



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعميم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف 1-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



مطبوعة دروس في مقياس:

المقاولاتية

مقياس مقرر لطلبة الماستر جميع التخصصات

من إعداد الأستاذة: صحراوي إيمان

الموسم الجامعي: 2022/2021.



يعد مقياس المقاولاتية أساسي في أي تكوين يتوجب على طالب السنة الثانية ماستر أن يدرسه، والذي يستعرض فيه ماهية المقاولاتية أي ريادة الأعمال من خلال تقديم تعريف، ومنافع، وخصائص، وكذا استراتيجيات المقاولاتية، وهنا ينبغي التنويه إلى الأهمية الكبيرة التي تحتلها العملية المقاولاتية بشكل عام ومقياس المقاولاتية بشكل خاص والتي يمكن إرجاعها إلى التوجه الأكاديمي العالمي نحو المقاولاتية والعمل الحر والمبادرات الفردية لدورها الفعال في تحقيق التنمية المستدامة من جهة، ولما تمثله المقاولاتية كمصدر جوهري لخلق فرص العمل، والإبداع والخروج عن المألوف في جل الميادين من جهة أخرى.

يهدف هذا المقياس إلى تحديد مقومات وركائز إنشاء المؤسسة، واكتشاف أهم مراحل مشروع، وإنشاء وتسيير المشروع خلال مخطط الأعمال، وتوزيع النشاطات حسب الإمكانيات و الزمن والاطلاع على هياكل دعم ومرافقة إنشاء المؤسسة والنصوص التشريعية لإنشاء المؤسسات في الجزائر.

➤ الأهداف التعليمية: تتلخص جملة الأهداف التعليمية لهذه المطبوعة في النقاط التالية:

أ. خلق الروح المقاولاتية لدى الفئة الطلابية بما يمكنهم من التوجه نحو ميدان العمل الحر والمبادرات الفردية، الأمر الذي ينجم عنه خلق منصب شغل ذاتي والمساهمة الفعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية؛

ب. تلقين الطالب مفهوم وأهمية ودوافع المقاول والمقاولاتية بالنسبة للاقتصاد والمجتمع على حد سواء؛

ج. تمكين الطالب من أسس ومبادئ إنشاء المؤسسات الاقتصادية.

د. تمكين الطالب من التفريق بين الفكرة والفرصة الاستثمارية.

هـ. تمكين الطالب من التفريق بين مختلف دراسات الجدوى التي يجب إعدادها قبل إنشاء المؤسسة.

و. تمكين الطالب من كيفية تحديد الشكل القانوني المناسب للمؤسسة.

➤ مخرجات التعلم: ما يفترض بالطالب أن يكتسبه من مؤهلات علمية وعملية بعد نجاحه في المقياس:

أ. معرفة أن الفرصة الاستثمارية الجيدة أساسها فكرة جديدة قابلة للتطبيق.

ب. مساعدة الطلبة على تحديد فكرة جديدة لمشروع يمكنهم تنفيذه في المستقبل.

ج. معرفة خطوات إنشاء مؤسسة صغيرة خاصة به.

د. معرفة كيفية إنشاء مؤسسة في إطار التمويل من طرف وكالات الدعم والتمويل.

➤ المتطلبات المسبقة لدراسة المقياس: يتوجب على الطالب أن يكون ملما بالأشكال القانونية للمؤسسات، وبكم من المعلومات في مجالات التسويق والمالية والجباية، إلى جانب نظرة تحليلية للواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي المحيط به. كما يجب أن يكون ملما بالعناصر التالية:

أ. المعرفة بمختلف دراسات الجدوى.

ب. التمكن من مقياس التسيير المالي.

ج. بعض الأساسيات في التسويق، إدارة الأعمال، المحاسبة، القانون والجباية.

➤ توصيف المقياس:

الطور	السنة	السداسي	الوحدة التعليمية	معامل المقياس	الحجم الساعي الأسبوعي
الماستر	الثانية	الثالث	الوحدة المنهجية	02	03

➤ البرنامج المفصل للمقياس:

1. تذكير حول المؤسسة (عالم الأعمال المستقلة).
2. الثقافة المقاولاتية.
3. حامل المشروع (المقاول أو الفريق المقاولاتي).
4. الفكرة/الفرصة التجارية (منبع المشروع).
5. الإبداع والابتكار.
6. دراسة الجدوى التسويقية.
7. دراسة الجدوى التقنو إقتصادية.
8. دراسة الجدوى المالية.
9. الهيكل القانوني والضريبي.
10. مخطط الأعمال.
11. مختلف المتدخلين في دعم ومرافقة إنشاء المؤسسة.
12. المؤسسات الناشئة في الجزائر.

الفصل الأول:

تذكير حول المؤسسة.

(عالم الأعمال المستقلة).

أولاً: عموميات حول المؤسسة:

1- تعريف المؤسسة: إن المؤسسة هي عبارة عن مشروع اقتصادي هدفه صناعة منتجات (مشروع

صناعي)، شراء

وبيع سلع (مشروع تجاري) أو تقديم خدمات (مشروع خدمي).

2- أنواع المؤسسات: تنقسم المؤسسات إلى الأنواع التالية:

* حسب قطاع النشاط: مؤسسات فلاحية / مؤسسات صناعية / مؤسسات تجارية أو حرفية / مؤسسات خدمية.

* حسب حجمها: مؤسسات صغيرة / مؤسسات متوسطة / مؤسسات كبيرة.

* حسب طبيعتها القانونية: - مؤسسات فردية (يملكها شخص واحد) / مؤسسات جماعية (يملكها عدة أشخاص أو أطراف).

تنقسم المؤسسات الجماعية إلى:

- شركات أشخاص: و هي ملك لعدد معين من الأشخاص (مثل شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة....)

- شركات أموال: و هي ملك لعدد كبير من الأشخاص (مثل شركات المساهمة، شركات ذات المسؤولية المحدودة أو

شركات التوصية بالأسهم....)

- مؤسسات القطاع العام: وهي ملك للدولة بصفة كلية أو جزئية.

3- وظائف المؤسسة: من أهم وظائف المؤسسة التجارية الفردية هي الشراء و البيع (الوظيفة التسويقية)،

و كلما كبرت المؤسسة تزايدت وظائفها و أهمها:

* الوظيفة المالية: إيجاد و استعمال الموارد المالية بصفة جيدة

* وظيفة العلاقات الإنسانية: توظيف العمال و وسيط بين الإدارة العامة و العامل.

* الوظيفة الإدارية: اخذ القرارات و مراقبة تنفيذها.

* الوظيفة الإنتاجية: (بالنسبة للمؤسسات الصناعية) إعداد، تنظيم وتنفيذ برنامج الإنتاج.

***الوظيفة المحاسبية:** ملاحظة، ترتيب تقييم و تسجيل العمليات التي قامت بها المؤسسة خلال الدورة بهدف إعداد القوائم المالية و التي سوف تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة ، و أدائها و وضعية الخزينة، تزويد كل الأقسام الداخلية للمؤسسة بالمعلومات الضرورية للقيام بنشاطها المختلفة وكذلك كل من يحتاج إليها خارج المؤسسة....

ثانيا: طرق إنشاء مؤسسة جديدة: (تصنيفات الأنشطة المقاولانية)

إن عملية إنشاء مؤسسة صغيرة تمثل شكلا من أشكال الأنشطة المقاولانية المختلفة. تعتبر عملية إنشاء مؤسسة جديدة عملية متعددة الجوانب، تختلف دوافعها من مقالول لآخر، فهناك من تتبلور لديه الفكرة عبر الزمن، وبعد دراسة مختلف الاحتمالات والبدائل يقوم باتخاذ قرار إنشاء مؤسسته الخاصة، وهناك من ينشئ مؤسسته بالصدفة وبدون القيام بدراسات مسبقه مثلا في حالة اكتشاف فرصة مربحة يقوم المقاول باستغلالها، كما أن هناك أيضا من يتخذ القرار وهو مجبر أو مضطر لأنها الطريقة الوحيدة لإيجاد عمل والاندماج في المجتمع.

لقد تطور مفهوم المقاولانية وأصبحت هذه الأخيرة تأخذ أكثر من صورة، فعملية إنشاء مؤسسة صغيرة جديدة يمكن أن تتم وفق عدة طرق أهمها ما يلي:

1- إنشاء مؤسسة جديدة تماما: وتأخذ الأشكال التالية:

● **إنشاء مؤسسة من العدم:** إن إنشاء مؤسسة انطلاقا من العدم ليست بالأمر السهل، حيث تحتاج هذه المؤسسة إلى وقت كبير حتى تتمكن من إطلاق منتجها في السوق وحتى تقنع المستهلكين به، وهذا الأمر يزداد صعوبة مع ارتفاع درجة الابتكار في المنتج، وللتغلب على هذه الصعوبات يجب على المقاول تحديد احتياجات المؤسسة بدقة خاصة المالية منها، كما أن عملية إنشاء المؤسسة في هذه الحالة تتطلب الكثير من العمل والجهد، والكثير من الحزم والإصرار، بالإضافة إلى توخي الدقة في تقدير الأخطار المحتملة.

نقاط القوة:

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

- يمكن للمقاول اختيار المشروع المتوافق مع إمكانياته المادية والفنية .

- يمكن للمقاول أن يختار المشروع المتوافق مع خبراته، مؤهلاته ورغبته.
- يمكن للمقاول اختيار الموقع الملائم .
- المقاول لديه الفرصة لاختيار المشروع الجديد الذي طالما خطط له وبجث عنه

نقاط الضعف:

- يتطلب إعداد المشروع الكثير والمزيد من الوقت والجهد
- يتطلب تكاليف عالية لإجراء دراسات تفصيلية مسبقة .
- يحتاج إلى فترة قد تكون طويلة لكي يبدأ بتحقيق الإيرادات المستهدفة .
- قد يحتاج إلى قدر كبير من السيولة النقدية لتوفير الأموال الكافية .
- يحتاج إلى تكلفة تأمين الموارد والإمدادات الفنية والمعلوماتية والبشرية المناسبة . - قد لا تتوفر لدى المقاول الخبرة الكافية لمنع وتفادي كل الأخطاء، ومواجهة القيود والأزمات والمخاطر التي قد تهدد المؤسسة .

● **الحصول على امتياز:** يعتبر الامتياز صيغة مهمة من صيغ إنشاء مؤسسة جديدة .و يمثل الامتياز نظاما تسويقيا يحتوي على اتفاقيات قانونية تعطي الحق للمرخص له والمسمى أيضا الطرف الحاصل على الامتياز بقيادة عمل يملكه وفق شروط وفترة متفق عليها مع الجهة المانحة لترخيص الامتياز .ويسمح إنشاء مؤسسة وفق هذه الصيغة للمقاول بالاستفادة من دعم مهم مقدم من طرف المؤسسة المانحة للامتياز مقابل دفع مبلغ معين، وبهذا الشكل تمثل اتفاقيات الامتياز بأشكالها المتعددة سواء كانت الحصول على امتياز توزيع المنتج، أو امتياز تصنيعه، أو غى رها من الأشكال حلا للمقاولين الذين لا يملكون أفكارا خاصة بهم، أو للذين لا يملكون الإمكانيات الضرورية للابتكار، حيث يمكنهم إنشاء مؤسسات جديدة بالاستفادة من الخبرة المتراكمة لدى الأطراف والشركات المانحة للترخيص والتي لها تجربة تنتقل إلى جميع المشاركين في نظام الامتياز.

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

- قوة الاسم التجاري والعلامة التجارية .
- عمر الشركة المانحة.

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

نقاط القوة:

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

نقاط الضعف:

- التقيد بعمليات وشروط مانح الامتياز.
- موقف مانح الامتياز أقوى عند التعاقد.
- ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات مما يقلل من قيمة الأرباح.

- محدودية التصرف بالملكية بسبب شروط مانح الامتياز وضغوطاته.
- إلزام المستفيد من الامتياز بشراء بعض المواد والمنتجات والخدمات من مانح الامتياز حتى ولو كانت أعلى من السوق.

- إنشاء مؤسسة عن طريق المرافقة:

2- شراء مؤسسة قائمة: وتشمل الأشكال التالية:

- استعادة مؤسسة تواجه صعوبات

- شراء مؤسسة في وضعية جيدة

3- إنشاء فروع أو مقاوله داخلية (مؤسسية): في هذه الحالة يعمل المقاول لصالح مؤسسة قائمة توكل له

مشروعاً ذو طبيعة مقاولاتية

4- إنشاء الأجراء لمؤسستهم الخاصة المستقلة: من خلال الدعم المقدم من طرف المؤسسات التي

يعملون لصالحها، ويمكن للأجراء السابقين الذين تحولوا إلى مقاولين النشاط في مختلف المجالات سواء تجارية، صناعية، وذلك بالاعتماد على المرافقة المقدمة لهم من مؤسستهم السابقة والمتمثلة في تقديم الدعم المالي الضروري للانطلاق في النشاط، أو الفني و المتمثل في مختلف الاستشارات التقنية، وكما يمكنهم أيضا استغلال شبكات التوزيع الخاصة بمؤسستهم السابقة، الأمر الذي يقلل من أخطار الفشل التي تواجههم ويزيد من فرص نجاحهم. تمثل هذه العملية بالنسبة للمؤسسة الأصلية و للمقاول طريقة للإبداع أو للنمو تهدف من خلالها إلى اكتشاف نشاطات جديدة قريبة من النشاط الرئيسي للمؤسسة الأصلية، وطريقة كذلك لإنجاز بعض النشاطات الحالية بشكل أفضل، ويمكن لها أيضا الاستفادة من هذه المؤسسات بإبرام علاقات تعاقدية معها، كالمقاوله من الباطن أو شراكة تسمح لها بالتمتع بمزايا تفضيلية مقابل الدعم الذي قدمته لها.

5- إنشاء فروع: في هذه الحالة يعمل المقاول لصالح مؤسسة قائمة توكل له مشروعاً ذو طبيعة مقاولاتية.

ثالثاً: خطوات إنشاء مؤسسة صغيرة جديدة:

إن عملية إنشاء مؤسسة جديدة تمر بالعديد من الخطوات والمراحل التحضيرية التي تسبق انطلاقها، خطوات يعتبر الإطلاع عليها أمراً غاية في الأهمية خاصة بالنسبة للمقاول الذي ينوي إنشاء مؤسسة لأول مرة بدون امتلاك

تجربة سابقة في هذا المجال، ولذلك سنقوم بالتطرق لأهمها فيما يلي:

1- فكرة المشروع الجديد:

فكرة المشروع الصغير هي المفتاح الرئيس لبوابة النجاح، فغالبا ما يصل الراغب في إنشاء مشروع إلى حيرة من أمره بين العديد من المجالات، ولعل أكثر تساؤل يطرحه الراغب في إنشاء مشروع هو: ما هي الفرص الموجودة في السوق و التي تشجع على إنشاء مشروع صغير؟. ومن هنا تتولد الفكرة التي تتضمن عموميات حول المشروع، تتطلب هذه الخطوة:

* **دراسة الفكرة:** تتطلب دراسة فكرة المشروع الصغير دراسة البيئة المحيطة به بكافة أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والتنافسية وغيرها، حتى يمكن تحديد فكرة المشروع وذلك بمعرفة:

-معدل العائد المحقق في المشروعات الشبيهة؛

-دراسة العرض والطلب لتحديد الفجوة بينهما؛

-التعرف على القوانين؛

-دراسة جدوى فكرة المشروع؛

***اختيار الفكرة:** للوصول إلى فكرة اقتصادية لمشروع مستدام على المقاول أن يكون على إطلاع بكل الاحتياجات الحقيقية للمجتمع الذي يعيش فيه فيكتشف الفرص المتاحة خاصة في القطاعات التي تعرف نقص المستثمرين ليختار أحسنها من حيث المردودية وفقا للكفاءة الشخصية للمستثمر أو ضمن مجال تخصص الطالب كي يستطيع التحكم في المشروع وتطويره وإمكانية الوصول إلى الابتكار في المستقبل مما يتطلب القيام بدراسة جدوى لفكرة المشروع قبل إنشائه. ولاختيار فكرة المشروع الذي سيتم تنفيذه يوجد مدخلين هما:

- أن يكون لصاحب المشروع أهداف يسعى لتحقيقها، لذلك يجب البحث عن الفرص المتاحة ويدرس جدواها من حيث القدرة على تحقيق أهدافه ومن ثم يختار أكثر الفرص قدرة على تحقيق هذه الأهداف.

- أن يكون لدى صاحب المشروع فكرة معينة فيقوم بدراسة جدواها لاتخاذ قرار إما باختيارها أو البحث عن فكرة أخرى.

2- الدراسة التجارية والمالية للمشروع:

تعتبر الدراسة التجارية والمالية لمشروع المؤسسة المستقبلية للمقاول من بين أهم الخطوات التي يجب عليه القيام بها قصد معرفة إمكانية تحقيق مشروعه والمردودية المنتظرة منه.

* **الدراسة التجارية للمشروع:** يمكن تقسيم هذه الدراسة وفق ثلاثة مراحل أساسية وهي: دراسة السوق، تحديد

الإستراتيجية التسويقية وتحديد السياسة التجارية.

- **دراسة السوق:** تعتبر دراسة السوق مرحلة تحضيرية لانطلاق المؤسسة، حيث تهدف إلى التقليل من أخطار احتمال فشلها من خلال التعرف على أبرز معالم السوق الذي تنوي النشاط فيه، كما تسمح للمقاول بمعرفة ما إذا كان المنتج الذي ينوي تقديمه يلبي حاجات وتوقعات المستهلكين.

- **تحديد الإستراتيجية التسويقية:** تهدف الإستراتيجية التسويقية إلى توضيح نقطتين مهمتين: أولاهما تتعلق بكيفية اختيار الزبائن، وحتى يتمكن المقاول من تحديد زبائنه الأساسيين يجب عليه الإجابة على الأسئلة التالية: هل يلبي المنتج أو الخدمة التي أنوي تقديمها حاجات ورغبات القطاع السوقي المستهدف؟ هل عدد الزبائن كافي ويضمن لي البقاء؟ هل هذا القطاع يعرف منافسة شديدة؟ وإذا كان فيه منافسة شديدة فما هي ميزتي التنافسية بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة؟ هل أملك الإمكانيات المالية والبشرية والتقنية من أجل النشاط في هذا القطاع؟ أما النقطة الثانية التي تسعى الإستراتيجية التسويقية الإجابة عنها تكمن في كيفية التمويع في السوق والصورة التي سيقدمها المقاول عن مؤسسته للزبائن وللمنافسين.

- **تحديد السياسة التجارية:** تتعلق هذه الخطوة بتحديد عناصر المزيج التسويقي والذي يشمل خليطا من الأنشطة الرئيسية يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك، ثم دراسة وتحديد السعر المناسب لبيعها، ثم الترويج لها لدى المستهلكين ومن ثم توزيعها وإيصالها للمكان و في الزمن المناسبين من أجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب.

* **الدراسة المالية للمشروع:** بعد الاستقرار على الفكرة التي سيتمحور حولها نشاط المؤسسة، والانهاء من دراسة السوق، يشرع المقاول في إجراء الدراسة المالية لمشروع مؤسسته والتي تعتبر مرحلة أساسية تمكنه من

اكتشاف مدى جاهزيته للانطلاق في النشاط وذلك بعد حصر مختلف الاحتياجات والموارد المالية الضرورية لنشاط المؤسسة، وكذلك تسمح له بالتأكد من التناسق المالي للمشروع. وتشمل الدراسة المالية للمشروع تقدير رأس المال الضروري، أي تكاليف الاستثمار والتشغيل على مختلف أنواعها ومن ثم تحديد مصادر التمويل، كما تشمل أيضا تقدير العائد على رأس المال المستثمر.

3- إعداد مخطط الأعمال.

4- تنفيذ مخطط الأعمال.

الفصل الثاني: الثقافة المقاولاتية.

أولاً: نشأة المقاولاتية.

من الواضح من خلال معظم الكتابات التي اهتمت بأصل مفهوم "entrepreneur" أن أصل هذا المفهوم فرنسي في القرن 15، وهو لا يحوي أي مرادف دقيق في اللغة العربية بالرغم من محاولات الترجمة المتعددة، لكن منذ ظهورها وحدت مصطلحات entrepreneur مقاول، entreprise مؤسسة (حقائق مختلفة ومعاني مختلفة من الجراءة إلى تسيير حالة عدم التأكد مرورا عبر القيم النبيلة. تغيرت الترجمة العربية لمصطلح (Entrepreneur) ثلاثة مرات منذ استعمالها عند العرب، فقد كانت "منظم"، ثم "مقاول"، ثم أصبحت في التسعينات "ريادي"، وبما أن تغير الترجمة يساعد في فهم معنى المقاولاتية، نعطي فيما يلي أسباب هذا التغير حسب بعض المؤلفين:

قام علماء الإدارة الأوائل بترجمة المصطلح إلى "منظم"، لكونهم ركزوا على مهارته في التنظيم، وفي إنشاء مؤسسة، في السبعينيات من القرن الماضي، وبعد تدفق النفط وتصاعد نشاطات إقامة المشاريع الكبرى، غير العلماء الترجمة إلى "مقاول"، والسبب هو أن فئة المقاولين كانت هي الفئة التي أظهرت على استعدادات خاصة؛ فقد يقرر شاب مهندس حديث التخرج أو شاب محدود التعليم، بأنه لن يعمل كموظف لدى الآخرين بل لحسابه الخاص، فقد يبدأ المهندس بالحصول على مقاوله بناء، كما قد يبدأ الشاب محدود التعليم بالحصول على مقاوله لتجهيز مواد البناء، وبعد صفقة أو صفقتين يقرر كل منهما تأسيس شركة مقاولات أو شركة تجهيز مواد البناء، وينجحون في توفير مقومات البقاء لها، أي أنها تبقى حتى إذا قرر أي منهم تركها، فأشخاص كهؤلاء ينجحون في إقامة هذه الشركات لأنهم يتمتعون بمجموعة من المؤهلات، منها أنهم يملكون قدرات إبداعية ونزعة للاستقلالية كما يملكون الاستعداد للمخاطرة المحسوبة، ولهم أيضا اهتمامات تجارية ومهارات في إقامة منظمة ناجحة.

منذ التسعينات - من القرن الماضي - أدرك العلماء أن هذه الاستعدادات غير محصورة في المقاولين فقط إنما هم جزء من عالم أشمل، فقد نجح الكثير من الشباب والشابات الذي أقاموا شركات لتقديم خدمات حاسوب أو تجارة الهواتف النقالة وخدمات الإنترنت، أو متاجر ملابس أو أغذية... وغيرها، أقاموا شركات صغيرة، حولها خلال مدة قصيرة إلى شركات كبيرة، وأحيانا عملاقة، لذلك تم تغيير الترجمة مرة أخرى إلى "ريادي".

أصبح موضوع المقاولاتية و إنشاء المؤسسات يحتل حيزا كبيرا من اهتمام الحكومات في العديد من الدول،

خاصة مع تزايد المكانة التي تحتلها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اقتصاديات مختلف هذه الدول مهما كان مستوى تطورها، و الدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية المستقبلية الإستراتيجية. و العائد إلى كتب الفكر المقاولاتي يجد أن جذور المقاولاتية تمتد إلى بدايات مرحلة الثورة الصناعية. وقد قام RICHARD CANTILON بتقديم أول تعريف للمقاولاتية سنة 1725 ، ظهر كفرع جامعي في جامعة إدارة الأعمال هارفارد بأمريكا سنة 1948، ليجتهد فيما بعد العديد من الباحثين والاقتصاديين في التدقيق في تحديد مفهوم المقاولاتية والمقاول.

ثانيا: تعريف المقاولاتية.

لقد حاز مفهوم المقاولاتية باهتمام وجدل كبيرين في أوساط الباحثين والكتاب في أدبيات التسيير والاقتصاد وقد عرفت من زوايا مختلفة على اختلاف توجهات وتفكير المهتمين بها، وبازدياد اهتمام الباحثين بمجال المقاولاتية واعتباره محل دراساتهم أدى إلى تعدد واختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بمفهومها ونجد نقطة الاشتراك هو تعلقها بشكل كبير بالمقاول الذي يعتبر أهم عنصر فيها، ولذلك فمن المهم عرض مختلف المفاهيم التي عرفتها المقاولاتية .

1- مفهوم المقاولاتية:

وبهذا يمكن تعريف المقاولاتية كما يلي:

- المقاولاتية مجموعة من الأنشطة والمسااعي التي تهدف إلى خلق وتطوير مؤسسة أو خلق نشاط معين؛
- المقاولاتية حركية إنشاء واستغلال فرص أعمال من طرف فرد أو عدة أف ا رد وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة من أجل خلق القيمة.

- المقاولاتية تمتد إلى أن تكون كعملية خلق منظمة، أي مجموعة الأنشطة التي يقوم من خلالها الفرد المقاول بالاقتصاد والتوفيق بين الموارد) المعلوماتية، المادية، البشرية (... لاستغلال فرصة وتجسيدها على شكل مشروع؛

- تتكون المقاولاتية من عنصرين أساسين هما المقاول والفرصة إذ تعتبر الفرصة نقطة الانطلاق لأي مشروع فلا يمكن تصور مقاولاتية دون فرصة، وتحقُّن الفرص هو الميزة الأساسية للتعريف بالمقاولاتية، فالمقاولاتية

كمجال بحث يتمثل في البحث عن فهم كيف يتم اكتشاف الفرص لإنتاج مواد وخدمات لا توجد حالياً ويتم تحقيقها واستغلالها.

-المقاولاتية هي القدرة التي تدفعها الرغبة في إيجاد أفكار خلاقة ومبدعة وتجسيدها في مشروع لخلق قيمة جديدة مع تحمل كافة المخاطر المتعلقة بإدارته مقابل الحصول على إشباع معين هو الربح، أي أنها سلوك أو فعل مبدع للمقاول يهدف إلى خلق وتطوير المؤسسة بتوفير الموارد الأساسية وتسييرها بطريقة عقلانية لتحقيق فائض القيمة وتوفير فرص العمل للأفراد مع تحمل المخاطر الناجمة عن ذلك.

وعموما مفهوم المقاولاتية يصف التفكير الاستراتيجي وسلوك تحمل المخاطرة الذي ينتج عن إنشاء الفرص الجديدة للأفراد أو المؤسسة. فالمقاولاتية ستظل مصدرا للأعمال الجديدة وأملا للشباب المبتكرين والمتطلعين من أجل لعب دورهم الخاص في خدمة الاقتصاد والمجتمع في بلدهم، وبما يحقق أحلامهم وآمالهم الكبيرة من خلال البدء بمشروعات صغيرة، سرعان ما تكبر وتنمو حتى تصبح محركات لعجلة التقدم في البلد والإقليم والعالم كله. وجميعنا يعلم أن مسيرة الألف ميل تبدأ بخطوة واحدة وأن أكبر الإنجازات في عالمنا كانت في البدء مجرد فكرة أو حلم صغير رائع، ذلك أن أكثر الشركات الكبيرة والعلاقة التي نعرفها وتنتشر فروعها في كل أقاليم العالم، إنما كانت مشروعات صغيرة، وكبرت مع النجاح الذي حققته. لهذا فإن البعض يضيف على المقاولاتية بعدا استراتيجيا لأن المشروع المقاولاتي الصغير اليوم يحمل آماله العريضة في أن يكون شركة كبيرة تمتد فروعها في العالم في المستقبل.

ينبثق من تعريف المقاولاتية جملة من الخصائص نذكر منها:

-المقاولاتية هي أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة وكذلك الوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات؛

-المقاولاتية هي الجهد الموجه نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع؛

-المقاولاتية هي مجموعة المهارات الإدارية الإبداعية المستندة على المبادرة الفردية والموجهة نحو الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتسم قراراتها بمستوى معين من المخاطرة؛

-المقاولاتية تعني الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والمشاكل والتحديات والاستخدام الأمثل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية؛

-المقاولاتية هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات والتي تعود للقرارات الفردية الهادفة إلى تحقيق الربح من جراء اختيار النشاط الاقتصادي الملائم؛

-المقاولاتية تعني العمل الذي يقوم به الفرد تلقائيا، حيث يشتري بسعر معين في الوقت الحاضر لبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل مما يجعله عرضة لحالات عدم التأكد.

2- **فوائد المقاولاتية:** تتمثل في: الاستقلالية، فرص التميز، فرص لتحقيق أقصى الطموحات، فرصة تحقيق أرباح الثروة، فرصة المساهمة في المجتمع.

3- **سلبات المقاولاتية:** تتمثل في: عدم استقرار الدخل، ساعات العمل الطويلة، الاحباط، المعاناة من ضغوط العمل، المسؤولية الكاملة، المخاطرة.

