

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

BADJI MOKHTAR – ANNABA UNIVERSITY
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR - ANNABA



جامعة باجي مختار – عنابة

السنة : 2011

كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم الإعلام و الاتصال

مذكرة تخرج

مقدمة لنيل شهادة الماجستير

دور الاختيارات الاتصالية للمقاول في تجسيد الأفكار الإبداعية
دراسة مقارنة للمقاولين الشباب بالجزائر ANSEJ و معهد IFE جزر موريس

الشعبة : اتصال إشهاري

لطلاب:

بشير ابراهيم

المؤسسة	الرتبة العلمية	مدير مذكرة التخرج
جامعة باجي مختار - عنابة	أستاذ محاضر	د. سليمان رحال

المؤسسة	الرتبة العلمية	الرئيس
جامعة باجي مختار - عنابة	أستاذ التعليم العالي	أد. فؤاد بوقطة

الفاحصين:

المؤسسة	الرتبة العلمية	
جامعة باجي مختار - عنابة	أستاذ محاضر	د. حسين زاوي
جامعة باجي مختار - عنابة	أستاذ محاضر	د.

ملخص الدراسة باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى تفسير و تحليل العلاقة بين ثلاث متغيرات أساسية تتعلق بالمقاولاتية و إنشاء المؤسسات من جهة، بالتركيز على الشخصية المقاولاتية بغرض إظهار خصائص المقاول و مهاراته حتى يتمكن من القيام بمشروع مقاولاتي. و من جهة أخرى الإهتمام بعنصر الاتصال محاولة منا فهم العملية الاتصالية في ظل السيرورة المقاولاتية و تبيان أثر عنصر الإبداع عند المقاول في تقديم أفكاره المقاولاتية و عرضها للتقييم من طرف مختصين.

وتناولنا في هذه الدراسة أهم العناصر المساعدة على فهم إشكالية الدراسة و الإحاطة بمكوناتها، و المتعلقة بإبراز دور الاختيارات الاتصالية للمقاول في تجسيد أفكاره الإبداعية، حيث تطرقنا بشيء من التفصيل لمكونات السيرورة المقاولاتية إنطلاقا من الفكرة المقاولاتية مروراً بمهارات التفكير الفعال الذي يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة، وصولاً إلى عرض مختلف مراحل مخطط الأعمال Business Plan.

لننتقل بعدها لدراسة شخصية المقاول بالوقوف على أهم محددات شخصيته، محاولين جرد أهم الخصائص الواجب توفرها فيه حتى يكون مبدعا و يستطيع خلق و إنتاج أفكار مقاولاتية تنتم بخاصية الإبداع و تكون صالحة لمشروع مقاولاتي ناجح قابل للإستمرارية. هذا العنصر الإبداع الذي تم مزجه و ربطه في هذه الدراسة بعنصر الاتصال، يعطينا في النهاية ما يصطلح عليه بالاتصال الإبداعي الذي يهدف إلى خلق علاقة متينة بين المهارات الاتصالية، و التي تمنحنا خيارات اتصالية متعددة يستعملها المقاول المبدع في إنتاج كم معتبر من الأفكار المقاولاتية الخلاقة و المبدعة، و القابلة للتجسيد على أرض الواقع في شكل مؤسسات. و يتمكن من خلق الثروة و القيمة في المجتمع و المساهمة في تنمية و تطوير المجتمع.

حيث حاولت هذه الدراسة مقارنة دور هذه الخيارات الاتصالية لدى المقاولين الشباب لدى عينتين مختلفتين، إحداهما في الجزائر و تستهدف المقاولين الشباب لدى الوكالة الوطنية الجزائرية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ ممثلة في الوكالة الجهوية بعنابة، و الأخرى تضم مقاولين شباب من جنسيات مختلفة إفريقية و آسيوية مترشحين لدى المعهد الفرنكوفوني للمقاولاتية IFE المتواجد في جمهورية جزر موريس في المحيط الهندي. بغية الخروج بأهم النتائج المساعدة على فهم و تحليل العملية الاتصالية لدى المقاول الشاب، و تقديم النصائح و الإرشادات اللازمة لتدارك النقائص المحتملة.

الباحث

ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

Cette étude vise à analyser et interpréter la relation entre trois variables clés, liées d'une part à l'entrepreneuriat et au monde de création d'entreprises, en se basant sur des caractéristiques et compétences personnelles de l'entrepreneur qui lui permettent de concrétiser son projet. D'autre part étudier et comprendre le processus de communication dans un processus entrepreneurial et de démontrer l'impact de la créativité et l'innovation chez l'entrepreneur dans la représentation de ses idées entrepreneuriales.

Nous avons abordé dans cette étude, d'importants éléments qui aident à comprendre notre problématique, dans ce qui est relatif au rôle des choix communicationnels de l'entrepreneur dans la représentation de ses idées. En basant sur les composants du processus entrepreneurial dans toutes ces étapes, commençant de l'idée entrepreneuriale jusqu'au plan d'affaires.

Ensuite cette étude passe à une étape déterminante qui concerne la personnalité de l'entrepreneur, en essayant d'inventer ses caractéristiques les plus importantes qui devraient être disponibles, afin d'être créatif et capable de produire des idées entrepreneuriales. Cet élément de créativité a été mixé lors de cette étude avec le processus de communication dans une démarche de communication créative, afin de créer un lien entre qualités et compétences communicationnelles des entrepreneurs, qui leur permettent de faire des choix communicationnels efficaces pour produire des idées entrepreneuriales jugées créatives, et être capable de créer de la valeur dans la société et participera au développement communautaire.

Donc. Finalement cette étude comparative essaye de ressortir les éléments nécessaires, qui aident à comprendre les choix communicationnels et leurs rôles dans la représentation des idées créatives, dans des deux échantillons différents, une vise les jeunes entrepreneurs au sein de l'Agence Nationale Algérienne de soutien et d'emplois des Jeunes ANSEJ, et l'autre vise les entrepreneurs candidats au sein de l'institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat 'IFE' situé à Ile Maurice.

Le Chercheur

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

This study aims to analyze the relation between three key variables, related on the entrepreneuriat and the world of business start up, while being based on characteristics and personal competences of the contractor who to allow him to concretize his project. In addition to study and understand the process of communication in an entrepreneurial process and to show the impact of the creativity and the innovation in the contractor in the representation of his entrepreneurial ideas.

We approached in this study of the most important elements which help to understand our problems, in what relating to the role of the communication choices of the entrepreneur in representing his ideas. While basing on the components of the entrepreneurial process in all these stages, starting from entrepreneurial idea until the business plan.

Then we step next to a determining stage which relates to the entrepreneur's personality, while trying to glitch its most important characteristics which should be available, in order to be creative and able to produce entrepreneurial ideas. This element of creativity will be mixed with the process of communication in a purpos of creative communication, in order to create a link between competences and communication skills of entrepreneurs, whom allow to make effective communication choices to produce entrepreneurial ideas considered to be creative, and able them to create and share value added in their society.

Finally this comparative study tries to bring out the necessary elements, which help to understand the communication choices and their roles in the creative representation of the entrepreneurial ideas, in two different samples, one from Algeria includes young entrepreneurs within the National agency of support and Young empowerment 'ANSEJ', and the other include young entrepreneurs candidates within the of the Francophone institut for Entrepreneurship 'IFE' located at Mauritius. In order to break the most important barriers to help to understand the communication process of young , and to provide necessary advice and guidance to remedy the potential shortcomings.

Researcher

ملخص الدراسة باللغة الألمانية

Diese Studie zielt darauf ab, die Relation zwischen drei Schlüsselvariablen zu analysieren und zu deuten, einerseits bezogen auf dem entrepreneurship und der Welt der Kreation der Firmen, beim auf Eigenschaften und persönlichen Kompetenzen der Fremdfirma basieren, die ihm erlauben, sein Projekt zu konkretisieren. Zusätzlich zur Studie und den Prozess der Kommunikation in einem Unternehmerprozeß einschließen/verstehen und die Auswirkung der Kreativität und die Innovation in der Fremdfirma in der Darstellung seiner Unternehmerideen zu zeigen.

Wir näherten uns in diese Studie, der wichtigen Elemente, die helfen, zu umfassen unsere Probleme, verstehen in, was in Bezug auf die Rolle der Kommunikationswahlen der Fremdfirma in der Darstellung seiner Ideen. Beim Gründen auf den Bestandteilen des Unternehmerprozesses in allen diesen Stadien, anfangende Unternehmeridee bis den Plan von Geschäften.

Dann überschreitet diese Studie zu einem feststellenstadium, das auf der Persönlichkeit der Fremdfirma bezieht, beim Versuchen, seine wichtigsten Eigenschaften zu erfinden, die vorhanden sein sollten, um kreativ und zu sein, Unternehmerideen zu produzieren. Dieses Element der Kreativität ist, zu der Zeit dieses Studien zu mischen mit dem Prozess der Kommunikation in einem Schritt der kreativen Kommunikation, zwecks eine Bindung zu verursachen eintragen Qualitäts- und Kommunikationskompetenzen der Fremdfirmen, die ihr, um wirkungsvolle Kommunikationswahlen treffen zu dürfen, um die Unternehmerideen zu produzieren, die, zu sein kreativ betrachtet werden und zu sein, Wert in der Firma zu verursachen und an der Entwicklung der Gemeinschaft teilnimmt.

Schließlich versucht diese Vergleichsstudie, die notwendigen Elemente herauszubringen, die helfen, zu die Kommunikationswahlen verstehen und ihren Rollen in der kreativen Darstellung der Ideen, in zwei verschiedenen Proben, man die unternehmen innerhalb der Algerischen nationalen Agentur der Unterstützung und des Gebrauches des jungen ANSEJ anstrebt, und das andere die Fremdfirmaanwärter innerhalb des Instituts des Francophonie für Entrepreneuriat „IFE“ gelegen bei Mauritius. Umzu verstehen und zu analysieren, die Kommunikation mit dem junge Auftragnehmer, mit Beratung und Anleitung notwendig, um die potenziellen Mängeln Abhilfe schaffen zu brechen.

Der Forscher

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
20	مخطط يبين طريقة خلق الفرص المقاولاتية	1
28	مخطط يضم أهم المدارس المنظرة للمقاولاتية	2
32	مخطط دراسة البيئة المقاولاتية وتأثيرها	3
37	مخطط السيرورة المقاولاتية ل Timmons	4
43	رسم يبين موقع الشخصية السوية والشخصيات المعتلة	5
56	شكل يبين الاستراتيجيات البديلة للمقاول	6
56	شكل يبين طريقة تصنيف المؤسسات الصغيرة	7
58	مخطط دورة حياة المشروع المقاولاتي	8
72	مخطط يبين خطوات بروز الفكرة	9
86	مخطط سيرورة التفكير	10
88	مخطط سيرورة التفكير المنطقي	11
91	مخطط نشر التجديد حسب Rogers	12
92	مخطط سيرورة الذكاء الإبداعي	13
93	مخطط طريقة حاصل الذكاء الإبداعي	14
102	الخارطة الذهنية لمرحلة التصور	15
103	الخارطة الذهنية لمرحلة التحليل	16
104	الخارطة الذهنية لمرحلة الإنتاج	17
105	الخارطة الذهنية لمرحلة الانتقاء	18
106	الخارطة الذهنية لمرحلة التطبيق	19
107	مخطط الكارثة الإستراتيجية حسب Huber Jaoui	20
110	جدول يبين تقنيات التفكير الإبداعي حسب تصنيف Bills & Genasi	21
115	مخطط أخطار تقاسم الأفكار الإبداعية	22

127	مخطط مراحل الاستماع حسب سلفرمان	23
130	مخطط يمثل خطوات تقديم الرسالة الشفهية	24
132	مخطط السيرورة المفاوضية حسب Verstraete & Saporta	25
141	مخطط يبين مراحل العملية التفاوضية عند المفاوض	26
147	مخطط يبين دور الإبداع في زيادة فاعلية تحقيق الأهداف الاتصالية	27
164	بطاقة تقنية لنموذج خطة الأعمال المقترح من قبل معهد IFE	28
165	بطاقة تقنية لنموذج خطة الأعمال المقترح من قبل وكالة ANSEJ	29
171	مخطط يبين خطة الدراسة الميدانية	30
198	مخطط يمثل بطاقة تقنية للمفاوض المثالي	31

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	جدول يبين أسباب فشل المؤسسات الصغيرة	54
02	جدول يبين أسباب نجاح المؤسسات الصغيرة	55
03	جدول يوضح مواضع استخدام تقنية الزوبعة الفكرية	82
04	جدول يبين مرحلتي التشعب والالتقاء حسب تقنية PAPSA	100
05	جدول يبين وظائف الشطر الأيمن و الشطر الأيسر للدماغ	146
06	جدول مقارنة لخصائص الجمهور المدروس	167
07	جدول يمثل جنس المستجوبين	173
08	جدول يمثل أعمار المستجوبين	174
09	جدول يمثل جنسية المستجوبين	176
10	جدول يمثل المستوى التعليمي للمستجوبين	177
11	جدول يمثل مهنة المستجوبين	178
12	جدول يمثل وجود تجربة مقاولاتية سابقة لدى المستجوبين	180
13	جدول يمثل وجود تجربة عمل لحساب مؤسسة صغيرة أو متوسطة	181
14	جدول يمثل توفر بيئة مقاولاتية في العائلة	182
15	جدول تحليل عنصر التحفيز لدى المستجوبين	183
16	جدول تحليل عنصر الاتجاهات عند المستجوبين	185
17	جدول تحليل عنصر الاستعدادات لدى المستجوبين	187
18	جدول يبين طريقة تقديم الأفكار المقاولاتية	189
19	جدول يمثل محاور استمارة الدراسة	192
20	جدول تقييم نجاعة الفكرة المقاولاتية	196
21	جدول يمثل عناصر البطاقة التقنية للمقاول المثالي	197

فهرس المواد

ا - ب	ملخص الدراسة باللغة العربية
ج - د	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
هـ - و	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ز - ح	ملخص الدراسة باللغة الألمانية
01	مقدمة عامة
12	مخطط الدراسة
13	القسم الأول بناء موضوع الدراسة : إطار مفهمي ومنهجي
14	الفصل الأول دراسة القدرات والكفاءات المقاولاتية
	أولا دراسة القدرات والكفاءات المقاولاتية
15	1. ماهية المقاولاتية : تاريخ المقاولاتية نموها وتطورها
21	2. العوامل الداعمة لبروز المقاولاتية
27	3. نظريات ومدارس المقاولاتية : مدرسة السمات الشخصية، مدرسة البيئة الموقفية، المدرسة السلوكية، المدرسة المعاصرة
36	4. السيرة المقاولاتية : الفرصة، فريق العمل، الموارد
	ثانيا دراسة وتحليل الشخصية المقاولاتية
39	1. تعريف الشخصية والعوامل المؤثرة في تكوينها
41	2. علامات اعتلال الشخصية
44	3. دراسة شخصية المقاول : خصائصه ومهاراته
50	4. تصورات خاطئة حول المقاولين

	ثالثا
	دراسة المشاريع المقاولاتية
51	1. ماهية المؤسسة الصغيرة : تعريفها وخصائصها
53	2. أسباب نجاح وفشل المؤسسة الصغيرة
56	3. الاستراتيجيات البديلة للمقاول : تصنيف المؤسسات الصغيرة
57	4. التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة
	الفصل الثاني
67	دراسة الأفكار الإبداعية: الابتكار والتجديد
	أولا
	دراسة الأفكار
68	1. نظريات التفكير الإبداعي : النظرية التطورية والنظرية الثورية
70	2. ماهية الأفكار : ظروف بروز الفكرة وتبلورها
75	3. مصادر الأفكار
81	4. طرق وتقنيات إيجاد الأفكار
	ثانيا
	دراسة ماهية التفكير الإبداعي
89	1. ماهية الإبداع: مختلف تعاريف الإبداع
92	2. من الإبداع إلى الذكاء الإبداعي : سيرورة التفكير المبدع
96	3. تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية :
96	تقنيات الإبداع حسب De Bono
99	تقنيات الإبداع حسب Huber Jaoui
108	تقنيات الإبداع حسب Bills & Genasi
115	4. معوقات التفكير المبدع : مخاطر تقاسم الأفكار الجديدة وكيفية حمايتها

118	القسم الثاني
	تجسيد الخيارات الاتصالية للمقاول في أفكار إبداعية
	الفصل الثالث
	تقديم واتصال الأفكار الإبداعية
	أولا
122	من اقتصاد الإبداع إلى اتصال الإبداع
123	1. المهارات الأساسية للتفكير المبدع
125	2. مهارات الاتصال اللغوي المرتبطة بالمقاول :
125	الاستماع مهاراته وأهدافه
127	الكلام مهاراته وأهدافه
130	الكتابة مهاراتها وأهدافها
133	3. مهارات الاتصال الشخصي المرتبطة بالمقاول :
134	مهارة اتصال العين
135	مهارة الوضع والحركة الجسمية
137	مهارة التحكم في ملامح و تعابير الوجه
139	مهارة متعلقة بالمظهر الخارجي للمقاول
140	مهارة استخدام المرح
141	مهارة القدرة على التفاوض
144	4. نظرية العقل القائمة على التعلم BBL
	ثانيا
	دراسة علاقة الإبداع بالخصائص الاتصالية للمقاول
147	1. دور الإبداع في زيادة فعالية تحقيق الأهداف الاتصالية للمقاول
148	جذب الانتباه
149	إثارة الاهتمام
150	استثارة الرغبة
152	سيرورة الإقناع
153	تحقيق الاستجابة

154	2. تنمية وتطوير الإبداع لدي المقاول
155	3. تنمية وتطوير الإبداع في المؤسسة المنشأة حديثا
156	4. المعوقات الاتصالية عند تقديم الأفكار الإبداعية للمقاول
157	عوائق بشرية
157	عوائق تنظيمية
158	عوائق عملية
الفصل الرابع	
160	تقييم و مقارنة طريقة عرض واتصال المقاولين لأفكارهم الإبداعية
	أولا
	المنهجية الإجرائية للدراسة
162	1. منهج الدراسة
163	2. مجتمع الدراسة :
164	بطاقة تقنية لنموذج خطة الأعمال المقترح من قبل معهد IFE جزر موريس
156	بطاقة تقنية لنموذج خطة الأعمال المقترح من قبل وكالة ANSEJ الجزائر
166	3. عينة الدراسة
168	4. أدوات جمع البيانات للدراسة
170	5. الإطار المكاني و الزماني للدراسة
	ثانيا
	متغيرات الدراسة الميدانية المقارنة
	بين المقاولين لدى وكالة ANSEJ الجزائر وبين المقاولين لدى معهد IFE جزر موريس
171	1. خطة الدراسة الميدانية المقارنة
172	2. المفاهيم الإجرائية للدراسة
173	3. تحليل نتائج الدراسة
192	4. مناقشة نتائج الدراسة : تقييم نجاعة الفكرة المقاولاتية
198	5. تقديم البطاقة التقنية للمقاول المثالي
203	خاتمة

	المراجع
206	المراجع العربية
207	المراجع الأجنبية

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
216	الاستمارة بالفرنسية	1
220	الاستمارة بالعربية	2
224	مقترح معهد IFE لكتابة وتقديم خطة الأعمال المقاولاتية	3
227	الجانب الاتصالي لخطة الأعمال المقاولاتية مقترح معهد IFE	4
231	مقترح وكالة ANSEJ لكتابة وتقديم خطة الأعمال المقاولاتية	5
232	الجانب الاتصالي لخطة الأعمال المقاولاتية مقترح وكالة ANSEJ	6

إن التوجهات العالمية السائدة نحو تشجيع الانفتاح العالمي وما تتبعه من توجهات ومتغيرات مساندة في الوقت الحاضر كالعولمة و التجارة الإلكترونية و ثورة الاتصالات و الشركات المتعددة الجنسيات و الخصخصة و غيرها، ساهمت مجتمعة في تحفيز كثير من الاقتصاديات نحو إعادة الهيكلة و إيجاد البيئة الملائمة لمواجهة التحديات المرتبطة بهذه التوجهات . و قد شجع ذلك كثيراً على نمو و إيجاد الهياكل الاقتصادية الكبيرة و المتعلقة بالاقتصاديات السلمية (أبو بكر مصطفى محمود، 2003، ص 65) وخاصة في الدول المتقدمة.

إلا أن اهتمام هذه الدول بالمنشآت الكبيرة لم يشغلها عن إعطاء أهمية للمنشآت و المشاريع الصغيرة و المقاولاتية Entrepreneuriat بدرجات متباينة و مختلفة (Robert Papin, 2005, P33)، ودعمها بالقدرات و الإمكانيات المتاحة، مع وضع إستراتيجيات واضحة المعالم لتشجيعها. و بالنظر إلى الهياكل الاقتصادية لبعض الدول المتقدمة نجد أن المنشآت الصغيرة تمثل %90 من المنشآت المنتجة في الولايات المتحدة الأمريكية و %95 من المنشآت المنتجة في المملكة المتحدة، و %97 من المنشآت المنتجة في اليابان (وفاء المبيريك، 2009، ص 42)، و ذلك يوضح تعاضد الإهتمام بالمنشآت الصغيرة. و قد أدركت العديد من الدول في العالم النامي أهمية و تكامل قطاع المنشآت الصغيرة مع القطاعات الاقتصادية الأخرى، مما دفعها إلى اتخاذ الطرق و الوسائل لنمو هذا القطاع . و قد شهدت بعض هذه التجارب نجاحاً انعكس أثره على انتعاش اقتصاديا . و من أبرز هذه التجارب تجربة الهند و البرازيل و تركيا، و بعض التجارب الناجحة في دول غرب و جنوب آسيا مثل ماليزيا و سنغافورة ، كوريا و غيرها . و رغم الانتشار الواسع لهذه المنشآت إلا أن تمييزها بشكل دقيق و قاطع لم يتحقق في معظم الدول العربية و خاصة في الجزائر .

فالمنشأة الصغيرة وسط الشركات و المنشآت الكبرى في سوق المنافسة شبيهة بالدراجة النارية التي تسير وسط الزحام (Louis Jacques Fillion, 2001, P93)، حيث أنه من السهل عليها أن تراوغ السيارات المجاورة لكنها في نفس الوقت معرضة للدس والمخاطر من سيارات الشحن الكبيرة. كما أن هذه المخاطر تزيد كلما زادت مسافة الرحلة. لذا فإن المنشآت الصغرى تتطلب تخطيطاً فعالاً أكثر من غيرها حتى تستطيع أن تسير في الطريق بأمان واتزان يجنبها مخاطر السير مع الشاحنات الكبرى.

و لذلك نجد أن فوائد التخطيط المسبق للمنشأة الجديدة كثيرة و متعددة فضلاً على أنه يجنب المؤسسة الوقوع في الأخطاء و المعانات مع المشاكل المتعددة مند ظهور الفكرة المفاولاتية إلى غاية بلورة المشروع وتجسيده على أرض الواقع (Guy Kawasaki, 2009, P67).

كما أنه لا يمكن عزل المؤسسة المنشأة حديثاً عن محيطها الخارجي لأن البيئة التي تنشأ فيها مشاريع الأعمال تعد من أهم العوامل اللازمة لنجاحها . حيث تتعدد هذه العوامل وتتنوع بتنوع واختلاف البيئة المحيطة ، ويظل من المهم للمقاول الشاب فهوا إدراك متطلبات هذه البيئة وآثارها على نجاح الأعمال، من متطلبات النجاح في سوق العمل مثل المسؤولية الاجتماعية و معرفة فوائدها و أبعادها ، و كذلك أخلاقيات العمل (Alain Fayolle, 2004, P44). فكلها عناصر ينبغي أن يراعيها صاحب المؤسسة المنشأة حديثاً .

فلطالما كان الاهتمام منصباً في الماضي القريب على دراسة المؤسسة و وظائفها ، و التركيز على طرق و أنماط التسيير فيها، و هي مرحلة يمكن اعتبارها مرحلة بعدية أو لاحقة (Gervais. M , 2003, p29) تسبقها مرحلة قبلية تتعلق بمرحلة التحضير و الإعداد لإنشاء المؤسسة المنبثقة عن أفكار مفاولاتية.

فهذه المؤسسة التي يعتبرها (Coriat & Weintrein, 1995, P24) كنسق مكون من عدة عناصر تتفاعل فيما بينها لتحقيق الغاية التي ترمي إليها. يمكننا أن نستخلص أنه من بين الغايات التي ترمي إليها المؤسسة هي إرضاء حاجات و رغبات الزبائن و ضمان شهرة المؤسسة ، و هذه الغاية قد تتغير حسب وظيفة و حجم المؤسسة وكذلك كل العناصر المكونة لها (السياسة العامة ، الإستراتيجيات، الثقافة، اتجاهات المستخدمين...). و منه فبمجرد تحديد السياسة العامة للمؤسسة كطريق يجب إتباعه تقوم المؤسسة بتبني إستراتيجية معينة، و من تم تحديد الأهداف الواجب تحقيقها بدقة مع توفير الوسائل اللازمة لذلك ، ففي ظل هذا النسق العام تمثل الإستراتيجية (Robert Papin, 2005, P46): "الرؤية الواضحة التي تتبعها المؤسسة و المتعلقة بأهداف محددة و بالوسائل اللازمة لتحقيقها، و هذا يستلزم معرفة و تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف و الاستماع لمتغيرات المحيط من فرص و تهديدات (Alain Fayolle, 2004, P 40).

و بالحديث عن الاستراتيجية ، فإنه توجد عدة إستراتيجيات وظيفية داخل المؤسسة تتبع في مجملها السياسة العامة، و لها أهداف محددة ، حيث نجد إستراتيجية الاتصال التي تتضوي ضمن السياسة العامة لها أهداف اتصالية و تجند وسائل، معدات، كفاءات و أيضا أجال محددة لتحقيق ذلك.

و لا يمكننا اعتبار إستراتيجية الاتصال أهم من باقي الإستراتيجيات في المؤسسة على غرار : إستراتيجية التموين، الموارد البشرية، التسويق، إستراتيجية المعدات (اللوجستيك)... فكل منها يتصرف حسب الوظيفة الموكلة اليها و حسب الأهداف المسطرة و تساهم جنبا الى جنب في نجاح السياسة العامة للمؤسسة (Joannis, De Barnier, 2005, p59)

فالحديث عن إستراتيجيات الاتصال يدفعنا إلى التركيز على الوسائل اللازمة لتحقيقها، و التي لها حدود للتطبيق. فلايمكننا التكلم عنها في مؤسسة لا تعترف بدور الاتصال داخليا و خارجيا، أو لا تتوفر على وظيفة اتصال أو حتى كفاءات اتصالية تؤدي هذه الوظيفة.

إذ ترمي إستراتيجية الاتصال أساسا إلى التحليل الإشهاري لوضعية تسويقية معينة (Joannis, De Barnier, 2005, p83) ، و تتلخص في عدة مقترحات تقدمها وظيفة الاتصال لحل مشاكل معينة و لبلوغ الأهداف المسطرة. فمن خلال دراسة وتحليل الوضعية التسويقية تقوم المؤسسة بتبني المقاربة الخاصة بها و التي على أساسها يتم اختيار إستراتيجيات الإبداع الإشهاري اللازمة، و التي تخدم الأهداف العامة للمؤسسة (Joep Cornelissen, 2004, P52).

فهذه العناصر تتعلق أساسا بالعرض الذي تقدمه المؤسسة من منتج أو خدمة و الذي يعتبر من أهم عناصر المحور الإبداعي لإستراتيجية الاتصال ، و انطلاقا من الخصائص المميزة للعرض (منتج /خدمة) نجد أن الوعد الذي يقدمه المنتج (la promesse) هو الهدف المرجو من الإستراتيجية الاتصالية (Laurentin & Picard, 2009, P 52) ؛ و تعدها مرتبط بتعدد المنتجات التي تود المؤسسة ترقيةها و هنا تكمن خصوصية الاشهار الذي يعد مصدر الإستراتيجيات الإبداعية في المؤسسة و خاصة تلك التي في مرحلة الإنطلاق (المشروع المقاولاتي الجديد).

فالحديث عن المنتج يجرننا إلى الحديث عن دورة حياة المنتجات و التي تتميز كل مرحلة فيها بخصوصية متفردة (Musso & all, 2007, P 57)، و ما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن هو تقلص دورة حياة المنتجات إذ أصبح من الصعب على المؤسسات أن تسيطر على السوق لمدة معينة لأن عامل التطور و التكنولوجيا يتوزع ضمن مسار مستقيم نحو النمو و التجديد (Gervais. M , 2003, p31)، ولأن التكنولوجيا الحديثة متوفرة على المستوى العالمي ماترتب عنه نمو هائل في إنتقال الإستثمارات و رؤوس الأموال إلى أسواق جديدة تسودها تكاليف منخفضة ، و قيود قانونية واقتصادية و

سياسية أقل حدة، خاصة مجالات النشاطات الإنتاجية و كذا توفر عنصر الخدمات المتطورة (Joep Cornelissen, 2004, P52)، وأساس ذلك تعميم استخدام معايير موحدة على المستوى الدولي والذي زاد من حدة العولمة الاقتصادية، و أصبح البحث عن معايير عالمية لإنتاج السلع و الخدمات محل إهتمام مراكز البحث عبر العالم.

إلا أن دراستنا هذه سوف تعنى بالمرحلة القبلية، و التي تركز على مراحل و خطوات التحضير للمؤسسة المراد إنشاؤها و هذا بالوقوف على صاحب الفكرة المقاولاتية المراد تحويلها إلى مشروع مقاولاتي (مشروع أعمال) و هو المقاول (entrepreneurs) ، و هو شخص يتميز عن غيره بخصائص و صفات معينة و له القدرة على تحويل أفكار مبتكرة إلى مشاريع متجددة (Schumpeter, 1950) و أيضا على مختلف الموارد و الإمكانيات المسطرة لهذه المشاريع و التي تدخل في إطار مايسمى بالمشاريع المقاولاتية (entrepreneuriat). ثم ربط محددات الشخصية المقاولاتية بعنصري الإبداع و التجديد بغية إبراز الأفكار المقاولاتية في صورة مختلفة عبر إختيار نمط الاتصال المناسب.

و يعتبر الإبداع من أهم السمات التي يتمتع بها المقاولين (Camille Carrier, 1997, P24)، حيث أن هذه السمة تعزز قدرة رائد الأعمال على التفكير المبدع ، و تحليل المشاكل ، و سعة الأفق و غيرها من المهارات اللازمة للمقاول حتى يستطيع الولوج في ميدان المقاولاتية أو ريادة الأعمال (الشميمري و المبيريك ، 2010، ص 41) أما الابتكار فإنه يمثل أحد المجالات المهمة التي يمكن أن تعزز المشاريع المقاولاتية و إنشاء الأعمال ، و تشجيع الاستثمارات ، لذا كان من الواجب تقديم خلفية واضحة عن الإبداع كأحد سمات المقاول و كيفية تنميته مع توضيح العلاقة بين الابتكار و المقاولاتية.

لكن الإبداع لوحده غير كاف، بل يستدعي تنمية و تطوير قدرات و كفاءات مقاولاتية عديدة مرتبطة بالشخصية المقاولاتية، هذا الكيان المعقد من حيث الدراسة و التحليل حسب (ليندا سلفرمان، 2005،

ص 67) لتعدد العناصر الداخلة في تركيبها و أيضا لتعدد العوامل المؤثرة في تكوينها، و كذلك السمات و المحددات الشخصية العديدة و التي يتعذر حصرها في دراستنا هذه لأن أعدادها تقدر بالآلاف (السيد بهنسي، 2007، ص 53) لكننا سنحاول الوقوف على أهم المزايا المحددة لسمات الشخصية المقاولاتية و الفروق الفردية بين المقاولين المبدعين و الناس العاديين و تحليلها سعيا منا للتعرف على السمات و العوامل التي تحدد سلوكهم ليتمكن قياسه و تشخيصه و التنبؤ به ، و من منظور اتصالي فإن الفرد المقاول مدرك لاستعداداته و اهتماماته و قيمه و احتياجاته و يتعرف في ذات الوقت على احتياجات و متطلبات المشروع المقاولاتي الذي يريد القيام به. و في المقابل فإن نمو و تطور المشروع المقاولاتي يتطلب إيجاد التوافق المطلوب بين الذات المقاولاتية و المشروع المقاولاتي (Verstraete & Saporta, 2006) وهو الذي أطلق عليه تسمية الثنائية: مقاول - مشروع مقاولاتي، أو ما يصطلح عليه بتوافق كفاءات و خبرات الشخصية المقاولاتية مع الفكرة أو المشروع المقاولاتي المراد القيام به.

و في ضوء ما أشير إليه من جوانب مهمة من حيث السمات و الخصائص المناسبة للفرد المقاول أو العوامل و الظروف التي من الممكن أن تسهم في اتخاذ القرارات المقاولاتية بتجسيد فكرته المقاولاتية على أرض الواقع تبرز الأهمية البالغة لعنصر الإتصال و الذي يساعد المقاول على وضع تصورات حول المشروع المستقبلي و التي تتلاءم و إمكاناته و قدراته المختلفة (Camille Carrier, 1997, P67)، فدور الاتصال في نجاح أو فشل الفكرة أو المشروع المقاولاتي لا يمكن إغفاله لأنه هو الذي يرسم ملامح و معالم الفكرة المقاولاتية التي يحاول المقاول تقديمه للأشخاص المهتمين بها و من ثم تجسيدها في مشروع مقاولاتي قابل للإستمرار، و هذا الدور الإتصالي المرتبط أصلا بشخصية المقاول التي تتمتع بمهارات و قدرات اتصالية تميزه عن الأشخاص الآخرين و تجعله على إيصال أفكاره بعيدا (Tillit & Newton Bruder, 1999, P87).

لذلك نتظهر لنا ضرورة دراسة و تحليل الإختيارات الاتصالية للمقاول التي تتجسد في أفكار مقاولاتية محاولة إظهارها بصورة إبداعية و هو ما ستركز عليه هذه الدراسة بالتفصيل.

إذن فإنشاء مؤسسة جديدة يتطلب التحكم في متغيرات المحيط (اليقضة التنافسية) و اللعب على عاملي التجديد و التكنولوجيا (Detrive & Meslin, 1995,P66)؛ فإطلاق العرض الجديد (منتج او خدمة) يستلزم ذلك ، إذ في ظل هذه التحديات يبقى الأفراد المقاولين في حالة تردد و خوف لارتفاع ظروف عدم التأكد و المخاطرة التي تصاحب إنشاء المؤسسة و إطلاق منتجاتها في السوق . و أيضا عدم الإلمام بكل العناصر المكونة للمحيط و باقي العناصر التنظيمية ، و هذا الواقع يمكن اسقاطه على المقولاتية في الجزائر و الصعوبات التي يواجهها المقاولون في إنشاء مؤسساتهم. فتصميم مخطط أعمال جيد (Business Plan) يوضح الرؤية المستقبلية للمؤسسة أمر مهم ، و الذي يتدعم باستراتيجية واضحة الملامح على المدى المتوسط و البعيد. و هذا ليس بالامر الهين، فالتكاليف الأولية لإنشاء المشروع المقاولاتي باهضة خاصة في مجال الاتصال و الإشهار بغرض التعريف بالمؤسسة و العرض الذي تقدمه، و فهم الاتصال الإشهاري لا يكون إلا بالولوج في عالم الاتصال و فهم كيفية سيره وطبيعته و العناصر المكونة له (David Ogilvey, 1983, P 45). و أيضا المقاربات الإبداعية المتبناة حيث يمكن التفريق بين عدة إستراتيجيات ونماذج إبداعية والمرتبطة في مجملها بموضوعين رئيسيين :

الإستراتيجيات التوضيحية (التبينية Démonstratives) والمرتبطة بالمنتج، المحور الاتصالي، والإستراتيجيات الخيالية (Imaginares) والمتعلقة بالجانب الثقافي، ومنتوجها (David Ogilvey, 1983, P53). وهذا ما سيجلب الفائدة للمؤسسة في المستقبل.

و لكي يتمكن حامل فكرة المشروع المقاولاتي من تجسيد مشروعه على أرض الواقع فإن الإمكانيات المالية تعتبر ضرورية حتى تصل الفكرة إلى التنفيذ. و قد يحدث هذا الأمر مفارقة واضحة بالنسبة لصاحب المنشأة الجديدة. فالمشروع الصغير يهدف إلى الربح كغيره من المشاريع و قد يفاجأ صاحبه أنه

يحتاج قدراً كبيراً من المال فقط لكي يبدأ الخطوة (Gotats & Mondejar, 2005, p 61) و من الطبيعي أن يختلف كل مشروع عن الآخر فيما يتعلق بمتطلباته المالية المقترحة، و في كل الأحوال فإن أهمية المال للمشروع كأهمية الهواء والماء بالنسبة للإنسان. و قد قال الفيلسوف الألماني آرثر شوبنباوير " الثروة مثل ماء البحر، كلما شربنا منه ازددنا ظمأً " (Edward De Bono, 1996, P 49).

و إمتداداً لدور المنشآت الصغيرة الهام في الاقتصاد الوطني فإن فشل هذه المنشآت يؤدي إلى حدوث نتائج سلبية، فضلاً عن مساهمة هذه المشروعات الفاعلة في دعم مستوى الناتج المحلي لاقتصاديات الكثير من الدول (Gass Yvon & A. D'Amour, 2000, P89).

و انطلاقاً من أهمية الآثار المترتبة على المشروع الصغير فإنه يصبح من الضروري التعرف على أهم المعوقات و المشكلات التي تدفع المنشأة الصغيرة للفشل. حيث يتناول هذه الدراسة أنواع الفشل الذي يمكن أن تتعرض له المنشأة و من ثم يتم استعراض أهم المشكلات الخاصة بالمشروعات الصغيرة. حيث نلقي الضوء على أهم مكونات الإعداد لأي مشروع وهو خطة العمل، و يبين مدى أهمية الخطة لأي مشروع و ماهي المتطلبات الأساسية للتخطيط للعمل و المعايير التي يجب أن تكون عليها الخطة و المتمثلة في البساطة، و الدقة، و العملية. ثم عرض التوجيهات اللازمة لكتابة خطة العمل مشتملاً لغة الخطة، و صفات الخطة، و عناصر الخطة، و نصائح تقديم الخطة، و أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة. كما سنحاول استعراض عدد من المتطلبات المرتبطة مباشرة بالفرد المقاول و اللازمة لنجاحه في سوق العمل و تسيير مؤسسته المستقبلية.

هذا ما سنحاول الوقوف عنده في دراستنا هذه بالطرق إلى أثر الاختيارات الاتصالية للمقاول و دورها في تقديم أفكاره المقاولاتية في صورة إبداعية على المؤسسة المنشأة حديثا و التي تحاول إيجاد مكان لها في السوق ، و بناء شهرة من خلال إطلاق عرضها في السوق (منتج أو خدمة)؛ و الوقوف على أهم العوائق التي تحول دون تبني هذه الاستراتيجية أو تلك من طرف المؤسسة ، باسقاط ذلك على نماذج لإنشاء مؤسسات جديدة في الجزائر من خلال عينة لمقاولين شباب مترشحين لدى الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب و الحاملين لأفكار مقاولاتية يودون تحويلها إلى مشاريع مقاولاتية ، و مقارنة هذه العينة من المقاولين بعينة لشباب مقاولين ممثلين لأكثر من 26 دولة إفريقية و آسيوية حاملين لأفكار مقاولاتية و متواجدين على مستوى المعهد الفرنكوفوني للمقاولاتية المتواجد بجمهورية موريشيوس في المحيط الهندي.

لذلك و في صميم هذه الدراسة سنحاول الإجابة عن التساؤل التالي:

ما هو دور الاختيارات الاتصالية للمقاول في تجسيد الأفكار الإبداعية ؟

بعبارة اخرى :

مامدى ارتباط إختيارات المقاول الشاب الاتصالية في ترجمة أفكاره الإبداعية الى واقع من خلال

مؤسسة قابلة للاستمرار ؟

مقاربة الدراسة

بالوقوف على هذه المعطيات و نظرا للطابع العملياتي Operationnel لموضوع دراساتنا و الذي يجنبنا الغوص و التعمق بالتحليل و التدقيق في مختلف النظريات و المقاربات النفسية و الاجتماعية التي لطالما اتخذت من عنصر الشخصية محور دراستها (عمار بوحوش، 1995، ص 21) سوف يتم بناء موضوع دراستنا وفق مقاربة تدرج ضمن الإطار الكبير للتيار الفكري البنائي الوظيفي (أحمد بن مرسل، 2002، ص 63) و الذي يهدف إلى دراسة محددات الشخصية المقاولاتية و ربطها بنمط الاتصال المختار لتقديم الأفكار المقاولاتية بصورة إبداعية و ذلك عن طريق استخدام مصطلحات ذات طابع سيكولوجي من علم النفس كالذوافع، الإستعدادات ، الاتجاهات ، و الشخصية (Melese J., 1990, P 78).

و بشكل أعمق فدراستنا هذه تتصوي تحت لواء **الوظيفية الفردية** و الذي يركز على حاجات الفاعلين الاجتماعيين (Joep Cornelissen, 2004, P 71) و المتمثلة في المقولين الشباب التي تظهر لتلبية هذه الحاجات و ذلك في محاولاتهم جرد مختلف الخيارات الاتصالية المناسبة لطرح أفكار المقاولاتية بصورة متميزة عما ألفنا رؤيته و جعل سمته الإبداع.

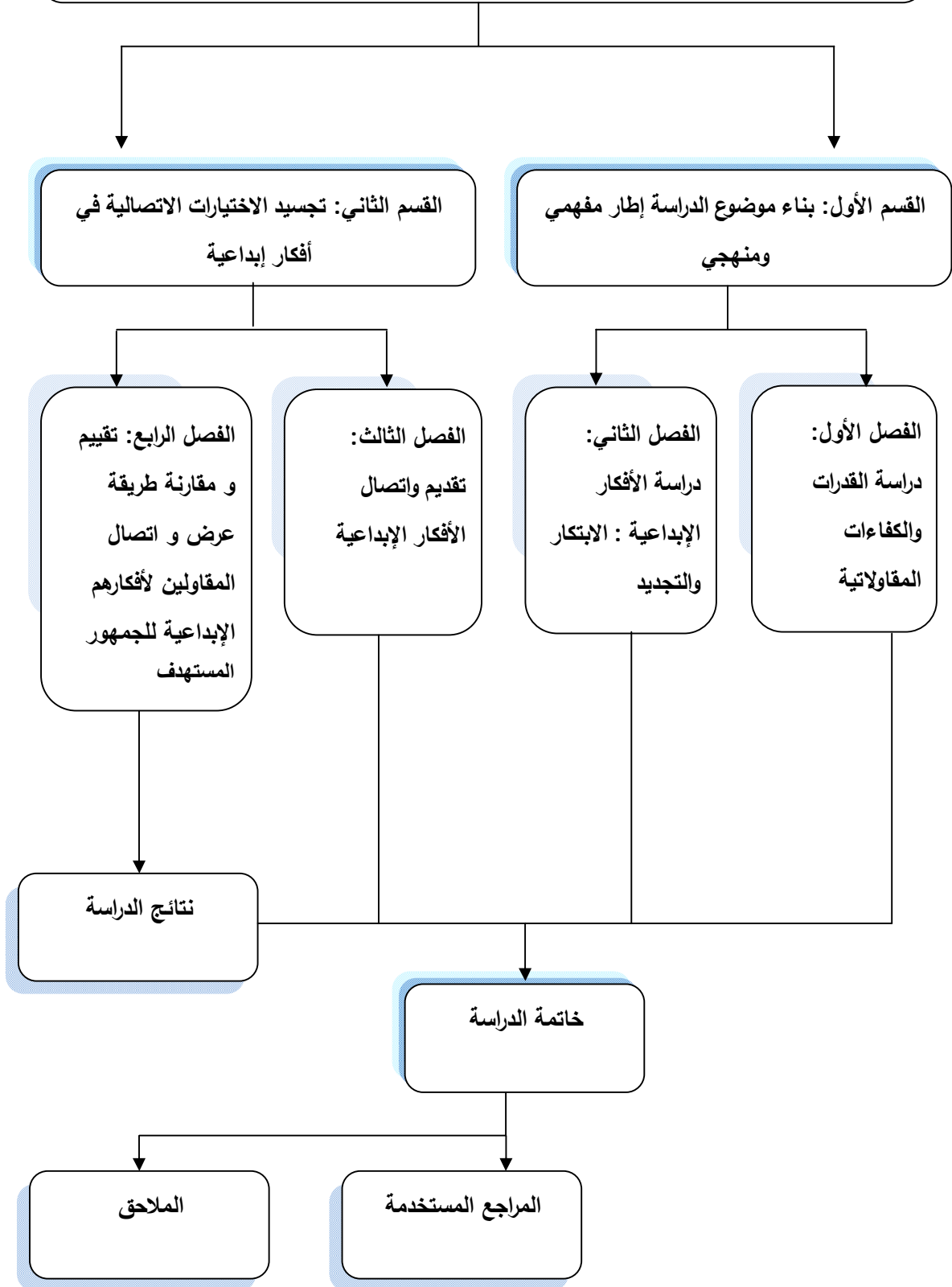
فهذه الدراسة تتمحور من جهة حول المحددات الشخصية للمقاول المبدع و تركز أساسا على خصائصه و قدراته المقاولاتية و أيضا على العوامل المؤثرة على تكوين هذه الشخصية ، مع الأخذ بعين الاعتبار لعنصري الإبداع و التجديد الذين يميزان المقولين الشباب عن غيرهم من الأفراد العاديين (Verstraete & Jouison, 2009, P81).

و من جهة أخرى تبرز أهمية الاتصال في هذه الدراسة و التي تحتل مكانة مهمة حيث يمكن إسقاطها ضمن مقارنة اتصالية نسقية (Alex Mucchielli, 2000, P112) و التي تعنى بدراسة السيرورة الاتصالية داخل النسق، فعلى الرغم من أن دراستنا تأتي قبل إنشاء المؤسسة (النسق) و من تم تحليل خصائص السيرورة الاتصالية داخل هذا النسق، إلا أنه يمكن إسقاط دراستنا ضمن هذا السياق لأن خيارات المقاول الاتصالية تتدرج ضمن سيرورة اتصالية الغاية منها بناء النسق و إنشاء المؤسسة.

حيث يسعى المقاول المبدع باستعمال قدراته و مهاراته الاتصالية للاختيار بين جملة من البدائل الاتصالية الممكنة لتجسيد أفكاره المقاولاتية في أحسن صورة إبداعية، و محاولة بناء سيرورة اتصال إبداعي¹ (Bills & Genasi, 2003, p81) و تفعيل وسيلة إتصالية تلعب دوراً حساساً في بناء العلاقات و الإجتماعية و الإقتصادية و في تنسيق النشاطات المقاولاتية المرتبطة بالقيام بمشاريع جديدة و أيضاً في خلق علاقات شراكة و تبادل بين المقاول و بيئته و بين المؤسسة المزمع إنشاؤها و محيطها المستقبلي.

¹ ظهر هذا المصطلح في لموقع الرسمي لهيئة الثقافة البريطانية عام 2005 www.culture.gov.uk/creative_world

دور الاختيارات الاتصالية للمقاول في تجسيد الأفكار الإبداعية
دراسة مقارنة للمقاولين الشباب بالجزائر ANSEJ و معهد IFE جزر موريس



القسم الأول:

بناء موضوع الدراسة إطار مفهومي ومنهجي

في هذا القسم الأول من دراستنا سوف نقوم ببناء موضوع الدراسة باظهار الإطار المعرفي والمفهومي المتعلق بموضوع دراستنا ، و الذي يهدف للتعلم في دراسة الإختيارات الاتصالية للمقاول ودورها في تجسيد الأفكار الإبداعية.

حيث تمت تجرؤ هذا القسم إلى فصلين أساسين خصص الأول لدراسة القدرات والكفاءات الخاصة بالمقاول، حيث سيتم التطرق في البداية لمختلف المدارس و النظريات التي ساهمت في تطوير المقاولاتية قبل عرض مختلف المفاهيم المرتبطة بالمقاول و المقاولاتية، لتمر بعدها لدراسة المحددات الشخصية المقاولاتية و مقارنتها بمحددات الشخصية المبدعة، مع الوقوف على أهم العوائق و العراقيل التي تقف في وجه المقاول حتى يتمكن من تحويل أفكاره المقاولاتية إلى واقع ملموس يتمثل في إنشاء مؤسسته الخاصة، و هذا يجرنا إلى عرض أهم مراحل صياغة مخطط الأعمال الخاص بالمقاول و الذي يقودنا فيما بعض إلى الوقوف قليلا عند خصائص المؤسسة المشأة حديثا وأهم العوائق التي تعترضها.

أما الفصل الثاني من هذه الدراسة فسيتم تخصيصه لدراسة الأفكار الإبداعية بالتركيز على عنصري الابتكار والتجديد ، وتميز الجزء الأول من هذا الفصل بعرض مطول لماهية الأفكار و خصائصها، مع ربطها بضرورة التفكير التي تقودنا الى تقديم مختلف التقنيات المساعدة على إنتاج الأفكار الجديدة و كيفية حمايتها من طرف المقاول.

فيما خصص الجزء الأخير من هذا الفصل للحديث بشيء من التفصيل عن عنصري الإبداع و التجديد عند المقاول ، بعرض مختلف التقنيات الإبداعية التي قدمها أشهر المفكرين في هذا المجال، مع عرض أهم العقبات التي تعترض المقاول المبدع وكيفية تخطيها، ليختتم هذا الفصل بتقديم جملة من النصائح القيمة التي تساعد المقاول على تنمية قدراته و مهاراته الإبداعية.

تاريخ المقاولاتية (ريادة الأعمال) : يرجع مفهوم المقاولاتية Entrepreneurship للإقتصادي Joseph Schumpeter و بعض الأقتصاديين النمساويين مثل Ludwig von Mises و Hayek، حيث عرف Schumpeter 1950 المقاول -أو رائد الأعمال" ريادة الأعمال" كما يطلق عليه في المشرق العربي(الشميمري، وفاء ، 2010، ص 39)- بأنه : " هو ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح". (Verstraete & Laffitte, 2009, p105) وبالتالي فوجود قوى المقاولين حسبه ، أو مأسماه "التدمير البناء Constructive Distruction" في الأسواق و الصناعات المختلفة سوف ينشئ منتجات و نماذج عمل جديدة و يساعد و بشدة على التطور الصناعي و النمو الإقتصادي على المدى الطويل.

و بالرغم من إسهامات Schumpeter في بدايات القرن العشرين، فإن نظرية الإقتصاد الجزئي التقليدية قد وضعت حيزا صغيرا للمقاولين (رواد الأعمال) في إطارها النظري بدلا من التركيز على دراسة الشخصية المقاولاتية و مدى مساهمتها في الإقتصاد. و هو ما سيقودنا لاستعراض أهم التعاريف الخاصة بمفهوم المقاولاتية.

تعريف Barrow 1997 : يعرف المقاولاتية بأنها عملية الإنتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات من أجل تحقيق قيمة مضافة لمجال محدد من مجالات النشاط البشري , و تكون المحصلة لهذا الجهد إما زيادة في الدخل أو استقلالية أعلى بالإضافة إلى الإحساس بالفخر نتيجة الجهد الإبداعي المبذول. (Gasse & all, 2000, p 23

إن تطور المفاهيم و النظريات التي تتعلق بالمقاولاتية مأخوذة من إسهامات كل من Murphy, و كذلك 2006 Liao, & Welsch و Frank H. Knight 1967 و Peter Drucker 1970 و الذين يعتبرون أن المقاولاتية هي بالأساس تتمحور حول تحمل المخاطرة في بيئة غير مؤكدة. و السلوك المقاولاتي هو ما يعكس نوع القدرة التي لديه لوضع مهنته و موقفه المالي في موقف تحفه درجة عالية من المخاطرة ، عن طريق تطبيق فكرته و وضعها محل التنفيذ و ذلك بإعطائها المزيد من الوقت و الجهد و رأس المال في بيئة أعمال غير مضمونة (Louis Jacques Fillion, 2001, p 137).

و لهذا صنف Knight 2000 أسباب عدم القدرة على ضمان المشروع المقاولاتي إلى ثلاثة أنواع:

- **المخاطرة:** و يمكن قياسها إحصائيا (مثل احتمالية سحب كرة حمراء من زجاجة تحتوي على خمس كرات حمراء و خمس كرات بيضاء).
- **اللا إلتباس:** و التي يصعب قياسها إحصائيا (مثل احتمالية سحب كرة حمراء من زجاجة تحتوي على خمس كرات حمراء و عدد غير معروف من الكرات البيضاء).
- **عدم الضمان الفعلي أو Knightian Uncertainty** و التي يستحيل تقديرها أو توقعها إحصائيا (مثل إحتتمالية سحب كرة حمراء من زجاجة بها عدد غير معروف من الكرات الحمراء و عدد غير معروف من الكرات الملونة الأخرى).

إن تأثير المقاولاتية غالبا لا يمكن توقعه، عمليا عندما نحاول خلق أو إبتكار شيء جديد على هذا العالم فإن سوقه لا يكون معروفا. فقبل ظهور الأنترنت، لم يكن أحد ليعرف مدى نجاح سوق الأعمال المرتبطة بالأنترنت مثل Amazon و Google و YouTube و Yahoo إلخ... أما بعد ظهور الأنترنت، فقد بدأ البعض يرى فرصا و أسواقا لهذه التكنولوجيا. فلنفترض مثلا سوق المشروبات الغازية (الذي أنشأته شركة Coca Cola لا يوجد ضمان بعدم إنضمام منافس جديد لسوق

صناعة المياه الغازية. إذا فالسؤال سيكون: هل يوجد سوق جديد لفكرة المقاول الجديدة أم لا ؟ وكيف يمكنه أن يخلق مكانا لمؤسسته المنشأة حديثا لتقف في وجه منافسة شرسة و التي تميز مختلف الأسواق و ترسم واقعا اقتصاديا دوليا مختلف .

نمو وتطور المفاوضية (ريادة الاعمال)

يرى الشميمري (الشميمري، المبيريك ، 2010 ، ص 68) أن هناك عدة عوامل لها بالغ الأثر على المفاوضية و من بين هذه العوامل المشجعة على تنمية وتطوير الفكر المفاوضي نذكر مايلي:

1)-الثقافة والقيم الاجتماعية (تأثير الاسرة ، المجتمع...): تعد الثقافة من أهم العناصر المحددة للشخصية المفاوضية، لدورها في صقل المواهب و القدرات خاصة من خلال القيم الاجتماعية والأخلاقية التي تمنحها للفرد، دون إغفال دور الثقافات الفرعية في تكوين الفكر المفاوضي، حيث نجد أن هناك مجتمعات تبنت الفكر المفاوضي كخيار إقتصادي دون غيرها من المجتمعات (Kets de Vries, 1977, p24)، وهو مايمكن اسقاطه على بعض المجتمعات في الجزائر والمشهورة بتوجهاتها المفاوضية¹.

2)-إمكانيات البيئة : لا يمكن لأحد إهمال عنصر البيئة و الدور الذي تلعبه في التأثير على الفكر المفاوضي و شخصية المقاول، إذ نجد مدرسة البيئة و التي سنوردها لاحقا من أهم المدارس المنظرة للفكر المفاوضي، حيث يرى (John Haefele, 1962, p69) أنه من الضروري توفر ستة عوامل لخلق بيئة مفاوضية أو بيئة أعمال وهي:

¹ Tavaux de l'Institut de Recherche et Developpement IRD : sur la societe des Touaregue , approche socioeconomique, www.ird.fr/publication/Emmanuel Gregoire

Alternative goals ✓ وجود أهداف بديلة لدى المقاول

Use ✓ قابلية الإستعمال والتطبيق

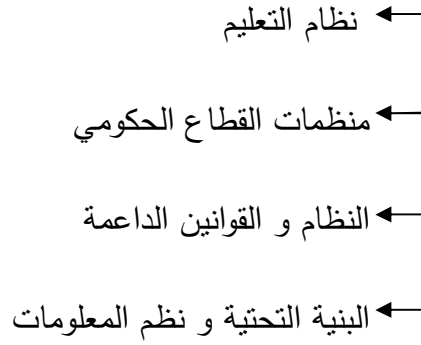
Freedom ✓ حرية التطبيق

Recognition ✓ حصول الإعتراف

Services ✓ توفر الخدمات المرفقة

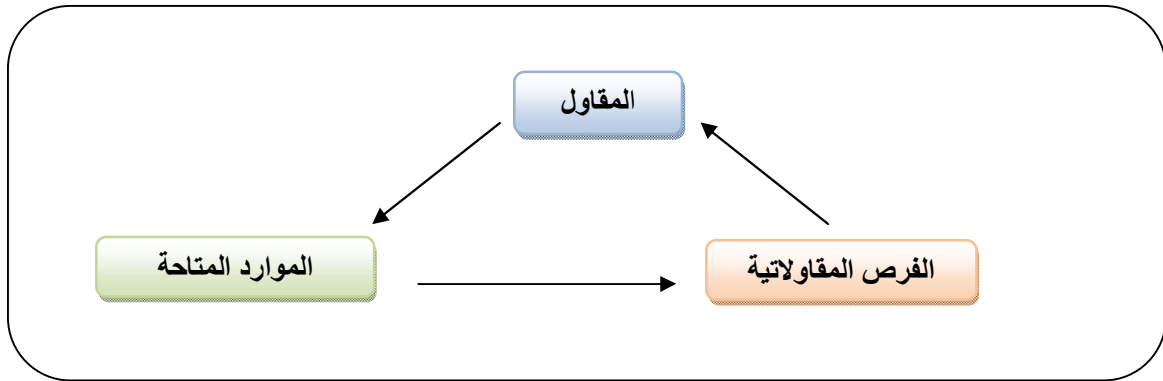
Training & selection ✓ وجود فرص للتكوين

فبيئة الأعمال هي البيئة المحيطة بالمقابل و هي البيئة المحيطة بالمؤسسات و دراستها هي دراسة لميحت المؤسسات بمختلف مكوناته كنموذج " - Modèle PESTEL (politique-économique- socioculturel – écologique – technologique, légale) الذي يضم المكونات الخمسة لمحيط المؤسسة الكلي Macroenvironnement و التي تتكون من: المحيط السياسي، الإقتصادي، السوسيوثقافي، البيئي "الإيكولوجي"، التكنولوجي، والقانوني (Antissier & Delay, 2008, p 46) وقد حالولنا ربط هذا المحيط بمحيط المقاول الشخصي " محيطه المقاولاتي " و المكون من: العائلة والأقارب، شبكة العلاقات التي يمتلكها، مؤسسات الدعم، المساهمين، المستثمرين، الموردين، المنافسين، الزبائن، فرق المصالح. وهي العناصر التي تكون المحيط الجزئي Microenvironnement للمقاولاتية (Carrier & Cossette, 2000, 22). هذه العناصر سوف سنعود إليها بالتفصيل في هذا الفصل عند التطرق لأهم المدارس المقاولاتية و من بينها مدرسة البيئة. و من أهم مصادر دراسة و تشخيص المحيط نجد :



(3)-خلق الفرص : ما لا يعلمه العديد من المقاولين الجدد بأن أي عمل ناجح يحتاج أولاً لتحويل الفكرة المقاولاتية إلى خدمة أو سلعة لتصبح منتج نهائي يتم بناء عمل عليه و تسويقه لينجح.

فالفرصة هي مصدر إلهام المقاول و هي التي تخرج أفكاره المقاولاتية، و لذلك عليه اغتنامها قدر الإمكان، و ما يمكن ملاحظته فإن المقاولين الذين تسيروهم الفرص أقل نجاحاً من رجال الأعمال التقليديين و الذين يقومون بالتخطيط المسبق وبناء دراسات الجدوى و من تم اختيار العمل المناسب و المنتج المناسب بناء على الإمكانيات المتوفرة . فكم من شخص قد قام بعرض فكرة مشروعه الناجحة للتقييم على خبراء كل في مجال تخصصه ، و التي تكون بالعادة في مجال عمله فذاك يعمل في محل قطع للخيار يذكر لك أن هناك فرصة و آخر يعمل في مجال تجارة الملابس و آخر في مجال النقل العمومي. فلكل عمل هناك فرصة يفهمها أهل الإختصاص و يستطيعوا بشيء من الجد و العمل اقتناصها و العمل عليها . و لذا فإن نموذج (Timmons) و الذي سوف نقدمه لاحقاً عند عرضنا للسيرورة المقاولاتية كان حلاً وسطاً لعملية اغتنام واقتناص الفرص في المقاولاتية ، ففي البداية علينا بتحديد أو تحليل فرصة التسويق أو السوق المتاحة للفكرة المقاولاتية و عليه يتم بناء خطة العمل و دراسات الجدوى (Guy Kawasaki, 2006, p82)، و سنحاول في المخطط الموالي تبيان العلاقة الموجود بين المتغيرات لخلق الفرصة المقاولاتية:



شكل رقم 01 : مخطط يبين طريقة خلق الفرص المفاوضية

فمن خلال عرض هذا المخطط نرى وجود علاقة تبادل بين المتغيرات الثلاثة: المقاول، الموارد المتاحة و الفرصة المفاوضية حيث أن اقتناص وإغتنام الفرصة لا يتم إلا بتوفر مجموعة الموارد الضرورية لتحقيق الهدف المرجو من الحصول على هذه الفرصة المفاوضية، وأيضاً عنصر الاستعدادات لدى المقاول، فهذه الاستعدادات التي تعبر عن مجموعة الخصائص التي تمكن الفرد من تطوير سلوكيات و تصرفات مكيفة مع وضعيات مختلفة، أو هي مجموعة القدرات التي يمتلكها الفرد عبر تجارب و خبرات سابقة لإستعمالها عند الحاجة (Gasse & d'Amours, 2000, p 54)، فالثقة بالنفس من عدمها، و الثقة بقدرات النجاح في أي عمل يقوم به، مع القناعة بصحة القرارات التي تم إتخاذها، و اليقين بالحصول على نتائج إيجابية، و أيضاً أن تكون هناك نظرة و رؤية مستقبلية واضحة لدى المقاول، مع توفر طاقة و قدرة لأداء الأعمال و اليقين بتحقيق النجاح و عدم الإستسلام للفشل، و التكيف مع وضعيات وبيئة معقدة و مسابرة التوتر المرافق لذلك... الخ، كلها مؤشرات على وجود استعدادات لدى الفرد للقيام بمجهودات للوصول إلى تكوين الشخصية المفاوضية، وهي العناصر سيتم أخذها بعين الإعتبار في دراستنا الميدانية المخصصة لدراسة مقارنة للخيارات الاتصالية للمقاول لجمهورين مختلفين و دورها في تجسيد الأفكار الإبداعية.

العوامل الداعمة لبروز المقاولاتية:

المقاولاتية تعني القدرة على المبادرة في إنشاء مشاريع خاصة جديدة ذات أفكار مختلفة و الرقي بها نحو القمة.(وفاء المبيريك، 2009، ص 16) وتعتبر الأعمال الصغيرة في عالم اليوم الم حرك الرئيسي و المصدر الأساسي لفرص العمل و الإنتاج الناجحة، ففي الإقتصاديات المتطورة تمثل الأعمال الصغيرة صورة واضحة للإقتصاد بأكمله، فلا يخلو قطاع من القطاعات الإنتاجية من وجود لهذه الأعمال، كما أن الأعمال الصغيرة لا تعني كونها منشآت محلية فقط فهناك أعمال صغيرة تصدر بملايين الدولارات و تتعامل على المستوى العالمي، و سبب ذلك عدة عوامل نوجزها فيما يلي :

1-عوامل إقتصادية وجغرافية : حيث تعتبر فئة المقاولين ممتلكة للثروة الإقتصادية وخالقة للقيمة (Verstraete & Jouison, 2009, p 85) من خلال إنشاء مؤسساتهم الخاصة و خلق فرص عمل لهم و لأشخاص آخرين

2-التطور التكنولوجي : فقد أصبحت التكنولوجيا في خدمة المشروعات الصغيرة و في متناول المقاولين ويمكنهم إستعمالها في تطوير أفكارهم المقاولاتية و في تسيير مشاريعهم المستقبلية، (أوكيل سعيد، 1994، ص 77)

3-التجارة الإلكترونية: فهي عامل مرتبط بالتكنولوجيا و مسهل للتبادلات و المعاملات الإقتصادية الدولية بالنظر لانعكاساتها على تنمية و تطوير المشاريع المقاولاتية

4-اعتبار المقاولين كابطال : حيث ينظر إليهم عبر العالم على أساس أنهم أفراد متميزون و هم قادة المستقبل كل في مجال تخصصه و يعتبرون أبطالاً كل في مجاله (Robert Papin, 2005,) (p213). و هو مايجرنا للحديث في العنصر الموالي على مزايا و عيوب المقاولاتية قبل أن ننتقل لاحقاً بالدراسة و التحليل للشخصية المقاولاتية.

