

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

و البحث العلمي وزارة التعليم العالي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université MUSTAPHA Stambouli

Mascara



جامعة مصطفى اسطمبولي

معسكر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم:العلوم التجارية.....

ملزمة دروس موجهة لطلبة السنة الثانية علوم تجارية

في مقياس :

ريادة الأعمال

د. ركراك مونية

السنة الجامعية: 2024/2023

مقدمة:

نظرا للتغيرات و التحولات السريعة التي مست الاقتصاد العالمي، برزت المقاول و انشاء المؤسسات كمحرك جديد للاقتصاد و أصبحت تعتبر بمثابة ناقل للتنمية الاقتصادية ووسيلة للحد من العمل غير القانوني، و كذا حل لمشكل البطالة، حيث استطاعت الثورة الريادية التي جذبت انتباه و تفكير العديد من الكتاب و الباحثون في مجال الريادة خلال سنوات العقد الأول من القرن الحادي و العشرين أن تغزو جميع جوانب الفكر و التخطيط الاداري، لذا حظيت ريادة الأعمال مؤخرا باهتمام واسع من قبل الباحثين، السياسيين و الأكاديميين و ما يدل على ازدياد الأبحاث و الدراسات و الملتقيات في هذا المجال، الا أنه تعتبر ريادة الأعمال ظاهرة معقدة وواسعة بحيث لا يمكن أن تقتصر على تعريف محدد انما تمس عدة مجالات، ولعل النماذج التي قدمها رواد الأعمال الناجحين و التي سادت الحياة البشرية خلال العقود الزمنية السابقة أمثال (سام والتون صاحب منظمة Wal-Mart، وفرد سميث صاحب منظمة FedEx، وويل جيتس صاحب منظمة مايكروسوفت،...و غيرهم) هي التطبيق العملي و الدليل الواضح لمفاهيم الابداع، و تحمل المخاطرة، و الابتكار، و استغلال الفرص، و التي تقود الى النمو و التنمية الاقتصادية. و بالتالي فريادة الأعمال هي عملية متكاملة تجمع بين الابداع و تحمل المخاطر و التخطيط الاستراتيجي.

هذا المقياس موجه لطلبة سنوات الثانية علوم تجارية ، حيث يهدف الى تعريف الطلبة بطرق و خطوات انشاء مؤسساتهم الخاصة، انطلاقا من معرفة أساسيات الريادة او ريادة الاعمال و اهميتها وخصائصها و كذلك المصطلحات المتعلقة بالريادة مثل الثقافة الريادية و الروح الريادية و التعليم الريادي ، ثم التعريف بالابتكار و الاختراع و المخاطرة لان المقاولاتية تساوي الابتكار زائد المخاطرة ، وصولا الى دراسة الاجهزة المختصة في مرافقة مشاريع الطلبة (انساج ، انجم ،.....) ، و في الاخير تسليط الضوء على المؤسسات الناشئة و الريادة و الحاضنات ، فدراسة هذا المقياس تمكن الطالب من اكتساب مهارات و مؤهلات علمية و غرس فيه الثقافة و الروح الريادية .

المحاضرة 01: الأسس النظرية لريادة الأعمال

لقد تغير مفهوم التنمية في المجتمعات خلال السنوات الأخيرة من المفهوم القائم على الشركات العملاقة و التخطيط المركزي، الى مفهوم آخر يعتمد على الابداع و الابتكار الذي يقوم به أفراد المجتمع بصفة فردية أو جماعية، و هو ما يعرف بريادة الأعمال، و قد بات واضحاً الدور الذي يمكن أن تقوم به فئة المقاولين في المجتمع من خلال قدرتهم على خلق أفكار جديدة و تحويلها الى مشاريع قابلة للنمو و الازدهار و المساهمة في التنمية الاقتصادية.

أصبحت كل من الحكومات والباحثين والجامعيين والمجتمع بشكل عام يهتمون أكثر بتطور الرياديين ومؤسساتهم، وبقدرتهم على البقاء والنمو. ويمكن تفسير هذا الاهتمام المتزايد في قدرتها (المقاولاتية) على الرفع في مستويات الإنتاج، وزيادة العائدات الناتجة عن نشاط المؤسسات الجديدة التي تم إنشائها، تجديد النسيج الاقتصادي من خلال تعويض المؤسسات الفاشلة وإعادة التوازن للأسواق، بالإضافة إلى دورها الكبير في تشجيع الابتكار عن طريق إنشاء مؤسسات مبتكرة جديدة يمتد تأثيرها ليشمل وسيلة لإعادة الاندماج الاجتماعي للعمال من خلال ما توفره

حيث عرف موضوع ريادة الأعمال اهتماماً كبيراً من طرف الحكومات، وهذا كونها أضحت تمثل أحد أقطاب الاقتصاد وقاطرات نموه، وما يؤكد على هذا تزايد الملتقيات العلمية والمؤتمرات الدولية التي تناقش الموضوع في مختلف المحافل والمناسبات، وكذا الإعانات والتسهيلات التي تمنحها الدولة لتشجيعها.

1- نشأة الريادة و تطورها:

لطالما كانت ريادة الأعمال ، القوة الدافعة وراء عدد لا يحصى من الابتكارات ، في قلب التقدم البشري. من اختراع العجلة التي أحدثت ثورة في النقل ، إلى إنشاء منصات وسائل التواصل الاجتماعي التي تربط الناس على مستوى العالم ، شكل رواد الأعمال عالمنا باستمرار.

حيث ظهر مصطلح الريادة لأول مرة في المعجم الفرنسي المعنون باسم قاموس التجارة العالمية Dictionnaire Universel de Commerce و كان Jacques des Bruslons قد قام بجمعه و نشره في عام 1723، و صيغت كلمة Entrepreneurship من الفرنسية في خمسينيات القرن التاسع عشر و كانت تعني القرض الممنوح لرائد الأعمال. و يعد رائد الأعمال أو صاحب المشروع الصغير عنصرا أساسيا في الاقتصاد الجزئي و تعيدنا دراسة هذه المشاريع إلى جهد و اهتمام و دراسة العالمين Richard Cantillon و Adam Smith في أواخر القرن السابع عشر و بدايات القرن الثامن عشر اللذان أسسا علم الاقتصاد الكلاسيكي.¹

و لقد استمرت هذه الدراسات و تطورت في مجالات ريادة الأعمال في ثلاثينات القرن العشرين نتيجة اهتمام Joseph Schumpeter فضلا عن بعض الاقتصاديين النمساويين مثل Carl Menger و Ludwig von Mises و Friedrich von Hayek مما أدى الى شيوع هذا المصطلح في هذا القرن، الا أن النزاعات المحيطة بالعالم و التي بدأ اندلاعها في أعقاب الكساد قد سرع من شيوع هذا المصطلح، فأصبح مع مرور الزمن يعبر عن الجودة و خصائص القيادة و المبادرة و الابتكار في مجال التصنيع و النقل و الخدمات و لقد دعا الخبير الاقتصادي Robert Reich في هذا الخصوص الى بناء فرق تتميز بالخصائص و القدرات القيادية و الادارية لريادة الأعمال، و أكد بأن المنظمات الناجحة في المستقبل ستكون تلك التي تقدم نموذجا جديدا لعلاقات العمل المبنية على أسس التعاون و القيم المتبادلة. حيث تعددت المفاهيم و التعاريف ذات العلاقة بمصطلح ريادة الأعمال، و تزايد اهتمام الباحثين بهذا المصطلح و بايجاد تعريف دقيق لها، حيث بدأ الاهتمام الحقيقي بالمقولة من طرف اقتصاديين آنذاك حيث أنشئ سنة 1948 مركز البحوث في التاريخ المقاولاتية « The research center in Entrepreneurial history » بجامعة هارفارد.

¹ زيد صادق ماجد، شذى أحمد علوان، تشخيص مستوى توجهات ريادة الأعمال لدى طلبة الدراسات العليا وعالقة بعض المتغيرات الديموغرافية فيها، المؤتمر العلمي لكلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء، ص 222

و يتفق العديد من الباحثين بأن أصل الكلمة هو فرنسي أيضا لكنه مشتق من كلمتين لاتينيتين يقابلها باللغة الإنجليزية (takes under) التي تعني اللغة العربية، تعهد الشيء أو أراده و طلبه، و هكذا فقد بدأت البداية لريادة الأعمال من خلال وجهات نظر رجال الأعمال، و مناقشة قصص الفشل التي تعرضوا لها مثل عدم توفر فرص العمل و قلة التعليم و الفقر، حيث كانت هذه العوامل كافية لدفعهم باتجاه اختيار ريادة الأعمال كتوجه لمعيشتهم، و مع التقدم الذي شهدته البشرية و ازدياد التنوع و نبذ الخلافات، بدأت الأكاديميات بالنظر الى ريادة الأعمال كموضوع هام، و من هنا نمت أدب ريادة الأعمال.² و بدأ الموضوع للظهور في القرن الثامن عشر عندما قدم الخبير الاقتصادي الفرنسي (Richard Cantillon) مصطلح Entrepreneur الذي أشار إليها فيما بعد (Schumpeter, 1951) بأنه وكيل أو تاجر يقوم بشراء وسائل الانتاج بأسعار معينة ثم يقوم بدمجها في منتج واحد و يبيعهها بسعر أعلى، حيث يعتبر Cantillon، أول باحث أشار الى مفهوم الريادي كما سلط الضوء على دراسة المقاولاتية بشكل منتظم في النظرية الاقتصادية، و يرى أن الريادة هي تحمل المخاطرة. بينما أشار الاقتصاديون حسب رأي (Arnold, 1966) بأن ريادة الأعمال هي ناتج تنسيق عوامل الانتاج الثلاثة (الأرض، العمل و رأس المال).³

حيث كان التعريف السائد عند الأمريكيين للريادة في بداية التسعينات ل Haward Stevenson، و هو أستاذ بجامعة هارفارد، و الذي عرف الريادة على أنها: "اكتشاف الأفراد أو المنظمات لفرص الأعمال المتاحة و استغلالها"⁴، و في هذا التعريف يشير Stevenson الى أن المقاولاتية تعتمد على استغلال الفرص المتاحة.

² Sachayansrisakul,N, "Entrepreneurship Education: The Focused Roadmap For Thai University Students", Scholar Journal Of Applied Sciences And Research Volume 1: 6,Pp 1, 3

³ Rengiah,"Effectiveness Of Entrepreneurship Education In Developing Entrepreneurial Intentions Among Malaysian University Students", Thesis Doctor Of Business Administration Submitted To The Graduate College Of Management, Southern Cross University, Australia, 2013, p p 44, 45

⁴ Alain FAYOLLE, le métier de créateur d'entreprise, les éditions d'organisation, paris, 2003, p 17.

وليس بعيدا عن هذا الشرح ما جاء به **Fayolle** كتعريف للمقاولاتية على أنها "حالة خاصة يتم من

خلالها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية لها خصائص تتصف بعدم اليقين أي تواجد الخطر"⁵

أما Robert Hisrich فيعرف الريادة على أنها: "السيرورة التي تهدف الى انتاج منتج جديد ذو قيمة و ذلك باعطاء الوقت و الجهد اللازمين، مع تحمل المخاطر الناجمة عن ذلك بمختلف أنواعها (مالية، نفسية، اجتماعية)، و بمقابل ذلك يتم الحصول على اشباع مادي و معنوي"⁶

يعرفها (1985) Druker: " الريادة هي فعل الابداع الذي يتضمن النظر للتغيير على أنه فرصة لاعطاء الموارد المتاحة حاليا القدرة على خلق قيمة جديدة"⁷

فالريادة هي أولوية سياسية لكل الاقتصاديات الحديثة لأن الأعمال التجارية الجديدة تمثل:⁸

. مصدر الإبداع والأفكار الجديدة

. إيجاد الثروة والتوظيف

. زيادة القدرة التنافسية

. إعطاء الفرصة للأفراد لإظهار إمكانياتهم

وان اعطاء مفهوم للريادة ليس سهلا فقد حازت على اهتمام و تحليل الاقتصاديين، علماء الاجتماع، علماء النفس، علماء السلوك، العلوم الادارية.⁹

⁵- Fayolle. A. "Le métier de créateur d'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2003, p16.

⁶ Robert D Hisrich et Michel P. Peters, ENTREPRENEURSHIP : lancer, élaborer et gérer une entreprise, édition de nouveaux horizons, France, 1989, p 07.

⁷ Ahmad , Nadim & Seymour , Richard G. , 2008 , Defining Entrepreneurial Activity ,p8
www.oecd.org/dataoecd/2/62/39651330.pdf

⁸ Morrison , Leslie & Scott , Terri, A Strategy To Increase The Levels Of Entrepreneurial Activity In Northern Ireland, , 2003 , p4

⁹ Alain Fayolle Jean-Michel Degeorge, Dynamique entrepreneuriale le comportement de l'entreprise, petites Entreprises& entrepreneuriat, Groupe De Boeck s.a., 2012, 1^{ère} édition, p10

فالريادة هي عملية القيام بشيء جديد و مختلف لغرض خلق دخل للفرد و إضافة قيمة اقتصادية إلى المجتمع، و رواد الأعمال هم الأشخاص (أصحاب الأعمال) الذين يسعون إلى إنشاء و توسيع النشاط الاقتصادي، من خلال تطوير منتجات قائمة أو ابتكار منتجات جديدة و تقديمها للأسواق

و أما على المستوى المؤسسي فتعرف الريادة بأنها: ابتكار نظم و ممارسات لم تكن موجودة داخل المؤسسة من قبل بعض العاملين تحت اشراف المدير من أجل تحسين الأداء الاقتصادي لها عن طريق الاستغلال الكفء لموارد المؤسسة.¹⁰

و قد حدد الباحثين نهجين لمباشرة ريادة الأعمال:

الريادة كمحدد لفرص الأعمال، حيث يركز هذا النهج على تحديد الفرص و استغلالها و هو ما يشابه أعمال (Shane et Venkataraman (2000) اللذان يتحدثان عن فرص الأعمال و تنفيذها فهم يقدمون قدرة الفرد على تحديد و استغلال هذه الفرصة على وجه التحديد، و القدرة على تنظيم المشاريع هي قدرة الفرد جزءا من هذه العملية و هي التعرف على الفرص و هذا يعني أن الوضع مناسب، و تطوير استخدام الموارد المتاحة.

و هنا نجد حكومة نيويورك (1995) تعرف المقولة على أنها: "عملية ديناميكية يقوم من خلالها فرد أو مجموعة من الأفراد بتعبئة الموارد اللازمة لبناء و ادامة مشروع ما، يستجيب لحاجة المجتمع، لذا يتم وصف المقولة على أنها عملية، أي مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الفرد بنفسه.¹¹

¹⁰ Mater .V, Zenovta .C : " Entrepreneurship versus Intrapreneurship ", Review of International Comparative Management ,Vol .(12) , No.(5) , Dec, 2011 , p.972.

¹¹ Bennaoum Sid Ahmed, Les incidences des traditions religieuses et culturelles sur les comportements entrepreneuriaux, Mémoire recherche en vue de l'obtention du diplôme de Master en Ingénieur de gestion, Louvain School Of Management, 2015, p03

أما Casson (1982) فقد عرف الفرص على أنها أوضاع أو منتجات جديدة أو خدمات، مواد أولية أو أساليب تنظيمية، يبيعها بسعر أعلى من تكلفة إنتاجه.

أما المفهوم الثاني فيتعلق بالبروز المنظماتي و الذي يعني المراحل التي أدت لظهور منظمة جديدة، و قد تبني (Gartner(1988/1990/1993) ها التعريف ثم تم تطويره و الاعتماد عليه من قبل مؤلفين آخرين منهم: (Aldrich(1999)، Thornton(1999)، Hernandez(2001)

و في هذه المقاربة تعتبر المقالة انشاء منظمة، و التي من خلالها يقوم المنشئ(خالق الفرصة) بتعبئة و جمع الموارد (مادية، بشرية، ...) من أجل استغلال الفرصة و تجسيدها في شكل مشروع منظم و مهيكّل، و بالتالي فان البروز المنظماتي يشير إلى العمل التنظيمي و الأشكال التنظيمية للعمل: المشروع، الفريق، البنية...الخ، و حسب هذا المنظور فالريادي هو استراتيجي قادر على وضع رؤية مقاولاتية، و قائد قادر على قيادة التغيير من خلال النشاطات المقاولاتية.

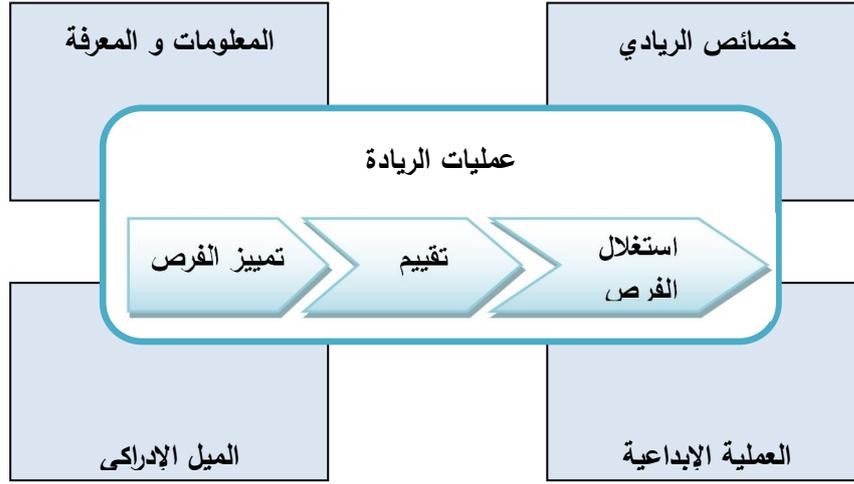
و بالتالي تتضمن الريادة السعي وراء الفرص، و اتخاذ القرارات المتعددة المراحل، و الادارة من خلال الشبكات و العلاقات، و الريادة أيضا هي العمل على ايجاد توليفة (combinations) جديدة من خلال تقديم سلع و خدمات أو عمليات جديدة، أو تجديدي أسواق أو مصادر تجهيز جديدة، أو خلق أنواع جديدة من المنظمات، و تعرف الريادة بأنها: "عبارة عن النتيجة الحتمية لعملية تبيق الابتكار و الابداع من أجل اشباع الحاجات و استغلال الفرص الموجودة في السوق"¹²

مما سبق يمكن ملاحظة أن أغلب الباحثون و الكتاب يركزون على عملية اقتناص الفرص عند طرحهم لمفهوم الريادة، و في هذا السياق يمكن الاشارة الى العمليات الرئيسية للريادة و المتمثلة في تمييز الفرص، و تقييمها و استغلالها، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:¹³

¹²حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، الريادة: منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية

الهاشمية، 2020، ص40

¹³ نفس المرجع السابق، ص 42



2. أهمية ريادة الأعمال:

و بخصوص أهمية الريادة، فإنها تعد واحدة من المكونات الحيوية في عملية التطوير و التنمية الاقتصادية، فهي الآلية التي يستطيع من خلالها المجتمع تحويل المعلومات التقنية الى سلع و خدمات، كما أن وجود هذا النوع من الريادية يقود عملية الإبداع في السلع و الخدمات و العمليات و تعد الأداة الحاسمة للدفع بعمليات التغيير في المجتمعات بشكل عام، كما أن دور الريادة لا يقتصر فقط على الاكتشاف فحسب بل على تغيير أوجه التقصير أو عدم الكفاءة في الاقتصاد من حيث الزمان و المكان، و هي عامل حاسم لايجاد الحيوية و التجديد في المنظمة، فهي وسيلة لتطوير الأعمال و زيادة العائدات و تعزيز الربحية و تحقيق القيمة، و يؤكد Dyer من مدرسة (Wits Business) أن المنظمات الريادية قادرة على التطور و النمو و تحقيق المزايا التنافسية، و في ظل عمليات المنافسة الجديدة تصبح الاستراتيجيات الريادية أكثر أهمية يوماً بعد يوم سواء كانت متعلقة بالمشروعات القائمة أو الجديدة منها و السبب يعود الى زيادة أو ارتفاع الديناميكية البيئية و التنافس الدولي الشديد، و بغض النظر عن أحجام المنظمات و فترات تأسيسها فانها تضطر إلى وضع المزيد من الاستراتيجيات الريادية بهدف البقاء و المنافسة، و يمكن وضع الدور المهم الذي تلعبه ريادة الأعمال في التنمية الاقتصادية بطريقة أكثر منهجية على النحو الآتي:

1. تعزز الريادة تكوين رأس المال عن طريق تعبئة الادخار الخامل للجمهور .

2. توفر فرص عمل فورية واسعة النطاق، و بالتالي فانها تساعد على الحد من البطالة في البلاد.

3. توفر تنمية اقليمية متوازنة.

4. تساعد على تقليل تركيز القوة الاقتصادية.

5. تحفز اعادة توزيع العادل للثروة و الدخل و حتى السلطة السياسية لمصلحة البلاد.

6. تشجع على تعبئة الموارد بشكل فعال لرأس المال و المهارة التي تظل غير مستغلة و خاملة.

7. كما أنها تحث على الروابط الخلفية و الأمامية التي حفزت عملية التنمية الاقتصادية في البلاد.

8. انها تعزز تجارة التصدير في الدولة و مكون مهم للتنمية الاقتصادية.

3. النماذج الفكرية للريادة:

نظرا لصعوبة حصر تعريف المقولة في تعريف واحد، لكونها ظاهرة معقدة و متعددة الأبعاد، فقد اقترح (2005) T.Vertraete et A.Fayolle تصنيف مختلف المحاولات لتعريف المقولة أربع نماذج هي:¹⁴

• نموذج انشاء منظمات:

دافع W.B.Gartner من خلال كتاباته (1980-1990-1993) عن فكرة أن المقولة هي خلق منظمات جديدة.¹⁵ فبالنسبة له المقولة هي ظاهرة تدرس ميلاد المنظمات الجديدة، بمعنى الأنشطة التي تسمح للفرد بخلق كيان جديد و التي يتم من خلالها تعبئة و مزج الموارد المعلوماتية، المادية و البشرية لتجسيد فرصة في مشروع مهيكّل، و قد استند Gartner في فكرته هذه على مفهوم البروز التنظيمي، الذي يعرفه على أنه السيرورة التي تقود الى ظهور منظمة جديدة، حيث تكون هذه السيرورة قبل وجود المنظمة في حين تكون النتيجة هي خلق كيان جديد. و في هذا الصدد يقول الباحث: "إذا حدث بروز

¹⁴ T.Vertraete et A.Fayolle, paradigme et entrepreneuriat, Revue de l'entrepreneuriat, vol 4, n° 1, 2005

¹⁵ A.Fayolle, « à la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine », revue internationale PME, économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol 17, n°1, 2004, p 107

قبل وجود التنظيم، فالظاهرة ليست منظمة جديدة. البروز التنظيمي هو سيرورة التنظيم التي تؤدي الى منظمة جديدة".¹⁶

و فيما يخص التمييز بين المقاول و غير المقاول، فقد أشار Gartner في مقاله الذي نشر سنة 1993 أن الريادي هو من يقوم بإنشاء منظمة، أما الذي لم يقم بذلك (أي الانشاء) فهو ليس مقاول، و اختصر ذلك بقوله: " نحن نكون من خلال ما نفعل"¹⁷

• نموذج فرصة الأعمال :

مع مطلع التسعينيات من القرن العشرين ظهر تعريف الريادة على سيرورة تحويل الفرص إلى انطلاق الأعمال، " فالريادة كمجال بحث، يتمثل البحث عن فهم كيف يتم اكتشاف الفرص لإنتاج مواد وخدمات لا توجد حاليا ويتم تحقيقها واستغلالها؟ ومن طرف من؟ وما هي آثار ذلك؟ ". و أهم رواد هذا الاتجاه Shane et Venkatarman 2000 عرفا الريادة في مقال لهما بعنوان « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research » وتتمين لفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية". و بالتالي فالمجال يشمل دراسة مصادر الفرص، عملية الاكتشاف، التقييم و الاستغلال لهذه الأخيرة، و الأفراد الذين يكتشفونها، يقيمونها و يستغلونها.¹⁸ كما عرف Venkatarman 1997 المقاولاتية على حقل أكاديمي يسعى لفهم كيف تتبثق وتظهر الفرص التي تؤدي إلى خلق مؤسسة أو مشروع جديد أو سلع وخدمات يتم اكتشافها وابتكارها بواسطة مجموعة من الأشخاص المقاولين .

أما الفرصة حسب Casson 1982 تعني الحالات التي تسمح بتقديم منتجات، خدمات ومواد أولية جديدة، بالإضافة أيضا إلى إدخال طرق جديدة في التنظيم، وبيعها بسعر أعلى من تكلفة الإنتاج، عن

¹⁶ W.B.Gartner, **words lead to deeds : towards an organizational emergence vocabulary**, journal of business Venturing 8, 1993, p235

¹⁷ W.B.Gartner 1993, op, cit, p 238

¹⁸ S.Shane and T.Verstraete, The Promise Of Entrepreneurship as a Field Of Research, The Academy Of Management Review, Vol 25, N°1, Jan 2000 , p218

كطريق المقاول الذي يتصف بالقدرة على اكتشاف الموارد غير المثمّنة والتي يقون بشرائها ويعمل على تنظيمها لبيعها على شكل سلع مثمّنة، ويرى أن إدراك المقاول لهذه الفرص يولد لديه تصور مقاولاتي لإنشاء مؤسسة بغرض استغلال الفرصة.

وقد عرف (2003) J.T Eckhardt et S.A Shane الفرص المقاولاتية بأنها: "الحالات التي تقدم فيها سلع جديدة، خدمات جديدة، مواد أولية جديدة، أسواق و طرق تنظيم جديدة من خلال تشكيل وسائل وغايات جديدة، أو علاقات جديدة".¹⁹

كما حدد Drucker(1985) ثلاث أصناف مختلفة للفرص و هي:²⁰

-الفرص الموجودة في الأسواق القائمة و هي نتيجة عدم الكفاءة بسبب عدم تماثل المعلومة، أو حدود تكنولوجيا لتلبية الاحتياجات الغير مشبعة.

-الفرص التي هي نتيجة التغييرات الخارجية التي تمس الظروف الاجتماعية، السياسية، الديمغرافية أو الاقتصادية.

-الفرص نتيجة الاختراعات و الاكتشافات التي تنتج معارف جديدة.

والفرص المربحة لا تظهر لأصحاب الأعمال من تلقاء نفسها، ولكنها تتطلب تصوراً واجتهاداً من قبل رائد الأعمال إذا كان لا بُد من اكتشافها في مرحلة مبكرة، وتتطلب رصد تدقيق لتوجهات السوق Observing Trends. فمثلاً مع ظهور موجة covid 19 زاد الطلب بشدة على الأقنعة الطبية، فهل فكرت في صنع الكثير منه وبيعه؟! كثير من رواد الأعمال وأصحاب المبادرة التجارية تصرفوا بسرعة، واستخدموا المصانع المحلية لإنتاجه، وتغطية الطلب عليه في السوق. وقد تكون الفرصة الاستثمارية متوافرة في هيئة حل مُشكلة Solving a Problem ، و عليه فإن الفرصة الاستثمارية هي ذلك المجال الذي يتمتع فيه

¹⁹ Jonathan T.Eckhardt and S.Shane, Opportunities and Entrepreneurship, journal of Management 29(3), 2003, p 3

²⁰ Christian Bruyat, Création d'entreprise : Contributions Epistémologiques et Modélisation, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès, France, 1993, p 56.

المشروع بميزة تنافسية في الأسواق التي يقوم بخدماتها عن باقي المنافسين. أو بمعنى آخر هي ثغرة/فجوة في السوق المراد خدمته Gaps in the Marketplace ، يراها رائد الأعمال الذي يرغب بالاستثمار في تأسيس مشروع ناشئ، و يتأكد من وجودها ويحلل كيفية الاستفادة منها في تحقيق عائد اقتصادي مُجدٍ، فيقوم بدرسها وجمع معلومات تفصيلية عنها.

• نموذج خلق القيمة:

وقد اقترح Morin يندرج ضمن ديناميكية للتغيير ويعرف من منظورين هما :

المنظور الأول: ينطلق من الفرد ويعتبره الشرط الأساسي في خلق القيم فهو العامل الرئيسي في الثنائية إذ يقوم بتحديد طرق الإنتاج، ولولاه لا يمكن لهذه القيمة أن تتحقق .

المنظور الثاني: يعتبر أن خلق القيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها هذا الفرد، تؤدي إلى جعل هذا الأخير مرتبطا بالمشروع المقاولاتي لدرجة أنه يصبح معرفا به، وتحل القيمة مكانة كبير في حياته، إذ تدفع المقاول لتعلم أشياء جديدة، وهي قادرة على تغيير صفاته وقيمه، فعند قيام الفرد بإنشاء مؤسسة أو تقديم ابتكار فإنه يصبح ملزما بالمشروع الذي أقامه، أما عن القيمة المقدمة فهي تتمثل في مجموع النتائج التقنية، المالية والشخصية التي تقدمها المؤسسة والتي تولد رضا المقاول والأطراف التي تتعامل معه والفاعلة .

و تعرف الريادة في هذا السياق كظاهرة أو عملية خلق قيمة، و بالنسبة ل Bruyat الموضوع العلمي المدروس في مجال المقولة هو الثنائية "فرد/خلق قيمة"، و التي تندرج ضمن ديناميكية التغيير الخلاق.²¹

• الريادة من منظور الابتكار:

بالنسبة لبعض الاقتصاديين يعتبرون أن المقاولاتية هي حلقة ضائعة بين الفكرة وتجسيد الفكرة، حيث ربط أنصار هذا النموذج المقولة بالابتكار، فبالنسبة لهم الابتكار يميز المقاولين عن المسيرين، و يعد

²¹ Christian Bruyat, ibid, p56

Peter Drucker أحد أهم و أبرز رواد هذا المنظر، فهو يرى الابتكار كوظيفة خاصة للمقولة، كما يعتبر الابتكار شرط لخلق القيمة، فقد ركز شومبيتر من خلال نظريته " التفكيك الخلاق " على دور الابتكار في العملية المقاولاتية، رغم أنه لا يوجد إجماع حول مفهومه، إلا أن هناك مفهوم ضيق ومفهوم واسع للابتكار ، فالمفهوم الضيق يعرف الابتكار على أنه مرتبط بالجوانب التكنولوجية، والعييب في هذا المنظر هو تضيق صور ونماذج المقاولاتية، لأن القليل من المقاولين يمكنهم ربطهم ذا التعريف الضيق للابتكار.

المحاضرة 02: مقومات و أبعاد الريادة

يتطلب إقامة و إدارة منظمة ريادية بنجاح ضرورة توافر نوعية معينة من الأفراد تتوافر فيهم خصائص معينة تتعلق بالقدرة على اكتشاف الفرص، و تحمل مستويات مرتفعة من المخاطر، و القدرة على تحويل الفكرة الى واقع ملموس، داخل اطار خاص، و العاملون ضمن هذا الإطار الخاص و المتميز هم من يطلق عليهم رواد الأعمال Entrepreneurs. وإن انتشار المؤسسات الصغيرة في بلد ما لا يكون إلا بوجود فئة من الرياديين الناجحين القادرين على خلق هذه المؤسسات وتطويرها مما يخدم التنمية الإقتصادية و الإجتماعية، ولعل ذلك يطرح مجموعة من الأسئلة لمعرفة من هو الريادي؟ وما هي مميزاته ودوره؟ وهل الروح المقاولانية فطرية أم مكتسبة لدى الأفراد؟

وفي هذا الصدد تم إنجاز العديد من الدراسات والأبحاث التي تهدف إلى التعرف على خصائص وسمات أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تميزهم عن الآخرين من أفراد المجتمع، والتي تؤدي إلى نجاح المؤسسة الصغيرة لذلك اهتم عدد من الباحثين و الكتاب بتحديد سمات و خصائص رواد الأعمال و تصنيفهم في مجموعات متجانسة و مختلفة، و من هذا المنطلق فقد تم تخصيص هذه المحاضرة لمناقشة الجوانب المختلفة المتعلقة بالريادي من خلال التعرض للنقاط على النحو التالي:

1- ماهية الريادي:

لقد جاءت محاولات عديدة لتعريف الريادي انطلاقاً من وظائفه الاقتصادية، مما أدى إلى تطور مفهومه عبر الزمن تماشياً مع التحولات التي عرفها النظام الاقتصادي العالمي، و من الصعب وضع تعريف واحد لمفهوم "الريادي"، فالتعاريف التي أعطيت لهذا المفهوم تزامنت مع التقلبات الاقتصادية، كما أن التغيرات السياسية، التكنولوجية و الديمغرافية تدفع المقاولين إلى تبني مواقف و استعدادات جديدة أكثر اتساقاً مع بيعة و شدة التغيرات و التطورات التي تظهر في بيئتهم.²²

²² Azzedine TOUNES, « L'entreneur : L'odyssée d'un concept », faculté de droit, de Sciences économiques et de gestion, Université de Rouen, France 03.73, p2

كلمة "الريادي" مشتقة من الكلمة الفرنسية "Entreprendre" التي تم استخدامها لتعيين منظم للموسيقى أو وسائل الترفيه الأخرى، و في القرن السادس عشر تم استخدامه ليعبر عن قادة الجيش، و من ثم تم توسيعه ليشمل أنشطة الهندسة المدنية مثل البناء في القرن السابع عشر، و يعد Richard Cantillon أول من استخدم مصطلح الريادي في عام 1755 للإشارة إلى الأنشطة الاقتصادية باعتباره الشخص الذي يتحمل المخاطر غير القابلة للتأمين، و يواجه عدم اليقين من أي نشاط يقوم به، و أعرب أن الريادي يختلف عن الشخص الذي يوفر رأس المال. و وصف آدم سميث (1776) الريادي بأنه الشخص الذي يشكل منظمة لأغراض تجارية.²³

فالريادي حسب Cantillon و Say هو شخص مخاطر يقوم بتوظيف أمواله الخاصة، و يعتبر Cantillon عدم اليقين عنصرا أساسيا في تعريفه للمقاوم، حيث يعرفه وبغض النظر عن نشاطه، بأنه الشخص الذي يشتري (أو يستأجر) بسعر أكيد ليبيع (أو ينتج) بسعر غير أكيد.²⁴ و لكن الريادي لا يمكنه التأكد من نجاح نشاطه و مشروعته الذي أنجزه بأمواله الخاصة، فهو يتحمل وحده الأخطار المرتبطة بشروط السوق، وبتقلبات الأسعار وبالظروف الطبيعية. و وصف آدم سميث (1776) الريادي بأنه الشخص الذي يشكل منظمة لأغراض تجارية

و يقول الاقتصادي الفرنسي (1803) Jean Baptiste ان الريادي ينقل الموارد الاقتصادية من منطقة ذات إنتاجية منخفضة إلى منطقة ذات إنتاجية أعلى، هو العامل الاقتصادي الذي يوحد جميع وسائل الإنتاج، القوى العاملة و رأس المال و الأرض و التنظيم، و الذين يجدون في قيمة المنتجات التي ينتجونها إعادة تكوين كامل للرأس المال الذي يستخدم، و قيمة الأجور، و الفائدة و الأيجار الذي يدفعه و كذلك الربح العائد لنفسه. منذ ذلك الحين يستخدم مصطلح الريادي بطرق مختلفة ووجهات نظر مختلفة، و يتم تصنيف هذه الآراء على نطاق واسع إلى ثلاث مجموعات وهي متحمل للمخاطر و المنظم و المبتكر.

²³ حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، الريادة: منظور استراتيجي، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2022 ص71

²⁴ Brahim Allali, Vers une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherche L'ISCAE, n 17, Maroc, p3

حيث يعود مفهوم الريادي (Entrepreneur) في العمل أو في النشاط الاقتصادي الى العصور الوسطى ليصف العمل أو الشخص الذي يدير مشاريع الإنتاج الكبيرة، و في القرن السابع عشر تم استخدام المصطلح نفسه ليدل على الشخص الذي يبرم عقودا مشروطة مع الحكومة، و يقوم بموجبها بتزويدها بسلعة معينة وفق سعر ثابت، متحملا فروق الأسعار سواء كانت خسارة أو ربحا، و الفائدة الناجمة عن هذه العقود.²⁵

و قد كان المفهوم مسبقا متجسدا في القدرات المنظرية و الاستثمارية بما يدعي (المقاولون) و هم أفراد يتمتعون بقبليات و قدرات تحمل المخاطر، و قبول المجازفة المحسوبة، و ريادة الفرص و التخطيط العلمي السليم و الإدارة الإبداعية و توليد الأفكار.

حيث استعملت كلمة المقاول لأول مرة سنة 1616 من طرف Montchrétien وكانت تعني الشخص الذي يوقع عقدا مع السلطات العمومية من أجل ضمان انجاز عمل ما أو مجموعة من الأعمال²⁶، و بناء على ذلك كانت توكل إليه مهام تشييد المباني العمومية، انجاز الطرقات ، ضمان تزويد الجيش بالطعام، إضافة إلى غيرها من المهام.

ثم بدأ مصطلح المقاول يتوسع ليصبح أكثر شمولا في القرن الثامن عشر ليعني:²⁷ " الشخص الذي يباشر في عمل ما" أو بكل بساطة " شخص نشيط يقوم بانجاز العديد من الأعمال".

