

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة دروس في مادة:

المقاولة

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر: اقتصاد نقدي وبنكي

من إعداد:

الدكتور: بن مويزة مسعود

أستاذ محاضر - أ -، جامعة الأغواط

السنة الجامعية: 2023/2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مطبوعة دروس في مادة:

المقاولة

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر: اقتصاد نقدي وبنكي

من إعداد:

الدكتور: بن مويزة مسعود

أستاذ محاضر - أ -، جامعة الأغواط

السنة الجامعية: 2023/2022



اعتمدت هذه المطبوعة بعد مصادقة المجلس العلمي لكلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، بناء على المحضر

رقم: 2024/01، المنعقد بتاريخ: 2024/01/28.

رقم اعتماد المطبوعة: 2023/08.

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
.1	محطات تطور المقاولاتية	02
.2	العوامل المؤثرة على تطور ونمو المقاولاتية في الاقتصاد	09
.3	المقاولاتية: حقل بحث متعدد الابعاد	16
.4	أنماط قياس المقاولاتية	20
.5	الفرق بين العمل الاجير والعمل المقاولاتي	31
.6	الفرق بين المقاول والإداري	32
.7	الفرق بين المقاول الديناميكي وصاحب الأعمال الصغيرة	33
.8	علاقة مخطط العمل بنموذج العمل	60
.9	تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	75
.10	حصيلة اونساج 2016	82
.11	خصائص الثقافة المقاولاتية	94
.12	أبعاد الثقافة المقاولاتية	94
.13	الثقافة بين المؤسسة التقليدية والمؤسسة المقاولاتية	96
.14	بعض القيم والاتجاهات الخاصة بالثقافة المقاولاتية	96
.15	أشكال الملكية الفكرية	115
.16	المؤسسة الناشئة والمؤسسة المصغرة في الجزائر	120
.17	مقارنة بين المسرع والحاضنة	129
.18	أهم 05 برامج عالمية خاصة بمسرعات الاعمال المبدئية	133
.19	حصيلة الجيريا فاننور 2021-2023	135

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
05	مراحل تطور مفهوم المقاولاتية	.1
12	النموذج القاعدي للعملية المقاولاتية	.2
15	إسهام النظريات المقاولاتية في العمل المقاولاتي	.3
19	ملخص نظريات المقاولاتية	.4
27	عناصر تعريف المقاول	.5
30	مبررات القرار المقاولاتي	.6
32	نموذج سيمونس للمقاول	.7
71	ألية عمل عملية المرافقة	.8
73	بعض عوائق انشاء الشركات الصغيرة	.9
95	مستويات الثقافة المقاولاتية	.10
100	نموذج يوضح العلاقة بين المقاولاتية والثقافة	.11
104	مراحل العملية المقاولاتية حسب bruce barringer & duane ireland	.12
106	قابلية الفكرة للتطبيق	.13
117	أنواع استراتيجيات النمو	.14
122	أهم محطات صندوق تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر	.15
127	معايير اثبات الطابع الابتكاري للشركة الناشئة	.16
131	علاقة المسرعات بالحاضنات	.17
137	تنظيم ومهام دار المقاولاتية	.18

I	المقدمة	
24-01	تعريف المقاولاتية ودورها في الاقتصاد	المحور الأول
51-25	المقاول في الاقتصاد	المحور الثاني
68-52	إعداد مخطط الاعمال للشركات المقاولاتية الجديدة	المحور الثالث
83-69	المرافقة المقاولاتية	المحور الرابع
88-84	آليات وأنظمة الدعم والتحفيز للعمل المقاولاتي في الجزائر	المحور الخامس
100-89	الثقافة المقاولاتية	المحور السادس
118-101	خطوات انشاء الشركات المقاولاتية الجديدة	المحور السابع
135-119	المؤسسات الناشئة ومسرعات الاعمال في الجزائر	المحور الثامن
138-136	دار المقاولاتية كهيكل دعم في الجزائر	المحور التاسع
140-139	خاتمة	
146-141	قائمة المراجع	

المقاولاتية هي مجال يتعلق بالإدارة والتنفيذ والتنسيق لإنجاز المشاريع الإنشائية والتجارية. يعمل المقاولون على تنفيذ مجموعة متنوعة من المشاريع، بدءًا من البناء والتشييد وصولاً إلى الصيانة والترميم والتجديد، وهذا هو المفهوم التقليدي الذي ارتبط بتطور النشاط أو العمل المقاولاتي.

تعد المقاولاتية جزءًا هامًا في صناعة البناء والتطوير العقاري، حيث تتولى المقاولات تنفيذ المشاريع بناء على المواصفات والتصاميم الهندسية المحددة. تتضمن أنشطة المقاولاتية تقدير التكاليف، وإدارة المواد والموارد البشرية والمالية، وتنسيق الجدول الزمني للمشروع، وإشراف على التنفيذ ومراقبة الجودة. كما تتنوع أنواع المشاريع التي يعمل عليها المقاولون، بما في ذلك المشاريع السكنية والتجارية والصناعية والبنية التحتية والمشاريع العامة. يتعامل المقاولون مع مجموعة متنوعة من العملاء، بدءًا من الأفراد والشركات وحتى الحكومات.

تعتبر المقاولاتية مهنة تتطلب مهارات متعددة، بما في ذلك القدرة على التخطيط والتنظيم، وإدارة الوقت، وحل المشكلات، والاتصال الفعال. يجب أن يكون المقاول قادرًا على التفاوض والتعامل مع الموردين والمهندسين والعمال والعملاء بشكل فعال.

علاوة على ذلك، يجب على المقاولين الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقوانين السارية المتعلقة بالبناء والسلامة. يجب أن يضمنوا سلامة الموقع والعمال والمتعاملين مع المشروع، ويتبعوا الممارسات البيئية المستدامة لحد من التأثير البيئي السلبي.

في النهاية، يلعب المقاولون دورًا حاسمًا في تحقيق التطور والتقدم في البناء والتنمية العمرانية. تساهم المقاولاتية في خلق فرص العمل وتعزيز الاقتصاد، وتلبية احتياجات المجتمع فيما يتعلق بالمساكن والمنشآت التجارية والبنية التحتية الحضرية والريفية.

وبالتالي تهدف هذه المطبوعة الموجهة لطلبة السنة الأولى ماستر اقتصاد نقدي وبنكي إلى الإجابة

على جملة من الأسئلة الهامة، منها:

- 1) ما هي المقاولاتية؟ وكيف تطورت تاريخياً؟
- 2) ما هو المقاول؟ وما هي خصائصه ومواصفاته؟
- 3) كيف يمكن انشاء شركة مقاولاتية جديدة؟ وما هي أنواعها؟
- 4) ما هي هياكل وآليات المرافقة المقاولاتية في الجزائر؟

المحور الأول:

تعريف المقاولاتية ودورها في الاقتصاد

1- التطور التاريخي للمقاولاتية:

قبل القرن الوسطى: في هذه الفترة، كان ماركو بولو، الإيطالي، يعمل كوسيطٍ ويحاول إيجاد طرق تجارية إلى الشرق البعيد. بصفته وسيطاً، كان عليه توقيع عقد مع شخص ذو رأس مال لبيع سلعه، وبصفته تاجرًا، شارك بنشاط في التجارة عبر تحمله لجميع المخاطر الجسدية والعاطفية المتضمنة في هذه المغامرة.

في القرون الوسطى: كان مصطلح المقاول يصف فرداً أو شخصاً وعونا اقتصادياً في نفس الوقت أي يدير ورشة إنتاج كبيرة. فكان الاهتمام ليس نحو المخاطرة بل إدارة تلك الورشة عن طريق استعمال الموارد التي توفرت لها كورشات بناء القلاع والحصون والكاتيدرائيات... الخ. ففي هذه الفترة، كان مصطلح "رائد الأعمال" يُستخدم لوصف كل من الفاعل والشخص الذي يدير مهمات أو مشاريع إنتاجية كبيرة. في هذه الحقبة، لا يتحمل الأفراد أي مخاطر لأن جميع الموارد المستخدمة يوفرها حكومة البلاد، ودور رائد الأعمال يقتصر على إدارتها. يُعتبر رائد الأعمال كراعية للموارد الحكومية وأيضاً كراعي ديني.

في القرن السابع عشر، شهد ظهور مصطلح المخاطرة المرتبط بالعمل المقاولاتي، فالمقاول هو ذلك الشخص الذي يقوم بامضاء عقد مع السلطات العمومية للقيام بعمل لصالحها. ويكون سعر الصفقة (العقد) محددًا. ولذلك كل خسارة ترتبط مباشرة بعمل المقاول. تم تطوير ارتباط المخاطر بريادة الأعمال في القرن 17. ففي هذه الحقبة، كان رائد الأعمال هو الشخص الذي دخل في عقد مع الحكومة لتقديم خدمة أو توريد منتجات محددة. مثال على رائد الأعمال خلال هذه الفترة هو جون لو، الفرنسي، مؤسس البنك الملكي الفرنسي وشركة ميسيسيبي، التي حصلت على امتياز حصري للتجارة بين فرنسا والعالم الجديد.

في القرن الثامن عشر، شهدت أعمال ريشارد كونتيون انتشاراً كبيراً حيث يعتبره الكثيرون أول واضع لنظرية خاصة بالمقاولاتية بل ان البعض يعتبره مخترع المصطلح نفسه. ويرى كونتيون أن المقاول هو متخذ للمخاطرة حيث يشتري بسعر مؤكد لكنه يبيعه بسعر غير مؤكد. ولذلك، في هذه الفترة، تمت النظرة إلى مفهوم ريادة الأعمال على أنها تتعلق بالطلب واستخدام الرأسمال، وكان رائد الأعمال هو الشخص الذي استخدم الرأسمال لاختراعه لأغراض تجارية. كانت هناك تمييز بين الشخص الذي يملك رأسمالاً وبين الشخص الذي يحتاج إلى رأسمال. كان أحد الأسباب الرئيسية لهذا التمييز هو نتيجة الثورة الصناعية. وفي نهاية القرن الثامن عشر، تم توسيع مفهوم ريادة الأعمال ليشمل ليس فقط تحمل المخاطر.

كما شهدت الفترة التفرقة بين من لديه رأسمال (صاحب راس المال) وبين من هو بحاجة له (المقاول). لذلك تم التمييز بين المقاول وبين موفري رؤوس الاموال. وخاصة ان الفترة شهدت الثورة الصناعية حيث ظهر الكثير من المخترعين ممن لديهم الفكرة لكنهم لا يملكون الموارد المالية لتجسيدها في قيمة اقتصادية جديدة.

مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، تم الخلط بين المقاول والمسير وعرف المقاول بأنه: " المقاول ينظم ويشغل المؤسسة بهدف تحقيق مصلحة شخصية (ربح). فيدفع سعر الموارد المستهلكة و الأرض التي يستعملها وخدمات الموظفين والأموال التي يحتاجها. فهو يجلب مبادرته الخاصة، موهبته، قدرته التخطيطية والتنظيمية والادارية للمؤسسة. كما يتقبل امكانيات الربح أو الخسارة المصاحبة لها. **في منتصف القرن العشرين؛** ظهرت فكرة المقاول المبدع. فوظيفة المقاول تشمل على صياغة وتطوير نمط انتاج عن طريق استغلال الاختراعات والامكانيات التكنولوجية عامة: في انتاج سلع وخدمات جديدة أو انتاج سلع حالة بطريقة جديدة، وفي اكتشاف مصادر جديدة للموارد الاولية وفي شكل تنظيمي جديد... الخ. ويتخذ الجديد الذي يبحث عنه المقاول في منتجات او اساليب انتاج جديدة، نظام توزيع جديدة، طريقة تنظيم جديد للأعمال والوظائف.

في هذه الفترة، كان التركيز في ريادة الأعمال على التنمية الاقتصادية من خلال الابتكار، وقدم هذا الأمر من قبل الاقتصادي جوزيف شومبيتر في عام 1972. وفقاً لقله، "وظيفة رائد الأعمال هي إصلاح أو ثورة نمط الإنتاج من خلال استغلال اختراع أو، بشكل عام، طريقة تكنولوجية غير مجربة لإنتاج سلعة جديدة أو إنتاج سلعة قديمة بطريقة جديدة، وفتح مصدر جديد للإمداد بالمواد أو منافذ جديدة للمنتجات، من خلال تنظيم صناعة جديدة". في بداية القرن العشرين، كان يعتقد أن ريادة الأعمال ما زالت متميزة ومختلفة عن إدارة المؤسسات. ومع ذلك، في منتصف الثلاثينات من القرن الماضي، توسع مفهوم ريادة الأعمال.

وفي هذا الوقت، اقترح الاقتصادي جوزيف شومبيتر أن ريادة الأعمال تشمل الابتكارات والتقنيات الغير مجربة أو ما يسمى بالهدم الإبداعي، والذي يُعرف بأنه العملية التي يتم فيها استبدال المنتجات والعمليات والأفكار والشركات القائمة بأخرى أفضل. كان يعتقد شومبيتر أن رائدي الأعمال هم القوى الدافعة وراء هذه العملية المبتكرة والمدمرة.

ويمكن أن نختصر أهم محطات تطور المقاولاتية في الجدول التالي:

الجدول 01: محطات تطور المقاولاتية.

الخصائص	الفترة
المقاول عون(خاصة في العمل الحربي)وشخص مسؤول عن ورشات الانتاج الكبرى.	خلال القرون الوسطى
شخص يتحمل مخاطر الربح او الخسارة في شكل عقد بسعر ثابت مع السلطات العمومية	القرن 17
ريشارد كونتيون- التفرقة بين الشخص الذي يتخذ المخاطرة والذي يوفر أو يعطي رؤوس الاموال.	1725
بورو (Beureau)-الشخص الذي يتحمل المخاطرة ، يتتبا، يشرف، ينظم	1797

ويملك.	
ساي (Jean Baptiste Say) - أرباح المقاول تختلف عن أرباح رأس المال.	1803
فرنسيس والكر (Francis Walker) - التمييز بين أصحاب رأس المال الذين يقبضون سعر الفائدة وبين ربح أولئك الذين لهم كفاءات تسييرية.	1876
شامبيتر (Joseph Schumpeter) - المقاول هو المبدع، فهو يطبق تكنولوجيا جديدة.	1934
ماكلياند (David McClelland) - المقاول شخص حركي يأخذ مخاطر محسوبة.	1961
دراكر (Peter Drucker) - المقاول هو المبدع و يعظم الفرص.	1964
شابيرو (Albert Shapero) - المقاول يتخذ المبادرة، ينظم ميكانيزمات اقتصادية-اجتماعية ويتقبل خطر الفشل.	1975
فيسبار (Karl Vesper) - الاقتصاديون، النفسانيون، التنفيذيون في المؤسسات، رجال السياسة لا يرون المقاول بنفس الطريقة.	1980
بينشوت (Gifford Pinchot) - المقاول الداخلي (Intrapreneur) هو مقاول داخل مؤسسة موجودة أو قائمة من السابق.	1983
هيسريش (Robert Hisrich) - المقاولاتية هي عملية تتمثل في خلق شيء مختلف وقيمة جديدة من خلال تخصيص الوقت والعمل الضروريين، وتقبل المخاطر المالية، النفسية والاجتماعية المرتبطة بها وجني ثمار ذلك في عوائد مالية وشخصية.	1985

2- تعريف المقاولاتية عند الاقتصاديين:

أولاً: الأصل اللغوي: تعريف المقاول لغة

المقاول صيغة مبالغة على وزن مفاعلة، تقتضي مشاركة من أطراف متعددة، وأصل اشتقاقها الفعل قال يقول قولاً وقولة ومقالاً، وقاولة في أمره وتقالوا أي تفاوضا. فالمقاول معناها المفاوضة والمجادلة. ومن ناحية قانونية: عرفه علماء الشرع المعاصرون بتعريفه القانوني وهو: "عقد يتعهد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يصنع شيئاً أو أن يؤدي عملاً لقاء أجر يتعهد به المتعاقد الآخر". أما من الناحية الشرعية، وبالرغم من كون المقاول مصطلحاً قانونياً إلا أن البعض استعملته في تفسير الإستصناع حيث جاء فيها: "الإستصناع عقد مقاول مع أهل الصنعة، على أن يعمل شيئاً، فالعامل صانع والمشتري مستصنع والشيء مصنوع". ويُفهم من ذلك يعتبر الإستصناع والمقاول شيئاً واحداً مع أن

المقولة في القانون الوضعي أعم من الإستصناع في الشرع؛ إذ أنها تشمل الإستصناع والإجارة كما أُشير إلى ذلك سابقاً، وليس كذلك الإستصناع.

مقاولات إجارة: وهي المقاولات التي يتعهد فيها المقاول بتقديم العمل فقط بحيث يكون تحت إدارة وإشراف الطرف الآخر للعقد. كترميم الأبنية أو دهانها، وكتجديد الأثاث وكتصليح أجهزة الحاسوب أو معدات أخرى.

مقاولات استصناع: وهي المقاولات التي يتعهد فيها المقاول بتقديم العمل والمادة معاً.

ثانياً: اصطلاحاً:

• المقاولاتية: "هي نشاط يبرز فرصة لخلق شيء جديد (منتج جديد، سوق جديد)، والتي يتم اكتشافه وخلقها من طرف أشخاص ذوي مواصفات خاصة؛ والذين يستعملون مختلف الوسائل لأجل استغلالها وتطويرها بهدف خلق قيمة للشركة وللمجتمع ككل".

• المقاولاتية: "هي العملية التي تشمل على خلق شيء مختلف ويحمل قيمة عن طريق تخصيص الوقت والعمل اللازم لها في ظل المخاطرة المالية، النفسية، الاجتماعية المرتبطة بها وذلك لتحقيق عوائد مالية وشخصية"

• المقاولاتية: "هي عملية ديناميكية تشمل على خلق الثروة الاضافية. فالثورة يخلقها فرد الذي يتقبل المخاطرة خاصة المالية منها، ويخصص الوقت والجهد بغرض تحقيق اقتصادية في شكل منتج او خدمة من خلال تجنيد وتخصيص الموارد والكفاءات اللازمة "

• التحكم وتجنيد الموارد لخلق أو إنشاء منظمة اقتصادية مبدعة (أو شبكة من المنظمات) بهدف تحقيق الربح والنمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد"

• المقاولاتية هي عملية الاستثمار في الوسائل لأجل القيام بمشروع اقتصادي بهدف تحقيق الأرباح وضمان بقاء المؤسسة على المدى الطويل.

وبالتالي الاقتصادي يرى في المقاول ذلك الشخص الذي يمزج موارد الانتاج من يد عاملة وموارد أولية بغرض اعطاءها قيمة اقتصادية أعلى من السابق وذلك عن طريق إدخال تغييرات وابداعات في السوق والتي تتجسد عادة في منتج أو خدمة.

غير أن هناك تطور مهم في نظرة الاقتصادي للمقاولاتية حسب الباحث Gibb:

• النظرة التقليدية، ترى أن المقاول كفرد يستغل الفرص والفجوات في السوق؛ كشخص يمزج عوامل الانتاج بطريقة ابتكارية؛

• النظرة الحديثة، المقاولاتية هي عملية يقوم الافراد من خلالها سواء في شركات يملكونها أو شركات قائمة سابقا باتباع الفرض بغض النظر عن الموارد التي يتحكمون بها". فالمقاولاتية تمثل رؤية تسمح للمقاول للنظر إلى أبعد من قيود الموارد ويحدد الفرص التي لا يستطيع الآخرون رؤيتها او استكشافها. وبذلك فهو يستجيب للتغيرات البيئية ولعدم التأكد في محاولة اقامة شركة ناجحة.

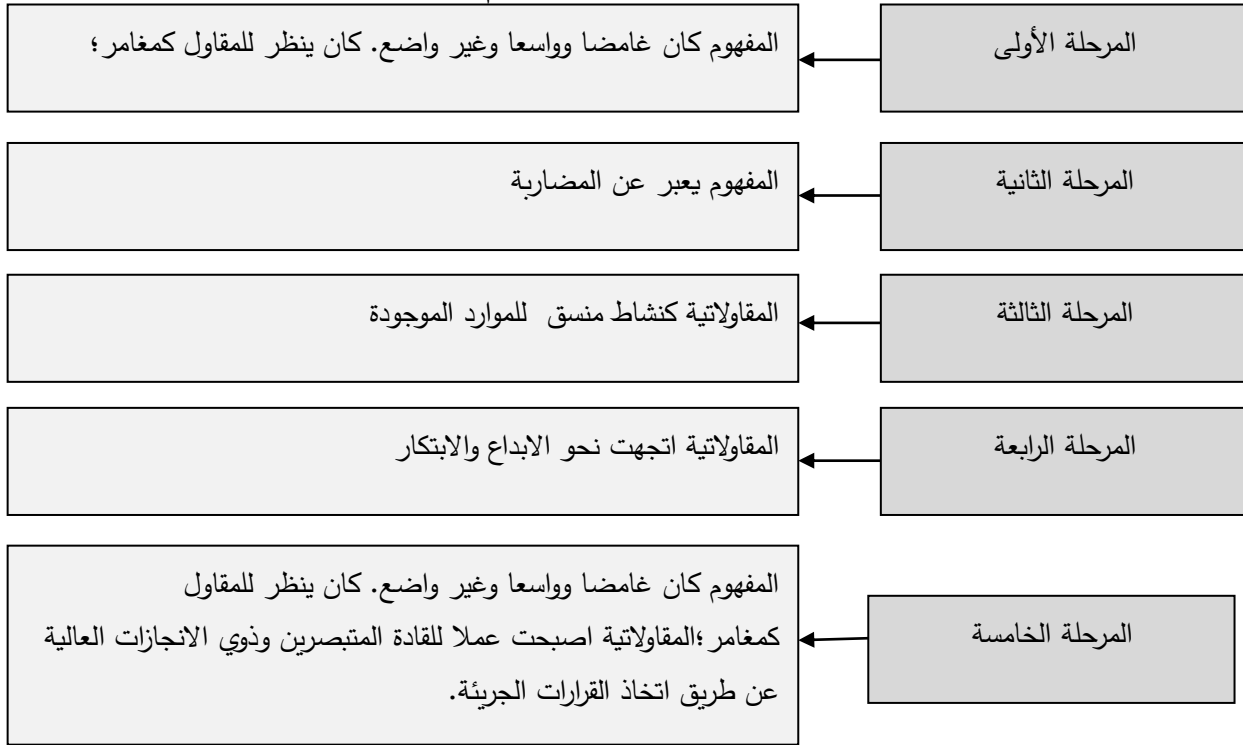
وانطلاقا هناك رؤيتان مهيمنتان في مجال الروح والثقافة المقاولاتية:

• تركز الرؤية الأولى على خلق شركات جديدة وتحديد أو التعرف على الفرص الموجودة أساسا. وترتبط المقاولاتية بالبيئة الصناعية والاقتصادية بالدرجة الأولى. بينما تأتي القيم الاجتماعية والايكولوجية في مستوى ثاني. لذلك تدعى بالرؤية الضيقة. وهو ما يمثله مصطلح روح المؤسسة (esprit d'entreprise).

• تركز النظرة الثانية على عملية خلق القيمة وترتبط باتخاذ المبادرة وسلوكيات بعض الأفراد لتجريب الشيء الجديد والمختلف بسبب وجود امكانات التغيير وذلك بهدف تطوير قدرات واحداث تغيير وتجريب الافكار والتصرف بمرونة وانفتاحية أكبر. لذلك تدعى بالنظرة الموسعة. ويمثلها مصطلح الروح المقاولاتية (esprit d'entrepreneurial).

ويمكن أن نبين خمس مراحل من تطور مفهوم المقاولاتية في المخطط التالي:

الشكل 01: مراحل تطور مفهوم المقاولاتية



يشير جوزيف ماسي Joseph Massie إلى أنه بسبب تنوع الطرق المتبعة في دراسة المقاولاتية، يواجه الأمر صعوبة في تعريف مفهوم ريادة الأعمال بدقة وتحديد من هو رائد الأعمال بالضبط. " هناك آراء مختلفة حول نشوء ريادة الأعمال، ويمكن تصنيف هذه الآراء إلى ثلاث فئات :

• وجهة نظر الاقتصاديين Economist's view : يهتم بدراسة العمل الاقتصادي في ظل الظروف الاقتصادية المتعددة ودراسة آثاره على النمو والتنمية والبطالة كمتغيرات اقتصادية مهمة؛

• وجهة نظر علماء الاجتماع Sociologist's view : يفترض المدخل أن السلوك المقاولاتي هو دالة في تفاعل الفرد مجتمعه والوسط الذي عيش فيه. وتلعب عوامل القيم الاجتماعية، المعتقدات الدينية، التقاليد، العلاقات الاجتماعية، التهميش الاجتماعي لبعض فئات المجتمع، المكانة الاجتماعية، مستويات التعليم والتجربة والموروث الثقافي والاجتماعي دورا حاسما في رسم الاتجاهات الخاصة بالعمل المقاولاتي في المجتمع.

• وجهة نظر علماء النفس Psychologist's view : يحاول أن تبيان اختلاف الخصائص النفسية والاتجاهات بين المقاول وغير المقاول والتركيز على المقاول الناجح عن غيره. وتتجلى الخصائص النفسية في الحاجة للإنجاز، والرغبة في السيطرة والتحكم والرؤية والبصيرة والقابلية لمواجهة المخاطر والاعتماد على الذات. وتلعب تنشئة الفرد دورا مهما في هذا المجال.

3- العناصر المشتركة في تعريف المقاولاتية:

رغم كل التعاريف والمداخل المتعددة في تحديد مفهوم دقيق للمقاولاتية إلا أنها تكاد تتفق على بعض الخصائص:

- الخلاقية؛
- الاتجاه نحو عدم التأكد والمخاطرة؛
- اتخاذ القرار؛
- النمو؛
- الاختراع؛
- الربحية أو غير الربحية؛
- خلق القيمة؛
- إنشاء مؤسسة؛
- الابتكار؛
- القيادة.

4- دور المقاولاتية في الاقتصاد:

- تكوين رأس المال والثروة؛
- تحسين الدخل الفردي والوطني؛
- تحسن مستويات المعيشة والرفاه الاقتصادي؛
- تحقيق الحرية الاقتصادية للبلاد؛
- تحفيز والدفع بعجلة النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية؛
- المساهمة في استغلال الموارد المحلية؛
- المساهمة في تحقيق التوازن الجهوي بين المناطق في البلاد؛

- توليد مناصب الشغل؛
- تقليص الضغوط الاجتماعية لدى السباب والفئات المنخفضة الدخل؛
- تحفيز الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية.

5- ما المقصود بالروح المقاولاتية وروح المؤسسة؟

يعرف Hill العمل المقاولاتي بخلق موارد جديدة أو تشكيل توفيق من الموارد الموجودة بهدف إما تطوير وتسويق منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة أو إشباع حاجات زبائن جدد. ولذلك وجب على المقاول ان تكون لها القدرة على استكشاف الفرص واستغلالها، والتي قد يرى الآخريين أنه لا يمكن استغلالها. وعليه ينظر كل من ألبرت وماريون (Albert et Marion) إلى الروح المقاولاتية (esprit entrepreneurial) على أنها تحديد الفرص وتجنيد الموارد المناسبة والمتعددة لأجل تحويلها الى مؤسسات. بينما يرى ويبر سامبار Werner Sambart أن روح المؤسسة (esprit d'entreprise) هي مجموع المؤهلات النفسية التي تتطلب النجاح في تحقيق مؤسسة (entreprise)، فالشغف للنقود، حب المغامرة، روح الاختراع، تشكل خصائص روح المؤسسة. وللتفريق بين المقاول وغيره (من غير المقاولين) يجب إضافة، إلى روح المؤسسة، روح البرجوازية (l'esprit bourgeois)، والتي تُستخدم لوصف الطريقة التي يتبناها الأفراد في التعامل مع الحياة اليومية والنظر إلى القيم والمبادئ، كالحذر، التأثير، السبب، الحساب، الأوامر والاقتصاد. فالمقاول المثالي يتميز بروح المؤسسة بالأساس.

6- ما هو المقصود بالمخاطرة؟

ترتبط المخاطرة بالتقلبات في العوائد والمداخيل أو احتمالية تحقيق خسائر. وفي العمل المقاولاتي، فعلى الرغم من أهمية المخاطر المالية، فإن المقاول يأخذ بالاعتبار المخاطر النفسية والاجتماعية والسياسية أو ما يعرف عادة بمخاطر البيئة الكلية للشركة المقاولاتية الجديدة.

7- ما المقصود بعدم التأكد؟

ترجع حالة عدم التأكد إلى الثقة التي يضعها المقاول في تقديراته حول كيفية أداء العمل (استيعاب الاسباب والآثار البيئية) بسبب نقص المعلومات والمعرفة حول الوضعية الحالية وحول الاسباب والآثار.

8- ما المقصود بالفرصة؟

تعرف الفرصة بأنها: " إمكانية أو احتمال مزاولة العمل التجاري مع المستهلكين، والذي يحقق لهم رغباتهم في مقابل توليد مداخيل (عوائد) تسمح لك بالاستمرار في العمل وبناء أعمالك مع مرور الوقت". كما يمكن تعريفها بأنها الامكانية التي يقدمها مشروع ما إلى نشاط يخلق قيمة، ويكون مربحاً، ولديه إمكانيات للتوسع أو الاستمرارية، مع مراعاة السوق والموارد التي يمكن تجنيدها من قبل الفرد. لذا، تعتمد الفرص على:

- الفرد (الرغبات، والدوافع، والقيم، والمهارات، والمعرفة، والعلاقات، والموارد المالية)؛
- البيئة (الأنشطة المتاحة، والوصول، والعداء، والإمكانيات، والقدرة على السداد)؛

- الوصول إلى الموارد (التوفر، وتكاليف الاستحواذ والاستخدام)؛
 - الوقت اللازم لتحديد حجم المشروع، وتقدير الموارد اللازمة، والحصول عليها.
- ويمكن تقديم الفرصة بالمعادلة التالية:

Opportunité = idée(s) + créativité entrepreneuriale

تُبنى فرص الأعمال استنادًا إلى فكرة أولية ستواجه البيئة والاحتياجات والسلوكيات والامكانيات. تكون هذه الفكرة الأولية، منطقيًا، ليست بالضرورة تلك التي ستستند إليها الفرصة النهائية. يجب أن نرى الفكرة الأولية كمادة يمكن تشكيلها وتشويهها لتأخذ (تقريباً) مجموعة لا نهائية من الأشكال. ومن بين هذه الأشكال، قد تثبت بعضها بأنها فرص جيدة للفرد.

9- ما هو المقصود بالموارد التي يجندها المقاول؟

يتم التركيز وفقاً لنظرية المقاولاتية المعتمدة على الموارد، على ثلاث مفاهيم أساسية: الموارد، القدرات والمؤهلات.

تتمثل الموارد في أي شيء أو مؤهل مفيد سواء كان ملموساً أو غير ملموس. وهناك موارد تعتمد على الملكية (العقارات، عتاد الانتاج) بحيث تعطي الحق للمقاول في الاستعمال. وهناك موارد تعتمد المعرفة بحيث تسمح للمقاول بمراقبة بيئته التي يعمل بها.

أما القدرات فهي تحدد مدى فعالية تحويل المدخلات إلى مخرجات. فهي لا تتداول في سوق عوامل الانتاج وتبنى داخل المؤسسة ويصعب تقليدها أو نسخها. كما يكون الهدف منها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن امثلتها القدرات الوظيفية الأساسية كالتسويق والبحث والتطوير، والقدرات الديناميكية كقدرات الابداع والتعلم حيث تسمح للمقاول بالاستجابة المرنة للتغيير، وقدرات مقاولاتية التي تسمح بأداء النشاط في ظل المخاطرة وعدم التأكد واستكشاف الفرص.

وعلى العموم تتميز الموارد بأربع خصائص اساسية بحسب النظرية، والتي يجب على المقاول مراعاتها:

- الموارد ثمينة او مقيمة؛
- الموارد نادرة؛
- الموارد صعبة التقليد؛
- الموارد قد لا يمكن استبدالها بموارد بديلة.

ويكمن ان نقسم الموارد إلى: موارد طبيعية أو مادية المصانع والعتاد والموقع الجغرافي والموارد الطبيعية كالماء والطاقة. والموارد الاعتبارية أي تصورات وادراكات الجمهور للشركة ومنها: الجودة، المتانة المالية، قيم الشركة، درجة الابداع، القدرة على جذب المواهب والمسؤولية الاجتماعية.. والموارد التنظيمية كالهيكلة التنظيمي والوظائف والانظمة والاجراءات الادارية. والموارد المالية من أصول مالية والقدرة على الاقتراض والتمويل الذاتي. والموارد الفكرية/البشرية كالمعرفة والتدريب والتجربة والذكاء...الخ. والموارد

التكنولوجية اتلي تظهر عادة في العمليات والانظمة الانتاجية وتشمل على مختبرات البحث والتطوير، مراقبة الجودة، وتستهمل مؤشرات براءات الاختراع، العلامات التجارية وحقوق الملكية لقياسها.

10- مزايا المقاولاتية:

- تحقيق الاستقلالية؛
- فرصة للتميز؛
- تحقيق الطموحات؛
- فرصة للربح المالي والشخصي؛
- فرصة للمساهمة في المجتمع المحلي؛
- خلق فرص عمل جديدة.

11- العوامل المؤثرة على تطور ونمو المقاولاتية في الاقتصاد:

يمكن أن نورد بعض الاسهامات التي ركزت على بعض العوامل بغض النظر إن كانت اقتصادية أو اجتماعية او نفسية او سياسية. وسواء كان الكلام عن المقاول نفسه أو العمل المقاولاتي:

الجدول 02: العوامل المؤثرة على تطور ونمو المقاولاتية في الاقتصاد

العوامل	الباحث
البيئة المناسبة أو المرغوب بها؛ والمؤسسات والهيئات الداعمة.	Schumpeter
الاخلاق البروستانتية التي مصدرها المعتقدات الدينية	Weber
نظام المكانة الاجتماعية	Levine
الشخصية الخلاقة؛ تحقيق الذات يتطلب الاستقلالية؛ القدرة على حل المشاكل بطريقة ابتكارية، الاتجاهات الايجابية نحو العمل اليدوي والتقني والموارد الطبيعية.	Hagen
الموقف من المهنة أو العمل المقاولاتي؛ دور التفضيلات والتوقعات؛ والمتطلبات العملية للعمل المقاولاتي.	Cochran
الحاجة إلى الانجاز؛ وضع الاهداف والدعم الشخصي؛ المخاطر المحسوبة، الرغبة في تحقيق الاستقلالية	McClelland
إدراك الفرص السوقية؛ العوائد من استعمال الموارد؛ تسويق المنتج؛ التعامل مع الجمهور، البيروقراطية، التراخيص، الامتيازات، الضرائب، إدارة العلاقات الانسانية داخل الشركة وبين العملاء والموردين؛ المعرفة الخاصة بإدارة الانتاج وتقنيات التمويل.	Kilby
درجة الطلب على المنتج والخبرة في الصناعة	Christopher
القيم والاتجاهات والشخصية لا معنى لها إذا قادت للخلط بين العملي والنظري.	Kunkel
تحدي تغيير الوضعية الاجتماعية أو المكانة؛ معتقدات دينية جديدة؛ ظاهرة الهجرة.	Nafziger
جودة الخدمات في القطاع الصناعي؛ البحث الصناعي وامكانات الإدارة والتدريب	Staley &

	Morse
الفرص الاقتصادية والشروط السياسية	Fox, Mines& Papanek
الدعم المجتمعي؛ الصورة الذاتية، قيمة ومكانة العمل المقاولاتي	Nandy
النظام الثقافي التقليدي وامكانات تطوره، مدى مرونة نظام القيم والمعتقدات؛	Singer

12- عوامل فشل العمل المقاولاتي:

- أعمال استراتيجية سلبية أو سيئة (إطلاق منتج غير تنافسي أو استهداف سوق غير جذاب)؛
- نقص الموارد البشرية، التقنية والمالية؛
- عدم تعزيز العلاقة بالسوق (افتراض أن المنتج يبيع نفسه بنفسه)؛
- التشتت (الانتقال من منتج إلى آخر دون الاستفادة منهما بصفة فعالة)؛
- نقص الكفاءات التسييرية خاصة عندما تتجه الشركة إلى النمو والتوسع؛
- التخوف من أن نمو الشركة قد يؤدي إلى فقدان الملاك الأصليين السيطرة عليها مستقبلا؛
- الخوف من العولمة والتوجه نحو التفكير الدولي بدل المحلي خاصة مع اشتداد المنافسة والتنافس على موارد أو مصادر الانتاج. ضف إلى زيادة درجة المخاطرة المالية والتجارية على وجه التحديد؛
- عدم استقرار مداخل المشروع او الشركة الجديدة في بداياتها؛
- الجهد والوقت الكبير لنجاح الشركة ونموها في السوق (ساعات عمل طويلة على حساب راحة المقاول خاصة الفرد منه). وهو ما قد يسبب ضغوط عمل كبيرة؛
- الاصطدام بحالات الاحباط الشديد بسبب الفشل بعد عدة محاولات لنجاح الشركة خاصة مع ارتفاع المخاطر.

13- كيف يحل المقاول بيئة الاعمال التي سوف يطلق شركته الجديدة بها؟

- هناك أربع عمليات يقوم بها المقاول في تحليل البيئة، وهي:
- مسح وفحص البيئة (Scanning): المرحلة التي من خلالها يقوم المقاول بتحديد العناصر المفتاحية للبيئة وخصائصها. فهو نظام رقابة مبكر بهدف التقاط التغيير في البيئة من خلا جمع معلومات متعددة عن البيئة من مصادر متعددة المجالات والدوريات والتقارير والمنشورات ووسائل الاتصالات. كما تسمح للمقاول برسم صورة عامة عن البيئة التي سيعمل بها.
 - تتبع البيئة (Monitoring): تتبع أهم التغيرات والأحداث الحاسمة في بيئة الأعمال والتي قد يكون لها أثر على مستقبل أعمال المقاول من ناحية البقاء والنمو والربحية. لذلك تعتبر هذه المرحلة خاصة جدا حيث يتم متابعة معلومات محددة ومن مصادر متخصصة في المجال.

• **التنبؤ بالبيئة (Forecasting):** يسمح التنبؤ للمقاول بتطوير سيناريوهات أو اسقاطات معقولة ومقبولة للمستقبل كمستوى الاسعار، توجهات اسعار الفائدة. وهذا يتطلب استعمال تقنيات متعددة للتنبؤ بالمستقبل. وتهدف المرحلة الى مساعدة المقاول في البحث عن فرص اعمال جديدة وقيود البيئة الكلية على تلك الفرص وفقا ل 05 عمليات:

- اختيار المتغير البيئي الذي يعد حاسما بالنسبة للمقاول الجديد؛
 - اختيار مصدر المعطيات والمعلومات لأجل التنبؤ؛
 - تقييم مختلف طرق التنبؤ؛
 - إدماج نتائج التنبؤ في مخطط الاعمال الخاص بالمقاول؛
 - التقييم المستمر للجوانب الحاسمة في التنبؤ كمقارنة المقدر مع المحقق.
- **التأثير على البيئة (Assessing):** وتعد العملية الاكثر صعوبة هو التأثير على البيئة وهناك مستويات عديدة من تحليل بيئة الاعمال، لعل اهمها:

❖ **التحليل السياسي والحكومي:** فعلى المستوى الدولي يتم تحليل الحواجز التجارية والاتفاقيات الدولية والمخاطر السياسية للبلد. وعلى المستوى الوطني يتم متابعة الضرائب والقوانين والتشريعات والملكية الفكرية والانفاق الحكومي.

❖ **تحليل الاطراف ذات العلاقة او جماعات المصالح والضغط:** العديد من الافراد والمجموعات والمصالح يمكن ان تمارس تأثيرا وضغطا على المقاول حيث منها ما تلتقي مصلحته مع مصلحة المقاول كالمورد والزبون، ومنها ما تتعارض مصالحه معه (كالممولين). وتظهر قوة ضغط كل طرف على الابعاد التالية:

- قدرات الموارد/ مدى سيطرة الطرف الضاغط على المقاول على الموارد المالية والمادية... الخ؛
- مدى التأثير: درجة امكانية تطوير لوبيات وجماعات ضغط وتحالفات للضغط على المقاول وشركته.

- درجة التنظيم: مدى تنظيم وتجمع جماعات الضغط في شكل رسمي ومنظم وجماعي.
- طبيعة المصلحة: هل هي مصلحة دائمة أو مؤقتة.
- التوقيت: وقت تحرك جماعات المصلحة والضغط ووقت ممارسة الضغط.
- درجة الاحتجاج او الاعتراض على نشاط المقاول؛
- قواعد أو اسس التأثير: إلى أي مدى مستعد جماعة المصلحة او الضغط على التحالف مع مجموعات ضغط اخرى للضغط على المقاول.

❖ **التحليل الكلي:** التغيرات الهيكلية والتغيرات الدورية؛

❖ **التحليل التكنولوجي:** الاختراعات وعمليات الابداع؛

❖ **التحليل السوسيوديمغرافي:** الديموغرافيا (الحجم، التوزيع، العمر، النوع، الدخل.. الخ)؛ القيم

والاتجاهات الاجتماعية (نمط الحياة، تفضيلات الأفراد، نمط العمل، مستوى التعليم)؛

❖ **التحليل البيئي:** التلوث، التبذير، إعادة التدوير، حماية الحياة البرية، المناطق المحمية، سلامة

أماكن العمل، التنمية المستدامة.

❖ **التحليل التنافسي:** تحليل الصناعة (القوى التفاوضية للموردين، القوى التفاوضية للعملاء، تهديدات

المنتجات البديلة، تهديدات الداخلين الجدد للقطاع وكثافة المنافسة في القطاع) وتحليل

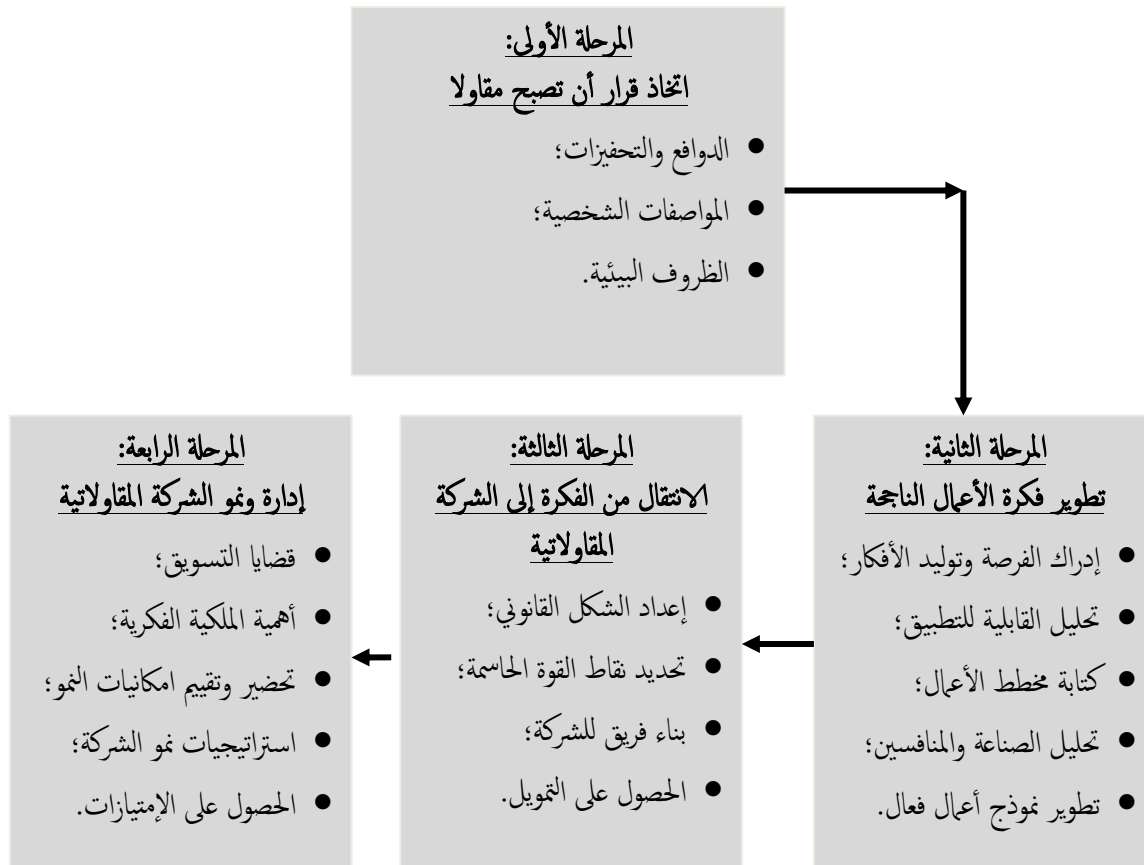
المنافسين (تحديد المنافسين وترتيبهم وجمعهم في مجموعات استراتيجية).

14- النموذج القاعدي للعملية المقاولاتية: (كيف تبني عملا مقاولاتيا؟):

يمكن أن نختصر تلك المراحل في النقاط المخطط التالي، بحيث سنكتفي بذكرها، لنقوم بتفصيلها في

المحور الخاص خطوات انشاء الشركات المقاولاتية الجديدة

الشكل 02: النموذج القاعدي للعملية المقاولاتية



15- النظريات المقاولاتية؟ Theories of Entrepreneurship

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير المقاولاتية كظاهرة ونشاط وعملية في نفس الوقت، ومن جهات متميزة عن بعضها، بحيث نجد تداخلا في الاجتهادات بين الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والنفسي والثقافي... الخ. ولقد أنتج ذلك فسيفساء من التعاريف والنماذج والعوامل المؤثرة على العمل

المقاولاتي والمفسرة لسلوك المقاول والخصائص التي تميزه عن غيره من الاعوان في الاقتصاد. ولأن حصر كل تلك النظريات يعد عملاً معقداً ومركباً فإننا اكتفينا بذكر ما استطعنا الوصول إليه من معلومات ومراجع خاصة الاجنبية منها. مع ملاحظة أن هناك ثلاث مداخل أساسية تم تحليلها ودراستها بالتفصيل- تاريخياً- وهي: المدخل الاقتصادي والمدخل النفسي والمدخل الاجتماعي. كما أضفنا في الشكل أدناه بعض الاجتهادات والمدخل الخاصة والتي قد يجدها الباحث في المجال في بعض الكتابات والمنشورات. وعليه، هناك اتجاه عام على تقسيم تلك النظريات إلى أربع مداخل رئيسية، وكل مدخل يضم العديد من الاجتهادات؛ وهي:

- المدخل الاقتصادي؛
- المدخل النفسي؛
- المدخل الاجتماعي؛
- مداخل أخرى.

أولاً: النظريات الاقتصادية: Economic Theories

كان رائد الأعمال وريادة الأعمال محل اهتمام في ميدان الاقتصاد منذ عام 1755. يبدو أن مصطلح رائد الأعمال قد تم تقديمه إلى ميدان الاقتصاد بواسطة كانتيلون، ولكن أول من أعطى لرائد الأعمال بروزاً كان ساي. كان يُترجم بشكل متنوع إلى الإنجليزية على أنه "تاجر"، "مغامر"، و "صاحب عمل"، على الرغم من أن المعنى الدقيق هو "منفذ مشروع". قام جيمس ستيفارت ميل بتعميم هذا المصطلح في إنجلترا. وكان المفهوم غامضاً وواسعاً وغير واضح. كان يُنظر إلى رواد الأعمال على أنهم مغامرون في المرحلة الأولى، وكانت ريادة الأعمال تُنظر إليها على أنها نشاط استثماري في المرحلة الثانية. في المرحلة الثالثة، كانت ريادة الأعمال أكثر اتجاهاً نحو ممارسات مبتكرة وإبداعية. في المرحلة الخامسة، كانت ريادة الأعمال تُنظر إليها على أنها منسقة للموارد الواقية.

وفقاً لوجهة نظر الاقتصاديين، ستحدث ريادة الأعمال والنمو الاقتصادي في الحالات التي تكون فيها الظروف الاقتصادية ملائمة بشكل خاص. المحفزات الاقتصادية هي الدافع الرئيسي للأنشطة الريادية. يعتقدون بقوة أن وجود سوق تنمو بشكل جيد وسياسات اقتصادية فعّالة تعزز ريادة الأعمال بشكل كبير. جي. إف. بابانيك وج. آر. هاريس هما G.F. Papanek و J.R. Harris المدافعان الرئيسيان عن هذه النظرية. وفقاً لهما، تعتبر المحفزات الاقتصادية الدافع الرئيسي للأنشطة الريادية. في بعض الحالات، قد لا يكون ذلك واضحاً، ولكن دوماً تمت ربط دوافع الأفراد الداخلية بالمكاسب الاقتصادية. وبالتالي، يُعتبر هؤلاء الحوافز والمكاسب شروطاً كافية لظهور ريادة الأعمال الصناعية. عندما يدرك الفرد أن سوقاً لمنتج أو خدمة ما خارج التوازن، قد يقوم بشراء أو إنتاج بالسعر السائد وبيعه لأولئك الذين يستعدون للشراء بأعلى سعر. تعزى نقص ريادة الأعمال إلى أنواع مختلفة من عيوب السوق وسياسات اقتصادية غير فعّالة.

تمثل كل من المدارس الكلاسيكية، والنيوكلاسيكية، والنمساوية، جميعها تفسيرات للمقاولاتية من الناحية الاقتصادية بالاعتماد على تحليل عمليات السوق وعلى الظروف الاقتصادية والفرص التي تخلقها. غير أن تلك النظريات تعرضت لنقد كبير لعدم الاعتراف بالطبيعة الديناميكية والمفتوحة لنظام السوق، متجاهلة الطبيعة الفريدة للنشاط المقاولاتي ومقللة من السياقات المتنوعة التي تحدث فيها المقاولاتية.

ثانيا: النظريات النفسية: Psychological Theories

تركز النظريات النفسية للمقاولاتية على الأفراد والعناصر العقلية أو العاطفية التي تدفع الأفراد المقاولين. ووفقاً لعلماء النفس، يمكن أن تظهر ريادة الأعمال عندما تكون للمجتمع إمداد كافٍ من الأفراد الذين يتمتعون بصفات نفسية معينة، مثل: القدرة على رؤية الأمور بطرق جديدة (الرؤية)، وطاقة الإرادة والعقل لتغيير العادات الفكرية الثابتة، والرغبة في القيام بشيء لتحقيق حلم، والقدرة على تحمل المعارضة الاجتماعية، والحاجة الكبيرة لتحقيق النجاح. ومن بين الذين أكدوا على الجوانب النفسية كمساهمة في نجاح رواد الأعمال هم: جوزيف شومبيتر Schumpeter Joseph، ماكلياند McClelland، هاغن وكونكال Hagen and Kunkal، حيث يعتقد شومبيتر أن رواد الأعمال يتحركون في المقام الأول بواسطة إرادة تاريخية للسلطة، أو إرادة لتأسيس مملكة خاصة، أو إرادة للفتح والاستيلاء. ووفقاً لماكلياند، فإن الحاجة الكبيرة إلى تحقيق النجاح هي ما يدفع الأشخاص نحو الأنشطة الريادية. بينما هاغن يعتبر سحب احترام الوضع الاجتماعي كآلية حفز لتغيير تكوين الشخصية. يُفهم سحب الوضع على أنه إدراك من جانب أفراد مجموعة اجتماعية ما أن أغراضهم وقيم حياتهم لا تحظى بالاحترام من قبل مجموعات في المجتمع يحترمونها. بينما نموذج كونكل السلوكي يتعامل مع الأنشطة التي تعبر علنيًا عن الأفراد وعلاقتهم بالبيئة الاجتماعية والظروف الفيزيائية المحيطة سابقًا وحاليًا. كما قدم جوليان روتر، في هذا الاتجاه نظرية التحكم أو السيطرة، حيث يرى أن الناس الذين لديهم ميل داخلي قوي للسيطرة، يعتقدون أن أفعالهم يمكن أن تؤثر على العالم الخارجي، وتشير الأبحاث في هذا المجال إلى أن معظم المقاولين يمتلكون تلك الصفة. إضافة إلى المدخل الذي يعتمد على السمات الشخصية بدءاً من الإبداع والقدرة على التكيف ودرجة التفاؤل كدافع للسلوك المقاولاتي.