4- **الفرق بين ريادة الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تجدر الإشارة إلى أن هناك تداخلا كبيرا بين مفهومي المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة، فهما ليسا مترادفين أو متشابهين كما يعتقد الكثير من الناس، فليس كل من ينشئ مؤسسة صغيرة هو مقاول، فالمؤسسات الصغيرة التقليدية هي المؤسسات التي تنشأ وتبقى على حالها بدون تطور طوال حياتها، لان أصحابها يفتقدون المهارات، الرؤية الإستراتيجية والتسيير المقاولاتي الضروري لنمو وتطور المؤسسة الصغيرة، أما المقاول فهو من يقيم عمل صغير تم يحوله إلى عمل كبير من خلال التفكير الاستراتيجي والإبداع والابتكار المستمر، مما يجعلها مؤسسات مقاولاتية داعمة للتنمية، وفيمايل أهم الاختلافات بين العنصرين:

المعيار	المشروع الريادي	المؤسسة الصغيرة
الابداع	يرتبط المشروع الريادي بالإبداع في الإنشاء والنمو.	لا يرتبط بالإبداع
النمو	تتسم بالنمو السريع	لا تتهم بالنمو السريع
الأهداف	أهدافه أكبر من أهداف م ص م فهي أهداف استيراثية	أهدافها بسيطة
الحجم	في البداية صغير ويهدف إلى التوسيع	صغيرة الحجم
السوق	محلية ودولية حسب الطلب والتسويق	سوقها في الغالب محلية

لكن في الدول النامية وبما فيها الجزائر تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاريع ريادية.

ثالثاً. دور المقاولاتية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: يبرز دور المقاولاتية وأهميتها في عملية التنمية من خلال عدة نقاط أهمها:

*المساهمة في زيادة الناتج القومي: وعلى وجه الخصوص في الدول النامية، حيث تؤدي المؤسسات الصغيرة إلى تحقيق مشاركة جميع شرائح المجتمع من خلال عمليتي الادخار والاستثمار، وذلك بتوجيه المدخرات الصغيرة نحو الاستثمار وتعبئة رؤوس الأموال التي كانت من الممكن أن توجه نحو الاستهلاك، وهذا يعني زيادة المدخرات والاستثمارات وبالتالي زيادة الناتج القومي، إلى جانب مساهمتها بنصيب كبير في إجمالي القيمة المضافة سيما الصناعات الغذائية والنسيجية وغيرها.

*المساهمة في الحد من مشكلة البطالة: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حد سواء المصدر الرئيس لتأمين فرص العمل عموماً في الاقتصاديات المتقدمة والنامية، ففي الدول الغربية حيث تهيمن الشركات العملاقة بكل مؤشرات الحجم، لوحظ أن أزيد من 50 % من اليد العاملة تشتغل في مؤسسات صغيرة، وبالتالي فهي توفر بحدود 50 % من فرص العمل في الاقتصاد ، وذلك أنّ طبيعة هذه المؤسسات وحجمها ومساهمتها الكبيرة في الاقتصاديات الوطنية توفر حافزاً قويا لخلق فرص العمل، وذلك من خلال:

-قدرة المؤسسات الصغيرة بتنوعها وكثافتها على استيعاب العمالة غير الماهرة أو النصف ماهرة والتي تشكل النسبة الكبيرة من قوة العمل في الدول النامية، وتكلفة منخفضة نسبياً لفرصة العمل إذا ما قورنت بالمؤسسات الكبيرة التي تستخدم الأساليب الإنتاجية كثيفة رأس المال مقابل نسبة قليلة من القوى العاملة.

-يمكن أن تكون أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية، مما يجعلها أداة هامة لترقية وتثمين الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل والتوازن الجهوي بين المناطق، كما أنها تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم والعائلي.

*دورها في محاربة الفقر وتنمية المناطق الأقل تنمية: يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة آلية فعالة لمكافحة الفقر من خلال وصولها إلى صغار المستثمرين من الرجال والنساء، وسرعة انتشارها خاصة في الأقاليم النائية الأقل نمواً أو الأكثر احتياجاً للتنمية، الأمر الذي يؤهل هذه الأقاليم إلى فرص أكبر في التنمية والتطوير من خلال إنعاشها هذه المشاريع، فضلاً عن احتوائها الآثار الاجتماعية السلبية لبرامج الإصلاح الاقتصادي في كثير من الدول خاصة بعد أن تصدرت هذه القضية منذ بداية عقد التسعينيات سلم أولويات الحكومات ومؤسسات التمويل الدولية.

*قيامها بدور الصناعات المغذية أو المكملة للصناعات الكبيرة والمتوسطة: أوضحت التجارب بأن المؤسسات الكبرى تحتاج إلى المؤسسات الصغيرة لتنفيذ مئات، بل آلاف الأعمال والنشاطات المهمة لها، حيث تعتبر هذه النشاطات جد مكلفة للمؤسسات الكبيرة، إذا قامت بتنفيذها لوحدها. وكذا تساعد المؤسسات الصغيرة إذا تم توجيهها للعمل كفروع ثانوية للصناعات الكبيرة، بما يعزز حالة التكامل الصناعي بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم وتنوع وتوسيع هيكل الإنتاج، فضلاً عن أن هذه المؤسسات هي نواة لتكوين المؤسسات الكبيرة، حيث يشير تاريخ الأعمال إلى أن عددا كبيرا من المؤسسات الكبيرة قد بدأ كمشروع صغير ثم تطور إلى مؤسسة كبيرة عن طريق النمو والتطور الذاتي، أو عن طريق الاندماج مع مشروعات أخرى

*المساهمة في تنمية المواهب والابتكارات: تعتبر المؤسسات الصغيرة موقعا مهما لتنمية روح المقاولاتية الفردية الجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة أخرى تم التخلي عنها لأسباب معينة، مثل الصناعات التقليدية، المناولة في قطاع الصناعة والبناء والأشغال العمومية...إخ، هذه الاستعدادات والمهارات المقاولاتية ضرورية لنمو الاقتصاد المعاصر؛ فالاقتصاد الذي تهيمن عليه شركات كبيرة بيروقراطية لا يوفر فرصا كهذه، مما يؤدي إلى تراجعها، وقد يكون أحد أسباب اختيار اقتصاد الدول الاشتراكية هو هذا الخلق للمبادرات الذاتية والمهارات في إقامة الأعمال الجديدة.

رابعا: الإطار المفاهيمي لثقافة المقاولاتية.

1- تعريف ثقافة المقاولاتية.

يمكن تعريف ثقافة ريادة الأعمال على أنها الصفات والمواقف التي تعكس الاستعداد والإجراء والانخراط التام في شيء ذو قيمة وحدة لتثقيف المتعلمين على المفاهيم الأساسية الكامنة وراء السلوكيات والدوافع والإجراءات من رجال الأعمال لفتح مشاريع اقتصادية واجتماعية كما تهدف إلى فهم ومعرفة: ريادة الأعمال، رائد الأعمال.

2- المحاور الأساسية لثقافة ريادة الأعمال.

تتمثل المحاور الأساسية لثقافة ريادة الأعمال في النقاط الثلاثة التالية:

- الفرد المعرفة والوعي الذاتي وإمكاناته.
- معرفة البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يتعامل معها الريادي.

- معرفة المشروع.

*الفرد المعرفة والوعي الذاتي وإمكاناته: ويعني هذا العنصر شرح ما يمكن أن يسبب لشخص ما الدخول في مغامرة على تنظيم المشاريع والقيام بالمقابلة ويعتمد على توضيح بإيجاز الصفات الرئيسية التي تكون مرغوبة للمقاول في مزاولة النشاط كذلك العيوب الرئيسية أو أسباب الفشل في تطوير المشاريع الخاصة المتعلقة بالفرد الريادي من خلال التقييم الذاتي لنقاط الضعف ويتعلق هذا الجزء بالأنشطة الرئيسية من صاحب المشروع، وخصائص، المهارات والتعلم اللازمة لممارسة أفضل للنشاط الاقتصادي.

* معرفة البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يتعامل معها الريادي: يجب على الريادي أن ينظر في المجتمع باعتباره مورداً بالنسبة له و يعتبر نفسه كمورد للمجتمع، وعلى الريادي أن ينتبه إلى أن المحيط يتكون من مجموعة عناصر التي تساعد الأشخاص في إنشاء المشاريع وإدارتها والمحافظة عليها وهي:

- الأسرة والعائلة.

- شبكة الأصدقاء.

- مكان العمل المهني والحرفي.

- دعم الأعمال البيئية: وتتكون من الهياكل التالية: هياكل الدعم والمساندة، هياكل و معلومات التدريب، هيكل التمويل.

* معرفة المشروع: لا بد من النظر إلى المشروع على انه يحدد مواصفات العمل الحر وهي:

- المشروع كفرصة لإحداث مستقبل منشود؛

- المشروع وسيلة لتنظيم المستقبل؛

- أساس المشروع هو الابتكار والتغيير مبدأ العملية؛

كما يجب العمل على معرفة كل الظروف والعوامل التي تأتي وتحيط بالمشروع المشاكل ، المعوقات ، الصعوبات.

الفصل الثالث: حامل المشروع (المقاول).

أولاً: مفهوم الريادي

يلعب الريادي دوراً محورياً في فهم الريادة، وقد اتخذ مفهوم "الريادي" معاني كثيرة و متعددة، دلت عليها جميع الترجمات لمصطلح "Entrepreneur" في القواميس والأدبيات الإدارية، والتي من ضمنها على سبيل المثال المعاني التالية العصامي، المبادر، رائد الأعمال، المقاول، المخاطر، الطموح، صائد الفرص، و المبدع الإنتاجي، من الصعب الاعتماد على تعريف واحد للريادي، و ذلك نظراً لغياب وحدة نظرية يمكن الارتكاز عليها، إذ يشهد هذا المجال العديد من التوسع والتطور، فالإطلاع على الرصيد النظري والتجربي المتعلق بموضوع الريادة يظهر مدى التنوع و الاختلاف الموجود في تعريف الريادي من قبل مختلف الباحثين، شيء راجع بالأساس إلى الأدوار التي يمكن أن يؤديها هذا الشخص.

ولقد اعتمدت أغلب الدراسات التي تطرقت إلى موضوع المقاول على أسلوبين أساسيين لتعريف المقاول هما: *الأسلوب الوظيفي: وهو يركز على أعمال المقاول وسلوكاته ووظائفه، وهذه الطريقة تعرف المقاول على حسب سلوكياته وأفعاله، حيث أنها تصف وظائف المقاول التي على أساسها يتم تحديد المقاول من غيره.

*الأسلوب الوصفي: هو الذي يصف المقاول في حد ذاته أي صفاته وخصائصه والفرق بينهما أن النظرة الوظيفية هي أكثر واقعية من النظرة الوصفية التي تميل إلى التجريد و المثالية.

ويمكن تحديد أهم التعاريف للمقاول بالشكل التالي:

لقد اعتبر Cantillon أن المقاول يتموقع في مركز النشاط الصناعي والتجاري، كما استطاع

Cantillon

أن يخرج مفهوم المقاول من مجاله الضيق وأعطاه مجالاً أكثر اتساعاً وشمولية، أما الإسهام الأكثر أهمية لهذا المفكر فهو أنه أول من أوجد العلاقة بين المخاطرة والمقاول، وسمح لمفهوم المقاول أن يتحرك في حيز أكثر اتساعاً من السابق، وعرف المقاول على أنه الشخص الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن لا يقين عدم التأكد البيئية، فأصبح المقاول هو العون الاقتصادي الذي يتحمل المخاطر في وسط تسوده حالة عدم التأكد لكن Cantillon لم يتطرق أبداً إلى ملكية رأس المال والتسيير كما فعل من جاء بعده.

-المقاول هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة وبشكل مستقل - إذا كان لديه الموارد الكافية - على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع بالاعتماد على معلومة هامة من أجل تحقيق عوائد مالية.

- بأنه الفرد الذي يتحمل المخاطرة في إدارة العمل والمشروع. ويركز هذا التعريف على أمرين أساسيين هما:
*الأمر الأول: المخاطرة فلا مقابلة دون مخاطرة، والفشل والنجاح وجهها العملة في كل مشروع، وهذا ما يقبل به المقاول عادة.

*الأمر الثاني: تتحمل مسؤولية إدارة العمل والمشروع، فالمقاول يكرس وقته وجهده وآماله بالكامل لمشروعه فالمشروع بالنسبة للكثير من المقاولين هو الحلم الذي يحاول تحويله إلى واقع.

- المقاول هو صاحب رأس المال الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن الالايقين البيئة.

- المقاول هو الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق، ويتحمل الالايقين في ديناميكية عمل السوق.

وهنا يتفق هؤلاء الباحثون على أن المقاول يقوم بإنشاء مؤسسة أين يعمل في ظل لا يقين البيئة بصفة عامة وتقلبات الأسواق بصفة خاصة، ويتحمل المخاطر الناجمة عن ذلك (مخاطر مالية، جسدية، عائلية، نفسية).

- المقاول هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة وبشكل مستقل على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع من أجل تحقيق عوائد مالية عن طريق المخاطرة ويتصف بالإضافة إلى ما سبق بالجرأة، الثقة بالنفس، المعارف التسييرية، والقدرة على الإبداع.

- المقاول هو الشخص المبدع الذي يقوم بإيجاد توليفات جديدة لوسائل الإنتاج تأخذ الأشكال التالية :
إنتاج سلع أو خدمات جديدة، إدخال طرق إنتاج جديدة، فتح أسواق جديدة، إيجاد مصادر تموين بديلة، وصف طريقة تنظيمية جديدة.

ثانيا: صفات الريادي:

أهم السمات التي يتميز بها المقاول الناجح.

المفهوم	السمة
المقصود بذلك :وضع الأهداف الواقعية القابلة للتنفيذ وتوفير العزيمة والالتزام طويل الأجل.	المثابرة/وضع الاهداف
فالمقاولون يمتلكون القدرة على إقناع الآخرين، ودفعهم للتحرك في اتجاه محدد كما يتسمون بروح المرح والتعاون واللباقة والتواصل مع الآخرين ونقل الأفكار لهم سواء شفهيًا أم كتابيًا.	القدرة على التواصل وبناء العلاقات الإنسانية
فهم يتمتعون بقدر من المعايير الذاتية الواقعية ويتقبلون المسؤولية ولديهم إستعداد للمحاسبة.	الانضباط الذاتي
فهم ينظرون للفشل باعتباره دروسا مستفادة وخبرات مكتسبة.	التعامل مع الفشل
فهم يتمتعون بالإقناع والعقيدة الراسخة في قدراتهم على إنجاز الأهداف التي يصرون عليها فضلا عن تمتعهم بدرجة عالية من الحاجة أو الرغبة للإستقلالية.	الثقة بالنفس والإعتقاد في العزيمة الشخصية
يتمتع المقاولون بالنزعة لتحمل قدر محسوب من المخاطرة ويرون فيها فرصة معقولة ومناسبة للنجاح.	تحمل المخاطرة
يحتاج المقاولون إلى الإعتماد على مبادراتهم الذاتية واتخاذ القرارات الهامة، والتصميم على التنفيذ قابلين بالنتائج متحملين للعواقب.	أخذ المبادرة
المقاولون يتمتعون بمستويات عالية من الحيوية ، فيعملون لساعات طويلة بقوة ونشاط وصحة جيدة ولياقة مرتفعة.	الطاقة والنشاط

تحمل الغموض	المقاولون قادرون على الحياة في ضل مستويات مرتفعة من عدم التأكد وعدم الأمان في وظائفهم مع القدوة على إنجاز مهام متعددة في آن واحد.
القدرة على التفكير الإبتكاري	المقصود بذلك قدرتهم واحتياجهم إلى التفكير الأصيل والتحليل الإستراتيجي للمواقف الحرجة التي يواجهونها.
استخدام الموارد الخارجية	فهم يتطلعون إلى خبرات الآخرين ومساعدتهم في إنجاز الأهداف المرجوة.
المعرفة الفنية	حيث يتمتع المقاولون بالمهارات المتنامية والخبرات والموارد المتميزة في مناطق جغرافية معينة.
قدرة التعامل مع الأرقام والنقود	يتمتع المقاولون بحاسة وقدرة فهم التقارير المالية والرقمية وحسن تخصيص النقود.
الحدس والبديهة	القدرة على ربح الوقت في اتخاذ القرارات بالإعتماد على خبرة المقاول وحسه العلمي ومشاعره الآنية.
حب الاستقلال في العمل	يتسم المقاولون بنزعة إلى الاستقلال والفردية في العمل، فهم يحبون أن يسيطروا على مقدرات الأمور في أعمالهم، ولا يحبون سيطرة الآخرين عليهم حتى إن عمل المقاولون في ظل شراكة الآخرين لهم، فهم يعملون لأنفسهم أساسا وللنجاح الفردي أو لإعلاء اسم عملهم وشركتهم.

ثالثا: أنواع الشخصية المقاولاتية

*الأنماط الشخصية الأربع للمقاولين الناجحين

1- شخصية منجزة

الحاجة للإنجاز.

قوة المبادرة الشخصية.

الإيمان أن شخصا واحدا يمكنه صناعة الفرق.

2- رجل مبيعات جيد

القدرة على فهم أحاسيس الآخرين.

الرغبة في مساعدة الآخرين.

الرغبة في صناعة علاقات ايجابية قوية مع الآخرين.

الإيمان بأن قوة المبيعات عامل حاسم في تنفيذ استراتيجية المؤسسة.

3- مدير حقيقي

الحسم.

لديه موقف ايجابي من السلطة.

الرغبة في التنافس.

الرغبة في القوة.

الرغبة في البروز والتميز عن الجمهور.

4- خبير في توليد الأفكار

الرغبة في الإبداع.

حب الأفكار.

*أنواع المقاول الجزائري

يمكن تصنيفهم حسب كالتالي:

- المقاولون المتحولون: وتشمل هته المجموعة قدامى موظفي وإطارات القطاع العام مدراء، مسيرون،

إداريون، تقنيون، مهندسون... الخ، الذين تحولوا للقطاع الخاص، حيث أنشؤوا مؤسسات فردية أو شركات

مع أصحاب رؤوس الأموال أصدقاء أو أفراد العائلة .

- المقاولون المجهزون: تزايد هذا النوع مع تزايد عدد البطالين في الجزائر نهاية التسعينات حيث تشكل أغلبهم

من الموظفين والعمال في القطاع العام.

- المقاولون المهاجرون: يتمركزون في الغالب في منطقة القبائل، ويوضح مسأرتهم أنهم قضوا فترة طويلة في فرنسا أكسبتهم خبرة طويلة سواء كتجار أو كعمال وموظفين، واستغلوا الانفتاح التشريعي لإنشاء مشاريع خاصة مستفيدين من الفرص والمزايا التي تقدمها الدولة.

- المقاولون الورثة: يتميز هذا النوع من المقاولين بالأصول العائلية الممارسة للأعمال المقاولانية.

- المقاولون خريجي الجامعات.

رابعاً: أدوار الريادي

- توفير الوظائف الجديدة.

- اكتشاف مصادر جديدة للأموال.

- تنمية الموارد الرأسمالية.

- تقديم منتجات أو خدمات جديدة.

- إنشاء أسواق جديدة

- توفير احتياجات الشركات الكبرى.

خامساً: المهارات التي يجب أن يمتلكها الريادي

- القدرة على حل المشاكل.

- القدرة على التفاوض.

- القدرة على الاقناع.

- القدرة على الابداع.

- التفكير الاستراتيجي.

الفصل الرابع:

الفكرة / الفرصة التجارية (منبع المشروع).

لا يكفي ونحن بصدد دراسة الظاهرة المقاولاتية الاكتفاء بالتعاريف العامة لكل من المقاولاتية والمقاول وسرد صفات المقاول والظروف التي قد تسهم في تكوينه أو الآثار الاقتصادية لنشاطه، بل يجب أن نتعدى ذلك للبحث في تلك الجوانب الدقيقة، التي نستطيع عند تتبعها أن نكتشف كيف تتحول تلك السمات الشخصية والمؤهلات والخبرات المكتسبة لدى الفرد، ضمن ظروف بيئة معينة وشبكة اجتماعية مساعدة إلى مشروع مقاولاتي على أرض الواقع.

ويعتبر الكثير من الباحثين أن الفرصة هي محور العملية المقاولاتية وأن ظهور أي مشروع مقاولاتي مرهون بالفرصة، وأن أهم الأعمال التي يجب أن يركز عليها المقاول هي التعرف على الفرص أو اكتشافها ثم تقييمها، وفي الأخير استغلالها لترجم في شكل مشروع على أرض الواقع، وهنا وجب أن نطرح عدة تساؤلات بخصوص هذا الموضوع، حول ماهية الفرص ومصادرها وطرق اكتشافها وكيفية تطويرها وبناء أفكار واضحة لمشاريع تستطيع استغلال تلك الفرص استغلالاً أمثلاً، وعند الحديث عن تطوير الفرص فإننا نفتح باباً واسعاً للنقاش، إذ أن الفكرة التي يفشل البعض في تحويلها إلى مشروع مريح قد يصنع منها آخرون ثروة طائلة، وهذا ما حصل مع كثير

من الإبداعات والابتكارات التكنولوجية، وبالتالي فإن اختيار نموذج الأعمال المناسب والذي هو الترجمة الفعلية لطريقة استغلال الفرصة وبناء تصور واضح للمشروع والمنتجات والعملاء ومصادر الدخل والتكاليف يعتبر النقطة الفارقة بين النجاح والفشل.

أولاً: التفريق بين مفهومي الفرصة والفكرة.

ولقد فرق عدد من الكتاب بين الفرصة والفكرة، فبالنسبة لـ Hernandez الفرصة هي أكثر من مجرد فكرة بسيطة، فهي تحتاج إلى توفر إمكانية استغلالها من أجل تحقيق الربح، وهي تمتلك القدرة على الجذب وإمكانية الاستمرار، وأضاف Fillion إن الفرصة متعلقة بالحاجة، فهي تطرح في السوق في وقت محدد وتمنح للمنتج قيمة إضافية بالنسبة للمستهلك، أما الأفكار فهي عبارة عن مصطلح عام ونظري غير ملموس، بينما الفرصة تمتاز بكونها ملموسة وممكنة التحقيق في أرض الواقع.

واستعمل بعض الباحثين مصطلح الفرصة الجيدة وهي التي تتصف بأنها قابلة للتحقيق وتمثل حالة مرغوبة في المستقبل، أما Bygrave فقد أكد أنه ليست كل الأفكار فرصاً بالضرورة، وإن الفرصة قد لا تكون مناسبة للجميع.

أما Gartner وHill فقد أبرزتا شكلين للفرصة، حيث أن كلاهما تعتبر الفرصة على أنها أحداث مرجوة تقع في إطار تفاعلات البيئة، كما يلي:

- **النظرة الموضوعية اكتشاف الفرصة:** وفقا لهذه النظرة فان الفرص موجودة في البيئة، وما على الأفراد إلا محاولة إسقاط معلوماتهم ومعارفهم على البيئة لاكتشاف الفرص المتاحة.
- **النظرة الذاتية صناعة الفرصة:** فتعتبر أن ظروف الفرد وأفكاره هي من تصنع الفرصة، فالبيئة تتأثر بسلوك وأفكار الأفراد والمؤسسات، وبالتالي يجب على الفرد صنع الفرصة بدل البحث عنها في البيئة. يمكن أن نقدم تعريفا عاما للفرصة على أنها وضع مرغوب وقابل للتحقيق على أرض الواقع، ينشأ نتيجة لظروف يصنعها الفرد أو توفرها تفاعلات البيئة الخارجية، يتطلب الاكتشاف والتقييم ثم الاستغلال بشكل يحقق أرباحا مادية.

ومن منطلق الفرصة فان المقاول هو ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها، بينما لا يستطيع الآخرون ذلك، ويمتلك الخصائص النادرة وغير المتوفرة لدى الآخرين في المجتمع، مثل الحاجة للانجاز، الرقابة على الأعمال، أخذ المخاطرة، القدرة على العمل في حالات عدم التأكد، ورؤية الفرص التي لا يراها الآخرون، ولديه التصورات الواضحة لما يمكن عمله، ويقوم بجمع وتنظيم المصادر أو الموارد والتي تجعل هدفه واضحا، وبما يتناسب مع المشروع الجديد.

ثانيا: الانتقال من الفكرة إلى الفرصة: بداية تتولد في ذهن المقاول فكرة أو مجموعة من الأفكار التي يلزم ترجمتها لإنشاء مشروع صغير، وامثل فكرة المنتج الذي ستقدمه المؤسسة الصغيرة أهم عوامل نجاحه، وعند الاعتماد على فكرة معينة ويقع على الاختيار يجب دراسة جدوى هذه الفكرة ويقصد هنا بدراسة الجدوى التي تبدأ بتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لها التي تلتزم من أجل اتخاذ القرارات السليمة ، وبعد أن تكتمل مرحلة التفكير يأتي اختيار الأسلوب المناسب لإنشاء المشروع وتحديد نوعه من خلال دراسة البدائل الممكنة.

1- مراحل إيجاد الفكرة: تعتبر الفكرة الاستثمارية الخطوة الأولى لإنشاء مشروع ما، ولكن هذه الفكرة لا يمكن الإيمان بنجاحها بمجرد أن تتبادر إلى أذهاننا، بل لا بد أن تخضع لمناقشة وتحليل من أجل تطبيقها في الواقع في صورة مشروع ناجح، ويمكن أن نطور هذه الفكرة إلى مشروع من خلال الخطوات التالية:

* **توليد الأفكار**: إن الوصول إلى فكرة المشروع الصغير هي نقطة البداية والأساس لنجاحه، فعندما يصل شخص ما إلى فكرة معينة، فإنه يأخذ بعين الاعتبار أن هذه الفكرة قابلة للتطبيق ويمكن تحويلها إلى مشروع واقعي وناجح.

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

* **تقييم الأفكار**: ليس بالضرورة أن تكون كل فكرة مشروعاً ناجحاً وأن تكون فرصة استثمارية جيدة، بمعنى أنه ليست كل فكرة ترد إلى ذهنك من الممكن أن تتطور لكي تصبح فرصة استثمارية لمشروع ناجح، فالفكرة مهما تحمس إليها صاحبها لا بد أن تخضع للتقييم حتى لا يؤدي هذا الحماس إلى الفشل، ويتطلب ذلك إجراء فرز أولي سريع للأفكار أو إعداد أفكار جديدة أفضل. لذا لا بد من خضوع الفكرة للتقييم وفق معايير محددة تساعد على الاختيار السليم للفكرة المناسبة، ويمكن تقييم الفكرة من خلال المعايير الخمسة التالية:

- **المعيار المالي**: مدى قدرته المالية لتحويل الفكرة إلى مشروع.

- **المعيار البشري**: توفر الكفاءات البشرية للمشروع.

- **المعيار التسويقي**: جاذبية الفكرة ووجود طلب كافي في السوق للمنتجات.

- **المعيار الشخصي**: مدى حماس المقاول ورغبته في القيام بالمشروع.

- **المعيار المعرفي**: خبرات ومعرفة المقاول في مجال المشروع.

* **اختبار الفكرة**: في هذه المرحلة يتم تحديد الخيار المناسب، ثم القيام بزيارة واستشارة أشخاص يديرون أو يملكون مثل هذه الأنواع من الخيارات، فالاستشارة تنوير وتوضيح للمسيرة، ومن المهم أن يقوم المقاول بترتيب الأفكار وإعداد جدول زمني محدد الأهداف والإجراءات والأمور الواجب إنجازها لكل مرحلة من مراحل المشروع. واختبار الفكرة يجب أن يتضمن العناصر التالية:

البحث عن العوامل الأساسية للنجاح.

دراسة التطوير المتوقع لهذه العوامل_ .

تقدير نقاط القوة ونقاط الضعف للمشروع_ .

تصور المشروع مستقبلي في حالة توقع انخفاض نقاط الضعف وزيادة نقاط القوة والعكس_ .

2- مصادر الفكرة: تتولد لدى الفرد بعض الأفكار نتيجة عدة عوامل، لا يمكن إحصاءها كلها لأنها تختلف من بيئة لأخرى، لأن بزوخ فكرة المشروع واكتشاف الفرصة الاستثمارية ليست مسألة رغبة شخصية بحتة، وإنما هي نابعة من حيثيات، ففي البدء تتكون الفكرة حيث يكون هناك العديد من المصادر أو القنوات التي تسهم في توليد الفكرة، وبعد أن تتكون الفكرة كمرحلة أولى تدخل مرحلة التصفية من خلال المراجعة والتقييم المععمق في ضوء معايير تفصيلية محددة، لتدخل الفكرة مرحلة البلورة، ويقدر تعلق الأمر باكتشاف الفرصة الاستثمارية للمشروع، فإنها قد تأتي من العديد من المصادر، يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي:

-التطورات والابتكارات التكنولوجية: والتي تساعد كثيرا في إيجاد فرص استثمارية جديدة، فقد تكون فرصة ما مرفوضة أو غير مرغوبة في فترة من الفترات، لكن ربما في ظل التطور التكنولوجي تصبح الفكرة مقبولة، وهذا ما يمكن ملاحظته في القطاع الصناعي بشكل عام والصناعات الدقيقة بشكل خاص.

-النشرات والتقارير: حيث تنشر بعض المنظمات والهيئات جداول عن الفرص الاستثمارية في الاقتصاد وكذلك إرشادات ومقترحات حول المشاريع الملائمة وإمكانية نجاحها.

