

واقع المقاوالتية وإشكالية العوائق
السوسيو-ثقافية داخل المنظمة

**The reality of entrepreneurship and the problem
of socio-cultural obstacles within the
organization**

أحمد محمود الطيب المختار

جامعة لونيبي علي . البلدية 02

البريد الإلكتروني: houd44@gmail.Com

تاريخ القبول: 2025/05/24

تاريخ الاستلام: 2025/03/21

ملخص:

المقاوالتية كظاهرة سوسيو-اقتصادية لها دور مؤثر في الحياة الاجتماعية والاقتصادية للأفراد والمجموعات داخل التنظيمات على مختلف مستويات تعقيدها . وهي رافعة للعمل التنموي خاصة في الدول التي تهتم بالبرامج التنموية ودعم السكان النشطين للإسهام في الرفع من واقعهم المادي. و في إطار الحديث عن تمكين الطاقات التي تبحث عن الفرص سواء عبر دعمهم في إطار الخطط التنموية أو بمبادرات فردية تتطلب جرأة ومخاطرة مع عدم اليقين بالنتائج. وفي هذا الإطار يتنزل هذا العمل ليلقي الضوء على واقع المقاوالتية من خلال المؤسسة الموريتانية كحاضنة أعمال لإبراز العوائق السوسيو-ثقافية داخل هذه المنظمة وتأثير ذلك على المشروع المقاوالتية.

الكلمات المفتاحية: المقاوالتية ، المقاولة ، العوائق الثقافية ، المنظمة ، المشروع المقاوالتية ، التنمية

Abstract :

Entrepreneurship as a socio-economic phenomenon has an influential role in the social and economic life of individuals and groups within organizations at various levels of complexity. It is a lever for development work, especially in countries that care about development programs and supporting active populations to contribute to improving their material reality. In the context of talking about empowering energies that seek opportunities, whether by supporting them within the framework of development plans or through individual initiatives that require boldness and risk with uncertainty about the results. In this context, this work aims to shed light on the reality of entrepreneurship through the Mauritanian institution as a business incubator to highlight the socio-cultural obstacles within this organization and the impact of this on the entrepreneurial.

Key words: Entrepreneur, Entrepreneurship, Culture al Barries, Organisation, Entrepreneurial Project. Development.

مقدمة :

تبرز الممارسة المقاوالاتية كخيار سوسيو-اقتصادي لمجموعة كبيرة من رواد الأعمال وكحل أمثل لمشاكل معقدة لقطب كبير من الشبان والكهول فشلوا في بناء حياة اجتماعية مستقرة ماديا ، أو هم في طور بناء مشروعهم للحياة وما يتطلبه ذلك من تأسيس مشروعهم الاقتصادي . وفي بلد كموريتانيا تبدو المقاوالاتية كواقعة سوسيولوجية حرة بالبحث والمقاربة بغية دراسة دور ومكانة الظاهرة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية للسكان النشطين . ويعزز هذا المسعى الجهود التي تمثلها السياسات الحكومية لإنعاش السوق المحلي عبر توجيه الخبرات وتكوين المصادر البشرية وتوجيهها بما يوائم متطلبات السوق . أو دمجها في وظائف التشغيل ، أو بفتح فرص عبر توفير تمويل لمشاريع المقاوالات الصغيرة والمتوسطة التي تتولى الوكالة الوطنية للتشغيل الإشراف عليها، بيد أنها عملية تكتنفها ظروف معقدة بعضها مرتبط بالسمات السوسيوثقافية وبعضها الآخر ناجم عن الجانب التنظيمي في المؤسسات الحاضنة للمقاوالاتية وهي مجتمعة تشكل عوائق تصعب من تجسيد المشروع المقاوالاتي .

أهمية الموضوع : تتبع أهمية الموضوع من الحاجة الماسة التي تشبّعها المشاريع المقاوالاتية سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي لقطب كبير من رواد الأعمال ، وكذلك للتأثير الكبير الذي تحدثه في الحد من البطالة ونقص التشغيل ، الذي تعاني منه الكثير من دول عالمنا الثالث وهو أمر دفع الحكومات إلى استحداث برامج لدعم وتنمية الأنشطة المقاوالاتية والتوجه إليها كصمام أمان في سبيل إنعاش الأسواق وامتصاص البطالة لمئات من الشباب يتخرجون سنويا من الجامعات ولا يجدون فرصة لبناء حياة كريمة ومستقرة اقتصاديا .

أهداف الموضوع : نهدف من خلال تناول واقع المقاوالاتية ، إلى تحليل الواقع الاجتماعي للمقاوالاتية داخل المنظمة الموريتانية ، ومدى تأثير ما أسميناه ، إشكالية العوائق السوسيو-ثقافية داخل المنظمة . وقياس ذلك التأثير المفترض في صيرورة المشروع المقاوالاتي .

الإشكالية : تتبع إشكالية الموضوع من العوائق أو الصعوبات التي نفترض وجودها وتأثيرها من خلال دراسة واقع المقاوالاتية والمشروع المقاوالاتي في موريتانيا ؟ وتأثير السمات السوسيوثقافية في البيئة التنظيمية التسييرية داخل المؤسسة كحاضنة أعمال ؟ وإلى أي حد يمكن اعتبار العائق السوسيوثقافي ذا تأثير عميق في صيرورة المشروع المقاوالاتي ؟

أولاً: الإطار المفاهيمي

1 تحديد المفاهيم

نتناول في الإطار المفاهيمي لهذه الورقة مجموعة من المفاهيم السوسيولوجية المتصلة المقاولاتية سواء تلك المتعلقة بالظاهرة المقاولاتية كواقعة سوسيولوجية ، أو تلك المتعلقة ببيان الصعوبات والعراقيل التي تعترض الممارس للفعل أو المشروع المقاولاتي، مما يجعل هذه العوائق ذات طبيعة اجتماعية وإدارية معقدة وبالتالي تحتاج إلى تحليل لكشف مضمونها للمعرفة الأكاديمية والممارسين والباحثين.

1.1 **الواقع الاجتماعي :** الواقع عموماً هو الوجود الحقيقي ، وهو أيضاً " المتحقق في الأعيان، ومن الناحية المنطقية يقابله الممكن والضروري" ويقول كانط في هذا الصدد أن "الواقع لا يحتوي أكثر من الممكن ، فمائة دينار حقيقية لا تتضمن أكثر من مائة دينار ممكنة"¹.

و الواقع هو ما ينشأ أو يتكون من خلال فكرة أو تصور مسبق ، دونما التأكد من واقع هذه الفكرة ميدانياً . ويرى أصحاب النظرية الوضعية أمثال أوكست كونت و دوركهايم ، أن الواقع الاجتماعي يمثل حقيقة موضوعية ، ويظهر ذلك بوضوح أكثر في تعريف هذا الأخير (دوركهايم) للظاهرة الاجتماعية في كتابه قواعد المنهج في علم الاجتماع. فالبناءات الاجتماعية والنظم تشكل وجوداً موضوعياً مستقلاً ، ولهذا يتم التعامل مع الوقائع الاجتماعية كأشياء ، ويتضمن هذا دراستها بالملاحظة من خلال مكوناتها وعلاقاتها دون اعتبار للعوامل النفسية أو الحيوية أو الجغرافية². وعلى هذا النحو فالظاهرة الاجتماعية لا تفسر إلا بظاهرة اجتماعية أخرى وتتضمن العمومية والتوجيه والضبط ، أي أنها تشكل سلوك الأفراد ، وبهذا يفسر السلوك بالظروف الاجتماعية التي ترتبط بحياة الأفراد.

2.1 **الواقع السوسيولوجي :** وهو على العكس من الواقع الاجتماعي على اعتبار أنه هو الواقع الذي تم قياسه واختباره ميدانياً ، بواسطة تقنيات البحث السوسيولوجي المتفق عليها ، على الرغم من أن ذلك لا يعني نفيه للواقع الاجتماعي غالباً ، بيد أن الاختلاف بينهم يتمثل في كون الأول يصدر من خلال تصور مسبق بينما يصدر الآخر من تصور لاحق على أساس ثابت .

وهكذا تمثل الدراسة لأي مفهوم أو ظاهرة باعتبارها واقعة سوسيولوجية ، تتمتع بالرصانة المطلوبة وثبات الأرضية التي تتأسس عليها ، وهذا ما نحاول أن نقوم به في إطار بحثنا في مفهوم المقاولاتية مستعرضين أبرز المفاهيم المتعلقة بالمقاول كظاهرة والمقاول كرائد أعمال ومبتكر

والعوائق التي تواجهه ، ودون أن تصدر أحكاما قبل أن نعاين جملة المشاكل التي تعترض هذا الأخير في ميدان الممارسة ، و هي موجودة فعلا وليس بحكم مسبق ، وإنما يمكن التأكد من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسات المسؤولة أو بتعريف أدق الحاضنة المقاولاتية(حاضنات الأعمال) حيث سيجد الباحث الكثير من التجارب تمكنه من الاطلاع على واقع المقاولاتية ، خاصة إذا استطاع اختراق الحاجز الرسمي في التعامل مع المسؤولين والموظفين العاديين ، الذين يمكن استخلاص الكثير من المعلومات من خلال الحديث إليهم ، وكذلك المقاولين الذين يحدثون بعفوية عن العوائق التي اعترضتهم وهي مجملها إما عوائق إدارية تسييرية ، أو عوائق سوسيو- ثقافية ، أي ناشئة عن تحكم الذهنيات السوسيوثقافية في العقلية التسييرية للمنظمة. وبالنسبة لعالم الاجتماع لا يمكن فهم عمل الأفراد إلا من خلال مراعاة السياق الاجتماعي الذي يتطور فيه . فعلم الاجتماع يدرس أداء الحياة الجماعية وتحولاتها، من خلال التفاعلات الموجودة بين الأفراد والمجموعات الاجتماعية والمنظمات والمؤسسات. ولهذا يتطلب منا الحكم على واقع المقاولاتية فقط من خلال دراسة هذه العوائق في بعديها التنظيمي والثقافي ، وذلك عبر الغوص في هذين البعدين في إطار استقصاء معمق على الصعيد النظري والقياسي وهذا ما يعززه موقف دوركهاميم الذي سبق معنا حيث أنه يمكن تفسير السلوك عن طريق الظروف الاجتماعية التي ترتبط بحياة الأفراد وحتى "الجماعات"³ .

