

جامعة الجزائر3-
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

المقاولاتية

الدكتورة/ بوزار صفية استاذة محاضرة -1-

السنة الجامعية : 2019/2018

مرييس المجلس العلمي

أ.د. باشي أحمد





شهادة باعتماد مطبوعة

نحن السيد رئيس المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير،

بناء على:

- المطبوعة المودعة للتقييم لدى المجلس من قبل الأستاذة/ بوزار صفية برتبة أستاذ محاضر " أ "

مطبوعة بعنوان " المقاولاتية

' للعام الدراسي 2018/2019

قصدا للتقييم؛

- بناء على استيفاء المطبوعة للشروط الشكلية والمنهجية المطلوبة،
- بناء على التقارير الايجابية للخبراء بخصوص مضمون المطبوعة وانسجامها مع المسار التدريسي بالكلية،
- بناء على مصادقة المجلس العلمي على تقارير الخبراء في اجتماعه بتاريخ 2019/05/11 نشهد أن المطبوعة الموسومة ب: " المقاولاتية "
- قد تم اعتمادها كسند بيداغوجي بالكلية، وعليه يمكن إيداعها بالمكتبة وتوزيعها على الطلبة.
- الخبراء هم:

الأستاذة/ كمال بن موسى	الرتبة: أستاذ
الأستاذ/ العربي غويني	الرتبة: أستاذ محاضر -

سلمت هذه الشهادة للمعني لاستخدامها في حدود ما يسمح به القانون.

الجزائر في: 2019/05/22

رئيس المجلس العلمي
رئيس المجلس العلمي
أ.د. باشي أحمد

ملاحظة: يلتزم المعني بإيداع نسخة من شهادة الخبرة مرفقة بنسخة من المطبوعة بالإضافة إلى فرض ليد يحتوي المطبوعة للمودة
مديرة المكتبة المركزية بحالي إبراهيم



جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

المكتبة

الجزائر: 2021/05/30

شهادة إيداع

نحن السيدة مسؤولة المكتبة نشهد أن :

الدكتور(ة): بوزار صفية قد أودعت بالمكتبة مطبوعة (نسخة 01)

بعنوان : " محاضرات في المقاولاتية

تسلم هذه الشهادة لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون

مسؤولة المكتبة



مديرة المكتبة المركزية بالنيابة

بنات براهيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université d'Alger 3

Faculté des Sciences Economiques
Sciences commerciales et Sciences de
Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

محاضرات في المقاولاتية

من إعداد : الاستاذة بوزار صفية

محاضرات
في
المقاوماتية

الفهرس

الصفحة	الموضوع
5	تمهيد
7	الفصل الأول : أساسيات حول المقاوالاتية
7	1 -تطور مفهوم المقاوالاتية :
13	2 - نحو فهم أوسع للمقاوالاتية :
22	الفصل الثاني : المقاول Entrepreneur
22	1- مفهوم المقاول
23	2- خصائص المقاول وأدواره
27	3- أساسيات حول المقاول
33	الفصل الثالث : الإبداع و الابتكار و المقاوالاتية.
33	1 -مفهوم الإبداع
40	2- الابتكار و مقاوالاتية
54	3 -الفكرة و أثرها على نجاح المقاول
68	الفصل الرابع :المقاوالاتية والمؤسسات الصغيرة .
68	1- مفهوم المؤسسات الصغيرة
74	2 - نجاح و فشل المؤسسات الصغيرة
79	الفصل الخامس:التعليم المقاوالاتي والمرافقة المقاوالاتية
79	1 - مفهوم التعليم المقاوالاتي:
82	2 - برامج التعليم المقاوالاتي:

84	3 - المرافقة الإستراتيجية تعريفها، خصائصها ودوافع اللجوء إليها
90	الفصل السادس : حاضنات الأعمال
90	1- قراءة تاريخية لحاضنات الأعمال
95	2 - العلاقة بين المؤسسات الصغيرة والحاضنات التكنولوجية:
99	الفصل السابع خطة العمل
99	1- ما هي خطة العمل
102	2- حدود خطة العمل
127	مسار انشاء المؤسسات
148	المراجع

مادة المقاولاتية تتعلق بمهارة حياتية أساسية لا بد جميعنا أن نستعيده، لأننا جميعنا مستثمرين ورجال اعمال أو كما يصطلح عليه رواد أعمال وفقدنا هذه المهارة ربما لتغير نمط الحياة في كثير من الدول ولكن جاء الوقت وأصبح أكثر إلحاحاً لنستعيد هذه المهارة الحياتية الأساسية في عالم الأعمال وهي القدرة على الابتكار والابداع وتجسيد ذلك في نشاط اقتصادي،صناعي أو خدمي مربحا في شكل مؤسسة.

والفكر المقاولاتي كان في القدم وسيستمر، صحيح أن بدايتها وأهميتها كانت مع أوائل القرن الواحد والعشرين ولكنها بدأت قبل ذلك بكثير .. والعالم الآن بأجمعه أصبح حديثه عن تنمية وتطوير المقاولاتية بتنمية الروح المقاولاتية والتعليم المقاولاتي وتشجيع الأعمال.

والمقاولاتية تتعلق بالتوظيف الذاتي، يعني كيف أوظف نفسي بنفسي ؟ ليس فقط ذلك ولكن أخلق فرصة عمل ووظيفة للطرف الآخر وأخدم مجتمعي، وهذا شيء مهم ونحن أحوج ما نكون له.

وعالمياً عندما ظهرت فكرة الشركات الكبرى ودخول الدول في الاعمال وإنشائها للشركات، اعتاد الناس على الوظائف واستسهلواها، وجاء الوقت للعودة الى الطبيعة وهي امتلاكنا نحن لمشاريعنا الريادية والتي تقدم شيئاً مجدياً للناس يحتاجه الناس في أمور حياتهم .

إذاً المقاولاتية شيء أساسي وهذا وقته . حيث نجحت الدول المتقدمة بشكل كبير اذ حققت نجاحاً باهراً وأصبحت بيئة جاذبة لرجال الاعمال من مختلف بلدان العالم، حيث تستضيفهم وتجذبهم وتساهم في زيادة اقتصادها فأصبحوا يهاجرون ويخلقون فرص عمل تساعد على قوة الاقتصاد. في حين تعمل البلدان النامية اليوم على تشجيع المستثمرين المحليين وحاملي الافكار والاختراعات والمبدعين على اقتحام عالم الاعمال في خوضهم على انشاء المؤسسات المصغرة وأن يخدموا بلدهم.

يعتبر التوجه نحو التفكير المقاولاتي توجهاً عالمياً في مؤسسات التعليم العام والعالى. ووضعت كل الدول المتقدمة في العالم خططاً تنفيذية متلاحقة لتعزيز تطبيقات الفكر المقاولاتي في مجتمعاتها الأكاديمية وغير الأكاديمية. وبحسب الإحصاءات المنشورة فإن جميع أعلى أربعين جامعة Top 40 في أمريكا تدرس مواد "Entrepreneurship" كما لديها مركز ريادة عام 2000م. وفي عام 2005 أصبح حوالي 80% من جامعات أمريكا لديها مراكز ريادة بمسميات مختلفة. وهو ما تسعى اليه الجامعات الجزائرية فمن خلال اعتماد مقررات وبرامج تعليمية في هذا المجال مع التأكيد للمؤسسات الجامعية على تأسيس دور للمقاولاتية وانشاء حاضنات للأعمال من أجل المساهمة في ترقية هذا النشاط واستهداف الطالب الدارس وتزويده بالمعرفة والمهارات اللازمة لتتكنه من :

- تأسيس مؤسسة صغيرة خاصة بهم ، أو إلى استعادة مؤسسة عائلية سابقة ، أو سيقومون على تطوير المؤسسة القائمة أو المستعادة .
- أو الحصول على داخل مؤسسة خاصة قائمة كمدراء رياديون مسئولون على إنشاء منتجات أو خدمات جديدة أو أنشطة جديدة صلب المؤسسة .
- أو موظفون رياديون في جهات ذات العلاقة بمجال المقاولاتية و مؤسسات تدعم و تساند و ترشد رجال الأعمال من جهات حكومية أو أهلية (غير حكومية) و مصارف و بنوك و شركات ذات رأس المال الجريء و غيرها .
- أيضاً يمكن أن يكونوا خبراء أو مستشارون أو مدربون أو مرشدون متعاونون مع مكاتب استشارية و تدريب في المقاولاتية.

الفصل الأول : أساسيات حول المقاولاتية

أدى التقدم التكنولوجي وما أفرزته العولمة من مظاهر مختلفة إلى خلق مناخ إقتصادي تنافسي أصبح من خلاله قرار إنشاء مقولة قرار استراتيجي صعب للغاية، لا يمكن إتخاذها إلا بتوفر ضمانات كافية لنجاح المقولة الجديدة، وذلك بسبب تعقد مسيرة إنشاء وتنمية المقاولات نتيجة المشاكل الفنية والإدارية ومشاكل المحيط الخارجي، والعديد من الدراسات بينت إعتقاد تحقيق معدلات النمو الإقتصادي على إقتصاد مكون من مؤسسات بأشكال مختلفة، فالحياة الإقتصادية عبارة عن سلسلة متتابعة من الأنشطة يكمل بعضها بعضا، ومن ثم فالمؤسسات الكبيرة في حاجة لمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم بإعتبار هذه الأخيرة مدخلا تكمليا لعدد كبير من المؤسسات الكبيرة.

1- تطور مفهوم المقاولاتية :

قبل التطرق إلى التعريف بالمقاولاتية لابد من توضيح مفهوم المقاول، إذ تطور هذا المفهوم مع مرور الزمن، ففي فرنسا وخلال العصور الوسطى كانت كلمة المقاول تعني الشخص الذي يشرف على مسؤولية ويتحمل أعباء مجموعة من الأفراد، ثم أصبح يعني الفرد الجريء الذي يسعى من أجل تحمل مخاطر اقتصادية، أما خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر فقد كان يعد الفرد الذي يتجه إلى أنشطة المضاربة. ويعتبر Say J.B (1803) من أوائل المنظرين لهذا المفهوم إذ اعتبره المبدع الذي يقوم بجمع وتنظيم وسائل الإنتاج، بهدف خلق منفعة جديدة.

كما عرف شومبتر المقاول (1950) بأنه ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار وبالتالي فوجود قوى الريادة "التدمير الخلاق" في الأسواق والصناعات المختلفة تنشأ منتجات ونماذج عمل جديدة، وبالتالي فإن الرياديين يساعدون ويقودون التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل وحسب كل من "Julien" "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.

غير أن المقاول ليس بالشخص الخيالي، وإنما هو عبارة عن شخصية تتصرف بمفردها وبشكل مستقل "مقاوم، متمرد ومبدع" وعليه فالمقاول هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة، وبشكل مستقل - إذا كان لديه الموارد الكافية - على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع، بالاعتماد على معلومة هامة، من أجل تحقيق عوائد مالية، عن طريق المخاطرة، ويتصف بالإضافة إلى ما سبق بالجرأة، الثقة بالنفس، المعارف التسييرية والقدرة على الإبداع. وبهذا يقود التطور الإقتصادي للبلد.

1-1 أهم المقاربات الحديثة في مجال المقاولاتية :

- أولا : المقاولاتية ظاهرة تنظيمية : اعتبر رواد هذا الاتجاه المقاولاتية على

أنها إيجاد منظمة أو مؤسسة جديدة ، وأشهر رواده كرتر Gartner William 1988 حيث يعتبر "أن المقاولاتية هي عملية إنشاء منظمة جديدة، فحسب هذا الاتجاه تشمل المقاولاتية مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقاول بتجنيد وتنسيق الموارد المختلفة من معلومات موارد مالية وبشري، وذلك من أجل تجسيد فكرة في شكل مشروع مهيكّل وأن يكون قادرا على التحكم في تغيير طريقة النشاط ومسايرته لأنشطة مقاولاتية جديدة"، ويرى ألان فايول أن التعريف السابقة لم تتناول ما تطرق إليه التعريف الذي جاء به Gartner مع بداية التسعينات من القرن الماضي، حيث يرى نموذج المقاولاتية يتكون من مجموعة الأنشطة التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة، والتي تتمثل فيما يلي:

- البحث عن الفرص .

- تجميع الموارد

- تصميم المنتج موضوع الفكرة.

- إنتاج المنتج .

- تحمل المسؤولية اتجاه الاقتصاد والأفراد .

كما عرف دولنق 1995 Dollin المقاولاتية بأنها "عملية خلق منظمة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد والاستفادة من فرص جديدة عامة. "

- ثانيا: المقاولاتية استغلال للفرص : مع مطلع التسعينيات من القرن

العشرين ظهر تعريف المقاولاتية على سيرورة تحويل الفرص إلى انطلاق الأعمال، " فالمقاولاتية كمال بحث، يتمثل البحث عن فهم كيف يتم اكتشاف الفرص لإنتاج مواد وخدمات لا توجد حاليا ويتم تحقيقها واستغلالها؟ ومن طرف من؟ وما هي آثار ذلك؟ ". و أهم رواد هذا الاتجاه Shane و Venkataraman 2000 يعرفان المقاولاتية بأنها " العملية التي يتم من خلالها اكتشاف وتثمين لفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية".

- تعريف الفرصة: حسب Casson 1982 تعني الحالات التي تسمح

بتقديم منتجات، خدمات ومواد أولية جديدة، بالإضافة أيضا إلى إدخال طرق جديدة في التنظيم، وبيعها بسعر أعلى من تكلفة الإنتاج، عن كطريق المقاول الذي يتصف

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

كما عرف Venkatarman 1997 المقاولاتية على حقل أكاديمي يسعى لفهم كيف تنبثق وتظهر الفرص التي تؤدي إلى خلق مؤسسة أو مشروع جديد أو سلع وخدمات يتم اكتشافها وابتكارها بواسطة مجموعة من الأشخاص المقاولين .

-رابعاً: **المقاولاتية من منظور خلق القيمة** : وقد اقترح Morin يندرج ضمن ديناميكية للتغيير ويعرف من منظورين هما :

- **المنظور الأول**: ينطلق من الفرد ويعتبره الشرط الأساسي في خلق القيم فهو العامل الرئيسي في الثنائيات إذ يقوم بتحديد طرق الإنتاج، وبالتالي المقاول هو ذلك الشخص في صدد خلق قيمة كإنشاء مؤسسة جديدة، ولولاه لنا يمكن لهذه القيمة أن تتحقق .

- **المنظور الثاني**: يعتبر أن خلق القيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها هذا الفرد، تؤدي إلى جعل هذا الأخير مرتبطاً بالمشروع المقاولاتي لدرجة أنه يصبح معرّفاً به، وتحلّ القيمة مكانة كبير في حياته، إذ تدفع المقاول لتعلم أشياء جديدة، وهي قادرة على تغيير صفاته وقيمه، فعند قيام الفرد بإنشاء مؤسسة أو تقديم ابتكار فإنه يصبح ملزماً بالمشروع الذي أقامه، أما عن القيمة المقدمة فهي تتمثل في مجموع النتائج التقنية، المالية والشخصية التي تقدمها المؤسسة والتي تولد رضا المقاول والأطراف التي تتعامل معه والفاعلة . لقد تطور مفهوم المقاولاتية وأصبحت تأخذ أكثر من صورة، حيث يري Fayolle Alain أن هذه الظاهرة يمكن أن تأخذ الأشكال التالية :

- إنشاء مؤسسة أو نشاط من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات .
- استعادة نشاط أو مؤسسة، تكون في وضع جيد (سليمة) أو تواجه صعوبات من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات .
- تطوير وإدارة بعض المشاريع (التي في خطر) في المؤسسات .
- القيام بتسيير بعض الوظائف أو المسؤوليات داخل المؤسسات .

- خامساً: **المقاولاتية من منظور الابتكار**: بالنسبة لبعض الاقتصاديين يعتبرون أن المقاولاتية هي حلقة ضائعة بين الفكرة وتجسيد الفكرة، فقد ركز شومبيتر من خلال نظريته " التفكيك الخلاق" على دور الابتكار في العملية المقاولاتية،

رغم أنه لا يوجد إجماع حول مفهومه، إلا أن هناك مفهوم ضيق ومفهوم واسع للابتكار، فالمفهوم الضيق يعرف الابتكار على أنه مرتبط بالجوانب التكنولوجية، والعيب في هذا المنظور هو تضيق نماذج المقاولاتية، لأن القليل من المقاولين يمكنهم ربطهم ذا التعريف الضيق للابتكار .

1-2 أهمية المقاولاتية :

عرفت السنوات الأخيرة اهتمام متزايد بالمقولة، حيث بينت دراسات عديدة مساهمة هذه الأخيرة في ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي الوطني وتحسين المستوى المعيشي لأفراد المجتمع وذلك بتأثيره المباشر والايجابي على الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص شغل جديدة ودائمة.

فيعتبر العديد من الباحثين أن مساهمة المقولة أو النشاط الريادي في التنمية الاقتصادية يتبين من خلال ظهور وحدات اقتصادية (مؤسسات) تتميز بالاستدامة والنمو والابتكار، فانتشار هذه المؤسسات يساهم بشكل كبير حسب Dunkelberg & Cooper (1982) في تحقيق التنمية والرفاه العام للمجتمع وذلك من خلال إنتاج وتوزيع منتجات جديدة ومنافسة في السوق مما يزيد من ديناميكيته وتحريك العجلة الاقتصادية. كما أنّ قدرة المؤسسات على الاستدامة والنمو يساهم بشكل كبير في خلق مناصب شغل جديدة مما يكون لديه انعكاسات مباشرة وإيجابية على الجانب الاجتماعي والاقتصادي للأفراد في المجتمع. وعليه، فإنّ معرفة تطلعات النمو لدى رواد الأعمال ومعرفة توجهاتهم نحو تنمية مؤسساتهم في المستقبل يعتبر عنصر جوهري على الاقتصاد الوطني.

الدور الاقتصادي للمقاولاتية

يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة على أنها العمود الفقري لأي اقتصاد وطني، بحيث أنه على المستوى العالمي نجد أن هذا النوع من المؤسسات عرف دعما ومساندة كبيرة حيث أنها تمثل 90% تقريبا من المؤسسات في العالم وتشتغل ما بين 50% إلى 60% من القوى العاملة في العالم. يمكن للمقولة أن تساهم بدور فعال في عملية الإسراع بالتنمية لأنها لا تتطلب استثمارات ضخمة في وقت واحد وهي قادرة على تعبئة المدخرات الفردية الصغيرة، ويمكن لإنتاج هذه الصناعات أن يوسع في السوق المحلي، ويضمن إنتاج بعض السلع التي يصعب الحصول عليها، كما تساعد في إعداد الكوادر الفنية، كما يمكنها من تنمية الصادرات ومنه الحصول على العملة الأجنبية وبالتالي تحسين موازين مدفوعات الدول النامية. بالإضافة إلى مساهمتها في تكوين قطاع صناعي متوازن يخدم الاقتصاد الوطني ويساهم في تحقيق الدفع الذاتي لتقدم المجتمعات ولاسيما النامية منها.

على المستوى المحلي:

-رفع الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الفائض الاقتصادي: تبدو المؤسسات الصناعية الكبيرة هي الأقدر على رفع الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الفائض الاقتصادي، نظرا إلى ارتفاع إنتاجية العامل فيها

بالمقارنة بالمقاولات الصغيرة والمتوسطة، ونتيجة لما تتمتع به من وفورات الحجم، فضلا عن تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وتنظيم العمل، وجميع المزايا التي يحققها كبر الحجم، وهي تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، ومن ثم تحقيق فوائض اقتصادية كبيرة، إلا أن مثل هذا الاعتقاد غير صحيح، وذلك لأنه يتجاهل أمرا مهما وهو العلاقة بين رأس المال المستثمر للعامل والفائض الاقتصادي الذي يحققه، ومن ثم الفائض الاقتصادي الذي يتحقق للمجتمع ككل باستثمار مبلغ معين من رأس المال، ومع التسليم بان الفائض الاقتصادي الذي يحققه العامل يتزايد مع كبر حجم المؤسسة، إلا أنه إذا تم الربط بين رأس المال المستثمر والفائض الاقتصادي الذي يحققه بحسب أحجام المؤسسات المختلفة، ومن ثم ما يتحقق للمجتمع من فائض اقتصادي على أساس استثمار مبلغ معين من رأس المال، يتضح لنا أن مؤسسات الصناعات الصغيرة والمتوسطة هي الأقدر على تعظيم الفائض الاقتصادي للمجتمع.¹

ومن ناحية أخرى، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية، بمعنى انه من خلال ما تحققه من وفرة عنصر رأس المال، فهي بذلك قادرة على استخدام الموارد النادرة بكفاءة أكبر، أو هي القادرة على استخدام الفن الإنتاجي المناسب الذي يحقق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج.

-تنوع الهيكل الصناعي: تؤدي أعمال المقاوله دورا هاما في تنوع الإنتاج وتوزعه على مختلف الفروع الصناعية، وذلك نظرا لصغر حجم نشاطها وكذلك صغر حجم رأس مالها، 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، فضلا عن تلبية احتياجات الصناعات الكبيرة بحيث تقوم بدور الصناعات المغذية لها.

-تدعيم التنمية الإقليمية: تتميز المقاولات بقدرتها على الانتشار الجغرافي في المناطق الصناعية والريفية والمدن الجديدة، وذلك نظرا لإمكانية إقامتها وسهولة تكيفها مع محيط هذه المناطق، كما انها أعمال لا تتطلب استثمارات كبيرة ولا تشترط تكويننا عاليا في العمل الإنتاجي، أو تكاليف مرتفعة في التسيير، أو تكنولوجيا عالية، لذلك فهي تعمل على تحقيق تنمية إقليمية متوازنة، والتخفيف من مشاكل الإسكان والتلوث البيئي.²

على المستوى العام

-معالجة بعض الإختلالات الاقتصادية: تعاني الدول النامية من انخفاض معدلات الادخار والاستثمار، وتعمل المقاوله على علاج ذلك الاختلال نظرا لانخفاض تكلفة إنشائها مقارنة مع

¹-إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي- الإدارة المالية -دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2006

²-مراح حياة، المقال الجزائري الجديد بين المعاناة والإبداع، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم و عمل،

جامعة الجزائر، 2003، ص36

المؤسسات الكبيرة. بالإضافة إلى ذلك تساهم في علاج اختلال ميزان المدفوعات من خلال تصنيع السلع محليا بدلا من استيرادها، وتصدير السلع الصناعية، ونظرا لاعتمادها على كثافة العمل لذلك تستغني عن استيراد التكنولوجيات العالية ذات التكاليف الباهظة.

- تنمية الصادرات: إن تنمية الصادرات تعتبر بمثابة قضية لمعظم الدول النامية التي تعاني عجز كبيرا ومتزايدا في موازين مدفوعا وبصفة خاصة في الميزان التجاري، فقد ظل التصدير حكرا لوقت طويل على المؤسسات الكبيرة، فالاستثمارات التي كانت تستلزم شبكات تجارية معقدة وكبيرة جدا من الأسواق العالمية، لم تكن تسمح حينها عمليا إلا بوجود مؤسسات كبيرة الحجم، إلا انه في الواقع الحجم الصغير والمتوسط للمؤسسات يمتلك مزايا نوعية تساعد على التصدير.

- جذب المدخرات: إن المقابلة قادرة على تعبئة المدخرات المحدودة لدى صغار المدخرين الذين لا يستخدمون النظام المصرفي، وبكونهم على استعداد لاستثمارها في مؤسساتهم الخاصة، حيث إن المعروف أن حاجة المقابلة لرأس المال هو طلب محدود، ومن ثم فإن المدخرات القليلة لدى أفراد الأسرة قد تكون كافية لإقامة مقابلة، بدلا من ترك هذه الأموال عاطلة وعرضة للإنفاق الترفي أو حتى إيداعها في البنوك، وهكذا فإن انخفاض حجم رأس المال اللازم لإنشاء وتشغيل هذه الصناعات يجعلها أكثر جاذبية لصغار المدخرين، الذين لا يميلون لأنماط التوظيف التي تحرمهم من الإشراف المباشر على استثماراتهم.³

1-3 الدور الاجتماعي للمقاولاتية

رغم أن المقابلة هي مشروع إقتصادي هدفه تحقيق ربح وتحسين الدخل الشخصي للمقاول ولها دور اقتصادي مهم في أي دولة، إلا أن لها دور اجتماعي كبير أيضا، إذ المقابلة مؤسسة اقتصادية، اجتماعية ومالية مستقلة بذاتها، تعتمد أساسا على المبادرة الحرة، البحث على الربح السريع، المنافسة الشريفة وخصوصا على رأس المال الذي يعتبر محركها الأساسي. لقد ظهرت المقابلة منذ عهود مضت ولم تثبت وجودها وتسطع في سماء العلا إلا مع التطور الحثيث والمتواصل للنظام الرأسمالي الذي أبان عن أهمية هذه المؤسسة على الصعيد الاقتصادي والجانب الاجتماعي ولا ننسى التطور التكنولوجي. فأصبحت بذلك المقاولات قطب الرحي والعمود الفقري لكل مجتمع يريد أن يسمو إلى مراتب الشرف، ويقتفي أثر الدول التي تصدرت الركب الحضاري.

من الناحية المعيشية

- التقدم التكنولوجي: لقد أسهمت دول كثيرة في الانفجار التكنولوجي الذي يعرفه العالم المعاصر، وكانت اللبنة الأساسية في ذلك التطور المقابلة التي بفضل مسيرها، والتكوين المستمر لعمالها، وانفجار روح المبادرة مع الطموح المتواصل للكفاءات أعطى أكله في دول الزعامة

³ محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، الإسكندرية، 2001، ص3

التكنولوجية، وبالتالي فبالمقابلة تولدت الاختراعات والابتكارات، ولا ننسى الدافع الأساسي لكل ذلك ألا وهو الربح الذي يساهم بدوره في توسيع دائرة المعرفة التكنولوجية والبحث على الاستثمار وبالتالي توسيع رقعة الخلق والإبداع، هذا ولا ننسى دور فعاليات المجتمع المدني والدولة في التشجيع والمساندة المستمرة. فأصبحنا الآن نلاحظ التزايد المستمر على مراكز التأهيل المهني والتكوين التقني بفضل تحرك عجلة تشجيع المقاولات الصغرى والمتوسطة وهذا يفجر لا محالة الطاقات الخلاقة وبالتالي يساهم في التطور التكنولوجي.

-زيادة التشغيل: إن الاهتمام الدولي المتزايد بالمقاولات راجع إلى الدور الذي تؤديه على مستوى التشغيل، وبالتالي المساهمة في استخدام الأساليب الإنتاجية كثيفة العمل، مما يجعلها أداة هامة لاستيعاب العرض المتزايد للقوة العاملة، خاصة في الدول النامية التي تتميز بالتوفر النسبي لليد العاملة على حساب رأس المال. لذلك فهي تساهم في تحريك سوق العمل وضمان توازنه.

من الناحية المادية

-عدالة توزيع الدخل: إن وجود مقاولات بالعدد الكبير، ومتقاربة في الحجم، والتي تعمل في ظروف تنافسية بسيطة، مما يساهم في تحقيق العدالة في توزيع الدخل، بحيث أنها تتطلب إمكانيات استثمارية متواضعة و الذي يسمح لعدد كبير من الأفراد بإنشاء تلك المقاولات، وبالتالي سيساعد على توسيع حجم الطبقة المتوسطة وتقليص حجم الطبقة الفقيرة بينما تحتاج عملية الاستثمار في الصناعات الكبيرة إلى إمكانيات استثمارية ضخمة تدفع نحو زيادة حجم التفاوت الطبقي الاجتماعي.

-مكافحة الفقر والترقية الاجتماعية: منذ منتصف الثمانينات، ظهرت أهمية المقابلة المصغرة كوسيلة لمكافحة الفقر وإدماج الفئات المقصاة، بداية في الدول النامية بالتزامن مع مخططات التعديل الهيكلي تطور المفهوم الاقتصادي للقطاع الموازي، ثم في الدول المتقدمة نتيجة ارتفاع معدلات البطالة مدفوعة بالنجاح النسبي للتجارب في الدول النامية وخاصة تجربة "بنك الفقراء" في بنغلاديش. فهي تمثل الطريقة الوحيدة الدائمة للخروج من الفقر، وعضوا عن ذلك تحسين الرفاهية ومستوى المعيشة في الأجل الطويل في بناء الأصول، سواء المادية) سكن، أرض، تجهيزات(، المالية)الحسابات البنكية مثلا (الاجتماعية) الشبكات والعلاقات الاجتماعية والبشرية.⁴

2 - نحو فهم أوسع للمقاولاتية :

1-2 روح المقاولاتية

ترتبط روح المقاولاتية بالدرجة الأولى بأخذ المبادرة والعمل أو الانتقال للتطبيق، فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاولاتية يمتلكون العزيمة على الخوض في أشياء جديدة أو إنجاز أعمال

⁴ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 42.

بطريقة مغايرة، فروح المقاولاتية هي عبارة واسعة الدلالات والمعاني تتعدى في مفهومها عملية إنشاء المؤسسات الفردية، لتشمل تطوير الكفاءات والقدرات لتقبل إمكانية التغيير بروح منفتحة، واكتساب مهارات ومعارف ناتجة عن الانتقال للميدان العلمي وتجريب الأفكار الجديدة، وبالتالي كسر حاجز الخوف من التغيير واكتساب مرونة في التعامل مع المستجدات.

أفرزت الدراسات على مجموعة أخرى من العوامل من شأنها دفع الشخص نحو مجال المقولة وهي:

■ **نموذج مقاول تقليده:** حيث وجدت الدراسات، أنه يوجد رابط قوي بين وجود نموذج مقاول في المحيط و بروز مقاولين جدد (Shapero et Sokol)، حيث يتأثر الأفراد في طموحاتهم واختياراتهم بأشخاص حققوا نجاحاً.¹

■ **الخبرة:** إن الخبرة الملائمة عنصر ضروري في جميع مراحل المسار المقاولاتي، أي منذ تحديد الفرص إلى غاية التسيير الفعلي للمؤسسة، فاكتشاف واستغلال الفرص يعتمد بشكل كبير على الخبرات السابقة المحصلة خلال الدراسات والحياة العملية.

■ **المحفزات الاجتماعية الاقتصادية:** مثال ذلك تلبية لحاجات أساسية متعلقة بالبقاء، الحصول على دخل، رفع القدرة الشرائية، تحسين الشروط المعيشية.

■ **المحفزات الشخصية:** من خلال تحسين نوعية المعيشة، إثراء حياتهن الاجتماعية بمضاغفة المقابلات والاتصالات، للانخراط بفعل شيء، لإعطاء قيمة للعلم، والقدرات المكتسبة بالتكوين والخبرة، للانفتاح ، للحصول على الاستقلالية الذاتية.

■ **الحوافز المهنية:** فهي عموماً تخص الإطارات والموظفين الذين يرغبون في تغيير نشاطهم. وغالبا ما تختار النساء مجال المقولة كمسار مهني ثاني، وهذا بعد انتهائها وإتمامها لنشاطاتها العائلية.

■ **الحوافز المالية:** وهي تخص النساء الشابات المتحصلات على شهادات، واللاتي يمارسن هذا النشاط بعد نهاية دراستهن، أو نتيجة فترة طويلة من البطالة، لكن الأعمال التي تقوم بها، عادة ما تمارسها في منزلها، وهي أعمال صغيرة، أو غير قانونية.

■ **الحوافز التقنية:** وهي تخص المقاولات اللاتي لهن خبرة في المجال، ويرغبن في التحول لقطاع يشهد نمو. بالإضافة للمهندسات اللاتي يردن إبداع منتج جديد، أو أسلوب عمل جديد.

■ **الحوافز التجارية:** وهنا تحفز خاصة المقاولات اللاتي يرغبن في استغلال فرص عمل، أو سوق معينة. (Créneau- porteur).

■ **العوامل الدافعة (السلبية):** وهي تضم الحاجة للنقود، غياب هياكل للتكفل بالأطفال دون السن الأدنى بالنسبة للنساء، شروط عمل غير مقبولة، نشاط يحتاج لتوقيت جد مضغوط وغير

مريح بالنسبة للنساء، اختلاف كبير للأجور بين النساء والرجال (عدم إمكانية الادخار)، التمييز في منح المناصب والحرمان من الترفقيات، وفي بعض الدول تعتبر نسبة البطالة العالية كمحفز.

■ **العوامل الإيجابية:** وهي التي تجذب نحو للمقاول، وتكمن في: وجود إمكانيات سوقية، تحقيق قطاع معين لنسب كبيرة من الفوائد، أهداف اجتماعية، إمكانية التحكم في الوقت، دخل أكبر واستقلالية مالية، النمو الشخصي والرضا في العمل.

■ **الدوافع النفسية:** وهي التي تؤثر بشكل كبير على نفسية الفرد، حيث يضيف ويقول أنه لكي يتجه الفرد نحو مسار المقاول، فلا بد أن تتدخل في حياته إثارة نفسية قوية، أو حدوث اضطراب في محيطه أو يتلقى صدمة في حياته الخاصة أو المهنية، وهي أسباب تولد إرادة صارمة للنجاح.

■ **الدوافع الاجتماعية الثقافية:** وهي تتولد من الدين المعتقد، العائلة، الإطار السياسي الاقتصادي، والنظام التربوي، تولد للأفراد توجه لإنشاء مؤسسة، خاصة إذا كان أحد الأبوين مقاول، بالإضافة لشبكة علاقات ومعارف الفرد (أصدقاء، عائلة، معارف من الدراسة أو العمل... الخ).

■ **الظروف السائدة:** يتطلب العمل المقاولاتي سواد نظام اقتصاد السوق، والحرية السياسية، فلا يمكننا رؤية مؤسسات حرة دون وجود حقوق تضمن حرية التبادل، حماية الأشخاص والسلع. فحرية المقاول وحرية التعبير هما أساس المسار المقاولاتي القبلي.

■ **الخبرة المهنية:** حيث يمكن أن تزيد من الاستعدادات المقاولاتية للفرد، وتساهم في تكوين التوجه المقاولاتي للأفراد. وعادة ما تتولد فكرة إنشاء مؤسسة من خلال محيط العمل.

■ **الأساس الإقليمي:** فالإقليم وبالتسهيلات التي يمكن أن يقدمها، يؤثر على المسار والعمل المقاولاتي. مثال ذلك: قرب الجامعات و مصادر الكفاءات، مجتمع نشط ومتفتح للمبادرات الفردية، النمو الديمغرافي، امتلاك الشخص لموارد مالية، وجود مؤسسات رأس المال المخاطر والمنظمات المالية، الآليات المشجعة الإقليمية والمحلية، النشاطات المسبقة والملحقة المتولدة من طرف شبكات المؤسسات المتواجدة، الخصائص الإقليمية والبطالة المرتفعة، كلها عوامل مولدة لمقاولين جدد.

أنظمة المساندة والدعم لإنشاء المؤسسات: وهذه الأنظمة هي عوامل محتملة، يمكنها أن تؤثر بشكل ملائم أو غير ملائم على القدرات المقاولاتية للفرد، بمعنى من ناحية التمويل، والذي بدوره يقوي التوجه المقاولاتي للأفراد ، ويقود أيضا إلى إنشاء مؤسسة.

2-2 ثقافة المقاولاتية: تلعب ثقافة المقاولاتية دورا هاما في إرساء العملية المقاولاتية وتشجيعها لتحقيق أهداف النمو الاقتصادي، حيث يقترح اليوم عدد من الاقتصاديين ومنظري الفكر المقاولاتي أن تمر عملية خلق الثروة عبر تطوير الثقافة المقاولاتية التي تفضل المبادرة الذاتية في إعطاء الأولوية لتنمية العديد من القيم

المقاولاتية . حيث يرى Batman سنة 1997 أن الاقتصاديات التي شهدت نموا وازدهارا في أواخر القرن العشرين كلها تتمتع بثقافة الأعمال وهي الثقافة التي يمكن أن توصف بالثقافة المقاولاتية .

تعرف الثقافة المقاولاتية بأنها مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة، وإبداع في مجمل القطاعات الموجودة إضافة إلى وجود هيكل تنظيمي تسييري، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين بالإضافة للتخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والمراقبة، كما أن هناك أربع أماكن يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة وهي: العائلة، المدرسة، المؤسسة والمحيط.

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

أ. **المسبقات (Les antécédents)** : وتمثل مجموع العوامل الشخصية والمحيطية التي تشجع على ظهور الاستعدادات عند الفرد. حيث لاحظ الباحثان بأن الطلبة الذين لديهم آباء يعملون لحسابهم الخاص لديهم إمكانيات مقاولاتية أكبر بالمقارنة مع الآخرين.

ب. **الاستعدادات Les prédisposition** : وهي مجموع الخصائص النفسية التي تظهر عند المقاول. وهي المحفزات، المواقف، الأهلية والفائدة المرجوة، والتي تتفاعل في ظل ظروف ملائمة لتتحول إلى سلوك.

ج. **تجسيد الإمكانيات والقدرات المقاولاتية في مشروع**: وهذا يكون تحت تأثير الدوافع المحركة والتي تشمل العوامل الإيجابية وعوامل عدم الاستمرارية (انقطاع).

فكلما زادت كثافة الدوافع المحركة فهي تشجع الأفراد أكثر على خلق مؤسسة، والأفراد الذين يملكون إمكانيات وقدرات مقاولاتية أكبر فهم يحتاجون لدوافع محركة أخف.

أهمية ترقية ثقافة المقاولاتية: تتمثل فيما يلي :

جعل المقاولاتية خيارا مرغوبا في المسار المهني خاصة للذي لديهم مهارات وقدرات خاصة وغير عادية . استدراك التأخر في خلق المؤسسات مقارنة ببلدان أخرى . تنمية الثروات الاقتصادية خاصة البشرية، واستغلالها لخلق الثروة. تحفيز التنافسية، الإبداع والابتكار من أجل زيادة الإنتاجية والنمو الإقتصادي . تحسين قدرة الأفراد على التأقلم والاستجابة للتغيرات السريعة

التي أصبح يعيشها العالم في شتى المجالات ويندرج تحت الثقافة المقاولاتية عامل التعليم عبر مختلف الأطوار، حيث يعتبر محورا أساسيا في تنمية المقاولاتية وتطوير المهارات والسمات العامة لها، لذلك لا بد من استثمار دور التعليم في تنمية روح المقاولاتية في سن مبكر، من أجل اكتشاف قدرات ومميزات الأشخاص القادرين على القيام بالعملية المقاولاتية.

مقومات ثقافة المقاولاتية: تتمثل هذه الثقافة في مجموعة من العوامل يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **المحيط الاجتماعي:** يعتبر المحيط الاجتماعي عنصرا مهما في الدفع نحو إنشاء المؤسسة نظرا لتركيبته المعقدة والثرية . - الأسرة: يمكن للأسرة أن تعمل على تنمية القدرات المقاولاتية لأبنائها ودفعهم لتبني إنشاء المؤسسات كمستقبل مهني خاصة إذا كان هؤلاء الآباء يمتلكون مشاريع خاصة عن طريق تشجيع الأطفال منذ الصغر على القيام ببعض النشاطات وتحمل بعض المسؤوليات .

- **المدرسة:** بالاضافة إلى دورها التكويني والتربوي المعتاد يتعين عليها أن تقيم جسور الالتقاء مع المقاولاتية وبالتالي تشكل قاطرة التنمية من خلال انفتاحها على المقاولاتية وثقافة المقاولاتية لدى التلاميذ والطلبة .

- **الدين:** يعتبر الدين من بين العوامل الاجتماعية التي يستمد منها الفاعلون الاجتماعيون الكثير من القيم والمعايير، فقيم العمل وإتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على القوت ..

- **العادات والتقاليد:** تعتبر العادات والتقاليد من العوامل المؤثرة على التوجه نحو إنشاء المؤسسات، فالمجتمعات البدوية تمارس الزراعة والرعي مع أبنائها كنشاط يقاتون منه، أما الصناعات التقليدية والأنشطة التجارية فيتوارثها .

المقاولاتية في القرن الحادي والعشرين

تعرف الدول المتقدمة اليوم اهتمام بهذه الظاهرة حتميتها جاءت لأننا نعيش في عالم سريع متطور متغير تكنولوجياً وتغيرات اقتصادية تتطلب أن يكون أفراد المجتمع لديهم قدرات تأقلم في هذا العالم المتغير.

1 - أصبحت توجه كامل وشامل في عدة مجالات وهذا التوجه يتمتع بأسس ثابتة ومفهوم رئيسي (عام و شامل) يدعمه الجميع (هذا التوجه لقي صدى كبير من جميع الأطراف الحكومية والسياسية والأكاديمية وصنّاع القرار أي الجميع يهتم بإنشاء المؤسسات وتنمية روح المقاولاتية.

2 - أصبحت القوة الدافعة للاقتصاد والتنمية المستدامة (أي محرك للاقتصاد عندما تدفع بإنشاء مؤسسات جديدة أي تعطي دم جديد للنسيج الاقتصادي و الصناعي أو بظهور و بروز

مقاولين ورجال أعمال جدد يحترمون البيئة و يسعون إلى أن يضعون هذه البيئة على ذمة أجيال مقبلة

3- رجال الأعمال هم من سيقودون (يصنعون) مستقبل التنمية (لأن لهم أفكاره مبتكرة وغداً هذه الأفكار تكون صناعات ومشاريع جديدة لم تكن موجودة في السابق) .

♦ توسع نشاط ريادة الاعمال ومنه المقاولاتية لم يبقى حكراً على البيئة التجارية وبيئة الأعمال بل امتد للمجالات الاجتماعية والتعليمية ، نسعى أن تكون الجامعات متشعبة بالأفكار المقاولاتية في كيفية ابتكار خطط دراسية جديدة أو تخريج طلاب لهم كفاءات أعلى ومطلوبين في سوق العمل) .

♦ التوجه في الجزائر نحو المقاولاتية : شرعت الجزائر على غرار العديد من الدول في رسم استراتيجيات واضحة في مجال النهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع العمل الحر على المساهمة في التنمية الاقتصادية، فهناك اشارة إلى التشجيع على الاستثمار و توفير الفرص الاستثمارية الواعدة للقطاع الخاص وتحسين تنافسية المؤسسات وفي السنوات الاخيرة اتجهت لتشجيع المقاولاتية كنشاط اقتصادي وهذا النشاط ناجح جداً هنالك اشارات لتشجيع للمقاولاتية وفرص الاستثمار مع التركيز على المشاريع

عوامل بروز الفكر المقاولاتي: عندما نقوم بدراسة كيف وقع تطور و نمو المقاولاتية في هذه الدول أو هذه البيئات نلاحظ أن هناك عوامل ساعدت على هذا البروز من بينها :

أولاً : الثقافة و القيم الاجتماعية : عامل الثقافة والقيم الاجتماعية كالعائلة التي تشجع على العمل الحر مثال الوالد فتح مؤسسة عائلية (مؤسسة خاصة) أو المدرسة والجامعة احتضنت الكفاءات من رجال الأعمال الشبان ومهدت لهم الطريق والظروف ، كذلك في بيئة العمل بعض المؤسسات تشجع العمال على المبادرة و الابتكار و يتحملون الأخطاء و يتعلمون من خلال الأخطاء فهي ثقافة كاملة ساعدت على ظهور رجال الأعمال).

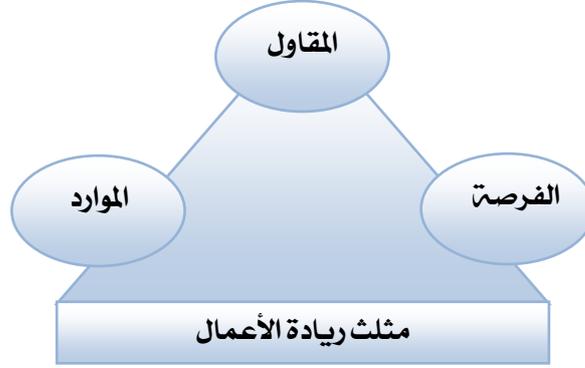
ثانياً : امكانيات البيئة: التعليم و تنمية المهارات ولسمات العامة لذلك .

مؤسسات ومنظمات القطاع العام تلعب دوراً هاماً في تنمية نشاط العمل الحر في المجتمع. النظام و القانون العام .

ثالثاً: البنية التحتية و نظام المعلومات : تساعد امكانيات البيئة على بروز رجال الأعمال من خلال التعليم و تنمية المهارات ولسمات العامة وكذلك من خلال وجود مؤسسات ومنظمات قطاع عام تدعم وتساعد و تلعب دوراً هاماً في تنمية نشاط العمل الحر وكذلك هناك نظام سياسي ونظام عمل واجراءات إدارية و قانون داعم يساعد في بروز هذا النشاط المقاول وكذلك هناك بنية تحتية نظام معلومات الكتروني متطور لإجراءات إدارية عن بعد، هم ليسوا

بالضرورة أن ينتقلوا في مكاتب الإدارة فهذه الوسائل إذا توفرت فأكد تساعد على بروزهم لأن المقاول عنصر محوري في العملية الريادية.

رابعاً: خلق الفرص : إن مفهوم خلق الفرص يشمل المقاول أو الشخص المالك، الموارد ، والفرص . هذه العوامل مجتمعة تمثل المقاولاتية.



المقاول، خصائصه وعوامل نجاحه

تشير الإحصاءات الى أن الآلاف من المستثمرين يبدأون عملهم سنويا في المشروعات والصناعات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وفي غيرها من دول العالم . وتشير الإحصاءات أيضا أنه على مستوى العالم وكذلك مصر هناك % 80 من المشروعات الصغيرة الجديدة تفشل وتخرج خارج السوق خلال السنوات الخمس الأولى من حياتها. ومن هنا يثور التساؤل عن خصائص أولئك المستثمرين الناجحين ، وبمعنى آخر هل هناك خصائص سلوكية يمكن قياسها لتمييز المقاول الناجح عن غيره من المستثمرين ؟ ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسات التي حاولت الإجابة على هذا التساؤل في المجموعات الثلاث التالية:

(أ) **خصائص المبادر:** يتسم المستثمرون الناجحون بالمبادرة، ويتوقعون المشكلات قبل حدوثها ويتخذون بشأنها الاجراءات الوقائية.

(ب) **التوجه بالإيجاز:** يحرص المستثمر الناجح على التأكد من أن عمله على أعلى مستوى من الجودة ، ويحرصون على استخدام المعلومات المستقاة باستمرار من أجل تحسين جودة عملهم دائما ، وهم ينتهزون الفرصة حينما وأينما وجدت.

(ج) **الالتزام نحو الآخرين:** يهتم المستثمر الناجح تماما بحاجات ورغبات العملاء ، وهو يبذل قصارى جهده في بناء علاقة وطيدة مع عملائه.

القدرة والمهارات الإدارية للمستثمر الصغير : تعد القدرة والمهارة الإدارية هي الركيزة الثانية في بناء المستثمر الناجح . وتشير الدراسات إلى أن نقص أو غياب هذه المهارات يؤدي حتما إلى فشل المستثمر الصغير .وتشمل هذه المهارات والقدرات ما يلي:

1) إدارة التدفق النقدي: تعد إدارة النقدية أحد العوامل الحرجة بالنسبة لنجاح المقاول . وفي الحقيقة فإن الربحية لا تضمن موقفا صحيا للتدفق النقدي وخاصة بالنسبة للمنظمة التي تنمو بشكل سريع بدون تخطيط مالي مسبق.

2) مراقبة المخزون: تعتبر أهم المهارات الواجب توافرها وبالذات بالنسبة للمشروع الاستثماري الجديد. فمستوى المخزون يؤثر على: العمليات، والجدولة، وتكلفة التصنيع، وربحية المنشأة.

3) شبكة اعمال: تستغرق عملية بناء شبكة الأعمال عدة سنوات قبل أن يتمكن المستثمر من جني ثمارها . والمقصود بالشبكة هو عملية بناء وتنمية الاتصالات من خلال نمطين رئيسيين هما:

أ) الاتصالات الرسمية. (ب) الاتصالات غير الرسمية

4) التخطيط الاستراتيجي: يساهم مفهوم التخطيط الاستراتيجي في تحديد أهداف المنظمة الجديدة، والرؤية الخاصة بها ، وكذلك التعرف على قدراتها الداخلية، وبيئتها الخارجية بالإضافة إلى إدراك جوانب القوة والضعف ، والفرص والتهديدات المحيطة بها.

5) شريحة السوق: يجب على المستثمر أن يقوم بتصميم السلعة / الخدمة التي سيتعامل بها لإشباع وتلبية حاجات عميل محدد . وهذا يتطلب مصداقية عالية ومهارات متفردة في الأنشطة والعمليات ، والمنتجات والتسويق.

6) المهارات المحاسبية: يتمثل أحد أسباب فشل المشروعات الصغيرة في نقص النظام المناسب لإمساك الدفاتر . حيث يضمن وجود هذا النظام المحاسبي المناسب تزويد المنظمة بكافة المعلومات التي تحتاجها عن الماضي والحاضر .، الربحية .. الخ.

7) المهارات التسويقية: ان تدفق المنتجات (السلع والخدمات) بالشكل الذي يلبي حاجات ورغبات العملاء يعد عاملا هاما بالنسبة لنجاح الأعمال والاستثمارات. وتشمل المهارة التسويقية القدرة على وضع المنتج في موقعه التنافسي بالسوق ، والتسعير الكفاء لوحدة المنتج ، وصياغة الاستراتيجية الترويجية ، كما تشمل أيضا التخطيط التسويقي وبحوث السوق.

8) تفويض السلطة: يتوقف جزء كبير من نجاح المستثمر على قدرته على التخلص من الأعمال الروتينية اليومية ، والتركيز على النمط الاستراتيجي للقرار.

نموذج الاستثمار الناجح في الصناعات الصغيرة : هناك أربعة جوانب رئيسية في نموذج

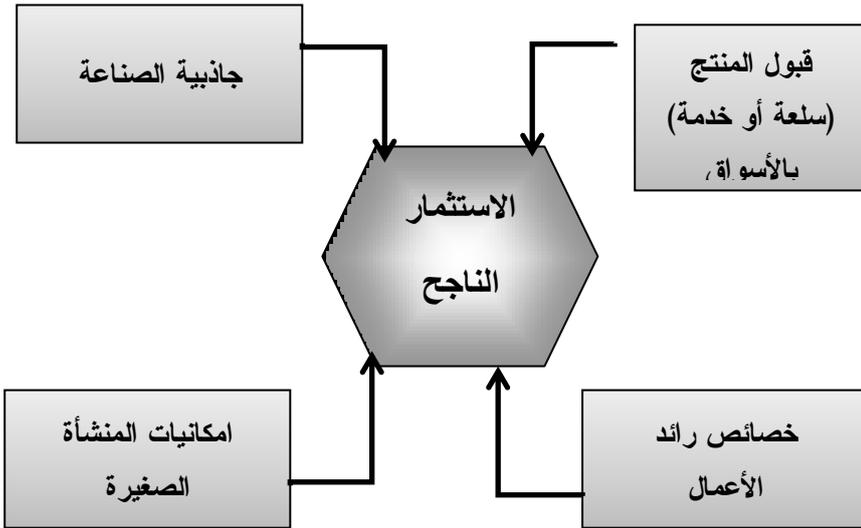
الاستثمار الناجح وهي:

أ) قبول المنتج (سلعة / خدمة) في السوق.

ب) جاذبية الصناعة

ج) امكانيات الاستثمار الجديد

(د) خصائص المقاول



ويتبين لنا من هذا الشكل ما يلي:

1. أنه لكي يكون المستثمر ناجحاً ، فإن الأمر لا يتوقف على مجرد تمتعه بمجموعة من السمات والمواصفات، بل هو محصلة للجوانب الأربعة المشار إليها.
2. يشير الجانب الأول الخاص بقبول المنتج بالأسواق إلى أهمية وجود فجوة حقيقة بين الطلب والعرض ، بما يعنى وجود حاجة للمنافع المتحققة عن المنتج مما يسمح له بالاستمرار والنمو.
3. أما الجانب الثاني وهو جاذبية الصناعة فالمقصود بذلك وجود فرص متاحة للتكامل مع العناصر القائمة فعلا في الصناعة بما يحفز على عملية الاستثمار فيها.
4. ويشير الجانب الثالث وهو امكانيات الاستثمار الجديد إلى مجموعة من العناصر المساعدة مثل:
(أ) توافر البنية الأساسية للاستثمار.
(ب) توافر إمكانيات الدخول والنمو بوجود حوافز .. الخ.
5. أما الجانب الرابع والأخير فيقصد به تلك الشخصية ذات المواصفات السابق الإشارة إليها والتي تلتقط هذه الإشارات من سوق الاستثمار وتوالتف بينها وتقبل المخاطرة المحسوبة فيها.

