

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي من جديد - الطارف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية واللغات.
قسم علم النفس.

مطبوعة بيداغوجية في مقياس المقاولاتية: ENTREPREUNARIT SHIP

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علم النفس العمل والتنظيم وعلم النفس العيادي

الدكتورة: شرف الدين خديجة

السنة الجامعية: 2026/2025

عنوان المقياس هو المقاولاتية: سنحاول أن نبسط إشكالية وأهداف المقياس والإجابة على بعض التساؤلات التي قد يطرحها الطالب أو الأستاذ أو من له فضول وأهمها:

لماذا قرر هذا المقياس؟ وما محتواه؟ لماذا على الطالب أن يدرسه؟ ماهي الأهداف المتوقعة (للطالب والجامعة والمجتمع)؟ وهل هذا المقياس يكون حكرا على تخصص دون آخر؟ وما هو المطلوب من الطالب وما علاقته بالمكتسبات القبلية؟ وهل كل المكتسبات القبلية مهما كان تخصص الطالب قابلة أن تترجم أو تحول إلى مشروع مقاولاتي خلاق للثروة وقادر على تقديم خدمة للمجتمع؟

المحاضرة 01:

مقدمة:

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين إلى يوم الدين أما بعد:

نقدم على بركة الله هذه التوطئة الموجزة للطلبة لتوضيح إشكالية ومبررات هذا المقياس وننتهي إن شاء الله بمحاولة نأمل أن تكون ناجحة لقراءة بسيطة لواقع المقاولاتية في الجزائر. وكذا شرح مبسط لبرمجة هذا المقياس في هذا السداسي وفي الدفعات الأخيرة لمستوى الليسانس. وكما سنقدم مبرر مبسط لاختياره وفرضه على كل التخصصات في علم النفس.

سنحاول في هذا المقياس الموسوم بالمقاولاتية تقديم مجموعة من المحاضرات، والتي فيها يتم مراعاة مضمون المقرر الدراسي للمقياس لمستوى السنة الثالثة ليسانس لقسم علم النفس. كما

نعتمد على بعض الأمثلة تطبيقية وخاصة عند تقديم مخطط لنماذج العمل من الميدان الواقعي الجزائري ما أمكننا ذلك.

يجب ان نلفت انتباه الطالب بأن طبيعة هذا المقياس هي مجموعة من الإسقاطات للجوانب التطبيقية في شكل محتوى نظري لتنشيط الحصص البيداغوجية و لإثراء المقياس واعطاءه الصبغة التكوينية ومحاولة مساعدة الطالب على خلق نمط جديد من التفكير بمعنى بناء مشروعه المستقبلي. وعليه فإن المعارف المكتسبة منه تعتبر اللبنة الأولى للطالب لتغيير ذهنية الوظيفة و تغيير مفهوم الراتب الشهري أو الاستئجار والعمل كموظف (بل توجيهها في اتجاه مفهوم المشروع المهني أي العمل الحر والابداعي....). و من ثم تجنب تعطيل قدراته ورفضه للتغيير و اكتساب الروح والثقافة المقاولاتية وتغيير طريقة التفكير أولا، كما تعتبر هذه النقطة هي الهدف الأساسي لهذا المقياس في ظل غياب الجانب الميداني للمقياس، ورغم أن مدة تدريسه سداسي واحد فقط، ثم توظيف جميع قدراته ثانيا.

إن معارف هذا المقياس مرتبطة بما يسمى في التدريب بـ **Know-how أي كيفية توظيف المعارف الممكن وضعها حيز التنفيذ في الجانب الواقعي.** (الميدان العملي)، وهو أحد المعايير التي ناد بها نظام الجودة المعياري ومنظومة الايزو ISO 9000 (تعلم لتعرف ، تعلم لتعمل ، تعلم لتشارك وتعلم لتكون). لذلك فمكتسبات الطالب التطبيقية تساعده بشكل كبير في فهم محتويات هذا المقياس بشكل أكبر، ويزيد من رغبة الطالب في فهم هذا المقياس نظرا لربط النظري بالواقع الملموس وبتمتية الذات واستغلال جميع المعارف المكتسبة في تحقيق قيمة مضافة تفيد شخصا وتفيد مجتمعه، وبالأخص إن كان من الخريجين الكفاء.

غير انه على الطالب الذي يريد انشاء مقالة أن يدرك جيدا بانه سيشغل في بيئة معقدة وتتميز بمجموعة من **التحديات وأهمها:**¹

1- التحولات التكنولوجية واحداث وتسيير التغييرات المتلاحقة في ظل بيئة مضطربة وغير مستقرة.

2- شدة وشراسة المنافسة ذات المستوى العالمي والاقليمي والمحلي.

3- التحولات الاقتصادية في سياق المنافسة العالمية (تحت وطأة العولمة وما تحمله من احتمالات وضبابية وهيمنة).

4- النمو الديمغرافي على المستوى العالمي (خاصة أن بعض الاحصائيات تشير إلى 07 مليار نسمة، مما يتطلب توفير مناصب شغل ، الغذاء، السكن ، الرعاية الصحية، الخدمات

¹ - Jean Marie Peretti : GRH , 19 eme Edition. Vuibert p. p 3- 6. Livre version électronique. téléchargé via internet.

الاجتماعية والرفاهية....). للإشارة أن جل المجتمعات تعاني من مشكل الشيخوخة وعالم آخر متأخر عاجز اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وتعليميا كما حال الدول الافريقية والعربية.

ملاحظة: علما أن الجزائر تعاني من مشكل البطالة خاصة في وسط خريجي الجامعات والمعاهد العليا واقتصاد ضعيف تسيطر عليه فئة من المسيرين غير قادرين على إعطاء حلول.

5-التحولات الاجتماعية والتنوع الثقافي والعبر الثقافي أو التنوع.

6- شروط ومطالب العملاء المتزايدة.

7- تغير الأطر القانونية والتشريعية مثل التأمينات على العمل وعلى النشاط، الأجور وعقود العمل.

8- المنافسة للحصول على الراس المال البشري و الرأي المال الفكري و تحدي المحافظة على اليد العاملة المؤهلة القادرة على إعطاء القيمة المضافة للمقولة أو المؤسسة.

ملاحظة: وعليه فان التفكير المقاولاتي وخاصة عند تصور بناءه للمشروع لابد أن يتوقع كل هذه التحديات.

كما نلفت انتباه الطالب بأن التفكير في انشاء مقولة أن يركز على المقاربة الفكرية للمشروع لجون دوي John Dewey ومن أراد الاطلاع أكثر أن يطلع على مقال منشور في مجلة التكامل لمخبر جامعة باجي مختار عنابة في العدد 05 نشر في أبريل 2019 للأستاذ فنطازي العمري جامعة سكيكدة - بعنوان : المحددات النفس اجتماعية لبناء مشروع مهني للطالب الجامعي في ضوء تفسيرات المقاربة العلمية من ص 82 إلى 108-)

كيف يمكن الاستثمار في وسط الشباب الجامعي لبناء ثقافة المقاولاتية ؟

المشكل الكبير في الجزائر هو تصور البعض أن الثلاث أو الخمس سنوات التي يقضيها الشاب في الجامعة قادرة على تغيير نظرته لإنشاء المؤسسة أو المقولة، رغم أن هذا الشاب تكون في منظومة تربوية لم تتحدث إليه يوما على أهمية إنشاء مؤسسته، بل ان المنظومة التعليمية تخرج لنا شباب يتصور ان لا حل له في الحياة إلا أن يكون موظفا، وأن الوظيفة هي الضامن الوحيد لمستقبله. وبعد دخوله إلى الجامعة تحاول دور المقاولاتية أن تقدم للطالب تكوينات وتوجيهات ونصائح. لكن التركيبة النفسية التي تشكلت لديه تجعله يرى بأن الذهاب لإنشاء المشاريع هو بمثابة الانتحار. فكيف يكون حاله إذا أضفت له ما هو متداول بين أغلبية الجزائريين من كون أن أغلب من تقدم لهيئات الدعم التي وفرتها الدولة لم ينجح في إتمام مشروعه، سواء رجع ذلك للصعوبات التقنية التي واجهها أو حتى بسبب تعارض هذه القروض

والقناعات الدينية للعديد من الجزائريين أو غياب المرافقة. وهو الأمر الذي لا يزال يورق الكثير من الشباب خاصة أن هيئات الكبرى للافتاء لم تفصل في القضية بفتاوي واضحة وصريحة تزيل اللبس.

