

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية



مطبوعة بيداغوجية

في مادة المقاولاتية

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص اقتصاديات العمل

من إعداد

للاكتورة . زيتوني هوارية

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	التعريف بمادة المقاولاتية
	مقدمة
المحور الأول : أساسيات حول المقاولاتية	
02	أولاً: تعريف ونشأة المقاولاتية
07	ثانياً : الاتجاهات المفسرة للمقاولاتية
09	ثالثاً: خصائص المقاولاتية
10	رابعاً: أهمية المقاولاتية
11	خامساً: دور المقاولاتية
12	سادساً: أبعاد وصفات المقاولاتية
المحور الثاني: صفات ومهارات المقاول	
14	أولاً: مفهوم المقاول
15	ثانياً: الصفات الشخصية للمقاول
16	ثالثاً: مميزات المقاول
المحور الثالث: الإبداع والابتكار كمحور للمقاولاتية	
18	أولاً: تعريف الإبداع
23	ثانياً : تعريف الابتكار

25	ثالثا: العوامل المساعدة على الإبداع والابتكار في المؤسسة
المحور الرابع: المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة	
32	أولا: أوجه التشابه والاختلاف
34	ثانيا: المقاولاتية المؤسسية
المحور الخامس: الجامعة والتعليم المقاولاتي	
37	أولا: تعريف الجامعة
38	ثانيا: تعريف التعليم المقاولاتي
39	ثانيا : أهداف وأهمية التعليم المقاولاتي
40	رابعا : سبل تقليص الفجوة بين مخرجات التعليم وسوق الشغل.
41	خامسا: التعليم والتدريب الموجه نحو المقاولاتية
المحور السادس: مراحل انشاء مشروع مقاولاتي	
46	أولا: البحث عن الفكرة
48	ثانيا : مرحلة دراسة السوق والبحث عن المعلومات
50	ثالثا: مرحلة البحث عن التمويل
51	رابعا.: مرحلة إعداد مخطط الأعمال
52	خامسا: تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة:
المحور السابع: مخطط الأعمال	
54	أولا: تعريف مخطط الأعمال
56	ثانيا: مكونات مخطط الأعمال
60	ثالثا: خصائص مخطط الأعمال

المحور الثامن: مرحلة تنفيذ المشروع المقاولاتي ميدانيا	
63	أولا: عملية التجسيد:
65	ثانيا: عملية الانطلاقة الفعلية
66	ثالثا: ضمان الاستمرار والنمو
70	رابعا: إستراتيجية التوسع
74	خامسا: استراتيجيات الانتهاء
المحور التاسع: الأجهزة المختصة في المرافقة المقاولاتية	
78	أولا: مفهوم المرافقة:
79	ثانيا: مراحل المرافقة المقاولاتية
83	ثالثا: أهم هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
المحور العاشر: آليات تشجيع المقاولاتية في الجزائر* دار المقاولاتية أنموذجا*	
88	أولا: دار المقاولاتية
88	ثانيا: مهام دار المقاولاتية
89	ثالثا: وظائف دار المقاولاتية
89	رابعا: أهداف دار المقاولاتية
92	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الهيكل	رقم الشكل
07	التنظيمي لمركز الضرائب	الشكل (01)
10	الهيكل التنظيمي للقباضة	الشكل (02)
11	الهيكل التنظيمي للمركز الضرائب	الشكل (3)

التعريف بمادة المقاولاتية

مادة المقاولاتية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص اقتصاديات العمل، يهدف إلى تعريف الطلبة بطرق وخطوات إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة، انطلاقاً من معرفة أساسيات المقاولاتية وأهميتها وخصائصها، وكذلك المصطلحات المتعلقة بالمقاولاتية مثل الثقافة المقاولاتية والروح المقاولاتية والتعليم المقاولاتي، ثم التعريف بالابتكار والاختراع والمخاطرة لان المقاولاتية تساوي الابتكار زائد المخاطرة ، وصولاً إلى دراسة الأجهزة المختصة في مرافقة مشاريع الطلبة (ANJEM، ANADE، ANDI، CNAC،) ، وفي الأخير إعطاء نظرة عامة حول دار المقاولاتية ، فدراسة هذه المادة تمكن الطالب من اكتساب مهارات ومؤهلات علمية وغرس فيه الثقافة المقاولاتية والروح المقاولاتية.

أهداف مادة المقاولاتية:

المهارة التي تستهدفها المادة هي " تدريب الأشخاص الذين يمكنهم دعم المقاولاتية في صياغة وتنفيذ المبادرات وإدارة الآثار المترتبة عليها، و تحفيز القدرات الريادية، والتي تشير إلى تطوير الرؤية إلى الإبداع، و إلى تحقيق وتنفيذ الإستراتيجية في الإدارة اليومية من حيث المعرفة، وتعلم الأساسيات التي تسمح بفهم المقاولاتية واكتساب المعارف القانونية، إضافة إلى الإلمام بأدوات وطرق اتخاذ القرار.

من حيث المعرفة المهنية:

- توفير الخبرة في إعداد مشروع مقاولاتي
- تحقيق المعرفة التحليلية لبيئة الأعمال
- بالتالي يوصى بأن يعرف الطالب:
- أساسيات أعمال المؤسسة.
- المفاهيم الأساسية في علم التنظيم.
- المعارف الأساسية للعملية الإنتاجية ودورة حياة المنتج.

مقدمة

تمثل المشاريع المقاولاتية عصب الاقتصاد في كثير من دول العالم، لأنها استطاعت التقليل من أهمية احتكار القطاع العمومي إذا أصبحت تمثل العمود الفقري لتنمية والنمو والمنافسة نظرا لمساعدتها في التقليل من البطالة وتحديد النسيج الاقتصادي وإنتاج القيمة والمبتكر يطرح منتجات حديثة تلبي حاجات المستهلكين وتشبع رغباتهم بتوفير المزيد من الرقاء لهم.

إن للمقاولاتية أهمية كبيرة لأنها ترفع من مستويات الإنتاج بالتقليل من عجز المنظمات العمومية في الإنتاج كما تشجع الابتكار عن طريق إنشاء مؤسسات مبتكرة جديدة يمتد أثرها إلى الإدماج الاجتماعي للعمال.

واحتل موضوع المقاولاتية حيزا كبيرا من اهتمام الدول من بينها الجزائر كونها تساهم في توسيع وتنويع القاعدة الاقتصادية فهي إذا تخلق مجالات للاستثمار والتشغيل ونظرا للتقدم المتسارع والتطور الهائل في مختلف العلوم التكنولوجية مما أنتج نقلة نوعية في مختلف المجالات، التي وضعت الدولة في تحد مستمر.

فإما التكلفة مع هذا الواقع أو الدخول في أزمت اقتصادية، ورغم رغبة الدولة في تجديد النسيج الاقتصادي من خلال تطبيق برامج وسياسات تنمية تهدف إلى تشجيع المقاولاتية إلا أنها لم تكن فعالة.

أدت الأعداد المتزايدة من خريجي الجامعات سنويا مئة ألف خريج سنويا - في كل التخصصات إلى عدم قدرة سوق العمل بالقطاعين العام والخاص على استيعاب طالبي العمل من المتخرجي، فالدولة لم تعد قادرة على توفير مناصب شغل لجميع خريجي الجامعات. لذلك سعت الحكومة الجزائرية على غرام الجامعة والمؤسسات الاقتصادية وهو مطلب تمليه الحتمية الاقتصادية، للانتقال إلى تنويع الاقتصاد الوطني الذي يعد أحد رهانات الحكومة حاليا من خلال ربط الجامعة بسوق العمل، ولأن التعليم يعتبر ركيزة أساسية في تطوير الاقتصاد الوطني، فقد سعت إلى تفعيل دور

الجامعات، وهذا من خلال إنشاء دار المقاولاتية بغية زرع روح المقاولاتية في الشباب من أجل إنشاء مؤسسات مصغرة تهدف إلى امتصاص البطالة والنهوض بالاقتصاد الوطني.

إن إدماج خريجي الجامعات في عالم المقاولاتية منخفض جدا بالرغم من الجهود التي تبذلها الدولة لتمكين خريجي الجامعات من الانسجام للمجال الاقتصادي وممارسة الأعمال المقاولاتية عن طريق إنشاء دار المقاولاتية وكل جامعة بالإضافة إلى فتح تخصص مقاولاتية بالنسبة لطلبة السنة أولى ماستر في بعض الجامعات وتدرّس مادة المقاولاتية لكل التخصصات في الجامعة.

ومن هذا المنطلق تقدم هاته المطبوعية التي تعمل من خلالها تسهيل فهم وشرح مادة المقاولاتية للطلبة الجامعيين، حيث تهدف من خلال المحاور المعالجة تسليط الضوء على أهم ما يجب أن يلم به الطالب الباحث عن الإطار المفاهيمي للمقاولاتية لميدان البحث العلمي وكنشاط اقتصادي وممارسة.

المحور الأول

أساسيات حول المقاولاتية

*** أساسيات حول المقاولاتية ***

للمقاولاتية أهمية كبيرة، فدورها لا يقتصر فقط في الرفع من مستويات الإنتاج وزيادة العائدات ، بل يتعدى ذلك ليشمل التجدد في النسيج الاقتصادي من خلال تعويض المؤسسات والشركات التي فشلت ، وإعادة التوازن للأسواق بالإضافة إلى تشجيع الابتكار عن طريق انشاء مؤسسات جديدة ليشمل حتى المؤسسات القائمة التي تضطر للتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية . نحاول ضمن محور أساسيات المقاولاتية التطرق إلى مفهوم المقاولاتية وتقديم التعاريف الخاصة بالباحثين في هذا المجال مع إبراز أوجه الاختلاف بينها ، لنتقل بعد ذلك إلى تحليل مفهوم الروح المقاولاتية .

أولا : تعريف ونشأة المقاولاتية

أصبحت العديد من الدول تولي أهمية بالغة بالمقاولاتية وهذا ما يعكسه التوجه الأكاديمي العالمي، نحو مفهوم المقاولاتية والعمل الحر والمبادرات الفردية التي أصبحت تلعب دورا فعالا في تحقيق التنمية المستدامة من جهة ومن جهة أخرى هي مصدر جوهري لخلق فرص العمل والإبداع والخروج عن المألوف في حل الميادين، إذ تعتبر المقاولاتية الآن دعامة هامة من دعائم الاقتصاد الوطني. كما أن هذا المفهوم أصبح شاسع الاستعمال، ومتداول كثيرا في مختلف المجالات العلمية منها والأكاديمية، وهو ما يؤكد الاهتمام بالمقاولاتية كميدان للبحث العلمي وكمجال للتدريس.

1- جذور الفكر المقاولاتي:

مَرَّ مفهوم المقاولاتية بالعديد من التطورات خلال فترات زمنية كانت مليئة بالإسهامات والنظريات العلمية من قبل الباحثين في هذا السياق وذلك منذ القرن السادس عشر واستمرار البحث في هذا المجال إلى يومنا هذا أين أصبحت المقاولاتية أهم أسس التنمية الاقتصادية ، وعليه يمكن القول أن ظاهرة المقاولاتية قديمة ومتجددة، وسنحاول فيما يلي التطرق بإيجاز للتطور التاريخي للمقاولاتية.¹

¹ - L.J. Fillion, Management des P.M.I , Pearson education, Canada, 2007.

تشير الدراسات إلى أنه وإلى غاية القرن 18 كانت معظم الأنشطة الانتاجية تتمركز في المنازل وتتم بشكل يدوي دون الاعتماد على الآلة حيث تميزت هذه الفترة بسيطرة التجارة على الوحدات المصرفية والأنشطة الانتاجية، حيث كانت هذه السمة السائدة في النشاط الاقتصادي.

- وبظهور بواد الثورة الصناعية والنظام الرأسمالي ساهم هذا في تغيير الفكر المؤسسي، تطورت حيث تطورت الوحدات الانتاجية وتحول مفهومها وتشكلها إلى مؤسسات صغيرة ومتوسط إلا أن الباحثين في تلك الفترة لم يولوا أهمية لمفهوم المقاول والمقاولاتية حيث ارتكز الاهتمام على المؤسسة دون مراعاة لأهمية الفرد (المقاول).

وفي هذا السياق فقد عرف النيوكلاسيك المؤسسة على أن وظيفتها تقوم على التنسيق بين عوامل الانتاج (رأس المال والعمل)، كما أن دور المقاول/المسير ينتهي عند إلقاء ميكانيزم السوق وديناميكية العرض والطلب، وهو ما انتقده Contillon في أبحاثه ودراساته حول المقاول، ومع نهاية القرن 19 ونظرا للاشتداد المنافسة نتيجة الثورة الصناعية الثانية وما رافقها من ظهور أفكار جديدة في التسيير كالفصل بين المالك والإدارة المسيرة للمشاريع حيث كانت الولايات المتحدة الأمريكية أول من عمل على الفصل بين الملكية والتسيير سنة 1870 لينتشر العمل بهذا المبدأ في 1920 ويشمل كل القطاعات في الدولة، ما ميز هاته المرحلة في مجال المقاولاتية هو الإهمال التام لأهمية هذا الأخير في انشاء المؤسسات.

- إلا أنه وبعد منتصف الثمانينات وبظهور الأزمة الاقتصادية لم تعد المؤسسات الكبرى حلاً لزمتهما المالية سوى تسريع عدد كبير من العمال وما نتج عنه من أزمة البطالة، وصعوبة التكيف مع المعطيات الجديدة للبيئة الاقتصادية والتكنولوجية، وقد مثل هذا الأمر نقطة تحول في نظرة الباحثين والجهات والحكومية لمكانة وأهمية المؤسسات الكبرى وإهمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي بدأت من هاته المرحلة ونضلت أهميتها كبديل يمكن اللجوء إليه للخروج من الأزمة التي هزت الاقتصاد الوطني .

ومن خلال ما تقدم يتضح جلياً أن بتحديث عن المقاولاتية والمقاول لم يحط بالاهتمام والنضج إلا في فترة التسعينات.

بالرغم من الاهتمام الكبير للمقاولاتية من طرف المختصين إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف واحد للمقاولاتية، كون تعريفها تطور بتطور الزمن من مع التطور الاقتصادية¹ فهي تغير عملية انشاء مهمة إضافية للمجتمع عبر القيام بمنح الموارد العامة والخاصة معاً بهدف استعمال واقتباس الفرص الاجتماعية والاقتصادية والثقافية من بيئة تجعل مبدأ التغيير، لذلك سنعرض تعريف المقاولاتية و أهم المراحل التاريخية لتطور تعريف المقاولاتية.²

2-تعريف المقاولاتية:

تعددت تعاريف المقاولاتية واختلفت ولم يتفق على تعريف واحد للمقاولاتية نذكر منها :

* المقاولاتية هي ديناميكية خلق واستقلال فرص الأعمال من طرف فرد أو العديد من الأفراد على خلق مؤسسة جديدة يهدف إلى خلق قيمة.³

* المقاولاتية هي محمل المعلومات والمعطيات المؤدية إلى ابراز التقديرات في حسن تسيير مؤسسة ما وذلك انطلاقاً من وجود مبادئ ومعطيات المؤسسة.

* ضمان التأقلم مع كل من المحيط الاقتصادي والاجتماعي.⁴

* هي عملية تتميز بالربط بين مكونين أساسيين:

المكون الأول: يتعلق بالمشروع، المحيط والموارد

المكون الثاني: سيكولوجيا المقاول، تعاملاته، مؤهلاته ومحفزاته.⁵

* تعني عملية الاستحداث أو البدء في نشاط معين، كما تعني تحقيق السيق في قطاع معين.⁶

¹ - معراج هوارى، صارة ريغي، مدخل للمقاولاتية، فواصل للنشر والعلام، غرداية، ص 14.

² - منصور رقية، خيرة أنفال، دعم وتنمية المقاولاتية الشبابية في أوروبا، التجربة الفرنسية نموذجاً، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول

المقاولاتية الشبابية، جامعة محمد خضر، بسكرة، ص 3.

³ - منصور رقية، خيرة أنفال، دعم وتنمية المقاولاتية الشبابية في أوروبا.

⁴ - ماضي بلقاسم، بوضياف، بوضياف عمر، ثقافة المؤسسة والمقاولاتية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى وطني حول المقاولاتية 2010، جامعة محمد

خيضر بسكرة، ص 7.

⁵ - يجاوي مفيدة، انشاء المؤسسة والمقاولاتية: هل هي قضية ثقافي قضية ثقافية؟ مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المقاولاتية وفرص العمل أيام

6-7-8- أفزيل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 4.

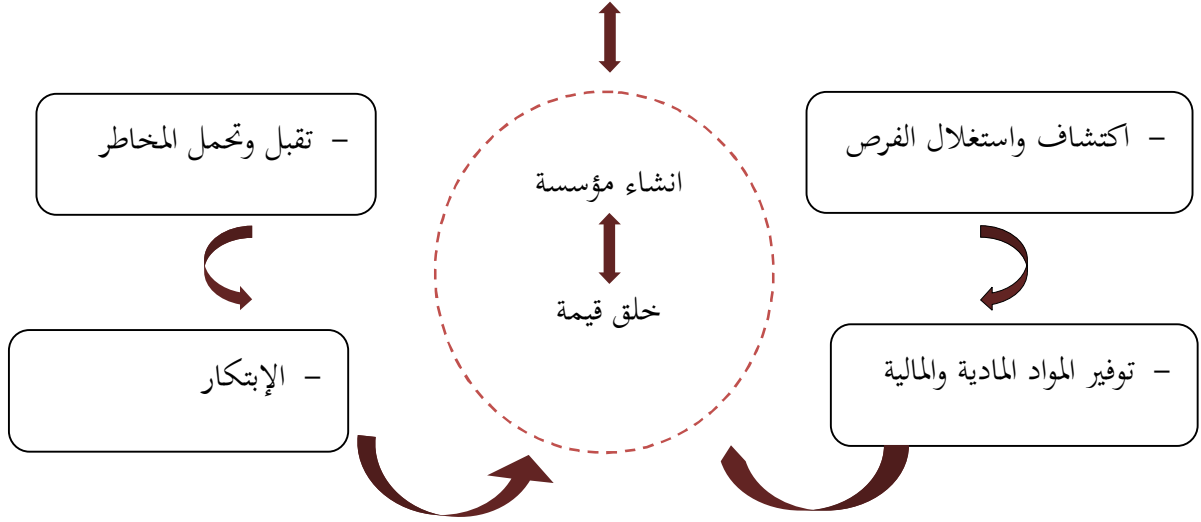
⁶ - عبد الجبار سلمي، التفاعل بين التعليم والمقاولاتية خدمة لاحتياجات السوق، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المقاولاتية السياسية،

جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2013، ص 4.

* وأعطى الاتحاد الأوروبي تعريفا للمقاولاتية سنة 2003 هي الأفكار والطرق التي تتمركز من خلق وتطوير نشاطا ما عن طريق مزج المخاطرة والإبداع والابتكار والفاعلية في التسيير وذلك ضمن مؤسسة جديدة مؤسسة جديدة أو قائمة.¹

* هناك تعاريف أخرى للمقاولاتية باعتبارها فرصة يجب اقتناصها أو باعتبارها ظاهرة تنظيمية.

الشكل (رقم 01): ملخص لمفهوم المقاولاتية



3- نشأة المقاولاتية:

لقد تطور البحث في مجال المقاولاتية حسب ثلاث اتجاهات فكرية وهي :

فإلى غاية الستينات عرف هذا المجال سيطرة الاتجاه الوظيفي الذي يدرس المقاولاتية من الجانب الاقتصادي، ليظهر بعدها اتجاه ثاني إلى جانبه يركز على دراسة خصائص الأفراد وتأثيرها على المقاولاتية ومع بداية التسعينات ظهر اتجاه جديد يتزعمه المسيرون اهتم بدراسة العملية ككل.

¹ - مولاي حاجة مباركة، انث جميلة، الرغبة المقاولاتية عند الطلبة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر في العلوم التجارية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، جامعة سعيدة 2015-2016.

الجدول رقم (01): يوضح نشأة المقاولاتية حسب ثلاث اتجاهات فكرية:

المقاولاتية حسب	مفهومها
الاتجاه الاقتصادي	<p>تضمن هذا الاتجاه محاولات عديدة لتعريف المقاول انطلاقا من وظائفه الاقتصادية، مما أدى إلى تطور مفهوم المقاول عبر الزمن تماشيا مع التحولات التي عرفها النظام الاقتصادي العالمي، حيث استعملت كلمة المقاول سنة 1616م وكانت تعني الشخص الذي يوقع عقدا مع السلطات العمومية من أجل ضمان عمل ما أو مجموعة أعمال مختلفة.</p> <p>وأدخل مصطلح المقاول إلى النظرية الاقتصادية من طرف: R.Cantillon سنة 1755م و B.Say سنة 1803م حسبهما. المقاول هو شخص مخاطر يقوم بتوظيف أمواله الخاصة.</p> <p>حسب R.Cantillon : هو شخص يشتري أو يستأجر بسعر أكيد يبيع بسعر غير أكيد.</p> <p>حسب B.Say : يقوم المقاول باستغلال المعارف التي يمتلكها العالم من اجل إنتاج سلع ذات منفعة، كما اعتبره وسيط بين المنتجين والمستهلكين</p> <p>تم التركيز في هذا الاتجاه على المقاول في حد ذاته، وذلك بدراسة خصائصه باعتبارها وسيلة يمكن من خلالها فهم النشاط المقاولاتي، قامت بدراسة المقاول انطلاقا من الخصائص النفسية الخاصة للإنجاز، والتفوق وتحقيق الهدف) والشخصية ((الوسط العائلي، الذي ينتمي إليه.</p>
اتجاه خصائص الأفراد	<p>تم التركيز في هذا الاتجاه على المقاول في حد ذاته، وذلك بدراسة خصائصه باعتبارها وسيلة بمركز من خلالها فهم النشاط المقاولاتي، وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من الدراسات قامت بدراسة المقاول انطلاقا من الخصائص النفسية (الحاجة للإنجاز والتفوق و تحقيق الهدف .</p> <p>والشخصية (الوسط العائلي، الذي ينتمي إليه المستوى التعليمي، الخبرة المهنية،</p>

السن.	
	<p>في الثمانيات أشار Drucker إلى التحول الذي طرأ على النظام الاقتصادي والذي انتقل بفضل روح المقاولاتية من اقتصاد مركز أساسا على المسيرين إلى اقتصاد مبني على المقاولين ، حيث أرجع أن أسباب نجاح المقاول يعود إلى أهمية الابتكار والابداع لنجاح المؤسسة.</p> <p>كما أن هناك مجموعة من النشاطات التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة لمتغير واحد ضمن هذا النموذج وهي: البحث عن الفرصة المناسبة، جمع الموارد، تصميم المنتج، انتاج المنتج وتحمل المسؤولية أمام الدولة والمجتمع.</p>

المقاولاتية حسب
سير النشاط
المقاولاتي

المصدر : الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص ص3-10.

ثانيا : الاتجاهات المفسرة للمقاولاتية

أصبحت المقاولاتية مفهوم شائع الاستعمال ومتداول بشكل واسع في معظم البلدان، ومحور أساسي للتطور.

ونمط حياة مختلف يمكن الأفراد من تحقيق رغباتهم ويصبحوا الأكثر استقلالية ومستوى معيشي أفضل.

1- المقاولاتية كظاهرة تنظيمية.

هذا الاتجاه والذي يتزعمه Gartner يعتبر أن المقاولاتية عملية استناد منظمات جديدة، وحتى يتسنى فهم هذه الظاهرة يتوجب علينا دراسة العملية التي تؤدي غلى ولادة وظهور هذه المنظمات، بمعنى آخر مجموع النشاطات التي تسمح للفرد باستثناء مؤسسة جديدة.¹

فحسب هذا الاتجاه تشمل المقاولاتية مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقاول بتجنيد وتنسيق الموارد المختلفة من معلومات، موارد مالية، بشرية...، وذلك من أجل تجسيد فكرة في شكل

¹Allain E=Fajole, entreprenariat, dumond, Paris, p29

مشروع مهيكّل وأن يكون قادرا على التحكم في التغيير ومسايرته من خلال أنشطة مقاولاتية جديدة.

ومن خلال ما سبق يمكن أن تعرف المقاولاتية حسب هذا الاتجاه بأنها عملية انشاء مؤسسة من خلال تجسيد فكرة في مشروع.

2- المقاولاتية استغلال للفرص

حسب هذا الاتجاه يعرف Venkatarman المقاولاتية بأنها العملية التي يتم من خلالها اكتشاف وتثمين واستغلال الفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية والفرص حسب Casson تعني الحالات التي تسمح بتقديم منتجات وخدمات وموارد وأولية جديدة ، بالإضافة أيضا إلى إدخال طرق جديدة في التنظيم وبيعها بسعر أعلى من كلفة انتاجها. ويتم ذلك عن طريق المقاول الذي يعين شخصا قادرا على اكتشاف موارد غير مثمّنة، يقوم بشرائها وتنظيمها من أجل إعادة بيعها في شكل سلع ومنتجات مثمّنة بشكل أفضل من طرف المستهلكين.¹

ومن خلال ما سبق يمكن أن تعرف المقاولاتية بأنها استغلال للفرص التي تسمح بتجسيد مشروع.

3- المقاولاتية ازدواجية بين الثنائية (الفرد-خلق القيمة).

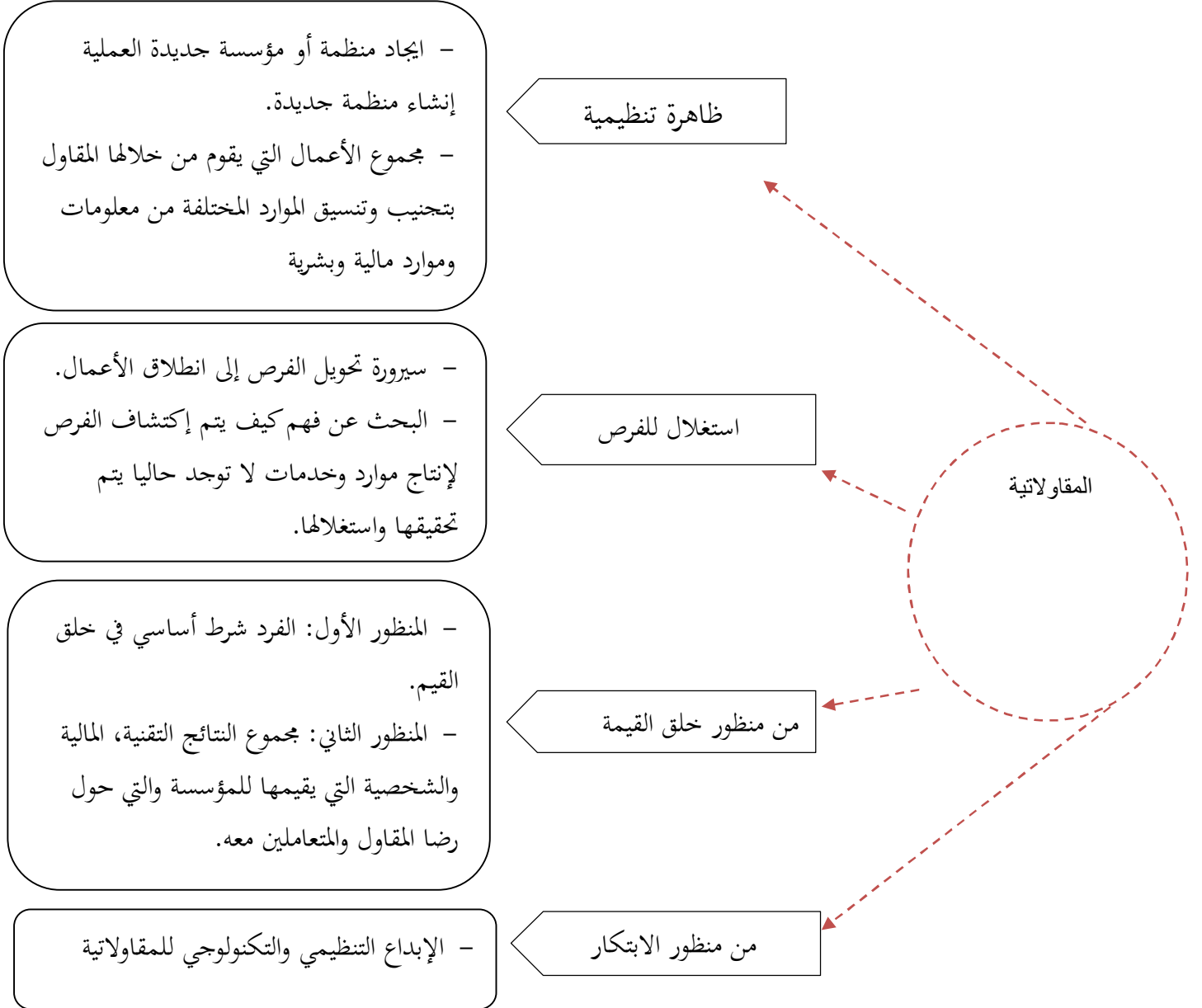
حسب هذا الاتجاه يتمحور مفهوم المقاولاتية حول دراسة العلاقة التي تربط بين الفرد والقيمة التي أنشأها ويتزعمه "Bruyat" فبالنسبة إليه يتمثل الموضوع العلمي المدروس في مجال. فهو يعتبر الفرد شرط أساسي في خلق القيمة فهو عامل رئيسي في الثنائية إذ تقوم بتحديد طرق الانتاج، وبالتالي المقاول هو ذلك الشخص والذي يحدد خلق قيمة لإنشاء مؤسسة جديدة مثلا والذي بدونها لم يكن لهذه القيمة أي تقدم.