و في منتصف القرن العشرين عرف الريادي بالمبتكر و المبدع الذي يعيد تنظيم شكل الإنتاج باستغلال اختراع معين أو وسيلة تكنولوجيا جديدة من خلال تنظيم صناعة جديدة، و خلال العقدين الآخرين وجد القليل من الدلائل و الشواهد التي تناولت تعريف الريادي من الناحية الفردية، مما أدى الى حدوث تداخل في المهني، حيث كانت تتعلق بالأفكار العظيمة فقط، أو سهولة الاقدام على اقامة الأنشطة الريادية، أو هي التي تتطوي على مخاطرة كبيرة، أو الموجودة فقط في الشركات الصغيرة، أو التي تشابه المشروعات

²⁵مصطفى كافي، يوسف كافي، ادارة المشاريع الريادية و حاضنات الأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، الدار الجزائرية، الجزائر، 2020، ص 17

²⁶ Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis, La légende de l'entrepreneur, Edition la découverte & Syros, Paris, 1999, p23

²⁷ - Ibid., p 18

الريادية و المشروعات الصغيرة من حيث: دور الريادي، ارتباط عمل تالريادي بالمشروعات الصغيرة، المدخل التاريخي.²⁸

و بالتالي كلمة ريادي أيضا تعني الشخص الذي يشرف على مسؤولية مجموعة من الأشخاص والشخص الجريء الذي يتحمل المخاطر المرتبطة بنشاطه الاقتصادي.⁽²⁹⁾

أما عن **Jean Baptiste (1803)** فقد كان هو الآخر من أوائل المهتمين بإعطاء مفهوم شامل للريادي الذي يربطه بالإبداع واعتبره "الشخص المبدع المنظم لنشاطه والخالق للمنافع الجيدة والجديدة".⁽³⁰⁾

فعرفه أيضا بأنه ينقل الموارد الاقتصادية من منطقة ذات إنتاجية منخفضة الى منطقة ذات إنتاجية أعلى، و هو العامل الاقتصادي الذي يوحد جميع وسائل الإنتاج، القوى العاملة و رأس المال و الأرض و التنظيم، و الذين يجدون في قيمة المنتجات التي ينتجونها اعادة تكوين كامل للرأس المال الذي يستخدم، و قيمة الأجور، و الفائدة و الإيجار الذي يدفعه و كذلك الربح العائد لنفسه. منذ ذلك الحين يستخدم مصطلح الريادي بطرق مختلفة ووجهات نظر مختلفة، و يتم تصنيف هذه الآراء على نطاق واسع الى ثلاث مجموعات و هي: متحمل للمخاطر و المنظم و المبتكر.³¹

أما **Knight(1921)** عرفه على أنه "الشخص الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلب السوق ويتحمل اللايقين في ديناميكية عمل السوق"، وبذلك يكون هو الفاعل الذي يقوم بمراقبة واستعمال رأسمال وعوامل الإنتاج المتوفرة في المجتمع من موارد ومنتجات وسيطة.⁽³²⁾

²⁸ مصطفى كافي، يوسف كافي، مرجع سابق، ص 18

²⁹- Frank Janssen, "L'entreprenariat, éléments de définition", préface de pierre, André Jullien de Boeck, p 25.

³⁰- Say. J.B, "Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses", Paris, Guillaumin, 1841.

³¹حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مرجع سابق، ص 72

³²- Anne – cécile Jeandrain, Alain vas, "l'analyse du marché, préface entreprendre, une introduction à l'entreprenariat", préface Pierre André Juliano, p 43.

وكذلك نجد أعمال Marshal. A الذي يعتبر من أوائل الكتاب الانجليز الذين اهتموا بالمقاول وذلك في بداية القرن العشرين، حيث تزامنت أعماله مع ظهور المؤسسات الكبيرة، ولذلك فهو يعتبر أن تحول الاقتصاد من الاعتماد على نظام الحرف الصغيرة التي يسيروها العمال أنفسهم إلى نظام المؤسسات الكبيرة المسيرة من طرف مقاولين رأسماليين يتطلب وجود رجال ذوي طاقات كبيرة تتمثل مهمتهم في تسيير الإنتاج بطريقة تؤدي إلى جعل الجهد المبذول يقدم أحسن نتيجة ممكنة من أجل إشباع الحاجات الإنسانية.³³

وبالرغم من مختلف هذه الدراسات، لم يصبح الريادي عنصرا محوريا في التطور الاقتصادي إلا مع ظهور الأبحاث التي قام بها أب المقاولية J.Schumpeter سنة 1935 ، حيث يعتبر هذا الباحث أول من تظن لأهمية عامل التغيير، وذلك عن طريق الاستعمال المختلف للموارد والإمكانيات المتاحة للمؤسسة، وضرورة العمل على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة، وإدخال تنظيمات جديدة، حيث تتمثل وظيفة المقاول في³⁴ "البحث عن التغيير والتصرف بما يوافقه واستغلاله كأنه فرصة"

فالمقاول حسب Schumpeter وقبل كل شيء شخص مبدع يقوم باستخدام الموارد المتاحة بطريقة مختلفة، كما يعتمد على الاختراعات والتقنيات المبتكرة من أجل الوصول لتوليفات إنتاجية جديدة تتمثل في:³⁵

- صنع منتج جديد؛
- استعمال طريقة جديدة في النتائج؛
- اكتشاف قنوات توزيع جديدة في السوق؛
- اكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية أو المواد نصف المصنعة؛
- إنشاء تنظيمات جديدة.

³³ Azzedine Tounés, L'intention entrepreneuriale, thèse doctorat, faculté de droit, des SC économiques et de gestion, université de Rouen, France, 2003, p 71

³⁴ Robert Wtterwulghé, La PME une entreprise humaine, De Boeck Université, Paris, 1998, p 41.

³⁵ حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مرجع سابق، ص 72

أما حسب (Kizner 1973) فالريادي هو شخص حساس للفرص، كما أنه يعترف بفرص الربح و يعمل على أساسها، خاصة المراجعة، ففي حين أن وظيفة المقاول حسب Schumpeter تتمثل في إحداث حالة تخل بالتوازن وتكسر الروتين من أجل إحداث التغيير، فالمقاول حسبه تتمثل مهمته في إعادة حالة التوازن باستغلال الفرص الناتجة عن اختلاله، فالخاصية الأساسية للمقاول حسبه تتمثل في إدراكه لوجود فرص مربحة معرفة بالفرق بين أسعار المدخلات وأسعار المخرجات. كما يفرق بين المقاولاتية والتسيير، فإذا كان المقاول ينتج عندما يقوم شخص باستغلال فرص ربح غير مستغلة، فالمسير يسعى للرفع من فعالية طرق الإنتاج إلى أقصى حد ممكن وذلك بتعظيم كمية المخرجات انطلاقاً من مستوى معين من المدخلات.

أما الريادي حسب (Drucker 1964) فيبحث عن التغيير و يستجيب له و يستغل الفرص، و الابتكار هو أداة محددة لرائد الأعمال و بالتالي فان رائد الأعمال الفعال يحول المصدر الى مورد.

- من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج خصائص و سمات المقاول:

حدد Gardner سنة 1997 مجموعة من الصفات المشتركة التي يتمتع بها المقاولون الناجحون كما يلي: العناد، الثقة بالنفس، القدرة على تحمل المسؤولية، كما يجب أن يتوفر لديه التركيز و قوة الإرادة، هذه الخصائص تجعل من المقاول قادراً على بناء و ادارة فريق عمل و تنفيذ رؤية للمؤسسة و مخطط عمل ناجح،

المقاول يجب أن يمتلك الشجاعة، و دوافع و محفزات ذاتية، قادر على تنفيذ الأفكار (Bedi 1997)

الريادي لديه القدرة الكبيرة أيضاً على الحركة و القيادة، الطاقة الكبيرة، و المبادرة في عالم الأعمال و اقتناص الفرص، كما أنه يكون مستعد لتحمل المخاطر، كما أنه شخصية لديها الخبرة و المعرفة و الدراية حول أداء العمل و حل المشكلات و اتخاذ القرارات،

كما حدد Miner (1996) أربعة أنواع للشخصية المقاولاتية الناجحة تتمثل فيما يلي: شخصية منجزة أي الحاجة للإنجاز و من حيث قوة المبادرة الشخصية، رجل مبيعات جيد، مدير حقيقي، خبير في توليد الأفكار أي الرغبة في الابداع من أجل تطوير أفكار جديدة.

يظهر رواد الأعمال الناجحون مزيجاً من الإبداع والمرونة والقدرة على الاستفادة من الموارد بشكل فعال. على مر التاريخ، ظهر رواد أعمال بارزون، من أولئك الذين أنشئوا طرق التجارة في الحضارات القديمة إلى أولئك الذين كانوا رائدين في التقدم التكنولوجي في العصر الحديث.

2. أهم الصور في مجال الريادة :

ان أهم المعايير المعتمدة لإنشاء مؤسسة جديدة، و التي ذكرت في الأدبيات المقاولاتية من خلال أعمال كل من Verstraete et Fayolle (2005) و المتمثلة في :

• الفرصة المقاولاتية **The entrepreneurship Opportunity** :

لطالما استخدم مفهوم فرص الأعمال من طرف عدة باحثين، فبالنسبة لـ (Bygrave and Hofer, 1991)، "المقاول هو ذلك الشخص الذي يكتشف فرصة أعمال و يقوم بإنشاء منظمة لمتابعتها"³⁶ فلا يمكن خلق وحدات تنظيمية جديدة بدون وجود فرصة أعمال، حيث يرى كل من (Hisrich&Peter, 2005) أن الريادي هو الشخص الذي لديه القدرة على الابتكار و الابداع و أخذ المخاطرة في تقديم منتجات و خدمات جديدة و ذلك على مستوى المنظمات، أما على مستوى الأفراد فهو الشخص القادر على تقييم و اغتنام الفرص من أجل مخاطرة جديدة.³⁷

³⁶ Bouslikhane Aziz, enseignement de l'entrepreneuriat : pour un regard paradigmatique autour du processus entrepreneurial, thèse de doctorat, Université de Nancy 2, France, 2011, p 63

Vu sur : <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01749100/document> le 10 Décembre 2023

³⁷ مصطفى كافي، يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 35

أما (Howard Stevenson) فيعرف الريادة أنها "اكتشاف الأفراد لفرص الأعمال المكتاحة و استغلالها"³⁸، في حين يرى (Fayolle, 2003) أنها أيضا "صناعة فرص الأعمال من خلال الابداع"

« الفرصة هي حالات سوقية أو سلع جديدة، خدمات، مواد أولية، و طرق تنظيمية يتم استغلالها و بيعها بأثمان أعلى من تكلفتها الانتاجية (Cassan, 1982)»

و بالتالي و حسب التعريفات السابقة فان الفرصة هي وضع مرغوب و قابل للتحقيق على أرض الواقع، ينشأ نتيجة لظروف يصنعها الفرد أو توفرها تفاعلات البيئة الخارجية، حيث يتطلب الاكتشاف و التقييم ثم الاستغلال بشكل يحقق أرباحا مادية.

2- خصائص فرص الأعمال:

حتى يعمل الريادي على تحديد فرص الأعمال و متابعتها و استغلالها لا بد أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي:³⁹

- يجب أن تكون الفرصة جذابة للمقاول و العميل و يعني ذلك أن تكون مستدامة، و أن تكون في الوقت المناسب بما يتماشى مع التوجهات الاقتصادية، البيئية، الثقافية، للبلد.

- أن تسمح بخلق قيمة مضافة.

- الفرصة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار توجهات و احتياجات العميل طوال مراحل تطوير المنتج أو الخدمة.

- يجب أن يكون السوق المستهدف جذابا و يعني ذلك:

- أولا: وجود سوق كبير فتحقيق حصة سوقية صغيرة من سوق كبير أفضل من حصة سوقية كبيرة من سوق صغير.

³⁸ VERSTREATE T, FAYOLLE A, paradigme et Entrepreneuriat, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 4, n°1, p 34

³⁹ Abetti P, BEN RAYANA N, DURGEE J, EL ABASSI M, HASAN I, entrepreneuriat et innovation dans les pays du Maghreb, rapport de l'initiative de partenariat du Moyen-Orient (MEPI) publié par le département d'Etat des Etats-Unis d'Amérique, 2011 , p45

- ثانيا: أن يكون معدل نمو السوق كبير يستوعب دخول منافسين جدد.
- ثالثا: التأكد من استيعاب العملاء لهذا المنتج الجديد
- أن يكون هناك دائما مجال لتطوير الفرصة و تنميتها و تطويرها في المستقبل.
- أن تسمح الفرصة للمقاول بتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

▪ **انشاء منظمة:** (Gartner, 1988, 1990, 1993)، (Hernandez 2001, et)
 (Chrismam 1999).

بالنسبة ل : Pygrave et Hofer (1991) : المقاول هو شخص يقتنص فرصة أعمال و يقوم بانشاء منظمة من أجل متابعتها.

▪ **خلق القيمة:** خلق القيمة مرتبط بمدى تعظيم ثروة المساهمين، و بالتالي هناك ارتباط وثيق بمدى قدرة المنظمة على تمويل احتياجاتها المالية و قدرتها على خلق فائض في القيمة ذلك لأن الكفاءة في تمويل الاحتياجات المالية مرتبطة بمدى تحول تلك الامكانيات المالية الى ايرادات مالية، تكون في الأخير ثروة المؤسسة.⁴⁰

حيث عرفها أيضا Bruyat 1993، كحركية تغيير أين يكون الفرد في نفس الوقت عامل لخلق القيمة، بحيث يقوم بتحديد الطرق و الأهداف و مجال و كيفية خلق القيمة.

▪ **الابتكار:** قدم (Verloop) تعريفا للابتكار فعرفه أنه جلب فكرة وجيهة تطبق بنجاح في السوق، ما يعني خلق عمل تجاري ناجح من فكرة وجيهة، و هو ما يبين أن الابتكار يبني على أساس فكرة تعكس النظرة الجديدة و الفهم الصائب لكل متغيرات السوق، من أجل بناء مشروع ناجح من خلال تطبيق الأفكار و ترجمتها الى ابتكارات على أرض الواقع،⁴¹ و بالتالي فالابتكار هو التوصل الى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم و التطبيق العملي لفكرة جديدة التي تترجم الى العديد من الأشكال التي قد تتمثل في منتج جديد، طريقة جديدة، سوق جديد، و غيرها.

⁴⁰ Denis, D, la création de valeur, Paris : IEF, p4

⁴¹ محمد فلاق، ريادة الأعمال: من الفكرة الى التجسيد، منشورات ألفا للوثائق، 2022، ص63

الابتكار هو محرك النمو الاقتصادي (Julien, 2000 et mustar, 2001)، و هو قدرة المقاول على اقتراح أفكار جديدة من أجل منح أو انتاج سلع أو خدمات جديدة، و كذا اقتراح طريقة جديدة للعمل، التوزيع أو البيع (Julien et Marchesnay, 1996).

• الروح المقاولاتية : the entrepreneurship Spirit

لقد ازداد اهتمام الباحثين بدراسة الروح المقاولاتية نظرا لأهميتها الكبيرة في تدعيم و تشجيع انشاء المؤسسات، حيث تعرف على أنها : " المبادرة التي تمكن الفرد بقدرته على الخروج من المألوف و يحصل التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساسا للمشكلات التي يواجهها و التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة فعندها يوجه التفكير الابداعي نحو متطلبات الحياة العملية و خاصة في مجال الأعمال".⁴²

كما تم تلخيص روح المبادرة من خلال تعريف اقترحته وكالة التحفيز الاقتصادي في والون:⁴³

"تتكون روح المبادرة بشكل أساسي من الرغبة في العمل على إحداث التغيير والجدة وتنفيذ المشاريع وتسلط الضوء على تطوير مواقف ريادة الأعمال التي تسمح للشباب ببناء شخصية مغامرة على مدار حياتهم".

هي مجموعة من المواقف العامة و الايجابية اتجاه المؤسسة و المقاول، و الرغبة في تجريب الأشياء الجديدة أو القيام بالأعمال بطريقة مختلفة، مما ينعكس في شكل النشاط و المبادرة للتكيف مع التغييرات، عن طريق عرض الأفكار و التصرف بكثير من الانفتاح و المرونة.

⁴² لطيفة برني، اليمن فالتا، البرامج التكوينية و أهميتها في تعزيز الروح المقاولاتية، الأيام الدولية العلمية حول المقاولاتية التكوينية و فرص الأعمال، 6-7-8 أبريل 2010، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة ص12

⁴³ Acila Nabila Hammad, LE DÉVELOPPEMENT DE L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL AU SEIN DE LA CULTURE ALGERIENNE, Revue des Sciences Commerciales, Vol. 20, N°02: Décembre 2021, p185

• الابداع innovation:

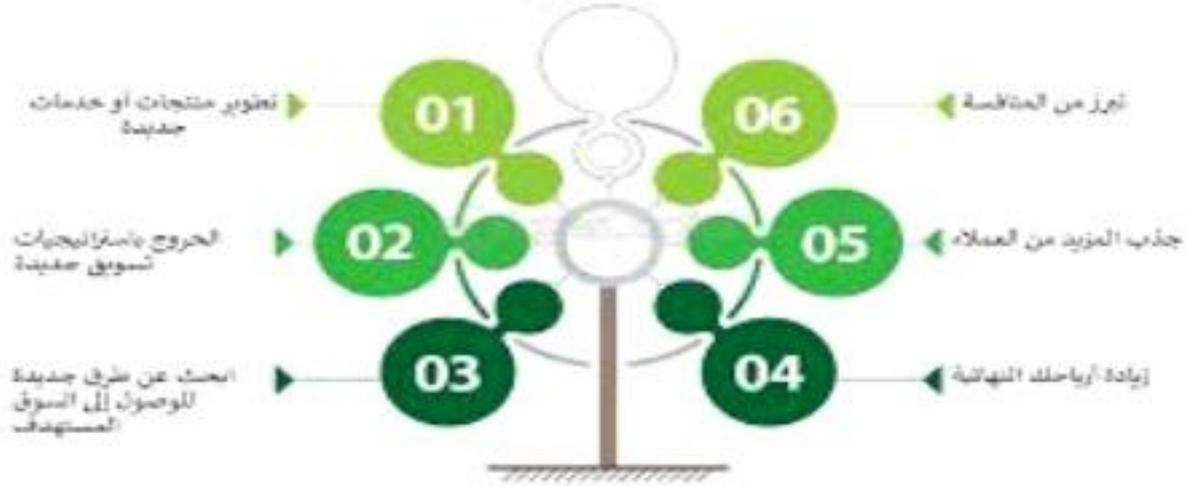
و فيما يتعلق بالابداع فانه كمفهوم يشير الى خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطريقة غير تقليدية كما توصف بالتفكير خارج الصندوق، و غالبا ما تفضي الى الابتكار الذي يسهم في دعم الحاضنات في المؤسسات و المنظمات المتخصصة، أيضا يعرف بأنه: " تحويل الأفكار الجديدة الى واقع باستخدام المعرفة و التفكير و الانتاج، و تتداخل مجالات الابداع في جميع المعارف البشرية مثل: الطب و الهندسة و الآداب و العلوم التقنية...و غيرها و تتجسد أشكاله اما في النتج أو طريقة العمل أو الخدمة.⁴⁴

كما عرفه shumpeter بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الانتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه، و قد حدد خمس أشكال للابداع هي: انتاج منتجات جديدة استجابة لطلبات مستقبلية، الكشف عن طرائق جديدة في الانتاج لم تكن معروفة من قبل، ايجاد منفذ جديد لتصريف المنتجات، اكتشاف مصدر جديد للموارد الأولية، ايجاد تنظيم جديد.

إن الإبداع هو تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها العامة وتعد الشركة الأولى التي تطرح منتوجا جديدا بأنها مبدعة، كما إن الإبداع هو عملية تتطلب التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في المنظمة من أجل استحداث وتبني أفكار جديدة باعتماد أساليب علمية لغرض تقديم منتج جديد أو تطوير منتج قائم بالنسبة للشركة أو تصميم عملية جديدة أو تطويرها لغرض تحقيق أهداف الشركة في البقاء والنمو وجعلها أكثر قدرة لمواجهة الشركات المنافسة في البيئة التي تعمل فيها الشركة.⁴⁵ و ترجع أهمية الإبداع الى كونه يسهم في تحقيق مايلي:

⁴⁴ منتدى أسبار الدولي، البحث العلمي و الابتكار في المستقبل، 4-6 نوفمبر 2019، ص 5
⁴⁵ عمر علي اسماعيل، خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص 76

أهمية الإبداع في الشركات الناشئة



• تطوير منتجات أو خدمات جديدة:

للنجاح كشركة ناشئة، فأنت بحاجة إلى تقديم شيء فريد وقيم لعملائك. يمكن أن يكون هذا منتجاً أو خدمة جديدة تلبي حاجة معينة، أو طريقة جديدة للقيام بأشياء أكثر كفاءة أو فعالية مما هو متاح حالياً. لتطوير منتجات أو خدمات جديدة، يجب أن تكون مبدعاً. وهذا يعني التفكير خارج الصندوق والتوصل إلى أفكار جديدة ليست فريدة فحسب، بل هي أيضاً مجدية وعملية.

• الخروج باستراتيجيات تسويق جديدة

نحتاج إلى ابتكار استراتيجيات تسويقية إبداعية و قد يتضمن ذلك استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بطرق جديدة ومبتكرة، أو تطوير حملات تسويقية إبداعية، أو الخروج بمنتجات أو أحداث ترويجية فريدة.

• البحث عن طرق جديدة للوصول إلى السوق المستهدف

حتى لو كان لديك منتج أو خدمة رائعة، فلن يفيدك أي شيء إذا لم يتمكن السوق المستهدف من العثور عليك. لهذا السبب من المهم أن تكون مبدعاً عندما يتعلق الأمر بالتسويق وإيجاد طرق جديدة للوصول إلى المستهدفين. فهناك العديد من الطرق للقيام بذلك، مثل استخدام تقنيات التسويق عبر الإنترنت، أو حضور المعارض التجارية والأحداث، أو حتى الشراكة مع الشركات الأخرى التي تخدم أسواقاً مماثلة.

• دخول المنافسة

في عالم الأعمال التنافسي اليوم، من المهم أن تبرز من بين الحشود. قد يكون هذا صعباً إذا لم تكن مبدعاً. و بالتالي لجعل شركتك الناشئة فريدة من نوعها وما يمكنك القيام به لتمييز نفسك عن المنافسة، قد يتضمن ذلك تقديم شيء فريد لا يقدمونه، أو الخروج بحملة تسويقية ذكية تجذب الانتباه.

• جذب المزيد من العملاء

و من أجل شركة ناشئة ناجحة فنحن بحاجة إلى عملاء للحصول على المزيد من العملاء، و بالتالي يجب الابداع في جهودك التسويقية والإعلانية. هذا يعني إيجاد طرق جديدة للوصول إلى السوق المستهدف وإقناعهم بتجربة منتجك أو خدمتك.

تتضمن بعض الأفكار التسويقية الإبداعية تطوير إعلانات مستهدفة عبر الإنترنت، أو تقديم كوبونات أو خصومات، أو إقامة أحداث أو عروض ترويجية خاصة.

• زيادة أرباحك النهائية

في النهاية، الهدف من أي عمل هو كسب المال. إذا كنت تريد أن تكون شركتك الناشئة ناجحة، فأنت بحاجة إلى إيجاد طرق لزيادة المبيعات وتعزيز أرباحك النهائية. يمكن أن يساعدك الإبداع في القيام بذلك من خلال ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير استراتيجيات تسويق جديدة، أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى السوق المستهدف.

• الميل للمخاطرة Risk Taking Propensity: هو اتخاذ المقاول قرارات في ضل بيئة نتسم

باللايقين، و بالتالي فالنتائج لا تكون مضمونة.

3. أبعاد الريادة :

لقد تم الإشارة من العديد من الباحثين أن الريادة تأخذ أبعاداً متنوعة: منها الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و غيرها من خلال تحقيق التوافق الجديد لهذه العوامل، فالمشروع الريادي يرتكز على الابداع و القيادة حيث قد يكون له أبعاد تكنولوجية، أو منتجا جديدا، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة.

كما قد يكون الإبداع في مجال التسويق و تقديم السلع أو الخدمات، أو في ادارة التنظيم و هيكلته و كذلك تعتمد الريادة على التوزيع و التمايز و ادخال طرق جديدة، و ليس الاعتماد على النماذج و العادات المتبعة أو مصدرها في ثقافات معينة دون غيرها. إلا أن أبعاد الريادة تختلف من باحث إلى آخر و ذلك بسبب بعض الخلفيات و ثقافات و خبرات بعض الباحثين، فمنهم من له وجهة نظر اقتصادية أو اجتماعية ، بينما ينظر لها آخرون من وجهة نظر مهنية، و بشكل عام فان مصطلح ريادة الأعمال يعني الإجراءات الإبداعية التي يقدمها الفرد داخل المنظمة لايجاد المشروع الريادي (Entrepreneurial Venture).⁴⁶

و بالتالي تعد الريادة مهمة في المجتمعات المعاصرة لما تحدثه من آثار ايجابية تتمثل أهمها فيما يأتي:⁴⁷

-احداث التغيير و التحول، اذ يعد الابداع من أهم الخصائص المميزة للريادة خاصة و ان المنظمات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.

-ايجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد و تنميته.

-ايجاد فرص العمل على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي.

-زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، اذ أن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفاء و فعال.

-احداث التغيير في هيكل السوق و العمل من خلال زيادة تبني الابداع التنظيمي و التكنولوجيا الحديثة.

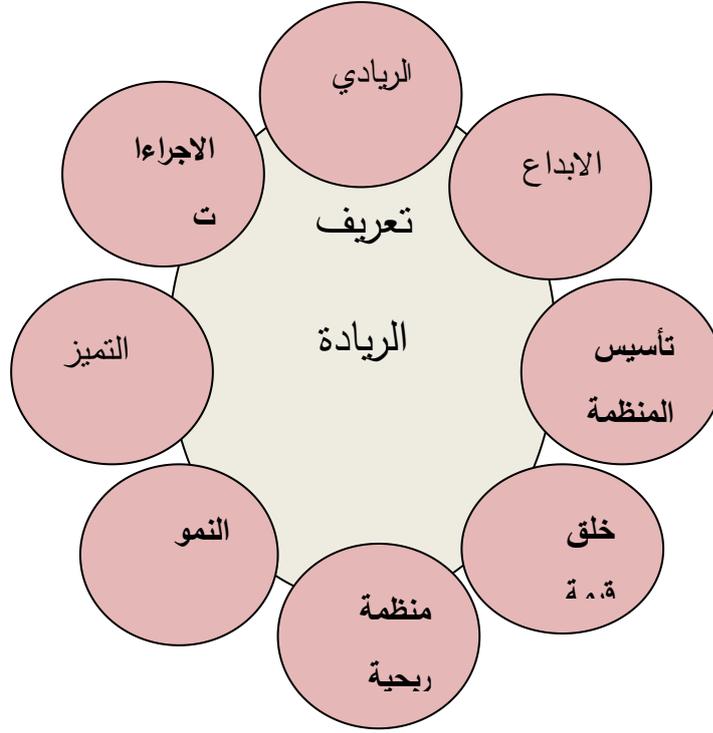
-احتمالية ادخال ابتكار جذري يترك أثرا ايجابيا في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بانشاء الشركات الجديدة.

-التنوع الكبير في الجودة و النوعية، اذ أن المشروعات الجديدة تقدم أفكارا جديدة و ابداعا اقتصاديا.

⁴⁶مصطفى كافي، يوسف كافي، ادارة المشاريع الريادية و حاضنات الأعمال، الوراق للنشر و التوزيع، الجزائر، 2019، ص 20

⁴⁷ مصطفى كافي، يوسف كافي، مرجع سابق، ص 24

الشكل 1: نتيجة مسح Gartner لتعريف كلمة الريادة



المصدر: مصطفى كافي، يوسف كافي، ادارة المشاريع الريادية و حاضنات الأعمال، الوراق للنشر و التوزيع، الجزائر، 2019، ص 20

إضافة الى ذلك ارتبط مفهوم الريادة خصوصا في العهد الحديث و لا سيما في القرن العشرين باكتساب خصائص جديدة و متنوعة مرتبطة بتعددية المشروعات الانتاجية المرتبطة بالتطور الصناعي و التكنولوجي فلم يعد المفهوم مقتصرًا على المخاطرة و الابتكار.

و أخيرا يمكن القول ان مفهوم الريادة قد تطور مع تطور نظرة الدول المختلفة للأهداف الاقتصادية و الاجتماعية و التنموية التي تسعى لتحقيقها، حيث يمكن أن يحمل بعض المرونة عند النظر اليه، اذ يرتبط في الدول المتطورة بالاختراعات و التفرد، أما في الدول النامية فان من يأخذ روح المبادرة و المخاطرة و انشاء عمل جديد يسمى رياديا.

المحاضرة 03: مدارس دراسة سلوك المقاول و تفسيره

1. مدارس دراسة سلوك المقاول

الملاحظ سابقا و من خلال التعاريف المقدمة للمقاول ارتكزت مجملها على محورين أساسيين: تحديد صفات المقاول و خصائصه، أو تحديد وظائف المقاول و سلوكياته و ارتكزت عموما على المفاهيم التالية: تحمل المخاطر و العمل في ظل اللابيقين، المنظم، مؤسس و مالك و مسير المؤسسة، المبتكر، مكتشف و مقتنص الأعمال و هذا وفقا لمختلف المدارس الفكرية حيث كان لمدخل السمات والمدخل البيئي (الموقفي) النصيب الأوفر من هذه الدراسات التي يمكن أن نلخصها في أربع مدارس رئيسية يوضحها الجدول الموالي:

الجدول (1): يمثل ملخص للمقاربات المقاولاتية

المتابعة، الاتصال، الاستراتيجية، الضبط الذاتي، تحمل المخاطرة.	مدرسة السمات	
ظهور أثر الثقافة على الفرد	دور الثقافة	المدرسة البيئية
تجذبه بيئة ايجابية، و تدفعه بيئة سلبية.	نظرية الجذب و الدفع	
الشرعية، الهامش الاجتماعي، الحراك الاجتماعي	منهج الحراك الاجتماعي	
الميلاد، القدوة، العلاقة مع الوالدين.	الخلفية الأسرية	
مستوى التعليم، الخبرة السابقة	التعليم و الخبرة	

المدرسة السلوكية	اختلاف أداء المبدع الانتاجي في المنظمة
المدرسة المعاصرة	سمات البيئة (احساس بالفرصة)، مهارات ادارية (استغلال الفرصة)

Source : Ibrahim and ellis 2002, Entrepreneurship and Small Business Management : Text, Readings, and Cases, Kendall /Hunt, 2002, p 250

1- مدرسة السمات:

لقد حظي موضوع سمات المقاول بالعديد من الدراسات والأبحاث من جوانب مختلفة ورؤى متعددة، وتركزت المحاولات حول دراسة تأثير كل من العوامل الوراثية، والعوامل العائلية، والتعليمية، والخبرات الوظيفية على خلق وتكوين المقاول.

حيث وضعت المدرسة مجموعة من السمات الشخصية الخاصة التي يتميز بها المقاول تتمثل في:⁴⁸

- **الحاجة للإنجاز:** يعد أهم دوافع الفرد لاختيار العمل الحر، فالرغبة الشخصية في صياغة أهداف الفرد، والسعي الحثيث لتحقيق هذه الأهداف هي أهم القوى المحركة للكثير من المستثمرين.
- **الثقة بالنفس:** تعد هذه الصفة من أكثر السمات شيوعا بين القادة، فهم لا يشعرون بالذنب ولا يحتاجون إلى رضا الآخرين عنهم ولا يتأثرون كثيرا بالأخطاء السابقة.
- **الميل لتحمل قدر معقول من المخاطرة:** بالرغم من أن الشائع أن المستثمرين مولعون بتحمل المخاطر وتحدي المجهول إلا أن حقيقة الأمر أنهم لا يتحملون سوى المخاطرة المحسوبة التي قد تبدوا للآخرين مخاطرة كبيرة من الناحية الإستثمارية مع أنها الأقل درجة مخاطرة من بين البدائل المطروحة على المقاول.
- **الميل للإستقلالية:** هي الخاصية الأساسية في اتخاذ القرارات بالنسبة للمقاول، فهذا الأخير لديه نزعة نحو الاستقلالية و الفردية في العمل

⁴⁸ HERNANDEZE. M, l'Entrepreneuriat : Approche théorique, édition l'Harmattan, France, 2001, page 64

إضافة إلى ذلك هناك مجموعة من السمات المقاولاتية يمكن أن يتصف بها المقاولون وهي تختلف من شخص لآخر من بينها⁴⁹:

- **المثابرة:** و المقصود بذلك وضع الأهداف الواقعية القابلة للتنفيذ و توفر العزيمة و الالتزام طويل المدى.
- **القدرة على التواصل وبناء العلاقات الإنسانية:** فالمقاولون يمتلكون القدرة على إقناع الآخرين، و دفعهم للتحرك في اتجاه محدد كما يتسمون بروح المرح والتعاون واللباقة والتواصل مع الآخرين ونقل الأفكار لهم سواء شفهيًا أم كتابيًا.
- **الانضباط الذاتي:** فهم يتمتعون بقدر من المعايير الذاتية الواقعية ويتقبلون المسؤولية
- **التعامل مع الفشل:** فهم ينظرون للفشل باعتباره دروسًا مستفادة وخبرات مكتسبة.
- **الثقة بالنفس والإعتقاد في العزيمة الشخصية:** فهم يتمتعون بالإقناع والعقيدة الراسخة في قدراتهم على إنجاز الأهداف التي يصرون عليها فضلًا عن تمتعهم بدرجة عالية من الحاجة أو الرغبة للإستقلالية
- **تحمل المخاطرة:** يتمتع المقاولون بالنزعة لتحمل قدر محسوب من المخاطرة ويرون فيها فرصة معقولة ومناسبة للنجاح.
- **القدرة على التفكير الإبتكاري:** المقصود بذلك قدراتهم و احتياجهم إلى التفكير الأصيل والتحليل الإستراتيجي للمواقف الحرجة التي يواجهونها.

2- **المدرسة البيئية (الموقفية):** يرى أنصار هذه المدرسة أن شخصية المقاول تتشكل انطلاقًا من الخصائص البيئية المحيطة به، و تعتبر هذه النظرية أن المقاولاتية ظاهرة ثقافية بامتياز، و منه تؤكد النظرية أن تطوير ريادة الأعمال مرتبط بالعوامل الإجتماعية و الديموغرافية مثل الخبرة

⁴⁹مصطفى كافي، يوسف كافي، ادارة المشاريع الريادية و حاضنات الأعمال، الوراق للنشر و التوزيع، الجزائر، 2019، ص 20

والمؤهلات والأسرة والوضعية الإجتماعية التي لها دورا رئيسيا في تحديد شخصية وسلوك
المقاول.⁵⁰

- **الثقافة** : ان الريادي وُلِد الثقافة الموجودة فيه، وهي التي تفسر أسباب وجود سمات المقاول لدى بعض الأشخاص دون البعض الآخر، ومن ثم فالمقاول هو ابن ثقافته؛
- **الخلفية الأسرية** :ويرى أنصار هذا الرأي أن موقع ميلاد الفرد في أسرته يحدد إمكانية أن يسلك سلوك المقاول، فالطفل (الأول) البكر يحظى بالرعاية التي تكسبه ثقة بالنفس واستقلالية ورقابة ذاتية؛
- **التعليم والخبرة** :تشير الإحصاءات إلى أن نسبة التعليم بين المقاولين أعلى منها بين الموظفين، كما تشير أيضا إلى أن الخبرة المهنية السابقة تزيد من فرص النجاح في الأعمال الجديدة، ولعلنا نلاحظ أن كلا من الخبرة الإدارية أو الصناعية تكون هامة جدا للنجاح؛
- **نظرية الجذب والدفع** :وبموجب هذه النظرية فإن سلوك المقاول يحدث بسبب عوامل إيجابية في البيئة مثل (الأفكار والفرص الجديدة)، أو يحدث بسبب عوامل سلبية (مثل عدم الرضا الوظيفي)؛
- **منهج الحراك الإجتماعي** :وتبعا لهذا المنهج يتجه الأفراد الذين يعيشون على هامش المجتمع (مثل المرأة في بعض المجتمعات) إلى أن يبدؤوا بحكم الضرورة وليس الإختيار أعمالا خاصة بهم.

و بالتدقيق في العوامل البيئية المؤثرة على سلوك المقاول، نلاحظ أن التعليم والخبرة يعتبر عامل مهم جدا وهو عامل يمكن التحكم فيه، فالتعليم له أهمية في إنشاء المؤسسة

ج- **المدرسة السلوكية** :يرى أنصار هذه المدرسة أن سلوك المقاول لا يعتمد على مجرد وجود سمات شخصية لدى الفرد، ولكنه بالإضافة إلى ذلك يكون مرتبطا بأداء الوظائف الإدارية بشكل فعال، ومن ثم يكون المقاول من وجهة نظرهم هو الشخص الذي يوجه الموارد بكفاءة، ويضع الإستراتيجية الملائمة ونظم الرقابة والمتابعة بما يمكن من استغلال الفرص المتاحة. و هو ما يجعل المدرسة السلوكية مدرسة

⁵⁰ أحمد بن عبد الرحمان الشميري و آخرون، ريادة الأعمال، العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2019، ص ص 95-96

تركز على تطوير المهارات لدى المقاول خاصة المهارات التفاعلية على غرار القدرة على بناء العلاقات داخليا و خارجيا مع القدرة على امتلاك مهارة التواصل، أما المهارات التكاملية فتبنى على قدراته المهنية في الدراسة و التسيير مما يخلق و يطور فرق عمل متكاملة داخل المقاولة.

د- **المدرسة الموقفية:** ترى هذه المدرسة أن المقاولاتية ظاهرة معقدة مبنية على الحساسية للفرصة و القدرة على استغلالها وهي تفسر سلوك المقاول باعتباره محصلة لهذين العاملين الرئيسيين: ⁵¹

1- الإحساس بالفرصة: الناتج عن التفاعل بين السمات الشخصية للمقاول (مدرسة السمات) من حب المخاطرة و الرغبة في الانجاز و الابتكار و التأقلم مع الظروف والقوى البيئية المؤثرة (المدرسة البيئية)؛

2- اغتنام و استغلال الفرصة: وهو ما يتطلب القدرة على إدارة واستثمار الموارد وتعظيم منافعها في إطار التفاعل مع الإمكانيات الإستثمارية المتاحة (المدرسة السلوكية).

