة للمشاريع التي تقوم على أساس الابتكار، حيث كثيرا ما يصعب تقييم الضمانات الصادرة عن الأصول المعنوية غير الملموسة.

تعرف إذن المؤسسة اليوم على أنها مجموعة أنظمة نشطة تعمل على التنسيق بين مختلف الأفراد والمعلومات والمصالح والمهارات المختلفة، وتهدف إلى تجنيد الموارد والتنسيق بين مختلف الجهود من أجل تسهيل بقائها، والذي لن يتم إلا بوجود عدة وظائف تخول لها ذلك، رغم تعدد أشكالها وأحجامها.

وتعتبر المؤسسة إذن ثمرة تفكير جدي ومسار طويل يمر من خلاله الشخص المقاول بدراسة لإمكاناته التي تؤهله لأن يجد فكرة، فيصبح بذلك صاحب فكرة.

وإيجاد فكرة أمر يفرض عليه دراسة مكثفة ودقيقة للسوق ومصادر التمويل ومعرفة ولو بسيطة للجوانب القانونية لأن يصبح صاحب مشروع، وبعدها يقوم بتحويل ذلك المشروع إلى مؤسسة حقيقية تنطلق فيما بعد في أداء نشاطها، ثم البحث من بين الخيارات الاستراتيجية المتواجدة عن الأنسب منها في ظل المحيط السائد، والتمكن من تجاوز كل المخاطر التي تحيط به.

خاتمة:

لقد تباين الموقع الذي احتلته المقاولاتية خلال مختلف المراحل التي مرت بها، فلم تحظى بالاهتمام الكبير من طرف الباحثين بسبب اتجاه أنظارهم نحو المسير وظهور المؤسسات الكبيرة، والأزمة الاقتصادية التي واجهتها المؤسسات الكبيرة ابتداء من منتصف السبعينيات عاد المقاول ليظهر على الساحة الاقتصادية بعد الاقتناع أخيرا بضرورة تشجيع عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كحل يمكن الاعتماد عليه للتخفيف من الانعكاسات السلبية لهذه الأزمة.

وبعودة المقاول إلى الواجهة عاد الباحثون لطرح مختلف الدراسات التي تناولت المقاولاتية، دراسات انحصرت معظمها ولفترة طويلة من الزمن في العديد من المحاولات لتعريف المقاول انطلاقا من وظائفها الاقتصادية.

ونظرا لعجز مختلف المقاربات على توضيح مفهوم المقاولاتية تفطن الباحثون في آخر المطاف إلى ضرورة الانتقال من التركيز على المقاول إلى التركيز على ما يحدث فعلا في المقاولاتية، مما ساهم في إزالة الكثير من الغموض الذي كان يلف الظاهرة وسمح بإخراجها من مجالات ضيقة ومحدودة إلى مجال شامل لمختلف المقاربات.

التهميش:

- Isabelle Djanou, **L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité**, revue française de gestion, vol 28, n 138, avril /juin 2002, p 110. (1)
- Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis, La légende de l'entrepreneur, (2
Edition la découverte & Syros, Paris, 1999, p 23.
-Ibid, p 18. (3)
- Brahim Allali, **vers une théorie de l'entrepreneuriat**, cahier de (4
recherche L'ISCAE, n17, Maroc, p 3.
- Azzedine Tounés, **L'intention entrepreneurial**, thèse doctorat, faculté de
droit, des SC économiques et de gestion, université de Rouen, France,
2003, p 71. (5
Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis, Op. cit, p 26. (6
Ibid, pp 28,29 (6)
- Robert Wtterwulghe, **La PME une entreprise humaine**, De Boeck - (7
Université, Paris, 1998, p41.
- Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis Op. cite, p 30.- (8)
- Khaled Bouabdallah et AbdellaZouache, **Entrepreneuriat et - (9
développement économique**, les cahiers du CREAD, Alger, n73, 2005,
pp 16,17.
Ibid, p11. (10)
- Azzedine Tounés, Op. Cit, p33. (11
Issabelledjanou, Op, cit. p112. (12
Robert Witterwulghe, Op. cit, p46. (13
- Alain Fayolle, **Introduction à l'entrepreneuriat**, Dunod, Paris, (14
2005, pp 12,13.
- Robert Wtterwulghe, Op. cit, p 42. (15
Alain Fayolle, Op. cit., p14. (16
- Alain Fayolle, **Entrepreneuriat**, Dunod, Paris, 2004, p 29. (17
- Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, **Les compétences (18
entrepreneuriales. Définition et construction d'un référentiel**,
communication au séminaire l'internationalisation des PME et ses

conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion
Fribourg, Suisse, 25, 26, 27, october 2006, p3.

Thierry Verstraete et Alain Fayolle, **Paradigme et** (19
entrepreneuriat, Revue de l'entrepreneuriat, vol 4, n1, 2005, p37.

Alain Fayolle, **Entrepreneuriat**, Op. cit., p29. (20

Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, Op. cit., p3. (21

Karim Messeghem, **L'entrepreneuriat en quête de paradigme :** (22
apport de l'école autrichienne, le congrés international francophone en
entrepreneurial et PME, L'internationalisation des PME et ses
conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion
Fribourg, suisse, 25-27 octobre, 2006, p5.

Alain Fayolle, **Entrepreneuriat**, Op. cit., p29. (23

Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, Op. cit., p3. (24

Karim Messeghem, **L'entrepreneuriat en quête de paradigme :** (25
apport de l'école autrichienne, le congrés international francophone en
entrepreneurial et PME, L'internationalisation des PME et ses
conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion
Fribourg, suisse, 25-27 octobre, 2006, p5.

Alain Fayolle, **Entrepreneuriat**, Op. cit., pp29, 30. (26

Ibid, p30. (27

Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, Op. cit, p 3. (28

زايد مراد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى (29

الوطني حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد
خضير بسكرة، الجزائر، أيام: 08/07/06 أبريل 2010، ص 07.

سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم (30

الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003-2004، ص: 10.

يحياوي مفيدة، إنشاء مؤسسة والمقاولاتية: هل هي قضية ثقافية؟، مداخلة في الملتقى (31

الدولي حول: المقاولاتية، التكوين وفرص العمل، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد
خضير بسكرة، الجزائر، أيام: 08/07/06 أبريل 2010، ص: 10.

- (32) بلقاسم ماضي، عبير حقيقي، **ثقافة المؤسسة والمقاولاتية**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 8/7/6 أبريل 2010، ص: 07.
- (33) Catherine Leger-Janion, **Le profile du créateur d'entreprise**, Edition L'Harmattan, canada, 1997, p 91.
- (34) Anne-Françoise Lambert, Jean Donnay et autres, **Réalisation d'une boîte a outils pédagogique qui contribuent au développement de l'esprit d'entreprendre à l'attention des enseignants et étudiants de l'enseignement secondaire**, Mai, 2005, p16. Sur le site : www.freefondation.be (25/12/2010).
- (35) مجدي عوض مبارك، **الريادة في الأعمال**، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009، ص 129.
- (36) نفس المرجع السابق، ص 130.
- (37) نفس المرجع السابق، ص 230.
- (38) خذري توفيق، حسين الطاهر، **المقاوله كخيار فعال للنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: المسارات والمحددات**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول واقع النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 2013، ص4.
- (39) حمزة لفقير، **تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاوله**، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص 16.
- (40) عمر علاء الدين زيداني، **ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية**، القاهرة، مصر، 2008، ص: 98.
- (41) كمال مرداوي، كمال زموري، **الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاولاتية في ظل رهانات اقتصاد السوق**، مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام: 06 /07 /08 أبريل 2010، ص: 07.

- (42) بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 20.
- (43) توفيق خذري، حسين الطاهر، نفس المرجع السابق، ص 4.
- (44) وفاء رابيس، دور التكوين في تنمية الحس المقاولاتي، مداخلة ضمن ملتقى حول المقاولاتية وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 08/07/06 أبريل 2010، ص 10.
- (45) صندرة سايبى، سيرورة إنشاء المؤسسة وأساليب المرافقة، دار المقاولاتية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 8، 9.
- (46) فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، عمان، 2006، ص 12.
- (47) لفقيه حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 27.
- (48) نفس المرجع السابق، ص 28.
- (49) مجدي عوض مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 39.
- (50) قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 67.
- (51) محمد خثيري، إبراهيم زروقي، المقاول بين التغيير والإبداع بالمؤسسة، مداخلة ضمن الندوة الدولية حول المقاولاتية والإبداع في الدول النامية، جامعة مليانة، الجزائر، 2007، ص 07.
- (52) WWW.ibda3.MABLOG.COM تم الإطلاع عليه يوم 2013/12/01.
- (53) زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 20.
- (54) محمد خثيري، إبراهيم زروقي، مرجع سبق ذكره، ص 09.
- (55) نفس المرجع السابق، ص 08.
- (56) شعيب بونوة، سعاد بوزيدي، المقاولاتية والتنمية الاقتصادية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الندوة الدولية حول المقاولاتية والإبداع في الدول النامية، خميس مليانة، الجزائر، 2007، ص 37.

- (57) نفس المرجع السابق، ص 39.
- (58) صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة، الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 23.
- (59) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 36، 37.
- (60) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 241.
- (61) ظاهرة كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997، ص 18.
- (62) طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002، ص 149.
- (63) صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 32.
- (64) بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 92.
- (65) ماجدة عطية، مرجع سابق، ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص: 23.
- (66) آيت عيسى عيسى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - آفاق وقيود، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد السادس، 2009، ص 275.
- (67) عبد الرزاق خليل، عادل نقموش، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، مداخلة في الندوة الدولية حول المقاولات والإبداع في الدول النامية، معهد علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2007، ص: 03.
- (68) <http://www.blog.saeed.com/2011/03/contribution-petite-et-moyenne-entreprise-developpement-economique/>, (20/06/2015)
- (69) ناصر مراد، دور ومكانة المقاول في التنمية الاقتصادية في الجزائر، الندوة الدولية حول المقاولات والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خميس مليانة، الجزائر، 2007، ص: 216.
- (70) نفس المرجع السابق، ص: 217.

- (71) عبد الرزاق خليل، عادل نقموش، مرجع سابق، ص: 04.
- (72) [http://swmsa.net/articles.php?action=show&id=2325,\(20/06/2015\)](http://swmsa.net/articles.php?action=show&id=2325,(20/06/2015))
- (73) ناصر مراد، مرجع سبق ذكره، ص: 218.
- (74) يوسف بودلة، عبد الحق بن تقات، دور المقاول المصغرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتحديات التي تواجهها، مداخلة في الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، يومي 18 و 19 أفريل 2012، ص: 05.
- (75) ناصر مراد، مرجع سابق، ص: 218.
- (76) نتائج بحث اليونيسكو ومنظمة العمل الدولية الممارسات الجيدة، نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرون تحفيز الروح الريادية من خلال التعليم للريادة في المدارس الثانوية، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، منظمة العمل الدولية، الطبعة العربية 2010، ص: 35.
- (77) مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 33.
- (78) ROBERT D HISRICH and MICHEL P. PETERS and Deam A. Shepherd, **ENTREPRENEURSHIP**, op cite, p07.
- (79) 1Op cite, p6.
- (80) **ماركو بولو Marco Polo**: تاجر ورحالة ومستكشف إيطالي من البندقية، ولد سنة 1254 ومات سنة 1324، كان من أوائل اللذين وصلوا إلى الصين هو وأبوه نيكولو وعمه مافيو عن طريق الحرير، وقد قابل الإمبراطور قوبلاي خان حفيد جنكيز خان، وبقي في الصين 20 سنة، وفي طريق الرجوع ألف كتابا عن الثروات التي في الصين وعن الطرق والأماكن التي مر بها في رحلته إلى الصين، حيث مر بسبعة بلدان، ويكيبيديا الموسوعة الحرة <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%A7%D8%B1%D9%83%D9%88-%D8%A8%D9%88%D9%84%D9%84%D9%8> أطلع عليه يوم: 2016/01/02.
- (81) تترجم كلمة **Entrepreneur** للغة العربية بكلمة مقاول أو رائد (يستخدمها المشاركة)، وقد ورد في لسان العرب: رود، الرود أي مصدر الفعل رائد والرائد: الذي يرسل في التماس النجعة وطلب الكلاء، والجمع رواد مثل زائر زوار، وأصل الرائد الذي يتقدم القوم يبصر لهم الكلاء