يمكن اعتبار أن هذه الاتجاهات متكاملة حيث لا يكفي أي اتجاه لوحده من تعريف المقاولاتية، بصفة عامة يمكن تعريفها كالتالي: المقاولاتية هي مجموعة النشاطات يتم من خلالها انشاء

¹ -Karim Messeghem, L'entrepreneuriat enquête de paradigme : apport de l'école artrichenne, le congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, t internationalisation des PME et ses conséquences sur

مؤسسة ذات طابع تنظيمي من خلال استغلال الفرص المتاحة من طرف فرد يتمتع بخصائص معينة من أجل تجسيد فكرة مبدعة وبالتالي خلق قيمة.¹

الشكل (02): الاتجاهات المفسرة للمقاولاتية



¹-زايد مراد، الريادة و الابداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولاتية، التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خضرم، بسكرة، الجزائر، أيام: 08/07/06 أبريل 2010، ص 07.

ثالثا: خصائص وأهمية المقاولاتية:

1- خصائص المقاولاتية

تتميز المقاولاتية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:¹

* هي عملية انشاء مؤسسة غير نمطية تتميز بالإبداع سواء من خلال تقديم منتج جديد أو طريقة جديدة في عرض منتج أو خدمة ما أو طريقة جديدة في التسويق والتوزيع.
* ارتفاع نسبة المخاطرة لأنها تقدم الجديد وما يرافقها من عوائد مرتفعة في حالة نفاذ المنتج أو الخدمة الجديدة في السوق .

* تحقيق أرباح احتكارية ناتجة من حقوق الابتكار والتي تظهر في المنتج أو الخدمة المعروضة في السوق مقارنة بالمؤسسات النمطية التي تقدم منتجات وخدمات.

* الإدراك الكامل للغرض (الحاجات، الرغبات المشاكل، التحديات والاستخدام الأفضل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المشاريع التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية .

* هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات التي تعود للقرارات الفردية الهادفة للربح.

* هي مجموعة من المهارات الإدارية التي تركز على المبادرة الفردية بهدف الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتميز بنوع من المخاطرة.

* الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المنظمات والتي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.

2- أهمية المقاولاتية

تبرز أهمية المقاولاتية من كونها القدرة على إيجاد وخلق سلوك إداري يهدف إلى استثمار الفرص لتحقيق نتائج. فالمقاولاتية تتطلب وجود أشخاص مميزين ومبدعين ومغامرين لديهم القدرة على رؤية الفرص وتقسيمها.

¹تحفيق خذري، الطاهر بن حسين، المقاول كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- المسارات و المحددات - الملتقي الوطني حول واقع و افاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر . جامعة حمة لحضر . الوادي . يومي 05-06-2013 ، ص 05.

* الإبداع: من أهم أسباب نجاح المشروع، فهو الذي يكسبه التميز ويمده طريق النجاح، ويقوم الإبداع على الابتكار وخلق الأفكار الجديدة والتغيير.

* المشاريع الجديدة: تساهم في تنمية وتطوير الاقتصاد المحلي من خلال المكاسب المباشرة التي يحققها صاحب المشروع والغير المباشرة التي يكتسبها الاقتصاد المحلي.

توفير فرص العمل : توفير مناصب العمل وتأمين مصادر الرزق، التقليل من العبئ الملقى على الأفراد الباحثين.

رابعاً: دور وأبعاد المقاولاتية

يهدف النشاط المقاولاتي إلى تحقيق مجموعة من الأجواء الاقتصادية يمتد أثرها إلى الحياة

الاجتماعية والبيئية كما يلي :

1- على المستوى الاقتصادي:

* إعادة هيكلة وتحديد النسيج الاقتصادي من خلال خلق مؤسسات جديدة اعتماداً على أفكار ابداعية بما يستجيب لاحتياجات السوق، وعادة ما تأخذ هذه المؤسسات شكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه الأخيرة أصبحت في العقود الأخيرة تقود الاقتصاديات المتقدمة.

* المحافظة على استمرارية المنافسة في الأسواق وكسر النمط الاحتكاري الذي تمارسه المؤسسات الكبيرة بفضل الإبداع والابتكار.

* المساهمة في نمو الاقتصاد إذا أصبحت المقاولاتية تلعب دوراً هاماً في تقدم الاقتصاديات وتحقيق نسب نمو مهمة بسبب مرونتها وقابليتها على الاستجابة للتغيرات السريعة في الاقتصاد.¹

2- على المستوى الاجتماعي

* المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للأفراد وذلك من خلال خلق فرص عمل وتغليب البطالة مما يؤدي إلى زيادة متوسط الدخل الفردي.

¹ -توفيق خذري، الطاهر بن حسين، المقاول كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - المسارات و المحددات - الملتقى الوطني حول واقع و افاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر . جامعة حمة لحضر .الوادي . يومي 05-06- ماي 2013 ، ص05.

* المساهمة في تحقيق العدالة الاجتماعية وإعادة توزيع الثروة بين أفراد المجتمع من خلال انتشارها الجغرافي الذي ينتج لها ولوج عدة مجالات وأنشطة.

* الحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن والتي تعد فرصا متعددة للأفراد للحصول على فرص عمل دون الحاجة إلى التنقل إلى المدن أين تتواجد المؤسسات الكبيرة التي يصعب التوظيف بها، ولهذا تعتبر المقاولاتية عنصر تثبيت للسكان بحكم قدرتها على التواجد في هيئات وأماكن مختلفة.

* المساهمة في ترقية المرأة باعتبار المقاولاتية من أهم السبل التي يمكن للمرأة من خلالها إظهار إمكانياتها في مجال الأعمال والريادة وفتح آفاق مهنية تتعدى بساطة الأعمال المنزلية وهو ما يدعم دورها في الاقتصاد الوطني.

خامسا: أبعاد وصفات المقاولاتية

1- أبعاد المقاولاتية: للمقاولاتية ثلاثة أبعاد وهي:¹

* تعتبر المقاولاتية تطبيق يمكن استخدامها في مجالات مختلفة: اقتصادية، اجتماعية وسياسية

* المقاولاتية كذلك تعتبر "مادة تعليمية" وهذا نتيجة المساهمة النفعية التي تقدمها اليوم والمتمثلة بطريقة تعليمية وأكثر عقلانية في الدفع إلى روح خلق المؤسسة.

* التعاونية على العموم مجال بحث مستغلة بشكل كبير من طرف العديد من الباحثين.

2- صفات المقاولاتية: للمقاولاتية مجموعة من الصفات وهي:²

* المقاولاتية هي إحدى مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق باستخدام المفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة، وكذلك الوصول إلى تطوير طريق وأساليب جديدة للعمليات.

* المقاولاتية هي الجهد الموجه نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع.

¹تحفيق خذري، الطاهر بن حسين، المقاول كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - المسارات و المحددات - الملتقى الوطني حول واقع و افاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر . جامعة حمة لحضر .الوادي . يومي 05-06-2013، ص03.

²أكساس وفاد، مونية، حموني، المقاولاتية النسائية بين الواقع

* رأس مال معقول، الممر الذي يجلب الأفراد الذين يميلون إلى الإبداع والابتكار ويرغبون في الإشراف المباشر على أموالهم.

* الملكية الفردية أو العائلية أو الشراكة المحدودة، فكلما كان رأس المال منخفض كلما كان بإمكان الشخص امتلاك مشروع يتماشى مع قدراته ومهاراته.

* استقلالية الإدارة بحيث يكون صاحب المؤسسة هو مديرها.

سادسا: مصطلحات ذات صلة بمفهوم المقاولاتية

تتميز أدبيات المقاولاتية بوجود من المصطلحات وذات الصلة بمفهوم المقاولاتية، سنحاول

فيما يلي عرض البعض منها:

1- التوجه المقاولاتي :

لقد تعددت تعريفات التوجه المقاولاتي، حيث ينظر له عموما على أنه إرادة فردية أو استعداد فكري لإنشاء مؤسسة وتجسيد ذلك في ظل ظروف معينة.

-التوجه المقاولاتي : حسب (Bird 1988) عرفه عللا أنه حالة العقل التي توجه انتباه الشخص وعمله نحو العمل الحر بدلا من العمل التنظيمي.

-الوجه المقاولاتي حسب Bruyat 1993 هو إرادة فردية تتحول إلى انشاء مؤسسة".

-وبالنسبة لـ B.J.BIRD 1998 فكتب أن التوجه مرحلة تولد مع الحاجات، القيم، العادات واعتقادات الفرد، كما كتب سنة 1992 أن انشاء مؤسسة هو نتيجة مباشرة لتوجهات الأفراد التي تتأثر طبعا بالمتغيرات المحيطية وعليه التوجه المقاولاتي هو إرادة أو استعداد فكري يتحول إلى انشاء مؤسسة.

- ويعرف Thompson 2009 بأن اقتناع ذاتي معترف به من طرف شخص أنه ينوي القيام بمشروع عمل جديد ويخطط بشكل واع للقيام بذلك في وقت ما في المستقبل"

-ويؤكد A.Tounés على أنه وبالرغم من أن التوجه المقاولاتي ارادة فردية تسجل ضمن مراحل معرفية وادارية، لكنها تابعة للظروف الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية. (TOUNES 2006,p,58).

2- الثقافة المقاولاتية

هي مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة الأفراد، ومحاوله استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال بإيجاد أفكار مبتكرة، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة إلى التخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم والرقابة، وترسخ هذه الثقافة من خلال ثلاث فضاءات مهمة هي : العائلة: العائلة، المدرسة والمؤسسة.

يعتبر تعريف Schein. H.E لثقافة المقاوله أكثر التعريف انتشارا وتداولاً ويعرفها ب: البنية التي تشكل من المسلمات الأساسية التي تبتكرها، تكتشفها أو تصوغها مجموعة معينة عندما تتعلم كيف تواجه مشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، وهي مسلمات أدت دورها صحيحة في الإدراك والتفكير والاحساس في التعامل مع تلك المشاكل".

ويلخص نموذج (J.P.Sabrouir et Y. Gasse (1989)، مفهوم الثقافة المقاولاتية حيث يبرز المراحل التي تقود لبروز وظهور المقاولين بين فئة المتدربين، بالأخص الذين تابعوا تكوين في مجال المقاوله، حيث ومن خلال تحليل ثمانية برامج تكوينية لاحظ الباحثان أنه توجد علاقة ايجابية بين التوجهات المقاولاتية للفرد والامكانيات المقاولاتية، أما عن العوامل التي تؤثر على هذا النموذج فتقسم إلى ثلاثة مجموعات:

المسبقات: وهي مجموعة المعارف المتقاسمة بواسطة أفراد، والتي يكتسبها الفرد من محيطه والتي تساعد على ظهور الاستعدادات عند الأفراد.

- الاستعدادات : وهي مجموع الخصائص النفسية، المواقف والقيم التي تظهر عند المقاول (المواقف، الابداع، الشعور بالمسؤولية، الثقة بالنفس، التضامن، الريادة، ... إلخ)

- مهارات الخبرة والمعرفة : ومدى حسن التصرف مع الآخرين خاصة في العملية المقاولاتية

(TOUNES , 2006, p,45)¹

3- الروح المقاولاتية :

هو مفهوم مرتبط بالمبادرة والنشاط، فالأفراد الذين يملكون روح المقاولاتية لهم ارادة تجريب الأشياء الجديدة، أو القيام بها بشكل مختلف، وهذا نظرا لوجود امكانية التغيير وهؤلاء الأفراد لا يشترط أن يكون لهم اتجاه أو الرغبة لإنشاء مؤسسة، حتى تكوين مسار مهني مقاولاتي، لأن هدفهم هو السعي لتطوير قدرات خاصة للتماشي والتكيف مع التغيير، وهذا عن طريق عرض أفكارهم والتصرف بمرونة، وهناك من يرى أن روح المقاولاتية تتطلب جمع الموارد وتحديد الفرص واستغلالها لإنشاء مؤسسة ناجحة.

ونذكر بهذا الصدد أنه يجب التفرقة بين روح المؤسسة وروح المقاولاتية، حيث تعرف الأولى بأنها مجموعة من المواقف العامة والإيجابية المرتبطة بمضمون مفهوم المؤسسة ، بينما روح المقاولاتية فهي مفهوم أشمل، حيث أنها تتطرح التوجه نحو البحث عن الفرصة والمبادرة الخالقة للقيمة، ويمكن أن تعني اطلاق الأفراد لسلوكيات محددة كتحمل المسؤولية، حيث يمكن تحديد بعض الخصائص التي تميز هذا المصطلح منها : الرؤية ، الشجاعة، الاقناع والحيوية والتطور الذاتي.

المحور الثاني

صفات ومهارات المقاول

*** مفاهيم أساسية حول المقاول ***

أولاً- مفهوم المقاول

لقد تطور مفهوم المقاول بتطور مفهوم المقاولاتية عبر الزمن وظهر مصطلح المقاول في فرنسا خلال القرن 16 وهي كلمة مشتقة من الفعل Entreprise، وعرف القاموس العام للتجارة سنة 1723 بباريس المصطلحين.¹

Entrepreneuriat: الشخص الذي يياشر العمل ومشروع ما، مثلا بدل أن تغول صاحب مصنع تقول مقاول صناعي.

وسنورد هنا بعض التعريفات التي تناولت مفهوم المقاول.

* حسب كل من "Julien" و "Marcheney" المقاول هو الذي يتكفل بحمل مجموعة من الخصائص الأساسية: لديه ثقة كبيرة في نفسه، متحمس، يحل المشاكل ويحب التسيير، يصارع الروتين ويفرض العتبات وهو الذي يخلق معلومة هامة.²

* المقاول هو الذي يبتكر شيئاً بشكل كلي وشمولي.³

فالمقاول هو الشخص الذي لديه الإرادة والخبرة، وبشكل مستقر إذا كان لديه الموارد الكافية على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع، بالاعتماد على معلومة هامة من اجل تحقيق عوائد مالية، عن طريق المخاطرة، وينصف بالإضافة إلى ما سبق بالجرأة، الثقة بالنفس، المعارف، التسيير، والقدرة على الإبداع وبهذا يقود التطور الاقتصادي للبلد.⁴

هناك العديد من المقاربات التي تناولت مفهوم المقاول وهي:⁵

¹ - الجودي محمد علي، مرجع سابق ذكره، ص 20.

² - شنشوتة محمد، رحال فاطمة، دور المرافقة المقاولاتية في دعم انشاء المؤسسات المصغرة دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم الشباب - ansej - فرع المدية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الرابع حول المقاولاتية الشبابية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 5.

³ - عبد الجبار سالمي، مرجع سبق ذكره، ص 5.

⁴ - مولاي حاجة مباركة، آيت جميلة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

⁵ - Lionel Gostine, l'entrepreneuriat en France et dans le grand Lyon, le centre ressources prospectives du grand Lyon, http://www.millionnaire3.com/uploads/ex_reesm3/costime-entrepreneuriat.pde2013/02/03

1-المقاربة الوظيفية : ويمثلها Schumpeter وهو الأب الحقيقي لمجال المقاولاتية من خلال نظرية " التطور الاقتصادي " هذا الأخير اعتبر المقاول شخصية جوهرية في التنمية الاقتصادية، يتحمل المخاطر من أجل الإبداع، وخاصة خلق أساليب جديدة للإنتاج.

*المقاربة التي تهتم بالفرد بالهدف إلى إنتاج المعرفة: تقوم هذه المقاربة على الخصائص

2-المقاربة العملية: أظهرت هذه المقاربة القيود المفروضة على المقاربة السابقة واقتصرت على الباحثين الاهتمام لما يفعل المقاول وليس شخصه.

* ومنه المقاول شخص لديه القدرة على التجديد وحل المشاكل وتجاوز العقبات ورؤية الأشياء بطريقة شمولية بنظرة عميقة، هو المبدع الذي يقدم المعلومة ويجسد الأفكار الجديدة على أرض الواقع ويستغلها بطريقة تختلف عن المدير أو المسير.

* هو شخص لديه القدرة على أخذ موقع بين المواد والزيوت.

ثانيا: الصفات الشخصية للمقاول:

الاستعداد والميل نحو المخاطرة سواء كانت عند بدء المشروع أو تشغيله ويلاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد نحو المخاطرة، إضافة إلى تمتعه بروح الفريق، مواجهة الصعوبات ويضع كل موارد تحت التنفيذ

الموارد الداخلية: كفاءات، مهارات

الموارد الخارجية : أدوات، أفراد، تنظيم . غير ان Gusol يرى بأن هناك ستة خصائص رئيسية لإدراك المقاولاتية :

الحاجة إلى الانجاز، التحكم الذاتي، تحمل المخاطر والغموض، الابداع، والثقة بالنفس.

* الابداع :هو القدرة على تكوين وانشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة والجديدة في صورة جديدة، واستعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء، حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو أخرى.

* **القيادة واليقظة:** هي القدرة على انشاء قواعد ووضع أهداف مع متابعة درجة تحقيقها، إضافة إلى القدرة على التأثير في الآخرين دون الضغط عليهم فالمقاول الجيد هو قدوة موطينية.

* **التفاني:** هو ما يحفز المقاول على العمل الشاق سيما في بداية اطلاق المشروع، يجب أن يترافق التخطيط والأفكار مع العمل الشاق من أجل تحقيق النجاح.

* **الثقة بالنفس:** يملك المقاولون الثقة بالنفس والقدرة على ترتيب المشاكل وتصنيفها، ذلك أنهم لا يخافون من لارتكاب الأخطاء، فهم يعلمون أنه جزء من ضريبة العمل الحر والأداة المستقلة.¹

ثالثا- مميزات المقاول: على المنشئ أو المقاول أن يتمتع بثلاث خصال.²

- أن يكون صاحب مهنة.

- أن يتوفر على روح المبادرة.

- أن يتوفر على روح المخاطرة.

فالمقاول الناجح هو الشخص الذي يحسب استغلال الفرص أو حتى خلقها في مجال مهنته،

بل شيء من ميزة تنافسية، ولن تتحول أفكاره إلى حقيقة إلا إذا اتسم بروح المبادرة والابتكار.

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

المهارات التفاعلية: وهي قدرات الاتصال، نقل المعلومات، استلام ردود فعل، مناقشة القرارات قبل إصدارها، قوة الإقناع... إلخ التي يحتاجها المقاول في حالة تحويل الصلاحيات اللازمة للآخرين لإدارة النشاط.

¹ - مولاي حاجة مباركة، آيت جميلة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² - منشوري رقية، ميزة أنفال، مرجع سبق ذكره، ص 06.

المهارات الإنسانية: وتتمثل في القدرات التي تمكن المقاول من تطوير علاقاته مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمؤسسة بشكل عام، فهذه العلاقات تبنى على الاحترام والثقة والدعم المستمر. للعنصر البشري داخل المؤسسة والاهتمام بمشكلاته خارجها.

المهارات الفكرية: تتمثل في اكتساب أسس ومبادئ علمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرار وتحليل المشكلات وتحليلها وحلها.

المهارات التحليلية: أي القدرة على التفكير المجرد حيال نظرة المقاول لمؤسسته ككل وليس، كجزء، وأن أجزاءها ووظائفها تترايط مع بعضها البعض، وهذا الإدراك في حد ذاته هو نتاج لتعقيدات العمل وكثرة مواجهة المشاكل التي تستدعي حلولاً مناسبة المهارات التقنية والإدارية :

- القدرة على التخطيط وتحديد الأهداف ومتابعة وتنفيذ الخطة.

- المعرفة الجيدة بالسوق، المنافسين المستهلكين التوزيع.

- الإبداع والابتكار والقدرة على تقديم شيء متميز خاص.

- تحديد الاحتياجات المالية وتوفيرها.

رابعاً: أنواع المقاولين:

هناك عدة تصنيفات للمقاول من طرف عدة باحثين اختلفت وجهات نظرهم.

أ- المقاول الحرفي مقابل الانتهازي: وضعت سنة 1967 وتشمل وجهين للمقاول:

المقاول الحرفي: الذي يملك القليل من التعليم لكن يتمتع بكافآت تقنيومتر كزة له قابلية توريثها للأبناء، فهو يخشى السيطرة على مؤسسته وخروج المهنة من العائلة، ويرفض بصفة عامة نمو مؤسسته.

المقاول الانتهازي: يعرض وجه متناقض لسابقه، فهو يمتلك مستوى تعليمي مرتفع بالمقارنة مع

الأول أما خبرته في الأعمال فهي متنوعة ومتعددة، هذا المقاول يعرف الإدارة والعمليات المتعلقة بها

يرفض أن يستمد نشاطه من الآباء فهو ليس نمطيا يجب المخاطرة ويمنح نفسه مكانا في النمو والتطور حتى وإن كان ذلك على حساب الاستقلالية.

تصنيفات layfer: قامت "جاكلين لوزفر" سنة 1975 بدراسة امتدت من 1950 إلى 1970 من خلال ستون (60) حالة لإنشاء مؤسسات، حيث توصلت إلى أن الدافع المهيمن والأهداف الأساسية للمقاولين يمكن عرضها في أربع أنواع هي:

المتحاول المدبر أو المبدع: حيث تكون في مدرسة أو جامعة كبيرة وحقق مسار مهني لامع في مؤسسة كبيرة، هذا النوع من المقاولين تحركه حاجات الأشياء والتحقيق الانجاز، السلطة، هذه الأهداف تدور في المقام الأول حول التطوير والإبداع.

المقاول المالك والمتوجه نحو النمو: هدف النمو حاضر عند هذا النوع من المقاولين لكنها ستطرح إشكالية الاستقلالية المالية من خلال إيجاد التوازن بين النمو والملكية.

المقاول الراض للنمو لكنه يبحث عن الفعالية: هذا المقاول يختار بوضوح هدف الاستقلالية كأولوية أولى ويرفض النمو الذي يمكن أن يؤدي إلى عدم تحقيق الهدف الأول فدوافعه تتركز حول حاجات السلطة.

المقاول الحرفي: نجد في هذه المقاربة وجه المقاول المذكور سابقا، إلى الاستقلالية أما الأهداف فهي البقاء والاستمرارية عنده أهم من النجاعة الاقتصادية.

الفروقات بين المقاول والمدبر والمخترع وحامل المشروع: وصف (jeffry a.timmon) المقاولين بأنهم الذين يميلون إلى التطور والذين يمتلكون كلا من صفة الإبداع والمهارات الإدارية والبراعة في الأعمال، هذا الاتجاه يميز المقاولين عن الآخرين مثل المخترعين والمدبرين في المؤسسات الكبيرة والمستقرة وحاملتي المشاريع ويمكن وصف السمات التي تميز كل شخص يقع ضمن أحد المربعات السابقة كما يلي:

أ- **حاملتي المشروع:** هم غالبا ما يكونون في البداية مبدعين نحو الحديث المفتوح بسرعة بهدف أن يصبحوا أغنياء بسرعة، كما يفتقد المؤسسون إلى المهارات الإدارية الجيدة. فالأشخاص الذين يمكنون

طويلا في هذا المربع لا يستطيعون الاستمرارية لأنهم يحتاجون في هذه المرحلة إلى الإبداع الذي يعمل على تحديد الأفكار التي تساهم في النجاح بشكل رئيسي.

ب- **المخترعون أو المبتكرون:** المخترعون يشتهرون بصفة الإبداع، وبالأفكار المتجددة سواء في طرق الإنتاج أو في طرح أنواع جديدة في السوق ولكن الأفكار الإبداعية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح.

ت- **المديرون:** لديهم قدرات لتطوير مهاراتهم الإدارية والعملية ولكن معرفتهم قليلة في طرح أفكار التطور والحلول الإبداعية خاصة في حالة استقرار المؤسسة ومن الشائع جدا أنهم يسعون إلى الكفاءة والفاعلية.

ث- **المقاولون:** هم الأشخاص الذين لديهم الفكر الهادف للنمو والتطوير، ويملكون الإبداع والقدرة على الابتكار، بالإضافة إلى القدرات الإدارية وهذان العنصران يمنحانه القوة لإدارة أي عمل أو مشروع بالإضافة إلى القدرة على تطوير وإنجاح العمل .

خامسا: العوامل المحددة للتوجه المقاولاتي :

إن المقاول من حيث أنها ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالنشاط الاقتصادي، وترتكز في الأساس على شخص المقاول، فلا بد من أنها تتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تشكل عوامل محددة لهذه الظاهرة، وكذلك فان لها هي الأخرى تأثيرات على البيئية الاجتماعية والمؤشرات الاقتصادية والنمو الاقتصادي بصفة عامة، ويمكن أن نجمل محددات المقاول ودوره الاقتصادي فيما يلي:

1- العوامل النفسية:

لماذا يسعى بعض الافراد إلى خوض المخاطر وإنشاء مؤسساتهم الخاصة بينما لا يفكر آخرون مطلقا في ذلك؟ لماذا قد ينجح البعض في عالم الأعمال بينما يفشل آخرون؟، قد يرجع كثيرون أسباب ذلك إلى مجموعة من العوامل الخارجية كتوفر الفرص أو التمويل مثلا، لكن لو أمعنا النظر في أولئك الذين توجهوا للمقاوله فسنجد أن بعضا منهم يعيشون نفس الظروف و في نفس البيئته، وبالتالي

فليست العوامل الخارجة وحدها هي العنصر الحاسم، وفي هذا الصدد قام الكثير من علماء النفس بدراسة الظاهرة المقاولاتية مركزين فيها على المقاول حيث طرحوا عدة أسئلة متعلقة بصفاته والسمات الشخصية التي يتمتع بها، وانطلق معظم الباحثين من فرضية أساسية مفادها أن المقاولين يختلفون عن غيرهم، وبالتالي ركزت هاته المقاربة على البحث في الخصائص السيكولوجية والسمات الشخصية للمقاولين، وكذا دوافع سلوكهم، وعلى رأس هؤلاء الباحثين عالم النفس الأمريكي McClelland وArnold وإذا ما أردنا أن نحدد العوامل النفسية التي تلعب دورا مهما في الفعل المقاولاتي، فإنه يمكن تقسيمها إلى صنفين أساسيين هما: دوافع المقاول والخصائص والسمات الشخصية للمقاولين.

ومعناها يتحرك ويعرف Matere وأصلها الكلمة اللاتينية Motivation وكلمة دوافع هي باللغة الإنجليزية كلمة الدافع بأنها الشيء الذي يدفع الإنسان للتصرف أو الحركة، ولو قمنا بتحليل كلمة Motivation نجد أنها مركبة من كلمتين Motive + Action ويعني التصرف الناتج عن دافع.

وقد يكون أهم دافع للمقاول بالنسبة ل Shapero هو دافع الاستقلالية أو أن يكون الفرد رئيس نفسه أو يدير أملاكه الخاصة، فالانجذاب إلى الاستقلالية هو من أهم دوافع المقاول ويلعب دور مهم في اتخاذ قرار المقاول من عدمه، بالرغم من أن المقاول عند إنشاء مؤسسته الخاصة لن يحقق الاستقلالية التامة حيث أنه سيبقى مرتبطين بالموردين من جهة والزبائن من جهة أخرى وكذلك هناك ارتباط بمختلف المؤسسات الأخرى وبالمجتمع ككل.

أما بالنسبة ل McClelland فإن الإنسان لديه ثلاث حاجات هي الدوافع الأساسية للمقاول، والتي هي الحاجة للانجاز، الحاجة للانتماء، والحاجة للسلطة.

ويمكن أن يكون هناك عدد كبير من الدوافع للمقاول أو إنشاء مؤسسة، لكن هناك دائما دافع مهيمن يكون هو الأكثر أهمية من الدوافع الأخرى، قد يكون هذا الدافع هو الحصول على الأموال أو حب السلطة لكن وبالإسقاط على هرم Maslow التدرج الحاجات فان الدافع للمقاولاتية يكون أو غيرها من العوامل، 2 استجابة للحاجات في قمة الهرم أي الحاجة إلى التقدير من طرف الآخرين أو الحاجة لتحقيق الذات والوصول إلى نجاح شخصي واجتماعي.

إن المقاول حسب المقاربة السلوكية هو شخص متميز ويختلف عن الآخرين، حيث أنه يمتلك مجموعة من الصفات التي تمكنه من النجاح أين يخفق الآخرون، فتتبع وجهات النظر في هذا المجال يقودنا إلى وجهات نظر مختلفة لا تستطيع أن ترسم صورة متفقا عليها للمقاول، إذ أن كل باحث وضع قائمة لأهم الصفات التي يراها ضرورية للمقاول، فعلى سبيل المثال لا الحصر اعتبر Gardner 1997 أن الصفات التي يجب أن يتميز بها المقاولون الناجحون هي: العناد، الصبر، القابلية لتحمل المسؤولية، الرؤية الواضحة، التركيز، البراعة، سعة الحيلة، قوة الإرادة.

أما Harnaday فقد وضع قائمة أطول للخصائص التي يجب أن تتوفر في المقاولين الناجحين

وهي:

الثقة بالنفس، المثابرة والعزم، سعة الحيلة، القدرة على تحمل المخاطر المحسوبة، الإبداع، روح المبادرة المرونة، حب المغامرة، الاستقلالية، البصيرة النافذة، الديناميكية والقدرة على القيادة، متعدد المعارف والخبرات، القابلية للتعايش مع الآخرين، يتفاعل مع النصائح والانتقادات، الفطنة والتفاؤل.