المحاضرة 02: بعض الأسس العلمية المفسرة لمفهوم المقاولاتية.

المقاولاتية: شهدت الساحة الاقتصادية والاجتماعية سلسلة من التغيرات والتحويلات التي اتسمت باهتمام مختلف الباحثين الاقتصاديين والسيكولوجيين في جل دول العالم بمجال المقاولاتية الذي أصبح يلعب دورا مهما في النشاط الاقتصادي، وبناء نسيج نفس-اجتماعي متوازن ومسار للتطور. وإنه الأمر الذي جعله من أفضل وسائل الإنعاش الاقتصادي وتحقيق معيشة كريمة وتحقيق طموحات المبدعين والسباقين للعمل الحر والاستقلالية في النشاط وذلك بالنظر لسهولة تكيفه ومرونته التي تجعله قادرا على الجمع بين التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب الشغل، فضلا عن إمكانية فتح فضاء لأصحاب الأفكار المبدعة والذين يحملون مشاريع عمل طموحة و تحقيق قدرة الشباب على الابتكار والإبداع والتجديد وتطوير منتجات جديدة. لذا كان لزاما على الدول خاصة النامية منها العمل على زيادة فعالية المقاولاتية وتذليل كافة الصعوبات التي تواجهها.

ملاحظة: وتعرف العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يؤسسها عادة خريجي الجامعات فشلا وذلك لأسباب كثيرة أهمها سوء التسيير وغياب الروح المقاولاتية وقلة الخبرة وغياب المرافقة الفنية والقانونية، بالرغم من المجهودات المبذولة لإنشائها ودعمها. وعليه فالأمر يقتضي ضرورة إعداد برامج تعليمية لأصحاب هذه المشاريع في مجالات مختلفة تمس في عمومها تأسيس وتدعيم وتطوير المؤسسة وهو ما نسعى إليه من خلال هذا المقياس. والجامعة الجزائرية بصفقتها مؤسسة تعليم وتكوين ومرافقة تلقي على عاتقها هذه المسؤولية للعب دورها في المشاركة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لتحقيق أهداف المجتمع.

التفاته لبعض الأنشطة العلمية السابقة حيث كانت أولى الدراسات لمفهوم المقاولاتية من طرف الاقتصاديين وكذا باحثين من العلوم الاجتماعية. وكان الدافع الأساسي هو الإجابة على بعض التساؤلات وأهمها ما هو تأثير الأنشطة المقاولاتية على الاقتصاد والاجتماع. وكان أول استعمال له سنة 1616 على يد Montchretien وتعني الشخص الذي يوقع عقدا مع السلطات العمومية من أجل إنجاز عمل ما. ثم توسع المفهوم ليصبح الشخص الذي يباشر عمل ما ! مما يعني هو ذلك الشخص النشط الذي يقوم بإنجاز العديد من الاعمال. ثم قام R. Cantillon

سنة 1755 و B Say . لسنة 1803 بإدراج هذا المصطلح في علم الاقتصاد واعطيا له معنى : " هو ذلك الشخص المخاطر الي يقوم بتوظيف أمواله الخاصة. وعلق عليه بالشخص الذي يشتري أو يستأجر بسعر غير أكيد وبيع أو ينتج بسعر غير أكيد. 2

ويرى Say أن الامر الذي يميز المقاول الصناعي هو قدرته على تطبيق العلم والمعرفة. و فرق Say بين المقاول والعالم الذي يدرس الظواهر ويقدم المعرفة جاهزة والعامل الذي يعمل لحساب المقاول لإنجاز المشروع. ويرى كذلك فيه هو الانسان المنظم الذي ينسق بين عوامل الإنتاج المختلفة وهي الأرض، المال والمادة الأولية والقوى العاملة والمعرفة لتحقيق المنفعة (المنتج) مع تحمل الاخطار المحتملة. أما 1935.schumpeterم يرى في المقاول هو شخص مبدع يقوم باستخدام الموارد المتاحة بطريقة علمية كما يعتمد على الاختراعات والابتكارات والتقنيات لتوليفات إنتاجية جديدة.³ اهم خصائصه هي على النحو التالي:

* - صنع منتج جديد.

* - استعمال طريقة جديدة في الإنتاج

* - اكتشاف قنوات جديدة في الأسواق.

* - اكتشاف مصادر جديدة للموارد .

* - انشاء تنظيمات جديدة.

كما يفرق هذا العالم بين المقاولاتية والتسيير، فالمقاول مبدع ومبتكر ويقوم باستغلال الفرص بينما التسيير يسعى لرفع فعالية طرق الإنتاج الموجودة والحفاظ على النظام القائم والعمل بموجبه (الخضوع للقوانين والانضباط).⁴

المقاولاتية حسب الاتجاهات النفسية:

أولا الخصائص النفسية: يركز هذا الاتجاه على المقاول في حد ذاته (كشخص). ودراسة خصائصه والاجابة على بعض الأسئلة : مثل من هو المقاول وما هي خصائصه وما الذي يميزه عن الاخرين؟

² 1- Isabelle Djanou, L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité, revue française de gestion, vol 28, n 138, avril/juin 2002, p 110.

³ -Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis, Op.cit., p 26.

⁴ - Khaled Bouabdallah et Abdallah Zouache, Entrepreneuriat et développement économique, les cahiers du CREAD, Alger, n 73, 2005, pp 16,17.

الخصائص النفسية حسب ماكلياند D Mclelland حيث ركز على الخصائص السلوكية التي تمكن المقاول من الإنجاز أي الحاجة للتفوق وتحقيق الهدف. فحسبه هو الشخص الذي تحكمه الحاجة الكبيرة للإنجاز وبالتالي يبحث عن الفرص والمواقف التي تسمح له بذلك ورفع التحدي. وتحمل المسؤولية كاملة لإيجاد الحلول وتحمل المخاطر (الفشل).⁵.

ثانيا الخصائص الشخصية: اهتم هذا الاتجاه ببعض العوامل المكونة لشخصية المقاول كالعائلة والمستوى التعليمي والخبرة المكتسبة والسن ونمط الشخصية. كما ان هذا الاتجاه تعرض لعدة انتقادات كونه عاجز على تقديم شرح شامل للموضوع وأنه صعب تقديم شرح مقنع بالاعتماد فقط على هذه العوامل لتوضيح سلوك المقاولاتية.⁶

ثالثا المقاولاتية حسب سير النشاط المقاولاتي:

لقد اهتم الاتجاه الاقتصادي بنشاط المقاول في الاقتصاد والمجتمع ككل و اهتم هذا الاتجاه بخصائص الافراد أي بسلوك وتصرفات المقاول. لذلك جاء هذا الاتجاه كرد فعل وحتمية لتغيير مجال التحليل ووضع المقاول جانبا والتركيز على دراسة وتحليل وفهم فعلا لما يحدث في السيرة المقاولاتية. وعليه ظهر فريق من الباحثين الذين ركزوا على دراسة العوامل التي تسمح للمقاول والمؤسسة الجديدة بالنجاح. من بين هؤلاء P.Drucker حيث ركز على التحولات الاقتصادية التي طرأت حيث انتقلت من اقتصاد مرتكزا على المسير الى اقتصاد مبني على المقاولين بفضل الأنشطة المقاولاتية. فحسبه يجب على المقاول البحث عن مصادر الابداع والمؤشرات الدالة على الابتكار التي تؤدي للنجاح وتطبيقها بمعرفة جيدة. كما ركز كثيرا على التغيير النشط والبناء.

