

## بطاقة تعريفية لمقياس المقاولاتية (محاضرات)

إسم ولقب الاستاذ: جرود نسيمة

القسم: العلوم الاجتماعية

الشعبة : علوم التربية

المستوى الدراسي : الماستر

السنة : الثانية، السداسي 3

التخصص: علم النفس التربوي

عنوان المقياس: المقاولاتية

## المحاضرة (1)

### أساسيات حول المقاولاتية

**تمهيد:** مرّت المقاولاتية بفترات زمنية مليئة بالإسهامات والنظريات العلمية من قبل الباحثين والعلماء منذ القرن السادس واستمر البحث في هذا المجال إلى يومنا هذا أين أصبحت المقاولاتية أهم أسس التنمية الاقتصادية، وعليه يمكن القول أن ظاهرة المقاولاتية قديمة - متجددة، لذلك نجد العديد من التعاريف ووجهات النظر للمقاولاتية.

**1- تطور مفهوم المقاولاتية:** المصطلح قديم استعمل أول مرة في بداية القرن السادس عشر في اللغة الفرنسية كلمة (Entrepreneuriat)، والمشتقة من الانجليزية (Entreneurship) والتي تعني ريادة الأعمال في بعض المصادر والمراجع، وهي تركز على إنشاء أو تنمية أنشطة ما، وقد تضمن المفهوم آنذاك المخاطر وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، وبقي هذا المفهوم في نفس السياق على الرغم من شموله للأعمال التي تحمل في طياتها روح المخاطرة خارج الحملات العسكرية كالأعمال الهندسية وبناء الجسور.

### أهم المقاربات الحديثة في مجال المقاولاتية:

**المقاولاتية ظاهرة تنظيمية:** اعتبر رواد هذا الاتجاه المقاولاتية على أنها إيجاد منظمة أو مؤسسة جديدة، وأشهر رواده كرتتر **William Gartner 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 وبشرية، ...، وذلك من أجل تجسيد فكرة في شكل مشروع مهيكّل وأن يكون قادراً على التحكم في تغيير طريقة النشاط ومسايرته لأنشطة مقاولاتية جديدة"، ويرى ألان فايول أن 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".

**المقاولاتية استغلال للفرص:** مع مطلع التسعينات من القرن العشرين ظهر تعريف المقاولاتية على أنها سيرورة تحويل الفرص إلى انطلاق الأعمال، " فالمقاولاتية كمجال بحث، يتمثل البحث عن فهم كيف يتم اكتشاف الفرص لإنتاج مواد وخدمات لا توجد حالياً ويتم تحقيقها واستغلالها؟ ومن طرف من؟ وماهي آثار ذلك؟".

وأهم رواد هذا الاتجاه (Shane و Venkatarman 2000) يعرفان المقاولاتية بأنها " العملية التي من خلالها اكتشاف وتثمين الفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية".

- **تعريف الفرصة:** حسب 1982 Casson 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 المثمثة والتي يقوم بشرائها ويعمل على تنظيمها لبيعها على شكل سلع مثمثة، ويرى أن إدراك المقاول لهذه الفرص يولد لديه تصور مقاولاتي لإنشاء مؤسسة بغرض استغلال الفرصة.

كما عرف 1997 Venkatarman المقاولاتية على أنها 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.

### 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 الثنائية إذ يقوم بتحديد طرق الإنتاج، وبالتالي المقاول هو ذلك الشخص أو المجموعة في صدد خلق قيمة كإنشاء مؤسسة جديدة، ولولاه لما يمكن لهذه القيمة أن تتحقق.

- **المنظور الثاني:** يعتبر أن خلق القيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها هذا الفرد، تؤدي إلى جعل هذا الأخير مرتبطا بالمشروع المقاولاتي لدرجة أنه يصبح معرفا به، وتحثل القيمة مكانة كبير في حياته، إذ تدفع المقاول لتعلم أشياء جديدة، وهيب 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 يرى **Alain Fayolle** 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.

**المقاولاتية من منظور الابتكار:** بالنسبة لبعض الاقتصاديين يعتبرون أن المقاولاتية هي حلقة ضائعة بين الفكرة وتجسيد الفكرة، فقد ركز شومبيتر من خلال نظريته "التفكير الخلاق" على دور الابتكار في العملية المقاولاتية، رغم أنه لا يوجد إجماع حول مفهومه، إلا أن هناك مفهوم ضيق ومفهوم واسع للابتكار، فالمفهوم الضيق يعرف الابتكار على أنه مرتبط بالجوانب التكنولوجية، والعييب في هذا المنظور هو تضيق صور ونماذج المقاولاتية، لأن القليل من المقاولين يمكنهم ربطهم بهذا التعريف الضيق للابتكار.

**2- أهمية المقاولاتية:** إن الاهتمام الكبير بالمقاولاتية يعكس الأهمية البالغة التي يمكن التي تتميز بها هذه الظاهرة وذلك من خلال الآثار الاقتصادية والاجتماعية، فالمقاولاتية تتسم بدعمها للتنمية الاقتصادية، من خلال الدور الذي تلعبه، ويمكن تلخيصه فيما يلي:

### **2-1- الآثار الاقتصادية:**

- رفع مستوى الإنتاجية في جميع الأعمال والأنشطة.
- خلق فرص عمل جديدة.
- الإسهام في تنويع الإنتاج نظراً لتباين مجالات الإبداع لدى المقاولين: جديدة في أداء للعمل.

- نقل التكنولوجيا.
- التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية وتميئها وتطويرها.
- إيجاد أسواق جديدة.
- زيادة القدرة على المنافسة.
- المساهمة في النمو السليم للاقتصاد.
- توجيه الأنشطة للمناطق التتموي المستهدفة.

## 2-2- على المستوى الاجتماعي:

- عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة.
- امتصاص البطالة وتأمين فرص العمل.
- المساهمة في تشغيل المرأة.
- الحد من النزوح الريفي نحو المدن.

## 3- نحو فهم أوسع للمقاولاتية:

### 3-1- 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.

### 3-1-1- تعريف ثقافة المقاولاتية: هي مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو

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

يعتبر تعريف **E.H.Shein** لثقافة المقاومة أكثر التعاريف انتشارا وتداولاً ويعرفها بـ : " البنية التي تتشكل من المسلمات الأساسية التي تبتكرها، تكتشفها أو تصوغها مجموعة معينة عندما تتعلم كيف تواجه مشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، وهي مسلمات أدت دورها بشكل جيد لدرجة اعتبرت معها كشيء صالح أو كشيء يلحق بالأعضاء بوضعه طريقة صحيحة في الإدراك والتفكير والإحساس في التعامل مع تلك المشاكل".

ويعرفها سامي فياض العزاوي بأنها: " مجموعة المعتقدات الخفية والظاهرة من الطقوس والشعائر والرموز التي تعتقها المشاركون، التي يكون لها دور أساسي في كيفية ممارسة تلك الشعائر والطقوس واللغة والروتين والمنافسة ودرجة قبولهم لقائدهم ومديرهم ودرجة مشاركتهم مع قيم المنظمة وقيم العمل والجودة.

كما نجد تعريف **E.Jacques** لإليوجاك لثقافة المقاومة حيث اعتبرها: "طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي وتتميز بتقاسمها واشتراكها بين أعضاء التنظيم وتعلم تدريجياً للأعضاء الجدد بهدف قبولهم في المقاومة".

فهي تعبر عن مجموعة من الصفات والمواقف المعبرة عن الرغبة في المبادرة والمشاركة في ما يراد القيام به وتنفيذه، إذ ينظر إليها كثقافة خاصة بخلق المشروعات كونها تعمل على إنتاج الجديد ولحداث التغيير، أو كثقافة إنشاء وبناء، ويمكن تقسيم الثقافة المقاولاتية إلى ثلاثة عناصر:

\* **المسابقات:** وهي مجموع المعارف المتقاسمة بواسطة أفراد، والتي يكتسبها الفرد من محيطه والتي تساعد على ظهور الاستعدادات عند الأفراد.

\* **الاستعدادات:** وهي مجموع الخصائص النفسية، المواقف والقيم التي تظهر عند المقاول (المواقف، الإبداع، الشعور بالمسؤولية، الثقة بالنفس، التضامن، الريادة، ...).

\* **مهارات الخبرة والمعرفة:** ومدى حسن التصرف مع الآخرين خاصة في العملية المقاولاتية.

- أهمية ترقية ثقافة المقاولاتية: تتمثل فيما يلي:

\* جعل المقاولاتية خيارات مرغوباً في المسار المهني خاصة للأئلك الذين لديهم مهارات وقدرة خاصة وغير عادية.

\* استدراك التأخر في خلق المؤسسات مقارنة ببلدان أخرى.

\* تامين الثروات الاقتصادية خاصة البشرية، واستغلالها لخلق الثروة.

\* تحفيز التنافسية، الإبداع والابتكار من أجل زيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي.

\* 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 العاملة 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.

**3-1-2- 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 الآباء يمتلكون مشاريع خاصة عن طريق تشجيع الأطفال منذ الصغر على القيام ببعض النشاطات وتحمل بعض المسؤوليات.

