

IV. التعليم المقاوالاتي كآلية لتعزيز الروح المقاوالاتية:

تبقى المشروعات الصغيرة عرضة للعديد من المخاطر والتهديدات، لذلك كانت محل دعم وتطوير للعديد من دول العالم ومن المنظمات الدولية والإقليمية، ويتجلى هذا الاهتمام في إعداد بنيتها الأساسية ونواتها الحقيقية واستثمار مواردها البشرية باعتماد برامج تكوينية لتزويد أصحاب المشاريع المقاوالاتية بالمعارف والمهارات اللازمة لتعزيز روح المقاوالاتية لديهم.

وتعرف العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يؤسسها عادة خريجي الجامعات فشلا لأسباب كثيرة أهمها سوء التسيير وغياب روح المقاوالاتية بالرغم من المجهودات المبذولة لإنشائها ودعمها، وعليه فالأمر يقتضي ضرورة إعداد برامج تعليمية لأصحاب هذه المشاريع في مجالات مختلفة تمس في عمومها تأسيس وتدعيم وتطوير المؤسسة، لذلك على الجامعات أن تلعب دورا فعالا في تقديم التعليم وتشجيع طلبتها بالشكل الذي يجعل مهنة المقاوالاتية سهلة البلوغ، لأن هذا يخلق قاعدة عرضية من المقاولين والمبدعين في جميع المجالات.

1. ماهية الروح المقاوالاتية

ازداد اهتمام الباحثين بدراسة روح المقاوالاتية نظرا لأهميتها الكبيرة في تدعيم وتشجيع المقاوالاتية، كون أن المصطلح مازال محل البحث لم يتم التوصل إلى اتفاق حول إيجاد تعريف موحد وشامل لروح المقاوالاتية.

أولا: تعريف الروح المقاوالاتية

فقد عرفت من طرف ليجر وجرنيو "C. Leger –Jarniou" انطلاقا من توضيح الفرق بين مصطلح روح المقاوالاتية "L'esprit d'entreprendre" وروح المؤسسة "l'esprit d'entreprise" فيرى:

بأنه لا يجب الخلط بين المصطلحين حيث: روح المؤسسة تتمثل في مجموع المواقف الإيجابية تجاه المؤسسة والمقاول، أما عن روح المقاوالاتية فهي تنفيذ التصور الذي يعتبر عملية التعرف على الفرص وجمع الموارد الكافية ذات الطبيعة المختلفة من أجل تحويلها إلى مؤسسات، بل يجب أن ينظر إلى هذه العملية كنتيجة ممكنة التحقق لروح المقاوالاتية وليس كمفهوم لها.

حيث ترتبط روح المقاوالاتية بالدرجة الأولى بأخذ المبادرة والعمل أو الانتقال للتطبيق، فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاوالاتية يمتلكون العزيمة على تجريب أشياء جديدة، أو على إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة

وذلك بسبب بسيط يكمن في وجود إمكانية للتغيير.

وحسب مجموعة المختصين في الاتحاد الأوربي المكلفين بتدريس المقاولاتية يرون بأنه لا يجب أن تنحصر روح المقاولاتية فقط في إنشاء المؤسسات، بل يجب النظر إليها كموقف عام يمكن استعماله بفائدة من طرف كل فرد في حياته اليومية وفي كل النشاطات المهنية، لأن روح المقاولاتية تتعلق قبل كل شيء بالمبادرة والعمل.

ومن هذا يمكن تعريف الروح المقاولاتية بأنها عبارة واسعة الدلالات والمعاني، تمكن الأفراد من تطوير أنفسهم، واكتساب مهارات جديدة توجههم للواقع العملي، لتطبيق الأفكار الجديدة، وبالتالي التغلب على الخوف لتقبل التغيير، واكتساب ديناميكية في التعامل مع الحوادث الجديدة.

ثانياً: مقومات الروح المقاولاتية

إن الحديث عن الروح المقاولاتية يحيل إلى الحديث عن المقومات الدافعة والمكونة لهذه الروح، والتي تتعلق بمجموعة من المقومات الشخصية الخاصة بالفرد نفسه كي يصبح مقاولاً من جهة، وبمجموعة من المقومات البيئية المحيطة بالفرد من جهة أخرى.

أ. المقومات الشخصية:

هناك مجموعة من العناصر الشخصية المتواجدة في ذهنية الفرد تعد ركيزة أساسية للفرد كي يمتلك روح مقاولاتية، وهذه المقومات متمثلة في سمات الفرد ذاته وهي: السمات الذاتية؛ والسمات السلوكية؛ السمات الإدارية.

ب. المقومات البيئية:

❖ **المحيط الاجتماعي:** يعتبر المحيط الاجتماعي عنصراً مهماً في الدفع نحو إنشاء المؤسسة نظراً لتركيبته

المعقدة، وأهم ما يؤثر في الفرد من المحيط الاجتماعي ما يلي:

- **الأسرة:** تعمل الأسرة 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 بعض النشاطات وتحمل بعض المسؤوليات البسيطة.

ولقد أثبتت بعض الدراسات الإحصائية الرابطة بين النسبة في المقاولاتية ووجود مقاولين سابقين في

العائلة أو على الأقل في المحيط القريب من العائلة.

- **الدين:** يدعو الدين الإسلامي الحنيف إلى العمل وإتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول

على القوت، ويعتبر الدين من بين المؤسسات الاجتماعية التي يستمد منها الفرد الكثير من القيم

والمعايير، فقيم العمل وإتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على القوت، والتفريق بين الحلال والحرام، وعليه يشكل الدين أحد مقومات الروح المقاولاتية لدى الفرد.

❖ **الجهات الداعمة:** نظرا لأن الروح المقاولاتية لدى الفرد تنشأ من المحيط الذي يؤثر فيه ممثلا في المؤسسات العامة والخاصة، وهيئات الدعم والمرافقة وقد رثينا الدور الذي تلعبه هذه الجهات في دفع الفرد نحو المقاولاتية، فكلما كانت فعالة كلما زادت من الروح المقاولاتية لدى الأفراد الذين لم ينشئوا مؤسسات بعد.

