المقاولاتية

مطبوعة محكمة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر
تخصص إدارة مالية

من إعـداد:

د. يمينة رحماني

أستاذة باحثة بقسم العلوم التجارية

السنة الجامعية: 2021_2022

سلسلة المطبوعات الجامعية المحكمة

محتـــــــوى المطبـوعـــة	الصفحـة
مقدمة	5
المحور الأول: الأسس النظرية للمقاولاتية	
1. المقاولاتية والمقاربات الأساسية للمقاولاتية	11
2. المقاول كمحرك للسيرورة المقاولاتية	18
3. المقاولاتية وديناميكية التنمية	23
أسئلة المحور الأول	26
مراجع المحور الأول	27
المحور الثاني: مدخل إلى إنشاء المؤسسات	
1. مراحل وأشكال إنشاء المؤسسات	31
2. الفكرة أو الفرصة المقاولاتية	35
3. نموذج الأعمال	39
أسئلة المحور الثاني	46
مراجع المحور الثاني	47
المحور الثالث: دراسة جدوى وتقييم المشاريع المقاولاتية	
1. ماهية دراسات الجدوى الاقتصادية وأهميتها	51
2. مراحل ومحاور دراسات الجدوى الاقتصادية	53

3. تقييم المشاريع المقاولاتية	59
4. التشغيل الفعلي للمشروع المقاولاتي	60
5. الرقابة على المشروع المقاولاتي	62
أسئلة المحور الثالث	69
مراجع المحور الثالث	70
المحور الرابع: مخطط الأعمال والجدولة الزمنية للمشروع	
1. مفهوم مخطط الأعمال وأهميته	74
2. خصائص مخطط الأعمال	78
3. مضمون ومكونات مخطط الأعمال	79
4. الجدولة الزمنية للمشروع	83
أسئلة المحور الرابع	86
مراجع المحور الرابع	87
مقترح مواضيع البحوث للمقياس	89
خاتمة	91
قائمة المراجع	
1. المراجع باللغة العربية	95
2. المراجع باللغة الأجنبية	99

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المقاربات المختلفة للبحث في المقاولاتية	17
02	الخطوط الرئيسية لمخطط الأعمال	80

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد المقاولاتية	13
02	فوائد المقاولاتية	14
03	خصائص ومهارات المقاول	20
04	متغيرات المسار المقاولاتي حسب William B. Gartner	32
05	مراحل إنشاء المؤسسة	33
06	المواقف المقاولاتية المختلفة	34
07	مفهوم المطابقة fit في إطار الوصول إلى الفرصة الاستثمارية	39
08	مخطط نموذج الأعمال لـ Yves و Alexander Osterwalder Pigneur	41
09	حجارة البناء التسعة	42
10	مثال تطبيقي لمخطط الأعمال لشركة الفيس بوك	45
11	مراحل دراسة الجدوى وتقييم المشاريع المقاولاتية	54
12	خطوات دراسة الجدوى المبدئة	56
13	الأشكال القانونية للمؤسسات حسب القانون الجزائري	61
14	أنواع الرقابة المرتبطة بأداء المؤسسة	64
15	مراحل عملية الرقابة على المشروع المقاولاتي	66
16	وظائف مخطط الأعمال	76

مقدمة

لقد عرف العالم المعاصر عدة تغيرات وتحولات سريعة وعميقة على جميع الأصعدة، هذه التغيرات دفعت بالبلدان المتقدمة والنامية على حد سواء إلى التفكير في وضع استراتيجيات حديثة من شأنها دفع عجلة التنمية بشكل جدي. وذلك من خلال تبني سياسات تنموية شاملة قائمة على إيلاء المشاريع المقاولاتية أهمية بالغة باعتبارها القاطرة الأمامية للتنمية الشاملة.

ويعزى هذا الاهتمام إلى مزايا المقاولاتية التي تطال جميع المستويات، إذ تقوم على اساس تشجيع المبادرة الفردية وتلعب دورا مهما في النشاط الاقتصادي والاجتماعي على حد السواء، الأمر الذي جعلها من أفضل وسائل الإنعاش الاقتصادي نظرا لقدرتها على الجمع بين التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب الشغل فضلا عن إمكانيات قدرتها 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.

وما يؤكد هذه الأهمية الكبيرة التي تحظى بها المقاولاتية هو الاهتمام المتزايد بالمقاولاتية كموضوع للبحث أو علم قائم بحد ذاته من قبل الباحثين والمفكرين الاقتصادين، تبعهم في ذلك باحثون من تخصصات ومجالات مختلفة كعلم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الإدارية نظرا للتشعب والاختلاف الكبير الذي ميز الظاهرة، هذا من جهة ومن جهة أخرى اهتمام السياسات والحكومات بالمقاولاتية من خلال توفير المناخ الاقتصادي والقانوني المناسبين لترقية المقاولاتية، وتطبيق مختلف الإصلاحات الضرورية لذلك، بالإضافة إلى تقديم الدعم الذي يحتاجه المقاول لإنشاء مؤسسته الخاصة.

الجزائر كغيرها من الدول اعتمدت مجموعة من سياسات وبرامج في سبيل ترقية المقاولاتية، إلا أن نجاح ذلك مرتبط أيضا بمدى تعزيز ثقافة وروح المقاولاتية لدى الشباب عامة والطالب الجامعي خاصة، وذلك من خلال مساهمة الجامعة باعتبارها الأقرب من الشباب المتعلم، الذي يعتبر الرأس المال الحقيقي لأي مجتمع، ويعول عليه كثيرا في تحقيق التنمية.

تهدف هذه المطبوعة الموجهة إلى طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة مالية إلى تمكينهم من المفاهيم القاعدية والنظرية للمقاولاتية وقد تم اعدادها وفق المقرر الدراسي للمقياس، والذي يتضمن مجموعة من المحاور الأساسية التي تساعد الطالب في معرفة اساسيات المقاولاتية وأهميتها وخصائصها والتحكم في أهم الأساسيات والمبادئ التي يتضمنها المقياس. كما نسعى أيضا من خلال هذه المطبوعة إلى تحقيق هدف عام يتمثل في نشر ثقافة العمل الحر لدى الطلاب، وتهيئتهم وتشجيعهم للتفكير مستقبلا بتكوين وانشاء مشاريع تساعد على الحركة الاقتصادية.

وتجدر الإشـــارة إلى أن أهمية مقياس المقاولاتية وتعدد وتنوع المواضـــيع المرتبطة به قد يجعل من الصـــعب الالمام بجميع المواضـــيع التي تنطوي ضـــمن هذا المقياس. لكن حاولنا تســـليط الضـــوء على المحاور المقررة في البرنامج الوزاري.

وقد جاءت هذه المطبوعة اتســـاقا مع الهدف الرئيســـي منها في أربع محا ور رئيســـية متســـلســـلة بطريقة ســـلســـلة تســـهل فهم القارئ للمادة، بالإضـــافة إلى اقتراح مواضـــيع للبحث التي يتم التطرق إليها خلال حصـــص الأعمال الموجهة للمقياس.

يبـدأ كل محور من المطبوعـة بتحـديـد محتواه والأهـداف التعليميـة المســـطرة لـه ثم عرض المحتوى لينتهي بمجموعة من الأسئلة لاختبار مدى فهم واستيعاب الطالب لمضمون المحور.

تضـمن المحور الأول والمعنون **بالأسـس النظرية للمقاولاتية** اسـتعراض المفاهيم الأسـاسـية المتعلقة بالمقاولاتية، والتعرف على مختلف المقاربات الفكرية التي تناولت موضـــوع المقاولاتية، كما ســـنتطرق في هذا المحور إلى المقاول باعتباره المحرك الأســـاســـي للنشـــاط المقاولاتي من خلال تعريفه والتعرض لمختلف ســـماته وخصـــائصـــه وفي الأخير ســـنتطرق إلى دور المقـاولاتيـة في تحريـك عجلـة التنميـة من النـاحيـة الاقتصـــاديـة والاجتماعية.

ركز المحور الثاني والذي عنون **بمدخل إلى إنشـاء المؤسـسـات** على السـيرورة المقاولاتية والمراحل التي تمكن المقاول من إقامة مؤســـســـته الخاصـــة، وقد تم التركيز أكثر على المرحلتين الأوليتين من مراحل إنشـــاء المؤسـسـة، فكانت البداية بإيجاد الفكرة أو الفرصـة الاسـتثمارية لننتقل إلى مرحلة بناء نموذج الأعمال كخطوة ثانية من خطوات الإنشاء.

المحور الثالث خصصناه للمرحلة التي تلي تبلور الفكرة وبناء نموذج الأعمال، والتي تشكل أهمية بالغة في مراحل إنشـــاء المؤســـســـات وهي مرحلة دراســـة الجدوى وتقييم المشـــروع، فلقد حاولنا في البداية إبراز ماهية دراســـة الجدوى وأهميتها ومراحل دراســـة الجدوى بشـــقيها المبدئية والتفصـــيلية. ثم تناولنا ما يعرف بتقييم المشـاريع والذي يكشـف عن تقدير الربحية التجارية للمشـروع كما تم الإشـارة إلى أهم المعايير المسـتخدمة في هذا النوع من التقييم.

في المحور الرابع ألقينا الضـــوء على مرحلة إعداد مخطط للأعمال، والتي تمثل المرحلة الموالية بعد تبلور الفكرة ودراســـة جدواها وتقييم ربحيتها التجارية، حيث تطرقنا إلى مفهوم المخطط وأهميته، مراحل إعداد

المخطط، كما بينا الفرق بينه وبين نموذج الأعمال. بالإضافة إلى الجدولة الزمنية للمشروع وأهم الطرق المتبعة في إعدادها.

إعداد هذه المطبوعة كان بالاعتماد على المادة العلمية المتنوعة في مجال المقاولاتية من كتب، مقالات، مذكرات، وأبحاث متخصصة في الموضوع، وقد عمدنا إلى ذكر المراجع المستعملة في نهاية كل محور ليتمكن متصفح المطبوعة من الاطلاع عليها بغية التوسع أكثر في المواضيع.

المحور الأول:
الأسس النظرية للمقاولاتية

الأهداف التعليمية للمحور

يعد المحور الأول المعنون بـ **"الأسس النظرية للمقاولاتية"** اللبنة الأساسية التي يتوجب على طالب السنة الثانية ماستر تخصص إدارة مالية أن يدرسها في مقياس المقاولاتية، والذي نستعرض من خلاله ماهية المقاولاتية من خلال تقديم التعريف والمقاربات الأساسية لدراسة المقاولاتية، كما نستعرض لاحقا مفهوم المقاول، خصائصه والمدارس المفسرة لسلوكه.

يهدف هذا المحور إلى تمكين الطالب من اكتساب المهارات البحثية التالية:

- الالمام بالاختلاف الكبير في تعريف المقاولاتية؛
- التعرف على أهم المقاربات الفكرية للمقاولاتية؛
- مفهوم المقاول؛
- خصائص المقاول؛
- دور المقاولاتية في التنمية.

المحور الأول: الأسس النظرية للمقاولاتية

تعتبر المقاولاتية اليوم من أهم الركائز الأساسية للنهوض بالاقتصاديات على اختلافها واختلاف مستويات تقدمها، وذلك لما تلعبه من دور هام في دفع عجلة التنمية بشكل عام والحد من تفاقم مشكلتي الفقر والبطالة بشكل خاص.

1. المقاولاتية والمقاربات الأساسية للمقاولاتية

1.1. مفهوم المقاولاتية:

قبل البدء في تعريف المقاولاتية تجدر الإشارة أن أغلب الكتابات والأبحاث العلمية تؤكد أن كلمة مقاولاتية أصلها فرنسي (**Entrepreneur**) ولا يوجد ترجمة دقيقة أو موحدة للمصطلح في اللغة الإنجليزية.[1] حتى في اللغة العربية فقد تغيرت الترجمة لهذا المفهوم ثلاث مرات حسب المقاربة التي كانت سائدة أو حسب الفترة الزمنية.

ففي البداية ترجم المصطلح من قبل الباحثين الأوائل في مجال الإدارة إلى "**منظم**" لأنهم ركزوا على مهارات الشخص في تنظيم وإنشاء المؤسسة. ولكن في السبعينات من القرن الماضي وبعد تعاظم وتنامي المؤسسات الكبرى تغيرت الترجمة إلى "**مقاول**" ويرجع السبب في ذلك أن فئة المقاولين آنذاك هي الفئة التي أظهرت استعدادات كبيرة لإقامة وإنجاز المشاريع بدل البحث عن وظيفة. أما في التسعينات من القرن الماضي فقد أدرك العلماء والمختصين أن هذه الاستعدادات والصفات ليست محصورة في المقاولين فقط وإنما هم جزء من عالم أشمل فقد نجح الشباب في إقامة أنشطة عديدة مثل خدمات الحاسوب، تجارة الهواتف النقالة...إلخ، حيث انطلقوا من أنشطة صغيرة لتصبح في فترة وجيزة مؤسسات كبيرة بل أحيانا عملاقة، لذلك تم تغيير الترجمة مرة أخرى إلى مصطلح "**ريادي**".[2]

أضحت المقاولاتية مفهوم واسع الاستعمال ومصطلح متداول بشكل كبير بعد أن تم التطرق إليه من قبل الباحثين كمجال للبحث، ويعتبر المصرفي الإيرلندي الأصل **Cantillon Richard** من الأوائل الذين استعملوا مصطلح المقاولاتية في كتابه المعنون بـ "**Essai sur la nature du commerce en général**" في مطلع القرن الثامن عشر (1730) عندما وصف التاجر الذي يشتري سلعا بسعر محدد بغرض بيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقا بأنه مقاول.[3]

---

[1] Allali Brahim, vers une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherche N°17, 2007, P2.

[2] سفيان فنيط وهشام بورمة، ثقافة وروح المقاولاتية لدى الشباب الجامعي في ولاية جيجل: دراسة ميدانية لعينة من الشباب الجامعي بجامعة جيجل، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 1، عدد خاص، 2018، ص 222.

[3] Facchini François, L'entrepreneur comme un homme prudent, La revue des sciences de gestion, 4-5 (N°226-227), PP 29-38.

أما بخصوص المفهوم فتجدر الإشارة إلى أن المقاولاتية كغيرها من المصطلحات ورغم إجماع الباحثين حول دورها وأهميتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلا أنهم لم يجمعوا على تعريف موحد للمقاولاتية ولا مقاربة نظرية موحدة للمقاولاتية، ويعود السبب إلى اختلاف نظرة الباحثين للموضوع كل حسب تخصصه فقد اهتم كما ذكرنا سابقا الاقتصاديون، علماء النفس، علماء الاجتماع والباحثون في مجال السياسة والعلوم الإدارية بهذا الموضوع، ومن بين هذه التعاريف نجد:

في بداية التسعينيات عرف البروفسور **Haward Stevenson** المقاولاتية على أنها اكتشاف الأفراد والمنظمات لفرص الأعمال المتاحة واستغلالها.[1]

أما **Robert Hisrih** فعرف المقاولاتية على أنها: السيرورة التي تهدف إلى إنتاج منتج جديد ذو قيمة وذلك بإعطاء الوقت والجهد اللازمين، مع تحمل المخاطر الناجمة عن ذلك بمختلف أنواعها (مالية، نفسية، اجتماعية)، وبمقابل ذلك يتم الحصول على إشباع مادي ومعنوي.[2]

كما عرفها **Christian Bruyat** على أنها علاقة تبادلية بين الفرد وخلق القيمة حيث أن الفرد هو الذي يقوم بخلق القيمة وذلك تبعا لأهدافه وإمكاناته والخصائص التي يتميز بها، بالمقابل فإن خلق القيمة كذلك تؤثر في سلوك الفرد وقناعاته واهتماماته.[3]

كما عرفها **Fayolle Alain** على أنها سيرورة يمكن أن نجدها في مختلف البيئات وبأشكال مختلفة، تقوم بإدخال تغييرات في النظام الاقتصادي عن طريق إبداعات قام بها أفراد أو منظمات، هذه الإبداعات تخلق مجموعة من الفرص الاقتصادية، وتكون نتيجة هذه السيرورة خلق الثروة الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمجتمع ككل.[4]

كما عرفت على أنها نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار والتنظيم، وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل استغلال موارد وحالات معينة تحمل المخاطرة وقبول الفشل، إنه مسار يعمل على خلق شيء ما مختلف، والحصول على قيمة بتخصيص الوقت والعمل الضروري مع تحمل الأخطار المالية، النفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك، والحصول على نتائج في شكل رضا مالي وشخصي.[5]

---

[1] Fayolle Alian, Le métier de créateur d'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 2003, P 16.

[2] Robert D Hisrich et Michael P Peters, Entrepreneurship. Lancer, élaborer et gérer une entreprise, édition de nouveaux horizons, France, 1989, P7.

[3] Verstraete Thierry, Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes, L'Harmattan, 1999, P 14.

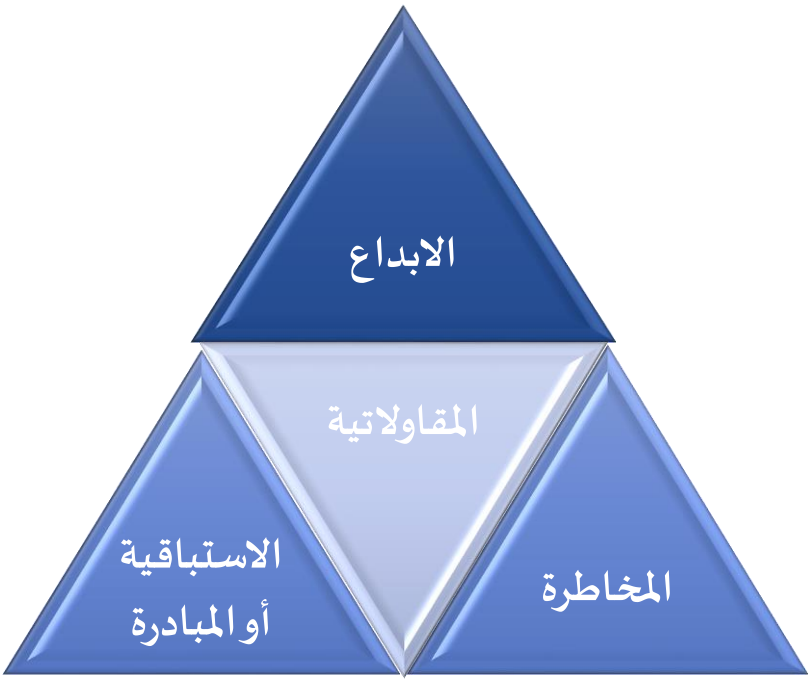
[4] Fayolle Alian, Op. Cite, P 18.

[5] قوجيل محمد، دراسة وتحليل سياسة دعم المقاولاتية في الجزائر: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016، ص 15.

وعرفها كل من **Ian Fillis and Ruth Rentschler** على أنها: عملية خلق قيمة مضـافة للمؤسـسـات والمجتمعات من خلال الجمع بين مجموعات فريدة من الموارد العامة والخاصة لاستغلال الفرص الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية في البيئة المتغيرة.[1]

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن للمقاولاتية ثلاثة أبعاد نلخصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم01: أبعاد المقاولاتية



المصدر: من إعداد الباحثة

- **الإبداع:** هو الطريقة التي يتبعها المقاول للبحث عن فرص جديدة، أو الطريقة التي يتم بها جلب الأفكار للحصـول على نتيجة مربحة، فنجاح الإبداع يعتمد على النجاح في سـوق الأفكار، وليس في حداثة الفكرة فقط.
- **المخاطرة:** وتعني الطريقة التي يتم بها دمج الإبداع في المؤسـسـة، أو المجتمع، أو الجماعة، وترتبط كذلك بالرغبة في توفير موارد أساسية لاستثمار فرصة موجودة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وتكلفته.
- **الاسـتباقية أو المبادرة:** تتعلق بعمل الأشـياء من خلال المثابرة، والقدرة على التكيف، وعمل قطيعة مع الطريقة التي يتم بها القيام بعمل الأشياء.

[1] عمارة شريف، مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل، 2018/2017، ص 2.

2.1. فوائد المقاولاتية:

إن للمقاولاتية عدة فوائد يمكن للمقاول تحقيقها إذا ما قام بتأسيس مشروعه الخاص، هذه الفوائد نوجزها في الشكل الموالي:[1]

الشكل رقم02: فوائد المقاولاتية

المصدر: من إعداد الباحثة

- **الاستقلالية:** إن تأسيس مشروع مقاولاتي يتيح للمقاول الاستقلالية بمشروعه، ويعتبر فرصة لتحقيق ما يصبو إليه، كما أن شعوره بالعمل لنفسه لا للآخرين يدفعه لتقدير مسؤولية هذه الاستقلالية؛
- **فرصة للتميز:** تمكن المشاريع المقاولاتية أصحابها من تحقيق أهداف متميزة عن الآخرين وذلك من خلال الاعتماد على الإبداع والابتكار في إنشاء المؤسسات المقاولاتية؛
- **فرصة لتحقيق أقصى الطموحات:** كثيرا ما يجد المقاولين متعة وتحد في أعمالهم المقاولاتية وهو ما يفتقر إليه غالبية الافراد خاصة الموظفين، إذ يجد المقاول في مشروعه فرصة للتعبير عن النفس وتحقيق الذات، فهم يعلمون أن حدود نجاحهم هي إبداعهم وحماسهم ورؤيتهم؛
- **فرصة لتحقيق الأرباح:** لا تعتبر الاستقلالية هي الدافع الوحيد لإنشاء المشروع المقاولاتي لمعظم المقاولين، فالأرباح التي تجنيها مشاريعهم تعتبر من أهم الدوافع أيضا لإنشاء هذه المشاريع؛

[1] أحمد عبد الرحمن الشميمري ووفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، ط 1، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2019، ص 65.

- **فرصة للمساهمة في المجتمع:** تعتبر المقاولاتية من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها في دفع عجلة التنمية من الناحية الاقتصادية والاجتماعية لما لها من مزايا متعددة في الجانبين سنتطرق لها لاحقا؛
- **تنمية مهارات الابداع والابتكار:** تتيح المقاولاتية تنمية مهارات الابتكار والتفكير الإبداعي والتجديد المثمر، حيث نجد أن المقاولون هم أكثر ابداعا من غيرهم.

3.1. المقاربات الأساسية لدراسة المقاولاتية:

لو استمرينا في سرد التعاريف المختلفة للمقاولاتية قديمها وحديثها فسيستمر هذا التباين والاختلاف بل قد يزداد وضوحا، ويرجع السبب في ذلك إلى التشعب الكبير في المجالات البحثية المهتمة بدراسة الظاهرة، ومن أجل إمكانية فهم وتفسير ظاهرة المقاولاتية بشكل شامل ومبسط هناك ثلاث مقاربات فكرية ساهمت في ذلك، أولها المقاربة الوصفية التي سعت لفهم دور المقاول في الاقتصاد والمجتمع مستعملة العلوم الاقتصادية في تحليلاتها، وثانيها المقاربة السلوكية التي سعت لتفسير نشاطات وسلوكيات المقاولين وفق ظروفهم الخاصة، وأخيرا المقاربة المرحلية التي حللت ضمن منظور زمني وموقفي المتغيرات الشخصية والبيئية التي تشجع أو تمنع وتعيق الروح المقاولاتية.

أ. المقاربة الوظيفية أو الوصفية:

منذ بداية البحث في موضوع المقاولاتية، قامت المقاربة الوظيفية بتناول موضوع المقاولاتية انطلاقا من العلوم الاقتصادية سعيا منها لفهم تأثير النشاط المقاولاتي على الاقتصاد، وتقسم الأعمال التي قام بها الاقتصاديون إلى: الكلاسيك والتي دامت حتى سنة 1880 ، والنيوكلاسيك إلى غاية 1950 ، والنظرية الحديثة منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث ركز الاقتصاديون أصحاب هذه المقاربة على الخصائص والوظائف المقاولاتية، معتبرين النظرية المقاولاتية مجرد تصور مفاهيمي يهدف لفهم أحسن للتطور الاقتصادي، ولقد حاولوا في أبحاثهم الإجابة عن التساؤلات التالية: من هو المقاول؟، وما هي النشاطات التي يقوم بها؟، وما أثرها على الاقتصاد؟ [1]

ساهم الاتجاه الاقتصادي في إعطاء أسس تاريخية لمجال المقاولاتية، غير أن هذا الاتجاه الذي استمر إلى غاية نهاية السبعينيات لم يساهم كثيرا في تحسين فهمه للمقاولاتية، نظرا لاتساع وتشعب مجال المقاولاتية التي ترتبط مع العديد من العوامل المتنوعة التي تتجاوز نطاق حدود العلوم الاقتصادية. فعلى عكس النظريات الاقتصادية التي ركزت على دراسة تأثير المقاولاتية على الاقتصاد ظهرت مجموعة من النظريات الأخرى والتي تندرج ضمن النظريات الاجتماعية تهتم بدراسة أسباب المقاولاتية والعوامل التي تساهم في ترقيتها.

[1] لفقير حمزة، روح المقاولة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -دراسة حالة: مقاولي ولاية برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس، 2017/2016، ص 29.

ب. المقاربة السلوكية:

بعد الحرب العالمية الثانية، كان الشـغل الشـاغل للدول آنذاك هو تحقيق التنمية من خلال تحفيز الأفراد على إنشـاء المشـروعات والمسـاهمة في تنمية المجتمع، من أجل ذلك كان لزاما أن يتم التعرف على الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات المقاولاتية، ولما أظهرت المقاربة الاقتصـادية محدوديتها في تحديد والتعرف على هذه المهارات والقدرات ذهب الباحثين في علم الاجتماع وعلم النفس للبحث والتحليل في هذا الجانب من المقاولاتية.