أما Nicholson and William، Fenton Soane، O’Creevy 2005 فاقترحوا أن

السمات الخمس الأساسية للمقاول هي كما يلي: الروح الانبساطية العالية، عدم العصبية، الانفتاح، الاجتهاد اللطف والقبول¹.

2: العوامل الاجتماعية والثقافية:

نقصد بالعوامل الاجتماعية والثقافية تلك العوامل المرتبطة مباشرة بالأوساط المختلفة التي يتعامل معها الفرد والتي يتعلم فيها ويأخذ الكثير من الأفكار والقيم التي تؤثر في سلوكاته وبالتالي توجهاته بما فيها التوجهات المقاولاتية، وهي الفكرة التي يؤكد عليها مالك بن نبي وهو ما يصطلح عليه بالمعادلة الاجتماعية في كتابه المسلم في عالم الاقتصاد²، وقد تختلف هته العوامل في تأثراتها حسب خصوصيات كل مجتمع، ويمكن أن نجمل هته المتغيرات فيما يلي: (العائلة، المدرسة والجامعة، المجتمع والثقافة السائدة فيه، المؤسسات، الخبرة المهنية أو العمل، المنطقة الجغرافية... الخ)، ويرى

¹ - حمزة، روح المقاومة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 2016، ص ص: 45-47.

Coiranen 2000 أن نمو وتطور المقاولاتية ينبع من جملة من العوامل المتداخلة ويعطي الأهمية الكبرى للعوامل التالية: (العائلة، المدرسة أو النظام التعليمي، والبيئة المحيطة).

وبناء على دراسة Kirwood 2007 من المنصف أن نقول أن الآباء اللذين يمتلكون أعمالهم الخاصة يلعبون دورا مهما في قرار أبنائهم أن يصبحوا مقاولين، وأشار باحثون آخرون إلى صحة ما يسمى بطاهرة الاستنساخ المقاولاتي، حيث لاحظوا أن نسبة كبيرة من المقاولين نشؤوا في عائلات مقاوله، وأنه دائما ما يكون للآباء دور كبير في التأثير على الأبناء ليتخذوا قرار المقاوله، هذا إضافة إلى التربية الاجتماعية ومجموع القيم المكتسبة من الأسرة مثل الاستقلالية، الجدية، روح المبادرة، والكثير من الصفات الشخصية التي تلعب الأسرة دورا كبيرا في ظهورها، ونشير أيضا إلى أن الأسرة مثلما لها دور إيجابي فإنه يمكن أن يكون لها دور سلبي كذلك¹.

3- العوامل الاقتصادية:

نقصد بالعوامل الاقتصادية مختلف الموارد من مواد أولية ويد عاملة مؤهلة وذات خبرة وكذلك وسائل الإنتاج ومصادر التمويل والحصول على المعلومات والمعارف المختلفة، فالعوامل الاقتصادية لا تأتي في المقام الأول حيث إذا توفرت الإرادة ووجدت الإمكانيات الشخصية والدوافع القوية يمكن فعل المستحيل، لكن هذا لا يعني أن العوامل الاقتصادية غير مؤثرة، إذ أنها قد تكون عوامل مفتاحية في التوجه نحو المقاوله لدى الأفراد وإنشاء مؤسساتهم الخاصة، حيث أن الوسائل والموارد الاقتصادية المتاحة والقدرة على البحث والحصول عليها واستغلالها، تعتبر ميزة للمشروع والمؤسسة ذاتها، ويمكن أن نحمل أهم العوامل الاقتصادية فيما يلي²:

- التمويل.

- مدى انفتاح الأسواق.

- توفر فرص المقاوله.

- السياسات الاقتصادية الحكومية.

¹- حمزة، روح المقاوله وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 2016، ص: 47.

²- حمزة، روح المقاوله وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 2016، ص: 49.

المحور الثالث

المواقف المقاولاتية المختلفة

المواقف المقاولاتية المختلفة

سنحاول في هذا المحور التطرق إلى مختلف المواقف المقاولاتية والمتمثلة في تأسيس مشروع جديد من البداية أو شراء مشروع قائم بالفعل، وتعتبر عملية الإنشاء عملية معتمدة وغير متجانسة تختلف من مقاول لآخر حسب الظروف، الإمكانيات والمهارات، فعملية الإنشاء قد تأخذ أحد الأشكال التالية:

أولاً- خلق مؤسسة جديدة:

يعتبر هذا الخيار الأكثر شيوعاً بحيث يتيح للمقاول الحرية في اختيار مجال النشاط، السلع، الخدمات، اختيار موقع المؤسسة، فعملية الإنشاء قد تأخذ الأشكال التالية:

1- إنشاء مؤسسة (مقولة) من العدم:

وهي مؤسسة ذات النشاط الجديد، فحسب هذا الاتجاه تشمل المقاولاتية مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المواطن بتجنيد وتنسيق الموارد المختلفة من معلومات، موارد مالية، بشرية، وغيرها وذلك من أجل تجسيد الفرصة في شكل مجسد على أرض الواقع، وظهور المؤسسة لأول مرة للوجود ترافقها مجموعة من نقاط القوة والضعف، ويمكن اختصارها فيما يلي:

أ- المزايا:

- المقاول لديه الفرصة لإعداد دراسة تفصيلية متكاملة عن المشروع، وتحديد دراسة الجدوى الاقتصادية ونسبة نجاحه قبل البدء بتنفيذه.

- يمكن للمقاول اختيار المشروع المتوافق مع إمكانياته المادية والفنية.
- يجب على المقاول أن يختار المشروع المتوافق مع خبراته، مؤهلاته ورغباته.
- اختيار الموقع الملائم.

ب- السلبيات:

- يتطلب إعداد المشروع الكثير من الوقت والجهد.
- تكاليف عالية لإجراء دراسة تفصيلية بما فيها مرحلة التأسيس.
- يحتاج إلى فترة تكون طويلة لكي يبدأ بتحقيق الإيرادات.

- يحتاج إلى تكلفة تأمين الموارد والإمدادات الفنية والمعلوماتية والبشرية المناسبة.
- قد لا تتوفر لدى المقاول الخبرة الكافية لمنع وتفايدي كل الأخطاء، ومواجهة القيود والأزمات والمخاطر التي قد تهدد المؤسسة.

2- إنشاء مؤسسة (مقولة) عن طريق المرافقة أو التفريغ:

ويقصد بإنشاء مؤسسة (مقولة) بالتفريغ بتشجيع مجموعة من عمالها في فترة تتميز بالنمو، أو الاستقرار، على إنشاء مؤسساتهم (مقاولاتهم) خاصة وتعتبر هذه العملية سهلة إذا ما قورنت بالسابقة، حيث أن هذا الاختيار يعد أشكال مختلفة من الدعم والرافقة وذلك بهدف التقليل من احتمال الفشل والمخاطر. ويمكن أن يأخذ هذا الدعم عدة أدوار منها:

- دور إعلامي: مسؤول المؤسسة (المقولة) يمكن أن يعلم هؤلاء الموظفين بمختلف الإجراءات وإطلاعهم على مختلف الحلول (اختيار وضع قانوني للمؤسسة) وعلى طريقة تصميم أو مخطط العمل.
- دور تدريبي: حيث أن الإدارة والتسيير والمحاسبة كلها أشياء يحتاج أن يتقنها صاحب المؤسسة قبل انطلاقتها في النشاط.
- دعم لوجستي ومالي: حيث يمكن للمؤسسة (المقولة) الأصلية منح قروض وأموال لهؤلاء الموظفين من أجل مساعدتهم في انطلاق المؤسسة الجديدة.

إن هذه العملية تعتبر سهلة مقارنة بالسابقة، إذ تقوم المؤسسة بإنشاء أجهزة من أجل دعم الموظفين على إنشاء مؤسسات خاصة للقيام بأنشطة في مجالات مختلفة، تجارية وصناعية، في ظل وجود المرافقة المقدمة لهم من المؤسسات التي كانوا يستغلون بها، وتمثل هذه المرافقة في تقديم الدعم المالي الضروري للانطلاق في النشاط، الدعم الفني الذي يتمثل في مختلف الاستشارات التقنية، كما يمكنهم أيضا استغلال شبكة التوزيع، مما ساعد على تقليل أخطار الفشل التي تواجههم وزيادة فرص نجاحهم، وهذا الشكل من المقاولاتية عن طريق المرافقة ينتشر بشكل متزايد ويلق نجاحا قويا في العديد من البلدان خاصة المتقدمة.

3- الحصول على امتياز:

حق الامتياز هو أحد الخيارات المهمة أمام المقاول لإنشاء مؤسسته، وحق الامتياز يعني أن تقوم من خلاله الشركة المانحة للامتياز بمنح أفراد آخرين مشتري الامتياز الحق في إنتاج، بيع، توزيع وتسويق منتجات أو خدمات الشركة الأصلية بما في ذلك قيام الشركة المشتري للامتياز باستخدام اسم الشركة المانحة للامتياز وعلامتها التجارية وسمعتها، فهو اتفاق تجاري بين مؤسستين مستقبليتين ماليا وقانونيا، ويستفيد المقاول من دعم من طرف المؤسسة المانحة للامتياز مقابل دفع مبلغ معين ولذا فعقود الامتيازات تمثل حلا للمقاولين الذين ليس لهم أفكارا خاصة بهم أو الذين ليس لهم الإمكانيات الضرورية للابتكار.

عند رغبة أي مقاول في الحصول على امتياز من أجل إنشاء مؤسسته لابد أن يأخذ في الحسبان مجموعة من المعايير المتعلقة بمنح الامتياز أهمها:

- قوة الاسم التجاري والعلامة التجارية.

- عمر الشركة المانحة.

- مستوى الانتشار في السوق المحلي.

- مستوى الانتشار في السوق المحلي.

- مستوى الانتشار في السوق الخارجي.

- مستوى نجاح الحاصلين على حق الامتياز منها سابقا.

- عدد الحاصلين على الامتياز من الشركة المانحة.

- رسوم استغلال حق الملكية.

- مستوى الإقبال على منتجات وخدمات الشركة المانحة.

وعند الحصول على الامتياز لا يعني ذلك أن المقاول سيباشر نشاطه بسهولة بل يجب عليه دراسة جوانب القوة والضعف في مثل هذه المشروعات، وهي على النحو التالي:

أ- المزايا:

- الاستفادة من خبرة مانح الامتياز.

- توفير الدعم والتدريب المستمر.

- إمكانية الحصول على تمويل بتقسيط تكاليف مبالغ التشغيل.
- شراء المنتجات والمواد والمعدات والخدمات المستخدمة في المؤسسة بصورة مباشرة من مانح الامتياز بأسعار منخفضة.
- الاستفادة من قوة العلامة التجارية في جذب العملاء والترويج العام للمنتج.

ب- العيوب:

- التقيد بعمليات وشروط مانح الامتياز.
- ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات مما يقلل من قيمة الأرباح.
- موقف مانح الامتياز أقوى عند التعاقد.
- محدودية التصرف بالملكية بسبب شروط مانح الامتياز وضغوطاته.
- أداء المستفيدين من الامتياز في مواقع أخرى يؤثر على سمعة المستفيد موضوع الدراسة.

ثانيا: شراء مؤسسة موجودة:¹

يعتبر خيار شراء مؤسسة موجودة من بين المواقف المقاولاتية المختلفة التي تتيح لصاحب هذا الخيار امتلاك مؤسسة موجودة، بحيث يكو الأمر أكثر سهولة بالمقارنة مع الخيار الأول بحيث يتميز هذا الخيار امتلاك مؤسسة موجودة، بحيث يكون الأمر أكثر سهولة بالمقارنة مع الخيار الأول بحيث يتميز هذا الخيار بتوفر المنتجات، قاعدة العملاء، توفر مجموعة الموردين، الموظفين المدربين والمؤهلين بالتالي يسهل وضع خطة أعمال مستقلة للمؤسسة في نفس الوقت يتميز هذا الخيار ببعض السلبيات مثل التكلفة المرتفعة لشراء المؤسسة وصعوبة تقييم هذه الأصول.

1- المزايا:

نذكر البعض منها على النحو التالي:²

- أ- **سهولة البداية:** ويعتبر شراء مؤسسة موجودة أسهل بكثير من إجراءات إنشاء مؤسسة جديدة ويوفر المقاول ضمن هذا الخيار الكثير من الوقت والطاقة.

¹ - اسحاق خرشي، مرجع سابق، ص80.

² - Oscar sparks(2010)M entre preneur ship small kisiness and new ventre creation pearson education, canada,p71.

ب- سهولة قاعدة العملاء: تتميز قاعدة الأعمال القائمة بوجود علاقة سابقة مع العملاء وبالتالي يتطلب الأمر من المقاول إدارة هذه العلاقة للحصول على التدفق النقدي.

ت- فرص التمويل: تتميز الأعمال الموجودة بقدرتها على الافتراض خاصة إذا كانت تحقق نتائج مالية جيدة.

2- العيوب:

نذكر البعض منها على النحو التالي:¹

أ- **سعر الشراء المرتفع**: ويكون سعر الشراء مرتفع بالمقارنة مع تكلفة إنشاء مؤسسة جديدة، ورغم سهولة تقييم أصول المؤسسة إلا أن بعض القيم المخفية تتميز بصعوبة التقييم لسمعة المؤسسة ورأس مالها الاجتماعي وبالتالي قد تقيم المؤسسة بقيمة أكبر من قيمتها الحقيقية.

ب- **الخطر المجهول**: بحيث لا يوجد أي ضمانات من طرف العاملين، الإدارة، الموردين، العملاء مع الموزعين للمحافظة على علاقته بالمؤسسة.

أكثر من ذلك فإن شراء المقاول مؤسسة موجودة يجعله يواجه عدة مشاكل متعلقة بأداء المؤسسة مثل الموقع الذي قد يكون ملائم في السابق وغير ملائم حالياً للمؤسسة، درجة الرضا المنخفضة لدى الزبائن، بالإضافة إلى الموظفين ثم توظيفهم من طرف المالك السابق.

ثالثاً: المقاولات الداخلية:

تعني المقاولات الداخلية تنظيم المشاريع داخل المنظمات القائمة، تستطيع المؤسسة مواكبة هذه المستجدات والتكيف معها وبشكل سريع، كما يمكنها أيضاً العمل على تطوير وتنويع منتجات بشكل دائم ومستمر عن طريق الإبداع والابتكار، تعتبر المقاولاتية الداخلية مخرجا للمؤسسات يمكنها من تفادي الانعكاسات السلبية لتزايد ميول الأفراد إلى العمل الحر والاستقلالية حيث وجدت هذه الأخيرة في اللجوء إلى المبادرة بإنشاء مشاريع جديدة إلى جانب مشاريعها السابقة والتي لا تتطلب بالضرورة إنشاء مؤسسات جديدة.

¹ - Oscar speaks(2010), opcit.p75.

يجب توفر مجموعة من الشروط نلخصها فيما يلي:

- تشجيع التجربة والعمل على خلق جو يسمح بوقوع الخطأ والفشل في المؤسسة.
- تشجيع العمل الجماعي المنظم.
- توفير الموارد الضرورية للمشاريع الجديدة وتسهيل عملية الحصول عليها.
- يحتاج المقاول الذي يعمل بشكل جيد أن يكافأ على جهده في تطوير المشروع الجديد، وأفضل المكافآت هي منح المقاول حصة أسهم لقاء جهده وفعاليته في إنجاز المشروع. ويجب على الإدارة العليا للمؤسسة مؤازرة المشروع القائم مادياً ومعنوياً والعمل على توفير المصادر المالية والبشرية اللازمة وبدون هذا الالتفاف لا يمكن توفير بيئة مناسبة للمقاول الداخلية.

المحور الرابع

الإبداع والابتكار كمحور للمقاولاتية

الإبداع والابتكار كمحور للمقاولاتية

فرضت التغيرات الاقتصادية في الآونة الأخيرة على الاقتصاد العالمي ضرورة الاهتمام بتنويع الدخل الوطني وتبني الفكر المقاولاتي كمدخل لتحقيق هذا الهدف من خلال إنشاء وتطوير المقاولات الابتكارية، كما تلعب المقاولاتية والابتكار دورا هاما في التنمية الاقتصادية وتوفير فرص العمل التي تلي حاجات سوق العمل المحلي والاقليمي، وحيث أن المقاول يعتبر حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية من خلال الابتكار والتطوير ما يؤدي اليه ذلك من ثروة وتغيير لصالح النمو الاقتصادي والتنمية.

أولا: تعريف الإبداع

الإبداع والابتكار (على اختلافهما) هما من الأدوات الأساسية في تطوير الأعمال والمؤسسات. فالإبداع قد يشري الشركة أو المنتج أو الخدمة بأفكار تعطي ميزة تنافسية تزيد المبيعات. أما الابتكار فإنه كفيل بخلق ثورة في المنتجات أو الخدمات التي تطرحها الشركة من خلال إعادة تصميم بيئة العمل الحالية لإدخال تعديلات على المنتج أو ابتكار منتج جديد من المواد والأدوات الموجودة أصلا.

لقد بينت الدراسات والأبحاث الاقتصادية أن عملية الإبداع والابتكار هي عملية استراتيجية هامة للاقتصاد، لأنها تحرك النشاط الاقتصادي وتمنحه نفسا قويا، فرواد الأعمال الصغيرة والمتوسطة هم من يبتكرون في المنتجات والخدمات ويساهموا في إيجاد فرص عمل جديدة وعدد كبير من الأعمال وعليه أصبحت معظم الاقتصاديات تمنح فرصا لتشجيع رواد الأعمال نحو ابتكار منتجات وخدمات تدفع باقتصادها نحو النمو. وتعتبر عمليتي الإبداع (Invention) والابتكار (Innovation) المحرك الرئيسي للنشاط المقاولتي،

1- مفهوم الإبداع:

أ - تعريف الإبداع: هو عملية ذهنية تهدف إلى خلق أعمال أو أشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل وغير مألوفاً، ويرى البعض أن مفهوم الإبداع هو المبادرة التي يبدئها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف والروتين. والإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة، وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الفكرة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أفراد المجلس معاً لتطوير أفكار جديدة بجرية وعفوية دون انتقاد .

ومن الصفات الأساسية للمبدعين نذكر :

العقل المتسائل الخلاق: وهي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر فهي صفة محيرة لأنها تتحدى فضول الأسرة،

القدرة على التحليل: وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها وتجميعها ثم تقويتها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استدامتها في مواضيعها الصحيحة.

- **النشاط المتميز:** وذلك بكثرة السؤال عما يدور حوله، وامتلاك درجة عالية من الذكاء، وإدراك الأشياء بطريقة مختلفة عن إدراك الآخرين.

المرونة: أي سرعة التكيف والانتقال والتحول والتفكير إلى اتجاهات تفكير متعددة ومتنوعة من البعد الزمني والبعد المكاني مع سرعة الاستيعاب والتكيف مع المتغيرات الجديدة ونقد ومراجعة الذات وإجراء التعديل والتطوير اللازم والارتقاء من مسار نوعي إلى مسار نوعي آخر .

ب - **منابع الإبداع ودوافعه:** هناك مبتكرات تولد في ومضة عبقرية، معظمها ولا سيما تلك الناجحة منها، هي وليدة البحث الواعي والهادف عن فرص الإبداع التي تتوفر في حالات قليلة فقط، وهناك أربع حالات أساسية من هذه العوامل من شأنها أن تدفع للإبداع وهي:

- الحوادث غير المتوقعة.
 - التناقضات الموجودة داخل المؤسسة.
 - متطلبات العملية الصناعية.
 - تقلبات السوق والصناعة.
 - التغيرات السكانية أو الديمغرافية.
 - التغيرات في المدركات الحسية.
 - تطور المعارف
- ج- مراحل الابداع:** هناك أربعة مراحل أساسية يمر بها الابتكار :
- **مرحلة الاعداد:** تنشأ هذه المرحلة بإدراك الشخص لوجود مشكلة، استنادا إلى مكتسباته ومعارفه العلمية وخبرته في الميدان، مما يسمح له بتكوين وتجسيد قاعدة تشكل منطلقا لأفكار جديدة.
- **مرحلة التركيز:** ويتم في هذه المرحلة الاحاطة الجيدة بجوانب المشكلة، دون وجود بوادر لحلها.
- **مرحلة الاحتضان:** تتميز هذه المرحلة بالتفكير اللاشعوري للمشكلة، عن طريق تحويل التفكير إلى أشياء أخرى في لحظات غير محددة، كالاستيقاظ من النوم أو عند ممارسة نشاط ما.
- **مرحلة الالهام:** يظهر الحل في هذه المرحلة بشكل فجائي غير متوقع.
- **مرحلة التحقيق:** يختبر المبدع في هذه المرحلة صحة وجود ابتكاره من خلال التجريب، وقد يجري بعض التعديلات أو التغييرات من أجل تحسين ابتكاره.
- 2-4- آثار الإبداع في المؤسسة: يلعب الإبداع والابتكار دورا مهما في المؤسسة لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجهها داخليا وخارجيا، ويمكن تلخيص الآثار الإيجابية للإبداع فيما يلي:
- **تحسين أداء المؤسسة:** يؤدي الإبداع التكنولوجي من خلال تفعيل البحث والتطوير واستخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة، كما يعمل على الإستعمال العقلاني لمواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الاداء .

- تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة: يعمل الإبداع على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط العمل بالفريق، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية والمشاركة، مما يشكل حافزا لطرح المبادرات وظهور القدرات الإبداعية .

تدعيم تنافسية المؤسسة: يعمل الإبداع على اكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف أي تخفيض الأسعار، كما يعمل الإبداع على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية.

- مواكبة التطور التكنولوجي: يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير ، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها .

د-أنواع الإبداع في المقاولاتية:

هناك أربعة أنواع أساسية للإبداع، وهي:

- الإبداع الجزئي: وهو أن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

- الإبداع الجديد الداخلي: وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحديثة مع الاهتمام الزائد في الأسواق:

الإبداع التخصصي: يتعلق الأمر بحالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح دون المطلوب.

ه-مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع :

- الإبداع على مستوى الفرد: والإبداع الذي ينشأ عن طريق أحد الافراد ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع حب الاستطلاع،

المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح والقدرة على التحليل وهي الصفات التي تميز المقاول.

- الابداع على مستوى الجماعة:

وقد توصلت الدراسات فيما يتعلق بإبداع الجماعة إلى النتائج التالية:

- أن الجماعة المختلفة الجنس - ذكور وإناث- تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

- أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأم الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

- أن الجماعة المتماسكة، أكثر استعداداً وحامساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

- أن الجماعة حديثة التكوين، تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

الابداع على مستوى المؤسسة:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة.

الابتكار: هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، أي أن وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل تبحث عن التميز، حيث أنهم على أساس عملية الابتكار يقومون بالمحافظة على ديمومة المؤسسة، فالابتكار مهم للمؤسسة ولا يمكنها المحافظة على حصتها في السوق إلا من خلال اعتماد الإبداع والابتكار، وهناك من يعبر عن العلاقة بين الإبداع والابتكار بالعلاقة التالية:

يساوي الإبداع والتطبيق: ان جميع الابتكارات تبدأ أصلاً بأفكار إبداعية حيث يعمل الابتكار على

هذه الأفكار بإحداث تغييرات معينة ملموسة في المنتج، وهكذا يصبح الابتكار Innovation

التطبيقات الناجحة للأفكار الإبداعية في أي مؤسسة أو منظمة ، ومن هنا يكون Innovation

ملموسة في المنتج، وهكذا يصبح الابتكار.

الإبداع أو الأفكار الإبداعية انطلاقة للابتكار، فهو ضروري للابتكار ولكنه غير كاف في حد ذاته حيث ينبغي أن يتم فحص الأفكار وتجريبها على أرض الواقع للتعرف على فعاليتها والعمليات المرتبطة بها وطرق إدارة هذه العمليات بأقل تكلفة وجهد.

ثانيا تعريف الابتكار: لا يوجد اتفاق على تعريف الابتكار إلا أنه يمكن تعريفه على أنه "الاتيان بالجديد الذي لم يكن معروف من قبل وتطبيقه على أرض الواقع"، وهو عملية تطبيق للإبداع و إنشاء قيمة مضافة بتطوير أعمال أو أشياء تم اختراعها من قبل. وتعرف مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية الابتكار في المؤسسات على أنه مجموع من الطرق العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية التي تمكن المؤسسة من طرح منتجات جديدة أو محسنة في السوق، فكل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، والإبداع يكون إما من طرف الأفراد أو الفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار فالأول ضروري لكنه غير كاف، ويشكل الإبداع أحد مدخلات الابتكار، بحيث الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة. أما الابتكار هو عملية التطبيق الإيجابي لتلك الأفكار الإبداعية.

أشكال الابتكار: يأخذ الابتكار ثلاث أشكال رئيسية في المؤسسة، وهي:

- **الابتكار الإداري:** يعرف الابتكار الإداري بأنه "التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق وتساهم في تطور الأداء في المؤسسة"، وأغلب المقالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الإداري بأنه، "يشمل على التغيرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال وعمليات المؤسسة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة،... وغيرها".

- **الابتكار التقني:** الابتكار التقني "أنه منتجات جديدة أو عمليات جديدة، إيجاد تقنيات جديدة أو تحسينها، وتتفق المؤسسات لخلق الابتكار سواء كعملية جديدة أو تسويق منتج جديد".

- **الابتكار الإضافي:** يعرف الابتكار الإضافي بأنه "الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية"، كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقية بمساعدة الزبائن وتعزيز برنامج خدمة

عامة فريدة، ويعرف Damanpour الابتكار الاضائي بأنه "الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة"،

- تصنيف الابتكار حسب نمط النشاط في المؤسسة:

وهو على النحو التالي:

- الابتكار في الإنتاج: يظهر الابتكار في كل مجالات الإنتاج، فقد يتمثل في خلق مشروع جديد أو إعادة تشكيل منتوجات كانت موجودة بطريقة متطورة أو مختلفة
- الابتكار في إجراءات الإنتاج: يمكن صنع المنتج بتكنولوجيا جديدة، أو سيورة إنتاج غير معروفة، فقد يتجسد الابتكار في شكل تجهيزات جديدة للإنتاج، أو إدخال مادة أولية مختلفة، أو تنسيق جديد بين مختلف التجهيزات.

- الابتكار التنظيمي: يمكن للابتكار أن يحول التنظيم إلى تنظيم يستجيب بسرعة لتدفقات الطلب وتقليص التخزين في آن واحد، يؤدي إلى تشجيع العمل الجماعي ويضمن مرونة كبيرة في إنجاز المهام.

- الابتكار في التوزيع: يمس الابتكار في التوزيع كل العناصر التجارية للمؤسسة، وكذا النقل والمستودعات، فمن الممكن أن يكون للمؤسسة بائعين أو أعوان تجاريين خاصين بها، فيمكن أن تفتح محلات خاصة، أو تباع بالمراسلة عن طريق الكاتالوجات والانترنت.

- تصنيف الابتكار حسب مستوى الدخل: يمكن تقسيم الابتكار حسب مستوى الدخل على النحو التالي:

- الابتكار التدريجي: ويحدث هذا الابتكار من خلال تغيير بسيط على مستوى المنتج في شكله أو الوسائل المستعملة لإنتاجه، أو التغليف... الخ.
- الابتكار الجذري: يمكن أن يكون الابتكار جوهريا وذو أهمية كبيرة للمؤسسة، حيث يمكن أن ينتج عنه منتج جديد بالاعتماد على

آلة تطور الإنتاج أو نمط جديد تماما للبيع، وهذه الصورة من الابتكار جد نادرة.

• **الابتكار التنظيمي:** وهذا الابتكار يتمثل في شكل تغيرات تحدث الواحدة تلو الأخرى داخل المؤسسة، ومن المفترض أن تحوي هذه المؤسسات على مركز أبحاث رسمي أو تقوم بعقد اتفاقيات مع منظمات بحث أو منظمات تشجع البحوث الوطنية أو الجامعية.

الابتكار المتقطع: يمكن القيام به من وقت لآخر، أي حينما يتطلب الأمر ذلك، حيث تنتظر بعض المؤسسات طلبات الزبائن من أجل تحسين المنتج أو مجانسته أو طريقة تقديمه، أو من أجل الاستجابة لضغوطات المنافسين، كما تظهر بعض الابتكارات نتيجة تنامي معا رض الصناعات تستقطبهم فيها بعض المنتجات أو التجهيزات.

ثالثا-العوامل المساعدة على الإبداع والابتكار في المؤسسة : هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الإبداع والابتكار في المؤسسة منها:

-**الخصائص الشخصية:** تلعب الخصائص الشخصية دورا مهما للفرد المبتكر، فهم يتميزون بمجموعة من السمات تختلف عن غيرهم.

أهمها: كحب الاطلاع. يتحدثون الطرق التقليدية لأداء الأشياء. يفضلون النظر إلى أبعد من الإطارات المرجعية والتفكير ويأتوا بتصورات جديدة في طرق مواجهة المشاكل والفرص.

- **مجموعة العوامل التنظيمية:** تمثل المؤسسات الإطار التنظيمي الذي يمارس تأثيرا بالغا على النشاط الابتكاري للأفراد، من خلال الإستراتيجية المعتمدة داخل المؤسسة، القيادة وأسلوب الإدارة يلعب دورا فعالا في تحفيز الابتكار داخل المؤسسة ، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

■ **القيادة :** تعتبر طبيعة القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمؤسسة بحيث المؤسسات التي لها قادة يتمتعون بالصفات الكفاءة ، وتعمل على تحفيز المشاركة تكون فيها القدرة على الإبداع عالية .