2. نماذج المقاولين

تبعاً للتعريفات المتعددة و السمات المخالفة للمقاولين، يمكن تصور عدة تصنيفات للمقاولين حسب توجهاتهم لاسيما في إدارة مشاريعهم و استراتيجياتهم المتبعة لتطورها. ⁵²

• التصنيف الأول:

يعود للباحثين (Dussault & Lorrain, 1988) اللذان ارتكزا على أعمال (Smith (1967) و الذي يركز على تقسيم المقاولين على أساس السمات الشخصية الى صنفين متناقضين بالتركيز على المعايير التالية: مستوى التعليم، الخبرة المهنية، المشاركة الشخصية، الابداع و الابتكار، الموقف من المخاطرة و التغيير، الحاجة الى التحكم الذاتي و الاستقلالية، أسلوب الادارة، السعي الى تحقيق الربح و النمو... أين نفرق بين الصنفين التاليين:

⁵¹ أحمد بن عبد الرحمان الشميري و آخرون، مرجع سبق ذكره، 2019، ص ص 98-99
⁵² Daval H, Deschamps B, Geinder S, proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs, 1 ER congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, France, Novembre 1999, p 128-133

-المقاول الحرفي Artisan: يتميز بمستوى تعليمي منخفض بمقابل خبرة مهنية و معرفة تقنية مرتفعة و مرتكزة حول نشاط معين متعلق بحرف مهنية متوارثة في القطاعات ضعيفة التطور و هو يفضل إنشاء مؤسسة صغيرة، مجال عمله لا يمثل ابتكارا بذاته و لكنه تقليد لمنتج موجود مسبقا. هذا النوع من المقاولين يهدف إلى التركيز على استقلاليته و المحافظة على نشاطه.⁵³

-المقاول الانتهازي (Opportuniste): يمتلك المقاول الانتهازي مستوى تعليمي مرتفع كما يعتبر متعدد المواهب و لا يركز في خبرته و معارفه على نشاط محدد بل يبحث دائما عن فرص النمو و التطور و التغيير و هو بذلك يتحمل المخاطر الممكنة لهذه الاستراتيجيات التي تكون على حساب استقلاليته أيضا و نقصد بذلك الاستقلالية المالية و استقلالية اتخاذ القرارات بسبب شراكاته و سعيه وراء استراتيجيات مبتكرة عادة ما تكون مدفوعة باعتبارات مالية.

• التصنيف وئك تنمى:

-المقاول التقني technicien: يهتم قبل كل شيء بشروط الإنتاج، يجيد استعمال ما يملك من كفاءات عملية وخاصة التي تخلق القيمة، وفي بعض النواحي يشبه المقاول الحرفي لـ Smith ولكنه أكثر تأهيلا.

-المقاول المسير manager: مكون في مدرسة عليا، له مسار مهني متميز، يركز على مشاكل تسيير الموارد حسب تكوينه وخبرته العملية، هدفه التقليل من التكاليف والاتجاه نحو القطاعات التي لا تتطلب عملية إنتاج.

• التصنيف الثالث:

و هو التصنيف الخاص بـ (Julien P. A & Marchesnay M, 1998) و اللذان ركزا في نفس السياق السابق على سلوك بـمـنـكـبـيـمـلـآهـ ي رمل انطلاقا من مبدأ تواجد ثلاث مبنغيات سوسيو اقتصادية للمقاولتية و هي:

- استمرارية المؤسسة (Pérennité) : أي أمل استمرار المؤسسة عبر الزمن حتى و لو اضطرت المقاول لبيعها لأفراد آخرين أو لأحد أفراد العائلة أو لمؤسسات أخرى.

⁵³ محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 45

- الاستقلالية (L'indépendance) : يملك المقاول مستوى عالي من الأنا، و يرغب دائما في الحصول على الاستقلالية فيما يخص امتلاك رأس المال و/أو مستقل فيما يخص اتخاذ القرار.

- النمو (La croissance) : و الذي يشبه إلى حد ما الرغبة في القوة و السلطة.

و من خلال هذه العناصر الثلاثة قام الباحثين باستخلاص نمطين هامين من المقاولين و هما:

أ-سلوك المقاول PIC : Pérennité, indépendance, croissance

اهتمام هذا المقاول يكون حسب الأولوية:⁵⁴

- ضمان بقاء نشاطه من خلال المحافظة على تراكم ممتلكاته
 - الرغبة في الاستقلالية من خلال رفضه لرأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة بمساهمة شركاء آخرين.
 - النمو كنتيجة حتمية لتراكم ممتلكاته وليس كهدف في ذاته
- يبحث المقاول في ظل هذا النمط عن تكديس الثروة قبل كل شيء، قد تكون في شكل ممتلكات ذات قيم استعمالية، يعطي الأولوية لاستمرارية المؤسسة، و يطمح للحفاظ على استقلالية ذمته المالية، فيرفض إدخال شركاء أو مقرضين خارجيين، ما قد يجعل هدف نمو المؤسسة يتنافى مع فكرة الاستقلالية المالية، و ينتشر هذا النمط بشكل كبير على مستوى المؤسسات العائلية التي يرغب المقاول فيها بتوسيع استثمارات عائلته، حيث تبقى رؤيته الخارجية محدودة و نشاطه التجاري لدراسة السوق محدود و فردي لا يعطيه أهمية كبيرة و يظهر هذا النوع من المقاولين بشكل كبير في استثمارات البناء و الزراعة، كما أن الفرد في هذا النمط لا يثق في إخراج الأنشطة الاستثمارية المعنوية (التكوين، التجديد..)

⁵⁴ Ettinger J.C, Stimuler la création d'emplois par la création d'entreprise, revue française de gestion, N73-1989, p 56.

ب-سلوك المقاول CAP : Croissance, autonomie, pérennisation

يهتم هذا المقاول بالدرجة الأولى بتوسيع أعماله أكثر من توسيع النشاطات بحد ذاتها لأنه يسعى إلى تحقيق أكبر ربح و لو بدرجة كبيرة من المخاطر و لو على حساب استقلاليته المالية فهو لا يتردد إلى التمويل الخارجي و فتح رأسماله بشرط ضمان استقلالية التسيير، كما ينصب اهتمامه على الحرص على البقاء و الذي يكون مرتبط بمدى تحقيق مستوى جيد من الأرباح، و نمط تسييره يتجه للاندماج أكثر من التميز فهو يفضل مشاركة أعضاء المؤسسة.

المحاضرة 04 : الإبداع و الابتكار

فرضت التغيرات الاقتصادية في الآونة الأخيرة على الاقتصاد العالمي ضرورة الاهتمام بتنويع الدخل الوطني تبني الفكر الريادي كمدخل لتحقيق هذا الهدف من خلال إنشاء و تطوير المقاولات الابتكارية، فالإنسان المبتكر والمبدع هو شخص له من السمات والخصائص ما لدى الأفراد و الأشخاص الآخرين، فهو لا يختلف عنهم من حيث شكله ومظهره، أو لباسه وحياته، ولكنه يختلف في طريقة تفكيره وقدراته وخصائصه العقلية التي تتسم بالصفة الابتكارية و الإبداعية، فكل فرد قد يكون مبتكرا ومبدعاً فيما لو استعمل قدراته أو طور معارفه و مهاراته واتجاهاته، وعمل على تنميتها وتطويرها بإرادة قوية، فمن خلال هذه المحاضرة نحاول التطرق الى مفهوم عمليات الابتكار و الإبداع و علاقتهم بزيادة الأعمال، بحيث سوف نقوم بتقديم مفاهيم المصطلحات و أشكال عمليات الابتكار و معوقات الإبداع و الابتكار

1- تعريف الإبداع و أنواعه:

الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في نجاح المشروعات، اذ لم يعد كافياً أن تؤدي المقاولات أعماله بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها الى الفشل في كثير من الأحيان، لذا فالمقاولات التي تبتغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة و الفاعلية، و انما يكون الإبداع و الابتكار و التغيير سمات مميزة لها. و تباين الكتاب في تعريف الإبداع فوفقاً لـ (Vandeven) يعني الإنتاج أو تبني الأفكار المفيدة و تطبيقها، أما (Amabil, 1998) فعرفته بتشخيص المشكلات، و ايجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد، عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة.⁵⁵

الابتكار و الإبداع وتحقيق الذات: Creativity and Innovation and Self Actualization يرى بعض أصحاب النظريات الابتكارية الإبداعية، بأن الابتكار و الإبداع هو نتيجة دافع أساسي لدى

⁵⁵محمد فلاق، ريادة الأعمال من الفكرة الى التجسيد، منشورات ألفا للوثائق، الطبعة الأولى 2022، ص 55

المبتكرين والمبدعين، وهذا الدافع هو الذي يطلق عليه تحقيق الذات actualization Self فالمبتكرون والمبدعون يتميزون بحاجتهم للارتباط بالعالم المحيط بهم، و الانتاج الابداعي و الابتكاري هو الوسيلة الأساسية في ذلك، فهو بمثابة الصلة والعلاقة أو الرابطة التي تربط بين المبتكر والمبدع وبين العالم الذي يعيش فيه والذي هو جزء منه، وهكذا نجد أن المبتكرين والمبدعين يحققون ذاتهم في الفعل الابتكاري و الابداعي الذي يقومون به .وسندرس العلاقة بين الابتكار و الابداع وتحقيق الذات في النقاط التالية :

2-نظريات تحقيق الذات : Theories Actualization Self :

من أهم النظريات التي تناولت تحقيق الذات النظريات التالية:⁵⁶

-نظرية كولدستاين **Goldstein's Theory**: تعد نظرية Goldstein أول نظرية تناولت مفهوم تحقيق الذات، حيث ترى أن الدافع الوحيد الذي يوجه نشاط الحياة وتقدمها هو النشاط الذي يسعى فيه الفرد لتحقيق ذاته، فالإنجازات الثقافية التي يحققها الفرد في رأي Goldstein ما هي إلا تعبير عن قدرة الفرد على الإبداع وميله لتحقيق ذاته من خلال الأفعال الابتكارية و الابداعية التي يمارسها، و ان ميل واتجاه الفرد لتحقيق ذاته قد يجعله يدخل في صراع مع بيئته، وهذا الصراع قد يرافقه صدام وشعور بالقلق، لأن الفرد المبدع الذي يغامر بالدخول في مواقف كثيرة يعرض نفسه لصدمات، ويجد نفسه في مواقف قلق أكثر مما يحدث للفرد العادي، إلا أن تحمل القلق يعد سمة من سمات الشجاعة التي تميز المبتكرين والمبدعين، فهو قلق ضروري و إلزامي لمن يريد تحقيق ذاته.

-نظرية ماسلو **Maslow's Theory**:

لقد تناولت نظرية ماسلو للشخصية مفهوم تحقيق الذات، فقد بنى ماسلو نظريته على مجموعة من الحاجات Needs سندرسها بعد قليل، فهو يتصور الحاجات التي تحرك سلوك الانسان الفرد على شكل هرم، وبالتالي فإن الفرد يستطيع أن يشبع مستوى من هذه الحاجات بدون أن يشبع المستوى الأدنى منه، فالفرد على سبيل المثال لا يمكن أن يفكر في تحقيق ذاته قبل أن يشبع حاجته للطعام، ويحاول ماسلو

⁵⁶عد حسن الصرن، ادارة الابداع و الابتكار، منشورات الجامعة الافتراضية ، سوريا، 2020، 18

تعميم هذا المفهوم على مظاهر الابتكار و الابداع لدى أغلب الأفراد، وهو يطبق تحقيق الذات على ما يظهر من إبداع الحياة اليومية للناس العاديين أثناء ممارستهم أفعالهم العادية، وهذا ما أطلق عليه الابداع المحقق للذات ⁵⁷ Self-actualizing Creativeness.

-نظرية روجرز للذات Roger's Theory:

يعتبر روجرز صاحب مدرسة شهيرة في العلاج النفسي، وهو ينظر إلى الابتكار و الابداع باعتباره يصدر أساساً عن ميل لدى الفرد لكي يحقق ذاته ويستغل أقصى إمكانياته، الا أنه ينظر نظرة أخرى إلى الابتكار و الابداع، حيث يتخذ صورة تخريبية فيما إذا صدر هذا الابتكار و الابداع عن اللاوعي بمجالات الخبرة الواسعة للفرد، أو إذا حدث كبت لهذه المجالات، ويذكر بأن خبرته في العلاج النفسي أثبتت له أن الفرد عندما يتفتح أمام كل خبرته، فإن سلوكه يصبح عندئذ ابتكارياً إبداعياً، ويكون ابتكاره و إبداعه من النوع البناء الذي يؤدي لشفائه .

-هرم الحاجات الإنسانية Hierarchy Needs Human :

افترض أبراهام ماسلو H Abraham Maslow أن الرغبات الانسانية هي بمثابة دوافع Motives مرتبة على شكل هرم كالتالي :



⁵⁷ رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 20

ان ترتيب الحاجات السابقة يقوم على افتراض أساسي وضعه ماسلو وهو أنه: "كلما انخفضت درجة الدافع على هذا الهرم كانت أسبقيتها، ومن ثم سطوها أكبر على الفرد بشكل عام " لقد فسّر ماسلو الحاجات السابقة كالتالي :⁵⁸

1 . الحاجات الفسيولوجية Psychological Needs : تتضمن الحاجات التي تهتم بالمحافظة على النظام الفسيولوجي الانساني الذي يضمن للفرد الحياة كالطعام والشراب والجنس والراحة... الخ، وتعتبر هذه الحاجات أقوى الحاجات الانسانية، وهي في العادة تسيطر على باقي حاجات الانسان إذا لم تكن مشبعة .ومن أهم الأمثلة على هذا النوع من الحاجات، الفرد الجائع بدرجة كبيرة ولفترة طويلة لن يفكر بتأليف الموسيقى أو بناء عالم جديد أو ابتكار نظرية جديدة، إنه يكون مشغولاً أكثر بكيفية الحصول على ما يشبع حاجاته الأساسية

2. حاجات الأمان Safety Needs : تتضمن الحاجات التي توفر للفرد الحماية من الأخطار البيئية، والتي تشكل خطراً حتمياً عليه، أو خطراً اقتصادياً متعلقاً باستمرارية عمله ودخله المادي الذي يوفر له مستوى محدداً من المعيشة .ومن أهم الأمثلة على هذا النوع من الحاجات شعور الانسان بالتهديد وفقدان الأمان خلال الحرب وموجات الجريمة والفيضانات و الزلازل والخلل الاجتماعي أو الفوضى الاجتماعية، وما شابه ذلك من الظروف التي تزداد فيها حاجة الانسان إلى الأمان و الأمان أكثر من غيرها.

3. حاجات الحب و الانتماء "Belongingness and Love Needs": بما أن الانسان مخلوق اجتماعي يعيش ضمن جماعات إنسانية، وبالتالي فإن لديه حاجات اجتماعية يسعى لاشباعها كالحب والصدقة و الانتماء، والقبول من الآخرين .ويؤكد ماسلو أن هناك علاقة وارتباط قوي ما بين خبرات الطفولة الدافئة والصحة النفسية خلال الرشد، فالحب هو شرط أساسي مسبق للارتقاء الصحي لدى الانسان.

⁵⁸ أسماء محمود مصطفى السيد، العلاقة التفاعلية بين حاجات ماسلو و أثرها على ابداع طلاب الجامعة، ص ص 195 196 مأخوذة من: https://maed.journals.ekb.eg/article_176596_1665a779497745287aa308b03740f9df.pdf

4. حاجات الاحترام "Esteem Needs" : يتضمن هذا النوع من الحاجات شعور الانسان بقيمته وأهميته، وهي تشمل المكانة الاجتماعية، واعتراف الآخرين بالفرد وتقبلهم له وانتباههم إليه، والمركز الاجتماعي، والشهرة، والسمعة الطيبة... الخ. وتقسم حاجات الاحترام في نظر ماسلو إلى مجموعتين هما :

المجموعة الأولى: تتضمن احترام الفرد لذاته وشخصه، مثل الرغبة في الكفاءة أو التمكن والثقة وقوة الشخصية و الانجاز و الاستقلال والحرية.

المجموعة الثانية: تتضمن احترام الفرد من قبل الآخرين، مثل المكانة الاجتماعية و الاعتراف والتقبل من الآخرين والمركز الاجتماعي.

5. حاجات تحقيق الذات "Self-actualization Needs" : تتمثل هذه الحاجات بالرسالة التي يسعى الانسان إلى تحقيقها في حياته، كأن يكون مديرا، أو رجل أعمال وغير ذلك، ويأتي إشباع هذه الحاجة أن تحقيقها لدى الفرد يتم بعد إشباع جميع الحاجات السابقة. إن المبدأ الخاص بتحقيق الذات لدى ماسلو جدير بالاهتمام الكبير، وذلك لأنه يجعل المرء يطمح ويتوق إلى ما يمكن أن يكون عليه، ومن ثم يعيش في حالة من الحماس والتوجه نحو أهداف معينة، وهذا المبدأ ذو عالقة وثيقة الصلة بالابتكار و الإبداع لقد وضع ماسلو مجموعة من الطرق لتحقيق الذات تتمثل في⁵⁹ :

- التركيز Concentration :يقصد بالتركيز في تحقيق الذات: الخبرة الكلية الذاتية المتوفرة لدى الفرد، والتي تقوم على أساس التركيز الكامل و الاستغراق الكلي في العمل، فقد يكون هناك لحظات من الوعي المرتفع و الاهتمام الكبير أطلق عليها ماسلو اسم لحظات تحقيق الذات.
- خيارات النمو Choices Growth : يعني تحقيق الذات ضمن هذا المفهوم اتخاذ القرارات الخاصة بخيارات مناسبة لنمو الذات، فعلى سبيل المثال يجب أن نختار بين الأمن والمخاطرة، وبين التقدم والتأخر، وكل خيار من هذه الخيارات له جوانبه الايجابية والسلبية، فخيار الأمن

⁵⁹ رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 23

يعني خيار البقاء بجوار ما هو معروف ومألوف، وبذلك تصبح المخاطرة أمر ليس بذى قيمة، إن خيارات النمو تعني أن يفتح الفرد آفاق ذاته أمام الخبرات الجديدة والمتحدية وأن يخاطر بمعرفة الجديد والمجهول.

• الإدراك الذاتي Awareness-Self: إن الفرد المحقق لذاته يكون أكثر إدراكا لها ووعياً بطبيعته الداخلية الخاصة، وبذلك يقرر لنفسه ما يريد ويرغب بصرف النظر عن آراء الآخرين.

• الامانة و الاخلاص Honesty : تعتبر الأمانة و الإخلاص وتحمل الفرد المسؤولية عن أفعاله وأعماله عنصرا أساسياً في تحقيق الذات، ويقول ماسلو بأنه يجب أن ننظر ضمن أنفسنا قبل أن نجيب، ففي كل مرة نفعل ذلك نقترّب أكثر من ذاتنا الداخلية.

• الحكم والتقييم Judgment :إن التقييم يؤدي للحصول على خيار أفضل حول ما هو صحيح بالنسبة لكل فرد سواء أكان ذلك في مجال الفن، أو الدراسة، أو الزواج، أو غير ذلك من مجالات الحياة المختلفة

• التطوير (التنمية) الذاتية development Self : تتحقق الذات من خلال التطوير المستمر لامكانيات الفرد وقدراته، وهذا يعني استخدام ما يتمتع به الفرد من إمكانيات وقدرات، وبالتالي فإنه يحاول أن يقوم بالأشياء جيداً، وبشكل خاص الأشياء التي يرغب بالقيام بها، إن تحقيق الذات عملية غير منتهية تشير إلى نشاط الحياة المستمرة والعمل الدائم و الارتباط بالعالم بشكل دائم، وهي ليست مرتبطة بعمل هام واحد في حد ذاته.

• خبرات الذروة Experiences Peak : تمثل خبرات الذروة لحظات عابرة في تحقيق الذات، وهي اللحظات التي يشعر فيها الفرد أنه متكامل وأنه أكثر وعياً و ادراكا للبيئة المحيطة به، وهي تمثل أيضاً اللحظات التي نشعر فيها أننا أكثر حباً و تقبلاً للآخرين و إننا أكثر تحرراً من الصراعات الداخلية والقلق، و اننا أكثر قدرة على وضع طاقاتنا في أشكال و إيجابية وبنائية.

• فقدان الدفاع عن الأنا Defense Ego of Lack :إن إحدى طرق تحقيق الذات هي تعرف الفرد على مكوناته الدفاعية وعلى قصوره، وقدرته على إسقاط هذه الدفاعات في الوقت المناسب، وهنا يجب معرفة الطرق التي نقوم من خلالها بتشويهه أو تحريف صورنا الخاصة عن ذاتنا وعن

البيئة المحيطة بنا، وذلك من خلال تبني آليات دفاعية كالكتب و اسقاط وغيرهما من الوسائل الدفاعية.

و منه و مما سبق يؤكد ماسلو أن الابتكار و الإبداع شيء شديد الظهور لدى الأفراد المحققين لذواتهم أكثر من غيرهم، فمفهوم الإبداع و الابتكار يكاد يطابق مفاهيم الصحة النفسية وتحقيق الذات والامتلاء بالإنسانية.

3-نظرية انتشار الابتكار:

تعتبر التكنولوجيا عنصرًا هامًا من عناصر التدريس والتعلم في هذه الآونة ولقد أكدت العديد من الدراسات التي تم إجرائها في ذلك الصدد إلى أنه يمكن الاستعانة بنظريات الانتشار المتعلقة بالابتكار التكنولوجي theories of technology innovation والقائمة في الأساس على نظرية انتشار الابتكارات لايفرت روجرز المتعلقة بانتشار الابتكار في النظم التعليمية وبخاصة مؤسسات التعليم العالي للتعرف على مستوى تبني ممارسات الابتكار في المجال التكنولوجي.⁶⁰ ويمكن القول بأن نظرية انتشار الابتكار سوف تساعد على فهم العلة وراء دمج أو العزوف عن بعض الممارسات التكنولوجية في المجال التعليمي كالتعليم القائم على الويب من جانب أعضاء هيئة التدريس، كما أنها تساعد على التعرف على معدل تبني التكنولوجيا، وسرعة تقبل أعضاء هيئة التدريس للتكنولوجيا من خلال التركيز على خمس خصائص أساسية وهي:

- الميزة النسبية المرتبطة بالاستخدام
- التوافق
- درجة التعقيد
- القابلية للتجريب
- الملاحظة

⁶⁰ Dintoe, S. S. (2019). Technology Innovation Diffusion at the University of Botswana: A Comparative Literature Survey. *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology*, 15(1), 1-28, p2

ويرجع تاريخ ظهور البحوث والدراسات المتعلقة بنظرية انتشار الابتكار إلى فترة الأربعينات من القرن المنصرم،⁶¹ ولقد تم التقدم بهذه النظرية بواسطة ايفرت روجرز Everett Rogers في عام (1963م) والذي حاول من خلال نظرية انتشار الابتكارات استقصاء العمليات الاجتماعية التي تحدث نتيجة انتشار الابتكارات أو الأفكار الجديدة داخل المجتمعات، أو المنظمات.⁶²

4-مراحل عملية تبني الأفكار:

يعرف روجرز عملية تبني الأفكار الجديدة و المستحدثات بوجه عام بأنها: العملية العقلية التي يمر من خلالها الفرد من وقت سماعه أو علمه بالفكرة أو الابتكار حتى ينتهي به الأمر الى أن يتبناها. و تمر هذه العملية بخمس مراحل رئيسية حسب الترتيب التالي:

▪ مرحلة الوعي بالشعور بالفكرة:

فيما سمع الفرد بالفكرة الجديدة أو المبتكر لأول مرة، و لا يستطيع أحد الجزم بما اذا كان هذا الوعي يأتي عفويا أو مقصودا و هذه المرحلة تعتبر مفتاح الطريق للمراحل التي تليها.

▪ مرحلة الاهتمام:

في هذه المرحلة يتولد لدى الفرد رغبة في التعرف على وقائع الفكرة، والسعي إلى المزيد من المعلومات بشأنها، ويصبح الفرد أكثر ارتباطا من الناحية النفسية بالفكرة أو الابتكار.

▪ مرحلة التقييم:

في هذه المرحلة يزن الفرد ما تجمع لديه من معرفة ومعلومات عن الفكرة المستحدثة أو الابتكار، في ضوء موقفه وسلوكه و الأحوال السائدة في الحاضر، وما يتوقعه مستقبلا وينتهي به الأمر إلى أن يقرر إما رفض الفكرة أو إخضاعها للتجريب العملي

▪ مرحلة التجريب:

⁶¹ VanDykGibson, J. L. (2016). *K-12 Educational Technology Implementations: A Delphi Study* (Unpublished Doctor Dissertation), Walden University, USA, p18

⁶² Thayer, K.K. *The Diffusion of Innovations in Education: A Study of Secondary English Language Arts Teachers' Classroom Technology Integration* (Unpublished Doctor Dissertation), The Florida State University, USA, 2013, p7

يستخدم الفرد الفكرة المستحدثة على نطاق ضيق على سبيل التجربة لكي يحدد فائدتها في نطاق ظروفه الخاصة، فإذا ما اقتنع بفائدتها فإنه يقرر أن يتبناها ويطبقها على نطاق واسع، أما إذا لم يقتنع بها فإنه يرفضها.

■ مرحلة التبني:

تتميز هذه المرحلة بالثبات النسبي، فالفرد قد انتهى إلى قرار بتبني الفكرة المستحدثة بعد أن اقتنع بجودها وفوائدها، غير أنه في بعض الحالات قد يمتنع الفرد من تنفيذ الفكرة المستحدثة لأسباب متعددة.

5- سمات المبدع و المبتكر:

من خلال ما سبق نجد أن النمط الريادي المتكامل يهتم بالإبداع و باعداد جيل ريادي متميز في مشاريعه الحالية و المستقبلية، حيث هناك مجموعة من السمات التي يتميز بها الاداري المبدع، من أهمها:⁶³

أ-امتلاك المدير المبدع مهارات و مقدرات التفكير الابداعي: حيث يعد التفكير الابداعي لدى المديرين طاقة قابلة للتوجيه بما يحقق التميز للمنظمات في حل مشكلاتها الإدارية المختلفة، و يضمن تحقيق أهدافها بفاعلية و كفاءة، و يقدم أفكارا و أساليب جديدة و مبتكرة لأداء عمل مميز.

ب-قدرة المدير المبدع على تحفيز الابداع و بناء ثقافة ابداعية: ليس من الضروري أن يكون القائد ذاته أكثر الأفراد ابداعا في الفريق، و لكنه لا بد أن يحقق ذلك من خلال الأفراد و أعضاء الفريق، و لا بد أن يدعم الابداع و يشجعه لديهم، فضلا عن مقدرته على جعل الهيكل التنظيمي مانحا للصلاحيات بعيدا عن القيادة المتسلطة، مهتما بالأفكار الجديدة، فاسقاط الأفكار القديمة و القيام بتجميع المعلومات الممكنة تكون الابداع العقلي اللازم لاثراء العملية الفكرية.

ت-ادارة فرق العمل: المدير المبدع هو الذي يتمكن من تشكيل فرق عمل و إدارتها، فوجود فريق عمل يعني أن الفريق سيكون له انجاز كبير أكثر مما لو عمل أفراده دون فريق، حيث أنه من

⁶³مصطفى كافي، يوسف كافي، ادارة المشاريع الريادية و حاضنات الأعمال، مؤسسة الوراق، الأردن-الدار الجزائرية، الجزائر، 2019، ص

بالسهل تشكيل فريق عمل، و لكن الصعوبة تكمن في إدارته، فالمدير المبدع هو الذي يتوخى التخطيط الدقيق و التفكير الواعي العميق في كيفية ادارة فرق العمل، و جني الفائدة من هذه الفرق لصالح المنظمة.

ث-حرص الإداري المبدع بنمط قيادي قائم على الديمقراطية: على المبدع امتلاك بعض المهارات القيادية الإبداعية، و خاصة تلك المهارات التي تجعل العاملين يعملون بأقصى طاقاتهم لتنفيذ أي مهمة توكل اليهم، كمقدرته على التأثير في الآخرين، و استخدامه لأساليب التأثير المباشر مثل التفاوض، و الافناع، و تبنيه سياسة الحوار المفتوح، و امتلاك رؤية ايجابية للمنظمة.

ج-تمتع الاداري المبدع بنمط قيادي قائم على الديمقراطية: ضرورة تبني الاداري المبدع نمط القيادة الديمقراطية التشاركية القائم على تشجيع ابداع الجماعة و ابتكارها، و السماح للعاملين بالمشاركة في صنع بعض القرارات المتعلقة بالتغيير و التطوير في المنظمة، ان دور قائد الجماعة الديمقراطي هو تحديد الاتجاه و السماح لأعضاء المنظمة بحرية القيام بالمهام بطريقتهم الخاصة طالما كانت قابلة للتطبيق، فهناك صلة وثيقة بين مقدرة الجماعة على الابداع و الابتكار و نمط القيادة القائم على المشاركة، فالابداع ليس مجرد عملية توليد أفكار ابداعية كثيرة، بل هو التحويل الناجح للأفكار لتصبح حقائق.

ح-تهيئة المدير المبدع بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار و الابداع:

هناك عدة مفاتيح تهيأ المناخ المؤسسي المحفز على الإبداع و الابتكار، ومنها:

- تدعيم الحرية في تطبيق أساليب و تجربة أدوات و مناهج جديدة غير مألوفة في العمل.
- تنمية وعي الأفراد بحتمية التنوع في مقدرات الأفراد و إمكانية الاستفادة من الفروق الجوهرية بين الأفراد.
- تنمية ادراك الأفراد بوجود درجة عالية من الأمان في بيئة العمل، و عند تقديم أفكار و أساليب غير تقليدية.
- تنمية مهارات الأفراد في ادارة الوقت بصورة فعالة، حتى تمكنهم من استثمار الوقت بصورة صحيحة في مجالات العمل الابداعي.

- صياغة الأهداف و صناعة القرارات في المستوى الأدنى من التنظيم الاداري في المنظمة، و ذلك من خلال تدعيم منهج المشاركة الحقيقية و آليتها في وضع الخطط و صنع القرارات.
- تنمية مهارات الأفراد و مقدراتهم لمعالجة حالات الصراع و النزاع في العمل، و المواجهة الفعالة للمواقف اللى تؤدي الى الصراع.

6- الوسط الابتكاري و نقل المعرفة:

العديد من الباحثين أكدوا بشكل خاص أن الجامعات ومخابر البحث غير الجامعية تلعب دور حاسم في نظام الابتكار الإقليمي، وعليه تبادل المعارف ضروري للابتكار، تأخذ أشكال متعددة منها تكوين طلبة، شباب باحثون وأشخاص علميين، نشر مقالات و أوراق البحث، عروض خدمات ومساعدات تقني، تقارير خبيرة، الحصول على مواد و آليات مخابر،(نشاطات البحث بالتعاون مع المؤسسات، تقديم نتائج البحث في ندوات، علاقات غير رسمية، إنشاء مؤسسات جديدة من طرف الباحثين أو شباب متخرجين وعليه تعتبر العناصر التالية أهم مكونات المحيط الابتكاري:⁶⁴

✓ مخابر البحث الجامعية

✓ المجمعات الصناعية

هي نظام محلي للابتكار تنتج جوار ثقافي يشجع تطور شبكات انسانية و تسهيل خلق أكثر المعارف و هي مناطق محلية أو اقليمية أين تجد تمركز كثير من المؤسسات الصغيرة لنفس المنتجات تركز على حرفية تقليدية أو صناعية أو على المعرفة الفنية مفضل للابتكار عند المقاول خاصة تركيب نفس المنتج للجنس أين يوجد تقسيم للعمل بين المؤسسات.

⁶⁴ محاضرات في ريادة الاعمال:

. Available from:

https://www.researchgate.net/publication/352029017_mhadrat_fy_ryadt_alamal_almqawlatyt [accessed Jan 09 2024].

✓ المدن التكنولوجية:

هي عموماً مجتمعات علمية و تكنولوجية أكثر دراسة مقارنة بالحضائر العلمية أين يمثل "نظام حضري مقيد من جهة بالمقابلة العملاء المحليين و مقدمين محليين للعملاء المحليين و الأجانب، من جهة أخرى استراتيجية اجمالية للمجتمعات تجمع التنافسية في أروقة منافسة المؤسسات.

✓ المشاتل:

تلعب دور مهم في مرافقة المقاولين في مساهم المقاولاتي من خلال اللقاء مع مستشرين قانونيين و محاسبين، تكوينات في مراحل الانشاء، الحصول على تسهيلات و خدمات بدون مقابل، أكد كل من Sammut&Messeghe (2007) دور المشتلة و أهميته في المرافقة و التكوين لحاملي المشاريع، بل تقوم بمرافقة المقاولين خلال المراحل الأولى لتطوير مؤسساتهم

✓ الحضائر التكنولوجية:

وجود الحضائر التكنولوجية في منطقة هو عامل شديد الأهمية لانطلاق المشاريع، يوفر التواجد في الحضيرة العديد من المزايا منها أنه يسمح الالتقاء بالعملاء، الارتباط بالمؤسسات التي تعمل في تنمية التكنولوجيا TIC، التقارب الجوّاري بين الحضيرة التكنولوجية و الجامعة، و أكد ذلك العديد من الباحثين أن الأفضل للمقاولين المبتكرين البقاء مجاورين بين الحضيرة و الجامعة و هيئات مساعدة الانشاء، الاستفادة من الملتقيات و الأيام الدراسية، تكوين علاقات و استغلال كل ما له علاقات عامة.

7- قياس الابتكار:

الابتكار هو إحدى الركائز الـ 12 في تقرير التنافسية العالمي الذي يصدره المنتدى الاقتصادي العالمي، و هو أحد أعمدة اقتصاد المعرفة الأربعة، كما يعد الابتكار المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي في هذا العصر فمن الصعب قياسه ، ولكننا نجد أن معظم الاستبيانات تعتمد على المؤشرات التالية:

1- الإنفاق على البحث والتطوير: وهو يستخدم على نطاق واسع من طرف المؤسسات والدول كمقياس لاستثمارها في الابتكار

2- عدد براءات الاختراع: وهي أفضل مؤشر للابتكار و تعتبر من مخرجات البحث والتطوير

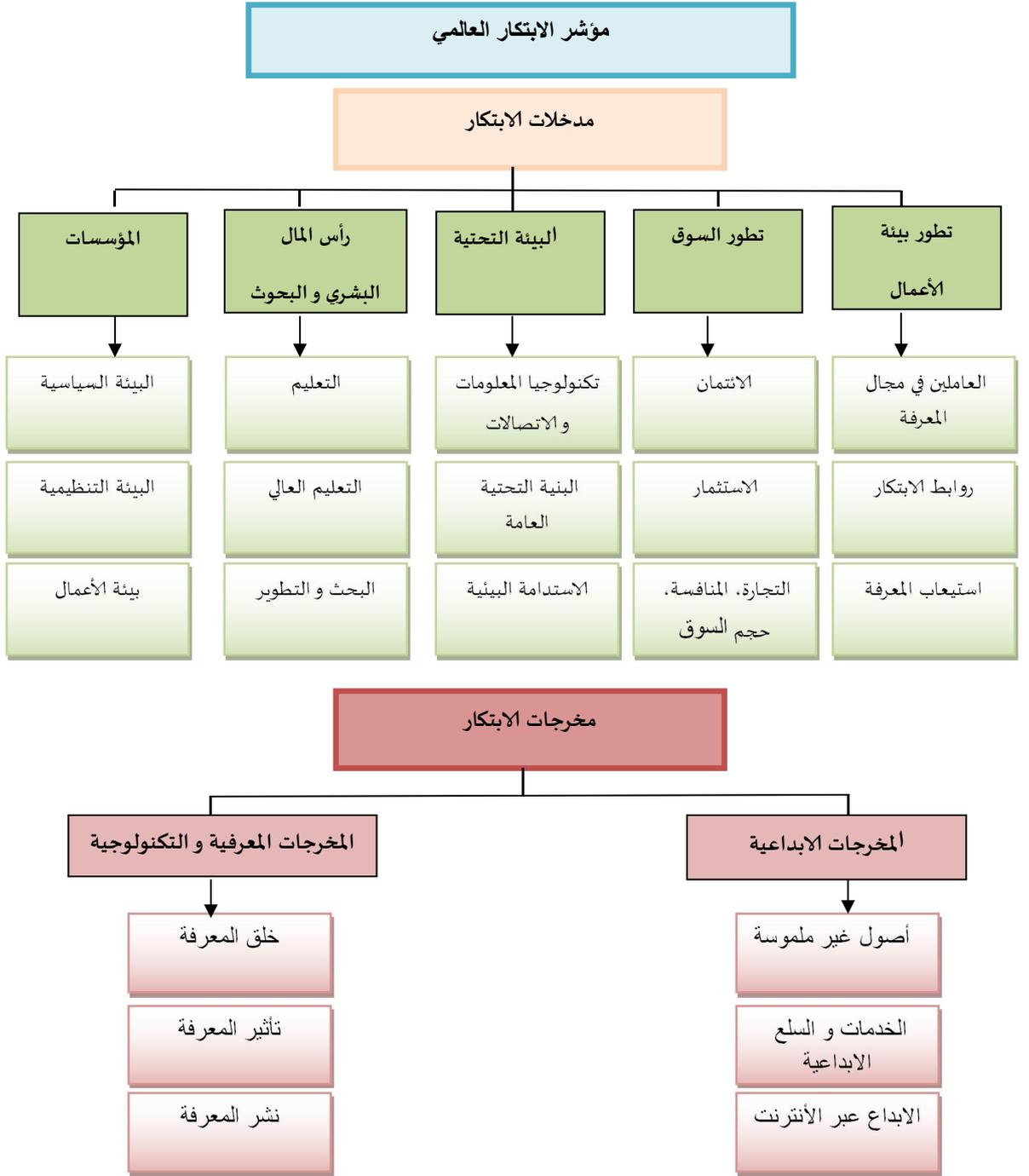
ج- عدد الابتكارات: ينبغي أن يكون عدد الابتكارات أفضل مصدر للبيانات لأنه يقيس بوضوح الإنتاج من مختلف الشركات.⁶⁵

ونجد مؤشر الابتكار العالمي يعتمد كما في الرسم أسفله على اثنين من المؤشرات الفرعية الرئيسية وهما : مؤشر مدخلات الابتكار ومؤشر مخرجات الابتكار وكل واحد منهم يتمحور حول ركائز أساسية. أما بالنسبة للمؤشر الأول وهو مدخلات الابتكار فيرتكز على خمس ركائز، تتيح الأنشطة الإبتكارية ، وهي: المؤسسات، رأس المال البشري والبحوث، البنية التحتية، تطور السوق، تطور الأعمال. أما المؤشر الثاني وهو مخرجات الابتكار فيرتكز على ركيزتين اثنتين، وهما: المخرجات التكنولوجية والمعرفية، المخرجات الإبداعية. كل ركيزة من الركائز السابقة منقسمة إلى ركائز فرعية وكل ركيزة فرعية مكونة من مؤشرات فردية وصلت في عام 2016 إلى 82 مؤشر فردي . بطريقة معينة يتم احتساب جميع الركائز و المؤشرات الفردية السابقة لتؤول في النهاية إلى أربعة قياسات أساسية، يتم احتسابها معا ليصدر المؤشر العام للدولة، وهي: مؤشر مدخلات الابتكار، مؤشر مخرجات الابتكار، نتيجة مؤشر الابتكار الشامل، نسبة كفاءة الابتكار.

