



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



رقم المطبوعة:...../2020

مطبوعة بيداغوجية بعنوان :

محاضرات في مادة المقاولاتية

موجهة لطلبة السنة الأولى، طور ماستر، شعبة: علوم التسيير، تخصص: كل التخصصات

من إعداد الدكتور: بنون خيرالدين
الرتبة: أستاذ محاضر - ب-

السنة الجامعية 2021/2020

الفهرس

01	الفهارس
02	تمهيد
04	الفصل الأول: المقاولاتية في الاتجاهات الفكرية
04	المبحث الأول: ماهية المقاول
12	المبحث الثاني: ماهية المقاولاتية (الريادة)
19	الفصل الثاني: هيئات وأجهزة دعم ومرافقة المؤسسات في الجزائر والتحفيزات الممنوحة
20	المبحث الأول: ماهية المرافقة المقاولاتية
29	المبحث الثاني: هيئات وأجهزة دعم ومرافقة المؤسسات في الجزائر
34	الفصل الثالث: اختيار فكرة المشروع
35	المبحث الأول: ماهية فكرة المشروع
42	المبحث الثاني: تأكيد واختيار فكرة المشروع الاستثماري
47	الفصل الرابع: مخطط الأعمال
48	المبحث الأول: مخطط العمل
51	المبحث الثاني: مكونات مخطط الاعمال
55	المبحث الثالث: نموذج العمل التجاري
62	الفصل الخامس: هيكلية وتسيير المشروع
63	المبحث الأول: أساسيات تسيير مشروع
69	المبحث الثاني: جوانب تسيير مشروع
81	المبحث الثالث: الجوانب المتعلقة بمرحلة ما بعد التنفيذ
83	خاتمة
84	قائمة المراجع

تمهيد:

ينطوي موضوع المقاولاتية وإنشاء المؤسسات على أهمية كبيرة لدى الباحثين أو الدول، باعتبار الأهمية الكبيرة التي تحتلها المقاولات في اقتصاديات مختلف الدول. من خلال مساهمتها الكبيرة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تساهم بنسبة كبيرة في الناتج الإجمالي للدول وكذلك ما توفره من مناصب شغل.

تبنّت الدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة استراتيجية مبنية على مجموعة من الامتيازات المالية والضريبية بالإضافة إلى المرافقة، تستهدف مساعدة مجتمع الشباب بصفة عامة والجامعيين بصفة خاصة على إنشاء مؤسساتهم الخاصة. إلا أن نجاح هذه الاستراتيجية مرهون بنضج الفكر المقاولاتي لدى مختلف هذه الشرائح.

كما أن نجاح هذه الشرائح وخاصة شريحة الشباب الجامعيين في إنشاء مؤسسته الخاصة يعد مهمة صعبة يمكن أن يواجهها معوقات إدارية، اقتصادية، واجتماعية بالإضافة إلى محدودية خبرتها في طرق التمويل والتدعيم.

تماشياً مع هذه الاستراتيجية وبهدف تدليل مختلف الصعوبات والمعوقات التي تعرقل الشباب الجامعي في إنشاء مؤسسته الخاصة، سعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى استحداث العديد من الهيئات على مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المنتشرة عبر ربوع الوطن وعلى رأسها دور المقاولاتية وحاضنات الأعمال الجامعية. وهذا بالتعاون مع مختلف هيئات دعم ومرافقة الاستثمار، كما أنها ألزمت الهيئات العلمية على أن تكون ضمن المقررات الدراسية مادة المقاولاتية كشرط أساسي لقبول عروض التكوين خاصة في طور الماستر.

ونهدف من خلال محتوى هذه المادة حسب ما هو محدد في المقرر الرسمي لها، إلى خلق ثقافة المقاولاتية لدى الطالب وتمكينه من معرفة كل الخطوات اللازمة لإنشاء مؤسسته الخاصة.

الفصل الأول:
المقاولاتية في الاتجاهات الفكرية

تمهيد:

جلبت المقاولاتية كظاهرة متعددة الأبعاد اهتمام الباحثين والدول باعتبارها نظام بديل للنظم الاقتصادية التقليدية، ودعامة أساسية ومحرك رئيسي للتنمية حيث تشكل وسيلة من أهم وسائل الإنعاش الاقتصادي من خلال قدرتها على المساهمة في التأثير الإيجابي على مختلف المؤشرات سواء على مستوى الاقتصادي الكلي أو الجزئي.

احتل مصطلح المقاولاتية والمقاول مكانة هامة في الأدبيات الاقتصادية والعالمية، وذلك لما لهما من أثر كبير على عملية التنمية الاقتصادية بصفة خاصة وتقدم اقتصاديات الدول بصفة عامة، فمواكبة التطورات الاقتصادية العالمية أصبح يستدعي تقبل إمكانية التغيير بروح منفتحة مما يمكن الأفراد من تطوير أنفسهم واكتساب مهارات جديدة، وانجاز الأعمال بطرق مختلفة، وبالتالي كسر حاجز الخوف¹، وكذا الانتقال من الميدان العلمي إلى تجريب الأفكار الجديدة وتطبيقها على أرض الواقع. وسنتناول في هذا الفصل بالدراسة تطور مفهوم المقاول والمقاولاتية:

المبحث الأول: ماهية المقاول

المطلب الأول: مفهوم المقاول

إن محاولة تعريف المقاول ليس بالشأن الهين، حيث أن هناك عددا كبيرا جدا من التعاريف، وفي محاولة من Gartner 1990 لحصر تعاريف المقاول وجد ما لا يقل عن 90 تعريفا مختلفا، ويرجع ذلك لأسباب مختلفة منها تشعب مجال الدراسة إلى علوم مختلفة (الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع، الأنثروبولوجيا، علم الإدارة، التاريخ... الخ)، ولقد اعتمدت أغلب الدراسات التي تطرقت إلى موضوع المقاول على أسلوبين أساسيين لتعريف المقاول هما²:

- **الأسلوب الوظيفي:** وهو يركز على أعمال المقاول وسلوكياته 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.

¹-الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي -دراسة عينة من طلبة جامعة الجلفة-. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر، 2014-2015، ص.17.

² -MARK CASSON, L'entrepreneur, édition d'economica, paris, 1991, p 21.

هناك إجماع على أن مصطلح المقاول ظهر في فرنسا، حيث اعتبر مقاولاً كل شخص يمضي عقداً مع السلطات العمومية لأجل القيام ببعض المشاريع العمومية مثل بناء عمارات أو جسور أو شق الطرق أو تزويد الجيش بالمواد الغذائية الضرورية، فالمقاول هو ذلك الشخص الذي تربطه علاقات تعاقدية مع الحكومة¹.

تطور مفهوم المقاول مع مرور الزمن، ففي فرنسا وخلال العصور الوسطى كانت كلمة المقاول تعني الشخص الذي يشرف على مسؤولية ويتحمل أعباء مجموعة من الأفراد، ثم أصبح يعني الفرد الجريء الذي يسعى من أجل تحمل مخاطر اقتصادية، أما خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر فقد كان يعد الفرد الذي يتجه إلى أنشطة المضاربة. ويعتبر Say J.B (1803) من أوائل المنظرين لهذا المفهوم إذ اعتبره المبدع الذي يقوم بجمع وتنظيم وسائل الإنتاج، بهدف خلق منفعة جديدة.²

عرف القاموس العام للتجارة الذي تم نشره سنة 1723 بباريس المصطلحين "entreprendre" و "Entrepreneur" كما يلي³:

- Entrepreneur: تحمل مسؤولية عمل ما أو مشروع أو صناعة... الخ.
- Entrepreneur: الشخص الذي يباشر عملاً أو مشروعاً ما، حيث مثلاً بدل أن نقول صاحب مصنع نقول مقاول صناعي.

تغيرت الترجمة العربية لمصطلح (Entrepreneur) ثلاثة مرات منذ استعمالها عند العرب، فقد كانت "منظم"، ثم "مقاول"، ثم أصبحت في التسعينيات "ريادي"، وبما أن تغير الترجمة يساعد في فهم معنى المقاول، نعطي فيما يلي أسباب هذا التغير حسب سعاد نائف برنوطي⁴:

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 وتساعد 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 و شاب محدود التعليم، بأنه لن يعمل كموظف لدى الآخرين بل لحسابه الخاص، فقد يبدأ المهندس بالحصول على مقاوله بناء، كما قد يبدأ الشاب محدود

¹ - حمزة لفقير، روح المقاوله وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة: مقاولي ولاية برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2016-2017، ص.43.

² Brahim allali, vers une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherche N17, ISKAE

³ -Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS, L'entrepreneur : une analyse socio-économique, édition d'économica, Paris, 1995.p.08.

⁴ - محمد قوجيل، مطبوعة دروس في مقياس المقاولاتية، موجهة لجميع تخصصات السنة الأولى ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2016/2017، ص.03.

التعليم بالحصول على مقابلة 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، حولوها خلال مدة قصيرة إلى شركات كبيرة، وأحيانا عملاقة، لذلك تم تغيير الترجمة مرة أخرى إلى "ريادي".

يعتبر الاقتصادي الإيرلندي الأصل "R. Cantillon" (1730) أول من وضع مفهوما للمقاول، ثم جاء بعده جملة من الباحثين من المدرسة التقليدية الفرنسية أمثال "Turgot" (1776) وبعدها "J.BSay" (1803-1829)، و"Trade" (1890)، كذلك كان المفهوم محل اهتمام المدرسة النمساوية و تمثل ذلك في أعمال كل من "Knight" (1921)، وكذلك أعمال كل من Mises (1949-1985)، وSchumpeter (1934)، وكذلك أعمال كل من "Kirzner" (1973)، Baumol (1968)، CASSON (1982).¹

- عرف "R. Cantillon" المقاول على أنه "الشخص الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن لا يقين البيئة". ويعتبر Cantillon أول من أوجد العلاقة بين المخاطرة والمقاول وهي أهم إسهاماته في هذا المجال، كما أنه سمح لمفهوم المقاول أن يتحرك في حيز أكثر اتساعا من السابق، فأصبح المقاول هو العون الاقتصادي الذي يتحمل المخاطر في وسط تسوده حالة عدم التأكد، لكن Cantillon لم يتطرق أبدا إلى ملكية رأس المال والتسيير كما فعل من جاء بعده.