مزايا المقاولاتية :

تعددت مزايا المقاولاتية و تنوعت، حيث اجتمعت إسهامات الباحثين على وجود عوامل إيجابية لا يمكن إغفالها، و سنحاول في بحثنا هذا الوقوف عند أهم المزايا المتعلقة بإسهامات المشاريع المقاولاتية في التنمية بإعتبارها الركيزة الأساسية لإقتصاديات أغلب الدول المتطورة ، فاليابان به 90% من الشركات عبارة عن منشآت صغيرة Small Business و كذلك الحال في الولايات المتحدة بنسبة 75%، و سوف نعرض فيما يلي جملة هذه المزايا و المقدمة من طرف (Alain Fayolle , 2004, p65) و الموجزة فيما يلي :

- **الاستقلالية :** إن ملكية المشروع تتيح للمقاول الإستقلالية و الفرصة لتحقيق ما يصبوا إليه، حيث يكون مستقلا في تسيير موارده المختلفة المادية و المالية أو البشرية، و يكون مستقلا في قراراته المستقبلية و متحملا لنتائج هذه القرارات
- **فرصة للتميز:** يمكن من خلال المقاولاتية تحقيق أهداف متميزة مختلفة عن الآخرين، وهي فرصة لتحقيق أقصى الطموحات، فالفكرة المقاولاتية المتميزة و التي توجت بالتجسيد لمشروع ناجح على أرض الواقع، هي بالضرورة مختلفة و تتيح للمقاول أن يستغلها كميزة تنافسية : فكثير من الناس يجد أن عمله لا يحمل أي تحدي و غير ممتع و لكن المقاولين يعتبرون عملهم تحديا و يقومون بأدائه على أكمل وجه (الشميمري، 2010، ص 66).
- **فرصة تحقيق أرباح:** بالرغم من أن الحصول على المال ليس هو الدافع الوحيد لمعظم المقاولين، فإن الأرباح التي تمنحها مشاريعهم تعد من أهم الدوافع لإنشاء هذه المشاريع، فالإستثمار في الفكرة المقاولاتية عن طريق توفير الموارد اللازمة ينبغي أن يعود بالنفع على المقاول في المستقبل.

• فرصة للمساهمة في تنمية المجتمع: في الغالب يتمتع ملاك المشروعات الصغيرة بالإحترام و الثقة في مجتمعاتهم، لأن المؤسسات التي تم إنشاؤها هي محرك عجلة التنمية و هي مصدر لخلق الثروة لدى الأفراد، لذلك يستغلها المقاول للقيام بنشاطات أخرى تساهم في تطوير المجتمع مثل التوجه إلى المقاوالتية الإجتماعية Social Entrepreneurship والتي لا يكون الهدف منها تحقيق الربح المادي، فعلى عكس المقاوالتية العادية فهي تهدف إلى تنمية وتطوير المجتمع (Fortin, 2002, P 61).

• التوظيف الذاتي: إن توجه المقاولين نحو المقاوالتية هدفه خلق فرص عمل لهم و للآخرين من حولهم ، فالمقاوالتية توفر المزيد من فرص العمل التي ترضي و تتاسب القوى العاملة مع إمكانية توظيف الآخرين في وظائف غالبا ما تكون أفضل لهم .

• تطوير المزيد من الصناعات: المقاوالتية هي محرك عجلة التنمية خاصة في المناطق الريفية و المناطق التي لم تستفد كفاية من التطورات الإقتصادية، مثل تأثير العولمة الكبير و مساهمته في تنمية العديد من الصناعات (Verstraete & Laffitte, 2009, p 154) ، إلى جانب التشجيع على استخدام التكنولوجيا الحديثة على مستوى الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاجية وتطوير المؤسسات لمواجهة المنافسة.

• إنشاء أسواق جديدة: وفقا للمفهوم الحديث للتسويق، السوق هو مجموعة من الأفراد الذين لديهم الرغبة و القدرة لإشباع إحتياجاتهم (أبو بكر محمود، 2004، ص 22)، وهذا ما يسمى إقتصاديا بالطلب الفعال، فالمقاولون هم أناس مبدعون ومنتشئون للموارد و الفرص و خالقون للثروة فهم يخلقون عملاء و بائعين و هذا ما يجعلهم مختلفين عن رجال الأعمال التقليديين الذين يؤديون الوظائف الإدارية التقليدية فقط مثل التخطيط و التنظيم وتحديد المهام (Guy Kawasaki, 2009, p86).

• **إكتشاف مصادر جديدة للمواد والموارد:** فالمقاولون لا يرضون أبدا بالمصادر التقليدية أو المتاحة للمواد. و ذلك لطبيعتهم الإبتكارية، فهم يعملون على إكتشاف مصادر جديدة للمواد لتحسين مؤسساتهم لأنهم مختلفون بالفطرة و هم في بحث مستمر عن التميز.

• **يحركون الموارد الرأس مالية:** فالمقاولاتية هي المنظم و المحدد لمعظم عناصر الإنتاج، مثل الأصول و العمال و رأس المال. فهم يمزجون عناصر الإنتاج هذه لخلق بضائع و خدمات جديدة. فالموارد الرأسمالية، من وجهة نظر (Liman,1985) ، تعني المال. و مع ذلك فإن الموارد المالية، في علم الإقتصاد، تمثل الماكينات و الممتلكات و المباني و الموارد المادية الأخرى المستخدمة في الإنتاج. فالمقاولون لديهم الإبتكار و الثقة في النفس التي تمكنهم من تجميع و تحريك رؤوس الأموال لإنشاء أعمال جديدة أو توسيع أعمال قائمة، عن طريق خلق الثروة التي تمكن من تطوير و تنمية المجتمع (Jarniou & Kalousis, 2007, p171).

• **خلق فرص عمل جديدة،** إن أكبر مورد موفر لفرص العمل هو القطاع الخاص و هو ما تؤكدته ملايين فرص العمل تقدمها المصانع و صناعة الخدمات و الشركات الزراعية و بعض الأعمال الصغيرة و المتوسطة. فعلى سبيل المثال فإن المتاجر الكبرى مثل SM و Uniwide و Robinson و Carrefour و آخرين يوظفون آلاف العاملين. و بالمثل فإن شركات كبرى مثل SMC و Ayala و مجموعة شركات Soriano يخلقون فرص عمل كثيرة عبر العالم.

بعدها تم عرض أهم المزايا و النقاط الإيجابية للمقاولاتية، سنمر من خلال العنصر الموالي إلى السلبيات و المخاطر المحتملة المنجرة عن المقاولاتية.

السلبيات والمخاطر المحتملة للمفاوضية:

مثلما سبق و أن أستعرضنا إيجابيات المفاوضية ، فحتمًا ينبغي علينا الوقوف عند السلبيات و المخاطر التي ترافق الإقدام على مشروع مفاوضي. لأن المشروع المفاوضي الذي أقدم عليه المفاوض تحفه العديد من المخاطر مثله مثل أي مشروع إستثماري آخر، و باعتبار المفاوض شخص مختلف عن الأفراد العاديين فهو مستعد دوما لتحمل هذه الأخطار (Verstraete & Saporta, 2006, p 94) ، وهذه العيوب أو المخاطر سوف نعرضها فيما يلي:

- **عدم إستقرار الدخل:** إن إنشاء مشروع لا يضمن الحصول على دخل كاف، فالمفاوض خاصة في مرحلة إطلاق المشروع المفاوضي يعتبر من الأشخاص الذين ليس لديهم دخل، فهو في مرحلة الإنفاق للموارد المختلفة و التي ستأتي ثمارها في المستقبل، فهو إذن مجبر على تقديم تضحيات لصالح تنمية و تطوير مشروعه الجديد، و الأولوية تكمن في ضمان أجور العمال.
- **المخاطرة (المتمثلة في خسارة الإستثمار بأكمله):** إن نسبة الفشل للمشروع الصغير مرتفعة جدا، و قد أشرنا في بداية هذا المبحث إلى أن المشاريع المفاوضية محفوفة بدرجة كبيرة من المخاطرة و المفاوض يكون مهددا بخسارة الإستثمار بأكمله (أوكيل سعيد، 1994 ، ص90) إذا لم يتم بدراسة المشروع من جميع النواحي قبل إطلاقه، لدى فهو شديد الحرص على حساب كل الخطوات التي يقوم بها و بدقة لأن إغفال أي عنصر أو إهماله سوف يفقد المفاوض كل الإستثمار أو جزء منه، فالحيلة أمر مطلوب و دراسة كل السيناريوهات تعد في غاية الأهمية.
- **مستوى معيشة أقل:** حتى يتم تأسيس و انتعاش المشروع فلا بد من قضاء ساعات العمل الطويلة و الجهد الكبير في العمل من دون كلل (Jarniou & Kalousis, 2007, p97) فهي

مرحلة إنتقالية محدودة المدة، و أمر طولها أو قصرها مرتبط بالجهد الذي يبذله المقاول في تنمية مشروعه، و بما أن المقاول هو صاحب المشروع و محركه فكل المسؤولية تقع على عاتقه، إذ يكاد يجمع الباحثون و ذوي الإختصاص و رجال الأعمال الناجحين على أن أغلب المقاولين قد حظوا بمستوى معيشة أقل في فترات عدة من مراحل حياتهم المقاولاتية، و قدموا كل هذه التضحيات من أجل إنجاز المشروع المقاولاتي.

● **المعاناة من ضغط العمل:** إن امتلاك مشروع صغير يعتبر مكسب كبير للمقاول من جهة ، و من جهة أخرى فإنه عمل شاق و منهك، و ليس من السهل على المقاول الشاب تسيير مؤسسة حديثة النشأة بدون عوائق مرتبطة بتنظيم العمل و طرق التسيير، و مجارة التوتر واحترام المواعيد و هي أمور لها من الأهمية في انماط التسيير الحديثة (Gasse & d'Amours, 2000, p 93). و كلها تساهم في خلق جو من التوتر و الضغط الذي ينعكس سلبا على صحة المقاول و نفسيته.

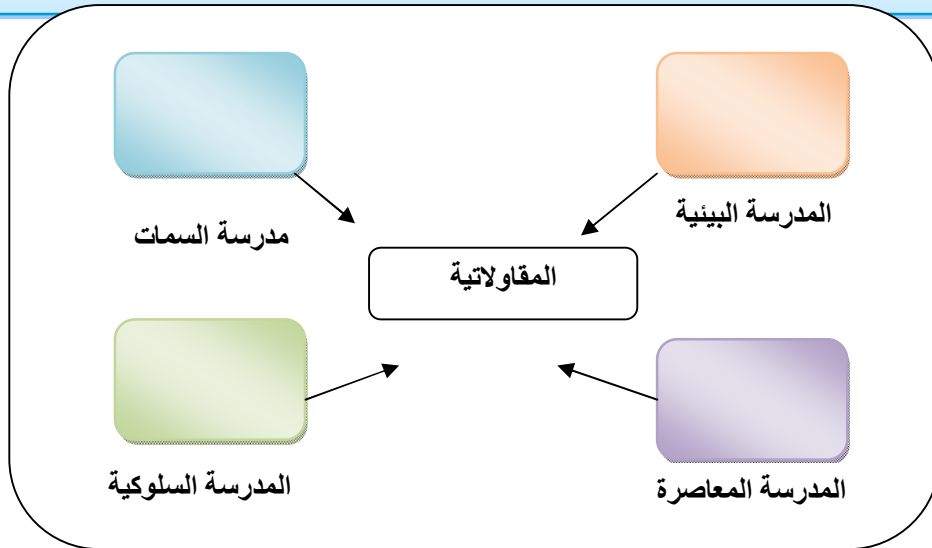
● **المسؤولية الكاملة:** إن من الثقافة المقاولاتية أن يكون الفرد قادراً على أن يدير نفسه و يتمتع بالاستقلالية (Filion, 2001, p79)، فالمقاول بإختياره هذا النهج عليه تحمل العواقب: فنجاح أو فشل المشروع يكون على عاتقه و هو نتيجة لقراراته التي أتخذها، لذلك فهو مسؤول عن كل النتائج المترتبة عن هذه القرارات، و هذا يعتبر تحدي بالنسبة للمقاول حت يبرهن على ذاته و قدراته على حل المعضلات و المواقف التي تواجه مؤسسته و دراسة كل الخطوات اللازمة قبل التقرير في أي مسألة تخص تسيير مؤسسته.

- الإحباط : إن تأسيس أي مشروع يعتبر بحد ذاته نجاحا و يتطلب تضحية كبيرة وصبرا طويلاً من طرف المقاول (Robert Papin,2005, p 168) ، فهو الذي قدم التضحيات الكبيرة في العائلة و الأصدقاء و المحيط و المال، و هو الذي نأى بنفسه عن كل ذلك و فضل البقاء مع مشروعه لإخراجه إلى النور. و فشل المشروع أو تعثره قد يسبب إحباطا لشخص المقاول و قد يؤثر على عزيمته، لذلك و بحكم خصائصه و قدراته الشخصية التي تميزه عن الآخرين يمكنه التغلب على الصعاب و تجاوز المحن التي قد تلم بمشروعه الصغير .

كانت هذه جملة نقاط القوة والضعف في المقاولاتية، و التي تم تلخيصها في مزايا و عيوب المقاولاتية، و العنصر الموالي يقودنا للتعمق أكثر في الفكر المقاولاتي عن طريق استعراض أهم المداخل النظرية التي تعنى بالمقاولاتية مع إبراز تأثيرها على المقاول.

نظريات و مدارس المقاولاتية :

اختلفت و تعددت المدارس و الإتجاهات المنظرية للمقاولاتية، و إن كان القسط الأكبر من الباحثين يربط المقاولاتية بنظريات التسيير الكلاسيكية (Verstraete & Laffitte, 2009, p162)، إلا أنه على الرغم من ذلك ظهرت محاولات عدة من باحثين و مفكرين معاصرين الغرض منها التنظير للمقاولاتية كفكر و علم قائم بذاته. و لهذا حاولنا في هذا الفصل الوقوف على أهم التيارات المنظرية للمقاولاتية و هي أربعة مدارس أساسية و ترتبط ارتباطا وثيقا بنظريات التسيير الحديثة و نلخصها في الشكل الموالي:



شكل رقم 02 : مخطط يضم أهم المدارس المنظرة للمقاولاتية

أولاً. مدرسة السمات الشخصية: ترى أن المقاول يمتلك مجموعة من السمات تمكنه من إدارة المنشأة بنجاح (الشميري والمبيريك، 2010، ص 112). فالمقاول: فرد يتمتع بقدرات على تحمل المخاطر و رؤية الفرص و التخطيط و الإدارة الإبداعية لعمل خاص به. و المقاولون أفراد متميزون، حيث أن لديهم خصائص تساعد في إدراك الفرص، بينما يراها الآخرون صعوبات. و بسبب هذه الخصائص يستطيعون تأسيس مشاريع يمكنها النمو، و من أهم هذه السمات التي سوف نعود إليها بالتفصيل لاحقاً مايلي:

- ✓ الحاجة إلى الإنجاز والميل إلى الإستقلالية
- ✓ المنافسة والإبداع والذكاء
- ✓ القدرة على تحمل المخاطر
- ✓ القدرة على التفكير الإبتكاري والمبدع
- ✓ القدرة على الضبط الذاتي
- ✓ العزيمة والإصرار والثقة بالنفس.

ترجع أصول نظرية السمات و العوامل إلى علم النفس ودراسة و قياس الفروق الفردية. و تستند هذه النظرية إلى دأب علماء النفس و خاصة المهتمين بدراسة سيكولوجية الشخصية على تحديد سمات الشخصية و تحليل عواملها سعياً لتصنيف الناس و التعرف على السمات و العوامل التي تحدد السلوك(المبيريك، 2009، ص 42) و التي يمكن قياسها و تمكن من التنبؤ بالسلوك الفردي.

ومن أهم خصائص نظرية السمات و العوامل تمركزها حول العوامل المحددة التي تفسر السلوك البشري و التي تمكن من تحديد سمات الشخصية.

و قد استفادت هذه نظرية من حركة القياس النفسي التي ازدهرت بعد الحرب العالمية الأولى، و كان من أهم مظاهرها نمو التحليل العاملي كأسلوب إحصائي ارتبطت به نظرية السمات و العوامل ارتباطاً صريحاً، وجميعها تعتبر تطبيقاً عملياً للتحليل العاملي في ميدان الإرشاد النفسي(السيد بهنسي، 2007، ص 55).

✓ يعرف هال و لنديزي (Hall and Lindzy (1957) نظرية السمات و العوامل على النحو التالي:
هي مجموعة من المتغيرات أو العوامل المحددة بدقة و التي ينظر إليها على أنها هي المسؤولة عن ذلك الكم المتشابه من السلوك.

تعد نظرية السمات و العوامل Trait-Factor Theory من النظريات النفسية المعروفة التي يشهد لها بإسهاماتها في مجال الإرشاد النفسي بشكل عام و دراسة الجوانب الشخصية المتعلقة بالمقاولين، بالتركيز على سمات الشخصية و الفروق الفردية بين الناس و تحليلها سعياً لتصنيفهم و التعرف على العوامل التي تحدد سلوكهم ليتمكن قياسه و تشخيصه و التنبؤ به (Olivier Basso, , 2004, p 111) ، بما تشتمل عليه من خصائص ومكونات و بما تتطلبه هذه السمات الشخصية للفرد و الخصائص والمكونات للمهنة

من تقويم وتعديل من خلال القياس النفسي الذي تقوم عليه هذه النظرية . و من أهم مفاهيم نظرية السمات و العوامل ما يلي:

- ✓ **السلوك:** تفترض النظرية أن سلوك المقاول يمكن أن ينظم بطريقة مباشرة، و أنه يمكن قياس السمات و العوامل المحددة لهذا السلوك باستخدام الاختبارات و المقاييس للوقوف على الفروق و السمات المميزة للشخصية. و ترى النظرية أن نمو السلوك يتقدم من الطفولة إلى الرشد من خلال نضح السمات و العوامل ، وسوف نعود لهذا العنصر عند تطرقنا للمدرسة السلوكية.
- ✓ **الشخصية:** حسب هذه النظرية عبارة عن نظام يتكون من مجموعة سمات أو عوامل مستقلة تمثل مجموع أجزائها. أي أنها عبارة عن نظام ديناميكي لمختلف سمات الشخص.

- ✓ **السمات Traits:** السمة هي الصفة (الجسمية أو العقلية أو الانفعالية أو الاجتماعية) الفطرية أو المكتسبة التي يتميز بها الشخص، و تعبر عن استعداد ثابت نسبياً لنوع معين من السلوك (بوتلر و هوب، 2005، ص 67)

و تقول نظرية السمات و العوامل إن الفرد يمكن أن يفهم في ضوء سمات شخصيته التي تعبر عن سلوكه فيمكن أن يوصف بأنه ذكي أو غبي أو متطور أو منبسط أو عصبي أو مزاجي .. الخ.

و تمتد السمات على طول متصل أو بعد يوضح أن معظم الناس يقعون في مكان ما حول منتصف هذا المتصل أو البعد، وفي نهاية المتصل من الجانبين يوجد عدد قليل من الأفراد لديهم هذه السمة في أقصى صورها تطرفاً . و لقد حاول علماء النفس حصر سمات الشخصية فكان عددها بالآلاف، وعندئذ لجؤوا إلى التحليل و حصلوا عن طريقة تحليل للسمات تصفة عامة (Gartner, 1988, p21). و تقسم السمات على النحو التالي:

✓ سمات مشتركة: ينتم بها الأفراد جميعاً، أو على الأقل جميع الأفراد الذين يشتركون في خيارات اجتماعية معينة.

✓ سمات فريدة: لا تتوافر إلا لدى فرد معين، و لا توجد على نفس الصورة بالضبط لدى الآخرين.

✓ سمات سطحية: و هي السمات الواضحة الظاهرة.

✓ سمات مصدرية: و هي السمات الكامنة التي تعتبر أساس السمات السطحية.

✓ سمات مكتسبة: تنتج عن فعل العوامل البيئية و هي سمات متعلمة.

✓ سمات وراثية: و هي سمات تكوينية تنتج عن العوامل الوراثية و لا تحتاج إلى تعليم.

✓ سمات دينامية: تهيب الفرد و تدفعه نحو الأهداف.

✓ سمات قدرية: تتعلق بمدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف.

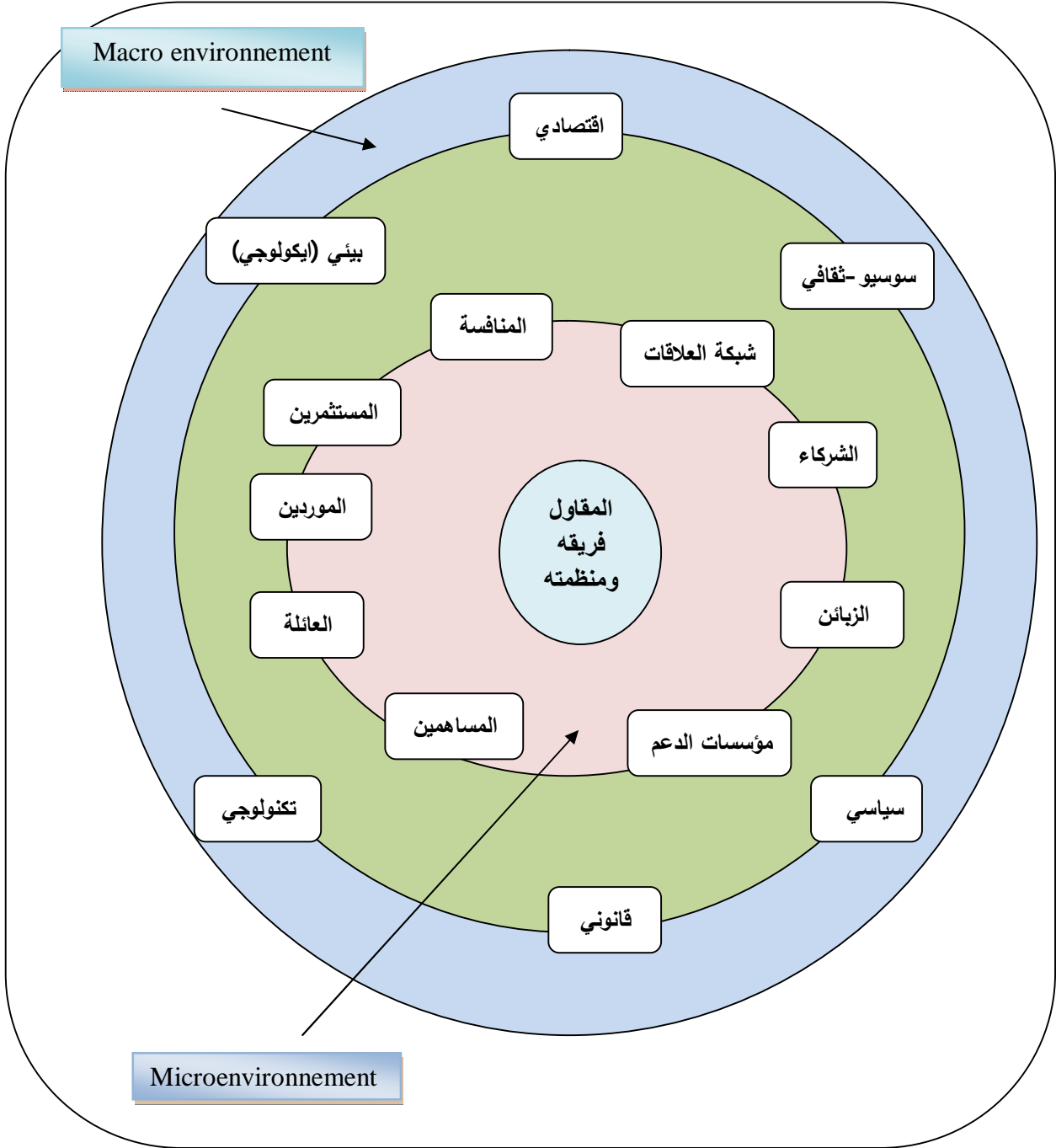
ثانياً. مدرسة البيئة الموقفية: ترى أن خصائص المقاول تتأثر بالبيئة و ما تحويه من عوامل خارجية

كما تؤمن بتأثير الثقافة على الفرد (الشميمري والمبيريك، 2010، ص 115)، و من أهم نظرياتها :

- نظرية الجذب والدفع: تجذب البيئة الايجابية المقاول و العكس صحيح
- منهج الحراك الاجتماعي: إن عامل التحدي يعد محفزاً و يساهم في خلق الإبداع (Kawasaki, 2009, p97)
- الخلفية الأسرية: أظهرت الدراسات مدى تأثير البيئة الأسرية على شخصية الأفراد، فالأشخاص الذين ينشؤون في بيئة مقاولاتية يميلون بدرجة كبيرة إلى إتباع نفس سلوكيات أولياءهم، إذ يعتبرونهم قدوة و مثالا حيا للنجاح
- التعليم و الخبرة: هذا الجانب لا يمكن إغفاله فالتعلم عامل مهم لتطوير القدرات و الكفاءات المقاولاتية و تنميتها.

القسم الأول : بناء موضوع الدراسة إطار مفهومي . الفصل الأول - دراسة القدرات والكفاءات المقاتلية

و يمكننا التفصيل في العناصر المكونة للبيئة المقاتلية بتحليل المخطط التالي، الذي قدمه (Kawasaki, 2006, p82) إذ حاول ربط البيئة الخارجية "محيط المؤسسة" بالبيئة الداخلية "محيط المقاول" بغرض تبيان مدى تأثير العناصر المكونة للبيئة على شخصية المقاول:



شكل رقم 03 : مخطط دراسة البيئة المقاتلية وتأثيرها (ترجمة بتصريف)

من خلال المخطط السابق نلاحظ أن بيئة المقاول مكونة من البيئة الخارجية و المكونة بدورها

من العوامل أو المتغيرات الخارجية و المرتبطة بالعناصر الموائية :

✓ التغير بالطلب بالسوق

✓ التغير في المنافسة

✓ التغير بالتكنولوجيا

✓ التغير بسلوك المستهلكين

✓ التغير بأساليب الادارة التغير بسلوك الموردين

✓ التغير بالسياسات و القوانين الحكومية

و أيضا يتأثر بالبيئة القريبة من المقاول أو المتغيرات الداخلية مثل العائلة، شبكة العلاقات، المساهمين و الشركاء... الخ .

فنحن نعيش اليوم في عالم متغير في كل نواحيه و مظاهره و يتسارع التغير في هذا العالم الى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود الفاصلة للزمان و المكان . أي تتلاشى الفواصل بين ماهو قديم و بين ماهو جديد . و يظهر هذا التغير بوضوح في البنية التكنولوجية و الاقتصادية و الاجتماعية المتغيرة في العالم. في ظل هذه التغيرات فإن المقاول أيضا محل تأثر لأنه جزء من المحيط و عليه التكيف مع المتغيرات المحيطية و إغتنام الفرص المتاحة حتى يستطيع تحقيق أهدافه و يجسد أفكاره المفاوضية في مشروع ناجح.

ثالثا. المدرسة السلوكية: هي عبارة عن إتجاه فكري تعتمد طريقة تفكيره على العقلانية المحدودة أي الرشد المحدود (Fillion, 2001,p 33) الذي يأخذ في الإعتبار القيود المادية و التطبيقية و البيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه و تقييد قدرته على الإختيار.

و ترى المدرسة السلوكية أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة المحيطة به ، و يتأثر بسلوكيات أفرادها و أن شعور الفرد و إحساسه بأنه ينتمي لتلك المجموعة هو الأساس الذي يدفعه و يحفزه للعمل و الجهد و العطاء ، حيث ركزت على سلوك الإنسان ، و حاجاته النفسية و الاجتماعية ، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم و بالتنظيم غير الرسمي أيضا للمنظمات . فسلوك المقاول لا يقتصر على السمات الشخصية ولكنه يرتبط بأداء الوظائف الإدارية بشكل فعال، كما يحتاج إلى مجموعة من المهارات السلوكية التي يستثمرها لصالح تطوير العمل(Gasse & d'Amours, 2000, p48)، و لذلك قسم الباحثون هذه المهارات إلى نوعين أساسيين يساهمان بدرجة كبيرة في تكوين الشخصية المقاولاتية (الشميمري والمبيريك، 2010، ص66) هذه المهارات سوف نعود إليها بالتفصيل في القسم الثاني من هذه الدراسة، وهي:

- مهارات تفاعلية
- مهارات تكاملية

رابعاً. المدرسة المعاصرة: من أهم النظريات المهمة بشخصية المقاول والخصائص المقاولاتية (وفاء المبيريك، 2009، ص 76) و تركز على نظريتين أساسيتين هما النظرية الموقفية و نظرية المسار.

النظرية الموقفية: من أهم روادها "فيدلر" و مؤداها أن فاعلية نمط القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة، و بالتالي فهي تعتمد على عنصرين أساسيين نمط القيادة الخاص بالمقاول و على الموقف القيادي (Guy Kawasaki , 2006, p82) فبالنسبة للنمط القيادي للمقاول فهنا "أستخدم" فيدلر" نمطين قياديين:

✓ نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج و تصميم العمل.

✓ نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين و العلاقات الاجتماعية.

أما الموقف القيادي فقد أدخله "فيدلر" في الحسبان وكان يعني به عدة اعتبارات و هي:

✓ طبيعة وجود العلاقة بين القائد والمرؤوسين

✓ دقة تصميم العمل ووضوح المهام به

✓ مقدار ونوع السلطة التي يمارسها القائد بالنسبة للحوافز والعقاب.

فمن خلال دراسة هذه الاعتبارات توصل " فيدلر " إلى النتائج التالية :

في المواقف الصعبة: حيث العلاقة سيئة بين القائد و المرؤوسين و العمل غير واضح و القائد لا يتمتع

بأي سلطة، فيكون نمط القيادة المهتم بالعمل و الإنتاج متسلطا.

في المواقف السهلة: حيث العلاقة حسنة بين القائد و المرؤوسين و العمل واضح و القائد يتمتع بسلطات

واسعة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل و الإنتاج غير متسلط.

المواقف العادية المتوسطة الصعوبة: حيث العلاقة عادية بين القائد و المرؤوسين والعمل متوسط

الصعوبة و القائد يتمتع بقدر متوسط من السلطات يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين و العلاقات

الإنسانية فعالا.

نظرية المسار والهدف: رائد هذه النظرية "هاوس" و قد قدم نظرية أخرى في التيار الخاص بدراسة تأثير

موقف و بيئة القيادة على فعالية هذه القيادة و العلاقة المؤثرة على شخصية المقاول (Cornelissen,)

(2004, p55)، ونظرية "هاوس" تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي يبسر للمرؤوسين

تحقيق أهدافهم، و الذي يوضح لهم مسارات و أساليب تحقيق الأهداف، إلا أن هذا النمط القيادي الفعال

يختلف نوعه حسب الموقف القياسي.

و لقد اعتبر "هاوس" أنه هناك أربعة أنماط من القيادة: القيادة الإنسانية، القيادة المشاركة، القيادة

الموجهة، و القيادة المهتمة بإنجاز العمل.

✓ فالنمط الإنساني: يهتم بالعاملين و مشاعرهم بدرجة عالية جدا.

✓ النمط المشارك: يهتم بأخذ آراء العاملين قبل اتخاذ القرار .

✓ النمط الموجه يهتم بإرشاد وتوجيه العاملين أكثر من أخذ آرائهم.

✓ النمط المهمم بالإنجاز وهو الذي يهتم بطموحات و أهداف العاملين ويثق في قدراتهم ويهتم

بالعمل.

فهذه النظرية ترى أن سلوك المقاول ناتج عن عاملين رئيسيين (Verstraete & Saporta, 2006,)

، و من خلالهما يستطيع التفكير في مشاريع مقاولاتية، كما ترتبط هذه النظرية إرتباطا وثيقا

بعملي البيئة و مدرسة السمات الشخصية:

• الإحساس بالفرصة (تفاعل سمات شخصية + البيئة المؤثرة)

• استغلال الفرصة (مهارات لإدارة الموارد المتاحة)

بعد عرض مختلف المدارس و النظريات المهمة بالمقاولاتية سوف ننتقل في العنصر الموالي و قبل

التطرق لشخصية المقاول و خصائصها، لدراسة و عرض السيرورة المقاولاتية.

السيرورة المقاولاتية Processus Entrepreneurial

تعددت إجتهدات الباحثين فيما يتعلق بوضع نماذج للسيرورة المقاولاتية، فكل تيار يرى وجوب عناصر قد

يهمها تيار آخر. لهذا حاولنا إختيار أسهل هذه النماذج و التي قدمها Timmons 2002 و يضم هذا

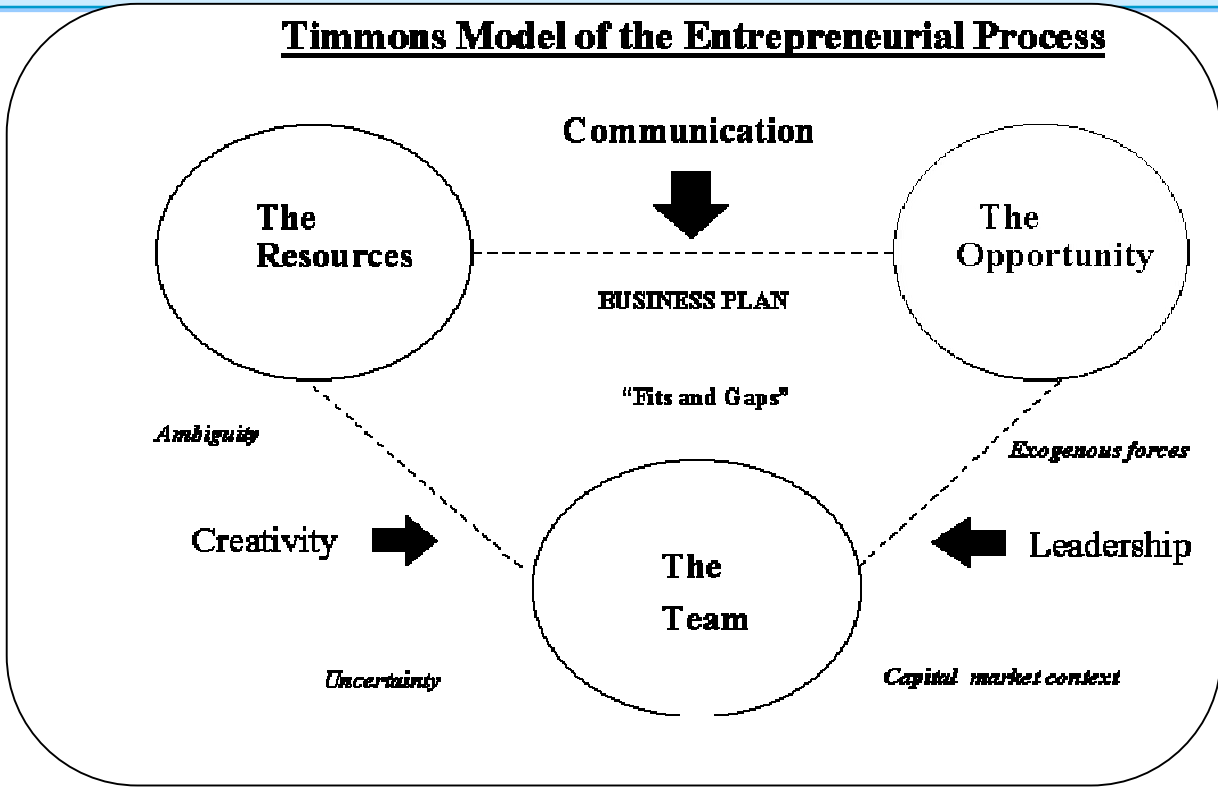
النموذج للسيرورة المقاولاتية ثلاثة عناصر أساسية هي: الفرصة، الموارد المتاحة، و فريق التنفيذ

(Kawasaki , 2009, p169) و هذ العناصر تتفاعل فيما بينها لتعطي في النهاية مخطط السيرورة

المقاولاتية و الذي يسمح بإبراز الفكرة المقاولاتية المقدمة من طرف المقاول على أنها العنصر الاساسي

في العملية، و هذا النموذج الذي قدمه "تيمونز" نعرضه فيما يلي:

Timmons Model of the Entrepreneurial Process



شكل رقم 04 : مخطط السيرورة المقاولاتية ل Timmons

من خلال ملاحظة المخطط أعلاه و الذي قدمه "تيمونز" نرى أن أهم العناصر المكونة للسيرورة المقاولاتية ثلاثة و هي:

- (1) - **الفرصة:** تمت الإشارة إليها سابقا في بداية هذا الفصل، حيث بداية الارتكاز تكون على (الفرص) أو الفكرة الجديدة و التي يعتقد الكثيرين بأنها فرصة لبناء عمل جديد و ناجح هي التي تحرك في الغالب المقاولين و قد وصف (Miller 1983) المقاولين بأن ما يحفزهم أو يسيرهم هي الفرص (opportunity driven) لانهم يكونوا بالعادة في قلب الأعمال أو بالقرب من بيئة الأعمال، و يملكون المهارة و المخيلة لتحليل الفرصة أو ملاحظتها حتى يقتنصوها و يستغلوها أحسن استغلال (Alain Fayolle, 2004, p122).

(2) - فريق العمل : بمجرد أن يجد المقاول الفرصة فإنه يسارع للبحث عن فريق العمل الذي سيساعده في إقتناص هذه الفكرة و السعي لتجسيدها على أرض الواقع . و يقدر حجم الفريق بحجم الفرصة و لكن بالعادة يبحث الشخص عن الموجودين حوله من أصدقاء و معارف و ممن يعتقد بأنهم مناسبين و مستعدين للعمل معه، و هنا تأتي عملية التواصل و الإقناع و قد يكون هذا الشخص ذا كفاءة و حسن السيرة فيقنع الفريق بالعمل معه لأنه بمجرد تحليله للفرصة يصبح يعشقها بدرجة أنه قد يبالغ أحيانا في وصفها ليقنع الآخرين بها. و هنا يجب علينا أن نكون أكثر واقعية و نعطي قيمة للمشروع بكتابة خطة العمل و يكون المغزى منها دراسة و تحليل كل العناصر المرتبطة بالفكرة المقاولاتية قبل عرضها على الآخرين و بالتالي تأكيد إدعاءات صاحب الفكرة من عدمه، و في نفس الوقت على المقاول البحث عن فريق العمل الذي سيساعده في عمله ، على أن يحملوا و يتقاسموا نفس أفكاره و نفس رؤيته و مستعدين لتحمل العمل الكثير و المسؤوليات الكبيرة الملقاة على عاتقهم حتى لا يضيعوا هذه الفرصة.

(3) - الموارد : البحث عن الموارد مثل الأموال اللازمة للتأسيس هي أكثر ما يقلق المقاولين الجدد و لكن المقاول الحقيقي يكون على يقين بأن العمل لا يعتمد بالأساس على وجود أموال ضخمة فالمقاولاتية تختلف عن الإستثمار. فكلما كانت الموارد المستخدمة قليلة كلما كانت فرص النجاح و الإستمرار أكبر ، فلهذا ينصح المقاول بأن يبدأ مشروعه من بيته مثلا قبل إستئجار مكتب و دفع تكاليف هو في غنى عنها، و كذلك الحال لا بد من تأسيس العمل و نشره بين الناس و تسويقه قبل أن يكون هناك مقر رسمي للمؤسسة .

دراسة وتحليل شخصية المقاول:

أولاً . تعريف الشخصية

تعدد التعاريف لمصطلح الشخصية حتى وصلوا إلى 50 تعريفاً ، و أقربها التعريف الآتي : "هي مجموع الخصال و الطباع المتنوعة الموجودة في كيان الشخص باستمرار ، والتي تميزه عن غيره و تنعكس على تفاعله مع البيئة من حوله بما فيها من أشخاص ومواقف ، سواء في فهمه و إدراكه أم في مشاعره و سلوكه و تصرفاته و مظهره الخارجي ، و يضاف إلى ذلك القيم و الميول و الرغبات و المواهب و الأفكار و التصورات الشخصية" (الشميري و المبيريك، 2010، ص57).

فالشخصية إذلاً لا تقتصر على المظهر الخارجي للفرد و لا على الصفات النفسية الداخلية أو التصرفات و السلوكيات المتنوعة التي يقوم بها و إنما هي نظام متكامل من هذه الأمور مجتمعة مع بعضها و يؤثر بعضها في بعض مما يعطي طابعاً محدداً للكيان المعنوي للشخص (Remi Barre & all, 2007,) p24. و لهذا سوف نتطرق فيما يلي إلى أهم العوامل المكونة للشخصية.

أهم العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية :

هذه بعض العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية و التي ينبغي الالتفات إليها و مراعاتها لما لها من دور في معرفة شخصية الفرد و فهم صفاتها و تقويمها و كيفية التعامل معها و هي العوامل المؤثرة أيضاً على شخصية المقاول و لها بالغ الأثر في تحديد اختياراته الاتصالية و تتمثل فيما يلي :

- **الوراثة:** فلها دور في إكساب الشخص بعض الصفات التي تؤثر في تكوين الشخصية و التي يوارثها عن أبويه مثل (روح المثابرة، العزيمة، العجلة، البرود، الكرم، الجدية، الدعابة... الخ)، فكثير من التجارب المقاولاتية الناجحة كانت لأبناء نشؤوا في بيئة مقاولاتية (Fillion, 2001, p 77) و كانوا بذلك أمثلة حية عن قصص نجاح لازالت آثارها لحد اليوم ، فالمحلات الإنجليزية

المشهوره M & S لبيع الهدايا الخاصة برأس السنة تعد اليوم من أشهر الماركات العالمية و هي تجربة نجاح لمقاولين ورثا الحرفة عن أبويهما (Emerson & Twersky, 1996, p 124) و اليوم يمكننا أن نحصي حوالي 500 محل عبر العالم.

• **العوامل الفيزيولوجية:** فقد أوضحت الدراسات الطبية أن في الدماغ العديد من المراكز الحيوية التي تحكم و تدير العديد من العمليات العقلية و النفسية (التفكير، المشاعر، الإدراك، السلوك..)، و تختلف درجة تعقد هذه الوظائف من شخص لآخر فلا نجد نسبة الذكاء أو الذاكرة متساوية عند الجميع (Igor Alexander, 2001, p 86)، بل تختلف من فرد لآخر، و المقاولين أيضا مختلفون فيزيولوجيا و مهاراتهم متنوعة، مما له أثر كبير في تكوين الشخصية.

• **الأسرة و أساليب التنشئة للأسرة** دور كبير في النمو النفسي في المراحل المبكرة من حياة الإنسان لأنها البيئة الأولى التي ترعى البذرة الإنسانية بعد الولادة و منها يكتسب المقاول الكثير من الخبرات و المعلومات و السلوكيات و المهارات و القدرات التي تؤثر في نموه النفسي إيجاباً أو سلباً حسب نوعيتها و كميتها (نبيل عبد الهادي و آخرون، 2005، ص 55)، و هي التي تشكل عجينة أخلاقه في مراحلها الأولى .

و الاستقرار الأسري له دور كبير في ذلك، فكلما كانت الأسرة أكثر استقراراً صار الفرد فيها أكثر أمناً وطمأنينة و ثقة في نفسه... و العكس بالعكس. و موقع الفرد في الأسرة له أهميته المؤثرة في تكوين الشخصية (الولد الأكبر - الولد الأصغر - الإبن الوحيد بين البنات...) . و كذلك أسلوب تربية الوالدين لها أثر كبير على شخصية الفرد.

• **المؤثرات الثقافية و الاجتماعية:** هناك العديد من العوامل و المؤثرات الثقافية و الاجتماعية التي تؤثر على الشخصية المقاولاتية و منها تلك العوامل المرتبطة (العادات، الأعراف، التقاليد، القيم،

المعتقدات ..)، فالمقاول لا يعيش معزولاً عن بيئته و هو جزء لا يتجزأ منها ، لذلك نجده يحمل بعض القيم و المبادئ المستمدة من ثقافته والمتأصلة في جذوره، و لا يمكنه التخلي عنها لأنها صارت جزءاً من شخصيته (السيد بهنسي، 2007، ص71)، و هو ما يتجسد على أرض الواقع في المستقبل في طريقة تسييره لمؤسسته و في كيفية تعامله مع الآخرين.

هذه العوامل و أخرى لها تأثير مباشر على شخصية المقاول و تساهم بصورة مباشرة في صقل مواهبه و قدراته، إلا أنه توجد مؤشرات أو علامات و مظاهر إعتلال الشخصية، و التي ننصح المقاول عند ملاحظته لأي من هذه المظاهر أن يحاول تعديلها أو تقويمها، و هذه العلامات نوجزها فيما يلي:

علامات اعتلال الشخصية:

ترى (ليندا سلفرمان، 2005، ص 152) أن هناك عدد من العلامات و المؤشرات العامة و الخاصة الدالة على اعتلال الشخصية أو على وجود خلل يحتاج إلى تقويم في شخصية المقاول.

العلامات العامة: و تدل على وجود علة ما في الشخصية بكاملها و تتمثل فيما يلي:

- ✓ إشكالات كثيرة و متكررة في التعامل مع الآخرين و التفاهم معهم (كالوالدين و الأولاد و الإخوة و الأخوات و الأقارب و الجيران و زملاء المدرسة أو الموظفين في العمل ...).
- ✓ صعوبات متكررة في التكيف مع الضغوط النفسية و ضعف القدرة على مواجهة الأزمات والمشكلات (في البيت أو محيط العمل ...).
- ✓ خلل بارز في ضبط المزاج و العواطف أو في كميتها أو كفاءتها (برود في العواطف ، سرعة جیشان العاطفة، تقلب مفاجئ في المزاج ...).
- ✓ أخطاء بارزة و مستمرة في طريق الفهم و التفكير و الإستدلال و الإستنتاج و التصورات الذهنية ، و التي لا يكون مردها بسبب تخلف عقلي أو مرض عقلي طارئ (كالإنفصام في الشخصية مثلاً).
- ✓ خلل بارز في التصرفات و السلوك في النوع أو الكم (تصرفات غير لائقة اجتماعياً ، اندفاع في التصرف دون تفكير مسبق ، إجمام شديد ...).

✓ الإفراط في استعمال الحيل لنفسية واللجوء إليها كثيراً والإعتماد عليها في مواجهة المشكلات.

وليس بالضرورة أن توجد العلامات العامة كلها مجتمعة في شخص واحد بل قد لا يوجد فيه سوى نصفها، مما هو بارز ظاهر في شخصية الفرد و كفيلاً بإدخاله دائرة الإعتلال النفسي في كيان الشخصية.

العلامات الخاصة: تحدد بمجموعها نوع اضطراب الشخصية (مرتابة، اعتمادية، انطوائية) و لكل نوع من اضطرابات الشخصية ما يميزه و يحدده من العلامات الخاصة و هو الشيء الذي ينعكس مباشرة على شخصية المقاول و يمكننا أن نحصي هنا أربعة أنواع للشخصية المعتلة (Tillit & Bruder, 1999, P88) وهي الشخصية المخادعة، الإعتدائية "الإتكالية"، التجنبية، و سيئة الظن:

✓ **الشخصية سيئة الظن** يغلب عليها الشك في الآخرين و الريبة الزائدة و الحذر من الناس، و هذا النوع ينبغي على المقاول تجنبه لأنه سيؤثر حتماً على العلاقة مع الآخرين خاصة عمال المؤسسة في المستقبل، و ينبغي عليه التحلي بنوع من الليونة في التعامل، و تجنب الشك المفرط أو الثقة العمياء.

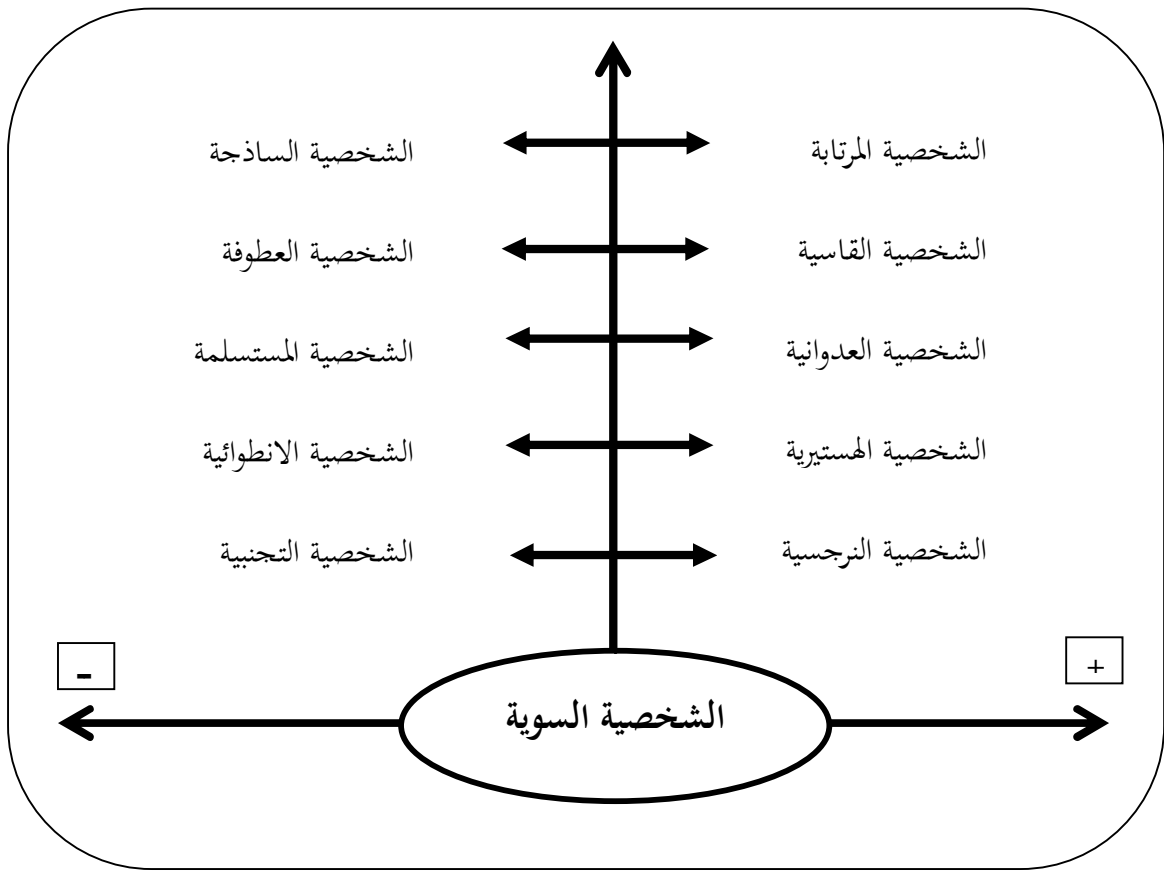
✓ **الشخصية المخادعة** يغلب عليها المراوغة و ضعف الضمير الاجتماعي، فتمحى من خلالها جل القيم الاجتماعية و تحكم فقط المصلحة دون الإعتبارات المهنية أو الأخلاقية .

✓ **الشخصية الاعتمادية** يغلب عليها الركون إلى غيرها و الإستناد إلى الدعم الخارجي و القلق عند فقده، و طبيعة المقاول وحبه للإستقلالية في التعامل تمنعه من الإتكال على الآخرين لأنه و ببساطة يحب أن يرى مجهوده على الواقع.

✓ **الشخصية التجنبية** يغلب عليها خشية إنتقادات الآخرين و تقاؤها و تحاشي الإختلاط بالآخرين لأجل ذلك، فوجود مثل هذه المظاهر سوف يكون عائقاً في وجه المقاول الحامل لأفكار مقاولاتية و الذي يسعى لتقديم هذه الأفكار للتقييم، فكيف له أن يكون تجنبياً و الضرورة تقتضي أن يكون

اتصالياً، حتى يوصل أفكاره إلى الآخرين حتى يتمكنوا من إصدار الحكم على أفكاره بأنها إبداعية أو تحتاج إلى تقويم و تعديل.

و الشكل الموالي يظهر لنا الفرق بين الشخصية السوية التي ينبغي أن يكون عليها المقاول، و بين الشخصية المعتلة التي تحتاج إلى تعديل و تقييم لتدارك النقص في أحد الجوانب و تصحيح ما يمكن تصحيحه ، و الذي قدمه (Mc Guines, 2007, P93) في كتابه " إدارة الوقت عند الناس المبدعين "



شكل رقم 05: رسم يبين موقع الشخصية السوية و الشخصيات المعتلة

يوضح الشكل السابق أن الأصل في الشخصية السوية هي الوسط أو الإعتدال فإذا زادت الصفة عن حدها أو نقصت أصبح الإنسان معلول الشخصية ، فالمقاول يجب أن يكون فطناً في تعامله مع الآخرين بدون إساءة ظن أو توجس (الشخصية السوية)، فإذا أصبح يشك في الآخرين و يتوجس منهم

بدون سبب واضح كان مرضاً أو إعتلالاً (الشخصية المرتابة) ، و إذا كان يثق في جميع الناس ثقةً عمياء فهو كذلك مريض (الشخصية الساذجة) و هكذا في جميع الصفات... الخ
إذن و بعد عرضنا للعوامل المؤثرة على الشخصية وإظهار المؤشرات المتعلقة بالشخصية المعتلة أو غير السوية، سوف ننقل فيما يلي لمحور أساسي في دراستنا هذه والمتعلق بدراسة شخصية المقاول خصائصه و مهاراته .

ثانياً. المقاول خصائصه و مهاراته

المقاولون لديهم الكثير من المميزات التي تجعلهم يعاملوا كقادة. تماما كما حدث في السابق مع نظرية الرجل العظيم (Léger-Jarniou & Kalousis, 2007, p136) فإن نظريات المقاولاتية تتعرض للنقد باستمرار. فالمقاولون غالبا ما يعارضون المديرين و الإداريين الذين يطلبون منهم بأن يكونوا أكثر إتباعا للطرق المعروفة في التسيير و التي تكون أقل مخاطرة .حيث توجد بعض النماذج التي تتمحور حول شخصية المقاول توضح في الحياة العملية أن أغلب المقاولين يعملون في فرق وليس فقط بشكل فردي. ورغم أن الفجوة لا تزال واسعة بين النظريات التي تحدد طبيعة المقاول إلا أن بعض الدراسات الموثقة للمقاولاتية وجدت بعض السمات التي ترتبط بالمقاول و التي تعد أساسا لدراسة شخصيته (Filion, 2001, p124) و التي سوف نستعرضها لاحقا في هذا الفصل.

مختلف تعاريف المقاول :

- **تعريف David McClelland 1961** : وصف المقاول بأنه شخص تحركه الحاجة لإنجاز شيء ورغبة شديدة في إضافة شيء للحياة.
- أما Collins و Moore (1970) فقد درسا عينة تضم حوالي 150 مقاولا و خلاصا إلى نتيجة مفادها أن أهم صفاتهم تتمثل في : الشدة و الصلابة، مراعاة مصالحهم(برجماتيين) يدفعهم

احتياجهم إلى الاستقلالية و الإنجاز، وهم نادرا ما يسعون للحصول على السلطة (Robert

(Papin, 2005, p 28

- بينما يرى Bird (1992) يرى المفاوضين كالزئبق (Alain Fayolle, 2004, p 213)، فهم أشخاص محبين للأفكار الجديدة، مفكرون، مخططون، يحسنون التصرف. إنهم يقتنصون الفرص، مبدعون، غير عاطفيين.

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستخلص أن المفاوض شخص يتميز عن الأفراد العاديين بكونه يسعى لأن يكون مختلف في بيئته، كما أنه شخص محب للاستقلالية، مبادر لكل ما هو جديد و مبتكر، يسعى لخلق الثروة و تقاسمها في المجتمع.

فهو إذن شخص يستغل قدراته و مهاراته للتفرد بشيء مميز في المجتمع الذي يوظف من خلاله كل طاقاته من أجل التنمية و خلق الثروة في المجتمع الذي يعيش فيه، و لكونه مميز فهو مفاوض و لهذا سنتطرق في العنصر الموالي لدراسة خصائص المفاوض.

خصائص المفاوض: قد يصعب إيجاد توافق بين الباحثين حول خصائص المفاوض و يرجع ذلك إلى الطبيعة البشرية المعقدة و التي لطالما حيرت المفكرين و الباحثين، و لعل مدرسة العلاقات الإنسانية (Filion, 2001, P125) من أكثر التيارات إهتماما بشخصية و خصائص الأفراد في المنظمة و قد تعرضنا سابقا في هذا الفصل إلى بعض النظريات المهمة بالمفاوضية. سوف نستعرض فيما يلي جملة من خصائص و محددات الشخصية المفاوضية المجددة و المبدعة.

يرى Mitch Ditkoff مؤسس موقع Ideachampions.com الموقع الأشهر في مجال الإبداع و التجديد و الذي أطلق عام 2004²، أن الأفراد المجددين ومنهم المقاولون يتمتعون بخصائص دون غيرهم من الأشخاص العاديين، لذلك أعطى حوالي 23 محددًا للشخصية نستعرضها فيما يلي:

- فالمقاول لديه هدف طموح، و هي القوة التي تدفعه لبناء مشروعه المفاوضية فعادة ما تكون الرؤية الواضحة (Vision) التي يمتلكها المقاول مدعومة بالعديد من الأفكار القوية المحددة التي ليس لها مثل في السوق (Fayolle,2004, p 141) و غالبا ما تكون الرؤية الشاملة لكيفية تحقيق هذا الهدف واضحة و لكن التفاصيل تكون غير كاملة، و مرنة و قابلة للتطوير و هو مايتطلب جهدا مضاعفا من طرف المقاول لتحقيق هذه الأهداف .
- متطلع Curious : له نشاط غير عادي لاكتشاف بيئته و التحري عن إمكانيات جديدة، فهو بهذه الطريقة يشبع حواسه وينميها.
- محب للتحدي Challenges : له تحدي خاص لتغيير حالة الجمود و الثبات، فهو غير راض عن الواقع الذي يعيش فيه ويسعى إلى خلق جو من الرفاهية التي تناسب تطلعاته.
- تحفيزه ذاتي Self motivated: يتطلع إلى تلبية حاجاته الداخلية، ويسعى على الدوام لإطلاق مشاريع جديدة مع توفير الطاقة اللازمة لذلك.
- له رؤية واضحة Visionary : خياله واسع، له نظرة مستقبلية لما سيكون عليه الواقع استنادا إلى أفكاره وكذلك إلى صور رسمها في خياله.

² Mitch Ditkoff, 2004,Http://ideachampions.com/qualities of innovators

- مخاطر Takes risks: يطمح الى العبور خارج مجاله، كما يبحث عن وضعيات أقل رفاهية حيث يكون بعيدا عن تقليد الآخرين، لا يخاف الفشل وله مجال للمناورة عند القيام بالأعمال (Fayolle , 2004, p 213).
- محب للمتعة Entertains the fantastic: يخلق سيناريوهات خاصة به، فما يعتبره الآخرون مشكلات يراه هو إمكانيات متاحة للتجديد (Fayolle , 2004, p 217)، فيحاول تجسيد أحلامه في الواقع كما ترافقه أحلام اليقظة على الدوام.
- كثير التنقل Peripatetic: يعمل على إحداث تغييرات في محيطه، يحب السفر والتجوال للإستلهام من تجارب و أفكار الآخرين و الحصول على أفكار جديدة.
- مرح و قوي الدعابة³ Playful & Humorous: يفضل عنصر المفاجأة، يحب المرح و الضحك و يكون قادرا على التصرف كالأطفال في مواقف متعددة.
- قبول الذات Self acceptance : كثير النقد لأفكاره، يكون على يقين أن الإتقان أو الكمال عدو الأشياء الجميلة، فلا يهتم مدى إعجاب الآخرين بأفكاره لذلك يسعى دوما لتطويرها و تحسينها.
- القدرة على خلق روابط Makes new connections: له قدرة على ربط الأشياء المستعصي ربط بعضها مع بعض، كما يكون قادرا على تلخيص و تنسيق الأفكار مع بعضها.
- متسامح مع التعقيد⁴ Tolerantes ambiguity: يكون مرتاحا مع الظروف المعقدة و المتعبة، يقبل الأشياء المتناقضة و لا يقنع بالفكرة الأولى التي تبدو جديدة.

³ Mitch Ditkoff, 2004, [Http://ideachampions.com/qualities of innovators](http://ideachampions.com/qualities of innovators)

⁴ Ibid

• محب للتعلم Committed learning: يكون في بحث دائم عن المعرفة حيث يقوم بتخزين المعطيات الجديدة بسرعة.

• متوازن الحدس والتحليل⁵ Balances intuition & analysis: يحاول دوماً إحلال التفكير المشعب محل التفكير المتقارب⁶، و له ثقة كبيرة بالحدس كما تراوده أحاسيس قبل قيامه بالتحليلات، لذلك فهو يتبع إحساسه و حدسه عند اتخاذ قرارته.

• اتصالي Communicator: يقدم أفكاراً فعالة حيث يقوم بترجمة مصطلحات يراها الآخرون مجردة إلى لغة لها معنى، و له القدرة على خلق نماذج سهلة مبسطة بإستعمال تقنيات اتصالية يفتقدها الآخرون، و على هذا الأساس يسعى إلى تقديم أفكاره المفاوضية بصورة مختلفة تظهر درجة الإبداع التي تميزها عن مثيلاتها من الأفكار (Jarniou & Kalousis, 2007, p 198).

• مواضب resilient : يتعلم بسرعة و يكون مبدأه على الدوام: حاول، حاول مرة أخرى حتى تصل إلى مبتغاك، فهو إذن عنصر المثابرة غير منقطع النظير حتى الوصول للهدف المرجو .

• متكيف و يتمتع بالمرونة Adaptable /flexible: يكون قادراً على تعديل الإستراتيجيات حسب الظروف من خلال طرح عدة أفكار و بحلول مختلفة، فقابلية التكيف الكبيرة لدى المقاول تمثل هامش مناورة مهم يستطيع من خلاله طرح عدة بدائل وحلول لمشكلات معقدة.

• مثابر و عتيد Persistent/ Tenacity: يتمسك بأفكاره و يدعمها حتى النهاية، لأنه على يقين بجدوى أفكاره المبنية على دراسة مسبقة .