حيث وجه النظر في هذه المقاربة على المقاول في حد ذاته، وذلك من خلال دراسـة كل من الخصـائص النفسـية والخصـائص الشـخصـية للمقاول، وكذا دوافعهم ومحفزاتهم وسـلوكياتهم. كل ذلك كان في محاولة منهم لوضع صورة نمطية للمقاول من خلال صفاته وخصائصه، حتى نتمكن من معرفة المقاولين المحتملين ومن منهم يمكن أن ينجح.[1]

تبنت المقاربة السـلوكية فرضـية أسـاسـية مفادها أن المقاولين يختلفون عن غيرهم، وبالتالي ركزت هاته المقاربة على البحث في الخصـائص السـيكولوجية والسـمات الشـخصـية للمقاولين، محاولين الإجابة على نوعين من الأسـئلة: من هو المقاول، ما الذي يميزه عن الآخرين؟ وكذلك لما يصبح مقاولا، لماذا يقوم بإنشـاء مؤسـسـته الخاصة؟

وقد ذهب الباحث **David Mc Clelland** إلى أن أهم خاصية تميز سلوك المقاول هي الحاجة إلى الإنجاز أي الحاجة للتفوق وتحقيق الهدف، فحسـب هذا الباحث، المقاول هو شـخص تحكمه حاجة كبيرة للإنجاز، وثقة كبيرة بالنفس، ومهارات متميزة في حل المشـكلات، كما يفضـل المواقف التي تتميز بمسـتوى متوسـط من المخاطرة، وبمتابعة للنتائج والتغذية المرتدة، والقدرة على تحمل المسؤولية.[2]

تعرض هذا الاتجاه أيضـا إلى انتقادات كثيرة وذلك نهاية الثمانينات، كونه غير قادر على تقديم شـرح شـامل للظاهرة، فمن الصـعب شـرح تصـرف بهذا التعقيد بالاعتماد فقط على بعض الصـفات النفسـية أو الشـخصـية للمقاول. بالإضـافة إلى توصـل بحوث العلماء في هذا المجال إلى نتائج متناقضـة، مما يقر بعجز هذه المقاربة في وضع إطار واضح لشخصية المقاول من خلال اعتماد مجموعة من الصفات المتفق عليها، وبالتالي العجز عن تحديد المقاولين المحتملين والتنبؤ بمدى نجاحهم، كما تم انتقاد افتراضـها أن هاته الخصـائص والسمات التي تتوفر في المقاول هي جينية ولا يمكن اكتسابها عن طريق التنشئة.[3]

---

[1] David Deakins and Mark Freel, Entrepreneurship and small firms, 4th edition, McGraw-hill Education, London, 2006, P 09.

[2] لفقير حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[3] المرجع السابق، ص 37.

ت. مقاربة السيرورة المقاولاتية:

في بداية التسعينيات استطاع مجموعة من الباحثين تخطي الأسئلة التي طرحت في المقاربة الوظيفية وفي المقاربة السلوكية لطرح سؤال جديد متعلق بمقاربة السيرورة المقاولاتية ألا وهو كيف؟ أي أنهم يركزون على العملية المقاولاتية بمختلف مراحلها. حيث برزت مجموعة من الدراسات ركز الباحثون من خلالها على دراسة العوامل الأساسية التي تسمح للمقاول والمؤسسة الجديدة بالنجاح، من بينها نجد أعمال **William B. Gartner** الذي نشر مقال سنة 1989 اقر فيه بعدم كفاية المقاربة السلوكية واقترح دراسة الاعمال التي يقوم بها المقاول، وقدم نموذجا يصف فيه عملية إنشاء مؤسسة جديدة، هذا النموذج له أربعة أبعاد تتمثل في: الفرد، المحيط، سير العملية والمؤسسة.

ولقد عرفت المقاربة المرحلية المقاولة على أنها مجموعة من المراحل المتعاقبة تبدأ من امتلاك الشخص لميول مقاولاتي إلى غاية تبني السلوك المقاولاتي، ويتوسط هذه المراحل مرحلة اتخاذ قرار الدخول لمجال المقاولة، وهذه الأخيرة تسبقها مرحلة تسمى بالتوجه المقاولاتي الذي يعرف بأنه إرادة فردية أو استعداد فكري يتحول إلى إنشاء مؤسسة وذلك في ظل ظروف معينة.[1]

وبهدف التأكيد على الاختلاف الكبير بين المقاربات سالفة الذكر، سنحاول في الجدول الموالي إيضاح أهم الفروقات بين هذه المقاربات.

الجدول رقم 01: المقاربات المختلفة للبحث في المقاولاتية

	المقاربة الوظيفية	المقاربة السلوكية	مقاربة السيرورة المقاولاتية
الأسئلة الرئيسية	ماذا؟	من ولماذا؟	كيف؟
المجال الزمني	250 سنة الأخيرة	بداية الخمسينات من القرن العشرين	بداية التسعينات من القرن العشرين
الحقل العلمي	الاقتصاد	علم النفس، علم الاجتماع علم النفس المعرفي، الأنثروبولوجيا	علوم التسيير، علم العمل نظريات المنظمات

[1] قواسمي رشيدة، التأصيل النظري للمقاولاتية كمشروع والنظريات والنماذج المفسرة للتوجه المقاولاتي، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2020، ص 160.

هدف الدراسة	وظائف المقاول	سمات الأفراد المقاولون والمقاولون المحتملون	مراحل إنشاء نشاط جديد أو مؤسسة جديدة
الفرضيات الأساسية	المقاول يلعب دور مهم في النمو الاقتصادي	المقاولون مختلفون عن غيرهم	العمليات المقاولاتية تختلف عن غيرها
المهتمون بالدراسة	الدولة المجتمعات والهيئات المحلية الاقتصاديون	المقاولون المقاولون المحتملون المؤسسات التعليمية والتكوينية	المؤسسات المقاولون المقاولون المحتملون الهيئات المقاولاتية

Source : Fayolle Alian, Introduction à l'entreprenariat, édition Dunod, 2005, P17.

2. المقاول كمحرك للسيرورة المقاولاتية:

يعد المقاول حجر الزاوية في العملية المقاولاتية بل في الديناميكية الاقتصادية ككل، ذلك أنه يعتبر المحرك والمنسق للنشاط المقاولاتي، وبالتالي فإن الفهم الصحيح والمتكامل للنشاط المقاولاتي ينطلق أساسا من فهم المقاول والظروف والعوامل المحددة لسلوكياته، وتحديد أهم الخصائص والصفات التي يتمتع بها.

1.2. مفهوم المقاول:

لقد اتخذ مفهوم المقاول معاني كثيرة ومتعددة، اذ أن غياب وحدة نظرية يمكن الارتكاز عليها، وتشعب واختلاف العلوم التي اهتمت بالمقاول والمقاولاتية، جعل من الصعب الاعتماد على تعريف واحد وموحد للمقاول. إذ يشهد هذا المجال العديد من التوسع والتطور، فالاطلاع على الرصيد النظري والميداني المتعلق بموضوع المقاولاتية يظهر مدى التنوع والاختلاف الموجود في تعريف المقاول من قبل مختلف الباحثين، شيء راجع بالأساس إلى الأدوار التي يلعبها المقاول في التطوّر الاقتصادي، كأحد الفاعلين الأساسيين في خلق الثروة.[1]

[1] الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي: دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، 2015/2014، ص 20.

عند تعريفها للمقاول اعتمدت أغلب الدراسات والأبحاث على أسلوبين أساسيين، **الأسلوب الوظيفي** والذي يركز على أعمال المقاول وسلوكياته، ووظائفه و**الأسلوب الوصفي** الذي ذهب إلى وصف المقاول بحد ذاته، أي صفاته وخصائصه. ويمكن تلخيص أهم التعاريف على النحو التالي:

حسب **Fayolle Alian** المقاول هو الشخص المقبل على المستقبل والذي يعيش حالة عدم اليقين، يقدم منتوجات جديدة أو خدمات جديدة ويباشر عمل يحتوي على المخاطرة.[1]

عرّف **Cantillon Richard** المقاول على أنّه الشخص الذي يشتري سلعة بسعر معلوم من أجل إعادة بيعها بسعر غير مؤكّد مستقبلا، أي أنه يتحمل المخاطرة والمجازفة الناجمة عن لايقين البيئة.[2]

عرف **Jean-Baptiste Say** المقاول على أنّه الشخص الّذي له القدرة على الإدارة وتنظيم عناصر الإنتاج، كما أن له القدرة على إدارة أموال المشروع واتخاذ القرارات بشكل سليم. ومنه فالمقاول هو الشخص الّذي يملك ويسير المؤسسة، بحيث يقوم بنقل الموارد الاقتصادية من مستوى أقل انتاجية إلى مستوى أعلى انتاجية، إذن فالمقاول حسب **Jean-Baptiste Say** يعتبر مسير ومنظّم ومتحمّلا للمخاطر.[3]

أما **Frank H. Knight** فيعرف المقاول بأنه الشخص الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق ويتحمل اللايقين في ديناميكية عمل السوق.[4]

يرى **Joseph Schumpeter** أن المقاول هو الشخص المبدع والمبتكر الذي يأتي بشيء جديد، يقود التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل. كما يرى أيضا أنّ المقاول هو الشخص المبدع الّذي يقوم بإيجاد توليفات جديدة لوسائل الإنتاج تأخذ الأشكال التالية:[5]

- إنتاج سلعة أو خدمة جديدة؛
- إدخال طرق انتاج جديدة؛
- فتح أسواق جديدة؛
- إيجاد مصادر تموين جديدة؛
- وصف طريقة تنظيمية جديدة؛

---

[1] قوجيل محمد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[2] François FCCAHINI, L'entrepreneur comme un homme prudent, La Revue des Sciences de Gestion, N° 226-227, 2007, p 30.

[3] Jean-Luc Guyot, Jean Vandewattyne, Les logiques d'action entrepreneuriale, éditions de Boeck université Bruxelles, 1er édition, 2008, p16.

[4] عمر علاء الدين زيداني، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 98.

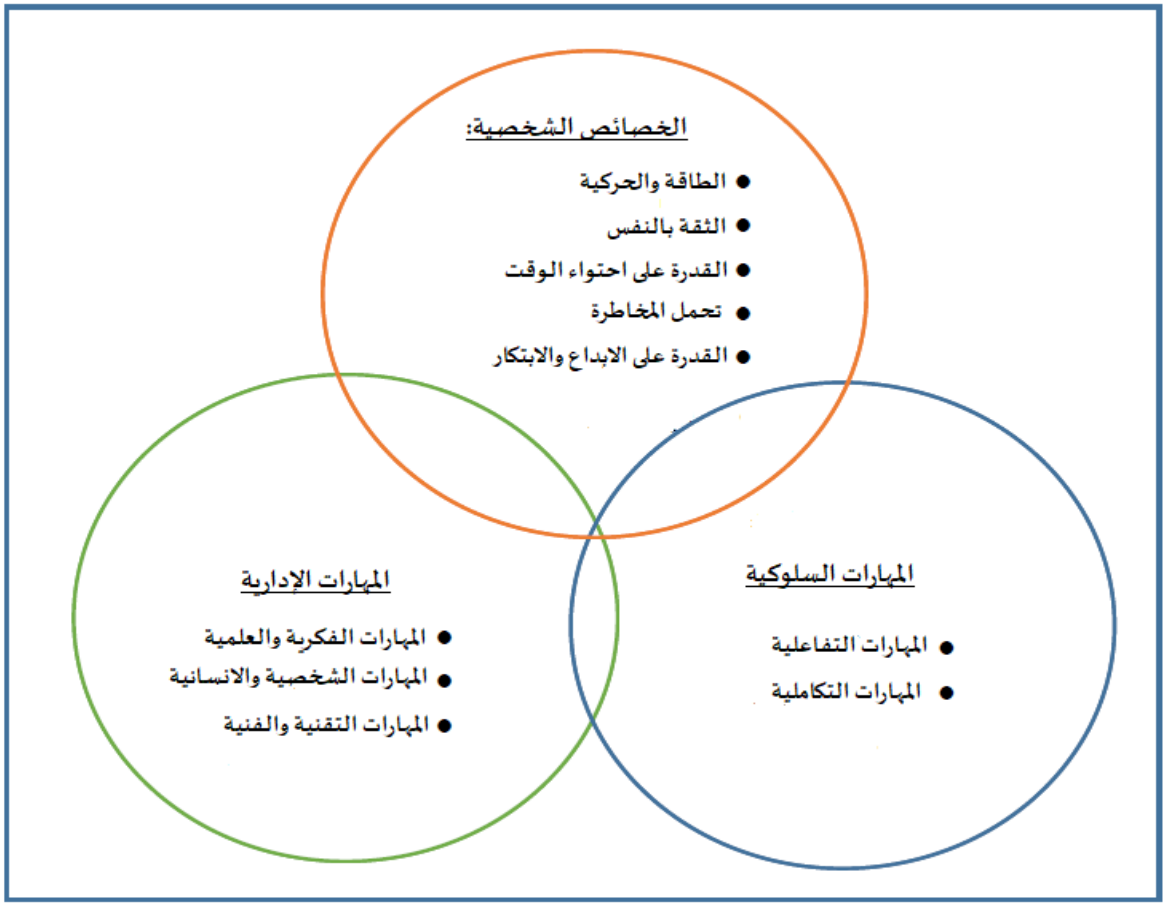
[5] François FCCAHINI, Op. Cite, p 31.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن المقاول هو الشخص الذي يمتلك صفات ومهارات الشخصية تؤهله لاستغلال الفرص المتاحة وتحمّل المخاطر (مادية، نفسية واجتماعية) الناجمة عن إنشاء مؤسسة في ظل بيئة تتسم بالديناميكية وعدم اليقين، معتمدا في ذلك على الإبداع والابتكار بمختلف أشكاله.

2.2. خصائص وسمات المقاول:

انطلقت المقاربة السلوكية في أبحاثها التي تناولت المقاول من فرضية رئيسية مفادها أن المقاول فرد متميز عن الآخرين، إي أنه يتملك سمات ومميزات ومهارات تختلف عن غيره، مما يؤهله لتحمل مخاطر إنشاء مؤسسة جديدة، كما تمكنه من التسيير الجيد والناجح لمشروعه المقاولاتي[1]، ولقد تم تصنيف هذه الخصائص والمهارات في ثلاث مجموعات (شخصية، سلوكية وإدارية) والتي يمكن ايجازها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 03: خصائص ومهارات المقاول



المصدر: من إعداد الباحثة

[1] David Deakins and Mark Freel, Op.Cit, P 09.

1.2.2. الخصائص الشخصية:

عملت العديد من الدراسات والأبحاث خاصة في علم النفس وعلم الاجتماع على تحديد المواصفات الشخصية الواجب توافر ها في شخص المقاول من أجل النجاح في مساره المقاولاتي، من بين أشهر هذه الدراسات نجد تلك التي قام بها **Robert Papin** حيث توصل في دراسته الى أن هناك تعدد وتنوع كبير في الصفات التي يمتلكها المقاول الناجح، ولا يمكن ايجازها في عدد معين من الصفات، لكن في المقابل يوجد حد أدنى من هذه الصفات والتي نوجزها كالتالي:[1]

أ. الطاقة والحركية:

إن عملية إنشاء وتسيير مشروع مقاولاتي يتطلب من صاحب المشروع بذل جهد معتبر كما يتطلب توفير الوقت والطاقة الكافيين لإنجاز وإدارة الأعمال. ومن هذا المنطلق تعتبر الطاقة والحركية من السلوكيات الواجب توافرها في المقاول ولا يمكن الاستغناء عنها.

ب. الثقة بالنفس:

تعمل الثقة في النفس على تنشيط الجوانب الإدراكية والتصوّرية للمقاول، الأمر الّذي يجعله أكثر تفاؤلا وأكثر قدرة على النجاح، كما تجعله أكثر قدرة على إدراك المشاكل المختلفة وترتيبها وتحليلها ممّا يسهل عليه حلها، إضافة إلى تحمل الخطأ واعتباره جزء من ضريبة الأعمال ودافع للإبداع والتطوير وتقديم قيم جديدة للمجتمع.

ت. القدرة على احتواء الوقت:

إنّ من بين الخصائص الأساسية للمقاول هي أن تكون له رؤية واضحة لما يود أن يكون عليه في المستقبل، والتي لا يستطيع تحقيقها إلا إذا امتلك القدرة على احتواء الوقت واستشراف المستقبل وما يمكن أن يحدث في بيئة العمل والتنبؤ بالمتغيرات المختلفة وتحليل أثرها على المدى المتوسط والطويل.

ث. تحمل المخاطرة:

إن أهم ميزة للمقاول هي ميله وقدرته على تحمل المخاطرة، بالإضافة الى قدرته على التنبؤ وتقدير المخاطر المحتملة التي قد تواجهه في المستقبل والاستعداد لها؛ وألّا يعتمد في النجاح على الحظ والمصادفة، اللذان نادرا ما تتكرر، فالنجاح يكون نتيجة العمل الدائم بكل جد وحماس مهما كان العمل صعب أو شاق أو محفوف بالمخاطر.

[1] سايبي صندرة، محاضرات في إنشاء المؤسسة، جامعة قسنطينة 2، 2015/2014، ص 9.

ج. القدرة على الابداع والابتكار:

ان نجاح واستمرارية المشروع المقاولاتي مرهون وبشكل كبير بقدرة المقاول على الابداع والابتكار، فمن خلالهما يمكن للمقاول أن يجد طرق وأساليب جديدة وأشكال جديدة للمؤسسة. وحسب **Schumpeter** المقاول المبدع هو فرد ناذر ذو موهبة تسمح له بتحقيق أرباح كثيرة.

بالإضافة إلى خصائص أخرى مثل: الاندفاع للعمل، الالتزام، التفاؤل، المثابرة .....إلخ

2.2.2. الخصائص السلوكية:

أكد أنصار المقاربة السلوكية أن العوامل النفسية والسمات الشخصية للمقاول ليست العوامل الوحيدة التي تحدد نجاح أو فشل أي مشروع مقاولاتي، فقد اتضح أنه من المستحيل أن يعتمد نجاح المؤسسة على الصفات الشخصية فقط بل يجب أن تشترك مع الخصائص السلوكية للمقاول. هذه الخصائص تتضح من خلال التعرّف على السلوك اليومي والاستراتيجي لإدارة العلاقات مع الآخرين والتعامل مع مختلف المتغيرات البيئية، وتتمثل هذه المهارات في:[1]

أ. المهارات التفاعلية:

هي مجموعة المهارات التي تشمل بناء علاقات إنسانية وتكوينها مع العاملين ومختلف الأطراف التي يتعامل معها المقاول، إذ تساعد هذه المهارات على خلق بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير، الاحترام والمشاركة في حل المشكلات وإقامة قنوات اتصال تضمن السير الحسن للعمل بروح الفريق.

ب. المهارات التكاملية:

تنطلق هذه المهارات من مبدأ تخصص الأعمال مما يستدعي زيادة الاتصالات وتنمية العلاقات الاجتماعية في المؤسسة. فيسعى المقاول من خلال هذه المهارات إلى جعل المؤسسة خلية عمل متكاملة يعمل فيها الافراد في تفاعل وانسجام تام كفريق واحد يكمل بعضه البعض، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج مضاعفة.

[1] سالمي عبد الجبار، تأثير الثقافة المقاولاتية على نمو اقتصاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة السلوك المقاولاتي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015، ص 102.

3.2.2. المهارات الإدارية:

تمثل مجموعة المهارات التي تضمن قدرة المقاول على اتخاذ القرارات وممارسة الأنشطة الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة، والتي تكون حاسمة وضرورية لنجاح المشروعات، هذه الخصائص تشتمل على توليفة متنوعة من المهارات، من أهمّها نذكر:[1]

أ. المهارات الفكرية والعلمية:

تتطلب هذه المهارات أن يتمتع المقاول بمعارف ومبادئ علمية في مجال إدارة وتسيير المؤسسات كالرؤية الشمولية للمؤسسة، القدرة على التخطيط، القدرة على تحليل المشكلات، والقدرة على إدارة الاجتماعات، ومهارة اتخاذ القرار، ومعرفة كيفية تحريك النظام الذي يعمل فيه بأجزائه المختلفة بطريقة تحقق أهداف المؤسسة.

ب. المهارات الإنسانية او الشخصية:

وتتمثل في القدرة على بناء علاقات انسانية تمكن المقاول من تطوير علاقاته مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمؤسسة بشكل عام، حيث أن هذه العلاقات تبنى على التقدير والاحترام والثقة والدعم المستمر للعمال داخل المؤسسة والاهتمام بمشكلاتهم خارج المؤسسة، وهي مهارات تتمثل أساسا في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات.

ت. المهارات التقنية والفنية:

وهي تتمثل في الخبرة، المعرفة، والقدرة التقنية العالية المتعلقة بالأنشطة الفنية للمشروع في مختلف الجوانب من انشاء، تشغيل، إنتاج، بيع، تخزين وتمويل... وهذه المهارات تساعد في إدارة أعمال المشروع بجدارة.

3. المقاولاتية وديناميكية التنمية:

أثبتت التجارب والدراسات الاقتصادية والأبحاث العلمية أن المقاولاتية تمثل أهم محرك للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع الاقتصاديات على اختلاف مستويات تطورها، وإن كانت بنسب متفاوتة. فقد أثبت هذا النوع من المؤسسات تعاظم دوره وقدرته في معالجة المشكلات الاقتصادية الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة وبدرجة أكبر من المؤسسات الكبيرة.

[1] سفيان فنيط وهشام بورمة، مرجع سبق ذكره، ص 225.

1.3. دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية:

يمكن تلخيص دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية في النقاط التالية:[1]

- **تنويع الهيكل الصناعي:** تلعب المقاولاتية دورا هاما في تنويع الهيكل الصناعي لأي اقتصاد وذلك من خلال تقديمها لتشكيلة متنوعة من السلع والخدمات لتلبية احتياجات المستهلكين أفرادا كانوا أو مؤسسات؛
- **تحقيق التوازن الإقليمي:** تعتبر المقاولاتية من المشاريع سهلة الانتشار في المناطق الجغرافية المختلفة (مناطق صناعية، مدن، أرياف) وهذا ما يجعلها تحقق تنمية إقليمية متوازنة بين مختلف المناطق الجغرافية لأي دولة؛
- **رفع مستوى الانتاجية:** من خلال الاستخدام الأمثل للموارد بإيجاد توليفة جديدة تحقق استفادة قصوى منها؛
- **تحقيق التكامل الاقتصادي:** تساهم المقاولاتية في تحقيق التكامل القطاعي للاقتصاد وذلك من خلال توزيع منتجات المؤسسات الكبيرة أو من خلال تزويدها ببعض مكونات الإنتاج أو حتى من خلال عقود المناولة؛
- **تنمية الصادرات وتخفيض الواردات:** من خلال إنتاجها للسلع والخدمات الموجهة للاستهلاك المحلي تساهم المقاولاتية في توفير العملة الأجنبية من خلال تعويض الاستيراد، كما نجد أن بعض المشاريع المقاولاتية تستهدف الأسواق الأجنبية من خلال تصدير منتجاتها إلى هاته الأسواق وهذا ما يساعد على تنمية صادرات الدول التي يزخر نسيجها الاقتصادي بالمشاريع المقاولاتية؛
- **زيادة الناتج المحلي:** يتضح الدور الاستراتيجي الذي تلعبه المقاولاتية في تحقيق التطور الاقتصادي للدول من خلال المساهمة في تكوين الناتج المحلي وذلك عن طريق توفير السلع والخدمات سواء للمستهلك النهائي أو الوسيط، مما يزيد من الدخل الوطني للدولة؛
- **المساهمة في الابداع والابتكارونقل التكنولوجيا:** أظهرت الدراسات أن المشاريع المقاولاتية تعتبر مصدر من مصادر الإبداع والابتكار بالإضافة إلى مساهمتها في نقل التكنولوجيا، فمن خلال دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية تبين أن مردودية دولار واحد مستثمر في البحث والتطوير في مشروع مقاولاتي تفوق مردودية نفس الدولار المستثمر في مؤسسة كبرى ب 24 مرة. هذا وتمثل المؤسسات الإبداعية ما بين 30-60 % من مجموع المؤسسات في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)؛[2]

[1] حيولة إيمان ومساوي وردة، مساهمة المقاولاتية في التنمية الاقتصادية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 5، العدد، 2، 2020، ص 22.

[2] مزيان أمينة وبوكساني رشيد، المقاولاتية الصناعية في الجزائر: بين الواقع وآفاق تطويرها لتحقيق التنويع الاقتصادي، الملتقى الدولي حول استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، جامعة البليدة 2، 2018.

- **تعبئة المدخرات:** تعتبر بعض المشاريع المقاولاتية خاصة الصغيرة منها من بين المشاريع التي لا تتطلب رؤوس أموال كبيرة عند تأسيسها، مما يجعلها قادرة على الاستعانة بالمدخرات المحدودة لدى أفراد الأسرة أو بعض الأصدقاء الذين لا يستخدمون النظام المصرفي، بدلا من ترك هذه الأموال عاطلة.[1]

2.3. دور المقاولاتية في التنمية الاجتماعية:

بالإضافة إلى دورها الاقتصادي، للمقاولاتية دور فعال في دفع ديناميكية التنمية الاجتماعية من خلال جملة من العناصر نذكرها كما يلي:

- **زيادة التشغيل:** نظرا لاعتمادها على الأساليب الإنتاجية كثيفة العمل، تساهم المشاريع المقاولاتية في الاستقطاب الكبير لليد العاملة خاصة في الدول النامية التي تتميز بالتوفر النسبي لليد العاملة على حساب رأس المال. لذلك فهي تساهم بشكل فعال في تحريك سوق العمل وضمان توازنه، وهذا ما يضمن حدا أدنى من الدخل للأفراد، بشكل يمكنهم من توفير كل مستلزمات حياتهم؛[2]
- **العدالة في توزيع الدخل:** تساهم المقاولاتية أيضا في تحقيق العدالة في توزيع الدخل، حيث أنها لا تتطلب إمكانيات استثماري ضخمة من أجل تأسيسها وهو الامر الذي يسمح لعدد كبير من الأفراد بإنشاء مشاريعهم الخاصة ليتسع بذلك حجم الطبقة المتوسطة ويتقلص حجم الطبقة الفقيرة؛[3]
- **المساهمة في تشغيل المرأة:** تلعب المقاولاتية دورا فعالا في الاهتمام بالمرأة، من خلال تشغيلها في العديد من الوظائف التي تتناسب مع طبيعة عملها، خاصة في مجال الحرف التقليدية كالخياطة والتطريز، كما تساعد المقاولاتية هاته الفئة من المجتمع على إنشاء وقيادة المشاريع الخاصة بها لتساهم بذلك مساهمة فعالة في بناء الاقتصاد؛[4]
- **الحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن:** تشكل المشاريع المقاولاتية أحد الدعائم الأساسية التي يمكن اللجوء إليها من أجل استقرار سكان الأرياف وعدم هجرتهم إلى المدن التي تتركز فيها عادة المؤسسات الكبيرة، فتقوم الدول بتبني برامج تنموية تساعد سكان الأرياف من تأسيس مشاريعهم في الأرياف بدلا من الهجرة إلى المدن.[5]

---

[1] نور الدين بوالشرش، المقاولاتية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 1، 2020، ص 29.

[2] الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

[3] نفس المرجع، ص 46.

[4] حيولة إيمان ومساوي وردة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

[5] عبد القادر شارف ولعلا رمضاني، الأثار الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع المقاولاتية: مقاربة نظرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 1، العدد 3، 2017، ص 243.