مؤشر الابتكار العالمي يجمع البيانات من أكثر من 30 مصدرا، ويغطي طائفة واسعة من برامج دعم الابتكار والنتائج. كما يتم مراجعة الآلية التي يتم من خلالها احتساب المؤشر العام لكل دولة في عملية شفافة لتحسين الطريقة التي يتم بها قياس الابتكار. و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل أدناه:

⁶⁵ Morck , R, Yeung, B, the economic determents of innovation, Industry canada research, publication profarm, canada, 2001, p1

الشكل 2: مدخلات و مخرجات الابتكار (مؤشر الابتكار العالمي)



المصدر: (بلحرش و بن معمر، 2022، صفحة 12)

ويهدف المؤشر العالمي للابتكار، الصادر سنويا عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو WIPO)، إلى ترتيب القدرات الابتكارية لاقتصادات العالم ونتائجها، حيث يمثل أداة قياس رئيسية تساعد صانعي القرار على بلوغ أفضل السبل لتحفيز النشاط الابتكاري الدافع للتنمية الاقتصادية والبشرية

وتعمل اللجنة الوزارية المشتركة، التي تم تنصيبها في 2019 وتضم ممثلين عن عدة قطاعات وزارية وهيئات معنية بالابتكار، على ترقية الابتكار والملكية الفكرية والتنمية التكنولوجية وتحسين ترتيب الجزائر في هذا المؤشر بشكل تدريجي. وفي تصنيفها لسنة 2022، تقدمت الجزائر بخمس مراتب في مؤشر الابتكار العالمي لتحل المرتبة 115 من بين 132 دولة مصنفة مقابل بعد أن كانت في المرتبة 120 سنة 2021 و121 سنة 2020.

المحاضرة 5: الأفكار الريادية

أصبح العالم كله يتجه نحو التفكير لأهميته و لكونه ضرورة حضارية لتقديم المجتمعات و أصبح التفكير له أصوله و قواعده و مهاراته التي تتطلب التوجيه و ظهرت الحاجة للتفكير بطرق جديدة فلم تعد الطرق القديمة كافية لحل مشاكل عصر يتسم بالسرعة و الانفجار المعرفي.

فالفكرة التي يحتاجها رائد الأعمال قد تكون فكرة بسيطة و لكنها ابداعية فليس المطلوب من رائد الأعمال فكرة ثورية و لا أن يكون رائد الأعمال مخترع و عالم انما و كما تم الاشارة سابقا فان كل شخص مبدع وكما تكمن الريادة في توليد و استثمار تلك الأفكار و الفرص.

1- التفكير المقاولاتي:

التفكير في اللغة يعني التأمل، فهو يشير الى كل " نشاط عقلي واع يسعى لحل مشكلة أو عقدة أو موقف غامض أو ايجاد وسيلة تخفف من متاعب الحياة و فيه يستعيز عن الأشياء و الأشخاص و المواقف و الأحداث برموزها بدلا من معالجتها معالجة فعلية واقعية، أما فيما يخص معناه الخاص فيقتصر على حل المشكلات حلا ذهنيا عن طريق الرموز أي حل المشكلات بالذهن لا بالدخل.

حيث يرى البعض أن التفكير هو العملية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة لل مشكلة معينة، بحيث تشمل هذه العملية على ادراك علاقات جديدة بين الموضوعات أو العناصر في الموقف المراد حله

و هناك ثلاثة أنماط للتفكير تساعد نحو ريادة أعمال متميزة:

أ-التفكير الايجابي:

فالتفكير الايجابي يساعدك على النجاح و على ثقة المستثمرين و الزبائن بمشروعك و منتجك، فنظرتك الايجابية و تفكيرك الايجابي سيصل الى من حولك و سيتأثر به منافسك مما يساعدك في تسويق فكرتك و مشروعك و افتتاح العملاء بمنتجاتك و طلب خدماتك و الرغبة بالتعامل معك.

ب-التفكير المتوازي:

هو نمط تفكير يساعد رائد الأعمال على أن ينظر للفكرة من جميع الجوانب و ليس من جانب واحد و كمثال على التفكير المتوازي استراتيجية القبعات الست، و هي أداة تحت الفرد على أن يفكر في أنماط متنوعة لبحث و استكشاف موضوع معين أو الحكم أو اتخاذ القرار و يعتمد على تخطيط العوائق التي تحد من تفكيرك.

تتلخص طريقة العمل بعرض موقف أو مشكلة و تحديد نوع القبعة المطلوب التفكير بها و الوقت المسموح لها ثم الانتقال الى قبعة أخرى و هكذا حتى يتم النظر للموضوع من خلال جميع القبعات. و يتم تلخيص الأفكار و القرارات في نهاية الجلسة عن طريق القبعة الزرقاء و مع التدريب المتكرر يصبح لبس القبعات عادة لدى رائد الأعمال أي تصبح مزاولة طريقة التفكير لدى رائد الأعمال مما يؤدي إلى نجاحه أكثر فأكثر. و الجدول التالي يبين مدلول هذه القبعات:⁶⁶

⁶⁶مصطفى كافي، يوسف كافي، مرجع سابق، ص 118

لون القبة	مدلولها	مثال
القبة البيضاء	-المعرفة -الحقائق و البيانات -المعلومات،	-ماذا نريد أن نعرف عن نقاط بيع المنتج؟ -ماهي الاحصائيات الأخيرة حول استهلاك المنتج؟
القبة الخضراء	-الابداع، توليد الأفكار -البدائل، الاحتمالات	-هل يمكن النظر لموضوع الضرائب من زاوية أخرى؟ -كيف يمكن طرح المنتج بطريقة مختلفة؟
القبة الصفراء	-الفوائد -الايجابيات -نقاد القوة	-ما الشيء المميز بفكرة المشروع؟ -ماهي المخرجات الايجابية لتعلم مقرر ريادة الأعمال؟
القبة الحمراء	-الانفعالات -المشاعر -الأحاسيس	-ما شعورك اتجاه مشكلة تدني رواتب الموظفين؟ -ما ردود فعلك الانفعالي في حال فشل المشروع؟
القبة السوداء	-السلبيات -الخطر -العواقب	-ما هي نقط الضعف في الهيكل التنظيمي بالشركة؟ -ما المخاطر المتوقعة من تنفيذ المشروع؟
القبة الزرقاء	-التطبيق -اصدار الأحكام -التفكير	-ما هي استنتاجاتك حول انقطاع المنتج من الأسواق؟ -ما خطة العمل المطلوبة لانقاذ حياة المشروع؟

ج- التفكير الابتكاري:

التفكير الابتكاري هو قدرة ذهنية تدفع الى السعي نحو الإنتاج و نحو حل مشكلة معينة و من الأمثلة على ذلك استراتيجية سكامبر التي تساعد على تنمية التفكير الابداعي و الابتكاري، فهي عبارة عن طريقة تساعد على التفكير في احداث تغييرات على منتج أو طريقة للخروج بمنتج آخر أو طريقة أخرى.

2- البحث عن الفكرة:

تعد الفكرة هي الأساس التي سيقوم عليها المشروع في ريادة الأعمال فتميز الفكرة و نجاحها يؤدي الى تميز المشروع و نجاحه و نحن مطالبون دائما بتشغيل قدراتنا من أجل اكتساب المعلومات التي تزيد كلما زادت رغباتنا، لأن الرغبة و الدافع هي المولد القوي لتوليد الأفكار الابداعية للمشروع الريادي.

فالبحت عن فكرة جيدة متطلب رئيسي لرائد الأعمال و عليه أن يبحث عن الفكرة في ضوء احتياجات السوق الحالية و المستقبلية.

يقصد بالفكرة اكتشاف ما يسد حاجة، أو رغبة لم تشبع بعد، أو العمل على اشباعها بدرجة أكبر، أو استخدام طريقة تؤدي الى تخفيض التكاليف، أو ترفع من كفاءة عمليات التسويق بما يؤدي الى عرض السلع و الخدمات بسعر أقل أو ترويجها بنسبة أكبر.⁶⁷

و منه يمكن تعريفها على أنها ذلك التصور الذي يدور في ذهن المفاوض و المستمد من الحياة اليومية، و الذي يهدف لتغطية نقص في مجال ما و يسعى الريادي لتغطية ذلك النقص بفضل تجسيده لمشروعه الاستثماري.

و بالتالي يعتمد المشروع الصغير على وجود فكرة جذابة قابلة للتغير، و يمكن أن تترجم على شكل سلعة، أو خدمة تشبع حاجات المستهلكين، و تحقق في نفس الوقت دخلا يستطيع أن يفوق التكاليف الخاصة بالانتاج، حيث يعتمد نجاح المشروع الى حد كبير على الدقة في اختيار الفكرة الجذابة التي يمكن تحويلها الى سلع و خدمات ناجحة. و عند البحث عن فرص استثمارية و أفكار لمنتجات لأي مشروع صغير، هناك العديد من المعايير التي تساعد في ذلك، و هي:⁶⁸

⁶⁷ أحمد محمد غنيم، انشاء المشروعات الصناعية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص32

⁶⁸ مصطفى كافي، يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 125

الشكل 3: معايير الفكرة الاستثمارية



المصدر: مصطفى كافي، يوسف كافي، ادارة المشاريع الريادية و حاضنات الأعمال، مؤسسة الوراق، الأردن-
الدار الجزائرية، الجزائر، 2019، ص 125

• القدرة على اختراق السوق:

هذا المعيار يشير الى أن الفكرة الاستثمارية الجيدة تعتمد على تقديم نفس المنتج (السلعة أو الخدمة) الموجودة في السوق، و لكن بميزات و خصائص أفضل، و بالتالي يمكن تحقيق المبيعات و المناسبة في السوق استنادا الى هذه الخصائص.

• وجود طلب يفوق المعروض من السلع:

بعد دراسة الأسواق المتاحة يمكن اكتشاف هذه الأسواق أو بعضها و في هذه الحالة يمكن لرائد الأعمال أن يحصل على حصة سوقية و هي عبارة عن الفرق بين (الطلب الحال-المعروض من المنافسين)، و يتميز هذا المعيار عن المعايير السابقة (اختراق السوق) بإمكانية الحصول على

نصيب أكبر من السوق نظرا لقيامه باشباع قطاع سوقي يزيد الطلب فيه عن العرض، اضافة الى امكانية جذبته لعملاء آخرين يتعاملون مع المنافسين.

• اشباع حاجة غير مخدومة حاليا:

يعد هذا المعيار جيدا، لأنه يعطي المشروع الصغير ميزة نسبية عن غيره من المشروعات، حيث أنه سيقوم بخدمة العميل في مجالات لم يدخل فيها منافسة، و على رائد المشروع أن يحدد ما هو جديد و يمكن تقديمه للمستهلك و تختلف درجة الجودة أو الحداثة، فقد تكون: (الحاجة موجودة و لكن لم يتم أحد المنافسين باشباعها في الأسواق الحالية، و لكن يتم اشباع الحاجة عن طريق سلع مستوردة مثلا الحاجة موجودة و لكن لا يوجد المناخ أو البيئة المناسبة لتقديم السلعة-الحاجة كامنة و مستقرة و لم يتم اكتشافها)

و عموما للبحث عن فكرة المنتج أو الخدمة المستخدمة لانطلاق مشروع الأعمال، يمكن الاعتماد على ثلاثة اتجاهات:

الحياة اليومية، والحياة الاقتصادية، أو الحياة المهنية.

حيث تتضمن عملية البحث عن الفكرة 4 خطوات:

1- تحديد محور بحث:

ان الوصول الى فكرة المشروع هي نقطة البداية و الأساس لنجاحه، فعندما يصل شخص ما الى فكرة معينة، فانه يأخذ بعين الاعتبار أن هذه الفكرة قابلة للتطبيق و ممكن تحويلها الى مشروع واقعي و ناجح، و الأفكار الجيدة هي التي تتناسب مع البيئة و النابعة من شخص المقاول نفسه و يعمل على تطويرها بذاته، و يعتمد تحديد محور البحث على العناصر الأساسية المتمثلة في : (معرفة المهنية، شخصيته، الفرص، المشاكل التي واجهته، الميول و الرغبات)

2- **البحث عن الأفكار:** تتولد لدى الفرد بعض الأفكار نتيجة عدة عوامل (العصف الذهني، حلقات النقاش، أسلوب تحليل المشاكل)، يتم شرحها كمايلي:⁶⁹

-**طريقة العصف الذهني:** و هنا يجتمع مجموعة الأفراد بقيادة رئيس المجموعة أين يتم تقديم مجموعة كبيرة من الأفكار بحيث يتم في البداية تقديم أكبر قدر من الأفكار و لا يتم الحكم عليها أو انتقاده، ثم في مرحلة ثانية تتم غربلة الأفكار و في مرحلة أخيرة يتم اختيار أفضل الأفكار.

-**حلقات النقاش:** و في هذه الطريقة يجتمع والي من 8 الى 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 الأولى في أنها أقل إبداعا و هي عملية أكثر.

-**طريقة الملاحظة:** و هنا يتم تحليل سلوك الزبائن للوصول إلى مجموعة من الأفكار الجديدة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة: ما الذي يشتريه الزبائن؟ ما الذي يريدونه و لا يمكنهم شراؤه؟ ما الذي يشترونه و لا يحبونه؟ أين يقومون بالشراء متى و كيف؟ ما الذي يشترونه؟ ما الذي يحتاجونه و لا يمكنهم الوصول اليه؟

-**الدراسات الاستقصائية:** و هي طريقة عملية لجمع البيانات و المعلومات على أساس التواصل مع عينة من الأفراد شفهيًا أو عن طريق أسئلة مكتوبة.

3- **اختيار و تقييم الأفكار:** يعتمد المقاول مجموعة من المعايير هي: (من حيث المعيار المالي، المعيار البشري أي توفر الكفاءات البشرية للمشروع، المعيار التسويقي أي جاذبية الفكرة ووجود طلب كافي في السوق للمنتجات، المعيار الشخصي (رغبة المقاول في القيام بالمشروع)، المعيار المعرفي)

4- **الاستنتاج النهائي بشأن التحقق من صحة كل فكرة مختارة:**

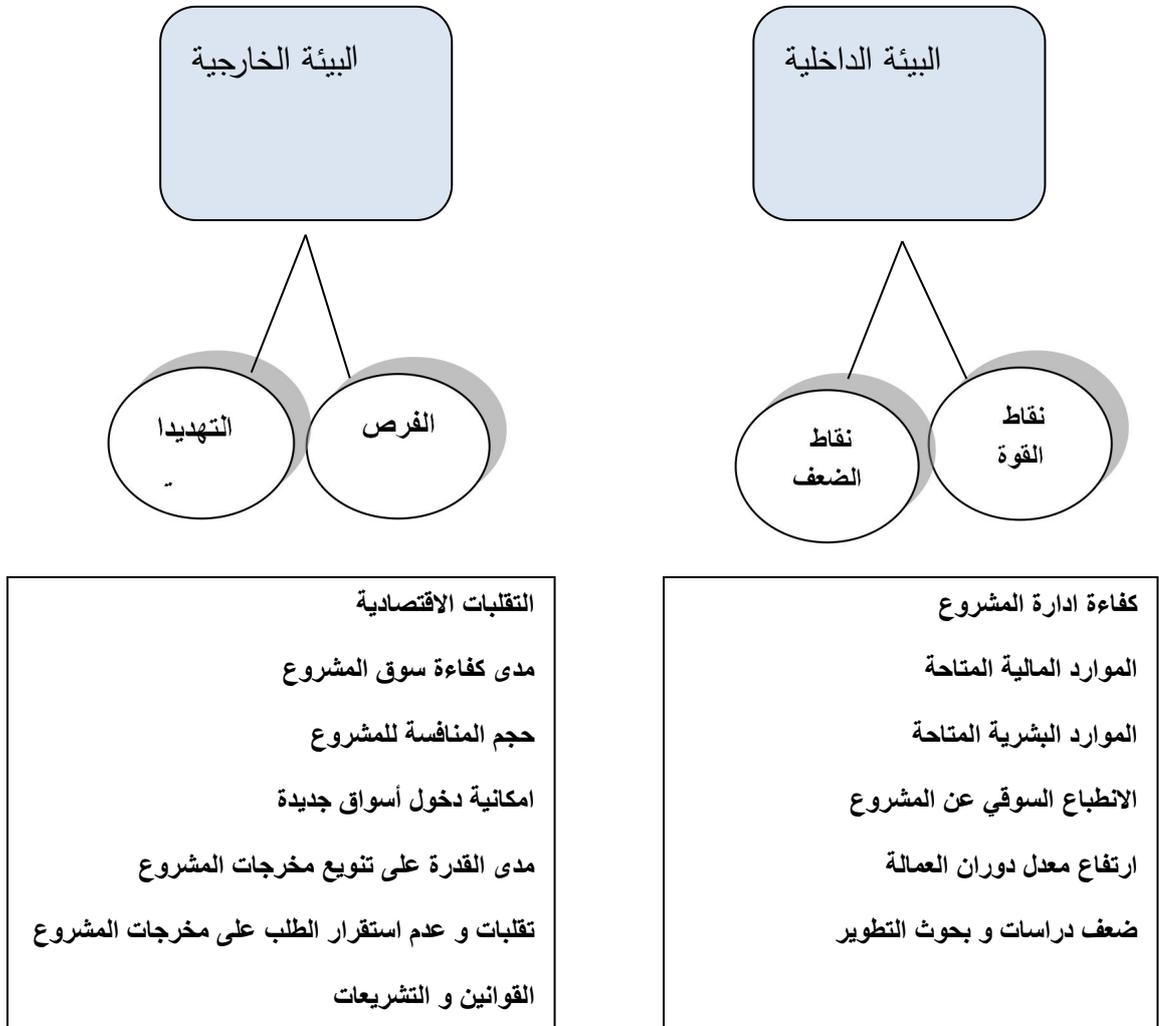
ليس بالضرورة أن تكون كل فكرة مشروعًا ناجحًا و أن تكون فرصة استثمارية جيدة، بمعنى أنه لا يمكن لأي فكرة أن تتطور لكي تصبح فرصة استثمارية لمشروع ناجح، فالفرصة مهما تحمس اليها صاحبها لا بد

⁶⁹اسحاق خرشي، المقاولاتية: البحث عن الفكرة-انشاء المؤسسة- المرافقة المقاولاتية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، الجزائر، 2021، ص 90

أن تخضع للتقييم حتى لا يؤدي هذا الحماس الى فشل، و بالتالي يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار و من ثم تحديد الخيار المناسب، و اختبار الفكرة يجب أن يتضمن مايلي:

- البحث عن العوامل الأساسية للنجاح
- دراسة التطوير المتوقع لهذه العوامل.
- تقدير نقاط القوة و نقاط الضعف للمشروع، و هو ما يعرف ب تحليل SWOT

و ترتبط نقاط القوة و الضعف للمشروع ببيئته الداخلية، كما تتأثر بالفرص و التهديدات التي يتوقع له مواجهتها بالبيئة الخارجية، و ذلك وفق الشكل التالي:



3- خصائص الفكرة الجيدة:

تتميز الفكرة الجيدة بمجموعة من الخصائص، نذكر أهمها على النحو التالي:⁷⁰

- الاستجابة لطلب لم يتم تلبية في السوق: تحل مشكل لدى الزبون، تلبى حاجة غير مشبعة، وجود قسم سوقي لهذا الطلب.
- الملائمة: جذابة (وجود طلب)، قابلة للتحقيق و يمكن القيام به، مستدامة، يمكن الاستمرار في تقديمها للسوق، خلق القيمة للعميل، توفيرها بأسعار معقولة للسوق المستهدف.
- الأصالة: مختلفة عن ما هو موجود في السوق، أفضل عن ما هو موجود في السوق، أقل سعر عن ما هو موجود في السوق.
- قابلة للتمويل: امكانية الحصول على الايرادات، ادارة للمخاطر، ضعف حواجز الدخول، امكانيات النمو، حواجز الخروج و الابتكار.

أكثر من ذلك فان الفكرة الجيدة تتمحور حول نقطتين أساسيتين بحيث تتمثل الأولى في تحديد حجم السوق الخاص بالسلعة أو الخدمة و امكانية نموه، أما الثانية فهي تتعلق بهيكل الصناعة، مدى جاذبيته و امكانية تغير الهيكل نحو الأحسن، لأن المقاولين و المستثمرين (مصدر التمويل) يبحثون في الغالب عن سوق بحجم كبير و ذات نمو سريع لأنه في الغالب يتم الوصول على حصة سوقية معتبرة في الأسواق التي تتميز بمعدل نمو سريع، فهم لا يبحثون عن المنافسة مع بقية المنافسين في سوق قد وصل مرحلة النضج أو التدهور.

⁷⁰اسحاق خرشي، مرجع سبق ذكره، ص89

المحاضرة 6: نموذج العمل التجاري bmc

منذ أكثر من مئة عام عندما وضعت جامعة هارفارد أول منهج أكاديمي يدرس إدارة الأعمال وحتى اليوم كانت العلوم الإدارية كلها تركّز على إدارة المشاريع القائمة وتطويرها و حلّ مشاكلها، وبهذا وجدنا مثلاً الإدارة المالية تبحث في سبل تأمين الموارد المالية اللازمة لتكبير المشروع، وإدارة الموارد البشرية تبحث في طرق تعيين الموظفين الأكثر كفاءة، وحتى الإدارة الاستراتيجية كانت تبحث في مستقبل المشروع الحالي.

اليوم مع تطور شكل منظمات الأعمال والمشاريع بدأت تظهر هناك ما تعرف بالشركات الناشئة Startups والتي تشترك في أنها تقدّم منتجات أو خدمات أو تدخل في أسواق جديدة كلياً. بالتالي ظهرت فجوة كبيرة وهي أنّ علم إدارة الأعمال لم يكن جاهزاً لتقديم أدوات تساعد على تأسيس هذه الشركات على الرّغم من أنّه يملك خبرة تزيد عن القرن في تطوير وإنماء الشركات القائمة بحد ذاتها.

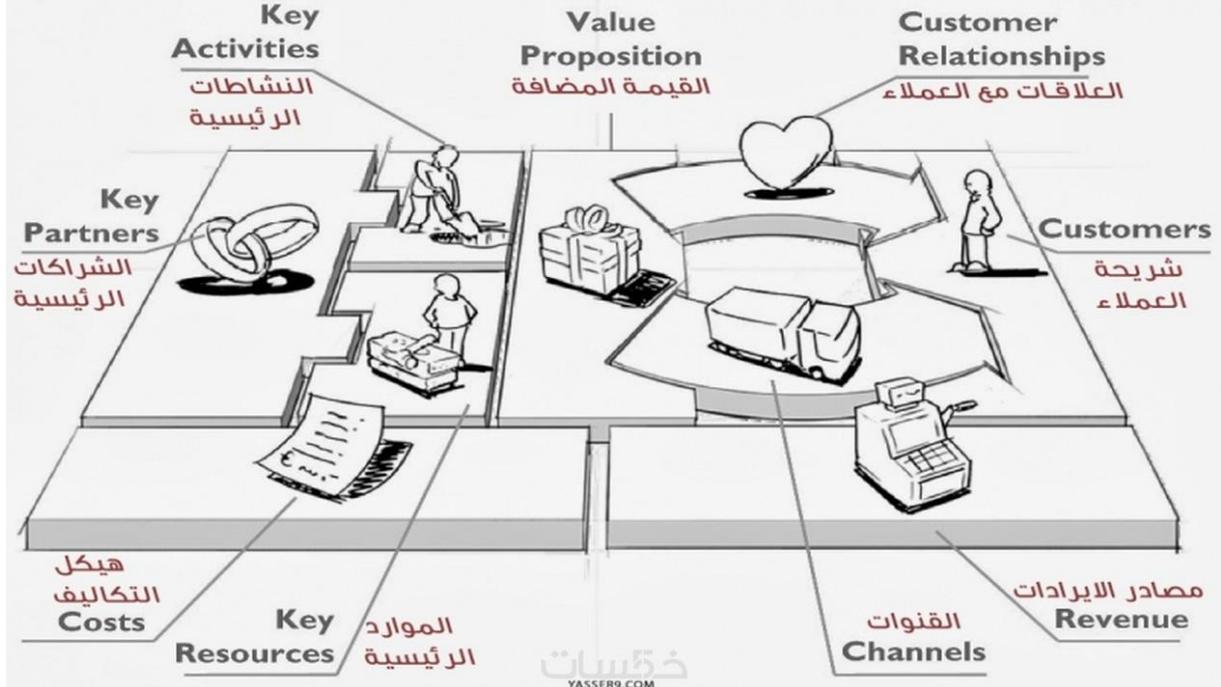
ومن هذا المنطلق كانت أداة مخطط نموذج العمل التجاري Business Model Canvas واحدة من الأدوات الثورية التي لبّت حاجة رواد الأعمال في التخطيط لمشاريعهم وشركاتهم الناشئة على الورق قبل إطلاقها.

و لهذا السؤال الذي يمكن طرحه: لماذا نحتاج مخطط نموذج العمل التجاري؟

1- مفهوم نموذج العمل التجاري bmc

يعود الفضل لابتكار مخطط نموذج العمل التجاري إلى المؤلفين أليكس أوسترفالدر Alexander Osterwalder وإيف بينور Yves Pigneur اللذين قدّماه في كتابهما Business Model generation الذي أطلق عام 2010.

وباختصار شديد يمكن أن نعرّف هذا المخطط على أنّه طريقة بصرية تخطيطية يمكن استخدامها أثناء مرحلة التخطيط للمشروع من أجل تدارك الوقوع بالأخطاء قدر الإمكان.



يصف نموذج العمل الأساس المنطقي لكيفية إنشاء المنظمة للقيمة وتقديمها والتقاطه للقيمة، وهنا يبرز الفارق ما بين التخطيط للمشاريع التقليدية ولنقل محل لبيع العصائر والكوكتيل وبين المشاريع الناشئة الابتكارية مثل تطبيقات الهواتف الذكية. حيث أنّ المشاريع التقليدية لا تحتاج لبذل الكثير من الجهد في التخطيط فكل ما تحتاجه هو دراسة سريعة للجدوى الاقتصادية، بينما المشاريع الابتكارية فهي تحتاج لمزيد من التخطيط قبل الوصول لمرحلة دراسة الجدوى.

سابقاً لإطلاق مشروع ما تقوم بإعداد دراسة الجدوى، ومن ثم كتابة خطة العمل لتقديمها للمستثمرين (بنك أو رجل أعمال) من أجل الحصول على التمويل اللازم. أما اليوم مع الشركات الناشئة والمشاريع الابتكارية فإنك بحاجة لإعداد مخطط نموذج العمل التجاري قبل كتابة خطة العمل ودراسة الجدوى. لأنّ دراسة الجدوى تجيبك عن سؤال هام وهو: لو نفذنا المشروع بهذه المعطيات، هل سيربح أم يخسر؟ بينما

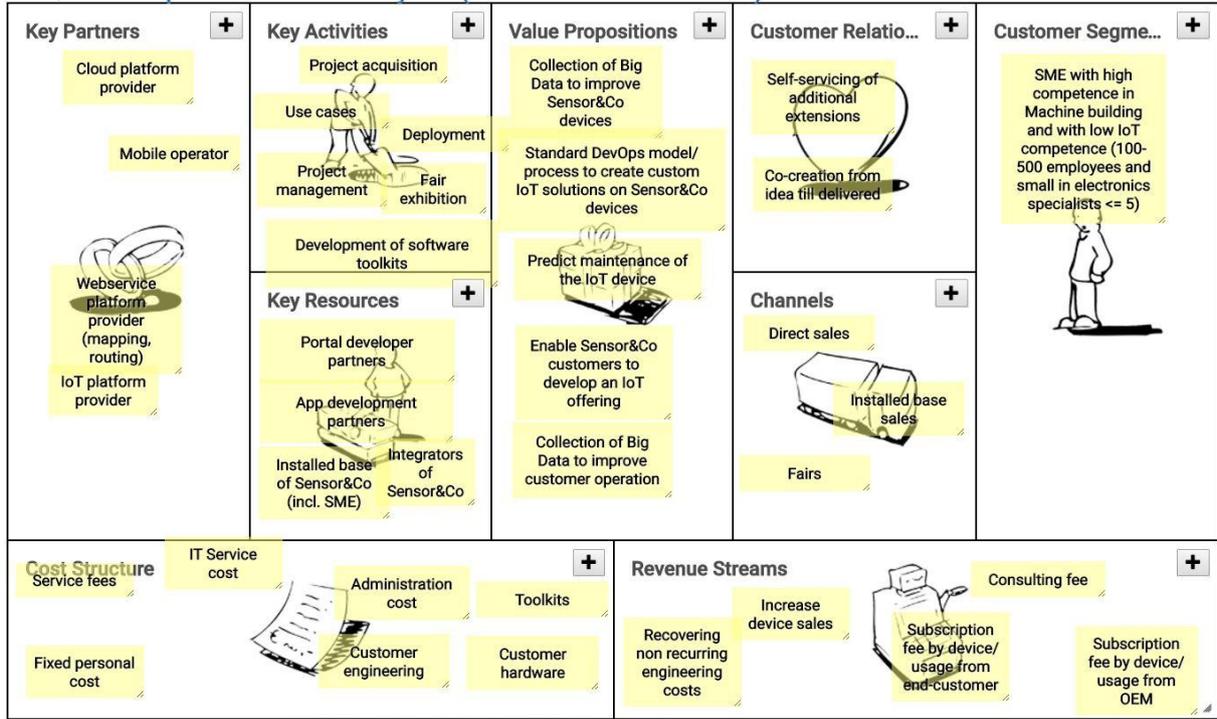
خطة العمل تجيبك عن سؤال هام هو: كيف سننفذ العمل ونديره؟ لكن مخطط نموذج العمل يبدأ من مرحلة أبكر وهي الإجابة عن سؤال: ما الذي يجب أن نقدّمه؟ ولمن؟.

فبدون مخطط نموذج العمل التجاري الصحيح لن نتمكن من الوصول إلى خطة عمل صحيحة وبالتالي فإنّ دراسة الجدوى الاقتصادية لن تكون صحيحة أيضاً.

الدور الهام الذي يلعبه مخطط نموذج العمل التجاري هو أنّ الشركات الناشئة ليست مجرد نسخة بدائية من الشركات القائمة، بل هناك اختلاف جوهريّ في وظيفة كلّ منهما، حيث أنّ الشركة الناشئة دورها البحث عن نموذج عمل ناجح، بينما المشروع القائم دوره تنفيذ نموذج العمل أو النموذج الربحي Business Model. وهنا يأتي دور مخطط نموذج العمل حيث يسهّل على الشركات الناشئة عملية البحث عن النموذج الربحي المناسب لهم. حيث أن أفضل وصف لنموذج العمل من خلال تسع كتل أساسية تظهر منطق كيف تنوي الشركة كسب المال. تغطي الكتل التسع المجالات الأربعة الرئيسية للأعمال:

العملاء والعرض والبنية التحتية والجدوى المالية. فنموذج العمل هو بمثابة مخطط لاستراتيجية يتم تنفيذها من خلال الهياكل التنظيمية والعمليات والأنظمة.⁷¹

⁷¹ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation : 470 Practitioners from 45 countries, United States of America, p 15



Business Model Canvas by Alexander Osterwalder from www.businessmodelgeneration.com | Business Model Canvas PDF Template
 The Business Model Canvas is shared under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

2- مكونات مخطط نموذج العمل التجاري:

ينقسم مخطط نموذج العمل التجاري الى تسعة مكونات رئيسية و هي:⁷²

1. شرائح العملاء Customer Segments

تحدد الكتلة البرمجية الأساسية لشرائح العملاء المجموعات المختلفة من الأشخاص أو المنظمات التي تهدف المؤسسة إلى الوصول إليها وخدمتها، حيث يشكل العملاء قلب أي نموذج عمل. بدون عملاء (مربحين)، لا يمكن لأي شركة البقاء على قيد الحياة لفترة طويلة.

من أجل إرضاء العملاء بشكل أفضل ، قد تقوم الشركة بتجميعهم في شرائح متميزة ذات احتياجات مشتركة أو سلوكيات مشتركة أو سمات أخرى، كأساليب الإنفاق، أو العمر، أو الجنس وغيرها. أهم ما يجب التركيز عليه هنا هو تحديد شرائح الجمهور المستهدف بحل المشكلة، ومن منهم سيقدر عروضك. قد يحدد نموذج العمل شريحة واحدة أو عدة شرائح عملاء كبيرة أو صغيرة. يجب على المنظمة أن تجعل

⁷²الياس الحبيب قرار، مخطط نموذج العمل التجاري، المنظمة العربية للثريبة و الثقافة و العلوم، تونس 2017، ص6

قرار واع حول القطاعات التي يجب خدمتها والقطاعات التي يجب تجاهلها. بمجرد اتخاذ هذا القرار ، يمكن تصميم نموذج العمل بعناية حول فهم قوي لاحتياجات العملاء المحددة.⁷³

إلى جانب طبيعة العلاقة بينكما هل هي شركة لمستهلك B2C ، أم شركة لشركة B2B . وما حجم السوق، وكم عدد العملاء المحتملين للاستفادة من خدمتك أو منتجك. تُعدّ هذه المرحلة مكانًا مناسبًا لتكوين شخصية العميل المحتمل، ومكانًا مناسبًا أيضًا للبدء بتصميم الـ Business model الخاص بك.

2. عرض القيمة Value Proposition

تصف الكتلة البرمجية الإنشائية لمقترحات القيمة مجموعة المنتجات والخدمات التي تخلق قيمة لشريحة معينة من العملاء.⁷⁴

عرض القيمة هو السبب في أن العملاء يلجأون إلى شركة على أخرى. يحل مشكلة العميل أو يلبي حاجة العميل. يتكون كل عرض قيمة من مجموعة مختارة من المنتجات و / أو الخدمات التي تلبي متطلبات شريحة معينة من العملاء. بهذا المعنى ، فإن عرض القيمة هو تجميع ، أو حزمة ، من الفوائد التي تقدمها الشركة للعملاء، قد تكون عروض القيمة مبتكرة وتمثل عرضًا جديدًا أو مدمرًا. قد يكون البعض الآخر مشابهًا لعروض السوق الحالية، ولكن مع ميزات وسمات إضافية.

حيث يشير عرض القيمة أو ما يعرف بالقيمة المقترحة للعملاء إلى الوعود التي تقطعها الشركة للعملاء بمدى وطريقة الاستفادة من المنتجات أو الخدمات المعروضة ضمن نموذج العمل التجاري في حال اقتناء العملاء لها. و بالتالي من الضروري للشركة إعداد عرض قيمة واقعي قادرة على الالتزام به أمام العملاء، وعدم طرح عروض لا يمكن تحقيقها، كي لا يؤثر عدم الإيفاء بالوعد سلبيًا على علاقة العملاء بالشركة

⁷³ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, p20

⁷⁴ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation, p22

3. علاقات العملاء Customer Relationships

يمثل مكوّن علاقات العملاء ضمن Business Model كيفية تعامل الشركة مع عملائها، وتكوين رحلة عميل مميزة في أثناء تفاعلهم مع شركتك، وتحديد النّقاط المشتركة مع العملاء، والطرق المتاحة في تحقيق هذا التواصل، وهو ما يساعد على تحديد العمليات التجارية المناسبة لنجاح المنتج أو الخدمة.

4. القنوات Channels

الخيارات المتاحة للعميل المحتمل في الوصول إلى منتجاتك أو خدماتك المخطط لها ضمن القنوات تشكل المرتبطين بالشركة. تُعدّ عملية اختيار قاعدة بيانات العملاء نموذج الأعمال المُقترح، وتصبح جزءًا من القنوات المناسبة عملية هامة ودقيقة؛ نظرًا للارتباط الوثيق بين القنوات والوصول للعملاء، وهذا ما يُغطّي للشركة الخطة التسويقية ضمن

5. الأنشطة الرئيسية Key Activities

تتكون الأنشطة الرئيسية للعمل الخاص بشركتك من مجموعة الإجراءات المساهمة في تحقيق عرض من الأمثلة التي تدل على الأنشطة. Value Propositions القيمة للعملاء في حال شراء المنتجات الرئيسية هي الاستشارات، والتطوير التقني إضافة إلى الأساليب الإدارية المتبعة في العمل

6. الموارد الرئيسية Key Resources

تشير الموارد الرئيسية إلى الموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة الرئيسية المُدرجة ضمن نموذج العمل التجاري الخاص بالشركة. قد يتضمن تخطيط الموارد الرئيسية عند إعداد مخطط نموذج الأعمال الاتصال بالإنترنت، السيارات، الطاقة الكهربائية وغيرها.