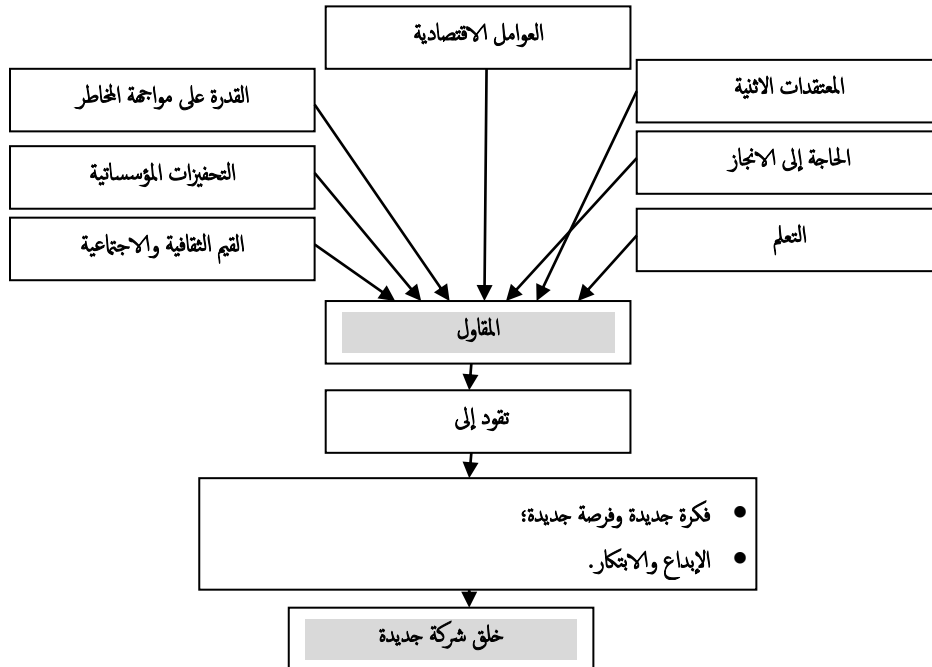
ثالثا: النظريات الاجتماعية / الأنثروبولوجية: Sociological/Anthropological Theories

تركز النظريات الاجتماعية في تفسيرها للمقاولاتية على مختلف السياقات الاجتماعية التي تمكن المقاولين من النفوذ للفرص السوقية. ويختار بول. د. رينولدز، وهو أستاذ في جامعة جورج واشنطن، أربعة من هذه السياقات: الشبكات الاجتماعية (العلاقات الاجتماعية)، والرغبة في حياة ذات معنى، ومحددات الهوية الإثنية، وعوامل البيئة الاجتماعية والسياسية. ويتناول النموذج الأنثروبولوجي مسألة المقاولاتية بوضعها في سياق الثقافة، ودراسة كيفية تشكيل القوى الثقافية، مثل المواقف الاجتماعية، وكيفية تأثيرها على النظرة للمقاولاتية وسلوكات المقاولين.

يُشير علماء الاجتماع إلى أن ريادة الأعمال تكون على الأرجح قادرة على الظهور في إطار ثقافي اجتماعي معين. وفقاً لهم، تكون العقوبات الاجتماعية والقيم الثقافية وتوقعات الدور هي المسؤولة عن ظهور ريادة الأعمال. توجيه القيم الاجتماعية الثقافية للعمل الاقتصادي هو ما يولد ريادة الأعمال. وفقاً لكوكران، Cochran، يُمثل رائد الأعمال الشخصية النموذجية للمجتمع. تعتمد أدائه على توجهاته نحو مهنته، وتوقعات الأدوار للمجموعات المعترف بها، ومتطلبات الوظيفة. قيم المجتمع تعتبر العامل الأكثر أهمية في تحديد التوجهات وتوقعات الأدوار. وفقاً لويبر Weber، تؤدي المعتقدات الدينية إلى بذل جهد مكثف في المهن، والترتيب المنهجي للوسائل لتحقيق الأهداف، وتراكم الأصول. هذه المعتقدات هي التي تولد دافعاً لنمو ريادة الأعمال. يقترح هوسيليتز Hoselitz أن الفئات الثقافية الهامشية تعزز ريادة الأعمال والتنمية الاقتصادية. يكون لدى مثل هذه الفئات، بسبب موقفها الغامض، القدرة المثلى على إجراء تكييفات إبداعية وبالتالي تطوير ابتكارات حقيقية. في عدة دول، ظهر رواد الأعمال من فئة اجتماعية اقتصادية معينة. وفقاً لستوكس Stokes، توجه القيم الاجتماعية الثقافية العمل الاقتصادي. يقترح أن الفرص الشخصية والاجتماعية ووجود التوزيعات النفسية اللازمة يمكن اعتبارها شروطاً لانتقال الفرد إلى ريادة الأعمال الصناعية¹.

ويمكن أن نبين إسهام تلك النظريات من خلال المخطط التالي:

الشكل 03: إسهام النظريات المقاولاتية في العمل المقاولاتي



كل وجهة نظر من الوجهات السابقة غير كاملة ولا يمكن اعتبار أيًا منها صحيحًا أو خاطئًا. إن ريادة الأعمال تتأثر بعوامل متعددة، وبالتالي، لا يمكن أن تولد ريادة الأعمال عامل فرديًا بمفرده.

¹ U.Surya Satya Kumar, op.cit, p 26.

وبالتالي، تعتبر ريادة الأعمال نتيجة لتوليف معقد ومتنوع للعديد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والنفسية وغيرها. ولذلك ظهرت اتجاهات كثيرة، يمكن اختصار الباحث Landström أهمها في الجدول الموالي:

الجدول 03: المقاولاتية: حقل بحث متعدد الأبعاد

المدخل	مستوى التحليل	وحدة التحليل	أمثلة على الأسئلة
علم النفس الاجتماعي	فردية	رائد الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> • كيف يميز رائد الأعمال نفسه؟ • من يصبح رائد أعمال؟ • ما هي الدوافع لتحويل شخص إلى رائد أعمال؟
السلوك التنظيمي	فردية / تنظيمي	المنظمة الريادية	<ul style="list-style-type: none"> • كيف يحدث التغيير في المؤسسات؟ • كيف يؤثر رائد الأعمال على الفاعلين الآخرين؟ • كيف تؤثر الأطراف الأخرى في المؤسسة؟
العلوم الإدارية	المجتمع	الشركة	<ul style="list-style-type: none"> • كيف يتم بدء شركة جديدة وكيف يتم إدارتها؟ • ما هو وظيفة واستراتيجية الشركات؟
نظرية التبادل التنظيمي	العلاقة بين المنظمة وبيئتها (مختلط)	رأس المال الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> • كيف يستخدم رائد الأعمال شبكاته الشخصية وكيف يحصل على الموارد التي يحتاجها؟
النظرية الإيكولوجية للتعداد	المجتمع	القطاع الصناعي	<ul style="list-style-type: none"> • ما الذي يميز بين البقاء والتطوير والوفاة للشركات الجديدة؟ • ما العوامل البيئية التي تؤثر في إنشاء والحفاظ على الشركات الجديدة؟
علم الاجتماع	المجتمع	النظام الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> • كيف يُعتبر بدء ونمو الشركة في المجتمع؟ • أي دور يؤديه رائد الأعمال في المجتمع؟ • ما هو دور البيئة الاجتماعية في عملية ريادة الأعمال؟
الأنثروبولوجيا الاجتماعية	المجتمع	ثقافة النظام	<ul style="list-style-type: none"> • كيف يتم نقل المعرفة الجديدة إلى رواد الأعمال والشركات؟
الاقتصاد	المجتمع	النظام الاقتصادي	<ul style="list-style-type: none"> • ما هي الآثار الاقتصادية لريادة الأعمال؟

وبالتالي يشير إلى أن الارتباك في فهم مفهوم ريادة الأعمال قد يكون ناتجاً من عدة عوامل، بما في ذلك اختلاف التخصصات العلمية للباحثين الذين اهتموا بدراستها، حيث يقتربون من هذا الموضوع من منظورهم الخاص ووفقاً لانتماءاتهم التخصصية. فقد يحاول بعض الباحثين فهم من هو رائد الأعمال وما يميزه (علم النفس)، بينما يتناول آخرون تأثير ريادة الأعمال على النظام الاقتصادي (الاقتصاد) أو على المجتمع (الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع). ويمكن ان نشرح بعض تلك المداخل الأخرى، كالتالي:

رابعاً: النظريات الأخرى:

أ/ النظريات القائمة على الموارد: Resource-Based Theories

تركز النظريات القائمة على الموارد على الطريقة التي يستفيد بها الأفراد من أنواع مختلفة من الموارد لإنجاز العمل المقاولاتي. الوصول إلى رأس المال يحسن فرص إنشاء الفرد المقاول على شركته، وذلك على الرغم من أن الكثير من المقاولين يستعدون غالباً في إنشاء شركاتهم بالرغم من قلة رأس مالهم. وتشمل الأنواع الأخرى من الموارد التي يمكن أن يستفيد منها المقاولون على الشبكات الاجتماعية والمعلومات التي يقدمونها، فضلاً عن الموارد البشرية، مثل التعليم. وفي بعض الحالات، فإن العناصر غير الملموسة للقيادة التي يضيفها المقاول إلى المزيج تعمل كمورد لا يمكن للشركة أن تعوضه. باختصار، تركز النظريات القائمة على الموارد على الطريقة التي يستفيد بها الأفراد من أنواع مختلفة من الموارد لإنجاز العمل المقاولاتي

ب/ النظرية القائمة على الفرص: Opportunity-Based Theory

كتب بيتر دراكر، المؤلف البارز في إدارة الأعمال والأستاذ ومستشار الشركات، نظرية قائمة على الفرص. ويدعي دراكر أن المقاولون يتفوقون في الرؤية والاستفادة من الإمكانيات التي تخلقها التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والثقافية. على سبيل المثال، في حين أن رجل أعمال ما قد يرى في زيادة نسبة السكان الشباب في منطقة نشاطه، يمثل موتاً محتملاً لشركته التي تقدم خدماتها بالأساس لكبار السن؛ فإن المقاول يرى فيها فرصة لفتح شركة جديدة تقدم خدماتها للشباب. وعليه، تؤكد أن المقاولين يتفوقون في الرؤية والاستفادة من الإمكانيات التي تخلقها التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والثقافية. فالفرد يبحث عن التغيير ويستغله كفرصة باستعمال الموارد والابداع فيها. وذلك من خلال استغلال الافكار الجديدة.

ج/ النظريات الثقافية والسياسية: تتدخل العديد من العناصر الثقافية في تكوين المقاولاتية وتمييزها في المجتمع كقيم الجماعات الثقافية الصغيرة. كما أن نظرة الفرد وموقفه من عمله أو وظيفته ومتطلباتها ونظرة الجماعة التي ينتمي إليها لتك الوظيفية وما هو منتظر منه تحدد إلى درجة كبيرة خياراته في ترك الوظيفة وتأسيس عمل مستقل بذاته خاص به خاصة وأن الفرد يأخذ الكثير من القيم من المجتمع الذي ينتمي إليه. إضافة إلى أن النظام السياسي الذي يوفر بيئة أعمال مناسبة ومحبذة للأفراد ويشجع الابداع والابتكار داخل المجتمع والقابلية للمقاولاتية سوف يزيد من نمو المقاولاتية في الاقتصاد.

د/ النظرية البيولوجية للمقاولاتية: تعتمد على الاختلافات البيولوجية والثقافية بين الرجل والمرأة وتأثيرها على الدافعية والقيام بالعمل المقاولاتي الذي يتطلب المخاطرة. فالرجل أكثر مخاطرة وتقبلاً للفشل والمواقف السيئة من المرأة. ضف إلى أن المرأة تفضل انشاء شركة صغيرة وخاصة العائلية منها مقارنة بالرجل الذي ينشأ كل انواع الشركات. لذلك المرأة اقل دافعية في طلب تمويل خارجي من الرجل وتكتفي بالتمويل الذاتي وحتى الرأسمال الصغير لمشروعها مقارنة بالرجل.

ه/ نظرية مدرسة هارفرد: تركز على عاملين هامين للمقاولاتية: نشاط التنسيق أي التنسيق بين الموارد والادارة؛ والحساسية للبيئة بحيث يستجيب نشاط المقاول ويتكيف مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

و/ النظريات السلوكية: تعرف النشاط المقاولاتي بأنه نشاط هادف لتغيير النظام الاقتصادي عن طريق زيادة الانتاجية وخفض التكلفة وتحقيق رفاه للأفراد والرفع من القيم الاجتماعية من خلال مجموعة من السلوكيات المحددة، منها: التعرف على الفرصة، جمع الموارد، تعريف المنتج وانتاجه، بناء شركة أو تنظيم اقتصادي، الاستجابة للبيئة خاصة الحكومة والمجتمع.

ز/ نظرية عدم الكفاءة: تنتج عدم الكفاءة عندما لا يستعمل مدخل ما (عامل انتاجي معين كالمواد الأولية) بكفاءة أي استخدامه بطريقة خاطئة أو بطريقة فيها الكثير من الهدر والضياع. ذلك أن دور المقاول هنا مزدوج: الرفع من كفاءة استخدام الموارد، وتحويل المدخلات المتاحة بكفاءة انتاجية اعلى أو ادخال موارد جديدة.

ح/نظريات الرأس مال البشري: تعتمد على نظرية الاستثمار الامثل، وترى ان الافراد والاعوان الاقتصاديين عندما يتوقعون أن العوائد من العمل المقاولاتي ستكون أكبر من عوائد من العلم أجيرا. عندها يقررون أن يصبحوا مقاولين.

الجدول 04: ملخص للنظريات المقاولاتية

نظريات المقاولاتية - THE THEORIES OF ENTREPRENEURSHIP

مداخل أخرى Other theories

- 1- النظريات القائمة على الموارد؛ Resource-Based Theories
- 2- النظرية القائمة على الفرص: Opportunity-Based Theory: ومن بين أهم إسهاماتها Peter Drucker؛
- 3- النظريات الثقافية والسياسية & cultural & political Theories: ومن روادها Hoslitz و Thomas cochran.
- 4- النظرية البيولوجية للمقاولاتية - Biological theory: ومن روادها Eagly 1995؛ Scollard 1989؛ sexton 1990.
- 5- نظرية مدرسة هارفرد Harvard School theory:- ورائدها: Cole 1949؛
- 6- النظريات السلوكية Behavioral theories: ومن روادها Shapiro 1983؛ Gartner 1985؛
- 7- نظرية عدم الكفاءة (X-Efficiency): ورائدها Harvey Leibenstein؛
- 8- نظريات الرأس مال البشري- Human Capital theories: ومن روادها: Theodor Schultz 1971؛ Becker 1993.

المدخل الاجتماعي Sociological Theories

- أهم الرواد:
- ماكس ووبر؛
 - بول رايبولد؛
 - كام- Kamm (1990)
 - بيرد- Bird (1989)؛
 - ايفرات هاجن (Hagen)؛
 - فرانسيس وسانديريغ (2000).
- أهم الأفكار:
- ماكس ووبر والمعتقدات الاثنية؛
 - هاجن والتغيير والمكانة الاجتماعية؛
 - نموذج الهامش الاجتماعي؛
 - الموروث الثقافي والاجتماعي؛
 - العلاقات والروابط الاجتماعية.
- أهم النظريات:
- نظرية المعتقدات الاثنية لويبر؛
 - نظرية التغيير الاجتماعي لهاجن؛

المدخل النفسي Psychological Theories

- أهم الرواد:
- دايفيد ماكلياند (1961)؛
 - جوليان روتر (1966)؛
- أهم الأفكار:
- ماكلياند والحاجة إلى الانجاز؛
 - روتر والميل إلى السيطرة أو التحكم؛
 - Vries و Kets والنموذج النفسي الديناميكي والمخاطرة أو (نموذج الطفولة المضطربة)؛
 - الصفات الشخصية والنفسية والقيم والاتجاهات والتوقعات.
- أهم النظريات:
- نظرية الحاجة للإنجاز لماكلياند؛
 - نظرية الخوافر لماكلياند؛
 - نظرية السيطرة لروتر؛
 - النموذج النفسي الديناميكي.

المدخل الاقتصادي Economic Theories

- أهم الرواد:
- ريشارد كونتيون (1755)؛
 - جون بابتيست ساي (1803)؛
 - جون ستيوارت ميل؛
 - جوزيف شامبيتر (1934)؛
 - ويليام بومول (Baumol)؛
 - إيسريال كيرزنار (Kirzner)؛
 - فرانك نايت (Knight).
- أهم الأفكار:
- كونتيون والمخاطر المالية؛
 - شومبيتر والهدم الخلاق؛
 - نايت وعدم التأكد والتوقع والمخاطرة؛
 - كيرزنار واكتشاف فرص الربح؛
 - بومول ودور التحفيزات المؤسسية؛
 - ساي وخلق القيمة وتحريك الموارد؛
 - ميل والمقاول المخاطر ومدير الاعمال؛
- أهم المدارس التي ينتمي لها الرواد:
الكلاسيك والنيوكلاسيك والمدرسة النمساوية.

16 - قياس العمل المقاولاتي:

هناك العديد من المداخل التي استخدمت في قياس العمل المقاولاتي، يمكن اختصارها في الجدول التالي:

الجدول 04: أنماط قياس المقاولاتية

المقياس	التفسير	حدود المقياس
النسبة العامة للعمال المستقلين	تعرف بعدد العمال المستقلين في القوى العاملة	ليس هناك مقياس موحد لهذا القياس، حيث لا يميز، على سبيل المثال، بين العمال المستقلين وأصحاب العمل. تتغير النتائج بشكل كبير وفقاً لمعايير الاختيار: يعتبر تركيا واحدة من أكثر البلدان ريادةً وروح المبادرة وفقاً لهذا القياس.
المعدل الخاص للعمال المستقلين	هو مفصل أكثر للتغلب على المشكلة المتعلقة باستخدام المعدل العام للعمال المستقلين. يتم ذلك عن طريق تحليل نسبة العمال المستقلين ذوي المهارات العالية (على سبيل المثال: المهندسين) لتحديد قدرة العمال المستقلين على الابتكار.	تغير الفارق بين معدل العمال المستقلين في قطاعات الكفاءات المنخفضة والمرتفعة حسب البلدان. على سبيل المثال، تمتلك فرنسا وبلجيكا معدلاً منخفضاً للعمال المستقلين في قطاعات الكفاءات المرتفعة، في حين أنهما تظهران بمعدل مرتفع في قطاعات الكفاءات المنخفضة.
معدل مالكي ومدراء الشركات.	يحسب بشكل رئيسي من خلال النسبة المئوية لمالكي ومدراء الشركات بالمقارنة مع إجمالي القوى العاملة.	يحدث تقدير زائد لعدد الشركات بسبب الشركات التي يديرها أكثر من رائد عمل، على سبيل المثال، المالكون بنسب متساوية
معدلات الدخول والخروج للشركات أو العمال المستقلين	هي مجموع الشركات أو العمال المستقلين الجدد والمتوقع خروجهم من صناعة أو منطقة معينة. يتم قياسها من خلال معدل دخول وخروج العمال المستقلين، وأيضاً من خلال معدل دخول وخروج الشركات. أو حتى مستوى التقلب، وهو مجموع الدخول والخروج.	على سبيل المثال، الألمانية واليابان لديهما معدل مماثل لمالكي ومدراء الشركات، ولكن ألمانيا لديها ضعف معدلات دخول الشركات مقارنة باليابان. الدنمارك والبلدان الناطقة بالإنجليزية هي أكثر البلدان ريادة، وفقاً لمستوى التقلب. تتوقف هذه المستويات من التحليل التنظيمي بشكل ضروري على الطريقة التي سيتم فيها حسابها.
منظمة GEM (المرصد العالمي لريادة الأعمال) ومؤشرها	يتم تحديده عن طريق نسبة السكان البالغين المشاركين في بدء تأسيس شركة أو الراغبين في ذلك، أو مالكي ومدراء شركات ذات أقل من 42 شهراً من الوجود.	في عام 2006، أظهرت كولومبيا وإندونيسيا وبيرو وتايلاند أعلى معدلات TEA. يقسم الباحثون TEA إلى مؤشر نشاط ريادة الأعمال للرياديين الجدد (NEA) ومؤشر نشاط ريادة الأعمال للشركات الشابة (YFEA) ومع ذلك، فإن تجميع أبعاد مختلفة لريادة الأعمال (TEA) يجعل تفسيرها أكثر تعقيداً.

<p>على سبيل المثال، يمكن لبلدين بسهولة أن يظهرنا نتائج TEA متشابهة مع معدلات بدء التأسيس الفعلية مختلفة تمامًا. في الإصدارات الأخيرة، يتم التمييز بين الشركات التي تصل سريعًا إلى عشرة موظفين أو أكثر، أي ما يعتبرونه "الغزالات" (gazelles).</p>		<p>لنشاط ريادة الأعمال الكلي (TEA)</p>
<p>هذه القياسات لا تعكس بالضرورة الابتكار الذي تم تحقيقه بل تعكس بدلاً من ذلك الإنفاق والإجراءات الاستراتيجية للأعمال التجارية. يعتبر قياس عدد البراءات مثيرًا للجدل بشكل كبير، خاصة في حالة الشركات الصغيرة والمتوسطة التي غالبًا ما تكون بلا الموارد لمتابعة الشركات الكبيرة التي تقوم بنسخ اكتشافاتها إلى حد ما. وغالبًا ما تكون الابتكارات الكثيرة غير مسجلة ببراءات اختراع. واليابان هي الدولة الأكثر ريادة وفقًا لهذه القياسات.</p>	<p>تقوم بحساب عدد الابتكارات بدلاً من عدد المبتكرين. يمكن قياس مؤشرات مختلفة، مثل الإنفاق على البحث والتطوير (R&D) أو عدد براءات الاختراع. على سبيل المثال، قام Florida، Acs، و Lee (2007) بقياس عدد براءات الاختراع بالنسبة للسكان، بينما قام Salgado-Banda (2005) بقياس عدد طلبات براءات الاختراع بالنسبة للقوى العاملة.</p>	<p>القياسات المستندة إلى الابتكار</p>
<p>هذه البيانات تؤكد أن النوايا لا تتحول بالضرورة إلى أفعال عملية. إيطاليا والبرتغال تتصدران القائمة وفقًا لهذه القياسات.</p>	<p>تُحدد بواسطة عدد الأفراد الذين، لو كان لديهم الاختيار، يفضلون أن يكونوا عمالًا مستقلين بدلاً من موظفين. يتم حسابها عن طريق قسمة عدد رواد الأعمال المحتملين على إجمالي القوى العاملة</p>	<p>القياسات المستندة إلى النوايا ريادية</p>
<p>مثل هذه القياسات يمكن أن تكون مفسرة بواسطة العديد من العوامل الأخرى بشكل أكبر من مجرد الريادة.</p>	<p>يتم قياسه أساسًا من خلال النتائج أو التأثيرات الناتجة عن ريادة الأعمال. يمكن حساب هذه القياسات بعدة طرق، بما في ذلك النمو والبقاء على قيد الحياة للشركات. على سبيل المثال، قام Birch (1979)، Kirchoff (1994)، و Storey (1997) بدراسة الشركات النشيطة التي قد تكون أكثر ريادة من غيرها. من جهتهم، قام Scarpetta، Bartelsman، و Schivardi (2003) بقياس البقاء عن طريق حساب نسبة الشركات التي لا تزال حية بعد فترة زمنية محددة. في الختام، قام Audretsch و Thurik (2001)، Bartelsman وزملاؤه (2003)، و OECD (1997)، و Parker (2004) بتحليل تطور الناتج المحلي</p>	<p>القياسات المستندة إلى الإداءات التنظيمية</p>

	الإجمالي (الناتج الداخلي الإجمالي) وفرص العمل كمؤشر لريادة الأعمال.	
--	--	--

كل مقياس له مزاياه، ولكن لا أحد منها يعكس الطابع متعدد الأبعاد، والمتنوع لريادة الأعمال وخصوصًا أنواع الريادة المختلفة. يجب أن يتضمن المقياس المثالي لريادة الأعمال كل واحدة من هذه الطرق المختلفة، ولكنه صعب جدًا تحقيقه، كما يمكن توقعه. ومع ذلك، يظل المقياس الأكثر استخدامًا هو ما يسمى "ديموغرافيا الشركات"، أي إنشاء الشركات واختفاءها، وتطور عدد الشركات مع مرور الوقت أو درجة تقلبها. على الأقل، يبدو أن هذا المقياس هو الأكثر قدرة على تلبية الاحتياجات الفورية، خاصة إذا كنا نريد إجراء مقارنات إقليمية.

المحور الثاني:

المقاول في الاقتصاد

1- تعريف المقاول

أولاً: من الناحية اللغوية:

أصل كلمة مقاول (entrepreneur) هي فرنسية ومستمدة الكلمة: (entreprendre) وتعني أخذ المبادرة بين (between-taker)، تم إدخاله للنظرية الاقتصادية من طرف المصرفي الايرلندي ريشارد كونتيون 1755 و الاقتصادي الفرنسي جون بابتيست ساي(1803). بينما كان جوزيف شومبيتر هو الذي قرنه بالابتكار والابداع.

ونجد بعض التعاريف في بعض المعاجم الانجليزية تركز على هذا المفهوم حيث:

• معجم Webster Dictionary: يرى أن مصطلح المقاول يطبق على كل من ينظم، يدير، ويتقبل المخاطرة في الأعمال؛

• معجم BBC English Dictionary: يرى من منظور عام أن المقاول هو كل فرد يقيم ويبدأ أعمالاً؛

• معجم English Dictionary: يعرف المقاول بأنه الفرد الذي يحاول أن يستفيد من الأرباح من خلال المخاطرة والمبادرة أي التركيز على مستوى عالي من المبادرة ويرغبون في مواجهة مستوى عالي من المخاطرة.

• الموسوعة البريطانية The New Encyclopaedia Britannica: تعتبر المقاول بأنه الشخص الذي يتحمل مخاطرة القيام بالأعمال في مواجهة عدم التأكد من الشروط المستقبلية لها:

ثانياً: من الناحية الاصطلاحية:

أما من الناحية الاصطلاحية وخاصة نظرة أهم رواد الفكر المقاولاتي، فيمكن أن نورد التعاريف التالية على سبيل التمثيل لا الحصر، كالتالي:

• **تعريف ريشارد كونتيون 1725:** هو الفرد الذي يدفع سعر معين لمنتج ما لإعادة بيعه بسعر غير مؤكد، ويتخذ القرارات بشأن الحصول واستعمال الموارد مع مواجهة المخاطر المصاحبة لعمل الشركة.

• **تعريف جون بابتيست ساي 1803:** المقاول هو عون اقتصادي الذي يجند كل وسائل الانتاج من ارض وعمل ورأس المال لإنتاج المنتج. وعن طريق بيع منتجه في السوق يقوم بدفع ريع الارض وأجر العامل وفائدة رأس المال وما يبقى يكون ربحه. فهو يقوم بنقل الموارد من منطقة غير منتجة إلى منطقة ذات انتاجية عالية ودخل أعلى.

• **تعريف جوزيف شومبيتر 1934:** المقاول هو المبدع الذي يستعمل توفيقات انتاجية مختلفة مستغلا موارد الانتاج للقيام بإنتاج سلع وخدمات جديدة أو طرق تصنيع جديدة او مصادر جديدة للموارد الاولية أو شكل تنظيمي جديدة او اقامة اسواق جديدة.

- **تعريف دايفيد ماكلياند 1961:** المقاول هو فرد له مستوى عالي من الحاجة للإنجاز. فهو يملك طاقة كبيرة ويواجه المخاطرة المحسوبة.
- **تعريف بيتر دراكر 1964:** المقاول يبحث عن التغيير، ويستجيب له ويستغل الفرص. ويعد الابداع الأداة الخاصة للمقاول التي تسمح له بتحويل الموارد إلى مصادر للقيمة بفعالية.
- **تعريف كيلبي 1971:** يركز على دور المقاول المقلد والذي لا يبدع ولكن يقلد التكنولوجيا المبتكرة من طرف الآخرين. وهذا النوع من المقاول مهم جدا في الدول النامية.
- **تعريف ألبيرت شابيرو 1975:** المقاول يأخذ المبادرة، يتقبل مخاطر الفشل وله احساس داخلي بالرغبة في التحكم والسيطرة.
- **تعريف بينشوت 1983:** المقاول الداخلي (Intrapreneur) هو مقاول مع مؤسسة قائمة فعلا أي يعمل داخل مؤسسة موجودة وتتنشط في السوق وليست جديدة النشأة والنشاط.
- **تعريف فرانك يونغ:** يرى أن المقاول له توجه نحو توصيف أي وضعية صعبة بأنها مشكل يجب حله ببذل مجهود معتبر باعتبار الوضعية فرصه له. ولذلك يثق بدرجة كبيرة في قابليته الشخصية في التحليل وحل المشاكل؛
- **تعريف فرانك نايت:** يرتبط المقاول بالمخاطرة، عدم التأكد وتوقع العوائد. كما يتأثر بالعوامل الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
- **تعريف فرانسيس والكر:** هو ذلك الفرد الذي يمنح على أكثر من القدرات العادية في مهمة تنظيم وتنسيق عوامل الانتاج المختلفة. يجب ان يكون قائد ريادي في الصناعة.
- **تعريف الصناعي هنري فوردي:** المقاول يستطيع أن يقوم بكل شيء بالاستخدام الشغف والحماسة. فالشغف يسمح لآماله أن ترتفع إلى النجوم. بينما الحماسة تمثل تلك الشرارة في عينيه، والثبات في توجهه، والاندفاع نحو آماله والحيوية في تطبيق افكاره.
- **تعريف ايفرات هاجن:** يرى في المقاول بذلك الفرد الذي يحل المشاكل بطريقة ابتكارية بحيث يلفت انتباهه الأشياء في التطبيق أو الواقع العملي والتكنولوجي. كما يتميز بالحاجة العالية للإنجاز وبتزايد الرغبة لديه عندما يواجه المشاكل. كما لا يتقبل الاعراف والتقاليد المفروضة في المجتمع باعتبارها قواعد عامة بل يحاول الخروج عنها بطريقة تفكيره الابتكارية.
- **تعريف جان تيمبارجن (Jan tinbergen):** يعرف المقاول في الدول النامية بأنه ليس بالضرورة الشخص الذي يستخدم الكثير من رأس المال، أكثر من الشخص الذي يعرف كيف يوظف العاملين لديه ويديرهم. وبالتالي فإن هذا الأخير يساهم في خدمات أكثر أهمية لبلده من الاول.
- **تعريف كريستيان بيلير christian Bélair**(مدير عام غرف التجارة لكيبك - كندا): هو شخص يرى الفرص والحلول حيث يرى الآخرون المشاكل، ومن ثم يعرف كيفية اغتنام الفرص.

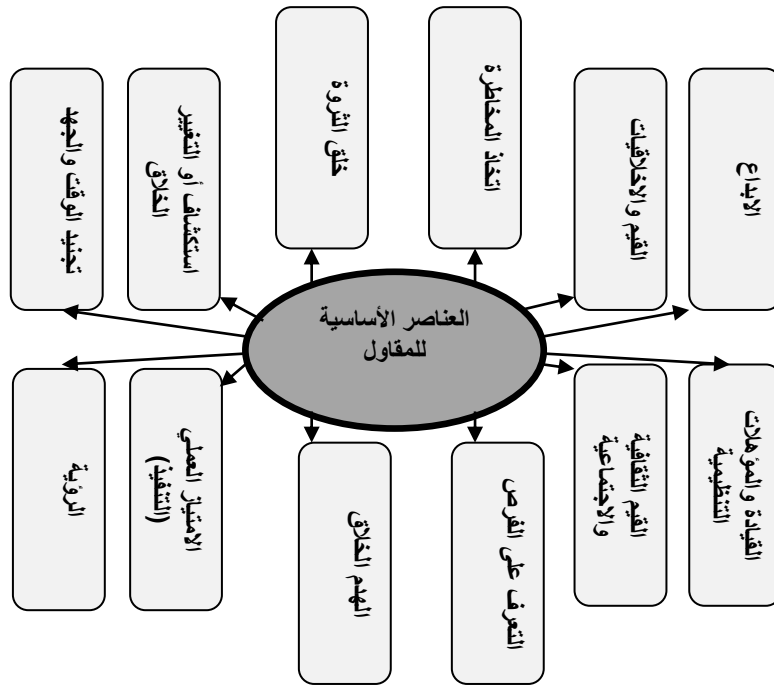
2- عناصر تعريف المقاول:

ومهما كانت التعاريف والخصائص التي اعطيت للمقاول، فإن هناك اتفاق حول أربع عناصر:

- الإبداع؛
- تحمل المخاطر وحالات عدم التأكد؛
- الرؤية والتبصر؛
- المهارات والمؤهلات التنظيمية.

كما أن استعمال مفهوم المقاول يعني العديد من المفاهيم المرتبطة والتي أشارت لها التعاريف السابقة بطريقة أو أخرى. تلك التعاريف يكاد يتميز مدخلها من الاقتصادي مرورا بالاجتماعي ووصولاً إلى النفسي. ويمكن أن نبين تلك المفاهيم في الدائرة التالية:

الشكل 05: عناصر تعريف المقاول



3- التعريف الشامل:

في حقيقة الأمر، فإن كلمة " الشامل " قد تبدو مضللة نوعاً بسبب أنه هناك العديد من التعاريف والمداخل التي عالجت موضوع المقاولاتية والمقاول. لذلك فإن مدلول كلمة: "شامل" نعني به محاولة تقديم ذلك التعريف الذي يحاول جمع غالبية عناصر المفهوم سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية. ولقد وضعناه في إطار حتى يتم تمييزه.

" هو كل من يطور أعمالاً ناشئة أو جديدة أو قائمة في مواجهة المخاطر وعدم التأكد بهدف تحقيق الربح والنمو، من خلال تحديد الفرص ذات الجدوى وحشد الموارد الضرورية لاستغلالها في ظل مجموعة من الظروف والشروط الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. ولتحقيق ذلك يستعين بالإبداع والابتكار وروح المبادرة. وبما يسمح للاقتصاد بتحقيق قيمة اقتصادية جديدة من خلال المنتجات والخدمات التي يقدمها، ومن خلال مساهمته في خلق الثروة وزيادة النمو الاقتصادي والنتائج الداخلي الخام من جهة. وتحقيق معدلات توظيف أو عمالة أكبر من جهة ثانية.

تعريف المقاول (محاولة الأستاذ)

4- العلاقة بين المقاولاتية والمقاول والمؤسسة

المقاولاتية (Entrepreneurship) هي العملية (process) التي يقوم بها المقاول (Entrepreneur) لإقامة مؤسسته (Entreprise). وبطريقة أخرى المقاول هو الفرد الذي يطلق أو ينشأ مؤسسته وعملية خلقها تدعى بالمقاولاتية.

فالمقاول هو العون (Agent) والمقاولاتية هي الفعل (Act). بينما المخرج (outcome) الناتج عن العون والفعل يدعى مؤسسة. وتعد المؤسسة بأنها منظمة أعمال التي تم تشكيلها والتي توفر السلع والخدمات، تخلق مناصب العمل، تساهم في الدخل الوطني والصادرات وتساهم في التنمية الاقتصادية. كما تشمل العملية المقاولاتية العديد من المراحل الحاسمة: تنطلق من تحديد واستغلال الفرصة إلى بداية نشأة الشركة ثم إدارة الشركة ثم نمو الشركة.

5- وظائف المقاول (Fonctions of entrepreneur)

الوظائف الأساسية للمقاول، هي:

- الإبداع؛
 - مواجهة حالات عدم التأكد والمخاطرة؛
 - بناء منظمة اقتصادية.
- وذهب فايول وفيبون (Fayoule & filion)، سنة 2006، إلى تحديد 10 أنشطة مفتاحية للمقاول، وهي:

- تحديد فرص الأعمال والتي تتطلب الحدس والبصيرة؛
- تصميم الرؤية المستقبلية للعمل من خلال التخيل والاستقلالية والشغف؛
- اتخاذ القرارات؛
- تحقيق الرؤية وإنجازها؛
- تشغيل التجهيزات والآلات؛

- الشراء؛
- البيع؛
- إدارة المورد البشري؛
- التفاوض.

بينما أشمل الباحث كيلبي (Kilby) على كل وظائف وادوار المقاول خاصة في الدول النامية او ما يسميه بالمقاول المقلد في النقاط التالية:

- استكشاف الفرص السوقية؛
- توليد الارباح من الموارد القليلة او النادرة؛
- شراء المدخلات؛
- تسويق المنتج؛
- التعامل مع البيروقراطية؛
- إدارة العلاقات الانسانية داخل المؤسسة؛
- إدارة العلاقات مع الموردين والزبائن؛
- إدارة المالية؛
- إدارة الإنتاج؛
- الحيازة والاشراف على أجزاء المصنع؛
- الهندسة الصناعية؛
- تحديث المنتجات والعمليات؛
- إدخال منتجات وتقنيات انتاج جديدة.

6- خصائص ومؤهلات المقاول

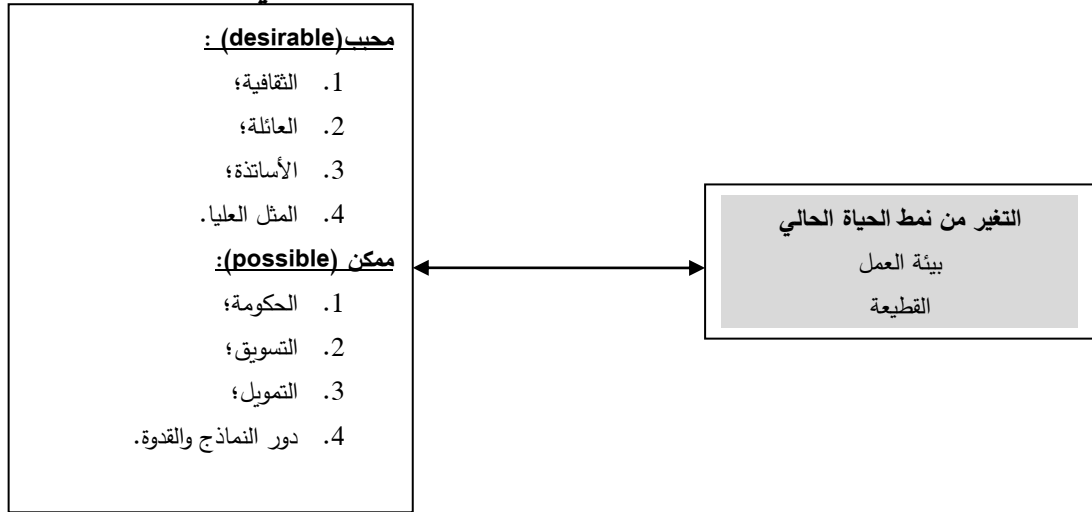
هناك العديد من المؤهلات والخصائص والمواصفات سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو نفسية بحيث تؤثر على الدافعية لديه للعمل المقاولاتي وعلى مدى نجاحه في إقامة نشاطه أو عمله المقاولاتي. ودون الغوص كثيرا في الاسهامات المتعددة والمتنوعة، يمكن ان نقدم الخصائص التالية:

- | | | |
|---------------------------|--|--------------------------|
| • قيادي حيوي؛ | • يواجه المخاطر | • خلاق ومبدع ومبتكر؛ |
| • مقيم للفرص؛ | • مرن؛ | • خالق للثروة؛ |
| • مهارات اتصال؛ | • تفاؤلي وواثق من نفسه؛ | • مؤهلات التركيب؛ |
| • احترام القيم الاخلاقية؛ | • محفز لحل المشاكل؛ | • القدرة على التكيف؛ |
| • موجه ومحفز بالأهداف؛ | • القابلية لتنظيم الموارد؛ | • الحاجة للإنجاز؛ |
| • يتخذ القرارات؛ | • رؤية واضحة اتجاه عمله؛ التزام وتفاني | • التعايش مع الغموض؛ |
| • الاستقرار العاطفي؛ | • شديدين؛ | • التوجه نحو المستقبل؛ |
| • حيوي؛ | • معرفة متنوعة | • يستجيب للتغذية العكسية |

7- القرار المقاولاتي (The Entrepreneurial decision)

يجد العديد من الأفراد صعوبات في تحويل أفكارهم إلى تجسيد حقيقي في شكل شركة جديدة. كما أن الملايين من الأفراد وجدوا أفكارهم تلقى النجاح على المستوى الاقتصادي على الرغم من القيود والصعوبات الاقتصادية والقيود الاجتماعية والثقافية وحتى الحاجز النفسية. فالكثير أقام أعماله بالنظر لخصائصه النفسية والإنسانية الفريدة، كما يستعين بالكثير من الخصائص المشتركة بين الأفراد عامة. يتضمن القرار المقاولاتي (أي اتخاذ قرار انشاء شركة مقاولاتية) الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أي الانتقال من نمط حياة حالي إلى نمط جديد يتسم بإنشاء شركته الخاصة. وهذا ما يبينه الشكل التالي الذي وضعه الباحث روبرت هيسريش (Robert Hisrich):

الشكل 06: مبررات القرار المقاولاتي



يقول الباحث أن القرار ببدء شركة جديدة يزداد مع توقعات الأفراد بأنه محبيب أو مرغوب فيه والذي يتأثر بمجموعة من العوامل الثقافية والمحيط العائلي والقنوة في مجال العمل كالأبوين والأصدقاء والشريك... الخ. ويكون كذلك ممكن خاصة من جوانب الموارد كالتمويل والتسويق والعلاقات الاجتماعية... الخ. إضافة إلى قرار اطلاق الشركة، تتضمن العملية المقاولاتية مجموعة من القرارات الاستراتيجية والعملية... الخ. وقبل اتخاذ أي قرار يجب على المقاول الأخذ بالاعتبار العوامل التالية:

- أولوية القرار؛
- التحقق من كل الاحتمالات؛
- التحقق من صدق القرار؛
- اتخاذ القرار في الوقت الحقيقي؛
- فحص دوافع الأفراد اتجاه شيء ما محل القرار؛
- ظروف اتخاذ القرار؛
- آراء الآخرين؛

- التوازن في التفاؤل؛
- عواطف الناس وتصرفاتهم؛
- الاستشارة في اتخاذ القرار.

8- دوافع ومحفزات العمل المقاولاتي (ما هي دوافع الفرد ليصبح مقاولاً؟)

هناك من يرى في العمل المقاولاتي حلاً لمشاكله بحيث يصبح تأسيس الشركة المقاولاتية بالنسبة له ضرورة للانتقال إلى وضعية أفضل. بينما يرى فيه آخرون فرصة لكسب المزيد من المال أو تحقيق مكانة اجتماعية أرقى. ويمكن أن نبين أهم دوافع الفرد ليصبح مقاولاً في النقاط التالية:

- الخروج من وضعية البطالة؛
- الحصول على المكانة المرموقة والهيبة؛
- تحقيق الاعتراف والمكانة الاجتماعية؛
- الاستجابة لمتطلبات والاحتياجات العائلية؛
- الاستمرار في التقليد العائلي الخاص بعملها في المقاولاتية؛
- تحقيق أكبر معدل عوائد وأرباح؛
- التحسين من مستوى الدخل الفردي؛
- تحقيق الاستقلالية عن الآخرين؛
- خلق عمله الخاص به وتطبيق أفكاره الخاصة؛
- التخلص من اعباء العلاقة رئيس مرؤوس عند العمل كأجير في شركة ما؛
- تطوير منتجات وخدمات جديدة؛
- تطوير أساليب وتقنيات تصنيع وإنتاج جديدة؛

9- المقاول بين التبعية والاستقلالية

نحاول من خلال هذا العنوان الإجابة على السؤال التالي: ماذا يستفيد الفرد عندما ينشأ شركته المقاولاتية الخاصة مقارنة بعمله كأجير في مؤسسة ما؟ ومع ملاحظة أن كلمة التبعية تعني أن الفرد يكون أجيراً لدى رب عمل أو مؤسسة ما. بينما تدل الاستقلالية على أن الفرد ينشأ شركته المقاولاتية الخاصة.

الجدول 05: الفرق بين العمل الأجير والعمل المقاولاتي

العمل كإجير - Wage Employment	العمل المقاولاتي - Entrepreneurship
يعمل لدى الآخرين	رئيس عمله الخاص
يتبع التعليمات	يخطط عمله بنفسه
عمل يعتمد على اجراءات روتينية	عمل يعتمد على الابداع والابتكار
دخله محدد مسبقاً (الأجرة) في كل الحالات ومضمون	دخله ايجابي وقد يكون سلبياً أحياناً وغير مضمون.

عادة.	
لا يخلق ثروة بعمله فقط.	يخلق الثروة ويساهم في زيادة الدخل الوطني
يختار بين القطاع الحكومي او الخاص أو الخدمات الحكومية	يختار بين الصناعة والتجارة والخدمات بحرية

10- الفرق بين المقاول (entrepreneur) والإداري (Manager):

الهدف هنا الاجابة على السؤال التالي: هل كل صغار المقاولين هم إداريون؟

الجدول 06: الفرق بين العمل الأجير والعمل المقاولاتي

المقاول (Entrepreneur)	الإداري (Manager)
المقاول متضمن داخل عملية انشاء الشركة المصغرة	الإداري متضمن في داخل الأعمال خلال فترة طويلة من الزمن
يتقبل المقاول المخاطر المالية والمادية والنفسية	ليس على الإداري مواجهة المخاطر
المقاول قائم على استكشاف وإدراك الفرص	الإداري يتعامل مع الموارد التي تعمل حالياً
المقاول يحفز التغيير	الإداري يتتبع القواعد والتعليمات
المقاول رئيس نفسه	الإداري مستخدم أجير
المقاول يؤخذ عوائد غير مؤكدة.	الإداري يتحصل على عائد محدد والأجر.

بحسب ما يقول بيتر دراكر، فإن عملية ريادة الأعمال تتمثل في توجيه استخدام الموارد نحو أنشطة تقدمية بدلاً من "كفاءات الإدارة". وهذا يوضح بشكل كبير دور رائد الأعمال مقارنةً بدور المدير. يُرجى ملاحظة أنه في معظم الشركات الصغيرة، يكون رائد الأعمال الذي يبدأ المشروع هو نفسه يقوم بأداء دور المدير.

كما فرق الباحث Timmons، سنة 1989 بين المقاول والإداري والمركبي (المتعهد) والمخترع وفقاً لبعدين أساسيين: البعد الأول هو- درجة الخلاقية (توليد افكار جديدة) والإبداع (درجة تطبيق الأفكار في واقع عملي والاستفادة منها عمليا)، والبعد الثاني هو المؤهلات الإدارية (معرفة كيفية القيام بالأعمال). كما

الشكل 07: نموذج تيمونس للمقاول

يوضحه الشكل التالي:



يتميز المتعهد بأنه يتطلب مهارات إدارية منخفضة مع مستوى منخفض من الإبداع، في حين أن المخترع يتميز بمستوى عالي من الإبداع والخلاقية في مقابل نفس المستوى المنخفض من المهارات الإدارية. بينما كلما زادت أهمية المهارات الإدارية واتجهت للارتفاع في مقابل مستوى الإبداع والخلاقية، فإن الكلام يكون عادة حول الإداري. بينما يتفوق ويتميز المقاول عن كل تلك الأطراف بمستويين عاليين من الإبداع والخلاقية من جهة. وبمستويات عالية من المهارات الإدارية بهدف تحقيق الحاجة إلى الإنجاز التي تكلم عليها ماكلييلاند. لذلك يقول Timmons أن المقاول أكثر من مجرد مالك أو إداري.

11- الفرق بين المقاول وصاحب الاعمال الصغيرة:

ريادة الأعمال، كما يراها تيمونز Timmons وفان فيورين ونيمان Vuuren and Nieman ، يُعتبر بداية لعمل تجاري business (استغلال لفرصة) و/أو نمو وتطوير تلك الأعمال بشكل محدد. إدارة الأعمال الصغيرة Small business management تُنظر إليها على أنها بداية للعمل التجاري business، والنمو والتطوير حتى مرحلة معينة، ثم فقدان الحماسة الريادية لديها entrepreneurial flair. وفي دراسة حول أهمية الصفات الريادية بين أصحاب الأعمال الصغيرة وغيرهم من الأشخاص، وجد تريفيسان وغرندينج ودي جاجر Trevisan, Grundling and de Jager أن الإبداع creativity هو الصفة التي ظهرت الاختلاف فيها بين أصحاب الأعمال الصغيرة smallbusiness owners وأولئك الذين ليسوا أصحاب أعمال صغيرة بشكل قوي. كما يشير دي كليرك وكريجنز وأوجه (De Clerq, Crijns and Ooghe) إلى الخصائص التمييزية للمقاولين الديناميكيين dynamic entrepreneur ، على عكس تلك التي يتمتع بها الأصحاب العاديين للأعمال الصغيرة:

الجدول 07: الفرق بين المقاول الديناميكي وصاحب اعمال صغيرة

المقاولون الديناميكيون dynamic entrepreneur	أصحاب الأعمال الصغيرة/المتوسطة Small/Medium Business Owner	المعيار
فريق محترف	فرد ذاتي	نوع العمل
نمو	ثابت	الوضع الراهن
الرؤية والفرصة	الوضع الحالي	الرؤية والفرصة
عالمي	محلي	المحدودية
توسيع	محدود	التوسيع
موارد خارجية	موارد داخلية	الموارد
البحث عن المنافسة	تجنب المنافسة	تجنب المنافسة
النجاح	البقاء	الهدف
تحمل ومشاركة المخاطر	خائف من المخاطر	تجنب المخاطر

عند تحليل عمليات التفكير الإبداعي لرائد الأعمال على مدار الفترة الزمنية من مرحلة قبل الفكرة إلى مرحلة إنشاء الفرصة، يجب أن يتم التحقيق في التوجه الذي يتمتع به رائد الأعمال نحو الابتكار وأهداف النمو والأهداف الاستراتيجية.

12- أنواع المقاولين:

يعد حصر وتتبع كل التصنيفات التي اعطيت للمقاولين على مر تاريخ تطور العمل المقاولاتي، ووفقا للمداخل والنظريات التي اسهت في تطوره، امرا في غاية التعقيد والصعوبة. وكما أشرنا في بحث المقاولاتية فإن هناك زوايا مختلفة لتفسير دور المقاول ودوافعه في البدء في تأسيس شركته بحيث ما يركز عليه الاقتصادي يختلف بدرجة معينة عما يراه الاجتماعي والنفساني. لذلك حاولنا حصر اهم الأنواع وفقا لمدخل متعدد الأبعاد يمتزج فيه الاقتصادي بالاجتماعي بالنفساني. وهذا وفقا لما يلي:

أولا: المقاول وفقا لبعض المداخل أو المعايير

أ/ المقاول بحسب التحفيزات (motivation):

- **المقاول الخالص (Pure Entrepreneur):** وهو الذي يمارس العمل المقاولاتي بدوافع وتحفيزات ذاتية بحكم أنها من صميم شخصيته كروح المبادرة والمخاطرة والتجريب المستمر وعدم الفشل... الخ. والهدف هنا تحقيق انجاز شخصي والرضا عن النفس.
- **المقاول المقتنع (Induced Entrepreneur):** والذي تم إقناعه بجدوى وأهمية العمل المقاولاتي في تغيير نمط حياته بحكم تجارب سابقة أو صديق أو شريك... الخ؛ أو بحكم الدعم والسياسة الحكومية في المجال كالإعانات والحوافز.
- **المقاول المحفز (Motivated Entrepreneur):** وهو الذي توافرت الظروف المناسبة والمحفزات لممارسة العلم المقاولاتي كأن يكون أحد الوالدين مقاول أن هناك دعم مؤسساتي مهم للعمل المقاولاتي أو أن القيم الاجتماعية تدعم التوجه المقاولاتي... الخ؛
- **المقاول العفوي (spontaneous entrepreneur):** وهو الذي قد يدخل مجال العمل المقاولاتي بصفة عفوية ودون محفزات معينة مؤثرة في القرار المقاولاتي؛

ب/ المقاول بحسب درجة النمو (Growth degree):

- **المقاول النامي (Growth entrepreneur):** وهو الذي تحقق شركته أو نشاطه معدلات نمو مرتفعة من حيث التوسع والنمو السوق. فقد يبدأ المقاول بشركة صغيرة وينتهي بشركة كبيرة تمارس العمل المقاولاتي بداخلها؛
- **المقاول فوق النامي (Super Growth Entrepreneur):** وهو المقاول الذي يحقق نموا مضطردا وسريعا في نمو اعماله وبرجة قد تفوق الشركات المقاولاتية الاخرى في قطاع النشاط.

خاصة إذغ ماننت شركته غير طويلة التواجد بالقطاع. وقد يؤدي النمو والتوسع إلى درجة العمل بالأسواق الخارجية. فكثير من الشركات المقاولاتية خاصة في قطاع الخدمات بدأت شركات صغيرة وانتهت بالعمل على المستوى العالمي كشركات قوقل وفايسبوك وآبل...الخ.

ج/المقاول بحسب مرحلة التنمية للبلد (Stage of development):

- المقاول من الجيل الأول (First generation Entrepreneur):
- المقاول الحديث (Modern Entrepreneur):
- المقاول التقليدي (Classical Entrepreneur):

د/المقاول بحسب نوع الأعمال (Type of business):

- المقاول التجاري (Trading Entrepreneur):
- المقاول الصناعي (Industrial Entrepreneur):
- المقاول الحر (Business Entrepreneur):
- المقاول المؤسسي (Corporate Entrepreneur):
- المقاول الزراعي (Agricultural Entrepreneur):

هـ/ المقاول بحسب استعمال التكنولوجيا (Use of technology)

- المقاول التقني (Technical Entrepreneur): يستعمل التكنولوجيا خاصة القاعدية منها؛ ويعتمد على استعمال العلم والتكنولوجيا؛
- المقاول المحترف (Professional Entrepreneur): يستعمل التكنولوجيا القاعدية والحديثة ويسعى لتطويرها في عمله عن طريق الابداع فيها؛
- المقاول غير التقني (Non-Technical Entrepreneur): يعتمد على العمليات التقليدية وعمله تقليدي لا يحتاج تكنولوجيا كالعامل الحرفي. كما أن أنشطة العلم والتكنولوجيا والإبداع ليس من ممارساته المعتادة.
- مقاول التكنولوجيا العالية (High-Tech Entrepreneur): يعمل في قطاع التكنولوجيا العالية كالتكنولوجيا الجزيئية أو الشرائح الإلكترونية أو تكنولوجيا الفضاء أو الاتصالات بالألياف البصرية...الخ.

