

## الفصل الأول: الإطار النظري للنجاح المقاولاتي

اتخذ مفهوم المقاولاتية والمقاول معاني كثيرة ومتعددة لدى الباحثين الأكاديميين، وذلك تبعا للتوجهات الفكرية لكل باحث، كما أنه لا يمكن الحديث عن الظاهرة المقاولاتية بمعزل عن المقاول، هذا الأخير تطور مفهومه وفقا لثلاثة مقاربات اقتصادية.

وجهت الكثير من الدول المتقدمة والمتخلفة اهتماما كبيرا إلى المقاولاتية الممثلة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما لها أهمية في الدفع بعجلة التنمية الاقتصادية نظرا لما تتمتع به من خصائص.

ركز العديد من الباحثين اهتمامهم على دراسة مسار عملية إنشاء المؤسسة الجديدة، أي الاهتمام بما يفعله المقاولون، وتحديد مختلف العوامل والأدوات التي تساعد المقاول على إنشاء مؤسسته.

المبحث الأول: المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عرف موضوع المقاوالاتية اهتماما كبيرا من طرف الباحثين المختصين والحكومات، ونظرا للأهمية البالغة التي تحظى بها عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة في الحياة الاقتصادية لأي مجتمع كان، في هذا المبحث، سيتم معالجة ما يلي:

- مدخل نظري للمقاوالاتية؛
- المشاريع المقاوالاتية الصغيرة والمتوسطة؛
- المؤسسات الناشئة؛

### المطلب الأول: مدخل نظري للمقاوالاتية

تعددت المقاربات واختلفت وجهات النظر بين الباحثين فيما مفهوم المقاوالاتية والنماذج المفسرة لها. ولإيضاح ذلك، سنتعرض على العناصر الموالية:

- مفهوم المقاوالاتية؛
- النماذج المقاوالاتية؛
- مقاربات مفهوم المقاول؛

### 1- مفهوم المقاوالاتية

تعد المقاوالاتية ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، إذ يعتمد التعريف الحديث لمفهوم المقاوالاتية على الإطار والمنظور الذي يتم من خلاله تناول معناها، فقد ينبثق المفهوم عن منظور اقتصادي، اجتماعي أو تنظيمي وغيرها، وبالتالي فالمقاوالاتية غير مرتبطة بوظيفة معينة، أو علم معين.<sup>1</sup>

في هذا الصدد، فقد حاول العديد من المختصين تحديد مفهوم المقاوالاتية، حيث عرفها دراكر (1985) بأنها عمل ينطوي على الابتكار والمخاطرة ومنح الموارد الموجودة قدرات إنتاجية جديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Robert Hisrich, **Entrepreneurship**, Mc Graw-Hill, Boston , 2005, p: 8.

<sup>2</sup> - Peter Drucker, **Les entrepreneurs**, Editions Lattés, Paris, 1985, p 344.

أما تيمينوس (1997) Timinos، فقد ذكر أن المقاولاتية هي طريقة التفكير والمنطق المحرك للفرصة، وجاء في تعريف فانكترمان (1997) Vencaterman بأن المقاولاتية تعنى بالكيفية، وعلى يد من، وبأي فرص تمت التضحية لإيجاد و استخدام السلع والخدمات في المستقبل.<sup>1</sup>

كما عرفها الاتحاد الأوروبي بأنها الأفكار والطرق التي من خلالها يتم خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار أو الإبداع والفاعلية وذلك ضمن مؤسسة جديدة أو قائمة.<sup>2</sup>

يتضح من مجمل ما تقدم من تعاريف وغيرها، ما يشير إلى أن مفهوم المقاولاتية يختلف باختلاف المدارس الفكرية التي تتناولها وذلك حسب توجهات كل مدرسة، حيث أن محاولة إعطاء مفهوم للمقاولاتية أو المقاول يمثل أكثر المراحل صعوبة عند دراسة المقاولاتية حسب كايسون Casson (1982).<sup>3</sup>

فبالنسبة لكثير من الباحثين المعنيين بهذا المجال وعلى اختلاف اختصاصاتهم، فإنهم يتفقون أن المقاولاتية هي مجال جد معقد، وبالتالي، لا يمكن حصرها في مفهوم واحد. هذا التنوع في مفهوم المقولة يرجع إلى تنوع الباحثين، حيث إن كل منهم يدرس الظاهرة من زاوية ما، وباستخدام منهج معين، وذلك أثناء قيامهم بدراسة المواضيع ذات الصلة بالظاهرة المقاولاتية.

## 2-النماذج المقاولاتية

بعيدا عن الإشكالية المرتبطة بمفهوم المقولة، شكلت الأعمال التي قام بها قارتنر (1990) Gartner طفرة نوعية في مجال البحث في ميدان المقاولاتية، وتطلبت هذه الأعمال من الباحثين الإجابة عن السؤال الموالي: ما الذي نود أن نتكلم عنه أثناء الحديث عن المقولة؟، والإجابات عن هذا السؤال والتي تمت معالجتها من خلال طريقة دالفي والتحليل العملي أدت إلى ظهور المواضيع

<sup>1</sup> - سيف الدين علي مهدي، متطلبات وتحديات ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، 2014، ص: 3-4.

<sup>3</sup> - Diego Avenzini, "Designing Composite Entrepreneurship Indicators using Consensus PCA", Paper presented at the UNU-Wider on Entrepreneurship and Economic Development, Helsinki, Finland, 2008, p: 12.

<sup>4</sup> -Loyda Lily, L'enseignement de L'entrepreneuriat au sein de L'université, Thèse de Doctorat, Université de Lorraine, 2014, pp : 32-33.

المالية: المقاول، الإبداع، إنشاء المؤسسة، خلق القيمة، النمو، التوجه نحو الربح والتميز بين المقاول والمسير.

بعد خمسة عشر سنة، أدت أبحاث كل من فرسترس و فايول (2005) Verstrset et Fayolle إلى وضوح الرؤية أكثر، حيث اقترح الباحثان أربعة أبعاد أو نماذج يمكن من خلالها هيكله الظاهرة المقاولاتية،<sup>1</sup> حيث أن كل منها تعرف المقاولاتية وفقا لتصورات مختلفة ووجهات نظر متعددة وهذه النماذج هي: الفرصة، إنشاء منظمة، الإبداع وخلق القيمة.

## 2-1- النموذج الخاص باكتشاف واستغلال الفرصة

يركز هذا الاتجاه على عملية أو مسار (processus) اكتشاف واستغلال الفرص، حيث يرى أن المقاولاتية هي عملية اكتشاف واستغلال الفرص،<sup>2</sup> ويتضح من خلال هذا التعريف أن الفرص موجودة خارج الفرد ويقوم باكتشافها، وتفطن المقاول لهذه الفرص يولد لديه رؤية مقاولاتية تدفعه لإنشاء مؤسسة بهدف استغلالها،<sup>3</sup>

يستند كل من شاين وفانكرمان (2000) Shane et Venkataraman على المفهوم المقدم من كايسون (1982) Casson والذي أشار أن الفرصة تعنى بالحالات التي تسمح بتقديم منتجات، خدمات ومواد أولية جديدة، بالإضافة إلى إدخال طرق جديدة في التنظيم، وبيعها بسعر أعلى من تكلفة إنتاجها.

يرتبط مفهوم الفرصة أيضا بمصادر الإبداع المقدمة من طرف شامبيتر Schumpeter (1930)،<sup>4</sup> والتي قسمها دراكر Drucker إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، حيث يرى أن الفرص قد يكون مصدرها المتغيرات التي تحدث في المحيط مثل:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> -Marina Luz, **Le Processus de Formation de l'opportunité dans le Contexte de l'internationalisation des PME-HT**, Thèse de Doctorat, Université de Québec, Montréal, 2012, p : 20.

<sup>2</sup> -**Ibid**, p : 21.

<sup>3</sup> - نادية دباح، **دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وأفاقها**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص: 21.

<sup>4</sup> - Marina Luz, **Op-cit**, 2012, p: 51.

<sup>5</sup> - نادية دباح، **مرجع سبق ذكره**، 2012، ص: 24.

- الفرص المتواجدة في الأسواق كنتيجة لعدم الكفاءة الناتجة عن تناضل المعلومات أو عن عدم امتلاك التكنولوجيا اللازمة لتلبية الحاجات الغير المشبعة.
- الفرص الناتجة عن التغيرات الخارجية في المجالات الاجتماعية، السياسية، الديموغرافية والاقتصادية.
- الفرص الناتجة عن الابتكارات والاكتشافات والتي تولد أيضا معارف جديدة.

وقد يكون مصدرها المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فحدث ما هو غير منتظر أو حدوث حالات يظهر فيها التناقض وخلق الحاجات ومن ثم إشباعها، كلها دافع للإبداع وبالتالي خلق الفرص أما ألدريشي(2003) Aldrishi فإنه يرى أن للفرصة ثلاث مصادر أساسية وهي: المعارف القبلية، الشبكات الاجتماعية ودرجة تفاؤل وابتكار الفرد.<sup>1</sup>

## 2-2-النموذج الخاص بإنشاء منظمة

يركز هذا الاتجاه على عملية إنشاء المنظمة، حيث إن رواد هذا الاتجاه والذين يتزعمه قارتنر Gartner يعتبرون أن المقولة هي إنشاء منظمة جديدة،<sup>2</sup> حسب هذا الاتجاه، تشمل المقاولاتية مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقاول بتجنيد وتنسيق الموارد المختلفة من معلومات، موارد مالية، بشرية وغيرها وذلك من أجل تجسيد الفرصة في شكل مشروع مهيكل، وفي هذه الحالة، وهو قادر أيضا على التحكم في التغيير ومسايرته من خلال أنشطة مقاولاتية جديدة، كما يرى هذا الاتجاه أن عملية إنشاء مؤسسة جديدة هي ظاهرة تنتج عن التأثير المتبادل للعديد من العوامل المختلفة مثل الأفكار والخبرة، والتي يصبح لها معنى بواسطة تنظيم جديد، ويركز على مسألة ظهور هذه المؤسسة وكيف تتمكن من البروز والتحول إلى مؤسسة موجودة حقا بعدما كانت مجرد فكرة، ويشيد أيضا بقدرة المقاول الكبيرة على تحويل الأحلام أو الرؤية إلى حقيقة ملموسة ومجسدة في شكل مؤسسة جديدة.<sup>3</sup>

## 3-2-النموذج الخاص بخلق القيمة

يرى هذا الاتجاه أن المقاولاتية تتمحور حول دراسة العلاقة بين الفرد والقيمة التي أنشأها، يتمثل الموضوع العلمي المدروس في مجال المقاولاتية في الثنائية الفرد وخلق القيمة، وهو يندرج ضمن ديناميكية للتغير ويعرف من منظورين، الأول ينطلق من الفرد ويعتبره الشرط الأساسي في خلق القيمة،

<sup>1</sup>- Amina Berreziga, **Entrepreneuriat en Algérie : Réalités et Perspectives**, Thèse de Doctorat, Ecole Supérieur de Commerce, Alger, 2014, p : 79.

<sup>2</sup>- Allain Fayolle, **Entrepreneuriat**, Dunod, Paris, 2004, pp: 29-30.

<sup>3</sup> - Marina Luz, **Op-cit**, 2012, p: 22.

فهو العامل الرئيسي في الثنائية إذ يقوم بتحديد طرق الإنتاج، سعته وكل التفاصيل المتعلقة بالقيمة المقدمة، وبالتالي المقاول هو ذلك الشخص أو المجموعة في صدد خلق قيمة كإنشاء مؤسسة جديدة مثلا، والذي بدونها لم تكن هذه القيمة لتقدم، لدينا:

### الفرد ← خلق القيمة

أما المنظور الثاني، فهو يعتبر أن خلق قيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها هذا الفرد تؤدي إلى جعل هذا الأخير مرتبطين بالمشروع الذي أنشأه إلى درجة أنه يصبح معروفا به، وتحتل هذه القيمة التي قدمها مكانا كبيرا في حياته، كما أنها تؤثر بشكل كبير عليه، إذ تدفعه إلى تعلم أشياء جديدة لتعديل شبكة علاقاته بما يتماشى مع متطلباته، وهي قادرة حتى على تغيير صفاته وقيمه، وعندما يقوم الفرد بإنشاء مؤسسة أو تقديم ابتكار ما فإنه بالمقابل يصبح مقيدا بالمشروع الذي أقامه، لدينا:

### خلق القيمة ← الفرد

أما القيمة المقدمة فهي تتمثل في مجموع النتائج التقنية، المالية والشخصية التي تقدمها المؤسسة والتي تولد رضا المقاول والأطراف الفاعلة أو المهتمة.<sup>1</sup>

## 2-4- النموذج الخاص بالإبداع

مع ظهور الأبحاث التي قام بها أب المقاولاتية سنة 1935، أصبح المقاول عنصرا محوريا في التطور الاقتصادي، حيث يعتبر هذا الباحث أول من تظن إلى أهمية عامل التغيير، وذلك عن طريق الاستعمال المختلف للإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة، وضرورة العمل على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة، وإدخال تنظيمات جديدة، فالمقاول حسب شومبيتر وقبل كل شيء هو شخص مبدع يقوم بإدارة الموارد المتاحة بطريقة مختلفة، كما يعتمد على الاختراعات والتقنيات المبتكرة من أجل الوصول إلى توليفات إنتاجية جديدة تتمثل في:<sup>2</sup>

- صنع منتج جديد.
- استعمال طريقة جديدة في الإنتاج.

<sup>1</sup> - Thierry Verstraete and Allain Fayolle, ‘Paradigme et entrepreneuriat’, *Revue de l’Entrepreneuriat*, Vol. 4, No. 1, 2005, p: 37.

<sup>2</sup> - نادية دباح، مرجع سبق ذكره، 2012، ص ص: 22-23.



- لا ينبغي تحديد عدة أهداف لتتوحد الجهود ولا تنتشت الأفكار وتبقى مجرد أفكار تهدف للإبداع، هذا لا يعني عدم إطلاق مشاريع بحث في نفس الوقت، بل ينبغي أن تكون مشاريع الإبداع التي تطلقها المؤسسة تصب في هدف واحد، فقد تحتاج المؤسسة لتطوير منتج معين وعرضه بخصائص محددة تتطلب الإبداع في المجال التكنولوجي وبحوث أخرى تركز على تطوير تقنيات جديدة في التسويق.

### 3- مقاربات مفهوم المقاول

بالنسبة لبرايت (1993) Brauyat، جوهر المقاولاتية هو المقاول، وبالتالي، لا يمكن فصل المقاول عن الظاهرة المقاولاتية، وسواء بالنسبة للأطروحات الكلاسيكية أو الحديثة التي تعالج المقاولاتية، فكليهما يعتبران أن المقاول هو أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### 3-1- المقاول وفقاً للمقاربات المقاولاتية

تطور مفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي حسب ثلاثة اتجاهات فكرية أدت الى بروز ثلاث مقاربات رئيسية لدراسة وتحليل مجال المقاولاتية:<sup>1</sup>

### 3-1-1- المقاربة الاقتصادية

تضمنت هذه المقاربة محاولات عديدة لتعريف المقاول وفقاً لوظائفه الاقتصادية، وذلك من خلال تحليل الدور الذي يمكن أن يؤديه المقاول في عملية التنمية الاقتصادية، وفقاً للاتجاهات الفكرية لرواد هذه المقاربة، فالمقاول هو ذلك الفرد أو المجموعة الذي يقوم باستغلال الفرص واتخاذ القرارات، في حالة من عدم التأكد، إضافة إلى أنه شخص يمتاز باستعداده وميله نحو المخاطرة وهو أيضاً شخص مبدع يقوم بخلق القيمة والذي يقوم باتخاذ قرارات صحيحة، فهو شخص مبادر، يقوم بالتنسيق بين مختلف الموارد بهدف استغلال الفرص المتاحة.