⁵ Mitch Ditkoff, 2004, <http://ideachampions.com/qualities of innovators>

⁶ طريقتي التفكير المشعب والمتقارب، سيوف نعود إليهما بشيء من التفصيل عند عرض سيرورة التفكير، وخصوصاً عند استعراض تقنية PAPSA

• حب الإستقلالية: يتميز المفاوض المبدع بالاستقلالية و الرغبة في الحياة في عالم خاص به، وفي نفس الوقت تدفعه رغبة للالتقاء بالآخرين ليتبادل معهم أفكاره⁷، و هو بذلك يجمع بين خصائص الإنطواء و الإنبساط معا (Bordas, 2009, P77)

• الثقة بالنفس Self confident : هذه الثقة تدفعه إلى عرض أفكاره غير التقليدية و التي تتميز بالإبداع على الآخرين، كما يتصف بالتواضع و العلو عن التكبر و الإعتزاز الزائد بالنفس

• حس جمالي و ذوق مرتفع Artistics: يمثل البعد الجمالي لدى المفاوض قيمة خاصة، و مصدرا دائما للتأمل في محيطه و تنمية قدراته الإبداعية

• نفور من البسيط والمعتاد Non traditionalist: لدى المفاوض نوع من النفور يمنعه من التعامل مع الأشياء البسيطة أو المعتادة، فيكون ميالا للتعامل مع الموضوعات المركبة والمتداخلة، مع الإهتمام بالتفاصيل (Jarniou & Kalousis, 2007, p 198). و عدم الإكتفاء بالمعالجة السطحية للموضوعات، كما يمتلك قدرات خاصة في التعامل مع الأشياء المجردة واستعمال الخيال

• دافعية نحو التميز و تحقيق الإنجازات Success motivation: للمفاوض رغبة دائمة لانتاج الأفكار و الأشياء الجديدة، و الاستعداد لبذل مجهودات معتبرة من أجل الحصول على هذه الأفكار كانت هذه جملة من الخصائص العديدة التي تميز المفاوض، و التي تعبر عن مدى التعقيد المصاحب لدراسة شخصية المفاوض، إلا أنه قد تصادفنا عن دراستنا لهذه الخصائص الإيجابية بعض الأفكار أو التصورات الخاطئة عن المفاوضين و التي نحاول تبيانها في العنصر الموالي لتفادي اللبس عند القارئ و من تم إصدار أحكام سابقة تحمل نظرة سلبية عن المفاوضين.

⁷ Mitch Ditkoff, 2004, [Http://ideachampions.com/qualities of innovators](http://ideachampions.com/qualities of innovators)

تصورات خاطئة حول المقاولين:

✓ المقاولون يولدون بموهبة و لا يصنعون، و أن الخبرة و الممارسة و المثابرة يمكن أن تخلق المقاول.

✓ المقاولون مغامرون، و هذه ليست حقيقة فهم في حقيقة الأمر يقبلون المخاطرة المحسوبة، و يقومون بتوفير كل الموارد اللازمة لتحقيقها فكل خطواتهم مبنية على أسس علمية.

✓ الأموال هي مفتاح النجاح المقاولين، توفر هذا العنصر مهم لكن قدرات و مؤهلات المقاول تعد ذات أهمية بالغة.

✓ يجب أن يكون المقاول شاباً أو صغير السن حتى يستطيع القيام بمشاريع، و هذا تصور خاطئ فالمقاولاتية ليس لها عمر و لا سن قانونية، و لا أحد يعلم متى تأتي الفرصة ومتى يتم إستغلالها؟

✓ يجب أن يكون المقاول حاملاً لشهادة جامعية في تخصص معين (Filion, 2001, p 89)، لأن الواقع أثبت أن أغلب قصص النجاح لمقاولين عبر العالم لم يكملوا مرحلة التعليم الإبتدائية، و تمكنوا من بناء مشاريع مقاولاتية جد ناجحة، كما أن خبراتهم المكتسبة عبر سنوات من التسيير يمكنها أن تعوض كبرى الشهادات و التي يمكن الحصول عليها من أعرق المعاهد و الجامعات.

إن الهدف من دراستنا لموضوع المقاولاتية مع التركيز على الجوانب الشخصية للمقاول يرمي إلى الكشف عن الخبايا الكامنة وراء هذه الشخصية المعقدة، و حتى نستطيع تحليل أفكاره المقاولاتية التي يسعى إلى تقديمها للتقييم و الحكم عليها من طرف مختصين، و هو ما سوف نتطرق إليه في الفصول اللاحقة من هذه الدراسة، لكن و قبل ذلك سنحاول لبعض من الوقت الوقوف عند الهدف الذي يصبوا إليه المقاول عند طرح أفكاره المقاولاتية، و هو تجسيد حلمه في بناء مشروعه المقاولاتي على أرض الواقع و هو ما نطلق عليه إسم المؤسسة المصغرة، الأمر الذي سوف نعرضه بالتفصيل في العنصر التالي:

ثالثاً. ماهية المؤسسة الصغيرة أو المشروع المقاولاتي الصغير

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تلك المنشآت التي تتميز بإنخفاض رأسمالها و قلة العدد الذي تستخدمه من العمال و صغر حجم المبيعات و قلة الطاقة اللازمة لتشغيلها. كما تتميز بإرتباطها الوثيق بالبيئة و إعتمادها على الخدمات المتوفرة محلياً و على تصريف و تسويق منتجاتها في نفس المنطقة التي تنشأ بها و المناطق المجاورة لها (Verstraete & Jouison, 2009, P67) وعلى هذا الأساس سنحاول الإجابة عن التساؤلات الآتية:

✓ ما معني الأعمال الصغيرة؟

✓ ما هي فوائد الأعمال الصغيرة؟

المؤسسة المصغرة: هي تلك المنشأة التي تمتلك و تدار من قبل فرد أو أفراد معدودين و بشكل مستقل و يعمل فيه عدد قليل و لا يهيمن بأي شكل من الأشكال على القطاع الذي يعمل فيه (Fayolle, 2004, p177) و قد يشار إليها في بعض المؤلفات الأعمال الصغيرة جداً: على أنها أعمال توجد في مكان واحد و يعمل فيها أقل من خمسة أفراد و غالباً ما تكون أعمالاً حرفية، ومن أمثلتها:

الأعمال العائلية: نمط من الأعمال الصغيرة تمتلك و تدار من قبل أفراد عائلة واحدة لتوفير مصدر رزق لها و هو ما يندرج ضمن إطار المقاولاتية العائلية (GERVAIS, 2003, p 122)، و التي عادة ماتتلق منها أفكار مقاولاتية تكون بداية لمشاريع ناجحة في المستقبل، و هو ما يدعونا للوقوف على أهم خصائص المشروعات المصغرة بغية إظهار أهم الجوانب الإيجابية و التي تعد مصدر تحفيز لمقاولين آخرين لم ينشؤوا مؤسساتهم الخاصة بعد.

خصائص المؤسسة الصغيرة: تتميز المؤسسة المنشأة حديثاً بعدة خصائص حاول بعض الباحثين و المهتمين بالمقاولة لاتباعها ومن بينهم (Fillion, 2001, p 44) حصرها في العناصر التالية:

• سهولة التأسيس: تكون تكاليف تأسيسها محدودة و مصاريفها منخفضة مقارنة بالمشاريع الإستثمارية الأخرى

• نمط الملكية المحلية: حيث يؤدي ذلك إلى إستقرار العمالة و إتاحة الفرص الوظيفية للمقيمين بالمنطقة المحيطة بها

• المعرفة التفصيلية بالسوق و الزبائن: حيث تربطها علاقة قوية بالمجتمع فهي تعتبر المجتمع المحلي كطريق الترويج، كما تساهم في المحافظة على استمرارية المنافسة عن طريق محاربة الإحتكار

• مرونة الإدارة: حيث تميزها سهولة الأنشطة الإدارية الى جانب توزيع التخصصات و تحديد المسؤولية، كما نلمس بساطة الدفاتر المحاسبية مما يسهل عملية الرقابة.

و لهذا يرى (الشميمري و المبيريك، 2010، ص 44) قبل الخوض في المشروع المقاولاتي، ضرورة ربط الفكرة المقاولاتية بالمشروع الجديد و قياس الآثار المترتبة عن تجسيد هذه الفكرة على أرض الواقع.

الفكرة و أثرها على نجاح المقاول: معظم الناس يتوقفون عن البحث عن الأفكار بمجرد إقتناعهم بأن فكرتهم تفي بالغرض و لا يحتاجون إلى التعمق أو البحث أكثر من ذلك، فهم لا يواصلون دفع تلك الفكرة إلى أقصى حد ممكن نحو الأمام، فهم يميلون إلى تقبل أي فكرة بدلا من البحث عن الفكرة الأفضل.

لذلك فإنه يترتب على المقاول و حتى يوفق في إختيار الفكرة الصائبة و من ثم تجسيدها الى مشروع متجدد قابل للتنفيد ينبغي عليه مراعاة ما يلي:

✓ التركيز على البحث عن المعلومات حول المشروع (تحليل البيئة، دراسة السوق و البحث عن الفرص المتاحة فيه)

✓ التعلم من الشركات القائمة و التي حققت نجاحات في الميدان

✓ التوجه إلى المشاريع الخدمية التي تعد أقل تكلفة في التأسيس من المشاريع الصناعية

✓ التعرف على مهاراته و قدراته الشخصية: فالمشروع الناجح هو الذي يتناسب مع خبراته الوظيفية و مهاراته الشخصية

✓ دراسة الخيارات المتاحة و إختيار البديل الأفضل بعد إستشارة إشخاص ذوي كفاءة.

إن الإلمام بهذه الجوانب سيساهم إلى حد بعيد في بلوغ النجاح و ضمان استمرارية المشروع المفاوضية الجديد و بالتالي تجنب الفشل الذي قد يصاحب عملية إنشاء المؤسسة المصغرة، و سوف نتطرق فيما يلي إلى أهم أسباب نجاح أو فشل المؤسسة المصغرة.

أسباب نجاح أو فشل الأعمال الصغيرة:

إبتداءً لدور المؤسسات الصغيرة الهام في الإقتصاد الوطني فإن فشل هذه المنشآت يؤدي إلى حدوث نتائج سلبية متعددة تمتد آثارها لتشمل الدائنين الذين يفقدون أموالهم التي قاموا بإقراضها للمشروع في مراحل سابقة، و أصحاب المشروع "المقاولين" الذين يفقدون ثروتهم و مدخراتهم المستثمرة في المشروع، و العاملين الذين يفقدون وظائفهم و مصادر دخلهم التي تمثل المصدر الرئيس لتغطية نفقاتهم المعيشية و توفير المدخرات اللازمة لمواجهة الأعباء المستقبلية، و كذلك المستهلكين الذين يفقدون مصدر ا هاما للسلع التي اعتادوا شرائها بمواصفات تتفق مع رغباتهم بصورة كافية، و الموردين الذين يفقدون منفذاً لتوزيع منتجاتهم التي كانت تباع للمشروعات الصغيرة، وأخيراً الحكومة التي تفقد مصدراً من مصادر الدخل الذي كانت تحصل عليه في صورة ضرائب تدفعها تلك المشروعات فضلاً عن مساهمة هذه المشروعات الفاعلة في دعم مستوى الناتج المحلي.

وانطلاقاً من أهمية الآثار المترتبة على المشروع الصغير فإنه يصبح من الضروري التعرف على أهم المعوقات و المشكلات التي تدفع المؤسسة الصغيرة للفشل. حيث يتناول هذا الجزء من الدراسة أنواع الفشل الذي يمكن أن تتعرض له المنشأة و من ثم يتم استعراض أهم المشكلات الخاصة بالمشروعات الصغيرة.

أسباب فشل المؤسسات الصغيرة:

أسباب خارجية	أسباب داخلية
<ul style="list-style-type: none"> • ارتفاع معدلات الفائدة • التضخم والبطالة • العراقيل الحكومية، الضرائب • المنافسة غير الشرعية • عدم وجود القيادة الواعية للمحيط البيئي • الكوارث المختلفة 	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف القدرة على الإدارة وعدم كفاءتها • عدم توازن الخبرة وتوافرها في مجال العمل • الإهمال، النصب والإحتيال • نقص التجربة و الخبرة، وعدم وجود استراتيجية واضحة للعمل • رقابة مالية غير كفوءة

جدول رقم 01: جدول يبين أسباب فشل المؤسسات الصغيرة

من ملاحظة الجدول أعلاه نجد ان أسباب الفشل نوعان، داخلية تتمثل أساس في نقص التجربة و الخبرة لدى المقاول صاحب المشروع، و غياب استراتيجية واضحة للعمل، إلى جانب ضعف القدرة على الإدارة و التسيير وعدم كفاءتها، كما أن هناك أسباب خارجية تتمثل أساسا في عدم وجود القيادة الواعية للمحيط البيئي، إلى جانب مختلف العراقيل القانونية الإقتصادية و حتى السياسية و التي تعرقل بدورها السير الحسن للمشروع الجديد.

أسباب نجاح المؤسسات الصغيرة:

أسباب خارجية	أسباب داخلية
<ul style="list-style-type: none"> • التخطيط المركزي لأنشطة المشروعات • المساعدة في دعم و تطوير المشروعات الصغيرة • التنسيق مع مختلف الجهات التمويلية منها والإستشارية • تقديم المساعدات التسويقية 	<ul style="list-style-type: none"> • وامل شخصية مرتبط بطول فترة العمل اليومي، الإنضباط في العمل، إجابة العديد من المهارات • تطوير القدرات الإدارية • إستخدام وظائف الإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) • دعم وظيفة التسويق في المؤسسة الصغيرة • وضع الخطط المالية الملائمة و سهولة التعامل مع الجوانب المحاسبية

جدول رقم 02: جدول يبين أسباب نجاح المؤسسات الصغيرة

من الجدول السابق نلاحظ أن أسباب نجاح المشروع الجديد ترتبط من جهة بالعوامل الشخصية المرتبطة بالمقاول و قدراته، و من جهة أخرى بالعوامل البيئية للمؤسسة المصغرة، و الإلمام بهذه الجوانب سيساهم في ضمان استمرارية المؤسسة المنشأة حديثا لتتوسع وتكبر في المستقبل، الأمر الذي يفرض على المقاول تبني إستراتيجيات واضحة لتنمية و تطوير مشروعه المقاولاتي.

الإستراتيجيات البديلة للمقاول: تتحدد إستراتيجيات المقاول فيما يلي:



شكل رقم 06 : شكل يبين الاستراتيجيات البديلة للمقاول

لكل إستراتيجية يتبعها المقاول نقاط ضعف و قوة يجب دراستها و تحليلها ثم تحديد الإستراتيجية الأكثر ملائمة للمشروع الجديد و تطبيقها.

فالمقاول شخص مميز و يبحث عن الفرص أينما كانت محاولا إستغلالها (Filion, 2001, p175)، لذلك فقد يجد فرصته في إستثمار أفكار جديدة و من ثم تحويلها إلى مشروع، أو يكون قليل المخاطر و يفضل الإستثمار عن طريق الإمتياز التجاري، أو نجده ميالا إلى مواصلة مشاريع بدأها أشخاص آخرون. تصنيف المؤسسات الصغيرة: هناك ثلاث مجموعات لتصنيف المقاولين أصحاب المؤسسات الصغيرة، و الغرض من ذلك هو ربط نوع المشروع بنوع الإستراتيجية المناسبة لتنفيذه، (Verstraete & Saporta, 2006, p122) و الذي قدم تصنيفا للمؤسسات المصغرة يضم ثلاثة أنواع لمشاريع مفاوضية، و الذي نوضحه في الشكل الموالي:



شكل رقم 07 : شكل يبين طريقة تصنيف المؤسسات الصغيرة

إذن من خلال النموذج المقدم سالفًا نلاحظ أن المقاول عندما يخوض في القيام بمشروع جديد، فإنه سوف ينضوي ضمن إحدى التصنيفات السابقة، فقد نجده لا تربطه أية صلة بنوع الإستثمار الذي خاض فيه و إنما أثار إنتباهه وجود فرصة قابلة للتنفيذ فقام بإستغلالها، و هذا النوع من التصنيفات يلجأ حتماً إلى البحث عن كفاءات و خبرات أخرى لإدارة مشروعه الجديد.

كما قد نجد المقاول شخص له خبرات سابقة في مجالات معينة لكن ليس بالضرورة في مجال تخصص المشروع الجديد، و في هذه الحالة يكون سبيل المقاول هو البحث و التعلم و جمع كم هائل من المعلومات التي يراها مفيدة للقيام بمشروعه الجديد.

أما النوع الثالث فهو أن يقوم المقاول بإستغلال فرصة يراها قابلة للتنفيذ و تربط مجال خبراته و مهاراته بصلات قوية، و بالتالي يكون المقاول أوفر حظاً و له القدرة على النجاح لإلمامه بكافة حيثيات المشروع المراد تنفيذه. لهذا و في غالب الأحيان فالمقاول يكون في مواجهة تحديات و صعوبات جمة يسعى من خلالها إلى ضمان الإستمرارية لمشروعه الجديد، و يمكن مؤسسته من مواجه تحديات المنافسة والسوق.

التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة: قدم (Filion, 2001,p 41) جملة من التحديات و العوائق التي تقف في وجه أي مشروع مقاولاتي و التي ينبغي على المقاول مواجهتها حتى يضمن الاستمرارية لمشروعه الجديد، و من هذه التحديات خمسة نقاط و هي: الإبداع المستمر، إدارة و تسيير نمو المشروع، اختيار شكل الملكية، إيجاد مصادر التمويل الضرورية و أخيراً كتابة خطة الأعمال، هذه العناصر المشتركة بين جميع المقاولين مهما اختلف الزمان أو المكان ، والتي سوف نعرضها بالتفصيل فيما يلي:

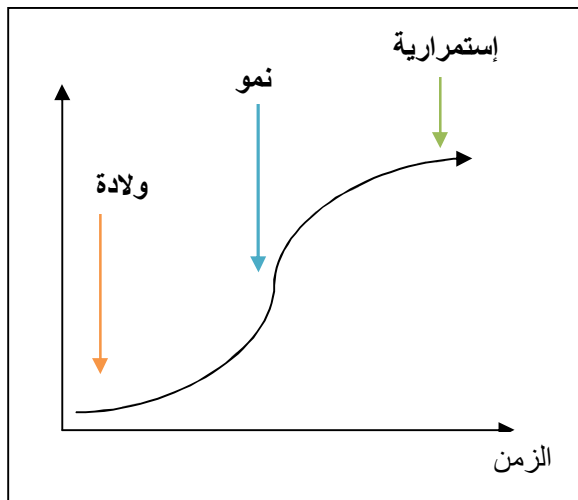
✓ الإبداع المستمر و الروح الريادية:

الإبداع: يمثل تلك الجهود المنظمة بهدف تطوير منتجات جديدة أو عمليات إنتاجية جديدة أو تحسين الموجود أو كليهما، و يمكن أن يكون الإبداع تكنولوجي أو إداري (Filion, 2001, p115)

الإبداع التكنولوجي: يمثل تغيراً في مظهر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة و يؤدي ذلك إلى تحسين أدائه و كذلك التغير الحاصل في العمليات الإنتاجية.

الإبداع الإداري: يمثل تغيراً في العمل الإداري مما يؤدي إلى تحسين في إجراءات العمل و الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج و تسليم المنتج (Gartner, 1988, P43)، و هو ما يؤدي في النهاية إلى: إبداع العملية: يتمثل في وجود فرق عمل ذات قدرات إبداعية عالية يسمح لها بالعمل بكل حرية و بعيداً عن القيود الإدارية في المنظمات الكبيرة.

✓ إدارة نمو المشروع: إن المشروع المفاوضي مثله مثل باقي المشاريع له بداية و نهاية، و له دورة حياة تشبه إلى حد كبير دورة حياة المنتج Life Cycle Product و التي قدمها (Papin, 2005, p 142)، و تضم هذه الدورة ثلاث مراحل أساسية تبدأ بميلاد الفكرة المفاوضية و تنتهي بضمان استمرارية و نمو المشروع في المستقبل، و هي ملخصة في الشكل الموالي:



- أ. مرحلة الولادة
- ب. النمو و إختراق السوق
- ج. استمرارية النمو و إعادة صياغة الإستراتيجيات.

شكل رقم 08 : مخطط دورة حياة المشروع المفاوضي

مرحلة الولادة: تبدأ مع ظهور الفكرة المفاوضية التي يحملها المقاول و تتطور و تنمو معها، إلى أن يتم تجسيد المشروع على أرض الواقع، بإعلان إنشاء الشركة رسميا و تسخير كل الموارد الضرورية لذلك .

مرحلة النمو والاختراق: في هذه المرحلة تبدأ معالم المشروع تتضح، و يصبح للمؤسسة منتج موجه إلى أسواق، و لديها موردين و زبائن و أيضا معاملات إدارية و قانونية و مالية مع هيئات مختلفة

مرحلة استمرارية النمو و إعادة صياغة إستراتيجيات التوسع: في هذه المرحلة و التي يسميها البعض بمرحلة النضج، حيث أصبح لهذه المؤسسة تاريخ و شهرة معتبرة، و تتمتع بمكانة مميزة في السوق بين المنافسين و أيضا لدى الزبائن الذين يتسمون بالولاء للعلامة أو منتجات المؤسسة (أوكيل سعيد، 1994، ص67) و هنا تنتقل المؤسسة للتفكير في إستراتيجيات جديدة تضمن استمرارية النمو و ضمان استمرار ولاء الزبائن لمنتجاتها.

✓ إختيار شكل الملكية: من بين أهم المعضلات التي تواجه المقاول عند إطلاق مشروعه هو إختيار نمط الملكية المناسب للمشروع و ربطه بالمزايا التي يمكن الحصول عليها قانونيا و جبائيا (Jarniou & Kalousis, 2007, p163) و يمكننا التمييز هنا بين ثلاثة أنماط ملكية المؤسسة وهي:

- 1- الملكية الفردية للمشروع: عمل يقيمه فرد أو شخص مع شريك له يهدف للربح و يكون صاحبه مسئول عنه بشكل كامل.
 - 2- الملكية التشاركية: صيغة يشترك إثنان أو أكثر من الأفراد لبدء عمل يتقاسمان الموارد فيه و يحصلان على الأرباح و يتحملان الخسائر بشكل مشترك.
 - 3- شركات الأموال: صيغة قانونية من الأعمال تنفصل فيها ملكية الشركة عن ملكية المساهمين فيها.
- وهناك أنواع أخرى للملكية تختلف باختلاف التشريعات والنظم الاقتصادية السائدة في مختلف البلدان.

✓ **التمويل:** يعتبر من أهم أسس إطلاق المشروع الجديد، فهو مصدر كل الموارد المادية و المالية التي يحتاجها المشروع المقاولاتي حتى يتم تجسيده على أرض الواقع، و مصادر التمويل متعددة نذكر منها ما يلي:

التمويل الأولي: يقسم إلى تمويل عالي و الذي يتميز بمزيد من المرونة، مثل سهولة الحصول على إئتمان، كما يجعل صاحب المشروع يشعر بالأمان و يوفر هامش مناورة معتبر للمقاول و سيولة معتبرة (Papin, 2005, p 155)، أو تمويل متدني و الذي يتميز بالإنفاق الإضافي و الحذر في التعامل مع السيولة، مع المحافظة على تنفيذ الأهداف المسطرة

التمويل بالقروض: في هذه الحالة يلجأ المقاول للقروض من المصارف أو المؤسسات المالية الأخرى للحصول على الدعم المادي الضروري لمواصلة المشروع المقاولاتي

التمويل بالتنازل عن جزء من المشروع: التنازل عن جزء من الموجودات لصالح شريك آخر، و هي مرحلة يتم تخيير المقاول بين خسارة المشروع إذا لم يحصل على تمويل و بين التنازل عن جزء من صلاحياته لصالح شخص آخر يدخل كشريك، مع إبقاء حصة الأغلبية في التسيير لدي المقاول.

الممولون الرأسماليون "ملائكة الأعمال **Business Angels**: و هم أفراد لديهم قدرات مالية كبيرة متخصصون بتمويل مشاريع كبيرة، حيث يقومون بالبحث المتواصل لاقتناص الفرص و الأفكار المقاولاتية الجديدة و يمولونها مقابل الحصول على حصة معينة من الأرباح السنوية، و هو نموذج للتمويل حقق نجاحا باهرا في الولايات المتحدة و بعض الدول الغربية (Verstraete & Laffitte, 2009, p147)، لكن لا يزال ظهوره محتشما في الجزائر و مرد ذلك حسب تقديرنا لطبيعة المجتمع الجزائري و ثقافته وتقاليدته و التي لم تتعود بعد على هذا النمط من التمويل.

✓ كتابة خطة الأعمال:

خطة العمل هي خارطة الطريق التي تدير للمشروع دربه و تضع له معالم التسيير و التجسيد على أرض الواقع (Gasse & d'Amours, 2000, p 77). و المشروع الناجح هو ذلك المشروع الذي يسير وفق خطة محددة توصله إلى الأهداف المنشورة.

هذا الجزء يلقي الضوء على أهم مكونات الإعداد لأي مشروع و هو خطة العمل، و يبين مدى أهمية الخطة لأي مشروع و ماهي المتطلبات الأساسية للتخطيط للعمل و المعايير التي يجب أن تكون عليها الخطة و المتمثلة في البساطة ، و الدقة ، و العملية (الشميري و المبيريك ، 2010، ص 88)

ثم يستعرض فيما بعد التوجيهات اللازمة لكتابة خطة العمل و التي تشمل على لغة الخطة ، و صفات الخطة ، و عناصر الخطة ، و نصائح تقديم الخطة ، و أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة و أخيراً يقدم الفصل نموذجاً مختصراً لخطة عمل نموذجية لمشروع صغير.

خطة الأعمال Business plan: إذن عبارة عن دليل يصف إتجاه العمل و متطلباته و حاجاته

المختلفة من تمويل للمشروع الجديد و موارد مختلفة مادية ، بشرية ، تكنولوجية (Verstraete & Laffitte, 2009, p 93)، وتتضمن هذه الخطة خططا فرعية:

الخطة التشغيلية Operational plan: إن المنشأة الصغيرة وسط الشركات والمنشآت الكبرى

في سوق المنافسة شبيهة بالدراجة النارية التي تسيير وسط الزحام (Fillion, 2001, p 77)، حيث أنه من السهل عليها أن تراوغ السيارات المجاورة لكنها في نفس الوقت معرضة للدهس و المخاطر من سيارات الشحن الكبيرة .كما أن هذه المخاطر تزيد كلما زادت مسافة الرحلة .لذا فإن المؤسسات الصغيرة تتطلب تخطيطاً فعالاً أكثر من غيرها حتى تستطيع أن تسيير في الطريق بأمان و اتزان يجنبها مخاطر السير مع الشاحنات الكبرى.

إن فوائد التخطيط المسبق للمنشأة التجارية كثيرة ومتعددة فضلاً على أنه يجنب المنشأة الوقوع في الأخطاء و المعانات مع ظهور المشاكل لدى ننصح المقاول المقبل على إطلاق مشروعه القيام بالتخطيط اللازم قبل بدء المشروع ، لأن التخطيط الجيد يضمن النقاط التالية:

- ✓ يساعد التخطيط على كشف جوانب العمل التي لم تخضع إلى رقابة كافية
- ✓ يوضح جوانب القوة والضعف في المنشأة
- ✓ الخطة المحكمة هي بمثابة الإطار العام الواضح المعالم الذي تسيّر به المؤسسة و جميع العاملين فيها
- ✓ التخطيط الجيد يطور ويدعم نظام المعلومات في المنشأة
- ✓ التخطيط يوفر الأساسيات و الأدوات اللازمة لإتخاذ القرار والتنبؤ على المدى القصير والمتوسط
- ✓ وجود خطة متكاملة يسهل على الشركة تقديم كاف للحصول على تمويل خارج.

متطلبات خطة العمل: هناك بعض الشروط الواجب توفرها في خطة العمل، فيجب أن تكون بسيطة Simple سهلة القراءة و الفهم، كما يجب أن تتميز بالدقة Accurate و هذا بغرض تجنب التأويل أو التفسير الخاطيء، كما تتميز الخطة بكونها عملية و مفيدة Useful، أي أنها تؤدي وظيفة فعالة و تساهم في حل المشكل المطروح (المبيريك، 2009، ص 89)

لهذا فإن خطة العمل التي تتوفر على هذه الشروط ستساعد في عملية تحديد المشكل و تقديم الحلول المناسبة، و نجاح الخطة يكون مرتبطاً بخبرة المقاول المشرف على تنفيذها، لدى يجب أن تتميز الخطة بالمرونة حتى يسهل تغييرها و تكييفها حسب البيئة (Jarniou & Kalousis, 2007, p195).

كتابة خطة العمل: إن كتابة خطة العمل السيئة يكون أهون من عدم كتابة خطة العمل أصلاً، لذلك فكتابة خطة العمل كتابة جيدة تعكس درجة عالية من الإحترافية لدى المقاول وتمكنه من فكرته و سعيه الحثيث الى تجسيدها على أرض الواقع، باستحضار كافة العناصر الضرورية لكتابة هذه الخطة، لأن هذه الخطة المكتوبة هي بمثابة:

✓ سلاح المقاول للدفاع عن فكرته و إقناع المستثمرين بتقبلها

✓ تعتبر نموجاً مصغراً لتصور مستقبل المقاول و مشروعه لأنها تقوم على دراسة المحيط

ثم السوق، و يضع من خلالها الخطط و الإحتمالات، و يتوقع النتائج المحتملة لمشروعه

لغة خطة العمل: تعد اللغة الجانب الاتصالي الأكثر أهمية لدى المقاول فمن خلالها يمكنه ايصال أفكاره إلى الآخرين، وهو العنصر الذي سنحاول تفصيله في القسم الثاني من هذه الدراسة و الذي يعنى بالخائص و الخيارات الاتصالية للمقاول و كيفية تقديمه لأفكاره الإبداعية، و على هذا الأساس يجب مراعاة العناصر التالية:

✓ أن لا تكون الخطة مطولة و أن تتميز بالاختصار

✓ أن تتفادى الاستخدام المفرط للروابط اللغوية و المحسنات البلاغية و الصور البيانية

✓ أن تستخدم جملاً قصيرة و تقريرية مفيدة

✓ أن تكون سليمة الصياغة اللغوية و النحوية

✓ أن تكون بها جداول و رسومات توضيحية و مخططات بيانية

✓ أن تكون خالية من الأخطاء المطبعية و أن تكون حسنة مظهر التقديم

✓ أن تتميز بالقصر، البساطة و سهولة الفهم.

عناصر خطة العمل: لكل مدرسة رؤيتها الخاصة لتصور خطة العمل، فلا يمكن حصرها في عناصر دون أخرى أو تفضيل عنصر على آخر (Baldwin & Gellalby, 2003, P107)، لذلك حاولنا جمع بعض العناصر المشتركة التي جاءت بها مختلف المدارس و النظريات المقاولاتية لتقديم خطة العمل التالية:

Cover page	✓ صفحة العنوان
Table of contents	✓ جدول المحتويات
Excutive summary	✓ الملخص التنفيذي
Company history	✓ نبذة عن الشركة
service analysis/Product	✓ تحليل المنتج أو الخدمة
Market study	✓ تحليل السوق
Strategic plan	✓ الخطة الإستراتيجية
Financial study	✓ التحليل المالي
Way of management	✓ نبذة عن طريقة تسيير المؤسسة و الموارد البشرية
Appendix	✓ الملاحق

تقديم خطة العمل: على المقاول عند تقديمه لخطة العمل أن يتمتع بجلمة من الخصائص و المؤهلات الاتصالية عند تقديم خطة الأعمال الخاصة به و التي سوف نتطرق إليه في القسم الثاني من هذه الدراسة، و فيما يلي بعض النصائح التي يجب على المقاول التقيد بها عند تقديمه لخطة الأعمال المقاولاتية:

- عليه أن يثبت الحماس و يبرز عنصر التحفيز الدافع لقيامه بالمشروع
- أن يقوم بتوضيح الفرص و الفوائد و المزايا المتاحة
- أن يستخدم الوسائل و التقنيات التكنولوجية المتاحة
- أن يتفادى إستخدام العبارات الفنية و أن يتجنب الإفراط في التفاصيل
- أن يكون مستعدا للرد عن الأسئلة و أن لا يكون باعثا للملل
- عدم الإسهاب في وصف المنتج
- الأخذ بعين الإعتبار خصوصيات و إحتياجات العميل عند صياغته للخطة
- أن يركز على كيفية إستقطاب العاملين من أصحاب الكفاءات و الخبرات المهنية (Gasse & d'Amours, 2000, p167)

إنذ لكي يتمكن المقاول من توصيل فكرته إلى المهتمين يجب توفر جملة من الإمكانيات خاصة المادية منها و المالية ، البشرية و التكنولوجية، و قد يحدث هذا مفارقة واضحة بالنسبة للمقاول الشاب، فالمشروع الصغير يهدف الى الربح كباقي المشاريع، و قد يفاجأ صاحبه أنه يحتاج إلى قدر كبير من المال فقط كي يبدأ مشروعه.

لهذا على المقاول أن لا يضع هذه المتطلبات المادية عائقا في وجه تنفيذ مشروعه لأن هناك جهات داعمة و صناديق دعم مخصصة للمقاولاتية في عدة دول مهمتها ضمان التمويل اللازم للمشاريع المقاولاتية و خاصة في الجزائر حيث تم إنشاء عدة صناديق دعم وتمويل للشباب المقاولين، و من بينها الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ والتي سطرت إمكانيات مالية و بشرية هامة لدعم إنشاء المؤسسات.

وسوف نعود بالتفصيل للحديث عن هذه الآليات في القسم الثاني من هذه الدراسة و المخصص في فصله الرابع للدراسة المقارنة بين المقاولين الشباب الحاملين لأفكار مشاريع مقاولاتية لدى كل من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بالجزائر و المعهد الفرنكوفوني للمقاولاتية بجزر موريس.

لكن و قبل ذلك سنحاول التطرق في الفصل الموالي لدراسة الإبداع و التجديد لدى الفرد وربطه بالخصائص الشخصية للمقاول مع تقديم مختلف التقنيات و الطرق الإبداعية المقدمة من أشهر المدارس المهمة المنظرة في هذا المجال، و التي تساعد المقاول على صقل شخصيته و تنمية قدراته و مهاراته الإبداعية قبل بدء مشروعه المقاولاتي.

في هذا الفصل سوف نتطرق بالتحليل إلى عنصر مهم في هذه الدراسة، و يتعلق الأمر بدراسة الأفكار الإبداعية بالتركيز على عنصري الابتكار و التجديد. حيث نستهل هذا الفصل بمبحث كامل مخصص لماهية الفكرة الإبداعية و خصائصها و كيفية إنتاجها، مع عرض لسيرورة التفكير و كيفية تنظيم الأفكار و طرحا، ثم نعرض على مختلف القدرات اللازم توفرها في المقاول لإيجاد أفكار جديدة سمتها الإبداع و من تم كيفية حماية هذه الأفكار.

أما المبحث الثاني فميزته التشويق و يتعرض بالدراسة و التحليل إلى عنصري الإبداع و التجديد، و يسعرض مختلف المفاهيم الضرورية المتعلقة بهذين المصطلحين، مع عرض كل من السيوررتين الإبداعية و التجديدية، لنصل إلى العنصر الأهم في هذا الفصل. و المتعلق بتقنيات و أدوات الإبداع المقدمة من أبرز و أشهر المفكرين في مجال الإبداع عبر العالم، مع إنتقاء الأفضل حتى يتم تبنيها من طرف المقاول.

و خاتمة هذا الفصل تكون بعرض مختلف العوائق و العراقيل التي تقف في وجه الإبداع حتى يتم تخطيها و حتى يستطيع المقاول تقديم أفكاره المقاولاتية للتقييم من طرف مختصين ليتم الحكم عليها بأنها مبدعة أو لا.

أولاً : نظريات التفكير الإبداعي:

الإبداع يعتبره الكثير من أهم السمات التي يتمتع بها المقاول ، حيث أن هذه السمة تعزز قدرته على التفكير المبدع ، و تحليل المشاكل ، و سعة الأفق و غيرها من المهارات اللازمة للمقاولاتية (Nannette Carroll, 2010, p193). أما الابتكار فإنه يمثل أحد المجالات المهمة التي يمكن أن تعزز المقاولاتية، و تشجع الإستثمارات ، لذا يقدم هذا الفصل خلفية واضحة عن الإبداع كأحد سمات المقاولاتية و كيفية تنميته مع توضيح العلاقة القائمة بينهما و هذا بالرجوع الى مختلف المدارس و النظريات المختصة في هذا المجال.

فلطالما كان الإبداع مساهراً للتطور الحاصل في المجتمع، و قد حاول المفكرين على إختلاف مدارسهم التنظير لعملية التفكير الإبداعي و الذي يقوم على مقاربتين أساسيتين هما: النظرية التطورية للتفكير الإبداعي و النظرية الثورية للتفكير الإبداعي (Bills & Genasi, 2003, p91).

(1) - النظرية التطورية للتفكير الإبداعي **Evolutionary creative thinking theory** : تقوم

هذه النظرية على مبدأ التفكير الدائم في تحسين و تطوير النماذج و النظم السائدة في المؤسسة، فالمقاول المبدع الذي سيحاول تبني هذه النظرية ينبغي عليه التحلي باليقظة بجميع انواعها¹، حتى يتمكن من مواكبة مختلف التحولات التي يشهدها محيطه و التي قد تؤثر سلباً على السير الحسن للمؤسسة في المستقبل. فحسب رواد هذه النظرية فإن كل شيء بحاجة إلى تحسين و تطوير دائمين و إن كان مكتملاً.

(2) - النظرية الثورية للتفكير الإبداعي **Revolutionary creative thinking theory** : تقوم

هذه النظرية بنقد جميع القواعد الموجودة لتسيير المؤسسة و كذلك طرق التفكير الكلاسيكية للمقاولين، فهي تؤمن بمبدأ التغيير الجذري و قلب كل المعايير السائدة بإحداث ثورة تبهر العالم و تكون مبدعة و متجددة.

تم تصفحه في 23 جوان 2010 على الساعة الثامنة مساءً [www.unleashingideas.org/Yvan Peguion/ Hep Lausane/2005](http://www.unleashingideas.org/Yvan_Peguion/Hep_Lausane/2005)¹

فتبني هذه النظرية يسمح للمقاول بالتخلي عن جميع القواعد القديمة التي كانت تقيده و تدعوه إلى إستحداث دفتر قواعد جديد يتلاءم مع متطلباته الحالية.

• إن التركيز على تبني إحدى هاتين النظريتين فقط قد يعيق السيرورة الإبداعية لذى المقاول، لدى من الأحسن الإستعانة بكلتا النظريتين من حين لآخر تطبيقاً لمبدأ فكر خارج الإطار.

حاول الباحثان (Bills & Genasi, 2003, p 103) الإعتماد على هاتين النظريتين كمرجعية لتصنيف مختلف تقنيات الإبداع و التي سنتطرق إليها بالتفصيل في بحثنا هذا، و ما شدنا لهذا التصنيف هو اختلافه عما هو سائد في دراسة تقنيات التفكير الإبداعي كما قدما تقنيات أخرى يجهلها الكثير من الدارسين لمجال الإبداع، و هي طرق طبقتها و بنجاح مؤسسات ذائعة السيط لديها أفراد مدربين على عينات جمهور مختلفة عبر العالم.

لكن قبل الخوض في تفاصيل هذه التقنيات سنتعرض بالدراسة و التفصيل لماهية الافكار، خصائصها و كيفية الحصول عليها.

يطرح العديد منا تساؤلات عديدة حول ما حقيقة الأفكار لدينا؟ هل هي موجودة في دواتنا؟ هل هي ملموسة أو مجردة؟ حيث يرى Philippe Midel أن الأفكار حية تعيش في دواتنا و هي مؤازية مع الأعصاب لهذا نكون مرتبطين بها بصورة مباشرة (Tom Kelley, 2001, p 38) في حين نتكلم منها على أساس مجرد. فالفكرة لا تأتي بمفردها بل هي نتيجة تزاوج وظائف التفكير في وجدان الفرد ، و ميلاد هذه الفكرة قد يتميز أحيانا بالسرعة و أحيانا أخرى بالبطء نظرا لطبيعة مزاج الفرد ، فقد نجد فكرة جيدة و أخرى سيئة و لا يمكن أن نحكم على مدى فعالية الفكرة من البداية لأنه حسب (Jamiour & Kalousi, 2007, p 89) لا توجد فكرة سيئة فروعيتنا للفكرة هي مجرد صورة نطلق عليها أحكاما تختلف من فرد لآخر كما يشبهها بعض الباحثين على أن الأفكار عبارة عن فيلم لديه بداية و نهاية و لا يمكننا أن نحكم على الفيلم من جينيريك المقدمة بل ينبغي أن ننتظر النهاية (Bordas, 2010, P56).

صراع الأفكار لدى الفرد :

لا توجد فكرة سيئة بحد ذاتها. فقدره الفكرة على الإقناع ترتبط بقدرات حاملها و لهذا علينا ربط الحكم على الفكرة المبدعة بالعلاقة مع كفاءات و قدرات الفرد الاتصالية و كذا إمكانياته الإقناعية المبدولة لأجل إيصال وجهة نظره. فهذه الأفكار لها نفس القدرة في تحويل مورثات أي عضو في الجسم أو إنتاج كريات دموية أو حتى أنزيمات حيث تكون هذه الفكرة مصدر انطلاق مشروع أو وجهة نظر، إذ يكفي التصريح بها " اتصال الأفكار " (Urabe & all, 1983, p57) وهو الأمر الذي جعلنا ن فكر في مصطلح " الاتصال الإبداعي " La Communication Créative " (Cornilissen,2004, P45) من منطلق أن أي فكرة هي في الأساس مبدعة و هو ما سوف نبينه في بحثنا هذا محاولين تحليل الأفكار الإبداعية للمقاولين الشباب و دور اختياراتهم الاتصالية في تجسيد أفكارهم الإبداعية إلى واقع ملموس يمكن من خلاله إطلاق مشاريع متجددة.

يقول (Nicolas Bordas, 2010, p 21) : مهما تكون الفكرة صغيرة، كبيرة، ضيقة، واسعة، أو هامشية فإن الأفكار تتأثر بالسياق الذي وجدت فيه و مستقبلها يتحدد بطريقة إطلاقها و هندامها "لباسها" من طرف الفرد.

عادة ما نجد تقنيات تقديم الأفكار بحلة جديدة من إختصاص الاتصال البيعي، الإشهار، أو حتى الاتصال، التسويق السياسي، إذ أننا بصدد إلباس حلة جديدة لأفكارنا غرضنا من ورائها هو البيع لزبائن مختلفي الطبيعة و البيئة المحيطة . و كذلك الحال بالنسبة للمقاول فهو بصدد محاولة إيجاد زبائن لشراء أفكاره وإيجاد تمويل يمكنه من تجسيد فكرته إلى مشروع ملموس قابل للتنفيذ على أرض الواقع.

ميلاد الفكرة وتبلورها:

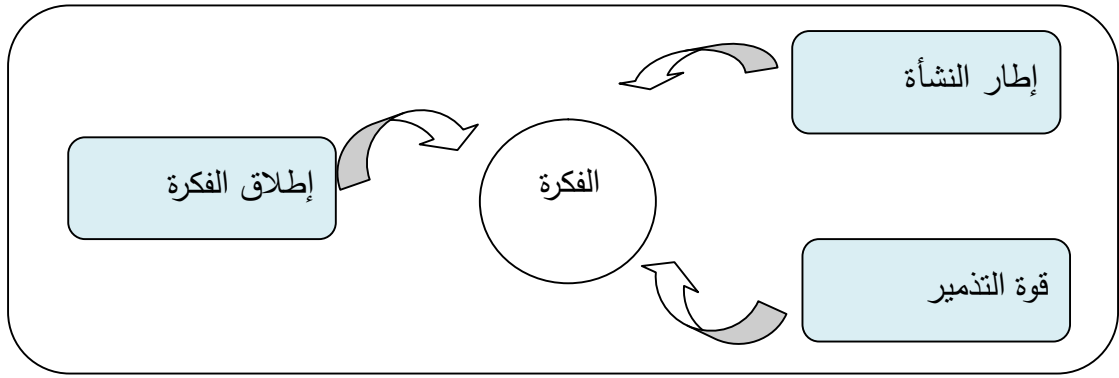
يرى Edgar Morin : بأن الفكرة المعزولة ليست لها وجود في الواقع " إن العقل البشري عبارة عن وعاء ماص أو منطقة محملة بجملة من الآراء، الأفكار، النظريات، الإختراعات، الأحكام، الإعلام، التقاليد الايديولوجيات. (Cornilissen, 2004, P 33)

فبعض الأفكار تغطي بفعل جاذبيتها أفكار أخرى، كما نجد أفكارا مسيطرة تجعل أخرى هامشية، فالأفكار إذن كالنجوم من خلال قوة لمعانها تغطي جارتها (Bordas, 2010, p71)، حتى أننا نصاب بالعمى أحيانا فلا نرى إلا أفكارا نريدها و لا نستطيع قول العكس.

فالفرد المقاول هو أيضا في صراع داخلي يحاول إخراج أفكاره إلى النور من خلال مجهوداته الاتصالية و تجنيد كل قدراته و كفاءاته في إقناع الآخرين بالجدوى من تبني فكرته دون أفكار الآخرين. فالضجة التي تحدثها الأفكار داخل العقل البشري تولد ثقافة أفكار (Bills & Genasi, 2003, p 89) لا تقوم إلا من خلال نسق أفكار Système D'école مهمته صناعة الأفكار و السعي إلى بلورتها إلى الواقع.

لكن ما يجدر الإشارة إليه أن هذه الأفكار ليس مقدر لها أن تحيا على الدوام. فبعض الأفكار تموت على الرغم من أنها خلاقه و جيدة، و البعض الآخر نحكم عليه في البداية بالإعدام (Bordas, 2010, 67) لكن مع توفر جو حاضن تتحسن هذه الفكرة مع الوقت و تصبح مقنعة و قابلة للتجسيد. فالفرد له ميول إلى ترتيب الأفكار في ذهنه حسب الأولوية أو حسب ما يراه مناسباً أو ما يتمناه.

ظروف بروز الفكرة: تتحدد ظروف بروز الافكار من خلال ثلاث محددات هي: إطار النشأة، قوة التدمير، إطلاق الفكرة (Descombes, 2006, p73)، و الممثلة في الشكل الموالي:



شكل رقم 09 : مخطط يبين خطوات بروز الفكرة (بتصرف)

الإطار (السياق): يقول Goethe الفيلسوف و المفكر الألماني: " ما أهمية الاستمرار بالتمسك بأفكارنا ما دام كل شيء يتغير من حولنا " (Laurentin & Picard, Paris, 2009, p 150).

إن ابتكار فكرة لا يكون من العدم، فالفكرة لا تأتي بمفردها مجردة من أي إلهام، بل تستدعي مواد أولية محفزة و ظروف نشأة خاصة. فالأنجلوسكسون يتكلمون عن " تغذية التفكير"² ، بل أن الفكرة هي نتاج تصادم و ارتطام بأفكار أخرى موجود أصلاً في إطار ثقافي معين و مستوحاة من ممارسات وعادات و معتقدات يومية ، فالفكرة في نتاج عصر أو زمن معين و هي جيدة أو مبتكرة في ذلك الزمان.

تم تصفحه في 15 جوان 2010 على الساعة العاشرة مساءً www.unleashingideas.org/Brainnutrition/php

و لأجل الإبداع يجب أن ننطلق من ما هو موجود، و هنا ينبغي علينا التطرق إلى ما يسمى بالانعكاس المبدع (رد فعل المبدع) " Réaction Créatrice " (Descombes, 2006, p 125) و الذي يقوم على أنه لكل فكرة هناك فكرة معاكسة أو رد فعل. فمثلا: نجد الثورة ضد الاستعمار الفرنسي في الجزائر ولدت حركات تحريرية جمة اقتدت بالثورة الجزائرية و سعت إلى نيل استقلالها، كما أن الماركسية كانت وليدة الظروف التي عاشها العالم في القرن 19 م. و النظرية الكينزية في الاقتصاد بعثت على إثر أزمة 1929م...الخ.

فكرة المبدعة تكمن في مدى استباقها للمستقبل أو في مدى قدرتها على التغيير أو تصور شكل التغيير لكن هنا الاستباق anticipation يحمل معه عدة أشياء و منها درجة المخاطرة (Townsend & Favier, 1998, p 84) فبالرجوع إلى خصائص المقاول ، نجد أنه شخص مخاطر و تحكمه ظروف عدم التأكد من المستقبل (Fillion, 2001, P45)، و مع ذلك يحاول أن يستبق ما سيحدث في المستقبل، و يتحمل عواقب اختياراته، ففي هذا الشأن يقول Jean Claus Decaux "مخاطرة عالية، مردود أعلى High Risk. High Return". لا نقول أن المقاولاتية أشبه بالرهان لكنها تحدى يقوم به المقاول استجابة إلى قوى داخلية، دوافع، اتجاهات، تحفيز (المبيريك، 2009، ص 39)، تقوده الحرية و التصميم على تجسيد أفكاره إلى واقع ملموس و تحقيق أحلامه بريادة أعماله و بلوغ النجاح.

إن الفكرة الجديدة المبدعة عادة ما تكون ضحية لقوى مقاومة التغيير في المحيط، و هنا تزداد مجهودات المقاول لأجل إخراج فكرته إلى العلن و هو ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الأول من الجزء الثاني الذي يتناول الاختيارات الاتصالية للمقاول و الطرق أو التقنيات التي يتبعها في بعث الفكرة حية إلى الوجود.

يرى (Evreet, 2003, p 149) مؤلف كتاب بث التجديدات أن أي مبدع لديه القدرة على الدفاع عن أفكاره و محاولة إقناع الآخرين بها حتى يثبت له الواقع عكس ذلك، كما أنه مستعد للموت مع فكرته التي يظنها جيدة على الرغم من أنها لم تلقى أذان صاغية.

القوى المدمرة:

يقول Oscar Wild : " الفكرة التي لا تعد مصدر خطر لا تستحق أن نطلق عليها اسم فكرة " (Laurentin & Piecard, 2009, p 167). فالمقصود بالتدمير هنا هي قدرة الفكرة على أن تسيطر على أفكار سابقة، فقد تطرقنا سابقا إلى مفهوم "رد فعل المبدع" حيث أن نشأة أي فكرة مبدعة بالضرورة يستند إلى أفكار موجودة سلفا، و لا نستطيع الحكم على فكرة مبتكرة "خلاقة" إلا من خلال قوة التدمير التي تحملها حيث تستطيع أن تغطي أو تمحي الأفكار السابقة و تفرض ذاتها و المزايا المرفقة لها ، فهي بالفعل بمثابة النجم الذي يغطي بنوره باقي نجوم المجرة، فهي إذن قدرة كل فكرة جديدة على الصراع من أجل السيطرة و الإستمرار أو البقاء في الخفاء.

هذا الحكم في تقديرنا ليس معناه أن كل فكرة قديمة يكون مآلها الزوال، و إلا ما كنا لنحصل على مكتبة أفكار نستمد منها إلهامنا و و حيننا لنجد أفكارا مجددة و خلاقة (Evreet, 2003, p 61)، فكثير من الأفكار تركت آثارا لكنها الآن في طي النسيان و عنصر الوقت هو من يعطي القوة للفكرة. فهي حسب اجتهادنا مثل الموضة المرتبطة بعصر ظهورها يمكن الرجوع إليها و تلميعها في وقت آخر أو ندع الأرشيف يتكفل بها.

يرى (Bordas, 2010, p79) أنه من بين الطرق الفعالة لإيصال "توصيل" الأفكار يكمن في تلك المهارات التي يتمتع بها أب الفكرة - و الذي يعبر عن المقاول في بحثنا هذا- القدرة على إيجاد صيغ جد معقدة و متناقضة. هذه الصيغ تعود في الأصل إلى الوجود المسبق للأفكار و التي ألهمت المقاول على التفكير في فكرة جديدة تلبس حلة لتلك القديمة، فهذه الوجودية -التواجد- و التي عبر عنها

المفكر و المؤرخ الفرنسي Jean Paul sarter على أنه يسبق الخلاصة أو الجوهر في كتابه L'existentialisme humanisme فالوجودية هي ذات طبيعة إنسانية.

هذه الصيغ التي ترسم واقعا جديدا إذا ما لاقت قبولا لدى الجمهور المستهدف، فالمقاول بقبول فكرته سوف يجسد مشروعه و يخلق واقعا جديدا قد يحدث ثورة حقيقية في مجال تخصصه.

فهذا التناقص هو الذي يحدث تشويشا على الذهن و يزيد من وظائفه للمساعدة على قدرة التذكر و الذي يسمح أيضا بغريلة الأفكار و ترتيبها تصاعديا (Evreet, 2003, p 45) استعدادا ل طرحها للآخرين ليقوموا بها.

مصادر الأفكار: تعددت و تنوعت مصادر الأفكار، إذ يرى (Verstraete, Laffitte, 2009, p 32)

أنه توجد سبعة مصادر يمكن من خلالها أن نستلهم أفكارا جديدة. و يمكننا هنا أن نلاحظ منطقية هذه المصادر حسب الكاتب، إذ يكفي أن نتطلع من حولنا، أو نتصل بالآخرين فنرى الأشياء العادية بمنظور مختلف فتكون بذلك مصدر إلهام لأفكار إبداعية يمكننا أن نبني عليها، وهذه المصادر هي:

• **التجارب السابقة Experiences Anterieures:** إن كل التجارب و الخبرات السابقة يتم تخزينها في ذاكرة الإنسان لإخراجها في وقت الحاجة، فالمقاول يستفيد حتما من خبراته و خبرات الآخرين حتى يطور طريقة تفكيره، ومن تم إستعمال هذه المواقف في وضعيات مشابهة (Hendrik et all, 2002, p85)

• **الزبائن** بالنسبة للمؤسسة مصدر مهم للأفكار الجديدة: فمن بين المصادر الخارجية لإستيفاء الأفكار الجديدة بالنسبة للمؤسسة هم الزبائن، فهم يعتبرون مخزنا لا ينضب (Igor Alexander, 2001, p 33) من الأفكار المرتبطة بمواقف و خبرات و مشاكل تحتاج إلى إيجاد حلول لها.

- الإلهام la Passion: هو عنصر مرتبط بالحس المرهف للمقاول، أو بتلك النظرة الفنية للأشياء و المختلفة عما يراه الأشخاص العاديون، فنجد كثير من المواقف و الأحداث هي مصر إلهام للأشخاص المبدعين و من بينهم المقاولين
- الفكرة غير المتوقعة idee Inattendue: يكون المقاول دوما في وضعية اليقظ، الفطن، المنتبه لكل ما يحدث حوله، فهو كالصياد الذي ينصب شباكه عسى أن يحظى بصيد إبداعي وفير (Huber Jaoui, 1973, p84)، فالفكرة غير المقنوعة قد تأتي في التوقيت الذي يكون فيه المقاول منهمكا في البحث عن أفكار جديدة أو مصادر إلهام.
- حل المشاكل Resolution de Probleme: يعتبر من بين أهم مصادر الأفكار الجديدة، لأن حل المشكل يستدعي مجهودا فكريا معتبرا، و سيرورة تفكير معقدة (Carroll, 2010, p212) حتى يستطيع المقاول حل المشكل المطروح، و هذه الوضعية المستعصية الحل تكون مصدر إلهام لإيجاد أفكار جديدة³.
- الفكرة المستنقاة من خلال السفر و التنقل إلى الخارج: و تكون نتيجة إلتقاء المقاول بأشخاص من ثقافات مختلفة يمكن من خلالها أن يستلمهم أفكارا جديدة، تطبيقها سوف يكون مختلفا عن البيئة التي وجدت فيها و بالتالي فإن نظرة الأفراد لهذه الأفكار ستكون مختلفة أيضا، و هو ما يسلط عليه بالإبداع (Ouellet, 1981,p 57).
- البحث القسدي (العدي) La Recherche Delibreee : و هي أن يجند الفرد المقاول كل قدراته، أحاسيسه و مهاراته بحثا عن أفكار جديدة، أو عن حلول لمشاكل مستعصية الحل.

³ Technique of problem solver, for more details consult this Book: Nannette rundel Carroll, The communication problem solver, American Management Association, NY, 2010

بعد استعراضنا لجملة من المصادر الملهمة للأفكار الجديدة، سوف ننتقل فيما يلي لعرض بعض التقنيات التي تساعد المقاول على إيجاد أفكار جديدة.

إطلاق الفكرة الجديدة:

سوف نشير في هذا العنصر إلى كيفية إطلاق الفكرة، لكننا سنعود للتفصيل فيها بشكل أدق في الفصل الثالث الخاص بالاختيارات الاتصالية للمقاول. فلا يمكن للعاقل أن يفصل الفكرة المبدعة عن صاحبها الفرد المبدع: فما معنى علم العمران البشري دون ابن خلدون، و معنى الوجودية دون Sartre، و معنى الانطباعة دون Monte، أو حتى معنى Micro soft بدون Bill Gats، أو Appel دون Steve jobs؟ فدوما الفكرة تحتاج إلى ناطق رسمي خاص بها (Musso & all, 2007, p 83) و في بحثنا هو المقاول الذي يتمتع بخصائص و مهارات مميزة تمكنه من تبني اختيارات اتصالية فعالة و يجسد من خلالها أفكاره الإبداعية و يحولها إلى مشاريع متجددة يمكنها أن تخلق بصمة و أثرا يمكن أن يحدث تغيرا في البيئة المحيطة به.

ما ينبغي توضيحه أن الفكرة المبدعة لا يكون بالضرورة صاحبها شخص مبدع، فالناطق الرسمي باسم الفكرة ليس هو الشخص الخلاق، فالتاريخ لا يكون عادلا في كثير من الأحيان و البقاء للأذكي (Lessig, 2001, p 246). و الأذكي هو القادر على الإستلها مما هو موجود لطرح أشياء تكون جديدة علينا فمثلا: Apple ليس مخترع مشغل الموسيقى mp3 بل استلهمت الفكرة من الإختراع الكوري لقارئ الموسيقى المتنقل النقال Baladeur الذي كان متواجد في السوق منذ 1999، ف Apple كانت ذكية و طرحت منتج بفكرة موجودة سلفا و ألبسته حلة جديدة لاقت استحسان الزبائن .

إن بداية نجاح الفكرة التي نطقها محددة بمدى ترجمة حاملها الناطق الرسمي للهدف الحقيقي و الغاية الحقيقية من إطلاق الفكرة ، فالإنطباع الذي يرسمه المتلقي عن الفكرة هو الحكم النهائي غير القابل للنقد

و الذي سوف يحدد مستقبل فكرة، فإما الإعدام أو عمر جديد. و المقاول الحامل لأفكار متجددة خلاقة في نظره ينتظر الحكم الذي سيصدر عن الأشخاص الذين يقيمون مدى أهمية هذه الفكرة من عدمها، و هو الذي يبذل قصارى جهده دفاعا عن وجوده ودفاعا عن وجهة نظره.

هذه المثابرة في نظرنا ليس حثا على التمسك بالأفكار مهما كانت خاطئة، بل العكس كما رأينا في الفصل الأول عند استعراضنا لخصائص المقاول، فقد أشرنا إلى أن المثابرة perseverance و العمل و الحماسة هي أن يتمسك المقاول بآرائه مع تقبله للتعديلات و النصائح، و التي لا محالة سوف تساعده على تقوية وجهة نظره "الفكرة" و التحكم في العناصر التي سيقنع من خلالها جمهوره المتلقي، و لهذا سوف نحاول التطرق بالتفصيل إلى كيفية خروج الفكرة إلى الوجود، بعبارة أخرى سوف نستعرض المخاض الذي من خلاله تولد الفكرة في العنصر الموالي.

كيف نحضر منصة الإطلاق؟

• إختيار نافذة الإطلاق: إن إطلاق الفكرة شبيه بالطريق السيار أين ينتظر الجميع الضوء الأخضر إيذانا بالعبور، فميلاد الفكرة ينبغي أن يكون في محيط إيجابي (Bordas, 2010, P76).

فان لا حظنا عند عرضنا لظروف نشأة الفكرة أنه ينبغي مراعاة الإطار "السياق العام للنشأة"، يليه مضاعفة قوة التدمير التي تعوض الأفكار القديمة، وصولا إلى دور صاحب الفكرة الذي يسعى إلى إطلاقها "الناطق الرسمي" باسم الفكرة، فكلها ظروف ترهن عملية خروج الفكرة إلى الجمهور بمجرد عدم استيفاء أحد الشروط الثلاثة. فاختيار نافذة الإطلاق مرتبط بتقنيات الاتصال التي يستعملها المقاول حتى يعطي صدى لأفكاره (Lessig, 2001, p 89).

• الاستعداد للهبوط فوق الأرضية: عندما تخترق الأفكار الجديدة مجالا معين تصطدم بجدار مقاوم يقوده أفراد محافظين يرفضون التغيير و يفضلون الإستقرار على المدى الطويل، فحسب

Edgar Morin كلما كانت الأفكار أصولية أكثر كلما اشتدت المقاومة لها من طرف الآخرين و

الذين يفضلون عدم تقبها بسهولة (Tierney, 1999, p 77)

فالفكرة تكون عرضة للتلف و التلاشي إذا لم تلق القوة اللازمة للإطلاق ، ففي نظرنا لا يعوّذ أي المقاول أي خوف إذ كان عرض أفكاره أمر محتوم ترافقه قوى مقاومة، فعليه أن يقود معركته بحنكة حتى يوصل صوته و يستطيع أن يحقق أهدافه.

• التصحيح المستمر لمنصة الإطلاق: حتى يستطيع المقاول إخراج أفكاره بنجاح، عليه أن يختار تيار الهواء الصحيح الذي يسمح لأفكار أن تسير فيه (ساي تشارني، 2001، ص 152) و هو الشيء الذي يظهر في مدى نجاعة الإختيارات الاتصالية.

فالمنتج الجيد نابع من فكرة مبدعة، يسعى إلى التكيف المستمر مع التطورات الحاصلة في المحيط حتى يضمن بقاء العلامة أكبر فترة ممكنة، لكن العديد من الأفكار لا تستطيع التكيف و تبدأ بفقدان شبابها "قوة بريقتها" (ساي و تشارني، 2001، ص 152) لذا فهي بالتأكيد تحتاج إلى إعادة تشحيم و تقويم حتى تستطيع الإستمرار.

نجاح الفكرة مرتبط بصاحب الفكرة :

نحاول في هذا الجزء إظهار علاقة الفكرة بصاحبها من خلال استعراض بعض الأفكار الناجحة و دورها المنعكس على شهرة الفرد صاحب الفكرة. فبعض الأفراد لديهم قدرة كبيرة على إنتاج الأفكار الجديدة و البعض الآخر موهوبون في تحليل و معالجة الأفكار. كما نجد باحثين يعملون على إيجاد صيغ جديدة و أشخاص آخرين مهمتهم تجسيد هذه الصيغ إلى واقع و جعلها قابلة للاستغلال (Marktelow, 2003, P241). كذلك هو الحال بالنسبة للمقاول فهو مصدر فكرة ليست بالضرورة كاملة و جاهزة للتطبيق بل تحتاج إلى عملية تحسين و متابعة حتى تصبح جاهزة للاستغلال و هو الدور المنوط:

أولاً: بقابلية الفرد على تحسين كفاءاته و قدراته لجعل الفكرة الجديدة جاهزة.

ثانياً: مدى حصوله على مرافقه خاصة من طرف خبراء للمساعدة في إعطاء الفكرة طابعاً عملياً و بلوغها مستوى الجاهزية للحكم عليها في النهاية: جيدة أو سيئة.

وي مكننا استحضار شواهد من التاريخ البشري ، فالكثير ممن تركوا بصماتهم شاهدة على ذكاء لا نظير له من خلال أفكارهم النيرة مثلاً: إسحاق نيوتن، باستور، الفارابي، أينشتاين ، و الذين كانوا بمفردهم و استطاعوا إيصال أفكارهم. لكن التاريخ لا ينفي أيضاً وجود أفراد كانوا مصادر لأفكار لم تم تجسيدها في الواقع إلا من خلال مساعدة الأفراد آخرين و بعد وفاتهم. فمثلاً: المصمم Yves Saint Laurent لا يخرج تصاميمه إلا بمساعدة Pierre Berger و كذلك مؤلف Harry Potter بالرغم من موهبته لم يستطع إيصال أفكاره إلا من خلال الناشر الذي ساهم في بلورة هذه الأفكار إلى نجاح من خلال الاتصال المبدع لهذه الأفكار عبر الفيلم Harry Potter. لكن ما يتبادر دوماً لأذهاننا هو من أين، و كيف استطاعوا الوصول إلى هذه الأفكار؟ ، و لعل الإجابة تكون في العنصر الوالي المخصص لعرض جملة من تقنيات إنتاج الأفكار .