- ومساقط الغيث، وقد قالت العرب: بعثنا رائدا يروود لنا الكلاً والمنزل ويرتاد، والمعنى واحد أي ينظر ويطلب ويختار أفضله والرائد لا يكذب أهله. (82)
Jack Zimmerman, op cite, p 19.
- Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS, **L'entrepreneur : une analyse socio-économique**, édition d'économica, Paris, 1995, p 08. (83)
- مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 20. (84)
- Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS, op cite, p 15. (85)
- Alain FAYOLL et Azzedine TOUNES, **L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur**, Problèmes économique, N° 2.918, février 2007, pp19- 22. (86)
- Marie – Claude ESPOSITO et Christine ZUMELLO, **L'entrepreneur et la dynamique**, éditions ECONOMICA, Paris 2003, pp 20- 28. (87)
- هو المركز الذي عمل به Schumpeter نفسه حتى وفاته سنة 1950 وتم إغلاقه سنة 1959. (88)
- Jack Zimmerman, op cite, p 28. (89)
- 1 Ibid. (90)
- Jack Zimmerman, op cite, p29. (91)
- Azzedine Tounes, l'intention entrepreneurial : Une recherche comparative entre des étudiant des formation en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS, op, cite, p30. (92)
- METAICHE fatima, op cite, p28. (93)
- David Deakins and Mark Freel, **Entrepreneurship and smallfirms**, 4thedition, McGraw-hill Education, london, 2006, p 09. (94)
- Jack Zimmerman, op cite, p 30. (95)
- David Deakins and Mark Freel, op cite, p 10. (96)
- J.P. Ulhøi, **The social dimensions of entrepreneurship**, Technovation, 25 (2005), pp 939 – 946. (97)
- Zineb AOUNI, Bernard Surlemont, **le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive**, le 5emecongres international de l'entrepreneuriat,l'académie de l'entrepreneurait et de l'innovation, France, 2007. (98)

- William B Gartner, **Whois an entrepreneur ? is the wrong question ?**, American Journal of Small Business , 1989, Vol , 12, N°4, p. 11 – 32. (99)
- Zineb AOUNI, Bernard Surlemont, op cite. (100)
- Shane, &Venktaraman,**The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research**, The Academy of Management Review,2000 Vol.25,N°1, P-P 217 – 226. (101)
- Cassandra Denise Crute, **Leadingentrepreneurially : Understanding how communitycollege leaders identifywith and relate to entrepreneurial leadership**, PhDtheses,College of Education atMercerUniversity, Atlanta, 2010, p 31. (102)
- مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 13. (103)
- MARK CASSON, **L’entrepreneur**, édition d’ecocomica, Paris, 1991, p 21. (104)
- Jack Zimmerman, op cite, p 19. (105)
- Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDS, op cite, p 08. (106)
- Ibid. (107)
- Marie- Claude ESPOSITO et Christine ZUMELLO,op cite, p 14. (108)
- ROBERT D HISRICH et MICHEL P. PETERS, **ENTREPRENEURSHIP : lancer, élaborer et gérer une entrprise OP** cite, p 07. (109)
- Drucker peter, **les entrepreneurs**, traduit de l’américain par hoffiman Patrice, éditions Jean- Claude lattes, 1985, p 53. (110)
- François FCCAHINI, **L’entrepreneur comme un homme prudent**, la Revue des Sciences de gestion, N°226 – 227 juillet-octobre 2007, p 29. (111)
- Schumpeter J, **capitalisme, soslisme et démocratie**, petite bibliothèque Payot, paris, 1967, p 186. (112)
- حياة مراح، مرجع سابق، ص 42. (113)
- Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS, op cite, p 26-28. (114)
- Alain FAYOMME, **le métier de créateur d’entreprise**, op cite, p60. (115)

(116 إبراهيم الفقي، المفاتيح العشرة للنجاح، المركز الكندي للتنمية البشرية، كندا، 1999، ص 32.

Alain FAYLLE, op cite, pp 60, 61. (117

Robert KemepadeMoruku, **Entrepreneursip and Performance An AntitheticalView of Mcclelland’sIdeological “Need for Achievement“**, DBA Africa Management Review 2012, Vol 2No 3, pp 1-24. (118

(119 نظرية تدرج الحاجات لماسلو Abraham Maslow ، ويستند في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك للسلوك حيث أن هذه الحاجات تأتي بشكل تدريجي، ويتم ترتيبها بشكل هرمي يبدأ بالحاجات الأساسية والفيسيولوجية وينتقل إلى أعلى عبر حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات، ويقوم الفرد بإشباع حاجاته بشكل تدريجي حيث يبدأ بإشباع الحاجات في قاعدة الهرم، وكلما اشبع حاجاته انتقل إلى الحاجة التي تليها إلى أن يصل إلى قمة الهرم، كما أن الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلاما نفسية، أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 142.