7. الشركاء الرئيسيين Key Partners

يتضمن الجزء الخاص بالشركاء الرئيسيين ضمن الـ Business model قائمة بجميع الجهات الخارجية التي تحتاجها الشركة لإتمام أعمال الشركة الخاصة بالمنتج أو الخدمة، وتحقيق عرض القيمة للعميل، ويتضمن ذلك الشركات والموردين.

8. هيكل التكلفة Cost Structure

يُعرّف هيكل التكلفة ضمن نموذج الأعمال Business Model على أنه إجمالي التكاليف النقدية التي يحتاجها عمل الشركة، فيما يتعلق بالمنتج أو الخدمة موضوع نموذج العمل التجاري المطروح. من الدراسات المتوقعة ضمن هذا الجزء هو تكاليف الأنشطة والموارد والشراكات.

9. مصادر الدخل Revenue Streams

يُظهر المكوّن الأخير من مكوناته جميع التدفقات النقدية، التي تحوّل عروض القيمة المقدمة للعملاء إلى مكاسب مالية، أي لا تتضمن المصادر الإيرادات الناتجة عن أي تدفقات نقدية تدخل للشركة لمصالح خارجة عن إطار تحقيق عرض القيمة للعملاء.

وفي النهاية فإن نموذج العمل التجاري هدفه وضع صورة مختصرة كاملة لفكرة المشروع في ورقة واحدة، تستطيع من خلالها رؤية المشروع من جميع جوانبه وزواياه، والحكم المبدئي عن مدى إمكانية البدء فيه. أما تفاصيل الإيرادات والتكاليف؛ فيتم كتابتها فيما بعد عند إعداد دراسة الجدوى للمشروع و البدء من تعديل نموذج العمل أكثر من مرة حتى تصل إلى القناعة والثقة عن مدى جودة المشروع كفكرة قبل البدء بعمل دراسة جدوى تفصيلية للمشروع.

المحاضرة 7: الإطار العام لقرار إنشاء مشروع

1- مخطط الأعمال business plan:

يمكن تعريف مخطط الأعمال بأنه عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع و إستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الأعمال، والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة.⁷⁵ ومن هذا التعريف يتبين أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة، وإعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام وثقة الشركاء، والذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين.

كذلك هو بمثابة طريقة لعرض مشروع المؤسسة، حيث تسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة ومن مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة، مثل السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون،.....

مخطط الأعمال هو وثيقة تصف المشروع، و تستخدم لفحص جدوى فكرة المشروع، و الحصول على رأس المال و الوسائل المستخدمة و النتائج المتوقعة من المشروع

عرف Robert.Hisrich و زملاؤه مخطط الأعمال بأنه: " وثيقة مكتوبة يعدها المقاولون تصف كل العوامل الداخلية و الخارجية التي يشملها إنشاء مشروع.

أما Marion و آخرون فيعرفون مخطط الأعمال على أنه: " وصف لكل شيء عن المشروع، انطلاقاً من أصل و طبيعة الفرصة المستغلة الى الأهداف التطويرية على مدى 3 الى 5 سنوات، و الاستراتيجية و الوسائل المستخدمة و النتائج المتوقعة من المشروع".

⁷⁵ بورحومة عبد الحميد، بوظرفة صورية، "دور نظم المعلومات في اعداد مخطط الأعمال في المؤسسة"، ورقة عمل مقدمة للملتقى الرابع حول فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة و الاعداد و التنفيذ، جامعة بسكرة 19/18/17، 2012

هو مخطط لتسهيل الأعمال، يعطي معلومات واضحة و منظمة على المشروع، يحتوى على معلومات شخصية، كما نجد فيه تحليل للسوق و استراتيجيية التسويق، و من أهم مهام مخطط الأعمال:

- اعطاء نظرة سريعة و حاسمة و محايدة على مشروع العمل.
- تحديد احتياجات المخزون.
- دراسة السوق من خلال (الزبائن، المنافسون، حجم السوق... و تقييم الحصة الممكنة من السوق.

يمكن القول أن مخطط الأعمال هو وثيقة عمل تضبط إستراتيجية المؤسسة أو باعث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتنظيم...)، مخطط الأعمال يجب أن يكون شاملا ووافيا و كاملا بالقدر الذي يسمح للمستثمر المحتمل بأن يبلور الصورة الكاملة و الفهم الكافي لمشروع الأعمال الجديد، حيث يعتبر أداة تصرّف تعتمد خاصة عند⁷⁶:

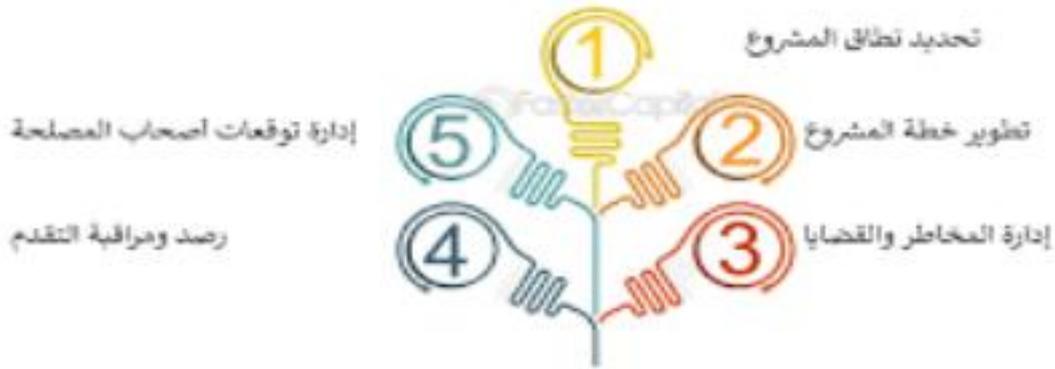
- إحداث مؤسسة جديدة؛
- عرض خدمة أو منتج جديد؛
- اكتساح سوق جديدة؛
- إبرام اتفاقية تعاون صناعية أو تجاريّة؛
- البحث عن شركاء لتمويل المشروع

2- أهمية مخطط الأعمال:

تعتبر الأهمية الكبيرة لمخطط الأعمال في عمله على تقديم كل المعلومات الضرورية المتعلقة بالمشروع لفائدة الممولين أو المستثمرين و الموردين، حيث يبين لهم مدى جدوى هذا المشروع، و هناك عدة أسباب مهمة تجعل من إعداد مخطط الأعمال حتمية لا بد منها يمكن توضيحها فيما يلي:⁷⁷

⁷⁶ علاء عباس، محمد السلامي، ريادة الأعمال و المشروعات الصغيرة، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2015، ص 82
⁷⁷ رحالية بلال، جابر مهدي، عابدي محمد السعيد، فعالية مخطط الأعمال كأداة محورية في نجاح المشاريع الناشئة- دراسة عينة من المشاريع الناشئة في مدينة سوق أهراس، مجلة النمو الاقتصادي و المقاولاتية، المجلد 5، العدد 2، 2022، ص 140

ما هي بعض تحديات إدارة المشاريع الشائعة التي يمكن أن يساعدك مخطط الأفعال فيها



- عملية التخطيط تدعم عملية العداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة و المشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، بالتالي تساعد عملية التخطيط على التفكير أكثر بديمومة المشروع و إمكانية نجاحه و استمراريته
- يساعد على ترتيب الأفكار.
- يساعد صاحب المشروع على تحديد معالم المشروع و بيئته كالسوق، الشركاء و فريق العمل و أهداف المشروع و الجدوى من المشروع بصفة عامة.
- إقناع المستثمرين المحتملين المتهيين والمستثمرون الذين يستعملون مخطط الأعمال من أجل تقدير أهمية الخطر المحتمل في الاستثمار في المشروع.
- قياس الأداء و تقييم فرص النجاح والتطور.
- قدرته للإشارة للمخاطر الموجودة في المحيط و زمن وقوعها، لتحفيز الطاقات ولجلب الموارد للتعامل معه

3-الخطوط الرئيسية لمخطط الأعمال:

لا يوجد شكل محدد لمخطط الأعمال إنما يمكن تصور المحاور التالية كخطوط أساسية لا بد أن تتوفر في جميع مخططات الأعمال:

Comment réussir son business plan



LegalPlace.

حيث يمكن تلخيص أهم معطيات الشكل أعلاه في الجدول الموالي:

الجدول 2: الخطوط الرئيسية لمخطط الأعمال

العناصر الواجب تفصيلها من قبل المقاول	أجزاء مخطط الأعمال
و يتضمن اسم و عنوان المشروع، طبيعة المشروع، الحاجات المالية	صفحة الواجهة (وصف المؤسسة)
المنتجات، الخدمات، حجم المشروع، التجهيزات و الأفراد، التوجيهات و الأهداف الأساسية لصاحب المشروع	وصف المشروع
خبرة الفريق و استراتيجيته، الهيكل التنظيمي، توزيع رأس المال حسب المالكين، شكل الملكية، تحديد المساهمين و الشركاء الأساسيين، تحديد المسؤوليات و قواعد العمل	الاعداد التنظيمي و تقديم فريق العمل
سياسة الأسعار، السياسة التجارية من حيث التوزيع و الترويج، التنبؤ للإنتاج، حجم السوق، تقييم الحصة الممكنة من السوق	السوق و الخطة التسويقية

موقع المشروع، التجهيزات، العمليات الانتاجية، المعدات و الآلات، تحديد أهم الموردين	خطة الانتاج و العمليات
تقدير الايرادات، تقديرات التدفقات النقدية، نموذج الموازنة، مصادر التمويل	الخطة المالية
تقييم نقاط الضعف، التكنولوجيا الحديثة، مخاطر تقلبات أسعار الصرف،...	طبيعة المخاطر
تقديم وتفسير الشكل القانوني المختار	الاعداد القانوني

و بالتالي يبنى مخطط الأعمال على ثلاث أعمدة رئيسية هي :

- الخطة التسويقية،
- خطة الانتاج و العمليات،
- الخطة المالية

و مما سبق فان خطة الأعمال يجب أن توجه لتلبية الأطراف المختلفة، و مع ذلك فان هناك ثلاث وجهات نظر أساسية يجب مراعاتها و أخذها في الحسبان عند اعداد خطة الأعمال. الأولى هي وجهة نظر المبادر الذي يتفهم أكثر من أي فرد آخر حجم الإبداع و التكنولوجي المستخدم في مجال الأعمال الجديد، فالمبادر يجب أن يفهم كل تفاصيل المشروع الجديد، و الثانية هي وجهة النظر التسويقية، حيث يركز فيها المبادر الى حد كبير تفكيره على المنتج أو التكنولوجي و لا يركز على الشخص الذي يقوم بشرائه و هذا هو الخطأ الكبير الذي يقع فيه، و بصفة عامة يجب على المبادر أن ينظر لمشروعه الجديد بأعين المستهلك، أما و جهة النظر الثالثة فهي وجهة نظر المستثمر، حيث يجب على المبادر أن يقيم مجال أعماله الجديد من المنظور المالي و من وجهة نظر المكاسب و الخسائر⁷⁸

⁷⁸علاء عباس، محمد السلامي، ريادة الأعمال و المشروعات الصغيرة، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، ص 73

خلاصة ما سبق أنه إذا لم يتوافر لدى المستثمر المهارات الكافية لاعداد و اخراج هذه المعلومات فهذا يعني ضرورة الاستعانة بالخبرة الخارجية للتعاون في إعدادها و إخراجها. و تتوقف درجة العمق أو التفصيل التي تتضمنها خطة الأعمال على حجم و طبيعة مشروع الأعمال و طبيعة المنتج و السوق.

و بصفة عامة يهتم المستثمرين المحتملين بما تتضمنه خطة الأعمال من معلومات، و حتى لو كانت هذه المعلومات مبنية على افتراضات فان عملية التفكير المطلوبة thinking process لانجاز الخطة تعد بمثابة خبرة مهمة جدا بالنسبة للمبادر و ذلك لأن هذه العملية تجبر و تدفع المبادر على تقييم و تقدير بعض القضايا الهامة مثل تقدير حجم التدفقات النقدية و المستلزمات المطلوبة من النقدية. و بالإضافة إلى ما سبق فان عملية التفكير تلك تقود المبادر الى المستقبل حيث تدفعه للخوض في أمور تمهد له الطريق إلى النجاح.⁷⁹

1- الخطة التسويقية:

تعتبر دراسة السوق محور ارتكازي لتحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع المقترح (أو التوسع في مشروع قائم)، و اختيار التقنية الملائمة لمواصفات السلعة التي سيتم إنتاجها، و حساب التكاليف و العوائد و ما يترتب من خلالها لتحليل المنفعة، و دراسة جدوى المشروع، و من أهم ما يتم دراسته في الخطة التسويقية:

- اختيار حجم المشروع و طاقته الانتاجية: ان مسألة اختيار الحجم المناسب للمشروع تعتبر من المسائل الهامة و المعقدة التي تتطلب المزيد من الدراسة و التحليل للوصول الى مايسمى بالحجم الأمثل، بمعنى الحجم الذي لا بد أن يتناسب مع الامكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو مالية و فنية، لأن ما هو مهم هو مدى اختيار مشاريع يمكن تشغيلها بكفاءة عالية. أما بالنسبة لحجم المشروع فليس بالضرورة اختيار الحجم الأكبر، فهناك العديد من الصناعات لا يلائمها الا الحجم

⁷⁹ علاء عباس، محمد السلامي، مرجع سبق ذكره، ص 78

الصغير مثل صناعة الألبان و الصناعات الحرفية و اليدوية، لكن تعتبر أحجامها من نوع الحجم الأمثل.

- دراسة الطلب و العرض على منتجات المشروع، و ذلك باستخدام طرق مختلفة من خلال نوع المشروع، و طبيعة السلعة، و كذا المستوى الاجتماعي و الاقتصادي للمجتمع، و يتم التنبؤ بالطلب ببعض الطرق تتمثل أهمها في معرفة و حساب المرونة الداخلية، المرونة السعرية، و متوسط استهلاك الفرد،
- حجم السوق، و خصائصه و الإجراءات المنظمة للتعامل فيه،
- المنافسين في السوق،
- دراسة امكانية توسيع السوق (التصدير)، و يرتبط بهذه الجزئية حجم الواردات و الصادرات و الحصة السوقية المتوقعة في مواجهة الطلب الغير مشبع في السوق،
- موقع المشروع: تتعدد المواقع التي يمكن أن يبنى عليها المشروع الاستثماري، فقد يكون المشروع قريبا من الأسواق، بينما الموقع الآخر قريب من المواد الخام، و الموقع الآخر قريب من اليد العاملة المؤهلة، لذا يجب تقييم المواقع البديلة و أيهما أحسن للمشروع، و يتم ذلك بناء على عدة عوامل منها:

- ✓ كلفة النقل (نقل المواد الأولية و مستلزمات الانتاج من السوق الى المشروع،...) و الموقع الأمثل هو الموقع الذي يحقق أقل كلفة ممكنة،
- ✓ مدى القرب أو البعد من الأسواق: مثلا كبعض الصناعات التي لا بد من اقامتها خارج التجمعات السكانية كونها صناعات ملوثة للبيئة.
- ✓ القوى العاملة: عند دراسة الجدوى الفنية للمشروع فمن الضروري الأخذ بعين الاعتبار مدى احتياجات المشروع المقترح من القوى العاملة و من مختلف الاختصاصات.
- ✓ توفر البنى التحتية: ان توفر البنى التحتية التي تتمثل في شبكات الماء، الكهرباء، الهاتف، و الصرف الصحي و الطرق اضافة الى خدمات التعليم و الصحة و الاسكان

و خدمات التأمين في المنطقة المراد اقامة المشروع فيها كلما كان ذلك مشجعا لاقامة المشروع و العكس.

- تحليل حجم المبيعات، مدى استقرار الأسعار و السياسات التسويقية للمنافسين، و يعتبر تقدير حجم المبيعات المستهدف ووضع خطة المبيعات مفاتيح النجاح أو الفشل الحقيقية لأي مشروع من وجهة نظرنا حيث ترتبط بتقديرات الإيرادات المتوقعة و ما يتصل بها من تكاليف انتاج و تشغيل و تسويق و تمويل كما تتصل بتقديرات نقطة التعادل المتوقعة للمشروع و حجم التكاليف الاستثمارية المقدره و مصادر تمويلها و تكلفة التمويل.

2-دراسة الانتاج و العمليات (الدراسة الفنية للمشروع)

و يقصد بخطة الإنتاج و العمليات، كل ما يرتبط بإنشاء المشروع، و تحديد نوع الإنتاج و العملية الإنتاجية، إضافة إلى تحديد الاحتياجات من مستلزمات الانتاج، و تقدير طاقته الانتاجية اليومية، أو الشهرية أو السنوية، و تقدير التكاليف الاستثمارية، و بصفة عامة تتناول هذه الدراسة للمشروع الجوانب التالية:

- الدراسة الهندسية للمشروع،
- تقدير تكاليف المشروع،
- الدراسة الهندسية للمشروع:
- دراسة و تحليل موقع المشروع، من خلال اختيار أفضل المواقع لاقامة المشروع،
- تحديد فترة انشاء المشروع و برامج التنفيذ و التشغيل،
- دراسة العملية الانتاجية و تحديد المساحات المطلوبة،
- تحديد احتياجات المشروع من الآلات و المعدات، و مستلزمات الإنتاج،

- تحديد احتياجات المشروع من الطاقة، ومعدات النقل المطلوبة و تقدير عددها و تكلفتها و أفضل مصادر توريدها

- تحديد احتياجات المشروع من العمالة، و الاحتياجات الاشرافية و الادارية هيكل تنظيمها.

- اختيار أفضل وسائل و أساليب الإنتاج و توصيف كل منها بدقة،

- تحديد احتياجات المشروع من العمالة (من حيث التخصص، الخبرة، المؤهل، العدد)

▪ تقدير تكاليف المشروع:

- تقدير التكاليف الاستثمارية للمشروع،

- تقدير تكاليف التشغيل لسنة قياسية.

ج- الدراسة المالية للمشروع:

ان الدراسة المالية للمشروع تعتمد بشكل كبير على نتائج الدراسات السابقة، و بشكل أساسي على الدراسات التسويقية و الفنية، لما تعكسه من نتائج و آثار على التدفقات النقدية الداخلية (ايرادات)، و التدفقات النقدية الخارجية (التكاليف) خلال العمر الافتراضي للمشروع، و هذا النوع من الدراسات يشمل:

- تجهيز البيانات و الجداول و التحليلات اللازمة،

- تحديد المنافع المالية و الاقتصادية و التكاليف التي يتحملها أصحاب المشروع مقابل الحصول

على تلك المنافع (تكاليف التأسيس، التكاليف الرأسمالية، تكاليف التشغيل، رأس المال العامل

(الابتدائي)

- وضع تصور للمركز المالي و هيكل التمويل الأمثل قبل البدء في التنفيذ.

و تتضمن الدراسة المالية للمشروع، تقدير كل من:

▪ التدفقات النقدية الداخلية (و تتمثل في الأموال الخاصة)

▪ التدفقات النقدية الخارجية (المساعدات و القروض)

- صافي التدفقات النقدية قبل و بعد الضرائب ووضع الهيكل التمويلي للمشروع.
- معايير تقييم الربحية التجارية، في ظل ظروف التأكد و عدم التأكد و ظروف المخاطرة.

الدعائم القانونية للمشروع

هذا النوع من الدراسات يحدد العلاقة بين المشروع و القوانين و التشريعات المؤثرة فيه و المنظمة لنشاطه، فالدراسة القانونية تجيب عن سؤال ما اذا كان المشروع جدوى من عدمه من الناحية القانونية، و هذا من خلال تحليل العناصر التالية:

- تحديد و تحليل لقوانين و تشريعات الاستثمار المنظمة للمشروع و المؤثرة فيه.
- دراسة جدوى الشكل القانوني للمشروع الاستثماري و أهم العوامل المحددة فيه مثل:
 - نوع النشاط، و حجم الأعمال المرغوب في تنفيذها
 - مدى مساهمة الحكومة في رأس مال المشروع
 - أحكام القوانين المنظمة للمشروع
- كما تتمثل أهم الإجراءات القانونية لانطلاق المشروع فيما يلي:
 - اختيار الشكل القانوني للمؤسسة (اختيار الاسم التجاري للمؤسسة)
 - إعداد القانون الأساسي للشركة
 - إعداد ملف الإنشاء: و هو ملف متوفر لدى الهيئات المتخصصة في انشاء المؤسسات الاقتصادية (السجل التجاري، الغرفة التجارية و الصناعية، مصالح الضرائب، و غيرها من المصالح المتخصصة)
 - الالتزامات الضريبية و الجبائية التي تخضع لها المؤسسة و ذلك سواء عند إنشائها أو أثناء انطلاقها و ممارسة أنشطتها: و المتمثلة في حقوق التسجيل المرتبطة بهيكل المؤسسة (الضرائب و الرسوم

4- أدوات إعداد مخطط الأعمال:

يعتبر مخطط الأعمال مرجع لمساعدة المقاول من خلال اختبار قوة الفكرة، اثبات مردودية المشروع، و اثبات احتياجات تمويل و اطلاق و تطوير المشروع، حيث يقوم المقاول من خلال الدراسة التسويقية بتحليل أهم العناصر المتمثلة في:

- البيئة الاقتصادية: مثل القدرة الشرائية لدى العملاء المحتملين...
- البيئة الاجتماعية: مثل أعمار العملاء، تركيبة الأسرة، عدد الأطفال و أماكن تمركزهم...
- التحليل الرباعي (Swot): دراسة نقاط القوة للمقاول، نقاط الضعف، الفرص المتاحة عند انطلاق المشروع، و التهديدات التي قد تواجه المشروع.
- دراسة الآثار البيئية للمشروع، من خلال تقدير المعدات اللازمة للتغلب على الآثار البيئية الضارة للمشروع.

و من أجل ذلك يحتاج المقاول إلى استخدام الأدوات التالية:

• تحليل SWOT

يعد تحليل SWOT بمثابة مدخل نظمي لتقييم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تشخيص نقاط الضعف و القوة (المؤسسة) و الفرص و التهديدات (البيئة) التي سيواجهها الريادي

تتم أهمية تحليل SWot في أنه يساعد المؤسسات على تحسين موقعها في السوق من خلال:⁸⁰

- التعرف على نقاط القوة و تعظيم الاستفادة منها لتحقيق أهداف العمل.
- يظهر الفرص التي تظهر أمام المنظمة للاستفادة منها في صياغة الترتيبات التطويرية الحيوية.
- يساعد على دراسة التهديدات المحتملة للأعمال و ادخال التحسينات الأساسية على ترتيبات العمل و خطط التطوير.

⁸⁰ جميع نبيلة، أهمية تحليل سوت SWOT في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 41، العدد2، 2021، ص 149

- يشجع على وضع الخطط التكميلية أو البديلة، و الترتيبات لحالات الطوارئ.
- تقوم منهجية تحليل SWOT بالكامل على تسليط الضوء على موارد المنظمة، كما أنها تضيف أفكارا خلاقة و ابداعية الى استراتيجيات التسويق لتساعد على مواجهة الصعوبات.

و من فوائد تحليل SWOT أيضا:

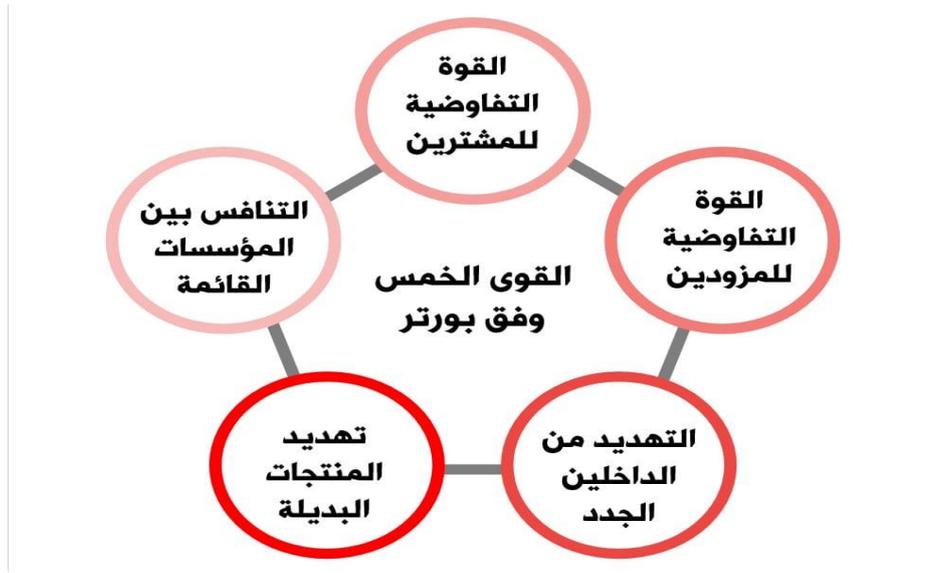
- تتعلم كيفية اعداد خطة ادارة المخاطر لعملك.
- تكتشف كيف يمكن أن يساعدك قياس الأداء لنشاطك التجاري على مقارنة عمالك بمنافسيك.
- يساعد في معالجة نقاط الضعف الخاصة بالمنظمة، و من ثم العمل على تدريب الموظفين.



• نموذج القوى الخمس لبورتر

في ظل محيط سريع التطور والتقلب لم تعد المؤسسات تواجه المنافسين الذين يمارسون نفس النشاط نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى لها القدرة في التأثير على مردودية المؤسسة وبالتالي على مكانتها التنافسية، و هذا ما عبر عنه بورتر بقوى التنافس والتي حصرها في خمس قوى أساسية، و يعتبر تحليل القوى الخمس لبورتر (Porter's Five Forces) إطار عمل (Framework) يساعد في تحليل مستوى المنافسة داخل صناعة معينة. إنه مفيد بشكل خاص عند بدء عمل تجاري جديد أو عند دخول قطاع صناعي جديد. سُمي النموذج نسبة إلى "مايكل بورتر" الأستاذ في كلية "هارفارد للأعمال" الذي

ابتكر هذا النموذج، ونُشر في كتابه "الاستراتيجية التنافسية: تقنيات لتحليل الأعمال والمنافسين" (Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors) عام 1980. وفقاً لهذا الإطار ، لا تأتي القدرة التنافسية من المنافسين فقط. بدلاً من ذلك، تعتمد حالة المنافسة في صناعة ما على خمس قوى أساسية تمثلها كالاتي:



طور مايكل بورتر نموذج القوى الخمس لبورتر ليكون أكثر تدقيقاً من التحليل الرباعي SWOT. حيث يركز تحليل القوى الخمس لبورتر على مستوى المنافسة داخل الصناعة وعلى تقييم الموقف الإستراتيجي للشركة من خلال مايلي:⁸¹

المنافسون الحاليون: يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما، والتي عادة تكون متقاربة في الحجم والإمكانات، حيث تنافس هذه المؤسسات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن و تعد كثافة المنافسة في صناعة ما محدد مهمة لمدى جاذبية وربحية الصناعة.

⁸¹ شنافي نوال، تحليل القوى التنافسية لبورتر لإنجاح المؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33 ، العدد 2، جوان 2022، ص 168

المنافسون المحتملون: لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له المؤسسة على المنافسين الحاليين فقط، وإنما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول مؤسسات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة، وعادة يترتب عن دخول هذه المؤسسات زيادة الطاقة الإنتاجية والرغبة في الحصول على حصة سوقية معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة، و عليه يقصد بالمنافسين المحتملين المؤسسات التي تدخل في خلية المنافسة الحالية والتي لديها القدرة على تلك المنافسة لتسعى المؤسسات الحالية إلى تثبيط عزائم المنافسين من دخول السوق. ان تهديد المنافسين المحتملين يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية لذلك يجب على المؤسسة أن تدرس احتمال دخول هؤلاء المنافسين ومدى وجود عوائق أو تسهيلات تحول دون أو تساعد على دخول الصناعة. بمعنى أن درجة خطورة المنافسين المحتملين تتحدد من خلال تشكيلة حواجز الدخول التي يفرضها القطاع و نوعيتها.

-المنتجات البديلة: هي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى والتي يمكن أن تلبي احتياجات الزبائن بنفس الطريقة أو الكيفية التي تقوم بها منتجات المؤسسة لتشكل تهديدا للنجاح التنافسي لهاته الأخيرة خاصة و انها تتميز عادة بتكاليف أقل وتزداد أهمية و قوة هذه المنتجات كلما اقتربت من سعر ووظائف المنتجات الحالية.

الموردون: للموردين قوة تفاوضية تعتمد على عدد من الخصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه وكذا أهمية العلاقة لمبيعاتهم في الصناعة و مقارنتها بالأعمال الكلية للمؤسسة، وتزداد القوة التفاوضية هنا كلما انخفض العرض أو كان السوق ليس جذابا أو عدم وجود مواد أولية بديلة منافسة للمواد التي يقدمونها، هنا يساوم الموردون على الأسعار ويقترحون شروط البيع التي تناسبهم.

-الزبائن: للزبائن قوة تفاوضية معينة حيث يساومون لتخفيض الأسعار أو زيادة النطاق أو تكثيف الخدمات التي يرغبون في الحصول عليها وبجودة عالية الأمر الذي يصعب من مهمة المؤسسة ويقلل من الربحية المحققة لها.

• تحليل PESTEL

تحليل PESTEL أو ما يعرف سابقاً بتحليل PEST هو إطار عمل أو أداة تستخدم لتحليل ومراقبة العوامل البيئية التي قد يكون لها تأثير على شركات. يعتبر تحليل PESTEL مفيد بشكل كبير عند بدء مؤسسة جديدة أو دخول سوق خارجي. غالباً ما يتم استخدامه بالتعاون مع أدوات تحليل أخرى مثل تحليل SWOT و تحليل القوى الخمس لبورتر Porter's Five Force لإعطاء تصور واضح لموقف الشركة والعوامل الداخلية والخارجية. كلمة PESTEL هي إختصار يشير إلى 6 عوامل أساسية نوضحها في الشكل التالي:

• معدلات الضرائب، الرسوم الجمركية، الاتفاقيات التجارية، قوانين العمل، التسهيلات البيئية	العوامل السياسية
• معدلات التوظيف، أسعار الفائدة، أسعار صرف العملات	العوامل الاقتصادية
• الخصائص الديموغرافية، تفضيلات المستهلكين، وجود أسواق متنوعة	العوامل الاجتماعية الثقافية
• الإنترنت، الهواتف الذكية، الاتصالات، الأتمتة	العوامل التكنولوجية
• ندرة الموارد، إعادة التدوير، مصادر الطاقة البديلة	العوامل البيئية
• العقود، القوانين والتشريعات، حقوق الملكية الفكرية	العوامل القانونية

المحاضرة 08: التعليم الريادي

يملك الفرد المتعلم والمتكون القدرة على تحويل الثروات وخلق الأفكار التي تساعد على الاستغلال الأمثل للموارد، حيث يلعب التعليم بلا شك دورا كبيرا في تحقيق التنمية، ومع تزايد عدد الخريجين سنويا لم تعد الدولة قادرة كما في السابق على توفير العمل لأولئك الأفراد من خلال مؤسسات العمومية والإدارات الحكومية؛ مما يدعونا للتفكير وبجدية في كيفية تدارك الوضع وتثمين التكوين الذي حصل عليه أولئك الخريجين، للاستفادة منه والمساهمة في زيادة النمو الاقتصادي؛ ومن هنا يأتي الاهتمام بالمقاولاتية كونها تعتبر كحل لهذه المعضلة أو جزء منها، وأصبح موضوع المقاولات وإنشاء المؤسسات أحد أهم المواضيع التي تزايد اهتمام الباحثين بها، وهذا نظرا للأهمية المتنامية التي تدرها على اقتصاديات البلدان في مختلف الجوانب، وذلك من خلال إمكانية توفير مناصب الشغل، لذا أصبح موضوع التوجه المقاولاتي يشغل حيز اهتمام كبير ورُبط هذا الموضوع بخريجي الجامعات والمنظومة التعليمية الجامعية، فالجامعة اليوم مدعوة للعب الدور في أن تكون العنصر الفاعل والمحفز على التنمية من خلال إنتاج معارف فعالة تساهم في تفعيل المقاولاتية، حيث هذه الأخيرة من الممكن أن تزرعها عدة عوامل مختلفة ومن بين أهم هذه العوامل هي التكوين و التعليم الجامعي، فالنظرة المؤسساتية تستمد مرجعيتها من استعدادات الأفراد لتحويل أفكارهم الإبداعية إلى واقع ملموس، ومع ذلك تعرف العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي يؤسسها عادة خريجي الجامعات فشلا لأسباب كثيرة ، أهمها سوء التسيير و غياب الروح المقاولاتية بالرغم من المجهودات المبذولة لإنشائها و دعمها ، و عليه فالأمر يقتضي ضرورة إعداد برامج تعليمية لأصحاب هذه المشاريع في مجالات مختلفة تمس في عمومها تأسيس و تدعيم و تطوير المؤسسة.

1. التعليم الريادي:

التعليم نشاط مخطط يهدف إلى تأهيل الفرد أو الجماعة، وهي عملية تزويد بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، مما يجعل الفرد أو الجماعة يتقن العمل بكفاءة، وتتنوع

البرامج التكوينية بين الجامعية والمهنية، الكثير منها يسعى إلى تكوين الأفراد ضمن إطار أكثر تخصصًا، يعمل على تزويد الأفراد بمهارات وقدرات خاصة تسمح له بترجمتها إلى سلوك عملي، ويقع ضمن هذا السياق برنامج وضعته منظمة العمل الدولية ممثلة في المكتب الدولي للعمل (BIT) على شكل مواد تعليمية الغرض منها تزويد فئة المقاولين بالمعارف والمهارات اللازمة لإنشاء مؤسساتهم الخاصة وضمان استمراريتها، والعمل على تطويرها ويركز على المهارات التقنية التسييرية للمقاولين الجدد (2). و هو ما يدعى ببرنامج ابدأ وحسن عملك *Start and improve your business (CREE-GERM*)* (SIYB)⁸²

حيث تم تعريف التعليم المقاولاتي على أنه "مجموعة من أساليب التعليم النظامي الذي يقوم على إعلام، وتدريب أي فرد يرغب بالمشاركة في التنمية الاقتصادية الاجتماعية، من خلال مشروع يهدف إلى تعزيز الوعي المقاولاتي، وتأسيس مشاريع الأعمال أو تطوير مشاريع الأعمال الصغيرة (4) و عرف Alain Fayolle التعليم الريادي بأنه كل الأنشطة الرامية إلى تعزيز التفكير، السلوك والمهارات الريادية

و في عمل أوروبي من قبل مجموعة من الخبراء الذين يمثلون جميع الدول الأعضاء اقترحوا تعريفا مشتركا للتعليم المقاولاتي يشمل عنصرين هما (5):

- مفهوم أوسع للتعليم يشمل الاستعدادات و المهارات المقاولاتية التي تشمل تطوير بعض الصفات الشخصية و لا تركز مباشرة على إنشاء مؤسسات جديدة.
- و مفهوم أكثر خصوصية يتعلق بالتعليم لإنشاء مؤسسات جديدة.