بينما Gartner وهو من رواد هذا المدخل حث الباحثين على الاهتمام بالدراسة لعمليات إنشاء المؤسسة الجديدة أي بنشاط المقاولين وقدم نموذجا لعملية انشاء مؤسسة جديدة وفق أربعة عناصر وهي المحيط، الفرد، سير العملية والمؤسسة. وأهم الأنشطة التي يقوم بها المقاول :

- *- البحث عن الفرصة المناسبة.
- *- جمع الموارد الأساسية.
- *- تصميم المنتج (ابداع وابتكار)
- *- انتاج المنتج (وفق ما يطلبه المستهلك معايير جودة عالية).
- *- تحمل المسؤولية امام الدولة والمجتمع.

⁵ .Robert Wtterwulge, Op.cit., p 46

⁶ Alain Fayolle, Introduction à l'entrepreneuriat, Dunod, Paris, 2005, pp 12,13.

ملاحظة: تمكن باحثوا هذا الاتجاه من الخروج من التصورات الأولى التي كانت تركز على عنصر واحد أما الفرد (سلوك، سمات شخصية) أو مجرد نشاط أو وظيفة اقتصادية معقدة إلى تصور ظاهرة كاملة متكاملة ويجب دراستها من كل جوانبها.

المحاضرة 03

الاتجاهات المفسرة لظاهرة المقاوالاتية: لقد أصبح هذا المفهوم شائع في كل الدول ومتداول على لسان الخاص والعام ومحور أساسي ونشاط حيوي نمط حياة تتطلع إلى مستوى أرقى والبحث عن الاستقلالية في النشاط ومعيشة أفضل.

أولا المقاوالاتية ظاهرة تنظيمية: يتزعم هذا التيار الفكري Gartner الذي يعتبره المقاوالاتية هي عملية انشاء مؤسسات جديدة وهي تشمل مجموع الأنشطة التي يقوم بها المقاول بتجنيد وتنسيق مختلف الموارد من معلومات (معرفة المحصلة من التكوين والمعبر عنها بشهادة تأهيل) موارد مالية وبشرية وأرض وأدوات ووسائل عمل. هذا النشاط يسعى إلى تجسيد فكرة في شكل مشروع مهيكّل يكون قادرا على التغيير ومسايرته من خلال أنشطة مقاوالاتية جديدة. وخلص هذا التيار إلى قناعة مفادها أن بناء وإنشاء مؤسسة جديدة ناتجة عن توافق وتأثير متبادل لمختلف العوامل منها الأفكار والخبرة وفرص متاحة وتوافر موارد أساسية ..⁷

ثانيا المقاوالاتية استغلال للفرص:

يرى كل من Shane وVenkatarman بأن المقاوالاتية هي عملية اكتشاف واستغلال الفرص والتي تسمح بإنتاج منتجات جديدة وخدمات مستقبلية. والفرصة حسب Casson هي الحالات التي تسمح بتقديم منتجات وخدمات ومواد أولية جديدة وإدخال طرق جديدة في التنظيم ان هذا لا يأتي إلا باستعمال المعرفة (العلم). وبيع سلع بربحية. وهذا الاكتشاف لا يكون إلا عن طريق المقاول مبدع وقادر على خلق الفرص.

وحسب P.Drucker هناك مصادر أخرى للفرصة وهي:

* - الفرصة المتواجدة في الاسواق كثرة الناتجة عن عدم توافر الكفاءة وعن عدم إمتلاك التكنولوجيا اللازمة لإشباع الحاجة غير المشبعة.

* - الفرصة الناتجة عن التغيرات الخارجية (الاجتماعية، السياسية والاقتصادية والديمغرافية).

⁷ Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, Les compétences entrepreneuriales. Définition et construction d'un référentiel, communication au séminaire l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, Suisse, 25,26,27 octobre 2006, p3

* - الفرصة الناتجة الابتكارات والاختراعات والاكتشافات المنتجة للمعرفة العلمية وما تحمله من مستجدات.⁸

ملاحظة: يركز هذا الاتجاه الجديد على ظهور نظام اقتصادي جديد أساسه الروح المقاولاتية وقوامه المعرفة والرقمنة والتكنولوجيا والابتكار والابداع ورواده هم الراس المال الفكري.

ثالثا المقاولاتية هي ازدواجية بين الفرد وخلق القيمة المضافة (شخصية الفرد) .

حسب هذا الاتجاه فإن المقاولاتية تتمحور حول العلاقة التي تربط بين الفرد والقيمة المضافة للمشروع الذي أنشأه . ويتزعم هذا الاتجاه الباحث Bruyat فالموضوع الذي ندرسه كانت انطلاقته من مبدأ إقترحه Morin ويندرج في ديناميكية التغيير ويعرف من منظورين الأول: ينطلق من الفرد ويعتبره شرط أساسي لخلق القيمة المضافة باعتباره له القدرة على تحديد طرق الإنتاج وسيرورة سير العملية وتفاصيل القيمة المضافة المقدمة من قبل المقاول أو المجموعة المقاولاتية (الذين أنشأوا المشروع) هي التي تتحلّى بهذه الخصائص.

اما المنظور الثاني يعتبر ان خلق القيمة المضافة من خلال المؤسسة التي انشأها الفرد (المقاول) تجعل المقتول أكثر ارتباطا بالمشروع الذي انشأه إلى درجة انه يصبح معروفا به. وفي ذات الوقت يصبح المشروع على مكانة كبيرة في حياته مما يدفعه لتعلم أشياء جديدة، وتعديل وخلق علاقات ترتبط بمتطلبات أنجاح مشروعه. فهذا الوضع يجعل منه فردا يتحمل المشاق وبذل المجهودات وتغيره صفاته و قيمه. فهو يصبح أكثر تقيدا بالمشروع لأنه جزء هام من حياته.

فالاتجاهات الثلاث السابقة مجتمعة تساعد على فهم واضح لمصطلح المقاولاتية وتكون على النحو التالي:

المقاولاتية هي مجموع النشاطات التي من خلالها إنشاء مؤسسة ذات طابع تنظيمي من خلال استغلال الفرص المتاحة من طرف فرد له الخصائص لتجسيد فكرة مبدعة وخلق قيمة.

ونلفت الانتباه أنه هناك ثلاث عناصر تؤثر في المقاولاتية وهي:

- 1-المقاولون الذين يستطيعون الاختراع والابتكار وإنشاء المؤسسة وتجسيد المشروع.
- 2-البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية والثقة والابداع وتحدي الفشل وإزالة الغموض والخوف..
- 3-البعد البيئي المرتبط بجودة الحياة والحفاظ على المحيط وتزويد الأسواق.

مما سبق نقول أن العوامل الأساسية للمقاولاتية وهي:

⁸ Karim Messeghem, L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne, le congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, suisse, 25-27 octobre, 2006, p5.

- * - هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة.
- * - تخصيص الجهد المطلوب والمال الكافي والوقت.
- * - تحمل المخاطر المحتملة والحصول على العوائد الناجمة.

المحاضرة 04

بعض المصطلحات ذات العلاقة بالمقاولاتية:

- هناك العديد من المصطلحات ذات الصلة بالمفهوم ونذكر منها:
- أولا الثقافة المقاولاتية:** هذا المحور كما يشير عنوانه ذا تأثير كبير بالمحيط.
- * - التلاؤم والتوافق مع العوامل المحيطة منها الثقافة، اللغة والعادات والمعاش الاجتماعي والمعتقد الديني...
 - * - مجموعة القيم المتقاسمة بين أفراد المجتمع استعمالاتها في التبادلات والتعاملات.
- مما سبق نعرفها ونقول أن المقاولاتية هي : المهارات والأفكار المكتسبة من الفرد أو المجموعة الأفراد محاولة استغلالها وتطبيقها في استثمار الأموال وذلك إيجاد أفكار مبتكرة جديدة، ووجود هيكل تسييري تنظيمي يتضمن التصرفات والتحفيزات ويوجه السلوكات التنظيمية نحو تحقيق الأهداف المقاولاتية من خلال اتخاذ القرارات والتخطيط وبناء استراتيجية" وهناك ثلاثة هيئات تترسخ فيها العملية هي المدرسة والعائلة والمؤسسة.⁹
- ويوجز لنا كل من J. B Sabourin et Y Gasse و بيرزا مراحل المقاولاتية عند فئة المتعلمين خاصة أولئك الذين تحصلوا على تكوين في موضوع المقاولاتية وذلك من خلال تحليلهما لثمانية برامج تكوين.
- 1- المسابقات و تتمثل في العوامل الشخصية والمحيطية بهم تشجع الفرد على ذلك كما لاحظ الباحثان أن أبناء الذين يعملون لحسابهم الخاص لديهم ميولات مقاولاتية وامكانيات أكبر من غيرهم.
 - 2- الاستعدادات وهي مجموع الخصائص النفسية لدى الفرد.
 - 3- تجسيد الإمكانيات والقدرات المقاولاتية في المشروع.
- ثانيا الروح المقاولاتية:** لقد ازداد اهتمام الباحثين بدراسة موضوع الروح المقاولاتية نظرا لأهميتها وان هذا المخل مازال محل جدل كبير ولم يتطور أكثر. فحسب Jarniou-Leger¹⁰ لا يجب

⁹- سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجازير، سنة 2003 ص

¹⁰ Catherine Leger-Janiou, Le profile du créateur d'entreprise, Edition L'Harmattan, Canada, 1997, p 91.