طرق وتقنيات إيجاد الأفكار:

هناك عدة طرق يمكننا إتباعها لإيجاد أفكار جديدة و كلها مبنية على مبدأ البحث Mathode Heuristique و المستمدة من فكرة سقراط "Eureka" "وجدت الحل" (Heinrich, 2004, p 47)،
تعبر عن عملية التفكير المنطقي في إيجاد حل لمشكل معين. و المبدأ الأساسي هو الإنطلاق من فكرة للوصول إلى الحل، هذه الآلية مستعملة بكثرة في مجال الإعلام الآلي و بحوث التكنولوجيا و التي لا تخلو في الغالب من الإبداع و التجديد.

و على هذا الأساس سوف نستعرض فيما يلي جملة هذه التقنيات أو الطرق الواجب إتباعها للحصول على أفكار جديدة.

أولاً. تقنية الزوبعة الفكرية **Brainstorming** : من أهم تقنيات إيجاد الأفكار و يسميها البعض بتقنية العصف الذهني -تختلف الترجمات و المعنى واحد- رائدها Alex Osbor 1965 تقوم على مبدأ إجتماع عدد من الأفراد للتفكير في إيجاد حل لمشكل أو بحثا عن أفكار جديدة، حيث ترى (Camille Carrier, 1997, p 79) أنه يوجد عدد لا يحصى من الوضعيات التي يمكننا أن نستعمل فيها تقنية العصف الذهني " الزوبعة الفكرية"، لكننا سوف نتطرق فقط للوضعيات التي ستساعد المقاول على إيجاد أفكار جديدة و التي لخصناها في الجدول الموالي:

المبدأ : توليد زوبعات ذهنية لإنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار.

كيفية تطبيقها: عن طريق الإجتماعات، الإستمارات، أو استعراض جملة من الأفكار ثم تقييمها و ترتيبها.

التقنية	الوضعية التي تستدعي إيجاد حل
الزوبعة الفكرية	✓ اكتشاف منتجات جديدة
	✓ اكتشاف فرص اعمال جديدة
	✓ البحث عن قطاع نشاط جديد
	✓ اكتشاف وسائل و طرق إنتاج جديدة
	✓ اختيار إسم لمنتوج جديد أو طرح علامة جديدة
	✓ البحث عن إستعمالات جديدة للمنتوج
	✓ البحث عن أسواق جديدة
	✓ تحسين طرق الانتاج
	✓ البحث عن طرق تنظيم و إدارة جديدة
	✓ تحسين الجودة

جدول رقم 03 : جدول يوضح مواضع استخدام تقنية الزوبعة الفكرية

عيوب التقنية: حسب (Scholts, 1992, p64) بعض النصائح ينبغي على المقاول التقيد بها لبلوغ

الفعالية عند تنفيذ هذه التقنية، لدى عليه أن يتجنب بعض المظاهر و السلوكات السلبية.

✓ فقدان الثقة و الخوف من النقد و هو ما يحد من عدد الأفكار الممكن إنتاجها.

✓ النقد الهدام، المنافسة، الاتجاهات ذات نزعة دفاعية .

✓ المقاطعة، طرح الأسئلة، الشرح المفرط الذي يفسد تسلسل ممارسة هذه التقنية .

✓ الحمق، لا يتعلق الأمر في هذه التقنية بإيجاد أفكار من أجل الاستماع بل لخدمة هدف معين.

✓ التقييم الزائد عن حده: يجب أن يقيم المشكل المطروح في حدود المعقول.

ثانياً. تقنية التفنيت **CONCANAGE**: ترمي هذه التقنية إلى التعمق أكثر في الفكرة، حيث يتم تدويرها في اتجاهات مختلفة و في وضعيات مختلفة للتمكن من ملاحظة الفرق و إكتشاف عدة حلول. هذه التقنية جد مهمة خاصة لدى المقاول الباحث عن أفكار مقاولاتية لمشاريع جديدة، فهي شائعة الإستعمال لدى المؤسسات التي تريد تطوير منتجاتها أو خدماتها (Heinrich, 2004, p 59)، حيث يسمح التفنيت بتحديث الأفكار القديمة، أو إكتشاف منتجات جديدة. و هو يقوم على مبدأ التحليل النسقي لعدة تحويلات يمكننا إجراؤها على الفكرة المعطاة و من تم تقديم لائحة تضم هذه التعديلات (Edward De Bono, 1996, p21).

المبدأ: التركيز على فكرة معينة للإحاطة بكل جوانبها حتى يسهل إيجاد ما نصبوا إليه.

كيفية التطبيق: تركز على مبدأ الحرية في كيفية التطبيق، إلا أننا نرى أنه يمكن اعتماد تقنية "الخارطة الذهنية Carte Mentale" للحصول على نتائج أفضل. فهذه التقنية تعطينا عددا لا متناهي من المقترحات التي يمكنها المساهمة في بلورة الفكرة القديمة إلى أخرى جديدة أكثر إفادة.

ثالثاً. تقنية الخارط الذهنية Carte Mentale: تقوم هذه التقنية على رسم مخطط يبرز العلاقات بين عدة أفكار. مع إمكانية دمج أشكال و مخططات تختصر الأفكار إلى رسومات. هذا التمثيل يطلق عليه إسم خارطة ذهنية Carte mentale أو mind map⁴، فالهدف هو ترتيب و تمثيل الفكرة في بعدين من جهة يمكن للفرد أو الفريق أن يتصور العلاقات المتداخلة بين الأفكار (De Bono, 1996, p81)، و من جهة أخرى تسمح بإختصار مجهودات التفكير المضمي لإيجاد حلول "أفكار جديدة"

المبدأ: رسم خارطة أو بطاقة ذهنية على ورقة بيضاء، حيث يتم كتابة الفكرة الرئيسية في المركز و من تم محاولة ربطها بأفكار أخرى يمكن أن تتبادر في الذهن.

⁴ تمت زيارة الموقع في 24 افريل 2010 على الساعة الرابعة زوالاً www.mindview.com/buildamindmaponline.php

كيفية التطبيق: الإبداع هو زهرة معقدة ومن خلال الثقة تتفتح ورأ الشك يقتل البراعم (De Bono, 1996, p21)

فالخارطة الذهنية تسمح برسم خارطة تفكير داخل المخ (Backeraa H & al, 2002, P66) ، تساعد على التفكير بسرعة غير معتادة، حيث يتم ربط الصور و مختلف التصورات بطريقة واضحة. عن طريق إستعمال كلمات مفتاحة mots clé تساهم في فتح أفق التفكير إلى مجالات أخرى، من خلال ربط الصور المرسومة في دواتنا⁵ association D'images مما يولد تداعيا للصور و الذي يصاحبه "تداعي الأفكار" (Marktelow, 2003, P91).

رابعا. تنشيط السحايا إلكترونيا RME(remue méninges électronique) : تعتبر هذه التقنية بمثابة حلة جديدة لتقنية العصف الذهني، أطلقها كل من Cooper & Gallupe (Scholts, 1992,) (p24)، و تقوم أساسا على جمع أفكار مختلفة عن طريق تقنية الزوبعة الفكرية مع تجنب اصدار التعليقات من طرف الأفراد المشاركين في العملية.

هذه التقنية تعتمد على توفر شبكة حواسيب مرتبطة بعضها ببعض، و هي تمنح مزايا معتبرة للأفراد المشاركين في طرح الأفكار و تداولها من دون معرفة مصدر هذه الفكرة عبر الشبكة Anonymat (Carrier, 1997, P94). الأمر الذي يخلق جوا من الثقة و الراحة في التعامل بين الأفراد المشاركين في العملية، كما تسمح بتجنب التعليقات والانتقادات غير البناءة، و بالموازاة مع ذلك هناك حرية تامة للأفراد المشاركين للتعبير عن آراءهم.

المبدأ:الأفكار المسترسلة بالإعتماد على الحاسوب إفساح المجال للخيال و التعبير و التجول في خواترنا.

كيفية التطبيق: نفس مبدأ الزوبعة الفكرية.

⁵ تمت زيارة الموقع في 13 افريل 2010 على الساعة السادسة مساءا www.mindjet.com/linkedimages.php See

خامسا. طريقة الفكرة الأقل/الأكثر أهمية (PMI (plus au moins intéressant) : هذه الطريقة تستمد مبدؤها من طريقة التفكير الجانبي "Pensée Latérale" (De Bono, 1996, p56) و هي طريقة تسمح بتصوير الأشياء و الأفكار على أنها بسيطة و لا تختلف عن غيرها – بمعنى التقليل من أهمية الفكرة- و هي تختلف عن طريقة التفكير العمودي " Pensée Verticale " و التي تبنى على التفكير المنطقي ضمن سيرورة خطية أساسها : العلة تؤدي إلى إحداث الأثر Relation cause-effet (Marktelow, 2003, P101).

إن هذه التقنية تدفعنا إلى جعل العقل يبحث عن العديد من الخيارات و الطرق من دون الإكتفاء بطريقة واحدة، حتى يتسنى بعدها الإختيار بين عدة بدائل متاحة لحل الوضعيات المعقدة و الخروج بأفكار مختلفة سميتها الإبداع.

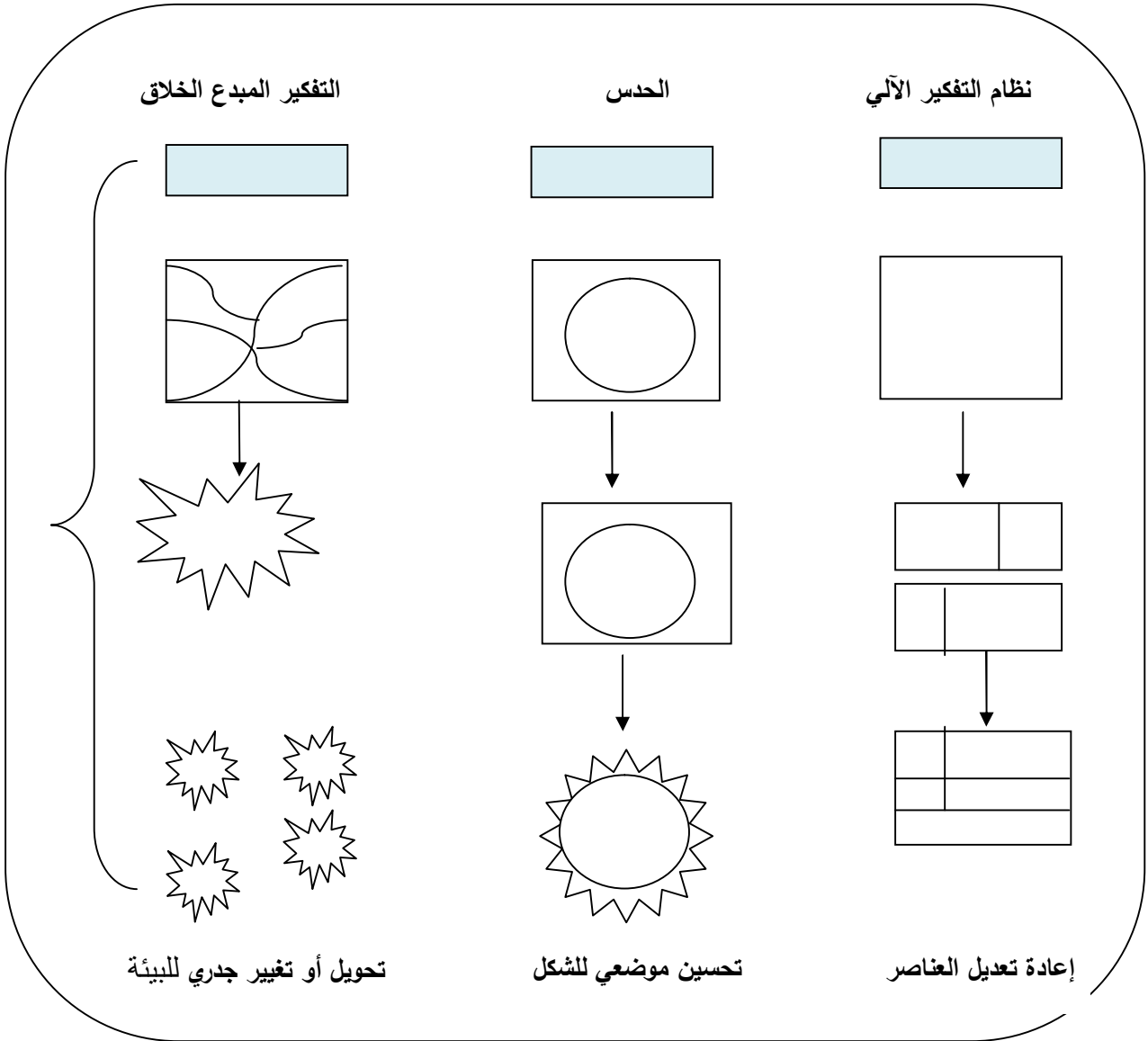
المبدأ: تقوم على مبدأ ترتيب الأفكار حسب المزايا الأكثر أو العيوب الأقل للفكرة أو المشكل المطروح، ومن تم يقع الإختيار على الفكرة ذات المزايا الأكثر

كيفية التطبيق: يجب عليك إيجاد مثال أو موضوع أو مشكل (لأن الأفكار الجديدة في ذهن أي إنسان لا تنتهي أبدا طالما توجد هنالك مصادر الهام).

بعد عرضنا لمجموعة من التقنيات التي يستطيع المفاوض إستخدامها للحصول على أفكار جديدة، سنمر الآن إلى عرض سيرورة التفكير.

سيرورة التفكير : يرى (Kelley, 2001, p71) أن هناك ثلاث أنواع من التفكير و التي يمكننا

تلخيصها على الشكل الآتي:



شكل رقم 10 : مخطط سيرورة التفكير

يتضح لنا من خلال هذا المخطط أن كل من طريقتي : الحدس و نظام التفكير الآلي، لا تخرجان عن الإطار بمعنى أنهما التزمنا بحيز تفكير معين، و هو تفكير مغلق، دون التوسع إلى أفق أكبر لحل المشكل من خلال البحث عن الحل ضمن سياقات أو بيئات أخرى، و هذه هي الميزة الأساسية التي نجدها في طريقة التفكير المبدع أين يتم إطلاق العنان لذهن الفرد للبحث دون تقييده بأطر محددة سلفا.

حيث أن الحل ليس بالضرورة أمامي أو يكون مرتبطا بطبيعة المشكل، بل إن مختلف العلوم اليوم تستمد نظرياتها من مجالات شتى لا تربطها بها أدنى علاقة.

مثلا: مبدأ الشبكات في الحاسب الآلي Reseaux و المبنية على نقل المعلومات إلى مختلف الأماكن فهي تستمد مبدأها من عمل الأنسجة و الأوعية داخل جسم الإنسان(نقل الدم, الإحساس...) المرتبطة بالجهاز العصبي (Kelley, 2001, p67) كذلك هو الحال مع مختلف الإختراعات و الأجهزة التي نستعملها يوميا في حياتنا و التي تستند إلى مبادئ تكون في غالبها بعيدة كل البعد عن مجال الدراسة.

"أن تكون مبدعا هو أن تتكلم كأبي شخص عادي لكن تفكر في شيء مختلف" (Descombes, 2006, p160) وه و مايدفعنا إلى البحث في كيفية تنظيم طريقة التفكير.

تنظيم طريقة التفكير : إن أي رسالة فعالة يريد المقاول إيصالها عبر أفكاره المقاولاتية ، لا تكون إلا من خلال تبني طريقة تفكير صحيحة ومنطقية ومنظمة تراعي النقاط الثلاث التالية:

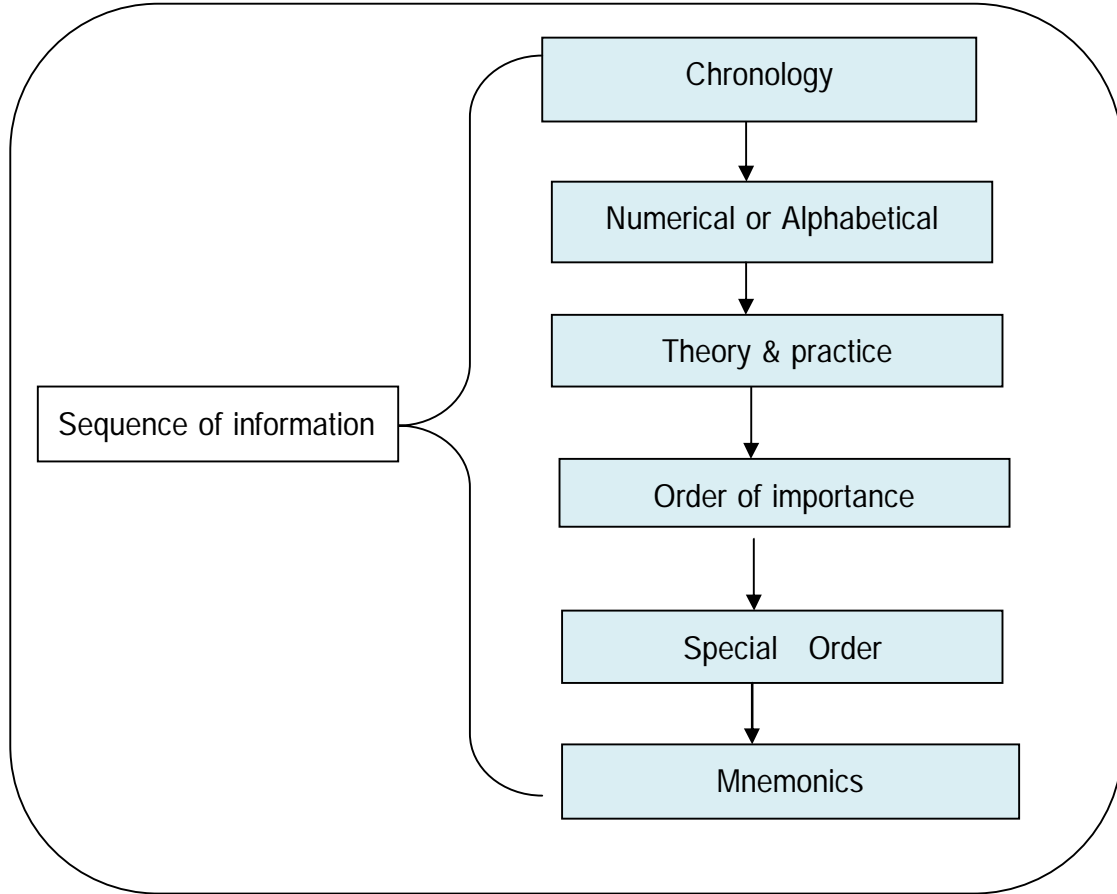
✓تكوين إطار عام للتفكير: معناه إستحضار الجمهور المتلقي مع التركيز على أن قبول أو رفض الفكرة منوط بطبيعة هذا الجمهور، لهذا ينبغي للمقاول أن يكيف تفكيره مع طبيعة الجمهور الذي سيقوم أفكاره. فالرسالة الاتصالية يجب أن تكون متماشية مع إهتمامات و تطلعات الجمهور، و أن طريقة التفكير سوف تمنحهم المعلومات الكافية حتى يقيموا الأفكار بإيجابية .

✓التركيز فقط على الأشياء المهمة: معناه تجنيد كل الوسائل و الإمكانيات لتقييم العنصر المهم في الرسالة الاتصالية مع استثناء كل ما هو غير ضروري في نظر الجمهور .

مثلا: في مقابلة مدتها 30 دقيقة، لا يجب تمضية 3/2 الوقت في الحديث عن الجو هذا اليوم، نفس الشيء بالنسبة لتقرير كتابي لتشخيص مؤسسة يحتوي 30 صفحة، فيتم تخصيص 15صفحة للحديث عن فلسفة لا تخدم الموضوع بقدر ما تضر الشخص المتحدث.

✓إنشاء هيكله قاعدية: تعني خلق تسلسل منطقي للأفكار: مقدمة "بداية" عرض و خاتمة. ثم إسقاط الأفكار بصورة مترابطة تؤدي في مجملها الغاية الموجوة من هذه الرسالة الاتصالية وهي الفهم الجيد للفكرة و تقبلها إيجابيا من طرف الجمهور (السيد بهنسي، 2007، ص 52).

المخطط الموالي يوضح طرق و تقنيات الحصول على التفكير المنطقي (Descombes, 2006, p48)



شكل رقم 11: مخطط سيرورة التفكير المنطقي

إن المتمعن في هذا المخطط يلاحظ أن طريقة تنظيم التفكير ليست بالأمر الهين بل تستدعي تقنيات و مهارات أخرى ترتبط بميدان أعمق يخص تنمية القدرات البشرية Development Personnel ، لهذا لن نتطرق بالتفصيل إلى هذه التقنيات و ننصح الما قول بإستخدام إحدى الطرق السالفة الذكر لإيجاد أفكار جديدة.

بعدما تم عرض ماهية الأفكار و خصائصها، مصادرها و طرق الحصول على أفكار جديدة سوف نتطرق بالتفصيل في العنصر الموالي إلى محور الإبداع و التقنيات الواجب إتباعها من طرف المقاول للحصول على أفكار جديدة يتم الحكم عليها من طرف الآخرين بأنها إبداعية.

ماهية الإبداع:

من الضروري قبل التطرق إلى الإبداع ، ينبغي أن نشير إلى بعض اللبس المحيط بمفهوم الإبداع من خلال بعض المصطلحات التي لها نفس الدلالة، و يتعلق الأمر بعنصري الابتكار و الخلق. لكننا آثرنا في بقية هذه الدراسة أن نستعمل مصطلح الإبداع فقط تجنباً لخلط المفاهيم و تعريفاً للمعنى، فالإبداع ليس وصفاً سحرية لحل المشاكل كما يراها الكثيرون كما أنه ليس تزيافاً للامراض التنظيمية المستعصية التي يعاني منها الافراد داخل المؤسسة (السيد بهنسي، 2007، ص 22).

تقول (Carrier, 1997,p 8): "إنه لمن المحزن كثيراً عند سماع تلك الوصفات التي يقال عنها سحرية و التي يقدمها بعض "المختصون" في مجال الإبداع لأصحاب المؤسسات، و التي يؤكدون من خلالها على أنها الدواء الشافي لما أستعصى حله في المؤسسة؛ فهم بذلك ساهموا في إختصار دور الإبداع في المؤسسة من خلال وصفات سريعة ذات حلول آنية". فالإبداع الذي يعرفه (Mel Rhodes, 1961, p216) على أنه تلك الظاهرة التي يقوم الفرد من خلالها بتوصيل مبادئ إلى الآخرين.

creativity is: the phenomenon in which a person communicate a new concept

من خلال هذا التعريف نرى أن الخيارات الاتصالية للفرد المبدع هي أصل العملية "السيرورة" الإبداعية حيث يرى Rhods أن الإبداع "الخلق" هو تلك الظاهرة التي من خلالها يقوم الفرد بإيصال مصطلح "فكرة" جديدة إلى الآخرين ، لهذا نرى أن السيرورة الاتصالية التي نريد من خلالها أن نوصل أفكارنا الخلاقة إلى الآخرين هي جزء لا يتجزء من السيرورة الإبداعية نفسها.

و الإبداع ليس هو حلقة النجاح المفقودة لدى الفرد أو في المنظمة بل هو جزء لا يتجزأ من سيرورة تتفاعل فيها عدة عناصر لتنتج ما نسميه إبداعا. يكفي أن نتطلع من حولنا إلى أولئك الفنانين، الكتاب، الأساتذة الباحثين، المخترعين، المقاولين و رجال الأعمال، و نطرح التساؤل التالي:

هل بإمكان أحدهم أن يتوقع نسبة النجاح لأي مشروع مقاولاتي يريدون إطلاقه، بمجرد أن يجند قدراته الإبداعية قصد إنجازه؟ الإجابة تكونا حتما "لا"؛ لأن الإبداع لا يتمثل في أفكار أو تقنيات نطبقها و إنما هو سيرورة متكاملة و متداخلة العناصر.

سوف نستعرض فيما يلي جملة من التعاريف الخاصة بمفهوم الإبداع و التي صدرت عن علماء و باحثين مبدعين و مفكرين كل حسب تخصصه، و هذا حتى نتمكن من الخروج بمفهوم إجرائي لهذا المصطلح:

تعريف **Edward De Bono**: الإبداع يهدف إلى كسر الجمود الموجود من حولنا، من أجل رؤية الأشياء بطريقة مختلفة (De Bono, 2002, p 127)

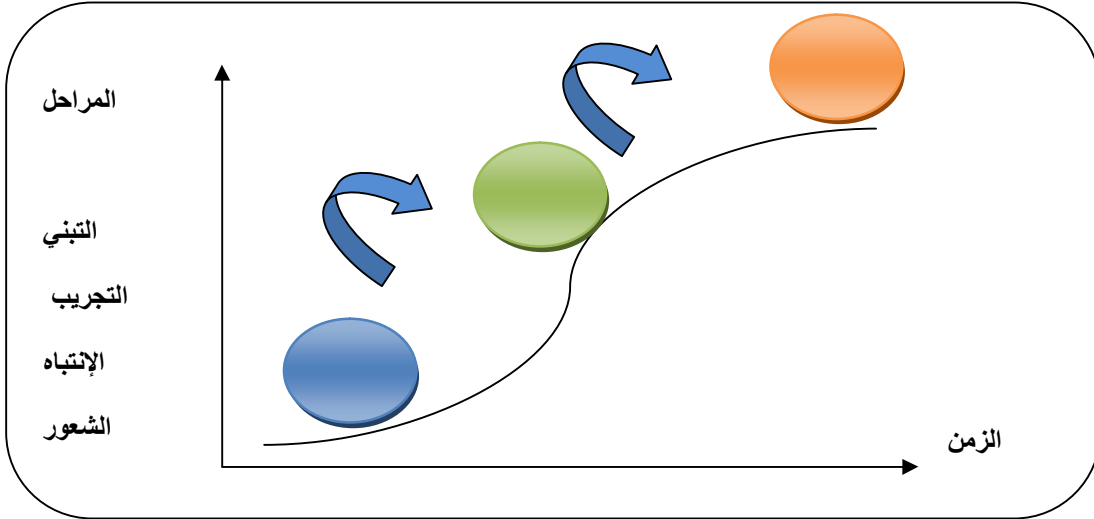
و يعرفه **George Lois** : الإبداع بإمكانه إيجاد حلول لأي مشكل مستعصي، فالفعل المبدع هو الخروج عن المألوف و كسر الحواجز.

كما عرفها **Franklin Roosevelt** : السعادة ليس أن تملك المال، لا تتخذ ببلوغ النشوة، فقمة السعادة تكمن في المجهود الإبداعي. (Urabe & all, 1983, p123)

إن الملاحظ لهذه التعاريف المختلفة للإبداع و التي صدرت عن أشخاص يختلفون تماما في تخصصاتهم، في حين يتفقون على إعطاء مفهوم للإبداع، و من هنا يمكننا تعريف الإبداع إجرائيا على أنه:

" تلك المجهودات التي يبذلها الفرد من أجل تقديم الأشياء بطريقة مختلفة لم نعتد رؤيتها على هذا الشكل "

من خلال الحديث عن الإبداع يتبادر إلى أذهاننا الحديث عن إنتاج أشياء جديدة، غير مسبوقه؛ فلا التقليد و النقل، الإستتساخ أو إعادة الإنتاج ، اعتبرت في يوم من الأيام إبداعا (Gotats & Mondejar, 2005, p31) إلا بالنسبة لأشخاص استطاعوا أن يظهروا بصورة مختلفة أمام الآخرين و يبهروهم بأفكارهم. فالمقصود بالشيء الجديد أو المتجدد لا يعني بحال من الأحوال أنه جد مختلف و غير متعارف عليه، أو يمكن أن ننسبه إلى الإبداع ، و من هذا المنطلق يمكننا تقديم تعريف للتجديد و الذي قدمه Rogers على أنه سيرورة تمر عبر مراحل (Helms, 2006, p 374)، و يعبر عن : إظهار الأشياء بصورة غير مألوفة مع إضفاء لمسة خلاقية عليه ذات طابع مختلف، إنطلاقا من أشياء موجودة سلفا.

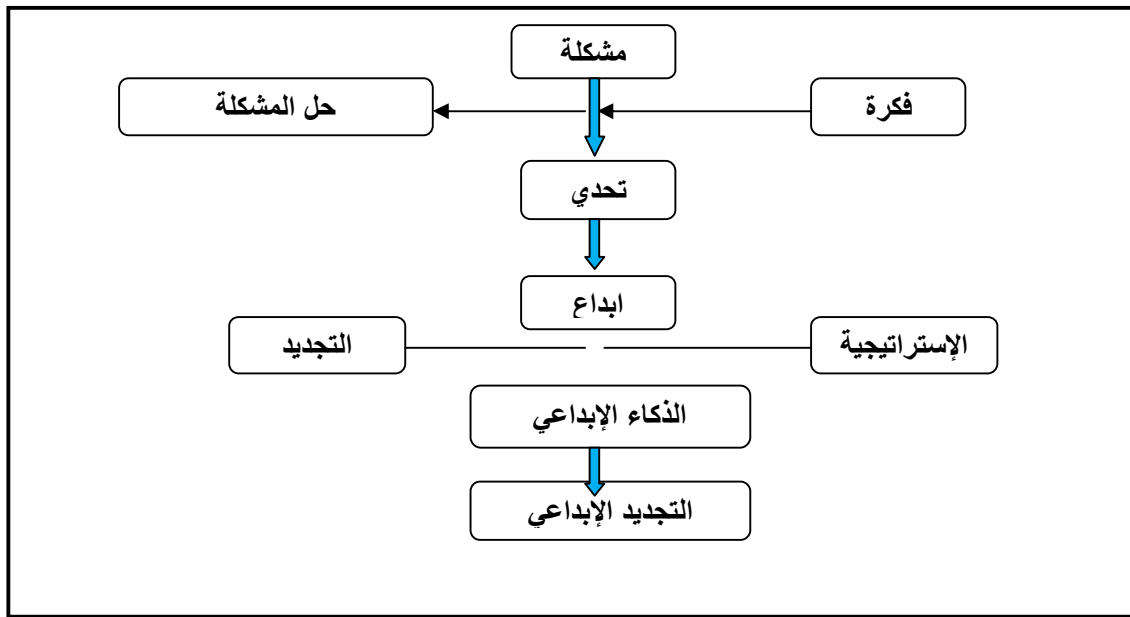


شكل رقم 12: مخطط نشر التجديد حسب Rogers

من خلال المخطط أعلاه نلاحظ أن لسيرورة نشر التجديد أربعة مراحل (Dal Zotto, Van Kranenburg, 2008, p 62)، حيث تنطلق من مرحلة الشعور بالفكرة الجديدة من طرف الشخص ليولي بعدها إنتباهه و إهتمامه بها، قبل أن ينتقل إلى مرحلة التجريب، و هي مرحلة تسبق استعمال التجديد، فإذا ثبتت نجاعتها ينتقل الفرد إلى تبني الفكرة الجديدة و من تم المداومة على استعمالها، أما إذا ثبت العكس فيرجع إلى نقطة البداية بحثا عن أفكار جديدة.

من الإبداع إلى الذكاء الإبداعي:

يرى كل من (Swiners, Briet, 2004, p61) أن السيرورة الإبداعية جد معقدة و هي نتيجة تدخل عدة عوامل ثقافية و تنظيمية، فحسبها لقد ساهمت تقنية العصف الذهني Brainstorming التي جاء بها الأمريكي Alex Osborn 1959 بقسط كبير في بلورة الفكر الإبداعي و تطويره خاصة في أوروبا التي كانت طور البناء و التقدم (De Bono, 2002 ,p 168)، لذلك اقترح الباحثان مخططا لسيرورة إبداعية و التي حاولنا تلخيصها في المخطط التالي:



شكل رقم 13: مخطط سيرورة الذكاء الإبداعي

إنطلاقاً من تحليلنا لهذا المخطط نجد أن السيرورة الإبداعية تنطلق دوماً من مشكلة نبحث لها عن حلول، مستخدمين كافة طاقاتنا للحصول على بدائل تشبع رغباتنا، حيث تتحول هذه العملية الى تحد يصعب تجاوزه، و يفرض على المقاتل تجنيد قدراته الإبداعية لإيجاد حلول للمشكلة. و في هذه المرحلة يقوم المقاتل بوضع إستراتيجية تقضي إلى ابتكار أشياء جديدة مختلفة عن ما هو موجود في الواقع، إذ بإتباع هذه المنهجية يكون المقاتل قد تبنى ما أطلق عليه Swiners و Briet الذكاء الإبداعي.

حاول (Swiners, Briet, 2004, p89) أن يبتكر طريقة لقياس الذكاء الإبداعي باستخدام طريقة QIC "حاصل الذكاء الإبداعي" "Quotient d'information créative"، و هي طريقة تتميز بالمنطقية و التسلسل المنهجي لخطواتها و نجد فيها قواسم مشتركة مع أغلب تقنيات الإبداع، و تضم سبعة مراحل ملخصة في الشكل الموالي:



شكل رقم 14 : مخطط طريقة حاصل الذكاء الإبداعي (بتصرف)

إن الذكاء الإبداعي يرتكز أساسا على توفير بيئة إبداعية ملائمة للمقاول حتى يتمكن من إبراز طاقاته و قدراته الإبداعية، الى جانب الإهتمام بعنصر التحفيز الذي يمدده بالطاقات للمضي قدما في السيرورة الإبداعية و حتى يتمكن من إيجاد الحلول الملائمة للمشاكل التي تثقل تفكيره و تشوشه.

قدم Michel.Buttermortl سيرورة تفكيرية مكونة من أربعة مراحل أطلق عليها تسمية " **Process of Mass-idéation** " و تضم هذه السيرورة بعض العناصر المتعلقة بالتفكير المبدع و التي جاء بها عديد الباحثين قبله، لكن المميز في هذه السيرورة أنها حاولت ربط أهم المحاولات و الإسهامات المقدمة في هذا المجال (بوتلر و هوب، 2005، ص 54) و نوجز هذه المراحل فيما يلي:

المرحلة الأولى: فكر داخل الإطار Think.in.the.Box: يرى كل من (Kelly 1955 ، Rogers 1954) أن تقاسم نفس التفكير يؤدي إلى نفس الفهم لموضوع معين، و هذا ما يفسر أن لكل شخص مفهومه الخاص حول الأشياء و خبراته الخاصة و كلها تساهم في تنمية الإبداع و الحصول على زوبعة أفكار فعالة.

المرحلة الثانية: فكر خارج الإطار Think.outside.the.Box: تطرق الباحثان الأميركيان (Lammiman & Syrett, 2000) في كتابهما "الإبداع" creativity إلى تفكير الفرد خارج الإطار المرسوم له عن الأشياء، بمعنى محاولة إيجاد الحلول خارج الإطار أو السياق الذي يفكر فيه الفرد (Baldwin & Gellalty, 2003, p143)، فلا يمكننا إيجاد حلول لمشاكل من خلال أفكار لم يكن مصدرها محيط آخر، غير ذلك المحيط الذي ولد المشكل المطروح ، و هو ما أشرنا إليه سابقا بالاستلهام من تجارب الآخرين و من البيئات المختلفة حتى نكون مبدعين.

المرحلة الثالثة: الربط بين المرحلتين السابقتين Think in and out of the box : يمكن

تلخيصها في العبارة التالية SCAMPER و هي إختصار لأولى الحروف للكلمات السبعة المكونة لهذه المرحلة و المتمثلة في : تعويض ، دمج، تكييف، إبهار، إدفع لاستعمال آخر، حذف/إقصاء، تعديل.

Reverse،Eliminate ،Put To Other Use ، Magnify،Adaept ،Combine ،Substituat

المرحلة 4: **Think Out Of The Box** : هذه المرحلة تحت المقاول على التفكير كالمجنون لإيجاد أفكار مجنونة (Laurentin & Picard, 2009, p58)، مع إزالة كل الحواجز و العراقيل التي تحد تفكيره على بلوغ مثل هذه الأفكار، و الفكرة المجنونة هي فكرة مبدعة و خلاقة و مجددة، تختلف في خواصها عما هو موجود و متعارف عليه. لدى يصدق عليها الحكم بالتميز و القول أنها فكرة مبدعة لأن المخاض الذي أنتجها مختلف البيئة و السياق، و هو مغاير للمحيط الذي ينتج الأفكار العادية.

بعد عرضنا لسيرورة التفكير المبدع و التي تقضي في نهايتها إلى إنتاج أفكار إبداعية، سوف ننقل في العنصر الموالي لعرض أهم تقنيات و أدوات الإبداع.

تقنيات إنتاج الأفكار الإبداعية:

أولا . تقنيات الإبداع حسب De Bono

قدم Edward De Bono رائد مدرسة الإبداع في أوروبا عدة تقنيات إبداعية غيرت وجه العالم و قامت بتطبيقها عدة مؤسسات رائدة أثبتت نجاعة هذه الطرق، حيث يرى أن السيرورة الإبداعية عبارة عن " قفزة إبداعية Saut Creatif" (De Bono, 1996, P34) بحيث يشبه سيرورة التفكير العادي في نواتنا على أنه نهر واسع. (Nolke Mathias, 2002, p61) و بغرض الخروج منه ينبغي توفر طاقة تساعد على القفز. إذن فالتفكير المبدع حسبه هو بذل جهد إضافي للوصول إلى الضفة الأخرى من النهر.

فهذا التفكير المبدع لا يكون حسبه إلا من خلال خلق "هوة Ecart" في مخطط التفكير العادي وهو ما يطلق عليه مصطلح "Garder le Gap" (Backerra & all, 2002, P 123)، كما يرى أن تقنيات الإبداع من الأدوات التي تهدف إلى رفع حواجز التفكير في المخ، فهي حلول مذهلة يميزها التجديد، و يتعذر الوصول إليها في ظل تفكير منغلق بل تستدعي مبدأ التفكير الجانبي الذي تطرقنا إليه في بداية هذا الفصل "Pensee Laterale".

طريقة 635: هذه التقنية تشبه على حد بعيد تقنية الزوبعة الفكرية ل Osborn لكن المبدأ الذي جاء به De Bono مختلف، فهي عبارة عن تقنية زوبعة فكرية مكتوبة، و العدد 635 معناه:

06 مشاركين 03 اقتراحات 05 دقائق

فكل مشارك في هذه التقنية يتلقى ورقة مكتوب عليها سؤال يستدعي الإجابة عنه، و في مدة لا تتجاوز خمس دقائق يجب تقديم ثلاث إقتراحات. ليتم بعدها تمرير الورقة إلى زميله الذي يجلس على يساره أين يقوم بكتابة ثلاثة إقتراحات أخرى على ورقة زميله و هكذا.

مدة التقنية ب ستة مشتركين هي 30 دقيقة، لنحصل في النهاية على $(6 \times 3 \times 6) = 108$ إقتراح لسته 06 أفكار، أي بمعدل 18 إقتراح في كل ورقة. لا تتم عملية التقييم إلا في اليوم الموالي تجنباً لأي تعليقات أو إنتقادات آنية عند تقديم الأفكار.

إن تطبيق تقنية 635 تصاحبه درجة عالية من التوتر و الضغط، و هو ما قد يولد عددا لا متناهي من الأفكار، و بالمقابل قد يجد بعض المشتركين صعوبة في التكيف مع الوضع مما يؤدي إلى إعاقة العملية المرتبطة أساسا بعنصر الوقت، و لهذا ننصح المقاول عند إختياره لهذه التقنية لإيجاد أفكار إبداعية أن يطبقها مع فريق مصغر من 03 إلى 04 أشخاص يقتصر على الأصدقاء قبل أن يفكر في توسيعها على مجموعة أكبر عددا.

طريقة التحريض الذهني Provocation mentale : تعتبر هذه التقنية من أحسن ماقدمه De Bono و يتعلق الأمر بالخروج عن نماذج التفكير التقليدية (De Bono, 1996, p 143) بالإستعانة بوسائل تحريض متناقضة قد تخلق وضعيات لا إستقرار تسمح بخروج أفكار إبداعية خارجة عن المؤلف ، فالتحريض حسبه يسمح بتصور الأشياء من منظور جديد عن طريق ترك هامش للمناورة بين المشكل المطروح و بين المنبهات و الدوافع التي تحيط بالفرد بحثا عن حلول مألوفة لهذا المشكل.

نقوم في هذه التقنية بتبنيه تفكيرنا عن طريق وسيط التحريض الذي أسماه "Provocation Operator" (De Bono, 2002, P44) و من تم تحليل إنعكاس ذلك على الأفكار المجردة للفرد بالتركيز على المميزات غير المألوفة للأفكار و استخراج الجوانب الإيجابية فيها.

سنحاول إسقاط هذه التقنية التي تظهر صعوبة في البداية على مثال توضيحي في قطاع الصحة والذي قدمه (غيلان بوتلر و توني هوب، 2005، ص 58)

المثال: يمكن خلق عدة محرضات فكرية لحل المشاكل اليومية الموجودة في المصحات، و نطلق عليها "PO" الخاصة بالمريض، الطبيب المعالج و الوضعية العامة في المستشفى.

PO1 المريض: لا يجب التوجه إلى مصلحة الأشعة بل ينبغي إحضار المصلحة كاملة عند المريض

PO2 الطبيب المعاون: يتبع طريقة معالجة دقيقة قدمها الطبيب المعالج

PO3 الوضع في المستشفى: يدخل المريض إلى قسم الجراحة و هو في حالة تشعب

يمكن المبالغة في وصف المحرضات الفكرية حتى نستطيع التوصل إلى أفكار مختلفة، فنقل مصلحة الأشعة بكاملها لغرفة المريض هي فكرة محرضة و قد تستدعي خروج أفكار أخرى لعلاج المشكل، كأن نتصور تقنية إشعاعية جديدة تعوض غرف الأشعة التقليدية.

طريقة قائمة المراقبة La liste de Control: تعد من بين التقنيات الإبداعية الأكثر فعالية، و يرجع الفضل في ظهورها إلى Alex Osborn صاحب تقنية الزبوعة الفكرية، و قد قام بتطويرها De Bono (Musso & all, 2007, p 157) و يتم إستخدامها في حالة وجود منتجات أو أفكار معروفة لم يتم بعد التوصل إلى طرق إبداعية لتطويرها، تتمثل قائمة المراقبة على جملة من الأسئلة تستدعي الإجابة عليها.

هذه الطريقة تشبه إلى حد بعيد طريقة التفقيت التي درسناها في بداية هذا الفصل، عند تطرقنا لتقنيات إيجاد الأفكار الجديدة، وهي تصلح للإستعمال الفردي أكثر من الجماعي و يمكن للمقاول تطبيقها لوحده لتنمية أفكارها و تحسينها، كما يمكنه طلب المساعدة من أشخاص آخرين حتى يتمكن من تفقيت فكرته بشكل أفضل و من تم الحصول على أفكار أكثر إبداعا. و فيما يلي جملة التساؤلات العشر التي تضمها قائمة المراقبة ل Osborn :

1. استعمالات مختلفة: هل توجد طرق استعمالات اخرى؟ هل يمكن تطبيقها في مجال آخر؟
2. التكيف: ماهو وجه التشابه الموجود بين الفكرة وأفكار أخرى؟ هل يمكن تقليدها؟
3. التعديل: هل يمكن تعديل المعاني، الألوان، الشكل، الكتابة...؟
4. التكبير: هل الشكل قابل للتكبير؟ إضافة أشياء أخرى؟
5. التقليل: هل يمكن تقليصه؟ حذف أحد العناصر؟ تقسيمه؟
6. الإستبدال: هل يمكننا استدعاء عناصر اخرى؟ تغيير ترتيب العناصر المكونة؟
7. التعويض: ماذا يمكننا تعويضه في الفكرة؟ هل يمكننا تصور استعمالات أخرى؟
8. عكس الشكل: هل يمكننا فعل العكس في هذه الفكرة؟ هل يمكن تبادل الأدوار؟
9. تجميع: هل بالإمكان جمع الفكرة مع أخرى؟ أو تفقيتها إلى وحدات جزئية؟
10. تحويل: هل يمكن إحداث مقاطع؟ تحويل الشكل او المواد المستعملة؟

إن هذه الأسئلة الدقيقة ستسهل عملية إنتاج الأفكار عند المقاول إذا تمت الإجابة عنها بعناية، لكن لا أحد يمكنه الجزم بالفعالية التامة لهذه التقنيات ، و التي تظل دوما بحاجة إلى تعديل و تقويم فالتجريب لإحدى هذه التقنيات المذكورة هو الذي يثبت لنا فائدة التقنية من عدمها، و بما أنه لا توجد تكاليف مباشرة عند تطبيق هذه التقنيات عدا عنصر الوقت، ندعوا المقاول إلى أخذ الوقت اللازم لإختيار التقنية المناسبة لإنتاج الأفكار الإبداعية.

ثانيا. تقنيات الإبداع حسب Jaoui

يقول Hubert Jaoui مفكر فرنسي من أصل مغربي: "إن الإبداع الشخصي لا يتجسد إلا عن طريق قوى محفزة، و عن طريق إنخراطه في موضوع البحث بالنظر إلى قيمته الإنسانية(النجاح) و إلى قيمته الإجتماعية (أن يكون نافعا)" (Huber Jaoui, 1973, p 43) فقد قدم هذا المفكر تقنية PAPSA وهي إختصار لمراحل التقنية الإبداعية الخمسة⁶ و تعبر عن العناصر التالية:

✓مرحلة التصور Perception

✓مرحلة التحليل Analyse

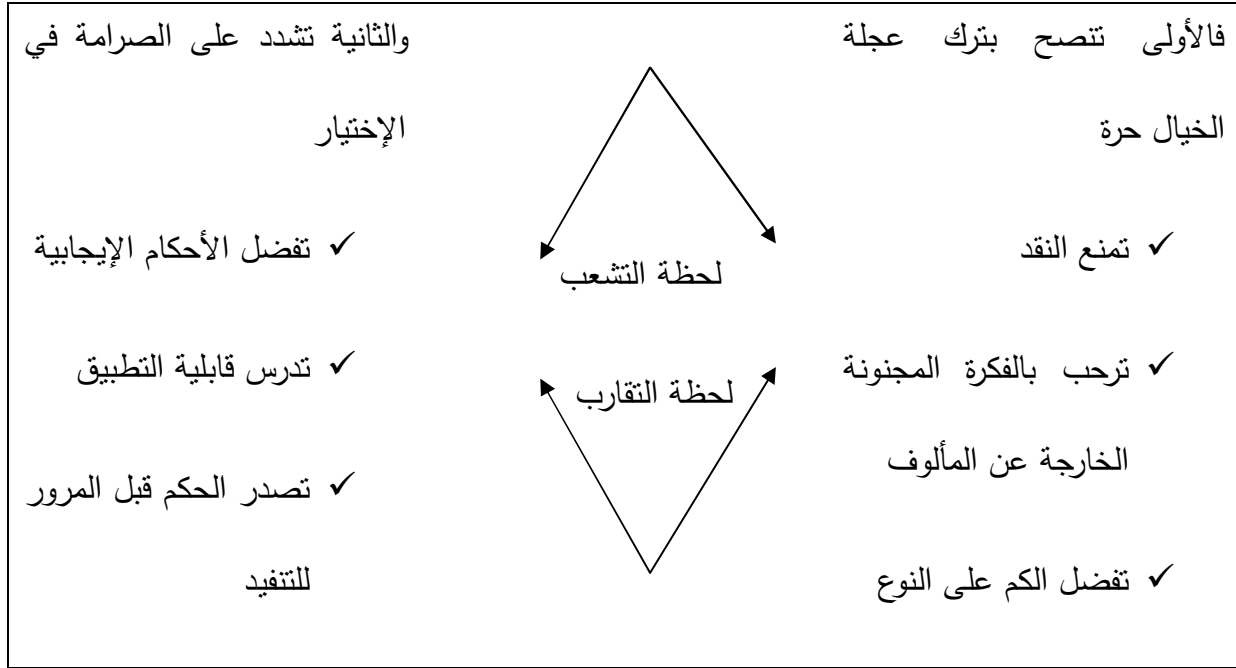
✓مرحلة الإنتاج Production

✓مرحلة الإنتقاء Selection

✓مرحلة التطبيق Application

يرى Huber Jaoui أنه و قبل الخوض في مراحل أو خطوات الإبداع ينبغي الوقوف لبرهة عند نقطتين أو لحظتين مهمتين من السيرورة الإبداعية : فالأولى تسمى لحظة التشعب "التفرع" Divergence و الثانية تدعى لحظة التقارب "الإلتقاء" (Jaoui, 1973, P 72) فهتئ المرحتين تعدان بمثابة الإطار الموجه لمراحل هذه التقنية، و الجدول الموالي سنحاول من خلاله تبيان خصائص هاتين المرحتين.

⁶ D'après Michel Nova, Fpndateur du Technique Outdoor & Team work Training, Cabinet Nova, France 2002



جدول رقم 04: جدول يبين مرحلتي التشعب والإلتقاء حسب تقنية PAPSA

كل مرحلة من مراحل هذه التقنية تقوم على مبدئي التشعب والتقارب، كما يفضل Jaoui أن تقدم كل مرحلة على شكل مخطط الخارطة الذهنية⁷، لتبسيط استعمال هذه التقنية على المقاول الباحث عن الإبداع، ولهذا سوف نعرض كل مرحلة من المراحل الخمس برسم مخطط توضيحي للخارطة الذهنية:

أولاً. مرحلة التصور: تعد هذه المرحلة أساسية و تتطلب حوالي 30% من الوقت المخصص لحل المشل المطروح وإنتاج أفكار إبداعية.

لهذا ينبغي على المقاول أن يتبع جملة من النصائح لتفادي الوقوع في بعض الأخطاء التي تحد من فعالية التقنية ، و المتمثلة في الأخطاء المنطقية، الثقافية و الحسية (Branson, 2008, p83) و ذلك عن طريق مراعاة ما يلي:

⁷ See www.mindview.com

✓ أن يستعمل حواسه الخمسة

✓ أن ينمي حب التطلع و أن يتصرف بعفوية و فطرة

✓ أن يأخذ الوقت الكافي للبحث و التأمل و لا يستبق الأحداث

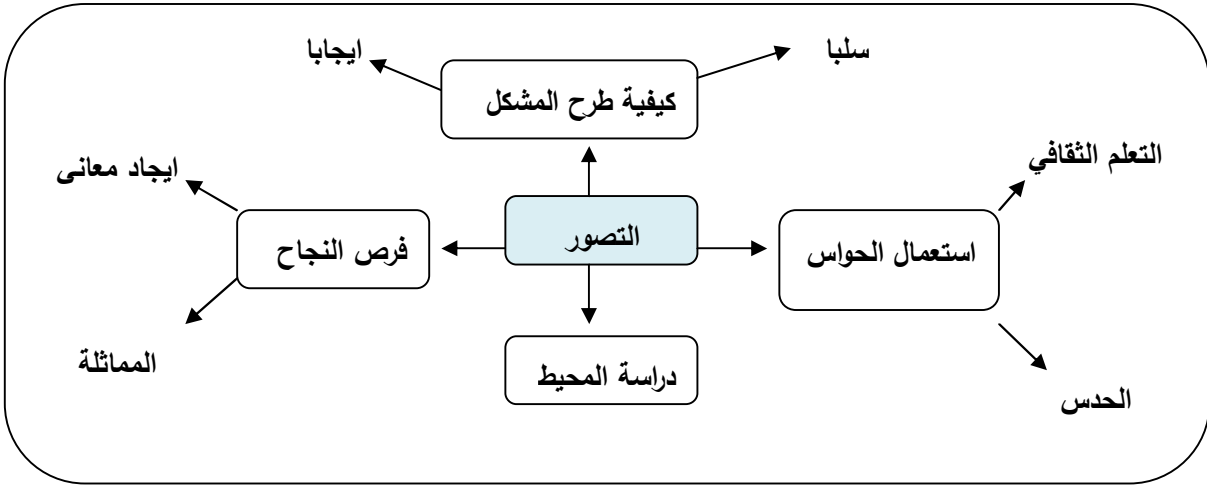
✓ أن يعيد صياغة الإشكالية المطروحة.

فهذه المرحلة تبدأ بطرح التساؤل التالي: بأي طريقة يمكننا أن؟ - De quelle maniere pourrions-

nous? ، و على هذا الأساس يمكنه تصور البطاقة الذهنية الخاصة بهذه المرحلة، كأن يطرح مثلا

التساؤل: بأي طريقة يمكننا أن نغير نظرة الناس لإستعمال الأكياس البلاستيكية؟ و عليه تكون البطاقة

الذهنية كما يلي:



شكل رقم 15 : الخارطة الذهنية لمرحلة التصور

يسمح لنا هذا المخطط في نهاية العملية من تكوين أكبر قدر ممكن من الكلمات المفتوحة و التي سوف

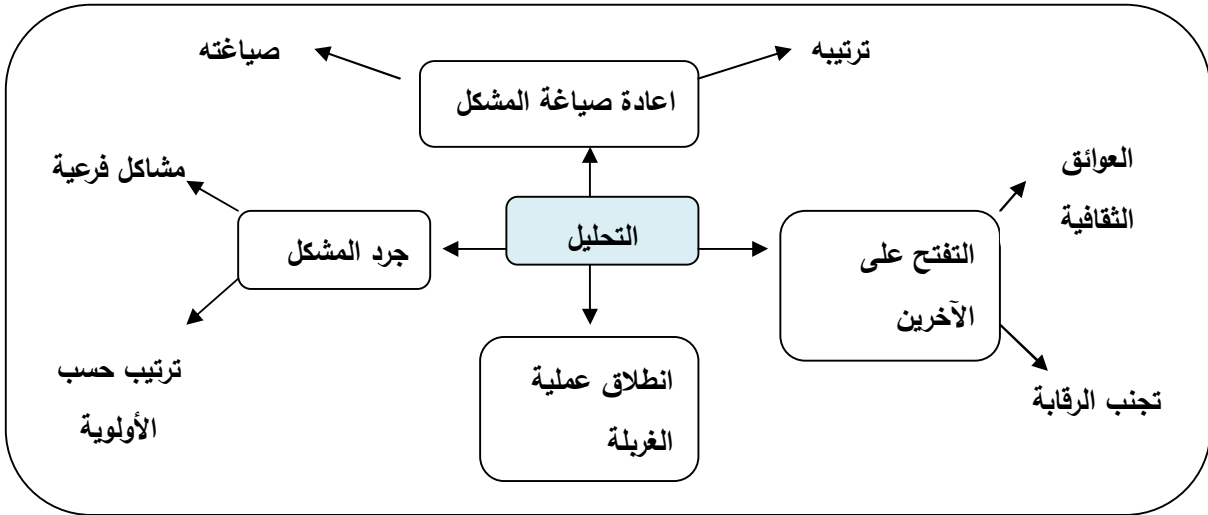
تساعد المقاول على بناء عملية إدراكية تكمنه من وضع تصور مبدئي لحل المشكل المطروح، و هذا

الشكل يتمتع بالمرونة و هو قابل للتغيير حسب حاجة المقاول و حسب الأهمية، لكن المبدأ يبقى متعلقا

بتوسيع عملية التفكير إلى عناصر متعددة تسهل عملية الوصول إلى أفكار إبداعية.

ثانيا. مرحلة التحليل: يظهر جليا في هذه المرحلة دور مبدئي التشعب و التقارب، حيث يقوم المقاول بإستعمالهما لجرد و غريلة و تحليل الأفكار المتحصل عليها خلال المرحلة السابقة، فالتشعب يؤدي إلى تبسيط المشكل حتى تكون الإجابة عليه في متناول طفل في الثامنة من عمره، و من تم يتم التعرف على طبيعة المشكل المراد حله و هو الحصول على فكرة إبداعية لمشروع مقاولاتي جديد، و في النهاية يتم جرد عدة بدائل حلول لتتم المفاضلة على الحل الأنجع، و تكون الإجابة هنا: يكمن حل المشكل في تبني....

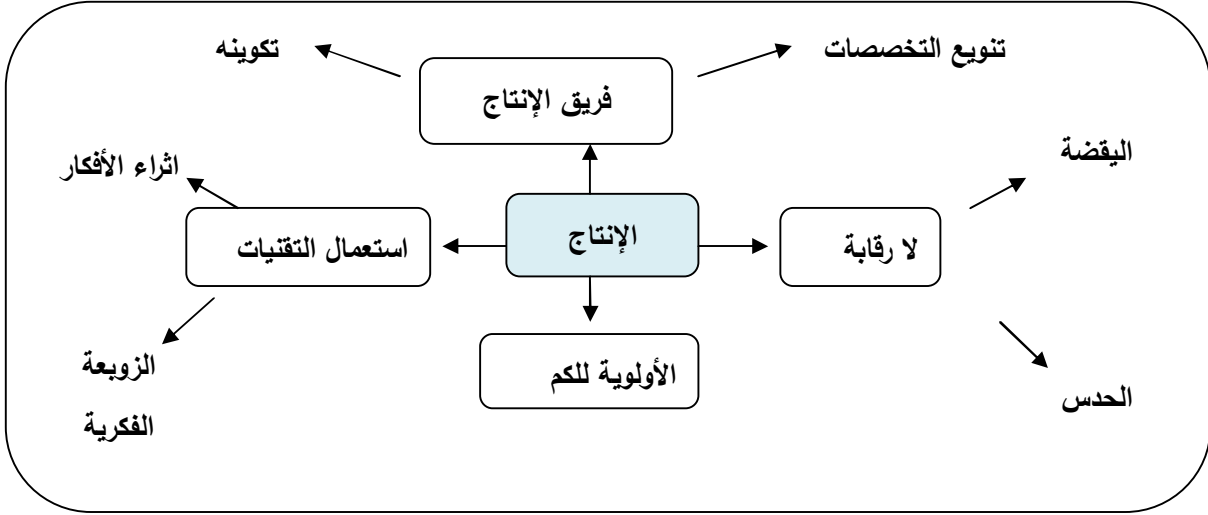
أما التقارب فيمكن المقاول من إعادة صياغة المشكل، و من تم إستخراج مشاكل فرعية ليتم بعدها تحديد معايير النجاح الواجب اتباعها، و عليه نتوصل إلى رسم الخارطة الذهنية الموالية:



شكل رقم 16 : الخارطة الذهنية لمرحلة التحليل

ثالثا. مرحلة الإنتاج : في هذه المرحلة تزاح كل العقبات فكل شيء مسموح لإطلاق العنان للخيال، فهي إذن مرحلة التشعب(التفرع) و التي يقول فيها Michel Fuster " إن الإبداع ينبغي أن يمارس في كنف الإهام و الحرية المطلقة دون قيود" (Neveu & Rieffel, 1991, p 56) و لهذا قد تستدعي هذه المرحلة تدخل تقنيات أخرى لإنتاج الأفكار مثل تلك التي قمنا بدراستها في بداية هذا الفصل و المتعلقة بالأفكار الجديدة، و للوصول إلى البطاقة الذهنية لمرحلة الإنتاج نستعمل طريقتين:

- ✓ طريقة القياس (المماثلة المباشرة) Analogie directe: و هذا بتحويل المشكل المطروح إلى مجال تخصص آخر و بيئة بعيدة كل البعد عما ألفنا رؤيته فيها
- ✓ طريقة الوصفة السحرية Recette magique: و هذا عن طريق تحويل فكرة من نسج الخيال إلى واقع قابل للتطبيق.



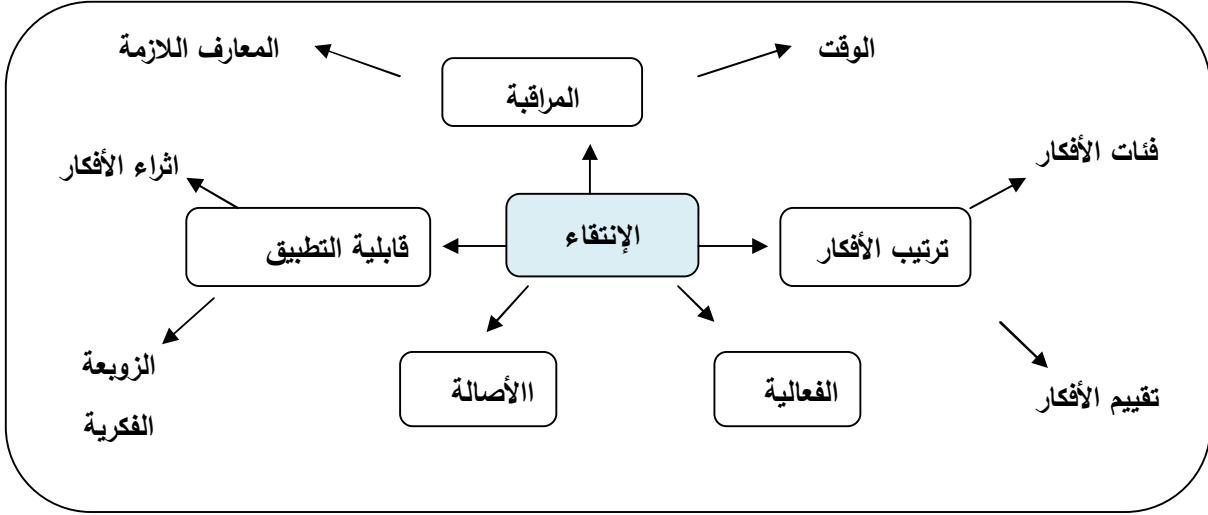
شكل رقم 17: الخارطة الذهنية لمرحلة الإنتاج

رابعاً. مرحلة الإنتقاء: هذه المرحلة هي مرحلة تقارب و إنتقاء، و تمثل الرجوع إلى المنطق و التحكيم العقلاني البعيد عن الخيال، حيث ينبغي مراعاة عدة جوانب لضمان إنتقاء الفكرة الأنسب:

- ✓ إعادة صياغة الأفكار التي يطرحها الآخرون بعناية و دون تحريف، بإتباع الإجابة: ما يعجبني في فكرتك هو ...

- ✓ القيام بإختيار الجزء الأكثر جاذبية في الفكرة عن طريق طرح الأسئلة دون توقف
- ✓ المرور مباشرة إلى إختبار الهدف من الفكرة المقترحة و هل تتناسب مع المشكل المطروح، مع تجنب الذاتية في التقييم.

فمرحلة الإنتقاء تتم على معايير ثلاثة (الشناوي غريب، 2004، ص 55) و هي الفعالية ، الاصالة و قابلية التطبيق أو مايرمز إليه ب EOF (Efficacité, Originalité, Faisabilité) مع وضع سلم ترقيمي لدرجة عل معيار من 1 إلى 5 حسب تصنيف سلم Likert. من هنا يمكننا رسم مخطط الخارطة الذهنية لمرحلة الإنتقاء.