■ **الهيكل التنظيمي :** يؤثر الهيكل التنظيمي تأثير مباشر على مستوى القدرة على الإبداع في المؤسسة، ذلك من خلال الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم المؤسسة سواء كانت بطريقة لا مركزية أو مركزية.

■ **ثقافة المؤسسة:** تشكل ثقافة المؤسسة كمؤثر على القدرة الإبداعية، وأصبح شيء مؤكد عند المختصين أن التغيير التنظيمي يشمل على التغيير الثقافي. وتشمل ثقافة المؤسسة على المعتقدات والعادات والقيم الراسخة في المؤسسة.

- **البيئة الاجتماعية والسياسية:** التفاعل القائم بين الفرد والمجتمع هو الذي يحدد شخصية الفرد المبتكر وتطور سلوكه، وينطلق هذا التفاعل على مستوى الأسرة التي تشكل البيئة المؤثرة الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعدها دور المؤسسات والمنظومات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز، وكذلك يلعب دور القيادات السياسي دورا في تشجيع الابتكار في المجتمع مما يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة والمجتمع.

- **مؤسسات البحث والتطوير في المجتمع:** تلعب مراكز البحث والجامعات دورا مهما في تشجيع البحث من خلال خلق وتعزيز مكانة الباحثين المتميزين والمبتكرين في المجتمع، وتنقسم هذه المؤسسات إلى:

- **الهيكل العمومية:** وتشمل كل مؤسسات البحث والتطوير التابعة للدولة وكذا مديريات البحث التطبيقي في المؤسسات الاقتصادية العمومية، وهي تضم المخابر العلمية في الجامعات، مراكز البحث التطبيقي الجهوية والوطنية.

- **الهيكل الخاصة:** وتشمل مقاولات القطاع الخاص والتي تنشأ هيكل البحث، الاختراع والإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى المبدعين الأحرار ذوي المواهب والقدرات الإبداع.

- **نظام براءة الاختراع:** كما يلعب نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية.

- **التمويل اللازم:** حيث يلعب وجود رؤوس الأموال وآليات الدعم المالي دورا مهما، خاصة ما يتعلق بالابتكارات ذات المخاطر العالية جدا.

1-2- استراتيجيات تشجيع الإبداع والابتكار:

تتضمن هذه الاستراتيجية بعض المقترحات التي تشجع على الإبداع والابتكار، وتتمين إنجازات المبدعين والمبتكرين، منها:

- لا بد من تشجيع الإبداع والابتكار والمقاولاتية وتنميتها من خلال وضع سياسة عامة تضعها الدولة وإنشاء هياكل تسعى من خلالها لترقية المقاولاتية وثقافتها.

- يجب أن تتضمن السياسة الابتكارية ممارسات جديدة يتم اختبار جدواها عند تطبيقها على أرض الواقع.

- تشجيع تحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية ومالية (التحول من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة من خلال الأنظمة والمدن الاقتصادية وتشجيع المقاولاتية والاهتمام بالتكنولوجيا والعلوم).

- تشجيع الدولة على إنشاء حاضنات التقنيات تساهم من خلال أعمالها في تنمية الاختراعات العلمية وتحويلها إلى مشروعات تجارية.

- تشجيع الشراكة بين مؤسسات التعليم (التعليم العالي ومؤسسات البحث) والقطاع الخاص، من أجل أفراد مبدعين ومبتكرين يؤسسون مشاريع مقاولاتية.

- تشجيع الشراكة بين مؤسسات التعليم والتكوين وبين المؤسسات الاقتصادية لخلق منشآت مقاولاتية ناجحة.

- إيجاد جهات تمويلية تدعم نشاط الإبداع والابتكار والمقاولاتية من خلال الحاضنات والمراكز التقنية، التي يكون من خلالها جيل جديد من رواد أعمال المعرفة والتقنية.

أما على مستوى المؤسسة لا بد من:

وضع هيكل تنظيمي يشجع حرية التفكير و تنمية روح المبادرة و المشاركة و احترام أفكار العمال.

- الاعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسة .

- متابعة ومكافأة الأفراد لأفكارهم الإبداعية ، و ذلك من خلال حوافز مادية ومعنوية .

تطور تكنولوجيا المعلومات والذي انعكس إيجاباً على أنشطة الإبداع و التطوير حيث تساهم الإنترنت مثلاً في تقديم خدمات في مجال التصميم و التحسين و غيرها في مختلف المؤسسات .

البحث و التطوير و الذي يتعلق بتلك الجهود الموجهة نحو زيادة المعرفة العلمية، و استخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي، مما يعمل على تحقيق الإبداع في المنتجات والأساليب .

- الحاجة إلى المقاولاتية للمحافظة على ديمومة المشاريع الصغيرة: أصبحت المقاولاتية ضرورة في ظل التغيرات العميقة التي أصبح يشهدها العالم، وقد تميزت الحقبة الأخير خصوصاً مع بداية القرن الحالي ميولاً كبيراً للاقتصاديات نحو المقاولاتية لما لها من آثار إيجابية من حيث النمو و حماية الاقتصاد من صدمات الشركات العظمى. هذا التغير جعل الدول و المؤسسات تركز أكثر فأكثر على الحرف و المهارات الأساسية، و التوجه نحو نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أما بالنسبة للأفراد فقد ظهرت أشكال جديدة لتنظيم العمل منها عمل حر أو مستقل، العمل في المنزل، العمل بنظام الدوام الجزئي، و العمل المقسم. كما أن التحولات الاجتماعية تظهر و تفرض بقوة على المؤسسات و القائمين عليها بعض المصطلحات (التغيير، التطوير، عدم التأكد التعقيد، الابتكار) والتي تفرض ضرورة مواكبتها و التماشي معها.

- المقاولاتية المؤسسية:

مفهومها: حيث يرى Camille.F أن المقاولاتية المؤسسية هي صيرورة خلق مشروع جديد تابع للمؤسسة، من أجل زيادة ربحيتها، و تطوير أدائها و تعزيز وضعها التنافسي في السوق. و يعرف Birgelman المقاولاتية المؤسسية على أنها امتداد لنطاق Birgelman من أجل زيادة ربحيتها، و تطوير أدائها و تعزيز وضعها التنافسي في السوق. و يعرف المؤسسة التنافسية و تنسجم معه في انتهاز الفرصة المختلفة من خلال إعادة توافق الموارد المؤسسية بشكل جديد و متقن، حيث تحوي المقاولاتية المؤسسية إنشاء و تطبيقاً لمدى واسع من الابتكارات الجديدة تسهل خلق و اكتشاف الفرص المدركة في بيئة المؤسسة التنافسية، وهناك من يعرفها على أنها الصيرورة التي يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد المرتبطين مع مؤسسة قائمة حيث يقومون بخلق منظمة جديدة أو يدعمون عملية التجديد و الإبداع

في تلك المنظمة. كما تعرف المقاولاتية المؤسسية على أنها صيرورة تجديد مؤسسي وتحوي بعدد رئيسيين مرتبطين ببعضهما مع بعض، وهما: الإبداع وأنشطة المشروعات الجديدة، وبعد التجديد الاستراتيجي. ولا يمكن إيجاد مقاولاتية داخلية أو مؤسسية إلا من خلال عمل المؤسسات على القيام بمجموعة من الإجراءات والمعالجة التي تؤمن ذلك، وهي :

- تشجيع الالتزام بالمقاولاتية المؤسسية فيها بواسطة المديرين وعلى كافة المستويات الإدارية.
- تحديد وتعريف الأفكار ومناطق العمل المستهدفة التي تقع تحت اهتمام دعم المديرين، وتقييمها بالطرق المختلفة.
- تحديد وتعريف الأفكار ومناطق العمل المستهدفة التي تقع تحت اهتمام دعم المديرين، وتقييمها بالطرق المختلفة.
- العمل على استخدام التكنولوجيا بنجاح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحتى في المؤسسات الكبيرة.
- تستطيع المنظمة أن تؤسس ثقافة المقاولاتية الداخلية باستخدام المجموعات وباهتمام المديرين لتدريب العمال والموظفين ومشاركتهم بخبراتهم.
- تطوير طرق تكون قريبة من المستهلكين، ويساعد ذلك توفير قاعدة بيانات في المؤسسة، ومساعدة التجار المتعاملين مع المؤسسة بالوصول إلى المستهلك والاقتراب منه.
- أن تعمل المؤسسة المقاولاتية على تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية وبأقل الموارد الممكنة.
- تأسيس هياكل داعمة قوية للمقاولين الداخليين، عن طريق توفير الدعم المالي وتوعية العمال في الخط الأسفل على مساندة ذلك.
- أسباب اعتماد التغيير والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
- مميزات صاحب المؤسسة وميوله للإبداع والابتكار في نشاطه.
- مشكلات تتعلق بالقوى العاملة للمنظمة كتلك المشاكل الناتجة عن إدراك العمال لكيفية معاملة المقاول لهم وتغيير نظرهم إليه.

- المشاكل الداخلية والمرتبطة بالقوى العاملة وتنمية المهارات في ظل التغيرات، والحصول على الموارد المالية... وغيرها.

- التطور التكنولوجي السريع.

- الثور المعرفية والنمو السريع في جميع الميادين المعرفية.

- التقادم السريع للمنتجات.

- التغيير في تركيبة اليد العامل.

المحور الخامس

المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة

*** المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة ***

نتطرق في هذا المحور إلى إبراز أوجه التشابه و الاختلاف بين المقاولاتية و المؤسسات الصغيرة بالإضافة إلى أهم الفروقات بين المفاهيم المتعلقة بالمقاولاتية المؤسسية، المقولة المستقلة، المقاولاتية المؤسسية الداخلية، التجديد الإستراتيجي والمشاركة في الأعمال.

أولاً- أوجه التشابه والاختلاف بين المقاولاتية و المؤسسات الصغيرة:

توجد عدة نقاط تشابه واختلاف بين مفهوم المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة بحيث يتشابه المفهومين في تحقيق نفس الهدف والمتمثل في خلق فرص العمل، التنمية الاقتصادية كما أنهم يمتلكون دورا هاما في التحول الاجتماعي والسياسي والاقتصادي إضافة إلى ذلك يتأثر كلاهما بنفس العوامل بمعنى أن نجاح أو فشل أحدهما يتم من خلال نفس العوامل المؤثرة، البيئة، الثقافة، الموقع، الخصائص الفردية، كلها تؤثر على المؤسسات الصغيرة والمقاولاتية¹.

لا يعبر مفهوم المقاولاتية عن المؤسسات الصغيرة و لا تعبر المؤسسات الصغيرة عن المقاولاتية بحيث أن المقاولاتية تعبر عن مجموع الإجراءات التي تؤدي إلى إنشاء مؤسسات صغيرة، في حين أن المؤسسات هي مجرد مشاريع مشاريع تدار من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد². كما تخص المقاولاتية عملية البدء والانطلاق في المشروع المقاولاتي أما المؤسسة الصغيرة فهي تخص عمليات التسيير في المدى القصير و الطويل وقد لا تخص عملية الإنشاء.

أكثر من ذلك يختلف هدف المقاول عن هدف صاحب المؤسسة الصغيرة فالمقاول يسعى دائما إلى اكتشاف فرص الأعمال و استغلالها لتقديم منتجات مبتكرة في حين أن أصحاب المؤسسات الصغيرة

¹ Lgwe.E.O, Lucky, Olusegun.A.I (2012): Small and Medium Enterprises (SMEs) an Entrepreneurship International Journal of Academic Research in Business and social Sciences January, vol. 2. No. 1, p493.

² Lgwe. E. O, Lucky, Olusegun.A.I (2012), op cit, p494.

يقومون بإدارة أعمال المؤسسة وبالكاد يبحثون عن فرص الأعمال فهم في بحث دائم عن الإنتاج، البيع والشراء¹.

يختلف أيضا المقاول عن صاحب المؤسسة الصغيرة من ناحية المهارات المتوفرة، فالمقاول يجيد اكتشاف الفرص و الابتكار في تقديم المنتجات التي تسمح له بإنشاء أعمال جديدة أو الدخول في مشاريع مشتركة بينما صاحب المؤسسة الصغيرة يتمتع أكثر بمهارات إدارية تسمح له بإدارة مؤسسته بفعالية وكفاءة كما يظهر في الجدول رقم(2).

الجدول رقم(2): أوجه الاختلاف بين المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة

محور التحليل	المقاولاتية	المؤسسات الصغيرة
التعريف	سيرورة يقوم بها الفرد لاكتشاف تقييم واستغلال الفرص بشكل مستقل	مؤسسة أو مشروع مشترك يقوم بإدارته مجموعة من الأفراد
الحجم	صغير، متوسط و كبير	صغير و متوسط فقط
عدد الأفراد	صغير إلى كبير	صغير
الهدف	لاكتشاف، الإبداع و الإنشاء	للإنتاج الشراء والبيع
درجة المخاطرة	متنوع	منخفض
القطاع	القطاع الخاص، الحكومي وغير الربحي	في القطاع الخاص فقط
الصفات الأساسية	الحاجة للإنجاز مع الإبداع والابتكار	مهارات إدارية مع القليل من الإبداع والحاجة للإنجاز
النمو	عال	متنوع

¹المصدر Lgwe.E.O, Lucky, Olusegun.A.I (2012):Small and Medium Enterprises (SMEs) an Entrepreneurship International Journal of Academic Research in Business and social Sciences January, vol. 2. No. 1, p495.

في هذا الإطار نجد مفهوم قد يقرب المفهومين من بعضهما البعض، أي بين العملية المقاولاتية وعملية إدارة المؤسسة الصغيرة بالرغم من أوجه الاختلاف بين المفهومين، بحيث تعتبر المقاولاتية المؤسسة مفهوما يجمع بين عمليات المقاولاتية وعمليات الإدارة للمشاريع المقاولاتية.

ثانيا: المقاولاتية المؤسسية:

فحسب Burgelman تعرف المقاولاتية المؤسسية على أنها مجموعة الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتنويع الأنشطة من خلال خيارات النمو الداخلي ويتطلب هذا مجموعة جديدة من الموارد لتوسيع نطاق نشاطها في مجالات مرتبطة بالنشاط الحالي مع وجود فرصة لتحقيق الربح¹

أما حسب Schendel فإن المقاولاتية المؤسسية تخص إنشاء أعمال جديدة في إطار الأعمال الحالية الموجودة وتخص أيضا أعمال المؤسسات التي تواجه صعوبة في البقاء والتي تحتاج إلى التأهيل أو التحول.²

أما حسب Spann, Adams & Wortman أن المقاولاتية المؤسسية تخص إنشاء فرع مستقل ميادين نشاط جديدة، أقسام سوقية جديدة، استخدام تكنولوجيا جديدة، من أجل تقديم منتجات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة لتحقيق الأرباح³

أكثر من ذلك تعرف المقاولاتية المؤسسية على أنها مجموع الابتكارات، عمليات التجديد والجهود المبذولة، ويخص الابتكار إنشاء وتقديم منتجات جديدة بعمليات إنتاج جديدة، طرق تنظيم جديدة، أما التجديد فهو يخص إعادة إحياء نشاط ومقارنتها التنافسية. بتعديل مجال نشاطها ومقارنتها التنافسية ويعني هذا أيضا بناء و اكتساب أسواق جديدة ومن ثم الاستفادة منها بشكل خلاق لإضافة قيمة للمساهمين بمعنى أن المؤسسة توسع نشاطها من خلال التوسع في خدمة الأسواق الحالية أو الدخول الى أسواق جديدة⁴.

من بين كل هذه التعاريف يعتبر تعريف Guth and Ginsberg الأكثر إجماعا لدى الباحثين بحيث تعرف المقاولاتية المؤسسية على هذا الأساس باعتبارها عملية تخص إنشاء أعمال جديدة متعلقة بالأعمال الحالية للمؤسسة وتحول المؤسسات من خلال تجديد الأفكار الرئيسية⁵.

¹ Burgelman. R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic....Insights from a process. Study. Management Science. 29. P1349.

² Schendel. D. (1990). Introduction to the special issueentrepreneurship. Strategic Management Journal. // (summer). P2.

³ Spann, M. S, Adams, M., & Wortman, M. S. (1988). Entrepreneurship..... dimensions, and dilemmas. Proceedings of the U. S. Association for Small Business and.....

⁴

⁵

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف المقاولاتية المؤسسية على أنها قيام المؤسسة بإنشاء أعمال جديدة، التجديد، الابتكار وهذا على مستوى الاعمال الحالية و أعمال لا ترتبط بالنشاط الحالي.

يتركز مفهوم المقاولاتية المؤسسية على عنصرين أساسيين وهما المقاولاتية المؤسسية الداخلية مع الخارجية بالإضافة إلى المقاولاتية المؤسسية المستقلة كما تظهر في الشكل رقم 05

المقاولاتية المستقلة: وهي تخص مجموع الإجراءات التي يقوم بها الفرد أو مجموعة الأفراد على مستوى المؤسسة بإنشاء مؤسسة جديدة.¹

المقاولاتية المؤسسية الداخلية: يربط بعض الباحثين من أمثال SCHOLIHAMMER, H

مفهوم المقاولاتية المؤسسية بالمقاولاتية المؤسسية الداخلية ويقصد بها كل المشاريع المقاولاتية المرتبطة بالنشاطات الحالية للمؤسسة لتطوير منتجات جديدة أو أساليب عمل جديدة.²

التجديد الاستراتيجي: يشير التجديد الاستراتيجي إلى جهود المقاولاتية المؤسسية الهادفة لإحداث التغيير في أعمال المؤسسة، في إستراتيجية المؤسسة وفي هيكل المؤسسة، تؤثر هذه التغييرات على علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية وتشمل هذه التغييرات مجموع الابتكارات التي تقدمها المؤسسة للخارج، كما أن أعمال التجديد تقع داخل المؤسسة ولا يتم التعامل معها على أنها أنشطة جديدة لا ترتبط بالنشاط الحالي.³

المشاركة في الأعمال Corporate venturing: وتشير إلى جهود المقاولاتية المؤسسية الهادفة إلى إنشاء أعمال جديدة داخل المؤسسة بتقديم مجموعة من الابتكارات الخاصة بالمنتجات الجديدة. أو لخدمة أسواق جديدة، قد تفشل أو تنجح.

هذه الجهود إلى إنشاء وحدات تنظيمية جديدة مختلفة عن الوحدات التنظيمية الموجودة.⁴

المحور السادس

الجامعة والتعليم المقولاتي

*** الجامعة والتعليم المقاولاتي ***

تعتبر الجامعة بمثابة الحجر الأساس لأي مجتمع كونها تساهم في تطوره في وفي التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة ، عن طريق تحقيق التقارب بينهما ، فالحكومة الجزائرية تسعى إلى تحقيق التقارب بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية وهو مطلب تمليه الحتمية الاقتصادية للمرور إلى تنويع الاقتصاد الوطني ، الذي يعد أحد رهانات الحكومة حاليا من خلال ربط المحيط الاقتصادي والاجتماعي بالجامعة لأن التعليم يعتبر حجر الزاوية في تطوير الاقتصاد الوطني ، لذلك أصبح المورد البشري دورا هاما جدا في الفكر الاقتصادي وفي دورة الإنتاج إذ يحتل المورد البشري الصدارة في المؤسسات الاقتصادية لأنه يعتبر المحرك الأساسي للمؤسسات وهذا استلزم ضرورة تكوين الطلبة في الجامعات بالتركيز على تعميم تدريس مادة المقاولاتية لجميع التخصصات بغية توجيه الطلبة نحو مجال المقاولاتية.

أولا- تعريف الجامعة

تعني : " أنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل".

أي أن الجامعة كمنظمة متعلمة هي مؤسسة تعترف بالتداخل بينها وبين الأفراد والمجتمعات وبأنها وجدت لتحدث فرقا نوعيا في البيئة التي توجد فيها وليست مجرد هيكل منغلق على ذاته. تعتبر الجامعة المقاييس الرئيسية لقياس تقدم الأمم ومسايرتها ركب الحضارة والتقدم العالمي، كما أدت الجامعة في كثير من الدول المتقدمة، خاصة في العقدين الماضيين على الأخص دورا رئيسيا في قيادة حركة التقدم العلمي والثورة التكنولوجية واغناء التراث الحضاري بمزيد من الإكتشافات والدراسات التي ترجمت إلى مشاريع تنفيذية أفادت البشرية عامة، واستطاعت هذه المؤسسة تطوير نفسها ضمن معطيات هذه الثورة.

تعرف بأنها مؤسسة للتكوين لا تحدد أهدافها واتجاهاتها من جانب واحد ومن داخل جهازها بل تتلقى أهدافها من مجتمعها الذي تقوم على أسسه والذي يعطيها وحدة حياة ومعنى ووجود، كما عرفت بأنها مؤسسة اجتماعية طورها المجتمع لغرض أساسي هو خدمته.

ثانيا-تعريف التعليم المقاولاتي

بشكل عام هو مقارنة تربوية تهدف إلى تعزيز التقدير الذاتي والثقة بالنفس عن طريق تعزيز وتغذية المواهب والابداعات الفردية، وفي الوقت نفسه بناء القيم والمهارات ذات العلاقة والتي ستساعد الدراسين في توسيع مداركهم في الدراسة وما يليها من فرص وتبني الأساليب اللازمة لذلك على استخدام النشاطات الشخصية والسلوكية والاتجاهاتية وتلك المتعلقة بالتخطيط لمسار المهنية.

1-أهداف الجامعة

تهدف الجامعات إلى تخريج متخصصين فر فروع المعرفة المختلفة، ومعدنين لخدمة مجتمعهم، ووطنهم في فروع المعرفة المختلفة، التي تخصصوا فيها، وبالتالي يصبح الطالب الذي تلقى تعليما جامعيًا متعمقا في دراسة موضوعات بعينها، مع محاولة التحليل، والتفسير للوقائع الماثلة أمامه، قدر الإمكان- وبهذا يقود التعليم العالي إلى خلق المفكر المتخصص، وليس المعلم المتخصص، وهؤلاء الطلبة يمثلون كنوزا ثمينة أنفسهم ولجتمعاتهم).

يرى المختصون أن للجماعة ثلاثا أهداف تلخص فيما يلي ٣ :

أهداف معرفية: تتمحور حول المعرفة وشيوعها .

أهداف اقتصادية : تكمن في تطوير اقتصاد المجتمع وتلبية احتياجاته من الاستثمار في رأس المال البشري والاستفادة من خبراته، للتغلب على مشكلات الاقتصاد وتنمية ما يحتاج إليه من مهارات وقيم اقتصادية.

أهداف اجتماعية : تقود المجتمع وتنميته والتغلب على مشكلته وقضاياها الاجتماعية وهي :

-تعليم وتكوين طلبة قادرين على تنمية وتطور المجتمع في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص المجالات التعليمية والاقتصادية والذي ينصب فيه الاهتمام بمهارات الخريجين وكفاءتهم بما يتماشى

وأهداف التنمية الاجتماعية، وذلك من خلال أداء الجامعة، إعداد الباحثين عن طريق برامج الدراسات العليا، أي يقوم البعض بمهام البحث والتدريس والبعض يقوم بمهام البحث والعمل في مؤسسات أخرى:

- تزويد المجتمع بحاجاته من القوى العاملة المدربة تدريباً يتناسب وطبيعة تغير المهم؛
- ربط الجامعة بالمؤسسات الإنتاجية ربطاً متبادلاً؛
- تدريب الطلاب على ممارسة الأنشطة الاجتماعية مثل مكافحة الأمية وإلدمان، ونشر الوعي الصحي وغيرها؛

- الربط بين توعية الأبحاث ونشرها إفادة أفراد المجتمع منها.

2- مهام الجامعة في المجتمع الجزائري كما يلي :

- العليم ونشر المعرفة
- القيام بالبحوث العلمية، ورفي الآداب، وتقديم العلوم؛
- تزويد البلاد بالأخصائيين والخبراء والفنيين في مختلف ميادين العمل ولإنتاج؛
- خدمة المجتمع: من جملة المهام التي تؤديها الجامعة لخدمة المجتمع التعليم المستمر، تقديم المشورة إلى المؤسسات، والدوائر الحكومية وجميع المنظمات الجماهيرية الأخرى، وتقديم الاقتراحات المتعلقة بالأمر، والقضايا السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية... إلخ

ثالثاً : أهداف وأهمية التعليم المقاولاتي

1- أهداف تعليم المقاولاتية

تطورت أهداف تعليم المقاولاتية عبر الزمن إذ كان هدفها سنة 1992 هو كشف وهيكل قيادة المقاولاتية لدى الطلبة والتخفيف من الحواجز وصولاً إلى تنمية الحس المقولاتي عن طريق التكوين الخاص للطلبة بتنمية التقنيات والمؤهلات الخاصة بالمقاولاتية.

كما أن هناك أهداف أخرى للتعليم المقولاتي وهي :

27 التركيز على دراسات السوق، تحليل المنافسين، تمويل المشروع والاحراء القانونية؛

28. تمكين الطلبة من تطوير سمات وخصائص السلوك المقولاتي لديهم مثل الاستقلالية، وأخذ المبادرة، أي التركيز على مهارات العمل المقولاتي والمعرفة اللازمة المتعلقة بكيفية سيبدأ المشروع وإدارته بنجاح؛

تطوير الشخصية : الثقة بالنفس، التحفيز المستمر، التفكير النقدي، القدرة على تحمل المخاطر وعلى تجسيد الأفكار.

2- أهمية التعليم المقولاتي

يؤهل المتخصص من إقامة أعمال خاصة، يوفر الفرصة للتأكيد بأن التخصص يمكن أن يؤهل الفرد ليقوم عملاً خاصاً به، خاصة عندما يتناول كيف يتم إنشاء وإدارة المؤسسات مما قد يحقق فائدة تنمية الاستعدادات للمقاولين؛

يؤدي على زيادة احتمال امتلاك الخريجين لأفكار مشروعات أعمال تجارية ذات التكنولوجيا العالية والتي تخدم توجه نحو بناء مجتمع المعرفة والمساهمة في التغلب على مشكل البطالة؛ فالمقاولاتية ما هي إلا نظام يخضع للتعليم والتأهل كغيره من المجالات؛ إن تحويل الأفراد إلى مقاولين ليس بالأمر السهل، فلا بد من توفر الحد الأدنى من المميزات التي تمكن هؤلاء الأفراد من النجاح لمقاولين، كما أنه من الصعب حصر كل جوانب المقاولاتية في العملية التعليمية.

رابعاً : سبل تقليص الفجوة بين مخرجات التعليم وسوق الشغل.

تسعى الدولة جاهدة لوضع قنوات بين مخرجات التعليم ومناصب الشغل من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية باتباعها الاجراءات التالية:

-تشجيع المبادرة المقاولاتية لدى الشباب لتجسيد أكبر عدد من المؤسسات المصغرة في إطار تدعيم مخطط العمل لترقية التشغيل ومحاربة البطالة المسطرة من قبل وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعية؛

- تخصيص هذه الفئة جهاز عقود ما قبل التشغيل كآلية لدعم ادماجهم مهنيا ومرافقة أحسن لحاملي الشهادة الجامعية من خلال نشاطات تكوين وإعادة تأهيل وتحسين المعارف خلال فترة الادمج؛

- تمر الجزائر بتحولات اقتصادية كبرى حيث تعيش مرحلة انتقالية من اقتصاد موجه إلى اقتصاد السوق، تولد عنها تأثيرات اقتصادية واجتماعية هامة، وفي هذا الإطار اتخذت جملة من الترتيبات كتحسين التوازنات على مستوى الاقتصاد الكلي، إعادة هيكلة المؤسسات العمومية وتدعيم وتشجيع الاستثمار القطاع الخاص، وتتميز المرحلة بتطور القطاع الخاص الذي يتطلب يد عاملة مؤهلة؛

- تبني النظام الجديد في الجامعات الجزائرية للرفع من مستوى الطلب على العمل المتخصص والدقيق ومن أجل وضع علاقة مستقرة بين مخرجات التعليم ومدخلات العمل.

خامسا: التعليم والتدريب الموجه نحو المقاولاتية

التعليم والتدريب الموجه نحو المقاولات

1- يهدف التكوين المقاولاتي للطلبة إلى تسليط الضوء على أفضل الممارسات المعاصرة من اجل تعزيز وتطوير الثقافة المقاولاتية لدى الطلبة، لأن الجامعة تعتبر عدسة المؤسسة من خلال تنمية باحث مقال ومبدع، أي توفر لمحة عامة والمعرفة الأساسية والصفات والمهارات والسلوكات التي يمكن استخدامها عند مؤسسته.

2- إن الخبرة وكسب المهارات المقاولاتية تكون من خلال مشاركة الطلبة في مشاريع خارج المناهج الدراسية مثل عضوية الجمعيات الطلابية.

3- إن هناك علاقة قوية بين المقاولاتية. و القدرة على الإبداع والتسويق ونقل المعرفة وتسويق الملكية الفكرية، انطلاقا من الحاجة والقدرة على التكيف مع متطلبات سوق العمل عن طريق تعزيز مهارات الطلبة بمشاريع ابداعية ومبتكرة.

4- تعزيز البنية التحتية للمقاولاتية عن طريق تنمية المشاريع الطلابية عبر المناهج الدراسية والدورات وبرامج تدريب نوعه.

5- تدريس استراتيجيات المقاولاتية وتطوير قدرات خريجي الجامعات بينما يساعدهم على المغامرة بالدخول في المقاولاتية.

6- تعزيز ثقافة المغامرة في المجتمع بتطوير الشخصية للطلاب وباستعدادهم للتعامل مع المخاطر.