الخلط بين الروح المقاولاتية وروح المؤسسة وكل منهما معناه الخاص به. فروح المؤسسة تمثل المواقف الإيجابية اتجاه المؤسسة والمقاول. أما الروح المقاولاتية تنتقد التصور الذي يعتبرها عملية التعرف على الفرص وجمع الموارد الكافية ذات الطبيعة المختلفة بهدف تحويلها إلى مؤسسة (مشروع حقيقي)، بل يجب النظر إلى العملية كنتيجة ممكنة لتحقيق روح المقاولاتية. حيث يرتبط المفهوم بالدرجة بأخذ المبادرة والعمل والانتقال إلى التطبيق لأن الافراد الذين يمتلكون العزيمة على تجريب الأشياء والدافع للإنجاز لا يكون بالضرورة هدفهم إنشاء مؤسسة خاصة بهم وحتى الدخول في مسار مقاولاتي، بل يهدفهم أولاً إلى تطوير قدراتهم على التعامل مع التغيير، تجريب خبراتهم والانفتاح والمرونة.

وخلاصة القول أن الروح المقاولاتية هو مفهوم يتعدى محاولة إنشاء مؤسسة فردية، بل هي محاولة تطوير الكفاءات والمهارات الفردية وتقبل التغيير وتفعيله والانفتاح وتقبل المخاطرة والانتقال من العلم المخبري والنظري إلى الميدان التطبيقي وكسر حاجز الخوف وحب المغامرة والتجديد واكتساب المرونة في التعامل مع المستجدات.

ثالثاً العملية المقاولاتية: سبق وأن عرفنا المقاولاتية على أنها إنشاء مؤسسة جديدة ذات قيمة وتنظيم. وتطوير خطة مناسبة وتحديد الموارد الأولية. فهذه الإجراءات والأنشطة لا بد أن تولد انطلاقة لمنظمة ريادية.

وقد حدد كل من Hofer et Baygrave خصائص المقاولاتية على النحو التالي:¹¹

- 1- إنها عملية تنشأ بمحض إختيار و إرادة الانسان.
- 2- انها تحدث على مستوى الشركات الفردية في أغلب الأحيان.
- 3- أنها تحمل نوعاً من تغيير الأوضاع .
- 4- انها تتضمن نوع من عدم الاستمرارية.
- 5- انها عملية شاملة و ديناميكية.
- 6- انها عملية تتمتع بالذاتية الى حد كبير.
- 7- تتضمن العديد من المتغيرات ونتائجها حساسة.

جدول المقارنة بين المقاول والمؤسسة

مجال الاختلاف	المقاولاتية	المؤسسة
واقع الممارسة.	نلتمسها كثر في المؤسسات الصغيرة	نلتمسها في المؤسسات الكبيرة

¹¹ - مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، عالم الكتب الحديث ، إريد، الأردن، 2009 ، ص130.

الحجم	الحجم	الحجم
طبيعتها ومهمتها	ابتداء بمشروع صغير و ادارته	تشغيل وإدارة كبيرة قائمة الأصل
تحمل المخاطر والصعاب.	أقل مخاطرة مصاعب مقارنة مع المقاوله المؤسسة.	أكثر مخاطرة وصعوبة من المقاولاتية خصوصا المخاطرة المالية.
الاستقلالية والاعتماد على النفس.	المقاول مستقل بذاته ويعتمد على نفسه في إدارة منظمته.	ليس مستقلا وانما تابع لمنظمة معينة حيث يخضع لقوانينها واجراءاتها التنظيمية.
رقابة البيئة الخارجية.	أكثر سيطرة على البيئة التي يعمل فيها خاصة الداخلية.	أقل سيطرة على البيئة التي يعمل بها.

المصدر : مجدي عوض مبارك ، صفحة 230.

بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم المقاولاتية: ظهر مصطلح الريادة (Entrepreneurship): مفهوم الريادة- كمرادف للمقاولاتية في الأدبيات المتعلقة بالعلوم الاقتصادية في المقام الأول في كتابات Richard Cantillon 1680-1734 و هو مصرفي إيرلندي، عاش في فرنسا، ويعتبر أول من أعطى البعد الاقتصادي لهذا المفهوم. ومنه أشار إلى أهمية الريادة في التنمية الاقتصادية، حيث ميز الاقتصادي Cantillon بين ملاك الأراضي، والرياديين، و العمال داخل النظام. و رأى أهمية الدور الذي يؤديه الريادي في المجتمع، و عبر عنه بنوع من الشخصية ذات الاستعداد لتأسيس مشروع جديد أو انشاء مؤسسة منتجة وخلاقة للثروة ومحقة الرغبة الذاتية في النجاح. وكذا تقبل المسؤولية الكاملة عن النتائج غير المؤكدة (تحمل المخاطر) .

من جهة أخرى يعود الفضل في وضع تعريف واسع لمفهوم الريادة واستعمل كمفهوم المقاولاتية إلى الخبيرين الاقتصاديين Frank Knight و Joseph Schumpeter اللذين عرفا الريادة بأنها: "عملية ابتكار و تطوير طرق و أساليب جديدة لاستغلال الفرص في الأنشطة التجارية وغيرها. و من ثم فتح نقاشا واسعا للدراسة.

بينما يرى فريق آخر من الباحثين **بأن الريادة** عبارة عن نوع من السلوك و أسلوب حياة. كما يمكن النظر إليها على انها عملية ذات سيرورة process. بعبارة أخرى الريادة هي " عملية إنشاء مؤسسات جديدة، و يعرف Stoner et al الريادة عملية هي انشاء مؤسسات وبشكل أكثر تحديدا على أنها المؤسسات الصغيرة". إذا تحمل معنى المقاولاتية وانشاء مقولة لتجسيد مشروع منهى كانت بدايته فكرة تعبر عن طموح أو حلم لتحقيق الذات.

كما يعرف Kuratko et Hodgetts الريادة بأنها " هي عملية المغامرة بالبداية في عمل تجاري، و تنظيم الموارد اللازمة لذلك، مع الأخذ في الاعتبار المخاطر و العوائد المترتبة عن هذا العمل التجاري."

و يعرف Higgins الريادة بأنها " وظيفة البحث عن فرص الاستثمار والإنتاج، تنظيم المؤسسة للتجديد المستمر للعملية الإنتاجية، ورفع رأس المال، و توظيف اليد العاملة، وتنظيم و ترتيب الحصول على المواد الأولية و اختيار المدير المسؤول عن العمليات اليومية في المؤسسة.

من جهة أخرى يعرف Fillis et Rentshler الريادة: " بأنها عملية خلق قيمة مضافة للمؤسسات و المجتمعات من خلال الجمع بين مجموعات فريدة من الموارد العامة و الخاصة لاستغلال الفرص الاقتصادية، الاجتماعية، و الثقافية، في البيئة المتغيرة"، و يرى هذين الباحثين أن مفهوم الريادة يتضمن ثلاث أبعاد رئيسية هي:

ـ **الإبداع** : فالإبداع هو الطريقة التي يتبعها الريادي للبحث عن فرص جديدة، أو الطريقة التي يتم بها جلب الأفكار للحصول على نتيجة مربحة، فنجاح الإبداع يعتمد على النجاح في سوق الأفكار (المعرفة)، وليس في حداثة الفكرة فقط.