3.1 تعريف المقاولاتية : من مصدر قاول ، أي اتفاق بين طرفين على القيام معا بعمل مشترك كبناء أو تجارة ، وهي تعهد بأداء عمل ما بما يقتضيه ذلك من الآلات ومواد لقاء قيمة معينة من المال. وعرفها كل من "بيريقال وشابال"⁴ على أنها " مجموعة العمليات والإجراءات التي تعمل على إنشاء وتطور المؤسسة أي إنشاء المؤسسات، وعلى أنها نظام شامل يضم ظروف وصيرورة إنشاء الثروة والبناء الاجتماعي عن طريق المخاطرة الفردية.

كما تعرف أيضا بأنها " ذلك الفعل الذي يقوم به المقاول والذي ينفذ في سياقات مختلفة وأشكال متنوعة ، فيمكن أن يكون عبارة عن إنشاء مؤسسة جديدة بشكل قانوني ، كما يمكن أن يكون عبارة عن تطوير مؤسسة قائمة بذاتها ، ونستشف من هذه التعاريف أن المقاولاتية في مجموعها هي العمليات والإجراءات التي يقوم بها الشخص المقاول من خلال التنسيق بين مختلف الموارد الاقتصادية والفردية وكذا الجماعية. لأجل استحداث نشاط اقتصادي بهدف تحقيق الربح .وهذا أيضا ما تدعمه آراء المنظرون الأوائل وعلى رأسهم ماكس فير في إطار تأكيده على تبعية هذا النمط من المشاريع للهيمنة الرأسمالية حيث اعتبر " .. الرأسمالية مرادفة للبحث عن الربح ، عن ربح دائم القدرة على التجدد ، من خلال مؤسسة ثابتة ، عقلانية ورأسمالية - إنها - بنظره -

بحث عن المرودية التي تلازم المشروع الرأسمالي . ففي ظروف يكون فيها الاقتصاد كله خاضعا للنسق الرأسمالي يحكم بالزوال على كل مشروع رأسمالي فردي لا تحركه دوافع البحث عن المرودية⁵.

4.1 . **تعريف المقاول :** ويراد به في المعنى المتداول، منشئ متعهد ، صاحب عمل ، وهو مصطلح يشمل النساء مثل الرجال . وقد بدا من استعراض التعريفات أن مفهوم المقاول والمقولة يصعب العثور على تعريف موحد لهما وهو أمر يرجع إلى التخصصات التي ينتمي إليها كل باحث ، حيث يركز علماء النفس على الخصائص الإدراكية أما الاقتصاديون فيربطونه بالابتكار ويشير مصطلح المقاول أو الريادي الذي يترجم (Entrepreneur) إلى من يملكون أو ينشئون مشاريع الأعمال الصغيرة أو المتوسطة⁶.

والريادة في حقل إدارة الأعمال لقب لمن ينشأ مشروعاً جديداً أو يقدم فعالية مضافة إلى الاقتصاد ، وهي من منظور أوسع تشمل من يدير الموارد المختلفة لتقديم مشروع جديد . لقد عرف قطاع المقولة اهتماما بالغا من الباحثين في القرن الثامن عشر 18 ، خاصة مع المفكرين الاقتصاديين مثل كانتيلو Cantillon ، وفي مرحلة علماء الاجتماع مثل ماكس فيبر ، ولقد كانت هناك تصورات عديدة ومتنوعة حول مصطلح المقاول ومختلف الأدوار التي لعبها اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا ، وقد سال حبر كثير حول المقاول باعتباره فاعلا يمارس نشاطا لديه القدرة على المساهمة في تغيير الأوضاع الاقتصادية السائدة، ويمكن الإشارة إلى أربعة مراحل لتطور مصطلح المقاول ميزها كل من بوتلييه و ازنيديس (Boutillier Uzunidis) نلخصها في الآتي⁷ :

- الأولى ويميزها هيمنة القطاع الفلاحي قبل القرن الثامن عشر ، أي كان المقاول في البداية تاجرا أو بائعا ، لهذا تحدث كذلك ابن خلدون عن النشاط التجاري ودوره في تحقيق الأرباح ثم تحدث الاقتصاديون فيما بعد خاصة كانتيلو على الخطر السائد في الأسواق بسبب عدم معرفة المقاولين لكمية السلع المستهلكة من طرف الزبائن .
- هذه المرحلة تبدأ من بداية القرن الثامن عشر وتنتهي مع بداية القرن العشرين ، وهي مرحلة الثورة الصناعية ، وكان المقاول فيها هو ذلك الفرد الصناعي ، وأصبح البائعون خاضعون للمتطلبات الصناعية الجديدة ، هذا إذا علمنا أنه وحتى غاية نهاية القرن الثامن عشر 18 ، كانت معظم النشاطات الإنتاجية خاصة النسيجية منها ، تتمركز في المنازل ، وتتم عادة بشكل يدوي ، ثم تطورت لتأخذ شكل وحدات حرفية تعتمد على اليد العاملة الريفية غير المؤهلة ، حيث تقوم بإنجاز المراحل النهائية للمنتج .

ويمكن القول أن المقاول في هذه المرحلة قد اختصره قانون العرض والطلب في كونه عونا يسهر على تنسيق الأسواق فقط ولهذا لم يهتم الكلاسيكيون بالمؤسسة، ولا بتسييرها ، أو تنظيمها الداخلي ، ولا بعملية إنشاء المؤسسات ، كما تم إهمال دور المقاول.

• وتمتد المرحلة الثالثة بين (1930-1975) حيث تم التركيز على الرأسمال الصناعي وعلى المكانة الكبيرة التي تحتلها المؤسسات الكبيرة في الاقتصاد. ومع التطور الصناعي والتكنولوجي دخلت المؤسسات في سباق من أجل امتلاك أحدث التكنولوجيات الإنتاجية ، باعتبارها مفتاح النمو والشرط الأساسي لبقائها ، والصمود في وجه المنافسة . ويظهر ذلك مدى الازدهار الكبير الذي باتت تتمتع به المؤسسات ذات الحجم الكبير ، حيث ساد الاعتقاد بأن هذا النوع من المؤسسات قادر وحده على جمع رؤوس الأموال ، والإمكانيات التنظيمية لتخفيض مجالات عدم اليقين المرتبطة بالسوق ، لهذا اعتمدت المؤسسات على اقتصاد الحجم .

المرحلة الرابعة وتمتد من 1975 إلى اليوم ، ويميزها هيمنة المجتمعات الكبيرة في بنية الاقتصاد ، إلا أن ذلك لم يمنع من الاختفاء الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وعلى العكس من ذلك تمكنت هذه من البقاء والعمل إلى جانب المؤسسة الكبيرة ، وكان ذلك برغبة المؤسسة الكبيرة ، ذك أن هذه الأخيرة هي من تحدد القدرات الفعلية للمقاولين لأنه ليس من مصلحتها القضاء عليها على المدى البعيد . فنقص الأرباح التي تحققها المؤسسة الكبيرة في صراعها مع منافسيها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يمكن أن يؤثر بشكل كبير على أرباحها المحققة مستقبلا.

2 المقصود بالمشروع المقاولاتي : يعتبر المشروع المقاولاتي أحد أشكال النشاط الاقتصادي وأحد الأشكال الاجتماعية للعمل ، والمشروع هو أحد أشكال الاستخدام العقلاني لقوى الإنتاج من أجل تحقيق هدف معين ، فهو بذلك نظام تسخير عوامل الإنتاج الثلاثة : الطبيعة والعمل ، ورأس المال.

أن المشاريع المقاولاتية هي عصب الاقتصاد في كثير من دول العالم ، لأنها استطاعت التقليل من أهمية احتكار القطاع العمومي إذ أصبحت تمثل العمود الفقري للتنمية والنمو والمنافسة نظرا لمساعدتها في التقليل من البطالة وتجديد النسيج الاقتصادي وإنتاج القيمة. والمبتكر يطرح منتجات حديثة تلبي حاجات المستهلكين وتشبع رغباتهم. ولا تتبع أهمية المقاولاتية والمشروع المقاولاتي من جوانبها التجديدية في الاقتصاد ، بل كذلك من رفعا من مستويات الإنتاج والتقليل من عجز الإنتاج ، كما تشجع الابتكار عن طريق إنشاء مؤسسات مبتكرة جديدة يمتد أثرها إلى

الإدماج الاجتماعي للعمال. ويمكننا حصر مفهوم المشروع انطلاقاً من تعريفه وإبراز خصائصه وذلك وفق الآتي.

1.2 . تعريف المشروع :

المشروع "نشاط له أهداف محددة يجري تحقيقها أثناء فترة محدودة من الزمن ، أو هو تنظيم مؤقت نحتاجه للحصول على نتيجة فريدة من نوعها ومحددة بشكل مسبق ، وذلك أثناء وقت محدد وباستخدام موارد محددة سلفاً"⁸. ونستشف من هذا التعريف أن لكل مشروع بداية ونهاية ، فهو قام على فكرة أو حاجة بهدف الحصول على نتيجة محددة في وقت محدد ، وعادة ما يكون الهدف من المشروع كجزء من معظم الأعمال التي تبذل في المنظمة لتلبية حاجة الزبائن.

ويعرفه معهد إدارة المشاريع pmi على أنه " محاولة أو مسعى مؤقت لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة من نوعها"⁹. ولا يخفى ما لهذا هذا التعريف من أهمية على صعيد اللمسة الإبداعية والابتكار للمقاول ، باعتباره شخصاً يعمل ليبتكر شيئاً جديداً سواء كان سلعة أو خدمة تتميز بكونها فريدة من نوعها أي أنها لم تكن موجودة قبل اختراعها من طرف صاحب المشروع .

2.2. خصائص المشروع : بيد أن المشروع يتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها ¹⁰.