احتلت المقاربة الاقتصادية أهمية كبيرة لفترة طويلة من الزمن، حيث ساهمت في تطور مفهوم المقاول تماشياً مع التحولات التي عرفها النظام الاقتصادي العالمي، حيث تعاملت مع المقاولاتية باعتبارها

<sup>1</sup>- Justin Kawavuko-Diwavova, **Problématique de l'Entrepreneuriat Immigré en République Démocratique du Congo**, Thèse de Doctorat, Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Économiques, Sociales et Sestion, Université de Reims, Champagne- Adrenne, 2009, p : 45.



ظاهرة اقتصادية بحتة تستند إلى عقلانية السوق،<sup>1</sup> دون إعطاء أي أهمية للأبعاد الاجتماعية للظاهرة المقاوالتية، هذه الأمور أدت إلى ظهور مقاربات أخرى، سعت إلى دراسة خصائص المقاوول باعتباره شخصا يتميز عن غيره بمجموعة من الخصائص، تحركه مجموعة من الدوافع، ويتأثر بعدد من المتغيرات.

### 3-1-2- المقاربة السلوكية

مع زيادة الاهتمام بالمقاوول ودوره الأساسي في الدفع بعجلة النمو الاقتصادي، تزايد الاهتمام بالعوامل والظروف التي تؤدي الى نجاح المقاوول، حيث إن هذا الأخير لا يمكن أن يكون بمعزل عما يجري في بيئته، فهو يتأثر بالبيئة الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية والسياسية التي يتواجد بها.<sup>2</sup>

سعت هذه المقاربة للإجابة عن السؤالين المواليين:

- من هو المقاوول، وما الذي يميزه عن الآخرين؟

- لماذا يصبح المقاوول مقاولا؟

ركز رواد هذه المقاربة من أمثال ماكيلاند (Maclelland) وماكس فيبر (M.Weiber) على دراسة السمات الشخصية للمقاوول، دوافعه، عاداته، سلوكياته، خياراته، حيث إنه وفقا لأنصار هذا الاتجاه، فالمقاوول المثالي له حاجة كبيرة لتحقيق الإنجاز الشخصي، لديه ثقة كبيرة في نفسه، سيبحث عن الاستقلالية وهو شخص مخاطر.<sup>3</sup> وهذه الأمور تميز المقاوول عن غيره، كما اهتموا أيضا بنظام القيم ودوره في إضفاء الشرعية وتشجيع الأنظمة المقاوالتية كشرط أساسي للتطور الرأسمالي.

لهذه المقاربة تياران أساسيان،<sup>4</sup> الأول يرى أن المقاوول يولد بخصائص فطرية، والصفات الريادية موروثية، وهي التي تضع الشخصية القيادية وتمكن أصحابها من إدارة مشاريعهم بنجاح. في حين يرى التيار الثاني أن المقاوول هو نتيجة التفاعل بين الفرد، سماته الشخصية والمحيط الذي يتواجد به، حيث

<sup>1</sup> - Sambou Ndiaye, **Économie Populaire et Développement Local en Contexte de Précarité**, Thèse de Doctorat, l'Université du Québec, Montréal, 2007, p : 148.

<sup>2</sup> - Azzedine TOUNÉS, **L'intention Entrepreneuriale**, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Faculté de Droit, des Sciences Économiques et de Gestion, Faculté de Droit, des Sciences Économiques et de Gestion, 2003, p : 33.

<sup>3</sup> - Justin Kamavuako Diwavova, **Op-cit**, 2009, p : 56.

<sup>4</sup> - Marina luz , **Op-cit** , 2012, pp : 16-17.

تشكل العوامل الاجتماعية، الثقافية، الأسرة، النظام التعليمي... إلخ دورا أساسيا في تحديد سلوك المقاول وشخصيته.

تعرضت هذه المقاربة أيضا لانتقادات كثيرة، حيث وفقا لمعارضيه، لا يمكن حصر المقاولاتية في دراسة السمات الشخصية للمقاول، بل هي ظاهرة أكثر تعقيدا من أن يتم حصرها في علم معين.

### 3-1-3- المقاربة العملياتية

تركز هذه المقاربة على بعدين أساسيان،<sup>1</sup> البعد الأول يهتم بظاهرة المشاريع الجديدة، أما الثاني فيركز على دراسة الفرصة المقاولتية. وفقا لرواد هذه المقاربة، فظهور مشروع جديد هو نتيجة لمسار مقاولاتي معقد يهدف لإنشاء مؤسسات أو قيم جديدة من جهة، ومن جهة أخرى، ترى أن المقاول يقوم بإنشاء مؤسسة جديدة انطلاقا من عملية اكتشاف، تقييم واستغلال الفرص المتواجدة في السوق. وبالتالي، يمكن القول إن رواد هذا الاتجاه ركزوا الاهتمام بما يفعله المقاول ودراسة أسباب نجاحه دون التركيز كثيرا على شخصه.

في هذا الصدد، يرى دراكر (Drucker) أن سبب نجاح المقاول يكمن في الإبداع، كما ركز غارتنر (Gartner) على التغيير الذي يسمح للمقاول باستغلال الموارد المتاحة بطريقة جديدة وبشكل مختلف عما سبق.<sup>2</sup>

في الأخير، يمكن القول إن المقاربات السابقة اختلفت في تفسير الظاهرة المقاولتية وفقا لتوجيهات كل مقاربة، وبالتالي، فنجاح المقاول لا يتوقف على سماته الشخصية وامتلاكه القدرة على الإبداع والابتكار، ولا على إيجابية توجهاته وسلوكياته فقط، بل يجب أيضا أن تتوفر لديه مهارات إدارية عامة ومتكاملة تساعده على النجاح في العمل.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: المشاريع المقاولتية الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من الأهمية البالغة التي تكتسبها المشاريع المقاولتية الصغيرة والمتوسطة ودورها الريادي في التنمية، إلا أن مفهومها مازال لحد الآن يلفه الغموض. حيث اختلف الباحثون والمختصون

<sup>1</sup> - Sambou Ndiaye, **Op- cit**, 2007, p : 149.

- نادية دباح، مرجع سبق ذكره، 2012، ص: 20.

<sup>3</sup> - ياسر سالم المري، ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص ص: 40-41.

حول إيجاد تعريف موحد لها، إلا أن محاولاتهم انصبت حول الاهتمام بمجموعة من المعايير الكمية والنوعية لإعطاء مفهوم واضح.

### 1-معايير تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتم الاعتماد في تحديد تعريف المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة على معيارين هما:

#### 1-1-المعايير النوعية

لعل من أهم المعايير النوعية التي تم الاعتماد عليها ما يلي:

##### 1-1-1-معايير الملكية

يعتبر معيار الملكية إحدى أهم المعايير المتعامل بها في ميدان التفرقة بين المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة، حيث تكون الملكية في معظم الحالات تابعة للقطاع الخاص إلا في بعض الحالات التي تكون ذات طابع عمومي.<sup>1</sup>

##### 2-1-1-معايير الاستقلالية

تتميز المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة بالاستقلالية المطلقة وعدم تدخل الأطراف الخارجية في تسييرها أو مراقبة أعمالها.

##### 3-1-1-معايير التكنولوجيا

تعتمد معظم المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة على تقنيات تكنولوجيا بسيطة على عكس المؤسسات الكبيرة.

##### 4-1-1-معايير الحصة السوقية

تعد الحصة السوقية مؤشر لتحديد حجم هذه المؤسسات بالاعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق، فكلما كانت حصة المؤسسة كبيرة وحظوظها وافرة كلما اعتبرت هذه المؤسسة كبيرة، أما تلك التي تستحوذ على جزء يسير من السوق وتنشط في مناطق محدودة فتعتبر صغيرة أو متوسطة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد الناصر مشوري، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص: 05.

## 2-1-المعايير الكمية

إضافة إلى المعايير النوعية سابقة الذكر، فقد تم وضع معايير كمية تخص مجموعة من المؤشرات الاقتصادية والنقدية ساهمت إلى حد كبير في تحديد مفهوم للمشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة، وهي:

### 1-2-1-معيار العمالة

وهو من أهم المعايير المستخدمة في تحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما عن العمال فقد تم تحديد عددهم كما يلي:

- مؤسسة مصغرة، التي تستخدم من 1 إلى 9 عمال.
- مؤسسة صغيرة، التي تستخدم من 10 إلى 199 عامل.
- مؤسسة متوسطة، التي تستخدم من 200 إلى 499 عامل.<sup>2</sup>

### 2-2-1-معيار رأس المال

يختلف من بلد إلى آخر، فعلى مستوى الدول المتقدمة حددت قيمة رأس مال مؤسسة صغيرة بمبلغ 700 ألف دولار، أما على مستوى مجموعة الدول الآسيوية فتبلغ قيمة رأس المال ما بين 35-200 ألف دولار، أما على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي فقد حدد بمبلغ 600 ألف دولار.<sup>3</sup>

### 3-2-1-معيار الإنتاج والطاقة

غالبا ما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحجم إنتاج قليل مقارنة بالمؤسسات الكبرى وكذلك بالنسبة لحجم الطاقة المستعملة في عملية الإنتاج.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> راجح حميدة، استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة-دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الصينية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص: 04.

<sup>2</sup> عياشة عثمانى، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2011، ص: 114.

<sup>3</sup> - نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية مجد للدراسات والنشر والتوزيع، 2007، بيروت، ص: 30.

<sup>4</sup> - شعيب أنشي، واقع وأفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأورو جزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص: 08.

## 1-2-4- معيار رقم الأعمال

من بين أهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيطرتها على جزء معين من السوق، فبالتالي، فإن رقم أعمالها سيكون ضعيفا بالمقارنة بالمؤسسات الكبيرة المسيطرة على جزء مهم من السوق.

## 2- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توجد العديد من التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن عرض البعض منها فيما يلي:

### 1-2-1- تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يوضح الجدول رقم(1-1) الحدود الفاصلة بين المؤسسة المتوسطة والصغيرة والمصغرة حسب الاتحاد الأوروبي.

الجدول رقم(1-1): الحدود الفاصلة بين المؤسسة المتوسطة والصغيرة والمصغرة حسب الاتحاد الأوروبي

| نوع المؤسسة | عدد العمال | رقم الأعمال (مليون أورو) | مجموع الميزانية (مليون أورو) |
|-------------|------------|--------------------------|------------------------------|
| متوسطة      | <250       | ≤50                      | ≤43                          |
| صغيرة       | <50        | ≤10                      | ≤10                          |
| مصغرة       | <10        | ≤02                      | ≤02                          |

المصدر: La Commission Européenne, La Nouvelle Définition des PME, Guide d'Utilisation et Modèle de Déclaration, Publication, 2006, p: 14.

يرتكز تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الاتحاد الأوروبي على ثلاث عناصر أساسية وهي: عدد العمال، رقم الأعمال السنوي والميزانية السنوية كما يوضحه الجدول السابق.

### 2-2- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ترى هيئة المؤسسات الصغيرة التابعة للحكومة الأمريكية بأن العامل المحدد الأساسي في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو طريقة التسيير، وقد تم تحديد مفهوم بطريقة أكثر تفصيلا بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العاملين كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(1-2): التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

| أنواع المؤسسات                    | المعيار المعتمد                              |
|-----------------------------------|--|
| المؤسسة الخدمية والتجارة بالتجزئة | من 1 إلى 5 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية  |
| مؤسسة التجارة بالجملة             | من 5 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية |
| المؤسسات الصناعية                 | عدد العمال 250 عامل أو أقل.                  |

المصدر: عثمان لخلف، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1994، ص11.

3-2-تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يوضح الجدول رقم(1-3) معايير تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم(1-3): تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

| صنف المؤسسة  | عدد العمال    | رقم الأعمال السنوي       | مجموع الحصيلة السنوية  |
|--------------|---------------|--------------------------|------------------------|
| مؤسسة مصغرة  | من 1 إلى 9    | أقل من 20 مليون دج       | لا يتجاوز 10 ملايين دج |
| مؤسسة صغيرة  | من 10 إلى 49  | لا يتجاوز 200 مليون دج   | لا يتجاوز 100 مليون دج |
| مؤسسة متوسطة | من 50 إلى 250 | بين 200 مليون و2مليار دج | بين 100 و500 مليون دج  |

المصدر: نادية قويح، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقع والأفاق"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، العدد 14، 2006، ص:193.

عرف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القانون التوجيهي رقم 18/01 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 2001/12/12 والمتضمن قانون ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها كل مؤسسة لإنتاج السلع والخدمات:

- تشغل من 1 إلى 250 عامل.
- رقم أعمالها السنوي أقل من 2 مليار وإيراداتها السنوية أقل من 500 مليون دينار.
- تتمتع بالاستقلالية المالية.

### 3- خصائص وأهمية المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة

للمشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة بعض الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، كما أن لها أهمية بالغة في اقتصاديات الدول. يمكن توضيح ما سبق من خلال العناصر التالية:

#### 3-1-1- خصائص المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة

تتميز المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الصفات تجعلها مختلفة عن المؤسسات الأخرى نذكر من بينها: <sup>1</sup>

##### 3-1-1-3- سهولة التأسيس

تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من استخدامها لرؤوس أموال ضئيلة نسبيا حيث تلجأ إلى التمويل الذاتي عن طريق مدخرات الأفراد وتجنب التوجه إلى البنوك لقلّة الضمانات المقدمة.

##### 3-1-2- الاستقلالية في الإدارة

فمن المميزات البارزة في هذه المؤسسات أن مالك رأس مالها هو نفسه مسيرها وهو يشرف على كل قسم فيها وله الحرية في اتخاذ جميع القرارات.

##### 3-1-3- مركز للتدريب الذاتي

يجعلها تابعها مركزا للتدريب لمالكيها والعاملين فيها باعتبار العلاقة المباشرة بين المدير والعاملين والتي تسمح لهم بالعمل في جو مليء بالانسجام والترابط.

##### 3-1-4- جودة الإنتاج

التخصص الدقيق الذي تتمتع به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يسمح لها بإنتاج منتجات ذات جودة عالية.

##### 3-1-5- إحداث التوازن بين المناطق

فقدرتها على التغلغل الجغرافي بين المناطق خاصة المحرومة والبعيدة عن المدن مما يؤدي إلى تنمية تلك المناطق واستقرار السكان فيها.

<sup>1</sup> - إسماعيل بوخاوة، عبد القادر عطوي، "التجربة التنموية في الجزائر واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف: منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأوروبي، من 25-28 ماي 2003، ص ص: 836-838.

**3-1-6-التجديد والإبداع**

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدر الرئيسي للأفكار والاختراعات الجديدة والذي يمكن ملاحظته هو ملكية هذه المؤسسات لأهم ومعظم براءات الاختراع في العالم.