7- التعليم الموجه نحو المقاولاتية وتدريب الطلاب على تسيير المؤسسات. الهدف من التدريب هو تزويد المشاركين بالمعارف والأدوات اللازمة التي تسمح لهم باستعمال الموارد والوقت أحسن استغلال مما يقلل من احتمال الفشل لديهم.

8- عدم الخبرة المهنية من قبل الطلاب يشكل عائقا هاما بالنسبة لإنشاء شركائهم.

9- تعزيز الثقافة المقاولاتية من خلال تطوير التعليم أجل بناء نسيج من مؤسسات ناجحة، يقودها مقاولين متمكنين.

10- التركيز على التعليم النوعي يهدف إلى تحقيق مجتمع مقاولاتي من خلال تطوير المهارات والمواقف والشخصيات المناسبة لقيادة مؤسسة.

11- يبدأ توجيه الطلبة من التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي مما يشكل أفراد مؤهلين ولديهم ارتباط بالمقاولاتية، يعتبر التعليم الجامعي كخطوة أولى ضرورية تساهم في توجه الطلبة نحو المقاولاتية.

الشكل (رقم 03): ملخص لمفهوم المقاولاتية



من الشكل نستنتج أنه يستحسن اختيار الاستراتيجية التي تتناسب مع التعليمي الذي يتوافق مع الحاجات المحلية للبلد أو المنطقة التي يعيش بها الطلبة. ويمكن تشجيع مجموعات المتعلمين من الطلبة.

المحور السابع

مراحل انشاء مشروع مقاولاتي

*** مراحل انشاء مشروع مقاولاتي ***

من خلال هذا المحور نحاول التطرق إلى خطوات إنشاء مشروع صغير من خلال التعريف بفرصة الأعمال، تحديد مصادر الحصول على الفكرة وتقنيات الحصول على الفكرة، بالإضافة إلى كيفية تقييم الفكرة بدراسة الجدوى لجميع الجوانب الخاصة بفكرة إنشاء مؤسسة صغيرة .

تعرف الفرصة في عالم الأعمال على أنها الفجوة الموجودة في السوق والخاصة بالطلب غير الملبي من طرف المنافسين من خلال إضافة قيمة مخفية بأداء أفضل من أداء المنافسين . وتعرف الفرصة أيضا أنها عملية تلبية حاجة غير مشبعة في السوق فقط.

كما تعرف فرصة الأعمال أيضا على أنها الإجابة على الأسئلة الثلاثة: ماذا ؟ لمن ؟ كيف ؟ فالسؤال يخص خصائص المنتج الذي تقوم عليه فكرة الأعمال ، أما السؤال الثاني فهو يتعلق بتحديد القسم السوقي المستهدف . في حين أن سؤال الثالث فيتعلق بكيفية التنفيذ وتحويل الفكرة الى منتج.

تتمثل خطوات انجاز مشروع مقاولاتي فيما يلي:

- تخطيط المشروع	}	1
- تنظيم المشروع		
- تنفيذ المشروع		
- تقييم المشروع		
- التشخيص	}	2
- التخطيط		
- التنفيذ		
- المراقبة		
- التقييم		
- قبل البدء	}	3
- أثناء تشغيل المشروع		
- بعد تشغيل المشروع		
- تقييم المشروع		

ويمكن تحديد مراحل إنشاء المؤسسة من خلال ما يعرف بدورة حياة المشروع، والتي تبدأ بفكرة أولية عن المشروع مروراً إلى إعداداته وتقسيمه وتنفيذه، ثم التقييم اللاحق.¹

1- مرحلة البحث عن الفكرة

2- مرحلة دراسة السوق والبحث عن المعلومات.

3- مرحلة البحث عن التمويل

4- مرحلة إعداد مخطط الأعمال

5- تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة ثم مرحلة الانطلاق والمراقبة.

ويمكن تفصيل هذه المراحل فيما يلي:

¹ - صندرة سايبي، محاضرات في إنشاء مؤسسة، جامعة قسنطينة 2، 2015، ص 14.

أولاً- البحث عن الفكرة :

ينطلق أي مشروع ناجح من فكرة جيدة وواضحة ففكرة المشروع هي وصف دقيق ومختصر للمشروع المراد القيام به .

فالفكرة تعبر عن الأمل الذي يتعلق به صاحب المشروع بغية الوصول من خلاله إلى البعيد¹ وعادة ما يتم البحث لمدة طويلة من أجل اكتشافها، لأن الفكرة الأولية هي التي تتحول فيما بعد إلى مشاريع ناجحة ثم إلى مؤسسة.

أ-المراحل الاساسية للبحث عن الفكرة :

هناك ثلاث خطوات أساسية للبحث عن فكرة والتي تتمثل في:

ملاحظة الحياة اليومية :

من الأمور الضرورية التي تمكن الأشخاص من إيجاد فكرة مشروع مناسبة هو الحرص على متابعة الأحداث الجارية التي تمكنهم من معرفة اتجاهات السوق واختيار الصناعة والتجارة.

شراء حقوق الامتياز

تعتمد هذه الفكرة في تنفيذها على القيام بشراء فكرة مشروع مناسبة هو الحرص على متابعة الأحداث الجارية التي تمكنهم من معرفة اتجاهات السوق وامتياز الصناعة والتجارة.

شراء حقوق الابتكار

تعتمد هذه الفكرة في تنفيذها على القيام بشراء فكرة مشروع صغير قائم بالفعل إلا أنه يعمل في نطاق صغير، وذلك بشراء حقوق الامتياز لهذا المشروع، ويطبقها على نطاق أكبر أو بشكل الضئيل.

استغلال الفرص

المقصود هو متابعة كافة المشاريع الحالية، ومعرفة تقدمه هذه المشاريع ربع من خدمات أو منتجات، وتحديدتها إذا كانت هناك حاجة للمزيد من هذه الخدمات والمنتجات.

¹ - Les différentes étapes de la création d'entreprise, consulté dans le site <http://creation-pmewallonie.be/1avant/toutdabor/qui-entrepreneur-courte-htm.op.cit/13/06/2009>.

تحسين خدمة أو منتج موجود بالفعل.

تعتمد هذه الطريقة على قيام انفراد بالبحث عن خدمات أو منتجات موجودة بالفعل، والتفكير في طريقة مبتكرة لتقديمها بشكل أوضح مما هي عليه، وتعتبر هذه الطريقة من أنجح الطرق أو يرجع ذلك إلى وجود شهرة مسبقة للمنتج وسريعة ببدء مشروع ناجح .

البحث عن الحلول والبدائل:

تعتمد هذه الطريقة على البحث عن المشاكل وأبعاد وإيجاد أفضل الحلول لها، حيث يجب على المقاول الباحث عن الفكرة معرفة احتياجات المحيطين بع=ه والعمل على توفيرها لهم حيث أن الحاجة أم الاختراع.

ب- مصادر الحصول على الفكرة

يستعمل المقاول صاحب الفكرة المعارف التي اكتسبها في مرحلة الدراسة أو خلال عملية داخل مؤسسة، الأمر الذي سيساعد على اكتساب مهارة تقنية ومعرفة جيدة للسوق والتسيير والتي تمكنه من اكتساب فكرة للانطلاق في مشروعه الخاص، والتي يمكن الحصول عليها من المصادر المالية.

1- المستهلك:

يعتبر المستهلك النقطة المحورية لفكرة المشروع الاستثماري من خلال وضع قناة اتصال لمعرفة احتياجاتهم.

2- المؤسسات المتواجدة في السوق

يتبقى على المقاول أن يضع منهجية أكثر تنظيماً لمرافقة وتقسيم المنتجات والخدمات المعروضة من طرف منتجات أخرى.¹ سواء كانت حديثة أو قديمة، وتسمح مثل هذه الدراسة بمحاولة تحسين العرض المتواجد على مستوى السوق، والحصول على فكرة مريحة.

¹ - صندرة صايبي، محاضرات في انشاء المؤسسة، مرجع سابق، ص05.

3- شبكات التوزيع

- تعتبر التقارير التي يعدها مندوبي البيع والموزعين والوسطاء مصدر مهم للحصول على فكرة مشروع ناجح بشكل مستمر حيث تشمل هذه البيانات التالية:
- مدى رضا العملاء على السلعة وآرائهم واقتراحاتهم
 - موقف البيع البديلة والمنافسة في السوق أو المنطقة المستهدفة للبيع المنتج النهائي ومراكز القوة والضعف فيها.
 - أساسات التسعير والمشروعات المستقبلية للمنافسين.
 - السلع الجديدة التي تظهر في المنطقة المستهدفة.

4- البحث والتطوير

- يعتبر البحث والتطوير من أهم المصادر للحصول على أفكار جديدة وهي تتعلق بأمر جديد يرتبط بعمله الحالي:
- ومن بين الأفكار الحديثة التي نجدها اليوم:
- أ- استرجاع نشاط مؤسسة قديمة أو محل قديم
- تتطلب عملية شراء مؤسسة قديمة، الحصول على معلومات دقيقة وكاملة حول الوضعية الحقيقية لأصول وخصوم أعمالها، وحصول المقاول على هذا النوع من المؤسسات قد يحقق له نتائج ايجابية.
- ب- نظام منح حق الإمتياز التجاري

هو عقد يمنح فيه المالك لمنتج أو خدمة الحق في تشغيل وإدارة منتوجه أو خدمته مقابل دفع مبلغ من المال لاستغلال حق الامتياز التجاري في شكل سبه متوسط من إجمالي المبيعات. وهذا ما ينتج له فرصة استخدام علامة تجارية معروفة، ونظام عمل تم تجربته والتأكد من فعاليته.¹

¹-p.l. Dubois ? Alain Jolibert, le marketing, 3^{ème} édition economica, Paris, 1998, P321.

ج- طرق انشاء الأفكار:

توجد العديد من التقنيات الخاصة بتوليد الأفكار المتعلقة بإنشاء مؤسسة صغيرة / نذكر بعض هذه المصادر كالتالي:¹

طريقة العصف الذهني: وهنا يجتمع مجموعة الأفراد بقيادة رئيس المجموعة، أين يتم بتقديم مجموعة كبيرة من الأفكار بحيث يتم عرض مجموعة من الأفكار، ويمكن تحيينها مع بلورة فكرة المشروع. **حلقات النقاش:** وفي هذه الطريقة يجتمع حوالي 08 إلى 14 فرد في شكل حلقة نقاش من أجل تقديم أفكار جديدة حول المنتجات الموجودة أو حل مشكل موجود على مستوى منتجات المؤسسة، هذه الطريقة تختلف عن الأول في أنها أقل بعدا ولكن عملية أكثر.²

ثانيا : مرحلة دراسة السوق والبحث عن المعلومات :

أما دراسة السوق فهي وسيلة لجمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد الخطة التسويقية و تتضمن هذه الاخيرة عملية جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، مما يؤدي في الاخير الى التمكن من تحديد العناصر التالية:

تحليل المحيط الكلي للمؤسسة الذي يشمل المحيط الاقتصادي و القانوني.

وصف السوق من خلال تحديد حجمها وتقسيمها بين مختلف فئات المستهلكين وبين مختلف العلامات المتواجدة .

تحديد الطلب والمبيعات المحتملة لمنتج المؤسسة.

دراسة المستهلكين من خلال، سلوكهم و بصفة عامة سيرورتهم في الشراء. دراسة التوزيع من خلال القنوات المستعملة، و مواقف المستهلكين حسب هذه القنوات، وتحديد استراتيجيات التوزيع دراسة المنافسين، و يتم ذلك من خلال تحليل استراتيجياتهم و ايضا تحليل عرضهم و نتائجهم. القوانين والتشريعات ذات العلاقة بنوع العمل الذي يمارسه صاحب المشروع.

¹-Ahmed.S.Z.(2014) : Entrepreneurship, centre of instructional Design and technologie, open university Malaysia,, P49.

²-اسحاق خرشي، المقاولاتية، البحث عن الفكرة- انشاء المؤسسة- المرافقة المقاولاتية، دار النشر الفادوك، الجزائر، 2021، ص 91.

وهذا ما يمكن في الاخير من تحديد المزيج التسويقي الامثل، و الذي يشمل العناصر الاربعة

التالية:

المنتوج : يقوم صاحب المشروع بالبحث عن المنتج الجيد الذي يلبي احتياجات المستهلك من حيث تصميمه وشكله وتعبئته ومواصفاته.

السعر: يقوم المقاول هنا بالمقارنة بين اسعار اخذا بعين الاعتبار اهم العوامل المؤثرة على تسعير المنتج و المتمثلة في:

تكلفة المنتج مضاف اليه هامش الربح.

مستوى الطلب و مدى المنافسة في السوق.

الترويج:

ويسمى ايضا هذا العامل بالاتصال لان تقنياته لها هدف مشترك يتمثل في الاتصال مع مختلف المشترين المحتملين والعمل على جذبهم، عن طريق الاعلان او البيع الشخصي او وسائل الدعاية (صحف، مجلات، ... وغيرها)، اما بالنسبة لصاحب المشروع الصغير ينبغي عليه ان يعتمد في البداية على وسائل ترويج بسيطة مثل الخدمات المجانية .

التوزيع:

يقصد به تلك الطرق التي تمكن من وصول المنتج الى المستهلك من خلال قنوات التوزيع.

ثالثا: مرحلة البحث عن التمويل

يمكن التمييز بين قسمين من مصادر التمويل:

الاموال الخاصة:

وتتكون من الاموال الشخصية التي يحصل عليها صاحب المشروع من خلال علاقاته مع المحيط مثل العائلة و الاصدقاء، اضافة الى مساهمة الشركاء، ويكون هذا الجزء من الاموال ضروري في مرحلة الانطلاق وانمو، وهو ايضا عامل مهم لان المساهمة الشخصية تترجم ثقة صاحب المشروع في مشروعه .

والمساهمة الخاصة مهمة لكنها غالبا ما تكون غير كافية خاصة في مرحلة النمو، لهذا سيكون صاحب المشروع مجبرا على البحث عن مصادر اضافية من الأموال.

مكن التمييز بين قسمين من مصادر التمويل:

الاموال الخاصة: 1-

وتتكون من الاموال الشخصية التي يحصل عليها صاحب المشروع من خلال علاقاته مع المحيط مثل العائلة و الاصدقاء، اضافة الى مساهمة الشركاء، و يكون هذا الجزء من الاموال ضروري في مرحلة الانطلاق و النمو، و هو ايضا عامل مهم لان المساهمة الشخصية تترجم ثقة صاحب المشروع في مشروعه .

والمساهمة الخاصة مهمة لكنها غالبا ما تكون غير كافية خاصة في مرحلة النمو، لهذا فسيكون صاحب المشروع مجبرا على البحث عن مصادر اضافية من الاموال.

2- التمويل الخارجي:

لقد ذكرنا بانه ينبغي على المقاول ضمان حد ادنى من الاموال الخاصة من أجل انطلاق مشروعه، ولكنه في الحقيقة ينبغي ان يقوم بالتحضير لطلب تمويل خارجي، و تتوقف قدرة صاحب المشروع على الحصول على اموال خارجية على ما يلي:

حجم الاموال المطلوبة.

المردودية.

القدرة على التسديد (تتمثل في قدرة المؤسسة على تسديد ديونها).

رابعا: مرحلة إعداد مخطط الأعمال

مخطط الاعمال هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الاعمال، والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الاشهر القادمة، أي أن مخطط الاعمال يظهر الرؤية

الاقتصادية و المالية للمؤسسة، واعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام وثقة الشركاء، والذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين.

ومن اجل اعداد هذا المخطط لا بد من المرور عبر مراحل اساسية تمكن في الاخير من تحديد المحاور الاساسية التي يجب ان يشملها.

من أجل توفير المعلومات للمقرضين والشركاء والمستثمرين حول المشروع ينبغي أن يشمل مخطط الاعمال المحاور الاساسية التالية:

ملخص و هدف المخطط:

ففي هذه الفقرة يجب توضيح بشكل جيد بان المقاول يريد مباشرة نشاط جديد، ويقنع الجهات الموجه اليها بصدق هذا المخطط، وأن يشير الى الحاجات الفعلية للأموال ومردودية رأس المال ورقم الاعمال التقديري، وأن كان من الصعب تحديد هذا الأخير بدقة.

ملاحظة: سنحاول التطرق لمخطط الاعمال في الموالي بالتفصيل.

خامسا: تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة:

سنحاول في هذا العنصر القيام بدراسة الاشكال القانونية للمؤسسة، والضرائب والحقوق الجبائية الناتجة، والتي تخضع لها المؤسسة منذ نشأتها وإلى غاية حلها.

سادسا: تحديد إستراتيجية المشروع المقاولاتي:

يجب على صاحب المقاول أن تكون له إستراتيجية واضحة يمكن الوصول إليها في خطوات بسيطة وهي كما يلي:¹

1- تحديد المهمة الأساسية: المقاول هي سبب إقامتها أي ما هو العمل الذي سوف يؤديه المشروع المقاولاتي وهذا العمل لا يجب أن يكون دقيق التحديد في النطاق الضيق؛ بل يجب أن يكون مالك المشروع محدد المهمة مسبقا وتكون له رؤية مستقبلية واضحة.

2- تحديد القدرات الذاتية والميزة التنافسية: يقصد بها ما يستطيع المشروع تقديمه أفضل منافسيه في السوق؛ وذلك بتقديم خطة أو منتج ويكون فكرة مبتكرة تتيح له الفرصة الولوج للسوق

1- فلاق محمد؛ زيادة الأعمال المقاولاتية من الفكرة إلى التحسيد؛ ألفا للوثائق للنشر والتوزيع؛ الجزائر؛ 2022؛ ص 122 - 123.

بجودة أفضل وبسعر منخفض وغيرها من الميزات التي تدرس بالموازاة مع المنافسين والميزة التنافسية هي أساس نجاح المشروع مع العلم أنها غير ثابتة ويجب أن تتجدد كل فترة وأخرى حسب تغير رغبات وحاجات المستهلك.

3- تحليل بيئة المشروع المقاولاتي: من بين التحاليل المهمة لأي مشروع مقاولاتي سواء كان صغيرا أو متوسطا هو تحليل (SOWT) لأنه يساعد على تعزيز المشروع (المقولة) واستدامته في السوق؛ مما يساعد على تطوير العمل بطريقة صحيحة وبفوائد أكثر؛ ويجعل صاحب العمل يهتم فقط بالإستراتيجية العاملة للمشروع حتى يتميز على باقي المنافسين في السوق، من خلال عملية التخطيط تقوم بتحليل معمق لبيئة المقولة لتكوين فكرة شاملة حول مكان قوة وضعف البيئة الحالية ويقسم التحليل إلى:¹

- تحليل البيئة الداخلية
- تحليل البيئة الخارجية

- يتضمن تحليل البيئة الداخلية دراسة القدرات الذاتية للمقولة والموارد التي تتوفر عليها من خلال تحليل المعطيات والوسائل المتوفرة والمهارات الموجودة.

- أما تحليل البيئة الخارجية فتتضمن تحديد عوامل لها تأثير مباشر عليها مثل القوانين التجارية.

4- تحليل نموذج (SOWT):

يستخدم كأداة للتحليل الإستراتيجي عامة في عدة مجالات وينقسم هذا إلى أربع فئات كما يلي:²

تحليل كلمة: SOWT

1- S: Sirength نقاط القوة.

2- W: weakness نقاط الضعف (تحديات الثمين).

3- O: threats التهديدات .

4- T: threats التهديدات .

تحليل SWOT هو مسح للبيئة الداخلية والخارجية.

¹ -المهدي ياسين؛ (2016)؛ هسبريس؛ تاريخ الاسترداد 20 Mars 2022 من /opimond/ m. hespress. Com : html, hespress. Com

² -حصّة المصري(4, 06, 2017) تاريخ الاسترداد 08 مارس 2022 من أهمية المشروعات الصغيرة. google web light.com/i ? u= https.mool.com/archiver/20170504/91069&hl=FR-DZ.

للمشروع ويستخدم كأداة تحليل استراتيجية في مجال إدارة الأعمال، كما يساعد في الكشف عن الفرص ومحاوله استغلالها ويساعد في فهم نقاط الضعف والتغلب عليها مع محاولة التغلب على التهديدات الخارجية وتقوية نقاط القوة.

الجدول رقم (03): يوضح عناصر القوة والضعف.

عناصر القوة	عناصر الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - الكفاءة المميزة. - معرفة جيدة بالمشتريين. - قيادة جيدة للسوق. - النوعية العالية للمنتجات. - إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات. - توفر رأس المال الكاف للاستثمار. - توفر خبرة لازمة لصاحب المشروع لتسهيل عملية الإدارة ومتابعة العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح التوجه الاستراتيجي. - نقص المهوبة والخبرة الإدارية. - معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط. - المعاناة من المشاكل العملية الداخلية. - عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية.

ويمكننا أن الضعف أو فقدان بعض من نقاط القوة يمثل نقطة ضعف مثل (عدم توفر

رأس المال الكاف، وصعوبة الحصول على الخدمات والموارد)

الجدول رقم (04): يوضح الفرص والتهديدات.

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - القوانين الحكومية المشجعة للاستثمار وتقديم الدعم. - التخفيضات والإعفاءات الضريبية على بعض أنواع السلع. - تغير رغبات المستهلكين بما يتوافق مع منتجات المشروع. 	<ul style="list-style-type: none"> - دخول منافسين جدد ذوي كفاءة في نفس السوق برؤوس أموال كبيرة. - تطبيق الحكومة لبعض السياسات التي تفيد المستثمرين وتلزمهم بضرائب مرتفعة.

يتضح من الجدول أن التهديدات هي مخاطر تواجه المشروع في الوقت الحالي أو المستقبلي

وهي آخر عنصر من تحليل SWOT.

أما الفرص هي ما يطرأ أو ما سيطرأ في المستقبل من تغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع بما

يمكن الاستفادة من لصالح المشروع واستغلاله بطريقة مناسبة وسليمة لتنمية النشاط وزيادة أرباحه.

الشكل رقم (04) مصفوفة تحليل SWOT



المحور الثامن

مخطط الأعمال

مخطط الأعمال

أولا-تعريف مخطط الأعمال

يعتبر مخطط الأعمال وثيقة تقديرية تحضر من طرف من شيء المؤسسة والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الأعمال، والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر الموالية لبداية المشروع، أي أن مخطط الأعمال الذي يريد المستثمر أن يمارسه¹، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في اجراء الدراسة، ويعد مخطط الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع، بل أنه يشمل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخلصه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وربطها بآجال زمنية محددة.²

إن مخطط الأعمال هو وثيقة تحوي دراسة استراتيجية شاملة للإطاحة بجميع جوانب المشروع للبيئة والتسويقية والتنظيمية والفنية والهندسية وخاصة المالية منها، الداخلية كانت أو الخارجية، لمعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها وتحديد جوانب فرصها والتحديات التي تتكيف مع المتغيرات وبالتالي تحقق الهدف المنشود والنجاح والاستمرارية.

¹-صندرة صايبي، سيرورة انشاء المؤسسة،(أساليب المرافقة)، دار المقاولاتية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية، 2010-2009، ص17.

²- شوفي جباري، شرفي خليل، فعالية مخطط الأعمال الانفعالي في مرافقة مسيري للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

2- خصائص مخطط الأعمال

يخضع تحريري مخطط الأعمال إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة، لدى الأطراف المعنية. وعليه يتميز مخطط الأعمال الجيد بالخصائص التالية.¹

الإيجاز والتلخيص: تلخيص الأمور الأساسية يجنب الوقوع في قضايا فرعية رغم أهميتها كما يدل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية إضافة إلى تسهيل قراءة مخطط الأعمال.

الوضوح وسهولة الفهم: يتعين تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف كان، ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة، واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن فكرة المشروع.

الواقعية: تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد، ويتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع وتبرز أهمية الواقعية شكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها.²

المصداقة والدقة: تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في دمج واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، كما أن هذه المعطيات تعتبر حقيقية وجوهر المشروع، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تناسب وتنسجم مع المشروع.

***التجانس في عرض البيانات وتحليلها**

يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ المصداقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد، يمكن أن تبرز ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام بعكس وضوح الرؤية بالنسبة للمشروع.

¹ - لطرش طاهر، مخطط الأعمال عناصر الأساسية وحدود أهميته في مسار انشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة تحت عنوان: فرض حدود مخطط الأعمال الفكرة الأعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.

² - محمد فلاق، ريادة الأعمال المقاولاتية من الفكرة إلى التجسيد، ألغا الوثائق للمنشور والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ص 179 . 2012.

ثانيا: مكونات مخطط الأعمال:

بعد تحديد فرصة الأشغال يتم المرور إلى إعداد مخطط الأعمال بجوانبه المختلفة والمتعددة مع التركيز على العناصر الأساسية التالية:

1-المخطط التسويقي: يعتمد إعداد المخطط التسويقي على البيانات بمجموعة من الأسئلة منها:

- من هم الزبائن الذين يشترون المنتج أو الخدمة؟
- ما هو حجم السوق المحتملة؟
- كم سيكون سعر هذتا المنتج أو الخدمة؟
- ماهي شبكة التوزيع والإمداد الأنسب؟
- ما هي إستراتيجية الترويج الفعالة للوصول إلى الزبائن المحتملين. وبالتالي إعلانهم وإقناعهم؟
- وباعتبار أن الحصول على مثل هذه البيانات قد يكلف، فمن الممكن استعمال طرق معروفة للتقليل من ذلك، ويمكن الحصول على المعلومات المذكورة بإتباع الخطوات الثلاثة التالية.¹

أ- الخطوة الأولى : تحديد الغاية أو الأهداف

تحدد الغاية أساسا بمعرفة قدرة استفادة الانتصار والمجتمع من المنتج إلى مكان الإقامة أو العمل.

ب-الخطوة الثانية : جمع المعلومات

إن اتخاذ القرار يعتمد على المعلومات، فكلما توفرت كلما سهل ذلك، ومنه فإن فائدة وضرورة البحث والحصول على البيانات والمعلومات، هو الأمر الذي يمكن أن يكون باعتماد على مصادر أولية وثانوية، وتمثل في جميع الوثائق التي تنشر من طرف الدوائر الحكومية أو المنظمات الخاصة، ومن أمثلة ذلك الغرفة الصناعية والتجارية ومكاتب الإحصاء وغير ذلك، بينما تتمثل المصادر الأولية في الملاحظات الميدانية والاستجابات والتحريات النوعية منها والكمية.

¹ - سعيد أوكيل، زيادة الأعمال أو المقاولاتية مقارنة شاملة وعملية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 79.

ج- الخطوة الثالثة: تحليل وتفسير النتائج

تعتبر خطوة حاسمة جدا نظرا لأن جودة التحليل والتفسير تساعد على اتخاذ القرارات الجيدة، وتم هذه الخطوة بجدولة المعلومات والبيانات ثم تفسيرها عن طريق استخراج أهم الأرقام والدلالات، وكذلك القيام بمقارنة بين مجموعة فئات المجتمع أو عينة الدراسة نفسها.

أما تحضير المخطط التسويقي وتنفيذه يمكن إتباع الخطوات التالية :

* شرح كيفية تطور المنتج أو الخدمة، وكذلك التوقعات بشكل مختصر.

* تحديد إستراتيجية التسويق والفرص المتاحة ماليا أو مستقبليا.

* إدراك نقاط قوة وضعف المنشأة، والتي تنعكس عادة من خلال قدراتها البشرية والتكنولوجية والتنظيمية والتي تضمن لها تحقيق موازنات الإنتاج والمبيعات .

* إعداد الإستراتيجية التسويقية الشاملة ومعها برنامج تنفيذ العمليات التي تجعل المنشأة تحقق أهدافها، مما يستدعي تحديد السلعة أو الخدمة وتسعيرها وتوزيعها وأخيرا ترويجها.

2- المخطط التنظيمي:

المخطط التنظيمي يرتبط بالفريق الإداري الذي ينتظر منه التفرغ الكامل ويكونوا ذوي قدرات ومؤهلات تمكنهم من القيام بالمهام بشكل معني مع تحمل المقابل المادي، والذي قد لا يكون مرتفعا خاصة في المرحلة الأولى من حياة المشروع.

وتتمثل الجوانب الأخرى للمخطط التنظيمي فيما يلي :

أ- تحديد الشكل القانوني للمشروع : ويعتبر هذا الأمر في صميم مخططها التنظيمي، ويتضمن اختيار الصيغة القانونية وفق محددات معينة منها ما يلي :

* مدى المسؤولية : الانفراد بالمسؤولية يناسب الملكية الفردية ، بينما توزيع المسؤولية قد يقتضي اللجوء إلى صيغ مختلفة مثل المسؤولية المحدودة.

* مدى استمرار المنشأة: حيث قد تنتهي هذه بوفاة صاحبها إن لم يكن له ورثة، وفي هذه الحالة فالشكل الفردي مناسب، بينما غير ذلك في الحالات الأخرى.

* مدى المراقبة المرغوبة: حيث يكون مثل هذا المدى كبيرا في الملكية الفردية وموزعا بين أعضاء الإدارة أو مجلسها في حالة الملكية الجماعية.

ب- وضع الهيكل التنظيمي للمشروع: وهذا يتطلب تحديد جوانب مختلفة وخاصة التالية :

- شكل العلاقات وطبيعة الاتصالات من أعضاء المنشأة

- أسس الثقافة التنظيمية الداخلية

- كيفية القيام بالمهام إلى جانب قياسها ومكافأتها

- وضع معايير التوظيف والتعيين في المناصب

سير العمليات والنشاطات

3- المخطط المالي :

إن الهدف الأساسي للمخطط المالي هو إعطاء رائد أو رائدة الأعمال صورة كاملة عن حجم واستخدامات الموارد المالية وعن حجم النقد الموجود والعسر المالي المرتقب للمنشأة.

