

جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط

كلية علوم الإعلام والاتصال

قسم علوم الاتصال



مطبوعة دروس مقياس المقاولاتية

محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر

تخصص الاتصال الجماهيري والوسائط الجديدة

إعداد:

د. حنان شعبان

السنة الجامعية: 2019 - 2020

برنامج المحاضرات

مقدمة

المحور الأول: مفهوم المقاول والمقاولاتية

- تعريف المقاولة والروح المقاولاتية
- ميزات المقاول

المحور الثاني: السيرورة المقاولاتية

- ماهية فرصة الأعمال
- الابتكار والمقاولاتية

المحور الثالث: خطة إعداد مشروع

- ماهية وعناصر خطة العمل
- أجهزة دعم المقاولاتية في الجزائر

المحور الرابع: نمو المؤسسة

- مدخل مفاهيمي لنمو المؤسسة
- رهانات تدويل أعمال المؤسسات الصغيرة
- المقاولاتية الرقمية
- خاتمة
- قائمة المراجع

مقدمة

شهدت الساحة الاقتصادية سلسلة من التغيرات والتحويلات التي اتسمت باهتمام مختلف الباحثين الاقتصاديين وكذا دول العالم بمجال المقاولاتية الذي أصبح يلعب دورا مهما في النشاط الاقتصادي، الأمر الذي جعله من أفضل وسائل الإنعاش الاقتصادي نظرا لسهولة تكيفه ومرونته التي تجعله قادرا على الجمع بين التنمية الاقتصادية وتوفير مناصب الشغل فضلا عن إمكانية قدرته على الابتكار والإبداع والتجديد وتطوير منتجات جديدة، لذا كان لزاما على الدول خاصة النامية منها العمل على زيادة فعالية المقاولاتية وتذليل كافة الصعوبات التي تواجهها، حيث ازداد الاهتمام حول إيجاد الطرق والوسائل المثلى التي تسهم في تذليل المصاعب التي تواجه مقاولي المشاريع إذ انتهى الأمر بإقامة الحكومات للعديد من شبكات الدعم والمرافقة التي دف إلى مساعدة و متابعة المقاولين في تجسيد أفكارهم على أرض الواقع من خلال تزويدهم بالنصح والاستشارة اللازمة فيما يخص كل المراحل التي تمر بعملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأيضا تفادي كل المخاطر التي تواجهها خاصة في المراحل الأولى التي تتضمن البحث عن فكرة المشروع ومصادرها باعتبار أن الأفكار الأولية هي التي تتحول فيما بعد إلى مشاريع ناجحة¹.

حاولت الجزائر في السنوات الأخيرة بذل الكثير من الجهود في كافة المجالات من أجل مواكبة ومواجهة تلك الانعكاسات السلبية واحتوائها، وذلك من خلال تبني مجموعة من المخططات والاستراتيجيات القطاعية لتوفير مناصب عمل إضافية خارج القطاع العمومي خاصة الشباب الحاملين لشهادات جامعية، والعمل على تذليل كل العقبات وتبسيط كل الإجراءات وتقديم الدعم المادي والمالي لهؤلاء الشباب وتوجيههم نحو المقاولاتية ومرافقتهم منذ المراحل الأولى خلال فترة التكوين الجامعي مرورا بمرحلة إنشاء وانطلاق المشروع

¹ - الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي: دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2014 - 2015 ، ص أ

وتجسيده في الميدان وصولاً إلى التحكم في تقنيات تسيير المشروع وكذا بداية تقديم السلع والخدمات للمجتمع.²

بناء على هذا، فإن المقاولاتية أصبحت مفهوم شائع الاستعمال ومتداول بشكل واسع، حيث باتت تعرف حالياً كمجال للبحث، ونظراً لأهميتها المتزايدة، أصبحت كل من الحكومات والباحثين والجامعيين والمجتمع بشكل عام يهتمون أكثر بتطور المقاولين ومؤسساتهم، وبقدرتهم على البقاء والنمو. ويمكن تفسير هذا الاهتمام المتزايد في قدرتها 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 من مناصب شغل.³

² - محمود بوقطف، نجاة بن مكي، نزيهة شاوش، المقاولاتية ودورها في دعم سوق العمل للشباب الجامعي الجزائري: دراسة تحليلية - سوسيو اقتصادية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، 2019، ص 212.

³ - الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 2.

المحور الأول: مفهوم المداول والمداولاتية:

1- تعريف المداول والروح المداولاتية وأهم نماذجها:

2- ميزات المداول: دوافعه، صفاته، أنماط المداولين، العوامل المفسرة لسلوك المداول.

- نشأة المداولاتية:

لابد من التفكير أن الفكر المداولاتي هو وليد أزمت وأفكار ومراجع ايديولوجية وعدة تراكمات معرفية منذ عشرينيات القرن الماضي، إلا أن الانطلاقة الحقيقية هي مع بداية الألفية الجديدة بالنظر إلى النتائج المحققة والتطور غير مسبوق لهذا الفكر على المستوى الدولي، ودون الخوض في اختلافات وجهات النظر فإننا نحاول أن نتبنى التعريف الأوروبي في مقابل الأنجلو-سكسوني المرتبط عضويًا بالفكر المؤسسي والنتائج التي تحققها عند التعريف بمعناه الواسع والذي تتبناه النخب والمؤسسات الأوروبية، على اعتبار أنه يتبنى البحث عن الأدوات والوسائل التي تمكن من تحسيس أكبر عدد ممكن من الشباب وخاصة الطلبة، نحو تنمية المواقف الإيجابية والمناسبة من أجل تجديد الفعل المداولاتي. وبالتالي فإن عملية تشجيع الفكر المداولاتي هو قبل كل شيء البحث المتواصل نحو فكرة التحفيز والنية قبل التوجه نحو الفعل وتجسيد الفكرة. (وهذا التعريف هو في حد ذاته مدخل مهم في الفكر المداولاتي.⁴

لقد تطور البحث في مجال المداولاتية حسب ثلاث اتجاهات فكرية، فإلى غاية الستينيات عرف هذا المجال سيطرة الاتجاه الوظيفي الذي يدرس المداولاتية من الجانب الاقتصادي، ليظهر بعدها اتجاه ثان إلى جانبه يركز على دراسة خصائص الأفراد وتأثيرها على المداولاتية، ومع بداية التسعينيات ظهر اتجاه جديد يتزعمه المسيرون اهتم بدراسة سير العملية ككل.⁵ على مستوى الأدبيات النظرية هناك عدة اتجاهات ومقاربات حاولت تحليل الظاهرة المداولاتية التي ما هي إلا مظهر من مظاهر خلق المؤسسات:

⁴ - رياض تومي، أهمية الفكر المداولاتي والمداولاتية، كعامل للإبداع وتحقيق التنمية المستدامة: القطاع السياحي في الجزائر نموذجًا، الملتقى الدولي الثاني حول المداولاتية ودورها في تطوير القطاع السياحي، 24، 25 أكتوبر 2020، جامعة 8 ماي 1945، ورقلة.

⁵ - الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 3

- المقاربة الوصفية: التي سعت لفهم دور الما قول في الاقتصاد والمجتمع مستعملة العلوم الاقتصادية في تحليلاتها. أشار رواد هذا الاتجاه إلى الدور المركزي للما قول بصفته محرك التنمية الاقتصادية، القادر على تحمل الأخطار ومواجهة الالايقين فجوزيف شومبيتر SHUMPETER. وهو الأب الحقيقي للحقل الما قولاتي من خلال نظريته "التطور الاقتصادي" اعتبر الما قول الشخصية المحورية في التنمية الاقتصادية، يتحمل مخاطر من أجل الإبداع، وخاصة خلق طرق إنتاج جديدة. ينظر النموذج الأول المهيمن الذي يمكن تسميته. اقتصاد الما قولين لظاهرة الما قولة من الناحية الاقتصادية ولخصوص ما تعلق بخلق المؤسسات الجديدة، هذا النهج الاقتصادي التقليدي تعامل مع الما قولة باعتبارها ظاهرة اقتصادية بحتة تستند إلى العقلانية في السوق ومن خلال طرح حتي أحادي.
- المقاربة السلوكية: التي سعت لتفسير نشاطات وسلوكيات الما قولين وفق ظروفهم الخاصة هذه المقاربة تركز على الخصائص البسيكولوجية للما قولين مثل الصفات الشخصية والدوافع والسلوك لإضافة إلى أصولهم ومسارهم الاجتماعية لذا نجد ماكس فيبر اهتم بنظام القيم ودوره في إضفاء الشرعية وتشجيع أنشطة الما قولاتية. كشرط لا غنى عنه للتطور الرأسمالي.
- المقاربة المرحلية: التي حللت ضمن منظور زمني وموقفي المتغيرات الشخصية والمحيطية التي تشجع أو تمنع وتعيق الروح الما قولاتية. حيث عرفت المقاربة المرحلية الما قولة على أنها مجموعة من المراحل المتعاقبة تبدأ من امتلاك الشخص لميول ماقولاتي إلى غاية تبني السلوك الماقولاتي، ويتوسط هذه المراحل مرحلة اتخاذ قرار الدخول إلى الما قولة، وهذه الأخيرة تسبقه مرحلة تسمى بالتوجه الماقولاتي الذي يعرف بأنه إرادة فردية أو استعداد فكري يتحول إلى إنشاء مؤسسة وذلك في ظل ظروف معينة⁶.

⁶ - قواسمي رشيدة، التأصيل النظري للماقولاتية كمشروع والنظريات والنماذج المفسرة للتوجه الماقولاتي، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2020، ص 160.

تعريف المقاولاتية:

حظيت المقاولاتية اهتمام الكثير من الكتاب في أدبيات التسيير والاقتصاد، هذا ما جعل المفاهيم تختلف باختلاف كل مفكر فيعود مصطلح المقاولاتية إلى الكاتب الايرلندي (Cantillon.R 1734 - 1680 في القرن الثامن عشر ليعبر عن عملية شراء المنتجات وإعادة تغليفها ثم تسويقها بسعر غير مؤكد و غير قابل للتنبؤ به، فحسب هذا الكاتب يعتبر هذا المصطلح قلب الحركة الاقتصادية تركز على عامل المخاطرة و ظروف عدم التأكد التي يصعب قياسها. كما قام الفرنسي (Say.B.J 1832-1787 في أواخر القرن التاسع عشر بإثراء أفكار Cantillon.R واعتبر المقاولاتية على أنها نشاط يقوم من خلاله المقاول بتحمل المخاطرة المقاولاتية بصفة عامة عبارة عن عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد و المال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطرة المصاحبة، واستقبال المكافئة الناتجة

رغم تعدد المفاهيم إلا أن إدراكها يكون من خلال أربعة زوايا وهي على النحو التالي:⁷

✓ **المقاولاتية من وجهة نظر فرصة الأعمال:** من هذا المنظور نجد المقاولاتية تقوم على عملية الدراسة التي يقوم من خلالها المقاول بتحديد واستكشاف واستغلال الفرصة، من هنا يتبين لدينا مفهومين الأول يتمثل في شخصية المقاول بحيث يتمتع بميزات تجعله ينفرد عن باقي شخصيات المجتمع، فهو ذلك الرجل القوي يتوفر على الطاقة ليستطيع المبادرة ورفع التحدي، وقادر على التنبؤ لكونه متمرن، و مجدد يحسن استخدام الموارد و مبدع يحب الاختراع الذي يمكنه من السعي وراء الشهرة، أما المفهوم الثاني هو الفرصة التي تعتبر نقطة انطلاق أي مشروع، فسيرورة المقاولاتية تكون من خلال بحث المقاول على اكتشاف واستغلال الفرص فهذه الأخيرة لا تسلم كالمفتاح في اليد بل السعي وراءها لتستغل في خلق منتجات و خدمات مستقبلية و يتم تحقيق ذلك من خلال تصوره. فالعنصرين المتمثلين في المقاول و الفرصة يعتبران أساسين لبناء عملية المقاولاتية.

✓ **المقاولاتية من وجهة نظر خلق المنظمة:** تناول هذا المفهوم Gather William

بحيث اعتبر المقاولاتية كنموذج لخلق منظمة جديدة تسمح للفرد بخلق وحدة جديدة

⁷ - خواني ليلي، المقاولاتية وروح الإبداع في المؤسسات: دراسة حالة الجزائر، مجلة موروكان للمقاولاتية، المجلد

من خلال نشاطه و التوفيق بين الموارد المتمثلة في الموارد البشرية، و المادية، و المعلوماتية..

✓ **المقاولاتية من وجهة نظر خلق القيمة:** الفرد يعتبر كفاعل أساسي لخلق القيمة

من خلال دعمه لاستثمار مشروع فحسب Fayolle فهي السيرورة التي تودي بالشخص المقاول إلى اكتشاف، و استغلال الفرصة، و تحويلها إلى مشروع يخلق قيمة مضافة

✓ **المقاولاتية من وجهة نظر الإبداع:** الإبداع يعد أساس تحقيق النمو الصناعي

والاقتصادي على المدى الطويل، كما يمثل القدرة على خلق قيمة جديدة وهذا ما يجعل المقاول يختلف عن المدير.

بمعنى آخر فإن المقاولاتية (l'entrepreneuriat entrepreneurship) المبادرة التي يتبناها

شخص أو عدة أشخاص مجتمعين حول فرصة عمل الهدف منها إطلاق منظمة تمكن من خلق هوية أو عدة هويات تؤسس لإنتاج قيمة جديدة من أجل الأطراف التي يوجه إليها المشروع، وهنا نقف عند أربع قيم أساسية للمقاولاتية حسب فايول وهي: الفرص المتاحة، إنشاء المنظمة، الإبداع وإنتاج القيمة ثم العمل على وضع نظام روابط وظيفية بين هذه القيم الأساسية.⁸

تعريف المقاول:

عرف مصطلح المقاول تعريفات عديدة تطورت عبر الزمن حيث عرف Shumpeter المقاول أنه الشخص الذي يملك الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار. كما يعرف المقاول على أنه الشخص الذي ينمي وابتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء، ويستمر في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤيا وكذلك اخذ عنصر المخاطرة. وحسب كل من "Julien" و "Marchesney" فهو الذي يتكفل بحمل مجموعة من الخصائص الأساسية: يتخيل الجديد ولديه ثقة كبيرة في نفسه، المتحمس والصلب الذي يحب حل المشاكل ويحب التسيير، الذي يصارع الروتين ويرفض المصاعب والعقبات وهو الذي يخلق معلومة هامة.

⁸ - رياض تومي، مرجع سبق ذكره.

وفي تعريف أشمل فإن المقاول هو الذي يتخيل الجديد ولديه ثقة كبيرة في نفسه، المتحمس والصلب الذي يحب حل المشاكل ويحب التسيير، الذي يصارع الروتين ويرفض المصاعب والعقبات، الذي يخلق معلومة هامة أولا من خلال وجهة نظر اقتصادية أولا (يجدد على مستوى المنتجات أو على المستوى المحلي، أو في سيرورة الإنتاج أو التسويق...) أو الذي يقدم هذه المعلومة بشكل معايير قبل الآخرين. هو الذي يجمع ويعرف كيف ينسق الموارد الاقتصادية من أجل إعطاء قيمة للمعلومة التي يحوز عليها ومحاولة ترجمتها على أرض الواقع، وبشكل فعال، وذلك بناء على اعتبارات شخصية مثل النفوذ والطموح والاستقلالية والريخ، أو السلطة الي يمكنه ممارستها على نفسه وعلى الوضعية الاقتصادية. انطلاقا من التعاريف السابقة فالمقاول هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة على تجسيد فكرة جديدة أو اختراع على أرض الواقع، بهدف تحقيق عوائد مالية، عن طريق المخاطرة، ويتميز بالثقة في النفس ويكتسب معارف تسييرية والقدرة على الإبداع.⁹

أولا- المقاول حسب المقاربة الاقتصادية:

لقد تمت دراسة المقاولاتية لفترة طويلة من الزمن انطلاقا من العلوم الاقتصادية والاجتماعية التي قامت بالتركيز على نتائج المقاولاتية في محاولة منها للإجابة على التساؤلين التاليين : ما هو تأثير الأنشطة المقاولاتية على الاقتصاد؟ ما هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تشجع المقاولاتية ؟

كما تضمنت هذه المقاربة محاولات عديدة لتعريف المقاول انطلاقا من وظائفه الاقتصادية، مما أدى إلى تطور مفهوم المقاول عبر الزمن تماشيا مع التحولات التي عرفها النظام الاقتصادي العالمي، حيث استعملت كلمة المقاول لأول مرة سنة 1616 من طرف Montchretien وكانت تعني الشخص الذي يوقع عقدا مع السلطات العمومية من أجل ضمان انجاز عمل ما، أو مجموعة أعمال مختلفة ، وبناء على ذلك كانت توكل إليه مهام تشديد المباني العمومية، انجاز الطرق، ضمان تزويد الجيش بالطعام، إضافة إلى غيرها من المهام.

⁹ - أشواق بن قدور، محمد بالخير، أهمية نشر ثقافة المقاولاتية وإنعاش الحس المقاولاتية في الجامعة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 11، 2017، ص، ص 345، 355

ثم بدأ معنى مصطلح المقاول يتوسع ليصبح أكثر شمولاً في القرن الثامن عشر ليعني :
" الشخص الذي يباشر في عمل ما أو بكل بساطة هو " شخص جد نشيط يقوم بإنجاز العديد
من الأعمال"¹⁰.

وبالرغم من استعمال هذا المصطلح من قبل إلا أن الفضل في إدخاله إلى النظرية
الاقتصادية يعود إلى كل من R. Cantillon سنة 1755 و J.B. Say سنة 1803 و اللذان
يعتبران من الاقتصاديين الأوائل الذين قدموا تصورا واضحا لوظيفة المقاول ككل.

فالمقاول حسب Cantillon و Say هو شخص مخاطر يقوم بتوظيف أمواله الخاصة، كما
يعتبر Cantillon عدم اليقين عنصرا أساسيا في تعريفه للمقاول، حيث يعرفه وبغض النظر
عن نشاطه سواء كان في المجال الزراعي، الحرفي، التجاري، أو غيرها من الميادين، بأنه
الشخص الذي يشتري (أو يستأجر) بسعر أكيد لبيع (أو ينتج) بسعر غير أكيد . ولأن المقاول
لا يمكنه التأكد من نجاح نشاطه الذي أسسه بأمواله الخاصة فهو يتحمل وحده الأخطار
المرتبطة بشروط السوق، وبتقلبات الأسعار، وبالظروف الطبيعية حيث يقوم بشراء العوامل
الضرورية للإنتاج و المواد الأولية بسعر محدد، ليقوم بتحويلها أو بيعها، و في المقابل لا يملك
ضمانات الملك لما سيجنيه، ولا يمكنه التأكد من المداخيل التي سيتحصل عليها من وراء ذلك،
ولا من قدرة مشروعه على تغطية التكاليف و تحقيق الأرباح و التي هي الدافع الأساسي من
وراء نشاطه.

يعكس هذا التعريف خصائص الفترة الزمنية التي عاش فيها الباحث، والتي تتميز باقتصاد
مبني أساسا على الفلاحة مع تطور ملحوظ للمبادلات التجارية.

أما بالنسبة إلى Say الأمر الذي يميز المقاول و خاصة الصناعي هو قدرته على تطبيق العلم و
المعرفة، حيث فرق بين كل من العالم الذي يدرس قوانين الطبيعة و يقوم بإجراء البحوث،
المقاول، و العامل الذي يعمل لحسابهما، فالمقاول يقوم باستغلال المعارف التي يمتلكها العالم
من أجل إنتاج سلع ذات منفعة، و يعتمد في ذلك على العامل الذي تتمثل مهمته في انجاز

¹⁰ - دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وأفاقها 200-2009، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة
ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011-

العمل، ويصف Say أيضا المقاول والذي يمكن أن يكون فلاحا، حرفيا أو تاجرا بأنه الوسيط بين طبقات المنتجين لمختلف عوامل الإنتاج من ملاك الأراضي وعمال وأصحاب رؤوس الأموال، وبين هؤلاء والمستهلك.

ونظرا لخبرته الكبيرة في المجال الصناعي ومجال البنوك يدرك ساي أن المقاول هو قبل كل شيء منظم، حيث يقوم بالتنسيق بين عوامل الإنتاج المختلفة: الأرض، العمل، رأس المال من أجل الوصول إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة وبالمقابل تترافق بعض الأنشطة الصناعية دائما وحتى المسيرة منها بشكل جيد بعض الأخطار التي تجعلها عرضة للفشل.¹¹

فالمقاول حسب Casson Mark هو شخص متخصص في صنع القرار يمتلك معرفة بديهية تمكنه من الاستغلال الأمثل للموارد النادرة والتعامل معها من أجل الوصول إلى أهدافه، في حين قدم Joseph Schumpeter بعدا جديدا لمفهوم المقاول والمقاوله فقد ربط المقاول بالشخص المبدع والمبتكر والمجدد فهو كل من يستطيع: إنتاج منتج جديد، استحداث أسلوب إنتاج جديد، فتح منفذ جديد للسوق، اكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية، تنظيم جديد للإنتاج.¹²

إضافة إلى تمتع المقاول بخاصية مهمة أخرى وهي قدرته الكبيرة على الحكم، حيث يقوم بتقييم الاحتياجات والوسائل الضرورية لإشباعها، ويوازن بين الهدف والوسائل التي يمتلكها.

يتفق ساي وكانتيون في أنه لا يشترط أن يكون المقاول شخصا ثريا إذ يمكنه اللجوء إلى الاقتراض من الآخرين، وبذلك يفرق بين الرأسمالي الذي تتمثل مهمته في إقراض الأموال مقابل الحصول على مبلغ معين يعرف بالفائدة، وبين المقاول الذي يتحمل المخاطر التي يمكن أن تعرقل نجاح نشاطه الذي أسسه بأمواله الخاصة، أو باللجوء إلى الاقتراض من ملاك رؤوس الأموال.

¹¹- دباح نادية، مرجع سبق ذكره، ص، ص 15، 16

¹² - قارة ابتسام، طهراوي دومة علي، صلاح محمد، دور دار المقاولاتية في تطوير الفكر المقاولاتي لدى الشباب الجامعي: دار المقاولاتية بجامعة غيليزان أنموذجا، مجلة الاقتصاد والمقاولاتية، المجلد 3، العدد 2، 2020، ص

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

و نلاحظ هنا أن Marshal لم يفرق بين المقاول و المسير حيث عرف المقاول بتسليط الضوء على قدراته التسييرية، و على قدرته على تنظيم عمل عدد كبير من الأشخاص و بالرغم من مختلف هذه الدراسات، لم يصبح المقاول عنصرا محوريا في التطور الاقتصادي إلا مع ظهور الأبحاث التي قام بها أب المقاولاتية J.A. Shumpeter سنة 1935، حيث يعتبر هذا الباحث أول من تفتن لأهمية عامل التغيير، و ذلك عن طريق الاستعمال المختلف للموارد والإمكانيات المتاحة للمؤسسة، و ضرورة العمل على اكتشاف و استغلال الفرص الجديدة، وإدخال تنظيمات جديدة، حيث تتمثل وظيفة المقاول في البحث عن التغيير والتصرف بما يوافق و استغلاله كأنه فرصة¹³. " بمعنى أن شومبيتر ركز من خلال نظريته التفكير الخلاق على دور الابتكار في العملية المقاولاتية، رغم أنه لا يوجد إجماع حول مفهومه إلا أن هناك مفهوم ضيق وآخر واسع لهذا المنظور، فالمفهوم الضيق يرى بأن الابتكار في المقاولاتية مرتبط بالجوانب التكنولوجية والعيب في هذا المنظور هو تضيق صور ونماذج المقاولاتية لأن القليل من المقاولين يمكن ربطهم بهذا التعريف الضيق للابتكار.¹⁴

¹³ - دباح نادية، مرجع سبق ذكره.. ص 17

¹⁴ - مهاوة أمال، خالد فراح، فعالية التعليم المقاولاتي في نشر وترقية الثقافة المقاولاتية في الجامعة الجزائرية: دراسة استطلاعية لآراء مسيري دور المقاولاتية في بعض الجامعات الجزائرية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 5، العدد 2، ص 177.

ثانيا: المقاول حسب مقارنة الأفراد « Approches centrées sur les individus *

لقد تم التركيز من خلال هذه المقاربة على المقاول في حد ذاته، وذلك بدراسة خصائصه باعتبارها وسيلة يمكن من خلالها فهم النشاط المقاولاتي، وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من الدراسات قامت بدراسة المقاول انطلاقا من المقاربة النفسية والديموغرافية، والتي سعت للإجابة عن نوعين من الأسئلة: من هو المقاول، ما الذي يميزه عن الآخرين؟ وكذلك لماذا يصبح مقاولا، لماذا يقوم بإنشاء مؤسسته الخاصة؟

إن المقاربة النفسية حاولت إيجاد خاصية رئيسية، أو مجموعة من الصفات يمكن من خلالها التعرف على المقاول، وضمن محاولة العديد من الباحثين تحديد الخصائص التي تميز المقاول عن غيره من الأعوان الاقتصاديين، نجد أعمال D. McCLELLAND في بداية الستينات الذي بين من خلال دراسته أن الخاصية الأساسية التي تميز سلوك المقاول هي الحاجة إلى الانجاز، بمعنى الحاجة للتفوق وتحقيق الهدف، فحسبه المقاول هو شخص تحكمه حاجة كبيرة للإنجاز، يبحث عن مواقف تسمح له برفع

التحدي والتي من خلالها يقوم بتحمل المسؤولية في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهه. كما أن المقاربة الديموغرافية اهتمت أيضا بدراسة الخصائص الشخصية للمقاول مثل الوسط العائلي الذي ينتمي إليه، المستوى التعليمي الذي يتمتع به، الخبرة المهنية المكتسبة، السن... الخ.¹⁵

ثالثا: المقاول و سير النشاط المقاولاتي - Approches basées sur les processus

لقد اهتمت المقاربة الاقتصادية بدراسة دور المقاول في الاقتصاد والمجتمع ككل، و اهتمت مقارنة الأفراد بشرح تصرفات المقاول وسلوكه، ولذلك جاء هذا الاتجاه كحتمية تنادي بضرورة تغير مستوى التحليل في الأبحاث المنجزة في هذا المجال وذلك بوضع المقاول جانبا والتركيز عوض ذلك على دراسة ما الذي يحدث فعلا في المقاولاتية.

¹⁵ - دباح نادية، مرجع سبق ذكره، ص 19

وفي هذا الإطار ظهرت مجموعة من الدراسات ركز الباحثون من خلالها على دراسة العوامل الأساسية التي تسمح للمقاول والمؤسسة الجديدة بالنجاح، من بينها تجد أعمال P. Drucker الذي أشار في مطلع الثمانينيات من القرن الحالي إلى التحول الكبير الذي طرأ على النظام الاقتصادي والذي انتقل بفضل روح المقاولاتية من اقتصاد مرتكز أساساً على المسيرين إلى اقتصاد مبني على المقاولين. فبالنسبة إلى Drucker تكمن أسباب نجاح المقاول في الإبداع الذي يعتبر وسيلة ضرورية لزيادة الثروات يجب على المقاولين البحث عن مصادر الإبداع، وعن المؤشرات التي تدل على الابتكارات التي تمكنهم من ، وجب عليهم أيضاً الاطلاع على المبادئ التي تسمح لهذه الإبداعات بالنجاح والتطبيق.¹⁶

كما ركز أيضاً على أهمية التغيير، والذي يستطيع المقاول من خلاله استعمال الموارد المتاحة بطريقة حديثة وبشكل مختلف عما سبق، كأن يقوم مثلاً بتغيير المجال أو القطاع الذي يستغل فيه المقاول هذه الموارد إلى قطاع آخر ذو مردودية أحسن وإنتاجية أعلى، أو أن يقوم باستعمال الموارد التي يمتلكها أو تنسيقها بطرق جديدة تعطيها أكثر إنتاجية.