شكل رقم 18 : الخارطة الذهنية لمرحلة الإنتقاء

خامسا. مرحلة التطبيق: هي مرحلة إصدار الحكم النهائي على الفكرة بأنها جديدة و مبتكرة، فإختبار قابلية التطبيق يطلق عليه (Jaoui, 1973, p78) إسم مرحلة التجديد، لأنها و ببساطة المرحلة التي تولد فيها الفكرة الجديدة و التي تم الحكم عليها بأنها مبدعة. مرحلة التطبيق هي مرحلة الإنتقال من المجرد إلى الملموس و تمر هذه العملية بعدة خطوات نوجزها فيما يلي:

✓ طرح الفكرة لدى الهيئات المختصة بغرض الحصول على براءة إختراع لحماية الفكرة⁸

✓ كتابة مخطط الأعمال Business Plan الخاص بالفكرة، و قد تم التطرق إلى هذا العنصر في

الفصل الأول من هذه الدراسة

يمكن حماية الأفكار ابداعية لدى الهيئات المختصة بحماية الملكية الفكرية والثقافية، فمثلا في الجزائر يمكن التوجه إلى المعهد الوطني الجزائري
www.inapi.dz لحماية الملكية الفكرية⁸

✓ تكوين فريق متعدد التخصصات إذا كان بالإمكان، أو التقرب من مستشاريين بغرض طلب

النصح

✓ إثبات نجاعة فعالية الفكرة من خلال تجسيدها في نموذج مصغر (Prototype)، أو تصور

مكتوب

✓ القيام بتوقعات حول مدى نجاح أو تعثر الفكرة عند إسقاطها على أرض الواقع

✓ البحث عن شركاء، مع إلقاء وظيفة التسيير الإستراتيجي من صلاحيات مالك الفكرة " المقاول "

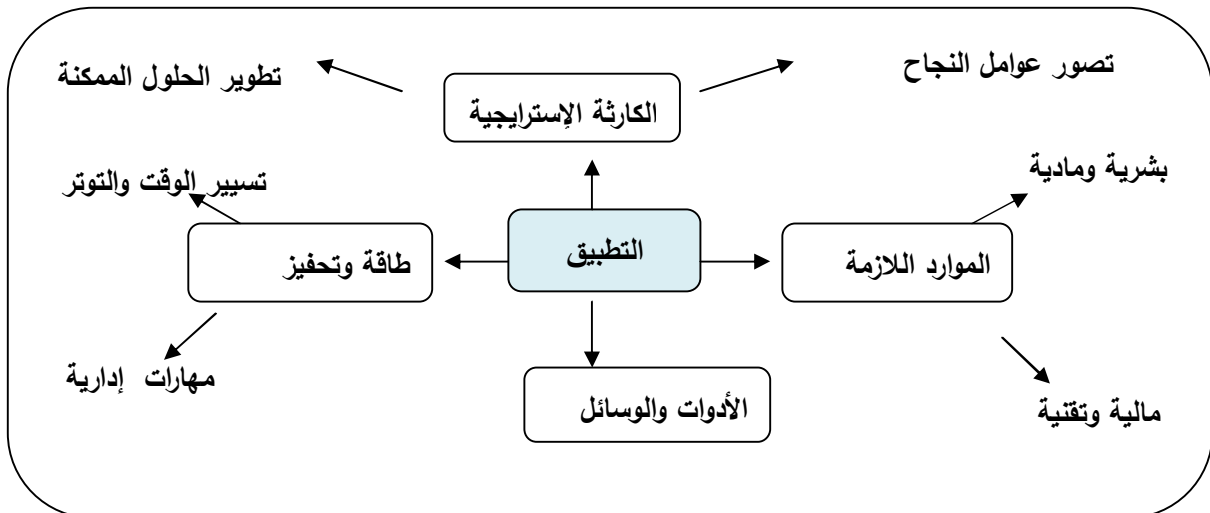
✓ البحث الدائم عن حلول خلاقة يمكنها أن تكون أفكارا لمشاريع خلاقة مع محاولة إستيباق

المستقبل و توقع الإحتمال الاسوء.

إن مرحلة التطبيق للفكرة الإبداعية حسب طريقة PAPSA هي نفسها مرحلة تجسيد الفكرة الإبداعية

للمقاول و التي سنعود إليها بالدراسة و التحليل في القسم الثاني من هذه الدراسة و المتعلق بدراسة

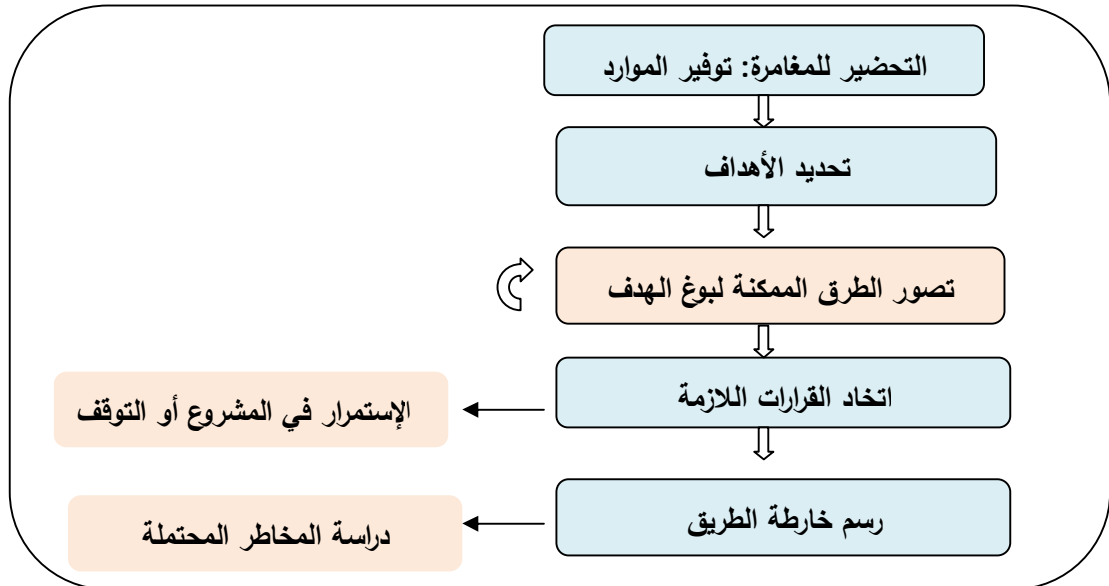
الإختيارات الاتصالية للمقاول.



شكل رقم 19: الخارطة الذهنية لمرحلة التطبيق

لم يتوقف Jaoui عند مرحلة التطبيق و تجسيد الفكرة، بل ذهب إلى أبعد من ذلك، حيث جاء بمصطلح " الكارثة الإستراتيجية Catastrophe Strategique " (Swiners, Briet, 2004, p89) فهي تقنية شاملة تقوم على مبدأ تصور السيناريوهات المستقبلية للفكرة ، و الوقوف عند السيناريو الأفضل و هو ما يساعد المقاول على التعمق في البحث عن كافة الأساليب لحماية فكرته من الإندثار.

و من المستحسن أن نطبق مبدأ الكارثة الإستراتيجية على كل فكرة بلغت مرحلة التطبيق، ليتيح لنا فيما بعد أن نطلق تسمية الأنجع و الأحسن و الأكثر إبتكارا على الفكرة المتحصل عليها، و هو ما يرسم في نهاية المطاف طريق النجاح للمقاول و المحدد بخمسة مراحل نوجزها في المخطط التالي:



شكل رقم 20: مخطط الكارثة الإستراتيجية حسب Huber Jaoui

ثالثا. تقنيات التفكير الإبداعي حسب تصنيف Bills & Genasi: بعد عرضنا لصنفين من التقنيات الأوروبية، سنتطرق بإيجاز لعينة من التقنيات الإبداعية و المستخدمة خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية و بعض الدول الأنجلوسكسونية و التي قدمها (Bills, Genasi, p110 to 213) و التي تتقارب في المبدأ مع بعض التقنيات المعروفة و تختلف فقط في التسمية أو الترتيب و طريقة التطبيق.

هذا التصنيف يقوم أساسا على النظريات الإبداعية التطورية و الثورية اللتين تمت الإشارة إليهما في بداية هذا الفصل، و على هذا الأساس قدم لنا هذين الباحثين عينة مكونة من 35 تقنية إبداعية ندعو الراغبين في التعمق أكثر في ميدان الإبداع إلى عدم تفويت المرجع القيم الذي كتبه الباحثان و المعنون "إبداع الأعمال: كيف تحقق الأهداف عن طريق الفعل و التفكير المبدع".

النظرية المتبعة		طريقة التنفيذ والوقت اللازم	التقنية الإبداعية
تطويرية E / ثورية R			
E	R	• من 2 إلى 3 سا ، 08 أشخاص في الفريق	1. Theme catcher
	R	• من 2 إلى 3 سا ، 06 إلى 10 أشخاص في الفريق	2. Story teller
E	R	• 30 د، شخص أو شخصان	3. Kids stuff
	R	• 30 د، شخص أو شخصان	4. Teen age kicks
E	R	• تمرين ذهني فردي	5. Copy cat
	R	• 30 د، شخص أو شخصان	6. Oldest worker in Town
E	R	• 30 د، شخص أو شخصان	7. Sleepless in battle
	R	• تمرين ذهني فردي 30 د	8. Ovation
E	R	• تمرين ذهني فردي 30 د	9. Out law
	R	• تمرين ذهني فردي 30 د	10. Fane game
E		• تمرين ذهني فردي 30 د أو ضمن	11. Disney takeover
E			

E		فريق مصغر	Big Mac Makeover .12
	R	• تمرين ذهني فردي 30 د	Alien outpost .13
E		• 30 د، فريق 4 الى 6 أشخاص	Chameleon .14
	R	• تمرين ذهني فردي 30 د أو ضمن	Second chance .15
	R	فريق مصغر	Future perfect .16
	R	• تمرين ذهني فردي 30 د أو ضمن	Starting over .17
E		فريق مصغر	Dire straits .18
	R	• تمرين ذهني فردي 30 د أو ضمن	First thing first .19
	R	فريق مصغر	Star struck .20
E		• تمرين ذهني فردي 30 د أو ضمن	Feature film .21
E		فريق مصغر	Heaven & Hell .22
	R	• تمرين ذهني فردي 30 د أو ضمن	Cashing in the chips .23
	R	فريق مصغر	All yoms .24
		• تمرين ذهني فردي 30 د	Magic power .25
E	E& R	• 30 د، فريق 4 الى 6 أشخاص	Wordsworthy .26
		• تمرين ذهني فردي 30 د	Getting better all the time .27
	R	• تمرين ذهني فردي 30 د	Ideas or bust .28
	R	• تمرين ذهني فردي 30 د أو ضمن	P45 time .29
E		فريق مصغر	Turn coat .30
E		• تمرين ذهني فردي 30 د أو ضمن	Play clay .31
E		فريق مصغر	Cartoon capers .32
	R	• تمرين ذهني فردي 30 د أو ضمن	Customerland .33
	R	فريق مصغر	A day in the life .34
	R	• وقت الغذاء ضمن فريق من 4	Poacher turned Game .35

		إلى 6 أشخاص	Keeper
		• 30 د، فريق 4 الى 6 أشخاص	
		• 30 د، فريق 4 الى 6 أشخاص	

جدول رقم 05: جدول يبين تقنيات التفكير الإبداعي حسب تصنيف Bills & Genasi

حتمًا قد تكون هذه التقنيات على قدر من الدقة و النجاعة لتحقيق الفعالية التي يريجوها المقاول المبدع لإنتاج أفكار مقاولاتية يتم الحكم عليها من طرف مختصين بأنها إبداعية ، بمجرد أنها أتت بمبدأ أو طريقة إستعمال مختلفة أو خارجة عن المؤلف، فهذه الطرق قد تمت تجربتها عدة مرات خاصة من طرف مؤسسات همها تقديم منتجات مبدعة قبل منافسيها، و لهذا فالمقاول مدعو لتبني إحدى هذه الطرق قبل طرح أفكاره المقاولاتية للتقييم.

لكن ما لا يخفى على أحد أنه ليس من الهين بلوغ الفعالية المرجوة لأن طريق المقاول تحفه العراقيل و المخاطر، و التي ينبغي تخطيها، و لهذا أردنا في هذه الدراسة أن نخصص و لو الجزء اليسير للحديث عن معوقات الإبداع و كيفية تجاوزها من طرف المقاول، و التي نوردتها في العنصر الموالي:

حاول كل من (Gotats & Mondejar, 2005, p172) جرد 12 معوقة غير ظاهرة للعيان (خفية) تقف في وجه العملية الإبداعية لدى المقاول، حيث قاما بتصنيفها حسب الخصائص الى 03 أجزاء و كل جزء يضم عدة معوقات نوردها كما يلي:

أولاً. يتعلق بفهم المقاول ما يحتاج إنجازه Understanding what needs to be done و يضم المعوقات التالية:

1. لا جدوى من الإبداع: أي أن المقاول يحاول زرع فكرة أنه لا جدوى من القيام بمجهود إبداعي لحل المشكلة، بل يكفي بالبحث فيما هو موجود، أي يقوم بنفس الجهد الذي يبذله الناس العاديون، لكننا و من خلال تعريفنا للمقاول أشرنا إلى أنه "شخص لديه خصائص وقدرات تميزه عن الناس العاديين" (Louis Fillion, 2001, p77) فهو دوما يسعى لأن يكون متميزا عن غيره، و لهذا السبب أختار أن يكون مقاولا و مجرد طرح هذه الفكرة يكون عائقا في وجه الإبداع.
2. يجب أن يكون منطقي، عملي و عقلائي: إن هذه الأحكام الثلاثة تدخل ضمن إطار المعوقات لأنها تحد فكر المقاول المبدع و ترسم له إطارا ضيقا، و مجرد التقيد بها هو هروب من مبدأ "فكر خارج الإطار" Think outside the box أخرج عن المألوف " و الذي يميز العمل الإبداعي لدى المقاول.

3. الأشخاص الأكثر استحياءا و الدين لديهم حساسيات سوف يتقنون معي: (Decent & sensible people will be agree with me) يعد هذا الحكم من بين أهم العوائق التي تقف في وجه المقاول المبدع، لأنه وضع حكما خاطئا عن طبيعة الجمهور الذي يود توجيه الأفكار الإبداعية إليه، فلا يكمننا عند عرضنا لأي إبداع أن نجري غريلة لنوع الجمهور الذي نراه

متماشيا مع توجهاتنا، لدى على المقاول المبدع أن يكيف رسالته الإبداعية مع جمهور مختلف الأذواق و الألوان محاولا إشباع حاجاتهم المختلفة.

ثانيا. يتعلق بسلوك المقاول المبدع: التوجه نحو القيادة (Gotats &) Toward the Edge (Mondejar, 2005, p61) و يضم العوائق التالية:

1. إلغاء وحذف كل الاسئلة التحريضية: إن المقاول المبدع مختلف بحسب طبيعته عن باقي الأفراد، لدى ينبغي أن يولي إهتماما بالغا لكافة العوامل المحرصة و التي تحثه على القيام بأعمال أخرى من شأنها دفعه للبحث عن حلول إبداعية. لدى فإن أي سؤال يتبادر إلى ذهنه يعد عاملا مثيرا ينبغي الوقوف عنده.

2. أن يقول لست مجبرا في النهاية على معرفتك I don't want to have to get to know you: إن المقاول المبدع هو الباحث عن المعلومة و المعرفة أينما كانت، حتى يغدي فكره و ينمي إبداعه، و مجرد التفكير في كونه غير مجبر على القيام بعملية البحث أو قبول فكرة ما، فإنه بذلك سيعمل على القضاء على ميوله الفطري في البحث و التطلع الى كل ما هو مختلف و غير مألوف.

3. أن لا تسأل أبدا Never ask: إن الكف عن طرح الأسئلة يعني إنغلاقا على الذات و تقوقعا قد يعزل المقاول المبدع عن البيئة الخصبة للإبداع، و التي يكون مصدر إلهامها و وقودها هو طرح تساؤلات لإيجاد حلول، و لعل ما بلغه العلم من تطور في كافة المجالات ، كان محصلة لعدم التوقف عن طرح أسئلة من طرف الباحثين و العلماء عن ماذا و كيف و لماذا نعيش في.

4. الأشياء غير المرئية تحميها قوى دفاع خفية: هذا العائق يعد عامل خوف و هو بمثابة فخ للوقوع في المجهول، فمجرد تفكير المقال المبدع في أن البحث عن المجهول قد يحمل مخاطرة كبيرة هو حد من إبداعه، و تقييد لتفكيره بمبررات و همية تحث فقط على الإنغلاق و التوقع و عدم إكتشاف المحيط.

5. يمكنني أن أتماثل مع أفراد مجتمعي في حين أنني لا أزال ضد مبدا التماثل
I can conform with my society & still be a non conformiste : إن المقال المبدع يسعى إلى الظهور مختلفا و إبداعه يكون خارجا عن المؤلف، و تبني مبدا مماثلة مامن حوله يقضي على مبدا التفكير المختلف ، ويقود الى تعزيز روح الإتكال على الغير و التقليد و المحاكاة، و هي أشياء تتعارض مع المحددات الشخصية للمقال المبدع.

ثالثا. يتعلق بدوافع المقال المبدع Letting go و يضم المعوقات التالية:

1. الإنطلاق نحو الأمام يعني الفشل Letting Go means losing : إن إصدار الأحكام المسبقة ليس من خصائص المقال المبدع، الذي يتحمل درجة عالية من المخاطرة خلافا لعامة الناس (Gotats & Mondejar, 2005, p192)، و إصدار حكم بالفشل على فكرة ما معناه توقف السيرورة الإبداعية. و بالتالي لا يمكن المواصلة في المشروع الإبداعي الذي يسعى لتنفيذه، فالمقال ينبغي أن يكون شخصا إيجابيا على الدوام مهما كانت الصعاب و مهما تلقى خيبات أمل فبإمكانه النجاح.

2. عدم الخوف من الآخرين Im not afraid of other people : على المقال المبدع أن لا يستهين بقدرات الآخرين، على العكس، إذ ينبغي عليه أن يثق بقدراته حتى يتمكن من مواجهة ما

هو أصعب، فهو ليس في موقف الحكم على قوة أو ضعف الخصم بل هو في موقف إبراز الذات و التفوق.

3. كل فرد في المجتمع لديه مكبوتات Everyone has inhibition: على المقاول المبدع أن يكون إيجابيا و يؤمن بأنه مختلف عن الآخرين ، كونه أختار أن يكون مقاولا معناه أن لديه طاقات كامنة تميزه عن باقي الناس، فلا يحاول التقليل من كفاءاته و يعمم صفة التميز التي ينفرد بها على كافة الأشخاص من حوله، فهو بالفعل متميز و ينبغي معاملته على هذا الأساس.

4. من المستحيل إحداث فرق معتبر I can't make a difference: هذا الحكم خاطئ، فالمقاول هو من حمل على عاتقه راية البحث عن حلول لمشاكل الآخرين، و هو الباحث و المفكر الذي أتعبته التساؤلات لإيجاد حلول مناسبة، و مجرد الخوض في الفعل المقاولاتي يكون قد ساهم و لو بقسط يسير في إحداث فرق كبير في المجتمع و في حياته الخاصة.

كما أن هناك عدة طرق تقضي و دون سابق إنذار على الأفكار الجيدة على مستوى الطموح لدى الفرد خاصة داخل المؤسسة أين يحتاج الشخص المسؤول على الإبداع إلى مساعدين، و كذلك الحال بالنسبة للشخص المقاول عندما يقوم بطرح أفكار أمام مستشارين أو مختصين لتقييم أفكاره المقاولاتية ، و نعني بذلك بعض الإجابات المحطمة لعنصر التحفيز لدى الفرد. كأن نصدر حكما على الفكرة بأنها :

1/ هذه الفكرة مخالفة لسياسة المؤسسة العامة .

2/ هذه الفكرة غير متكيفة من النظام السائد في المؤسسة، أو مع المحيط الذي نعيش فيه.

3/ هذه الفكرة لا يمكنها أن تتحقق أبدا.

4/ إنه لربما توقيت خاطئ لطرح هذه الأفكار .

5/ لم تتجح هذه الفكرة من قبل .

6/ هذه الفكرة مستوحشة بعض الشيء.

7/ نحن لسنا على استعداد للخوض في هكذا مغامرة.

8/ امنحنا بعض الوقت للتفكير (يمكننا كتابة الفكرة على ورق ليتسنى لنا النظر فيها بعد، أ و نقول لا يمكننا التقرير سوف نشكل لجنة لتقرير فعالية ونجاعة الفكرة).

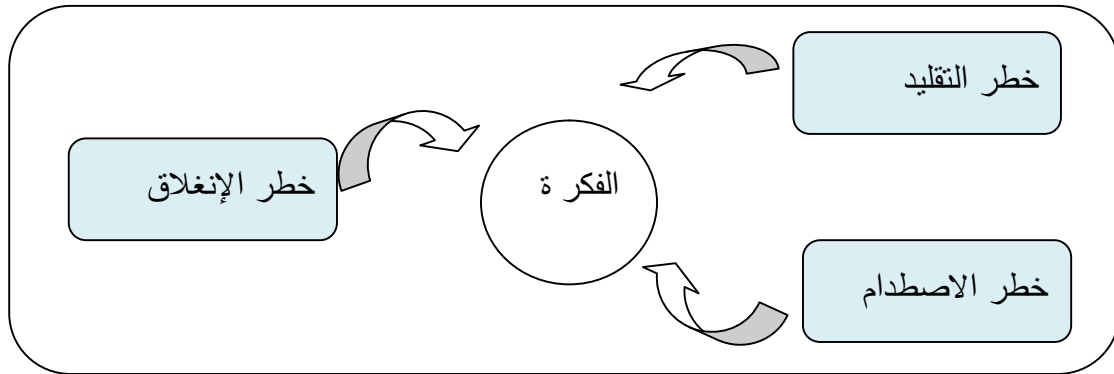
إن مثل هذه الإجابات الجارحة لا تقتل الأفكار الجديدة فقط بل هي تحطيم جزئي لعنصر الخلق و الإبداع لدى الفرد، لذلك ينبغي تجنب مثل هذه الإجابات. و على هذا الأساس يتجنب كثير من المبدعين و من بينهم المقاولين الحديث عن أفكارهم أو حتى عرضها للتقييم لأنهم يرون في ذلك عنصر مخاطرة.

مخاطر تقاسم الأفكار الجديدة وكيفية حمايتها:

إن تقاسم الأفكار الإبداعية يعد مرحلة جد مهمة في تطوير الأفكار الإبداعية من خلال التجديد المستمر، و هذا التطور يصاحبه حتما أخطار محددة (Lessig, 2001, p 147) خاصة إذا نظرنا بعناية للخصائص المميزة للأفكار الإبداعية، و المتمثلة خصوصا في السياق الجماعي "Collectif context" و الذي أدى الى ظهورها، و أيضا إمكانية تصادم هذه الأفكار بآراء و أفكار أخرى متناقضة.

و في هذا الإطار يرى (Vittoz & Godfroy, 2001, p55) أنه يوجد ثلاثة أنواع من الأخطار نوردها

في الشكل الموالي:



شكل رقم 21 : مخطط أخطار تقاسم الأفكار الإبداعية (بتصرف)

• **خطر الاصطدام:** إن المتسبب في هذا الخطر يكمن في التنوع الكمي لمختلف الخيارات و الحلول الابداعية الممكنة، و هو الشيء الذي يؤدي الى خطر محقق يمكن أن يعرقل تقاسم الأفكار الإبداعية ؛ حيث يرى (Hayet , 1949) أن النظرية التطورية (Evolutionist Theory) أهملت عنصر الخطر الذي يعد أمرا سلبيا في نظرها (Riboud, 1999, p122)، فقد ركزت على الجوانب الإيجابية في تقاسم الأفكار خاصة تلك المتعلقة بتنوع المعارف الصادرة عن مختلف الأفراد عند تقاسمهم للأفكار الإبداعية.

فالتبادل بين الأفراد يصاحبه عملية تعلم من خبرات الآخرين، و بالتالي تحفيز عنصر الإلهام عند المقاول لإنتاج أفكار جديدة و التي تعد ركيزة مهمة لأي عملية تجديدية تتعلق بتقديم أفكار إبداعية؛ إن هذا التلاقي هو الذي يتسبب في حدوث خطر التصادم بين آراء و أفكار يحملها الفرد وبين أخرى جديدة، استقاها عبر عملية التبادل مع أفراد آخرين لربما يحملون قيما مغايرة لقيمه (Lessig, 2001, p176).

• **خطر التقليد:** كل ما هو جديد و مختلف يكون محل عناية خاصة، و المقاول الذي يحمل أفكارا خاصة يراها مبدعة يكون في حالة إنغلاق و انطواء مع أفكاره، و يتصل بحذر شديد مع الآخرين خوفا من فقدان تلك الأفكار (Riboud, 1999,P152).

و من أسباب هذا الانغلاق نذكر ما يلي:

- ✓ أسباب تتعلق بالمقاول و خصائصه
- ✓ الخوف من إنتقال ملكية هذه الأفكار إلى الآخرين، و بالتالي إعادة كل الحسابات التي بنيت عليها الأفكار السابقة
- ✓ التكاليف التي تترتب عن الإلتقاء بالآخرين و التي يمكن أن تقود إلى إحداث تغيير ، فهو إذن الخوف من التغيير.

• **خطر التقليد:** يعد التقليد أهم معوقات تقاسم الأفكار الإبداعية، و يمكننا الخوض في أسبابه من خلال إلقاء نظرة على كل من إيجابيات و سلبيات التقليد و انعكاساته على تقاسم الأفكار الأبداعية، فمن الإيجابيات نذكر سهولة الإنتشار للفكرة المبتكرة و ما يصحبه من ظهور التجديد (Antoine Char, 1999, p239)، أما السلبيات فتتمثل في فقدان جزئي للملكية التي كان يتمتع بها المقاول و بالتالي تقلص الفرص التي كانت متاحة له في السابق.

فالغرض من التقليد هو إيجاد تفسيرات وأحكام لوضعيات أو قرارات معينة، و الهدف المرجو منه هو التموثق ضمن مجموعة أو فريق للفت الإنتباه من خلال تبني نفس المعتقدات. فهذه المطابقة يرمي من وراءها المقلد إلى إجراء مقارنة لأفكاره مع أفكار الآخرين، و بالتالي يتم تعليل إختياراته بذلك التطابق الذي قد يختلف في بعض النقاط عن الفكرة الأصلية حسب البيئة و الظروف.

كما عرض (Thoenig & Waldman, 2005, p188) ثلاثة أنواع للتقليد نوجزها فيما يلي:

✓ تقليد من أجل المصداقية pour la Crédibilité

✓ تقليد من أجل الجاذبية pour l'Attractivité

✓ تقليد من أجل المطابقة pour la Confrmité .

لقد قمنا في هذا الفصل بدراسة أهم النقاط التي تخدم صميم بحثنا، حيث تم تخصيص هذا الفصل للحديث عن الإبداع و الأفكار الإبداعية مصادرها و كيفية الحصول عليها، و لقد قسم هذا الفصل إلى محورين أساسيين: الأول يتعلق بدراسة الأفكار عموما، حيث أستهل بعرض مختلف النظريات المهمة بموضوع التفكير، إنتاج الأفكار الإبداعية لينتقل فيما بعد لدراسة تقنيات إنتاج الأفكار و ربطها بضرورة التفكير.

أما الجزء الثاني فيعنى بدراسة الإبداع حيث تم التطرق لمختلف التعاريف الخاصة بهذا المصطلح، لينتقل إلى عرض سيرة الإبداع مع استعراض مختلف التقنيات و الطرق الإبداعية لأشهر رواد هذا المجال، و تمت خاتمة هذا الفصل بالوقوف على أهم المعوقات و العراقيل التي تقف في وجه المقاول المبدع في كيفية إنتاجه للأفكار الإبداعية، لتبقى هذه الأفكار في إنتظار الحكم التقييمي عليها إن كانت إبداعية أم لا، و يبقى التحدي الذي يواجهه المقاول في إيجاد طرق اتصال مميزة تجعل أفكاره المقاولاتية أكثر إبداعا في عيون الأشخاص الآخرين و المؤهلين للحكم عليها بالسلب أو بالإيجاب، و هو ما سنتعرض إليه بالتفصيل في القسم الثاني من هذه الدراسة و الذي تم تخصيصه لدراسة كيفية تجسيد الخيارات الاتصالية للمقاول في أفكار إبداعية.

القسم الثاني :

تجسيد الخيارات الاتصالية في أفكار إبداعية

في هذا القسم الثاني من دراستنا سوف نتطرق بالدراسة و التحليل لتجسيد الخيارات الاتصالية للمقاول في أفكار إبداعية، و تمت تجزئة هذا القسم إلى فصلين: حيث يعنى الفصل الأول منه بطريقة تقديم و اتصال الأفكار الإبداعية من طرف المقاول، و ذلك عبر عرض مختلف مراحل الاتصال الإبداعي الذي اخترناه كمصطلح للتعبير على كل المجهودات الاتصالية التي يقوم بها المقاول لتجسيد أفكاره الإبداعية، إذ سيتم الوقوف على جملة المهارات الاتصالية التي يمكن للمقاول المبدع استخدامها لتوصيل أفكاره المقاولاتية لمن يهمهم الأمر من مؤسسات مالية، مستثمرين، صناديق دعم أو مقاولين. و ذلك عن طريق تحصيله لجملة من المهارات الاتصالية الكتابية أو السمعية البصرية أو تلك المتعلقة باستخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال، لنمر بعدها إلى التركيز على جانب مهم في عملية تقديم و اتصال الأفكار الإبداعية و المتعلق بتنمية جانب الاتصال الشخصي للمقاول، و الذي سيسمح له باكتساب المهارات و التقنيات الإقناعية و الاتصالية اللازمة لتوصيل أفكاره المقاولاتية. مع عرض مختلف المعوقات و العراقيل التي تقف في وجه تحقيق النجاعة في عملية الاتصال.

ليختتم هذا الفصل بالوقوف على دور الإبداع في تنمية القدرات الاتصالية للمقاول، ليربط مباشرة بالفصل الموالي و الذي خصص للدراسة الميدانية المقارنة لكيفية تقديم و اتصال المقاولين الشباب لدى كل من الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل للشباب بالجزائر ANSEJ و المعهد الفرنكوفوني للمقاولاتية IFE بجزر موريس لأفكارهم المقاولاتية للحكم عليها من طرف مختصين بأنها أفكار مبتكرة و تتسم بالإبداع. ليتم عرض مختلف النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بالتحليل و المناقشة لتحديد مواطن الخلل و نقاط القوة و الضعف في العملية الاتصالية التي قام بها المقاولون الشباب في عينتي الدراسة. لنخرج في الأخير بالتوصيات والمقترحات التي نراها مهمة للمقاول و تساهم مساهمة فعلية في تصحيح الخلل الموجود في العملية الاتصالية التي تم إتباعها لطرح أفكارهم المقاولاتية للتقييم والحكم عليها.

الفصل الثالث:

تقديم و اتصال الأفكار الإبداعية

سنحاول الوقوف في هذا الفصل عند دراسة الاختيارات الاتصالية المتاحة للمقاول و كيفية تقديم الأفكار الإبداعية و عرضها على المهتمين بهذه الأفكار، من مستثمرين و هيئات مالية و مصادر تمويل. من خلال دراستنا هذه حاولنا الوقوف على أهم البحوث التي تعنى بشخصية المقاول و علاقته بالإبداع، و هي متعددة ، لكن قليلة هي البحوث التي ركزت على الجانب الاتصالي للمقاول (Gotats & Mondejar, 2005, p46)، و هو ما سنحاول التركيز عليه في هذه الدراسة.

إذ قمنا في القسم الأول بدراسة كل من الشخصية المقاول و خصائص المقاول في الفصل الأول، ثم دراسة الإبداع و التجديد في الفصل الثاني، و اجتهدنا منا و بعد البحث الواسع في هذا المجال سوف يتم إسقاط هذا الفصل تحت مفهوم الاتصال الإبداعي (Bills & Genasi, 2003, p81)، و سبب اختيارنا لهذا المصطلح يعود لطبيعة هذه الدراسة التي تركز على الجانب الإبداعي للمقاول و تدرس طريقة اتصاله، فمن وجهة نظرنا هذا يمكن أن يندرج هذا ضمن الاتصال الإبداعي.

و على هذا الأساس يحاول هذا الفصل التطرق إلى مختلف طرق الاتصال الممكن استخدامها من طرف المقاول لتوصيل أفكاره الإبداعية، فالمهم هو الطريقة التي تقدم بها خطة الأعمال Business Plan (Carrier, 1997, p95)، فأفكار المقاول يتم طرحها ضمن خطة أعمال مكتوبة و ليس بصورة متفرقة حتى نستطيع إصدار الأحكام التقييمية المختلفة عليها.

الاتصال الإبداعي: من اقتصاد الإبداع إلى اتصال الإبداع

لقد تطرقت عديد الدراسات منذ 1930 عند ظهور "الصناعات الثقافية Cultural industries"¹، وصولاً إلى تطور العلوم و التكنولوجيا و مساهمتها في إبراز سيرورة التجديد في الاقتصاد خلال تسعينات القرن الماضي، و من تم الانتقال في مختلف الصناعات و الاقتصاديات إلى الاهتمام بالتكنولوجيا و السعي الدائم للتجديد أبرز مساهمة الفرد في تطوير هذه المجالات.

فالانتقال من اقتصاد المنتج إلى اقتصاد الخدمات أوجب الحديث عن الجانب الإبداعي في التسويق و التسيير و الاتصال؛ و أول من استعمل مصطلح اقتصاديات الإبداع "Creative Economies" (Andrew & all, 2000, p 256) هو زعيم حزب العمال البريطاني و رئيس الوزراء الأسبق Tony Blair 1997 و هذا إشارة منه إلى الصناعات الجديدة المرتبطة بالإبداع و الفن و الثقافة، و منذ ذلك التاريخ بدأت عدة حكومات عبر العالم تستخدم هذا المصطلح إقتداءً بالمبادرة البريطانية.

فمصطلح الإبداع أصبح كلمة الفصل التي تفرق بين المناطق و الدول (Morris, 2005, p 112) حيث أرادت المملكة المتحدة أن تخلق واقعا جديدا في العالم بتلقيب نفسها بمكة الإبداع العالمي²، أملا في تبوءها دفة قيادة عالم إبداعي جديد.

و من منطلق الاقتصاد الإبداعي أردنا أن نبرز في هذه الدراسة أهمية الاتصال لدى المقاول و دوره في تجسيد الأفكار المقاولاتية التي يطرحها في قالب إبداعي، فمصطلح الاتصال الإبداعي يبقى جديدا لكنه في نظرنا هو الأنسب لهذه الدراسة على الرغم من أنه مازال محل نقاش و محور إهتمامات العديد من البحوث (Bills & Genasi, 2003, p81)، و تبيننا له تعويضا للاختيارات الاتصالية للمقاول التي ينبغي أن تتسم بالإبداع و

¹ الصناعات الثقافية مصطلح ظهر عقب الحرب العلمية الثانية خصوصا في عصر ازدهار الصناعات السينمائية في الغرب خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وبداء الاهتمام أكثر بالعناصر الفنية والجمالية ومحاولة دمجها في الصناعة.

² ظهر هذا المصطلح في لموقع الرسمي لهيئة الثقافة البريطانية عام 2005 www.culture.gov.uk/creative_world

عدا عن ذلك فلا يمكن أن ننسبها للمقاول (James Carter, 2000, p 142) و التي تتبع من أفكار خلاقة في الأصل؛ فلا يجب أن تخرج للجمهور المتلقي إلا من خلال مجهودات و قنوات اتصالية مبدعة، ترقى إلى مستوى التفكير المبدع للمقاول، و الذي هو نتاج مخاض عسير لمقاول تميزه خصائص و قدرات لا نجدها عند غيره (Louis Jacques Fillion, 2001, p 49) .

إن ما نريد الوصول إليه هو إثبات أن مجهودات المقاول الاتصالية و المبدولة من أجل تقديم أفكاره في قالب إبداعي، لا يمكن إدراجها إلا ضمن خانة الاتصال الإبداعي.

فعلى الرغم من قلة المراجع التي شرحت هذا المصطلح و أعطته تعريفا دقيقا عدا بعض وكالات الإعلان و التي تطلق على نفسها تسمية : Creative communication agency وكالة اتصال إبداعي، لم نجد تعريفا دقيقا لهذا المصطلح و لذلك حاولنا تعريفه إجرائيا على أساس أنه: "عملية نقل هادفة للمعلومات و الأفكار الإبداعية، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما و ذلك عن طريق استخدام تقنيات و أدوات الإبداع، هذه العملية تؤدي في النهاية إلى طرح الرسالة الاتصالية بصورة مختلفة عما ألفنا رؤيته"

و لهذا سوف نعرج فيما يلي- و قبل الخوض في الخيارات الاتصالية المتاحة للمقاول- على المهارات الأساسية للتفكير الإبداعي

مهارات التفكير المبدع الأساسية:

بدأ هذا النوع من التفكير و الذي جاء به Galtom 1985 حسب (نبيل عبد الهادي، 2005، 112) و الذي توصل إلى أهم المحددات الوراثية ذات العلاقة بالإبداع، هذا الإبداع الذي يعتبر حسبه ظاهرة متعددة الجوانب و لذلك لا بد من الإحاطة الشاملة بهذه الجوانب و المتمثلة في العناصر التالية (السيد بهنسي، 2007، ص

:88)

- الشخص المبدع

- الإنتاج الإبداعي: و تتمثل في المنتج المنبثق عن السيرورة الإبداعية و هي الأفكار الإبداعية و خصائصها

- العملية الإبداعية.

و منه فمكونات التفكير الإبداعي ثلاثة (Hargie, 2006, p 34) و التي نوجزها كالتالي:

1. **الطلاقة Fluency** : و تعرف على أنها القدرة على أن يتذكر المقلد عددا كبيرا من الأفكار

و الألفاظ و المعلومات والصور الذهنية بسهولة و يسر.

2. **المرونة Flexibility**: تتضمن الجانب النوعي للتفكير الإبداعي، و يقصد بها قدرة الفرد على تغيير

وجهة نظره حول مشكلة يعالجها أو ينظر إليها من زوايا مختلفة، و قد تعني التنوع و الاختلاف الذي

يأتي به المقلد عند طرح أفكاره الإبداعية.

3. **الأصالة Originality** : و تعني قدرة الفرد على تغيير وجهة نظره في موقف ما دون التغيير في

الجوهر، أو تطوير الأشياء القديمة دون حذفها كليا، و بمعنى آخر فمفهوم الأصالة لا يتعارض مع

التفكير الإبداعي.

من خلال ما تقدم نجد بان التفكير الإبداعي يمكن أن يتوفر لدى المقلد، حيث يظهر ذلك عند وقوع بعض

المشكلات التي تستدعي حلا مختلفا (Rundle, 2010, p136)، و التي تشير إلى ضرورة توفر شرطين

مهمين: - السلامة النفسية (الثقة بالنفس) - الحرية النفسية (إحترام شخصية المقلد)

و لهذا يعد عامل تقبل المقلد لنفسه من أهم العوامل النفسية التي تساعد على الإبداع كما يراها (Lucas,)

2003, p 40) و التي نسقطها على المقلد، فعندما يشعر بأنه يتمتع بأمان نفسي فإنه يؤدي إلى الطلاقة في

التفكير الإبداعي، كما تساعد الخبرة المكتسبة على تحديد الوضعية المناسبة للإبداع من خلال توفر البيئة

المناسبة لإنتاج أفكار إبداعية.

مهارات الاتصال اللغوي:

أولاً . الاستماع مهاراته و أهدافه

معروف أن اللغة هي أداة الاتصال بين مجموعة من الأفراد (ليندا سلفرمان، 2005، ص 116)، و وسيلة تفاهم بينهم، و معروف أن التفاهم هو تفاعل الفهم بين طرفين؛ فيمكننا أن نسمي أطراف العملية الاتصالية مصدرا ومستقبلا أو متلقيا و مرسلا، متكلم و مستمعا... ونجد في هذه المعاني أن التفاهم هو إفهام و فهم و إيصال لمعلومات و تلقيها .

و نستطيع القول أن أول عناصر العملية الاتصالية يكمن في الكلام أو الرسالة الملقاة، يليه عنصر الاستماع و الممثل في متلقي الرسالة، و إذا رتبنا عناصر الاتصال اللغوي نجد الكلام في المرتبة الأولى يليه الاستماع ثم الكتابة فالقراءة. لأن حاسة السمع التي تعد أول حاسة تعمل عند الفرد (Chetochine,2008, P112)، فلا بد للمستمع من كلام يسمعه، فالرسالة الشفوية تسبق حاسة السمع، و كذلك الكتابة تسبق القراءة.

أما من حيث الوظيفة فنجد أن أكثر عناصر اللغة استخداما الاستماع يليه الكلام ثم القراءة فالكتابة؛ فالإنسان في معظم الأحيان يستمع أكثر مما يتكلم، ثم يتكلم في يومه أكثر مما يقرأ، و يقرأ أكثر مما يكتب حسب (Westheimer, 1996, p56)، و التي تميز بين نوعين من المهارات الخاصة بالاستماع لان المقاول بالدرجة الأولى هو في حالة استماع و يقظة لما يجري في محيطه و هو أيضا في حالة استماع للأشخاص الذين يقيمون أفكاره؛ فأولى مهارات ضرورية لا بد منها و التي تحقق الاستماع الناجح، و تبرز في قدرة المقاول على تحقيق النقاط التالية أثناء التقييم لأفكاره:

• متابعة الحديث مع التركيز والانتباه

• إدراك معاني التراكيب و التعبير اللغوية

• استخلاص النقاط الرئيسية وتذكرها

• الالتزام بأداب الاستماع

• التفريق بين الحقائق والآراء المختلفة.

و الثانية مهارات مكملة "خاصة" والتي لا غنى عنها لدى كل مقول مهتم بتطوير مهاراته في الاستماع

(Hargie, 2006, p 63) و تتمثل في تحقيق النقاط التالية:

• القدرة على ربط الرسالة المسموعة بالخبرات السابقة

• تدوين الرسالة الشفوية وصياغتها مرة أخرى

• الوقوف عند الفكرة الرئيسية

• القدرة على اكتشاف الأخطاء اللغوية

• القدرة على إدراك معاني المفردات.

أهداف الاستماع:

للاستماع أهداف كثيرة و مختلفة من مرحلة لأخرى في إطار سيرورة الاستماع (سلفرمان، 2005، ص 134)،

و التي نبرزها في الشكل الموالي؛ و أهداف الاستماع ستة قدمها (Cornelissen, 2004, P56) في كتابه

حول الاتصال التنظيمي و المتمثلة فيما يلي:

• تتبع الرسالة و السيطرة عليها بما يتناغم مع انتظارات المتلقي

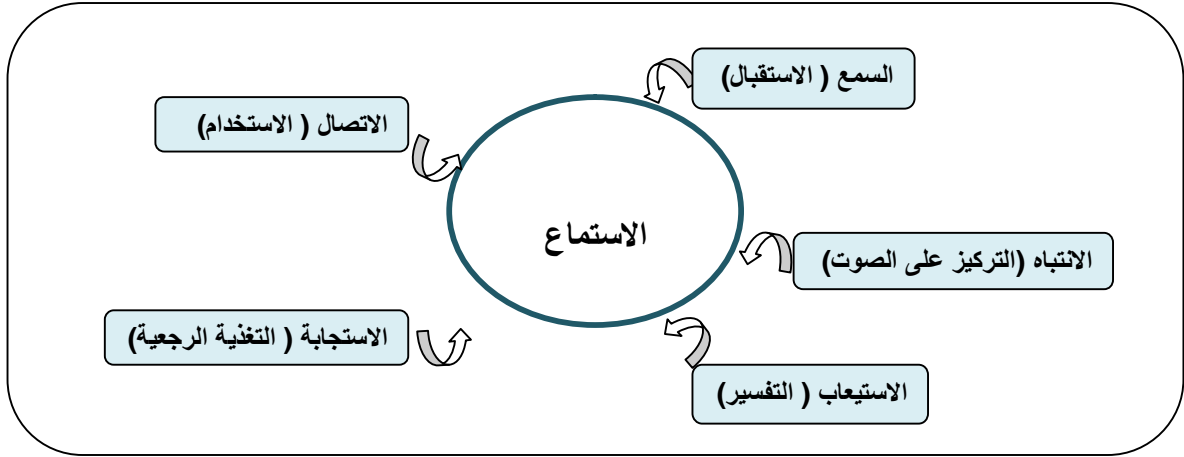
• فهم الرسالة بسرعة ودقة من خلال متابعة المتحدث

• إدراك معاني المفردات في ظل الرسالة الشفوية

• إصدار الحكم على الرسالة و اتخاذ القرار المناسب

• تكوين اتجاهات ايجابية تجاه الاستماع

• تنمية الذوق الجمالي من خلال الاستماع إلى كافة المستجدات العصرية.



شكل رقم 22: مخطط مراحل الاستماع حسب سلفرمان

ثانيا . الكلام مهاراته وأهدافه

يعبر الكلام عن محتوى الرسالة الشفوية فهو الطريقة التي يتم من خلالها ترجمة الأحاسيس، الاتجاهات، المعاني، الأفكار و الأحداث إلى عبارات ؛ يتم بثها من المرسل إلى المستقبل بطلاقة و انسياب، مع صحة في التعبير و سلامة في الأداء (Bills & Genasi, 2003, p133)، لدى وجب على المقاول و حتى يستطيع نقل رسالته الاتصالية إلى الجمهور المتلقي.

و بالتالي حتى يستطيع تجسيد أفكاره الإبداعية ينبغي أن يتحلى بمهارات تساعد في صقل مواهبه الاتصالية و إعطاء طابع الفعالية لرسائله (نبيل عبد الهادي، 2005، ص 94) و تحقيق الأهداف المرجوة من وراء عملية الاتصال، و من بين هذه المهارات نذكر ما يلي:

- النطق السليم للحروف من مخارجها الأصلية بشكل واضح لدى المستمع
- الترتيب السليم والمحدد للكلام بشكل يساعد على تحقيق الأهداف الاتصالية للمقاول
- التسلسل المنطقي للأفكار فضلا عن ترابط الموضوع بشكل تدريجي، إضافة إلى تجزئة الرسالة

باستعمال فواصل في الكلام تساعد على تسهيل الفهم لدى المتلقي

- إثارة المتلقي و لفت انتباهه و مراعاة ظروفه وقت تلقي الرسالة (تكييف الرسالة مع واقع المستقبل)
- توظيف لغة الجسم و الحركات المعبرة (Chetochine,2008 , P113) لشد انتباه المتلقي و جذبته نحو الرسالة، إلى جانب توظيف الإيقاعات مع تناغم في الصوت فضلا عن استعمال الإيماءة و الإشارة

- مهارة تتعلق بالأداء اللغوي: فالضبط النحوي و الصرفي جد مهم و لا يمكن إغفاله عند تقديم الرسالة الشفوية لتجنب الأخطاء و الحياد عن الهدف المرجو .

أهداف الكلام:

لا يمكن للمقاول الاستغناء عن الاتصال الشفوي لإيصال رسائله و ذلك عن طريق الكلام الذي يمرر من خلاله رسالته الإبداعية و يستطيع إقناع المتلقين بجدواها، حتى يتسنى لهم تقييمه و إعطاء آرائهم في الأفكار المقدمة حيث يرى (Descombes, 2006, p 78) أن أهداف الكلام لها ارتباط وثيق بمهارات الاتصال لدى الفرد حيث يستطيع تحويل الأفكار التي تجول في خاطره إلى كلمات ذات معاني عبر سيرورة خطية ممثلة في الشكل الموالي، تكون الغاية منها توصيل رسالة معينة، و هذه الأهداف نوردتها فيما يلي:

- تمكين المقاول من التعبير عن نفسه بحرية، حتى تكون له القدرة على توضيح الأفكار بتوظيف الكلمات المناسبة بالأسلوب اللائق في التوقيت المناسب
- منح المقاول القدرة على تنسيق عناصر الأفكار المعبر عنها بما يضيف عليها جمالا و قوة تأثير في المتلقين، فضلا عن منحه القدرة على نقل وجهة نظره إلى غيره من المقاولين
- تعود المقاول على النطق السليم للرسالة، و هو ما يدفع المقاول إلى تعلم قواعد الاتصال و توظيفها بشكل يمكن من بلوغ الأهداف الاتصالية المسطرة مسبقا من طرفه

• تعويد المقاول على التفكير المنطقي مع السرعة في التعبير، من خلال مساعدته على جمع الأفكار و

ترتيبها ترتيباً منطقياً يسهل على المتلقي فهمها

• منح المقاول القدرة على مواجهة الآخرين و تنمية الثقة بالنفس، و التعود على طرح أفكاره أمام جمهور

المتلقين مع المثابرة على إقناعهم بجدوى أفكاره و من تم الحكم عليها بالإيجاب

• تقديم الملاحظات السليمة عند وصف الأحداث و تنسيقها، خاصة فيما يتعلق بالأحكام المسبقة حول

الأفكار المقدمة من طرف المقاول

إن أهمية الاتصال الشفوي تستدعي تطويراً للوظائف المرتبطة بالكلام خاصة تلك المتعلقة بالصوت و تحسين

نبرته و تنوعه. فالصوت هو الوسيلة الرئيسية التي تحمل الرسالة الشفوية أي أنه مثل وسيلة النقل (تشارني و

كونراي، 2001، ص109). يجب أن ينقل صوت المقاول الرسالة الاتصالية بشكل الإثارة و الحماس اللتان

يشعر، لأن نغمة الحبال الصوتية و الرنين و الإلقاء تشكل 84% من المصادقية التي تكون لدى الفرد عندما

لا يستطيع الناس رؤيته، كأن نتحدث على الهاتف مثلاً . و لهذا قدمت (ElsaDent, 2003, p83) أربع

سمات أساسية للصوت وهي:

الإلقاء

• الاسترخاء

التأكيد على المقاطع .

• طريقة التنفس

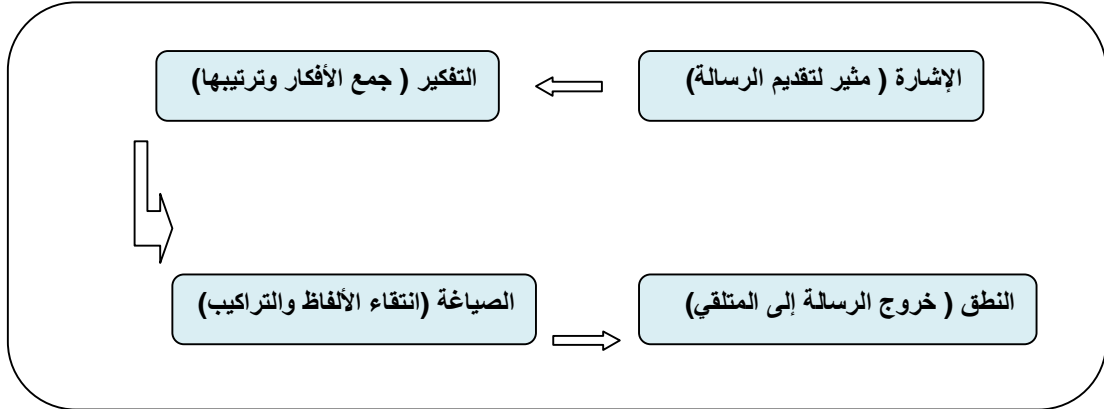
إن كل مكون من هذه المكونات يمكن تعديله من خلال المداومة على التدريبات لتوسيع التأثير الصوتي . و

يكنم أخطر أشكال الأداء الرتيب في القراءة بصوت عال . فالكتابة و القراءة و الكلام وسائل اتصال مختلفة

لذا ننصح باستعمال الملاحظات و مخطط الأفكار الرئيسة عند الكلام فهذا سيسمح بأن نترك للذهن حرية

الكلمات المنتقاة آتياً و هذا أيضاً سيجبر الصوت على أن يكون نشيطاً و مليئاً بالحركة لأنه يجعل التفكير

مستمر و يسمح بتكييف و تعديل محتوى رسالة و الأفكار . و فيما يلي خطوات تقديم الرسالة الشفهية.



شكل رقم 23 : مخطط يمثل خطوات تقديم الرسالة الشفهية

ثالثا .الكتابة مهاراتها وأهدافها

تعني الكتابة في اللغة حسب (نبيل عبد الهادي، 2005، ص 92) الجمع و الشد و التنظيم و الاتفاق على الحرية و القضاء و الإلزام و الإيجاب، و يمكن القول بأن الكتابة أداء منظم و محكم يعبر به الفرد عن أفكاره و مشاعره و أحاسيسه المحبوسة في نفسه؛ و تكون شاهدا و دليلا على وجهة نظره، فضلا عن سبب حكم الناس عليه.

- أما بالنسبة للمقاول فيعد الاتصال الكتابي بقدر من الأهمية و المتجسدة في وسائل الاتصال الكتابي التي يستعملها في توصيل أفكاره الإبداعية (Westheimer, 1996 ,p 82)، ثم تلك الوسائل التي يضعها في مؤسسته المنشأة حديثا لغرض التسيير الجيد.

فهذا الاتصال يحتاج إلى مهارات معينة ينبغي على المقاول الناجح التحلي بها، فمنها ما يتعلق باستخدام الألفاظ و المعاني و منها ما يتعلق بالأفكار، و منها ما يتعلق بالقواعد النحوية و الصرفية، فضلا عن حركات الجسم؛ و من أهم هذه المهارات ما يلي:

- السلاسة في عرض الفكرة و ترابط الأفكار و تسلسلها فضلا عن وضوحها

- البعد عن العامية و عدم تكرار الكلمات أو الجمل و تماسك العبارات و عدم تفككها
- الابتعاد عن الأخطاء النحوية و الصرفية و الإملائية، مع وضوح الخط و توظيف علامات الترجمة و الفهرسة التي تخدم المعنى
- التناسق في الكتابة و التناغم مع السطور و تجنب اختلال الكلمات

يرى (David Ogilvey, 1983, p 24) عند تعبيره عن الولع بالإبداع " إذا كان الشيء من غير الإمكان بيعه فهو ليس إبداعاً" فهو يتحدث عن الخلق و الإبداع، و هي كلمة جريئة جدا خاصة في مجال الإشهار؛ و لطالما ارتبطت به ارتباطا وثيقا، فكتابة الأفكار هو الذي يبقيا حية و عدم التدوين هو إعدام السيرورة التفكير، و قد يؤدي إلى عقم في إنتاج الأفكار التي يقيها الآخرون على أنها إبداعية.

فلو نظرنا لبرهة في مقولة الموسيقار العالمي Mozart عندما صرح " لم أبدل في حياتي أي مجهود كي أقوم بتصميم شيء خلاق غير أنني قمت بتدوينها " (Tillit & Bruder, 1999, P 171)، فالكتابة وفقا لأسلوبها تقسم إلى ثلاثة أقسام و هي:

1. **الكتابة الإجرائية (الوظيفية):** و تتمثل في التقارير، المراسلات الرسمية، التعليمات الداخلية، قواعد

العمل داخل المنشأة " أدوات الاتصال التنظيمي"

2. **الكتابة الإبداعية الفنية:** تستند إلى الابتكار و تعتمد الأسلوب الأدبي و الصور الجمالية، كما تتوفر

في صاحبها استعدادات خاصة و خبرة فنية و جمالية متأصلة

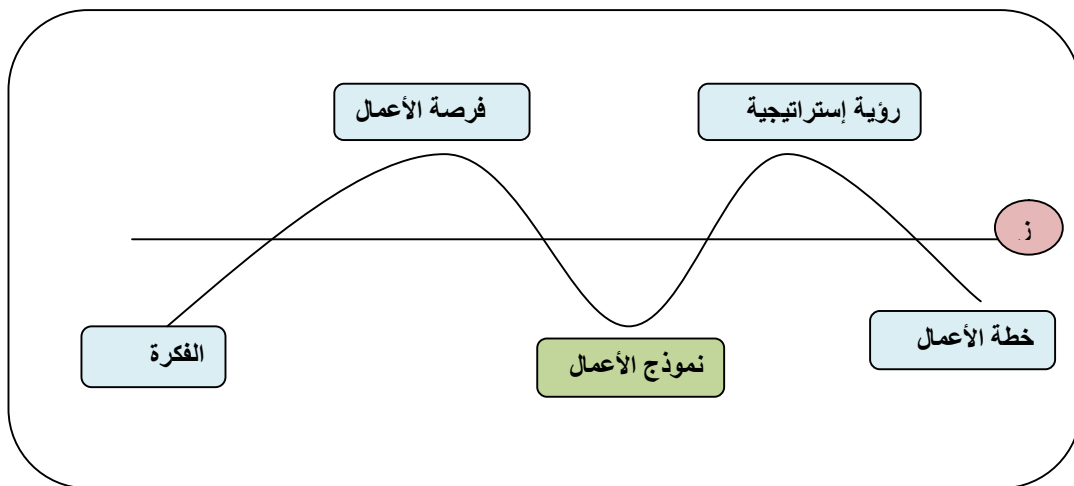
3. **الكتابة الوظيفية الإبداعية:** تجمع بين الكتابة الإجرائية التي تتسم بطابع الرسمية و بين الكتابة

الإبداعية الفنية ، و هي متعددة ومنها: المقالات، التقارير، التعليق، إدارة الندوات... الخ

أما ما يخص دراستنا هذه فالمقاول يعتمد على النوع الثالث من الكتابة لتقديم أفكاره المقاولاتية في خطة الأعمال Business plan التي يقدمها للجنة التقييم، و فيما يلي نستعرض أهم العناصر الضرورية لكتابة خطة الأعمال الخاصة بالمقاول، إذ لا يوجد نموذج محدد فكل مدرسة من مدارس التسيير المقاولاتية تطرح النموذج الذي تراه يخدم أهداف المقاول من وراء كتابة هذه الخطة (Schermerhorn & Hunt, 2002, P 237) ، و هي التسويق لأفكاره و إيجاد مصادر التمويل الضرورية لإطلاق مشروعه المقاولاتي.

فقد قمنا في الفصل الأول من هذه الدراسة بالتطرق إلى خطة الأعمال بصورة عامة، لكننا لم نركز على الجانب الإبداعي أو الفني خلال كتابتها، كما لم نختار نمودجا بعينه كي يكون مثالا يمكن تقديمه للمقاول المبدع؛ و لهذا سنحاول فيما يلي تقديم خطة شاملة تراعي مختلف العناصر المقدمة من طرف المدارس و النظريات التي تعنى بالمقاولاتية.

الشكل الموالي قدمه (Verstraete & Saporta, 2006,p 345) و هو ملخص سهل وذي لشرح السيرورة المقاولاتية ومن تم كتابة خطة الأعمال الخاصة بالمقاول.



شكل رقم 24 : مخطط السيرورة المقاولاتية حسب Verstraete & Saporta

من خلال هذا المخطط يرى كل من (Verstraete & Saporta , 2006, P253) أن السيرورة المقاولاتية هي سيرورة خطية تتطلق من الفكرة الإبداعية التي تتم غربلتها وفحصها فحصا دقيقا ، ثم حمايتها قدر المستطاع بالطرق القانونية المتاحة حتى لا يتم نقلها أو سرقتها من طرف المقاولين الآخرين أو من طرف بعض الانتهازيين؛ إن النقاء هذه الفكرة الإبداعية بواقع سوسيو- اقتصادي محفز على إنشاء المشاريع المقاولاتية يولد فرصة أعمال ينبغي اغتنامها و الاستثمار فيها، هذه الفرصة تصبح قابلة للاستغلال عند توفر الموارد التمويلية و البشرية و التقنية اللازمة و التي يوفرها الشركاء المستقبلين " Stake holders " (Alex Knell, 2006, p155)، و هذا بعد عرض المقاول لرؤيته الإستراتيجية التي تصور مستقبل فكرته المبدعة؛ و عندها يتوجه مباشرة لكتابة خطة الأعمال خاصته و تقديمها بصورة أكثر إبداعا و خروجا عن المألوف.

مهارات الاتصال الشخصي المرتبطة بالخيارات الاتصالية للمقاول:

بعدما تطرقنا إلى مهارات الاتصال اللغوي و أهدافه سوف ننتقل فيما يلي إلى استعراض خصائص و مهارات الاتصال الشخصي، حيث قدمت (Oury, 2000, p 85) في كتابها حول أسرار الاتصال الفعال جملة من المهارات الشخصية ، و التي ارتأينا أنها جد مهمة لأي مقاول انجح يسعى إلى إعطاء مكانة مميزة للاتصال في حياته الخاصة و العملية عند تجسيد مؤسسته على أرض الواقع، و فيما يلي سنقدم بعض هذه المهارات:

أولا. مهارة اتصال العين

يقول رالف و الدو ايموسون " العين يمكن أن تهدد كما تهدد بندقية معبأة و مصوبة أو يمكن أن تهين كالركل و الرفس ، أما إذا كانت نظرتها حانية و لطيفة فانه يمكنها بشعاع رقتها و عطفها أن تجعل القلب يرقص بكل بهجة ونشاط ". (تشارني، كونواي، 2001، ص44)

من هذا المنطلق الذي يعطي أهمية بالغة لحاسة البصر و دورها في عملية الاتصال ، سوف نحاول طرح بعض التساؤلات التي من شأنها مساعدة المقاول على مواجهة الآخرين بكل ثقة عن تقديم الأفكار المقاولاتية

خاصته :أين تنظر عندما تتحدث إلى شخص آخر ؟ أين تنتظر عندما تستمع إلى شخص آخر؟ كم هي المدة التي يتواصل فيها نظرك إلى شخص في محادثة وجها لوجه ؟ كم هي المدة التي يتواصل فيها نظرك مع أشخاص معينين عندما تتحدث إلى جمهور كبير ؟ أين تنتظر عندما تتصرف عينك عن شخص تتواصل معه في الحديث؟. إن الإجابة عن هذه التساؤلات ستمكن المقاول من تقادي أخطاء من شأنها أن تقلل من فعالية إيصاله لأفكاره.

فاتصال العين هو المهارة الأكثر تأثيرا بين التأثيرات الشخصية المتعددة للمقاول (Detrive & Meslin, 1995, p79) ، و عيون الفرد هي الجزء الوحيد من الجهاز العصبي المركزي الذي يرتبط بالشخص الآخر بشكل مباشر ، و للاتصال بالعين آثار ثلاثة :

الألفة أو التخويف أو المشاركة

الألفة أو التخويف تنتجان عن النظر إلى الشخص الآخر لمدة عشر ثواني إلى دقيقة. أما المشاركة و هي التي تشكل أكثر من 90% من اتصالننا الشخصي خاصة في مجال العمل، فإنها تستدعي أن تنتظر إلى الشخص الذي تتحدث معه من خمس إلى عشر ثواني قبل تحويل النظر عنه إلى مكان آخر و هذا هو الطبيعي إن كنت تتكلم مع شخص (Chetochine,2008 , P128).

لذلك ننصح المقاول بتجنب بعض السلوكيات التي يمكنها أن تحد من فعالية الاتصال المباشر الذي يقوم به خاصة عند طرح الأفكار المقاولاتية على الجمهور المتلقي:

- إن تغمض عينك لمدة ثانيتين أو أكثر فانك بهذا الفعل تقول لا أريد أن أكون هنا أو لا أريد أن اسمع هذا و هذا الشعور سينتقل إلى مستمعيك و يشاطرونك عدم رغبتهم في الاستماع إليك
- أن تركز نظرك على شخص أو اتجاه معين عندما تخاطب مجموعة كبيرة بل يجب نقل عينك إلى كل اتجاه " أعط خمس ثواني من التركيز في كل اتجاه ".

إن تجنب مثل هذه السلوكيات سيقفل لا محالة من الأخطاء التي يمكن أن يرتكبها المقاول عند طرحه لأفكاره المقاولاتية، لكن هذه المهارة لوحدها لا تعد كافية بل ينبغي على المقاول أن ينمي مهارات أخرى.

ثانيا. مهارة الوضع والحركة الجسمية

هذه المهارة من الاتصال الشخصي تهتم بحركات الجسم الإشارة و الإيماءة و التي لها تأثير مباشر على فعالية الرسالة الاتصالية المقدمة للجمهور المتلقي ، فعادة ما نقوم بحركات و إشارات قد لا نعرف معانيها لدى الآخرين وبالتالي ستساهم في بث النفور لدى المتلقين (Tierney, 1999, p75) ، و لتجنب هذه الأخطاء سنحاول طرح بعض التساؤلات تمكن الإجابة عنها من تعديل تصرفات و سلوكيات المقاول عند تقديمه لأفكاره: هل تتكئ على أحد الوركين عندما تتحدث في مجموعة صغيرة ؟ هل تضع ساقاً على ساق عندما تتحدث بشكل غير رسمي ؟ هل الجزء الأعلى من جسمك منتصباً ؟ هل الكتفين في خط مستقيم أو مقوسة إلى الداخل نحو الصدر ؟ عندما تتكلم في مناسبة رسمية هل تضع نفسك وراء طاولة ؟ هل تعبر عن نفاذ صبرك بنقرة قدمك أو نقرة قلمك عندما تستمع إلى أحد ؟ هل لديك حركات عصبية أو عادات ملازمة لك عندما تتحدث في مجموعة كبيرة ؟ هل تتجول في أرجاء المكان عندما تتحدث بشكل غير رسمي ؟

لتفادي هذه السلوكيات السلبية سنورد فيما يلي بعض النصائح المبنية على دراسات و بحوث نفسية تمكن المقاول المتصل بنقادي بعض الأخطاء الناتجة عن سلوكيات أو تصرفات لا يقبلها الجمهور المتلقي ، و التي وردت في معجم "أخلاقيات الأعمال" التي تقدمه وزارة التجارة الأمريكية كل سنة³ ، و الموجه خصوصا إلى الدول و الاقتصاديات الناشئة⁴:

³ Us department of commerce Business ethic : a Manual for managing a responsible business enterprise in emerging market economies, Publication of good governance program, Washington. DC. 2004, p207

⁴ الاقتصاديات الناشئة مصطلح يطلق على الدول التي يتميز اقتصادها بمعدلات نمو قياسية كل سنة، والتي أصبحت تستقطب الاستثمارات إليها من مختلف الأقطار لكونها تتميز بمعدلات فائدة منخفضة، وأيضاً بحواجز جمركية أقل؛ وهو مصطلح يرمي للتقريب بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة لأن هذه الاقتصاديات أو الأسواق الناشئة يكون بها معدل التطور متسارعا بصورة هائلة، ومواصلتها على هذا النحو يلحقها بركب الدول المتقدمة، ومثال ذلك: الهند، البرازيل، تركيا، سنغافورة، كوريا... الخ

• تعلم أن تقف منتصباً وتتحرك بصورة طبيعية و سهلة : فالمقاول يجب أن تكون قادراً على تصحيح الاتجاه العام الذي يرتخي فيه الجزء الأعلى من الجسم، فعند قيامه بعملية الاتصال يكون الوضع أكثر فعالية عندما تكون مرناً لا أن يكون مغلقاً في وضعية متوترة هذا ينطبق على كل الملامح و الحركات و ينطبق أكثر على الساق و القدم (السيد بهنسي، 2007، ص 67). إن الطريقة التي يظهر بها المقاول نفسه جسماً يمكن أن تعكس عادة الانطباع الذي يكونه عنك الآخرون.