و/ المقاول بحسب الخبرة في ملكية وممارسة عمل مقاولاتي

- المقاول الناشئ (Nascent Entrepreneur): الشخص الذي هو في عملية التحضير لإطلاق شركته الجديدة تماما؛ فالخبرة تكاد تكون معدومة؛

- **المقاول المبتدئ (Novice Entrepreneur):** الشخص الذي ليس له خبرة أو تجربة سابقة في إطلاق أعماله الخاصة به، فلم يؤسس شركة سابقا ولا ورثها ولا حتى اشترى شركة. والخبرة هنا منخفضة.
 - **المقاول المعتاد (Habitual Entrepreneur):** وهو الشخص الذي له تجربة ملكية اعمال مسبقة. وتجربته هنا مرتفعة. وعادة يعمل دور مولد لأعمال جديدة أو أنشطة جديدة (Business Generator)؛
 - **المقاول التسلسلي أو المبادر (Serial Entrepreneur):** هو ذلك الشخص الذي يقوم ببيع او حل شركته المقاولاتية التي أسسها سابقا أو يغلقها ليقوم بعدها بإقامة شركة أو اعمال جديدة ثم يبيعها او يغلقها هي الاخرى وهكذا تتواصل الدائرة. وهو بذلك يتبع امكانات نمو قطاعات اعمال على حساب الأخرى ليحقق أرباحا سريعة. وبالتالي يمتلك بذلك خبرة وتجربة مرتفعة جدا في العمال المقاولاتي، كما يعتمد على قدراته وامكاناته الشخصية.
 - **مقاول المشاريع أو المحفظة (Portfolio Entrepreneur):** وهو مقاول يحتفظ على شركته أو أعماله الأصلية ويقوم ببناء محفظة من الأعمال او الشركات المرتبطة بها عن طريق شراءها أو وراثتها.
- ز/ المقاول بحسب نسخ التجربة:

- **المقاول المتشكك (The Skeptical Entrepreneur):** يرى تجارب الآخرين ويقوم بالتساؤل حولها بصفة فورية حول كيف؟ ولماذا؟ نجحت...الخ. وما أسلوب العمل المناسب؟ ويتجه هذا النوع من المقاولين إلى التشكك من احتمالات النجاح ما دام لم تتوفر نفس الشروط لمن سبقه من المقاولين الناجحين. فعدم الإيمان بإمكانات النجاح قد يحد من القدرة العقلية لهؤلاء لاتخاذ خطوات انشاء شركاتهم. لذلك يعد هذا النوع غير محبذ كثيرا. هذا النوع من رجال الأعمال هو الأكثر تشكيكًا بين جميع الأنواع. يمنع تشكيكهم الشديد أن يؤمنوا بنجاحهم الخاص. بدلاً من ذلك، يظنون عالقين ويجدون أعذارًا لا تعد ولا تحصى لعدم اتخاذ إجراءات كمقاول.
- **المقاول الناسخ أو المقلد (The Copycat Entrepreneur):** يرى نجاح الآخرين ويحاول نسخ تجربتهم بصفة مطابقة. فموقع الانترنت نفسه وطريقة العمل نفسها وطريقة التقديم للسوق نفسها مع رواد الصناعة في السوق. غير أن هناك فرق بين النسخ الكربوني لتجربة ناجحة لمقاول في قطاع النشاط وبين نمذجة ذلك النجاح بمعنى نسخ تجربته ومحاولة تكييفها مع ظروف الفرد وأعماله. وبطريقة أخرى. كما يشير الاسم بالفعل، يقومون بنسخ النجاح من المقاولين الناجحين الآخرين تقريبًا كلمة بكلمة. يكون نهجهم العام ذكيًا، ولكن فقط إذا قاموا بنمذجة بدلاً من مجرد نسخ نجاح الآخرين. الفرق بين الاثنين هو أن نمذجة تشير إلى تمرين

تعلم. يجد الأذكى ما يجب نسخه من الآخرين، وما يحتاج إلى تحسينه أو يمكن تحسينه لتحقيق نجاح أكبر.

- **المقاول الباحث (The research Entrepreneur):** هو مقاول يحب التعلم ويبحث عن كل السيناريوهات الممكنة لبداية أعماله وتنميتها. وهذا أمر مقبول جدا للمقاول الجديد لكن الاكتفاء بذلك قد يحد من نمو وتطور الشركة مستقبلا. فتطبيق السيناريوهات الممكنة والناجحة في السوق والحصول عليها عن طريق جمع معلومات حولها مهم جدا لكنه مضلل في نفس الوقت. فكمية المعلومات دون التعلم منها وتنفيذها يعد فشلا للمقاول في هذه الحالة. والمفتاح إلى كل نجاح هو التعلم ثم التنفيذ. يميل المقاول الباحث إلى الاستمتاع بعملية التعلم أكثر من التنفيذ الفعلي. إذا لم تكن قادراً على تحقيق توازن بين رغبتك في التعلم وضرورة التنفيذ، ستبقى عالماً.
- **المقاول المصمم (The Determined Entrepreneur):** هو مقاول يعتمد على نفسه وقدراته دون الحاجة لنسخ تجارب الآخرين خاصة وأنه يؤمن بالقيمة المضافة للعمل المقاولاتي على حياته والمجتمع. فهم مصممون جدا على القيام بنشاطهم الخاص مهما كانت الظروف سواء حالياً أو مستقبلاً، خاصة وأن انشاء شركة يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين. وعلى الرغم من أنهم لم يحققوا النجاح بعد، فإنهم بالتأكيد سينجحون بكل تأكيد في سعيهم لترك "بصمة صغيرة" في الكون. الروح الروحانية لريادة الأعمال تفوق بالنسبة لهم عن مجرد مهنة، بل هي نداء حقيقي.
- **مقاول الانجاز (The Accomplished Entrepreneur):** يتميز هذا المقاول بأنه مر بجميع مراحل إقامة الشركة المقاولاتية الجديدة حيث نجح في ذلك. لكن تركيزه الحالي يكون عن كيفية توسيع نطاق أعمالهم وتنميتها مستقبلاً. أنهم نوع المقاولين الذين فهموا جيداً كيفية التواصل مع عملاءهم ويعرفون أن الوقت السلاح الأهم في نمو أعمالهم. إن تركيزهم الآن على توسيع نطاق أعمالهم وبناء إرث. بالنسبة لهم، أصبح النجاح ليس هدفاً غامضاً بل شيئاً أكثر تنبؤاً.

ح/ المقاول بحسب درجة المخاطرة والعائد المتوقع:

- **المقاول الثوري أو التطوري (Revolutionary Entrepreneur):** يواجه مخاطر مرتفعة جداً واحتمالات تحقيق عوائد ونمو مرتفعة جداً. فهو يطبق مبدأ العوائد الأعلى تتطلب مخاطر أعلى. فهو يتصف بالمغامرة في أعماله؛
- **المقاول النامي (Growth Entrepreneur):** يواجه مخاطر مرتفعة واحتمالات تحقيق عوائد ونمو مرتفعة، لكن هدفه الأساسي تنمية شركته وأعماله في ظل تلك المخاطر المرتفعة؛
- **مقاول نمط الحياة (Growth Entrepreneur):** يواجه مخاطر أقل من النوعين السابقين، ولكن هدفه تحقيق نمط حياة مقبول وإحداث التغيير فيها لذلك تكون المخاطر لديه على درجة

عالية من الحساسية. كما انه لا يسعى لتحقيق مستوى العوائد كما في النوعين الأولين حيث يقبل بعوائد بمستويات مقبولة.

- **مقاول البقاء (Survivalist):** يكون هذا المقاول راضيا بمستوى منخفض من العوائد في ظل المخاطر المنخفضة بحيث يكون هدفه البقاء والنجاة في السوق. بل قد يرضى بدخل مستقر او ثابت نسبيا في مقابل المخاطر المنخفضة وفي مقابل بقاءه في السوق.

ط/ المقاول بحسب الهوية الاجتماعية:

هذا التصنيف حديث ويمنح أهمية مركزية لكيفية تحديد رواد الأعمال لأنفسهم في دور معين، فيما يتعلق بالمجتمع الذي ينتمون إليه. يمكن التقدير الكلاسيكي لهذا التصنيف عن طريق تحديد ثلاثة أدوار رئيسية: المخترع inventeur (التعرف، اكتشاف الفرص)، والمبدع créateur (اكتساب الموارد، إنشاء المؤسسة، التحول من المشروع إلى شركة)، والمطور développeur (البحث عن طرق النمو، التوظيف، تطوير الشركة). كما يقدم البعض ثلاثة أنواع جديدة من رواد الأعمال بناءً على الفكرة التي يكون لدى الأفراد حول هويتهم الاجتماعية: الداروينيون les darwiniens (المنافسون الطبيعيون، يسعون لتفوق على المنافسين، ويتمركزون حول أعمالهم وأدائهم)، والمجتمعيون les communautaires (يطورون سلوكًا يتناسب مع إحساس الانتماء إلى مهنة أو مجتمع؛ يمكن العثور على مثل هذه السلوكيات في قطاعات مثل الرياضة أو تكنولوجيا المعلومات)، والمبشرين les missionnaires (دورهم لا يتحدد بواسطة المنافسة أو المجتمع المهني، ولكن بناءً على احتياجات وتوقعات تتعلق بالمجتمع؛ من وجهة النظر هذه، يمكن اعتبار معظم رواد الأعمال الاجتماعيين مبشرين).

ط/ المقاول بحسب ملكية الشركة

- **المقاول الخاص (Private entrepreneur):** الشركة المقاولاتية ملك شخص ينتمي للقطاع الخاص. و يتحمل عنها كل المخاطر.
- **المقاول العمومي (State entrepreneur):** الشركة المقاولاتية ملك شخص ينتمي للقطاع العمومي.
- **المقاولة المختلطة (Joint entrepreneur):** الشركة المقاولاتية ملكية مختلطة بين القطاع العمومي والقطاع الخاص.

ك/المقاول بحسب الجنس

- **المقاول الرجل أو الذكر (Men Entrepreneurs):** الشركة المقاولاتية مملوكة أو يديرها أو يسيطر عليها الرجال.
- **المقاول المرأة أو الأنثى (Women Entrepreneurs):** الشركة المقاولاتية مملوكة أو يديرها أو يسيطر عليها النساء.

ل/ المقاول بحسب حجم الشركة المقاولاتية

- **المقاول صغير الحجم (Small-Scale Entrepreneurs):** الشركة المقاولاتية يكون عدد عمالها ورأس مالها صغير مثل عدد العمال لا يتجاوز 10 عمال.
- **المقاول المتوسط الحجم (Medium-scale Entrepreneurs):** الشركة المقاولاتية يكون عدد عمالها ورأس مالها متوسط مثل عدد العمال لا يتجاوز 50 عمال.
- **المقاول الكبير الحجم (Large-scale Entrepreneurs):** الشركة المقاولاتية يكون عدد عمالها ورأس مالها كبير مثل عدد العمال يتجاوز 100 عمال.

م/ المقاول بحسب الحاجة للعمل المقاولاتي (المرصد العالمي للمقاولاتية GEM- Global Entrepreneurship Monitor):

- **المقاول الضرورة (The necessity Entrepreneur):** هم أولئك الافراد الذين ينشئون شركاتهم الخاصة لعدم أي فرصة للتوظيف في منصب عمل كأجير. فهم يرون في العمل المقاولاتي حلا للخروج من البطالة لذلك يعتمدون على عمليات انتاج أقل انتاجية وتقليدية (تكنولوجيا تقليدية وبسيطة)، ولا تطبيقا لأفكار مبتكرة، ولا يسعون لتحقيق معدلات نمو كبيرة لشركاتهم بالدرجة الأولى.
- **المقاول الفرصة (The Opportunity Entrepreneur):** هم أولئك الأفراد الذين يرون في تأسيس شركاتهم الخاصة مصدرا للربح وتحقيق الاستقلالية ويعتمدون على الابداع في اداء شركاتهم لتحقيق معدلات نمو كبيرة بها. وعليه، فهو يبتكر ويهدف إلى تحقيق نمو قوي في نشاطه، خاصة من خلال التوسع إلى خارج الأسواق والمنتجات والخدمات المحلية. مما يُميّز تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال هو بحث ومقارنة الإطار العام لريادة الأعمال بين ثلاث مراحل من أنشطة ريادة الأعمال، والمتمثلة فيما يأتي:
- **رواد الأعمال الناشئون The Nascent Entrepreneur:** أولئك الذين قاموا فعلياً بتخصيص الموارد لبدء عمل تجاري، ولكنهم لم يدفعوا أجوراً أو رواتب لمدة ثلاثة أشهر، بما في ذلك لأنفسهم.
- **أصحاب الأعمال الجديدة (The New Business Owner):** أولئك الذين بدأوا مشروعاً ويُدبرونه ويدفعون أجوراً أو رواتب لمدة ثلاثة أشهر أو أكثر، ولكن لأقل من 42 شهراً؛
- **أصحاب الأعمال القائمة (Established Business Owners):** أولئك الذين يديرون شركة، وقد دفعوا رواتب لمدة 42 شهراً أو أكثر.

ثانيا: المقاول وفقا لبعض رواد النظرية المقاولاتية
أ/ تصنيف كونتيون 1755 (R.Cantillon):

- الفرد في ظل حالة التأكد (Certains)؛
- الفرد في ظل حالة عدم التأكد (Incertains).

ب/ تصنيف كلارنس دانهوف 1949 (Clarence Danhof):

- **المقاول المبدع (Innovating Entrepreneur):** يقوم المقاول المبدع بإدخال منتجات جديدة واكتشاف اسواق جديدة وإعادة تنظيم الشركة بطريقة جديدة. ويتطلب نجاحهم توفر مستوى معين من التنمية ومستويات من التغيير والتحسين في الاقتصاد؛
- **المقاول المقلد (Imitative Entrepreneur):** يتميزون بمحاولة تبني الابداعات التي يدخلها المقاولون المبدعون في السوق. فهم لا يبتكرون التغييرات بأنفسهم بل يقلدون التقنيات والتكنولوجيا التي أبدعها الآخرون. ويرى البعض ان هذا النوع من المقاولين له دور كبيرا في الاقتصاديات النامية التي تعاني تأخرا علميا وتكنولوجيا.
- **المقاول المتردد (Fabian Entrepreneur):** يتميز هذا النوع بحذر وتوجس عظيم اتجاه أي ممارسة تغيير داخل شركاتهم. فهم لا يحبذون التغيير. لكنهم يقومون بتقليد الآخرين وتطبيق ابداعاتهم في حالة ما إذا كان من الواضح لهم تماما أن عدم القيام بذلك من شأنه أن يؤدي إلى خسارة الموقع النسبي للشركة.
- **المقاول الروتيني أو النمطي (Drone Entrepreneur):** يتميزون برفضهم لتبني فرص احداث التغيير في أسلوب الانتاج مثلا، وحتى لو أدى ذلك إلى تقليص عوائد شركاتهم مقارنة بالمنتجين الآخرين. تجد هذا النوع من المقاولين على الرغم من الخسائر المحتملة التي قد يواجهونها لكنهم ليسوا مستعدين لتغيير أسلوب انتاجهم الحالي.

ج/ تصنيف شامبيتر 1949 (schumpeter):

- **المقاول الثوري أو التطوري (Revolutionary Entrepreneur):** وهو المبدع باستخدام فكرة الهدم الخلاق والتغيير؛
 - **المقاول الروتيني أو النمطي (Routine Entrepreneur):** لا يبدع لكنه يستخدم ابداعات الآخرين ويساهم في نشرها ولا يحبذ التغيير كثيرا.
- في نهج شومبيتر (1935)، يتم تحديد أنواع رواد الأعمال بشكل أكثر تحديداً من خلال الوظائف (الاقتصادية) التي يقومون بها والمواقف (الاجتماعية) التي يجدون أنفسهم فيها، فيظهر:
- صاحب المشروع التجاري Le fabricant commerçant يقدم مشروعاً رأسمالياً في معظم الأحيان. تعد الوظائف التي يقوم بها هذا النوع من رواد الأعمال متعددة، وينقل هذا الأخير موقفه بشكل أساسي بطريقة

موروثة. وقائد الصناعة Le capitaine d'industrie يتحرك إما بفعل التأثير الشخصي أو بهدف الحصول على الملكية أو التحكم في غالبية الأسهم. والمدير العام الموظف، Le directeur salarié الذي يمتلك وضعًا خاصًا، والذي يمكن أن يكون مهتمًا أو غير مهتم بنتائج الشركة. في جميع الحالات، سلوكه ليس كسلوك رأسمالي. والمؤسس Le fondateur يشارك بشكل قوي جدًا في بداية حياة الشركة. يطلق المشروع ثم ينسحب بسرعة نسبيًا.

يركز كثيرا شومبيتر في تحليله الاقتصادي على المقاول الثوري أو التطوري حيث يميز بين أنواع "العادية" ordinary و"المقاولاتية" entrepreneurial من الاعوان الاقتصاديين. تم تحديد رياديي شومبيتر كحملة داخلية لآلية التغيير في الاقتصادات الرأسمالية، حيث يقومون بأداء وظيفتهم من خلال إدخال تركيبات جديدة من وسائل الإنتاج - الابتكارات - وبذلك يقومون بتعكير التدفق الدائري القائم أو الهدم الخلاق عن طريق إدخال سلعة جديدة أو نوع جديد من السلعة، أو إدخال طريقة جديدة للإنتاج، أو فتح سوق جديد، أو الفوز بمصدر جديد للإمداد بالمواد الخام أو السلع شبه المصنعة، وكذلك تنفيذ تنظيم جديد لصناعة معينة. وفقًا لنظرة شومبيتر، يقوم المقاول، القيادي بطبعه، بشكل نموذجي بتنفيذ تركيبات جديدة عن طريق إنشاء شركة جديدة، ممولة بالائتمان من قبل رأس المال الذي يتحمل المخاطر، ثم يتقدم بإدخال وتحقيق الابتكارات، بحيث يحصل على ربح ريادي يمكنه من تسديد الدين الائتماني، بين أمور أخرى.

د/تصنيف سميث 1967 (Smith):

• المقاول الحرفي (Artisan Entrepreneur)؛

• مقاول الأعمال أو الفرصة (business Entrepreneur).

المقاول الحرفي يتمتع بتعليم قليل ولكن لديه مهارة فنية قوية. العمل يشكل مركز اهتمام هذا الرجل الأعمال، وهو يتبنى بسرور موقفًا أبويًا داخل شركته. يخشى من فقدان السيطرة على شركته وعادةً ما يرفض النمو لصالحها. بينما مقاول الفرصة يقدم صورة تكاد تكون معاكسة تمامًا للسابقة. إذ يتمتع بمستوى تعليم أعلى وتجارب عمل متنوعة ووفيرة. يتعرف هذا المقاول أكثر إلى إدارة الأعمال، وسلوكياته الاعتيادية ترفض الطابع الأبوي، بينما تُولي أهمية كبيرة للنمو وتطوير الشركة حتى وإن كان على حساب بعض الاستقلالية.

ه/تصنيف André Létowski:

قام أندريه ليتوسكي، بتقديم تقسيم بين

• رائد الأعمال un entrepreneur الذي يخلق فرصة عمل لنفسه

• ورائد الأعمال المطور un entrepreneur développeur (الذي يقوم بإنشاء منظمة ووظائف

وثرورات اقتصادية).

و/تصنيف Julien et Marchesnay 1988:

يقسم جوليان ومارشني رواد الأعمال إلى نوعين رئيسيين:

• رائد الأعمال P.I.C. (الاستمرارية - الاستقلال - النمو - Pérennité - Indépendance - Croissance)؛

• رائد الأعمال C.A.P. (النمو - الاستقلال - الاستمرارية - Croissance - Autonomie - Pérennité).

رائد الأعمال P.I.C. (الاستمرارية - الاستقلال - النمو - Pérennité - Indépendance - Croissance)، حيث تكون سلوكياته السائدة تشبه إلى حد كبير تلك الخاصة برائد الأعمال الحرفي. تتوقف تطوير الشركة على شروط الاستمرارية والاستقلال، أي قدرة الرائد وعائلته على إنشاء ثروات تشكل في عملية التراكم ميراث العائلة. بينما رائد الأعمال C.A.P. (النمو - الاستقلال - الاستمرارية - Croissance - Autonomie - Pérennité)، الذي يكون في استعداد لاستغلال الفرص لإنشاء وتطوير أعمال مربحة المتاحة في البيئة. يبدو أن الرغبة في التحدي، ورغبة في مواجهة التحديات، والقيادة، والتحقق الشخصي، أكثر من البحث عن إطار آمن، تكون هي الدوافع الرئيسية لريادته الأعمال. يكون الهدف الشخصي لرائد الأعمال P.I.C. هو السعي لتحقيق الاستمرارية والاستقلال، بينما يدفع أهداف رائد الأعمال C.A.P. نحو التركيز على النمو.

ز/ تصنيف نايت 1983:

يقسم knight سنة 1983 المقاولين إلى شكلين، هما:

- المقاول الحرفي - المخترع Artisan-inveteur: المحفز بالابداع في عمله؛
- المقاول المرفقي Promoteur: يركز كثيرا على التنسيق والتنظيم.

ح/ تصنيف كولينز ومور 1970 /1964 (Collins & moore):

- المقاول الإداري (Administrative Entrepreneur): وهو موجه أكثر نحو العمل التنظيمي؛
- المقاول الحر (Independent Entrepreneur): وهو موجه نحو العمل التقني أو مقاول مبتكر.

ط/ تصنيف لوفار 1975 (Laufer):

جاكولين لوفار (1975)، في دراستها التي أجريت بين عامي 1950 و1970، قامت بتحليل ستين حالة لإنشاء الشركات. من خلال تقاطع الدافع الرئيسي لإنشاء الشركة والأهداف الرئيسية لرائد الأعمال، قامت بتسليط الضوء على أربعة أنواع من رواد الأعمال:

- المقاول المبدع (Innovator Entrepreneur)؛
- المقاول المركز على النمو (Entrepreneur Focus on growth)؛

- المقال المركز على الفعالية (Entrepreneur Focus on effectiveness)؛
- المقال الحرفي (Artisan Entrepreneur).

رائد الأعمال المدير أو المبتكر: تم تدريبه في مدرسة كبيرة وقام بمسيرة مهنية مشرقة في شركات كبيرة. هذا النوع من رواد الأعمال محفز بحاجات الإبداع والتحقيق والسلطة. تتمحور أهدافه بشكل أساسي حول النمو والابتكار. بينما رائد الأعمال المالك الذي يتجه نحو النمو: الهدف من النمو موجود أيضًا بالنسبة لهذا الرائد، ولكن الاستقلال المالي يُمثل أيضًا هدفًا هامًا، والبحث عن التوازن بين النمو والاستقلال يشكل قلقًا دائمًا. دوافعه لإنشاء الشركة تقترب من تلك التي تم التطرق إليها في الشكل السابق، مع وجود حاجة أكبر إلى السلطة. في حين أن رائد الأعمال الذي يرفض النمو ولكن يبحث عن الكفاءة: يختار هذا الرائد بشكل واضح هدف الاستقلال ويرفض النمو الذي قد يؤدي به إلى عدم تحقيق هذا الهدف الأساسي. دوافعه تتركز بشكل كبير حول حاجات السلطة والتسلط. غالبًا ما يكون توجيه الرائد وشركته نحو الجانب التقني مؤكدًا. في الأخير، رائد الأعمال الحرفي: يتكرر هذا النهج في شكل رائد الأعمال الذي تم التطرق إليه بالفعل. الحافز الرئيسي هو حاجة الاستقلال والهدف الأساسي هو بقاء الشركة. من هذا الناحية، يكون الاستقلال أهم من النجاح الاقتصادي.

ولقد قدم إيتينغر Ettinger (1989) رؤية مبسطة لتصنيف جاكين لوفير، حيث تظل فئتان رئيسيتان، أولاً وقبل كل شيء، رواد الأعمال المستقلين، المعادلون لرواد الأعمال الحرفيين، حيث يكون الحاجة إلى الاستقلال هي السائدة. وأخيرًا، رواد الأعمال المبدعين للمؤسسات، الذين يضمون جميع الأنواع الأخرى في شبكة لوفير، حيث يكون الحاجة إلى السلطة هي السائدة. هذين النوعين، اللذين نجدهما كثيرًا في نهج آخر، لديهما سلوكيات متناقضة ومتفرقة بالنسبة لمفهوم النمو. الأول، يقيد نمو شركته إلى إمكانياته الخاصة من حيث الموارد. والثاني يبحث عن فرص الأعمال والنمو، ويكون أكثر قدرة من الأول على المساهمة بشكل كبير في التنمية الاقتصادية العامة.

ي/ تصنيف كارلاند 1988 (Carland):

- المقال (Entrepreneur)؛
- مالك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (PME).

ك/ تصنيف بومول 1990-1993 (Baumol):

كانت فكرة بومول هي التفرقة بين المقال الذي يكون له آثار ايجابية على الاقتصاد وبالتحديد على توزيع الثروة وبين الذي يكون له آثار سلبية من خلال نوع القطاع الذي يعمل به والقيمة المضافة التي يخلقها للاقتصاد والمجتمع ككل. بل يرى أن هناك نوعا آخر من المقاولين يعملون دور الهدم للاقتصاد بدل نموه وتطوره بسبب تركيزهم على قطاعات معنية والعقلية التي يمارسون بها اعمالهم.

• **المقاول المنتج (Productive Entrepreneur):** يشير ببساطة إلى ذلك المقاول الذي يزاول نشاطا يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في صافي الناتج للاقتصاد أو القدرة على إنتاج ناتج إضافي أي مخرجات جديدة من السلع والخدمات. على سبيل المثال، يمكن اعتبار الإبداع والابتكار مساهمة إنتاجية من المقاولين؛ والأنشطة المالية التي تسهل الإنتاج، أو أي أنشطة تساهم في إنتاج السلع والخدمات. ضف إلى اكتشاف فرص وسمات وإجراءات عمل جديدة بحيث يؤدي استغلالها زيادة فائض الناتج في الاقتصاد.

• **المقاول غير المنتج أو الهدام (destructive entrepreneur/ Unproductive Entrepreneur):** ينطلق بومول من فكرة رئيسية في تعريف المقاولاتية غير المنتجة والمدمرة " فليس كل ما هو عمل مقاولاتي هو عمل مرغوب فيه بالضرورة. في كثير من الأحيان، رجل أعمال لا يسهم مساهمة مثمرة في الناتج الحقيقي للاقتصاد، بل إنه يؤدي في بعض الحالات دورا مدمرا. فيركز على قطاعات قد لا تفيد الاقتصاد كثيرا ويتجنب القطاعات التي يحتاج البلد لتميتها كثيرا.

وفي ضوء ذلك، يرى بومول أن تخصيص الموارد إما للاستخدام الإنتاجي أو غير المنتج يختلف من بلد لآخر. وقد تؤدي المؤسسات الرسمية الضعيفة وغير المستقرة، فضلا عن المعايير والقيم المجتمعية إلى تعزيز العمل المقاولاتي غير المنتجة بالنسبة للاقتصاد ككل. كما يمكن للمقاولاتية غير المنتجة والمدمرة أن تتخذ أشكالا عديدة على سبيل المثال لا الحصر، البحث عن الكسب السريع والسهل كالتهرب من الضرائب والاحتيال وعمليات الاستحواذ والأنشطة غير القانونية كالنشاط غير الرسمي وأنشطة الظل، وأشكال الفساد المختلفة، والعمليات التجارية غير الشرعية والتعامل في الممنوعات وحتى تشمل أنشطة الجرائم والعصابات المنظمة. مما قد يؤدي لتقليص الثروة في البلد بدل زيادتها. وعلاوة على ذلك، تتعارض هذه الأنشطة مع الإطار القانوني والمعياري للمجتمع. ووفقا لأدبيات المقاولاتية، فإن سلوك المقاول غير المشروع سيكون له دور مدمر في الاقتصاد في الحالات التي يستقطب فيها المزيد من المهتمين بهذه الأنشطة.

م/ تصنيف فييون 2000 (Filion):

- المقاول المتعامل أو العملي (Operator Entrepreneur)؛
- المقاول المتبصر (Visionary Entrepreneur).

ل/ تصنيف فوركي 2011 (Fourquet):

- المقاول الشغوف أو العاطفي (Passionary Entrepreneur)؛
- المقاول المتبصر أو الحالم (Visionary Entrepreneur).

ن/ تصنيف كريس كوين وجون دانر 2017 (Chris kuenne & John Danner):

كان أستاذاً المقاولاتية في مركز كايلي للمقاولاتية التابع لجامعة برينستون الأمريكية (Princeton) مقتنعين على أنه على الرغم من وجود تنوع في العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل الشركة الجديدة، إلا أن هناك عاملاً واحد يكون طاغياً على العوامل الأخرى. ولقد أكدوا أن ذلك العامل يتمثل غالباً في " شخصية القائد و مؤسس" الشركة الجديدة هي القوة الحاسمة فيها". ولقد قدما وفقاً لذلك المعيار 04 شخصيات مقاولاتية؛ والتي وضعها في كتابهما المنشور سنة 2017 بعنوان " بناء النمو: كيف للشخصية البناءة أن تلهم عملك، فريقك وقدرات الربح". وذلك من خلال تحليل شخصية 450 مقاول في مجالات: الدوافع، الهوية الذاتية، أساليب صنع القرار، ونمط القيادة والإدارة. كما تحقق شركاتهم على الأقل 03 ملايين دولار سنوياً ولا يقل عمرها في السوق عن 03 سنوات. وهي:

- السائق: عنيد، يركز على الجوانب التجارية، وثقة عالية،
- المستكشف: فضولي، يركز على الأنظمة، وبدون عاطفة،
- المؤمن بقضية ما: جريء، مستوحى من المهمة، ورحيم،
- الربان: عملي، يمكن الفريق، ومباشر.

وفيما يلي شرح لكل منها:

● **المقاول القائد (Driver):** هم مقاولون بالفطرة وبالطبيعة حيث يجدون في تحديد احتياجات السوق ومحاولة تلبيةها. كما يعتمدون على نمط إدارة عملي ومكثف. كما يتوقعون ان تتبادل فرق العمل بالشركة القيم وإخلاقيات العمل الجادة والصارمة. كما أنهم واثقون جداً بقراراتهم. غير أن أهم سلبياتهم أنهم يتجهون إلى الرقابة الصارمة على من لديهم درجة عالية للتسامح مع الفشل ويواجهون صعوبة كبيرة في تفويض المسؤوليات للآخرين فهم يتقنون بأنفسهم أكثر من ثقتهم بالآخرين. وكخلاصة هم صارمون وواثقون من أنفسهم ويسعون لتحقيق النتائج التجارية العالية. ومن أمثلتهم في الواقع العملي: ستيف جوبز (Steve Jobs) مؤسس شركة آبل، ومارك كوبان الرائد في صناعة السينما والمحتوى الترفيهي والميديا.

● **المقاول المستكشف (Explorer):** يحبذ هؤلاء المقاولين البحث عن المشاكل الصعبة وتحليلها بشكل منهجي ومن ثم التوصل للحلول المناسبة؛ ويستخدمون في ذلك ثقتهم، تركيزهم ورؤياهم ويعتقدون بأنهم يستطيعون فعل كل شيء أفضل بأنفسهم. كما أنهم على مستوى عالي من المراقبة ومن التحذير من الفشل. فهم باختصار فضوليون، مركزيون وشغوفون بالعمل والنجاح. ويعد مارك زوكربيرغ Mark Zuckerberg مؤسس فايسبوك و Jeff Bezos مؤسس شركة أمازون مثالا لهذه الفئة من المقاولين.

● **المقاول المؤمن بقضية ما (Crusader):** يؤمن هؤلاء ويدافعون عن مبدأ أو قضية ما بشدة. فهم يريدون ترك العالم أفضل مما وجدوه ويبدأون بتحقيق ذلك الهدف من خلال العمل المقاولاتي أو تأسيس شركتهم الخاصة بهم. مثال قد يؤمن شخص ما بفكرة المنتجات الصديقة للبيئة ويسعى لتأسيس

شركة تحاول زرع تلك القيمة في عملها وفي المجتمع ككل. لذلك يؤمنون بفكرة أو مبدأ أساسي " النظر لما وراء نفسك" أي النظر لمصلحة الآخرين. ويعد قسم المسؤولية الاجتماعية للشركة مكان جيد لانتشار هذا النوع من التفكير. يتميزون بخلاف النوع السابقين بأنهم عاطفيون ومتواضعون ويتقنون في فرق عملهم وأسلوب قيادة مرن جدا. كما يحاولون بناء ثقافة إبداعية وذاتية عالية، تمكن العاملين من تطوير أنفسهم وبذل الجهد لذلك. لكن قد يؤثر الموقع المتساهل جدا في العمل على درجة الكفاءة في العمل. ضف إلى أن هذا النوع من المقاولين لا يحبذ الصراعات لذلك يحاول تجنب الصدمات داخل الشركة. مما قد يزيد من ظهور وتطور المشاكل. فهم باختصار جريئون، ومركزون على مفهوم المهام ورحيمون مع العاملين مقارنة بالنوعين السابقين. ويعد Larry Page, Serguey Brin مؤسسي قوقل، و Ben Cohen and Jerry Greenfield مؤسسا شركة ben & jerry's المتخصصة في الأيسكريم، مثلا لهذه الفئة من المقاولين.

• **المقاول الريان أو القبطان (The Captain):** يعتمد هؤلاء المقاولين على مفهوم فرق العمل ويدعمونه ولا يحبذون كثيرا العمل الفردي بل يحبذون العمل في شكل فرق عمل تعاونية. لذلك يركزون على خصائص الفريق ككل قبل الخصائص الفردية للعاملين. فهم يريدون إيجاد طرق للاستفادة من المواهب والمهارات المتبادلة مع زملائهم من أجل إنجاز المهمة واداء العمل. يتميز مقاول هذه الفئة بأنه صادق و متمكن ويحركه توافق الآراء بين العاملين. كما يفضلون أسلوب الثقة في العمل الجماعي على الرغم من انهم يميلون إلى مراقبة اتخاذ القرارات التي يصدرها فريق عمل ما بأسلوب منهجي قائم على الحقائق والوقائع. كما انهم لا يحبذون كثيرا الأفراد ذوي الأداء المنخفض. لكن الاعتماد على مفهوم الفريق والقرارات التوافقية بين الافراد. قد يضع على الشركة احتمالات الاستفادة من الفرص المستقبلية خاصة في الظروف التي تستدعي اتخاذ قرارات سريعة وجريئة وحاسمة. وباختصار هم مصلحيون او براغماتيون، متمكنون ومباشرين في التعامل داخل الشركة. ويعد Jack Ma مؤسس شركة علي بابا، و HP's Bill Hewlett مثلا لهذه الفئة من المقاولين.

ف/ المقاول حسب Helen Birk:

• **المغير للعالم: The World Changer** يسعى المغير للعالم إلى جعل العالم مكانا أفضل، وسيقومون بفعل كل ما في وسعهم لتحقيق ذلك. إنهم يفهمون مفهوم المجتمع والتناغم والتعاطف، ويشغلهم الرغبة في خلق شيء سيفيد حياة الناس. قبل أن يكونوا رواد أعمال، يكون المغيرون للعالم متبرعين. لا يهتمون بامتلاك مهنة مربحة بشكل خاص. قد يقومون بابتكار جهاز لتحويل المياه إلى صالحة للشرب في المناطق التي تفتقر إلى ذلك. قد يقومون بإنشاء منظمة غير ربحية لمساعدة الناس المحتاجين. من يدري؟

أحد المغيرين للعالم الشهيرين هو أندرو كارنيغي، الذي قام بتوسيع صناعة الصلب ونظام السكك الحديدية الأمريكي، مما غيّر بنية المجتمع الأمريكي وخلق الكثير من فرص العمل في العملية. (كان ملتزمًا تمامًا بمساعدة الآخرين حتى أنه قدم 90% من أمواله للأعمال الخيرية.)

• الناجي: The Survivor الناجون هم من نوع فريد...إنهم يملون من العمل من الساعة 9 صباحًا إلى الساعة 5 مساءً وقد يكونون قد واجهوا بعض التجارب المهنية السيئة في الماضي. قرروا الثورة ضد النظام وتحمل المسؤولية عن حياتهم. بدأوا أعمالهم الخاصة من أجل الحرية والاستقلال المالي الذي يترتب عليها. وهم على حق! بدء العمل بنفسك هو مفتاح حياتك الحلم!

أحد الناجين الشهيرين هو جان كوم الذي هاجر إلى الولايات المتحدة من أوكرانيا باستخدام الطوابع الغذائية. الآن هو مؤسس تطبيق المراسلة الشهير "واتساب" ويبلغ ثروته الآن 6.8 مليار دولار.

• المستبصر: The Visionary إنهم يفكرون خارج الصندوق. في الواقع، لا يوجد شيء يشبه "الصندوق" في عالمهم. يشتهر المستبصرون بأذهانهم المبتكرة وإبداعهم وتفانيهم النهائي في أفكارهم. كما يعرفون بمهاراتهم في التسويق وبناء العلامات التجارية. هدفهم هو التبشير بأفكار جديدة وإقناع الناس بأنها ستغير حياتهم إلى الأبد. بالنسبة للكثيرين، هو مقامرة خطيرة ولكن بالنسبة لبعضهم، يعمل الأمر. يصبحون رموزًا حديثة ونجومًا، مثل ستيف جوبز. هذا رجل الأعمال الشهير قد يكون ربما أشهر الرؤيين على الإطلاق! قاد سلسلة من التقنيات الثورية كشريك مؤسس لشركة آبل، ولسنوات طويلة، كانت علامته تجارية مرتبطة بالاختلاف والتمرد.

• الاستراتيجي: The Strategist منضبطون جدا ويجدولون أعمالهم بدقة وتنظيم شديدين...إنهم يعرفون كل شيء عن أعمالهم، لا يوجد زاوية لم يأخذوها في اعتبارها أو حجر لم يتركوه بدون تحقيق. المال هو دافعهم الرئيسي، ومهاراتهم في التفكير الاستراتيجي وعقلهم التحليلي ستحقق لك نتائج جيدة بالتأكيد. وأحد الاستراتيجيين الشهيرين هو إيلون ماسك، الذي فهم بذكائه صناعة السيارات، مما سمح له بإنشاء واحدة من أكثر المنتجات طلبًا في السوق اليوم.

ق/ تصنيف Arthur H. Cole:

أرثر إتش كول يصنف رواد الأعمال على النحو التالي:

• التجريبي: Empirical: هذا الرائد التجاري نادرًا ما يُدخل أي شيء ثوري ويتبع مبدأ الخبرة العملية.

• الرشيد: Rational: الرائد التجاري الرشيد متأكد تمامًا من الظروف الاقتصادية العامة ويُدخل تغييرات تبدو أكثر جذرية.

• المعرفي: Cognitive : الرائد التجاري المعرفي مُستتير، يستفيد من المعلومات والخبرات الخاصة بالخبراء في مجال عمله، ويُدخل تغييرات تعكس انقطاعًا تامًا عن النظام القائم للمؤسسة.

ع/تصنيف Naidu and Rao:

تم إجراء تصنيف آخر لرجال الأعمال من قبل نايدو وراو (2008). حيث قاما بتصنيف رواد الأعمال بشكل شامل على أساس أربعة معايير رئيسية وهي:

• التصنيف الاجتماعي الثقافي: يركز على الجوانب الاجتماعية والثقافية لرجال الأعمال، وكيف تؤثر هذه الجوانب على تفكيرهم وتصرفاتهم في سياق ريادة الأعمال، ويقسمون إلى: رواد الأعمال المهاجرين Immigrant Entrepreneur أي فرد حديث الوصول إلى بلد ما ويبدأ في مشروع تجاري كوسيلة للبقاء في البلد الجديد. يقوم بتأسيس العمل كوسيلة لضمان استمراريته في البلد الذي هاجر إليه. ورواد الأعمال الإثنيين Ethnic entrepreneurs أي رواد أعمال يتمتعون بشبكة من الاتصالات المشتركة وأنماط منتظمة للتفاعل بين الأشخاص الذين يشتركون في خلفيات وتجارب هجرة مشتركة. يمكن أن يكونوا متصلين بناءً على خلفياتهم الوطنية المشتركة أو تجارب هجرتهم. ورواد الأعمال من الأقليات Minority entrepreneurs أي رواد أعمال لا ينتمون إلى السكان الأكثرية في بلدهم. على

• سبيل المثال، أي رائد أعمال من أصل هندي في الولايات المتحدة سيندرج تحت هذا التصنيف. ورواد الأعمال النساء Women Entrepreneurs أي رواد أعمال من الجنس النسوي. يتضمن هذا التصنيف النساء اللواتي يقومن بتأسيس وتشغيل الأعمال التجارية بمختلف القطاعات. يتميزون برؤى فريدة وتحديات مميزة في بيئة ريادة الأعمال.

• التصنيف التحفيزي: يركز على الدوافع التي تحفز رواد الأعمال، سواء كانت هذه الدوافع مالية، شخصية، أو اجتماعية. يفصل عن ما يدفعهم للشروع في تأسيس وإدارة الأعمال. ويمكن تقسيمهم إلى: رائد الأعمال من الجيل الأول First-generation entrepreneur هو الشخص الذي يبدأ من جديد، ولا يملك أي عمل عائلي قبل إنشاء مشروعه الجديد. ورائد الأعمال الذي يسعى لتحقيق الذات-Self-actualizer entrepreneurs هو الشخص الذي يرغب في تحقيق قدراته وإمكانياته فقط من أجل الاستقلال والحكم الذاتي. ورائد الأعمال الغير راضي Discontented entrepreneur هو الشخص الذي يكون غير سعيد في الشركة التي عمل بها ويقرر بدء مشروع جديد. ورائد الأعمال العائلية Family business entrepreneurs هم الأشخاص الذين يرثون عملهم العائلي ويوسعونه أكثر.

• تصنيف الخبرة الريادية: يقوم بتصنيف رواد الأعمال بناءً على خبرتهم السابقة في مجال ريادة الأعمال، وكيف يمكن أن تؤثر هذه الخبرة على أدائهم وقدرتهم على التغلب على التحديات. وهم على نوعين: رائدو الأعمال المبتدئون Novice entrepreneurs هم الأفراد الذين ليس لديهم أي خبرة في

امتلاك الأعمال في الماضي (سواء كمؤسسين أو ورثة) ولكنهم الآن يمتلكون عملاً مستقلاً. ورائدو الأعمال المعتادون Habitual Entrepreneurs هم الأشخاص الذين لديهم خبرة في امتلاك ما لا يقل عن شركتين أو أكثر في أوقات مختلفة.

• تصنيف الخبرة التقنية: يركز على المهارات والخبرات التقنية لرجال الأعمال، مثل فهمهم للتكنولوجيا واستخدامهم لها في إدارة وتنمية أعمالهم. يُعرف رائد الأعمال ذو الخبرة التقنية كالشخص الذي يكون مؤسسًا ومديرًا حاليًا لعمل تكنولوجي. يمكن أن يكون لديه خلفية كـ "باحث" رائد أعمال تقني the "Research" Technical entrepreneur—بتجربة سابقة في البحث التكنولوجي قبل بدء مشروعه التقني الخاص. ورائد الأعمال التقني "المنتج" The "producer" technical entrepreneur هو الشخص الذي لديه تاريخ من المشاركة في الإنتاج التجاري المباشر قبل بدء مشروعه الخاص. ورائد الأعمال التقني "المستخدم" The "User" technical entrepreneur هو الشخص الذي شارك كمستخدم نهائي للمنتج أو التكنولوجيا المحددة. ورائد الأعمال التقني "الفرصي" The "Opportunist" technical entrepreneur هو الشخص الذي حدد وتصور فرصة قائمة على التكنولوجيا واستعاد منها لإنشاء مشروعه التقني.

ثالثًا: المقاول وفقا لعلماء السلوك والاجتماع

أ/ تصنيف علماء السلوك (Behavioural scientists):

- **المقاول المفرد (Solo Operators):** هم ذلك النوع من المقاولين الذين يحبذون العمل لوحدهم، وقد يوظفون عدد قليل جدا من الأفراد. ويكرسون كل وقتهم وجهدهم وخبرتهم لنجاح أعمالهم؛
- **المقاوليين الشركاء (Active Partners):** الشركاء النشطون هم المقاولون الذين يطلقون أعمالهم أو شركاتهم على شكل مشروع مشترك بحيث يتشاركون في إدارة الشركة وعملاتها. وبمعنى آخر لا يعد شريكا فعالا من قدم المال دون المساهمة في تشغيل وإدارة الشركة.
- **المقاول المخترع (Inventors):** يسخون قدراتهم الابداعية وكفاءتهم في اختراع منتجات جديدة حيث ينصب تركيزهم على أنشطة البحث والتطوير والابداع؛
- **المقاول المتحدي (Challengers):** ذلك النوع من المقاولين الذين يدخلون لقطاع أعمال ما بسبب التحديات التي يفرضها على الشركات. وكأن إطلاق شركة في ذلك القطاع يعني رفع تحدي نجاحها ونموها في ذلك القطاع هو التحدي الذي يجب إثباته باستعمال القدرات الشخصية والكفاءات التي يملكونها.
- **المقاول المشتري (Buyers):** لا يجذب هذا النوع من المقاولين تحمل الكثير من المخاطر، لذلك يقومون بتقليص مخاطر إقامة شركة جديدة من خلال شراء شركة قائمة ومستمرة في النشاط.

- **المقاول غير المتفرغ (Life-Timers):** يشكل العمل المقاولاتي جزءا من حياتهم الشخصية كالشركات العائلية والأعمال التي تحتاج للمؤهلات والمهارات الفردية.
ب/ تصنيف علماء الاجتماع (Social scientists):
في دراسة قام بها مجموعة من علماء الاجتماع حول 30000 مقاول حول العالم، وبمساهمة من المعهد الأمريكي (The founder Institute)؛ وجد العلماء أن هناك 06 أشكال للمقاولين، وهي:
 - **المقاول المزاحم (The Hustler):** فالمزاحم يقوم بفعل أي شيء وكل شيء للنجاح في المجال المقاولاتي، ومسلحا بشخصيته الطاغية وحضوره المدعوم بالثقة، يمكنه أن يبيع أي شيء للمستهلك، وان يحصل على أي شركة من اي مستثمر باستعمال مهاراته وقدراته وطموحاته. ووفقا لتلك الدراسة يتميز بثلاث خصائص رئيسية: انبساطية عالية: بحيث يكون متحمس جدا وموجه بالأفعال لا بالأقوال وشخص يحب التفاعل مع الآخرين؛ وضمير عالي: دائما على استعداد للانضباط الذاتي؛ والتوافق أو القبول العالي: يراعي وسخي ومهتم دائما باحتياجات الآخرين.
 - **المقاول المبدع (The Innovator):** المبدع دائما على إطلاع بالأفكار التجارية الجديدة وغير التقليدية ومسلح بموقف المغامرة وطبيعة التفكير إلى الأمام، في استكشاف التكنولوجيا الجديدة والناشئة، وتصور منتجات جديدة قبل أي شخص آخر. ويمثل Zig Zigar المحاضر الأمريكي المتخصص في البيع مثلا جيدا على هذا النوع.. ويتميز حسب الدراسة بأنه: منفتح جدا؛ والتوافق العالي: يراعي وسخي ومهتم دائما باحتياجات الآخرين؛ والاستقرار العاطفي الكبير.
 - **المقاول الشديد (The machine):** الشخص الذي يحصل على الأشياء في الوقت المحدد، وفي كل مرة. يملك شعور قوي نحو أداء الواجب والقدرة على حل المشكلة، وهذا النوع من الشخص يمكن تحويل تصميم بسيط إلى منتج قابل للتسويق في أصعب الاوقات بالنسبة للشركة. ويتميز حسب الدراسة بأنه: منفتح جدا على الافكار الجديدة؛ وضمير عالي: دائما على استعداد للانضباط الذاتي؛ ومستوى ذكاء عالي: لديه موهبة لحل المشاكل والتغلب على التحديات غير المتوقعة.
 - **المقاول الأعجوبة (The prodigy):** هم الموهوبين بحاسة أصيلة للنجاح في الأعمال وبغريزة طبيعية لا تقبل المنافسة حيث يسمح هؤلاء لتفكيرهم الطبيعي والمهارات الاجتماعية بتوجيه تصرفاتهم، ولا يسمحون للعقبات بإفشال مشاريعهم المقاولاتية، ومثالهم الشهير هو Elon Musk. ويتميز حسب الدراسة بأنه: الاستقرار العاطفي الكبير؛ ومستوى ذكاء عالي: لديه موهبة لحل المشاكل والتغلب على التحديات غير المتوقعة، والتوافق العالي: يراعي وسخي ومهتم دائما باحتياجات الآخرين.
 - **المقاول الاستراتيجي (The Strategist):** طريقة تفكيره ابداعية وابتكارية وتكتيكية، ويقوم بتطوير باستمرار نماذج الأعمال الفعالة التي تفيد نمو الشركة. كما انه لا يشعر بالضغط الشديد في المواقف الصعبة لأنه يعتمد على عقوله للتفكير في طريقة للخروج من الازمات. ويتميز حسب الدراسة

بأنه: الاستقرار العاطفي الكبير؛ ومستوى ذكاء عالي: لديه موهبة لحل المشاكل والتغلب على التحديات غير المتوقعة؛ ومنفتح جدا على الأفكار الجديدة.

• مقال الرؤية أو المستبصر (The Visionary): الرؤية دائما تبحث في الصورة الكبيرة، واستنباط باستمرار طرق جديدة لدفع الشركة إلى آفاق جديدة. ويحرص مقالو الرؤية باستمرار على البحث عن أفكار جديدة ومبتكرة للمنتجات، وهم دائما على دراية باحتياجاتهم مجتمعاتهم، ومثالهم الشهير She and Ted Turner. ويتميز حسب الدراسة بأنه: منفتح جدا على الأفكار الجديدة؛ وانساقية عالية: بحيث يكون متحمس جدا وموجه بالأفعال لا بالأقوال وشخص يحب التفاعل مع الآخرين؛ ومستوى ذكاء عالي: لديه موهبة لحل المشاكل والتغلب على التحديات غير المتوقعة.

رابعا: أنواع أخرى من المقاولين:

• **المقاول الاجتماعي (Social Entrepreneur):** يقوم بالإبداع الاجتماعية في مجالات مجتمعية كالصحة والتربية وحقوق العاملين وحماية البيئة.

• **المقاول الداخلي (Intrapreneur):** يشمل المصطلح العاملين في الشركات القائمة في السوق، والذين يمارسون داخلها العمل المقاولاتي ويتصفون بكل خصائص ومميزات وسلوكيات المقاول المستقل.

• **المقاول الأخضر أو البيئي (Green Entrepreneur/Eco-entrepreneur/environnemental)**

entrepreneur): فهو النوع من المقاولين الذين يمزجون بين العمل المقاولاتي وبين أبعاد التنمية المستدامة من بعد بيئي واقتصادي واجتماعي. فهو مقال يسعى نحو الاستدامة بمفهومها العلمي (مقاولاتية + استدامة)

المحور الثالث:

إعداد مخطط أعمال الشركات المقاولاتية الجديدة

1- العناصر الرئيسية لفكرة المشروع:

يميل الكثير من الافراد إلى انشاء مشاريعه المقاولاتية دون التفكير الجدي والجيد بالخطوات الواجب اتخاذها اولاً. ولعل أن نقطة البداية تبدأ من فكرة المشروع في حد ذاته بحيث تستند الفكرة إلى مجموعة من العناصر الرئيسية:

- تأتي الفكرة الجيدة لتلبي احتياجات ومتطلبات المستثمرين منها سواء كانوا افراد أو مؤسسات؛
- يجب ان يكون حجم السوق، كحيز كتنفيذ الفكرة، كافياً لتلبية رؤية وطموح المشروع أي هل هناك فرصة لنمو المشروع وتوسعه؟ وما مقدار النمو وكم سيستمر؟؛
- هل الفكرة قابلة للتنفيذ بالمجهود الفردي أو هي بحاجة لتكون فريق عمل؛
- يحتاج نجاح تحقيق كل فكرة وتنفيذها إلى سمات شخصية مناسبة للفرد كالشغف وتقييم المخاطر والاعتراف بالفشل والاستفادة من تجربته...الخ.

2- تعريف مخطط الأعمال:

يعتبر مخطط الأعمال الدليل أو الحجة، تخطط فيه للأنشطة المطلوب القيام بها خلال فترة من الزمن، أولاً بغية إقناع صانعي القرارات للموافقة عليها (الحصول على تمويل للمشروع مثلاً) ثم كوثيقة توجيهية من أجل الأنشطة التي تنفذ خلال تلك الفترة الزمنية (أداة تخطيط). فالدليل أو الحجة هو عبارة عن ترتيب منطقي من البيانات المرتبطة حيث كل واحدة مستمدة منطقياً من السابقة أي عبارة عن سلسلة من البيانات ذات الصلة أو مرتبط معاً للتوصل إلى استنتاج منطقي.

كما يعرف بأنه: " مستند يعطي صورة شاملة عن المشروع من مختلف جوانبه، يُقدم المستند إلى عدة جهات كالمستثمرين، الممولين، المصارف وغيرها لتأخذ فكرة عن المشروع قبل الدخول بعلاقة عمل وتقديم تمويل له. سواء كان مشروعك قائماً، أو تنوي البدء بمشروع جديد، خطة العمل جزء أساسي لا بد منه لو أردت الاعتماد على تمويل خارجي".

كما يرى البعض بأنه: "وثيقة مكتوبة تصف أعمال وأهداف وإستراتيجيات والسوق الذي يستهدفه المشروع وتوقعاته المالية. ومن المهم وجود مخطط أعمال لأنه يساعد على تحديد أهداف واقعية وتأمين التمويل الخارجي وقياس النجاح وتوضيح المتطلبات التشغيلية وإعداد توقعات مالية منطقية. كما يساعد إعداد المخطط على التركيز على كيفية تشغيل أعمالك الجديدة وتوفير أفضل الفرص لنجاحها.