ويعتبر Gartner أيضاً من رواد هذا الاتجاه، حيث اقترح على الباحثين الاهتمام بدراسة سير عملية إنشاء المؤسسة الجديدة أي الاهتمام بما يفعله المقاولون فعلاً عوض الاهتمام بما هم عليه، وقدم في هذا الصدد نموذجاً يصف عملية إنشاء مؤسسة جديدة، هذا النموذج له أربعة أبعاد تتمثل في: المحيط الفردي، سير العملية والمؤسسة، يعتبر الباحث مجموع النشاطات التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة كمتغير واحد ضمن النموذج الذي قدمه دون إهمال الأبعاد الأخرى.

وتتمثل هذه النشاطات فيما يلي:

- البحث عن الفرصة المناسبة
- جمع الموارد
- تصميم المنتج
- إنتاج المنتج
- تحمل المسؤولية أمام الدولة والمجتمع.

¹⁶ - مهاوة آمال، خالد فراح، مرجع سبق ذكره، ص 177.

لقد اهتم الباحثون بهذه المقاربة لأنها تسمح لهم بالخروج من التصورات السابقة الضيقة و المحدودة التي تنحصر في دراسة عامل واحد، صفة إنسانية، أو وظيفة اقتصادية لعملية معقدة و التي يجب أن تدرس ككل متكامل و من جميع الجوانب حتى نتمكن من فهمها بشكل أفضل¹⁷.

مواصفات المقاول:¹⁸

- الحاجة إلى الإنجاز: أي تقديم أفضل أداء والسعي إلى إنجاز الأهداف وتحمل المسؤولية والعمل على الابتكار والتطوير المستمر والتميز، ولذلك فالمقاول دائما يقيم أداءه وإنجازه في ضوء معايير قياسية وغير اعتيادية.
- الثقة بالنفس: حيث يمتلك المقومات الذاتية والقدرات الفكرية على إنشاء مشروعات الأعمال وذلك من خلال الاعتماد على الذات والإمكانيات الفردية وقدرته على التفكير والإدارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك بسبب وجود حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان لقدراتهم وثقتهم بها.
- الرؤية المستقبلية: أي التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية وإمكانية تحقيق مركز متميز ومستويات ربحية متزايدة.
- التضحية والمثابرة: يعتقد المقاولون بأن تحقيق النجاحات وضمان استمراريتها، إنما يتحقق من خلال المثابرة والصبر والتضحية برغبات آنية من أجل تحقيق امال وغابات مستقبلية، ولذلك فالضمانة الأكيدة لهذه المشروعات إنما تنبع من خلال الجد والاجتهاد والعطاء.
- الرغبة في الاستقلالية: ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة لا تتصف بالشراكة خاصة عندما تتوافر لديهم الموارد المالية الكافية، كما يستبعد المقاولون العمل لدى الآخرين تجنباً لحالات التحجيم بحيث يتمكنون من التعبير والتجسيد الحقيقي لأفكارهم وآرائهم وطموحاتهم.

¹⁷ - دباح نادية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

¹⁸ - شرطي نسيم، نشر التعليم المقاولاتي كمدخل لتعزيز روح وثقافة المقاوله لدى الطلبة الجامعيين والحد من بطالتهم، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 13، العدد 1، ص 186، 187.

كما يتطلب نجاح المفاوض جملة من المهارات:¹⁹

- المهارات التقنية: وهي تتمثل في الخبرة، المعرفة، والقدرة التقنية العالية المتعلقة بالأنشطة الفنية للمشروع في مختلف المجالات من إنتاج، مبيع، تخزين وبيع وهذه المهارات تساعد في إدارة أعمال المشروع بجدارة.
 - المهارات التفاعلية: وهي قدرات الاتصال، نقل المعلومات استلام، ردود فعل، مناقشة القرارات قبل إصدارها، الإقناع... الخ الى يحتاجها المفاوض في حالة تحويل الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط للآخرين.
 - المهارات الإنسانية: وتتمثل في القدرات التي تمكن المفاوض من تطوير علاقاته مع رؤوسه وزملائه لخدمة المشروع والمؤسسة بشكل عام، حيث أن هذه العلاقات تبني على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المؤسسة والاهتمام بمشكلاته خارج المؤسسة، وهي قدرات تتعلق بالاستجابة والتحفيز والاستمالة للآخرين والمعاملة الحسنة والتصرف اللبق مع أعضاء المؤسسة.
 - المهارات الفكرية: تتمثل في اكتساب أسس ومبادئ علمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرار والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها... الخ.
 - المهارات التحليلية: أي القدرة على التفكير المجرد حيال نظرتهم إلى مؤسساتهم التي تعمل ككل وليس كجزء وأن أجزاءها ووظائفها تترابط مع بعضها البعض لتصبح كلا في محيطها، حيث أن هذا الإدراك في حد ذاته حوله تعقيدات العمل الحاصلة أمامه بعد مواجهته أغلبية المشاكل ليتمكن فيما بعد من وضع الحلول المناسبة.
- وخلاصة لما تم التطرق إليه يمكننا توضيح الصفات التي يتميز بها المفاوض وما يميزه عن القائد والمدير في الجدول الآتي:

¹⁹ - أشواق بن قدور، محمد بالخير، مرجع سبق ذكره، ص، ص 345، 347

جدول رقم 1 يبين الصفات التي تميز المقاول والقائد والمدير

المقاول	القائد	المدير
يتمتع بالعمل	يقود	يدير
يبتكر	يبتكر	يحافظ على الوضع الراهن
يخلق وضعاً جديداً	يطور الوضع الراهن	يزكر على نظام العمل
يركز على أعمال المؤسسة	يركز على الأفراد	يعتمد على الرقابة
يكون فريق عمل	يوحي بالثقة	والسيطرة
يدرك وجود الفرص	ينظر إلى المستقبل	لا يرى إلا المشكلات
يسأل كيف؟ ومتى؟	يسأل ماذا؟ ولماذا؟	يسأل كيف؟ ومتى؟
يركز على الأجل الطويل	يفكر في الأجل الطويل	يركز على الأجل القصير
يريد أن يقوم بأداء الأشياء	يستخدم تأثيره في أداء	يريد أن يؤدي الأشياء
الصائبة	الأشياء	بطريقة صحيحة.

المصدر: حجازي إسماعيل، زكري أسماء، عبداوي نوال، السمات الشخصية للمقاول كأهم العوامل المؤثرة على اكتشاف الفرصة المقاولانية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 4، العدد 1، 2020، ص 54

- المقاول والمقاربات التصنيفية:

يصنف مرصد المقاولات العلمي GEM المقاول إلى نوعين وهما:

- 1- مقاول الضرورة: وهم الأشخاص الذي لا يجدون فرص عمل في السوق فيلجؤون إلى البدء بأعمال خاصة كالتجارة أو الحرفية من أجل تحقيق دخل يعيشون به، ويتصف مقاول الضرورة بأنه في الغالب لا يعتمد على الابتكار والتجديد وهو يعتمد على تكنولوجيا قديمة قليلة التكاليف؛
 - 2- مقاول الفرصة: وهو الشخص الذي يقتنص الفرص المتوفرة في السوق لتقديم خدمة جديدة أو إنتاج سلعة جديدة لزيادة دخلهم من خلال إنشاء مشاريعهم الخاصة، ويتصف هذا النوع من المقاول بالابتكار والإبداع واستخدام تكنولوجيا حديثة.
- وصنف المقاول سنة 1967 بالمقاول الحرفي مقابل المقاول الانتهازي:

1- **المقاول الحرفي:** الذي يتميز بضعف المستوى التعليمي لكنه يتمتع بكفاءات تقنية ومركزة، وهذا النشاط يعكس رغبته القلبية في امتحان المفاولة وإمكانية توارث الحرفة من العائلة والوقت نفسه له القابلية في توريثها لأبنائه وذلك للعناية التي يولمها لبقاء حرفته والمؤسسة التي تتبناها وخوفه من خروجها من دائرة عائلته، في حين أنه لا يعي فكرة نمو مؤسسته ويتبع البقاء التقليدي له؛

2- **المقاول الانتهازي:** وهو الذي يظهر الوجه العكسي للمقاول الحرفي فهو ذو مستوى تعليمي مرتفع نسبيا مقارنة بالحرفي وخبرته في الأعمال متنوعة ومختلفة، فهو على دراية بالإدارة والعمليات التي تتعلق بمؤسسته. وذو استقلالية في التفكير بحيث يرفض استمداد نشاطه من العائلة والابتعاد عن النمطية والتقليدية ومحب للتطور والنمو.

كما صنف شومبيتر المقاول من خلال تسطير مقارنة سنة 1935 تتعلق بوظائف المقاول ووارتأى أربع تصنيفات للمقاول:

1- **المنتج المسوق:** وهو المقاول الذي يقدم على مشروع رأسمالي ويمارس عدة وظائف تجارية هدفها الربح؛

2- **قبطان الصناعة:** وهو المقاول الذي يقوم بالتأثير الشخصي على كافة جوانب المشروع من خلال اكتسابه لمكيبته ومراقبته لمعظم مجريات المشروع وإجراءاته .

3- **المدير الموظف:** وهو المقاول الذي يهتم فقط بوظيفته التي يشغلها في المؤسسة دون اهتمامه بنتائج المؤسسة وتصرفاته ليست رأسمالية وله قانون خاص به فقط

4- **المؤسس المشارك بقوة:** وهو المقاول الذي يبعث النشاط في المؤسسة والمشروع في بدايته ثم ينسحب في باقي مراحلها واستمراره باعتباره الدافع الأول للمشروع ومحدثه الأسبق.²⁰

²⁰ - أحلام قزال، المفاولة كأداة لإنشاء المؤسسات الابتكارية في القطاع البترولي بحاسي مسعود: دراسة حالة مجموعة من المفاولين الناشطين في القطاع البترولي بحاسي مسعود، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2017-2018، ص 17

- تعريف المقاول:

هناك مجموعة من المقاربات التي تعرف المقاول، فالمقاربة الوصفية التي تسعى إلى فهم دور المقاول في الاقتصاد والمجتمع مستعملة العلوم الاقتصادية في تحليلاتها، أما المقاربة السلوكية تسعى إلى تفسير نشاطات وسلوكيات المقاولين وفق ظروفهم الخاصة، وأخيرا المقاربة المرحلية التي حللت ضمن منظور زمني وموقفي للمتغيرات الشخصية والمحيطية التي تشجع أو تمنع وتحقيق روح المقاولاتية، وقد عرفت المقاولاتية بأنها: "مجموعة من المراحل المتعاقبة تبدأ من امتلاك الشخص الميول المقاولاتية إلى غاية تبني السلوك المقاولاتي، ويتوسط هذه المراحل مرحلة اتخاذ قرار الدخول لمجال المقاولاتية، وهذا الأخير تسبقه مرحلة تسمى بالتوجه المقاولاتي الذي يعرف بانه: "إرادة فردية أو استعداد فكري يتحول إلى إنشاء مؤسسة في ظل ظروف معينة.

أما "Sehupnpeter فقد أدرج خلق القيمة كمبدأ أساسي للمقاولاتية، والذي تحدث عن درجة الإبداع، أو القيمة المخلوقة عن طريق المنظمة ويدفع الفرد الذي يدخل في حركية التغيير على المستوى الشخصي، ونقول عن الوضع أنه مقاولاتي ما دام هناك حركية في التغيير متلازمة بين الفرد ووسائل خلق القيمة، ويمكن استخلاص تعريف مشترك هو أن المقاولاتية هي: " حركية إنشاء واستغلال فرص الأعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء مؤسسات جديدة من أجل خلق قيمة.²¹

مما سبق ذكره، فإن المقاولاتية هي القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال بكافة أنواعها، عن طريق إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطرة المصاحبة، واستقبال المكافئة الناتجة بغرض الإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية

فهذا التعريف ركز على إبراز صفات ومزايا مفهوم المقاولاتية، والتي يمكن حصرها في

الآتي:²²

- الإبداع: تعتبر المقاولاتية أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى مختلف أشكاله؛

- المقاولاتية هي جهد موجه للتنسيق بين عمليات الإنتاج والبيع.

²¹ - مهاوة أمال، خالد فراح، مرجع سبق ذكره، ص 180.

²² - قارة ابتسام، طهراوي دومة علي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

- المقاوله هي مجموعه من المهارات الإداريه والإبداعيه المستنده للمبادره الشخصيه والقدرة على تحمل المخاطره في ظل بيئه سريعه التغير؛
- المقاوله تعني الإدراك الكامل للفرص والتحديات؛
- إن المقاوله هي نهج أو مسار يتبعه الفرد المقاول من أجل إنجاز عمل مقاولاتي خاص به .
- وفي نفس السياق الذي ينظر إلى المقاوله من جانب الإبداع والتجديد والذي يعطي بعدا جديدا لمفهوم المقاوله والمقاول، يمكن تعريف المقاوله ب: المقاوله هي حركيه إنشاء واستغلال فرص الأعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديده من أجل خلق القيمة.
- أنواع المقاوله:

1. **المقاوله التكاثرية:** والتي تخلق القليل من القيمة الجديده وليست في حد ذاتها

ابتكاريه، والتي تعد جزء من المهارات التي يتقنها الفرد بطريقه جيده، إدارتها تتميز بطريقه تقليديه بطبيعتها، ويعمل بها عدد قليل من الموظفين. هذا هو النوع من المقاوله الأكثر شيوعا في مجال ريادة الأعمال والذي يعتمد على المهارات المكتسبه ويسعى لتقليل المخاطر في حاله إذا كان المشروع مدروسا بطريقه جيده. يشمل هذا الصنف الخدمات الفرديه، تجارة التجزئه، البناء، شركات الخدمات الفرديه، وما إلى ذلك. وتمثل هذه الأنشطة ما نسبته من 50 إلى 60% من مجموع المقاولات.

2. **المقاولات المقلده:** هي التي تخلق قيمة جديده قليله ولكنها تتطلب من المبدع

المجازفة بشكل كبير على المستوى الفردي. هذه هي حاله المبدع الذي يرغب في تغيير نمط حياته، فيشرع في نشاط مختلف بالاعتماد على مهاراته الأوليه. هذا هو الحال خاصه بالنسبه للمدراء التنفيذيون للأعمال الذين قد يشروعون في نشاطات قديمه كخلق مؤسسات كلاسيكيه. يمكن تصنيف نسبة كبيره من هذه المقاولات لدى فئة الإناث لأن التغيير في نمط الحياة الذي سيترتب عليه النشاط الجديد يمكن أن يكون مهما. هذه الفئة تمثل حوالي 20 إلى 25% من المقاولين.

3. **المقاوله المعززة:** لديها كثافه عاليه في خلق القيمة، وتستند إلى تقييم الابتكار

واكتساب مهارات عاليه المستوى. يتم فيها تقليل درجه المخاطره بقدر ما يكون للمبدع بشكل عام تحكم نسبي لمشروعه، بالإضافة إلى معرفه جيده لعملائه المحتملين.

المخاطر المتبقية في هذا النوع من المقابلة تقتصر فقط على النشاط التطويري للمؤسسة. مثل هذا النوع نجد حالة المهندسين الذين يتكون شركة كبيرة لخلق مؤسسات جديدة صغيرة خاصة بهم، وتطوير منتجات جديدة يصعب تحقيقها داخل الشركات الكبرى. يتمتع هؤلاء بمستوى عال من التأهيل في مجال معين وينوون تطويره بشكل مستقل، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى عال من خلق للقيمة. وهي تمثل 15 إلى 20% من هذه الفئة؛

4. **المقابلة التي تمتاز بالمغامرة:** هي المقابلة التي تقوم على خلق وإنشاء مؤسسات تهدف إلى تشجيع الابتكارات والاختراعات الجديدة بدرجة عالية من المخاطر من حيث انتشار السوق. هذه ابتكارات جذرية تؤثر على جميع الأنشطة الاقتصادية وتشجع ظهور قطاعات جديدة أو خلق مجال لنشاطات جديدة. ابتكاراتهم سوف تغير بشكل عام وبعمق نمط حياتهم وتحدث ثورة في النشاط الاقتصادي. هذا النوع من هذه الفئة نادر نسبياً ويحدث فقط بنسب صغيرة في خلق مؤسسات جديدة، وهي أقل من 1%.²³

²³ - مقدم آسيا، دحماني محمد ادريوش، عاهد بومدين مسعود، التوجه المقاولاتي وتحفيزات إنشاء المؤسسة، دراسة عينة من المؤسسات بولاية سيدي بلعباس، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 10، العدد 1، 2021، ص، ص 271، 272.

- روح المقاوالاتية:

تحتل روح المقاوالاتية أهمية كبيرة في تشجيع وتدعيم المقاوالاتية، وقد فرق: في تعريفها بين روح المقاوالاتية وروح المؤسسة فيرى أن: " روح المؤسسة تتمثل في مجموع المواقف الإيجابية تجاه المؤسسة والمقاول، أما روح المقاوالاتية فهي تنفيذ التصور الذي يعتبر عملية التعرف على الفرص وجمع المواد الكافية ذات الطبيعة المختلفة من أجل تحويلها إلى مؤسسات، بل يجب أن ينظر إلى هذه العملية كنتيجة ممكنة التحقق لروح المقاوالاتية وليس كمفهوم لها، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأفراد لهم الرغبة في إنشاء مؤسستهم الخاصة، ولا حتى في الدخول في مسار مقاوالاتي، فهم يهدفون بالدرجة الأولى إلى تطوير قدرة التعامل مع التغيير لاختيار وتجريب أفكارهم والتعامل بكثير من الانفتاح والمرونة.

إن روح المقاوالاتية عبارة واسعة الدلالة والمعاني، تمكن الأفراد من تطوير أنفسهم واكتساب ديناميكية في التعامل مع الحوادث الجديدة.²⁴

كما تعني المقاوالاتية عملية الاستحداث أو البدء في نشاط معين، كما تعني تحقيق السبق في قطاع معين، والمقاول هو الذي يبتكر شيئاً جديداً بشكل كلي وشمولي. هي وسيلة لاكتشاف الفرص وخلق قيمة جديدة وتخصيص المال والجهد مع تحمل المخاطر الناتجة.

فالمقاوالاتية هي القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال بكافة أنواعها، عن طريق إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطرة المصاحبة، واستقبال المكافئة الناتجة، بغرض الإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

كما يعرف Beranger وآخرون المقاوالاتية على أنها Entrepreneurship " المشتقة من Entrepreneuriat والمرتكزة على إنشاء وتنمية أنشطة في المقاوالاتية، ويمكن أن تعرف بطريقتين:²⁵

- على أساس أنها نشاط أو مجموعة من الأنشطة والسيرورة تدمج إنشاء وتنمية المؤسسة، بشكل أشمل إنشاء نشاط.

²⁴ - مهاوة آمال، خالد فراح، مرجع سبق ذكره، ص 180.

²⁵ - زايدي حكيم، عبد الحميد بشير، نشر الفكر المقاوالاتي وتنمية روح المقاوالاتية لدى طلبة الجامعة: حالة دار المقاوالاتية بتبسة والوادي، مجلة الاقتصاد والمقاوالاتية (JEJE)، المجلد 4، العدد 5، 2021، ص 93.

- على أساس أنها تخصص جامعي، أي علم يوضح المحيط وسيرورة خلق ثروة وتكوين اجتماعي من خلال مجابهة الخطر بشكل فردي.
- وعليه تتحدد الجوانب الرئيسية للمقاوالاتية في النقاط التالية:
- عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة؛
- تخصيص الوقت، الجهد والمال؛
- تحمل المخاطر المختلفة؛
- الحصول على العوائد الناجمة عن المخاطرة.

مما سبق ذكره، أصبح موضوع تطوير الروح المقاوالاتية يشغل حيز اهتمام كبير خاصة عند شريحة الشباب لأنه يمس مشكلة البطالة؛ ويجب التمييز بين مصطلحين دائما ما يخلط بينهما وهما روح المؤسسة (L'esprit d'entreprise) وروح المقاولة (L'esprit d'entreprendre) ويفرق المفكرون بين المفهومين، حيث يعرفون روح المؤسسة بأنها مجموعة من المواقف العامة والإيجابية إزاء مفهوم المؤسسة والمقاول"، أما روح المقاولة فهو أشمل من مفهوم روح المؤسسة، فبالإضافة لذلك فهو مرتبط أكثر بالمبادرة والنشاط، فالأفراد الذين يمتلكون روح المقاولة لهم إرادة تجريب أشياء جديدة، أو القيام بالأشياء بشكل مختلف، وهذا نظرا لوجود إمكانية للتغيير، وهؤلاء الأفراد ليس بالضرورة أن يكون لهم توجه أو رغبة لإنشاء مؤسسة، أو حتى تكوين مسار مهني مقاوالاتي، لأن هدفهم يسعى لتطوير قدرات خاصة للتماشي والتكيف مع التغيير، وهذا عن طريق عرض أفكارهم والتصرف بكثير من الانفتاح والمرونة، والبعض الآخر يتعمقون ويعتبرون أن روح المقاولة تتطلب تحديد الفرص وجمع الموارد اللازمة والمختلفة من أجل تحويلها لمؤسسة .

أما المقصود بالثقافة المقاوالاتية فهو مفهوم لا يختلف عن ماهية الروح المقاوالاتية إضافة لتأثير المحيط وبعض العوامل الخارجية، حيث عرفها البعض بأنها تصل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة جديدة، إبداع في مجمل القطاعات الموجودة إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي. وهي تتضمن التصرفات التحفيز، ردود

أفعال المقاولين، بالإضافة للتخطيط واتخاذ قرارات التنظيم والمراقبة. كما أن هناك أربع جوانب يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة هي: العائلة، المدرسة، المؤسسة والمحيط.²⁶ كما تلعب ثقافة المقاولانية دورا هاما في إرساء العملية المقاولانية وتشجيعها لتحقيق أهداف النمو الاقتصادي، حيث يقترح اليوم عدد من الاقتصاديين ومنظري الفكر المقاولاني أن تمر عملية خلق الثروة عبر تطوير الثقافة المقاولانية التي تفضل المبادرة الذاتية في إعطاء الأولوية لتنمية العديد من القيم المقاولانية. حيث يرى Batman سنة 1997 أن الاقتصاديات التي شهدت تموا وازدهارا في أواخر القرن العشرين كلها تتمتع بثقافة الأعمال وهي الثقافة التي يمكن أن توصف بالثقافة المقاولانية.

فالثقافة المقاولانية هي مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة الأفراد، ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال بإيجاد أفكار مبتكرة، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة إلى التخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم والرقابة، وترسخ هذه الثقافة من خلال ثلاث فضاءات مهمة هي: العائلة، المدرسة والمؤسسة. إذ يعتبر تعريف E.H.Shein لثقافة المقاومة أكثر التعاريف انتشارا وتداولاً ويعرفها بـ "البنية التي تتشكل من المسلمات الأساسية التي تبتكرها، تكتشفها أو تصوغها مجموعة معينة عندما تتعلم كيف تواجه مشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، وهي مسلمات أدت دورها بشكل جيد لدرجة اعتبرت معها كشيء صالح أو كشيء يلقن للأعضاء بوضعه طريقة صحيحة في الإدراك والتفكير والإحساس في التعامل مع تلك المشاكل.

ويعرفها سامي فياض العزاوي تحفيز التنافسية، الإبداع والابتكار من أجل زيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي. تحسين قدرة الأفراد على التأقلم والاستجابة للتغيرات السريعة التي أصبح يعيشها العامل في شتى المجالات ويندرج تحت الثقافة المقاولانية عامل التعليم عبر مختلف الأطوار، حيث يعتبر محورا أساسيا في تنمية المقاولانية وتطوير المهارات والسمات

²⁶ - بوالريحان فاروق، بنون خير الدين، دور دار المقاولانية والفكر المقاولاني في الوسط الجامعي كأداة لحل مشكلة البطالة لدى خريجي الجامعة: دراسة حالة دار المقاولانية للمركز الجامعي بميلة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، 2018، ص 99

العامه لها، لذلك لابد من استثمار دور التعليم في تنمية روح المقاوالتية في سن مبكر، من أجل اكتشاف قدرات ومميزات الأشخاص القادرين على القيام بالعملية المقاوالتية.²⁷ ويلخص نموذج (1989) J-P, SABOURIN & Y.GASSE مفهوم الثقافة المقاوالتية حيث يبرز المراحل التي تقود لبروز وظهور المقاولين بين فئة المتدربين، بالأخص الذين تابعوا تكويننا في مجال المقاولة، حيث ومن خلال تحليل ثمانية برامج تكوينية لاحظ الباحثان أنه توجد علاقة إيجابية بين التوجهات المقاوالتية للفرد والإمكانات المقاوالتية، أما عن العوامل التي تؤثر على هذا النموذج فتتقسم إلى ثلاث مجموعات وهي:²⁸

- الأفكار المسبقة: Les antecedents وتمثل مجموع العوامل الشخصية والمحيطية التي تشجع على ظهور الاستعدادات عند الفرد. حيث لاحظ الباحثان بأن الطلبة الذين لديهم آباء يعملون لحسابهم الخاص لديهم إمكانات مقاوالتية أكبر بالمقارنة مع الآخرين؛
- الاستعدادات: Les predisposition وهي مجموع الخصائص النفسية التي تظهر عند المقاول. وهي المحفزات، المواقف، الأهلية والفائدة المرجوة، والتي تتفاعل في ظل ظروف ملائمة لتتحول إلى سلوك؛
- تجسيد الإمكانات والقدرات المقاوالتية في مشروع: وهذا يكون تحت تأثير الدوافع المحركة والتي تشمل العوامل الإيجابية وعوامل عدم الاستمرارية (الانقطاع)؛ فكلما زادت كثافة الدوافع المحركة فهي تشجع الأفراد أكثر على خلق مؤسسة، والأفراد الذين يملكون إمكانات وقدرات مقاوالتية أكثر، فهم يحتاجون لدوافع محركة أقل.

²⁷ - بوبكر عبد القادر، كمال عكوش، دور الثقافة المقاوالتية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى الشباب الجامعي: دراسة حالة المقاولات الرياضية لولاية الشلف نموذجاً، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 1، 2021، ص 272.