⁸² CREE-GERME (*Créez et Gérez mieux votre entreprise*): هي النسخة المطبقة في الجزائر أنشئ

مؤسستك وسيرها بشكل أفضل، و هي النسخة الفرنسية للبرنامج SIYB

و يعرف التعليم الريادي على أنه "مجموعة من أساليب التعليم النظامي الذي يقوم على إعلام، وتدريب أي فرد يرغب بالمشاركة في التنمية الاقتصادية الاجتماعية، من خلال مشروع يهدف إلى تعزيز الوعي المقاوم، وتأسيس مشاريع الأعمال أو تطوير مشاريع الأعمال الصغيرة.⁸³

يمكن القول أن التعليم الريادي هو مجموعة الأنشطة والأساليب التعليمية التي تهدف إلى غرس روح المقاوم لدى الطلبة وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتأسيس مشاريعهم الخاصة، حيث تشير معظم الدراسات إلى أن المقاوم يمكن أن تدرس و أن التعليم يمكن أن يشجع أكثر على المقاوم، كما أن التعليم المقاوم يمكن أن يلعب دورا هاما في تغيير آراء الطلاب نحو العمل الخاص من خلال التعليم على المهارات اللازمة لإدارة الأعمال و توجيههم للعمل الخاص في سوق العمل (Saeid Karimi et al, 2010) ، و يهدف التعليم الريادي بشكل عام إلى إكساب الطلبة سمات الريادة وخصائصها، و يبين الجدول التالي أهم أهداف التعليم المقاوم:⁸⁴

جدول (3) : أهداف التعليم المقاوم:

الكتاب	أهداف تعليم المقاوم
Stumpf & BLOK 1992	العناصر المفضلة للمقاوم لدى الطلبة: -كشف وهيكل قيادة المقاوم -تحديد وتخفيض الحواجز أمام المبادرة المقاوم -تنمية معرفة الغير والتطور الدراكات والمواقف الخاصة بالتغير في مجال المقاوم
Hills1998	عناصر أساسية في المسار تعليم المقاوم : -معرفة الروابط بين مختلف علوم التسيير -معرفة الخصائص المقاوم

⁸³اليونسكو و منظمة العمل الدولية، حو ثقافة للريادة في القرن الواحد و العشرين : تحفيز الروح الريادية من خلال التعليم للريادة في المدارس الثانوية، 2010، ص21

⁸⁴عدمان مريزق، المقاربات البيداغوجية لتدريس المقاوم والمقاربة بالكفاءة، الملتقى الدولي الأول حول المقاوم: التكوين والفرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة ، أبريل، 2010 ، ص5

<p>ثلاث عائلات من الأهداف ترتبط بثلاث وضعيات مختلفة يمكن أن تهتم الطلبة:</p> <p>-تحسيس الطلبة اكتساب وتنمية حسهم المقاوالاتي.</p> <p>-تشجيع اكتساب الأدوات،التقنيات والمؤهلات الخاصة بالمقاوالاتية.</p> <p>-اقتراح نقطة ارتكاز وتكوين خاص بالطلبة.</p>	<p>Fayolle1999</p>
--	---------------------------

المصدر : عدمان مريزق، المقاربات البيداغوجية لتدريس المقاوالاتية والمقاربة بالكفاءة، الملتقى الدولي الأول حول المقاوالاتية: التكوين والفرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة ، أبريل، 2010، ص5

كما يهدف التعليم المقاوالاتي أيضا الى: (6)

- تمكين الأفراد لتحضير خطط عمل لمشاريعهم المستقبلية.
 - التركيز على القضايا و الموضوعات الحرجة و المهمة قبل تنفيذ و تأسيس المشروع مثل: أبحاث و دراسات السوق، تحليل المنافسين، تمويل المشروع، و قضايا النظام الضريبي في البلد.
 - تطوير الشخصية : الثقة بالنفس، التحفيز المستمر، التفكير النقدي، القدرة على التأمل الذاتي، القدرة على التحمل والمثابرة.
 - المهارات الادارية و القدرة على حل المشاكل، القدرة على التنظيم، القدرة على التخطيط، اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية.
 - إعداد أفراد مقاولين لتحقيق النجاح عبر مراحل مستقبلهم الوظيفي ورفع قدراتهم على التخطيط للمستقبل .
 - تحديد الدوافع وإثارها وتنمية المواهب المقاوالاتية.
 - المهارات الاجتماعية، التعاون، العمل الجماعي.
 - توفير المعارف المتعلقة بمقاولة الأعمال.
- 2- استراتيجيات وبرامج التعليم الريادي :**

هذه الاستراتيجيات تبين كيف يجد المعلمين أصداء ملموسة في ممارساتها، حيث تتأثر هذه الأخيرة بالخصائص الشخصية كالجنس، الخبرة نمط المادة المدرسية، وكذلك العوامل التنظيمية

والإدارية، بالإضافة فإنها تؤثر على أساليب تدريبهم والذي بدوره يؤثر على الطريقة التي يتعلم بها الطلبة، و من أهم ما يمكن أن يكون له تأثير على التوجه الريادي، ما يلي:

1- **نموذج العرض**: ويعطي الأولوية لتحويل المعارف والمهارات التي يتمتع بها المعلم إلى المتعلم، في النموذج يصمم التعليم على شكل توصيل للمعلومات.

فالمعلمين هم الأشخاص الذين يقدمون المعلومات، والطلبة هم الذين يستقبلون، والمحتوى يعرف عموماً من خلال البحث الأكاديمي الذي يتم تعليمه، إن طرق التدريس المستخدمة تكون على شكل مؤتمرات، محاضرات ماجستير، عرض عن طريق الأجهزة السمعية البصرية.

2- **نموذج الطلب**: وهو معاكس لنموذج الأول، وهو يقوم على الاحتياجات، الدوافع وأهداف الطلبة، في هذا النموذج، فإن التعليم يصمم على أساس خلق بيئة ملائمة لاكتساب المعارف، والمعلمين هم مسهلين في حين أن الطلبة لهم دور نشط في المساهمة في تعليمهم.

3- **نموذج الكفاءة**: ويبحث هذا النموذج في تنمية وتطوير الاستعدادات للطلبة في حل المشاكل المعقدة باستعمال المعارف والاستعدادات المفتاحية، والتعليم هنا يكون تداخلها بين المعلم والطالب وجعل التعلم ممكناً. ويصبح المعلمون كالمدرسين أو المطورين في حين أن الطلبة مقترحون لبناء معارفهم فعلياً من خلال التفاعل مع معلمهم وكذلك أصدقائهم في المحاضرة، وتكون المعارف التي سيتم الحصول عليها هي أساساً حول حل المشاكل المعقدة التي يمكن أن تقع لهم في حياتهم المهنية.

4- **محاكاة والألعاب**: يقترح بعض الباحثين أن استعمال المحاكاة يساعد الطلبة على تطوير استراتيجيات واتخاذ عدد من القدرات من أجل ضمان نجاح المؤسسة الصغيرة، يرى Honig أن البيداغوجيا التقليدية تكون غالباً منتقضة مع احتياجات التعليم المقاولاتي، ويرى أن المحاكاة تسمح للمشاركين بتجريب أوضاع جديدة وأحياناً غير متوقعة، والتعليم لمواجهة بعض حالات الفشل وتطوير المرونة اللازمة للبقاء في المستقبل...

5- **استخدام أشرطة الفيديو**: حسب Buckley-Wren et Michaelsen فإن عرض الفيلم سيكون في بيئة أعمال تسمح للطلبة لملاحظة واقع التسيير من خلال تصرفات المسيرين والخبراء في قطاعات

مختلفة. وفي سياق التدريب لأصحاب المشاريع المستقبلية، يمكن تزويد الفيلم بقصة حقيقية من بعض المقاولين والتي يمكن أن تعطي أفكار وتأملات محل نقاشات لاحقة.

6- استعمال قصص الحياة: قصة الحياة يمكن أن تكون أداة تعليمية ذات أهمية للطلبة في المقاولاتية، يقترح كل من Rae et Carswell لتطوير السير الذاتية التي يمكن أن تدعم في تعليم مهنة ممكنة للمقاولين 3- برامج التعليم الريادي

لقد اختلفت التصنيفات الخاصة ببرامج تعليم الريادة للعديد من الباحثين ففي هذا المجال اتفقت المنظمات الدولية الثلاث (شبكة تنمية الإدارة الدولية، و المنظمة الدولية للعمل، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) لإعطاء تعريف لما يسمى برنامج تطوير المقاولاتية، هذا المفهوم يشمل مجموعة مراحل تطوير المقاولاتية، و يبدأ بالثقافة و التعليم و التكوين للشباب، تعزيز الأعمال التجارية و التوعية، و الاستمرارية و النمو، و لا يغطي فقط برامج للمقاولين و لكن تكوين المدربين و المشرفين أيضا.

ان برامج التعليم المقاولاتي يمكن أن تصنف الى أربعة أصناف كما هو موضح في الجدول التالي:⁸⁵

جدول(4) : تصنيف برامج التعليم المقاولاتي

نمط البرنامج	أهداف البرنامج
التوعية و التحسيس بالمقاولاتية	معرفة المزيد عن المقاولاتية و مهنة المقاول
انشاء المؤسسة	تشكيل مهارات تقنية، انسانية، و ادارية من أجل توليد الايرادات الخاصة به، انشاء مؤسسته الخاصة و خلق مناصب شغل
تطوير المؤسسات	الاستجابة للاحتياجات الخاصة للمالكين المسيرين
تطوير المدربين	تطوير المهارات من أجل التشاور، التعليم و متابعة المؤسسات الصغيرة

⁸⁵ Jean-pierre BECHARD, les grandes questions de recherche en entrepreneurship et éducation, cahier de recherche n° 94-11-02, école des hauts etudes commerciales (HEC), Montréal, Novembre, 1994, p 4

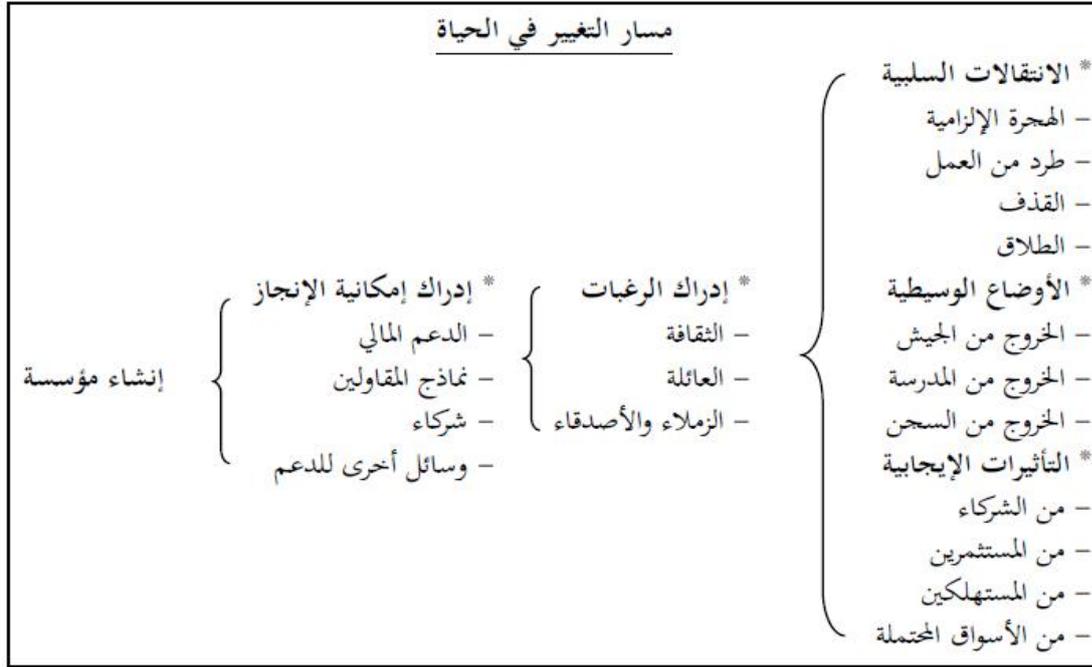
يعود تاريخ تدريس المقاولاتية على مستوى الجامعات إلى عام 1947 عندما قدم MYLE MACES أول مقرر دراسي في المقاولاتية في جامعة هارفارد الأمريكية، وعلى وجه التحديد في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، حيث جذب هذا المقرر انتباه وإعجاب 188 طالبا من طلاب الفرقة الثانية لدرجة ماجستير إدارة الأعمال والبالغ عددهم 600 طالبا.⁸⁶

أما فيما يخص السلوك الذي يؤدي بالفرد للتوجه الى المقاولاتية و انشاء مؤسسة، فتمثلت في ثلاث نماذج، نذكر نموذجين تم فيهم تفسير روح المقاولاتية: هما نظرية السلوك المخطط و نموذج الحدث المقاولاتي:

- بالنسبة لنموذج تكوين الحدث المقاولاتي ((SHAPERO, SOKOL (1982)) : و هو نموذج يدرس محيط المقاول كالحياة المهنية و الشخصية و يحدد أسباب انتقاله لانشاء مؤسسة (التوجه المقاولاتي)، (بن اشنهو و بوسيف، 2017، صفحة 141)، و يعتبر هذا النموذج أساس الدراسات في المقاولاتية حيث قام الباحثان بتأسيس نموذج بقي لحد الآن المرجع الأساسي للأبحاث في مجال المقاولاتية. والفكرة الأساسية للنموذج تقول "أنه لكي يبادر الفرد بتغيير كبير ومهم لتوجهه في الحياة، مثل اتخاذ قرار إنشاء مؤسسته الخاصة، فيجب أن يسبق هذا القرار حدث ما يقوم بإيقاف وكسر الروتين المعتاد . وهذا ما يشير إليه في نموده بثلاث مجموعات من العوامل، كما تظهر في الشكل الموالي:

⁸⁶ Bouslikhane Aziz, Enseignement de l'entrepreneuriat : pour un regard paradigmatique autour du processus entrepreneurial, thèse de doctorat en science de gestion, 2011, p 129

• الشكل 4: نموذج تكوين الحدث المقاولاتي ل A.SHAPERO et L.SOKOL



- Source : Bayad Mohamed et Malek Bourguiba, **De l'universalisme à la contingence culturelle: Réflexion sur l'intention entrepreneuriale**, 8eme CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE ET PME, "L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriale", 25, 26, 27 Octobre 2006, Haute école de gestion (HEC) Fribourg, Suisse, pp1-19.

فالانتقالات السلبية مثل الهجرة، يمكن أن تحث الفرد على العمل المقاولاتي، وهذا ما تم ملاحظته فعليا في بعض البلدان من خلال قيام بعض المجموعات العرقية بإنشاء مؤسسات. أما الانتقالات الإيجابية والأوضاع الوسيطة، فتؤثران على نظام القيم للأفراد و على رغباتهم.

و ما بين المتغيرات المفسرة للنموذج و التي تتمثل في المجموعات الثلاثة من العوامل، و المتغيرة المفسرة و التي تتمثل في إنشاء مؤسسة (Company formation) يعرف الكاتبان مجموعتين من المتغيرات الوسيطة هما :إدراك الشخص لرغباته وإمكانية الإنجاز، واللذان ، يكونان نتاج المحيط الثقافي، الاجتماعي والاقتصادي. هما يختلفان من شخص لآخر، و تساعدان في تحديد الأفعال الواجب القيام بها.

أ. إدراك الرغبة (Perception de désirabilité) : وهي تضم العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على نظام القيم للأفراد، فكلما يولي المجتمع أهمية للإبداع، الاستقلالية الذاتية كلما زاد عدد المؤسسات المنشأة. ويتشكل نظام القيم من خلال تأثير العائلة خاصة الأبوين اللذان يلعبان دور مهم في تكوين الرغبة، بالإضافة للتجارب السابقة وال فشل في تجارب مقاولاتية سابقة، كلها عوامل تساعد على تقوية الرغبة لدى الشخص.

ب. إدراك إمكانية الإنجاز (Perceptions de faisabilité) : تتشأ إمكانية الإنجاز من خلال إدراك الفرد لجميع أنواع الدعم والمساعدة المتوفرة لتحقيق فكرته. فتوفر الموارد المالية يؤثر مباشرة على التوجه المقاولاتي الفرد، وهذا الميل يتولد نتيجة امتلاك الفرد لمخدرات خاصة أو مساهمات العائلة، و من خلال أفراد مجموعة في حالة المجموعات العرقية (Ethnie). كما تؤثر كل من مساعدة الزوج(ة)، والأصدقاء، النصائح والاستشارات، والتكوين الخاص في كيفية إنشاء المؤسسات على إدراك إمكانية الإنجاز لدى الفرد. كما يشير الباحثان لأهمية التكوين الخاص في المقولة على إدراك الفرد لرغباته وإمكانية إنجازها.

للإضافة للعناصر السابقة أفرزت الدراسات على مجموعة أخرى من العوامل من شأنها دفع الشخص نحو مجال المقولة و هي كالتالي:⁸⁷

- نموذج مقاول لتقليده: حيث وجدت الدراسات، أنه يوجد رابط قوي بين وجود نموذج مقاول في المحيط و بروز مقاولين جدد (Shapero et Sokol) كما وجد أن جنس المقاول- النموذج - تأثير كبير حيث يتأثر الافراد في طموحاتهم و اختياراتهم بأشخاص من نفس جنسهم، فمثلا المرأة تتأثر أكثر بالمرأة المقولة، كما أن صلة القرابة تؤثر بشكل أكبر .
- الخبرة: إن الخبرة الملائمة عنصر ضروري في جميع مراحل المسار المقاولاتي، أي منذ تحديد الفرص إلى غاية التسيير الفعلي للمؤسسة، وحسب نظرية رأس المال البشري، فكلما كان هذا الأخير يتكون من أفراد ذو مستوى علمي مرتفع، كلما ساعد ذلك على تنفيذ المهام المطلوبة بشكل أفضل،

⁸⁷ عباوي الزهرة، لمسارات الاجتماعية و الثقافية للمرأة المقولة و علاقتها باختيار النشاط الاجتماعي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات المصغرة -ولاية سطيف-، 2015، ص32

فاكتشاف واستغلال الفرص يعتمد بشكل كبير على الخبرات السابقة المحصلة خلال الدراسات والحياة العملية.

- **غياب الشبكات المفيدة والوضع الاجتماعي (Réseaux) :** غالبا ما يكون للمرأة شبكة علاقات ضيقة ومحدودة مقارنة مع الرجل، وهذا ما يفسر تعذر انتمائها لبعض الشبكات الاجتماعية ، وحتى في حالة انتمائها لها، فتكون طبيعتها مختلفة عن تلك التي ينتمي إليها الرجال، حيث عادة ما تنتمي النساء إلى شبكات تكون مكيّفة لتحقيق أهداف مرتبطة بالمهام العائلية.
- **الموارد المالية :** فكما نعلم، فأى شخص يريد إنشاء مؤسسة، فيجب أن يمتلك السيولة الكافية لذلك، وقيمة أموال بدء المشروع هي التي تحدد نوع الفرص المستغلة، والتي تختلف حسب حجم الأموال المسخرة لها.
- **المحفزات الاجتماعية الاقتصادية :** مثال ذلك تلبية لحاجات أساسية متعلقة بالبقاء، الحصول على دخل، رفع القدرة الشرائية، تحسين الشروط المعيشية.
- **المحفزات الشخصية :** من خلال تحسين نوعية المعيشة، اترء حياتهم الاجتماعية ، إعطاء قيمة للعلم، والقدرات المكتسبة بالتكوين والخبرة، للانفتاح ، للحصول على الاستقلالية الذاتية.
- **الحوافز المهنية :** فهي عموما تخص الإطارات والموظفين الذين يرغبون في تغيير نشاطهم .
- **العوامل الإيجابية :** وهي التي تجذب نحو للمقاولة، وتكمن في :وجود إمكانيات سوقية، تحقيق قطاع معين لنسب كبيرة من الفوائد، أهداف اجتماعية، إمكانية التحكم في الوقت، دخل أكبر واستقلالية مالية، النمو الشخصي والرضا في العمل.
- **الدوافع النفسية :** وهي التي تؤثر بشكل كبير على نفسية الفرد، حيث يضيف ويقول أنه لكي يتجه الفرد نحو مسار المقاولة، فلا بد أن تتدخل في حياته إثارة نفسية قوية، أو حدوث اضطراب في محيطه، يتلقى صدمة في حياته الخاصة أو المهنية .مثال ذلك :عدم الأمن الاجتماعي، الإهمال، حرمان من الحياة الاجتماعية والاقتصادية، أزمة، انقطاع أو عدم الرضا في العمل، انفصال عائلي، هجرة .ويشير الباحث في هذه النقطة، بأن مثل هذا الانشقاق النفسي، يولد شعور بالذنب، حالة من الخوف، وأخيرا حاجة ملحة وإرادة صارمة للنجاح.

- **الدوافع الاجتماعية الثقافية:** وهي تتولد من الدين المعتقد، العائلة، الإطار السياسي الاقتصادي، والنظام التربوي فإذا كان رأس المال ضروري لكل نشاط مقاولاتي، فالثقافة والدين يمنحان الفرد رأس المال الروحي. والعائلة تؤثر أيضا على توجه الأفراد لإنشاء مؤسسة، خاصة إذا كان أحد الأبوين مقاول، بالإضافة لشبكة علاقات ومعارف الفرد (أصدقاء، عائلة، معارف من الدراسة أو العمل...الخ).
- **الظروف السائدة:** يتطلب العمل المقاولاتي سواد نظام اقتصاد السوق، والحرية السياسية، فلا يمكننا رؤية مؤسسات حرة دون وجود حقوق تضمن حرية التبادل، حماية الأشخاص والسلع. فحرية المقاول وحرية التعبير هما أساس المسار المقاولاتي القبلي.
- **الخبرة المهنية:** حيث يمكن أن تزيد من الاستعدادات المقاولاتية للفرد، وتساهم في تكوين التوجه المقاولاتي للأفراد. وعادة ما تتولد فكرة إنشاء مؤسسة من خلال محيط العمل.
- **الأساس الإقليمي:** فالإقليم وبالتسهيلات التي يمكن أن يقدمها، يؤثر على المسار والعمل المقاولاتي. مثال ذلك: قرب الجامعات و مصادر الكفاءات، مجتمع نشط ومتفتح للمبادرات الفردية، النمو الديمغرافي، امتلاك الشخص لموارد مالية، وجود مؤسسات رأس المال المخاطر والمنظمات المالية، الآليات المشجعة الإقليمية والمحلية، النشاطات المسبقة والملحقة المتولدة من طرف شبكات المؤسسات المتواجدة، الخصائص الإقليمية والبطالة المرتفعة، كلها عوامل مولدة لمقاولين جدد.
- **أنظمة المساندة والدعم لإنشاء المؤسسات:** وهذه الأنظمة هي عوامل محتملة، يمكنها أن تؤثر بشكل ملائم أو غير ملائم على القدرات المقاولاتية للفرد، بمعنى من ناحية التمويل، والذي بدوره يقوي التوجه المقاولاتي للأفراد، ويقود أيضا إلى إنشاء مؤسسة. وهذه الأنظمة بدورها تنقسم إلى:
 - أ. **الدعم المالي:** وهنا كما سبق وذكرنا، يتأتى سوى من خلال شبكة علاقاته الخاصة، بمعنى محيطه العائلي أو أصدقاءه، أو أفراد آخرون (مصادر تمويل غير رسمية). (أو من خلال وجود مؤسسات رأس المال المخاطر، بالإضافة للوكالات ANSEJ الخاصة بدعم إنشاء المؤسسات من طرف الشباب) مثال ذلك في الجزائر.

ب. **الدعم السوقي**: وهنا نخص بالذكر، وجود حاضنات المؤسسات والمرافقين لها، والتي يتمثل دورها في تقليص تكاليف بدء المشروع، والذي من شأنه تسهيل إنشاء المؤسسات .

ج. **النصائح والتكوين**: وهي تمثل عامل مهم في مسار العمل الريادي، حيث عادة ما تقدم الجامعة من خلال تكوينها خاصة إذا كان في مجال المؤسسات والأعمال، الأسس المساعدة على كيفية تسيير مؤسسة (تبعاً للبرامج الوزارية). و الذي سيتم مناقشته من خلال الجزء الموالي من هذه المداخلة.

• أما بالنسبة للنموذج الثاني: نموذج السلوك المخطط لـ **AJZEN 1985**:

وهو نموذج يقدم الروح كموجه للسلوك، أي أنها تجعل الروح المقاولاتية ذات مكانة مركزية تنطلق منها لدراسة السلوك، وتنطلق من ثلاث متغيرات: ⁸⁸

- الموقف اتجاه السلوك: وهو يبين درجة القيام بالسلوك من طرف الفرد.
- لالمعايير الذاتية: تتمثل في الضغوط التي توجه الفرد من محيطه القريب جداً كالعائلة والأصدقاء، ومدى التأثير فيه بأن يصبح مقاول.
- التحكم على السلوك أو الرقابة على السلوك: أي درجة استعداد الفرد للقيام بهذا السلوك ومدى مراقبته له وخبرته والعقبات التي تواجهه وغيرها.

• أما النموذج الثالث: فهو النموذج الموحد لنظرية السلوك المخطط لـ **AJZEN** ونموذج **ET**

:SOKOL :SHAPERO

أي هو عبارة عن مزيج بين النموذجين السابقين ومدى التطابق الكبير بينهما، لهذا فإن النموذج الموحد لكليهما يعني أن الرغبات يؤثر عليها كل من موقف الطالب اتجاه فكرة إنشاء مؤسسة والذي يستند على قيمه المهنية (أي المميزات المهنية التي يطمح إليها)، ونظرتة للمقاول (أي الحاجيات التي يمكنه إرضائها من خلال النشاط المقاولاتي) بالإضافة لمتغيرة المعيار الاجتماعي والتي تتكون من مواقف الأشخاص المهمين له في حال اتخاذه لقرار إنشاء مؤسسة وهو ذو تأثير إلا في حال كان الطالب لا يولي له أهمية

⁸⁸ قايدى أمينة، عدوكة لخضر، التوجه المقاولاتي للطلبة: اختبار نموذج السلوك المخطط: دراسة ميدانية بجامعة معسكر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 4، العدد الأول، 2017، ص15

عند القيام باختياره، أما بالنسبة لإمكانية الإنجاز، فهي تعتمد على ثقة الطالب في قدرته على القيام بالنشاطات اللازمة والضرورية لنجاح المسار المقاولاتي.⁸⁹

4- دور الجامعة و البحث العلمي في تعزيز المشاريع الريادية:

ارتبط البحث العلمي ارتباطا وثيقا بتطور المجتمعات و تقدمها حيث يعتبر من الأدوات الرئيسية في تحليل المشكلات و صناعة القرارات، بالإضافة إلى دوره المهم في صياغة الاستراتيجيات على جميع الأصعدة، بل انه أصبح يعبر بشكل واضح عن الثقافة السائدة للمجتمع، لذا أولت الدول المتقدمة البحث العلمي و الدراسات أولوية كبيرة جدا و أصبحت تستثمر فيها رؤوس أموال مهمة من خلال انشاء مراكز البحث العلمي في شتى المجالات

وبشكل عام، فإن أبرز توصيات السياسة العامة التي تتبع من التحليل هي تلك السياسة صناع يبحثون عن طرق لتحسين مساهمة الجامعات في النمو القائم على الابتكار ، يجب أن تأخذ منظورا طويلا الأجل لتطوير نظام بيئي للصناعة والعلوم ، وتجنب إغراء "قصص النجاح" السريعة. ممارسة سياسية خطيرة معينة هي هدف التركيز فقط على تسويق التقنيات الجامعية من خلال براءات الاختراع الأكاديمية والفوائد العرضية ، متجاهلة المساهمة الأوسع في التنمية الاقتصادية مع المسارات الأخرى ، أبرزها التدريب القائم على البحث وتنقل رأس المال البشري من الجامعات، وينبغي أن يكون صانعو السياسات أكثر "ابتكارا" في بحثهم عن تدخلات فعالة في مجال السياسات، المغامرة خارج البرامج العرضية والحاضنة الكلاسيكية. في الوقت نفسه ، ينبغي أن تكون أكثر جدية في تقييم أدواتهم الجديدة والقائمة. لإحراز التقدم، واضعو السياسات ينبغي أن تدعم جمع البيانات وتحليلها بشكل أكثر منهجية بشأن المسارات المختلفة لمساهمة الجامعات في الازدهار الاقتصادي

كما يعد الإنفاق على التعليم والبحث والتطوير من الأمور الضرورية لتحريك القدرات والكفاءات البشرية وتميئها بجوانبها العلمية والسلوكية، بما يؤدي إلى رفد الإنسان بمصادر ومهارات تزيد من طاقته على

⁸⁹جبار سعاد، ناجي أمينة، التعليم المقاولاتي كأداة لبناء الروح المقاولاتية: دراسة قياسية لطلبة جامعة سيدي بلعباس، المجلة الجزائرية للاقتصاد و التسيير، المجلد 14، العدد 1، ص 14

العمل والإنتاج، وتعد تنمية رأس المال البشري من القضايا الاستراتيجية الملحة، لكي يؤدي هذا العنصر دوره في القضايا الاقتصادية والاجتماعية ، حيث يتزايد بالاستثمار بأساليب مختلفة كالتعليم والتدريب والبحث العلمي والابتكار الذي يسهم في تراكم رأس المال البشري.

هناك أساسا إطاران رئيسيان يستخدمان في الأدبيات لتحليل مساهمة البحث الأكاديمي في الابتكار. هذه هي (i) نظرية النمو الداخلي و (ii) أنظمة الابتكار الوطنية / الحزون الثلاثي. سنحاول تقديم لمحة موجزة عن هذين الإطارين

أ-نظرية النمو الداخلي:

غالبية الدراسات القائمة على نظرية النمو الداخلي (Romer, 1990; Lucas 1988; ، 1994 ، Grossman and Helpman 1991 و; Aghion and Howitt, 1998) أن التقدم التكنولوجي والتزام الموارد بالابتكار يلعبان دورا رئيسيا في التنمية الاقتصادية.

كما أراد "Romer" كذلك تبيين الدور الذي تلعبه الإبداعات في الاقتصاد، وبالتالي دور البحث العلمي في النمو الاقتصادي، حيث يرى "Romer" أن الإبداعات هي عبارة عن الممتلكات و الوسائل الجديدة التي تضاف إلى الممتلكات و الوسائل القديمة، هذه السلع الجديدة تسمح بزيادة تقسيم العمل الذي يعتبر المصدر الأساسي للنمو الاقتصادي، كذلك يضيف "Romer" في تحليله أن التغيير التقني يساهم في خلق سلع جديدة و الزيادة في كمياتها له الأثر الايجابي على النمو.⁹⁰

على وجه الخصوص و مع التقدم التكنولوجي ، يصبح الاتصال بالبحوث الأساسية ، التي تتم عادة في الجامعات أمرا بالغ الأهمية. كما يختلف نوع رأس المال البشري اللازم لمتابعة أبحاث دفع الحدود: هناك حاجة إلى "مخترعين" حقيقيين. في كثير من الأحيان ، يأتي هؤلاء المخترعون من أو يرتبطون ارتباطا وثيقا بالبحوث الأساسية في الجامعات. تعتمد إنتاجيتهم في عملية الاختراع على جودة تعليمهم.⁹¹

⁹⁰ Diemer, Arnaud, théorie de la croissance endogène et principe de convergence, MCF IUFM d'auvergne , p8

⁹¹Aghion, L; Boustan, C; Hoxby, J; Vandenbussche , The Causal Impact of Education on Economic Growth:Evidence from U.S, Brookings papers on economic Activity, 2009

يقترح (Vandenbussche, Aghion, & Meghir, 2006) نموذجا موسعا للنمو الداخلي لالتقاط هذه الآثار. وفي قطاع الابتكار، يميزون بين أنشطة الابتكار والتقليد، ويدمجون في نموذجهم حقيقة مهمة مفادها أن الابتكار يتطلب رأس مال بشري (تعليم) أكثر من التقليد. بالاستفادة من هذه النتائج، يدرسون تأثير الزيادة في مستوى التعليم. ويظهرون أن الاستثمار في التعليم العالي (المهارات العالية) "يعزز نمو الإنتاجية كلما كان الاقتصاد أقرب إلى الحدود التكنولوجية العالمية.

في معظم نماذج النمو المحلية القائمة على البحث والتطوير، يؤخذ رصيد رأس المال البشري على أنه محدد خارجيا. وقد خففت أوراق بحثية أحدث من هذا الافتراض ، ولا سيما أبحاث (Acemoglu, 1997) و (Redding, 1996)، ونظرت في ما يحدث عندما يمكن للأفراد اختيار الاستثمار في التعليم أو التدريب، بينما تقوم الشركات باستثمارات في البحث والتطوير. وبالنسبة لبعض قيم المعلمات، من الممكن تحقيق توازنات متعددة، لأن حوافز العمال للاستثمار في رأس المال البشري، وحوافز الشركات للاستثمار في البحث والتطوير، مترابطة. وهذا يوفر طريقة لإضفاء الطابع الرسمي على الأفكار السابقة حول احتمال وجود "فخ منخفض المهارة ومنخفض الجودة" حيث تعكس مستويات المهارة المنخفضة ومعدلات الابتكار البطيئة فشل التنسيق. وتشير النماذج إلى أن زيادة الاستثمار في التعليم أو التدريب، على المستوى الكلي، قد تؤدي إلى زيادة الإنفاق على البحث والتطوير الخاص، والعكس صحيح.⁹²

ب-نظم الابتكار الوطنية:

اكتسب مفهوم "أنظمة الابتكار" قبولا واسعا النطاق منذ منتصف ثمانينيات القرن العشرين. يشدد نهج "نظم الابتكار" على دور مختلف أنواع الجهات الفاعلة في مجال الابتكار والتفاعل بينها لفهم الديناميكيات الكامنة وراء الأداء الابتكاري والنمو والقدرة التنافسية للدول.⁹³

⁹² Veugelers Reinhilde, The contribution of academic research to innovation and growth, WWW for Europe Working paper, 2014, p(

⁹³ Veugelers, Reinhilde, The contribution of academic research to innovation and growth, WWW for Europe Working paper, 2014, p5

في هذه النماذج ، تعتبر الجامعات جهات فاعلة ذات صلة ومميزة ، تساهم في الإمكانيات الابتكارية للمجتمعات. وينطبق هذا بصفة خاصة على البحوث الأساسية، التي تتسم بمستويات عالية من عدم اليقين التكنولوجي والسوقي وطول المهل الزمنية. يميل المستثمرون من القطاع الخاص إلى الامتناع عن البحوث الأساسية، مما يترك الجامعات ومعاهد البحوث العامة في وضع فريد لإنتاج المعرفة القائمة على العلم والتي يتم تطويرها على أساسها.

وفي الوقت نفسه، تتطلب المساهمة الفعالة في قدرة نظام الابتكار ألا تخلق الجامعات أفكارا يمكن تسويقها فحسب، بل أن تكون أيضا على استعداد للمشاركة في عملية نقل الأفكار البحثية نحو النجاح التجاري. مفهوم "الجامعات الريادية"

فإلما ارتبط مصطلح أو مفهوم الابتكار بكلمة البحث العلمي، فالابتكار منبعه لا محالة من التفكير العلمي المنهجي الهادف، المدعم بأنشطة علمية أساسها البحث المتواصل و مواكبة مختلف التطورات العلمية، فالبحث العلمي لا ينحصر فقط في الأنشطة الهادفة الى زيادة ذخيرة المعرفة العلمية، بل تطبيق تلك المعارف المكتسبة على الواقع العلمي أمر أساسي أيضا، و يمكن تصنيفه الى:⁹⁴

أ-البحوث الأساسية (Basic Researchs):هي الأعمال النظرية و التجارب العلمية التي يتم تنفيذها للحصول على معارف جديدة، تستهدف بالأساس استكشاف و تفهم الظواهر و القوانين الطبيعية، و رغم أنها لا تهدف بالضرورة إلى ايجاد تقنيات جديدة أو تحسين تقنيات قائمة، إلا أنها تساهم بشكل كبير في إبداع هذه التقنيات و تهيأ الأرضية للبحوث التطبيقية أو النظرية.

ب-البحوث التطبيقية (Applied Researchs): يهدف للحصول على معارف جديدة مرتبطة بأهداف تطبيقية محددة كالأبحاث و التجارب في مجال الفيزياء النووية و الكيمياء و في الهندسة و الطب و غير ذلك من المجالات.

⁹⁴سواعدي فاطمة الزهراء; حاجي فاطمة، لبحث العلمي: المسلك الجديد نحو الابتكار دراسة حالة الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي خلال الفترة 2013-2019، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، 2020، ص 493

كما أنه يمكن إضافة نوع ثالث: بحوث الابتكار: و تدعى بالبحوث الهجومية، لأن جزءاً من النمو الاقتصادي يتوقف إلى حد كبير على القدرة على الابتكار و الاختراع و التجديد و تكون هذه البحوث عادة في مجال العلوم الهندسية و الطبية و الكيميائية...الخ.⁹⁵

⁹⁵ محمد رشيد الفيل، البحث و التطوير و الابتكار العلمي في الوطن العربي في مواجهة التحدي التكنولوجي و الهجرة المعاكسة، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان ، 2000

المحاضرة 9: المشروع الاستثماري و المؤسسة الناشئة

1-تعريف المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة:

قبل الاشارة الى تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا بد من الاشارة أنه لا يوجد تعريف موحد لها و هذا راجع الى اختلاف درجة النمو الاقتصادي و اختلاف السياسات الاقتصادية من دولة الى أخرى، و من جهة أخرى يعتمد في تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على عدة معايير منها: حجم رقم الأعمال، حجم الميزانية، حجم الأموال التي وضعت تحت تصرف المؤسسة، جم الأصول الثابتة، أو حجم تجهيزات الانتاج المستخدمة، عدد العمال، حجم حصة المؤسسة في السوق، أو وفقا للخصائص الوظيفية مثل نوع الادارة أو التخصص أو أساليب الانتاج أو اتجاهات السوق. و في هذا الصدد تشير دراسة قامت بها منظمة العمل الدولية عن المشروعات الصغيرة و المتوسطة بوجود أكثر من 25 تعريفا مختلفا في 25 بلدا أجريت عليها الدراسة، بالإضافة إلى تباين في التعريف بين المنظمات الدولية و الإقليمية،⁹⁶ و يرجع هذا الاختلاف الى عدة عوامل منها:

1-تباين مستويات النمو بين الدول: التقدم غير المتكافئ بين مختلف الاقتصاديات.

2-تباين فروع النشاط الاقتصادي: بين الصناعي و التجاري و الخدمي.

3-تباين الرؤى السياسية: رؤى واضعي الاستراتيجيات و السياسات التنموية المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1-تعريف المؤسسات الناشئة:

أصبحت المؤسسات الناشئة تلعب دورا مهما في العديد من دول العالم، و ذلك لما لها من أهمية في خلق مناصب الشغل و انشاء ثروة من جهة و تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من جهة،

⁹⁶حسين عبد المطلب الأسرج، دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في مواجهة البطالة في الدول الخليجية، ديسمبر 2013، ص 6

حيث اجتهد العديد من الباحثين و المختصين الاقتصاديين و القانونيين لاعطاء تعريف واضح للمؤسسة الناشئة يكون كافلا لازالة الغموض الذي يكتنفها، مبرزين في نفس الوقت أهم الخصائص التي تميز هذا النوع من المؤسسات مقارنة مع المؤسسات التي يشهدها عالم الأعمال، حيث يمكن الإشارة الى أنه لا يوجد تعريف متفق عليه بشأن تعريف المؤسسات الناشئة، و أن معظم الباحثين اختلفوا في تسميتها و تعريفها، لذلك معنى المؤسسة الناشئة حرفيا وكمصطلح إنجليزي الأصل هو start-up والذي يتكون من كلمتين مجزئتين إلى Start: التي تعني الانطلاق و up بمعنى النمو، وهو ما يفيد عند تركيب المعنى أن هذه المؤسسة عبارة عن مشروع صغير بدأ للحظة أو للتو وانطلق نموه، jeune entreprise novatrice dans le secteur des nouvelles technologie، بمعنى المؤسسات الشابة المبتكرة في قطاع التكنولوجيات الحديثة؛ أي أنها عبارة عن مؤسسات ذات طابع تكنولوجي.⁹⁷

كما عرفت المؤسسة الناشئة "startup" حسب القاموس الانجليزي cambridge على أنها " مشروع صغير بدأ للتو، وكلمة "startup" تتكون من جزأين "Start" و هو ما يشير إل فكرة الانطلاق و "up" "يشير لفكرة النمو القوي".⁹⁸

أما Graham Paul مؤسس حاضنة الأعمال Combinator Y فيعرف المؤسسة الناشئة في مقاله حول النمو Growth=start-up على أنها "مؤسسة مصممة للنمو بسرعة و حداثة تأسيسها لا تجعل منها مؤسسة ناشئة، كما أنه ليس شرطاً أن تعمل المؤسسات الناشئة بمجال التكنولوجيا، أو أن يتم تمويلها عن طريق رأس المال المخاطر (venture funding). الشيء الأساسي الوحيد هو النمو، كل شيء آخر نربطه مع المؤسسات الناشئة يتبع النمو".⁹⁹ و حسب Paul Graham فإن النمو الجيد يكون بين 5% و 7% أسبوعياً، و أحيانا بشكل استثنائي 10%، كما أن كون الشركة أنشأت حديثاً

⁹⁷ -LAROUSSE, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/start-up/74493> , Consulté le: 09/04/2023.