كما يعطيها فرصة تفادي مشكل نقص السيولة النقدية عن طريق وضع الموازنات التقديرية.

أ- موازنة العمليات : بالنسبة لجميع متخذي القرارات بما فيهم المقاولين، فالأرقام تساعد على التوجه نحو الأمام أو على الأقل تصحيح المسار من أجل بلوغ الأهداف، والموازنات بأنواعها المختلفة، ماهي إلا جداول تحمل بيانات وأرقام ذات دلالة يستعان بها في إدارة عمليات ونشاطات المنظمات والمنشآت وفيما يلي نماذج افتراضية عن الموازنات وقوائم مالية، أخرى تستخدم في مرحلة ما قبل انطلاق المشروع.

ب- الخطوة الثانية : جمع المعلومات

إن اتخاذ القرار يعتمد على المعلومات، فكلما توفرت كلما سهل ذلك، ومنه فإن فائدة وضرورة البحث والحصول على البيانات والمعلومات، هو الأمر الذي يمكن أن يكون باعتماد على مصادر أولية وثانوية، وتتمثل في جميع الوثائق التي تنشر من طرف الدوائر الحكومية أو المنظمات

الخاصة، ومن أمثلة ذلك الغرفة الصناعية والتجارية ومكاتب الاحصاء وغير ذلك، بينما تتمثل المصادر الأولية في الملاحظات الميدانية والاستجوابات والتحريات النوعية منها والكمية.

ج- الخطوة الثالثة: تحليل وتفسير النتائج

تعتبر خطوة حاسمة جدا نظرا لأن جودة التحليل والتفسير تساعد على اتخاذ القرارات الجيدة، وتم هذه الخطوة بجدولة المعلومات والبيانات ثم تفسيرها عن طريق استخراج أهم الأرقام والدلالات، وكذلك القيام بمقارنة بين مجموعة فئات المجتمع أو عينة الدراسة نفسها.

أما تحضير المخطط التسويقي وتنفيذه يمكن اتباع الخطوات التالية :

- * شرح كيفية تطور المنتج أو الخدمة، وكذلك التوقعات بشكل مختصر.
- * تحديد إستراتيجية التسويق والفرص المتاحة ماليا أو مستقبليا.
- * إدراك نقاط قوة وضعف المنشأة، والتي تنعكس عادة من خلال قدراتها البشرية والتكنولوجية والتنظيمية والتي تضمن لها تحقيق موازنات الإنتاج والمبيعات .
- * إعداد الاستراتيجية التسويقية الشاملة ومعها برنامج تنفيذ العمليات التي تجعل المنشأة تحقق أهدافها، مما يستدعي تحديد السلعة أو الخدمة وتسعيها وتوزيعها وأخيرا ترويجها.

2-المخطط التنظيمي :

المخطط التنظيمي يرتبط بالفريق الإداري الذي ينتظر منه التفرغ الكامل ويكونوا ذوي قدرات ومؤهلات تمكنهم من القيام بالمهام بشكل معني مع تحمل المقابل المادي، والذي قد لا يكون مرتفعا خاصة في المرحلة الأولى من حياة المشروع.

وتتمثل الجوانب الأخرى للمخطط التنظيمي فيما يلي :

أ-تحديد الشكل القانوني للمشروع : ويعتبر هذا الأمر في صميم مخططها التنظيمي، ويتضمن اختيار الصيغة القانونية وفق محددات معينة منها ما يلي :

* **مدى المسؤولية** : الانفراد بالمسؤولية يناسب الملكية الفردية ، بينما توزيع المسؤولية قد يقتضي اللجوء إلى صيغ مختلفة مثل المسؤولية المحدودة.

* مدى استمرار المنشأة: حيث قد تنتهي هذه ب وفاة صاحبها إن لم يكن له ورثة، وفي هذه الحالة فالشكل الفردي مناسب، بينما غير ذلك في الحالات الأخرى.

* مدى المراقبة المرغوبة: حيث يكون مثل هذا المدى كبيرا في الملكية الفردية وموزعا بين أعضاء الإدارة أو مجلسها في حالة الملكية الجماعية.

ب- وضع الهيكل التنظيمي للمشروع: وهذا يتطلب تحديد جوانب مختلفة وخاصة التالية :

-شكل العلاقات وطبيعة الاتصالات من أعضاء المنشأة

-أسس الثقافة التنظيمية الداخلية

- كيفية القيام بالمهام إلى جانب قياسها ومكافأتها

دوضع معايير التوظيف والتعيين في المناصب

سير العمليات والنشاطات

3-المخطط المالي :

إن الهدف الأساسي للمخطط المالي هو اعطاء رائد أو رائدة الأعمال صورة كاملة عن حجم واستخدامات الموارد المالية وعن حجم النقد الموجود والمرز المالي المرتقب للمنشأة.

كما يعطيها فرصة تفادي مشكل نقص السيولة النقدية عن طريق وضع الموازنات التقديرية.

أ-موازنة العمليات : بالنسبة لجميع متخذي القرارات بما فيهم المقاولين، فالأرقام تساعد على التوجه

نحو الأمام أو على الأقل تصحيح المسار من أجل بلوغ الأهداف، والموازنات بأنواعها المختلفة،

ماهي إلا جداول تحمل بيانات وأرقام ذات دلالة يستعان بها في إدارة عمليات ونشاطات المنظمات

والمنشآت وفيما يلي نماذج افتراضية عن الموازنات وقوائم مالية، أخرى تستخدم في مرحلة ما قبل

انطلاق المشروع:

ثالثا:خصائص مخطط الأعمال

- يخضع تحرر مخطط الأعمال الى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف المعنية .

وعليه يتم تحرر مخطط الأعمال الجيد الخصائص التالية :

- الایجاز والتلخیص
- صیاعة مناسبة للمرسل الیهم
- الوضوح وسهولة الفهم
- الواقعية
- المصدقية والدقة
- الهیکلة الجيدة
- التجانس في عرض البيانات وتحليلها

المحور التاسع

مرحلة تنفيذ المشروع المقاولاتي ميدانيا

مرحلة تنفيذ المشروع المقاولاتي ميدانيا

يعتبر تنفيذ المشروع فعلياً على أرض الواقع تحدياً كبيراً بالنسبة للمقاول، إذ هو الأمر الذي يثبت ما إذا كانوا مصممين حقاً على إنجاز المشروع والوصول به إلى نقطة أو ساعة الانطلاق، وبالتالي تحقيق المشروع بشكل مجسد ميدانياً وأمام أعين الناس في مكان معين أو على الشبكة العنكبوتية. وعندما يكون هؤلاء الرواد شباباً ودون خبرة أو تكوين، فإن الأمر يتجلى كمهمة عظيمة تتطلب إرادة صلبة واندفاعاً قوياً دون هواده، وحتى وإن تعرّض المشروع إلى نكسة من النكسات الخفيفة والذي قد يكون عادياً، فإن قرار تنفيذ المشروع وإقامة المنشأة لا يمكن أن يكون عملية بسيطة ولا سهلة أو تلقائية، وخاصة في البيئات غير المرجحة بالتحديد والأفكار المختلفة والتغيير. وعندما يصل هؤلاء شهادة بأن الجهد كُلب بالنجاح.

أولاً: عملية التجسيد:

يتم تجسيد المشروع بشكلين: أولهما خائلي أو افتراضي وذلك عن طريق أخذه موقعاً على شبكة الأنترنت، وثانيهما بصورة عادية أو تقليدية بأخذه مكاناً أو مساحة جغرافية معينة.

1- الشكل الخائلي أو الافتراضي

لقد ظهر هذا النوع من الأشكال منشآت الأعمال في العقود بل وفي السنوات القليلة الأخيرة. ويتحقق ذلك عن طريق تصميم موقع إلكتروني على شبكة الأنترنت أو الشبكة العنكبوتية. وعادة ما يكون مثل هذا الشكل يناسب المنشآت التي تنشط خاصة في مجال تقديم الخدمات. أما في حالة المنتجات، فقد يلجأ إلى هذا الشكل رغبة في عدم الاستمرار في الأعمال مدة زمنية طويلة، كما هو حال المشاريع التي بالصفقات وخاصة في مجال التصدير والاستيراد، وحيث تنشأ شركة دون وجود مادي لها، فتؤدي مهمتها في مدة وظروف معينة ثم تختفي من السوق أو حتى من الوجود. وتجدد الملاحظة هنا إلى أن الشركات العادية تحتاج هي أيضاً إلى التموقع على شبكة الأنترنت، وذلك عديدة، كما سوف نبين بعد حين.

على أنه وفي جميع الحالات وعند تأسيس منشآت الأعمال أو الشركات على هذا النحو من الأشكال، فيجب مراعاة الجوانب الأساسية التالية:

• تصميم الموقع الإلكتروني بحيث يكون واضحاً وسهلاً وسريعاً من حيث الدخول والايجار عبر الصفحة والحصول على المعلومات وتنفيذ عمليات الشراء أو الدفع.

• ضمان سرية المعلومات الخاصة بالزبائن والزوار، منها أرقام حساباتهم وأرقام بطاقاتهم الائتمانية عندما يستعملونها في الدفع؛

• دقة المعلومات وجودة ما يعرض من المنتجات والخدمات مع التركيز على مدى الاستفادة منها؛ تحديث الموقع باستمرار وادخال الجديد أو تحسين بعض الجوانب أو استكمالها، إن كانت تنقص بعض المعطيات التي تفيد الزبائن.

أما فوائد تصميم موقع إلكتروني فهي عديدة بالنسبة للشركات ومنشآت الأعمال على حد سوى ومنها:

- إتاحة الفرص للتعريف بالشركة أو المنشأة على نطاق الشبكة وعلى مستوى العالم، وتواجدها على مدار الساعة، 24/24 ساعة؛

- إعطاء فرص التسوق للزبائن والمستهلكين عبر الأنترنت وباستخدام بطاقات الائتمان وبمستوى راحة معين؛

- برهنة مسيرتها للإتجاهات العصرية في طرق البيع والإشهار والتوظيف والمنافسة وغير ذلك. زيادة فرص البيع والخدمة السريعة إلى جانب التسوق العادي بانتقال الأفراد والعائلات إلى الأسواق أو المجتمعات التجارية، وبالتالي احتمال زيادة رقم الأعمال والأرباح.

- تعزيز الجوانب الايجابية لظاهرة العولمة عن طريق كسر الحدود والحواجر، حيث أن الزبون المعاصر يتواجد في كل مكان وزما، وإلاّ وجب البحث عنه متجاوزاً عناصر اللّغة والثقافة.

2- الشكل العادي أو التقليدي:

إن الشكل العادي للشركات معروف عامة، ويتمثل في إقامة المصانع أو المكاتب أو المحلات المختلفة الأحجام والوظائف والأهداف حسب الحاجة والمتطلبات الفنية. ومن باب الاحتياط والمتبعة يستحسن وضع مخطط بياني لمراحل البناء، وخاصة متابعتها من طرف رائد أو رائدة العمال أو مهندس أو تقني متخصص. وما يجب التأكد عليه هنا هو ضرورة تطابق التصميم مع واقع المهام والعمليات التي يتم إنجازها، وبالتالي القيام بمعالجة الانحرافات أو الأخطاء في حينها عند اكتشافها. مبدئياً يتم بناء أو إقامة الهياكل أو المرافق الضرورية تبعاً لهندسة معينة متفق عليه والتي يجب أن تستجيب للمعايير وشروط السلامة والأمن. وعادة ما ينقسم هيكل المنشأة إلى أقسام أو وحدات تحتوي على مختلف الوظائف والنشاطات المباشرة وغير المباشرة، مثل الإدارة والانتاج والتسويق والمالية/المحاسبة والبحث والتطوير أو الابتكار والتخزين والصيانة والنقل وغير ذلك بما يحتاج إليه الموظفين والعمال. ويراعي في كل هذا، المسافات بين مناصب العمل وسعة وملائمة المنافذ والمخارج إلى جانب الارتباط أو الاندماج بين مختلف تلك الهياكل والوظائف حتى يتسنى أداء المهام بفعالية وبكل راحة.

ثانياً: عملية الانطلاقة الفعلية

من المهم جداً أن تنطلق هذه العمليات في الموعد المحدد لها، لكن بعد اخضاع المصنع أو الورشة والمرافق إلى تسيير تجريبي والحصول على ضمانات المطابقة، وكذلك الصيانة في حالة حصول عطب أو مشكلة خاصة، منها التقنية التي تمس عملية الانتاج أو تقديم الخدمة. وتتم عملية الانطلاق فعلياً عندما تخرج المنتجات حسب طبيعتها. وهنا تبرز حالات مختلفة من المشاكل أو الثغرات التي يجب مواجهتها في حين وقوعها أو اكتشافها. وفي حالة إهمال ذلك تبرز المشاكل ومنه التكاليف.

أ- مشاكل في المرافق ذاتها: وهذا من حيث عدم ملاءمة وضعيتها أو مساحتها أو شكلها أو المسافات فيما بينها؛

أ- مشاكل في المرافق ذاتها: وهذا من حيث عدم ملاءمة وضعيتها أو مساحتها أو شكلها أو المسافات فيما بينها؛

ب- مشاكل في سلسلة الانتاج أو تقديم الخدمة: وقد تكون هذه راجعة إلى عدم التركيب الجيد أو الصحيح للتجهيزات والآلات، أو إلى ثغرات في سلسلة الإنتاج في حد ذاتها، أو في عطب غير مرتقب لبعضها؛

ج- مشاكل تنظيمية: وقد يرجع هذا إلى فرق تركيب التجهيزات والوسائل، وخاصة عندما مناوبة العمال من فترة عمل إلى أخرى، أو لسبب من الأسباب المضمّن ذلك من تفاصيل غير مدوّنة أو غير مدوّنة أو غير مسجلة في تقارير الانجاز.

ثالثاً: ضمان الاستمرار والنمو :

من الأهمية بمكان التأكيد على فكرة ضرورة استمرارية ونمو المنشأة أو المشروع الاستثماري، وذلك ضماناً لاستدامة المنفعة أو المنتجات أو الخدمات سواء بالنسبة لرائد أو رائدة الأعمال أو الاقتصاد والمجتمع، إذ أنّ الغاية كلّها تكمن في ذلك، وهي خدمة المواطنين والناس أو حتى البشرية جمعاء، ولما لا ؟

مبدئياً يمكن تحقيق البقاء أو الاستمرار والنمو في النشاط بأحد الطرق التالية:

ضمان تدفق المنتجات في الأسواق: ويكون هذا بكسب ثقة المستهلكين والمستعملين وبالحفاظ على العلامة التجارية من خلال ضمان مواصفات الجودة التي تعلن بها تلك المنتجات. ومثل هذه الخطوة أو الإستراتيجية تكمن من المحافظة على شريحة السوق أو حتى توسيعها أو زيادة حجمها. وإذ تعتبر هذه من الجوانب الهامة والتي يغفلها الكثير من المدراء ورواد ورائدات الأعمال، وبالتالي، فهي تمثل ثغرة في معلوماتهم، وقد يؤدي هذا إلى فشل أو إفلاس المنشأة أو الشركة.

إستراتيجية التوسع: وتتبع هذه بالبحث عن الأسواق أو مناطق أو نقاط توزيع أخرى للمنتجات أو الخدمات، ويكون ذلك إما داخل البلد أو خارجه. داخلياً يعتبر الأمر أكثر سهولة نسبياً لكون النفوسهلاً نوعاً ما، وخاصة عندما تقوم المنشأة بالجهد الترويجي الضروري، إلى جانب إثبات

جدارتها التسويقية. أمّا التوسّع خارجياً، فهذه الإستراتيجية تتطلب جهوداً مختلفة وأكثر تعقيداً ومن جوانب متعدّدة ومختلفة. فالدخول إلى سوق خارجيّة يحتاج إلى بيانات حول الجوانب القانونية والمالية والبشرية والاجتماعية والأخلاقية والثقافية والبيئية وغير ذلك. وكلّما كانت هذه المعلومات جيّدة وحديثة أيضاً كلّما سهل اتخاذ قرار الدخول إلى لاسوق الخارجية من النوعين التاليين:

أ- **تصدير السلعة:** وتتضمن مثل هذه العمليّة دراسة امكانية النقل ووسائلها وتكاليفها مع ضمان جودة المنتج عند وصوله إلى البلد الآخر. وتنطوي مهمّة هذه العمليّة أيضاً على القيام بإدارة سلسلة العرض بشكل جيّد.

ب- **بناء وحدة انتاج السلعة أو تقديم الخدمة:** وتتضمن مثل هذه العمليّة الاقدام على الاستثمار وكأنّه من جديد، حيث يخضع ذلك إلى اعتبار مختلف الجوانب المذكورة، دون التهاون في بلورة استراتيجية للخروج، أي من البداية إلى النهاية وعبر مختلف المراحل.

مزولة نشاط الابتكار:

وينطوي هذا النشاط على خيارات حسب الموارد والإمكانيات والظروف التي تعمل فيها المنشأة أو الشركة. وهناك حالتان أساسيتان، أوّلهما تحسين المنتجات التي تصنعها المنشأة، وثانيهما الايتان بمنتج جديد، حيث يطلق على الخيار الأوّل الابتكار الطفيف، بينما يطلق على الثاني عبارة الابتكار الجذري أو الجوهري، والفروقات بينهما كما يلي:

أ- **الابتكار الطفيف:** يقصد به ادخال تعديلات أو إضافات صغيرة إلى المنتجات لترفع من رضا المستعمل أو المستهلك من زوايا مختلفة مثل اللون، والشكل، والمكونات أو التركيبة، والوظيفة أو الوظائف، ومستوى الأداء، وكذلك التكلفة. ومن الزوايا الهامة للابتكار الطفيف هناك سرعة تطويره، وتدني تكلفة تجسيده صناعياً وتجارياً، ودوره في المنافسة عندما تكون شديدة بين المتعاملين.

ب- **الابتكار الجذري:** يتحقّق هذا النوع عادة جرّاء جهود بحث وتطويره كبيرة وطويلة نسبياً من حيث الزمن، وينتج عنه منتجات جديدة لم تعرض في الأسواق من قبل. وتتميّز هذه المنتجات إما

بشكلها أو وظائفها أو تصميمها وجوهرها أو هدفها وطريقة استعمالها. مما يؤدي إلى تعاريف واستعمالات جديدة تؤثر بشكل كبير على الأسواق. على أن مثل هذا النوع من الابتكار يحدث على فترات زمنية متباعدة نسبياً، وذلك تبعاً للدورات الاقتصادية المختلفة التداول ولتقدم الأبحاث العلمية.

الحرص على الفعالية:

وهنا يمكن الرجوع إلى النماذج أو الاستعانة بالأساليب التي اشتهرت في مجال ترشيد المهام والنشاطات مثل التصنيع المرن القائم على "التفكير المرن" والتي تبين كيفية إزالة أو التقليل من النفايات والفوائض والبقايا، أي عيوبها.

إن أحد المراجع الهامة في هذا المجال هو كتاب "وماك" الذي يوصي بتبسيط وتنظيم محيط العمل والنشاطات والمهام بالطريقة التي تمكن من استخدام التجهيزات والعمالة والفضاءات عند الحاجة إليها، مما ينتج عنه عدم التكديس للمواد أو القطع أو المنتجات الجاهزة مثلاً. ناهيك عن أهمية اكتشاف مصادر التكاليف الخفية ثم ضرورة معالجتها وتفاديها. وإذ هناك من تصرفات المدراء وحتى رواد ورائدات الأعمال والموظفين الذين يمزجون بين الأمور الخاصة وتلك التي تدخل ضمن حسابات ورأس مال المنشأة، فيلجؤون إلى استعمال وسائل المؤسسة مثلاً دون جرد، مما يؤثر سلباً، خاصة عندما تكون مثل تلك الأفعال متكررة وبقية ضخمة.

إنهاء المشروع أو بيعه:

وقد يرجع وضع نهاية للمشروع أو المنشآت لأساليب مختلفة منها مرض أو ملل أو قرار المقاول على التقاعد أو الانسحاب من عالم الأعمال لترك فرصة للورثة من لعب دورهم، وكذلك قرارها آنفاً. مهما كان السبب يبقى أن القرار عويص ومؤثر، مما يتطلب شجاعة كبيرة.

قرار الانسحاب بسبب مرض أو تقاعد المقاول:

لمثل هذه الأسباب أو أسباب أخرى قد يحدث أن يؤخذ القرار من طرف المقاول بإنهاء عمل المنشأة وهو شيء طبيعي ومحتمل. وفي مثل هذه الحالات هناك الحلول الممكنة التالية:

أ- التنازل عن الحقوق والمسؤولية إلى الورثة؛

ب- التنازل الإرادي للشريك أو الشركاء أو حتى العمال؛

ت- بيع المنشأة بطريقة طبيعية بعرضها عبر الإعلانات في الوسائل الإعلامية المختلفة.

قرار خوض مغامرة جديدة:

من الطبيعي جدا أن يكون لدى رواد أو رائدات أعمال ضعف تحقيق أشياء كثيرة واحدة تلو الأخرى، وقد يحدث ذلك بالانتقال من مجال إلى آخر. إن صميم هذه المغامرة هو وجود أفكار عديدة لدى رائد أو رائدة الأعمال مع رغبة التحقيق المزيد من الانجازات وفي نفس الوقت مواجهة التحديات والأخطار.

ولا شك أن هذا النوع هو الأكثر تسوقا وفائدة لمختلف الأطراف بما فيها رائد أو رائدة الأعمال، الاقتصاد والمجتمع، إذ أن إنشاء منشآت أخرى جديدة عادة ما يتضمن منتجات أو خدمات جديدة ويهدف إلى تلبية أو تغطية طلب ما أو بغية حل مشكلة معينة أو حتى عرض منتجات وخدمات نعرض لأول مرة نتيجة ابتكار المقاول. ولعل الخاصية الأساسية في مثل هذه الحالات هي أن المقاول ينطلق من تجربة سابقة يستفيدان منها من حيث إيجابياتها وسلبياتها.

ليس مفيدا أن يدعي شخص بأنه صاحب فكرة إذا لم يجتهد بعزيمة على تحويلها إلى واقع ملموس يستفيد منها الاقتصاد والمجتمع. إذ كم من فكرة بقيت في الإدراج ولم يتم تطبيقها لتصبح منتجا أو خدمة تريح أو تزيد من راحة الناس وتقلل من ألمهم أو صراعهم في مختلف نواحي الحياة والعمل.

إن مقياس نجاح المقاول يرتبط إذن بالقدرة على التفكير والملاحظة ثم الإبداع ثم الابتكار ثم تحويل ذلك إلى مخرجات اقتصادية أو اجتماعية أو تعليمية أو ثقافية أو غير ذلك. زمن هنا، فإن زمن الإبداع من أجل الإبداع أو الابتكار من أجل الابتكار قد ولي. فالمجتمعات والاقتصادات الحديثة تركز في بقائها وتطورها أو نموذجا على استمرار بروز المنشآت التي تبعد وتخترع من أجل حل المشاكل لتضيف الفائدة أو قيمة إضافية يستفيد منها المواطنون والزبائن بصورة عامة.

غالبا وربما في كثير من الأحيان دون شعور وإدراك يسقط المبادرون بالأعمال الحرّة في هفوات منها قصر النظر لأعمالهم أو منشآتهم. وقد يكونون من الذين يبحثون في الأساس استرجاع رأس مالهم المصروف في أقصر مدة ممكنة، ثم المحاولة أو التركيز بذلك على تحقيق أكبر نسبة ممكنة دون مراعاة أو بقليل من الاهتمام بالأمر الأخرى، منها خاصة مصلحة الغير وفائدة الاقتصاد والمجتمع من مستوى جودة عالٍ أو فيها فائدة ملموسة للمستهلكين أو المستعملين.

يجدر التأكيد هنا مثل بأن هذا التوجه الذي يسبق تحقيق الربح على تحقيق المنفعة يكون معاكسا للتفكير الريادي الأصيل، أو ربما حتى الصحيح، إذ يعتبر من الأخطاء الإستراتيجية الفادحة والتي يجب تفاديها وعدم الوقوع فيها، وذلك لأن نشاطات الأعمال الريادية يفترض أن تدوم تخدم وتتطور لفائدة المواطنين وحتى البشرية دون انقطاع. إلاّ لسبب موضوعي ومبرر قوي. مبدئيا، يجب إذن على رواد ورائدات الأعمال من مختلف الأعمار والجنس والمدن والقرى أن يستمروا مواردهم لأفاق أبعد ما تكون في الزمن. وعندما يضمن هؤلاء سريان الأمر بشكل طبيعي، فلهم الحرّة كما أشرنا في فصل سابق ولهم الاختيار من بين عدد من الاستراتيجيات نفضّ لها فيما يلي:

رابعا: إستراتيجية التوسع:

تليق مثل هذه الإستراتيجية بالمنشأة التي تصل إلى مرحلة تغطية الطلب كليا سواء من حيث حجم الإنتاج والمبيعات أو من حيث أماكن تواجدها في الأسواق، أي عدم تلبيتها لشريحة من المستهلكين ضمن مناطق جغرافية معينة داخل البلد أو خارجه. ويمكن تنفيذ مثل هذه الإستراتيجية بتوفير المنتج أكثر عدداً، إما بشكل تدريجي أو ضمن مرحلة إمداد خاصة. وتعتبر هذه الإستراتيجية مرغوبة جداً باعتبار أن ذلك يعد نجاحاً مشهوداً للمنشأة أو المؤسسة، كما يشير إلى الامتداد الطبيعي للأسواق، أي من السوق الجوارية إلى المحلية إلى الجهوية وإلى الوطنية ثم الدولية.

متطلبات إستراتيجية التوسع:

أ- قدرات مالية: وقد يحتاج هذا الأسلوب إلى رؤوس أموال إضافية لاقتناء المعدات أو التجهيزات الضرورية لرفع قدرات الانتاج القائمة.

ب- قدرات توزيع : ويتمثل هذا الأسلوب في اللجوء إلى استعمال أكثر للشاحنات أو اقتناء أخرى جديدة، وربما التفكير في استعمال وسائل نقل أخرى مثل القطار أو البواخر أو الطائرات.

ت- قدرات ترويج: إذا كان المنتج متوفرا في مساحات جغرافيا مختلفة بشكل طبيعي دون أن تكون المبيعات في المستوى المرتقب، فإن الترويج قد يصبح ضروريا ويمكن أن يؤدي إلى التعريف بالمنتج أو المنتجات ويحثهم على اقتنائها أو شرائها.

ث- قدرات تنظيم وامدادوهذه القدرات هامة جداً باعتبار أن وجود قدرات الانتاج مثلا دون تنظيم وايصال إلى الأسواق يعد ضعفا معتبرا للمنشأة أو الشركة.

ردع المنافسين:

يمكن أن يجري ردع المنافسين بطرق تجعل المنافسة تؤثر بشكل أقل، ومن هذه الطرق هناك انتهاج التسعيرة الأقل. هذا يتطلب أن يكون هامش الربح بنسبة معينة بحيث يكون التخفيض من سعر البيع لا يؤثر كثيرا عليه. ويمكن أن يستمر هذا الانتهاج إلى غاية اقتراب سعر التكلفة مع سعر البيع.

عندما تصل الحالة غلى هذا المستوى أو النقطة، ليس هناك أمام المنشأة أو الشركة سوى القيام بابتكار منتج جديد او تحسين المنتج المتداول بحيث يعطيها هامشا أكبر. وبهذه الطريقة يمكن إذن ردع المنافسة وارجاعها إلى الوضعية السابقة، ثم الانطلاق في عملية تخفيض السعر من جديد. وتجدر الملاحظة هنا إلى أن اللجوء إلى هذه الطريقة يعتبر فعلا الأنجح استراتيجيا وخاصة على المدى الطويل، لأن ذلك يركز على التحديد والتحسين أكثر من " التلاعب " بالأسعار.

استراتيجية التدويل:

تعتبر الأسواق الخارجية منفذ عظيم الفائدة للمنشأة، وخاصة بعد السنوات الأولى من الانطلاق. وقد تكون الريادين الاستثنائيين الذين يمتلكون القدرة على تحديد تهديد معين يتهرب الآخرون منه وتتمكن أنت من تحويله إلى فرصة أو فعل استثماري، تجني منه ليس فقط الأرباح بل وكذلك السمعة إلى جانب تمثيل بلدك في الأسواق والمحافل الدولية.

وبفضل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والشبكة العنكبوتية، فقد أصبحت مزولة النشاط الاقتصادي على المستوى الدولي وعبر القارات عملية أكثر سهولة ويسراً. حيث يمكن الوصول إلى الزبائن في مناطق مختلفة من المعمورة والتعامل معهم أكثر من السابق. كما تعطي فرصة لهؤلاء الزبائن استهلاك أو الاستفادة من المنتجات والخدمات التي تروج في البلد الذي تنشأ فيها أصلاً.

وبالنسبة للأسباب التي تدفع إلى انتهاج استراتيجية التدويل يمكن ذكر العناصر التالية.

- ✓ انخفاض المبيعات المحلية،
- ✓ تحقيق الأرباح أو المزيد منها،
- ✓ البحث عن زبائن كبار،
- ✓ الحصول على العملة الصعبة،
- ✓ الضغوط من المنافسين،
- ✓ الخصائص الفريدة أو الخدمة المحلية والتي قد تلائم بعض الأسواق الخارجية،
- ✓ اغتنام حالة تدني مستوى الضرائب والرسوم،
- ✓ خدمة السوق الخارجية عندما تكون الفرص سانحة وتجسيد فكرة "تحرك أو إفعل أو أنشط محلياً وفكر عولمياً.