-الخبرة الذاتية للمقاول: قد يستغل المقاول خبرته في العمل أو في الحياة لتكون مصدر إلهام لأفكار استثمارية يجسدها في شكل مشروع ناجح، من خلال ملاحظته حاجة المستهلكين لمنتج غير موجود أو تغيير نوع المنتج إلى الأحسن أ وخدمة مكملة للمنتجات الموجودة.

-الميل والرغبات: تلعب الخصائص النفسية (الميل والرغبات) دورا مهما في توليد الأفكار لدى بعض المقاولين، فحماسهم وميولهم إلى النشاط في مجال معين يمكن أن يدفعهم لإنشاء مؤسسة وتحقيق طموحهم ونجاحا كبيرا.

-المستهلكون والزبائن: إن المستهلكين من أهم مصادر خلق الأفكار ، لأن الكثير من الأفكار تتولد لغاية إشباع حاجة ما للمستهلكين، سواء مشروع جديد أو مشروع قائم، فالطلب والاحتياجات غير المشبعة للمستهلكين والزبائن مصدر للأفكار الاستثمارية.

-المؤسسات المتواجدة على مستوى السوق: ينبغي أيضا على المقاولين أن يضعوا منهجية أكثر تنظيماً لمراقبة وتقييم المنتجات والخدمات المعروضة في السوق من طرف المؤسسات الأخرى سواء كانت حديثة أو قديمة، وتسمح مثل هذه الدراسات بمحاولة تحسين العرض المتواجد على مستوى السوق، والخروج بإنشاء مؤسسة جديدة

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

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

-الأزمات والمواقف الطارئة: قد تلعب الأزمات أو المواقف الطارئة دوراً مهماً في توليد أفكار لدى بعض الأشخاص لإنشاء مؤسسات صغيرة، من خلال دراسة أسباب الأزمة ومراقبة النقائص التي تولدها، فهذا الرفض لهذه المواقف يؤدي إلى تبني أفكار استثمارية.

-الأفكار المأخوذة من السفريات والزيارات: إن السفر إلى خارج الاقتصاد يمنح للأفراد فرصة لايجاد أفكار استثمارية من خلال اكتشافهم لسلع وخدمات غير معروفة في البلد الذي يعيشون فيه، وطريقة إنتاج أو أسلوب في التنظيم أو غيرها من الأمور التي لا يعرفونها.

- الاعتماد على أفكار مرتبطة بنشاط معروف للمقاول: كالانطلاق من مثلاً من فكرة ترتبط بمهنته السابقة، وهو ما يميز هذا النوع من الأفكار هو انخفاض درجة خطورتها بالمقارنة بالمصادر الأخرى نتيجة امتلاكه خبرة في التقنية المقدمة والمجال الذي ينشط فيه.

- تجربة المقاول في مؤسسة ما أو في العديد من المؤسسات: تسمح له باكتشاف بعض الأفكار من خلال مراقبته لظروف العمل، فمثلاً يستطيع ملاحظة وجود نظام يسمح بتحسين الإنتاج أو تقنية جديدة أو طريق لتخفيض التكاليف، كما يمكنه اكتشاف وجود حاجة من طرف المؤسسة لمقاول من الباطن، وأيضاً يستطيع الانطلاق من النشاطات التي تخلت عنها المؤسسة باعتبارها نشاطات غير إستراتيجية بالنسبة لها.

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

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

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

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

ثالثاً: طرق إنشاء الأفكار: هناك مجموعة من الطرق الواجب اعتمادها لإنشاء الأفكار واكتشافها داخل المؤسسة، منها:

-**حلقات النقاش أو مجموعات التقارب:** تستخدم حلقات النقاش في العديد من الأغراض، حيث يجري تعيين المدير للجلسة التي تتكون عادة من مجموعة من الأفراد يبلغ تعدادها ما بين (08-14) مشاركاً، ويتم المناقشة من خلالها بعمق وبجرية وانفتاح كامل ويجري عادة في مثل هذا النوع من الجلسات طرح الأفكار ومناقشتها وتقييمها بهدف الوصول إلى القرارات التي تتعلق بالمنتجات والخدمات الجديدة، أو المفاهيم الجديدة من خلال تحليل النتائج، بعد طرح أسئلة من أجل استقطاب الإجابة من طرف الحاضرين . إضافة إلى ذلك فإنه لإنشاء أفكار جديدة، تعتبر مجموعة التقارب طريقة ممتازة للفرز الأولي للأفكار والمفاهيم، وتوجد العديد من الإجراءات لتحليل وتقديم النتائج بطريقة أكثر كمية، وبفضل هذه التقنية أصبحت مجموعات التقارب الطريقة الأكثر استعمالاً لتسيير الأفكار الجديدة.

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

• لا يجوز تأييد أو نقد الأفكار المطروحة.

• طرح الأفكار بكل حرية وبساطة، ولا يجوز استخدام لغة الهيمنة.

• كلما كثرت الأفكار كانت الفرصة للوصول إلى نتيجة أفضل.

• يجوز تطوير الأفكار المطروحة أو البناء على أفكار الآخرين.

فأسلوب العصف الذهني يجب أن يكون بحرية وعفوية دون سيطرة أي طرف على الأفكار المطروحة بشكل
أوسع قدر المستطاع.

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

- أسلوب الحل الإبداعي للمشاكل: يركز على تطوير المعايير المعتمدة من أجل الوصول إلى الأفكار
الجديدة، إذ أن الإبداع والابتكار من أهم صفات المقاول الناجح.

وعندما تنشأ الفكرة من أحد المصادر السابقة أو غيرها فلا بد لها أن تمر بمرحلة من التطوير

والتنقيح قبل تطبيقها على أرض الواقع، وتسمى هذه العملية بعملية تصفية وتنقيح الفكرة.

رابعاً: كيف تحصل على الفكرة المناسبة لمشروعك الصغير

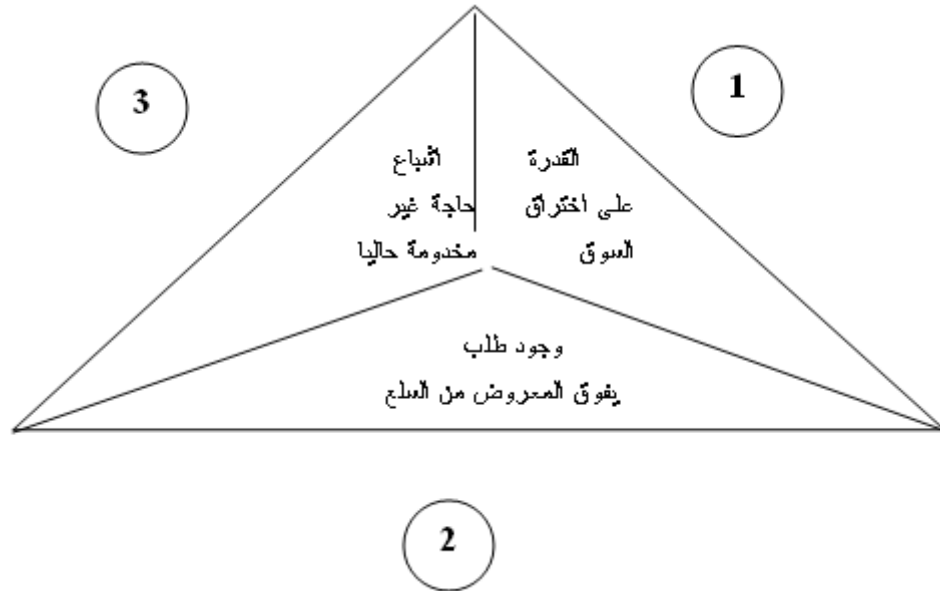
يعتمد نجاح المشروع الصغير على وجود فكرة جذابة قابلة للتغيير ، ويمكن أن تترجم في شكل سلعة،
أو خدمة تشبع احتياجات المستهلكين ، وتحقق في نفس الوقت دخلاً يستطيع أن يفوق التكاليف الخاصة
بالإنتاج ، ومن هذا الدخل ، يستطيع صاحب المشروع الصغير أن يسدد الالتزامات التي عليه ، ويستطيع
أن ينفق على نفسه وعلى أسرته، إن نجاح المشروع الصغير يعتمد إلى حد كبير على الدقة في إختيار الفكرة
الجذابة التي يمكن تحويلها إلى سلع وخدمات ناجحة.

ويتناول الفصل الحالي مبادئ وأسس اختيار الفكرة المناسبة وذلك من خلال تقديم دليل مبسط للقارئ يستطيع من خلاله أن يتعرف على العناصر السليمة للفكرة المناسبة ، وعلى الطرق الواجب استخدامها للتعرف على الفرص الاستثمارية ، وعلى كيفية التصفية المبدئية للأفكار الاستثمارية.

1- معايير (وعناصر) الفكرة الاستثمارية

عند البحث عن فرص استثمارية وأفكار المنتجات لمشروعك الصغير، هناك العديد من المعايير التي تساعدك على تحديد هذه الفرص المتاحة ، والتي يمكن استخدامها في تقديم منتجات جديدة، وأهم هذه المعايير تظهر في الشكل التالي ، والتي سيلي شرحها تباعا:

معايير التعرف على الفرص الاستثمارية



أولا : القدرة على اختراق السوق:

وهذا المعيار يشير إلى أن الفكرة الاستثمارية الجيدة تعتمد على تقديم نفس المنتج (السلعة أو الخدمة) الموجودة في السوق ، ولكن بمميزات وخصائص أفضل ، وبالتالي يمكن تحقيق قدر من المبيعات والمنافسة في السوق استنادا إلى هذه الخصائص الافضل . وقد تكون هذه الخصائص في سعر أقل ، أو علاقات إجتماعية أفضل مع العميل أو طرق جديدة للإستخدام ، أو ألوان مختلفة أو طريقة تغليف أفضل، أو عبوة ذات استخدامات أخرى، أو إستعمالات مختلفة لنفس السلعة، أو التوصيل للمنازل... كل ذلك بهدف الحصول على حصة في السوق عن طريق إستمالة المشتريين المحتملين لشراء واستخدام السلعة ، مع استقطاب المستهلكين الحاليين لإستخدام منتج المشروع الصغير بدلا من المنافسين .

وعليه تركز هذه الطريقة على:

1- إقناع من لا يستخدم السلعة بشرائها

2- تحويل مستهلكي السلع المنافسة إلى استهلاك سلع المشروع

ثانيا: وجود طلب يفوق المعروض من السلع

بعد دراسة الأسواق المتاحة ، يمكن اكتشاف أن هذه الأسواق (أو بعضها) تعاني من نقص في المعروض مقارنة بالطلب الحالي . أى أن هناك طلبا من المستهلك يفوق ما هو متاح أو معروض من السلع. وفي هذه الحالة يمكن لرائد أو صاحب المشروع الصغير أن يحصل على حصة من السوق وهي عبارة عن الفرق بين (الطلب الحالي - المعروض بين المنافسين) ، ويتميز هذا المعيار عن المعيار السابق (وهو اختراق السوق) بإمكانية الحصول على نصيب أكبر من السوق نظرا لقيامه بإشباع قطاع سوقي يزيد الطلب فيه عن العرض ، هذا بالإضافة إلى أنه يمكن أيضا جذب عملاء آخرين يتعاملون مع المنافسين . استخدام هذا المعيار يتطلب من رائد المشروع الصغير أن يتعرف على أسباب نقص المعروض من هذه السلع أو الخدمات، وعليه أن يحرص على الدخول بسرعة في السوق قبل غيره من المنافسين . ومعرفة السبب في نقص المعروض مهمة لأن النقص قد يكون مؤقت وبسبب عرضي لدى المنافسين ، هنا يكون من الصعب دخول السوق .

ثالثا: إشباع حاجة غير مخدومة حاليا:

يعتبر هذا المعيار جيد لأنه يعطي المشروع الصغير ميزة نسبية عن غيره من المشروعات ، حيث أنه سيقوم بخدمة العميل في مجالات لم يدخل فيها المنافس . وعلى رائد المشروع الصغير أن يحدد ما هو جديد ويمكن تقديمه للمستهلك . وتختلف درجة الجودة أو الحداثة ، فقد تكون :

- الحاجة موجودة ولكن لم يتم أحد المنافسين بإشباعها في الأسواق الحالية ، ولكن يتم إشباع الحاجة عن طريق سلع مستوردة مثلا.
- الحاجة موجودة ولكن لا يوجد المناخ أو البيئة المناسبة لتقديم السلعة
- الحاجة كامنة ومستقرة ولم يتم اكتشافها بعد

ويلاحظ أن هذا المعيار الثالث يحتاج إلى دراسة وبحث حتى يتم التأكد أن هناك حاجة مثلا للسلعة أو الخدمة ، ولكن لا توجد بأى شكل من الأشكال في السوق، و اكتشاف هذا المعيار يحتاج من رائد

المشروعات أن يلف ويدور في الأسواق على الأخص الأسواق الأجنبية ، حتى يستطيع أن يكتشف ما ليس موجودا في السوق المحلي .

2- طرق التعرف على الأفكار الاستثمارية:

هناك عدة مداخل وطرق يمكن الإعتماد عليها لإكتشاف والتعرف على الفرص الاستثمارية ويوضح الشكل التالي ، أن هناك مدخلين أساسيين هما : التوجه بالسوق ، والتوجه بالمدخلات والموارد ، كما أن هناك مدخل مساعد هو دليل الأفكار الإستثمارية الذي تصدره الحكومة.

طرق التعرف على الأفكار الاستثمارية

التوجه بالسوق	التوجه بالمدخلات
1 - تحليل الصناعة	1 - فحص المواد الأولية
2 - تحليل السكان	2 - فحص بدائل الاستيراد
3 - تحليل التغيرات الاقتصادية	3 - تحليل التطور التكنولوجي
4 - تحليل التغيرات الاجتماعية	4 - تحليل المهارات المحلية
5 - تحليل خطط التنمية	5 - تحليل تجارب الدول الأخرى
أو دليل الأفكار الاستثمارية الذي تصدره الحكومة	

خامسا: تصفية الأفكار الاستثمارية

يصل رائد المشروعات إلى عدة أفكار استثمارية في ذهنه ، قد تكون فيها فرصة جذابة تصلح للتطبيق وتحقق النجاح. وتقدم السطور التالية بعض الإقتراحات والإرشادات في كيفية تصفية مجموعة أفكار استثمارية حتى يتم التوصل إلى أفضل فكرة فيها . وحين التوصل إلى فكرة أو فكرتين ، فإنه يجب بعد ذلك إجراء دراسة جدوى للتأكد من مدى نفع وعائد هذه الفكرة أو الفكرتين .

1- أسئلة استرشادية لتصفية الفرص الاستثمارية

يواجه الشخص بعض الصعوبات في تحديد العوامل أو العناصر الواجب الاسترشاد بها عند تحديد ما إذا كانت الفكرة الاستثمارية تعتبر فرصة جيدة من عدمه ، ويكون الاسترشاد بالإسئلة التالية عند القيام بتصفية الفرص الاستثمارية :

الطلب

- 1- هل توجد حاجة جديدة لسلع أو خدمات ؟
- 2- ما هو حجم السوق من حيث الطلب الإجمالي على سلعة أو خدمة معينة؟
- 3- ما هو اتجاه الطلب في السوق ؟ إلى إرتفاع أم إنخفاض
- 4- ما هو حجم المبيعات المرتقب؟

المنافسة:

- 1- هل السوق مزدحم بالمنافسين ؟
- 2- ما هو نوع المنافسة في السوق؟
- 3- هل أساس المنافسة السعر أم الجودة؟
- 4- هل يمكن لمشروعك أن ينافس في السوق؟
- 5- ما هي خصائص سلعتك التي تفوق خصائص المنافسين ؟

الانتاج:

- 1- هل تتوفر المواد اللازمة للإنتاج وبأسعار جيدة؟
- 2- هل طرق الإنتاج متعارف عليها ؟ أم سيتم إستخدام طريقة جديدة؟
- 3- هل يحتاج المشروع إلى موارد أخرى من نوعية خاصة؟
- 4- هل الطاقة متاحة وبسعر مناسب؟

التوزيع

- 1- هل يتناسب المنتج مع طرق التوزيع الحالية؟
- 2- هل يجب أن تخلق منافذ توزيع خاصة بك؟
- 3- هل هامش الربح الذي يحصل عليه الوسطاء مناسب؟
- 4- هل أساليب النقل والتخزين متوافرة وملائمة؟

التمويل

- 1- هل سعر البيع ملائم؟
- 2- هل رأس المال المطلوب يمكن تدييره؟

3- هل يحتاج المشروع إلى تمويل خارجي؟

4- ما هي الأرباح والخسائر المتوقعة للمشروع؟

2- طرق تصفية الأفكار الاستثمارية:

بعد الاسترشاد بالأسئلة السابقة يمكن استخدام طرق كمية إلى حد ما حتى يمكن إختفاء الدقة والتحديد في إتخاذ قرار تصفية الأفكار الاستثمارية للتوصل إلى أنسبها .

وفيما يلي طريقتان في هذا المجال:

أ- طريقة عوامل التقييم:

على رائد المشروع الصغير أن يختار أهم العوامل المؤثرة في نجاح الأفكار والفرص الاستثمارية، ويتم تحديد عدد من التقديرات الوصفية لهذه العوامل، ثم يتم تصنيف هذه الأفكار (أي تقييمها) وفقا للتقديرات التي حصلت عليها كل فكرة استثمارية حسب مدى توافر عوامل التقييم فيها . وبناء عليه يتخذ قرار الاستمرار في الدراسة من عدمه، ويوضح الجدول التالي مثال به عدة أفكار استثمارية يتم تقييمها وفقا لعدد من عوامل التقييم.

جدول المقارنة على أساس عوامل التقييم

عوامل التقييم	الفكرة 1	الفكرة 2	الفكرة 3	الفكرة 4	الفكرة 5
كمية المبيعات المتوقعة	جيد	ممتاز	متوسط	جيد جدا	جيد
حدة المنافسة	متوسط	ممتاز	جيد	جيد جدا	جيد جدا
توافر الخامات	متوسط	جيد جدا	جيد	جيد جدا	متوسط
طريقة الانتاج	جيد	جيد جدا	متوسط	ممتاز	متوسط
سهولة التسويق	ضعيف	ممتاز	متوسط	ممتاز	جيد
الربح المتوقع	متوسط	ممتاز	متوسط	جيد جدا	متوسط

ممتاز = 5 جيد جدا = 4 جيد = 3 متوسط = 2 ضعيف = 1

بنظرة متأنية إلى جدول المقارنة السابقة لمعرفة أى الأفكار أفضل، هل تستطيع التوصل إلى النتيجة . استخدم القيم الكمية الموجودة أسفل الجدول للتوصل إلى النتيجة ، وترجم ذلك في الجدول التالي ، والذي يوضح النتيجة النهائية.

قيمة الأفكار الاستثمارية

عوامل التقييم	الفكرة 1	الفكرة 2	الفكرة 3	الفكرة 4	الفكرة 5
كمية الإنتاج المتوقعة	3	5	2	4	3
حدة المنافسة	2	5	3	4	3
توافر الخامات	2	4	3	4	2
طريقة الانتاج	3	4	2	5	2
سهولة التسويق	1	5	2	5	3
الربح المتوقع	2	5	2	4	2
مجموع الدرجات	13	28	14	26	15

يتضح من الجدول السابق أن كل من الفكرة الثانية والفكرة الرابعة ، ذات قيمة عالية جدا بالمقارنة بباقي الأفكار ، فالفكرة الثانية والرابعة حصلتا على 28 و 26 درجة ، بينما الأفكار الأولي والثالثة والخامسة حصلت فقط على 13 و 14 و 15 درجة ، وعليه تكون الفكرتان الثانية والرابعة أفضل الأفكار.

ب- طريقة الأوزان النسبية:

بعد اختيار عوامل التقييم ، قد يرى القائم على المشروع الصغير أن هذه العوامل تختلف في مساهمتها ووزنها في قرار التقييم ، وعليه ففي هذه الطريقة يتم تحديد وزن للأهمية النسبية لكل عامل من عوامل التقييم، ثم تحديد قيمة رقمية للفكرة الواحدة عن طريق التقدير ، ثم يتم ضرب هذه القيمة الرقمية في الوزن النسبي حتى يتم تحديد القيمة النهائية لكل عامل من العوامل ولكل فكرة من الأفكار .

ويوضح الجدول التالي الاوزان النسبية لعوامل التقييم التي تم استخدامها في المثال السابق.

الأوزان النسبية لعوامل التقييم

عوامل التقييم	الوزن النسبي
كمية الإنتاج المتوقعة	10
حدة المنافسة	10
توافر الخامات	20
طريقة الإنتاج	10
سهولة التسويق	20
الربح المتوقع	30
المجموع	100

يوضح الجدول السابق أن الربح المتوقع يمثل أكثر العوامل أهمية من بين كل عوامل التقييم ، لذلك أعطيت له قيمة نسبية أعلي من باقي العوامل، يلي ذلك سهولة التسويق وتوافر الخامات. أما باقي العوامل فتأتي في وزن قليل الأهمية ، ويوضح الجدول التالي حاصل ضرب الجدولين السابقين (أى آخر جدولين) لكي يتم التوصل إلى تقييم الأفكار الاستثمارية المختلفة باستخدام طريقة الأوزان النسبية.

عوامل التقييم	الفكرة 1	الفكرة 2	الفكرة 3	الفكرة 4	الفكرة 5
كمية الإنتاج المتوقعة	30	50	20	40	30
حدة المنافسة	20	50	30	40	30
توافر الخامات	40	80	60	80	40
طريقة الإنتاج	30	40	20	50	20
سهولة التسويق	20	100	40	100	60
الربح المتوقع	60	150	60	120	60
مجموع الدرجات	200	470	230	430	240

لاحظ أن رقم 30 (في الصف الأول والعمود الأول) هي عبارة عن القيمة 3 في الجدول قبل السابق من نفس المكان مضروبة في 10 وهي قيمة الوزن النسبي لكمية الإنتاج المقدمة كأول عامل من عوامل التقييم . ويظهر من الجدول أن أعلي فكرتين هما أيضا الفكرتان الثانية والرابعة بفارق كبير بينهما وبين باقي الأفكار . وبالتالي تكون هاتان الفكرتان هما الأحسن ، وعلى رائد المشروع الصغير أن يفاضل بينهما ، وأفضل طريقة لذلك هي القيام بدراسة أكثر تعمقا تحدد جدوى وعائد ونفع كل طريقة ، وهو ما يسمى دراسة

الجدوى Feasibility Study

لماذا تقضي عمرك في عمل لا تحبه ولا ترضاه ، بل إن عائدته لغيرك. فكر من الآن في مشروعك الصغير ، فأغلب رجال الأعمال الناجحين بدءوا أعمالهم في جراج المنزل، أو من حجرة صغيرة تحت السلم، أو من بدرون أو سرداب المنزل، أو على سطح البيت. ويمكن أن تعتبر نفسك قائد للسفينة الخاصة بمشروعك المنزلي، وبالطبع فأنت أنسب قائد لهذا المشروع، ما دمت قد أعددت العدة من حيث الفكرة والدراسة والتنفيذ، فلا بد أن تسير سفيتك بسلام.

إن أول خطوة لنجاح مشروعك الصغير هو أن تحلم وتتخيل فكرة ما، وكيفية تنفيذها ، وكل المشروعات الناجحة بدأت الفكرة صغيرة غامضة ، وبالدراسة كبرت وزادت وضوحها إلى أن أمكن تنفيذها. ولا يشترط فيك أن تحلم أنت ، ولكن خذ أحلام الآخرين وادرسها ، ويجب أن تكون واعيا إلى أفكار وأحلام الغير ، ولم يستطيعوا أن يطبقوها، وأتى غيرهم وطبقوها بنجاح.

وتبدأ الأحلام بموقف تقول فيه لنفسك إن هذه الفكرة لو تمت بصورة مفيدة أو تم استغلالها بشكل معين لنجحت . وفي الغالب تمر الفكرة مرور الكرام دون أن تفكر جديا باستغلالها . عزيزي القارئ ، لا تخدع نفسك عندما تخطر بذهنك فكرة أو حلما غير مألوف، وتكون النتيجة هي إهمال الفكرة، والنصيحة التي نقدمها لك هي أن تحتفظ بتلك الأفكار في شكل مكتوب في دفتر تحتفظ به، فرما تجد اليوم المناسب لتحويلها إلى مشروع صغير ناجح.

سادسا: نصائح في كيفية تحويل حلمك إلى واقع ناجح

فيما يلي بعض النصائح في كيفية التوصل إلى الأفكار الناجحة ، والتي يمكن أن تتحول إلى واقع عملي في شكل مشروع صغير ناجح.

- 1- تعرف على آمالك وطموحاتك، والأهم تعرف على إمكانياتك من تعليم ومهارات فنية وإشرافية يمكنك أن تحولها إلى طاقة عملية .
- 2- أنظر إلى قصص النجاح والأمثلة من حولك، على الأخص التي تناسب إمكانياتك ، ولا مانع من التقليد إذا كانت فرصة التطبيق ناجحة، وأضف أفكارك الجديدة عليها.
- 3- إقرأ كثيرا في مجال الفكرة التي طرأت في ذهنك، وتدرّب عليها واتصل بجمعيات المشروعات الصغيرة وتدرّب عندها. فليس بالأفكار وحدها تنجح المشروعات.
- 4- إذا أخذت فكرة من قصة نجاح حقيقية عليك أن تعدل عليها وتضيف أفكار جديدة عليها حتى تكون الفكرة النهائية مختلفة وبها شيء جديد يجعلها تنجح .
- 5- إبدأ صغيرا، وضع في الحسبان كيف تنمو وتزيد حجم مشروعك، وبالتطوير المستمر والتجريب المستمر ستكون النتيجة النهائية النجاح.
- 6- إذا واجهك الفشل في تجربة ، فالعمر أمامك لكي تتعلم دروسا أساسية في النجاح، جرب مرة أخرى وأخرى وستجد النجاح في فكرة أو تطوير أجدته .
- 7- إختتر الفكرة والمشروع في ذلك المجال الذي تعرفه ولك خبرة أو علم أو مهارة فيه، وإلا فعليك أخذ مشورة الغير حتى تزيد خبرتك وعلمك في هذا المجال .
- 8- لا تكن مندفعا ومتهورا وراء فكرة جذابة، والفرق بين الحماس والتهور بسيط، والحماس الإيجابي يعني أن لديك الدافعية مع الدراسة والتحليل لكافة جوانب المشروع .
- 9- أدرس المخاطر والعوائق التي يمكن أن تواجهك ، ولا تقلل من شأنها، فهناك بعض العوائق القانونية البسيطة(على سبيل المثال) يمكنها أن تودي مشروعك للتهلكة، أدرسها جيدا وذلكها.
- 10- تعرف على المنافسة والمنافسين، فمنهم من سيترصّد لك، وما لم تعد العدة لمواجهة بداية صعبة في السوق، فسيكون مصيرك الفشل. إتعب في البداية حتى تنجح في النهاية.
- 11- كن مرنا ، فبداية المشروع قد تكون مختلفة عن نهايته، وأنت تحتاج إلى أفكار مستمرة، مستمدة من طريقة العمل والمنافسة والعملاء حتى يمكنك تطوير عملك باستمرار وبدون التطوير المستمر للفكرة فلن ينجح مشروعك.

12- أعرّف العقبات القانونية وتعامل معها، واعرف الإجراءات القانونية اللازمة لإشهار مشروعك، وخذ المشورة القانونية من جمعيات المشروعات الصغيرة.

13- الفكرة المناسبة في الغالب هي مناسبة لأنها دخلت السوق في الوقت المناسب، فعليك أن تكون يقظا لتعليقات عملائك، أو الأفكار التي ترد إلى ذهنك وادرس جدواها تسويقيا، وغامر بحساب وستنجح ما دمت مبادرا بالأفكار المدروسة.

14- لا تؤجل أفكارا كثيرة، فرما ما تفكر فيه يفكر فيه آخرون، ومن يسبق يستطيع أن يستحوذ على السوق، فكر بسرية وادرس بسرعة ودقة وطبق.

15- تحمل المخاطرة وكن مبادرا جيدا في تحمل المسؤولية لأفكارك الجديدة، وفي دراسة الفكرة، وفي تدبير أمرك، فالربح والنجاح شرطهما المخاطرة المحسوبة.

الفصل الخامس:

الإبداع والابتكار كمحور للمقاوالاتية.

الإبداع و الابتكار على اختلافهما هما من الأدوات الأساسية في تطوير الأعمال و المؤسسات . فالإبداع قد يثري الشركة أو المنتج أو الخدمة بأفكار تعطي ميزة تنافسية تزيد المبيعات . أما الابتكار فإنه كفيل بخلق ثورة في المنتجات أو الخدمات التي تطرحها الشركة من خلال إعادة تصميم بيئة العمل الحالية لإدخال تعديلات على المنتج أو ابتكار منتج جديد من المواد و الأدوات الموجودة أصلا . كما بينت الدراسات والأبحاث الاقتصادية أن عملية الإبداع والابتكار هي عملية استراتيجية هامة للاقتصاد، لأنها تحرك النشاط الاقتصادي وتمنحه نفسا قويا، فرواد الأعمال الصغيرة والمتوسطة هم من يبتكرون في المنتجات والخدمات ويساهموا في إيجاد فرص عمل جديدة وعدد كبير من الأعمال وعليه أصبحت معظم الاقتصاديات تمنح فرصا لتشجيع رواد الأعمال نحو ابتكار منتجات وخدمات تدفع باقتصادها نحو النمو وتعتبر عمليتي الإبداع والابتكار المحرك الرئيسي للنشاط المقاتلتي.