اختبر معلوماتك

- اشرح سبب اختلاف الباحثين في تعريفهم للمقاولاتية؟ ثم أعط تعريفا لها؟
- ترتكز المقاولاتية على ثلاث أبعاد اشرحها؟
- في ماذا تكمن فوائد المقاولاتية؟
- وضح الفرق بين مختلف المقاربات الفكرية لدراسة ظاهرة المقاولاتية؟
- عرف المقاول واذكر أهم خصائصه ومميزاته؟
- اشرح أهمية المقاولاتية من الناحية الاقتصادية والاجتماعية؟

المراجع المعتمدة في المحور:

أحمد عبد الرحمن الشـــميمري ووفاء بنت ناصـــر المبيريك، ريادة الأعمال، ط 1، العبيكان للنشـــر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2019.

الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي: دراســـة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، 2015/2014.

حيولة إيمان ومســـاوي وردة، مســـاهمة المقاولاتية في التنمية الاقتصـــادية، المجلة الجزائرية للموارد البشـــرية، المجلد 5، العدد 2، 2020، ص 18-30.

ســـالمي عبد الجبار، تأثير الثقافة المقاولاتية على نمو اقتصـــاد المؤســـســـات الصـــغيرة والمتوســـطة: دراســـة السلوك المقاولاتي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015.

سايبي صندرة، محاضرات في إنشاء المؤسسة، جامعة قسنطينة 2، 2015/2014.

ســـفيان فنيط وهشـــام بورمة، ثقافة وروح المقاولاتية لدى الشـــباب الجامعي في ولاية جيجل: دراســـة ميدانية لعينة من الشـــباب الجامعي بجامعة جيجل، مجلة نماء للاقتصـــاد والتجارة، المجلد 1، عدد خاص، 2018، ص 220-240.

عبد القادر شـــارف ولعلا رمضـــاني، الأثار الاقتصـــادية والاجتماعية للمشـــاريع المقاولاتية: مقاربة نظرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 1، العدد 3، 2017، ص 235-247.

عمارة شـــريف، مطبوعة محاضـــرات في مقياس المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصـــادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل، 2018/2017.

عمر علاء الدين زيداني، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصـــادات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.

قواسمي رشيدة، التأصيل النظري للمقاولاتية كمشروع والنظريات والنماذج المفسرة للتوجه المقاولاتي، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2020، ص 158-173.

قوجيل محمد، دراســـة وتحليل ســـياســـة دعم المقاولاتية في الجزائر: دراســـة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.

لفقير حمزة، روح المقاولة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -دراسة حالة: مقاولي ولاية برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس، 2017/2016.

مزيان أمينة وبوكساني رشيد، المقاولاتية الصناعية في الجزائر: بين الواقع وآفاق تطويرها لتحقيق التنويع الاقتصادي، الملتقى الدولي حول استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، جامعة البليدة 2، 2018.

نورالدين بوالشرش، المقاولاتية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 1، 2020، ص 18-35.

Allali Brahim, vers une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherche N°17, 2007.

David Deakins and Mark Freel, Entrepreneurship and small firms, 4th edition, McGraw-hill Education, London, 2006.

Facchini François, L'entrepreneur comme un homme prudent, La revue des sciences de gestion, 4-5 (N°226-227), PP 29-38.

Fayolle Alian, Introduction à l'entreprenariat, édition Dunod, 2005.

Fayolle Alian, Le métier de créateur d'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 2003.

François FCCAHINI, L'entrepreneur comme un homme prudent, La Revue des Sciences de Gestion, N° 226-227, 2007, PP 29-38.

Jean-Luc Guyot, Jean Vandewattyne, Les logiques d'action entrepreneuriale, éditions de Boeck université Bruxelles, 1er édition, 2008.

Robert D Hisrich et Michael P Peters, Entrepreneurship. Lancer, élaborer et gérer une entreprise, édition de nouveaux horizons, France, 1989.

Verstraete Thierry, Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes, L'Harmattan, 1999.

المحور الثاني:

مدخل إلى إنشاء المؤسسات

الأهداف التعليمية للمحور

بعد توضيح الأسس النظرية للمقاولاتية من خلال التطرق لمفهوم المقاولاتية والمقاربات المفسرة لها، وتقديم تعريف للمقاول وأهم خصائصه وسماته، يمكننا الان التحدث عن سيرورة إنشاء المؤسسة المقاولاتية من خلال ما يعرف بدورة حياة المشروع، والتي تبدأ بفكرة أولية عن المشروع مرورا إلى إعداده وتقييمه وتنفيذه ثم التقييم اللاحق.

يهدف هذا المحور إلى تسليط الضوء على المسار المقاولاتي بشكل عام وهذا ما سنبرزه من خلال النقاط التالية:

- مفهوم المسار المقاولاتي؛
- مراحل إنشاء المؤسسات؛
- المواقف المقاولاتية؛
- الفكرة أو الفرصة التجارية؛
- نموذج الأعمال.

المحور الثاني: مدخل إلى إنشاء المؤسسات

إن البحث في ماهية المقاولاتية والمقاول وكذا سرد وتحليل صفات المقاول والظروف التي تساهم في تكوين هذه الصفات أو حتى دراسة الأثار الاقتصادية والاجتماعية للمقاولاتية غير كافي لفهم المقاولاتية بل يجب أن يتعدى ذلك إلى البحث في الجوانب التقنية والتي تمكننا من معرفة كيف تتحول تلك الصفات والمهارات والخبرات المكتسبة لدى الفرد إلى مشروع مقاولاتي على أرض الواقع وهو ما يعرف بالمسار المقاولاتي، حيث أن عملية إنشاء مؤسسة جديدة يمر بالعديد من الخطوات والمراحل المعقدة التي تسبق انطلاقها، ويعتبر إلمام الطالب بها أمرا في غاية الأهمية ليكتمل فهمه للمقاولاتية.

1. مراحل وأشكال إنشاء المؤسسات:

إن عملية تأسيس أي مشروع مقاولاتي يمر بمراحل مختلفة بداية بإيجاد فكرة المشروع الى غاية تجسيده على ارض الواقع، كما أن إنشاء هذا المشروع يأخذ أشكالا مختلفة ومتنوعة.

1.1. مراحل إنشاء المؤسسات:

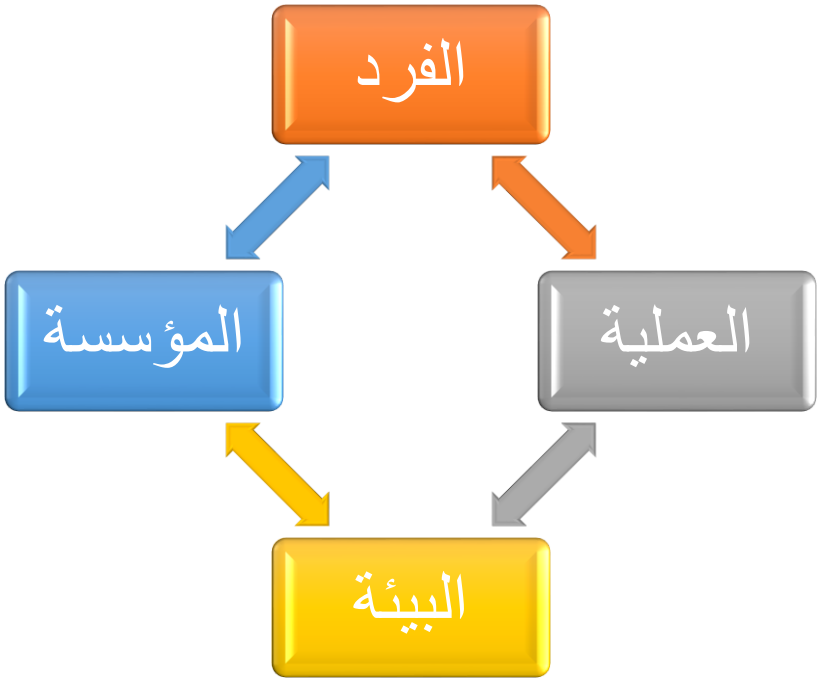
بعد الأبحاث الاقتصادية التي اهتمت بفهم وتحليل الدور الاقتصادي للمقاول والأبحاث السلوكية التي تناولت أفعال وسلوكيات المقاول جاءت الأبحاث التي اهتمت بدراسة المسار المقاولاتي بهدف تحديد وتحليل مختلف المراحل والخطوات وكذا الإجراءات التي يتبعها المقاول أثناء إنشاء مؤسسته الخاصة.

هذا المسار المقاولاتي حظي بالعديد من التعاريف من قبل الباحثين المهتمين بمجال المقاولاتية، فقد ذهب كل من **William D. Bygrave** و**Charles W. Hofer** إلى أن السيرورة المقاولاتية تتضمن جميع الوظائف والأنشطة والإجراءات المرتبطة بتصور الفرص وإنشاء مؤسسات لمتابعتها. في حين يرى **Paul Reynolds** أن المسار المقاولاتي لا ينتهي بانتهاء الفرد من مرحلة إنشائه لمؤسسته بل تتعداه إلى مدة قد تصل إلى 42 شهر.[1]

كما اقترح الباحثين عدة نماذج نظرية تهدف إلى تحديد هذا المسار المقاولاتي، فكانت ابحاثهم تصب في هدف واحد هو تحديد المراحل الواجب اتباعها لإنشاء المؤسسة، وقد كان الباحث **William B. Gartner** من الأوائل الذين اهتموا بدارسة المسار المقاولاتي حيث قام بدراسة المسار من خلال تقديم أربعة متغيرات كما هو موضح في الشكل الموالي:

[1] لفقير حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

الشكل رقم 04: متغيرات المسار المقاولاتي حسب **William B. Gartner**



المصدر: من إعداد الباحثة

يتمثل المتغير الأول في الفرد وهو الشخص الذي سيقوم بإنشاء المؤسسة، المتغير الثاني هو العملية وتشمل جميع الإجراءات والمراحل التي يتبعها الفرد لإنشاء مؤسسته، في حين أن المتغير الثالث يتمثل في البيئة أي الوضع الذي يحيط ويؤثر على هاته المؤسسة أما المتغير الرابع فيتمثل في نوع المؤسسة التي سيقوم الفرد بإنشائها.[1]

عند وصف المتغير الثاني والذي يتعلق بالعملية لخص الباحث السيرورة المقاولاتية في ستة إجراءات او مراحل ليست متتالية بالضرورة هي:[2]

أ. اكتشاف فرصة العمل

ب. تراكم الموارد

ت. إطلاق المنتج

ث. البدء في مرحلة الإنتاج

ج. بناء المنظمة

ح. المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة

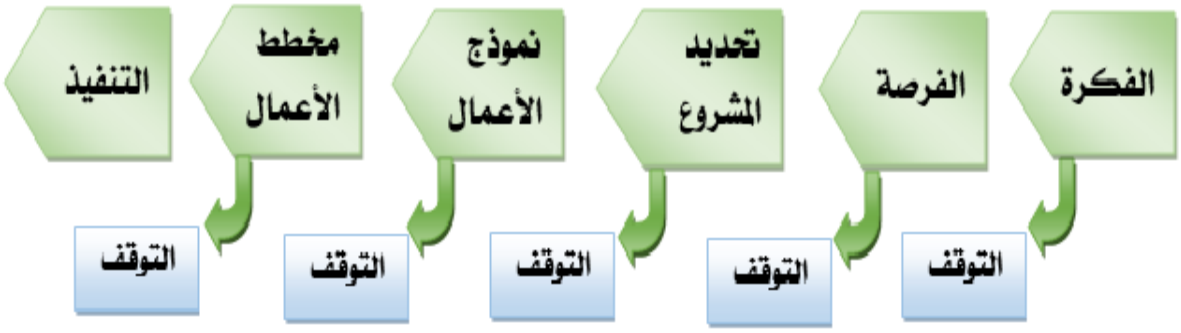
[1] الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

[2] Fayolle Alian, Op.Cite, P 14.

بعد **William B. Gartner** ظهرت عدة نماذج أخرى في شكل مخططات بيانية أو معادلات رياضية اهتمت بدراسة وتحليل مراحل انشاء المؤسسات، فقد لخص الباحثين **Charles B. Swayne et William R. Tucker** مراحل إنشاء المؤسسات المقاولاتية في 57 خطوة تم تجميعها في ثلاث مراحل وهي: التعريف بالمشروع، التخطيط ثم التنفيذ حيث أن كل مرحلة من المراحل الثلاثة تضم عددا من الخطوات. أما **Haward Stevenson** فقد حدد خمس خطوات تتمثل في تقييم وتحديد الفرص، تطوير خطة المشروع، تقييم الموارد اللازمة، الحصول على هاته الموارد وفي الأخير إدارة المشروع المقاولاتي.[1]

رغم اختلاف هذه الدراسات في تحديد عدد المراحل ولكن اتفقت أغلبها في أن مراحل انشاء المؤسسة تبدأ غالبا بفكرة تتولد لدى الفرد لتنتهي في الأخير بإنشاء مؤسسة والتنفيذ الفعلي للمشروع، مرورا بتحديد المعالم العامة للمشروع وبناء نموذج للأعمال ثم دراسة جدوى المشروع وتقييم ربحيته التجارية وفي الأخير إعداد مخطط الأعمال وهي المرحلة التي تسبق التنفيذ الفعلي للمشروع. والشكل الموالي يعبر عن المسار المقاولاتي في أبسط أشكاله:

الشكل رقم 05: مراحل إنشاء المؤسسة



Source : MARK CASSON, L'entrepreneur, édition d'economica, Paris, 1991, P 134.

كما ذكرنا سابقا تعتبر الفكرة أول خطوة نحو إنشاء المؤسسة هذه الفكرة تتبلور وتتطور إلى فرصة تجارية يتم استغلالها في تحديد المشروع، بعدها يقوم المقاول بصياغة نموذج أعمال مناسب لتطبيق الفكرة على أرض الواقع ثم يقوم المقاول بالتوسع وكتابة مخطط الأعمال بعد التحقق من جدوى المشروع. هذه

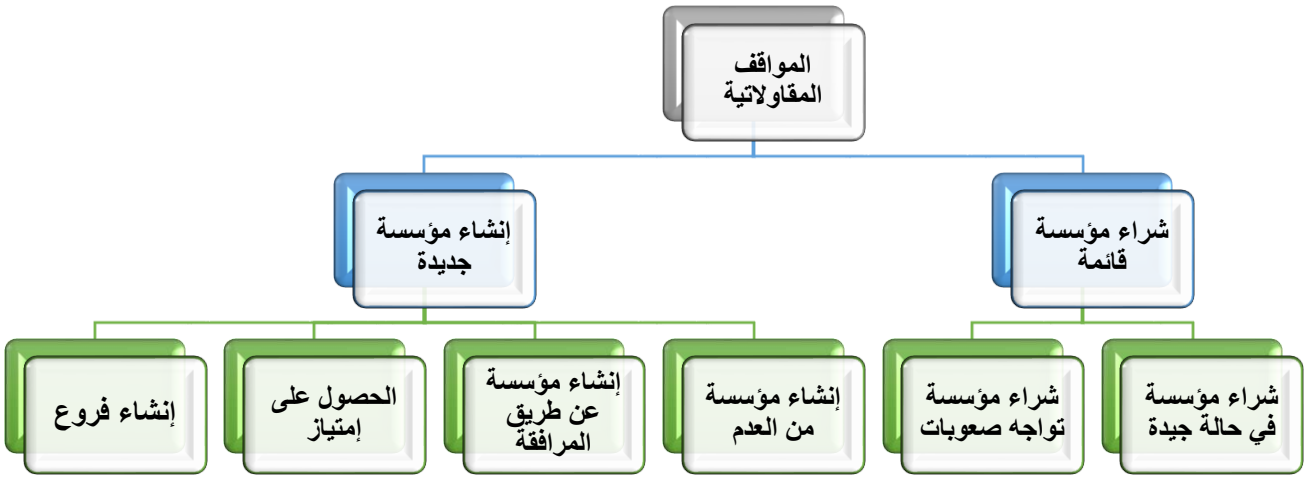
[1] لفقير حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

المراحل تعتبر من أهم المحطات في عملية تأسيس المشروع المقاولاتي والتي سوف نتطرق إليها بالتفصيل في العناوين الموالية.

2.1. المو اقف المقاولاتية المختلفة:

يقصد بالمواقف المقاولاتية الطريقة التي يتبناها المقاول من أجل إقامة أو تأسيس مشروعه المقاولاتي، هذه العملية يمكن أن تحصل بطرقتين مختلفتين، تتمثل الطريقة الأولى في إنشاء مؤسسة جديدة وتأسيسها من البداية، أما الطريقة الثانية فتتمثل في شراء مؤسسة قائمة من قبل[1]. والشكل الموالي يلخص هذه طرق بنوع من التفصيل:

الشكل رقم 06: المواقف المقاولاتية المختلفة



المصدر: من إعداد الباحثة

[1] دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها (2000-2009)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012/2011، ص 29.

أ. إنشاء مؤسسة جديدة:

إن إنشاء مؤسسة جديدة يعتبر عملية معقدة وغير متجانسة، كما تختلف دوافعها من مقاول لاخر. هذه العملية تتم وفق عدة طرق من أهمها:[1]

- **إنشاء مؤسسة من عدم:** وتعني إنشاء مؤسسة من الصفر وهي أصعب حالات إنشاء المؤسسة لأنها تستغرق وقتا طويلا لتجسيدها على أرض الواقع، بالإضافة إلى أنها عملية تتطلب من المقاول الكثير من العمل، الجهد والتكاليف.
- **إنشاء مؤسسة عن طريق المرافقة:** وتسمى أيضا إنشاء المؤسسة عن طريق التفريغ، يتم إنشاء المؤسسة في هذه الحالة من خلال الدعم والمرافقة التي تقدمها المؤسسات للموظفين الذين يرغبون بإنشاء مؤسساتهم الخاصة والمستقلة. يتخذ هذا الدعم والمرافقة أشكالا مختلفة هدفها الأساسي هو التقليل من احتمال الفشل والمخاطر الناجمة عن تأسيس مشروع استثماري وزيادة فرص النجاح.
- **الحصول على إمتياز:** يعتبر الامتياز صيغة مهمه من أشكال إنشاء المؤسسات، حيث أنه يسمح للمقاول بإنشاء مؤسسة خاصة تقوم إما بتوزيع أو تصنيع المنتج (حسب الامتياز المحصل عليه) مقابل دفع مبلغ معين للمؤسسة المانحة للامتياز. ويستفيد المقاول في هاته الحالة من خبرة المؤسسة ومن شهرة علامتها التجارية.
- **إنشاء فروع:** في هذه الحالة تنشأ الفروع عندما تقوم مؤسسة قائمة بتوكيل مشروع مقاولاتي للمقاول، درجة الخطر تكون محدودة كما يستفيد المقاول من بعض الامتيازات المنوحة من المؤسسة الأم.

ب. شراء مؤسسة:

إن شراء مؤسسة قائمة يختلف عن إنشاء مؤسسة جديدة، لأن المؤسسة التي سيشتريها المقاول موجودة في الأساس، يمكن للمقاول الاعتماد على امكانياتها في الحاضر وعلى تاريخها السابق مما يقلل من درجة عدم اليقين ومن مستوى الخطر. وعند شراء مؤسسة موجودة من قبل يواجه المقاول حالتين إما شراء مؤسسة في حالة جيدة أو شراء مؤسسة تواجه صعوبات.[2]

2. الفكرة أو الفرصة المقاولاتية:

ذهب جل الباحثين في مجال السيرورة المقاولاتية إلى اعتبار الفرصة التجارية هي حجر الزاوية في عملية تأسيس المشروع المقاولاتي، حيث أن أول وأهم خطوة في المسار المقاولاتي بالنسبة لهم هي اكتشاف الفرص، تقييمها ثم استغلالها لتتجسد على شكل مشروع مقاولاتي في أرض الواقع.

---

[1] دباح نادية، مرجع سبق ذكره، ص 29.

[2] لفقير حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

1.2. مفهوم الفرصة المقاولاتية ومصادرها:

قبل إعطاء مفهوم للفرصـــة يجب التطرق أولا إلى الفرق بينها وبين الفكرة المقاولاتية، فقد ذهب أغلب الباحثين في المجال إلى التفريق بين الفكرة والفرصة، فحسب **Émile-Michel Hernandez** الفرصة هي أكثر من مجرد فكرة بسيطة لكونها تحتاج إلى إمكانية استغلالها قصد تحقيق الربح. أما **Louis Jacques Fillion** فأكد أن الفرص تتعلق بالحاجة فهي تطرح للمستهلك في وقت محدد وتمنح للمنتج قيمة إضافية ملبية بذلك احتياجات المستهلكين وعليه يكمن الفرق بين الفرصة والفكرة حسب **Louis Jacques Fillion** في كون الأفكار عبارة عن مصطلح عام ونظري غير ملموس، في حين أن الفرصة تتميز بكونها ملموسة وبقابليتها للتحقيق على أرض الواقع. **William D. Bygrave** أكد أنه لا يمكن ترجمة جميع الأفكار إلى فرص وأن الفرص قد لا تكون مناسبة للجميع. وقد ذهب كل من **Ian McMillan** وزملاؤه إلى الربط بين المعرفة والإبداع من جهة والفرصـــة من جهة أخرى، حيث اعتبروا أن الأفكار الجديدة هي نتاج للمعارف المكتسبة والتي تتحول عن طريق سيرورة معرفية تعتمد على الإبداع إلى فرص مقاولاتية.[1]

وكخلاصة لما سبق يمكننا القول أن الفرصة المقاولاتية هي فكرة تتولد في ذهن المقاول نتيجة لظروف يصنعها المقاول أو توفرها البيئة التي يعيش فيها، هذه الفكرة تتطلب التقييم والتحليل ثم الاستغلال من أجل تجسيدها على أرض الواقع في مشروع مقاولاتي بشكل يحقق أرباح مادية.

2.2. مصادر الفكرة:

تتميز الفكرة المقاولاتية بالتنوع والتعدد وبصعوبة تكرارها إن لم تستغل. كما تتخذ عدة أشكال تختلف باختلاف مصدرها، الأفكار عادة ما يتم اكتشافها من مصادر تختلف من بيئة لأخرى مما يجعل إحصاؤها كاملة أمر في غاية الصعوبة وبالتالي سوف نكتفي بذكر أهم هذه المصادر:

- **المقاول بحد ذاته:** يلعب المقاول دورا محوريا في توليد الأفكار التي قد تتحول إلى فرص مقاولاتية إذا ما تم استغلالها، هذه الأفكار تتولد نتيجة خبرة اكتسبها المقاول سواء في العمل أو في حياته اليومية. كما تساهم ميول ورغبات الشخص في توليد الأفكار لدى بعض المقاولين.
- **التطورات والابتكارات الجديدة:** تمثل التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا والابتكارات الجديدة أفكارا مقاولاتية بامتياز إذا ما تم استغلالها من قبل المقاولين

[1] لفقير حمزة، أوسرير منور، محورية الفرصة ضمن السيرورة المقاولاتية، مجلة المعارف، السنة الثانية عشر، العدد 23، 2017، ص 54.

- **المعلومات والبيانات:** تقوم بعض المنظمات والهيئات سواء على المستوى المحلي أو العالمي بنشر معلومات وتقارير اقتصادية واستثمارية يمكن للمقاول استغلالها وتوليد الفرص منها بعد تحليلها ودراستها بشكل جيد.
- **المتعاملون الاقتصاديون:** غالبا ما تكون دراسة المقاول للمتعاملين الاقتصاديين (عملاء، منافسين، الموردون، الصناعات الأخرى...) مصدرا للحصول على الأفكار المقاولاتية كتطوير منتجات موجودة أصلا أو تلبية حاجات جديدة للمستهلكين...
- **الازمات والمو اقف الطارئة:** قد تلعب الأزمات أو المواقف الطارئة دورا مهما في توليد أفكار لدى بعض الأشخاص لإنشاء مشاريعهم المقاولاتية، من خلال دراسة أسباب الأزمة ومراقبة النقائص التي تولدها هذه الأزمات.
- **السياسة الاقتصادية للدولة:** غالبا ما تقوم الدول خاصة النامية منها بتبني سياسات اقتصادية وتقديم تحفيزات استثمارية تشجع من خلالها إقامة مشاريع تنموية في قطاعات معينة أو في أماكن معينة قصد النهوض بالتنمية الاقتصادية، هذه السياسات والتحفيزات تعتبر مصدرا أخر من مصادر الأفكار المقاولاتية.

3.2. طرق إنشاء الأفكار:

هناك عدة طرق يعتمد عليها المقاول لإنشاء الأفكار، نذكر منها:

- **حلقات النقاش أو مجموعات التقارب:** تعتبر من أهم طرق توليد وتجميع الأفكار، حيث يتم تكوين مجموعة من الأشخاص ذو قدرات متفاوتة، قد يتجاوز عددهم العشرة مشاركين أو قد يقل عن ذلك بقيادة منسق بهدف تقديم أراءهم وتصوراتهم حول مشكلة ما ليتم في الأخير بعد تقييم هذه الأفكار الوصول إلى القرار المناسب بخصوص المشكلة المطروحة.[1]
- **العصف الذهني:** تعد استراتيجية العصف الذهني أو ما يعرف بالزوبعة الفكرية من بين الطرق التي تستخدم لتوليد الأفكار، ويقصد بها وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لإنتاج وتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية حول مشكلة ما أو موضوع مطروح.[2] ويكمن الفرق بين مجموعة التقارب أو حلقات النقاش والعصف الذهني في أن الأخيرة يمكن أن تكون فردية أو جماعية في حين أن حلقات النقاش لا تكون إلا جماعية.

[1] إليزابيت يوست هامر، استخدام النقاش بفعالية في القاعة الدراسية، سلسلة أساسيات التعليم الجامعي، جامعة الملك سعود، 2013، ص 7، على الموقع https://dsd.ksu.edu.sa/sites/dsd.ksu.edu.sa/files/imce_images/no8_a.pdf أطلع عليه بتاريخ 2021/11/25.

[2] بوهادي عابد، أهمية استراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلات، مجلة جسور المعرفة، العدد 02، 2015، ص 67.

- **قبعات التفكير الست:** هي عبارة عن نموذج متكامل يمكن الفرد من تنمية ست أنواع من التفكير عبر الألوان المختلفة والتي ترمز إلى أنواع متباينة من التفكير، يستخدمها الفرد أثناء قيامه بالتفكير ليصل إلى أعلى درجات النجاح في مشاريعه وتحقق بذلك التفكير المتوازي.[1]
- **الخرائط الذهنية:** تعتبر الخرائط الذهنية من الوسائل الحديثة للتعبير عن الأفكار باستعمال الكتابة والرموز والصور والألوان لترتيب الأفكار وربطها ببعضها البعض، تستعمل هذه الخرائط لتسهيل عملية التعلم والتذكر وقد أثبتت جدارتها أيضا في مجال الأعمال وحل المشكلات الصعبة.