ومن أكثر الأنماط الشائعة للوضعية الخاطئة التي يقع فيها القائم بالاتصال و التي يجب على المقاول تجنبها: التراجع إلى الخلف أو الميل من جنب إلى جنب أو الاعتماد على رجل و التحول إلى الرجل الأخرى ، فعليه دوماً أن يكون في وضعية الاستعداد للانطلاق (John Haefele, 1962, p139) لمحاربة هذه العادات السلبية، فالاتصال يحتاج إلى الطاقة و لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر.

• مراعاة جانب اللغة غير المنطوقة (الصمت، و قفات، كلمات ، فواصل...) فاستعمال لغة واضحة و ملائمة مع المتلقين مع إرفاق ذلك بوقفات و فترات صمت مخطط لها مع الابتعاد عن الأساليب المفرغة من معناها أو الأصوات التي لا معني لها. ستسهل في مجملها من تمرير رسالة صحيحة إلى الجمهور.

فاللغة تتكون حسب (Sweeney, 2002, p 237) من الكلمات المفهومة و الأصوات غير المفهومة. يكون تواصل الناس أفضل عند قدرتهم على اختيار الكلمات الصحيحة و يتطلب ذلك استخدام مفردات غنية ملائمة للسياق و لا ينبغي أن يتحدث أحدنا إلى طفل بنفس الطريقة إلى يتحدث بها إلى مجموعة من علماء الفيزياء مثلاً، فالكلمات غير المفهومة حواجز تقف في وجه الاتصال الفعال الواضح و من أمثلة ذلك (آه - أوه... - يعني - كما تعرف - حسناً) الوقفات عنصر مكمل للغة ، لهذا ينبغي على المقاول المبدع أن يستعمل

وقفات طبيعية بين الجمل ، فالخطباء البارزون يتوقفون أحياناً و يختارون أماكن الوقفات بعناية للتأثير في مستمعيهم.

فهو يستطيع أن يتوقف طبيعياً لمدة تمتد من ثلاث إلى أربع ثواني حتى في منتصف الجملة ، لكن المشكلة هي أننا غير معتادين عليها وعندما نقوم بها فان الوقفة التي تكون من ثلاث أو أربع ثواني تبدو طويلة في عقولنا . لذا عليه أن يتخلص من الأساليب و الأصوات التي لا معنى لها أو تبدو غير مفهومة و أن يبدلها بالوقفات أو الفواصل ، فالمقاول يستطيع الاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال لتطوير مهاراته (نبيل عبد الهادي، 2006، ص 80)، كما يمكنه الحصول على دروس و تمارين مساعدة ، و كلها متوفرة عبر الانترنت⁵ ، كأن يسجل نفسه على شريط مسموع أو مرئي و يطلب بعدها رأي الآخرين حتى يستطيع الحصول على تقييم أولي ، قبل أن يتوجه لتقييم أفكاره المقاولاتية علنا من طرف مختصين للحكم عليها.

ثالثاً. مهارة التحكم في ملامح و تعابير الوجه

على المقاول الذي يسعى إلى الإبداع و التميز أن يتعلم كيف يكون مستريحاً و طبيعياً عندما يتكلم، ففي الواقع لا نعرف عن سلوكيات القادة الشيء الكثير و لذلك تجدنا نراقبهم بشكل متقطع و نمعن النظر في ملامح و تعابير وجوههم لنستنتج من بعض الإشارات و ردود الأفعال ، أو بعض الانطباعات الأولية و نبني عليها حكماً على شخصية هذا الشخص أو ذاك . إذا فنحن نعتمد على حدسنا و على مقدرتنا (Tillit & Bruder, 1999, P94) للحكم على الصفات و التعابير التي تعجبنا و النفور من تلك التي لم تعجبنا.

سنحاول فيما يلي طرح بعض الأسئلة التي تمكننا الإجابة عنها من تقديم نصائح للمقاول ، بغرض تبنيها عند تقديم أفكاره المقاولاتية و التي يمكنها أن تعكس واقع شخصيته: هل تبتسم تحت الضغوط أو أن وجهك يتجهم ؟ هل عندك حركة تعبر عن الإحباط أو مكان غير ملائم تتحرك فيه يدل عندما نتحدث تحت ضغط؟

⁵ www.creativecommon.com/ note on communication/creative writers

هل تتكئ للأمام عندما تجلس وترفع يديك فوق منطقة الحوض عندما تقدم عرضاً ؟ هل تعبر عن نفاذ

صبرك بالنقر بأصابعك على الطاولة عندما تستمع ؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة ستساهم في تقويم سلوك المقاول و تزيد من فعالية الاتصال الشخصي، و لهذا

سوف نقدم فيما يلي جملة من النصائح:

- يجب أن تكون يداك و ذراعيك مستريحة و طبيعية بجانبك
- يجب أن تكون حركاتك و إيماءاتك طبيعية عندما تكون نشيطاً
- يجب أن تتعلم أن تبتم تحت الضغوط النفسية بنفس الطريقة التي تكون فيها ابتساماتك طبيعية في الظروف العادية.

وهناك عدة طرق يمكن من خلالها أن تضمن ملامح وجه أفضل والتي قدمها (Schermerhorn & Hunt,

1977, p177)؛ فعلى المقاول أن يكتشف نظرة الآخرين إليه عندما يكون تحت ضغوط و أن يكون واعياً

لذلك ، كما لا يجب إغفال عنصر الابتسامة التي تعد مرآة الوجه و على المقاول يبتسم بغض النظر عن

حالته النفسية لأنه يحتاج إلى تقييم أفكاره من طرف مختصين و هم من يستطيع الحكم عليها بأنها إبداعية أو

لا ؛ لأنه لا يعرف طبيعة جمهوره و لا حالاتهم المزاجية، فالناس ثلاثة أصناف حسب (Igor Alexander,

2001, p205):

- وجوه بطبعها منفتحة و مبتسمة
- وجوه محايدة يمكن أن تتحول من ابتسامه إلى نظرة حارة و حادة
- وجوه جديه و حارة سواء يعتقد بأنهم يبتسمون أو لا يبتسمون.

لذلك على المقاول أن يكتشف من أي هذه الأنواع هو، فإذا كان من الصنف الأول فإنه سيكون متميزا في اتصاله مع الآخرين؛ وإذا كان من الصنف الثاني و يستطيع أن يتغير بسهولة من وجه مبتسم إلى وجه جدي فإن يتمتع بمرونة جيدة وهذا يساعده على تمرير رسالته الاتصالية للجمهور المتلقي؛ وإذا كان من الصنف الثالث فيجب أن يعمل بجد في هذا المجال لتحسين قدرته على الاتصال مع الآخرين.

رابعا. مهارة تتعلق بنمط اللباس ومظهر المقاول الخارجي

يسعى المقاول من خلال مظهره و لباسه عكس شخصيته، و عليه أن يعلم بان الانطباع الذي يتركه لدى الآخرين في أول مقابلة لا يمكن تكراره.

فنحن نتكون لدينا انطباعات أنية واضحة عن الناس خلال الثواني الخمس الأولى التي نراهم فيها و يقدر الخبراء أننا نأخذ خمس دقائق أخرى لنضيف خمسين في المائة من انطباعاتنا (السلبية أو الايجابية) إلى الانطباع الذي تكون في الثواني الخمس الأولى (Burns & Stalker, 2001, p98) ، و بما أن 90% من شخصيتنا يتم تغطيتها باللباس - لذلك من الضروري أن نكون مدركين للرسائل الاتصالية التي تحملها ملابسنا- فإن 10% غير المعطاة من جسمنا هي في العادة وجوهنا و أحيانا غطاء الرأس؛ و هذه العشر بالمائة الأكثر أهمية من كل الجسم لأنها المكان أو المنطقة التي ينظر إليها الناس. و لاشك أن الانطباع الذي يستقبله الآخرون يتأثر كثيرا بأسلوب الزينة الذي نزين به رأسنا و بنمط اللباس الذي نرتديه.

خامسا. مهارة استخدام المرح

إن قدرة المقاول على أن يجعل بينه وبين مستمعيه علاقة و اتصال جيد و يستطيع مساعدتهم على الإصغاء و التمتع بالاستماع إليه عند تقديمه لأفكاره المقاولاتية، أن يحسن استعماله لروح الدعابة (Thomsett, 2002, P151) فالدعابة تعد واحدة من أكبر المهارات المهمة للتأثير في عملية الاتصال لكنها في الوقت نفسه واحدة من أكبر أساليب المراوغة.

بعض الناس جذابون و محبوبون بطبعهم و آخرون يجب أن يتلقوا تعليما ليكونوا كذلك ، و روح الدعابة مهارة قابلة للتعلم و يمكن تعلم استعمال هذه المهارة بكل يسر وسهولة.

لكل حدود. فالمقاول المبدع ينبغي أن يكون مبدعا و ليس مدعاة للسخرية من طرف الآخرين، لذلك وجب عليه تجنب بعض السلوكات السلبية التي تسيء له و تجعل الجمهور المتلقي يأخذ نظرة سلبية عنه و عن الأفكار المقاولاتية التي يحاول تقديمها للتقييم و الحكم عليها؛ فالمقاول ليس بالشخص الذي روي النكت: قليلون هم الذين يجيدون رواية النكت و أضعافهم يعتقدون أن بإمكانهم رواية النكات جيدا . و لذا فإن المقاول إذا لم يكن من هؤلاء ولا من تلك، فلا يحاول رواية النكت في المواقف الرسمية.

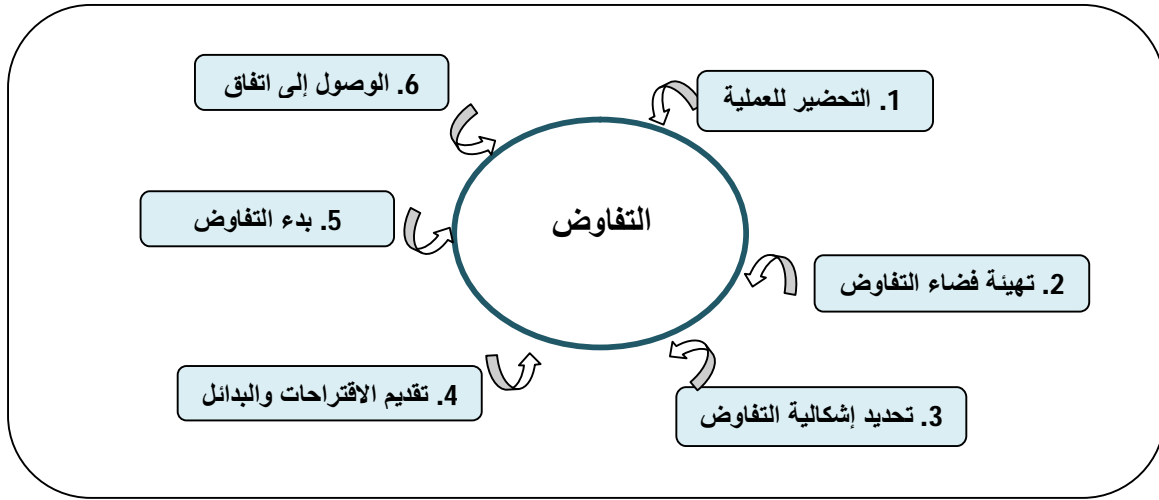
كما أن الهدف من روح المرح ليس اكتساب حس الفكاهة، ففي أكثر جوانب عملية الاتصال الشخصي ليست الفكاهة هدفاً بحد ذاتها و لكنها وسيلة للوصول إلى الآخرين و الارتباط معهم على مستوى شخصي، فالمقاول يستعملها لتقريب وجهات نظره. و هذا الارتباط يتمثل في عدة مستويات أهمها مستوى (المحبة) و يتكون من خلال عدة عوامل(. Misteil, 2002, p 86) مثل البعد عن الأنانية ، الثقة ، الراحة والتي تظهر من خلال ملامح الوجه فابتسامة المقاول عن طرح أفكاره هي ما يراه الجمهور المتلقي ، عندما نتحدث فالناس ينظرون إلى وجوهنا و ميزتنا السائدة هي ابتسامتنا، هذه السمة المهمة من سمات وجوهنا تظهر بشكل سريع في كل تصرفاتنا . فالناس يتعلمون أفضل من خلال المرح و الفكاهة.

القسم الثاني تجسيد الخيارات الاتصالية في أفكار إبداعية : الفصل الثالث – تقديم واتصال الأفكار الإبداعية

و يجب على المقاول أن يستغل البيئة السائدة و حالة الجمهور عند تقديم رسالته الاتصالية ، كما أنه لا يجب عليه أن ينسى اللحظات العاطفية التي تعتبر أفضل الأوقات لإيصال رسالته و أن باستطاعته الوصول إلى الجانب الأيمن و الجانب الأيسر من الدماغ لمستمعيه باستعمال المرح و روح الدعابة و المواقف الإنسانية الإيجابية (Mc Guines, 2007, P42).

سادسا. مهارة القدرة على التفاوض

يكون المقاول و مند ميلاد فكرته المقاولاتية الإبداعية إلى غاية إنشاء المؤسسة، عرضة لمواقف يكون مجبرا فيها على التفاوض مع أطراف أخرى (Jones, 2004, p83) و تمر هذه العملية التفاوضية التي يقوم بها المقاول بستة مراحل يلخصها الشكل الموالي:



شكل رقم 25 : مخطط يبين مراحل العملية التفاوضية عند المقاول

التحضير: و هي مرحلة الإعداد لعملية المفاوضات التي سيقوم بها المقاول مع الأطراف الأخرى سواء كانت هيئات مالية، تسويقية، موردين، زبائن، منافسين، و حتى يضمن نجاح هذه العملية يجب عليه مراعاة بعض العناصر الضرورية و التي نوردتها فيما يلي:

✓ تحديد الربح أو العائد المنتظر من وراء العملية كميًا و كيفيًا

✓ تحديد الأطراف المشاركين في العملية التفاوضية

✓ تحديد الأولويات و ترتيب النقاط الأساسية للتفاوض حسب الأهمية

✓ رسم خارطة التفاوض مع تحديد أهم العناصر المفصلية في العملية (متى يجب الموافقة و متى يجب

الرفض)

تهيئة فضاء التفاوض: و هي بمثابة تحضير أرضية الملعب عندما يتعلق الأمر بمباراة رياضية، فكذاك هو

الحال بالنسبة للعملية التفاوضية أين يحتج طرفا العملية إلى ميدان محايد للتفاوض، لذلك يجب على المفاوض

مراعاة النقاط التالية:

✓ البحث عن مكان يرضي طرفي العملية التفاوضية على أن يكون مكانا محايدا

✓ معاينة مكان التفاوض قبل بدء العملية

✓ التدريب قبل بدء العملية (تشبه عملية التدريب على ميدان المنافسة الرياضية)

تحديد وصياغة إشكالية التفاوض: من أهم مراحل عملية التفاوض حيث يتم خلالها تحديد جوهر عملية

التفاوض و هي النقاط التي سيقوم المفاوض بالتفاوض عليها مع أطراف أخرى، سواء مع البنك لطلب قروض أو

مع الموردين لتسديد الديون و غيرها، و تتضمن نقطتين أساسيتين:

✓ تحديد أهم محاور الإشكالية المطروحة للتفاوض

✓ تحضير بدائل الحلول اللازمة في حالة عدم الاتفاق (توقع السيناريو الأسوأ)

تقديم الاقتراحات: هي مرحلة تشمل تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها تسهيل عملية التفاوض، و يقوم المقاول من خلالها بدراسة إمكانية عدم خروجه بنتيجة ملموسة من العملية، و في هذه الحالة ينبغي عليه التحكم في العواقب الناتجة و تسيير التوتر المرافق لذلك، و أيضا توقع الخروج بنتيجة أو قيمة معنوية من وراء العملية والتي لا تعني المال بالضرورة.

بدء المفاوضات: هذه المرحلة هي شارة انطلاق عملية التفاوض بين المقاول و الأطراف الأخرى، و فيها يكون المقاول مستعدا لتقديم كل الحجج و الدلائل التي تمكنه من كسب العملية لصالحه، و لذلك عليه إتباع بعض النقاط المهمة:

- ✓ معرفة متى يجب إنهاء عملية التفاوض
- ✓ تفادي تقديم تنازلات للخصم المفاوض و تجنب الظهور بمظهر الضعيف
- ✓ تضخيم الإنجازات المحققة، جعل أي اتفاق يتم الوصول إليه مهما كان بسيط، يبدو كإنجاز باهر
- الوصول إلى اتفاق : في هذه المرحلة يكون طرفا العملية التفاوضية قد وصلا لمرحلة نهاية المفاوضات بحصول كل منهما على حل أو اتفاق مبدئي، لهذا يجب على المقاول التقييد بالنقاط التالية:

- ✓ التأكيد على ما تم الاتفاق عليه مرة أخرى
 - ✓ التأكد من أن الطرفين المتفاوضين على اتفاق تام
 - ✓ كتابة صيغة الاتفاق على ورق رسمي و تقديم نسخة لكل الأطراف المتفاوضة
 - ✓ مراجعة الصيغة النهائية للاتفاق قبل التوقيع النهائي.
- إن تطوير جانب الاتصال الشخصي لدى المقاول أمر بالغ الأهمية و الذي يساهم في صقل مواهبه و تنمية قدراته الاتصالية، مما يؤدي إلى تكوين سليم لشخصية المقاول الناجح الذي يسعى لان يكون مثال المسير الناجح و القائد المثالي؛ لهذا فهو في حاجة دائمة لتعلم كل ما هو جديد و مفيد لمستقبله.

وقد حاولت هذه الدراسة الإلمام بمختلف الجوانب التي تساعد على بناء شخصية المقاول و تطويرها، ومن أهم النظريات التي تعد رائدة في هذا المجال تلك التي قدمها Lucas و الموجهة لدراسة وظائف التفكير لدى أشخاص معينين يتسمون بالإبداع و من ضمنهم المقاولين (Evreet, 2003, p63).

نظرية العقل القائمة على التعلم B.B.L(Theory Of Brain-Based Learning

تعد هذه النظرية من آخر ما توصل إليه العلم حول دراسة المخ و وظائفه، رائدها R.LUCAS و تقوم أساسا على تهيئة الظروف متى يتسنى للعقل القيام بوظائفه بشكل سليم، كما تعد مرجعية مهمة لكل المقاربات الإبداعية، تستهدف هذه النظرية أنواعا محددة من الأشخاص:(مصممي البرامج، الإداريين، المقاولين، المدربين، المعلمين و أيضا المتعلمين) ترى هذه النظرية أن التعلم هو سيرورة نشطة تفرض بيئة خصبة مشجعة على الإبداع لدى الفرد و تدعوه إلى الخروج عن المألوف "فكر خارج الإطار " think Outside The Box.

و يقول رائد هذه النظرية تقوم بالأساس على دراسة محيط الشخص المبدع، الوسائل والمعدات المستخدمة و التي تم انتقاؤها بعد دراسة، و التي تعبر عن شخصية و أحاسيس الشخص الذي اختارها (, Evreet, 2003, p111).

"In brain based learning environment, materials and instruction must be learning centered and delivered in a manner that is fun meaningful, and personally emoting"

و ذلك لأنها تعني بطريقة: التنمية، التطوير، التفكير، التعلم في العقل البشري و كذلك الحصول على معلومات و القيام بالبحث المنطقي.

فالمصدر الأساسي للحصول على الأفكار كما اشرنا في الفصل الأول عندما تطرقنا بالتفصيل لدراسة الأفكار الإبداعية و مصادرها هو "العقل" هذه الملكة التي منحت للإنسان و التي تميزه عن باقي المخلوقات نجدها قد لقيت اهتماما كثيرا في بحوث العلماء في ميادين شتى، كل حسب اهتماماته، حيث أجمع الباحثون على أن هذا العضو مكون من 4 مقاطع و لكل شطر خصائص معينة و وظائف محددة . حيث توجد أكثر من 100 مليار عصب في وزن 1,5 كغ مع طول 140 ملم بعرض 93 ملم و ارتفاع 167 ملم ، و هو مجزء إلى 4 مقاطع (Godfroy, 2002, p58) و المتمثلة في:

- **الواجهة Frontal**: تهتم بعدة سيرورات منها : اتخاذ القرار، الإبداع والخلق، إصدار الأحكام، التخطيط، اللغة ، الذاكرة الإحساس، السمع
- **المؤقتة Temporal** : تهتم بالسمع، الإحساس ، اللغة و الذاكرة
- **الحية Parietal** : تركز على الوظائف القصيرة الحية للذاكرة، استعمال اللغة، الإحساس المفرط
- **الخلفية Occipital**: تركز على المدخلات المرئية ، حيث تقوم بتخزينها في الذاكرة للاستفادة منها

لاحقا

و هناك مقطع خامس: وحدة مركزية **Limbic** تعنى بالنوم، الانتباه، وظائف تعدل و توازن الجسم، الشم، إنتاج الهرمونات، الغريزة الجنسية و تنقسم إلى شطرين: أيمن، أيسر .
فالجزء الأيمن يهتم بالوظائف الإبداعية المعقدة و العناصر المجردة و الجزء الأيسر: مهمته الوظائف التحليلية.

القسم الثاني تجسيد الخيارات الاتصالية في أفكار إبداعية : الفصل الثالث – تقديم واتصال الأفكار الإبداعية

سوف نستعرض في ما يلي جدولاً مقارنة لوظائف شطري الدماغ الأيمن و الأيسر ليتسنى لنا فيما بعد تحديد الخصائص الإبداعية للفرد المقاول و معرفة كيفية تفكيره للوصول إلى تحديد طريقة اختياراته الاتصالية في إيصال الأفكار المبدعة.

الشطري الأيسر ووظائف جزئية	الشطري الأيمن ووظائف كلية
تحليل	حدس
لغة / إعلام	مرئيات
منطق	خيال / إبداع / خلق
سيرورة خطية جزئية	سيرورة كلية شاملة
عمليات حسابية	عمليات شفهية
تركيز وظيفي	تركيز خارجي
استدلال المنطق	أحلام
إصدار الأحكام	الاستناد على التشبيه
تعامل آني مع الأحداث	تعامل شامل متعدد الوظائف

جدول رقم 06: جدول يبين وظائف الشطري الأيمن و الشطري الأيسر للدماغ

إن المتمعن في هذا الجدول يلاحظ مدى التوازن الموجود في وظائف الدماغ، إذ لا يمكن تفضيل شطري على آخر أو وظيفة على أخرى ، فكلاهما وظائف حيوية و ضرورية لأي إنسان سوي، لذلك لا يمكننا أن ننصح المقاول بتطوير وظائف الشطري الأيمن على حساب وظائف الشطري الأيسر ليكون مبدعاً ، و في المقابل سوف يتوجه إلى أفراد آخرين للقيام بالتحليل و إصدار الأحكام.

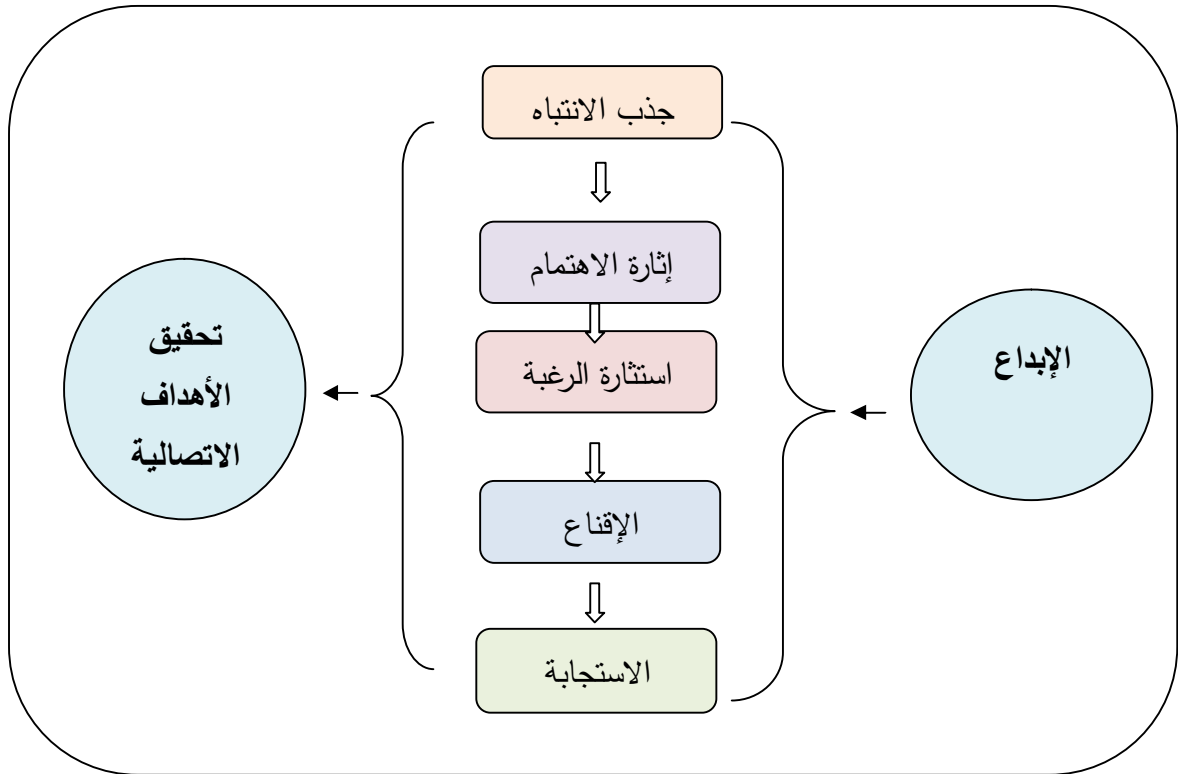
القسم الثاني تجسيد الخيارات الاتصالية في أفكار إبداعية : الفصل الثالث – تقديم واتصال الأفكار الإبداعية

فتوازن الوظائف أمر حيوي لا يمكن الاستغناء عنه عند الشخص العادي، فما بالك بالمقاول المبدع الذي يسعى لأن يكون متفردا و متميزا في مجتمعه، و يظهر ذلك في شخصيته المتميزة و سلوكاته التي تعبر على درجة من الوعي و الرشد في القيام بالأعمال و تقديم الأفكار المقاولاتية.

دور الإبداع في زيادة فاعلية تحقيق الأهداف الاتصالية للمقاول:

يسعى المقاول عند طرح أفكاره المقاولاتية إلى تحقيق أهداف اتصالية الغرض منها إقناع الجمهور المتلقي بفعالية هذه الأفكار حتى يتم تبنيها، و الاستثمار فيها من طرف المهتمين إذا استطاع هذا المقاول إثبات أنها أفكار إبداعية تستحق المجازفة بالاستثمار فيها.

لهذا يظهر دور الإبداع جليا في زيادة فاعلية تحقيق هذه الأهداف في الشكل الموالي:



شكل رقم 26 : مخطط يبين دور الإبداع في زيادة فاعلية تحقيق الأهداف الاتصالية

من خلال الشكل السابق يتبين أن دور الإبداع يتحقق من خلال سيرورة مكونة من خمسة عناصر (السيد بهنسي، 2007، ص 87) يؤدي تفاعلها إلى بلوغ فعالية الأهداف الاتصالية:

أولاً. جذب الانتباه: على المقاول المبدع حتى يستطيع تقديم أفكاره المفاولاتية أن يتميز بخاصية جذب الانتباه، فالانتباه هو تركيز العقل و إبقاؤه في حالة ارتباط بموضوع معين (Barkow & all, 1992, p239)، و يعد جذب الانتباه المشكلة الأولى التي تواجه المقاولين خلال تقديم أفكارهم؛ ذلك أن هناك العديد من المتغيرات الداخلية (الدوافع و الاحتياجات) و الخارجية (الإعلانية) تتنافس على جذب انتباه الجمهور.

لذلك فالانتباه هو الهدف السيكولوجي الأول (Misteil, 2002, p198) لأي مقاول يريد إيصال أفكاره، و من دون تحقيق ذلك تفقد الرسالة الاتصالية فرصة تلقي الجمهور لها و الاستفادة منها و بالتالي لن يتمكن المقاول من طرح هذه الأفكار، و يتميز عنصر جذب الانتباه بصفتين أساسيتين (Heinrich, 2004, p 147):

• **المحدودية:** وتعني أن الفرد لا يستطيع أن يركز انتباهه في وقت واحد على أشياء معينة، و تشير الدراسات إلى أن محاولة تشتيت انتباه الفرد بين شيئين في وقت واحد تؤدي إلى فقدان حوالي 40% من كفاءة استيعاب العمليتين

• **ديمومة الحركة:** بمعنى أن الانتباه لا يثبت على فكرة معينة، أو شيء محدد لفترة طويلة، فهو دائم الحركة و الانتقال من فكرة إلى أخرى وفقاً لقدرة المثيرات الخاصة بكل فكرة على الاستئثار بأكثر حيز ممكن من الانتباه.

ويرى White 2000 أنه يمكن إحصاء حوالي 10 تقنيات لجذب الانتباه و ضمان تركيز الجمهور المتلقين للرسالة (Bonnewitz, 2002, p 136) نوجزها في النقاط التالية:

✓ اجعل فكرتك مبتكرة

✓ تميز بسحر البساطة

✓ فكر بطريقة مرئية

✓ صغ عناوينك بعناية

✓ اجعل كلماتك جاذبة للانتباه

✓ ابحث عن نغماتك الخاصة

✓ تفرد بالاختلاف

✓ استخدم الألوان الأخاذة

✓ الجأ للتصميمات غير المعتادة

✓ تق في الفضاءات غير التقليدية.

ثانيا. إثارة الاهتمام: و تتمثل في مرحلة إعداد الجمهور المستقبل لتقبل الرسالة الاتصالية و من تم الاقتناع بالفكرة الإبداعية التي يحاول المقاول المبدع تقديمها، و ذلك بتحويلها من الإطار الموضوعي إلى الإطار الذاتي (السيد بهنسي، 2007، ص 74).

و لذا، بينما يركز هدف جذب الانتباه على الجوانب الشكلية للفكرة الإبداعية، فإن عنصر إثارة الاهتمام يركز على الجوانب الخاصة بالفكرة في حد ذاتها؛ و في هذا الإطار يمكننا تحديد عدة تقنيات يمكن للمقاول استخدامها في إثارة اهتمام المتلقي و التي جاء بها Arens 2004 و التي تمت تجربتها و قياس نجاحها من قبل مختصين (Charest & Bedard, 2009, p 45) و من أهمها نذكر ما يلي:

✓ تبيان الفوائد الموجودة في الفكرة

✓ تبني وجهة نظر و اهتمامات المتلقي

✓ ربط الفكرة المبدعة ببعض الأفكار السائدة

✓ استخدام المثيرات المرئية.

ثالثا. استثارة الرغبة: هي واحدة من أصعب مراحل صياغة الأفكار الإبداعية، حيث تحتاج إلى حساسية خاصة من جانب المقاول المبدع. إن استثارة الرغبة يأتي كمحاولة لخلق الدافع لتلبية الاحتياجات.

كذلك وجب على المقاول أن يراعي بعض العوامل الضرورية حتى يستطيع استثارة الرغبة لدى المتلقين حتى يقبلوا أفكاره (Alva Noe, 2004, P243) و هذه العوامل ستزيد حتما من فعالية الرسالة الاتصالية و تسهم في تحقيق الأهداف المسطرة، و التي نورها فيما يلي:

✓ الربط بحاجات و دوافع التلقي، و الذي نطمح أن يكون زبون المستقبل

✓ استدعاء المرئيات باستخدام عبارات مثل: تخيل، تصور نفسك... الخ

✓ تمتع بحساسية خاصة تجاه حث الجمهور

✓ قدم مزايا إضافية للفكرة مقارنة بمثيلاتها من الأفكار.

فالدافع عند المقاول يعبر عن القوى المحفزة على أداء الفعل المقاولاتي، فعنصر التحفيز يمثل أهم العناصر المحددة للشخصية المقاولاتية، و قد عمدت هذه الدراسة على توظيفه في أسئلة الاستمارة الموجهة لجمهور الدراسة بغرض دراسة الشخصية المقاولاتية و تأثيرها على الخيارات الاتصالية للمقاول و الدور الذي تلعبه في تجسيد الأفكار الإبداعية و هذا في الفصل الرابع المخصص للدراسة الميدانية المقارنة.

و قد أخذ هذا العنصر "التحفيز" القسط الأوفر من الدراسات المتعلقة بالتهيئة خاصة مدرسة العلاقات الإنسانية "1930 (Human relations school) و من روادها Elton Mayo (Gervais, 2003, p 45)، و قد ظهرت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث، و هي البيروقراطية و الإدارة العلمية و التقسيم الإداري، و التي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين و بالتالي إهمالها العوامل الاجتماعية و الإنسانية، و هذا النوع من الفكر الإداري -التقليدي - ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل، كان يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشيده الأساليب و الطرق و الهيكل التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر البشري.

و العلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية في المنظمة. و هي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية و معنوية، باعتباره إنساناً وجدانياً و انفعالياً أكثر منه رشيداً و منطقياً، و لتحليل عنصر التحفيز بصورة أدق سوف نتطرق في العنصر الموالي لنظرية التحفيز.

نظريات الدافعية أو التحفيز

إن الدافعية هي المؤثر الداخلي في الإنسان الذي يحرك و ينشط السلوك ثم يوجه ذلك السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف يرغب الإنسان فيها . فالدافعية تعني بكل بساطة خلق رغبة لدى الإنسان تحركه للتوجه لتحقيق شيء ما. و يرتبط بهذا المفهوم ثلاثة مفاهيم هي الحوافز و الدوافع و الحاجات الإنسانية (Gervais, 2003, p 53). و فيما يلي تحديد موجز لهذه المفاهيم التي يتركز عليها مفهوم الدافعية:

✓ **الحافز:** هو أمر يحث على القيام بعمل أو جهد معين و هو خارج عن كيان الإنسان أي في بيئة الإنسان و ليس بداخله .

✓ **الدافع:** هو إحساس عاطفي أو رغبة أو نبضة أو باعث داخل الإنسان لتحقيق حاجة.

✓ **الحاجة:** حالة أو موقف يطلب فيه شيء ضروري أو مرغوب.

و العلاقة بين هذه المفاهيم الثلاثة هي أن الحافز موجه لاستثارة الدافع الذي ينشط الحاجة التي أظهرها الحافز و اقتنع بها الدافع فيتحرك الإنسان لتحقيق تلك الحاجة.

و عليه فإن فلسفة الدافعية تقوم على أن ليس هناك سلوك عبثي للإنسان بل أن سلوكه هادف و موجه تجاه تحقيق حاجة له (Gervais, 1996, P 51). و المشكلة تكمن في كيفية توجيه هذا السلوك لما تريده إدارة المنظمة . فالدافع يجب أن يتقبل مبدئيا الحافز و أن يكون هناك ارتباط بين الحاجات الإنسانية للشخص و بين الحوافز إذ لا يمكن للدافع أن يحرك داخل الإنسان حاجة غير موجودة أو حاجة لا يقتنع الدافع نفسه بها. و يمكن التعرف على ما جاءت به نظريات الدافعية و ذلك من خلال التطرق إلى أشهر العلماء و الباحثين الذين قدموا إسهامات بارزة في هذا الميدان وفي مقدمتهم:

✓ أبراهام ماسلو و نظريته "هرمية الحاجات الإنسانية "

✓ فريدريك هرزبرق و دراسة التحفيزات

✓ نظرية دوجلاس ماكجروجر

رابعاً. الإقناع: في هذا الجزء على المقاول أن يطور مهاراته الإقناعية لتوصيل أفكاره المقاولاتية، و هذا بالتركيز على الأسلوبين المنطقي و العاطفي (Alva Noe, , 2004, P253) فالمنطقي الذي يستند إلى الأدلة و البراهين و المنطق السببي، و الأسلوب العاطفي المدعم الجوانب الرمزية و الإيحائية و هذا حتى يستطيع أن يمرر أفكاره و يكسبها ميزة تنافسية تدفع بها نحو التجسيد على أرض الواقع.

و لتدعيم حججه الإقناعية، على المقاول المبدع أن يستخدم بعض التقنيات المستخدمة في مجال الإقناع لتسويق الأفكار الإبداعية (السيد بهنسي، 2007، ص 161) حتى يستطيع توصيل الأفكار المقاولاتية للجمهور المتلقي حتى يصدر الحكم عليها ، و من بين هذه التقنيات نذكر ما يلي:

✓ الاعتماد على الخصائص الشخصية للمقاول: بالتركيز على الجوانب المهمة مثل صداقيته، الجاذبية،

مدى الارتباط بين شخصيته و الفكرة المقدمة

✓ جعل الرسالة متوافقة مع خبرات و توقعات المتلقي

✓ صياغة الفكرة بلغة يفهمها المتلقي و تكون قريبة منه

✓ تدعيم الفكرة بوسائل اتصالية (مكتوبة، مسموعة ، مرئية) حتى يستطيع ترقية الفكرة التي ستصبح

منتج المستقبل

✓ اختيار نوع الإستimalات المناسب (إستimalات عقلية، إستimalات عاطفية).

خامسا. الاستجابة: و هي الهدف الأساسي من تقديم المقاول لأفكاره المقاولاتية التي يعتقد بأنها إبداعية و

تستحق مكانة معتبرة، فالغاية هي الحصول على استجابة و رد فعل من طرف الجمهور المتلقي. و قبول الفكرة

أو رفضها منوط بالمجهودات التي بذلها المقاول لجعل هذه الأفكار تبدو مختلفة و مبدعة في أعين الآخرين

حتى يتقبلوها.

فمن خلال وقوفنا في هذا الفصل على الجانب الاتصالي و المهارات الواجب على المقاولين التحلي بها عند

طرحهم لأفكارهم المقاولاتية للتقييم، و هذا حتى يسهل على الأشخاص المعنيين بتقييم الأفكار التي يطرحها

المقاول فهم الرسالة الاتصالية التي يريد المقاول إيصالها للمهتمين بها وحتى يتم الحكم بالإيجاب على أفكاره

بأنها إبداعية و أنها جاءت بالشيء الجديد الذي لم نألف رؤيته من قبل.

تنمية وتطوير الإبداع لدى الفرد: بعدما تطرقنا سابقا إلى التقنيات و المهارات الإبداعية الواجب توفرها في الشخصية المقاولاتية، سوف نحاول في العنصر تقديم بعض الصفات الفعالة لتنمية و تطوير الإبداع عن المقاول:

✓ **التصرف كالمبدعين:** إن أكبر عائق يقف في وجه الإبداع، عندما يعتقد المقاول بأنه غير مبدع، فمجرد التصريح بذلك يعني منع المقاول من القيام بأي مبادرة في اتجاه الحصول على أفكار إبداعية، لذلك ننصحه أن يسمح لنفسه بالتظاهر بأنه شخص مبدع وقادر على إنتاج أفكار إبداعية، و هذه خطوة أولى في سيرورة التفكير الإبداعي (Musso & all, 2007, p 161)

✓ **تجديد مدخلات الذهن Fresh input:** و هو ما يشبه غذاء المخ حتى يستطيع العمل على إنتاج أفكار إبداعية، الأمر الذي سيساعد على خلق منبهات ذهنية تساعد على خلق أفكار جديدة مثل: سماع الموسيقى، القيام بجولة في الطبيعة، التسوق، المطالعة... الخ

✓ **تدوين الأفكار:** لا يوجد أسهل من ضياع الأفكار إن لم يتم تدونها، لذلك ينبغي على المقاول أن يكتب أي فكرة تخطر بباله فيمكنها أن تكون مصدرا لأفكار أخرى في المستقبل

✓ **تخصيص وقت للراحة:** لا يمكن للشخص المبدع و خاصة المقاول الاستغناء عن أوقات الراحة والهدوء حتى يتمكن من الحصول على نفس إبداعي جديد (Townsend & Favier, 1998, P93)، ففترة الاسترخاء تمكنه من إنتاج أفكار عديدة حيث تسمح للذهن بالإبحار بعيدا و لو لفترة قصيرة بحثا عن أفكار إبداعية.

✓ **مطالعة كتب حول الإبداع أو المشاركة في دورات الإبداع:** إن التفكير المبدع سيرورة ليس من السهل الوصول إليها لذلك فالمقاول يحتاج إلى تنمية قدراته الإبداعية من خلال المطالعة و قراءة كتب حول الإبداع، دون التردد في المشاركة في دورات تدريبية خاصة بالإبداع.

بعد تقديمنا لمجموعة من النصائح الخاصة بتنمية الإبداع لدى الفرد و خاصة المقاول، سوف نورد في العنصر الموالي مجموعة من النصائح الخاصة بتنمية و تطوير الحس الإبداعي داخل المؤسسة المنشأة حديثا.

تنمية الإبداع في المؤسسة المنشأة حديثا: يمكن للبيئة السائدة في المؤسسة أن تكون منبعا خصبا للإبداع و أن تساعد و تشجع الأفراد العاملين فيها على تنمية قدراتهم الإبداعية، و ذلك من خلال خلق جو يتسم بحرية التفكير و التعبير عن الرأي للبحث عن الطرق التي من شأنها تحقيق التجديد داخل المؤسسة و الرقي بمنتجاتها بجعلها أكثر إبداعا (Huber Jaoui, 1973, p 99). فالمقاول الذي طور أفكاره المقاولاتية لتصبح إبداعية تم تجسيدها على أرض الواقع بإنشاء مؤسسته، يتوجب عليه عند بدء نشاطه توفير البيئة المناسبة لتنمية و تطوير قدرات العمال الإبداعية، و ذلك من خلال التركيز على النقاط التالية:

✓ **توقع الإبداع:** إن أحسن طريقة لتوقع الإبداع في المؤسسة هي السماح للمستخدمين بأن يكونوا مبدعين و يظهروا قدرتهم على التجديد و الابتكار المستمر

✓ **السماح بالخطأ:** يكون الإبداع دوما مرفقا بنسبة معتبرة من الحظ (Kelley, 2001, p155) وعلى المقاول أن يعرف كيفية إزالة عائق الخوف من ارتكاب الخطاء من ذهنية العمال لأن ذلك يجد تفكيرهم و يبعده عن الإبداع

✓ **توفير فضاء إبداعي:** كل فرد في المجتمع يحمل بوادر إبداعية بالفطرة، لكن ينبغي لهذه البوادر أن تنمو و تتعرض في بيئة تشجع الإبداع، و المقاول المسير لمؤسسته مدعو لتوفير هذه البيئة الإبداعية في مؤسسته حتى يتجنب القضاء على أي مبادرة تصب في خانة تطور المؤسسة و تنمية قدرات العاملين الإبداعية، و هذا بتوفير الوسائل اللازمة لذلك

✓ مكافأة المبدعين: يجب على المقاول أن يكافئ المبدعين في مؤسسته و يمنحهم مكانة معتبرة داخل المؤسسة، بغض النظر عن القيمة المادية للمكافئة فإن العنصر الرمزي له قيمة بالغة عند الأفراد المبدعين لأنه تقدير للذات و اعتراف بالكفاءة و الموهبة الإبداعية (Swiners & Briet, 2004, p101) لهذا فالمقاول مدعوا للعب الدور الإيجابي في مؤسسته، و أن تكون كل تصرفاته و سلوكاته مثال يحتذى به، و سرعان ما تنعكس هذه السلوكات على الأفراد المحيطين به.

كانت هذه جملة من النصائح الموجهة للمقاول حتى يستطيع خلق بيئة إبداعية في مؤسسته، بيئة تسمح بتتمية قدرات و كفاءات الأفراد العاملين في المؤسسة على الخلق و الإبداع و السعي نحو التجديد الدائم، لكن تطبيق هذه النصائح منوط بقدرات و مهارات المقاول الشخصية و خاصة الاتصالية منها و المقترنة عادة بعراقيل جمة يمكننا عرضها و تحليلها في العنصر الموالي:

معوقات الاتصال التي تقف في وجه المقاول عند طرحه لأفكاره الإبداعية: يمثل الاتصال سيرورة نقل و تقاسم المعاني بين المرسل و المستقبل، و تكون الرسالة فعالة إذا تم فهمها بصورة كاملة و دون تحريف من طرف المستقبل (Misteil, 2002, P71)، فما الذي يدفعنا لتحقيق الفعالية في العملية الاتصالية سوى إيصال الرسالة الاتصالية كاملة غير منقوصة إلى الجمهور المتلقي، و هذا الاتصال الفعال يمكن بلوغه من خلال بذل الجهد اللازم لتوصيل الرسالة و جذب انتباه المتلقين، هذا الجمهور الذي نادرا ما يقدر المجهودات الاتصالية التي قام بها المرسل، لكنه يكون في حالة نفور و عدم رضا عن محتوى الرسالة إذا لم تؤدي الوظيفة الأساسية المنوط بها و هي تقديم المعلومات التي يحتاجها المستقبل.

و يتم قياس النجاعة في العملية الاتصالية عن طريق عناصر ثلاثة نوردتها كما يلي:

✓ سلامة الرسالة

✓ سيرورة اتصالية مستمرة

✓ النتيجة الاتصالية المحققة

لكن تحقيق و بلوغ هذه النجاعة في لعملية الاتصالية، مرهون بتجاوز عراقيل شتى قسمها (Misteil, 2002, P42) إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي: عوائق بشرية، عوائق تنظيمية و عوائق عملية ترتبط بالسيرورة الاتصالية.

العوائق البشرية: تتعلق في مجملها بعناصر الاتصال الشخصي للمقاول و تضم العناصر التالية:

✓ نمط الاتصال الشخصي

✓ كيفية تحضير و تقديم الرسالة و التي يجب أن تكون بنفس لغة الجمهور و تلبى انتظاراته وتطلعاته

✓ ضمان الوضوح و الاستقرار للرسالة و كلها مرتبطة بمصداقية المرسل "المقاول"

✓ ضمان مصداقية المرسل والمتمثل في المقاول الذي يريد إيصال أفكاره الإبداعية للجمهور المتلقي

✓ عناصر ترتبط بجمهور الرسالة الاتصالية و خاصة المتعلقة بإصدار أحكام قيمية مسبقة عن المقاول و عن محتوى رسائله الاتصالية

✓ عناصر ترتبط بتوقيت الرسالة الاتصالية

العوائق التنظيمية: تضم جملة العناصر المرتبطة بالمؤسسة و محيطها الذي نشأت فيه و التي نوردتها في النقاط التالية:

✓ ثقافة المنظمة: يجب أن لا تكون القيم و العادات و الأعراف السائدة في المؤسسة مناقضة للرسالة الاتصالية المقدمة

✓ محيط المنظمة الجزئي والكلي

✓ حجم المنظمة و هيكلتها: كبيرة، متوسطة، صغيرة

العوائق العملية المرتبطة بالسيرورة الاتصالية: و تتعلق بجملة العناصر التالية:

✓ القناة الناقلة للرسالة الاتصالية: يجب على المقاول اختيار قناة الاتصال الأكثر جاذبية و تفضيلا من

قبل الجمهور قبل تقديم الرسالة

✓ حجم المعلومات المنقولة عبر الرسالة: يجب على المقاول أن يتجنب الحشو الزائد في الرسالة

الاتصالية، فهذا الفائض من المعلومات يشتت ذهن المتلقي و ينفره من الرسالة

✓ رجع الصدى من طرف الجمهور المتلقي: حيث توجد تصورات مختلفة للرسالة من طرف الجمهور

المتلقي

✓ استخدام الحوار و الأسئلة للتواصل مع الجمهور المتلقي لأنه يوجد إدراك أو تصور انتقائي للرسائل

الاتصالية من طرف الجمهور

إن تجاوز هذه المعوقات و العراقيل سوف يسمح للمقاول ببلوغ الفعالية في الرسائل الاتصالية التي يود تقديمها

للجمهور، و بما أن المقاول مطالب عند تقديمه لأفكاره المقاولاتية للتقييم أن يكتب خطة العمل الخاصة

بمشروعه المستقبلي، سوف نورد فيما يلي العناصر الستة المحددة لفعالية و نجاعة الرسالة الاتصالية المكتوبة

و المتمثلة في خطة العمل المقاولاتية (Misteil, 2002, P67) و التي نوجزها فيما يلي:

الوضوح: يجب على المقاول المبدع عند كتابة خطة أعماله أن يعتمد استعمال كلمات سهلة و جمل قصيرة، و

كتابة الرسالة بلغة يفهمها الجمهور المتلقي مع التقيد بوضع عنوان للخطة المكتوبة

التركيز: يجب أن تكون الرسالة مختصرة أو مقتضبة إن لزم الأمر لكن تتضمن كل العناصر و المعلومات

الضرورية التي يحتاجها الجمهور المتلقي

التكميل: و يكمن في تقديم خطة الأعمال للمعلومات الضرورية الناقصة لدى المتلقي، حتى يكون هناك رجع صدى و لا يحتاج المستقبل لطرح أسئلة أو طلب استفسارات

التناسق: يجب وضع الرسالة في إطار منظم لإظهارها بصورة منسجمة، حيث يمكن للمقاول عند كتابة خطة أعماله أن يقسم الرسالة إلى نقاط أو أفكار أساسية يمكن تجزئتها إلى أخرى فرعية

اللباقة: على المقاول أن يراعي الجانب الجمالي للرسالة و يقدمها في صورة لبقة حسنة المظهر باستعمال أسلوب جذاب يحفز المتلقي على قبول رسالته

التصحيح: إن الهدف من الرسالة الكتابية التي يقدمها المقاول هو تصحيح معلومات أو تصورات قد تكون خاطئة لدى المتلقي.

إذن و بعدما تم الحديث في هذا الفصل عن المهارات الاتصالية للمقاول و عرض بعض الخصائص الإبداعية لديه و التي يحاول من خلالها تقديم أفكاره المقاولاتية للتقييم والحكم عليها؛ و أيضا الوقوف على العوائق التي تقف في وجه تقديم الرسالة الاتصالية الفعالة مع عرض بعض النصائح الهامة للمقاول و التي ستساعده على تقديم أفكاره المقاولاتية بصورة مبدعة وفعالة.

و على هذا الأساس سوف ننتقل في الفصل الموالي و المتعلق بالدراسة الميدانية المقارنة لكيفية تجسيد المقاولين الشباب لدى كل من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ بالجزائر و المعهد الفرنكوفوني للمقاولاتية IFE بجزر موريس لأفكارهم المقاولاتية عن طريق خيارات اتصالية تجعل هذه الأفكار مجسدة بصورة إبداعية.

الفصل الرابع

تقييم و مقارنة طريقة عرض و اتصال المفاوضين لأفكارهم الإبداعية للجمهور
المستهدف

في هذا الفصل سنحاول التعمق أكثر في موضوع دراستنا، حيث سنتطرق إلى دراسة الجمهور المستهدف دراسة مقارنة تمكننا من الوقوف على كيفية إيصال المغاولين لأفكارهم الإبداعية، مع محاولة تبرير هذه الاختيارات من خلال ربطها بخصائص الجمهور المدروس و المتمثل في جمهور وكالة ANSEJ الجزائر من جهة، و من جهة أخرى جمهور المعهد الفرنكوفوني للمقاولاتية IFE بجزر موريس، ليتم إسقاطها على البيئة التي ينحدرون منها مع إبراز علاقة التأثير و التأثير الموجودة. و سيتم التركيز في البداية على المنهج المعتمد في هذه الدراسة، ثم الوقوف عند مجتمع الدراسة و أساس اختيار العينة المدروسة مع عرض مختلف أدوات و تقنيات جمع البيانات المستخدمة، و هذا وصولا إلى تحليل نتائج الدراسة المنبثقة عن كل محور من محاور الاستمارة، و خلصنا في الأخير إلى محاولة تعديل و تصحيح مواطن الاختلال و النقص المترتبة عن النتائج المحصل عليها، و تقديم الاقتراحات التي نراها تساهم في تكوين شخصية المقاول المثالي.

منهج الدراسة:

إن الدراسة التشخيصية لموضوع بحثنا تدرج بطبيعة الحال ضمن البحوث العلمية التي تستدعي وجود معالجة منهجية واضحة و دقيقة، لذلك يجب إتباع " فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها، أو من أجل البرهنة عليها حين نكون عارفين بها" (أحمد بن مرسل، 2002، ص41). و هذا بإتباع المنهج الاستدلالي و الاستنباطي.

و ذلك من أجل بلوغ هدف معين يتمثل أساسا في دراسة إشكالية طريقة و كيفية تقديم و اتصال المغاولين الشباب لأفكارهم الإبداعية، عن طريق جملة من الخيارات الإتصالية التي يرونها مناسبة لإيصال هذه الأفكار للجمهور المستهدف. من خلال جمع المعلومات و البيانات عن الموضوع بطريقة علمية و محاولة تحليل تلك المعطيات الميدانية و إيجاد تفسير لها.

و لتحقيق ذلك اخترنا المنهج الوصفي و الذي يعرفه "هويتي" على أنه: "ذلك المنهج الذي يهدف إلى جمع الحقائق و البيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً" (عمار بوحوش، 1995، ص23). ويشير هذا المنهج إلى الطريقة المرنة لتناول البحث من منطلق نظري (اتجاه فكري أو مدرسة)، فهو يسمح بالاقتراب الدقيق و"المحسوب" من الواقعة، و يمنح الباحث القدرة على تحليل و إدراك و تفسير أبعاده، و هو يعد نقطة أو حلقة الوصل بين الإطار المرجعي النظري و المنهجية المتبعة. و نتيجة لذلك، فهو يحقق الانسجام بين الجانب التصوري للبحث و الجانب التطبيقي و الجانب التفسيري لدى استخدام هذا المنهج العلمي في جمع المعلومات الكافية حول موضوع الدراسة و كذلك الإحاطة بكل الجوانب المرتبطة بدراسة الشخصية المقاولاتية مع التعمق أكثر في الجانب الإبداعي المتعلق بالأفكار المقاولاتية التي يطرحها المقاول، و أيضا ضمان التحليل الكافي للطرق الاتصالية التي يتبعها المقاول لتقديم هذه الأفكار، و قد قمنا بتطبيق هذا المنهج بإتباع عدة تقنيات نستعرضها لاحقا.

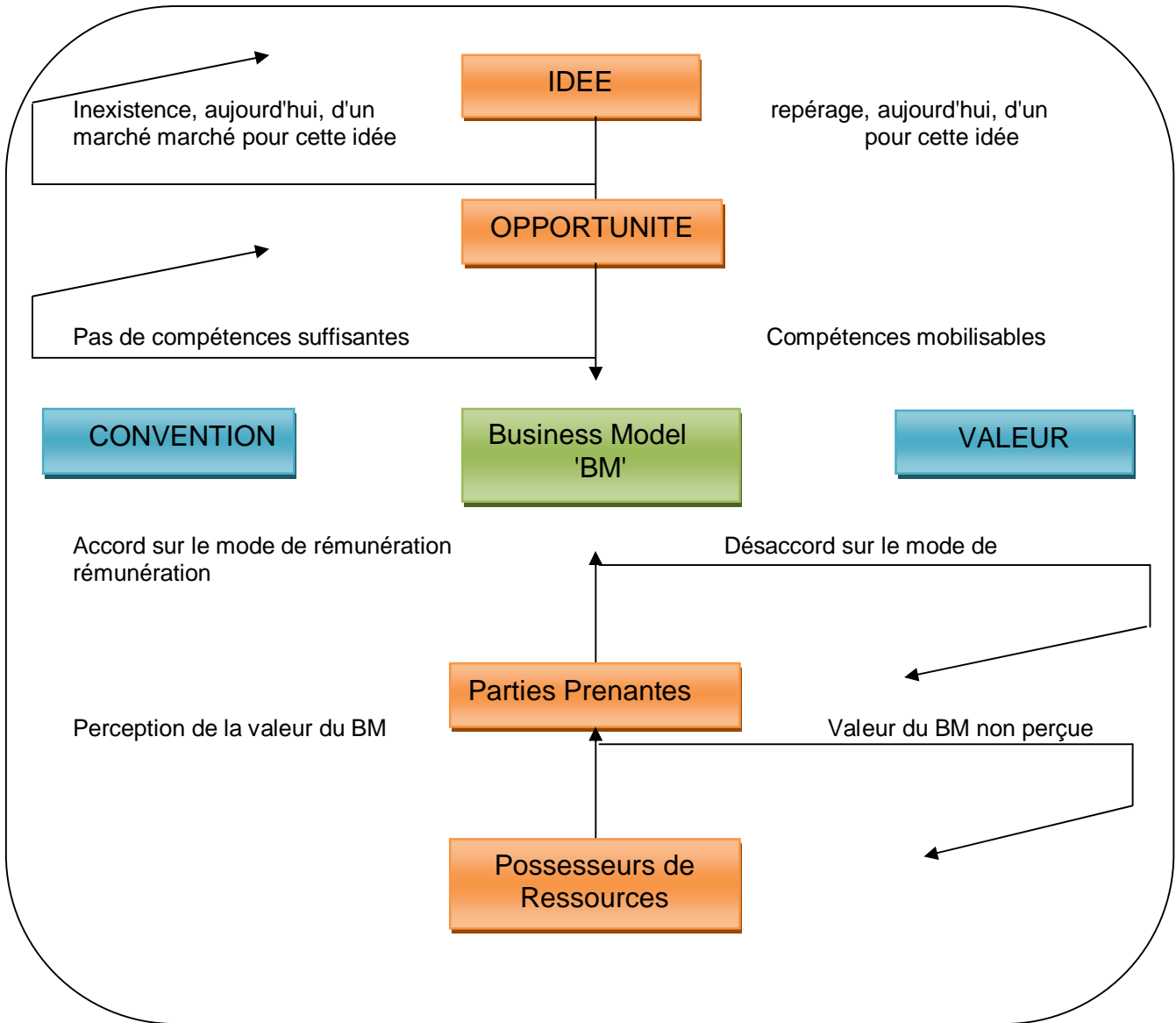
مجتمع الدراسة:

إذ يتمثل من جهة في عينة من الشباب المغاولين و المرشحين لدى وكالة ANSEJ الجهوية بعنابة، بغية إنشاء مؤسساتهم الخاصة بالاستفادة من الدعم المقدم من طرف هذه الوكالة التي أنشأت خصيصا لهذا الغرض¹ ، حوالي خمسون (50) شابا قمنا باستجوابهم على مدار قرابة الشهر، و ما يميز هذا الجمهور هو شبه التجانس لأن المستجوبين في معظمهم شباب ، مغاولين، يحملون أفكارا مقاولاتية، ينحدرون من منطقة جغرافية واحدة (ولاية عنابة)، يتكلمون لغة واحدة كما يتقاسمون خصائص ثقافية مشتركة.

و من جهة أخرى عينة غير متجانسة على الإطلاق لمجموعة من الشباب المغاولين و المتواجدين على مستوى المعهد الفرنكوفوني للمقاولاتية "IFE" Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat، حوالي (50) شابا و القادمين من حوالي 26 دولة إفريقية و أسيوية و الذين لا تربطهم نقاط تشابه سوى كونهم مغاولين يحملون أفكارا مقاولاتية، و يتكلمون اللغة الفرنسية، بينما يختلفون في نقاط شتى اجتماعية، سياسية ، ثقافية أو حتى اقتصادية.

¹ المرسوم الرئاسي المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب المؤرخ في 19 جانفي 2000

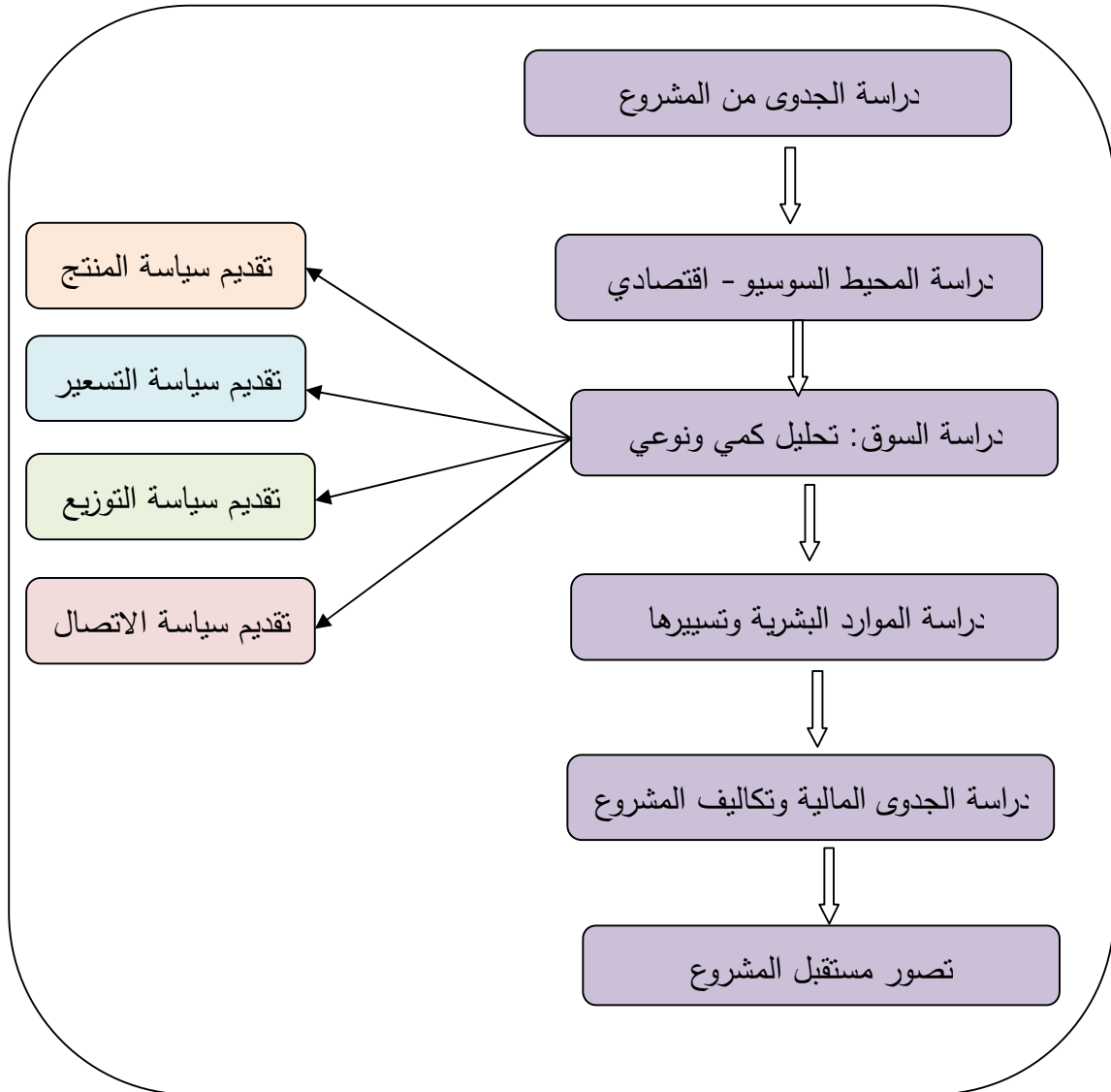
بطاقة تقنية لنموذج خطة الأعمال المقترح من قبل معهد IFE



شكل رقم 27: بطاقة تقنية لنموذج خطة الأعمال المقترح من قبل معهد IFE

يمثل هذا المخطط البطاقة التقنية لمخطط الأعمال الواجب إتباعه من طرف المفاوضين المترشحين لدى المعهد الفرنكوفوني للمقاولاتية، لتلقي تكوين في مستوى الماستير في المقاولاتية، و ترفق هذه البطاقة التقنية بجملة إرشادات و توجيهات لكيفية الحصول على النموذج المطلوب من طرف المعهد لتقديم الأفكار المقاولاتية، و هذه الإرشادات نوردتها في الجزء المخصص للملاحق.