الفصل الثاني : المقاول Entrepreneur

1- مفهوم المقاول : أن التطورات الفكرية المعاصرة للإدارة الحديثة أسهمت بشكل واسع النطاق على إفراد العديد من المفاهيم التي ساعدت على إرساء القواعد والمرتكزات المعاصرة للفكر الإداري الحديث وما نجم عنه من تطورات واسعة سيما مفهوم الريادة وغيرها من المفاهيم التي أثرت الأنشطة الإدارية وجعلت منها علماً متسارعاً في التطوير والتحسين، إذ يؤكد كل من (حمود واللوزي) أن مفهوم المقاول يشكل حالة فاعلة من النشاطات التي تمارسها الجماعات والأفراد من خلال بذل الجهود الإدارية والتنظيمية نحو إيجاد القيم من خلال تحقيق سبل النمو والتحسين في إشباع حاجات الأفراد والجماعات وتشجيعهم نحو العطاء المتميز من خلال الإبداع والتفرد في الأداء (حمود واللوزي، 2008: 34)، كما أن مفهوم المقاول قدم لأول مرة في الفكر الإداري في مطلع ثمانينات القرن الماضي من خلال الأفكار التي طرحها كل من Gilder و Drucker إذ أكدت دراساتهم على أن المقاول استطاع أن يبرز إلى الساحة الإدارية من خلال قدرته على التخطيط والتنظيم والرقابة إذ يعد المالك لرأس المال والمدير والمسيطر على عناصر الإنتاج ، وكذلك فإن المقاول لا يوجد فقط في الشركات الصغيرة أو المتوسطة بل في الشركات الكبيرة أيضاً ويكمن جوهر المقاول في انه جعل من التغيير شعاراً له فالمقاول ليس بالمقامر أو الرأسمالي أو الأجير (النجار والعلي، 2006 : 10) .

إن المفهوم الواضح للأعمال المقاولية يجب أن ينشأ قبل تطبيق أي إستراتيجية تسعى لإيجاد هذه الثقافة في النظام الاقتصادي والإداري ونشر هذا النوع من الثقافة يتطلب جهداً كبيراً وعمليات متواصلة تشارك فيها المنظمات المهنية والجامعات لإنتاج رجال أعمال مهرة ذوي قدرات إبداعية تحقق لهم النجاح في بيئة متغيرة، ولقد استخدم مصطلح الريادة لأكثر من 200 عام إلا أنه يكتفه الغموض بعض الشيء، حيث أن كلمة الريادة أو الأعمال المقاولية مشتقة من كلمات فرنسية وتعني (بين- وتأخذ)، لذلك فإن المقاول أو المبادر يأخذ مكاناً بين الموردين والزبائن أو المنتجين والزبائن، وفي نفس الوقت يأخذ المخاطر لتحقيق النجاح، وقد عرف Druker عام 1985 المقاول بأنه الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية عالية وهو الشخص المبدع الذي يبني عملاً متميزاً من لا شيء، وقد وصف Schumpeter المقاولين بوكلاء للتدمير الإبداعي حيث أنه ومن وجهة نظره إن هؤلاء الرجال المبدعين يقومون بتعطيل وضع التوازن بالنسبة للعرض والطلب في الأسواق عن طريق طرح منتجات ابتكاريه جديدة يحصدون من ورائها أرباح كبيرة ويحتكرون الأسواق لفترة من الزمن ولو بصفة مؤقتة ولهذا فإن الاقتصاديون غالباً ما يربطون بين الأعمال الإبداعية والقدرة على حسن استغلال وتطبيق التكنولوجيا الحديثة (العنبي، 2008 : 3) .

وتأتي كلمة المقاول في اللغة الإنجليزية لتعطي مصطلحاً ذا دلالة خاصة ، ورغم ثراء اللغة العربية فإن كافة الترجمات لهذا المصطلح اتسمت بالقصور في التعبير عن المدلول المراد باللغة الإنجليزية ، ففي القواميس والأدبيات الإدارية تُرجمت إلى المبادر- الملتزم - المنظم - المخاطر- المُخطِط - المُروج - صائد الفرص- صانع الفرص- المبدع الإنتاجي، أو المستثمر للتعبير عن الراغب في بدء مشروع خاص أو امتلاك مشروعاً بالفعل ويريد أن يديره بصورة صحيحة وسليمة (شليبي ، 2008 : 2) ، ولقد اعتمدت اغلب الدراسات التي تطرقت لموضوع المقاول على اسلوبين أساسيين لتعريف المقاول هما :

1. الأسلوب الوظيفي : وهو يركز على أعمال المقاول وسلوكياته ووظائفه وهذا الأسلوب يعرف المقاول على حسب سلوكه وأفعاله حيث يصف وظائف المقاول التي على أساسه يتم تمييز المقاول عن غيره .

2. الأسلوب الوصفي : وهو الذي يؤكد على خصائص وصفات المقاول .

والمقاول هو الشخص الديناميكي الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق ويتحمل عمل اللابيين في ديناميكية عمل السوق (8 : 2008 , Ahmad & Seymour) ويرى Kirzner إن المقاول عليه مواجهة مخاطر التجارة لأنه يعمل في سوق غامضة وأمام هذا الغموض والمنافسة القوية لا بد على المقاول إن يطور المميزات التي تسمح له بمواجهة مخاطر السوق ويتمثل فعله في استغلال الفرص التجارية التي تستغل من طرف الآخرين وسلاحه في ذلك اليقظة في محاولة توقع المستقبل (مراح، 2003 : 42)، والمقاولون لديهم الكثير من المميزات التي تجعلهم يعاملوا كقادة، فهم غالبا ما يعارضون المديرين و الإداريين الذين يطلبون منهم بان يكونوا أكثر إتباعا للطرق المعروفة وأقل مخاطرة، وأن اغلب رواد الأعمال يعملون في فرق وليس فقط بشكل فردي، إذ أن المقاول على انه الشخص الذي يسعى نحو إيجاد فرص جديدة للعمل غير معروفة مسبقاً لكسب الثروة من ذلك (10 : 2003 , Morrison & Scott)، والمقاول هو اللاعب الأكثر أهمية في اقتصاد اليوم واختيار المقاول يتطلب فهم واسع لطبيعة العمل، إذ أن المقاول يجب أن يمتلك القدرة على دمج المواهب وإدارة الأعمال بالشكل الذي يضمن تقديم منتجات مبدعة (Lazear, 2002: 1)

2- خصائص المقاول وأدواره : إن ريادة الأعمال تتطلب روحاً وذهنية خاصة قبل كل

شيء فالمقاول هو شخص مبادر جريء يريد أن يأخذ مصيره بيده، وهو متفائل بطبيعته، ومؤمن بحتمية النجاح بالرغم من وجود مخاطر قد تؤدي إلى الفشل، ويمتلك طاقة وقوة دافعة تمكنه من تخطي الصعوبات التي تقف عائقاً في سبيل تحقيق أهدافه، وأصحاب تلك النوعية من المبادرات هم أشخاص يشعرون بارتياح لفكرة استحداثهم لمشروع عمل جديد والمساهمة في المجتمع من خلال

مبادراتهم الخاصة وإبداعهم وعملهم الشاق، لذا فإن المقاولين يمتلكون خصائص قد تكون فريدة ولهم ادوار مهمة، وسيتم تناول أهم الخصائص والأدوار التي يقوم بها المقاول وعلى النحو التالي :

2-1 خصائص المقاول : لقد أثارت نتائج أعمال المقاولين اهتمام الكثير من علماء الإدارة والاجتماع والاقتصاد وغيرهم ولذلك قام العديد منهم بإجراء دراسات وأبحاث عديدة عن المقاولين وأصحاب الأعمال الناجحين لمعرفة الأسباب الكامنة وراء تميزهم وإبداعهم في أعمالهم ونجاحهم، فقد بينت هذه الأبحاث أن المقاولين يتمتعون بخصائص وقدرات عالية ويتحلون بصفات وسمات شخصية تميزهم عن غيرهم وتجعلهم اقدر على البدء بمشاريعهم الخاصة وإنجاحها وهذه الخصائص لا يجب أن تتوفر جميعها في شخص واحد ولكن قد دلت الأبحاث بتمتع المقاولين بالعديد منها وأنه يمكن تطويرها بالتدريب والممارسة، وهذه الخصائص هي: (منظمة العمل العربية، 2006)

1. القدرة على تحمل المخاطرة المدروسة.
2. المبادرة.
3. الانتباه للفرص واقتناصها.
4. الإصرار والمثابرة.
5. البحث عن المعلومات اللازمة للعمل.
6. الاهتمام بالجودة والتميز.
7. الالتزام بالعمل والمتابعة.
8. الفاعلية.
9. التخطيط المنظم.
10. حل المشكلات.
11. الثقة بالنفس.
12. الحزم.
13. الإقناع واستخدام إستراتيجيات التأثير.
14. الاهتمام بتوفير بيئة عمل ملائمة.

والخصائص المقاوله هي القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها المقاول، ويحتاجها لإدارة مشروعه بنجاح، وهي المهارات السلوكية والإدارية التي تمكنه من النجاح في مشروعه، ووفق هذا التصور يمكن تصنيف خصائص المقاول على النحو التالي: (حمزة، 2009: 24) و (جواد، 2000، 467)

أ - الخصائص الشخصية : وتشمل

1. **الاستعداد والميل نحو المخاطرة :** إن المقاول هو الشخص المخاطر لذلك فإن أهم ميزة في الريادة هو الميل نحو المخاطرة، لذلك نجد أن الشركات الصغيرة التي يمتلكها شخص واحد هي أكثر ميلاً للمخاطرة من الشركات الكبيرة.
2. **الثقة بالنفس :** إن الأشخاص الذين يمتلكون الثقة بالنفس ويشعرون أنهم يمكن ان يقابلوا التحديات، والثقة بالنفس يستطيع المقاول من خلالها أن يجعل من عمله عملاً ناجحاً حيث انه يمتلك شعوراً متفوقاً وإحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات اعلى والقدرة على ترتيب هذه المشاكل والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين .
3. **الاندفاع للعمل :** يظهر المقاول مستوى من الاندفاع نحو العمل اعلى من الآخرين حتى إن هذا الاندفاع والحماس يأخذ شكل العناد والرغبة في العمل الصعب والشاق .
4. **الالتزام :** لا بد من المقاول من استمرار تركيزه على أهدافه وعدم تخليه عن تخطيط أنشطته كما أن سر نجاح المقاول هو التزامه بواجباته التي رسمها لنفسه .
5. **التفاؤل :** يتميز المقاول بأنه متفائل أكثر من غيره مع العلم أن الأشخاص قد يفشلون في تحقيق شيء ما في مراحل الحياة وهذا أمر لا يمكن تفاديه ولكن يجب التعلم من ذلك الفشل لاستمرار النجاح .

ب - الخصائص السلوكية : وتشمل

المهارات التكاملية : وهي تنمية المهارات التكاملية بين العاملين إذ تصبح الشركة وكأنها خلية عمل متكاملة وتضمن إنسابية الأعمال بين الفعاليات وبين الأقسام، كذلك فإن هذه الخصائص تضم مهارات تقنية، العمل الدؤوب، المبادرة والثقة بالنفس، صاحب قرار ومنهجية، صاحب ملكة محاسبية، قدرة الذات على الابتكار والتجديد، الاستعداد للتعامل مع الآخرين بروح الفريق.

ج الخصائص الإدارية : وتشمل

1. **المهارات الإنسانية :** وتمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين وظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات فضلاً عن احترام المشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي والإنساني وانعكاس ذلك على الأداء والتميز.
2. **المهارات الفكرية :** يتطلب من المقاول امتلاك مجموعة من المهارات الفكرية الخاصة وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة المشروع الصغير وكيفية ارتكازه

على الأطر والمفاهيم العلمية والمعرفية والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أساس العقلانية .

3. **المهارات التحليلية** : ترتبط المهارات التحليلية مع المهارات الفكرية وتهتم المهارات التحليلية بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة على أداء المشروع وتهتم هذه المهارات بتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، كما تركز هذه المهارات على تحديد السلوكيات الخاصة بالمنافسين وتصوراتهم المستقبلية .

4. **المهارات الفنية** : وتتمثل بالمهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء الأعمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أدائه وكل ما يرتبط بالجوانب الفنية والتشغيلية ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات، وهذه المهارات تكون ذات تأثير كبير في بعض المشاريع ذات الطابع الفني كالنجارة وصناعة الأثاث وغيرها .

تأسيساً على ما تقدم يمكن القول أن من أبرز خصائص المقاولين هي حب العمل والمبادرة والتعلق بهما والإصرار على النجاح رغم المخاطر والثقة الكاملة والتصميم وحب التنفيذ والمهارة في إدارة المخاطر ورؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها والاستقلالية في العمل ومجابهة التحديات والشعور بالإنجاز وتحقيق السيطرة المالية والاستقلال المالي كما أن العمليات المقاوله تتضمن أبعاداً مختلفة من الخصائص والمهارات التي ينبغي أن يضطلع بها المقاول في مختلف جوانب النشاطات التي يقوم بها.

2-2 ادوار المقاول

إن الأفراد الذين ينشؤون أعمال جديدة يؤدون خدمة ذات قيمة كبيرة لبقية أفراد المجتمع، وتلعب الأعمال الصغيرة عدداً من الأدوار الهامة في الاقتصاد وهي: (رفاعي و احمد، 2001)

1. توفير الوظائف الجديدة : إن الوظائف التي توفرها المشروعات الصغيرة تختلف عن تلك التي توفرها الشركات الكبرى في نواحي رئيسة عديدة فالمشروعات الصغيرة عادة ما تدفع أجوراً نقدية وتقاعد وما إليهما اقل مما تقدمه الشركات الكبرى، لان 25% من الوظائف في تلك المشروعات هي وظائف مؤقتة، كما أن العاملين في المشروعات الصغيرة حاصلين على مؤهلات علمية أدنى من تلك التي حصل عليها الذين يعملون في الشركات الكبرى، وهكذا فإن المشروعات الصغيرة باستخدامها العاملين الذين لا يلبون احتياجات الشركات الكبرى إنما تكون بمثابة توفير فرص وظيفية جديدة تقلل من البطالة.

2. تقديم منتجات وخدمات جديدة : إن تبني المشروعات الصغيرة وتشجيعها للاختراعات يساهم بشكل كبير في تحسين الموقف التنافس للشركات المشروعات الصغيرة، إذ تشير الدراسات أن حوالي 98% من التطور الجوهرى للمنتجات الجديدة انطلقت من المشروعات الصغيرة وهذه النسبة تظهر حقيقة أن المشروعات الصغيرة تتفق نسبة لا تقل عن 95% من تكاليف البحث والتطوير في أمريكا .

3. توفير احتياجات الشركات الكبرى : بالإضافة إلى توفيرها للوظائف والمنتجات الجديدة فإن المشروعات الصغيرة تلعب دوراً هاماً في نشاط الشركات الكبرى، فهي تقوم بدور الموزع وكذلك وكلاء خدمة الزبائن بالإضافة إلى دورها كمورد.

4. تقديم المنتجات والخدمات الخاصة : إن العديد من المشروعات الصغيرة إنما وجدت وبقيت لأنها تتمكن من تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن الخاصة، كون أن نظام الإنتاج فيها يعتمد في اغلب الأحيان على التنوع وليس على الإنتاج الواسع وهذا قد لا يتماشى مع نظم الإنتاج في الشركات الكبرى التي تركز على الوفورات في الإنتاج.

3- أساسيات حول المقاول

أولاً: النشأة والتعريف : تطور مفهوم المقاول مع مرور الزمن، حيث تشابه في ذلك بتطور تعقد النشاط الاقتصادي، ففي فرنسا وخلال العصور الوسطى، كانت كلمة "المقاول" تعني الشخص الذي يشرف على مسؤولية ويتحمل أعباء مجموعة من الأفراد، ثم أصبح يعني الفرد الجريء الذي يسعى من أجل تحمل مخاطر اقتصادية. ولقد اعتمدت أغلب الدراسات التي تطرقت إلى موضوع المقاول على أسلوبين أساسيين لتعريفه هما:

● **الأسلوب الوظيفي:** وهو يركز على أعمال المقاول وسلوكاته ووظائفه، وهذه الطريقة تعرف المقاول حسب سلوكاته وأفعاله، حيث أنها تصف وظائف المقاول التي على أساسها يتم تحديد المقاول من غيره.

● **الأسلوب الوصفي:** هو الذي يصف المقاول في حد ذاته أي صفاته وخصائصه.

ويعتبر الأسلوب الوظيفي أكثر واقعية من الأسلوب الوصفي الذي يميل إلى التجريد والمثالية.

ويمكن توضيح تطور مفهوم المقاول في الجدول الموالي:

الجدول رقم 01 : تطور مفهوم المقاول

المفكر	السنة	التعريف
ريتشارد كانتلون Richard Cantlone	1730	المقاول هو الشخص الذي يتحمل مخاطرة أو خسارة غير صاحب رأس المال.
جون بابتست سي Babtist John	1803	المقاول يمثل حالة التفريق بين الفصل بين أرباح صاحب رأس المال والمقاول.
فرانسز ووكر Francis Walker	1876	المقاول هو من يحقق ربحا بسبب قدرته على إدارة المشاريع مقابل من يحقق ربحا بسبب تقديمه المال.
فرانك كنايث Frank Knight	1921	المقاول هو ذلك الشخص الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق ويتحمل اللاحقين في ديناميكية عمل السوق.
فريدريك شومبيتر Friedrich schumpeter	1934	المقاول هو ذلك الشخص الذي يستغل الفرص الناتجة عن إختلالات توازن السوق بحثا عن تكسير الروتين من أجل التغيير.
ديفيد ماكلياند David Mcliland	1961	هو شخص ذو عزيمة ويخاطر باعتماد.
بيتر دروكر Peter Drocker	1961	هو شخص يعظم الفرص المتاحة ويوصلها إلى الحد الأقصى.
ألبرت شابيرو Albert Shapiro	1975	المقاول هو شخص مبادر ينظم بعض الآليات الاقتصادية أو الاجتماعية لإنجاح مشروعه ويقبل المخاطرة والفشل.
كارل فسبر Carl Vesper	1980	المقاول هو شخص ينظر إليه بطريقة مختلفة من قبل الاقتصاديين والسيكولوجيين والسياسيين ورجال الأعمال.
ميشال مارشزني Michel Marchesney	1988	المقاول هو شخص يتخيل الجديد ولديه ثقة كبيرة في النفس متحمس يحب حل المشاكل (القيادة) ويصارع الروتين يرفض العقبات والمصاعب يجد ويخلق معلومة هامة جديدة تحقق أهدافه.

- الخصائص الذاتية للمقاول

إن من يريد أن يكون مقاولا أو يمتلك عملا صغيرا لابد أن تتوفر فيه العديد من الخصائص الشخصية، و التي تميزه عن غيره من الأفراد. ولا بد أن يمتلك الشجاعة والرغبة في أن يبدأ ذلك العمل، و يكون لديه الاندفاع والثقة في الاستمرار فيه متفائلا بالنجاح على الرغم من الصعوبات التي يمكن أن تواجهه مستقبلا. ومن أهمها:

• **الطموح:** فالمقاول له هدف عملي واضح ومحدد يسعى للوصول إليه ويؤمن بضرورة قيامة بذلك بنفسه (بيني مؤسسة، يجمع ثروة طائلة، تبوء مكانة اجتماعية...الخ).

- **الاستقلالية:** لديه رغبة قوية في الاستقلالية في الحياة وصنع القرار والقيادة.
- **البصيرة:** يتمتع المقاول ببصيرة قوية فينتهز الفرص الموجودة ويبحث عن فرص جديدة.
- **الواقعية:** يعلم كيف يكون واقعياً عملياً وليس مجرد حالم أو واهم.
- **التعليمية:** لديه الاستعداد والرغبة دائماً أن يتعلم ما لا يعرف أو يستعين بمن يعرف وهو يستفيد الأخطاء ولا يخجل منها.
- **سرعة البديهة:** يتمتع بسرعة البديهة والقدرة على الفهم السريع من الإشارات البسيطة.
- **الابتكار:** يدرّب نفسه لأن يكون قادراً على الابتكار والتجديد والتطوير فهو دائماً مبادر ومبدع.
- **المخاطرة:** لا يتردد أن يقوم بالأعمال التي تنطوي على المخاطرة المالية أو الجسمانية المحسوبة.
- **المرونة والتنوع:** يوقن أن المشكلات المعقدة لها حلول مختلفة ولذا يحاول حل المشاكل بعدة طرق.
- **العلمية:** يتمتع بعقلية علمية فيدرس الموضوع جيداً قبل اتخاذ القرار ويبحث عن طرق مختلفة وحسب التحليل العلمي للمسائل دون الانسياق العاطفي.
- **المثابرة:** هو مثابر، عنيد لديه القدرة على تحمل المشقة والصعاب وحتى الفشل، ولذا فهو طويل النفس لا يتسرب اليأس إلى نفسه.
- **الشخصية:** ذو شخصية متميزة لها طابعها الخاص، دائماً له شخصية قوية وتمتلك قدرة كبيرة على الإقناع.
- **الاستقبالية:** أن الاستعداد لاستقبال ما هو جديد وعدم الانغلاق أمر بالغ الأهمية، ولذا فالمقاول يصغي جيداً للآخرين ويناقشهم بعمق ويكون قادراً على استقبال الأفكار.
- **الاجتماعية:** يمتلك شخصية منفتحة على الناس والتفاعل معهم، وبالتالي قادر على استخدام علاقاته الشخصية في إنجاز مشروعاته وأفكاره.
- **المهارة:** يتمتع المقاول بمهارات متنوعة تعطيه الأهلية للاستجابة للمتطلبات المختلفة للمشروعات، ويستعد دائماً لتعلم المهارات التي يحتاجها.
- **المبادرة:** مبادر ولا ينتظر الآخرين لكي يتقدموا له أو عنه، وهو أيضاً يحاول بث روح المبادرة في مجال عمله.
- **التفاؤل:** وليس هناك من فرصة للنجاح إلا من التفاؤل والأمل، ولذا نجد المقاول متفائلاً ومتفتحاً نحو المستقبل.
- **الزمنية:** يتمتع المقاول بالقدرة على تقدير الزمن وما يتطلبه العمل من وقت وما يحمل الزمن من مفاجآت، ولذا يكون إحساسه بالزمن جيداً من حيث التغيير الذي يطرأ والفرص المتغيرة التي قد تظهر بما في ذلك فرص العلم والتكنولوجيا.

ثالثا: مهارات الأعمال

- مهارات إدارية: إمتلاكه القدرة على القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.
- مهارات تفاعلية: القدرة على تكوين العلاقات بينه وبين العاملين وبين العاملين وإدارتهم (المشرفين على الأنشطة والعمليات....)، أي القدرة على خلق بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير، الإحترام والمشاركة في إقامة قنوات إتصال سليمة.
- مهارات تكاملية: قدرة جعله مقاولته كأنها خلية عمل متكاملة فيما بينها وحداتها وأقسامها متكاملة فيما بينها.
- مهارات فكرية: إمتلاكه المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤية المستقبلية والقدرة على صياغة أهداف سليمة علميا تخدم طموحاته وتوجهاته المستقبلية.
- مهارات تحليلية: هي القدرة على تفسير وشرح مختلف الظواهر المحيطة به والقدرة على إيجاد العلاقة بين متغيراتها.
- مهارات فنية: هي مختلف المهارات المرتبطة بالجانب الفني للمشروع كتصميم المنتج، تركيب الأجزاء معرفة التفصيلات الفنية لتحسين الأداء...إلخ.
- مهارات تكنولوجية: وتتمثل في قدرته على إعتماد التقنية في إدارة أعماله، بناء العلاقات ضمن الشبكات والعمل ضمن فريق واحد عن طريق التكنولوجيا الحديثة.
- مهارات إنسانية: هو قدرته على إحترام الذات الإنسانية والتعامل معهم بإحترام وتقدير طاقاتهم، مشاعرهم وظروفهم.

رابعا: أنواع المقاولين وتصنيفاتهم

لقد تعددت تصنيفات المقاولين وأنواعهم وفقا لعدة معايير مرتكز عليها من طرف الباحثين والمتمثلة فيمايلي:

أ- أنواع المقاولين تبعا لظروف الإنشاء

- المقاول الحرفي: وهو المقاول الذي يملك القليل من التعليم ولكن يتمتع بكفاءة عالية ومركزة، فمصدرها نابع من حب مهنة العائلة التي توارثها من الآباء ويسعى لتوريثها للأبناء ويرفض بصفة عام النمو والتوسع في الحرفة خوفا من ضياع مهنة الآباء.

- **المقاول الإنتهازي:** فهو مقاول يمتلك مستوى تعليمي عالي وخبرة في الأعمال متنوعة ومتعددة، يرفض أن يستمد نشاطه من الأباء فهو ليس نمطيا بل يحب المخاطرة وتجريب الأفكار الجديدة محب للنمو والتطور.

ب- أنواع المقاولين تبعا لمواصفتهم وسماتهم

- **المقاول المدير (المبدع):** محقق لمسار مهني لامع وجيد (مدرسة، جامعة، معهد أو مؤسسة...) إلا أنه حركه رغبة وروح داخلية نحو إنشاء الأعمال الخاصة تحقيق النجاح والإبداع.

- **المقاول المالك والمتوجه نحو النمو:** هذا النوع من المقاولين له هدف النمو في الحاضر ودوافعه مرتبطة بنوع ما بالسلطة ولا كن إشكالية الإستقلالية المالية تستوجب منه إيجاد التوازن بين النمو والملكية.

- **المقاول الراض للنمو (الباحث عن الفاعلية):** هذا النوع من المقاولين يختار بوضوح هدف الإستقلالية كأولوية، يرفض النمو إلى حد ما خوفا من عدم هدفه الأساسي الإستقلالية والسلطة المطلقة على مشروعه.

- **المقاول الحرفي:** هدفه الإستقلالية المهنية، البقاء والإستمرارية وذلك عن طريق البحث عن وضعية محمية في السوق.

ج- أنواع المقاولين تبعا لوظائفهم الإقتصادية

- **المنتج المسوق:** هو المقاول الذي يقدم مشروعا منتج هدفه تعظيم الأرباح ويمارس فيه وظائف متعددة.

- **قبطان الصناعة:** هدفه إكتساب مشروعه الخاص (الملكية التامة) حيث يمارس الرقابة الشاملة لمختلف الإجراءات ويملك أحقية التأثير فيها وفي المشروع.

- **المدير الموظف:** يمتلك صاحب هذا المشروع قانون أساسي خاص به يعتمد على تحقيق أهدافه.

- **المقاول المشارك:** هو المقاول الذي يلعب دور مهم وقوي في تأسيس مشروع ما يشارك في إنطلاقه وفي الغالب ينسحب منه لينطلق في مشروع آخر.

د- أنواع المقاولين تبعا لظروف التجديد

- **المقاول الباحث عن التجديد:** يبحث هذا النوع من المقاولين عن التجديد الدائم في السلع والخدمات المنتجة والمقدمة من طرفهم وذلك إقتناعا بقدراتهم ومهاراتهم في التجسيد والنجاح، وغالبا ما يتم بيع أفكارهم ومشاريعهم للمؤسسات الكبيرة الراغبة في تطوير قنوات جديدة.

- **المقاول المجدد:** يبحث هذا النوع من المقاولين على التجديد بشكل نظامي يستغله بنفسه ويستثمره، وفي العادة يمتلك أفراد هذا النوع درجة عالية من اليقظة التنافسية، ويمتلك ميزانية خاصة بوظيفة البحث والتطوير التي تضمن عملية التجديد.

- **المقاول المتتبع للتجديد:** هذا النوع من المقاولين يتتبع بإستمرار التجديد الذي يحدث في السوق بطريقة نظامية وإستباقية دائمة، بحيث يقومون بإدخال تحسينات على مستوى السلع والخدمات الجديدة.

المقاول المتفاعل مع التجديد: يتبنى هذا النوع من المقاولين إستراتيجية نمو ناتجة عن ردة فعل مع الوقائع التي تحدث في السوق الذي ينشط فيه ويعمل على التكيف مع تلك الأحداث.

ذ- أنواع أخرى من المقاولين

- **المقاول الأصلي:** وهو صاحب المشروع الذي يقوم بتنفيذ وإنجاز الأعمال الممنوحة له.

- **المقاول الفرعي:** وهو المقاول الثاني الذي يقوم ببعض الأعمال التي فوضت له من طرف المقاول الأصلي وفق عقد متفق عليه.

- **المقاول الأصيل:** هو ذلك المقاول الملتزم بأداء العمل المبرم بينه وبين رب العمل بموجب عقد قانوني نشأ بينهما والتفاني فيه وبدل كامل الجهد من أجل الوفاء بالعقد.

- **المقاول المبتدئ:** هو المقاول الذي يملك مشروعاً واحداً حالياً مؤسس له.

- **المقاول التسلسلي:** هو المقاول الذي يملك مشروعاً واحداً في الوقت الحالي بعد أن قضى فترة زمنية سابقة في مشروع ما.

- **المقاول الإحتوائي:** وهو المقاول الذي يملك أكثر من مشروع واحد في وقت واحد.

سمات رائد الأعمال الناجح

السمة	السمة	السمة	السمة
1	المثابرة / وضع الأهداف	9	الطاقة و النشاط
2	القدرة على بناء العلاقات الانسانية	10	تحليل الغموض
3	القدرة على التواصل	11	القدرة على التفكير الابتكاري
4	الانضباط الذاتي	12	استخدام الموارد الخارجية
5	التعامل مع الفشل	13	المعرفة الفنية
6	الثقة بالنفس	14	قدرة التعامل مع الأرقام
7	تحمل المخاطر	15	حساسية التعامل مع النقود
8	أخذ المبادرة و تحمل السؤلية	16	المعرفة العملية

الفصل الثالث : الإبداع و الابتكار و المقاولاتية.

يعتبر البعض الإبداع من أهم السمات التي يتمتع بها رائد الأعمال، وتعزز قدرته على التفكير المبدع، وتحليل المشكلات، ويمثل الابتكار أحد المجالات المهمة التي يمكن أن تعزز ريادة الأعمال، وتشجع الاستثمارات.

2 مفهوم الإبداع

لقد تعددت و تنوعت المداخل الخاصة بتعريف الإبداع، كما تعددت الأبعاد التي يشملها هذا التعرف، و بشكل عام يوجد مدخلان لتعريف الإبداع

المدخل الأول :

هو عملية فكرية ذهنية و شكل مطور و مقدم من الموهبة .

يعرّف جورج كنال الإبداع على أنه " إعادة ترتيب ما تعرفه وما لا تعرفه بهدف الوصول إلى ما لا تعرفه " .

عملية فكرية أو موهبة قد منحها الله للإنسان و قد تظهر هذه الموهبة أو تظل كامنة لذا فإنها في حاجة إلى التعزيز و الشدح لكي يمكن توظيفها و الاستفادة منها .

وهو يصف الإبداع بعملية ذهنية و موهبة أعطاهها الله للإنسان وقع صقلها و تنميتها أو العكس وقع إضعافها وضلت مكبوتة داخل الإنسان وهذا هو المدخل الأول يبين السمة الشخصية داخل الإنسان يستطيع توظيفها و تعزيزها و يستفيد منها

المدخل الثاني :

الإبداع هو تحقيق إنتاج و ذي قيمة .

تعريف روشكا 1979 : " النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجودة و الأصالة و القيمة من أجل المجتمع " .

الإبداع لغةً : أبدعت الشيء اخترعته على غير مثال سابق ، و المبدع : هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد .

الإبداع هو أن تحقق إنتاج جديد و ذو قيمة للغير ، وهناك تعريف في كتاب ريادة الأعمال لروشكا 1979 : أنه النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجودة و الأصالة و القيمة من أجل المجتمع و أي شيء مبدع منتج بجودة عالية بمواصفات تكاد تكون مقبولة أو جيدة كذلك هناك نوع من الأصالة و من الأشياء الجديدة و تكون له قيمة في المجتمع

كما يمكن الجمع بين المدخلين السابقين لتعريف الإبداع ومنه يمكن اعتبار الإبداع هو " العمليات الذهنية التي تؤدي للتوصل إلى الحلول أو الأفكار أو المفاهيم أو التغيرات الفنية والنظريات والأعمال التي تكون جديدة و فريدة " .

"مزيج من الخيال أو الجهد العملي لتطوير فكرة قديمة أو إيجاد فكرة جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه " .ومنه يمكن القول أن الابداع هو عملية ذهنية تركز على الأسلوب التفكيرى للإنسان و الذي يعتمد على المخ التي تؤدي للتوصل إلى الحلول والأفكار والمفاهيم والتغيرات الفنية والنظريات والأعمال التي تكون جديدة وفريدة ، وهو مفهوم شامل لا يقتصر على سلعة أو خدمة بل شامل للعديد من المنتجات الإبداعية والفنية والثقافية، كذلك هو مزيج من الخيال والجهد العملي الذي يقوم به المبدع لكي يتبع عدة أساليب إما أنه يبدأ العمل على فكرة قديمة و يطورها خلال هذا العمل الذهني وتكون كذلك صالحة ذات قيمة مضافة أو يوجد المبدع فكرة جديدة غير موجودة أو مألوفة مطبقة في السابق فيخرج عن المعهود و يخرج عن المعتاد .

1 1 التفكير و الإبداع

◆ إن الإبداع بشكل عام مرتبط بالطريقة التي يفكر بها الفرد (من خلال المخ هذا العضو الهام لحياة الإنسان)

من أشهر النماذج نموذج نصفي المخ (الأيمن و الأيسر) :

أ - **المنطقة اليمنى** مرتبطة بالعمليات الإدراكية المرئية الشكلية و هي تتحكم بتحريك الجزء الأيسر من الجسم و تتحكم بالوظائف المرتبطة بالحدس و الانفعال و الإبداع و استخدام الخيال و التأمل .

ب - **المنطقة اليسرى** مرتبطة بالعمليات الإدراكية السمعية و اللفظية و هي تتحكم بحريك الجزء الأيمن من الجسم وتقوم بالدور التحليلي و ضبط الكلام والتفكير النقدي والتحليلي والمراكز العصبية .

المنطقة اليمنى تتحكم في الجانب الأيسر لجسم الإنسان فنجد هذه المنطقة تبين عمليات ذهنية مرئية شكلية من خلال النظر للأشياء و تساعد الإنسان على وظائف مرتبطة بالإبداع و الانفعال والخيال والتأمل وهذه المنطقة تجعل من الإنسان مبدع أو غير مبدع ،أما المنطقة اليسرى تتحكم في الجانب الأيمن لجسم الإنسان وهي متعلقة في الأساس بعمليات ادراكية سمعية لفظية وهي تتحكم بجانب آخر من جسم الإنسان وهو الجزء الأيمن وتقوم بدور تحليل الأشياء و ضبط الكلام والتفكير النقدي و التحليل و بالطبع استعمال المنطق .

◆ لكل جانب عضلات يجب تدريبها و تمرينها بشكل مستمر حتى تكون مرنة و قوية و متناسقة .

◆ إن عدم تحدي العقل و القبول بالإجابات السهلة المباشرة و عدم البحث عن أفكار إبداعية يؤدي إلى ضعف عضلات العقل و ضعف انسياب الأفكار ، قد ينشأ ذلك من أسباب مختلفة تراكمية مثل عدم تنظيم الوقت و ضغوط الحياة و النمط الروتيني في المعيشة و إهمال الذات و طريقة التنشئة وأسلوب التعليم .

◆ من الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك ما يلي :

التأمل و التفكير .

الاحتكاك بالمبدعين .

حل المشاكل بطريقة إبداعية .

حل الألغاز الموجهة لعضلات المخ المختلفة .

السفر و الاطلاع على تجارب الآخرين .

النظر في التاريخ و التأمل .

قراءة قصص المبدعين .

تحليل أي مشكلة قبل حلها .

تتمية المواهب و الهوايات (رسم ، تأليف ، ...) .

تتمية القدرات (كمبيوتر ، مهارات سمعية ، ...) .

لو نستعرض الفرد الذي يريد أن يكون مبدع يكون أمام مواقف تجعل منه مبدع فلا بد أن يستعمل عدة وسائل تحقق له الهدف و أن يظهر الطاقة الكامنة لديه من خلال اعتماد أسلوب مبدع ومن خلال هذه الوسائل يعطي لنفسه فرصة للتأمل والتفكير في بيئته أو يحثك بالمبدعين من خلال ترده على نادي مبدعين أو جمعية المخترعين و المبدعين أو يقوم بحل العديد من المشاكل بطريقة إبداعية و لابد له من تعلم استخدام أسلوب إبداعي في حل المشاكل، كذلك يعود نفسه على حل الألغاز تساعد على تحريك عضلات المخ و ينشطها أو يفتح لنفسه نافذة من خلال السفر والإطلاع على تجارب الآخرين وتكون مصدر إلهام له لنجاحه و تطبيقها في بيئته الأصلية .

أو أن يقرأ فالمطالعة في قصص المبدعين فرصة له ليكتسب أو يوسع دائرة المعرفة لديه وليتعض من هذه القصص فهناك حكم يستطيع أن يستخرجها من هذه القصص و بعض النصائح التي يقرأها والتي تأتي على لسان هؤلاء المبدعين، أو يقوم بتحليل أية مشكلة باعتماده هذا الأسلوب الإبداعي، وكذلك من خلال حضوره دورات تدريبية يقوم بتتمية عدة مواهب موجودة لديه واهتمامات و كذلك الهوايات، أو يقوم بتتمية القدرات المكملة البعيدة عن تخصصه والتي من الممكن أن يستفيد منها في وقتٍ من الأوقات الذي يصعب عليه الاندماج بالحياة المهنية فهو يستطيع أن يوظف هذه المواهب أو القدرات التي اكتسبها ويفكر بطريقة إبداعية ليوظفها في مشروعه الخاص به.

1-2 المنتج الإبداعي :

أن أي عملية إبداع يترتب عليها " منتج إبداعي " و هذا المنتج قد يكون مادياً محسوساً، مثل المنتج الصناعي أو اختراع تقني أو منتج فني .

ان الغاية من معرفة الإبداع أنه على كل فرد ينجز عمل مقبول لا بد أن يكون منتجه الذي سعى إلى تقديمه للعملاء مثلاً أو بصفة عامة إلى المجتمع لابد أن يتسم بالابتكار و التجديد والخاصية المتعلقة بهذا المنتج وهي شيء غير مألوف و جديد لم يعتد العميل عليه أو المجتمع ، لما نقول منتج إبداعي أي نوع سواء كان تكنولوجي أو صناعي أو خدمي أو هذا المنتج يكون إبداعي غير محسوس (غير مادي) يكون إنتاج فني .

عندما نقول إبداع نضع بأذهاننا وخاصةً في عالم الأعمال والمقاولاتية أن هذا الإبداع شاسع في مفهومه بما أننا نستطيع أن نبدع بتطوير أفكار قديمة أو نبدع بإبتيان أشياء جديدة موجودة يكون في الأول تغيير بطيء بالترج أو نبدع بالتطوير الجذري و نسعى من خلاله أن نغير ممارسات بتقديم أشياء مبتكرة جديدة .

3 1 سمات الإبداع

◆ المبدع هو الذي يمتلك مجموعة من السمات أو القدرات تأثيرها في سلوكه وتظهر على الصفات الشخصية وبعضها يرتبط بطريقة التفكير و بعضها يعكس أسلوب التعامل مع الأشياء .
المبدع هو شخص يمتلك مجموعة من الخصائص أو القدرات و تكون ظاهرة في سلوكه و مرتبطة بطريقة تفكير هذا المبدع بعضها يعكس أسلوب التعامل مع الأشياء .

◆ يمكن تنمية و تطوير هذه السمات والإبداع مهارة يمكن تحفيزها لدى الشباب بوسائل و أساليب مختلفة .

◆ إن ممارسة الإبداع واقعياً مبني على الخصائص العاطفية (اتجاهات، أحاسيس، مشاعر ،...) والمهارات المعرفية (تفكير، ...) .

عندما نقول مجموعة من السمات والقدرات فيمكن تسميتها و تعزيزها لدى الأفراد وخاصةً الشباب مقاولي المستقبل فتكون ممارسة الإبداع إما على خصائص عاطفية من خلال تغيير اتجاهاتهم أو من أحاسيسهم أو اكسابهم معارف معرفية من خلال التفكير أو من خلال التعليم .
و هذه السمات تظهر في الآتي :

1) الطلاقة : الطلاقة الفكرية أو الطلاقة التعبيرية / لغوية، أو الطلاقة الترابطية (نجد أن لدى المبدع طلاقة فكرية أو عاطفية يجمع و يدمج ما بين الكلمات و الأفكار أو بالطلاقة الترابطية التي تستعمل فيه الأفكار و يربط بينها) المرونة : مرونة عفوية/تلقائية ، المرونة التكيفية.

2) الحساسية للمشاكل : إحساس مرهف للتعرف على المشكلات في الموقف الواحد، إلى الأشياء من زوايا من خلال طرح أسئلة غير مألوفة أو النظر بعين الآخرين فالحساسية للمشاكل والنظر من عدة زوايا و ليس من زاوية واحدة أي يجد أو يطرح حلول مختلفة.

3) الأصالة : و هي إنتاج ما هو غير مألوف و تركز على قيمة الأفكار و نوعيتها و جدتها. أن يأتي بشي أصيل فالأصالة هي سمة هامة للمبدع و أن يأتي بشي جديد غير مألوف .

4) مواصلة الاتجاه : أي أن الشخص المبدع لديه القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجالات اهتمامه بالرغم من المشتتات و المعوقات التي تثير المواقف الخارجية و التي تحدث نتيجة للتغير في مضمون الهدف (لا يقف عند أول عقبة أو مشكلة تعترضه فهذه المشكلات الجانبية لن تؤثر عليه ولن تجعل تفكيره مشتت بل سيواصل في المحاولة والإبداع

4-1 عوامل دعم الإبداع :

إن تنمية الإبداع لدى الفرد مرتبط بنوعين من البيئة : من ممكن الشخص المبدع أن نهتم به و ندعمه و ننمي القدرات الإبداعية لديه و عليه لا بد من توافر نوعين من البيئة :

أ البيئة الداخلية :

هي مجموعة العوامل المرتبطة بطبع الإنسان و قدراته الشخصية .

قد تعزز البيئة المحيطة بالفرد السمات الشخصية المبدعة و قد تثبطها و تضعفها .

و من السمات الداخلية التي تحتاج إلى تعزيز لبناء التفكير الإبداعي : التفكير الحر غير المرتبط بالمألوف و العادة ، إتاحة الوقت ، التعامل مع الأفكار الجديدة ، التحدي و الحماس ، الخيال ، التفكير الإيجابي وغيره .

إن الشخص يعتمد التفكير الحر أو غير مرتبط بالمألوف و الأشياء المعتادة [على سبيل المثال : تجده في كل مرة أو يطرح شيء يتعجب أو يندهش منه الناس لأنه أتى بشيء غير معتاد]، أو أن هذا المبدع يترك مساحة من الوقت لكي يفكر و يتأمل و يأتي بأشياء جديدة فهذا بين أن إيجاد الأشياء الجديدة ممارسة لديه ، و كذلك يستطيع التعاطي مع الأفكار الجديدة ففي كل مرة يهتم بها ويحاول أن يدرسها و يحص النظر و يفكر كيف وصلت هذه الأشياء الجديدة إلى هذا المستوى، ومن السمات الداخلية للمبدع أن له صفة الحماسة و نشط و له تحدي لإيجاد أشياء جديدة و بالطبع تفكيره إيجابي و ليس سلبي متشائم .

ب البيئة الخارجية :

تمثل المحيط الذي يعيش فيه الإنسان و منه البيئة الاجتماعية كالأسرة و بيئة المدرسة و الجامعات و بيئة العمل و الوظيفة و البيئة الاقتصادية و السياسة العامة .

بعض العوامل التي تشجع الإبداع و تنميته : الحرية المشروعة ، الأمن النفسي و الاجتماعي للأفراد ، الشورى داخل المؤسسة، المغامرة والتحدي، الثقة المتبادلة والتعاون المثمر، تشجيع الأفكار الجديدة، توفير الوقت اللازم للإبداع ، تحقيق تكافؤ الفرص ودعم المبدعين.

فالبيئة الخارجية قادرة على أن تبرز [ظهور] المبدعين أو على العكس إذا كانت بيئة غير محفزة قد تعيق أو تضعف هؤلاء المبدعين و لا تجعلهم يبروز في الحياة العامة بكل جوانبها

الاقتصادية والسياسية و الاجتماعية و الثقافية و إلى غير ذلك ، البيئة الخارجية تمثل البيئة الاجتماعية كالأسرة النواة الأولى [فترعرع الفرد في أسرة يعتمد فيها الأب أو الأم أو أعضاء العائلة بممارستهم لحياتهم اليومية في أشياء جديدة لهم الفرصة للتعرف على هذه الأشياء الجديدة فهذا الفرد سوف يكتسب بعض المهارات و يكون تفكيره و ممارسته مبدع] و كذلك البيئة التعليمية بيئة المدرسة و الجامعة أو بيئة العمل و الوظيفة [داخل بيئة العمل لما تشجع على مبدأ الشورى بإشراك العاملين و تطبيق هذا المبدأ فتجد العاملين يقدمون المقترحات والحلول لبعض المشاكل العملية] ، و البيئة الاقتصادية و السياسة العامة الموجودة في البلد ، و كذلك البيئة التي تشجع الأفكار الجديدة و تصب هذه الأفكار كمثل بيئة العمل داخل المنظمة لابد من وجود محفزات لتشجيع العاملين للإتيان بأفكار جديدة] ، كذلك تكافؤ الفرص ما بين الأفراد و المبدعين فعندما ندعم هؤلاء سنجني من خلالهم ثمار الإبداع .

♦ أربعة مقومات أساسية مستمدة من كل من البيئة الداخلية والخارجية :

- 1) **التعليم و التدريب على التفكير الإبداعي و حل المشكلات .**
- 2) **استخدام أسلوب حل المشاكل الإبداعي ضمن فريق عمل .**
- 3) **بيئة المنظمة التي تشجع على التعليم من خلال التجربة و الخطأ (المدير الفاعل هو من يشع الابتكار و يتخذه شعاراً في عمله اليومي) .**
- 4) **الاتصال و هو عنصر مهم للربط بين التعليم و التطبيق و الآلية و هو حلقة بين الأشخاص و فرق العمل و الإدارة.**

هناك أربعة مقومات أساسية تساعد ظهور المبدعين وتشجع هذا الجانب الإبداعي لديهم سواء كان مقومات من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية نجد أول شيء لازم نهتم به هو **التعليم والتدريب** لأنه من خلال التعليم و التدريب خاصة في المدارس أو الجامعات أن ندرج هذه الأساليب الإبداعية ونساعد الطلاب والطالبات على التفكير المبدع وحل المشكلات و أن نبتعد عن الإجابات الصحيحة والإجابات المفضلة لأنه يمكن في حل مشكلات نجد عدة إجابات مختلفة فلا نقصر على هذا الأسلوب أن تجد إجابة صحيحة واحدة فقط يمكن أن ننوع في الحلول لهذه المشكلات ، ثانياً لابد من أن نحسن استخدام **أسلوب حل المشاكل** و يكون أسلوب إبداعي لأن في ممارستنا اليومية كموظفين أو كمهنيين لابد أن نعتمد هذا الأسلوب التفكير الذي يساعدنا على الإبداع و هذا مثلاً يكون ضمن فريق عمل team work تسعى من خلال تكوين فرق عمل أن تقوم بحل مشكلات متعلقة بالإنتاج أو الجودة أو بالإدارة. فتجد ضمن هذه البيئة المصغرة فريق العمل أعضاء الفريق لما تساعدهم أو تعطيمهم الفرصة أنهم يقدمون أفكار فستجد بالطبع هناك تلاحق للأفكار وعبارة أنك "سويت عصف ذهني " ضمن هذا الفريق فيقومون بتوليد أفكار جديدة و حلول لمشاكل أو مشكلات

داخل المنظمة ، نلاحظ كذلك أن هناك مقوم أساسي يتعلق ببيئة المنظمة لما نقول مثلاً المؤسسة القائمة و كذلك من خلال أنظمة المؤسسة القائمة و طريقتها في العمل و في الإدارة يمكن كذلك من خلال أسلوب الإدارة أو نمط الإدارة يمكن هذا النمط يساعد على ظهور مبدعين موظفين داخل المؤسسة و يكون الإبداع هو شعار و في نفس الوقت هي ممارسة يومية وكذلك تساعد هؤلاء على أنهم يبدعون يخطئون و يتعلمون من الأخطاء على أساس أنهم لن يقعوا فيها و كذلك يأتون بأفكار جديدة ، كذلك مقوم أساسي في كيفية ظهور المبدعين في البيئة التي يعيشون فيها و أن هناك مقوم أساسي يهم و هو متعلق بالاتصال فلا بد أن نسعى من خلال قنوات الاتصال أن نبرز هؤلاء المبدعين ألا نعيق ظهورهم و أن يكون هناك قنوات اتصال ما بينهم و بين أصحاب القرار أو أصحاب المؤسسات فلا بد أن يكون هناك حلقة اتصال ما بين هؤلاء الأشخاص و كذلك فرق العمل و الإدارة و نقصد هنا إدارة المؤسسة.

5-1 عوائق الإبداع : هناك عوائق يمكن أن تعيق الإبداع ولن تساعد على ظهور أو بروز هؤلاء المبدعين بصفة عامة وبصفة خاصة هؤلاء المبدعين في مجال الأعمال لأن هناك عدة معوقات ناتجة من هذه البيئة أو تكون متعلقة بالبيئة الداخلية لدى الإنسان أنه خلق بصفات أو حواجز نفسية مما تجعله يتألق أو يبدع. ووفقاً للدراسة التي أجرتها أمابيل (1986) فقد صنفت هذه العوامل كالتالي :

التقويم المتوقع من قبل الآخرين : (يمكن أن يقلل من درجة الإبداع لدى الأفراد) .

المراقبة و الإشراف : (حيث أن الأفراد الذين يشعرون بخضوعهم للمراقبة أقل إبداعاً و إتقاناً من الأفراد الذين لا يشعرون بذلك) .

المكافأة : (الأفراد الذين يقومون بأداء مهامهم لقاء مكافأة أو تقدير درجة إبداعهم أقل من الأفراد الذين يقومون بذلك دون انتظار مكافأة أو تقدير) .

الاختيار المقيد : (الأفراد الذين يقومون بمهام محددة و مقيدة بشروط أقل إبداعاً من الأفراد الذين يترك لهم حرية اختيار المهمات و القيام بالكيفية التي يرغبونها) .

التوجه الخارجي : (الأفراد الذين يهتمون بالعوامل الخارجية التي تؤثر في أداء المهمات التي يقومون بها أقل إبداعاً من الأفراد الذين يهتمون بالعوامل الداخلية) .