⁹⁸ <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/start-up>

⁹⁹ Want to start a start a start-up ? Get funded by Y Combinator, vu sur : <https://paulgraham.com/growth.html> le: 2/1/2024

لا يجعل منها شركة ناشئة، كما أنه ليس من الضروري أن تكون الشركة الناشئة تعمل في مجال التكنولوجيا أو تمويل من قبل مخاطر، أو يكون لها نوع من خطط الخروج، الأمر الوحيد الذي يهم هو النمو.

كذلك تعرف المؤسسات الناشئة start up بشكل عام أنها منظمة مؤقتة مصممة للبحث عن نماذج أعمال اقتصادية قابلة للتكرار و التطوير.

و يجب التنويه أنه يختلف مفهوم المؤسسة الناشئة عن مفهوم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، اذ بالرجوع الى القانون 02 /17 نجد أنه حدد في المادة الخامسة منه معايير اعتبار المؤسسة صغيرة أو متوسطة اذ حدد العمال فيها من واحد (01) الى مائتين و خمسين (250)، و رقم الأعمال السنوي أربعة (04) ملايين دينار جزائري أو لا يتجاوز رقم حصيلتها السنوي واحد مليار جزائري.

و حسب ما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 المتعلق بإنشاء اللجنة الوطنية لعلامات "الشركات الناشئة" و "المشاريع المبتكرة" و "حاضنات الأعمال" و تحديد مهامها و تشكيلتها و سيرها، و حسب ما جاء في المادة 11: تعتبر "مؤسسة ناشئة" كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري و تحترم المعايير الآتية:¹⁰⁰

- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة (8) سنوات.

- يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة.

- يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.

- أن يكون رأسمال الشركة مملوكا بنسبة 50% على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة".

¹⁰⁰ المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15/09/2020، ص 11

-يجب أن تكون امكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية.

-يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

كما أن تعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في حد ذاته لا يختلف عن تعريف المؤسسة الناشئة اذ نص المشرع في بداية المادة 5 من القانون 20/17 أنه مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة انتاج السلع و/أو الخدمات و هو نفس التعريف المعتمد في المادة 11 من المرسوم التنفيذي 20-254 مع اضافة عبارة نموذج أعمال أو فكرة مبتكرة، و ما يؤخذ على المشرع الجزائري في تحديد نصه على معيار عدم تجاوز مدة ثمانية سنوات بالنسبة للمؤسسة الناشئة هو عدم الفصل في مدة احتساب المدة.¹⁰¹

2- خصائص المؤسسات الناشئة :

للمؤسسات الناشئة مجموعة من الخصائص التي تفردها بها وتميزها عن الأنواع الأخرى من المؤسسات، والتي وردت في مختلف التعريفات:¹⁰²

مؤسسة حديثة التكوين، شابة ومؤقتة: معظم المؤسسات الناشئة نجدها في السوق التجريبية بحيث من المعروف أنها تبدأ كأفكار مفترضة من قبل صاحب المشروع، أي من عملية التفكير الذي يؤدي إلى الخروج للعمل (قبل أن تسجل قانونيا) وبالتالي هي شابة وتكون لفترة معينة ثم تنتقل للتخرج-scale “
“UP لتصبح مؤسسة كبيرة أو تتعرض للفشل وتنتقل إلى فرصة أخرى.

الابتكار: من مميزات المؤسسات الناشئة القدرة على الابداع والابتكار والتطوير الدائم بحيث تكون لها القدرة على خلق منتج جديد أو تطوير منتج قدير بواصفات جديدة ، بخدمة جديدة، و طريقة توريد جديدة وما الى ذلك

القدرة العالية على النمو والتطور: أكثر صفة تشارك بها المؤسسات الناشئة هي القدرة على النمو واكتساح الأسواق وتحقيق إيرادات سريعة وكبيرة جدا مقارنة بتكاليف التأسيس والعمل وهي ما يشجع أصحاب الأموال على تمويلها، فهي مؤسسات تتطور سريعا ولها القدرة على توليد أرباح كبيرة جدا.

¹⁰¹ عبد الحميد لمين و سامية حساين، تدابير دعم المؤسسات الناشئة و الابتكار في الجزائر، مجلة البحوث في العقود و قانون الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2020، ص 9

¹⁰² حسين يوسف، صديقي اسماعيل، دراسو ميدانية لواقع انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، ص 71

الخطر : وهي العمل في ظل ظروف عدم التأكد الشديد لأنها تركز على الابتكار في سوق غير موجود و ان وجد فهو غير مشبع وبالتالي صعوبة القيام بأبحاث السوق نظرا لقلّة المعلومات اذا تجد المؤسسات الناشئة نفسها تعمل في المجهول.

التنوع السوقي: إن المؤسسات الناشئة فقد تألقت في مجال التقنية والتكنولوجيا فقد اتجهت نحو الأسواق الرقمية أما بانتشارها فهي حاليا تخترق أسواق تقليدية مثل الفلاحة والصناعة والتعليم وغيرهم.

المجموعة: يقوم المقاول بتكوين فريق بهدف تخصيص الإمكانيات كل حسب مهارته في مجاله خاصة أن أغلب أصحاب المؤسسات الناشئة شباب جامعي أو خريج جامعات عادة ما تكون خبرته قليلة حيث يعملون على تحقيق التكامل بين أعضاء الفريق لإنجاح الفكرة وإطلاق مؤسستهم.

التركيز على منتج/ خدمة واحدة: في هذه الحالة يتم تركيز المقاول على الفكرة المبتكرة ويطورها حتى لا يتشتت ذهنهم، من أجل الوصول للمطلوب كون التعامل مع الابتكار حساس ويتطلب الكثير من الجهد

رؤوس الاموال والمستثمرون: عادة ما يبدأ المقاول بالاعتماد على التمويل الذاتي أو من طرف الأصدقاء والعائلة لكن كل مؤسسة ناشئة تقوم في اقتصاد المعرفة نجدها تتجه نحو نوعين من المستثمرين خاصة: أصحاب رأس المال المخاطر وملائكة الأعمال “Angel business” حيث يوفر لهم رؤوس أموال التي تسمح لها بالنمو والتطور.

3- خطوات تأسيس مؤسسة ناشئة:

فما هي الخطوات في دورة حياة الشركات الناشئة؟

تطوير الفكرة:

يجب أن نقوم بعمل نوع من النموذج الأولي أو التجربة أو برهان الفكرة كخطوة أولى لتأسيس عمل أو شركة معينة، وذلك من أجل اختبار السوق، كما نقوم بعمل الحد الأدنى من المنتج لاختباره في السوق، إذا المطلوب هو تقييم الفكرة التي جاءت ونقوم بعملية تطوير لها.

تصميم نموذج للعمل:

وهو مخطط المشروع، حيث لا يمكن لأي رائد أعمال أن يتقدم في عمله دون وجود خطة جيدة للعمل، مع التفكير في مستقبل الشركة، إذ ممكن أن يتغير هذا المستقبل، لكن على الأقل، يجب أن يكون لدى كل رائد أعمال خطة يبدأ فيها.

إطلاق المشروع:

وهي مرحلة هامة من دورة حياة الشركات الناشئة، حيث إن عملية إطلاق الشركة تحتاج إلى الكثير من الأمور التي يجب عملها، سواء أمور قانونية متعلقة بتسجيل الشركة أو شراكات نريد أن نقوم بها، أو نوعية الخدمات اللوجستية وبداياتها،

بناء الشركة:

وهي الخطوة التي تهتم في بناء العمليات الإدارية في الشركة، بالإضافة إلى زيادة عدد العملاء، والزيادة من حجم فريق العمل الموظفين، ولكن هذه الخطوة تحتاج إلى التفكير في زيادة تمويل الشركة، وكم حجم هذا التمويل؟ والزمن المناسب لزيادة التمويل وكيفية إنفاقه ومن أين مصدر هذا التمويل؟ وهي أسئلة هامة في خطوات بناء الشركة.

نضوج الشركة:

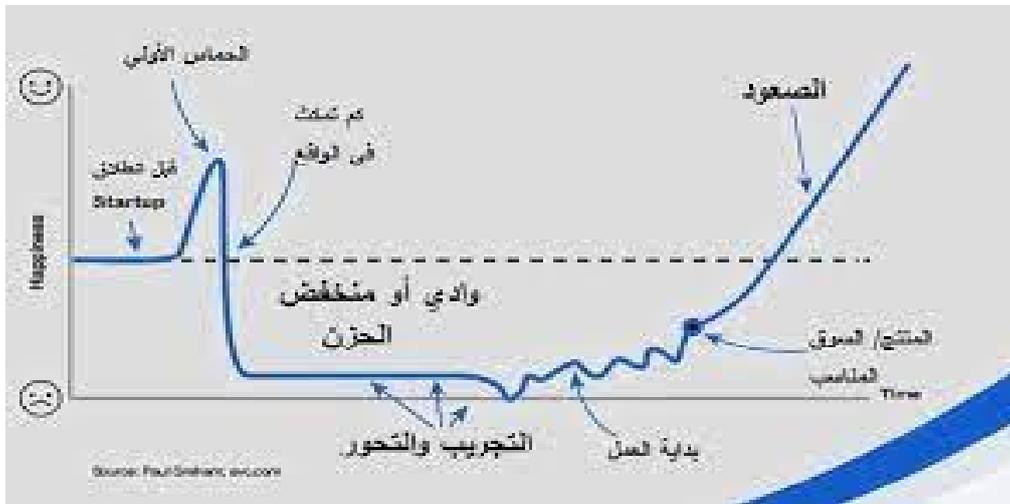
بعد قياس حجم التمويل ومصدره والمخاطر المترتبة عليها تكون الشركة قد وصلت إلى مرحلة النضوج والنمو، وفي هذه المرحلة تحتاج الشركة إلى إدارة محترفة، التي تتلخص في كيفية جلب الإداريين الذين يملكون القدرة على إدارة الشركة والمحافظة على ربحيتها والمحافظة على معدل النمو.

تلك كانت دورة حياة الشركات الناشئة، من البداية عندما كانت فكرة لغاية نمو هذه الفكرة ومرورها بمراحل مختلفة، وعلى كل رائد أعمال أن يمتلك الرؤية التي من خلالها سوف يتمكن من تحديد المكان التي ستصل إليها فكرته، فالرؤية من الأمور التي تساعد على منح الدافع للاستمرار والنمو في الشركة.

4- دورة حياة المؤسسات الناشئة:

أن ما يميز المؤسسات الناشئة Startup هو النمو المستمر، إلا أن الواقع غير ذلك، فهذه المؤسسات غالباً ما تتعثّر وتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة، و يمكن ابراز ذلك من خلال المنحنى التالي و المصمم من قبل Paul Graham

الشكل 5: دورة حياة المؤسسات الناشئة



Source : Paul Graham, startup happiness curve, <http://t.co/P1FDc1MCUB> <==Good graphic

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن المؤسسات الناشئة تمر بمراحل هي: ¹⁰³

المرحلة الأولى: و تبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة، حيث يقوم شخص ما، أو مجموعة من الأفراد بطرح نموذج أولي لفكرة ابداعية أو جديدة أو حتى مجنونة، و خلال هذه المرحلة يتم التعمق في البحث، و دراسة الفكرة جيدا و دراسة السوق و السلوك وأنواق المستهلك المستهدف للتأكد من امكانية تنفيذها على أرض الواقع و تطويرها و استمرارها في المستقبل، و البحث عن من يمولها، و عادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي، مع امكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية.

¹⁰³بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم و تنمية المؤسسات الناشئة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع ، العدد 2، 2018، ص422

المرحلة الثانية: مرحلة الانطلاق: في هذه المرحلة يتم اطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، و ربما أصعب شيء يمكن أن يواجه المقاول في هذه المرحلة هو أن يجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع و يمولها ماديا، و عادة ما يلجأ رائد الأعمال في هذه المرحلة الى ما يعرف ب (FFF(Friends, Family, Fools)، فغالبا ما يكون الأصدقاء و العائلة هم المصدر الأول الذي يلجأ اليهم المقاول للحصول على التمويل، حيث تكون درجة المخاطرة عالية في هذه المرحلة، كما يكون المنتج بحاجة كبيرة الى الترويج، كما يكون سعره مرتفع.

المرحلة الثالثة: مرحلة مبكرة من الاقلاع و النمو: يبلغ فيها المنتج الذروة و يكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض و يبلغ المنتج ذروته في هاته المرحلة يمكن أن يتوسع النشاط الى خارج مبتكره الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج و يبدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحنى نحو التراجع.

المرحلة الرابعة: الانزلاق في الوادي: بالرغم من استمرار المغامرين (رأس المال المغامر) بتمويل المشروع الا أنه يستمر في التراجع حتى يصل الى مرحلة يمكن تسميتها وادي الحزن أو وادي الموت، و هو ما يؤدي الى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك خاصة و أن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة.

المرحلة الخامسة: تسلق المنحدر: يستمر رائد الأعمال في هذه المرحلة بادخال تعديلات على منتج و اطلاق اصدارات محسنة، لتبدأ الشركة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة و اكتساب الخبرة لفريق العمل، و يتم اطلاق الجيل الثاني من المنتج و ضبط سعره، و تسويقه على نطاق أوسع.

المرحلة السادسة: مرحلة النمو المرتفع: في هاته المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي و يخرج من مرلة التجربة و الاختبار، و طره في السوق المناسبة، و تبدأ الشركة الناشئة في النمو المستمر و يأخذ المنحنى بالارتفاع ، لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم و تحقيق الأرباح الضخمة.

المحاضرة 10: مرافقة و دعم المشاريع الاستثمارية و الريادية

لقد أثبتت التجارب العالمية مدى أهمية و دور آليات الدعم و المرافقة في نجاح المقاوله الناشئة و ترفيتها و ذلك من خلال تذليل المشاكل و الصعوبات التي تعترضها عملية الانشاء و خاصة في أول مراحلها.

1-تعريف المرافقة:

المرافقة هي اجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة، تهدف الى دعم منشئ المؤسسات في الفهم و التحكم في اجراءات الانشاء، و كذلك التحكم في المشروع و القرارات المرتبطة به.

و تعرف المرافقة أيضا: "بأنها عملية ديناميكية لتنمية و تطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الانشاء و بداية النشاط حتى تتمكن من البقاء و النمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط Start-up period، و ذلك من خلال العديد من المساعدات المالية و الفنية و غيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة.

كذلك (maela2002) يقول أن "النصح"، "الرعاية"، "الاستشارة"، و "التعليم" كلها مصطلحات تصب في اطار الفعل رافق.

كما يعرفها André LETOWSKI بأنها: " محاولة لتجنيد الهياكل و الاتصالات و الوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تواجه المؤسسة، و محاولة تكييفها مع ثقافة و شخصية المقاول.¹⁰⁴

و بالتالي فالمرافقة هي أسلوب لتفعيل الأجهزة و الهياكل من أجل استقبال أصحاب المشاريع و تقديم النصائح و الاقتراحات لهم و توجيههم حول طريقة انشاء و تنظيم مشاريعهم، بالإضافة الى تقديم خدمات تتناسب مع شخصية و قدرات كل فرد كهيكله المشروع قبل تقديمه لمجلس الموافقة و كفالتة، وصولا الى تكوينهم و متابعتهم ماليا، محاسبيا و اداريا، حتى يتمكن أصحاب هذه المشاريع من تخفيف الصعوبات التي قد تواجههم

¹⁰⁴ Michel De SAHB et Benoit GRANGER, « L'analyse documentaire des données disponibles sur la création d'entreprise accompagnée et les besoins des créateurs », regards sur les PME, agence de la PME, N° 02, 2002, p 43.

2- أهمية و أهداف المرافقة في إنشاء المؤسسات الصغيرة:

قبل التطرق الى الأهداف التي جاءت من أجلها المرافقة، هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل المؤسسات الصغيرة في حاجة الى مرافقة خاصة خلال المرحلة الأولى من انشائها، و لعل من أهم هذه الأسباب هي تعقد مسيرة المؤسسة التي تنتج من عدة جوانب، تتمثل أهمها في ما يلي:

1-التعقد الفني: لا يمتلك أي مشروع في بداية انشاءه الكثير من الخبرة و الكفاءة التسييرية الكافية، و بالتالي على منشئ المشروع الجديد التكم في عنصرين أساسيين هما: المعرفة الفنية الجيدة بالمشروع، و الروح المقاولانية العالية، حيث أن هذه الأخيرة تتطلب مجموعة من المعارف الاضافية في الادارة و التسيير، المناسبة، القانون، الجباية، الاستراتيجية...الخ

فالمرافقة تهدف الى ما يسمى بتقوية "رأس مال الكفاءات" (capital cométences) لمنشئ المؤسسة، عن طريق تحويل المعارف، التكوين الفردي و الجماعي...، و سوف نعرض بالتفصيل أسباب التعقيدات الفنية في الآتي

2-تعقد المحيط الخارجي: تتميز البيئة الخارجية عادة بالتغير و عدم الثبات، و بالكثير من التعقيدات، و هذا يتطلب القيام بجهد اضافي للتنبؤ بالتغيرات البيئية بهدف الاستعداد للظروف الطارئة و تصحيح الأوضاع قبل تفاقم المشاكل، و تأتي المرافقة في هذا الاطار بأدوات و طرق علمية تهدف الى ضبط هذا التعقيد و توضيح الخيارات الممكنة للمقاول (عن طريق دراسة السوق، نصائح استراتيجية...)

3-التعقد الاداري: غالبا ما يواجه المقاولون صعوبات ادارية خلال تنفيذ اجراءات انشاء المشروع، و المتعلقة بمختلف معاملات تسجيل المشروع و كذا المعاملات المتعلقة بمصالح الضرائب و التأمينات و مصالح العمل و الضمان الاجتماعي و غيرها، و هو يمثل ثقل كبير على المقاولين، مما ينتج عن ذلك تأخير كبير في اجراءات الانشاء القانوني للمؤسسة و انطلاق النشاط، و هو ما يؤدي أحيانا الى التخلي عن انجاز المشاريع.

4- هشاشة و ضعف المؤسسات حديثة النشأة: هناك مجموعة من المشاكل الفنية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة عامة، خاصة في مراحل نشأتها الأول، و التي تعقد بشكل كبير عملية نموها، و سوف نركز هنا على أهم هذه المشاكل:

- معدلات الفشل العالية: فالدراسات التي أجريت على المؤسسات الصغيرة في الدول المتقدمة تبين بأن 50% من كل 1000 مؤسسة صغيرة لا تبقى لأكثر من سنة و نصف (18 شهرا)، و أن 20% منها فقط تبقى لأكثر من 10 سنوات.
- الضعف المالي: السمة السلبية الثانية للمؤسسات الصغيرة، هي الضعف المالي الناتج عن محدودية حجم الانتاج، و تتمثل أسباب هذا الضعف في ارتفاع التكاليف الادارية و تكاليف التمويل و الانتاج و صعوبة تكوين احتياطات مالية للنمو بالاضافة الى عدم القدرة على امتصاص آثار المخاطر المالية و التردد و التوسع المالي و كذلك حاجة استخدام الأرباح للاستخدام الشخصي، مع محدودية الأرباح التي تحققها المؤسسات الصغيرة و تأثير الضرائب على المبالغ المتبقية.
- الضعف القانوني و السياسي للمؤسسات الصغيرة: الكثير من الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة، هي ناتجة عن سياسات و قوانين لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصية هذه المؤسسات، بالاضافة الى ذلك فهذه المؤسسات غير قادرة على تغيير هذا الوضع، حيث أنها تشكو من ضعف القدرة على التأثير في التشريعات: قوانين الضرائب مثلا و ضعف القدرة على معرفة الاعتداءات، و كذا ضعف القدرة على انتزاع الحقوق و الضعف السياسي يسبب غياب نقابات و جمعيات مهنية خاصة بالمشاريع الصغيرة.

كل هذه التعقيدات المذكورة شجعت ظهور ما يسمى بهيئات دعم و مرافقة المؤسسات الصغيرة، التي تهدف بالأساس الى القضاء على هذه التعقيدات، و حل المشاكل الأخرى التي قد تواجهها المؤسسات الصغيرة.

3- أشكال المرافقة:

تأخذ المرافقة أشكالاً متعددة حسب مصدرها و طبيعتها و مستويات تدخلها و القطاع التي تهتم به، حيث يمكن حصر أهم الفاعلين في مجال المرافقة:

3-1 حاضنات و مشاتل الأعمال:

ظهرت الحاجة الى إنشاء الحاضنات و التي تعتبر احدى أهم وسائل الدعم و المساندة لتنمية و رعاية المنشآت الصغيرة و المتوسطة حيث أن الحاضنات مكان لاستقبال و مرافقة أصحاب المشاريع الجديدة، الذين يفتقرون الى المقومات المادية و الادارية و لكن لديهم أفكار و اختراعات واعدة يمكن أن تتحول الى منتجات و خدمات و مؤسسات ناجحة، و ذلك من خلال منحها لكل أوجه الدعم في مجال التكوين، الاستشارة، التسيير و التمويل لمدة تستمر حتى ثلاث سنوات، اضافة الى تقديم المرافقة و المساعدة في مجال التنظيمي و الادارة خاصة في مرحلة الإنشاء و النمو، الاعلام و التكوين في مجال انشاء المؤسسات لحاملي المشاريع الفعليين و المحتملين مع تقديم

3-1-1 التجربة الجزائرية في مجال حاضنات المؤسسات:

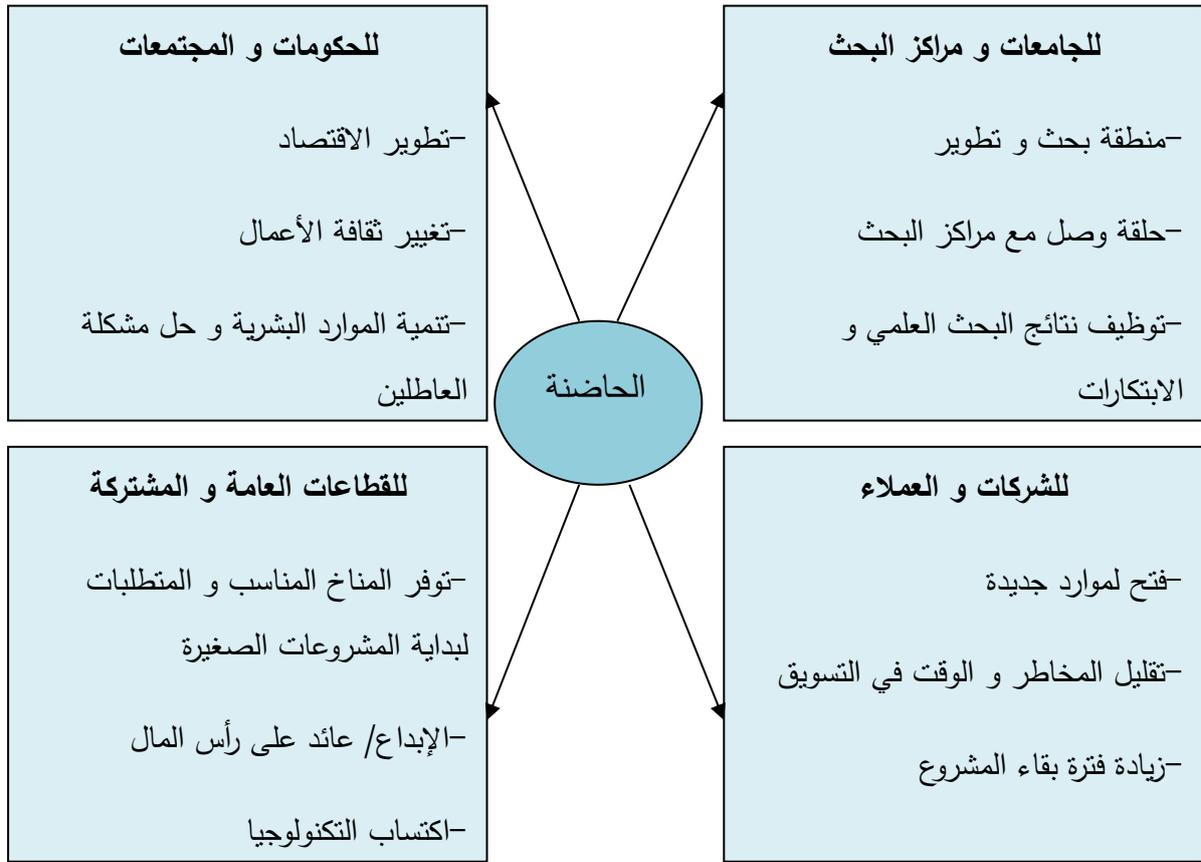
إن الهيئة الرئيسية في احتضان المؤسسات في الجزائر ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والصناعة التقليدية، ونظرا للنجاح الذي حققته حاضنات الأعمال في الكثير من الدول سواء المتقدمة أو النامية، فقد اعتمدت الجزائر هذه المنظومة بشكل خاص منذ سنة 2003، حيث تم إنشاء هئتين في هذا السياق هما مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حيث وضعت الوزارة الوصية الإطار القانوني والتشريعي والتنظيمي الذي يسمح بإنشاء مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات. وقد تمثل هذا الإطار القانوني في المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 يناير 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، والرسوم التنفيذية رقم 03-79 المؤرخ في 25 فبراير 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمراكز التسهيل.

3-1-2 أهمية الحاضنات:

تأخذ حاضنات الأعمال أهميتها من المكانة التي تحتلها كهمزة وصل و ربط بين مختلف الفاعلين في النظام البيئي للمقاولاتية لاسيما الجامعات و مراكز البحث، السلطات العمومية، المؤسسات الاقتصادية و الاقتصاد العام يمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:¹⁰⁵

الشكل 6: أهمية حاضنات الأعمال



3-2 مشاتل المؤسسات:

هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتخذ المشاتل الأهداف التالية:

¹⁰⁵ يوسف مجيد ياسين، دلشاد طه ميرو و شيرزاد طه ميرو، دور حاضنات الأعمال في تحقيق أبعاد التميز المنظمي، مجلة جامعة دهوك، المجلد 23، العدد 2، 2020، ص 382

- المحتضنة: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
- ورشة الربط: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمتوسطة.
- نزل المؤسسات: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.
- 3-2-1 أهداف ومهام مشاتل المؤسسات:** لقد حددت مجموعة من المهام والأهداف المنوطة من خلال مشاتل المؤسسات على النحو التالي:
- الأهداف: تتمثل فيما يلي:
- تطوير التعاون مع محيط المؤسسة.
- المشاركة في الحركة الإقتصادية.
- تقديم الدعم لمؤسسي المشاريع الجديدة.
- ضمان ديمومة للمؤسسات المرافقة.
- مهام مشاتل المؤسسات: تؤدي مشاتل المؤسسات مجموعة من المهام يمكن إيجازها فيما يلي:
- استقبال واحتضان ومرافقة المشاريع الحديثة النشأة لمدة معينة وكذا الأ أصحاب المشاريع.
- فحص مخططات الأعمال للمستأجرين المحتملين الحاملين للمشاريع داخل المشتلة.
- دراسة كل أشكال المساعدة والمتابعة.
- إعداد مخطط توجيه لمختلف قطاعات النشاطات التي تحتضنها المشتلة.
- دراسة واقتراح وسائل أدوات ترقية المؤسسات الجديدة وإقامتها.
- وضع الأدوات والتجهيزات المكتبية والإعلامية اللازمة تحت تصرف المؤسسات المحتضنة.
- إعداد برنامج العمل.
- 3-2-2 الخدمات التي تقدمها مشاتل المؤسسات:** بالإضافة إلى المواقع والمحلات التي تقوم المشاتل بتأجيرها إلى أصحاب المشاريع المحتضنة يمكن أن تقدم الخدمات التالية:
- توفير التجهيزات المكتبية وأجهزة الإعلام الآلي.

-توفير التكنولوجيات الحديثة الأكثر تقدماً كلما أمكن ذلك.

- توفير خدمات استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس.

-توفير خدمات الكهرباء، الغاز والماء.

-تقديم الاستشارات القانونية والمحاسبية والمالية لأصحاب المشاريع.

-تقديم خدمات التدريب في مجال تقنيات الإدارة والتسيير أثناء مرحلة النضج.

ويتم تمويلها من خلال مساهمات الدولة، وكذلك عائدات الإيجار والأتاوى المدفوعة من قبل المؤسسات المحتضنة.

3-3 مراكز التسهيل: وضعت مراكز التسهيل بالتوازي مع مشاتل المؤسسات كأجهزة للمرافقة، وهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري مالي، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهدف إلى تسهيل إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد حددت مهامها وأهدافها كما يلي:

3-3-1 أهداف مراكز التسهيل: تهدف مراكز التسهيل إلى:

-وضع شباك يتكيف مع احتياجات منشئي المؤسسات والمقاولين.

-ضمان تسيير الملفات التي تختص بمساعدات الصناديق المنشأة لدى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار.

-تشجيع وتطوير التكنولوجيات الجديدة لدى أصحاب المشاريع والمقاولين.

- تطوير ثقافة المقاولاتية.

-الحث على تثمين البحث عن طريق توفير جو للتبادل بين حاملي المشاريع ومراكز البحث وشركات الاستشارة ومؤسسات التكوين، والأقطاب التكنولوجية، الصناعية والمالية.

-تشجيع تطوير النسيج الإقتصادي المحلي،

- ترقية تعميم المهارة وتشجيعها.

-تثمين الكفاءات البشرية وعقلنة استعمال الموارد المالية.

- مساعدة المؤسسات الصغيرة ودعمها.

- مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي.

3-3-2 مهام مركز التسهيل:

-دراسة الملفات التي يقدمها حاملو المشاريع أو المقاولون والإشراف على متابعتها.

-مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة تأسيس الإجراءات الإدارية.

-تجسيد اهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية وذلك بتوجيههم حسب مساهم المهني.

-مرافقة أصحاب المشاريع والمقاولين في ميداني التكوين والتسيير.

-تقديم خدمات في مجال الاستشارة في وظائف التسيير والتسويق و استهداف الأسواق وتسيير الموارد

البشرية وكل الأشكال الأخرى المحددة في سياسة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-دعم وتطوير القدرة التنافسية.

- المساعدة على نشر التكنولوجيات الجديدة.

3-3-3 خدمات مراكز التسهيل: يتدخل مركز التسهيل من أجل حاملي المشاريع والأفكار عن طريق:

- الإستقبال والتوجيه.

- الإعلام.

-التكوين في:

_كيفية إنشاء وتسيير المؤسسة.

_كيفية إعداد مخطط الأعمال.

_التسويق.

_المحاسبة والمالية.

-المرافقة في:

_تخطي العراقيل التي تواجه حاملي المشاريع في مرحلة الإجراءات الإداري.

_مرافقة في عملية تكوين وتأهيل المؤسسة.

_مرافقة في تقديم الملف المالي.

_مرافقة في مرحلة انطلاق النشاط والتسويق.

وتهتم مراكز التسهيل بنوعين من المستثمرين هما:

-**الصنف الأول:** يكون فيه المستثمر صاحب فكرة ولا يمكن رأس المال أي "الإنشاء من العدم"، أو يملك أموالاً ويحتاج لمن يوجهه ويرافقه في تجسيد فكرته على شكل مشروع.

-**الصنف الثاني:** يكون فيه المقاول صاحب المؤسسة ويبحث عن معرفة وإرشادات في التكنولوجيات الجديدة أو كيفية تطوير وسائل الإنتاج أو المنتج عن طريق تدعيم مادي على شكل إتفاقيات مع مراكز البحث والمخابر.

4- آليات و أجهزة دعم المشاريع و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

لقد قامت الجزائر وسعيًا منها التشجيع لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما بعد توجيهها لاقتصاد السوق، إلى إنشاء مجموعة من الأجهزة تتولى مرافقة الأفراد حاملي الأفكار لإنشاء مشاريعهم وتوجيههم لضمان نجاحهم، ومن أهم هذه الأجهزة نذكر مايلي:¹⁰⁶

4-1 الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ: تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-296 ن المؤرخ في 08 سبتمبر 1996. وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتقع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مكلفة بتشجيع ودعم المرافقة على إنشاء المؤسسات. هذا الجهاز موجه للشباب العاطل الباحث عن العمل والبالغ من العمر (19-35) والحامل لأفكار مشاريع تمكنهم من خلق مؤسسات، وتدعم الوكالة وتضمن المرافقة التي تشمل مراحل خلق المؤسسة وتوسيعها، وتنهى بالمشاريع التي تفوق تكلفتها الإجمالية 10 ملايين دينار جزائري، و (في حالة تراوح سن الشاب بين 35 و 540 سنة يجب إدخال شريك عمره أقل من 35 سنة). وأن يكون ذو خبرة مهنية.

¹⁰⁶ بلمغني نجا، عتيق عائشة، أجهزة الدعم و المرافقة و دورها في إنشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المقريري للدراسات الاقتصادية و المالية، المجلد 7، العدد 1، 2023، ص

4-1-1 دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في المرافقة: يضمن الجهاز عملية المرافقة والتي تبدأ من مراحل خلق المؤسسة وتوسيعها، ويعني الجهاز بالمشاريع التي لا تفوق تكلفتها الإجمالية 10 ملايين دينار، وقد أنشئت الهيئة أساساً لإجراءات الدعم التالية:

- **المساعدات المالية:** وتتمثل في:

-القرض على شكل هبة من 28 إلى 29 % من التكلفة الإجمالية للمشروع.

-التخفيض في الضرائب البنكية.

-**المساعدات في الحصول على التمويل:** يمول البنك (70 % من التكلفة الإجمالية للمشروع) من خلال إجراء مبسط من لجنة الإنتقاء والتصديق وتمويل المشاريع والضمان على صندوق الضمان المشترك.

تقدم الهيئة صيغتين في التمويل:

-**مختلطة:** المساهمة الشخصية زائد تمويل الوكالة.

-**التمويل الثلاثي:** المساهمة الشخصية وتمويل الوكالة بالإضافة إلى تمويل البنك حسب الصيغ التالية:

-المساهمة الشخصية: 1-2 % من التكلفة الإجمالية للمشروع.

_الوكالة من 28 إلى 29 % من التكلفة الإجمالية للمشروع.

_البنك 70 % من التكلفة الإجمالية للمشروع.

-**المزايا الضريبية:** (إعفاءات ضريبة القيمة المضافة، تخفيض التعريفات الجمركية قيد الإنشاء والإعفاء الضريبي أثناء مرحلة الإستغلال) للمؤسسات أثناء تركيب المشروع وبعد خلق المؤسسة.

وهناك مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها صاحب الفكرة من أجل الحصول على دعم حتى يتمكن من إنشاء مشروعة انظر الملحق 01.

4-1-2 المزايا التي تمنحها الوكالة: ويستفيد طالبي التمويل في إطار الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب مما يلي:

-تخفيض حصة المساهمة الشخصية في تمويل الإستثمار إلى 1% من مبلغ الإستثمار عندما لا يتجاوز 5 مليون دينار، و 2% من مبلغ الإستثمار عندما لا يتجاوز 10 مليون دينار.

-توسيع الحد الأقصى لمستوى أسعار الفائدة على القروض البنكية (80% في الشمال 95% في الهضاب العليا والجنوب) إلى الأنشطة الخاصة بالبناء، الأشغال العمومية والصناعة التحويلية.

-تمديد فترة السماح إلى سنة واحدة بالنسبة للفوائد المؤجلة وثلاث سنوات بالنسبة لأصل القرض الرئيسي (أي لمدة 8 سنوات بالنسبة للبنك و 5 سنوات للوكالة).

-منح قرض إضافي، إذا لزم الأمر، بدون فائدة بمبلغ 500.000 دج موجه لاستئجار المباني المستخدمة للنشاط، أو لإقتناء ورشة سيارات مجهزة (ميكانيك على سبيل المثال، السباكين والكهربائيين ...) عندما يتعلق الأمر مهنية لخريجي التكوين المهني.

- منح قرض إضافي، إذا لزم الأمر، بدون فائدة بمبلغ 1.000.000 دج موجه لاستئجار محل جماعي للأطباء والمحامين و المهندسين المعماريين مع حد أدنى من إثنين (02) من خريجي الجامعات.

-لإدخال مدة ثلاث سنوات، تتطور خلالها المؤسسة الصغيرة تدريجيا في إطار تسديد الضرائب إلى غاية نهاية فترة الإعفاء. تخصيص حصة من العقود العمومية المحلية للشركات المنشئة في إطار برنامج وكالة دعم تشغيل الشباب في الجزائر أونساج ANSEJ.