بطاقة تقنية لنموذج خطة الأعمال المقترح من قبل وكالة ANSEJ



شكل رقم 28: بطاقة تقنية لنموذج خطة الأعمال المقترح من قبل وكالة ANSEJ

تشتمل البطاقة التقنية لخطة العمال المقترحة من طرف وكالة ANSEJ والموجهة للمفاوضين أصحاب الأفكار المقاولاتية الراغبين في الاستفادة من الدعم المادي و التقني لتجسيد أفكارهم إلى مشاريع مقاولاتية التقيد بها، على 06 مراحل، تتطوي تحت ما يسمى بدراسة الجدوى من المشروع و تبدأ من دراسة المحيط الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسة المزمع إنشاؤها، ثم دراسة السوق الذي سوف يوجه إليه المقاول السلع و الخدمات، ليليها دراسة مفصلة للمزيج التسويقي المقدم من طرف المقاول (سلعة كانت أو خدمة)،

وبعدھا مرحلة دراسة الموارد البشرية للمؤسسة و كيفية تسييرھا مستقبلا، قبل أن ينتقل لدراسة الجدوى المالية للمشروع المقاولاتي و تقديم التكاليف الأولية لإطلاق هذا المشروع الجديد، ويتم ختام هذه الدراسة بتصور مستقبلي حول ما سيؤول إليه شكل المشروع في المستقبل. هذه العناصر تجدونها مفصلة في الجزء المخصص لعرض البطاقة التقنية للمقاول المثالي.

عينة الدراسة:

تتشكل العينة الكلية للدراسة من 100 شاب مقاول ينقسمون إلى:

- 50 مقاولا جزائريا،
- و 50 مقاولا أجنبيا من جنسيات مختلفة، يمثلون الدفعتين 11 و 12 لدى المعهد الفرنكوفوني للمقاولاتية بجزر موريس، هؤلاء المقاولين يمثلون 26 جنسية مختلفة (إفريقيا جنوب الصحراء، جنوب غرب آسيا، دول المحيط الهندي و دول من المغرب العربي).

تجدر الإشارة إلى أنه لم يتم الأخذ بعين الاعتبار التنوع الثقافي للمقاولين في هذه الدراسة المقارنة التي قمنا بها خاصة في تحليلنا لعينة جمهور معهد IFE، و يبرر ذلك بصعوبة التحكم في عديد المؤشرات الثقافية لكل مقاول خاصة عندما يتعلق الأمر بتحليل الخيارات الاتصالية للمقاول، وربطها بمحددات الشخصية خاصته. لذلك قررنا في هذه الدراسة أن نعتبرهم عينة متجانسة دون التعمق في الخصائص الثقافية، مثلها مثل عينة الجمهور المستهدف في الجزائر.

و عليه، كان التركيز على الخصائص الشخصية للمقاولين و دورها في التأثير على خياراتهم الاتصالية بغية توصيل أفكارهم الإبداعية.

و منه، تم التركيز على ثلاثة محاور أساسية شملتها استمارة الدراسة و تتمثل في كل من:

- عنصر التحفيز،

- عنصر الدوافع،

- عنصر الاتجاهات.

حيث تم استنباط هذه المحاور من برمجية جرد الخصائص المقاولاتية "ICE" ² التي صممها بنك كندا للتنمية و هذا بعد الحصول على الإذن بالاستخدام من عند المصمم الأستاذ Yvon Gasse، هذه العناصر لها علاقة مباشرة بتحليل شخصية المقاول كما أن لها أثر مباشر على الاختيارات الاتصالية لطريقة تقديم الأفكار الإبداعية فيما بعد.

و عليه تظهر خصائص الجمهور المستجوب للدراسة كما يلي:

مقاولي وكالة ANSEJ	مقاولي معهد IFE	خصائص الجمهور
<ul style="list-style-type: none"> • جزائرية • العربية كلغة رسمية إلى جانب الفرنسية كلغة أجنبية • ثقافة مشتركة • من 18 إلى 23 سنة • يغلب الطابع الذكوري على الأنثوي 	<ul style="list-style-type: none"> • 26 جنسية مختلفة • الفرنسية كلغة رسمية إلى جانب لغات محلية مختلفة • ثقافات متشعبة مختلفة • من 23 إلى 42 سنة • يغلب الطابع الذكوري على الأنثوي 	<ul style="list-style-type: none"> • الجنسية • اللغة • الثقافة • العمر • الجنس

جدول رقم 07 : جدول مقارن لخصائص الجمهور المدروس

² Yvon Gass, Inventaire de caractéristiques entrepreneuriales, Banque du Développement de Canada, 1999, www.bdc.ca / ice

أدوات جمع البيانات:

نظرا لكون طبيعة دراستنا التي تقوم على أساس " دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا، و يعبر عنها كemia و كيفيا" (أحمد بن مرسل، 2002، ص41)، فقد كان من الضروري منهجيا الاعتماد على أدوات جمع البيانات مثل الملاحظة المباشرة، الملاحظة المنظمة، استخدام الاستمارات للوصول إلى الوصف الدقيق.

1. الملاحظة البسيطة:

و تعد من أبسط الطرق المستخدمة في جمع المعلومات، و يمكن تعريفها حسب (عبد الباسط حسين، 1992، ص58) على أنها:

"توجيه الحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة و تسجيل جوانب ذلك السلوك و خصائصه"، و قد عرفها البعض بأنها: "توجيه الحواس و الانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر، رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر" (عبد الباسط د حسين، 1992، ص71).

2. الملاحظة بالمشاركة:

تعرف بأنها: " تلك الملاحظة التي يقوم فيها الباحث بمشاركة واعية منظمة حسب ما تسمح به الظروف في نشاطات الحياة الاجتماعية و في اهتمامات الجماعات بهدف الحصول على بيانات تتعلق بالسلوك الاجتماعي، و ذلك عن طريق اتصال مباشر يجريه الباحث من خلال مواقف اجتماعية محددة" (أحمد بن مرسل، 2002، ص41). لذلك فإن هذه الأداة تمكنا من رصد و تتبع سلوك المستجوبين لدى كل من جمهور وكالة ANSEJ الجزائر و جمهور معهد IFE جزر موريس، من خلال التعمق التام في الجمهور المدروس بما أن هذه الأداة تتطلب الاحتكاك بأعضاء التنظيم و مشاركتهم عملهم اليومي للتمكن من التعرف على مدى اعتمادهم على الطرق الإبداعية في طرح أفكارهم المقاولاتية.

و بما أن الملاحظة لوحدها ليست كافية بالكشف عن حقيقة الوضع و رصد الواقع الفعلي لخصائص المفاوضين الشخصية و علاقتها بالاختيارات الاتصالية عند طرحهم لأفكارهم الإبداعية، فإننا توجهنا نحو استخدام أداة أخرى مكملة تتمثل في:

3. الاستمارة:

تعرف الاستمارة على أنها "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة، ترسل إلى الأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها" (عبد الباسط حسين، 1992، ص83).

و تمكن هذه الأداة من الحصول على معلومات إضافية مرتبطة بموضوع البحث و تسمح بالتأكد من صدق المعطيات الموجودة لدى الباحث و التي يحاول تدعيمها بآراء الأشخاص المعنيين بموضوع الدراسة (عمار بوحوش، 1995، ص59). و في الاستمارة المعتمدة في هذا البحث استخدمنا الاتصال المباشر بجمهور الدراسة سواء مع عينة المقولين لدى المعهد الفرنكوفوني للمقاولاتية بجزر موريس، أو مع الجمهور في الجزائر والمتمثل في المفاوضين الشباب لدى الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ الوكالة الجهوية بعنابة.

و ذلك بغية ضبط و توضيح معالم الدراسة لجمع و تحليل معلومات تتعلق بالمحددات والخصائص الشخصية للمفاوضين و ربطها بالاختيارات الاتصالية التي اعتمدها في توصيل أفكارهم الإبداعية لمن يهمهم الأمر خاصة المستثمرين أو هيئات التمويل المختلفة من بنوك و صناديق مالية.

شملت استمارة البحث ثلاث محاور رئيسية وهي : محور التحفيز، محور الاتجاهات و محور الاستعدادات. بغية الوقوف على المحددات الشخصية للمفاوضين و إبراز تأثيرها على الخيارات الاتصالية لهم ودورها في تقديم الأفكار الإبداعية، و هذا استنادا إلى بحوث و دراسات قام بها مختصون و هيئات دولية تعنى بالمقاولاتية (Gass Yvon, 1999,p166)، حيث تعتبر تجربة بنك التنمية الكندي رائدة في تنمية وتطوير الفكر المقاولاتي عبر العالم، حيث تساهم في تمويل عدة مشاريع مقاولاتية عبر

العالم كما تقدم الدعم الفني و اللوجستي لضمان نجاح تلك المشاريع، و لقد استفادت دراستنا إلى حد كبير من البرمجية التي صممها البنك الكندي للتنمية و الموجهة لجرد الخصائص المقاولاتية للمقاولين بعد الحصول على إذن مسبق من المصدر³.

الإطار المكاني و الزماني:

يتحدد الإطار المكاني لدراستنا الميدانية المقارنة في نقطتين متفرقتين من العالم:

- الأولى تتعلق بجمهور جزائري محلي ممثلا في عينة من 50 شابا مقاولا مرشحين لدى الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ الوكالة الجهوية بعنابة ، و المتواجدة على مستوى بلدية الحجار - عنابة - الجزائر .

- أما الثانية فتتعلق بجمهور دولي متعدد الثقافات و الجنسيات (حوالي 26 جنسية ، 50 شابا مقاولا) مجتمعة في إطار برنامج ماستير لدى المعهد الفرنكوفوني للمقاولاتية " IFE"، الكائن بمدينة Reduit بدولة جزر موريس في المحيط الهندي.

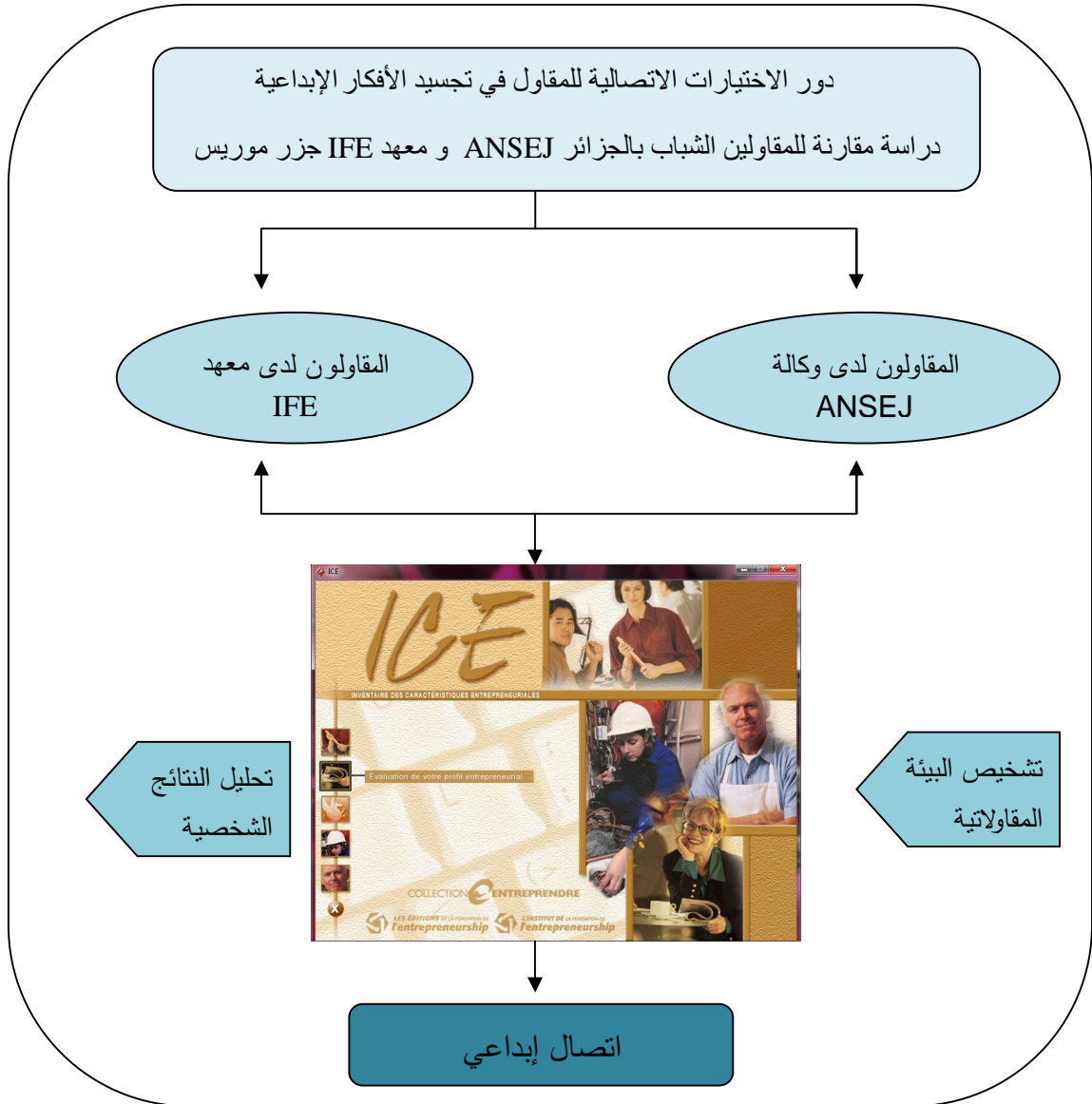
أما فيما يخص الإطار الزماني، فقد قمنا بتقسيمه إلى فترتين:

- خصصت الفترة الأولى لجمهور معهد "IFE" في الفترة الممتدة بين 25 جوان و 20 جويلية 2010، و تمثل هذه الفترة نهاية السنة الأولى لماستير المقاولاتية في المعهد الفرنكوفوني، حيث لم يتسنى لنا الوقت خلال فترة الدروس لكون الطلبة منهمكين في تحضير الدروس و الامتحانات، لذلك فهذه هي الفترة الأمثل لاستجوابهم و الحصول على نتائج تخدم الدراسة. أما الفترة الثانية، فقد خصصت لجمهور وكالة ANSEJ الجزائر في الفترة الممتدة بين 15 سبتمبر و 12 أكتوبر 2011، و هي الفترة التي تم فيها رجوعنا من جزر موريس خلال العطلة الصيفية قبل العودة مجددا نهاية شهر أكتوبر لإنهاء السنة الثانية من الماستير الذي كنا جزءا منه لدى المعهد الفرنكوفوني للمقاولاتية.

³ www.bdc.org/ice"inventaire des caractéristiques entrepreneuriales "

حيث قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة الدراسة مع الحرص على المرافقة الشخصية للمستجوبين عند قيامهم بالإجابة عن الأسئلة، و هذا لتقديم يد العون لهم و تفسير بعض الأسئلة التي قد تظهر لهم صعوبة أو فيها خلط أو تشابه، وعلى هذا الأساس جاءت خطة الدراسة الميدانية كما يلي:

خطة الدراسة الميدانية:



شكل رقم 29: مخطط يبين خطة الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة الميدانية للوصول إلى تحليل طريقة و كيفية تقديم و اتصال المغاولين الشباب لأفكارهم المقاولاتية لدى وكالة ANSEJ الجزائر (المديرية الجهوية بعنابة) و المعهد الفرنكوفوني للمقاولاتية IFE بدولة جزر موريس في المحيط الهندي.

فبالاعتماد على إحدى أهم الدراسات المتعلقة بتحليل القدرات الإبداعية للمقاول و التي قام بها بنك التنمية الكندي قمنا بالاستعانة ببرمجية "جرد الخصائص المقاولاتية ل Yvon Gass، بهدف دراسة المحددات الشخصية للمقاول عن طريق ثلاثة عناصر أساسية هي: عنصر التحفيز ، عنصر الاتجاهات و عنصر الاستعدادات ، و كل محور يضم حوالي عشر (10) محددات لشخصية المقاول المبدعة، ليتم ربط هذه النتائج و تحليلها عن طريق إسقاطها على الجانب الاتصالي و الجانب الإبداعي و اللذين يخدمان موضوع بحثنا دون التعمق في المحددات و العناصر الأخرى.

المفاهيم الإجرائية للدراسة: ركزت هذه الدراسة الميدانية على ثلاث مفاهيم أساسية مرتبطة بالشخصية المقاولاتية، و تساهم مجتمعة في تحديد المحددات الشخصية للمقاول و تبيان دورها في اختياراته الاتصالية و التي تؤدي بدورها إلى تجسيد أفكاره المقاولاتية في صورة إبداعية.

و هذه المفاهيم تتعلق أساسا بكل من عنصر الدوافع، الاتجاهات، و الاستعدادات و هذه المفاهيم الثلاثة تمثل المحاور الأساسية لاستمارة هذه الدراسة.

تعريف الدوافع :

تعرف الدوافع على أنها حالة داخلية جسمية أو نفسية تثير السلوك في ظروف معينة و توصله حتى ينتهي إلى غاية معينة، فهي إذن حالات لا نلاحظها مباشرة من السلوك الصادر و لكن نستنتجها من خلال المظهر العام للسلوك. و قد تكون هذه الدوافع فيزيولوجية، فطرية، نفسية أو اجتماعية، اقتصادية أو سياسية.

تعريف الاتجاهات:

يعرف الاتجاه على أنه تلك الحالة الوجدانية القائمة وراء رأي الشخص أو اعتقاده فيما يتعلق بموضوع معين، من حيث رفضه لهذا الموضوع أو قبوله و درجة هذا الرفض أو القبول. فهو استعداد وجداني مكتسب ثابت نسبياً ، يحدد شعور الفرد و سلوكه تجاه موضوعات معينة . و قد يكون موضوع الاتجاه : أشياء ، أشخاص ، جماعات ، فكرة ، أو اتجاه نحو الذات و هو ذا أثر كبير على شعور الفرد و سلوكه.

تعريف الاستعدادات:

يعرف الاستعداد بأنه مدى قابلية الفرد للتعلم، أو مدى قدرته على اكتساب سلوك أو مهارة معينة إذا ما تهيأت له الظروف المناسبة، و يختلف هذا السلوك المتعلم أو المهارة في درجة تعقده، فقد يكون مهارة عقلية مثل تعلم اللغات الأجنبية و الرياضيات، أو يكون تعلم أنشطة حركية أو جسمية بسيطة، و لذلك فإن تعريف الاستعداد يتضمن القدرة على تعلم مهارات متنوعة و سلوك متعدد. فالمهم هو القدرة على التعلم و ليس نمط السلوك المتعلم أو نوع المهارة المكتسبة.

تحليل نتائج الدراسة:

انطلاقاً من محور اهتمام دراستنا و المتمثل في الدراسة المقارنة بين جمهورين مختلفين، جمهور وكالة ANSEJ الجزائر و جمهور معهد IFE بجزر موريس، حاولنا الاستعانة ببرمجية ICE لجرد الخصائص المقاولاتية و من تم الوصول إلى تبيان الجانب الاتصالي في تقديم أفكار المشاريع المقاولاتية، و الذي أثرتا تسميته بالاتصال الإبداعي لأن الغاية منه في دراستنا هذه هو إظهار الجانب المبدع في طرح الأفكار المقاولاتية عن طريق الاتصال.

محور المعطيات السوسيو ديموغرافية

(1)-

جمهور معهد IFE جزر موريس		جمهور وكالة ANSEJ الجزائر		
%	التكرار	%	التكرار	الجنس
83.34	42	76	38	ذكر
16.67	8	24	12	أنثى
100	50	100	50	المجموع

جدول رقم 08 : جدول يمثل جنس المستجوبين

التعليق و التحليل

بالنظر للمعطيات الموجودة في الجدول نلاحظ أن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري على الطابع الأنثوي، وهذا بنسبة فاقت 75% في كلتا العينتين، حيث نرى النسبة أكبر بقليل لدى جمهور معهد IFE؛ و يعزى ذلك إلى بعد المسافة التي تربط مختلف الجنسيات الإفريقية والأسيوية عن جزر موريس، و كذلك بحكم التعهد الذي يربط المترشح المقاول بالمعهد قبل بدء التكوين، و الذي ينص على التزام المترشح المقاول إكمال فترة 10 أشهر من التكوين المتواصل دون مرافقة عائلته⁴، و هو أمر يصعب

⁴ Règlement intérieur de l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat www.ife.auf.org

على الإناث تحمله خاصة إذا رجعنا إلى تدخل عنصر الثقافة الذي يحكم هذه البلدان و الذي يزكي العنصر الذكري على الدوام، خصوصا إذا تعلق الأمر بالسفر إلى الخارج و هذا استنادا إلى تقرير أعدته اليونسكو عام 2005⁵ بعد دراسة قامت بها لرصد طبيعة الجنس السائد عند الطلبة الذين يسافرون للدراسة خارج أوطانهم الأصلية، حيث أظهرت الدراسة إلى أن ما نسبته 67% هم ذكور مقابل 33% إناث.

أما فيما يخص جمهور وكالة ANSEJ فأظهرت نتائج بحثنا تحولا نوعيا في اهتمام العنصر النسوي بالفكر المقاولاتي، و هي بوادر إيجابية لمقاولاتية أنثوية حسب (Jacques Louis Fillion، 2001، ص77) Entrepreneuriat Féminine، فلطالما تم الحكم على المجتمع الجزائري أنه ذكوري لكن هذه النتائج قد تثبت عكس ذلك، فوجود 24% من عينة الدراسة إناث يبرهن على مشاركة و تقاسم المرأة الجزائرية لمجالات لطالما كانت حكرًا على العنصر الذكوري خاصة قطاع الأعمال و المقاولاتية.

(2) -

جمهور معهد IFE جزر موريس		جمهور وكالة ANSEJ الجزائر		
%	التكرار	%	التكرار	الفئة العمرية
8	4	24	12	18-22 سنة
16	8	28	14	23-27
28	14	36	18	28-32
48	24	12	6	33-
100	50	100	50	المجموع

جدول رقم 09 : جدول يمثل أعمار المستجوبين

⁵ www.unesco.org / 2005 report education, p 326.

التعليق و التحليل

بالنظر للمعطيات المحصل عليها نجد أن الغالبية لدى كلتا العينتين موزعة على الفئة العمرية بين 23 و 32 سنة، و هي الفئة التي يكون فيها المقاولون قد أنهوا مرحلة التكوين الجامعية ليبدأوا بعدها مرحلة البحث عن فرص عمل؛ و نجد منهم نسبة 28% إلى 36% في العينة الممثلة لجمهور ANSEJ بالجزائر قد اختاروا التوجه المقاولاتي، يقابله نسبة 16% فقط لدى جمهور معهد IFE من نفس الفئة العمرية، و الذين يفضلون البحث عن تجربة عمل لدى مؤسسات لإكتساب الخبرة و النضج قبل التفكير في القيام بمشروع مقاولاتي. و بالتالي يكون توجه جمهور المعهد الفرنكوفوني نحو المقاولاتية بعد 32 سنة، و الذي قد يعزى أيضا إلى الظروف الإقتصادية الصعبة لغالبية تلك الدول خاصة دول افريقيا جنوب الصحراء، إضافة إلى إفتقار هذه الدول للموارد المالية الكافية الموجهة نحو تطوير المقاولاتية و إستحداث برامج مرافقة خاصة بالمقاولين. و على العكس من ذلك نجد أن سياسة الجزائر تختلف إلى حد كبير عن سياسات هذه الدول خاصة في مجال المقاولاتية، حيث سطرت الدولة عدة برامج تدخل ضمن الأولويات الحكومية بغية ترقية الفكر المقاولاتي و تقديم كافة الدعم اللازم للشباب بغية دفعهم نحو تبني المقاولاتية كمنفذ للازدهار و خلق الثروة⁶.

تم تصفحه في 14 مارس 2010 على الساعة السادسة مساءا www.ansej.dz/objectifs.php

جمهورية موريس IFE جزر موريس		جمهورية وكالة ANSEJ الجزائر		
%	التكرار	%	التكرار	الجنسية
8	4	100	50	مواطنين
92	46	0	0	أجانب
100	50	100	50	المجموع

جدول رقم 10 : جدول يمثل جنسية المستجوبين

التعليق و التحليل

بالنظر إلى النتائج المقدمة في الجدول نجد أن هناك اختلاف جوهري فيما يخص جنسية المفاولين الشباب في كلتا العينتين، ففي الجزائر نجد أن العينة متجانسة مائة بالمائة و كافة المفاولين هم جزائريون ينتمون إلى مجتمع واحد يتكلمون لغة واحدة و يتقاسمون ثقافة واحدة؛ بينما في المعهد الفرنكوفوني نجد أن المفاولين لديه يمثلون الدفعتين 11 و 12 ، هؤلاء المفاولين ينحدرون من 26 جنسية مختلفة (إفريقيا جنوب الصحراء، جنوب غرب آسيا، دول المحيط الهندي و دول من المغرب العربي)، لهم اختلافات شتى و لا تربطهم سوى اللغة الفرنسية، و هو ما عقد عملية التحليل لمحددات الشخصية لديهم لذلك قمنا بإعتبارهم مجتمع متجانس حتى يسهل علينا حصر مؤشرات التحليل في عناصر محددة دون التطرق إلى عنصر الثقافة، و الذي يستدعي ربما الوقوف عنده مطولا في بحوث أخرى يمكن أن تكون محور لبحوث مستقبلية أعمق تفوق هذه الدراسة في إطار الحصول على شهادة الماجستير.

جمهورية موريس		جمهورية وكالة ANSEJ الجزائر		
%	التكرار	%	التكرار	المستوى التعليمي
2	1	0	0	ابتدائي
2	1	8	4	متوسط
6	3	22	11	ثانوي
82	41	58	29	دراسات جامعية طور 1
8	4	12	6	دراسات جامعية طور 2
100	50	100	50	المجموع

جدول رقم 11 : جدول يمثل المستوى التعليمي للمستجوبين

التعليق و التحليل

بالنظر للمعطيات المحصل عليها نجد أن الغالبية في كلتا العينتين هم مقاولون حاملون لشهادات جامعية و اختاروا التوجه إلى المقاولاتية، حيث أن أكثر من 58% لدى وكالة ANSEJ هم حاملين لشهادة جامعية، إلى جانب نسبة معتبرة من الحاملين لشهادات عليا لما بعد التدرج 12% و السبب راجع إلى ندرة فرص العمل في القطاعات الحكومية في الجزائر، فختاروا التوجه إلى المقاولاتية كحل للخروج من البطالة. و قد تم التحقق من ذلك من خلال المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين خلال مرافقتهم في الإجابة على أسئلة الاستمارة.

أما النسبة المرتفعة لحاملي الشهادات الجامعية لدى جمهور معهد IFE فراجع إلى شروط الإلتحاق بالمعهد المقاولاتي و هي الحصول المسبق للمرشح على شهادة جامعية (Bac +4) قبل قبول ترشحه، ماعدا وجود بعض الإستثناءات لعدد من المرشحين الراغبين في القيام بمشروع مقاولاتي لا يتطلب مستوى تعليمي عال والذين تم قبولهم في المعهد، كما هو الحال ربما في بعض الأفكار لمشاريع مقاولاتية قدمها هؤلاء المرشحين مثل : تربية الدواجن، صناعة الأجر تقليديا، تربية الأنعام... الخ

في حين نجد أنه لدى وكالة ANSEJ نولي اهتماما بالغا بالتأهيل المهني المحصل عليه من طرف المفاوض المترشح (الشهادة كشرط أساسي في ملف الترشح)⁷، و قد يكون هذا التأهيل شهادة جامعية أو شهادة مهنية، فالمهم هو توفر بعض الكفاءة لتسيير المشروع المستقبلي.

(5)-

جمهورية موريس		جمهورية وكالة ANSEJ الجزائر		
%	التكرار	%	التكرار	المهنة
2	1	0	0	مالك لمؤسسة
8	4	12	6	عامل حر
18	9	4	2	مسير لمؤسسة خاصة
28	14	10	5	موظف حكومي
18	9	18	9	نشاط زراعي/ صناعي
12	6	6	3	إطار بمؤسسة
14	7	50	25	طالب
100	50	100	50	المجموع

جدول رقم 12 : جدول يمثل مهنة المستجوبين

التعليق و التحليل

بالنظر إلى المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 50% لدى مقاولي وكالة ANSEJ الجزائر هم طلبة في طور إنهاء دراستهم الجامعية هذه السنة، و هم بذلك يستبقون تخرجهم بالترشح لدى الوكالة بغرض بدء مشاريع مقاولاتية والإستفادة من برامج المرافقة والإستشارات المقدمة من طرف الوكالة⁸. ربما وعيا منهم بالظروف السائدة في البلد و قلة عروض التشغيل المتاحة، إلى جانب إضطلاعهم بالجهود التي تبذلها الدولة الجزائرية لترقية الفكر المقاولاتي لدفع عملية التنمية نحو التقدم و الإزدهار.

⁷ شروط ملف الترشح لدى وكالة ANSEJ، تصفح الموقع الرسمي للوكالة www.ansej.dz/conditions

⁸ [www.ansej.dz/programmes d'accompagnement.php](http://www.ansej.dz/programmes_d_accompagnement.php)

كما نجد أن نسبة 18% من المغاولين ينحدرون من نشاطات ذات طابع صناعي أو زراعي (مثل النقل، الخدمات السياحية و الفندقية، الإطعام و التموين و التوزيع، وحدات إنتاجية مختلفة، و كذلك المهن الحرفية كالنجارة و التلحيم... الخ) فيما نجد أن نسبة 10% من الموظفين في القطاع العام قد اختاروا التوجه إلى المقاولاتية موازاة مع تقلدهم لمناصب إدارية، وهذا وإن دل على شيء فإنه يعبر عن حالة عدم الشعور بالرضا لدى هؤلاء الأشخاص خاصة الموظفين منهم، إلى جانب الخوف و الحذر من المستقبل ترافقه رغبة في التغيير للأوضاع الحالية.

كما يمكن إرجاع ذلك إلى رغبة في الإستقلالية بعد أن اكتسبوا خبرات كافية في كل حسب مجال تخصصه، و هم الآن يحاولون القيام بمشاريع مقاولاتية في نفس مجال التخصص و لكن لحسابهم الشخصي.

أما فيما يخص المعهد الفرنكوفوني فنجد مانسبته 28% هم موظفون حكوميون توجهوا نحو المقاولاتية بعد أن اكتسبوا تجارب في التسيير و كونوا شبكات علاقات أشخاص معتبرة تساعدهم في بدء مشاريع مقاولاتية دون عناء، خاصة في ظل البيروقراطية و عدم الشفافية التي تميز غالبية الدول الإفريقية. كما نجد النسب متقاربة لعناصر الطلبة و كذا مستخدمي القطاع الخاص و قطاعات الصناعة و الزراعة بحكم سيادة القطاعات الأولية و الثانوية في هذه الدول (مجتمعات زراعية في أغلبها).

فبحكم قلة الفرص المتاحة في مجال التوظيف و هو الواقع المسيطر على أغلب دول العالم الثالث و خاصة الدول الإفريقية التي تنحرفها النزاعات و الحروب، فإن هذه النسب و مهما كانت قليلة أو متقاربة إلا أنها ذات دلالة كبيرة. لأنه و في ظل مثل هذه الظروف القاهرة نجد أن أناسا تبناوا الفكر المقاولاتي و اختاروا طريق التميز في مجتمعاتهم، و هم بذلك يحاولون فرض واقع خاص بهم لا تكسره الظروف و لا تقيد ضوابط من خلاله سوف يتمكنوا من قيادة عجلة التنمية بمفردهم.

محور العلاقة بين المستجوبين و المقاولاتية

(6)-

جمهورية موريس		جمهورية وكالة ANSEJ الجزائر		
%	التكرار	%	التكرار	تجربة عمل لحسابه الشخصي
18	9	28	14	نعم
82	41	72	36	لا
100	50	100	50	المجموع

جدول رقم 13 : جدول يمثل وجود تجربة مقاولاتية سابقة لدى المستجوبين

التعليق و التحليل

إن الملاحظ في نتائج الجدول يجد أن الغالبية في كلتا الفئتين اختارت التوجه إلى الفكر المقاولاتي للمرة الأولى و لم يسبق لها أن أمتنته من قبل، و قد يرجع السبب لدى جمهور وكالة ANSEJ الجزائر الذي أجاب بنسبة 72% بالسلب، إلى سن المقاولين الذين في معظمهم طلبة في طور التخرج أو تخرجوا مند مدة قصيرة و أعمارهم تقل عن 30 سنة، و لم يتسن لهم لا الوقت و لا الفرص للعمل لدى القطاعين العام أو الخاص.

بينما يمكن تفسير النسبة العالية لدى جمهور معهد IFE جزر موريس و المقدر ب 82% رغم كبر سنهم مقارنة بالمقاولين في الجزائر، بظروف اللا استقرار التي تشهدها بلدانهم حيث يعتبر عنصر الأمن و الاستقرار أهم محفزات المقاولاتية و البيئة الخصبة لنجاحها (Fillion, 2001، ص149)، لأنه لا أحد يفضل الاستثمار في ظل ظروف عدم التأكد كما أن الظروف الاقتصادية لهؤلاء المقاولين تدفعهم إلى البحث عن مناصب عمل و تجنب عنصر المخاطرة الذي يميز المقاولاتية عموما (Kawasaki, 2009, p 133)، إلى جانب تفضيلهم البقاء في مناصب عمل قارة.

و مع بلوغهم سن معينة و بعد اكتساب خبرات وتجارب يتوجهون إلى المقاوالتية بغرض بداية حياة خاصة و على درجة أقل من المخاطرة مع ثقة عالية بالنفس.

(7)-

جمهورية موريس		جمهورية وكالة ANSEJ الجزائر		
%	التكرار	%	التكرار	تجربة عمل في PME
78	39	32	16	نعم
22	11	68	34	لا
100	50	100	50	المجموع

جدول رقم 14 : جدول يمثل وجود تجربة عمل لحساب مؤسسة صغيرة أو متوسطة

التعليق و التحليل

إن الملاحظ لنتائج الجدول يجدها متعكسة، فالغالبية في جمهورية وكالة ANSEJ الجزائر لم يسبق لهم أن عملوا في مؤسسة صغيرة أو متوسطة بينما أجاب مانسبته 32% بنعم، و يفسر ذلك بقلة مناصب العمل المعروضة في السوق الوطنية فلا يجد الشباب من مخرج سوى التوجه إلى المقاوالتية.

أما الوضع في جمهورية معهد IFE جزر موريس فيختلف تماما، إذ أن الغالبية العظمى بنسبة 78% قد سبق لهم العمل في مؤسسة صغيرة أو متوسطة، ليس لتوفر فرص عمل كافية في بلدانهم قد تغنيهم عن التوجه للمقاوالتية، و إنما لخصوصية هذا الجمهور و الذين يمثلون أبناء النخبة في مجتمعاتهم⁹، حيث أن ظروفهم جد خاصة مقبولة بالواقع في دولهم ، و على هذا الأساس سنحت لهم الفرصة للإلتحاق بتكوين راق على مستوى معهد IFE بجزر موريس.

⁹ سمحت الفترة التي قضيناها في جزر موريس من التقرب إلى عدد من المغاولين لدى المعهد الفرنكوفوني وتكوين صداقات، كما سمحت بالوقوف عن كثب على الواقع الذي تعيشه مجتمعات جل الدول الإفريقية والآسيوية من بيروقراطية وفقير ومشاكل اقتصادية جمّة؛ كما سمحت بمعرفة كيفية وصول هؤلاء المغاولين إلى المعهد؟ فكانت الإجابة أنهم تلقوا دعوات شخصية من وساطات أو أقارب لهم دون المرور بالمسابقة للدخول إلى المعهد كما هو الحال بالنسبة للمرشحين القادمين من المغرب العربي أو من جنوب غرب آسيا.

فهذا التكوين الخاص بالحصول على شهادة ماستير في المقاولاتية يشرف عليه أساتذة من كبرى المعاهد و الجامعات الأوروبية و الأمريكية (فرنسا، بلجيكا، كندا، بلغاريا، جزر موريس)، مدته حوالي 18 شهرا تسمح في النهاية للمقاولين بالحصول على التقنيات و المعارف اللازمة لتسيير مؤسساتهم الخاصة أو إدارة مشاريع مقاولاتية على مستوى عال.

(8)-

جمهورية موريس IFE جزر موريس		جمهورية وكالة ANSEJ الجزائر		
%	التكرار	%	التكرار	أبوين مقاولين
36	18	50	25	أحدهما
0	0	20	10	كلاهما
64	32	10	5	لا أحد
100	50	100	50	المجموع

جدول رقم 15 : جدول يمثل توفر بيئة مقاولاتية في العائلة

التعليق و التحليل

لقد أشرنا عند استعراضنا للنظريات و المدارس المقاولاتية إلى مدرسة البيئة و تأثيرها على اختيارات الفرد المقاولاتية خاصة البيئة العائلية (Kawazaki,2009, p179).

و لقد أثبتت الدراسات تأثير الثقافة السائدة في العائلة على المحددات الشخصية لأبنائها، و لطالما وجدنا أن العديد من المقاولين الناجحين عبر العالم ينحدرون من عائلات ألقت العمل المقاولاتي ونقلته إلى أبنائها (Papin, 2005, p234)، لكن ما ينطبق على المجتمعات الغربية ليس حتمية ينبغي تعميمها.

لقد أظهرت نتائج الجدول والمتعلقة بتأثير البيئة المحيطة على ثقافة الفرد وتوجهاته على أن ما نسبته 70% من المقاولين لدى وكالة ANSEJ الجزائر ينحدرون من عائلات مقولة، إما أحد الأبوين أو

كلاهما وقد كانا السبب في إختيار الإبن للتوجه المقاولاتي، بينما نجد نسبة 10% من المقاولين ليس لديهم قرابات عائلية مقاولة، و جاء اختيار المقاولاتية بقرار شخصي منهم.

بينما نجد على مستوى معهد IFE أن نسبة 64% ليس لديه قرابات عائلية مقاولة، بل تبناوا الفكر المقاولاتي لوحدهم و قد يرجع ذلك إلى الظروف الاجتماعية و الاقتصادية وظروف عدم الاستقرار التي عاشتها و لازالت تعيشها غالبية الدول الإفريقية، في حين أن نسبة 36% من المقاولين ينحدرون من عائلات تمتعن المقاولاتية و قد انتقلت إليهم هذه الثقافة و قاموا بتبنيها.

(9) - محور التحفيز ANSEJ : Axe de Motivation

جمهورية موريس		جمهورية وكالة ANSEJ الجزائر		
%	التكرار	%	التكرار	المحددات الشخصية
22	11	32	16	تحقيق إنجاز/ بلوغ النجاح
28	14	10	5	سلطة / رقابة
2	1	12	6	تحدي / طموح
16	8	26	13	إستقلالية / حرية
32	16	20	10	إعتراف / شهرة
100	50	100	50	المجموع

جدول رقم 16 : جدول تحليل عنصر التحفيز لدى المستجوبين

التعليق و التحليل

يعد عنصر التحفيز و الذي سبق التطرق إليه سابقا إلى أهمية بالغة خاصة إذا تعلق الأمر بدراسة العنصر البشري في المنظمات، لذلك ارتأينا أنه من الضروري تخصيص محور كامل من أسئلة الاستمارة لدراسة و تحليل المحددات الشخصية للمقاولين و المرتبطة بعنصر التحفيز، و قد شمل هذا المحور 05 ثنائيات لمحددات شخصية المقاول و التي لها علاقة بالإختيارات الإتصالية التي أتبعها في طرح أفكاره الإبداعية.

و يتعلق الأمر بعناصر: - تحقيق الدات / السعي لبلوغ النجاح

- حب السلطة / ممارسة الرقابة على الآخرين

- التحدي / الطموح

- حب الإستقلالية / البحث عن الحرية في العمل

- بلوغ الإعتراف / تحقيق الشهرة

بالنظر إلى النتائج المحصل عليها في الجدول نجد أن 32% من جمهور وكالة ANSEJ الجزائر قد اختاروا المقاولاتية بحثا عن النجاح الذي لم يجده في المحيط الخارجي و حاولتهم تحقيق إنجازات في حياتهم العملية و الخاصة، يقابله نسبة 22% لدى جمهور معهد IFE جزر موريس و الذين لديهم تفضيلات أخرى تتمثل في بلوغ الإعتراف من طرف الآخرين و بلوغ عالم الشهرة بنسبة 32%.

كما جاءت تعليقات جمهور وكالة ANSEJ الجزائر تميزها العقلانية في ترتيب عناصر التحفيز المحددة لشخصيتهم، حيث جاءت نسبة 26% من المستجوبين الذين أختاروا التوجه المقاولاتي بحثا عن الإستقلالية و رفضا للعمل تحت سلطة الغير، في حين فضل مقاولوا المعهد الفرنكوفوني بنسبة 28% للتعبير عن المحفز الثاني لإختيارهم المقاولاتية، على أنه حب لممارسة السلطة و تطبيق نوع من الرقابة على الآخرين. يقابله مانسبته 10% فقط لدى الجمهور المستجوب في الجزائر.

مايمكن ملاحظته في هذه النتائج هو تقارب إجابات المستجوبين فيما يخص عدم الإهتمام بعنصري الطموح و التحدي كمحفزات لاختيار التوجه المقاولاتي، خاصة لدى المستجوبين من جمهور معهد IFE جزر موريس 2% فقط، في حين نجد أن النسبة معتبرة لدى جمهور وكالة ANSEJ الجزائر بنسبة 12%. و مرد ذلك قد يعود دوما إلى عنصري الثقافة التي تسود هذه المجتمعات و كذلك الظروف الاقتصادية الصعبة التي لا تدع هامشا من المناورة لدى الفرد، خاصة عند اختيار توجهاته المستقبلية على أساس أنها درب من التحدي المحفوف بعنصر المخاطرة.

(10) - محور الاتجاهات ANSEJ : Axe des Attitudes

جمهورية موريس IFE جزر موريس		جمهورية وكالة ANSEJ الجزائر		
%	التكرار	%	التكرار	المحددات الشخصية
20	10	18	9	تحمل مخاطرة / القيام بمبادرة
6	3	12	6	إيمان بالقدر /مسألة حظ
36	18	30	15	البحث عن المال / حب الثروة
30	15	26	13	البحث عن النجاح / تحمل الفشل
8	4	14	7	النشاط / إحترام الوقت
100	50	100	50	المجموع

جدول رقم 17 : تحليل عنصر الاتجاهات عند المستجوبين

التعليق و التحليل

قمنا بالتركيز على محور الإتجاهات الخاصة بالمستجوبين بالأخذ بعين الإعتبار لجملة من الخصائص المحددة لشخصية المغاولين و التي تندرج ضمن المحددات التي تمثل إتجاهات الفرد نحو المغاولاتية، و أشتمل هذا المحور كسابقه على 05 ثنائيات لمحددات شخصية لها علاقة مباشرة بالاختيارات الاتصالية للمغاول و دورها في إبراز أفكاره الإبداعية و طرحها على الجمهور، نوجزها كما يلي:

- تحمل المخاطرة / القيام بمبادرة
- الإيمان بالقدر / إعتبارها مسألة حظ
- البحث عن المال / تكوين ثروة
- البحث عن النجاح / تحمل الفشل
- توفر نشاط كافي / الاستثمار في الوقت و احترامه.

فبالنظر إلى النتائج المحصل عليها في الجدول نجد أن نسبة تفوق 30% في كلتا العينتين ترى في اختيار التوجه المقاولاتي بحثا عن المال و حبا في تكوين الثروة لضمان حياة أفضل، و هي إجابة منطقية إذا رجعنا إلى الأصل في الفكر المقاولاتي الذي يسعى لخلق قيمة (Verstraete, 2009, ص 153) عن طريق العمل و بالتالي الحصول عن المال و تكوين ثروة، بغض النظر عن مبادئ المقاولاتية الاجتماعية (Emerson & Twersky, 1996, p 74) و التي لا تضع عنصر الثروة في المرتبة الأولى.

كما تبين النتائج المتقاربة لدى كلتا العينتين حول أهمية عنصر النجاح و تحمل الفشل في حياة المقاول بنسبة فاقت 25%، إذ بإختياره للمقاولاتية قد أثبت أنه شخص لا يرضى بالإستقرار في وضع معين و هو في سعي دائم نحو بلوغ النجاح، كما أنه على يقين بوجود تحمل الفشل في حياته.

فيما لاحظنا قلة اهتمام كلتا العينتين المدروستين بأهمية الوقت في حياتهم خاصة لدى جمهور معهد IFE جزر موريس بنسبة 8% فقط، و مرد ذلك إلى الثقافة السائدة في أغلب الدول السائرة في طريق النمو و التي لا تولي أهمية كافية للوقت ، على عكس المجتمعات المتقدمة و التي تعتبر الوقت بوصلة أولوياتها، لكن الشيء الواجب الوقوف عنده لدى جمهور وكالة ANSEJ الجزائر هم و نزع من الوعي بأهمية الوقت و لو بنسبة محتشمة 14% لكنه مؤشر صحي و إيجابي، ينم عن وعي بأهمية الوقت لدى المقاول الشاب في الجزائر و عدم اغتنام الفرص في وقتها يؤدي إلى الندم في المستقبل.

ما يمكن الإشارة إليه أيضا هو دور الثقافة في صقل محددات الشخصية لدى المقاولين، خاصة إذا تعلق الأمر بالقدر حيث نرى أن المستجوبين في الجزائر وبنسبة 12% رأوا أن للقدر دور مهم في توجيههم نحو المقاولاتية و هذا راجع إلى طبيعة المجتمع الجزائري المسلم و الذي لا يغفل دور الدين في حياته و ممارساته اليومية، خلافا على جمهور المعهد الفرنكوفوني و الذي لا يولى أية أهمية للقدر أو عنصر الحظ في توجيههم نحو المقاولاتية، و لا حتى في تقرير مصيرهم.

11- محور الاستعدادات ANSEJ الجزائر : Axe des Aptitudes

جمهورية موريس IFE جزر موريس		جمهورية وكالة ANSEJ الجزائر		
%	التكرار	%	التكرار	المحددات الشخصية
20	10	26	13	مناورة / تصميم
20	10	32	16	ثقة بالنفس / حماسة
18	9	4	2	مسايرة الغموض / تسيير التوتر
26	13	24	12	إبداع / خيال
16	8	14	7	حدس / فطنة
100	50	100	50	المجموع

جدول رقم 18 : تحليل عنصر الاستعدادات لدى المستجوبين

التعليق و التحليل

من خلال عرض محور الاستعدادات حاولنا إبراز جملة من المحددات الشخصية للمقاولين و التي تظهر مدى إستعداداتهم للتوجه نحو المقاولاتية، و كما أظهرنا في المحورين السابقين حاولن التركيز على 05 ثنائيات أساسية لها علاقة مباشرة بالمحددات الشخصية للمقاول و التي تؤثر بشكل مباشر على إختياراته الإتصالية عند طرح أفكاره الإبداعية على الجمهور المهتم بها، و التي نوردتها كما يلي:

- المناورة في العمل / العزيمة و التصميم على بلوغ الأهداف
- الثقة بالنفس / الشعور بالحماسة
- مسايرة الغموض و السعي إلى تفكيكه / تسيير التوتر أثناء العمل
- الإبداع / الابتكار و الخيال
- الإستماع للحدس / حس الفطنة

فبالنظر إلى النتائج المحصل عليها نجد أن ما يفوق 24% في كلتا الفئتين يرون أهمية عنصر الإبداع في إختيارهم للتوجه المقاولاتي، فإستعداد المغاول الفطري للتفكير المختلف هو الذي يجعل منه مبدعا، و إيماننا منه أنه لا بيئة تنمي الحس الإبداعي لديه سوى التوجه نحو المقاولاتية.

في حين تباينت وجهات النظر فيما يخص عنصر الثقة بالنفس و التي يراها جمهور وكالة ANSEJ الجزائر أنها عنصر مهم في التوجه نحو المقاولاتية، حيث مانسبته 32% ترى أن إستعداد الفرد من خلال ثقته بنفسه سوف يعزز نجاحه في المستقبل لأنه بصدد التحضير للانطلاق نحو طريق النجاح، فيما يرى جمهور معهد IFE جزر موريس ذلك بصورة أقل منه لدى الشباب المغاول في الجزائر .

لكن مايبثير الإنتباه في إجابات المستجوبين خاصة في الجزائر هو إغفال أو إهمال تأثير عنصر مسابرة الغموض الذي يلف الأشياء المهمة في مجال عمل المغاول، و كذلك عنصر تسيير التوتر بنسبة 2% فقط ، و يرجع ذلك ربما يعود إلى قلة تداول هذه المصطلحات في قاموس المغاول الجزائري و حتي في المؤسسات التربوية أو التكوينية، و هو ما أثار انتباهنا خلال حضور عملية ملاء الإستمارة من طرف المستجوبين أين تم طرح السؤال لأكثر من مرة عن معنى هاتين المصطلحين .

و فيما عدا ذلك تقاربت النتائج لدى كلتا الفئتين فيما يتعلق بمحددات الشخصية الأخرى و المرتبطة بمحور الاستعدادات و أهميته في تحديد الاختيارات الاتصالية للمغاول و تجسيد أفكاره الإبداعية.

(12) - محور الخيارات الاتصالية للمقاول **Choix Communicationnels des Entrepreneurs**:

تم تحليل هذا العنصر من الدراسة عن طريق الوثائق الرسمية لمخصصات المشاريع المقاولاتية المقدمة من طرف المقاولين لدى معهد IFE، والتي قمنا بوضع نسخ منها في الملاحق المرفقة بهذه الدراسة، أما ما يخص المشاريع المقاولاتية للشباب المقاول لدى وكالة ANSEJ فتعذر علينا إجراء نسخ عن هذه المشاريع لان هذا يندرج حسب القانون الداخلي للوكالة ضمن خاتمة الأسرار المهنية التي لا يمكن التصريح بها. لهذا فقد حصلنا على موافقة من طرف الإدارة على تصفح هذه المشاريع داخل الوكالة من دون أخذ نسخ عن المشاريع.

الخيارات الاتصالية	جمهورية وكالة ANSEJ الجزائر	جمهورية معهد IFE جزر موريس
الاتصال الكتابي	%100	%100
الاتصال السمعي البصري	%5	%2
استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال	%30	%60
استخدام إحدى تقنيات الإبداع: حسب De Bono تقنية PAPSA حسب Bill & Genasi	00	00
	00	%50
	00	00
	00	00
مدى تقيده بالتوجيهات المقدمة لصياغة مخطط الأعمال	%70	%80

جدول رقم 19 : جدول يبين طريقة تقديم الأفكار المقاولاتية

من خلال عرض النتائج السابقة، نرى أن النتائج شبه متقاربة لدى كلتا الفئتين حيث تم اعتماد الاتصال الكتابي بـ 100%، و هذا إتباعا للإرشادات و التوجيهات لدى كل من وكالة ANSEJ و المعهد الفرنكوفوني للمقاولاتية و التي تستدعي تقديم خطة الأعمال الخاصة بفكرته المقاولاتية وفقا للنموذج المقترح لخطة الأعمال و الذي تمت الإشارة إليه سلفا.

بينما جاءت نتائج الاستعانة بالاتصال السمعي البصري ضئيلة جدا، تبين قلة اهتمام المغاولين الشباب بهذه الوسائط المساعدة على تدعيم حججهم عند طرح أفكارهم للتقييم إذ اقتصر فقط على فكرتين مقاولاتيتين تتعلقان بإنشاء وكالة سمعية بصرية و إنتاج البرمجيات، و أخرى تتعلق بإنشاء موقع انترنت تفاعلي متعدد الوسائط السمعية البصرية.

عدا ذلك لم يولي هؤلاء الشباب أي أهمية لهذا النمط من الاتصال بغرض تقديم أفكارهم المقاولاتية للتقييم، و اكتفوا بإتباع التوجيهات المقدمة، كما جاءت نسبة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال ضئيلة لدى الشباب المغاولين في الجزائر ضنا منهم أن التقييم للأفكار لا يستدعي الخروج عن المألوف بل يكفي فقط إتباع التعليمات المقترحة.

و على العكس نجد نسبة استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال بها نسبة معتبرة في معهد IFE، و السبب يعود إلى تبني إدارة المعهد الفرنكوفوني لمبدأ استخدام هذه التكنولوجيات ضمن السياسة العامة للمعهد والتي تفرض على المقاول التزود بكمبيوتر محمول و ربطه بالانترنت طيلة مدة التكوين، كما أن أغلب الدروس تقدم باستخدام هذه التكنولوجيات خاصة الدروس على طريقة Visio conference، أو تحميل الدروس و الامتحانات على الموقع التفاعلي للمعهد.

كما تفرض إدارة المعهد على تسجيل المقاول في بعض شبكات التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت مثل: Face book, Twitter, LinkedIn, Viadeo، و غيرها.

و هذا لمساعدة المقاول على تكوين شبكة علاقات تساعد على تكوين قدرا مهما من العلاقات في مجال الأعمال في المستقبل. لكن على الرغم من التعليمات الصارمة من طرف إدارة المعهد الفرنكوفوني إلا أنه يمكننا ملاحظة عدم إتباع نسبة مهمة من المفاولين لهذه التعليمات، و التي يعتبرونها غير مهمة أو يعتبرون أنفسهم غير مجبرين على التقيد بها، على أنها تدخل ضمن إطار الحرية الشخصية للفرد لتقبل الآخرين أو رفضهم.

أما بالنسبة لجمهور المفاولين في الجزائر فعدم استعمال هذه التكنولوجيات ينم ربما عن جهل المفاولين المترشحين لدى وكالة ANSEJ بجواز استعمال هاته العناصر التي لها وزن عند التقييم، و هذا ما يمكننا إرجاعه لغياب الفعالية في برنامج المرافقة المخصصة لهؤلاء المفاولين لدى الوكالة و التي ربما أغفلت أهمية التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال و دورها في حياة المقاول، و هذا ما تؤكدته النتائج الخاصة بتقيد المترشحين لدى كلتا الفئتين بتوجيهات الهيئة المسؤولة عن المترشحين، و التي جاءت شبه متقاربة بحوالي 70%، و هو ما نحاول تفسيره على أنه إتباع للإرشادات فقط للغاية المرجوة من خلال التقرب لهاتين الهيئتين (بمعنى الحصول على شهادة الماستير في المعهد الفرنكوفوني، و الحصول على المرافقة و نيل الدعم اللازم من وكالة ANSEJ).

أما العنصر الأهم في هذا الجدول و المتعلق أساسا بموضوع بحثنا و المرتبط بحضور عنصر الإبداع أو تطبيق إحدى تقنياته خلال عملية تقديم الأفكار المفاولاتية للمفاولين، فجاءت نتائج سلبية تماما عند الشباب المقاول في وكالة ANSEJ ، و هي نتائج مخالفة للتوقعات بالنظر لخصائص المفاولين و كفاءاتهم العلمية و هم في معظمهم متخرجون من المعاهد العليا و الجامعات، إلا أنه لا أحد منهم تبنى واحدة من جملة التقنيات الإبداعية المعروفة لتقديم أفكاره المفاولاتية ، و هو ما نرجعه حسب رأينا لنقص الكفاءة و الفعالية في برامج المرافقة المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب.

و فيما يخص المعهد الفرنكوفوني فجاءت النتائج أيضا سلبية لأن المفاولين تبنوا تقنية واحدة و هي تقنية PAPSA و التي تم تدريسها في إحدى مقاييس التدريس في برنامج الماجستير الخاص بتقنيات الإبداع و التجديد، كما أن المسؤول على هذا المقياس هو عضو مناقش لتقييم الأفكار المفاولانية في نهاية التكوين، فالاستعانة بهذه التقنية حسب رأينا لم تكن اختيارا بل شبه إجبارية لدواعي بيداغوجية بحثة.

مناقشة نتائج الدراسة:

بالرجوع إلى محاور الدراسة و التي اتبعناها لتحليل شخصية المفاول المبدع ثم ربطها فيما بعد بالخيارات الاتصالية التي اعتمدها في تقديم أفكاره المفاولانية للتقييم (تحفيز Motivation - اتجاهات Attitudes - استعدادات Aptitudes) حصلنا على النتائج التالية:

جمهورية موريس		جمهورية وكالة ANSEJ الجزائر		
IFE جزر موريس	التكرار	%	التكرار	محاو الاستمارة
24	12	44	22	التحفيز
56	28	30	15	الاتجاهات
20	10	26	13	الإستعدادات
100	50	100	50	المجموع

جدول رقم 20 : جدول يمثل محاور استمارة الدراسة.

حاولنا أن نجمع عددا من المحددات الشخصية في كل محور من محاور الاستمارة الثلاث و التي سمحت لنا بتحديد أهم الخصائص التي تدفع المفاول المبدع إلى إخراج أفكاره و محاولة إيصالها للجمهور الخارجي بصورة إبداعية، بغية الحصول على تقييم لهذه الأفكار و التأكد من مدى نجاعتها و قدرتها على أن تصبح مشاريع مفاولانية قابلة للتنفيذ. بالوقوف على نتائج الجدول نجد أن عنصر التحفيز للقيام بمشروع مفاولاني لدى مفاولي جمهورية وكالة ANSEJ الجزائر 44% يمثل الضعف

مقارنة بجمهور معهد IFE جزر موريس، و هذا بالنظر إلى المحددات الشخصية المكونة لهذا المحور و التي تم شرحها خلال عرض محور التحفيز.

بينما نجد عنصر الاتجاهات نحو تبني المقاولاتية نسبتته أكبر لدى جمهور IFE 56%، و يمثل حوالي ضعف النسبة في جمهور ANSEJ، فيما تقارب نسبة الاستعدادات لدى كلتا الفئتين حيث فاقت نسبة ال 20%.

و بالرجوع إلى النتائج المحصل عليها في دراستنا و المتعلقة بقلة الاهتمام بعنصر الوقت لدى فئتي المغاولين المبحوثين، و التي أظهرت شبه إهمال أو إغفال لعنصر الوقت من طرف المغاولين في كل من المعهد الفرنكوفوني للمقاولاتية IFE و وكالة ANSEJ لذلك كان لزاما علينا الوقوف و لو لبرهة عند هذه النقطة المفصلية في عالم المال و الأعمال عامة و في حياة المغاول الشاب خاصة، و هو ما سنحاول لاحقا تقديم بعض النصائح التي بإمكانها المساعدة في التحكم في الوقت و ترتيب أولويات المغاول الشاب.

- عنصر آخر ينبغي استخلاصه من نتائج هذه الدراسة و المتعلق بمرافقة الشباب المغاولين خاصة لدى وكالة ANSEJ الجزائر، باعتبار أن جمهور معهد IFE هم في إطار مرافقة خاصة لنيل شهادة ماستير في المقاولاتية، و ذلك بضمان مستوى عال للمرافقة، الأمر الذي يفتقر إليه الجمهور المغاول لدى وكالة ANSEJ الجزائر. و على هذا الأساس حاولنا تقديم بعض المقترحات لوكالة دعم و تشغيل الشباب بالجزائر لتكثيف برامج المرافقة و مراجعة مقررات هذه البرامج تماشيا مع احتياجات المغاولين و النقائص التي يودون تداركها عند التقرب للوكالة حتى يستطيعوا تجسيد مشاريعهم المقاولاتية على أرض الواقع.

- أما العنصر الأهم و المرتبط مباشرة بموضوع الدراسة والخاص بجانب الاتصال و تطوير القدرات الاتصالية للمقاول، فلاحظنا الغياب الكلي لهذا العنصر في مقررات ANSEJ، مع حضور محتشم في مقررات برامج المعهد الفرنكوفوني بحجم ساعي قدره ست (06) ساعات فقط خصصت للحديث عن بعض تقنيات الإشهار و كيفية ترقية المبيعات، و في كلتا الحالتين سواء تعلق الأمر ببرنامج المرافقة في الجزائر أو في جزر موريس لم يحظى الاتصال الشخصية و تنمية القدرات الاتصالية للمقاولين بأهمية تذكر. و هو ما أستدعى من جانبنا البحث في طريقة و كيفية تقييم الأفكار المقاولاتية المقدمة للحكم عليها بأنها إبداعية أو تفتقد لعنصر الحس الإبداعي.

و فيما يلي ملخص لطريقة تقييم نجاعة الفكرة المقاولاتية لكلتا العينتين المدروستين:

كيفية تقييم نجاعة الفكرة المقاولاتية:

إن الدارس لموضوع المقاولاتية يجد تنوعا هائلا من نماذج وطرق تقييم الأفكار التي يحملها المقاول ، وكل منها تستند إلى مقاربات ووجهات نظر مختلفة، معتمدة في مجملها على جملة من المعايير بالسلب أو الإيجاب مع إمكانية اقتراح تغييرات أو إدخال تحسينات على هاته الفكرة .