(فمن خلال الدراسة التي أجريت من قبل الباحثة الأمريكية المعروفة Amabile و التي أصدرت عدة أبحاث في مجال الإبداع وهي أبحاث حديثة صنفت هذه العوامل كالتالي فالعائق الأول الذي لا يساعد على بروز المبدعين وهو لما تقوم بتقويمهم من قبل الآخرين المبدعين لا يحبذون أن يكونوا محل تقويم أو يقع تقويمهم من قبل آخرين و هذا يبرز أن المبدعين بحقهم أشخاص لهم ثقة في النفس و لهم هذا التحدي لإبراز أشياء مبدعة ، كذلك المبدعون لا يحبذون أن يكونوا تحت المراقبة و الإشراف لأنهم يحبذون العمل بكل أريحية و حرية و يشعرون أنهم غير مراقبين ، كذلك

عامل **المكافأة** الشخص المبدع لا ينتظر مكافأة لأن ممارسة أعماله أو نشاطاته هي بالأساس نحو الإبداع لا يحتاج أن يُكافأ على هذا العمل فهي تعتبر ممارسة يومية لدى هؤلاء، **الاختيار المقيد** نفس الشيء المبدعون هم أشخاص لا يحبذون أن يكونوا مقيدين بإطار أو بحدود لأنهم من خلال أن تكون لهم الحرية في اختيار المهمات التي يريدون أو يرغبون في إنجازها يستطيعون أن يبدعوا ، كذلك في الطريقة أو الكيفية التي يقومون بإنجاز الأعمال تكون هي طريقة يختارونها هم و لا تكون الطريقة هذه مُختارة من قبل أشخاص آخرين ، كذلك المبدعون هم أشخاص ينطلقون من داخلهم وهذه الثقة في النفس الكبيرة تجعلهم لا يتأثرون بأي **عوامل خارجية** أو بأي أشياء يمكن أن تؤثر على أداء مهامهم داخل مؤسسة أو مهامهم كمبدعين .

(1) ويمكننا تصنيف عوائق الإبداع إلى 3 أنواع هي:

(2) عائق الاعتقادات الخاطئة و المبنية على افتراضات خاطئة .

(3) عائق الاعتياد / العائق الذهني (عدم النظر بأفق واسع و إلى بدائل مناسبة ، و

المبالغة في التقيد بالأنظمة و القوانين) .

(4) عوائق الاعتقاد (التفكير السلبي المتشائم، الخوف من الفشل) .

2- الابتكار و مقاولاتية: في هذه المحاضرة سنربط ما بين الإبداع ومفاهيم ثانية كذلك هامة وهي الابتكار والمقاولاتية. ولنذكر **بمفهوم الإبداع** وهو عملية ذهنية نسعى من خلالها إلى طرح وإيجاد أفكار أو نظريات أو أعمال غير مألوفة جديدة ما كانت موجودة في السابق، كذلك **المفهوم الثاني** وهو **المتعلق بالإبداع والابتكار** أن تطبقها على أرض الواقع و تستفيد من خلالها قيمة مضافة للمجتمع و تكون ذات قيمة اقتصادية و كذلك قيمة اجتماعية نسعى من خلالها أن نجد فرص عمل أخرى و فرص توظيفية لبقية أفراد المجتمع

2-1 مفهوم الابتكار : يتضمن إنتاج و توزيع واستخدام المعرفة بطريقة جديدة واقتصاديته حيث أن الابتكار يعد أحد مزايا التنافسية للمقاولاتية.

ومنه يمكن القول أن الابتكار يتضمن إنتاج وتوزيع واستخدام المعرفة بطريقة جديدة واقتصادية وكذلك أن هذا الابتكار هو عمود وميزة من الميزات تنافسية المؤسسة.

◆ أثبتت الأبحاث أن نسبة كبيرة من الابتكارات تم التوصل إليها بواسطة رجال الأعمال و خاصة في قطاع المشروعات والصغيرة . و حيث أن هناك ارتباطاً وثيقاً و متبادلاً بين الابتكار والمقاولاتية، فإنه من المهم بذل الاهتمام اللازم بكل هذين العنصرين و خاصة من قبل صناع القرار و واضعي السياسات .

بيّنت الدراسات والأبحاث أن الابتكار هو شيء جيد وجيد جداً للاقتصاد لأنه من خلاله نسعى إلى تحريك هذا الاقتصاد والإتيان بنفس جديد لهذا للاقتصاد و كذلك هذه الدراسات بيّنت أن رجال

الأعمال هم الذين قاموا بعدة ابتكارات و خاصة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهم كانوا السبب في وجود عدة ابتكارات خاصة ابتكارات في المنتجات و الخدمات ، وهم كذلك عن طريق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ساهموا في إيجاد فرص عمل أفضل من المؤسسات أو الشركات الكبرى فكما قلنا أن هناك ارتباط وثيق ما بين الابتكار والمقاولاتية، و عندما نبين هذه العلاقة الوثيقة ما بين الابتكار والمقاولاتية فنحن نكون قد أوجدنا فرصة لبقية المتدخلين أو الجهات الفاعلة في ميدان المقاولاتية على أنها تُوجد بيئة أو صيغة أو استراتيجية ندفع بها مقاولين المستقبل على أن يبتكروا و يوجدون منتجات و خدمات جديدة و أن نبتعد عن الأنشطة أو عن المنتجات المتكررة فهي فرصة لكي نبدأ في التفكير في كيفية تشجيع رجال الأعمال خاصة من بين حاملي الشهادات أو المؤهلات العلمية الجامعية أن يبتكروا منتجات و خدمات و يساهموا في رفع مستوى الاقتصاد الوطني وحتى نتمكن من تثمين دور الابتكار في تنمية المشاريع والمؤسسات الصغيرة في اطار انعاش وتنمية روح المقاولاتية نذكر بعض الاقتراحات الملخصة فيما يلي :

- 1) تشجيع المقاولاتية والابتكار وتنميتها من خلال وضع سياسة عامة تساهم فيها العديد من الجهات ذات الاختصاص .
 - 2) الاهتمام بوضع سياسة ابتكاريه تشجع على تحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية و تجارية .
 - 3) تشجيع حاضنات التقنية التي تساهم في تنمية الابتكارات والاختراعات العلمية و من ثم تحويلها إلى مشروعات تجارية .
 - 4) تهيئة البيئة التعليمية المشجعة على الابتكار و الاختراع في مؤسسات التعليم العالي والعام.
 - 5) تشجيع الشراكة بين مؤسسات التعليم كالجامعات والقطاع الخاص لاحتضان و تبني الابكار و دعم الاستثمارات في هذا المجال .
 - 6) استقطاب التمويل اللازم لتشجيع الحاضنات و الابتكارات و المقاولاتية والمراكز التقنية.
- ♦ المقاول هو من يستثمر التغيرات الدائمة (تقنية ، ثقافة ، ...) في البيئة المحيطة بشكل مبدع . كما و أنه على إطلاع دائم بآخر التطورات في عالم الاستثمار من خلال مواقع الإنترنت، المجالات المتخصصة .

هناك اقتراحات ثانية نسمع عنها كل يوم في الصحف و الجرائد كلها تخدم أو تشجع على إرساء هذه البيئة الجديدة التي سوف تدعم الابتكار و المقاولاتية، ونعود لنقول أن نهتم برجال الأعمال فلا بد على المقاول المستقبلي أن يستثمر التغيرات هذه الموجودة التي تساعد على البروز والظهور أن يستغل هذه الأشياء ويستثمر فيها بشكل مبدع لأن ممارسة نشاط مقاول من قبله من شأنه أن يقدم أشياء جديدة و أشياء مبدعة مثلاً على الصعيد التقني كرائد أعمال ستضيف من خلال إدراج [إدماج] التقنية الحديثة في عمل المؤسسة أن تدرج التقنيات الحديثة حتى صلب المنتج أو أنك تقوم بإتيان أفكار جديدة، ثقافة جديدة ترثيها في المجتمع، و نعرف أن رجال الأعمال هم من

الأشخاص الذين على اطلاع دائم بأخر المستجدات و التطورات في عالم الأعمال و عالم الاستثمار على الصعيد التقني وكذلك على صعيد طرق العمل وكذلك من خلال اطلاعهم على عدة مصادر معلومات كالإنترنت والمجلات المتخصصة و كذلك المدونات ... إلى غير ذلك .

2-2 محفزات الإبداع و الابتكار : في الموضوع الثالث عندما استعرضنا مفاهيم كالإبداع والابتكار والمقاولاتية، كنا قد شرحنا الفرق بين ثلاث موضوعات، وكذلك العلاقة الوثيقة ما بينها و سوف نستفيد (نستغل) هذه المفاهيم والمعاني المتعلقة ونبرزها، و بأن هناك حقيقة محفزات لرجال الأعمال الذين يطمحون أن يكونوا مبدعين ومبتكرين، ففي هذه المحاضرة سوف نهتم بمحفزات الإبداع و الابتكار فالأکید أنه لكي يصبح المقاول شخص مبتكر ومبدع لابد أن يركز على عدة عوامل أو أن هذه العوامل تكون مؤثرة في بداية تأسيس مشروع جديد فهذه العوامل تكاد تكون محفزة لكي يصبح المقاول شخص مبدع و مبتكر ، لو نتذكر في الموضوع الثالث كان حديثنا بصفة عامة على الأفراد المبدعين، أما هنا سوف نركز اهتمامنا فقط على المقاول ، لأن هذا الشخص مفتاح في العملية الإدارية والذي سوف يكون مركز اهتمامنا، و كنا قد استعرضنا في الموضوع الثاني لهذا المقرر هذه الصفات و القدرات المتعلقة بالمقاول وسوف نذكرها مرة ثانية و لكن بطريقة أخرى ، كذلك عامل ثاني يحفز المقاول أنه يكون مبتكر في بيئته ، وهي فكرة المشروع الذي سوف يختاره و يطوره و ينشئ به ويحوله إلى مؤسسة حقيقية، كذلك العامل الثالث وهو المتعلق بالرؤية كذلك كنا استعملنا هذا المعنى أو هذا اللفظ و قلنا أن المقاول هو صاحب رؤية استشرافية رؤية مستقبلية، كذلك العامل الرابع والذي يساعد المقاول أنه يبتكر هو أن يمتلك خيال واسع و له قدرة على أنه يستبق الأشياء ويعطي لها صورة ممكنة وكذلك هذه الصورة ربما لو توفرت الظروف سوف تتحقق، خامسًا كذلك الإخلاص بالطبع المقاول لابد أن يكون مخلص في عمله و كذلك يبرز مهارات القيادة لديه ويحفز الآخرين للعمل معه، وكذلك العنصر (العامل) السادس المتعلق بالأساس لابد في بداية تأسيس المؤسسة بصفة عامة لابد أن نركز على الأساس و هو المقاول لأنه هو الذي سوف يختار الفكرة وهو الذي سوف يطور الفكرة وهو الذي سوف ينشئ المؤسسة الجديدة ، كذلك العامل السابع وهو لابد من توافر معرفة صحيحة في كل جوانب اهتمام المقاول فيما يتعلق بتأسيس و تشغيل مشروعه الجديد، وكذلك العامل الثامن ، وهو لابد منه أن يكون المقاول متسلح بالحيلة وأنه يتجنب المصائب لأنه في تجنبها هناك امكانية أنه يتغلب على هذه الصعاب وأن يجد حلول لهذه المشاكل .

في هذه المحاضرة سوف نستعرض فقط الأربع عوامل الأولى و نذكرها بسرعة : العامل الأول وهو الصفات الشخصية للمقاول ، ثانيًا الفكرة ، وثالثًا الرؤية ، وأخيرًا الإبداع و الخيال .
هناك عوامل عديدة تدفع المقاول للإبداع والابتكار تتداخل بعضها مع بعض و تتعلق بـ :

◇ أولاً / الصفات الشخصية للمقاول و التي تدفعه للابتكار و الإبداع :

موظف صعب هو عرضه إلى الفصل من العمل .

صعب الانقياد .

ناقذ لما حوله و البحث عما هو إيجابي .

قائد (مستوى عالي من الأخلاقيات، الطاقة العالية، القدرة على العمل بالأولويات، الشجاعة، الالتزام و الجد و المثابرة، عمليون، توجه نحو الهدف، الحماس، مستوى عقلي عالي، الرغبة في مساعدة الآخرين على النجاح) .

(ربما المقاول يجد نفسه في مسار يفتح من خلاله هذا المسار أنه يفتح مؤسسة جديدة أو كان يشتغل [موظف] فكان صعب في تعامله مع الآخرين أو مع رؤسائه المباشرين و كان عرضة للفصل من العمل لأن له صفات غالبية و تجعله شخص صعب الانتقاد يبحث على أن يستقل بنفسه و أن يبتعد عن ضغوط العمل المتعلقة بالعمل الوظيفي ، و كذلك هو شخص لا يأخذ الأمور مسلّمة فهو ينقد كل ما حوله و يبحث عما هو إيجابي و متجدد و غير مألوف ، و كذلك شخص كان موقعه محدود داخل المنظمة و لكن كانت له رؤية أبعد من هذا الموقع الموجود فيه والتي من خلالها يعرف كيف ستكون الأشياء في المستقبل ، كذلك كنا قد قلنا أنه شخص يتسم بصفات القيادة فالمقاول يسعى نحو الإبداع و الابتكار فلا بد أن تكون له صفات قيادية مستوحاة من الأخلاقيات طاقة عالية نشط و ينشط الآخرين معه وكذلك قدرته على العمل بالأولويات لأنه يحدد الأولويات في مجال عمله وكذلك شخص شجاع و يلتزم بالعمل ، و بتشجيع الآخرين ، بالإضافة إلى أنه شخص عملي ينفذ الأعمال وله توجه نحو الأهداف و شخص له حماسة كبيرة و مستوى عقلي عالي ويرغب في مساعدة الآخرين ، فعندما تكون هذه الصفات الشخصية متوافرة لدى المقاول فإن باستطاعة هذه الصفات أن تؤثر عليه و أن يمارس أعمال متجددة و مبتكرة) .

◇ ثانياً / الفكرة :

دع تفكيرك يكون واسعاً .

كن حالماً بالمؤسسات الصغيرة .

خذي خيالك و خيال الآخرين و شجعهم على توسعت قواهم الإبداعية .

فليكن لديك توقعات كبيرة للمستقبل وضع لنفسك و للآخرين مخططات مستقبلية إيجابية .

(كذلك النقطة " العامل " الثاني الذي يحفز نحو الإبداع والابتكار هي الفكرة نفسها ففكرة المشروع المقاول الذي سوف يختاره المقاول لا تأتي من العدم و لكن هناك عمل جدي يقوم به وهو عمل ذهني تفكيري و طبعاً عندما يصل المقاول و يختار فكرة جديدة أو مبتكرة أو فيها جانب

إبداعي فأكيد أن خياله أو تفكيره كان واسع وكان له حلم و هذا الحلم حاول أن يطوره و يحوله إلى حقيقة ، كذلك إن المقاول له توقعات كبيرة للمستقبل فهو شخص قادر أنه يخطط للمستقبل و كذلك تكون هذه المخططات إيجابية ومخططات يسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف ، كذلك بالنسبة للمقاول من ناحية و الفكرة من ناحية أخرى لابد للمقاول أن يوفق في اختيار الفكرة فلا بد أن هذه الفكرة تكون فكرة تتلاءم و تتناسب مع الصفات الشخصية له و كذلك مع مهاراته المقاولاتية فلكي تكون هذه الفكرة مختارة جيداً فلا بد للمقاول كما قلنا أن تكون له رؤية واضحة للمستقبل.

◆ ثالثاً / الرؤية :

ليس للمقاول فكرة فقط بل أيضاً رؤية (رؤية الأشياء الي لا يراها الآخرون) .

مسؤولية ، موهبة و كذلك سلوك و قدرة و أهلية تجعلك :

* ترى الناس و الأماكن و الأشياء أكبر مما هي عليه .

* تجد الجمال الذي لا يجده الآخرون .

* تبحث عن الفرص بينما يجد الآخرون المشاكل فقط .

* تجد الإجابة بينما لا يعرف الآخرون حتى الأسئلة .

هي "موقف الأحلام " و "فن رؤية الأشياء غير المرئية " .

دع تفكيرك كبيراً و طور فلسفتك و مهمتك و استهدف شيئاً أبعد من اهتماماتك .

(لابد لرجال الأعمال في المستقبل أن تكون لهم رؤية الأشياء بوضوح وهذه الرؤية هي الميزة التي سيختلف بها رجال الأعمال عن الأشخاص الآخرين لأن لهم قدرة على رؤية الأشياء التي لا يراها الآخرون وهذه الرؤية سوف ينجر عنها تحديد فرص أعمال و فرص استثمارية .

في الكتاب هناك عدة باحثين أو حتى مقاولين أجانب قد أعطوا هذه الأهمية الكبرى لعامل الرؤية فمنهم أعطاهما صفة المسؤولية أو صفة الموهبة أو أن تكون سلوك " ممارسة " ، إن المقاول في المستقبل تكون له هذه الرؤية البعيدة الشاملة للأشياء ، و كذلك هي قدرة و أهلية تجعله يرى الناس و الأماكن و الأشياء أكبر مما هي عليه هذا الجانب الإيجابي الذي لابد من توافره عند المقاول لأنه من خلال هذه الرؤية وهذه النظرة الإيجابية للأشياء يستطيع المقاول أن يربط ما بين الناس والأماكن و الأشياء ، كذلك يجد الجمال الذي لا يجده الآخرون و يبحث عن فرص بينما يجد الآخرون المشاكل فقط فهذا التوجه نحو الفرص opportunity oriented ما يميزه عن الآخرين الذين على طول يبحثون عن المشاكل و يجدون أمامهم المواقف عبارة عن مشاكل أكثر من أن تكون فرص لو نظروا إلى هذه المواقف بنظرة إيجابية لوجدوا فرص كما يجدها المقاول ، كذلك يستطيع أن يجد الإجابة أو الحلول لهذه المواقف أو هذه المشكلات بينما لا يعرف الآخرون

إلا أن ينقلوا الأسئلة فقط و كذلك هناك باحثين آخرين أو حتى مقالين أعطوا صفة أن الرؤية هي موقظ الأحلام و فن رؤية الأشياء الغير مرئية و هذه صفات لا نجدها بصورة طبيعية عند الأشخاص العاديين ، و هناك جانب إبداعي أو جانب موهبة وكذلك هناك صفات و قدرات يمكن أن يكتسبها المقال خلال بناء شخصيته المقاولاتية.

فالفكرة أو ما يمكن استخلاصه من هذا العامل الثالث المتعلق بالرؤية هو أنه لا بد لرجال الأعمال المستقبل أن يفتحوا المجال لتفكيرهم و أن يفكروا جيداً في مستقبلهم وكذلك في الرؤية التي سوف يعتمدوها في مشاريعهم المقاولاتية لأن هناك رؤية من الأول لا بد أن تكون متوافرة و كذلك هناك فلسفة عمل فلسفة حياة و مهمات سوف يقوم بها آخرون سوف يعملون معه و سوف يستطيع من خلال هذه الرؤية أن يجسم الصورة على أرض الواقع.

♦ رابعاً / الإبداع و الخيال :

الخيال شيء أهم من المعرفة .

رجال الأعمال الأكثر إبداعاً يسمحون لعقولهم أن تمنح كافة الاحتمالات فرصاً متساوية .

يشير المقال إلى اتجاه جديد يتبعه الناس عندما تثيرهم فكرة و تضيف معنى لحياتهم .

العامل الرابع وهو متعلق بجانب الإبداع والخيال الذي لا بد أن يكون موجود لدى رجال الأعمال ويصفه البعض [أن الخيال هو أهم من المعرفة] فيتوافر هذا الجانب و هذا المورد لدى المقال سيستطيع من خلاله أن يأتي بأشياء جديدة ، فرجال الأعمال الذين لهم هذا الخيال الواسع يستطيعون " يسمحون " لعقولهم أن تمنح كافة الاحتمالات فرصاً متساوية و كذلك هذه الفرص المتساوية تكون فيها امكانية إيجاد حلول لمشكلات موجودة في المجتمع - في السوق - في المجتمع بصفة عامة وهذه الحلول هي بداية منتجات أو بداية خدمات أو أنشطة تهم المجتمع ، يشير كذلك المقال إلى اتجاه جديد يتبعه الناس عندما تثيرهم فكرته و تضيف معنى لحياتهم وهذا الجانب الذي سوف يلعب عليه المقال أنه من خلال هذا المورد الذي لديه وهو الخيال فيستطيع أنه يجذب معه الناس ويخرجهم من روتينية الحياة لأنه سوف يعطيهم من خلال هذه الأفكار المختارة أو بداية أفكار أو بداية الفرص المختارة أمل بأنهم سيجدون ما يبحثون عنه لكن لم يجدهم و سيجدون ما يبحثون عنه من خلال رجال الأعمال) .

♦ خامساً / الإخلاص :

لإخلاص و وفاء لمهاراتك و لمواهبك و قدراتك .

لإخلاص و رغبة في أن تجعل الآخرين ينجحون .

هي مادة محفزة لتشجيعهم على ذلك .

الإيمان و القناعة بفكرتك يمكنك من أن تجذب الآخرين إليك و أن تلهم رغبتهم في إتباعك.

ان إخلاص المقاول في عمله في أن يكون مخلص بكل ما لديه من موارد و أن ينقل هذا الإخلاص إلى الآخرين الذين يعملون معه ، فعندما نقول إخلاص نعني بذلك أن المقاول لا بد أن يكون وفي للمهارات و القدرات والمواهب التي لديه ويحاول أن يوظفها أحسن توظيف في كيفية تصميم وبناء مشروعه المقاول لأن هذا الجانب هام جدًا بالنسبة للمقاول لكي يستطيع يأخذ الاختيار المناسب له وهذا الاختيار يجعله يتألق و يكون ناجح في المستقبل و كذلك يخلص في مساعدة الآخرين، و كما قلنا في المحاضرات السابقة هو شخص يفيد المجتمع بأن يساهم في مساعدة أفراد المجتمع على مثلاً امكانية إيجاد مواطن شغل لهم و أنه يقدم قيمة مضافة إلى هذا المجتمع أو لهذا الوطن، فرغبته في مساعدة الآخرين وجعلهم ينجحون كما سيكون هو فهذا ما نجده إلا عند رجال الأعمال فهذا الجانب هو محفز ويشجع بقية العاملين مع المقاول على أن يخطو خطوات التي يتبعها لكي ينجح فعندما يكون المقاول مؤمن بما لديه من القدرات و المهارات هذا بالطبع سيجعله مقتنع ومؤمن بالفكرة التي اختارها أو بالرسالة التي سوف يقوم بتنفيذها من خلال مشروعه المقاول، فهذا بالطبع عندما يكون المقاول له هذه الصفة القيادية و الإخلاص و الوفاء لما لديه وشخص مؤمن بالعمل وكذلك مؤمن بالإنجاز بما هو مفيد له كذلك صالح للمجتمع بالتأكيد سوف يجذب حوله بقية العاملين معه وسوف يلهم رغبتهم في إتباعه والمضي معه نحو النجاح .

◆ سادساً / الأساس :

من أتى أولاً المقاول أم فكرة المؤسسة ؟ .

تعلم ، ممارسة ، و اتجاه .

يجب أن تملك القدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون مع قاعدة فنية سليمة .

القاعدة الفنية (تصميم ...) تحول الفكرة إلى عمل عظيم .

لا بد للمقاول أن يهتم بكل ما هو أساس وأن يؤمن بما لديه من قدرات حتى و لو لم تتجح فكرته الأولى أو لم يجد فكرة أولى فيسعى إلى إيجاد أفكار ثانية بما أنه الشخص الذي بصدد التفكير في ذلك، فاستناداً إلى المرجع الرئيس لهذا المقرر ، وقع طرح سؤال طريف كسؤال نعرفه جيداً : من الذي أتى في الأول البيضة أم الدجاجة ؟ نفس السؤال يطرحه المؤلفان ، من أتى أولاً المقاول أم فكرة المشروع ؟ بالطبع الإجابة واضحة وسهلة المقاول لأنه هو الذي سوف يصمم ويخطط ويختار فكرة المشروع و كذلك هو الذي سوف يحدد و يقيم و يقتنص فرصة أعمال فرصة سوقية كان رآها أو حددها و لم يحددها بقية الأشخاص العاديين فهذا السؤال هو سؤال مشروع ولكن لا بد أن تكون الإجابة مقنعة ونقول أن المقاول هو الأساس لأنه حتى و لو لا قدر الله اختار فكرة مشروع وهذه الفكرة كان صرح بها مع أناس آخرين و فجأة كان هذه الفكرة وقع تطبيقها من قبل

أناس آخرين بدون علمه أو سُرقت منه هذه الفكرة فالمقاول لن يقف عند هذا الحد كما اختار الفكرة الأولى سوف يختار الفكرة الثانية و سوف يبذل و يبتكر في أفكار أخرى لمشاريع مقاولاتية، بالطبع هذا الجانب الذي يجعل من المقاول لن يتوقف عن الفكرة الأولى هو جانب اكتسبه مثلاً من التعليم " التعلم " ويمكن اكتسبه من خلال الممارسة و لو نتذكر في مقررات سابقة كان هناك سؤال كلاسيكي يطرح هو [هل الإدارة علم أو فن أم الاثنين معاً ؟] نفس الشيء السؤال يتكرر في هذا المقرر [فهل المقاولاتية علم أم فن ؟] نقول أن المقاولاتية هي علم و فن و ممارسة و كذلك هي حسن اختيار و ميول للمقاول لكي يمارس السلوك المقاول، كذلك عندما نقول الأساس بأن المقاول و هذا ذكرناه سابقاً بأن المقاول يمتلك رؤية و يمتلك القدرة على أن يرى الأشياء التي لا يراها الآخرون خاصة عندما تكون هذه الأشياء متعلقة بفرص أعمال و كذلك فرص استثمارية موجودة أو حتى لو لم تكن موجودة فهو سوف يسعى إلى خلقها أو بالأحرى إلى إيجادها و سوف يبينها و يستفيد منها ، فبتأكيد رجال الأعمال لهم قاعدة فنية تساعد على بناء مؤسساتهم الخاصة و عندما نقول قاعدة فنية نقصد أن رجال الأعمال بمقدورهم أن يشيدون (ببناء الأشياء ستكون محسوسة في المستقبل) وهذا الجانب الفني أن المقاول لابد ستكون له مهارة التصميم أنه يستطيع أن يصمم مشروعه و منتجاته و عندما يقدمها قبل الإنتاج يستطيع وصفها و توصيفها مثلاً للعملاء ، و بهذه القدرة و هذه القاعدة الفنية التي لديه يستطيع أن يحول أي فكرة موجودة عنده في ذهنه أو اختارها أن يحولها إلى عمل و إلى حقيقة ملموسة) .

◆ سابعاً / المعرفة الصحيحة :

في مجال معين في العمل .

في مجال التخطيط .

في كيفية اختيار الأشخاص المناسبين ذوي الخبرة و المعرفة الذين تحتاج إليهم و سوف يعملون معك .

لابد للمقاول أن يقوم باكتساب المعارف الصحيحة التي تساعد على إنجاز مشروعه الريادي، لابد للمقاول يكتسب معارف صحيحة في مجال العمل الذي سوف يقوم بتنفيذه و أنه عندما يختار أن يفتح مشروع مثلاً في مجال صناعي معين فلا بد أن تكون له هذه الدراية بهذا القطاع الصناعي وتكون لديه هذه المعارف لكي يستطيع التأقلم أو يستطيع مجارات بقية المؤسسات، و كذلك لابد أن تكون له معارف متعلقة بالتخطيط أن يحسن التخطيط وهو بالطبع كيف سيبدأ المشروع ؟ و [كيف سيشغل مشروعه الريادي؟ فهذا إن شاء الله ما سنستعرضه لاحقاً كيف للمقاول أن يخطط لمشروعه الخاص ؟ بالطبع بتقديم بعض الأدوات التي يمكن أن يستعملها المقاول كخطة لعمل التجاري، خطة العمل هذه تساعد على أن يقدم مشروعه إلى أشخاص معينين إلى (المصرفيين -

المستثمرين) و يقدم هذا المشروع فيما له قيمة عالية و كذلك أنه المشروع هذا سوف يكون ذي جدوى اقتصادية و مالية و أنه فرصة لتمويل هذا المشروع ، كذلك لا بد للمقاول أن تكون لديه المعرفة الصحيحة في كيفية اختيار الآخرين للعمل معه ضمن فريق عمل فلا بد أن يحسن اختيار الأشخاص المناسبين الذين لديهم خبرة أو معرفة وكذلك الأشخاص الذين سوف تكون لديهم نقاط مشتركة مع المقاول خاصة في ما يمتلكونه من هوايات أو ما يمتلكونه من مهارات لازمة للمشروع (المقاول) .

◆ ثامناً / تجنب المصائد :

الابتعاد عن الاعتقادات الخاطئة .

عدم الاعتراض بعروضك من منتجات و خدمات التي قد تنسيك تقييم ما إذا كان العملاء يرغبون فيها و قادرون على شرائها .

ضع مجموعة من التنبؤات (المتشائمة على حد أكبر و المتفائلة أيضاً) .

(إن المقاول لا بد من أن يتسلح بقدرات تساعده على تجنب المصاعب و عدم الوقوع في المشاكل التي يمكن أن تعترضه عندما يقوم بعمل بناء مشروعه الريادي، عندما نقول أن يتجنب المصائد بمعنى أنه يبدأ في التفكير في صياغة فكرة مشروعه أو أنه عندما يقوم بخطوات معينة متعلقة بهذا المشروع فلا بد أن يبعد من حوله كل الاعتقادات الخاطئة كل ما هو سلبي يمكن أن تأتي و تشوش على فكر " تفكير " المقاول ، وكنا قد استعرضنا هذه العوامل التي تعيق رجال الأعمال نحو تحقيق أحلامهم و أهدافهم و ذكرنا أن هناك كلما هو [اعتقادات خاطئة أو أفكار مسبقة أو من شأنه أنه يضعف حماسة أو عزيمة] المقاول هو موجود في البيئة القريبة أو التعليمية أو العامة التي يمكن أن لا تعظم أثر المقاولاتية فلا بد للمقاول أنه يحتاط من هذه المصائد لأنه عندما يكون مؤمن بما لديه من أهداف و قدرات فباستطاعته أنه يتجنب هذه العوائق ، بالطبع لا بد للمقاول أن يكون واقعي و أن لا يكون لديه غرور كبير خاصة فيما يخص الإبداع و الابتكار الذي سوف يأتي به عندما يقول أنه الوحيد الموجود في السوق و أنه لا توجد منافسة فهذا نوع من الغرور لأن بإمكان المنافس أن يقلد فكرة مشروعك و أن يصنع أو ينجز نفس الفكرة و لكن بعد حين " فترة محددة " ، فلا بد من أن المقاول يضع رجليه على الأرض و يكون واقعي و أن يأخذ مكان العملاء و يستطيع من أن يلعب دور المستهلك بأن يحدد حاجات و رغبات هؤلاء ، كذلك ضرورة أن المقاول أنه كما قلنا سابقاً أن لا يكون متفائل كثيراً أو متشائم كثيراً فلا بد أن يضع هذه الاحتمالات قيد الدرس و يحاول أن يأتي بسيناريوهات أو مجموعة احتمالات يستطيع من خلالها أن يكون تخطيطه أو توقعه لحدوث الأشياء في المستقبل تكون قريبة من الواقع .

دوافع إنشاء المشروع الصغير

- ◆ إن سلوك الإنسان تحركه مجموعة من الدوافع و المتغيرات النابعة من القوى الداخلية للنفس البشرية و التي تكسبها من البيئة المحيطة .
- ◆ دوافع تختلف من شخص لآخر .
- ◆ ما هي الدوافع الحقيقية لإنشاء المشروع الصغيرة ؟
- ◆ يمكن تصنيف الدوافع إلى أربعة أنواع :
- (1) أسباب مالية : تحقيق دخل و ربح إضافي ، تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي .
- (2) أسباب اجتماعية : كسب مركز و مكانة اجتماعية ، التقدير و الاحترام .
- (3) أسباب عائلية : تحقيق أمن و مستقبل الأولاد و الأسرة ، استمرار النشاط العائلي في مشروعات الأعمال .
- (4) أسباب تحقيق الذات : تصبح رئيس نفسك ، تتجنب العمل لدى الآخرين ، تستخدم قدراتك و خبراتك الشخصية .

ما هي الدوافع الحقيقية التي تدفع رجال الأعمال لإنشاء مشاريعهم الخاصة صغيرة أو متوسطة أو كبيرة ؟

سنشير إلى أن هذه الدوافع تختلف من رائد أعمال إلى آخر والفكرة هي بما أن رجال الأعمال مختلفون وهذا الاختلاف راجع لما لديهم من صفات شخصية و ما تأثروا به في البيئة التي يعيشون فيها و كذلك مما يختلفون به من كل سلوك ممارس في الحياة الخاصة و الحياة المهنية فالدوافع تختلف من شخص إلى آخر حتى عندما نقوم باستجواب بعض رجال الأعمال من الذين نجحوا أو حتى الذين هم بصدد إنشاء مشاريعهم الخاصة فسوف نجد أن هناك فوارق مختلفة فالدوافع تتكرر و لكن على حسب الأهلية ، فعامة سلوك الإنسان (الفرد) تحركه مجموعة من الدوافع و المتغيرات النابعة من القوى الداخلية للنفس البشرية و التي يكتسبها كذلك من البيئة المحيطة به معنى النواة الأولى "البيئة " (الأسرة) أو المجتمع أو بيئة العمل و الوظيفة و كذلك البيئة الاقتصادية فهذه البيئة الخارجية يمكن أن تؤثر و تساعد أو تدفع المقاول نحو اتخاذ قرار إنشاء مشروعه المقاول.

هناك عدة دوافع سوف تستعرض تباعاً وهي مصنفة إلى أربعة أنواع (أسباب) : فعندما نسأل رجال الأعمال لماذا أنشئوا مشاريعهم الخاصة ؟ فالجواب سيكون أن إنشاء المشاريع الخاصة هي بدوافع مالية بالأساس و يسعى من خلالها المقاول إلى زيادة في الربحية و إلى إضافة دخل آخر بالإضافة إلى دخل قار مثلاً يكون المقاول هو في نفس الوقت موظف في شركة أو في جهة أخرى فينظم أوقات عمله على أساس أنه يعمل في الفترة الصباحية و في الفترة المسائية ينجز عمل خاص به مثلاً أن يُنشئ و يدير متجر أو مشروع خاص به ، فتحقيق الدخل هو ربح إضافي هو دافع يمكن

أن نصنفه كدافع أول من بين الدوافع المالية كذلك عندما يحقق هذا الفرد بعد فتح مشروعه الخاص و ينجح في تأسيسه و يكون مشروع ناجح فهنا يستطيع من خلال هذا المشروع أن يعيش منه و يوفر دخل خاص به أو خاص بعائلته وكذلك يحقق استقرار مادي له و لعائلته و يوفر أمن وظيفي على مدى معين " المدى المتوسط " لو استمر هذا المشروع و كان مؤسسة ناجحة فبتأكيد سوف يحصل المقاول منه على دخل إضافي ، كذلك يمكن أن نصنف هذه الدوافع **لدوافع اجتماعية** و لما نقول اجتماعية فأكد أن المقاول عندما أنجز أو قرر أن يفتح مشروعه الخاص لوجود هذه الدوافع و كانت مؤثرة عليه فاختر أن يؤسس أو ينشئ مشروعه الخاص لكي يكسب مركز أو مكانة اجتماعية مرموقة و نعرف أنه في العديد من البيئات أو من البلدان نحترم المجتمع في ذلك البلد الذي يحترم رجال الأعمال كثيرًا و لأنهم يستحقون ذلك بما أنهم يقدمون قيمة أو قيمات اقتصادية أو اجتماعية مضافة جديدة للمجتمع و يساهمون في إيجاد فرص عمل لبقية أفراد المجتمع ، كذلك أن هناك دافع للمقاول عندما ينجز مشروعه و ينجح في إنجازه و تشغيله فهناك امكانية تقع استضافته أو يقع شكره و تقديره و بالطبع المقاول سوف يشبع حاجة داخلية في ذاته و هو أن يكسب احترام الذات فهناك من يقدره و يحترمه و هذا الاحترام بالطبع في المجتمع ، لكن هناك عوامل أو صنف (نوع) آخر من أنواع الدوافع يمكن لو المقاول وجد نفسه متجه نحو إنشاء مشروعه الخاص لكي كما قلنا منذ حين يحقق مستقبله أو يحقق أمن و مستقبل العائلة و أولاده و الأسرة بما أنه سوف ينجح في التنفيذ و التأسيس و كذلك إدارة مؤسساته فيستطيع أن يوفر دخل إضافي لهذه الأسرة و كذلك عندما ينجح المقاول في استعادة مؤسسة كانت ملك العائلة فالمؤسسة عائلية لذا يقرر المقاول أن يواصل على نفس المسيرة و أن يستعيد هذه المؤسسة العائلية ويحاول أن يضع بصمته عليها و يحقق لها الاستمرارية و لما نقول يحقق لها الاستمرارية بالطبع سوف يحقق استمرارية اسم العائلة عندما موجود في هذه المؤسسة وكذلك سوف يحافظ على وضع العائلة هذه المقاولاتية و يحافظ على هذه المكانة التي اكتسبتها العائلة في المجتمع فنجد أن العديد من رجال الأعمال الذين دخلوا مجال المقاولاتية هم في الأصل ليسوا متخصصين في مجال ممارسة الأعمال و لهم مؤهلات علمية بعيدة كل البعد عن مجال إدارة الأعمال مثال بسيط : كان هناك مؤسسة عائلية ناجحة في ميدان صناعة الأحذية لما توفى مالك المؤسسة الذي قام بتأسيس هذه المؤسسة وهو الأب كان أمام الابن و هو متعلم و له مؤهل علمي كطبيب فوجد نفسه أمام خيارين إما أنه يخسر هذا الصرح و هذه المؤسسة العائلية أو يمارس الطب فهو قرر أن يواصل مسيرة والده باستعادة هذه المؤسسة و مواصلة إدارة هذه المؤسسة بطريقته و إنجازها و كذلك حقق و حافظ على اسم العائلة الموجود في هذه المؤسسة ، كذلك هناك أسباب داخلية تدفع المقاول على أن يختار و كذلك يؤسس مشروعه المقاول هو متعلقة **بتحقيق الذات** و لو نتذكر بالطبع هو نظرية معروفة جدًا في ميدان علم النفس ((هرم ماسلو)) الذي من خلاله صنف هذا العالم الحاجات و الدوافع للإنسان إلى خمس دوافع و كان قد رتبها على التوالي **[دوافع متعلقة بحاجات فيسيولوجية ، حاجات متعلقة بالأمن والأمان من**

كل ما هو أخطر ، حاجة متعلقة بالانتماء إلى فريق أو مجموعة أو عائلة ، وكذلك حاجة الحب ، حاجة احترام الذات بأن يلقى الشكر و التقدير و عندما يلقى هذه الأشياء سوف يشبع حاجته المتعلقة باحترام الذات self-esteem ، وأخيراً في قمة الهرم حاجة تحقيق الذات [هذه الحاجة المتعلقة بتحقيق الذات يمكن الوصول إليها من خلال تأسيس مؤسسة خاصة تكون ملك هذا الشخص فيصبح هذا الفرد الذي يحقق ذاته من خلال إنشاء مشروع صغير رئيس نفسه و لن يكون تحت ضغط رؤساء يعمل لديهم و بذلك سوف يتجنب العمل لدى الآخرين لأنه سوف يختار ماذا سيعمل و الكيفية التي سوف يعمل بها و من خلال هذا المشروع الذي أسسه سوف يستخدم و يوظف كل ما لديه من قدرات و مهارات و سيوظف في أشياء يرغب في إنجازها و تنفيذها دون ضغوط العمل لو كان يعمل صلب أو داخل مؤسسة) .

◆ لا بد أن يتذكر المقاول الآتي :

لا أن تكون الأهداف و الدوافع حقيقية ، و مستمرة أيضاً .

لذا كانت لدى المستثمر أهداف أخرى أهم في الحياة فيجب ألا يفكر بالدخول في مجال الأعمال و إقامة مشروع صغير .

لن إنشاء مشروع يتطلب التفرغ و الالتزام و لا يجب أن يكون هدفاً ثانوياً في حياة المستثمر .

تحويل الأفكار إلى مشاريع .

مكونات إنشاء الأعمال

◆ ثلاث عوامل رئيسية لتحقيق النجاح لمزاولة العمل الحر :

1) صاحب العمل : صفات ، قدرات شخصية مهارات فنية و إدارية ، النواة التي يبنى عليها المشروع ابتداءً من الفكرة .

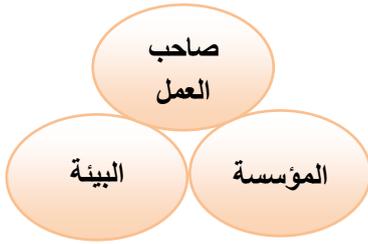
2) المؤسسة : توفر المواد اللازمة لإنشاء المشروع و تشغيله (مادية أو معنوية) .

3) البيئة : وجود ظروف اجتماعية ، اقتصادية ، معلوماتية من متطلبات نجاح المؤسسات .

المكوّن " العامل " الأساسي الأول الذي يضمن النجاح هو المقاول نفسه صاحب العمل بما لديه من صفات و قدرات كشخصية و مهارات فنية و إدارية و مهارات تساعده على التعامل و بناء علاقات إنسانية مع الآخرين هذه كل الصفات و الأشياء المتعلقة بصاحب العمل لابد من توافرها و كلما كانت متوفرة عند المقاول كلما كان فرص أو حظوظ النجاح بالنسبة للمقاول تكون أفضل فيعتبر المقاول هو النواة التي سوف يبنى عليها المشروع و كذلك سوف يبنى مشروعه انطلاقاً من فكرة كان قد اختارها أو حتى من خلال فرصة عمل كان قد حددها و قيمها و اقتنصها و هذه الفرصة كانت موجودة في السوق ، العامل الثاني وهو كذلك أساسي وهام في كيفية إنجاز مزاوله

العمل المقاولو الحر هو المؤسسة الجديدة التي كانت في الأصل من الأول فكرة ثم تحولت إلى فرصة سوقية و إلى مشروع و في الأخير إلى مؤسسة فلا بد من إعطاء الأهمية الكبرى إلى الفكرة أو المشروع أو المؤسسة الجديدة لأن صاحب العمل (المقاول) سوف يخصص الموارد وعندما يجمع هذه الموارد سوف يقوم بتنظيمها داخل المؤسسة ويقوم بترتيبها الترتيب المناسب الجيد الذي يسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف هذه المؤسسة بالطبع من أهدافها الرئيسية هو أن المؤسسة هذه تشبع حاجات و رغبات المستهدفين أو العملاء أو الزبائن فلا بد من امكانية المقاول أن يحسن إدارة هذه المؤسسة و تأسيس هذه المؤسسة و تنظيم الموارد المتاحة في هذه المؤسسة وكذلك يحسن كيفية تشغيل المؤسسة (المشروع) وبالطبع هذه الموارد التي سوف يقع تجميعها يمكن أن تكون مادية -- مالية - معنوية غير محسوسة، و كذلك صلب هذه المؤسسة لا بد من وجود موارد أخرى وهي موارد بشرية ونخص بالذكر المهارات و القدرات الإدارية المتوفرة في هذا العنصر البشري، وهناك عامل " مكوّن " رئيسي ثالث لإنشاء العمل أو النجاح في مزاوله العمل الريادي وهو البيئة فلا بد من توفر بيئة محفزة - داعمة - مشجعة و لا بد من توفر مناخ و ظروف اجتماعية واقتصادية و معلوماتية من شأنها أن تحقق نجاح المؤسسات لا بد من مراعاة التوازن بين هذه العوامل .

◆ عوامل ضرورية للنشأة الصحيحة لمؤسسة الأعمال .



فلا بد من مراعاة التوازن الذي سوف يكون موجود ما بين هذه العوامل حسب الشكل يعني المقاول لا بد أن يكون هو الأساس في بناء أو في العملية المقاولانية التي من شأنها أن يقع انجاح تأسيس المؤسسات، وكذلك المؤسسة في حد ذاتها التي كانت في البداية فكرة ثم تحولت إلى مشروع ثم أصبحت مؤسسة حقيقة و كذلك لا ننسى أن صاحب العمل و المؤسسة مع بعض موجودان في بيئة يعمل فيها المقاول أو تعمل فيها هذه المؤسسة فهذه العوامل ضرورية لكي نضمن نشأة صحيحة لمؤسسات الأعمال .

مصادر الأفكار لإنشاء مشروع صغير: من أهم مصادر الأفكار إنشاء (المؤسسة الصغيرة) و

المؤسسات بصفة عامة كالتالي:

الخبرة الشخصية السابقة (التعليمية ، العملية ، و التدريبية) .

التعليم و التدريب .

المصادر الرسمية كالكتيبات و الأدلة التي تصدرها المرافق و المؤسسات ذات العلاقة

(دليل الفرص الاستثمارية للغرفة التجارية ، قائمة الواردات ، ...) .

المعرفة بالعلاقات الصناعية داخل قطاع الصناعة (فرص أعمال تأتي من احتياجات

المصنّعين : منتجات كمدخلات و مستلزمات لعمليات إنتاجية أخرى) .

التقليد و المحاكاة مع التميز في المعروض من منتجات .

من أهم هذه المصادر نجد مصدر يهم المقاول " صاحب العمل " و هذا المصدر هو متعلق بالخبرة الشخصية المكتسبة قد تكون خبرة سابقة في مجال عمل معين أو خبرة سابقة في إدارة قسم أو إدارة مؤسسة أو إدارة وحدة إدارية أو أن تكون هذه الخبرة مكتسبة من خلال التعليم و التدريب و بالطبع الخبرة تكون متعلقة بالتخصص أو متعلقة بمجال عمل المؤسسة أو يمكن أن يكون تخصص قريب من نفس المجال ، كذلك أنه يمكن أن نتحصل على أفكار المشاريع من خلال التعليم و التدريب يمكن أن نجد صلب المؤسسات الجامعية أو الجامعات و الكليات امكانية من خلال مقرر مثلاً كمقرر " المقاولاتية" أن يبدأ الفرد أو الطالب بالتفكير أو باختيار فكرة مشروع وتتواصل معه إلى نهاية المسار الجامعي و ممكن بعد تخرج هذا الطالب يقوم بتنفيذ هذا المشروع أو أنه من خلال تدريب هذا الفرد أو صاحب العمل الذي ما زال لم يصبح رائد أعمال حقيقي أنه يحضر أو يتلقى تدريب (حاضر في دورة تدريبية) و في نهاية هذه الدورة تكون لديه فكرة واضحة عن المشروع ، كذلك من بين المصادر التي يمكن أن نعتمد عليها لإيجاد أفكار مشاريع المصادر الرسمية كالتقارير الرسمية الصادرة من الجهات ذات العلاقة بعالم الأعمال و كذلك ذات العلاقة بالمقاولاتية فنجد من بين هذه المصادر الرئيسية الكتيبات و الأدلة التي يمكن أن تصدرها بعض المرافق و المؤسسات ذات العلاقة على سبيل المثال : نجد في الغرفة التجارية و الصناعية بالرياض مثلاً أنه وقع كتابة دليل هام حول الفرص الاستثمارية الموجودة بهذه المدينة كذلك من خلال المصدر الرئيسي كوزارة التجارة و الصناعة أن أتحصل على جدول أو قائمة الواردات التي يقع استيرادها من دول أخرى فيمكن أن اختار منتج مستورد و أقول : لماذا لا أصنع هذا المنتج محلياً ؟ ، كذلك من بين المصادر لاختيار أفكار المشاريع أن تكون لدى رائد أعمال المستقبل معرفة أو تكون له علاقة عن طريق أشخاص قريبين منه فهناك امكانية اقتناص فرصة تهمة البيئة الصناعية في حد ذاتها أو تهمة المصنّعين الموجودين في هذه المدن الصناعية مثلاً عندما أدرس امكانية أن أنشئ أو أسس مؤسسة تقوم بتقديم منتج تحتاجه الصناعة أو تحتاجه هذه المؤسسات الصناعية فيمكن أن يكون المنتج مُدخل أو مستلزم تطلبه مؤسسات صناعية أخرى هذا المنتج سوف يكون مدخل فيدخل في عملية إنتاجية أخرى أو أن أقدم خدمة لهؤلاء الصناعيين أو أن أقوم مثلاً بتدوير كل ما هو نفايات تخرجها هذه المؤسسات الصناعية و إلى غير ذلك ، كذلك يمكن عن طريق التقليد أو عن طريق المحاكاة أستطيع أن أختار فكرة مشروع و طبعاً تكون هذه الفكرة لنشاط معروف أو نشاط موجود في السوق فأنا أقوم بإعادة أو تكرار هذا النشاط .

◆ هناك طرق كثيرة لإنتاج الأفكار :

عصف ذهني .

أسلوب المقابلات .

طريقة مجموعات التركيز .

كنا قد ذكرناها سابقاً في موضوع الإبداع و الابتكار عندما لا يجد المقاول أفكار جديدة فباستطاعته أن يقوم بتوليد الأفكار و أن يستعين أو يستعمل أدوات و وسائل تحقق له هذا المطلب .

أن يبتكر المقاول أو يأتي بأفكار جديدة ما كانت مألوفة فيمكن عن طريق عصف ذهني يقوم به مع مجموعة من أصدقائه أو مجموعة من المقربين له و يقومون بهذه العملية و التجربة بتوليد الأفكار في مدة زمنية محددة و لا مجال للنقد و الانتقاد حول الأفكار التي يقع توليدها ، كذلك يمكن أن الحصول على أفكار مشاريع من خلال اعتماد أسلوب المقابلات للمقاول بأن يقوم بمقابلة مورد أو مزود أو موزع أو حتى منافس فيتحدث معه عن امكانية إطلاق أو امكانية إنشاء مشروع سوف يعمل في بيئة هذا المنافس مثلاً ، أو أن أقوم بتوليد الأفكار و لكن أستند أو اعتمد على مجموعة من الخبراء أو المتخصصين في مجال معين وبالطبع عن طريقة مجموعة التركيز و يمكن أن نحصل عليه في نهاية الاجتماع أو نهاية المجلس هذا بمجموعة التركيز التي يسمونه بالانجليزي focus group على أفكار مشاريع ، كذلك يمكن أن نشير إلى امكانية أن المقاول يجد أفكار أو مجموعة أفكار يختار فكرة في الأخير لمشروع المؤسسة و تكون الطريقة أو المنهجية المستوحاة هي تابعة من شخص المقاول و من خبرته العملية) .

3- الفكرة و أثرها على نجاح المقاول

◆ كيف نأتي بالأفكار ؟ هل من خلال الإلهام ، العمل الدؤوب أم الاثنين معاً ؟ .

◆ إن المشكلة ليست إيجاد الأفكار ، بل تتمثل في إيجاد الوقت لوضعها جميعاً موضع التنفيذ و العمل بها .

◆ امضى إلى الفكرة الثانية فالثالثة و هكذا دواليك .

◆ معظم الناس يتوقفون بمجرد أن فكرتهم كافية و هم لا يتواصلون و يدفعون تلك الفكرة إلى أقصى حد ممكن إلى الأمام و هم يتقبلون أي فكرة بدلاً من أن البحث عن الفكرة الأفضل .

(المشكلة هو ليس في توليد الأفكار وفي إيجاد الأفكار و لكن المشكلة تتمثل في كيفية إيجاد الوقت لوضع هذه الأفكار على أرض الواقع و وضعها موضع التنفيذ و العمل بها ، لأن الكثير يعتقد أن لابد على المقاول أن يتمسك بالفكرة الأولى فقط هذا خطأ لأنه لو اتضح أنه من خلال اختبار الفكرة الأولى أنها غير مجدية فليبحث عن فكرة ثانية و ثالثة و رابعة فرجال الأعمال الذين نجحوا لو نقوم باستجوابهم فسوف يقولون إنه قد استغرق الوقت الكثير و وقع اختبار العشرات من الأفكار قبل أن يختارون فكرة مشروع ناجحة ، فلا بد من أن يكون مقاولينالمستقبل لهم هذا طول النفس حتى في اختيار أفكار المشاريع) .

التفكير الأفقي مقابل التفكير العامودي إحدى الوسائل لابتكار الأفكار تعرف بتوليد الأفكار أو التفكير التخيلي الإبداعي .

◆ يتضمن التفكير التخيلي الإبداعي نوعان من التفكير وهما ضروريان :

(1) التفكير العامودي : الانتقال من خطوة منطقية إلى الخطوة الأخرى التي تليها و التحول في كافة الأوقات نحو الحل الصحيح لأي مشكلة من المشاكل ، (الحكم على الأشياء) .