²⁸ - بوالريحان فاروق، بنون خير الدين، دور دار المقاوالتية والفكر المقاوالتية في الوسط الجامعي كأداة لحل مشكلة البطالة لدى خريجي الجامعة: دراسة حالة دار المقاوالتية للمركز الجامعي بميلة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، 2018، ص 99

- ثانيا- العوامل الخارجية لتشجيع الثقافة والفكر المقاولاتي:

يعتبر المقاول نتاج الوسط الذي ينتمي إليه، حيث أن هناك عدة عوامل تؤثر عليه سواء داخلية أو خارجية تدفعه إلى التوجه نحو المقاولة وتساهم في تطويرها وتنميتها، فالعوامل الداخلية تتعلق أساسا بمجموعة من الصفات الشخصية والنفسية التي تميز الفرد المقاول وتأثر عليه لاختيار طريق المقاولة. أما بالنسبة للخارجية هناك العديد من العوامل تحيط بالفرد يمكن أن تساهم في بلورة وصل تفكيره وتحويله من تفكير عادي إلى تفكير مقاولاتي وهي:

1- المحيط الاجتماعي: يعتبر المحيط الاجتماعي عنصرا مهما في الدفع نحو إنشاء

المؤسسة نظرا لتركيبته المعقدة ويتكون من:²⁹

أ- الأسرة: تعمل الأسرة على تنمية القدرات المقاولالية لأبنائها ودفعهم لتبني إنشاء المؤسسات كمستقبل مهمي خاصة إذا كان هؤلاء الآباء يمتلكون مشاريع خاصة عن طريق تشجيع الأطفال منذ الصغر على بعض النشاطات وتحمل بعض المسؤوليات البسيطة؛

ب- الدين، يدعو الدين الإسلامي الحنيف إلى العمل وإتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على القوت؛

ت- العادات والتقاليد: تعتبر العادات والتقاليد من العوامل المؤثرة على التوجه لإنشاء المؤسسات، فالمجتمعات البدوية تمارس الزراعة والرعي مع أبنائها أما الصناعات التقليدية والأنشطة التجارية فتتوارثها الأجيال،

2- هيئات الدعم والمرافقة: تلعب هيئات الدعم المرافقة دورا أساسيا في الرفع من

الثقافة المقاولالية، فمثلا في الجزائر نجد:³⁰

1- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ : من بين أهم المهام التي تقوم بها:

تقديم الدعم والاستشارة لمستحدثي المشاريع الصغيرة ومتابعة مسار التركيب المالي، وتعبئة القروض لمشاريعهم طيلة تنفيذ المشروع، كما تضع تحت تصرف مستحدثي

²⁹ - بالريحان فاروق، بنون خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 101.

³⁰ - بن جمعة أمينة، جرمان الربيعي، دارالمقاولالية كآلية لتفعيل فكرة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لدى طلبة الجامعات: دارالمقاولالية بجامعة قسنطينة نموذجا، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 5،

جوان 2017، ص 278

المشاريع الصغيرة كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلق بممارسة نشاطاتها، وأيضا تحدث بنك للمشاريع المفيدة اقتصاديا واجتماعيا.

2- **وكالة ترقية وتدعيم الاستثمارات : APSI** حيث تعمل الوكالة على تقييم المشاريع ودراستها واتخاذ القرارات بشأنها سواء كان بالقبول أو بالرفض. وقد تم تعديل المرسوم التشريعي السابق بإصدار أمر رقم 03 / 01 في 20 أوت 2001 يتعلق بتطوير الاستثمار ومناخه و آليات عمله، وأهم ما ميز التشريع الجديد...إنشاء شبك موحد على شكل وكالة وطنية لتطوير الاستثمار ANDI تضم كل الهيئات ذات العلاقة بالاستثمار وإصدارات رخيص.

3- **الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر : ANGEM** ومن أهم وظائفها نذكر: تقديم القروض بدون فائدة والاستشارات والإعلانات للمستفيدين من مساعدة الصندوق الوطني لدعم القرض المصغر، إقامة وتوطيد العلاقات مع البنوك والمؤسسات المالية لتوفير التمويل اللازم للمشاريع الاستثمارية الصغيرة.

4- **مراكز التسهيل ومشاتل المؤسسات:** من بين أهدافها الرئيسية وضع ميكانيزمات وبرامج تهدف إلى تطوير هذه المؤسسات، وتجسدت من خلال هياكل التنشيط الاقتصادي المحلية، والمتمثلة في مراكز التسهيل ومشاتل المؤسسات.

5- **حاضنات الأعمال:** هي منظومة عمل متكاملة، توفر كل السبل و كل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع وتنميته، كما تدار هذه المنظومة عن طريق إدارة معينة متخصصة تقدم جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المقاولات الصغيرة...وعادة ما يتم إنشاء حاضنات الأعمال بهدف تقليل التكاليف المرتبطة بإقامة المشروعات الجديدة مع زيادة فرص هذه المشروعات في تحقيق النجاح، بالإضافة إلى تحقيق الترابط والإتصال فيما بين المشروع الناشئ وكل من المشروعات القائمة والجامعات و مراكز البحث والخبراء العاملين في نفس المجال.

والجدول الآتي يبين أوجه الاختلاف بين الأعمال المقاولاتية والأعمال الصغيرة والمتوسطة:³¹

³¹ - قارة ابتسام، طهراوي دومة علي، صلاح محمد، مرجع سبق ذكره، ص 95.

جدول رقم 2 يبين أوجه الاختلاف بين الأعمال المقاولاتية والأعمال الصغيرة والمتوسطة

الخاصية	الأعمال المقاولاتية	الأعمال الصغيرة والمتوسطة
الإبداع	يعتمد على الإبداع بشكل معنوي، أي يرتكز معنويا على طريقة جديدة في عمل الأشياء	أقل إبداعا، تميل إلى المحلية في توجهها ولا تعمل على تأسيس شيء جديد بتوجه وشعور عالمي، لكن هذا يعني أنها تعمل شيء جديد
إمكانيات النمو	يملك علاقة قوية من إمكانيات النمو	محدودة في إمكانيات النمو
الأهداف الاستراتيجية	أهدافه الإستراتيجية تذهب إلى أبعد من الأعمال الصغيرة إذ ترتبط بالنمو المستهدف، تطوير السوق، الحصة السوقية، المركز السوقي	أهدافه الاستراتيجية ترتبط عادة بتحديد الأسواق المستهدفة للمبيعات أو بعض الأهداف المالية

المصدر: قارة ابتسام، طهراوي دومة علي، صلاح محمد، دور دار المقاولاتية في تطوير الفكر المقاولاتي لدى الشباب الجامعي: دار المقاولاتية بجامعة غيليزان أنموذجا، مجلة الاقتصاد والمقاولاتية، المجلد 3، العدد 2، 2020، ص 95.

دارريادة الأعمال ونشرثقافة المبادرة بالجامعة (دار المقاولاتية):

حسب Verstraete، يمكننا ملاحظة أربعة مستويات أنشطة للمقاولاتية على مستوى الجامعة: التحسيس، التكوين، المرافقة والنصيحة. يتمثل التحسيس في البرهنة على أن أخذ المبادرة طريق يمكن الولوج إليه من قبل أعضاء الجامعة، يمكن تبرير ذلك من خلال التحسيس إلى الحياة داخل المؤسسة بالنسبة للطلبة الذين يزاولون مسارا تتابعيا. من جهة أخرى، يرتكز التكوين المقدم في الجامعة على تنمية وتقوية القدرات والمؤهلات الريادية للأفراد (طلبة، أساتذة، باحثين إلخ) على المستويات المعرفية والسلوكية. تتطابق المرافقة"، لمتابعة عملية إنشاء مؤسسة في طور التنفيذ، ووضع في الخدمة موارد مادية وغير مادية مختلفة، إضافة إلى "نصائح" رواد الأعمال الذين تم احتضانهم أو إيوائهم بمشتلات مؤسسات في سياق محلي أو جهوي.

بالنسبة لـ Verstraete ، تمتلك الجامعة عبر طلبتها ، موظفيها وأساتدتها الباحثون، "خزاناً" غنيا ومتنوعاً من رواد الأعمال المرتقبين الذي كثيراً ما يبقى غير مستغل. إذن، من المناسب ليس فقط اكتشاف القدرة الريادية لهؤلاء الأشخاص، لكن كذلك التعريف بالهيئات المسخرة لهم على مستوى الجامعة لتطوير مشاريعهم. فمؤسسات التعليم العالي وهيئات التكوين التي تتدخل في تحضير وتكوين رواد الأعمال تعتبر، كذلك، جزءاً من أجهزة المرافقة، حسب Sammut يسمح التكوين الأكاديمي للأفراد بالتعود على المفاهيم التقنية والأدوات، فهو يوفر إضافات مفيدة، يضيف المؤلف بأن المرافقة والتعليم يشكلان ركيزتان للتعليم الريادي أين تكون المهمة النهائية هي بعث روح المبادرة .

وعليه نجد بالجامعة دار المقاولاتية التي تعتبر كهزمة وصل بين الرواد المرتقبين من الطلبة وأجهزة الدعم.

فكلمة "دار" تتميز عن كلمة المركز أو الهيئة التي أكثر ما توحى إليه الهيئات الأكاديمية، التعليم التقليدي فكلمة الدار توحى بجهاز تعایش، أين يكون الجو لطيفاً وملائماً لتبادل الأفكار وتطوير فكر المبادرة " فهي توحى، من جهة أخرى، إلى فكرة الخلية أو هيئة تعایش، مستقلة، جماعية، متضامنة، منتجة لقيم وثقافة.

لا يمكن اعتبار الثقافة الريادية كوسيلة لإنشاء مؤسسات جديدة فقط. لكن كذلك موقف عام الذي يشكل مؤهل ثمين في الحياة اليومية المهنية لكل مواطن، نظراً للخصائص التي تحدها.³²

يعرض Fortin أن خلق الثروة يمر بتطوير ثقافة ريادية تكون بالأحرى داخلية مع إعطاء الأسباب لتطوير القيم مثل الاستقلالية، المسؤولية، الإبداع والتضامن.³³ مما سبق ذكره، فإننا سوف نعرض مثالا عن دار المقاولاتية في الجامعة في العنصر الآتي:

³² - فضة عباسي بصلي، التعليم لريادة الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص، ص 100، 101

³³ -Lassaad Mezghani, Mohamed Belhah et autres, Support pédagogique da module Culture entrepreneuriale, université de Sfax, Tunisie, 2008 2009

- تعريف دار المقاولاتية لجامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط:

التعريف بدار المقاولاتية: استخدم مصطلح "دار" في التسمية ليوحي للقارئ والمستمع

والطالب كونه المستهدف المباشر بالعلاقات الإيجابية التي تربط كل من بداخلها، حيث تسود الحركية والتعاون والتضامن والاحترام وتظافر الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف المشتركة، فدار المقاولاتية تهدف لغرس روح المقاولاتية لدى الطلبة ونشر الفكر والثقافة المقاولاتية في الوسط الجامعي من خلال البرامج والنشاطات المقدمة للطلبة من أجل دفعهم نحو العمل المقاولاتي بعد تخرجهم. كما أن وكالة ANSEJ ومن خلال دار المقاولاتية تمكنت من الولوج للوسط الجامعي باعتبارها آلية أساسية تسعى عبرها وبالتنسيق مع الجامعة إلى تقديم الدعم والمرافقة القبلية للطلبة الحاملين لأفكار مشاريع ويتطلعون لتجسيدها بعد تخرجهم، وهذا بالتقرب منهم بالتوازي مع أداء مساهمهم التعليمي الجامعي.³⁴

تعد دار المقاولاتية هيئة تابعة لجامعة الجزائر 3 وتمثل مهمتها الأساسية في ترقية روح المقاولاتية لدى الطلبة وتحفيزهم للقيام بالعمل المقاولاتي من خلال تجسيد أفكارهم وإطلاق مشاريع ذات قيمة مضافة عالية تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني.

نشاطات دار المقاولاتية

تعمل دار المقاولاتية على تنظيم³⁵:

- أيام إعلامية وتحسيسية حول المقاولاتية؛
- أيام دراسية، ندوات وورشات في مجال المقاولاتية؛
- دورات تكوينية حول كيفية إيجاد فكرة المشروع، طرق إنشاء المؤسسة وخطوات الدراسة التقنية وإقتصادية للمشروع، كيفية تسيير المؤسسة؛
- مائدات مستديرة ونقاشات متخصصة حول المواضيع المتعلقة بالمقاولاتية وريادة الأعمال

³⁴- بن عباس موسى، زدوري أسماء، دار المقاولاتية بوابة الطالب الجامعي على النظام البيئي المقاولاتي المحلي: دراسة حالة دار المقاولاتية لجامعة باتنة 2، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 4، 2021، ص 590.

³⁵ - https://www.univ-alger3.dz/?page_id=8101# consulte le 13/12/2021

- مسابقات لأحسن الأفكار ولأحسن مخططات الأعمال؛
 - زيارات ميدانية للمؤسسات الإقتصادية؛
 - لقاءات مع مقاولين ناجحين؛
- جامعة صيفية من أجل تقرب الطلبة حاملي المشاريع من هيئات الدعم والهيئات الفاعلة المتدخلة في عملية إنشاء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؛

تنظيم دار المقاولاتية

يسهر على تنظيم نشاط دار المقاولاتية لجامعة الجزائر3، طاقم بشري متخصص متكون من:

- مديرة دار المقاولاتية ؛
- خبراء ومستشاريين في المقاولاتية ؛
- متدخلين من جامعة الجزائر3 ؛
- متدخلين ومكونين من هيئات الداعمة للنشاط المقاولاتي :
- الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية جنوب. ANADE.
- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار. ANDI.
- وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار. ANDPME.
- الهيئة الجزائرية للاعتماد. ALGERAC.
- الصندوق الوطني لضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. FGAR.
- الحاضنة التكنولوجية بسيدي عبدالله.

تعريف المؤسسة المقاولاتية الصغيرة: يمكن تعريف المؤسسة الصغيرة بأنها تلك المؤسسة التي تستخدم عددا قليل من العاملين ويدار من قبل المالكين ويخدم السوق المحلية . وهناك عدة مؤشرات نوعية وأخرى كمية لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ فالبنك الدولي يعتمد على مؤشر عدد العاملين في تصنيف المؤسسات وكذلك الدول النامية، فهذه الدول تعرف العمل الصغير الذي يستخدم 5 أو 10 أفراد أو أقل . ولقد عرف علماء الإدارة العمل الصغير بأنه منظمة يقيمها أشخاص بهدف الربح، من خلال ممارسة نشاط اقتصادي وبيع شيء يجده الآخرون نافعا فيدفعون ثمنا له، كما يتسم بالاستمرارية وله وجود قانوني أي

أنه مسجل وعمل قانوني (وعدد عماله محدود، وهو عبارة عن شركة أفراد أي أن الأفراد المالكين هم الشركة)شركة تضامن...الخ(ويديره مالكوه، ويتكون من مشروع اقتصادي واحد غير ممنوع في الإنتاج، وتسوده العلاقات الشخصية بين العاملين)أي معرفة العاملين لبعضهم البعض (ويعمل محليا ومن جنسية واحدة ورأسماله صغير . أما في الجزائر من خلال القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في 2001/12/12، فقد أعطى المشرع تعريفا يضع حدا للفراغ القانوني الحاصل، والجدل القائم حول هذا الموضوع. وهنا ينبغي التذكير بأن الجزائر قد تبنت ميثاق بولوني "Bologne de charte La" في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000 ، وهو ميثاق يكرس الاتحاد الأوروبي سنة 1996، والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء، وقد تضمن القانون التوجيهي التعريف التالي للمؤسسات الصغيرة : وتعرف المؤسسات الصغيرة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، والتي تشغل ما بين 1 إلى 9 عمال وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دج، أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دج على النحو الآتي:³⁶

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
المصغرة	9-1	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دج

جدول رقم 3 يوضح معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة

وبالتالي فخصائص المؤسسة الصغيرة يمكن تلخيصها كما يلي:³⁷

- صغر حجم رأس المال اللازم لإنشائه
- عدد العاملين صغير(1-9 غالبا
- التداخل بين الملكية والإدارة (المالك هو المدير)
- يعتمد علي التكنولوجيا البسيطة و المتوسطة

³⁶ - محمد فلاق، إسحاق خرشي، سميرة أحلام حدو، تحليل العلاقة السببية بين مدى توافر المهارات التسييرية وفشل المقاولات الصغيرة: دراسة حالة المقاولات العاملة بولاية شلف، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد

3، مارس 2018، ص 344، 345

³⁷ - محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 344، 345

- لا يحتاج لتمويل كبير، وفي الغالب التمويل ذاتي
- يساعد في خلق فرص عمل برأس مال محدود
- تعتمد نسبيا على اليد العاملة مما يجعلها عامل تمييزها
- تغطي مناطق جغرافية متعددة مما يضيف عليها طابع الانتشارية
- إمكانية تفوقها ميزة التوزيع في الإنتاج الصناعي.
- مع العلم أن أغلبية المؤسسات الصغيرة هي ملك للقطاع الخاص.

الدور الاقتصادي والاجتماعي للمقولة الصغيرة: لا شك أن للمقاول دور يتعدى شخصه

إلى التأثير على ميكانيزمات الاقتصاد الكلي، والتوازنات المرتبطة به، مروراً بالبيئة الاجتماعية التي لها علاقة قوية بالحالة الاقتصادية، وتتمثل تأثير المقاول على هذه الأخيرة زيادة متوسط دخل الفرد والتغيير في هيكل الأعمال و المجتمع، الزيادة في جانبي العرض والطلب، توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة، تنمية الصادرات والمحافظة على استمرارية المنافسة، المساهمة في النمو السليم للاقتصاد ... كما يكمن الدور الاقتصادي للمقولة الصغيرة في:-

- مساهمة المؤسسات الصغيرة في تنمية الصادرات: تساهم المؤسسات الصغيرة باستخدام

أفضل أنواع الفنون الإنتاجية في التصدير مباشرة وذلك بإنتاج السلع التي تتجه للتصدير وتنوع هيكل الصادرات عن طريق دعم وتشجيع هذه المؤسسات وتوفير المساعدات الفنية والتنظيمية لها ومدتها بالمعلومات عن احتياجات الأسواق الخارجية"

- مساهمة المؤسسات الصغيرة في تعبئة المدخرات: تقوم المؤسسات الصغيرة باستقطاب

فوائد الأموال والمدخرات الصغيرة كون تكاليف إنشاء هذه المؤسسات لا تحتاج لرؤوس أموال ضخمة من جهة وانخفاض درجة المخاطرة في الاستثمارات الصغيرة من جهة أخرى

- تنوع الهيكل الصناعي: تؤدي أعمال المقاول دوراً هاماً في تنوع الإنتاج وتوزعه على مختلف

الفروع الصناعية، وذلك نظراً لصغر حجم نشاطها وكذلك صغر حجم رأسمالها، مما يعمل على إنشاء العديد من المقاولات التي تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من السلع والخدمات، وتعمل على تلبية الحاجات الجارية للسكان خاصة بالنسبة للسلع الاستهلاكية، فضلاً عن تلبية احتياجات الصناعات الكبيرة بحيث تقوم بدور الصناعات المغذية لها.

- تقدم الخدمات التدعيمية للصناعات الكبيرة: تؤدي الصناعات الصغيرة والمتوسطة دوراً

مهما في تقديم الخدمات التدعيمية المهمة التي تؤدي إلى بقاء للصناعات الكبيرة، وذلك من خلال علاقات التعاقد من الباطن بين الصناعات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الكبيرة،

حيث يمكن من خلالها ان نزود مؤسسات الصناعات الكبيرة بما تحتاج اليه من منتجات تامة الصنع أو المنتجات النصف مصنعة التي تستخدمها هذه الاخيرة كمدخلات لإنتاجها النهائي، وذلك بأسعار تنافسية تمكن من المنافسة في الاسواق الخارجية وهو ما يعرف بدور الصناعات الصغيرة والمتوسطة كصناعات مغذية.³⁸

أهمية اتصال المؤسسة في النشاط المقاولاتي:

إذا لم تكن النماذج الأولى قد عالجت الاتصال بوضوح، فالتيارات الأكثر حداثة تسمح بدمج الاتصال ضمن استراتيجية المؤسسة. فنظرية الموارد تسمح للمؤسسة ببناء ميزة تنافسية دائمة بتنظيم مواردها (التي يكون الاتصال جزءا منها) التي تتحول إلى كفايات مميزة كما تبين نظرية أصحاب المصلحة أنه على المؤسسة الاهتمام بكل الأطراف التي يمكنها أن تؤثر في مستقبلها من وجهة نظر هاتين النظريتين يدخل الاتصال ضمن رؤية وعمل استراتيجيين، وتصبح عنصرا ضروريا لنجاح المؤسسة.

ويعد الاتصال حقل دراسات متعددة التخصصات ساحر، مثلما يلمس الأشخاص، يلمس الجماعات، التنظيمات، الشعوب، الثقافات، التكنولوجيا، إلخ... والذي يعتبر في قلب الانطلاق .

يعمل أي مشروع في طريق الانطلاق على طرح أسئلة تستلزم الإجابة الفورية المطلوب هو اتباع المبادئ الكلاسيكية لكل اتصال: التفكير في من ولماذا؟، ماذا، كيف، متى نتصل .

تبرز أهمية الاتصال كذلك في تجارة الأعمال، مهم أن نعرف كيف نتصل لأنه على الزبائن والشركاء التجاريون فهم بالتحديد ما يحاولون شراءه أو بيعه لهم أن تبتسم عند القيام بالتجارة، محبوبا، مهذب وخدم، على رائد الأعمال أن يبين للزبون والزبونة بأنه مهتم به أو بها والاصغاء بانتباه لفهم قدر المستطاع ما يريد أو تريده، يعتبر الإصغاء كجزء مهم من الاتصال،، معرفة كيف نتصل، يعني معرفة كيف نبيع، لكن كذلك، لمن وكيف؟ هنا يكمن السؤال قبل تفصيل بناء استراتيجية اتصال، من الضروري الحديث عن فائدتها.³⁹

³⁸ - أنساعد رضوان، العكازي فاطمة الزهراء، المقاولات الصغيرة بين المتطلبات الاقتصادية والنشاط الاجتماعي:

دراسة ميدانية على عينة من المقاولات الصغيرة بولاية شلف، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد 4،

2018، ص 203

³⁹ - فضة عباسي بصلي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 168.

فاستراتيجية الاتصال تعني إعداد مخطط دقيق، يحدد في الزمان تنظيم عمليات الاتصال، التي تهدف إلى التغييرات الخاصة بالعادات، الأفضليات، الآراء، المواقف أو السلوكيات، حتى المعتقدات، ويعرف مخطط الاتصال بأنه وثيقة مفصلة على الأقل تحمل كل عمليات الاتصال المتوقعة لترقية مؤسسة، علامة أو حدث.

منذ عدة سنوات، عرفت المؤسسة ضرورة الاتصال بخارجها لترقية مبيعاتها وصورته. تنشأ الإستراتيجيات من "العملية التي تؤدي إلى البحث في أهداف التنظيم، في التعديلات التي تتم على هذه الأهداف، في الموارد التي تستعمل لتحقيق هذه الأهداف والسياسات التي عليها إملاء طريقة اكتساب، استعمال هذه الموارد والتصرف فيها".

إن الغرض من الإستراتيجيات إذن، هو ترسيخ الفكرة التي تتشكل لدينا حول التنظيم. هذه الإستراتيجيات تقود العمليات على مستوى التنظيم وتستخدم بهذه الطريقة، كإطار مرجعي لهذا الأخير ويعتبر الاتصال في نفس مستوى أنظمة أخرى، لذلك، وانطلاقاً من خطة منهجية محددة، تتم صياغة استراتيجية اتصال للتقليل من نسبة الخسارة التي يمكنها أن تقع فيها.

لذلك نجد الاتصال في المزيج التسويقي كهدف أساسي لتلبية الطلب قصد تحقيق فائدة، والتي ليست بالضرورة أن تكون ذات طابع اقتصادي، لكن تسجل في المدة ذاتها، فالتسويق باعتباره نظام أفكار، بل أنشطة كذلك، عليه بتحليل الطلب، التنبؤ به والتأقلم معه. من هنا نفهم بأن المؤسسة من الممكن أن تكون لها منفعة في القيام بدراسات، إما أن تكون داخلية أو خارجية بالنسبة لتنظيمها. ويركز التسويق على أهمية المستهلك وطريقة تفكيره ورغباته وتوجهاته وبالتالي يكون هناك اتخاذ قرارات في منشآت الأعمال تتماشى مع رغبات وتوجهات هذا المستهلك.⁴⁰

- إستراتيجية الاتصال لإنشاء مؤسسة:

لكي ينجح رائد الأعمال في نشاطه الريادي، يكون بحاجة إلى رأس مال بشري ينتظم حول ثلاثة محاور رأس مال مالي (موارد مالية...)، موارد معرفية (تقنية، التحكم الناتج عن التعليم

⁴⁰ - فضة عباسي بصلي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 170

المدرسي، الإنجاز أو المكتسب من الميدان) ورأس مال العلاقات (المؤسسية أو غير رسمية) إذن ما يتفق مع مساعدة رائد الأعمال على إعداد رأسمال اجتماعي حتى تسهيل النجاح الريادي.

من هنا تبرز أهمية الاتصال في المنشأة، الرسمي منه وغير رسمي انطلاقا من استراتيجية اتصال يسهر رائد الأعمال على إعدادها بطريقة فعالة لضمان اتصال فعال يساهم في تطوير المؤسسة. وقبل تجزئة طريقة بناء استراتيجية الاتصال، من الضروري الحديث عن فائدتها، فاستراتيجية الاتصال، هي إعداد مخطط إطار محدد، يحدد بناء عمليات اتصال في الزمان، يكون كهدف إحداث تغييرات تخص عادات، أولويات، آراء، مواقف أو سلوكيات، وبالتأكيد بعض الاعتقادات على الاستراتيجية أن تكون محبكة جيدا، يحب أن يكون لها قوة جلب انتباه الجمهور المستهدف...، لإقناعه بشراء المنتج أو الخدمة. مع ذلك، إذا كان مرور الاتصال يتم عبر الإعلان في إطار خلق أو تطوير مؤسسة، عليه أن لا يكتفي بوسيلة إعلام واحدة: يجب أن ينقل عن طريق لائحة بيانات بيع قادرة بمفردها إثارة رغبة الشراء إذ تعتبر لائحة البيانات هذه المفتاح الأول للنجاح. كما لا بد أن يكون مخطط الاتصال، واضحا، دقيقا، شاملا، فهو يرسخ تصميم الاتصال على المدى المتوسط والبعيد.

قبل تنظيم مخطط الاتصال، يجب الإشارة إلى الزيون المستهدف مع التركيز على أهداف محددة، بدون إهمال رهانات وسياقات المحيط انطلاقا من الدراسات المنجزة سابقا، يمكن إذن القيام بعملية التشخيص من خلال مايلي:

- من الضروري معرفة كيفية تحديد استراتيجية اتصال وتوضيح الرسالة ودعائم الاتصال الملائمة.
- من الضروري التعريف بالخاصية المميزة للمؤسسة.
- التعريف بهوية العلامة: من خلال خريطة، بطاقات الزيارة، مطويات تجارية، تحديد وسائل الاتصال.
- العناصر البيانية (اللغة البيانية، الطباعة): التحكم في القواعد الأساسية، ترتيب الصفحات: اتجاه القراءة، المضمون، سيكولوجية الأشكال والألوان، السلسلة البيانية: فهم الإجراءات والألفاظ التقنية، اتجاهات التكوين الإبداع البصري

- الاتصال الرقمي اكتشاف الشبكات الاجتماعية، أي شبكة لأي إرسال؟، المهم في استراتيجية المضمون، تنشيط الاتصال على الواب، التزود بتجارة مؤهلة على موقع الإنترنت

- العلاقات مع الصحافة: تعيين الدعائم الملائمة، الدخول في علاقة مع الصحفيين، تحرير إعلان صحفي.⁴¹

- المراحل الستة لبناء مخطط اتصال في النشاط المقاولاتي:⁴²

- البحث: إدراك الجمهور، قنوات الاتصال، إلخ.
- التخطيط: إعداد الرسالة، اختيار الدعائم، الشبكات، إلخ.
- تقييم الميزانية.
- التوضيح: إنتاج أدوات الاتصال
- بدء التنفيذ: إنطلاق العمليات
- مراقبة التأثير: المتابعة وعمليات المراجعة عند الضرورة.