ـ **المخاطرة** : و تعني الطريقة التي يتم بها دمج الإبداع في المؤسسة، أو المجتمع، أو الجماعة، وترتبط كذلك بالرغبة في توفير موارد أساسية لاستثمار فرصة موجودة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وتكلفته..

ـ **الإستباقية أو المبادرة** :تتعلق بعمل الأشياء من خلال المثابرة، و القدرة على التكيف، و عمل قطيعة مع الطريقة التي يتم بها القيام بعمل الأشياء.

خلاصة: إن مفهوم الريادة يمكن استعماله كمرادف للمقاولاتية وهو ما نجده في بعض الكتابات الأدبية التي عاجلت الموضوع وخاصة العربية منها وذلك راجع إلى مشكلة الترجمة لأنه في الأصل اللغوي بالفرنسية لم يكن هناك اختلاف ولكن المترجمين الى اللغة العربية وضعوا لنا هذه التناولات المختلفة وعند اطلاعنا للموضوع نجد ان جوهره متفق عليه ونسرد منه شيء بسيط.

ويتضمن جميع الوظائف الأنشطة والأفعال المرتبطة بإدراك الفرص و إيجاد المشاريع التي تستثمر هذه الفرص، كما تحدث الريادة في جميع المؤسسات الصغيرة أو الكبيرة المحلية منها أو العالمية. ومن التعاريف السابقة نستنتج ما يلي :

أ - تتضمن الريادة إنشاء المؤسسات.

ب - تطبيق الإبداع و الابتكار في سياق الأعمال.

ج - الجمع بين الموارد. (البشرية الفكرية والمادية).

د - استغلال الفرص المتاحة في النظام الاقتصادي والاجتماعي أو السوق و تحمل المخاطرة.

هـ - الجمع بين عوامل الإنتاج في ظل المخاطرة واحتمال الفشل.

ملاحظة نهائية: ومنه نقول انه على الطالب، عند استخدامه للمراجع، فهم واستعمال مفهوم المقاولاتية كمرادف للريادة ومفهوم المقاول هو الريادي.

المحاضرة 05

ماهية مفهوم المقاول: L'Entrepreneur

لم يتحدد اطارا نظريا متفق عليه بين الباحثين في هذا الموضوع، وهذا ما أدى إلى تباين التعاريف لمفهوم المقاول. من جهة ثانية إرتبط مفهومه بالنظريات الاقتصادية أكثر من غيرها وبطبيعة ونموذج المحيط الاقتصادي السائد لمجتمع ما. وفي ما يلي سنستعرض البعض منها.

تعريف المقاول: لقد اشتقت الكلمة من الفعل *entreprendre* للغة الفرنسية وكانت اول استعمال والذي يعنى **بأشْر** ، **التزم، تعهد**. أما في اللغة الإنجليزية استعملت نفس الكلمة وب نفس المعنى. ونقدم التعاريف التالية: ¹²

* - المقاول حسب ماك ليلاند : " هو الشخص الديناميكي الذي يخوض مخاطر محسوبة ".

* - Knight يقول " هو الشخص الذي يتصرف أساس توقعاته لتقلبات السوق، ويتحمل اللايقين في ديناميكية عمل السوق".

* - cantillon المقاول هو صاحب رأس المال الذي يتحمل المخاطر الناجمة تقلبات البيئة.

تعليق من خلال التعاريف السلفة نلاحظ اتفاق او تقاطعها في الخصائص التالية أن المقاول هو الشخص الذي ينشئ المؤسسة في ظل تقلبات السوق مما يعني بيئة مضطربة وتحمل مخاطر

¹² - عمر علاء الدين زيداني، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، القاهرة، مصر، 2008، ص 98 :

واحتتمالات الفشل ، والمخاطر قد تكون مالية ، مادية او شخصية. أما اللجنة الأوروبية قد عرفت المقاول على أنه: " يمكن إعتباره ذلك الشخص الذي يأخذ ويتحمل الاخطار ويجمع الموارد بشكل فعال ويبتكر لإختراع منتجات وتقديم خدمات بشكل جديد، ويحدد الأهداف المرجوة وذلك بتخصيصه الناجع للموارد".¹³

بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم المقاول:

خصائص ومميزات المقاول: نحاول ستليط الضوء على بعض الخصائص ليسهل على الطالب فهمها مثل الشخصية والسلوكية والإدارية.

1-الخصائص الشخصية حسب R. Papin هناك تنوع كبير في الخصائص التي تمكننا من

القول ان هذا المقاول ناجح ونذكر منها ما يلي:

أ- الطاقة والحركة: لأنه أمر ضروري بحيث ان إنشاء مؤسسة يتطلب جهدا وديناميكية واستغلال الوقت وتوفير طاقة.

ب- القدرة على احتواء الوقت: ينبغي على صاحب فكرة انشاء مؤسسة بتطوير مجموعة من الأنشطة ولا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل ورسم خطة ورؤية واضحة.

ج- القدرة على حل مختلف المشاكل وعدم تجنبها ولا يمكن تجاهلها بل مواجهتها.

د- تقبل الفشل لأنه جزءا من النجاح لأنه بالنسبة للمقاول الفشل والحلم والخطأ هي مصادر إستغلال الفرص.

هـ- قياس المخاطر: يجب مواجهة المخاطر التي تقابله ولا يمكن الاعتماد على الحظ.

و- الابداع والتجديد: تطور المؤسسة يتوقف على هذين الامرين.

ع- الثقة في النفس: تمكنه من النجاح وتعيّنه على تجاوز كل العقبات.

ص- بالإضافة إلى الاندفاع للعمل و الالتزام والتفاؤل و الرغبة في الاستقلالية (العمل الحر).

14

والجدول التالي يوضح لنا صفات متعارف عليها للمقاول.

¹³ - كمال مرداوي، كمال زموري، الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاولة في ظل رهانات اقتصاد السوق، مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولة :

التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الج 1 زئر، أيام/ 08/07/06 .: أبريل 2010 ، ص: 07

¹⁴ - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي: الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، عمان، 2006 ، ص 12.



2- الخصائص السلوكية:

أ- المهارات التفاعلية "Interaction Skills" وتتمثل أساسا في بناء علاقات إنسانية بين العاملين والاداريين والمشرفين والسعي لخلق علاقات احترام وتقدير والمشاركة في حل المشاكل والتغيير والتجديد.

ب- المهارات التكاملية "Integration Skills": سعي المقاول لإنشاء علاقات ومهارات تكاملية بين العاملين وتصبح المؤسسة وحدة تضمن إنسانية الاعمال و تكامل بين الأقسام والوحدات والمصالح.

3- الخصائص الإدارية: ¹⁵

أ- المهارات الإنسانية: تتمثل في التعامل الانساني والتركيز على إنسانية العمل والعاملين من حيث الظروف الاجتماعية والقدرات وتهيئة الأجواء او المناخ الإنساني واحترام مشاعر والبحث عن استئثارها.

¹⁵ - حمزة لفير ، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاول، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص .المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر ص 28.

ب- المهارات الفكرية :تتطلب المشروعات سواء عند الانشاء او الإنجاز او التسيير مهارات فكرية كثيرة.

ج- المهارات التحليلية: تهتم بتحليل وتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبلا على أداء المشروعات. بالتالي الوقوف على مواطن القوة والضعف سواء من البيئة الداخلية وعناصر الفرص والتهديدات المحيطة بالمشروع.

د- المهارات الفنية: تتمثل في الجوانب التقنية والادائية ومعرفة طبيعة العلاقات خاصة بين مرتحل الإنتاج مثلا. ومعرفة مختلف المهارات الادائية وكيفية أداء الاعمال الفنية كالتصميم وطرق تحسين المنتجوالعمليات التشغيلية. منه ينظر العاملين إلى المقاولين على أنهم مرجع أساسي لهم في الأداء.