ويهدف إعداد مخطط الأعمال إلى تحقيق جملة من الأغراض، منها:

- الغرض الرئيسي ولكن في كثير من الأحيان يتم نسيانه؛ أنه أداة التخطيط والإدارة الذي يوفر إطاراً تخطيطي للعمل ودليلاً خلال الفترة المحددة والتي عادة ما تتراوح بين 06 أشهر حتى 12 شهراً؛
- يتم أيضاً استخدامه من قبل وكالات التمويل والوكالات المنفذة كوثيقة لتبرير دفع الأموال؛

- وهي أيضا وثيقة مفيدة تساهم في الشفافية، كما يمكن إعطاء نسخة من مخطط الاعمال للأشخاص أو المنظمات الذين لديهم حاجة أو حق في معرفة ما كنت تقوم به خلال الفترة الحالية؛
- في بعض الجوانب مخطط الاعمال يشبه الاقتراح أي كأنه تقديم تجسيدي لمقترح فكرة ما؛
- مثابة كدليل للإجراءات الواجب اتخاذها لبلوغ الأهداف. تكتب ليتم اعطاؤها الى أي شخص معني، داخل أو خارج المجموعة المنفذة، وهي تصف تلك الأهداف والنواتج وتبرر الإجراءات التي يتم اتخاذها؛
- إن مخطط الأعمال أكثر من مجرد شيء تعرضه على المقرضين والمستثمرين؛ إنه ضروري للمساعدة على التخطيط لنمو الأعمال وتطورها. ويمكن أن يعتمد نجاح عملك على الخطط التي تضعها للمستقبل.

3- العناصر المشتركة في أغلب المخططات:

- بالرغم من أن مخططات الأعمال تختلف في الطول والنطاق، إلا أن جميع مخططات الأعمال الناجحة تحتوي على عناصر مشتركة. وينبغي أن تشمل أي خطة الأعمال على النقاط التالية:
- الموجز التنفيذي (وصف الأعمال)؛
 - تحديد فرصة الأعمال الخاصة بك؛
 - إستراتيجية التسويق والمبيعات الخاصة بخطة الأعمال؛
 - فريقك؛
 - العمليات؛
 - التوقعات المالية لخطة الأعمال؛
 - وثائق أخرى مفيدة.

4- مكونات وأجزاء مخطط الأعمال:

يجب أن يحتوي مخطط الأعمال على العناصر التالية:

• الملخص التنفيذي (Executive Summary)

يفضل أن تكتبه أو تصيغه في النهاية على الرغم من أنه يوضع في الصفحة الأولى في مخطط أعمال مشروعك. يكون في الغالب ما بين صفحة إلى صفتين. لكن حاول أن تستهدف صفحة واحدة. الهدف منه هو جذب القارئ لقراءة وتصفح تفاصيل خطتك.

ما قد يتضمنه الملخص التنفيذي: **الفقرة الأولى** عبارة عن مقدمة بسيطة عن المشروع والخطة تشمل اسم الشركة أو المشروع، موقع الشركة، ما الذي تريد أن تبيع سواء من منتج أو خدمة والهدف أو الغرض من الخطة.

المقصود بالهدف أو الغرض من الخطة، إذا تريد مبلغ محدد من المال وهذا هدفك من كتابة خطة عمل المشروع يجب عليك كتابة وتحديد المبلغ في الملخص. **والفقرات التالية** من الملخص من الممكن أن تتضمن أمور مثل: توقعات المبيعات، الأرباح والتكلفة. العوامل المهمة للإنجاح المشروع. الأهداف التي يطمح المشروع/الشركة لتحقيقها وهكذا.

• ملخص عن الشركة/المؤسسة/المشروع (Company Summary)

هذا الجزء مخصص لتشرح فيه بإيجاز عن ما هي رؤيتك وما الذي تريد أن تقدم (تبيع) للسوق من منتج أو خدمة. بالإضافة للآتي: متى تأسست الشركة، من هم الملاك أو الشركاء المؤسسين، الصفة القانونية للمنشأة (هل هي شركة مساهمة، مؤسسة وهكذا)، أين تقع؟ وإذا لديك بيانات مالية من مبيعات، مصروفات، أرباح تذكرها هنا للمنشأة القائمة أو تكاليف التأسيس والاستثمار للمنشأة الجديدة.

• المنتجات أو الخدمات (Products or Services)

في هذا الجزء ستحدد المنتجات والخدمات التي ستقدم. من الأمور التي ممكن أن تذكرها في هذا الجزء و التي تعتمد في النهاية على طبيعة مشروعك. التقنية المستخدمة، براءات الإختراع والحقوق الفكرية التي تملك. بالإضافة للحديث عن منتجات أو خدمات مستقبلية وأي عوامل مؤثرة على تلك المنتجات أو الخدمات الحالية و المستقبلية.

• ملخص تحليل السوق (Market Analysis Summary)

من هم شرائح العملاء المستهدفة؟ ما هي احتياجاتهم؟ أين هم عملائك؟ كيف ستصل لهؤلاء العملاء؟ من هم المنافسين؟ وماهي طبيعة المنافسة؟ كيف يقوم العملاء بإتخاذ قراراتهم في شراء أو استخدام منتج أو خدمة عن الأخرى؟ ما هي الأنماط والتغيرات في سوقك سواء الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية التي من شأنها التأثير على وضع السوق؟

• ملخص الاستراتيجية والتنفيذ (Strategy and Implementation Summary)

تشمل استراتيجية المبيعات، التسويق والشركاء الرئيسيين الذين تحتاج لهم. والآلية التي ستتبعها من اجل تنفيذ خطتك. ستشرح ما القيمة التي ستقدم لشرائح العملاء وما الذي يميزك عن المنافسين الآخرين (ما هي الميزة التنافسية التي تملكها انت ولا يملكها المنافسين الآخرين؟) وكيف ستحافظ عليهم (عملائك)؟

• ملخص الفريق الاداري (Management Summary)

تصف الهيكل الإداري لمنشأتك (الرئيس التنفيذي، المدراء، الموظفين وهكذا). وإعطاء شرح موجز عن افراد الفريق الاداري وعن خبراتهم والدور الذي سيقومون به في المنشأة. ومن الممكن أيضاً، وضع جدول يوضح رواتب الفريق الإداري والموظفين.

• الخطة المالية (Financial Plan)

تشمل جداول توضح التقارير والقوائم المالية مثل: توقعاتك للميزانية، قائمة الدخل، التدفقات المالية ونقطة التعادل. وجدول مخصص لنسب ومعدلات مهمة للعمل (Business Ratios) مثل معدل نمو المبيعات. وملخص لأهم الافتراضات الخاصة بك. ومن الممكن أن تضيف جدول مخصص لتوقعاتك حول السوق المستهدف.

• الملحق (Appendix)

يمكنك أن تضيف في جزء الملحقات الأمور التالية (على سبيل الذكر وليس الحصر):

- رسوم بيانية أو جداول مفصلة للجداول التي تم طرحها في الأجزاء السابقة.
- عقود أو اتفاقيات مع العملاء (إذا كان هؤلاء العملاء شركات)، الموردين، الموزعين والشراكات.
- مستندات تؤكد حصولك على ترخيصات من أصحاب العلامة أو حكومية، الإذن باستخدام براءة اختراع أو حقوق فكرية.
- نماذج تصميمية أو تغليف للمنتجات، من أجل التوضيح.
- تفاصيل عن وضع السوق.
- مواد تسويقية.
- سير ذاتية مفصلة للفريق الإداري.

5- المبادئ التوجيهية لكتابة مخطط الأعمال:

هناك العديد من المبادئ التوجيهية الهامة التي ينبغي أن تؤثر على كتابة مخطط الأعمال. من المهم أن تتذكر أن مخطط أعمال الشركة يمثل عادة الجانب الأول من المشروع المقترح الذي سيراه الأطراف ذات العلاقة الممولين أو الشركاء المحتملين أو المستثمرون المتوقعون ..الخ. فإذا كان مخطط الأعمال غير مكتمل أو يبدو غير مرتب ومهيل بشكل جيد، فمن السهل على أي طرف له علاقة بالمخطط أن يستنتج ذلك. لذلك من المهم أن يكون المقاول حساساً جداً لهيكل ومحتوى ونمط مخطط الأعمال قبل إرساله إلى طرف آخر قد يكون مهتماً بالشركة الجديدة.

أولاً: هيكل مخطط الأعمال

لتحقيق أفضل انطباع، يجب أن تتبع المخطط بنية تقليدية؛ على الرغم من أن بعض المقاولين يريدون إبراز الجانب الإبداعي في كل ما يفعلونه حتى في هيكل وشكل مخطط الأعمال. كما أن بعض المقاولين، والذين لديهم انشغالات كثيرة، يبحثون عادة عن نموذج لمخطط أعمال جاهز ويسعون لتطبيقه ومحاكاته. ومع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والانترنت تتوفر العديد من حزم البرامج التي تستخدم قائمة تفاعلية كنهج للمساعدة في كتابة خطة العمل. بعض تلك البرامج مفيد للغاية، ومع ذلك،

يجب على المقاول تجنب اعطاء الانطباع للأطراف ذات العلاقة أن مخططه تم نسخه بطريقة مباشرة من قالب جاهز.

قد تكون حزمة البرامج مفيدة في توفير البنية وتوفير الوقت، ولكن يجب أن تكون المعلومات في المخطط مصممة خصيصاً للأعمال الخاصة بالمشروع المعني. كما تقوم بعض الشركات بتوظيف مستشارين أو مستشارين خارجيين لكتابة مخططات أعمالهم. على الرغم من عدم وجود خطأ في الحصول على المشورة أو التأكد من أن المخطط يبدو مهنيًا بقدر الإمكان، لا ينبغي أن يكون المستشار أو المستشار الخارجي المؤلف الأساسي للمخطط. في إلى جانب الحقائق والأرقام، تحتاج خطة العمل إلى إظهار إحساس بالتوقع والإثارة والطموح حول الإمكانيات التي تحيط بمشروع جديد - وهي مهمة يتم إنجازها بشكل أفضل من قبل المقاول نفسه.

ثانياً: محتوى مخطط الأعمال

يجب أن يعطي مخطط الأعمال معلومات واضحة وموجزة حول جميع الجوانب الهامة للمشروع الجديد المقترح. يجب أن تكون طويلة بما يكفي لتوفير معلومات كافية، ولكنها قصيرة بما يكفي للحفاظ على اهتمام القارئ سواء كان مصرفاً أو جهة حكومية أو شريكاً محتملاً. يكفي بالنسبة لمعظم الخطط، 25 إلى 35 صفحة (وعادةً ما تكون أقرب من 25 صفحة). يمكن أن تظهر المعلومات الداعمة، مثل السيرة الذاتية للمقاول، في الملحق الخاص بالمخطط. كما يجب إخضاعها للتدقيق الإملائي والنحوي والتأكد من عدم حذف أي معلومات مهمة. فهناك العديد من القصص حول مخططات الأعمال المرسلّة إلى المستثمرين والتي تستثني معلومات مهمة، مثل اتجاهات الصناعة الهامة، وكم الأموال التي تحتاجها الشركة، أو ما الذي ستستخدمه هذه الأموال؛ حتى أن البعض قد لا يتضمن مخطط الأعمال الخاص به لمعلومات الاتصال.

ثالثاً: نمط أو صيغة مخطط الأعمال

يجب أن يكون مظهر المخطط مدروساً بعناية. يجب أن يبدو دقيقاً ولكن لا تعطي الانطباع بأن الكثير من المال قد أنفق على تصميمها. يعرف من يقرؤون مخططات الأعمال أن أصحاب المشاريع لديهم موارد محدودة ويتوقعون منهم التصرف وفقاً لذلك. وعند كتابة المخطط، تجنب الابتعاد عن عناصر التصميم المضمنة في برامج معالجة الكلمات، مثل: الكتابة بخط غامق، والخط المائل، وأحجام وألوان الخطوط المختلفة، والقصاصات الفنية، وما إلى ذلك؛ فالإفراط في استخدام هذه الأدوات يجعل خطة العمل تبدو هشة بدلاً من الدقة. وأحد الأسئلة الأكثر شيوعاً التي يطرحها كتاب مخططات الأعمال، "متى ينبغي أن تكون مفصلة ومفصلة؟"، وتعتمد الإجابة على هذا السؤال على نوع مخطط العمل التي يتم كتابته. وهناك ثلاثة أنواع من مخططات الأعمال، لكل منها قاعدة إرشادية مختلفة، فيما يتعلق بالطول

ومستوى التفصيل، وهي: ملخص مخطط الأعمال؛ مخطط الأعمال الكامل ومخطط الأعمال العملي أو الوظيفي. لسوف نفصل تلك الانواع في العنوان الموالي.

رابعاً: الإقرار بإمكانية تغير عناصر المخطط

يتمثل المبدأ التوجيهي الاخير لكتابة مخطط الأعمال في إدراك أنه سيتغير عادةً أثناء كتابته ومع تطور الأعمال. فقد تظهر رؤى جديدة بشكل دائم عندما يقوم المقاول أو فريق العلم في كتابة المخطط، وخاصة عند الحصول على تعليقات وردود أفعال الآخرين حول المخطط. كان أن هذه العملية تستمر طوال حياة الشركة، ويتعين على المقاول أن يظل يقظاً ومتفتحاً للأفكار خاصة الجديدة منها. ونتيجة لهذه الظاهرة، يؤكد أصحاب المشاريع الذين كتبوا خطط أعمال وأطلقوا أعمالاً ناجحة على أن خطة العمل هي وثيقة حية ومستتيرة ، بدلاً من كونها شيئاً جامد.

6- تصنيفات خطط الأعمال

هناك العديد من الأنواع التي أعطيت لمخططات الأعمال، نذكر منها ثلاث أنواع معيارية:

• **مخطط الأعمال الموجز (summary business plan):** يكون عدد صفحات مخطط العمل الموجز من 10 إلى 15 صفحة. ويعمل بشكل أفضل مع الشركات التي تكون في مرحلة مبكرة جداً من تطورها وغير مستعدة لكتابة خطة كاملة. قد يطلب المقاول بها في مرحلة مبكرة الموافقة على التمويل لإجراء التحليل اللازم لكتابة خطة كاملة. ومن المفارقات أن مخططات الأعمال الموجزة، يتم استخدامها أيضاً من قبل المقاولين المتمرسين الذين قد يفكرون في مشروع جديد ولكنهم لا يريدون أخذ الوقت الكافي لكتابة مخطط الأعمال عمل الكامل. فمثلاً مارك بينكوس Pincus ، المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة Zynga للألعاب الفيديو وعلى الأنترنت، عادة ما يلجأ للمخطط الموجز لعرض افكاره الجديدة وتطويرات منتجاته على الآخرين والحصول على ردود أفعالهم.

• **مخطط الأعمال الكامل (Full business plan):** عادة ما يكون من 25 إلى 35 صفحة. ويحدد هذا النوع من المخططات عمليات الشركة وخططها بأكثر تفصيل مقارنة من بمخطط الأعمال الملخص أو الموجز. وهذا هو الشكل الذي هو يستخدم عادة لإعداد مخطط الأعمال للمقاول.

• **مخطط الأعمال التشغيلي أو العملي (Operational business plan):** تقوم بعض **الشركات القائمة** بكتابة مخطط أعمال تشغيلي أو عملي، والذي يوجه في المقام الأول للجمهور داخلي. يمكن لهذه المخططات، التي يتراوح طولها ما بين 40 و 100 صفحة، أن تحتوي على قدر كبير من التفاصيل التي توفر التوجيه لمديري العمليات.

قد تطلب الجهة التي يوجه لها المخطط كالمستثمر المحتمل أو الممول المنتظر في البداية الحصول على نسخة من **الملخص التنفيذي (Executive Summary)** أو مجموعة من **شرائح**

PowerPoint التي تعرض نظرة عامة على المشروع المقترح بدلاً من خطة العمل الكاملة. وإذا وصل اهتمام المستثمر إلى ذروته، فسوف يطلب المزيد من المعلومات. يوفر الملخص التنفيذي هو نظرة عامة مختصرة على مخطط الأعمال بالكامل وبكل ما يحتاج إليه الموجه له المخطط عن الطبيعة المميزة للمشروع الجديد. ففي حالات كثيرة، سيطلب المستثمر المحتمل أو الممول المتوقع أولاً نسخة من الموجز التنفيذي للشركة وسيطلب نسخة من مخطط الأعمال كاملاً فقط إذا كان الملخص التنفيذي مقنعاً بما فيه الكفاية. إذن، يمكن القول إن الملخص التنفيذي هو أهم قسم من مخطط الأعمال. إن أهم نقطة يجب تذكرها عند كتابة ملخص تنفيذي هو أنها ليست مقدمة أو مقدمة للمخطط. بدلاً من ذلك، من المفترض أن يكون ملخصاً للمخطط ككل.

وعندما يطلب من المقاول أو صاحب الفكرة والمشروع مقابلة المستثمر المحتمل أو الجهة الحكومية الداعمة للتمويل مثلاً، يجب عليه إعداد مجموعة من شرائح PowerPoint التي ستقوم بملء الفترة الزمنية المسموح بها للجزء التقديمي من الاجتماع.

القاعدة الأولى في تقديم عرض شفوي هي اتباع التعليمات. إذا أخبر المقاول أن لديه ساعة واحدة وأن الساعة تتكون من عرض تقديمي مدته 20 دقيقة وفترة أسئلة وأجوبة مدتها 40 دقيقة، يجب ألا يستمر العرض أكثر من 20 دقيقة. كما يجب أن يكون العرض التقديمي سلساً ويتم التدريب عليه جيداً. يجب أن تكون الشرائح دقيقة وغير مزدحمة المحتوى. كما يجب عليه احترام الوقت المناسب، وأن يكون مستعداً لأي طارئ كان تكون هناك حاجة لمعدات سمعية بصرية للعرض ولم يكن المستثمر أو الممول يملكها أي يجب اتخاذ الترتيبات قبل الاجتماع.

القاعدة الثانية هو أنه يجب أن يتكون العرض من محادثة بسيطة ويجب تجنب المصطلحات الفنية. قد يمضي أصحاب المشاريع الناشئة بطريق الخطأ الكثير من الوقت في الحديث عن التكنولوجيا التي ستدخل في منتج أو خدمة جديدة، ولن يكون هناك ما يكفي من الوقت للتحديث عنها العمل نفسه. لذلك يقترح البعض ان يكون العرض لا يتجاوز 12 شريحة فقط يمتد عرضها لـ: 20 دقيقة. تحتوي كل شريحة أحد العناصر التالية بالترتيب:

- **شريحة العنوان:** تقديم العرض التقديمي مع اسم شركتك وأسماء المؤسسين، وشعار الشركة إذا كان متاحاً.
- **المشكلة:** اذكر بإيجاز المشكلة التي يجب حلها أو الحاجة إلى تسعى لسدها.
- **الحل:** اشرح كيف ستحل شركتك المشكلة أو كيف ستلبي الحاجات التي تحتاج إلى سدها.
- **الفرص والسوق المستهدفة:** توضيح السوق المستهدفة المحددة. الحديث عن الأعمال والاتجاهات البيئية التي توفر زخم السوق المستهدف الخاص بك.

- **التكنولوجيا:** هذه الشريحة اختيارية ولكنها مدرجة عادة. تحدث عن التكنولوجيا الخاصة بك أو أي جوانب غير معتادة لمنتجك أو خدمتك، ولا تتحدث بشكل مبالغ فيه. اجعل أوصافك سهلة الفهم.
- **المنافسة:** اشرح على وجه التحديد الميزة التنافسية للشركة في السوق وكيف ستتنافس مع المنافسين الأكثر رسوخًا.
- **التسويق والمبيعات:** صف إستراتيجيتك التسويقية الشاملة. تحدث عن عملية البيع الخاصة بك. إذا كنت قد أجريت دراسة استقصائية عن نوايا الشراء أو أجريت بحثًا أوليًا آخر بشأن كيفية شعور الناس بمنتجك، فأبلغ عن النتائج هنا.
- **فريق الإدارة:** صف فريق الإدارة الحالي. اشرح كيف توحد الفريق وكيف أن خلفياته وخبراته هي مفاتيح نجاح شركتك. إذا كان لديك مجلس مستشارين أو مجلس إدارة ، اذكر بإيجاز الأفراد الرئيسيين المعنيين. إذا كان لديك فجوات في فريقك ، فشرح كيف ومتى سيتم ملؤها.
- **التوقعات المالية:** ناقش بإيجاز الأمور المالية. ومتى تحقق الشركة الربحية وكمية رأس المال اللازم للوصول إلى هناك، وكيفية الحصول على تدفقها النقدي. استخدم شرائح إضافية إذا لزم الأمر لعرض معلوماتك بشكل صحيح.
- **الحالة الحالية:** صف الحالة الحالية لشركتك في سياق المعالم التي حققتها حتى الآن. لا تقلل من قيمة إنجازاتك.
- **السعى للتمويل:** تحديد مقدار التمويل الذي تبحث عنه وتحديد كيفية استخدامك للمال.
- **الملخص (خاتمة شاملة):** قم بختم العرض التقديمي بتلخيص أقوى نقاط المشروع الخاص بك وفريقك والتماس ردود الفعل من جمهورك.

7- ما هو الفرق بين نموذج العمل (Business Model)، مخطط الأعمال (Business Plan) و دراسة الجدوى (Feasibility Study)؟

يصف **نموذج العمل (Business Model)** كيف للمشروع سوف يصنع قيمة ويعمل على تحقيقها والاستفادة منها؟ أي الأسلوب الذي تتبعه الشركة في خلق قيمة ما وتحقيقها والاستفادة منها. وذلك بالإجابة على 04 أسئلة:

- من؟ من يستهدف المشروع؟ (شرائح العملاء)؛
- ما هي؟ ما هي العلاقات التي سنؤسسها مع الشريحة أو الشرائح المستهدفة؟ وماهي القنوات التي سنستخدمها لإيصال القيمة والتعريف بها لأفراد الشريحة أو شرائح العملاء؟ (العلاقات مع العملاء والقنوات)؛
- كيف؟ كيف سنحقق هذه القيمة لأفراد الشريحة أو الشرائح المستهدفة؟ (الأنشطة الرئيسية، الموارد الرئيسية والشراكات الرئيسية)؛

- لماذا؟ لماذا نجد هذا المشروع مجدي لتقدم عليه؟ (يكون مجدي لتقدم عليه إذا كان حاصل الفرق بين مصادر الإيرادات وهيكل التكاليف إيجابياً).

أما دراسة جدوى المشاريع (Feasibility Study) هدفها الإجابة على السؤال "هل سينجح المشروع؟" فهي تهدف لمساعدة المقاول في التحقق من جدوى البدء في هذه المغامرة (المشروع) أو لا؟ ماهي المعوقات وكيف ممكن تجنبها أو حلها وهكذا؟ بينما مخطط الأعمال يهدف للإجابة على السؤال "كيف سوف تنفذ المشروع؟". مما يعني أنك (من المفروض) سوف تقوم بعمل الجدوى قبل كتابة مخطط العمل.

بينما يشمل مخطط الأعمال (Business Plan) نموذج العمل وفيها سوف تذكر كيف سوف تنفذ نموذج العمل؟ بالإضافة لتفصيل أكثر عن الفريق (team)، مراحل المشروع (milestones) وتوقعاتك المالية المستقبلية (financial forecasts) للمشروع وهكذا.

باختصار، **نموذج العمل** هي النسخة المختصرة لمشروعك، وبه أهم عناصر المشروع وكتابتها بصفحة واحدة. **مخطط الأعمال** تحتوي على تفصيل أكثر لكيفية تنفيذ المشروع وقد تصل لخمسين صفحة. بينما **دراسة المشروع** هو اختبار جدوى فكرة المشروع وهل ممكن تحقيقه أو لا؟.

ويمكنك تغذية مخطط الأعمال بنموذج العمل الذي قمت بتصميمه والتأكد منه، كالآتي:

الجدول 08: علاقة مخطط العمل بالنموذج العمل

نموذج العمل	مخطط الأعمال
شرائح العملاء	ملخص تحليل السوق
القيم المقترحة	المنتجات والخدمات وملخص الاستراتيجية والتنفيذ.
العلاقات مع العملاء	ملخص الاستراتيجية والتنفيذ
القنوات	ملخص تحليل السوق وملخص الاستراتيجية والتنفيذ
مصادر الإيرادات	الخطة المالية
الموارد الرئيسية	المنتجات والخدمات وملخص الفريق الإداري
الأنشطة الرئيسية	المنتجات والخدمات وملخص الاستراتيجية والتنفيذ وملخص الفريق الإداري.
الشراكات الرئيسية	ملخص الاستراتيجية والتنفيذ
هيكل التكاليف	الخطة المالية

8- إيجابيات إعداد مخطط الأعمال:

تفرض عملية تخطيط المشروع المقاولاتي الجديد من المقاول تحليل جوانب المشروع وإعداد استراتيجية فعالة للتعامل مع حالات عدم اليقين والمخاطر التي تنشأ. ويساعد مخطط الأعمال المقاول على تقادي الفشل المبدئي للمشروع. فإذا كان المشروع المقترح سيحقق ارباح هامشية في أحسن الأحوال، فسيبين مخطط الأعمال أسباب ذلك. ويساعد المقاول على تقادي تكبد تكلفة عالية.

ومن المهم أن يعد المقاول مخطط الأعمال بنفسه أو يقوم فريق العمل بالمشاركة في إعداد ورسم ذلك المخطط. مع عدم إغفال المشورة والنصح من أصحاب التجارب السابقة والمكاتب الاستشارية المتخصصة. ولعل المقاول من خلال ذلك العمل سوف يحصد العديد من المزايا، منها:

- إن الوقت والجهد والبحث والالتزام الضروريين لوضع مخطط الأعمال، يلزم المقاول على دراسة المشروع بعين النقد والموضوعية؛
- إن التحليلات المالية والاقتصادية الواردة في مخطط الأعمال، تجعل المقاول يدقق بشكل كبير في افتراضاته وتصوراته حول نجاح المشروع؛
- يطور المقاول ويدرس استراتيجيات التشغيل والنتائج المتوقعة من قبل المقيمين للمشروع من خارج نطاق العمل (جهات دعم رسمية، مصادر، جهات تمويل خاصة...الخ). لذلك عليه التطرق لكل جوانب المشروع المالية والتسويقية والانتاجية...الخ؛
- نقيس خطة العمل الاهداف بشكل كمي، مقدمة معايير قابلة للقياس لمقارنة التوقعات المستقبلية مع النتائج الفعلية التي يتم تحقيقها؛
- يستخدم مخطط الأعمال كأداة يحدد فيها المقاول أهدافه باستخدام وتحليل معلومات مناسبة؛
- تعتبر خطة العلم كأداة لتسويق فكرة مشروع المقاول عند التعامل مع الأطراف الموجهة لهم كالمقرضين أو الممولين والمصارف او هيئات الدعم الحكومية؛
- يستخدم مخطط الأعمال للحصول على الآراء والنصح من الآخرين كمكاتب استشارات أو أصحاب تجارب تاريخية ناجحة في المجال أو حتى المحيطين بالمقاول كالأسرة والاصدقاء...الخ؛
- بإمكان مخطط الأعمال أن يكشف النواقص ونقاط الضعف في عملية تخطيطك.

9- أمور يجب تفاديها في مخطط الأعمال

- من الأمور التي ينبغي على المقاول أن يتجنبها عند إعداد مخطط الاعمال الخاص به، نجد:
- عدم التفصيل كثيرا نحو المدى الطويل ومن الأفضل الالتزام بالأهداف القصيرة المدى وتعديل المخطط مع تقدم المشروع؛
 - تقادي التفاؤل الزائد في المخطط، وبمعنى آخر التحلي بالواقعية في تقدير متطلبات راس المال والوقت المحدد والمبيعات والارباح؛
 - استخدام اللغة البسيطة في شرح مخطط الاعمال وصياغته ، والتبسيط في قراءته ووضوحه؛
 - لا تعتمد بثقة زائدة عن تميز مشروعك فقط كالقيام بتطبيق اختراع جديد في منتج جديد؛ فنجاحه يعتمد على ظروف السوق كذلك؛

- إغفال أو تجنب الحديث عن مصاعب المشروع؛ فالأفضل توضيح الاستراتيجيات(البدائل) التي ستتيح لمعالجة تلك المصاعب بدل التعاضي عنها؛
- الاعتماد الكلي في وضع مخطط الأعمال على المجهود الذاتي والشخصي دون الرجوع للاستشارة أو الخبرة ، قد يوقع صاحب المشروع في كثير من العيوب والتناقضات من البداية. كما قد يزيد من حالات المخاطرة لديه والفشل عند إطلاق المشروع؛
- النظر لمخطط الأعمال بأنه تتألف فقط من الميزانية. وأن مخطط الأعمال يتكون من جدول زمني فقط. العديد من المقاولين يشعرون بخيبة الأمل، عندما يتم رفض مخطط أعمالهم عند تطبيق تلك الافتراضات غير الصحيحة.

10- خطوات لمخطط أعمال ناجح

- يواجه الكثير من الأفراد الجدد ممن يودون إطلاق مشاريعهم المقاولاتية صعوبة كبيرة في صياغة مخطط الاعمال، ومن اين يبدأون؟. ولذلك هناك ستة خطوات لتسهيل الامر، وهي:
- قم بكتابة الفكرة الرئيسية لمشروعك؛
 - قم بجمع المعلومات الممكنة لقابلية التنفيذ والتي تخص فكرة مشروعك؛
 - قم بصقل فكرتك بالتركيز على المعلومات التي قمت بجمعها؛
 - قم بتلخيص نشاطات مشروعك باستخدام اسلوب (ماذا، أين، لماذا، كيف؟)؛
 - تذكر الوقت والمدى الذي ستطبق فيها انشطتك وافكارك؛
 - قم بمراجعة نماذج أو قوالب خطط أعمال قائمة أو موجودة واستعن بإحداها لصياغة مخططك الخاص بك.

11- بعض الأسئلة حول بعض أجزاء مخطط الأعمال:

تتطبق هذه الاسئلة على الشركات المقاولاتية القائمة مسبقا وعلى الشركات المقاولاتية الجديدة أو التي في طريق النشأة. لكنها ليست بالضرورة أن المخطط يجيب على كل تلك الأسئلة فلكل شركة خصائصها وسوقها وبيئتها الخاصة بها. لذلك قد تمثل الخطوط العريضة لكنها ليست حصرية او ضرورية لك الشركات. فكل شركة لها خصوصيتها.

أولاً: فيما يخص الملخص التنفيذي(صفحة واحدة أو صفحتين على الأكثر) :

- ما الغرض الذي تسعى إليه خطة عملك (طلب التمويل والشراكة وما إلى ذلك)؟
- ما هو مجال نشاطك الرئيسي (في أي قطاع تتطور وما هي العوامل التي تجعله جذاباً)؟
- ما هي المنتجات و / أو الخدمات التي تقدمها؟
- ما هو حجم السوق اليوم؟ وغدا (احتمالية)؟
- ما هي شرائح العملاء الرئيسية (الأسر ، الشركات ، المطاعم ، إلخ)؟

- ما هي مزاياك على المنافسة؟
- ما هي استراتيجية عملك؟ ومرحلة تطورك؟
- ما هي النقاط الرئيسية في تاريخ شركتك؟
- من هم (هم) المدير (المدراء) لشركتك (المديرون التنفيذيون)؟
- كم عدد الموظفين لديك ؟
- أين يقع مقر شركتك؟
- كيف الإيرادات، والتدفق النقدي و تغيرت الأرباح على مدى السنوات الثلاث الماضية؟
- ما هي توقعاتك بشأن التدفق النقدي والأرباح للسنوات الثلاث إلى الخمس المقبلة؟
- أين تجد فرصك العظيمة (تلك التي تسمح لك بالتقدم)؟ اشرح سبب اقتناعك بنجاح مشروعك.
- هل يمثل عملك مخاطر معينة؟
- كيف يمكن أن تؤثر هذه المخاطر على مشروعك؟
- ما هي احتياجاتك المالية؟ لماذا تحتاج لرأس مال إضافي؟

ثانيا: شكل الشركة، الإدارة

- الموقع: ما هو عنوان المكتب الرئيسي والمكتب أو المكاتب؟
- التنظيم: صف شركتك، حدد سياسة الموارد البشرية (عدد الموظفين، أنواع المواقف، المؤهلات، سياسة الراتب، إلخ).
- الهدف: ما هو الغرض من العمل وفقا للسجل التجاري؟ صف بإيجاز منتجاتك و / أو خدماتك. ما هي نتائجك، أرقامك الرئيسية للسنوات الثلاث / الخمس المقبلة؟
- الأشخاص الرئيسيون: من هم المدراء أو غيرهم من الموظفين المهمين في الشركة والمؤهلات والتدريب والخبرات والأدوار ونقاط القوة والضعف؟ ما هي نقاط القوة في إدارة شركتك؟ هل تجد نقاط ضعف في الإدارة؟ إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي التدابير المخططة لعلاج هذا؟

رابعا: المنتجات والخدمات

- ما هي التطورات الحالية والتطورات المخطط لها، وذلك للتكيف مع احتياجات العملاء؟
- ما هي منتجاتك / خدماتك (المدى ، الجودة ، المواصفات ، براءات الاختراع)؟
- ما هي نقاط القوة لمنتجاتك؟ ونقاط ضعفها ؟
- ما هي العوامل المحددة التي يشتري بها عملاؤك منتجاتك؟
- ما هو المنتج الرئيسي؟ هل تعتمد الشركة على منتج واحد أو عدد قليل من المنتجات؟ إذا كان الأمر كذلك، هل هي قادرة على تطويره، لاقتراحه في أشكال أخرى؟
- كم تبلغ مساهمة المنتج الرئيسي في دوران وأرباح؟

- ما هي حصة دوران / ربحك التي تقوم بها مع كل من خدماتك التجارية؟
- ماذا تخطط لتطوير منتجاتك؟
- هل يختلف الطلب حسب المواسم، الوضع الاقتصادي؟
- ما هي الكميات التي تتوي بيعها؟ هل يمكنك تقدير حصص السوق التي يمكنك الوصول إليها؟
- هل تقدم خدمة ما بعد البيع ؟ ما الرسوم التي تمثلها؟

خامسا: السوق ، الزبائن

يتم تعريف السوق فيما يتعلق بمنتج أو خدمة، أو فيما يتعلق بمجموعة من المنتجات، أو في منطقة محددة. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون منتجاتك مرتبطة بسوق مكملة. على سبيل المثال، يعتمد بيع زيوت المحركات على سوق السيارات. إذا كان هذا هو الحال، فمن المثير للاهتمام معرفة النتائج المسجلة في هذا السوق التكميلي وكذلك توقعاته.

السوق:

- هل هناك سوق مريح لتسويق منتجاتك؟ قم بتبرير إجابتك بالإشارة إلى نتائجك السابقة أو نتائج منافسيك.
- ما احتياجات المستهلك التي تقوم بتغطيتها بمنتجاتك / خدماتك؟
- ما هي الأهداف الرئيسية لديك؟ ما هي معايير تجزئة السوق (معايير جغرافية ، ديموغرافية ، معايير أخرى)؟
- ما هو تاريخ السوق وتطوره؟ هل لاحظت بعض الاتجاهات أو الموضحة ؟
- هل هناك تقنيات جديدة تؤثر على تطور السوق؟
- إلى أي مدى تعتقد أن شركتك تقدم شيئاً جديداً في السوق؟

الزبائن :

- من هم الرئيسي الزبائن ؟ أين هم؟
- ما نسبة المبيعات التي تحققها شركتك مع أكبر عملائها؟

الموردين :

- ما تبلغ نسبة عمليات الشراء التي تجعل الشركة مع المورد الخاص بك أكثر أهمية؟ اسم هذا المورد وأيضا إعطاء كمية المشتريات السنوية منه. صف بإيجاز العلاقة التي تربطك به.

نقاط القوة والضعف :

- ما هي نقاط قوتك بالنسبة لسوقك وعملائك (المرونة، التوافر، وما إلى ذلك)؟
- وما هي نقاط ضعفك؟ ما هي التدابير المخطط لها لعلاج هذا؟

سادسا: الشركات والمنتجات التنافسية

المنافسة هي أساس مهم جدا للمقارنة والتفكير الاستراتيجي. من المهم أن تأخذ الوقت الكافي لوضع نفسك في مجال عملك ومعرفة كيفية تطور المنافسين الرئيسيين في المجال. إذا كنت وحدك في مجالك ، ففكر في أنشطة مماثلة في مناطق أو بلدان أخرى. واستنادًا إلى ذلك، قم بتقييم التوقعات التي توفرها بيئتك التنافسية.

- صف المنافسين الحاليين والمحتملين عن طريق الإشارة إلى أسمائهم وموقعهم وتأثيرهم في السوق. لا تركز فقط عن المنافسين الأكثر أهمية. فكر في أولئك الذين يحتمل أن يحصلوا على حصة في السوق.
- ما هي نقاط القوة الرئيسية لمنافسك؟ ونقاط ضعفها؟ ما هي استراتيجياتهم القابلة للتحديد؟ ما هي المزايا التنافسية الأساسية التي يمتلكونها؟ ما سياسة المنتج التي يعتمدونها؟ ما هو مستوى سعرهم؟ هل يمكنك تقدير هيكل التكلفة أو الأرباح أو الوضع المالي لهم؟
- دخول الشركة الجديدة في السوق كان يعوقها عوامل فنية أو مالية أو تنظيمية؟
- هل هناك خطر من ظهور منتجات جديدة في منافسة مباشرة مع منافسك؟ أو منتجات بديلة؟
- كيف سيكون رد فعلك على الاستراتيجيات التالية من منافسك: تخفيض الأسعار، التطورات التكنولوجية ، ابتكار المنتجات ، زيادة الحضور في السوق.

سابعاً: خطة التسويق

التسويق هو كل الوسائل المتاحة للشركة لإنشاء والحفاظ على وتطوير سوقها وعملائها. فالهدف من التسويق هو بيع المنتجات المناسبة للأشخاص المناسبين، بالسعر المناسب، في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وبأفضل طريقة ممكنة. من المهم اتخاذ الخطوات المناسبة لتحقيق هذا الهدف.

المنتجات: ماهي أهم المنتجات؟ وما تشكيلاتها؟ وخصائصها وموصفاتها؟ ما شكلها؟ على ماذا تركز؟

الأسعار والشروط:

- ما هو السعر الذي تقدمه لمنتجاتك و / أو خدماتك؟
- هل لديك خدمة ما بعد البيع؟
- كيف تحدد أسعارك؟
- كيف تميز أسعارك؟
- ما هي استراتيجية التسعير الخاصة بك؟

الاتصال :

- ما هو الإعلان الذي تستخدمه (الملصقات ، والبريد ، والإعلانات ، وما إلى ذلك) والترويج (التواجد في نقطة البيع ، والتظاهرات ، والمعارض ، وما إلى ذلك)؟
- ما هي ميزانيتك الاعلانية؟

- من هو دعمك لتصميم الإعلانات؟
- كيف تتحكم في فعالية الإعلان؟

التوزيع :

- ما هي سياسة المبيعات الخاصة بك (مباشرة ، غير مباشرة ، مكثفة ، شخصية ، إلخ)؟
- ما هي قنوات التوزيع التي تستخدمها (مباشرة ، تجار الجملة ، تجار التجزئة ، طلب البريد)؟
- كيف يتم تنظيمك من حيث شبكة المبيعات؟
- ما هي المواقع (الموزعين) التي اخترتها؟
- هل تخطط لتوسيع نقاط التوزيع الخاصة بك ؟ إذا كان الأمر كذلك ، كيف ومتى؟ ما هي الفوائد؟
- وعيوب؟
- كيف تحفز مندوبي المبيعات لديك؟

1. البنية التحتية (الإنتاج والإدارة) والتكنولوجيا

الإنتاج :

- هل تستخدم عمليات محددة؟ هل قدمت براءة اختراع؟ هل تجري الأبحاث لتحسين عملياتك؟
- ما هي البنية التحتية للإنتاج التي لديك لتحقيق أهدافك؟ تقديم قائمة من المعدات الرئيسية المتاحة مع تاريخ التكلفة وإمكاناتها.
- الاستحواد آلات (تجديد والتكيف التكنولوجي، وزيادة الإنتاج، وما إلى ذلك) هي التي خطت؟ إذا كان الجواب نعم ، وصف والتكاليف.
- هل تملك مركبات (خفيفة أم ثقيلة)؟ ما هو وضعهم وتاريخ الإصدار؟
- ما هي قدرات التخزين والإنتاج الخاصة بك ؟
- هل تعمل مع مقاولين من الباطن؟ أدرجهم عن طريق تحديد الأحجام وأرقام المبيعات.
- ما هي أهم ثلاث طرق لضمان مراقبة الجودة ؟
- ما هو تطور إمكانات الإنتاج على مدى السنوات الخمس القادمة؟
- هل يمكن أن يؤدي نشاطك إلى مخاطر بيئية ؟
- قم بعمل تقييم نقدي موجز للبنية التحتية للإنتاج (المخاطر والفرص).

المبيعات / الإدارة :

- كيف يتم تنظيم البيع ؟
- ما هي البنية التحتية لديك (تكنولوجيا المعلومات ، والمرافق ، والمكاتب ، وما إلى ذلك)؟ تقديم قائمة من المعدات المتاحة مع إمكاناتها.
- ما هي نقاط القوة والضعف في مرافق المبيعات والإدارة؟

المباني / المباني :

- حيث توجد مرافق الإنتاج والخدمات الإدارية؟
- هل أنت مستأجر؟ إذا كان الأمر كذلك، ما هو موضوع عقد الإيجار؟
- إذا كنت تملك ، ما هي الرسوم العقارية والمالية المتعلقة بالتملكات الخاصة بك؟ ما هي حالة المبنى (المباني)؟ هل لديك أي خطط للحصول على أو توسيع؟ هل لديك مستأجر؟ إذا كان الأمر كذلك ، فما هي شروط الإيجار؟

ثامنا: تسيير مالي

يجب تسجيل أي إجراء داخل شركتك للسماح لك بمعرفة حالته الصحية في أي وقت. ومن خلال منحك وسيلة لتحليل الماضي بسرعة يمكنك التخطيط للمستقبل. من المهم أيضا تحديد جميع العمليات الداخلية والخارجية ، للرد بسرعة في حالة الأعطال. فمهما كان حجم شركتك، يجب تنفيذ أداة الإدارة المالية ، بمساعدة أو بدون مساعدة من أخصائيين خارجيين، في أقرب وقت ممكن. وما هي المؤشرات التي سوف تسمح لك بمراقبة صحة عملك ؟ كم مرة ستقوم بتسجيلها؟

تاسعا: التخطيط المالي والتشغيلي

قبل تقديم طلبك للحصول على التمويل ، يتعلق الأمر بعرض النتائج التي تم الحصول عليها خلال السنوات الأخيرة بالإضافة إلى توقعاتك في شروط التشغيل والسيولة. يجب تبرير كل زيادة أو نقصان أو حتى استقرار للإيرادات والنفقات والتعليق عليها.

يمكن أن تكون الحاجة إلى التمويل من مستويات مختلفة:

- تمويل البداية: يجب عليك الحصول على البنية التحتية وبناء أول مخزون وتحمل جميع النفقات المتأصلة في الأشهر الأولى من نشاط شركتك.
 - تمويل التوسع: عمالك موجود بالفعل وتريد إجراء استثمارات جديدة لتلبية حاجة السوق.
 - التمويل النقدي: أنت بحاجة للدعم للتغلب على نقص مؤقت في السيولة النقدية. والخطوة التالية هي تحديد قدرة الشركة على تقديم ضمانات والديون الخدمة (الفائدة والإطفاء).
- إنشاء بيان الدخل للسنوات الثلاث المقبلة.

- ما هي أهداف المبيعات التي تتبعها للسنوات القادمة؟
- ما أهم ثلاثة منتجات في تخطيطك وما هو معدل الدوران السنوي المتوقع لهذه المنتجات؟
- ما هي أهم ثلاثة عملاء لديك ، سواء أكانوا موجودين أو محتملين ، والتي تم تضمينها في معدل الدوران المتوقع للسنوات الثلاث القادمة؟
- كيف سيتم تمويل عمليات الاستحواذ الجديدة ؟ إرفاق خطة التمويل الخاص لبدء الشركة عن طريق تحديد وسائل التمويل المخطط لها.

التمويل:

- ما هي القدرة على الدفع / الاسترداد الحالية والمستقبلية ؟
- ما هي الضمانات / الضمانات التي يمكنك تقديمها للممولين؟
- هل تستخدم أو تفكر في التأجير ؟ قائمة العقود الحالية أو المستقبلية.

عاشرا: تقييم المخاطر

- ما هي الظروف التي يمكن أن تعرض الاستراتيجيات الواردة في خطة العمل هذه للخطر؟
- ما هي المخاطر الداخلية (التنظيم ، الإدارة ، الإنتاج ، إلخ)؟
- ما هي المخاطر التجارية (التسويق ، السوق ، المنتجات ، إلخ)؟
- ما هي المخاطر المالية (زيادة التكاليف ، الأسعار ، إلخ)؟
- ما هي المخاطر الخارجية (المخاطر البيئية والقانونية والتغيرات السياسية وما إلى ذلك) ؟ ؟
- ما هو احتمال حدوث هذه المخاطر المختلفة؟ ما هي التدابير التي تتخذها لمواجهتها؟
- هل تحقق شركتك أكثر من 30% من قيمة تداولها بالعملات الأجنبية، وإذا كان الأمر كذلك، هل تقوم بتحوط مخاطر صرف العملات الأجنبية بحصافة؟
- هل هناك أي مخاطر بيئية تتعلق بأنشطتك، وإذا كان الأمر كذلك ، فهل تم تحديدها وتصحيحها؟

المحور الرابع:

المرافقة المقاولاتية

1- مفهوم عملية المرافقة: Accompagnement

• **تعريف André Letowski:** تجنيد للهيكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المنشئ أي أن مهنة المرافقة تتعلق بإتباع سيرورة تشمل ثلاث مراحل هي:

– استقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء مؤسسة؛

– تقديم خدمات تتناسب وشخصية كل فرد؛

– متابعة المؤسسة الفتية لفترة عموماً تكون طويلة (حسب طبيعة المرافقين).

وتتم المرافقة بتجنيد الهياكل والوسائل لخدمة المؤسسة، وتشمل: الاستقبال والإعلام والتوجيه والاستشارة خلال كل مسار إنشاء وتوسيع المؤسسات، وكذا المتابعة في مرحلة الاستغلال وتطويرها وتقديم الخدمات المناسبة لها في كل مرحلة.

• **التعريف الثاني: المرافقة** هي: إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة، هادف إلى دعم منشئي المؤسسات في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء، وكذلك التحكم في المشروع والقرارات المرتبطة به". كذلك أن "النصح"، "الرعاية"، "الاستشارة"، "التعليم"، كلها مصطلحات تصب في إطار الفعل رافق.

• **التعريف الثالث:** عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية والتسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة وغيرها في مرحلة بداية النشاط.

• **التعريف الرابع:** هي إجراء يشمل على القيام بنقل شخص ما من حالة إلى أخرى، وهذا بالتأثير عليه لاتخاذ قرارات معينة، حيث تهدف المرافقة إلى جعل المنشئ مستقل، وبالتالي فهي تخص المقاول صاحب المؤسسة، إنها تهدف إلى مرافقة شخص (أو فريق) مقاولاتي يحمل فكرة استثمارية، وقيادة هذه الفكرة من أجل الوصول إلى مشروع قابل للاستمرار.

وفي حقيقة الأمر أشار الباحث بول (Paul) إلى أن هناك تداخلا واضحا في مفهوم المرافقة مع مفاهيم عديدة بحيث يصعب التفرقة والفصل بينها، مثل: التوجيه (Mentorat)، النصح (Conseil)؛ التدريب (Coaching) والاستشارة (Counseling). ويقول إن تلك المصطلحات كلها تعد ممارسات في مجال المرافقة المقاولاتية. لكنه أعطى تعريفا للمرافقة ثلاثي الأبعاد:

▪ البعد العلائقي (relationnelle) أي الالتحاق بشخص ما (Se joindre à quelqu'un)؛

▪ البعد المكاني (Spatiale) أي في نفس المكان معه (pour aller où il va)؛

▪ البعد الزمني (synchronicité) أي بالتزامن معه وفي نفس الوقت معه (être en même temps).

عرف Audet و Couteret التدريب الريادي بأنه دعم فردي مؤقت يتجه إلى رواد الأعمال الذين تكون شركاتهم في مرحلة البداية أو المرحلة الناشئة. إنه يلبي حاجة خاصة لاكتساب وتطوير وتحسين المهارات اللازمة لإدارة الشركة. أما الإرشاد (Mentorat) ، فينطوي على رغبة في "أن يكون مثل" نموذج: القدوة. يتم التركيز هنا على شخصيات الأفراد الذين يتعرفون على بعضهم ويقدرهم قبل أن يقيموا العلاقة. وفقاً لـ Saint Jean و (Audet 2007)، "القدوة عادةً ما يكون شخصاً يتمتع ببعض صفات المراقبة بلطف لفرد شاب، الذي يستفيد من نصائح ودعم والده الروحي". ولا يفرض دفع مقابل الفعل. أما الإرشاد النفسي (Counseling) ، فيعتمد بشكل أكبر على فهم شخصية الأفراد وتصوراتهم وأسلوب حياتهم وأدوارهم الاجتماعية. يستند إلى توضيح الحلول التي يمكن للشخص العثور عليها في نفسه لحل الصعوبات التي يواجهها. وأخيراً، يكون الاستشارة (Conseil)، في معنى الخدمة التي يقدمها شخص مؤهل (المستشار)، فردياً ولا تكون نقل المعرفة و/أو المهارات هو هدف العلاقة. وتكون الاستشارة بدلاً من القائد ويكون هدفها محصوراً في حل المشكلات المحددة. ويعتبر Simonet و Bouchez (2003) الاستشارة "شخصاً يقدم رأياً". وبالتالي حسب نفس الباحث، يتضمن مفهوم المرافقة مزج ثلاث مفاهيم:

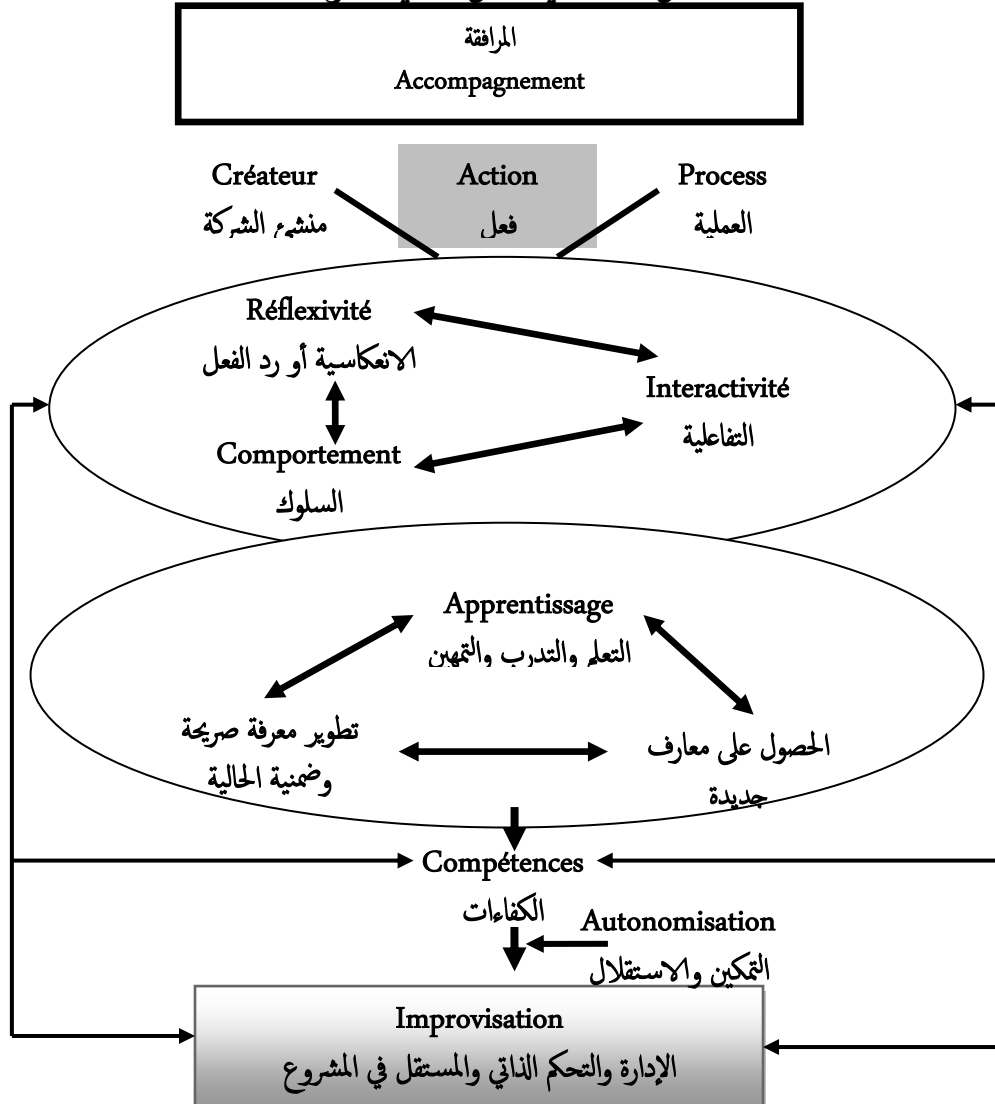
- الحماية (escorter) والتي ترتبط بالمساعدة (aide) والمصاحبة (assistance) وخدمة الحفاظ على (protection)؛
- التوجيه (guider) والتي ترتبط بالنصيحة (conseil) والارشاد (guidance) والتحديد الاتجاه (orientation)؛
- القيادة (conduire) والتي ترتبط بالتعليم (éducation)، التكوين (formation) والمبادرة والشروع في العمل (initiation).