Alain FAYLLE, op cite, p 63. (120

Monaughan ,Sheryl Elaine. **Capturing the entrepreneurial spirit :Astudy to indentify the personalitycharacterisctis of entrepreneur**, PhDtheses, CaliforniaSchool of ProfessionlPsychology los Angeles, USA, 2000, p 29. (121

Hao Zhao, Scott E. Seibert, **The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status : A Meta-AnalyticalReview**, Journal of Applied Psychology, Vol.2,2006,p-p 259-271. (122

(123 مالك بن نبي، **المسلم في عالم الاقتصاد**، دار الفكر، بيروت، 1990، ص 35.

Tarja Römer-Paakkanen, **The Role OF FAMILY BACKGROUND, EDUCATION AND HOBBS IN STUDENT PROCESSES OF BECOMING ENTREPRENEURS**, HAAGA-HELIA University of Applied Sciences, HAAGA-HELIA Publication Series, 2009, p13. (124

Michel Coster, **Entrepreneuriat**, Pearson Education, France, (125 2009, p02 .

- Alain FAYLLE, op cite, p03 (126)
- Alain FAYLLE, op cite, p 68. (127)
- Sheryl Elaine Monaughan, Op cite, p 23. (128)
- Sheryl Elaine Monaughan, Op cite, p 24. (129)
- Sheryl Elaine Monaughan Op cite, p 24. (130)
- Kats de Vries, Manfred F R, **The darkside of Entrepreneurship**, (131)
Hrvard Business Review, Vol 63, N 06, 1985, p-p 160- 168.
- جمال عبد الرسول الدباغ، بشرى هاشم محمد، العلاقة بين حاجات الأفراد وقواهم (132)
الدافعة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 89، 2011 ص-ص 102-123.
- مؤشر المقاولاتية العالمي، تم انتشاره سنة 1999 في عدد من الدول يهدف لقياس معدل (133)
النشاط المقاولاتي (TEA) لتلك الدول اعتمادا على عدد الأفراد المنشئين لمؤسسات جديدة، أطلع
على الموقع الرسمي <http://www.gemconsortuim.com>.
- Zineb Aouni, **le processus d'apprentissage des entrepreneurs** (134)
naissants, CAHIER DE RECHERCHE, HEC-Ecol de gestion de
l'Université de liège, Août 2006, p 09.
- MEZIANE Amina, op cite, pp 21,22. (135)
- A. Tounes, **l'intention entrepreneurial : Une recherche** (136)
comparative entre des étudiants suivant des formations en
entrepreneuriat(bac+5) et des étudiants en DESS , op cite, p 40.
- مجدي عوض مبارك، الريادة في إدارة الأعمال: المفاهيم والنماذج والمدخل العلمية (137)
مرجع سابق، ص 135.
- Source : Azzedine Tounes, **l'intention entrepreneurial : Une** (138)
recherche comparative entre des étudiants suivant des formation en
entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS, op cite, p46.
- Shane, S. A. &Venkataraman, op cite. (139)
- Ibid (140)
- VAPO MAGLOIRE N'GUESSAN, **L'ENTREPRENEURIAT ET** (141)
LA RECHERCHE D'OPPORTUNITE : LE PROCESSUS DE
DEVELOPPEMENT D'UNE IDEE D'AFFAIRES, Mémoire de
magistère QUEBEC, 2006, p 21.
- Ibid (142)
- VAPO MAGLOIRE N'GUESSAN, op cite, p22. (143)

- (144) مجدي عوض مبارك، مرجع سابق، ص 137.
- (145) 1MatthäusUrwyler, **Opportunity Identification and Exploitation : A Case Study of Three Swiss-Based Software Companies**, PhDtheses, University of St. Gallen, GraduateSchool of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG), 2006, p 21.
- (146) Robert A. Baron, **Opportunity Recognition as Pattern Recognition : How Entrepreneurs “ Connect the Dots “ to Identify New Business Opportunities**, Academy of Management Perspectives, Vol. 20 Issue 1, February 2006, p 104-119.
- (147) MatthäusUrwyler, op cite, p 19.
- (148) VAPO MAGLOIRE N’GUESSAN, op cite, p 25.
- (149) Shane, S. A. Venkataraman, op cite.
- (150) Holcombe Randall, **The origins of the entrepreneurial opportunities**, The Review of AustrianEconomic, 16 :1, 2003 p 25-43.
- (151) VAPO MAGLOIRE N’GUESSAN, op cite, p28.
- (152) Ibid.
- (153) Ibid.
- (154) يكمن الفرق بين الفكرة والفرصة في أن الأولى هي الشكل الاولي والمبدئي للمشروع، وهل يمكن أن تنجح أم لا، بينما تتعلق الفرصة بمدى مناسبة السوق لمثل هذه الفكرة المقترحة، سواء تعلق بإنشاء مشروع جديد أو ابتكار منتجات وخدمات جديدة يتم تقديمها للسوق.
- (155) فايز النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 17، 18.
- (156) Franck BARES, Amine CHELLY, Thierry LEVY-TADJINE, **la création et le développement d’opportunités : vers une relecture du rôle de l’accompagnement en entrepreneuriat**, 4ème colloque « Métamorphose de Organisation » : Logiques de création, Nancy-21-22 Octobre 2004.
- (157) DAVAL Hervé, **Analyse du processus de création par essaimage à partir des opportunités entrepreneuriales**, VIIIème Conférence International de Management Stratégique, Ecole Centrale Paris, 26-27-28 Mai 1999.