❖ **مراكز البحث العلمي:** يعتبر التعليم بصفة عامة والجامعي بصفة خاصة محورا أساسيا لتطوير مهارات المقاولاتية، إذ يجب أن تركز المناهج الدراسية على تشجيع الاستقلالية والمثابرة، الثقة بالنفس وغيرها من المهارات المقاولاتية الأخرى، كما أن للجامعة دور هام في بناء المعرفة الخاصة بالمقاولاتية وتدريب المفاهيم العلمية التي تبنى عليها، فمن خلال إدماج الجانب البيداغوجي في مؤسسات التعليم العالي الخاص بالمقاولاتية، سواء على مستوى التدريس أو بتنظيم الملتقيات والندوات التي تثرى هذه المواضيع، كلها تؤدي إلى زيادة الروح المقاولاتية للطلبة. وبهذا تمثل الجامعات أحد الأطراف الرئيسية في بيئة منظومة الأعمال ويقع عليها مسؤولية أداء في عدد من المهام النوعية منها ما يلي:

- ✓ توفير رأس المال البشري الموجه للعمل الحر والرغبة في المخاطرة والمبادأة؛
- ✓ التدريب على توليد الأفكار الإبداعية والإبتكارية القابلة لتحويلها إلى منتجات اقتصادية؛
- ✓ التدريب على تأسيس وإدارة المشاريع المقاولاتية الصغيرة؛
- ✓ الإرشاد والتوجيه وتقديم الدعم الفني والمهني في التنظيم والإدارة والتسويق؛
- ✓ إجراء البحوث العلمية والدراسات التطبيقية وتقديم الاستشارات وخدمات الإرشاد والتوجيه.

2. ماهية التعليم المقاولاتي:

تؤكد الدراسات على أن التعليم المقاولاتي يمثل ركيزة أساسية وذات أثر واضح في نجاح المشروعات الناشئة، وتظهر هذه الدراسات من أصحاب المشاريع الناشئة ذات التوجه بالمعرفة من خريجي المقاولاتية على أن دخلهم يتزايد عن زملائهم الذين لم يدرسوا المقاولاتية، بما يؤكد على أن التعليم المقاولاتي يساهم في ظهور مقاولين يتسمون بالروح المقاولاتية، وقد أدركت العديد من الدول هذه الحقيقة، فبدأت المقررات الدراسية والبرامج التعليمية في مجال المقاولاتية في الظهور بين المناهج الدراسية للعديد من الجامعات في العديد

من دول العالم. لتعزيز مهارات الإبداع والابتكار والقيادة ، وتسويق الأبحاث العلمية وتبني المقاولاتية العلمية وغرس الروح المقاولاتية.

فالتعليم هو الجملة ما يكتسبه الفرد من حقائق معرفية عبر الوسائل المتاحة للتعليم، والتعليم لغة كما ورد في لسان العرب يشق من علم بالشيء بمعنى عرفته وخبرته.

والتعليم اصطلاحاً كما تعرفه موسوعة المعارف التربوية هو "ترتيب وتنظيم للمعلومات لإنتاج التعليم ويتطلب ذلك انتقال المعرفة من مصدر إلى مستقبل، وتسمى هذه العملية بالاتصال"، ونتيجة لأن التعليم المؤثر يعتمد على مواقف ومعرفة متجددة، فإن الحصول على التعليم الفعال يستوجب تحقيق عملية اتصال فعالة بين أطراف العملية التعليمية، ويمكن أن تكون الوسائل التعليمية والتكنولوجية من العوامل المهمة في الزيادة فعالية عملية الاتصال.

يعرف التعليم المقاولاتي بأنه "تلك العملية التي تهدف إلى تزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات اللازمة وإثارة دافعيتهم وتعزيزها، وذلك من أجل تحفيزهم وتشجيعهم على النجاح المقاولاتي على نطاق واسع ومستويات عديدة.

وعرف Alain Fayolle التعليم المقاولاتي بأنه كل الأنشطة الرامية إلى تعزيز التفكير، السلوك والمهارات المقاولاتية وتغطي مجموعة من الجوانب كالأفكار، النمو والإبداع.

وتم تعريف التعليم المقاولاتي على أنه "مجموعة من أساليب النظامي الذي يقوم على إعلام، وتدريب أي فرد يرغب بالمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال مشروع يهدف إلى تعزيز الوعي المقاولاتي، وتأسيس مشاريع الأعمال أو تطوير مشاريع الأعمال الصغيرة." "

يمكن القول أن التعليم المقاولاتي هو مجموع الأنشطة والأساليب التعليمية التي تهدف إلى غرس روح المقاولاتية لدى الأفراد وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتأسيس مشاريعهم الخاصة، أي مجموعة من الطرق والوسائل التي تنمي القدرات والمهارات الإبداعية في الطالب لإبراز الروح المقاولاتية فيه وصولاً إلى إنشاء المشاريع الصغيرة التي بدورها تزيد من التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

3. أهمية وأهداف التعليم المقاولاتي

إن التعليم المقاولاتي له جملة من الأهمية والأهداف وهذا ما سنحاول التطرق إليه:

أولاً: أهمية التعليم المقاوالاتي:

تكمن أهمية التعليم المقاوالاتي فيما يلي:

- إن برنامج التعليم المقاوالاتي التي تم بتنمية القدرة على توفير وظيفة للذات وللغير من خلال إقامة مشروعات ريادية جديدة تقوم بإنتاج سلع خدمات جديدة، لذلك ونظراً لأن المقاوالاتية تسعى لبناء نظام اقتصادي يتسم بالإبداع والابتكار، فقد يكون من الأهمية للغاية أن يتم تفعيلها تحت مظلة مؤسسات التعليم العالي ليتمكنوا من استحداث الأفكار الريادية وتبني هذه الأفكار من خلال التعليم المقاوالاتي لتصبح مشاريع رائدة منتجة؛
 - يعتبر تعليم المقاوالاتية خطوة أساسية نحو غرس روح المبادرة وزيادة فرص نجاح الأعمال وصناعة قادة المستقبل لتحمل أعباء النمو الاقتصادي الوطني المتواكب مع لتوجهات العالمية، كما أن تعليم المقاوالاتية يزيد من القدرات المتميزة لخلق الثروة من خلال الاستقرار على الفرص مقاولين في الإبداع والابتكار بما يمكن التحول نحو إحداث طفرة في بناء الاقتصاد المعرفي من خلال الأفكار المتجددة ذات العلاقة بتنمية مجتمع المعرفة؛
 - كما أن التعليم المقاوالاتية يساهم في زيادة الأصول المعرفية وتعظيم ثروة الأفراد بما يزيد من الثروة والتراكم الرأسمالي في مجال المعرفة على مستوى الوطن، وبما لذلك من أثر في بناء مجتمع المعرفة؛
 - كما يسمح التعليم المقاوالاتي للعاملين بالمؤسسات القائمة بكسب مهارات نادرة ومبتكرة تمكنهم من زيادة معدل نمو المبيعات بنسبة تفوق قرنائهم بنسبة كبيرة، كما يزيد من احتمال تطوير منتجات جديدة نظراً لأن المقاولين يصبحون أكثر إبداعاً، كما يخلق تعليم المقاوالاتية المزيد من الفرص المرتبطة بإحداث تقدم تكنولوجيا يستند إلى المعرفة؛
- يؤدي تعليم المقاوالاتية إلى زيادة احتمال امتلاك الخريجين لأفكار مشروعات أعمال تجارية ذات التكنولوجيا العالية والتي تخدم التوجه نحو بناء مجتمع المعرفة والمساهمة في التغلب على مشكل البطالة.

ثانياً: أهداف التعليم المقاوالاتي

يهدف التعليم المقاوالاتي بشكل عام إلى إكساب الأفراد وهم في مراحل عمرية مختلفة سمات المقولة وخصائصها السلوكية مثل المبادرة، المخاطرة والسيطرة الجوهرية الداخلية والاستقلالية من أجل خلق جيل جديد من المقاولين، ومن هنا فإن أهم أهداف التعليم المقاوالاتي تتمثل فيما يلي:

- تمكين الأفراد لتحضير خطط عمل لمشاريعهم المستقبلية؛
- التركيز على القضايا والموضوعات الحرجة والمهمة قبل تنفيذ وتأسيس المشروع مثل: أبحاث ودراسات السوق، يل المنافسين، تمويل المشروع، القضايا والإجراءات القانونية، وقضايا النظام الضريبي في البلد؛
- تمكين الطلبة ن تطوير سمات وخصائص السلوك المقاولاتي لديهم مقل الاستقلالية، وأخذ المخاطرة، المبادرة وقبول المسؤوليات، أي التركيز على مهارات العمل لمقاولاتي والمعرفة اللازمة والمتعلقة بكيف سيبدأ المشروع وإدارته بنجاح؛
- تمكين الأفراد ليصبحوا قادرين على خلق مشاريع تقنية متطورة أو منظمات مبنية على التكنولوجيا بشكل أكبر، والعمل على تأسيس المشاريع والمبادرة المقاولاتية لديهم؛
- المهارات الإدارية والقدرة على حل المشاكل، القدرة على التنظيم، القدرة على التخطيط، اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية؛
- تطوير المهارات الاجتماعية: التعاون، العمل الجماعي، القدرة على تعلم أدوار جديدة بشكل مستقل؛
- تطوير الشخصية: الثقة بالنفس، التحفيز المستمر، التفكير النقدي، القدرة على التأمل الذاتي، القدرة على التحمل والمثابرة؛
- تطوير المهارات المقاولاتية: القدرة على التعلم بشكل مستقل، الإبداع القدرة على تحمل المخاطر، القدرة على تجسيد الأفكار، القدرة على التسيير، تحفيز العلاقات التجارية؛
- تحسين قدرة متلقي التعليم المقاولاتي على تحقيق الإنجازات الشخصية والمساهمة في تقدم مجتمعاتهم؛
- إعداد أفراد مقاولين لتحقيق النجاح عبر مراحل مستقبلهم الوظيفي ورفع قدراتهم على التخطيط للمستقبل؛
- توفير المعارف المتعلقة بمقاولة الأعمال؛
- بناء المهارات اللازمة لإدارة المشاريع الريادية ولصياغة وإعداد خطط الأعمال؛
- تحديد الدوافع وإثارتهم وتنمية المواهب المقاولاتية؛
- العمل على تغيير اتجاهات جميع فئات المجتمع وغرس ثقافة العمل الحر في مختلف مجالاته.

4. إستراتيجيات التعليم المقاولاتي

لكي نصل إلى تعليم مقاولاتي يعزز وينمي روح المقاولاتية لدى الطالب وجب إتباع إستراتيجيات لبلوغ ذلك، وقبل التطرق للإستراتيجيات المتبعة في التعليم المقاولاتي وجب التعرّيج على إستراتيجيات المقاولاتية التي تعد من أهم الإستراتيجيات التي تدفع منظمات الأعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، والتي يجب على المقاول إتباعها لكي ينجح مشروعه، وكذلك الوصول بهذه المنظمات إلى التميز، وهذه الإستراتيجيات كالتالي:

✚ **الإبداع Innovation** يعد الخطوة الأولى للابتكار، فهو عملية تحسس للمشكلات والوعي

لمواطن الضعف والثغرات، والبحث عن حلول لصياغة فرضيات جديدة واختبارها من اجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة لنقل وتوصيل النتائج للآخرين.

✚ **الابتكار Creativity** يعني الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتقنية وتؤثر في المؤسسات

المجتمعية، فالابتكار جزء مرتبط بالأفكار الجديدة.