- **المدرسة:** بالإضافة 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... الخ

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

**3-2- روح المقاوالتية:** تعرف روح المقاوالتية على أنها الميزة التي تجعل الأفراد أكثر ارتباطاً بالمبادرة والنشاط، فالأفراد الذين يملكون روح المقاولة لهم إرادة تجريب أشياء جديدة لم تكن سابقاً، والقيام بأشياء بطريقة تختلف عما هو مألوف بفضل تميزهم بقدرتهم ولمكانياتهم للتغيير، وليس بالضرورة أن يكون لهؤلاء الأفراد رغبة في إنشاء مؤسسة، أو تكوين مسار مهني مقاوالتية، لأن هدفهم يسعى لتطوير قدرات خاصة للتماشي والتكيف مع التغيير، وهناك من يرى أن روح المقاوالتية تتجسد في تحديد الفرص وجمع الموارد اللازمة والمختلفة من أجل تحويلها إلى مشروع مقاوالتية.



## المحاضرة (2)

### المقاول، صفاته ومهاراته

**1- تعريف المقاول:** استعملت الكلمة أول مرة في القرن السادس عشر بفرنسا (**Entrepreneur**)، وتعني الشخص الذي التزم أو باشر، أو تعهد، ونفس المصطلح استعمل في اللغة الانجليزية توحيدا للمعنى وقد تناول القاموس العام للتجارة الذي نشر في فرنسا بباريس سنة **1723** مصطلح المقاول وفق الكلمتين (**entreprendre et entrepreneur**) وعرفه على النحو التالي:

- **Entreprenez:** تعني تحمل مسؤولية عمل ما، أو مشروع أو صناعة، ... الخ.

- **Entrepreneur:** تعني الشخص الذي يباشر عملا أو مشروعا ما.

- وفي القرن الثامن عشر عرّف كونتيلون المقاول على أنه الشخص الذي يتحمل المخاطر ويتولى تمويل رأس المال.

- أما ساي - من أوائل المنظرين لهذا المفهوم - فقد ميز المقاول على أنه الشخص المبدع الذي له قدرة فائق على الإدارة، يدير العملية الإنتاجية وينظم عناصر الإنتاج، وقدرته على إدارة أموال المشروع واتخاذ القرار بشكل سليم.

- أما شومبيتر سنة **1950** عرّف المقاول على أنه الشخص المبتكر الذي يأتي بشيء جديد خاصة في المجال التكنولوجي، فهو اعتبر أن المقاولين يقودون التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل، واستعمل مصطلح التفكير الخلاق في ظل النظام الرأسمالي، واعتبر أنه المقاول المبدع هو الذي أدى إلى انتقال الاقتصاد الرأسمالي من حالة ثبات إلى حالة ديناميكية.

- أما دركر سنة **1964** أعطى تعريفا موسعا، وعرف المقاول على أنه الشخص الذي يعظم الفرص ويستغلها.

- كما أعطى **Petit Robert** ثلاث تعاريف لمصطلح المقاول على النحو التالي:

- **التعريف الأول:** موافق للتعريف الذي قدمه القاموس الفرنسي كما ذكرناه سابقا.

- **التعريف الثاني:** يعرف المقاول أنه الفرد الذي يكلف بتنفيذ عمل.

- التعريف الثالث: عرف المقاول أنه كل فرد يدير مؤسسة لحسابه الخاص، ويضع مختلف عوامل الإنتاج (الأعوان الطبيعيين، رأس المال والعمل، ...)، بهدف بيع سلع أو خدمات.

## 2- خصائص المقاول:

### 1-2- الخصائص الشخصية:

- الطاقة الحركية: أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد لا بأس به وتهيئة الوقت والطاقة اللازمة للقيام بالأعمال.

- القدرة على احتواء الوقت وتنظيمه: من الضروري لصاحب الفكرة أو المشروع القيام بمجموعة من الأعمال في الوقت الحاضر، والتي يكون لها تأثير في المستقبل، فلا يمكن أن نتصور نجاح المشروع دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والطويل.

- القدرة على حل مختلف المشاكل.

- التفاؤل وتقبل الفشل.

- قياسي المخاطر.

- التجديد والإبداع:

كما أن هناك صفات أخرى يجب أن يتمتع بها المقاول، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- الثقة بالنفس.

- الاندفاع للعمل.

- الالتزام.

- الاستعداد والميل نحو المخاطر: إن أهم ما يجب أن يتمتع المقاول هو الشجاعة والمخاطرة، بالعمل الشاق وانتهاز الفرص السانحة دونما كلل أو ملل.

كما أن هناك مجموعة منها الرغبة في النجاح، الاستعداد الطوعي للعمل ساعات طويلة كما يجب أن يتميز بالمنهجية والنظام.

### 2-2- الخصائص السلوكية: يمتلك المقاول نوعين من المهارات السلوكية، وهي:

- **المهارات التفاعلية:** وتتمثل هذه المهارات الإنسانية من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعملية الإنتاجية، والسعي لإيجاد بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات وتنمية الإبداع وإقامة قنوات اتصال فعالة وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الأداء.

- **المهارات التكاملية:** يجب أن يسعى المقاول باستمرار إلى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين، حيث تصبح المؤسسة أو المشروع وكأنه خلية متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال والفعاليات بين الوحدات.

- **الخصائص الإدارية:** وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- **المهارات الإنسانية:** وتتمثل في المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين، ظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتهيئة الأجواء الخالصة بتقدير واحترام الذات فضلا عن احترام الذات والمشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات من خلال بناء بيئة أعمال تركز على الجانب السلوكي والإنساني مما ينعكس على أداء المشروع.

- **المهارات الفكرية:** تتطلب إدارة المشروعات مجموعة المهارات الفكرية وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة مشروعه والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أسس رشيدة وعقلانية.

- **المهارات التحليلية:** وتهتم بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبليا على أداء المشروع وتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوى والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع، والتهديدات المحيطة بالمشروع في البيئة الخارجية، وتحديد ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، وكذلك تحليل سلوكيات المنافسين وتصوراتهم المستقبلية وسلوكيات المستهلكين وأثر ذلك على الحصة السوقية للمشروع.

- **المهارات الفنية:** تتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء الأعمال خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أدائه وكل ما يرتبط بالجوانب الفنية والتشغيلية ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات.

## 2-3- سلوكيات المقاول: هناك مجموعة من السلوكيات التي يتمتع بها المقاول الناجح

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- البحث عن مصادر الفرص.
- أخذ المبادرات.
- السعي لحل المشكلات مع الحكم الذاتي.
- تحمل المسؤولية.
- السعي لتجميع الموارد والجمهور من أجل استثمارها.
- أخذ المخاطر المحسوبة

### المحاضرة (3)

#### المواقف المقاولاتية

#### 1- خلق مؤسسة جديدة:

#### 1-1 إنشاء مؤسسة من العدم «La création ex-nihilo»:

##### أ- نقاط القوة:

- المقاول لديه الفرصة لإعداد دراسة تفصيلية متكاملة عن المشروع، وتحديد جدواه ونسبة نجاحه قبل بدء بتنفيذه.

- يمكن للمقاول اختيار المشروع المتوافق مع إمكانياته المادية والفنية.

- يمكن للمقاول أن يختار المشروع المتوافق مع خبراته، مؤهلاته ورغباته.

- يمكن للمقاول اختيار الموقع الملائم.

- يمكن للمقاول السيطرة على الجوانب والمواقف والمستجدات المتعلقة بالمشروع.

- المقاول لديه الفرصة لاختيار المشروع الجديد الذي طالما خطط له وبحث عنه.

##### ب- نقاط الضعف:

- يتطلب إعداد المشروع الكثير والمزيد من الوقت والجهد.

- يتطلب تكاليف عالية لإجراء دراسات تفصيلية مسبقة.

- يحتاج إلى فترة قد تكون طويلة لكي يبدأ بتحقيق الإيرادات المستهدفة.

- قد يحتاج إلى قدر كبير من السيولة النقدية لتوفير الأموال الكافية.

- يحتاج إلى تكلفة تأمين الموارد والإمدادات الفنية والمعلوماتية والبشرية المناسبة.

- قد لا تتوفر لدى المقاول الخبرة الكافية لمنع وتقادي كل الأخطاء، ومواجهة القيود

والأزمات والمخاطر التي قد تهدد المؤسسة.

#### 2-1 إنشاء مؤسسة عن طريق المرافقة «La création par essaimage»:

وتسمى إنشاء مؤسسة عن طريق التفريغ، في هذه الحالة يقوم الأجراء من خلال الدعم المقدم لهم من طرف المؤسسات التي يعملون فيها بإنشاء مؤسساتهم الخاصة والمستقلة، حيث تسمح للعامل بإنشاء مؤسسته الخاصة أو بشراء مؤسسة موجودة بشكل مستقل عن مؤسسته التي كان يشتغل فيها، والتي تقدم له بالمقابل أشكالاً مختلفة من الدعم والمرافقة وذلك بهدف التقليل من احتمال الفشل والمخاطر، ويمكن أن يأخذ هذا الدعم عدة أدوار منها:

- **دور إعلامي:** مسؤول المؤسسة يمكن أن يعلم هؤلاء الموظفين بمختلف الإجراءات وإطلاعهم على أفضل الحلول (اختيار وضع قانوني للمؤسسة)، وعلى طريقة تصميم أو مخطط العمل...

- **دور تدريبي:** حيث أن الإدارة والتسيير والمحاسبة كلها أشياء يحتاج أن يتقنها صاحب المؤسسة قبل انطلاقها في النشاط.