المحاضرة 06

أولا أنواع المقاولين وتصنيفاتهم.

لقد قسمت النظريات الاقتصادية المقاولين إلى ثلاث أنواع وهي: المبدع والمخاطر والمدير. اما منتزبرغ Mintezberg قسمهم إلى: المقاولين ذوي الامكانية، والرياديين الذين لديهم النية إنشاء مشروع (مؤسسة)، ورياديين فعليين ورياديين ليس لديهم النية في بدأ وبناء مشروع. أما Uc Basaran قسم المقاولين وهم: **المقاول الأصيل** وهو ذلك الذي يمتلك معاوف متعددة، **مقاول مبتدئ** هو الذي يمتلك مشروع واحد ولو لديه خبرة في إدارة المشروع، و**مقاول تسلسلي** أو (تابع) الذي لديه مشروع واحد وقضى وقتا في مشروع آخر (تابع لغيره أي يعمل كتابع)،¹⁶ و**مقاول احتوائي** وهو الذي يملك عدة مشاريع في آن واحد.

ملاحظة: إن هذه التقسيمات ترجع إلى الخلفيات النظرية والمداخل الفكرية لكل واحد من العلماء.

ثانيا المقاول وإدارة التغيير لإدارة المشروع (المؤسسة).

للمقاول القدرة على التأثير في إدارة المؤسسة وميكانيزمات الاقتصاد وعلى دراية بالتوازنات والاختلالات المحتملة. كما له دراية بالبيئة الاجتماعية التي لها تأثير قوي على المشروع.

1-المقاول وإدارة التغيير: إن التغيير في عموم المفهوم هو الانتقال من حال إلى حال يفترض أفضل منه.

16 - مجدي عوض مبارك مرجع سابق ص 39.

إلا ان التغير في سياق المقاولاتية يعني : هو إحداث نقلة كمية ونوعية في التنظيم من خلال العناصر المادية والسلوكية (المهام والهيكل التنظيمي والقوى البشرية والتكنولوجيا) وذلك لرفع مستوى الأداء العام.

ثالثا الأسباب الدافعة بالمقاول للتغيير .

- 1- الأسباب الداخلية.منها ما يتعلق بالقوى العاملة (كالمشكلات أو الإمكانيات) أو سلوكية أو قرارات المقاول والصراع والتباين بين الرؤساء العاملين وذلك بتنمية مهارات التعامل.
- 2- الأسباب الخارجية أي تلك الناتجة عن المحيط.وقد عدد Hellriegle بعض الأسباب الخارجية منهاك

- *- التطور التكنولوجي.
- *- الثورة المعرفية والمعلوماتية و النمو السريع في مجال المعرفة.
- *- التقدم السريع للمنتجات.
- *- التغيير في تركبه اليد العاملة من حيث المستوى والسن والجيل والثقافة.....
- *- تغير في نوع وجودة حياة العمل.
- *- ظهور فلسفات وأفكار إدارية مثل الجودة الشاملة و الهندرة والمعرفة الاقتصادية...

2- دور المقاول في التغيير.

يمكن للمقاول ان يدير مؤسسته بطرق متعددة تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين مما يساعد المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة للمؤثرات الخارجية ونذكر منها 17:

- أ- العمل على خلق جو مشجع الافراد على تقديم أفكار ومساهمات جيدة.
- ب- جعل الابداع ثقافة مقولاتية مشتركة بين كل أفراد المؤسسة.
- ج- منح عوائد مادية ومعنوية لافراد كي يلمس التغيير حقيقة.

مداخل و طرق التغيير المقاولاتي:

- أ- المدخل الوظيفي: يهتم بالمهام والوظائف والسياسات لتمكين تنفيذ وتحقيق الأهداف بفعالية.
- ب- المدخل الهيكلي: ويهتم بتوزيع الأدوار والمهام وتشكيل الهيئات والوحدات وخطوط الاتصال والصلاحيات.
- ج- المدخل التكنولوجي: ادخال طرق وأساليب العمل واستعمال الالات الحديثة والبرمجيات.

17- زيد منير عوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ، ص20

د-المخل البشري: يهتم بتأثير قيم واتجاهات الافراد والجماعات وذلك من خلال التدريب ورفع مستوى الأداء والكفاءة والمهارات الفردية والجماعية.

كيفية تعامل المقاول مع مقاومات التغيير:

- * - تجنب المفاجات عن طريق احاطة العاملين بما يريد فعله حتى يمكن فهم اهداف التغيير.
- * - العمل توضيح التغيير للعاملين واشراكهم فيه كي يكون هناك اندماج وتبني وقبول للتغيير.
- * - ضرورة وضع حوافز لقبول التغيير ومنح مكاسب ناجمة عن التغيير لضمان نجاحه.
- * - الاستعانة بالقادة الرسميين وغير الرسميين في الشرح والتعبئة الواسعة والقبول.
- * - إيجاد رؤية مستقبلية وتسهيلها كي يتعرف عليها العمال.

رابعاً عوامل نجاح المقاول: يمكن ايجاز هذه العوامل في ما يليك

- 1-وجود الفرصة الاستثمارية الحقيقية: تكتشف وتستغل بطريقتين هما.
 - * - الاعتقاد بل ودراسة حاجة السوق إلى سلع أو خدمات جديدة ذات جودة عالية وسعر منخفض. وهذا الاتجاه يعرف بالانتاجي وقد يكون صعبا إذا كانت هناك منافسة.
 - * - الاتجاه الثاني هو اتجاه علمي يقوم على دراسات جدية لحاجات السوق ومدى تقبله للجديد من سلع او خدمات.
- 2- القدرة الإدارية: يعنى مدى قدرة صاحب المشروع الالمام بالجوانب المهمة والقدرة على إدارة المشروع تجاوز كل العقبات المحتملة وقدرته على تعبئة مساعديه وعماله و المامه بالقوانين والمحيط الإداري على وجه الخصوص وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة الناتجة عن البحوث العلمية.
- 3- توافر القدر المناسب من المال والقرض: القدرة على توفيرها وتسييرها بما يحقق للمشروع أهدافه.

مقارنة: جدول المقارنة بين خصائص المدير و المقاول.

المدير	الريادي أو المقاول
جد مهيكّل، موجه بالمهمة، لديه أهداف ثابتة لا يقوم بالتغيير.	مبدع، يمتلك خيال، لديه القدرة على رؤية الأسواق الجديدة
يعرف كيف يراقب و يقيم	يحب تحمل المخاطر (لديه القدرة على رؤية الفرص الموجودة في السوق)
يعرف كيف يقود و يحفز الفريق و كيف	لديه رؤية ثابتة.

يوجه العمل الجماعي	
يعمل، فيظل الإطار العام للاستراتيجية	جد متفاعل، نشيط جدا، قيادي، غير مرتب
شخص نمطي، لا يمكنه تغيير رأيه في صباح. اليوم التالي.	يملك شخص عنيد (إرادة قوية)
يعمل باستخدام المنهجية و التحليل والاحتكام للقوانين	يعمل باستعمال الحدس و الذوق والذكاء الاعتماد على النفس.
يحب الرجوع إلى الرئيس المباشر لرفع المشاكل و الحلول.	يتحدث مع الآخرين للمتابعة لاجل السير الحسن.

من جدول المقارنة المشار اليه أعلاه نستخرج اهم الفروق بين المقاول و المدير:

1- يكون اهتمام المدير موجه بشكل كبير نحو الرقابة، و يبحث عن التحكم أكثر في الأحداث.
- أما المقاول أو الريادي فهو على العكس من ذلك، حيث يكون عنصر فاعل أكثر في المؤسسة، فالضرورة تحتم عليه ان يكون ملما بكل ما يدور داخل المؤسسة، و كذلك البحث عن الفرص الموجودة في السوق.

2- السلوك الإداري للمدير يكون موجه نحو الأوامر " العمليات"، و هو ما يدل عل الصرامة البنوية الهيكلية و تثبيت الوجود.