4.2. تحويل الفكرة إلى فرصة مقاولاتية:

إن امتلاك فكرة شخصية يعد شرطا ضروريا لتأسيس العمل المقاولاتي لكنه شرط غير كاف فيجب على الشخص صاحب الفكرة أن يتقوم بتحويلها الى فرصة استثمارية تحقق ربحا ماديا إذا ما ترجمت في شكل مشروع على أرض الواقع.

من أجل ذلك يجب على المقاول أن يقوم بتحديد جميع الأفكار الاستثمارية ثم دراستها وتحليلها وتصفيتها ليقتصر فقط على الأفكار القابلة للتجسيد على أرض الواقع مستبعدا بذلك الأفكار التي لا تبشر بفرص استثمارية ناجحة معتمدا في ذلك على حنكته وخبرته ومدى إلمامه بكل الظروف المنظمة للنشاط الاستثماري.

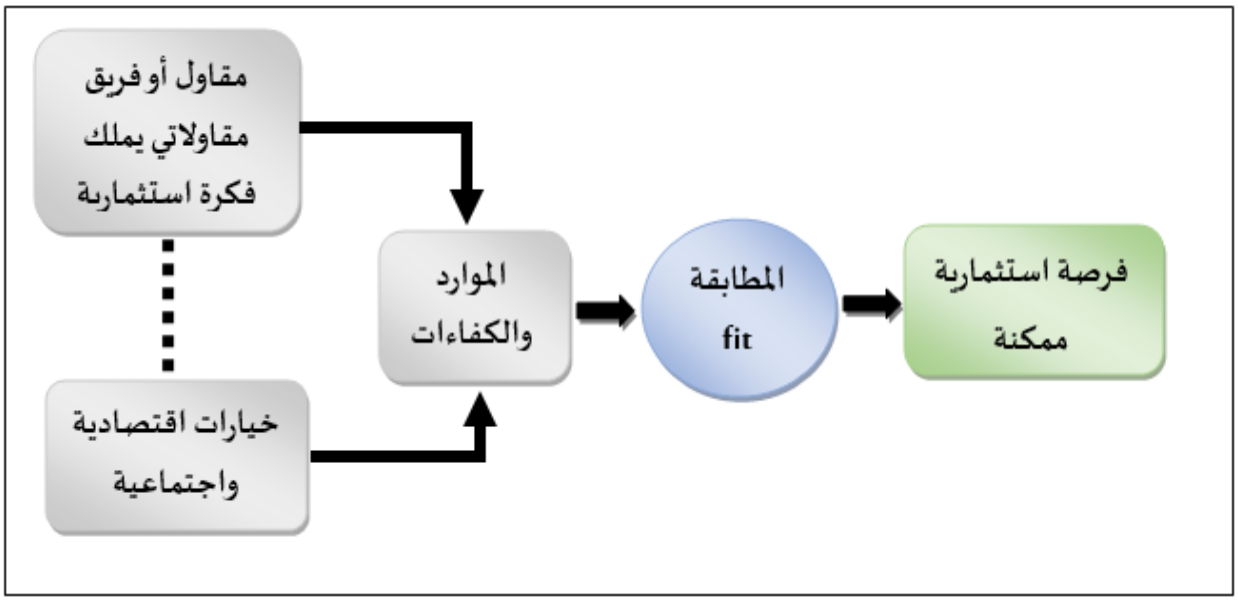
بعد استبعاد الأفكار التي لا تمثل فرصا حقيقية للاستثمار يقوم المقاول بترتيب ما تبقى من الأفكار وتقييمها وفقا لعدة عوامل ترتبط أساسا بالسوق والامكانيات المتاحة والجوانب الفنية.

وفي مرحلة أخيرة يقوم المقاول باختيار الفكرة المناسبة القابلة لتنفيذ مشروعه المقاولاتي والتي تحقق له عائدا مناسبا، ويتم بذلك اعتبارها فرصة استثمارية. هذه الفكرة يجب أن تتوافق مع القدرات والإمكانيات البشرية والمادية للمقاول، كما يجب أن تتطابق مع الواقع والحقيقة السوسيواقتصادية للبلد الذي يتم فيه تنفيذ الفكرة بجميع أبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية...إلخ). يستعين المقاول في هذه المرحلة بعمليات التحليل الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية وما توفره من نقاط قوة وضعف والبيئة الخارجية وما تنتجه من فرص وتهديدات لمعرفة مدى قابلية الفكرة للتطبيق وبالتالي تحولها لفرصة استثمارية[2]، والشكل

[1] سها أحمد أبو الحاج، رياض عبد اللطيف الأزايدة، قبعات التفكير الست، ط 1، مركز ديبونو لتعليم التفكير، عمان، دبي، 2016، ص 16.
[2] محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، الإسكندرية، 2001، ص 33.

الموالي يوضح آلية تحول الفكرة الى فرصة استثمارية عن طريق مطابقة fit بين الفكرة والحقيقة السوسيواقتصادية:

الشكل رقم 07: مفهوم المطابقة fit في إطار الوصول إلى الفرصة الاستثمارية



المصدر: قوجيل محمد، دراسة وتحليل سياسة دعم المقاولاتية في الجزائر: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016، ص 36.

بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل واختبار قابلية الفكرة للتجسيد تبدأ المرحلة الموالية وهي مرحلة إعداد نموذج الاعمال.

3. نموذج الأعمال:

إن الحصول على الأفكار من مصادرها المختلفة وتحويلها إلى فرص استثمارية قابلة للتنفيذ غير كاف لبدأ النشاط المقاولاتي، فالمقاول يحتاج إلى تصميم نموذج الأعمال الذي يساعده في بناء الهيكل التجاري لأي فرصة مقاولاتية. هذا النموذج وحسب **Henry Chesbrough** إن تم اعداده بطريقة جيدة سوف يخلق من الفرصة البسيطة قيمة كبيرة جدا ويحولها إلى مشاريع ناجحة بامتياز.[1]

1.3. تعريف نموذج الاعمال وأهميته:

قبل تعريف نموذج الاعمال تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من النماذج تم استخدامه منذ القرن 18 في مجال العلوم الاقتصادية، بغية فهم بعض الديناميكيات المعقدة كآليات التأمين والادخار وتأثير أسعار الفائدة

[1] Chesbrough Henry, Business Model Innovation : Opportunities and Barriers, Long Range Planning, N° 43, 2010, PP 354-363.

على الاقتصاد. لكن مع تطور شبكات الاتصال والأنترنت وظهور المؤسسات الناشئة تم استخدام نموذج الأعمال على مستوى المؤسسات ليصبح في الوقت الحالي حتمية لا يمكن الاستغناء عنه نظرا لصعوبة إنشاء المؤسسات وصعوبة الحصول على دعم الشركاء والمؤسسات المالية.[1] يعتبر نموذج الاعمال وكما أشار إليه **DENIS DAUCHY** طريقة متميزة ومتناسقة تتبناها المؤسسة للقيام بنشاط اقتصادي والذي يمكنها من خلق القيمة من خلال هذا النشاط.[2]

عرف **M.C Mayo and G.S Brown** نموذج الأعمال على أنه تصميم نظم أساسية مترابطة تخلق قيمة تنافسية وتحافظ عليها.[3]

كما يعرف على أنه نموذج بسيط يقدم في صفحة واحدة توفر للمقاول نظرة عامة على المهام التي سوف يؤديها وكيف يتم تأديتها، مما يسهل عليه التخطيط السليم للبدء في المشروع فهو يحدد الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في خلق قيمة ما وتحقيقها والاستفادة منها. [4]

من خلال هذا التعريف يظهر الفرق بين نموذج الأعمال، دراسة الجدوى ومخطط الأعمال، فالأول يصف للمقاول كيف يصنع مشروعه القيمة وكيفية تحقيقها والاستفادة منها، أما دراسة الجدوى فتجيبه على سؤال رئيسي هل سينجح المشروع؟ في حين أن مخطط الاعمال يهدف إلى الإجابة على السؤال كيف ننفذ المشروع؟ بعد التأكد من جدواه أو نجاعته (سيتم التطرق بالتفصيل لدارسة الجدوى ومخطط الاعمال لاحقا).

تكمن أهمية نموذج الأعمال في صياغة استراتيجية تنافسية للمؤسسة من خلال الوظائف التالية:[5]

- يوضح آليات خلق القيمة ويتبناها؛
- يساعد في تحديد الفئة المستهدفة من الزبائن وآليات توليد الدخل؛
- يحدد هيكلة سلسلة القيمة والموارد اللازمة للمشروع؛
- يقدم شرحا للقيمة التي يتحصل عليها الزبون من خلال المنتج (مقابل ماذا سيدفع الزبون)
- يساعد في تقدير هيكل التكاليف والايرادات؛
- يصف موقع المؤسسة ضمن شبكة الموردين والعملاء والمنافسين.

---

[1] Capitalisation, Faire évoluer le modèle économique de son ONGM pourquoi et comment ?, sur le site https://www.coordinationsud.org/document-ressource/faire-evoluer-le-modele-economique-de-son-ong/, P 9, consulté le 25/11/2021.

[2] Denis Dauchy, 7 Étapes pour un business model solide : construire et réinventer une activité économique, 3ème édition, Dunod, 2018, P2.

[3] لفقير حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

[4] الياس قرار، مخطط نموذج العمل التجاري، 2017، ص 4، على الموقع https://ossl.alecso.org/WebMaster/Main_Module/img/resources، أطلع عليه بتاريخ 2021/10/20.

[5] Chesbrough Henry, Op. Cite, P 355.

قام عدة باحثين بإعداد أنواع مختلفة ومتنوعة من نماذج الأعمال، تختلف هذه النماذج باختلاف طبيعة النشاط والتكنولوجيا المستعملة فيه، ويعتبر نموذج الباحثين **Osterwalder Alexander** و**Yves Pigneur** اللذان قدماه في كتابهما **Business Model generation** سنة 2010 من أشهر هذه النماذج وأكثرها انتشارا. والشكل الموالي يمثل النموذج التطبيقي لمخطط نموذج العمل تم اعداده من فبل هذين الباحثين:

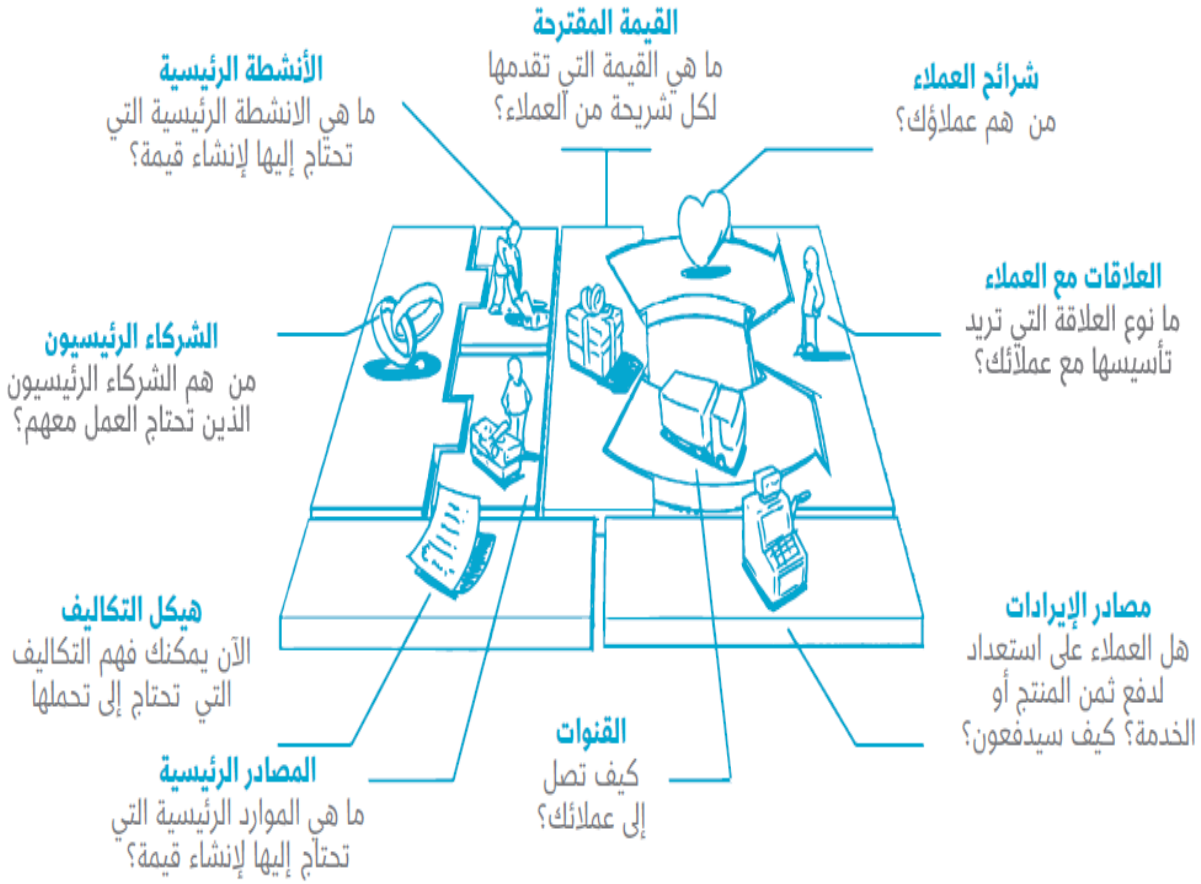
الشكل رقم 08: مخطط نموذج الأعمال لـ Alexander Osterwalder و Yves Pigneur

المصدر: ألكسندر أوسترفالدر، ايف بينور، ترجمة إسماعيل صالح، ابتكار نموذج العمل التجاري، جبل عمان ناشرون، ط 1، 2013، ص 44.

2.3. مكونات نموذج الأعمال:

ينقسم نموذج العمل الذي صممه الباحثان **Alexander Osterwalder** و**Yves Pigneur** إلى تسعة أجزاء كما هو موضح في المخطط السابق، هذه الأجزاء سميت بحجارة البناء التسعة حيث أن كل واحدة منها تجيب على سؤال معين. هذه الحجارة نبينها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 09: حجارة البناء التسعة



المصدر: منشآت، نموذج العمل التجاري، ص 16، على الموقع https://www.monshaat.gov.sa/sites/default/files/7.pdf أطلع عليه بتاريخ 2021/11/25.

ولقد صنف الباحثان حجارة البناء التسعة في أربع مجموعات رئيسية هي المشروع، العملاء، الإمكانات والمال، حيث تضم كل مجموعة عددا من الحجارة. المجموعة الأولى الخاصة بالمشروع تضم نوعين من الحجارة وهي القيم المقترحة والأنشطة الأساسية، المجموعة الثانية الخاصة بالجمهور تضم ثلاث أنواع من الحجارة وهي شرائح العملاء، قنوات التوزيع والعلاقة مع الزبائن، أما المجموعة الثالثة والخاصة بالإمكانات فتشمل حجرين من الحجارة التسعة وهي الموارد الأساسية والشراكات الرئيسية، في حين أن المجموعة الأخيرة والخاصة بالمال فتضم هي الأخرى نوعين من الحجارة والتي تتعلق بمصادر الإيرادات وهيكل التكاليف.[1]

[1] ألكسندر أوسترفالدر، ايف بينور، ترجمة إسماعيل صالح، ابتكار نموذج العمل التجاري، جبل عمان ناشرون، ط 1، 2013، ص 44.

أ. شرائح العملاء:

تعبر عن الجمهور المستهدف بالمشروع أو بعبارة أخرى شرائح العملاء هم المستهلكين التي تسعى المؤسسة لتلبية حاجاتهم من خلال العرض المقدم، فبالإجابة على السؤال **من هم عملاء المؤسسة؟** يمكن للمقاول استهداف فئة واحدة أو عدة فئات من المستهلكين، كما يمكنه استهداف جميع المستهلكين أو استهداف فئة معينة بخصائص محددة عن طريق تجزئة السوق.[1]

ب. القيم المقترحة:

يجب على المقاول تحديد القيمة التي سيقدمها لكل شريحة من العملاء والتي تميزه عن بقية المنافسين، هذه القيمة تمثل في حقيقة الأمر السبب الذي يحرك توجه العملاء نحو مؤسسة دون غيرها أي أنها الفوائد التي ستعود على العملاء بعد توجههم للمؤسسة لأن الزبون غالبا لا يدفع ثمن منتج أو خدمة ما إلا إذا كان سيحصل على فائدة معينة مقابل ذلك، هذه القيم يمكن أن تكون على شكل حلول لمشكلة يعاني منها المستهلك أو تلبية لأحد رغباته واحتياجاته. [2]

ت. قنوات التوزيع:

تمثل القنوات حلقة الوصل الأولى بين المؤسسة وعملائها، ويقصد بها كافة الطرق والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في توصيل المنتج لشرائح العملاء المستهدفة، في التواصل مع زبائنها وفي ايصال المعلومات عن المنتج أو الخدمة بشكل مستمر لهؤلاء الزبائن بالإضافة إلى توفير خدمات ما بعد البيع إذا كان المنتج يحتاج ذلك. ونظرا لتعدد واختلاف قنوات التوزيع يجب على المقاول أن يختار قنوات التوزيع بحسب طبيعة المشروع وحسب القيم التي سيقدمها لعملائه.[3]

ث. العلاقة مع الزبائن:

يجب على المقاول أن يبين نوع العلاقات التي يرغب في اقامتها مع شرائح العملاء هل ستكون علاقة شخصية أو آلية، هذه العلاقات تهدف أساسا إلى كسب العملاء، الاحتفاظ بهم وكذا تنشيط المبيعات.[4]

---

[1] ألكسندر أوسترفالدر، ايف بينور، المرجع السابق، ص 20.
[2] نفس المرجع، ص 22.
[3] نفس المرجع، ص 26.
[4] نفس المرجع، ص 28.

ج. الموارد الأساسية:

كل مشروع يحتاج لموارد أساسية من أجل تأسيسه، هذه الموارد تختلف في تصنيفها بحسب طبيعتها، فهناك موارد مادية كالمباني والمعدات، موارد مالية تتمثل في رأس المال الذي يجب استثماره، موارد بشرية تخص القوى العاملة للمؤسسة، موارد معنوية مثل التكنولوجيا وشهرة المؤسسة وفي الأخير تحتاج المؤسسة أيضا إلى موارد معرفية وقدرات ومؤهلات.[1] في مخطط نموذج الأعمال يكتفي المقاول بذكر الموارد الأساسية اللازمة لإنجاح المشروع دون ذكر الموارد الثانوية.

ح. مصادر الإيرادات:

تمثل المقابل المادي أو المبلغ الذي سيدفعه العميل مقابل حصوله على القيمة المقدمة من المؤسسة. في هذا الصدد يجب على المقاول أن يجيب على مجموعة من الأسئلة: **ما القيمة التي يكون الزبون مستعدا حقا للدفع من أجل الحصول عليها؟ ما الذي يدفعون مقابله حاليا؟ كيف يقمون بعملية الدفع؟ ما الطريقة التي يفضلونها؟ ما مدى مساهمة كل مصدر من مصادر الإيرادات في الإيرادات الاجمالية للمؤسسة؟** إن الإجابة الموفقة على هذه الأسئلة من شأنها توليد مصدر أو عدة مصادر من كل شريحة من شرائح العملاء. قد نجد في نموذج الأعمال نوعين من الإيرادات، إيرادات ناتجة عن مدفوعات لمرة واحدة وإيرادات متكررة ناتجة عن دفعات متواصلة إما لتحقيق القيم المقترحة أو لتوفير خدمات ما بعد البيع.[2]

خ. الأنشطة الأساسية:

كل مشروع من أجل تأسيسه وضمان استمراره في مجال الأعمال إلا ويحتاج للقيام بمجموعة من الأنشطة التي تسمح له بتقديم القيم المقترحة لشرائح العملاء مقابل تحصيل مصدر من مصادر الإيرادات. هنا يجب على المقاول تحديد كافة الأنشطة الرئيسية التي يجب القيام بها لضمان نجاح مشروعه. من خلال تحديد الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها القيم المقترحة، تحديد الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها قنوات التوزيع، تحديد الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها العلاقات مع العملاء وفي الأخير تحديد الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها مصادر الإيرادات.[3]

---

[1] Benoît Demil, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier, Stratégie et Business Models, Pearson éducation, Paris, France, 2013, P 118.

[2] ألكسندر أوسترفالدر، ايف بينور، مرجع سبق ذكره، ص 29.

[3] نفس المرجع، ص 38.

د. الشراكات الرئيسية:

تنشط المؤسسة ضمن بيئة مفتوحة مما يحتم عليها إقامة علاقات وشراكات مع أطراف أخرى كالشركاء، الموردين، شركات النقل، البنوك والأجهزة الحكومية وغيرها من الشراكات التي ستعتمد عليها المؤسسة من أجل المساهمة في تقديم القيمة النهائية لشرائح العملاء المستهدفين أو الحد من المخاطر المحتملة أو سعيا وراء الحصول على الموارد الأساسية للمؤسسة.[1]

ذ. هيكل التكاليف:

إن خلق القيمة وتقديمها لشريحة العملاء، الحفاظ على علاقات مع هذه الشريحة من أجل ضمان توليد الإيرادات جميعها أنشطة تتطلب تكاليف مالية، يقوم المقاول هنا بوصف وحساب كافة هذه التكاليف التي تحتاجها أنشطة المؤسسة كما يقوم بتحديد الأنشطة والموارد الأعلى كلفة من غيرها وعليه أن يضع في الحسبان توفير الموارد المالية اللازمة لتغطية هذه التكاليف سواء كانت ثابتة أو متغيرة.[2]

وفيما يلي مثال تطبيقي لمخطط نموذج العمل التجاري لشركة الفيس بوك

الشكل رقم 10: مثال تطبيقي لمخطط الاعمال لشركة الفيس بوك

المصدر: منشآت، نموذج العمل التجاري، ص 17، على الموقع https://www.monshaat.gov.sa/sites/default/files/7.pdf أطلع عليه بتاريخ 2021/11/25.

[1] ألكسندر أوسترفالدر، ايف بينور، مرجع سبق ذكره، ص 38.

[2] نفس المرجع، ص 40.

اختبر معلوماتك

- ما المقصود بالسيرورة المقاولاتية؟
- أذكر مراحل وخطوات تأسيس مشروع مقاولاتي حسب Gartner؟
- يوجد عدة مواقف يمكن للمقاول تبني أحدها عند تأسيس مشروعه المقاولاتي، اشرحها؟
- ما الفرق بين الفكرة والفرصة المقاولاتية؟
- ماهي أهم مصادر الأفكار المقاولاتية؟
- ماهي أساليب أو طرق توليد الأفكار؟
- ما الهدف الذي يسعى إليه المقاول عند بنائه لنموذج الأعمال؟
- اشرح أحجار البناء التسعة لنموذج الأعمال؟

المراجع المعتمدة في المحور الثاني:

ألكسندر أوسترفالدر، ايف بينور، ترجمة إسماعيل صالح، ابتكار نموذج العمل التجاري، جبل عمان ناشرون، ط 1، 2013، ص 44.

إلياس قرار، مخطط نموذج العمل التجاري، 2017، على الموقع https://ossl.alecso.org/WebMaster/Main_Module/img/resources أطلع عليه بتاريخ 2021/10/20.

إليزابيت يوست هامر، استخدام النقاش بفعالية في القاعة الدراسية، سلسلة أساسيات التعليم الجامعي، جامعة الملك سعود، 2013، على الموقع https://dsd.ksu.edu.sa/sites/dsd.ksu.edu.sa/files/imce_images/no8_a.pdf أطلع عليه بتاريخ 2021/11/25.

بوهادي عابد، أهمية استراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلات، مجلة جسور المعرفة، العدد 02، 2015، ص 66-85.

سها أحمد أبو الحاج، رياض عبد اللطيف الأزايدة، قبعات التفكير الست، ط 1، مركز ديبونو لتعليم التفكير، عمان، دبي، 2016.

دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها (2000-2009)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012/2011.

عمارة شريف، مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل، 2018/2017.

قوجيل محمد، دراسة وتحليل سياسة دعم المقاولاتية في الجزائر: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.

لفقير حمزة، أوسرير منور، محورية الفرصة ضمن السيرورة المقاولاتية، مجلة المعارف، السنة الثانية عشر، العدد 23، 2017، ص 53-62.

لفقير حمزة، روح المقاولة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -دراسة حالة: مقاولي ولاية برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس، 2017/2016.

منشـــآت، نموذج العمل التجاري، على الموقع https://www.monshaat.gov.sa/sites/default/files/7.pdf أطلع عليه بتاريخ 2021/11/25.

Benoît Demil, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier, Stratégie et Business Models, Pearson éducation, Paris, France, 2013.

Capitalisation, Faire évoluer le modèle économique de son ONGM pourquoi et comment ?, sur le site https://www.coordinationsud.org/document-ressource/faire-evoluer-le-modele-economique-de-son-ong/, consulté le 25/11/2021.

Chesbrough Henry, Business Model Innovation : Opportunities and Barriers, Long Range Planning, N° 43, 2010, PP 354-363 .

Denis Dauchy, 7 Étapes pour un business model solide : construire et réinventer une activité économique, 3ème édition, Dunod, 2018.

MARK CASSON, L'entrepreneur, édition d'economica, Paris, 1991.

المحور الثالث:
دراسة جدوى وتقييم
المشاريع المقاولاتية

الأهداف التعليمية للمحور

تشكل دراسة الجدوى المدخل الرئيسي في عملية تأسيس وإنشاء المشروع الاستثماري، حيث تمثل النتائج التي تنتهي إليها دراسة الجدوى القاعدة الأساسية التي على أساسها يتم اتخاذ قرار التنفيذ والبدء في النشاط المقاولاتي أو التوقف. سنحاول من خلال هذا المحور الكشف عن جوانب هذه الدراسة وتكييفها مع خصائص المشروع المقاولاتي.

يهدف هذا المحور إلى احاطة الطالب بالمبادئ الأساسية لدراسة الجدوى من خلال التطرق للعناصر التالية:

- ماهية دراسات الجدوى الاقتصادية واهميتها؛
- مراحل ومحاور دراسات الجدوى الاقتصادية؛
- تقييم المشاريع المقاولاتية.

المحور الثالث: دراسة جدوى وتقييم المشاريع المقاولاتية

تعتبر دراسة جدوى المشاريع المقاولاتية من أبرز المواضيع التي يستند إليها المقاول، وتبرز أهميتها في ترشيد هذه المشاريع المقاولاتية سواء تعلق الأمر بإنشاء مشروع جديد أو شراء مشروع قائم، فنجاح هذه المشاريع يعتمد بدرجة كبيرة على دقة هذه الدراسات وشموليتها باعتبارها مرحلة مهمة وحساسة من دورة حياة المشروع المقاولاتي. فهي تشكل القاعدة لما يليها من المراحل المتتالية الأخرى كالتخطيط والتنفيذ والتقييم.