- **دعم لوجستيكي ومالي:** حيث يمكن للمؤسسة الأصلية منح قروض وأموال لهؤلاء الموظفين من أجل مساعدتهم في انطلاق المؤسسة الجديدة.

### 1-3 الحصول على امتياز « La création en franchise »:

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

عند رغبة أي مقاول في الحصول على امتياز من أجل إنشاء مؤسسته لا بد أن يأخذ في الحسبان مجموعة من المعايير المتعلقة بمانح الامتياز، أهمها:

- قوة الاسم التجاري والعلامة التجارية.

- عمر الشركة المانحة.

- مستوى الانتشار في السوق المحلي.

- مستوى الانتشار في السوق الخارجي.
  - مستوى نجاح الحاصلين على حق الامتياز من الشركة المانحة.
  - رسوم استغلال حق الملكية.
  - الأنظمة الفنية والمالية والإدارية والتسويقية لدى الشركة المانحة
  - مستوى الإقبال على المنتجات وخدمات الشركة المانحة.
  - كما يمكن أن تحدد معايير أخرى حسب طبيعة النشاط والبيئة المحيطة.
- وعند الحصول على الامتياز لا يعني ذلك أن المقاول سيباشر نشاطه بسهولة بل يجب عليه دراسة جوانب القوة والضعف في مثل هذه المشروعات، وهي على النحو التالي:

#### **نقاط القوة:**

- الاستفادة من خبرة مانح الامتياز.
- توفر الدعم والتدريب المستمر.
- إمكانية الحصول على تمويل بتقسيم مبالغ تكاليف بدء التشغيل.
- شراء المنتجات والمواد والمعدات والخدمات المستخدمة في المؤسسة بصورة مباشرة من مانح الامتياز بأسعار منخفضة.
- الاستفادة من قوة العلامة التجارية في جذب العملاء.
- مساهمة مانح الامتياز في عملية الإعلان والترويج العام للمنتج.

#### **نقاط الضعف:**

- التقيد بعمليات وشروط مانح الامتياز.
- موقف مانح الامتياز أقوى عند التعاقد.
- ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات مما يقلل من قيمة الأرباح.
- محدودية التصرف بالملكية بسبب شروط مانح الامتياز وضغوطاته.

- إلزام المستفيد من الامتياز بشراء بعض المواد والمنتجات والخدمات من مانح الامتياز حتى ولو كانت أغلى من السوق.

- أداء المستفيدين من الامتياز في مواقع أخرى يؤثر على سمعة المستفيد موضوع الدراسة.

- قد يخسر المستفيد من الامتياز إذا تم سحب الامتياز منه.

#### 1-4 إنشاء فرع:

يعمل المقاول لصالح المؤسسة موكل له مهمة المشروع المقاولاتي في التابع لها: غير أن المخاطر التي يواجهها المقاول في هذه الحالة محدودة مقارنة مع الحالة الأولى، لكنه يحظى بتلك الامتيازات الممنوحة للإطارات أو المدراء فيها.

2- شراء مشروع قائم: وفي هذا النوع من النشاط نميز حالتين هما إما شراء مؤسسة في وضعية جيدة أو شراء مؤسسة تواجه صعوبات، ومن خلال اعتماد هذا الأسلوب في الاستثمار هناك مجموعة من العيوب والمزايا لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار منها:

#### - المزايا:

- توفير الوقت، التكلفة والجهد.

- تخفيض المشاكل والمخاطر المتعلقة بالمشروع.

- الاستفادة من شهرة المحل، لأن المشروع القائم مسبقاً له سوقه وزيائته، موردوه وموظفوه.

- يمكن للمالك الجديد أن يبدأ المشروع بسهولة.

- الاستفادة من الصورة الذهنية والسمعة الحسنة عن المشروع إذا أحسن المقاول اختياره،

حسن توظيفها واستثمارها.

- القدرة على تحديد جدواه بشكل دقيق.

#### - العيوب:

- احتمال سوء الموقع المقام عليه المشروع.

- احتمال السمعة غير الطيبة للمشروع.



- قد تكون تكلفة الشراء مرتفعة لأن السعر الذي سيطلبه البائع سيضمن حق الملكية والشهرة.

- تقادم المعدات والمنتجات.

- احتمال وجود غش في السجلات والدفاتر.

ويجب إتباع خطوات متعددة لتقييم المشروع القائم وشراءه وهي:

- دراسة أسباب بيعه، قد يتم عدم الإفصاح عن الأسباب والخفايا الكامنة وراء بيع المشروع، والتي تكون غير إيجابية وغير مرضية، وقد لا تتوفر في المشروع الخصائص والمقومات التي يبحث عنها المقاول ويتصورها.

- تقدير القوة الإيرادية للمشروع.

- تقييم الأصول المادية وغير المادية (المعنوية).

**2-1 شراء مؤسسة في حالة جيدة:**

**2-2 شراء مؤسسة تواجه صعوبات:**

**3- المقاول الداخلي: والغاية من المقاولاتية الداخلية هي:**

- الحاجة للحفاظ على قدرتها التنافسية وإلى تطوير تكنولوجيا داخلية وضمان تقديم منتجات جديدة وتطويرها.

- العمل على عدم خسارة العمال الخلاقين خاصة في تكنولوجيا داخلية وضمان تقديم منتجات جديدة وتطويرها.

- العمل على عدم خسارة العمال الخلاقين خاصة في تكنولوجيا الحاسب والبرمجيات.

- ضمان أشياء جديدة بواسطة العمال الموجودين داخل المؤسسة من خلال إيجاد أنشطة مختلفة يمكن أن تخلق قيمة مضافة.

**4- المقاولاتية التعاونية أو الجماعية: ويعتبر مفهوم المقاولاتية التعاونية مفهوما حديثا في**

قطاع الأعمال حيث جرت العادة على أن تكون المنافسة هي السمة المسيطرة على الممارسات التجارية ولكن التحديات الاقتصادية المعاصرة فرضت نماذج واستراتيجيات جديدة للتنافسية فالثورة المعلوماتية والتطور التكنولوجي المتسارع أتاحا الفرصة للشركات المتنافسة للعمل المشترك سواء

تلك التي تتنافس بشكل مباشر أو التي تعمل في نفس القطاع، فأصبحت الشركات تحرص على الوصول إلى قاعدة البيانات المهمة والنفوذ للأسواق.

## المحاضرة (4)

### خطوات إنشاء مؤسسة صغيرة

**1- الانتقال من الفكرة إلى الفرصة:** بداية تتولد في ذهن المقاول فكرة أو مجموعة من الأفكار التي يلزم ترجمتها لإنشاء مشروع صغير، وتمثل فكرة المنتج الذي ستقدمه المؤسسة الصغيرة أهم عوامل نجاحه، وعند الاعتماد على فكرة معينة ويقع الاختيار يجب دراسة جدوى هذه الفكرة ويقصد هنا بدراسة الجدوى التي تبدأ بتحديد المصادر التمكّن الاعتماد عليها في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لها التي تلتزم من أجل اتخاذ القرارات السليمة.

#### 1-1- مراحل إيجاد الفكرة:

- **توليد الأفكار:** إن الوصول إلى فكرة المشروع الصغير هي نقطة البداية والأساس لنجاحه، فعندما يصل شخص ما إلى فكرة معينة، فإنه يأخذ بعين الاعتبار أن هذه الفكرة قابلة للتطبيق ويمكن تحويلها إلى مشروع واقعي وناجح، والأفكار الجيدة هي تلك المتناسبة مع البيئة والتابعة من شخص المقاول نفسه ويعمل على تطويرها بذاته وليست المقلدة دون اعتبار للفوارق والمعطيات السائدة في البيئة.

- **صياغة الفكرة:** يقصد بصياغة الفكرة القدرة على شرح لفكرة والتعبير عنها بشكل واضح يحدد معالمها ويصف مكوناته، ويتطلب التعبير عن الفكرة مشاركة الآخرين حتى تتضح ويمكن وضع تعريف لها، ثم تصنيفها وفقاً لمجال النشاط، وفي هذه المرحلة يمكن أن يعرض المقاول عدة أفكار متشابهة تصب في جنب واحد ولكن مع بعض الاختلاف بينها من أجل صياغة واختيار الفكرة الأنسب والأحسن، ويشترط أن تكون الفكرة:

- واقعية.

- قابلة للقياس.

- محددة.

فيجب أن لا تكون الفكرة المراد تنفيذها بل يجب أن تكون فكرة واقعية ممكنة التحقيق في حدود الإمكانيات المتاحة والقدرات المتوفرة والوقت المحدد، فلا فائدة من وضع أفكار يستحيل تحقيقها لعدم واقعيتها أو أنها ضرب من الأمانى والخيال الواسع، كما يجب أن تكون قابلة للقياس والمتابعة حتى يتم تقويمها ومعرفة ما إذا كان هناك تفسير أو انحراف عن المسار المطلوب.