- Franck BARES, Amine CHELLY, Thierry LEVY-TADJNE, Op (158
cite.
- Shane Scott, **Prior Knowledge and the discovry of** (159
entrepreneurial opprtunities, Organisation Science, Vol 11,N4, 2000 P
448-469.
- BARES Franck, CHELLY Amine, LEVY-TADJNE Thierry, Op (160
cite.
- CHOLLET Barthélemy, l'analyse des réseaux : quelles implications (161
pour le champ de l'entrepreneuriat ?,6èmeCongrès international
francophone sur la PME, HEC-Montréal, Octobre2002.
- Shaver G and Scott R, **Person,process, choice : thepsychology** (162
of new venture création,EntrepreneurshipTheory and Practice Vol 16,N
2,1991, p23-45.
- Franck BARES, Amine CHELLY, Thierry LEVY-TADJNE, Op (163
cite.
- Sophie BOUTILLIER, Dimitri UZUNIDIS, L'entrepreneur. Une (164
analyse socio-économique, ECONOMICA, Paris, 1995, P. 08.
- Robert Papin, Stratégie pour la création de L'entreprise, 09 éme (165
édition, Dunod, Paris, 2001, P.13.
- Robert Papin, « Création d'entreprise », Cité in. Encyclopédie de (166
gestion, Sous la direction de Yves Simon et Patrick Joffre, Tome I,
édition Economica, Paris, 1989, P. 640.
- Qui est entrepreneur ? Existe-t-il un profil type ? Consulté dans le (167
Site [.http://création-
pme.wallonie.be/1avant/ToutdAbord/QuiEntrepreneurcourte.htm](http://création-pme.wallonie.be/1avant/ToutdAbord/QuiEntrepreneurcourte.htm).13/06/2
009.
- كاسر نصر المنصور، شوفي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى (168
الياء، الطبعة الأولى، الحامد، عمان، 2000، ص. 18.
- فايز جمعة صالح النجار وآخرون،الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار (169
الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص ص. 11-12.
- Pierre-André Julien, Les PME : bilan et perspectives, Economica, (170
Paris, 1994, p. 111.
- Pierre-André Julien, Michel MARCHESNEY, Op. Cit, p. 58. (171

- (172) سعد طه علام، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص. 18.
- (173) Les différentes étape de la création d'entreprise, Consulté dans le site. <http://création-pme.wallonie.be/1avant/ToutAbord/QuiEntrepreneurcourte.htm>, Op.Cit, 13/06/2009.
- (174) APCE, Créer une entreprise, Consulté dans le Site. <http://www.apce.com/pid217/1-I-idee.html?espace-1&tp-1>. 13/06/2014,
- (175) Philippe Gorre, Guide de créateur d'entreprise, 13 ème édition, Les presses du management, Paris, 1996, P. 53.
- (176) Ibid, P. 128.
- (177) P.L.Dubois, Alain Jolibert, Le marketing, 3ème édition, Economica, Paris, 1998, P. 321.
- (178) Luc de Brandere, Le management des idées, Dunod, Paris, 1998, P. 151.1 Philippe Gorre, op.Cit, P. 59.
- (179) Landrevie Lévy Luidon, Marcator, 7ème édition, Dalloz, Paris, 2003, P. 43.
- (180) ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، الدار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص. 118.
- (181) Sylvie Martin Védrine, Initiation au marketing, Les Editions d'Organisation, Paris, 2003, PP . 90-91.
- (182) علي الضلاعين، إدارة المشروعات الصغيرة، مركز يزيد للنشر، عمان، 2007، ص. 123.
- (183) Eric Vernet, L'essentiel du marketing, 2ème édition, Les éditions d'Organisations, Paris, 2001, P. 66.
- (184) ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص. 168.
- (185) Daniel Caumont, Les études de marché, Dunod, Paris, 1998, P. 22.

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية:

- 1- زايد مراد، الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام: 08/07/06 أبريل 2010
- 2- سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003-2004
- 3- يحيوي مفيدة، إنشاء مؤسسة والمقاولاتية: هل هي قضية ثقافية؟، مداخلة في الملتقى الدولي حول: المقاولاتية، التكوين وفرص العمل، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام: 08/07/06 أبريل 2010
- 4- بلقاسم ماضي، عبير حقيقي، ثقافة المؤسسة والمقاولاتية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 8/7/6 أبريل 2010
- 5- مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009
- 6- خذري توفيق، حسين الطاهر، المقالة كخيار فعال للنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: المسارات والمحددات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول واقع النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 2013
- 7- حمزة لفقير، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولاتية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009
- 8- عمر علاء الدين زيداني، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، القاهرة، مصر، 2008
- 9- كمال مرداوي، كمال زموري، الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاولاتية في ظل رهانات اقتصاد السوق، مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولاتية: التكوين

- وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،
أيام: 06/07/08 أفريل 2010
- 10- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع،
عمان، الأردن، 2008
- 11- وفاء رايس، دور التكوين في تنمية الحس المقاولاتي، مداخلة ضمن ملتقى حول
المقاولاتية وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 06/07/08 أفريل 2010.
- 12- صندرة سايب، سيرورة إنشاء المؤسسة وأساليب المرافقة، دار المقاولاتية، جامعة
قسنطينة، الجزائر، 2010
- 13- فائزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة،
دار الحامد، عمان، 2006
- 14- محمد خثيري، إبراهيم زروقي، المقاول بين التغيير والإبداع بالمؤسسة، مداخلة ضمن
الندوة الدولية حول المقاولات والإبداع في الدول النامية، جامعة مليانة، الجزائر، 2007
- 15- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع،
عمان، 2006
- 16- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر
والتوزيع، عمان، 2006
- 17- شعيب بونوة، سعاد بوزيدي، المقاولات والتنمية الاقتصادية حالة المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة، مداخلة ضمن الندوة الدولية حول المقاولات والإبداع في الدول النامية،
خميس مليانة، الجزائر، 2007
- 18- صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل
مع الآخرين، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة، الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 19- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية،
الإسكندرية، 2003
- 20- ظاهرة كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997
- 21- طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002