- وأعتبر Knight أن المقاول هو "الشخص الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق، ويتحمل اللايقين في ديناميكية عمل السوق".

في هذين التعريفين يتفق كل من Cantillon و Knight على أن المقاول يعمل في ظل لا يقين البيئة بصفة عامة وتقلبات الأسواق بصفة خاصة، وهو يتحمل المخاطر الناجمة عن ذلك.

¹ - حمزة لفقير، مرجع سابق، ص. 42.

- وبالنسبة لـ **J-B Say** المقاول هو "الفرد الذي يملك و يسير مؤسسته"¹، وهو لا يختلف مع التعريفين السابقين في أن المقاول يتحمل المخاطر ويعمل في محيط لا يقيني، وإنما يشترط في المقاول أن يكون هو صاحب المؤسسة والمسير في نفس الوقت وهذا ما يجعله شخصا فريدا له القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والحكيمة، لقد ذكر أن "المقاول هو وسيط بين مختلف مستويات المنتجين وكذلك هو وسيط بين المنتجين والمستهلكين، حيث انه يدير العوامل الإنتاجية، وهو يعمل أين لا يستطيع الآخرون فعل ذلك" والمقاول قبل ذلك كله منظم فهو يقوم بتجميع وسائل الإنتاج لإنشاء مؤسسته الخاصة، وبطبيعة الحال عليه تحمل المخاطر المصاحبة لذلك، وبالتالي فان المقاول بالنسبة لـ (ساي) هو مسير ومنظم ومتحمل للمخاطر².

- أما **Schumpeter** فيرى أن 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 تمويل بديلة، وصف طريقة تنظيمية جديدة".

لقد نظر **Schumpeter** إلى دور المقاول كوظيفة، فهو الذي يقوم بالإبداع والابتكار اللذان يعملان على تحديث جميع عوامل الإنتاج، ويرفع من مستويات الأنشطة والحياة الاقتصادية، كما يرى أن المقاول هو فاعل التغيير تنفيذ تركيبات جديدة.

ولقد وصف **Schumpeter** أعمال هؤلاء المبدعين بال**تدمير الخلاق** واعتبرهم وكلاء التدمير، فهم أشخاص لديهم القدرة على تعطيل وضع التوازن، بالنسبة للعرض والطلب في الأسواق، عن طريق طرح منتجات ابتكارية جديدة يحصدون من ورائها أرباح كبيرة، ويحتكرون الأسواق لفترة من الزمن، ولو بصفة مؤقتة، تعكس هذه القدرة إمكانيات الشخصية الإبداعية إيجاد توليفات جديدة للإمكانيات المتاحة، وفي ظروف معينة لإنتاج سلع أو خدمات جديدة أو إدخال طرق عمل جديدة، فتح أسواق جديدة، إيجاد مصادر تمويل وتمويل جديدة، وصف طريقة تنظيمية جديدة.

لكن عموما يقول **Schumpeter** "إن دور المقاول يتمثل في الإصلاح أو الثورة على روتين الإنتاج باستغلال اختراع ما، أو عموما لإمكانية تنفيذ تقنية غير منشورة، إنتاج سلعة جديدة، أو طريقة إنتاج جديدة لإنتاج سلعة قديمة أو استغلال مصدر جديد للمواد الأولية أو إعادة تنظيم فرع صناعي ما، وهكذا"³.

¹ - Drucker Peter , **Les entrepreneur** , traduit de l'américain par hoffman Patrice , éditions Jean-Claude Lattes , 1985, p 53 .

² - François FCCAHINI, **L'entrepreneur comme un homme prudent**, La Revue des Sciences de Gestion, N° 226-227 juilletoctobre 2007, p 29.

³ - Schumpeter J , **capitalisme , sosisolisme et démocratie** , petite bibliothèque Payot , paris , 1967 , p 186.

ويرى I Kirzner أن المقاول عليه مواجهة مخاطر التجارة، لأنه يعمل في سوق لا يقينية لا بد على المقاول أن يطور فيها المميزات التي تسمح له بمواجهة مخاطر السوق، ويتمثل فعله في استغلال الفرص التجارية التي لم تستغل من طرف الآخرين، وسلاحه في ذلك اليقظة في محاولة توقع المستقبل.

لم يعط مفهوم المقاول حقه من الدراسة والاهتمام خلال فترة النمو الاقتصادي، وغاب تحديد دقيق لدوره في الحياة الاقتصادية إلى غاية 1980 حيث عاد مرة أخرى ليحتل الصدارة في اهتمامات المختصين، ولقد تطرق إليه المفكران الأمريكيان الشهيران جيلدر Gilder و دراكر P. Drucker المتخصصين في العلوم الإدارية وذلك في بداية الثمانينات وفق تصور مختلف لكل منهما، أما Gilder فقد أشار إلى أن المقاول يعرف القوانين الخافية للسوق ويمارس صراعا ضد الفقر بخلقه لمناصب الشغل والثروة وربط هذا المفكر بين المقاول والـ(م ص م)، ويقول كذلك أن المسير هو المالك لرأس المال والمسير والمنظم وفي بعض الأحيان مهندس، ويظهره على أنه الوسيط بين عوامل الإنتاج والعالم المنتج للمعرفة.

ويرى Drucker أن المقاول لا يتعلق فقط بالمؤسسات الـ(م ص م)، بل كذلك في المؤسسات الكبيرة ويكمن جوهره في انه يجعل من التغيير شعارا له، فهو ليس بالمضارب ولا الرأسمالي ولا الأجير¹.

أما اللجنة الأوروبية فقد عرفت المقاول كما يلي: "المقاول يمكن اعتباره ذلك (أو تلك) الفرد الذي يأخذ ويتحمل الأخطار، بجمع الموارد بشكل فعال، يبتكر في إنتاج خدمات ومنتجات بطرق إنتاج جديدة، يحدد الأهداف التي يريد بلوغها، وذلك بتخصيصه الناجع للموارد².

ويمكن القول أن المقاول هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة، وبشكل مستقل-إذا كان لديه الموارد الكافية - على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يجسد على ارض الواقع، بالاعتماد على معلومة هامة، من اجل تحقيق عوائد مالية، عن طريق المخاطرة، ويتصف بالإضافة إلى ما سبق بالجرأة، الثقة بالنفس، المعارف التسييرية والقدرة على الإبداع. وبهذا يقود التطور الإقتصادي للبلد³.

المطلب الثاني: خصائص ومميزات المقاول

لتسهيل الفهم وربط صفات المقاول مع بعضها تم تصنيفها (الخصائص الشخصية، الخصائص السلوكية، الخصائص الإدارية) كما يلي:

¹ - Sophie BOUTILLIER et Dimitri UZUNIDIS, *op cite*, p 26-28.

² - كمال مرداوي، كمال زموري، الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاولتية في ظل رهانات اقتصاد السوق، مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاولتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 08/07/06 أفريل 2010، ص. 07.

³ - Brahim allali, *vers une théorie de l'entrepreneuriat*, cahier de recherche N17, ISKAE

أولاً: **الخصائص الشخصية:** حسب R.Papin هناك تعدد وتنوع كبير في الجوانب الواجب توفرها لدى المقاول الناجح، فليس بالإمكان اقتراح صفة تسمح بالقول أنه لدى شخص ما مزايا المقاول الناجح أم لا، ولكن هناك حد أدنى من الصفات التي ينبغي توفرها لدى الشخص صاحب الفكرة والتي يمكن حصرها فيما يلي¹:

1- **الطاقة والحركية:** سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر وتهيئة الوقت الكافي والطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال.

2- **القدرة على احتواء الوقت:** ينبغي على صاحب الفكرة القيام بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، والتي سوف لن يكون لها أي أثر إلا لاحقاً، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والطويل.

3- **القدرة على حل مختلف المشاكل:** فقد تواجه المقاول عدة عقبات وهذا ما يفرض عليه محاولة حلها واللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى ومع ذلك لا يجب نقل كل المشاكل إلى استشاري ما، لأنه ما قد يشكل له مشكلة لا يكون كذلك بالنسبة إلى استشاري أو مساعد.

4- **تقبل الفشل:** يشكل الفشل جزءاً من النجاح وبالنسبة للمقاول الفشل، الخطأ والحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، وبالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.

5- **قياس المخاطر:** ينبغي أن يواجه المخاطر التي تواجهه في المستقبل وأن لا يعتمد على الحظ الذي نادراً ما يتكرر، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة وعمل دائم وتقييم مستمر للنشاط.

6- **التجديد والإبداع:** فلا استمرار المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتجاته أو هياكله أو مخططاتها الاجتماعية، لهذا تنشأ ضرورة للانفتاح على التجديد والتطوير، وهذا ما يتطلب قدرة على التحليل واستعداد للاستماع وتوفير الطاقة اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح تطوير المؤسسة.

7- **الثقة بالنفس:** فيها يجعل المقاول أعماله ناجحة، حيث يملك شعوراً متفوقاً وحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى إذ أظهرت الدراسات أن المقاولين يملكون الثقة بالنفس وقدرة على ترتيب المشاكل المختلفة وتصنيفها والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين². بالإضافة إلى خصائص

¹ - صندرة سايمي، سيرورة إنشاء المؤسسة وأساليب المرافقة، دار المقاولاتية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص.ص. 8.9.

² - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، عمان، 2006، ص.12.

أخرى مثل: الاندفاع للعمل، الالتزام، التفاؤل، الرغبة في الاستقلالية.....إلخ، والشكل التالي يوضح أهم خصائص المقاولين:

الشكل (1-1): الصفة الأربع للمقاول في العالم



المصدر: حمزة لفقير، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاول، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص.02.

من خلال الشكل يتبين لنا أربع خصائص للمقاولين تبعا للتطور أو التقليد وكذلك تبعا للجماعية أو الفردية، فنجد المقاول الليبرالي مقاولا متطورا ذو منطق فردي، أما المقاول الشبكي فهو مقاول متطور ذو منطق جماعي، أما المقاول التعاوني فهو مقاول تقليدي غير متطور وذو منطق فردي وعكسه المقاول غير الرسمي الذي يعتبر مقاولا تقليديا ذو منطق جماعي.

ثانيا: الخصائص السلوكية

يملك المقاول نوعين من المهارات وهي:

1- المهارات التفاعلية Interaction Skills: وتمثل مجموعة المهارات من حيث بناء وتكوين

علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعملية الإنتاجية، والسعي لخلق بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات ورعاية وتنمية الابتكارات، فضلا عن تحقيق العدالة في توزيع الأعمال وتقسيم الأنشطة وإقامة قنوات اتصال متفاعلة تضمن سير العمل بروح الفريق الواحد، وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الإنتاجية وتطوير العمل.

2- المهارات التكاملية **Intégration Skills** : المقاولون يسعون باستمرار إلى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين، حيث تصبح المؤسسة أو المشروع وكأنه خلية عمل متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال والفعاليات بين الوحدات والأقسام¹.

ثالثا: الخصائص الإدارية:

- تشتمل على تشكيلة أو توليفة متنوعة من المهارات نذكر منها ما يلي²:
- 1- **المهارات الإنسانية**: تمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين، ظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات فضلا عن احترام المشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي والإنساني.
 - 2- **المهارات الفكرية**: وتتطلب إدارة المشروعات مجموعة المهارات الفكرية وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة مشروعه والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أسس الرشد والعقلانية.
 - 3- **المهارات التحليلية**: وتهتم بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبليا على أداء المشروع وتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع، عناصر الفرص والتهديدات المحيطة بالمشروع في بيئته الخارجية، تحديد أثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، سلوكيات المنافسين وتصوراتهم المستقبلية وكذا سلوكيات المستهلكين وأثر ذلك على الحصة السوقية للمشروع، والجوانب المالية والمحاسبية والإنتاجية والتسويقية وغير ذلك.
 - 4- **المهارات الفنية (التقنية)**: وتتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية، والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء العديد من الأعمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أدائه وكل ما يرتبط بالجوانب التشغيلية، ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات والآلات، والمكونات الأساسية للآلات والمعدات، وهذه المهارات تكون ذات تأثير كبير في بعض المشروعات، كما هو الحال في مصانع الملابس والأقمشة، أو الشركات ذات الطبيعة التصنيعية والفنية كالنجارة والمشاغل الأخرى، وحتى في بعض الآلات

¹-حمزة لفقير، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاول، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص.27.

²-نفس المرجع، ص.28.

الخدمية كصيانة الأجهزة الكهربائية والمعدات الأخرى، حيث ينظر العاملين إلى المقاولين وكأنهم المرجع الأساسي لهم في هذا النشاط.

المبحث الثاني: ماهية المقاولاتية (الريادة)

المطلب الأول: مفهوم المقاولاتية (الريادة)

لم يحدث أن اتفق الباحثون على مفهوم واحد لمصطلح المقاولاتية، Entrepreneurship وذلك منذ أول استخدام له في الأدبيات الاقتصادية على يد الاقتصادي الأيرلندي الأصل RICHARD CANTILLON في كتابه الصادر سنة 1725 المعنون بـ ، Essai sur la nature du commerce en général وترجم هذا الكتاب للغة الانجليزية سنة 1755 ومنذ ذلك الحين والاهتمام بالظاهرة بين مد وجزر حيث فقد المصطلح بعض بريقه في القرن الـ 19 وبدايات القرن الـ 20 بسبب تحول الاهتمام للمؤسسات الكبيرة، ثم ما لبث أن عاد الجدل حوله ثانية في سنوات ما بعد الحرب العالمية ليتخذ في السبعينات من القرن الماضي بعدا آخر.

لقد انكب الاقتصاديون على هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل، تبعمهم في ذلك باحثون من تخصصات ومجالات مختلفة كعلم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الإدارية نظرا للتشعب والاختلاف الكبير الذي ميز الظاهرة، حيث أن جدلا كبيرا ثار ولم يهدأ لحد الساعة بين الباحثين حول تعريف واضح يمكننا من فهم دقيق لمدلولات المصطلح أو الوصول إلى صياغة الظاهرة في نظرية واضحة المعالم.

يعود الفضل في وضع تعريف واسع لمفهوم المقاولاتية (الريادة) إلى الخبيرين الاقتصاديين Joseph Schumpeter و Knight Frank اللذين عرفاها بأنها: "عملية ابتكار وتطوير طرق وأساليب جديدة لاستغلال الفرص التجارية"¹.

تعتبر المقاولاتية (الريادة) مفهوم واسع للنقاش و الدراسة، فهناك العديد من التعاريف المختلفة التي تم وضعها من قبل مختلف الباحثين، حيث ينظر البعض إلى المقاولاتية باعتبارها "تحمل للمخاطرة"، و ينظر آخريين إلى هذا المفهوم على اعتباره مرادف "للإبداع و الابتكار"، في حين يرى باحثين آخريين في هذا المفهوم أنه يضم في طياته "البحث عن المغامرة"، فالتنوع الكبير في تعريف المقاولاتية يرجع بشكل كبير إلى تعدد أنشطتها، حيث تشمل و تغطي العديد من الأنشطة المغامرة (المخاطرة، الابتكار، الإبداع،... الخ) ، كما يرى العديد من الباحثين أن المقاولاتية عبارة عن نوع من السلوك وأسلوب حياة، كما يمكن النظر

¹ - شريف عمارة، محاضرات في مقياس المقاولاتية، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، السنة الجامعة 2017/2018، ص، ص.1، 2.

لها على أنها عملية (process) حيث يعرفها الباحثين Stoner et al بأنها: "عملية إنشاء مؤسسات جديدة، و بشكل أكثر تحديدا المؤسسات الصغيرة"، وقد أشار هؤلاء الباحثين إلى أن الريادة يمكن النظر إليها باعتبارها ظاهرة منقطعة تظهر من أجل الشروع في إحداث تغييرات في عملية الإنتاج، ومن ثم تختفي حتى تظهر من جديد لإحداث تغيير جديد، كما يعرف Kuratko et Hodgetts المقاولاتية بأنها: "عملية المغامرة بالبداية في عمل تجاري، وتنظيم الموارد اللازمة لذلك، مع الأخذ في الاعتبار للمخاطر والعوائد المترتبة عن هذا العمل التجاري".

يعرف Higgins المقاولاتية بأنها: "وظيفة البحث عن فرص الاستثمار والإنتاج، تنظيم المؤسسة للتجديد المستمر للعملية الإنتاجية، رفع رأس المال، توظيف اليد العاملة، تنظيم وترتيب الحصول على المواد الأولية، واختيار المدير المسؤول عن العمليات اليومية في المؤسسة. من جهة أخرى يعرف Fillis et Rentshler المقاولاتية: "عملية خلق قيمة مضافة للمؤسسات والمجتمعات من خلال الجمع بين مجموعات فريدة من الموارد العامة والخاصة لاستغلال الفرص الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية، في البيئة المتغيرة"، ويرى هذين الباحثين أن مفهوم المقاولاتية يتضمن ثلاث أبعاد رئيسية هي:

- **الإبداع**: فالإبداع هو الطريقة التي يتبعها المقاول للبحث عن فرص جديدة، أو الطريقة التي يتم بها جلب الأفكار للحصول على نتيجة مربحة، فنجاح الإبداع يعتمد على النجاح في سوق الأفكار، وليس في حداثة الفكرة فقط.
 - **المخاطرة**: وتعني الطريقة التي يتم بها دمج الإبداع في المؤسسة، أو المجتمع، أو الجماعة، وترتبط كذلك بالرغبة في توفير موارد أساسية لاستثمار فرصة موجودة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وتكلفته.
 - **الاستباقية أو المبادرة**: تتعلق بعمل الأشياء من خلال المثابرة، والقدرة على التكيف، وعمل قطيعة مع الطريقة التي يتم بها القيام بعمل الأشياء.
- وعليه، فإن مفهوم المقاولاتية (الريادة) هنا يتضمن جميع الوظائف والأنشطة والأفعال المرتبطة بإدراك الفرص وإيجاد المنشآت التي تستثمر هذه الفرص، كما تحدث المقاولاتية في جميع المؤسسات أنواع وأحجام المؤسسات، من المؤسسات الصغيرة المحلية إلى المؤسسات العالمية، ومن خلال التعريف السابقة يمكن الخروج بمجموعة من الاستنتاجات¹:
- تتضمن المقاولاتية إنشاء المؤسسات.

¹- شريف عمارة، مرجع سابق، ص.02.