4-2 الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر **ANGEM**: ظهر القرض المصغر لأول مرة في الجزائر سنة 1999 ، حيث سمح آنذاك بإنشاء أكثر من 15000 نشاط في مختلف القطاعات، إلا أنه لم يعرف في صيغته السابقة النجاح الذي كانت تتوخاه السلطات الجزائرية منه بسبب ضعف عملية المرافقة أثناء مراحل نضج المشاريع ومتابعة إنجازها، وتم إنشاء هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 في 22 جانفي 2004 ، و تم تعريفها على أنها هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تتمثل أهم مهامها فيمايلي:¹⁰⁷

- تدعم المستفيدين و تقدم لهم الاستشارة و ترافقهم في تنفيذ أنشطتهم.
- تمنح القروض بدون مكافأة.
- تضمن متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة و مساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات و الهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.

¹⁰⁷ بوردرة فاطمة، فعالية الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية في بعث الروح في المؤسسات المتعثرة في الجزائر، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية و المالية، المجلد 6 (1)، ص 115

• وتمتلك الوكالة هيئة تحت اسم "صندوق الضمان للقروض"، مهمته ضمان القروض التي تمنحها البنوك والمؤسسات المالية المنخرطة فيه لفائدة المقاولين الذين تلقوا لإشعارات بإعانات الوكالة، وتقوم الوكالة الوطنية لتسيير القروض الصغيرة بتطوير (القرض المصغر)، رامية إلى تنمية القدرات الفردية للأشخاص الراغبين الأخذ على عاتقهم خلق نشاطاتهم الخاصة.

هذا الجهاز موجه لدعم كل مواطن يبلغ من العمر أكثر من الماكثات في البيت، يهدف هذا الجهاز إلى الإدماج الإقتصادي والاجتماعي عن طريق خلق نشاطات لإنتاج سلع وخدمات، وتوجه بقروض الوكالة إلى القطاعات (الصناعة، الفلاحة، الصناعات التقليدية، المباني والأشغال العمومية والنشاطات التجارية الصغيرة).¹⁰⁸

القرض المصغر هو إقراض يسمح بشراء تجهيز صغير ومواد أولية لبدء نشاط أو حرفة ما، حيث تشرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في إطار القرض المصغر على تسيير صيغتين للتمويل انطلاقا من سلفة صغيرة لتأمين لقمة العيش(سلفة بدون فوائد تمنحها الوكالة والتي لا تتجاوز 100.000دج)والتي تستدعي تركيبا ماليا مع إحدى البنوك الشريكة.

وتتمثل البنوك الشريكة في بنك الجزائر الخارجي CPA، بنك التنمية المحلية BDL، البنك الوطني الجزائري BNA، بنك الفلاحة والتنمية الفلاحية BADR .

4-2-1 شروط الإستفادة من القرض: تختلف شروط الاستفادة باختلاف قيمة القرض وطريقة التمويل، ولكن عموما يمكن تلخيص هذه الشروط فيما يلي:

-أن يكون سن 18 عاما فما فوق.

-أن يكون الطالب دخل او دخل ضعيف، مستقر او غير مستقر .

-أن يملك طالب القرض إقامة مستقرة.

-أن يكون ذو تأهيل علمي تثبته شهادة أو شهادة معادلة أو إثبات قدرة التحكم في التخصص الذي يرغب إنشاء نشاط فيه.

-أن لا يكون الشخص قد إستفاد من مساعدة اخرى لإنجاز مشروع ما.

¹⁰⁸ بودة فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص115

_ للإقتناء المواد الأولية يجب المساهمة بنسبة 10 بالمائة من التكلفة الإجمالية التي لا يجب أن تتعدى 30 ألف دينار .

- دفع الإشتراكات لصندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة والقروض البنكية.

- الإلتزام بتسديد القروض والفوائد للبنك والقروض إلى الوكالة الوطنية للقروض المصغر حسب الآجال المحددة.

4-2-2 دور وكالة تسيير القرض المصغر في المرافقة: إن الوكالة ممثلة على المستوى المحلي من خلال 49 وكالة ولائية موزعة عبر كافة أرجاء الوطن منها وكالتين (02) بالجزائر العاصمة كما أن هذه الشبكة مدعمة بخلايا مرافقة متواجدة على مستوى الدوائر، اما الفوائد والمساعدات الممنوحة للمستفيدين من القرض المصغر هي:¹⁰⁹

- تضمن الوكالة الدعم والنصح والمساعدة التقنية فضلا عن مرافقة مجانية للمقاولين أثناء تنفيذ أنشطتهم.

- تمنح قرض بنكي بدون فوائد.

- يمكن منح سلفة بدون فوائدها 29% من الكلفة الإجمالية في نمط تمويل الثلاثي.

- تمنح الوكالة سلفة بدون فوائد لشراء المواد الأولية مقدرة ب 100% من الكلفة الإجمالية للمشروع والتي لا يمكن أن تفوق مئة ألف دينار جزائري 250000 دج على مستوى ولايات الجنوب.

- تمنح فترة سماح تقدر بثلاثة سنوات لتسديد القرض البنكي.

4-3 الوكالة الوطنية لدعم الإستثمار ANDI : هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي، أنشأت بموجب القانون رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 ، مهمتها الرئيسية هي تطوير ومتابعة الإستثمارات وهذا بتسهيل الإجراءات الإدارية المتعلقة ببعث مشاريع خلق المؤسسات من خلال الشباك العملياتي الوحيد، تم إنشائه في إطار إصلاحات الجيل الأول التي بدأت في الجزائر في 1990، شهدت الوكالة المسؤولة عن الاستثمار عدة تغيرات كانت ترمز إلى التكيف مع التغيرات في الحالة الإقتصادية والإجتماعية للبلد، فكانت في البداية من 1993-2001 تسمى بوكالة الترقية ودعم ومتابعة الإستثمار.-2001 وبعد ذلك الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار في شكل شبك

¹⁰⁹ بوردرة فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 116

وحيد غير ممرکز عبر 48 ولاية على مستوى الوطن، كلفت هطذه الهيئة الحكومية بمهمة تسهيل وترقية ومرافقة الاستثمار، وتأخذ الأشكال التالية:¹¹⁰

- إنشاء مؤسسات جديدة.

- إعادة تأهيل المؤسسات.

- تنمية وتوسيع الطاقات الإنتاجية.

- المساهمة في الرأسمال الشركات.

- المساهمة الجزئية أو الكلية في حوصصة بعض المؤسسات العمومية.

4-3-1 مهام الوكالة: تتمثل أهم المهام الموكلة لهذه الوكالة فيما يلي:¹¹¹

- إعلام ومساعدة المستثمرين في إطار انجاز مشاريعهم.

- تسهيل ممارسة الأعمال من خلال تسهيل إتمام الإجراءات التأسيسية للمؤسسات وإنجاز المشاريع بواسطة خدمات الشبائيك الوحيدة اللامركزية

- تساهم في تنفيذ سياسات واستراتيجيات التطوير بالتعاون مع القطاعات الإقتصادية المعنية.

- ترقية الفرص و الامكانيات الاقليمية.

- يوفر للمستثمرين المحتملين بورصة الشراكة.

4-3-3 الشبائك الموحد للوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار: الشبائك الموحد اللامركزي هو فرع الوكالة

الوطنية لتطوير الإستثمار المنشأة عبر الولاية، يشمل إضافة على إطارات الوكالة ممثلي الإدارات التي تتدخل في مرحلة من مراحل في مسار الاستثمار خصوصا حينما يتعلق الأمر ب:

- إنشاء وترقيم الشركات.

- الرخص سيما رخص البناء.

¹¹⁰عطوات سلمى و طريف يمينة، دور هيئات الدعم و المرافقة في انشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، journal of

management and strategy JMOS 4 (1)، 2022، ص 65

¹¹¹نجاة بلمغني، عائشة عتيق، أجهزة الدعم و المرافقة و دورها في انشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة المقريري للدراسات

الاقتصادية و المالية، المجلد 07، العدد 1، 2023، ص 578

-المزايا المرتبطة بالاستثمارات.

وعليه، يتكفل الشباك الموحد بإستقبال الإعلانات، إستخراج شهادة الإيداع وقرار منح المزايا وكذا التكفل بالملفات التي لها علاقة بالخدمات الإدارية والهيكل الممثلة في الشباك الموحد، متابعتها حتى إتمام معالجتها، ومن مهام الشباك الموحد اللامركزي، تسهيل وتخفيف الإجراءات القانونية لإنشاء المؤسسات وتنفيذ المشاريع الإستثمارية، وعليه، يتكفل ممثلو الغدارات والهيئات التي يتكون منها توفير الوثائق المطلوبة وتقديم الخدمات الإدارية بإنجاز الإستثمار، كما أوكلت لهم مهام التدخل لدى الجهات المركزية والمحلية او الهيئات الأصلية لتذليل الصعوبات التي يمكن ان تعترض المستثمرين.

4-4 الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME: أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 165/05 المؤرخ في 2005/05/03، للإشراف على الصندوق الوطني المدعم بميزانية تقدر ب 386 مليار دج والمكلف بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، توضع تحت وصاية وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار. وهي أداة الدولة في تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لهذا فهي تعمل على تنفيذ استراتيجية القطاع في تعزيز وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتنفيذ البرنامج الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعته وتشجيع الاستثمار اللامادي، بالإضافة إلى ترقية الخبرة والإستشارة للمؤسسات، والمتابعة الديمغرافية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الإنشاء والتوقيف وتغيير النشاط، وإنجاز دراسات حول فروع قطاعات النشاطات الإقتصادية والمذكرات الظرفية الدورية، جمع واستغلال ونشر معلومات محددة في ميدان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4-4-1:مهام الوكالة:

-وضع البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والسهر على ضمان متابعة تنفيذه.

-ترقية الخبرات والإستشارات لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-تقييم ملاءمة ومدى تقدم تنفيذ البرنامج القطاعي وتقديم الإصلاحات اللازمة في حالة عدم بلوغ النتائج المرجوة.

-تحقيق دراسات نمو فروع مشتركة دورية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ـ جمع واستغلال وتوزيع المعلومات الخاصة بنشاطات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ـ ترقية العلاقات العامة مع المؤسسات والتنظيمات المعنية واستغلال الإبداعات التكنولوجية لصالح المؤسسات الصغيرة والتطور التكنولوجي للإعلام والاتصال.

ـ ربط العلاقات مع القطاعات المعنية بمختلف البرامج التقييمية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4-5 الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC: أسس الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة بالمرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 6 جويلية 1994، تطبيقا للمرسوم التشريعي رقم 94/1 المؤرخ في 11 ماي 1994، كفل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بجهاز الدعم لإنشاء وتوسيع النشاطات المخصصة للشباب العاطل عن العمل والبالغ من العمر 30-50 سنة، والذين فقدوا وظائفهم لأسباب إقتصادية لشهر واحد، والحد الأقصى للمشروع لا يتجاوز 10 مليون دينار، يقدم الجهاز لأصحاب المشاريع مايلي:¹¹²

ـ مرافقة أثناء جميع مراحل المشروع ووضع مخطط الأعمال.

ـ المساعدة خلال جميع مراحل المشروع وتطوير دعم خطة العمل.

وهناك مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر في الشخص حتى يستفيد من تدابير الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، وهي:

ـ أن يتراوح عمره بين 30 و 50 سنة.

ـ أن تكون حامل للجنسية الجزائرية.

ـ أن لا تشغل منصب عمل أو تمارس نشاط لحسابك الخاص خلال مرحلة إيداعك لطلب الإستفادة من تدابير CNAC

ـ أن تكون مسجلا في الفروع التابعة للوكالة الوطنية للشغل بصفة طالب للشغل.

ـ التمتع بتأهيل مهني أو إمتلاك معرفة له علاقة بالنشاط المراد مزاولته.

¹¹² شنشونة محمد، رحال فاطمة، دور المرافقة المقاولاتية في دعم المؤسسات المصغرة، مجلة الاقتصاديات المالية و البنكية و ادارة الأعمال، المجلد 3 (1)، 2014، ص

-القدرة على تجنيد القدرات المالية الكافية للمساهمة في تمويل المشروع.

-أن لا تستفيد مسبقا من إجراءات المساعدة في إطار خلق النشاط.

المساعدات المالية:

-يمثل القرض على شكل هبة من 28-29 بالمئة من التكلفة الإجمالية للمشروع.

- التخفيض في الفوائد البنكية.

المساعدة على الحصول على التمويل البنكي (70% من التكلفة الإجمالية للمشروع) من خلال إجراء مبسط من لجنة الإنتقاء والتصديق وتمويل المشاريع والضمان على القروض، من خلال صندوق الضمان المشترك أخطار قروض لإستثمارات الشباب العاطل عن العمل والبالغ من العمر 30-50 سنة.

وتستند الإستثمارات المراد إنجازها في هذا الإطار حصريا على صيغة التمويل الثلاثي التي تربط صاحب المشروع والبنك والصندوق من خلال التركيبة التالية:

-المساهمة الشخصية: 1-2 % من التكلفة الإجمالية للمشروع.

-تمويل الصندوق: 28-29% من التكلفة الإجمالية للمشروع (على شكل هبة).

-تمويل البنك: 70% (بفوائد مخفضة).

-المزايا الضريبية (الإعفاء من ضريبة القيمة المضافة والتخفيض في التعريفات الجمركية قيد الإنشاء والإعفاء الضريبي أثناء مرحلة الإستغلال).

-التدريب والتكوين في مجال تسيير المؤسسات، أثناء تركيب المشروع وبعد إنشاء المؤسسة.

-التصديق على المكاسب المهنية.

-وضع هذا الإجراء بشراكة مع وزارة التكوين والتعليم المهنيين، وهو يهدف إلى تقييم وتحسن الخبرة المهنية لأصحاب المشاريع في المستقبل، الذين لا يملكون إثبات الكفالة (شهادة التأهيل، دبلوم أو شهادة عمل).

4-6 الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANAD (الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب سابقا (ANSEJ)

تم انشاء هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020، و ما هي إلا امتداد مع تعديل و إتمام للوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب التي أنشأت بموجب المرسوم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، و هي هيئة ذات طابع خاص.¹¹³

مهامها: تضطلع الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية بالاتصال مع المؤسسات و الهيئات المعنية بالمهام التالية:¹¹⁴

- تقوم الوكالة بتشجيع استحداث وتطوير الأنظمة البيئية بناء على فرص الاستثمار المتاحة من مختلف القطاعات التي تلبي احتياجات السوق المحلي و/أو الوطني، والسهر على عصرنة و تقييس عملية إنشاء المؤسسات المصغرة ومرافقتها ومتابعتها، إلى جانب إعداد وتطوير أدوات الذكاء الاقتصادي وفق نهج استشرافي، بهدف تنمية اقتصادية متوازنة وفعالة.

- فضلا عن مهامها المحددة في قانونها الأساسي، فإن الوكالة مكلفة أيضا بتطبيق كل تدبير من شأنه أن يسمح برصد الموارد الخارجية المخصصة لتمويل إحداث نشاطات لصالح الشباب واستعمالها في الآجال المحددة وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، و بإعداد البطاقة الوطنية للنشاطات التي يمكن استحداثها من طرف الشباب أصحاب المشاريع وتحيينها دوريا بالاشتراك مع مختلف القطاعات المعنية.

- و تعمل أيضا على عصرنة و رقمنة آليات إدارة و تسيير الوكالة و جهاز استحداث المؤسسات المصغرة، وتشجع تبادل الخبرات من خلال برامج الهيئات الدولية والشراكة مع الوكالات الأجنبية لدعم و ترقية المقاولاتية والمؤسسة المصغرة كما تضمن تسيير مناطق نشاطات مصغرة متخصصة مجهزة لفائدة المؤسسات المصغرة.

ومن أجل تأدية مهامها، تتوفر الوكالة على هياكل مركزية (مديريات مركزية و مفتشية عامة) و هياكل محلية (وكالات ولائية و فروع محلية يحدد اختصاصها الإقليمي بموجب قرار من الوزير المكلف بالمؤسسات المصغرة).

¹¹³ الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 20-329، ص 8

¹¹⁴ الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 20-329، ص 9

كما تعرف اليوم بـ "NESDA" National Entrepreneurship Support And Development Agency " و تلعب الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية أيضا دورًا أساسيًا في تكثيف النسيج الصناعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتساهم في خلق فرص العمل وامتصاص البطالة، كما تسعى إلى تطوير التعاقد الخارجي وزيادة الصادرات

5- مؤسسات الربط و تقييم البحث، و تتمثل في:

- الوكالة الوطنية لتمكين نتائج البحث و التنمية التكنولوجية ANVREDET: أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 137/98 الصادر في 3 ماي 1998 تحت وصاية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي،¹¹⁵ هيئة تعنى بمخرجات المنظومة الوطنية للبحث العلمي و التكنولوجي، تسعى لتحسين القطاع الصناعي، من خلال تحويل نتائج البحث و تمهينها، حدد لها المشرع الوظائف التالية:¹¹⁶

- تحديد و اختيار نتائج البحث قصد تقييمها و تمهينها
- تنظيم منظومات و مناهج استغلال و تمهين البحوث لترقية التنمية و الابتكار
- تطوير و ترقية سبل التعاون و التبادل و ترقيتها بين قطاع البحث و القطاعات المستعملة لضمان تمهين التقنيات و التكنولوجيات و المعارف الجديدة و نقلها، خاصة في اتجاه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- مساندة و مساعدة حاملي المشاريع المبتكرة و المخترعين عبر مراحل الابتكار و مرافقتهم في اخراج مشاريعهم من دائرة المخبر الى دائرة السوق من خلال مساعدتهم في دراسة السوق، البحث عن الشركاء و حماية براءات الاختراع.
- تنظيم الشبكات الخاصة بنشر التكنولوجي.
- تشجيع و دعم الابتكار التكنولوجي و الاختراع.

¹¹⁵ المرسوم التنفيذي رقم 137/98 المؤرخ في 03 ماي 1998، يتضمن انشاء الوكالة الوطنية لتمكين نتائج البحث و التنمية التكنولوجية تنظيمها و سيرها، الجريدة الرسمية رقم 28، سنة 1998، ص 09

Vu sur : <http://www.anvredet.org.dz>

¹¹⁶ الوكالة الوطنية لتمكين نتائج البحث و التنمية التكنولوجية، مشاركات الوكالة في التظاهرات العلمية، مجلة ANVREDET، العدد 15، أوت

2013، ص 03

- مساعدة المخترعين في الخدمات لتحقيق النماذج الأصلية و دراسة السوق و أما شركاء الوكالة تتمثل في حاملي المشاريع المبتكرة، منظمات البحث، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤسسات الممولة، المجموعات الكبرى.

- **المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية INAPI**: أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي 98/68 المؤرخ في 21 فيفري 1998 و هو تحت وصاية وزارة الصناعة و يتمتع بالشخصية المدنية و الاستقلال المالي، و له عدة مهام أهمها:¹¹⁷

- دراسة طلبات ايداع العلامات، الرسومات، النماذج الصناعية و تسميات المنشأ ثم نشرها.
- تسجيل العقود الخاصة بحقوق الملكية الصناعية، التراخيص و بيع الحقوق.
- المشاركة في تطوير الابتكار و دعمه عن طريق تنمية نشاط الاختراع.
- توفير حماية الحقوق في الملكية الصناعية
- تحفيز و دعم القدرة الابتكارية.
- تسهيل الوصول الى المعلومات التقنية الموجودة في وثائق البراءات.
- تحسين ظروف استيراد التقنيات الأجنبية الى الجزائر بالتحليل و الرقابة.
- ترقية و تنمية قدرة المؤسسات الجزائرية لتسهيل العلاقات التجارية البعيدة عن المنافسة غير المشروعة

- **الوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي ANDRU**: أنشئت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 183/95 المؤرخ في 2 جويلية 1995 للإشراف على عمال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي في مؤسسات التعليم العالي، و تتمثل وظائفها في:

- تقييم أجهزة المتابعة و التقويم لأعمال البحث التي تتكفل بها.
- تمويل مشاريع البحث المقررة.
- تشجيع و تنشيط ميكانيزمات الدعم و التسيير الإداري و المالي.

¹¹⁷ industrie.gov.dz/inapi/

- ضمان نشر نتائج البحث التي تتكفل بها ر ترفع شئنها.
- المساهمة في تنظيم التظاهرات العلمية.
- تقديم المساعدة التقنية و المالية لاقتناء التجهيزات و الوثائق العلمية الضرورية لانجاز برامج البحث.
- تسهل برامج التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات و تدعيمها.

خاتمة

عملنا من خلال هذه المطبوعة على تقديم مجموعة من المحاضرات في مقياس ريادة الأعمال، حيث حاولنا من خلال المحاور العشر المقدمة الالمام بكل ما يتعلق بأهداف هذا المقياس، حيث ومن خلال مختلف المحاضرات يمكن تلخيص أهم ما تم التطرق له في النقاط الأساسية التالية:

-يعد مجال ريادة الأعمال أحد أكثر المجالات التي لاقَتْ رواجاً وانتشاراً خلال الفترة الأخيرة، حيث أنها قامت بالسيطرة على عقول الشباب. ويرجع هذا الرواج إلى الفرص الكبيرة والفوائد العديدة التي تمنحها ريادة الأعمال لروادها، سواء الفوائد المادية أو الفوائد المعنوية. وكذلك سهولة الدخول في غماره حيث أنه أصبح سهلاً أكثر من أي وقت مضى. فالمجال أصبح مدعوماً من طرف جميع الجهات، الحكومات والمنظمات والمستثمرين. ويرجع هذا الدعم إلى أهمية ريادة الأعمال وتأثيرها على الفرد والمجتمع والاقتصاد

-فيقصد بريادة الأعمال عملية إنشاء المشاريع وبنائها وتنظيمها وتطويرها وإدارتها بهدف تحقيق فوائد مادية أو معنوية. وذلك عبر توفير واستغلال كافة الموارد المتاحة وتحمل كافة المخاطر المترتبة عن هذا المشروع، كمختلف الضغوطات. كما ريادة الأعمال تعتبر عملية تحويل الأفكار إلى سلع وأعمال تجارية. ويسمى الشخص الذي يقوم بإنشاء عمل تجاري ويقوم بتطويره وبناءه وتحمل المخاطر المترتبة عنه برائد الأعمال، ويتميز هذا الشخص بكونه مبتكراً وقائداً ومنتجاً ومصدراً للأفكار

-كما أن استحداث منظمة أو مؤسسة جديدة تعتمد على مجموعة من المقومات كفرص الأعمال، خلق قيمة جديدة، الابتكار الذي يعتبر أساس الظاهرة حيث تتفاعل في علاقة ديناميكية تكاملية و تفاعلية من أجل استمرار النشاط المقولاتي، كما يمكن إضافة المقومات الأساسية كالمسماة الشخصية للريادي، الثقافة المقاولاتية، و روح المقاول و كذا المسار المقاولاتي.

-كما تمكن نماذج الأعمال التجارية من خلق قيمة من الأفكار الجديدة؛ وفي حين أنه من المهم أن يكون لديك أفكار لمنتجاتك وخدماتك، فإنك تحتاج أيضاً إلى الإجابة عن الأسئلة الرئيسية حول كيفية نقل هذه الأفكار إلى الواقع، كما تظهر أهمية نموذج العمل التجاري باعتباره سبباً هاماً من أسباب نجاح عمل الشركة وتحقيق أهدافها، حيث تستند إليه الشركة للوصول إلى الأهداف المنشودة المالية وغير المالية.

-بعد تحديد نموذج الأعمال تأتي مرحلة إعداد و انجاز مخطط الأعمال الذي يعتبر من أهم الأدوات التي لا يمكن الاستغناء عنها قبل قرار مباشرة تجسيد المشروع المقاولاتي.

-كما تعد المرافقة أحد أهم عوامل نجاح المقاولاتية، و قد عرف مجال دعم و مرافقة المقاولين رواد الأعمال تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة، فجهاز المرافقة له دور جد فعال من خلال الاستقبال، التوجيه، التكوين والاستشارة التي يستفيد منها الطلبة حاملي المشاريع، وكذا مساعدتهم على بلورة أفكارهم، من خلال المرافقة التقنية والفنية للمشروع.

المراجع:

1. أحمد بن عبد الرحمان الشميري و آخرون، ريادة الأعمال، العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2019.
2. رعد حسن الصرن، ادارة الابداع و الابتكار، منشورات الجامعة الافتراضية ، سوريا، 2020، 18
3. شنافي نوال، تحليل القوى التنافسية لبورتر لإنجاح المؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 33 ، العدد 2، جوان 2022.
4. قايدى أمينة، عدوكة لخضر، التوجه المقاولاتي للطلبة: اختبار نموذج السلوك المخطط: دراسة ميدانية بجامعة معسكر، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، المجلد 4، العدد الأول، 2017
5. الوكالة الوطنية لنتمين نتائج البحث و التنمية التكنولوجية، مشاركات الوكالة في التظاهرات العلمية، مجلة ANVREDET، العدد 15، أوت 2013.
6. الياس الحبيب قرار، مخطط نموذج العمل التجاري، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، تونس 2017، ص6
7. بلمغني نجاه، عتيق عائشة، أجهزة الدعم و المرافقة و دورها في انشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المقريري للدراسات الاقتصادية و المالية، المجلد 7، العدد 1، 2023.
8. بورحومة عبد الحميد، بوطرفة صورية، "دور نظم المعلومات في اعداد مخطط الأعمال في المؤسسة"، ورقة عمل مقدمة للملتقى الرابع حول فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة و الاعداد و التنفيذ، جامعة بسكرة 19/18/17، 2012
9. حسين عبد المطلب الأسرج، دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في مواجهة البطالة في الدول الخليجية، ديسمبر 2013.
10. حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، الريادة: منظور استراتيجي، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2022 -زيد صادق ماجد، شذى أحمد علوان، تشخيص مستوى توجهات ريادة الأعمال لدى طلبة الدراسات العليا وعالقة بعض المتغيرات الديموغرافية فيها، المؤتمر العلمي لكلية الادارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء
11. رحالية بلال، جابر مهدي، عابدي محمد السعيد، فعالية مخطط الأعمال كأداة محورية في نجاح المشاريع الناشئة- دراسة عينة من المشاريع الناشئة في مدينة سوق أهراس، مجلة النمو الاقتصادي و المقاولاتية، المجلد 5، العدد 2، 2022، ص 140
12. شنشونة محمد، رحال فاطمة، دور المرافقة المقاولاتية في دعم المؤسسات المصغرة، مجلة الاقتصاديات المالية و البنكية و ادارة الأعمال، المجلد 3 (1)، 2014

13. محمّد رشيد الفيل، البحث و التطوير و الابتكار العلمي في الوطن العربي في مواجهة التحدي التكنولوجي و الهجرة المعاكسة، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان ، 2000
14. نجاة بلمغني، عائشة عتيق، أجهزة الدعم و المرافقة و دورها في انشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية و المالية، المجلد 07، العدد 1، 2023.
15. يوسف مجيد ياسين، دلشاد طه ميرو و شيرزاد طه ميرو، دور حاضنات الأعمال في تحقيق أبعاد التميز المنظمي، مجلة جامعة دهوك، المجلد 23، العدد 2، 2020.
16. المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 2020/09/15.
17. أحمد محمد غنيم، انشاء المشروعات الصناعية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009
- اسحاق خرشي، المقاولاتية: البحث عن الفكرة-انشاء المؤسسة- المرافقة المقاولاتية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، الجزائر، 2021
18. أسماء محمود مصطفى السيد، العلاقة التفاعلية بين حاجات ماسلو و أثرها على ابداع طلاب الجامعة، ص ص 195 196 مأخوذة من:
19. الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 20-329.
20. اليونسكو و منظمة العمل الدولية، حو ثقافة للريادة في القرن الواحد و العشرين : تحفيز الروح الريادية من خلال التعليم للريادة في المدارس الثانوية، 2010
21. بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم و تنمية المؤسسات الناشئة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع ، العدد 2، 2018.
22. بودة فاطمة، فعالية الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية في بعث الروح في المؤسسات المتعثرة في الجزائر، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية و المالية، المجلد 6 (1).
23. جبار سعاد، ناجي أمينة، التعليم المقاولاتي كأداة لبناء الروح المقاولاتية: دراسة قياسية لطلبة جامعة سيدي بلعباس، المجلة الجزائرية للاقتصاد و التسيير، المجلد 14، العدد 1.
24. جعيجع نبيلة، أهمية تحليل سوت SWOT في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، المجلد 41، العدد2، 2021
25. حسين يوسف، صديقي اسماعيل، دراسو ميدانية لواقع انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1.
26. سواعدية فاطمة الزهراء; حاجي فاطمة، لبحث العلمي: المسلك الجديد نحو الابتكار دراسة حالة الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي خلال الفترة 2013-2019، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، 2020.

27. عباوي الزهرة، لمسارات الاجتماعية و الثقافية للمرأة المقاولة و علاقتها باختيار النشاط الاجتماعي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات المصغرة -ولاية سطيف-، 2015
28. عبد الحميد لمين و سامية حساين، تدابير دعم المؤسسات الناشئة و الابتكار في الجزائر، مجلة البحوث في العقود و قانون الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2020
29. عدمان مريزق، المقاربات البيداغوجية لتدريس المقاوالاتية والمقاربة بالكفاءة، الملتقى الدولي الأول حول المقاوالاتية: التكوين والفرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، أفريل، 2010
30. عطوات سلمى و طريف يمينة، دور هيئات الدعم و المرافقة في انشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، (1) JMOS 4، journal of management and strategy، 2022.
31. علاء عباس، محمد السلامي، ريادة الأعمال و المشروعات الصغيرة، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، علاء عباس، محمد السلامي، ريادة الأعمال و المشروعات الصغيرة، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2015،
32. عمر علي اسماعيل، خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، 2010.
33. لطيفة برني، اليمن فالتا، البرامج التكوينية و أهميتها في تعزيز الروح المقاوالاتية، الأيام الدولية العلمية حول المقاوالاتية التكوين و فرص الأعمال، 6-7-8 أفريل 2010، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة
34. محمد فلاق، ريادة الأعمال: من الفكرة الى التجسيد، منشورات ألفا للوثائق، 2022.
- المرسوم التنفيذي رقم 137/98 المؤرخ في 03 ماي 1998، يتضمن انشاء الوكالة الوطنية لتنمين نتائج البحث و التنمية التكنولوجية تنظيمها و سيرها، الجريدة الرسمية رقم 28، سنة 1998. 09
35. -مصطفى كافي، يوسف كافي، ادارة المشاريع الريادية و حاضنات الأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، الدار الجزائرية، الجزائر، 2020، ص 17
36. منتدى أسبار الدولي، البحث العلمي و الابتكار في المستقبل، 4-6 نوفمبر 2019.
18. Morrison , Leslie & Scott , Terri, A Strategy To Increase The Levels Of Entrepreneurial Activity In Northern Ireland, , 2003 , p4
19. Want to start a start-up ? Get funded by Y Combinator, vu sur : <https://paulgraham.com/growth.html> le: 2/1/2024
20. A.Fayolle, « à la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine », revue internationale PME, économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol 17, n°1, 2004, p 107
21. Abetti P, BEN RAYANA N, DURGEE J, EL ABASSI M, HASAN I, entrepreneuriat et innovation dans les pays du Maghreb, rapport de l'initiative de partenariat du Moyen-Orient (MEPI) publié par le département d'Etat des Etats-Unis d'Amérique, 2011 , p45
22. Ahmad , Nadim & Seymour , Richard G. , 2008 , Defining Entrepreneurial Activity ,p8 www.oecd.org/dataoecd/2/62/39651330.pdf
23. Alain Fayolle Jean-Michel Degeorge, Dynamique entrepreneuriale le comportement de l'entreprise, petites Entreprises& entrepreneuriat, Groupe De Boeck s.a., 2012, 1^{ère} édition, p10

24. Alain FAYOLLE, le métier de créateur d'entreprise, les éditions d'organisation, paris, 2003, p 17.
25. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation : 470 Practitioners from 45 countries, United States of America, p 15
26. Bennaoum Sid Ahmed, Les incidences des traditions religieuses et culturelles sur les comportements entrepreneuriaux, Mémoire recherche en vue de l'obtention du diplôme de Master en Ingénieur de gestion, Louvain School Of Management, 2015, p03
27. Christian Bruyat, Création d'entreprise : Contributions Epistémologiques et Modélisation, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès, France, 1993, p 56.
28. Denis, D, la création de valeur, Paris : IEF, p4
29. - Fayolle. A. "Le métier de créateur d'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2003, p16.
30. industrie.gov.dz/inapi/
31. Jean-pierre BECHARD, les grandes questions de recherche en entrepreneurship et éducation, cahier de recherche n° 94-11-02, école des hauts etudes commerciales (HEC), Montréal, Novembre, 1994, p 4
32. Jonathan T.Eckhardt and S.Shane, Opportunities and Entrepreneurship, journal of Management 29(3), 2003, p 3
33. Mater .V, Zenovta .C : " Entrepreneurship versus Intrapreneurship ", Review of International Comparative Management ,Vol .(12) , No.(5) , Dec, 2011 , p.972.
34. Michel De SAHB et Benoit GRANGER, « l'analyse documentaire des données disponibles sur la création d'entreprise accompagnée et les besoins des créateurs », regards sur les PME, agence de la PME, N° 02, 2002
35. Rengiah, "Effectiveness Of Entrepreneurship Education In Developing Entrepreneurial Intentions Among Malaysian University Students", Thesis Doctor Of Business Administration Submitted To The Graduate College Of Management, Southern Cross University, Australia, 2013, p p 44, 45
36. Robert D Hisrich et Michel P. Peters, ENTREPRENEURSHIP : lancer, élaborer et gérer une entreprise, édition de nouveaux horizons, France, 1989, p 07.
37. S.Shane and T.Verstraete, The Promise Of Entrepreneurship as a Field Of Research, The Academy Of Management Review, Vol 25, N°1, Jan 2000 , p218
38. Sachayansrisakul,N, "Entrepreneurship Education: The Focused Roadmap For Thai University Students", Scholar Journal Of Applied Sciences And Research Volume 1: 6,Pp 1, 3
39. T.Vertraete et A.Fayolle, paradigme et entrepreneuriat, Revue de l'entrepreneuriat, vol 4, n° 1, 2005
40. Thayer, K.K. The Diffusion of Innovations in Education: A Study of Secondary English Language Arts Teachers' Classroom Technology Integration (*Unpublished Doctor Dissertation*), The Florida State University, USA, 2013,
41. VanDykGibson, J. L. (2016). *K-12 Educational Technology Implementations: A Delphi Study* (Unpublished Doctor Dissertation), Walden University, USA, p18
42. VERSTREATE T, FAYOLLE A, paradigme et Entrepreneuriat, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 4, n°1, p 34
43. W.B.Gartner, **words lead to deeds : towards an organizational emergence vocabulary**, journal of business Venturing 8, 1993, p235
44. Acila Nabila Hammad, LE DÉVELOPPEMENT DE L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL AU SEIN DE LA CULTURE ALGERIENNE, Revue des Sciences Commerciales, Vol. 20, N°02: Décembre 2021, p185
45. Aghion, L; Boustan, C; Hoxby, J; Vandenbussche , The Causal Impact of Education on Economic Growth:Evidence from U.S, Brookings papers on economic Activity, 2009
46. Anne – cécile Jeandrain, Alain vas, "l'analyse du marché, préface entreprendre, une introduction à l'entrepreneuriat", préface Pierre André Juliano, p 43.
47. Azzedine TOUNES, « L'entreprereur : L'odyssée d'un concept » , faculté de droit, de Sciences économiques et de gestion, Université de Rouen, France 03.73, p2

48. Azzedine Tounés, L'intention entrepreneuriale, thèse doctorat, faculté de droit, des SC économiques et de gestion, université de Rouen, France, 2003, p 71
49. Bouslikhane Aziz, Enseignement de l'entrepreneuriat : pour un regard paradigmatique autour du processus entrepreneurial, thèse de doctorat en science de gestion, 2011, p 129
50. Bouslikhane Aziz, enseignement de l'entrepreneuriat : pour un regard paradigmatique autour du processus entrepreneurial, thèse de doctorat, Université de Nancy 2, France, 2011, p 63
51. Brahim Allali, Vers une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherche L'ISCAE, n 17, Maroc, p3
52. Daval H, Deschamps B, Geinder S, proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs, 1 ER congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, France, Novembre 1999, p 128-133
53. Diemer, Arnaud, théorie de la croissance endogène et principe de convergence, MCF IUFM d'auvergne , p8
54. Dintoe, S. S. (2019). Technology Innovation Diffusion at the University of Botswana: A Comparative Literature Survey. *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology*, 15(1), 1-28, p2
55. Ettinger J.C, Stimuler la création d'emplois par la création d'entreprise, revue française de gestion, N73-1989, p 56.
56. Frank Janssen, "L'entrepreneuriat, éléments de définition", préface de pierre, André Jullien de Boeck, p 25.
57. -HERNANDEZE. M, l'Entrepreneuriat : Approche théorique, édition l'Harmattan, France, 2001, page 64
58. <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/start-up>
59. LAROUSSE, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/start-up/74493> , Consulté le: 09/04/2023.
60. Morck , R, Yeung, B, the economic deterrments of innovation, Industry canada research, publication profarm, canada, 2001, p1
61. Robert Wtterwulghe, La PME une entreprise humaine, De Boeck Université, Paris, 1998, p 41.
62. Say. J.B, "Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses", Paris, Guillaumin, 1841.
63. Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis, La légende de l'entrepreneur, Edition la découverte & Syros, Paris, 1999
64. Veugelers Reinhilde, The contribution of academic research to innovation and growth, WWW for Europe Working paper, 2014, p{
65. Veugelers, Reinhilde, The contribution of academic research to innovation and growth, WWW for Europe Working paper, 2014, p5
66. Vu sur : <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01749100/document> le 10 Décembre 2023