**3-2-أهمية المشاريع المقاوالاتية الصغيرة والمتوسطة**

لقد باتت المشاريع المقاوالاتية الصغيرة والمتوسطة تمثل أكثر من 90 % من مجموع المشاريع الاقتصادية في العالم، ولقد أشارت الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع إلى العديد من النقاط التي تبرز أهمية هذه المؤسسات، من بينها:

**3-2-1-استيعابها للكثير من اليد العاملة**

لقد أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يلعب دورا هاما في استيعاب اليد العاملة خاصة في أوساط خريجي التعليم السائدة في سوق العمل، وبذلك يتم التخفيض من حدة البطالة ومعدلات الفقر.

**3-2-2-دعم المؤسسات الكبيرة**

تستفيد المؤسسات الكبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مستلزمات الإنتاج وقطع الغيار والتجهيز بما تحتاج إليه من مواد، ففي الاقتصاد الأمريكي مثلا يمكن ملاحظة اعتماد شركة جنرال موتورز لصناعة السيارات فتجهيزها بمستلزمات الإنتاج على ما يزيد عن 32000 مؤسسة صغيرة.<sup>1</sup>

**3-2-3-جذب الاستثمارات الأجنبية**

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجالا خصبا لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية، نظرا للخصائص التي تمتاز بها من خلال توفير التسهيلات اللازمة والتعديل المستمر في إجراءات وقوانين الاستثمار الأجنبي.

**3-2-4-نواة الصناعات التصديرية**

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص تؤهلها على تحسين الجودة وتخفيض التكاليف بالإضافة إلى إمكانيات الابتكار والتجديد وبالتالي خلق ميزة تنافسية تمكنها من دخول الأسواق العالمية.

- طاهر محسن، منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل، عمان، 2009، ص: 35.<sup>1</sup>



### 3-2-5-المساهمة في تنشيط وتطوير حالة المنافسة

أصبح هذا النوع من المؤسسات يمثل تحدي و منافس قوي حتى للمؤسسات الكبيرة والمعروفة على الصعيد العالمي، وذلك راجع لقدرتها على الإبداع التي تفوق قدرة المؤسسات الكبيرة من جهة، وانتشارها في كافة القطاعات الاقتصادية من جهة أخرى.

#### المطلب الثالث: المؤسسات الناشئة

سيتم في هذا المطلب تحديد مفهوم المؤسسات الناشئة، وأهم خصائصها.

#### 1- مفهوم المؤسسات الناشئة

ظهرت مجموعة من التعاريف التي حاول فيها أصحابها تحديد مفهوم المؤسسات الناشئة

تعرف المؤسسات الناشئة المبتكرة على أنها تلك المؤسسات التي تعطي الأولوية للابتكار وسلوك التعلم، بغض النظر عن ظروف تأسيسها.<sup>1</sup>

كما عرفت على أنها مؤسسة ذات امكانات نمو كبيرة، تعمل على تقديم ابتكارات في حالة من عدم اليقين الشديد تستهدف من خلالها اشباع حاجات أعداد كبيرة من المتعاملين، أو تنشأ عن طريقها حاجات جديدة تستطيع من خلالها تدمير السوق السائد وتبوؤ الريادة فيه.<sup>2</sup>

وعليه، فالمؤسسات الناشئة هي تلك المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة التي لها افاق كبيرة للنمو، وتعتمد على الابتكار في مواجهة حالة عدم اليقين في بيئة الأعمال، تهدف من خلالها الى خلق قيمة لعملائها.

#### 2- خصائص المؤسسات الناشئة

تمتاز المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص يمكن اجمالها في العناصر الموالية:<sup>3</sup>

- هيكلة غير رسمية وعدد قليل من الأفراد في بداية نشاطها.

<sup>1</sup> - David B. Audretsch, Alessandra Colombellic, Luca Grillid, Tommaso Minolae and Einar Rasmussen, "Innovative Start-Ups and Policy Initiatives", *Research Policy*, 2020, p: 5.

<sup>2</sup> - محمد الأمين نوي ومحمد دهان، نحو تنظير أدق لمفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها: دراسة منهجية مفصلة، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد 14، الرقم 3، 2020، ص: 9.

- نفس المرجع اعلاه، ص ص: 9-10.<sup>3</sup>

- هياكل تنظيمية أكثر تسطحا و أقل هرمية.
- ثقافة تنظيمية شبه منعدمة.
- تضارب المصالح نتيجة الاعتماد الكبير على الموارد الخارجية.
- المنافسة الأكبر مقارنة بالمؤسسات الكبيرة القائمة.
- اتباع استراتيجيات التخصص.
- النمو والتوسع السريع.
- الاعتماد على الابتكار المفتوحة.
- نقص خبرة المؤسسين والحاجة الى التدريب.
- الاعتماد على الحدس في اتخاذ القرارات.

### المبحث الثاني: ماهية النجاح المقاولاتي

عرف موضوع النجاح المقاولاتي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين المختصين، وهذا راجع لارتفاع معدل فشل المؤسسات الناشئة عموما، مما يجعل البحث في موضوع نجاحها أمرا بالغ الأهمية. في هذا المبحث، سيتم معالجة ما يلي:

- أبعاد مفهوم النجاح المقاولاتي؛
- مؤشرات قياس أبعاد النجاح المقاولاتي؛
- دوافع وطرق تقييم المؤسسة؛

### المطلب الأول: أبعاد مفهوم النجاح المقاولاتي

في أدبيات المقاولاتية، يظل مفهوم النجاح موضوع نقاش، لا يوجد اتفاق في الأدبيات على المقصود من نجاح المؤسسة. في الواقع، يوجد عدد كبير من وجهات النظر، تتراوح من مجرد البقاء على قيد الحياة إلى تحقيق مستويات معينة من الأداء.

## 1-النجاح المقاولاتي

لم يعد ينظر إلى النجاح في المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة على أنه نجاح مالي فحسب، فهناك اتجاه متزايد لتعريف نجاحها من خلال مجموعة واسعة من المعايير الأخرى، مثل النمو، التوسع في المزيد من الأسواق، الحصول على مزيد من العملاء. كما ان لرؤى المقاولون وتصورهم أيضا لنجاح مؤسساتهم أهمية كبيرة في البحوث الأكاديمية.<sup>1</sup>

يعتبر الأداء أحد مقاييس النجاح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف مراحل تطورها، ويرى الكثير من الباحثين أن النمو والبقاء هو أحد أهم أبعاد الأداء،<sup>2</sup> كما شكل النجاح الشخصي للمقاول، أي تقييمه لمدى جودة أداء مؤسسته الناشئة مقابل أهدافه الخاصة، مجال هام للباحثين في مجال المقاولاتية وأداء المؤسسات، وذلك بحكم أن قرارات المقاول لا يمكن تفسيرها فقط من خلال مؤشرات اقتصادية لقياس الأداء، حيث أن الكثير من الأدلة على أن المقاولين قد يسعون لتحقيق معايير نجاح متعددة في وقت واحد. على سبيل المثال، قد يتخلى رواد الأعمال عن الشركات الناجحة عندما لا تتحقق أهدافهم الشخصية. في المقابل، قد يكافح رواد الأعمال مع مؤسساتهم ذات الأداء الضعيف إذا كانوا ملتزمين بشدة اتجاهها.<sup>3</sup>

## 2- أبعاد مفهوم النجاح

في سياق المؤسسات الناشئة يرتبط مفهوم الأداء بمجموعة من الأبعاد، يمكن توضيحها في العناصر الموالية:<sup>4</sup>

### 2-1- البقاء كبعد للنجاح

ترتبط الكثير من الدراسات مفهوم النجاح بالبقاء، فكلما طالت مدة بقاء المشروع المقاولاتي ولم يحدث الخروج الغير الطوعي، زاد نجاحه. فالنجاح يعني استمرار العمليات التجارية، و الفشل هو الخروج من العمل. وهو ما تدعمه النماذج الديناميكية للتنظيم الصناعي. تثبت هذه الأخيرة أن المشاريع

<sup>1</sup> - Lii Boran, Exploring the Factors Influencing the Success of UK Service Sector SMEs: An Owner/Manager Perspective, Phd Thesis, The University of Edinburgh, 2019, p : 22.

<sup>2</sup> - Idem, 2019, p :39.

<sup>3</sup> - Dominika Dej and Marjan Gorgievski, "Subjective Entrepreneurial Success – Development of a Multi Dimensional Measurement Instrument", Academy of Management, Vol. 2012, No. 1, 2018, p: 4.

<sup>4</sup> - Yassine Sefiani, Factors for Success in SMEs: A Perspective from Tangier, PhD thesis, University of Gloucestershire, 2013, pp: 35-45.

الشابة التي تحصل على الربح تقرر البقاء في السوق، في حين أن المؤسسات التي تتكبد خسائر ينتهي بها الأمر بالتخلي عن النشاط.

في المقابل، هناك دراسات أخرى ترى أن النجاح والبقاء هما مفاهيم ومتغيرات مختلفة للغاية، وبالتالي، هناك أبعاد أخرى للنجاح

## 2-2- النمو كبعد للنجاح

يرى الكثير من الباحثين. أن مفهوم النجاح المقاولاتي يرتبط بالنمو، حيث استعمل النمو كمقياس للنجاح في الأعمال التجارية، نظرا لأهميته بالنسبة للاقتصاد. في هذا الصدد، تم تقديم نظريات مختلفة من لتفسير نمو المؤسسة، والتي يمكن تقسيمها لأربع مجموعات: النماذج الكلاسيكية، النماذج العشوائية، النماذج القائمة على الموارد ونماذج التعلم.

- **النماذج الكلاسيكية**، درست النظرية الاقتصادية الكلاسيكية نمو المؤسسات بشكل غير مباشر، لأنها تهدف إلى إيجاد الحجم الأمثل للمؤسسة. وبالتالي فإن الحجم الأمثل هو أدنى نقطة على منحنى متوسط التكلفة على المدى الطويل على شكل حرف U بعد افتراض الربح الأقصى. تتوقف عملية النمو في النقطة التي تكتمل فيها عملية التحسين، حيث لا يوجد حافز للنمو وراء الحجم الأمثل.

- **النماذج العشوائية**، تفترض النماذج العشوائية أن نمو الشركات هو عملية عشوائية ولا يمكن التنبؤ بها باستخدام أي مجموعة من العوامل، كما انه مستقل عن حجمها.

- **النماذج القائمة على الموارد**، الهدف من هذا النهج هو شرح سبب كون بعض الشركات أكثر تنافسية من غيرها. إن النظرة القائمة على الموارد تبتعد عن التركيز التقليدي على حجم المؤسسة وتعتبر أن نموها يعتمد على مدى توفر وجودة الموارد الإدارية التي تحتوي عليها. يسلط هذا النهج الإداري الضوء على أهمية أصول المعرفة وعمليات التنسيق داخل المؤسسة، ويفترض أن نمو الشركة مرتبط بعملية إنشاء وتراكم داخلية وداخلية لموارد محددة.

- **نماذج التعلم**، تأخذ هذه النماذج بعين الاعتبار ديناميكيات المؤسسة ومستوى كفاءتها. وبالتالي، فقدرة المؤسسة على التعلم وتكييف استراتيجياتها مع تغيرات البيئة تحدد آفاق نموها. هذه القدرة على التعلم

والاستجابة للبيئة المتغيرة أمر بالغ الأهمية لنمو المؤسسة، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بعمر الشركة أو تجربة المالك-المسير.

## 2-2-1-أنواع النمو

ميز الباحثون بين أنواع عديدة لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفيما يلي عرض لهذه الأنواع:<sup>1</sup>

### 2-2-1-1-النمو الداخلي للمؤسسة

أنه النمو الناتج عن تلك الزيادة في قدرات الإنتاج من خلال إنشاء أو امتلاك وسائل إنتاج جديدة وينتج عنها ارتفاع في الإنتاج كما ونوعاً. يحدث النمو الداخلي وينتج من خلال مواردها الخاصة، وتختلف تعاريف النمو الداخلي باختلاف الباحثين فهناك من ربط النمو الداخلي بطريقة تمويله، وهناك من ربطه بأسلوب حيازة القدرات الإنتاجية. هذا النوع من النمو يتحدد وفقاً للموارد المستخدمة في التمويل.

### 2-2-1-2-النمو التعاقدى للمؤسسة

يقوم النمو التعاقدى على إبرام عقد بين مؤسستين أو أكثر تحت عدة أشكال بهدف إقامة أنشطة إنتاجية، تجارية أو خدمية، تكون المؤسسة في حالة نمو تعاقدى كلما طلبت من الغير القيام بجزء من النشاط الضروري المتمثل في الإنتاج أو توزيع السلع والخدمات الموجهة للسوق.

### 2-2-1-3-النمو الخارجى للمؤسسة

يرتكز المفهوم الضيق للنمو الخارجى بالأساس على تغيير الأصول المادية للمؤسسة، حيث إن النمو الخارجى هو عملية شراء الأصول الصناعية وكذا التجارية والتي تسمح للمؤسسة بالتوسع في أنشطتها وأعمالها. كما يضاف إلى هذا التعريف أن النمو الخارجى هو القرار الهادف إلى شراء أصول مادية أو تأجيرها أو المساهمة الجزئية أو الكلية في مؤسسات أخرى.

### 2-2-2-مراحل نمو المؤسسة الناشئة

<sup>1</sup> - محمد كربوش، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014، ص ص: 45-47.

يتفق المؤلفون عموماً على أن المشاريع تمر بدورة حياة، على الرغم من أن عدد المراحل قد لا يتم الاتفاق عليه دائماً<sup>1</sup>. قدم كوراتكو وآخرون (Kuratko et al (2016) نموذجاً يتكون من خمس مراحل، كل واحد منهم له خصوصيته، ويتطلب كل منهم مهارات واستراتيجيات محددة للتعامل مع تحديات العمل. هذه المراحل على النحو التالي:

### 2-2-2-1- مرحلة تطوير المشروع الجديد

تتكون المرحلة الأولى، تطوير المشروع الجديد، من الأنشطة المرتبطة بالصياغة الأولية للمشروع. هذه المرحلة الأولى هي أساس العملية المقاولاتية، وتتطلب الإبداع والتقييم، بالإضافة إلى تراكم الموارد وتوسيعها، تعد هذه مرحلة جد هامة لصياغة الإستراتيجية المقاولاتية الأولى، ويتم فيها تحديد الفلسفة العامة للمؤسسة، رسالتها، نطاقها وتوجهاتها المستقبلية .

### 2-2-2-2- مرحلة بدء التشغيل

تشمل العمل التأسيسي الذي من شأنه أن يساهم في إنشاء خطة عمل رسمية، ويتم فيها البحث عن الموارد التمويلية، القيام بأنشطة تسويقية وتطوير فريق ريادي فعال. تتطلب هذه الأنشطة عادة إستراتيجية ريادية قوية مع بذل أقصى جهد لنجاح إطلاق المشروع. وتتميز بخطوات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي المصممة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. تميل الاعتبارات التسويقية والمالية إلى أن تكون ذات أهمية قصوى لبقا المؤسسة الناشئة.