- للمشروع دورة حياة من البداية وحتى النهاية
- للمشروع هدف محدد
- يساهم عدد من أقسام المنظمة في نفس المشروع
- العمل المنجز في المشروع هو شيء جديد لم يسبق أن تم تنفيذه من قبل
- للمشروع وقت وتكلفة ومتطلبات أداء محددة

3.2. إدارة المشروع : ويسعى بعض الباحثين في محاولة منه لإجراء مقارنة بين المشاريع الفردية الريادية والمشاريع ذات الطابع الجماعي (مشاريع مؤسسات ، مشاريع فردية الجهد) أن يعرفه -هارلود كيرزнер- "باعتباره " جهداً معقداً وغير متكرر وفريد من نوعه ، ومحدود بقيود الوقت والميزانية والموارد بالإضافة إلى مواصفات التنفيذ المصممة لتلبية احتياجات العميل"¹¹ . ثم نجد أن هذه المقارنة تتضح أكثر من خلال ما يعرف بالجوانب التسعة لإدارة المشروع وذلك لأنها " مثيرة للاهتمام لسببين:

- السبب الأول أنها تعطي روية عالمية لما يجب على مدير المشروع إتقانه حتى يتمكن

من إنشاء مشروعه ¹²

- السبب الثاني وهو أكثر معيارية يتعلق بطرح سؤال حول ما هي الجوانب التي لم يتم تعيئتها ، وما إذا كان هذا النقص مهما وما إذا كانت منهجية المشروع في نهاية المطاف حكيمة لتوجيه نهج المبدع وتحسينه .

وتتمثل الجوانب المذكورة وفق الترتيب الآتي ¹³:

- **إدارة النطاق** : بالنسبة للمبدع يتوافق النطاق مع حجم المشروع ورؤيته الاستراتيجية ويرتبط هذا البعد بطبيعة الحال بالقدرات التمويلية . ستتألف إدارة النطاق من تحديد المشروع بوضوح وفقا لقدراته المالية أو معرفة كيفية العثور على تمويل إضافي إذا كان من الصعب تحديد النطاق.

- **إدارة التكاليف** : في إدارة المشاريع تتكون إدارة التكلفة من مراقبة تطور التكاليف أثناء المشروع ومقارنتها لتحليل ما إذا كانت بمنحى التكلفة المتوقعة ، وعلى وجه الخصوص يستخدم منحى فروق التكلفة لتحليل ما إذا كانت الاختلافات في التكاليف ناتجة عن زيادة في أسعار المواد الخام أو عدم الالتزام بالمواعيد النهائية ، فمن المفترض أن يقوم المبدع بوضع بيانات مالية متوقعة لمتابعة نفقاته حتى الإنشاء الفعلي ولكن أيضا خلال السنوات الأولى من الإنشاء.

- **إدارة الحد الزمني** : تتكون إدارة الوقت أو الحد الزمني من مقارنة تقدم المشروع بالجدول الزمني المحدد ، ومما لا شك فيه أن هذا العنصر يصعب التحكم فيه من حيث إنشاء الأعمال التجارية ، بقدر ما لا ينطبق الحد الذي يمارسه الكفيل على مدير المشروع في هذه الحالة المحددة . ومع ذلك فإن مشاكل دفع مستحقات البطالة - على سبيل المثال - يمكن أن تمثل ضغطا على المبدع الذي يجب عليه أن يحترم المواعيد النهائية لتقديم النظام الأساسي لشركته.

- **إدارة الجودة**: الجودة مرتبطة بطبيعة الحال بتوقعات العميل.. ولكن كما هو الحال في الحالة السابقة، فإن الضغط أقل مما كان عليه في حالة إدارة الوقت في المشاريع التقليدية. فالمبدع نفسه هو الذي يحدد متطلباته الخاصة من حيث الإنشاء ، إلا عندما يأتي إنشاء عمل تجاري مباشرة من طلب عميل واحد أو أكثر.(على سبيل المثال ، رجل الأعمال الذي ينشئ شركة أخرى في مجال ذي صلة لأنه يتم تشجيع العديد من عملائه على القيام بذلك).

وتعتبر هذه الجوانب الأربعة أساسية في إدارة المشروع ، بيد أن ذلك لا ينزع الأهمية عن بقية الجوانب الخمس الأخرى ، والتي هي أساسا جانب إدارة الموارد البشرية التي هي أساسا متعلقة بالأعمال المقاولاتية الجماعية ، وجانب إدارة الاتصالات الداخلية التي تراعي مستوى التقدم المحرز في المشروع ، بالإضافة إلى جانب إدارة المخاطر الخاص بمسائل السلامة والتأمين ويتضمن أيضا بعد النظافة والسلامة .. ثم يأتي الجانب المتعلق بإدارة الإمدادات اختيار الموردين

المناسبين وضمان توريد المواد الخام ، وأخيرا الجانب المكمل لهذه الجوانب الخمس والأربعة التي قبلها وهو إدارة التكامل بما يتطلبه من حشد الجهود والصرامة في طريقة تنفيذ المشروع ،بدء من تحديد خطة المشروع وانتهاء بتذليل المخاطر وتجاوز الصعوبات المحتملة .

ثانيا : العوامل السوسيوتنظيمية

يبدو أن المقاولاتية كممارسة سوسيو-اقتصادية تتمتع بتداول كبير بفضل مكاسبها على الصعيد التنموي عموما ، فهي لا تتطلب الكثير من التعقيد وإن كانت المغامرة وروح المخاطرة تتطلب من الممارس أن يكون على قدر من الحنكة والتدبير ليتكيف مع حالة الخطر المحتمل .

وتظهر الممارسة المقاولاتية في مظاهر غير تقليدية من أنماط إنشاء الأعمال التجارية ، سواء تلك التي نشأت بمبادرات فردية أو جماعية أو أسرية أو تلك التي تمت بدعم من إحدى الأجهزة الرسمية ، أو الجهات الفاعلة في التنمية . وغالبا ما نشأت الأنماط الموجودة من الأعمال المقاولاتية الرائجة حاليا ، بدعم من الجهات الفاعلة في التنمية في الدول التي تعاني من مشكلات اقتصادية مثل البطالة ونقص التشغيل . حيث تتم عملية تمويل المشاريع المقاولاتية عبر مجموعة من الإجراءات تحددها الجهات المنظمة ، فتتقدم مجموعة من المقاولين بمخططات مدروسة نظريا ليتم انتقاء المقبولين منها ، بيد أن هذه العملية قد تشكل حجر عثرة في وجه الكثير من المشاريع المقاولاتية نتيجة أخطاء¹⁴ تنظيمية أو بشرية تساهم في إيجادها عوامل عديدة أبرزها:

1. البيروقراطية: تعود جذور كلمة البيروقراطية إلى الثقافة الفرنسية حيث ظهر هذا المصطلح خلال القرن الثامن عشر ، ولم يبرز كمفهوم علمي إلا مع كتابات ماكس فيبر باعتباره أول من حدد السمات الرئيسية للبيروقراطية الحديثة كنموذج مثالي (Idea Type) ووفقا لتحليل الفيبيري فقد وصل هذا النوع من المنظمات إلى أوج تطوره في التجمعات الدينية والسياسية ضمن إطار الدولة الحديثة وفي النمط الاقتصادي المعتمد على الملكية الفردية ، ضمن إطار المؤسسات الرأسمالية الأكثر تقدما بالنظم الاقتصادية الأخرى.

ويؤكد النموذج المثالي لماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي ، يعتبر شكلا من أشكال التنظيم الاجتماعي ، في نظام الدولة سواء الرسمي أو غير الرسمي ، والذي يقوم باعتباره أحد أنواع النظم الإدارية التي تتأسس على التدرج التصاعدي. بمعنى أن المؤسسات الحكومية تتصف وظائفها بالتسلسل الهرمي. فالبيروقراطية حسب فيبر هي التدرجية التي تحل محل السلطان المهام أو القائد التقليدي ، وهي مفهوم يعبر عن العقلانية في النظام الرأسمالي وأحد الخصائص الجوهرية له. بيد أن الجهاز البيروقراطي قد يتحول إلى جهاز متغول بسبب المصادر البشرية التي يقوم

عليها وبسبب القيم والثقافة السائدة في المؤسسة التي هي انعكاس لنمط الثقافة السائدة في المجتمع ، رغم أن قيم العمل يجب أن تبقى هي تلك الخصائص الموضوعية التي تحقق المساواة والعدالة. وعلى هذا النحو يبدو وكأن العمل المقاوالتية المتمثل في المشروع الذي يعبر عن الخطة التي رسمها المقاول بهدف تطبيقها والخروج بنتيجة ذات مردودية اقتصادية واجتماعية شاملة له ولمجتمعه ، قد وجدت نفسه في مخاض عسير ناتج عن صعوبات تنظيمية معقدة داخل الإدارة المسؤولة عن تنظيم العمل المقاوالتية ، وقد لا يدرك المقاول نفسه الفائدة من هذه الإجراءات وربما غاب الهدف التي جعلتها موجودة ، بيد أن الملاحظ الباحث قد يتكون لديه من الحس بأنها هي التي تعيق صيرورة المشروع المقاوالتية الذي يعمل المقاول عليه ليجد النور. إنه باختصار ضحية لبيروقراطية الإدارة التي تشرف على تنظيم المشروعات الريادية

2 . العراقيل التسييرية الإدارية:

عرقل الأمر أي أعاقه ، و"عرقل الأمر صعبه وشوشه"، ، وعراقيل الأمور صعابها¹⁵ بمعنى لم يترك له الانسيابية المتوقعة لتمريره بشكل عفوي وطبيعي ، والعراقيل هي التي تمنع أو تعيق الأعمال من التقدم في اتجاه الإنجاز ، وهذا التعريف أردنا منه حصرا كشف الدور الذي ينتج عن عرقلة المشروع ألقاوتاتية ، فكان العراقيل أبرز المشاكل التي يواجهها المقاول ، وخاصة إذا كان لها طابع إداري ، فذلك يعطيها الرسمية ويزيد من وطئتها على الفرد وطموحه الابتكاري. وتأخذ هذه العراقيل عدة أنماط :

1.2 الرسمي وغير الرسمي . يعود الفضل في تحديد هذا المفهوم إلى الدراسات التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه في مصانع (هاوثون Hawthorne) التابعة لشركة (ويسترن إلكترليك) western Electric Company في شيكاغو بالولايات المتحدة خلال الفترة ما بين 1927 – 1932 . وقد كشفت هذه الدراسات عن أن التنظيم الاجتماعي للمؤسسة أو المنظمة يأخذ صورتين إحداهما رسميين والأخرى غير رسمية¹⁶ .