- تطبيق الإبداع والابتكار في سياق الأعمال.
 - الجمع بين الموارد.
 - تحديد واستغلال الفرص المتاحة ضمن النظام الاقتصادي أو السوق وتحمل المخاطرة.
 - الجمع بين عوامل الإنتاج ضمن في ظل عدم اليقين.
- على الرغم من أن مصطلحي "المقاولاتية" و " المقاول" يستعملان في كثير من الأحيان كمصطلحين ينوب كل منهما عن الآخر، إلا أنه يمكن أن نجد الكثير من الاختلافات بينهما من الناحية المفاهيمية، وتكمن أهم هذه الاختلافات في النقاط التالية:

جدول رقم (1-1): الاختلافات بين المقاولاتية والمقاول

المقاول	المقاولاتية
-شخص	-عملية
-منظم	-منظمة
-مبدع	-إبداع
-مخاطر	مخاطرة
-مبتكر	-ابتكار
-يتصور	-رؤية
-قائد	-قيادة
-يحفز	-تحفيز

المصدر: شريف عمارة، محاضرات في مقياس المقاولاتية، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، السنة الجامعة 2018/2017، ص.05.

المطلب الثاني: الاتجاهات الفكرية لمفهوم المقاولاتية:

عموما هناك ثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية تطرقت لمفهوم المقاولاتية وهي¹:

أولاً: المقاولاتية كظاهرة تنظيمية

هذا الاتجاه والذي يتزعمه Gartner يعتبر أن المقاولاتية هي عملية إنشاء منظمات جديدة، وحتى يتسنى لنا فهم هذه الظاهرة يتوجب علينا دراسة العملية التي تؤدي إلى ولادة وظهور هذه المنظمات، بمعنى آخر مجموع النشاطات التي تسمح للفرد بإنشاء مؤسسة جديدة . فحسب هذا الاتجاه تشمل المقاولاتية مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقاول بتجنيد وتنسيق الموارد المختلفة من معلومات، موارد مالية، بشرية...،

¹ - الجودي محمد علي، مرجع سابق، ص.11.

وذلك من أجل تجسيد فكرة في شكل مشروع مهيكّل وأن يكون قادراً على التحكم في التغيير ومسايرته من خلال أنشطة مقاولاتية جديدة.

كما يرى هذا الاتجاه أيضاً أن عملية إنشاء مؤسسة جديدة هي ظاهرة تنتج عن التأثير المتبادل للعديد من العوامل المختلفة مثل الأفكار، الخبرة، والتي يصبح لها معنى بواسطة تنظيم جديد، ويركز Gartner أساساً على مسألة ظهور هذه المنظمة وكيف تتمكن هذه الأخيرة من البروز والتحول إلى كيان موجود حقاً بعدما كانت مجرد فكرة، ويشيد أيضاً بقدرة المقاول الكبيرة على تحويل الأحلام أو الرؤية إلى حقيقة ملموسة مجسدة في شكل مشروع جديد.

غير أن هذا الاتجاه يشوبه بعض الغموض، فبالرجوع إلى طريقة الاستغلال المعتمدة لتثمين فرصة أو ابتكار ما يمكننا الاعتماد على مؤسسة قائمة بدل اللجوء إلى إنشاء مؤسسة جديدة، فهل هذه الحالة تعتبر حالة مقاولاتية أم لا. ومن جهة أخرى ومثلما بينه Bruyat لا يمكن أن تؤدي جميع المؤسسات المقامة لإحداث حالات تكون فيها شدة التغيير بالنسبة للفرد بالإضافة إلى أهمية القيمة المقدمة ذات مستوى عال، حيث يمكن للمؤسسات أن تنشأ عن طريق التقليد أو إعادة الإنتاج.

من خلال ما سبق يمكن أن نعرف المقاولاتية حسب هذا الاتجاه بـ Im عملية إنشاء مؤسسة من خلال تجسيد فكرة في مشروع.

ثانياً: المقاولاتية استغلال للفرص:

حسب هذا الاتجاه يعرف Shane و Venkatarman المقاولاتية بأنها العملية التي يتم من خلالها اكتشاف وتثمين واستغلال الفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية.

والفرصة حسب Casson تعني الحالات التي تسمح بتقديم منتجات، خدمات و مواد أولية جديدة، بالإضافة أيضاً إلى إدخال طرق جديدة في التنظيم، وبيعها بسعر أعلى من تكلفة إنتاجها، ويتم ذلك عن طريق المقاول الذي يعتبر شخصاً قادراً على اكتشاف موارد غير مثمّنة والتي قوم بشرائها وتنظيمها من أجل إعادة بيعها في شكل سلع ومنتجات مثمّنة بشكل أفضل من طرف المستهلكين، وتقتن المقاول لمثل هذه الفرص يولد لديه رؤية مقاولاتية تدفعه لإنشاء مؤسسة بهدف استغلالها.

كما يوجد أيضاً حسب Drucker مصادر أخرى للفرصة والتي تتمثل في:

- الفرص المتواجدة في الأسواق كثمرة لعدم الكفاءة الناتجة عن تناظر المعلومة، أو عن عدم امتلاك التكنولوجيا اللازمة لتلبية الحاجات غير المشبعة؛

- الفرصة الناتجة عن التغيرات الخارجية في 21الات الاجتماعية، السياسية، الديموغرافية والاقتصادية.

- الفرص الناتجة عن الابتكارات والاكتشافات والتي تولد أيضا معارف جديدة.

إذن يركز هذا الاتجاه على دراسة ظهور نشاط اقتصادي جديد، والذي ليس بالضرورة مرتبط بظهور مؤسسة جديدة. وي طرح أيضا هذا الاتجاه بعض المشاكل الرئيسية في تصوره للمقاولاتية، حيث يفترض أن الفرص في الطبيعة كما هي، ويكفي امتلاك القدرة على معرفتها حتى نتمكن من امتلاكها وتحويلها لحقيقة اقتصادية، ولكن في الحقيقة يمكن أن تتشكل الفرص المقاولاتية من خلال عملية إنشاء النشاط وليست هي بذاتها نقطة الانطلاق. كما يركز هذا الاتجاه فقط على دراسة طريقة استغلال أو تجسيد الفرصة التي تسمح بخلق منتج أو خدمة، في حين أنه يتوجب علينا دراسة ما يحدث فعلا في المقاولاتية من أجل فهم الظاهرة بصورة أفضل.

ومن خلال ما سبق يمكن أن تعرف المقاولاتية بأنها استغلال للفرص التي تسمح بتجسيد مشروع.

ثالثا: المقاولاتية ازدواجية بين الثنائية (الفرد - خلق القيمة)

حسب هذا الاتجاه تتمحور المقاولاتية حول دراسة العلاقة التي تربط بين الفرد والقيمة التي أنشأها ويتزعمه "Bruyat" " فبالنسبة إليه يتمثل الموضوع العلمي المدروس في مجال المقاولاتية في الثنائية الفرد وخلق القيمة، والثنائية هنا عبارة عن مبدأ اقترح من طرف Morin وهو يندرج ضمن ديناميكية للتغيير ويعرف من منظورين، الأول ينطلق من الفرد ويعتبره الشرط الأساسي في خلق القيمة فهو العامل الرئيسي في الثنائية إذ يقوم بتحديد طرق الإنتاج، سعته وكل التفاصيل المتعلقة بالقيمة المقدمة، وبالتالي المقاول هو ذلك الشخص أو المجموعة في صدد خلق قيمة كإنشاء مؤسسة جديدة مثلا، والذي بدونها لم يكن لهذه القيمة أن تقدم. أما المنظور الثاني فهو يعتبر أن خلق القيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها هذا الفرد، تؤدي إلى جعل هذا الأخير مرتبطا بالمشروع الذي أنشأه إلى درجة أنه يصبح معرفا به، وتحتل القيمة التي قدمها مكانة كبيرة في حياته، كما أنها تؤثر بشكل كبير عليه، إذ تدفعه لتعلم أشياء جديدة، لتعديل شبكة علاقاته بما يتماشى مع متطلباته، وهي قادرة حتى على تغيير صفاته وقيمه، وعندما يقوم الفرد بإنشاء مؤسسة أو تقديم ابتكار ما فاته بالمقابل يصبح مقيدا بالمشروع الذي أقامه. أما عن القيمة المقدمة فهي تتمثل في مجموع النتائج التقنية، المالية والشخصية التي تقدمها المنظمة والتي تولد رضا المقاول والأطراف الفاعلة أو المهمة.

يمكن اعتبار أن هذه الاتجاهات الثلاث متكاملة حيث لا يكفي أي اتجاه لوحده لتعريف المقاولاتية، وبصفة عامة يمكن تعريفها كالتالي: المقاولاتية هي مجموعة النشاطات يتم من خلالها إنشاء مؤسسة ذات طابع تنظيمي من خلال استغلال الفرص المتاحة من طرف فرد يتمتع بخصائص معينة من أجل تجسيد فكرة مبدعة وبالتالي خلق قيمة. ومنه فإنه يجب توفر ثلاث عناصر أساسية في المقاولاتية هي:

1- المقاولون الذين لن يكون هناك إبداع من دونهم؛

2- البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة المثالية، الإبداع، التحوط للفشل، التحوط للغموض، الرقابة الداخلية؛

3- البعد البيئي المرتبط بالتنوع في الأسواق؛ وبناء على ما سبق يمكن تحديد الجوانب الرئيسية للمقاولاتية كما يلي:

- هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة؛

- تخصيص الوقت الجهد والمال؛

- تحمل المخاطر المختلفة الناجمة عن المخاطرة؛

- الحصول على العوائد الناجمة عن المخاطرة.

المطلب الثالث: مفهوم الثقافة والروح المقاولاتية:

حتى يكون هناك نشاط مقاولاتي يجب توفر ثقافة مقاولاتية وهو مفهوم لا يختلف عن ماهية الروح المقاولاتية إضافة لتأثير المحيط وبعض العوامل الخارجية، حيث عرفها البعض على أنها مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة استغلالها، وذلك بتطبيقها على شكل استثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة، جديدة، إبداع في مجمل القطاعات الموجودة إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة للتخطيط واتخاذ قرارات التنظيم والمراقبة، كما أن هناك أربع أماكن يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة هي: العائلة، المدرسة، المؤسسة والمحيط.