### 2-2-2-3- مرحلة النمو

غالبا ما تتطلب مرحلة النمو تغييرات كبيرة في الاستراتيجية المقاولاتية، تتطلب المنافسة وقوى السوق الأخرى إعادة صياغة الاستراتيجيات. على سبيل المثال، تجد بعض المؤسسات نفسها تنبثق من أعمال تجارية أخرى لأنها غير قادرة على التعامل مع نمو مشاريعها. أحيانا يكون رواد الأعمال المبدعون للغاية غير قادرين أو غير راغبين في مواجهة التحديات الإدارية التي تصاحب مرحلة النمو هذه. نتيجة لذلك، يتركون المشروع وينتقلون إلى مشاريع أخرى.

<sup>1</sup> - Donald F. Kuratko , Allan O'Connor and Howard H. Frederick, **Entrepreneurship: Theory/Process/Practice**, 4<sup>th</sup> Edition, Cengage Learning , 2016, pp: 384-385.

تبرز في مرحلة النمو مشاكل و أحداث أكثر جوهرية من تلك التي واجهها المقاوَل خلال مرحلة بدء التشغيل . مرحلة النمو هي الانتقال من قيادة تنظيم المشاريع غير الرسمية من شخص واحد إلى القيادة الإدارية الرسمية والمرتكزة على الفريق. يتطلب هذا الانتقال من المقاوَل تطوير مجموعة مختلفة من المهارات مع الحفاظ على رؤية المؤسسة.<sup>37</sup>

#### 2-2-2-4- مرحلة استقرار الأعمال

مرحلة الاستقرار هي نتيجة لظروف السوق وجهود صاحب المشروع. خلال هذه المرحلة، تحدث مجموعة من التطورات، بما في ذلك المنافسة المتزايدة، ولامبالاة المستهلك تجاه سلع أو خدمات صاحب المشروع، وتشبع السوق بمجموعة من المؤسسات المنافسة، غالباً ما تبدأ المبيعات في الاستقرار ويجب على صاحب المشروع أن يبدأ في التفكير في مستقبل مؤسسته خلال السنوات القادمة. غالباً ما تكون هذه المرحلة مرحلة متأرجحة من حيث أنها تسبق الفترة التي قد يتفاوت فيها أداء المؤسسات بين نمو أكثر وربحية أكبر، أو انخفاض النمو. وبالتالي، غالباً ما يكون الابتكار أمراً بالغ الأهمية لضمان النجاح المستقبلي للمؤسسة.

#### 2-2-2-5- مرحلة الابتكار أو التراجع

تختنقي المؤسسات التي تفشل في الابتكار، غالباً ما تحاول المؤسسات الناجحة مالياً الحصول على مؤسسات ابتكارية أخرى، وبالتالي ضمان نموها. بالإضافة إلى ذلك، ستعمل العديد من المؤسسات على تطوير منتج أو خدمة جديدة من أجل استكمال العروض الحالية.

#### 2-3- النجاج كنمو مرتفع

في سياق نمو المؤسسات، ركزت الكثير من البحوث الأكاديمية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عالية النمو. لما لها من أهمية وتأثيرات كبيرة على الاقتصاد.

#### 2-3-1- خصائص الشركات سريعة النمو

عادة ما تتمتع الشركات سريعة النمو، والتي يطلق عليها غالباً الغزلان، بالعديد من الخصائص، والتي يمكن إجمالها في العناصر الموالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Robert D. Hisrich, Advanced Introduction to Entrepreneurship, Cheltenham: Edward Elgar, 1<sup>st</sup> Edition, 2014, pp : 239-241.

- **قادة برؤية واضحة**، هذه المؤسسات لديها قائد (عادة ما يكون المؤسس / الرئيس التنفيذي) لديه رؤية واضحة للمشروع. كما انه يتصف بشغف كبير بهذه الرؤية ينقله إلى جميع أفراد المؤسسة، ويحفز الجميع على مشاركته هاته الرؤية.

- **الاحتفاظ بسمات المؤسسة الصغيرة**، تحاول الشركات سريعة النمو الحفاظ على أكبر قدر ممكن من السمات المرغوبة في المشروع الجديد في مرحلة ما قبل البدء أو الإطلاق والمراحل المبكرة. وتشمل هذه السمات: بيئة ملائمة، ثقافة قوية، استعداد كبير من جميع الفاعلين في المؤسسة على نجاحها. حيث يصعب الحفاظ على بعض هذه السمات مع نمو المشروع بشكل أكبر، وهناك حاجة إلى أنظمة تحكم وتقارير قوية لدعم النمو.

- **السلوك الذي يحركه السوق**، يعد السلوك الذي يحركه السوق أمرا ضروريا في جميع مراحل دورة حياة المؤسسة، ولكن ربما أكثر من أي وقت لتعزيز النمو وحفزه. يعد تطوير خطة تسويق تحت الزبون وتسمح له بفهم خصوصيات المنتج وشرائه بأقل جهد ممكن أحد جوانب تحقيق النمو السريع.

- **الإيمان بخدمة العملاء**، تعتبر المؤسسات سريعة النمو والمدارة بشكل جيد من أن العميل هو النقطة المحورية لجميع الأنشطة في المؤسسة وليس فقط الأنشطة التسويقية، وبالتالي، فاعتبار العميل هو الأساس يسمح بتطوير سياسات البحث والتطوير الصحيحة، سياسات التوزيع الصحيحة والرسالة التسويقية الصحيحة.

- **التركيز المشترك**، تفضل معظم المؤسسات سريعة النمو التعاون مع المؤسسات الأخرى، مما قد يوفر الموارد المختلفة التي تعزز نموها.

-**التحلي بالمرونة**، تعتبر المرونة شرطا أساسيا للنمو، بغض النظر عن مدى حسن التخطيط والتنفيذ لاستراتيجيات الإطلاق والنمو، فمن الصعب إطلاق مشروع تجاري وتنميته بنجاح.

في حين أن العديد من النظريات تشير إلى أن النمو يقود الربحية، وجدت بعض الدراسات أن النمو لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة ربحية المؤسسة.<sup>1</sup> في هذا الصدد، وجدت الدراسة التي قام بها دافيدسون (Davidson(2009 على عينة من المؤسسات الأسترالية والسويدية، أن المؤسسات التي

<sup>1</sup> - Per Davidsson, "Small Firm Growth", *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, Vol. 6, No. 2, 2010, pp: 69-166.



تبدى ربحية عالية بنمو منخفض من المرجح أن تصل إلى حالة من النمو المرتفع والربحية العالية في الفترات اللاحقة أكثر من المؤسسات التي تظهر أولاً نمواً مرتفعاً بربحية منخفضة. كما بينت الدراسة أنه من المرجح أن تصل المؤسسات التي تظهر نمواً مرتفعاً بربحية منخفضة إلى حالة من النمو المنخفض والربحية المنخفضة في الفترات اللاحقة أكثر من المؤسسات التي تظهر أولاً ربحية عالية بنمو منخفض. أي أن على المؤسسات الناشئة لتحقيق أداء إجمالي عالٍ أن تركز في بدايتها على الربحية، ومن ثم النمو.<sup>1</sup>

يمكن تفسير ذلك بكون أنه من المرجح أن تكون الربحية الكبيرة مؤشراً على بناء ميزة تنافسية قائمة على الموارد، قد يؤدي بناء مثل هذه الميزة التي يصعب نسخها في البداية إلى تقييد النمو. ومع ذلك، فإن الميزة الأساسية نفسها والموارد المالية المتولدة من خلال الربحية العالية تجعل من الممكن للمؤسسات في هذه الحالة أن تحقق الآن نمواً مستداماً، والذي قد يتطلب بناء سلسلة من المزايا المؤقتة دون الحاجة إلى التضحية بالربحية. في المقابل، عندما تسعى المؤسسات جاهدة لتحقيق نمو مرتفع يبدأ من الربحية المنخفضة، يشير الأخير غالباً إلى عدم وجود ميزة تنافسية. لذلك يجب تحقيق النمو في منافسة مباشرة مع بدائل جذابة بنفس القدر، مما يؤدي إلى تدهور الربحية بدلاً من التحسن. بالإضافة إلى ذلك، من غير المحتمل أن تكون هذه الشركات ذات الربحية المنخفضة قادرة على تمويل استراتيجيات تهدف إلى بناء مزايا تنافسية مستدامة ويصعب تقليدها أثناء النمو، مما قد يؤثر سلباً على ربحيتها.

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس أبعاد النجاح المقاولاتي

يرتبط نجاح المشاريع المقاولاتية الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير بأدائها، ويتم قياسه خاصة للمؤسسات الناشئة الجديدة التي تكافح من أجل البقاء من خلال مقاييس مرتبطة بالنمو أو البقاء، فهاته الأخيرة تعتبر أكثر المقاييس ملائمة لنجاحها. في المقابل، يرى بعض الباحثين أن لا بد أن تتضمن مقاييس

<sup>1</sup> - Per Davidsson, Paul Stevens and Jason Fitzsimmons, "Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart", *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 4, 2009, pp: 128-129.

النجاح أبعاد أخرى تتعلق بالشعور بالإنجاز، تحقيق الذات، الاستقلالية، الرضا الوظيفي، التأثير الاجتماعي والبيئي.<sup>1</sup>

### 1- أبعاد الأداء

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، فالأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير و تجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه . وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و منتظمة، تلازم المؤسسات الاقتصادية مهما كان نوعها، وذلك بهدف معرفة جوانب الضعف والقوة، كما تعتبر نتائج التقييم أساسا لتصميم مختلف السياسات واتخاذ القرارات، فهي تؤثر على فعالية و كفاءة الجهاز الإداري ككل، كونها مساعدة على التغذية العكسية عن أداء القرار.

2

يرتبط الأداء بمجموعة من الأبعاد، يمكن إجمالها في العناصر الموالية:<sup>3</sup>

### 1-1- البعد المالي

يعد هذا البعد هو البعد الكلاسيكي للأداء، لأن أول بعد يقاس في أداء المؤسسات هو أداؤها المالي، هذا الأخير يعبر عنه بنسب مالية وقوائم محاسبية تبين ما إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق مردودية وربحية ملائمة، وما إذا كانت فاعلة في تحقيق مختلف أهدافها وخلق قيمة مضافة، إضافة إلى ذلك يتضمن البعد الاقتصادي كلا من الأداء التجاري الذي يحدد مدى المردودية التجارية للمؤسسة ومدى توسع حصتها السوقية، والأداء التنافسي الذي يعبر عن مدى قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

<sup>1</sup> - Lii Boran, Op-cit, 2019, pp: 38- 40.

<sup>2</sup> - محمد قراش ، "دراسة العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة باستخدام معطيات بانل للفترة الممتدة بين 2011-2014"، مجلة الاحصاء والاقتصاد التطبيقي، ص ص: 356-357

<sup>3</sup> - إبراهيم بن يمينة ، التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر، أطروحة دكتوراه في تدبير المحاسبي والتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التدبير، جامعة أدرار، 2018، ص ص: 134-138.

### 1-2- البعد التنظيمي

هو البعد الذي يتعلق بصفة أساسية بالأداء الداخلي للمؤسسة، فالأداء التنظيمي هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال البحث عن تحقيق الفعالية التنظيمية في أساليب ومناهج تسيير وإدارة مختلف أقسام المؤسسة، وضمان التسيير الفعال لعملياتها وأنشطتها وإجرائاتها المتنوعة.

### 1-3- البعد الاجتماعي

اكتسب هذا البعد أهمية متزايدة في الآونة الأخيرة خصوصا مع ظهور مفاهيم إدارية جديدة كالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتي تبحث إضافة إلى تحسين أدائها الاقتصادي إلى تحسين أدائها الاجتماعي ببعديه الداخلي والخارجي، خاصة بما يتعلق بعمالها بدرجة أولى باعتبارهم مواردها البشرية ورأسمالها الفكري الذي لا يقل أهمية عن مواردها المالية والمادية، والمجتمع الذي تنشط فيه، فهي مسئولة عن التنمية الاجتماعية مثل مسؤوليتها عن التنمية الاقتصادية، ولا تتم هذه التنمية إلا باستقطاب الكفاءات البشرية المتوفرة في محيط المؤسسة، تكوينها، تنمية معارفها، والاستغلال الجيد لقدراتها وهو ما يسمح لها بتحسين محيطها، وتطوير مجتمعها اقتصاديا وتكنولوجيا وثقافيا. ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

### 1-4- البعد البيئي

يعتبر البعد البيئي جزءا من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التي تبحث عن تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا، كما أن مفهوم المواطنة، نشاط الجمعيات المكافحة للتلوث والآثار الناجمة من مخلفات المؤسسات خاصة الصناعية منها ساهم بشدة في تطوير هذا البعد، وجعله ضمن ثقافة المؤسسة.

الأداء البيئي هو أحد الطرق العملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه من أجل تحقيق أهدافها في مجال البيئي، وهو طريقة في التسيير تعمل على تشجيع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية، أكثر ابتكار وأكثر مسؤولية على مستوى البيئي، تحقيق الأداء البيئي يكون باحترام التشريعات والقوانين من ناحية، ولكن لا بد أيضا أن يؤدي إلى تعزيز مردودها المالي، فتحسين طرق الإنتاج من شأنه أن يحقق إيجابيات من الناحية المالية ومن الناحية البيئية، كما أن المؤسسة التي تطبق الأداء البيئي هي التي تتحكم في تكاليفها البيئية ويكون ذلك بالصيانة الجيدة للمعدات، وبتحليل الخسائر التي قد تنجم أثناء العملية وتكون

أيضا بالاقتصاد في الطاقة مما يؤدي إلى التقليل من استهلاك مختلف مدخلات العملية الإنتاجية، فالإدارة الجيدة تكون من خلال التحكم في التكاليف والتي تتعدى الجانب البيئي.

## 2- مؤشرات النجاح المقاولاتي

توجد مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم النجاح المقاولاتي.

### 2-1- المتغيرات النوعية لتقييم نجاح المؤسسة

من الناحية النوعية ، يمكن رؤية نجاح المؤسسات الناشئة من خلال:<sup>1</sup>

- تقييم صاحب المشروع الخاص فيما يتعلق بمشروعه، وكذلك تقييم المستثمرين، بناء على الأهداف المحددة في البداية.

- مقارنة المؤسسة الناشئة مع نظرائها من نفس الحجم أو في نفس الصناعة، يفضل بعض المقاولين مقارنة شركاتهم الناشئة بصناعتهم بأكملها للحكم على نجاحهم. لذلك عندما يكون للشركة الناشئة رائدة في السوق، أو تكون من بين رواد السوق فإنها تكون ناجحة.

- جودة المنتج، أي فائدته واستجابته لاحتياجات العميل.

- رضا الموظفين، خاصة وأن أفضل المؤسسات هي تلك التي يفخر الموظفون بالعمل فيها والرجوع إليها.

- بقاء المؤسسة الناشئة، اعتمادا على تاريخ الإنشاء، يمكن معرفة ما إذا كان المؤسسة الناشئة لا تزال موجودة عن طريق الاتصال بها أو زيارة موقع الويب الخاص بها.

ومع ذلك، قد يكون هذا النهج غير مناسب للمؤسسات التي تطور منتجات ذات دورة حياة قصيرة جدا (هذا هو الحال بالنسبة لبعض منتجات تكنولوجيا المعلومات)، والتي تختفي فور وصولها إلى ذروتها مع تلك المنتجات. هذه الطريقة غير مناسبة أيضا عندما يختار أصحاب المؤسسة الناشئة بيع أعمالهم قبل

<sup>1</sup> - Diane Saty Kouame, Les Facteurs de Succès ou d'échec des Jeunes Entreprises Innovantes Françaises, selon leurs Modes de Financement et de Gouvernance, Thèse du Doctorat, École Doctorale de Sciences Juridiques, Politiques, Économiques et de Gestion, Université de Lorraine, 2012, pp : 83-86.