ويقوم التنظيم الرسمي على أساس الوظائف التي يؤديها الأعضاء والمراكز التي يشغلونها داخل المنظمة أو المؤسسة ، فنجد أن سلوك كل عضو في المنظمة يحدده مركزه الرسمي والعلاقات الرسمية ، ويشترك أعضاء الجماعة الرسمية في أداء نفس العمل أو يشغلون نفس الوظيفة¹⁷ . وعادة ما يكشف التنظيم الرسمي للمؤسسة عن أمور كثيرة يتطلب بعضها معالجة معينة مثل تركيز السلطات والازدواجية في الاختصاصات واللامركزية الوظيفية ومدى ضيق واتساع نطاق الإشراف.

وقد أشار إرنيس ديل إلى وجود خمسة مبادئ تعتبر قواعد أساسية للتنظيم رغم أنه لا يرفع عنها صفة المرونة التي تبقى سمة مميزة ويجب تطبيقها وفق الموقف والبيئة التي تطبق فيها وتعرف هذه القواعد عند ديل E.Dale بلفظ OSCAR :

- تحديد الأهداف بوضوح Objectives
- التخصص أي اقتصار الفرد على عمل واحد Specialisation
- التنسيق بين كافة المجهودات في سبيل تحقيق الهدف المشترك Coordination
- تدرج السلطة من القمة إلى القاعدة Authority
- تكافؤ السلطة والمسؤولية Responsibility

بيد أن هناك مبادئ أخرى مثل الرقابة التي تعني فصل عمليات الرقابة في وحدات التنفيذ ، ومبدأ المرونة الذي ينص على إمكانية استيعاب التنظيم الحالي للتغيرات دون الحاجة إلى إعادة التنظيم والمبدأ الأكثر أهمية في هذا المضمار وهو مبدأ نطاق الإشراف أو الضبط الذي يعتبر ذا تأثير بالغ على صورة البناء والهيكل التنظيمي ينعكس أيضا على عدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة ، فكلما اتسع نطاق الإشراف وزاد عدد المرؤوسين اضطرت المؤسسة إلى استحداث مستوى جديد من الرئاسات يخفف من عبء الإشراف على كاهل الرؤساء ، ونجد أن كل مستوى من المستويات الإدارية أو الإشرافية يؤدي إلى اتساع الشقة بين الرئيس الأعلى وبين القاعدة ، وصعوبة عملية الاتصالات¹⁸. ويرى بعض الباحثين أن مبدأ نطاق الإشراف يتطلب زيادة عدد المشرفين ، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف الإدارية من المرتبات والمكاتب والسكرتارية ، كما يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية ، الذي يؤدي إلى صعوبة عملية الاتصال وظهور الروتين ، وعدم المرونة وطول الإجراءات المتبعة ، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين. وفي جو كهذا تتحول المؤسسة أو المنظمة جهاز أصم وتختفي المرونة والروح الإيجابية وتنشأ العراقيل التي تحول دون تجسيد المشروع المقاولاتي -بنظرنا- مثل تعقيد إجراءات قبول المشروع مثل:

- صعوبة تحقيق شروط الوكالة الوطنية للتشغيل
- ضعف التمويل المخصص للمشروع
- ضخامة المخصصات المسددة شهريا¹⁹ .

هذا يجعل صاحب المشروع غير قادر في بداية الانطلاقة على الوفاء بالتزاماته للجهة المالية لأن المبلغ الذي يتم تسديده في إطار عملية استرجاع التمويل يثقل كاهل المشروع . فيكون بهذا

التنظيم الرسمي formal Organization على هذا النحو مساهما في إعاقه صاحب المشروع عن تحقيق طموحه الريادي.

3.1 غير الرسمي نقصد به التنظيم غير الرسمي Informal Organization كما يرى (روثلز برجر) و(يكسون) التنظيم غير المكتوب على الورق²⁰، ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الانطباعات الشخصية التي يكونها الأفراد في محيط العمل حول بعضهم والتي تتأسس على الود أو الكراهية. وما نود أن نؤكد في هذا المضمار أن مظاهر التنظيم غير الرسمي تنشأ من العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم الرسمي والتي قد لا تتفق بالضرورة مع نمط العلاقات المنطقية التي تحددها خريطة البناء التنظيمي.

وعلى العكس من النتائج التي توصلت إليها الدراسة المشهورة المعنونة دراسة أو تجربة غرفة الملاحظة The Bank Wiring. والتي خلصت إلى للعمال المكونين من 14 عاملا كجماعة تعمل داخل المصنع، وجدا عندها ميثاقا غير رسمي للسلوك، يمارس نفوذا قويا على أعضاء الجماعة. وقد كان هذا الميثاق يتكون من البنود التالية :

- لا يجب أن تتجز عملا كثيرا جدا. وإذا فعلت ذلك فأنت خارج عن الجماعة
- لا يجب أن تتجز عملا قليلا جدا . وإذا فعلت فأنت متخلف عن الجماعة
- لا يجب أن تقول للملاحظ أي شيء يضر بزميلك . وإذا فعلت فأنت واش
- لا يجب أن تحاول وضع بعد اجتماعي بينك وبين زملائك ، أو التصرف بطريقة فضولية، وإذا كنت مفتشا فلا يجب أن تتصرف تصرف المفتشين.²¹

بيد أننا في الصدد نفترض العكس تماما ، فالمقاول ليس طرفا ولا عاملا وإنما هو صاحب فكرة ، بينما طاقم المؤسسة قد يفعل مع العمال الذين هم ملزمون في إطار العلاقات غير الرسمية في المنظمة التي ترغم أحيانا " أفرادها على اتباعها ، إذ غالبا ما يتعرض المخالف (منهم) لقيم الجماعة إلى الإغراء والضغط أو العقاب كالسخرية والعزل والعداء²² فيكون مضطرا لتجنب هذه النظرة من خلال الدخول في ممارستهم التي تمثل عائقا أو مجموعة عراقيل في وجه المقاول الذي لا يملك معرفة أو واسطة لاختراق هذا التنظيم غير الرسمي سواء تجسدت هذه الممارسة في طلب رشوة أو إبعاد بهدف استبدال المنفعة المفترض أن يتحصل عليها لفائدة من هو أقوى وساطة أو نفوذ وهذا يؤدي إلى وجود نوعين العراقيل :

- أولهما وهو التحايل على الشروط المحددة والتنظيمية لمن يحق لهم الحصول على قبول مشروعهم المقاولاتي وبالتالي الاستفادة من التمويل

• وثانيها وهي العراقيل غير الرسمية التي تواجه صاحب المشروع المقاولاتي فيتنازل عن جزء من التمويل لأحد النفاذيين جراء بنسبة يحددها الوسيط . أو يستجيب لمعايير الجماعة مرغما . هذا الرضوخ الذي يفهم منه تجاوز البعد الأخلاقي لتحقيق مكاسب مادية آنية من ضمنها الحصول على التمويل ، بيد أنه يعزز منظومة الفساد و تجذرها . فهل يطالب المقاول بالتضحية بالتعاطي مع هذه المنظومة للحصول على التمويل بأي وسيلة ؟ أم هو مطالب بمواجهة هذه الازدواجية في المعايير المتحكمة والانتصار على نمطها المخل داخل المؤسسة ؟ هذا تساؤل نرى أنه يصعب الإجابة عليه حاليا . ولكن بتناول البعد الثقافي للمنظومة المعيقة سنتمكن من تحديد سمات هذه الازدواجية.

ثالثا : العوائق السوسيوثقافية داخل المؤسسة

تبدو المقاولاتية كممارسة ريادية وكأنها مكبلة بمجموعة من العوائق السوسيو-ثقافية مرتبطة بالكادر التنظيمي في المؤسسة ، وذلك لغياب الثقافة التنظيمية القائمة على القواعد البيروقراطية للتنظيم والتي تتميز بالعقلانية .

إن هذا الافتراض لا يتأسس على غياب الثقافة التنظيمية في المؤسسة الموريتانية وحدها ، وإنما ينشأ عن ظواهر أخرى (يعتقد ببيير بونت أن موريتانيا دولة ما تزال تثن تحت وطأة التقاليد والقبلية والإقطاعية "إذ" لم يتطور مفهوم الدولة إلا قليلا"²³ يمكن ملاحظة ذلك في يوميات المؤسسات الموريتانية من خلال تجذر العقليات التي اخترنا التعبير عنها هنا بربطها بالذهن نظرا لكونها شديدة الارتباط بالذهن الفردي والجماعي :

1. **المحسوبية كعقلية تقليدية** : تعرف المحسوبية على أنها " إسناد المناصب والمراكز ومنح العقود وتوزيع الأجور والامتيازات الأخرى ليس جدارة وكفاءة المعين بل على أساس الارتباطات"²⁴. ونستشف من هذا أنه مادام من الممكن أن تسند الوظائف والمراكز وتمنح العقود والامتيازات على أساس المحسوبية وعلاقات الارتباط فإنه من المنطقي أن تمنع أو تمنع المشاريع المقاولاتية على نفس الأسس.

والمحسوبية على هذا النحو إحدى دائرة انتماء ولاء. تتأسس على أساس المنفعة ، بناء على صلة القرابة أو الجهة من أجل تبادل المصالح بين الأفراد أو التبعية المحسوبة ، ومن تمظهراتها داخل المؤسسات ، تشبيك العناصر المشكلة للمصادر البشرية لمصلحة من هم في أعلى الهرم والتبعية المباشرة على أسس غير إدارية أو قانونية (غير رسمية) ، كما تكون علاقة المريد بالشيخ أو رئيس الجماعة أو المجموعة القبلية بالمقربين منه . فيصبح الكادر البشري للمؤسسة يتعامل

على أساس الولاء للمحيط القبلي أو المصالح الذي هو أعلى رتبة منه مما يبتعد بالمؤسسة عن الأهداف المرسومة.