أولاً: الإبداع.

1- تعريف الإبداع.

الإبداع هو عملية ذهنية تهدف إلى خلق أعمال أو أشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل وغير مألوفة. ويرى البعض أن مفهوم الإبداع هو المبادرة التي يبدئها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف والروتين. الإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بهدف تطوير أفكار جديدة، وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة. يعتبر الإبداع الفكرة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع الأفراد معا لتطوير أفكار جديدة بجرية وعفوية دون انتقاد.

2- الصفات الأساسية للمبدعين.

ونذكر منها:

-العقل المتسائل الخلاق: وهي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر فهي صفة محيرة لأنها تتحدى الفضول.

-**القدرة على التحليل:** وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها وتجميعها ثم تقويتها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضعها الصحيحة.

-**النشاط المتميز:** وذلك بكثرة السؤال عما يدور حوله، وامتلاك درجة عالية من الذكاء، وإدراك الأشياء بطريقة مختلفة عن إدراك الآخرين.

-**المرونة:** أي سرعة التكيف والانتقال والتحول والتفكير إلى اتجاهات تفكير متعددة ومتنوعة مع سرعة الاستيعاب والتكيف مع المتغيرات الجديدة ونقد ومراجعة الذات وإجراء التعديل والتطوير اللازم والارتقاء من مسار نوعي إلى مسار نوعي آخر.

3-مصادر الإبداع ودوافعه: هناك مبتكرات تولد في ومضة عبقرية، معظمها ولا سيما تلك الناجحة منها، هي وليدة البحث الواعي والهادف عن فرص الإبداع التي تتوفر في حالات قليلة فقط، وهناك أربع حالات أساسية من هذه العوامل من شأنها أن تدفع للإبداع وهي:

- الحوادث غير المتوقعة.

- التناقضات الموجودة داخل المؤسسة.

- متطلبات العملية الصناعية.

- تقلبات السوق والصناعة.

- التغيرات السكانية أو الديمغرافية.

- تطور المعارف.

4-مراحل الإبداع: هناك أربعة مراحل أساسية يمر بها الابتكار:

-**مرحلة الإعداد:** تنشأ هذه المرحلة بإدراك الشخص لوجود مشكلة، استنادا إلى مكتسباته ومعارفه العلمية وخبرته في الميدان، مما يسمح له بتكوين وتحميد قاعدة تشكل منطلقا لأفكار جديدة.

-**مرحلة التركيز:** ويتم في هذه المرحلة الإحاطة الجيدة بجوانب المشكلة، دون وجود بوادر لحلها.

-**مرحلة الاحتضان:** تتميز هذه المرحلة بالتفكير اللاشعوري للمشكلة، عن طريق تحويل التفكير إلى أشياء أخرى في لحظات غير محددة، كالاستيقاظ من النوم أو عند ممارسة نشاط ما.

-**مرحلة الإلهام:** يظهر الحل في هذه المرحلة بشكل فجائي غير متوقع.

-مرحلة التحقيق: يختبر المبدع في هذه المرحلة صحة وجود ابتكاره من خلال التجريب، وقد يجري بعض التعديلات أو التغييرات من أجل تحسين ابتكاره.

5-آثار الإبداع في المؤسسة: يلعب الإبداع والابتكار دورا مهما في المؤسسة لمواجهة التغييرات والتحديات التي تواجهها داخليا وخارجيا، ويمكن تلخيص الآثار الإيجابية للإبداع فيما يلي:

-تحسين أداء المؤسسة: يؤدي الإبداع التكنولوجي من خلال تفعيل البحث و التطوير و استخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة ، كما يعمل على الإستعمال العقلاني لمواردها المادية و المالية و البشرية و التكنولوجية ، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الاداء.

-تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة : يعمل الإبداع على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط العمل بالفريق ، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية و المشاركة ، مما يشكل حافزا لطرح المبادرات و ظهور القدرات الإبداعية.

-تدعيم تنافسية المؤسسة: يعمل الإبداع على إكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق، و هذا من خلال تحسين جودة المنتجات و تقليص التكاليف أي تخفيض الأسعار ، كما يعمل الإبداع على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة و تغيير العمليات الإنتاجية.

-مواكبة التطور التكنولوجي: يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث و التطوير ، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها.

6- مستويات الإبداع: يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

-الإبداع على مستوى الفرد : هوالإبداع الذي ينشأ عن طريق أحد الأفراد ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح والقدرة على التحليل وهي الصفات التي تميز المقاول.

-الإبداع على مستوى الجماعة: وقد توصلت الدراسات فيما يتعلق بإبداع الجماعة إلى النتائج التالية:

-أن الجماعة المختلفة الجنس ذكور وإناث تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

- أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، والحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

- أن الجماعة المتناسكة، أكثر استعداداً وحامساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

- أن الجماعة حديثة التكوين، تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

- **الإبداع على مستوى المؤسسة:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة.

ثانياً: الابتكار.

هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، أي أن وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل تبحث عن التميز، حيث أنهم على أساس عملية الابتكار يقومون بالمحافظة على ديمومة المؤسسة، فالابتكار مهم للمؤسسة ولا يمكنها المحافظة على حصتها في السوق إلا من خلال اعتماد الإبداع والابتكار، وهناك من يعبر عن العلاقة بين الإبداع والابتكار بالعلاقة التالية: **الابتكار يساوي الإبداع والتطبيق**. إن جميع الابتكارات تبدأ أصلاً بأفكار إبداعية حيث يعمل الابتكار على هذه الأفكار بإحداث تغييرات معينة ملموسة في المنتج، وهكذا يصبح الابتكار التطبيقات الناجحة للأفكار الإبداعية في أي مؤسسة، ومن هنا يكون الإبداع أو الأفكار الإبداعية انطلاقة للابتكار، فهو ضروري للابتكار ولكنه غير كافٍ في حد ذاته حيث ينبغي أن يتم فحص الأفكار وتجريبها على أرض الواقع للتعرف على فعاليتها والعمليات المرتبطة بها وطرق إدارة هذه العمليات بأقل تكلفة وجهد.

1- تعريف الابتكار.

لا يوجد اتفاق على تعريف الابتكار إلا أنه يمكن تعريفه على أنه "الاتيان بالجديد الذي لم يكن معروف من قبل وتطبيقه على أرض الواقع".

وهو عملية تطبيق للإبداع وإنشاء قيمة مضافة بتطوير أعمال أو أشياء تم اختراعها من قبل.

تعرف مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية الابتكار في المؤسسات على أنه مجموعة من الطرق العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية التي تمكن المؤسسة من طرح منتجات جديدة أو محسنة في السوق، فكل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، والإبداع يكون إما من طرف الأفراد أو الفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار فالأول ضروري لكنه غير كافٍ، ويشكل الإبداع أحد مدخلات الابتكار، بحيث الإبداع هو

عملية عقلية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة . أما الابتكار هو عملية التطبيق الإيجابي لتلك الأفكار الإبداعية .

2- أشكال الابتكار.

أ-التصنيف حسب مجال الابتكار :يأخذ الابتكار ثلاث أشكال رئيسية في المؤسسة، وهي:

-الابتكار الإداري :يعرف الابتكار الإداري بأنه "التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق وتساهم في تطور الأداء في المؤسسة"،وأغلب الحالات التي يشملها الابتكار الإداري هي التغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال وعمليات المؤسسة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة،... وغيرها. "

-الابتكار التقني : يعرف الابتكار التقني " أنه منتجات جديدة أو عمليات جديدة، إيجاد تقنيات جديدة أو تحسينها، وتتفق المؤسسات لخلق الابتكار سواء كعملية جديدة أو تسويق منتج جديد. "

-الابتكار الإضافي :يعرف الابتكار الإضافي بأنه " الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية"، كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برامج تسويقية بمساعدة الزبائن وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، ويعرف Damanpour الابتكار الإضافي بأنه " الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة".

ب-تصنيف الابتكار حسب نمط النشاط في المؤسسة :وهو على النحو التالي

•الابتكار في الإنتاج :يظهر الابتكار في كل مجالات الإنتاج، فقد يتمثل في خلق مشروع جديد أو إعادة تشكيل منتوجات كانت موجودة بطريقة متطورة أو مختلفة

•الابتكار في إجراءات الإنتاج :يمكن صنع المنتج بتكنولوجيا جديدة، أو سيرورة إنتاج غير معروفة، فقد يتجسد الابتكار في شكل تجهيزات جديدة للإنتاج، أو إدخال مادة أولية مختلفة، أو تنسيق جديد بين مختلف التجهيزات.

•الابتكار في التوزيع :يمس الابتكار في التوزيع كل العناصر التجارية للمؤسسة، وكذا النقل والمستودعات، فمن الممكن أن يكون للمؤسسة بائعين أو أعوان تجاريين خاصين بها، فيمكن أن تفتح محلات خاصة، أو تباع بالمراسلة عن طريق الكاتالوجات والانترنت.

ج-تصنيف الابتكار حسب مستوى الدخل: يمكن تقسيم الابتكار حسب مستوى الدخل على النحو التالي:

• الابتكار التدريجي: ويحدث هذا الابتكار من خلال تغيير بسيط على مستوى المنتج في شكله أو الوسائل المستعملة لإنتاجه، أو التغليف... الخ.

• الابتكار الجذري: يمكن أن يكون الابتكار جوهريا وذو أهمية كبيرة للمؤسسة، حيث يمكن أن ينتج عنه منتج جديد بالاعتماد على آلة تطور الإنتاج أو نمط جديد تماما للبيع، وهذه الصورة من الإبتكار جد نادرة

• الابتكار المتقطع: يمكن القيام به من وقت لآخر، أي حينما يتطلب الأمر ذلك، حيث تنتظر بعض المؤسسات طلبات الزبائن من أجل تحسين المنتج أو مجانسته أو طريقة تقديمه، أو من أجل الاستجابة لضغوطات المنافسين، كما تظهر بعض الابتكارات نتيجة تنامي معارض الصناعات تستقطبهم فيها بعض المنتجات أو التجهيزات.

د- أشكال الابتكار لدى جوزيف.شومبيتر J.Schumpeter:

لقد بينت الدراسات والأبحاث الاقتصادية والتي من أهمها مساهمات ج.شومبيتر J.Schumpeter أن عملية الابتكار هي محرك أساسي للعمل المقاولاتي، فحسب ج.شومبيتر J.Schumpeter تعد أهم عناصر الابتكار فيمايلي:

- إنتاج منتجات جديدة
- تطوير طرق و أساليب جديدة في الإنتاج
- إدخال أشكال جديدة في التنظيم
- الوصول إلى أسواق جديدة
- الوصول إلى مصادر جديدة في مجال التمويل

3-العوامل المساعدة على الإبداع والابتكار في المؤسسة : هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الإبداع والابتكار في المؤسسة منها:

-**الخصائص الشخصية:** تلعب الخصائص الشخصية دورا مهما للفرد المبتكر، فهم يتميزون بمجموعة من السمات تختلف عن غيرهم أهمها: كحب الاطلاع. يتحدون الطرق التقليدية لأداء الأشياء. يفضلون النظر إلى أبعد من الإطارات المرجعية والتفكير و يأتوا بتصورات جديدة في طرق مواجهة المشاكل والفرص.

-**مجموعة العوامل التنظيمية:** تمثل المؤسسات الإطار التنظيمي الذي يمارس تأثيرا بالغاً على النشاط الابتكاري للأفراد، من خلال الإستراتيجية المعتمدة داخل المؤسسة، فالقيادة وأسلوب الإدارة يلعب دورا فعلا في تحفيز الابتكار داخل المؤسسة ، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

***القيادة :** تعتبر طبيعة القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمؤسسة بحيث المؤسسات التي لها قادة يتمتعون بالصفات القيادية الكفاءة ، و تعمل على تحفيز المشاركة تكون فيها القدرة على الإبداع عالية.

***الهيكل التنظيمي :** يؤثر الهيكل التنظيمي تأثير مباشر على مستوى القدرة على الإبداع في المؤسسة ، وذلك من خلال الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم المؤسسة سواء كانت بطريقة لا مركزية أو مركزية.

***ثقافة المؤسسة :** تشكل ثقافة المؤسسة كمؤثر على القدرة الإبداعية ، و أصبح شيء مؤكد عند المختصين أن التغيير التنظيمي يشمل على التغيير الثقافي. و تشمل ثقافة المؤسسة على المعتقدات والعادات و القيم الراسخة في المؤسسة.

-**البيئة الاجتماعية والسياسية:** التفاعل القائم بين الفرد والمجتمع هو الذي يحدد شخصية الفرد المبتكر وتطور سلوكه، وينطلق هذا التفاعل على مستوى الأسرة التي تشكل البيئة المؤثرة الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعدها دور المؤسسات والمنظومات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز، مما يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة والمجتمع.

-**مؤسسات البحث والتطوير في المجتمع:** تلعب مراكز البحث والجامعات دورا مهما في تشجيع البحث من خلال خلق وتعزيز مكانة الباحثين المتميزين والمبتكرين في المجتمع، وتنقسم هذه المؤسسات إلى:

•**الهيكل العمومية:** وتشمل كل مؤسسات البحث والتطوير التابعة للدولة وكذا مديريات البحث التطبيقي في المؤسسات الاقتصادية العمومية، وهي تضم المخابر العلمية في الجامعات، مراكز البحث التطبيقي الجهوية والوطنية.

- **الهياكل الخاصة:** وتشمل مقاولات القطاع الخاص والتي تنشأ هياكل البحث، الاختراع والإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى المبدعين الأحرار ذوي المواهب والقدرات الإبداع.
- **نظام براءة الاختراع:** كما يلعب نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع دوراً فعالاً في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية.

4 كيفية تشجيع الإبداع والابتكار:

- بعض المقترحات التي تشجع على الإبداع والابتكار، وتضمن إنجازات المبدعين والمبتكرين، منها:
 - لا بد من تشجيع الإبداع والابتكار والمقاولاتية وتنميتها من خلال وضع سياسة عامة تضعها الدولة وإنشاء هياكل تسعى من خلالها لترقية المقاولاتية وثقافتها.
 - تشجيع تحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية ومالية التحول من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة من خلال الأنظمة والمدن الاقتصادية وتشجيع المقاولاتية والاهتمام بالتكنولوجيا والعلوم.
 - تشجيع الدولة على إنشاء حاضنات التقنيات تساهم من خلال أعمالها في تنمية الاختراعات العلمية وتحويلها إلى مشروعات تجارية.
 - تشجيع الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات البحث والقطاع الخاص، من أجل أفراد مبدعين ومبتكرين يؤسسون مشاريع مقاولاتية.
 - تشجيع الشراكة بين مؤسسات التعليم والتكوين وبين المؤسسات الاقتصادية لخلق منشآت مقاولاتية ناجحة.
 - إيجاد جهات تمويلية تدعم نشاط الإبداع والابتكار والمقاولاتية من خلال الحاضنات والمراكز التقنية، التي يكون من خلالها جيل جديد من رواد أعمال المعرفة والتقنية.
 - وضع هيكل تنظيمي يشجع حرية التفكير و تنمية روح المبادرة و المشاركة و احترام أفكار العمال.
 - الاعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسة.
 - متابعة ومكافأة الأفراد لأفكارهم الإبداعية ، و ذلك من خلال حوافز مادية و معنوية.

5- الفرق بين الإبداع والابتكار وفق المعايير التالية:

المعيار	الإبداع	الابتكار
المحاولة	فرد	جماعة
العملية	متقطع	مستمرة
الأثر	غير قابل للقياس، محتمل	قابل للقياس، مؤكد
التفكير	تضارب الأفكار وتشعبها	تقارب الأفكار والإجماع عليها
المشرف أو المسؤول	التوجه نحو التفكير	التوجه نحو التطبيق
بالنسبة للمؤسسة	مصدر	كفاءة
تكوين الفرد	استعمال وتعلم طرق التفكير	استعمال الأدوات الإستراتيجية

الفصل السادس:

دراسة جدوى إنشاء المؤسسة (دراسة السوق).

تشير الدراسات إلى أن فشل المشروعات الصغيرة يعود بالأساس إلى التنفيذ المباشر للمشروع دون القيام بتحليل واختبار للفكرة الإستثمارية، أو القيام باختبار سطحي للفكرة غير مبني على أسس علمية. فتحليل واختبار الفكرة الإستثمارية يعني قياس مدي قدرة هذه الفكرة على إرضاء وجذب اهتمام المتعاملين الإقتصاديين الزبائن بالدرجة الأولى، كما أنها تعتبر دراسة جدوى نظرية وعملية تبحث في مدى الفوائد التي يمكن يحققها المشروع قبل بدايته. يركز تحليل واختبار الفكرة الإستثمارية على البحث عن إجابات للسؤالين التاليين:

الأول: هل تستجيب الفكرة الإستثمارية لحاجة معينة؟ وهل من المحتمل أن تثير عدد محتمل من الزبائن؟

الثاني: هل يملك المقاول القدرات الضرورية من أجل جذب هؤلاء الزبائن المحتملين؟ وإذا كان الجواب ب"لا"، هل من الممكن الحصول على تلك القدرات بسهولة؟

أولاً: دراسة السوق:

تعتبر عملية تحليل السوق الحجر الأساس في اختبار الفكرة الإستثمارية حيث يؤدي إلى جمع المعلومات التي يبنى عليها الحكم على فعالية الفكرة والوصول إلى فرص حقيقية للنجاح وذلك من خلال البحث عن إجابات للأسئلة التالية:

*هل يوجد أشخاص قابلين لشراء المنتج؟ وبأي ثمن؟

*من هم هؤلاء الزبائن؟ من حيث الجنس، العمر، العدد...إلخ.

حتى يتمكن حامل المشروع من إيجاد إجابات عن هذه التساؤلات، لا بد أن يبحث أولاً عن الأدوات التي تمكنه من جمع هذه المعلومات والتي توفرها الدراسة السوقية، لكن في الواقع العملي يلاحظ وجود اختلاف كبير: فمثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية، البلد الذي لا يشكو من نقص في الإحترافية في المجال الإداري، فإن مؤسسات رأس مال المخاطرة تشكو من أن طبقة كبيرة من حاملي المشاريع يتجاهلون إرادياً المعلومات التجارية ذات التأثير البعيد على مشاريعهم، وبشكل عام يتحفظ حاملي المشاريع من جمع معلومات معمقة عن الأسواق المستهدفة، نظراً لتكلفة هذه العملية مما يعرضهم إلى مشاكل متتالية أثناء تنفيذ المشروع .

تتمثل أهمية النشاطات التسويقية لإيجاد الفرص الإستثمارية في الإعتماد على الوظائف المتعلقة بتحديد اتجاهات السوق والزبائن المحتملين، دورة حياة المنتج، تجزئة السوق، والموقع المناسب للمؤسسة، التخطيط

التسويقي الإستراتيجي والعملي،... إلخ، إضافة إلى ذلك فالتسويق يبدأ قبل انطلاق المشروع وهو المحدد لذلك من خلال القيام بدراسات السوق عن طرق مجموعة من الأدوات التسويقية تقنيات جمع وتحليل المعطيات النوعية والكمية المتعلقة بالأسواق والصناعات.

من خلال هذه المعطيات يتضح أن هناك ارتباط وثيق بين المقاولاتية والتسويق، حيث تمثل المعلومات حول الأسواق دليل المقاول في سلوكياته وقراراته المقاولاتية واستغلال الفرصة الإستثمارية.

إذن تعتبر دراسة الجدوى التسويقية مهمة في الإعداد لإنشاء مشروع وتتضمن هذه الدراسة:

1- الدراسة التسويقية: تعتبر دراسة الطلب على منتجات المشروع من أهم عناصر الدراسة التسويقية

وهي الحجر الأساس لاختبار الفكرة الاستثمارية، وتتضمن هذه الدراسة النقاط التالية:

- دراسة العوامل المحددة للطلب والعرض بالنسبة للمنتج الذي سيقدمه المشروع الجديد.

- التعرف على هيكل السوق وحجمه وخصائصه والإجراءات المنظمة للتعامل فيه.

- تحليل العرض السابق والحالي من حيث مصدره مستورد أو إنتاج محلي، حجم المبيعات، مدى استقرار

الأسعار، السياسات التسويقية للمنافسين....

- تقدير نصيب المشروع في السوق على ضوء الطلب والعروض وظروف المشروع أمام المنافسين له وتحديد

معالم السياسة التسويقية المقرر اتباعها.

ومن خلال تحليل السوق فإن المقاول يقوم بتحليل مجموعة من العناصر المهمة، منها:

• **البيئة الاقتصادية:** مثل القدرة الشرائية لدى العملاء المحتملين، وهل من السهل التوصل إليهم، وأساليب إنفاقهم.

• **البيئة الاجتماعية:** مثل أعمار العملاء، وتركيب الأسرة، عدد الأطفال وأماكن تركزهم، إلخ. ...

• **التحليل الرباعي سوات (SWOT):** وهو تحليل يقصد به التعرف على أربعة اعتبارات أساسية وهي

نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص المتاحة عند انطلاق المشروع، والتحديات التي قد تواجه المشروع،

وتسمى سوات لتعني اختصار الحروف الأولى للكلمات الانجليزية **(Strength-Weakness-Opportunities-Threat)**

ويمكن تحليل هذه النقاط كما يلي :

- **نقاط القوة:** هي الخصائص والصفات التي سيتميز بها المشروع المستقبلي بحيث تجعله قويا مقارنة

بالمشروعات الأخرى، وأمثلة من نقاط القوة التي يمكن للمشروع المستقبلي الاعتماد عليها لنجاحه التميز

في الجودة، في السعر، بنوع الخدمة، القرب من السوق أي الموقع الملائم، انخفاض التكلفة وغيرها من العوامل التي تساهم في نجاحه.

-**نقاط الضعف:** هي الصفات والأشياء التي يمكن أن يعاني منها المشروع المستقبلي، وتقييم على أنها سلبيات تضعف المشروع مقارنة بالمشاريع المنافسة، منها ارتفاع تكلفة الاعتماد على مورد واحد، محدودية الزبائن، عدم توفر المهارات اللازمة.

-**الفرص:** هي مجمل التطورات المستقبلية التي تؤثر إيجاباً في نجاح المشروع، وتسمح للمقاول بالاستفادة من نتائجها لصالحه، مثل خروج بعض المنافسين من السوق، دخول أسواق جديدة غير الأسواق التقليدية، من تطور، ابتكار، اكتشاف ما، التوسع في مجالات وأنشطة جديدة.

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

2- مصادر ومحتوى الدراسة التسويقية:

أ- مصادر الدراسة التسويقية: وتتمثل في:

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

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

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

-**الهيئات الخاصة:** كالشركات المتخصصة في الدراسات، والنقابات الوظيفية والاستعلامات التجارية. وغيرها، وتعطي معلومات تقنية وسياسية واقتصادية وقانونية وتجارية.

وسائل الإعلام: مثل المقالات، الصحف، حصص الراديو، التلفزيون، منتديات الانترنت... إلخ.

-**المنافسين**: من خلال الوثائق التجارية التي تنشرها بعض المؤسسات مجلة المؤسسة، لوحات تقديم منتج... إلخ***المعلومات الأولية**: وهي المعلومات التي يقوم المقاول بجمعها بنفسه أو مندوب عنه وتسجيلها وتحليلها وتفسيرها إما بالملاحظة أو بطرح أسئلة ويبحث عن إجابتها. وتنقسم تقنيات جمع المعلومات الأولية إلى قسمين:

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

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

-توصيف سوق السلعة .

-دراسة الطلب على السلعة التي سينتجها المشروع.

-تسعير السلع التي سينتجها المشروع.

-التنبؤ بالمبيعات وتقدير الاتجاه العام لها وعلى أساسه يتم تقرير نشاط المشروع من إنتاج، تسويق وتمويل، المخزون ومستلزمات الإنتاج.

وعلى أساس هذه الدراسة يتم تحديد الإستراتيجية التسويقية والتي يهدف المقاول من خلالها إلى اختيار الزبائن وتقدير الإمكانيات المالية والبشرية والتقنية للبحث في كيفية التموقع في السوق بصورة مميزة مقارنة مع المشاريع المنافسة. وتحديد عناصر المزيج التسويقي الملائم للمشروع.

ب- محتوى الدراسة التسويقية.

* **معلومات حول احتياجات الزبائن**: يمكن الحصول على المعلومات من مشروعات قائمة مماثلة أو مؤسسات متخصصة وغيرها من مكاتب دراسات الجدوى.

"فالمشترى يرغب في شراء (1) سلعة معينة (2) بمواصفات محددة (3) بكمية معينة (4) بسعر مناسب (5) بجودة مناسبة (6) من مصدر توريد مناسب (7) بمواعيد تسليم مناسبة (8) بشروط دفع مناسبة (9) وبشروط خدمة مناسبة... (10) فهذه هي شروط ومتطلبات المشترين وعلى البائع معرفة هذه الشروط وتوفيرها في المنتج المقدم عن طريق الإقتراب من العميل. ومن الأهمية بما كان الإستعانة برأي المتخصصين وتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات من جهات متعددة وذلك للإجماع على رأي موحد قبل القيام بالمشروع. وفي الغالب يعتمد تحليل الفكرة الإستثمارية على البحث عن المعلومات التالية:

-**الخصائص المثالية للمنتوج**: وذلك بالإهتمام بالتقنيات والتفاصيل البسيطة التي تؤدي إلى الحصول على أحسن هيئة للمنتوج، لكن يجب أولاً التأكيد على أن الفكرة قادرة على الإستجابة لحاجة معينة، وقبول فكرة التعديل فيها من أجل توافق المنتوج مع رغبات وأذواق المستهلكين المحتملين.

-**العوامل الأساسية للنجاح**: وتعني البحث عن الخصائص الأساسية التي لها تأثير كبير على نجاح المشروع، مثل المهارات التسييرية، المحاسبية، والتسويقية للمسيرين، إمكانية الحصول على الموارد المالية بسهولة، موقع المؤسسة بالنسبة للزبائن.

ويتم تحديد العوامل الأساسية للنجاح بالقيام بتحليل إستراتيجي لتقييم السوق حيث تعتبر عملية جمع المعلومات عن السوق من أهم عناصر هذه المرحلة، حيث يمكن من خلالها تقدير حجم الزبائن المحتملين وتقدير الطلب والأسعار ومعرفة المنافسين وتتم عملية تقييم السوق بما يلي:

•**منحنى دورة حياة المنتوج**: يمكن أن يكون المنتوج المقترح، له سوق واسعة لكنه مهدد دائماً بخاطر التقدم التكنولوجي وتغيير الأذواق بالنسبة للزبائن، أو ظهور منتجات بديلة أو متشابهة أقل سعراً، وبالتالي من الخطر تركيز مستقبل الأعمال على سلعة واحدة وحيدة.

•**تطور الطلب، التموين والأسعار**: من الصعب تقدير هذه المتغيرات أحياناً لأن هذا التطور يمكن أن يخضع أو ينتج من عدة عوامل من بينها حالة الأزمة الداخلية أو الخارجية، النمو الديموغرافي، السياسة المالية والنقدية للدولة، الحالة السياسية والمناخ الإجتماعي.

•**الوسطاء**: في بعض النشاطات يرتبط سلوك الموزعين إلزاماً بأسواقهم المستقبلية، التي تركز على أذواق المستهلكين من جهة وكذلك طريقة التنظيم المعمول بها فيما يخص الإحتكار وتسيير السوق، وبالتالي على المقاول أخذ معلومات عن الموزعين والإتصال بالخبراء في هذا المنتوج.

•**المنافسين**: تقتضي معرفة السوق جمع معلومات خاصة بالمنافسين الرئيسيين للمنتوج من حيث الحصة السوقية، مواردهم، أسعارهم، العلامة التجارية، سياسة التصنيع، التوزيع، البيع، الإعلان، والسياسة الإستثمارية المالية والبشرية أن أمكن، لأن إستراتيجية المنافسين تمثل أول عائق يجب أخذه في الحسبان.

* **تحليل الحجم الممكن للزبائن**: المعلومات التي يتم جمعها في المرحلة السابقة، تؤدي إلى تقدير الحجم الممكن للزبائن، وبناء عليه يجد صاحب المشروع نفسه أمام حالتين:

الأولى: في هذه الحالة يتم إجراء إختبارات بسيطة للمنتوج تم المرور مباشرة إلى تنفيذ المشروع، مع إمكانية إجراء بعض التعديلات.