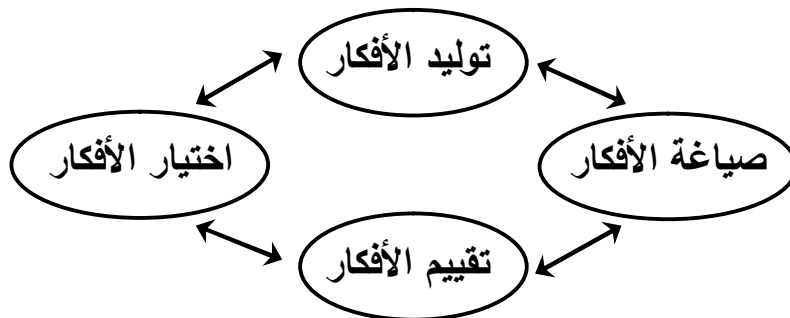
- **تقييم الأفكار:** ليس بالضرورة أن تكون كل فكرة مشروعًا ناجحًا وأن تكون فرصة استثمارية جيدة، بمعنى أنه ليست كل فكرة ترد إلى ذهنك من الممكن أن تتطور لكي تصبح فرصة استثمارية لمشروع ناجح، فالفكرة مهما تحمس إليها صاحبها لا بد أن تخضع للتقييم حتى لا يؤدي هذا الحماس إلى الفشل، ويتطلب ذلك إجراء فرز أولي سريع للأفكار أو إعداد أفكار جديدة أفضل.

لذا لا بد من خضوع الفكرة للتقييم وفق معايير محددة تساعد على الاختيار السليم للفكرة المناسبة، ويمكن تقييم الفكرة من خلال المعايير الخمسة التالية:

- **المعيار المالي:** مدى قدرته المالية لتحويل الفكرة إلى مشروع.
- **المعيار البشري:** توفر الكفاءات البشرية للمشروع.
- **المعيار التسويقي:** جاذبية لفكرة ووجود طلب كافي في السوق للمنتجات.
- **المعيار الشخصي:** مدى حماس المقاول ورغبته في القيام بالمشروع.
- **المعيار المعرفي:** خبرات ومعرفة المقاول في مجال المشروع.
- **اختبار الفكرة:** في هذه المرحلة يتم تحديد الخيار المناسب، ثم القيام بزيارة واستشارة أشخاص يديرون أو يملكون مثل هذه الأنواع من الخيارات، لتوفير وتوضيح للمسيرة، ومن المهم أن يقوم المقاول بترتيب الأفكار وإعداد جدول زمني محدد الأهداف وإجراءات والأمور الواجب إنجازها لكل مرحلة من مراحل المشروع واختبار الفكرة يجب أن يتضمن العناصر التالية:

- البحث عن العوامل الأساسية للنجاح.
- دراسة التطور المتوقع لهذه العوامل.
- تقدير نقاط القوة ونقاط الضعف للمشروع.
- تصور المشروع مستقبلي في حالة توقع انخفاض نقاط الضعف وزيادة نقاط القوة والعكس.

**الشكل: مراحل تحويل الفكرة إلى فرصة.**



**1-2 مصادر الفكرة:** تتولد لدى الفرد بعض الأفكار نتيجة عدة مراحل، لا يمكن إحصائها كلها لأنها تختلف من بيئة لأخرى، يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي:

- **التطورات والابتكارات التكنولوجية:** والتي تساعد كثيرا في إيجاد فرص استثمارية جديدة، فقد تكون فرصة ما مرفوضة أو غير مرغوبة في فترة من الفترات، لكن ربما في ظل التطور التكنولوجي تصبح الفكرة مقبولة.

- **الذاتية للمقاوم:** قد يستغل المقاوم خبرته في العمل أو في الحياة لتكون مصدر إلهام استثمارية يجسدها في شكل مشروع ناجح، من خلال ملاحظته حاجة المستهلكين لمنتج غير موجود في بيئته أو تغيير نوع المنتج إلى الأحسن أو اعتماد خدمة مكملة للمنتجات الموجودة في المؤسسة.

- **الميول والرغبات:** تلعب الخصائص النفسية (الميول والرغبات) دورا مهما في توليد الأفكار لدى بعض المقاومين، فحماسهم وميولهم إلى النشاط في مجال معين أن يدفعهم لإنشاء مؤسسة وتحقيق طموحاتهم.

- **المستهلكون والزبائن:** إن المستهلكين من أهم مصادر خلق الأفكار، لأن الكثير من الأفكار تتولد لغاية إشباع حاجة ما للمستهلكين.

- **المؤسسات المتواجدة على مستوى السوق.**

- **بعض المشاكل التسويقية:** إن نقص التسهيلات التسويقية مثل النقل، التخزين، التصنيع أو التعبئة هذه المشاكل كلها توجي للأفراد بأفكار استثمارية.

- **توفر الموارد الغير مستغلة:** إن وجود موارد مادية، بشرية ومالية غير مستخدمة، يولد أفكار لاستغلال فرصة استثمار هذه الموارد العاطلة.

+ **الأزمات والمواقف الطارئة:** قد تلعب الأزمات الطارئة دورا مهما في توليد أفكار لدى بعض الأشخاص لإنشاء مؤسسات صغيرة، من خلال دراسة أسباب الأزمة ومراقبة النقائص التي تولدها، فهذا الرافض لهذه المواقف يؤدي إلى تبني أفكار استثمارية.

- **الأفكار المأخوذة من السفريات والزيارات:** إن السفر إلى خارج الاقتصاد يمنح للأفراد فرصة لإيجاد أفكار استثمارية من خلال اكتشافهم لسلع وخدمات غير معروفة في الذي يعيشون

فيه، وطريقة إنتاج أو أسلوب في التنظيم أو غيرها من الأمور التي لا يعرفونها، فتتولد لديهم فكرة إدخال هذه الأمور الجديدة.

- **السياسة الاقتصادية في الدولة:** قد تؤدي المشاكل التي تعترض عملية التنمية إلى تبني سياسات اقتصادية من طرف الدولة الغاية منها تشجيع إقامة مشاريع جديدة في قطاعات معينة أو تقديم دعم للأفراد على إقامة مشاريع ما يحفزهم على إظهار أفكارهم وطموحاتهم، مما يجعل هذه السياسات مصدرا للأفكار الاستثمارية.

- **بحث عن الأفكار:** في بعض الأحيان لا يمتلك الفرد فكرة مقنعة أو جاهزة للتحليل، مما يدفعه للبحث عن الفكرة أو الاعتماد على الآخرين (أفكارهم ومعارفهم) وذلك بالدخول مع شخص ما يملك فكرة مغرية في شراكة، أو إبرام عقد استغلال أو براءة اختراع ...

- **الإبحار في وسائل الإعلام والشبكة العنكبوتية:** إن الحصول على أفكار من هذا النوع يتطلب الإطلاع الواسع والمستمر للدوريات والمجلات وإعلانات المتخصصة على شبكة الانترنت، وكذلك زيارة المعارض الاقتصادية وغرف التجارة والمهرجانات لاكتساب الأفكار والاستفادة من الخبرات.

- **الإبداع البحثي:** قد تولد فكرة المشروع نتيجة الابتكارات التقنية الناتجة عن الأبحاث العلمية أو التكنولوجية والتي غالبا ما تتم على مستوى المخابر، الجامعات، مراكز البحث، وحتى على مستوى المؤسسات الكبيرة التي تخصص جزءا من مواردها للإبداع والابتكار، كما أن بعض الجامعات ومراكز البحث لا يقوم بالاستثمار التجاري لإبداعاتهم وبالتالي يمكن الحصول على البراءات للاستثمار بنتائج البحث في مؤسسات جديدة.

### 1-3- طرق إنشاء الأفكار:

- **حلقات النقاش أو مجموعات التقارب:** تستخدم حلقات النقاش في العديد من الأغراض، حيث يجري تعيين المدير للجلسة التي تتكون عادة من مجموعة من الأفراد يبلغ تعدادها ما بين (8- 14) مشاركا، ويتم المناقشة من خلالها بعمق وبحرية وانفتاح كامل ويجري عادة في مثل هذا النوع من الجلسات طرف الأفكار ومناقشتها وتقييمها بهدف الوصول إلى القرارات التي تتعلق بالمنتجات والخدمات الجديدة، أو المفاهيم الجديدة من خلال تحليل النتائج، بعد طرح أسئلة من أجل استقطاب الإجابة من طرف الحاضرين.

إضافة إلى ذلك فإنه لإنشاء أفكار جديدة، تعتبر مجموعة التقارب طريقة ممتازة للفرز الأولي للأفكار والمفاهيم، وتوجد العديد من الإجراءات لتحليل وتقديم النتائج بطريقة أكثر كمية، وبفضل هذه التقنية أصبحت مجموعات لتقارب الطريقة الأكثر استعمالاً لتسيير الأفكار الجديدة.

- **العصف الذهني:** يساعد العصف الذهني على تقديم الأفكار الجديدة بصورة جماعية في محاولة للوصول إلى حلول جديدة وأنماط جديدة من المنتجات والخدمات، ويتم ذلك من خلال جلسة مفتوحة يشارك فيها مجموعة من الأفراد، في طرح الأفكار بحرية، من أجل تطوير مجموعة من الأفكار الجديدة، ويعتمد هذا الأسلوب على إتباع القواعد التالية:

- لا يجوز تأييد أو نقد الأفكار المطروحة.
  - طرح الأفكار بكل حرية وبساطة، ولا يجوز استخدام لغة الهيمنة.
  - كلما كثرت الأفكار كانت الفرصة للوصول إلى نتيجة أفضل.
  - يجوز تطوير الأفكار المطروحة أو البناء على أفكار الآخرين.
- فأسلوب العصف الذهني يجب أن يكون بحرية وعفوية دون سيطرة أي طرف على الأفكار المطروحة بشكل أوسع قدر المستطاع.