- 22- آيت عيسى عيسى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - آفاق وقيود، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد السادس، 2009
- 23- عبد الرزاق خليل، عادل نقموش، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، مداخلة في الندوة الدولية حول المقاولات والإبداع في الدول النامية، معهد علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر 2007.
- 24- ناصر مراد، دور ومكانة المقاول في التنمية الاقتصادية في الجزائر، الندوة الدولية حول المقاولات والإبداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، خميس مليانة، الجزائر، 2007
- 25- يوسف بودلة، عبد الحق بن تقات، دور المقاولات المصغرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتحديات التي تواجهها، مداخلة في الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، يومي 18 و19 أبريل 2012.
- 26- نتائج بحث اليونيسكو ومنظمة العمل الدولية الممارسات الجيدة، نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرون تحفيز الروح الريادية من خلال التعليم للريادة في المدارس الثانوية، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، منظمة العمل الدولية، الطبعة العربية 2010
- 27- إبراهيم الفقي، المفاتيح العشرة للنجاح، المركز الكندي للتنمية البشرية، كندا، 1999
- 28- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية لإسكندرية، 2003
- 29- مالك بن نبي، المسلم في عالم الاقتصاد، دار الفكر، بيروت، 1990
- 30- جمال عبد الرسول الدباغ، بشرى هاشم محمد، العلاقة بين حاجات الأفراد وقواهم الدافعة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 89، 2011
- 31- كاسر نصر المنصور، شوفي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء، الطبعة الأولى، الحامد، عمان، 2000
- 32- فايز جمعة صالح النجار وآخرون، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2006

- 33- سعد طه علام، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، طبعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
- 34- ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، الدار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002
- 35- علي الضلاعين، إدارة المشروعات الصغيرة، مركز يزيد للنشر، عمان. 2007
- 36- ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية. 2003

المراجع باللغة الاجنبية:

- 1- Isabelle Djanou, L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité, revue française de gestion, vol 28, n 138, avril /juin 2002
- 2- Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis, La légende de l'entrepreneur, Edition la découverte & Syros, Paris, 1999
- 3- Brahim Allali, vers une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherche L'ISCAE, n17, Maroc
- 4- Azzedine Tounés, L'intention entrepreneurial, thèse doctorat, faculté de droit, des SC économiques et de gestion, université de Rouen, France, 2003
- 5- Robert Wtterwulge, La PME une entreprise humaine, De Boeck Université, Paris, 1998
- 6- Khaled Bouabdallah et AbdellaZouache, Entrepreneuriat et développement économique, les cahiers du CREAD, Alger, n73, 2005
- 7- Alain Fayolle, Introduction à l'entrepreneuriat, Dunod, Paris, 2005
- 8- Alain Fayolle, Entrepreneuriat, Dunod, Paris, 2004
- 9- Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, Les compétences entrepreneuriales. Définition et construction d'un référentiel, communication au séminaire l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, Suisse, 25, 26, 27, october 2006
- 10- Thierry Verstraete et Alain Fayolle, Paradigme et entrepreneuriat, Revue de l'entrepreneuriat, vol 4, n1, 2005
- 11- Karim Messeghem, L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne, le congrés international francophone en entrepreneurial et PME, L'internationalisation des

- PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, suisse, 25-27 octobre, 2006
- 12- Catherine Leger-Janion, **Le profile du créateur d'entreprise**, Edition L'Harmattan, canada, 1997
 - 13- Anne-Françoise Lambert, Jean Donnay et autres, **Réalisation d'une boîte à outils pédagogique qui contribuent au développement de l'esprit d'entreprendre à l'attention des enseignants et étudiants de l'enseignement secondaire**, Mai, 2005
 - 14- Alain FAYOLL et Azzedine TOUNES, **L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur**, Problèmes économique, N° 2.918, février 2007
 - 15- Marie – Claude ESPOSITO et Christine ZUMELLO, **L'entrepreneur et la dynamique**, éditions ECONOMICA, Paris 2003
 - 16- David Deakins and Mark Freel, **Entrepreneurship and smallfirms**, 4thedition, McGraw-hill Education, london, 2006
 - 17- J.P. Ulhøi, **The social dimensions of entrepreneurship**, Technovation, 25 (2005)
 - 18- Zineb AOUNI, Bernard Surlemont, **le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive**, le 5emecongres international de l'entrepreneuriat,l'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, France, 2007
 - 19- William B Gartner, **Who is an enterpreneur ? is the wrong question ?**, American Journal of Small Business , 1989, Vol , 12, N°4
 - 20- Shane, &Venktaraman,**The Promise of Enterpreneurship as a Field of Research**, The Academy of Management Review,2000 Vol.25,N°1
 - 21- Cassandra Denise Crute, **Leadingenterpreneurially : Understanding how communitycollege leaders identifywith and relate to entrepreneurial leadership**, PhDtheses,College of Education atMercerUniversity, Atlanta, 2010
 - 22- MARK CASSON, **L'entrepreneur**, édition d'ecocomica, Paris, 1991
 - 23- Drucker peter, **les entrepreneurs**, traduit de l'américain par hoffiman Patrice, éditions Jean- Claude lattes, 1985
 - 24- François FCCAHINI, **L'entrepreneur comme un homme prudent**, la Revue des Sciences de gestion, N°226 – 227 juillet-octobre 2007