- اما سلوك المقاول أو الريادي متوجها أكثر نحو الابتكار و الإبداع، و هو ما يعني الرغبة في إنشاء شيء من لا شيء.

في عمليات اتخاذ القرار:

- * - فالقرارات الشجاعة للمقاول تتخذ غالبا عن طريق الحدس الشخصي و هو حاسة الشم.
- * - في حين أن اتخاذ القرارات من قبل المدير يكون بعد إقناع مختلف الفاعلين في المؤسسة، و بعد جمع و تحليل البيانات) تقارير داخلية، دراسات تقنية، استشارة...الخ(الاطلاع ومراجعة التراث النظري للفرق بين الريادي و المدير يشير الى العديد من الاختلافات بين هذين الشخصين، كما أن هناك العديد من أوجه التشابه، فالمقاول مثلا هو مبدع، مبتكر، مخاطر، و لكنه أيضا يدير، يوجه، ينظم، في حين أن المدير يكون خاضع أكثر للهيكلية و المستويات الإدارية الموجودة فيها، كما أنه يمارس مهامه سلطاته انطلاقا من المركز الموجود فيه(سلطة القانون)، فهو في العادة يمارس مهام روتينية أكثر منها إبداعية، بحكم العمل لفترة طويلة في

مركزه الإداري، كما انه موجه أكثر بالعمليات الإدارية و يتحرك في إطار السياسة والاستراتيجية العامة للمؤسسة، أما المقاول قد يمارس مهام المدير و بالتالي يطلق عليه اسم الريادي-المدير، لكنه في غالب الأحيان يقوم بأدوار ريادية و لا يملك الوقت الكافي من أجل إدارة المؤسسة و شؤون الأفراد، و عندما يقوم المقاول بأدوار و مهام إدارية أكثر من الأدوار الإبداعية فهو بذلك يتحول من ريادي إلى مدير يمارس مهام روتينية لا تعتمد بدرجة أولى على الإبداع و الابتكار، و إنما تعتمد على التحليل المنهجي للمعطيات التي تحوزها المؤسسة

المحاضرة 07

واقع المقاولاتية بالجزائر:

تمهيد: ان الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة راجع لأهمية العامل الاقتصادي الذي تقدمه للمؤسسات الكبيرة والمزايا الاجتماعية. حيث توفير مناصب شغل للقضاء على البطالة وتقديم خدمات اجتماعية. بالإضافة لسهولة تسييرها وحيوية أنشطتها وتخصصها الضيق. والجزائر كغيرها من الدول التي صارت تهتم بهذه المقاولات حيث أعدت أسس قانونية وقدمت تسهيلات مالية في شكل قروض تحفيزية وإلى جانب انشاء مؤسسات الدعم القانوني والفني والمرافقة في بعض الأحيان.

نشأة مفهوم المقاولاتية بالجزائر:

في إطار خلق محيط ومناخ استثماري مناسب وتطوير القطاع الخاص ومنظومة المقاولاتية. هيئت الدولة جملة من التدابير لحث وتشجيع المبادرات لتحقيق المشاريع الفردية و الجماعية محدودة من حيث العدد والنشاط. هذا الأسلوب يمهد لإنسحاب الدولة من السيطرة ووضع حد للعراقيل البيروقراطية والمركزية في القرار وغيرها.

لقد انطلقت الجزائر بداية من 1988 في العمل على اصلاح القطاع الاقتصادي وتمهيدا لتراجع ملكية الدولة وتقليل بسط نفوذها على كل الأنشطة الاقتصادية. هذا المسعى راجع لجملة من المشاكل الناتجة عن تلك السياسة التي لم تعد مجدية في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية سواء في الداخل او الخارج. من جهة أخرى هناك تغير في المحيط الدولي، وما حمله من انقسامات وتكتلات، وكذلك انهيار و بعض المعسكرات وزوال بعض الأيديولوجيات والفلسفات مثل الاشتراكية والشيوعية وتراجع بعض الشعارات كالشعبوية والقومية والوطنية المزعومة خاصة عند جل الدول العربية التي ساهمت في ظهور مشاكل اجتماعية وعجز اقتصادي. هذا ما أدى إلى ظهور حركات احتجاجية وغضب شعبي كبير عن الواقع الصعب

الذي صارت عليه. بالإضافة الى ظهور بعض التحولات والاحتميات منها العولمة و كذا ظهور تيارات فكرية جديدة للسيطرة على غيرها وفرض منطقها على الدول الضعيفة مثل نظام المعايير والقياس والجودة المفروضة على السلع ودفع ثمنها المؤسسات وفتح الأسواق وزوال الرسوم الجمركية وحرية تنقل الافراد والمال والسلع الذي فرضته سياسة العولمة وطبق كمبدأ من قبل المنظمة العالمية للتجارة .

ولكن كمبادرة لبعث الاقتصاد الجزائري وتلبية الحاجات الاجتماعية بات رهين إنشاء واتباع طرق وأساليب جديدة منها اللجوء للمؤسسات الصغيرة. هذا الاخير يتميز بالتسيير الجيد والسهل والرقابة الممكنة والنشاط غير المكلف واتخاذ قرارات آنية. وفي هذا الاطار سارعت الدولة الجزائرية لإنشاء صناديق المساهمة التي تكفلت بحق الملكية على المؤسسات نيابة عن الدولة.¹⁸ رغم الجهود المبذولة في هذا المجال لكنها لم تتجح كما أريد لها، ولم تتحسن الوضعية وعجزت. فمنهم من يرجع ذلك الفشل للقانون المحدود والصلاحيات غير المناسبة وبقي تدخل الدولة على اعتبار انها المالك الحقيقي أي الممارسات القديمة بثوب وشعار جديد مفرغ من محتواه.

وفي سنة 1995 صدر قانون الخوصصة الذي خصص المؤسسات العمومية الفاشلة والعاجزة على النشاط، وحينها دخلت الجزائر مرحلة جديدة من خلال تفعيل مساهمة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي من خلال فتح مجال المساهمة وإنشاء مؤسسة صغيرة. ومن شهدت سنة 2001 انطلاقة لتطور المؤسسات الصغيرة وإصدار الامر رقم 01-03 المتعلق بتطوير الاستثمار والامر 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أهم ما جاءت به القوانين :

- * - تقديم مجموعة من المزايا الكفيلة بتشجيع الاستثمارات للقطاع الخاص.
- * - ضمان حق المعاملة بالمثل بين الاستثمار الوطني والاجنبي.
- * - إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار التي حلت محل وكالة ترقية ودعم الاستثمار.
- * - انشاء المجلس الوطني للاستثمار والموضوع تحت اشراف رئاسة الحكومة.
- * - انشاء صندوق لدعم الاستثمار و التكفل بمساهمة الدولة.

المحاضرة 08

أجهزة الدعم والمرافقة بالجزائر:

¹⁸ - سوامس رضوان، العلاقة بين البنك والمؤسسة على ضوء الإصلاحات المالية والنقدية الجارية في الجزائر، الملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 22. 23 أبريل 2003 ، ص. - 164.

بما ان إنشاء مؤسسة جديدة عملية صعبة وتحمل المخاطر واحتمال الفشل ولذلك تم انشاء هيئات المرافقة والدعم لترافق المقاول في انجاز المشروع وتذليل كل العقبات التي قد تعترضه. واهم الهيئات:

1- **مشاتل المؤسسات**. لقد تم إنشاء للمؤسسات وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير 2003¹⁹ طبقا لأحكام المادة 12 من القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لدعم مساعدة المؤسسات الناشئة وأهم أشكال المشاتل نجد:

- 1- المحضنة وهي هيكل يهتم بالمشاريع الخدمية.
 - 2- ورشة الربط: ويهتم بحاملي المشاريع في الصناعة الصغيرة والمهن والحرفية.
 - 3- نزل المؤسسات: ويهتم بأصحاب المشاريع البحثية.
- تتكفل هذه المشاتل :

* - استقبال واحتضان ومرافقة أصحاب المشاريع الحديثة وذلك لمدة معينة.

* - احتضان أصحاب المشاريع الصغيرة ووضع تحت تصرفهم المحلات التي تتناسب مع طبيعة النشاط بصيغة الايجار.