✚ **المخاطرة Risk** يعبر عن مجازفة المقاول بطرح منتجات جديدة بغض النظر عن مخاطر المنافسة

في الأسواق.

✚ **التفرد Uniqueness** يعبر عن التميز من حيث إدخال طرق جديدة أو ابتكار طرق

جديدة، سواء في طبيعة المنتجات أو الخدمات التي يتم تقديمها أو طبيعة الموارد التي تمكن من تحقيق الميزة التنافسية والاستمرار بالأفضلية.

✚ **المبادرة Proactiveness** المشاركة في مشكلات المستقبل والحاجات والتغيرات ومدى

تقديم منتجات وخدمات جديدة تعتمد على تقنية متطورة، وتتضمن نسبة عالية من المخاطرة.

فإذا اعتمد المقاول هذه الإستراتيجيات فإنها تؤديه إلى استنباط أفكار جديدة توصله إلى مشروع

مقاولاتي

ناجح يستطيع منافسة الغير به بجدارة وقوة.

وبهذا نذكر أهم هذه الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها وهي كالتالي:

❖ **إستراتيجية العرض:** ويعطي الأولوية لتحويل المعارف والمهارات التي يتمتع بها المعلم إلى المتعلم، في

النموذج يصمم التعليم على شكل توصيل للمعلومات أو حكاية قصة. فالمعلمين هم الأشخاص

الذين يقدمون المعلومات، والطلبة هم الذين يستقبلونها بأقل سلبية، والمحتوى يعرف عموماً من

خلال البحث الأكاديمي الذي يتم تعليمه، إن طرق التدريس المستخدمة تكون على شكل مؤتمرات، محاضرات ماجستير، عرض عن طريق الأجهزة السمعية البصرية.

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

❖ **إستراتيجية الكفاءة:** ويبحث هذا النموذج في تنمية وتطوير الاستعدادات للطلبة في حل المشاكل المعقدة باستعمال المعارف والاستعدادات المفتاحية، والتعليم هنا يكون تداخلها بين المعلم والطالب وجعل التعلم ممكنا. ويصبح المعلمون كالمدرسين أو المطورين في حين أن الطلبة مقترحون لبناء معارفهم فعليا من خلال التفاعل مع معلمهم وكذلك أصدقائهم في أصدقاتهم في المحاضرة، وتكون المعارف التي سيتم الحصول عليها هي أساسا حول حل المشاكل المعقدة التي يمكن أن تقع لهم في حياتهم المهنية، تركز أساليب التدريس على اكتساب مهارات الاتصال.

❖ **محاكاة والألعاب:** يقترح بعض الباحثين أن استعمال المحاكاة يساعد الطلبة على تطوير إستراتيجيات واتخاذ عدد أن البيداغوجيا التقليدية تكون غالبا منتقضة مع Honig من القدرات الأجل ضمان نجاح المؤسسة صغيرة. يرى احتياجات التعليم المقاولاتي، ويرى أن المحاكاة تسمح للمشاركين بتجريب أوضاع جديدة وأحيانا غير متوقعة، والتعليم لمواجهة بعض حالات الفشل وتطوير المرونة اللازمة للبقاء في المستقبل ...

❖ **استخدام أشرطة الفيديو:** ووفقا ل Buckley-Wren et Michaelsen فإن عرض الفيلم سيكون في بيئة أعمال تسمح للطلبة لملاحظة الواقع التسيير من خلال تصرفات المسيرين والخبراء في قطاعات مختلفة. وفي سياق التدريب لأصحاب المشاريع المستقبلية، يمكن تزويد الفيلم المقدم قصة حقيقية من بعض المقاولين والتي يمكن أن تعطي أفكار وتأملات محل نقاشات لاحقة.

❖ **استعمال قصص الحياة:** قصة الحياة يمكن أن تكون أداة تعليمية ذات أهمية للطلبة في المقاولاتية، يقترح كل من Rae et Carswell لتطوير السير الذاتية يمكن أن يدعم في تعليم مهنة ممكنة للمقاولين.

وهناك إستراتيجيات أخرى نذكرها كالتالي:

❖ **إستراتيجية التعليم بالتجربة والممارسة:** ذلك من تعريض المتعلمين أو الطلبة المقاولين لمواقف حقيقية في بيئة العمل المقاولاتي سواء في المصانع أو الشركات أو منظمات الأعمال على اختلاف

أنواعها، وذلك بغرض تعريفهم بيئة العمل، وممارسة العمل المقاولاتي لفترة زمنية معينة، ليكتسب وخبرات ومعارف ومهارات جديدة، لينبوا تصورات أفضل عن مهنة المقاولاتية قبل الدخول في ميدان العمل المقاولاتي.

❖ إستراتيجية الزيارات الميدانية لبعض المنظمات الرائدة: وذلك بهدف التعرف عليها وعلى إمكاناتها وقدراتها وأقسامها ومجال أنشطتها وأعمالها وتجاربها.

5. المرافقة كنشاط اتصالي

أولاً : تعريف المرافقة: تشير أغلب الكتابات إلى كون المرافقة كظاهرة قد برزت في المحيط الأكاديمي أوائل القرن 21 ومنذ ذلك الحين زاد الاهتمام بهذا الموضوع علمياً ومهنيًا لكن مفهومها يعاني من تعدد الآراء وغياب تعريف واضح وذلك راجع للإطار الذي تتموضع فيه. والميدان الذي تمارس فيه فواقع وأهداف المؤسسة الاقتصادية مغاير للمؤسسة التعليمية، أو الاجتماعية:

فحسب التعريف الفرنكوفوني هي العلاقة بين شخصية التي تنشأ بين حامل المشروع ومرافقه، وعملية التعلم تنتج عن هذا التفاعل.

حسب الأدبيات الأنجلوسكسونية: هي بناء أو هيكل تنظيمي تهدف لتطوير القدرات الإدارية، وتساعد على دعم إنشاء مؤسسة وتطويرها.