(2) التفكير الأفقي : الذهاب إلى أبعد مما يكفي و إيجاد فكرة بعد الأخرى و ابتكار أكبر قدر من الأفكار دون الحكم عليها ، و كذلك تبني كل ما هو ضروري لإحداث و إثارة أفكار جديدة ، (الحركة و التغيير) .

(لا بد أن المقاول يتبع أسلوب مغاير في التفكير و في اختيار الأفكار في المشاريع وهذا ما نعبر عنه بأن يكون لديه أسلوب تفكيري تخيلي إبداعي وهذا من شأنه أن يقدم للمقاول أفكار غير معهودة و أفكار غير مألوفة ، و هو يتضمن نوعين من التفكير النوع الأول (هو التفكير العامودي) والنوع الثاني (هو التفكير الأفقي) و بالنسبة **للتفكير العامودي** هو تفكير منطقي خطوة بخطوة و الهدف منه أن نحكم على الأشياء و ننتقد الأشياء و التفكير الأفقي هو الذي يجعل الحرية للشخص أو للأشخاص أنهم يولدون الأفكار دون إلقاء حكم على الأشياء و الغاية من ذلك أنها تكون حركية و تغيير حتى في النمط و الأفكار و في كيفية ربط الأفكار ببعض للحصول على أفكار جديدة و إثارة أفكار جديدة .

الأسلوبين أو النوعين من التفكير هم ضروريين لسبب بسيط لأن المقاول هو بحاجة للتفكير الأفقي لإيجاد أفكار جديدة و كذلك بحاجة إلى التفكير العامودي لكي يستطيع في الأخير أن يحكم على هذه الفكرة بأنها فكرة ذات جدوى و أنها فكرة جيدة و يواصل في تنفيذها .



الخطوة

تأتي الخطوة الثالثة بعد " الخطوات الأولى وهي تشخيص الذات ثم اختيار الفكرة و تحديدها " والتي من شأنها أن تجعل أفكار هذا المقاول واختياراته وأهدافه التي رسمها من الأول أن تكون مجسمة فيما نعبر عنه بالخطوة فهناك عدة أسئلة سوف نقوم بطرحها في هذا الصدد أو في هذا الوقت بالذات كأن يأتي على خطواته الأولى و يعرف على الذات واختيار وتحديد الفرصة السوقية أو فرصة الأعمال.

◇ ما هو الهدف من عملنا التجاري ؟

◇ ما هو اتجاهنا ؟

◇ أين نقف نحن الآن ؟

◇ كيف نصل ؟

سوف يسأل نفسه عدة أسئلة أخرى كأن يقول : ما الهدف من عملنا التجاري ؟ يختار أن يمارس عمل تجاري معين في قطاع معين ، فيعيد السؤال هذا على نفسه ليكون الاختيار نهائي و هذا الاختيار يكون لمؤسسة جديدة و نشاط عملها ، كذلك ما هو اتجاهه ؟ المقاول سوف يحدد أو يصحح المسار و الذي اختاره لمؤسساته الجديدة ، كذلك أين نقف نحن الآن ؟ و يحاول أن يستوقف نفسه لكي يعيد ما تم إنجازه في الفترات " الخطوات " السابقة و يبني كذلك خطوات لاحقة في المستقبل ، و لابد أن يقوم بهذه المراجعة بين الفينة و الأخرى لكي يتأكد من أنه على المسار الصحيح ، و كذلك لابد أن يسأل سؤال آخر هو كيف سنصل ؟ لتحقيق الأهداف المرسومة و التي وقع تحديدها في الخطوات السابقة ، فلا بد على المقاول أن يقوم بتقديم أو بصياغة خطة تكون للمشروع الذي ينوي تنفيذه .

◇ إن من أهم الخطوات التي يجب على المقاول اتخاذها في المراحل الإعدادية لإنشاء المؤسسة الصغيرة هي إعداد خطة للمشروع .

(كذلك أن أهم هذه الخطوات التي سوف يخطوها في العملية المقاولاتية نحو إنجاز عمل مقاولهو أنه لابد أن يحدد هذه المراحل و تكون تحضيرية أو من خلالها يعد إلى إنشاء المؤسسة الصغيرة أو إلى إنشاء العمل المقاولالتجاري و هذه المراحل الإعدادية نلخصها فيما نعبر عنه "إعداد خطة للمشروع"

◇ الخطة : هي أداة تنظيم و تحليل و تقييم المعلومات التي تم جمعها بمعرفة صاحب المؤسسة حيث تصف هذه الخطة جميع الخطوات اللازمة للإعداد لبدء المؤسسة و تشغيلها و لضمان نجاحها أو على الأقل لتلافي المخاطر أو الفشل.

(عندما نقول خطة بالطبع سوف نسترجع ما تعلمناه في مقررات سابقة خاصة في مقرر (مبادئ الإدارة) و (الإدارة الإستراتيجية) نعرف أن الخطة لما نقدم مفهوم لها فنقول [أنها أداة تنظيم وتحليل وتقييم المعلومات التي قام بجمعها بمعرفة صاحب المؤسسة حيث تصف هذه الخطة جميع الخطوات اللازمة للإعداد لبدء المؤسسة وتشغيلها و كذلك لضمان نجاحها أو على الأقل لتفادي المخاطر والفشل] ففي هذه الخطة لأبد على المقاول أن يقوم بما نسميه التشخيص للبيئة و من خلال هذا التشخيص يعتمد تحليل فرص الأعمال و التهديدات الموجودة في البيئة التي يعمل فيها و كذلك تشخيص وتحديد لنقاط قوة المقاول و المؤسسة في نفس الوقت وكذلك نقاط الضعف الممكنة فلا بد بعد تشخيص هذه البيئة الخارجية ، فمن خلال هذا التشخيص سيقوم بجمع معلومات و البيانات المتعلقة بالبيئة خاصة السوق - العملاء - المنافسين - إلى غير ذلك ، فلما يقوم بجمع هذه المعلومات سوف يحاول أو يحللها أو يقوم بفلتره هذه المعلومات و تقييمها لأخذ الضروري منها و التي من خلالها سوف يبني أهداف المؤسسة و كذلك سوف يقوم بصياغة الإستراتيجية بخطوطها العريضة لهذه المؤسسة و كذلك فيما بعد برامج عمل يستطيع أن ينفذها ، ففي هذه الخطة المقاول سوف يقوم بذكر هذه الخطوات التي سوف يقوم بها لكي ينفذ " يحضر " هذه الخطوات و يختار سيناريوهات يقوم بتطبيقها فيما بعد).

◆ مسميات مختلفة :

خطة المؤسسة .

التخطيط للمشروع .

مخطط الأعمال .

خطة عمل المشروع .

دراسة الجدوى الاقتصادية .

(فالأكيد أنه كانت هناك عدة تسميات بالنسبة للخطة اللازم أن يعدها المقاول فهناك العديد من التسميات التي تم استعمالها خاصة في ميدان الإدارة و ميدان المقاولاتية منها مثلاً أن المقاول أو صاحب المؤسسة لا بد أن يقوم بخطة تسمى خطة المؤسسة و كذلك أن المقاول يقوم بالتخطيط للمشروع و هناك استعمال كلمات أخرى كمخطط الأعمال أو خطة العمل Business Plan أو كذلك Capability Study دراسة الجدوى الاقتصادية خاصة لما تكون المؤسسة أو المشروع المبرمج تنفيذه وهو مشروع كبير الحجم .

◆ في الغالب ينصح بالخطة البسيطة إذ تشمل عدد من العناصر الرئيسية لتكون

تصور ميداني بسيط عن الفرصة الاستثمارية التي تم اختيارها لإنشاء المؤسسة .

مقدمة تشمل خلفية عامة عن المؤسسة .

أهداف المؤسسة و شكلها القانوني .

وصف المؤسسة و الذي يشمل أحياناً :

- الدراسة السوقية .
- الدراسة الفنية .
- الدراسة التنظيمية .
- الدراسة المالية و التمويلية .

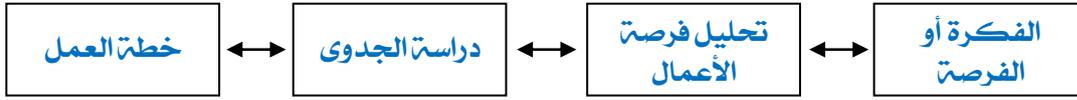
(في الغالب المتخصصون في مجال المقاولاتية ينصحون رجال الأعمال المبتدئين الذين سوف يبديون لأول مرة في تأسيس و ممارسة عمل تجاري أن يقومون بإعداد هذه الخطة وتكون خطة في الأول بسيطة أو نسختها الأولية هي نسخة بسيطة و هذه الخطة تشمل عدد من العناصر الرئيسية لتكون تصور ميداني بسيط عن الفرصة الاستثمارية التي تم اختيارها لإنشاء المؤسسة، وكذلك هذه الخطة البسيطة تعطيك معلومات حول المؤسسة حول ميدان أو مجال عمل هذه المؤسسة وماذا ستعرض في السوق من منتجات وخدمات، فعندما نلاحظ المحتوى الذي من الممكن أن يكون مدرج في هذه الخطة فهذا يختلف بالطبع من مشروع لآخر ومن مجال عمل تجاري لآخر و ليس هناك نموذج مثالي لخطة المشروع و لن يكون هناك نموذج مثالي بل على العكس هذا النموذج أو نموذج خطة المشروع سوف يتأقلم من مشروع إلى آخر ، كمحتوى ممكن أن يكون موجود في هذه الخطة فنجد على سبيل المثال أننا في الأول نعطي مقدمة تشمل خلفية عامة عن المؤسسة ، و نبين أو نحدد أهداف المؤسسة و شكلها القانوني و كذلك نقوم بتوصيف المؤسسة و توصيف يشمل عدة جوانب بالطبع كجانب يهتم السوق و تكون هناك دراسة سلوكية و كذلك دراسة فنية تشغيلية لو أن المشروع هو مشروع صناعي مثلاً فنبين مراحل الإنتاج مكونات المنتج ... إلى غير ذلك، الدراسة التنظيمية فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة الجديدة فريق الإدارة - كذلك مسميات الوحدات الإدارية إلى غير ذلك ، كذلك دراسة مالية هذه الدراسة المالية نبين فيها مدى جدوى فكرة المشروع و جدوى المشروع بأن يحقق إن شاء الله في المستقبل ربحية و هناك إيرادات و تكاليف و كذلك تدفق نقدي إلى غير ذلك وكذلك في هذه الخطة نبين كيف سيقع تمويل هذا المشروع و إمكانيات تمويل هذا المشروع بمعنى الاعتماد على مختلف مصادر التمويل الممكنة من تمويل ذاتي - تمويل مساهمات شركاء - أو عن طريق الاقتراض .

فقط ملاحظة : كنا قد أشرنا إليها في بداية الحلقة و هي أنه لا بد أن نفرق بين " دراسة الجدوى و بين خطة العمل " فأكد عندما يقوم صاحب العمل أو صاحب المؤسسة أو المقاول بدراسة المشروع الذي اختاره سوف يقوم بجمع و تنظيم و تحليل المعلومات و تقييمها لكي يستطيع من خلالها أن يحدد أهداف هذه المؤسسة فأكد هناك معلومات مختلفة المصدر و معلومات تهم السوق و كذلك معلومات تهم الأمور الفنية و معلومات تهم الأمور التنظيمية و كذلك المتعلقة بالموارد البشرية وكذلك هناك معلومات سوف يقوم بصياغتها و يحول المعلومات التي جمعها من

الناحية السوقية و التسويقية والفنية ومن الناحية البشرية سيحول هذه المعلومات إلى أرقام و قيم يستطيع المقاول أن يحول هذه القيم ويستطيع من خلالها أن يقوم بحساب الإيرادات و التكاليف للدراسة الأخيرة المتعلقة بالدراسة المالية و التمويلية .

و أكيد الفرق ما بين دراسة الجدوى المتكونة أو التي هي كذلك مجموعة دراسات فرعية من دراسة سوق و دراسة فنية و دراسة تنظيمية و كذلك دراسة مالية و تمويلية هذه دراسة الجدوى أكيد المعلومات التي أخذناها على حسب جوانب المشروع لكن هي ليست منظمة بالطريقة الجيدة فحتى نحسن تنظيم هذه المعلومات و نبين خيارات صاحب المشروع و كذلك القرارات التي اتخذها و سوف يقوم بتنفيذها في المستقبل تكون هذه المعلومات منظمة في شكل خطة عمل (

خارطة الطريق من الفكرة أو الفرصة إلى خطة عمل .



فعندما نقوم بحوصلة سريعة لهذه الخطوات التي تعرفنا عليها بعدما تعرفنا على خطوات سابقة خطوة أولى تهتم المقاول و خطوة ثانية تهتم الفكرة أو الفرصة و الخطوة التي تعرفنا عليها في هذه المحاضرة و المتعلقة خاصة بدراسة الجدوى و بالطبع لا نبدأ في إيجاز أو في دراسات الجدوى إلا بعد أن نتحقق من أن الفكرة التي اخترناها هي فكرة سهلة التنفيذ و ممكنة و أن المقاول يرغب في إنجازها فهناك عنصر الرغبة و كذلك أن هذه الفكرة كان لها سوق وهذه الفكرة تحولت إلى فرصة عندما يكون هناك طلب على مخرجات المشروع من منتجات و خدمات وبالطبع هذه الفرصة الممكنة من خلال تنفيذ هذا المشروع لها قيمة سوقية تجارية يستطيع المقاول أن يتحصل عليها.

خيارات إنشاء المشروع الصغير

◆ سؤال جوهري : ما هو أفضل مشروع يمكن أن يبدأ به المقاول ؟

المشروع الذي يلبي حاجة السوق و يمكنه أن يسد الفراغ .

يمكن للمقاول مراجعة النقاط الآتية للتوصل للقرار الصحيح نحو اختيار مشروعه التجاري:

●ركز السوق على البحث عن المعلومات حول المشروع و من ذلك أنت تحلل السوق و تبحث عن الفرص المتاحة فيه و تتعلم من الشركات الناجحة .

●ما هو نشاطك و هل ستقدم منتجاً أو خدمة ؟

●تعرف على مهارات و خبراتك .

• ادرس الخيارات المتاحة و تعرف على عيوبها و مزاياها (مشروع جديد ، شراء مشروع قائم ، امتياز تجاري ، إدارة مشروع من المنزل) .

• حدد الخيار المناسب و استشر الأشخاص ذوي الخبرة (الذين يملكون مثل هذه الأنواع من الخيارات) .

بدايةً هناك سؤال جوهري لا بد أن يسأله المقاول و هو طبعاً متعلق بالمشروع في حد ذاته و بفكرته و الذي سوف يقع تحويله إلى مؤسسة حقيقية ، فالسؤال يقول : ما هو أفضل مشروع يمكن أن يبدأ به المقاول ؟ و الجواب على هذا السؤال سيختلف من رائد أعمال لآخر و يختلف من أهداف المقاول الشخصية و كذلك الأهداف المتعلقة بمشروعه المستقبلي ، فالمقاول عندما يختار مشروع معين فلا بد أن هذا المشروع يلبي حاجة السوق و كذلك يسد الفراغ بمعنى أن هذا المشروع عندما ينجر و يأتي إلى الحياة فلا بد أن تكون له رسالة و أهداف ، من بين هذه الأهداف أن العرض الذي سوف يقوم بتقديمه المقاول من خلال المشروع المنشأ لا بد هذا العرض أن يكون مطلوب و يكون له سوق و يستطيع من خلاله أن يشبع حاجات و رغبات المستهلكين أو العملاء أو الزبائن ، ثانيًا لا بد على المقاول أن يقوم بمراجعة بعض النقاط التي كان قد استعرضها في الخطوات الأولى خلال العملية المقاولاتية و كذلك لا بد أن يقوم بمراجعة النقاط التالية للتوصل إلى القرار الصحيح نحو اختيار مشروعه التجاري فمن بين هذه النقاط نذكر أنه لا بد أن يبحث عن المعلومات الضرورية حول المشروع و لو ننذكر المحاضرة الماضية كنا قد قلنا : أنه لا بد على المقاول من خلال دراسة جدوى أن يقوم بالجمع و البحث عن المعلومات الضرورية في مختلف جوانب المشروع كذلك أن يقوم بتحليل السوق كدراسة أولية حتى قبل دراسة الجدوى فكما قلنا إن دراسة الجدوى دراسة جديّة يبدأ فيها المقاول باستهلاك الجهد و الوقت و المال لكي يستطيع جمع معلومات ضرورية لمشروعه، وكذلك في هذه المرحلة أو عندما يقوم المقاول بهذه المراجعة فإنه يستطيع أن يقوم بعملية مقارنة أو أنه من خلال التعرف على عدة شركات ناجحة في نفس المجال فإنه يستطيع أن يستوعب أو يتعلم منها وكذلك يستفيد من الخطوات التي قامت بها هذه الشركات و كذلك إذا كان في أخطاء فإنه يتعلم منها و تكون مفيدة له .

كذلك لا بد أن يحدد بصفة صريحة و واضحة ما هو نشاط المشروع وماذا سيقدم هذا المشروع من منتجات أو خدمات ، كذلك يقوم ببناء هذا المشروع انطلاقاً من مهاراته و قدراته و يقوم بتوظيفها في هذا المشروع ، كذلك يقوم بدراسة الخيارات المتاحة و يقوم بمقارنة بين هذه الخيارات و باستخراج الميزات و العيوب ، ماذا لو أنه أبدع أو ابتكر فكرة جديدة ؟ هل باستطاعته فعل ذلك ؟ ، أن يقوم بتوليد أفكار و يبحث عن أشياء جديدة كنموذج أعمال جديد ؟ أو أنه يقوم فقط باستعادة شركة أو مؤسسة عائلية أو يقوم بشراء مشروع أو مؤسسة قائمة يمكن من خلاله استعادة هذه المؤسسة العائلية أو عندما يشتري هذا المشروع القائم فله أهداف و يكون باستطاعته بحسب

المهارات و القدرات التي لديه و خاصةً الإدارية فهو يستطيع أن ينهض بهذه المؤسسة العائلية أو هذا المشروع الذي قام بشرائه فيقول : إنه من الممكن لو استعاد هذه المؤسسة أو هذا المشروع القائم فإنه باستطاعته أن يقدم الإضافة فستكون له بصمة لأنه يحسن الإدارة ، فيمكن أن يقتصر فرصة أن كل شيء موجود عنده الفكرة والمؤسسة موجودة و لها عملاء و كذلك موجودة في السوق و لها حصص بيع فهو يحاول أن يقوم بتطويرها ، أو أن المقاول يقول : [أنا ليس عندي فكرة و إنما يمكن أن أختار بأن أستأجر أفكار آخرين من خلال آلية الامتياز التجاري] أو ما نعبر عنه Franchising فيما أن الامتياز التجاري يضم فكرة مشروع أو فكرة مؤسسة أو أن منتج أثبت جدواه و جدارته من خلال المؤسسة الأم التي تملك هذا الامتياز التجاري فيقول : [أنا سوف أختار هذه الطريق بأن أقوم بتوقيع عقد بيني وبين هذه الشركة صاحبة الامتياز و أقوم أنا بتشغيل و إدارة هذا المشروع القائم على الامتياز التجاري أو أن أقوم بتنفيذ مشروع و أكون موجود في البيت] خاصةً بالنسبة للعنصر النسائي فإمكانية أنهن يعملن عن بعد فهذه فرص توظيفية هامة لهن ، كذلك عندما أحدد هذا الخيار المناسب فلا بد أن أقوم باستشارة الأشخاص ذوي الخبرة نذكر على سبيل المثال الأشخاص الذين سبقوا المقاول على حسب الخيار فيمكن أن أجد مقاولينفتحوا مؤسسات جديدة من خلال اعتمادهم على آلية الامتياز التجاري أو أن هناك أشخاص يمكن أن أستشيرهم وهم مثلاً فاعلون في ميدان المقاولاتية كالمُرشدين أو كأصحاب الخبرات و كذلك أصحاب مكاتب الاستشارات، فهؤلاء يمكن من خلال ما يقدمونه أنهم يساعدون المقاول أن يختار أو أن يحدد الخيار الصحيح لمستقبله المقاول، فعندما يتحدد هذا الخيار فما بقي على المقاول إلا أن يتوكل على الله و ينطلق) .

الامتياز التجاري هو أحد أهم الخيارات أمام المقاول، وهو طريقة في التجارة تقوم من خلال شركة (مانحة الامتياز) بمنح الآخرين (مشتري الامتياز) الحق في إنتاج و توزيع أو تسويق منتجات أو خدمات الشركة الأصلية بما في ذلك قيام الشركة المشتريّة للامتياز باستخدام اسم الشركة مانحة الامتياز و علاماتها التجارية و سمعتها و إجراءاتها وتقنياتها في البيع .

فما على المقاول المشتري لهذا الامتياز إلا أن يقوم بإدارة وتشغيل المشروع القائم على هذا الامتياز فهو لن يبحث عن فكرة بما أن الفكرة هي موجودة و وقع اختبار هذه الفكرة و كانت جيدة وأثبتت جدارتها في السوق ، وحتى لو لا قدر الله بعد أشهر أو بعد فترة ما فشل فلن نقول : أن السبب هي فكرة المشروع لأنها أثبتت جدارتها من خلال الشركة الأصلية و لكن نقول أن السبب راجع للمقاول و كيفية إدارته و تشغيله لهذا المشروع .

◆ و للحصول على هذه الحقوق يوافق مشتري الامتياز على دفع مبلغ من المال لمانح الامتياز (رسوم) و نسبة من المبيعات الإجمالية السنوية أو الاثنین معاً .

(فعندما يختار المقاول أنه يمشي في هذه فهو يختار آلية الامتياز التجاري و يقوم بالحصول على عدة حقوق و كذلك له واجبات لابد أن يقوم بتنفيذها لمانح الامتياز من بينها أنه لابد أن يدفع له مبلغ من المال متعلق برسومات الامتياز و كذلك نسبة من المبيعات الإجمالية السنوية أو الاثنتين معاً على حسب أهمية هذا الامتياز التجاري .

المزايا و العيوب :

المزايا	العيوب
الاستفادة من خبرة مانح الامتياز	التقيد بتعليمات و شروط مانح الامتياز
توفير الدعم و التدريب المستمر	موقف مانح الامتياز أقوى عند التعاقد
إمكانية الحصول على تمويل بتقسيط مبالغ تكاليف بدء التشغيل	ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات مما يقلل الربحية
شراء المنتجات و المواد و المعدات و الخدمات المستخدمة في مؤسستك بصورة مباشرة من مانح الامتياز بأسعار منخفضة	محدودية التصرف بالملكية بسبب شروط مانح الامتياز
الاستفادة من قوة العلامة التجارية في جذب العملاء	إلزام الممنوح شراء بعض المواد و المنتجات و الخدمات من مانح الامتياز حتى و لو كانت أعلى من السوق
مساهمة مانح الامتياز بالإعلان و الترويج العام للمنتج	أداء الممنوحين للامتياز في مواقع أخرى يؤثر على سمعة الممنوح

فلو نستعرض بعض المزايا لهذه الآلية أو هذا الخيار الذي يمكن أن يختاره المقاول ويفتح به مشروع تجاري لأنه من خلال توقيع عقد الامتياز التجاري يستطيع المقاول أن يكسب خبرة أو يستفيد من خبرة مانح الامتياز أن يوفر له مانح الامتياز الدعم و التدريب المستمر أنه في إمكانية أن يحصل على التمويل خاصةً لبدأ تشغيل المشروع و أنه كذلك يستطيع أن يشتري المنتجات و المواد و المعدات و الخدمات كذلك بأسعار منخفضة و يستفيد من قوة العلامة التجارية لمانح الامتياز و كما قلنا أن فكرة الامتياز التجاري هي فكرة لها جدوى و لها سوق و كذلك لها اسم تجاري قوي فهذا يساعد على جذب العلماء بالنسبة للمقاول و بما أن الشركة المانحة للامتياز هي تقوم بصفة دورية كأى شركة معتبرة أو كأى شركة كبيرة بأنشطة ترويجية من إعلانات إلى غير ذلك للمنتج فلما تقوم بهذه الأنشطة الترويجية فبطريقة غير مباشرة يستفيد منها المقاول ، و لكن هناك في المقابل بعض العيوب المتعلقة باعتماد آلة الامتياز التجاري و هي أن هناك تقيد سوف يكون المقاول الممنوح لهذا الامتياز مقيد بتعليمات و شروط مانح الامتياز لا يستطيع أنه يقوم بأعمال أخرى و أنه يتحرك بحرية هناك وفق العقد الذي تم توقعه هناك شروط لابد أن يفي بها ، و كذلك في وقت التعاقد المقاول يكون في موقف أضعف من مانح الامتياز و كذلك لابد على المقاول أن يقوم بدفعة كما قلنا

من حين لآخر لأنه دخل في شبكة أو في قناة التوزيع للشركة الأصلية فلا بد أنه يدفع قيمة الامتياز ، كذلك هناك محدودية التصرف بالملكية و الإلزام فبإمكان الشركة المانحة أن تلزم الممنوح بشراء بعض المواد و كذلك المنتجات حتى و لو كانت أعلى من السوق وأخيراً إمكانية لو أن أداء ممنوحين آخرين في بعض المناطق الأخرى كان سيء فهذا قد يؤثر على سمعة الممنوح " المقاول " الذي اختار هذا الخيار

وكنقطة أخيرة نكمل الحديث عن الامتياز التجاري نعرف أن هناك عدة قطاعات مستهدفة من خلال آلية الامتياز التجاري ، كل ما هو أكالات سريعة - مطاعم - فنادق - كذلك عقارات كل هذه المجالات يمكن أن نستفيد من وجودها أو من نموها الكبير و الاستفادة من خلال آلية الامتياز (التجاري)

هل يمكن تطبيق فكرتك ؟

◇ على المقاول الاستجابة المستفيضة لثلاث أسس هامة قبل البدء بالمشروع و هي :

أولاً / المؤسسة الصغيرة :

- ما هي مؤسساتك ؟
- وما هي إمكانياتها المالية و البشرية ؟
- و ما حجمها ؟
- كيف يمكن أن تتميز عن الغير ؟

ثانياً / العملاء :

- من سيشتري منك ؟
- ما هو حجم السوق ؟
- ما هي صفاتهم الديموغرافية المفصلة؟
- كيف ستقنع العملاء ؟

ثالثاً / المنافسون :

- من هم المنافسون ؟
- ما هي نقاط قوتهم ؟
- ما هي نقاط ضعفهم ؟
- لماذا سيختارك العملاء و يتركونهم ؟

يبقى هنا على المقاول أن يجيب على : النقطة الأولى هي المتعلقة بالمؤسسة بمشروع المؤسسة لابد أنه يوضح حجمها من الأول - إمكانياتها المالية والبشرية - وكذلك الميزة التنافسية التي سوف يعتمد عليها في كيفية الدخول إلى السوق و اختراق السوق في ظل وجود منافسة ، كذلك الأساس الثاني هو أن يحدد بصفة نهائية العميل الذي سوف يبيع له و الذي سوف يشتري منتجات أو خدمات المؤسسة الجديدة و ما هي صفاتهم الديموغرافية المفصلة وهذا إشارة إلى أنه لا بد أن نحسن اختيار قطاع أو قطعة من السوق من خلال اختيار معايير تقسيم السوق تكون واضحة و قابلة للقياس كالفئة العمرية و العنصر الاجتماعي أو النوع الاجتماعي ، فلما تكون هذه المعايير

محددة و واضحة كل ما كان فيه إمكانية لاستهداف شريحة متجانسة من العملاء و نقدر بذلك أن نحسب حجم السوق و كذلك نستطيع أن نقيس أو نقيم حجم السوق فنحن باستطاعتنا أن نقيم حجم الإيرادات للمؤسسة الجديدة ، كذلك لا بد أن نهتم كذلك بالأساس الثالث وهو المتعلق بالمنافسين من هم المنافسون ؟ فلا بد أن نقوم بدراسة تحليلية للمنافسة إبراز نقاط القوة و نقاط الضعف و لماذا العملاء سوف يختارون منتجات مؤسسة جديدة أو العكس فلا بد من تحليل المنافسة قبل بداية تنفيذ أي مشروع

مراحل تطوير الفكرة إلى مشروع

◆ اختر المشروع الذي يناسبك :

- استخدم دفتر ملاحظتك .
- كوّن قائمة بالمشروعات التي تروك .
- قارن بين الخيارات بمدى خبرتك .
- استخدم أحلام اليقظة البناءة .
- فكّر في أثر المشروع على أهدافك الشخصية و الأسرية .

◆ اختبر افتراضاتك :

- ابدأ في إجراء البحث .
- قم بزيارة المشاريع التي تهتمك .
- تعامل مع أحد مصادر المعلومات .
- أدرس المنشورات التجارية .
- ناقش أفكارك مع أصدقائك و عائلتك .
- احصل على منشورات إدارة المشروعات الصغيرة .

◆ اعمل على تطوير مهاراتك الإدارية :

- أجري الاختبارات الشخصية .
- قم بزيارة إدارة المشروعات الصغيرة .
- احضر ورشة عمل حول إنشاء المشاريع الصغيرة و إدارتها .
- ابحث عن برامج المشروعات المحلية .
- تعلم كيف تتعامل مع الكمبيوتر .
- تعلم تطبيقات مهارات الكمبيوتر على المشروع الصغير .
- تواصل على الدوام مع شبكة الإنترنت .
- ابدأ في الاختيارات التمويلية و دراستها .

لا بد على المقاول في الأخير أن يقوم باختيار و يكون هذا الاختيار مناسب للمشروع، وهناك أعمال يومية يجب أن يقوم بها كاستخدام دفتر ملاحظات لتدوين كل ما هو ضروري وكل المعلومات هامة له ، أن يكون قائمة بالمشروعات التي يمكن أن تروق له و يختار منها المشروع الذي سوف يقوم بتنفيذه وأن يقوم بمقارنة الاختيارات بمدى مع أخذ الاعتبار بخبرته و قدرته، وكذلك أن يفكر في مشروع أهدافه الشخصية و الأسرية ، كذلك يختبر كل افتراضاته كما قلنا منذ حين أن في دراسة الجدوى التي سوف يقوم بها سيوضح هذه الافتراضات والاختيارات التي سوف يقوم بها و القرارات التي سيتخذها، ولا بد أن يقوم بزيارات ميدانية للإطلاع على تجارب الآخرين و كذلك على جمع المعلومات و دراسة المنشورات التجارية ، و لا بد أنه يقوم بمناقشة المشروع أو فكرته مع أشخاص يثق فيهم كالأصدقاء و العائلة و كذلك لا بد أن يعمل على تطوير مهاراته الإدارية وهو بصدد الإعداد لتنفيذ المشروع كالحضور في ورشات عمل تهم إنشاء المشاريع كالبحت عن برامج المشروعات المحلية كأن يطور مهاراته في ميدان الحاسب و كذلك أن يقوم بزيارة مواقع الشبكة العنكبوتية لأن هناك يمكن أنه يستفيد من معلومات هامة يطور من خلالها مشروعه المقاولو في الأخير يقوم باختيار مصدر تمويل يتماشى مع متطلبات المشروع .

كيف تقلل مخاطر البدء في مشروع ؟

- ◆ اكتسب الخبرة في الإدارة و في نوعية المؤسسة التي تخطط لها و اجمع بين الخبرة و العمل و الدراسة لتحقيق بداية ناجحة .
- ◆ قم بالتخطيط مسبقاً (خطة عمل مكتوبة) لتجنب المخاطر و استخدام حكيم للموارد .
- ◆ شجع دعم الأسرة لك و إبداء الاستعداد للمساندة المعنوية .
- ◆ قوة الاحتمال و الإصرار مهمة للغاية رغم الصعوبات و مشاعر الإحباط في بعض الأحيان .
- ◆ تجنب القرارات المتسارعة و استخدم الحقائق في بناء قراراتك .
- ◆ اتبع نقاط قوتك و ركز على اهتماماتك .
- ◆ لا تخل من ترك العمل و كن مستعداً أن تتخلى عن المؤسسة إذا أثبتت الحقائق يجب عليك أن تفعل ذلك .

أولاً علينا أن نذكر الميزة المتعلقة بالمقاولاتية وهي أنه لا بد على المقاول أن يتحمل المخاطر و المسؤولية ومن خلال دراسة جدوى يقوم بها فإنه يقلل من حدة هذه المخاطر (مخاطرة محسوبة) ، فعلى المقاول أن يكتسب الخبرة خاصة في مجال الإدارة و كذلك في مجال المؤسسة و في نشاط عمل المؤسسة التي يخطط لها و لا بد أن يجمع ما بين الخبرة و العمل و الدراسة لتحقيق بداية ناجحة [و الدراسة نقصد بها دراسة المشروع] ، كذلك أنه لا بد أن يقوم بالتخطيط للمشروع و هذا كنا قد فتحنا قوسين في المحاضرة الماضية بأنه على المقاول أن يقوم بوضع صياغة خطة عمل يسعى إلى تنفيذها فتكون هذه الخطة مكتوبة ينقل فيها كل المعلومات و كل الأشياء الموجودة عنده

في ذهنه و ينقلها كتابياً في هذه خطة العمل ويستطيع من خلالها أن يبرز مهاراته في كيفية استخدام هذه الموارد ، عندما يبدأ مشروعه الخاص لا بد أن يكسب دعم الأسرة " العائلة " لأن على المقاول أن يأخذ الجانب هذا بكل جدية لأنه عندما تكون العائلة بجانبه فهذا تحفيز بمعنى أن تكون العائلة مساندة له في كل اختياراته و خياراته المستقبلية وهذا دعم معنوي له أكثر مما هو دعم مادي ، كذلك لا بد على المقاول أن يكون عازم على تخطي الصعاب و الإصرار لأن هذه الصفات مهمة للغاية فعندما تكون شخصيته قوية فإنه يستطيع أن يتخطى أي مشاعر إحباط أو أي مشاعر قلق قد تنتابه ، كذلك لا بد أن يتجنب أي قرار متسرع و يقوم باستخدام معلومات حقيقية أو حقائق يبني من خلالها قراراته بكل جدية و تأني ، كذلك أنه يقوم بالتركيز على نقاط قوته وكذلك قدراته ومهاراته ويعرف كيف يحسن توظيفها في المؤسسة الجديدة ، كذلك يكون جريء و يقرر أن يترك عمله الوظيفي إذا اعتقد أنه سوف يحقق أهدافه من خلال تأسيس مؤسسة جديدة أو أنه و هذا وارد أن يتخلى عن المؤسسة لأنه إن كانت احتمالية نجاحها ضعيفة أن يتخذ القرار حتى و لو كان صعب و يكون رائد نفسه .

مصادر المعلومات لإنشاء المشروع الجديد

على المقاول أن يقوم بالبحث في العديد من المصادر التي يمكن من خلالها أن يتحصل على المعلومات الصحيحة التي من شأنها أن يختار بها فكرة مشروع و يحدد فرصة عمل في سوق معينة أو معلومات يغذي بها دراسات الجدوى من دراسة سوقية و كذلك دراسة مالية و فنية و علمية بالإضافة إلى معلومات يجمعها لكي يغذي بها قدراته و مهاراته الشخصية ، فنذكر على سبيل المثال لا الحصر : مجموعة من المصادر يمكن من خلالها أن يعتمد عليها المقاول و كما قلنا يحدد العناصر المذكورة : فكرة المشروع - دراسة الجدوى - أو موضوع يهيمه هو شخصياً في كيفية بناء شخصيته المقاولاتية.

♦ و من تلك المصادر ما يلي :

- الغرفة التجارية الصناعية (دليل الفرص الاستثمارية) .
- المعارض التجارية .
- المجالات التجارية .
- المقابلات الشخصية و البحث عن الخبرات المرتبطة بالمشروع المستقبلي (معلومات مطبقة و مجربة) .
- استشر الخبراء (إدارة الأعمال ، جمعيات مهنية) .
- الجهات الداعمة (خدمات استشارية ، معلوماتية ، تسهيلات مقدمة) .
- الكتب المتخصصة و العمة ، الكتب الكترونية .
- استفد من المجموعات و المنتديات عبر الإنترنت و المدونات المتخصصة .

فمن بين المصادر نجد **الغرفة التجارية الصناعية** هناك عديد من الغرف الموجودة في كامل مناطق البلاد وهذه الغرف تستطيع أن تقدم لرجال الأعمال الشبان والذين لهم ميل في تأسيس مؤسسات تقدم لهم مثلاً دليل الفرص الاستثمارية في هذه المناطق فنجد أن هناك دليل خاص بالرياض و آخر خاص بمدينة حائل أو مكة فهذه الغرف تحدد الفرص الاستثمارية التي يمكن أن نقوم باقتناصها و الاستفادة منها ، كذلك هناك العديد و العديد من **المعارض التجارية** التي تنظم بصفة دورية في العديد من مناطق المملكة نذكر على سبيل المثال : مركز المعارض الموجود في الرياض " المركز الدولي " تقام فيه عدة معارض تجارية في العديد من القطاعات الممكنة فيستطيع المقاول في المستقبل أن يزور هذه المعارض و يتعرف على الناس و يبني علاقات مع المؤسسات القائمة و كذلك مع بقية العاملين في الصناعة أو في التجارة لأنه من خلال الزيارة التي يقوم بها يستطيع أن يحدد فرص استثمارية يبني من خلالها مشروع تجاري.

كذلك المقاول من خلال اطلاعه أو تصفحه لعدة **مجالات تجارية** يستطيع أن يستقي أو يجمع معلومات تهتم فكرة مشروعه أو تهتم فرصة الأعمال التي سوف يختارها أو تهتم دراسة الجدوى أو تهتمه هو شخصياً لإمكانية تطوير أو تنمية ذاته ، كذلك من خلال **المقابلات الشخصية** التي يمكن أن يقوم بها المقاول مع فاعلين في القطاع المعين أن يختار العمل به أو من خلال أن البحث عن خبرات مرتبطة بمشروعه المستقبلي و يقوم على انتدابها أو توظيفها أو استشارتها لأنهم يملكون معلومات مطبقة وهم أصحاب تجارب، كذلك على المقاول أن **يستشير الخبراء** في ميدان " مجال " المقاولاتية وكذلك في ميدان النشاط الذي سوف يعمل به لأن هؤلاء الخبراء باستطاعتهم مساعدة المقاول في كافة مراحل تأسيس المؤسسة و يمكن أن يساعده في كيفية اختيار فكرة المشروع أو حتى في كيفية اختيار فرصة الأعمال و تحليلها و تقييمها كذلك يستطيعون أن يساعده في كيفية القيام بدراسات الجدوى و في كيفية صياغة خطة المشروع فهؤلاء لا بد على المقاول أن لا يتجاهلهم على العكس بل يتقدم خطوة إليهم و يستفيد من خبراتهم " خبراء في مجال إدارة الأعمال أو خبراء ينتمون إلى جمعيات مهنية معينة " ، كذلك على المقاول أن يقوم بزيارة بعض **الجهات الداعمة** مادياً أو الداعمة من خلال تقديم خدمات استشارية أو معلوماتية أو كذلك تسهيلات مقدمة في تنفيذ الإجراءات النظامية .

الفصل الرابع: المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة .

إن التوجهات العالمية السائدة نحو تشجيع الانفتاح العالمي وما تتبعه من توجهات ومتغيرات مساندة في الوقت الحاضر كالعولمة والتجارة الالكترونية وثورة الاتصالات والشركات المتعددة الجنسيات والخصصه وغيرها كلها عوامل مجتمعة حفزت كثير من الاقتصاديات نحو إعادة الهيكلة وایجاد البيئة الملائمة لمواجهة هذه التحديات. وقد شجع ذلك كثيرا على ايجاد الهياكل الاقتصادية الكبيرة ونموها خاصة في الدول المتقدمة.

إن اهتمام هذه الدول بالمؤسسات الكبيرة لم يشغلها عن اعطاء أهمية للمؤسسات والمشاريع الصغيرة بدرجات متباينة ومختلفة ودعمها بالقدرات والامكانات المتاحة مع وضع استراتيجيات واضحة المعالم لتشجيعها ، فنجد أن نسبة المؤسسات الصغيرة في امريكا 90% والمملكة المتحدة 95% واليابان 97% وهذا يوضح تعاضم الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة.

أدرکت الدول النامية أهمية وتكامل قطاع المؤسسات الصغيرة مع قطاعات الاقتصاديات الاخرى مما دفعها الى اتخاذ الوسائل والطرق لنمو هذا القطاع. من أبرز التجارب الناجحة لبعض الدول النامية تجربة الهند ومصر دول الخليج كالمملكة والبحرين والكويت وغيرها.

بالرغم من الانتشار الواسع لهذه المؤسسات الا ان تمييزها بشكل دقيق وقاطع لم يتحقق بعد . لذا يأتي هذا الفصل للتعرف إلى طبيعة المؤسسات الصغيرة، أنواعها، وأشكالها ومجالاتها.

1- مفهوم المؤسسات الصغيرة

يثير مفهوم المشروعات الصغيرة جدلاً كبيراً بين المهتمين بأمر هذه المشروعات ويرجع هذا الجدل الى أن المصطلح يحمل في طياته عدداً من المشروعات التي يمكن أن تندرج تحته والتي قد تختلف في خصائصها اختلافاً بيناً.

من التعريفات الشائعة في هذا المجال هو «تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلك المؤسسات التي تتميز بانخفاض رأسمالها، وقلة العدد التي تستخدمه من العمال، وصغر حجم المبيعات ، وقلة الطاقة اللازمة لتشغيلها. كما تتميز بارتباطها الوثيق بالبيئة ، واعتمادها على الخدمات المتوافرة محلياً، وعلى تصريف وتسويق منتجاتها في نفس المنطقة التي تنشأ بها نفسها والمناطق المجاورة لها <<

وعلى ضوء هذه التعريفات فإن هنالك طريقتين لتعريف المؤسسات الصغيرة :

1- الطريقة الاحصائية الكمية

2- الطريقة النوعية أو الوصفية (الاقتصادية)

1-1: الطريقة النوعية أو الوصفية تركز هذه الطريقة على وصف خصائص المشروع

الصغير الرئيسية من حيث مشاكل ملكيته، وإدارته، ودرجة تأثيره في السوق. وعلى ضوء هذه التعريفات عرفته لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية حيث عرف المشروع الصغير بأنه ذلك المشروع الذي يجب ان يستوفي شرطين أو خاصيتين على الأقل مما يلي:

- 1- استقلال الادارة : أن المديرين هم أنفسهم ملاك المشروع.
- 2- رأس المال: يتم توفيره بواسطة المالك الفرد، أو مجموعة صغيرة من الملاك.
- 3- العمل في منطقة محلية: يعيش العاملون والملاك في مجتمع واحد ولا يشترط أن تكون الأسواق محلية .
- 4- حجم المشروع: صغير نسبياً بالنسبة للقطاع (أو الصناعة) التي ينتمي اليها المشروع.

1-2 الطريقة الكمية (الإحصائية) : تركز الطريقة الكمية في تعريف المؤسسات الصغيرة على المقياس الإحصائي. وبالتالي فإن حجم المؤسسة وفقاً لهذه الطريقة يتحدد باستخدام عدد من المعايير

الكمية التي من أكثرها شيوعاً:

هي الرائدة في تبني هذا المعيار. SAB تعتبر منظمة المؤسسات الأمريكية حيث تعرف المؤسسات الصغيرة بأنها تلك المؤسسة التي يعمل بها 500 عامل. كما أن معيار العمالة تم الاستعانة به في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. مثلاً الجزائر ، تصف المؤسسة الصغيرة بانها المؤسسة التي يعمل بها 1- 9 عاملين والمؤسسة المتوسطة بأنها المؤسسة التي يعمل بها أقل من 50 عاملاً.

ثالثاً : مجالات أنشطة المشروعات الصغيرة

إن المؤسسات الصغيرة يمكن أن تعمل في كافة المجالات الاقتصادية، ولكن قد يصعب عليها دخول بعض المجالات . وذلك قد يعود الى أن هذه المجالات تتطلب توافر شروط معينة تفوق قدرات المشروع الصغير.

أمثلة لبعض المجالات التي يمكن أن تعمل في المؤسسات الصغيرة

جدول (1-6) أمثلة لبعض المجالات التي يمكن أن تعمل في المنشآت الصغيرة		
الأمثلة	المجال	م
ملابس ، أثاث، بلاستيك ، مواد غذائية... الخ قطع غيار مثل الصواميل والسيور، تعدين... الخ.	الصناعة : - إنتاج السلع التامة الصنع. - صناعات مغذية (الأجزاء والمكونات)	١
وكيل/سمسار/متجر بيع بسعر الجملة... الخ. سوبر ماركت، صيدلية، إنترنت... الخ. أجهزة كهربائية، آلات ،كمبيوتر... الخ.	التجارة: • تجارة الجملة • تجارة التجزئة • تصدير واستيراد	٢
استصلاح أرض، مزارع حيوانية، مناحل... الخ	الزراعة	٣
محطة بنزين، إصلاح وصيانة، غسيل جاف... الخ.	الخدمات	٤
جمعية خيرية ، مستوصف، أسر منتجة... الخ .	مشروعات غير هادفة للربح	٥

1- المشروعات الصناعية:

هنالك الكثير من الأنشطة الصناعية التي يمكن للفرد المبتدئ الذي يرغب في انشاء مشروع صغير أن يبدأ بها مثل (صناعة الطباعة، مصنع لإنتاج الأيس كريم، مصنع للمخبوزات والعجائن ، مصنع لإنتاج لعب الاطفال وهناك أمثلة كثيرة . وتقوم كل المصانع الصغيرة بالمهام نفسها تقريباً، حيث تقوم بتحويل مجموعة من المدخلات (المواد الخام-الآلات - العمال) الى مجموعة من المخرجات وهي المنتجات تامة الصنع . والتي يقبلها السوق بالسعر المناسب والجودة المناسبة. وحتى تضمن الاستمرارية لابد من تقديم منتجات تفوق المنافسين من حيث الجودة والسعر. ومن الممكن أن تعمل المؤسسات الصغيرة في تقديم السلع النصف مصنعة وهذا المجال يسمى الصناعات المغذية.

2- المشروعات التجارية:

المشروعات التجارية والوساطة سواء تجار الجملة أو التجزئة أو التصدير والاستيراد. تاجر الجملة : هو الذي يشتري البضاعة من القطاع الصناعي ثم يبيعها لتاجر التجزئة. تاجر التجزئة: هو الذي نشترى منه نحن كمستهلكين احتياجاتنا مباشرة مثل السوبر ماركت، موزعو السيارات، الصيدليات الخ.

3- المشروعات الخدمية

لا تتطلب المشروعات الخدمية استثمارات في المخزون السلعي أو في المعدات كما هو الحال في المشروعات الصناعية أو التجارية.

لذلك نجد انه قطاع جذاب لأصحاب المشروعات الصغيرة في المستقبل ، تزيد فيه فرصة إنشاء المشروعات الصغيرة بسرعة مذهلة. مثال الفنادق، محلات التنظيف الجاف، محلات اصلاح الاحذية، المشروعات السياحية، مكاتب الترجمة...الخ وهذه المشروعات لا تحتاج الى استثمارات ضخمة اذا ما قورنت بمشروعات القطاع الصناعي.

1-3 الشكل القانوني للمؤسسات الصغيرة

يمثل أحد المعايير التي تستخدم لتعريف المؤسسات الصغيرة والتي قد تأخذ شكل المؤسسة الفردية أو الشركة. إلا أنها تتميز بالطابع الشخصي وذات رأسمال محدود. تأخذ المؤسسات الخاصة أحد شكلين : المؤسسة الفردية ، أو الشركة.

الأول: المؤسسة الفردية:

هي المؤسسة التي يديرها صاحبها بنفسه ، أو يستخدم غيره لذلك ، ويكون لصاحب المؤسسة الهيمنة الكاملة على كل نشاطه.

المؤسسة الفردية مميزات وعيوب

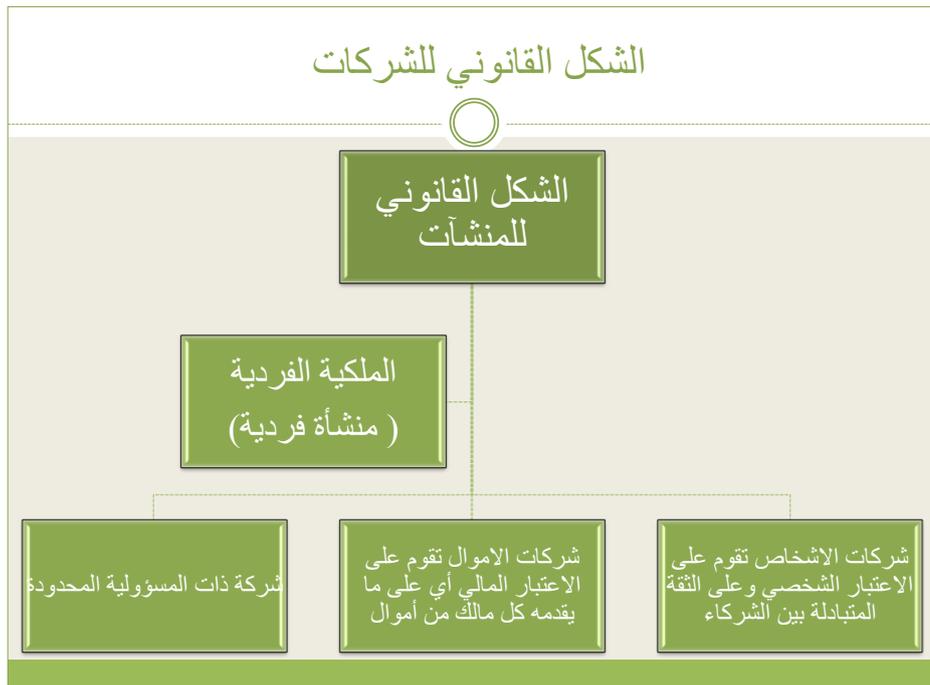
مميزات	عيوب
1- قيام صاحب المنشأة ببذل أقصى جهد في عمله لإحساسه بملكيته للمشروع. 2- وجود الدافع للابتكار والتجديد لدى صاحب المنشأة، وهذا يضمن التفوق للمنشأة على غيرها . 3- وجود قدر كبير من المرونة في تشغيل المنشأة.	1- النجاح يعتمد على قدرات صاحبها وما يتمتع به من شخصية. 2- حياة المنشأة الفردية متوقفة على حياة صاحبها. 3- عدم القدرة على الصمود في مجال منافسة المنشآت الكبيرة.

الثاني : الشركة :

إذا ما قام بالمؤسسة أكثر من فرد واحد ، فإنه يأخذ شكل شركة .
والشركة شخص معنوي له وجود قانوني مستقل عن شخصية الشركاء.
ويمكن تقسيم الشركة الى نوعين:

- 1 شركات الأشخاص
- 2 شركات الاموال .

الشكل القانوني للمؤسسات



- 1- شركات الأشخاص : تقوم على الاعتبار الشخصي وعلى الثقة المتبادلة بين الاشخاص كما ذكرنا وأنواعها ثلاثة : شركات التضامن ، شركة توصية بسيطة ، شركة المحاصة
- 2- شركات الاموال : تقوم على الاعتبار المالي أي ما يقدمه كل مالك من أموال. وهي نوعين:
- 1- شركة مساهمة : كل شريك فيها مسؤول بقدر حصته في رأس المال حيث يقسم رأس مالها الى اسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول .
- 2- شركة التوصية بالأسهم : شركة تتكون من فريقين من الشركاء
- أ- فريقاً يضم على الاقل شريكا متضامناً مسؤولاً في جميع امواله عن ديون الشركة .
- ب- وفريق يضم شركاء مساهمين عددهم على الاقل اربعة مسؤولين بحدود حصصهم في رأس المال
- 3- شركة ذات المسؤولية المحدودة : شركة وسط بين شركات الاشخاص والاموال وهي تتكون من شريكين أو أكثر مسؤولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال ولا يزيد عدد الشركاء على 50 شريكاً. وهي تشبه شركات الاموال في بعض الخصائص وتشبه شركات الاشخاص في البعض الاخر .