ويمكن أن نتحدث في هذا المضمار عن صور مختلفة تطبع الإدارة الموريتانية بصفة عامة ، وذلك نظرا لقوة الارتباط بين المجموعات القبلية ، نتحدث عن الولاء على أسس قرابة الدم وعلى أسس جهوية وقبلية. وهو ما أسماه مارشزين f.marchesin طغيان العامل القبلي ، مؤكدا على أن المهمة جسيمة بالنظر إلى ما يتعين فعله من أجل التغلب على النزعات القبلية. إن هذا الأخير يتحدث على لسان الرئيس الأسبق المختار ولد داداه²⁵ عن ما أسماه " طوائف منظمة حقيقية بهدف الوصول إلى مراميها " ويشكل أصحاب هذه الممارسة مجموعات ضغط تمارس التهريب والابتزاز على المسؤولين الرئيسيين في الدولة²⁶. يكفي أن يكون أحدهم من قبيلة المسئول الفلاني من أجل أن تقدم له خدمة في البنك ، أو اعتذار بسرعة إذا حصل تقصير (في المقابل بهدد آخر بأقصى العقوبات إذا ما هو أخطأ).²⁷

2. **البنية الذهنية القبلية :** لعل أفضل تعريف للبنى الذهنية القبلية ، هو أنها تقيس درجة قوة التأثير التي تحدثه في معتنقيها أو حضور الأنا العصبي إن صح التعبير في ذهنية الأفراد ، ففي بلد كموريتانيا لا تزال الدولة عاجزة عن توفير الكثير من حاجة الفرد كمواطن حتى ليستقل عن عصبية القبلية ويكون انتماءه للدولة ، وحتى يشعر بعلاقة وثيقة بجهازها ، هذا الوعي لوجد لربما أتاح له التخلي عن ذهنية التعلق بالقبيل العشائري كفصيحة يؤوي إليها في حالة العجز والمرض .

نقصد بالبنى ذهنيات القبلية ، أنماط تشابه التفكير وتقبل الأفكار ، في مجتمع القبيلة أو العصبية الاجتماعية التي لا تزال فيها القبيلة قوية ومؤثرة ، وحضور هذه الذهنيات في الحياة العملية اليومية ، وتطبيقها على أرض الواقع عبر المؤسسات التي يعمل بها الأفراد وما يدل على ذلك من خلل وظيفي في النسق المؤسسي كجهاز بيروقراطي مقيد بعلاقات محددة في التنظيم الرسمي. إنها بعبارة أخرى المسلكيات التي تخضع لرواسب الثقافية الناشئة من العادات والتقاليد والثقافة السائدة في مجتمع معين وتسعى لوجود داخل النسق المؤسسي.

1.2 تجذر الذهنيات : إن البنية الذهنية لمجتمع الصحراء القبلي ليست بالأمر السهل الممكن التخلي عنه ، فهي سابقة على الدولة بل على كل الدول التي عرفها مجتمع الصحراء ، بل يمكن اعتبار كل أشكال الدول والتجمعات القريبة من هذا المفهوم (الدولة) (الإمارات الحسانية) (ممالك التكرور) لم تستطع إخضاع هذا المجتمع لسلطانها ككيان يشكل بديلا عن الانتماء إلى القبيلة ، ولا يؤثر على عقلية وعادات وتقاليد مجتمع البدو الصحراوي هذا. حتى لو كان الدين الذي

هو المنظومة العقديّة النازمة للأفراد والجماعات في هذا القطر الموريتاني منذ الفتح الإسلامي للفضاء المغاربي والسودان ، لأن هذه الذهنيات المتمسكة بالقبلية كعصبية تحمي وتشبع الحاجات الاجتماعية لأفرادها ، استطاعت التعايش مع سيطرة الإسلام دون أن تتأثر بشكل مطلق في صميمها وهو ما أدى لامتعاض بعض الفقهاء من مجموعات قبلية بعينها وهو أمر يفسر ويبرر قوة البنية الثقافية للقبلية .

2.2. قوة البنية الثقافية للعقلية القبلية . لن نبتعد كثيرا إذا قلنا بأن الإسلام كمنظومة ثقافية يدين لها مجتمع الصحراء في عمومها ، ظل حتى عهد قريب من نشأة دولة المرابطون عاجز عن تغيير البنية الذهنية للقبيلة ونمط عيشها الذي كان يخالف الإسلام في كثير من صوره ومارساته (مثل الغزو) الذي هو مطابق لعقلية النهب المتجذرة في عقلية قبائل الصحراء. هذا النهب (الغزو) الذي طرح مشكلة أمام الفقهاء في البدايات الأولى لنشأة الدولة المرابطية ، باعتبار أن هذه المجتمعات القبلية وإن كانت دانت بالإسلام ظاهريا فإنها مازالت تمارس أفعالا مناقضة للدين ، وهي في أبسط رأي فقهي تمثل غيابا للورع والتقوى في مسلك العيش والكسب إن لم تكن تصدم الشرع في صميمه بشكل فج .

3.2. الغزو (النهب) في مظهر جديد هو الفساد أي مرادف للنهب . والرشوة مرادفة لغياب الورع . وكما أشرنا فإن تجذر العقلية القبلية وأنماط التصرف "الشاذة" التي ظلت ممجدة عند مجتمع الصحراء أو لنقل ظل محافظا عليها وإن كانت أولى الشذرات لرصد هذه العقلية من الناحية التاريخية وجدت قبيل نشأة الدولة المرابطية وسببت امتعاضا لمؤسس دولة المرابطون وشيخه زعيم قبيلة "اكدالة" يحيى ابن إبراهيم فهي على هذا النحو تعود إلى فترات سحيقة من تاريخ نشأة المجتمع و متجذرة في المجتمع الصحراوي.

تقول الرواية بأن يحيى بن إبراهيم زعيم قبيلة اكدالة "حج في بعض السنين وفي طريق رجوعه لقي الفقيه أبي عمران الفاسي فسأله أبو عمران عن بلده وسيرته وما ينتحلون من المذاهب ، فلم يجد عنده علما بشيء إلا أنه رآه حريصا على التعلم صحيح النية واليقين ، فقال له ما يمكنك من تعلم الشرع على وجه والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر قال له لا يصل إلينا إلا معلمون لا ورع ولا علم بالسنة عندهم"²⁸ ولكن يحيى لم يجد عند أبي عمران من يرغب في المسير معه ، وتابع مسيره إلى القيروان حيث نصحه أبي عمران ، فنزل بمدرسة وجاج بن زلوي الذي انتدب معه مؤسس الدولة المرابطية فيما بعد الفقيه عبد الله بن ياسين والذي عرف بالتشدد مع المسلكيات المخالفة في قبيلة جدالة قبل أن يطردوه ، وملتجأ إلى قبيلة لمتونة التي عاش في كنفها معلما وإماما للصلاة ، متشددا في الوقوف في وجه المسلكيات التي هي من صلب العقلية القبلية التي تحكم

أفرادها وتخالف في ظاهرها ومضمونها تعاليم الدين ، هذه "المساكنة" رصدت لنا أيضا تورعا من الفقيه عبد الله بن ياسين عن موارد هذه القبائل لشبهة الحرمة فكان لا يأكل إلا من صيده (لقد عاش بينهم وكان يتورع عن تناول لحوم وألبان قطعانهم ، لأنه كان يعتقد أن ما يملكونه دون استثناء كسبا غير حلال ...)²⁹

إن هذا الحضور المفترض للذهنيات أو الرواسب الثقافية (في الذهنيات والكسب) المنتمية إلى العقلية التقليدية والروح العصبية ، تجعل الانتماءات الذهنية المتعلقة بالجماعة العصبية والمبنية على أسس قرابية أو عصبية هي الفاعل الأكثر حظوة في إطار العلاقات بين الموظف ومرتادي المؤسسة أو المقاول صاحب المشروع.

وبشكل أوضح فإنها ذهنيات لم تتأثر كثيرا بالمنظومة الأخلاقية للخطاب الإسلامي ، بل نعتقد أنها لانته للعاصفة ولكنها ظلت تحافظ على وجود لها ، داخل اللاوعي الفردي والجماعي للمنظومة العصبية للقبيلة. وهو ما عبر عنه المصري أحمد زكي بدوي في مؤلفه معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية باعتبارها " العناصر الثقافية التي تترسب من مواقف ثقافية قديمة كانت أكثر تكيفا معها وذلك بعد زوال الظروف الاجتماعية التي نشأت في ظلها"³⁰ . والحال هذه فيفترض أن يتم المنح أو الإقصاء على أسس غير تنظيمية أي خارج المعايير الموضوعية لتنظيم عمل المؤسسة والتي تحرص عادة على الموضوعية وتراعي الكفاءة ونجاعة الفكرة.

واعتبرها باريتو بأنها " حالات عقلية ثابتة في العقل البشري توجد في كافة المجتمعات بالرغم من أن التعبير عنها يختلف من مجتمع لآخر"³¹ . وعلى هذه الشاكلة تصبح هي المعيار الذي على أساسه ، يحصل منشئ المقالة أو صاحب المشروع المقاولاتي على تسهيلات عبر شبكاتها من أجل إكمال مشروعه ؟ هذا ما نعتقد أنه موجود تماما في المؤسسة الموريتانية ، فتصبح المقالة كفكر إبداعي ابتكاري- على هذا النحو- رهينة البؤر التقليدية والكيانات السابقة على الدولة . وبالتالي تنشأ المقالة في بيئة غير صحية قد تعيقها عن تحقيق أهدافها الريادية .

إن تغول هذه الروح العصبية في جسم هذه المؤسسة بنظرنا لا شك يساهم بشكل قوي في ظهور ظواهر مثل الفساد والرشوة وإن كانت هذه المفاهيم كثيرة التأثير بالظواهر غير الصحية التي تصيب الجسم المؤسسي والجهود التنموية للمجتمع والدولة في مقتل. فالقبلية والمحسوبية والمحابة التي سبق الإشارة إليها ، وهما البنات الشرعيات لظاهرة الفساد هما بالتأكيد اللاتي يوفرن مظلة للرشوة وتبديد الأموال العمومية وإفلاس المشاريع التنموية الكبيرة .