⁴¹ - فضة عباسي بصلي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 171

⁴² - المرجع نفسه، ص، ص 172

المحور الثاني: السيورة المقاولاتية

1- طبيعة ومفهوم الفرصة:

يعتبر الكثير من الباحثين على غرار Venkataraman Shane أن الفرصة هي محور العملية المقاولاتية وأن ظهور أي مشروع مقاولاتي مرهون بالفرصة، وأن أهم الأعمال التي يجب أن يركز عليها المقاول هي التعرف على الفرص أو اكتشافها ثم تقييمها، وفي الأخير استغلالها لترجم في شكل مشروع على أرض الواقع، وهنا يجب أن نطرح عدة تساؤلات بخصوص هذا الموضوع، حول ماهية الفرص ومصادرها وطرق اكتشافها وكيفية تطويرها وبناء أفكار واضحة لمشروع تستطيع استغلال تلك الفرص استغلالاً أمثلاً، وعند الحديث عن تطوير الفرص فإننا نفتح باباً واسعاً للنقاش، إذ أن الفكرة التي يفشل البعض في تحويلها إلى مشروع مريح قد يصنع منها آخرون ثروة طائلة، وبالتالي فإن اختيار نموذج الأعمال المناسب (والذي هو الترجمة الفعلية لطريقة استغلال الفرصة وبناء تصور واضح للمشروع والمنتجات والعملاء ومصادر الدخل والتكاليف) يعتبر النقطة الفارقة بين النجاح والفشل.⁴³

لذلك، على غرار المؤسسات القائمة، يبحث المقاول عن معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطه بهدف خلق واكتشاف الفرصة المقاولاتية، ومن ثم إنشاء مؤسسته، وفي هذا السياق نذكر أن تحديد الفرص (IO) (opportunité d'identification) (يعتبر مجالاً جديداً مهماً للغاية للبحث في المقاولاتية من قبل عدد قليل من الباحثين الرائدة وذلك في أوائل الثمانينات، وسرعان ما تم التعرف على IO كظاهرة أساسية لفهم المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الناشئة).⁴⁴

طبيعة ومفهوم الفرصة: اعتبر Shane و Venkataraman أن وجود المقاولاتية مرهون

بوجود الفرصة، حيث أن الفرصة المقاولاتية هي الوضعية التي يستطيع منتج أو مادة أولية أو آلية تنظيمية جديدة أن تتخذ شكلاً جديداً يوفر فرصة للربح، وبشكل واضح ترتبط الفرصة بالربح، ويحب النظر إليها على أنها نقطة الانطلاق في النقاش حول المقاولاتية.⁴⁵

⁴³ - لفقيه جمزة، أوسير منور، محورية الفرصة ضمن السيورة المقاولاتية، مجلة معارف، العدد 23، ديسمبر

2017، ص 54

⁴⁴ - ليلي بن عيسى، سولاف رحال، اليقظة المقاولاتية للمؤسسات الناشئة: بين مفهوم تحديد الفرصة والبقظة

الاستراتيجية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 2، 2021، ص 107

⁴⁵ - لفقيه جمزة، أوسير منور، مرجع سبق ذكره، ص 54

أما Casson فقد عرف الفرصة على أنها: "حالات سوقية أو سلع جديدة، خدمات، مواد أولية وطرق تنظيمية يتم استغلالها وبيعها بأثمان أعلى من تكلفتها الإنتاجية، وفي ذات الاتجاه يعرفها آخرون على أنها: "معلومة جديدة يتم استغلالها من طرف أفراد يمتلكون خاصيتين: الأولى هي امتلاكهم لمعارف داخلية مكتملة لهذه المعلومة والتي تسمح لهم باستغلالها، والثانية أنهم يمتلكون بعض المميزات الخاصة من أجل تقييمها، الحصول على هذه المعلومة يثير الحس أو الرؤية المقاولاتية: أو مشروع لاستغلال هذه الفرصة .

أما بالنسبة للباحثين Hill & Gartner فقد أبرزوا شكلين للفرصة، حيث أن كلاهما يعتبران الفرصة على أنها أحداث مرجوة تقع في إطار تفاعلات البيئة كما يلي:

✓ النظرة الموضوعية) اكتشاف الفرصة: (the opportunity discovery) وفقا لهذه النظرة فإن الفرص موجودة في البيئة، وما على الأفراد إلا محاولة إسقاط معلوماتهم ومعارفهم على البيئة لاكتشاف الفرص المتاحة:

✓ : (النظرة الذاتية) صناعة الفرصة: (the opportunity enactment) فتعتبر أن الفرد وأفكاره هي من تصنع الفرصة، فالبيئة تتأثر بسلوك وأفكار الأفراد والمؤسسات، وبالتالي يجب على الفرد صنع الفرصة بدل البحث عنها في البيئة.

يرى أنصار النظرة الأولى أن الفرص لا يتم إنشاؤها من قبل الأفراد، ولكنها متاحة بسهولة في البيئة إلى أي شخص يمتلك اليقظة للتعرف عليها، فهو يعتقد أن الفرص تحدث بسبب حالة عدم توازن السوق، مما يخلق النقائص والفوائض التي تحمل في طياتها فرصا لتنظيم مشاريع جديدة. فالمقاول وفقا لهذا المنظور يعد مكتشفا للفرص، على خلاف النظرة الثانية التي ترى بأن الفرد هو من يصنع الفرصة فهو المسؤول عن إحداث الاختلال في السوق، مما يجعل النشاط المقاولاتي مصدر الابتكار في الاقتصاد. انطلاقا من التعاريف الواردة أعلاه يمكن تعريف الفرصة المقاولاتية بشكل عام على أنها: وضع ملموس ممكن التحقيق على أرض الواقع، ينشأ نتيجة الأحداث يسببها الفرد أو تقع في إطار تفاعلات البيئة، يتم اكتشافها وتقييمها ثم استغلالها بهدف الحصول على أرباح مادية.⁴⁶

ولقد فرق عدد من الكتاب بين الفرصة والفكرة، فبالنسبة لـ Hernandez الفرصة هي أكثر من مجرد فكرة بسيطة، فهي تحتاج إلى توفر إمكانية استغلالها من أجل تحقيق الربح،

⁴⁶ - حجازي إسماعيل، زكري أسماء، عبداوي نوال، السمات الشخصية للمقاول كأهم العوامل المؤثرة على اكتشاف الفرصة المقاولاتية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 4، العدد 1، 2020، ص 54، 55

وهي تمتلك القدرة على الجذب وإمكانية الاستمرار، وأضاف " Fillon إن الفرصة متعلقة بالحاجة، فهي تطرح في السوق في وقت محدد وتمنح للمنتج قيمة إضافية بالنسبة للمستهلك، أما الأفكار فهي عبارة عن مصطلح عام ونظري غير ملموس، بينما الفرصة تمتاز بكونها ملموسة وممكنة التحقيق في أرض الواقع. واستعمل بعض الباحثين مصطلح (الفرصة الجيدة) وهي التي تصنف بأنها قابلة للتحقيق

وتمثل حالة مرغوبة في المستقبل، أما Bygrave 1994 فقد أكد أنه ليست كل الأفكار فرصاً بالضرورة، وأن الفرصة قد لا تكون مناسبة للجميع. ويعرفها Tat kech 2002 وآخرون بأنها وضع مستقبلي مرتبط بشخصية متخذ القرار، وتكون من وجهة نظره مرغوباً بها وذات جدوى اقتصادية، أي في حدود إمكاناته وكفاءته، ويمكن أن تقدم تعريفاً عاماً للفرصة على أنها "وضع مرغوب وقابل للتحقيق على أرض الواقع، ينشأ نتيجة الظروف يصنعها الفرد أو توفرها تفاعلات البيئة الخارجية، يتطلب الاكتشاف والتقييم ثم الاستغلال بشكل يحقق أرباحاً مادية".⁴⁷

وعليه فإن الفرصة المقاولاتية هي ذلك المجال الذي يتمتع فيه المشروع بميزة تنافسية في الأسواق تميزه عن باقي المنافسين. أو بمعنى آخر هي ثغرة/ فجوة في السوق المراد خدمته، يراها المقاول الذي يرغب في إنشاء مشروع ناشئ، ويتأكد من وجودها ويحلل كيفية الاستفادة منها، وهو ما يتطلب جمع معلومات تفصيلية عنها.

من منظور اقتصادي، فإن الفرصة المقاولاتية هي خلل في السوق أو عدم توازن اقتصادي يمكن استغلاله من خلال إعادة السوق إلى حالة التوازن. كما يؤكد Kirzner أن الفرص الاختلالات موجودة بسبب جهل الجهات الفاعلة في السوق والمقاولون هم هؤلاء الأفراد النادرون الذين سيستفيدون من إخفاقات السوق هذه، من خلال التعرف على أشياء لن يفعلها الآخرون. هذا يعني أن الفرص موجودة، ولكن الأفراد الذين يتمتعون بما يسميه Kirzner "اليقظة" هم فقط الذين يمتلكون قدرة التعرف عليها.

⁴⁷ - لفيقر جمزة، أوسرير منور، مرجع سبق ذكره ، ص 54

يعتبر Kirzner أن تحديد الفرصة حدث يعتمد على "اليقظة المقاولاتية" التي يعرفها من هذا المنظور على أنها: "القدرة على تحديد الفرص التي تم تجاهلها ولم تتم بعد عملية اكتشافها والتي تتطلب بحثاً وتحليلاً.

ووفقاً لـ Kirzner ، فإن اليقظة المقاولاتية هي التي تسمح للمقاولين المحتملين بتحديد الفرص وهي سمة فردية لهم⁴⁸.

2- الابتكار والمقاولاتية:

تعتبر النشاطات الابتكارية والابداعية عنصرًا أساسياً ومهما اختلفت أنواع المنظمات سواء أكانت صناعية أم خدمية، وتصبح فيه قدرة المنظمة على توليد الأفكار الجديدة والعمل بها عاملاً حاسماً في الوصول إلى النجاح والتقدم. وكما تحرص المنظمات على أموالها وضماني استمراريتها وبنائها، يجب عليها أن تولي النشاطات الابتكارية والابداعية الاهتمام الكافي، ذلك لأن هذه النشاطات تشكل لبنة هامة وأساسية إذا ما أريد لها أن تحقق الأهداف المبتغاة.

ويعد الابتكار والابداع ميزة يتمتع بها ذروة البشر لتثبت وجودها وانفتاحها الحضاري وحضورها المميز في كل زمان ومكان. وقد قيل فيما مضى "أنا أفكر، إذًا أنا موجود" وهذا الوجود إن لم يكن مميزاً ويوصل إلى القمة فبئس منه وجود، ومن يريد أن يبلغ القمة والمجد عليه أن يخلق الجديد المبتكر، أو أن يحتضن المبتكرين والمبدعين، فلا بد للفرد أو المنظمة أن توسع لنفسها مكاناً أو أن تكون رائدة في عصر التكنولوجيا وثورة المعلوماتية من دون الابتكار والابداع⁴⁹.

• تعريف الابتكار والإبداع:

يرى (جيل فورد) أن الابتكار هو "تفكير تغييري"، كما يعرف (شتاين) الابتكار بأنه هو "العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة لدى مجموعة من الناس". ويعرف (روجرز) الابتكار بأنه "ظهور إنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد والمادة المنجزة". كما يُمكن تعريف

⁴⁸ - ليلي بن عيسى، سولاف رحال، مرجع سبق ذكره، ص 108

⁴⁹ - ببطاط نور الدين، بوالزليفة صابر، آليات تدعيم وتنمية الابتكار والإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد الصيفي، 2016، ص 2

الابتكار أيضاً بأنه "توجيه القدرات العقلية وتسخيرها في إيجاد فكرة جديدة، ويمكن تطبيقها".⁵⁰

يعرف الابتكار " بأنه عمل شيء يمكن أن يتمثل في تطوير سلعة جديدة أو فتح سوق جديد وهو أيضا يمكن أن يتمثل في تقويم طريقة جديدة لتطوير العمل وإدارته و من ثم يدخل في مجالي الإنتاج والخدمات و أنه عمل غير روتيني.

كما يمكن تعريفه على أنه " ذلك المحتوى في إيجاد منتج مختلف عن المنافسين ويكون من البدائل المفضلة لدى الزبائن.

ويرى رواية حسن أن الابتكار: هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة "وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة التي جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها.

أما نجم عبود نجم فإنه يعرف الابتكار على أنه "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر أسرع من المنافسين في السوق.

هذا التعريف يعني أن تكون المنظمة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد أو الأولى في الوصول إلى السوق .

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المنظمة.⁵¹

إذن الابتكار: هو "إبداع يتحول إلى منتج حقيقي ملموس يكتسح الأسواق". وهو "قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة طريقة...) لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع". وبالتالي الابتكار: هو "إيجاد شيء جديد لم يسبق استحداثه من قبل" أو "تطوير شيء موجود أصلاً من خلال إعادة تصنيعه وهيكلته بطريقة جديدة ومختلفة تماماً عن القديمة"، كما يجب أن تتماشى مواصفات الابتكار مع

⁵⁰ - ببطاط نور الدين، بوالزليفة صابر، مرجع سبق ذكره، ص 4

⁵¹ - سهام طرشاني، ثقافة الابتكار الإداري كمدخل استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 14، العدد 2، ص 30

متطلبات المستهلك للمنتج الجديد، ويكون ذلك من خلال استغلال المنتجات المتوقّرة في الأسواق والمجتمع أو الحكومات بفعالية أعلى. أما الإبداع: فهو "إدخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل" ويعرف الإبداع كذلك بأنه "عملية تؤدي إلى حلول، وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية، ونظريات، ومنتجات تتصف بالتفرد والحدّثة". وت تطابق شروط الابتكار على المُبتكر إذا أجاب على تساؤلات ليست مألوفة أو لم يتم طرحها من قبل. أما المبدع هو "شخص لديه أفكار جديدة، يضعها على ورق في شكل تصميمات أو حتى أشعار وقد يكتفي بالأحلام"، أما المبتكر فهو "الذي يمتلك أفكارًا جديدة وإبداعية، ولكنه لا يكتفي بكتابتها على الورق، بل يغامر في تنفيذها طبق لمخطط زمني دقيق". فالشخص المبتكر هو "الشخص الذي يمتلك صفات الشخصية الابتكارية ويسعى لتحقيق حلمه وتحويله إلى شيء حقيقي ملموس، يمكن الاستفادة منه ويعود بالنفع عليه وعلى المجتمع". ولكي يكون الشخص مبتكرًا لا بد من أن يتمتع بعدة صفات أبرزها المبادرة والريادة - الدافعية للإنجاز- الإحساس بالمسؤولية- التفكير الإيجابي- المقدرة على التشارك والتفاعل مع الآخرين- الإصرار والمثابرة- الطموح والهمة العالية- الثقة بالنفس والشعور بالقدرة على تحقيق إنجاز ما⁵².

الابتكار = الإبداع + الجرأة = ربح

- أنواع الابتكار:

يختلف الباحثون في تصنيف تقسيم أنواع الابتكار حيث صنف شومبيتر الابتكار إلى

خمسة أشكال وهي :

- إنتاج منتج جديد؛
- إدماج طريقة إنتاج جديدة؛
- تحقيق تنظيم جديد؛
- استخدام مصدر جديد للموارد الأولية؛
- فتح مدخل وسوق جديدة.

⁵² - بيطاط نور الدين، بوالزليفة صابر، مرجع سبق ذكره، ص 4

وصنف Taylor الابتكار إلى الأنواع الآتية:⁵³

- **الابتكار التعبيري:** ويعني الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله واحتراف مهنة أو ممارسة فن من الفنون .
- **الابتكار الفني:** ويتمثل من الناحية الجمالية التي تضاف أو تطرأ إلى المنتجات والخدمات كالمظهر العام للسلعة أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به مكان تقديم الخدمة.
- **الابتكار المركب:** وهو الذي يعتمد على تجميع غير اعتيادي بين الأشياء كأن يتم تجميع وأخذ لأفكار مختلفة ويتم وضعها ودمجها في قالب ونموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة .
- **الاستحداثات:** وتتمثل في استخدام شيء موجود فعلا على أرض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة. مثل أن 109 تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات ومبادئ أو أسس وضعها السابقون.

والجدول رقم 4 يوضح الفرق بين الإبداع والابتكار:

الإبداع	الابتكار
فكري أكاديمي أكثر منه تنفيذي	تنفيذي أكثر منه أكاديمي
مثير للابتكار	استجابة للمبدعين
صناعة الفكرة	ترويج وتنفيذ الفكرة
الشخص المبدع مصدر الأفكار	المبتكر مستثمر الفكرة و مدعمها ومنمها ومنفذها

المصدر: أحلام قزال، المقابلة كأداة لإنشاء المؤسسات الابتكارية في القطاع البترولي بحاسبي مسعود⁵⁴

⁵³ - أحلام قزال، مرجع سبق ذكره، ص 91

⁵⁴ - المرجع نفسه، ص 85

- مفهوم الإبداع:

يعتبر الاقتصادي Schumpeter أول من ركز على الإبداع في الاقتصاد حيث عرفه بأنه: "الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه، وقد صنف Schumpeter الإبداع إلى خمسة أصناف وهي

- صناعة منتج جديد؛
- إنشاء تنظيم أو مؤسسة جديدة؛
- إدخال طريقة إنتاج جديدة؛
- فتح سوق جديد؛
- الحصول على مورد جديد للمادة الأولية .

أما التعريف الآخر الشائع أيضا في أوساط الاقتصاديين والباحثين، هو الذي تبنته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE على النحو التالي: "الإبداع يتمثل في فكرة أو مجموعة أفكار تترجم في إنتاج منتج أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو الاستعمال " ويشمل الإبداع كل من :

- الإختراع: أي إحداث تغيير جوهري يؤدي إلى استحداث منتج أو خدمة جديدة
- التطوير: أي يشمل التحسين وزيادة جودة المنتج والخدمات .
- الإبداع في المنتج: أي تحسين منتج أو استحداث خواص جديدة لمنتج موجود
- الإبداع في الخدمات: أي بتطوير نظم التسويق أو أساليب إدارية جديدة
- الإبداع في العمليات: بإدخال عمليات تشغيل جديدة أو تحسين الحالية لتقليل التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية .

فالإبداع لا يتلخص في القفزات التكنولوجية وحدها بل هو كل وسيلة مبتكرة تمكننا من الحصول على تفوق نسبي على المنافسين الآخرين، وتمكننا من الحصول على حصة أكبر من السوق.

وتتبع فعالية الإبداع من الأسس التالية:

- البدء بتحليل الأولويات اللازمة للتطوير؛

- تشجيع المبادرات الفردية لمزاولة الأعمال والمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية الواعدة؛

- نشر الوعي الإبداعي وتسهيل الضوء على شريحة المبتكرين والموهوبين

- تبادل الأفكار والخبرات المتعلقة بإبراز قدرات الموهوبين وتنمية إمكانياتهم⁵⁵.

فمن أهم الاستخدامات للتفكير الإبداعي هي⁵⁶:

- الحصول على أفكار جديدة تتعلق بموضوع هام يجب دراسته: لذلك فإنه من الضروري اختيار التوقيت المناسب للحصول على هذه الأفكار الجديدة، وذلك وفقاً لنوع العمل الواجب القيام به، فالقيام بأعمال البحوث والتطوير مثلاً تتطلب التدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة، وإن توليد هذه الأفكار الجديدة من الأمور الصعبة جداً، وقد لا تتوفر بالقدر الكافي، لذلك يجب تنظيمها وترتيبها وتبويبها وتحليلها للوصول إلى ما هو مفيد منها.

- الحصول على معلومات وأفكار يمكن الاستفادة منها في حل المشاكل: فقد يكون لدى الفرد دافع قوي لتوليد الأفكار الجديدة لاستخدامها في حل المشاكل، فالمشكلة ببساطة هي الفرق بين ما يملكه الفرد وما ينقصه، وقد تكون المشكلة تجلب شيء ما، أو الحصول على شيء ما، أو التخلص من شيء ما، أو محاولة معرفة ما يريد الإنسان.

- القيام بعملية معالجة الاختيار بالإدراك الحسي الإدراك الحسي هو بمثابة معالج للمعلومات تماماً كالرياضيات، إذ يتم تجميع المعلومات بالاختيار الحسي، ووضعها في حزم يمكن معالجتها بوسائل متنوعة، ويحدد الإدراك الحسي المعلومات التي تصنف لكل مرحلة من المراحل، وبذلك يشكل الإدراك الحسي سلوك العقل الطبيعي في تشكيل الأنماط، وبدلاً من قبول الحزم التي بعدها التفكير الإبداعي بالإدراك الحسي والاستمرار بمعالجة المعلومات منطقياً أو رياضياً، فقد يريد

⁵⁵ - بوسعدة سعيدة، بعوني ليلي، الحاضنات التكنولوجية كمدخل لتدعيم الابتكار في المشاريع المقاولانية:

تجارب عربية رائدة، مجلة المؤسسة، العدد 7، 2018، ص، ص 79، 80

⁵⁶ - رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، الجامعة الافتراضية سوريا، 2020، ص 12

الشخص معالجة الحرم نفسها، ومن أجل القيام بهذا العمل يجب أن يلجأ إلى التفكير الإبداعي.

- أنواع الإبداع:⁵⁷
- الإبداع المتعلق بالاختراع والتصميم والاستنباط يشمل: الإبداع العلمي، الإبداع الفني، الإبداع المتعلق بالتأليف؛
- الإبداع المتعلق بالتخطيط: ويشمل الإداري الذي يتمثل في:
 - الإبداع والتخطيط في إنتاج السلع والخدمات؛
 - الإبداع في عملية الإنتاج؛
 - الإبداع في الهيكل التنظيمي؛
 - الإبداع في هندسة العلاقات بين الناس
- الإبداع الذي يخص نشاط معين مثل الإبداع السياسي؛
- الإبداع العام والخاص.
- متطلبات عمليات الإبداع:

توجد مجموعة من التحديات يتوجب على المؤسسة مواجهتها للانطلاق وتنطو عمليات الإبداع على:

- إيجاد الآليات الفعالة للكشف عن الفرص أو الأفكار الجديدة
- وضع البرامج اللازمة لإيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي يعاني منها العمال حالياً.
- وضع آليات متابعة للتغيرات الحاصلة في أذواق وإمكانيات الشراء لدى العمال
- تحديد وقت التوقف والانسحاب والدخول النموذجي لكل نمط من أنماط التطوير السلعي أو الخدمي⁵⁸.

مؤهلات الشخصية الابتكارية: تتمثل مؤهلات الشخصية الابتكارية في النقاط التالية⁵⁹:

⁵⁷ - طويل آسيا، تينام دليلية، الابتكار والإبداع في قطاع المقاولات: دراسة التجربة الوطنية وتجارب دولية رائدة، مجلة الإبداع، المجلد 9، العدد 1، 2019 ص 115.

⁵⁸ - بوسعدة سعيدة، بعوني ليلي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 79، 80

⁵⁹ - رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 51- 52

- الذكاء الشخصي والاجتماعي:

يمثل الذكاء عنصراً هاماً بالنسبة للشخص المبتكر والمبدع، إذ يعني سرعة الفهم، وقوة الجنس الاستيعاب، وتفتح الذهن، وسرعة دمج الأشياء والأفكار، واستخراج الجديد منها.

- المواهب:

وتعني الاستعداد الفطري الموروث اجتماعياً لدى الفرد في التفاعل مع المشكلات، فالبيئة الاجتماعية تساعد في الحصول على فرص حقيقية لمواجهة المواقف والمشكلات والاعتماد على الذات في حلها، وهذه الفرس هي بمثابة برنامج تدريبي طويل يسعى لتكوين سلوك طبيعي يستطيع أن يمارسه بصورة سريعة في المواقف المشابهة، وهذا لا ينفي وجود بعض العوامل الوراثية الأخرى التي قد تؤثر في إيجاد الموهبة، ولكنها لا تمثل جميع العوامل المسببة لوجود الموهبة، وعلى هذا، فإن الموهبة تنمي في هذه الحالة العقول على ترتيب الظروف والمناخ في داخل فكر العرب وحوله بما يساعده للوصول إلى الحل الأمثل.

- الخبرات السابقة:

مجموعة المواقف والأحداث المستعدة من البيئة من خلال التفاعل معها والقدرة على استرجاعها والاستفادة منها، ويحرص الأشخاص المبتكرين والمبدعون على تخزين الخبرات القوية وذات الأهمية، ولا يشغلون مخزن الأفكار في عقولهم بالتفاهات والتفاصيل غير المفيدة، إلى جانب تقسيم عقولهم إلى أجزاء رئيسية يهتم كل جزء منها بمجال معين تقع تحته أجزاء فرعية، وهذا ما يشبه النظام المستخدم في الحاسب لتخزين المعلومات واسترجاعها، مما يساعدهم في التعامل مع الخبرات والاستفادة منها.

- القيم والاتجاهات:

تعنى الرغبة أو الميول والاتجاهات التي يسلكها الفرد في سلوكه وتصرفاته وفقاً لما يؤمن به من قيم وقواعد، فكلما كانت قيمه راسخة ومتطورة فإن اتجاهاته نحو الإبداع تكون طبيعية ومدفقة، فالاتجاهات الإيجابية في الابتكار والإبداع هي التي تخلق الاستعداد للاستجابة بشكل معين تجاه مواقف معينة بصورة تلقائية ومستمرة نسبياً.

يشكل الاتجاه مجموعة مركبة من الشعور والتفكير والسلوك:

✓ الجانب الشعوري: أو ما يسمى الجانب الوجداني هو الشكل العاطفي الذي يربط

الفرد بالموضوع ويحدد درجة إقباله أو إجمامه، أو حبه وكرهه أو موافقته أو معارضته للأمور.

✓ الجانب الفكري الذي يشير في اتجاهه لمدى تقبله المجموعة الأفكار والمعتقدات والحجج التي يتقبلها الفرد نحو موضوع البحث، إذ تكون هناك أفكار مسبقة عن الموضوع تحدد درجة القبول والرفض.

✓ الجانب السلوكي: وهو الناتج عن الجانب الشعوري والتفكيري، إذ يتحول إلى ترجمة بالقبول أو الحركة أو الفعل، وتأتي خطورة الجانب السلوكي للاتجاه في أنه إذا كان سلبي فسوف تصحبه أخطار يتبعها رد فعل من الطرف الآخر وهكذا.

- التصور والتخيل:

القدرة على توفير درجة عالية من المرونة في التنوع والتلقائية في توليد الأفكار، وعلى هذا فإن الفرد المبتكر والمبدع ذي المقدرة على التخيل لا يعترف بالحواجز والقيود، فعلى الأقل يستطيع أن يحرر نفسه منها أثناء معاشته لمرحلة التخيل أو التحليق في آفاق مختلفة يبدو بعضها مستحيلاً أو ممنوعاً، وينتقل بين المستويات والمراحل المختلفة محاولاً الخروج بفكرة يمكن صياغتها والتعبير عنها بدرجة مقبولة لنفسه أولاً قبل أن يبحث عن دية قبولها لدى الأفراد الآخرين، والتخيل يخلق دائماً مواقف لم تكن موجودة من قبل فهو صفة من صفات وخصائص الفرد المبتكر والمبدع، فكلما كانت هذه المواقف قوية كان الابتكار والإبداع قوياً وفعالاً ومؤثراً، أما إذا كانت هذه المواقف ضعيفة فإن الابتكار والإبداع يكون ضعيفاً وهامشياً.