✓ الرغبة في الانطلاق من الخارج بسبب عوامل معينة.

✓ وجود بيئة استثمارية مستقطبة في الخارج.

✓ توفر ثقافة استثمارية واستهلاكية مرغوبة من طرف الشركات وخاصة الصغيرة منها أو الطلائعية.

وعليه، فمن بين عوامل نجاح التدويل التي يليق التركيز إليها إذن هناك العناصر الأساسية التالية:

أ- أن يكون للمنتج أو الخدمة ميزة تنافسية، وهذا يتضمن الجود الأعلى والتكلفة الأقل والتواجد الفعلي للمنتج أو الخدمة في السوق مع التسهيلات المختلفة، مثل إمكانيات الصيانة أو الاسترجاع أو غير ذلك في حالات العطب مثلاً،

ب- مراعاة المعايير والأنماط المطلوبة في الأسواق الخارجية،

ت- وجود شبكة التواصل مثل التواصل الاجتماعي أو المهني أو غير ذلك، والتي يمكن للمنشأة أن تقوم من خلالها بعرض منتجاتها أو خدماتها على الزبائن،

ث- دراسة الجانب الثقافي للمستهلكين في الأسواق الخارجية،

ج- اعتبار الإمكانيات المختلفة للتدويل سواء عن طريق التصدير أو إقامة وحدات إنتاج في بلد السوق المستهدف أو اللجوء وسطاء تجاريين أو اعتماد ممثلين في الخارج أو غير ذلك،

ح- الاطلاع على القوانين المحلية والتأكد من مفعولها والقدرة على التكيف الثقافي.

ومن الاستراتيجيات الجديرة بالذكر أيضا القيام بشراء شركات ذات علامات تجارية مرموقة عالميا وضمها هيكلها للاستفادة من التجربة المتراكمة سواء على مستوى جودة الإنتاج وخصائص المخرجات أو على مستوى إدارة الموارد المختلفة وكذا الأسواق، إلى جانب استغلال سلسلة التموين، أي شبكة التموين بالمواد الأولية. وفي هذه الحالة فقد تتأتى فرصة سانحة للمنشأة أو الشركة ان تتوسع شهريا.

زيادة الأعمال التسلسلية

هناك المقاولين الذين لديهم طول النفس أو قدرات ومواهب متعددة. وبالكيفية هذه تجدهم يقومون بغيرهم مهام معينة أو ينشئون منشآت وبعد انطلاقتها ونجاحها بوقت معين، يقومون بتركها للغير عن طريق البيع مثلا أو التنازل، ليقوموا بعد ذلك بانجازات أخرى موالية، أي إنشاء منشآت أخرى إما في نفس المجال أو في مجالات وأمكنة أخرى وهذا ما يسمى بزيادة الأعمال التسلسلية، والتي تزيد من شهرة أصحابها من حيث عثورهم على الفرص واستغلالها.

الانتقال من إنشاء إلى أخرى يعتبر إذن نوعا من التسلسل في النشاط الاقتصادي أو الأعمال. غير أن الهدف في زيادة الأعمال التسلسلية ليس شرطا أن يكون دائما دائما تحقيق الأرباح، إذ قد يكون الغرض هو خدمة المجتمع الجوّاري أو البلد ككل أو حتى الإنسانية، ليبقى القيام بهذا النوع من النشاطات يخضع مبدئيا إلى دراسة جدوى ومخطط أعمال، كما هي نفس الحالة بالنسبة لبقية الأنواع

الأخرى من النشاطات التي تهدف أساسا إلى تحقيق الربح المالي أو التدفقات النقدية أو غايات اقتصادية أو تكنولوجيا أخرى.

وباعتبار أهمية ريادة الأعمال التسلسلية، فإن هناك من يقترح نظرية خاصة بهذا النوع من ريادة الأعمال. وحيث يعتبر بأن رائد الأعمال التسلسلي يفيد الاقتصاد والمجتمع بإحدى الطرق التالية: أولاً، تمديد حياة منشأة وثانياً، غلق المنشأة ثم البحث عن عمل أو وظيفة من أجل دخل وإيراد، وثالثاً وقف أعمال المنشأة أو تصنيفها وبعدها إنشاء منشأة جديدة بنفس الطريقة السابقة أو بأسلوب آخر مجدد، وسواء في نفس المكان أو بعيداً، بالمفرد أو مع فريق أو جماعة يشتركون في الفكرة والأهداف وعزيمة الحركة والفعل، وسواء من طرف الذكور أو الإناث كجماعات أو فرق متلاحمة.

خامساً: استراتيجيات الإنهاء:

وهذا هذا أمر الحالات أو الأوقاف التي تمر بها المنشأة ورائد أو رائدة الأعمال. بالفعل وفي الحالات التي تتصف الأمور بالجمود أو التراجع أو عدم إمكانية استدراك الأمور نهائياً، ومنه احتمال الفشل والخسارة، فلا يبقى فعليا سوى وضع نهاية للمنشأة أو التخلص منها، أي الإعلان عن تصنيفيتها عن طريق المحامي وبعد استشارته وأخذ رأيه.

وعندما تكون هذه الحالة إذن مبررة، فيستوجب على رائد أو رائدة الأعمال القيام بوضع إستراتيجية للخروج بسلام أو على الأقل بأقل الخسائر الممكنة. ومعنى أقل الخسائر هو إمكانية الحفاظ على ذمة المنشأة بما يتضمن ذلك من أصول مادية ومعنوية. وقد تباع المنشأة في هذه الحالة بنفس قيمتها في السوق أو دونها بقليل، كما في المزاد العلني أين يجري التفاوض على قيمة المنشأة أو الشركة بسعر السوق أو السعر الفعلي للأصول.

عند إنهاء المنشأة أو غلقها نهائياً، تتم طبعة تصفية الحسابات المختلفة. وأولى هذه الحسابات هي تلك الخاصة بالمستثمرين والدائنين الذين يرغبون استرجاع أكبر قدر ممكن من رؤوس أموالهم التي استثمروها

في المنشأة أو الشركة. لكن باعتبار حالة الفشل، فمن المستحيل أن يحدث ذلك بصفة كلية، وبالتالي فإن مفتشي الحسابات هم الذين يحددون المبالغ التي ستدفع إلى هؤلاء. ولعلَّ الخسارة الكبرى في مثل هذه الحالات هو انزعاج وإحباط وفقدان المستثمرين ثقتهم من صاحب المنشأة. ومن الطرق التي يمكن الاستعانة بها لتقليل من آثارها هو الحديث الصريح والإبلاغ المبكر بالحالة السيئة التي تمر بها المنشأة، عسى أن تبرز الحلحلة من حيث لا يحتسب أو يخف الوطاء على المعنيين بالأمر.

وتتمثل المشكلة التي عادة ما تقلق أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة في طول المدّة التي تأخذها عملية التصفية القلونية، ثمَّ يعدها المصادقة على المبالغ المسترجعة وحصول المعنيين بالأمر على حقوقهم، سواء نقداً أو صورة صكوك. وطبعاً فإن حالة صاحب المنشأة أو الشركة في مثل هذه الوضعية تكون لا يحسد عليها، وخاصةً الحالة النفسية أو السيكلوجيا، والتي لا ينحو من تأثيرها الأليم إلا من رحم ربك.

الدروس المستخلصة في حالة الفشل:

إذا حدث وأن وصلت الأمور إلى حالة الفشل وبالتالي تصفية حسابات المنشأة أو الشركة، فإنَّ دلَّ هذا على وفاتها، فلا يعني وفاة صاحبها، وبالتالي ليس ذلك حتماً إشارة إلى نهاية الأمل والحياة. ومن هنا يمكن استخلاص دروس معيَّنة ومختلفة حسب الحالات. وتبعاً للثقافات، فإنَّ هناك من يبرز فشله على العلن ويعترف بنقاط ضعفه، وهناك من لا يفعل ذلك خوفاً من الاستهزاء والسخرية، وخاصةً إذا كانت العلاقات الاجتماعية ضعيفة. ولعلَّ أهم الدروس التي يمكن استخلاصها في حالة الفشل ما يلي:

أ- وجوب الثبات من أجل ضمان البقاء: وللتغلب على الصدمة يجب تثبيت النفس وقبول أمر الواقع بهدوء وصبر.

ب- القيام بجميع المحاولات لإنقاذ المشروع: لا يجب ترك أية فرصة لتصحيح الوضع أو الأخطاء أو استدراك الوضع.

ج- مراجعة النفس والذات: أي النظر في الأسباب التي تعود إلى شخصية المقاول أو عيوبها أو غير ذلك.

د- الجدية ثم الجدية: حيث أن المقاولاتية أمرًا هيئًا، وبالتالي يجب الأخذ كل شيء بجدية كاملة، بما فيها إستراتيجية الخروج الأسلم.

ذ- العناية والاهتمام بالكبيرة والصغيرة: إذ كما يقال عموماً يجب إعطى كل ذي حق حقه، وهو نفس الشيء بالنسبة للأعمال.

ز- الالتزام بالقوانين وعدم الاستهزاء بالمساهمين.

س- الرجوع إلى الوراء ومحاولة التفكير والقفز من جديد.

من باب المصلحة العامة، وحتى مصلحة المقاول أن تنطلق المنشأة مبدئياً وبنية البقاء والاستمرار والاستدامة إلى أبعد نقطة زمنية ممكنة.

فإذا أنشئت المنشأة لتخدم الاقتصاد والمجتمع فإن طول مدة حياتها يكون مفيداً، وهذا إما باستمرار تقديمها للمنتج أو الخدمة نفسها أو تطويرها لتتلاءم مع المعطيات والمستجدات، وبالتالي فمن واجب رائد ورائدة الأعمال العمل توفير جميع فرص البقاء والأداء، وهناك استراتيجيات متعددة للقيام بذلك. أما في الحالة الأسوأ، فيجب على المقاول انتهاز أو بالأحرى تنفيذ إستراتيجية الخروج الآمن ما أمكن. وهذه تتضمن محاولة الحفاظ على قيمة ذمة المنشأة وإرجاع المبالغ إلى المستثمرين بقيمتها الأصلية، أي مبلغ الاستثمار دون أرباح.

المحور العاشر

الأجهزة المختصة في المرافقة المقاولاتية

الأجهزة المختصة في المرافقة المقاولاتية

ترتكز عملية المرافقة المقاولاتية على الفهم العميق لمقاول ومعرفة مبادئها والتعمق في مفاهيم المرافقة كأسلوب من أساليب المرافقة وكهدف يجب على المقاولة تتبعه والعمل على توفيره لمؤسسته. **أولاً- مفهوم المرافقة:** يعتبر تعريف المرافقة، وخاصة مرافقة المقاولات الصغيرة أمر معقد لحد ما، ويرجع سبب هذا التعقيد إلى تعدد الفاعلين في هذا المجال وتشبعهم، وكذا تنوع أشكال المرافقة، إلى جانب اجراءات تنفيذها،

ويعتبر التعريف الأكثر شمولاً امهنة المرافقة هو الذي اقترح من طرف "أندري لوتاوسكي André Letouski" وهو مسئول عن الدراسات في وكالات إنشاء المؤسسات بفرنسا A.P.C.E. مذكرة داخلية أعدها إذ نجده قد عرّفها على أنها تجنيد للهياكل والاتصالات والوقت من اجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المنشئ¹ وتعرف المرافقة أيضاً " بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من القاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط start-upperperiod، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة.²

ويقول (Olivier CULLIERE) أن نشاط هيئات الدعم والمرافقة يقوم على التقريب بين مجموع الفاعلين في عملية إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة من الهيئات القانونية، المنظمات الاستشارية، الجماعات المحلية، الوكالات العامة والخاصة، الجمعيات المهنية، المجالس المختلفة، البنوك، مؤسسات التأمين، الضرائب، مؤسسات رأس مال المخاطر... وغيره.

¹ - " طلبة صيربية، هيئات وادوات مرافقة انشاء المؤسسة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 13.

² - "عبد السلام ابو قحف، وآخرون، حاضنات الاعمال فرصة جديدة للاستثمار، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 10.

فالمرافقة المقاولاتية مهنة قائمة بذاتها تضم مجموعة من التقنيات فتقوم لاستقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء المؤسسات وتقديم خدمات تناسب مع شخصية كل فرد متبعة هذه المؤسسة من بدايتها وتتابع تطورها مادمت المؤسسة بحاجة للمرافقة.

1- الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة المقاولاتية:

ارتكزت عمليات دعم ومرافقة المقاولات على ثلاث محاور أساسية

-الدعم المالي: لمعالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشاريع.

- تطوير شبكات النصح والتكوين: في مجال انشاء وتسيير المؤسسات المشاريع.

الدعم الوجيهيكي: توفير مقر لنشاط المؤسسات الصغيرة في محلات متاحة وخلال فترات زمنية محدودة وخدمات ادارية مختلفة وذلك بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض النصائح البسيطة أو معقدة حسب المشروع الصغير وتقوم بهذه العمليات من خلال الانفتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة لتدعيم هذه الهيئات.

ثانيا: مراحل المرافقة المقاولاتية

أظهرت الدراسات العلمية مجموعة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها هيئات المرافقة للمؤسسات الصغيرة، قبل وخلال وبعد إنشاء المؤسسة، تتمثل هذه الخدمات خلال كل مرحلة فيما يلي:

- الاستقبال: يظهر التحليل المقارن الذي قامت به الدراسة العديد من الملاحظات على النحو التالي:
- عند قدوم أي مقاول إلى هيئة المرافقة لأول مرة تقام معه جلسات أول تسمى بمرحلة الاستقبال، ويختلف شكل الاستقبال من هيئة لأخرى، حيث أن بعضها يكتفي بأول لقاء لتقديم بعض المعلومات وتوجيه المقاول (حامل المشروع)، أما الأخرى فهي تقوم منذ اللقاء الأول بتحليل وتقييم إمكانيات المشروع (شكل المشروع، المنتج، السوق...).

وبالتالي فمرحلة الاستقبال تقوم في الأساس على التعاريف بين كل من حامل المشروع والهيئة المرافقة، كما تسعى إلى معرفة حالة تقدم المشروع احتياجات المشروع التوفيق بين حاجيات هيئة الدعم ومتطلبات حامل المشروع.

وتختلف مدة وشكل الاستقبال من هيئة لأخرى، حيث يمكن أن تكون عبارة عن مقابلات و/أو مكالمات هاتفية دورية، أو عبارة عن مواعيد مستمرة، كما يمكن أن يكون استقبال حاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي، بالإضافة إلى ذلك فمدة الاستقبال متغيرة أيضا من موعد واحد إلى عدة مواعيد ومن يضع دقائق إلى عدة ساعات حسب أهمية ونوع المشروع.

فعملية الاستقبال هي أول اتصال بين حامل المشروع وهيئة المرافقة، والتي يطغى عليها الطابع الإعلامي، حيث يتم فيه أخذ فكرة حول هدف المشروع وأهميته وكذلك وضعية صاحب المشروع وماهي طموحاته وما ينتظره، في المقابل تسعى هيئة المرافقة في هذه المرحلة إلى تسليط الضوء على الخدمات التي يمكن أن تقدمها لحامل المشروع، وإظهار أهمية المرافقة في نجاح واستمرار المشروع، ولذلك تحتاج هذه الهيئات أي كفاءات مهنية وخبرات عالية في الميدان لاستقبال وتوجيه حاملي المشاريع، والإجابة على الأسئلة المختلفة للمقاولين الذين يختلفون في أهدافهم وطموحاتهم وفي أشكال المشاريع المقترحة.

3- المرافقة خلال الانشاء: تتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة تتمثل فيما يلي:

- اعداد وتشكيل ملف انشاء المشروع، وصف السلعة أو الخدمة، السوق، رقم الأعمال، الوسائل التجارية، وسائل الانتاج، الملف المالي: جدول حسابات نتائج تقديري، الاحتياج فر رأس المال العامل، خطة التمويل، مخطط الخزينة، الرسم على القيمة المضافة TVA، عتبة المردودية.

- البحث عن الوسائل المالية: (قروض، اعانات، مساعدات،...).

- القيام بالخيارات الجبائية، الاجتماعية، والقانونية.

- المرافقة يمكن أن تصل إلى غاية المساعدة في تخطيط وانجاز خطوات انشاء المشروع.

إن هذه الخدمات المذكورة موجودة في أغلب هياكل الدعم والمرافقة، إلا أن تنظيم هذه العمليات يختلف من هيئة لأخرى، فهناك بعض الخدمات التي يمكن أن تقدم لحاملي المشاريع، وفي هذه الأخيرة يتم تحقيق الحد الأدنى من الأبعاد الفردية (الخصوصية)، وذلك في شكل مواعيد فردية مع حاملي المشاريع.

وهناك اختلاف أيضا في الوقت المخصص لحاملي المشروع ومدة تركيب المشروع: فهناك بعض الهيئات التي تخصص من عدة ساعات إلى مدة محدودة بالنسبة للمشاريع الأكثر تعقيدا يمكن أن تصل من 30 إلى 40 ساعة ومدة تركيب المشروع تكون خلال 15 يوم كحد أدنى ويمكن أن تصل إلى غاية سنة كاملة.

الاستقلالية: تحاول هيئات الدعم والمرافقة تشجيع استقلالية المقاول في اتخاذ القرارات الخاصة بمشروعه وذلك راجع لسببين.

الأول هو أن اعتماد على الذات يمكن المقاول من التعلم الذاتي لأساليب قيادة وتسيير المشروع، وذلك بالاعتماد على الشركاء والمتعاملين الاقتصاديين، بحيث يستفيد المقاول من هذه المعارف حتى في حالة فشل المشروع لأنها تعتبر مكسب معرفي في حالة القيام بمشروع جديد، أما السبب الثاني هو تمكين هيئة المرافقة من تحقيق اقتصاد في الخدمات المقدمة، بهدف ربح الوقت والتوجه إلى مشاريع جديدة، وفي هذا الإطار تقوم هيئات الدعم بالاستعانة بمؤسسات أخرى لخدمة المقاولين مثل الغرف الاستشارية، ومكاتب الدراسات... إلخ.

المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة): القليل من هيئات الدعم تقوم بمتابعة المؤسسات الصغيرة بعد إنشائها، ومع ذلك تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيرا بهذه العملية، والسبب في ذلك بدون شك هو محاولة التحقق من إمكانية استرجاع الأموال المقرضة، وعموما تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين، يتم فيها بحث العناصر التالية:

- التسيير: الخزينة، الوضعية المالية، تشكيل لوحة قيادة مالية؛

- الجانب التجاري: البحث عن الزبائن، الاتصال.

- الرؤية الإستراتيجية؛

- أسئلة مختلفة: العقود، المناقصات.... إلخ.

وفي حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم مواعيد دورية مع صاحب المؤسسة لحل هذه المشاكل.

وهناك بعض الهيئات تقوم بتنظيم إعلانات إعلامية كل شهرين أو ثلاثة أشهر يقوم بتنشيطها مختصون، تتمحور حول تسيير المؤسسات الصغيرة، طرق التوظيف، تأمين الممتلكات، والأشخاص، الإعفاءات،... إلخ.

هناك اختلافات كبيرة بين المرحلتين، من مدة المرافقة، الإجراءات المتبعة والأدوات والوسائل المستخدمة، وترجع هذه الاختلافات إلى أسباب:

- **السبب الأول** هو قلة التمويل المخصص للمتابعة بعد الإنشاء، هذه النقطة تفسر في جزء منها تشابه عملية الإنشاء القانوني، والعمل على تشجيع استقلالية المشاريع.

- **أما السبب الثاني** مرتبط بالكفاءات الواجب تجنيدها من أجل تأمين المتابعة بعد إنشاء المشاريع الجديدة، هذه الكفاءات مطلوبة في هذه المرحلة السابقة، التي تحتوي إجراءات إدارية بسيطة وخدمات أقل تعقيدا، أما في هذه المرحلة يحتاج المشروع الصغير إلى مراقبة ومتابعة المتخصصين في مجالات التنظيم، التسيير المالي، مراقبة التسيير، التسيير التجاري، تحليل القرارات الإستراتيجية، تسيير الموارد البشرية، التسيير الجبائي والقوانين الاجتماعية.

__ لكن في الواقع من الصعب توفير كل هذه الكفاءات، وهو أمر يتحقق نادرا في بعض هيئات المرافقة، بالإضافة إلى ذلك من الصعب إيجاد أشخاص يمتلكون معارف عميقة في كل هذه المجالات، وبالتالي فالمطلوب توفر المرافقين على المعارف الأساسية وبعض الخبرة الميدانية إن أمكن، ، للوصول في النهاية إلى الإجابة على انشغالات أصحاب المشاريع.

- **السبب الثالث** يمكن في خصوصية هذه المرحلة، فالمتابعة بعد الإنشاء تقتضي إجابة المرافقين على الأسئلة المطروحة من طرف أصحاب المشاريع، هذه الأسئلة تغطي مجال واسع ومعقد (تحليل المشاكل

مع العمال، مشاكل تسديد الزبائن، معالجة مشاكل تسييرية واجتماعية... إلخ، حيث أنه عادة ما يطلب المقاولون أجوبة دقيقة عن هذه المشاكل وفي حالة عدم تحقيق ذلك يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على المشروع، وبالتالي يجب أن تركز المتابعة بعد الإنشاء على علاقة تشاورية بين المؤسسة وجهاز المرافقة.

نصل في النهاية إلى أنه حتى هذه الهيئات تعاني من مشكل كبير وهو صعوبة الحصول على الكفاءات اللازمة لمرافقة المشاريع، مما يؤدي إلى صعوبة تطوير الخدمات التي تقدمها الهيئات.

ثالثا- أهم هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد أصبح قطاع المقاولاتية ذا أهمية بالغة في الجزائر، بالنظر إلى كونه أحد ركائز التحول إلى اقتصاد السوق، حيث عملت الدولة على تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال جملة من البرامج والسياسات والهيئات المتخصصة في دعم هذا القطاع بهدف تنمية وتطوير ديناميكية إنشاء المشاريع، مما يعود بالنفع على التنمية الوطنية.

1- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994 يقوم الصندوق ب (الجريدة الرسمية، 1994: 06-07) ما هي مجالات النشاط التي تهتم بها.

- كافة نشاطات الانتاج والخدمات باستثناء نشاط إعادة البيع دون تحويل المنتج.
- النشاطات المحدثة في القطاعات الفلاحية، والصيد البحري والري وفي المناطق الخاصة، وولايات الجنوب والهضاب العليا كلها محبذة. الامتيازات التي يمنحها هذا الجهاز:
- سلفة غير مكافئة (دون فوائد)
- مرافقة شخصية من طرف منشط مستشار من خلال:
- استشارة ومساعدة الشباب في تركيب مشروعهم
- دعم عند مرور الشباب المنشئ أمام لجنة الانتقاء والاعتماد

- استشارة ومساعدة خلال مرحلتي انجاز وانطلاق المشروع

أما من ناحية المالية فيقوم الصندوق بتقديم المساعدات المالية التالية :

- التخفيض في الفوائد البنكية

- المساعدة على الحصول على التمويل البنطي 70 بالمائة من التكلفة الإجمالية للمشروع.

2-الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)

جهاز القرض المصغر يوفر خدمات مالية متماشية مع احتياجات المواطنين غير المؤهلين للاستفادة من القرض البنكي والمشكلين أساسا من فئة الأشخاص بدون دخل أو ذوي الدخل غير المستقر أو البطالين والذين ينشطون عموما في القطاع غير التعمي، وتمثل المساعدات والخدمات التي يوفرها الجهاز في:

- سلفهدون فائدة لا تتعدى 30.000دج موجهة لشراء المواد الأولية

- قرض بنكي صغير للمشاريع التي تتراوح قيمتها ما بين 50.000دج أي 05 مليون سنتيم و 400.000دج أي 40 مليون سنتيم بفوائد منخفضة بنسبة 80% إلى 90%.

ولا تمنح الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر للمستفيدين المساعدات المالية فقط، بل يتعدى ذلك إلى مساعدات غير مالية كالتوجيه والمرافقة على مستوى كل الدوائر، الدراسة التقنية والاقتصادية للمشروع، والتكوين في التريبة المالية وتسيير المؤسسة، وكذا إعطاء الفرصة وكذا إعطاء الفرصة لهؤلاء المستفيدين من المشاركة في المعارض والصالونات أين يتم التعارف بينهم واكتساب خبرات مختلفة وكذا فضاءات جديدة لتسويق منتجاتهم.

3-الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI:

أنشئت وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار APSI كهيئة حكومية تحت إشراف رئيس الحكومة بموجب قانون الاستثمار الصادر في 1993، ومنذ صدور قانون الاستثمار في أوت 2001، عوضت وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار APSI، بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI، حيث ورد إنشاء هذه

الوكالة لترقية الاستثمارات ودعمها ومتابعتها " تنشأ لدى رئيس الحكومة وكالة لترقية الاستثمارات ودعمها ومتابعتها" لقد أوكلت العديد من المهام لهذه الوكالة منها:

-ضمان ترقية الاستثمارات وتنميتها ومتابعتها؛

-استقبال وإعلام ومساعدة المستثمرين الوطنيين والأجانب؛

-تسهيل الإجراءات المتعلقة بإقامة المشاريع من خدمات الشباك الموحد الذي يضم جميع المصالح

الإدارية ذات العلاقة بالاستثمار؛

-منح الامتيازات المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيبات المعمول بها؛

-تسيير صندوق دعم الاستثمارات؛

-ضمان التزام المستثمرين بدفاتر الشروط المتعلقة بالاستثمار؛

-مراقبة ومتابعة الاستثمارات لتتم في إطار الشروط المحددة؛

تقديم التسهيلات الجمركية الخاصة بوسائل الإنتاج والمادة الأولية في المدة المحددة.

ويضم الشباك الموحد للوكالة كافة الأدوات والتنظيمات التي لها علاقة بالاستثمار، ويقوم بتقديم

الخدمات الإدارية الضرورية بالتنسيق مع الجهات والهيئات التي لها علاقة بإنشاء المؤسسات، حيث

تظم الوكالة ممثلين عن المؤسسات والهيئات المعنية مباشرة بالاستثمار، ومنها المركز الوطني للسجل

التجاري، مديريات الضرائب، الوكالات العقارية، ولجان دعم المشاريع المحلية وترقيتها، ومديريات

السكن والتعمير، مديرية التشغيل، مديرية الخزينة، البلديات المعنية، والتي تكون ممثلة في هذا الشباك

من أجل تخفيف وتسهيل الإجراءات التأسيسية للشركات وضمان اللامركزية في إنجاز المشاريع على

مستوى الولايات التابعة.

كما تحتوي الوكالة على صندوق لدعم الاستثمار وهو مكلف بتمويل المساعدات التي

تقدمها الدولة للمستثمرين في شكل امتيازات جبائية وجمركية وتغطية تكاليف القاعدة الهيكلية اللازمة

لإنجاز الاستثمارات.

المحور الحادي عشر

آليات تشجيع المقاولاتية في الجزائر

آليات تشجيع المقاولاتية في الجزائر

دار المقاولاتية أنموذجا

في بلد بحجم الجزائر معدل النمو السكاني في تزايد مستمر فإن هناك أعداد كبيرة جدا من الطلبة بالجامعات ما يؤكد بنقل المسؤولية الملقاة على عاتق النظام التعليمي في توجيه مستقبل البلاد ومع تزايد عدد الخريجين سنويا، لم تعد الدولة قادرة كما في السابق على توفير مناصب شغل من خلال المؤسسات العمومية والإدارات الحكومية، مما دعاها للتفكير وبجدية في كيفية تدارك الوضع وتأمين التكوين الذي حصل عليه الطلبة المتخرجين من الجامعات الجزائرية، للاستفادة منه والمساهمة في زيادة النمو الاقتصادي.

لذا أصبح موضوع الروح المقاولاتية يشغل اهتمام كبير وربط بخريجي الجامعات والمنظومة التعليمية الجامعية، حيث جرت العادة أن ننظر إلى الجامعة باعتبارها منارة للعلم ومصدر للتنظير في علوم شتى، فالجامعة يجب أن تكون العنصر الفاعل والمجهز على تساهم في تفعيل اليقظة المقاولاتية، حيث هذه الأخيرة من الممكن أن تزرعها عدّة عوامل مختلفة ومن بين هذه العوامل هي التكوين الجامعي، فالنظرة المؤسساتية تستمد مرجعيتها من استعدادات الطلبة لتحويل أفكارهم الإبداعية إلى واقع ملموس وهذا ناتج من الروح المقاولاتية المتولدة لدى المقاول.¹

لقد قامت وزارة التعليم والضمان الاجتماعية بتعميم إنشاء دور المقاولاتية في مؤسسات التعليم العالي، والتي بلغت إلى غاية فيفري 2016، 56 دار، وذلك لتحفيز الروح المقاولاتية لدى الباحثين والطلبة من خلال برامج نشاطات تسعى إلى نشر وزرع الثقافة المقاولاتية.

¹ - محمد فلاق، زيادة الأعمال المقاولاتية من الفكرة إلى التجسيد، ألف للوثائق للنشر والتوزيع، الجزائر 2022، ص 224.