- 25- Schumpeter J, **capitalisme, sociolisme et démocratie**, petite bibliothèque Payot, paris, 1967
- 26- Robert KemepadeMoruku, **Entrepreneursip and Performance An AntitheticalView of Mcclelland’sIdeological “Need for Achievement“**, DBA Africa Management Review 2012
- 27- Monaughan ,Sheryl Elaine. **Capturing the entrepreneurial spirit :Astudy to indentify the personalitycharacterisctis of entrepreneur**, PhDtheses, CaliforniaSchool of ProfessionlPsychology los Angeles, USA, 2000
- 28- Hao Zhao, Scott E. Seibert, **The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status : A Meta-AnalyticalReview**, Journal of Applied Psychology, Vol.2,2006
- 29- Tarja Römer-Paakkanen, **The Role OF FAMILY BACKGROUND, EDUCATION AND HOBBS IN STUDENT PROCESSES OF BECOMING ENTREPRENEURS**, HAAGA-HELIA University of Applied Sciences, HAAGA-HELIA Publication Series, 2009
- 30- Michel Coster, **Entrepreneuriat**, Pearson Education, France, 2009
- 31- Kats de Vries, Manfred F R, **The darkside of Entrepreneurship**, Harvard Business Review, Vol 63, N 06, 1985
- 32- Zineb Aouni, **le processus d’apprentissage des entrepreneurs naissants**, CAHIER DE RECHERCHE, HEC-Ecol de gestion de l’Université de liège, Août 2006
- 33- VAPO MAGLOIRE N’GUESSAN, **L’ENTREPRENEURIAT ET LA RECHERCHE D’OPPORTUNITE : LE PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT D’UNE IDEE D’AFFAIRES**, Mémoire de magistère QUEBEC, 2006
- 34- MatthäusUrwyler, **Opportunity Identification and Exploitation : ACaseStudy of ThreeSwiss-Based Software Companies**,PhDtheses, University of St. Gallen, GraduateSchool of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG), 2006
- 35- Robert A. Baron, **Opportunity Recognition as Pattern Recognition : How Entrepreneurs “ Connect the Dots “ to Identify New Business Opportunities**, Academy of Management Perspectives, Vol. 20 Issue 1, February 2006
- 36- Holcombe Randall, **The origins of the enterpreneurial opportunities**, The Review of AustrianEconomic, 16 :1, 2003

- 37- Franck BARES, Amine CHELLY, Thierry LEVY-TADJINE, **la création et le développement d'opportunités : vers une relecture du rôle de l'accompagnement en entrepreneuriat**, 4ème colloque « Métamorphose de Organisation » : Logiques de création, Nancy-21-22 Octobre 2004.
- 38- DAVAL Hervé, **Analyse du processus de création par essaimage à partir des opportunités entrepreneuriales**, VIIIème Conférence International de Management Stratégique, Ecole Centrale Paris, 26-27-28 Mai 1999
- 39- Shane Scott, **Prior Knowledge and the discovery of entrepreneurial opprtunities**, Organisation Science, Vol 11,N4, 2000
- 40- CHOLLET Barthélemy, **l'analyse des réseaux : quelles implications pour le champ de l'entrepreneuriat** ?,6èmeCongrès international francophone sur la PME, HEC-Montréal, Octobre2002
- 41- Shaver G and Scott R, **Person,process, choice : thepsychology of new venture création**,EntrepreneurshipTheory and Practice Vol 16,N 2,1991
- 42- Robert Papin, **Stratégie pour la création de L'entreprise**, 09 éme édition, Dunod, Paris, 2001
- 43- Robert Papin, **« Création d'entreprise »**, Cité in. Encyclopédie de gestion, Sous la direction de Yves Simon et Patrick Joffre, Tome I, édition Economica, Paris, 1989
- 44- Pierre-André Julien, **Les PME : bilan et perspectives**, Economica, Paris, 1994
- 45- Philippe Gorre, **Guide de créateur d'entreprise**, 13 éme édition, Les presses du management, Paris, 1996
- 46- Landrevie Lévy Luidon, **Marcator**, 7ème édition, Dalloz,Paris,2003
- 47- Sylvie Martin Védrine, **Initiation au marketing**, Les Editions d'Organisation, Paris, 2003
- 48- Eric Vernet, **L'essentiel du marketing**, 2ème édition, Les éditions d'Organisations, Paris,2001
- 49- Daniel Caumont,**Les études de marché**, Dunod, Paris, 1998
- 50- ROBERT D HISRICH and MICHEL P. PETERS and Deam A. Shepherd, **ENTREPRENEURSHIP**

مواقع الكترونية:

- 1- Anne-Françoise Lambert, Jean Donnay et autres, Réalisation d'une boîte à outils pédagogique qui contribuent au développement de l'esprit d'entreprendre à l'attention des enseignants et étudiants de l'enseignement secondaire, Mai, 2005, p16. Sur le site : www.freefondation.be (25/12/2010).
- 2- <http://www.blog.saeed.com/2011/03/contribution-petite-et-moyenne-entreprise-developpement-economique/> (20/06/2015)
- 3- <http://swmsa.net/articles.php?action=show&id=2325>, (20/06/2015)
- 4- <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%A7%D8%B1%D9%83%D9%88-%D8%A8%D9%88%D9%84%D9%84%D9%8> 2016 /01/02.
- 5- Qui est entrepreneur ? Existe-t-il un profil type ? Consulté dans le Site <http://création-pme.wallonie.be/1avant/ToutAbord/QuiEntrepreneurcourte.htm>. 13/06/2009.
- 6- Les différentes étapes de la création d'entreprise, Consulté dans le site <http://création-pme.wallonie.be/1avant/ToutAbord/QuiEntrepreneurcourte.htm>, Op.Cit, 13/06/2009.
- 7- APCE, Créer une entreprise, Consulté dans le Site <http://www.apce.com/pid217/1-I-idee.html> ?espace-1&tp-1. 13/06/2014,
- 8- مؤشر المقاولاتية العالمي، تم انتشاره سنة 1999 في عدد من الدول يهدف لقياس معدل النشاط المقاولاتي (TEA) لتلك الدول اعتمادا على عدد الأفراد المنشئين لمؤسسات جديدة، أطلع على الموقع الرسمي <http://www.gemconsortuim.com>.
- 9- محمد خثيري، إبراهيم زروقي، المقاول بين التغيير والإبداع بالمؤسسة، مداخلة ضمن الندوة الدولية حول المقاولات والإبداع في الدول النامية، جامعة مليانة، الجزائر، 2007، ص 07 (52).
WWW.ibda3.MABLOG.COM تم الإطلاع عليه يوم 2013/12/01.