هذه هي أهم المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها أي فرد مبتكر ومبدع، والتي تجعله ينطلق في ابتكاراته وإبداعاته بدرجة عالية من الثقة بالنفس وبشخصية منفتحة تقبل التطور والتغيير. ويمكن حصر مصادر الإبداع فيما يلي:

- اكتساب مهارات أساسية جديدة .
- إمكانية البدء بنقل التكنولوجيا الجديدة الأجنبية المستحدثة وذلك بممارسة عملية التعلم، وتراكم حصيلة التعليم بدء من التقليد كابتكار فرعي⁶⁰.

مما سبق ذكره فإن الإبداع والابتكار يقوم بدور فاعل في حياة المجتمعات عامة وبيئات الأعمال خاصة، وعلى مختلف المستويات سواء الفردية أو الجماعية أو المؤسسية، كما يلعب

⁶⁰ - بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، دور اليقظة والإبداع في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 4، العدد 1، 2021، ص، ص 212، 213

دوراً بارزاً في تحسين الجودة للمنتج أو الخدمة، لينسجم مع المتطلبات المتجددة للمنتفعين والمستهلكين.

بعد أن ازداد الطلب على النشاط الابتكاري والإبداعي، دعت الضرورة إلى وجود وخلق الطاقة المفكرة، لذلك سعت المنظمات جاهدة لإيجاد أمس ملائمة لبناء النظم الهادفة لتوظيف الإبداع التنظيمي وتطوير القدرات المبدعة والخلافة لأفرادها، وبناء الأنشطة على أسس مهنية متينة، لأن الإبداع يبدأ من المنظمة والقائمين على إدارتها ثم يعود بالمنفعة الشاملة على كل الأطراف⁶¹.

استراتيجيات الابتكار:⁶²

- الاستراتيجية الأولى: اجعل الابتكار يحقق تقدم مفاجئ وذلك

كاستراتيجية وأولوية ثقافية: تحدث عن الحاجة إلى منتجات جديدة والتفكير غير التقليدي، ضع أهداف مريه حيث يمكن فقط تحقيقها من خلال إنجاز الأبناء بصورة مختلفة ، التحدي من جانب وحدات الأعمال الزيادة إيراداتها المشتقة من المنتجات والخدمات الجديدة . توليد مقاييس المقارنة المرجعية والتي توضح أهمية الابتكار الجذري والذي يفضل أن يكون في السلامة التي تعمل بها ، بالإضافة إلى تسليط الضوء بصورة عامة على الفجوة الأداء الناتجة من قصور أو نفس الأفكار العظيمة ، وأن الابتكار الجذري يخلق الإحساس بأهمية أن المتغيرات علما ما تزيد النشاط الإلزامي، حتى في حالة مقاومة الشركات التحديث والمشكلة مع هذه الاستراتيجية في أن الأعمال نادرا ما يتم انجازها بصورة طيبة فليس كافيا تقديم النصح للأفراد المساندة الأفكار العظيمة، فالمنظمات التي لديها مبتكرات قوية تؤلف بسورة بليغة واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات الأخرى.

- الاستراتيجية الثانية تعيين الأفراد الأكثر ابتكارا وإبداعا : على الرغم من

أن هذه المبادرة يمكن أن تكون مكلفة ومحیطة، فإن هناك تك قليل بأن الدم

⁶¹ - رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁶² - ممدوح عبد العزيز رفاعي، استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الأول بعنوان دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، بعنوان استراتيجيات الابتكار، كلية التجارة، عين شمس، 11-12

مارس 2012، ص 5، 6

الجديد يتجه لأن ينشد ويقرى الحدود القديمة في المنظمة ويجعل المسكرين منتجين بصورة جذرية كما يمكن أن يحفز العمارات الإبداعية المنظمة ويولد عنها تجاريا لأفكار قد تحقق تقدم مفاجئ وتعتمد أكثر على الجهود المغربية لبعض المبتكرين من نوى الكفاءات المراقبة والملتزمين.

- الاستراتيجية الثالثة نحو مشروع المعامل غير الرسمية داخل المنظمة التقليدية

يتم ذلك من خلال منح المبتكرين وانا مفتوحا للإختراع عن طريق بناء المرونة والوفرة داخل موازنات البحوث والتطوير، وايضا بتبني تعديل نظام إدارة الأداء وذلك من أجل تشجيع الأفكار الجديدة ذات القيمة والتي يكون موردها طويل الأجل.

والمشكلة الكبيرة مع استراتيجية مشروع المعامل هذا هي أنها تتلathi في مواجهة الاعتقاد بأن هناك تطبيقات أفضل للإدارة، وترك الوفرة في الموازنات ، والبحث عن طريق آخر حينما يقتل العلماء في شيرير نفقات مشروعهم أو عندما لا يمكن حساب تكلفة وقت الباحثين، حتى في المنظمات حينما يرى مشروع المعامل الدور ، فإنه غالبا ما يكون من الصعوبة تحويل الابتكارات التي يتم توليدها إلى الشكل التجارية

الاستراتيجية الرابعة : خلق أسواق الفكرة داخل المنظمة:

تكوين فرق العمل المستقلة، والتي تدعي أسواق الفكرة أو الأسواق المعرفة لتحديد وتحويل الابتكارات الجذرية إلى الشكل التجاري، وتسمح شبكة الأعمال الدولية الأسواق الفكرة هذه أن تزودهم عبر الحدود العمرانية والتنظيمية مع لا مركزية الموارد ، مع التحديد الواسع الحدود وتعليمي فرض البيروقراطية على فريق العمل - أسواق الفكرة ليست من السهولة بمكان الإدارة معامل المشروع التقليدية، وأكثر البرامج فعالية هي التي تخلق فرق العمل المستقلة بصورة فعلية وتسمح لتلك الفرق أن تراقب أنصبتها المحدودة، فهي تقوم بتعيين الأفراد وذلك مع قوات الشركة الغير محدودة، وتقوم بكتابة القواعد المنظمة لها وغالبا ما يقرر تلك بصورة مباشرة من خلال العضو المنتدب، ومكافأة أعضاء فريق سوق الفكرة، ربما يكون أكثر التحديات الجوهرية التي تقابل المسؤولين وليس من المدهش أن يكون من السهل استخدام استراتيجية سوق الفكرة كمصدر لمفاهيم ولهذا السبب فإن

معظم الشركات تقوم بتحويل المسؤولين إلى تطبيق مشروعات سوق الفكرة لبناء وحدات الأعمال بها.

الاستراتيجية الخامسة : أن تصبح المنظمة منضبطة:

هذه الاستراتيجية توضح أنه لكي تصبح المنظمة منضبطة ومبدعة ويتم إدارتها بصورة فعالة هناك نقطتين هما : الأولى أجمل المبتكرين منفصلين تماماً عن الأصول التقليدية بالمنظمة خصوصاً الجوهرية عنها . فيجب على فريق الإثارة ليس من أن يحصى ويشرع للوحدات ذات المهام الخاصة بالمنظمة Entrepreneurial Units بل أيضاً أن يحطها منفصلة طبيعياً وثقافياً وهيكلية عن بقية المنظمة، والثانية هي محاولة رفع الابتكار الجذري من أجل تحقيق صالح المنظمة ككل.

وهنا بلا شك يمثل الجزء الصعب لأن من سوء الحظ أن هذه الخطوط المرشدة للإبتكار الجذري المتكامل ناخذ نسيج المنظمة الكبيرة ليست دائماً واضحة وجلية. ومما لاشك فيه أن الأداء الأكثر أهمية للتغلب على صراع المصالح لجزيئين في المنظمة هو امتلاك الرؤية الواضحة A clear vision ونفاذ البصيرة الاستراتيجية الأكبر للأعمال بالمنظمة ككل.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن التأكيد على ضرورة امتلاك قائد الفريق لمهارات القيادة الفعالة في إدارة تدفقات الابتكار وفيما يتعلق بالخطوط المرشدة والتي أحيانا تكون غامضة وذلك لأن المهمة غالباً ما تكون مثبطة للمهمة ، فعند محاولة تطبيق أي من الإستراتيجيات الخمس السابقة، فإن المنظمات التي هي في حاجة إلى الابتكار وتريد تحقيقه بصورة متسارعة فإن صعوبة الاختبار تكون فيما هو داخل حدود المنظمة، والأكثر حداثة هو أن الشركات تحاول المنافسة بالتغيير السريع في الصناعات وذلك بالنظر بصورة أكبر نحو الخارج لاستثارة الابتكار الجذري.

- تحديات ومعوقات الابتكار:

- للابتكار تحديات ومعوقات قد تقف دون تحقيقه أو إنقاص من فعاليته نذكر منها: -
- **المعوقات الإدراكية:** والتي تتمثل بإدراك الفرد وتصوره للبيئة من حوله، وتحدث هذه المعوقات عندما يكون هناك خطأ في الإدراك من خلال الرؤية غير الصحيحة للأشياء أو خداع في الإدراك والذي ينتج عن أسباب فسيولوجية أو نفسية وضيق الإدراك ومحدوديته؛
- **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** والتي تمثل في التقاليد و الأعراف وما يفرضه المجتمع أو جماعة معينة من توقعات وأفكار ورؤية للأشياء التي يلتزم بها أفراد المجتمع حرصاً على انسجامهم واندماجهم في جماعاتهم
- **المعوقات التنظيمية:** وتتمثل في التوقعات التي يفرضها التنظيم في صورة رسمية كاللوائح و التعليمات والتوجيهات، أو في صورة غير رسمية مثل الإرشادات و النصائح والضغوط، وكلما كانت التوقعات كثيرة ومحددة ومفصلة ضاقت دائر الابتكار أمام العاملين؛
- **المعوقات النفسية والعاطفية:** كثيراً ما تطرأ على الناس حتى العاديين أفكار جديدة ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها وذلك خوفاً من الفشل، أو انتقاد الآخرين، أو نقص الثقة بالنفس، أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل 135 مسؤولية تنفيذها أو خوفاً من نتائجها؛
- **ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توفر المناخ التنظيمي المناسب** نتيجة لافتقار العناصر التنظيمية الجيدة مثل عدم توافر أنظمة الحوافز ذات تأثير على الأفراد المبتكرين أو عدم توافر معايير عدالة بين الأفراد؛
- **عدم توفر الاستقرار:** مثل عدم توفر الاستقرار الوظيفي يمنع الأفراد من التفكير والابتكار؛ -
- **عدم وضوح الأهداف التنظيمية:** يترتب عليها تدني الروح المعنوية وروح الابتكار ويعتبر عائق يمنع قيام الأفراد من ممارسة الابتكار⁶³

⁶³ - أحلام قزال، مرجع سبق ذكره، ص 100

واقع الإبداع في المقاولات الجزائرية حسب مجموعة من الدراسات الجامعية:

إن الدراسات التي تتكلم عن البحث و التطوير في المقاولات الجزائرية قليلة جدا و من خلال دراسة جامعية حول اهتمام القطاع الخاص (ملكية عائلية) بعنصر الإبداع و التي توصلت أن حوالي 44.33% أعلنوا عدم اهتمامهم بهذا العنصر ولم يخصصوا أي استثمار في هذا المجال (شراء البراءات، شهادات الاستغلال، الإنفاق على التكوين) في المقابل 13.64% قد أبدوا اللجوء إلى الإبداع. كما أوضحت دراسة أخرى لعينة من المقاولات أن البعض منها تبدي اهتمامها بعنصر الإبداع ولكنها غير قادرة على خوض هذا المجال نظراً لما يكلف من مبالغ ضخمة، كما توصلت إلى أن المقاولات التي تصدر منتجاتها إلى الخارج (إفريقيا الشمالية و أوروبا) تستغل مواردها الخاصة بالبحث و التطوير. كما أوضحت دراسة أخرى أن ما يقرب 67% من المؤسسات و نظرا لنقص المعلومة يرون أن التطور التكنولوجي و العلمي بطيء مما لا يؤثر سلبا عليها، بينما ترى أن 25% ترى أنه مرن و تلجأ إلى التجديد باستمرار في منتجاتها و إدخال تعديلات و إعداد خطة تسويقية محكمة أما النسبة المتبقية 8% فتبقى غير مبالية و لم تتخذ أي قرار فيما يخص مجال الإبداع و التطوير⁶⁴.

- نماذج عن الإبداع في المقاولات الجزائرية:

ملبنة الصومام الإبداع أداة للريادة:

ملبنة الصومام هي مؤسسة جزائرية أنشئت سنة 1993، و منذ سنة 2006 أصبحت تحتل الريادة في سوق الصناعات الغذائية الجزائرية لمنتجات الألبان الطازجة و تعود هذه المكانة إلى توفر إرادة قوية لدى هذه المؤسسة من خلال التطوير المستمر لمنتجاتها على الرغم من حدة المنافسة الوطنية (هدنة، ترافل،...) و الدولية كدانون العالمية التي اكتسحت السوق الجزائرية في 2001 و كنديا في 2005.

وانتهجت ملبنة الصومام سياسة ابتكار تتسم بالديناميكية فكانت نتائجه مذهلة:

إنتاجيتها تقارن مع إنتاجية البلدان المتطورة و بفضل جهودها أصبح هذا السوق أكثر نشاطا في السوق الوطنية و الدولية (المغرب العربي و إفريقيا) من خلال اجتهادها في إنتاج منتجات جديدة كمنتوج Acti+ و منتوج Cerealو من خلال أسلوب التقليد؛ اعتماد أساليب التبريد

⁶⁴ - طويل آسيا، تيتام دليلا، مرجع سبق ذكره ص 120.

أكثر حداثة لضخ المنتج واستعمال مادة الأمونياك بدل النظام القديم و الذي يسمح بإنتاج أكثر كثافة من السابق و في فترة قياسية؛ اعتماد أسلوب تنظيف أدوات العمل آليا بدل الأسلوب القديم الذي يعتمد على العنصر البشري وما قد يحمله هذا الأخير من خطورة العدوى على الألبان المنتجة.⁶⁵

مؤسسة "wouroud" الذكاء الاقتصادي والإبداع وسيلة للتميز :

مؤسسة وروود هي مؤسسة جزائرية أنشئت في سنة 1983 في ولاية الوادي من قبل السيد بشير جديدي وأخيه من خلال خوض مغامرة الاستثمار في مجال العطور و مواد التجميل في مسقط رأسهما، و سعى إلى توفير منتجات ذات جودة و في 1988 أصدر منتج جديد عطر Sixième sens ، كما كانت هذه المؤسسة السبّاقة إلى استخدام التشفير-barres code في الجزائر في سنة 1993، كما أقدمت مؤسسة وروود :

- من 1993 إلى 1997 إلى تجديد آلات الإنتاج بأخرى أكثر حداثة مع توسيع مساحة المخازن؛
- كما كانت السبّاقة في الجزائر إلى اعتماد الرقمنة واستغلال التكنولوجيا الحديثة من خلال إنشاء موقع لها سنة 1994؛
- مع اعتمادها لسياسة تنوع المنتج لتوافق كل أذواق المستهلكين و خلق منتجات جديدة مع إدخال تحسينات و تطورات على المنتجات القديمة ؛
- خلق محيط عمل متميز لتحفيز العمال.⁶⁶

⁶⁵ - طويل آسيا، تيتام دليّة، مرجع سبق ذكره ص 122.

⁶⁶ - المرجع نفسه، ص 122.

- دراسة السوق للمشروع المقاولاتي:

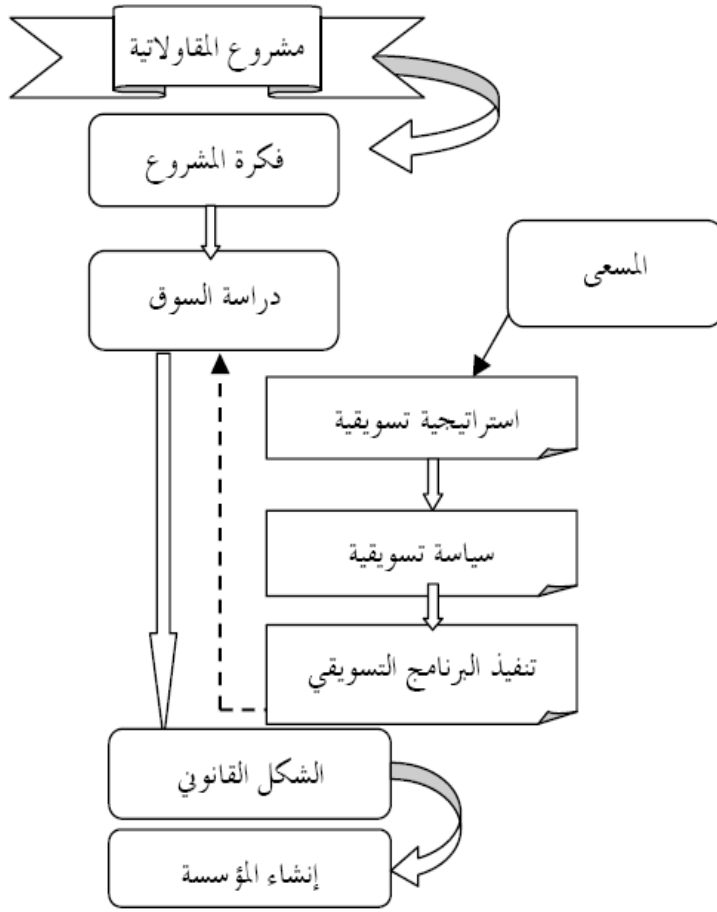
تتصف الممارسات التسويقية في المؤسسات الناشئة بخصوصية متفردة كونها تبدأ من فكرة المشروع في حد ذاته وما يتصل به من دراسات الجدوى التسويقية، ثم إن المسؤولية لهذه المؤسسات تقع على عاتق جهات وأجهزة متعددة، إلى جانب مسؤولية المسير، كما تتم على مستويات عديدة كلية أو جزئية، إلا أنها لا تخرج عن الإطار العام لإعداد استراتيجيات التسويق ووضعها حيز التنفيذ، والتي تتجلى في البداية في شكل توجهات وسلوكيات وممارسات على مقاس المؤسسة الناشئة.⁶⁷

من الأساليب والأدوات المساعدة لاتخاذ قراربعث المشروع أو المقاوله، إذ تحدد لصاحب المشروع الأوراق الرابحة الكافية الضرورية لجلب الزبائن مستقبلا. وتعتبر خطوة أساسية لسيرورة المقاولاتية التي تجمع بين إنشاء المقاوله وحامل فكرة المشروع (نصيب وغربي، 2006) وذلك في محيط معين ومنافسة محددة وللتأكد من الجانب التجاري للمشروع قبل تجسيده على أرض الواقع. لتحديد موقع دراسة السوق في مراحل السيرورة المقاولاتية يمكن تلخيصها في الشكل في الشكل التالي⁶⁸:

⁶⁷ - بن زراره أمينة، سليمان رحال، تسويق المشروع المقاولاتي للمؤسسات حديثة النشأة في الجزائر،: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات حديثة النشأة بولاية قالمه ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد الاقتصادي 35، ص 219.

⁶⁸ - فاطمة الزهراء غضبان، بختة حداد، دور المقاولاتية في تحسين ممارسة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية المسيلة، مجلة المؤسسة، المجلد 8، العدد 1، 2019، ص 31.

شكل رقم 1 يوضح مرحل دراسة السوق للمشروع المقاولاتي



المصدر: نصيب رجم و غربي نحوى، التأهيل التسويقي كمسار لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة مقدمة في المنتدى الوطني متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسية بن بوعلي بالشلف، 17 و 18 أفريل 2006.

- تحدد حاجات الزبون من خلال دراسة السوق
- يجب أن تحدد الأسواق المستهدفة التي يخدمها المشروع
- يجب أن تحلل الميزة التنافسية للمشروع وتبنى استراتيجية تسويقية اعتمادا على تلك الميزة التنافسية
- يجب أن تساعد في خلق المزيج التسويقي الذي يستجيب لحاجات ورغبات الزبون وفي الاخير يمكن القول ان دراسة السوق هي الخطوة الاولى في النشاط التسويقي.

69 - فاطمة الزهراء غضبان، بختة حداد، مرجع سبق ذكره، ص 32.

وبالتالي، فإن التداخل بين حقلي التسويق والمقاولاتية قد أدى إلى تطوير حقل أساسي وجوهري وإلى بناء معرفة جديدة من الأدب النظري ترسم وتحدد ملامح التسويق لمقاولاني، كما أن هذا التداخل أدى إلى بروز حقل جديد مستقل يتضمن جوانب الاختلاف وجوانب التشارك والاتفاق بين الحقلين الأساسيين، ليعرف التسويق المقاولاتي على أنه وظيفة جوهرية ومجموعة من الأنشطة الحيوية التي تقود إلى الإبداع والابتكار، وهو عنصر نجاح حرج يساعد المؤسسة على الوصول إلى مستويات مرتفعة من الفاعلية.

كما عرف كل من⁷⁰ Haltan arad Bjerke التسويق المقاولاتي بأنه تسويق المؤسسات التي تنمو من خلال المقاولاتية - خصوصا المؤسسات الناشئة - ويتضمن مجموعة من الأنشطة التي يتم تشجيع وتحفيز أفراد المؤسسة على تعلم كيفية التعامل مع التغيير، وتحديد الفرص المتاحة، وتطوير المهارات الإبداعية والابتكارية لدى أفراد المؤسسة. وقد أشار كل من⁷¹ Perreault & McCarthy إلى أن التركيز على المقاولاتية ضمن حقل التسويق قد حظي بقبول متزايد، وهذا الأمر يرتبط بالإبداع وتطوير المنتجات الجديدة. وتتطلب المقاولاتية الناجحة بشكل نموذجي من المؤسسات أن تبحث بعيدا عن عملياتها وأسواقها الحالية في سعيها وراء الفرص الجديدة، وهي على الأغلب الفرص التي تحدث قفزة وتوفر عوائد كبيرة.⁷²

إذن، فإن تقسيم السوق إلى قطاعات يمثل أحد الخطوات الرئيسية لدراسته وتحليله هذا من ناحية، أما من ناحية أخرى، فإن تقسيم السوق إلى قطاعات يساعد على حسن توجيهه وتركيز الجهود التسويقية وتصميم السياسات والبرامج الملائمة لكل قطاع على حدة طبقا لخصائصه وأهميته النسبية ودرجة المنافسة فيه... وغيرها من الاعتبارات والجوانب الأخرى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، فالمعرفة الجيدة والدقيقة والمعقدة والمستمرة للسوق وتطوراته ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسة لأن كل ذلك يمكنها من:

- التنبؤ بتوجهات الطلب؛
- أقلمة استراتيجياتها ونشاطاتها مع طبيعة السوق ومقاطعته المختلفة؛

⁷⁰ - Bjerke B., C. Hultman, Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era, Cheltenham, U.K,2002.

⁷¹ - McCarthy E. et al, Basic Marketing", 11th Ed., IRWIN, 1993.

⁷² - أمينة بن زرارة، سليمان رحال، مرجع سبق ذكره، ص 220.

- توجيه مواردها وإمكانياتها المالية، المادية و البشرية بصفة عقلانية ورشيدة مما يساعدها على الفعالية⁷³.

لذلك، يعد تقييم السوق إحدى المشكلات الأساسية التي تواجه المقاول، حيث أن هذه العملية تتم في الغالب بطريقة غير مدركة و غير موضوعية حيث تخضع للتمثلات الشخصية للمقاول فيصبح السوق من منظوره فضاء مصنوعا ومعطى و ما عليه إلا القيام بمجموعة من الاختيارات التي تتلاءم مع رؤيته و تمثلاته.

إن تبني التوجه التسويقي المقاولاتي يستدعي إعادة النظر في المفاهيم التقليدية للتسويق المبنية على تعظيم رضا الزبون واشياء و رغباته ، حيث أصبح التسويق الموجه بالزبون عائقا كبيرا أمام الأفكار المبتكرة وخلق الأنشطة الجديدة و وضع التسويق المقاولاتي حيز التنفيذ و الذي يشكل بدوره آفاقا أكثر اتساعا من المفهوم التقليدي، إن إنتاج ما يفضله الزبون يجعل من المنتج و المسير أداة لتنفيذ اختيارات هذا الزبون، كما يؤدي إلى أعمال قطاعات سوقية أخرى غير مستهدفة من شأنها أن تحقق الربح للمؤسسة، و من هذا المنطلق يبدو المنظور التسويقي الموجه بالزبون غامضا و غير واضح العالم فيما يخص إحداث المواءمة بين إرضاء الزبون و تلبية حاجاته و تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أكثر مردودية، إذ يقوم المنظور التسويقي المقاولاتي على مبدأ الاستكشاف L'exploitation مقابل الاستغلال L'exploration حيث أن المؤسسة التي تقود السوق و الزبون هي فاعل مهم في إحداث التغيير بل تؤمن أن التسويق مبني على التغيير و ليس على التبادل و الذي يقوم معرفة الأدوار الحقيقية للمسوق و عدم قبول الانقياد السلبي لرغبات الزبون، فالتسويق المقاولاتي يقوم على استكشاف كل ما هو جديد و استغلال ما هو كائن و معطى، إن خلق سوقا جديدة يرتكز على العلاقات التنافسية أو التعاونية من أجل تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد و لشبكة القيمة الخاصة بالمؤسسة (موردين، موزعين، مستهلكين، مؤسسات اجتماعية...)، فعلى

⁷³ - غنية فيلالي، أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة عتاد التكديس والحمولة قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008، ص 37.

المؤسسة اليوم أخذ المبادرة في اقتراح القيمة للزبون وإنتاجها و الاهتمام بإثراء شبكتها من خلال البحث و إيجاد فاعلين مستقلين وخلق شبكة علاقات تجعل منها مؤسسة ممتدة.⁷⁴

- أسس تقسيم السوق:

إن المنهاج التسويقي للمؤسسة يتمثل في جعلها تتعرف أكثر فأكثر على سوقها حتى تتمكن من تكييف سلعتها و سياستها لإنشاء أو تطوير زبائنها، غير أن هذا السوق لا يمثل مجتمعاً منسجماً فهو يتكون من عدد كبير من المجموعات المختلفة السلوكية الاستهلاكية وهنا يفترض على المؤسسة تقسيم سوقها، ونجدها تعتمد في ذلك إلى المراحل التالية⁷⁵:

- اختيار المعايير وطريقة التقسيم؛
- تحديد خصائص كل فرع أو قسم؛
- اختيار فرع أو قسم أو بعض الأقسام من السوق؛
- تحديد سياسة تسويقية لكل قسم تم اختياره.

بعبارة أخرى تعدد المزايا التي تجنيها المؤسسة من تقسيم السوق، والتي يمكن أن تتلخص فيما يلي⁷⁶:

1- تحديد السوق تحديداً دقيقاً من حيث حاجات المستهلكين ورغباتهم وبالتالي تستطيع الإدارة أن تتفهم المستهلك وتجيّب على السؤال الذي يقول لماذا يشتري المستهلك هذه السلعة بالذات ؟.