هذا إلى جانب تقاطعها مع مصطلحات ك: المساعدة، النصح، الاستشارة، التدريب، المناولة، الرعاية. ورغم الاختلافات الرفيعة بين كل هذه المسميات إلا أننا نلاحظ أن المرافقة تشمل كل هذه المعاني فالمرافق ناصح يتم استشارته (counseling) لتحسين أداء الفرد، هدفه تدريب (coaching) حامل المشروع، وتنمية شخصيته (mentoring) بإكسابه جملة من القدرات والمهارات المعرفية والتقنية كمسير مؤسسة (tutotat).

تختلف أهداف المرافقة باختلاف طبيعة الهيكل المرافق لكنها كلها تلعب دور الناقل للمعنى، أو المسهل ومن أهم مساعيها ما يلي:

✓ المساعدة على مناصب الشغل؛

✓ التطوير الاقتصادي واقتناص الفرص؛

✓ تنويع القطاع الصناعي؛

- ✓ ترقية بعض القطاعات أو الجماهير المستهدفة؛
- ✓ نقل التكنولوجيا والاستفادة من نتائج البحث؛
- ✓ تطوير الفكر المقاولاتي الجماعي وإنشاء المؤسسات.

حيث تختص عملية المرافقة الفعلية والجادة بجملة من **الوظائف** نذكر من بينها ما يلي:

- تقوية القدرات المقاولاتية والإدارية لحامل المشروع ومساعدته على الاستغلال الحسن لإمكانيات المشروع، وعلى المرافقة تقديم كل الوسائل لهذه المؤسسة حتى تصبح قادرة على مواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.... الخ..
- وسيلة يتم من خلالها تقريب المقاول والهيئات المعنية للخروج بمشروع يستجيب لحاجات الزبائن وفي ذلك ضمان لتسويق المنتج وبالتالي وجود عائد مالي يغطي أعباء المؤسسة والتزاماتها تجاه الشركاء (أجور عمال، أقساط القروض، صيانة أجهزة، تكاليف العتاد والتكنولوجيا المصنعة، أعمال التطوير، المواد الأولية، أخطار،....) لضمان نمو المؤسسة المستحدثة في إطار خطة عملية واقعية إستراتيجية.
- تنمية الاستقلالية لدى منشى المشاريع الذين سيصبحون أصحاب مؤسسات ومدراء لها مستقبلا.

هذا وتحتاج المؤسسة المنشأة حديثا إلى عدة أشكال من المرافقة نوجزها فيما يلي:

- ❖ **المرافقة المعنوية:** وهي من أهم أنواع المرافقة التي يحتاجها المنشئ منذ النقطة الأولى لانطلاق مشروعه، فهذه المرافقة تُقدم لصاحب المشروع النصح والتوجيه والإرشاد، حيث تعمل على بلورة أفكاره أو ضبطها، وتجسيدها على أرض الواقع، لأنه عادة عندما يفكر المنشئ في إنشاء مشروعه تتراود عليه عدة أفكار، وهو في هذه الفترة بحاجة لمن يؤكد لو صلاحية هذه الفكرة وإمكانية تطبيقها على الواقع، حتى لا تبقى مجرد فكرة، ثم يحدد له ما ما هي الإستراتيجية التي سيتبعها للوصول إلى الهدف الذي يجب عليه تحديده بدقة، وهذا هو الدور الذي يلعبه المرافق في أولى مراحل عملية مرافقته للمنشى حيث يقوم برفع معنوياته وتشجيعه.

- ❖ **المرافقة الفنية:** في هذه المرحلة يقوم المرافق بمساعدة المنشئ دراسة الجدوى الاجتماعية أي الموارد الاجتماعية التي يحتاجها لمشروعه، وتحديد الشروط اللازمة لإنجاح المشروع من اختيار الموقع، والآلات، وكذلك مساعدة صاحب المشروع فيما يتعلق بأساليب الإنتاج، واستخدام

الأنظمة المعلوماتية بعد أن يكون قد حدد هو والمرافق الهدف الذي يريد الوصول إليه بدقة، وذلك بأن مجرد وبالتفصيل كل حيثيات المشروع دون إهمال أي شيء منها، لأن أي خطأ أو تهاون في هذه المرحلة يؤدي إلى نتيجة يكون مآله فشل المشروع، لهذا يجب أن يتوقع المرافق والمقاول كل المخاطر والصعاب التي يمكن أن يواجهها أثناء تنفيذ فكرة المشروع، لأن هذه المرحلة من المشروع تعتبر حساسة لأنها مرحلة اتخاذ القرارات، وضع التكتيكات التي سيتبعها لتنفيذ الإستراتيجية التي حددها في المرحلة الأولى من المرافقة.

❖ **المرافقة الإعلامية** تتمثل في المساعدات التي يقدمها المرافق للمنشئ، وهي أن يوجهه للطرق التي تمكنه من إقامة أنظمة المعلومات والاتصالات داخل مؤسسته، كما يتضمن هذا النوع من المرافقة مجال التسويق لقطاع المؤسسة الصغيرة، ولهذا يجب على المرافق أن يمنح المقاول المساعدة في مجال كيفية الإشهار والترويج بمنتجه.

❖ **المرافقة أثناء التدريب والتكوين:** وتعتبر المرافقة هنا بمثابة عملية تلقين وتعليم، ففي هذه المرحلة من المرافقة يقوم المرافق بتلقين دروس للمنشئ عن المقولة، وكيفية إنشاء مؤسسته، ويعرفه بصفات المقاول الناجح الذي يعتبر قائدا ومبادرا، حيث يرتبط هذا النوع من المرافقة بضرورة تشكيل مجمع من المنشئين قائم على الكفاءات. وهذا التدريب والتكوين مستمر مع استمرار المؤسسة الصغيرة، فهو لا يتوقف عند مرحلة من مراحل إنشاء المؤسسة.

❖ **المرافقة التكنولوجية:** فضلا عن ضرورة توفير قاعدة تكنولوجية وطنية، ينبغي تشجيع المؤسسات الصغيرة عمى التكنولوجيا، واستخدامها، وذلك من خلال التوجيهات التي يقدمها المرافق للمنشئ عن التكنولوجيا الحديثة ودعم أسعارها.