تم تحديد التدريب (Coaching) بـ 52 تعريفاً من قبل Bayad و (2003) Persson-Gehin. سنتبنى تعريف Audet و (2004) Couteret لأنه مركز على شباب الشركة. بحسب رأيهم، "التدريب الريادي هو بالتالي دعم فردي مؤقت يتجه إلى رواد الأعمال الذين تكون شركاتهم في مرحلة البداية أو المرحلة الناشئة. إنه يلبي حاجة خاصة لاكتساب وتطوير وتحسين المهارات اللازمة لإدارة الشركة" (الصفحة 4). من ناحية أخرى، يعتبر (2004) Pezet أن التدريب هو وسيلة في سياستها لتسريع تطوير مهارات وإمكانيات الأفراد والفرق أو المجتمعات المهنية. يستخدم أيضاً لمساعدة في مواكبة التغيير الكبير الذي يؤثر على الشركة بأكملها.

أما الإرشاد (Mentorat) ، فينطوي على رغبة في "أن يكون مثل" نموذج: الوالد. يتم التركيز هنا على شخصيات الأفراد الذين يتعرفون على بعضهم ويقدرهم قبل أن يقيموا العلاقة. وفقاً لـ Saint

Jean و (Audet 2007)، "الوالد عادةً ما يكون شخصًا يتمتع ببعض صفات المراقبة بلطف لفرد شاب، الذي يستفيد من نصائح ودعم والده الروحي" (الصفحة 3). لا يُفرض دفع مقابل الفعل. أما الإرشاد النفسي (Counseling)، فيعتمد بشكل أكبر على فهم شخصية الأفراد وتصوراتهم وأسلوب حياتهم وأدوارهم الاجتماعية. يستند إلى توضيح الحلول التي يمكن للشخص العثور عليها في نفسه لحل الصعوبات التي يواجهها (Valéau)، "، 2005، الصفحة 7؛ Rogers، 1966، Priels، 2004. (يبدو أن البُعد النفسي حاضر للغاية ويتجذر الأساس السلوكي أحيانًا في علم النفس العلاجي. أخيرًا، يكون الاستشارة (Conseil)، في معنى الخدمة التي يقدمها شخص مؤهل (المستشار)، فرديًا ولا تكون نقل المعرفة و/أو المهارات هو هدف العلاقة (Audet) وآخرون، 2004. (تكون الاستشارة بدلاً من القائد ويكون هدفها محصورًا في حل المشكلات المحددة. بناءً على "الغراند لاروس" في طبعتها المكونة من 5 مجلدات، يعتبر Simonet و (Bouchez 2003) الاستشارة "شخصًا يقدم رأيًا". ويمكن أن نبين العلاقة بين عملية المرافقة وبين صاحب المشروع أو منشئ الشركة الصغيرة في الشكل الموالي:

الشكل 08: آلية عمل عملية المرافقة



ويبين الشكل أعلاه أن عملية المرافقة كعملية هي عبارة عمل أو فعل ناتج عن تفاعل هيئة أو جهة المرافقة مع صاحب الشركة أو منشأها من خلال الخدمات التي تقدمها بحيث تؤثر على صاحب المشروع بطريقة تفكيره ونظرته للأشياء (الانعكاسية في الشكل) وعلى السلوك الذي يجب أن يتبناه لإنجاح انشاء شركته وذلك من خلال المساعدة في التفاعلية المستمرة بين التفكير والسلوك لدى صاحب المشروع من خلال النصح والاستشارة والتوجيه والاعلام والاستقبال والتدريب ..الخ.

وبذلك يستطيع صاحب المشروع التعلم والتدريب من خلال تطوير مهاراته وامكانياته الذاتية وتطوير معارفه الحالية والحصول على معارف جديدة يحتاجها في انشاء شركته كتقنيات الادارة مثلا. وهي خدمة عادة ما تقدمها هيئة المرافقة عن طريق دورات التدريب والتكوين التي تقدمها. مما يكسبه كفاءات جديدة ويطور ما لديه من كفاءة. ومما يمنحه بعض التمكيين والاستقلال في أداء شركته خاصة مع الانطلاق وتوسعة النشاط فيما بعد. ليصبح في الاخير قادرا على إدارة والتحكم الذاتي والمستقل في مشروعه او مؤسسته بعد أن تكون هيئة المرافقة قد انسحبت من الدعم الذي كانت تقدمه خلال مرحلة انشاء وإطلاق المشروع.

2- أهداف عملية المرافقة:

يعد الهدف الأساسي لعملية المرافقة مساعدة المرافق أو صاحب المشروع الخروج من حالة الانعزال وحالة عدم التأكد من خلال توفير له كل الامكانيات النجاح وتحسين حظوظ النجاح لمشروعه. ويندرج ضمن ذلك الهدف الأساسي ثلاث أهداف فرعية:

- ضمان الموائمة والمطابقة بين الفرد ومشروعه من ناحية المؤهلات والامكانيات؛
- الحصول على رأس المال الاجتماعي الذي يعتبر الحد الأدنى لاستدامة المشروع؛
- إدماج صاحب المشروع في شبكات (اتصال وتبادل وشراكة) شركاءه التجاريين والماليين والمؤسساتيين.

3- أشكال خدمات المرافقة:

المرافقة تشمل خدمات كثيرة، منها: التحسيس، الاستقبال، الإعلام، النصح، التكوين، الدعم اللوجيستيكي، التمويل، الإنشاء والمتابعة للمؤسسات الجديدة.

4- أنواع المرافقة:

- حسب مصدر المرافقة: مرافقة عمومية وغير عمومية، حكومية وغير حكومية؛
- حسب جهة المرافقة: من الهيئات المحلية، من الهيئات الأجنبية.... الخ؛
- حسب طبيعة المرافقة: المرافقة المؤسساتية تحت شكل هيئات مرافقة معتمدة، وساطة في مجال التجهيزات، التزويد بالتجهيزات، مرافقة في مجال التسيير، التكوين والاستشارة. ...؛

6- خدمات هيئات الدعم والمرافقة:

ترتكز عمليات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة على ثلاثة محاور أساسية:

- **الدعم المالي:** لمعالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشاريع؛
- **تطوير شبكات النصح والتكوين:** في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة وغيرها؛
- **الدعم الوجودي:** توفير مقر لنشاط المؤسسات الصغيرة في محلات متاحة وخلال فترات زمنية محدودة. وخدمات إدارية مختلفة وذلك بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض النصائح البسيطة أو معقدة حسب المشروع الصغير وتقوم هذه العمليات من خلال الانفتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة لتدعيم هذه الهيئات. وتتوزع هذه الخدمات خلال كل مرحلة من مراحل إنشاء المؤسسة، كالتالي:

أولاً: الاستقبال (accueil): تقوم في الأساس على التعارف بين كل من حامل المشروع والهيئة المرافقة، ومعرفة حالة تقدم المشروع؛ احتياجات المشروع؛ التوفيق بين حاجيات هيئة الدعم ومتطلبات حامل المشروع. ويمكن أن تكون عبارة عن مقابلات و/أو مكالمات هاتفية دورية، أو عبارة عن مواعيد مستمرة، كما يمكن أن يكون استقبال حاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي، بالإضافة إلى ذلك فمدة الاستقبال متغيرة أيضاً من موعد واحد إلى عدة مواعيد ومن بضع دقائق إلى عدة ساعات حسب أهمية ونوع المشروع.

ثانياً: المرافقة خلال الإنشاء: إعداد وتشكيل ملف إنشاء المشروع: يتمثل في خطة عمل تتضمن: تقديم صاحب المشروع؛ وصف المشروع؛ وصف السلعة أو الخدمة؛ السوق؛ رقم الأعمال؛ الوسائل التجارية؛ وسائل الإنتاج؛ الملف المالي: جدول حسابات نتائج تقديري، الاحتياج في رأس المال العامل، خطة التمويل، مخطط الخزينة، عتبة المردودية، الوسائل المالية: (قروض، إعانات، مساعدات،...).

- القيام بالخيارات الجبائية، الاجتماعية، والقانونية.
- المرافقة يمكن أن تصل إلى غاية المساعدة في تخطيط وإنجاز خطوات إنشاء المشروع.
- تحاول هيئات الدعم والمرافقة تشجيع استقلالية المقاول في اتخاذ القرارات الخاصة.

ثالثاً: المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة): تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين، يتم فيها بحث العناصر التالية:

- التسيير: الخزينة، الوضعية المالية، تشكيل لوحة قيادة مالية؛
- الجانب التجاري: البحث عن الزبائن، الاتصال؛
- الرؤية الإستراتيجية؛
- العقود، المناقصات...إلخ.

7- خصائص المرافقة الجيدة:

- المرافقة تستلزم الارتباط (فرد-مشروع)؛
- المرافقة تركز على الشخص؛
- المرافقة يجب أن تشجع استقلالية الشخص؛
- المرافقة يجب أن تتضمن تسيير الفشل؛
- الاحترافية مهما كانت الفئة المستهدفة؛
- المرافقة تقوم في إنجاز المشاريع على مرحلتين،(التصور)التخطيط والتنفيذ.

8- المرافقة في الجزائر:

يقسم القانون الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاث مستويات بحسب معياري عدد العمال ورقم الأعمال، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 09: تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المعايير المؤسسة	العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموع الميزانية السنوية
المؤسسات المصغرة	1 - 9	أقل من 20 مليون دينار	أقل من أو يساوي 10 ملايين دينار
المؤسسات الصغيرة	10 - 49	لا يتجاوز 200 مليون دينار	أقل من أو يساوي 100 مليون دينار
المؤسسات المتوسطة	50 - 250	من 200 مليون إلى 2 مليار دينار	من 100 إلى 500 مليون دينار

أولاً: هيئات الدعم والمرافقة في الجزائر (الدعم اللوجستي والدعم المالي)

• أجهزة الدعم والمرافقة:

- الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار - L'ANDI ؛ www.andi.dz
- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC) : www.cnac.dz
- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) : WWW.ANSEJ.ORG.DZ
- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) : www.angem.dz
- المساعدة على الحصول على التمويل البنكي:
 - صندوق الضمان المشترك للقروض الصغيرة؛
 - صندوق الضمان المشترك للمخاطر / القروض للشبان أصحاب المشاريع؛
 - صندوق الضمان المشترك على أخطار /قروض استثمارا أصحاب المشاريع العاطلين البالغين في السن 35-50 سنة؛
 - صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR) : www.fgar.dz

- صندوق ضمان قرض الاستثمار (CGCI) : www.cgci.dz ؛
- مؤسسات رأس مال الاستثمار .

ثانيا: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب : (ANSEJ)

أنشأت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 مؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق ل 8 سبتمبر سنة 1996، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي.

أ/تعريف الوكالة: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، المسماة باختصار " Ansej"، تم إنشائها سنة 1996، وهي هيئة عمومية ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، موضوعة تحت وصاية الوزير المكلف بالتشغيل. أنشأت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بهدف مرافقة الشباب ذوي المشاريع قصد احداث أنشطة انتاجية وخدمائية أو توسيعها وفق مقاربة اقتصادية تهدف إلى خلق الثروة ومناصب عمل. تضم الوكالة شبكة تتكون من 51 فرع تغطي كل الولايات وكذا العديد من الملحقات المتواجدة على مستوى بعض المناطق.

ب/ مهام الوكالة:

- تدعيم وتقديم الاستشارة ومرافقة الشباب ذوي المشاريع في انشاء النشاطات،
 - وضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع، كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلقة بنشاطاتهم،
 - تطوير العلاقة مع مختلف شركاء الجهاز (بنوك، مصالح الضرائب، صناديق الضمان الاجتماعي للأجراء ولغير الاجراء.....)،
 - تطوير الشراكة بين القطاعات لتحديد فرص الاستثمار في مختلف القطاعات،
 - ضمان تكوين متعلق بالمؤسسة لصالح الشباب ذوي المشاريع،
 - تشجيع كل شكل آخر من الاعمال والتدابير الرامية الى ترقية احداث الانشطة وتوسيعها.
- وتسطر الوكالة هدفين اساسيين:

- تعزيز ودعم احداث أنشطة انتاج السلع والخدمات من طرف الشباب ذوي المشاريع،
- تشجيع أنواع الاعمال والتدابير الرامية الى ترقية المبادرة المقاولاتية.

ج/ المبلغ الأقصى للاستثمار:

- يحدد المبلغ الاقصى للاستثمار ب عشرة ملايين دينار جزائري (10.000.000) دج سواء في مرحلة الانشاء او التوسيع.
- القروض الغير مكافأة والمكاملة للمشروع لا تدخل في حساب الحد الأقصى للاستثمار.

وفي إطار تقديمها للدعم المالي، تعتمد الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب على هيئتين ماليتين هما : الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ، صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوى المشاريع.

د/ صيغ التمويل:

- للجهاز صيغتين للتمويل:
 - صيغة التمويل الثلاثي؛
 - صيغة التمويل الثنائي.
- التركيبة المالية للاستثمار تقسم على مستويين:
 - قيمة الاستثمار اقل من 5.000.000 دج؛
 - قيمة الاستثمار ما بين 5.000.001 دج و 10.000.000 دج.

ه/التمويل الثلاثي :

في هذه الصيغة، يضاف إلى المساهمة الشخصية قرض غير مكافأ (بدون فائدة) يمنح من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وقرض بنكي بدون فائدة. تتكون تركيبة هذا النوع من التمويل من مستويين:

- المستوى الأول : كلفة الاستثمار تقل أو تساوي خمسة (5) ملايين دينار.

المساهمة الشخصية	1 %
القرض بدون فائدة الممنوح من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	29%
القرض البنكي	70%

- المستوى الثاني: كلفة الاستثمار تتجاوز خمسة (5) ملايين دينار وتقل أو تساوي عشرة (10)

ملايين دينار

المساهمة الشخصية	2 %
القرض بدون فائدة الممنوح من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	28%
القرض البنكي	70%

و/التمويل الثنائي:

في هذه الصيغة، يضاف إلى المساهمة الشخصية قرض غير مكافأ (بدون فائدة) يمنح من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. تتكون تركيبة هذا النوع من التمويل من مستويين :
المستوى الأول : كلفة الاستثمار أو تقل أو تساوي خمسة (5) ملايين دينار.

المساهمة الشخصية	71 %
القرض بدون فائدة الممنوح من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	29%

المستوى الثاني: كلفة الاستثمار تتجاوز خمسة (5) ملايين دينار وتقل أو تساوي عشرة (10) ملايين دينار

المساهمة الشخصية	72 %
القرض بدون فائدة الممنوح من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	28 %

ز/القروض غير المكافئة الاضافية:

بالإضافة الى القرض غير المكافئ الكلاسيكي، يمكن للشباب الحامل لمشاريع الحصول على إعانة في شكل قرض إضافي غير مكافئ في 03 صيغ رئيسية أي تلك الأنواع الأخرى من القروض غير المكافئة تسمى "بالتكميلية". ويمكن أن تمنح عند الضرورة (التمويل الثلاثي) للشباب أصحاب المشاريع في مرحلة الإنجاز فقط. وتتمثل في:

- قرض بدون فائدة إضافي بقيمة 500.000 دج قابل للتعويض موجه للشباب حاملي شهادات التكوين المهني، لاقتناء ورشات متقلة لممارسة نشاطات الترخيص وكهرباء العمارات والتدفئة والتكييف وصناعة الزجاج ودهن العمارات وميكانيك السيارات.
- قرض بدون فائدة إضافي بقيمة 500.000 دج قابل للتعويض للتكفل بإيجار المحلات المخصصة لإحداث أنشطة مستقرة، باستثناء (النشاطات غير المقيمة أو المكاتب الجماعية).
- قرض بدون فائدة إضافي يمكن أن يصل إلى 1.000.000 دج قابل للتعويض لفائدة حاملي شهادات التعليم العالي للتكفل بإيجار المحلات الموجهة لإحداث مكاتب جماعية لممارسة النشاطات المتعلقة بمجالات طبية ومساعدتي القضاء والخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين ومكاتب الدراسات والمتابعة الخاصة بقطاعات البناء والأشغال العمومية والري.
- تخفيض نسبة الفائدة البنكية إلى 100% (التمويل الثلاثي).

ح/الإعانات المالية والامتيازات الجبائية الممنوحة في إطار جهاز الوكالة

يستفيد الشاب المستثمر من إعانات مالية و امتيازات جبائية اثناء مرحلة الانجاز، وتكون على شكل إعفاءات اثناء مرحلة استغلال مشروعه. تمنح هذه الامتيازات سواء اثناء مرحلة الانشاء او مرحلة توسيع قدرات الانتاج. كما أن الامتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسة المصغرة في مرحلة التوسيع تخص فقط، المساهمات الجديدة و تحدد الحصة النسبية بالمقارنة مع المساهمات الاجمالية.

• خلال فترة إنجاز الاستثمار:

- الإعفاء من حقوق نقل الملكية بمقابل مالي للاكتسابات العقارية الحاصلة في إطار إنشاء نشاط صناعي.

- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للشركات.

- خلال فترة الاستغلال: هناك امتيازات ضريبية ممنوحة لمؤسساتهم المصغرة لمدة ثلاثة سنوات (03) ابتداء من انطلاق نشاطهم.
- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات و البناءات الإضافية لمدة "3 سنوات ، 6 سنوات او 10 سنوات" حسب موقع المشروع ، ابتداء من تاريخ إتمامها.
- إعفاء كامل من الضريبة الجزافية الوحيدة IFU ، لمدة " 3 سنوات ، 6 سنوات او 10 سنوات " حسب موقع المشروع، ابتداء من تاريخ استغلالها.
- 5 % للنشاطات المنتجة وبيع الاملاك، و 12 % للنشاطات الأخرى.
- الإعفاء من كفالة حسن التنفيذ عندما يتعلق موضوع المؤسسة المصغرة بالإطعام في المنشآت الثقافية.
- الإعفاء من الضريبة العقارية على البناءات والبناءات الإضافية تمتد إلى 10 سنوات إن كان ذلك النشاط في الجنوب، و 6 سنوات بالنسبة للنشاطات الموجودة في الهضاب العليا.
- عندما تقوم المؤسسة المصغرة بخلق ثلاثة مناصب عمل غير محددة المدة فإن مدة الإعفاء تمدد لسنتين.
- غير أن المستثمرين - الاشخاص الطبيعيين الخاضعين للضريبة الجزافية الوحيدة - يبقون مدينين بدفع الحد الأدنى للضريبة الموافق لنسبة 50 %، من المبلغ المنصوص عليه في قانون الضرائب المباشرة والمقدر 10000 دج، بالنسبة لكل سنة مالية ، مهما يكن رقم الاعمال المحقق.
- تخفيض بنسبة 100% من المعدل المدين الذي تطبقة البنوك والمؤسسات المالية بعنوان الإستثمارات المنجزة في كل قطاعات النشاطات.
- الاستفادة من تخفيض الضريبة الجزافية الوحيدة المستحقة عند نهاية مرحلة الإعفاء، وذلك خلال الثلاث "3" سنوات الأولى من الإخضاع الضريبي :
 - 70 % بالنسبة للسنة الاولى من الاخضاع الضريبي؛
 - 50 % بالنسبة للسنة الثانية من الاخضاع الضريبي؛
 - 25 % بالنسبة للسنة الثالثة من الاخضاع الضريبي.
- ولا يمكن للمقاولين المستثمرين الاستفادة إلا من جهاز واحد (1) لدعم التشغيل، ولا يطبق هذا الحكم عندما ينص الجهاز على توسيع قدرة الإنتاج. كما لا يمكن للمقاولين الذين استفادوا من الامتيازات الجبائية، في إطار مختلف أجهزة دعم التشغيل المذكورة في أعلاه، الاستفادة من جهاز دعم الاستثمار في إطار الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار إلا بعد:
- انتهاء فترة الإعفاء فيما يخص مرحلة الاستغلال، الممنوحة في إطار نظام جهاز دعم التشغيل،

- التخلي عن امتيازات جهاز دعم التشغيل.

• **خلال فترة التوسع (إستثمار التوسيع):**

عندما يحدث الشاب المقاول مؤسسة مصغرة في إطار الجهاز المسير من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، تمنح إمكانية توسيع قدراته الإنتاجية في نفس النشاط أو في نشاط مرتبط. وللاستفادة من توسيع المؤسسة المصغرة، يجب أن تتوفر في الشاب المقاول الشروط الآتية :

- تسديد القرض البنكي في حدود 70% على الأقل إن كان المبلغ المطلوب يكون أمام نفس البنك.
- التسديد الكلي للقرض البنكي في حالة تغيير البنك أو صيغة التمويل، من الثلاثي إلى الثنائي،
- التسديد في حدود 70% من القرض غير المكافأ في حالة التمويل الثنائي،
- التسديد المنتظم لاستحقاقات القرض غير المكافأ،
- تصريح بالوجود لثلاث (3) سنوات من الإستغلال (في المناطق العادية) وست (6) سنوات (في المناطق الخاصة)،
- توفر الحصائل الجبائية التي تبين التطور الإيجابي للمؤسسة المصغرة.

كما أن صيغ التمويل مشابهة لتي نجدها في إطار الإنشاء الأولي، في البنية أو الهيئة والكلفة. إضافة إلى أنه تطبق نفس الإعانات المالية والامتيازات الجبائية الممنوحة بعنوان إحداث المؤسسة المصغرة، على توسيع قدرات الإنتاج، ماعدا الإعانات الثلاثة الإضافية : المكاتب الجماعية والإيجار والورشات المتنقلة.

ط/ مسار إنشاء مؤسسة مصغرة : Micro-entreprise

تتم العملية وفقا لمجموعة من المراحل والخطوات لعل أهمها:

• **التحسيس و الاعلام (Sensibilisation et information)**

حصول الشاب على كافة المعلومات الخاصة بالجهاز من مرافقة، تكوين، امتيازات، و فرص الإستثمار، و ذلك عن طريق حضور إحدى التظاهرات التي تنظمها الوكالة بصفة دورية أو عبر الإطلاع على البوابة الرقمية للوكالة أو التقرب المباشر من إحدى فروع و ملحقات الوكالة التي تغطي كافة التراب الوطني.

• **تكوين فكرة المشروع (Formulation de l'idée du projet):**

إن فكرة المشروع يجب أن تكون نتيجة الدراسة و التقصي الناجع لفرص الإستثمار و كذا توافقها مع مؤهلاتكم (العلمية او المهنية) و قدراتكم على تجسيدها.

• **التسجيل عبر البوابة الإلكترونية (Inscription via le portail)**

بعد تعيين المشروع المراد إنشائه وكذا العتاد الواجب إقتنائه، يمكن للشباب الدخول إلى الموقع الإلكتروني للوكالة قصد مباشرة عملية التسجيل الإلكتروني عبر إدراج كافة البيانات المتعلقة بشخصه،

شركائه إن وجدوا ومؤسسته. فكافة الشباب الجزائري الراغبين في إنشاء مؤسسات مصغرة في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ الذين تتراوح أعمارهم ما بين 19 و40 سنة، يمكنهم التسجيل عبر الأنترنت ومتابعة تقدم ملف مشروعهم عبر الموقع الإلكتروني <https://promoteur.ansej.org.dz> أو بتحميل تطبيق SERVICES ANSEJ من خلال play store.

• دراسة المشروع وخطة العمل (Etude du projet et plan d'affaires):

بعد الانتهاء من مرحلة التسجيل، ستبدأ دراسة المشروع وتطوير خطة العمل بتعمق، بدعم من الإطار المكلف بالمرافقة، من خلال جمع كل المعلومات الضرورية، فيما يتعلق بما يلي:

– المعدات اللازم الحصول عليها؛

– كيفية إقامة المشروع، وخاصة بيئة المؤسسة المصغرة؛

– بحوث السوق؛

– الخيارات الفنية؛

– الموارد البشرية؛

– الدراسة المالية.

• عرض المشروع على لجنة انتقاء، اعتماد وتمويل المشاريع (CSVF- Comité de sélection, de validation et de financement des projets):

في هذه المرحلة من المشروع، يجب على صاحب المشروع الشاب تقديم مشروعه على مستوى CSVF للدراسة والتي تتخذ إحدى القرارات التالية: المصادقة أو التأجيل أو الرفض. ففي حالة المصادقة، يتم إيداع الملف الإداري والمالي؛ أما في حالة التأجيل، فيجب رفع التحفظات التي قدمتها اللجنة وإعادة تقديم المشروع إلى اللجنة. في حين يمكن في حالة الرفض، تقديم استئناف خلال خمسة عشر (15) يوماً بعد الإخطار بقرار رفض اللجنة.

• الاتفاقية المصرفية والإبداع القانوني للمؤسسة المصغرة (Accord bancaire et création juridique de la micro-entreprise):

يتم إيداع الملف لدى البنك (التمويل الثلاثي) من قبل ممثل ANSEJ للحصول على الاتفاقية المصرفية. عند الإخطار بالاتفاقية المصرفية، يتعين على صاحب المشروع المضي قدماً في الإنشاء القانوني لمؤسسته.

• تكوين صاحب المشروع (Formation du promoteur):

قبل تمويل المشروع، يجب أن يخضع صاحب المشروع للتكوين على تقنيات إدارة مؤسسته المصغرة؛ يتم توفير هذا التدريب داخلياً من قبل المكونين التابعين للوكالة.

• تمويل المشروع (Financement du projet):

بعد الإنشاء القانوني للمؤسسة المصغرة، ووضع اللمسات الأخيرة على الإجراءات، تقوم ANSEJ بتمويل مشروع المؤسسة وفقا للصيغ المتاحة والمتفق عليها لدى الوكالة.

• تحقيق المشروع ودخوله حيز التنفيذ (Réalisation du projet et l'entrée en exploitation):

بعد تمويل المشروع ووضع اللمسات الأخيرة على الإجراءات الخاصة بهذه الخطوة، من الضروري الحصول على وإقامة المعدات والتجهيزات لبدء النشاط.

ثالثا: احصائيات الوكالة ونشاطاتها:

تبين الأرقام التي تنشرها بصفة دورية الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب - أونساج - أنه تم انجاز لسنة 2016 الاحصاءات التالية:

- تم تمويل 45 مشروعا بصفة يومية كمتوسط؛
- 66% من المشاريع الممولة مصدرها قطاع التكوين المهني؛
- 18% من المشاريع الممولة أصحابها من ذوي المستوى الجامعي؛
- 65% من المشاريع الممولة رأسمالها الاستثماري أقل من خمسة ملايين دينار؛
- 14% من المشاريع الممولة تملكها للنساء؛
- 92% من المشاريع الممولة لا يتجاوز أصحابها سن 35 سنة؛
- 02% تمثل نسبة المشاريع الممولة في إطار توسيع النشاط.

ويبين الجدول الموالي المشاريع الممولة من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب حتى نهاية 2016 بحسب قطاع النشاط.

الجدول 10: حصيلة الأونساج حتى 2016

المجموع	%	خدمات	%	مهن حرة	%	صناعة وصيانة	%	بناء اشغال عمومي ة والري	%	ص. تقليدية	%	الزراعة والصيد البحري	
14050	56	79080	3	364	8%	1070	7%	9818	16	2197	11	1517	منذ الانشاء في 12/31 2010
3	%		%	8		8			%	9	%	1	
42832	68	29228	1	569	5%	2118	9%	3672	8%	3559	9%	3686	2011
	%		%										
65812	69	45167	1	826	5%	3301	7%	4375	8%	5438	10	6705	2012
	%		%								%		
43039	49	21192	2	104	8%	3333	10	4347	11	4900	19	8225	2013

	%		%	2			%		%		%		
40856	32	12944	4	145	16	6614	12	5106	10	4255	26	1048	2014
	%		%	0	%		%		%		%	7	
23676	20	4688	5	120	21	4913	16	3838	9	2170	29	6862	2015
	%		%	5	%		%		%		%		
11262	21	2355	6	716	24	2720	15	1672	3	320	31	3479	2016
	%		%		%		%		%		%		
36798	53	19465	3	945	9	3380	9	3282	12	4262	15	5461	منذ الانشاء
0	%	4	%	6		6		8	%	1	%	5	في
													/12/31
													2016

وبين الجدول أن هناك:

- زيادة نصيب قطاع الزراعة بحيث ارتفع العدد من 26 % في 2014 حتى 31 % سنة 2016؛
- تحسن نصيب قطاع البناء والاشغال العمومية والري من 12% في 2014 حتى 15% في 2016؛
- تحسن حصة المهن الحرة من 4% في 2014 حتى 6% في 2016؛
- انخفاض تمويل الخدمات من 31% سنة 2014 إلى 21% سنة 2016؛
- لو رتبنا تمويل الوكالة حسب النشاطات في نهاية الفترة (2016/12/31) فإن قطاع الخدمات يأتي في الريادة بنسبة 53% يليه الزراعة بنسبة 15% ثم الصناعة التقليدية بنسبة 12% يليه قطاعي البناء والصناعة بنسبة 9% لكل منهما، وأخيرا قطاع المهن الحرة بنسبة 3%.

المحور الخامس:

آيات الدعم وأنظمة التحفيز المقاولاتي في

الجزائر

1- الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار: (L'ANDI) :

الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هي مؤسسة حكومية مسؤولة عن تسهيل وترقية ومراقبة الاستثمار وخلق المؤسسات من خلال أجهزة التحفيز، التي تتمحور أساسا على: إجراءات الإعفاء والتخفيض الضريبي. هناك نظامين من الامتيازات: الأول يطبق على الاستثمارات الجارية والمنجزة خارج المناطق المراد تطويرها. والثاني هو النظام الاستثنائي، الذي يطبق على الاستثمارات الجارية والمنجزة في المناطق المراد تطويرها، والتي ترقى لاهتمام خاص من الدولة وتتواجد الوكالة على كامل تراب الوطن من خلال " الشباك الوحيد اللامركزي "الذي توجد فيه كل التفاصيل. ويمثل الشباك الوحيد اللامركزي بنية تضم الممثلين المحليين للوكالة والمنظمات والإدارات المعنية بالاستثمار (السجل التجاري والضرائب، والجمارك، والعقار ...). فهي تحرص على أن تكون المخاطب الوحيد لصاحب المشروع من أجل التخفيف والتسهيل في الشكليات والإجراءات الإدارية المتعلقة بمشروع الاستثمار.

2- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC) :

يتكفل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بجهاز الدعم لإنشاء وتوسيع النشاطات المخصصة للشباب العاطل عن العمل والبالغ من العمر 30 - 50 سنة، والذين فقدوا وظائفهم لأسباب اقتصادية لشهر واحد. الحد الأقصى للمشروع لا يتجاوز 10 مليون دينار. يقدم الجهاز لأصحاب المشاريع ما يلي:

- المرافقة أثناء جميع مراحل المشروع ووضع مخطط الأعمال.
- الدعم خلال جميع مراحل المشروع وتطوير دعم خطة العمل.
- المساعدات المالية: يمثل القرض على شكل هبة من 28-29 بالمئة من التكلفة الإجمالي للمشروع .
- التخفيض في الفوائد البنكية.
- المساعدة على الحصول على التمويل البنكي (70% من التكلفة الإجمالية للمشروع) من خلال إجراء مبسط، من لجنة الانتقاء والتصديق وتمويل المشاريع والضمان على القروض، من خلال صندوق الضمان المشترك أخطار/قروض لاستثمارات الشباب العاطل عن العمل والبالغ من 30-50 سنة.

وتستند الاستثمارات المراد إنجازها في هذا الإطار حصريا، على صيغة التمويل الثلاثي، التي تربط صاحب المشروع والبنك والصندوق، من خلال التركيبة التالية:

- المساهمة الشخصية: 1-2% من التكلفة الإجمالية للمشروع
- تمويل الصندوق : 28-29% من التكلفة الإجمالية للمشروع (على شكل هبة)
- تمويل البنك : 70% (بفوائد مخفضة).

- المزايا الضريبية (الإعفاء من ضريبة القيمة المضافة والتخفيض في التعريفات الجمركية قيد الإنشاء والإعفاء الضريبي أثناء مرحلة الاستغلال)؛
- التدريب والتكوين في مجال تسيير المؤسسات، أثناء تركيب المشروع وبعد إنشاء المؤسسة.
- التصديق على المكاسب المهنية.

وضع هذا الإجراء بشراكة مع وزارة التكوين والتعليم المهنيين، وهو يهدف إلى تقييم وتحسين الخبرة المهنية لأصحاب المشاريع في المستقبل، الذين لا يملكون إثبات الكفاءة (شهادة التأهيل، دبلوم أو شهادة عمل). يتكفل ماديا بهذه العملية. ويتوفر الصندوق على شبكة من الفروع والملحقات تغطي كامل التراب الوطني.

3- الوكالة الوطنية لتسيير القروض الصغيرة (ANGEM) :

تقوم الوكالة الوطنية لتسيير القروض الصغيرة بتطوير (القرض المصغر)، رامية إلى تنمية القدرات الفردية للأشخاص الراغبين الأخذ على عاتقهم خلق نشاطاتهم الخاصة. القرض المصغر هو إقراض يسمح بشراء تجهيز صغير ومواد أولية لبدء نشاط أو/ وحرفة.

هذا الجهاز موجه لكل مواطن يبلغ من العمر أكثر من 18 عاما، شريطة أن يكون دون دخل أو لديه دخل غير ثابت وغير منتظم، وكذلك بالنسبة للنساء الماكثات في البيت. يهدف هذا الجهاز إلى الإدماج الاقتصادي والاجتماعي عن طريق خلق نشاطات لإنتاج سلع وخدمات، من خلال:

- القرض "شراء المادة الأولية": يتوقع الجهاز تمويلا بنسبة مئة بالمئة (دون أية مساهمة من طالب القرض المصغر) من قيمة شراء المادة الأولية بواسطة اقتراض على شكل هبة، وقيمة القرض لا تتجاوز المئة ألف دج.

- القرض "اقتناء عتاد وتجهيزات صغيرة":

-تم تحديد التكلفة القصوى للمشروع بمليون دج.

-تتوقع التركيبة المالية المقترحة من الجهاز ما يلي:

-المساهمة الشخصية :1% من التكلفة الإجمالية للمشروع.

-الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة :29% من التكلفة الإجمالية و باقتراض على شكل هبة

-البنك :70% التكلفة الإجمالية (فوائد مخفضة)

الوكالة متمثلة في 49 تنسيقية ولائية مدعمة بخليات مرافقة دورها الأساسي هو الاستقبال و الإعلام

و مساعدة المترشحين للقرض المصغر على تجسيد مشاريعهم.

4- المساعدة على الحصول على التمويل البنكي

تطرح العديد من المشاكل فيما يتعلق بتمويل مشاريع خلق مؤسسة من بينها.. الضعف الفادح في الصناديق الخاصة، الغياب أو العجز، في بعض الحالات، في تقديم ضمانات للبنك من قبل أصحاب

المشاريع. أنشأت الدولة أجهزة ضمان القروض البنكية الموجهة للاستثمار للتغلب على الصعوبات، نذكر منها:

أ/ صندوق الضمان المشترك للقروض الصغيرة: يهدف الصندوق إلى ضمان القروض المصغرة الممنوحة من قبل البنوك والمؤسسات المالية المنخرطة في الصندوق للمستفيدين الذين تلقوا إخطار بمساعدات الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة،

ب/ صندوق الضمان المشترك للمخاطر / القروض للشبان أصحاب المشاريع: تم إنشاء الصندوق لزيادة تعزيز البنوك في المخاطرة في تمويل المؤسسات التي أنشئت في إطار أجهزة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. ضمان الصندوق يكمل ذلك الذي سبق تقديمه من قبل الجهاز، وهي:

-أولا التعهد بالمعدات و / أو رهن العتاد لفائدة البنوك ، وثانيا لفائدة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب؛
-وضع التأمين على مختلف الأخطار لصالح البنك؛

- تحسب المساهمة في الصندوق على أساس القرض البنكي الممنوح (0.35%) من القرض الممنوح.

ج/ صندوق الضمان المشترك على أخطار /قروض استثمارا أصحاب المشاريع العاطلين البالغين في السن 35-50 سنة

تم إنشاء الصندوق لزيادة تعزيز البنوك في المخاطرة في تمويل المؤسسات التي أنشئت في إطار أجهزة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.

ضمان الصندوق يكمل ذلك الذي سبق تقديمه من قبل الجهاز، وهي:

- أولا التعهد على المعدات و / أو رهن العتاد المتحرك للبنوك، وثانيا لفائدة الصندوق؛
- وضع التأمين عن مختلف الأخطار لصالح البنك.

تحسب المساهمة في الصندوق على أساس القرض البنكي الممنوح (0.35%) من قيمة القرض الممنوح.

د/صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR): هي مؤسسة عمومية تهدف إلى تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التمويل البنكي أثناء انطلاق مشاريع خلق أو توسيع النشاط من خلال توفير ضمانات للبنوك، من أجل إكمال الترتيبات المالية المتعلقة بالمشاريع. وضمان هذا الصندوق يأتي كملل الضمانات الفعلية التي يطلبها البنك لزيائنه لتحريك القروض الممنوحة. كما يملأ هذا الضمان نقص الضمانات العقارية والتعهد على المعدات لصالح البنك وفي بعض الحالات يعوّضه. إضافة إلى أنه موجه للاستثمارات خارج أجهزة الدعم المذكورة سابقا لإنشاء وتوسيع نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الحد الأدنى لقيمة الضمان لكل مشروع هو 5 ملايين دج والحد الأقصى لها هو (50) مليون دينار.

الحد الأقصى 50 مليون دينار يعني الضمان الممنوح وليس تكلفة المشروع. ولا يمنح الضمان إلا بعد تحليل المشروع من قبل الصندوق. لا يعطى الضمان النهائي إلا بعد إخطار بالموافقة على تمويل

المشروع من قبل البنك. وينشط الصندوق في جميع أنحاء الوطن من خلال المديریات الولائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث لديها في كل واحدة من يمثلها.

ه/صندوق ضمان قرض الاستثمار (CGCI): هو مؤسسة عمومية تم إنشاءه لخلق وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تسهيل حصولها على القرض. وتكمن مهام الصندوق في تغطية المخاطر المرتبطة بالقروض الاستثمارية الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هو يغطي مخاطر الإعسار، التي تكبدتها البنوك جزاء القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويكمل أجهزة المساعدة الأخرى للتمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصندوق الضمان المشترك. الحد الأقصى للضمان هو 250 مليون دينار على ألا تتجاوز قيمة القرض 350 مليون دينار. لا يمنح الضمان إلا بعد تحليل المشروع من قبل الصندوق. ولا يمنح الضمان النهائي إلا بعد إخطار الموافقة على تمويل المشروع من البنك.

و/ مؤسسات رأس مال الاستثمار: رأس مال الاستثمار هو أسلوب تمويل من خلال امتلاك مساهمات قليلة ومؤقتة في رأس مال مؤسسة ما. فإنه يأخذ لها عدة أشكال، منها:

- تخاطر مؤسسة رأس المال لتمويل المؤسسة؛

- رأس المال التطوير موجه لتطوير المؤسسة.

يساعد تدخل مؤسسة رأس مال الاستثمار على تعزيز الصناديق الخاصة للمؤسسة الممولة، وتحسين قدرات الاقتراض من البنوك. الميزة لرأس مال الاستثمار بالنسبة لشاب صاحب مشروع هي أن يكون لديه شريك مالي يوفر له أيضا الخبرة ومهارات التسيير. وتتم عملية تدخل مؤسسة رأس مال الاستثمار "دون أخذ ضمانات حقيقية أو شخصية"، وبالتالي "تتترك في الأرباح والخسائر حسب مساهمتها.

يحدد القانون في الجزائر نسبة مساهمة مؤسسة رأس مال الاستثمار ب 49% على أقصى حد في رأس مال المؤسسة ومدة المساهمة تتراوح ما بين 5 و 7 سنوات. وهناك ست مؤسسات رأس المال الخطر عملياتية أو في طور الإنشاء. كلها فروع تابعة لبنوك عمومية؛ بنك التنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، البنك الجزائري للتنمية، بنك التنمية المحلية والقرض الشعبي الجزائري. الإجراء الذي يجب أن يتبعه أصحاب المشاريع للحصول على التمويل هو نفسه عند خلق مؤسسة، توسيع النشاط أو استرجاع شركة. يمكن لأصحاب المشاريع اللجوء إلى واحدة من هذه الشركات الاستثمارية للمساهمة في رأس مال المؤسسة المراد خلقها. يمكنهم إيجاد الإرشادات والمعلومات الدقيقة لهذا الغرض على مستوى وكالات البنوك العمومية في أماكن إقامتهم.

5- مشاتل المؤسسات:

مشتلة المؤسسة أو الحاضنة هي هيكل عمومي، للدعم والاستقبال والمرافقة ومساعدة أصحاب المشاريع، أنشئها وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تشمل المساعدة المقدمة لأصحاب المشاريع أساسا في: استضافة أصحاب المشاريع لمدة محددة وعرض الخدمات التالية:

- مكاتب ومحلات لمدة محددة؛
 - أثاث المكاتب وأجهزة الإعلام الآلي؛
 - التوثيق ووسائل الاتصال والنسخ وشبكة الانترنت والفاكس الهاتف، تصوير المستندات والطباعة؛
- كما تقوم بمرافقة أصحاب المشاريع في جميع التعاملات مع:
- المؤسسات المالية؛
 - صناديق المساعدة والدعم؛
 - ولايات والبلديات وهيئات الأخرى ذات الصلة بمشاريعهم.
 - تقديم النصائح الشخصية على المستوى المالي والقانوني والضريبي، والتجاري والتقني؛
 - تنظيم أي شكل من أشكال الإنعاش والدعم والتكوين الخاص ومتابعة أصحاب المشاريع حتى مرحلة النضج وإنشاء مؤسساتهم. ومن أمثلتها: مشتلة وهران، عنابة، غرداية وبرج بوعريريج.

المحور السادس:

الثقافة المقاولاتية

1- تعريف الثقافة المقاولاتية:

الثقافة بمفهومها الشمولي الواسع هي نمط معيشة الناس والإطار المرجعي التفاعلي لكل مظاهر السلوك وتأتي مقارنة مسألة الثقافة عموماً وثقافة المبادرة في سياق التعريف الذي وضعه تايلور من أنها تمثل الكل المركب من العادات والتقاليد والأعراف والقيم والمواقف والاتجاهات والآداب والفنون، وكل ما صنعه وتصنعه يد الإنسان وعقله بصفته كائن اجتماعي. إن الثقافة الداعمة للتواكل والحمائية تدفع دوماً في اتجاه التهميش والتغيب الاجتماعي وتحويل الإنسان إلى متلقي تعوزه إمكاناته عن المبادرة والاعتماد على الذات، وتختصر تنشئته في حدوده الكمية الجسدية حتى يصير مقتنعاً ومستسلماً وبهذا يحاصر الإنسان ذاتياً.

وفي المقابل تكون الثقافة الداعمة للمبادرة والمشاركة والاعتماد على الذات في اتجاه التمكين لا التسكين وخلق فرص العمل بدل البحث عنها والعطاء بدل الاستعطاء، وذلك على حد قول فرانسيس فوكوياما في كتابه « الثقة » الذي يرى أنه لا يمكن أن يقام بناء اجتماعي مستقر ومؤسسات اجتماعية فاعلة باستدامة دونما اعتبار للعادات الإيجابية والتقاليد والأخلاق النابذة للتواكل والداعمة للمبادرة، ولا يمكن صوغ ذلك إلا من خلال عملٍ واعٍ يعزز البعد الثقافي المنشود ويبرز هنتنغتون في كتابه صدام الحضارات هذا التوجه بقوله إن جميع المجتمعات ستضطر إلى توجيه اهتمام أكبر إلى الثقافة الداعمة للمبادرة والعطاء والقادرة على التعامل مع المشكلات في مستواها الذاتي والمحلي وحتى العالمي. وهناك العديد من التعاريف التي أعطيت للثقافة المقاولاتية، منها:

• تعريف Shepherd.2010: الثقافة التنظيمية المقاولاتية هي: "تلك الثقافة أين تكون الأفكار الجديدة والخلاقية متوقعة أو منتظرة، وتحمل المخاطرة مشجع ومحفز، والفشل مقبول، والتعلم مرقى، والإبداعات في المنتجات والعمليات والإدارة مثمّنة والتغير المستمر ينظر له كمولد للفرص".

• تعريف Ireland.2008؛ Tihanyi & Webb.2008 تشير الثقافة المقاولاتية إلى النظام الوطني من القيم المشتركة في مجتمع محدد، والتي تدعم المقاولاتية".

• تعريف Minguzzi.2000: الثقافة المقاولاتية: "هي مركب من القيم الشخصية، المهارات الإدارية، التجارب والسلوكيات التي تميز المقاول في مجال روح المبادرة، تحمل المخاطرة، القدرات الإبداعية والإدارة؛ المرتبطة بالبيئة الاقتصادية".

• تعريف Ireland.2003: يعرف الثقافة المقاولاتية الفعالة بأنها: "تتميز الثقافة المقاولاتية الفعالة بتوقعات وتسهيلات متعددة من طرف الشركة لإدارة مواردها استراتيجياً. ملتزمة بأهمية اكتشاف الفرص والسلوكيات المناسبة لها، الثقافة المقاولاتية الفعالة تدعم البحث والدعم المستمر للفرص المقاولاتية التي يمكن استغلالها كميزة تنافسية مستدامة؛

• تعريف Hofstede.2001: يصف الثقافة بأنها برمجة جماعية للعقل، والتي تميز أعضاء فريق واحد عن غيره أو مجموعة من الناس عن غيرهم. فهي القيم والمعتقدات والسلوكيات المتوقعة، والتي تكون مشتركة بين الناس في منطقة جغرافية محددة". ويقول إن لتقبل القيم الثقافية التي تقود إلى تقبل عدم التأكد وتحمل المخاطرة، فمن المتوقع أن يكون أفراد المجموعة داعمين للخلاقية والابداع في العمل المقاولاتي؛

• تعريف Toulouse.1990: الثقافة المقاولاتية هي ثقافة تشتمل المثابرة والتصميم، ثقافة تفترض التجريب وتتعارف بأن بعض الأشخاص يواجهون صعوبات، فشل، خسارة دون اهمال اولئك الذين أقاموا مشاريع شركاتهم".

• تعريف Forlin.2002: تعني الثقافة المقاولاتية: خلق وتسيير الشركة؛ الابداع والتغيير؛ البحث الديناميكي والنشط على عمل من طرف شخص بطل؛ عادات وقيم خاصة كالاستقلالية، المسؤولية، الخلاقية والتضامن؛ معارف معمقة لمواجهة التحدي؛ كفاءات محددة للتعامل مع وضعيات الحياة... الخ

2- بعض مميزات الثقافة المقاولاتية:

• هدف الثقافة المقاولاتية هو تحسين قابلية الافراد للإبداع من جهة، وزيادة النجاح التنظيمي من خلال خلق شركة جديدة من جهة اخرى؛

• يتأثر تطوير الثقافة المقاولاتية بقوة، بالمجهودات الفردية نحو الابداع والنمو في الشركات الحديثة (Politis.2005)؛

• المراحل الاولى من انطلاق المؤسسة تتميز بثقافة مقاولاتية تركز على رغبة المؤسسة على الحياة أو البقاء بسبب حاجة المؤسسة للموارد وبسبب الرؤية والشغف الكبير؛

• الأفراد في المناطق المتميزة بعدم وجود دور للنماذج المقاولاتية أو للثقافة المقاولاتية، يكونون أقل تحملا للمخاطرة والعمل في ظل عدم التأكد في شركاتهم الجديدة؛

• تتميز الثقافة المقاولاتية في أمريكا بالسماح بالفشل والمحاولة مجددا حتى النجاح بدون عقاب شخصي أو جماعي؛

• تتميز الصناعات والشركات ذات التكنولوجيا العالية الناجحة بتنشيط قوي للثقافة المقاولاتية من خلال الاتصالات الواسعة والتفاعل الاجتماعي وتحمل المسؤولية ومستوى مرتفع من قبول الفشل؛

• الشركة تكون أكثر مقاولاتية عندما تكون ثقافتها التنظيمية مشجعة للأفكار الجديدة، التجربة، والخلاقية. أما الشركة الأقل مقاولاتية فهي التي تشجع الافكار والتجارب الجديدة والخلاقية في ظل الموارد التي تتحكم بها الشركة؛

• السلوك المقاولاتي المبكر، يتطلب تقوية الامكانات الذاتية كثقافة مقاولاتية سائدة؛

- الثقافة المقاولاتية يمكن أن توصف بأنها تطوير مكان عمل حيث يلتزم الافراد بالتجريب والابداع. ويكون هدف تلك الثقافة هو القابلية على انتاج منتجات مبدعة وتبني الفرص الجديدة بسرعة. فالمبادرة الفردية، الحرية، التحسين المستمر، تعتبر كمفاتيح لتحقيق النجاح؛
- الشركات التي تريد أن تكون مقاولاتية بامتياز، عليها أن تطور ثقافة مقاولاتية، تشمل عوامل محددة مثل: القابلية للتعلم والتركيز على السوق.

3- عناصر الثقافة المقاولاتية:

يمكن أن نميز بين ثلاث عناصر للثقافة المقاولاتية:

- معارف مشتركة، يتم تقاسمها بين الأفراد من نفس المجتمع الذين يواجهون التحديات؛
 - اتجاهات وقيم كالخلاقية، المسؤولية، الاستقلالية، الثقة في النفس، التضامن، القيادة وتحمل المخاطر والفشل... الخ؛
 - كفاءات كيفية اداء العمل والتصرف في مواجهة التحديات.
- ولذلك عادة ما يكون هدف الثقافة المقاولاتية تكوين مجتمع مسؤول بدرجة كبيرة وتحملها بدرجة كبيرة جدا. ولذلك يكون تحسيس المقاول مهمة حاسمة جدا في نشر تلك الثقافة.

4- قياس الثقافة المقاولاتية:

هناك العديد من المعايير والمؤشرات التي أعطيت لقياس الثقافة المقاولاتية، نذكر منها:

- دراسة Minguzzi & passaro (2000): وضعت الدراسة 05 مقاييس:
 - عمر المقاول: يقيس عمر المقاول المستجوب؛
 - المستوى التعليمي للمقاول: يقيس مستوى تعليم المقاول؛
 - مهنة الأبوين: يحدد مهنة الأبوين بهدف تحديد التجربة المقاولاتية في البيئة الاسرية؛
 - مستوى مساهمة المقاول في الصناعة: تقيس ميل المقاول اتجاه التعاون مع الشركات الاخرى؛
 - الموقف من التفويض: يقيس ميل المقاول إلى العمل الجماعي والتعاون الشخصي. وهي نسبة عكسية مع الفردية.

ولقد تعرض هذا النموذج للانتقاد الكبير بحيث لا يظهر متغيرات مهمة في الثقافة المقاولاتية كتحمل الخاطرة أو المبادرة أو الابداع. كما انه يتجاهل الكثير من القيم والسلوكيات. لذلك يرى فيه البعض غير فعال على الاطلاق.

- دراسة Brown, Davidsson & Wiklund (2001): يرى براون وزملاءه أن الاجابة على كيفية قياس الثقافة المقاولاتية، يستلزم الاجابة على نموذج الأسئلة التالي:
 - لدينا الكثير من الأفكار المطورة أكثر مما لدينا الوقت والموارد لاستهدافها؛ في مقابل؛ نجد صعوبة كبيرة في ايجاد عدد كافي من الافكار المطورة لاستعمال كل مواردنا؟

– التغييرات التي تحدث على مستوى المجتمع عموماً، تعطينا دائماً الأفكار لأجل منتجات أو خدمات جديدة؛ في مقابل؛ التغييرات التي تحدث على مستوى المجتمع عموماً، نادراً ما تعطينا الأفكار لأجل منتجات أو خدمات جديدة؛

– لم يسبق أبداً أن واجهنا حالة النقص في الأفكار التي نحولها في منتجات وخدمات؛ في مقابل؛ من الصعوبة لشركتنا إيجاد أفكار يمكن تحويلها إلى منتجات وخدمات مربحة.

يعتبر هذا النموذج أن الأفكار هي السمة الأساسية للثقافة المقاولاتية وبالتالي يجب أن يكون المقياس على هذا الأساس. كما أن التجربة والخلاقية تتضمن في هذا المفهوم. وكسابقه تعرض هذا النموذج للانتقاد على اعتبار أنه لا يعبر كل عناصر الثقافة المقاولاتية كالقيم والمعتقدات، ويبدو أن التركيز كان حول السلوك والممارسة أكثر.

• دراسة Hornsby, Kuratko & Montagno (1999/1990): يعرف بأداة قياس المقاولاتية

المؤسساتية (Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument- CEAI). وهو مقياس طور بالأساس لفهم أفضل للعوامل الضرورية في تطوير بيئة مقاولاتية مناسبة للعاملين أي مناخ أو ثقافة مقاولاتية. وكان الهدف من ذلك المناخ هو تحسين القابلية الإبداعية للعاملين والنجاح التنظيمي من خلال خلق شركة جديدة. وحدد 05 عوامل هيكلية للنموذج:

– الدعم الإداري؛

– تقدير العمل/ الاستقلالية؛

– المكافأة/ إعادة التدعيم؛

– إتاحة الوقت؛

– الحدود التنظيمية.