2 - إمكانية وضع برامج التسويق بالطريقة التي تحقق أقصى إشباع يمكن لحاجات هؤلاء المستهلكين، وفي حدود أهداف المجتمع في الأجل الطويل، إذ أن الزيادة في درجة إشباع المستهلك تأتي نتيجة للتركيز على دراسة مجموعة أصغر من الأفراد، ومحاولة التوفيق بين رغباتهم المتعددة.

⁷⁴ - أمينة بن زرارة، سليمان رحال، مرجع سبق ذكره، ص 220.

⁷⁵ - غنية فيلاي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

⁷⁶ - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، دراسة السوق، المملكة العربية السعودية، ص 24.

3- التعرف على أسباب القوة ومظاهر الضعف للمنظمات التسويقية المنافسة.

وتحديد أي القطاعات التي تلقى فيها منافسة قوية، وأنها يمكن أن تجد فيه الفرص التسويقية (لضعف إمكانيات المنافسين فيه) وبذلك تستطيع أن تدخر جزء من مواردها بدلاً من توجيهها إلى قطاعات يظهر من التجربة أنه من الصعب الخوض فيها.

4- توزيع وتخصيص الموارد التسويقية بأفضل طريقة ممكنة، والتنسيق بين خصائص

السلعة، ونوعية الإعلان المستخدم، وتوقيت ونوعية وسائل التوزيع ومنافذه

5- تحديد أهداف التسويق تحديداً دقيقاً، وذلك عن طريق الدراسة المستمرة للمتغيرات

المؤثرة في الطلب وتختلف أنماط تصميم السوق وفقاً للعلاقة بين العوامل المؤثرة في تفصيل المستهلك، إذ أن العلاقة بين أي متغيرين متعلقين بالسلعة، مثل (درجة اللون، والنقاء) في سلعة معينة يمكن أن تؤثر في إيجاد ثلاث أنماط أساسية وهي:

أ- التوزيع المتجمع؛ ويعني ذلك وجود مجموعة في السوق لديها نفس مستويات التفصيل للعاملين معاً

ب- التوزيع المنتشرة يعني الانتشار الكبير لرغبات وحاجات المستهلكين وتباينها وتغيرها.

ت- التوزيع العنقودي: ويطلق على هذا التوزيع ذو التقسيم الطبيعي للمستهلكين والذي يعني تباين مستويات التفضيل، ولكن ليس على مستوى الأفراد بل على مستوى المجموعات التي تفضل أنماط معينة من الخصائص للسلع والخدمات.

- معايير تقسيم السوق:⁷⁷

نلخصها في الجدول الآتي:⁷⁸

⁷⁷ - Philip Kotler .(6006).Marketing Management .Millenium Edition. p 272

⁷⁸ - شريفي جلول، صوار يوسف، تجربة السوق باستخدام تحليل إجمالي الوصول غير المتكرر والتكرارات: دراسة حالة منتجات الزيوت للمقاطعة التجارية نפטال بولاية سعيدة، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 2، العدد 1، 2021، ص 16.

جدول رقم 5 يوضح معايير تقسيم السوق

المعيار المستخدم	الأمثلة
1. السكانية/الديمغرافية Demographic Variable	*الصناعة: ما هي الصناعات التي تشتري هذا المنتج ويجب التركيز عليها؟ *حجم الشركة: ما حجم الشركات التي يجب التركيز عليها؟ *الموقع: ما هي المناطق الجغرافية التي يجب التركيز عليها؟
2. المتغيرات التشغيلية Purchasing Approache	*التكنولوجيا: ماهي تكنولوجيا العميل والتي يجب التركيز عليها؟ *حالة المستعمل/غير المستعمل: هل تقوم بالتركيز على غير المستعملين؟ أم المستعملين بشكل كبير أم متوسط أم قليل؟ *قدرات الزبون: هل تذكر على الزبائن المحتاجين لخدمات كثيرة أم لخدمات قليلة؟ أم المستعملين بشكل كبير أم متوسط أم قليل؟ *وظيفة شراء المنظمة: هل تركز الشركات على المركزية أم اللامركزية للشراء؟ *هيكل السلطة: هل تركز الشركات ذات التوجه الهندسي أم التوجه المالي؟
3. مداخل الشراء Situational Factors	*طبيعة العلاقات القائمة: هل تركز على الشركات التي لها معها علاقات قوية أو تتجه نحو الشركات المرغوبة أكثر؟ *سياسيات الشراء العامة: هل تركز الشركات التي تفضل التأجير؟ أم عقود الخدمات؟

<p>*نظم الشراء: المناقصات المختومة السرية معيار الشراء: هل تركز على الشركات التي تبحث عن النوعية؟</p>	
<p>*الإلحاح: هل تركز على الشركات ذات الحاجة السريعة والخدمة والتسليم المفاجئ تطبيقات محددة: هل تركز على استخدامات محددة لمنتجاتها أم جميع استخداماته *حجم الطلبية: هل تركز على طلبيات كبيرة أم صغيرة</p>	<p>4. العوامل الموقفية: Situational Factors</p>
<p>*تشابه البائع/المشتري: هل تركز على الشركات التي يشبه أفرادها وقيمهم أفراد وقيم الشركة *المواقف اتجاه المخاطر: هل تركز على الشركات التي تتحمل المخاطر أم تلك التي تتجنبها؟ *الولاء: هل تركز على الشركات التي تظهر ولاء عالي للمزودين؟</p>	<p>5. الخصائص الشكلية Personal Features</p>

لذلك فإن لكل سوق خصائص تؤثر في اختيار نوع وطبيعة الأنشطة التسويقية

المصاحبة لتسويق السلعة أو الخدمة، ومن هذه الأنشطة ما يلي⁷⁹:

- تخطيط المنتجات وحجم التشكيلة المطروحة في السوق؛

- أساليب البيع المتبعة وفعالية هذه الأساليب؛

- منافذ التوزيع المستخدمة في نقل وتوزيع السلعة؛

- جهود الترويج المستخدمة وحجم ميزانية الإعلان المخطط؛

- طريقة التعامل مع العملاء والخدمات المقدمة لهم؛

⁷⁹ - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، دراسة السوق، المملكة العربية السعودية، ص 5

- أسلوب التعامل مع المنافسين ومركز المنظمة منهم؛
- أسلوب التسعير ومرونة الأسعار السائدة في السوق؛
- الخدمات المقدمة للعملاء قبل وبعد البيع.

المحور الثالث: خطة الأعمال للمشروع الجديد

نظرا للتطورات السريعة والمتتالية في مجال المقاولاتية إن لم نقل معقدة في كثير من الأحيان، وفي ظل تداخل وتأثير الكثير من العوامل في عالم الأعمال، سواء من المحيط الداخلي أو المحيط الخارجي للمؤسسة، أصبح من الضروري بل من البديهي اللجوء قبل مباشرة أي مشروع إلى إعداد خطة عمل جيدة تكون مناسبة والأهداف المنشودة للمؤسسة.

إن جميع الأعمال تحتاج إلى خطط الأعمال، خاصة الأعمال الجديدة والأعمال التي تتوقع تغيرات أو نموا جوهريا في المستقبل القريب، بالإضافة إلى أن غالبية رجال الأعمال لسوء الحظ لديهم خبرات ضئيلة في مجال إعداد خطط الأعمال، حيث أنهم لا يعرفون الأمور التي يجب أن تشمل عليها الخطة أو المصادر التي يحصلون منها على المعلومات أو كيفية ربط أجزاء الخطة ببعضها البعض، والأهم من ذلك هو أن معظم رجال الأعمال لا يعرفون على وجه التحديد لماذا يقومون بخطة أعمال، أو لمن تكتب خطة الأعمال، وهذا بدوره يؤدي إلى خلق نقائص وصعوبات في عملية إعداد خطة أعمال مقنعة لتحقيق من خلالها الهدف المنشود⁸⁰.

لقد وردت عدة تعاريف لمخطط الأعمال، نذكر منها ما يلي:⁸¹

- يعرف مخطط الأعمال على أنه: وثيقة مكتوبة توضح بشكل مفصل حل الجوانب المتعلقة بإنشاء جديدة مؤسسة.
- يعرف أيضا بأنه: "الوثيقة التي توضح الفكرة الأساسية للمشروع وتضمن وصف للوضع الحالي الوضع المستقبلي المرجو وكيفية الوصول لذلك".
- يعرف على أنه: "وثيقة مكتوبة بشكل ملخص ودقيق، يتم من خلالها عرض مخطط تطور المؤسسة بطريقة عقلانية ومقنعة، سواء كانت المؤسسة خلال

⁸⁰ - جلاب محمد، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة. الأيام الدولية العلمية الثانية حول المقاولاتية: فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة والإعداد والتنفيذ، 19/18/17 أبريل 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 3.

⁸¹ - ببي وليد، عمار فاروق غربي، عفاف حمادي، المسؤولية الاجتماعية وتخطيط الأعمال بالمشاريع المقاولاتية: دراسة تجريبية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة بالجزائر، مجلة المالية وجوكمة المؤسسات، المجلد 1، العدد 1، 2017، ص 11

مرحلة الإنشاء أو غير ذلك، فهو يصف المشروع من صيغته الأولية حتى تجسيده". من خلال التعريف سالف الذكر، يمكن القول أن مخطط الأعمال هو وثيقة مكتوبة بشكل دقيق تتضمن وصف لمختلف جوانب المشروع وتهدف إلى إيصال رؤية المقاول الاستراتيجية إلى أصحاب المصالح، حيث يسعى من خلاله إلى توضيح قدرة المؤسسة على تقديم قيمة كافية تستحق الدعم من الطرف الذي وجهت إليه، كما يحدد مختلف الموارد الضرورية للوصول إلى الأهداف المسطرة والكفيلة بتحقيق رؤية المؤسسة . فالقيام بإعداد مخطط الأعمال ضروري في الحالات التالية:

- إنشاء مؤسسة؛
- إطلاق عمل إبداعي وفي حاجة للتمويل؛
- بيع أو شراء مؤسسة؛
- التخطيط للنمو؛
- الحصول على تمويل (البنوك، شركات مختصة في رأس المال المخاطر...);
- طلب قرض أو تمويل إيجاري؛
- البحث عن شركاء؛
- إدارة مشروع جديد في المؤسسة

● ماهية وعناصر خطة العمل:

خطة العمل هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما أنه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها، إذ يغطي مخطط الأعمال ما ينوي المقاول القيام به في عمله، وكيف سيتم ذلك، وتتضمن عملية كتابة المخطط جعل الفكرة واقعا

مما يتطلب التفكير العميق فيها وكيفية تحويلها إلى مؤسسة وعموما يتضمن العناصر التالية:⁸²

- وصف النشاط : ماذا ينوي المقاول القيام به؟ لماذا بدأ بالمشروع؟
- تحليل السوق: من هم الزبائن : ماذا يريدون؟
- تقييم المنافسين ماذا يقدم هؤلاء المنافسون؟
- لمخطط التسويق: كيف يتم الوصول إلى الزبائن؟
- مخطط الاستغلال كيف يمكن تنفيذ الفكرة ؟
- المخطط المالي: كم يكلف المشروع؟ ومن إلى يتم الحصول على الأموال؟
- الملخص التنفيذي.

كما تعرف خطة الأعمال بأنها أداة إدارة معترف بها، وتستعين بها الأعمال التجارية الناجحة و/أو الأعمال التجارية المستقبلية بكافة أحجامها، حيث يتم من خلالها تسجيل أغراض المشروع، واقتراح الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك الأهداف خلال فترة زمنية محددة وهي وثيقة خطية تصفك وتصف ما تنوي تحقيقه، والمكان الذي سيقام عليه مشروعك التجاري، والتاريخ الذي تتوقعه لبدء المشروع، وكيف ستتغلب على المخاطر المصاحبة، وتحقق العائدات المتوقعة.

كما تمثل أيضا خطط الأعمال وثيقة وصف الإستراتيجية وتطور المؤسسة في شكل أرقام. تتمثل عناصرها في الآتي:

⁸² - براهيمي نوال، السيرورة المقاولاتية من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام الدولية العلمية الثانية حول المقاولاتية: فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة والإعداد والتنفيذ، 19/18/17 أبريل 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 3.

أولاً: الفكرة ومتطلباتها: ⁸³

تعتبر الفكرة من السهل الممتنع لأي إنسان يسعى للقيام بمشروع معين، إذ يعتبر إيجادها أو توافرها – سواء أكانت قديمة متجددة أم جديدة عموماً من الغزارة ما يمكن للمرء أن يعتبر نفسه مبدعاً في القيام بالأعمال، ومن الصعوبة بما تجعل الفرد عاجزاً عن تنفيذها تحقيقاً لمتطلباته وأهدافه، فهي الخطوة الأولى في تحقيق المشروع، حيث يختلف مفهومها في المنشآت الصغيرة عن مفهوم فرصة المشروع، باعتبارها أول ما يخطر في ذهن الشخص للقيام به في ضوء توفر الفرص المتاحة لإنتاج منتج، أو تقديم خدمة مقابل الحصول على ربح منتظم، وتمثل باستجابة شخص، أو مجموعة أشخاص، أو منظمة ما لحل مشكلة تم تحديدها، أو لتلبية حاجة تم إدراكها في البيئة المحيطة، وتتنوع مصادرها وفقاً لتنوع مصادر الاطلاع والمعرفة الواسعة والحصول على البيانات والمعلومات من جهة، ووفقاً لآلية الإبداع الفعال المكتملة لعصف الأفكار" من جهة أخرى، كما يعتبر معيار صواب أو عدم صواب الفكرة، هو إمكانية تنفيذها بشكل ناجح في مشروع يحقق الأهداف والغايات التي ولدت الفكرة لأجله، في ضوء معطيات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي تحتضن المشروع.

ثانياً: تنظيم المؤسسة ومتطلباتها الرئيسية: ويتم ذلك من خلال:

- أ- اختيار السوق وموقعها اللوجستي: إذ أصبح السوق في المفهوم الحديث عبارة عن تجمع افتراضي يتواجد فيه أشخاص (طبيعيون أو اعتباريون) يحتاجون إلى خدمات المؤسسة، وقادرون على شراء المنتج الذي تقدمه المؤسسة، ومستعدون لشراء هذا المنتج ودفع ثمنه، الأمر الذي يتطلب دراسة سلوك المستهلك والسوق، ووسائل التفاعل المشتركة بينهما، من خلال:
- دراسة حالة السوق وآلية الوصول إليه، والتواصل معه، وتوعية رواده، وأماكن الطلب المرتبطة بالسلع التي يقدمها،

⁸³ - فانتن محمد ركاج، كيف أنشئ مشروعك الصغير، الأيام الدولية العلمية الثانية حول المقاولاتية: فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة والإعداد والتنفيذ، 19/18/17 أبريل 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة

- توطيد العلاقات مع عدد قليل من الزبائن، حيث تساعد البيئة الاجتماعية في التقليل من مصادر معلومات السوق من جهة، وفي التقليل من مخاطر قرب المشروع من مؤسسات أخرى من جهة ثانية؛
- معرفة الزبائن ورغباتهم وخياراتهم التفضيلية، ومقدرتهم الشرائية

ب- شكل الملكية القانونية للمشروع: يتميز الفرد عموماً، والباحث عن الاستثمار والاستقلالية في قرار العمل على وجه الخصوص بحب التملك، لذلك يميل الراغبون في إنشاء مشاريعهم الخاصة إلى اختبار الملكية الفردية باعتبارها من أبسط الأشكال القانونية للمشاريع، وأسرعها انتشاراً، بالإضافة لما تتميز به من سهولة في الإدارة وإجراءات التأسيس، والتفرد بتحقيق العائد، ويميل البعض من أصحاب المشاريع إلى الأشكال المختلفة من الملكيات القانونية للمشاريع لتفادي بعض سلبيات الملكية الفردية المتمثلة بارتفاع معدل المخاطرة، وارتفاع نسبة فشل المشروع الناجم عن نقص العمالة الماهرة، وعدم القدرة على جذب الكفايات العلمية، وضعف الادخار الفردي، وانتهاء المشروع بوفاة صاحبه، الأمر الذي يمكن عده اختيارات غير محررة كلياً، حيث تنحصر نوعاً ما في المؤسسات العالمية والتضامنية وشركات التوصية البسيطة بالأسهم وشركات الخاصة، والشركات المحدودة المسؤولية، مما يمكننا اعتباره أيضاً من المعايير النوعية للتمييز بين المشاريع الصغيرة.⁸⁴

مصادر التمويل: فالتمويل الصحيح للمشروع هي من أهم شروط نجاح هذا المشروع. بحيث يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول في ما يخص ما ينقص من المال دعم مؤسسة لها دراية واسعة بأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين، قرب المؤسسة، رأس مال مجازف به، حساب جاري، دائنية هي ضرورية في هذه المرحلة، ويوجد هناك مجموعة من أساليب المساعدة على تأسيس المؤسسة التي يجب ان تعرف. إذ يجب الاستعلام جيداً ومسبقاً حول هذه الأساليب وهذا يمكن من وضع الطلبات في الأجل المحددة. انتباه، إعطاء مساعدة،

84 - فانتن محمد ركاج، مرجع سبق ذكره.

لا يجب أن يضع شروطاً على إطلاق المؤسسة⁸⁵. فالحصول على رأس المال اللازم لإنشاء المشروع، سواء أكان رأس مال عامل إجمالي أم صافي، بما يؤمن تمويل المشروع في التأسيس وفي الفترة الأولى السابقة للإنتاج، ومن ثم في فترة الإنتاج التي تسبق التسويق، أو في فترة إعادة التحديد والنمو، ومن ثم إعادة توظيف عائدات المشروع، يعتبر من أهم العقبات والصعوبات التي تواجه المقبلين على إنشاء المشاريع، وتتنوع مصادر التمويل للمشاريع الصغيرة بين الإذخارات الفردية والأسرية، والتمويل بالحصص والأسهم، أو مؤسسات التمويل والإقراض الرسمية وغير الرسمية، أو مصادر التمويل الإسلامي"، ليبقى الشكل القانوني للمشروع من أبرز العوامل المساعدة على تحديد مصادر التمويل له، كما يعتبر أيضاً - في هذا الصدد- الحصول على الضمانات الكافية للقروض، أو عدم كفاية المدخرات الفردية والأسرية، من أهم العوائق التي تواجه تمويل المشاريع الصغيرة. ومن جانب آخر تعتبر الأموال الخاصة من أكثر الطرق التمويلية للمشاريع الصغيرة في العديد من دول العالم، في حين تواجه طرق التمويل الأخرى صعوبات جمة تتمثل في بعض جوانبها - فيما يتعلق بالقروض والتمويل البنكي - بحجم القروض وتكلفتها، وإجراءات الحصول عليها، ومدى كفايتها لإنشاء المشاريع، وبمقدار الضمانات الكافية للحصول على التمويل، وأيضاً بمقدار الخدمات التي يقدمها الممول المؤسسة البنكية.

ثالثاً: آلية تشغيل المؤسسة: يعتبر تشغيل المؤسسة التحدي الثاني الذي يواجه صاحب

المشروع بعد إنشائه، والمتمثل بـ⁸⁶

- **إدارة الأفراد:** ولا يقصد هنا إدارة الموارد البشرية بحد ذاتها، إنما المقصود هو تأمين متطلبات عملية الاستخدام اللازمة لإتمام العمل ونجاح المشروع، والتي تتضمن في أغلب الأحيان الحصول على الموظفين، ومصادر تأمينهم، وآليات اختيارهم، ضمن المتطلبات المهنية لنشاط المشروع، ومن ثم توجيههم أثناء العمل، والحفاظ على حقوقهم من أجور ومزايا ومكافآت وظروف العمل والتقاعد والتأمين، بما يحقق نجاح المشروع واستمرار العامل.

⁸⁵ - علي فلاح الزعبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في

منظمات الأعمال الأردنية: نموذج ريادي مقترح، الأيام الدولية العلمية الثانية حول المقاولاتية: فرص وحدود

مخطط الأعمال: الفكرة والإعداد والتنفيذ، 19/18/17 أبريل 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة

⁸⁶ - فائق محمد ركاج، مرجع سبق ذكره.

- **إدارة الوقت:** تعنى إدارة الوقت من الناحية النظرية بالحد الأمثل لإنجاز الأعمال ضمن الوقت المتوفر، ومن الناحية العملية تعنى بإطار زمني يقوم على توزيع الأعمال والمهام بشرياً وزمناً، ضمن الحوافز ووسائل الاتصال والتواصل المتاحة بما تضمن أعلى إنتاجية لرأس المال المستثمر من جهة، ونجاح المشروع من جهة أخرى. وتعتبر إدارة الوقت من أهم المحددات الرئيسة لنجاح المشروع أو فشله، والعامل الثاني في إعادة تقويم خطة عمل المشروع، ويدخل في صلبها الوقت اللازم لإنشاء المشروع وتوقيت إنشائه، وعدد الإجراءات التي يحتاجها صاحب المشروع حتى يبصر مشروعه النور، واستغراقها الزمني أيضاً

- **إدارة المبيعات :** ينظر الجميع إلى إدارة المبيعات على أنها أهم عنصر في نجاح المشروع واستمراريته، لما تشكله المبيعات (سلع مادية أو خدمية) من عمود فقري في حياة المشروع، باعتبارها العنصر الإيرادي الذي يؤمن تغطية النفقات الكلية للمشروع، ويحقق له الأرباح، وباعتبارها أيضاً محور تقويم باقي متطلبات المشروع، من تنفيذ وتسويق وإعلان، ومهارات تقنية في إنتاج السلع، ولا يقتصر دور إدارة المبيعات في كثير من المشاريع الصغيرة على البيع فقط، وإنما أيضاً على تأمين المشتريات والمواد الرئيسة للمشروع، باعتبار أن المشروعات الصغيرة أو المتناهية الصغر تقوم على جمع مهام عدة إدارات في إدارة واحدة، والتي تكون في الغالب بيد صاحب المشروع.

- **استخدام التكنولوجيا:** يعتبر استخدام التكنولوجيا في الوقت الحالي من العناصر الهامة جداً لمعظم المشاريع الصغيرة لأنها تزيد من إنتاجية المشتغلين، وتعمل في الوقت نفسه على رفع المقدرة التنافسية للمشروع من حيث الجودة والتكلفة وزمن الإنجاز، ناهيك عن أن معظم المشاريع الصغيرة والفردية في العصر الحالي تقوم على التكنولوجيا الحديثة، خاصة في الدول النامية. ويتوافق استخدام التكنولوجيا ضمن مجموعة من الاعتبارات منها البساطة، والفعالية والتوفر والمرونة والفعالية والكفاية والاستدامة.

- **تحديد التكاليف المطلوبة:** تتنوع التكاليف اللازمة لإنشاء مشروع بنوع نشاط المشروع، فتختلف التكاليف بين مشروع صناعي وآخر تجاري أو خدمي، وآخر يعتمد على التكنولوجيا المستخدمة، لذلك يمكننا التعامل مع التكاليف باعتبارها تكاليف مباشرة وغير مباشرة، تتضمن كل ما ينفق على العناصر التي تصبح جزء من السلعة، أو تستخدم لإنتاجها، أو شرائها لإعادة بيعها، وتكاليف نقلها إلى المشروع لاستخدامها فيه،

يضاف على ذلك أيضاً الأجور والمستلزمات الأخرى التي لا تدخل بالإنتاج مباشرة. كما تخضع التكاليف أيضاً إلى معايير عدة لكنها تصب جميعها في تكلفة إنتاج السلعة.

- **إدارة الأموال:** تركز إدارة الأموال في استثمار الأموال اللازمة لتأسيس المشروع من جهة، وهي نقطة البداية لهذا للمشروع، وفي إدارة التبادل المالي للمشروع خلال دورة حياته، وتعتبر المستندات التي تستخدم لإثبات العملية المالية، أو التنبؤ بكمية الأموال التي سوف تدخل أو تخرج من صندوق المشروع من عمليات إدارة الأموال، وتزداد أهمية هذه الإدارة مع تأكيد الباحثين على أن معظم المدراء في المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر، لا يدركون أهمية مسك سجلات محاسبية جيدة، وفق أسلوب منظم ومتكامل، خاصة من أجل عملية اتخاذ القرار.

- **توظيف قاعدة البيانات والمعلومات:** إن إنشاء مشروع صغير عمل متكامل من البداية بالفكرة، وصولاً إلى النهاية المتمثلة بإخراج المشروع إلى النور، وتنفيذه بشكل مرضي، الأمر الذي يتطلب الاعتماد الكبير على معرفة قواعد المعطيات والبيانات من أجل معرفة تمركز المؤسسة وطرق الوصول إليها، واختيار العملاء ودراسة تفضيلاتهم... إلخ، الأمر الذي جعل العديد من الباحثين يعمدون على إنشاء قنوات تواصل مستمرة مع مراكز الدراسات والمسوح الإحصائية، أو يعمدون على القيام بذلك بأنفسهم من خلال استبيانات إلكترونية، أو مسوح ميدانية توزع على فئات معينة مع مراعاة مساوئ وإيجابيات كل طريقة بما يتناسب ونوعية المشروع القائم وحجمه.

رابعاً: تقويم عوامل التنظيم والتشغيل: يعتبر البعض أن التخطيط الجيد للمشروع، وإتقان التنبؤ بمتطلبات إنشاء المؤسسة وآلية تشغيلها، يؤكد استمراريتهما بنجاح، ويرى فريق آخر أن التنبؤ ليس بالضرورة يطابق الواقع في المؤسسات التجارية عموماً، والمؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر على وجه الخصوص، وذلك لاعتبارات عدة تتعلق بملكية هذه المنشآت وأنظمة تشغيلها وإجراءات تأسيسها، في حين يرى فريق آخر أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر التي تجاوزت الخمس سنوات تعتبر ناجحة، واحتمال استمرارها كبير جداً.⁸⁷

87 - فائق محمد ركاج، يحيى محمد ركاج، مرجع سبق ذكره.