* - تقديم المساعدة بشتى أنواعها لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

* - تقديم الدعم والاستشارة ومرافقتهم عند الانشاء واثاء السير وتكوينهم والوقوف إلى جانبهم.

2- **مراكز التسهيل**: المرسوم التنفيذي رقم 03-79 الصادر في 25 فيفري 2003 طبقا لأحكام المادة 13 من القانون التوجيهي المشار إليه أعلاه. طبيعة المراكز هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. الهدف منها هو تطوير ثقافة التقاؤل في الجزائر. حيث تسهر على :

- * - دراسة ملفات المقدمة من أصحاب المشاريع الجديدة.
- * - تحقيق هذه الطموحات في أهداف عملية وتوجيههم في المسار المناسب لهم (إرشاد).
- * - مساعدة المستثمرين لتجاوز العراقيل التي تعترضهم خاصة العراقيل الإدارية.
- * - مرافقة المقاولين أثناء التكوين والتسيير ميدانيا.
- * - تشجيع والعمل على نشر المعلومات وثقافة المقاوله وعملية المقاولاتية.

3- **أجهزة او هيئات الدعم**:

أولا الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار **ANDI**.

19 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، العدد 13 ، الصادر في 26 فيفري 2003 ، ص13

ثانياً الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ.

ثالثاً الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC.

رابعاً الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

ملاحظة عامة: يرى البعض بأن وجود عدد كبير من المقاولات والمقاربات الحجم والتي تعمل في ظروف تنافسية بسيطة وشفافة تسمح في تحقيق عدالة في التوزيع بحيث تتطلب إمكانيات إستثمارية متواضعة والذي يسمح لعدد كبير من أفراد المجتمع بإنشاء مقاولات. وهذا الأمر يسمح بوجود وتوسع الطبقة الاجتماعية المتوسطة ذات الدخل العادي وتساهم في تقليص الطبقة الفقيرة وهذا على عكس إنشاء مؤسسات كبيرة الحجم الذي يتطلب إمكانيات ضخمة مما يساعد على زيادة التفاوت الاجتماعي.

حوصلة نهائية للمقياس:

المقاولاتية هي: انشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة (قد تكون إنتاجية أو خدمية) وتتطلب ما يلي:

-البناء والانشاء (بذل جهد كبير من عدة نواحي وأهمها:

أ- خلق الظروف الملائمة.

ب- إستيعاب وتطبيق واتباع الإجراءات الإدارية وفق أحكام القانون المتعلق بالموضوع وذلك بإعطاء الصبغة الرسمية للعمل.

ج- الإجراءات التنظيمية وهي محاولة تصور لأهم الاحكام والنظم وأساليب العمل والإجراءات الواجب تطبيقها.

د- تحديد طبيعة المقولة (المشروع) (مصغرة أو متوسطة) إنتاجية أم صناعية.

هـ- اختيار مؤسسة أو هيئة الدعم والمساندة والمرافقة. (أونساج أو أنجام أو غيرها....

ع- دراسة السوق بالاستعانة بخبراء أو أساتذة مختصين أو اخصائيين ميدانيين. (دراسة معمقة للزبائن، الموردين، الممولين، المنافسين وأفاق السوق الوطني والدولي).

س- التسيير وفق القوانين والقواعد العلمية.

ش- تحمل كامل المسؤوليات (اتجاه المشروع، العمال والدولة والمجتمع والزبائن...)

و- الالتزام التام والعمل بجدية لإنجاح المشروع لأنه إلتزام أمام الذات والمجتمع والدولة.

ف- التفكير بجدية في خلق الثروة و المساهمة في خدمة المجتمع والاقتصاد والابتعاد عن أن تكون عالية على الآخرين و عدم التقاعس والاكتفاء بالأجرة المحدودة وكن معطاء بدل من أخذ من الآخر.

ق- رفع تحدي مثل ما فعل ذلك عدة مقاولين عالمين ورفعوا سمعة بلدانهم وأممهم.

1- المقولة هي — (إنجاز مشروع فردي أو جماعي) المستقبل (تحقيق الذات).

2- المشروع تكون بدايته فكرة استثمارية وهذه الأخيرة تركز على مغذيات أساسية نذكر منها:

*- المكتسبات المعرفية المتراكمة (التحصيل الدراسي كل المشوار الدراسي).

*- مجموع البيانات والمعطيات المستقاة من الواقع.

*- مكونات المحيط ككل (الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، القانوني وما يوفره من فرص وما يحتويه من إمكانيات قد تسخر لإنجاز مشاريع).

*- إمكانيات الطالب (الفكرية والمعرفية (التأهيل)، الشجاعة (الشخصية)، الرغبة ومدى قوة الدافع لذلك، النظر للمستقبل والاستباقية لاستغلال الفرص المتاحة).

3- نضج الفكرة (بلورة واكتمال الفكرة الوضوح). العزم على تحقيق المشروع (تحويل التصور الفكري الناضج وخلق الظروف وتهيئة الأسباب وجمع العوامل الكفيلة لتحقيق المشروع الانشاء الفعلي للمقولة التي تمر بدورها ب: الانشاء - التطور - التوسع ثم النضج.

4- ضمان المستقبل (تحقيق الذات) من خلال تحقيق المشروع فعلا : ينجم عنه خلق الثروة لنفسه وأهله ومجتمعه. المساهمة في بناء الاقتصاد والقضاء على البطالة ورفع قيمة المجتمع ومنافسة المجتمعات الأخرى.

هام جدا : نحاول أن نقدم لطالب بعض المسلمات ونوجزها فيما يلي :

*- تعلم لتعرف لأن المعرفة هي العملة التي يتنافس عليها المجتمعات في الالفية الثالثة. ثق أن العالم دولا ومؤسسات عالمية أصبحت تتنافس على المعرفة (العلم المتقدم) ولم يعد المال و لا الأرض ولا الموارد الأولية هي عوامل التنافس بالدرجة الأولى، لأن كل ذلك لا يخلق القيمة المضافة و لا الميزة التنافسية بل الراس المال الفكري والراس المال البشري هما العاملان الذين يخلق المفارقات. ومنه فإن كل مكتسب معرفي يجب أن يتحول إلى تطبيق في الواقع أو الميدان (مشروع المستقبل).

المراجع:

1 – Jean Marie Peretti : GRH , 19 eme Edition. Vuibert p. p 3- 6. Livre version électronique.
téléchargé via internet.

- 2 – Isabelle Djanou, *L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité*, revue 28, n 138, avril/juin 2002, p 110.. de gestion, vol française
- Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis, *Op.cit.*, p 26.-3
- 4 – Khaled Bouabdallah et Abdallah Zouache, *Entrepreneuriat et développement économique*, les cahiers du CREAD, Alger, n 73, 2005, pp 16,17.
- 5– Robert Wtterwulge, *Op.cit.*, p 46
- 6 Alain Fayolle, : *Introduction à l'entrepreneuriat*, Dunod, Paris, 2005, pp 12,13.
- 7 – Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, *Les compétences entrepreneuriales. Définition et construction d'un référentiel*, communication au séminaire l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, Suisse,25,26,27 octobre 2006, p3
- 8- Karim Messeghem, *L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne*, international francophone en entrepreneuriat et PME, L'internationalisation des PME le congrès stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, et ses conséquences sur les suisse, 25-27 octobre, 2006, p5.
- 9- سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003 ص 10.
- 10- Catherine Leger-Janou, *Le profile du créateur d'entreprise*, Edition L'Harmattan, Canada, 1997, p 91.
- 11- مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009 ، ص130.
- 12- عمر علاء الدين زيداني ، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية ، القاهرة ، مصر، 2008، ص98 :
- 13 - كمال مرداوي، كمال زموري، الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاولة في ظل رهانات اقتصاد السوق، مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولة : التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 08/07/06 : أفريل 2010 ، ص: 07
- 14 - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي: الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، عمان، 2006 ، ص 12.
- 15- حمزة لفقيه ، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص .المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر ص 28.
- 16- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص20.