خصائص المؤسسات الصغيرة



1- تتميز المؤسسات الصغيرة بسهولة التأسيس:

- محدودية التكاليف اللازمة لتأسيسها وتشغيلها مقارنة بالمؤسسات الاكبر حجماً.
- انخفاض المصروفات الادارية لسهولة وبساطة الهيكل الاداري والتنظيمي فيها.

- عدم وجود قيود على امكانية الدخول الى قطاع المؤسسات الصغيرة خاصة في الدول النامية شجع على ارتفاع نسبة النمو لهذه المشروعات في شتى المجالات الاقتصادية.
- تخصص كثير منها في تقديم السلع والخدمات ذات التكلفة المنخفضة وبالتالي عزز من قدرتها على تلبية احتياجات فئة محدودة من المستهلكين .

2- نمط الملكية المحلية :

في الغالب الاشخاص الذين يملكون المؤسسة الصغيرة يقيمون ضمن المجتمع المحلي وبالتالي فان ذلك يؤدي الى نتائج على المدى الطويل منها:

- 1- زيادة استقرار العمالة وتوفير فرص وظيفية للمقيمين في المنطقة.
- 2- انتعاش الحياة الاقتصادية في المجتمع المحلي مع تحقيق الاكتفاء مما يشجع الى استثمار الارباح داخل المجتمع المحلي.

3- الاحساس السريع بحركة السوق ، والالام بالمتغيرات وتوجهات المنافسين وانشطتهم مما يسمح بسرعة التكيف وتعديل اوضاع المؤسسة.

3- المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق :

- سوق المؤسسات الصغيرة محدود نسبيا مما يتيح المعرفة الشخصية بالعملاء، والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم بشكل مباشر والقدرة على الاستجابة السريعة لأي متغيرات.
- القدرة على التحديث المستمر لبيانات العملاء مقارنة بالشركات الكبيرة التي تحتاج الى بحوث السوق للتعرف على احتياجات عملائها مما يزيد من التكاليف على المؤسسات الكبيرة .

4- قوة العلاقات بالمجتمع

من أهم ما تتميز به المؤسسات الصغيرة العلاقات القوية بالمجتمع المحلي المحيط بها. حيث يساهم صاحب المشروع الصغير بالمشاركة في شؤون المنطقة التي يقع بها المشروع اجتماعيا وثقافيا وسياسيا نظرا لمعرفته وعلاقته الشخصية بعملائه ويعتبر المجتمع المحلي هو فريق الترويج لمنتجات المؤسسة الصغيرة.

5- المحافظة على استمرارية المنافسة:

يؤدي انتشار المؤسسات الصغيرة الى محاربة الاحتكار واطاحة الفرصة لكل من يرغب دخول هذا القطاع ولكن في ظل توافر الدعم اللازم لضمان النجاح والاستمرارية وبالتالي تحقيق الامن والرفاهية.

6- مرونة الادارة وسهولة الانشطة :

تتمتع المؤسسات الصغيرة عن غيرها ببساطة تنظيمها وذلك لمحدودية العاملين في المؤسسة . وسهولة توزيع الاختصاصات وتوضيحها. ايضا تحديد المسؤوليات مع سرعة اسناد الصلاحيات والسلطات، وضوح الاجراءات ، والنماذج، والقواعد والاسس.

7- النمط الشخصي في الإدارة (إدارة الشخص الواحد).

يتم ادارتها بواسطة المالك أو (المالك) أو احد الموظفين وتظهر فكرة (ادارة الرجل الواحد) بمعنى أن أسلوب الادارة السائد في المؤسسات الصغيرة هو الادارة من قبل المالك شخصيا او من يساعده لذلك فإن المدير/ المالك في المؤسسة الصغيرة ليس بالضرورة يمتلك المهارة الادارية اللازمة للعمل فهو عادة شخص غير متخصص في الادارة ويميل الى المخاطرة ويدير العمل بفلسفة التوجه الانتاجي أو البيعي.

8- التجديد والابتكار

في الدول المتقدمة تعتبر المشروعات الصغيرة مصدراً رئيسياً للكثير من الأفكار والاختراعات . وذلك لأن اصحابها يؤمنون ان التجديد والابتكار يؤثر على أرباحهم كما يحفزهم على الاهتمام بها .

خصائص الإدارة في المؤسسات الصغيرة:

- 1- فريق إدارة صغير
- 2- أدوار متعددة للمدير / المالك.
- 3- لا يوجد موظفون متخصصون أو وظائف متخصصة.
- (السلطة بيد شخص واحد(4- سيادة النمط الاوتوقراطي للقيادة.
- 5- نظام رقابة غير رسمي .
- 6- تقارب فريق العمل.
- 7- ضعف التأثير على البيئة المحيطة.
- 8- حصة سوقية محدودة

3 نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة

امتدادا لدور المؤسسات الصغيرة الهام في الاقتصاد الوطني ، فان فشل هذه المؤسسات يؤدي الى حدوث نتائج سلبية متعددة تمتد اثارها لتشمل الدائنين واصحاب المشروع نفسه والعاملين والمستهلكين والموردين والحكومة .

2- فشل المشروعات الصغيرة

فشل المشروعات الصغيرة يصنف الى نوعين :

فشل رسمي : هو العمل الذي ينتهي غالبا باشهار افلاس صاحب المشروع وتصفية المشروع

بصورة رسمية وهذا النوع من الفشل يسمى بالتصفية الاجبارية

فشل شخصي : يقوم صاحب المشروع بمحض ارادته باجراء تصفية اختيارية لاعمال

المشروع وسداد الديون المستحقة وبذلك يتم اشهار افلاس صاحب المشروع ، عادة يتم عندما يقرر صاحب المشروع ان المشروع لم يحقق اهدافه المتوقعه .

اسباب فشل المشروعات الصغيرة :

اسباب داخلية :

- ضعف القدرة الادارية
- عم صلاحية وكفاءة الادارة
- عدم توازن الخبرة
- الاهمال
- النصب

اسباب خارجية :

- ارتفاع معدلات الفائدة
- التضخم والبطالة
- الضرائب
- المنافسة
- الكوارث

من الاسباب الرئيسية لعدم استمرار المشروع (الافلاس - الاندماج - تقاعد المالك)

كيف يمكن تقليل معدلات الفشل للمشروعات الصغيرة ؟

- زيادة مستوى تعليم الادارة
- تحسين المناخ الاقتصادي العام
- خفض معدلات الفائدة

العوامل التي تسبب فشل المشروعات الصغيرة

المجموعة الاولى : وتشمل المشاكل التي تتعلق بعوامل البيئة الخارجية والتي لا يمكن

للمؤسسات الصغيرة التحكم فيها وهي :

- الركود الاقتصادي
- المشكلات التمويلية
- مشكلات الاستثمار
- المنافسة
- مشكلة الضريبة
- مشكلات نقص المعلومات
- نقص الايدي العاملة
- مشكلات اجتماعية
- مشكلات تسويقية

الركود الاقتصادي : يترتب عليه انخفاض الطلب على المنتجات بشكل عام وبالتالي فشل المشروعات بسبب محدودية القوى الشرائية للأفراد .

المشكلات التمويلية : عدم توافر التمويل الكافي يشكا عائق امام انطلاق تلك المشروعات وخروجها من النشاط التقليدي الى الانشطة المبتكرة

مشكلات الاستثمار : وهي (أ. تعدد التشريعات وما يترتب عليها من تضارب الاعمال نظرا لكثرة وطول الاجراءات المطلوبة في فترة التأسيس . ب. مشكلة الاستثمار في القطاع النسائي الا انه اخيرا اتخذت قرارات رسمية تخفف من تلك المشكلة حيث تم انشاء اجهزة نسائية في جميع المرافق الحكومية . ج. نظرا لصغر حجم المؤسسة الصغيرة فهي لا تتمتع بالمزايا التي تقدم للمؤسسات الكبيرة مثل الاعفاءات الجمركية و اسعار فائدة مخفضة للقروض)

المنافسة : المنافسة بين المؤسسات الصغيرة مع بعضها لبعض والمنافسة مع الشركات الكبيرة وبالتالي المنافسة مع المنتجات الاجنبية

مشكلة الضريبة : تعتمد المؤسسات الصغيرة على التمويل الذاتي غالبا لذلك فان العبء الضريبي يكون اكبر وذلك لان فوائد القروض الملزمة تخفض العبء الضريبي المفروض .

مشكلة نقص المعلومات : افتقاد قاعدة بيانات تشتمل على بيانات عن السوق وعن الموارد ومستلزمات الانتاج وكذلك معلومات عن الانظمة والتشريعات

8 - نقص الايدي العاملة المدربة : عدم كفاية المراكز التدريبية - عزوف الشباب عن التدريب على المهن الحرفية - الايدي العاملة تفضل الهجرة للدول المجاورة لاختلاف الاجور والحوافز - نظرة المجتمع الدونية للحرفيين - ارتفاع نسبة العمالة غير الوطنية في قطاع المؤسسات الصغيرة - ارتفاع معدل دوران العمل

9- المشكلات الاجتماعية : تعتبر مشكلة بسبب وجود عرف سائد واخلايات معروقة او عنصرية او تميز ديني او طائفي يؤثر بشكل مباشر على المشروع

10- المشكلات التسويقية : انخفاض او تقلب الطلب على بعض المنتجات - ظهور منتجات بديلة باستمرار وبتكلفة اقل - استغلال التجار الوستاء للمؤسسات الصغيرة - عدم القيام بالبحوث التسويقية وتجديد معلومات المؤسسة - عدم توافر معلومات كافية عن السوق والمستهلك

المجموعة الثانية : السلبيات والمشاكل على المستوى الداخلي للمؤسسة وهي :

المشكلات الاقتصادية الداخلية : مشكلات ناتجة عن ضعف دراسات الجدوى قبل تاسيس المشروع مما يجعل الموقف التمويلي او التسويقي او الانتاجي ضعيفا - مشكلة التوسعات الغير مخطط لها ودون تقدير الظروف الاقتصادية المستقبلية .

المشكلات الادارية : ضعف القدرات التنظيمية والتسويقية لدى اصحاب هذه المؤسسات - نقص المهارات الادارية لدى القائمين على الادارة فيها - ضعف الكوادر المحاسبية او عدم وجودها

- افتقار الكثير لمفهوم تخطيط الانتاج وافتقار المفاهيم الاساسية للجودة - ضعف القدرة على التعامل مع التحديات التي تواجه المشروع - مواجهة مشاكل تسويقية

1-2 عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة

العوامل الشخصية : الربح هو الحافز المحرك للمؤسسات في القطاع الخاص ولتحقيق هذا

الهدف يجب ان :

- طول فترة العمل اليومي مع سيادة نظام الدوامين
- الانضباط في العمل
- اجادة العديد من المهارات الهامة مثل اللغة الانجليزية والحاسب الالي

الخصائص التي يجب ان يتحلى بها اصحاب المشاريع الصغيرة :

- ابداء الاستعداد والجدية من قبل المستثمر للتكيف مع ظروف العمل
- الحرص على اكتساب الحد الأدنى من الخبرة قبل تاسيس المشروع
- الحرص على فصل الظروف الاسرية عن بيئة العمل
- توفر السمات القيادية في شخصية صاحب المشروع كتحمل المخاطر والانجاز
- ضرورة توافر العديد من المهارات الادارية التي تساعد المالك على الادارة بنجاح

ب- العوامل المتعلقة بالمؤسسة :

- اجراء دراسة اولية عن جدوى المشروع ووضع خطة للمشروع حيث وجد ان من اهم العوامل المسببة للفشل هو تجاهل هذه الدراسة تطوير القدرات الادارية اللازمة لسير العمل في المؤسسة .

- توجيه المؤسسة وتشغيلها باستخدام وظائف الادارة الاربعة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

- تعزيز وظيفة التسويق في المؤسسة الصغيرة تساعد في معرفة السوق والفرص التسويقية
- وظيفة التمويل والمحاسبة التي تساعد في وضع خطط مالية ملائمة

ج - العوامل المتعلقة بالبيئة :

- التخطيط المركزي لانشطة المشروعات الصغيرة مع تحديد اوجه المساعدة التي يحتاج لها المشروع كالتتمويل والتسويق
- المساعدة في عملية دعم وتطوير رواد الاعمال
- المساهمة في تنمية المشروعات الصغيرة وتطويرها اداريا وفنيا بالاستشارات والتدريب
- المساعدة في تكوين قاعدة بيانات تلائم احتياجات المشروع
- التنسيق مع الجهات التمويلية المختلفة
- تقديم المساعدات التسويقية على المستويين المحلي والدولي
- التنسيق مع الجهات المختصة مثل وزارة العمل

• تتساق التكالمل مع المشروعات الكبيرة من خلال توفير المعلومات المتعلقة بهم

كيف يمكن ان تتجنب الفشل ؟

الاقتراحات التي تساعد في علاج اسباب الفشل :

افهم مشروعك بعمق : تحصيل المعرفة اللازمة عن الطقاع الذي سيتم الاستثمار فيه وجمع

كل المعلومات اللازمة لذلك

تطوير خطة عمل ملائمة : لتساعد على تمهيد طريق النجاح وتعد وسيلة للمقارنة وقياس

الانجازات الحقيقية

ادارة مصادر التمويل : افضل وسيلة لمواجهة الصعوبات المالية هو تطوير نظام عمل ومن

ثم استخدامه في اتخاذ القرارات الصحيحة

فهم القوائم المالية : من متطلبات النجاح الاساسية هو بناء المفاهيم البسيطة للمحاسبة

والتمويل

ادارة الاشخاص بنجاح : معرفة ادارة الناس بنجاح حيث ان من متطلبات المشروع استقطاب

كفاءات متدربة

اهتم بنفسك : نجاح أي مشروع يعتمد بشكل كبير على سلامتك واهتمامك وتمتعك بصحة

جيدة

الفصل الخامس: التعليم المقاولاتي والمرافقة المقاولاتية

3 مفهوم التعليم المقاولاتي:

يعرف التعليم المقاولاتي علي أنه: "مجموعة من أساليب التعليم النظامي الذي يقوم علي إعلام و تدريب أي فرد يرغب بالمشاركة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، من خلال مشروع يهدف إلي تعزيز الوعي المقاولاتي و تأسيس مشاريع الأعمال الصغيرة و تطويرها". و تعرف بدورها موسوعة ويكيبيديا الانجليزية التعليم المقاولاتي بأنه: "تلك العملية التعليمية التي تهدف إلي تزويد الطلاب بالمعارف و المهارات اللازمة، و إثارة دافعيتهم و تعزيزها وذلك من أجل تحفيزهم و تشجيعهم علي النجاح المقاولاتي علي نطاق واسع و مستويات عديدة." كما قد يشار علي أن التعليم المقاولاتي هو: "سلسلة من النشاطات التي تهدف إلي تمكين الفرد من استيعاب و إدراك و تطوير معارفه و مهاراته و قيمه، مما يمكنه من اكتساب مهارة تحليل المشكلات بأسلوب ابداعي و ذلك من خلال تحديدها و تعريفها و تحليلها لإيجاد الحلول المناسبة لها."

و لقد حصرت المقاربة التربوية مهام التعليم المقاولاتي في تعزيز قيمة تقدير الذات لدي الفرد المتعلم و غرس قيمة الثقة بالنفس في نفسه، مما يؤدي إلي تغذية المواهب الابداعية و بناء القيم و المهارات ذات العلاقة في توسيع مداركه في الدراسة و ما يليها من فرص أعمال تجعل البعض منهم يتبنون أساليب لازمة و سلوكيات مرتبطة بالتخطيط لمسار العمل المقاولاتي و ممارسة المهنة.

إذن هذه المعطيات تجعل من التعليم للمقاولاتية مجموعة من الأنشطة و الأساليب الهادفة إلي غرس روح المقاولاتية لدي الطلبة و تزويدهم بالمهارات اللازمة لتأسيس مشاريعهم الخاصة ()، حيث اعتبر أن فايول هذا الأخير وسيلة لتعزيز التفكير و السلوك و المهارات المقاولاتية و التي تغطي مجموعة من الجوانب كالأفكار و النمو و الابداع(صكري وآخرون، 2017، ص15-16).

1-1 نشأة و تطور التعليم المقاولاتي :

يعود تاريخ تدريس المقاولاتية في العالم، وعلی مستوى الجامعات إلى عام 1947 عندما قدم **MACES** أول مقرر دراسي في المقاولاتية في جامعة **Harvard** الأمريكية، وعلی وجه التحديد في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، حيث جذب هذا المقرر انتباه وإعجاب 188 طالبا من طلاب الفرقة الثانية لدرجة ماجستير إدارة وقد كان السبب الواضح لتقديم هذا المقرر هو الاستجابة لاحتياجات الطلاب الذين 10 الأعمال والبالغ عددهم 600 طالبا. عادوا بعد أداء الخدمة العسكرية في الحرب العالمية الثانية لينضموا إلى اقتصاد يمر بمرحلة انتقالية نظرا للإنهيار الذي حدث للصناعات الحربية بعد انتهاء الحرب، وقد حقق هذا المقرر شعبية على الرغم من أن عضو هيئة التدريس الذي بدأه كان يرى أن هذا المقرر لن يحقق النجاح الأكاديمي المنشود، وقد قام بنقل

اهتماماته إلى دراسة مجالس الإدارات في المنظمات الكبيرة. إلا أن موضوع المقاولاتية لم يحقق الجاذبية المتوقعة منه-بصفة عامة- خلال السنوات العشر التالية عقد الخمسينيات.(بوطورة،2018) وبدأت معاني كلمة "المقاول" تنتقل من تعبيرات مثل الجشع والاستغلال والأنانية وعدم الولاء إلى: الإبداع، وخلق الوظائف، والربحية، والابتكار، ولقد قادت الجامعات الأمريكية في هذا العقد العديد من الجامعات الأخرى في العالم نحو تعليم المقاولاتية، حيث يعود الفضل في ذلك إلى جامعة جنوب كاليفورنيا كأول جامعة تطرح أول مساق حديث ومتطور في المقاولاتية في عام 1971 وفي نهاية السبعينيات لم يكن مجال المقاولاتية يمثل سوى نشاطاً هامشياً ما كان يفترق من الناحية الأكاديمية إلى الإطار المعرفي الواضح، ويرجع ذلك إلى قلة عدد الدراسات التي تناولت هذا المجال خلال تلك الفترة ولقد نما تعليم المقاولاتية والبرامج الأكاديمية لها في منتصف وبداية الثمانينيات من القرن العشرين، حيث زاد عدد الجامعات التي تدرس المقاولاتية إلى أكثر من 250 جامعة تعرض العديد من المساقات في هذا المجال، حيث كان مجال المقاولاتية يمثل مجالاً دراسياً واعداء، إلا أنها مع بداية الثمانينيات وفي ظل التطورات الضخمة في حجم المعرفة العملية المتوافرة، أصبح من الممكن الادعاء بأن مجال المقاولاتية قد أصبح مجالاً أكاديمياً شرعياً على كافة الأصعدة. مع نهاية التسعينيات، زيادة عدد المساقات إلى أكثر من 2200 مساق في النظام التعليمي الأمريكي، وحوالي 1600 مدرسة 11 في المقاولاتية، 44 مجلة أكاديمية و100 مركز بحث متخصص برامج أكاديمية متميزة في المقاولاتية. ويمكن إبراز أهم الأحداث المرافقة للتعليم المقاولاتي في الجدول التالي:

تطور مفهوم التعليم المقاولاتي.(بوطورة،2018)

السنة	الحدث
1911	جوزيف شامبيتر ينشر كتاب "نظرية التنمية الاقتصادية" (بألمانيا)
1921	فرانك نايت ينشر: الخطر، عدم التأكد والفائدة، يعتبر أول نموذج أمريكي للسيرورة المقاولاتية
1946	نشاء مركز بحث لتاريخ المقاولاتية من طرف شامبيتر وآرثور في هارفارد (يعتبر أول مركز بحث متخصص في المقاولاتية)
1947	"إدارة أعمال المؤسسات الجديدة" أول ماستر في إدارة الأعمال في <i>Harvard</i>
1951	نشاء مؤسسة كولمان (أول مؤسسة متخصصة في التعليم المقاولاتي)
1953	جامعة إلينوي تقدم محاضرة في " المؤسسات الصغيرة أو تنمية المقاولاتية"
1954	دارة الأعمال للمؤسسات الصغيرة، أول مقياس ماستر إدارة الأعمال في جامعة ستانفورد
1958	مقياس في المقاولاتية مقدم في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا من طرف داويت بومان
1963	نشر " مجلة المؤسسات الصغيرة" أول مجلة مرجعية أبحاث المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة
1967	أولى المقاييس المعاصرة في المقاولاتية لماستر إدارة الأعمال، مقدمة لجامعات ستانفورد ونيويورك
1968	أول تكوين في المقاولاتية في كلية بابسون
1969	دافيد ماكلياند دافيد ونتر قاما بنشر: تحقيق التحفيز الاقتصادي (أول اكبر دراسة حول التكوين في المقاولاتية

1970	معهد كاروث ستون أول معهد معاصر في المقاولاتية، أسس في جامعة ميثوديا الجنوبية
1971	أول ماستر في إدارة الأعمال متخصصة في المقاولاتية، جامعة كاليفورنيا الشمالية
1975	نشأة " منظمة طلبة في مؤسسات حرة" للمساعدة في المقاولاتية وفي إنشاء المؤسسات الخاصة، من طرف روبرار ديفيس مؤسس معهد القيادة الوطنية
1976	بداية نشر " مجلة المقاول "
1981	أول مؤتمر بحث في المقاولاتية لبابسون وأول منشور لفيبر " حدود البحث في المقاولاتية"
1985	بيتر دركر ينشر كتاب " الإبداع والمقاولاتية " يعد أول عمل مشروع للمقاولاتية في الكليات والمدارس العليا للإدارة وساهم بقدر كبير في توضيح مكانة المقاولاتية لدى الخرجين
1986	590 مدرسة عليا تدرس مقاييس حول المؤسسات الصغيرة والمقاولاتية
1991	57 برنامج في التدرج و22 ماجستير في إدارة الأعمال تركز على المقاولاتية
1992	إنشاء مركز في قيادة المقاولاتية من طرف مؤسسة ماريون كوفمان
1993	بدأ أول موقع في التعليم المقاولاتي (www.slu.edu/eweb)
1995	حوالي 450 مدرسة تشارك في برنامج معهد المؤسسات الصغيرة
1997	264 مدرسة تشارك في مسابقات السنوية لبرنامج " طلبة في مؤسسات خاصة"
1998	جامعة افتراضية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أول برنامج للتعليم عن بعد متطور من طرف الجامعة)
1999	مقال حول " البحث الخاص في المقاولاتية الدولية" في مجلة أكاديمية المناجمنت.

1-2 أهمية التعليم المقاولاتي: و إذا حصرنا أهمية التعليم للمقاولاتية، فإنها تتجلى في أهمية

غرس روح المبادرة و تفعيل القدرات المتميزة و اكتشاف المهارات المبتكرة مع زيادة احتمال بلورة أفكار ابتكارية مؤسسة لمشاريع أعمال تجارية ذات التكنولوجيا العالية و مشاريع ريادية تعمل على صناعة القادة و زيادة فرص نجاح الأعمال ذات العلاقة بالتوجه المعرفي و إنتاج الثروة و تراكم الرأسمالي و امتصاص البطالة، بإنتاج سلع/ خدمات الغرض منها خدمة الاقتصاد، بما يدعم بناء أسس اقتصاد المعرفة في بلادنا و إنتاج مقاولين شباب مبدعين.

1-3 أهداف التعليم المقاولاتي: هذه الجوانب من الأهمية تبرز بدورها الأهداف المسطرة

من برمجة هذه الوحدة التدريسية ضمن امكانية تمكين المتعلمين من إعداد و تحضير خطط عمل لمشاريعهم المستقبلية بالاضطلاع المسبق على معطيات السوق و الاعتماد على أبحاث و دراسات، المنافسين و تمويل المشروع، الاجراءات القانونية و قضايا النظام الضريبي. هذه المعرفة المسبقة تشكل لديه تصورا عن كيفية بدأ المشروع و إدارته و عملية أخذ القرار، مما يستوجب ضرورة اكتساب مهارات إدارية و تنظيمية و تجارية و تقنية، تمكنه من الانجاز، وعليه فإن التعليم المقاولاتي يهدف إلى إعداد أفراد مقاولين يتمكنون من النجاح عبر مراحل مستقبلهم الوظيفي مع رفع قدراتهم على التخطيط للمستقبل (الجودي، 2014-2015، ص143). الأمر الذي يتطلب

حسب: توفير المسبقات (العوامل الشخصية و المحيط) والاستعدادات، الامكانيات (صكري وآخرون، ص16-17) J.P.Sabourinet, Y Gasse.

1-4 متطلبات برامج التعليم المقاولاتي: لتحقيق متطلبات هذا النوع من التعليم يجب إحداث شراكة حقيقية ما بين المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة والجهات الداعمة التابعة لمنظمات القطاع الخاص، والتي تشمل هذه الأخيرة على:

البنية التحتية: وذلك من خلال توفير قاعات مناسبة مجهزة بالأدوات اللازمة و أجهزة الحواسيب و الأجهزة المختلفة الأخرى مثل عرض الشرائح و البرمجيات التي توفر التطبيقات العملية و التدريبية التي تسهل التعامل مع المحتوى المقاولاتي.

-توفير الموارد البشرية: بتعيين أفراد مؤهلين لهم القدرة على تطبيق استراتيجيات و أساليب تدريبية متقدمة في المقاولاتية و استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل مناسب يخدم هذه العملية و ذلك بغرض تغيير الذهنيات و السلوكيات لدى المتعلمين، مع ضرورة توفير بيئة مدعمة للتعليم المقاولاتي بتجسيد خطوات تنفيذ برامج هذا النوع من التعليم و خطته و أهدافه بالمساندة الكلية لجميع الأطراف المعنيين من أعلى الهرم إلى أدناها لإنجاح المبادرة في المجتمع، مع التركيز على التجارب السابقة و الاستفادة من التجارب العالمية في هذا المجال من حيث الممارسة و التطبيق للسياقين التربوي و التعليمي.

التكيف: هذه المتطلبات تجعل من التكيف مطلباً شرعياً لاستجابة للتحديات و الضغوطات الكبيرة التي تفرضها طبيعة هذا العصر الموعولم (سلامي، 2012، ص3).

2-برامج التعليم المقاولاتي: ما يميز التعليم المقاولاتي كما ذكرنا سابقاً صفة الديمومة حيث يكتسب المتعلمون الاستعدادات و المهارات طيلة مسار تعلمهم ، مما يساهم في إعداد و تطوير مهارات الريادة علي جميع المستويات التعليمية و التي تبدأ منذ المرحلة الابتدائية إلى أن تنتهي بالجامعة و ذلك لنضج المعرفة لديهم و بنائها علي الخبرات السابقة، مما يؤدي إلي نمو و تطوير الخبرة كمقاول من أجل فيما بعد التخطيط لإنجاز مشروع.

و لقد تقتصر المراحل التعليمية (الابتدائية/الثانوية) على ممارسة المتعلمون مختلف الأنشطة لملكية المشاريع بتعلم أساسيات الاقتصاد و الفرص و الخيارات المهنية الناتجة عنها، و عليه فإن من نواتج هذه المرحلة إثارة الدافعية و الاحساس بالفرص الفردية. و كذلك فإن من شروط الوعي بالكفاءة ضرورة اكتساب القدرة علي تناول الخطاب الاجتماعي بلغة رجال الأعمال، و كسب رؤية تصورية مطابقة لأرباب العمل على اعتبار أن هذا الجانب أساسي في مزاوله المهنة و التعلم التقني، بغية اكتشاف الكفاءات الأولية.

كما أن هذه المقدرة يمكن تعلمها في مساق خاص بالمقاولاتية والتي من المفروض أن تحتويها المساقات و المناهج الأخرى التي ترتبط بها، و للتوضيح نذكر كمثال مشاكل التدفق النقدي

الذي يمكن أن تستخدم في مناهج الرياضيات، كما يمكن أن تصبح عروض المبيعات جزءا من مناهج مهارات الاتصال.

يعد أيضا تفعيل التطبيقات الابداعية ضروري لتعزيز التعليم المقاولاتي، وذلك بحضور الندوات المساهمة في اكتشاف العديد من التطبيقات الابداعية، لأن إدراك المعارف السابقة يشكل خبرة معرفية ويشجع الأفراد على الابتكار و امكانية بلورة فكرة أعمال منفردة للقيام بعملية أخذ القرار من خلال بناء عمل متكامل،؛ الاضطلاع على تجارب أعمال مختلفة. لتبقي الغاية بدء تنفيذ المشروع، مما يتطلب مساندة خاصة من قبل الكليات و الجامعات و داعمة في برامج التعليم التطبيقي و التقني (مجدي وفاطمة الزهراء، 2012، ص12). كما أن هذه البرامج الداعمة و المعززة للتعليم المقاولاتي تتجسد في استحداث آليات جديدة لهيئات حكومية و غير حكومية تهتم بالفعل الاقتصادي الحر .

1-1 ماهية الدار المقاولاتية في الحرم الجامعي :

هي عبارة عن هيئة مرنة، مقرها الجامعة تتمثل مهمتها في تحسيس، تكوين و تحفيز طلبة الأطوار النهائية و ضمان مرافقتهم الأولية من أجل انشاء مؤسسة. كما تعتبر الدار المقاولاتية فضاء مفتوح للطلبة تنشط فيه ضمن اتفاقية بين وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي بهدف نشر الفكر المقاولاتي في الوسط الجامعي، بحيث يكلف أعضاء اللجنة المحلية المتكونة من ممثلين عن الجامعة المعنية وفرع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وممثل عن مديرية التشغيل بإعداد برامج سنوي والسهر على تنفيذه.

كما جاءت فكرة الدار المقاولاتية في إطار الإستراتيجية الوطنية في مجال تنمية الموارد البشرية والتي تعتمد بالأساس على تعزيز القدرات العلمية والتقنية الوطنية وتدعيمها بكفاءات جديدة حيث جاءت ضرورة فتح المبادرة المقاولاتية من خلال دعم استحداث النشاطات في إطار جهازي *ANSEJ* و *CNAC* وفي الإطار تم إبرام عدة اتفاقيات بين الوكالة والجامعات والمدارس العليا من أجل إنشاء دار للمقاولاتية قصد جلب اهتمام الطلبة لاستحداث النشاطات المقاولاتية (بوالريحان، 2018:103) .

1-2 المهام والنشاطات التي تؤديها الدار المقاولاتية في خدمة الطالب الجامعي:

بث ثقافة المقاولاتية عن طريق عملية التحسيس.
تكوين وتدريب الطلبة الجامعيين في المجال المقاولاتي.
المرافقة المسبقة للطلبة أصحاب المشاريع.
إنشاء لجان متخصصة بتقييم الأفكار مع الشركاء المحليين
ترقية الفكر المقاولاتي إلى فكر ابتكاري.

توفي الإلهام لدى الطلبة عن طريق وضع نموذج من بورترهات مؤسسات ناجحة من أيام دراسية تحسيسية داخل الحرم الجامعي. (بوالريحان، 2018، ص103):
أيام دراسية وتحسيسية موسمية بصفة عامة.
ندوات وملتقيات دراسية وأيام عمل وورشات حول المقاولاتية.
الجامعة الصيفية: أسلوب إنشاء مؤسسة مع مرافقة الشريك التابع للوكالة الوطنية لدع تشغيل الشباب.

مسابقات أفضل خطة عمل. (فوزي، جودي، 2019: 173)

1-3 دور الدار المقاولاتية في تطوير الوعي المقاولاتي عند الطالب الجامعي :

من الأدوار البارزة التي قامت بها المؤسسات الداعمة للمشاريع هو إنشاء دور للمقاولاتية داخل جل الجامعات الجزائرية كآلية لدعم الروح المقاولاتية فيها وتعزيز ثقافة الفكر المقاولاتي عند الطلبة، لاسيما في ظل مقاييس استكشافية خاصة بالمقاولاتية يدرسها الطلبة المقبلين على التخرج، بهدف تغيير تلك الفكرة النمطية عند الطلبة الذين جعلوا من الوظيفة العمومية غايتهم القصوى وهدفهم الأسمى، ليصبح الطالب الجامعي متشبع بروح المقاولاتية وإنشاء مؤسسة والبحث عن الفرص والأفكار الجديدة، كما بين *Kiyosaki* في كتابه الشهير "الأب الغني والأب الفقير" ويعتبر "كيوساكي" من أوائل المنادين بتعليم ريادة الأعمال التجارية، وطرق الاستثمار، ويكتب أيضا عن الاقتصاد العالمي، والاستثمار، والأعمال التجارية، والأسواق المالية العالمية، والتمويل الشخصي، كما يرى روبرت "كيوساكي" أنه لا بد من محاربة الأمية المالية، وكذلك ينبغي تدريس مفاهيم الثقافة المالية في المدارس والجامعات في جميع أنحاء العالم. وفي هذا السياق اخترع كيوساكي لعبة التدفق النقدي بهدف مساعدة الآباء والأمهات تعليم أولادهم وتعليم أنفسهم الثقافة المالية والذكاء المالي.

3 - المرافقة الإستراتيجية تعريفها، خصائصها ودوافع اللجوء إليها

1-3 تعريف المرافقة الإستراتيجية

يعتبر التعريف الأكثر شمولاً لمهنة المرافقة هو الذي اقترح من طرف أندري لوتوسكي " André Letowski"، و هو مسؤول عن الدراسات في وكالة إنشاء المؤسسات بفرنسا "APCE" في مذكرة داخلية أعدها، و يتمثل هذا التعريف في: «المرافقة هي محاولة لتجنيد الهياكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المقاول». أي أن مهنة المرافقة تتعلق بإتباع سيرورة تشمل ثلاث مراحل هي:

- استقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء مؤسسة،

- تقديم خدمات تتناسب وشخصية كل فرد،

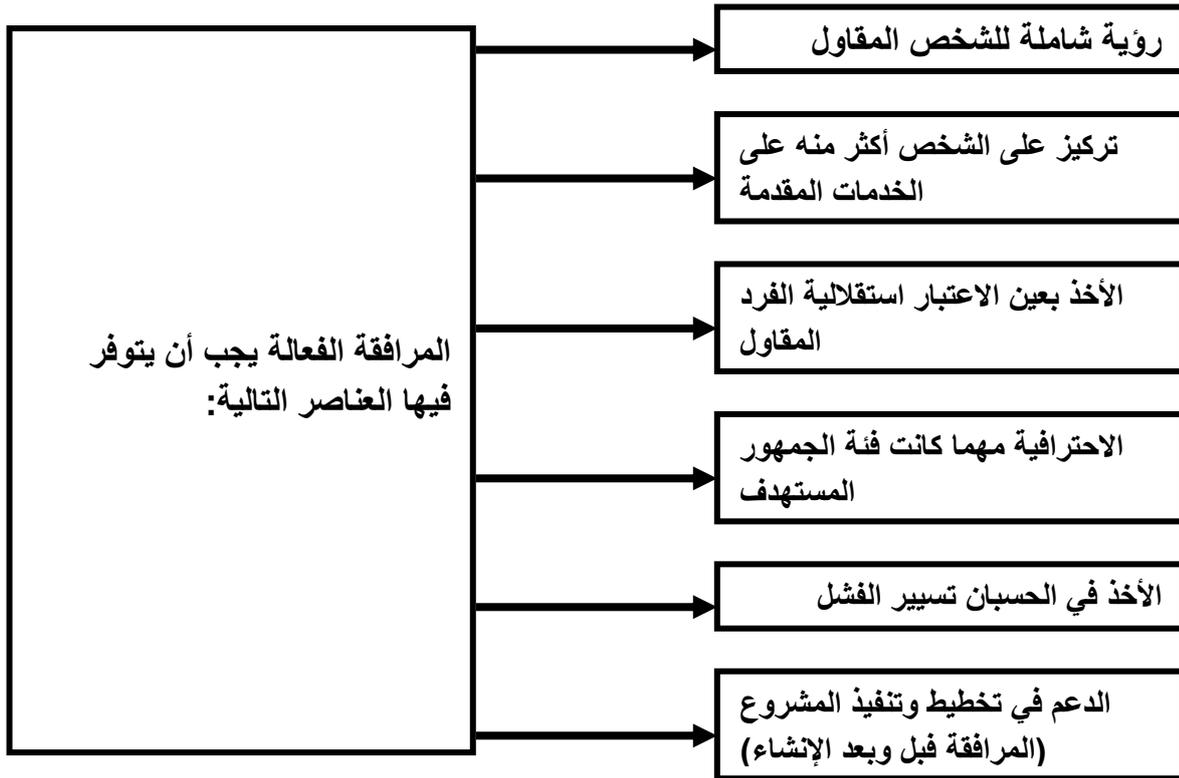
- متابعة المؤسسة الفتية لفترة عموماً تكون طويلة (حسب طبيعة المرافقين).

ركّز هذا التعريف على عرض المرافقة من جانب المكونات الأساسية التي يجب أن تتوفر فيها، و التي ينبغي توفيرها للمؤسسات حتى تتمكن من تجاوز المصاعب التي قد تصادفها. فالمرافقة "هي إجراء يشمل على القيام بنقل فرد أو مؤسسة ما من حالة إلى أخرى، وهذا بالتأثير عليها لاتخاذ قرارات معينة، حيث تهدف المرافقة إلى جعل المنشئ مستقل، وبالتالي فهي تخص المقاول صاحب المؤسسة، إنها تهدف إلى مرافقة شخص (أو فريق) مقاولاتي يحمل فكرة استثمارية، وقيادة هذه الفكرة من أجل الوصول إلى مشروع قابل للاستمرار وتعرف كذلك بأنها تجنيد الهياكل والوسائل لخدمة المؤسسة، وتشمل الاستقبال والإعلام والتوجيه والاستشارة خلال كل مسار إنشاء وتوسيع المؤسسات، وكذا المتابعة في مرحلة الاستغلال، والمساعدة والمرافقة في إنشاء المؤسسات وتطويرها وتقديم الخدمات المناسبة.⁽³⁾

2-3 خصائص المرافقة الجيدة

لقد اتفق المتخصصين في هذا المجال على جملة من النقاط التي تميز المرافقة الجيدة، تتمثل هذه العناصر في النقاط التي يعبر عليها الشكل التالي:

الشكل (02): خصائص المرافقة الجيدة



Source : DUVERT Régis, HEKIMIAN Norbert, VALLAT David, L'appui a la création

d'entreprise ou d'activité, étude pour la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi Et de la Formation Professionnelle Rhône Alpes(DRTEFP), Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, France, mai,2002, p05

المرافقة تستلزم الارتباط (فرد-مشروع): وهذا يعني توافق إمكانيات وكفاءات المقاول مع نوعية المشروع الذي يحمله مما يؤدي إلى وجود توافق مستمر بين الفرد والمشروع وليس فقط في

المرحلة الأولية لتسيير المشروع، هذا العنصر يسمح بـ "تأمين" المقاول والمشروع معا من مختلف المشاكل المتوقعة.

المرافقة ترتكز على الشخص: على العكس فعمل الخبراء يرتكز على الخدمات التقنية المقدمة للمشروع، فلا يكفي تدعيم المقاول من الناحية المادية والمالية، لأن عملية المرافقة تكون خلال فترة زمنية محددة لا بد للمقاول أن يستفيد فيها للتحكم بتسيير مشروعه في المستقبل البعيد.

المرافقة يجب أن تشجع استقلالية الشخص: حتى في حالة وجود بديل أكثر سرعة في القيام بعمليات تتبع المشروع بدلا عن المقاول (خطة الأعمال مثلا) والتي تقوم بعض الهيئات بمنح المقاول منهجية العمل وهذا لتحقيق اقتصاد في الوقت (وبالتالي في التكاليف) وهذا ما ينتج عنه العديد من المشاكل مستقبلا، وبالتالي فالمرافقة الجيدة تقتضي تركيز هيئة المرافقة على جعل حامل المشروع يفهم لماذا يجب أن ينفق بشكل معقول في استثماراته، كيف يتحكم في الخزينة، المدة الزمنية المثلى لتسديد الديون، إهلاك الاستثمارات وغيرها.

المرافقة يجب أن تتضمن تسيير الفشل: منذ الاستقبال، يجب أن يكون المرافق قادرا على مصارحة المقاول الجديد إذا ما كان المشروع غير قابل لتحقيق في تلك الحالة، فهناك فئة هشّة من المقاولين تأتي بمشاريع لا يتم المصادقة عليها، وبالتالي على هيئات المرافقة التوفر على تقنيين متخصصين يمكن أن يساعدوا هذه الفئة من المقاولين في تصحيح أخطاء مشاريعهم، وهكذا فيما يخص المشاكل المالية حيث يتوجب على المرافق العمل مع حامل المشروع على تشخيص موضوعي للحالة وإيجاد الحلول دون الدخول في مشاكل بين هيئات المرافقة التي تمثل الاقتصاد التضامني و منظمات التمويل الرأسمالي.

الاحترافية مهما كانت الفئة المستهدفة: هناك فئات مختلفة من المقاولين من بينها البطالين ذوو التأهيل الضعيف حيث يرى المختصين أن مرافقة هذه الفئة من حاملي المشاريع تأتي من مرجعية اجتماعية أكثر منها اقتصادية، إلا أنه حتى وإن كان المقاول يعتمد في تعامله مع حاملي المشاريع على الاستماع والفهم الجيد لأهداف المقاول (خاصة فئة البطالين)، يجب على المرافق إظهار جميع عناصر المرتبطة بإنشاء المشروع والكلام باحترافية كبيرة مع المقاول بهدف وضع المشروع في المكان والطريق الصحيح.

3-4 الخدمات التي تقدمها إستراتيجية المرافقة: لقد تطورت هيئات الدعم والمرافقة منذ سنوات الثمانينات من القرن الماضي، حيث برز هذا التوجه بشكل كبير في الدول المتقدمة (الولايات المتحدة، كندا، بريطانيا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، الصين...) وغيرها من الدول السائرة نحو النمو مثل (الهند، البرازيل، باكستان...)، وارتكزت عمليات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة على ثلاثة محاور أساسية:

- الدعم المالي: لمعالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشاريع.
- تطوير شبكات النصح والتكوين خاصة في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة.

- الدعم اللوجستيكي: توفير مقر لنشاط المؤسسات الصغيرة في محلات متاحة وخلال فترات زمنية محدودة وخدمات إدارية مختلفة وذلك بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض
- النصائح البسيطة أو معقدة حسب المشروع الصغير وتقوم بهذه العمليات من خلال الانفتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة لتدعيم هذه الهيئات.
- وكذلك من الخدمات المنتظر تقديمها من طرف هذه الإستراتيجية والتي تأكدها الدراسات مايلي:
 - الخدمات الإدارية (إقامة المؤسسات، الخدمات المحاسبية، إعداد الفواتير، تأجير المعدات... الخ)؛
 - خدمات السكرتارية (معالجة النصوص، تصوير المستندات، الاستقبال، حفظ الملفات، الفاكس، الإنترنت، استقبال وتنظيم المراسلات والمكالمات الهاتفية... الخ)؛
 - الخدمات المتخصصة (استشارات تطوير المنتجات، التعبئة والتغليف، التسعير وإدارة المنتج، خدمات تسويقية... الخ)؛
 - الخدمات التمويلية (المساعدة في الحصول على التمويل من خلال شركات تمويل أو البرامج الحكومية لتمويل المشروعات الصغيرة... الخ)؛
 - الخدمات العامة (الأمن، أماكن تدريب، أجهزة الإعلام الآلي، المكتبة... الخ)؛
 - المتابعة والخدمات الشخصية (تقديم النصح والمعونة السريعة والمباشرة... الخ).
- وعموما أظهرت الدراسات العلمية مجموعة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها هيئات المرافقة للمؤسسات الصغيرة، قبل، خلال وبعد إنشاء المؤسسة، تتمثل هذه الخدمات خلال كل مرحلة فيما يلي:
- **مرحلة الاستقبال:** فعلمية الاستقبال هي أول اتصال بين حامل المشروع وهيئة المرافقة، والتي يطغى عليها الطابع الإعلامي، حيث يتم فيه أخذ فكرة حول هدف المشروع وأهميته وكذلك وضعية صاحب المشروع وما هي طموحاته وما ينتظره، في المقابل تسعى هيئة المرافقة في هذه المرحلة إلى تسليط الضوء على الخدمات التي يمكن أن تقدمها لحامل المشروع، وإظهار أهمية المرافقة في نجاح واستمرار المشروع، ولذلك تحتاج هذه الهيئات إلى كفاءات مهنية وخبرات عالية في الميدان لاستقبال وتوجيه حاملي المشاريع، والإجابة على الأسئلة المختلفة للمقاولين الذين يختلفون في أهدافهم وطموحاتهم وفي أشكال المشاريع المقترحة.
- **المرافقة خلال الإنشاء:** تتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخدمات تتمثل فيما يلي:
 - إعداد وتشكيل ملف إنشاء المشروع: يتمثل في خطة عمل تتضمن: تقديم صاحب المشروع؛ وصف المشروع؛ وصف السلعة أو الخدمة؛ السوق؛ رقم الأعمال؛ الوسائل التجارية؛ وسائل الإنتاج؛ الملف المالي: جدول حسابات نتائج تقديري، الاحتياج في رأس المال العامل.
 - البحث عن الوسائل المالية: (قروض، إعانات، مساعدات...).
 - القيام بالخيارات الجبائية، الاجتماعية، والقانونية.
 - المرافقة يمكن أن تصل إلى غاية المساعدة في تخطيط وإنجاز خطوات إنشاء المشروع.

3- **المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة):** القليل من هيئات الدعم تقوم بمتابعة المؤسسات الصغيرة بعد إنشائها، ومع ذلك تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيرا بهذه العملية، والسبب في ذلك بدون شك هو محاولة التحقق من إمكانية إسترجاع الأموال المقروضة، وعموما تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين، يتم فيها بحث الكثير من العناصر كتسيير الخزينة، الوضعية المالية، تشكيل لوحة قيادة مالية، الجانب التجاري بالبحث عن الزبائن، الإتصال، الرؤية الإستراتيجية، أسئلة مختلفة: العقود، المناقصات...إلخ، وفي حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم مواعيد دورية مع صاحب المؤسسة لحل هذه المشاكل.

وفي النهاية لقد لعبت إستراتيجيات المرافقة الدور البارز في دعم وتطوير نجاحات الدول في تأهيل وتطوير القدرات التنافسية لمؤسساتها الصغيرة والمتوسطة من جهة وتحقيق التقدم والنمو الإقتصادي المنشود من جهة أخرى، وهذا ما دفع الدول النامية أو الأقل تقدماً على إعتداد هذه الإستراتيجيات في مساندة برامجها التتموية، ومما تقدم نقول أن إعتداد هذه الإستراتيجيات أصبح حتمية في الإقتصاد الجزائري لأنه السبيل الأفضل لمرافقة تأهيل مؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير قدراتها التنافسية

وكالات المرافقة الداعمة للفعل المقاولاتي:

هذه الأخيرة مكلفة بمرافقة المقاول المحتمل إلى غاية تجسيد فكرته الابداعية، و التي تلعب دورا هاما في ترسيخ ثقافة المقاول و ذلك بفضل الاستقبال و الاعلام و التوجيه و المرافقة و التكوين بالتنسيق، مع هيئة الجامعة. و لعل من أهم هيئات التكوين و الدعم.

2-1-1-2- دار المقاول:

يعد إنشائها تجربة حديثة في الجزائر و إن كان الفضل يعود إلى فرنسا التي كانت من المبادرين الأوائل في صناعة هذه الفكرة بتنسيق و تثمين الجهود مع الجامعات الفرنسية حيث تبقى الغاية الملحة هي استقطاب عدد أكبر للطلبة الجامعيين بالتعريف بالموقع الجغرافي لدار المقاول و دورها المنوط على مستوي المنظومة الجامعية بكل الفروع و التخصصات، مما يتطلب إعدادا لبرامج تكوينية و تحسيسية و تنفيذية، أين تساهم الوزارة الوصاية أي وزارة التعليم العالي بتقديم مساندة مالية تتراوح ما بين 10% و 40%. إضافة إلى المستحقات التي تجنيها دار المقاول من جراء تحضير البرامج التعليمية و التكوينية لفائدة المؤسسات الجامعية و إن كان من الصعب تقديرها حسب تصريح مديرة الدار.

و إذا ربطنا فعالية هذه الهيئة فإننا نجد أن هذه الأخيرة قد أدرجت موادا تعليمية في مجال إنشاء المؤسسات على مستوي كل الأطوار الجامعية (ليسانس، ما ستير، دكتوراه) انطلاقا من فكرة أن هذا التكوين يرفع من روح المقاول، كإدراج مقياس معارف أساسية حول المؤسسة و سيرورة إنشاء مؤسسة، أو فتح تخصص كامل عن المقاولاتية لطلبة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم

التجارية و التسيرية. و كذلك تقديم محاضرات في هذا المجال لتمكين الطالب من إعداد مخطط الأعمال و التعريف بالسوق و الدراسة المالية و التي ثمنت باستثارة الميل و الرغبة لدي الطالب في اكتشاف هذا العالم و التي تجسدت على مستوى مدينة قسنطينة بإنشاء 46 بالمئة من المؤسسات و ذلك حسب احصائية مقدمة من قبل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لسنة 2014. كما قامت هذه الهيئة بتنظيم مسابقة نجوم المقاولية و التي تدوم مدة أسبوع كامل لاستخراج ثلاثة مشاريع و أفكار تحمل لعناصر الابداع و روح المبادرة و أحسن تعاون مع الهيئات المحلية لتمنح الطالبة الثالث جوائز تشجيعية و تربصات داخلية و خارجية.

مما قد يحقق إنجاز مشروع مقاولاتي بدعم من وكالة التشغيل اضافة إلى التكوين خلال العطلة الصيفية و الذين تمنح لهم شهادة تربص من خلال التنسيق مع هذه الأخيرة. إن عملية تقييم فعالية التكوين قد تحددها مديرة الدار للمقولة التي تري حسب استطلاعات الرأي أن العمل في المقولة لا يعبر عن تطلعات و توقعات الطلبة المحتملين للعمل في هذا المجال(صندرة، 2009-2010، ص3-6).

إذن دار المقولة هي وسيط جيد ما بين الجامعة و وكالة دعم تشغيل الشباب.

الوكالات الاستثمارية: كآلية لبناء ثقافة المقولة حيث نجد في هذا السياق مجموعة من الوكالات منها:

الوكالة الوطنية لترقية الاستثمارات: أسندت لها المهام وفق قانون الاستثمار 1993 التي تكتمل في مساعدة أصحاب المقاولات لإكمال مشاريعهم من جانب التقييم و المتابعة.

الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار: التي جاءت كتصحيح للوكالة السابقة، خاصة فيما يتعلق بالصعوبات التي يواجهها القطاع الخاص المقاولاتي، مما استلزم مجموعة من الحلول و التسهيلات من أجل تحقيق الأهداف.

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب: هي آلية تساعد الفعل المقاولاتي على تحقيق التنمية بمجتمع العمل، تهدف إلى تشجيع العمل المقاولاتي و دعم كل أشكال التشغيل من خلال استقطاب الشباب البطال الذين يمتلكون فكرة إنشاء مؤسسات. اضافة إلى منظمات أخرى:

الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: الذي يهدف إلى فعالية التشغيل من خلال مراكز البحث عن عمل و دعم العمل الحر و منظومة تكوين الشباب على الأفعال المقاولاتية.

وكالة تسيير القرض المصغر: تم إنشاء هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14/04 المؤرخ في 22 جانفي 2004 كهيئة ذات طابع خاص يتابع نشاطها وزير التشغيل و التضامن الوطني، مهمتها تطبيق سياسة الدولة فبي محاربة البطالة و الفقر عن طريق تدعيم أصحاب المبادرات الفردية بقروض مصغرة و تقديم الدعم و الاستشارة للمبادرين و المتابعة لإنجاح المشاريع المسجدة. و قد تستهدف هذه الأخيرة الفئات الاجتماعية الهاشة.