1. ماهية دراسات الجدوى الاقتصادية وأهميتها:

1.1. مفهوم دراسات الجدوى الاقتصادية:

عند تصفح الأدبيات والدراسات التي تهتم بموضوع جدوى المشاريع نجدها تستعمل مصطلحات متنوعة للدالة على نفس المفهوم، من بين هذه المصطلحات نجد دراسة الجدوى الاقتصادية، جدوى الاستثمار، تقييم الاستثمار، تقييم المشروعات، موازنة رأس المال، اقتصاديات المشروع، ... الخ. ويعتبر مصطلح دراسة الجدوى الاقتصادية الأكثر استخداما، كما حظي هذا المصطلح أيضا بالعديد من التعاريف والتي نذكر أهمها كما يلي:[1]

هي منهجية لاتخاذ القرارات الاستثمارية تعتمد على مجموعة من الأساليب والأدوات والاختبارات والأسس العلمية التي تعتمد على المعرفة الدقيقة لاحتمالات نجاح أو فشل مشروع استثماري معين واختبار مدى قدرة هذا المشروع على تحقيق أهداف محددة تتمحور حول الوصول إلى أعلى عائد ومنفعة للمستثمر.

دراسة الجدوى هي تلك المجموعة من الدراسات التي تسعى إلى تحديد مدى صلاحية مشروع استثماري ما أو مجموعة من المشاريع الاستثمارية من عدة جوانب تسويقية، فنية، مالية، تمويلية، اقتصادية واجتماعية تمهيدا لاختبار المشاريع التي تحقق أعلى منفعة صافية ممكنة.

هي عبارة عن سلسلة الأنشطة والمراحل المتتابعة والمكونة من عدد من الدراسات والبيانات التي تقتضي في التحليل النهائي بإقرار انشاء مشروع معين من عدمه سواء كان هذا المشروع جديدا أو توسعا في مشروع قائم أو إحلال مشروع قائم بمشروع أخر.

تعرف دراسات الجدوى الاقتصادية أيضا بأنها أسلوب علمي لتقدير احتمالات نجاح أو فشل مشروع معين أو فكرة استثمارية قبل التنفيذ الفعلي وذلك في ضوء قدرة المشروع أو الفكرة على تحقيق أهداف معينة.

[1] شابي حليمة، دراسة جدوى المشاريع الاستثمارية في الجزائر: عرض وتقييم، مجلة المعارف، العدد 22، جوان 2017، ص 380.

بالتالي فإن دراسات الجدوى تعد أداة علمية تجنب المقاول صاحب فكرة مشروع المخاطر وتحمل الخسائر، حيث تسبق الدراسة اتخاذ أي قرار للمبادرة، كما تسبق عملية التشغيل الجاري.[1]

كما تعرف على أنها تلك الدراسات العلمية الشاملة لكافة جوانب المشروع أو المشروعات المقترحة، والتي قد تكون إما على شكل دراسات أولية أو نوع من الدراسات التفصيلية أو الفنية والتي من خلالها يمكن التوصل إلى اختيار بديل أو فرصة استثمارية من بين عدة بدائل أو فرص استثمارية مقترحة، البديل الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة.[2]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع المقاولاتية هي تلك الدراسات المترابطة والمتكاملة حول الجوانب القانونية، البيئية، التسويقية، الفنية، المالية والاجتماعية التي تتعلق بالفرصة الاستثمارية في مراحلها المختلفة منذ أن كانت فكرة حتى الوصول إلى القرار النهائي بقبول فكرة المشروع من عدمه.

2.1. أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية:

تحظى دراسة الجدوى للمشاريع المقاولاتية بأهمية بالغة ضمن مراحل إنشاء المؤسسة، ذلك أنها تعمل على ترشيد القرار الاستثماري أي أنها تهتم بمدى جدوى إنشاء المشروع بطريقة علمية تضمن في النهاية تحقيق عائد يتناسب مع طبيعة المشروع ودرجة المخاطرة التي يتضمنها. ويمكن تلخيص أهمية دراسة الجدوى في النقاط التالية:[3]

- تساعد دراسات الجدوى الاقتصادية على الوصول إلى قرار الاستثمار أو عدمه، حيث يتطلب الأمر كما من المعلومات والبيانات، وأسلوبا علميا للتعامل معها وتحليلها؛
- المساعدة في الوصول إلى أفضل تخصيص ممكن للموارد الاقتصادية خاصة تلك التي تتصف بالندرة النسبية وذلك بتحديد الفرص الاستثمارية المتاحة ثم ترتيبها حسب أهميتها وأولويتها؛
- تحدد دراسات الجدوى الاقتصادية العوائد المتوقعة مقارنة بالتكاليف المتوقعة من الاستثمار في ظل فرص مدروسة ومحدودة ودرجة المخاطرة في الاستثمار؛

[1] صلاح الدين حسن السيسي، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات: بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2003، ص 19.
[2] كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مدخل نظري تطبيقي، ط 1، دار مناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 42.
[3] شادلي نجاة، دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في توجيه المبادرات المقاولاتية نحو تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس 1 –سطيف، 2020/2019، ص 110.

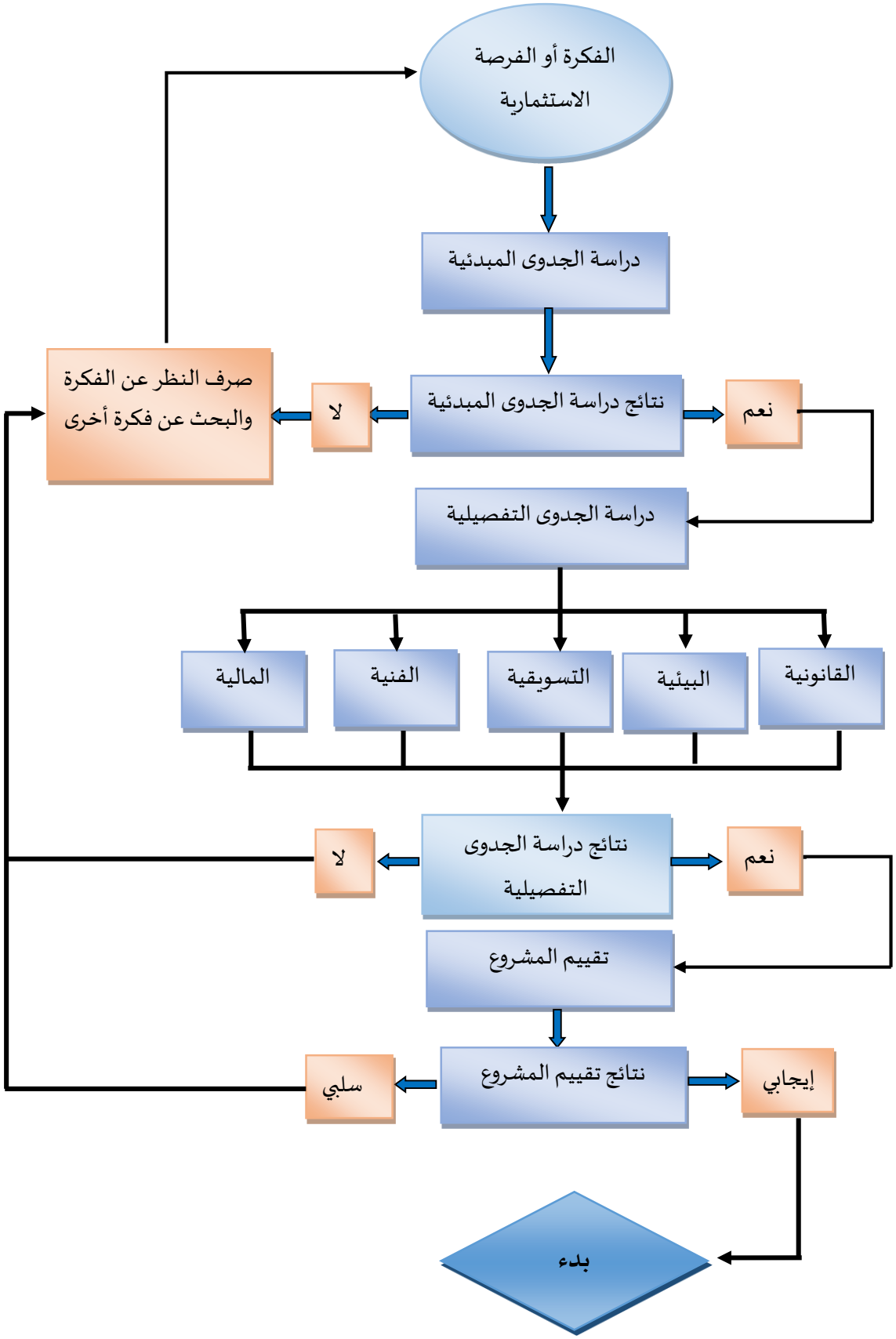
- تعرض دراسة الجدوى الاقتصادية بيانات كاملة عن المشروع وتحليلها بصورة تساعد المقاول على اتخاذ القرار الاستثماري المناسب؛
- يتوقف قرار منح الائتمان للمقاول من عدمه من قبل مؤسسات التمويل على نتائج دراسات الجدوى المقدمة لها، كما تساعد المقاول في معرفة احتياجات المشروع من الموارد المالية وتوقيتها لضمان قيام ونجاح المشروع؛
- تساعد دراسات الجدوى على التعرف على المتغيرات الاقتصادية، السياسية والقانونية المتوقع حدوثها خلال العمر الافتراضي للمشروع، وبيان مدى تأثيرها على الربحية مستقبلا، واختبار درجة حساسية العوائد المتوقعة للتغيرات المحتملة الخاصة بالتكاليف أو الإيرادات؛
- تجعل دراسات الجدوى عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية عملية متكاملة الأبعاد، وتأخذ في اعتبارها كافة العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المشروع، وهو ما يجعل حساب المخاطر المتوقعة عملية دقيقة وبأقل درجة ممكنة من عدم التأكد.

2. مراحل ومحاور دراسات الجدوى الاقتصادية:

إن عملية دراسة جدوى المشاريع المقاولاتية هي عبارة عن سلسلة من الدراسات التي تمكن المقاول في النهاية باتخاذ القرار بتنفيذ المشروع أو صرف النظر عنه. هذه المراحل تبدأ عادة من الفكرة الاستثمارية، التي يتم دراستها اقتصاديا من عدة جوانب، بعد ثبوت جدواها يتم المرور الى مرحلة تقييم المشروع للخروج بقرار نهائي بالتوقف أو الاستثمار. والشكل الموالي يوضح تتابع المراحل الأساسية لدراسة جدوى المشروع[1]:

[1] شقيري نوري موسى وأسامة عزمي سلامة، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، ط 1، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2009، ص 35.

الشكل رقم 11: مراحل دراسة الجدوى وتقييم المشاريع المقاولاتية



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل السابق يمكن التمييز بين نوعين من دراسة الجدوى الاقتصادية، والتي تكمل بعضها البعض. حيث أن بداية أي مشروع مقاولاتي يكون من خلال فكرة يقتنع بها المقاول، ومن أجل تأكيد هذا الاقتناع ينبغي القيام بدراسة علمية أولية أو مبدئية تهدف بالأساس الى تأكيد نجاح أو فشل فكرة المشروع. بعد ذلك تأتي مرحلة موالية تتمثل في دراسة جدوى تفصيلية للمشروع إذا تم تأكيد جدوى الفكرة في المرحلة التمهيدية. والأن نحاول توضيح كل نوع من تلك الدراسات وبشيء من التفصيل:

1.3. دراسة الجدوى المبدئية:

تسمى أيضا دراسة الجدوى الأولية أو التمهيدية ويقصد بها الدراسة الاستكشافية للأفكار أو الفرص الاستثمارية، وهي مجموعة من الخطوات تختص بالدراسة والتحليل وجمع البيانات والمعلومات وتتبلور في النهاية في شكل مستند أو دليل يساعد في اتخاذ قرار القيام بالدراسات التفصيلية للمشروع الاستثماري المقترح أو التوقف وعدم الاستمرار وإلغاء فكرة المشروع.[1]

وبصفة عامة، تهدف الدراسة المبدئية للمشروع إلى إعطاء فكرة أولية عن المشروع المقترح وهل يقبل مبدئيا، فإذا كانت نتائج الدراسة غير مشجعة يقوم المقاول بالتخلي عن المشروع. أما في الحالة العكسية وبغية الوصول الى مستوى تأكيد وأمان أعلى فلابد من الانتقال إلى دراسة أكثر تفصيلا وعمقا.[2]

ولكي يتم الاعتماد على نتائج دراسة الجدوى الأولية والانتقال إلى الدراسة التفصيلية يجب أن تعالج الدراسة المبدئية مجموعة من المسائل يمكن إجمالها في الأسئلة التالية:[3]

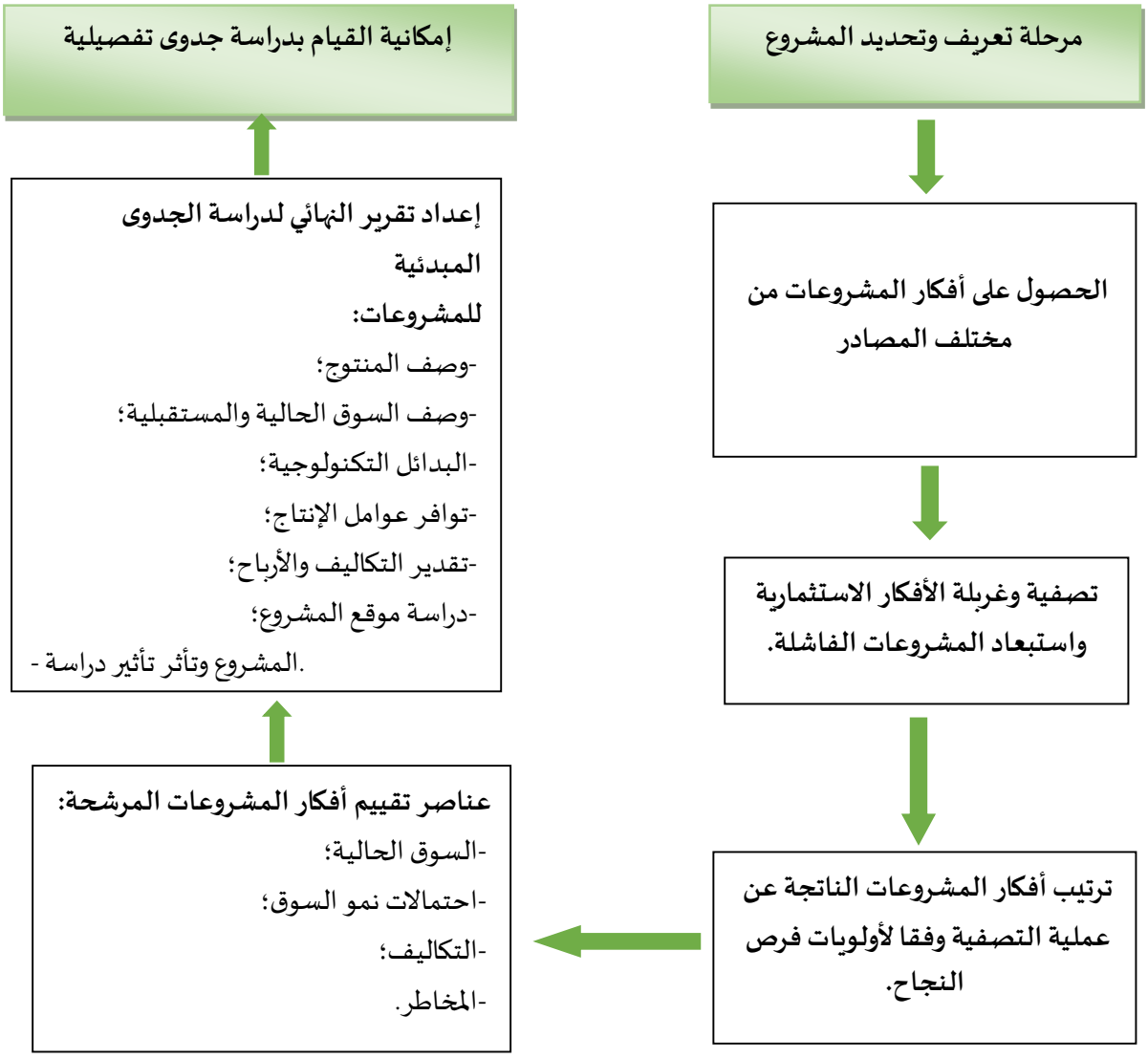
- هل تسمح تشريعات وقوانين الدولة بإقامة المشروع؟
- هل هناك حاجة لمنتوج هذا المشروع؟
- هل تكفي الموارد المالية لتغطية تكاليف الإنشاء والتشغيل لمدة دورة إنتاجية على الأقل؟
- هل تتوافر عناصر الإنتاج الأساسية اللازمة لإقامة المشروع وتشغيله؟
- هل هناك مؤشرات مبدئية على أن المشروع المقترح مربح؟
- ما هي أهم المشاكل التي يمكن أن تواجه إقامة المشروع؟ وما هي الحلول المقترحة لها؟

بعد البحث والتحليل لجميع المعطيات والمعلومات التي تساعد في الإجابة على الأسئلة الآنفة يتم اعداد تقرير مبدئي حول الفكرة محل الدراسة فإذا كانت هذه الفكرة تمثل فرصة استثمارية مربحة ينتقل بعدها المقاول إلى إجراء دراسة أكثر تفصيلا من سابقتها. حيث يمثل الشكل الموالي تلخيصا موجزا لمراحل ومحتويات

[1] أحمد فوزي، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 23.
[2] كاظم جاسم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 45.
[3] شادلي نجاة، مرجع سبق ذكره، ص 114.

الدراسة المبدئية بداية من ظهور الفكرة حتى انجاز التقرير النهائي للدراسة المبدئية تمهيدا للدراسة التفصيلية.

الشكل رقم12: خطوات دراسة جدوى المشروع المبدئية



المصدر :عبد القادر مسعود بابا، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات مع تمارين محلولة، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 97.

2.3. دراسة الجدوى التفصيلية:

تعتبر دراسة الجدوى التفصيلية امتدادا للأفكار التي تمت دراستها في المرحلة المبدئية، ولكنها أكثر تفصيلا ودقة وشمولية وأعمق تحليلا من دراسة الجدوى المبدئية.

يمكن تعريف دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع المقاولاتي على أنها تقرير مفصل يشمل كافة جوانب المشروع المقترح، والتي على أساسها يستطيع المقاول أن يتخذ قراره، إما بالتخلي عن المشروع أو الانتقال إلى مرحلة التنفيذ.[1]

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن كلا النوعين من دراسة الجدوى يكملان بعضهما البعض، ولا يمكن الاكتفاء بواحدة دون الأخرى، فكلا الدراستين تهدف الى الوصول الى قرار استثماري ناجح يضمن مستوى معين من الأمان استنادا على أسس علمية.

تعتبر دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع حصيلة شاملة لمجموعة من الدراسات المتتابعة والمتداخلة والتي يمكن حصرها في خمسة دراسات تفصيلية:

أ. دراسة الجدوى القانونية:

تعتبر دراسة جدوى المشروع من الناحية القانونية من أولى مداخل دراسات الجدوى التفصيلية التي يجب القيام بها وهي الأساس الهام لأي دراسة أخرى، يتم من خلالها السعي للوصول إلى أفضل شكل قانوني يتلاءم مع طبيعة المشروع، حجم المشروع ونوع النشاط الذي يمارسه، مع الاخذ بعين الاعتبار القوانين المنظمة لبعض أنواع المشاريع في مجالات معينة والمتمثلة أساسا في التشريع الضريبي والمالي، تشريعات العمل والأجور والتأمينات الاجتماعية وغيرها من القوانين التي تؤثر على أداء المشروع.

ب. دراسة الجدوى البيئية:

يمكن تعريف دراسة جدوى البيئية على أنها عملية دراسة التأثير المتبادل بين مشروعات برامج التنمية والبيئة بهدف تقليص أو منع التأثيرات السلبية وتعظيم التأثيرات الإيجابية بشكل يحقق أهداف التنمية ولا يضر بالبيئة وصحة السكان.[2]

من خلال التريف يتضح دراسة الجدوى البيئية تهدف إلى قياس وتحديد أثر المشروع الاستثماري على البيئة، وهنا تجدر الإشارة الى وجود نوعين من الأثر إما التأثير السلبي على البيئة وصحة السكان والعمال أو

[1] شابي حليمة، مرجع سبق ذكره، ص 387.

[2] خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 185.

التأثير الإيجابي والذي يتمثل فيما سيضيفه المشروع من منافع أو أثار ايجابية. ولذلك فإنه يستحسن أن يتولى القيام بدراسة الجدوى البيئية خبراء متخصصين في البيئة بمعناها الواسع.

ت. دراسة الجدوى التسويقية:

تعتبر دراسة الجدوى التسويقية للمشروع المقاولاتي مرحلة مهمة لاستكمال باقي الدراسات الأخرى لدراسة الجدوى التفصيلية، حيث أن أي خطأ أو سوء تقدير فيها يؤثر سلبا على الدراسات الأخرى.

تعرف هاته الدراسة على أنها مجموعة الاختبارات والتقديرات والأساليب والأسس التي تحدد ما إذا كان هناك طلب على منتجات المشروع خلال عمره الافتراضّي أم لا، وذلك اعتمادا على مبدأ الطلب يخلق العرض، إذ لا يمكن المرور إلى الإنتاج والتصنيع إلا بعد التأكد من وجود طلب حقيقي أو سوق للمنتج المزمع إنتاجه لتحديد الكميات التي يمكن انتاجها.[1] وهذا لا يكون إلا بدراسة وتحليل السوق والتنبؤ بحجمه، وذلك من أجل معرفة واكتشاف الفرص أو العراقيل التي يمن أن تواجه انتاج أو دخول سلعة معينه لهذا السوق. هذا من جهة، ومن جهة أخرى تهدف دراسات الجدوى التسويقية إلى التعرف على نوعية السوق الذي سوف يوجه له المنتج هل هو سوق تحكمه المنافسة أم سوق احتكاري، ما مدى تدخل الدولة في تحديد الأسعار، بالإضافة إلى التعرف على نوعية المستهلكين ومختلف العناصر المؤثرة على سلوكهم الاستهلاكي ومدى تأثرهم بالسياسات التسويقية.[2]

ث. دراسة الجدوى الفنية:

تبدأ دراسة الجدوى الفنية أو الهندسية من حيث انتهت الدراسة التسويقية، فمدخلات الدراسة الفنية والمالية هي نفسها مخرجات الدراسة التسويقية. وتنحصر مهمة دراسة الجدوى الفنية في دراسة كافة الجوانب الفنية المتعلقة بالمشروع، والتي يمكن الاعتماد عليها في التوصل إلى قرار استثماري، إما بالتخلي عن المشروع أو التحول إلى مرحلة التنفيذ. هذه الدراسة تعتبر بمثابة أداة تساعد في الحكم على مدى توفر المستلزمات الفنية للمشروع، فهي تساعد على فحص الاثار المتوقعة للبدائل الفنية المختلفة، سواء فيما يتعلق بالتكنولوجيا، بدائل الإنتاج، أساليب وطرق الإنتاج، البنى التحتية والمواقع ... ليتم في الأخير اختيار البديل المناسب في ضوء إمكانيات وأهداف المشروع.[3]

[1] إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية): دروس وتطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر، 2011، ص 34.
[2] خليل محمد خليل عطية، دراسات الجدوى الاقتصادية، ط 1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2008، ص 15.
[3] كاظم جاسم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

ج. دراسة الجدوى المالية:

بعد الانتهاء ومن الدراسة التسويقية وبعد أن يتم اختيار البديل الأنسب للمشروع المزمع إنشاؤه من الناحية الفنية، يتبين أن لكل مشروع تكاليف وعوائد تتحقق بعد تنفيذ المشروع، وهنا يأتي دور الدراسة المالية للمشروع في تقدير تكاليف المشروع الاستثمارية والتشغيلية منها، وتقدير الاحتياجات المالية ودراسة الاخطار المرافقة لعمليات تنفيذ ومتابعة المشروع من جهة ومن جهة أخرى إبراز النتائج المالية التي سيجنيها المشروع من جهة والتأكد من مدى توافر الموارد المالية اللازمة لإقامة وتشغيل المشروع في الأوقات المناسبة وبالتكلفة المعقولة، وتحديد مدى قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته من جهة أخرى.[1]

الإنفاق الذي يحتاجه المشروع ينقسم إلى شقين استثماري وتشغيلي، حيث أن الإنفاق الاستثماري يخص جميع التكاليف التي يحتاجها المقاول من تأسيس مشروعه، أما التشغيلي فيخص الإنفاق اللاحق لتشغيل المشروع خلال العمر الزمني المحدد له، هذا الإنفاق بشقيه يسمح للمقاول في مراحل لاحقة من تحقيق موارد نقدية ينتجها المشروع مقابل المنتجات أو الخدمات التي يقدمها أو يعرضها في السوق في فترة زمنية معينة.[2] فعلى هذا الأساس تقوم الدراسة المالية بإعداد التقديرات عن إيرادات المشروع من ناحية، والتكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل من ناحية أخرى على مدى العمر الافتراضي للمشروع. حيث تسعى للتأكد من قدرة المشروع على استرداد تكلفة الاستثمارات التي سيتحملها المقاول وخلال فترة استرداد مقبولة، وقدرة المشروع على تحقيق معدل عائد مناسب، والتوازن بين الاحتياجات المالية اللازمة ومصادر الحصول عليها. وفي هذا المجال يجب على المقاول وضع القاعدة الجوهرية نصب عينيه والتي تقتضي أنه لا يمكن الحصول على أي أموال من مصدر تمويلي ما لم يكن العائد المحقق من استثمار هذه الأموال أعلى من تكلفة الحصول على هذه الأموال من هذا المصدر.[3]

3. تقييم المشاريع المقاولاتية:

بعد الانتهاء من دراسة الجدوى بجميع أنواعها تأتي مرحلة تقييم المشروع المقاولاتي وهي مرحلة تسبق عملية التنفيذ وعلى أساسها يتم المفاضلة بين المشروعات واتخاذ القرار النهائي بالبدء في التنفيذ أو العزوف عن المشروع.

---

[1] شادلي نجاة، مرجع سبق ذكره، ص 116.
[2] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 318.
[3] خليل محمد خليل عطية، مرجع سبق ذكره، ص 55.