وبصفة عامة يمكننا تلخيص مختلف الخطوات في الشكل الآتي:⁸⁸

شكل رقم 6 يوضح مراحل إعداد مخطط الأعمال

<p>المرحلة الثانية: المشروع وقطاع النشاط -التوجهات والأهداف الأساسية لصاحب المشروع؛ -خصوصيات القطاع الاقتصادي المشروع</p>	<p>المرحلة الأولى: وصف المشروع -أهداف المشروع، ميزته، والسوق المستهدفة -احتياجات المشروع المالية، البشرية، الفنية التقنية وطبيعتها</p>
<p>المرحلة الرابعة:التسويق: -سياسة المنتج، الأسعار، التوزيع، الترويج</p>	<p>المرحلة الثالثة: المنتج أو الخدمة: -وصف المنتج واستعماله، والصفات التي تميزه؛ -التكنولوجيا والكفاءات المستخدمة لإنتاجه</p>
<p>المرحلة السادسة: الإنتاج -موقع المشروع، تقديم حجم الإنتاج، وطبيعة العملية الإنتاجية؛ -مصادر التمويل، مواد أولية، تجهيزات، يد عاملة</p>	<p>المرحلة الخامسة: خطة التنمية: -مراحل نمو المشروع؛ -الصعوبات والمخاطر، وفرص النجاح المستقبلية</p>
<p>المرحلة الثامنة: الاحتياجات المالية -تحديد المواد الأولية الضرورية والوقت الضروري للحصول على السلعة؛ -المستوى المنتظر لإعادة الإنتاج</p>	<p>المرحلة السابعة: التسيير -ملكية المشروع والإدارة، خبرة وتقارير المسيرين الأفراد والتكوين، المستشارين</p>
<p>المرحلة العاشرة: الخطة المالية:</p>	<p>المرحلة التاسعة: النقاط الأساسية للخطة المالية ومستوى المخاطرة</p>

⁸⁸ - شوقي جباري، شرفي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة مرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام الدولية العلمية الثانية حول المقاولاتية: فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة والإعداد والتنفيذ، 19/18/17 أبريل 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة

<p>-الربح أو الخسارة، تحديد المساهمة والمردودية، تحليل الإيرادات، -تحليل الاستقرار المالي للمؤسسة، تحليل الميزانية</p>	<p>-النقاط الأساسية للخطة المالية (ربح- تكلفة)؛ -المخاطرة وطرق تحديدها</p>
	<p>المرحلة الحادية عشر: القفزات المهمة: -المعطيات التقنية للمنتج أو الخدمة؛ -تقارير الخبراء والمستشارين</p>

المحور الرابع: نمو المؤسسة

يرى الملاحظ حال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سهولة نشأتها وبساطة لتنظيمها وقلة الموارد التي تتطلبها. لكن من جهة أخرى فكما تعرف تزايد أعدادها يوما بعد يوم هناك بالمقابل العديد منها التي تزول وتتلشى في السنوات الأولى من نشأتها. مما يفرز معدل وفاة معتبر ولما كان الأمر كذلك، كان من الضروري بنا أن نبحث عن الأسباب التي تحول دون ذلك، و بالتالي تمكين هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أن تواصل مسيرتها وتستكمل نشأتها وأن تنمو وتتطور حتى تستطيع تلبية رغبات وحاجات الزبائن الذين يشكلون أساس بقائها، فحياتها واستمرارها مرهونين بمدى رضا عملائها عن المنتجات التي تقدمها وولائهم لها، فعليها أن تدرك أن في كل خطوة تخطوها إلى الأمام تمكنها من كسب زبائن جدد، وبالتالي تتمكن من تحقيق أرباح أكثر، تعود بالفائدة عليها وعلى الاقتصاد الوطني من جهة، وتزيد من رفاهية المجتمع من جهة أخرى.⁸⁹

- مدخل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

انتشر مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انتشارا واسعا في مختلف دول العالم، إلا أن الغموض وعدم الرؤية مزالا قائمين في تحديد معنى هذا النوع من المؤسسات رغم أهميتها. حيث تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيزا مهما وكبيرا من النشاط الاقتصادي، وهي لا تقل أهمية عن المؤسسات الكبيرة بل تعتبر هذه المؤسسات مدخلا تكمليا لعدد كبير من المؤسسات الكبيرة.

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها: "هي تلك المشروعات التي تدخل ضمن دائرة المشروعات التي تحتاج الدعم والرعاية، والتي تتسم بعدم قدرتها الفنية أو المالية على توفير هذا الدعم من مواردها وقدراتها وإمكاناتها الذاتية." وتعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "UNIDO" المشروعات الصغيرة بأنها تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد، ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها طويلة الأجل (التكتيكية)، كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10-50 عاملا .

⁸⁹ - توال آمنة، دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر، مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، 2009، ص 18.

إن الوصول لتعريف محدد وموحد للمؤسسات أو المشروعات الصغيرة والمتوسطة أمر لا يمكن التوصل له، فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة تختلف من دولة لأخرى ومن قطاع لآخر، وعموما يتم تعريفها اعتمادا على مجموعة من المعايير منها عدد العمال، حجم رأس المال، أو خليط من المعيارين معا، وتعريفات أخرى تقوم على استخدام حجم المبيعات. وعلى الرغم من تعدد المفاهيم والتعريفات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بسبب تنوع وتعدد المعايير المستخدمة لتحديد هوية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة إلا أنها تكاد تنحصر في وجهتي نظر للتفريق بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، تعتمد الأولى على حجم وموجودات المشروع، وتعتمد الثانية على حجم العمالة ومقدار المبيعات السنوية للمشروع.⁹⁰

- تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وفقا للقانون 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكما نصت المادة 04 فإن: " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات مستقلة، ذات طبيعة قانونية، تنتج سلعاً و/أو خدمات، بحيث تشغل أقل من 250 شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها ملياري (02) دينار جزائري أو لا يتعدى مجموع ميزانيتها خمس مائة (500) مليون ديناراً. من خلال التعريف نلمس بأن المشرع الجزائري يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على ثلاثة معايير وهي: العمالة، المعيار المالي ومعيار الاستقلالية.

- تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يعرف الاتحاد الأوروبي ممثلاً في اللجنة الأوروبية، وفقاً لتوصيتها CE/361/2003 المرتبطة بتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعدلة لتوصيتها CE/280/96 بأنها مؤسسات مستقلة تأخذ أي شكل قانوني، تمارس نشاطاً اقتصادياً، تشغل على الأكثر 250 شخصاً، لا يتجاوز رقم أعمالها 50 أو مجموع ميزانيتها 47 مليون يورو. من التعريف نخلص إلى أن الاتحاد الأوروبي يركز على نفس المعايير المعتمد في القانون الجزائري، لكن مفصلة وموضحة أكثر.⁹¹

⁹⁰ - عبد العزيز قتال، سارة عزابرية، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

الجزائر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 7/6 ديسمبر، 2017، ص، ص 2، 3

⁹¹ - رافي دراجي، الأهمية الاستراتيجية للتخطيط التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبويرة، مجلة الإبداع، المجلد 8، العدد 1، ص 64

- الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة:⁹²

- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل؛
- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الصادرات؛
- تكوين قوة العمل الماهرة؛
- دعم المؤسسة الكبيرة؛
- تنمية المناطق الريفية؛
- القدرة على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية؛
- استثمارات منخفضة؛
- استخدام الموارد؛
- تنوع الهيكل الصناعي

- دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

كل المؤسسات سواء الصغيرة أو المتوسطة لها دورة حياة خاصة بها تمر من خلالها بعدة مراحل وكل مرحلة لها خصائص ومميزات تتباين فيها عن سابقتها ولاحتقتها ويمكن توضيح دورة حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المراحل الآتية:

المرحلة الأولى : فترة الميلاد تحتاج المؤسسات للتمويل طويل الأجل لبداية نشاطها وتثبيت أقدامها بقوة في دنيا الأعمال ، و ذلك من أجل تمويل الأصول الثابتة كالأرض و المباني و الآلات، و تظهر الحاجة إلى المصادر الداخلية التي تعني في هذه المرحلة المدخرات الفردية المملوكة لأصحاب المؤسسة أو قد تكون مدخرات من بعض أقاربهم، إذ أن هناك صعوبة في الحصول على الأموال من المصادر الخارجية فغالبا ما تحجم البنوك عن تمويل تلك المرحلة، فالبنوك يمكن أن توافق على منح المؤسسات قروض إذا وجدت هناك من ي جنبا مخاطر التمويل ، إلا أن بعض أشكال الضمان دائما ستكون مطلوبة على تلك القروض المصرفية لذا في العديد من الحالات يتم طلب ضمانات شخصية أو عينية كبيرة ، و تقوم حكومات

⁹² - عبد القادر رقرق، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة: دراسة حالة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، 2010، ص 29، 33

بعض الدول بضمن 1قروض المؤسسات الصغيرة في تلك المرحلة .وقد تتوافر أيضا إمكانات تمويلية أخرى إذ يمكن الحصول على الأصول الثابتة من الآلات و معدات بنظام الاستئجار أو الشراء بالتقسيط هذا ويمكن للمستثمر الصغير أن يحصل على رأس المال المطلوب في تلك المرحلة من بعض مؤسسات التمويل الحكومية التي تنشئها الدول لمساعدة المؤسسات الصغيرة.

المرحلة الثانية : فترة النمو تتميز هذه الفترة بارتفاع أسعار المبيعات وتحقيق مستويات عالية من الأرباح ، وتبدأ مرحلة انطلاق المشروع وتحقيقه لمعدلات النمو المرغوبة إذا نجحت المؤسسة مبدئيا بعد تأسيسها وبدأت طريقها إلى السوق فتبدأ في زيادة المبيعات تزيد معها الأرباح نظرا لقبول منتجاتها من قبل المستهلكين ومع زيادة المبيعات تزيد معها التدفقات النقدية الموجهة مع تلك المرحلة ينبغي مساعدة المؤسسة بالتمويل من المصادر الخارجية بالإضافة إلى زيادة القروض التجارية لتمويل النمو في مبيعاتها، ينبغي أيضا الاستعانة بالأرباح المحتجزة التي ستحقق في هذا الوقت بالإضافة إلى ما تقدمه النظم الحكومية والمؤسسات المالية المهتمة بالمؤسسات الصغيرة .

المرحلة الثالثة: فترة النضج يتطلب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فترة النضج الوصول إلى حالة الاستقرار وزيادة المبيعات وتحقيق نسبة عالية من الأرباح وزيادة التدفقات النقدية الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات طرح منتجاته الجديدة تكون بديلة للمنتجات السابقة أو تطويرا للمنتجات الحالية لمجابهة منافسة المؤسسات 2الأخرى وهذا يؤدي إلى زيادة الحاجة للتمويل .من أجل اقتناء آلات ذات تكنولوجيات عالية و، طرح منتجاته الجديدة التي تؤدي إلى زيادة المصاريف ، كما أنه من أجل التأهيل الإداري ، وهذا لتفادي الدخول في مرحلة الأزمات وما يترتب عنها من مشاكل تؤثر على أداء المؤسسة.

المرحلة الرابعة : فترة التباطؤ وفيها يبدأ انخفاض معدل النمو قليلا وتبدأ معدلات الأرباح في الاستقرار نوعا ما مع استقرار التدفقات المالية النقدية للمؤسسة الموجبة إذ ا ظلت الظروف الاقتصادية ملائمة ومع الجهود وإدارة جيدة للمؤسسة ويستمر الاحتياج للتمويل على ما هو عليه من أجل تمويل رأس المال العامل الذي يشتمل على تمويل المخزون من الموارد الخام وقطع الغيار ومواجهة نقص النقدية في مواجهة مشكلات تسويق المنتجات والحاجة إلى تمويل المبيعات الآجلة ومنح ائتمان تجاري للعملاء وكذلك مواجهة المصروفات 3الإدارية

والتسويقية والأجور وغيرها. ولكن على المؤسسة أن تلجأ في ذلك إلى الموردين و البنوك من أجل الحصول على قروض قصيرة الأجل

المرحلة الخامسة : فترة الزوال وهي المرحلة التي قد تجد المؤسسة قد دخلت فيها نتيجة ل :
- دخولها في مجالات غير موجودة من قبل ولا تتوافر لديها معلومات كافية تؤهلها للاستمرار
- تزايد احتياجاتها إلى تمويل إضافي لاسيما الانتقال إلى المرحلة الثانية و الثالثة و ذلك لتمويل احتياجاتها من رأس المال العامل فإذا لم تحسن إدارة تلك المؤسسة عملياتها تتعرض لمخاطر مالية قد تؤدي بها إلى الانهيار و الانتقال بسرعة إلى المرحلة الخامسة.
- إن نجاح المؤسسة وازدهارها قد يشجع مؤسسات أخرى منافسة مما يهدد بضياع حصتها من السوق.

- التقدم التكنولوجي في الطلب على منتجاتها
- وهنا يبرز دور مؤسسات التمويل الحكومية من حيث الوقوف إلى جانب المؤسسات و مساندها بالتمويل المناسب وخاصة البنوك المتخصصة و تأمل المؤسسات الصغيرة كافة في الابتعاد عن هذه المرحلة تلقائيا بكافة الطرق و السبل.⁹³

- مفهوم نمو المؤسسة:

على العموم يعتبر النمو كمؤشر لنجاعة المؤسسة ويمكننا القول بأن النمو هو ناتج الزيادة في الطلب التي تؤدي إلى الزيادة في المبيعات التي تمكن من الاستثمار في وسائل إنتاج إضافية، وهناك معيارين لقياسه: معيار التشغيل (قياس المساهمة في الرفاهية) و معيار المبيعات (وهو المعيار المفضل لدى المسيرين) وهذين المعيارين هما بطبيعة الحال جد مرتبطين بعضهما البعض.

كما يمكننا القول أن " النمو يعني التوسع من حيث الزيادة في أبعاد المؤسسة في سياق التطور بفضل الطلب المتزايد على منتجاتها وتكون المؤسسة في حالة من الازدهار تتميز بوجودها المؤكد في الأسواق، سهولة تصريف المنتج والتنشيط القوي للاندماج و زيادة في تشغيل اليد العاملة وارتفاع الأسعار في البورصة.

⁹³ - مدخل خالد، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص، ص 33، 34

فالنمو في بادئ الأمر هو نتيجة التزايد الطلب على السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وهذا ما يسمح لها أن تستثمر في عوامل الإنتاج في وقت لاحق لكي تستطيع أن تتكيف مع مستوى الطلب الجديد كما يمكن أن نعتبر النمو مرحلة تحول لحجم المؤسسة ونشاطاتها. النمو إذن هو زيادة في حجم المؤسسة ويتم قياسه بأخذ المعايير التالية:

- عوامل الإنتاج:

زيادة في استعمال الموارد الأولية، زيادة في عدد العمال، الزيادة في عدد الآلات والمعدات أو استعمال تكنولوجيا جديدة تسمح للمؤسسة من أن تحقق نموا مرتقبا.

- النتائج: الزيادة في الأرباح، الزيادة في رقم الأعمال

- النشاط: زيادة في عدد السلع أو الخدمات المنتجة، توسع الشبكة التجارية (توسيع منافذ التوزيع)، إحداث تشكيلة جديدة من المنتجات.⁹⁴

- أشكال نمو المؤسسة :

تأخذ استراتيجية نمو المؤسسة بعدين، حيث إذا كان هذا النمو أو التعديل في مهنة المؤسسة، يسمى هذا البعد بالتوجهات العامة للنمو أو أشكال النمو، أما إذا كان هذا التعديل على مستوى حدود المؤسسة، فيسمى هذا البعد بطرق النمو، والاختيار بين أشكال النمو، هو إجابة المؤسسة على السؤال ماهي مهنتها؟ ونميز بين أشكال النمو التالية:⁹⁵

-التخصص: ويعتمد على تركيز المؤسسة جهودها حول خدمة مهنة أو نشاط وحيد؛

-التنوع: وهو على العكس من التخصص، حيث يعتمد على تنمية نشاطات جديدة؛

-التكامل العمودي: ويعتمد على ممارسة المؤسسة لنشاط يقع ضمن نظام القيمة الذي تنتهي

إليه؛

- الإخراج، ويعتمد على تفويض لشريك خارجي، نشاط كانت تقوم به المؤسسة

- هذه الأشكال يمكن أن نضيف إليها:

- التدويل: وهو أشبه ما يكون، بتنوع جغرافي لكن خارج الحدود الوطنية.

⁹⁴ - توال أمانة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁹⁵ - عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، استراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع والتقييم، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 1، ص 85، 86

- إن تنفيذ هذه الأشكال يتعلق بالكيفية التي اعتمدها المؤسسة من أجل النمو، فطرق النمو هي وسائل في خدمة أشكال النمو، ونميز بين طرق النمو التالية:
- ✓ النمو الداخلي: ويعتمد على تطور المؤسسة، بوسائلها الخاصة
 - ✓ النمو الخارجي، ويعتمد على امتلاك مؤسسة أخرى أو الاندماج
 - ✓ النمو المتصل: ويعتمد على إقامة علاقات واتفاقات مع مؤسسات أخرى بهدف النمو.

استراتيجيات النمو في الأسواق الحالية Growth Strategies for Current Markets

قد تجد المنظمات العديد من الفرص وبعض المشكلات في أسواقها الحالية، لذلك فإنه من المحتمل أن تختار بعض أشكال الاستراتيجية الحالية السوق حتى في حال ظهور بعض المشكلات مثل: ندرة المواد الأولية Scarcity of Raw Materials والمنافسة الشديدة، أو تشجيع التغير التكنولوجي، فإذا كانت الأسواق الحالية جذابة في نمو وثبات المبيعات أو الربحية، فإن استراتيجية المنظمة يجب أن تركز على السوق الحالي، والاستراتيجيات التي تركز على الأسواق الحالية هي:

- الاختراق أو التغلغل في السوق Market Penetration

يشير تعبير التغلغل في السوق إلى الاستراتيجية المستهدفة لزيادة مبيعات السلع الموجودة الحالية، ويتحقق الاختراق السوقي بشكل نموذجي عن طريق زيادة مستوى الجهود التسويقية، وعن زيادة الجهود الإعلانية والتوزيعية، أو عن طريق تخفيض الأسعار. في الواقع، إن المبيعات المحتملة للعديد من السلع لا يمكن تحقيقها، وذلك لكون المنظمة صغيرة للبدء بمثل هذه الجهود زيادة الجهود الإعلانية والتوزيعية، أو عن طريق تخفيض الأسعار. - في الواقع، إن المبيعات المحتملة للعديد من السلع لا يمكن تحقيقها، وذلك لكون المنظمة صغيرة للبدء بمثل هذه الجهود التسويقية الضخمة، وكنتيجة فإن المنظمات الكبيرة غالباً ما تكتسب مثل هذه السلع، وعندئذ فإنها ترتبط بالجهود المناسبة لاختراق السوق ولأن اختراق السوق لا يتطلب القيام بأي تغيير في سلع المنظمة أو الأسواق، فإنه يشكل استراتيجية الوضع الراهن (الحالي) Status quo Strategy، فالأداء الحالي يكون واضحاً بالإضافة إلى أن البيئة تدعم النمو وتقدم فرص الربح، وقد ترغب المنظمة بالاحتفاظ بعملياتها الأساسية التي تمارسها.

ويشكل إضافي، يمكن ألا يكون اختراق السوق واضحاً عند وصول المبيعات إلى الحد الأعظمي، لذلك فإن فرص زيادة المبيعات المحلية تكون بطيئة، وهكذا يجب أن تتجه المنظمة للنظر في الأسواق الخارجية.

تركز هذه الاستراتيجية على تحسين موقف المنظمة وذلك عن طريق:

✓ محاولة دفع المشتريين لزيادة معدلات استخدامهم السلعة، ويتمثل ذلك عن طريق زيادة عدد مرات الشراء، وكمية الشراء في كل مرة، بالإضافة لاقتراح استخدامات جديدة للسلعة، وتقديم حسومات سعرية عند الشراء بكميات كبيرة، وزيادة الكفاءة للسلعة وتحسين مواصفاتها وجودتها.

✓ محاولة جذب زبائن جدد، وبخاصة زبائن المنظمات المنافسة، ويتمثل ذلك في العمل على تعزيز وتقوية مركز المنظمة واسمها التجاري، وزيادة الجهود الترويجية التي تواجه المنافسة.

✓ محاولة زيادة الجهود لاستقطاب الزبائن الذين لا يستعملون السلعة، ويتمثل ذلك في العمل على إقناع الزبائن بتجربة السلعة، عن طريق تقديم عينات مجانية لهم، وإغراءات معينة، وتخفيضات في الأسعار، والترويج لتحقيق هذه الأهداف الضرورية لذلك⁹⁶.

⁹⁶ - رعد الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 73. ص 74..

- تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بفعل التطور التكنولوجي السريع و المتزايد أصبح هناك تضارب في المعاني حول المقصود بمصطلح تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة Internationalisation des PME و مصطلح عالمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (Globalisation des PME) ، و مصطلح عولمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة Mondialisation des PME ، حيث يختلف مفهوم تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن مفهوم العولمة و العالمية و لتوضيح المعنى أكثر ندرج التعاريف التالية: تعرف العولمة بأنها: "الإختراق المتزايد في السرعة و الحجم للأسواق المحلية من قبل منافسين أجنبين" و تعرف عولمة المؤسسات بأنها: "التوسع المتزايد المطرد في تدويل الإنتاج من قبل الشركات متعددة الجنسيات Internationalization of Production ، بالتوازي مع الثورة المستمرة في الاتصالات و المعلومات - و تعرف عالمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة PME Globale و لوج هذه الأخيرة إلى الأسواق الدولية حيث يكون حجم إنتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الخارج أكبر من إنتاجها في السوق المحلية مع بقاء هاجس البعد الثقافي. أما تدويل المؤسسة فيعرف على أنه: "عملية أو مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة بإنجاز تمهين « Apprentissage > تدريجي مع الأسواق الأجنبية، أما حسب Kotler و Dubois يعرفان التدويل على كونه تطوير المنتجات و الخدمات للدخول في الأسواق الخارجية.

• و تضم عملية التدويل العنصرين الآتيين:⁹⁷

- التصدير
- الاستثمار المباشر و غير المباشر

حسب Julien عملية تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يمكن تفسيرها بسهولة عن طريقة نظرية واحدة لأنها ظاهرة واسعة النطاق و ديناميكية غالبا ما تنحصر في قضية واحدة وهي التصدير، و مع ذلك، و بالاتفاق مع العمل الأخير بشأن هذه المسألة⁹⁸ و التركيز الحصري للتدويل على أنه ممارسة التصدير على حد سواء من الناحية النظرية غير صحيح،

⁹⁷ - سليمة مخلوف، تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمدينة

مستغانم، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 6، العدد 10، 2018، ص 78.

⁹⁸ - Julien, P.-A, L'internationalisation des PME, Communication à la 31ème WPSMES, OCDE, Paris, octobre 2008.

ويحمل في طياته توجه خاطئ للسياسات العامة الموجهة إلى نهج شمولي ناجم عن النظر على نحو مشترك إلى ثلاث مدارس فكرية، و الشكل أدناه يوضح كيف تحقق هذه المدارس الثلاث التي تضافرت لتسهم في ظهور نظرية موحدة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن درجة تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسوق بانتظام منتجاتها إلى خارج حدود البلد هو بعيد كل البعد عن مؤسسة متعددة الجنسيات تملك فروع في أنحاء مختلفة من العالم. وغالبية المؤسسات التي تحاول التدويل تمر بمراحل مختلفة من درجات الالتزام الدولي. فالتدويل هو عملية مكونة من مراحل متتالية تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الأجنبية. ونشير أن مفهوم البعد أي المسافة يلعب دور المحرك لعملية التدويل، وهو يتضمن ثلاثة حالات عن المسافة بين المصدر وعميله في الخارج.

- البعد الجغرافي: يمكن ترجمته إلى تكاليف نقل السلعة؛

- البعد المؤسسي: ونقصد به الاختلاف في السياسات الاقتصادية المتبعة من قبل كل دولة. ويمكن أن تتضمن: الحواجز الجغرافية، الاختلافات في الإجراءات القانونية و المعايير، الاختلافات المالية (السياسات المالية، نسب الفوائد، تذبذبات أسعار الصرف بالنسبة للعملة المحلية...).

ج- البعد الثقافي و البسيكولوجي: الذي ينتج عنه عدم المرونة المحلية اتجاه المصدرين الذين يدخلون السوق و التفضيلات الخاصة بالأسواق المتقاربة ثقافيا والتي تقاس عادة على أساس: الاختلافات في التطور الاقتصادي، الاختلافات في كثافة المعاملات التجارية بين البلدين، والاختلافات الخاصة باللغة والتربية والأفكار السائدة. كما يمكن الإشارة الى حصة الأنشطة الخارجية والتي يطلق عليها البعد الحقيقي للتدويل، في حين أن التوجه نحو أسواق رأس المال العالمية تطلق عليه البعد المالي للتدويل.⁹⁹

⁹⁹ - بن حمو عبد الله، بلعياشي بومدين، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، شروط ومتطلبات: دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية مستغانم، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 4، العدد 6، ص 277.

- متطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-مزايا الملكية : ونعي بها الموارد التي تملكها الشركة من خلال سياق المنافسة لامتلاك الميزة التنافسية المؤكدة في قطاع صناعتها ، والموارد المقصودة هنا هي الموارد الملموسة أو المنظورة المادية مثل الاسم التجاري ، العلامة التجارية ، القدرات التنظيمية ، المهارة التكنولوجية والقوة التسويقية ..الخ.

وتحتل الموارد غير المادية التي تمتلكها الشركة أهمية بالغة لأنها أساس خلق الثروة وهي أداة تمويل الأصول الأخرى للشركة، ويكفي أن نشير هنا على سبيل المثال لا الحصر إلى أن الموارد التي يتيحها الاسم التجاري لشركة "Christian Dior لا تقل أهميتها وحجمها من ملكيتها للموارد المادية المنظورة من أصول نقدية وغيرها، وتحتاج الشركات الأجنبية التي تريد الدخول إلى الأسواق أن تمتلك ميزة ملكيتها للموارد الضخمة لكي تسد النقص في مجال توفر المعرفة والمعلومات الضرورية عن السوق المحلية التي تتميز بها عادة الشركات الوطنية الموجودة في هذه السوق.

-مزايا المكان، وهي العوامل تؤثر على مزايا الإنتاج في البلد المضيف بدلا من البلد الأصلي. الشركات تقارن بصفة مستمرة و روتينية بين الخصائص الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها لسوق البلد المضيف بالمقارنة مع سوقها المحلي وذلك بهدف إعادة النظر ، أو تحديد مكان اختيار التسهيلات الإنتاجية الذي يحقق لها أفضل فرص المنافسة وتحقيق الأرباح.

-إن جاذبية السوق الأجنبي واختياره يعتمد على عدة عوامل منها فيما يتصل بمزايا المكان: حجم السوق، القدرة الشرائية، الاستقرار الاقتصادي، معدل الأجور، تكاليف شراء الأراضي والأصول الثابتة.

-التسهيلات الإضافية التي لابد منها لإقامة هذه التسهيلات

- مزايا التدويل : وهي العوامل التي تؤثر في رغبة المؤسسة على تصنيع منتجاتها أو خدمتها بنفسها أكثر من الاعتماد على عقود المشاركة أو الشراكة مع الشركات المحلية في البلد المضيف، إن حجم التكاليف الكمية ومنها تكاليف التفاوض ، تكاليف السيطرة وتكاليف الدخول والإنفاق سيكون عامل حيوي في اتخاذ القرار بهذا الشأن .

وقد تؤثر طبيعة الصناعة على هذا القرار، فمثلا شركات الأدوية الدولية تعتمد بصورة واسعة على طريقة الترخيص، في حين اختارت تويوتا أسلوب المشاريع المشتركة كإستراتيجية للدخول إلى الأسواق الدولية.¹⁰⁰

- تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن التغيرات الحاصلة في الأنظمة والأدوات الاقتصادية في العقد الأخير من القرن العشرين ساهمت في إعادة تشكيل معادلة القوى السياسية والاقتصادية على الصعيد العالمي، كما أن التغيرات التكنولوجية والتغير السريع لأذواق المستهلكين... سيؤثر حتماً على المؤسسات الكبيرة والصغيرة معا سواء من حيث رؤيتها المستقبلية للأهداف والأنشطة أو للأسواق. وفي ظل تنامي ظاهرة العولمة فإن هناك العديد من التحديات التي قد تعيق نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمها:

-التكتلات الاقتصادية العالمية: نعلم أن الأقطاب الثلاثة مجموعة شمال أمريكا- الاتحاد الأوروبي- مجموعة asean أصبحت تسيطر على العلاقات الاقتصادية بين الدول، ومنه ستؤثر حتماً على نشاط المؤسسة الصغيرة.