كلها آليات إن وظفت بشكل سليم وجيد، فإنها ستسهم في مساعدة الفعل المقاولاتي على الإنجاز و تحقيق الطموحات كبنية تحتية. كما يمكن ذكر دور النقابات و الجمعيات المهنية للمقاولين التي تهدف إلى تنظيم و متابعة الممارسات الاقتصادية لتجنب أشكال الفوضى الاقتصادية، حيث تم إصدار قانون رقم 90-31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990 المتعلق بالجمعيات المهنية الذي سمح بإنشاء هيئات مؤسساتية ساهمت في تحقيق التنمية بمجتمع العمل. كما نجد كذلك وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار التي أنشئت سنة 1991 و هي مكلفة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي توسعت بدورها في ترقية الاستثمارات و الصناعات في القطاع العام و الخاص للمساهمة في تحقيق التنمية (صندرة، 2009-2010، ص42-47)، مما دعنا للتساؤل عن مشاريع المقاولات المنجزة والصعوبات التي أدت إلى الإخفاق.

الفصل السادس : حاضنات الأعمال

1- قراءة تاريخية لحاضنات الأعمال

تعود بدايات ظهور حاضنات الأعمال إلى الولايات المتحدة الأمريكية، إذ ظهرت لأول مرة في ولاية نيويورك الأمريكية عام 1959 متمثلةً بما يعرف بـ: (مركز صناعات باتافيا)، لتتبعها العديد من دول العالم وبالأخص دول الاتحاد الأوروبي التي استفادت من تلك التجربة وأقامت أول حاضنة أعمال في أوروبا عام 1986. أما على المستوى العربي فإن مصر تعدّ أول دولة عربية تقيم حاضنة تكنولوجيا تابعة لوزارة الصناعة وذلك في عام 1998. وتشير الإحصائيات إلى وجود 1000 حاضنة تكنولوجيا في الوقت الحاضر في العالم منها ما يقارب الـ 500 حاضنة في الولايات المتحدة لوحدها. ولقد شهدت الفترة الزمنية التي تلت نشوء هذه الحاضنات تطورات متلاحقة، ففي الثمانينات وبدايات التسعينات من القرن الماضي أضحت الحاضنات الأداة المجتمعية الملائمة لتحقيق التنمية الاقتصادية من خلال مساعدة منظمات الأعمال الصغيرة على النمو والاستمرار. بوصفها عامل أساس ومهم للنمو الاقتصادي في المنطقة التي نشأت فيها. ومنذ ذلك الحين بدأت وكالات التنمية الاقتصادية المحلية، والمؤسسات الحكومية والخاصة بتبني الحاضنات بوصفها أداة تقليص لاحتمالية الفشل، فضلاً عن كونها أداة تسريع عمليات الابتكار في الأعمال. وبعد أن تمتعت تلك الحاضنات بالإحساس بالخفة والنشاط بدأت نماذج الحاضنات تفقد بعض مزايا حدثتها بوصفها أداة مناسبة للتنمية الاقتصادية (Gonzalez & Lucea, 2001, 1).

ولكن ما شهدته العالم في النصف الثاني من التسعينات والذي يعرف بثورة تكنولوجيا المعلومات وما أسهمت به تلك الثورة من تغيير في القواعد الأساسية السائدة في الأسواق وفي صناعة الحاضنات والمتمثل بسرعة الوصول إلى السوق والبقاء فيه كان العامل الرئيس لنجاح الحاضنات في عصر الإنترنت، فنشأت المشاريع المشتركة، وتزايدت جاهزية رأس المال وبرزت أحداث كثيرة استدعت الحاجة إلى الإدارة أكثر من الحاجة إلى الجانب الفني والخبرة. تلك التغيرات

السوقية استدعت إعادة إنعاش أو إحياء ومن ثمّ إعادة تحديد مفهوم الحاضنات. فإعادة الإنعاش أو الإحياء من جديد كان بسبب التزايد الدراماتيكي لأعداد حاضنات الأعمال. أما إعادة تحديد مفهوم الحاضنات فقد استدعته التغييرات الراديكالية المتواصلة التي طرأت على المبادئ الأساسية في النموذج الأصلي لحاضنات الأعمال (Rouwmaat; Reid & Kurik, 2003, 9). ويمكن أن يوضح الجدول (1) أوجه المقارنة الأساسية بين حاضنات الأعمال في الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي (Gonzalez & Lucea, 2001, 1).

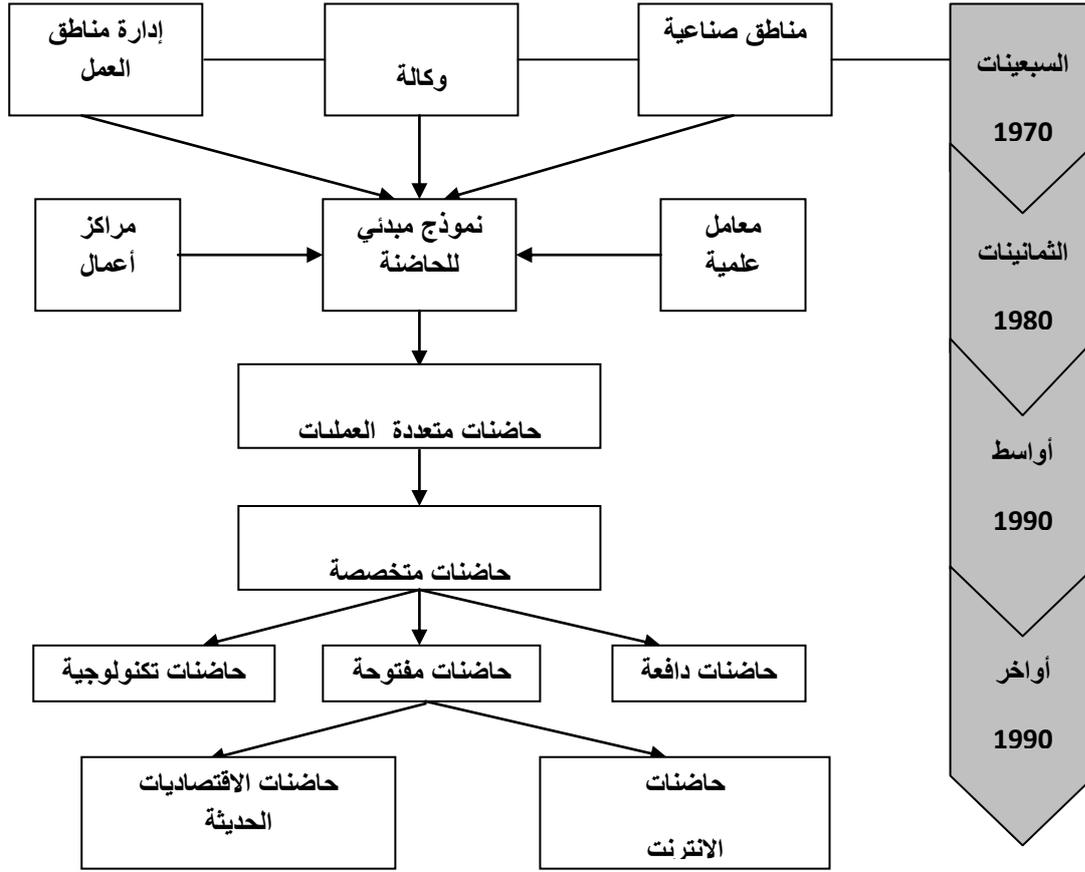
الخصائص الرئيسية لنموذجي حاضنات الأعمال في الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين

الحاضنات في التسعينات	الحاضنات في الثمانينات
ملكية خاصة	ملكية عامة أو شبه عامة
لا تهدف إلى الربح	لا تهدف إلى الربح
التوجه نحو الأعمال	التوجه نحو المجتمع
الملكية لأغراض الخدمة	الرسوم لأغراض الخدمة
تهدف إلى تقليص وقت الوصول إلى السوق	تهدف إلى تقليص كلف الأعمال
تركيز محكم وبالأخص على تكنولوجيا المعلومات	استخداماتها متنوعة

Source: Gonzalez, Marisela & Lucea, Rafael, (2001), The Evolution of Business Incubation, Working Paper, March, P. 1.

بجانب المرحلتين الزمنيةتين أعلاه يشير البعض إلى أن ما شهدته حاضنات الأعمال بدءاً من العام 1998 يعد نقطة تحول جوهريّة تعبر عن التحول نحو العمل في عصر العولمة، ويطلق البعض على حاضنات هذه المرحلة بحاضنات الجيل الثالث، إذ تمّ التحول إلى إنشاء حاضنات تهدف إلى الربح مستفيدة من التطورات الحاصلة في تقانة المعلومات والاتصالات لتقديم الدعم والإسناد الذي أسهم في خلق نوع جديد من الحاضنات يعرف بالمشاريع المستندة إلى المعرفة وقد أسهمت بعض تلك الحاضنات في تحقيق النمو الاقتصادي، وأدت هذه التطورات كذلك إلى ظهور ما يعرف بالحاضنات الافتراضية Virtual Incubators أو ما يعرف بالحاضنات عديمة الجدران أو الحدود وقد تحققت منذ السبعينات ولحد الآن تطورات متلاحقة في مجال إنشاء وقيام حاضنات الأعمال، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي :

مراحل تطور الحاضنات



1-1 مفهوم حاضنات الأعمال وتصنيفاتها

عند استطلاع ماهية حاضنات الأعمال ومعرفة مفهومها وحدودها وجد تباين واضح بين الآراء، لكن هذا التباين لم يصل إلى حد التقاطع، ولعل المداخل التي تمّ تبنيها من قبل الباحثين نظرياً والتطبيقات المتباينة من دولة إلى أخرى كانت من أسباب ذلك، فالبعض يعدّها معهداً لإعداد الشركات، وهي منظومة عمل متكاملة يحتضنها المعهد بمؤسساته البحثية التطبيقية بمشاركة عدد من الجهات سواء المحوّل والمأنحة للمواقع والمختبرات والمسئولة عن إنشاء الحاضنة وتشغيلها.

كما توصف بأنها آلية مشابهة للحاضنات الطبية، إذ يتم وضع المواليد غير مكتملي النمو في الحاضنة لتوفير الظروف المناسبة جداً لنموهم لحين تجاوز مرحلة الخطر، ويتم الانتساب أو إشغال الحاضنة بمجموعة من الراغبين في بدء مشروعات خاصة بهم خلال فترة لا تزيد عن ثلاث سنوات. في حين يعدّها البعض حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات والآليات المساندة الاستشارية التي يتم توفيرها خلال فترة أو فترات زمنية حتى يتم تأهيل المنشأ ذات العلاقة لبدء القيام بالإنتاج والعمل الفعلي.

ويعرض الجدول (2) خلاصة لآراء الباحثين حول تصنيف الحاضنات وهو التوجه الأبرز في ثمانينات القرن الماضي للبحوث والدراسات.

تصنيف متعدد للحاضنات

ت	العنوان	الهدف		
أولاً. بحسب الهدف				
1	الأولية	استقطاب رأس المال الأجنبي		
2	الإقليمية	استثمار الطاقات البشرية أو شريحة محددة من المجتمع		
3	الصناعية	تبادل التسهيلات والتركيز على الدعم التقني والمعرفة		
4	القطاع المتخصص	خدمة قطاع متخصص مثل البرمجيات والصناعات الهندسية		
5	التقنية	خدمة تصاميم متقدمة لمنتجات جديدة غير تقليدية مع أجهزة متقدمة		
6	البحثية	تطوير أبحاث وأفكار أكاديمية		
7	الاقتراضية	خدمة قطاعات مختلفة باعتماد شبكة المعلومات		
8	الإنترنت	مساعدة الشركات الناشئة في مجال الإنترنت والبرمجيات		
ت	العنوان	مستوى التكنولوجيا	الجهة	الأمثلة
ثانياً. بحسب طبيعة المجال				
1	حاضنة المشروعات العامة أو المختلطة	تكنولوجيا بسيطة في تقديم الخدمات أو التصنيع الخفيف	- المشروعات ذات المعرفة والمعلومات - الصناعات الحرفية المميّزة	-Cambridge Incubator - Campsix Idealab & Companies
2	حاضنات التنمية الاقتصادية (المتخصصة)	تكنولوجيا متنوعة ترتبط بالدولة	- مشاريع تشغيل - مشاريع إعادة هيكلة الصناعة	-Mackansej
3	حاضنات التكنولوجيا	تكنولوجيا متقدمة	- المراكز البحثية - الجامعات - المراكز المعلوماتية	-Anderson Consulting - The Elevator Com. - Internet Capital Group
ثالثاً. بحسب الخدمات المقدمة				
1	حاضنة المشروع	خدمات شاملة (بنية تحتية، تقنيات اتصالات، موارد بشرية، رأس المال)		
2	مسرّعات المشاريع	تسريع عملية الشروع أو البدء بتشغيل أي مشروع أعمال جديد (خدمات استشارية، الحصول على التمويل، إطلاق المشروع بأسرع وقت)		
3	مداخل المشاريع	تأسيس شبكات المقاولين والمستشارين بالإضافة إلى المستثمرين		
4	شبكات المشاريع	الاستثمار في فترة مبكرة من العمل واتخاذ تدابير ابتدائية تتناسب والإستراتيجية العامة ثم بناء تعاونيات مصغرة موزعة على أعضائها لتقديم الدعم الحقيقي لقيمة الاستثمارات		

أما مبررات ظهور حاضنات الأعمال وشيوعها فيرجع إلى زبائنها الذين يتمثلون بالشركات المتوسطة الحجم وفي الأغلب الصغيرة الحجم التي تزداد يوماً بعد يوم في انتشارها وتأثيرها بالتزامن مع انكماش الشركات العملاقة والمتخصصة بالمنتجات والخدمات العسكرية أصلاً وتحولها إلى شركات صغيرة يستفاد من أبحاث مختبراتها، فهي:

- ✓ تستحوذ على زيادات في حجم التوظيف العالمي بنسبة 10% منذ العام 1986، وهي توفر الآن أكثر من 40% من إجمالي فرص العمل.
- ✓ مسئولة عن أكثر من نصف الإنتاج القومي للقطاع الخاص في العالم.
- ✓ تتمتع بمبادرات تقنية عالية المستوى.
- ✓ تسهم بنحو 55% من جميع الابتكارات الدولية.
- ✓ وسّعت أعمالها اعتماداً على شبكة المعلومات الدولية وبرامج الإنتاجية المكتبية والحوايب الشخصية والمنزلية.

2-1 أهمية الحاضنات التكنولوجية: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الحاضنات التكنولوجية تقوم بتسويق ونقل التكنولوجيا فهي ترتبط بمؤسسات البحث والتعليم مثل الجامعات وبعض قواعد التكنولوجيا.
- تركز الحاضنات التكنولوجية على دعم ورعاية وتفعيل نتائج البحوث التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات صغيرة، وهي بهذا أداة فعالة من أدوات التنمية والتطوير التكنولوجي.
- إن هذه الحاضنات ذات توجه عام يتصل بدعم الصناعة بشكل علمي ورفع الكفاءة العلمية والتقنية للصناعة المحلية، مما يعني أن الهدف الذي تسعى لتحقيقه في المقام الأول هو تحسين الصناعة المحلية من التراجع ودعم قدراتها التنافسية وحشد القدرات العلمية والتكنولوجية لخدمة هذه الصناعة وتطويرها.
- هذه الحاضنات تخلق تواصل بين الجامعات ومراكز التدريب ومراكز البحث العلمي ومختلف الأنشطة الاقتصادية تساعد في تسويق الاختراعات وتسويقها للمستثمرين ، وتخلق لطلاب الدراسات العليا والباحثين استخدام أمثل لكفاءتهم وقدراتهم وتشجيع مبادراتهم.
- يُنظر إلى حاضنات الأعمال والابتكارات ليس فقط من حيث دورها الاقتصادي، بل وأيضاً من حيث كونها فعالية لها أهميتها في مواجهة المشاكل الاجتماعية كالبطالة والفقر والتفكك الاجتماعي وغيرها من المشاكل والسلوكيات الاجتماعية المنحرفة.

- يمكن لحاضنات الأعمال التكنولوجية على تطوير القدرات والتي التحتية التكنولوجية المحلية ذات الأهمية الكبيرة في التنمية الاقتصادية من خلال المساهمة في تسهيل الحصول على التكنولوجيا، وتحويل الأبحاث الناجحة إلى فرص تسويقية

- تقديم المشورة في الإدارة والتخطيط والتدريب والتسويق وتقديم الدعم الفني من خلال باحثين وتقنيين وأدوات تقنية مساعدة؛ كما تسهل هذه الحاضنات في الحصول على التمويل اللازم

وهكذا وبشكل عام تفقد مقاربة أهمية حاضنات الأعمال والمشروعات إلى القول بأن هذه الحاضنات تلعب دوراً بالغ الأهمية في العديد من المسارات التنموية الاقتصادية والاجتماعية وهي تمثل النواة لترجمة الإنجاز العلمي والإبداع البشري إلى مشروعات عمل جادة ومنتجة وهي أيضاً تمثل آلية لها اعتبارها في خلق المزيد من فرص العمل.

2- العلاقة بين المؤسسات الصغيرة والحاضنات التكنولوجية:

- إن قيام الشركات الصغيرة والمتوسطة المبنية على التكنولوجيا الحديثة غير ممكن دون وجود بيئة أعمال مناسبة تسهل بل تشجع قيامها، فالقوانين اللازمة لذلك والمؤسسات المساعدة مثل حاضنات التكنولوجيا وحدائق التكنولوجيا ومراكز المعلومات، والتعليم اللازم الذي يجمع بين الاقتصاد وإدارة التكنولوجيا، وغيرها من الأمور تشكل متطلبات أساسية لنقل التكنولوجيا.

- تتميز المشروعات الصغيرة التي تقبلها هذه الحاضنة بمستوى تكنولوجي عال ومتقدم، مع استثمار تصميمات متقدمة لمنتجات جديدة غير تقليدية، مع امتلاكها لمعدات و أجهزة متقدمة.

- تؤكد معظم الدراسات التي تناولت هذا النوع من الحاضنات إلى أهمية دورها في تنمية الموارد البشرية سواء من حيث التدريب والتأهيل لتأسيس مشروعات صغيرة ومتوسطة وإدارتها وتنميتها خلال فترة تواجدها بالحاضنة أو من خلال تحفيز هذه الموارد على العمل المنتج والمجدي اقتصادياً .

- إن الحاضنات التكنولوجية تقوم بدعم الشركات الجديدة والمشاريع الصغيرة والفتية وذلك بإعطاء فرصة لتطوير القدرات والإمكانات التكنولوجية المبتكرة، كذلك تقوم بإنشاء مؤسسات جديدة لتسويق بعض هذه الأفكار.

1-2-عوامل ومعايير نجاح حاضنات الأعمال وقيود إنشائها: هناك عدة عوامل تساهم في نجاح

حاضنات الأعمال، كما أن هناك عدة معايير للحكم على نجاحها وتوجد عدة قيود عند إنشائها.

عوامل نجاح إقامة حاضنات الأعمال: يتطلب إنشاء حاضنات الأعمال تضافر العديد من الجهود بما يؤدي في النهاية إلى الأهداف التي يمكن أن تحققها الحاضنة.

وهناك مجموعة من العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند إقامة حاضنات الأعمال.

أ- تحديد نوعية المؤسسات التي سوف يتم استضافتها في الحاضنة وهنا يتطلب الأمر تحديد معايير القبول سواء كانت معايير مالية أو معايير فنية.

ب- اختيار وتحديد نوع الخدمات الإدارية التي سوف يتم تقديمها بواسطة العاملين في الحاضنة نفسها، هذا بالإضافة إلى الخدمات التي يمكن الحصول عليها من بعض الجهات الخارجية مثل مكاتب المحاسبة والمحاماة والغرف التجارية ومراكز تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تلعب دورا هاما في هذا الصدد.

ج- توفير مصادر التمويل للمؤسسة الجديدة، أو على الأقل توفير الاتصال مع مصادر التمويل حيث يمثل ذلك عنصرا من أهم العناصر التي تهتم بها المؤسسات الناشئة والتي تحتاج عادة إلى تدبير أموال إضافية.

د- تنمية ظروف بيئية مناسبة لتنمية وتطوير المؤسسات، وتطوير المؤسسات حيث أن الحاضنة ليست مجرد مكان للاستضافة وإنما تعتبر تنظيما يسمح باكتساب الخبرات وتبادل المنافع بين المؤسسات الناشئة.

معايير نجاح حاضنات الأعمال: يقاس مدى نجاح حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لعدة معايير منها :

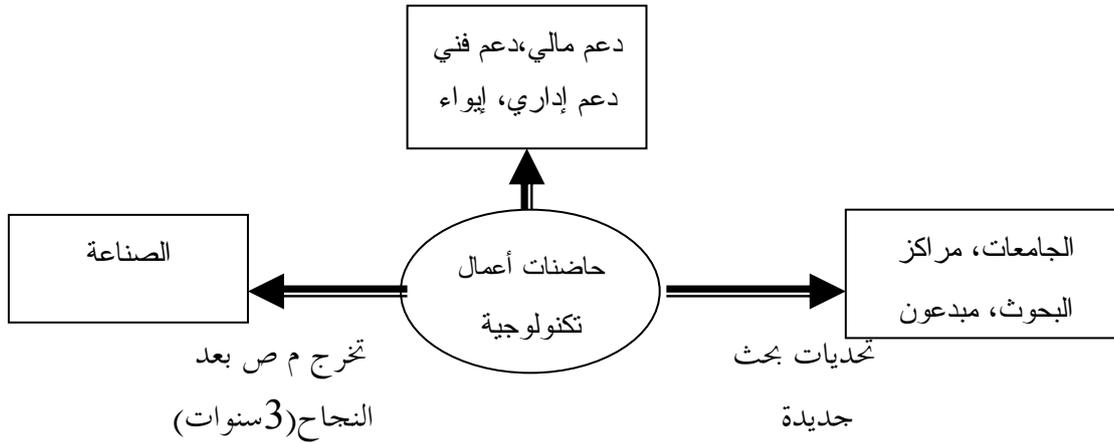
- عدد المؤسسات التي تتخرج منها.
- نسبة المؤسسات الناجحة بعد التخرج من الحاضنة.
- خلق فرص عمل جديدة.
- عدد المنتجات والخدمات الجديدة التي تمت ترميتها في الحاضنة.
- تشجيع أصحاب المؤسسات وتنمية روح المخاطرة.
- اجتذاب الصناعات المطلوبة خاصة الخدمية بما في ذلك تلك التي لا تتطلب عمالا يمتلكون مهارات عالية.
- توليد عوائد مالية مقبولة لمالكيها.
- زيادة العوائد الضريبية للدولة.

2-1 دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم الرواد

تتخصص الحاضنات التكنولوجية عادة في قطاعات تكنولوجية محددة، حيث تعمل على تنمية الأفكار الإبداعية وتحويلها من مجرد أبحاث إلى مرحلة التنفيذ من خلال مساعدة أصحابها على

إقامة مشروعات صغيرة ناجحة، وتساعد على النجاح وتخفيض التكاليف الثابتة، وبذلك فهي تشكل جسرا لنقل وتطوير التكنولوجيا من الجامعات ومراكز الأبحاث إلى الصناعة مرورا بمرحلة الإحتضان والتي تتخرج منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرائدة لتصبح مؤسسات ذات أفاق نمو كبيرة ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02: العلاقة بين الحاضنات التكنولوجية والرواد



إن تمويل نشاط المؤسسات المبتدئة الرائدة يعتبر من أهم المشاكل التي تواجههم، وذلك راجع لقصور مواردهم الذاتية من جهة وحدائث أفكارهم وعدم التأكد من نجاحها، الأمر الذي يجعل مشاريعهم تصنف على أنها عالية المخاطر مما يتسبب في صعوبة الحصول على قروض بنكية. هنا يأتي دور الحاضنات التكنولوجية والتمثل في تسهيل وصول المنشآت المنتسبة لها إلى مصادر التمويل المختلفة التي تتناسب مع هذا النوع من المنشآت وذلك خلال فترة الحضانة. وتحمل الحاضنات الجزء الأعظم من التكاليف الثابتة للمؤسسة المتعلقة بالمقر والتجهيزات المكتبية والحوسيب، والمعامل والمخابر وتجهيزاتها، بالإضافة إلى الخدمات ومتطلبات البنية التحتية وشبكات الإتصالات.

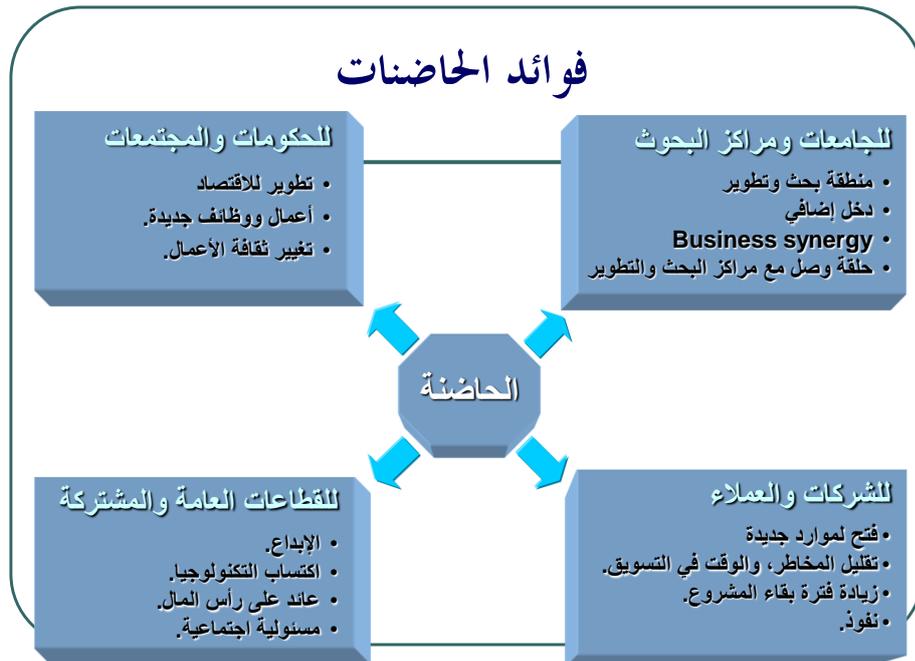
كما تعمل الحاضنات التكنولوجية على أن تكون المنشآت المنتسبة إليها متخصصة في نفس التقنية، دون أن تهمل العمل على التكامل بينها بشكل جيد، بالإضافة إلى التواصل محليا ودوليا في إطار التخصص.

تساهم الحاضنات التكنولوجية في تجاوز مشكل نقص الخبرة للرواد في مجال التسيير عن طريق المستشارين المتعاونين العاملين في الحاضنة بالإضافة إلى الإدارة المركزية للحاضنة والمتخصصة في إدارة المشروعات الصغيرة الرائدة، كما تعمل على تقديم الخدمات القانونية لهم أيضا، والمرتبطة بعقود وتراخيص التأسيس أو ما تعلق بحماية الملكية الفكرية لهم وبراءات الاختراع، كل ذلك بتكاليف أقل.

2-2. الأدوار الإستراتيجية لحاضنات الأعمال: تتأثر أهمية حاضنات الأعمال من الأدوار

الإستراتيجية المتوقعة لها والتي يمكن تلخيصها بالآتي:

1. تشجيع مستثمرين غير تقليديين ومغامرين على إنشاء الشركات الخاصة بهم والتي توصف بأنها شركات رأس المال المغامر أو المخاطر Venture Capital.
 2. توفير فرص عمل للراغبين بأن يكونوا رجال أعمال حقيقيين وبالأخص خريجي الدراسات الجامعية ومساعدتهم على البدء على نحو صحيح وتجاوز الطرق الوعرة في بداية حياتهم ولعل أبرزها البيروقراطية الحكومية التي تتعكس في (القروض، الضمانات، آليات تأسيس وإجازة المشاريع، التسجيل الضريبي، إنشاء منافذ التسويق وغيرها).
 3. بناءً على ما ورد في النقطة السابقة، فإن مقتضيات البدء الصحيح تتطلب تحديد الزبائن المحتملين لكل مشروع ينتمي للحاضنة، وسيفيد ذلك في تحديد طرق الإنتاج وأساليبه وحجمه، وأساليب التوزيع والترويج، فضلاً عن تحديد طرق إرضاء ذلك الزبون وإسعاده ويتمثل ذلك بالمزايا التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع، البيئة).
 4. إيجاد منافذ تسويق ملائمة ولا ضير في التعامل مع الشركات الكبيرة التي ستدعم مشاريع الحاضنة في بادئ الأمر.
 5. توفير فرصة ذهبية للباحثين والممارسين لاستثمار البحوث التطبيقية والتجريبية والانتقال بالجهود العلمية من أروقة المختبرات إلى الميدان التجاري والأسواق.
- تشجيع عمليات نقل التقانات المتطورة وتوطينها وتعزيز استخدامها محلياً وبالأخص تقانات الجيل الأول غير المعقدة والتي لا تحتاج إلى استثمارات كبيرة.



الفصل السابع خطة العمل .

1 ما هي خطة العمل وسيلتك لتوصيل رؤيتك إلى الآخرين .

- ◆ تساعدك على جذب الموهبة و المال إلى عملك .
- ◆ الكشف الجوهري و التفصيلي لما سيكون عليه عملك التجاري .
- ◆ توضح إطار أهداف المشروع و الإجراءات و المنافسة و التصورات .
- ◆ يستخدمها المستثمرون (صاحب رأس المال ذو المخاطر / مستثمر ممول أو راعي) كوسيلة لتقييم عملك (خطة مقنعة ، ناقصة) .

(فنبداً بتعريف أو بإعطاء مفهوم معنى خطة العمل ونقول أن **خطة العمل** : [هي نتيجة مسيرة قام بها المقاول من خطوات كانت خطوات ضرورية يسعى من خلالها أن يتأكد من جاهزيته كشخص قادر أن يمارس الأعمال التجارية و كذلك جاهزية الفكرة و نضجها و إن كانت فيها فرصة سوقية سانحة] ، فخطة العمل تأتي لكي ينظم المقاول من خلالها المعلومات التي تم جمعها و فلترتها من خلال دراسة الجدوى فتعتبر خطة العمل هي وسيلة المقاول لتوصيل رؤيته إلى الآخرين كما قلنا سابقاً أن المقاول هو شخص فاعل و له رؤية واضحة ورؤية مستقبلية للأشياء و سوف يحاول أن يجسم هذه الرؤية من خلال أهداف و من خلال ما سيقدمه من منتجات أو خدمات فهذه الرؤية سوف يضع صياغتها و تكون محددة داخل خطة العمل ، كذلك تساعد **خطة العمل على جذب الموهبة و المال إلى عملك** بمعنى أن المقاول من ناحية و بقية العاملين و الموظفين في هذا المشروع بالتأكد هم كفاءات سيتم توظيفها لخدمة هذا المشروع و كذلك المقاول سوف يقوم بجذب تمويل خاص سيقوم بالمساهمة بقسط من المال و يعتبر ماله الخاص أو أنه سيقوم بطلب الحصول على قرض بنكي أو أنه سيقوم بسلفه من الأقارب إلى غير ذلك فجمع المال هذا يكون موجه إلى العمل و بالطبع يكون عن طريق خطة العمل أو عن طريق تقديم محتوى و قيمة هذا المشروع للآخرين ، كذلك خطة العمل تعطيك فكرة مفصلة و دقيقة لما سوف يقوم به المقاول و يبدأ في تنفيذ المشروع ، كذلك هذا الملف سيوضح إطار المشروع و الإجراءات و المنافسة و التصورات بالطبع في خطة العمل هناك فقرات سوف نكتشفها لاحقاً بالمحاضرات القادمة و كل فقرة تشير إلى مجموعة من المعلومات من بينها أنه لا بد على المقاول في بداية الخطة أن يقوم بكتابة و صياغة أهداف هذا المشروع و كذلك الإجراءات التي سوف يقوم بها لتنفيذ و تشغيل المشروع وكيفية مواجهة المنافسة خاصة في جانب الخطة التسويقي و المقاول هناك سيعطي ما لديه من تصورات لمكافحة "مجابهة" هذه المنافسة ، كذلك خطة العمل هي ضرورية لأشخاص آخرين بالنسبة للمقاول لكي يستطيع أن يجذب رؤوس الأموال و يغري بها **المستثمرين** عندما نقول مستثمرين ممكن أن يكونوا أصحاب رأس مال خاص أصدقاء أو شركاء يساهمون في رأس المال المشروع الجديد أو نوع آخر من الشركاء و يكونون ذوي رأس مال مخاطر أو رأس مال جريء و هو يعتبر نوع

آخر من رؤوس الأموال يدخل أو يساهم معك في رأس مال الشركة أو المؤسسة و كذلك سيكون ناصح و الأشخاص الناصحون الذين ينصحون رجال الأعمال لأنهم أقرب إلى القطاع و هم متخصصون فيه ، كذلك من الممكن أن يكون المستثمر مستثمر ممول أو راعي بمعنى أن يكون رجل أعمال و يعتبر أن المشروع هو مشروع هام جدًا لأن يتطلع و يدخل في رأس مال صاحب المشروع ، بالطبع عندما يقدم المقاول إلى هؤلاء سوف يسعى من خلالها إلى تقديم القيمة أو القيمة المضافة التي يطمح أن يصل إليها المقاول و كذلك هي وسيلة لهؤلاء لتقييم مشروع المقاول إن كان هذا المشروع جدي و واعد و له إمكانية النمو و التطوير و بالطبع عندما يقيمون خطة العمل فالتقييم و التقويم هو لصالح المقاول حتى و لو لم يدخلوا مع المقاول في المشروع فبإمكان المقاول أن يأخذ هذه الانتقادات و هذا التقييم على محمل الجد لكي يستطيع أن يطور العمل).

1-1 لماذا التخطيط للعمل ؟ إن فوائد التخطيط المسبق للمؤسسة التجارية كثيرة و متعددة فضلاً على أنه يجنب المؤسسة الوقوع في الأخطاء و المعاناة مع ظهور المشاكل فإنه يستعين على الآتي :

- يساعد التخطيط على كشف جوانب العمل التي لم تخضع إلى رقابة كافية .
- يوضح جوانب القوة و الضعف في المؤسسة .
- الخطة هي الإطار العام الذي سيعمل من خلاله العاملين .
- التخطيط الجيد يطور و يدعم نظم المعلومات في المؤسسة .
- التخطيطي يوفر الأساسات اللازمة لاتخاذ القرار قصير الأجل .
- وجود خطة متكاملة يسهل على الشركة تقديم كافي للحصول على تمويل خارجي .

عندما نقول خطة العمل فنقصد بذلك أنه لا بد على المقاول أن يقوم بعملية التخطيط المناسب لمشروعه و نتذكر أنه في محاضرة سابقة كنا طرحنا هذه النقطة (نقطة التخطيط و إعداد الخطة) ففي هذه الحلقة بالطبع سوف نقدم فوائد التخطيط خاصة للمشاريع المقاولاتية، و نقول أن هذه الفوائد عديدة من بينها أن **التخطيط يساعد على كشف جوانب العمل التي لم تخضع إلى رقابة كافية** فيستطيع المقاول أن يحدد هذه الجوانب التي وقع نسيانها أو لم تتم دراستها كما يجب ، و كذلك من خلال التخطيط نستطيع أن **نوضح جوانب القوة و الضعف في المؤسسة** وبالطبع جوانب القوة نوظفها أكثر و نستفيد منها و كذلك جوانب الضعف نحددها و نجعلها واضحة خاصة أمام المستثمرين لأنه عندما نقر أن هناك بعض نقاط الضعف الممكنة في المؤسسة فهؤلاء يمكن أن يعطون حلول هامة للمقاول لأن في تجاهلها أو في تغطيتها أو لا نجعلها ظاهرة فيمكن لهؤلاء المستثمرون أو المصرفيون يعتقدون أنه تم غشهم و هذا يصبح شيء غير جيد و لا يحسب للمقاول ، كذلك **الخطة هي عبارة عن إطار عام سيعمل من خلاله بقية الموظفين في المؤسسة** و تكون خطة العمل هي عبارة عن خارطة طريق ليس فقط للمقاول و كذلك للموظفين الرئيسيين في

المؤسسة كمدير الإنتاج أو مدير التسويق أو مدير الموارد البشرية فهؤلاء يستطيعون أن يطلعون على خطة العمل و يقومون بتنفيذ ما ذكر فيها ، كذلك أن من فوائد التخطيط و بالطبع صياغة خطة عمل للمشروع عندما يكون **التخطيط جيد سوف يطور و يدعم نظام المعلومات الموجود في المؤسسة** و بالطبع عندما نقول نظام معلومات فلا بد من توضيح قنوات الاتصال ما بين الوحدات الإدارية و لابد أن نسهل عملية انسياب المعلومة من أعلى إلى الأسفل أو العكس و المقول في هذه الخطة لابد أن يوضح كيف ستقع هيكله هذه المؤسسة و توضيح المستويات الإدارية و كذلك مسميات الوحدات الإدارية ليكون بذلك قد سهّل على بقية العاملين في المؤسسة التعامل و العمل مع بعض ، كذلك **التخطيط يوفر الأساسات اللازمة لاتخاذ القرار و التنبؤ قصير الأجل** كما قلنا أن اتخاذ القرار داخل المؤسسة الجديدة بحاجة إلى معلومات فعندما تكون المعلومات متوفرة يستطيعون اتخاذ القرار الصحيح ، كذلك **وجود خطة متكاملة يسهل على الشركة تقديم كافي للحصول على تمويل خارجي** و بالطبع هذا سوف نستعرضه في المحاضرات القادمة أنه لابد على المقول أن يقدم خطة عمل متكاملة لا يوجد فيها عدم توازن ما بين الفقرات و يكون هناك تسلسل في الأفكار و أخذ بعين الاعتبار القرارات التي اتخذت في هذا الجانب و نأخذها بعين الاعتبار في جانب آخر و يكون هناك التناسق في الخطة ، عندما تكون الخطة متكاملة فالمستثمرون أو المصرفيون عندما يطلعون على هذه الخطة و يعتبرونها خطة متكاملة فيستطيعون أن يقدموا و يوافقوا على طلب المقول في الحصول على تمويل ضخ رؤوس أموال جديدة في رأس مال المؤسسة أو عن طريق الاقتراض).

1-2 متطلبات التخطيط للعمل: من متطلبات التخطيط " خطة العمل " هو أنه لابد أن تكون

هذه الخطة خطة بسيطة لا يكون فيها تعقيد بل وضوح في كيفية تقديم الأفكار و الافتراضات و الخيارات و القرارات ، و أن تكون دقيقة بما أن المقول سيقدم كل الأرقام و كل ما هو من شأنه أن يوضح قيمة المشروع ، فلا بد على المقول أن يكون دقيق في استعمال الأدوات المحاسبية خاصة في الجانب المالي و التمويلي و كذلك في الجانب التسويقي بما أنه في الجانب السوقي " التسويقي " لابد أن يوضح كم سيكون حجم المبيعات أو حجم الإيرادات من المبيعات بالطبع هذا الحجم من المبيعات متعلق بحجم السوق ككل فلا بد أن يكون دقيق في حساب أو تقييم حجم السوق كذلك دقيق في تقديم احتياجات المشروع من آلات - معدات - أجهزة إلى غير ذلك و تكون هذه الاحتياجات تم تقييمها و هناك إثباتات تبين قيمة أو تقييم لكل جهاز أو لكل احتياج من الأصول الثابتة و المتداولة ، كذلك على المقول أن يقدم خطة عمل عملية بمعنى أنها لا تكون نظرية فلا بد أن نفرق بين خطة العمل و تقوم بإعداد مذكرة فهناك فرق واضح و شاسع ما بين خطة العمل و أن تقوم بصياغة مذكرة فخطة العمل لابد أن تكون عملية بمعنى أن تضع فيها و تحدد فيها إجراءات العمل في جوانب المشروع الإجراءات التي سوف يقوم بها المقول في الجانب التسويقي أو الجانب الفني أو الجانب التنظيمي و كذلك الجانب المالي كيف سيقوم المشروع بأرباح و كيف ستكون التدفقات النقدية إلى غير ذلك ، و كذلك في نفس الوقت خطة العمل تكون مفيدة خاصة فيما يتعلق

بإقناع المستثمرين و كذلك أصحاب المصلحة في الدخول بالمشروع و يكونون من المهتمين بهذا المشروع) .

2 - **حدود خطة العمل** : هناك عدة حقائق حول محدودية خطة العمل يجب أن تأخذ في الاعتبار :

- الخطة تساعد في عملية تحديد المشاكل و تقديم الحلول المناسبة .

- الخطة ليست جامدة و لكن يجب تغييرها و تطويرها .

- نجاح الخطة يعتمد على خبرة واضعيها و المشرفين على تنفيذها .

لا بد أن نحدد حدود خطة العمل لأنه لا بد أن نعطي لخطة العمل قيمة معينة و أن نعرف لماذا سوف نقوم بالاعتماد على خطة العمل و أن هذه الخطة تفي أو تهدف إلى أغراض معينة ، فهناك عدة حقائق حول محدودية خطة العمل و يجب أن تؤخذ في الاعتبار : **أن الخطة تساعد في عملية تحديد المشاكل و تقديم الحلول المناسبة** أن تقوم بتقديم هذه المشكلات المتعلقة بالجانب التسويقي أو الفني أو التنظيمي أو المالي أو التمويلي و تقوم بتقديم مبادرات أو حلول مناسبة تتماشى مع ظروف هذه المشاكل ، **أن الخطة كذلك هي ليست خطة جامدة** و لكن يجب أن تغير و أن يقع تطويرها **فالخطة ليست جامدة** بمعنى أنه في كل مرة إذا كانت خطة هذه المعلومات فيها تغيير فلا بد أن يقع تحديدها و يتم تغييرها و تطويرها ، و كذلك **نجاح الخطة يعتمد على خبرة واضعيها و المشرفين على تنفيذها** بالطبع خبرة واضعيها لأنها كما قلنا من قبل أن رجال الأعمال لابد أن تكون لهم هذه القدرات و المهارات في التخطيط و التنظيم و في الإدارة فعندما يرسمون خطة العمل فسوف يبرزون هذه المهارات و هذه القدرات و كيفية تنفيذ هذه الخطة .

1-2 كتابة خطة العمل

❖ خطة العمل المكتوبة كتابة جيدة تعكس أنك مهني متمكن .

❖ هي وسيلتك الأساسية لإقناع المستثمرين .

❖ هي العين الممثلة لعملك و بالتالي لقدراتك و إمكانياتك .

(1) لغة خطة العمل .

(3) عناصر خطة العمل .

(2) صفات خطة العمل الجيدة .

(4) تقديم الخطة .

الخطة لها هدف شخصي للمقاول فلكي تستطيع هذه الخطة أن تنير له الطريق و في كل مرة يرجع لها و يعدلها و تكون له واضحة بالطبع في معالمها و تكون له الخطة التي يستطيع أن يرجع لها عندما يبدأ في إنجاز المشروع فلا بد أن هذه الخطة لا بد لها أن تكون مكتوبة كتابة جيدة و تعكس مدى مهنية المقاول هذا و أنه شخص متمكن من جميع تفاصيل هذه خطة العمل ، نعرف أنه في الواقع هناك العديد من رجال الأعمال خوفاً من أنهم لم يقوموا بصياغة جيدة لخطة العمل فيقومون

بتعهد هذه الخطة فيستجدون بمكاتب مستشارين أو مكاتب خبراء و يقومون هؤلاء بصياغة الخطة من ألفها إلى يائها فهذا ليس جيد خاصة بالنسبة للمقاول لأنه هو في الأول و الأخير هو صاحب المشروع و هو الذي سيقف أمام المستثمرين و أمام المصرفيين و يحاول أن يدافع عما هو موجود في خطة العمل فلو لم تكن لديه خلفية واضحة كيف وصل إلى الأرقام المقدمة فهذا سيكون حرج له و يبين عدم جدية المقاول فلا بد أن هذه النصيحة لكل رائد أعمال مستقبلي أن يقوم بصياغة خطة عمل و أن يقوم بها بنفسه و بالطبع يستعين أو يطلب المساعدة من الخبراء و المرشدين و المستشارين و لكن في الأول و الأخير هو صاحب خطة العمل هذه ، كذلك لا بد أن تكون هذه الخطة مقنعة و تقوم على إقناع المستثمرين فعندما يكون المقاول بحاجة إلى تمويل آخر خارجي فلا بد أن تكون هذه الخطة مقنعة و كذلك تعكس قيمة المشروع ، كذلك هي العين الممثلة لعمل المقاول و بالتالي لقدراته و إمكانياته كما قلنا سابقاً عندما تكون للمقاول هذه القدرات على التخطيط و التنظيم و الإدارة فهو سوف ينقلها و يترجمها في خطة العمل .

فلا بد أن يأخذ كل رائد أعمال بعين الاعتبار الأربع نقاط التالية لكي يصيغ و يقدم خطة عمل مهنية professional ليستطيع تحقيق أهدافه خاصة أنه يقوم من خلالها بالتواصل مع الآخرين - مع الموردين - مع العملاء - و كذلك مع المصرفيين و المستثمرين .

فأولاً : لا بد للمقاول أن يحافظ على استعمال أسلوب لغوي متوازن و هذا الأسلوب اللغوي يكون مستقر من أول صفحة إلى آخر صفحة ، فسوف نستعرض ما هي متطلبات كتابة خطة العمل من الناحية اللغوية و كذلك ما هي صفات الخطة الجيدة و ما هي عناصر الخطة و تبقى النقطة الرابعة التي سوف نقدمها إن شاء الله في المحاضرة القادمة .

1) أولاً / لغة خطة العمل :

■ يجب مراعاة ما يلي :

-لا تكون خطة العمل مطولة .

-تتفادى الخطة استخدام الروابط اللغوية مثل (لكن و من ثم ...)

-تستخدم جمل قصيرة و تقريرية مفيدة .

-تكون سليمة الصياغة اللغوية .

(يجب مراعاة الأشياء التالية : أن خطة العمل لا يجب أن تكون مطولة لأننا نعرف أن خطة العمل سوف يكون لها جانب عملي أكثر من أنه سرد لمعلومات أو لفقرات بدون قيمة أو جدوى فلا بد أن تكون الخطة هذه قصيرة إلى حد ما و لا يكون فيها حشو معلومات زائدة لا يخدم مشروع المقاول ، و كما ذكرنا آنفاً لا بد أن نفرق ما بين خطة العمل و كتابة مذكرة "رسالة بحثية" الأمرين مختلفين في خطة العمل فكل معلومة تدرجها في خطة العمل لا بد أن تكون لها أهمية و

موجودة في موقع معين في المشروع و أي معلومة ثانوية لا بد من حذفها ، فعندما نقول كم طول خطة العمل أو كم عدد الصفحات فهذا يختلف من مشروع لآخر و لكن في المتوسط عدد صفحات خطة العمل هو يتراوح ما بين (15 - 25 صفحة) إلى أقصى تقدير (30 صفحة) بدون اعتبار طبعاً للملاحق ، و سوف نذكر ذلك في [محتوى خطة العمل] ، و كذلك هناك عنصر أخير وهو هام جداً و هو عنصر الملاحق ، كذلك أن الخطة تتفادى استخدام الروابط اللغوية مثل [لكن ، من ثم ، ... إلى غير ذلك] فنحن لسنا بصدد سرد حكاية أو أن نقوم بتقديم أقصوصة لا فلا بد أن نكون عمليين حتى في استعمال الأسلوب اللغوي فهو أسلوب لغوي مباشر و يهم جوانب أو متطلبات المشروع ، كذلك لا بد من استخدام جمل قصيرة و تكون جمل تقريرية مفيدة فلو المقاول استعمل مثلاً في صفحات معينة جداول لا بد أن تكون في أسفل الجداول أو أعلاها و لا بد أن يوضح مضمون هذه الجداول ، و لماذا تم تقديم هذه الجداول بسرعة ؟ ، و يكون التوصيف أو التفسير خفيف ، كذلك أن تكون سليمة الصياغة اللغوية فهذه نصيحة لا بد أن نقدمها لمقاولينا المستقبليين بأنهم لا بد أن يأخذوا وقتهم في قراءة خطة العمل و تكون هذه القراءة متأنية لإمكانية تصحيح أخطاء ليست بأخطاء خطيرة أو كبيرة و لا تضر المشروع في الحسابات و لكن هي أخطاء إن تكررت في عدة صفحات فهذا يعكس عدم جدية المقاول) .

2 2 صفات خطة العمل الجيدة :

■ قصيرة و بسيطة .

■ شيقة و مفيدة .

■ سهلة الفهم .

■ بها جداول البيانات و المخططات البيانية .

■ خالية من الأخطاء المطبعية ، مطبوعة و مجلدة .

* احرص على كتابة خطة العمل بنفسك ، اكتبها بعقلك و قلبك ، إن الخبراء يستطيعون معرفة الخطط التي يضعها مؤلفون متخصصون و يتم تسويقها .

(على المقاول أن يعتمد مثلاً بأن يلقي نظرة أو أنه يتصفح خطة عمل جيدة و يحاول أن تكون له مصدر إلهام و يستطيع أن يتجنب أخطاء ممكنة في صياغة خطة المشروع كصفات ضرورية و كصفات تساعد المقاول على أن يقدم خطة عمل جيدة كما قلنا لا بد أن تكون خطة العمل قصيرة و بسيطة و أن تكون شيقة و مفيدة فعندما نقول شيقة و مفيدة بعبارة أصح أو أوضح هو أنه عندما يقرأ القارئ المُقيّم أو المُحكّم الذي سوف يقوم بتقييم خطة العمل من أولها إلى آخرها خاصة في جانبها الأول " عنصرها الأول " و هو المتعلق بالملخص التنفيذي فعندما يقرأ هذا الملخص سيشعر أن هذا المشروع هو مشروع قائم وحي و بصدد التنفيذ و التشغيل فعندما يشعر

بهذا الأسلوب الشيق الموجود في بداية الخطة فسوف يلقي نظره أكثر و سيتصفح أكثر من صفحة داخل هذه الخطة ، و نعلم أن المحكمين أو الموظفين مثلاً في المصارف أو في البنوك الذين لهم مهمة تقييم مشاريع رجال الأعمال ليس لهم وقت لقراءة خطة العمل من أولها إلى آخرها فمتوسط عمر خطة العمل حين تأتي أمام هؤلاء المحكمين هي ما بين خمسة إلى أربع دقائق أي يتصفحها بسرعة و يتخذ قراره إن قبل أو لا هذه الخطة فلا بد أن نأخذ حذرنا مقالينالمستقبل أن نقدم خطة عمل تكون حية و شيقة ، أنها تكون كذلك **سهلة الفهم** بأن لا نستعمل كلمات فنية دقيقة لأن القارئ يمكن أن يكون شخص ليست له خلفية فنية فنحاول أن نستعمل كلمات سهلة الفهم و نبتعد عن الكلمات الفنية الدقيقة ، كذلك لا بد أن ندرج في خطة العمل أن المحتوى هو ليس كلام فقط و لكن **بها جداول بيانات ومخططات بيانية** و رسوم بيانية نستطيع أن نقدمها في هذه الخطة ، كذلك أن هذه الخطة عندما تكون خطة جيدة نحاول أن **نستبعد كل الأخطاء المطبعية** حين نقوم بعملية نسخ الخطة فأنت لا بد أن تقوم بعملية نسخ أولى نسميها النسخة الصفر و تقوم بمراجعة هذه النسخة و تعدل أسلوبك اللغوي أو إذا كان فيه أخطاء إملائية و كذلك عندما تقوم بمراجعة هذه الخطة النسخة الصفر فإنك تستطيع أن تتسخها مرة ثانية و تكون النسخة الثانية هي أصح و أحسن ، كذلك أنها تكون **مطبوعة ومجلدة** فلا تقدم خطة عمل بدون تفسير لكل صفحة على حدى لا بد أن تجمع الصفحات و ترقمها في الأسفل لكي تساعد قارئها على قراءة الخطة بالطريقة الجيدة .