الفهرس:

المحتوى	رقم الصفحة
المخطط.....	أ-ح
مقدمة.....	1
المحور الاول: ماهية المقاولاتية.....	1
1- نشأة المقاولاتية.....	1
أ- المقاولاتية حسب الاتجاه الاقتصادي.....	2
ب- المقاولاتية حسب اتجاه خصائص الافراد.....	5
ج- المقاولاتية حسب سير النشاط المقاولاتي.....	6
2- الاتجاهات المفسرة للمقاولاتية.....	7
أ- المقاولاتية كظاهرة تنظيمية.....	7
ب- المقاولاتية استغلال الفرص.....	8
ج- المقاولاتية ازدواجية بين الثنائية (الفرد- خلق القيمة).....	9
3- مصطلحات ذات علاقة بالمقاولاتية.....	10
أ- الثقافة المقاولاتية.....	11
ب- روح المقاولاتية.....	12
ج- العملية المقاولاتية.....	13
د- المقاولاتية المؤسسية.....	13

14..... **المحور الثاني: ماهية المقاول**

15..... 1- مفهوم المقاول

15..... أ- تعريف المقاول

17..... ب- خصائص و مميزات المقاول

20..... ج-انواع المقاولين و تصنيفاتهم

21..... 2- المقاول, ادارة التغيير و ادارة المؤسسة

21..... أ-المقاول و ادارة التغيير

26..... ب- المقاول و ادارة المؤسسة

27..... 3- التأصيل الاصطلاحي للمقاول, المدير و القائد

27..... أ- المدير

28..... ب- القائد

30..... **المحور الثالث: دور المقاولاتية**

30..... 1- الدور الاقتصادي للمقاولاتية

31..... أ- رفع الكفاءة الانتاجية و تعظيم الفائض الاقتصادي

32..... ب- تنويع الهيكل الاصطناعي

33..... ج- تدعيم التنمية الاقليمية

33..... د- معالجة بعض الاختلالات الاقتصادية

33..... هـ- تنمية الصادرات

33..... و- زيادة الانتاج المحلي

34..... ز- تكوين الكوادر

- 34.....ي- جذب المدخرات.....
- 34.....2- الدور الاجتماعي للمقاولاتية.....
- 34.....أ- زيادة التشغيل.....
- 35.....ب- عدالة توزيع الدخل.....
- 35.....ج- مكافحة الفقر و الترقية الاجتماعية.....
- 35.....د- ترقية روح المبادرة.....
- 36.....هـ- مكافحة الافات الاجتماعية.....

المحور الرابع: تطور البحث في المقاولاتية بين اشكالتي توحيد التعريفة تعدد التوجهات

الفكرية.....

- 36.....
- 37.....1- المقاربات الاساسية لدراسة المقاولاتية.....
- 40.....2- المقاربات الوظيفية و الوصفية.....
- 45.....3- المقاربة السلوكية.....
- 47.....4- مقارنة السيرورة المقاولاتية.....

المحور الخامس: المقاول كمحرك للسيرورة المقاولاتية.....

- 50.....1- العوامل المحددة للتوجه المقاولاتي.....
- 51.....أ- العوامل النفسية.....
- 52.....ب- العوامل الاقتصادية و الثقافية.....
- 54.....ج- العوامل الاقتصادية.....
- 54.....د- العوامل السياقية.....
- 55.....2- سمات و خصائص المقاول.....

3- بعض نماذج السيرورة المقاولاتية.....61

69.....الفصل الثاني:مراحل الانتقال من الفكرة للمؤسسة

تمهيد.....70

71.....المحور الاول: فكرة المشروع و فرصة العمل

1- طبيعة و مفهوم الفرصة.....71

2- مصادر الفرص المقاولاتية و كيفية اكتشافها.....74

أ- اراء بعض المفكرين في مصادر فرص العمل.....74

ب- طرق اختيار و تطوير الافكار الجيدة.....78

ج- اهم العوامل المؤثرة في خلق و اكتشاف فرصة مقاولاتية.....80

د- دوافع المقاول.....82

هـ- تحديد المواصفات الشخصية الاساسية للمقاول.....83

84.....المحور الثاني: انماط المقاول

88.....المحور الثالث: البحث عن الفكرة

1- المراحل الاساسية للبحث عن الفكرة.....88

2- مصادر الحصول على الفكرة.....89

3- طرق انشاء الفكرة.....90

4- الافكار الصحيحة و الخاطئة.....92

5- دراسة قابلية تجسيد الفكرة.....92

92.....المحور الرابع: دراسة السوق و البحث عن المعلومات

- 1- دراسة السوق و المعلومات.....93
- 2- انواع المعلومات التسويقية.....94
- 3- الاخطاء الواجب تجنبها عند دراسة السوق.....97
- 4- دراسة الجوانب المالية.....98
- أ- الحاجات من الاموال الدائمة.....98
- ب- مصادر التمويل.....98
- ج- اعداد مخطط العمل.....100
- المحور الخامس: مراحل اعداد مخطط العمل.....100**
- 1- اعداد مخطط الاعمال.....100
- أ- مكونات مخطط الاعمال.....101
- 2- تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة.....102
- أ- حقوق التسجيل المرتبطة بهيكل المؤسسة.....103
- 3- المخاطر المتعلقة بالمقاول.....104
- خاتمة.....107**
- هوامش.....108**
- قائمة المراجع.....122**
- فهرس.....130**