الثانية: إذا وجد صاحب المشروع نفسه أمام مخاطر كبيرة من الناحية المالية، هنا يحاول المقاول القيام بدراسة سوق، وذلك عن طريق استبيان على عينة من الزبائن المستهدفين أو المقابلة المباشرة مع الزبائن، أو الإستعانة بمكاتب متخصصة في دراسات السوق للوقوف على أهمية وحجم الزبائن المحتملين.

***تسعير الخدمة أو المنتج وحساسية العملاء للأسعار.**

• **السعر بناء على التكلفة:** حساب التكلفة وإدارة الهامش.

• **السعر بناء على القيمة:** العميل مستعد ليدفع كم؟ حتى يحصل على القيمة، فالعميل هنا مستعد لدفع

سعر أعلى بكثير من التكلفة؛

وهناك طرق أخرى للتسعير منها:

-**التسعير المنافس:** أي على أساس المنافسين، إذا كان هناك منافسين يمكن البيع بأعلى من سعر المنافس أو اقل أو بنفس السعر.

-**مرونة الطلب :** يجب طرح السؤال التالي لو كان هناك تغير في سعر المنتج الذي أقدمه، ما هو حجم التغير في الطلب على المنتج من قبل العملاء (مرونة السلعة). (تسمى هذه الحالة ب حساسية الأسعار (يجب أن نعرف مقدار التغير في الطلب مقابل التغير في الأسعار.

الفصل السابع:

دراسة جدوى إنشاء المؤسسة (دراسة التقنو
اقتصادية).

تعتبر دراسة الجدوى التقنو اقتصادية أحد الأركان الأساسية في دراسة جدوى المشروعات، والتي تقوم استنادا إلى البيانات والمعلومات والنتائج المتوصل إليها في دراسة الجدوى التسويقية، وتهدف إلى تحديد الاحتياجات الفنية للمشروع الجديد اللازمة لإنشائه كما تهدف هذه الدراسة إلى تقدير الوسائل والإمكانات (الموارد) الإنتاجية وتحديد المراحل الإنتاجية المتمثلة في عمليات الشراء (التموين) وبالتالي تحديد التكلفة الوحودية التقديرية للمنتج. وتتم في هذه المرحلة تقدير مردودية المشروع وبالتالي تحديد الجدوى الاقتصادية للمشروع وبناءا عليها يتخذ قرار البدء في المشروع.

* **الدراسة الفنية(التقنية):** تصف الدراسات الفنية للمشروعات الاستثمارية بمواصفات خاصة مميزة أهمها أنها دراسة ذات اتجاه تكاملي، حيث أنها تعتمد وبشكل ملحوظ على النتائج التي انتهت إليها الدراسات التسويقية، في الوقت الذي تمثل مخرجاتها مدخلات أساسية للدراسة المالية والاقتصادية، ويمكن تعريف الدراسة الفنية بأنها تلك الدراسة المتعلقة بتحديد مدى قابلية المشروع موضع الدراسة للتنفيذ من عدمه. وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى إمكانية تنفيذ المشروع من الناحية الفنية، فهي تقدم نتائج تعد بيانات تساعد في تقدير رأس المال المطلوب للمشروع، وتتضمن الدراسة الفنية ما يلي:

أولاً: اختيار موقع المشروع:

تحتل دراسة موقع المشروع المقترح أحد الجوانب الهامة في عناصر دراسة الجدوى الفنية والهندسية، وأحد العوامل المساهمة في نجاح أو فشل المشروع، وتتم دراسة الموقع عادة على مرحلتين:

1) تحديد المنطقة الجغرافية التي سيقام عليها المشروع.

2) تحليل الموقع داخل حدود هذه المنطقة.

ومن الممكن توافر عدة مواقع داخل المنطقة الجغرافية، لهذا تعمل الدراسة الفنية على اختيار الموقع الملائم داخل هذه المنطقة، وهناك العديد من العوامل المؤثرة على اختيار موقع المشروع نذكر أهمها:

1- الخصائص الفنية والطبيعية للمنطقة

ويعني ذلك دراسة وتحديد تضاريس كل منطقة محتملة، وتحديد خصائصها الفنية والطبيعية ومدى ملاءمتها مع النشاط المقترح، كدراسة نوعية التربة التي تحدد كيفية تنفيذ الأساسات والخامات المستخدمة في تلك الإنشاءات.

2- تكلفة الحصول على الأرض وتجهيز الموقع

تختلف تكلفة الحصول على الأرض وإعدادها وتجهيزها بين المناطق المختلفة، بل حتى بين موقع لآخر داخل نفس المنطقة، وسوف تنعكس خصائص ومزايا كل موقع من الناحية الفنية والاقتصادية على تكلفة الحصول على الموقع، وبالتالي على أفضل اختياره بالنسبة للمواقع الأخرى.

3-قوانين الاستثمار السائدة والمتوقعة

وتؤثر على قرار اختيار الموقع بما يحقق أفضل ميزة اقتصادية ممكنة، كالاستفادة من مزايا ضريبية وغير ضريبية التي تنص عليها قوانين الاستثمار السائدة، إذ يتقرر الاستفادة من هذه المزايا اعتمادا على موقع المشروع ونوعية نشاطه.

4-مدى قرب الموقع من مستلزمات الإنتاج والقوى العاملة ومن أسواق تصريف المنتجات

هناك العديد من الاعتبارات التي يمكن الأخذ بها في هذا المجال، إذ يفضل اختيار موقع المشروع بالقرب من مصادر المواد الأولية لتحقيق مجموعة من المزايا مثل انخفاض تكلفة نقل المواد لمسافات بعيدة، وعدم تحمل المشروع تكلفة التخزين خاصة إذا كانت المواد سريعة التلف، وكذلك تأمين تدفق المواد الأولية بشكل مستمر، كما يعتبر أيضا عنصر العمالة من بين مدخلات الإنتاج التي لها تأثير على قرار اختيار الموقع، فالتوطن بالقرب من أماكن تواجد العمالة يحقق مزايا أنتظام العمل وخطوط الإنتاج ومن ناحية أخرى يعد اختيار الموقع بالقرب من الأسواق من العوامل المهمة لما يوفره للمشروع من تكلفة لنقل المنتجات أو تخزينها، كما يسمح بتقديم أفضل الخدمات للمستهلكين.

5-القرب من الطرق الرئيسية وتوافر النقل والمواصلات

تعتبر من العوامل المرجحة لاختيار الموقع، وذلك من خلال توافر شبكة جيدة من الطرق الرئيسية وقربها من الموقع، ففي حالات معينة فإن توافر وسائل النقل الرخيصة والملائمة قد يسمح بإقامة الفرص الاستثمارية بالقرب من الأسواق بدل من إقامتها بالقرب من مصادر المواد الخام.

6-مدى توافر الوقود والقوى المحركة والمياه

إن توافر هذه المنافع في موقع ما وبأسعار منخفضة وبكميات هائلة سيشجع على إقامة المشروع في ذلك الموقع.

7-درجة التوطن الصناعي

يستعمل هذا المؤشر لمعرفة مدى توطن الصناعة في المنطقة، وإن زيادة التوطن تؤدي إلى ظهور مشاكل عديدة مثل: زيادة درجة الكثافة السكانية، ازدحام المواصلات، زيادة الطلب على السلع مما يؤدي إلى ارتفاع أسعارها، بالإضافة إلى مشاكل اجتماعية أخرى. ويؤخذ عدد العمال كأساس لقياس درجة التوطن كالاتي :

معامل التوطن للصناعة في منطقة معينة = (عدد العمال في صناعة معينة في المنطقة/ عدد عمال كل الصناعات في المنطقة)/(عدد العمال في هذه الصناعة في كافة المناطق عدد عمال كل الصناعات في الدولة)

و هناك ثلاث احتمالات هي:

إذا كان الناتج $1 >$ ← الصناعة غير متوتنة بالقدر الكافي، و بالتالي يمكن التوسع في إنشاء مشروعات جديدة.

إذا كان الناتج $1 =$ ← هناك توازن بين درجة توطن هذه الصناعة في هذا الإقليم مع قاعدة الصناعة.

إذا كان الناتج $1 <$ ← درجة التوطن عالية و لا يسمح بإنشاء مشروعات جديدة .

كذلك لابد من دراسة عامل التكامل الاقتصادي من إقامة المشروع في منطقة ما دون سواها والترابط الصناعي بين الصناعات في المنطقة سواء بالنسبة للحصول على مدخلات من تلك الصناعات للإنتاج أو إمكانية تصريف منتجاته.

ثانيا: تخطيط العملية الإنتاجية:

و يتم من خلالها التعرف على تفاصيل المشروع الفنية والهندسية، و تحديد الإمكانيات المطلوبة والتسهيلات اللازمة لتحقيق حجم الإنتاج المستهدف، وتشتمل على العناصر التالية:

1-تحديد العمليات الصناعية:

يقصد بتحديد نوع الإنتاج والعمليات الإنتاجية بنوع نظام الإنتاج سواء كان نظاما مستمرا أو نظام الإنتاج حسب الطلب أو نظام الإنتاج المتغير، أما بالنسبة لتحديد العمليات الإنتاجية الهدف منه تحديد الأنشطة والمراحل الإنتاجية المختلفة المستخدمة.

2-اختيار الآلات و المعدات وترتيبها:

و يتوقف ذلك على عدة عوامل يجب مراعاتها من أهمها:

أ (تحقيق الشروط الفنية للإنتاج

ب (مواكبة التطور و التقدم التكنولوجي.

ج (ملاءمة مساحة الأرض المتاحة لإقامة المشروع.

د (المناسبة لظروف العمالة و مستوى مهارتها.

هـ (الوفر في التكاليف الاستثمارية و تكاليف التشغيل.

و (تدعيم قدرة المشروع على المنافسة.

و يمكننا تحديد عدد الآلات المطلوبة من كل نوع باستخدام الصيغة التالية:

عدد الآلات من نوع معين = عدد الوحدات المطلوب إنتاجها خلال دورة إنتاجية / الطاقة الإنتاجية

للآلة الواحدة خلال دورة إنتاجية

و عند تحديد الطاقة الإنتاجية للآلة يتعين الأخذ بعين الاعتبار احتمالات التعطل إما لأغراض الصيانة الدورية أو الصيانة الإصلاحية، و احتمالات الفاقد و المعيب من الإنتاج. و يجب المراعاة عند ترتيب الآلات أن تتناسب مع نوع النظام الإنتاجي وطبيعة العمليات الإنتاجية إذ أن هناك نوعان من النظام الإنتاجي هما: الإنتاج المستمر بشكليته الوظيفي و غير الوظيفي، و الإنتاج المتقطع بشكليته دفعات متكررة للتخزين و دفعات متكررة للطلب.

3- تحديد المباني اللازمة للمشروع ومساحتها:

بناء على اختيار عدد و نوع الآلات و المعدات و حجم الطاقة الإنتاجية و تطورها مستقبلا و طبيعة العمليات

الإنتاجية، يتم تحديد المباني اللازمة لذلك و مساحتها على ضوء ما يلي:

أ (تحديد المساحة المطلوبة للمعدات طبقا لمواصفاتها الفنية التي توضح أبعادها من حيث الطول والعرض

والارتفاع خلال فترة التشغيل والتوقف.

ب (تحديد المساحة المطلوبة لوضع الخدمات و تدفقيها.

ج (تحديد المساحة المطلوبة لتحركات العامل مباشرة عمله.

د (تحديد المساحة للأدوات المساعدة للإنتاج.

هـ (تحديد المساحة التي يحتاجها فك المعدات للإصلاح والصيانة.

و (تحديد الممرات اللازمة لوصول معدات النقل وتفريغ الخامات والمنتجات).

4-تحديد أقسام الإنتاج:

يتم تجميع كل مجموعة من مراكز الإنتاج في قسم واحد لتسهيل مهام الإشراف والرقابة الفنية ويتم تحديد الأقسام الإنتاجية بإتباع أحد الأسلوبين:

أ (نوع الإنتاج عندما يكون الإنتاج مستمراً.

ب (نوع العملية عندما يكون الإنتاج تعاقدياً.

5- اختيار أسلوب الإنتاج الملائم:

توجد عدة بدائل للفنون الإنتاجية المستخدمة في الإنتاج، واختيار طريقة الإنتاج الملائمة يمكن أن :نميز بين أسلوبين هما :

أ (أسلوب كثيف رأس المال :ويمكن التعبير عن مفهوم الكثافة الرأسمالية بنسبة الأصول الرأسمالية الثابتة لكل عامل في الصناعة، فكلما زادت هذه النسبة كلما كانت الصناعة بصدد الاعتماد على أسلوب الكثافة الرأسمالية في الإنتاج والعكس صحيح.

ب (أسلوب كثيف العمل :وهو الأسلوب الذي ينخفض فيه معامل رأس المال إلى عدد العمال، وتهتم الدراسة الفنية بتحليل المزايا المختلفة لطرق الإنتاج المتاحة، واختيار الطريقة الأكثر ملاءمة للمشروع.

6-التصميم الداخلي للمشروع:

والمقصود به إعداد التخطيط الهندسي اللازم لتحديد مباني وساحات كل من أقسام الإنتاج ومواصفاتها، وكذلك مراكز الخدمات الاجتماعية و التسويقية و الإدارية، وشبكة الاتصالات الداخلية، بما يضمن انسياب الإنتاج من قسم إلى آخر بأقل مجهود وأقل تكلفة وأقل وقت.

إن التخطيط الجيد لمباني المصنع والمساحات المخصصة لمحطات التشغيل ومعدات الإنتاج يحقق أهداف عديدة نذكر من بينها:

أ (تخفيض تكاليف المصنع.

ب (تحسين جودة المنتجات.

ج (زيادة المرونة في العمليات الإنتاجية.

د (تخفيض تأخيرات العمل و توقفاته.

وتجدر الإشارة إلى أن الترتيب الداخلي والتفصيلات المطلوبة تختلف باختلاف طبيعة الصناعة التي ينتمي إليها المشروع وحجمه ومدى التعقيدات الفنية له.

7- التقييم البيئي للمشروع:

أمام الوعي و القلق المتزايدين إزاء المشاكل البيئية و العواقب الايكولوجية، أصبح البعد البيئي حاليا من أهم المعايير الحاسمة في قرار تنفيذ المشروع الاستثماري، وخاصة المشروعات ذات الطابع الصناعي، ومن أهم هذه المعايير إشراك خبير في شؤون البيئة ضمن فريق العمل الذي سيتولى تقييم المشروع المقترح، و اختيار النمط التكنولوجي الصديق للبيئة أو بما يصطلح عليه بالتكنولوجيا الخضراء ويهدف تقييم الأثر البيئي للمشروع إلى ضمان السلامة البيئية، بمعنى التأكد من عدم وجود آثار بيئية ضارة ناتجة عن تنفيذ المشروع المقترح بدرجة غير مقبولة، و أن لا تمتد آثاره الضارة على البيئة في الأجل الطويل. ويتم تقييم الآثار البيئية من الناحيتين النوعية و الكمية، كما أن هناك العديد من المؤسسات المالية الدولية التي تشترط ضرورة إجراء هذا النوع من التقييم قبل الموافقة على تمويل المشروع.

ثالثا: تخطيط احتياجات ومستلزمات النشاط الإنتاجي

تحتاج العملية الإنتاجية للمشروع لإنجازها مجموعة من المدخلات الأساسية نذكر أهمها:

1-تحديد احتياجات المشروع من المواد والإمدادات

تحتاج العملية الإنتاجية توفير المواد الأولية بالكميات المطلوبة وفي المواعيد المناسبة ويسبق توفير هذه المواد تحديد دقيق للاحتياجات في إطار الأهداف التي يسعى المسؤولون عن هذه العمليات إلى تحقيقها، وهي توفير المواد المطلوبة بالمواصفات المحددة، وبالكميات المقررة وفي الأجل التي تتماشى مع وقت الحاجة إليها. ويتأثر القرار الخاص بتحديد احتياجات المشروع من المواد، للاعتبارات التالية:

(1)تقدير الفنيين في المصنع لكميات المواد اللازمة لإنتاج الوحدات المطلوبة.

(2)تقدير المسؤولين عن الإنتاج والشراء للاحتياطي الواجب الاحتفاظ به لمواجهة أي ظروف طارئة مخزون

الأمان

بالإضافة إلى المواد الأولية يحتاج المشروع إلى إمدادات، وتتضمن المواد المساعدة) مثل مواد الصيانة والتشحيم والنظافة وغيرها (والمنافع) مثل الكهرباء، المياه، الوقود والصرف الصحي ..إلخ. ويتعين تحديد احتياجات المشروع من هذه الإمدادات وتحديد مدى توفرها.

2-تحديد احتياجات المشروع للقوى العاملة ووضع الهيكل التنظيمي

تختلف احتياجات المشروع من العمالة باختلاف المراحل التي يمر بها، إذ يمكن التمييز بين مرحلتين هما:

***مرحلة الإنشاء:** ويحتاج المشروع فيها إلى عمالة من نوع خاص تتناسب مع طبيعة المرحلة التي تحتاج إلى مجموعة من الإداريين والفنيين الذين يتولون مهام الإشراف على تنفيذ المشروع.

***مرحلة التشغيل:** ويحتاج فيها المشروع إلى عمالة خاصة تتوفر على خصوصيات العمل المناسبة مع هذه المرحلة من تموين وتمويل وإنتاج وتسويق وصيانة إلى غيرها من العمليات التخطيطية و التسييرية والتنفيذية والرقابية.

كما يجب وضع التنظيم اللازم لإدارة وضبط عمليات تشغيل المشروع، فهناك صلة وثيقة بين هندسة المشروع وتخطيطه التنظيمي، ولا تكتمل دراسة الجدوى إلا بوضع هيكل تنظيمي سليم يستجيب لإستراتيجية، ويتم ذلك من خلال تحديد الوظائف وأنواعها وعددها، وتحديد المهارات الخاصة لكل وظيفة وينبغي لتنظيم المشروع أن يستهدف بلوغ المستوى الأمثل من التنسيق بين جميع مدخلاته ومراقبتها مما يمكن من تنفيذ استراتيجيات المشروع تنفيذاً اقتصادياً.

*الدراسة الاقتصادية:

ويتم في هذه المرحلة ترجمة الجوانب الفنية والهندسية للمشروع إلى الجوانب المالية والمتمثلة في تقدير تكاليف المشروع والتي تنقسم إلى نوعين: التكاليف الاستثمارية، تكاليف التشغيل.

أولاً:التكاليف الاستثمارية

وهي تمثل تلك التكاليف اللازمة لإقامة وتجهيز المشروع حتى يصبح معداً للبدء في التشغيل وتتضمن ما يلي :

1-الاستثمار الثابت: ويحتوي على نوعين من الاستثمارات الملموسة وغير الملموسة.

أ- الاستثمارات الثابتة الملموسة: وتشمل كافة بنود التكاليف التي يتم إنفاقها على الأصول والتجهيزات المادية الملموسة طويلة الأجل وتتضمن ما يلي:

-تكاليف الحصول على الأرض وتجهيزها .

-تكاليف المباني والإنشاءات و تكاليف توصيل المرافق □ .

-تكاليف الحصول على الآلات والمعدات والأدوات المساعدة) بما فيها مصاريف النقل والضرائب الجمركية والتركيب.

-تكاليف الحصول على وسائل النقل والمواصلات والاتصالات □ .

-تكاليف التأسيس وإعداد المكاتب و تجهيزها □ .

-احتياطي الطوارئ وارتفاع الأسعار) مبلغ تقديري لمواجهة الطوارئ التي تحدث خلال فترة التنفيذ □ .

ب- الاستثمارات الثابتة غير الملموسة : وتشمل البنود التالية:

*تكاليف دراسة الجدوى التمهيديّة والتفصيلية □ .

*تكاليف الدعاية والإعلان قبل الإفتتاح أو قبل تشغيل المشروع □ .

*تكاليف تدريب العمالة خلال فترة الإنشاء والتجهيز □ .

*فوائد القروض طويلة الأجل التي يتم دفعها خلال فترة الإنشاء والتجهيز □ .

*تكاليف الحصول على الاسم التجاري □ .

2- رأس المال العامل:

ويتمثل في القيمة اللازمة لتشغيل المشروع لمدة دورة إنتاجية، ويتضمن مجموعة الأصول الرأسمالية قصيرة الأجل، وبعبارة أخرى يمثل الفائض من الأصول المتداولة بعد تغطية الخصوم المتداولة ويتضمن العناصر التالية:

*قيمة المخزون من المواد الخام و المنتجات الوسيطة، وقطع الغيار التي تكفي لاحتياجات دورة التشغيل الأولى.

*مجموعة الأصول النقدية لمواجهة أية أعباء نقدية يتعين الوفاء بها خلال فترة التشغيل الأولى مثل :
المصروفات الصناعية والإدارية والبيعية والتشغيلية... الخ.

ونظرا لأهمية رأس المال العامل في تسيير شؤون المشروع وأنشطته اليومية، ينبغي إجراء تقييم واقعي لحجم رأس المال العامل وهذا لتجنب الإختناقات التي قد تحدث بسبب نقص السيولة أو عدم كفاية المخزون، ولتجنب تجميد رأس المال لفترات أطول مما يجب.

ولتحديد مقدار رأس المال العامل الذي يدخل في نطاق التكلفة الاستثمارية هناك أكثر من طريقة وأبرزها أن يتم تحديد تكلفة التشغيل لأول دورة تشغيلية عن طريق استخراج نفقات التشغيل اليومية وذلك بقسمة

نفقات التشغيل للسنة القياسية على عدد أيام السنة، ثم بعد ذلك يتم حساب تكلفة فترة التشغيل الأولى بضرب متوسط تكلفة اليوم في عدد الأيام المقدرة لفترة التشغيل ليتم التوصل إلى مقدار رأس المال العامل المطلوب.

ثانياً: تكاليف التشغيل

وتتمثل في قيمة المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية من مواد أولية وطاقة محركة وأجور عمال وصيانة وتسويق وخلافه. وبصفة عامة يمكن التمييز بين نوعين من تكاليف التشغيل:

1- التكاليف الثابتة:

وهي تلك التكاليف التي لا ترتبط في صورتها الإجمالية بحجم النشاط أو الإنتاج، وإنما ترتبط بفترة زمنية معينة، ويتحملها المشروع بغض النظر عن حجم النشاط مثل إيجار المباني والاهتلاكات.

2- التكاليف المتغيرة:

وهي تلك التكاليف التي تتغير بتغير حجم النشاط مثل تكلفة مستلزمات الإنتاج والمواد الخام... الخ. ويمكن التمييز بينها وبين التكاليف شبه المتغيرة، حيث تكون هذه الأخيرة متغيرة بطبيعتها مع حجم النشاط ولكن في مدى معين يتم سداد جزء منها بغض النظر عن مستوى النشاط خلال فترة معينة مثل مصروفات الصيانة والإصلاح.

بعد الانتهاء من إعداد جوانب الدراسة التقنو إقتصادية، يتم صياغة الخطوات السابقة في تقرير نهائي والذي ينتهي بمجموعة من التوصيات التي تساعد المستثمر على اتخاذ القرار الخاص بقبول أو رفض المقترح الاستثماري.

الفصل الثامن:

دراسة جدوى إنشاء المؤسسة (دراسة مالية).

بعد الاستقرار على الفكرة التي سيتمحور حولها نشاط المؤسسة، والانهاء من دراسة السوق والدراسة التقنو اقتصادية، يشرع المفاول في إجراء الدراسة المالية لمشروع مؤسسته والتي تعتبر مرحلة أساسية تمكنه من اكتشاف مدى جاهزيتة للانطلاق في النشاط، وذلك بعد حصر مختلف الاحتياجات والموارد المالية الضرورية لنشاط المؤسسة، وكذلك تسمح له بالتأكد من التناسق المالي للمشروع. وتشمل الدراسة المالية للمشروع تقدير رأس المال الضروري، أي تكاليف الاستثمار والتشغيل على مختلف أنواعها ومن ثم تحديد مصادر التمويل.

وينصرف المعنى العام للتمويل إلى تدبير الأموال اللازمة للقيام بالنشاط الاقتصادي، وتعتمد المشروعات في الأساس على مواردها الذاتية لتمويل أنشطتها الاقتصادية، فإذا لم تفي بذلك اتجهت تلك المشروعات إلى غيرها ممن يملكون فائضا من الأموال لسد هذا العجز، ولهذا ينصرف المعنى الخاص للتمويل إلى أنه: نقل القدرة التمويلية من فئات الفائض المالي إلى فئات العجز المالي، وقد يكون هذا النقل للقدرة التمويلية بين مشروع وآخر، كما قد يتدخل بينهما وسيطا ماليا كمؤسسات التمويل وعلى ذلك يمكن القول أن تمويل المشروعات يعنى إمدادها بالأموال اللازمة للقيام بنشاطها الاقتصادي.

أولاً: دراسة الجوانب المالية للمشروع: وتتمثل فيمايلي:

-التكاليف الرأسمالية: تكاليف الموقع، المباني والخدمات، تكاليف الآلات والمعدات، وتكلفة الأثاث، التركيبات، المستلزمات المكتب.

-تكاليف التأسيس: وتتضمن تكاليف تكوين المشروع، الدراسات، ب راءة الاختراع والعلامة التجارية، احتياطي الطوارئ.

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

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

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

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

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

ثانيا: تحديد مصادر التمويل: من المهم جدا اختيار مصادر التمويل الملائمة للمؤسسة المستقبلية، وهي مصدرين:

-الأموال الخاصة وتسمى الموارد الداخلية.

-التمويل الخارجي ويتمثل في المساعدات، القروض بمختلف أنواعها.

1- المعلومات التي يجب معرفتها عن تمويل المشروع

قبل تحديد مصادر التمويل الخاصة بالمشروع يجب معرفة مايلي:

*لماذا احتاج إلى التمويل؟

*ما هي أنواع التمويل المتاحة؟

*ما هي مصادر التمويل المتاحة؟

*ما نوع التخطيط المالي الذي سأحتاجه في مشروعي؟

*كيف أدير المخاطر المالية؟

وللاجابة عن الأسئلة السابقة يجب أن نتعرف على:

• دورة حياة المنتج؛

• الاستثمارات الرأسمالية لمرة واحدة؛

• رأس المال العامل.

2-البحث عن مصادر التمويل : من خلال رقم الأعمال التقديري يقوم المسؤول المالي بتقدير حجم

الاحتياج في رأس المال العامل وهي الاحتياجات الناتجة عن النشاطات الأساسية (المشتريات،

الاستثمارات) الضرورية للعمليات الأساسية للنشاط، وبعد ذلك تأتي مرحلة البحث عن مصادر التمويل و المتمثلة فيما يلي:

مصادر التمويل الأساسية عند إنشاء المؤسسة	
الأموال الخاصة (الادخار)	المنشئ - الشركاء
المساعدات والمنح الممنوحة للأفراد	الدولة والجماعات المحلية
القروض (دون ضمان)	منظمات التنمية الاقتصادية
القروض البنكية	البنوك والمؤسسات المصرفية
قروض الايجار	البنوك والهيئات المختصة

يشكل تحديد الموارد المالية المطلوبة أهمية كبيرة، ليس فقط لاتخاذ القرار الاستثماري ولكن أيضا في كافة مراحل وإنشاء وتشغيل المشروع، ولهذا يجب البحث عن مصادر التمويل وتحديد أفضلها والأكثر ملائمة لظروف المشروع، وتتمثل هذه المصادر بإيجاز فيما يلي:

أ- مصادر التمويل قصيرة الأجل:

وهي تلك الأموال التي تكون متاحة للمستثمر أو المؤسسة قصد تمويل الفرص الاستثمارية المتاحة، وتعتبر التزاما قصير الأجل على المؤسسة يتعين الوفاء به خلال فترة زمنية لا تزيد عن سنة. ووفقا لهذا المفهوم فإن مصادر التمويل قصيرة الأجل تتضمن ما يلي:

* الائتمان التجاري:

وهو ائتمان قصير الأجل، يتمثل في قيمة المشتريات الآجلة التي يحصل عليها المستثمر من المورد لفترة لا تزيد عن سنة، ويتم اللجوء إليه عند قصور رأس المال العامل على تلبية الاحتياجات التشغيلية.

* الائتمان المصرفي:

يتمثل في القروض والسلفيات التي يحصل عليها المستثمر أو المؤسسة من البنوك، ويلتزم بسدادها خلال فترة لا تزيد عن سنة. والقاعدة العامة أن تستخدم القروض قصيرة الأجل في تمويل الأغراض التشغيلية للمشروع وأن يبتعد عن استخدامها في تمويل الأصول الثابتة.

ب- مصادر التمويل متوسطة وطويلة:

ويقصد بها تلك الأموال التي تكون متاحة للمستثمر أو المؤسسة قصد تمويل الفرص الاستثمارية المتاحة، وتشكل التزاما طويل الأجل على المؤسسة، كما تعتبر جزءا مكتملا للهيكل التمويلي المحتمل للفرص الاستثمارية محل الدراسة، وتتضمن عدة أنواع نذكرها بإيجاز:

* التمويل الذاتي

والذي يقصد به المدخرات الشخصية، حيث تعتمد المنشآت في الجزء الأكبر من احتياجاتها التمويلية على الموارد الذاتية لأصحابها وهو يعتبر وسيلة تمويلية جد هامة والأكثر استعمالا، بحيث يسمح للمؤسسة بتمويل نشاطها الاستغلالي بنفسها دون اللجوء إلى الغير، ولهذا يعتبر التمويل الذاتي من بين المصادر الداخلية للتمويل.