يمكن تعريف مرحلة تقييم المشـــاريع على أنها عبارة عن عملية وضـــع المعايير اللازمة التي يمكن من خلالها التوصـــل إلى اختيار البديل أو المشـــروع المناســـب بين عدة بدائل مقترحة، البديل الذي يضـــمن تحقيق الأهداف المحددة استنادا على أسس علمية.[1]

يوجد عدة معايير أو تقنيات يســـتعين بها المقاول وأصـــحاب المشـــاريع من أجل تقييم الربحية التجارية للمشـــروع، تدخل هذه المعايير في صـــميم الجدوى المالية التي يتم على أســـاس نتائجها اختيار أو عدم اختيار المشروع.[2]

فأحيانا يتوفر للمقاول أو صـــاحب المشـــروع كافة المعلومات الخاصـــة بكل البدائل المطروحة أمامه، وفرة المعلومات يجعل من مشـــروع المقاول يتســـم بالتأكد. في هذه الحالة يلجأ المقاول الى اســـتعمال بعض المعايير لتقييم المشـاريع المقترحة هذه المعايير تتسـم بالسـهولة والباسـطة. وتجدر الإشـارة الى وجود نوعين من المعايير في حالة التأكد، النوع الأول لا يراعي عنصر القيمة الزمنية للنقود كأسلوب فترة الاسترداد ومعدل العائد المحاســـبي. أما النوع الثاني فيأخذ بعين الاعتبار عنصـــر القيمة الزمنية للنقود كأســـلوب صـــافي القيمة الحالية وأسلوب معدل العائد الداخلي.[3]

أما في الحالة العكسـية وهي عدم توفر المعلومات الكافية لعملية التقييم والمفاضـلة أو في حالة توفرها مع وجود عدة احتمالات لكل بديل، فقد ذهب الباحثين في مجال دراسـة الجدوى وتقييم المشـاريع إلى اسـتخدام أســـاليب معينة تمكن من الحكم على مدى جدوى المشـــاريع والمفاضـــلة بينها في ظل عدم التأكد أو ما يســـمى بالمخاطرة. هذه الأسـاليب تتراوح بين الدقة والتعقيد وبين النظرية والتطبيقية ومن بين تلك الأسـاليب نجد: نقطة التعادل، شجرة القرارات وتحليل الحساسية.[4]

4. التشغيل الفعلي للمشروع المقاولاتي:

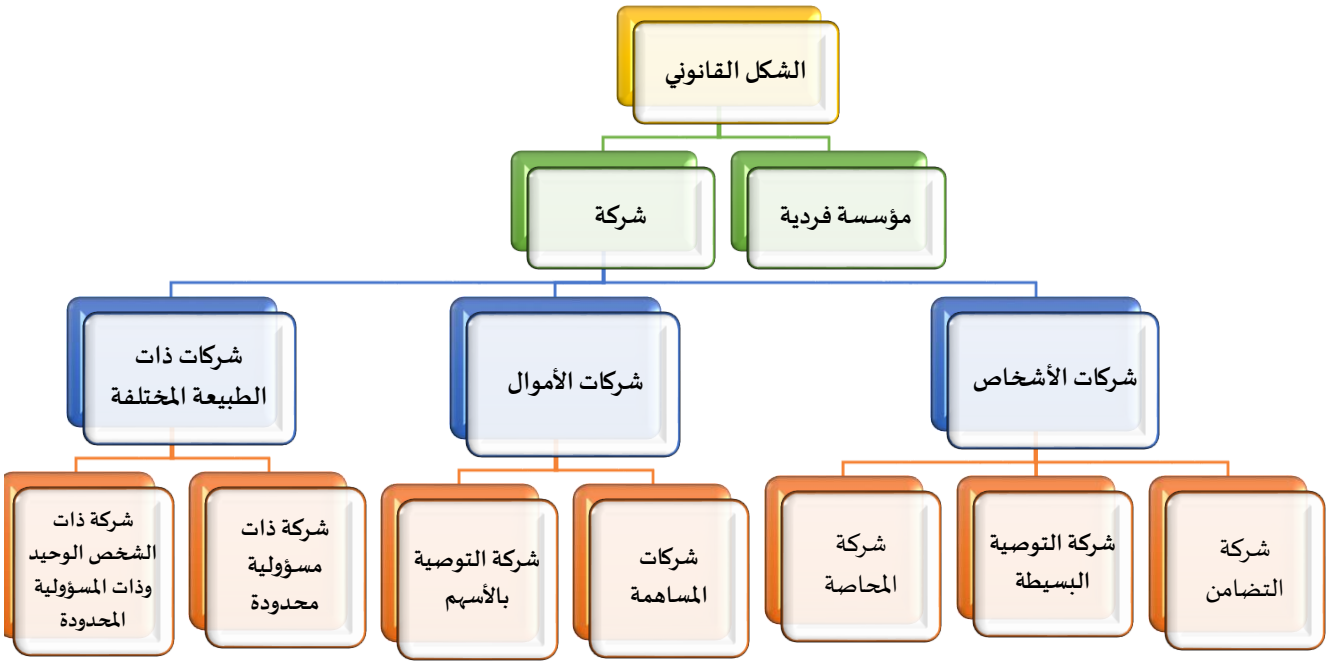
تمثل مرحلة الانطلاق الفعلي في تنفيذ المشـــروع الخطوة الأولى لتجســـيد الهدف الذي تم تحديده في مخطط الأعمال. ولتنفيذ مشـــروع المؤســـســـة على أرض الميدان يجب على المقاول المرور ببعض العناصـــر والإجراءات الضرورية والتي نلخصها كالآتي:[5]

- **اختيار الشـكل القانوني للمؤسـسـة:** يقوم المقاول باختيار الشـكل القانوني المناسـب لمؤسـسـته الذي يتناســـب مع طبيعة النشـــاط وفلســـفة الإدارة التي يتبعها المقاول. هناك العديد من الاشـــكال القانونية

[1] كاظم جاسم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 101.
[2] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 323.
[3] خليل محمد خليل عطية، مرجع سبق ذكره، ص 75.
[4] محمد صالح الحناوي، نبهال فريد مصطفى وجلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية: التحليل المالي للمشروعات الجديدة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 119.
[5] الياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

للمؤسسات في الجزائر إذ يمكن أن تكون هذه المؤسسات فردية أو شركة هذه الأخيرة تأخذ أشكالا مختلفة منها شركات المساهمة، شركات التضامن، شركة ذات مسؤولية محدودة، شركة التوصية البسيطة، شركة المحاصة، وفي حالة غياب الشراكة يمكن اتخاذ شكل مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة والشكل الموالي يوضح هذه الاشكال القانونية للمؤسسات في التشريع الجزائري:

الشكل رقم 13: الأشكال القانونية للمؤسسات حسب القانون الجزائري



المصدر: من اعداد الباحثة

- **اعداد ملف الإنشاء:** وهو ملف متوفر لدى الهيئات المختصة في إنشاء المؤسسات ومنها السجل التجاري، مصالح الضرائب، الغرفة التجارية والصناعية...إلخ.
- **الملف المقدم لبعض الهيئات والمصالح:** هو ملف يحوي مختلف الدراسات المتعلقة بإنشاء المؤسسة يقدم إلى المصالح الضريبية من أجل التصريح بوجود مؤسسة وبداية نشاطها، كما يقدم إلى هيئات التشغيل والعمل وهيئات الضمان الاجتماعي من أجل التصريح بالموظفين، كما يقدم أيضا لمؤسسات التأمين من أجل تأمين نشاط المؤسسة من المخاطر.

- **الإعلان عن إنشاء المؤسسة:** تتم هذه المرحلة باستخدام اللوحات الاشهارية، مواقع الانترنت، تسجيل المؤسسة في الدليل السنوي الدولي للمؤسسات المستحدثة، تنشيط مصلحة العلاقات العامة، إقامة نشاطات إعلامية عن طريق وسائل الاعلام. وهنا ينبغي على المقاول التحضير الجيد للافتتاح الرسمي لمؤسسته لأنه غالبا ما يتشكل لدى الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة انطباع أولي في الافتتاح يصعب تغييره فيما بعد.
- بعد كل هذه الإجراءات تأتي مرحلة الانطلاق في النشاط من خلال إنتاج السلع والخدمات وعرضها في السوق المستهدف.

5. الرقابة على المشروع المقاولاتي:

إن الانتهاء من مرحلة التخطيط والانتقال إلى مرحلة التنفيذ الفعلي للمشروع لا يعني أن المشروع سينفذ كما تم التخطيط له وبدون مشاكل أو أن مرحلة جدواه بجوانبها المختلفة انتهت نهائيا، بل على العكس فقد يصطدم المقاول بتعقيدات أو تغيرات تفرض عليه من البيئة الخارجية والتي تتسم بديناميكية وسرعة التغيير. كما قد يواجه صعوبات تقنية أو فنية أو تكنولوجيا أو مالية تعرقل السير الحسن لمؤسسته. وهنا يأتي دور الرقابة على المشاريع لتكمل باقي المهام الإدارية للتأكد أن ما تم التخطيط له يسير بما يتوافق مع أهداف المشروع وتكون هذه الرقابة بعد التنفيذ الفعلي للمشروع.

1.5. تعريف الرقابة:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت موضوع الرقابة على المشاريع، من بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

الرقابة هي إحدى وظائف الإدارة في المشاريع والتي يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات بهدف قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المرغوب أو المخطط له، فإذا وجد اختلاف بين الأداء الفعلي وبين الهدف المرسوم يتم عمل التغذية العكسية من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتطوير الأداء وتحسينه ومحاولة إيصاله للمستويات المطلوبة.[1]

كما تعرف الرقابة على أنها إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، ومعرفة وتحديد مقدار الانحرافات عما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها.[2]

[1] موسى أحمد خير الدين، إدارة المشاريع المعاصرة: منهج متكامل في دراسة إدارة المشاريع، ط 2، دار وائل للنشر، 2014، ص 299.
[2] كاظم جاسم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 256.

2.5. أهداف الرقابة:

تسعى الرقابة على المشروع إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما الرقابة على أهداف المشروع والرقابة على مختلف موارد المشروع المادية والبشرية والمالية.

يركز الهدف الأول للرقابة على أهداف المشروع على ثلاث عناصر تؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف المشروع وهي الوقت، التكلفة والأداء، ويتلخص الدور الأساسي للرقابة على أهداف المشروع في ضبط المشاكل التي تتعرض سير نشاطات وأعمال المشاريع وتعزيز قدرة المشروع على تحقيق أهدافه النوعية والتنافسية معا. هذه المشاكل قد ترتبط بالوقت أو الزمن كعدم ضبط أزمنة النشاطات بحسب تسلسلها أو حصول مشاكل تقنية تستغرق وقتا طويلا لحلها. كما قد ترتبط بالتكلفة كالتغير المفاجئ في أسعار بعض المواد تجاوز حدود التنبؤ للتقديرات. أو ترتبط بالأداء في حد ذاته كقصور في نوعية المنتجات التي ينتجها المشروع.[1]

أما الرقابة على موارد المشروع فيقصد بها حماية ممتلكات المشروع المختلفة والمحافظة عليها. حيث تتمثل الرقابة على الموارد المادية في صيانتها أو استبدالها إن اقتضى الامر كما تشمل الرقابة على المخزون. في حين أن الرقابة على الموارد البشرية فتشمل حمايتها والعمل على نمو وتدريب اليد العاملة بالمشروع وتنمية مهاراتها ومراقبة أدائها عن طريق بعض المؤشرات. أما الرقابة على الموارد المالية فتتضمن الرقابة على الأصول التي يتم تدويرها خلال السنة المالية بالإضافة إلى الرقابة على موازنة المشروع عن طريق مقارنة الميزانية الحقيقية التي صرفت على أرض الواقع بالموازنة المعدة مسبقا ودراسة التقارير المالية.[2]

تنبع أهمية الرقابة من كونها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل وفق ما تم التخطيط له مسبقا. وتتلخص أهمية الرقابة عموما في النقاط التالية:[3]

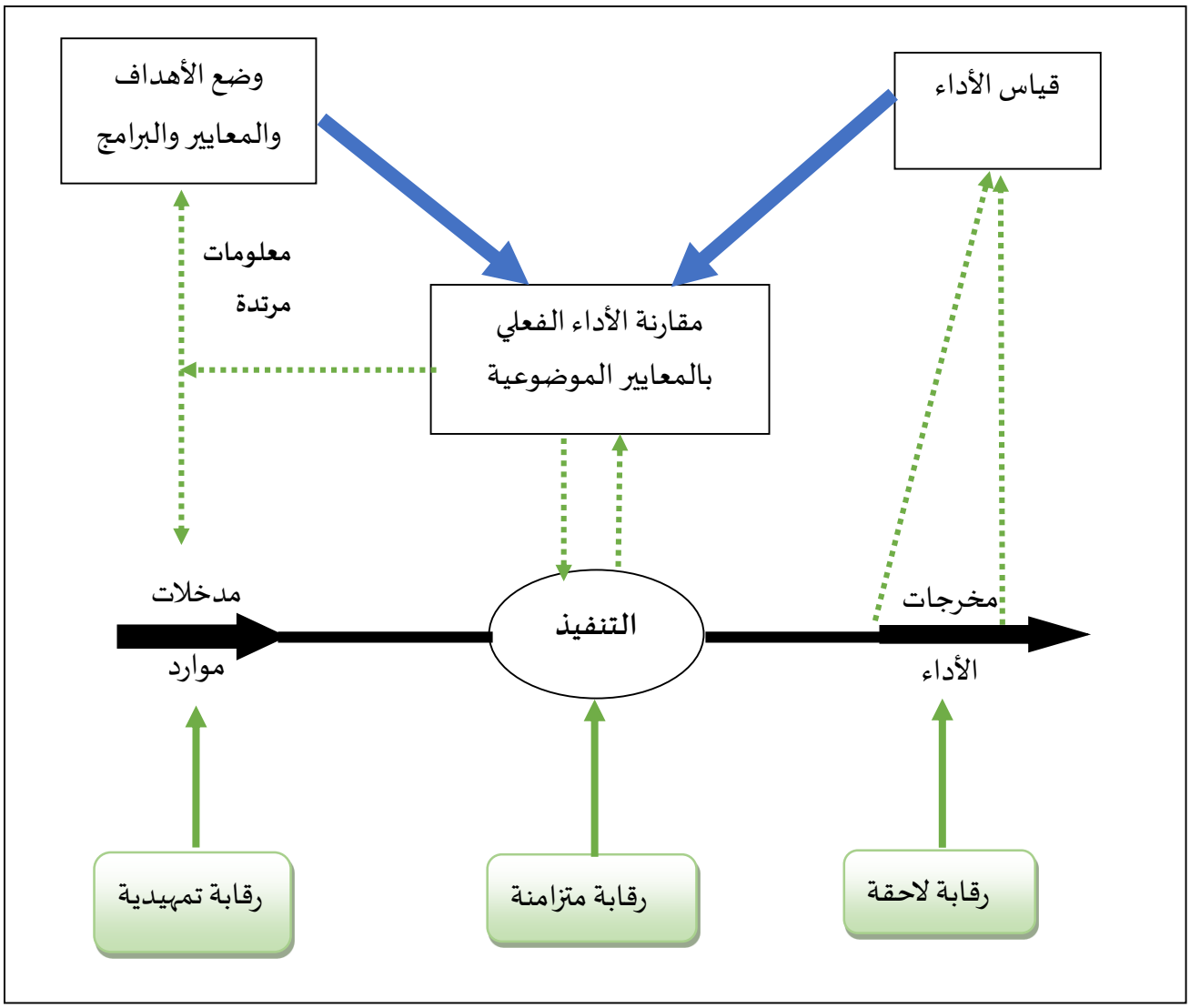
- متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للمشروع سواء كانت كمية أو قيمية من خلال التعرف على مدى تحقيق المشروع للأهداف المحددة له؛
- تحديد الانحرافات التي تواجه سير العملية الإنتاجية ومعالجتها قبل تفاقم الوضع؛
- تحديد الجهات والمراكز المسؤولة عن تلك الانحرافات والبحث عن أسبابها وإيجاد الحلول لمعالجتها وبأقل تكلفة؛
- التأكد من أن الخطط والأهداف الموضوعة قابلة للتنفيذ وتنسجم مع الإمكانيات وقدرات العاملين.

[1] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 244.
[2] موسى أحمد خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 303.
[3] كاظم جاسم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 258.

3.5. أنواع الرقابة:

تهدف الرقابة إلى اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي حدثت والمحتمل حدوثها أثناء سير أو تنفيذ مختلف أنشطة المشروع، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم أنواع الرقابة إلى رقابة سابقة، رقابة جارية ورقابة لاحقة. والشكل الموالي يوضح موقع كل رقابة من الاداء الفعلي للمشروع.

الشكل رقم 14: أنواع الرقابة المرتبطة بأداء المؤسسة



المصدر: محمد توفيق ماضى، إدارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص300.

أ. الرقابة السابقة (وقائية):

بقصد بالرقابة السابقة أو التمهيدية جميع الإجراءات والأساليب التي تهدف إلى منع حدوث الأخطاء والانحرافات، فهي تعمل على التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، يتطلب هذا النوع من الرقابة

تركيز الجهود نحو اختيار المدخلات (الكم والكيف قبل دخولها في عملية الإنتاج) والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة.[1]

ب. الرقابة الجارية (متزامنة):

يقصد بالرقابة الجارية مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصا أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعة. فهي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدى بدقة وموضوعية كما خطط له ولم يشر إلى أي انحراف. يمكن تطبيق هذا النوع من الرقابة على كل ناحية وجزء في المشروع، وتعتبر خطة المشروع، خصائصه، الجدول الزمني له وموازنة المشروع من الأدوات الرقابية لهذا النوع لأنها تحتوي على كافة المعلومات التي تشكل معايير قياس للحكم على حسن سير العمليات أثناء الرقابة.[2]

ت. الرقابة اللاحقة (علاجية):

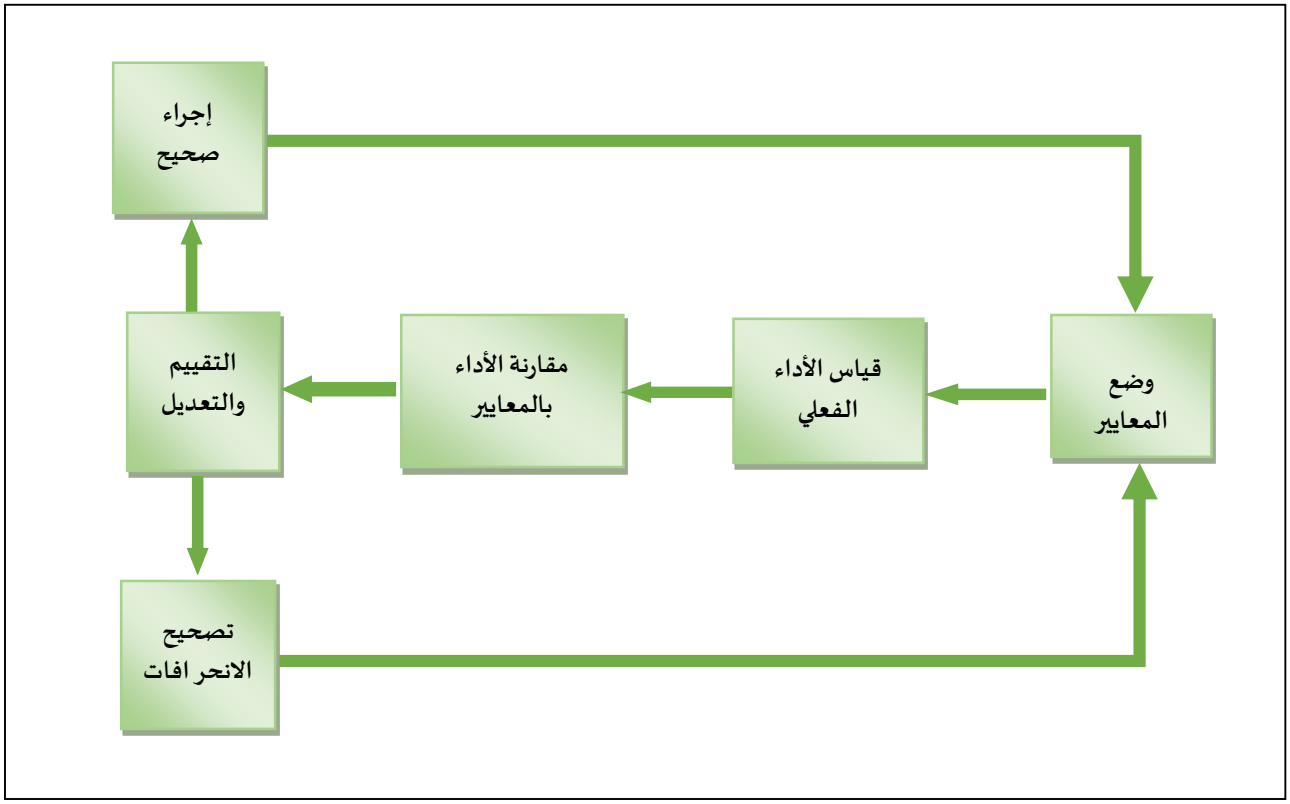
تتمثل الرقابة اللاحقة في مجموعة الأساليب والإجراءات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي. تكون أغراض الرقابة اللاحقة موجهة نحو المستقبل. فإذا تم التأكد من أن المخرجات كانت مطابقة للمعايير والمواصفات التي خطط لها مسبقا فسيتم مواصلة الإنتاج بنفس الطريقة أما إذا اتضح وجود عيوب وانحرافات في المنتج النهائي يقوم فريق الرقابة بإيقاف الإنتاج وتصحيح الاختلالات والانحرافات الموجودة.[3]

4.5. مراحل الرقابة:

تمثل الرقابة في حد ذاتها إحدى حلقات إدارة المشروع المقاولاتي، وركن هام من أركان تسيير المشروع، كما تعتبر وسيلة لنجاح المقاول في بيئة الأعمال وهي ضرورية لكل أنواع المشاريع المقاولاتية. لكن طريقة الرقابة تختلف من مؤسسة لأخرى وفقا لطبيعة النشاط والبيئة التي ينشط فيها المشروع. لكن المتفق عليه من قبل الباحثين في مجال إدارة الأعمال أن عملية الرقابة على المشروع تتضمن مجموعة من الخطوات والمراحل المحددة نوضحها في الشكل الموالي:

[1] علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 373.
[2] موسى أحمد خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 306.
[3] علي الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 373.

الشكل رقم 15: مراحل عملية الرقابة على المشروع المقاولاتي



المصدر: من إعداد الباحثة

أ. تحديد المعايير:

تمثل هذه المرحلة الخطوة الأولى من عملية الرقابة حيث تنطوي على تحديد المعايير التي سيتم على ضوئها مراقبة أو متابعة الأداء، ويعرف المعيار على أنه أداة قياس كمية أو نوعية صممت لتسهيل عملية الرقابة، وتستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف. هذا المعيار يجب أن يتصف بالموضوعية والسهولة وقابل للقياس كما يجب أن يكون غير مكلف ويعبر فعلا عن الأداء الفعلي خلا فترة محددة.[1]

مما لا شك فيه أن عملية تحديد المعايير تعد من المراحل الصعبة لكثرة وتعدد المعايير المستعملة حيث يعتمد طبيعة المعيار المستخدم في الرقابة على الأمر المراد متابعته، ومن المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء نذكر منها:

- **معايير كمية:** كقياس الإنتاج بالوحدات أو حجم المبيعات أو عدد المعاملات التي تم إنجازها...

[1] عابد علي، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي: دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية PSL بتيارت، مذكرة ماجستر في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد –تلمسان، 2011/2010، ص 153.

- **معايير نوعية:** تهتم بنوعية السلع المنتجة وجودتها مقارنة مع مثيلاتها في السوق أو مقارنة بما تم الخطيط له؛
- **معايير زمنية:** تعتمد على مقدار الوقت الذي يتطلبه إنتاج سلعة معينة أو أداء خدمة معينة؛
- **معايير التكلفة:** أي النفقات المصروفة لإنتاج سلعة معينة أو لتقديم خدمة أو إنجاز معاملة معينة.

ب. قياس الأداء الفعلي:

وهي الخطوة الثانية من مراحل الرقابة يتم من خلالها قياس الأداء الفعلي لتحقق من مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف أو التحقق من أن ما تم إنجازه يتوافق مع ما تم التخطيط له.

قد تتم هذه الخطوة بسهولة في حالة المعايير الكمية والدقيقة والمحددة، إلا أنه في حالة المعايير الكيفية والنوعية فإن قياس الأداء يكون صعبا للغاية وتزداد هذه الصعوبة كلما اتجهنا إلى المستويات الإدارية العليا نظرا لعمومية الأهداف وشمولية المهام.[1]

ت. مقارنة الأداء بالمعايير:

تنطوي المرحلة الثالثة من الرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة في الخطوة الأولى، وهنا تتم المقارنة بين ما أنجز فعلا وبين ما كان يتوقع إنجازه والغرض من هذه المقارنة هو الكشف عن الانحرافات والأخطاء المرتكبة وتحديد الجهة المسؤولة عنها بغية تصحيحها ومعالجتها، فإذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء، أما إذا كانت النتائج بعيدة عما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم. وحتى تكون نتائج المقارنة ذات مصداقية يجب أن يتم قياس النتيجة الفعلية بنفس وحدات القياس وبالسرعة والدقة المقبولة أن تجري المقارنة في ظل الظروف الطبيعية وأن يكون المعيار مستقرا ويحظى بالقبول العام وأن تكون النتائج واقعية وغير قابلة للتأويل.[2]

ث. التقييم والتعديل:

يتمثل الهدف الرئيسي للرقابة في تصحيح الأخطاء والانحرافات التي تعيق المشروع عن تحقيق هدفه، فمجرد الكشف عنها لا يعني شيئا للمقاول ما لم يقترن بإجراء تصحيحي يعيد العمل إلى مساره الصحيح وفق ما كان مخطط له مسبقا، والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج عنها هذا الانحراف.[3]

---

[1] عابد علي، المرجع السابق، ص 154.

[2] تلي سيف الدين، استخدام الأساليب الكمية في إدارة موارد المشروع: دراسة حالة مشروع بناء 60 وحدة سكنية ببسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، 2018/2017، ص 170.

[3] نفس المرجع، ص 171.