ولقد أنتقد النموذج لتجاهله القيم والمعتقدات، فهو نموذج يركز كثيراً على الممارسات الإدارية والسلوكيات الخاصة بتلك العوامل الخمسة. لذلك يرى البعض أنه موجه لبناء مناخ مناسب وليس ثقافة مناسبة.

5- الثقافة الوطنية والمقاولاتية: ما هي العلاقة بينهما؟

هناك في حقيقة الأمر مستويين لتحليل البعد الثقافي في العمل المقاولاتي بحيث نجد الثقافة على المستوى الجزئي أو الشركة الاقتصادية، والثقافة على المستوى الكلي أو الوطني أي كيف تؤثر ثقافة المجتمع الموجودة في البلد ككل على العمل المقاولاتي، وما هي أهم القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة في ذلك المجتمع والتي تؤثر على العلم المقاولاتي سواء سلباً أو إيجاباً؟ ويمكن تقسيم الإجابة التي حاول بعض الباحثين طرحها من خلال ثلاث مستويات:

• دراسات حاولت الربط بين الثقافة الوطنية والمقاولاتية على مستوى البلد ككل: ونذكر منها دراسة Davidsson سنة 1995 بحيث ركز وضع مؤشرا للقيم يتضمن أبعادا، مثل: دافع الانجاز، الميل للسيطرة، الحاجة للاستقلالية، التوجه نحو التغيير والتنافسية. كما ركز على المعتقدات المقاولاتية التالية: المساهمة المجتمعية، العائد المالي، المخاطر المدركة، الوضع الاجتماعي. ووجد أن المناطق التي تشهد انتشارا لتلك القيم والمعتقدات، يزداد فيها خلق الشركات المقاولاتية بصفة كبيرة. كما أن دراسة Pinillos & reyes سنة 2011 حاولت الاجابة على تلك العلاقة من خلال معيار الفردية والجماعية كقيمة ثقافية في المجتمع ومستوى العمل المقاولاتي من خلال متابعة 52 دولة شملها تقرير المرصد العالمي للمقاولاتية؛ ووجدت أن هناك علاقة سلبية بين الفردية والمقاولاتية في الدول الاقل نموا. بينما هي ايجابية في الدول الاكثر تطورا.

• دراسات حاولت الربط بين الثقافة الوطنية وخصائص المقاول: ونذكر منها دراسة Muller & thomas سنة 2000، حيث حاولت الاجابة على العلاقة بين سمات المقاول وتمايز في مختلف الثقافات من خلال متابعة قيم الفردية، تجنب عدم التأكد. وتوصلت إلى ان الثقافات المشبعة بالفردية مرتبطة كثيرا بقيمة الحاجة للسيطرة. بينما الثقافات المشبعة بالفردية ومنخفضة في مجال تجنب عدم التأكد لها توجه مقاولاتي مرتفع حيث تعتمد على الابداع أكثر منه على الحاجة للسيطرة. وتشير دراسة Moriano سنة 2012، والتي حاول فيها دراسة العلاقة بين كثافة العمل المقاولاتي والثقافة، إلى أن للثقافة دور حاسم في كثافة العمل المقاولاتي.

• دراسات حاولت الربط بين الثقافة الوطنية وخصائص المقاول وغير المقاول: ونذكر منها دراسة McGranthy سنة 1992، حيث حاولت دراسة الاختلافات بين القيم لدى المقاول وغير المقاول من خلال معايير الذكورية والانثوية، تجنب عدم التأكد، الفردية، توزيع السلطة والقوة. وتوصلت إلى أنه في مختلف الثقافات، يتميز المقاولون بمستوى عالي من الفردية والذكورية ومستوى منخفض في مجال تجنب عدم التأكد. وتشير دراسة Mitchell سنة 2002، إلى أن هناك اختلاف واضح بين طريقة إدراك العمل المقاولاتي واستيعابه بين المقاول وغير المقاول. بل أن الاختلاف يكون فبين مناطق وجهات البلد الواحد.

6- أسباب تطوير وترقية الثقافة المقاولاتية:

من بين الأسباب الدافعة لتعزيز الثقافة المقاولاتية، نجد:

- تحفيز التنافسية، الإبداع، الانتاجية والنمو الاقتصادي؛
- جعل العمل المقاولاتي خيارا لبناء مسار مهني متميز؛
- تحسين قدرات الأفراد للاستجابة الايجابية للتغيير؛
- استدراك التأخر عن البلدان الاخرى في مجال خلق الشركات؛
- تثمين الثروة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

7- سمات وخصائص الثقافة المقاولاتية:

يمكن أن نبين أهم الاسهامات التي جاءت تضع خصائص الثقافة المقاولاتية في الجدول التالي:

الجدول 11: خصائص الثقافة المقاولاتية

السمة/ الخاصية	أهم الإسهامات
اتخاذ المخاطرة أمر مشجع	Ring.2010 ؛ Shepherd.2010 ؛ Ireland.2003 ؛ Kotter.2001 ؛ Minguzzi&Passaro.2000
الفشل مقبول أو مسموح به	Ireland.2003 ؛ Shepherd.2010 ؛ Fombrun&wally.1989 ؛ Merrified.1978
الابداع في المنتج والعملية عمل بطولي	Shepherd.2010 ؛ Ralston.2006 ؛ Politis.2005 ؛ Hornsby.1999 ؛ Ireland.2003
النظرة الايجابية للتحسين/التغيير المستمر	Ireland.2003 ؛ Shepherd.2010 ؛ Ralston.2006 ؛ Mosen ؛ Tan.2006 ؛ &Boss.2009
الأفكار الجديدة، التجربة والخلاقية مدافع عنها	Bradly.2011 ؛ Shepherd.2010 ؛ Mosen &Boss.2009 ؛ Ireland.2003 ؛ Tan.2006 ؛ Ralston.2006 ؛ Brown.2001
امتلاك رؤية وشغف بالأعمال	Shepherd.2010 ؛ Kreiner.2008 ؛ Sundaramurthy & Chittipeddi & Walleth.1990 ؛ Ireland.2003
الاتصال الواسع والتفاعل الاجتماعي	Salam.2011 ؛ Ketchen,Ireland & Snow.2007 ؛ Romanelli & Fombrun & Wally.1989 ؛ Khessina.2005

8- أبعاد الثقافة المقاولاتية داخل الشركة المقاولاتية:

يتم تحديد الثقافة المقاولاتية من خلال مجموعة من الأبعاد، يحددها الجدول التالي:

الجدول 12: أبعاد الثقافة المقاولاتية

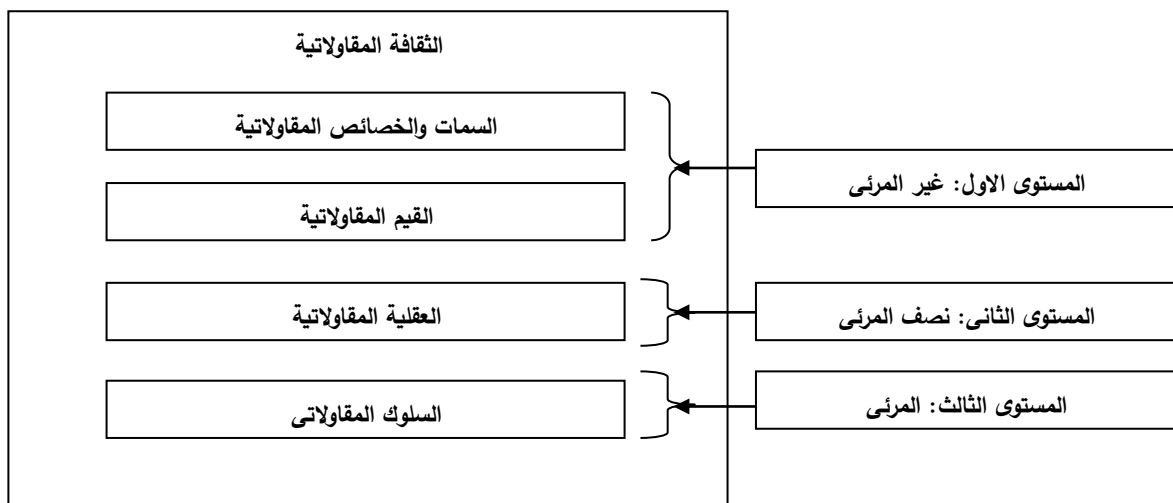
البعد	التعريف	السمات والخصائص المفتاحية	السمات والخصائص المضادة
الحماس التنظيمي Organizational Enthusiasm	مجموعة من القيم والافتراضات والممارسات التي توضح إثارة وشغف بالشركة، أهدافها وغاياتها.	- الحماس للإنجاز الأهداف التنظيمية ومهام الشركة؛ - استيعاب وفهم رؤية الشركة؛ - شغف بالعمل؛ - الشعور بوحدة الهدف.	- الفشل في معرفة أو استيعاب ما هو النجاح للشركة وكيف يتم تحقيقه؛ - فشل ايمان أو دعم الادارة أو الهدف.
مراعاة أصحاب المصلحة Stakeholder Alignment	مجموعة من القيم والافتراضات والممارسات التي توضح أهمية بناء علاقات ثنائية بناءة مع أصحاب المصلحة	- التركيز على اقامة علاقات مع اصحاب المصلحة والمحافظة عليها؛ - تتمين كيفية تأثيرهم على الشركة؛ - التركيز على علاقات عادلة وواضحة.	- النظر لأصحاب المصلحة كوسيلة لتحقيق هدف؛ - النظر للعلاقة مع اصحاب المصلحة بأنها علاقة صفرية بالضرورة.

كالزبائن، الموردین، الشركاء، المستثمرين.	- النظر للعلاقة بأنها فقط قيمة عندما تتجاوز الارباح التكاليف في المدى القصير.
مجموعة من القيم والافتراضات والممارسات التي توضح التحسن الذاتي الشخصي والجماعي، والتطور المهني.	- الأمثلية نحو التحسين؛ - تقييم الجهود نحو التغيير، التعلم، والتحسين الذاتي والجماعي؛ - تشجيع العاملين على التطوير المهني.
مجموعة من القيم والافتراضات والممارسات التي توضح القابلية للتغيير لأجل تعريف/تطوير الفرص واستغلالها.	- متابعة الابداع والتغيير لأحسن استغلال الفرص الموجودة؛ - متابعة الابداع والتغيير كوسيلة لخلق فرص جديدة؛ - النفور من الأفكار والتجارب الجديدة؛ - التردد في وضعيات عدم التأكد؛ - عدم الاهتمام لسماع الأفكار والمدخل الجديدة للمشاكل الموجودة.
مجموعة من القيم والافتراضات والممارسات التي توضح التماسك التنظيمي للأفراد والتزامهم.	- يتحمل الأفراد مسؤولية أعمالهم؛ - شعور العاملين بأن التزامهم يعني تحقيق مصالحهم؛ - الثقة بأن الجميع يبذل قصارى جهده؛ - شعور العامل بإمكانية اعتماده على مشاركة ومساهمة الآخرين في العمل.

9- مستويات الثقافة المقاولاتية:

تتمايز مستويات الثقافة المقاولاتية بين ثلاث مستويات أساسية، منها ما هو ظاهر، ومنها ما هو ضمني، وهي:

الشكل 10: مستويات الثقافة المقاولاتية



وبالتالي فإن الثقافة المقاولاتية يتم تحديدها أولاً من خلال مجموعة من الخصائص والقيم التي يمتاز بها العلم المقاولاتي عن العمل التقليدي بحيث تصبح تلك القيم والصفات عقلية سائدة، يتم ترجمتها على شكل سلوكيات وتصرفات عملية بحيث يتم التحول من المستتر إلى الظاهر أي يصبح السلوك المقاولاتي تعبيراً واضحاً عن الثقافة المقاولاتية وروح المقاولاتية.

10- الفرق بين الثقافة بين المؤسسة التقليدية والمؤسسة المقاولاتية

إن السؤال الذي يمكن طرحه هو: كيف يمكن التمييز بين الثقافة المقاولاتية وثقافة المؤسسة التقليدية؟ وإن الإجابة على هذا السؤال مركبة ومعقدة بسبب طبيعة الموضوع نفسه، ولكننا يمكن ان نختصر أو نبسط تلك الفروقات في الجدول التالي:

الجدول 13: الثقافة بين المؤسسة التقليدية والمؤسسة المقاولاتية

المؤسسة المقاولاتية	المؤسسة التقليدية	البعد
تطويرية، مستقبلية	الوضع الراهن، متحفظة	الاستراتيجية
المدى القصير والطويل؛ معايير متنوعة.	المدى القصير، الربحية	الانتاجية
يؤكد عليه؛ ومكافئ	نفور؛ عقاب	المخاطرة
مدمجة	غائبة	الفرصة
ثقافة التمكين	من اعلى لأسفل، بيروقراطية	القيادة
منتشرة ومتوزعة بين الافراد	محصورة ومحدودة بفئة قليلة	السلطة
مقبول ومصدر للتعلم	مكلف	الفشل
غير مركزي	مركزي	اتخاذ القرار
مرن ومسهل	باتباع الاجراءات الرسمية والتعليمات	الاتصال
حيوي	هرمي	الهيكل التنظيمي
مثمثة ومعززة	مسموح بها	الخلافة
مقيمة كميا وكيفيا وتحقيق الاهداف العامة.	مقيمة كميا فقط	الكفاءة

وبالتالي يتضح أن القيم والمعتقدات والعقلية التي يتم بها العلم المقاولاتي تختلف كثيرا عما هو سائد في المؤسسات التقليدية لا من ناحية المخاطرة أو الابداع او الاستراتيجية أو القيادة... الخ.

11- بعض الخصائص المقاولاتية لدى الفرد:

يتميز الفرد المشبع بالثقافة المقاولاتية بمجموعة من القيم والخصائص، وهي:

الجدول 14: بعض القيم والاتجاهات الخاصة بالثقافة المقاولاتية - خاصة بالفرد-

المظاهر الخاصة به	الاتجاهات - Attitudes -			المؤهلات
	المنظور الزمني (التحكم في الوقت)	الحاجة للنجاح أو الانجاز	الحاجة للسيطرة والتحكم	
<ul style="list-style-type: none"> الإدراك الايجابي؛ معرفة نقاط قوته وضعفه؛ 			<ul style="list-style-type: none"> التوقع بإمكانية الوصول 	الثقة - Confidence - أي الاحساس بالقدرة على

<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاعتماد على قدراته وكفاءاته وامكانياته؛ ▪ التعبير عن وجهة النظر حتى ولو تعارضت مع الوجهة السائدة؛ ▪ تقبل الفشل واستخلاص الدروس منه(المحاولة من جديد). 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ للأهداف عن طريق كفاءاته وامكانياته. ▪ إدراك فعاليته عن طريق تجاربه الناجحة السابقة. 	<p>القيام بشيء ما .</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الرغبة في المعرفة المسبقة عن شيء مهم؛ ▪ التهنية بمناسبة تقدم المشروع؛ ▪ القيام بالعديد من المبادرات وجلب افكار جديدة؛ ▪ البقاء متحمسا في انجاز المشروع والاستمرار برغم كل العقبات؛ ▪ الالتزام بقيام بالمجهود المطلوب؛ ▪ تطوير حس التعلم؛ ▪ الاعتراف بالرضا عن نتائج الجهد المبذول في المشروع. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ وضع أهداف صعبة التحقيق؛ ▪ امتلاك حس التحدي واستباق طعم النجاح مسبقا. 		<p>التحفيز – Motivation – الإرادة على القيام بشيء ما</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ القيام بأعمال غير محببة باتجاه ايجابي مرتفع؛ ▪ البحث عن تحقيق نتائج مرضية لك وللآخرين؛ ▪ تطبيق طريقة عمل لتسهيل انجاز المشروع؛ ▪ استباق العوائد المحصلة من العمل المتقن؛ ▪ الإقرار بأن المشاهير (كالرياضيين والفنانين...الخ) قاموا بمجهود عملي كبير للحصول على ما وصلوا إليه. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الأخذ بالاعتبار المستقل في القيام بالأعمال الحاضرة؛ ▪ تمييز الإشباع الفوري بحسب شكل المكافأة المتوقعة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تقدير أن حظوظ النجاح ترتبط بالجهد المبذول. 		<p>المجهود – Effort – الاستعداد على العمل بقوة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحمل وتحقيق ما كلفت به من طرف الفريق أو المؤسسة أو نفسك؛ ▪ القيام بالمهام المنوطة بك مع العلم ان عدم القيام بها سيكون له انعكاسات سلبية؛ ▪ ترتيب المهام المكلف بها بحسب الاولوية وتحديد مراحل انجازها؛ ▪ أن تكون معروفا على قدرتك على إكمال المهام المسؤول عنها؛ ▪ عدم التأثر بحجم المهمة أو العمل المكلف به، بل القيام بها بكل ثقة حتى ولو كان هناك عدم معرفة بنقطة البداية للقيام بها. 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ القيام بشيء ما كواجب بعد اختيارها؛ ▪ التحكم في الوضعية التي نواجهها بمحض ارادتنا. 	<p>المسؤولية – Responsabilité – القيام بالشئ الذي يجب القيام به</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحويل مشكل ما إلى عمل للقيام به؛ ▪ عدم الاحباط والركون لوضعية ما؛ ▪ طرح أسئلة، البحث عن طرق القيام بها بصفة مختلفة؛ ▪ اتخاذ القدوة ممن سبقك للنجاح؛ ▪ تحمل القيادة؛ ▪ الانتباه للفرص الجيدة. 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ التفكير بأن التصرف يزيد من حظوظ النجاح؛ ▪ التفكير أن الممارسة والتصرف هي مصدر للتعلم؛ ▪ التفكير بأن مواجهة الواقع أفضل من تجاهله 	<p>المبادرة – Initiative - المرور إلى الفعل أو التنفيذ</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ إثبات درجة ثبات في تعهداتنا؛ ▪ القيام بالعمل في إطار زمني ولأجل؛ ▪ القيام بلعمل نفسه مرات ومرات حتى الحصول على النتيجة المرضية؛ ▪ تبيان القدرة على متابعة مشروع ما حتى أنجازه؛ ▪ تجاوز المشاكل والعقبات والاحباطات ومتابعة تحقيق الهدف الأساسي رغم العراقيل؛ ▪ تعلم هواية أو تنمية الموهبة التي تعلم على التحمل والصبر والنفس الطويل. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اعطاء اهمية نسبية للمستقبل أكثر من الحاضر. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاعتقاد بأن الاحداث في الحياة يمكن التنبؤ بها. 	<p>المثابرة - Persévérance - إكمال ما تم بدأه</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تقبل الاحساس بالمسؤولية عن خيارات وقرارات الفريق أو الشركة؛ ▪ تقاسم اهداف مشتركة والسعي لتحقيقها؛ ▪ أن تكون متقهما لزملاءك في العمل؛ ▪ مراعاة مشاعر الآخرين ودعمهم عند مواجهتهم للصعوبات؛ ▪ المشاركة الطوعية في الاعمال الروتينية؛ ▪ إدخال عنصر جديد في فريق العمل وتسهيل اندماجه. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاعتقاد بأننا مورد بالنسبة للآخرين؛ ▪ الاعتقاد بأن الآخرين يمكنهم تقديم الاضافة لك. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التقدير بأنه يمكن تحقيق الاهداف بفضل القدرات الشخصية ويفضل العلاقات المتبادلة وحتى الودية مع الآخرين. 	<p>التضامن – Solidarité - التعاون من أجل هدف مشترك</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ العمل مع الآخرين بطريقة منسقة؛ ▪ العلم مع الآخرين آخذا بالحسبان مسؤوليات كل واحد بمفرده؛ ▪ جلب أفكارك في إطار مشروع فريق عمل؛ ▪ تقبل الانتقادات البناءة؛ ▪ العمل على تحقيق الهدف المحدد مع مراعاة وجهة نظر الآخرين من اعضاء 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ تنظيم الانشطة الضرورية لتحقيق الاهداف المحددة؛ ▪ القدرة على امتلاك امكانيات 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ القدرة على العمل في إطار عمل الفريق. 	<p>روح الفريق – Esprit -d'équipe خلق تناسق وتأزر في العمل مع الآخرين.</p>

الفريق .	التنظيم والتسيق .			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاعتراف بأن العوائق والمأزق هو جزء من العمل العادي للشركة؛ ▪ عدم الهروب من الصعوبات؛ ▪ أخذ الوقت اللازم للتفكير في الحل الأفضل للمشكل؛ ▪ تخيل المشاكل والصعوبات التي قد تواجه الشركة وتوقع حلول مسبقة لها؛ ▪ التعامل بمرونة وسلاسة اتجاه التغييرات. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ التقدير بأن لدينا الوسائل للقيام بالأشياء بدون الاستعداد المسبق لها (طريقة ارتجالية)؛ ▪ الاعتبار بأنه يمكن التصرف بطريقة مختلفة؛ ▪ القدرة على التعامل مع الحوادث، المجهول، الاعطاب والرفض؛ ▪ العلم بأن هامش التصرف هو دائما اكبر في كل الحالات. 		<p>سعة الحيلة - -débrouillardise</p> <p>الاستعانة بمعارفك ومهاراتك للتعامل مع غير المتوقع والمجهول.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ التركيز على الهدف؛ ▪ الالتزام الذاتي؛ ▪ الالتزام بتحقيق الهدف وفي نفس الوقت السيطرة على الضغوط والمشاعر؛ ▪ التقييم بطريقة متواصلة، بأن الجهود المبذولة سوف تقود للنتائج المتوقعة؛ ▪ إعداد جدول أعمال واقعي ومحفز لكل الافراد. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التفكير في المدى الطويل عن طريق إعطاء رؤية محفزة عن المستقبل؛ ▪ القيام بتنظيم الوقت كل يوم، بهدف التركيز على الهدف المحدد؛ ▪ العلم بأن القيام بكل ما في مقدورك غير كافي وأنه يجب تحديد الاولويات 			<p>التصميم والعزيمة - -détermination</p> <p>التركيز على هدف موجود في ذهنك</p>

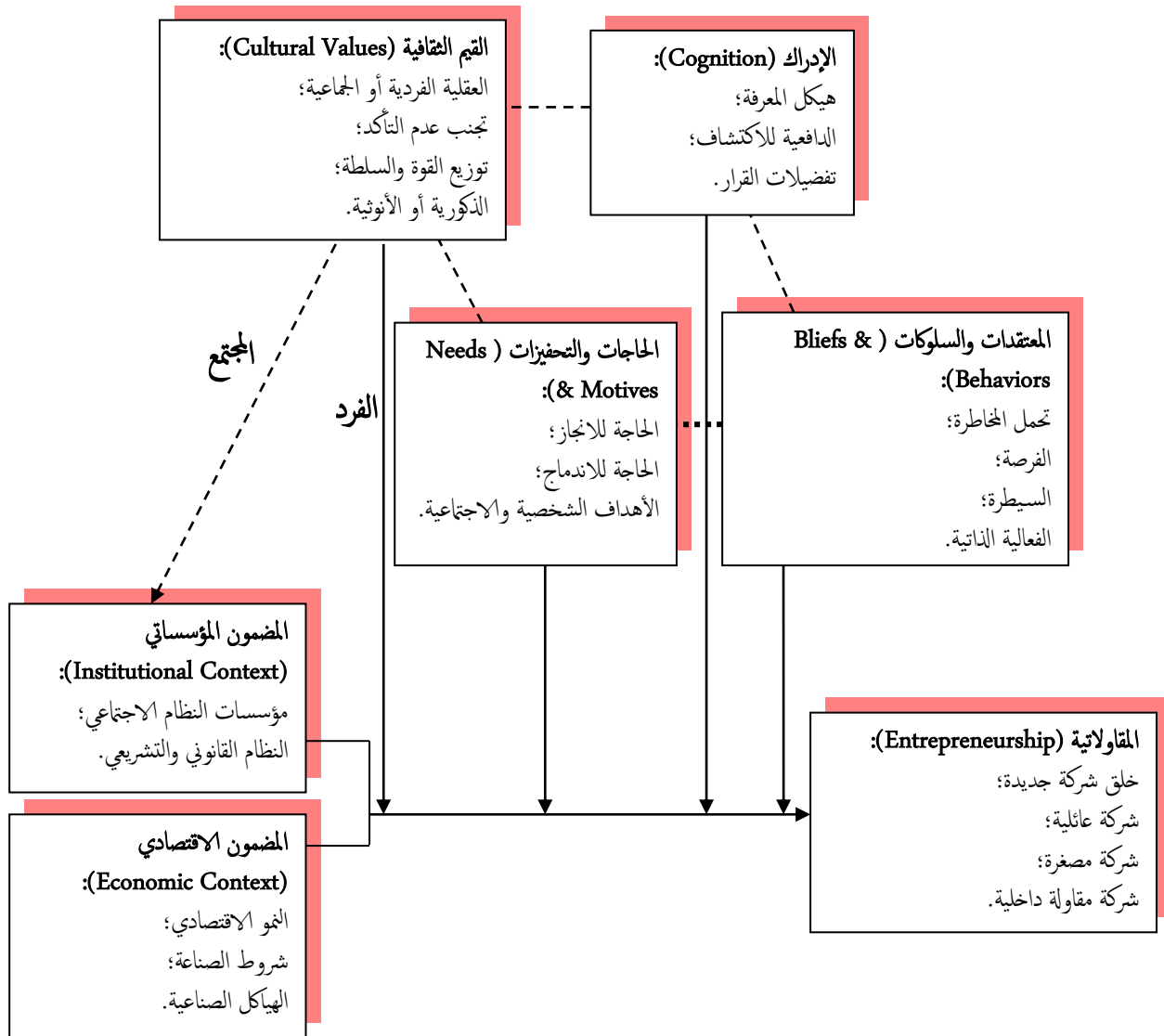
	وعدم التشتيت عن الهدف؛ ▪ القدرة على تجاوز الإنهاك.			
--	--	--	--	--

وبالتالي فإن الفرد المحفز بالقيم والمعتقدات المقاولاتية يرى في كثير من القيم الثقافية ويترجمها بعيدا عن طريقة تفكير العامل العادي بحيث يكون محفزة بالمخاطرة والمبادرة والابداع والثقة والتصميم...الخ.

12- خلاصة: نموذج يوضح العلاقة بين المقاولاتية والثقافة:

يمكن أن نمثل بالمحصلة العلاقة بين الثقافة والعمل المقاولاتي في الشكل التالي:

الشكل 11: نموذج يوضح العلاقة بين المقاولاتية والثقافة.



المحور السابع:

خطوات إنشاء الشركات المقاولية الجديدة

1- أنواع الشركات المقاولاتية (Types of Start-up firms) (Types of Entrepreneurial firms)

أولاً: خلق شركة جديدة كلي: أي: (Création pure d'entreprise- Start-Up): خلق شركة جديدة كلياً إذا كان النشاط المزاوول لا يمثل ضمناً استمراراً لنشاط ممارس من شركة ما في منطقة ما. والتي يكون انشاءها إما كبديل للعمل كأجير (Salary-Substitute firms) أو كوسيلة لبناء نمط حياة مستقلة (Lifestyle Firms) أو لخلق قيمة جديدة عن طريق سلع وخدمات جديدة في السوق أي الابداع (Entrepreneurial firms).

ثانياً: استعادة أو استئناف نشاط شركة (Reprise d'entreprise): أي شراء شركة تعاني صعوبات أو في حالة جيدة أو وراثة شركة موجودة من السابق.

ثالثاً: شركات الأجراء أو التكاثر (Essaimage):

ممارسة تقوم من خلالها تفضل شركة ما تشجيع ومساعدة بعض أجراءها على انشاء شركاتهم الخاصة بهم. فهي تضم كل الممارسات (دعم مادي + مرافقة) التي يضعها رب العمل لأجل تشجيع العاملين لديه على خلق شركاتهم الخاصة بهم: كإنشاء مشتلة للأجراء؛ عطلات خاصة للعاملين لتخصيص وقت لخلق شركاتهم؛ القيام بتكوينات خاصة للأجراء؛ الدعم اللوجستيكي؛ المساهمة في التمويل؛ تعيين مختص في ادارة الموارد البشرية لتشجيع العاملين على خلق شركاتهم (نصائح قانونية، مالية، مخطط الاعمال... الخ). ولها ثلاث اشكال: اجتماعي ويرتبط بالشركات التي تعاني فائضاً في العاملين أو تخضع لعملية إعادة هيكلة. وفعال والذي يدخل في إطار سياسة شاملة لإدارة الموارد البشرية الخاصة بالشركة اي جعلها ثقافة في الشركة وتوظيف الافراد ذوي الميول المقاولاتية الكبيرة. وثالثاً المرافقة أي يعبر عن إرادة الشركة على دفع العاملين للاستقلالية وجعل انشاء الشركة الجديدة جزءاً من مهام العامل بغية الاستفادة من شركته في إطار شراكة أو نقل كفاءة أو استغلال براءة اختراع... الخ.

ويرى Louis Jacques Filion أن الإنشاء عبر التكاثر Essaimage أو الريادة الخارجية هو إنشاء الشركات من قبل الموظفين. يتعلق هذا الظاهرة في المقام الأول بالشركات التكنولوجية والمبتكرة. في الواقع، يتعلق الأمر بإنشاء شركة باستخدام التكنولوجيا التي تم تطويرها أساساً داخل الهيكل الذي تأتي منه هذه الشركة: الجامعة / مركز البحوث / الشركة الخاصة. في كثير من الأحيان، يكون الشخص الذي يقوم بالتكاثر هو المسؤول عن خدمة يقرر الشركة تقويتها. ورغم أنه قد لا يكون دائماً الوسيلة الأكثر فعالية للتسويق بالنسبة لجميع التقنيات، يُعتبر التكاثر التكنولوجي من قبل أولئك الذين يهتمون بالتمية الاقتصادية كوسيلة لإيجاد وظائف جيدة الأجر ووظائف فرعية؛ حيث تولد هذه الطريقة لإنشاء الشركات 10 مرات أكثر من الوظائف المترتبة عن منح ترخيص لشركة قائمة لإطلاق منتج جديد في السوق. ويركز على ثلاثة أنواع من التكاثر:

- التكاثر الداخلي (الدوران) (Essaimage interne (spin-off): يقوم شخص موظف في شركة مبتكرة بإنشاء شركة جديدة باستخدام تكنولوجيا تم تطويرها في تلك الشركة.
 - التكاثر الخارجي (الدورة الداخلية) (Essaimage externe (spin-in): يقوم باحث مستقل بإنشاء شركة جديدة باستخدام تكنولوجيا تم تطويرها بواسطة شركة أخرى (مبتكرة).
 - التكاثر الخارجي (الدوران الخارجي) (Essaimage de sortie (spin-out): يشير التكاثر الخارجي إلى شكل من أشكال إنشاء الشركات يتمثل في إنشاء شركة باستخدام تكنولوجيا تم تطويرها بواسطة شركة أخرى، ولكن هذه الشركة لا ترغب في مواصلة تطويرها أو استغلالها.
- رابعا: تطوير ونمو الشركة (Développement et croissance d'une entreprise) : من خلال قنوات تصريف تجاري أو فرص تجارية جديدة لمنتجات أو خدمات أو عمليات إنتاج. وتطبيق وسائل جديدة للاستجابة للطلب الحالي.

خامسا: الامتياز والتراخيص Franchise: نوع خاص من خلق الشركات من خلال تقليد عمل أو نشاط موجود مسبقا في منطقة جغرافية محددة حيث يستفيد المقاول من تراخيص وامتياز لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة ما تمتلكها شركة أخرى (الشركة المرخصة)؛ فهي تسمح لمن لا يملك فكرة خاصة بمشروع مقاولاتي أو لا يملك القدرة على الابداع بتحقيق هدفه وخلق شركته.

كما تمثل خلق شركة جديدة مستقلة قانونيا ولكنها تشكل جزءا من شبكة شركات تصنع أو تسوق منتجا أو خدمة مشتركة.

سادسا: المقاولاتية الداخلية (Intrapreneur):

تطوير مشاريع جديدة أو أنشطة جديدة أو تطوير أنشطة حالية من طرف شركة قائمة مهما كان حجمها.

سابعا: المقاولاتية التعاونية أو الجماعية: التعاونية أو المؤسسة الجماعية Entrepreneuriat

coopératif ou collectif: Coopérative ou entreprise collective: تقدم المؤسسات التعاونية والجماعية بدائل فيما يتعلق بطرق إنشاء وإدارة وتطوير المنظمات. وتشمل قيادة الأعمال التعاونية أو الجماعية جميع موارد مختلفة عن قيادة الأعمال الاقتصادية النقية. وترتكز هذه النوعية من قيادة الأعمال بشكل أساسي على الموارد البشرية والاجتماعية والعلاقاتية:

ثامنا: المقاولاتية التضامنية والاجتماعية Entrepreneuriat solidaire et social

تظهر هذه الصيغة من قيادة الأعمال في إنشاء أنشطة تطوعية، أو في الابتكار وتحسين قطاعات الأنشطة التطوعية. وتشمل أيضًا إنشاء وتطوير المؤسسات غير الربحية التي تختلف عن الشركات الاقتصادية، بحيث يكون هدفها الرئيسي ليس تحقيق ربح مالي وإنما خدمة المصلحة العامة أو الدفاع عن قضية إنسانية.

وعليه، تدرج الشركة الاجتماعية ضمن الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، أي الهيكل الذي يتألف من الجمعيات والتعاونيات والتأمينات المتبادلة والمؤسسات الخيرية. تتميز هذه الشركة بأربعة معايير، بغض النظر عن الهيكل القانوني المعتمد، يكون هدفها اجتماعياً أو اجتماعياً أو بيئياً؛ حيث أن الربح المالي ليس هدفاً ذاتياً وإنما وسيلة؛ وتتمتع بحوكمة مشاركة؛ وأخيراً، تتطور بناءً على احتياجات الإقليم ولذلك لا يمكن نقلها. فمثلاً يُقدر عدد الشركات الاجتماعية في فرنسا بأكثر من 15 ألفاً، حيث يعمل فيها أكثر من 500 ألف شخص في مجالات، مثل: إدماج الفرد، ومساعدة ذوي الإعاقة، والتعاونيات الإنتاجية، والجمعيات، والهيئات التي تبيع وتروج للسلع المشتقة من التجارة العادلة.

2- مراحل العملية المقاولاتية (The entrepreneurial Process)

يدل مفهوم العملية المقاولاتية على مجموع المراحل التي يتم من خلالها إنشاء الشركة المقاولاتية من لحظة بروزها كفكرة وفرصة إلى ما بعد نشاطها وضمان نموها. وتشمل تلك المراحل على:

1- قرار القيام بالعمل المقاولاتي (Decision to become an entrepreneur)؛

2- تطوير فكرة أعمال ناجحة (ideas Developing successful business) ؛

3- الانتقال من الفكرة إلى الشركة المقاولاتية (Moving from idea to an entrepreneurial firm)؛

4- إدارة ونمو الشركة المقاولاتية.

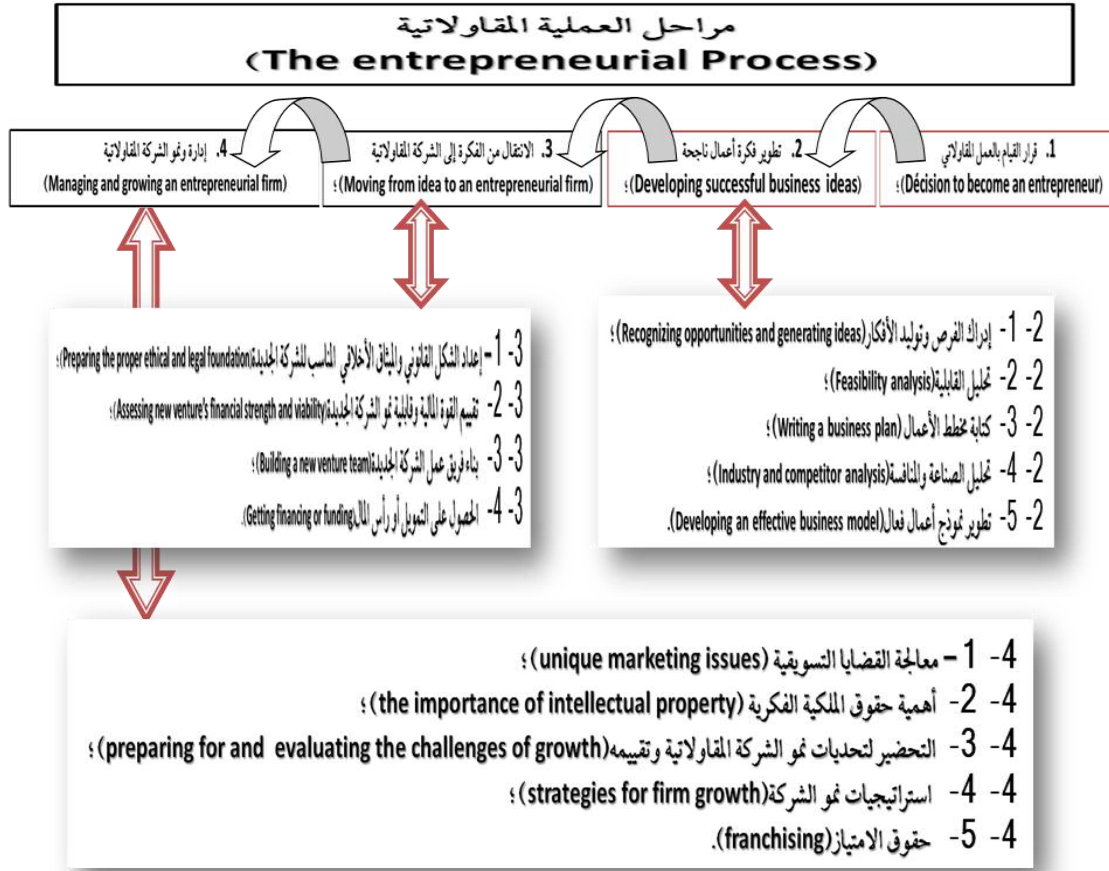
ويمكن ان نختصر تلك المراحل حسب bruce barringer & duane ireland في الشكل رقم 12 أدناه.

1- قرار القيام بالعمل المقاولاتي (Décision to become an entrepreneur):

ترتبط فكرة إنشاء شركة مقاولاتية بالمحفزات والدوافع التي تدفع الأفراد للقيام بالعمل وللشروط الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي قد تدفع الفرد للتفكير في إنشاء شركته الخاصة. وبذلك تمثل هذه المرحلة في مدى الاستعداد وقبول الفرد بفكرة المقاولاتية ومدى الفائدة من العمل المقاولاتي. ومن العوامل:

- الدوافع والحوافز النفسية للمقاولاتية وإنشاء الشركة؛
- الاستعداد النفسي والذهني للمقاولاتية؛
- الثقافة السائدة في المجتمع اتجاه المقاولاتية؛
- ايجابيات القيام بالعمل المقاولاتي الاقتصادية والاجتماعية والنفسية؛
- مدى حاجة الافراد للعمل المقاولاتي والخيارات المتاحة لهم في المجتمع؛
- المواصفات الشخصية للأفراد ومدى توافقها مع خصائص العمل المقاولاتي؛
- مدى ملائمة الظروف البيئية للتفكير في العمل المقاولاتي اقتصاديا واجتماعيا.

الشكل 12: مراحل العملية المقاولاتية حسب bruce barringer & duane ireland



- وهناك الكثير من النماذج النظرية التي وضعت لتفسير قرار الفرد في ممارسة العمل المقاولاتي أو بالتحديد إنشاء شركته الخاصة أو مشروعه الخاص، نذكر منها:
- النموذج التقليدي: وهو الأكثر استعمالاً وانتشاراً ويقترح 04 متغيرات أساسية لتفسير عملية خلق الشركة: النموذج الشخصي (متغير المضمون)؛ الجهوزية أو الاستعداد للعمل (متغير نفسي)؛ مصداقية العمل (متغير اجتماعي)؛ توفر أو مدى إتاحة الموارد (متغير اقتصادي)؛
 - نموذج Pleitner-1985: قام النموذج على محاكاة ظاهرة خلق الشركة كعملية تتم وفقاً لمجموعة مراحل: الأفضلية والقابلية للمسار المقاولاتي؛ التحفيز لخلق الشركة؛ وجود فرصة سوقية.
 - نموذج Bruyat-1993: : يجرأ عملية خلق الشركة إلى ثلاث أشكال وأزمنة مختلفة: الوعي (Prise de conscience)؛ النية (intention)؛ الالتزام (engagement).

2- تطوير فكرة أعمال ناجحة (ideas Developing successful business):

تنقسم هذه المرحلة الثانية إلى خمس مراحل أساسية لإنجاح عملية خلق الفكرة واستغلال الفرصة وتحويلها إلى خطة عمل واضحة، وهي :

1-2- إدراك الفرص وتوليد الأفكار (Recognizing opportunities and generating ideas)؛

2-2- تحليل القابلية (Feasibility analysis)؛

3-2- كتابة مخطط الأعمال (Writing a business plan) ؛

4-2- تحليل الصناعة والمنافسة (Industry and competitor analysis)؛

5-2- تطوير نموذج أعمال فعال (Developing an effective business model).

1-2- إدراك الفرص وتوليد الأفكار (Recognizing opportunities and generating ideas)

الفرصة هي: مجموعة من الظروف المناسبة التي تخلق الحاجة لمنتج أو خدمة أو أعمال جديدة. أي إمكانية مزاوله عمل أو نشاط يحقق حاجات العملاء في مقابل توليد مداخيل تسمح باستمرار العمل أو النشاط؛

هناك أربع خصائص للفرصة: جذابة؛ الاستمرارية؛ محددة بدقة (الوقت المناسب)؛ مرتكزة على منتج أو خدمة أو عمل يخلق قيمة للمشتري أو المستعمل النهائي؛

هناك ثلاث أساليب لتحديد والتعرف على الفرصة: أولاً متابعة ومراقبة الاتجاهات والتطورات في المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وتكنولوجياً وسياسياً وقانونياً. وثانياً محاولة حل مشكل معين ومعالجته. وثالثاً إيجاد فجوة في السوق وهو ما تسمى بفجوة الفرص أي الفرق بين ما هو متاح (available) في السوق وما هو ممكن (possible) ؛

من المهم التفرقة بين الفكرة (Idea) والفرصة (Opportunity) فالفكرة هي تفكير أو تعبير أو مفهوم. بينما الفرصة هي فكرة تحمل خصائص: الجاذبية، الاستمرارية، موجهة نحو خلق قيمة للزبون في وقت محدد (الوقت المناسب). لذلك لا تعد كل الأفكار فرصاً.

تلعب الخصائص والمواصفات الفردية للمقاول دوراً مهماً في إدراك الفرص (عملية الوعي بإمكانية تحقيق عمل أو منتج أو خدمة مربحة) مقارنة بغيره: كتجربته السابقة؛ العوامل الإدراكية (الحاسة السادسة؛ الشبكات والعلاقات الاجتماعية والقدرة على الخلاقية والإبداع)؛

هناك تقنيات لتوليد الأفكار: كالعصف الذهني؛ التركيز على فرق العمل؛ البحث المكتبي والانترنت... الخ؛ لا بد من تشجيع وحماية الأفكار الجديدة كتشجيع الخلاقية والابداع وبنوك الأفكار... الخ. كما ان هناك ثلاث خطوات لحماية الفكرة الجديدة محل التطبيق من السرقة أو القرصنة أو الضياع (حقوق الملكية الفكرية) خاصة في حال منتجات أو خدمات جذرية في السوق. الأولى هي يجب وضع الفكرة في شكل مادي (في الكمبيوتر أو في سجل خاص لتصبح أصيلة وصالحة للاستعمال ولكنها قد تكون سرية

ومحل مثلا تكنولوجيا جديدة أو اختراع جديد). والثانية هي يجب حماية وتحقيق أمن الفكرة (خاصة على الشبكة). والثالثة هي تقادي الكشف عن الفكرة بشكل مقصود أو غير مقصود بحيث تؤدي لفقدان الحقوق الحصرية لك عنها.

2-2- تحليل القابلية (Feasibility analysis)؛

تعني القابلية عملية تحديد إذا ما كانت فكرة الأعمال قابلة للتطبيق؛ فهي تقييم أولي للفكرة. كما تعد مرحلة متقدمة من تطوير فكرة الاعمال الناجحة حيث تلي مرحلة إدراك الفرصة مباشرة لكنها تسبق مرحلة تطوير مخطط الأعمال. فتحليل القابلية يهدف لإعطاء صورة أولى ومبدئية عن الفكرة نفسها حتى قبل التخطيط لتطبيقها.

وتشمل على أربع مستويات:

تحليل قابلية أو ملائمة المنتج: والتي تتضمن المرغوبية في المنتج أي تحليل مغريات المنتج المقترح عن طريق توصيف فكرة المنتج. وكذلك تحليل طلب المنتج أو الخدمة باستخدام سبر الآراء أو البحث المكتبي والشبكي أو القيام ببحث استقصائي.

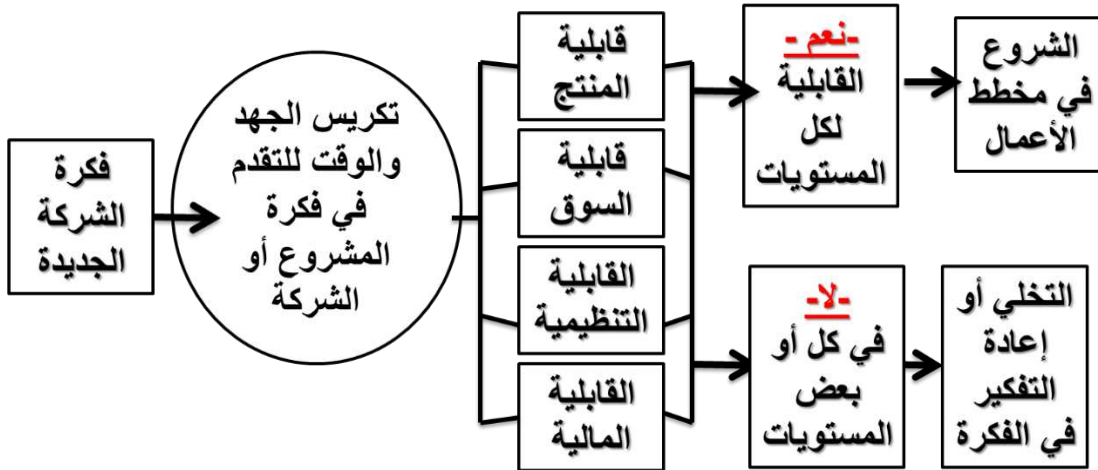
تحليل الصناعة/السوق المستهدف: أي تحليل مبدئي لسوق المنتج أو الخدمة المقترحة من خلال تحليل جاذبية الصناعة؛ تحليل جاذبية السوق.

تحليل القابلية التنظيمية: من خلال تحليل مبدئي للكفاءة الادارية ومدى كفاية الموارد؛ أي هل للنشاط المقترح يتطلب خبرة إدارية عالية وهل هناك وفرة في موارد النشاط.

تحليل القابلية المالية: تحليل مالي أولي يدرس جدارة الفكرة بالتطبيق وإمكانات نجاحها وخاصة في مجال التدفق النقدي المحتمل بطريقة بسيطة ومبدئية دون التعمق فيها من خلال متابعة شركات شبيهة في السوق أو منافسين محتملين له.

ويمكن اختصار تلك المستويات الأربع في الشكل التالي:

الشكل 13: قابلية الفكرة للتطبيق



2-3- كتابة مخطط الأعمال (Writing a business plan)

يعد مخطط الأعمال وثيقة تبين ماذا يريد المشروع (تأسيس الشركة الجديدة) تحقيقه و كيف يخطط لتحقيق أهدافه. كما يعبر عن مستند يعطي صورة شاملة عن المشروع في مختلف جوانبه؛ يحقق المخطط غرضين: داخلي بحيث يعتبر خريطة طريق للشركة الجديدة في إعداد استراتيجياتها وتنفيذها كموجه للمورد البشري الداخلي في مرحلة لاحقة وكموجه للتخطيط. وغرض خارجي يرتبط بالأطراف ذات العلاقة بالمشروع كالممولين، والشركاء والمستثمرين وهيئات الدعم والمرافقة بحيث يبين لهم كيفية تحقيق فرصة الاعمال وكيف سيتم استغلالها وما هي مواردها الضرورية.

هناك ثلاث أنواع من مخططات الأعمال: مخطط الاعمال الموجز (10-15 صفحة) ويستعمل عند بداية تأسيس الشركة وفي الحصول على التمويل والمرافقة؛ ومخطط الاعمال الكامل (25-30 صفحة) وهو أكثر تفصيلا من الأول وهو الشكل المستخدم عادة من المقاولين. ومخطط الاعمال العملي (40-100 صفحة) ويحتوي على قدر كافي من التفصيل لتوجيه مديري العمليات في الشركة.

تتشكل مبادئ كتابة مخطط الأعمال من ثلاث مجموعات: بنية أو هيكل مخطط الأعمال (عادة ما يكون هناك نموذج شكلي معياري توطره برمجيات خاصة)؛ محتوى مخطط الأعمال (معلومات واضحة، موجزة بشكل مقبول، شاملة لكافة جوانب المشروع، خالية من الاخطاء اللغوية والمطبعية ومن الغموض في أرقامها)؛ ونمط أو صيغة المخطط (الايخراج الفني الجيد والدقيق، مدروس بعناية، الابتعاد عن التعميق والمبالغة في استعمال تنسيق الخطوط) ولعل اهم ما يجب أخذه بالاعتبار أن مخطط الاعمال ليس وثيقة ثابتة بل مرنة لدرجة اماكن التغيير فيها حسب الحاجة لذلك ولكل انواع المخططات بدون استثناء.

2-4- تحليل الصناعة والمنافسة (Industry and competitor analysis)

يعد تحليل الصناعة بحث في الاعمال والذي يركز على امكانات الصناعة المستقبلية بحيث ان المعلومات الناتجة عن ذلك البحث تساعد صاحب المشروع أو المقاول في اتخاذ قرار دخول الصناعة من عدمه وهل يمكنه احتلال موقع مناسب فيها والتي قد تعطيه ميزة تنافسية من خلال تحليل اتجاهات الصناعة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا... الخ؛

تعد القوى الخمس لبورتر من أهم النماذج في تحليل المنافسة في الصناعة، والتي تشمل: درجة او كثافة المنافسة أو المزاحمة في القطاع؛ وتهديدات الداخلين الجدد للقطاع؛ وتهديدات المنتجات البديلة؛ والقوة التفاوضية للزبائن؛ والقوة التفاوضية للموردين.

هناك أربع اسئلة تطرح في تحليل الصناعة:

- هل تلك الصناعة هي المكان المناسب والواقعي للشركة الجديدة؟؛
- هل يمكن للشركة عند دخول الصناعة أن أستطيع تجنب او تقليص التهديدات الخاصة بربحية الصناعة ككل، أفضل من منافسيها؟؛

- هل هناك وضعية وحيدة فقط تسمح بتحقيق النقطة السابقة أم لا؟؛
 - هل يوجد نموذج اعمال فريد يمكن تطبيقه ولا يمكن للمنافسين تقليده أو نسخه؟.
- هناك خمس انواع من الصناعة والفرص والمزايا التي توفرها، وهي:
- صناعة ناشئة/ ميزة المتحرك الأول؛
 - صناعة نامية/ ميزة الاندماج؛
 - صناعة ناضجة/ ميزة الابداع؛
 - صناعة متدهورة/ ميزة القيادة، ميزة التعشيش، ميزة الحصاد...الخ؛
 - صناعة شاملة/ميزة الاستراتيجية الشاملة.

تحليل المنافسين يساعد في فهم موقع أهم المنافسين وفرص الحصول على ميزة تنافسية. وذلك من خلال تحليل ثلاث انواع من المنافسين: المباشرين وغير المباشرين والمحتملين في المستقبل؛ هناك العديد من الاساليب المشروعة لحصول المشروع(الشركة الجديدة) على معلومات حول منافسيها كالمعارض والصالونات؛ شراء منتجات المنافسين؛ دراسة المواقع الالكترونية للمنافسين، مطالعة الكتب والدوريات المتخصصة في الصناعة، التوجه المباشر للمستهلكين..الخ.

2-5- تطوير نموذج أعمال فعال (Developing an effective business model).

يمثل نموذج الأعمال خطة أو خريطة(رسم تخطيطي) للشركة ، يوضح كيفية منافستها وكيفية استعمال مواردها وهيكل علاقاتها وشكل علاقتها مع زبائنها وكيفية خلق القيمة وتحقيق العوائد. الاسباب الاساسية لوضع نموذج اعمال واضح هي: يعتبر نموذج الاعمال مدعما لمدى ملائمة ومصداقية تحليل القابلية السابق الذكر؛ ويركز على كيفية جمع عناصر العمل او المشروع مع بعضها؛ كما يصف لماذا هناك حاجة لشبكة المشاركين في جعل فكرة المشروع قابلة للتطبيق. كما أنه مفصلي في فهم منطق الشركة أمام الاطراف ذات العلاقة بها من عملاء وموردين وممولين وشركاء...الخ .

تعتبر سلسلة القيمة مفيدة في بناء نموذج اعمال بحيث تبين كيف يتحرك المنتج من مرحلة المواد الاولية إلى المستهلك النهائي. فهي تساعد على اكتشاف الفرص الجديدة وتحسين الاستراتيجيات التنافسية. هناك أربع مكونات أساسية لنموذج الاعمال، وهي :

- الاستراتيجية الأساسية للشركة؛
- الموارد الاستراتيجية كالكفاءات المحورية؛
- شبكة الشركاء؛
- العلاقة والتفاعل مع الزبون.