-منظمة التجارة العالمية: والتي تحث على التجارة العالمية مما يزيد من شدة المنافسة أمام المؤسسات الصغيرة؛

-اتفاقيات الشراكة مع الدول الأجنبية: والتي تقود إلى إلغاء الرسوم الجمركية على منتجات الدولتين المتشاركتين؛

-ضآلة حجم التمويل: وهذا راجع لعدم وجود مرونة لمنح القروض للمؤسسات الصغيرة من طرف القطاع المصرفي نتيجة شروط القروض والضمانات المفروضة، بالإضافة إلى عدم وجود تنوع في قنوات الائتمان حسب نوع واستخدام القرض ودرجة أهمية الصناعة؛

-عدم وجود سياسة موحدة لتنمية ودعم المؤسسات الصغيرة: حيث تحتاج هذه المؤسسات إلى إستراتيجية واضحة وسياسة موحدة؛

¹⁰⁰ - بوشول السعيد، نذير غانية، سعاد جرمون، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال آلية التصدير: دراسة حالة الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد 11، العدد 02، 2018، ص، ص 192، 193.

-صعوبة إيجاد المكان الدائم والمناسب لإقامة المؤسسة بسبب ارتفاع أسعار المباني والأراضي
أو انعدامها بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة الحصول على مقومات عوامل الإنتاج الأخرى؛
-صعوبة الإجراءات الإدارية والتنفيذية لقبول المشروع.
بالإضافة إلى ما سبق نجد كذلك بعض المشاكل المرتبطة ببيئة المؤسسة الداخلية مثل:
-غياب أو ضعف نظام المعلومات وسوء التحكم في تقنيات التسيير يجعل المؤسسة الصغيرة
غير قادرة على المنافسة والتكيف مع المتغيرات البيئية، بالإضافة إلى أن انعدام أو صعوبة
الحصول على المعلومة الاقتصادية ينعكس سلبا على تجسيد فرص الاستثمار؛
- القصور في الجوانب الفنية وضعف المهارات الإدارية، سياسة التوسع غير المخطط، ضعف
الخبرة التسويقية، عدم توافر فرص التدريب الجيد...إلخ.¹⁰¹

- المؤسسات الناشئة في الجزائر: START UP

تعتبر المؤسسات الناشئة مصدرا رئيسيا للثروة وخلق مناصب شغل ونتيجة
للتطورات التي شهدتها عولمة الاقتصاد خضعت هذه الأخيرة لاهتمام خاص من قبل
السلطات العمومية حيث تكتسي المؤسسات الناشئة في الوقت الراهن أهمية بالغة في
اقتصاديات الدول المتقدمة و حتى الدول الناشئة و النامية لما تتميز به من سرعة النمو و
التطور و القدرة على تحويل المعرفة الى تكنولوجيا و ابتكارات تساعد على تحقيق التنافسية
على الصعيد الدولي و النمو للدول، إدراكا للتحديات و الاشكاليات المرتبطة بإنشاء وتطوير
الشركات التكنولوجية الناشئة بذلت الحكومة الكثير من الجهد لتخفيف القيود الإدارية
والمالية حول هذه الشركات سواء من ناحية التمويل أو من ناحية المرافقة و الدعم و خلق
نظام متكامل يهدف الى تشجيع حاملي المشاريع إلى تحويل افكارهم الابداعية الى مؤسسات
ناشئة¹⁰².

¹⁰¹ - مديرية الصناعة والمناجم لولاية المسيلة:

Source : <http://dim-msila.dz/?p=73>

¹⁰² - بسويح منى، ميموني ياسين، بوقطاية سفيا، واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة
بشارفي العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، 2020، ص 404

- تعريف المؤسسة الناشئة

أظهرت الأبحاث التي أجريت بأنه لا يوجد تعريف عالمي للمؤسسات الناشئة. فالتعريفات العامة فقط هي المتفق عليها من قبل معظم الأكاديميين والممارسين وصانعي السياسات. وفيما يلي تعريف مجمع يتضمن السمات الأكثر استخداماً لتعريف المؤسسة الناشئة: "المؤسسة الناشئة هي مؤسسة جديدة عادة ما تكون صغيرة، في مرحلتها المبكرة من التشغيل، تسعى إلى تحقيق نموذج أعمال مستدامة وقابلة للتطوير ومريحة تمتلك الإمكانية لتحقيق معدل نمو مرتفع (Impact MENA) ،" وهي كذلك: - المؤسسة الحديثة الناشئة، والتي نشأت من فكرة ريادية إبداعية وأمامها احتمالات كبيرة للنمو والإزدهار بسرعة.

- مؤسسة ذات تاريخ تشغيلي قصير، غالباً ما تكون حديثة الإنشاء وتكون في طور النمو والبحث عن الأسواق، ويقوم المؤسسون بتصميم المؤسسات الناشئة لتطوير نموذج أعمال قابل للتطوير بشكل فعال، ويعرفها القاموس الفرنسي "ta rousse" بأنها "المؤسسات الشابة المبتكرة، لا سيما في قطاع التكنولوجيات الحديثة ، وكلمة "Start-up" تتكون من جزأين "Start" وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و "up" وهو ما يشر الفكرة النمو القوي.

- هذه التعاريف تشترك في أن المؤسسة الناشئة، هي مؤسسة جديدة، تسعى إلى تحقيق معدلات نمو كبيرة من خلال القيام بأعمال تجارية مبتكرة وإبداعية في ظرف زمني قصيرة.¹⁰³ ففي الجزائر يعود ظهور المؤسسات الناشئة إلى المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 الذي أصدره المشرع الجزائري والمتعلق بإنشاء اللجنة الوطنية لعلامات الشركات الناشئة و"للمشاريع المبتكرة" و"الحاضنات" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، وقد ذكر هذا المرسوم في فصله الرابع مجموعة الشروط التي بموجبها تمنح علامة مؤسسة ناشئة، حيث نصت المادة 11 منه على أنه: تعتبر مؤسسة ناشئة" كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، وتحترم المعايير التالية:¹⁰⁴

1- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة (8) سنوات،

¹⁰³ - مفروم برودي، المؤسسات الناشئة في الجزائر: الواقع والمأمول، حوليات جامعة بشار في العلوم

الاقتصادية، المجلد 7، العدد3، 2020، ص، ص 342، 343

¹⁰⁴ - مفروم برودي، مرجع سبق ذكره، ص 346

2- يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة الناشئة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة؛

3- يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السوري المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية،

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

5- يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية،

6- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل

المقاولاتية الرقمية

جاء هذا المفهوم نتيجة التطور الحاصل في جميع مناحي الحياة بفضل الثورة التي خلقتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

تعريف المقاولاتية الرقمية:

عرفت المقاولاتية الرقمية أول مرة من طرف المفوضية الأوروبية سنة 2015، على أنها إنشاء مشاريع جديدة وتحويل المشاريع الحالية من خلال تطوير تقنيات رقمية جديدة أو الإستخدام الجديد لهذه التكنولوجيا، فالمقاولاتية الرقمية تعتمد أساسا على التكنولوجيا الحديثة (الرقمنة) بالإضافة إلى نظام بيئي متكامل داعم للإبتكار، كما عرفت أيضا كالتالي:

المقاولاتية الرقمية هي مصطلح يصف كيف ستتغير المقاولاتية، حيث يستمر تحول الأعمال والمجتمع بالتكنولوجيا الرقمية، حيث تسلط المقاولاتية الرقمية الضوء على التغييرات في ممارسات الريادة والنظرية والتعليم، أين تشمل كل ما هو جديد ومختلف عن المقاولاتية التقليدية، بما في ذلك:

- طرق جديدة للعثور على عملاء لمشاريع ريادة الأعمال
- طرق جديدة لتصميم وتقديم المنتجات والخدمات
- طرق جديدة لتوليد الإيرادات، وخفض التكلفة
- فرص جديدة للتعاون مع المنصات والشركاء
- مصادر جديدة للفرصة، والمخاطر، والميزة التنافسية.

ويقصد بالفرص حسب Casson حالات سوقية، منتجات جديدة، خدمات جديدة، مواد أولية، وطرق تنظيمية يتم مزجها وبيعها بسعر أعلى من تكلفة إنتاجها، كما يمكن اعتبار الفرصة على أنها أساسا معلومة مفيدة تحصل عليها الفرد، مع وجوب تحقق الشرطين التاليين يتمثل الأول في وجود معارف سابقة مكملة لهذه المعلومة مما يجعله قادرا على الاستفادة منها. أما الثاني فهو أن يمتلك الفرد بعض الخصائص المعرفية والإدراكية التي تسمح له بتقييم المعلومة. حيث أن امتلاك مثل هذه المعلومة قد يؤدي إلى بروز تفكير أو رؤية مقاولاتية

وعرفت المقاولاتية الرقمية على أنها تأسيس مشاريع جديدة وتحويل مشاريع قائمة، ذلك باستخدام تقنيات رقمية جديدة والاستفادة منها في تقديم السلع، الخدمات، التعليم، التدريب، الصحة، التجارة، وغيرها

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف المقاولاتية الرقمية بأنها تعتمد أساسا البعد التكنولوجي، وتعمل على مواكبته بإستمراره، كما لها آثار كبيرة على هيكل الأعمال العادية محاولة بذلك تحديثها وتحسينها في شكل أعمال رقمية. وبالتالي فإن المقاولاتية الرقمية لها تأثير عميق ومستمر على جميع الاقتصادات المتقدمة، حيث تبرز قيم المنظمات الريادية في الغالب بتوليد فرص العمل وتسويق الاختراعات الجديدة تزامنا مع زيادة المعرفة.¹⁰⁵

وكمثال عن المقاولاتية الرقمية في الجزائر نذكر المبادرة الآتية:

أطلقت الوكالة الوطنية لدعم و تطوير المقاولاتية بالجزائر العاصمة أرضية رقمية تسمح لتلاميذ الأطوار الثلاثة للتربية الوطنية بتقديم مشاريعهم لإنشاء مؤسسة لتقوم الوكالة بتقييمها.

وتم إطلاق هذه الأرضية على مستوى ثانوية محمد اسياخم بالشراكة بغرب العاصمة الجزائر، ويندرج إطلاق هذه الأرضية الرقمية التي طورتها شركة أنشئت في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم و تطوير المقاولاتية والمتمثلة في تكنولوجيا السوق النهائية ضمن مشروع "التلميذ المقاول" الذي بادرت به مديرية الجزائر-غرب للوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية والتي تخص الأطوار التعليمية الثلاثة: الابتدائي والمتوسط والثانوي.

كما يتعلق الأمر بأرضية يمكن تصفحها عبر الرابط: <https://anade.ultimatemarkettechnology.dz> والتي تسمح للتلاميذ بتسجيل وإيداع مشاريعهم كمقاولين شباب لدى لجنة تقييم على مستوى مديرية الجزائر-غرب للوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية.

وستمنح هذه اللجنة بعد الدراسة نقاط حول مختلف جوانب المشروع (الفكرة و خطوات التنفيذ و الجدوى)، ويمكن للمترشحين الذين سجلوا مشاريعهم في الأرضية أن يشاركوا في

¹⁰⁵ محفوظ هنداوي، المقاولاتية الرقمية كفرصة متاحة للطلبة الجامعيين لتحقيق مشاريعهم، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 3، 2020 ص 3، 4.

مسابقة تخص هذه السنة منطقة غرب العاصمة، حيث سيتم تكريم الفائزين خلال حفل يزعم تنظيمه في 16 ابريل المقبل (التاريخ المصادف لإحياء يوم العلم).

كما يمكن للتلاميذ الذين ستدرج مشاريعهم في هذه الأرضية متابعة دورات تكوينية في مجال إنشاء المؤسسات وتسييرها وكذا في تطوير الأفكار وفي إدارة المجموعة.

وسيتم تقديم هذه التكوينات عن بعد عبر روابط ستترسل عبر البريد الإلكتروني للمتشحين المسجلين في الأرضية أو حضوريا على مستوى مدرسة النخبة الشريكة في هذه العملية وكذلك قصص نجاح للوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية.

وقد تم إطلاق مشروع التلميذ المقاوم بالتعاون مع مديرية التربية للجزائر-غرب والتي ستتكفل بتسليم قائمة المؤسسات المدرسية المشاركة في هذا البرنامج إلى الوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية.

في هذا الصدد، أكد المدير الجهوي للجزائر-غرب للوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية سمير بوصبع أن هذا المشروع قد تم إطلاقه في شهر سبتمبر الأخير على مستوى المدرسة الابتدائية حمدي بن تمار بشراكة قبل أن يتم توسيعه هذا الاثنين إلى الأطوار التعليمية الأخرى.

كما أكد ذات المسؤول أن هذا المشروع يهدف الى "ترسيخ روح المقاولاتية لدى التلاميذ" الذين سيستفيدون من مرافقة الوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية وشركائها عبر تكوينات نظرية وتطبيقية.

وتتمثل هذه التكوينات التطبيقية في تنظيم ورشات على مستوى مؤسسات نجحت في مشاريعها من اجل تعليم التلاميذ مفاهيم فن القيادة و سياسة الادخار وروح المبادرة.

من جانبه أكد مدير شركة تكنولوجيا السوق النهائية مبارك مسعى خلال تقديمه لهذه الأرضية أن هذه الأرضية تقترح عديد الأبواب، سيما في مجال تكوين فرق عمل و خطط العمل وإدارة المؤسسة.

أما مدير مدرسة النخبة مراد ايت بلعباس فقد أشار الى انه زيادة على التكوين في مجال المقاولاتية فان مدرسته المكلفة بإعداد تلك التكوينات ستقترح على التلاميذ دخولا مجانيا لدروس دعم في مختلف المواد.

وأوضح في هذا الصدد أن أساس أي مشروع ناجح هو تكوين أكاديمي نوعي يسمح للتلاميذ بإنضاج مشاريعهم وإنشاء مقاولات في شتى المجالات.

من جانبه أكد المكلف بإدارة ديوان الوالي المنتدب للمقاطعة الإدارية لشراكة الشريكة في هذه العملية ناصر الدين شيخي للتلاميذ أن "جميع المشاريع قابلة للتجسيد شريطة الإيمان بها والعمل بجد."

كما شجع التلاميذ على القيام بالمقاولاتية وتجسيد أفكارهم عبر "التسلح بالإرادة والتكوين الجاد من اجل بلوغ أهدافهم"¹⁰⁶.

- مميزات المقاولاتية الرقمية:

- تتيح أوقاتا أكثر مرونة
- تقليل التكاليف
- سهولة الوصول إلى الكثير من الناس
- السهولة في الارتقاء

¹⁰⁶ - حسان شوشاوي، الوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية تطلق أرضية مخصصة للتلاميذ، مجلة أفريقيا
Source : <https://africanews.dz/741-5/>

خاتمة

تعتبر المقاوله من بين أهم المقومات الضرورية لتدعيم الاقتصاد وبذلك فهي تمثل أرقى أشكال المساهمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واكتشاف فرص الأعمال والسعي بنجاح لاقتناصها وتنفيذها في أرض الواقع على شكل مشاريع ومؤسسات وعمليات جديدة. وتنفذ المقاوله في ظل ما هو متاح من صناعات ومنتجات "سلع وخدمات" في إطار الجدوى الاقتصادية والمالية باعتبارها العامل الجوهري لإقامة المشاريع، خصوصا إذا كانت المقاوله تتماشى مع خصوصية المنطقة المتواجدة فيها كفرص متوفرة.¹⁰⁷ وحتى ينجح المشروع المقاولاتي في الجزائر سوف نصيغ مجموعة من التوصيات نوجزها في الآتي:¹⁰⁸

- ضرورة قيام الدولة ببعث دورات تكوينية لتمكين أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاستفادة من التقنيات الحديثة للتسيير والعمل أيضا على تحسين مستوى يد العاملة باعتبارها المحرك الرئيس لنجاح هذا النوع من المؤسسات؛
- إنشاء مراكز متخصصة من أجل مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة وتقديم النصائح والإرشاد إليها؛
- إنشاء بنوك متخصصة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بمنح قروض ميسرة لاسيما فيما يتعلق بسعر الفائدة؛
- تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على استخدام التقنيات الحديثة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في عملياتهم التجارية والتسويقية لتعزيز فرص التعريف بمنتجاتهم؛
- العمل على مراجعة نسب الاقتطاع الضريبي التي تشكل عائقا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- العمل على تسهيل النظام الجمركي، من خلال الرفع التسعيرة الجمركية على المواد الأولية الأساسية لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

¹⁰⁷ - أحلام قزال، امرجع سبق ذكره، ص 17

¹⁰⁸ - الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 7/6 ديسمبر، 2017، ص 11.

- العمل على تحديد إطار قانوني تنظيمي واضح يحدد كيفية الحصول على العقار و أجال والشروط الإدارية للحصول عليه في أقرب الأجال و محاربة الفساد الإداري و البيروقراطية التي كانت سبب في عدم انطلاق مشاريع مريحة؛
- العمل على تنظيم دخول السلع المستوردة و عدم إستيراد السلع التي تنتج و طنيا من أجل خلق جو من المنافسة و الإبداع؛
- تحسين القدرات الإنتاجية و التسويقية لمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما يمكنها من المنافسة في البيئة العالمية خاصة مع اقتراب دخول الجزائر في منظمة التجارة العالمية.

قائمة المراجع:

- الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي: دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2014 - 2015
- الزعبي علي فلاح ، مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال الأردنية: نموذج ريادي مقترح، الأيام الدولية العلمية الثانية حول المقاولاتية: فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة والإعداد والتنفيذ، 19/18/17 أبريل 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة
- الصرن رعد، إدارة الإبداع والابتكار، الجامعة الافتراضية سوريا، 2020
- أنساعد رضوان، العكازي فاطمة الزهراء، المقالة الصغيرة بين المتطلبات الاقتصادية والنشاط الاجتماعي: دراسة ميدانية على عينة من المقاولات الصغيرة بولاية شلف، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، العدد 4، 2018، ص 203
- براهيمي نوال، السيرورة المقاولاتية من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام الدولية العلمية الثانية حول المقاولاتية: فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة والإعداد والتنفيذ، 19/18/17 أبريل 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة
- بسويح منى، ميموني ياسين، بوقطاية سفيا، واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، 2020.
- بصلي فضة عباسي ، التعليم لريادة الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017،
- بلمهدي عبد الوهاب، عادل لعجالي، استراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع والتقييم، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 8، العدد 1
- بن قدور أشواق، محمد بالخير، أهمية نشر ثقافة المقاولاتية وإنعاش الحس المقاولاتي في الجامعة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 11، 2017.

- بوالريحان فاروق، بنون خير الدين، دور دار المقاولاتية والفكر المقاولاتي في الوسط الجامعي كأداة لحل مشكلة البطالة لدى خريجي الجامعة: دراسة حالة دار المقاولاتية للمركز الجامعي بميلة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، 2018،
- بن حموعبد الله، بلعياشي بومدين، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، شروط ومتطلبات: دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية مستغانم، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 4، العدد 6،
- بن جمعة أمينة، جرمان الربيعي، دار المقاولاتية كآلية لتفعيل فكرة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى طلبة الجامعات: دار المقاولاتية بجامعة قسنطينة نموذجا، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 5، جوان 2017،
- بن زارة أمينة، سليمان رحال، تسويق المشروع المقاولاتي للمؤسسات حديثة النشأة في الجزائر: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات حديثة النشأة بولاية قالمة ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد الاقتصادي 35،
- بن عباس موسى، زدوري أسماء، دار المقاولاتية بوابة الطالب الجامعي على النظام البيئي المقاولاتي المحلي: دراسة حالة دار المقاولاتية لجامعة باتنة 2، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 4، 2021
- بن عيسى ليلي ، سولاف رحال، اليقظة المقاولاتية للمؤسسات الناشئة: بين مفهوم تحديد الفرصة واليقظة الاستراتيجية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 2، 2021
- بوبكر عبد القادر، كمال عكوش، دور الثقافة المقاولاتية في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدى الشباب الجامعي: دراسة حالة المقاولات الرياضية لولاية الشلف نموذجا، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 1، 2021،
- بوسعدة سعيدة، بعوني ليلي، الحاضنات التكنولوجية كمدخل لتدعيم الابتكار في المشاريع المقاولاتية: تجارب عربية رائدة، مجلة المؤسسة، العدد 7، 2018،
- بوشول السعيد، نذير غانية، سعاد جرمون، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال آلية التصدير: دراسة حالة الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد 11، العدد 02، 2018

- بوقطف محمود، نجاه بن مكي، نزيهة شاوش، المقاولاتية ودورها في دعم سوق العمل للشباب الجامعي الجزائري: دراسة تحليلية - سوسيو اقتصادية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، 2019،
- بيطاط نور الدين، بوالزليفة صابر، آليات تدعيم وتنمية الابتكار والإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد الصفري، 2016
- ببي وليد، عمار فاروق غربي، عفاف حمادي، المسؤولية الاجتماعية وتخطيط الأعمال بالمشاريع المقاولاتية: دراسة تجريبية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة بالجزائر، مجلة المالية وجوكمة المؤسسات، المجلد 1، العدد 1، 2017،
- توال آمنة، دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة الألمنيوم لولاية الجزائر، مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، 2009،
- تومي رياض، أهمية الفكر المقاولاتي والمقاولاتية، كعامل للإبداع وتحقيق التنمية المستدامة: القطاع السياحي في الجزائر نموذجا، الملتقى الدولي الثاني حول المقاولاتية ودورها في تطوير القطاع السياحي، 24، 25 أكتوبر 2020، جامعة 8 ماي 1945، ورقلة.
- شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام الدولية العلمية الثانية حول المقاولاتية: فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة والإعداد والتنفيذ، 19/18/17 أبريل 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة
- جلاب محمد، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام الدولية العلمية الثانية حول المقاولاتية: فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة والإعداد والتنفيذ، 19/18/17 أبريل 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة

- جلول شريفي ، صوار يوسف، تجرئة السوق باستخدام تحليل إجمالي الوصول غير المتكرر والتكرار: دراسة حالة منتجات الزيوت للمقاطعة التجارية نפטال بولاية سعيدة، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد 2، العدد 1، 2021،
- حجازي إسماعيل، زكري أسماء، عبداوي نوال، السمات الشخصية للمقاول كأهم العوامل المؤثرة على اكتشاف الفرصة المقاولاتية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 4، العدد 1، 2020
- خواني ليلي، المقاولاتية وروح الإبداع في المؤسسات: دراسة حالة الجزائر، مجلة موروكان للمقاولاتية، المجلد 3، العدد 1،
- دباح نادية، دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وأفاقها 200-2009، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011-2012..
- رفاعي ممدوح عبد العزيز ، استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الأول بعنوان دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، بعنوان استراتيجيات الابتكار، كلية التجارة، عين شمس، 11-12 مارس 2012
- ركاج فاتن محمد، كيف أنشئ مشروع الصغير، الأيام الدولية العلمية الثانية حول المقاولاتية: فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة والإعداد والتنفيذ، 17/18/19 أبريل 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة
- رقراق عبد القادر، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة: دراسة حالة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران، 2010،
- راقى دراجي، الأهمية الاستراتيجية للتخطيط التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبويرة، مجلة الإبداع، المجلد 8، العدد 1
- زايدي حكيم، عبد الحميد بشير، نشر الفكر المقاولاتي وتنمية روح المقاولاتية لدى طلبة الجامعة: حالة دار المقاولاتية بتبسة والوادي، مجلة الاقتصاد والمقاولاتية (JEGE)، المجلد 4، العدد 5، 2021،

- شراطي نسيمه، نشر التعليم المقاولاتي كمدخل لتعزيز روح وثقافة المقاولة لدى الطلبة الجامعيين والحد من بطالتهم، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 13، العدد 1،
- طرشاني سهام، ثقافة الابتكار الإداري كمدخل استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 14، العدد 2،
- طويل آسيا، تيتام دليلة، الابتكار والإبداع في قطاع المقاولات: دراسة التجربة الوطنية وتجارب دولية رائدة، مجلة الإبداع، المجلد 9، العدد 1،
- غضبان فاطمة الزهراء، بختة حداد، دور المقاولاتية في تحسين ممارسة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية المسيلة، مجلة المؤسسة، المجلد 8، العدد 1، 2019،
- فلاق محمد، إسحاق خرشي، سميرة أحلام حدو، تحليل العلاقة السببية بين مدى توافر المهارات التسييرية وفشل المقاولات المصغرة: دراسة حالة المقاولات العاملة بولاية شلف، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 3، مارس 2018، ص 344، 345
- فيلالى غنية، أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة عتاد التكديس والحمولة قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008،
- قتال عبد العزيز، سارة عزازية، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 7/6 ديسمبر، 2017، ص، ص 2، 3
- قواسمي رشيدة، التأصيل النظري للمقاولاتية كمشروع والنظريات والنماذج المفسرة للتوجه المقاولاتي، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2020،
- قارة ابتسام، طهراوي دومة علي، صلاح محمد، دور دار المقاولاتية في تطوير الفكر المقاولاتي لدى الشباب الجامعي: دار المقاولاتية بجامعة غيليزان أنموذجا، مجلة الاقتصاد والمقاولاتية، المجلد 3، العدد 2، 2020،

- قزال أحلام، المقابلة كأداة لإنشاء المؤسسات الابتكارية في القطاع البترولي بحاسي مسعود: دراسة حالة مجموعة من المقاولين الناشطين في القطاع البترولي بحاسي مسعود، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2017-2018
- لفقيه جمزة، أوسير منور، محورية الفرصة ضمن السيرورة المقاولاتية، مجلة معارف، العدد 23، ديسمبر 2017، ص 54
- مدخل خالد، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012،
- مفروم بروودي، المؤسسات الناشئة في الجزائر: الواقع والمأمول، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، 2020،
- مخلوف سليمة، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمدينة مستغانم، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 6، العدد 10،
- مهاوة أمال، خالد فراح، فعالية التعليم المقاولاتي في نشر وترقية الثقافة المقاولاتية في الجامعة الجزائرية: دراسة استطلاعية لآراء مسيري دور المقاولاتية في بعض الجامعات الجزائرية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 5، العدد 2
- مقدم آسيا، دحماني محمد ادريوش، عاهد بومدين مسعود، التوجه المقاولاتي وتحفيزات إنشاء المؤسسة، دراسة عينة من المؤسسات بولاية سيدي بلعباس، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 10، العدد 1، 2021،
- هنداوي¹ محفوظ هنداوي، المقاولاتية الرقمية كفرصة متاحة للطلبة الجامعيين لتحقيق مشاريعهم، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 3، 2020 ص 3،
4. محفوظ، المقاولاتية الرقمية كفرصة متاحة للطلبة الجامعيين لتحقيق مشاريعهم، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 3، 2020 ص 3، 4.
- Bjerke B., C. Hultman, Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era, Cheltenham, U.K, 2002.
- McCarthy E. et al, Basic Marketing", 11th Ed., IRWIN, 1993.

- Philip Kotler (2006) Marketing Management. Millenium Edition
- Julien, P.-A, L'internationalisation des PME, Communication à la 31^{ème} WPSMES, OCDE, Paris, octobre 2008.
- Lassaad Mezghani, Mohamed Belhah et autres, Support pédagogique da module Culture entrepreneuriale, université de Sfax, Tunisie, 2008 2009