يلخص نموذج J. P. SABOURIN et Y. GASSE¹ مفهوم الثقافة المقاولاتية، حيث يبرز المراحل

التي تقود لبروز وظهور المقاولين بالأخص الذين تابعوا تكوين في مجال المقاولاتية، حيث ومن خلال تحليل

¹ - BOISSIN J.-P., CASTAGNOS J.-C., DESCHAMPS B, Motivations and Drawbacks Concerning Entrepreneurial Action - A Study of French PhD Students, International Entrepreneurship Education: Issues and Newness, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing Alain Fayolle and Heinz Klandt (Eds) , p. 263-276.

ثمانية برامج تكوينية لاحظ الباحثان أنه توجد علاقة إيجابية بين التوجهات المقاوالتية للفرد والإمكانات المقاوالتية، أما عن العوامل التي تؤثر على هذا النموذج فتنقسم إلى ثلاثة مجموعات:

- **المسبقات:** وتمثل مجموع العوامل الشخصية والمحيطية التي تشجع على ظهور الاستعدادات عند الفرد، حيث وجد الباحثان أن الطلبة الذين لديهم آباء يعملون لحسابهم الخاص لديهم قابلية لإنشاء مقالة أكثر من غيرهم.

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

- **تجسيد الإمكانات والقدرات المقاوالتية في مشروع:** وهذا يكون تحت تأثير الدوافع المحركة والتي تشمل العوامل الإيجابية وعوامل عدم الاستمرارية انقطاع.

فكلما زادت كثافة الدوافع المحركة فهي تشجع الأفراد أكثر على خلق مؤسسة، والأفراد الذين يملكون إمكانات وقدرات مقاوالتية أكبر فهم يحتاجون لدوافع محركة أخف¹.

قام الباحثان A.SHAPERO et L.SOKOL بتأسيس نموذج تكوين الحدث المقاوالتية، والفكرة الأساسية للنموذج تقول أنه لكي يبادر الفرد بتغيير كبير لتوجهه في الحياة مثل اتخاذ قرار إنشاء مؤسسته الخاصة، فيجب أن يسبق هذا القرار حدث ما يقوم بإيقاف الروتين المعتاد، كحدث سلبي مثل التسريح من العمل أو التهجير، أو حدث إيجابي مثل تأثير العائلة أو وجود سوق ومستثمرين، أو حدث وسيطي مثل إنهاء الدراسة، أو الجيش أو الخروج من السجن².

¹-ماضي بلقاسم، بوضياف عيبر، ثقافة المؤسسة والمقاوالتية، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الأولى حول المقاوالتية: التكوين وفرص الأعمال، بسكرة أيام 17 و 18 أبريل 2010، ص 7.

²-سعاد نائف برنوطي: إدارة الأعمال الصغيرة للريادة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 35.

الفصل الثاني:

هيئات وأجهزة دعم ومرافقة
المؤسسات في الجزائر
والتحفيزات الممنوحة

تمهيد:

توضح التجارب العالمية مدى قدرة هيئات دعم مرافقة المقاولاتية على تشجيع التنمية الاقتصادية من خلال مساهمتها دعم حركة إنشاء المؤسسات الاقتصادية في مختلف القطاعات حسب متطلبات التنمية المحلية لكل منطقة.

منذ تسعينيات القرن الماضي قامت الجزائر بالعديد من الإصلاحات الاقتصادية هدفت من خلالها إلى تجاوز الوضعية الاقتصادية الصعبة والتي انعكست على مجمل مناحي الحياة وعلى رأسها الجانب الاجتماعي، وكان من بين أهم البدائل المطروحة تفعيل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما لهذا القطاع من أهمية كبيرة كما أثبتت ذلك العديد من التجارب الدولية، وقد اعتمدت الدولة استراتيجية مبنية على إنشاء العديد من هيئات ومؤسسات الدعم والمرافقة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنح العديد من الامتيازات الجبائية والضريبية لهذه المؤسسات.

نحاول في هذا الفصل العلمية تسليط الضوء على أهم المفاهيم النظرية للمرافقة المقاولاتية وكذلك هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المبحث الأول: ماهية المرافقة المقاولاتية

يعتبر مفهوم مرافقة المؤسسات الصغيرة من أهم الآليات الجديدة المبتكرة لترقية المؤسسات الصغيرة، بما يترتب عنها من خلق مناصب شغل جديدة، والنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إن أهمية دور هيئات الدعم والمرافقة ناتجة من الدور الذي تلعبه هذه الهيئات في إنجاح مسار هذه المؤسسات من خلال تذليل المشاكل والصعوبات التي تعترض عملية إنشاء وتنمية المشاريع الصغيرة.

المطلب الأول: مفهوم المرافقة المقاولاتية

انطلاقاً من الأهمية والأهداف التي جاءت من أجلها يمكن إيجاد عدة تعريفات للمرافقة أبرزها المتخصصون في هذا المجال، نذكر فيما يلي البعض منها:

"المرافقة هي إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة، تهدف إلى دعم منشئي المؤسسات في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء، وكذلك التحكم في المشروع والقرارات المرتبطة به¹.

وتعرف المرافقة أيضاً "بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء

¹ - DUVERT Régis, HEKIMIAN Norbert, VALLAT David, *L'appui a la création d'entreprise ou d'activité*, étude pour la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi Et de la Formation Professionnelle Rhône Alpes(DRTEFP), Ministère des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité, France, mai,2002, p.48.

والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط start-up period ، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة"¹.

فالمرافقة "هي إجراء يشمل على القيام بنقل شخص ما من حالة إلى أخرى، وهذا بالتأثير عليه لاتخاذ قرارات معينة، حيث تهدف المرافقة إلى جعل المنشئ مستقل، وبالتالي فهي تخص المقاول صاحب المؤسسة، إنها تهدف إلى مرافقة شخص (أو فريق) مقاولاتي يحمل فكرة استثمارية، وقيادة هذه الفكرة من أجل الوصول إلى مشروع قابل للاستمرار"².

المقصود باستقلالية المنشئ لا يعني استقلالية المشروع الصغير، وإنما حصول المقاول من هذه الهيئات على ما يكفي من المعارف من أجل اتخاذ قرارات مستقلة في إدارة المشروع، فهدف الاستقلالية هو إعطاء الثقة للمقاول الصغير في اتخاذ قرارات استراتيجية داخليا لا خارجيا³، وتنفيذ المهام والعمليات بكل استقلالية وتحمل نتائجها مستقبلا، وبالتالي فالمرافقة تعمل على تحقيق هذه الأشياء في إطار العلاقة (مقاول-هيئة مرافقة) ، حيث يأخذ المشروع الصغير استقلاليته تدريجيا، إلى أن يصبح تحت السلطة الكلية للمقاول بعد نهاية فترة المرافقة.

حسب (bruyat 2000) فإن "المرافقة تشمل خدمات التحسيس، الاستقبال، الإعلام، النصح، التكوين، الدعم اللوجستيكي، التمويل، الإنشاء والمتابعة للمؤسسات الجديدة"⁴.

ويقول (Olivier CULLIERE) أن نشاط هيئات الدعم والمرافقة يقوم على التقريب بين مجموع الفاعلين في عملية إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة من الهيئات القانونية، المنظمات الاستشارية، الجماعات المحلية، الوكالات العامة والخاصة، الجمعيات المهنية، المجالس المختلفة، البنوك، مؤسسات التأمين، الضرائب، مؤسسات رأس مال المخاطرة... وغيرها⁵.

تعتبر المرافقة المقاولاتية مهنة قائمة بذاتها تضم مجموعة من التقنيات الخاصة التي تأخذ بعدا ثقافيا، وهي تعتبر أكثر من ضرورة بالنسبة للمجتمعات التي تفتقر للروح المقاولاتية⁶.

إجمالا فالمرافقة هي عبارة عن خدمة تقدمها هيئات متخصصة تهدف إلى مساعدة أصحاب المشاريع الجديدة في عملية الإنشاء التي تعتبر مرحلة حساسة في حياة المشروع وتحتاج إلى الكثير من الخبرات.

¹ - عبد السلام أبو قحف، إسماعيل السيد، توفيق ماضي، رسمية زكي، حاضنات الأعمال (فرصة جديدة للإستثمار، وآليات لدعم منشآت الأعمال الصغيرة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص10.

² - Catherine leger-jarniou, **quel accompagnement pour les créateurs qui ne souhaitent pas se faire s'aider? Réflexions sur un paradoxe et proposition**, communication au 4eme congre pour l'académie de l'entrepreneuriat, paris, 24-25 novembre 2005.

³ - sylvie sammut, **l'accompagnement de la petite entreprise en création; entre autonomie, improvisation et créativité**, les éditions de l'ADREG, (<http://www.editions-adreg.net>), p.23.

⁴ - Olivier CULLIERE, **DETERMINANTS INSTITUTIONNELS DE L'INTENSITE D'ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISE**, Colloque « Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat », centre d'étude et de recherche sur les organisations et le management (CEROM), Montpellier – 26 mai 2005 – P.2..

⁵ - Olivier CULLIERE, Op.Cit, p.2.

⁶ - الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، المر افق، نشرة إعلامية تصدرها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب كل شهرين، رقم 01، أوت 2007.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المرافقة في إنشاء المؤسسات الصغيرة:

هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل المؤسسات الصغيرة في حاجة إلى مرافقة خاصة خلال المرحلة الأولى من إنشائها، ولعل من أهم هذه الأسباب هي تعقد مسيرة إنشاء المؤسسة التي تنتج من عدة جوانب، تتمثل أهمها في ما يلي¹:

1. **التعقد الفني:** لا يمتلك أي مشروع في بداية إنشائه الكثير من الخبرة والكفاءة التسييرية الكافية،

وبالتالي على منشئ المشروع الجديد التحكم في عنصرين أساسيين هما: المعرفة الفنية الجيدة بالمشروع، والروح المقاوماتية العالية، حيث أن هذه الأخيرة تتطلب مجموعة من المعارف الإضافية في الإدارة والتسيير، المحاسبة، القانون، الجباية، الإستراتيجية،... إلخ.