أولا: نشأة وتعريف دار المقاولاتية

هي مشروع قائم على الملكية له أرض ومباني مخصصة لمرافق البحث العام الخاص ذات توجه تكنولوجي علمي عالي يقوم على تشجيع البحث والتطوير في الجامعة بالشراكة مع رواد الأعمال، تعتبر من أهم وسائل التفاعل بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الصناعية، تقوم على إيصال نتائج البحث العلمي إلى السوق أو التجمع العلمي، تخضع هذه الديار لسلطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إضافة عضوية الهيئات العالمية، هدفها الأول تحصين الصناعة المحلية من التراجع وتحويل البحوث الطلابية لمشاريع مؤسساتية، فهي همزة وصل بين عالم الصناعة والعلوم الأكاديمية.¹

كما هي عبارة عن هيئة مقرها الجامعة، تتمثل مهامها في تكوين وتحفيز الطلبة والباحثين وضمان مرافقتهم الأولية من أجل إنشاء مؤسسة مصغرة في اطار الوكالة الوطنية لتنمية المقاولاتية anem، تم إنشاؤها لأول مرة بجامعة غرونوبل بفرنسا سنة 2003م، أما في الجزائر فأنشئت لأول مرة سنة 2007 بجامعة منتوري بقسنطينة

ثانيا : مهام ووظائف دار المقاولاتية

1- مهام دار المقاولاتية

* تحسين وتحفيز الطلبة الجامعيين لإنشاء مشروع ومنح تكوين حول تقنيات تسيير المؤسسة وتوجيههم ومساعدتهم على فكرة المشروع، بالإضافة إلى مرافقتهم الأولية من أجل إنشاء مشروعهم على أرض الواقع.

* في ظل غياب الآلية الفعالية التي تساهم في تحويل الأبحاث العلمية من المرحلة النظرية إلى التطبيقية في هيئة سلع أو خدمات فإن قيام هذه الديار تعتبر بمثابة الأداة المناسبة لتحقيق ذلك.

¹ -قوتي سعاد، قطاف فيروز، دار المقاولاتية، بدعوة للجامعات الجزائرية لدعم اسنراتيجية مشاريع وطنها الأكاديمية، تجارب دولية، مداخلة مقدمة ضمن الأيام العلمية الدولية، حول المقاولاتية، أيام 17-18-19-أفريل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 11.

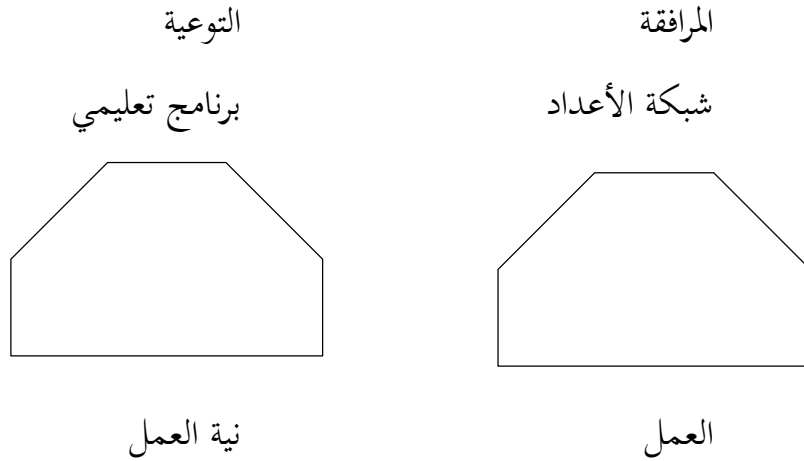
* المشاركة في دراسة السوق، والتمويل، أفكارهم إلى منتج يطرح في الأسواق بتقديم المكتبة المناسبة "مكاتب ومخابر" مع تجهيزاتها ووسائل الاتصال والسكرتارية وتقديم المستوى في الإدارة والتخطيط والقدرة والتسويق.

2- وظائف دار المقاولاتية

الدار المقاولاتية وظيفتين مهمتين هما :

أ-التوعية: تمكين الطلاب من نية تنظيم المشاريع من خلال برامج التوعية ونشر ثقافة العمل الحر إلى غاية تجسيدها على أرض الواقع.

الشكل (05): دار المقاولاتية



المصدر : هوارى معراج، فتيحة عبيدي، دار المقاولاتية ودورها في تحفيز الطالب الجامعي، دراسات العدد الاقتصادي، مجلة دولية علمية محكمة، العدد 25، جامعة الأغواط، جانفي 2016، ص 117.

ثالثا: أهداف دار المقاولاتية :

- تعزيز ثقافة الشركات وبدأ أفكار جديدة لمشاريع مبتكرة وتدعيم شبكة المقاولاتية.¹

¹ -هوارى معراج، فتيحة عبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

- تفعيل دور الجامعة لمرافقة الشباب والطلبة بالإستثمارات والدراسات الميدانية وتحسيسهم بأهمية المقاولاتية كآلية أساسية لإدماجهم في سوق التشغيل بغية ترسيخ ثقافة المقاولاتية وتطوير روج المبادرة لديهم.¹

* إتاحة فرص مفتوحة للطلبة على ANSEJ و CNAC و ANDI و ANGEM .

*التمكن من بعض المؤهلات والمهارات المتعلقة بالمقاولاتية.

*همزة وصل بين المتخرجين حاملي الشهادات وبين المؤسسة التي ستشرف على تمويلهم.

*حاضنات الأعمال CRE، CDC مركز الربط بين المؤسسات.

رابعاً: التنظيم الإداري لدار المقاولاتية:

بعد إبرام اتفاقية الإطار بين وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تمخض عنها إبرام اتفاقيات محلية على مستوى الولايات بين الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والجامعة، ولتفعيل هذه الاتفاقيات تم على مستوى كل جامعة إنشاء دار المقاولاتية، ومن أجل قيام هذه الأخيرة بدورها المنوط بها ولبلوغ أهدافها كما ورد أعلاه يقوم الطرفان بتشكيل وتنصيب لجان محلية مشتركة تكلف بتحديد خطة وبرنامج عمل دار المقاولاتية ومتابعة تنفيذه، وتتشكل اللجنة المحلية المشتركة من الأعضاء (أمينة، دار المقاولاتية كالية لتفعيل فكرة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى طلبة الجامعات، 2015، صفحة 17)

- ممثل (01) عن مديرية التشغيل للولاية.

-ممثلين (02) عن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

-ممثلين (02) عن الجامعة المعنية.

¹ - الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015،

خامسا: الخدمات التي تقدمها هيئات الدعم والمرافقة

تطورت هيئات الدعم والمرافقة منذ سنوات الثمانينات من القرن الماضي، حيث برز هذا التوجه بشكل كبير في الدول المتقدمة (الولايات المتحدة، كندا، بريطانيا، فرنسا، ألمانيا ... وغيرها)، وارتكزت عمليات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة على ثلاثة محاور أساسية. (قوجيل، المرافقة في إنشاء المشاريع الصغيرة تحليل نظري وإسقاط على الواقع الجزائري، الصفحات 5-6-7-8)

-الدعم المالي: لمعالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشاريع.

-تطوير شبكات النصح والتكوين: في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة ... وغيرها.

- الدعم اللوجستيكي: توفير مقر لنشاط المؤسسات الصغيرة في محلات متاحة وخلال فترات زمنية محدودة وخدمات إدارية مختلفة وذلك بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض النصائح البسيطة أو معقدة حسب المشروع الصغير وتقوم بهذه العمليات من خلال الانفتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة لتدعيم هذه الهيئات.

وعموما أظهرت الدراسات العلمية مجموعة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها هيئات المرافقة للمؤسسات الصغيرة، قبل، خلال وبعد إنشاء المؤسسة، تتمثل هذه الخدمات خلال كل مرحلة فيما يلي:

الاستقبال: (accueil)

يظهر التحليل المقارن الذي قامت به الدراسة العديد من الملاحظات على النحو التالي: عند قدوم أي مقاول إلى هيئة المرافقة لأول مرة تقام معه جلسات أولى تسمى بمرحلة الاستقبال، ويختلف شكل الاستقبال من هيئة لأخرى، حيث أن بعضها يكتفي بأول لقاء لتقديم بعض المعلومات وتوجيه المقاول (حامل المشروع)، أما الأخرى فهي تقوم منذ اللقاء الأول بتحليل وتقييم إمكانيات المشروع (شكل المشروع، المنتج، السوق).

وبالتالي فمرحلة الاستقبال تقوم في الأساس على التعارف بين كل من حامل المشروع والهيئة المرافقة، كما تسعى إلى معرفة حالة تقدم المشروع؛ احتياجات المشروع؛ التوفيق بين حاجيات هيئة الدعم ومتطلبات حامل المشروع.

وتختلف مدة وشكل الاستقبال من لأخرى، حيث يمكن أن تكون عبارة عن مقابلات و/أو مكالمات هاتفية دورية، أو عبارة عن مواعيد مستمرة، كما يمكن أن يكون استقبال حاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي، بالإضافة إلى ذلك فمدة الاستقبال متغيرة أيضا من موعد واحد إلى عدة مواعيد ومن بضع دقائق إلى عدة ساعات حسب أهمية ونوع المشروع.

فعملية الاستقبال هي أول عملية اتصال بين حامل المشروع وهيئة المرافقة، والتي يطغى عليها الطابع الإعلامي، حيث يتم فيه أخذ فكرة حول هدف المشروع وأهميته وكذلك وضعية صاحب المشروع وما هي طموحاته وما ينتظره، في المقابل تسعى هيئة المرافقة في هذه المرحلة إلى تسليط الضوء على الخدمات التي يمكن أن تقدمها لحامل المشروع، وإظهار أهمية المرافقة في نجاح واستمرار المشروع، ولذلك تحتاج هذه الهيئات إلى كفاءات مهنية وخبرات عالية الميدان لاستقبال وتوجيه حاملي المشاريع، والإجابة على الأسئلة المختلفة للمقاولين الذين في أهدافهم وطموحاتهم وفي أشكال المشاريع المقترحة.

المرافقة خلال الإنشاء:

تتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة تتمثل فيما يلي:

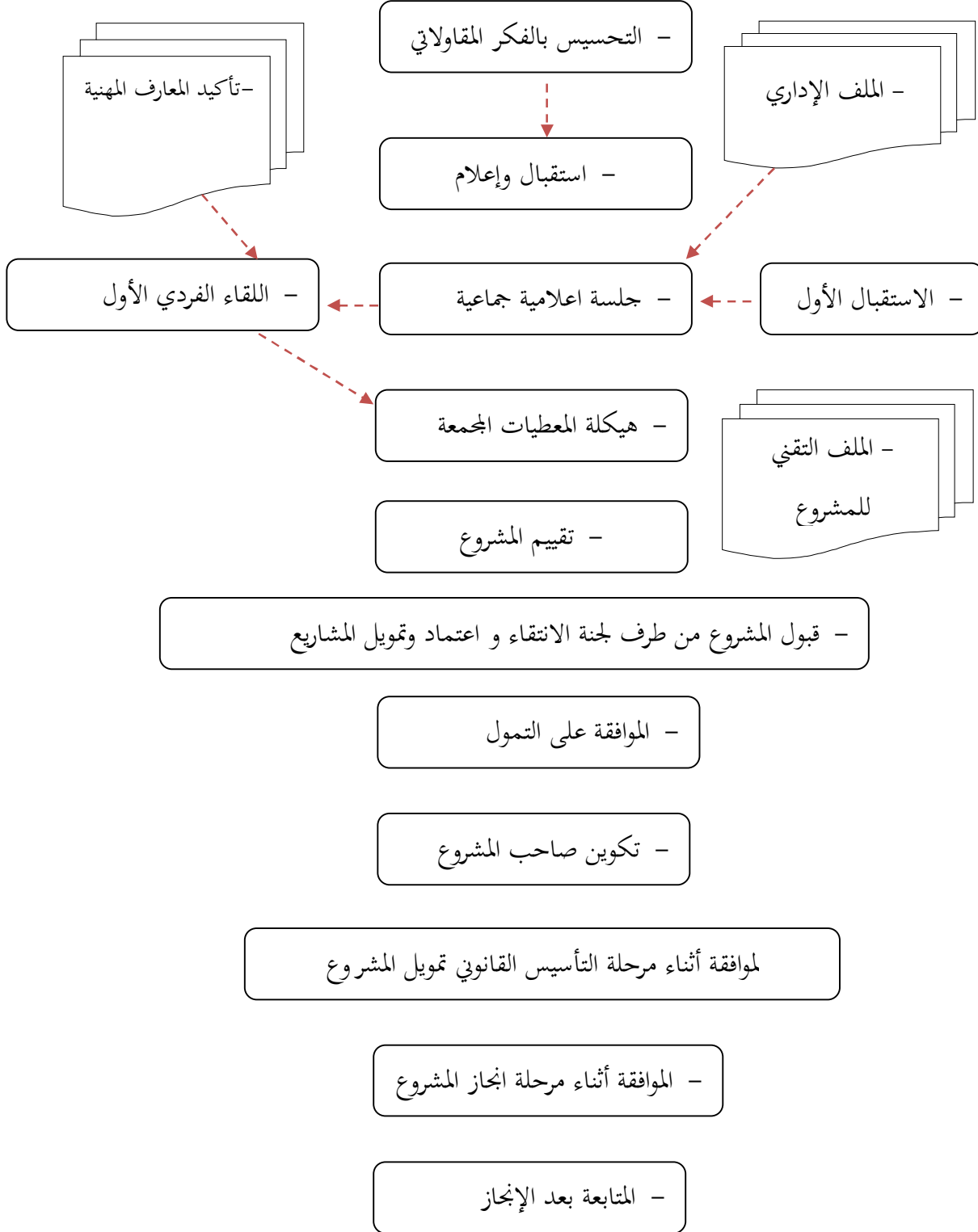
- إعداد وتشكيل ملف إنشاء المشروع: يتمثل في خطة عمل مضمون: تقديم صاحب المشروع، وصف المشروع؛ وصف السلعة أو الخدمة؛ السوق؛ رقم الأعمال؛ الوسائل التجارية؛ وسائل الإنتاج؛ الملف المالي: جدول حسابات نتائج تقديري، الاحتياج في رأس المال العامل، خطة التمويل، مخطط الخزينة، عتبة المردودية.

- البحث عن الوسائل المالية: (قروض، إعانات، مساعدات...)

- القيام بالخيارات الجبائية، الاجتماعية والقانونية.

- المرافقة يمكن أن تصل إلى غاية المساعدة في تخطيط وإنجاز خطوات إنشاء المشروع.

شكل (06): مراحل المرافقة المقاولاتية لإنشاء مقولة مصغرة



المصدر: موقع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب <http://www.ansej.org.dz> مع التصرف.

المحور الثاني عشر

المقاولاتية في الجزائر

المقاولاتية في الجزائر

المقاولاتية في الجزائر

أضحت المقاولاتية عصب التنمية الاقتصادية، واللبنة الأساسية لمعظم الاقتصادات في العالم، وهو ما جعل النشاط المقاولاتي يحظى باهتمام الحكومات لاسيما داخل النسيج الاقتصادي في جل الدول، وهو الوضع بالنسبة للجزائر حيث أصبحت المقاولاتية تحوز على مكانة متميزة ضمن أولويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، خاصة مع الوضع الراهن والتوجه الجديد للدولة الجزائرية نحو الانفتاح التجاري وفتح مجال التشغيل والاستثمار للطاقات الشابة، وهو ما تفسره الأهمية العالية التي حظيت وتحظى بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا المؤسسات الناشئة التي زاد الاهتمام بها كثيرا في الفترة الأخيرة، حيث تم استحداث وزارة المؤسسات الصغيرة والناشئة واقتصاد المعرفة، وكذا إنشاء حاضنات في جميع المدن الكبرى.

أولا: المؤسسات الصغيرة، المتوسطة والناشئة:

تعتبر الجزائر من بين الدول التي اختارت تبني التوجه المقاولاتي، من خلال تشجيع إنشاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة سعيا منها لدعم والنهوض باقتصادياتها لاسيما في ظل الأزمة البترولية التي أكدت عدم نجاعة الاعتماد الاستراتيجي على المحروقات كمصدر أساسي ووحيد للتمويل والتنمية الاقتصادية.

ومن هذا المنطلق سعت الجزائر إلى تغيير إستراتيجيتها التنموية واعتمدت كغيرها من الدول على تأسيس إطار قانوني وتنظيمي يعنى بترقية القطاع المقاولاتي وتدعيمه بهياكل إدارية متخصصة في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا المؤسسات الناشئة.

1- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها:

لقد قُدِّمت العديد من التعاريف لهذا المفهوم، ارتأينا أن نقدم منها ما يلي:

• تعريف البنك الدولي للمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة:

يعرف البنك الدولي هذا النوع من المؤسسات استنادا إلى معيار عدد العمال، ويصنف المؤسسات المصغرة على أنها تلك التي تشغل أقل من 10 عمال، والمؤسسات الصغيرة تلك التي يعمل بها ما بين 10 إلى 50 عامل، أما التي تشغل ما بين 50 إلى 100 عامل فهي تصنف كمؤسسة متوسطة، وما فوق ذلك فهي مؤسسة كبيرة.

• تعريف هيئة الأمم المتحدة للمؤسسات المتوسطة، الصغيرة والمصغرة:

لقد استندت هيئة الأمم في دراسة لها عن المحاسبة في المؤسسات المتوسطة، الصغيرة والمصغرة على معيارين هما العمالة والحجم، وقد أقرت الهيئة بعدم وجود تعريف موحد لهذا النوع من المؤسسات، وقد قسمتها إلى:

- المؤسسة المصغرة: تشغل أقل من 10 أجزاء، وتتسم ببساطة الأنشطة وسهولة الإدارة.
- المؤسسة الصغيرة: توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 50 جزء ولا يتجاوز رقم أعماله السنوي 7 ملايين أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها 5 ملايين أورو سنويا.
- المؤسسة المتوسطة: توافق هي كذلك معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 250 جزء، ورقم أعماله السنوي لا يتجاوز 40 ملايين أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها 27 ملايين أورو سنويا.

• تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بالنسبة للجزائر فإن تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المعتمد حاليا يستمد من ميثاق بولونيا Bologne 2000 المنبثق هو الآخر من تعريف الإتحاد الأوروبي لهذا النوع من المؤسسات في سنة 1996 والذي اعتمد على ثلاثة معايير متمثلة في عدد العمال ورقم الأعمال واستقلالية المؤسسة، وبناء على ذلك جاء تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على أنها مؤسسة إنتاج السلع

والخدمات تشغل من 01 إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 مليار دج أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 1 مليار دج، وهي تستوفي معايير الاستقلالية.

التعريف المدرج بالقانون رقم 2-17 المؤرخ في 10 يناير سنة 2017 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم التمييز بين الأنواع الثلاث من المؤسسات كما يلي: (الجريدة الرسمية، 2017، صفحة 6)

- المؤسسة المصغرة: وهي مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين عامل واحد إلى 9 عمال، وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 40 مليون دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 20 ملايين دج.
- المؤسسة الصغيرة: وهي مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين 10 و 49 عاملاً، ولا يفوق أعمالها 400 مليون دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 200 مليون دج.
- المؤسسة المتوسطة: هي مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها 04 مليار سنوياً، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 وواحد مليار دينار.

ويظهر تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): تقسيمات المؤسسات

المعيار	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
المؤسسة المصغرة	1-9	أقل من 40 (مليون دج)	20
المؤسسة الصغيرة	10-49	أقل من 400 (مليون دج)	200
المؤسسة المتوسطة	50-250	من 400 (مليون دج) إلى 4 مليار	1-200 مليار

المصدر: بناء على معطيات القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 2-17.

ثانيا: أهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- الجمع بين الإدارة والملكية: حيث أن صاحب المشروع غالبا ما يكون هو مدير المشروع ومن ثم يتمتع بالاستقلال في الإدارة.
- صغر حجم رأس المال: نظرا لصغر حجم المشروع مقارنة بالمشاريع الكبيرة، ولأنه لا يحتاج إلى مساحة كبيرة لأداء نشاطه، ولانخفاض احتياجاته من البيئة الأساسية، والاعتماد على تكنولوجيا بسيطة عند بدايته.
- تقديم السلع والخدمات: التي تتناسب ومتطلبات السوق المحلي والمستهلك المحلي مباشرة مما يساهم في تعميق التصنيع المحلي وتوسيع قاعدة الإنتاج.
- ارتفاع قدراتها على الابتكار: وذلك لارتفاع قدرات أصحابها على الابتكار الذاتي في مشاريعهم.
- الإمعان في التخصص: والذي يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج من جهة ومن جهة أخرى ارتفاع مستوى المهارات للعمالة المستخدمة.
- نظام معلوماتي غير معقد: مما يتلاءم مع نظام القرار غير المعقد في هذه المؤسسات.
- هيكل تنظيمي بسيط: يعتمد على نطاق إشراف محدود، حتى أن وظيفة واحدة يمكن أن تقوم مقام عدة وظائف.

ثالثا: المؤسسات الناشئة وأهم خصائصها:

- يعتبر مصطلح المؤسسات الناشئة من المصطلحات الفتية في عالم الأعمال وقد قدمت له العديد من التعاريف التي لا تتعارض في أسس وأبجديات المضمون.
- حسب ويكيبيديا المؤسسة الناشئة startup company هي شركة ذات تاريخ تشغيلي قصير، وهذه الشركات، والتي غالبا ما تكون حديثة الإنشاء، وتكون في طور النمو والبحث عن الأسواق وهو التعريف القانوني المعمول به في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا.

على غرار المفاهيم المتناولة من قبل الباحثين في مختلف الحقول العلمية، لم يصل الباحثين لمفهوم موحد للمؤسسات الناشئة، ونذكر هنا أنه كان هناك بعض التباين التي قدمت لها، لاسيما بعد ظهور ما يعرف بشركات الدوت كوم.

تعريف ستيف بلانك Stev Blank : يعرف رائد الأعمال الشهير ستيف بلانك المؤسسة الناشئة على أنها " منظمة مؤقتة مصممة للبحث عن نموذج أعمال قابل للتكرار وقابل للتطوير " (Géométo (M. 2019, p.10¹

يعتبر تعريف ستيف بلانك من بين التعاريف التي صنفها المختصون بأنها الأكثر دلالة، والأكثر شمولية، كما أنه يعتبر التعريف الأكثر اعتمادية عند المستثمرين ورواد الأعمال، والذي بنيت عليه مجموعة أخرى من التعاريف التي قدمت للمؤسسات الناشئة.

تعريف Eric Ries : "الشركة ناشئة هي مؤسسة بشرية مصممة لإنشاء منتجات وخدمات جديدة في ظل مخاطر متراكمة وبعيدا عن اليقين" (RIES, 2018, p.4)²

من خلال ما تقدم يمكننا القول أن المؤسسة الناشئة هي شركة في المراحل الأولى من تطورها، تظهر لطرخ منتج/خدمة جديد(ة) في السوق، وذلك في ظل درجة عالية من المخاطرة وظروف عدم التأكد، ويميزها معدل النمو المرتفع للأرباح في حالة نجاح المشروع، كما يمكن أن تخرج من السوق في فترة وجيزة في حالة الإخفاق وال فشل، كما أنها يمكن أن تتميز باعتمادها على التكنولوجيا الحديثة التي تمثل ميزة أساسية تحكم نشاط المؤسسات المعاصرة.

بالنسبة لخصائص المؤسسات الناشئة، لا نجد في الأدبيات المختصة تفصيلا دقيقا لخصائص المؤسسات الناشئة، إلا أن معظم الباحثين يهتمون بذكر بعض الجوانب في هذا السياق سنحاول من خلال ما يأتي التطرق لأبرزها:

- شركات حديثة النشأة.
- تواجه درجة عالية من اللايقين.

- ارتباطها بالتكنولوجيا الحديثة.
- تنشأ بتكاليف منخفضة.
- استمرارية الابتكار.
- المؤسسة الناشئة هي وحدة عمل مميزة.

خاتمة

انطلاقاً من حاجة الجزائر إلى تطوير وتحديد نسيجها الاقتصادي فقد عملت على تشجيع المقاولاتية والعمل الحر في الوسط الشبابي الجامعي وتحفيز الخريجين للوصول إلى قطاع الأعمال، سعت الدولة إلى إدراج برامج تنمية تطبق عن طريق أجهزة الدعم والمرافقة، بالإضافة إلى إنشاء دار المقاولاتية في كل جامعة بغية تحفيز الطلبة للتوجه نحو المقاولاتية، عن طريق تكوينهم وتدريبهم حول كيفية إنشاء وسيرورة مؤسسة حيث أصبح من حق الطالب على دار المقاولاتية بتعاونها مع مؤسسات المرافقة والدعم للحصول منها على معلومات دقيقة وموثقة تساعده في اتخاذ قرارات التوجه نحو المقاولاتية، بالإضافة إلى قرار تعميم تدريس مادة المقاولاتية بجميع التخصصات الجامعية، إلا أن الجهود غير كافية وناقصة، ومنه يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- زيادة فعالية دور المقاولاتية خاصة الناشئة وتكوين إطاراتها وضرورة تكثيف الجهود من طرف دار المقاولاتية مع مؤسسات المرافقة والدعم من أجل جذبهم وغرس روح المقاولاتية للتوجه نحو العمل الحر.
- زيادة فعالية مؤسسات المرافقة والدعم عن طريق تطوير خدماتها المقدمة ومحاربة البيروقراطية.
- من أهم أسباب عزوف الطلبة عن المقاولاتية هي التعاملات الربوية.
- الإسراع في طرح التعاملات الإسلامية (التمويل الإسلامي) وتطبيقه على أرض الواقع في القريب العاجل.
- استغلال أفكار الطلبة الإبداعية وتجسيدها على أرض الواقع.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. سعيد أوكيل، زيادة الأعمال أو المقاولاتية مقارنة شاملة وعملية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017،
2. محمد فلاق، زيادة الأعمال المقاولاتية من الفكرة إلى التحسيد، ألف للوثائق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022،
3. معراج هوارى، صارة ريغي، مدخل للمقاولاتية، فواصل للنشر والعلام، غرداية، 2021

الأطروحات والرسائل الجامعية

4. المصدر : الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015، 10.
5. صندرة صايبي، سيرورة انشاء المؤسسة،(أساليب المرافقة)، دار المقاولاتية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية، 2010-2009،

الملتقيات

6. توفيق خذري، الطاهر بن حسين، المقاول كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – المسارات و المحددات – الملتقى الوطني حول .واقع و افاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر . جامعة حمة لحضر .الوادي . يومي 05-06-2013 ،
7. زايد مراد ، الريادة و الابداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولاتية، التكوين وفرص الأعمال ، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خضر، بسكرة، الجزائر، أيام : 08/07/06 أفريل 2010،
8. شنشوتة محمد، رحال فاطمة، دور المرافقة المقاولاتية في دعم انشاء المؤسسات المصغرة دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم الشباب -ansej- فرع المدية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الرابع حول المقاولاتية الشبابية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ماضي بلقاسم، بوضياف، بوضياف عمر،

ثقافة المؤسسة والمقاولتية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى وطني حول المقاولاتية 2010، جامعة محمد خيضر بسكرة،

9. منصور رقية، خيرة أنفال، دعم وتنمية المقاولتية الشبابية في أوربا، التجربة الفرنسية نموذجا، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المقولتية الشبابية، جامعة محمد خضر، بسكرة،.

10. يحيوي مفيدة، انشاء المؤسسة والمقاولاتية: هل هي قضية ثقافي قضية ثقافية؟ مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المقاولاتية وفرص العمل أيام 6-7-8- أفريل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013،

11. وفيق خذري، الطاهر بن حسين، المقاوله كنخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- المسارات و المحددات - الملتقى الوطني حول .واقع و افاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات

12. عبد الجبار سامي، التفاعل بين التعليم والمقاولاتية خدمة لاحتياجات السوق، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المقاولاتية السياسية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 ،

13. قوتي سعاد، قطاف فيروز، دار المقاولاتية، بدعوة للجامعات الجزائرية لدعم اسنراتيجية مشاريع وطنها الأكاديمية، تجارب دولية، مداخلة مقدمة ضمن الأيام العلمية الدولية، حول المقاولاتية، أيام 17-18-19- أفريل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012،

14. لطرش طاهر، مخطط الأعمال عناصر الأساسية وحدود أهميته في مسار انشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثلاثة تحت عنوان: فرص حدود مخطط الأعمال الفكرة الأعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.

15. شوفي جباري، شرفي خليل، فعالية مخطط الأعمال الانفعالي في مرافقة مسيري للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر . جامعة حمة لحضر . الوادي . يومي 05-06- ماي 2013

16. L.J. Fillion, Management des P.M.I , Pearson education, Canada, 2007.
17. Allain E=Fajole, entreprenariat, dumond, Paris, p29
international francophone en entreprenariat et PME, t internationalisation des PME et ses
conséquences sur
18. Karim Messeghem, L'entrepreneariat enquête de paradigme : apport de l'école
artrichenne, le congrés
19. Lionel Gostine, l'entrepreneariat en France et dans le grand Lyon, le centre ressources
prospectives du grand
20. Lyon, http://www.millionaire3.com/uploads/ex_ressm3/costime-entrepreneariat.pde2013/02/03
21. Les différente étapes de la création d'entreprise, consulté dans le site <http://creation-pmewallonie.be/1avant/toutdabor/qui-entrepreneur-courte-htm.op.cit/13/06/2009>.
22. p.l. Dubois ? Alain Jolibert, le marketing, 3^{ème} édition economica, Paris, 1998, P321.
23. Ahmed.S.Z.(2014) : Entrepreneurship, centre of instrictional Design and technologie, open university Malaysia,, P49.