3. تحكم الخصائص الثقافية للجماعة في الأفراد :

نعني بالخصائص الثقافية تلك المميزات التي يختص بها فرد أو جماعة قليلة أو كثيرة وتميزها عن غيرها وترتبط ارتباطا وثيقا بالعصبية والدين الثقافة المجتمعية أو ماضي التجارب التي عرفها المجتمع وبانتت تشكل تقاليد تتوارث من جيل إلى جيل ، وهي تشكل لاوعي المجموعة بالإضافة إلى كونها جماعة "قبلية تتحدر من جد واحد مشترك"³² وهو انتساب يطبعه الزيف غالبا حسب مورغان ومالينوفسكي (عبد الودود ولد الشيخ)، وتتمظهر وفق رموز ثقافية جامعة تبرز في أنماط التفكير ، والتفاهم وفق الرموز الثقافية التي تعبر عن الأنا الجماعي ، و سهولة قبول الأفكار وتبنيها داخل الجماعة وفهم رداات الفعل داخل المجموعة الخاصة ، كذلك يمكن الحديث بشكل خاص عن ما يمكن اعتباره مقبولا أو غير مقبول . ممدوحا ومذموما ، سواء من الأقوال أو من أنماط الفعل الأخرى . بغض النظر عن ما يسمح به القانون (يمنع القانون هذه المسلكيات)، أو ما فرضه الدين (يحض الدين على التقى و الورع) ، فلا شعور الجماعة هو ما يحدد البطولات والأمجاد في هذه الحالة (الرجولة، تفكير³³) ، بحيث يمكن التغاضي عن التجاوزات التي تتعدى أحيانا حدود ما هو متعارف عليه بصفته قانونا(في حالة الدولة وتسيير المؤسسات) أو حدودا دينية مقدسة(مخالفة أحكام شرعية وقانونية دون مبالاة) (اختلاس المال العام) (عدم الشفافية في منح القروض للشباب المقاول) . ولكنه مقبول ومجد داخل الجماعة أي داخل المجموعة القبلية أو العشيرة الضيقة .

ومن أجل فهم أكثر لهذه المسألة فإننا نتحدث عن صور من أنماط الفعل الثقافي الموجود داخل مجموعة اجتماعية وتم إقراره لاشعوريا فلا يتم الحديث عنه باعتباره عملا بطوليا في الظاهر المكشوف ! لأنه يخالف المنظومة القيمة أو القانون الصريح ولكنه بالملاحظة "البحثية"! ممجد في قرارة كل نفس من نفس أحد أعضاء المجموعة لأنهم تعارفوا على أهمية الإقدام عليه لمروديته المادية أو المعنوية لأحاديهم داخل وحدتهم العصبية.

وفي مجتمع بدوي حديث عهد بالدولة ، فإن النظر إلى المؤسسات ليست بالضرورة باعتبارها صرحا عاما يتساوى فيه المواطنون ويقدم خدمات مستدامة إشباع حاجات المجتمع ، بل باعتباره مكانا لبسط النفوذ وتقوية العصبية داخل الجهاز المؤسسي أو بعبارة ابن خلدون فالعصبية هي التي تدفع المجموعات "لإثبات نفسها والكفاح من أجل الصدارة والنزوع إلى الهيمنة"³⁴. إنها تأخذ صورا مختلفة فالعصبية تنظر إلى الدولة على هذا النحو باعتبارها غنيمة للجماعة القبلية ومكان لجلب المنفعة لها .

وبالرغم أن التحليل الخلدوني للعصبية جعل غايتها في النهاية الوصول إلى السلطة الذي يفضي في النهاية إلى قيام الدولة ، فإننا نرى أن نشوء حالة البحث عن الهيمنة وما أسمىها "استسهال نهب المال العام باعتباره غنيمة للجماعات القبلية " لازال غامضا ومع ذلك فإنه بإمكاننا أن نلجأ إلى تفسيرين عميقين في تاريخ المجتمع الموريتاني نعتقد أن لها دورا بارزا في ترسيخ هذه العقلية.

- الأول وهو (غياب سلطة مركزية) وتمثل في عجز العصبية الموريتانية رغم قوتها منذ سقوط دولة المرابطون³⁵ عن تكوين جهاز دولتي يحمل إسم الدولة بل اقتصرت كل المحاولات التي نشأت عن ما تم تسميته "سلطة أمرية تنشأ خارج الدوائر الحضرية" أو إمارات لها " مجال ترابي غير محدد تحديدا دقيقا وقارا بحكم طبيعة النظام الأميري نفسه الذي تعتبر الفروسية وما يلزمها من كر وفر إحدى مقوماته الأساسية من جهة ، ومن جهة أخرى سيادة نمط حياة البداوة الطاعنة في موريتانيا الأمس وما يصاحبها من حركة مجالية واسعة لتذليل الضغوط الإيكولوجية في فضاء جغرافي واسع وعلى مستوى مجتمع قبلي تسود فيه ملكية جماعية -هشة قانونيا ولا سيما في المناطق الرعوية - للأراضي³⁶.

- الثاني وهو (الولاء للقبيلة على حساب الدولة) ذلك أن نشوء الدولة لم يأتي من تطور المجتمع بل من ظاهرة الاستعمار وقد جاء هذا الأخير أساسا لتقويض نفوذ هذه العصبية ونزع سلاحها وإخضاعها لنمط الحياة الجديد من أجل تنظيم المجال ونهب الثروات التي في باطن الأرض والتضييق على المقاومة الجزائرية والربط بين المستعمرات الفرنسية.

وهذا ما يفسر بحسب الباحث ضعف الولاء للدولة ومؤسساتها بل أمكننا من افتراض تفشي ظواهر المحسوبية والمحابة وتغول العصبية والبنية التقليدية التي تنتظر إلى الدولة باعتبارها كائنا غريبا مستباح لتقوية نفوذ كل عصبية. تلك العصبية التي تقوم مقام الوطن (الأرض) فلا شيء يفرض على البدوي الاستقرار في إقليم محدد ذي حدود طبيعية وسياسية واضحة المعالم ، بحكم عدم ارتباطه بمكان دون سواه وبحكم نمط عيشه الذي يفرض عليه الانتجاع الدائم ، والمفارقة (أن هذه الحركية المجالية يستوي فيها جميع سكان الأمارة بمن فيهم مركز السلطة³⁷ الأميرية المتمثل في المحصر³⁸ أما عصبية فهي "فصيلة التي تؤويه" و مرتبط بها دون انفكاك على الدوام والولاء لها راسخ وحاضر في ذهنيته السوسيو-ثقافية سواء كان في مضارب جماعته أو في مؤسسة للدولة يمارس عملا إداريا أو يقدم خدمة عمومية.

إن قوة تحكم الخصائص الثقافية والاجتماعية للبنى التقليدية التي ارتبطت بمرحلة تاريخية عرفها تطور المجتمع ، حيث تظهر في يتأثر بها الأفراد وهم يمارسون عملهم الوظيفي في المؤسسات الرسمية ، يجعل من الصعب الجزم بقوة عامل معين ، وإن كانت الرواسب الثقافية أحد أهم هذه العوامل ، بيد أن الباحث يعتقد جازماً أن التأريخ الاجتماعي الذي يجعل الفرد أسير انتماء قبلي محدد ما يزال يتحكم في توجيه خيارات وولاء الكثير من المشتغلين في أروقة المؤسسات العمومية التي تقدم خدمات لمواطنين عاديين في الحياة الوظيفية اليومية في الإدارة الموريتانية . بحيث ينظر الموظف إلى المؤسسة باعتبارها مكان محايد لتقوية نفوذ عصبية القبيلة - كما أسلفنا - عن طريق منح الامتيازات على أساس القرابة أو تبادل المصالح مع نافذين آخرين في مؤسسات أخرى في إطار علاقة تبادلية.

هذا التحليل الذي يسعى لرصد وتفسير وفهم ما وراء تصرفات أعضاء المنظمات في الإدارة ، أو لنقل منظومة العلاقات غير الرسمية التي تحكم سلوك الموظفين والإداريين الموريتانيين ، والذي لا يعتبر فريداً من نوعه ، بل إنه يعبر إلى حد ما عن السلوك العام لمختلف أعضاء المنظمات في مجتمعات مختلفة غير أن الخصوصية الموريتانية تكمن في قوة التمسك بالعقلية التقليدية التي تؤدي إلى مراعاة العلاقات المبنية على أسس قرابية وعصبية قبلية داخل المنظمة وعقلية التسيير الإداري. وإن كان لا يتوقف عند هذا الحد بل يظهر أحيانا بشكل متناقض في صورة تمييز على أساس الجنس.

4. **التمييز على أساس الجنس :** لقد قمنا بالتحدث عن هذا المفهوم بناء على افتراض أن الظواهر التي تعرضنا لها سابقا لا يمكن أن تولد في مجتمع دون أن تغذيها الفروق التمييزية بين الأفراد على أساس الجنس ، ذلك أنها ذات أبعاد إقصائية وهي من مميزات المجتمعات الذكورية³⁹ ومن الطبيعي في بيئة كهذه لا تقدر الإنسان انطلاقاً من قدراته وإمكاناته بل من خلال علاقته وبناء على الروابط الدموية والمحسوبة أن لا تحقق العدالة في الحكم على الأفراد بغض النظر عن نوع جنسهم ، فالمرأة في هذه البيئة مهملة مغيبة لأنها امرأة وفي نظر الجماعة هي غير مؤهلة ليكون لها فعل في المجتمع انطلاقاً من كونها أنثى . وهو أمر حاولنا أن نتلمس تحليله في الأدبيات السوسولوجية على الآتي :

1.4 المرأة وتقسيم العمل

بيد أن هذا التوجه المقصي للمرأة من المشاركة في النهضة المجتمعية ، لا تعززه الشواهد كما تؤكد على ذلك الدراسات والأبحاث التي تناولت الفروق بين المرأة والرجل فهذا أميل دور كهائم في كتابه تقسيم العمل الاجتماعي في تناوله لوظائف الجنسين يعتقد أن المرأة كانت لها أدوار

أقوى مما أصبحت عليه في مجتمع اليوم ، أدوار غير تلك التي تجعلها تتوقف مهمتها على تدبير شؤون المنزل "وإعطاء المتعة الجنسية للزوج وتحصر عملها داخل هذه الدائرة".⁴⁰ فالمرأة في تلك الأزمنة القديمة لم تكن ذلك الكائن الضعيف الذي صارت إليه مع تقدم القيم الخلقية ، وهنالك بقايا عظيمة مما قبل التاريخ ، تشهد أن الفرق بين قوة الرجل وقوة المرأة ، كان نسبيا أضيق بكثير مما هو عليه الآن⁴¹. وقد قدم دور كهائم مثالا في إطار إلغائه لهذه العقلية التمييزية للمرأة ، معتبرا أن المجتمعات البدائية في الهند " تتمتع المرأة بأوجه شبه وظيفية ، تجعلها " لا تتميز بوضوح عن وظائف الرجال ، بل إن الجنسين ليعيشان الحياة نفسها ، ولا تزال هناك العديد من الشعوب تتدخل المرأة فيها في الحياة السياسية ، وقد لوحظ هذا بشكل خاص في قبائل لا بروكوا (Iroquois) والناشيز (Natchez) وفي هاواي حيث تشارك المرأة بألف صورة حياة الرجال ، وهن يصحبن الرجال إلى الحرب ويساهمن فيها بنصيب فعال ، وهن في "داهومي" وكوبا محاربات كالرجال ويقاتلن بجانبهم"⁴² لذا يبدو أن الرقة بحسب دور كهائم والتي هي إحدى خصائص المرأة اليوم لم تكن من خصائصها في الأصل ، بل إن الأثنى في بعض الأنواع الحيوانية تتميز بالصفة المعاكسة.