فالمرافقة تهدف إلى ما يسمى بتقوية "رأس مال الكفاءات" (capital compétences)

لمنشئ المؤسسة، عن طريق تحويل المعارف، التكوين الفردي والجماعي...، وسوف نعرض بالتفصيل أسباب التعقد الفني فيما سيأتي.

2. **تعقد المحيط الخارجي:** تتميز البيئة الخارجية عادة بالتغير وعدم الثبات، وبالكثير من

التعقيدات، وهذا يتطلب القيام بجهد إضافي للتنبؤ بالتغيرات البيئية بهدف الاستعداد للظروف الطارئة وتصحيح الأوضاع قبل تفاقم المشاكل، وتأتي المرافقة في هذا الإطار بأدوات وطرق علمية تهدف إلى ضبط هذا التعقيد وتوضيح الخيارات الممكنة للمقاول (عن طريق دراسة السوق، نصائح إستراتيجية،...).

3. **التعقد الإداري:** غالبا ما يواجه المقاولون صعوبات إدارية خلال تنفيذ إجراءات إنشاء المشروع،

والمعلقة بمختلف معاملات تسجيل المشروع وكذا المعاملات المتعلقة بمصالح الضرائب والتأمينات ومصالح العمل والضمان الاجتماعي وغيرها، وهو يمثل ثقل كبير على المقاولين، مما ينتج عن ذلك تأخير كبير في إجراءات الإنشاء القانوني للمؤسسة وانطلاق النشاط، وهو ما قد يؤدي أحيانا إلى التخلي عن انجاز المشاريع.

¹ - voire- DUVERT Régis, OP CIT , p47-48. - sylvie sammut, OP CIT, p14

4. **هشاشة وضعف المؤسسات حديثة النشأة:** هناك مجموعة من المشاكل الفنية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة عامة، خاصة في مراحل نشأتها الأولى، والتي تعقد بشكل كبير عملية نموها، وسوف نركز هنا على أهم هذه المشاكل، المتمثلة في: معدلات الوفاة العالية، الضعف المالي، والضعف القانوني¹:

- **معدلات الوفاة والفشل العالية:** فالدراسات التي أجريت على المؤسسات الصغيرة في الدول المتقدمة تبين بأن 50% من كل 1000 مؤسسة صغيرة، لا تبقى لأكثر من سنة ونصف (18 شهرا)، وأن 20% منها فقط تبقى لأكثر من 10 سنوات.
 - **الضعف المالي:** السمة السلبية الثانية للمؤسسات الصغيرة، هي الضعف المالي الناتج عن محدودية حجم الإنتاج، وتتمثل أسباب هذا الضعف في ارتفاع التكاليف الإدارية وتكاليف التمويل والإنتاج وصعوبة تكوين احتياطات مالية للنمو بالإضافة إلى محدودية القدرة على امتصاص آثار المخاطر المالية والتردد في التوسع المالي وكذلك حاجة استخدام الأرباح للاستخدام الشخصي، مع محدودية الأرباح التي تحققها المؤسسات الصغيرة وتأثير الضرائب على المبالغ المتبقية.
 - **الضعف القانوني والسياسي للمؤسسات الصغيرة:** الكثير من الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة، هي ناتجة عن سياسات وقوانين لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصية هذه المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك فهذه المؤسسات غير قادرة على تغيير هذا الوضع، حيث أنها تشكوا من ضعف القدرة على التأثير في التشريعات: قوانين الضرائب مثلا وضعف القدرة على معرفة الاعتداءات، وكذا ضعف القدرة على انتزاع الحقوق والضعف السياسي بسبب غياب نقابات وجمعيات مهنية خاصة بالمشاريع الصغيرة.
- كل هذه التعقيدات المذكورة شجعت ظهور ما يسمى بـ **بهيئات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة**، التي تهدف بالأساس إلى القضاء على هذه التعقيدات، وحل المشاكل الأخرى التي قد تواجهها المؤسسات الصغيرة مشكل الحصول على التمويل.

¹ - سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد الريادة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 82.

المطلب الثالث: الخدمات التي تقدمها هيئات الدعم والمرافقة

لقد تطورت هيئات الدعم والمرافقة منذ سنوات الثمانينات من القرن الماضي، حيث برز هذا التوجه بشكل كبير في الدول المتقدمة (الوم أ، كندا، بريطانيا، فرنسا، ألمانيا، وغيرها)، وارتكزت عمليات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة على ثلاثة محاور أساسية¹:

- **الدعم المالي:** لمعالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشاريع.
 - تطوير شبكات النصح والتكوين: في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة... وغيرها.
 - **الدعم اللوجستيكي:** توفير مقر لنشاط المؤسسات الصغيرة في محلات متاحة وخلال فترات زمنية محدودة وخدمات إدارية مختلفة وذلك بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض النصائح البسيطة أو معقدة حسب المشروع الصغير وتقوم بهذه العمليات من خلال الانفتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة لتدعيم هذه الهيئات.
- عموما أظهرت الدراسات العلمية مجموعة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها هيئات المرافقة للمؤسسات الصغيرة، قبل وخلال وبعد إنشاء المؤسسة، تتمثل هذه الخدمات خلال كل مرحلة فيما يلي:

1-الاستقبال (accueille): يظهر التحليل المقارن الذي قامت به الدراسة العديد من الملاحظات على النحو التالي:

عند قدوم أي مقاول إلى هيئة المرافقة لأول مرة تقام معه جلسات أولى تسمى بمرحلة الاستقبال، ويختلف شكل الاستقبال من هيئة لأخرى، حيث أن بعضها يكتفي بأول لقاء لتقديم بعض المعلومات وتوجيه المقاول (حامل المشروع)، أما الأخرى فهي تقوم منذ اللقاء الأول تحليل وتقييم إمكانيات المشروع (شكل المشروع، المنتج، السوق...).

وبالتالي فمرحلة الاستقبال تقوم في الأساس على التعارف بين كل من حامل المشروع والهيئة المرافقة، كما تسعى إلى معرفة حالة تقدم المشروع؛ احتياجات المشروع؛ التوفيق بين حاجيات هيئة الدعم ومتطلبات حامل المشروع.

وتختلف مدة وشكل الاستقبال من هيئة لأخرى، حيث يمكن أن تكون عبارة عن مقابلات و/أو مكالمات هاتفية دورية، أو عبارة عن مواعيد مستمرة، كما يمكن أن يكون استقبال حاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي، بالإضافة إلى ذلك فمدة الاستقبال متغيرة أيضا من موعد واحد إلى عدة مواعيد ومن بضعة دقائق إلى عدة ساعات حسب أهمية ونوع المشروع.

¹ - Voire;- Philippe ALBERT, Michel BERNASCONI, Lynda GAYNOR, LES INCUBATEURS : EMERGENCE D'UNE NOUVELLE INDUSTRIE, COMPARAISON DES ACTEURS ET DE LEURS STRATEGIES : France ~ Allemagne ~ Royaume Uni ~ Etats-Unis, étude présente au (Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie), France, Avril 2002,p8-9.

- Catherine leger-jarniou, Op.Cit, p2.

فعملية الاستقبال هي أول اتصال بين حامل المشروع وهيئة المرافقة، والتي يطغى عليها الطابع الإعلامي، حيث يتم فيه أخذ فكرة حول هدف المشروع وأهميته وكذلك وضعية صاحب المشروع وما هي طموحاته وما ينتظره، في المقابل تسعى هيئة المرافقة في هذه المرحلة إلى تسليط الضوء على الخدمات التي يمكن أن تقدمها لحامل المشروع، وإظهار أهمية المرافقة في نجاح واستمرار المشروع، ولذلك تحتاج هذه الهيئات إلى كفاءات مهنية وخبرات عالية في الميدان لاستقبال وتوجيه حاملي المشاريع، والإجابة على الأسئلة المختلفة للمقاولين الذين يختلفون في أهدافهم وطموحاتهم وفي أشكال المشاريع المقترحة.

2- المرافقة خلال الإنشاء: تتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة تتمثل فيما يلي:

- إعداد وتشكيل ملف إنشاء المشروع: يتمثل في خطة عمل تتضمن: تقديم صاحب المشروع؛ وصف المشروع؛ وصف السلعة أو الخدمة؛ السوق؛ رقم الأعمال؛ الوسائل التجارية؛ وسائل الإنتاج؛ الملف المالي: جدول حسابات نتائج تقديري، الاحتياج في رأس المال العامل، خطة التمويل، مخطط الخزينة، الرسم على القيمة المضافة TVA، عتبة المردودية.
 - البحث عن الوسائل المالية: (قروض، إعانات، مساعدات،...).
 - القيام بالخيارات الجبائية، الاجتماعية، والقانونية.
 - المرافقة يمكن أن تصل إلى غاية المساعدة في تخطيط وإنجاز خطوات إنشاء المشروع. إن هذه الخدمات المذكورة موجودة في أغلب هياكل الدعم والمرافقة، إلا أن تنظيم هذه العمليات يختلف من هيئة لأخرى، فهناك بعض الخدمات التي يمكن أن تقدم لحاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي في حالة التدفق الهائل لحاملي المشاريع، وفي هذه الأخيرة يتم تحقيق الحد الأدنى من الأبعاد الفردية (الخصوصية)، وذلك في شكل مواعيد فردية مع حاملي المشاريع.
- وهناك اختلاف أيضا في الوقت المخصص لحامل المشروع ومدة تركيب المشروع: فهناك بعض الهيئات التي تخصص من عدة ساعات إلى مدة محدودة بالنسبة للمشاريع البسيطة حيث تتراوح مدتها المتوسطة في حدود 10 ساعات، أما بالنسبة للمشاريع الأكثر تعقيدا يمكن أن تصل من 30 إلى 40 ساعة ومدة تركيب المشروع تكون خلال 15 يوم كحد أدنى ويمكن أن تصل إلى غاية سنة كاملة.