مرحلة النمو الفعلية. ومع ذلك، يمكن استخدام متوسط فترة من خمس إلى سبع سنوات لمراعاة متوسط الوقت اللازم للوصول إلى نقطة التعادل لمشروع البحث والتطوير.

- **انتظام عمل أنشطة المؤسسة**، يمكن اعتبار المؤسسات التي ليس لديها عمليات متقطعة ناجحة، بمعنى أنها تضمن استمرارية أنشطتها من خلال صحتها المالية.

- **الدخول للبورصة**، لا تعكس هاته المرحلة فقط إمكانات وأداء المؤسسة الناشئة ولكنها تعكس أيضا مدى ثقة السوق. ومع ذلك، لا تهدف جميع مؤسسات الناشئة إلى تحقيق هذا الهدف خوفاً من فقدان استقلاليتها أو سيطرة المؤسسين. خاصة في سياق المؤسسات العائلية.

- **تقديم براءة اختراع**، وهي خطوة حاسمة بالنسبة لمؤسسات الناشئة. لأنها تمثل مدى أهمية وجودة مشاريع البحث والتطوير التي تقوم بها.

- **التدويل**، وهو دليل هام على مد القدرة التنافسية للمؤسسة.

- **الوصول إلى مرحلة التطوير**، وهي المرحلة التي تتجاوز المرحلة الأولية أو مرحلة النمو.

في الواقع، فإن هذا النهج كان موضوعاً للنقد فيما يتعلق بالصعوبات في تحديد هذه المراحل بوضوح، خاصة وأن المؤسسة لا تتبع بالضرورة هذه المراحل المختلفة في تطورها. وبالمثل، فإن هذه العملية، على الرغم من كونها طبيعية بالنسبة لمؤسسة ما، فهي ليست المسار الوحيد الممكن تتبعه.

- **الاندماج أو الاستحواذ**، يمكن أيضا اعتبار عمليات الاندماج أو الاستحواذ نجاح تجاري. ومع ذلك، فإن هذا النجاح نسبي ويعتمد بشكل كبير على وجهات نظر مختلف الأطراف المشاركة في هذه العمليات.

## 2-2- التحليل المالي

يمكن اعتبار التحليل المالي على أنه مجموعة الطرق المستعملة لتحليل واستغلال البيانات المالية والاقتصادية لتقييم المؤسسة وإصدار أحكام حول وضعها وأدائها المالي، المخاطر التي تواجهها، هذه المعلومات تخص الماضي، الحاضر والمستقبل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - 15. Edition, Gualino, Paris, 2015, p<sup>eme</sup>, 12 **Analyse financière** Francis Grandguillot, Béatrice Grandguillot,

### 2-2-1-النسب المالية

يقدم تحليل القوائم المالية مجموعة من المعلومات التي تمكن من تقييم الصحة المالية للمؤسسة، وحتى أنه يمكن الحصول على المزيد من المعلومات عن طريق تعقب نسب المتغيرات المستتقة من القوائم المالية وتقع عشرات النسب التي يمكن حسابها في أربع فئات، ألا وهي: نسب السيولة، نسب النشاط، نسب الفعالية ونسب الربحية.<sup>1</sup>

### 2-2-2-نسب الفعالية المالية

تشير نسب الفعالية المالية إلى مقدار توفير الأعمال لرأسمالها عن طريق الديون عوضاً عن حقوق الملكية، وتعد هذه الأرقام حاسمة جداً بالنسبة للشركات الجديدة والنامية لأن قدرتها على جمع رأسمال إضافي قد تتأثر بموضع الفعالية الحالي.

### 2-2-3-نسب الربحية

تقيس نسب الربحية الأداء المالي للمؤسسة وعوائدها المالية، وهذه بحد ذاتها تعتبر مهمة لكونها تتعلق بمؤسسة معينة وكذلك بالمقارنة بالمعدلات التي تحققها الصناعة، ومن شأن الانحراف عن معايير الصناعة أو التحركات السلبية الداخلية أن تكون إشارة على أن السلامة الاقتصادية للأعمال في خطر، وباختصار تقدم نسب الربحية صورة سريعة وموجزة عن النتائج المالية للمؤسسة في الوقت الراهن.

### 2-2-4-نسب السيولة

تدل هذه النسب على قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها النقدية القصيرة الأمد أو التي شارفت على الاستحقاق، وبعبارة أخرى، تساعد هذه النسب على تحديد ما إذا كان لدى الأعمال رأسمال عامل يكفي للاستمرار بأعمالها ودفع الفواتير المترتبة عليها والاستثمار في المستقبل واستغلال الفرص المتوفرة حالياً وإبعاد أية كوارث غير متوقعة قصيرة الأجل وأهم نسبتان من بين هذين النسب هما نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة.

### 2-2-5-نسب الكفاية

- فريد إل. فراي، تسيير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة والمتوسطة، 2007، مكتبة العبيكان، ص ص: 45-50.<sup>1</sup>

توفر هذه النسب بصيرة نافذة إلى مدى كفاية المؤسسة في استخدام مواردها.

### 2-3- لوحة القيادة كنظام لقياس الأداء في المؤسسة

لوحة القيادة هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة ومعبرة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات.<sup>1</sup>

تضم لوحة القيادة المتوازنة أربعة محاور أساسية، هي كالتالي:<sup>2</sup>

- **المحور المالي**، يتضمن جوانب مالية كالعائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي. ويستخدم لقياس مختلف النسب المالية.

- **محور العملاء**، يحتوي جوانب تتعلق بجودة خدمة العملاء، رضا العملاء، مدى تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، الاستجابة لاحتياجات أو شكاوى العملاء، تحسين الخدمة أو أساليب التسويق والبيع وزيادة المعرفة بالمنتجات

- **محور العمليات الداخلية**، يعنى بجوانب العمليات الداخلية مثل تطوير المؤسسة من الداخل والمحافظة على المستوى الأمثل للأداء من خلال التركيز على: جودة المنتج، وقت التقدم في التصنيع، سرعة تغيير الإنتاج من منتج إلى منتج آخر، جودة التصميم، العلاقة مع الموردين، تطوير أنظمة العمل الإدارية، استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة

- **محور النمو و التعلم**، يتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة، ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة. وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، يقوم يساعد على تقديم عدد من المنتجات الجديدة، عدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، الدوافع والحوافز لدى العاملين للابتكار والتطوير، فبدون التعلم، الإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار، وذلك لأن المنافسين يتطورون، وبالتالي ستخرج المؤسسة التي لا تتطور من المنافسة والسوق.

1 - كريم خلف الله والسعيد بركة، "نظام لوحات القيادة الحديث ودوره في تقييم الأداء المستدام - دراسة حالة شركات مناجم الفوسفات بتبسة"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 5، العدد 2، 2018، ص: 499.

2 - نفس المرجع.

### المطلب الثالث: دوافع وطرق تقييم المؤسسة

سيتم التعرض الى دوافع و طرق تقييم المؤسسة.

#### 1-دوافع تحديد قيمة المؤسسة

يرتبط تقييم المؤسسة بمجموعة من الدوافع، يمكن اجمالها في العناصر الموالية:<sup>1</sup>

- خصوصية المؤسسات العمومية.
- الدخول الى البورصة.
- الاستحواذ أو الاندماج.
- التمويل من خلال رأس المال المخاطر.
- اصدار أسهم جديدة.
- اصدار السندات القابلة للتحويل الى اسهم

#### 2- طرق تحديد قيمة المؤسسة

توجد مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها تحديد قيمة المؤسسة، وفيما يلي عرض لهاته الطرق:<sup>2</sup>

##### 2-1-1- طريقة التقييم المرتكزة على الذمة المالية

تضم مقارنة الذمة المالية مجموع الطرق التي تمثل الصفة التاريخية وليس التقديرية، فهذه الطرق تعتمد أساسا على ذمة المؤسسة، أي ميزانيتها وعند الحاجة الملاحق، فهي مقارنة تتصف بالسكون على عكس المقاربات الأخرى،<sup>3</sup> وفيما يلي عرض لهاته الطرق:<sup>4</sup>

##### 2-1-1-2- طريقة الأصل الصافي المحاسبي

<sup>1</sup> - Abdekader Gliz, L'évaluation de L'entreprise : Application au contexte de l'économie Algérienne, cas pratique et exercices corrigés, Berti Edition, 2020, pp : 9-43.

<sup>2</sup> - Ibid, pp :87-286.

<sup>3</sup> - علال بن ثابت، "أساليب تقييم المؤسسات وتطبيقاتها في الجزائر"، دراسات، المجلد 5، العدد 1، 2014، ص: 30.

<sup>4</sup> - رانية كوثر راجي وإبراهيم بومزايد، "مقاربات و طرق تقييم المؤسسات الاقتصادي"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 6، الرقم 2، 2018، ص:375-376.



تحسب قيمة المؤسسة باستعمال هذه الطريقة انطلاقاً من المعلومات التي توفرها الميزانية و تعطي قيمة محاسبية بسيطة للمؤسسة هي عبارة عن الوضعية الصافية لها.

### 2-1-2- طريقة الأصل الصافي المعاد تقييمه

تعتبر هذه الطريقة امتداداً للطريقة السابقة إلا أنها تأخذ في الحسبان أثر ارتفاع المستوى العام للأسعار، على اعتبار أن الأصول مقيمة بالتكلفة التاريخية لها و يستعمل لإعادة التقييم إما المؤشر العام أو المؤشر القطاعي الذي يأخذ في الاعتبار الخصوصيات القطاعية للشركة محل التقييم، كما يجب إجراء تعديلات على قيم بعض بنود الأصول و الخصوم.

### 2-1-3- طريقة الأصل الصافي المصحح

يعرف الأصل الصافي المحاسبي المصحح بالقيمة الحقيقية أو الإستعمالية، و تعبر هذه الأخيرة عن رأس المال الضروري لاستبدال موجودات المؤسسة حسب وضعيتها الحالية، كما تركز هذه الطريقة على مبدأ تقييم بنود الموجودات حسب القيمة السوقية لها على اعتبار أن المؤسسة محل التقييم مستمرة على العموم في نشاطها.

### 2-2- الطريقة المرتكزة على التدفقات النقدية المستقبلية المخصومة

إن مقارنة التدفقات تعتمد على جدول النتائج بالإضافة إلى نتائج عملية التشخيص التي تفيد في معرفة الطاقات الكامنة للمؤسسة، ومدى قوتها على تحقيق عوائد مستقبلية، فقيمة العائد تظهر أكثر ديناميكية من قيمة الذمة المالية حيث تسمح بتحديد قيمة المؤسسة انطلاقاً من أرباح أو بالمردودية التي تهم خصوصاً المستثمرين، فقيمة العائد مشتقة من التدفقات التي تتعلق بالاستغلال للمؤسسة خلال فترة ماضية أو مستقبلية.<sup>1</sup>

### 2-3- الطريقة المرتكزة على الأرباح الموزعة

النموذج المستخدم في هذا السياق هو نموذج توزيعات الأرباح المخصومة، لأن الاستحواذ على السهم يوفر لحامله نوعين من الدخل، وهما مقدار الربح و سعر البيع. حيث يعتبر هذا الأخير و بدوره دالة لأرباح المستقبل. وبالتالي، فإن قيمة السهم مساوية لمجموع أرباح الأسهم المستقبلية المتوقعة بمعدل العائد المطلوب من قبل المساهمين مع الأخذ في الاعتبار مستوى المخاطرة المرتبطة بالسهم.

- نفس المرجع السابق.<sup>1</sup>

## 2-4- طرق التقييم المرتكزة على الأساليب المختلطة

توجد مجموعة من طرق التقييم المرتكزة على الأساليب المختلطة

### 2-4-1- طريقة فائض القيمة Good Will

تقوم هذه الطرق على مقارنة قياس المزايا المعنوية التي هي بحوزة المؤسسة حيث أن هذه المزايا تفسر تحقيق المؤسسة لعوائد أعلى من العوائد العادية المبررة للأصل الصافي المصحح، فهي عبارة عن أدلة تصحيح لقيمة الذمة المالية.<sup>1</sup>

### 2-4-2- طريقة القيمة الاقتصادية المضافة

تعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها مؤشر لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة للتسيير، ويتم وفق هذا المؤشر ربط المسيرين بالمؤسسة وتحسينهم بها وفق منطق النتائج من خلال العلاقة التي تربط النتائج بالأموال من جهة، ووفق تكلفة رأس المال التي تمثل التعويض الذي يحصل عليه أصحاب الأموال، ممثلين في المساهمين.

### 2-4-3- طريقة الدخل المتبقي

يعتبر الدخل المتبقي مقياساً للأداء أكثر شمولاً من النتيجة الصافي للدورة، لأنه يتضمن كافة مصادر التمويل بما فيها تكلفة الموال الخاصة. كما أن نموذج التقييم القائم على مفهوم الدخل المتبقي يمزج بين كافة المعلومات المستقاة من الوثائق المحاسبية، إضافة إلى تلك المتعلقة بالسوق المالي.

### 2-5- الطريقة التناظرية لتقييم الشركة

تتضمن الطريقة التناظرية تعيين قيمة للأعمال التجارية بالرجوع إلى القيمة السوقية، عادة سعر السهم، لعينة من الأعمال التي تعتبر مماثلة للعمل المراد تقييمه. على عكس التقييم الجوهري حيث تستند قيمة الشركة على خصائصها الخاصة في الطريقة التناظرية، فإن قيمة الشركة هي قيمة نسبية يتم تحديدها من خلال ملاحظة السعر المحدد مؤخراً للشركات المماثلة. تسمى الطريقة التناظرية أيضاً طريقة مضاعفات المعاملات أو ببساطة طريقة المضاعفات أو نهج السوق.

### المبحث الثالث: ماهية الفشل المقاولاتي

- علال بن ثابت، مرجع سبق ذكره، 2014، ص: 1.34

يعتبر الفشل المقاولاتي ظاهرة مرتبطة بالمقاولاتية، سيتم في هذا المبحث دراسة الفشل المقاولاتي، عوامل ونتائج الفشل المقاولاتي.

### المطلب الأول: الفشل المقاولاتي

يرتبط الفشل بالظاهرة المقاولاتية<sup>1</sup> في هذا المطلب سيتم تحديد مفهومه، وتحديات دراسة ظاهرة الفشل المقاولاتي.

#### 1- مفهوم الفشل المقاولاتي

حاول مجموعة من الباحثين تحديد مفهوم الفشل المقاولاتي، في هذا الصدد، يرى شيبيرد (2003) Shepherd أن الفشل المقاولاتي يحدث عندما يكون هناك انخفاض في الإيرادات و / أو ارتفاع أكبر في النفقات بحيث تصبح المؤسسة الناشئة معسرة وغير قادرة على الحصول على تمويلات جديدة، وبالتالي لا يمكنها الاستمرار في العمل بملكية المقاول الحالي<sup>2</sup>.