يجب أن يسبق هذا الاجراء التصحيحي تحليل دقيق للأسباب التي أدت إلى حدوث الانحرافات لمعرفة هل هذه الانحرافات ترجع إلى وجود خطأ في التنفيذ أم أنها ترجع بالأساس إلى وجود خطأ في تقدير الخطة بحد ذاتها. كما أن هذه الانحرافات قد تكون سلبية عندما يكون الأداء الفعلي أقل من مستوى الأداء المخطط له، كما قد تكون إيجابية إذا كان الأداء الفعلي يفوق الأداء المخطط له بسبب زيادة فعالية القائمين على التنفيذ أو بسبب تواضع مستوى الأداء المخطط له.[1] في هذه الحالة الأخيرة أو في حالة تطابق مستوى الأداء الفعلي والأداء المخطط له يكون قرار الرقابة هو إبقاء الوضع على ما هو عليه.

[1] عابد علي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

اختبر معلوماتك

- ماذا تعني دراسة الجدوى الاقتصادية، ثم تكلم عن أهميتها بالتفصيل؟
- ما طبيعة العلاقة بين دراسة الجدوى وعملية تقييم المشاريع المقاولاتية، وضح ذلك؟
- عدد أنواع دراسة الجدوى؟
- ماذا تعني دراسة الجدوى الأولية، وما هي أهم المسائل التي تعالجها؟
- ماذا تعني دراسة الجدوى التفصيلية، وما هي أهم المسائل التي تعالجها؟
- هل يمكن الاستغناء عن دراسة الجدوى الأولية والاكتفاء بالدراسة التفصيلية، وضح ذلك؟
- ما هي الإجراءات الضرورية التي يجب على المقاول القيام قبل البدء في التشغيل الفعلي لمشروعه؟

المراجع المعتمدة في المحور الثالث:

أحمد فوزي، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية): دروس وتطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر، 2011.

تلي سيف الدين، استخدام الأساليب الكمية في إدارة موارد المشروع: دراسة حالة مشروع بناء 60 وحدة سكنية ببسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، 2018/2017.

حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.

خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007.

خليل محمد خليل عطية، دراسات الجدوى الاقتصادية، ط 1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2008.

شابي حليمة، دراسة جدوى المشاريع الاستثمارية في الجزائر: عرض وتقييم، مجلة المعارف، العدد 22، جوان 2017، ص 374-396.

شادلي نجاة، دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في توجيه المبادرات المقاولاتية نحو تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس 1 – سطيف،2020/2019.

شقيري نوري موسى وأسامة عزمي سلامة، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، ط 1، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2009.

صلاح الدين حسن السيسي، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات: بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2003.

عابد علي، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي: دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية PSL بتيارت، مذكرة ماجستر في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد –تلمسان، 2011/2010.

عبد القادر مسعود بابا، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات مع تمارين محلولة، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مدخل نظري تطبيقي، ط 1، دار مناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

محمد توفيق ماضى، إدارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى وجلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية: التحليل المالي للمشروعات الجديدة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

موسى أحمد خير الدين، إدارة المشاريع المعاصرة: منهج متكامل في دراسة إدارة المشاريع، ط 2، دار وائل للنشر، 2014.

المحور الرابع:
مخطط الأعمال والجدولة الزمنية للمشروع

الأهداف التعليمية للمحور

يهدف المحور الرابع من المطبوعة والذي يهتم بمخطط الاعمال والجدولة الزمنية للمشروع المقاولاتي إلى إبراز الأهمية الكبرى لهذه المرحلة من المسار المقاولاتي والتي تتمثل في اقتناع المقاول بمشروعه الذي يسعى لتأسيه من جهة ومن جهة أخرى يعتبر مخطط الاعمال وسيلة تبرير يقدمها المقاول لأجهزة وهيئات التمويل من اجل الحصول على التمويل اللازم للانطلاق في مشروعه.

يهدف هذا المحور إلى تمكين الطالب من اكتساب المهارات البحثية التالية:

- التعرف على مخطط الاعمال واهميته؛
- مراحل اعداد مخطط الاعمال؛
- الجدولة الزمنية للمشروع.

المحور الرابع: مخطط الأعمال والجدولة الزمنية للمشروع

بعد أن تتضح الصورة الكاملة أمام المقاول حول الفرصة الاستثمارية التي يود تجسيدها على أرض الواقع في شكل مشروع مقاولاتي، وبعد دراسة جدوها اقتصاديا وتقييمها من ناحية الربحية التجارية لها وبعد الخروج بقرار نهائي يهدف إلى تأسيس المشروع، ينتقل المقاول إلى المرحلة الموالية والتي تتمثل في وضع خطة متكاملة تشمل كل الجوانب التي ينبغي تنفيذها لتجسيد المشروع المقاولاتي. ويرتبط نجاح المشاريع المقاولاتية في أغلب الأحيان بأعداد خطة عمل جيدة. كما تشير الكثير من الدراسات خاصة الميدانية منها إلى أن نسبة فشل المشاريع المقاولاتية يعود أساسا إلى أن هذه المشاريع لم تستند إلى دراسات وعمليات تخطيطية سليمة وشاملة.

1. مفهوم مخطط الاعمال وأهميته:

يعتبر مخطط الأعمال الركيزة الأساسية لنجاح واستمرارية المشروع المقاولاتي وقد حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال المقاولاتية. فماذا يقصد بمخطط الأعمال وفيما تكمن أهميته بالنسبة للمقاول والمشروع المقاولاتي؟

1.1. تعريف مخطط الأعمال:

لقد حظي مخطط الأعمال أو كما يسمى أحيانا خطة العمل بالعديد من التعاريف، نركز في النقاط الموالية على أهم هذه التعاريف:

Marion Stéphane وزملاؤه ذهبوا إلى أن مخطط الأعمال هو وصف لكل شيء عن المشروع، بداية من أصل وطبيعة الفكرة وصولا إلى الأهداف التطويرية على مدى ثلاثة إلى خمسة سنوات بالإضافة إلى الاستراتيجية والوسائل المستخدمة وكذا النتائج المتوقعة من المشروع.[1]

أما **Robert D Hisrich** وزملاؤه فقد عرفوا مخطط الأعمال بأنه وثيقة مكتوبة أو ملف يعدها المقاول يقدم فيها عرضا شاملا لمستقبل المشروع سواء تعلق الامر بإنشاء مؤسسة جديدة أو إعادة بعث مؤسسة أو التوسع في النشاط.[2] من خلال هذا التعريف يتضح أن مخطط الأعمال لا يعد في حالة إنشاء المؤسسة من عدم فقط بل يكون ضروري في كافة المواقف المقاولاتية التي أشرنا إليها سابقا.

Claude Annie Duplat عرف أيضا مخطط الأعمال على أنه وثيقة تقديرية يعدها المقاول، والتي تشرح بصفة تفصيلية محتوى المشروع، استراتيجية تطويره، النمو المرتقب لرقم الأعمال، النتائج المستقبلية

[1] Marion Stéphane, Noel Xavier, Sammut Sylvie et Sénicourt Patrick, Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprises, les éditions de l'ADREG, 2003, P 37.

[2] ROBERT D HISRICH, MICHEL P PETERS and Dean A Shepherd, ENTREPRENEURSHIP, 10th Edition, McGraw-Hill Education, New York, 2017, P 183.

للمشـــروع، الاحتياجات التمويلية في الأشـــهر الأولى للمشـــروع. كما ركز الباحث على أن إعداد المخطط بالطريقة الصحيحة يضمن للمقاول اهتمام وثقة المتعاملين معه سواء كانوا مستثمرين، مساعدين أو ممولين وموردين.[1]

أما **Thierry Verstraete**و **Bertrand Sapporta** فقد عرفا مخطط الأعمال على أنه الشـكل المكتوب الذي يوضح الرؤية الاسـتراتيجية لصـاحب المشـروع، يبين من خلاله أن المشـروع المقترح يمكن أن يجني قيمة كافية قابلة للتوزيع من أجل الحصـــول على دعم المتعاملين الذين يرســـل إليهم المخطط، والذين يمتلكون موارد يود المقاول الحصول عليها.[2]

أما **Michal Coster** فقد عرف المخطط بأنه الشـكل الكتابي للمشـروع، وهو وثيقة تشـمل من 30 إلى 40 صـفحة تقدم العناصـر الأسـاسـية للمشـروع، بالإضـافة إلى طبيعة ونوع وفرص المشـروع بالاسـتناد على تحليل السوق والمنافسة والفريق المقاولاتي وكذلك الموارد اللازمة لإنجازه ورؤيته المستقبلية.[3]

2.1. أهمية مخطط الأعمال:

يعد مخطط الأعمال من أشـــهر أدوات تســـيير المشـــروع، بل أنه يشـــكل أهمية بالغة للمقاول ومختلف الأطراف الفاعلة في المشـروع المقاولاتي من خلال طمأنتهم حول فرص المشـروع في النجاح من خلال تقديم كافة المعلومات الضـــرورية المتعلقة بالمشـــروع، التي تبين لهم مدى جدوى المشـــروع. إضـــافة إلى ذلك يمكن إيجاز أهمية مخطط الأعمال في النقاط التالية:[4]

- تركيز الضوء على الأهداف؛
- التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا؛
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة؛
- تحديد مهام الإدارات المختلفة في المؤسسة وتوضيحها؛
- المساعدة في تسيير الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة واستمرارها؛
- يمثل مخطط الأعمال الخطة الخاصة بالمقاول والاستراتيجية التي يتبعها من أجل النجاح؛
- إظهار مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي يقوم من أجلها.

---

[1] Claude Annie Duplat, Guide pratique pour gérer une entreprise à croissance rapide, Les éditions d'Organisation, Paris, 2002, P 164.

[2] Thierry Verstraete et Bertrand Sapporta, Création d'entreprise et entrepreneuriat, les éditions de l'ADREG, 2006, P 330.

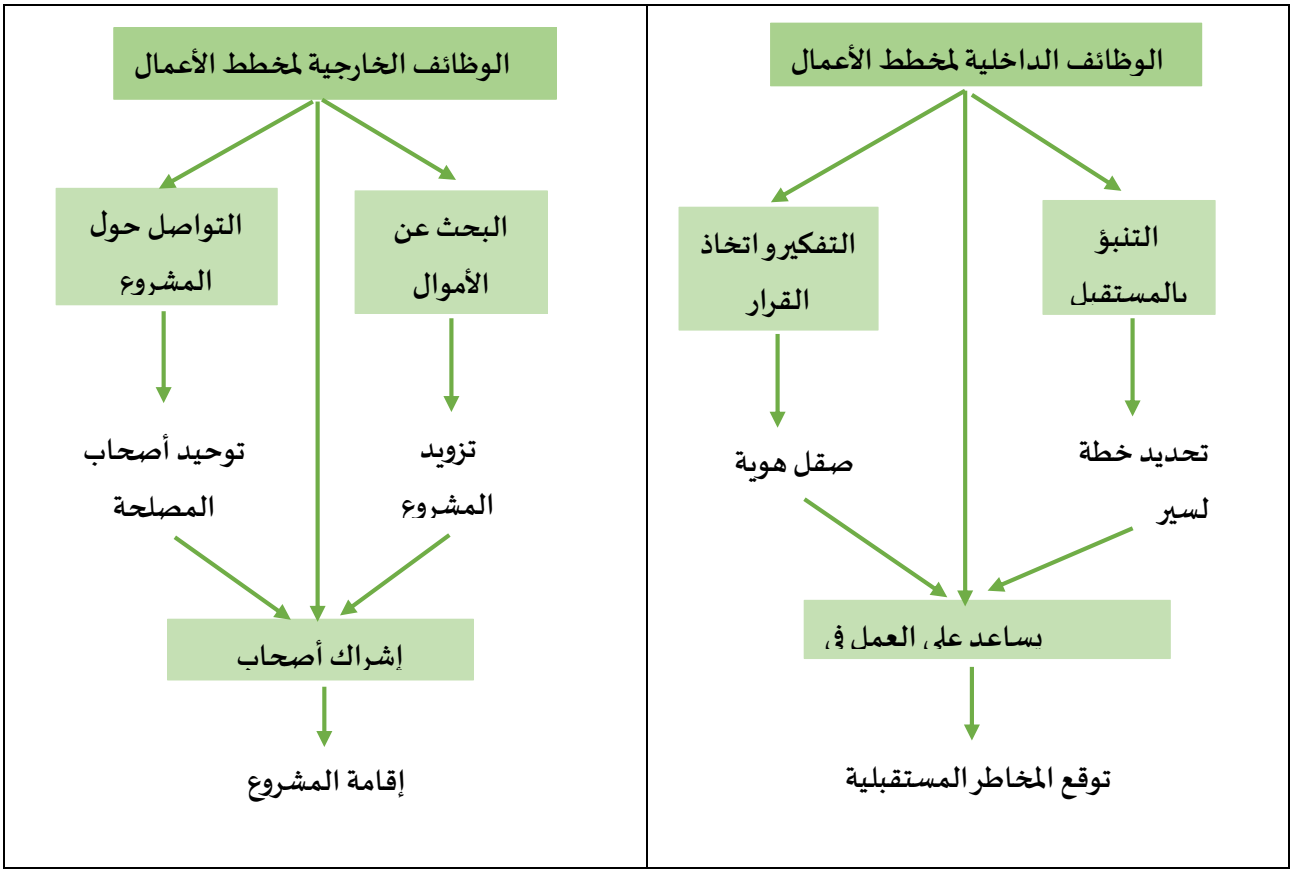
[3] Michel Coster, entrepreneuriat, Pearson éducation, France, Paris, 2009, P 134.

[4] دباح محمد رضا وباشا نجاة، مخطط الأعمال: خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي ناجح، مجلة المقاولاتية والتنمية، المجلد 3، العدد 2، 2021، ص 112.

3.1. أهداف مخطط الأعمال:

إن إعداد مخطط الأعمال يعد من بين طرق فحص الفكرة الاستثمارية بشكل دقيق ومعمق، فهو يلعب دورا محوريا في تأسيس المشاريع المقاولاتية وانجازها. ويشمل مخطط الأعمال هدفين رئيسيين، فهو يعتبر أداة استراتيجية تساعد المقاول على بناء وتأسيس مشروعه المقاولاتي وهو ما يلخصه الشق الأول من مخطط الأعمال (المخطط) أو ما يعرف بالوظائف الداخلية وفي نفس الوقت يعتبر أداة اتصال نهائية تساعد المقاول على إيجاد الموارد الخارجية خاصة المالية منها التي تمكنه من إنجاز مشروعه وهو ما يلخصه الشق الثاني من مخطط الأعمال (الأعمال) أو ما يسمى بالوظائف الخارجية لمخطط الاعمال.[1] وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم 16: وظائف مخطط الأعمال



Source : Michel Coster, Op.cit., P 137-141.

أ. الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال:[2]

عند إعداد مخطط الأعمال، يوضح المقاول مشروعه المقاولاتي والشروط الأساسية لتأسيسه، فهو يمثل كما ذكرنا سابقا أداة استراتيجية تساعد المقاول على:

[1] Michel Coster, Op. Cite, P 136.

[2] Idem, P 138.

- التفكير واتخاذ القرار من خلال تحليل وتوضيح هوية وانسجام المشروع؛
- أداة للتنبؤ بالمستقبل، حيث يعمل مخطط الأعمال على التنبؤ بتطور المشروع من أجل تحديد خطة لسير وتطوير المشروع المقاولاتي؛
- يساعد على توجيه العمل في المستقبل بعد التنبؤ بالمخاطر المستقبلية التي ستواجه المشروع والتحضير الجيد للمشروع.

ب. الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال:[1]

تتمثل الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال في كونه أداة اتصال بين المقاول والأطراف الخارجية ذات الصلة بالمشروع المقاولاتي، حيث تكمن أهم وظائفه الخارجية في:

- التواصل حول المشروع، بهدف إعطاء نظرة شاملة حول المشروع للشركاء المحتملين؛
- تمويل المشروع، فبعد التعريف بالمشروع يمكن لأحد هؤلاء الشركاء المحتملين تقديم الموارد المالية اللازمة لتأسيس المشروع؛
- اشراك أصحاب المصلحة، بعد جذب اهتمامهم في تأسيس المشروع مهما كان دورهم أو طبيعة الموارد التي سيزودون المشروع بها.

4.1. الفرق بين مخطط الأعمال ونموذج الأعمال:

يجب التفرقة بين نموذج الأعمال ومخطط الأعمال وهل يمكن للمقاول الاكتفاء بواحد منها دون الأخر ومن أين يبدأ؟

كما رأينا سابقا فإن نموذج الأعمال يعتبر نسخة مختصرة للمشروع، يقدم في صفحة واحدة توفر للمقاول نظرة عامة على المهام التي سوف يؤديها وكيف يتم تأديتها، مما يسهل عليه التخطيط السليم للبدء في المشروع فهو يحدد الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة في خلق قيمة ما وتحقيقها والاستفادة منها. أما مخطط الأعمال فيمثل الوثيقة التقديرية التي يعدها المقاول، والتي تشرح بصفة تفصيلية محتوى المشروع، استراتيجية تطويره، النمو المرتقب لرقم الأعمال، النتائج المستقبلية للمشروع، الاحتياجات التمويلية في الأشهر الأولى للمشروع. أي أنه يحوي تفاصيل أكثر عن كيفية تنفيذ المشروع وكل ما يتعلق به ويكون في حدود الخمسين صفحة. ومن هنا يعتبر نموذج الأعمال الأساس الذي ينطلق منه المقاول لإعداد مخطط الأعمال ولا يمكن الاستغناء عن أي منهما فالأول يعتبر النسخة المختصرة للمشروع والتي تساعد المقاول على القيام بدراسة

[1] Michel Coster, Op. Cite, P 140.

الجدوى، أما الثاني فيعتمد المقاول في إعداده على نموذج الأعمال وباستخدام أحد النماذج المعروفة من أجل وصف أكثر تفصيل للمشروع.

2. خصائص مخطط الأعمال:

ذكرنا سالفا أن من بين الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال أنه يعتبر أداة اتصال فعالة يستعملها المقاول لإيصال فكرة المشروع المقاولاتية للشركاء المرتقبين أو الأجهزة ذات الصلة بالمشروع من أجل الحصول على الدعم وخاصة الحصول على الموارد المالية اللازمة لإنشاء وتأسيس المشروع، وعلى هذا الأساس يجب أن تتوفر في مخطط الأعمال الناجح مجموعة من الخصائص تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة تشجع المستثمرين المرتقبين على المساهمة في تمويل وإنجاز المشروع المقاولاتي. هذه الخصائص نوجزها في النقاط الموالية:[1]

1.2. الإيجاز والتلخيص:

يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب المقاول حشو المخطط بالقضايا الفرعية رغم أهميتها المفترضة للمشروع، فكلما اتسم مخطط الأعمال بالإيجاز والتلخيص كلما دل ذلك على قدرة المقاول على التحكم في هيكلة المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل دلالة إيجابية لدى الأطراف الموجه إليهم المخطط.

2.2. الصياغة المناسبة:

تتعدد المقاصد والأهداف من إعداد مخطط الأعمال حسب الجهة المرسل إليها والتي لها علاقة بالمشروع المقاولاتي، من بينها اقناع الأطراف ذات الصلة بالمشروع المقاولاتي وهذا ما يستوجب صياغته بالطريقة وبالشكل الذي يخدم هذا المقصد. وعلى هذا الأساس يتم تكييف صياغة المخطط مع الجهة المرسل إليها لتحقيق الهدف من ارسال المخطط لهذه الجهة ويكون ذلك بإبراز جانب معين في المخطط والذي يتوافق مع طبيعة وأهداف الجهة المرسل إليها.

3.2. الوضوح وسهولة الفهم:

يستوجب على المقاول في إعداده لمخطط الأعمال أن يأخذ بعين الاعتبار البساطة في الصياغة وسهولة الفهم، ويتحقق ذلك من خلال استعمال مفردات بسيطة وواضحة المعنى قادرة على إيصال الفكرة بشكل دقيق وواضح لكل من يقرأ المخطط مهما كان تخصصه أو مستواه.

[1] لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، 18/17/16 أفريل 2012، ص 16.

4.2. الواقعية:

تعد الواقعية أحد أهم الجوانب التي تؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد مخطط الأعمال وذلك عن طريق الاعتماد على معطيات موجودة في الواقع وتجنب المبالغة والخيال، فليس مهما للمقاول أن يعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها.

5.2. الدقة والمصداقية:

تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات وبيانات تتميز بالموثوقية، أما الدقة فيقصد بها التركيز على جوهر المشروع والأهداف الرئيسية وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتنسجم مع المشروع وأهدافه، وبما أن المصداقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلف الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال.

6.2. الهيكلة الجيدة:

يتوجب على المقاول عند إعداد مخطط الأعمال أن يعرضه بشكل منطقي مع هيكلة جيدة على مستوى تبويب عناصره كأن يميز في مكوناته بين عناصر رئيسية وأخرى فرعية بشكل يخدم العرض والتحليل. كما يتعين أن يبين العرض والتحليل مراكز القوة والضعف في مخطط الأعمال.

7.2. التجانس في عرض البيانات:

يعتبر التجانس والانسجام في عرض البيانات وتحليلها إلى جانب مبدأ مصداقيتها من العناصر المهمة والمميزة لمخطط الأعمال الجيد، وهذا يقتضي أن تكون المعطيات المستعملة في المخطط متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى توافق الوسائل المستعملة مع الخطوات المرغوب تنفيذها أو تحقيقها، فالانسجام يعكس صفاء ذهن المقاول ووضوح الرؤية لديه.

3. مضمون ومكونات مخطط الاعمال:

1.3. مكونات مخطط الأعمال:

لا توجد قاعدة محددة ومطلقة في تحديد مكونات مخطط الأعمال، فهو يختلف من مقاول إلى أخر وهو يعكس أفكار وأهداف المقاول الذي أعده. إلا أن هناك أربع عناصر أو أقسام نجدها في أغلب الخطط تقريبا. عموما يتم إعداد مخطط الأعمال بحيث يحتوي على المعلومات الأساسية للمشروع بصورة مختصرة ومنطقية باستعمال أسلوب سهل والابتعاد عن المصطلحات الغامضة أو غير المفهومة.

الجدول الموالي يلخص الخطوط الرئيسية لمخطط الأعمال:

الجدول رقم 02: الخطوط الرئيسية لمخطط الأعمال

1. **صفحة المقدمة:** تتضمن الصفحة الأولى اسم المشروع، اسم المقاول وعنوان الاتصال به كرقم الهاتف بالإضافة إلى الاحتياجات المالية للمشروع
2. **الملخص:** يعرض الملخص في صفحتين أو ثلاث صفحات يتضمن رؤية شاملة لمحاور المخطط.
3. **التحليل الصناعي:** يتم من خلاله دراسة متطلبات الصناعة كالتعرف على الزبائن والمنافسين والتوقعات حول السوق والصناعة.
4. **وصف المشروع:** يتم توضيح طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بالإضافة إلى حجم المشروع وخلفية المقاول.
5. **خطة الإنتاج والعمليات:** تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف، المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع والمواد الأولية والموردين.
6. **الخطة التسويقية:** تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية تسويق المنتجات والخدمات والتنبؤ بالمبيعات المحتملة.
7. **الخطة التنظيمية:** تتضمن وصفا لملكية المشروع وكذا صلاحيات ومسؤوليات الفريق العامل والرقابة على الأداء.
8. **طبيعة المخاطر:** تقدير المخاطر التي قد تواجه المشروع وتحديد استراتيجية مواجهتها.
9. **الخطة المالية:** تتضمن الخطة المالية تقدير الإيرادات والتدفقات النقدية، نموذج الموازنة بالإضافة إلى مصادر التمويل.
10. **الملاحق:** تشمل كل الوثائق التي يرفقها المقاول بمخطط الأعمال كالرسائل، بيانات البحوث التسويقية، قائمة الأسعار من الموردين...

Source: ROBERT D HISRICH, MICHEL P PETERS and Dean A Shepherd, ENTREPRENEURSHIP, 10th Edition, McGraw-Hill Education, New York, 2017, P 195.

2.3. المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال:

يتضح من الجدول السابق أن مخطط الأعمال يحوي على أجزاء وتفاصيل ومحاور كثيرة ومتشعبة، لكن المحاور الأساسية التي يبنى عليها مخطط الأعمال هي أربعة: الملخص التنفيذي، الخطة التسويقية، خطة الإنتاج والعمليات والخطة المالية.

أ. الملخص التنفيذي لمخطط الأعمال:

يعتبر الملخص التنفيذي بمثابة اختصار لمخطط الأعمال (مخطط أعمال مصغر)، يحتوي على جميع المعلومات التي يريد المقاول إيصالها للأطراف الموجه إليهم مخطط الأعمال، يحرر الملخص بشكل مختصر لا يتعدى الصفحتين أو الثلاث صفحات، ليعكس للمتصفح رؤية وأهداف المشروع. يفضل الرجوع للملخص التنفيذي بعد الانتهاء من مخطط الأعمال من أجل تعديل وتصويب الأخطاء الواردة فيه.[1]

ب. المخطط التسويقي:

يعتبر المخطط التسويقي أو الخطة التسويقية مفتاح النجاح بالنسبة لأي مشروع مقاولاتي، فمن خلال هذا المخطط يتمكن المقاول من تجسيد أهداف المشروع. يتضمن مخطط التسويق كافة الإجراءات المتعلقة بفهم طبيعة السوق والمنافسين، فهم نوعية الزبائن ورغباتهم بهدف الوصول إلى توفير المنتج للمستهلك المرتقب، بالكمية والمواصفات والجودة المناسبة، في الوقت والمكان المناسبين.[2]

إن أهم عاملين يرتكز عليهما الإعداد الناجح لخطة التسويق هما السوق المستهدف وتموقع المؤسسة في هذا السوق.

- **السوق المستهدف:** إن دراسة وتحليل السوق وتجزئته إلى قطاعات محددة من قبل المقاول وهو أمر بالغ الأهمية لما له من تأثير كبير على مستقبل واستمرارية المؤسسة. فبعد الدراسة والتحليل يقوم المقاول باستهداف فئة أو شريحة معينة من الزبائن، وحتى يتمكن المقاول من تحديد زبائنه الأساسيين يجب عليه الإجابة على مجموعة من الأسئلة: هل المنتج المقدم يلبي حاجات ورغبات السوق المستهدف؟ هل عدد الزبائن كاف لضمان استمرارية المؤسسة؟ ما طبيعة ودرجة المنافسة في السوق المستهدف؟ هل تملك المؤسسة الإمكانيات المالية والبشرية لتلبية الطلب في هذا السوق؟
- **التموقع في السوق المستهدفة:** العامل الثاني الذي تسعى الخطة التسويقية للإجابة عنه يتعلق بتموقع المؤسسة في السوق المستهدف أي الصورة التي يسعى المقاول لترسيخها في ذهن المستهلك بالمقارنة

[1] دباح محمد رضا وباشا نجاة، مرجع سبق ذكره، ص 116.
[2] البكري ثامر، استراتيجيات التسويق، ط 1، دار جهينة للنشر والتوزيع، الأردن،2007، ص 158.