* الاقتراض من الأقارب والأصدقاء

كما رأينا سابقا، فإن أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعاني من عجز على مستوى المدخرات الشخصية، أي لا تتوفر لديها المال الكافي للبدء في العمل، الشيء الذي يدفعها للبحث عن الأموال، لكن دون اللجوء إلى المصادر الخارجية، فيكون ذلك عن طريق اللجوء إلى العائلة و الأصدقاء.

* سوق الإقراض غير الرسمي

و يطلق إسم المصطلح غير الرسمي في الفكر و التطبيق الاقتصادي على مزاولة النشاط الاقتصادي خارج إطار القانون و القواعد الرسمية المنظمة للنشاط في الدولة كما أنها لا تسجل لدى الجهات الحكومية المختصة و لا تتوفر عنها بيانات يمكن إدراجها في الحسابات القومية للدولة. وعليه التمويل غير الرسمي يعتبر ذلك التمويل الذي يتم من خلال قنوات تعمل خارج إطار النظام الرسمي القانوني في الدولة.

* السندات:

تعتبر أداة من أدوات المديونية طويلة الأجل، تصدرها المؤسسات قصد الحصول على أموال لتمويل نفقاتها الاستثمارية والتشغيلية، ولحامل السند الحق في استرداد القيمة الاسمية للسند في تاريخ الاستحقاق، وله الحق أيضا في الحصول على معدل فائدة دوري ثابت بغض النظر عن النتيجة التي تحققها المؤسسة، لهذا تشكل السندات التزاما ثابتا بالنسبة للمؤسسة.

* القروض متوسطة وطويلة الأجل:

وتشكل أحد المصادر الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تمويل الفرص الاستثمارية محل الدراسة، وهي تمثل الأموال التي يمكن أن يحصل عليها المستثمر أو المؤسسة من المؤسسات المالية المحلية والدولية، وهي بمثابة التزام على المستثمر أو المؤسسة يتعين الوفاء به خلال فترة زمنية تزيد عن سنة وفقا للشروط الاتفاق بينهما.

*التمويل الائتجاري:

وهو أحد الطرق الحديثة في التمويل، حيث يقوم المشروع بدل شراء الأصل باستئجاره من مالكه أو مؤجره، فيكون له حق الانتفاع .

*شركات رأس مال المخاطر

وقد تتخذ المشاركة شكل مضاربة يلتزم أحد الأطراف بتوفير رأس المال الضروري للانطلاق في المشروع، في حين يلتزم الطرف الثاني بتقديم الخبرة و التكنولوجيا على أن يتم الاتفاق مسبقا على نسبة تقاسم الأخطار و العوائد. و تقوم هذه التقنية على أساس المخاطرة لأن صاحب رأس المال يقدم مساهمته دون ضمان العائد و لا استرجاع المبلغ الأصلي.

4- اختيار هيكل التمويل الأمثل:

امتدادا لدراسة الجدوى التمويلية يتعين البحث عن هيكل التمويل الملائم في إطار الأهداف التي يسعى المستثمر إلى تحقيقها، ولقد انبثق هذا المفهوم من النظرية المالية الحديثة التي تعتمد على فكرة تعظيم ثروة الملاك، وانطلاقا من هذا المبدأ فهي تقترح تحديد هيكل تمويلي أمثل الذي يعطي أقل تكلفة لرأس المال، ويحقق أقصى قيمة. ويمكن تعريف الهيكل التمويلي الأمثل بأنه " توليفة مصادر التمويل المختلفة التي يتحقق في ظلها الموازنة بين العائد المتحقق ودرجة المخاطر المرتبطة بهذا العائد، وبما يسمح في النهاية بتعظيم القيمة السوقية للأموال " ولما كانت طريقة التمويل سواء بالملكية أو بالقروض تؤثر على ربحية المشروع، وبالتالي فإنه من الأهمية اختيار الهيكل التمويلي الذي يحقق التوازن بين الأرباح وبين المخاطر المرتبطة بهيكل التمويل ذاته، ويرتبط قرار الاستثمار ارتباطا مباشرا بقرار التمويل، ذلك لأن قبول المشروع الاستثماري المقترح يتوقف على كيفية تمويله، فكلما كان العائد على المشروع الاستثماري أكبر من تكلفة تمويله كان ذلك مشجعا على قبوله.

الفصل التاسع:
الهيكـل القانوني والضريبي

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

أولاً: اختيار الشكل القانوني للمؤسسة: إن اختيار الشكل القانوني للمؤسسة موضوع الإعداد أمر مهم جداً وحاسم بالنسبة للمقاول، لأن كل المسؤوليات القانونية والربحية تقع على عاتقه، فهو يتحمل عواقب قراراته مهما كانت، وهناك مجموعة من الخيارات أمام المقاول لاختيار الصيغة القانونية لمؤسسته التي سيجسد من خلالها فكرته الاستثمارية، ويمكن تقسيم المؤسسات إلى قسمين فردية أو شركة.

1- المؤسسة الفردية: هي المؤسسة التي يمتلك رأس مالها شخص طبيعي واحد يديرها بنفسه وله الهيمنة الكاملة، يحصل على جميع الأرباح ويتحمل كافة المخاطر، وهي الصيغة الأنسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي تتميز بسهولة وسرعة إتمام إجراءات التكوين والتسجيل، وهناك اتصال مباشر بين المقاول والزبائن إلى جانب معرفته ودرايته بشؤون العمال لأنه يديرها بنفسه مما يجعله على دراية تامة بشؤون مؤسسته، حيث تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي قام بإنشائها.

2- المؤسسات الجماعية: وهي المنشأة التي يمتلكها أكثر من شخص، ويأخذ هذا النوع من المؤسسات عدة أشكال:

2-1- شركات الأشخاص: وهناك ثلاثة أنواع لهذا الصنف من الشركات:

2-1-1- شركة التضامن: في هذا النوع من الشركات يكون أكثر من شريك وجميع الشركاء يأخذون صفة التاجر ويتسم هذا النوع من الشركات بالطابع الشخصي والتضامني للشركاء، وهم مسؤولون مسؤولية غير محدودة بالتضامن عن ديون الشركة، ويمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتبنى هذا الشكل من المؤسسات إذا كانت تتوفر على رؤوس أموال صغيرة لاسيما المشاريع المبتكرة التي تستهلك القليل من رؤوس الأموال الخاصة و عن أهم النقاط التي حددها القانون التجاري في هذا السياق ما يلي:

- تؤسس الشركة بعقد رسمي وإلا كانت باطلة، ويتمتع مؤسسوها بالأهلية القانونية أي سن الرشد.

- يحدد اسم الشركة وصفتها عن عمر لا يتجاوز 99 سنة.

- للشركاء بالتضامن صفة التاجر وهم مسؤولون من غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة.
- يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوع بكلمة و شركاؤه أو شركاؤهم.

- تعود إدارة الشركة لكافة الشركاء ما لم يشترط في القانون الأساسي للمؤسسة عكس ذلك.
- يجوز للمدير عند عدم تحديد سلطاته في القانون الأساسي أن يقوم بكافة أعمال الإدارة لصالح الشركة.
- يجوز تمثيل الحصص في سندات من أجل التداول.
- للشركاء غير المديرين الحق في أن يطلعوا بأنفسهم مرتين في السنة على السجلات والحسابات والعقود والفواتير وكل وثيقة خاصة بنشاط الشركة.

- تنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء ما لم يكن هناك شرط مخالف في القانون الأساسي.
- في حالة إفلاس أحد الشركاء أو منعه من ممارسة مهنته التجارية أو فقدان أهليته، تنحل الشركة ما لم يقرر باقي الشركاء ذلك بإجماع.

2-1-2- شركات التوصية البسيطة: تتكون هذه الشركة من نوعين من الشركاء من حيث المسؤولية، شريك أو شركاء بمسؤولية كاملة وهم الشركاء المتضامنين ولهم مسؤولية تضامنية اتجاه الديون التي على ذمة الشركة، وشريك أو شركاء بمسؤولية محدودة وهم الشركاء الموصون فهم غير مسؤولين تجاه الديون إلا في حدود ما يعادل حصتهم، وهذا النوع من المؤسسات من شأنه أن يشجع تطوير شركة عائلية من خلال تقديم رؤوس أموال جديدة من دون أن يفقد مؤسسو الشركة التحكم فيها، فهي وسيلة لفتح رأس المال بشكل بسيط . و ينص القانون التجاري على ما يلي:

- تطبق الأحكام المتعلقة بشركات التضامن على شركات التوصية البسيطة مع مراعاة القواعد المنصوص عليها.

- يسري على الشركاء المتضامنين القانون الأساسي للشركاء بالتضامن.
- يجب أن يتضمن القانون الأساسي للشركة بالتوصية البسيطة البيانات التالية:
- مبلغ أو قيمة حصص كل الشركاء .
- حصة كل شريك متضامن أو شريك موص في هذا المبلغ .
- الحصة الإجمالية للشركاء المتضامنين وحصتهم في الأرباح وكذا حصتهم في الفائض من التصفية .

- للشركاء الموصين الحق مرتين خلال السنة في الاطلاع على دفاتر الشركة ومستنداتها وطرح الأسئلة كتابيا حول تسيير الشركة، وتكون الإجابة عنها كتابيا أيضا.

- تحل الشركة في حالة الإفلاس أو التسوية القضائية لأحد الشركاء المتضامنين أو المنع من ممارسة مهنته التجارية ، والاستمرار لا يكون إلا بالإجماع فيما بينهم.

2-1-3- شركة المحاصة : المحاصة شركة فيما بين الشركاء، ومن ثم يجب أن تتوفر في عقدتها سائر الأركان الموضوعية العامة (الرضا والأهلية والمحل والسبب) والأركان الموضوعية الخاصة بعقد الشركة (تعدد الشركاء وتقديم الحصص ونية المشاركة واقتسام الأرباح والخسائر. أما الشروط الشكلية المتعلقة بعقد الشركة فلا يشترط توافرها في عقد شركة المحاصة، ومن ثم فلا يلزم كتابة عقدها، كما أنه لا يجوز شهر هذا العقد وإلا فقدت الشركة صفتها كشركة محاصة. وهي شركات مستترة ليس لها وجود قانوني إزاء الغير، يتعامل فيها الشركاء مع الغير بصفتهم الشخصية لكن لحساب الشركة، ويقتسمون الأرباح والخسائر بحسب الاتفاق، ويحدد شروطها القانون التجاري وفقا لما يلي:

- يجوز تأسيس شركة محاصة بين شخصين طبيعيين أو أكثر تتولى إنجاز أنشطة معينة.

- يتفق الشركاء بكل حرية على موضوع الفائدة أو شكلها أو نسبتها وعلى شروط شركة المحاصة.

- يتعاقد كل شريك مع الغير باسمه الشخصي، ويكون ملزما وحده حتى في حالة كشفه عن أسماء الشركاء الآخرين دون موافقتهم.

- لا يمكن تمثيل حقوق الشركاء بسندات قابلة للتداول.

2-2- شركات الأموال : في هذه الشركات لا أثر للاعتبار الشخصي، حيث تتكون من مجموعة الأموال، ويقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية وقابلة للتداول، وتحدد مسؤولية كل شريك بعدد الأسهم التي اكتتب فيها ولا يأخذ صفة التاجر. ويدير شؤونها مجلس إدارة منتخب من قبل حملة الأسهم الشركاء. وهناك ثلاثة أنواع لشركات الأموال:

2-2-1- شركات المساهمة : تعتبر من أهم أشكال شركات الأموال تدار بسلطة عليا أي الجمعية العامة المتشكلة من مجموع المساهمين، تجتمع مرة في السنة بمجلس الإدارة الذي يعتبر السلطة التنفيذية الخاضعة لقرارات الجمعية العامة، ويقر القانون التجاري الجزائري بما يلي:

- جانب ذلك يقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة قابلة للتداول.

-ومسؤولية أعضائها محددة بقدر المساهمة في رأس مال الشركة.

-لا يقل عدد الشركاء عن سبعة.

-يطلق على شركة المساهمة تسمية الشركة، ويجب أن تكون مسبقة أو متبوعة بذكر شكل الشركة ومبلغ رأسمالها.

-إدراج اسم شريك أو أكثر في تسمية الشركة.

-أن لا يقل رأس مال الشركة عن خمسة (5) ملايين دينار جزائري.

2-2-2-2-شركة التوصية بالأسهم: شركة التوصية بالأسهم تشبه شركة التوصية البسيطة فهي خليط بين شركات الأشخاص وشركات الأموال، حيث تضم من شركاء متضامنين لهم المسؤولية المطلقة وشركاء موصين كما هو الحال بالنسبة لشركة التوصية، وتعين باسم تجاري لا يتضمن اسم أحد الشركاء الموصيين لهم صفة المساهمين فقط ولا يقل عددهم عن ثلاثة، الذين تكون لهم المسؤولية محدودة بقدر مساهمتهم في رأس مال الشركة، وتكون هذه المساهمة في شكل أسهم ممتازة قابلة للتداول.

2-2-3- شركة ذات المسؤولية المحدودة: الشركة ذات المسؤولية المحدودة هي الشركة التي تتكون بين شريكين أو أكثر مسئولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال ولا يتجاوز عددهم 20 شخصا. وأهم خاصيتين لها هما تحديد عدد الشركاء في الشركة والمسؤولية المحدودة للشركاء وفقا لحصصهم فيها، ويحكمها القانون التجاري الجزائري وفق الأحكام التالية:

-تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الحسائر إلا في حدود حصصهم.

-إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد تسمى هذه الشركة "مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة"، ويمارس الشريك الوحيد السلطات المخولة.
-يمكن أن يشتمل إسم الشركة على إسم أحد الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات " شركة ذات مسؤولية محدودة" أو الأحرف الأولى منها أي "ش.م.م" وتوضيح رأسمال الشركة.

-أن لا يقل رأسمال الشركة ذات المسؤولية عن 100.000 دج ، يقسم إلى حصص ذات قيمة إسمية متساوية ومبلغها 1000 دج على الأقل.

- يجب أن يتضمن القانون الأساسي ذكر قيمة الحصص العينية المقدمة من الشركاء، ويجب أن تكون الحصص إسمية ولا يمكن أن تكون ممثلة في سندات قابلة للتداول.

- يمكن نقل الحصص عن طريق الإرث أو إحالتها بين الأزواج والأصول والفروع . إلا إذا نص القانون الأساسي على عكس ذلك.

- لا يجوز إحالة حصص الشركاء إلى الأشخاص الأجانب إلا بموافقة ثلاثة أرباع رأسمال الشركة.

- يدير الشركة ذات المسؤولية المحدودة شخص أو عدة أشخاص طبيعيين. ويحدد القانون سلطات المديرين في العلاقات بين الشركاء . ويمكن عزل المدير بقرار من الشركاء الممثلين لأكثر من نصف رأسمال الشركة.

- يجوز لكل شريك أن يشارك في اتخاذ القرار بناء على عدد الحصص التي يمتلكها في الشركة، وتتخذ القرارات في الجمعيات من الشركاء الذين يمثلون أكثر من نصف رأسمال الشركة.

- لا تحل الشركة بنتيجة الحظر على أحد الشركاء أو إفلاسه، بل في حالة خسارة ثلاثة أرباع رأس مال الشركة.

ثانيا: العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الشكل القانوني للمؤسسة : يعتبر اختيار الشكل القانوني للمؤسسة من أهم القرارات الواجب اتخاذها من طرف المقاول نظرا لتأثيره الكبير على المؤسسة، فهو يحدد علاقة المؤسسة بالغير، والمسؤولية القانونية في مختلف المعاملات سواء الداخلية أو الخارجية، كما يوضح مدى التدخل الحكومي في المؤسسة. تتمثل أهم العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الشكل القانوني للمؤسسة فيما يلي :

-هدف المؤسسة ومدى تفضيل المقاول لحقه في التصرف في أمواله: يعني الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، فكلما اتجه هدف المقاول إلى السرعة في إنشاء المؤسسة أو تحقيق الربح السريع والانفراد به، والعمل على حفظ حقه في التصرف بأمواله كلما اتجه نحو المؤسسات الفردية وشركات الأشخاص، بينما إذا كان الهدف يتمثل في الحصول على ربح منتظم، والاحتفاظ بحرية حركة الأموال فيتم الاتجاه إلى تشكيل شركات الأموال.

-مدى قدرة المقاول على توفير الأموال اللازمة لإنشاء مؤسسته: بمعنى مدى القدرة على توفير الأموال المطلوبة، فإذا لم يكن باستطاعة المقاول تأمين المتطلبات المالية الضرورية لمؤسسته فإنه قد يلجأ إلى إضافة شركاء جدد.

- القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر: بمعنى تحديد المسؤولية وتوزيع المخاطر، فكلما ارتفعت درجة المخاطرة في النشاط الذي ستمارسه المؤسسة يتم التوجه إلى شركات الأموال، بينما إذا كانت درجة المخاطرة قليلة تتجه المؤسسة نحو أشكال التنظيمات الشخصية، كما تلعب الخصائص الشخصية لمقاولين دورا رئيسيا في تحديد الشكل القانوني، فكلما كانت درجة تحمل المسؤولية والمخاطرة ومواجهة التحديات عالية عند أصحاب المؤسسات كلما اتجهوا إلى شركات الأشخاص.

- المزايا الضريبية التي تفرضها الدولة على كل شكل من الأشكال القانونية للمؤسسات.

- مدى الحاجة إلى الكفاءات والخبرات الإدارية.

- حجم المؤسسة والنشاط الذي سيزاوله المقاول.

ثالثا: إعداد القانون الأساسي للشركة وملف الإنشاء: يقوم الموثق بتسجيل العقد التأسيسي والوثائق التي يطلبها نسخة من بطاقة التعريف الوطنية للأطراف، نسخة من شهادة الميلاد، شهادة التسمية، شهادة السوابق العدلية، للأطراف، وينشر ملخص منه بجريدة يومية، وينشر ملخص منه في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية الرسمية للإعلانات. ثم بعد ذلك تقوم المؤسسة بتكوين ملف الإنشاء وهو ملف متوفر لدى الهيئات المتخصصة في إنشاء المؤسسات الاقتصادية، مثل السجل التجاري، الغرفة التجارية والصناعية، مصالح الضرائب، وغيرها من المصالح المتخصصة في ذلك.

رابعا: الرسوم والحقوق التي تخضع لها المؤسسة:

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

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

أ- الضرائب والرسوم الناتجة أثناء مرحلة الإنشاء: ونميز ثلاث حالات:

***الحالة الأولى - الحصص الخالصة:** يحصل الشريك على حقوق اجتماعية مقابل تقديمه لجزء من رأس المال مثل الاستفادة من عدد من الأسهم أو جزء من الأرباح مقابل تحمل المخاطر، وتخضع هذه الحصص إلى معدل تسجيل يقدر ب 1% من المبلغ الكلي الممنوح.

الفصل العاشر:

إعداد مخطط الأعمال

إن المراحل التي تطرقنا لها سابقا تعتبر خطوات ضرورية يجب على المقاول القيام بها قبل انطلاقه الفعلي في النشاط، إلا أنه في السنوات الأخيرة و مع التطور الكبير الذي شهده مجال المقاولاتية ظهر ما يعرف بمخطط الأعمال وهو عبارة عن وثيقة رسمية يحضرها المقاول قبل إنشاء مؤسسته يقوم من خلالها « Le plan d'affaire » بوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله.

إن دراسة جدوى المشروع هدفها الإجابة على السؤال ” هل سينجح المشروع؟ “فهي تهدف لمساعدة المقاول في التحقق من جدوى البدء في هذه المغامرة المشروع أو لا؟ ما هي المعوقات وكيف يمكن تجنبها أو حلها؟ بينما مخطط الأعمال يهدف للإجابة على السؤال ” كيف سوف تنفذ المشروع؟ ” مما يعني أن دراسة الجدوى تكون قبل كتابة مخطط الأعمال.

أولاً: تعريف مخطط الأعمال:

مخطط الأعمال هو وثيقة تمثل نوايا المشروع الإستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يريد المقاول أن يمارسه، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة، حيث نجد فيه دراسة تسويقية، فنية، مالية، و تقييمية، ويعد مخطط الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع، بل إنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بآجال زمنية محددة.

خطة الأعمال هي الشكل المكتوب الذي يوضح الرؤية الإستراتيجية لحامل أو حاملي المشروع ، ويبين أن النموذج المقترح يمكن أن يجني قيمة كافية قابلة للتقسيم التوزيع، من أجل الحصول على دعم المتعاملين الذين يرسل إليهم الملف، والذين لهم موارد يريد المستثمر الحصول عليها، يسجل المشروع في فترة محددة عن طريق تحديد الموارد اللازمة وتشغيلها من أجل بلوغ الأهداف وكذلك تحقيق الرؤية.

انطلاقاً من هذا التعريف يمكن أن نقول أن خطة الأعمال عبارة عن:

1-عبارة عن اعتقاد تصور مكتوب: فالالاتصال الشفهي غير كاف لإقناع المتعاملين بالعمل مع المشروع، فإن كان الأبوين أو العائلة والأصدقاء المقربين يقبلون منح قروض مالية للمؤسسة دون أخذ ضمانات

حقيقية، فإن مالكي الموارد الآخرين مثل البنوك يطلبون معلومات أكيدة تضمن نجاح المشروع، وهذا ما قد يتوفر في عدة صفحات من هذه الخطة.

2- تسجل في فترة محددة: إن خطة الأعمال لا تعتبر خطة إستراتيجية طويلة الأجل، فالفترة المحددة لها من 3 إلى 5 سنوات، مع التركيز على السنة الأولى، حيث يمكن التغيير في طبيعة المشروع وطموحات المقاول وفقا لظروف البيئة الداخلية والإستراتيجية.

3-متعلقة بالرؤية الإستراتيجية للمقاول: جميع مراحل عملية إنشاء المؤسسة موجودة في خطة الأعمال بداية بالفكرة، الفرصة الإستثمارية، والرؤية الإستراتيجية التي تعتبر أساسا قيام المشروع، هذه العناصر يتم التطرق إليها في ملخص من صفحة إلى صفتين.

4-تعبّر عن القيمة الناتجة عن المشروع: في هذا الصدد يهتم المتعاملون الاقتصاديون بالعائد الذي يمكن تحقيقه من التعامل مع المؤسسة الجديدة، وكذلك ضمان استرجاع الأموال المستثمرة وبالتالي فخطة الأعمال دليل لإقناع كل من:

* حامل المشروع نفسه وشركاؤه: بحيث تعتبر خطة الأعمال وسيلة للتعرف على العوائق والأخطار المرتبطة بإنجاز المشروع إضافة إلى وضع تقديرات للأرباح الممكنة للمؤسسة، وإمكانيات النمو والوقت اللازم لتحقيق الأرباح، وفي هذا الصدد يجب على المقاول إلتزام الموضوعية في وضع النتائج والتكاليف التقديرية. * كما تعتبر خطة الأعمال وسيلة لدعم التفاوض وإقناع المستثمرين والمتعاملين الاقتصاديين بإمكانيات النجاح، والعائد الممكن تحقيقه بحيث يحتاج المشروع إلى كل من الشركاء، العمال، البنوك والمؤسسات المالية، مؤسسات الدعم... الخ.

بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن خطة الأعمال هي دليل للطريق الواجب قطعه في إنجاز المشروع، حيث أنها موجهة لتحقيق أهداف محددة للمقاول، ففي مرحلة طرح المشروع تعتبر خطة الأعمال مثل " لوحة قيادة "تسمح بمتابعة ومرافقة العمليات المنجزة، وتقييم النتائج عن طرق قياس الفوارق بين النتائج التقديرية والنتائج الحقيقية.

في الواقع العملي، خطة الأعمال يجب أن تكون ملف مختصر من 20 إلى 40 صفحة دون احتساب الملاحق، حتى لو كان المشروع صناعي يتطلب تكنولوجيا عالية وإجراءات أكبر مقارنة بالمؤسسات

الخدمية، وللتسهيل على القارئ، يتم وضع ملخص في بداية الملف توضح فيه جميع العناصر الأساسية في الخطة.

من الضروري أن يكون ملف الخطة واضح وخالي من التعقيدات، ويجب أن تكون الخطة مكتوبة بشكل بسيط وسهلة القراءة والفهم لأي شخص، ومن الأفضل تجنب المصطلحات الصعبة والمعقدة التي لها خصوصية لا يفهمها غير المتخصصين، كما يجب أن تكون الخطة متضمنة معلومات دقيقة خاصة بالمشروع، وعلى حامل المشروع تجنب الخطأ الشائع المتمثل في جمع قدر كبير من المعلومات غير المفيدة والتي لا تؤدي إلى الفهم الجيد للمشروع.

ثانياً: أهمية خطة العمل: تتمثل أهمية خطة العمل في العديد من النقاط أهمها:

- تلعب خطة العمل دوراً مهماً في تنظيم عمل الشخص المقاولي من خلال المعلومات المجمعة والمبوبة، وهي تعتبر وسيلته المفتاحية لنقل تصورات ورؤيته للآخرين.

- خطة العمل تقدم فكرة مفصلة ودقيقة لما سيقوم به المقاول، حيث توضح إطار وأهداف المشروع والتصورات المبنية حوله.

- تساعد خطة العمل على استقطاب أصحاب المواهب والمهارات التي سيتم استغلالها.

- تساعد خطة العمل على أداء العديد من الوظائف التي تم توظيفها ضمن هذه الخطة حيث تستخدم على سبيل المثال من قبل المقاولين في البحث عن مصادر تمويل مشروعاتهم وتوضيح الرؤيا للمستثمرين، ويجب أن تظهر طريقة التمويل ضمن محتوى خطة العمل المقدم للآخرين.

- تعتبر خطة العمل ضرورية كذلك لأشخاص آخرين غير المقاول، لأنها تجذب رؤوس الأموال وتحفز الموردين أصحاب رؤوس الأموال الخاصة، أو أصدقاء، أو شركاء.

- يقدم المقاول خطة العمل لأطراف أخرى من أجل توضيح القيمة المضافة، وهو وسيلة يستخدمها الآخرون لتقييم المشروع إن كان مجدياً وله آفاق واعدة وهناك إمكانيات للنمو والتطور، وعند تقييم الخطة من قبلهم سوف يكون التقييم في صالح المقاول حتى لو رفضوا المشروع، لأن انتقاداتهم وتقييمهم يوظفها المقاول في التحسين والتطوير نحو الأفضل.

ثالثاً: مكونات مخطط الأعمال:

إن طريقة صياغة خطة العمل مهمة جدا في وصف المشروع، لأن خطة العمل يمكن أن يعدها المقاول بطرق مختلفة كما أنها يمكن أن تتكون من صفحة إلى أربعين صفحة حسب كل مشروع، لذلك يجب أن تتم الصياغة على النحو التالي:

-المجدية في الصياغة: يجب أن تكون خطة العمل للمشروع المقاولاتي مكتوبا جيدا، وأن يعكس مهنية صاحب المشروع وأنه شخص متمكن من جميع تفاصيل الخطة، ومن الأفضل أن يقوم بذلك صاحب المشروع بنفسه وقد يستعين بخبراء ومستشارين لكن يبقى هو العنصر الرئيسي في صياغتها، لأن المقاول الذي يخاف من الفشل في كتابة خطة العمل لأنه هو من سيواجه المستثمرين والبنوك، وهو من سيدافع عن مشروعه، فإذا لم تكن لديه خلفية واضحة فسيصعب عليه تفسير الأرقام والحقائق وتظهر عدم جديته في المشروع.

-الصياغة بلغة مقنعة وصادقة: في حال حاجة صاحب المشروع للتمويل الخارجي فلا بد من خطة أعماله أن تكون مقنعة أكثر باستخدام أسلوب لغوي متوازن غير مطول باعتماد جمل تقريرية قصيرة ومفيدة، لا بد أن تحتوي خطة العمل مجموعة من العناصر وفق ترتيب معين متعارف عليه، وهي تتضمن العناصر التالية:

1- صفحة الغلاف: تحتوي صفحة الغلاف في الغالب على اسم وعنوان المؤسسة، أرقام الهاتف والفاكس، العنوان الإلكتروني، شعار أو علامة المؤسسة إن وجدت، تاريخ إصدار مخطط الأعمال ومن قام بإعداده، أسماء وعناوين وأرقام هواتف المالكين و التنفيذيين الرئيسيين.

2- قائمة المحتويات: وتمثل الترتيب والنسق المتتابع لأقسام وأجزاء المخطط مع أرقام الصفحات.

3-الخلاصة أو الملخص التنفيذي لمخطط الأعمال: يعتبر القسم الأكثر أهمية في مخطط العمل، تستعمل لحث القراء المهتمين بعمل المؤسسة وتركيز انتباههم على المعلومات الحاسمة والمهمة.

ويتكون الملخص الجيد عادة من النقاط التالية:

*لمحة مختصرة عن المؤسسة المستحدثة إنشاء أو إعادة تشغيل.