إذا بناء على تحليل تقسيم العمل في المجتمعات "البدائية" التي تعتبرها الأنثروبولوجيا صورة حية لما كان عليه البشر المعاصرون في أزمنة غابرة ، لا تعاني فيها المرأة من هذا التمييز والإقصاء التي تواجهه اليوم في زمن التطور وامتلاك الوسائل التي تحقق الحاجة والرفاهية للبشر .

2.4 المرأة في العمل الريادي بصفة عامة يتفق الدارسون على أن الصورة النمطية السائدة في المجتمعات التقليدية وخاصة الشرقية منها تظلم المرأة فيما يتعلق بالتمييز في بيئة العمل التي تعانيه بعض النساء على أسس جنسية ، فبرغم من أنه لا يوجد محدد يمكن إقصاء المرأة على أساسه من المشاركة فيه بنا على رغبتها وقدراتها الموضوعية ، إلا أنها أحيانا ترمى بنظرة إقصائية في إطار سعيها للمشاركة وبذل الجهد البدني والعقلي للاعتماد على نفسها ، وخاصة في المجتمع الموريتاني ، الذي تتحكم فيه إلى حد بعيد البني التقليدية وتقسيم الأدوار بناء على العادات والتقاليد المتعارف عليه ، يظهر ذلك في منظومة الأقوال الشعبية " المرأة من بيتها إلى قبرها " وهو مثال يحض على عدم خروجها من البيت والاستقلالية بنفسها لكونها أثنى فقط ، دون أن يتأسس هذا الحكم على معايير موضوعية أو منظومة القيم الثقافية وخاصة الشرعية الإسلامية النازمة لأخلاق وتعاملات المجتمع . ذلك أن الإسلام لم يمنع المرأة من العمل والكسب ، ولم يرفع خطاب التكليف عنها ، بل خاطبها مثل ما خاطب في كثير من الآيات والأحاديث كإنسان مسلم . صحيح أنه حث على التحلي بالأخلاق والسلوك الخلقي الحسن للجنسين ، وحث المرأة

على التحلي بالسلوك الذي يحميها في إطار أداء المهمات التي تعود عليها بالنفع ، فلا تكون عرضة للضياح وخاصة أنها كانت في المجتمعات القديمة بدون حماية قانونية بعكس ما عليه الواقع اليوم حيث تتمتع بحماية قانونية مبوبة في مساطر قانونية مفصلة ، بينما كانت في الماضي مهددة بالخطف والسبي والاسترقاق ، وكان ربما تسبب لعصبيتها "العار" في حالة تم تعرضت لمكروه . مما يؤدي إلى قتلها أحيانا لمحو "العار" المفترض عن قربتها ويحفظ لهم مكانتهم داخل الذهنية التقليدية للعصبية .

وفي عالمنا المعاصر تؤكد الدراسات والواقع أن هذا التمييز الذي تواجهه المرأة ليس له أي وجه من الناحية العلمية المحضة وعلى الصعيد العملي ، بل أشارت دراسات عديدة متعلقة بميدان العمل وريادة الأعمال ترصد الفروق المفترضة بين الأعمال التي تديرها نساء وتلك التي يديرها رجال" حيث خلصت دراسة قام بها البنك الدولي إلى "أنه لا يوجد فروق كبيرة بين المشاريع التي تملكها وتديرها المرأة والتي يملكها ويتولى تسييرها الرجل ، إذ تم إنشاء هذه الدراسة بغية إلغاء التصور الشائع بأن مؤسسات الأعمال والتجارة التي تملكها النساء تكون في أغلب الأحيان ذات حجم صغير ، وأنها أقل تكورا وتعمل في اقتصاد الظل ، حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن المشاريع التي تملكها النساء في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مبنية على أسس ثابتة ومستقرة. له إنتاجية عالية وتستخدم تكنولوجيا حديثة ، كما ترتبط بالأسواق العالمية مثلها مثل الشركات التي يديرها الرجل ، أما على مستوى العمالة فالمقاولات النسوية تشمل بنية ضخمة من اليد العاملة المهنية ذات التكوين المتخصص.⁴³

إذا ما قد يحدث في المؤسسات من تمييز متعلق بالفروق الجنسية إما ناشئ من الذهنية القبلية التقليدية والتي وإن كان الولاء فيها يتم عن طريق العصبية القروية إلا أنه عادة لا تتلقى المرأة الدعم الكافي من المحيط نظرا للإلزامية التقاليد في مجتمع لازال قبليا . وإن حدث أن هناك استثناءات ملموسة. وما نحن بصدد الحكم عليه هو فقط أنه لا يوجد أي اعتبار للقول أن هذه لها ما يؤكد لها ولو بجزء يسير على الصعيد العلمي . فالمرأة موجودة في الميدان وقادرة إذا توفرت الشروط الموضوعية للنجاح .

خاتمة

يبدو وكأن الظاهرة الاقتصادية المتمثلة في المقاوالتية ، تجد أحيانا صعوبات بنيوية على الصعيد السوسيو-ثقافي داخل المنظمة أكثر من مجموعة العوائق الفنية المتعلقة بالمشروع ، هذا الاستنتاج تعززه البيروقراطية وعدم عقلنة التسيير الإداري الناتجة عن غياب الجدية والصرامة والموضوعية في التعامل مع المقاول . بدءا من تقديم المشروع وليس انتهاء بالحصول على التمويل والمرافقة التأطيرية فإذا كان المقاول بغض النظر عن نوعية المشروع الذي قدم ، يتولد لديه هاجس خوف من مشاهد المحسوبة والمحاباة في طريقة التعامل داخل المؤسسة ، فهذا لا يترك لديه الثقة في أن مجموع الإجراءات والشروط الموضوعية لتنظيم المشاريع قد وجدت وحددت على مقاس خفي أو معايير خاصة ، من أجل أن يحصل البعض على امتيازات لمشاريع قد لا تكون موجودة أصلا على أرض الواقع .

في حين أن المشروعات الواقعية لا تجد القدر الكافي من التمويل الذي يحقق رضا المقاول من زاوية أخرى ، وإذا اتفق وحصلت على التمويل فإن طريقة تسديد الدفعات الشهرية لاسترداد هذا التمويل تكون مجحفة أحيانا وغير منطقية بالنسبة لأصحاب المشاريع المقاوالتية . كما يسجل غياب المرافقة المقاوالتية والتوجيه والاستعانة بالخبرة وهذا في غالبية الأمر عائد إلى بيئة التسيير وحاضنة ريادة الأعمال نفسها . وبالتالي لا تزال الذهنية التسييرية والثقافية داخل المؤسسة بنظرنا تشكل عائقا حقيقيا أمام ريادة أعمال حقيقية.

استنتاج:

وعموما فإن العوائق السوسيوثقافية داخل المنظمة اتضح أنها تؤثر بشكل عميق على بنية المشروع المقاوالتية ، وتحول دون وعي مقاوالتية حقيقي في موريتانيا مما كشف لنا عن ثلاث تحديات رئيسية تواجهها المقاوالتية في موريتانيا :

أولا : غياب الفكر المقاوالتية عن مؤسسات التعليم العالي في موريتانيا ، حيث لا يتم تدريس مقررات ذات علاقة بالثقافة المقاوالتية في أغلب الجامعات والمعاهد ، ولذلك لم تتولد ثقافة مقاوالتية قادرة في على اختراق طبيعة النظام الرسمي وغير الرسمي بفعل نقص المعرفة النظرية بأهمية المشاريع المقاوالتية وريادة الأعمال، رغم أن هذه الأخيرة هي الرهان الحقيقي لتجاوز العائق السوسيوثقافي في المنظمة، بمعنى أن التعليم قادر على تخريج طاقات باستطاعتها التأثير في البنية التقليدية في المؤسسة والتي تشكل عائقا أمام المشروع المقاوالتية حاليا.

ثانيا : ضعف الولاء المؤسسي للدولة ، وهو أمر ناتج عن انتشار المحسوبية وتحكم العقلية التقليدية في المرفق العمومي ، مما يؤكد الحاجة لوضع سياسات جادة لتعزيز مفهوم الدولة ، عبر

تقويض الخطاب القبلي بشكل عام وخاصة على مستوى المؤسسات ، من خلال تطبيق إجراءات صارمة لمجابهة المحسوبية والجهوية ويتمثل ذلك في وقف سياسة تعيين الأشخاص في هرم المؤسسات على أساس المحاصة القبلية. كما أنه التعليم الريادي والفكر الإبداعي قادر على كسب الرهان كون القيم التي يتأسس عليها باستطاعتها أن تكون بديلا عن البنيات التقليدية التي لا يزال الفرد يركن إليها بدافع الحاجة الاقتصادية.

ثالثا: ضعف المشاركة الاقتصادية للمرأة ، فالمرأة في الحياة الاقتصادية الموريتانية لا تزال تعاني من قصور في دعم المقولة النسائية ، حيث ينصب كل الاهتمام المقدم لها في هذا الصدد على صور شكلية من المشاركة والحضور على المستوى السياسي ، ورغم أننا لا نلغي أهمية هذا الجانب لما له من دور مكمل لبعض جوانب الدعم الأخرى ، إلا أن أوساطا مختلفة تراهن على أن التغيير الحقيقي لن يتم إلا بتمكين اقتصادي حقيقي للمرأة في شكل تمييز إيجابي على صعيد المقولة النسائية ، لأن استقلال المرأة الموريتانية اقتصاديا هو ما سيمكنها من تجاوز مختلف العوائق السوسيوثقافية في سبيل تبوء المكانة التي تستحقها كعنصر فاعل في المجتمع.