مع المؤسسات المنافسة، في هذه النقطة يركز المقاول على الميزة التنافسية لمشروعه مقارنة بالمنافسين.

ت. مخطط العمليات والإنتاج:

إن أخذ الطلب المستقبلي على منتج معين بعين بالاعتبار يحتم على المقاول تعبئة الطاقات الإنتاجية اللازمة لتلبية هذا الطلب. وهنا تكمن الأهمية الاستراتيجية لمخطط العمليات والإنتاج أو ما يسمى بالخطة الإنتاجية أو الفنية، حيث تهتم هذه الخطة بالجانب العملي أو التشغيلي للمشروع، وهو يضم كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف، المعدات والآلات والطاقات البشرية التي يحتاجها المشروع، بالإضافة إلى التخزين وتوريد المؤسسة بالمواد الأولية وخدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة. كل هذه الإجراءات إذا تم التخطيط لها بعناية كبيرة تمكن المؤسسة من تقديم المنتج بمستوى الجودة، بالكمية المطلوبة والتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب.

تتضمن خطة العمليات والإنتاج ثلاث عناصر أساسية تتمثل في:

- **اختيار موقع المشروع:** يعتبر اختيار موقع المشروع من العناصر الرئيسية ضمن عملية التخطيط الفنية للمشروع لما له من تأثير على تكاليف الإنتاج والتسويق ومن ثم على نجاح المؤسسة. فالموقع المثالي لأي مؤسسة هو الموقع الذي تكون تكلفة التصنيع والتوزيع والنقل أقل ما يمكن أن تكون، هذه التكلفة تقل كلما كان موقع المشروع قريب من مصادر التموين، من السوق المستهدف ومن وسائل النقل.[1]
- **تقدير احتياجات المشروع:** يجب على المقاول تحديد كافة احتياجات المشروع من مواد أولية، معدات وآلات، المباني والأثاث وغيرها من الموارد المادية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي ستباشر العمل في المشروع.
- **إدارة الإنتاج:** بإضافة إلى تحديد موقع المشروع واحتياجاته من موارد مادية وبشرية، يحتاج المقاول إلى تحديد طريقة الإنتاج وإدارة عملية الإنتاج بكفاءة وفعالية من خلال وصف وتحديد خطوات ومراحل الإنتاج مع تحديد الفترة الزمنية لكل مرحلة.

ث. المخطط المالي:

تعتبر الخطة المالية العنصر الأخير من عناصر خطة العمل وجوهر مخطط الأعمال، تحظى هذه الخطة بأهمية بالغة لأن التخطيط الجيد من الناحية المالية يمثل أساس نجاح المقاول في مشروعه المقاولاتي.

[1] سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص 58.

يعرف التخطيط المالي بأنه علم قائم له قواعد وأصول يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأفضل الشروط، كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمشروع وبأقل الأخطار.[1]

يمكن الإشارة إلى أهمية الخطة المالية انطلاقا من التعريف السابق:[2]

- مساعدة المقاول في تحديد الاحتياجات المالية للمشروع وتحديد مصادر الحصول على هذه الأموال مما يجعله أكثر قدرة على تلبية متطلبات النمو والاستمرار.
- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل تكلفة ممكنة.
- التصميم الفعال للهيكل المالي للمشروع عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل.
- تؤثر الخطط المالية على ربحية المشروع فالتخطيط المالي يتضمن التخطيط للاستغلال الأمثل للأموال المتحصل عليها بفعالية كبيرة مما يسمح بتحقيق أعلى عائد منها وبأقل التكاليف.

4. الجدولة الزمنية للمشروع:

بعدما ينتهي المقاول من التخطيط لمختلف المحاور الأساسية لتنفيذ المشروع منذ بدايته وبعد رصد المكونات الأساسية للمشروع مثل عدد العمال، أنواع الأعمال المختلفة، الجوانب المادية للمشروع والتي تؤثر على تسلسل العمل، وبعد الانتهاء من تحديد مختلف الموارد الضرورية لمشروعه المقاولاتي ينتقل إلى مرحلة أخيرة تسبق الانطلاق الفعلي للنشاط تتمثل في الجدولة الزمنية للمشروع لما لها من دور فعال في نجاح المشروع. فقد أثبتت الدراسات أن المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات في مراحل الإنجاز وخاصة تلك التي تتعلق بتأخر في الإنتاج وارتفاع تكاليفه أو التوقف التام تعود بالدرجة الأولى إلى سوء التخطيط والجدولة قبل تنفيذ المشروع.

قبل التطرق إلى مفهوم الجدولة الزمنية للمشاريع المقاولاتية يهمنا أن نوضح في هذه النقطة أن عملية الجدولة الزمنية للمشاريع تخص بدرجة كبيرة المؤسسات المقاولاتية التي يكون الهدف من تأسيسها هو إقامة المشاريع التي لها لحظة بدء ولحظة إتمام معينة كالمشاريع الانشائية أو تلك الخاصة بالبناء والإسكان. أما المؤسسات الموجهة لإنتاج السلع والخدمات فهي تتسم بالاستمرارية في الإنتاج والتصنيع وبالتالي عملية الجدولة الزمنية لا تكون أساسية قبل البدء في النشاط.

[1] كراجة عبد الحليم، الإدارة المالية بين النظرية والتطبيق، أربد، 1991، ص 170.

[2] عدنان تايه النعيمي وارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 133.

1.4. تعريف الجدولة الزمنية:

تعرف الجدولة الزمنية للمشاريع على أنها المحول الحقيق لخطة العمل ووضعها ضمن قائمة زمنية عملاتية، فالجدولة ومن خلال القائمة الزمنية تحرك المشروع ككل وتستخدم بالتالي كقاعدة أساسية في تنظيم ومراقبة أنشطة المشروع.[1]

كما تعرف الجدولة الزمنية على أنها خريطة زمنية توضح بداية ونهاية كل نشاط في المشروع بالإضافة إلى ذلك فإن الجدول الزمني يحدد الأنشطة المتحكمة والتي تتطلب بطبيعتها اهتماما خاصا.[2]

وتعرف أيضا على أنها العملية التي يتم في ضوئها ربط الموارد (الافراد، الأموال، الأماكن، المعدات والمواد) بنشاطات محددة وكذلك ربط النشاطات ببعضها البعض حسب أسبقيتها.[3]

يمكن القول أن الجدولة هي عملية تحويل خطة المشروع الى جدول زمني لتنفيذه، ابتداء من لحظة مباشرة العمل إلى غاية الانتهاء من المشروع.

2.4. أهمية الجدولة الزمنية للمشروع:

توفر الجدولة الزمنية للمقاول عدة مزايا نوجزها في النقاط التالية:[4]

- تساعد الجدولة في تحديد التاريخ المتوقع لإنهاء المشروع.
- تساهم الجدولة في تحديد تواريخ بداية ونهاية الأنشطة وعلاقتها بالأنشطة الاخرى.
- للجدولة دور في تحديد الانشطة الحرجة التي إذا تأخرت فإن وقت المشروع سيتأخر.
- تساعد في تحديد الأنشطة الراكدة والتي إذا تأخرت فإنها لن تؤثر سلبا على وقت انتهاء المشروع.
- تساعد في تخفيف الخلافات الشخصية والصراعات لأن الوقت محدد مسبقا، مما يسهل عملية التنسيق.

---

[1] عابد علي، تخطيط وجدولة الموارد المالية والبشرية باستخدام التحليل الشبكي: دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية PSL بتيارت، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 7، 2016، ص 182.

[2] قاسم نايف علوان المحياوي، زينب عمر سالم عمر، استخدام أسلوب المسار الحرج (MPC) في تخطيط وجدولة عمليات المشاريع الانشائية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، العدد 2، 2007، ص 120.

[3] المرجع السابق، ص 121.

[4] رياض مهدي كريم، جدولة المشاريع، على الموقع https://www.riadhkraiem.com/administrative-topics/project-management/project-scheduling أطلع عليه بتاريخ 2021/11/16.

3.4. أساليب الجدولة الزمنية للمشروع:

يتم إعداد الجدولة الزمنية لأي مشروع باستعمال طريقتين أو أسلوبين: خرائط جانت (Gttna strahC) والتي تعتمد على الجداول الزمنية أو المخططات البيانية، والبرمجة الشبكية أو ما يعرف بشبكات الأعمال (krowteN argorPgnimm).

أ. خرائط جانت:

تعد خرائط جانت من أقدم وأبسط الأساليب المستعملة في جدولة المشاريع وقد تم تطويرها عن طريق هنري جانت سنة 1917م، وهي عبارة عن رسم بياني أفقي الهدف منه إظهار أنشطة ومهام أي مشروع بشكل متتابع باستخدام أعمدة تمثل الوقت اللازم لإكمال هذه المهام والأنشطة. حيث يصف الرسم العلاقة الزمنية للأنشطة والمهام والمراحل والمواد الخاصة بالمشروع. وهو يعتبر وثيقة مرنة يمكن تحديثها بانتظام خلال العمر الافتراضي للمشروع[1].

ب. شبكات الأعمال:

تعرف شبكات الأعمال على أنها تمثيل بياني لمجموعة من الأنشطة المرتبطة والمتتابعة التي يتكون منها مشروع معين، إذ تظهر تسلسل الأنشطة والأحداث لإنجاز المشروع وبحسب تتابعها الفني المنطقي، وحتى يتم بناء الشبكة فإن الأمر يتطلب قيام الجهات الفنية بتحديد كافة الأنشطة التي يتكون منها المشروع مع توضيح أي الأنشطة التي يجب البدء بها أولا حتى يتم الانتقال إلى النشاط الموالي.[2] وذلك باتباع احدى الطريقتين التاليتين:

- **طريقة المسار الحرج** والتي تستخدم عامل زمني واحد لكل نشاط مع تحديد مجموعة الأنشطة التي يجب أن تُعطى اهتماما بالغا في عملية التخطيط والتنفيذ والتي تعرف بالمسار الحرج؛
- **طريقة مراجعة وتقييم البرامج (PERT)** أين يتم استعمال بدل الزمن الواحد ثلاث أزمنة تقديرية وهي الزمن المتفائل، الزمن المتشائم والزمن المعتدل ثم يتم احتساب زمن النشاط وفق طريقة احتمالية بين هذه الأزمنة الثلاثة.

[1] محمد توفيق ماضي، إدارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 66.

[2] الشمرتي حامد سعد نور، بحوث العمليات مفهوما وتطبيقا، مكتبة الذاكرة للنشر والتوزيع، ط1، العراق 2010، ص 320.

اختبر معلوماتك

- وضح مفهوم مخطط الأعمال؟
- ماهي مكونات مخطط الأعمال؟
- ما هو الفرق بين مخطط الأعمال ونموذج الأعمال؟
- هل يكتفي المقاول بمخطط الأعمال دون النموذج؟
- ماذا يقصد بالجدولة الزمنية للمشاريع؟
- توفر الجدولة الزمنية للمقاول عدة مزايا أذكرها؟

المراجع المعتمدة في المحور الرابع:

البكري ثامر، استراتيجيات التسويق، ط 1، دار جهينة للنشر والتوزيع، الأردن،2007.

الشمرتي حامد سعد نور، بحوث العمليات مفهوما وتطبيقا، مكتبة الذاكرة للنشر والتوزيع، ط1، العراق 2010.

دباح محمد رضا وباشا نجاة، مخطط الأعمال: خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي ناجح، مجلة المقاولاتية والتنمية، المجلد 3، العدد 2، 2021، ص 107-126.

رياض مهدي كريم، جدولة المشاريع، على الموقع https://www.riadhkraiem.com/administrative-topics/project-management/project-scheduling أطلع عليه بتاريخ 2021/11/16.

سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، 2007.

عابد علي، تخطيط وجدولة الموارد المالية والبشرية باستخدام التحليل الشبكي: دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية LSP بتيارت، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 7، 2016، ص 181-191.

قاسم نايف علوان المحياوي، زينب عمر سالم عمر، استخدام أسلوب المسار الحرج (MPC) في تخطيط وجدولة عمليات المشاريع الانشائية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، العدد 2، 2007، ص 113-136.

كراجة عبد الحليم، الإدارة المالية بين النظرية والتطبيق، أربد، 1991.

لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، 18/17/16 أفريل 2012.

محمد توفيق ماضى، إدارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

Claude Annie Duplat, Guide pratique pour gérer une entreprise à croissance rapide, Les éditions d'Organisation, Paris, 2002.

Marion Stéphane, Noel Xavier, Sammut Sylvie et Sénicourt Patrick, Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprises, les éditions de l'ADREG, 2003.

Michel Coster, entrepreneuriat, Pearson éducation, France, Paris, 2009.

ROBERT D HISRICH, MICHEL P PETERS and Dean A Shepherd, ENTREPRENEURSHIP, 10th Edition, McGraw-Hill Education, New York, 2017.

Thierry Verstraete et Bertrand Sapporta, Création d'entreprise et entrepreneuriat, les éditions de l'ADREG, 2006.

مقترح مواضيع البحوث للمقياس

إن أهمية مقياس المقاولاتية وتعدد وتنوع المواضيع المرتبطة به قد يجعل من الصعب الالمام بجميع المواضيع التي تنطوي ضمن هذا المقياس في حصص المحاضرات. لذا خصصنا حصص الأعمال الموجهة لتناول بعض المواضيع التي لم نتطرق إليها في المحاضرات، تعتبر هذه المواضيع ضرورية ليكتمل فهم الطالب للمقياس من جميع النواحي.

- **الموضوع الأول:** التوجه المقاولاتي
- **الموضوع الثاني:** المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة
- **الموضوع الثالث:** آليات تمويل المشروع المقاولاتي
- **الموضوع الرابع:** مؤشرات نجاح المشروع المقاولاتي
- **الموضوع الخامس:** نمو وتوسيع المشروع المقاولاتي
- **الموضوع السادس:** الاستراتيجيات العامة للتنافس
- **الموضوع السابع:** جهود الجزائر في دعم المقاولاتية
- **الموضوع الثامن:** الأجهزة المختصة في المرافقة المقاولاتية
- **الموضوع التاسع:** الابداع والابتكار المقاولاتي
- **الموضوع العاشر:** المقاولاتية الالكترونية
- **الموضوع الحادي عشر:** المقاولاتية المسؤولة اجتماعيا
- **الموضوع الثاني عشر:** المقاولاتية والعولمة
- **الموضوع الثالث عشر:** المقاولاتية الدولية

خاتمة

تمثل المشـاريع المقاولاتية الركيزة الأسـاسـية لدفع عجلة التنمية والتطور الاقتصـادي والاجتماعي في الوقت الحالي لمختلف الدول مهما كان مسـتوى تقدمها، باعتبارها منطلقًا أسـاسـيًا لزيادة الطاقة الإنتاجية، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى.

هذا الدور الكبير الذي تلعبه المشـاريع المقاولاتية جعل منها محط اهتمام من قبل الحكومات والدول من أجل مد يد العون والمسـاعدة بمختلف السـبل لتذليل الصـعاب التي تواجه المقاول خلال مسـار مقاولاتي، من أجل الاعتماد عليها كمصدر لخلق فرص العمل والمساهمة في النمو الاقتصادي، ومن قبل الباحثين من أجل فهم أكثر وتحليل أعمق للمقاولاتية من جميع النواحي.

هذا الاهتمام الكبير خاصة من قبل الباحثين باختلاف تخصصاتهم سواء كانوا اقتصاديين، اجتماعيين، مؤرخين، علماء النفس، علماء الإدارة والتسـيير...إلخ، أدى إلى تعدد واختلاف وجهات النظر والآراء حول الإطار المفاهيمي والنظري للمقاولاتية، وهو ما جعل هذا الموضـوع يزخر بالكتابات الأدبية والدراسـات الميدانية التي تخص جوانب متعددة لها علاقة بالمقاولاتية وانشاء المؤسسات.

ضـمن هذا الاعتبار حاولنا من خلال هذه المطبوعة تقديم مجموعة من المحاضـرات والتي تدخل ضـمن عمل استكشافي لحقل معرفي تعددت فيه الكتابات النظرية والميدانية حيث أن مساهمتنا في اثراء هذا الموضوع ستمكن الطالب في نهاية المطاف من الالمام بجميع المفاهيم والمواضيع التي تهم المقاولاتية بداية من التعريف إلى غاية فهم وإدراك جميع الخطوات التي يتبعها المقاول لإنشاء مؤسسته.

فمن خلال المحور الأول والذي يعد مدخلا نظريا ومفاهيميا للمقاولاتية حاولنا تبسـيط المعقد وتوضـيح المبهم من خلال تحديد المفاهيم الأساسية للمقاولاتية ومختلف المقاربات الفكرية التي تناولت الموضوع، كما تناول المحور الأول المقاول باعتباره الفاعل الرئيسي في النشاط المقاولاتي وأهم خصائصه وسماته بالإضافة إلى الدور الحيوي الذي تلعبه المقاولاتية على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي.

أما المحور الثاني فكان مدخل عام لإنشـاء المؤسـسـات أين تطرقنا إلى السـيرورة المقاولاتية والمراحل التي يتبعها المقاول من أجل إنشاء مؤسسته أو مشروعه المقاولاتية وكان الاهتمام أكثر على محورية الفرصة أو الفكرة في إنشاء المؤسسات، ثم تطرقنا أيضا لنموذج الأعمال كأحد خطوات إنشاء المؤسسة.

في المحور الثالث كان الاهتمام منصبا على دراسـة الجدوى وتقييم المشـاريع كخطوات لاحقة بعد تحديد الفرصـة وإعداد نموذج الأعمال، حيث احتوى هذا المحور على مفهوم ومراحل دراسـة الجدوى بنوعيها المبدئية والتفصيلية، بعدها تناولنا موضوع تقييم المشاريع وأهم الأساليب المعتمدة في ذلك.

بعد تقييم المشروع وثبوت جدواه اقتصاديا ينتقل المقاول إلى إعداد مخطط الأعمال والجدولة الزمنية للمشـــروع، وهو ما ألقينا عليه الضـــوء في المحور الرابع من خلال شـــرح مخطط الأعمال وأهم مكوناته وكيفية إعداد الجدولة الزمنية للمشروع وأهم الطرق المتبعة في ذلك.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

أحمد عبد الرحمن الشـميمري ووفاء بنت ناصـر المبيريك، ريادة الأعمال، ط 1، العبيكان للنشـر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2019.

أحمد فوزي، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

ألكسندر أوسترفالدر، ايف بينور، ترجمة إسماعيل صالح، ابتكار نموذج العمل التجاري، جبل عمان ناشرون، ط 1، 2013، ص 44.

إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية): دروس وتطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر، 2011.

إلياس قرار، مخطط نموذج العمل التجاري، 2017، على الموقع https://ossl.alecso.org/WebMaster/Main_Module/img/resources أطلع عليه بتاريخ 2021/10/20.

إليزابيت يوست هامر، استخدام النقاش بفعالية في القاعة الدراسية، سلسلة أساسيات التعليم الجامعي، جامعة الملك سعود، 2013، على الموقع https://dsd.ksu.edu.sa/sites/dsd.ksu.edu.sa/files/imce_images/no8_a.pdf أطلع عليه بتاريخ 2021/11/25.

البكري ثامر، استراتيجيات التسويق، ط 1، دار جهينة للنشر والتوزيع، الأردن،2007.

بوهادي عابد، أهمية استراتيجية العصف الذهني ومهارات حل المشكلات، مجلة جسور المعرفة، العدد 02، 2015، ص 66-85.

تلي سيف الدين، استخدام الأساليب الكمية في إدارة موارد المشروع: دراسة حالة مشروع بناء 60 وحدة سكنية ببسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، 2018/2017.

الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي: دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، 2015/2014.

حسن إبراهيم بلوط، إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.

حيولة إيمان ومساوي وردة، مساهمة المقاولاتية في التنمية الاقتصادية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 5، العدد، 2، 2020، ص 18-30.

خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007.

خليل محمد خليل عطية، دراسات الجدوى الاقتصادية، ط 1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2008.

دباح محمد رضا وباشا نجاة، مخطط الأعمال: خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي ناجح، مجلة المقاولاتية والتنمية، المجلد 3، العدد 2، 2021، ص 107-126.

دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها (2000-2009)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012/2011.

رياض مهدي كريم، جدولة المشاريع، على الموقع https://www.riadhkraiem.com/administrative-topics/project-management/project-scheduling أطلع عليه بتاريخ 2021/11/16.

السالم مؤيد سعيد وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2002.

سالمي عبد الجبار، تأثير الثقافة المقاولاتية على نمو اقتصاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة السلوك المقاولاتي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015.

سايبي صندرة، محاضرات في إنشاء المؤسسة، جامعة قسنطينة 2، 2015/2014.

سفيان فنيط وهشام بورمة، ثقافة وروح المقاولاتية لدى الشباب الجامعي في ولاية جيجل: دراسة ميدانية لعينة من الشباب الجامعي بجامعة جيجل، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 1، عدد خاص، 2018، ص 220-240.

سها أحمد أبو الحاج، رياض عبد اللطيف الأزايدة، قبعات التفكير الست، ط 1، مركز ديبونو لتعليم التفكير، عمان، دبي، 2016.

سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، 2007.

شابي حليمة، دراسة جدوى المشاريع الاستثمارية في الجزائر: عرض وتقييم، مجلة المعارف، العدد 22، جوان 2017، ص 374-396.

شادلي نجاة، دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في توجيه المبادرات المقاولاتية نحو تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس 1 – سطيف،2020/2019.

شقيري نوري موسى وأسامة عزمي سلامة، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، ط 1، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2009.

الشمرتي حامد سعد نور، بحوث العمليات مفهوما وتطبيقا، مكتبة الذاكرة للنشر والتوزيع، ط1، العراق 2010.

صلاح الدين حسن السيسي، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات: بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2003.

عابد علي، تخطيط وجدولة الموارد المالية والبشرية باستخدام التحليل الشبكي: دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية LSP بتيارت، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 7، 2016، ص 181-191.

عابد علي، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي: دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية PSL بتيارت، مذكرة ماجستر في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد –تلمسان، 2011/2010.

عبد القادر شارف ولعلا رمضاني، الأثار الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع المقاولاتية: مقاربة نظرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 1، العدد 3، 2017، ص 235-247.

عبد القادر مسعود بابا، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات مع تمارين محلولة، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

عمارة شريف، مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي –جيجل، 2018/2017.

عمر علاء الدين زيداني، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصادات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.

قاسم نايف علوان المحياوي، زينب عمر سالم عمر، استخدام أسلوب المسار الحرج (MPC) في تخطيط وجدولة عمليات المشاريع الانشائية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والتكامل في الاقتصاد العالمي، العدد 2، 2007، ص 113-136.

قواسمي رشيدة، التأصيل النظري للمقاولاتية كمشروع والنظريات والنماذج المفسرة للتوجه المقاولاتي، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2020، ص 158-173.

قوجيل محمد، دراسة وتحليل سياسة دعم المقاولاتية في الجزائر: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.

كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مدخل نظري تطبيقي، ط 1، دار مناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

كراجة عبد الحليم، الإدارة المالية بين النظرية والتطبيق، أربد، 1991.

لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، 16/17/18 أفريل 2012.

لفقير حمزة، أوسرير منور، محورية الفرصة ضمن السيرورة المقاولاتية، مجلة المعارف، السنة الثانية عشر، العدد 23، 2017، ص 53-62.

لفقير حمزة، روح المقاولة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -دراسة حالة: مقاولي ولاية برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس، 2017/2016.

محمد توفيق ماضى، إدارة وجدولة المشاريع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى وجلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية: التحليل المالي للمشروعات الجديدة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

مزيان أمينة وبوكساني رشيد، المقاولاتية الصناعية في الجزائر: بين الواقع وآفاق تطويرها لتحقيق التنويع الاقتصادي، الملتقى الدولي حول استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، جامعة البليدة 2، 2018.

منشآت، نموذج العمل التجاري، على الموقع https://www.monshaat.gov.sa/sites/default/files/7.pdf أطلع عليه بتاريخ 2021/11/25.

موسى أحمد خيرالدين، إدارة المشاريع المعاصرة: منهج متكامل في دراسة إدارة المشاريع، ط 2، دار وائل للنشر، 2014.

نورالدين بوالشرش، المقاولاتية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 1، 2020، ص 18-35.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

Allali Brahim, vers une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherche N°17, 2007.

Benoît Demil, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier, Stratégie et Business Models, Pearson éducation, Paris, France, 2013.

Capitalisation, Faire évoluer le modèle économique de son ONGM pourquoi et comment ?, sur le site https://www.coordinationsud.org/document-ressource/faire-evoluer-le-modele-economique-de-son-ong/, consulté le 25/11/2021.

Chesbrough Henry, Business Model Innovation : Opportunities and Barriers, Long Range Planning, N° 43, 2010, PP 354-363 .

Claude Annie Duplat, Guide pratique pour gérer une entreprise à croissance rapide, Les éditions d'Organisation, Paris, 2002.

David Deakins and Mark Freel, Entrepreneurship and small firms, 4th edition, McGraw-hill Education, London, 2006.

Denis Dauchy, 7 Étapes pour un business model solide : construire et réinventer une activité économique, 3ème édition, Dunod, 2018.

Facchini François, L'entrepreneur comme un homme prudent, La revue des sciences de gestion, 4-5 (N°226-227), PP 29-38.

Fayolle Alian, Introduction à l'entreprenariat, édition Dunod, 2005.

Fayolle Alian, Le métier de créateur d'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 2003.

François FCCAHINI, L'entrepreneur comme un homme prudent, La Revue des Sciences de Gestion, N° 226-227, 2007, PP 29-38.

Jean-Luc Guyot, Jean Vandewattyne, Les logiques d'action entrepreneuriale, éditions de Boeck université Bruxelles, 1er édition, 2008.

Marion Stéphane, Noel Xavier, Sammut Sylvie et Sénicourt Patrick, Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprises, les éditions de l'ADREG, 2003.

MARK CASSON, L'entrepreneur, édition d'economica, Paris, 1991.

Michel Coster, entrepreneuriat, Pearson éducation, France, Paris, 2009.

Robert D Hisrich et Michael P Peters, Entrepreneurship. Lancer, élaborer et gérer une entreprise, édition de nouveaux horizons, France, 1989.

ROBERT D HISRICH, MICHEL P PETERS and Dean A Shepherd, ENTREPRENEURSHIP, 10th Edition, McGraw-Hill Education, New York, 2017.

Thierry Verstraete et Bertrand Sapporta, Création d'entreprise et entrepreneuriat, les éditions de l'ADREG, 2006.

Verstraete Thierry, Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes, L'Harmattan, 1999.