وقد حاولنا أن نلخص بعض المعايير المعتمدة في تقييم نجاعة وفعالية أفكار المقاول بغرض الوصول على طريقة تقييم تراعى أغلب الجوانب الخاصة بكتابة خطة الأعمال وتقديم الأفكار المقاولاتية للتقييم، والتي سنعرضها في الجدول التالي:

المعايير	+إيجابي	- سلبي	للتحسين
طبيعة النشاط	في مرحلة تطور،مرحلة بروز	انحدار (نحو الزوال)	X
حجم السوق	سوق لأزيد من 100مليون دج	سوق لا تتعدى 10 ملايين دج	X
دورة حياة المنتج	دائم	صغيرة	X
الزبائن	سهولة الوصول إليهم	أوفياء لمنافسين آخرين ويصعب الوصول إليهم	X
القيمة المعطاة للزبون	إنشائية:حاجة/إتباع جد معتبرة	لا تكاد تذكر	X
تطور رقم الأعمال CA	يعادل أو يزيد عن 20% في السنة	يقبل عن 10% في السنة	X
هامش الربح	أكثر من 40%	أقل من 20%	X
العائد على الاستثمار	جد معتبر	ضعيف	X
إمكانية الحصول على براءة اختراع	ممكنة	مستحيلة أو غير مجدية	X

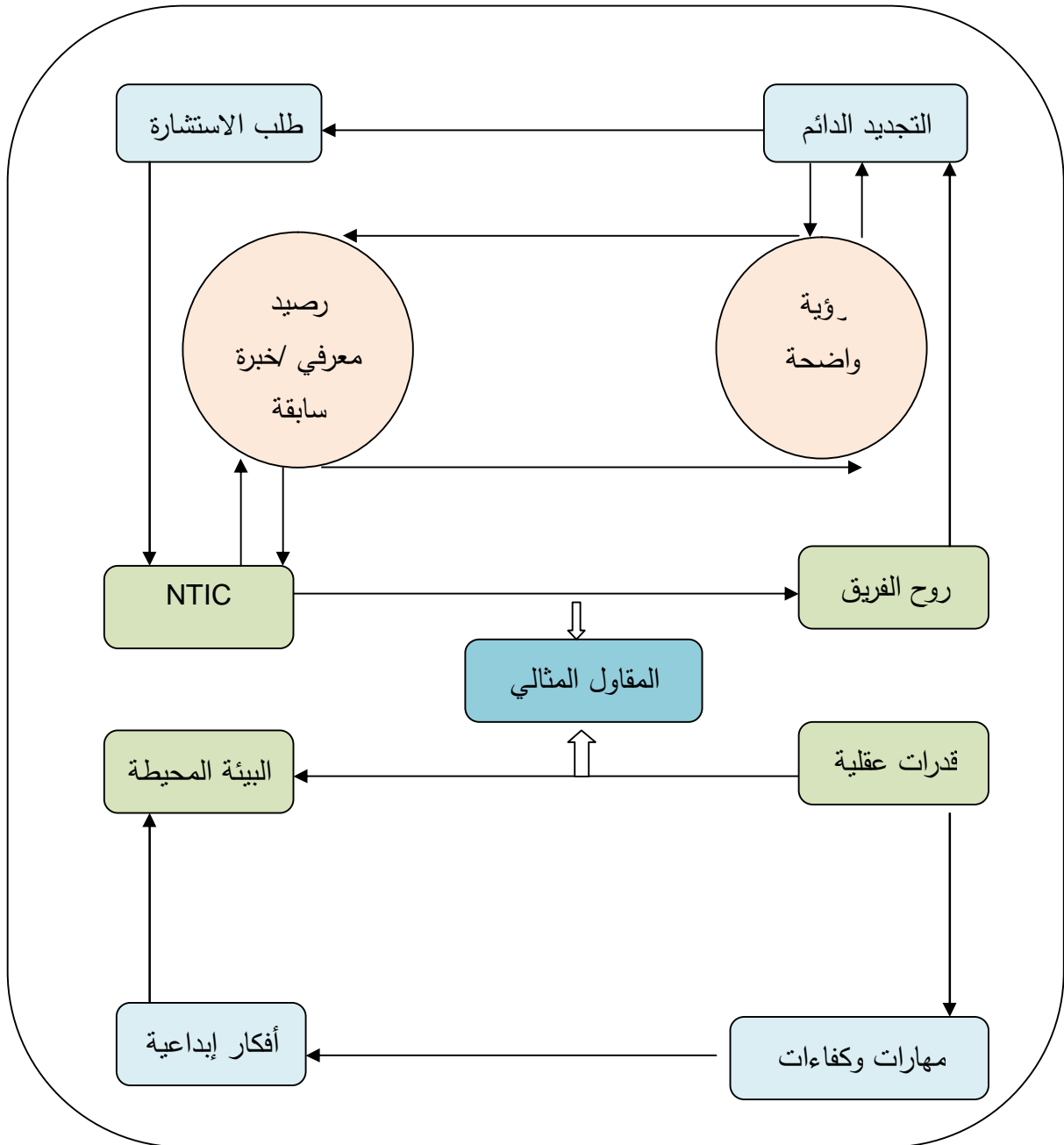
جدول رقم 21 : جدول تقييم نجاعة الفكرة المقاولاتية

هاته بعض المعايير التي على أساسها تقيم أفكار أصحاب المشاريع و قد حاولنا التقريب بين مختلف بطاقات التحليل Grills D'analyse الموجودة لدى كل من ANSEJ و IFE لاستخراج هذا النموذج . من خلال استعراضنا لنتائج الدراسة و وقفنا على أهم نقاط الاختلاف و مواطن الضعف سنحاول فيما يلي تصميم بطاقة تقنية للمقاول المثالي من خلال دمج بعد العناصر الأساسية في حياة المقاول حيث يمكننا الاستعانة بالجدول الموالي قبل تقديم البطاقة التقنية:

المقاول المثالي "المبدع"	جمهورية وكالة ANSEJ الجزائر	جمهورية معهد IFE جزر موريس
الكفاءات أو خبرة سابقة	مستحسن	ضرورية
التحصيل العلمي	ضروري	ضروري
استخدام التكنولوجيا NTIC	مستحب	مفروض
طلب الاستشارة	مستحب	مفروض
عنصر التحفيز	لا يهم	واجب
عنصر الاستعدادات	ضروري	ضروري
عنصر الاتجاهات	مستحسن	ضروري
التفتح على العالم الخارجي	مستحسن	مفروض
رؤية واضحة للمستقبل	ضروري	ضروري
تقبل النقد والتقييم	لا يهم	لا يهم
العمل ضمن فريق	لا يهم	مفروض
السعي دوما للتجديد	مستحسن	مفروض

جدول رقم 22 : جدول يمثل عناصر البطاقة التقنية للمقاول المثالي

إن هذا التحليل المبني على النتائج المتوصل إليها خلال هذه الدراسة المقارنة، سمح لنا بعد الإلمام بكل العناصر الممكنة بالوصول إلى تقديم بطاقة تقنية للمقاول المثالي، و التي شملت أهم العناصر و التقنيات التي لها بالغ الأثر في بناء الشخصية المقاول المبدع و الذي يكون على جاهزية تامة لتقديم أفكار إبداعية على الدوام.



شكل رقم 22: مخطط يمثل بطاقة تقنية للمقاول المثالي Fiche Technique de l'entrepreneur Type

بعدها تم تحليل نتائج هذه الدراسة والوقوف على نقاط القوة والضعف لدى الشباب المغاول في كل من الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ و المعهد الفرنكوفوني للمقاولاتية IFE، و الخاصة بشخصية هؤلاء المغاولين و كيفية إيصالهم للأفكار المقاولاتية التي يحملونها بغرض تقييمها من طرف مختصين و الحكم عليها بأنها إبداعية و خارجة عن المؤلف سميتها التجديد و الابتكار أو أنها أفكار مقلدة تم نقلها عن أشخاص آخرين.

لا يسعنا في ختام هذا الفصل إلى أن نقدم بعض النصائح المهمة للمغاول المبدع علما تزيد من قدراته في المستقبل على طرح أفكار جديدة نافعة له و لأفراد مجتمعه :

قدم (Mc Leod , 2004, p 121) بعض النصائح القيمة للمغاولين المبدعين ، و هي النصائح التي سنحاول تقديمها للمغاولين الشباب الذين شملهم هذا البحث بالدراسة و نوجزها فيما يلي:

1. تجاهل آراء الآخرين
2. احترم الوقت
3. انت مسؤول عن خبراتك الشخصية
4. تأكد أن كل شخص يولد مبدعا بالفطرة
5. المؤسسات التي تهمل الإبداع لن تستطيع أن تنافس المؤسسات المبدعة
6. كل شخص لديه قمة إفريست خاصته (Mc Leod , 2004, P126) والتي يحاول بلوغها فلا احد يثنيه عن ذلك.
7. أن الشخص الموهوب هو الأقل حاجة للدعم
8. لا تحاول الوقوف وسط الجمع، ابتعد عن الجمع و قف
9. لا تقارن ما بداخلك مع مظهر الآخرين الخارجي
10. أن تكون مبدعا هو أن تعرف متى ترسم الخط الأحمر الذي يفصل ما تريد فعله وما لا تريد فعله
11. تأكد أن العلم في تغير دائم

12. يمكنك شراء الإستحقاقات لكن لا تستطيع شراء الشغف و الإثارة في العمل

13. تجنب الصيد في الماء العكر

14. لا أحد يهتم لأمرك ، أفعّل الأشياء بنفسك

15. لا تقلق بشأن مصادر الإلهام فهي تأتي لوحدها

16. عليك إيجاد نقاط تفردك عن الآخرين.

إدارة الوقت وترتيب الأولويات:

" إن قدرتك على التركيز بشكل عقلي من دون ضغوط على مهماتك الأساسية و تأديتها بشكل جيد، و إنهاؤها بشكل تام، هو المفتاح للنجاح الباهر و الإنجاز والاحترام و السعادة في الحياة " (Backerra & all, 2002, p80)، و لذلك يعد عنصر احترام الوقت و تنظيم المواعيد على غاية من الأهمية. فما تم ملاحظته في هذه الدراسة هو عدم الاهتمام الكافي بعنصر الوقت و ترتيب الأولويات، و لذلك ارتأينا أنه من الضروري الوقوف عند هذا العنصر و لو لبرهة باستعراض دراسة قدمها (Tracy, 2006, p 144) في كتابه خلاصة من تجارب حياته التي عاشها في رحلات عبر العالم، حيث ضمت حوالي 20 طريقة ناجحة لتنظيم الوقت و ترتيب الأولويات و القضاء على التسويف لإنجاز الأعمال بنجاح و بأقل تكلفة، و هي نتائج موجهة للمغاولين الشباب و صالحة في كل زمان و مكان :

1. هيئ الطاولة برسم خطة واضحة المعالم: و تعبر عن وجود رؤية واضحة المعالم لدى المغاول

قبل الخوض في غمار المقاولاتية

2. خطط لكل يوم مسبق: لا يمكن لأحد إغفال دور التخطيط في حياتنا اليومية فما بالك بأهميته في

مجال الأعمال

3. طبق قاعدة 80/20¹⁰ في كل شيء: فقلة الموارد و محدوديتها ليس عائقا في وجه التقدم
4. ضع بعين الاعتبار النتائج عند وضع الأهداف: هو استناد لمبدأ الإدارة بالأهداف الذي جاء به P.Drucker و التي تركز على صياغة الأهداف قبل بلوغ النتائج (Alexander,2001, (p154
5. طبق طريقة abcd على التوالي: على المقاول أن يرتب أولوياته و لا يستيق الأحداث فالانطلاق يكون دوما من نقطة الصفر
6. ركز على المواقع ذات النتائج الأساسية: على المقاول التركيز على الأمور المهمة قبل الكماليات حتى لا يشتت تفكيره و يفقد التركيز
7. اتبع قانون الكفاءة المفروضة: "لا يوجد وقت كاف أبدا لفعل كل شيء، لكن هناك دائما وقت لفعل الشيء الأهم" (Tracy, 2006, p162)
8. كن على أتم الاستعداد قبل أن تبدأ أي عمل
9. قوي مواهبك الخاصة و نمها: من أهم مهارات تنمية التفكير الخلاق (Alexander,2001, (p167
10. تأكد أن مسافة الألف ميل تبدأ بخطوة واحدة
11. اضغط على نفسك و تعلم العمل دون الحاجة إلى إشراف الآخرين مع العمل على التحفيز الذاتي على العمل (Backerra & all, 2002, p 123)

¹⁰ قاعدة 80/20 جاء بها المفكر الإيطالي فلر يدو بابتو عام 1985، ويرى أن كل شيء في علمنا المعاصر عبارة عن نسبة قليلة تستحوذ على الشيء الكثير والعكس، مثال: 20% من الناس يمتلكون الثروة و 80% هم عاديون، أو 20% من الدول المتقدمة تسيطر على 80% من التجارة الدولية.

12. وسع من قدراتك الشخصية و قم بتأدية المهمة الأصعب أول: و ذلك من خلال تجزئة و تقطيع المهمة إلى أجزاء و قطع صغيرة يمكنك التمكن من إنجازها

13. مارس التأجيل الإيجابي: الحقيقة هي أن تعترف بأنه لا يمكننا فعل كل شيء نود فعله و لذا علينا تأجيل شيء ما

14. اخلق فترات طويلة من الوقت: ألزم نفسك بإنجاز المهمات الكبيرة في أوقات مبرمجة

15. طور إحساسك بالطوارئ: و هنا يكمن دور الحدس و الذي ركز عليه Drucker كثيرا عند شرحه لمبدأ الإدارة التشاركية بالأهداف (Alexander, 2001, p 198)، فعلى المقاول أن تكون له القدرة على التنبؤ بأسوأ الاحتمالات قبل وقوعه، و هذا ليس دربا من الخيال بل هو نتاج سرعة البديهة و التعلم من تجارب الآخرين قبل وقوع الأحداث التي من شأنها إلحاق الضرر بمشروعه المقاولاتي.

كل هذه النصائح إنما هي خلاصة تجربة حياة صادرة عن أشخاص عايشوا أحداثا و تجارب و وضعوا عصارة تجاربهم حتى يجنبونا الوقوع في نفس الأخطاء، فمن تجارب الآخرين نستفيد، و ليس مطلوبا من المقاول أن يعيد اختراع العجلة قبل القيام بتصنيع السيارة.

فليس الإبداع و التجديد بداية من الصفر، بل هو أن ننظر بعين مختلفة للأشياء حيث يرى Mel Rhodes 1961 أن الإبداع هو الظاهرة التي يستطيع من خلالها الفرد إيصال مصطلحات و أفكار جديدة (Bordas, 2010, p83) ، و الفرد المبدع هو الذي يخرج دوما عن المألوف و هو الذي تبني مبدأ "فكر خارج الإطار" (De Bono, 2002, p79) ، و لهذا فالجديد هو ما نراه مختلفا عن ما اعتدنا رؤيته في حياتنا العادية لذلك يلفت انتباهنا من الوهلة الأولى و نتعلق به ونطلق عليه اسم الإبداع. وبهذا نكون قد وصلنا لخاتمة هذه الدراسة.

لطالما أعتبر الإبداع من أهم السمات التي يتمتع بها المقاول أو رائد الأعمال ، حيث أن هذه السمة تعزز قدرة المقاول على التفكير المبدع ، وتحليل المشاكل ، و سعة الأفق و غيرها من المهارات اللازمة في مجال المقاولاتية، كما يشكل الابتكار أحد المجالات المهمة التي يمكن أن تعزز المقاولاتية و يساهم في خلق الثرة في المجتمع و تنمية الاقتصاد عن طريق تشجيع الإستثمارات في مجالات شتى و خلق فرص العمل لفئات متعددة من المجتمع ، لذا حاولت هذه الدراسة تقديم خلفية واضحة عن الإبداع كأحد سمات المقاولين الشباب و المقاولاتية وكيفية تنميته مع توضيح العلاقة بين الخيارات الاتصالية للمقاول و دورها في تجسيد الأفكار المقاولاتية التي يمتلكها في صورة إبداعية.

و قد قسمت هذه الدراسة إلى جزئين رئيسيين، خصص الجزء الأول لبناء موضوع الدراسة و الإحاطة به مفهوما و منهجيا و تضمن فصلين أساسيين أهتم الفصل الأول بدراسة القدرات و الكفاءات المقاولاتية، فكانت لنا وقفة مع ماهية المقاولاتية، نموها وتطورها، مع عرض مختلف العوامل الداعمة و المحفزة على بروز المقاولاتية (اقتصادية، اجتماعية أو تكنولوجية، ...) ثم الوقوف من خلال ذلك على أهم مزايا و عيوب المقاولاتية، قبل الخوض في أهم المدارس التي نظرت للمقاولاتية في العصر الحديث و ابراز مساهمة كل مدرسة على حدى في بلورة و تطوير الفكر المقاولاتي.

لتمر هذه الدراسة من خلال هذا الفصل الأول إلى المحور الأهم في هذه الدراسة و المتعلق بدراسة و تحليل الشخصية المقاولاتية، بدءا بمفهوم الشخصية و العوامل المؤثرة في تكوينها وصولا إلى دراسة شخصية المقاول مع تبيان مهاراته و خصائصه؛ ويختتم هذا الفصل بالوقوف على الغاية المرجوة من وراء الأفكار المقاولاتية التي يحملها المقاول و هي تجسيد حلمه في مشروع يتسم بقابلية الحياة و الإستمرار في ظل ظروف بيئية متغيرة و متقلبة، و هذا عن طريق إظهار خصائص المشاريع المقاولاتية ، نقاط القوة والضعف فيها، طرق تصنيفها و التحديات التي تقف في وجه المقاول حتى يجسدها على أرض الواقع.

أما الفصل الثاني من القسم الأول في دراستنا هذه فتناول بالدراسة و التحليل الأفكار الإبداعية و عنصرى الإبداع والتجديد و علاقتهما بالمقاولاتية، حيث تم التطرق في البداية إلى أهم نظريات التفكير الإبداعي (النظرية التطورية للإبداع و النظرية الثورية للإبداع)، ثم تم التطرق لماهية الأفكار و كيفية إنتاج الفكرة وظروف بروزها وتطورها، وتم أيضا الوقوف بشيء من التفصيل عند أهم الطرق و التقنيات المساعدة على إنتاج أفكار جديدة، وهو الشيء الذي قادنا إلى عرض سيرورة التفكير المبدع ومن تم دراسة وتحليل عنصرى الإبداع و التجديد، يليها تقديم ثلاث نماذج لتقنيات الابداع المنسوبة لأهم المدارس الفكرية في العالم، وتمت خاتمة هذا القسم بتحديد أهم المعوقات التي تقف في وجه التفكير المبدع و المخاطر المنجرة عن تقاسم الأفكار الجديدة عند المقاول و كيفية حمايتها.

و هو ما تم ربطه في القسم الثاني لهذه الدراسة والذي خصص لإبراز كيفية تجسيد الخيارات الاتصالية للمقاول في أفكار إبداعية، وقسم هذا الجزء الثاني إلى فصلين أساسيين هما الفصل الثالث و الرابع من هذه الدراسة، فقد خصص الفصل الثالث للحديث عن تقديم واتصال الأفكار الإبداعية، حيث أشرنا في بدايته إلى المصطلح الجديد الذي أرتئينا أنه يتناسب مع طبيعة دراستنا والخاص بالاتصال الإبداعي، و عللنا هذا الإختيار بكون أن دراستنا في مجملها تحاول دراسة و تحليل العلاقة بين الخيارات الاتصالية للمقاول و بين الجانب الإبداعي في هذه الأفكار.

و على هذا الأساس تطرقنا إلى أهم المهارات الاتصالية الواجب توفرها عند المقاول حتى يستطيع تقديم أفكاره المقاولاتية في صورة إبداعية، و كانت البداية بمهارات الاتصال اللغوي (كتابة، كلام ، استماع)، لنمر بعدها إلى أهم مهارات الاتصال الشخصي المرتبطة بالمقاول و خاصة تلك المتعلقة بالقدرة على التفاوض و إقناع الآخرين بجدوى تقبل أفكاره المقاولاتية، ليختتم هذا الفصل بجملته من النصائح الموجهة للمقاول و الخاصة بكيفية تنمية وتطوير الإبداع لديه و التمكن من تجاوز أهم العقبات الاتصالية التي تقف في وجهه عند طرح أفكاره المقاولاتية.

أما الفصل الأخير من هذه الدراسة فخصص للدراسة الميدانية المقارنة بين جمهور الشباب المقاولين لدى كل من الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ الجزائر فرع المديرية الجهوية بعنابة، وبين الشباب المقاولين لدى المعهد الفرنكوفوني للمقاولات IFE بجزر موريس، و قد جاءت النتائج شبه متقاربة أحيانا و متناقضة تماما أحيانا أخرى، لكن على العموم لم يكن هناك إهتمام كبير بعنصري الإبداع و الاتصال لدى كلتا العينتين، و هو مايعزى إلى نقص في برامج التحسيس و المرافقة الخاصة بالمقاولين في كل من الجزائر و جزر موريس و التي ينبغي أن يشرف عليها إستشاريين متخصصين في المجالات المرتبطة بإنشاء المؤسسات سواءا كانوا مؤطرين أكاديميين أو من المهنيين ذوي التجربة و الخبرة الكافية، لهذا حاولت هذه الدراسة تقديم بعض النصائح الضرورية لبلوغ الفعالية و تنمية القدرات الاتصالية و الإبداعية للمقاولين و هذا من خلال توصلنا إلى عرض بطاقة تقنية للمقاول المثالي و التي حددت أهم النقاط الرئيسية لبلوغ النجاح في الأفكار المقاولاتية المقدمة من طرف المقاولين الشباب عند توفر أهم العناصر و الموارد الضرورية لذلك، و أيضا حصرها لأهم المقومات و الخصائص الواجب توفرها عند المقاول الشاب الذي يسعى أن يتميز عن غيره من المقاولين بتقديم أفكار مقاولاتية تتسم بالإبداع.

و في نهاية هذه الدراسة و رغم الصعوبات الجمة التي واجهتنا، خصوصا خارج الجزائر، لا يسعنا إلى التمني بأن يرقى هذا العمل البسيط إلى مستوى تطلعات المهتمين و الدارسين لميدان المقاولاتية، و أن يكون بمثابة ورقة طريق فعالة لتنمية الإبداع و تطوير مهارات الاتصال لدى المقاولين حتي يستطيعوا توصيل أفكارهم المقاولاتية إلى المهتمين بها، و من ثم تحقيق أحلامهم في تجسيد هذه الأفكار المقاولاتية في مشاريع إبداعية متجددة تعود بالفائدة و النفع عليهم و على مجتمعهم و تكون مصادر خلق للثروة و القيمة في المجتمع. هذه القيمة التي يتقاسمها أفراد المجتمع كل حسب مقدار مساهمته في السيرورة المقاولاتية.

المراجع العربية

1. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995
2. أحمد بن مرسل، منهجية البحث في علوم الإعلام والاتصال، دار شهاب، الجزائر، 2002
3. عبد الباسط محمد حسين، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، 1992
4. غيلان بوتلر و توني هوب، إرشاد الموهوبين والمتفوقين، ترجمة : سعيد حسني العزة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
5. برايان تراسي، ابدأ بالأهم ولو كان صعباً، ترجمة : هبة الله الغلاييني، مكتبة العبيكان، السعودية، 2010
6. نبيل عبد الهادي وآخرون، مهارات في اللغة والتفكير، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، 2005
7. ساي تشارني، كاثي كونواي، وسائل المدرب الناجح، مكتبة جرير، ط1، السعودية، 2001.
8. السيد بهنسي، ابتكار الأفكار الإعلانية، عالم الكتب، القاهرة ، 2007
9. ليندا سلفرمان، ارشاد الموهوبين والمتفوقين، ترجمة : سعيد حسني العزة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2005
10. الشناوي غريب، موسوعة الإرشاد والعلاج النفسي: نظريات الإرشاد والعلاج النفسي، دار غريب، الأردن، 2004
11. أوكيل سعيد: اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
12. أبو بكر مصطفى محمود: إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
13. عبد الرحمان الشميمري، وفاء المبيريك، ريادة الأعمال، مطبوعات جامعة الملك سعود، السعودية، 2010
14. وفاء المبيريك، المنشآت الصغيرة: التأسيس والإدارة، مكتبة جرير، ط1، الرياض، 2009

Référence Bibliographiques

15. **Yvon Gass**, Inventaire de caractéristiques entrepreneuriales, Banque du Développement de Canada, 1999, [www.bdc.ca / ice](http://www.bdc.ca/ice)
16. **Louis Jacques Fillion**, réaliser son projet d'entreprise, 3Ed, Transcontinental, Montréal, 2001
17. **Guy Kawasaki**, la réalité de l'entrepreneuriat, Diateino, Suisse, 2009.
18. **Thierry Verstraete et Estelle Jouison**, Business model pour entreprendre, De Boeck université, Bruxelles, 2009
19. **Nicolas Bordas**, l'idée qui tue: Politique, Business, Culture...les secrets des idées qui durent, Edition Eyrolles, Paris, 2010
20. **Hug MacLeod**, how to be creative, creative common publishing, Usa, 2004
21. **Emerson and Twersky**, new social entrepreneurs, The Roberts Foundation, San Francisco, 1996
22. **Edward de Bono**, de Bonos neue denkschule-kriativer denken, effective arbeiter, Mehr Breichen, Munchen, 2002
23. **Backerra hendrik et al**, Kreativitatstechniken-kreative prozesse anstossen, Carl Hanser, Wien, 2002
24. **Igor Alexander**, How to build a mind, Imagination, Columbia university press, NY, 2001
25. **Arthur Gotats & Reuber Mondejar**, Business creativity: breaking the invisible barriers , Palgrave &INC, NY, 2005

26. **Tim Bills & Chris Genasi**, Creative Business: achieving your goals through creative thinking & action, Palgrave Mc Millan, NY, 2003
27. **Camille Carrier**, De la créativité à l'entrepreneuriat, Presse universitaire du Québec, Canada, 1997
28. **Andrew H .Van de Ven & all**; Research on Management of innovation :the Minnesota studies, Oxford university press, NY, 2000
29. **James Carter**, Creating writers: a creative writing manual, Routledge, NY, 2010
30. **Micheal Morris**, The 1st time manager: the first step to a Brilliant management carrier, Kogan page, 3rd Edition, London, 2005
31. **Owen Hargiem**, the handbook of Communication skills, Routledge, 3rd Ed, London & NY, 2006
32. **Nannette Rundel Carroll**, The communication problem solver, American Management Association, NY, 2010
33. **Robert W .Lucas**, the creative training idea book: inspired tips & techniques for engaging & effective learning, AMACOM, USA, 2003
34. **Georges Chetochine**, la vérité des gestes, Eyrolles, Paris, 2008
35. **Patricia Westheimer**, Traduit par: Stephan Carn, savoir ecrire pour communiqué: note & rapports professionnels, Eyrolles, Paris, 1996
36. **Joep Cornelissen**, corporate communication: theory & practice, Sage publication, London, 2004.

37. **Vincent Descombes**, l'identification des idées, presse universitaire du Québec, Canada, 2006
38. **Pascalien Oury**, rédiger pour être lu: les secrets de la communication efficace, De Boek université, 2nd Ed, Bruxelles, 2000
39. **Philippe Detrive & Catherine Meslin**, La communication interne au service du management, Editions Liaisons, Paris, 1995
40. **Bruce Tillit & Mary Newton Bruder**, Speaking naturally: Communication in American English, Cambridge university press, 12th edition, USA, 1999
41. **John Schermerhorn & James Hunt**, Organizational behavior, Ed of Phoenix university, 7 ed, USA, 2002
42. **Thierry Verstraete & Bertrand Saporta**, création d'entreprise et entrepreneuriat, les editions LADREG, France, 2006
43. **Alex Knell**, Corporate governance, CIMA publishing, Oxford, 2006.
44. **Elizabeth Tierney**, 30 Minuts to boost your communication skills, Kogan page, London, 1999
45. **Us department of commerce Business ethic: a Manual for managing a responsible business enterprise in emerging market economies**, Publication of good governance program, Washington. DC. 2004
46. **John Haefele**, Creativity & Innovation, Reinhold publishing, USA, 1962
47. **Fiona ElsaDent**, the leadership Pocketbook, Management pocketbook publications, Alresford, 2003
48. **Burns & G.M. Stalker**, The management of innovation, Oxford university press, NY, 2001.

49. **Simon Sweeney**, English for Business communication, Cambridge university press, 2nd Ed, 2002
50. **Michel Thomsett**, The little black book of project management, American Management Association, 3rd Ed, USA, 2002
51. **Sean Misteil**, The communication pocket book, Management pocket book publications, 3rd Ed, UK, 2002
52. **Marc Mc Guines**, Time management for creative people, Wishful thinking, London, 2007,
53. **Rogers. M. Evreet**, Diffusion of innovation, Simon & Schuster International, 5th Ed, USA, 2003
54. **Christian H. Godefroy**, Mind power: how to use & control your ultimate potential, Godefroy publishing, USA, 2002
55. **Jerome H. Barkow & all**, the adapted mind: Evolutionary, psychology & the generation of culture, Oxford university press, NY, 1992
56. **Nathalie Heinrich**, La sociologie de l'art, La Découverte, Paris, 2004
57. **Patrice Bonnewitz**, La sociologie de P. Bourdieu, Presse universitaires de France, 2nd Ed, Paris, 2002
58. **Francine Charest, François Bedard**, Les racine communicationnelles du web, Presse de l'université du Québec, Canada, 2009
59. **Alva Noë**, Action in perception, The MIT press, London, 2004,
60. **Rogers E. Jones**, the key account manager's pocketbook, the pocket Book Ltd, London, 2004.

61. **Lawrens Lessig**, The future of ideas: the fact of common in a connected world, Random House, NY, 2001
62. **Roger Vittoz & Christian Godefroy**, How to control your brain at will, Godefroy publishing, USA, 2001
63. **Franck Riboud**, Le leadership: Harvard business review, Nouveau Horizons, Paris, 1999
64. **Antoine Char**, La guerre mondiale de l'information, Presse de l'université du Québec, Canada, 1999
65. **Jean Claude Thoenig & Charles Waldman**, De l'entreprise marchande a l'entreprise marquante, Editions d'Organisation, Paris, 2005
66. **Marilyn Helms**, Encyclopedia of management, Thomson & Gale, USA, 2006
67. **Cinzia Dal Zotto, Hans van Kranenburg.**, Management and innovation in the media industry, Edward Edgar Publishing, New York, 2008
68. **Jean Louis Swiners, Jean-Michel Briet**, l'intelligence créative au delà du Brainstorming, Maxima, France, 2004
69. **Kuniyoshi Urabe & all**, Innovation & Management: international comparison, De Gruyter, Berlin, 1983
70. **Tom Kelley**, The art of innovation, Kungl Tekniska Hogskulan & Jonathan littman, USA, 2001
71. **Catherine Jamiour & Georges Kalousi**, Conduire son business plan, Dunod, 2007.

72. **James Marktelow**, Mind tools: practical thinking skills for an excellent life, Mindtools ltd, London, 2003
73. **Luc Laurentin & Thierry Picard**, No Pub: le jour ou la publicité s'est arrêtée, Eyrolles & Ed des Organisations, Paris, 2009
74. **John Townsend & Jacques Favier**, The creative manager's pocket book, Management pocket book publishing, UK, 1998
75. **Pierre Musso & all**, Fabriquer le futur 2: l'imaginaire au service de l'innovation, Pearson éducation France, Paris, 2007
76. **Huber Jaoui**, Créativité et Communication, GIM conseil, Canada, 1973
77. **André Ouellet**, l'Evaluation créative: une approche systématique des valeurs, Presse de l'Université du Québec, Canada, 1981
78. **Edward De Bono**, Serious creativity: Die Entwicklung neuen Ideen durch die kraft lateralen denken, Schoffer_Poeschel, Deutschland, 1996
79. **Scholts Petter**, Le guide pratique du travail en groupe: Comment utiliser les équipes pour améliorer la qualité, Business magazine, Janvier, 1992, volume 4
80. **Richard Branson**, Business stripped bare, Virgin books, London, 2008
81. **Erik Neveu & Remy Rieffel**, Les effets de réalité des sciences de la communication, CENT, Paris, 1991
82. **Nolke Mathias**, Kreativitatechniken ,Rudolf Haufe, 3rd Ed, Planegg, 2002
83. **John Baldwin & Guy Gellalty**, Innovation strategies & performance in small firms, Elgar Edward Publishing, London, 2003.

84. Catherine Léger-Jarniou et Georges Kalousis, Construire son Business Plan, Dunod, 2007
85. Alain Fayolle, Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre, Dunod, Paris, 2004
86. Olivier Basso, L'intrapreneuriat, Economica, Paris, 2004
87. Guy Kawasaki, L'art de se lancer, Diateino, 2006
88. Robert Papin, Stratégie pour la création d'entreprise, 11e édition, Dunod, 2005
89. Gervais. M, Stratégies d'entreprises, 5^e Ed. Economica, Paris, 2003
90. Remi Barré & all, Management de la recherche: enjeux et perspectives, De Boeck, Bruxelles, 1st Ed, 2007
91. Gass Yvon & A. D'Amour, Profession: entrepreneur, Editions Transcontinental, Montréal, 2000
92. David Antissier & Emilie Delay, Mesurer la performance du système d'information, Eyrolles & Ed d'Organisation, Paris, 2008
93. Louis Jacques Fillion, Six types de propriétaires-dirigeants, Revue Organisations & Territoires, Vol 9, N1, 2000
94. William B. Gartner, Who is an entrepreneur? : is the wrong question, Ed GT & P, Baltimore, USA, 1988
95. M. F. R Kets de Vries, The entrepreneurial personality: a person at the crossroads, The journal of management studies, USA, 1977
96. Camille Carrier & Pierre Cossette, Experimental implementation of a new creative method to support futurology by small business, Journal of enterprising culture, Québec, 2000
97. Dictionnaire technique: Français – anglais: La publicité de A à Z, Claude Cossette publishing, Canada, 2006

98. **Fortin Marie-fabienne**, Processus de Recherche - de la conception à la réalisation, Ed. De Carie, Canada, 2000.
99. **Marcenac .L Milon & all.**, stratégies publicitaires : de l'étude marketing au choix des medias, Bréal, 5ed, Paris, 2002
100. **Alex Mucchielli**, La nouvelle communication, Armand Colin, 2000
101. **Melese, J.** Approches systémiques des organisations, Ed. Hommes & Techniques, 1990, P 78
102. **Coriat .J.B. & Weinstein O.** , les nouvelles théories de l'entreprise, Paris, livre de poche,1995
103. **Joannis Henri, De Barnier V.**, de la stratégie marketing à la création publicitaire (magazines, affiches, tv, radio, internet), 2ed, Dunod, Paris, 2005
104. **David Ogilvey**, La publicité selon Ogilvey, Dunod, Paris, 1983.

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Badji-Mokhtar Annaba
Faculté des Lettres, Sciences humaines et sociales
Département des sciences de l'information et de la communication

Questionnaire de recherche pour l'obtention d'un diplôme de
Magistère en Sciences de l'information et de la communication

**Sujet : Etude du rôle des choix communicationnels de
l'entrepreneur dans la représentation (détermination)
des idées créatives.**

Étude comparative entre entrepreneurs Algériens au sein de l'ANSEJ et les entrepreneurs de
l'institut de la francophonie pour l'entrepreneuriat « IFE » ile Maurice

- Ce travail a pour objectifs purement scientifique

Décembre 2010

PROFIL DU RÉPONDANT

Cochez la ou les cases correspondant à votre ou vos choix de réponses ou inscrivez les renseignements demandés.

- **Âge** : _____ ans

- **Sexe** : Homme Femme

- **Quelles sont vos dernières études complétées?**

Études primaires Licence

Études secondaires Magistère

Baccalauréat Doctorat

Autre : _____

- **Expérience** :

a) Avez-vous déjà été à votre compte? Oui Non

b) Avez-vous déjà travaillé dans une petite entreprise (moins de 50 employés)? Oui Non

- **Quelle est votre occupation et/ou profession?**

Propriétaire-dirigeant d'entreprise Professionnel

Travailleur indépendant Métier d'agriculteur ou producteur

Gestionnaire ou cadre supérieur Cadre moyen ou intermédiaire

Travailleur salarié- Temps plein Étudiant

Travailleur salarié- Temps partiel Autre : (préciser) _____

- **Quelle est ou était l'occupation ou la profession de votre père?**

Propriétaire-dirigeant d'entreprise Professionnel

Travailleur indépendant Métier d'agriculteur ou producteur

Gestionnaire ou cadre supérieur Cadre moyen ou intermédiaire

Travailleur salarié Autre : (préciser) _____

- **Quelle est ou était l'occupation ou la profession de votre mère?**

Propriétaire-dirigeant d'entreprise Professionnel

Travailleur indépendant Métier d'agriculteur ou producteur

Gestionnaire ou cadre supérieur Cadre moyen ou intermédiaire

Travailleur salarié Autre : (préciser) _____

- **Vous identifiez-vous comme autochtone?** Oui Non

AXE N : 01 MOTIVATION

Dans quelle mesure l'énoncé correspond-t-il à ce que vous êtes?

1= Entièrement en désaccord, 2= Plutôt en désaccord, 3=Plutôt en accord, 4= Totalelement en accord

1. Je peux facilement me conformer à des objectifs déjà fixé pour moi
2. Je ne suis pas toujours disposé à faire des sacrifices pour réussir
3. Je vise l'excellence dans tout ce que j'entreprends
4. J'ai besoin de connaitre rapidement les résultats de mes initiatives
5. Pour être satisfait de moi, j'entreprends des projets faciles
6. Je donne toujours le meilleur de moi-même dans tout ce que j'entreprends

1	2	3	4

7. Je n'aime pas influencer les autres
8. Je préfère avoir la décision finale
9. J'essaie d'être le premier ou le meilleur dans mon domaine de compétences
10. Je n'aime pas être en compétition avec les autres
11. J'ai de la facilité à motiver les autres à travailler pour moi

12. Pour moi, tout est possible si je crois que je peux le faire
13. Je n'aime pas entreprendre des projets seulement pour me prouver
14. Concrétiser mes rêves engendre un sentiment de fierté chez moi
15. Je me considère pas plus ambitieux que les autres
16. J'aime me donner des défis lorsque je m'entreprends un nouveau projet
17. Etre trop ambitieux est souvent mal vu

18. Je me préoccupe toujours de ce que vont penser les autres avant de faire quelque chose d'important
19. J'aime bien les situations où il y a des conventions à respecter
20. Je préfère être mon propre patron
21. J'aime prendre mes propres décisions
22. Je recherche toujours les situations où j'ai le choix des moyens
23. Je n'ai pas de difficulté à travailler pour quelqu'un d'autre

24. J'aime bien être reconnu publiquement pour mes réussites
25. Je déteste faire l'objet d'attention spéciales
26. Je veux devenir une autorité dans mon domaine
27. Je ne suis pas vraiment intéressé à devenir une personnalité dans mon milieu
28. Je veux bâtir quelque chose qui sera reconnu publiquement
29. La reconnaissance par mes pairs n'est pas une motivation pour moi

AXE N : 02 APTITUDES

Dans quelle mesure l'énoncé correspond-t-il à ce que vous êtes?

1= Entièrement en désaccord, 2= Plutôt en désaccord, 3=Plutôt en accord, 4= Totalelement en accord

30. Quand je veux quelque chose, je vais toujours jusqu'au bout

31. Quand je ne réussis pas quelque chose, j'abandonne

32. Je change rarement d'avis une fois que je me suis fait une idée

33. Je me sens souvent bloqué par la complexité des situations

34. Face aux difficultés, je recherche des alternatives de solutions

35. Après un revers, je suis capable de me ramasser et de me reprendre

1	2	3	4

36. J'ai plutôt une bonne opinion de moi-même

37. Je suis de genre à voir le verre à moitié vide plutôt qu'à moitié plein

38. Là où les autres voient des problèmes, moi je vois des possibilités

39. Quand j'entreprends un projet, je ne suis pas toujours convaincu de mes capacités à la mener à bien

40. Lorsque j'entreprends un projet, j'ai confiance de le réussir

41. J'ai de la difficulté à fonctionner dans les situations ambiguës et incertaines

42. Un bon niveau de stress me stimule

43. Je ne peux pas opérer sans avoir toute l'information

44. Je suis beaucoup moins efficace dans des situations stressantes

45. Je gère bien mon stress dans les situations ambiguës et incertaines

46. Je suis assez à l'aise dans les situations complexes

47. Je suis capable d'imaginer comment on peut faire marcher les choses

48. J'ai de la difficulté à anticiper les événements, les tendances

49. Je peux facilement imaginer plusieurs façons de satisfaire un besoin

50. Je suis capable de voir plusieurs solutions à un problème

51. Je préfère m'en tenir aux bonnes vieilles façons de faire

52. Je suis assez curieux et je cherche continuellement à découvrir

53. Je peux facilement détecter les bonnes occasions

54. Je préfère m'en remettre aux faits plutôt que de me fier à mon intuition lorsque je prends une décision importante

55. On dit que j'ai un bon sens de timing

56. Je fais beaucoup confiance à mon expérience lorsque je prends une décision importante

57. De façon générale, je me méfie de mon instinct

58. Les gens font des erreurs parce qu'il se fie trop à leur intuition

AXE N : 03 ATTITUDES

Dans quelle mesure l'énoncé correspond-t-il à ce que vous êtes?

1= *Entièrement en désaccord*, 2= *Plutôt en désaccord*, 3= *Plutôt en accord*, 4= *Totalement en accord*

59. *Pour moi, il est possible d'influencer son destin*

60. *La réussite est surtout une affaire de chance*

61. *Les résultats que j'obtiens dépendent de mes compétences et de mes efforts*

62. *Selon moi, on fait toujours un peu de chance*

63. *Peu importe ce que l'on fait, ça ne dépend pas de nous*

64. *Je suis toujours convaincu de faire la différence dans la réussite*

1	2	3	4

65. *Pour moi, l'argent c'est bon moyen de mesurer ma performance*

66. *Il y a plus de plaisir à faire de l'argent qu'à le dépenser*

67. *Devenir riche est un objectif important dans ma vie*

68. *Pour moi, la satisfaction personnelle importe plus que le fait de disposer de beaucoup d'argent*

69. *Aujourd'hui le pouvoir se mesure en fonction de vous avoires personnels*

70. *Aujourd'hui, sans beaucoup d'argent, on ne peut pas entendre grand-chose*

71. *On apprend plus de ses échecs que de ses succès*

72. *J'essaie toujours tirer des leçons de mes échecs*

73. *La peur de l'échec m'empêche souvent d'entreprends de nouveaux projets*

74. *Il faut accepter le fait que l'échec fait partie des possibilités de toute aventure*

75. *Le succès peut conduire à la complaisance*

76. *Il n'y a pas grand-chose à tirer d'un échec*

77. *Pour moi, ce qui compte c'est l'action*

78. *Pour profiter des opportunités, il faut agir vite*

79. *J'ai tendance à remettre à plus tard les taches difficiles*

80. *Je suis toujours en traine de lancer de nouveaux projets*

81. *J'ai tendance à réfléchir longtemps avant d'entreprends de nouveaux projets*

82. *Il y a un temps pour la réflexion, mais surtout un temps pour l'action*

83. *Je ne prends pas de risques par plaisir*

84. *Je n'ai pas peur de prendre des initiatives*

85. *Prendre des risques m'empêche de dormir*

86. *J'essaie toujours de prendre des risques calculés*

87. *Je n'essaie pas de partager mes risques avec les autres*

88. *Pour moi, prendre des risques, c'est comme prendre un billet de loterie, c'est une question de chance*

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باجي مختار عنابة
كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة بحث لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال

بعنوان: دراسة دور الاختيارات الاتصالية للمقاول في تجسيد الأفكار الإبداعية

دراسة مقارنة للمقاولين الشباب لووكالة ANSEJ الجزائر و المعهد الفرنكوفوني للمقاولاتية IFE
بجزر موريس Ile Maurice

● هذا العمل موجه لغرض البحث العلمي فقط وليس له أي غاية أخرى

ديسمبر 2010

الملحق رقم 02: الاستمارة بالعربية

معلومات خاصة بالمستجوب

ضع علامة في الخانة المراد اختيارها للإجابة

- السن : سنة

- الجنس : ذكر أنثى

ما هو آخر مستوى تعليمي وصلت إليه ؟

- ابتدائي - ليسانس

- متوسط - ماجستير

- ثانوي - دكتوراه

- أخرى تذكر :

خبرة مهنية:

- هل سبق لك وان عملت لحسابك الشخصي؟

نعم لا

نعم لا

- هل سبق لك وان عملت لدى مؤسسة صغيرة أو متوسطة (اقل من 50 عامل)؟

ما هي وظيفتك الحالية؟

- مالك للمؤسسة

- عامل حر

- مسير / إطار سامي

- عامل أجير "دوام كامل"

- طالب

- موظف

- نشاط تجاري / صناعي

- إطار عادي

- عامل أجير "دوام جزئي"

- أخرى تذكر:

ما هي وظيفة الأب الحالية/ السابقة؟

- مالك للمؤسسة

- عامل حر

- مسير / إطار سامي

- عامل أجير "دوام كامل"

- طالب

- موظف

- نشاط تجاري / صناعي

- إطار عادي

- عامل أجير "دوام جزئي"

- أخرى تذكر:

ما هي وظيفة الأم الحالية/ السابقة؟

- مالك للمؤسسة

- عامل حر

- مسير / إطار سامي

- عامل أجير "دوام كامل"

- طالب

- موظف

- نشاط تجاري / صناعي

- إطار عادي

- عامل أجير "دوام جزئي"

- أخرى تذكر:

هل تعتبر نفسك باحث عن عمل بمدينة إقامتك (لا تبحث عن فرص في ولايات أخرى) Autochtone ؟

لا

نعم

المحور الأول: الدوافع Motivations

إلى أي مدى تعتبر هذه الأسئلة قريبة ممن تطلعائك؟ استعن بسلم التنقيط من 1 إلى 4.

- 1- غير موافق تماما
2- موافق
3- غير موافق
3- موافق تماما

4	3	2	1

1. يمكنني أن أتكيف بسهولة مع أهداف سطرت من اجلي مسبقا
2. لست مستعدا للتضحية الدائمة من اجل النجاح
3. أتطلع إلى الأحسن في كل ما أقوم به
4. احتاج، وبسرعة إلى معرفة نتائج المبادرات التي أقوم بها
5. كي أكون راض عن نفسي، أقوم بمشاريع سهلة
6. دائما أبدل كل ما بوسعي في كل ما أقوم به

7. لا أحب التأثير على الآخرين
8. أفضل إصدار القرارات النهائية
9. أحاول أن أكون الأول، بل الأفضل في مجال كفاءاتي
10. لا أحب أن أكون في منافسة مع الآخرين
11. لدي سهولة في تحفيز الأشخاص على العمل لحسابي

12. بالنسبة إلي، كل شيء ممكن عندما أؤمن بقدرتي على فعله
13. لا أحب القيام بمشاريع من اجل إثبات الذات فقط
14. تحقيق أحلامي يولد لدي شعورا بالفخر
15. لا اعتبر نفسي أكثر طموحا من الآخرين
16. أحب تحدي الآخر عندما أقود مشاريع جديدة
17. أن تكون أكثر طموحا، شيء مكروه في الغالب

18. اكثرث كثيرا لما يقوله أو يتصوره الآخرون عني، قبل الخوض في أشياء مهمة
19. أحب الوضعيات التي مجبرا فيها على احترام الاتفاقيات المبرمة
20. أحب دوما أن أكون المدير
21. أفضل اتخاذ قراراتي بنفسني
22. ابحث دوما عن الوضعيات التي يتاح لي فيها اختيار الوسائل
23. ليس لدي أي مشكلة في العمل لحساب الآخرين

24. أحب أن أكون معروفا لدى العامة بسبب نجاحاتي
25. لا أحب أن أكون محل عناية خاصة
26. لا أريد أن أصبح صاحب سلطة في مجال تخصصي
27. ليس لدي أي تطلع لان أصبح شخصية معروفة في محيطي
28. أريد أن ابني عدة أشياء وتصبح مشهورة لدى الجميع
29. اعترف أقراني "زملائي" بقدراتي، لا يعد تحفيزا بالنسبة إلي

المحور الثاني: الاستعدادات Aptitudes

- إلى أي مدى تعتبر هذه الأسئلة قريبة ممن تطلعائك؟ استعن بسلم التنقيط من 1 إلى 4.
- 1- غير موافق تماما
2- موافق
3- غير موافق
3- موافق تماما

4	3	2	1

30. عندما أريد أي شيء، أسعى إلى تحقيقه حتى النهاية
31. عندما لا انجح في شيء ما، أقوم بتركه
32. نادرا ما أغير رأيي عندما أتبنى فكرة ما
33. أحيانا أحس أنني عالق في وضعيات صعبة
34. لمواجهة الصعوبات، ابحث عن حلول بديلة
35. بعد الانتكاسة، أكون قادرا على لم الجراح والبدء من جديد

36. لدي انطباع حسن على ما أنا عليه
37. أنا من الأشخاص الذين يفضلون رؤية الكأس شبه فارغة على رؤيتها شبه مملوءة
38. أينما يرى الآخرون مشكلات، أنا أرى إمكانيات
39. عندما أقوم بمشروع ما، لست دوما على ثقة بالقدرة على إنجازه
40. عندما أقوم بمشروع ما، لدي ثقة بأنه سينجح

41. لدي صعوبة في العمل في وضعيات معقدة أو غير أكيدة
42. إن المعدل العالي للتوتر يجذبني
43. لا أستطيع العمل دون توفر كافة المعلومات
44. أكون أقل فعالية في الوضعيات التي يعمها التوتر
45. أسير بكفاءة معدل التوتر، خاصة في الوضعيات المعقدة أو غير المؤكدة
46. أكون أكثر راحة في الوضعيات المعقدة

47. أكون قادرا على تصور ما يمكن أن تؤول إليه الأمور
48. لدي صعوبة في استباق الأحداث
49. يمكنني بسهولة تصور عدة وضعيات لإشباع أي رغبة
50. أكون قادرا على إيجاد عدة حلول لمشكل واحد
51. أفضل العودة إلى الطرق التقليدية لممارسة الأعمال
52. أنا جد متطلع، و ابحث دوما عن اكتشاف أشياء جديدة

53. يمكنني بسهولة اكتشاف الفرص الجديدة
54. عندما اتخذ قرارا مهما أفضل الوقوف على عوض الثقة بالحدس
55. يقال أن لي حس عال في برمجة الوقت
56. أعطي ثقة كبيرة لخبرتي عندما اتخذ قرارا مهما
57. بصفة عامة، اشك في ميولاتي
58. بعض الناس يقوم بأخطاء عدة، نظرا لتفتهم الزائدة في الحدس

المحور الثالث: الاتجاهات Attitudes

- إلى أي مدى تعتبر هذه الأسئلة قريبة ممن تطلعناك؟ استعن بسلم التنقيط من 1 إلى 4.
- 1- غير موافق تماما
2- موافق
3- غير موافق
3- موافق تماما

4	3	2	1

59. بالنسبة لي، يمكنني أن أغير مجرى الأحداث

60. النجاح هو بالأساس مسألة حظ

61. النتائج التي أتحصل عليها راجعة إلى قدراتي ومجهوداتي

62. حسب رأيي، هناك دوما بعض الحظ

63. مهما يكن ما يقوم به الآخرون، فهذا ليس من شأننا

64. إنني دوما على اقتناع بان الاختلاف يكمن في النجاح

65. بالنسبة لي، المال معيار جيد لقياس فعاليتي

66. لا توجد متعة تضاهي جمع المال على إنفاقه

67. أن أصبح ثريا، هو هدف مهم في حياتي

68. بالنسبة لي، الرضا الشخصي أهم بكثير من جني المال

69. في أيامنا هذه، أصبحت السلطة تقاس بمدى علاقاتك الشخصية

70. في أيامنا هذه، بدون الكثير من المال، لا يمكننا تحقيق أشياء تذكر

71. يمكننا تعلم دروس كبيرة من الفشل على تعلمها من النجاح

72. أحاول دائما أن استلهم العبر من الأخطاء

73. الخوف من الفشل يدفعني أحيانا إلى القيام بمشاريع جديدة

74. يجب أن نتقبل أن الفشل عنصر مهم في أية مخاطرة

75. النجاح يمكن أن يقود إلى المجاملة (الإثراء)

76. لا توجد عبر كبيرة يمكن استخلاصها من الفشل

77. بالنسبة لي، كل ما يهمني هي الأفعال

78. للاستفادة من الفرص المتاحة، يجب التحرك بسرعة واغتنامها

79. لدي ميول بان اترك الأشياء الصعبة إلى حين

80. أنا دوما في حالة إطلاق مشاريع جديدة

81. لدي ميول في التفكير مطولا قبل القيام بمشروع جديد

82. هناك وقت للتفكير، لكن الوقت الأكبر يكون للتنفيذ

83. لا أخوض في المخاطرة بدافع المتعة

84. ليس لدي أي خوف عند إطلاق مبادرات جديدة

85. الخوض في المخاطرة يشعرني بالنعاس

86. أحاول دوما قياس حجم المخاطرة

87. لا أحاول تقاسم عنصر المخاطرة مع الآخرين

INSTITUT DE LA FRANCOPHONIE POUR L'ENTREPRENEURIAT**Mémoire Finale****Objectifs :**

L'avant projet a pour objectifs :

- De définir de manière précise et complète votre projet
- De montrer à ce stade de l'étude que le projet présente une faisabilité technique, économique et financière raisonnable
- De présenter la méthodologie, de préciser les outils que vous allez mettre en œuvre de juin à décembre quand vous serez de retour dans votre pays pour développer votre projet et réaliser votre mémoire de projet

Les points essentiels de ce document :

Ce n'est pas un plan type qui vous est proposé. Sont proposés ici des thèmes de réflexion qui seront traités aussi bien dans le mémoire d'avant projet que dans le mémoire de projet. Certains seront plus ou moins importants et plus ou moins développés selon le type de projet.

Au niveau de l'avant projet, en fonction de l'information dont vous disposez au moment de sa rédaction, certains points pourront être développés de manière complète, d'autres devront être complétés. Enfin certains points ne pourront être réellement traités qu'après votre retour sur le terrain.

Pour élaborer de manière opérationnelle votre projet, il est indispensable pour chaque étape de recueillir et de traiter beaucoup plus d'informations que celles dont vous disposez à ce stade.

Dans le cadre de cet avant projet vous devez pour chaque étape préciser les informations complémentaires que vous avez besoin de rechercher et la méthodologie que vous envisager d'utiliser, les outils qui vous semblent opportun de mobiliser :

- Exemple 1 : Pour l'instant, en vous basant sur votre expérience et vos premières observations vous pensez que vos clients ont plutôt tel profil. Vous envisagez de faire une enquête quantitative pour le vérifier. Le mémoire d'avant projet doit présenter le protocole d'étude et le questionnaire.

- Exemple 2 : vous voulez analyser la concurrence directe par la méthode du client mystère. Le mémoire d'avant projet présente la méthodologie et la grille d'observation
- Exemple 3 : Vous pensez pouvoir vendre votre produit autour de XX € (pour les membres du jury, il est plus simple d'avoir toutes les valeurs en euros), à partir de tels ou tels éléments observés. Un test de prix peut se révéler utile. Dans le mémoire d'avant projet vous présenterez le protocole de ce test.
- Exemple 4 : vous n'avez peut-être pas tous les éléments pour élaborer votre politique de communication, mais vous pouvez peut-être déjà avoir des indications sur le packaging..

L'introduction :(minimum 2 pages)

Elle doit permettre d'avoir une vision globale et motivante du projet. Elle peut s'organiser autour des thèmes suivants :

- La genèse du projet
- Votre vision globale du projet
- Les caractéristiques essentielles du produit et/ou du service, son utilité, son usage, ses clients.....
- L'intérêt de votre projet pour le client, l'économie locale.....
- La configuration globale de l'entreprise à créer, son métier, sa localisation
- La dimension innovante du projet (produit /service technique de production, commercialisation.....)

L'introduction doit aussi présenter et justifier la démarche que vous allez mettre en œuvre pour démontrer la faisabilité de votre projet.

Le corps du document : (20-25 pages)

□ **Analyse des contraintes et opportunités du projet**

- **En interne** : Au niveau de l'entreprise, il s'agit essentiellement de d'analyser les forces et faiblesses du créateur (vous) et éventuellement des associés :

Personnalité, motivations, compétences et savoir faire, contraintes personnelles (disponibilité, ressources financières.....) dans une perspective de recherche de cohérence homme/projet.

- **En externe** : Analyse des opportunités et menaces de l'environnement dans une approche prospective
- ❖ Etude du macro-environnement (se limiter aux facteurs qui peuvent avoir une influence sur le projet)
- ❖ Etude du micro- environnement : (analyse sectorielle, étude de la demande, étude de la concurrence...)
- ❑ **Identification des facteurs clés de succès et détermination de la stratégie de marché** (segmentation, positionnement...)
- ❑ **Le plan de marchéage** (politique de produit, de prix, de distribution, de communication....)
- ❑ **Les moyens techniques** pour assurer le fonctionnement de l'entreprise (processus de production, moyens techniques, approvisionnement, protection de l'environnement
- ❑ **Les moyens humains** (compétences, coûts....)
- ❑ **Les aspects juridiques** (forme juridique de l'entreprise, brevet, contrats...)
- ❑ **Le dossier financier**

Présentation des principales hypothèses retenues pour élaborer les documents financiers :

- ❖ Plan de financement initial (besoins et ressources financières durables)
- ❖ Comptes de résultats prévisionnels sur trois ans
- ❖ Bilans prévisionnels sur 3 ans
- ❖ Flux de trésorerie sur 3 ans
- ❖ Plans de financements sur trois ans
- ❖ Evaluation de la rentabilité

Selon le niveau d'information disponible, l'avant projet sera plus ou moins détaillé sur le plan financier. Il faut au moins avoir une estimation globale du plan de financement initial et une évaluation de la rentabilité

- ❑ **Estimations des risques** financiers, économiques, techniques.....

La conclusion : (minimum 2 pages)

Elle reprend de manière synthétique les principales conclusions de votre travail, ses limites et annonce le développement ultérieur

AU TOTAL NE DEPASSEZ PAS 70 PAGES REDIGEEES (hors annexes, table des matières, bibliographie.....)

Au terme de cette étude, la faisabilité globale de votre projet doit pouvoir être établie.

Directeur de l'IFE

الملحق رقم 04: الجانب الاتصالي لخطة الأعمال المقاولاتية مقترح معهد IFE

LA MISE EN FORME DU MEMOIRE PROJET et du MEMOIRE D'AVANT PROJET

Le mémoire doit être dactylographié (interligne à 1,5 ; police de 12 points ; marge gauche à 4 cm ; marge droite à 2 cm) et relié. Il comportera de 50 à 80 pages (**30 pages pour le mémoire d'avant projet**) plus d'éventuelles annexes (documents d'entreprises, études intermédiaires...).

Il sera remis en deux exemplaires à l'IFE et vous en remettrez un directement à votre tuteur.

L'IFE prendra en charge l'édition papier de 4 exemplaires, la reliure collée reste à votre charge.

Le mémoire comportera :

une couverture (présentation standard)

- Bordeaux IV ou UPEC: noms et qualité des membres du jury Plus évidemment votre tuteur
- **Pour le mémoire d'avant projet : jury selon votre jour et heure de soutenance**

- **un résumé en français et en anglais** (1 page maximum en chaque langue, les 2 résumés sont normalement quasiment de la même taille)

- **une introduction,**

Ce n'est pas une clause de style, elle est essentielle à la compréhension de votre travail. Dans l'introduction, vous devez :

- Définir votre projet avec précision (pourquoi ce projet, quel est son intérêt, quelle problématique allez-vous développer...)

- Délimiter le sujet et notamment justifier pourquoi vous éliminez tel ou tel élément
- Définir et justifier avec précision votre plan.

- le corps du mémoire sera divisé en chapitres et sections,

Chaque chapitre débutera par une introduction, des transitions soignées seront prévues entre les sections

En fin de section ou de chapitre, des conclusions et/ou des synthèses devront être prévues.

Les chapitres ne doivent pas être trop nombreux (maximum 5 environ) et équilibrés en nombre de pages.

- une conclusion,

- Elle doit reprendre de manière synthétique les points essentiels de votre mémoire en faisant le lien entre la problématique et les réponses que vous apportez. Dans la conclusion, vous devrez souligner les limites méthodologiques ou opérationnelles de votre travail.
- Globalement, souvenez-vous que l'introduction et la conclusion générale, les introductions et les conclusions de chapitres, les paragraphes de transition dessinent l'architecture globale de votre démonstration et elles doivent permettre au lecteur de suivre le cheminement rigoureux de votre raisonnement.

- les annexes

- Ce sont éventuellement des documents utiles pour préciser des points de votre mémoire, mais qui alourdiraient inutilement le corps de votre mémoire. Le nombre doit être limité, ne présenter que celle qui ont une réelle utilité
- Les annexes seront paginées à la suite du mémoire

- la bibliographie

- Pour réaliser votre mémoire, vous serez amené à utiliser des sources documentaires : 30 à 50 références (**20 à 30 pour le mémoire d'avant projet**) sont la norme pour ce type de travail. (livres, articles, enquêtes, mémoires...). Vous ne devez reporter en bibliographie que les sources documentaires citées dans votre mémoire.....et que vous avez lues et exploitées
- Ne faites appel qu'à des références de qualité.
- Dans votre mémoire, vous allez utiliser ces références :
 - Soit en faisant des citations
 - Soit en reprenant sous votre propre rédaction, des arguments.

Les **citations** doivent être utilisées avec modération. Elles sont instrumentales et non décoratives. Elles sont le prélude à un développement ou un élément de preuve d'une assertion. La citation doit s'intégrer dans le texte et ne pas être plaquée de façon artificielle.

Si la citation est courte (moins de trois lignes), elle sera reproduite dans votre texte, en italique. Si elle est plus importante, elle sera détachée de votre texte :

Votre texte

- 2 interlignes
- citation en italique (avec un retrait de 1cm)
- 2 interlignes

Toutes les citations doivent être exactes. Si le début ou la fin de la phrase est coupé, vous commencerez ou terminerez par des pointillés. Si des parties de phrases sont coupées, vous les noterez (...).

- Citation ou emprunt d'argument doivent faire l'objet d'un **référencement dans le texte** avec reprise détaillée dans la bibliographie
 - Référencement dans le texte, dite « auteur-date »: Dans le corps du texte vous indiquerez par ex : (Fragnière, 1986)

- **Présentation de la bibliographie** en fin d'ouvrage :

La bibliographie reprendra l'ensemble des références classées par ordre alphabétique et regroupées en rubriques : Ouvrage, articles, sources numériques

- Un ouvrage : ex FRAGNIERE J. P. – *Comment réussir un mémoire* , Dunod 1986, page...
- Un article : ex ROWE F. –« L'impact de l'information sur la performance de la PME », *Revue Française de Gestion*, N° 97 janvier-février 1994, page...

-une table des matières, reprenant les chapitres, titres et sous-titre et la pagination.

- la liste des tableaux, (s'ils sont nombreux). Dans votre mémoire, chaque tableau sera numéroté de 1 à N et comportera un titre explicite (éventuellement la source devra être indiquée) avec pagination

- **la liste des graphiques** numéroté de 1 à P, (s'ils sont nombreux). (cf tableaux)
- **la liste des annexes** avec pagination (le mémoire est paginé de 1 à n, annexes comprises). Dans le mémoire il convient lorsqu'il y a renvoi à une annexe de préciser : voir annexe n°X, page Z

Le mémoire sera remis à l'IFE en deux exemplaires et un exemplaire numérique sous WORD (nom du fichier : votre nom) (plus un exemplaire papier que vous remettrez directement à votre tuteur), à la date qui vous sera fixée le moment venu.

Cette date est impérative. Les candidats dont les mémoires ne seront pas déposés auprès de la pédagogie à cette date seront ajournés à la 2^{ième} session .

Directeur de l'IFE

الملحق رقم 05: مقترح وكالة ANSEJ لكتابة وتقديم خطة الأعمال المقاولاتية

وزارة العمل و التشغيل والضمان الاجتماعي

الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب

ملف إنشاء المؤسسة المصغرة أنساج



الملف الإداري

01 شهادة ميلاد رقم 13 مع رقم الشهادة

01 صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية، أو شهادة الجنسية

01 نسخ من الوثائق التي تثبت المؤهلات المهنية (شهادة تعليم أو

شهادة عمل)

01 بطاقة الإقامة

01 صورة شمسية

الملف المالي

وثائق تسمح بالدراسة التقنو - إقتصادية

01 نسخة من الفواتير الشكلية للتجهيزات

01 نسخة من الفواتير الشكلية للتأمين متعددة الأخطار أو شاملة الأخطار (للتجهيزات بإحتساب كل

الرسوم)

01 نسخة كشف التهيئة معفية من الرسوم إن وجد.

الملف المقدم لتحقق من وضعيتكم بالنسبة

(CNAS / CASNOS)

02 شهادة الميلاد رقم 13 مع رقم الشهادة

01 جدول المستحقات (شهادة عدم فرض الضرائب)

الملحق رقم 06: الجانب الاتصالي لخطة الأعمال المقاولاتية مقترح وكالة ANSEJ



Faculté des Lettres, Sciences Humaines et Sociales

Année : 2011

Département des Sciences de l'Information et de la Communication

MEMOIRE

Présenté en vue de l'obtention du diplôme de **MAGISTERE**

**Rôle des choix communicationnels de l'entrepreneur dans
la représentation (détermination) des idées créatives.**

Étude comparative entre entrepreneurs Algériens au sein de l'ANSEJ et les entrepreneurs de l'institut
de la francophonie pour l'entrepreneuriat « IFE » ile Maurice

Option : Communication Publicitaire

Présenté par:
Bachir BRAHIM

Directeur de Mémoire	Grade	Etablissement
Dr. Slimane RAHAL	Maitre de conférences	Université Badji Mokhtar

DEVANT LE JURY

Président :	Grade	Etablissement
Pr. Fouad BOUGUETTA	Professeur	Université Badji Mokhtar

Examineurs :

Prénom et nom	Grade	Etablissement
Dr. Houcine ZAOUI	Maitre de conférences	Université Badji Mokhtar
Dr.	Maitre de conférences	Université Badji Mokhtar