توصيات هامة: إن أي حلول مقترحة في سبيل دعم المقاوالتية والسعي لتجاوز العوائق السوسيوثقافية داخل المنظمة لا بد أن تنطلق أولا من الآتي :

1. على مستوى التعليم العالي وتعزيز الابتكار :

- ضرورة تفعيل دور التعليم العالي لغرس ثقافة وفكر ريادة الأعمال
- تفعيل دور حاضنات الأعمال في الجامعات والمعاهد لاحتضان الأفكار والمبدعين
- توقيع اتفاقيات تعاون بين جامعة نواكشوط والجامعات العربية الأخرى وخاصة الجزائرية لتعزيز ريادة الأعمال والابتكار وتبادل الخبرات

2. على مستوى تعزيز مفهوم الدولة وإصلاح الإدارة :

- وضع سياسات حكومية لمجابهة ارتفاع منسوب الخطاب القبلي
- العمل على تعزيز مفهوم الدولة من خلال تطبيق إجراءات صارمة لمجابهة العقلية القبلية في الإدارة

- إصلاح إداري وبناء عقيدة إدارية جديدة للعلاقة بين الموظف ومردى المرافق العمومي
- هيكلة جديدة للمؤسسات المنضوية في قطاع التشغيل وفتح مراكز خاصة بتطوير المقاولاتية
- 3. على مستوى دعم المقاولاتية النسوية والتمكين الاقتصادي للمرأة :
 - تعزيز مفهوم ريادة الأعمال وريادة الأعمال النسائية
 - فتح مراكز لتطوير المقاولاتية في المدن الرئيسية وإصلاح التعاونيات النسائية في الأرياف
 - إشراك المرأة في إدارة المؤسسات المعنية بتطوير المقاولاتية وريادة الأعمال

قائمة المراجع:

- 1 . جلال الدين سعيد ، معجم المصطلحات والشواهد الفلسفية ، تونس . دار الجنوب للنشر . 1994 . ص 481 .
- 2 إبراهيم عيسى عثمان . النظرية المعاصرة في علم الاجتماع . رام الله . فلسطين . دار الشروق للنشر . الطبعة الأولى . سنة 2008 . صفحة 23 .
- 3 . "الجماعات" ليست هذه العبارة لدوركهيم وإنما هي استنتاج منا . فما يصدق في حالة الأفراد قد يصدق في حالة المجتمعات القبلية نظرا لتشابه الأفعال والتصورات والذهنيات الجماعية
- 4 . العيد عماد . الفعل المقاولاتي كمادة لتحليل السوسيولوجي . مجلة المعيار . جامعة 20 أوت 1955 . سكيكده . المجلد 27 . العدد 1 . تاريخ النشر 2023/01/15 . ISSN:1112-4377 . صفحة 449
- 5 . ماكس فيبر . الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية ، ترجمة محمد علي مقلد . منشورات مركز الإنماء القومي . بيروت لبنان . دون سنة النشر . ص 08
- 6 تجدر الإشارة إلى أن ملكية المشاريع المقاولاتية لا تتأتى بالضرورة عن طريق الإنشاء أو الابتكار رغم أنها صفات مميزة فقد تتأتى عبر الوراثة كأن يكون عائلي أو أسري ويتم توريثه بين الأجيال أو عن طريق الشراء أو وسيلة من وسائل انتقال الملكية
- 7 . حدر باش بشير . إشراف علي مزيغي كمال - الهوية المسار المهني والشبكات الاجتماعية لمقاولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية . أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل . جامعة الجزائر 2 . السنة الجامعية 2016-2017 . صفحة 53 .
- 8 . إياد زوكار ، إدارة المشاريع . منشورات الجامعة الافتراضية السورية . سوريا 2018 ص 16
- 9 . إياد زوكار نفس المرجع . ص 16
- 10 . نفس المرجع
- 11 . Ronald Condor et Virginie Hachard **ecole de Management de projet et entrepreneuriat pistes de réflexion pour la conduite du projet entrepreneurial. ..** page .6 Normandie 30 rue de Richelieu 76600 le havre .france .
- 12 . Ronald condor et Virginie . page. 8
- 13 .. Ronald Condor et Virginie Hachad . p6
- 14 . يميل معظم المقاولين ممن ناقشناهم إلى أنها أخطاء مفتعلة ومقصود

- 15 . إبراهيم مذكور . **المعجم الوجيز** . معتمد من مجمع اللغة العربية القاهرة . طبعة جديدة شرعية 1999م . القاهرة . ص 415
- 16 . طلعت إبراهيم لطفي . **علم اجتماع التنظيم** .. دار غريب للطباعة . القاهرة . 2007 . صفحة 42
- 17 . نفس المرجع ص 42
- 18 . إبراهيم طلعت . نفس المرجع السابق . ص 46
- 19 . في إطار ملاحظتنا الميدانية ومراسلاتنا مع بعض المستفيدين من مشاريع الوكالة الوطنية للتشغيل عبر بعضهم عن تذمرهم من حجم وصرامة المبالغ المسترجعة شهريا حيث أكدت لنا إحدى المستفيدات (من مدينة ألاك الموريتانية) أنها مرغمة على دفع مبلغ 110 (40 ألف أوقية) دولار شهريا إلى الصندوق الوطني للإدخار والقرض في إطار التزامها برد المبلغ الذي مولت مشروعها (مركز للتكوين في المعلوماتية والطباعة).
- 20 . نفس المرجع السابق
- 21 . نفس المرجع السابق ص 48
- 22 . ناصر قاسمي . سوسيولوجيا المنظمات . دراسة نظرية وتطبيقية . الجزائر . ديوان المطبوعات الجامعية . 2014 . صفحة 120.
- 23 . فيليب مارشزين . **القبائل والإثنيات والسلطة في موريتانيا** . ترجمة محمد ولد بوعليبة .. موريتانيا . منشورات جسر عبد العزيز .. 2020 . صفحة 251
- 24 . مذكرة من إعداد بلعربي حنان . وإشراف الأستاذ دكتور مقراني الهاشمي . المؤسسة العمومية بين التنظيم العقلاني والخلل الوظيفي . مذكرة مكملة لشهادة الماجستير . جامعة الجزائر 02 . 2016-2017 - صفحة 17
- 25 . المختار ولد داداه أول رئيس للجمهورية الإسلامية الموريتانية . ينحدر ولاية اترارزة . مدينة بتلميت حكم موريتانيا من 1960-1978 . حيث أطاح به انقلاب عسكري على خلفية الصراع على الصحراء الغربية.
- 26 . فيليب مارشزين . مرجع سابق . ص 251 .
- 27 . نفس المرجع 252
- 28 .. ببيير بونت . **روايات أصول المجتمعات البيطانية** . مساهمة في دراسة ماضي غرب الصحراء . ترجمة وتحقيق د.محمد بوعليبة الغراب . موريتانيا . منشورات دار النشر جسر . نواكشوط . 2020 . ص 97

29. بيبير بونت . ترجمة محمد بوعليبة .. نفس المرجع ص 100
30. بلعربي حنان .. صفحة 15 . مرجع سابق
31. بلعربي حنان . مرجع سابق ص 87
32. عبد الودود ولد الشيخ . القبيلة والدولة في أفريقيا. قطر الطبعة الأولى . الدر العربية للعلوم ناشرون . 2013. صفحة 17
33. الرجولة . اتفكرش هي كلمة تعبر عن مرحلة بلوغ الفتيان عمر الرجولة والقوة والجدارة للقيام بالمهام في القبيلة وصارت تعبر حاليا عن الشطارة والذكاء في اقتناص الفرص وتستخدم عادة لتعبير عن الإعجاب والمدح لأحدهم عندما يتمكن اقتناص فرصة مثل الاستيلاء على وظيفة سياسية مرموقة بجهد الذاتي أو التحايل على المال العام وأخذه والنجاة من العقوبة .
34. عبد الودود . نفس المرجع ص 25
35. استحضارنا الدائم لدولة المرابطون التي حكمت في المغرب راجع إلأى كون هذه الدولة نشأت على ضفاف المحيط الأطلسي بما يعرف بموريتانيا حاليا فهذا الرباط نشأ على جزيرة موريتانية ويوجد قبر مؤسسين لهذه الدولة في عمق الأراضي الموريتانية أولهما أبوبكر بن عمر توفي 480 وقاضيه الإمام الحضرمي . ومنذ سقوط هذه الدولة لم تعرف البلاد كيانا دولاتيا حتى مجيء الاستعمار
36. محمد المختار ولد السعد . دراسات في التاريخ الموريتاني مقاربات منهجية ومعالجات سوسيوثقافية. موريتانيا . ص دار جسر عبد العزيز للنشر. نواكشوط . عمارة المامي. شارع كندي . رقم الإيداع في المكتبة الوطنية 1842. ص 70
37. المحصر يمثل عاصمة سياسية متقلة في حياة الانتجاع هذه ، فهو إسم يطلق على المخيم الأميري دون سواء من المخيمات البدوية الأخرى في بعض مناطق موريتانيا (منطقة ، اترارزة) و(تقابله "الحلة" في مناطق أخرى) ويمثل لمجتمعات البادية الطاعنة في موريتانيا العاصمة السياسية حيث يتم توزيع الأدوار السياسية وتنظيم شؤون العصبية السياسية والاجتماعية وقرارات الحرب والسلام.
38. ولد السعد نفس المرجع ص 71
39. هذا المفهوم مستوحى من " تحليلات بير بورديو" حول ما يسميه المجتمع الذكوري .
40. استنتاج منا
41. إميل دوركهايم . في تقسيم العمل الاجتماعي . ترجمة حافظ الجمالي . لبنان للجنة اللبنانية لترجمة الروائع . بيروت 1982. توزيع المكتبة الشرقية . صفحة 72

42 . نفس المرجع 7.

43 . بقاسم بودالي . المقاولاتية كآلية تمكن المرأة المبادرة من إنشاء مؤسسة مصغرة .
الجزائر .مجلة شعاع للدراسة الاقتصادية ، المجلد 5 ، العدد 1. المركز الجامعي تيسيمسيلت
مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة ، الجزائر 2021. ص 44