- **أسلوب تحليل المشاكل:** يعتبر أسلوب تحليل المشاكل من الأساليب الناجحة للحصول على الأفكار والحلول الجديدة من خلال التركيز على المشاكل القائمة، خاصة عندما تحل المشاكل التي تتعلق بمنتج أو خدمة معروفين مما يسهل محاولة الوصول إلى الأفكار الجديدة التي تقود إلى تطوير المنتج الجديد.

#### 1-4- الأفكار الصحيحة والخاطئة:

#### 2- الدراسة الاقتصادية والمالية للمشروع:

سواء كان الأمر يتعلق بإنشاء مشروع جديد أو شراء مشروع قائم، فإن الدراسة الاقتصادية والمالية للمشروع مهمة جداً، كونها عامل جوهري يساعد على التعرف على السيناريوهات الضرورية والتي سيواجهها المشروع أثناء نشاطه وأهم هذه الدراسات:

#### 2-1- دراسة السوق:

تعتبر دراسة الطلب على منتجات المشروع من أهم عناصر الدراسة التسويقية وهي الحجر الأساس لاختبار الفكرة الاستثمارية، وتتضمن هذه الدراسة النقاط التالية:

- دراسة العوامل المحددة للطلب والعرض بالنسبة للمنتج الذي سيقدمه المشروع الجديد.
- التعرف على هيكل السوق وحجمه وخصائصه والإجراءات المنظمة للتعامل فيه.
- تحليل العرض السابق والحالي من حيث مصدره مستورد أو إنتاج محلي، حجم المبيعات، مدى استقرار الأسعار، السياسات التسويقية للمنافسين.
- تقدير نصيب المشروع في الشوق على ضوء الطلب والعروض وظروف المشروع أمام المنافسين له وتحديد معالم السياسة التسويقية المقرر إتباعها.
- ومن خلال تحليل السوق فإن المقال يقوم بتحليل مجموعة من العناصر المهمة منها:
- **البيئة الاقتصادية:** مثل القدرة الشرائية لدى العملاء المحتملين، وهل من السهل التوصل إليهم، وأساليب إنفاقهم.
- **البيئة الاجتماعية:** مثل أعمار العملاء، وتركيبية الأسرة، عدد الأطفال وأماكن تركزهم،... الخ.

- **التحليل الرباعي (سوات) (SWOT):** وهو تحليل يقصد به التعرف على أربعة اعتبارات أساسية وهي: نقاط القوة للمقاول، نقاط الضعف، الفرص المتاحة عند انطلاق المشروع، والتهديدات التي قد تواجه المشروع، وتسمى سوت لتعني اختصار الحروف الأولى للكلمات الانجليزية (Strength - Weakness - Opportunity - Threat)، ويمكن تحليل هذه النقاط كما يلي:

\* **نقاط القوة:** هي الخصائص التي سيمتيز بها المشروع المستقبلي بحيث تجعله قويا مقارنة بالمشروعات الأخرى، والكتلة من نقاط القوة التي يمكن للمشروع المستقبلي الاعتماد عليها لنجاحه التميز في الجودة، التميز في السعر، التميز بنوع الخدمة، القرب من السوق أي الموقع الملائم، انخفاض التكلفة وغيرها من العوامل التي تساهم في نجاحه.

\* **نقاط الضعف:** هي الخصائص والصفات والأشياء التي يمكن أن يعاني منها المشروع المستقبلي، وتقيم على أنها سلبيات تضعف موقف المشروع مقارنة بالمشاريع المنافسة، ومن أمثلة نقاط الضعف التي يمكن أن يعاني منها المشروع المستقبلي، ارتفاع تكلفة الاعتماد على مورد واحد، محدودية الزبائن، عدم توفر المهارات اللازمة.



\* **الفرص:** هي مجمل التطورات المستقبلية التي ستؤثر إيجاباً في نجاح المشروع، وتسمح للمقاول بالاستفادة من نتائجها لصالح المشروع، وكأمثلة عن هذه الفرص: خروج بعض المنافسين من السوق، النجاح في دخول أسواق جديدة غير الأسواق التقليدية، الاستفادة من تطور أو ابتكار أو اكتشاف ما، التوسع في المشروع ليشمل مجالات وأنشطة جديدة.

\* **التحديات:** هي الوقائع والأحداث التي يمكن أن تحدث مستقبلاً وتؤثر سلباً على المشروع المستقبلي، وعلى إدارة المشروع في كيفية التعامل معها بجدية، ومن التهديدات المحتملة ظهور منافسين جدد في الوقت القريب، ظهور سلعة بديلة للسلع التي ينتجها المشروع، اختفاء سلعة مكملة لمنتجات المشروع، استصدار قوانين وتشريعات غير ملائمة وليست في صالح المشروع.

## 2-1-2- مصادر ومحتوى الدراسة التسويقية: وتتضمن هذه المعلومات ما يلي:

أ- **المعلومات الثانوية:** هي عبارة عن بيانات سبق جمعها وتحليلها وتفسيرها ونشرها عن طريق الآخرين قد تختلف عن أغراض الدراسة، وتتمثل مصادر هذه المعلومات فيما يلي:

\* **الهيئات الحكومية:** مثل الهيئات الوطنية للإحصاء والدراسات الاقتصادية والبنوك وغرف التجارة والصناعة... وغيرها.

\* **الجهات الداعمة لإنشاء المؤسسات:** هناك جهات داعمة ومتخصصة في كل دولة لدعم المقاولين والمؤسسات الصغيرة، تعمل على تقنية وسياسة المعلومات وشرحها بدون مقابل.

\* **وسائل الإعلام:** مثل المقالات، الصحف، حصص الراديو، التلفزيون، منتديات الإنترنت...

\* **المقابلات الشخصية والبحث عن الخبرات:** ليس هناك ما يضاهاه التحدث والاحتكاك مع الأشخاص المرتبطين بنشاط المشروع موضوع الدراسة والذين لديهم خبرة.

\* **المنافسين:** من خلال الوثائق التجارية التي تنشرها بعض المؤسسات (مجلة المؤسسة، لوحات تقديم منتج...)

## ب- المعلومات الأولية: وتضم:

\* **تقنيات كمية:** غايتها الأساسية هي قياس السلوكيات أو الآراء من خلال استعمال تقنية الاستبيان.

\* **تقنيات كيفية:** الغاية منها هو الإجابة عن السؤال: لماذا؟

- توصيف سوق السلعة التي سينتجها السوق بالإحاطة بمختلف العوامل المؤثرة فيه.
- دراسة الطلب على السلعة التي سينتجها المشروع.
- تسعير السلع التي سينتجها المشروع.
- التنبؤ بالمبيعات وتقدير الاتجاه العام لها الذي على أساسه يتم تقرير نشاط المشروع من إنتاج، وتمويل، المخزون ومستلزمات الإنتاج.
- وعلى أساس هذه الدراسة يتم تحديد الإستراتيجية التسويقية والتي يهدف المقاول من خلالها إلى اختيار الزبائن وتقدير الإمكانيات المالية والبشرية والتقنية للبحث في كيفية التموقع في السوق بصورة مميزة مقارنة مع المشاريع المنافسة، وتحديد عناصر المزيج التسويقي الملائم للمشروع.

## المحاضرة (5)

### 2-3-3- الدراسة الفنية والهندسية للمشروع، وتضم:

#### 2-3-1- الدراسة الفنية: وتتضمن الدراسة الفنية ما يلي:

- تقدير حجم المشروع وطاقته الإنتاجية: ويعني عدد الوحدات من المنتج إنتاجها خلال

فترة زمنية والمعبر عن العمر الافتراضي للمشروع موضوع الدراسة.

- اختيار موقع المشروع: يمثل قرار اختيار وتحديد المشروع من القرارات الأساسية في

دراسة إمكانية إقامة المشروع، وذلك لما يترتب عليه من نتائج يمتد تأثيرها لفترة طويلة من الزمن

يصعب تحديدها، وبالنسبة لاختيار الموقع يجب أن ينصب الاهتمام على مسألة تلبية التكاليف

مع عدم إغفال العوامل الأخرى مثل عناصر الإنتاج والأيدي العاملة وسوق تصريف المنتج،

والاعتبارات الاجتماعية والطبيعة والقرب من المشاريع الأخرى ... الخ

- تحديد نوع الإنتاج والعمليات الإنتاجية: يقصد بنوع نظام الإنتاج سواء كان نظاما مستمرا

أو نظام الإنتاج حسب الطلب أو نظام الإنتاج المتغير، أما بالنسبة لتحديد العمليات الإنتاجية

الهدف منه تحديد الأنشطة والمراحل الإنتاجية المختلفة المستخدمة في تحويل المدخلات إلى

مخرجات نهائية ويرتبط بمسألة لفن الإنتاجي، كما يجب إعطاء أهمية خاصة لمسألة المفاضلة

بين الأساليب التكنولوجية المتاحة.

- اختيار الآلات والمعدات: يرتبط اختيار الآلات والمعدات بالنقطة السابقة إلى حد كبير،

ففي ضوء ما تفضي إليه عملية تحديد النظام الإنتاجي والعمليات الإنتاجية، يتقرر نوع الآلات

والمعدات الواجب استخدامها والتي تتناسب مع طبيعة المنتج.