❖ **المرافقة الإدارية:** وتتمثل في التسهيلات التي يقدمها المرافق للمنشئ والمتعمقة بالإجراءات الإدارية، كتبسيط الوثائق الإدارية الخاصة بالترخيص والتسجيل، وإجراءات الحصول أو امتلاك عقار.

❖ **المرافقة المالية:** لعلها من أهم ما ينتظره المقاول عموما، حيث تشمل المساعدة المتعلقة بالتمويل، خاصة ترقية الادخار ومؤسساته، والمساهمة في ضمان جزء من القروض، وتخفيض تكلفة التمويل، وتمديد أجال السماح أو الإعفاء الكمي أو الجزئي، ولفترة محددة من الضرائب والرسوم الجمركية، خلال فترة محددة، وكذا منح مساعدات مباشرة خاصة لبعض المشاريع، كمشروعات التجديد أو تلك التي تساعد في تشغيل عدد ما من العمال أو المشروعات التي تقام في المناطق النائية.

ثانيا: مراحل المرافقة

تختلف خطوات المرافقة من جهاز إلى آخر، ومن بلد إلى آخر لكنها تلتقي في المحاور الكبرى أو المحطات الرئيسية بداية باستقبال المهتمين بإنشاء مؤسسات خاصة، مروراً بمرحلة الإنشاء، ووصولاً إلى الانطلاق، والمتابعة حسب اختصاصات كل جهاز. لذا سنحاول إبراز التفاعل الثقافي الذي يدور بين المرافق والمقاول. وفيما يلي أهم مراحل المرافقة حسب الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ كنموذج يسمح لنا بملاحظة العملية الاتصالية بشكل أوضح:

1- التحسيس والترويج للفكر المقاولاتي:

تهدف هذه المرحلة الموجهة إلى الجمهور العريض (المجتمع ككل) إلى تقديم صورة عن العمل المقاولاتي ومميزاته، وما يتضمنه من عناصر قد تثير اهتمام بعض المتابعين والراغبين في ولوج هذا المجال، ومحاولة إرساء ثقافة مشجعة على الانجاز والعمل الحر والخاص، والرفع من قيمة الفكر المقاولاتي كفضاء لتجسيد الأفكار الإبتكارية، فضلا عن تقديم أجهزة المرافقة، حيث نجد أن وكالة ANSEJ تستخدم الوسائل التالية:

- ✓ الحملات الاتصالية الموجهة للرأي العام عبر مختلف وسائل الإعلام واللافئات الإشهارية؛
- ✓ التظاهرات الجماهيرية كالأبواب المفتوحة؛
- ✓ الجلسات الإعلامية، واللقاءات الإعلامية الموجهة لطلبة الجامعات، المدارس العليا، مراكز التكوين؛
- ✓ الإعلانات المطويات الخاصة؛
- ✓ المواقع الإلكترونية التفاعلية لمختلف أجهزة المساعدة.

2- الاستقبال والإعلام:

1-2 الاتصال الأولي: يتم من خلال هذا الاتصال استعراض وظيفة الجهاز وشروط الاستفادة من مساعدته وعلى إثر ذلك يتم توجيه الشباب للأجهزة المخولة لمساعدتهم حسب اختصاصات كل منها، حيث تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على الشباب أكثر، وإطلاعه على مهام الوكالة.

أ. خطوات الاتصال الأولي:

- استقبال الشباب من قبل المكلف بالاستقبال والتوجيه؛
- مراجعة المعلومات حول الشباب وأفكار مشاريعهم بعد ملء استمارة مخصصة لهذا الغرض؛

- توجيه الشباب إلى الأجهزة أو الهيئات المعنية بتسهيل مهامه للحصول على مساعدة ensej؛
- تقديم المعلومات الضرورية حول أوراق الملف الإداري؛
- جمع الشباب في حصة إعلام جماعية.

ب. الوسائل:

- الإعلانات، المطويات، الموقع الإلكتروني؛
- الاستثمارات؛
- سجل التسجيل للحصة الإعلامية الجماعية؛
- قاعدة بيانات للأجهزة الشريكة؛
- دليل المساعدة على إنشاء مؤسسة.

2-2 جلسة الإعلام الجماعية: تهدف هذه المرحلة إلى التعريف بالجهاز وشروط إنشاء

مؤسسة، وتشجيع التبادل بين الشباب وذلك من خلال مجموعة ومن الخطوات والوسائل:

أ. خطوات جلسة الإعلام الجماعية:

- تنشيط حصص تفاعلية؛
- تقديم جهاز ENSEJ وخطوات إنشاء المؤسسة؛
- شرح خطوات المرافقة؛
- تسليم الاستثمار الأولية وشرحها؛
- استقبال الوثائق الإدارية المطلوبة؛
- تحديد موعد لإجراء المقابلة الفردية.

ب. الوسائل:

- الملف الإداري؛
- مطويات الجهاز؛
- عرض فيلم (شهادات المقاولين)؛
- الاستثمار الأولية؛
- أجنحة المرافق.

جـ. المقابلة الفردية الأولى: تساعد المقابلة الفردية على إنشاء علاقة بين المرافق وحامل المشروع، والتعرف على دافع المقاولين وما يحملونه من أفكار لتحديد مسار المرافقة وخطواتها، حيث تختلف هذه الأخيرة باختلاف شخصيات المقاولين وقدراتهم، ودفع المقاول الشاب نحو نوعية المعلومات الضرورية لتطوير فكرته. كما يتخلل هذا اللقاء توقيع عقد المرافقة والاتفاق على الموعد المقبل للمقابلة القادمة وفق جدول زمني محدد.