كما عرف الفشل على أنه ظاهرة تتجلى من خلال دخول المؤسسة الجديدة في دوامة من الفشل الاقتصادي ودخول المقاول في حالة نفسية من خيبة الأمل دون أن يجد الدعم المالي أو المعنوي اللازم، يرى فيه المقاول تهديدا لاستمرار مؤسسته<sup>3</sup>. اقترن هذا التعريف بأبعاد ثلاثة، الفشل الاقتصادي، خيبة أمل المقاول واختفاء المؤسسة الناشئة.

و عرف الفشل المقاولاتي على أنه وقف المشاركة في المشروع المقاولاتي، لأنه لم يحقق الحد الأدنى من الجدوى الاقتصادية على النحو المنصوص عليه من قبل المؤسس<sup>4</sup>.

كما عرف الفشل المقاولاتي على انه ظاهرة متعددة الأبعاد، متعددة الأوجه ومتعددة العوامل في نفس الوقت. فهو متعدد الأبعاد، لأنه ينتج عنه مزيج من عنصرين: أحدهما اقتصادي فيما يتعلق بالمؤسسة الناشئة، قابل للقياس بشكل عام من خلال مجموعة من المؤشرات المالية، والآخر نفسي يتعلق بالمقاول.

<sup>1</sup>- Saku Mantere, Pekka Aula, Henri Schildt and Eero Vaara, "Narrative Attributions of Entrepreneurial Failure", *Journal of Business Venturing*, Vol. 28, No. 4, 2013, p : 2.

<sup>2</sup>- Dean A. Shepherd , "Learning from Business Failure: Propositions of Grief Recovery for the Self-Employed", *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, 2003, p: 318.

<sup>3</sup>- Nabil Khelil, **L'essence de l'échec Entrepreneurial**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Caen Basse-Normandie, 2017, p :14.

<sup>4</sup>- Deniz Ucbasaran., Dean A. Shepherd, Andi Lockett and John Lyon, "Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs", *Journal of Management*, Vol. 39, No. 1, 2013, pp: 163–202.

كما أنه متعدد الأوجه لأنه يمكن أن يأخذ مفاهيم مختلفة تختلف من شخص لآخر، مما يجعل من الصعب قياس الفشل، كما أنه متعدد العوامل، لأنه لا ينتج عن علاقة سبب ونتيجة بسيطة، ولكن من مجموعة من العناصر الغير ملائمة احيانا، والتي يصعب تحديدها تجريبيا.<sup>1</sup>

عرف كليماس واخرون (Klimas et al (2020) الفشل المقاوالاتي هو ظاهرة نفسية اقتصادية تتميز بدخول منظمة في دوامة من الأداء الضعيف وبالتالي دخول رائد الأعمال إلى حالة نفسية من خيبة الأمل الناجمة عن عدم تحقيق توقعات المقاوالاتي.<sup>2</sup>

من مجمل التعريف السابقة يمكن أن نعرف الفشل المقاوالاتي على أنه عدم قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء الاقتصادي اللازم لضمان استدامة بقائها، نتيجة لمجموعة من العوامل المختلفة، مما يكون له تداعيات على المقاوالاتي، المؤسسة والاقتصاد ككل.

## 2-تحديات دراسة ظاهرة الفشل المقاوالاتي

لا تزال دراسة ظاهرة الفشل المقاوالاتي تعترضها مجموعة من التحديات، فيما يلي عرض لأهم التحديات التي تواجه الباحثين.<sup>3</sup>

### 2-1-الفصل بين أسباب الفشل ونتائجه

في السياق المقاوالاتي، يتمثل التحدي الذي يواجه الباحثين في فصل أسباب الفشل عن نتائجه، في كثير من الأحيان، تميل البحوث إلى التركيز على مظاهر الفشل المقاوالاتي بدلا من الأسباب الجذرية له، فنتائج الفشل قد تكون ذات بعد استراتيجي و يمتد أثرها لتشكل هي في حد ذاتها سبب لفشل مستقبلي اخر، كما يمكن أن يكون السبب الجذري الواحد له أعراض مختلفة، مما يحد من القدرة على تحديده بشكل دقيق.

### 2-2-التداخل بين عوامل الفشل المقاوالاتي

<sup>1</sup> - Nabil Khelil, Ali Smida and Mahmoud Zouaoui , “Que Signifie échouer en Entrepreneuriat ? Relecture de la Littérature”, *Revue internationale P M E Économie et Gestion de la Petite et moyenne entreprise*, Vol. 31, No. 3-4, 2018, p: 38.

<sup>2</sup> - Patrycja Klimas, Wojciech Czakon, Sascha Kraus, Norbert Kailer and Adnane Maalaoui, , “Entrepreneurial Failure: A Synthesis and Conceptual Framework of its Effects”, *European Management Review*, Vol. 18, 2021, p :2.

<sup>3</sup> - Philipp K. Berger, *The Role of Fear for Entrepreneurial Venture Creation Causes of Failure before and after Foundation*, Springer, 2014, pp: 54-59.

من الصعب تحديد السلاسل السببية لأسباب ونتائج الفشل المقاولاتي، عادة لا يؤدي السبب الجذري بشكل مباشر وفوري إلى الفشل، ولكن من خلال سلسلة من الأحداث التي تمثل السلسلة السببية. لذلك، فإن أسباب الفشل تكون معقدة للغاية. غالبا ما توجد أسباب مختلفة في نفس الوقت، والتي تأتي من مصادر مختلفة وتعتمد على بعضها البعض. يمكن أن تكون الأسباب المختلفة مترابطة تعزز التأثير السلبي على المشروع المقاولاتي. وبالتالي، فمن الصعب إيعاز الفشل إلى سبب معين، لأنه غالبا ما توجد فرص لتعويض نقطة ضعف معينة بقوة معينة، أو العكس بالعكس لتخفيف قوة معينة من خلال نقطة ضعف معينة.

### 2-3-صعوبة التمييز بين عوامل النجاح والفشل

يعد التمييز بين النجاح المميز وعوامل الفشل تحديا آخر يواجه الباحثين في السياق المقاولاتي، لا تبحث العديد من الدراسات بشكل صريح في عوامل الفشل، ولكنها بدلا من ذلك ترى عوامل الفشل كعوامل نجاح معكوسة، ومع ذلك، هذا ليس صحيحا بالضرورة. على الرغم من أنه في بعض الحالات قد يكون من المفيد بالفعل استكشاف عوامل النجاح من أجل فهم عوامل الفشل بشكل أفضل، إلا أنه سيكون من المفيد بشكل عام التحقيق المباشر في أسباب الفشل. أحد الأسباب الواضحة لذلك هو أن البحث عن عوامل النجاح يعاني دائما من التحيز الناجم عن آراء الناجحين،. حجة أخرى هي أنه بينما يمكن الوصول إلى النجاح بطرق عديدة من المفترض أن يكون لعوامل الفشل أنماط أكثر وضوحا. لذلك، يجب أن تركز البحوث الأكاديمية بشكل واضح إما على عوامل النجاح أو على عوامل الفشل، والتمييز بدقة بين هذين الأمرين.

### 2-4- عمر المؤسسة

نظرا لأن مجتمع المؤسسات الناشئة هو بيئة ديناميكية للغاية مع تطورات وتغيرات سريعة، فمن المهم مقارنة المؤسسات فقط خلال نفس الفترة الزمنية، خاصة في الصناعات الديناميكية للغاية مثل التكنولوجيا الفائقة، حيث قد تواجه مؤسسة عالية التقنية في ثمانينيات القرن الماضي تحديات مختلفة تماما عن تلك التي كانت تواجهها في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين. لذلك، لا يمكن مقارنة عوامل الفشل إلا في نفس الإطار الزمني.

عندما يعاني رواد الأعمال من تأثير سلبي في المراحل الأولى لتطور المؤسسة الناشئة، فإنهم قد يواجهون مجموعة من التداعيات السلبية التي قد تؤدي إلى انخفاض احتمالية نجاح المشروع وبفائه، كما

أنه من الممكن أن يمتد تأثير تلك التداعيات على أولئك الذين يتفاعل معهم المقاول، كأعضاء الفريق المؤسس، موظفو المشروع الجدد، أصحاب المصلحة الخارجيين مثل المستثمرين والعملاء، مما قد يؤثر سلبا على سلوكهم وتفاعلاتهم على نجاح المشروع عموما.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عوامل فشل المشاريع المقاوالاتية

لدى الشركات الصغيرة التي تم تأسيسها حديثا فرصة تقارب 82% للبقاء بعد الأشهر الستة الأولى، بعد عامين تقريبا، ينخفض معدل البقاء إلى حوالي 52 %، كما أن احتمالية البقاء على قيد الحياة بعد 3 سنوات منخفضة تصل إلى 39%.<sup>2</sup>

#### 1- عوامل الفشل

توجد مجموعة من العوامل التي قد تؤدي إلى فشل المشاريع المقاوالاتية الصغيرة والمتوسطة، والتي يمكن إجمالها في العناصر الموالية:<sup>3</sup>

#### 1-1- التقليل من وقت البدء

في كثير من الأحيان يفشل مؤسسو المشروع الجديد في تقدير الوقت الذي سيستغرقه الأمر لبدء العمل وتشغيله، من المحتمل أن تستغرق متطلبات تطوير المنتجات الجديدة وترتيب الجهود اللوجيستية والتوظيف والمبيعات الكثير مما كان متصورا في البداية، مما قد يؤثر سلبا على مؤسساتهم الناشئة.

#### 1-2- عدم كفاية الموارد التمويلية

قد يتطلب تحقيق نمو مستدام موارد كبير تفتقر إليها عادة المؤسسات الناشئة، ما يمكنه أن يشكل تحديا لبقائها، لذلك نجد أن عديدا من المقاولين قد يفضلون عدم تنمية أعمالهم لأن القيام بذلك بدون موارد كافية قد يؤدي إلى فشلها.

#### 1-3- نقص رأس المال العامل

يشير رأس المال العامل في الأعمال التجارية إلى الأصول السائلة - وخاصة النقدية - التي تحتاجها المؤسسة للحفاظ على متطلبات التشغيل قصيرة الأجل، ستسعى المؤسسات الناشئة التي تتم

<sup>1</sup> - William Robert Casely, An Analysis of Intelligent Failure within Corporate Entrepreneurship, PhD Thesis, University of Exeter, 2016, p: 68.

<sup>2</sup> - Tim Mazzarol and Sophie Reboud, Entrepreneurship and Innovation, Theory, Practice and Context, Fourth Edition, 2020, pp: 144-146.

<sup>3</sup> - **Ibid**, p:144.

إدارتها بشكل جيد إلى تقليل متطلبات رأس المال العامل، ولكن من المرجح أن يؤدي النمو على أي نطاق إلى زيادة الطلب على رأس المال العامل للوفاء بمختلف الالتزامات، فإن لم تحقق المؤسسة الناشئة تدفقات نقدية وربحية كافية لتغطية احتياجات رأس المال العامل، فمن المرجح أنها ستضطر إلى افتراض مثل هذه الأموال - إن أمكن-، وبالتالي المخاطرة بإنشاء صورة سيئة قد لا يتم التسامح معها على المدى الطويل في حال عدم الوفاء بمختلف التزاماتها.

#### 1-4- مدى مساهمة التدفقات النقدية في تحقيق الأرباح

غالبا ما يكون مقدار التدفق النقدي وتوقيته أمرا بالغ الأهمية لبقاء المؤسسات الناشئة. ومع ذلك، فإن حجم دوران المبيعات الذي تحققه المؤسسة ليس مهما مثل مبلغ الربح الإجمالي الناتج عن المبيعات. فمن للمقاول العمل على زيادة إجمالي الربح إلى أقصى حد، وكذلك الحفاظ على انخفاض التكاليف العامة من أجل الوصول إلى نقطة التعادل في أقرب وقت ممكن.

#### 1-5- المبالغة في تقدير حجم السوق

نظرا لعدم التخطيط الاستراتيجي الجيد، من الشائع أيضا أن يبالغ المقاول في تقدير حجم الحصة السوق الذي يمكنه تغطيتها في السنوات الأولى. فالافتناع الكبير لدى بعض المقولين بأن منتجهم أو خدمتهم ستكون ناجحة، قد يدفعهم إلى تجاهل مختلف الاستراتيجيات المتبعة من قبل منافسيهم للاحتفاظ بعملائهم الحاليين. و بالتالي، تقييد دخول منافس جديد إلى السوق.

#### 1-6- نقص الموارد

تمثل المتغيرات الداخلية المرتبطة بالموارد المقاولاتية سببا في فشل الكثير من المؤسسات الناشئة، وهي تتعلق أساسا بالعناصر المولية:<sup>1</sup>

- **نقص الخبرة**، يتم التعبير عن نقص الخبرة من خلال العوامل رأس المال المعرفي كالخبرة المهنية قبل الإنشاء، التدريب التقني والإداري وإتقان مجال النشاط.
- **هشاشة الشبكة العلائقية**، إن أزمة الشرعية وغياب المصداقية التي يعاني منها مبدعو الأعمال لأول مرة هي السبب الجذري في الضعف العلائقي، قد تنعكس هشاشة الشبكة العلائقية في العلاقات

<sup>1</sup> -Nabil Khelil, Ali Smida, Mahmoud Zouaoui, "Contribution à la Compréhension de l'échec des Nouvelles Entreprises : Exploration Qualitative des Multiples Dimensions du Phénomène", Revue de l'Entrepreneuriat, Vol. 11, 2012, pp : 39 – 72.

المتضاربة مع الجهات التمويلية، انعدام المصداقية تجاه العملاء، الانتماء أو عدم الانتماء إلى عائلة، الدعم الشخصي والعائلي والدائرة الاجتماعية للمؤسس.

### 1-7- الموقع الخاطئ

بالنسبة للعديد من الشركات الصغيرة، يمكن أن يكون موقع العمل عاملاً حاسماً في نجاحها، فقد تنجح العديد من المؤسسات الناشئة أو تفشل اعتماداً على الموقع المختار لمباني العمل. يختار معظم أصحاب الأعمال الصغيرة مواقعهم بناءً على قربها من منازلهم بدلاً من المزايا التي توفرها كموقع استراتيجي مناسب لخدمة عملائهم.

### 1-8- غياب نقاط البيع

يلاحظ أن عدداً قليلاً من المؤسسات الناشئة يمكنها المنافسة على السعر فقط بسبب عدم الاستفادة من وفورات الحجم.. لذلك، من الضروري لهاته المؤسسات أن تجد نقطة تميز لمنتجاتها أو خدماتها. حيث تفشل العديد من الشركات الصغيرة في العثور على نقطة بيع فريدة، مما يؤدي إلى انخفاض هوامش ربح من جهة، ومشاكل مالية لاحقة من جهة أخرى.

### 1-9- التوظيف الخاطئ

يعتبر تواجد فريق مؤسس قوي أحد أهم العوامل في نجاح أي مشروع جديد، تفنقر معظم المؤسسات الناشئة إلى الموارد المالية لتوظيف أفضل الموظفين التي هي في حاجة إليهم. في الواقع، يسعى غالبية أصحاب الأعمال الصغيرة إلى العمل بدون أي موظفين على الإطلاق. ومع ذلك، بمجرد أن تبدأ المؤسسة في تجاوز الحجم حيث يمكن تشغيلها من قبل فرد واحد أو اثنين، يجب أن تبدأ في التوظيف. في هذا السياق، يخطئ العديد من المقولين في اختيار الأفراد نظراً للدراسة الغير كافية لاحتياجات المؤسسة ومدى موائمتها مع خصائص الأفراد المراد توظيفهم، مما يؤدي الحصول على فريق ضعيف.