*وصف سريع للفريق المقاولاتي: وصف الكفاءات الموجودة بالنسبة للفرصة الاستثمارية، وكذلك الطموحات الفردية والجماعية؛

*تقديم الفرصة الاستثمارية الخاصة بالمشروع، والإستراتيجية المتبعة لاستغلالها؛

*مقاربة إجمالية للسوق المستهدف وإمكانياته؛

*تفصيل المزايا التنافسية لعرض المنتج؛

*تقدير المردودية المتوقعة مع تحديد الفائدة بالنسبة للمستثمر والشريك المنتظر؛

*إشارة إلى مبلغ التمويل الذي تبحث عنه المؤسسة، وإلى الاستعمال المقترح للأموال المطلوبة.

4- نص الرسالة: يصف المقاول من خلال نص الرسالة بشكل واضح وجلي الإستراتيجية المعتمدة وكيفية تجسيدها من خلال طرح مجموعة من الأسئلة تتمثل فيما يلي: ما هي مهنة المؤسسة الرئيسية؟. ما هي الميزات التنافسية التي تملكها المؤسسة أو التي تسعى إلى تطويرها؟. من هم أهم شركاء المؤسسة؟. وعلى أي أساس تم اختيارهم؟. ما هي الطرق المعتمدة لإدارة المؤسسة؟. وما هي الإستراتيجيات المتبعة خلال مرحلة الانطلاق والنمو؟. وما هي الإستراتيجيات البديلة؟.

5- وصف العمل أو المؤسسة: يتم من خلال هذا القسم من مخطط العمل إعطاء خلفية عامة عن المؤسسة، وكذلك توضيح الأسباب التي دعت إلى إنشائها، ومكان تواجد العمل . ويفترض أن يأخذ من يكتب هذا القسم بعين الاعتبار الإجابة عن العديد من الأسئلة نذكر من بينها: متى وأين يبدأ العمل؟ وما هي طبيعة العمل والأنشطة الأساسية له؟ ومن هم المستهلكون الذين تخدمهم المؤسسة؟. ما هو المنتج أو الخدمة المقدمة؟. ما هي أهداف المؤسسة؟. ما شكل المؤسسة من الناحية القانونية؟...الخ.

6- تحليل السوق: من الضروري في خطة العمل التأكيد على سوق قادر على استيعاب المنتج المقترح، ونعني بهذا تحليل ووصف السوق ويقصد به تقدير عدد العملاء الزبائن الذين يمكن لهم شراء المنتج، وأماكن تركيزهم، وكيف يمكننا لوصول إليهم . كما يتضمن هذا الجزء وصف وتحليل السوق أي المنافسين للمؤسسة المعنية عددهم، حصتهم وحركته . وبناء على نتائج دراسة السوق يتم وضع وتحديد **الخطة التسويقية** والتي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير، الترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

كما يتضمن هذا الجزء:

-الحصة السوقية، السعر والجودة .

-تحديد الأسعار .

-إستراتيجية التسويق .

-قنوات التوزيع بيع مباشر أو بالجملة.

-الدعاية والإشهار .

7- التحليل البيئي والصناعي: ويحدد اتجاهات التغيير التي يمكن أن تطرأ في محيط البيئة الوطنية و العالمية والتي تؤثر على مستقبل المؤسسة الصغيرة، كما يعرض مختلف الفرص الممكنة للمؤسسة مما يعطيها قابلية للتعامل مع التغيير بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف .وفي أغلب الأحيان يشمل التحليل البيئي والصناعي تحديد أثر المتغيرات المهمة والفاعلة لتحليل قوى المنافسة المعروفة التنافس بين المنظمات القائمة، تحديد دخول منافسين جدد للقطاع.

8- تقديم المنتجات أو الخدمات: حيث يتم في هذا الجزء من مخطط العمل وصف وعرض المنتج أو الخدمة المقدمة بشكل واضح وتفصيلي، ويتم التركيز على الخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة عما هو متوفر حالياً في السوق.

9- خطة التصنيع والعمليات: ويتم التركيز من خلالها على العناصر المرتبطة بالعمليات الإنتاجية والتصنيعية، حيث يتم تحديد احتياجات المؤسسة من التسهيلات، الموقع الجغرافي، فضاءات ضرورية، مستلزمات رأسمالية، مخزون ومشتريات...الخ، فإذا كانت المؤسسة ذات طبيعة صناعية فيجب توضيح مختلف عمليات ومراحل التصنيع، تحديد ما الذي يجب تصنيعه وما هي الأجزاء والمكونات التي يتم شراؤها من مؤسسات أخرى، بالإضافة إلى إعطاء وصف للموردين و مقاولي الباطن المحتملين، و أما إذا كانت مؤسسة خدمية فإن الموقع وإنتاجية قوى العمل تصبح هي مفردات التركيز في هذا القسم من العمل . كما يتم التركيز في هذا القسم على الموارد البشرية والبرامج التدريبية الكفيلة بتطوير مؤهلاتها ومهاراتها الضرورية لنشاط المؤسسة، وكذلك كيفية مقابلة احتياجات هذه البرامج.

10-الخطة التنظيمية: تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين والرقابة على الأعمال وكيفية أداء الأعمال، وتوضيح الخطط التنفيذية والإجراءات العملية والقانونية التي ستحكم المؤسسة حيث تتضمن ما يلي:

-نموذج الملكية في المشروع.

-من هم الشركاء، ما هي الاتفاقيات والعقود.

-من هم المساهمين، وقيمة مساهمة كل واحد منهم.

-من هم المساهمين الذين لهم حق التصويت أو لا يجوز لهم التصويت.

-أعضاء مجلس الإدارة.

-من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات والرقابة.

-من هم الأعضاء في فريق الإدارة.

-آلية الدفع والمبيعات ونسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة.

11-الخطة المالية: يتم إعداد الخطة المالية من أجل بيان التكاليف التي ستلزم لتأسيس المؤسسة الجديدة،

حتى تتمكن من توفير التمويل اللازم لتغطية هذه التكاليف، إضافة إلى احتساب قيمة المبيعات المتوقعة

وبالتالي الأرباح. ويظهر من خلال هذا العنصر:

-الاحتياجات المالية التي تمكن من الانطلاق في نشاط المؤسسة.

-خطة الموازنة الافتتاحية المفصلة للأصول والخصوم التي تتضمن كل التكاليف التي ذكرناها آنفا.

-إظهار المردودية المتوقعة، والفائدة والعائد للمستثمرين من خلال مرافقة المشروع.

-رقم الأعمال وحسابات النتائج المتوقعة التي تحتوي بين ثلاث سنوات وخمس سنوات المستقبلية الأولى.

-التدفقات النقدية المتوقعة التي تمكن من التنبؤ بالقدرة على التمويل الذاتي بعد الشروع في النشاط.

-معايير التقدير المالي.

12- فريق الإدارة: يوضح من خلال هذا القسم من مخطط العمل قدرة فريق الإدارة على ضمان السير

الحسن للوظائف الأساسية للمؤسسة من تسويق، إدارة مالية، إدارة الموارد البشرية، وغيرها من الوظائف

المختلفة، وأيضا كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بينهم بما يضمن توازنا وتكاملا من حيث المهارات الفنية

والمهارات الإدارية الضرورية لنجاح المؤسسة. ويعتبر هذا الجزء من مخطط العمل بالغ الأهمية، لأن الأطراف

الراغبة في وضع أموالها في المؤسسة سوف تدريبه بعناية.

13- المواعيد المفصلة والتوقيت المناسب: من الضروري تحديد مواعيد الانطلاق والنهايات الصحيحة

لكل

نشاط، وكذلك التقدير الصحيح للوقت اللازم لإنجاز المشاريع، حيث يعطي وضع هذه الجوانب في خطة

العمل انطبعا بالالتزام والدقة في التنفيذ والانجاز.

14- المخاطر الحرجة والافتراضات: والتي تشمل الإشكالات والمخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وأيضاً عرض خطط بديلة يلجأ المفاوض إليها في حالة ظهور أحداث غير متوقعة، مما يجنبه العمل وفق صيغة واحدة، ويمنح المستثمرين المحتملين شعوراً بالاطمئنان لقدرات المفاوض وتصورات المتكاملة والدقيقة.

15- الملاحق: وتتمثل في الوثائق والمعلومات الإضافية والتي قد لا تكون ذات أهمية كبيرة لمخطط العمل، لكنها تعطي القارئ دلائل إضافية قد تكون مفيدة له.

إن كفاءة ونوعية مخطط العمل تتوقف على حسن إعدادة، ومن المستحسن أن يقوم المفاوض بكتابة مخطط العمل بنفسه ويمكنه الاستعانة في ذلك بأطراف أخرى كالمحاسبين والمحامين والمستشارين.

ويمكن للمفاوض أن يقنع مجموعة من الشركاء أو هيئات المرافقة والدعم المالي لتمويل مشروعه إذا قام بصياغة خطة عمل مقنعة وواضحة، كما يمكن أن تفشل هذه الخطة في حالة إخفاق المفاوض في تحديد أهدافه وتطبيق الخطة بشكل جيد. لذلك يجب في بداية تنفيذ خطة العمل خاصة في السنة الأولى منها لا بد من مراقبة كل الأنشطة المذكورة في الخطة والتأكد من جدية تنفيذ كل إجراءاتها من إنتاج، تسويق، تمويل وتنظيم، كما أنه يجب التعامل مع الزبائن والموردين، المنافسين والبنوك ضمن الخطط الموضوعية، إلا سينعكس ذلك سلباً على أداء الموظفين مما يؤدي إلى فشل المشروع.

رابعاً: انطلاق المؤسسة في النشاط:

بعدما ينتهي المفاوض من جمع مختلف الموارد الضرورية لمؤسسته والتي قام بتحديدتها وفقاً للدراسة التجارية والمالية والتقنية لمشروع مؤسسته، أو وفقاً لمخطط العمل التي أعدها يمكنه الآن الانطلاق في النشاط بعدما ينتهي المفاوض من دراسة فكرته وتحليلها والاختيار بين البدائل الممكنة والقيام بدراسة السوق، الدراسة التقنية والهندسية، الدراسة المالية وتحديد مصادر التمويل، الإجراءات القانونية واختيار الشكل القانوني للمؤسسة، وبناءً على خطة العمل التي قام بإعدادها يمكن له الانطلاق في النشاط، يتم الانطلاق الفعلي في النشاط حسب إجماع العديد من الباحثين إبتداءً من تلقي أولى الطلبات وبداية الإنتاج، أو إبتداءً من أولى المبيعات، ولكن لا تنته مهام المفاوض بمجرد انطلاق المشروع بل المهمة الأكبر في متابعة نشاط المشروع وتنفيذه، لذا عليه أن يقوم ببعض التدابير منها:

- رصد ومراقبة خطوات المشروع من خلال المقارنة المستمرة بين بيانات النتائج المخطط لها و البيانات الفعلية الحاصلة أثناء التنفيذ، والتأكد أن المشروع يتجه نحو تحقيق الأهداف التي أسس من أجلها وأن الأنشطة تتم في الوقت المحدد لها.
 - متابعة الموارد المالية حيث يتم التأكيد على أن رصيد المشروع لا يعاني من نقص الأموال والعمل على متابعة تنفيذ الميزانية العامة وفقا لخطة العمل.
 - متابعة فريق العمل للتحقق من إنجاز وفعالية الموظفين في الاتجاه الصحيح، وذلك بمدى التزامهم بتنفيذ خطة العمل وكذا مدى التزامهم بمهامهم وأدوارهم المحددة.
 - تحليل الفروقات بين بيانات النتائج المخطط لها و البيانات الفعلية الحاصلة أثناء التنفيذ.
 - وضع تدابير الرقابة و القيام بتنفيذها.
 - إعلام الموظفين والعمال بمجرى المشروع عن طريق تقارير دورية.
 - وكذلك متابعة المحيط الخارجي للمؤسسة وردود أفعال المستهلكين، المنافسين، مشاريع السلع البديلة
- إلخ...

الفصل الحادي عشر:
مختلف المتدخلين في دعم ومرافقة إنشاء
المؤسسة.

المحور الأول: تقييم وكالات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتمثل وكالات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في الهيئات التالية:

أولاً. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار **ANDI**: Agence nationale de développement de l'investissement

نظراً لبعض الصعوبات التي تعترض أصحاب المشاريع الاستثمارية، ومن أجل تجاوزها ومحاولة استقطاب وتوطين الاستثمارات الوطنية والأجنبية، فقد أنشأت الدولة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بموجب المرسوم رقم 03/01 والصادر بتاريخ 20 أوت 2001، وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حلت محل وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار **APSI** Agence de Promotion, de l'Investissement Soutien et de Suivi de، وقد أوكلت إلى الوكالة المهام التالية:

1. ضمان ترقية وتنمية ومتابعة الاستثمارات؛
2. استقبال وإعلام ومساعدة المستثمرين الوطنيين والأجانب؛
3. تسهيل الإجراءات المتعلقة بإقامة المشاريع من خدمات الشباك الموحد الذي يضم جميع المصالح الإدارية ذات العلاقة بالاستثمار؛
4. منح الامتيازات المرتبطة بالاستثمار؛
5. ضمان التزام المستثمرين بدفاتر الشروط المتعلقة بالاستثمار؛
6. تسيير صندوق دعم الاستثمارات؛

وبخصوص تسيير الامتيازات، فإن الوكالة تعمل على تشخيص المشاريع التي تمثل منفعة خاصة للاقتصاد الوطني، والتأكد من إمكانية الاستفادة من الامتيازات وإصدار القرارات المتعلقة بالامتياز. وفيما يخص حصيلة الوكالة في تطوير الاستثمار، فقد وصل عدد المشاريع المستفيدة من طرف الوكالة إلى 63.235 مشروعاً إلى غاية أوت 2018، وبقيمة 14.300.664 دج، لتوفر بذلك 1.231.594 منصب شغل.

ثانياً. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب **ANSEJ**: L'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes

تأسست الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بهدف تقديم الدعم المالي لإنشاء المؤسسات المصغرة، حيث تعتبر هذه الوكالة هيئة حكومية تحت سلطة رئيس الحكومة ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل بمتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة، كما تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشأت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، مقرها بمدينة الجزائر، ولها 53 فرع على المستوى الوطني.

1. مهام الوكالة: من مهام الوكالة نذكر الآتي

أ. تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطهم؛

ب. تعد بنكا للمشاريع المفيدة اقتصاديا واجتماعيا؛

ت. تقدم الاستشارة ويد المساعدة للشباب ذوي المشاريع في مسار التركيب المالي وتعبئة القروض؛

ث. تقيم علاقات مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع ومتابعة انجاز المشاريع واستغلالها؛

ج. متابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع القرض، مع احترام بنود دفا تر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات؛

2. المهام الإضافية للوكالة: يمكن للوكالة من أجل القيام بمهمتها على أحسن وجه أن تقوم بما يأتي:

أ. تكلف من يقوم بإنجاز دراسات الجدوى بواسطة مكاتب الدراسات المتخصصة وحساب الشباب ذوي المشاريع الاستثمارية؛

ب. تكلف من يقوم بإنجاز قوائم نموذجية خاصة بالتجهيزات بواسطة هيكل متخصصة؛

ت. تنظم دورات تدريبية لتعليم الشباب، وتحديد معارفهم وتكوينهم في تقنيات التسيير على أساس برامج خاصة يتم إعدادها مع الهياكل التكوينية؛

ث. تستعين بخبراء مكلفين بدراسة المشاريع ومعالجتها؛

3. الإعانات المقدمة من طرف الوكالة: تقدم الوكالة الإعانات التالية:

أ. الإعانات المالية: وتتمثل في:

- **القرض بدون فائدة:** تمنح الوكالة للمؤسسة المصغرة قرض دون فائدة (يتراوح بين 15% إلى 25 % حسب قيمة المشروع)، هذا القرض يتعلق بصيغ التمويل الثنائي والتمويل الثلاثي؛
- **تخفيض نسبة الفائدة البنكية:** تأخذ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب على عاتقها جزء من الفوائد المتعلقة بالقرض البنكي الذي يمنحه البنك للمؤسسة المصغرة، (تتراوح من 50 % إلى 90 % حسب قطاع ومنطقة الاستثمار)، هذا التخفيض يتعلق بصيغة التمويل الثلاثي؛
- ب. **الإعانات الجبائية وشبه الجبائية:** تستفيد المؤسسة المصغرة من تسهيلات جبائية وشبه جبائية خلال مرحلتي تنفيذ واستغلال المشروع، ويتعلق الأمر ب:
 - **في مرحلة تنفيذ المشروع:** تستفيد المؤسسة من:
 - الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة (TVA) لشراء التجهيزات التي تدخل مباشرة في تنفيذ الاستثمار؛
 - تطبيق المعدل المحفّض 05 % فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في تنفيذ الاستثمار؛
 - الإعفاء من رسوم نقل الملكية ب: 08 % على المكاسب العقارية؛
 - الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة؛
 - الإعفاء من الرسم العقاري على البنائيات وإضافة البنائيات؛
 - **في مرحلة استغلال المشروع:** تستفيد المؤسسة لمدة 03 سنوات ابتداء من تاريخ انطلاق النشاط أو 06 سنوات للمناطق الخاصة من:
 - الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات (IBS)؛
 - الإعفاء الكلي من الضريبة على الدخل الاجمالي (IRG)؛
 - الإعفاء الكلي من الدفع الجزائي (VF)؛
 - الإعفاء الكلي من الرسم على النشاط المهني (TAP)؛
 - اشتراكات أرباب العمل بنسبة 09 % للأجور المدفوعة للعمال عوض 26 % المحددة من قبل الضمان الاجتماعي.

4. صيغ التمويل في إطار الوكالة: تمنح الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب أصحاب المشاريع التوسعية والحديثة نوعان من التمويل هما:

أ. التمويل الثلاثي: المستثمر/ الوكالة / البنك؛

ب. التمويل الثنائي: الوكالة / المستثمر.

وإلى غاية جوان 2018 قامت بتمويل 374.325 مؤسسة بمبلغ قدر بـ 1.189.162.058.806 دج، لتقوم بإنشاء 892.699 منصب شغل.

ثالثا. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM. Agence Nationale de gestion du Micro crédit.

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 14/04 المؤرخ بتاريخ 22 جانفي 2004، وهي هيئة ذات طابع خاص وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث توضع الوكالة تحت سلطة رئيس الحكومة ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل بمتابعة مجمل نشاطاتها.

1. مهام الوكالة: لقد تم إنشاء هذه الوكالة للقيام بالمهام التالية:

أ. تسيير جهاز القرض المصغر؛

ب. تدعيم المستفيدين وتقديم لهم الاستشارة وترافقهم في تنفيذ أنشطتهم؛

ت. تمنح قروض بدون فائدة؛

ث. تقوم بدور إعلامي لمختلف الإعانات المقدمة في إطار جهاز القرض المصغر؛

ج. إقامة علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار تمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها.

2. صيغ التمويل في إطار الوكالة: تقدم الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر صيغتين للتمويل هما:

التمويل بهدف اقتناء المواد الأولية، والتمويل بهدف إحداث أنشطة إنتاجية أو خدماتية من خلال تركيبة مالية تتكون من: المساهمة المالية لأصحاب الاستثمارات، قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، قرض بنكي بسعر فائدة مخفض ومضمون جزئيا من طرف صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة.

3. الإعانات المقدمة من طرف الوكالة: تقدم الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر نوعين رئيسيين من

الإعانات المالية:

أ. إعانات مالية مباشرة: وتتمثل في قروض بدون فائدة، وهو قرض تتراوح مدة استحقاقه من سنتين إلى ثلاثة سنوات بالنسبة للقروض بهدف شراء المواد الأولية، ومن سنة واحدة إلى خمسة سنوات بالنسبة لقروض التجهيز؛

ب. الإعانات المالية غير المباشرة: والمتمثلة في التخفيض في نسبة الفائدة للقروض البنكية المقدمة في إطار قروض التجهيز، بالإضافة إلى الخدمات المالية التي تقدمها الوكالة فهي تعمل أيضا على دعم ومرافقة المستفيدين ومتابعة الأنشطة المنجزة.

وإلى غاية 30 جوان 2018 قامت الوكالة بتمويل 844.926 مؤسسة، منها 90.33% لتمويل شراء المواد الأولية أي حسب صيغة التمويل الأولى التي تقدمها الوكالة، أما 9.67% فكانت ضمن الصيغة الثانية والمتمثلة في الوكالة - البنك - المستثمر، وقد ساهمت الوكالة في إنشاء 1.267.389 منصب شغل.

رابعاً. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME.

تعد الوكالة أداة الدولة في تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتولى متابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقييمه وإعطاء الدفع لتنفيذه، وكذا اقتراح التدابير التي من شأنها تحسين سير برنامج التأهيل؛ تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وتقع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يرأس مجلس التوجيه والمراقبة. ومن المهام المنوطة بالوكالة نذكر الآتي:

أ. تنفيذ إستراتيجية الدولة في تعزيز وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

ب. تنفيذ البرنامج الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعته؛

ت. ترقية الخبرة والاستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

ث. متابعة ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الإنشاء والتوقف وتغيير النشاط؛

ج. إنجاز دراسات حول فروع قطاعات النشاطات الاقتصادية والمذكرات الظرفية الدورية؛

ح. جمع واستغلال ونشر معلومات محددة في ميدان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما كلفت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت وصاية وزارة الصناعة

وترقية الاستثمار بتنفيذ البرنامج الوطني للتأهيل، بميزانية قدرها 386 مليار دينار لصالح 20.000

مؤسسة جزائرية، وهي بذلك، ومن خلال التجربة المكتسبة، ستساهم في تنفيذ البرنامج الوطني الحالي للتأهيل، باعتبارها أداة أساسية لتأهيل المؤسسات، كما جاء في بيان مجلس الوزراء بتاريخ 11 جويلية 2010.

وبنهاية 2017 تقدمت 5.182 مؤسسة صغيرة ومتوسطة للتسجيل ببرنامج التأهيل، أكثر من نصفها مرشحة للقبول.

المحور الثاني: تقييم صناديق دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتمثل صناديق دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهيئات التالية:

أولا. الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC. Caisse nationale d'assurance chômage.

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وفقا للمرسوم التشريعي رقم 09/94 المؤرخ في 26 ماي 1994 ، والمتضمن الحفاظ على الشغل وحماية الأجراء الذين قد يفقدون عملهم بصفة لا إرادية، وقد حدد قانونه الأساسي من خلال صدور المرسوم التنفيذي رقم 188/94 المؤرخ في 06 جويلية سنة 1994 ، والمتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، ويعمل الصندوق تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي وب 13 وكالة جهوية و 48 وكالة ولائية.

وقد تطور دور الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة على مراحل، من خلال تكليفه سنة 1998 بإعادة إدماج العمال المسرحين في ميدان التشغيل، عن طريق فتح مراكز تكوين وتوجيه واستشارات والمتمثلة في مركز دعم العمل الحر، مركز البحث عن العمل ومركز تكوين تحويلي، ليأخذ الصندوق في سنة 2003 منحى جديد، من خلال تكليفه بدور جديد يتمثل في إمكانية تقديم الدعم المالي لإعادة إدماج البطالين في ميدان التشغيل، من خلال دعم إنشاء مؤسسات مصغرة، فبمقتضى المرسوم الرئاسي 514/03 المؤرخ في 30 ديسمبر 2003 والمتعلق بدعم إحداث النشاطات من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين من العمر ما بين خمسة وثلاثين وخمسين سنة، حيث يقدم هذا الجهاز الجديد للتكفل بالبطالين امتيازات عديدة تتمثل في الآتي:

1. تقديم إعانات مالية تتمثل في قروض بدون فوائد بالإضافة إلى قروض بنكية بأسعار فائدة منخفضة؛

2. الامتيازات الجبائية خاصة في مرحلة إنجاز المشروع، من خلال إعفاء المستثمر من الرسم على القيمة المضافة بالنسبة للتجهيزات والخدمات المرتبطة مباشرة بإنجاز المشروع، واعتماد تعريفات جمركية مخفضة بالإضافة للإعفاء من حقوق نقل الملكية بالنسبة للإقتناءات العقارية؛

يقوم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بتمويل المشاريع المنشأة من طرف البطالين بالاعتماد على صيغة التمويل الثلاثي والتي تتكون من المساهمة المالية الشخصية لصاحب المشروع، قرض بدون فائدة يمنحه الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، قرض بنكي بسعر فائدة مخفض، ومضمون جزئيا من طرف صندوق للكفالة المشتركة لضمان أخطار قروض استثمارات البطالين.

وخلال السداسي الأول من سنة 2017 قام الصندوق بتمويل 1.681 مشروع والذي أنشأ 4.221 منصب عمل، وإلى غاية 30 جوان 2018 قام الصندوق بتمويل 143.493 مؤسسة، والتي أنشأت 300.602 منصب شغل.

ثانيا. الصندوق الوطني لضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. CGCI -PME

Caisse de garantie des crédits d'investissements pour la PME

أنشأ الصندوق بأمر رئاسي رقم 04-134 مؤرخ في 19 أفريل 2004، وهو عبارة عن شركة ذات أسهم رأسمالها 30 مليار دج، 20 مليار دج منها مكتتب 60% على الخزينة و40% على البنوك. ويقوم الصندوق أساسا بضمان القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرض تمويل استثماراتها، سواء عند إنشائها أو عند تطويرها وتحديثها من خلال برامج التأهيل، ويجدد الضمان بـ 07 سنوات. ومن الأهداف التي يسعى الصندوق لتحقيقها نذكر الآتي:

1. ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمويل الاستثمارات

المنتجة للسلع والخدمات المتعلقة بإنشاء تجهيزات المؤسسات وتوسيعها؛

2. ضمان تعويض القروض البنكية للبنوك التي هي موجهة للاستثمارات من أجل تجديد تجهيزات المؤسسة

في حال ما إذا طرأ حادث في عملية التعويض.

ومنه فالصندوق يعمل على ضمان القروض متوسطة الأجل الموجهة إلى تمويل النشاط الاستثماري

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يحقق قيمة مضافة، ويستثنى من منح ضمان الصندوق المؤسسات التي

تنشط في النشاطات الزراعية، الصيد البحري، النشاطات التجارية وقروض الاستهلاك، كما أنه يقدم

ضمانات للمؤسسات المالية والبنكية بهدف تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على القروض، مع العلم أن الضمان المالي للصندوق لا يحل محل الضمانات المرتبطة بموضوع القرض المطلوبة من طرف البنك.

يحدد المبلغ الأقصى للقرض القابل للضمان من طرف الصندوق بـ 350 مليون دج، كما حدد السقف الأقصى للضمان بـ 250 مليون دج، أي 80% بالنسبة للقروض الممنوحة لتمويل إنشاء مشاريع الاستثمار و60% حينما يتعلق الأمر بقرض ممنوح لمؤسسة صغيرة ومتوسطة في حالة نمو أو توسيع وتحديد التجهيزات.

وإلى غاية 30 جوان 2018 بلغ عدد الملفات التي اعتمدها الصندوق حوالي 1.125 ملف ضمان، وقدرت القيمة الإجمالية للضمان المقدم من طرف الصندوق بـ 66.430.652.626 دج، كما ساعد الصندوق في خلق 18.892 منصب عمل

ثالثا. صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. FGAR Fonds de Garantie des Crédits aux PME

وهو مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشئت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 373/02 المؤرخ بتاريخ 11 نوفمبر 2002، ويسير من طرف مجلس إدارة يتكون من ممثلي بعض الوزارات وممثل عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة؛ ومن بين أهم وظائفه نذكر الآتي:

أ. توفير الضمانات الضرورية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على القروض البنكية؛
ب. تحويل دور الدولة من مانحة للأموال إلى ضامنة للقروض المقدمة؛

ورغم صدور المرسوم التنفيذي لتأسيس الصندوق سنة 2002، إلا أن بداية نشاطه تأخرت حتى شهر مارس من سنة 2004، وقد بلغ مجموع قيمة الضمانات الممنوحة من طرف الصندوق للمؤسسات الصغيرة

1. مهام الصندوق: من أهم المهام المنوطة بالصندوق نذكر الآتي:

أ. متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق؛

ب. تلقي، بصفة دورية، معلومات عن التزامات البنوك والمؤسسات المالية التي تمت تغطيتها بضمانه، وفي هذا الإطار يمكنه أن يطلب أية وثيقة يراها ضرورية، ويتخذ أي قرار يكون في مصلحة الصندوق؛

ت. ضمان الاستشارة والمساعدة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من ضمان الصندوق؛

ث. القيام بكل مشروع شراكة مع المؤسسات التي تنشط في إطار ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها؛

ج. تسليم شهادات الضمان الخاصة بكل صيغ التمويل؛

ح. اتخاذ كل التدابير والتحريات المتعلقة بتقييم أنظمة الضمان الموضوعية؛

خ. إعداد اتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية.