- التخطيط الداخلي للمشروع: ويقصد به وضع التصاميم الهندسية سواء ما يتعلق

بالأعمال المدنية أو الميكانيكية، بمعنى تحديد مواقع ومواصفات الأبنية الخاصة بالإدارة والمخازن

وورش العمل ومراكز التدريب والصيانة والتخطيط الداخلي الناجح لأي مشروع، بحيث يضمن

قنوات الاتصال سهلة وسريعة ورخيصة بين جميع الوحدات داخل المشروع.

### 2-3-2- دراسة الجوانب المالية للمشروع: وهي على النحو التالي:

\* التكاليف الرأسمالية: وتتمثل في تكاليف الموقع، الأبنية والخدمات تكاليف الآلات

والمعدات وتكلفة الأثاث والتركيبات والمستلزمات المكتبية.

\* **تكاليف التأسيس:** وتضم تكوين المشروع، الدراسات، تكاليف براءة الاختراع والعلامات التجارية، تكاليف البدء احتياطي الطوارئ لمواجهة التغير في التكاليف الرأسمالية.

\* **رأس المال العامل الابتدائي:** وهو مخصص لسد الفجوة بين الإيرادات والمصروفات النقدية التي تنشأ بسبب عدم قدرة المشروع في بداية نشاطه على تحقيق إيرادات نقدية كافية لمواجهة مصروفاته النقدية.

**تكاليف التشغيل وتتضمن:** المستلزمات السلعية، الأجور والرواتب، المكافآت والحوافز، الإيجارات، البحوث والتطوير، التأمين، التسويق، الضرائب، والاتصالات.

\* **احتياجات المشروع من القوى العاملة:** تحدد على أساس إداري، فني، خدمي، كما يجب أن يحدد وبشكل دقيق العدد المطلوب والأجور السنوية.

\* **تقدير احتياجات المشروع من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج:** وذلك كما ونوعا وكذا أسعار هذه الاحتياجات، مع الأخذ بعين الاعتبار الفوائد التي تحصل أثناء عملية الإنتاج.

\* **تقدير عمر المشروع:** يجب أن يكون هناك عمر للمشروع يحدد مقدما وعلى أساس من السنوات، والمهم هو تحديد العمر الاقتصادي وليس العمر التشغيلي في حالة اختلافهما، فالعمر التشغيلي للمشروع ينتهي عندما تصبح تكاليف صيانة الموجودات أكبر من أن تغطيها إيرادات الإنتاج في المشروع، بينما العمر الاقتصادي للمشروع ينتهي تصبح القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة من جراء تشغيل المشروع في المدة المتبقية من عمره التشغيلي أقل من القيمة البيعية للمشروع .

**2-3-3- تحديد مصادر التمويل:** من المهم جدا اختيار مصادر التمويل الملائمة المستقبلية، لذا فإن المقبول أن يكون حريصا على الإطلاع على مختلف مصادر التمويل الممكنة لاختيار أسلوب أو الأساليب المناسبة لتمويل مشروعه، ويمكن اختصار هذه المصادر فيما يلي:

- الأموال الخاصة وتسمى الموارد الداخلية.

- التمويل الخارجي ويتمثل في المساعدات، القروض بمختلف أنواعها.

ويمكن أن نتطرق إلى هذه النقطة بالتفصيل في الفصل الموالي إلى جانب خطة همل التي يقوم بإعدادها المقاول من أجل تحديد أهدافه ومسار نشاط مؤسسته المستقبلية.

**3- الإجراءات القانونية:** بالموازاة مع اختيار الشكل القانوني للمؤسسة يتم اختيار الاسم التجاري للمؤسسة حيث يتم استخراج شهادة رسمية من السجل التجارية تفيد أن اسم المؤسسة لا يلتبس مع اسم مؤسسة أخرى، لا بد من اختيار اسم للمؤسسة يجذب العملاء بشكل يلفت نظرهم ويحفزهم للتعرف على صاحب المؤسسة الجديدة وكما عي نشاطاتها فعملية اختيار الشعار والاسم مهمة للغاية كنوع من الدعاية للمشروع وإيصال اسم المؤسسة لشريحة واسعة من العملاء، وكذلك تحديد عنوان المقر الاجتماعي.

### **3-1- اختيار الشكل القانوني للمؤسسة.**

#### **3-1-3- العوامل المحددة للشكل القانوني للمؤسسة.**

- هدف المؤسسة ومدى تفضيل المقاول لحقه في التصرف في أمواله.
- مدى قدرة المقاول على توفير الأموال اللازمة لإنشاء مؤسسته.
- القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر.
- المزايا الضريبية السائدة في الاقتصاد على كل شكل من الأشكال القانونية للمؤسسات.
- مدى الحاجة إلى الكفاءات والخبرات الإدارية.
- حجم المؤسسة والنشاط الذي سيزاوله المقاول.

#### **3-2- إعداد القانون الأساسي للشركة:** يقوم الموثق بتسجيل العقد التأسيسي والوثائق التي

يطلبها (نسخة من بطاقة التعريف الوطنية للأطراف، نسخة من شهادة الميلاد، شهادة التسمية، شهادة السوابق العدلية للأطراف)، وينشر ملخص منه بجريدة رسمية، وينشر ملخص منه في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية الرسمية للإعلانات.

#### **3-3- إعداد ملف الإنشاء:** وهو ملف متوفر لدى الهيئات المتخصصة في إنشاء

المؤسسات الاقتصادية، مثل (السجل التجاري، الغرفة لتجارية والصناعية، مصالح الضرائب)، وغيرها من المصالح المتخصصة في ذلك.

#### **3-4- الدراية بالرسوم والحقوق التي تخضع لها المؤسسة:**

تخضع المؤسسات الاقتصادية لالتزامات ضريبية وجبائية، سواء عند إنشائها أو أثناء انطلاقها وممارسة أنشطتها، ويمكن اختصار هذه الالتزامات فيما يلي:

**3-4-1 حقوق التسجيل المرتبطة بهيكل المؤسسة:** يتميز عقد الشركة عن غيره من العقود بأنه يتولد عنه كيان له ذمة مالية مستقلة، ويخضع هذا الكيان (الشخص المعنوي) للالتزامات ضريبية عديدة في مراحل مختلفة.

أ - الضرائب والرسوم الناتجة أثناء مرحلة الإنشاء.

ب - الضرائب والرسوم الناتجة عند حدوث تعديلات في عقد الشركة.

**4- مرحلة الإنطاق والمراقبة:** بعدما ينتهي المقاول من دراسة فكرته وتحليلها والاختيار بين البدائل الممكنة والقيام بدراسة السوق، الدراسة التقنية والهندسية، الدراسة المالية وتحديد مصادر التمويل، الإجراءات القانونية واختيار الشكل القانوني للمؤسسة وبناء على خطة العمل التي قام بإعدادها يمكن له الانطلاق في النشاط، ولكن لا تنته مهام المقاول بمجرد انطلاق المشروع بل المهمة الأكبر في متابعة نشاط المشروع وتنفيذه، لذا عليه أن يقوم ببعض التدابير من أجل النجاح.

- تجميع وتدوين البيانات الفعلية (التواريخ والساعات والتكاليف).

- رصد ومراقبة خطوات المشروع من خلال المقارنة المستمرة بين بيانات النتائج المخطط لها والبيانات الفعلية الحاصلة أثناء التنفيذ، والتأكد أن المشروع يوجه نحو تحقيق الأهداف التي أسس من أجلها وأن الأنشطة تتم في الوقت المحدد لها.

- متابعة الموارد المالية حيث يتم التأكيد على أن رصيد المشروع لا يعاني من نقص الأموال والاهمل على متابعة تنفيذ الميزانية العامة وفقا لخطة العمل.

- متابعة فريق العمل للتحقق من إنجاز وفعالية الموظفين في الاتجاه الصحيح، وذلك بمدى التزامهم بتنفيذ خطة العمل وكذا لمدى التزامهم بمهامهم وأدوارهم المحددة.

- تحليل الفروقات بين بيانات النتائج المخطط لها والبيانات الفعلية الحاصلة أثناء التنفيذ.

- وضع تدابير الوقاية والقيام بتنفيذها.

- إعلام الموظفين والعمال بمجرى المشروع عن طريق تقارير دورية.

- وكذلك متابعة المحيط الخارجي للمؤسسة وردود أفعال المستهلكين، المنافسين، مشاريع السلع البديلة وغيرهم من المتعاملين....

## المحاضرة (6)

### الأجهزة المختصة في المرافقة.

لقد قامت العديد من الدول باتخاذ تدابير عديدة في سياق مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إدراكا منها لأهمية هذه المؤسسات على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، وقد تتخذ المرافقة عدة أساليب وفقا للأوضاع الاقتصادية وللأهداف المتوخاة من ذلك.