### 1-10- عدم مراقبة الأداء

يحتاج المقاول إلى تطوير مؤشرات أداء رئيسية تسمح له بمراقبة تقدم مؤسسته بانتظام. في كثير من الأحيان، يعتمد صاحب العمل الصغير على المحاسبة المالية السنوية لتحديد أداء أعماله، أو يتجاهل الحاجة إلى مراقبة مستويات الهدر أو الإنتاجية داخل المشروع. تتطلب كل مؤسسة في قطاع معين



تتطلب أنواعا مختلفة من مقاييس الأداء، لكن معظم الشركات الصغيرة تتطلب مراقبة منتظمة لضمان أن مستويات رأس المال العامل كافية للوفاء بالالتزامات.

### 1-11- الفشل في سياسة توزيع الأرباح

يمكن لمالك المؤسسة الناشئة التي حققت نجاحا ونموا سريعا أن يقع ضحية غطرسته، حيث يدفع الكثير من المالكين على أنفسهم من أرباح المؤسسة دون أي مراعاة للأساليب العلمية المتعلقة بالسياسة المالية للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى إذا كانت الأعمال ستنمو، فيجب الاحتفاظ بهذه الأموال لتمويل النشاط التجاري في المستقبل.

### 1-12- القيود السياقية

يشمل بعد القيود السياقية ثلاثة أبعاد فرعية تتعلق بالعقبات المؤسساتية،<sup>1</sup> الصعوبات في الوصول إلى الموارد الخارجية و المنافسة الشديدة.

- **عقبات المؤسساتية**، من بينها عدم كفاية اللوائح الضريبية، الإجراءات الإدارية المرهقة، صعوبة الحصول على الاعتماد، تكلفة التمويل البنكي، سياسة مالية غير موثوقة تجاه المقاولين الجدد، ثقافة اجتماعية معادية للمقاولين الشباب، ضعف نظام دعم ما بعد الإبداع وعدم وجود نظام دعم نفسي.

- **الصعوبات في الوصول إلى الموارد الخارجية**، الاعتماد الشديد على عدد محدود من العملاء، الصعوبات في العثور على ممولين جدد، صعوبة الحصول على قروض بنكية.

- **شدة المنافسة**، والتي تمثل أحد التهديدات الرئيسية لبقاء المؤسسات الناشئة، سواء من قبل المؤسسات القائمة التي تستفيد من وفورات الحجم، تمارس استراتيجيات تعتمد على خفض التكاليف، أو مؤسسات تعتمد على استراتيجيات النسخ خاصة في حالة عدم وجود حماية ضد التقليد.

### 1-13- المتغيرات التحفيزية

تعتبر المتغيرات التحفيزية عوامل عدم استقرار بطبيعتها، وتشكل نقطة فاصلة بين بقاء المؤسسة الناشئة وفشلها، يمكن التمييز بين العوامل الموائية:<sup>2</sup>

- **الارتباط المقاوِلاتي**، عبارة عن متغيرات النفسية التي يتم التذرع بها، كالإرهاق العقلي، الاكتئاب النفسي، الشعور باليأس، وقلة الإرادة للاستمرار والنضال من أجل بقاء المشروع ونجاحه. عبارة عن متغيرات النفسية التي يتم التذرع بها والتي تظهر من خلال حالة من التثبيط والإحباط والرغبة في التخلي عن المؤسسة.

<sup>1</sup> - Nabil Khelil, Ali Smida and Mahmoud Zouaoui, **Op-cit**, 2012 , pp : 39-72.

<sup>2</sup> - **Ibid**, p: 57.

- **التوجه الفردي**، يتم التعبير عن **التوجه الفردي** من خلال مجموعة من المتغيرات مثل البحث عن الاستقرار والأمن المالي، عدم التوازن الملحوظ بين الجهد المبذول والمكافأة المستلمة وتفضيل مكانة الموظف.
- **إيعاز النجاح المقاوالاتي للعوامل الخارجية**، يرتبط هذا المتغير بالاعتقاد بأن نجاح ريادة الأعمال يعتمد على معايير خارجية لا يمكن السيطرة عليها.
- **طبيعة الدوافع نحو الإبداع**، فأحد المصادر الرئيسية للتحفيز قد تمليه المشاكل المتعلقة بالبطالة، وغياب مثل هكذا مشاكل اجتماعية قد يولد لدى بعض المقاولين عدم الرغبة في العمل الحر.
- **الثقة المفرطة**، خاصة للمقاولين **المرتبكين** الذين يسعون لأهداف لا يمكن تحقيقها بسبب نقص الموارد.
- **14-1-العوامل النفسية**، فالخوف من الفشل، الوقت المحدود المكرس للحياة الشخصية، مدى الضغط الناجم عن النشاط المقاوالاتي، النفور من المخاطرة وتفضيل النشاط براتب هي من بين العوامل النفسية التي تفسر أيضا سبب الفشل المقاوالاتي

## 2- نتائج الفشل المقاوالاتي

يمكن أن تكون هذه العواقب مالية ونفسية واجتماعية.<sup>1</sup>

### 2-1- النتائج المالية للفشل المقاوالاتي

يمكن النتائج المالية للفشل المقاوالاتي في العناصر الموالية:

- تدهور الوضع المالي الشخصي للمقاول، والذي يمكن أن يكون أكثر وطأة إذا كان صاحب المشروع أو أفراد عائلته يضمنون سداد ديون المؤسسة.
- يمكن للبنك الحصول على جزء من راتب المقاول أو المنزل الذي يملكه.
- من أجل تجنب إغلاق المؤسسة بسبب الإفلاس، يقوم بعض المقاولون حتى ببيع أصولهم الخاصة (منزل و السيارة) لسداد ديونهم.
- من أجل إخراج أعمالهم من دوامة الفشل، يقوم بعض المقاولين ببيع كل شيء يمتلكونه، على الرغم من خيبة أملهم بسبب وضعهم الشخصي، إلا أنهم يكافحون للحفاظ على بقاء مؤسساتهم، حتى وإن كانت أعمالهم تدمر الموارد أكثر مما تخلقها.

<sup>1</sup> - Nabil Khelil, Ali Smida and Mahmoud Zouaoui, **Op-cit**, 2018, pp: 42-44.

- بالنظر إلى الاستثمارات الضخمة من حيث المال والوقت والطاقة المبذولة، فإن قرار إغلاق مؤسساتهم يعتبر صعباً، ويعتبر استمرار نشاط المقاولاتي ضرورياً نظراً للالتزامات المالية والعاطفية كبيرة في النشاط المقاولاتي من جهة ونقص المال، الحافز والوقت اللازم للتحضير لإعادة بناء مؤسسة جديدة.

أشار عدد من الدراسات أنه يمكن تقليل التكاليف المالية الناتجة عن الفشل المقاولاتي من خلال تعديل هيكله التكاليف المالية التي يتكبدها صاحب المشروع في حالة فشل مؤسسته، لاسيما من حيث مدى ملائمة قانون الإفلاس للمقاولين الذي يخضعون له. في حالة الإفلاس، يجب على المالك التنازل عن الأصول التي تزيد عن مستوى الإعفاء الثابت، والذي يختلف من دولة إلى أخرى. أو من خلال القيام باستثمارات مرحلية صغيرة نسبياً في المشاريع كوسيلة لإدارة عدم اليقين وخفض التكاليف السلبية للفشل. أو السعي إلى تقليل التكاليف المالية للفشل من خلال تطبيق مبدأ الخسارة المعقولة.<sup>1</sup>

## 2-2- العواقب النفسية للفشل المقاولاتي

يعتبر الحزن من أبرز مظاهر التبعات النفسية للفشل المقاولاتي، فالحزن يعرف على أنه عملية عاطفية، عندما يفقد الفرد شيئاً كان مرتبطاً به، يتجسد في الصدمة، الإنكار، الغضب، الاستسلام والتي تعتبر أبرز المظاهر العاطفية للفشل المقاولاتي، في سياق المقاولاتية، عندما يفقد صاحب المشروع عمله، يلاحظ أن الحزن، الألم، الغضب، الندم والشعور بالذنب الذي يحس به المقاول نتيجة هذه الخسارة هي التكاليف العاطفية الأكثر دراسة في الأدبيات. والتي يمكن أن يكون لها تداعيات فسيولوجية تظهر في الغالب على شكل أرق، التعب، الإرهاق، الاكتئاب، فقدان الوزن وارتفاع ضغط الدم.

يمكن ان تساهم مجموعة من العوامل في تخفيف العواقب النفسية للفشل المقاولاتي، يمكن اجمالها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Deniz Ucbasaran, Dean A. Shepherd, Andy Lockett and John Lyon, **Op-cit**, 2013, pp: 19-21.

<sup>2</sup> - **Ibid**, pp: 22-23.

- يؤثر التعليم والخبرة على العلاقة بين الفشل المقاوالاتي والتكاليف النفسية للمقاولين، فالمقاولون الذين كانوا يمتلكون سابقا أعمالاً ناجحة كانوا أكثر قدرة على إخراج أنفسهم من التبعات النفسية للفشل المقاوالاتي من أولئك الذين لم يمتلكوا سابقا مشروعاً ناجحاً.
- يلاحظ ان التبعات النفسية للفشل المقاوالاتي بالنسبة لأصحاب المشاريع الاستثمارية المتعددة، الذين لديهم على الأقل عمل واحد آخر للتركيز عليه والعودة إليه أقل.
- على الرغم من أن الخبرة قد تعمل على تخفيف التبعات النفسية للفشل المقاوالاتي، إلا أن طبيعة هذا الاعتدال قد تكون معقدة للغاية. على سبيل المثال، على الرغم من أن فشلاً واحداً قد يولد دافعا أكبر للتغلب على التبعات النفسية للفشل المقاوالاتي، فقد يؤدي الفشل المتعدد إلى فقدان الثقة وعدم القدرة على التغلب مختلف الصعاب.
- قد يحتفظ المقاول بالثقة في قدراته الخاصة إذا تم النظر إلى الفشل المقاوالاتي، على أنه حالة استثنائية. ومع ذلك، مع زيادة نسبة الفشل، تتضاءل القدرة على تفسير الفشل باعتباره حالة غير طبيعية للمقاول، مما يؤثر سلباً على دوافعه.
- من المرجح أن يكون للأفراد المتفائلين، والذين يرون في أسباب الفشل على أنها عابرة. وبالتالي، فتعامل الأفراد المتفائلون مع الصعاب على أنها تحديات يساعدهم على تحويل المشكلات إلى فرص، تطوير مهاراتهم، الحفاظ على الثقة، والنهوض بسرعة من النكسات والاستمرار في بذل الجهد الكافي لنجاح مشاريعهم.
- يمكن أن تؤدي الثقة المفرطة - حتى لو كانت تزيد من احتمالية الفشل- إلى تقليل التكاليف العاطفية للفشل المقاوالاتي.
- يؤثر الفشل السابق بشدة على الأفراد، فالأفراد الذين أنشؤا أعمالاً ناجحة كان لديهم اكتئاب ما بعد الفشل أقصر مقارنة بالأفراد الذين فشلوا دون نجاح سابق.

### 2-3- العواقب الاجتماعية للفشل المقاوالاتي

يمكن أن يكون الفشل العمل عواقب اجتماعية أيضاً. تتمثل في فقدان المصداقية وتدهور طبيعة علاقات المقاول مع شبكته المهنية. كما يمكن أن يؤثر الفشل أيضاً على جودة العلاقة بين المقاول وعائلته. يمكن أن يؤدي بالمقاول إلى العزلة أو حتى فقدان اتجاهه الاجتماعي. خاصة للمقاولين الذين يعانون من الفشل بعد أن حققوا نجاحاً كبيراً، فهؤلاء بعد فشل مؤسساتهم، أصبحوا فاشلين في نظر المجتمع. و بالتالي، من أجل تجنب وصمة العار الاجتماعية، يميل بعض رواد الأعمال إلى التستر على

هزيمتهم الشخصية. خاصة المصابين بجنون العظمة، فعلى الرغم من أنهم على رأس مؤسسات فاشلة، إلا أنهم يسعون إلى نقل صورة اجتماعية إيجابية.

يمكن أن تساهم مجموعة من العوامل في تخفيف العواقب النفسية للفشل المقاولاتي، يمكن إجمالها في النقاط التالية

- تعتبر المشكلة الرئيسية في التعامل مع الفشل هي وجود خارج المقول، أي في الممارسات الاجتماعية، التقاليد وثقافة المؤسسات. على وجه الخصوص، تعتمد فرص الكسب من الفشل على سلوكيات الوالدين الذين غالباً ما تحمي أطفالهم من الأذى، بالإضافة إلى المدارس التي تكافئ الطلاب الذين يرتكبون أخطاء أقل. هذه الظواهر تخلق سلوكيات موجهة للسيطرة بدلاً من التعلم، وتؤدي إلى انخفاض كبير في احترام الذات عند الفشل.

- تدفع هذه الممارسات الأفراد إلى الانخراط في الأنشطة التي تعمل على تحسين ثقتهم بأنفسهم وتؤدي إلى موقف يؤدي فيه الفشل إلى خلق إحساس بالعجز. وبالتالي، يقلل من معتقدات الأفراد في قدرتهم على القيام بمهام محددة في المستقبل بنجاح.

- يمكن للقوى المؤسسية والثقافية أن تؤدي إلى مواقف مختلفة تجاه الفشل. حيث قد تعكس قوانين الإفلاس مثلاً، المواقف والمعايير المجتمعية تجاه الفشل. قد يقر التشريع المعنى الاجتماعي للفعل، مما يجعل الفعل مقبولاً اجتماعياً إلى حد ما، وحتى يؤدي إلى تآكل المعايير الراسخة. وبالتالي، يجب النظر في قوانين الإفلاس ضمن السياق الثقافي الأوسع لأن تأثيرها على صنع القرار لدى رواد الأعمال قد يتضاءل إذا لم تكن متوافقة مع القيم والمعايير الثقافية.<sup>1</sup>

- في البيئات ذات التواجد القوي لرأس المال الاستثماري (وادي السيليكون)، هناك العديد من الإخفاقات ويقابلها موقف أكثر تسامحاً تجاه الفشل - على الأقل بالنسبة لبعض أنواع الإخفاقات لبعض أنواع المقاولين. فأصحاب رؤوس الأموال يميزون في هاتاه البيئات بين الإخفاقات المقبولة والأقل قبولاً، طالما أن صاحب المشروع صادق ويظهر وعياً بنقاط قوته وضعفه ورغبته في استكمال تطوير مهاراته.

### المطلب الثالث: التعلم من الفشل

سيتم توضيح مفهوم التعلم من الفشل والعوائق النفسية للتعلم من الفشل.

#### 1- مفهوم التعلم من الفشل

<sup>1</sup> - Deniz Ucbasaran, Dean A. Shepherd, Andy Lockett and John Lyon, **Op-cit**, 2013, pp:163-202.