يجب التفرقة بين نموذج الأعمال (Business model) ومخطط الأعمال (Business Plan) بحيث يبين النموذج كيف للمشروع سيحقق قيمة ويعمل على تحقيقها أي الاسلوب الذي ستتبعه الشركة في خلق

القيمة وتحقيقتها. فهو نسخة مختصرة للمشروع قد لا يتعدى صفحة واحدة. بينما مخطط الاعمال هو اكثر تفصيل واعم من نموذج العمل بل ان شرح نموذج العمل يكون في مخطط الاعمال بحيث ان العديد من العناصر الموجودة في النموذج نجدها في المخطط.

3- الانتقال من الفكرة إلى الشركة المقاولاتية) Moving from idea to an (entrepreneurial firm):

تتمثل هذه المرحلة في بداية التحضير الفعلي لانطلاق الشركة المقاولاتية من خلال القيام بالاجراءات القانونية ومحاولة تجنيد الموارد البشرية والمالية اللازمة للقيام بالنشاط. وهذا بعد أن تم دراسة فكرة المؤسسة بكل جوانبها في المرحلة السابقة لها، والتي انتهت بوضع مخطط أعمال واختيار نموذج الأعمال المناسب للشركة الجديدة.

وتشمل بدورها على مجموعة من المراحل أو الخطوات، وهي:

3-1 - إعداد الشكل القانوني والميثاق الأخلاقي المناسب للشركة الجديدة (Preparing the proper ethical and legal foundation)

3-2 -تقييم القوة المالية وقابلية نمو الشركة الجديدة (Assessing new venture's financial strength and viability)

3-3 -بناء فريق عمل الشركة الجديدة (Building a new venture team)؛

3-4- الحصول على التمويل أو رأس المال (Getting financing or funding).

3-1 - إعداد الشكل القانوني والميثاق الأخلاقي المناسب للشركة الجديدة) Preparing the (proper ethical and legal foundation

يعد وضع ثقافة اخلاقية قوية في الشركة الجديدة من اكثر الاشياء اهمية بالنسبة للمقاول او صاحب المشروع بحيث تتحصل من خلالها الشركة الجديدة على العديد من المزايا، مثل: تحسين ولاء الزبون، الحصول على تمويل أفضل، تحسين سمعة العلامة، تحسين التزام العاملين، تقليص المقاومة في الشركة، زيادة الالتزام الاجتماعي اتجاه المجتمع المحلي، تعزيز الممارسات السليمة في الشركة الجديدة؛

هناك ثلاث طرق أساسية لبناء تلك الثقافة: أولاً الاستعانة بالمثل العليا(القيادة الجيدة حيث يصبح ممارسة عادية في اتخاذ القرارات والممارسات التحفيزية للعمل الاخلاقي)؛ ثانياً وضع قانون سلوك(دليل ارشادي للسلوك الاخلاقي في الشركة حيث يصف نظام القيم، المبادئ المعنوية، القواعد الخاصة بالأخلاق التي تحكم الشركة) وثالثاً بناء برامج تدريب أخلاقية(وتزود تلك البرامج العاملين بالتعليمات حول كيفية التعامل مع التحديات والمعضلات الاخلاقية التي تواجههم في اعمالهم أي عندما تلك الوضعية التي يكون السلوك في صالح الفرد أو المؤسسة لكنه قد يكون غير اخلاقي)؛

يمكن للمقاول او صاحب الشركة الجديدة الحصول على خدمات وكيل أو محامي مختص بالشؤون القانونية الخاصة بتأسيس الشركة وحماية حقوقها حيث يكون معيار اختياره مبني على: اختياره لاختصاصه في مجال الشركة؛ اختيار من يساعد الشركة في تحسين نتائجها؛ اختياره وفقاً لكفاءته وسرعته في تقديم خدماته. وهناك البعض من يدخله في دائرة الشؤون القانونية الخاصة بشركته التي يريد تأسيسها؛

من الضروري بما كان صياغة اتفاقية تأسيس الشركة بين الشركاء في حالة تعددهم بحيث يلتزم كل منهم بالعمل لصالح الشركة الجديدة. ويمكن تعريف تلك الاتفاقية بأنها وثيقة مكتوبة تتعامل مع قضايا تقسيم الحصص، وشكل الحصة بالشركة الجديدة ومدى مساهمتهم في الشركة؛ ينبغي في مرحلة تأسيس الشركة قانونياً تجنب كل النزاعات القانونية من خلال القيام بكل الالتزامات القانونية المطلوبة لتأسيسها كالقيام بكل العقود الخاصة بالشركة وبشكل موثق وبعقد قانونية لضمان حقوق الشركة الجديدة والابتعاد على أي نزاع قانوني فيما بعد سواء مع العاملين او الموردين او الشركاء او الممولين... الخ؛

الحصول على كل التراخيص والتصاريح اللازمة لعمل الشركة الجديدة، والتي تختلف بحسب المنطقة أو البلد وباختلاف التشريعات المحلية والخارجية للنشاط خاصة من هيئات وإدارات الضرائب والضمان الاجتماعي والاستثمار وغرف التجارة والصناعة... الخ؛

اختيار الشكل القانوني المناسب للشركة بحيث تتوفر للشركة الجديدة العديد من الصيغ القانونية للتأسيس فقد تكون الشركة فردية أو شركة أو تعاونية أو شركة مساهمة أو شركة مسؤولية محدودة... الخ؛ يخضع اختيار الشكل القانوني للشركة لمجموعة من المعايير، وهي :

- عدد الملاك في الشركة (فرد واحد، مجموعة من الشركاء.... الخ)؛
- تكلفة إنشاء الشركة والمحافظة عليها لكل شكل قانوني (منخفضة، مرتفعة .. الخ)؛
- المسؤولية القانونية للشركاء (محدودة، غير محدودة)؛
- استمرارية النشاط (بعضها تنتهي بنهاية مؤسسها كالشركات الفردية)؛
- التشريعات الضريبية (اعفاءات أو لا ، تخفيضات أو لا ، اشتراكات كاملة أو جزئية)
- شكل الرقابة على الشركة (رقابة كاملة، جزئية والصلاحيات المحددة قانوناً)؛
- طرق زيادة رأس المال (مستوى السماح بالزيادة وشكلها وكيفية ممارسة هذا الحق)؛
- سيولة الاستثمار (درجة السيولة المطلوبة والحد الأدنى لرأس المال وإعادة الاستثمار).

2-3 -تقييم القوة المالية وقابلية نمو الشركة الجديدة (Assessing new venture's) :(financial strength and viability)

تتعامل الإدارة المالية مع نوعين من الأنشطة: الرفع من التمويل، وإدارة مالية الشركة بطريقة تحقق أكبر معدل عائد؛

تتمثل أهم الأهداف المالية للشركة المقاولاتية في أربع أهداف: الربحية، السيولة، الفعالية، والاستقرار. تمثل الوضعية المالية للشركة الجديدة: تقرير مكتوب يصف بطريقة كمية الصحة المالية للشركة الجديدة مستقبلا أي الأداء المتوقع، والتي يمكن متابعتها من خلال إعداد وتحليل: كشوف الدخل التقديري(نتائجها المتوقعة خلال فترة محددة)، كشوف تدفق النقدية التقديرية(تلخص التغيرات في وضعية النقدية في الشركة لفترة محددة من الزمن)، كشوف الميزانية التقديرية(أصولها وخصومها التقديرية).

تتمثل عملية الإدارة المالية في مجموعة من الخطوات: تبدأ من دراسة الوضعية المالية التاريخية بالنسبة للشركة القائمة أو الاعتماد على تقديرات المبيعات ودراسة الشركات في القطاع المعني بالنسبة للشركة الجديدة. يليها إعداد التقديرات في المداخل، النفقات واستهلاك رأس المال. ثم يليها إعداد الوضعية المالية التقديرية للدخل والميزانية وتدفق الخزينة. يليها اعداد مؤشرات تقييم الأداء المالي. النسب المالية تقيس العلاقة بين متغيرات الوضعية المالية للشركة ، فهي تدل على مدى تحقيق نتائجها المالية من جهة؛ ومستوى أداءها مقارنة بمنافسيها من جهة ثانية؛

عادة ما تبني الشركات الجديدة، بصفة كاملة، تقديراتها المالية على تقديرات مبيعاتها أو متوسط مبيعات القطاع التي ستعمل به أو من خلال متابعة تجارب شركات ناشئة شبيهة لاجل تقدير التكاليف الخاصة بالمنتجات المباعة والنفقات الأخرى.

3-3 -بناء فريق عمل الشركة الجديدة (Building a new venture team)

فريق الشركة الجديدة: يتمثل في مجموعة الشركاء أو المؤسسين والموظفين الأساسيين والمستشارين الذين يحولون الشركة الجديدة من فكرة إلى شركة تقوم بوظائفها الكاملة. فهم يتشكون اساسيا من: المؤسسين، والعاملين، و الفريق الإداري ومجلس الإدارة ،والممولين والمستثمرين، والاستشاريين ، ومتخصصين وخبراء آخرين حسب حاجة الشركة الجديدة.

يجب على الشركة الجديدة البحث عن فريق الشركة الأساسي قبل كل شيء(مجموعة الافراد المطلوبين والضروريين لضمان بداية نشاط الشركة وانطلاقها في السوق) بحيث قد يكون فيما بعد تطوير لذلك الفريق.

قد يرجع فشل الشركة الجديدة فيما بعد إلى عدم تكيف فريق العمل مع المهام الجديدة المطلوبة منه، لذلك يبدو من الضروري كذلك البحث عن الموارد الموهوب وذو خبرة للتغلب على ذلك المشكل؛

يجب التأكيد على أن فريق عمل الشركة الجديدة يجب أن يأخذ في الحسبان التنوع ودرجة التجانس من عدمه بين أفرادها.

الإتجاهات والعادات الفردية تؤثر بشكل كبير عن نجاح المقاول في تأسيس شركته وعملها بما فيها المستوى التعليمي، التجربة السابقة، تجربة الصناعة،القبليّة لإقامة العلاقات الاجتماعية والشبكات أي إقامة علاقات والمحافظة عليها مع الأفراد الذين قد يساعدون الشركة في الحصول على مزايا؛ تعد مجموعة المؤهلات التي تبحث عنها الشركة الجديدة في الافراد مهمة جدا في عمليات الاختيار والاستقطاب والتوظيف.

يمثل مجلس الإدارة مجموعة الافراد المختارين من طرف الملاك لإدارة الشركة. ولهم من الخبرة والكفاءة ما يكفي لضمان السير الحسن للإدارة وتحقيق اهداف الشركة الجديدة. وبما يضمن مصالح ملاك الشركة.

يمثل المجلس الاستشاري للشركة الجديدة من مجموعة الخبراء الذين يقومون بتقديم النصح والاستشارة والتوجيه لإدارة الشركة الخاصة بأداء الاعمال والمشاكل التي تعترضها. هناك العديد من الأخطاء التي يقع فيها البعض خلال تكوين فريق عمل الشركة الجديدة، مثل: أفراد غير مؤهلين، الاختيار على أساس شخصي فقط كالرابط العائلي، الاختيار وفقا لفسلفة الرجل الواحد، اختيار سيء للكفاءات الضرورية بسبب التخطيط السيء.

3-4 -الحصول على التمويل أو على رأس المال (Getting financing or funding):

يعتبر الحصول على التمويل من بين أهم العناصر الحاسمة في نجاح الشركة الجديدة لثلاث أسباب أساسية: تحديات ومتطلبات التدفق النقدي أو السيولة خاصة في بداية النشاط وفي مرحلة نموها وتطورها؛ اعتبارات الاستثمار الخاصة باحتياجات اقتناء التسهيلات والتجهيزات وعناصر الانتاج الأخرى من ارض وتقنية ومواد اولية...الخ؛ وأخيرا طول دورة تطوير المنتج الذي ستقدمه الشركة الجديدة بحيث قد يتطلب الوصول إلى منتج نهائي سنوات. وهذا ما يتطلب تمويلا خاصا.

يتكون التمويل الذاتي للمقاول لشركته على ثلاث أشكال: التمويل الشخصي (امكانياته الذاتية كليا)، الأصدقاء والأهل. وأخيرا استعمال المهارة والإبداع في تسيير الشؤون المالية كالقيام بتدنية النفقات الشخصية لأدنى درجة، إعادة استثمار كل الارباح المحققة، البحث عن شراكات لتقاسم الأنفاق كالمشاركة مع أشخاص اخرين في كراء مكتب او محل عمل مشترك، إلغاء كل انفاق غير ضروري(شكل تأثيث المكتب أو غيره).

هناك ثلاث خطوات للتحضير لزيادة الاقتراض أو التمويل بالأسهم العادية(حالة شركة مساهمة): الأولى ترتبط بتحديد مدى الحاجة إلى التمويل بدقة وكميته. الثانية ترتبط بتحديد نوع التمويل المناسب. وأخيرا،

تطوير استراتيجية لاستقطاب مستثمرين أو ممولين جدد خاصة بإعداد عرض مقنع عن فرص الأعمال لجذبهم؛

شكل التمويل يختلف باختلاف نوع الشركة وخصائصها: ففي حالات المخاطر المرتفعة وعدم التأكد من العوائد عادة يعتمد المقاول على موارده الذاتية. بينما إذا كان النشاط فيه مخاطر منخفضة مع عوائد متوقعة مقبولة عادة يتم اللجوء للاقتراض البنكي. بينما يتم الاعتماد على التمويل بالأسهم العادية في حالة عوائد مرتفعة من الصناعة ونمو مرتفع جدا؛

يمكن أن يتم تمويل الشركة المقاولاتية من خلال خيار زيادة رأسمالها الخاص، وذلك باستخدام ثلاث أشكال: ممولي الأعمال (Business Angels) باعتبارهم أفراد يستثمرون رأسمالهم مباشرة في رأسمال الشركة الناشئة (Start-up). وعن طريق شركات الرأسمال المجازف أو المخاطر (Venture capital) والتي تستثمر في رأسمال الشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة ذات امكانات النمو المرتفعة جدا. وقد تتم زيادة رأسمال الشركة المقاولاتية مباشرة من خلال الإصدار المباشر والأولي لحصص أسهم في سوق الاصدار. وفي هذه الحالات الثلاث تفقد الشركة جزءا من سيطرتها على الشركة بسبب المساهمين الجدد. كما يمكن أن يكون التمويل عن طريق الاقتراض أو المديونية : والميزة هنا انه لا يوجد شركاء أو مساهمين جدد بل العلاقة مع الممول علاقة مديونية خالصة. ومن بين أهم مصادرها اللجوء للبنوك التجارية، أو الاستفادة من برامج ضمان القروض التي توفر التمويل للشركات الناشئة والشركات الصغيرة التي تحتاج للتمويل بسبب ضعف امكاناتها المالية. كما يمكن الاستفادة من خدمات بعض مؤسسات وبنوك الاستثمار والادخار والتمويل المتخصصة كالمتمخصصة في تمويل العمليات التجارية (عقد تحويل الفاتورة)؛

كما ان هناك تقنيات أخرى للحصول على التمويل من بينها: التمويل أو الاعتماد الايجاري (Leasing)، برامج الدعم المرافقة الحكومية للشركات الناشئة والقيام بالشراكات الاستراتيجية عن طريق التعامل مع ممولين على المدى الطويل وبصفة دائمة ومستمرة بحيث سيقدمون تسهيلات للشركة المقاولاتية في حالة توسيع نشاطها ومحاولة النمو.

4- إدارة ونمو الشركة المقاولاتية (Managing and growing an entrepreneurial firm)

ترتبط هذه المرحلة الأخيرة، الخاصة بكيفية إدارة الشركة المقاولاتية وإنماءها أو دفعها للنمو، بالقيام بمجموعة من الخطوات ومعالجة مجموعة من القضايا، وهي :

1-4 - معالجة القضايا التسويقية (unique marketing issues) ؛

4-2- أهمية حقوق الملكية الفكرية (the importance of intellectual property) ؛

4-3- التحضير لتحديات نمو الشركة المقاولاتية وتقييمه (preparing for and evaluating the challenges of growth)

4-4- استراتيجيات نمو الشركة (strategies for firm growth)؛

4-5- حقوق الامتياز (franchising).

4-1 - معالجة القضايا التسويقية (unique marketing issues)؛

لأجل إنجاح الشركة الجديدة يجب على المفاوض أو صاحب المشروع أن يعرف من هم زبائنه وكيف سوف يتم تلبية طلباتهم وإرضاءهم. وفي العادة تستخدم الشركات ثلاث خطوات أساسية، وهي :
أولاً: تجزئة السوق: أي ما هي مجموعات المستهلكين في سوق الشركة؟ وهل هم متجانسين لدرجة أن نفس المنتج أو الخدمة يلبي احتياجاتهم كلهم؟. وعادة ما يكون تجزئة أو تقسيم السوق وفقاً لعدة معايير: كالعمر، نوع المنتج، قنوات التوزيع، نوعية التسعير والجنس والمستوى التعليمي والجغرافيا لتلبية احسن لرغباتهم وحاجاتهم؛ وذلك عن طريق دراسة الصناعة التي تنوي الشركة المنافسة فيها، وتحديد مختلف الاسواق المستهدفة فيها

ثانياً: انتقاء سوق مستهدف: أي ما هي مجموعة المستهلكين الذين قررت الشركة استهدافهم؟

ثالثاً: التموقع: والذي يميز الشركة عن منافسها أي ما هو موقع الشركة في أذهان مستهلكيها الحاليين والمرتبين، مما يجعل الشركة ومنتجها متميزان عن المنافسين الآخرين؟.

هناك ترجمات عديدة لمفهوم التموقع بحيث من وجهة نظر السوق يدل على كيفية تموضع الشركة في السوق مقارنة بمنافسيها. بينما من وجهة نظر التسويق، فيدل على الصورة التي تريد لمستهلكيها أن يروها فيها(صورة ذهنية من خلال التموقع في ذهن العميل). وهذا يجب على السؤال الخاص بتبرير سلوك المستهلك والذي يجعله يشتري منتج الشركة برغم وجود منتجات منافسها لها في السوق؟

كما تبين خصائص ومواصفات المنتج بدرجة كبيرة كيفية تموقع الشركة مقارنة بمنافسيها بمعنى تقدم صورة مرئية عن موقع الشركة؛

تمثل علامة المنتج أو الشركة مجموعة الخصائص التي يربطها المستهلكين بها بحيث قد يمثل معنى في حياة المستهلك أو يخلق له قيمة. كما تخلق العلامة من خلال الإعلان، العلاقات العامة، الدعم والأداء الجيد للمنتج...الخ؛

يجب على الشركة بناء مزيج تسويقي فعال سواء في تطوير المنتج أو في تقنيات التسعير أو أساليب التوزيع أو آليات الترويج والإعلان والاتصال، مع إعداد البدائل في حالة حدوث مشاكل تسويقية معينة.

4-2- أهمية حقوق الملكية الفكرية (the importance of intellectual property)

تعرف الملكية الفكرية بأنها أي منتج مصدره التفكير البشري. ورغم أنه غير ملموس لكن له قيمة في السوق. وترتبط الملكية الفكرية بالتخيل، الابداع، والخلاقية والابتكار .

هناك أشكال كثيرة من الملكية الفكرية، منها: براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق التأليف، والأسرار التجارية والصناعية. وجميعها تخضع للحماية القانونية وفقا لطالب الحماية والتي تختلف من بلد لآخر؛

هناك قاعدتين لمعرفة إذا كان الشيء محل ملكية فكرية في الشركة: الأولى يجب على الشركة ان تحدد إذا ما كانت الملكية الفكرية محل الحماية مرتبطة مباشرة بالميزة التنافسية للشركة أو تسمح بتسهيل الحصول وتطوير ميزة تنافسية مستقبلية. أما الثانية، فإنه من المهم معرفة إذا ما كانت الملكية الفكرية لها قيمة مستقلة في السوق؛

هناك أربع أشكال من العلامات التجارية: علامة تجارية، علامات الخدمات، علامات مشتركة، علامات الشهادة، والتي ينظمها قانون العلامات التجارية في البلد. ذلك القانون يحدد العلامات في شكل: كلمات أو أرقام أو أحرف أو شعار أو تصميم أو لون أو صوت، أسماء أو ألقاب...الخ؛

حقوق التأليف تحميها قوانين خاصة انطلاقا من أعمال واجتهادات وابداعات المؤلفين والتي تجسد في شكل مادي كالكتاب مثلا. لذلك قد تكون هناك من الاشياء المكتوبة التي قد تكون محل حماية في الشركة حسب ما تسمح به القوانين كالأعمال المنتجة على شكل صوتي أو مرئي أو إلكتروني.

وكما تتنوع أشكال الملكية الفكرية فإن هناك تنوع في الهيئات والتشريعات التي تحمي تلك الملكية، فكل حسب تخصصها ومجال تدخلها، براءة الاختراع مثلا عادة ما تصدرها معاهد ومراكز الملكية الصناعية، بينما حقوق المؤلف فتضمنها ديوان وطني لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة.

ونفس الشيء يقال على الأسرار التجارية من حيث الجهة الخاصة بحمايتها. وفي العادة تلجأ الشركات، إضافة إلى الحماية القانونية، إلى اتخاذ إجراءات مادية عديدة للحفاظ على تلك الأسرار كتنقيط الوصول لها، حماية شبكة الشركة بجدار الكتروني صعب الاختراق، كل الاجراءات الامنية في المجال.

ويمكن أن نوضح في الجدول التالي بعض المجالات التي قد تكون محل حماية في إطار الملكية الفكرية:

الجدول 15: أشكال الملكية الفكرية:

الإدارة	أشكال الملكية الفكرية	الطريقة المستعملة في الحماية
التسويق	الاسماء، الرموز، الشعارات الإعلانات، الملصقات، قائمة المستهلكين...الخ	العلامة التجارية، حقوق المؤلف، الأسرار التجارية.
الإدارة	كتاب ودليل المستخدمين، قوائم معايير الانتقاء والتوظيف، أدلة التدريب المكتوبة.	حقوق المؤلف، الأسرار التجارية
المالية	أساليب وتقنيات التمويل المدونة والسرية/ شرائح عرض تشرح الاداء المالي للشركة	حقوق المؤلف، الأسرار التجارية

براءات الاختراع والأسرار التجارية.	الاختراعات الجديدة والحالية؛ وطرق الانتاج المستعملة والتحسينات في المنتجات وطرق الانتاج، برامج البحث والتطوير المستقبلية...الخ	البحث والتطوير
------------------------------------	--	----------------

3-4- التحضير لتحديات نمو الشركة المقاولاتية وتقييمه (preparing for and evaluating the challenges of growth)

تريد معظم الشركات المقاولاتية تحقيق النمو وخاصة على المدى القصير. لكن نوع النمو المحبذ هو النمو المستدام أي ذلك النوع من النمو في المداخل والأرباح معا؛ تحقيق الإنماء في الأعمال يتطلب تحضيرا جيدا، إدارة فعالة، وثمين للقضايا المرتبطة به. وهناك ثلاث أشياء يجب مراعاتها عند محاولة التفكير في نمو الشركة: ثمين طبيعة نمو الأعمال والالتزام بإستراتيجية واضحة وأساسية و التخطيط الجيد من أجل النمو؛ النمو لا يأتي من خلال الصدفة أو الحظ، بل هو شيء يتم إنجازه بروية وتركيز. وهناك ستة أسباب رئيسية، تدفع الشركة إلى بذل مجهود لتحقيق النمو، وهي:

- تحقيق اقتصاديات الحجم؛
- تحقيق اقتصاديات السلم؛
- تحقيق الريادة السوقية؛
- الحفاظ على قوة التأثير والقدرة على الحياة في السوق؛
- للتوافق مع نمو الزبائن الأساسيين للشركة.
- للإبقاء على والرفع من احتمالات استقطاب الأفراد الموهوبين.

يرى الكثير من المقاولين خاصة في الشركات الناشئة أن النمو يمثل تحديا كبيرا بالنسبة لهم لأن تحقيق مبيعات أكبر وإزدياد مساحة النشاط يعني كذلك موارد إضافية ومشغل وجهد أكبر. ولذلك يعتبر الكثير ان نمو الشركة يحاكي تماما نمو دورة حياة المنتج (تقديم، تطوير، تشبع، تدهور). ويعني ذلك ان لكل مرحلة خصائصها ومتطلباتها ومجهودها ومواردها وتقنياتها. وذلك حتى تدهور الشركة وخروجها من السوق وبالطريقة التي تستدعي وجود فكرة شركة جديدة ناضجة وجاهزة للتطبيق وهكذا...الخ

4-4 - استراتيجيات نمو الشركة (strategies for firm growth)

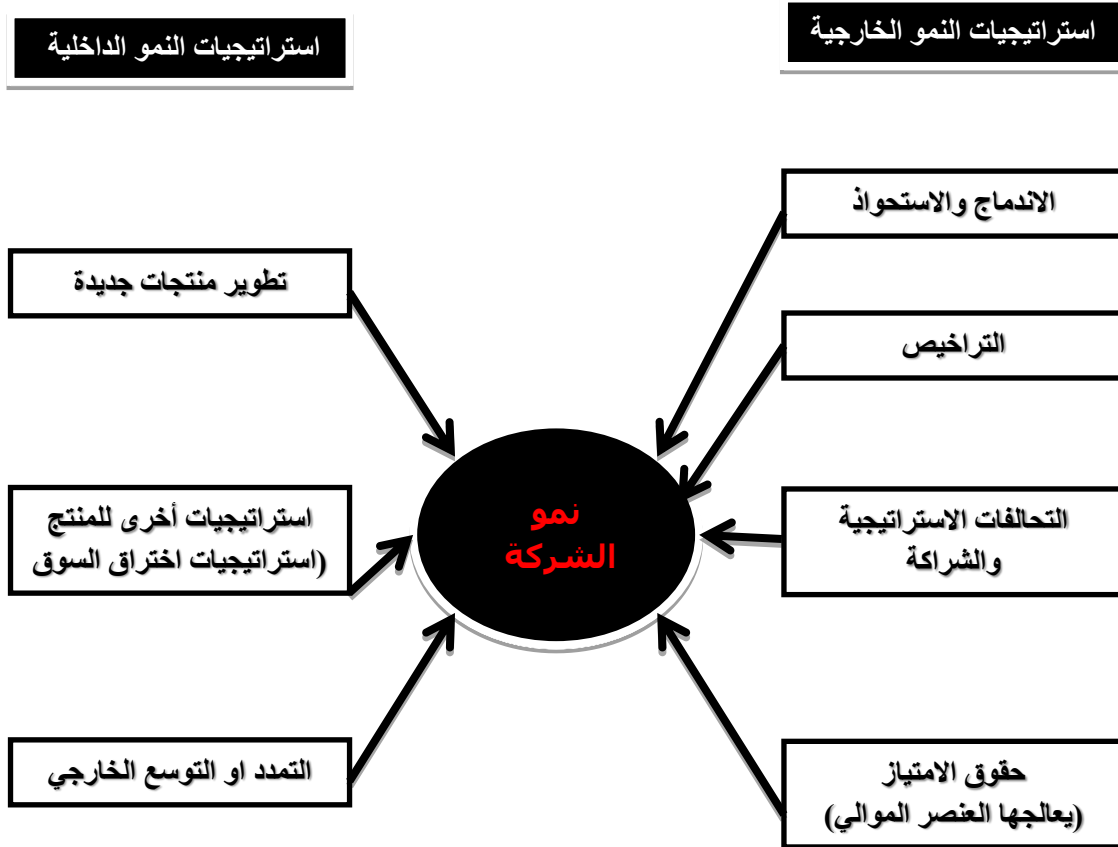
تنقسم استراتيجيات النمو التي يمكن ان تستعملها الشركة الجديدة إلى مجموعتين أساسيتين:
أولا: استراتيجيات النمو الداخلية (النمو العضوي): وهي الاستراتيجيات التي تعتمد على المجهودات المبذولة من طرف الشركة لوحدها فقط أو داخل الشركة كتطوير منتجات جديدة من طرف الشركة أو استراتيجيات مرتبطة بالمنتجات (اختراق السوق عن طريق رفع المبيعات أو رفع قدرات الانتاج والترويج) أو استراتيجيات التوسع أو التمدد الدولي بإنشاء شركة خارجية وبالإستعانة بإمكاناتها الذاتية وبدون

مشاركة أو تعاون مع شركات أخرى داخل البلد. وتستعملها الشركات عادة في مرحلة متقدمة من حياتها وفي بداية نموها لتحقيق ميزة في السوق عن منافسيها.

ثانياً: استراتيجيات النمو الخارجية: وهي على عكس الأولى تعتمد على البحث عن النمو بالتعاون أو المشاركة مع أطراف أو شركات أخرى عن طريق العديد من التقنيات الاستراتيجية كالتحالفات والشراكات والحصول على تراخيص إنتاج سلعة أو خدمة و الاندماجات والاستحواذ والحصول على حقوق الامتياز. وتستعمل الشركة المقاولاتية تلك الاستراتيجيات للحصول على موارد جديدة وجلب خبرات إدارية ومعرفية وتكنولوجية حديثة، ولتحقيق سرعة في النمو خاصة خارجياً.

ويمكن أن نوضح في الشكل التالي أهم انواع كل من المجموعتين:

الشكل 14: أنواع استراتيجيات النمو



4-5 - حقوق الامتياز (franchising).

الامتياز هو: شكل من تنظيم الأعمال حيث تقوم الشركة (مانحة الامتياز) التي تملك منتجاً أو خدمة ناجحة بالترخيص لشركة أخرى (مستعملة الامتياز) باستعمال علامتها التجارية وطرق قيامها بالأعمال في مقابل الحصول على دفع حقوق منح الامتياز ورسوم أخرى.

وهناك أنواع عديدة من الامتياز: فهناك امتياز فردي أي حقوق بيع الامتياز في منطقة محددة. الامتياز المتعدد حيث يسمح لمستعمل الامتياز بالحصول على عدد من الامتيازات في منطقة جغرافية محددة. وهناك حق الامتياز المتعدي وهو الذي تسمح فيه الشركة صاحبة الامتياز للشركة مستعملة الامتياز من استغلال حقوق الامتياز في منطقة معينة إضافة إلى إعطاءها حق بيع الامتياز لشركات أو أطراف أخرى.

تتمثل مزايا إقامة نظام امتياز في: تحقيق تمدد وتوسع في السوق بطريقة سريعة وغير مكلفة، تحقيق عوائد من حقوق الامتياز والرسوم الملحقة، تحفيز الشركة المستفيدة من الامتياز، الوصول إلى أفكار واقتراحات جديدة، وفرات في التكلفة. بينما تعد فكرة تقاسم الأرباح والعوائد مع المستفيد من الامتياز سلبية واضحة لذلك النظام. إضافة إلى فقدان الرقابة الكاملة والمخاطر القانونية في حال النزاعات مع الأطراف الأخرى.

العوامل المحددة لمعرفة مدى فعالية اختيار الامتياز من عدمه كإستراتيجية للنمو، هي :

- أن يكون المنتج أو الخدمة المباعة فريدة؛
- أن يكون قطاع الأعمال الخاص بالمنتج مربح كفاية؛
- أن يكون قطاع الأعمال الخاص بالمنتج مربح على طل السنة وليس لموسم فقط؛
- أن تكون نظام العمل وإجراءات الخاص بالمنتج محل الامتياز فعالة؛
- نسبة الأعمال الناتجة عن الامتياز واضحة جدا ومحددة لمعرفة مدى استعادة المستفيد من الامتياز منه.

يستفيد المقاول الذي يعتمد على نظام الامتياز لإنشاء شركته، من :

- حيازة منتج أو خدمة في سوق موجود فعلا؛
- إقامة علامة تجارية أو نظام أعمال قائم فعلا؛
- الحصول على خبرات التدريب والتكوين التي تقدمها الشركة صاحبة الامتياز؛
- الحصول على الخبرة الإدارية من الشركة صاحبة الامتياز؛
- الحصول على شبكة سوقية قائمة مسبقا واستغلالها؛
- تسهيلات الحصول على تمويل عند الاحتياج؛
- امكانيات نمو الأعمال.

بينما تكون سلبيات شراء امتياز من طرف المقاول متمثلة في: تكاليف الحصول على الامتياز، تقييد الابداع والابتكار؛ طبيعة ومدة الالتزام؛ مخاطر الغش التجاري؛ ومخاطر ضعف أداء المنتج في مرحلة لاحقة من فترة الامتياز.

المحور الثامن:

المؤسسات الناشئة ومسرعات الأعمال في

الجزائر

1- المؤسسات الناشئة Startup :

شكل خاص من أشكال الأعمال، بنيت للبحث عن نموذج عمل قابل للتكرار وقابل للتطوير. فهي تلك المشاريع التي تنتج عن أفكار خلاقية ذات قيم مستقلة وإبداعية، يتصف أفرادها بالمبادرة العالية، والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من انتقاء الفرص المتاحة في السوق لتفعيل أفكارهم وإقامة مشاريعهم. بحيث تقوم بتحويل الأفكار الخلاقية إلى نموذج عمل قابل للتكرار والتطوير وذلك بهدف استغلال الفرص المتاحة في السوق.

كما يتم تطبيق مصطلح "المؤسسة الناشئة" عادةً على الشركات المبتكرة الشابة ذات الطموح للنمو، وغالبًا ما تعمل في ظل ظروف من عدم اليقين الكبير مثل تقنية غير مثبتة أو نموذج أعمال جديد. قد تحتاج مراحل تطوير الشركات الناشئة أيضًا إلى توضيح، لأن المصطلحات شائعة الاستخدام غير دقيقة. تعتبر مرحلة "ما قبل بدء التشغيل" هي الفترة التي قد يكون لدى رواد الأعمال فيها أكثر من مجرد فكرة غير مثبتة، وبالتالي ينصب تركيز الدعم في الغالب على رائد الأعمال أو المؤسس مع التركيز على اختبار الفكرة وتحديد المنتج المناسب للسوق. في مرحلة "بدء التشغيل"، الشركات في طور التأسيس. قد يكون لمشاريع "المرحلة المبكرة" قوة جذب مبدئية في السوق ولكنها تتطلب مزيدًا من التمويل للتصنيع التجاري ومن المحتمل ألا تحقق أرباحًا بعد. عادةً ما تثبت مشاريع "Laterstage" الجدوى والنمو والربحية المحتملة.

تلبي برامج الدعم المختلفة المراحل المختلفة من تطوير بدء التشغيل. بعض البرامج، على سبيل المثال، ترحب برواد الأعمال في مرحلة ما قبل بدء التشغيل. تستهدف البرامج الأخرى الشركات في المراحل اللاحقة حيث قد يكون للشركة بالفعل تقييم بملايين الجنيهات ومنتج أو خدمة مثبتة. يغطي معظمها نطاقًا بينهما. لأغراض هذا التقرير، بخلاف ما تم ذكره على وجه التحديد مرحلة التطوير، نستخدم مصطلح "بدء التشغيل" بشكل فضفاض، ويغطي الشركات في مراحل مختلفة من التطوير.

2- خصائص المؤسسات الناشئة:

وتتميز المؤسسة الناشئة «startup»، بأربع مفاهيم أساسية، وهي:
أولاً: معرفة الذات (بمفهومها الفلسفي أيضا): إن كان لشركتك جمهور، تعرف كيف تصل إليه وتبيعه منتجك، فعلى الأغلب أنك تملك شركة كلاسيكية وليس شركة ناشئة؛ لأن الشركات الناشئة تمر بمرحلة التيه والبحث عن الذات. من زاوية نظر تجارية نطلق عليها "مرحلة الركود" حيث يبلغ حجم الإيرادات صفر إلى جانب ندرة العملاء. السبب وببساطة أنها تحمل منتج/خدمة غير مرغوبة (بعد). وعليه يكمن التحدي في تحديد العملاء المحتملين والوصول إليهم. إقناعهم بشراء المنتج أو استعمال الخدمة إلى غاية تحويلهم من عميل محتمل إلى عميل وفي صالح كمادة تسويقية مستقبلاً...

وقد يراها البعض مرحلة تجريبية، تراوح فيها startup بين الفشل والمحاولة في حلقة من التكرار المتواصل لغاية نمذجة صيغة مناسبة تستفتح بها السوق بجدارة. تحكمها السيورة المؤقتة وحجم الجهود المُناطة بالفريق العامل من طاقة فكرية وبذل مالي مكثف بغية تقديم منتج يحقق رغبة، يخلق احتياجا ويقبل بسلاسة النمو والتطوير. ومن هنا تبرز الأهمية القصوى لهذه المرحلة متمثلة في تحديد نموذج العمل التجاري) «Business Model» وليس المخطط التجاري «business plan»، بآلياته التي تسمح للشركة بتوليد الدخل.

ثانيا: النمو السريع: الشركات الناشئة مصممة لتنمو بسرعة حالما تعثر على نموذج عملها التجاري الأنسب. إذ تقدر إحدى أشهر مسرعات الأعمال أمثال "YCombinator" معدل النمو المطلوب لأي شركة ناشئة ما يعادل 5 إلى 7 % أسبوعياً. فتسريع الفجوة الزمنية بين منتج/ خدمة/ مفهوم غير مرغوب إلى تحديد جمهور وإقناع عملاء وتحقيق مبيعات متضاعفة هو ما يضمن ما نطلق عليه مرحلة النمو السريع.

ثالثا: قابلية التوسع scalability : كخاصية أساسية مرتبطة بالنمو السريع الذي يمكن أن تشهده المؤسسة الناشئة خلافا للشركات الكلاسيكية، حيث تتكيف وتزيد من أداءها وفعاليتها في تغطية الأعباء المتزايدة والضخمة للعملاء ومواجهة التحديات المتنامية لسوق العمل بخدمة متطلباتها. هذه القابلية للتوسع تصاحب نمو النطاق الميداني والربحي دون إحداث تغييرات عميقة في نموذج العمل التجاري.

رابعا: استنساخ نموذج مستدام: كل شركة ناشئة ناجحة في الأغلب قابلة للاستنساخ. إذ تمثل "AirBnB" و "Uber" المثال الأفضل لديمومة استنساخ نموذج عمل تجاري في بيئات مغايرة وعلى نطاق أوسع، يديره فريق عمل مختلف مع الحفاظ التام على نفس معدلات الربحية. قد يتطلب الأمر تعديلات طفيفة، وأحيانا ضرورية لتكييف النموذج على محلية السياق. لكن المنطلق ذاته، فإن كانت الشركة تلبى احتياجاً محددًا بدقة، أو تقدم خدمة موجهة للتسويق على نطاق معين فمن الصعب تسميها ب مؤسسة ناشئة.

3- الفرق بين المؤسسة الناشئة والمؤسسة المصغرة:

يخط الكثير أو لا يميز بين حدود كل من المؤسسة الناشئة والمؤسسة المصغرة، حيث يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول 16: المؤسسة الناشئة والمؤسسة المصغرة في الجزائر.

مؤسسة المصغرة MICRO	المؤسسة الناشئة STARTUP	معياري التفرقة
معروف وغير مبتكر	جديد ومبتكر	المنتج
معروف	جديد	السوق
صغيرة و بطيئة	كبيرة وسريعة	إمكانيات النمو
رأس مال صغير (قروض مصغرة)	رأس مال استثماري أو مخاطر بمبلغ كبير	نوع التمويل

إرجاع القرض في كل الحالات	تقاسم الربح والخسارة	
قليل المخاطر	مخاطر أو مجازف	استثمار
على الأقل 09	شخص أو شخصين	الشركاء
أجهزة الدعم والمرافقة مثل وكالة دعم وترقية المقاولاتية وكنك وأنجام...الخ	صندوق تمويل المؤسسات الناشئة (06 بنوك جزائرية)	هيكل التمويل

في هذا الاستخدام، عادة ما تكون المؤسسة الناشئة مجموعة فرعية خاصة من الشركات الصغيرة والمتوسطة، لكن المصطلحات ليست مترادفة. يعد هذا تمييزاً مهماً، حيث من المرجح أن تكون السياسات والمبادرات التي تهدف إلى تشجيع الشركات الناشئة المبتكرة والشركات ذات النمو المرتفع المحتملة مختلفة إلى حد ما عن السياسات المصممة لمساعدة الشركات الصغيرة القائمة.

4- تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر:

يتبع قطاع المؤسسات الناشئة إلى الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة، ومديرية المؤسسات الناشئة وهيكل الدعم التابعة لها. ولقد تم إنشاء جهاز خاص لتمويلها، وهو: الصندوق الوطني لتمويل الشركات الناشئة (Algerian stratup fund)، وذلك منذ أكتوبر 2020، حيث يتولى الصندوق تمويل المشاريع الناشئة، وتحمل الأعباء الأولية، بما فيها تحمل المخاطر المحتملة التي تصادفها.

ويمكن اختصار أهم مجهودات الصندوق في تمويل المؤسسات الناشئة، كالتالي:

- أن الصندوق الوطني لتمويل الشركات الناشئة "استثمر، في بداياته الأولى، في رؤوس أموال أكثر من 70 شركة، بينما استفاد لحد الآن 390 حامل مشروع مبتكر من دعم مالي لشركات ناشئة". كما تجاوز حجم الاستثمارات لفائدة المؤسسات الناشئة أكثر من 1.2 مليار دج أي تزويد الصندوق برأس مال قدره 1,2 مليار دج تشارك فيه ستة بنوك هي (البنك الجزائري للتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط والبنك الوطني الجزائري وبنك الجزائر الخارجي وبنك التنمية المحلية والقرض الشعبي الجزائري).

- خصص صندوق تمويل المؤسسات الناشئة اغلفة مالية لحاملي المشاريع المبتكرة بلغت 510 مليون دج، وذلك منذ انشائه في مطلع 2021 حتى مارس 2022؛ وان المشاريع المبتكرة الممولة من الصندوق تخص 18 قطاع نشاط، سيما الخدمات وتكنولوجيات الاعلام والاتصال والصحة والنقل والسياحة.

- ويعتبر الصندوق المتواجد على مستوى 16 ولاية من الوطن، شركة برأس مال استثماري مخصصة لتمويل المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة؛

- انه يقوم على آلية تمويل اساسها الحصول على مساهمة في راس مال المؤسسات الناشئة لمدة محددة، مضيفا ان الهدف من هذه الهيئة يتمثل في تطوير هذا المجال وادراج المؤسسات الناشئة في مسار نمو مستدام فضلا عن مساعدة تلك المؤسسات على تصدير منتجاتها وخدماتها.
 - الصندوق يستثمر في الشركات ضمن مقاربة راس المال المخاطر، ويدخل مع الشركات كشريك يتحمل الربح والخسارة، بحيث لا يطالب حامل المشروع بالفوائد.
 - قام صندوق المؤسسات الناشئة، حتى نهاية 2022، بتمويل ما يفوق 80 شركة ناشئة جزائرية متحصلة على علامة "مشروع مبتكر" وعلامة "شركة ناشئة"، وتم حتى الآن تمويل شركات ناشئة عبر 22 ولاية متخصصة في 18 مجال نشاط.
 - وأفاد أن الصندوق الذي عزز مؤخرا قدراته التمويلية بموجب اتفاقية مع الخزينة العمومية لتمويل صناديق استثمارية ولائية، درس منذ نشأته، في أكتوبر 2020، مجموع 350 طلب تمويل، بمعدل دراسة من 20 الى 25 ملفا في الشهر.
 - ويقدم الصندوق 3 امكانيات تمويلية حسب نوعية المؤسسة الناشئة المعنية، بحيث يتم التمويل إلى غاية 5 مليون دج (500 مليون سنتيم) كحد اقصى للشركات الاولية في بدايتها، وتمويل الشركات الموجودة حاليا في السوق بقيمة تصل الى 2 مليار سنتيم. وبالنسبة للشركات الناضجة، فيمكن تمويلها ب 15 مليار سنتيم كحد أقصى.
- ويمكن ان نختصر بعض أهم محطات الصندوق في الشكل الموالي:

الشكل 15: أهم محطات صندوق تمويل المؤسسات الناشئة.



5- مبادرات دعم المؤسسات الناشئة:

يمكننا اجمال تلك المبادرات التي قامت بها السلطات العمومية في النقاط التالية:

- الطبعة الثانية للمؤتمر الوطني للمؤسسات الناشئة "الجيريا ديسروبت 2022"، /مارس 2022؛
- تبسيط إجراءات إنشاء هذه المؤسسات؛
- تحفيزات ضريبية؛
- برنامج "كيك ستارت" (Kick Start) الذي يهدف إلى مرافقة أصحاب المشاريع المبتكرة من أجل خلق مؤسساتهم الناشئة؛
- اتفاقية بين المجمع العمومي "إليك الجزائر" ومؤسسة "الجيريا فانثور" في مارس 2022، بتطبيق برنامج للابتكار المفتوح سيتيح للمؤسسات الناشئة تقديم حلول ابتكارية لمؤسسات المجمع الصناعي؛
- جائزة أحسن حاضنة أعمال جزائرية لسنة 2022؛
- البرنامج الافريقي لتطوير الحاضنات الذي أطلق في سبتمبر 2021 برعاية مصالح الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة قد جمع 16 حامل مشروع من بلدان افريقية الذين تم التكفل بهم على مدار أربعة أشهر من قبل حاضنة الاعمال الجزائرية "انكوبي" فيما يخص التذاكر والايواء والتدريب وحتى الزيارات بدعم من المؤسسات الجزائرية و الأجنبية الشريكة في البرنامج.
- الطبعة الثانية من الندوة الوطنية حول المؤسسات الناشئة "الجيريا ديسرابت 2022" Algeria Disrupt؛
- توقيع ثلاثة (3) اتفاقيات إطار بين المسرع العمومي للمؤسسات الناشئة "الجيريا فاننشر"، ومؤسسات وهيئات من قطاع الصناعة، تهدف الى مرافقة اصحاب المشاريع في مارس 2022. ويتعلق الامر باتفاقية لدعم ايداع البراءات للمؤسسات الناشئة التي وقعها المدير العام للمسرع العمومي للمؤسسات الناشئة "الجيريا فاننشر"، سيد علي زروقي، و المدير العام للمعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، عبد الحفيظ بلمهدي. أما الاتفاقية الثانية المسماة "الابتكار المفتوح"، فقد وقعها المدير العام ل"الجيريا فاننشر" مع المدير العام للمجمع العمومي إلاك-الجزائر، مصطفى فرفارة، في حين وقعت الجيريا فاننشر بالاحرف الاولى على الاتفاقية الثالثة مع المدير العام للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الابتكار، حكيم تاوسار.
- تبني الدولة لآليات جديدة تتعلق بتحمل الدولة لمصاريف براءات الاختراع والملكية الفكرية؛
- برنامج جديد لفائدة أصحاب المشاري المبتكرة الذين يمكنهم الاستفادة من المرافقة المالية ومن حاضنات الأعمال الموزعة على التراب الوطني؛

- كذلك لإنشاء تمثيلات جهوية للصندوق الجزائري للشركات الناشئة، حيث يتم حاليا التحضير لإطلاق تمثيلات للصندوق في بعض ولايات الوطن.
- تشجيع الصناديق الاستثمارية الأجنبية على الاستثمار في الجزائر، حيث تم ابرام مذكرات تفاهم في هذا الإطار والمشاركة في عدة تظاهرات دولية؛
- إطلاق برنامج تسريع للشركات الناشئة ل"الجيريا فنور"، بمناسبة انعقاد المؤتمر، بالإضافة إلى انشاء مندوبيات جهوية لمسرّع "الجيريا فنور"، حيث سيتم إمضاء اتفاقية إطار مع وزارة الصناعة لإنشاء مسرعات على مستوى بعض الولايات.
- إنشاء نظام لتقييم الحاضنات وتحسين أدائها، بالإضافة الى إطلاق "مخبر التكنولوجيات المالية" بالتعاون مع سلطة ضبط السوق المالي وشركات التأمين والبنوك،
- إطلاق تطبيق لصالح الشركات الناشئة MY STARTUP، سيمكن، بالإضافة إلى الإجراءات الإدارية، من التواصل مباشرة مع الوزارة وطرح الانشغالات، كما سيمكن أصحاب الشركات الناشئة من البقاء على علم بكل ما تقدمه الوزارة واكتشاف كل الفرص المتاحة للشركات الناشئة (صالونات، تمويل، فرص مع شركات كبرى).
- تبسيط وتسهيل إجراءات إنشاء المؤسسات الناشئة وغيرها من نشاطات المستثمرين المبتدئين حيث تم إصدار العديد من النصوص التنظيمية والتطبيقية مما أدى إلى "ارتفاع ملحوظ" في عدد المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة التي تحصلت على علامة label وتحفيزات ضريبية "بلغت أكثر من 750 مؤسسة ناشئة خلال سنة ونصف من انشاء الصندوق.
- اعتمد المجلس التنفيذي للاتحاد الإفريقي في دورته ال 42، المنعقدة بأديس أبابا في 2023، قرارا بخصوص إعلان الجزائر لتنمية المؤسسات الناشئة في إفريقيا Africa By IncubMe"، الصادر عن المؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة المنظم بالجزائر شهر ديسمبر الماضي أي ما بين 5 و7 ديسمبر 2022؛
- الطبعة الثانية للصالون الإفريقي للأعمال من 5 إلى 7 مارس 2023 بالمركز الدولي للمؤتمرات "عبد اللطيف رحال" بالجزائر العاصمة، بمشاركة أكثر من 80 عارض جزائري وعشر منظمات إفريقية لأرباب العمل؛
- استقبال ما يقارب 9 آلاف مشروع ابتكاري عبر حاضنات الأعمال بجامعة الوطن حتى فيفري 2023؛
- توصل الصندوق الجزائري للمؤسسات الناشئة إلى اتفاقية مع المديرية العامة للخزينة والتسيير المحاسبي للعمليات المالية للدولة من أجل استغلال الصناديق الولائية الاستثمارية لصالح المقاولين الشباب في كل ولايات الوطن بقيمة 58 مليار دج، يوم 23 اوت 2022. ما يعني 1 مليار دج لكل

ولاية"، مبرزا أن هذه الأموال "ستكون موضوعة تحت صرف الصندوق الوطني للمؤسسات الناشئة للاستثمار في الشركات الناشئة، بتمويل قد يصل إلى 150 مليون دج للمشروع الواحد".

- اعتماد آلية رأس المال المخاطر كمقاربة جديدة لتمويل المؤسسات الناشئة.

ولهذا الغرض، التزمت الحكومة بترقية منظومة حاضنة للمؤسسات الناشئة والاقتصاد الرقمي من خلال الأعمال الآتية خصوصا:

- إنشاء إطار تنظيمي للابتكار المفتوح ووسائل الدفع الإلكتروني وإصدار النصوص التطبيقية من أجل التمويل التشاركي،
- مراجعة الإطار التشريعي للتجارة الإلكترونية لجعلها أكثر مرونة مع المؤسسات الناشئة،
- تبسيط إجراءات إنشاء المؤسسات لصالح المؤسسات الناشئة وغيرها من المستثمرين المبتدئين،
- إنشاء المؤسسات الناشئة لأصحاب الأعمال الحرة والمقاولين الذاتيين،
- تعزيز دور المؤسسات الناشئة كأداة للإشراك المالي من خلال الدفع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية،
- إنشاء ممثلات إقليمية لصندوق المؤسسات الناشئة الجزائرية،
- إطلاق برنامج للإسراع في إنشاء المؤسسات الناشئة من خلال مسرع عمومي {Algeria Venture}،
- إنشاء حاضنات ومسرعات في كل ولايات البلاد،
- وضع نظام لتقييم الحاضنات وتأهيل مستواها،
- استحداث "مخبر مالي" لصالح المؤسسات الناشئة التي تنشط مجال التكنولوجيات المالية،
- إحصاء التصنيفات الدولية المتعلقة بالمؤسسات الناشئة والاختراع واقتصاد المعرفة وتحسين مرتبة الجزائر،
- تقليص أعباء أرباب العمل لصالح المؤسسات الناشئة،
- تشجيع رأس المال المخاطر بالنظر إلى دوره الأساسي في تمويل الابتكار وتخفيف الإجراءات الإدارية لإنشاء صندوق للاستثمار وصندوق إيداع مشترك للابتكارات،
- تعزيز التعاون مع صناديق الاستثمار الكفيلة بالاستثمار في المؤسسات الناشئة في الجزائر.