#### 1- مفهوم المرافقة:

**1-1- تعريف المرافقة:** تعرف المرافقة "بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خارجية في مرحلة بداية النشاط، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة"، فالمرافقة هي حشد الدعم لتعبئة كل الهياكل في المجتمع (اتصالات، وقت، موارد...) من أجل تشجيع المؤسسات الصغيرة ومواجهة المشاكل المتعددة التي تواجهها، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المقاول، كما تعني ومرافقة المشاريع الصغيرة والمتوسطة منذ الإنشاء إلى غاية أن تصبح المؤسسة قادرة على المنافسة بحيث تعتبر مهنة قائمة بذاتها تضم مجموعة من التقنيات الخاصة التي تأخذ بعدا ثقافيا، وهي تعتبر أكثر من ضرورة بالنسبة للمجتمعات التي تفتقر للروح المقاولاتية.

#### 1-2- أهمية المرافقة:

تعتبر المرافقة حلا للمشاكل التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أسلوبا يساعد أصحاب الأفكار على تجسيدها في شكل مشاريع ناجحة، فهي:

- ضرورة لأغلبية حملي المشاريع.
- ترفع من حظوظ نجاح المشاريع.
- تجنب المبتدئين الكثير من الأخطاء.
- تظهر مزايا كبيرة في مجال إعداد التقديرات المالية.
- تعمل بشكل كبير على إزالة الشعور بالخوف من الفشل.

## 2- الهيئات المختصة في المرافقة:

### 2-1-1- مفهوم حاضنات الأعمال ودورها:

#### 2-1-1-1- مفهوم حاضنات الأعمال: ظهرت الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية،

واستمرت في التطور حتى أصبحت اليوم تمثل صناعة قائمة بذاتها يطلق عليها البعض " صناعة الحاضنات " تعرف حاضنات الأعمال بأنها "آلية من الآلية من الآليات المعتمدة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتدئة فهي مؤسسة قائمة بذاتها، تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وتوفر مجموعة من الخدمات والتسهيلات لمؤسسات الصغيرة لتتجاوز أعباء مرحلة الانطلاق، وقد تكون حاضنة الأعمال مؤسسة خاصة أو مختلطة أو تابعة للدولة"، كما تعرف كذلك أنها " عملية حركية لتنمية المؤسسات الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء حتى تضمن بقائها ونموها خاصة في مرحلة بداية النشاط، وذلك بتقديم مختلف المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات". تعرف كذلك على أنها " تنظيم يشرف بشكل منهجي على عملية تكوين ناجحة لمؤسسات جديدة من خلال تزويدها بنسق شمولي ومتكامل من الخدمات" وتعرفها الجمعية الوطنية الأمريكية أنها "هيئات تهدف إلى مساعدة المنشآت المبدعة ورجال الأعمال أو المقاولين الجدد وتوفر لهم وسائل الدعم الازمين (خبرات، أماكن، دعم مالي، لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات ونشر منتجات هذه المنشآت".

وتعمل على خلق وإنشاء مشاريع ابتكارية وإبداعية جديدة وتوسيع المشاريع القائمة ونموها.

- مساعدة أصحاب الأفكار المتميزة والابتكارات على تجسيد أفكارهم في شكل مشاريع ومنتجات أو خدمات قابلة للتسويق.

- توفير الدعم المالي والفني، تقديم خدمات التوجيه والإرشاد، تقديم التسهيلات للمنتسبين لها

وغيرها من المساعدات التي تحتاج إليها المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

- زيادة نسب وفرص نجاح المشاريع الفنية عن طريق توجيهها واحتضانها.

- خلق نوع من التكامل بين المؤسسات الصناعية الصغيرة (التحقيق الكامل الصناعية).



- المساعدة على إنشاء مشاريع قوية من طرف مقاولين لهم كفاءة تساعد على الاستمرار والتطور في الاقتصاد.

ومن بين الأدوار والمهام التي تقوم بها الحاضنات نذكر ما يلي:

- تقديم الخدمات الاستشارية أثناء دراسة جدوى المشاريع، والمساعدة على اختيار المواد الأولية، الآلات والمعدات، أساليب وطرق العمل...

- توفير الدعم المالي، المساندة بمختلف الجهات الحكومية وغير حكومية.

- التدريب الإداري والتقني لعاملي المؤسسة من طرف الحاضنة أو هيئات خاصة.

- توفير أماكن ومساحات مجهزة لإقامة المشاريع.

- توفير البرامج المتخصصة لتمويل المشروعات الجديدة، من خلال شركات رأس المال المخاطر، أو برامج تمويل حكومية، أو شبكة من رجال الأعمال.

- متابعة وتقييم المشروعات بشكل مستمر بالتعاون مع المستشارين.

- توفر بعض الحاضنات المعدات والأجهزة الخاصة بالنشاط.

- تشترك الحاضنات التكنولوجية في خاصية ارتباطها بمؤسسات علمية وجامعات ومراكز بحث تدعم المشاريع التي تحتضنها.

## **2-1-2- شروط نجاح حاضنات الأعمال: إن حاضنات الأعمال كأي كيان إداري يتطلب**

نجاحه توفر حزمة من الشروط كما قد يتعرض لعراقيل تحد من فرصة تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، ولهذا يجب أن يتوفر ما يلي:

- وعي المبادرين وأصحاب الأعمال الصغيرة بالمكاسب التي سوف تقدمها الحاضنات.

- يجب القيام بدراسات قبل الشروع في أي مشروع وملاحظة مدى إمكانية تطبيقه.

- استحداث وتطوير التشريعات والأنظمة التي تحكم تعاون القطاعين العام والخاص.

- اختيار مكان جيد وقريب من المراكز الجامعية والمعاهد لإمكانية تطويره.

- التحسين والتقييم المستمر لأداء عملياتها على نحو منتظم.

- انتقاء المشروعات فكما كانت معايير الاختيار واضحة زادت فرصة اجتذاب الأفكار والأشخاص الذين لديهم القدرة على النجاح.

## 2-1-3- أنواع الحاضنات: هناك عدة معايير لتصنيف الحاضنات نذكر منها:

### أ- التصنيف الأول: حسب الملكية إلى ثلاثة أنواع:

- \* **حاضنات أعمال خاصة:** تسعى إلى تحقيق أرباح وتصنف ضمن القطاع الخاص.
- \* **حاضنات الأعمال العامة:** لا تهدف إلى الربح بشكل مباشر، بل هدفها تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية والتنمية الاقتصادية عامة وتتميز بالدعم والرعاية من قبل الهيئات الحكومية.
- \* **حاضنات الأعمال المختلطة:** وهي تتميز بخصائص النوعين السابقين، يشترك في تمويلها الهيئات الحكومية والقطاع الخاص، غالبا يكون التمويل من الحكومات والاستشارات والخبرات من لقطاع الخاص.
- \* **حاضنات مرتبطة بالجامعات والمعاهد التعليمية:** وهي حاضنات أعمال تكنولوجية مرتبطة للجامعات والمعاهد، وتتشترك مع بعض الحاضنات الأعمال العامة أو الخاصة، ي توجهها تكنولوجي متخصص.

### ب- التصنيف الثاني: وفقا لنطاق عملها:

- \* **الحاضنات الإقليمية:** تعمل هذه الحاضنات في إطار إقليمي محدد.
- \* **الحاضنات الدولية:** وهي تساهم في استقطاب الشركات الأجنبية للعمل من خلال تسهيل دخولها إلى هذه البلدان وتأهيلها في أسواقها، من ناحية أخرى توجد حاضنات أعمال دولية تعمل في مجالها نقل التكنولوجيا، وأخرى تتولى تشجيع عمليات تصدير المنتج المحلي بدعمها للمؤسسات المصدرة.
- \* **الحاضنات الصناعية:** تنشأ هذه الحاضنات داخل المناطق الصناعية لتلبية احتياجاتها من الصناعات المغذية والخدمات المساندة، حيث يتم فيها تبادل المعارف والدعم التقني بين المصانع الكبيرة والمؤسسات الصغيرة المنتسبة إلى الحاضنة.

### ج- التصنيف الثالث: تبعا لشكل تواجدها:

\* **حاضنات الأعمال ذات التواجد الفيزيائي:** وهي حاضنات لها كيان مادي وتمتلك مقرا محددًا بمكان معين.

\* **الحاضنات الافتراضية:** هذه الحاضنات لا تمتلك أماكن لإيواء المؤسسات الناشئة أي أنها تقدم كل الخدمات ما عدا توفير العقار، بل تقوم بتقديم الخدمات للمؤسسات الناشئة، ويوجد هذا النوع في الغرف التجارية والصناعية.

\* **حاضنات الإنترنت:** هي حاضنات أعمال تساعد منظمات الإنترنت على النمو حتى الوصول إلى مرحلة النضج، وقد تزايدت الحاجة إليها بزيادة حجم التجارة الإلكترونية.

**التصنيف الرابع:** تبعاً لربحيته:

\* **حاضنات الأعمال المتخصصة:** هي هيئات تتولى احتضان مؤسسات تشتغل في مجال معين.

\* **حاضنات الأعمال التقنية والحاضنات البحثية:** هي حاضنات تختص في احتضان المؤسسات التي تعمل في مجال البحث وتطوير ونشر التكنولوجيا، وهي غالباً ما توجد داخل الجامعات ومراكز البحث والتطوير ومدن العلوم وحدائق العلوم والتكنولوجيا، كما يمكن أن تكون على مستوى الشركات والمؤسسات التي تحتضن المؤسسات الصغيرة المبدعة.