يعني التعلم من الفشل تمكن المقاول من استخدام المعلومات حول عوامل فشل مؤسسته ضمن معارفه الحالية في كيفية إدارة أعماله الخاصة بشكل فعال، كالقضايا المرتبطة باختيار الاستثمار، إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، إدارة تحديات النمو وفهم السوق والمنافسة.<sup>1</sup>

## 2-العوائق النفسية للتعلم من الفشل

في استكشاف العوائق التي تحول دون التعلم من الفشل، تشير الأدبيات إلى أن هناك خمسة عوامل قد تؤثر نفسياً على الفرد وبالتالي على عملية الفشل الذكي.<sup>2</sup>

### 2-1- الخوف من الفشل

في السياق المقاولاتي، تم فحص الخوف من الفشل من حيث البعد الاقتصادي و البعد النفسي، حيث إن النظرة الاقتصادية للخوف من الفشل هي أن الخوف من إدراك الفشل يؤثر سلباً على المقاولاتية كخيار مهني، بينما تصف الدراسات التي تتبنى منظورا نفسيا بحثا الخوف من الفشل بأنه شعور سلبي ناتج عن توقع احتمالية الفشل ومرتبطة بنتائج نفسية وسلوكية. يشير هذا إلى أن الخوف من الفشل هو شعور سلبي بالنتائج المتوقعة، والتي يمكن أن تتحد مع المشاعر السلبية الأخرى (الازدراء وخيبة الأمل) للتأثير على حكم الناس على قيمة تأسيس مشروع جديد.<sup>3</sup>

ينشأ ارتباط الفشل والخطأ من سن مبكرة عندما يتعلم الأطفال أن هذا الفشل يعني تحمل اللوم. في الواقع، تعود جذور الخوف من الفشل إلى التنشئة الاجتماعية للوالدين، والعلاقات بين الوالدين والطفل. حيث تشير الدراسات إلى أن الأفراد الذين يتناهم شعور بالخوف من الفشل يتم تكوينهم اجتماعيا بطريقة توجههم إلى احتمال الفشل، مما يمارس ضغوطا عليهم للنجاح بما يتجاوز قدراتهم، وهذا يتطلب تكاليف علائقية جد معقدة في حالة حدوث الفشل. فهؤلاء الأفراد قد تعلموا تعريف الفشل على أنه حدث غير مقبول يحمل آثارا سلبية على تقديرهم لذاتهم وأمنهم، مما يؤدي بهم إلى التوجه اليقظة والسعي لتجنب الفشل.

بالإضافة إلى تأثير الوالدين، فإن العار يكمن في صميم مخاوف الناس من الفشل، خاصة عانى الفرد من ألم العار الحاد، يتعلم الفرد تجنب الفشل في مواقف الإنجاز. العار هو أحد المكونات الرئيسية للخوف من الفشل ويتم تجنبه في جوهره من قبل الناس بأي ثمن تقريبا.

<sup>1</sup> - Deniz Ucbasaran, Dean A. Shepherd, Andy Lockett and John Lyon, **Op-cit**, 2013p : 31.

<sup>2</sup> - **Idem**.

<sup>3</sup> - Gabriella Cacciotti, **Fear of Failure in Entrepreneurship : A Review, Reconceptualization and Operationalization**, Phd Thesis, Warwick Business School, The University of Warwick, 2015, pp: 75-76.

تعتبر ثقافة إلقاء اللوم عائق أمام التعلم لأنه من غير المحتمل أن تتعلم الفرق بشكل فعال من الأخطاء إذا كانت عقلية هاته الفرق تركز على إلقاء اللوم على الآخرين. بالإضافة إلى ذلك، في إطار الفريق هناك إمكانية للتأثير المتبادل بشكل كبير. لذلك، فإن أي معتقدات مشتركة حول الفشل يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الفرد.

وصف كاسيوتي (Cacciotti et al (2020) الخوف من الفشل على أنه بناء متعدد الأبعاد، معمم في سبعة أبعاد مختلفة: <sup>1</sup>

- الخوف من الخسارة أو احتمال فقدان مصدر الرزق والثروة في حالة فشل المشروع.
- الخوف من القدرة على أداء الأعمال أو المهام المرتبطة بالسعي وراء فرصة أو فكرة، أو تطوير المشروع.
- الخوف من القدرة على توليد أو جذب الموارد المالية اللازمة للمشروع.
- الخوف من الإمكانيات الحقيقية للفرصة أو الفكرة التي يقوم عليها المشروع .
- الخوف من الكيفية التي قد ينظر بها الآخرون إلى صاحب المشروع في حال فشله كلياً.
- الخوف من تكاليف الفرصة البديلة المرتبطة بتخصيص الوقت والموارد لتطوير مشروع قد يفشل.

تؤكد طبيعة هذه الأبعاد أن خوف رواد الأعمال من الفشل، كما لوحظ سابقاً، لا ينبغي التعبير عنه فقط من حيث الخوف من احتمال انهيار المشروع التجاري، أي أن الخوف من الفشل في السياق المقاوالاتي يجب أن يفهم من حيث إمكانية الفشل في المهام والمسؤوليات المحيطة بنشاط ريادي معين، كالتمويل، التسويق، التواصل والتوظيف.<sup>2</sup>

## 1-1-2- مصادر الخوف من الفشل

<sup>1</sup> - Gabriella Cacciotti, James C. Hayton, J. Robert Mitchell and David. G Allen, "Entrepreneurial Fear of Failure: Scale Development and Validation", *Journal of Business Venturing*, Vol. 35, No. 5, 2020, p:3.

<sup>2</sup> - *Ibid*, p : 4.

يرتبط أحد العناصر الأساسية لتجربة الأفراد مع الخوف من الفشل بأسبابه أو مصادره، والتي يمكن إجمالها في العناصر الموائية:<sup>1</sup>

- **الأمن المالي**، إن الطبيعة غير المؤكدة للنشاط المقاوالاتي تجعل الأمن المالي مصدر لخوف المقاولين، فالمقاولون المحتملون والنشطون يخشون استثمار الكثير من أموالهم الخاصة في مؤسساتهم الناشئة، وعدم القدرة على سداد الديون وفقدان مختلف مواردهم نتيجة للإفلاس المحتمل.

- **القدرة الشخصية**، يتضمن مخاوف بشأن قدرة الأفراد على اتخاذ أفضل الممارسات أثناء السعي وراء فرصة معينة أو خلال تطوير المشروع، وبما أن كل مرحلة تتطلب الكثير من الموارد الملائمة لخصوصيتها، فإن عملية اتخاذ الإجراءات يمكن أن تثير مخاوف بشأن القدرة على دعم نجاح وبقاء المشروع. إذا لم يتم إكمال المهام بنجاح بسبب عدم قدرتها المتصورة، يلوم المقاولون أنفسهم ويشعرون بالمسؤولية عن الفشل.

- **القدرة على تمويل المشروع**، يرتبط هذا المصدر الشائع للخوف من الفشل بالقدرة الشخصية والأمن المالي، لاحظ الباحثون في هذا الصدد، أن المقاولون لا يركزون على إمكانية وجود مخاطر مالية شخصية، بقدر القدرة أو احتمالية الحصول على الموارد المالية لبدء المشروع أو إستدامته.

- **جدوى الفكرة**، هناك مصدر آخر للخوف من الفشل قد يكون خاصا بالسياق المقاوالاتي وهو القلق بشأن جدوى الفكرة، ومدى ملائمة مواردهم للاستغلال الجيد لها.

- **الاحترام الاجتماعي**، تجربة الفشل بالنسبة لمعظم الناس لها تأثير نفسي كبير، وهناك رغبة قوية للأفراد لرؤية أنفسهم على أنهم يحظون بتقدير كبير من قبل الآخرين، خاصة مع هؤلاء الأشخاص الذين يتفاعلون معهم بشكل متكرر. يعتقد الناس ضمناً أن الكشف عن الفشل سيؤثر سلباً على تقديرهم لذاتهم وهذا يؤدي إلى نفور طبيعي من الكشف عن الفشل. ما يفاقم هذا الأمر هو أنه عندما يتعلق الأمر بالفشل، يتوقع الناس أن يتم الحكم عليهم بقسوة أكبر مما هو عليه الحال في العادة.<sup>2</sup>

- **قدرة المشروع الجديد على التنفيذ**، يبدو أن المخاوف بشأن قدرة المشروع (ككيان تنظيمي أو فريق) على تنفيذ مجموعة متنوعة من مهام قيادة الأعمال أوسع وأقل تركيزاً على الأنا. إنها ليست مسألة التقليل من قيمة الذات، ولا مسألة الإضرار بالاحترام الاجتماعي. يدور هذا الموضوع التنظيمي حول المخاوف والمخاوف المتعلقة بأنشطة محددة يجب أن يقوم بها المشروع، وليس الفرد وحده.

<sup>1</sup> - **Ibid**, pp : 92-97.

<sup>2</sup> - Gabriella Cacciotti and all, **Op-cit**, 2020, pp: 75-76.



تكاليف الفرص البديلة، يعكس المصدر الأخير للخوف من الفشل مخاوف عامة بشأن تكاليف الفرصة البديلة للوقت أو المال المطلوبين لتطوير المشروع، فقدان التوازن بين العمل والحياة، وعدم وجود الوقت الكافي لقضائه مع العائلة والأصدقاء والأحباء.

## 2-2- مستوى الكفاءة الذاتية وموقع السيطرة الداخلي

تعتبر الكفاءة الذاتية العالية والموقع الداخلي للسيطرة جانبان مهمان في سيكولوجية رجل الأعمال، ومع ذلك، عندما يتعلق الأمر بالاعتراف بالفشل، مثل هذه المشاعر الإيجابية للذات ومشاعر السيطرة قد تكون غير واقعية، وقد لا تتوافق مع التفكير الصادق. وبهذه الطريقة، تعمل الكفاءة الذاتية العالية والموقع الداخلي للسيطرة كعائق يجعل من الصعب التعلم من الفشل. على الرغم من أن الكفاءة الذاتية العالية يمكن أن يكون لها دلالات سلبية، فإن الأمر نفسه ينطبق أيضا على الكفاءة المنخفضة، والتي يمكن أن تقلل من ثقة الفرد في نفسه بشأن قدرته على النجاح.

يتطلب التعلم من الفشل من الأفراد مواجهة فشلهم من خلال التغذية الراجعة النقدية ويمكن أن يشكل ذلك تجربة غير سارة، مما يؤدي إلى تقليل الكفاءة الذاتية، إذا كان الأفراد غير قادرين على إدارة مثل هذه المشكلات النفسية بشكل فعال، فيمكن منع التعلم. لا تتأثر الكفاءة الذاتية بالفشل فقط. كما أن تحليل الفشل يعتبر أمر مزعج عاطفيا ويمكن أن يكون له آثار جانبية كبيرة على احترام الفرد لذاته. غريزيا، يفضل الناس تسريع تحليل الفشل أو حتى تجنبه تماما. في الواقع، يفضل الناس ترك الفشل وراءهم بدلا من الاستفادة من كافة تفاصيله للتعلم.

مع التأثير الإيجابي وتقدير الذات العالي، يكتسب رائد الأعمال مستويات متزايدة من الكفاءة الذاتية من التفكير المضاد، وبالتالي تشجيع التفكير المستمر في الماضي والتعلم منه سواءا بالنسبة للفرد والمؤسسة. كما أن المقاولين المتحمسون بشكل كبير قد يكونون أقل عرضة للشعور بأن قيمتهم الذاتية، وبالتالي، فهم أقل عرضة للتأثير السلبي من الخوف من الفشل. يمكنهم أيضا التكيف بمرونة مع المواقف المهددة المرتبطة بالفشل دون أن يفقدوا السيطرة على عواطفهم ويمكنهم المضي قدما دون التفكير في الأخطاء المحتملة التي قد يرتكبونها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Silvia Stroe, Charlotta Sirén, Dean A. Shepherd and Joakim Wincent, "The Dualistic Regulatory Effect of Passion on the Relationship between Fear of Failure and Negative Affect: Insights from Facial Expression Analysis", *Journal of Business Venturing*, Vol. 35, No. 4, 2020, pp: 5-6.

**2-3- التحيزات المعرفية**

التحيزات المعرفية تمنع بشكل أكبر القدرة على التعلم من حالات الفشل، وهي تتمثل في كل من التحيز التأكيدي، إيعاز النجاح، التصورات السلبية للأحداث والأثر الرجعي السلبي.

- **التحيز التأكيدي**، حيث يتم رفض الدليل الذي لا يؤكد وجهة نظر الفرد، يميل المقاول إلى جعل المعلومات المرتبطة بالفشل أقل وضوحاً وأقل تصديفاً، ويميل إلى عدم تقديمها في الكثير من الأحيان. في الواقع، حين يتم تشويه المعلومات يمكن إساءة تفسيرها.

- **إيعاز النجاح**، هو التصور بأن النجاح هو نتيجة لعمل الفرد، والفشل هو نتيجة عوامل خارجية، ما يمكن أن يؤدي إلى ارتباط غير صحيح بين الإجراءات والنتائج.

- **التصورات السلبية للأحداث**، يمكن أن يؤدي الإدراك السلبي للأحداث المتعلقة بالفشل إلى آراء متشائمة. وبالتالي، تشويه النتائج. يمكن أن يؤدي التذكر السلبي بأثر رجعي للأحداث المرتبطة بالفشل إلى تجنبها وعدم مناقشتها وقمعها مما قد يعني حدوث نفس الأخطاء مرارا وتكرارا، ما يشكل عائقاً أمام التعلم.

- **الأثر الرجعي السلبي**، التحيزات المضادة للفشل يمكن أن تؤدي إلى سلوك يركز على تجنب الفشل بوسائل غير أخلاقية، كالتلاعب بمؤشرات الأداء، ما يسمح بتمديد حياة المشاريع الفاشلة عن طريق تحويل المزيد الموارد لدعم المشاريع ذات الأداء الضعيف، وهذا يقلل من فرص التعلم، ويؤدي إلى آثار سلبية على لاقتصاد ككل.

**2-4- الحزن**

يمكن أن يؤدي الفشل المقاولاتي إلى الكثير من المشاعر السلبية التي قد تؤثر على الطريقة التي يعالج بها صاحب المشروع المعلومات والتي تؤثر سلباً على قدرته على التعلم من الفشل، ومدى الالتزام بالمشاريع المستقبلية.

غالباً ما يكون المقاولون شغوفين بالمشاريع التي يبذلونها، و كلما زادت الطاقة، العاطفة والالتزام في المشروع، ارتفع مستوى الحزن عند فشل المشروع، مما قد يؤثر سلباً على المقاول. بالإضافة إلى ذلك، كلما زاد فشل المشروع الذي يعاني منه الفرد، تتراكم المشاعر السلبية، مما يقلل بدوره من قدرة الفرد على التعلم من الفشل.

### خاتمة الفصل الأول

اتخذ مفهوم المقاولاتية والمقاول معاني كثيرة ومتعددة لدى الباحثين الأكاديميين، وذلك تبعا للتوجهات الفكرية لكل باحث، كما أنه لا يمكن الحديث عن الظاهرة المقاولاتية بمعزل عن المقاول، هذا الأخير تطور مفهومه وفقا لثلاثة مقاربات اقتصادية.

وجهت الكثير من الدول المتقدمة والمتخلفة اهتماما كبيرا إلى المقاولاتية الممثلة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما لها أهمية في الدفع بعجلة التنمية الاقتصادية نظرا لما تتمتع به من خصائص.

ركز العديد من الباحثين اهتمامهم على دراسة مسار عملية إنشاء المؤسسة الجديدة، أي الاهتمام بما يفعله المقاولون، وتحديد مختلف العوامل والأدوات التي تساعد المقاول على إنشاء مؤسسته.