- الاستقلالية: تحاول هيئات الدعم والمرافقة تشجيع استقلالية المقاول في اتخاذ القرارات الخاصة بمشروعه وذلك راجع لسببين:
الأول هو أن الاعتماد على الذات يمكن المقاول من التعلم الذاتي لأساليب قيادة وتسيير المشروع، وذلك بالاعتماد على الشركاء والمتعاملين الاقتصاديين، بحيث يستفيد المقاول من هذه المعارف حتى في حالة فشل المشروع لأنها تعتبر مكسب معرفي في حالة القيام بمشروع جديد، أما السبب الثاني

هو تمكين هيئة المرافقة من تحقيق اقتصاد في الخدمات المقدمة، بهدف ربح الوقت والتوجه إلى مشاريع جديدة، وفي هذا الإطار تقوم أغلب هيئات الدعم بالاستعانة بمؤسسات أخرى لخدمة المقاولين مثل الغرف الاستشارية، ومكاتب الدراسات،... إلخ.

3- المرافقة بعد الإنشاء (المتابعة): القليل من هيئات الدعم تقوم بمتابعة المؤسسات الصغيرة بعد إنشائها¹، ومع ذلك تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيرا بهذه العملية، والسبب في ذلك بدون شك هو محاولة التحقق من إمكانية استرجاع الأموال المقروضة، وعموما تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين، يتم فيها بحث العناصر التالية:

- التسيير: الخزينة، الوضعية المالية، تشكيل لوحة قيادة مالية؛
- الجانب التجاري: البحث عن الزبائن، الاتصال؛
- الرؤية الاستراتيجية؛
- أسئلة مختلفة: العقود، المناقصات... إلخ.

وفي حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم مواعيد دورية مع صاحب المؤسسة لحل هذه المشاكل.

وهناك بعض الهيئات تقوم بتنظيم اجتماعات إعلامية كل شهرين أو ثلاثة أشهر يقوم بتنشيطها مختصون، تتمحور حول تسيير المؤسسات الصغيرة، طرق التوظيف، تأمين الممتلكات والأشخاص، الإعفاءات،... إلخ.

هناك اختلافات كبيرة بين المرهلتين، من مدة المرافقة، الإجراءات المتبعة والأدوات والوسائل المستخدمة، وترجع هذه الاختلافات إلى أسباب:

- السبب الأول هو قلة التمويل المخصص للمتابعة بعد الإنشاء، هذه النقطة تفسر في جزء منها تشابه عملية الإنشاء القانوني، والعمل على تشجيع استقلالية المشاريع.
 - أما السبب الثاني مرتبط بالكفاءات الواجب تجنيدها من أجل تأمين المتابعة بعد إنشاء المشاريع الجديدة، هذه الكفاءات مطلوبة في هذه المرحلة أكثر من المراحل السابقة، التي تحتوي إجراءات إدارية بسيطة وخدمات أقل تعقيدا، أما في هذه المرحلة يحتاج المشروع الصغير إلى مراقبة ومتابعة متخصصين في مجالات التنظيم، التسيير المالي، مراقبة التسيير، التسيير التجاري، تحليل القرارات الاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية، التسيير الجبائي والقوانين الاجتماعية.
- لكن في الواقع من الصعب توفير كل هذه الكفاءات، وهو أمر يتحقق نادرا في بعض هيئات المرافقة، بالإضافة إلى ذلك من الصعب إيجاد أشخاص يمتلكون معارف عميقة في كل هذه المجالات،

¹ - D Régis, H Norbert, V David, Op Cit, p.38.

وبالتالي فالمطلوب توفر المرافقين على المعارف الأساسية وبعض الخبرة الميدانية إن أمكن، للوصول في النهاية إلى الإجابة على انشغالات أصحاب المشاريع.

■ السبب الثالث يكمن في خصوصية هذه المرحلة، فالمتابعة بعد الإنشاء تقتضي إجابة المرافقين على الأسئلة المطروحة من طرف أصحاب المشاريع، هذه الأسئلة تغطي مجال واسع ومعقد (تحليل المشاكل مع العمال، مشاكل تسديد الزبائن، معالجة مشاكل تسييرية واجتماعية،... إلخ)، حيث انه عادة ما يطلب المقاولون أجوبة دقيقة عن هذه المشاكل وفي حالة عدم تحقيق ذلك يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية كبيرة على المشروع، وبالتالي يجب أن تركز المتابعة بعد الإنشاء على علاقة تشاورية بين المؤسسة وجهاز المرافقة.

نصل في النهاية إلى أنه حتى هذه الهيئات تعاني من مشكل كبير وهو صعوبة الحصول على الكفاءات اللازمة لمرافقة المشاريع، مما يؤدي إلى صعوبة تطوير الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات.
المطلب الرابع: خصائص المرافقة الجيدة:

اتفق المتخصصين في هذا المجال على جملة من العناصر التي تميز المرافقة الجيدة، تتمثل هذه العناصر فيما يلي¹:

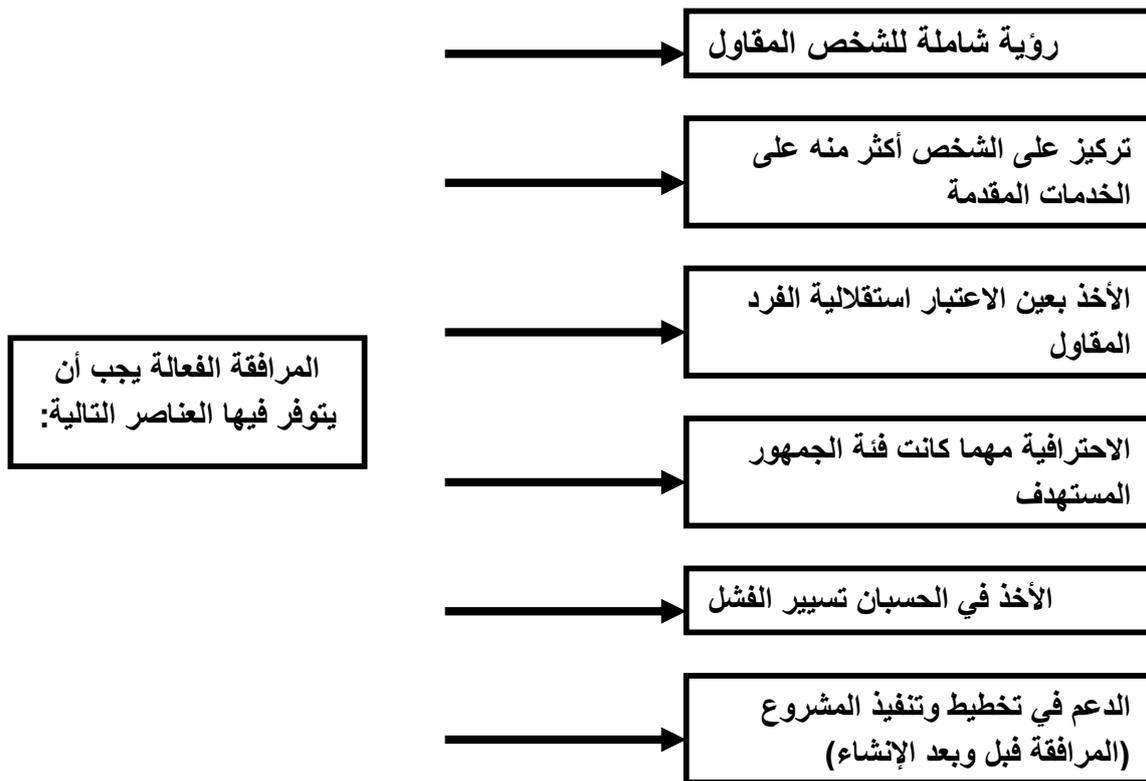
- **المرافقة تستلزم الارتباط (فرد-مشروع):** وهذا يعني توافق إمكانيات وكفاءات المقاول مع نوعية المشروع الذي يحمله مما يؤدي إلى وجود توافق مستمر بين الفرد والمشروع وليس فقط في المرحلة الأولية لتسيير المشروع، هذا العنصر يسمح بـ "تأمين" المقاول والمشروع معا من مختلف المشاكل المتوقعة.
- **المرافقة تركز على الشخص:** على العكس فعمل الخبراء يركز على الخدمات التقنية المقدمة للمشروع، فلا يكفي تدعيم المقاول من الناحية المادية والمالية، لأن عملية المرافقة تكون خلال فترة زمنية محددة لابد للمقاول أن يستفيد فيها للتحكم بتسيير مشروعه في المستقبل البعيد.
- **المرافقة يجب أن تشجع استقلالية الشخص:** حتى في حالة وجود بديل أكثر سرعة في القيام بعمليات تتبع المشروع بدلا عن المقاول (خطة الأعمال مثلا) والتي تقوم بعض الهيئات بمنح المقاول منهجية العمل وهذا لتحقيق اقتصاد في الوقت (وبالتالي في التكاليف) وهذا ما ينتج عنه العديد من المشاكل مستقبلا، وبالتالي فالمرافقة الجيدة تقتضي تركيز هيئة المرافقة

¹ - D Régis, H Norbert, V David, Op Cit, p54.