-3

إنشاء المشروع: يتم خلال هذه المرحلة ضبط الخيارات التقنية والقانونية، المالية والموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة وإعداد ملف مشروع متكامل، فبعد بلورة فكرة المشروع وإنزالها على أرض الواقع من خلال دراسة السوق، وجمع المعلومات حول طبيعة المنتج، مواصفاته وخصائصه، كمية الإنتاج، الجمهور المستهدف، المكان، الأسعار، بعد تسوية الوضع القانوني والجبائي للمؤسسة، يصبح بإمكان حامل المشروع فتح حساب بنكي باسم المؤسسة، أين يضع بداية مساهمته الشخصية في انتظار باقي الحصص من قبل الوكالة الداعمة، والبنك (في حالة التمويل الثلاثي)، وبعد تقديم الضمانات وصدور الاعتماد القانوني للمؤسسة، والتأمين الفعلي عن كل المخاطر، يستلم المقاول وصاحب المشروع كل الامتيازات بمرحلة الاستغلال بعد إجراء محضر المعاينة من طرف أعوان الوكالة.

-4

تجسيد المشروع (الانطلاق): ما يميز هذه المرحلة هو المتابعة الدورية (15 يوم) التي يخضع لها المشروع قصد الوقوف على نسبة التقدم عن طريق المقابلات مع صاحب المشروع شخصياً أو عبر الهاتف، وزيارات ميدانية لمكان العمل، وتحديد طبيعة المشاكل التي تواجه بداية المشروع، والتأكد من تماشي وتيرة العمل مع المواعيد الخاصة بتسديد الأقساط وغيرها من الأعباء المالية التي تنتظر المؤسسة.

كما تهدف هذه المرحلة إلى مساعد المقاول الشاب على وضع نظام معلوماتي يساعده على تسيير المؤسسة، وتكزين شبكة علاقات مهنية من خلال قاعدة المعلومات الخاصة بالمقاولين الشباب الخاصة بجهاز الدعم.

-5

توسيع المشروع: وتأتي هذه المرحلة في حالة احترام المقاول الشاب للشروط التالية:

- احترام مواعيد تسديد القروض؛
- الوصول إلى مستوى التسديد بنسبة 70% من القروض؛

- التسديد الكلي للقرض الأولي في حالة تغيير البنك؛

- الاستهلاك الكلي للمدة المخصصة للإعفاءات الضريبية (ثلاث أو ستة سنوات).

وبعد دراسة الملف من طرف الوكالة والبنك يمنح المقاول الامتيازات المطابقة لمرحلة الاستغلال، ثم الحصول على التجهيزات والخدمات المتضمنة في هيكل الاستثمارات ل يتم بذلك انجاز التوسيع من طرف الوكالة.

ثالثا: المظاهر الاتصالية لعملية المرافقة

سنحاول التطرق إلى سيرورة المعلومات والرسالة أثناء المرافقة ومتطلباتها كما يلي:

❖ **المرسل:** إن مهمة المرافق في إقناع حامل المشروع بتبني ثقافة وقيم المقاول عن قناعة وإدراك بأبعاد كل قيمة وأهميتها بالنسبة له، ميدان توظيفها لاحقا يعد عاملا بالغ الأهمية، ويتطلب منه العديد من الشروط في مقدمتها الاقتناع بالفكرة ووضوحها، فالإقناع عملية فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين إقناع الآخر وإخضاعه لفكرة ما، وعليه قبل أن نقنع الآخرين يجب أن نقنع بالرسالة التي ينبغي أن نوصلها. إضافة إلى القدرة على إيضاح الفكرة والقوة في طرحها، معرفة شخصية المتلقي وقيمته واحتياجاته مع تحديد ترتيبها، والقدرة على تقمص شخصيته للتعرف على دوافعه.

كما يفترض توفر المقنع (المرافق) على المهارات الاتصالية التالية:

اللباقة، الاختيار، السلوك، التفاعل، مهارة التفكير، مهارة التحدث، مهارة الاستماع والإصغاء، إضافة إلى مهارات الاتصال غير اللفظي.

❖ **الرسالة:** يعد محتوى الرسالة الطرف الثاني في العملية الإقناعية، ولكي يكون محتواها مؤثرا في الأفراد، لا بد أن يكون مقنعا ولا يتعارض مع المنطق، فالرسالة يجب أن تشمل على أهداف واضحة، وحتى تكون الرسالة فعالة لا بد من اتصافها بالتكامل بمعنى تكون شاملة لكافة الجوانب من ناحية الكم والكيف. وتتصف كذلك بالإيجاز بمعنى تكون مختصرة بما يكفي لإيصال فحواها ومغزاها بشكل سليم للمستقبل.

❖ **المستقبل (حامل المشروع):** وفي الجهة المقابلة لا بد من الحديث عن المتلقي أي المقاول صاحب المشروع والمستفيد من عملية المرافقة، حيث لا بد من معرفة خصائصه النفسية ومستواه لانتقاء

الأساليب الإقناعية والإستراتيجيات المناسبة للتأثير فيه، فمثلا: في حالة محدودية المستوى التعليمي والاجتماعي للمقاول صاحب المشروع ستكون الاستجابة للرسالة الإقناعية التي تحتوي على وعد بالمكانة الاجتماعية والعيش الكريم وتحسين الوضع، فضلا عن الحصول على بعض التسهيلات.

❖ **قناة الاتصال (الوسيلة):** وهي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل ونقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتتنوع الوسائل والقنوات بتنوع أنواع وأشكال الاتصال. حيث نجد المرافق يستخدم كل أنواع وأشكال الاتصال كما تم ذكره سابقا من خلال الوسائل الشفوية منها المكالمات الهاتفية والمقابلات الجماعية والفردية، إضافة إلى الوسائل المكتوبة كالمطويات والاستمارات والملفات والوثائق الإدارية الخاصة بالمشروع. والوسائل السمعية البصرية كوسائل الإعلام، والوسائل الإلكترونية الحديثة.