كذلك على المقاول أن **يحرص على كتابة خطة العمل بنفسه** كما قلنا منذ حين و ألا يعتمد 100% على خبراء أو مرشدين أو مستشارين أو استشاريين في مجال كتابة و صياغة خطط العمل و عليه أن يرافق هؤلاء و أن يكون هو الأول و الأخير صاحب القرار و الذي سوف يقرر ماذا سوف يدرج في هذه الخطة من معلومات و بيانات و تقديرات ، كذلك على المقاول أن يكتب الخطة بعقله و قلبه فلا إشكال أن يدرج أشياء أو جُمَل تبين أنه شخص شغوف بهذا المشروع و أنه متعلق بهذا المشروع و أن يعطي له كل ما لديه من مشاعر و وقت ... و إلى غير ذلك ، فلا بد أن نراعي الجوانب هذه في كتابة الخطة ، كذلك **الخبراء يستطيعون معرفة الخطط التي يضعها المؤلفون المتخصصون و يتم تسويقها** بالطبع حين تكون اخترت محتوى هذه الخطة و كان تقديمها تقديم جيد فبالطبع الخبراء من مصرفيين و مستثمرين سيقومون بتسويق المشروع و يمكن أن تحصل على تمويل آخر إلى غير ذلك) .

3- عناصر خطة العمل : (11 عنصر)

(عندما نقول عناصر خطة العمل نقصد ما هو المحتوى الذي لا بد من المقاول أن يقدمه في هذه الخطة) .

■ **خطاب التقديم .** **صفحة العنوان .** **جدول المحتويات .**

■ **الملخص التنفيذي :** يغطي لمحات و صور عن الخطة و يهدف إلى اقناع القراء أن عملك جدير بالاستحقاق و فيه : الهدف - التعريفات - الصفات و المميزات - المتطلبات المالية - النمو .

■ **ملخص أو نبذة عن المؤسسة / الشركة :** الأسماء - الخلفيات - التاريخ - الأهداف .

■ **تحليل المنتجات و الخدمات :** المزايا - التكاليف - الموقع - التقنية - المستقبل .

■ **تحليل السوق :** تحليل نشاطك - المنافسون - العملاء - الأسواق .

■ **الخطة الاستراتيجية :** حول التسوق - الأسعار - التوزيع - المبيعات - الدعاية و الإعلان - التنبؤ بالمبيعات المقدره للسنوات الثلاث إلى الخمس التالية .

■ **التحليل المالي :** الميزانية العامة - بيان الدخل - جدول تدفق النقد - تحليل التعادل .

■ **نبذة عن الإدارة :** التنظيم - السير الذاتية - المهنيون - الأفراد .

■ **الملحق .**

أما هنا في هذه النقطة وهي هامة لا بد على المقاول أن يأخذ وقته في كتابة خطة العمل و هي في المرحلة هذه لا بد أن يختار محتوى هذه الخطة و يختار عناصر العناوين الرئيسية لخطة العمل ، فنقدم هنا ما يمكن إدراجه في خطة العمل من مجموعة عناصر " عناوين أساسية رئيسية " في هذه الخطة تبدأ في البداية أنت كرائد أعمال أن تكتب **خطاب التقديم** في أول الخطة و هذا الخطاب تقدم فيه المؤسسة و تقدم منتجات و خدمات المؤسسة و السوق و هذا الخطاب تبين من خلاله أنك و مشروعك أنتم الاثنين مستعدان لبداية و تنفيذ المشروع ، كذلك **صفحة العنوان** و فيها تذكر أن هذا الملف عبارة عن خطة عمل و تكتب عنوان المشروع و كذلك المقاول و تكتب اسمك بالكامل ، وكذلك يمكن أنك تدرج في آخر صفحة العنوان رقم النسخة إن كانت وقعت صياغتها في شهر إبريل أو في شهر يونيو و تذكر كذلك رقم النسخة إذا كانت هي النسخة الأولى أو أنها النسخة النهائية و هكذا، فلا بد أن تضع لك حتى أنت لتكون معلومة تضيفها في صفحة العنوان ، لكي لا يقع الخلط عندك ما بين النسخ السابقة و النسخة الجديدة ، كذلك جدول المحتويات وفي **جدول المحتويات** بالطبع ستقوم بعملية فهرسة للعناوين الرئيسية لخطة العمل ، و كذلك العنصر الرابع وهو **المتعلق بالملخص التنفيذي** و فيه سوف تقوم بتقديم نبذة " توطئة " سريعة للمشروع و كذلك لكل المميزات و المتطلبات المالية و نسب النمو لهذا المشروع ، و **ملخص أو نبذة عن المؤسسة** أن تقوم بتقديم هذه المؤسسة من أسماء المساهمين فيها و خلفياتهم و التاريخ و الأهداف ، أن تقوم كذلك في عنصر سادس **بتحليل المنتجات و الخدمات** ، و في العنصر السابع **تقوم بتحليل السوق**، و كذلك في عنصر تاسع **تقوم بتقديم الخطة الاستراتيجية** لهذا المشروع و تتعلق بالتسويق و الأسعار و التوزيع و المبيعات و الدعاية و الإعلان و كذلك التنبؤ بالمبيعات المقدره للسنوات

الثلاث إلى خمس إن كان مشروع صغير أو متوسط أو أن تصل حتى إلى العشر سنوات إن كان مشروعك حجمه كبير ، كذلك تقوم بإدراج عنصر و فقرات تهم التحليل المالي من ميزانية عامة و بيان الدخل إن كان المشروع مربح في السنة الأولى أو غير مربح و تقدم بيان الدخل على مدى ثلاث إلى خمس سنوات كما قلنا إن كان المشروع صغير أو متوسط أو إلى مدى عشر سنوات إن كان المشروع حجمه كبير، جدول تدفق النقد وكذلك تحليل التعادل نقطة التعادل في هذا المشروع ، كذلك هناك نبذة عن الإدارة و نقصد من الإدارة فريق العمل الذي سوف يدير المؤسسة و كيفية تنظيم هذا الفريق يمكن أن تدرج هيكل تنظيمي مبدئي لهذه المؤسسة و تقدم كذلك السير الذاتية للعاملين أو لأعضاء فريق العمل و كذلك المهنيون الذين سوف يكونون معكم شركاء أو مع رجال الأعمال كشركاء و ليس مساهمين و لكن شركاء استراتيجيين كموردين بأسمائهم .. و بقية الأفراد، والعنصر الأخير في خطة العمل هو هام جدًا لأنه سوف يقوم بتدوين أو تنظيم أفكار أو معلومات لم يقع إدراجها كاملة في عناصر الخطة التي وقع ذكرها في السابق و لكن هي معلومات إضافية يمكن أن تدرجها و أفضل موقع لها يكون في الملاحق ففي الملاحق يمكن أنك تدرج بعض المقالات الصحفية تبين مدى اختيارك الجيد لنشاط العمل و أن السوق واعدة فيمكن أن تجد مقالات في جرائد رسمية كذلك إحصائيات تأخذها من وزارة التخطيط أو أن تأخذها من معهد الإحصاء الموجود في المملكة، و كذلك يمكن أن تدرج في الملاحق وثائق تثبت صحة المعلومات المقدمة من تقديرات لبعض الآلات و الأجهزة فواتير مبدئية " قائمة في الأسعار " إلى غير ذلك، هذه كلها لا يُحبذ أن تكون مدرجة في جسم خطة العمل أو في العناصر الرئيسية لخطة العمل ولكن من المحبذ أن تكون مدرجة في الملاحق.

رابعاً / تقديم خطة العمل : يجب مراعاة ما يلي :

حليك أن تثبت الحماس .

توضيح الفرص و الفوائد و المزايا المتوقعة .

استخدام عبارات فنية .

تجنب الإفراط في التفاصيل .

كن مستعداً للرد على الأسئلة .

لا تكن مسيئاً للملل .

لا بد على المقاول قبل أن يقوم بتحديد موعد مقابلة لتقديم خطة العمل أن يقوم بمراجعة الخطة في أهم إحصائياتها أو أهم أرقامها و كذلك أن يستعد نفسياً و يحاول أن يتنبأ ما ستكون أو ما هي الأسئلة التي ممكن أن تطرح له و يتنبأ بالإجابات لها ، كما يجب كذلك مراعاة الأشياء التالية

عندما نقوم بتقديم خطة عمل كما قلنا إن التقديم هذا سوف يكون أمام أعضاء لجنة متخصصة في مجال تقييم مشاريع رجال الأعمال .

فلا بد على المقاول أن يثبت الحماس لديه و لا يبين أن هذا الحماس انخفض لضعف الفترات فلا بد أن يكون على نفس الحماس من أول التقديم إلى آخره ، كذلك أن يقوم بتوضيح الفرص و المزايا و الفوائد المتوقعة من هذا المشروع فحين نقول فرص نقصد بها الفرص المتعلقة بالفرص التجارية أو السوقية المتعلقة بالسوق هناك فجوة موجودة في السوق ما بين العرض و الطلب و كذلك ما بين المنافسين الحاليين الموجودين في السوق ، كذلك الفوائد و المزايا المتعلقة بالمتوقع و كذلك المتعلقة بمنتجات أو خدمات المشروع كيف أن هذه المنتجات سوف تأتي بقيمة مضافة جديدة للعملاء أو المستهلكين و نشرح هذه الفوائد لأن هناك أنواع متعددة من الفوائد كأنك تقوم بذكرها و تقديمها بطريقة سريعة و لكن تكون نافعة ، كذلك حين تقوم بتقديم هذه الخطة تقوم باستخدام تقنيات **تكنولوجية و بصرية** و تحاول من خلالها أن تأكد على قيمة المشروع و أنك تؤكد على أن لك هذه المؤهلات أو المهارات المتعلقة بمهارات التواصل الحديثة كذلك بإمكانك أن تقوم بتسجيل مواقع فيديو متعلقة بالمنتج أو متعلقة بموقع المشروع و مثلاً زيارة سريعة افتراضية للمصنع فهذه كلها يمكن أن تساعدك أو تخدم بطريقة أفضل في تقديمك لخطة العمل ، كذلك أن تتفادي استعمال عبارات **فنية دقيقة** فهذه العبارات الفنية عندما يقرأها غير المتخصص في المجال الفني أو التقني فلن يفهمها كما يجب و ممكن أن تغير له اتجاهه الإيجابي في الأول عندما قرأ خطة العمل عند مستوى ما أو في منطقة ما في هذه الخطة أصبح التفكير مشوش بسبب هذه العبارة الفنية فلا بد من تفادي استخدام هذه العبارات الفنية ، كذلك لا بد أن تتجنب حين تقوم بعملية تقديم خطة العمل **الدخول في التفاصيل و الإفراط** في تقديمها لأنك ستستهلك وقت أكثر غير الوقت المخصص لك فعادةً حين نقوم بتقديم خطة العمل فالمقاول لديه فقط (10 - 15 دقيقة) للتقديم فلا بد أن يحسن حساب الوقت حين يقوم بعملية التقديم و أن لا يدخل في التفاصيل كثيراً فمن الممكن أن يستعمل بعض الجمل التي تقول [أنا قدمت الرقم الفلاني و لكن يمكن أن نتحدث فيه و نناقش ما بعد في حصة المناقشة أو في حصة النقاش مع أعضاء اللجنة أو مع المستثمر أو مع المصرفي] ، فذلك لا بد أن تكون مستعد للإجابة أو للرد على الأسئلة حتى لو كان أسئلة محرجة بعض الشيء و يمكن للمقاول لم ينتبه لها في السابق فحاول أنك حين تجيب على هذه الأسئلة أن تكون مترن و أن تبين مدى اهتمامك بهذه الأسئلة و إن لم تكن لديك إجابة مقنعة فقل إنك لا تحمل أو لا تملك تفاصيل معينة و يمكن هذا جانب يعيق جمع معلومات معينة تخص السوق أو تخص جانب آخر فكن صريح معهم دون محاولة غشهم أو محاولة عدم الوضوح الصراحة معهم في الإجابة ، لا تكون مسيئاً للملل بالطبع هذا يعتمد على مدى قدرة المقاول على جذب المستمع أو المشاهد أو الذي سوف يقوم بعملية التقييم باعتماد أسلوب غير تقليدي و أن لا يكون ممل في بعض الأحيان أو يكون كثير الكلام بشرح نقطة ما فيحاول أن يكون مختصر و ألا يسبب هذا الملل) .

هذا فيما يتعلق بتقديم خطة العمل و قطعاً هناك عدة مناسبات و عدة فعاليات يشارك فيها مقالينالمستقبل كذلك هذه المناسبات و الفعاليات إنما تكون مسابقات لأحسن خطط عمل أو تكون مؤتمرات طلابية علمية و هناك شطر كامل أو فصل كامل يهتم المقاولاتيةفهنالك تسابق أو هناك منافسة ما بين الطلاب و الطالبات لتقديم أحسن خطط العمل ، كذلك مناسبات أخرى حين يقدم المقاول خطة المشروع للحصول على قرض أو تمويل خارجي فيمكن أن يمر بهذه التجارب في كل مرة سوف يقدم خطة عمل سوف يقدمها مثلاً أمام جهة داعمة كبنك التسليف أو أن يقدمها أمام مجموعة من المستثمرين الأفراد فهذه كلها فرص للمقاول لكي يتمكن أكثر من المشروع الذي سوف يقوم بتنفيذه و كل ما كان المقاول متحضر لهذا بالطبع سيكون له حضور و كذلك كلما قام بالتحضير لهذه المواعيد كل ما كان أدائه في التقديم أفضل .

3-1 معايير هامة يجب مراعاتها عند وضع خطة

- ◆ مهارات الإدارة و الأداء من بين المحددات النهائية لقرار تمويل النشاط .
 - ◆ معدل العائدات على الصفقات .
 - ◆ عدم التساهل في وصف المنتج .
 - ◆ الأخذ بمنظور العميل أثناء كتابة الخطة من خلال ذكر الفائدة التي سيقدمها المنتج للعملاء .
 - ◆ أهمية استقطاب العاملين من أصحاب الخبرات الإدارية .
 - ◆ الإدارة العليا هي العنصر الأهم حسب الرأسماليون لمشاريع ذات مخاطر .
- (هناك كذلك معايير هامة يجب مراعاتها عندما نقوم بوضع أو بتقديم خطة العمل فلا بد على رجال الأعمال أن يركزوا كل اهتمامهم على مهارات الإدارة و الأداء لأن هذه المهارات حين تقوم بتقديمها في الخطة كتابياً و تركز عليها فهي من بين المحددات النهائية لقرار تمويل النشاط خاصة قرار التمويل الصادر مثلاً من قبل مستثمرين ممولين أو مستثمرين أفراد أو حتى من قبل مصرفيين بقصد الحصول على قروض فلا بد على مقالينالمستقبل أن يركزوا على هذا الجانب صحيح أنك قمت بعملية التخطيط و قمت بتحويل خيالك و أفكارك الخاصة بالمشروع و قمت بتحويل الرؤيا عندك إلى مجموعة معلومات و كذلك قرارات و اختيارات كانت موجودة في خطة العمل ، فلا بد أن تربط هذه المهارات التي ستوفرها المهارات الإدارية الموجودة عندك أو عند فريق العمل الذي سوف تعمل معه ، كذلك لا بد أنك تحرص على أن تبرز معدلات العوائد خاصة فيما يتعلق بالجانب المالي و الاقتصادي و كذلك الجانب المالي لمشروعك فمعدلات العوائد معدل هامش الربح - معدل الربح الصافي - إلى غير ذلك هذه كلها معدلات تهتم خاصة الذين يبحثون عنها كالمستثمرين و المصرفيين و يتصفحون صفحات خطة العمل و يبحثون عن هذه المعدلات في الأول لأنهم يقومون بقراءة سريعة لخطة العمل و قصد البحث عن هذه الأرقام فلا بد أن تبرزها و تضعها في موضعها

الصحيح ، كذلك **عدم التساهل في وصف المنتج** فلا بد أن تعطي لهذا المنتج حقه في كيفية توصيفه ، بالطبع هناك عدة توصيفات للمنتج و في كل عنصر من خطة العمل سوف تقوم بتقديم هذا التوصيف المتعلق بالمنتج فعندما تكون في عنصر تحليل السوق أو في عنصر دراسة السوق و كذلك دراسة احتياجات العملاء سوف تقوم بتوصيف المنتج و لكن الجانب التسويقي بالطبع سوف تستعمل كلمات و ألفاظ تهتم الجانب التسويقي و تبرز كذلك وظيفة المنتج الوظيفية الأساسية التي من خلالها سيتم إشباع حاجات و رغبات المستهلك و كذلك هناك وصف يمكن أن تصف به المنتج و لكن من جانبه الفني من مكونات من أجزاء سوف يتم تجميعها لتصنيع الوحدة الواحدة لهذا المنتج ، النقطة الرابعة **الأخذ بمنظور العميل أثناء كتابة الخطة من خلال ذكر الفائدة التي سيقدمها المنتج للعملاء** أن تكون كتابة الخطة موجهة للعميل customer oriented بمعنى أن تكون مكان العميل و تحاول أن تتخيل ما يمكن أن يحتاجه هذا العميل فأنت حين تقوم بتوصيف المنتج أو بتقديم عرضك من منتجات تكون قد سهلت على نفسك أنك تحقق أهداف إشباع حاجات و رغبات العملاء ، كذلك أنك تقوم بصياغة خطة العمل من منظور العميل بالطبع أن الخطة هذه سوف تكون بين أيدي مصرفيين و مستثمرين فلا بد أن تتوقع مسبقاً ماذا يطلبون أو ما هي المتطلبات التي لا بد أن تكون متوفرة و موجودة في هذه الخطة فتستبق احتياجاتهم أو متطلبات هؤلاء و تدرسها في الخطة ، كذلك **أهمية استقطاب العاملين من أصحاب الخبرات الإدارية** هناك عنصر يهتم خطة المشروع و هو محتوى آخر لا بد أن يتم إدراجه و تقديمه بالشكل الجيد و هو متعلق بالعنصر البشري الذي سوف يتم انتدابه و توظيفه و تدريبه داخل المؤسسة فعندما تبرز كيف قمت بعملية الاستقطاب لهذه الكفاءات و الخبرات الإدارية ، كذلك هناك نقطة أخيرة لا بد من رجال الأعمال أن يعطوها الأهمية الكبرى و المتعلقة **بالإدارة العليا** فريق العمل أو الفريق الذي سيتكون من مدراء و رؤساء الوحدات الإدارية الرئيسية و الذين سيعملون بالتعاون مع مالك المؤسسة أو المقاول الذي سوف يقوم بإدارة المؤسسة فيعتبر العنصر هذا عنصر هام جداً بالنسبة للمستثمرين و خاصةً المستثمرين من أصحاب رؤوس أموال ذات المخاطرة أو رأس المال الجريء يسمونه بالإنجليزي Venture Capital فلا بد على رجال الأعمال أن يعطوا أهمية كبيرة لفريق العمل الذي سوف يقوم بإدارة المشروع لأن المستثمرين لو دخلوا في المشروع و ساهموا في رأس مال المؤسسة سوف يكونون كذلك من بين الشركاء الفاعلين و بالطبع سوف يكونون كمالك المؤسسة الأول ألا وهو المقاول لأن بطبعهم كمستثمرين رأس مال جريء يشاركون حتى في إدارة المؤسسة .

3-2 خطة مختصرة للمشروع الصغير :

☒ نموذج من خطة مختصرة للمشروع الصغير :

- وضع صفحة الغلاف .
- محتويات خطة المشروع .

- مجال المشروع ، الموقع ، وصف مختصر للمشروع ، معلومات السوق ، معلومات فنية، المعلومات الإدارية والتنظيمية ، المعلومات المالية .
- الإيرادات المقدرة .

هذه الخطة قد تساعد رجال الأعمال أن يقوموا بكتابة خطة عمل متعلقة بمشاريعهم ميزة هذه الخطة المختصرة أنها تعطيك فرصة لإضافة المعلومات المتعلقة بمشروعك، فهي منظمة بنقاط فمثلاً بالنسبة للخطة الموجودة في الكتاب هناك ثلاث نقاط رئيسية متعلقة بصفحة الغلاف ومحتويات خطة المشروع و في الأخير الإيرادات المقدرة ، فأنت عندما تدخل و تكتشف المحتوى الموجود في هذه العناصر سوف تجد مجموعة من الأسئلة تم طرحها و أنت سوف تجيب عليها وعندما تجيب على هذه الأسئلة سوف يبدأ المحتوى في النشأة المتعلقة بخطة العمل، مثلاً ما هو مجال نشاط مشروعك؟، أين سيقع موقع مشروعك؟، أعطي وصفاً مختصراً لمشروعك؟، أسئلة متعلقة بمعلومات حول السوق من هم العملاء المستهلكون ؟ ، من هم المنافسون ؟، ما هي حصتك السوقية ؟، كيف يختلف المنتج أو الخدمة التي تقدمها عن الآخرين ؟، إلى غير ذلك هذه مجموعة من الأسئلة قد تساعدك على إيجاد محتوى لخطة مشروعك و أن تستفيد من معلومات كنت قد جمعتها من خلال دراسة الجدوى و الآن تقوم بتنظيمها وبعملية ربط ما بين الأفكار وما بين عناصر خطة المشروع، كذلك هناك جداول يمكن أن تقوم بتعبئتها وهي جداول متعلقة بمعلومات مالية وإيرادات متوقعة لهذا المشروع، هذا بصورة عامة نموذج مختصر لخطة المشروع يمكن الاستناد عليها أو الاعتماد عليها لتأليف أو لصيانة خطة مشروع خاصة بك أنت المقاول في المستقبل.

فريق الإدارة و المحاسبة و التسويق

- تكوين فريق العمل .
- تخطيط الموارد البشرية .
- النظام المحاسبي
- التسويق .
- المزيج التسويقي .
- موقع المشروع .
- الخطة التسويقية .

تكوين فريق العمل: عند توزيع العمل في المؤسسات الصغيرة يتكون غالباً من طبقتي الإدارة والعاملين .

فهناك جانب يهم الإدارة فعلى المقاول أن يقوم باختيار الفريق الذي سيعمل معه في الإدارة وكذلك **الفريق أو الأشخاص** الذين سيقومون بإدارة العمليات المحاسبية للمؤسسة الجديدة وكذلك الذين سيقومون بتسويق المنتجات المؤسسة الجديدة من رجال بيع و من مسوقين ... إلى غير ذلك، لا بد على المقاول أن يستبق الأحداث و حتى قبل بداية تنفيذ المشروع و هذا الفريق لو قام بدراسته

دراسة جيدة فيمكن كذلك إدراجه في خطة العمل ، كنا ذكرنا في المحاضرة الماضية أن هناك عنوان أو عنصر كامل يهتم الموارد البشرية في خطة العمل و هذا العنصر كما قلنا يهتم فريق الإدارة الـ [Top management الإدارة العليا] الذي سوف يعمل على إدارة المشروع بالطبع المدراء أو الرؤساء في المؤسسة من مدير إنتاج أو مدير تسويق أو مدير موارد بشرية أو مدير قسم المحاسبة و الشؤون المالية فلو المقاول كانت له هذه المعلومات حاضرة و موجودة عنده قبل بداية تنفيذ المشروع بالطبع سوف يتم إدراجها في خطة العمل و تكون نقطة تحسب له لأن هذا الجانب يبحث عنه المستثمرين و المصرفيين كثيراً فعندما يكون المقاول حوله فريق كامل مهني له كفاءة عالية في ميدان الإدارة أو المحاسبة أو التسويق فهذا شيء يخدم و يضيف للمقاول و يحسب له لا عليه .

دور إدارة الموارد البشرية :

- تحديد الوظائف .
- تخطيط الموارد البشرية .
- التدريب و التوظيف .
- تحديد الرواتب و الأجور .
- وضع نظام الحوافز .
- تقويم الأداء .
- الترقية و التنقل .

نتحدث هنا عن كيفية تكوين فريق عمل ، على المقاول أن يوضح المهام أو الأعمال التي سيتم تنفيذها داخل هذه المؤسسة و يحاول أن يقوم بتوزيع هذه الأعمال على حسب مواصفات و متطلبات وظيفية و يسعى كذلك من خلال هذه المواصفات و المعايير التي يحددها أن يختار و ينتدب العاملين الذين سيعملون معه في هذا المشروع ففي توزيع العمل سيكون هناك عمل إداري يهتم إدارة وحدات المؤسسة و كذلك جانب يهتم بتنفيذ الأعمال و يهتم العاملين من مشرفين على الأعمال و منفيين لهذه الأعمال ، فالعنصر البشري بالنسبة لأي مشروع جديد أو مؤسسة جديدة هو هام جداً و لابد على رجال الأعمال أن يحسنوا إدارة هذه العناصر البشرية في كيفية تحديد الوظائف بأن يتم توصيف هذه الوظائف بالطريقة الجيدة حتى لا يكون هناك تداخل بين الوظائف ، أن نخطط لاستقطاب و انتداب و تدريب للحفاظ على الموارد البشرية في المؤسسة و أن نقوم بتعويض موارد بشرية فمثلاً إذا وصلوا لسن التقاعد فيتم تعويضها بموظفين أو عاملين جدد ، كذلك هناك عنصر التدريب كما قلنا في سابقاً على المقاول عندما يختار العاملين معه و خاصة في المشروع الجديد أو موجود في نموذج جديد و مشروع مبتكر فعلى المقاول أن يقوم بتدريب العاملين معه و خاصة على المعدات و الأجهزة التي لم تكن موجودة أو الأجهزة الجديدة فلا بد أن يعطي هذا الجانب من إدارة الموارد البشرية المتعلق بالتدريب الأهمية الكبرى لأنه سيعتبر

كاستثمار يقوم به و سيجني ثمار هذا الاستثمار في الأشهر أو السنوات القادمة ، على المقاول كذلك عندما يقوم بإدارة و تحديد احتياجاته من العنصر البشري أن يحدد الرواتب و الأجور لهؤلاء بالطبع لأنه سيطلب خدماتهم في مقابل أن يقوم بتسديد أجور و رواتب لهم فلا بد أن يحدد العناصر المتعلقة بالأجور والرواتب من راتب أساسي - بدلات - حوافز أخرى يقوم بإدراجها ضمن حساب هذه الرواتب، كذلك أن يفكر عندما تبدأ المؤسسة في العمل أن يقوم بتقويم الأداء أو أن يرسى نظام يساعد على تقويم الأداء فبالطبع هذا التقويم سيساعده على تحسين مستوى الأداء و تحديد معايير لتقويم الأداء، في حين فلو كان الأداء جيد فلا بد للمقاول أن يقوم بإرساء نظام ترقية على حسب السلم الوظيفي محدد مسبقاً. والإجابة عن الأسئلة يمكن أن تحدد إن كانت لديك المهارات الإدارية اللازمة لإدارة مشروعك الخاص أم لا .

كذلك هناك إمكانية على المقاول لو لم يجد عنده بعض المهارات الإدارية كما قلنا في محاضرات ماضية أن تشخيصه الذاتي التشخيص المتعلق بالمهارات الإدارية و التنظيمية في المؤسسة قد يساعده على إرساء نظام إدارة داخل المؤسسة و يكون هذا النظام الإداري جيد للمؤسسة، فلو شعر المقاول أنه له بعض النقصان خاصة على مستوى المهارات الإدارية فلا بد أن يدعو نفسه وأن يقوم بالبحث عن دورات تدريبية في هذا المجال لكي يحسن من مستواه في المهارات الإدارية ، فهناك كما ذكرنا في محاضرات سابقة جهات تدعم الرجال بالتنمية و التطوير الإداري.

تخطيط الموارد البشرية : تشمل عملية تخطيط الموارد البشرية :

دراسة أهداف التنظيم .

تقدير الطلب .

التنبؤ بالعرض .

تحديد الفائض أو العجز .

استراتيجيات مواجهة الفائض أو العجز .

على المقاول أن تكون لديه فكرة في ذهنه دائماً فلا بد أن يقوم بعملية تخطيط لهذه الموارد البشرية إن أراد أن يحقق النمو و التوسع لمشروعه الصغير و بالطبع هذا النمو و التوسع يكون مجسم عن طريق زيادة في حجم أو عدد العمال أو العاملين في مؤسساته الجديدة ، فلا بد أنه يقوم بتخطيط لهذه الموارد البشرية انطلاقاً من دراسة أهداف التنظيم ، و كذلك تقدير الطلب و التنبؤ بالعرض و تحديد الفائض أو العجز أو أنه يضع استراتيجيات لكي يواجه بها أي فائض في عدد العمال أو أي عجز في المؤسسة .

النظام المحاسبي: يساعد النظام المحاسبي على :

قياس نتائج الأعمال .

اتخاذ القرارات .

تحقيق الرقابة على الموارد و المصروفات .

متابعة الوضع المالي للمؤسسة .

أما في ما يتعلق بالنظام المحاسبي الذي يعتمد المقاول و يطبقه في مؤسساته الجديدة و يساعد هذا النظام المحاسبي على قياس نتائج الأعمال الذي يتعلق بالأعمال الإنتاجية و بالسوق و بالتسويق و كذلك بالأعمال المتعلقة بإدارة مشتريات أو إدارة مخازن الموجودة في المؤسسة ... إلى غير ذلك ، كذلك يساعد هذا النظام المحاسبي على اتخاذ القرارات إن وجدت فهناك حياذ عن المسار مهما كان طبيعة العمل أو نشاط العمل فمن بين اتخاذ القرار أن نصح المسارات إن كان هناك انحرافات ونقومها ، كذلك النظام المحاسبي يحقق الرقابة على الموارد و المصروفات و هذا شيء طبيعي وبالطبع على المقاول الذي يسعى إلى تأسيس مؤسسة خاصة لا بد أن يرسى نظام محاسبي إما يقوم به هو أو يستعين بذوي التخصص ، و من خلال هذا النظام المحاسبي سوف يسعى إلى متابعة الوضع المالي للمؤسسة لأنه فيما بعد هناك قرارات أخرى متعلقة بزيادة الاستثمار فعندما يريد المقاول أن يوسع أو أن يكون من أهدافه القيام بالتوسعة في المصنع أو زيادة فرع في منطقة ما فلا بد عليه قبل أن يقرر هذا الاستثمار أو أن يتخذ قرار الاستثمار أن يقوم بمراجعة محاسبية للتأكد من صحة المؤسسة مالياً هل لديها التمويل الكافي أو لديها عوائد قد تساعدها على القيام بهذا الاستثمار أو لديها فرص تمويلية يمكن الحصول عليها من قبل البنوك أو المصارف ، فلا بد أنه يكون هذا التقييم للوضع لكي المقاول أن ينجز استثمارات التوسعة مثلاً .

ولإنشاء نظام محاسبي ملائم للمؤسسة لابد من توفر المقومات التالية :

المستندات .

الدفاتر (دفتر اليومية - دفتر الأستاذ) و السجلات المحاسبية .

القوائم المالية .

- دليل الوظيفة المحاسبية .

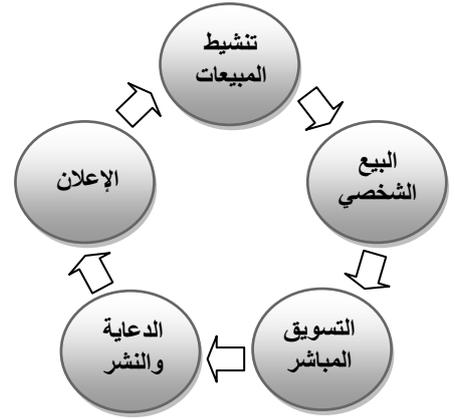
التسويق :

على المقاول كذلك أنه يعطي الأهمية الكبرى لعملية التسويق في المؤسسة لأنه بدون هذا النشاط التسويقي لن تستطيع المؤسسة الجديدة أن تكون مؤسسة حيوية و تكون مثبتة أو يكون لها موقع تنافسي في السوق ، فمن خصائص المؤسسة الصغيرة في عملية التصويت في المؤسسة توافر المعرفة بالسوق نظراً لصغر حجمه لأن كما قلنا سابقاً أن المؤسسات الصغيرة هي قريبة من السوق وتعرف حاجات و احتياجات العميل ، كذلك ارتفاع تكلفة الإنتاج يمكن أن تزيد في سعر المنتج فلا بد على رجال الأعمال الذين سيفتحون مؤسسات صغيرة أن يضبطوا من الأول هذه التكاليف و أن يستعملوا أساليب ترويجية غير مكلفة .

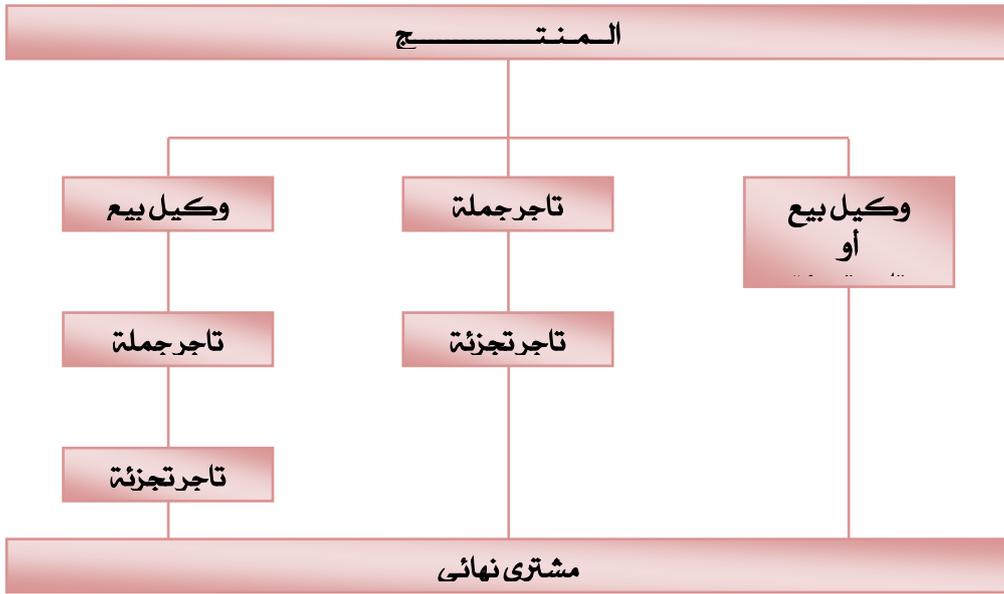
المزيج التسويقي : المنتج . التسعير . التوزيع . الترويج .

الترويج Promotion	المنتج Product
التوزيع Place	التسعير Price

[المزيج التسويقي]



[المزيج الترويجي]



[قنوات التوزيع]

موقع المشروع: اختيار موقع للمشروع يشتمل على ثلاث عناصر أساسية ومن خلالها يقرر رائد أعمال المستقبل اختيار موقع مناسب لمشروع المؤسسة ، أولاً أن المقاول هذا سيقوم بعدة إجراءات بتحديد الموقع وفي هذه الإجراءات يقوم بعملية حصر لبعض الأماكن المتاحة أو الملائمة بطبيعة النشاط التجاري الذي اختاره و كذلك سوف يقع تحديد العناصر الإستراتيجية والتي ترتبط باستمرارية المؤسسة و كذلك كيفية تمويلها و تشغيلها ، بعد تحديد هذه العناصر الإستراتيجية سوف تقع المقارنة بينها وبين تحديد الأفضل منها و الأقوى والأماكن التي يمكن من خلالها أن ينطلق المقاول و ينفذ مشروعه الخاص كذلك في نفس الوقت سوف يتم استبعاد الأماكن أو المواقع التي لا تصلح لإقامة المؤسسة و كذلك لأسباب متعددة يمكن أن هذه المواقع تكون بعيدة عن مصادر استقبال مواد الخام أو أن تكون بعيدة عن المرافق العامة أو تكون بعيدة عن موطن أو مسقط رأس المقاول .

فالنسبة للعنصر الثاني المتعلق باختيار البدائل المتاحة للموقع فهناك عدة بدائل ممكنة وهذه البدائل تختلف أو تتغير بتغير طبيعة النشاط التجاري إن كان مشروع صناعي أو تجاري أو خدمي أو تقنية معلومات أو سياحي أو خدمي إلى غير ذلك ، فاختيار المنطقة أو الموقع يكون استناداً إلى طبيعة النشاط الذي ستتم مزاولته فهناك مثلاً بالنسبة للمشاريع الصناعية هناك مناطق صناعية خصصت لاستقبال أو لاحتضان هذه النوعية من المشاريع على سبيل المثال أن في المملكة العربية السعودية و تحت إشراف الهيئة السعودية للمدن الصناعية و مناطق التقنية يمكن لرجال الأعمال الذين اختاروا أن يؤسسوا مشاريع صناعية أن يتقدموا إلى هذه الهيئة و يتأكدون من وجود مناطق ممكنة مؤهلة لاستقبالهم و تثبيت المشاريع الصناعية فيها ، و كذلك من خلال زيارة موقع الهيئة يمكن للمقاول أن يجمع بعض المعلومات حول كيفية اقتناء الموقع أو يقوم بإيجار هذا الموقع و يعطيك تسعيرة المتر المربع إلى غير ذلك ، إن كان المشروع هو مشروع آخر غير صناعي يمكن أن يثبت أو أن يختار المقاول تنفيذه في مناطق أخرى وسط المدينة قرب وجود المستهلكين أو العملاء أو مثلاً عندما يكون النشاط متعلق بخدمات الطلاب يكون قريب من الجامعات أو من المجمع الجامعية إلى غير ذلك ، لو كان هذا المشروع هو مشروع تجاري فالأفضل له أن يختار موقع يكون قريب من المراكز التجارية لأن هناك حركة كبرى فهناك عملاء أو زبائن يمكن استهدافهم و يكونون محتملون لمشروع المؤسسة .

كذلك هناك عنصر ثالث لا بد من دراسته الدراسة الجيدة وهي كيف سيقع اختيار هذا الموقع أو ما هي العوامل التي سوف يعتمد عليها المقاول لكي يختار بطريقة ملائمة موقع لمشروعه الخاص ، لو حذب أن هذا الموقع يكون سهل على المقاول بأن يكون قريب من مصادر المواد الأولية فلو كان مشروع صناعي يكون قريب من الموردين أو عندما تكون المواد الأولية مستوردة من خارج المملكة يكون قريب من الموانئ أو من المطارات أو من محطات القطارات إلى غير ذلك فقربه من مصادر الموارد الأولية سيخفف عليه تكاليف متعلقة بالشحن و النقل و إدخال هذه المواد الأولى إلى العملية الإنتاجية ، كذلك يختار موقع المشروع عندما يكون قريب من المؤسسات ذات العلاقة بالمؤسسة التي ينوي تأسيسها فحين تكون هذه المؤسسة تقدم خدمات أو منتجات ستكون مدخلات لمؤسسات أخرى فالأفضل للمقاول أن يثبت مشروعه أو يختار موقع لمشروعه يكون قريب من مؤسسات العملاء ستكون المؤسسة هي المورد و المؤسسات الأخرى هي في صفة العملاء ، كذلك يمكن أن يختار موقع المشروع عندما يكون قريب من مناطق تجمع العمال أو مناطق تواجد العمال أو مقر سكنهم أو أنهم يكونون متواجدين في منطقة معينة و يذهبون لها و من خلال هذه المنطقة يتوجهون إلى مناطق العمل ، كذلك عندما يكون موقع المشروع قريب من مصادر القوى المحركة كما قلنا من عمال - مزودين - وسطاء و كذلك من وجود شركات كبرى تعرض خدماتها مثلاً في مجال الكهرباء أو في مجال تزويد المؤسسات بالماء الصالح للشرب أو بالمياه التي تستعمل في عملية الإنتاج إلى غير ذلك ، كذلك نختار موقع للمشروع عندما يكون

قريب من طرق النقل و المواصلات و قريب من الطرق السيارا لأنه نعرف أن تطور المؤسسة هو من تطور الاقتصاد و تطور وجود شبكة نقل و مواصلات متطورة ، كذلك أن المقاول يختار موقع المشروع عندما يكون في هذا الموقع الذي تم اختياره المرافق العامة كلها موجودة من كهرباء و ماء و مياه صرف و شبكة هواتف كذلك و انترنت و أي متطلب واجب توفره لتشغيل المشروع ، كذلك أن يكون الموقع قريب من مواقع المتعاملين مع المؤسسة و يكون قريب من الجهات الحكومية لو أن هذا المشروع أو المؤسسة فيها معاملات إدارية أو تجارية متواصلة فلا بد أن يكون هذا الموقع أو المشروع قريب من هذه الجهات الحكومية من جمارك أو جوازات أو من مكتب العمل إلى غير ذلك ، كذلك أن المقاول يختار موقع لمشروعه حين يكون قريب من مصادر التمويل و نقصد بذلك مصادر التمويل المتعددة من شركات استثمار - مستثمرين أفراد - مستثمرين رأس مال جريء - مصارف - بنوك يحصل من خلالها على القروض لتمويل استثمارات المؤسسة و كذلك الحصول على قروض قصيرة الأجل تساعده على تمويل النشاط أو الأصول المتداولة ، كذلك حين يكون المشروع قريب من المستهلك لتسهيل التوزيع وكذلك تسهيل تدفق المنتجات و الرقابة على السلع و كذلك الخدمات نحو المستهلك فعندما يكون المشروع قريب من المستهلك فهناك وفرة اقتصادية من حيث الزمن لتوصيل السلعة أو لتقديم الخدمة فهذا كله يخدم لصالح المشروع و يحقق به ميزة تنافسية و يحافظ على المستهلك و بالطبع يحافظ على العلاقة المستمرة مع المستهلك ، كذلك الموقع الذي سوف يختاره المقاول المستقبل متعلق بنوع المنتجات المتوقع توزيعها إن كان المشروع هو مؤسسة تقوم بإنتاج منتجات مثلاً سلع استهلاكية فهناك عدة أنواع من السلع الاستهلاكية إن كانت سلع ميسرة أو سلع تسوق أو سلع خاصة باهظة الثمن ففي كل نوع نجد أنه لا بد أن يقع اختيار موقع يتلاءم مع نوعية المنتجات و إن كانت المؤسسة هي مؤسسة صناعية فنقوم بإنشاء منتجات أو سلع صناعية فبالطبع هذه السلع الصناعية سوف يحتاجها أو سوف تحتاجها مؤسسات أخرى فإن كانت هذه السلع الصناعية سلع مكونات لمنتجات ثانية أو مواد تشغيل أو معدات أو أجهزة تقوم بتصنيعها مؤسسة رائد أعمال المستقبل ، كذلك اختيار موقع المشروع يمكن أن يحدد بعامل أخير و المتعلق بالمقاول نفسه مثلاً من الأفضل في اختيار موقع مشروع مقاول أن يكون قريب من مسكن صاحب المشروع و هذا معمول به فمثلاً نجد رجال الأعمال حين يتقدمون بملفات مشاريعهم و خطة أعمالهم إلى معهد المقاولاتية الوطني فنجد أن في كل منطقة من مناطق المملكة العربية السعودية هناك فرع يهتم هذا المعهد و هو في خدمة رجال الأعمال فمن الأحسن أن يكون موقع المشروع قريب من مقر سكن المقاول أو إن رغب هو في تثبيت مشروعه في منطقة ثانية فيقع توجيهه إلى فرع قريب من هذه المنطقة أو يكون قريب من مقر سكن صاحب هذا المشروع . هذه بصفة سريعة الثلاث عناصر التي يمكن أن تحدد اختيار موقع المشروع المقاول بالطبع هذه النقطة المتعلقة بموقع المشروع هذه نقطة هامة ولا بد من ذكرها في خطة العمل وخطة مشروع المقاول من ذلك أنه في صفحة من صفحات هذه الخطة لا بد من ذكر عنوان الموقع و

مساحة هذا الموقع إن كان مجرد متجر أو إن كان مصنع و كذلك متكون من مصنع و إدارة و مخزن فلا بد من ذكر الأشياء هذه و ذكر مساحة الموقع وكذلك إن كان هذا الموقع ملك صاحب المشروع أو أنه سيتم إيجاره كم ثمن مدة الإيجار ؟ ...إلى غير ذلك ، فهذه معلومات هامة لا بد من تحديدها في خطة العمل لأنها سوف تعكس فيما بعد تكاليف إيجار و تكاليف بناء أو تكاليف متعلقة بالديكور و التشطيب فلا بد على المقاول أن يحدد هذه العناصر المتعلقة بموقع المشروع) .

الخطة التسويقية : في النقطة الثانية من هذه المحاضرة و المتعلقة بالخطة التسويقية و هي خطة فرعية لا بد أن تكون موجودة في خطة عمل صاحب المشروع و نتذكر في المحاضرات الماضية أننا تطرقنا و قدمنا خطة العمل و ذكرنا أن هناك بعض العناصر فعنصر أو عنصرين متعلقان بالجانب التسويقي ، دراسة السوق و تحليل السوق . و كذلك برنامج عمل المؤسسة على المستوى التسويقي من تصميم و تحديد مزيجها التسويقي من منتجات و كيفية تسعير هذه المنتجات و الخدمات و كذلك طريقة توزيعها و اختيار قنوات و منافذ التوزيع و أخيراً الأعمال الترويجية التي ستقوم بها المؤسسة عند تنفيذ المشروع .

من بين عناصر هذه الخطة التسويقية أو محتويات هذه الخطة نجد أنه على المقاول أن يحدد منتجه بمعنى أن يعطي وصف شافي و كافي لهذه المنتجات التي سوف يركز عليها المشروع و سوف يحددها بوضوح في حين يحدد هذه المنتجات بوضوح سيستعمل كلمات واضحة و كلمات مفاتيح لها علاقة بطبيعة المنتج ، كذلك وصفه للعميل الذي سوف يقوم باستهدافه ، و كذلك سوف نشرح سياسة الأسعار التي يتم اعتمادها مقارنة بالمنافسين مثلاً تضع في جدول الأسعار الممارسة التي نجدها في السوق " السعر الأقل و السعر الأعلى و السعر الأكثر شيوعاً و سعرك أنت " ، كذلك كيف ستكون طريقة توزيع المنتج و كيف ستقدم الخدمة للعملاء هل هذه الخدمة هي خدمة مجانية أو ستضع رقم مجاني و هذه كلها متعلقة بخدمة العملاء ، كذلك سوف توضح أو سوف تحدد كذلك أشكال الترويج وكذلك السوق المستهدفة و هذه السوق المستهدفة حجمها - متوسط دخل المستهلكين في هذه السوق أو العملاء ، كذلك السوق المستقبلية التي سوف تستهدفها في المستقبل ، كذلك دراسة المنافسة في السوق و نعرف أن دراسة المنافسة في السوق هي دراسة لها أهمية كبرى لكي تبين أنك واقعي في اختيارك للمشروع و اختيارك للسوق فعندما تبين أنك تعرف بما هو موجود في السوق خاصةً من منافس - اسم المنافس - العلامة التجارية لهذا المنافس - أين موقع المنافس و كذلك نقاط قوته و نقاط ضعفه و قائمة الأسعار التي هو بصدد تطبيقها فمن خلال هذه المعلومات و جمعها و تنظيمها في هذه الخطة التسويقية سوف تبرهن لقارئ هذه الخطة خاصةً أنك بحق اطلعت على كل ما يتعلق بجوانب السوق و كذلك تعطي لهم صورة واضحة أنك جاد في تنفيذ هذا المشروع .

تمويل المشروع .

التمويل الأولي : نعلم أن تمويل المشروع هو شيء ضروري و لكن نلاحظ أنه تم التطرق له في الأخير لأنه لا بد من اختيار أو وضع الفكرة هذه في الأذهان فالتمويل لم يكن بتاتا شيء ضروري أو شيء أساسي منذ بداية العملية المقاولاتية نلاحظ منذ بداية هذا المقرر " مقرر المقاولاتية" تحدثنا أولاً و كان الحديث أساسي تحدثنا عن إمكانيات و قدرات المقاول ، ثم عن فكرة المشروع و كذلك الفرصة السوقية المواتية أو المتاحة للفرصة و التي يمكن الاستفادة منها ، ثم قلنا أنه لا بد أن يكون تلاؤم أو تواؤم ما بين صاحب المشروع و فكرة المشروع ثم بعد ذلك تحدثنا عن دراسة أولية تحليل الفرصة و إذا كان هناك سوق أو هناك طلب ، ثم تحدثنا عن دراسة الجدوى من ذلك دراسة السوق و الدراسة الفنية و الدراسة التنظيمية و المتعلقة بالموارد البشرية و في الأخير هناك دراسة متعلقة بالدراسة المالية و التمويلية نلاحظ أن كل ما يتعلق بالمال و التمويل يأتي في الأخير لأن الدراسة المالية و التمويلية سوف يقوم المقاول بترجمة كل الاختيارات و كل القرارات التي اتخذها و التي خطط لها فيما يتعلق بالسوق من الأمور الفنية - الأمور التنظيمية و ما يتعلق بالموارد البشرية فكلها ستنتم ترجمتها إلى أرقام و جداول تقديرات للإيرادات و التكاليف و الدخل إلى غير ذلك . فنلاحظ أن مشكلة التمويل لا بد أن تكون معروضة في أول الطريق فلا بد أن المقاول يركز كل اهتمامه على كل ما لديه من مؤهلات و قدرات ، و يركز اهتمامه على الفكرة و مدى تلاؤم أو مناسبة الفكرة مع شخصه إلى أن نصل في الأخير إلى إشكالية التمويل و كيفية تمويل المؤسسة

◇ مدرسة أولى : كلما جمعت المزيد من المال في البداية كلما كان ذلك أفضل .

◇ مدرسة ثانية : كلما كان التمويل المبكر أقل كلما كان ذلك أفضل .

بالنسبة للتمويل الأولي، هل لا بد أن يكون هناك تمويل أولي في البداية أو قبل بداية تنفيذ المشروع، في الحقيقة هناك مدرستان " الأولى " تدافع عن فكرة ، تقول فيها [لا بد أن يكون من الأول للمقاول قدر من المال و يكون هذا المال كافي و كل ما كان أكثر كل ما يكون أفضل، والفكرة الثانية " المدرسة الثانية " فهي تؤمن بفكرة أن كل ما كان التمويل المبدئي هذا المبكر أقل كل ما كان ذلك أفضل] سنقوم بعملية مقارنة بين هاتين المدرستين و نلاحظ طبعاً من خلال أفكار هاتين المدرستين أن هناك مزايا و عيوب .

لو نأخذ هناك جدول يقوم بتقديم هذين النوعين من التمويل الأولي

التمويل المبدئي المتدني	التمويل المبدئي العالي
♦ رأس المال المحدود يحول دون الخسائر الكبيرة و خسارة المصداقية على المدى الطويل من قبل الممولين .	♦ يتيح لك البقاء في ظل العوائق و حالات التأخير .
♦ يحافظ على الانتباه و الطاقات مركزة على الأهداف الرئيسية .	♦ يتيح المزيد من المرونة في الاستفادة من مزايا الفرص الجديدة إن وجدت .
♦ في حال قيامك ببيع مخزون أكثر مما يحتاج إلى بيعه فإنك لربما تبيعه بثمن بخس أيضاً .	♦ يسهل من مشاكل الحصول على ائتمانات الموردين و البنوك .
♦ في تحصيلك على مال إضافي فإنك لربما تتفقه و لربما تتفقه بصورة غير حكيمة .	♦ يجعل صاحب المؤسسة الصغيرة يشعر بالأمن في المراحل الأولية الحرجة .