6- وسم مؤسسة ناشئة (startup.dz):

حسب آخر الاحصائيات فإن المؤسسات التي حصلت على وسم مؤسسة ناشئة، ومنه تستفيد من دعم صندوق تمويل المؤسسات الناشئة المذكور أعلاه:

- وصل عدد المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة التي تحصلت على علامة (label) إلى أكثر من 750 مؤسسة ناشئة خلال الفترة جانفي 2021- مارس 2022؛ وأن آجال دراسة هذه الطلبات قدرت بـ 8.3 يوما في المتوسط لكل طلب؛
- ان اللجنة الوطنية المكلفة بمنح علامة "مؤسسة ناشئة" للمؤسسات الجزائرية قد تلقت منذ مطلع 2021 حوالي 3516 طلبا على المستوى الوطني منها 751 تحصلت على العلامة وهذا حتى الثلاثي الأول من سنة 2022؛
- عدد الحاضنات يبلغ مع مارس 2022 أكثر من 38 حاضنة تحصلت على علامة (label)، والعديد منها قيد الدراسة، خاصة بعد التقدم في وضع النظام البيئي الملائم والمشجع على إنشائها لاسيما في الوسط الجامعي؛
- أما المشاريع المبتكرة الحاصلة على علامة مؤسسة ناشئة فتشمل عديد مجالات النشاطات ومن اكثرها تمثيلا تلك الخاصة بالخدمات والتجارة الالكترونية والصحة واللوجستيك والنقل والتعليم عن بعد. غير أنه لكي يثبت صاحب المؤسسة الناشئة الطابع الابتكاري لها للحصول على علامة شركة ناشئة في الجزائر عليه أن تتوفر المؤسسة على معيار واحد لكي تتحصل على العلامة:
- **النفقات في البحث والتطوير:** إذا كانت شركتك تتفق 15 % من حجم أعمالها في البحث والتطوير؛
- **صفة الأعضاء المؤسسون:** إذا كان نصف أعضاء الفريق المؤسس يملكون شهادة دكتوراه أو أكثر) وأسسوا شركات ناشئة في مجال أبحاثهم الأكاديمية) ؛
- **تقديم نموذج مبدئي:** إذا كان بإمكانك تقديم على الأقل نموذج مبدئي للابتكار المقدم، إذ يمكن أن يأخذ هذا النموذج عدة أشكال:
- منصة إلكترونية كاملة أو تجريبية demo
- نموذج أولي لمنتجك إذا كان مصنع prototype
- رابط نحو تطبيقك؛
- فيديو تجريبي.
- **ملكية فكرية:** إذا تحصلت شركتك على براءة اختراع أو برنامج مسجل سواء على المستوى الوطني أو الدولي.

ويمكن تلخيصها من خلال الشكل الموالي:

الشكل 16: معايير اثبات الطابع الابتكاري للشركة الناشئة

**YOU ARE AN
INNOVATIVE STARTUP**
IF YOUR COMPANY MEET AT LEAST ONE OF THE FOUR
FOLLOWING INNOVATION-RELATED INDICATORS

 <p>R&D RESEARCH AND DEVELOPMENT EXPENDITURE CORRESPONDS TO AT LEAST 1% OF YOUR TURNOVER</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">1</p>	 <p>TEAM HALF OF THE FOUNDING MEMBERS OF YOUR COMPANY HOLD A DOCTORAL DEGREE (PHD) OR MORE</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">2</p>
 <p>POC YOU CAN PROVIDE AT LEAST A PROOF OF CONCEPT (POC) OF YOUR INNOVATION. IT CAN BE: A PROTOTYPE, A SOFTWARE MVP OR A WEB/MOBILE APP DEMO</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">3</p>	 <p>I.P THE COMPANY IS THE OWNER OF A REGISTERED PATENT OR IT OWNS AN ORIGINAL REGISTERED SOFTWARE.</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">4</p>

GET YOUR STARTUP LABEL AT
STARTUP.DZ

 **NATIONAL
STARTUP
COMMITTEE**

7- مسرعات الأعمال A business Accelerator

أولاً: ظهور المسرعات:

المسرعات ظاهرة حديثة أكثر من الحاضنات، لكنها الآن راسخة بما يكفي لتكون مألوفة لدى الكثيرين . تم تتبع تاريخهم من قبل البعض إلى البرنامج الأمريكي Y Combinator الذي تم تأسيسه في 2005 للشركات الناشئة الرقمية. منذ ذلك الوقت، ظهرت العديد من البرامج المماثلة، وتوسعت في مناطق جغرافية وقطاعات جديدة. في حين تم تمويل البرامج المبكرة في المقام الأول من قبل أصحاب رؤوس الأموال الذين يسعون إلى تطوير تدفق الصفقات، تم إنشاء برامج أحدث من قبل مجموعة متنوعة من المنظمات، بما في ذلك الشركات الكبيرة والقطاع العام. إلى الاختلافات في معايير الاختيار ونموذج التمويل ومقاييس النجاح. ومع ذلك، لا يزال عرض التمويل الأولي سمة مشتركة لمعظم - وليس كل - برامج التسريع.

ظهر مفهوم تسريع الأعمال في عام 2005 في كامبريدج بولاية ماساتشوستس عندما قرر بول جراهام، الذي باع شركته لشركة ياهو، والمصرفي جيسيك ليفينجستون، تقديم معسكر تدريبي لمدة ثلاثة أشهر للفرق المؤسسين. تألفت تلك المجموعة الأولية من ثماني شركات ناشئة، وولد Y Combinator . انطلق هذا المفهوم حقاً بين عامي 2008 و2014، عندما نما عدد برامج التسريع في الولايات المتحدة من أقل من 20 إلى ما يقرب من 200، والأهم من ذلك، انتشر في جميع أنحاء البلاد. لم تعد المسرعات محصورة في المراكز التقنية في كاليفورنيا وماساتشوستس. وتوجد 1048 مسرعة في الولايات

المتحدة وحدها. حتى إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية دخلت في هذا الاتجاه. منحت برامج مسابقة صندوق تسريع النمو لعام 2021 وبرنامج محفز أبحاث ابتكار الأعمال الصغيرة التابع للوكالة 5.4 مليون دولار إلى 92 شركة ناشئة.

ثانيا: تعريف مسرع الاعمال:

أ/ **تعريف 01:** مسرعات الاعمال هي برنامج يمنح المؤسسات النامية إمكانية الوصول إلى الإرشاد والمستثمرين وغير ذلك من أشكال الدعم التي تساعد على أن تصبح مؤسسات مستقرة ومكتفية ذاتياً. الهدف هو أن تظهر الشركات جاهزة للعمل بمفردها، مع وضع قوي للمطالبة بحصة من الأسواق المستهدفة.

تدعم مسرعات الأعمال الشركات في مراحلها المبكرة وبدء تشغيلها من خلال الاستثمار والتوجيه والتدريب على المدى القصير. وأهداف مسرع الأعمال طويلة المدى هي:

- تساعد الشركات التي تدعمها على النمو وتحقيق الأرباح بسرعة
- تحقيق عائد على استثمارها (ROI)

ب/**تعريف 02:** مسرع الأعمال عبارة عن برنامج مصمم لمساعدة الشركات الناشئة الراسخة على التوسع بسرعة، وغالباً ما يوفر التمويل مقابل الأسهم في الأعمال التجارية. غالباً ما تتطلب المسرعات من الشركات الناشئة أن يكون لديها بالفعل الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق أو فريق ثابت قبل أن يتمكنوا من التقدم. بمجرد قبولها، تمر الشركات الناشئة بفترة مكثفة من النمو والتطور، غالباً على مدار ثلاثة إلى ستة أشهر. خلال هذا الوقت، تتلقى الشركات الناشئة الإرشاد والموارد من رواد الأعمال والمستثمرين وقادة الأعمال ذوي الخبرة. عادةً ما تبلغ مسرعات الشركات الناشئة ذروتها في يوم العرض، حيث تعرض الشركات الناشئة أعمالها في غرفة مليئة بالمستثمرين المحتملين.

عادةً ما تكون الشركات التي تستخدم مسرعات الأعمال هي المؤسسات الناشئة -start-ups- والتي تجاوزت المراحل الأولى من تأسيسها. لقد دخلت أساساً في "مرحلة المراهق" adolescence"، مما يعني أنها يمكنها الوقوف على قدميها ولكنها تحتاج إلى التوجيه ودعم الأقران لاكتساب القوة. أما الشركات الأقل تطوراً غير المستعدة للمسرّع، تستخدم بدلاً من ذلك حاضنة الأعمال للحصول على الدعم.

بالإضافة إلى فرص التوجيه والاستثمار، يتيح برنامج تسريع الأعمال للمؤسسات الناشئة الوصول إلى الموارد اللوجستية والتقنية بالإضافة إلى مساحات المكاتب المشتركة وتوصيلها بشبكات الأقران الذين يمكن التعلم من خبرتهم. ويمكن أن يستمر برنامج التسريع في أي مكان من شهرين إلى ستة أشهر .

ج/ **تعريف 03:** يوفر مسرع الأعمال للشركات في مراحلها الأولى التمويل والوصول إلى المستشارين الخبراء وإرشاد الأقران والدعم العملي، مثل مساحات العمل والتسويق والتكنولوجيا التمكينية. تكون

العضوية عن طريق التطبيق، وتتخصص العديد من المسرعات، سواء حسب المستوى الرأسي أو الجغرافي أو نوع الشركة المقبولة. من المحتمل أن تكون جزءًا من مجموعة؛ أي فئة محددة الحجم من الشركات ذات الخصائص المشتركة، سواء كان نوع المنتج أو السوق المستهدف، يتم قبولها في وقت واحد طوال مدة البرنامج. تستمر البرامج من ثلاثة إلى ستة أشهر وتتوج في يوم تجريبي، حيث يعرض الخريجون أعمالهم للمستثمرين والصحافة والعملاء المحتملين.

في المقابل، يحصل مستثمرو المسرع على حقوق ملكية، عادة ما تكون 7% أو أقل، واعتبارات أخرى، مثل خيارات شراء أسهم إضافية بسعر مخفض، والحق في التأثير على القرارات الرئيسية، مثل جولات التمويل الجديدة، أو الإضافات التنفيذية أو مجلس الإدارة أو الاستحواذ عروض. سيطلبون أيضًا شهادات بما في ذلك أن الشركة مسجلة بالفعل، ورأس مالها المقدره وحقوق الملكية المستحقة، وعدد الخيارات التي تم منحها، وملكية الملكية الفكرية (IP) وأوصافها، وما إذا كانت الملكية الفكرية قابلة للحماية ببراءة وما إذا كانت براءات الاختراع قد تم التقدم بطلب للحصول عليها أو تلقى.

إن تأسيس الفرق التي تدخل مسرعًا باستراتيجية محسنة والقدرة على وضع النصائح من التسويق والمبيعات والعمليات والتمويل وخبراء آخرين موضع التنفيذ سيستفيد أكثر. قم بالتسجيل مبكرًا جدًا وقد تضر التجربة أكثر مما تنفع. الشركات التي ليس لديها MVPs (الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق) أو خطط تسويقية جيدة الإعداد يمكن أن تخدمها حاضنة بشكل أفضل.

ثالثًا: خصائص المسرعات

تتميز المسرعات بالخصائص التالية:

- برنامج ذو مدة محددة (عادة ما بين ثلاثة إلى اثني عشر شهرًا)؛
- يعتمد عادةً على النمو (الدفع عبر حقوق الملكية بدلاً من الرسوم)؛
- توفير التمويل الأولي في كثير من الأحيان؛
- التركيز على الخدمات أكثر من قبول الحيز المادي في مجموعات؛
- تقديم خدمات بدء التشغيل (مثل الإرشاد والتدريب على ريادة الأعمال)؛
- انتقائية للغاية كما هو الحال مع الحاضنات، هناك أيضًا متغيرات "افتراضية" - أي البرامج التي لا تقدم مساحة فعلية، ولكنها تهدف إلى تقديم خدمات أخرى عن بُعد.

رابعًا: الحاضنات مقابل المسرعات

يمكن تحديد الفرق بين المسرع والحاضنة من خلال الجدول التالي:

الجدول 17: مقارنة بين المسرع والحاضنة

حاضنة Incubator	مسرّع Accelerator
أعمالك تتصف بأنها... • ليس لديه MVP المنتجات القابلة للتطبيق	أعمالك تتصف بأنها... • لديه MVP المنتجات القابلة للتطبيق

<ul style="list-style-type: none"> • نموذج عمل • على وشك إطلاق المنتج • تبحث عن تمويل سريع أو تمويل أولي سريع • يعمل بالفعل على مستوى ما 	<ul style="list-style-type: none"> • ليس لديها نموذج عمل • غير متأكد عندما يكون MVP جاهزاً
--	--

الفرق الرئيسي بين الحاضنات والمسرعات هو مرحلة الشركات الناشئة التي تعمل بها. بينما تميل الحاضنات إلى التركيز على المراحل المبكرة جداً، حتى العمل مع رواد الأعمال في مرحلة الفكرة، تميل المسرعات إلى اختيار الشركات الأكثر نضجاً إلى حد ما. على سبيل المثال، إذا كان لدى الشركة الناشئة عملاء بالفعل، أو كانت هناك منتجات وخدمات متاحة للبيع، فقد تكون أفضل حل في برنامج تسريع. وقد تكون الخدمات التي يستمتع بها رواد الأعمال عادةً في المسرع مختلفة أيضاً. وتماثلاً مثل حاضنات الأعمال، تقدم المسرعات نصائح استراتيجية وتوجيهاً متخصصاً من محترفين متمرسين، بالإضافة إلى فرص التدريب على الأعمال التجارية.

قد تكون الشركات الناشئة في مسرع الأعمال قد حصلت بالفعل على استثمار مسبق من الأصدقاء والعائلة؛ لذلك، قد لا تكون مساحة المكتب العينية والوصول إلى بعض الخدمات الفنية ضرورية لهم. وفي بعض الحالات، يمكن لمؤسسة واحدة أن تقدم حضانة وتسريعاً تحت سقف واحد، ولكنها ستكون في برامج منفصلة، تتوافق مع احتياجات الشركات في مراحل مختلفة، مثل: Centech في مونتريال الكندية أو Communitel. بينما تقدم Creative Destruction Lab، ومقرها تورونتو الكندية، خبرة محددة عبر صناعات متعددة في مواقع مختلفة حول العالم.

كما أن المسرعات عبارة عن برامج تمتد من ثلاثة إلى ستة أشهر وهي مفتوحة بشكل عام فقط للشركات الناشئة ذات الحد الأدنى من المنتجات القابلة للتطبيق (MVP) ، بينما تبحث الحاضنات عادةً عن الشركات الناشئة في مرحلة الأفكار مع إطار زمني يمكن أن يمتد إلى ما بعد علامة السنتين.

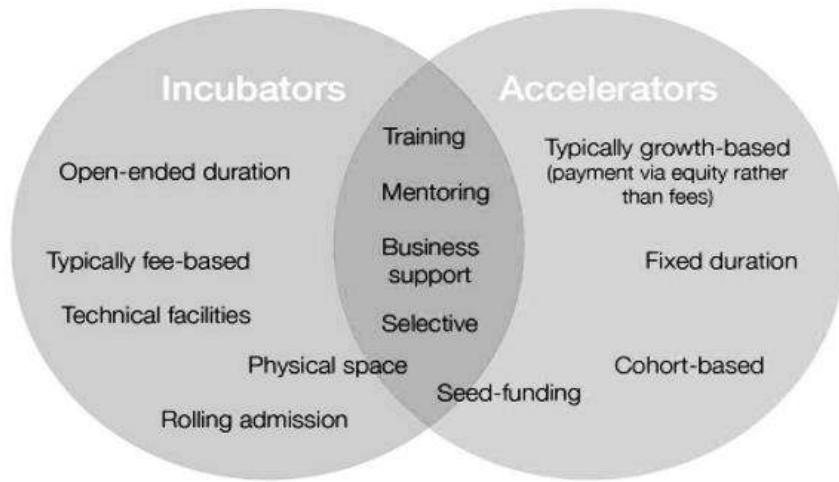
الفرق الرئيسي الآخر بين المسرعات والحاضنات هو كيفية تعامل كل برنامج مع حقوق الملكية والتمويل. فغالباً ما توفر المسرعات تمويلاً أولياً فوراً مقابل الأسهم. من ناحية أخرى، قد تطلب الحاضنات الإنصاف في مقابل فرص التواصل والمساحة المكتبية والتوجيه التي تقدمها، بينما قد تأتي فرص التمويل أو التمويل في نهاية البرنامج.

وعلى النقيض من الحاضنات، تقدم المسرعات عادةً خدمات من خلال برنامج انتقائي للغاية، يعتمد على الفوج لمدة محدودة (عادةً من 3 إلى 12 شهراً). غالباً ما تتضمن الخدمات المساعدة في تطوير خطة العمل، وسطح عرض تقديمي للمستثمر، ونماذج أولية، واختبار السوق الأولي (انظر الشكل 17).

بينما تتقاضى الحاضنات عادةً رسوم الإيجار أو رسوم العضوية، غالباً ما تبني المسرعات نموذج أعمالها على حقوق الملكية من الشركات الناشئة. هذا يعني أنها مدفوعة بشكل أكبر بالنمو، وتهدف عادةً إلى إنتاج شركات تتوسع بسرعة أو تفشل بسرعة، وبالتالي تقليل الموارد المهدرة. توجد استثناءات لنموذج

العمل هذا - في الغالب مع مسرعات الشركات، حيث قد تختار بعض الشركات رعاية أو دعم مثل هذا البرنامج لأسباب استراتيجية أوسع بما في ذلك الابتكار الداخلي أو التغيير الثقافي أو التسويق أو المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) أو العلاقات العامة. على نحو متزايد، تقدم المسرعات الدعم المصمم للشركات الأكثر رسوخًا وعالية النمو التي تتطلع إلى توسيع نطاق أعمالها. يتم تقديم الدعم لمرحلة ما قبل بدء التشغيل في شكل برامج ما قبل التسريع الموجهة إلى رواد الأعمال أو الشركات الناشئة بهدف الانضمام إلى برنامج تسريع الأعمال في المستقبل.

الشكل 17: علاقة المسرعات بالحاضنات



خامسا: أنواع مسرعات الاعمال:

يتم التفريق بين نوعين من المسرعات:

أ/ **مسرعات المبدئية أو الأولية أو التأسيس (Seed Accelerators):** تستمر لمدة شهرين أو 04 أشهر

وتركز على الشركات الناشئة الأقل تطورا لتساعدها على بناء أسس المشاريع التجارية قبل منحها الفرصة لعرض افكارها على المستثمرين؛ ولكي يكون "مسرعاً أولياً"، يجب ان تتوفر في المسرع ما يلي:

- عملية التقديم المفتوحة؛ يمكن لأي شخص لديه فكرة التقدم للاستفادة من خدمات المسرع؛
- تقوم شركة Accelerator باستثمار الأموال النقدية في الشركات، عادةً في مقابل حقوق الملكية، في مرحلة ما قبل التأسيس أو مرحلة التأسيس؛
- تقدم خدماتها بأسلوب جماعي مجموعات أو "فئات" من الشركات الناشئة؛ وليس حسب الطلب ولكل شركة بشكل فردي؛
- برنامج دعم لكل الشركات المعنية بالدعم، بما في ذلك الأحداث وتوجيه الشركة؛
- تركز على الفرق وليس التوجيه الفردي لكل شركة على حدى.

ب/مسرعات المرحلة الثانية (Second-stage Programs): تستمر هذه البرامج حتى 06 أشهر وتركز على الشركات الناشئة الأكثر تطوراً لتقوم بربطها مع مجموعة واسعة من الفرص الاستثمارية.

سادساً: آلية عمل مسرعات الأعمال

مسرعات الأعمال هي برامج تركز بشكل عام على النمو أو الوصول إلى السوق. يفعلون ذلك من خلال توفير أشياء مثل التمويل والتدريب والتواصل وحتى الفرصة لعرض عملك على المستثمرين عند انتهاء البرنامج. يمكن أن تكون هذه البرامج مرهقة بشكل خاص، وغالباً ما تتضمن ثلاثة إلى ستة أشهر من التدريب المكثف والإرشاد والاجتماعات المطلوبة والمزيد.

تعمل العديد من مسرعات الأعمال مع أو يؤسسها مستثمرون ملاك أو شركات رأس مال مغامر ، مما يوفر شبكة لا تقدر بثمن للشركات الناشئة للاستفادة منها حتى بعد انتهاء البرنامج. على الرغم من أن المسرعات لا تفرض رسوماً على خدماتها، فمن المحتمل أن تتطلب حصصاً في بدء التشغيل. كما توفر المسرعات وسيلة للشركات الناشئة لتسريع نموها. بالإضافة إلى الموارد والإرشاد الذي يتلقونه، فإن كونك جزءاً من المسرع يمكن أن يساعد أيضاً الشركات الناشئة في التحقق من صحة فكرة أعمالها، وبناء قاعدة عملاء، وزيادة رأس المال. لذلك تتضمن بعض مزايا مسرع الأعمال، ما يلي:

- احصل على التمويل الذي يمكن أن يساعدك في التوقف عن القلق بشأن مشروعك الكبير التالي.
- استفد من الشبكة التي يمكن أن تساعدك على توسيع نطاق عملك وتأمين الاستثمارات حتى بعد انتهاء البرنامج.
- تعرف على النصائح والحيل التي يمكن أن تساعد في ازدهار شركتك الناشئة من بعض أفضل المحترفين وألمعهم في مجال عملك.
- اعرض شركتك الناشئة في يوم العرض أمام المستثمرين الذين يمكنهم مساعدتك في توسيع نطاق أعمالك والوصول إلى أسواق جديدة.

سابعاً: أمثلة على برنامج تسريع الأعمال حول العالم

هناك العديد من أنواع برامج التسريع المختلفة منتشرة في جميع أنحاء العالم. بعضها تدار من قبل الشركات أو شركات رأس المال الاستثماري في حين أن البعض الآخر ترعاها الحكومة أو الجامعة. يمكن أن تركز برامج تسريع بدء التشغيل أيضاً على صناعة معينة، مثل التكنولوجيا أو الرعاية الصحية. ونذكر منها:

- Draper Startup House Accelerator هو برنامج مقره أوستن بولاية تكساس يقدم الإرشاد والتمويل وحتى العيش المشترك.
- @ Ccelerate V هو برنامج مدته أربعة أشهر للشركات الناشئة في جميع أنحاء الهند يوفر فرصاً للتواصل والتعامل مع المستثمرين.

• Envision هو برنامج مسرّع خالي من الأسهم بهدف تسليط الضوء على المواهب غير الممثلة تمثيلاً ناقصاً في صناعة الشركات الناشئة.

• برنامج Women's Innovation Fund Accelerator هو صندوق ذو تأثير في المراحل المبكرة يساعد الشركات التكنولوجية الناشئة والمستدامة وغير الممثلة تمثيلاً ناقصاً على توسيع نطاقها بسرعة.

• Up2B Accelerator هي منظمة لديها عدد من البرامج المختلفة التي تهدف إلى مساعدة الشركات الناشئة على اختبار منتجاتها ، والعثور على مستثمرين ، أو حتى تحسين هياكل المبيعات الخاصة بهم.

• TECHHOUSE Accelerator هو برنامج مدته 15 أسبوعاً في النمسا يساعد الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا في المراحل المبكرة من الحصول على التمويل والإرشاد والموارد التي يحتاجونها للتوسع.

• The Long Beach Accelerator هو برنامج فريد من نوعه تم إنشاؤه بواسطة مدينة Long Beach والذي يوفر للشركات الناشئة رأس المال والتدريب وغير ذلك الكثير.

• Techstars هو صندوق مقره الولايات المتحدة مع برامج تسريع افتراضية وهجينة وشخصية منتشرة في جميع أنحاء العالم.

ويمكن أن نختصر أهم 05 البرامج العالمية الخاصة بمسرعات الاعمال المبدئية (Seed Accelerators) حسب قاعدة البيانات المتخصصة Seed-DB ، والتي تحوي مسرعات الأعمال وشركاتها، وهذا حتى أبريل 2023، في الجدول التالي:

الجدول 18: أهم 05 البرامج العالمية الخاصة بمسرعات الاعمال المبدئية

البرنامج	المقر	عدد الشركات الناشئة الممولة	التمويل الإجمالي دولار امريكي
Y Combinator	Silicon Valley, CA US	1801	\$ 52,211,881,615
Techstars	Worldwide N/A	1336	\$ 12,690,624,018
AngelPad	San Francisco, CA / New York, NY US	153	\$ 2,481,734,963
LaunchpadLA	Los Angeles, CA US	33	\$ 408,991,297
500startups	Silicon Valley, CA US	686	\$ 4,030,020,819
يوجد عالمياً 190 برنامج تسريع الاعمال، تقدم خدماتها لأكثر من 8153 مؤسسة ناشئة، ويتمويل اجمالي يقدر بـ:			\$ 88,874,580,633

8- مسرع الأعمال الجزائري A-venture:

أولاً: تعريف أجيرو فانفور

أول مسرع مؤسسات ناشئة startup Accelerator مملوك للدولة، تم إنشائه سنة 2021، يقدم جميع التسهيلات لابتكار رواد الأعمال من خلال: الوصول على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، والإقامة لما يصل إلى 32 شركة ناشئة في وقت واحد، و72 محطة عمل، وديزينة من المكاتب، ومنطقة العصف الذهني، وصناديق ThinkTank، وغرفة المؤتمرات، وإنترنت عالي السرعة احتياطياً، وواي فاي، طابعات وفاكس، مطبخ مجهز بالكامل وأكثر من ذلك بكثير.

يستهدف برنامج Algeria Venture حاملي المشاريع المبتكرة المتحمسين والشركات الناشئة على وجه الخصوص. فمن كونه قادراً على تنمية روح ريادة الأعمال، يرى التحديات على أنها فرص وفرص يجب اغتنامها.

ثانياً: مهام أجيرو فانفور:

تتمثل مهامها في:

- تدريب التدريب والدعم: تقدم A-venture برامج تدريب وتدريب للمؤسسات الناشئة، كما تنظم دعوات لتقديم الطلبات لاختيار المشاريع الأكثر جدوى من الناحية الاقتصادية، وتدعم المؤسسات الناشئة طوال فترة التسريع.
- التمويل والاستثمار: سيسمح المسرع أيضاً للمؤسسات الناشئة بالعثور على تمويل لمشاريعها المبتكرة، من خلال صندوق تمويل المؤسسات الناشئة ASF، وأيضاً من خلال صناديق الاستثمار العامة أو الخاصة الأخرى؛
- الابتكار المفتوح: تقوم بإعداد وتدريب الشركات الناشئة على التعامل مع الحلول والخدمات المستهدفة للشركات من أجل تقليل تكلفة الشركات والجهود المبذولة والنتيجة المختلطة؛
- التسريع: نحن نقدم برامج دعم ريادة الأعمال للشركات الناشئة النامية. إن دمج مسرع بدء التشغيل هو أولاً وقبل كل شيء دمج شبكة من رواد الأعمال والخبراء.
- التمويل: نحن نقدم برنامج دعم مالي للشركات الناشئة. يتضمن ذلك المراقبة والمشورة والتوجيه لفترة محددة نعمل خلالها على صقل الحجة قبل عرضها على لجنة المستثمرين.
- الملكية الفكرية: نحن نوجه الشركات الناشئة ورجال الأعمال في عملية حماية الملكية الفكرية والنماذج الأولية والتمويل
- الاعتماد الأكاديمي: نقوم بتدريب الشركات الناشئة والحاضنات والمدربين للحصول على الاعتراف والتسمية والإعفاء الضريبي وإعدادهم للحصول على الشهادات.

ثالثا: حصيلة أجيريا فانتور:

يمكن ان نبين تلك الحصيلة منذ 2021 في الجدول التالي:

الجدول 19: حصيلة أجيريا فانتور 2021-2023

815	الشركات الناشئة المدعومة والمشاريع المبتكرة
47	حاضنات
51	شركاء
3.7 مليون دولار	تم جمع الأموال
43	المدرسين والموجهين المعتمدين

المحور التاسع:

دار المقاولاتية

1- تعريف دار المقاولاتية:

" هيئة مرنة، مقرها الجامعة تتمثل مهمتها في تحسيس، تكوين وتحفيز طلبة الأطوار النهائية وضمان مرافقتهم الأولية من أجل انشاء مؤسسة".

- تبرز كلمة "دار" من كلمة " مركز" أو "معهد" الذي يشير إلى الهياكل الأكاديمية والتعليم التقليدي.
- تستحضر كلمة "دار" كهيكل ودي، حيث يكون الجو لطيفا ومفيدا لتبادل الأفكار وتنمية روح المبادرة والمقاولاتية. أي اجواء ودية وترحيبية ومجتمعية، وتضامن منتجة للقيم والثقافة.
- تشير المقاولاتية إلى "تسيير أو إدارة مشروع، بواسطة فرد أو أكثر، ينطوي على بناء أو تطوير تنظيم أو منظمة".
- بدأ تعميم المفهوم في الجزائر، في عام 2013، على مستوى جميع الجامعات والمدارس العليا، من النتائج المقنعة التي تم الحصول عليها بفضل التجربة التجريبية التي أجريت، في عام 2007 ، على مستوى جامعة قسنطينة ، بالشراكة مع بيير مينديز فرنسا - جامعة غرونوبل.

2- مهام دار المقاولاتية:

- نشر ثقافة ريادة الأعمال من خلال رفع الوعي؛
- تدريب الطلاب في ريادة الأعمال؛
- مرافقة مسبقة للطلاب الذين يحملون المشاريع.

3- أنشطة دار المقاولاتية:

تستند أنشطة دار المقاولاتية إلى خطة عمل سنوية، تتضمن:

- أيام إعلامية ورفع الوعي العام بالعمل المقاولاتي؛
- ندوات وأيام دراسية حول المقاولاتية؛
- الجامعات الصيفية: منهاج إنشاء المقاولاتية، بمشاركة شركاء ANSEJ. من أجل تقريب الشباب حاملي أفكار المشاريع من الشبكة المساعدة على إنشاء مؤسسة مصغرة، هذا التكوين يشرف عليه مجموعة من إطارات البنوك وموظفي مديرية الضرائب ورجال القانون وكذا المكلفين بالدراسات في هيئات الدعم والتمويل؛
- اجتماعات ومائدة مستديرة مواضيعية؛
- التنافس على أفضل خطة عمل؛
- التنافس على أفضل فكرة؛
- دورات تدريبية حول منهج المقاولاتية، وطريقة TRIE-CREE لمنظمة العمل الدولية وبناء نموذج الأعمال (BMG).

4-تنظيم دار المقاولاتية:

يتم تنظيم الدار حول لجنة وطنية مختلطة، ولجان محلية مشتركة مسؤولة عن تحديد برامج العمل ومراقبة تنفيذها.

❖ تتكون اللجنة الوطنية المشتركة من:

- ممثلان (02) ممثلا لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي؛
- أربعة (04) ممثلين عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- ممثلان (02) للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

واللجنة مسؤولة عن صياغة القواعد الإجرائية التي تحدد شروط وأحكام تشغيلها. كما تضع تقريرا سنويا عن حالة تنفيذ البرامج، يرسل إلى الوزراء المكلفين بالعمل والتشغيل والضمان الاجتماعي؛ والتعليم العالي والبحث العلمي.

❖ تتكون اللجنة المحلية المشتركة على مستوى كل مؤسسة جامعية من:

- ممثل واحد (01) لمديرية التشغيل بالولاية؛
- ممثلان (02) عن الهيئة المحلية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ؛
- ممثلان (02) من الجامعة المعنية.

هذه اللجنة مسؤولة عن إعداد تقرير سنوي ترسله إلى اللجنة الوطنية.

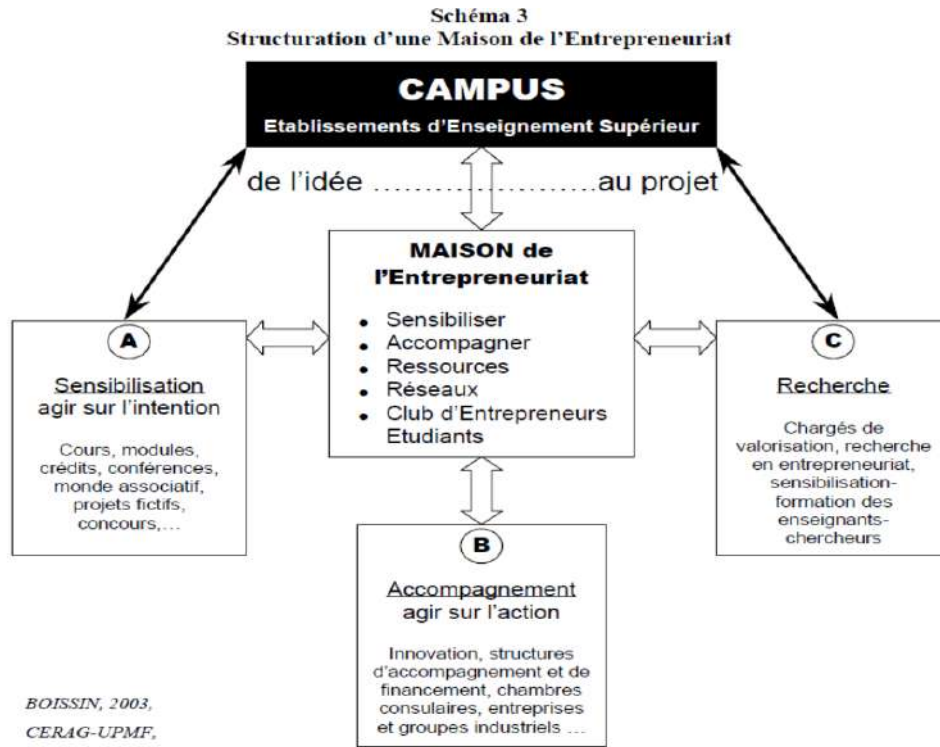
5- حصيلة دار المقاولاتية:

- 58 دار مقاولاتية تغطي جميع الأراضي الوطنية؛
- من حيث معدلات الالتحاق لخريجي الجامعات في نظام ANSEJ ، فقد زادت من 8 % إلى 30 % خلال الفترة (2008-2016)
- أدى تنفيذ خطة العمل السنوية إلى إنجاز 1623 نشاطاً خلال الفترة (2013-1 الربع الأول 2017)؛
- ارتفع معدل إنشاء المشروعات الصغيرة من قبل خريجي الجامعات من 6% في 2013 إلى 13% في 2015 و 18% في عام 2016.

6- هيكل دار المقاولاتية:

يمكن تبيان هيكل دار المقاولاتية او التنظيم الداخلي لها من خلال الشكل التالي:

الشكل 19: تنظيم ومهام دار المقاولاتية:



خاتمة:

في ختام المطبوعة حول المقاولاتية، يمكننا الاستنتاج بأن هذا المجال يلعب دورًا حاسمًا في النمو الاقتصادي والتنمية الشاملة للبلد. يعمل المقاولون على تنفيذ مشاريع متنوعة، بدءًا من البناء والتشييد ووصولًا إلى الفالحة والصناعة والخدمات وحتى الصناعات الحرفية والتقليدية. تتضمن أنشطة المقاولاتية تقدير التكاليف وإدارة المواد والموارد وتنسيق الجدول الزمني وإشراف على التنفيذ ومراقبة الجودة.

يتطلب المقاولون مهارات متعددة ومعرفة تقنية قوية للتعامل مع تحديات المشاريع. يجب أن يكونوا قادرين على التخطيط والتنظيم وإدارة الوقت وحل المشكلات. يجب أيضًا عليهم الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقوانين السارية فيما يتعلق بالسلامة والبيئة.

إن المقاولاتية تساهم في تعزيز الاقتصاد وخلق فرص العمل وتلبية احتياجات المجتمع من خلال تنفيذ المشاريع السكنية والتجارية والبنية التحتية. وبفضل التطور التكنولوجي، تشهد المقاولاتية تطورًا مستمرًا مع استخدام التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والأتمتة والبناء الذكي.

على الرغم من التحديات التي يواجهها المقاولون، مثل تغيرات في التشريعات والتكنولوجيا، فإن دورهم حاسم في تحقيق التطور والتقدم في البناء والتنمية العمرانية. إن المقاولاتية تمثل فرصة مهمة للابتكار والتنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة.

لذا، يجب أن نقدر الجهود التي يبذلها المقاولون في تنفيذ المشاريع الضخمة وتحقيق الرؤى المعمارية. ومن الضروري دعم هذا القطاع وتعزيز التعاون بين القطاع العام والخاص لتحقيق تطور مستدام وتحسين البنية التحتية للمجتمعات.

إن المقاولاتية مجال مهم ومثير، وتوفر فرصًا كبيرة للمهنيين المهتمين بصناعة البناء والتطوير العمراني. يمكن للمقاولاتية أن تكون مهنة مجزية ومجالاً للابتكار والتأثير الإيجابي على المجتمع والبيئة.

قائمة المراجع:

بالعربية:

1.

2. أمال بعيط، برامج المرافقة المقاولاتية في الجزائر -واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2016/2017.

3. أونساج، مسار إنشاء المؤسسة المصغرة، الصالون الوطني للتشغيل، الطبعة السابعة، الجزائر، 21-27 مارس 2018، www.salem2018.dz .

4. بدرابي سفيان، ثقافة المقولة لدى الشباب الجزائري المقول، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة تلمسان، 2014/2015.

5. بسمة فتحي عوض برهوم، دور حاضنات الاعمال والتكنولوجيا في حل مشكلة البطالة لريادي الاعمال قطاع عزة، دراسة حالة مشاريع حاضنة اعمال الجامعة الإسلامية بغزة، ماجستير في اقتصاديات التنمية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2014.

6. تركي فهد، كتاب الكتروني: turkifahad.com، مدونة تركي فهد، النسخة 1.0، أكتوبر 2015.

7. جامعة باتنة، دار المقاولاتية، نشرة تعريفية، القطب الجامعي الحاج لخضر، باتنة، 2016/2017.

8. رحال علي، بعيط امال، واقع المقاولاتية في الجزائر - دراسة تحليلية-، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11 ديسمبر 2016.

9. ريادة الأعمال وروادها علامة بارزة في تاريخ التطور الحديث، مجلة المبتعث، العدد200، <http://sacmmedia.org/mubtaath-magazine/issue-200/137-issue/issue-file2.html>

10. السالمي، محمد بن سعيد. "دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية في الدول العربية". مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية. العدد 10، 2016.

11. السدوي، نواف. "ريادة الأعمال: المفاهيم والتطبيقات". مركز النشر العلمي، 2017.

12. السلطان، نواف بن سعد. "المقاولاتية ودورها في التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية". مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية. العدد 21، 2018.

13. الشهراني، عبدالله بن حسين. "المقاولاتية والابتكار في التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية". مجلة الإدارة والتنمية. العدد 36، 2017.

الشيخ، إبراهيم. "تمهيد لريادة الأعمال وإبداع الفرص الجديدة". دار البشائر للنشر والتوزيع، 2018

14. الصالون الوطني للتشغيل، المؤسسة الناشئة، النجاح والابتكار، سلام 2018، الطبعة السابعة، الجزائر، 21-27 مارس 2018.
15. الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، معا لنرفع التحدي: أيها البطالون البالغون ما بين 30 و50 سنة، نشرة تعريفية، وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، الجزائر، 2018.
16. الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، معا لنرفع التحدي: تدابير تحفيزية للمستخدمين، نشرة تعريفية، وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، الجزائر، 2018.
17. العوا، محمد بن حسن. "المقاولاتية وتأثيرها على الاقتصاد العربي". مجلة الاقتصاد العربي. العدد 14، 2019.
18. الفاخري، خالد. "من رواد الأعمال إلى أبطال الاقتصاد". مكتبة العبيكان، 2018.
19. قطب، هبة. "رواد الأعمال: الابتكار والإبداع وزيادة الأعمال". دار الفكر العربي، 2016.
20. ماضي بلقسام، بوضياف عبير، ثقافة المؤسسة والمقاولاتية، الملتقى الوطني حول المقاولاتية، جامعة عنابة.
21. المركز الوطني للأعمال/ريادة، خطة عمل مشروع، الهيئة العامة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المركز الوطني للأعمال، عمان، 2019.
22. منصور الزين، أليات دعم ومساندة المشروعات الذاتية والمبادرات لتحقيق التنمية – حالة الجزائر-، الملتقى الدولي حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، الجزائر، 8/6 افريل 2010.
23. منير سلامي، التوجه المقاولاتي للشباب الجزائري، ملتقى وطني حول استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 19/18 أفريل 2012.
24. الموسى، أحمد. "ريادة الأعمال والابتكار في الاقتصاد الرقمي". دار الغرب الإسلامي، 2019.

باللغة الاجنبية:

1. "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers" by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur:
2. "Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup" by Bill Aulet:
3. "The Entrepreneur's Guide to Business Law" by Constance E. Bagley and Craig E. Dauchy:.
4. "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail" by Clayton M. Christensen:.
5. "The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses" by Eric Ries:
6. "The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company" by Steve Blank and Bob Dorf:
7. "Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future" by Peter Thiel and Blake Masters:

8. Abetti & al, entrepreneuriat et innovation dans les pays du Maghreb, le département du commerce des Etats-Unis, 2011.
9. afdb, Rapport sur le développement en Afrique 2011, Groupe de la Banque africaine de développement, Côte d'Ivoire, 02/12/2013 .
10. Alain Fayolle, Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre, 20 édition, Dunod, Paris, 2012, p 109.
11. Alain ndedi, initiation à la culture entrepreneuriale, ED.LIVRE, Paris, 2015.
12. Alain Rivard, l'entrepreneuriat : l'oxygène de notre savoir et du développement régional, centre de développement d'entreprises Cégep de Trois-Rivières, 2011.
13. alyssa coke, what find of entrepreneur are you?, Poster Image, fi.co/join/dna, 2016.
14. ANSEJ & université de Guelma, convention entre ANSEJ et l'Université de Guelma, Janvier 2004.
15. ANSEJ, Business model, Ansej, Algerie, 2016.
16. Ansej, Dispositif de soutien a l'emploi des jeunes, Fiche technique, Ansej, Algérie, 2016.
17. Ansej, Les modes de financement, Fiche technique, Ansej, Algérie, 2016.
18. A-venture, <https://aventure.dz/home> ,23/04/2023 .
19. A-venture, <https://aventure.dz/home> ,23/04/2023.
20. A-venture, <https://aventure.dz/home> ,23/04/2023.
21. Bamidele Oshinowo & al, THEORY OF ENTREPRENEURSHIP, COURSE GUIDE, National Open University of Nigeria, Abuja, 2017.
22. Baron, R. A. (2008). The Role of Entrepreneurship in Economic Development. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction (pp. 328-344). Springer.
23. Ben Al arbi Sabbar, la logique entrepreneuriale, BTS, Marseille, 2018.
24. Blank, S. G. (2013). The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win (2nd ed.). K&S Ranch.
25. Bruce Barringer, R Ireland, Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures (What's New in Management), Fourth edition, Pearson education.inc, 2012.
26. Chris Kuenne, John Danner, Built for Growth: How Builder Personality Shapes Your Business, Your Team, and Your Ability to Win, Harvard Business Review Press, 2017.
27. Christabel divine Brownson, fostering entrepreneurial culture: a conceptualization, European journal of business and management, Vol.5, N.31, 2013.
28. David kainrath, ecopreneurship in theory and practice, 1st Edition, LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011.
29. David Vallat, L'accompagnement facteur de durabilité de la création d'entreprise, 14ème Colloque National de la Recherche en IUT, Lyon-Villeurbanne, 29-30 mai 2008.
30. Denis Pelletier, invitation à la culture entrepreneuriale, guide d'élaboration de projet à l'intention du personnel enseignant, éducation, loisir et sport Québec, canada, 2005.
31. Dk sinda, entrepreneurship and rural development, shree publications and distribution, newdelhi, 2007.
32. Donna j. Kelley & al, Global Entrepreneurship Monitor, women's entrepreneurship 2016/2017 report, Global Entrepreneurship Monitor -GEM, 2017.
33. Drucker, P. F. (2014). Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. Harper Business.
34. Entrepreneur Media, The 4 Types of Business Plans, THE STAFF OF ENTREPRENEUR MEDIA, INC, DEC 4, 2014.
35. Eric Dontigney, What Are the Theories of Entrepreneurship?, <https://yourbusiness.azcentral.com/theories-entrepreneurship-23795.html>, 2018, p 01-03 .

36. eric dontigney, what are the theories of entrepreneurships, Az Central, <https://bizfluent.com/what-are-the-theories-of-entrepreneurship.html>, 13 Apr 2018.
37. essays business, entrepreneurship theories and contributions, <https://www.ukessays.com/essays/business/the-theories-and-contributions-of-entrepreneurship-business-essay.php?vref=1>, November 2018.
38. Futurpreneur, conseil d'initie : exemple de plan d'affaires, le model canadien de l'entrepreneuriat, www.futurpreneur.ca, 2012.
39. Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
40. GEM, Global Entrepreneurship Monitor (Moyen-Orient et Afrique du nord), Rapport régional GEM-MOAN 2009, IRDI, Canada, Décembre 2010.
41. Glossary > Business accelerator, Business Development Bank of Canada, <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/entrepreneur-toolkit/templates-business-guides/glossary/business-accelerator#:~:text=A%20business%20accelerator%20is%20a,earliest%20stages%20of%20getting%20established.> 23/04/2023.
42. Guillaume DELEMARLE, L'essaimage en entreprise : Définition, avantages et étapes à suivre, <https://www.l-expert-comptable.com/>, 20/04/2023.
43. Hannah orwa bula, evolution and theories of entrepreneurship, international journal of business and commerce, Vol.1, N.11, Jul 2012.
44. Helen Birk, The Different Types of Entrepreneurs, BusinessTown, BusinessTown LLC, 2018.
45. Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2019). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
46. <https://asf.dz/>
47. <https://startup.dz/algeria-venture/>, 23/04/2023.
48. <https://www.meemapps.com/term/business-accelerator>, 23/04/2023
49. Hubspot for Startups logo for Startups, What Is a Business Accelerator? Everything You Need To Know, Jan 16, 2023, <https://www.hubspot.com/startups/resources/what-is-an-accelerator>, 23/04/2023
50. Hubspot for Startups logo for Startups, What Is a Business Accelerator? Everything You Need To Know, Jan 16, 2023, <https://www.hubspot.com/startups/resources/what-is-an-accelerator>, 23/04/2023
51. Hubspot for Startups logo for Startups, What Is a Business Accelerator? Everything You Need To Know, <https://www.hubspot.com/startups/resources/what-is-an-accelerator>, 23/04/2023
52. Hubspot for Startups logo for Startups, What Is a Business Accelerator? Everything You Need To Know, Jan 16, 2023, <https://www.hubspot.com/startups/resources/what-is-an-accelerator>, 23/04/2023
53. James c. Hayton, Gabrielle cacciotti, in there an entrepreneurial culture: a review of empirical research, ERC Research paper N.16, February 2014.
54. James c.hayton & al, national culture and entrepreneurship : a review of behavioral research, entrepreneurship theory and practice.26, (4), research collection lee Kong school of business, Singapore, 2002.
55. Jignesh Rathod, entrepreneurship theories and models, <https://www.linkedin.com/pulse/entrepreneurship-theories-models-jignesh-rathod/>, 16/01/2017.
56. -Jonathan bone, Olivia Allen, Christopher Haley, business incubators & accelerators: the national picture, BEIS research paper No 07, Department for Business, energy & industrial strategy/NESTA, the national archives, Kew, London, April 2017.

57. Jonathan bone, Olivia Allen, Christopher Haley, business incubators & accelerators: the national picture, BEIS research paper No 07, Department for Business, energy & industrial strategy/NESTA, the national archives, Kew, London, April 2017.
58. Jonathan bone, Olivia Allen, Christopher Haley, business incubators & accelerators: the national picture, BEIS research paper No 07, Department for Business, energy & industrial strategy/NESTA, the national archives, Kew, London, April 2017.
59. Jonathan bone, Olivia Allen, Christopher Haley, business incubators & accelerators: the national picture, BEIS research paper No 07, Department for Business, energy & industrial strategy/NESTA, the national archives, Kew, London, April 2017, p 13.
60. Jürgen Backhaus, Joseph Alois Schumpeter ,Entrepreneurship, Style and Vision, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 2003.
61. Jyotsna Sethi, LESSON- 1 ENTREPRENEUR AND ENTREPRENEURSHIP, <https://ecestudy.files.wordpress.com/2015/02/entrepreneur-and-entrepreneurship.pdf>, 2015.
62. kasereki kombi, Dynamique entrepreneuriale en territoire de Lubero, Mémoire online, Université catholique du Graben, 13/02/2018.
63. khémiri achwak, Module : culture entrepreneuriale, formation continue, institut supérieur du sport et de l'éducation physique, le KEF, <https://pdfslide.tips/documents/module-culture-entrepreneuriale-khemiri-achwak.html>.
64. kimanzi constable, the 5 types of entrepreneurs, Entrepreneur contributions, <https://www.entrepreneur.com/> , MAR 30, 2015.
65. Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2018). Entrepreneurship: Theory, Process, Practice (10th ed.). Cengage Learning.
66. la maison de l'entrepreneuriat, Site ANSEJ Algerie, <http://www.ansej.rog.dz/index.php/fr/espace-pomoteur/la-maison-de-l-entrepreneuriat> .
67. LARRY KIM, There Are 6 Types of Entrepreneurs. Which One Are You?, Inc.com, OCT 18, 2016.
68. Lassaâd Mezghani & autres, Support pédagogique du module Culture Entrepreneuriale, Projet Culture Entrepreneuriale et Création d'Entreprise à l'Université de Sfax, CE & CE, Centre Universitaire d'Insertion et d'Essaimage de Sfax, Université de Sfax, Version 1.2, Septembre 2008.
69. Laure Bouvier, l'accompagnement des porteurs de projet de creation d'entreprise, Rapport de diagnostic, Master2 Entrepreneuriat et conseil aux PME 2013/2014, CCI Grenoble, France.
70. Laurine Alexandre, les typologies des entrepreneur, revue de l'entrepreneuriat, n3-4, vol.15, 2016.
71. Lorna Garey, What Is a Business Accelerator? April 22, 2022, <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/business-accelerator.shtml>, 23/04/2023.
72. Lorna Garey, What Is a Business Accelerator?, April 22, 2022, <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/business-accelerator.shtml>, 23/04/2023.
73. Lorna Garey, What Is a Business Accelerator?, April 22, 2022, <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/business-accelerator.shtml>, 23/04/2023.
74. Lssaad Mezghani & al, support pédagogique du module : Culture entrepreneuriale, projet culture entrepreneuriale et création d'entreprise à l'université de Sfax, version1.2, centre universitaire d'insertion et d'essaimage de Sfax, Tunisie, Septembre 2008.
75. M. S. Turan & al, ENTREPRENEURSHIP development & new enterprise management, BBA-301, Bachelor of bussiness administration, Directorate of distance education, <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/business-accelerator.shtml>, 2023/2022

- Guru Jambheshwar university, HISAR-125001, <https://www.ddegjust.ac.in/studymaterial/bba/bba-301.pdf>, 1999, p 04.
76. Maria Elizabeth Kruger, creativity in the entrepreneurship domain, PHD in Entrepreneurship, Faculty of economic and management sciences, university of Pretoria, S.A, April 2004.
 77. Marija Krumina, theoretical aspects of entrepreneurship, 75th conference: human resources and social policy, university of Latvia, march 2, 2017.
 78. markku Virtanen, the role of different theories in explaining entrepreneurship.in kunkel, s, entrepreneurship: the engine of global economic development, journal of best paper of the 42nd world conference, international council for small business, 1997.
 79. Matthew Allan Wong, doctorate of philosophy, Graduate program in business administration, the university of western Ontario, Canada, 2014.
 80. Nader Seyed Amiri and Mohammad Reza Marimaei, Concept of Entrepreneurship and Entrepreneurs Traits and Characteristics, Scholarly Journal of Business Administration, Vol. 2(7), November 2012.
 81. Patrick J. Murphy Jianwen Liao Harold P. Welsch, A conceptual history of entrepreneurial thought", Journal of Management History, Vol. 12 Iss 1. <http://dx.doi.org/10.1108/13552520610638256>, 2016.
 82. Pierre Duhamel, c'est quoi, un entrepreneur ? www.Jentreprises.ca, 2018.
 83. Pierre Ruel, la culture entrepreneuriale, Bachelier en pédagogie(B.Péd.), université de Québec, juin 2007.
 84. Renu Malta, theories of entrepreneurship, 2 sept. 2016.
 85. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
 86. Satya Kumar, Unit - 1: Entrepreneurship: An Introduction Vardhaman, 2015.
 87. Seed Accelerator Definition What does this site mean by it?, <https://www.seed-db.com/about/view?page=definition> , 23/04/2023
 88. Seed-DB: A database of seed accelerators and their companies, <https://www.seed-db.com/accelerators>, 23/04/2023.
 89. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
 90. Sharon a. Alvarez, Jay B. Barney, discovery and creation, *Strategic entrepreneurship journal*, Volume 1, Issue 1-2, <https://doi.org/10.1002/sej.4>, 16 November 2007.
 91. SME Toolkit, Benefits of preparing a plan business, qatar.smetoolkit.org, 04/03/2017.
 92. Sophie boutillier, éditorial numéro spécial sur les typologies d'entrepreneur, *revue de l'entrepreneuriat*, n3-4, vol.15, 2016.
 93. startup.dz
 94. Stéphane longuet, l'entrepreneur et la coordination : les limites paradoxales des approches autrichiennes, *revue française se socio-économie*, n.7.1/2011.
 95. Stephen Hill & al, *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023*, the Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, London, UK, 2023.
 96. Stevenson, H. H., & Gumpert, D. E. (1985). The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85-94.
 97. Sylvie Sammut, Variétés des formes d'accompagnement du créateur d'entreprise : quand la dimension interpersonnelle devient prégnante. Hermès science publishing. *Les relations interorganisationnelles des PME*, Hermès Science Publishing, 15 Dec 2015.
 98. theodore kinni, what kind of entrepreneur are you? according to these Princeton professors, there are 4 types, *Inc.com*, JUN 6, 2017.

99. Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2018). New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- 100.tStart, CONDITIONS GÉNÉRALES DE PARTICIPATION AU PROGRAMME tStart, Ooredoo Algérie, 9/03/2015.
- 101.Types d'entrepreneuriats, <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5339d688bd173.pdf>.
- 102.Université de Constantine, Maison de l'entrepreneuriat, Université de Constantine, Algérie, 2015.
- 103.Université de Laghouat, Maison de l'entrepreneuriat, université de Laghouat, 2016/2017.
- 104.Vera Catarina Rocha, the entrepreneur in economic theory, FEP working papers, university of porto, n.459, may 2012.