6. طرق اختيار وتطوير الفكرة

إن اكتشاف فرصة مقاولاتية هي خطوة كبيرة إلا أنه لا بد للمقاول أن تكون لديه أفكار واضحة لاستثمار هذه الفرصة واستغلالها بفعالية، لأنه بالنهاية سيبدل مجهودا كبيرا ويستغرق وقتا طويلا في تجسيدها، وكما ذكرنا سابقا فإن أهم مصدر للأفكار يمكن أن يكون الزبائن والاستماع الدائم لهم والمعرفة بحاجاتهم ومشاكلهم، فالمعرفة الجيدة بالسوق ومتغيراته عامل حاسم في تطوير أفكار مجدية، كما قد تسهم الحكومات من خلال هيئات الدعم وقواعد البيانات في توفير المعلومات التي تساعد في تطوير الأفكار، بالإضافة لهذا فإن مراكز البحث والتطوير من خلال الدراسات التي تقوم بها أو ابتكاراتها في مختلف المجالات تعد أحد مصادر الأفكار.

وعلى الرغم من تعدد مصادر تطوير الأفكار المقاولاتية الجديدة، فإن جميع طرق تطوير هذه الأفكار يلزمها اختيار الفكرة الأفضل، وهي من الأمور البالغة الأهمية، ويمكن للمقاول استخدام عدة طرق في تطوير واختيار الأفكار الجديدة مثل حلقات النقاش والعصف الذهني بالإضافة إلى الطرق المختلفة المستخدمة في حل المشاكل:

➤ **حلقات النقاش:** وتتم مناقشة الأفكار من خلالها بين عدد من الأفراد بكل حرية وانفتاح، بهدف الوصول إلى القرارات التي تتعلق بالمنتجات والخدمات الجديدة، أو المفاهيم الجديدة من خلال تحليل النتائج باستخدام الأساليب والطرق الكمية وغير الكمية.

- **العصف الذهني Brainstorming** : يساعد على تقديم الأفكار الجديدة في صورة جماعية، للوصول إلى حلول جديدة أو أنماط جديدة من المنتجات أو الخدمات، ويتم هذا من خلال جلسة مفتوحة يشارك فيها مجموعة من الأفراد في طرح الأفكار بكل حرية وتجرد من أجل تطوير أفكار جديدة.
 - **أسلوب تحليل المشاكل: Problems Analysis** يعتبر من الأساليب الناجحة للحصول على الأفكار والحلول الجديدة من خلال التركيز على المشاكل القائمة، خاصة عندما تحلل المشاكل التي تتعلق بمنتج أو خدمة معروفين مما يسهل محاولة الوصول إلى الأفكار الجديدة التي تقود إلى تطوير المنتج.
 - **أسلوب الحل الإبداعي للمشاكل Creative Problem Solving**: يركز على تطوير المعايير المعتمدة من أجل الوصول إلى الأفكار الجديدة، إذ أن الإبداع والابتكار من أهم صفات المقاول الناجح.
- وعندما تنشأ الفكرة من أحد المصادر السابقة أو غيرها فلا بد لها أن تمر بمرحلة من التطوير والتنقيح قبل تطبيقها على أرض الواقع، وتسمى هاته العملية بعملية تصفية وتنقيح الفكرة.

قائمة المراجع:

1. خلف السكارنة بلال ، الريادة وإدارة منظمات الأعمال . دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008 .
2. بوعشة محمد ،أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي بين الضياع وأمل المستقبل . دار الجبل ، بيروت، 2000 .
3. الطائي حميد وبشير العلاق، أساسيات الاتصال- نماذج ومهارات- . دار اليازوردي، الأردن، 2009
4. إيهاب كمال وأحمد محمد صبري، مهارات التفاوض ودبلوماسية الإقناع. دار هبة، النيل، القاهرة، 2009.
5. محمود شمال حسن، الصورة والإقناع: دراسة تحليلية لأثر خطاب الصورة في الإقناع. ط1، دار الآفاق العربية، مصر 2006.
6. فايز النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ، ط 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
7. مبارك مجدي عوض، التربية الريادية والتعليم الريادي. عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2011 .
8. سندرة سايب، مقارنة نظرية حول تطور الفكر المقاولي. مجلة العلوم الإنسانية، عدد40، جامعة قسنطينة1، الجزائر، ديسمبر 2013.

9. عصام سيد أحمد السعيد إبراهيم، مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر. العدد 18، مجلة كلية التربية، مصر، 2015.
10. مفيدة يحياوي، إنشاء المؤسسة والمقاوالاتية هل هي قضية ثقافة؟. مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المقاوالاتية "التكوين وفرص العمل"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام 6/7/8 أفريل 2010 .
11. مصطفى محمود أبو بكر، منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها. مداخلة في المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، جامعة طيبة، المدينة المنورة، سبتمبر، 2014 .
12. فضيلة بوطورة ، أهمية ودور دار المقاوالاتية في الجامعة الجزائرية في نشر الثقافة المقاوالاتية . مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول التعليم المقاوالاتي و الابتكار، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، أيام 10/11 ديسمبر 2018 .
13. سفيان بدر اوي ، ثقافة المقاوالاتية لدي الشباب الجزائري الماقول . رسالة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة أبي بكر بلقايد ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تلمسان ، الجزائر ، 2015.
14. منشورات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، جهاز إنشاء المؤسسات المصغرة . ANSEJ الجزائر، ص9.
15. Pendelieu G, **Le profil du créateur d'entreprise**. Editions l'harmattan, Canada, 1997.
16. Jean-pierre BECHARD , denis GREOIRE, **Archétypes d'innovations pédagogiques dans l'enseignement supérieur de l'entrepreneuriat : modèle et illustrations**, revue de l'entrepreneuriat, vol 8,n2,2009.
17. Bellihi.h et El-agy.m, "**pratiques d'accompagnement ,succés entrepreneurial et accès au financement externe : cas des entrepreneurs naissants marocains**". consulté sur http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/user_upload/Journee_thematique_AE/Lille_Avril_2013
18. GRDR, "**accompagnement de la micro-entreprise dans la région de Ziguinchor**".guide pratique, 2011.
19. Publication de ANSEJ,2014,p4.