ف نجد أن التمويل المبدئي العالي بالنسبة للمدرسة الأولى التي تؤمن بفكرة كل ما كان التمويل الأولي أكبر كل ما كان أفضل ، لماذا هو أفضل ؟ لأنه يتيح للمقاول هذا المال المتوفر أو المتوافر في الأول البقاء في ظل العوائق و حالات التأخير طبعاً حالات التأخير إن كانت متعلقة بانتظار الحصول على قرض من مصرف أو من بنك أو عدة عوائق متعلقة بتأخر حصول المشروع أو المؤسسة على الإيرادات من عملائها الأوائل ، كذلك هذا التمويل يتيح المزيد من المرونة في الاستفادة من مزايا الفرص الجديدة إن وجدت فأنت عندما يكون عندك مال متوافر كفاية فأنت تستطيع إن وجدت أمامك أو حددت فرصة من فرص السوق فأنت تقوم بالدراسة لأن هناك مال تستطيع من خلاله اقتناص هذه الفرصة ، كذلك هذا التمويل يسهل من مشاكل الحصول على ائتمانات من الموردين و البنوك فأنت تستغني عن أن المورد الذي يعطيك مهلة للسداد أو يعطيك مثلاً (60 أو 90 يوم) لكي تسدد فاتورة الشراء فيما أن المال متوافر لديك فإنك تستطيع أن تشتري نقدًا Cash و كذلك أن تبتعد عن القروض قصيرة الأجل المقدمة من قبل البنوك ونعلم أن القروض قصيرة الأجل هي أعلى من القروض طويلة الأجل طبعاً فيما يتعلق بنسب الفائدة ، كذلك هذا التمويل يجعل صاحب المؤسسة الصغيرة يشعر بالأمن خاصة في هذه المراحل الأولية وهذه المراحل الحرجة من حياة المؤسسة و نعلم أن ككل بداية حياة لمؤسسة أو لمنتج أو كذا هناك مرحلة التقديم أو البدء أو البداية و بالطبع هناك مواقف يمكن أنها تتعرض لها المؤسسة بكل ما يتعلق بالإدارة أو بتأليف أو كل ما يتعلق بتكون أو تكوين مخزن لهذه المؤسسة أو كل ما يتعلق الاستفادة من آجال الدفع عندما تكون غير معروف في السوق فالمورد لا يعطيك فرصة أن تسدد بالأجل أو كذلك أنت مطالب بدفع ما عليك من فواتير إلى غير ذلك فعندما يكون هذا القدر من المال و هذا المال كافي فإنك تستطيع أن تمول الأشهر الأولى من بداية المؤسسة .

ولكن في المقابل هناك الفكرة الثانية " المدرسة الثانية " التي تقول أنه كل ما كان هذا التمويل المبدئي متدني كل ما كان أفضل لأن رأس المال الذي المحدود دون الخسائر الكبيرة و كذلك خسارة المصادقية على المدى الطويل من قبل الممولين ، كذلك يحافظ هذا التمويل على الانتباه و الطاقات تكون مركزة على الأهداف الرئيسية لأنك هنا سوف تقوم بوضع أولويات تبدأ بها في هذا المشروع فأنت لست مجبر أنك تبدأ بكل شيء منذ البداية فمثلاً تبني مشروعك على مراحل فأنت لست مضطر أن تبنيه من الأول من ألفه إلى يائه فإنه يمكن أن تتطرق بخط إنتاجي أول أو أنك تقتصر على المصنع فقط و بعدها تضيف المخزن أو تضيف الإدارة الكاملة ، و كذلك في حالة قيامك ببيع مخزون أكثر هذا يساعدك بأن تقوم ببيع هذا المخزون لكي يساعدك على طريقة تدبير هذا المخزون يكون أكبر فأنتك لربما تبيعه بثمن بخس أيضاً لذلك لا بد من أخذ الحيطة و أن تعرف كيف تدبير المخزون، وكذلك في حال تحصيلك على مال إضافي فإنك لربما ستترفعه و لربما كذلك بصورة غير حكيمة ، فهذه الفكرتين المتعلقين بالتمويل الأولي بالطبع كل رائد أعمال هو الذي سيكون متواجد أو هو حسب موقعه أو وضعه في المشروع يقرر إن كان يحتاج إلى مال من البداية و هل هذا المال قادر أنه يبدأ بقسط منه أو لا بد أنه يكون متوافر في البداية) .

التمويل بالملكية و التمويل بالاقتراض: قبل أن يقرر المقاول بالبحث عن مصادر للتمويل عليه أن يدرك من خلال الإطلاع على أنواع مصادر التمويل و المتمثلة في أموال الملكية و الاقتراض .

جدول التمويل بالملكية و التمويل بالاقتراض

عوامل المفاضلة	أموال الملكية كمصدر للتمويل	الاقتراض كمصدر للتمويل
الاستحقاق	ليس لها موعد استحقاق .	أموال الغير يترتب عليها مواعيد محددة للاستحقاق .
مصادر الدخل	- الدخل من أموال الملكية يسمى ربح يتم الحصول عليها بعد دفع الفوائد المستحقة و الالتزامات الأخرى إن وجدت . - درجة التأكد من الحصول على الأرباح ليست ثابتة كما أن مجملها غير ثابت .	- العوائد من الاقتراض تسمى فوائد أولوية دفعها (الحصول عليها) عالية بصرف النظر عن ربحية المؤسسة . - من حيث الحجم ثابتة لأنها ليست مرتبطة بالأرباح .
السيطرة و الإدارة	في يد أصحاب المؤسسة حيث يسعون إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح و بذلك يتمكنون من دفع الفوائد للمقرضين .	في يد أصحاب المؤسسة حيث يسعون إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح و بذلك يتمكنون من دفع الفوائد للمقرضين .
النظرة للأصول مهمة لكلا الطرفين لأنها مصلحة كل منهما	نظرة أصحاب المؤسسة الاستمرارية و النمو و الازدهار .	نظرة المقرضين أن تكون الأصول جيدة للحصول على الأرباح و بالتالي استرداد أموالهم . الخسارة - التصفية - استرداد أموالهم (نظرة تصفوية) .

هناك مصدرين أساسيين في تمويل المشروع : هو إما أن يحصل على مصدر تمويل بالملكية بمعنى أن يأتي أو يجذب أناس آخرين أو مستثمرين و يدخلون معه في رأس مال المؤسسة فيكون التمويل هذا بالملكية أو أن يحصل على تمويل عن طريق الاقتراض و هذا بالطبع للمقاول كل ما كان لديه فكرة أكثر عن أنواع مصادر التمويل كل ما كانت له فرصة أن يختار أو ينوع من هذه

المصادر على حسب طبيعة المشروع و على حسب مراحل حياة المؤسسة . كذلك هناك اختلاف أن المصدر الأول حين يكون التمويل بالملكية فهناك عوامل مفاضلة بالنسبة لهذا التمويل و أيضاً عندما يكون التمويل للمشروع بالاقتراض هناك عوامل مفاضلة .

عملية المقارنة ستأخذ بعين الاعتبار الأربع نقاط التالية : أولاً نقطة الاستحقاق كذلك مصادر الدخل و كذلك السيطرة و الإدارة و النقطة الأخيرة المتعلقة بالنظرة للأصول إن كانت مهمة لكلا الطرفين لأنها تحقق مصلحة لكل منهما و نقصد هنا بالطرفين هما المقاول صاحب المشروع و الآخرين إن كانوا مستثمرين أو مساهمين في رأس المال المشروع أو إن كان الطرف الثاني هذا مصرف أو بنك .

فعندما نأخذ النقطة الأولى التي هي متعلقة بالاستحقاق على المقاول أن يُرجع ما عليه من أموال إلى أصحابها فعندما تكون أموال متعلقة بالملكية فليس هناك موعد استحقاق إلا إذا تقرر أن يقوم المقاول مع الأشخاص المساهمون معه في رأس المال أن يقوموا بفسخ عقد الشركة الذي بينهم و كل طرف يحصل على مساهمته أو بالمال الذي ساهم به أو الجزء المستحق له ، أما بالنسبة إلى عنصر الإقتراض فهذه الأموال هي أنت من مصرف - بنك و بالتأكيد هناك مواعيد لسداد أو لدفع أقساط القرض فإن كانت هناك أقساط سنوية وهناك آجال لسداد القرض الكامل .

بالنسبة لمصادر الدخل عندما يكون التمويل هو عن طريق مساهمات فبالطبع المستثمر أو المساهم في رأس مال المؤسسة هو في انتظار عوائد و بانتظار أرباح يتم الحصول عليها بعد دفع الفوائد المستحقة و الالتزامات الأخرى إن وجدت و هذا لا بد منه في النظام المحاسبي الذي سيتم اعتماده ففي هذا النظام نستطيع أن نستخرج بالنهاية هذه الأرباح و بالطبع هناك أرباح سوف توزع على المساهمين و أرباح أخرى سيتم احتجازها لإعادة الاستثمار ، كذلك إن المصدر الدخل هذا ليس ثابت لأنه يوجد مجال بدخول و خروج مساهمين ، أما بالنسبة للاقتراض فمعروف القرض و كذلك محدد و الفوائد فيها ثابتة و لا بد من دفعها و كذلك بصرف النظر إن كانت المؤسسة نشاطها مربح أو لا فمن حيث الحجم فهي ثابتة و ليست مرتبطة بالأرباح .

بالنسبة للسيطرة والإدارة بالنسبة للمساهمين فهم يساهمون في رأس المال فبالتأكيد لهم حق السيطرة و الإدارة ، و إن كان التمويل هو عن طريق قرض فلا دخل للمصرف في الإدارة و السيطرة فقط هو يحاول أن يسترجع أمواله من الاقتراض أو الفوائد .

و بالنسبة لأصول فبالطبع أصحاب المؤسسة ينظرون إلى المؤسسة كمؤسسة ستواصل العمل و تستمر و تزدهر و تنمو و لكن بالنسبة لنظرة المقترضين فإنهم يريدون أو يسعون إلى الحصول على أموالهم و بالتالي استرداد هذه الأموال حتى و لو كانت المؤسسة في صحة مالية سيئة فلا بد أن يستردون هذه الأموال حتى عن طريق تصفية المؤسسة و بيع الممتلكات) .

مصادر تمويل رجال الأعمال

◇ ممن احصل على التمويل ؟

(1) **المقاول نفسه** : بأن تكون أنت الممول الأول لشركتك .

(2) **الأسرة** : الحصول على الأموال بقيمة أقل .

(3) **المستثمرون الممولون** :

هو فرد أو عائلة لديهم أصول كبيرة .

و يستثمرون مقابل ملكية في حقوق المشروع .

صفات المستثمرين الداعمين :

• تتراوح أعمارهم بين 48 - 59 .

• يحملون شهادات فوق الجامعة .

• لديهم خبرات في الإدارة .

• يعملون بصفاتهم الشخصية .

• الاستثمار عندهم يتضمن دوافع ليست مالية .

• لا يلتزمون بقيود و يجدون المتعة في التغيير .

صفات رأس المال المخاطر (المغامر ، الجريء) .

• يوزع الثلثين من أمواله في المراحل الأولى و استثماراته كبيرة (مجالات التقنية العالية).

صاحب رأس المال المخاطر : مال خاص بأفراد أو شركات ذات رؤوس أموال بها مخاطر

يتم توظيفها في أعمال و مشاريع صغيرة عالية المخاطر و مقابله يحصل هؤلاء على حقوق ملكية

(حصص) في الشركات .

مستثمر متخصص و مهني يضع الحد الأدنى من الاستثمار و يطالب بمعدلات فائدة عالية

نسبياً .

يبحث هذا المستثمر عن شخصية صاحب المؤسسة و عن فريق للإدارة .

الإسهام الأولي في المشاريع و الشركات المبتدئة : هو المال الذي يدخل الشركة قبل أن

تعمل فعلاً كشركة و يتمثل الهدف فيه بنقل الشركة من وضع التصور إلى وضع الشركة الوليدة

(لاكمال المنتج ، خطط التسويق جاهزة ، توظيف الشخصيات الرئيسية ، اتصالات أولية مع

العملاء ، ...) .

يأتي هذا المال عادةً من صاحب المؤسسة أو والديه أو مستثمرين ممولين غير رسميين .
هو كذلك صناديق الإسهامات المالية الأولية التي يتم استهدافها للشركات في مراحل الإسهامات الأولية و المراحل المبكرة .

4) حاضنات الأعمال الجامعية :

مصدر آخر للتمويل و/أو المساعدة الأولية للمشاريع (مرافق مكتبية مشتركة جامعية زهيدة الثمن) بيئة ميسرة و تساعد على نمو و ازدهار المجتمع .

تتمثل المساعدات في :

- توفير التمويل الأولي للمشاريع .
- توفير مساحات مكاتب و توفير عملية استخدام الموارد .
- توفير الخدمات الاستشارية .

5) البنوك و المؤسسات المقرضة :

أهم المصادر " غير الشخصية " للتمويل تستثمر لجني الأرباح من مشروع المقاول .

هناك العديد من الأنواع المختلفة لمصادر الإقراض :

• الائتمان المصرفي (القروض البنكية) :

أ - قروض حسب المعيار الزمني : قروض قصيرة الأجل ، قروض طويلة الأجل .

ب - قروض حسب نوع الضمان : أوراق مالية أو تجارية ، ضمانات عينية (أرض ..) .

• القروض من الهيئات : صندوق المئوية .

• الائتمان التجاري : وهو الشراء بالأجل من خلال منح المشتري مهلة من 30 إلى 60 يوم

للسداد ، و أنواعه عديدة (الحساب الجاري ، السحب ، الكميالة) .

للمقاول أن يسأل السؤال التالي ممن أحصل على التمويل ؟ بالطبع هناك عدة مصادر ممكنة:
أولها أن ينطلق بأمواله الخاصة إن كان قد قام بعملية ادخار لبعض المال منذ سنوات فهذه القيمة المالية المتوفرة عنده يمكن أن يبدأ بها أو أن تكون تمويل ذاتي أول يدخل به و يستثمره في مشروعه الخاص ، كذلك يمكن أن يحصل المقاول على تمويل إضافي من مثلاً من أفراد الأسرة ، يمكن أن يتحصل عليها كهبة أو أن يحصل عليها كسلفة و تكون الأسرة هي داعم معنوي و كذلك يمكن أن تكون داعم مادي ، كذلك يمكن على أن المقاول يتجه إلى بعض المستثمرين الممولين و نقصد بذلك أصحاب رؤوس الأموال مثلاً رجال أعمال و يمكن أن يكون فرد أو مجموعة أو عائلة

تكون لديها أصول كبيرة و هؤلاء المستثمرين سوف يستثمرون مقابل الملكية في حقوق المشروع بأن يصبح المشروع من حقهم عندما يقدمون أموال في صيغة مساهمة برأس المال ، فمن بين صفات المستثمرين الداعمين أن يكون معدل أعمارهم في الخمسين كما أنهم يحملون شهادات فوق الجامعية أن لديهم خبرات في الإدارة و يعملون بصفتهم الشخصية و كذلك يستثمرون في مشاريع و الاستثمار عندهم يتضمن دوافع ليست مالية بالأساس و كذلك لا يلتزمون بقيود و يجدون المتعة في التغيير كذلك أن من بينهم نجد هناك ممولين عن طريق رأس المال المخاطر و هذا سنستعرضه في النقطة الموالية هي فقط مجرد ملاحظة حول المستثمرين الممولين و نعبّر عنهم بالانجليزية " business angels المستثمرون الملائكة " هم نوعية من المستثمرين لهم رؤية للمشاريع الذين ينوون الدخول فيها و كما قلنا ليست الغاية من الدخول في هذه المشاريع ربح المال أو كسب المال بقدر ما هو دفع لهذا الجيل من رجال الأعمال الشبان بما أن لهم أكثر خبرة و أكثر تجربة في مجال الاستثمار فيكاد يكون عملهم أن يدخلون في هذه المشاريع و يدعمون و بالطبع هناك دعم مالي و لكن هناك دعم معنوي بما أنهم سوف يكونون إلى جانب رجال الأعمال ، النوع الثالث " المصدر الثالث " يأتي عن طريق شركات بما نعبّر عنه شركات رأس المال المخاطر و يسموها بالانجليزي venture capital و بالطبع هؤلاء أصحاب رؤوس المال المخاطر هم يبحثون عادة عن المشاريع التي لها مردودية عالية في ظل وجود مستوى عالي من المخاطرة فلما نقول رأس المال المخاطر نقصد به هو المال خاص يكون خاص بأفراد أو شركات ذات رأس مال محدد ذات رؤوس أموال بها مخاطر يتم توظيفه في أعمال و مشاريع صغيرة عالية المخاطر و مقابل ذلك يتحصل هؤلاء على حقوق ملكية و بالطبع حصص أو أسهم في هذه الشركات ، كما قلنا سابقاً أن أصحاب رأس المال المخاطر هم مساهمين و مستثمرين و لهم دور مهني كبير لأنهم متخصصين في عدة قطاعات و يعرفون جيداً القطاعات التي يستثمرون فيها و يضعون الحد الأدنى من الاستثمار و يطالبون بمعدلات فائدة عالية نسبياً و هذا يختلف حسب رؤية المستثمر فمنهم من يطلب هذه الفائدة ومنهم من يقول إن الفائدة هي الربح الذي سوف يجنيه بعد عمل المؤسسة فيبحث هذا المستثمر عن مقاولين أكفاء و كذلك عن فريق للإدارة يعمل في هذه المؤسسة ، كذلك هناك مصدر آخر للتمويل و هو عن طريق الإسهام المالي الأولي في المشاريع والشركات المبتدئة و يعتبر مال يدخل من الشركة قبل أن تعمل هذه الشركة فعلياً و يتمثل هدف هذا المال في نقل شركة من وضع التصور على الأوراق بمعنى من تصور مكتوب في خطة عمل إلى شركة فعلية وليدة و ذلك لأن هناك استهلاك للمال لاستكمال المنتج بأن يكون المنتج مازال في طور الاختبار هناك تصميم أولي لهذا المنتج و تجارب تقع على هذا المنتج و كذلك خطة تسويق و لا بد أن خطة التسويق تكون جاهزة و أن يقع توظيف أشخاص في هذا المشروع و كذلك أن تقام اتصالات أولية مع العملاء ، يأتي هذا المال عادة من صاحب المؤسسة أو والديه أو من مستثمرين ممولين و لكن هم غير رسميين كشركات الاستثمار و عادةً نجد هذا الإسهام المالي الأولي موجود في شركات تسمى صناديق

الإسهامات المالية الأولية seed capital و بالطبع هذه الصناديق تستهدف الشركات المبتدئة أو الجديدة في مراحل الإسهامات الأولية و المبتكرة و عادةً نجد هذه المؤسسات مؤسسات صناعية أو مؤسسات مبتكرة لديها منتج جديد ما زال في طور التجربة أو الاختبار ففي هذه الفترة هناك استهلاك للمال و يمكن للمقاول لا يجد مال كافي لتمويل هذه المرحلة فيستعين بهذه الصناديق ، كذلك **حاضنات الأعمال الجامعية** فيمكن تكون كذلك هي مصدر للتمويل و لو كان التمويل مادي فتستطيع هذه الحاضنات أن تعطي مساعدات أولية للمشاريع من مرافق مكتبية مشتركة جامعية و بالطبع زهيدة الثمن و أن تكون بيئة ميسرة و تساعد على نمو و ازدهار المؤسسة في المجتمع كذلك من بين المساعدات أنها توفر تمويل أولي أو توفر مساحات مكاتب و توفر عملية استخدام الموارد الموجودة في هذه الحاضنات من انترنت و دورات تدريبية و وجود شبكات أعمال موجودة في هذه الحاضنات و كذلك خدمات استشارية فهذه المساعدات تقدر بمال و لكن تعطيها الحاضنات لرجال الأعمال ، هناك نوع آخر من الحاضنات الأعمال و نسميها مسرعات للأعمال و نذكر مثال موجود على أرض الواقع في جامعة أم القرى مسرعة الأعمال هذه تعطي فرصة للمقاول أنه يحصل على التمويل لأن مسرعة الأعمال هي مكونة من مستثمرين أفراد - مستثمرين ممولين - رجال أعمال نجحوا و هم على ذمة هذه المسرعة و يساعدون مقاولينا للمستقبل ، كذلك لا ننسى مصدر هام و رئيسي في تمويل رجال الأعمال و هي **البنوك و المؤسسات المقرضة** هي تعتبر مصادر غير شخصية للتمويل تستثمر لجني الأرباح من مشروع المقاول بالطبع عن طريق الفوائد و نذكر من بينها المصدر الأول أن يكون عن طريق الائتمان المصرفي و هو عبارة عن قروض بنكية تكون هذه القروض قصيرة الأجل أو طويلة الأجل أو تكون أوراق مالية أو تجارية أو تستدعي وجود ضمانات عينية للحصول عليها ، كذلك هناك أنواع أخرى من مصادر الإقراض و نجد مثلاً أن هناك قروض تسمى قروض حسنة نجدها مثلاً تعطى من صندوق المئوية أو تعطى من البنك السعودي للتصريف و الادخار ، كذلك يمكن للمقاول أن يحصل على مصدر آخر للائتمان و ليس ائتمان مصرفي أو ائتمان متعلق بالمصارف و البنوك و لكن هذا الائتمان يحصل عليه من قبل الموردين فيعتبر ائتمان تجاري و هو أن يشتري المقاول كل ما يحتاجه من مستلزمات و مواد خام يشتريها بالأجل من خلال منح المقاول مهلة من (30 - 60 يوم) للسداد و أنواع هذا الائتمان التجاري يكون كالحساب الجاري أو السحب أو الكميالة) .

عوامل اختيار مصدر التمويل المناسب

- ◇ موعد الاستحقاق باستخدام التمويل طويل الأجل يتيح فرصة السداد .
- ◇ السيطرة على رأس مال المؤسسة و حفظ الاستقلالية .
- ◇ مدى ملائمة التمويل للغرض منه يؤثر في اختياره .
- ◇ المرونة في القيمة و توقيت السداد .

◇ وجود مصدر وحيد متاح .

◇ الميزة الضريبية .

للمقاول أن يختار و هو صاحب القرار في هذا الاختيار و بالطبع هناك عوامل تجعله يختار هذا المصدر أو ذاك ، فالعامل الأول و المتعلق بـ **مؤعد الاستحقاق** إن كان يريد أن يحصل على التمويل قصير الأجل أو طويل الأجل ففي كل مرة هناك تاريخ لسداد هذا القرض كل ما كان تاريخ السداد أبعد كل ما كان أفضل بالنسبة للمقاول لأن فرصة بُعد الأجل السداد تتيح له فرصة للسداد و أن يقوم بتشغيل المشروع و كذلك الحصول على إيرادات و يضع منها قسط من الأموال لسداد القرض، كذلك عندما المقاول يعتقد أنه لا بد أن يقوم **بالسيطرة** على هذا المشروع فالأفضل أن يكون هو له النسبة الممثلة في رأس المال أكبر أو أن يحافظ على استقلالية المشروع عن بقية مصادر التمويل و خاصة مصادر تمويل الإقراض ، كذلك **مدى ملائمة التمويل** للعرض منه يؤثر في اختيار مصدر التمويل ، فلا بد كذلك الإشارة أن هناك عامل يجعل أو من خلاله يسعى المقاول إلى اختيار مصدر مناسب وهو المرونة في القيمة و كذلك **توقيت السداد** ، و كذلك عندما يعتقد أن هناك **مصدر واحد** للتمويل فليس له خيارات أخرى فيختار هذا التمويل ، كما أنه يمكن من خلال اختيار هذا المصدر في أنه يعفى من مثلاً نسب **ضريبية** أو أنه عندما يكون المصدر هو عن طريق الإقراض فنعرف أن الإقراض ينجر عنه فوائد و هذه الفوائد سوف تسحب من الإيرادات فعندما تسحب من الإيرادات فالأرباح تقل و كذلك نسبة الضريبة

التمويل الجماعي : بالإنجليزية (Crowd funding) هو مصطلح يعبر عن العملية الجماعية و التعاونية المبنية على الثقة و شبكة العلاقات بين الأفراد الذين يجمعون الأموال و الموارد الأخرى سويًا عبر الإنترنت بهدف دعم جهود مقدمة من أفراد أو منظمات أخرى .

(هذه نقطة سريعة و هي متعلقة بمصدر جديد أتى في ظل تطور التقنيات الحديثة نسميه التمويل الجماعي بمعنى أنه من خلال مواقع الإنترنت فرجال الأعمال يستطيعون الحصول عن طريق هذا الموقع على عدة مساهمات من الجماعة أو من الـ (crowd الجمهور) هذا و هي بالطبع تعتبر فكرة لجذب رؤوس الأموال " هي فكرة جديدة " غالبًا عندما تكون عبر الانترنت و الهدف منها هو دعم جهود مقدمة من أفراد و منظمات أخرى لهذه المشاريع الجديدة المبتكرة) .

تتم عملية التمويل الجماعي بهدف دعم العديد منها على سبيل المثال عمليات الإغاثة في حالات الكوارث، صحافة الشارع ، دعم الفنانين الذين يحتاجون للدعم من المعجبين، دعم الحملات الانتخابية ، تمويل الشركات الناشئة ، الأفلام ، المشاريع الصغيرة ، أو إنشاء برامج مجانية . (تتم عملية التمويل الجماعي بهدف الدعم للعديد ، و هناك عدة أنواع للتمويل الجماعي أو عدة شركات موجودة على الإنترنت هناك شركتين معروفتين على الصعيد العالمي Kiva و Kickstarter شركات تشتغل على فكرة التمويل الجماعي .

** فـهـرس **

- 4.....مقدمة
- 6.....1. ماهي مراحل إنشاء مؤسسة ناشئة؟
- 6.....2. ما هي خطة العمل؟
- 7.....3. ما هي هياكل دعم إنشاء مؤسسة ناشئة؟
- 10.....4. كيف يتم تمويل المشروع؟
- 13.....5. ما هي الأشكال القانونية لإنشاء مؤسستك؟
- 14.....6. كيف أحمي هوية مؤسستي الناشئة؟
- 15.....7. ما هي إجراءات إنشاء مؤسسة؟
- 16.....8. ما هي شروط منح علامة المؤسسة الناشئة؟
- 17.....9. من يقوم بمنح علامة المؤسسة الناشئة؟
- 17.....10. كيف يتم الحصول على علامة المؤسسة الناشئة؟

11. ما هي مدة صلاحية علامة المؤسسة الناشئة؟ 18.....

مسرد..... 19.....

المراجع القانونية..... 19.....

المراجع..... 21.....

تعتبر هذه الوثيقة بمثابة مساهمة من المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لتحسيس الباحثين والطلبة الشباب بالمقاولاتية والتعريف بأليات الدعم لإنشاء المؤسسات

1. ماهي مراحل إنشاء مؤسسة ناشئة؟



2. ما هي خطة العمل؟

يعتبر إعداد خطة العمل ضروريا لمشاريع إنشاء المؤسسات، إذ يتعلق الأمر بأداة هيكلية لأنها تحدد استراتيجية المؤسسة وأهدافها وأدوات التحكم لتوجيهها. لكنها

- أيضا أداة عرض تقديمي لأنها تتيح إمكانية التواصل حول المشروع مع الموردين وإقناع الشركاء الماليين (المستثمرين والمقرضين وغيرهم) بالاستثمار في المؤسسة¹، تتضمن خطة العمل، التي يجب أن تحتوي على 20 إلى 30 صفحة فقط¹.
- ملخص، عرض موجز لخطة العمل.
 - عرض لصورة المؤسسة المراد إنشاؤها (السيرة الذاتية للمسيرين وصناع القرار، الشكل القانوني، الموقع، التنظيم الداخلي، إلخ).
 - عرض للمنتجات والخدمات المقدمة (الخصائص، الجودة، نقاط القوة والضعف، التطور المتوقع، إلخ).
 - دراسة السوق (الحجم، معدل النمو، الزبائن، المنافسة، القوانين السارية، إلخ).
 - تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر).
 - خطط التسويق (سياسة الأسعار، الترويج، التوزيع، سياسة النطاق، إلخ) والخطط التجارية (الأهداف التجارية، عملية المبيعات، تقديرات التكلفة، إلخ)
 - الخطة المالية (توقعات المبيعات، النفقات العامة، الاستثمار، سعر التكلفة، طريقة التمويل... إلخ).

3. ما هي هيكل دعم إنشاء المؤسسة الناشئة؟

● الحاضنات

وفقاً للمادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 12-293 المؤرخ في 2 رمضان 1433 الموافق 21 جويلية 2012 الذي يحدد مهام المصالح المشتركة للبحث

¹ Chanteux A. et Niessen W. (2006). Les tableaux de bord et business plan. L. Venanzi, Edi.pro, Liège (Belgique), 363p.

العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها، يتم تعريف الحاضنة كهيكل لاستقبال ومساندة مشروع ابتكاري ذي صلة مباشرة بالبحث، تساعد صاحب المشروع على تحقيق فكرته وإثبات إمكانية تطبيقها في المدى البعيد وتقديم الدعم لأصحاب المشاريع في مجال التكوين والاستشارة والتمويل مع مرافقتهم إلى غاية إنشاء المؤسسة. تتواجد الحاضنات في كل من جامعة البليدة 1، قلمة، الوادي، المسيلة، عنابة، ورقلة، بومرداس، المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بقسنطينة (المرسوم الوزاري المؤرخ في 20 صفر 1442 الموافق 8 أكتوبر 2020 المتضمن إنشاء المصالح المشتركة للبحث).

كما تتواجد الحاضنات أيضا في مراكز البحث مثل مركز تنمية التكنولوجيات المتقدمة، وخارج كيانات البحث مثل حاضنة الوكالة الوطنية لتمكين البحث والتنمية التكنولوجية وحاضنة الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية بسيدي عبد الله، ومعهد حبة، وحاضنات خاصة مثل إل Sylabs، وIncubme، وCapcowork ...

• دار المقاولاتية

بفضل الشراكة بين الجامعات والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، تم إنجاز ما يقارب 58 دار مقاولاتية في الجامعات، حيث تغطي كامل التراب الوطني. تمثل مهمة دار المقاولاتية فتطوير ثقافة المقاولاتية لدى الطلبة من خلال التحسيس والتكوين والدعم المسبق للطلبة لأصحاب المشاريع².

² www.ansej.dz

• مشاتل المؤسسات

وفقاً للمادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 78-03 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق 25 فيفري 2003، تعتبر مشاتل المؤسسات مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تخضع لإشراف الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتأتي المشاتل في أحد الأشكال التالية:

- الحاضنة: هيكل الدعم الذي يدعم أصحاب المشاريع في قطاع الخدمات؛

- ورشات عمل التابع: هيكل الدعم الذي يدعم أصحاب المشاريع في قطاع الصناعات الصغيرة والحرف؛

- فندق المؤسسة: هيكل الدعم الذي يدعم أصحاب المشاريع في مجال البحث.

تمثل مهمة المشاتل في استقبال ايواء ودعم، لفترات زمنية محدودة، الشركات الناشئة وأصحاب المشاريع؛ إدارة وتأجير المحلات؛ تقديم الخدمات والنصائح المشخصة.

تتواجد مشاتل المؤسسات في 13 ولاية (أدرار، أم البواقي، باتنة، بسكرة، سيدي بلعباس، عنابة، ورقلة، وهران، البيض، برج بوعريريج، خنشلة، ميلة وغرداية).

• الوكالة الوطنية لتتبع نتائج البحث والتنمية التكنولوجية

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتتبع نتائج البحث والتنمية التكنولوجية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-137 المؤرخ في 3 ماي 1998، تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وتعد مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، مكلفة بدعم المبتكرين منذ ولادة الفكرة إلى غاية إنشاء الشركة.

• الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية:

تم إنشاء الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-04 المؤرخ 24 مارس 2004، تحت وصاية وزارة البريد لمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، وتعد مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، يقع مقرها في سيدي عبد الله. توفر الوكالة من خلال حاضنتها، استضافة ومرافقة للمقاولاتية في مجال تكنولوجيات الاعلام والاتصالات.

4. كيف يتم تمويل المشروع؟

1.4 التمويل الذاتي: تعتبر المساهمة الشخصية أو العائلية جد قيمة لإنشاء المؤسسة.

2.4 مساعدات الدولة والإعانات:

- صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسة الناشئة رقم 150-302 المنشور في قانون المالية لسنة 2020³ وقانون المالية التكميلي لسنة 2020، والذي يغطي النفقات التالية: دراسات الجدوى، تطوير خطة العمل، المساعدة التقنية، التكاليف المتعلقة بإنشاء نموذج أولي، التكوين، فضلا عن حاضنات "المؤسسات الناشئة" و ترقية النظام البيئي للمؤسسة الناشئة⁴.

- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وهي هيئة عمومية تدعم أصحاب المشاريع لإنشاء وتوسيع المؤسسات المصغرة. تقدم الوكالة المساعدة المالية من خلال توفير الأموال عن طريق القرض. يخضع هذا الجهاز لشروط².

³ قانون رقم 14-19 مؤرخ في 14 ربيع الثاني 1441 الموافق 11 ديسمبر 2019 المتضمن قانون المالية لعام 2020.

⁴ قانون رقم 07-20 مؤرخ في 12 شوال الموافق 04 جوان 2020، المتضمن قانون المالية التكميلي لعام 2020.

- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: هو مؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي، قام الصندوق بتطبيق نظام دعم لإنشاء وتوسيع أنشطة المقاولين العاطلين عن العمل والذين تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة. يقدم الصندوق المساعدة المالية من خلال توفير الأموال عن طريق القرض، يخضع هذا الجهاز لشروط⁵.

- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، هي هيئة عمومية ذات طابع محدد، تمنح القروض المصغرة غير المدفوعة لفئات المواطنين الذين تزيد أعمارهم عن 18 عامًا، وبدون دخل و / أو ذوو دخل منخفض، غير مستقر وغير منتظم، يخضع هذا الجهاز لشروط⁶.

3.4 القروض البنكية: يمكن لصاحب المشروع اللجوء للقرض البنكي لتمويل مشروع^{4ع}.

4.4 المشاركة في الأسهم:

- SOFINANCE : وهي مؤسسة مالية عمومية و تعد مؤسسة للاستثمار المالي والأسهم ،. يغطي نشاطها المشاركة في الأسهم. يتمثل التمويل في مساهمات نقدية في رأسمال المؤسسات عند الإنشاء والتطوير وإعادة الهيكلة. SOFINANCE تصبح مساهمًا فعليًا وتبيع حصتها (أو أسهمها) في نهاية الفترة المحددة في اتفاقية المساهمين⁷.

⁵ www.cnac.dz

⁶ www.angem.dz

⁷ www.sofinance.dz

- الجزائر استثمار: شركة رأس مال استثماري، وهي شركة فرعية لبنكين عموميين، وهما بنك الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط. يغطي نشاطها المشاركة النقدية الأقلية المؤقتة في رأس مال مؤسسة صغيرة ومتوسطة⁸.

- FINALEP، المالية الجزائرية الأوروبية للمساهمة، هي شركة ذات أسهم تجمع بين بنك التنمية المحلي، و القرض الوطني الجزائري و الوكالة الفرنسية للتنمية (28.73)٪.

- شركة فرعية للبنك الوطني الجزائري.

- شركة فرعية لبنك الجزائر الخارجي.

- ملائكة الأعمال: هم أشخاص طبيعويون يستثمرون بشكل فردي في رأس مال شركة مبتكرة ذات إمكانات نمو عالية والتي، إلى جانب دعمها المالي، يمنحون للمقاول كفاءاتهم وتجربتهم وشبكة علاقاتهم وجزء من وقتهم. مثال: ملائكة القصة للأعمال.

5.4 المسابقات: تعد المشاركة في مسابقة ما فرصة لتمويل المشروع. هناك العديد من المسابقات لأصحاب المشاريع المبتكرة التي تنظمها المؤسسات العمومية والخاصة. ينال الفائزون عمومًا جائزة على شكل رأس مال (أموال). أمثلة: مسابقة Jinnovtic، التي نظمتها وزارة البريد لمواصلات السلكية و اللاسلكية و التكنولوجيات و الرقمنة، جائزة الابتكار التي نظمتها وزارة الصناعة والمناجم؛ مسابقات Djezzy، Oreedoo ...

⁸ www.eldjazair-istithmar.dz

6.4 التمويل التساهمي: تلجأ طريقة التمويل هذه إلى شبكة الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي لربط أصحاب المشاريع بالخواص الذين يرغبون في دعمهم.

5. ما هي الأشكال القانونية لإنشاء مؤسستك؟

يعد اختيار الشكل القانوني المناسب أمراً حاسماً في تطوير مشروع المؤسسة. إذ يجب دراسة هذه الخطوة المهمة بعناية، مع مراعاة عدة عوامل مثل عدد الشركاء، وحماية التراث، وحجم المشروع، ورأس المال، والضرائب، إلخ.

إذا كنت ترغب في إنشاء مؤسسة خاصة بك، فهناك شكلين قانونيين:⁹

- المؤسسة الفردية (الشخص الطبيعي)

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة: وهي مؤسسة لشخص واحد. يتمثل الحد الأدنى لرأس المال المطلوب في 100.000 د.ج.

إذا كنت ترغب في إنشاء مؤسستك مع شريك أو أكثر، فهناك عدة أشكال قانونية:⁹

- شركة التضامن: وهي مؤسسة أشخاص، وعادة ما تكون مؤسسة عائلية. لا تحتاج إلى أي رأس مال. الحد الأدنى لعدد الشركاء هو اثنين.

- مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، وهي مؤسسة رؤوس أموال. الحد الأدنى لرأس المال المطلوب هو 100000 د.ج. الحد الأدنى لعدد الشركاء هو اثنين.

⁹ www.commerce.gov.dz

- شركة ذات أسهم، وهي شركة ينقسم رأس مالها إلى أسهم. الحد الأدنى لرأس المال المطلوب هو 5.000.000 د. ج في حالة الطرح العام و 1.000.000 د. ج خلاف ذلك. الحد الأدنى لعدد الشركاء هو سبعة.

- تعد شركة التوصية البسيطة، النادرة جدًا في الجزائر، مزيج من الأشخاص بالنسبة للمتضامنين ورؤوس الأموال بالنسبة للموصين.

- شركة التوصية ذات أسهم: هي مزيج من بالنسبة للمتضامنين ورؤوس الأموال بالنسبة للموصين الحد الأدنى لرأس المال المطلوب هو 5.000.000 د. ج في حالة الطرح العام و 1.000.000 د. ج خلاف ذلك.

6. كيف أحمي هوية مؤسستي الناشئة؟

• يعد إيداع العلامة التجارية خطوة أساسية لحماية هوية المؤسسة.

يعد المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ينشط تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم، المكلف بدراسة وتسجيل وحماية الحقوق المعنوية (العلامات التجارية وبراءات الاختراع والتصاميم والنماذج وبيانات المنشأ)، وفقًا للمرسوم التنفيذي رقم 68-98.

يتيح تسجيل العلامة في المعهد الوطني للملكية الصناعية بالحصول على احتكار استغلال لمدة عشر سنوات قابلة للتجديد.

تعرف العلامة، بموجب المرسوم رقم 06-03، بأنها أي علامة قادرة على تمثيل رسمي، بما في ذلك الكلمات، وأسماء الأشخاص أو الحروف أو الأشكال أو الرسومات أو الصور والأشكال المميزة للبضاعة أو عبواتها، والألوان، سواء كانت

- شركة ذات أسهم، وهي شركة ينقسم رأس مالها إلى أسهم. الحد الأدنى لرأس المال المطلوب هو 5.000.000 د. ج في حالة الطرح العام و 1.000.000 د. ج خلاف ذلك. الحد الأدنى لعدد الشركاء هو سبعة.

- تعد شركة التوصية البسيطة، النادرة جدًا في الجزائر، مزيج من الأشخاص بالنسبة للمتضامنين ورؤوس الأموال بالنسبة للموصين.

- شركة التوصية ذات أسهم: هي مزيج من النسبة للمتضامنين ورؤوس الأموال بالنسبة للموصين الحد الأدنى لرأس المال المطلوب هو 5.000.000 د. ج في حالة الطرح العام و 1.000.000 د. ج خلاف ذلك.

6. كيف أحمي هوية مؤسستي الناشئة؟

• يعد إيداع العلامة التجارية خطوة أساسية لحماية هوية المؤسسة.

يعد المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ينشط تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم، المكلف بدراسة وتسجيل وحماية الحقوق المعنوية (العلامات التجارية وبراءات الاختراع والتصاميم والنماذج وبيانات المنشأ)، وفقًا للمرسوم التنفيذي رقم 68-98.

يتيح تسجيل العلامة في المعهد الوطني للملكية الصناعية بالحصول على احتكار استغلال لمدة عشر سنوات قابلة للتجديد.

تعرف العلامة، بموجب المرسوم رقم 06-03، بأنها أي علامة قادرة على تمثيل رسمي، بما في ذلك الكلمات، وأسماء الأشخاص أو الحروف أو الأشكال أو الرسومات أو الصور والأشكال المميزة للبضاعة أو عبواتها، والألوان، سواء كانت

مفردة أو مجتمعة، مقصودة وقادرة على التمييز بين السلع أو الخدمات الخاصة بالشخص الطبيعي أو المعنوي عن العلامات الأخرى.

• يوصى أيضًا بملء اسم المجال، وهو عنوان الإنترنت للشركة، عند إنشاء المؤسسة.

يتم دعم تسيير تسجيلات أسماء النطاقات تحت dz بواسطة Network

Internet Center (NIC.DZ)، وهي منظمة معتمدة من قبل Internet

Corporation للأسماء والأرقام المخصصة.

ملاحظة: تعتبر الملكية الفكرية عنصرا أساسيا لأي مقاول، من مرحلة الفكرة إلى

بداية المشروع، وعند إنشاء الشركة وطوال فترة تطویرها. قامت المديرية العامة

للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي بإعداد "دليل للملكية الفكرية"، المتاح على

موقعها الإلكتروني، والذي يعزز المعرفة بجوانب الملكية الفكرية في أبعادها الصناعية

والأدبية والفنية.

7. ما هي إجراءات إنشاء مؤسسة؟

يتطلب إنشاء مؤسسة تسجيلها في المركز الوطني للسجل التجاري، بموجب

المرسوم التنفيذي رقم 97-41 المؤرخ في 18 جانفي 1997 والمتضمن شروط

التسجيل في السجل التجاري.

يعتبر المركز الوطني للسجل التجاري مؤسسة عمومية، تنشط تحت وصاية وزارة التجارة، تتمثل صلاحياتها في مركزية السجل التجاري الصادر عن سجلات المحاكم.

العنوان: الطريق الوطني رقم 24، ليدو، برج الكيفان.

ص.ب رقم 18، 16120، الجزائر

الهاتف: +213 021 20 10 28/ 021 20 55 38

الفاكس: +213 021 20 19 71

8. ما هي شروط منح علامة المؤسسة الناشئة؟

تُمنح علامة "مؤسسة ناشئة" لكل مؤسسة منشأة بموجب القانون الجزائري، والتي تحترم المعايير التالية¹⁰:

- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني سنوات.
- يجب أن يعتمد نموذج عمل المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة.
- يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.

¹⁰ المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 27 محرم 1442 الموافق 15 سبتمبر 2020 المتضمن تشكيل اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة" و تحديد مهامها و تشكيلتها و سيرها.

- يجب أن يكون ما لا يقل عن 50٪ من رأس مال الشركة مملوكًا لأشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو لشركات أخرى تحمل علامة "مؤسسة ناشئة".
- يجب أن تكون إمكانات نمو المؤسسة كبيرة.
- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

9. من يقوم بمنح علامة المؤسسة الناشئة ؟

- تقوم بذلك اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة" والتي تم إنشاؤها لدى الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة¹⁰، و تقوم ب:
- منح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"
 - المساهمة في تشخيص المشاريع المبتكرة وترقيتها؛
 - المشاركة في تعزيز النظام البيئي للمؤسسات الناشئة¹⁰

10. كيف يتم الحصول على علامة المؤسسة الناشئة؟

- يتعين على المؤسسة التي تستوفي المعايير المذكورة في النقطة 8 والتي ترغب في الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة" تقديم طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة¹⁰.

11. ما هي مدة صلاحية علامة المؤسسة الناشئة ؟

يتم منح علامة "مؤسسة ناشئة" للمؤسسة لمدة أربع سنوات، ويمكن تجديدها مرة واحدة فقط¹⁰.

ملاحظة:

يمكن منح علامة "مشروع مبتكر" لأي مشروع ذي علاقة بالابتكار وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 27 محرم 1442 الموافق 15 سبتمبر 2020، لتشكيل اللجنة الوطنية لتسمية "الشركات الناشئة" و "المشاريع المبتكرة" و "الحاضنات" وتحديد مهامها، تكوينها وتشغيلها. ويمكن لأي شخص طبيعي أو مجموعة من الأشخاص الطبيعيين التقدم للحصول على هذه العلامة، لأي مشروع متعلق بالابتكار. وللقيام بذلك، يجب تقديم طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للشركات الناشئة مصحوباً بالوثائق التالية:¹⁰

- عرض المشروع وجوانب الابتكار فيه،
- عناصر تثبت الإمكانيات القوية للنمو الاقتصادي،
- المؤهلات العلمية و / أو التقنية وخبرات الفريق المسؤول عن المشروع؛
- أي عنوان للملكية الفكرية وأي جائزة أو مكافأة تم الحصول عليها، عند الاقتضاء¹⁰

مسرد

إثبات المفهوم: هو عملية تجريبية ملموسة وأولية، قصيرة أو غير كاملة لفكرة أو طريقة معينة لإثبات جدواها. يعتبر عادة خطوة مهمة نحو نموذج وظيفي كامل.

الملكية الفكرية: تعني أعمال العقل والاختراعات والأعمال الأدبية والفنية والشعارات والأسماء والصور المستخدمة في التجارة.

المؤسسة الناشئة: هي شركة شابة ومبتكرة خصوصا في مجال التكنولوجيات الجديدة، تتمتع بإمكانيات كبيرة للنمو. المصطلح هو كلمة أنجلو-أمريكية تعني الانطلاق نحو الأعلى (لإظهار الإمكانيات الكبيرة للنمو).

المراجع القانونية

- المرسوم التنفيذي 12-293 المؤرخ في 2 رمضان 1433 الموافق 21 جويلية 2012 الذي يحدد مهام المصالح المشتركة للبحث العلمي والتكنولوجي وتنظيمها وسيرها.
- المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 24 ذي الحجة 1423 الموافق 25 فيفري 2003، المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات.
- المرسوم التنفيذي رقم 98-137 المؤرخ في 6 محرم 1419، الموافق 3 ماي 1998 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية وتنظيمها وسيرها.

- المرسوم التنفيذي رقم 04-91 المؤرخ في 3 صفر 1425، الموافق 24 مارس 2004 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية.
- المرسوم التنفيذي رقم 98-68 المؤرخ في 24 شوال 1418، الموافق 21 فيفري 1998 المتضمن إنشاء المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية.
- الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 16 جمادى الأولى 1424، الموافق 19 جويلية 2003، والمتعلق بالعلامات.
- المرسوم التنفيذي رقم 97-41 المؤرخ في 9 رمضان 1417، الموافق 18 جانفي 1997 والمتضمن شروط التسجيل في السجل التجاري.
- قانون رقم 19-14 مؤرخ في 14 ربيع الإيثاني 1441 الموافق 11 ديسمبر 2019 المتضمن قانون المالية لعام 2020.
- قانون رقم 20-07 مؤرخ في 12 شوال الموافق 04 جوان 2020، المتضمن قانون المالية التكميلي لعام 2020.
- المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 27 محرم 1442 الموافق 15 سبتمبر 2020 المتضمن تشكيل اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" ومشروع مبتكر "و" حاضنة" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها.

- المرسوم التنفيذي رقم 04-91 المؤرخ في 3 صفر 1425، الموافق 24 مارس 2004 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحظائر التكنولوجية.
- المرسوم التنفيذي رقم 98-68 المؤرخ في 24 شوال 1418، الموافق 21 فيفري 1998 المتضمن إنشاء المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية.
- الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 16 جمادى الأولى 1424، الموافق 19 جويلية 2003، والمتعلق بالعلامات.
- المرسوم التنفيذي رقم 97-41 المؤرخ في 9 رمضان 1417، الموافق 18 جانفي 1997 والمتضمن شروط التسجيل في السجل التجاري.
- قانون رقم 19-14 مؤرخ في 14 ربيع الإيثاني 1441 الموافق 11 ديسمبر 2019 المتضمن قانون المالية لعام 2020.
- قانون رقم 20-07 مؤرخ في 12 شوال الموافق 04 جوان 2020، المتضمن قانون المالية التكميلي لعام 2020.
- المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 27 محرم 1442 الموافق 15 سبتمبر 2020 المتضمن تشكيل اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" ومشروع مبتكر "و" حاضنة" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها.

المراجع:

- 1- حسين .رحيم،(2003) ، " نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف، . العدد 02
- 2- بلعدي .عبد الله و مقلاتي .عاشور،(ديسمبر 2016)، " المقارنة بين رأس المال المخاطر وحاضنات الأعمال في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع إمكانية التكامل التنموي بينهما" ، مجلة البحوث المالية والاقتصادية،العدد السادس.
- 3- فوزي .عبد الرزاق،(سبتمبر 2014)، " اشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير التفعيل: رؤية مستقبلية حالة حاضنات الأعمال في الاقتصاد الجزائري"، بحث منشور في كتاب أبحاث المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكزريادة الأعمال،
- 4- محمد قوجيل، دور التعليم في ترقية الروح المقاولاتية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول حول : المقاولاتية :التكوين وفرص الأعمال، جامعة محمد .، خيضر، بسكرة، الج ا زئر أيام 09 /07 : أفريل،2010 ص08
- 5- مجدي عوض مبارك، التربية الريادية والتعليم الريادي-مدخل نفسي سلوكي- ، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن،2011
- 6- حمزة لفقير، تقييم الب ا رمج التكوينية لدعم المقاولاتية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة البليدة، الج ا زئر،20
- 7- الطاهر لطرش :تقنيات البنوك ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،2003
- 8- الزحيلي، وهبة، الفقه الإسلامي وأدلتها، الطبعة الرابعة، دار الفكر، دمشق،200
- 9- روبرت هيزرتش، مايكل بيترز، تنظيم المشروعات ترجمة فاروق منصور، مركز الكتب الأردني،الأردن 1991.

a- Ouvrages :

- 01- Ait El-hadje Smail, l'entreprise face à la mutation technologique, les éditions d'organisation paris, 1989
- 02- BADOT Olivier et al , dictionnaire du marketing , economica, paris, 1999
- 03- BROUSTAIL Joël, FRERY Frederik , le management stratégique de l'innovation, édition Dalloz, paris, 1993
- 04- GAGUE Jean Michel , le déficit de la qualité, les éditions d'organisation, paris, 1978
- 05- LAURENT Pascal, BOUARD François, Economie d'entreprise , manuel BTS, les éditions d'organisation, tom 1, 1997
- 06- LACHMANN Jean, le financement des stratégies de l'innovation, , economica, paris, 1993
- 07- Oukil Mohamed said , recherche et développement, aspects théoriques et pratiques CERIST, Alger
- 08- PATEYRON Emmanuel , la veille stratégique, economica, paris, 1998
- 09-RIBAULT Jean Michel, BRUNO Martinet, Daniel LEBIDOIS, le management des technologies, les éditions d'organisation, paris, 1991
- 10- ROBERT Michel, DEVAUX Marcel , stratégie pour innover : adopter un processus systémique pour création et d'innovation des produits, Dunod, paris, 1996
- 11-SALVATOR Dominique, Micro-économie, traduit par: F. Mzerolle, MC Graw-Hill, paris,1993
- 12- TARONDEAU Jean Claude , recherche et développement, vuibert, paris, 1994
- 13-- <http://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/start-up>, visited 24/12/2017 at 12:52. - Dis ; c'est quoi une start-up?, (21 mars 2016), 1001startups.fr/dis-cest-quoi-une-start-up/, visite le 24/12/2017 a 12 :55.
- 14- www.paulgraham.com/growth.html, visited 24/12/2017 a 12:44.
- 15- Kiska. A. (27/10/2014), "What is a Startup", www.netocratic.com/wht-is-a-startup-3612. Visited le 24/12/2017 at 12:48.

-
- 15- TSUILIN KUOANNE WU-**The Determinants of Organizational Innovation and Performance:An Examination of Taiwanese Electronics Industry/pdf** -Taiwan –2006 - august 2006 – pp 7-12 .
- 16- Alain fayolle, *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre*, DUNOD, Paris, 2004
- 17- Alain Fayolle, « introduction à l'entrepreneuriat », Dunod, Paris, 2005
- 18- Bayad M., Gallais M., Marlin X. et Schmitt C, *Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement*, Réseau Artisanat Université, Annales 2009-2010
- 19- Belet D, « Vers un processus andragogique du management », *Research paper n° 1 9304*, CREGE, IAE Bordeaux. 1993
- 20- Boutillier et D. Uzunidis, *La légende de l'entrepreneur*, Editions la découverte & Syros, Paris, 1999
- 21- Constantin Zopounidis, *la gestion du capital risque*, Economica Edition, paris, 1990
- 254