يستفيد من ضمانات الصندوق كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستثمر في مشاريع تقوم بإنتاج سلع وخدمات لا يتم إنتاجها في الجزائر، تحقق قيمة مضافة معتبرة، تساهم في تخفيض الواردات ورفع الصادرات، تسمح باستخدام الموارد الطبيعية المتاحة بالجزائر، تستخدم أيدي عاملة مؤهلة، وتنشأ في مناطق بها نسبة بطالة كبيرة.

وإلى غاية 30 جوان 2018 بلغ عدد الملفات التي اعتمدها الصندوق حوالي 2.289 ملف ضمان، وقدرت القيمة الإجمالية للضمان المقدم من طرف الصندوق بـ 69.536.658.400 دج، كما ساعد الصندوق في خلق 69.757 منصب عمل

المحور الثالث: تقييم تدابير مرافقة وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

توجد العديد من التدابير التي اتخذتها الدولة من أجل مرافقة وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها:
أولا. مشاتل المؤسسات أو الحاضنات.

هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتكون تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم اعتمادها في سنة 2003 من خلال صدور المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 2003/02/25 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، وتعتبر حاضنة المؤسسات مكانا يلجأ إليه حاملو الأفكار الجديدة للمؤسسات، أما مشتلة المؤسسة فهي أحد أجهزة المرافقة المكتملة لدور ومهام الحاضنات، وتعرف بالهيئة التي تستقبل وتستضيف حاملي المشاريع. ويقدر عدد المشاتل التي في الخدمة بـ 16 مشتلة على المستوى الوطني و03 قيد الانجاز؛ وهي متواجدة بالولايات التالية: أدرار، البيض، برج بوعرييج، عنابة، بسكرة، ميله، وهران، باتنة، خنشلة، سيدي بلعباس، غرداية، ورقلة، أم البواقي.

1. أشكال حاضنات الأعمال: تأخذ حاضنات الأعمال ثلاثة أشكال هي

- أ. المحضنة: هي التي تتكفل بأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات؛
- ب. ورشة الربط: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعات الصغيرة والمهن الحرفية؛
- ت. نزل المؤسسات: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.
2. مهام حاضنات الأعمال: تتكفل حاضنات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يلي:
- أ. استقبال واحتضان ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة لمدة معينة وأصحاب المشاريع؛
- ب. تلقين أصحاب المشاريع مبادئ وتقنيات التسيير؛
- ت. تقديم الخدمات والإرشادات الخاصة؛
- ث. مرافقة ومتابعة أصحاب المشاريع قبل وبعد إنشاء مؤسساتهم؛
- ج. دراسة وإعداد مخططات توجيهية لمختلف قطاعات النشاطات التي تحضنها المشتلة.
3. أهداف حاضنات الأعمال: من ضمن الأهداف التي أنشأت من أجلها الحاضنات نجد الآتي:

أ. تشجيع بروز المشاريع المبتكرة؛

ب. تقديم الدعم للمؤسسات الجديدة؛

ت. ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة؛

ث. تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل؛

ج. المشاركة في الحركة الاقتصادية ضمن مكان تواجدها.

في جوان 2018 بلغ عدد المشاريع التي احتضنتها المشاتل بالجزائر 127 مشروع، حيث تم إنشاء منها 50 مؤسسة جاهزة للعمل لتوفر بذلك 297 منصب عمل، ويتم بقاء المشاريع في المشتلة لمدة تتراوح بين 24 شهر و36 شهر.

ثانيا. مراكز التسهيل.

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتكون تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد أنشأت مراكز التسهيل طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-103 المؤرخ في 02 أفريل سنة 2007، والذي يتضمن إنشاء مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وبموجبه أيضا أنشئ مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية النعامة ضمن قائمة المراكز

على مستوى التراب الوطني، والذي حدد مقره بعاصمة الولاية، ويقدر عدد مراكز التسهيل المنشأة عبر التراب الوطني بـ 27 مركزاً موزعة عبر الولايات، 26 منها تعمل بصفة عادية، 01 قيد الانجاز.

1. مهام مراكز التسهيل: تتكفل مراكز التسهيل بما يلي:

- أ. دراسة الملفات التي يقدمها حاملي المشاريع أو المقاولين والإشراف على متابعتها؛
- ب. تجسيد اهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية، وذلك بتوجيههم وفقاً لمسارهم المهني؛
- ت. مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة التأسيس كالإجراءات الإدارية؛
- ث. مرافقة أصحاب المشاريع والمقاولين في ميدان التكوين والتسيير ودعم تطوير القدرة التنافسية؛
- ج. تقديم خدمات في مجال الاستشارة (تسيير، تسويق، ... إلخ).

2. أهداف مراكز التسهيل: من ضمن الأهداف التي أنشأت من أجلها مراكز التسهيل نجد الآتي:

- أ. وضع شبك يتكيف مع احتياجات منسئي المؤسسات والمقاولين؛
- ب. تطوير ثقافة التقاؤل؛
- ت. ضمان تسيير الملفات التي تحظى بمساعدات الصناديق المنشأة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ث. تشجيع تطوير التكنولوجيا الحديثة لدى حاملي المشاريع؛
- ج. مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي؛
- ح. تقليص أجال إنشاء المؤسسات وتوسيعها.

في جوان 2018 بلغ عدد طلبات الانضمام لمراكز التسهيل 2.014 ملف، وبلغ عدد المشاريع التي احتضنتها مراكز التسهيل 543 مشروع لتوفر بذلك 2.470 منصب عمل، حيث تم إنشاء منها 90 مؤسسة جاهزة للعمل، كما تم إعداد 105 مخطط أعمال للمؤسسات.

ثالثاً. بورصات المناولة.

أصبحت المناولة (*sous-traitance*) في الوقت الحالي النموذج الإستراتيجي الذي يمكن المؤسسات الكبرى من الإسراع في وتيرة نموها وتحسين مردوديتها، وبالتالي إنشاء متزايد للثروة (القيمة المضافة) ومناصب الشغل، وكل ذلك مع التخصص في نشاطها الأساسي.

وفي هذا الإطار تعتبر بورصات المناولة والشراكة أداة ربط بين المؤسسات الأمرة (donneurs d'ordre) والمؤسسات المناولة (sous-traitante)، والمتشكلة أساسا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تلعب دورا أساسيا في مجال التنشيط وترقية وتطوير المناولة والشراكة، وأيضا المرافقة في ربط علاقات أعمال.

لقد تم الاتفاق بين الجزائر ومنظمة الأمم المتحدة للتطوير الصناعي ONUDI في سبتمبر 1990 على إنشاء بورصة الجزائر للمناولة والشراكة؛ و تم إنشاؤها فعليا في 11 سبتمبر 1991 واعتمادها في 12 أبريل 1992، وبعدها تم إنشاء بورصة المناولة والشراكة للشرق؛ حيث تم إنشاؤها فعليا في 18 ماي 1993 واعتمادها في 08 جانفي 1994، وكذا بورصة المناولة والشراكة للغرب وتم إنشاؤها فعليا في 20 أبريل 1998 واعتمادها في 03 أكتوبر 1999.

كما نجد أن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02/17، الصادر بتاريخ 11 جانفي 2017، كرس المناولة كأداة مفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تدخل في تميم سياسة الترقية والتطوير، وكلفت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتنفيذ سياسة الدولة في تطوير المناولة، والتي تهدف إلى تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني بترقية المناولة، ومن المهام الأساسية لهذه الوكالة تنسيق نشاطات البورصات الجزائرية للمناولة والشراكة، ولاسيما المهام التالية:

1. جمع وتحليل العرض والطلب الوطني في مجال قدرات المناولة؛
 2. تميم إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة من خلال برامج متخصصة تهدف إلى تحسين أدائها؛
 3. إعداد وتحيين دليل قانوني للمناولة؛
 4. ضمان مهمة مركز التنسيق في إطار نظام إعلام موحد لبورصات المناولة؛
 5. ضمان الوساطة بين الأمرين والمتلقين للأوامر في حالة النزاعات.
 6. ترقية المنتج الوطني والمساهمة في تغطية الأسواق الداخلية بواسطة تطوير نسبة النوعية/السعر؛
- رابعا. تدابير القانون التوجيهي 02/17 لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تهدف تدابير مساعدة ودعم ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ينص عليها القانون التوجيهي رقم 02/17 إلى الآتي:

1. نشر وتوزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي، التجاري، القانوني، الاقتصادي، المالي، المهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
2. تشجيع كل مبادرة تسهل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على العقار؛
3. العمل على وضع أنظمة جبائية مكيفة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
4. تشجيع وتعزيز ثقافة المقاولة، وكذا التكنولوجيات الحديثة والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
5. تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها؛
6. تعزيز التنسيق بين أجهزة إنشاء ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين المركزي والمحلي؛
7. يتم إعداد وتنفيذ برامج عصرنه لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك في إطار تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية المنتج الوطني؛
8. تتخذ الوزارة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتشاور مع الوزارات والسلطات المعنية الأخرى، كل مبادرة تهدف إلى تحديد احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التمويل، وتشجيع استحداث الوسائل المالية الملائمة لها؛
9. تسهر الدولة على تطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتعمل على توسيع مجال منح الامتياز في مجال الخدمات العمومية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
10. فيما يخص إبرام الصفقات العمومية، تسهر المصالح المعنية للدولة ولوإحقتها على تخصيص جزء من هذه الصفقات للمنافسة فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حسب الشروط والكيفيات المحددة بموجب التنظيم المعمول به؛

الفصل الثاني عشر: المؤسسات الناشئة في الجزائر.

تعتبر المؤسسات الناشئة ركيزة النمو الاقتصادي لأي بلد كونها تمثل مصادر مهمة لتوليد الوظائف، وتساهم في حيوية الصناعة من خلال إحياء المنافسة، تنويع الصناعة وكفاءة الاقتصاد بشكل عام، ما يؤدي إلى تحريك عجلة النمو الاقتصادي، ومن زاوية أخرى فإن التطور الاقتصادي للبلد لا يقاس فقط من وجهة نظر القدرة على إنشاء مؤسسات جديدة، إنما أيضا من خلال القدرة على الحفاظ على حياة المؤسسات التي تم إنشاؤها وضمان نموها. وعلى غرار باقي الدول اهتمت الجزائر مؤخرا بقطاع المؤسسات الناشئة وبدأت بتهيئة البيئة المناسبة لنموها وتطورها من خلال خلق مختلف الهيئات القادرة على مرافقة هذا القطاع.

أولا: مفهوم المؤسسات الناشئة.

يوجد فكرتان تقعان في صميم تعريف المؤسسة الناشئة، فكرة الإنشاء وفكرة النمو القوي، حيث تتميز هذه المؤسسات بالنمو المحتمل القوي والاستخدام للتقنيات الحديثة، وغالبا ما تكون هذه المؤسسات مبتكرة رغم أن هذا النموذج يمكن أن يعني جميع قطاعات النشاط.

تعتبر المؤسسات الناشئة مؤسسات شابة وأمامها خياران، إما التطور والتحول إلى شركة ناجحة أو إغلاق أبوابها والخسارة. والمؤسسات الناشئة هي مؤسسة في المرحلة الأولى من بداية عملها التشغيلي، وكثيرا ما يتم تمويل هذه المؤسسات في البداية من قبل مؤسسيها الرياديين في محاولة منهم للاستفادة من تطوير منتج أو خدمة يعتقدون أنها مطلوبة.

وتعرف المؤسسات الناشئة على أنها مؤسسات حديثة الانطلاق ولها تاريخ تشغيلي قصير. وفي نموذج دورة حياة المؤسسة تظهر المؤسسة الناشئة كمؤسسة في أولى سنوات انطلاقها، وكأول مرحلة تلي مباشرة إنشائها القانوني أين تباشر في عملياتها التشغيلية. حيث مرحلة الانطلاق تبدأ عندما تتلقى المؤسسة أولى طلباتها أو تقديم أول مبيعات لها، وتنتهي عندما تصل بالفعل أو تتجاوز نقطة التعادل. وتمتد مرحلة المؤسسة الناشئة من 03 إلى 05 سنوات الأولى من وجود المؤسسة ثم تنتقل إلى المرحلة الموالية من مراحل النمو.

كما يتم تعريف المؤسسة الناشئة حسب رائد الأعمال الشهير ستيف بلانك على أنها منظمة مؤقتة تبحث عن نموذج اقتصادي يسمح بالنمو، مربح بشكل متكرر ويمكن قياسه، إنها تختبر نماذج اقتصادية مختلفة وتكتشف بيئتها وتتكيف معها تدريجيا، أي أن الشركة الناشئة يجب أن تعمل على نجاح مشروعها

بشكل سريع وله تأثير على السوق الذي تود التواجد والعمل به بشكل فوري. كما أنها أيضا فكرة ورؤية يقوم بتجسيدها حامل المشروع وتعمل في سوق غير مستقرة في كثير من الأحيان لاقتراح منتج أو خدمة جديدة .

وهناك من يعتبر أن المؤسسات الناشئة تشمل كل المؤسسات حديثة النشأة في عالم الأعمال، صغيرة رأس المال، والتي لم تكن موجودة من قبل مع اشتراط انطوائها على معدلات نمو معتبرة؛ وهناك من يعتبرها مؤسسات حديثة النشأة والتي تستعمل التكنولوجيا المتطورة فقط، وهو منظور الدول المتقدمة التي قطعت أشواطاً كبيرة في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأصبحت تدعم المؤسسات التي تعتمد وتستعمل التكنولوجيا المتطورة، على غرار فايسبوك وأمازون اللتان تعتبران مثال المؤسسات الناشئة في الدول المتقدمة. كما تعرف المؤسسات الناشئة، بأنها مؤسسات حديثة النشأة، بمعنى مؤسسات شابة ويافعة في عالم الأعمال، وهو ما يؤكد اللفظ باللغة الأجنبية Star-tup، أي أن كل مؤسسة حديثة النشاط في عالم الأعمال تعتبر مؤسسة ناشئة كأصل عام، غير أنه جرى التعامل مع تعريف المؤسسات الناشئة، بأنها مؤسسة حديثة النشأة وتقدم منتجات وخدمات جديدة تعتمد على التكنولوجيا والابتكار، وهو مفهوم ضيق للمؤسسات الناشئة.

وعند الحديث عن المؤسسات الناشئة فلا بد من ذكر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونجد أن الكثير من الناس يخلط بين المصطلحين ويعتبرهما مترادفين لنفس المعنى وهذا غير صحيح، كون أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بسوق محلي ضيق وتسعى للحفاظ على مكانتها فيه، كما أنها لا تميل للمخاطرة كثيرا حفاظا على رأسمالها، و لا تستعمل التكنولوجيا بكثافة؛ في حين أن المؤسسات الناشئة من مميزات القدرة على مواجهة طلبات السوق نظرا لسرعتها الفائقة في النمو والتوسع نظير استخدامها للتكنولوجيا المتطورة، وهو ما جعل مفهومها مرتبطا كثيرا بالتكنولوجيا، ويجعل من تعريفها جزءا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكنه لا يستغرقه.

أصبح مصطلح المؤسسات الناشئة أكثر تداولاً مع نهاية التسعينات وانتشار مؤسسات الانترنت، ومن بين المشاريع التي حققت نجاحات باهرة وبدأت كمؤسسات ناشئة، نذكر: مؤسسة Hewlett Packard، مؤسسة Intel، مؤسسة Microsoft، مؤسسة Apple، مؤسسة Yahoo، مؤسسة Google، مؤسسة eBay، مؤسسة Ali Baba، مؤسسة Face Book، مؤسسة Twitter،

مؤسسة Douyin أو Tiktok ، مؤسسة Instagram ، وغيرها من الأمثلة لمؤسسات ناشئة ناجحة تحولت لمؤسسات عملاقة.

إنطلاقاً مما سبق، نجد أنه لا يوجد تعريف موحد وشامل للمؤسسات الناشئة يمكن اعتماده، لكن مختلف التعاريف تشترك في كون أن هذه المؤسسات هي مؤسسات صغيرة مبتكرة حديثة النشأة في عالم الأعمال نشأت من فكرة ريادية ابداعية، تهدف للنمو والتوسع معتمدة في ذلك على التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، وهي تعمل في سوق غير مستقرة.

ثانياً: خصائص المؤسسات الناشئة.

تتميز المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص نلخصها في مايلي:

- **مؤسسات حديثة النشأة:** تتميز المؤسسات الناشئة أنها مؤسسات حديثة وليس لها تاريخ في السوق؛
- **مؤسسات قابلة للتوسع والنمو:** من أهم الخصائص التي تحدد سمات المؤسسات الناشئة هي إمكانية نموها السريع وتوليد إيرادات أسرع بكثير من التكاليف التي يتطلبها العمل. بمعنى لها القدرة على زيادة الإنتاج والمبيعات من دون زيادة التكاليف، وبالتالي زيادة في معدلات الأرباح بشكل كبير؛
- **مؤسسات تتطلب تكاليف منخفضة:** أي أنها مؤسسة تتطلب تكاليف قليلة مقارنة بالأرباح التي تحصل عليها، وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع وفجائي؛
- **مؤسسات ترتبط بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها:** تتميز المؤسسات الناشئة كون أفكارها أفكار رائدة ومبدعة، وإشباعها لحاجات السوق بطريقة ذكية وعصرية، كما تعتمد على التكنولوجيا للنمو والتقدم، والعثور على التمويل من خلال المنصات على الانترنت.
- **القدرة على الابتكار:** وذلك عن طريق القدرة على تطوير منتجات جديدة
- **الحماس والتحفيز العاليين:** وهذا نظراً لملكيتها الفردية؛
- **سرعة اتخاذ القرار:** وذلك لقلة التدرج الوظيفي وعدد العمال؛
- **مرونتها وقدرتها على التأقلم مع المتغيرات التي تحدث في محيطها؛**
- **المساهمة في دعم الشركات الكبرى:** وهذا من خلال توفير المنتجات الوسيطة للمؤسسات الكبرى؛

- **المساهمة في تحقيق سياسة إحلال الواردات:** من خلال إنتاج متطلبات السوق المحلي مما يساهم في إحلال الواردات وتنمية الصادرات؛
- **المساهمة في توفير فرص عمل حقيقية وتقليص حجم البطالة:** تتميز المؤسسات الناشئة بقدرتها العالية على توفير مناصب شغل مما يؤدي إلى تقليص حجم البطالة؛
- **المساهمة في نشر القيم الايجابية الصناعية:** تساهم في نشر القيم الصناعية الايجابية كإدارة الجودة والابتكار وتقاسيم العمل؛
- **المساهمة في تحقيق إستراتيجية التنمية المحلية.**

ثالثا: واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر .

من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية سعت الجزائر إلى تعزيز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني. فأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد ضمن دورها الرئيسي في تحقيق التنمية المنشودة، ارتبطت بعدد الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الكبيرة، والتي أهلتها لاكتساب مكانة هامة في الاقتصاد الوطني ولأن تلعب دورا رائدا في عملية التنمية، ولكن، رغم هذه الأهمية فهي تبقى في مواجهة عدة مشاكل تعرقل نشاطها وتوجهها نحو التطور. وما يؤكد حقا رغبة الدولة في تنمية قطاع هذه المؤسسات وتذليل الصعوبات أمامها هو صدور القانون التوجيهي رقم 02/17 المؤرخ في 2017/01/10 الخاص بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويهدف هذا القانون إلى تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد تدابير الدعم والآليات المخصصة لها فيما يتعلق بالإنشاء والإئتماء والديمومة؛ يهدف هذا القانون التوجيهي الجديد حسب المادة 02 منه، إلى الآتي:

1. بعث النمو الاقتصادي؛
2. تحسين بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
3. تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لاسيما المبتكرة منها، والحفاظ على ديمومتها؛
4. تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدراتها في مجال التصدير؛
5. ترقية ثقافة المقاول؛
6. تحسين معدل الاندماج الوطني وترقية المناولة.

كما تطرق القانون التوجيهي 02/17 في المادة رقم 12 إلى ضرورة ترقية المؤسسات الناشئة واعتبرها قطاعا واعداء، وحث على تفعيل صناديق الضمان والتي تكون خصيصا لتمويل المؤسسات الناشئة في مراحلها الأولى. ويتجلى الاهتمام الملحوظ من الحكومة الجزائرية في الآونة الأخيرة بالمؤسسات الناشئة، من خلال الندوة الدولية للمؤسسات الناشئة المنعقدة بتاريخ 16 نوفمبر 2019 بالمركز الدولي للمؤتمرات والمنظمة من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

أما بصدور قانون المالية لسنة 2020 وبموجب المادة 131 منه، فقد تم استحداث حساب خاص بعنوان صندوق دعم وتطوير المنظومة الاقتصادية للمؤسسات الناشئة، من أجل المساهمة في ترقية وتطوير بيئة المؤسسات الناشئة والابتكار، بغية استقطاب الكفاءات والحد من هجرة الأدمغة إلى الخارج، والتحرري عن المشاريع ذات الأهمية للاقتصاد الوطني خدمة للتنمية.

ومن أجل تجسيد سياسة ترقية المؤسسات الناشئة والتشجيع على إدماجها في الاقتصاد الوطني، تم استحداث وزارة خاصة بهذا النوع من المؤسسات بموجب المرسوم الرئاسي رقم 01/20 المؤرخ في 2020/01/02، وتمت تسميتها وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، بعدما كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تابعة لوزارة الصناعة والمناجم منذ سنة 2015. كما تم تعيين وزير منتدب مكلف بالمؤسسات الناشئة وحدها فقط، مما يدل على رغبة السلطات في تطوير نسيج هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني.

وتكملت سياسة الدولة في ترقية بيئة المؤسسات الناشئة والابتكار بصدور المرسوم التنفيذي رقم 254/20 المؤرخ في 2020/09/15، المتضمن إحداث لجنة وطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة أو مشروع مبتكر أو حاضنة أعمال، تقع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة، تتكفل بتقديم خدمة عمومية على المستوى الوطني لصالح المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة وحاضنة الأعمال.

تضمنت المادة 11 من أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20 تعريف للمؤسسات الناشئة من خلال مجموعة من الشروط، وتعتبر مؤسسة ناشئة كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، وتحترم المعايير الآتية:

- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة 08 سنوات؛
- يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة؛

- يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية؛
- أن يكون رأس مال الشركة مملوكا بنسبة 50% على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة؛
- يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية لتسريع خروجها من فترة الاحتضان والمساهمة في بعث المشاريع ذات الكفاءة في النمو والتطورن وهي خاصة متعلقة بكل المؤسسات الناشئة في دول العالم؛
- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عاملا، وهو الحد الذب تم اعتماده للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. الأمر رقم 03/01 المتعلق بتطوير الاستثمار، الصادر بتاريخ 20 أوت 2001، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 47.
2. القانون التوجيهي رقم 02/17 المؤرخ في 10/01/2017 الخاص بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
3. المرسوم التنفيذي رقم 254/20 المؤرخ في 15/09/2020، المتضمن إحداث لجنة وطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة أو مشروع مبتكر أو حاضنة أعمال.
4. المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 98-133 المؤرخ في 25 أبريل 1998 وبالمرسوم التنفيذي رقم 01-162 المؤرخ في 10 جويلية 2001 وبالمرسوم التنفيذي رقم 03-288 المؤرخ في 6 سبتمبر 2003 وبالمرسوم التنفيذي رقم 11-102 المؤرخ في 06 مارس 2011، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 14.
5. بوخمخيم عبد الفتاح، سايبى صندرة، دور المرافقة في دعم وإنشاء المؤسسات الصغيرة: واقع التجربة الجزائرية، المجلة الأردنية في مجال الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 07، العدد 03، 2011.
6. شلابي عمار، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رهان جديد للتنمية الاقتصادية: "دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2011.
7. عبد الجبار سالم، "دور الجامعة في تكوين رواد الأعمال وتدريب إدارة الأعمال الصغيرة وفقا لمتطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الوطني الأول: تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق
9. الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور 20/05/2010. الجلفة، الجزائر، 19.

10. عبد الحميد لمين، سامية حساين. (2020). تدابير دعم المؤسسات الناشئة والابتكار في الجزائر: قراءة في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 20/254. مجلة البحوث في العقود و قانون الأعمال، قسنطينة، الجزائر ، المجلد 05 (العدد 02).
11. -عبد الجبار سامي، " دور مؤسسات التعليم العالي في اكتشاف وتكوين رواد الأعمال وغرس ثقافة المقالة"، 2011، الجزائر -22-11/23. ملتقى دولي: الجامعة والمقاولاتية، جامعة باجي مختار عنابة، 21
12. عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، " التنمية المستدامة : فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
13. علي بختي، سليمة بوعونية. (2020). المؤسسات الناشئة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. واقع وتحديات. دراسات وأبحاث المجلة العربية للدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، الجلفة الجزائر ، المجلد 12 (العدد 04).
14. عمرو زيدان، " برامج تعليم ريادة الأعمال :البعد الغائب في مقررات إدارة الأعمال في آليات التجارة
15. والإدارة العربية" ، الملتقى العربي :تطوير أداء آليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب، الجمهورية العربية. 003/03/13 السورية، 11
16. فلاح حسن الحسيني، " إدارة المشروعات الصغيرة- مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز"، دار الشروق، الأردن، 2006.
17. مدحت القرشي، " التنمية الاقتصادية : نظريات وسياسات وموضوعات" ، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
18. مرغاد لخصر، جلاب محمد، آليات إنشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: في ضوء الفكر المقاولاتي، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية: آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر: الفرص والعوائق، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص75.
19. مصطفى بورنان، علي صولي. (2020). الاستراتيجيات المستخدمة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة. حلول لانجاح المؤسسات الناشئة. مجلة دفاتر اقتصادية، الجلفة، الجزائر ، المجلد 11 (العدد 01).

20. معيزة مسعود أمير، مصادر تمويل الاحتياجات الاستثمارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل اقتصاد الاستدانة: دراسة حالة التمويل بالقروض الاستثمارية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2016.

21. نبيل جواد، " إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ، الجزائرية للكتاب، الجزائر، 2006

22. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مديرية المنظومة الإعلامية والإحصائية، نشرية المعلومات الإحصائية، الجزائر.

23. ياسين تليلي، أحمد رمزي سياغ. (2020). دراسة استكشافية للعوامل المؤثرة على نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في الجزائر، دراسة حالة لولاية ورقلة. مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر (العدد 20).

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Cours d'entrepreneuriat ; Rachid ZAMMAR; Université Mohamed 6-agdal; Rabat, Maroc; 2012
2. L'indispensable pour créer son entreprise ; Cédric Chevauché (Auteur) - Etude (broché). Paru en 10/2014
3. Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Bulletin d'information statistique de la PME , Bulletin no30, no31, 2017 .
4. Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Bulletin d'information statistique de la PME , Bulletin no30, mai 2017, p. 45.
5. Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Bulletin d'information statistique de la PME , Bulletin no31, novembre 2017, p. 45.
6. Réaliser son business plan en 48 heures ; Eric Simon, Xavier Durand Editions d'Organisation . Collection : Livres outils – Entrepreneuriat

7. Support pédagogique du module création d'entreprises ; projet culture entrepreneuriale et création d'entreprises ; Université de sfax, Tunis, septembre 2009
8. Said Bendrimia, POLITIQUE DE PROMOTION DE LA PME EN ALGERIE, Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement, MARS 2012
9. <http://www.apce.com/pid216/etapes-de-la-creation.html?espace=1>
10. <http://www.creeruneentreprise.fr/>
11. <http://www.andi.dz/index.php/fr/guichet-unique> .
12. <http://www.andi.dz/index.php/fr/guichet-unique/composition>
13. <http://www.andi.dz/index.php/fr/guichet-unique/role>
14. https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Ar/AR_Dispositif.aspx#
15. - http://www.cgci.dz/fr/?action=rubrique&service_id=8&rub=16&lang=fr
16. <http://www.fgar.dz/portal/fr/content/crit%C3%A8res-d%C3%A9ligibilit%C3%A9-fgar>

فهرس المحتويات .

الصفحة	المحتويات
03	المقدمة
04	نموزج لمواصفات المقياس
05	الفصل الأول: . تذكير حول المؤسسة.
14	الفصل الثاني: الثقافة المقاولاتية.
22	الفصل الثالث: حامل المشروع(المقاول).
29	الفصل الرابع: الفكرة /الفرصة التجارية(منيع المشروع).
47	الفصل الخامس: الإبداع والابتكار كمحور للمقاولاتية.
56	الفصل السادس: دراسة جدوى إنشاء المؤسسة (دراسة السوق).
64	الفصل السابع: دراسة جدوى إنشاء المؤسسة (دراسة التقنو اقتصادية).
74	الفصل الثامن: دراسة جدوى إنشاء المؤسسة (دراسة مالية).
80	الفصل التاسع: الهيكل القانوني والضريبي
87	الفصل العاشر: إعداد مخطط الأعمال
97	الفصل الحادي عشر: مختلف المتدخلين في دعم ومرافقة إنشاء المؤسسة.
111	الفصل الثاني عشر: المؤسسات الناشئة في الجزائر.
118	قائمة المراجع

مِنْ شَجَرَةِ الْغَيْطِ وَاللَّهُ