- **التصنيف الخامس:** وفقاً لنوع النشاط:

\* **الحاضنات الصناعية والتقنية (التكنولوجية):** تساهم هذه الحاضنات في تطوير وتحديث المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، حيث تعتبر مكاناً مناسباً لنموها وتطورها من خلال قدرتها على تبني آلية مناسبة لتطبيق نتائج البحوث العلمية والابتكارات.

\* **حاضنات الأبحاث التقنية (التكنولوجية):** تعمل هذه الحاضنات على تهيئة الإمكانيات والظروف المناسبة لذوي الخبرات والمؤهلين لتمكينهم من تنمية أفكارهم، وهذه الحاضنات يطلق عليها في معظم دول العالم منتزه العلوم أو الحدائق التكنولوجية.

\* **أنواع أخرى من الحاضنات:** تشمل هذه الحاضنات بعض الأنواع المتخصصة مثل حاضنات الأعمال الزراعية، حاضنة تربية الحيوانات، حاضنات المعلومات والإلكترونيات.

- **التصنيف على أساس:** علاقتها بنوع المؤسسات:

\* **حاضنات الجيل الأول:** تدعم المؤسسات القائمة على المعرفة كرأس مال جوهري، وهي

ذات علاقة وطيدة بالجامعات والمعاهد ... الخ، ويطلق عليها بالحاضنات التقنية الأساسية.

\* **حاضنات الجيل الثاني:** تدعم المؤسسات ذات النشاط المقاولاتي والصناعي الغذائي... الخ،

من قبل مراكز الأبحاث والدراسات الفنية، لها علاقة وطيدة بالجماعات المحلية والغرف التجارية... الخ، ويطلق عليها حاضنة ذات القاعدة التقليدية.

\* **حاضنات الجيل الثالث:** تقديم الدعم إلى كافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الخدمات

الاستشارية والدورات الفنية ويطلق عليها حاضنات مراكز التجديد.

**2-1-4- مراحل الاحتضان:** تتم متابعة لمشاريع المنتسبة للحاضنة بمجموعة من المراحل

المختلفة، وهي على النحو التالي:

**المرحلة الأولى:** مرحلة الدراسة والمناقشة الابتدائية والتخطيط: يتم التأكد من:

\* جدية صاحب الفكرة أو المشروع ومدى تطابق الاختيار على المستفيدين ومشاريعهم.

\* قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع.

\* نوعية وطبيعة الخدمات التي يتطلبها المشروع من الحاضنة وقدرة الحاضنة على توفيرها.

\* الدراسة التسويقية والخطط التي تضمن قدرة المنتج على الدخول الأسواق.

\* الخطط المستقبلية لتوسعات المشروع.

**المرحلة الثانية:** مرحلة إعداد خطة المشروع: على أساس النتائج التي يتم التوصل إليها

من خلال المرحلة السابقة، وفي حالة قبول المشروع يتولى مسؤولية وضع خطة المشروع المزمع تأسيسه، وذلك في إطار الحاضنة.

**المرحلة الثالثة:** مرحلة انضمام المؤسسة الناشئة للحاضنة والبدء في تنفيذ المشروع: عند

الانتهاء من تأسيس المشروع يتم إبرام عقد الانضمام للحاضنة، ويستفيد المشروع من مكان

لممارسة نشاطه، هذا المكان يتحدد تبعاً لنوع النشاط الممارس وحجمه، وهو يتوفر على مستلزمات

ممارسة النشاط مثل المكاتب والمخابر، التجهيزات، خدمات المعلوماتية والاتصال، هذا بالإضافة

إلى توفير خدمات الدعم الخاصة بالتنظيف والصيانة والأمن،... الخ، كل ذلك مقابل مساهمة مالية معقولة من قبل المؤسسة الناشئة.

**المرحلة الرابعة: مرحلة النمو تطوير المشروع:** ويتم من خلالها متابعة أداء المؤسسات التي تعمل داخل الحاضنة ومساعدتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات والاستشارات من الأجهزة الفنية المتخصصة بإدارة الحاضنة، علاوة على المشاركة في الندوات وورش العمل والدورات التدريبية التي تتم داخل الحاضنة بالتعاون والتنسيق مع المؤسسات المعنية.

- **المرحلة الخامسة: مرحلة التخرج من الحاضنة:** وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات، وتتم عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات من قبول المشروع بالحاضنة، وذلك طبقاً لمعايير محددة للتخرج، ومن المفترض أن يكون المشروع قد حقق قدراً من النجاح والنمو، وأصبح قادراً على ممارسة نشاطه خارج الحاضنة بعد الخبرة التي اكتسبها.

**2-2- الحقائق العلمية:** تعتبر الحقائق العلمية على أنها واحة للتعاون بين الجامعات ومنتسبيها وطلابها من جهة وبين المشاريع والشركات التي تحتاج إلى المتطلبات المعرفية والتكنولوجية، وتحتوي الحقائق العلمية على مواقع بعض الشركات ومؤسسات صناعية وتجارية مختلفة تتعاون فيما بينها مع كليات الجامعة وذلك من أجل العمل المشترك والاستثمار المعرفي، وللحقائق العلمية عدة تسميات منها مناطق تقنية، منتزه العلوم، حقائق تقنية، حديقة بحوث، وقد لاقت الحقائق العلمية إقبالا ملحوظا جدا كخطة إستراتيجية للتنمية الاقتصادية، وهي تضم الحاضنات التكنولوجية والحاضنات التكنولوجية هي أماكن مخصصة لمؤسسات معرفية في طور الإنشاء تستند إلى معارف جديدة قدمتها بحوث جامعية.

### **2-3- نظام المشاتل ومراكز التسهيل والدعم للمؤسسات:**

مشاتل المؤسسات هي عبارة عن هياكل استقبال مؤقتة موجهة للمنشئين تهدف إلى دعم وتسيير ظروف الانطلاق، وذلك من خلال توفير محلات للإيواء، بما تتطوي عليه من الخدمات الضرورية كوسائل الاتصال وغيرها، ولمدة محدودة (مثلا في فرنسا 23 شهرا كحد أقصى)، وتقديم خدمات متخصصة (حسب اختصاص المشتلة)، كالإعلام الآلي والتكوين، وكذا تقديم الاستشارات

في المجالات المحاسبة والقانونية والضريبية والتجارية وغيرها بعملية التنشيط، كعقد ندوات ومحاضرات...

ومشائل المؤسسة ممكن أن تأخذ ثلاث أشكال: المحضنة، ورشات ربط، ونزل المؤسسات - فالحاضنة (Incubateur) هي التي تعد المؤسسة في مرحلة الانطلاق قبل أن تنظم إلى مش (Pépinère) ومع ذلك هناك من الدول (مثلا فرنسا) من اعتمد على المشائل وأنط لها دور الحاضنات أيضا.

أما مراكز التسهيل والدعم للمؤسسات فهي هيئات استقبال وتوجيه ومرافقة لحاملي ومنشئي المؤسسات والمقاولين، كما تعتبر أيضا قاطرة لتنمية روح المؤسسة إذ أنها تجمع بين كل من رجال الأعمال، المستثمرين والمقاولين والإدارات المركزية والمحلية ومراكز البحث وكذا مكاتب الدراسات والاستشارة ومؤسسات التكوين وكل الأقطاب الصناعية والتكنولوجية والمالية ومراكز التسهيل والدعم عادة ما تكون ذات طابع عام، وهو تقديم الدعم لكافة المشروعات الناشئة، إلا أن كثيرا من الدول اعتمدت مراكز دعم متخصصة، ومنها مراكز التجديد على وجه الخصوص ويقتصر دور هذه الأخيرة في دعم المشروعات المحددة أو بالأحرى تلك المشروعات تكون المعرفة رأس مالها الرئيسي، وسنتطرق إلى هذا العنصر من خلال تجربة الجزائر.

## 2-4-1- نظام المناولة (المقاولة من الباطن):

2-4-1- تعريف المناولة الصناعية: لا يوجد إجماع حول تعريف موحد للمناولة الصناعية، إلا يمكن إعطائها تعريف شامل تتمحور فيه أغلب التعاريف المعطاة في هذا الصدد، وهي جميع العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية، بموجبها تقوم منشأة مقدمة للأعمال بتكليف منشأة أو أكثر (تسمى منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة) متخصصة لإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقا لعقد محدد مسبقا وملزم للطرفين، وبعبارة أخرى فإنه يصطلح بمفهوم المناولة على جميع عمليات الإنتاج أو الخدمات الصناعية التي تنتج وفق معايير وخصائص فنية محددة من طرف المقاولات الزبونة المسماة بالأمرة بالأعمال.

والمقاولات التي تتجز هذه الأعمال تسمى "مناولة" والمعايير التقنية هي ملك للمقاولات الزبونة، وحتى إذا كان المناول قد ساهم في دراسة المنتج فإن الأمر بالأعمال هو صاحب الملكية الصناعية، فإذا هو قانونياً يعتبر مسؤولاً عن أي خلل في التصور، في حين أن المناول يتحمل مسؤولية أي خلل في الإنتاج. كما تعرف المناولة حسب المركز الفرنسي للمقاول "المقاول من الباطن عي النشاط الذي من خلاله يتم تصنيع منتج أو عدة مركبات تسمى القطع لحساب المؤسسة التي تعطي الأوامر وحسب الخصائص التقنية التي تحددها تبعاً للنتيجة الصناعية المراد الوصول إليها".