على جعل حامل المشروع يفهم لماذا يجب أن ينفق بشكل معقول في استثماراته، كيف يتحكم في الخزينة، المدة الزمنية المثلى لتسديد الديون، إهلاك الاستثمارات... وغيرها.

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

الشكل (1-2): خصائص المرافقة الجيدة



المصدر: D Régis, H Norbert, V David, Op Cit, p5

- **الاحترافية مهما كانت الفئة المستهدفة:** هناك فئات مختلفة من المقاولين من بينها البطالين ذوو التأهيل الضعيف حيث يرى المختصين أن مرافقة هذه الفئة من حاملي المشاريع تأتي

من مرجعية اجتماعية أكثر منها اقتصادية، إلا أنه حتى وإن كان المقاول يعتمد في تعامله مع حاملي المشاريع على الاستماع والفهم الجيد لأهداف المقاول (خاصة فئة البطالين)، يجب على المرافق إظهار جميع عناصر المرتبطة بإنشاء المشروع والكلام باحترافية كبيرة مع المقاول بهدف وضع المشروع في المكان والطريق الصحيح.

- **المرافقة تقوم في إنجاز المشاريع على مرحلتين، (التصور) التخطيط والتنفيذ:** فالمرحلة الأولى يقوم بها غالبا المقاول، أما التنفيذ فيعتبر نقطة الانطلاق في المرحلة العملية التي يجب فيها وقوف الهيئة المرافقة إلى جانب المقاول منذ انطلاق النشاط وطول فترة تنفيذ المشروع (فترة الإنشاء).

المبحث الثاني: هيئات وأجهزة دعم ومرافقة المؤسسات في الجزائر والتحفيزات الممنوحة
المطلب الأول: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANAD (الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ سابقا):

أنشأت الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANAD بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي المعدل والمتمم، وقد كانت في البداية موضوعا تحت إشراف رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف للتشغيل المتابعة العملية لنشاطها، تم تحويلها لتصبح تابعة لوزارة التشغيل والتضامن الوطني، وهي هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

وهي موضوعا تحت وصاية الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات الصغيرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20 - 186 المؤرخ في 20 يوليو 2020 الذي يسند إلى الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات الصغيرة سلطة الوصاية على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

توكل الوكالة بالمهام التالية:

- تدعيم وتقديم الاستشارة، ومرافقة الشباب ذوي المشاريع في تطبيق مشاريعهم الاستثمارية؛
- تسيير تخصيصات الصندوق الوطني لدعم المقاولات، لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد؛
- تبليغ الشباب ذوي المشاريع الذين ترشح مشاريعهم للاستفادة من قروض البنوك والمؤسسات المالية، بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب والامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها؛

- القيام بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع، مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات؛
- وضع تحت تصرف الشباب كافة المعلومات ذات الطابع الاقتصادي، والتقني، التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطهم؛
- إحداث بنك للمشاريع المقيدة اقتصاديا واجتماعيا.

المطلب الثاني: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: أنشئت وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار APSI كهيئة حكومية تحت إشراف رئيس الحكومة بموجب قانون الاستثمار الصادر في 1993¹، ومنذ صدور قانون الاستثمار في أوت 2001، عوضت وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار APSI، بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI، حيث ورد إنشاء هذه الوكالة في المادة 7 من القانون الذي ينص على ما يلي: "تنشأ لدى رئيس الحكومة وكالة لترقية الاستثمار ودعمها ومتابعتها"،

مهام الوكالة: لقد أوكلت العديد من المهام لهذه الوكالة منها:

- ضمان ترقية الاستثمارات وتنميتها ومتابعتها؛
- استقبال وإعلام ومساعدة المستثمرين الوطنيين والأجانب؛
- تسهيل الإجراءات المتعلقة بإقامة المشاريع من خدمات الشباك الموحد الذي يضم جميع المصالح الإدارية ذات العلاقة بالاستثمار؛
- منح الامتيازات المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيبات المعمول بها؛
- تسيير صندوق دعم الاستثمارات؛
- ضمان التزام المستثمرين بدفاتر الشروط المتعلقة بالاستثمار؛
- مراقبة ومتابعة الاستثمارات لتتم في إطار الشروط المحددة؛
- تقديم التسهيلات الجمركية الخاصة بوسائل الإنتاج والمادة الأولية في المدة المحددة.

ويظم الشباك الموحد للوكالة كافة الأدوات والتنظيمات التي لها علاقة بالاستثمار، ويقوم بتقديم الخدمات الإدارية الضرورية بالتنسيق مع الجهات والهيئات التي لها علاقة بإنشاء المؤسسات، حيث تظم الوكالة ممثلين عن المؤسسات والهيئات المعنية مباشرة بالاستثمار، ومنها المركز الوطني للسجل التجاري، مديريات الضرائب، الوكالات العقارية، ولجان دعم المشاريع المحلية وترقيتها، ومديريات السكن والتعمير، مديرية التشغيل، مديرية الخزينة، البلديات المعنية، والتي تكون ممثلة في هذا الشباك من أجل تخفيف وتسهيل الإجراءات التأسيسية للشركات وضمان اللامركزية في إنجاز المشاريع على مستوى الولايات التابعة.

¹ - الجريدة الرسمية، المرسوم 12/93 الصادر في 10/05 أ 1993، العدد 64.

كما تحتوي الوكالة على صندوق لدعم الاستثمار وهو مكلف بتمويل المساعدات التي تقدمها الدولة للمستثمرين في شكل امتيازات جبائية وجمركية وتغطية تكاليف القاعدة الهيكلية اللازمة لإنجاز الاستثمارات.

المطلب الثالث: صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: (*FGAR):

أنشئ الصندوق بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11/11/2002 بهدف ضمان القروض الضرورية للاستثمارات التي يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتجزها كما هو محدد في القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12/12/2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتولى الصندوق ما يلي¹:

- التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتجز استثمارات في المجالات التالية: إنشاء المؤسسات؛ تجديد التجهيزات؛ توسيع المؤسسات.
- إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة؛
- ضمان متابعة البرامج التي تضمنها الهيئات الدولية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ضمان الاستشارة والمساعدة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من ضمان القروض.
- ترقية الاتفاقيات المتخصصة التي تتكفل بالمخاطر التي تنشط في إطار ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها؛
- ضمان متابعة المخاطر الناجمة عن ضمان القروض، وتسليم شهادات الضمان الخاصة بكل صيغ التمويل؛
- إعداد اتفاقيات مع البنوك والمؤسسات المالية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- القيام بكل عمل يهدف إلى المصادقة على التدابير المتعلقة بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيمها في إطار ضمان الاستثمارات، حيث يحل الصندوق محل البنوك والمؤسسات المالية فيما يخص آجال تسديد المستحقات، وفي حدود تغطية المخاطر طبقا للتشريع المعمول به.

المطلب الرابع: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM):

جهاز القرض المصغر يوفر خدمات مالية متماشية مع احتياجات المواطنين غير المؤهلين للاستفادة من القرض البنكي والمشكلين أساسا من فئة الأشخاص بدون دخل أو ذوي الدخل غير المستقر أو البطالين والذين ينشطون عموما في القطاع غير الشرعي، وتتمثل المساعدات والخدمات التي يوفرها الجهاز في:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11/11/2002 والمتضمن صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 74، ص. 13.

* سلفة بدون فائدة لا تتعدى 30.000 دج موجهة لشراء المواد الأولية.

* قرض بنكي صغير للمشاريع التي تتراوح قيمتها ما بين 50.000 دج أي 05 مليون سنتيم و400.000 دج أي 40 مليون سنتيم بفوائد مخفضة بنسبة 80 % إلى 90 %.

ولا تمنح الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر للمستفيدين المساعدات المالية فقط، بل يتعدى ذلك إلى مساعدات غير مالية كالتوجيه والمرافقة على مستوى كل الدوائر، الدراسة التقنية والاقتصادية للمشروع، والتكوين في التريبة المالية وتسيير المؤسسة، وكذا إعطاء الفرصة لهؤلاء المستفيدين من المشاركة في المعارض والصالونات أين يتم التعارف بينهم واكتساب خبرات مختلفة وكذا خلق فضاءات جديدة لتسويق منتجاتهم.

المطلب الخامس: الحاضنات التكنولوجية: أنشأت الجزائر مجموعة من الحاضنات التكنولوجية بهدف تشجيع المشاريع ذات البعد التكنولوجي الإبداعي، في بعض الولايات على غرار كل من العاصمة، وهران، ادرار، قسنطينة، وورقلة مؤخرا ... إلا انه إلى غاية الآن لا يمكن تقييم النتائج التي توصلت إليها هذه الحاضنات بسبب حداثة هذه التجربة وعدم تعميمها في الجزائر.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل يمكننا القول ان تفعيل المرافقة المقاولاتية أمر بالغ الأهمية في عملية إنشاء المؤسسات، حيث تكمن أهمية المرافقة المقاولاتية فيما تقدمه خلال مختلف مراحل إنشاء هذه المؤسسات.

يمكننا القول أن التجربة الجزائرية لا زالت في بدايتها في مجال دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن بجب تفعيل هذه الهيئات من خلال العمل على انتهاج الأساليب العلمية في عمليات الدعم والمرافقة وتفعيل القوانين السياسات المرسومة بالإضافة إلى بعض التعديلات المتعلقة بالمحيط الاستثماري، فالتنمية الاقتصادية وتنمية روح المقاوله وإنشاء المؤسسات هي نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل، كالثقافة، والنظام التعليمي وهيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة بالإضافة إلى توفير المناخ الاستثماري الملائم لإنجاح هذا التوجه.

الفصل الثالث:
اختيار فكرة المشروع

تمهيد:

سئل الملاك الأمريكي "محمد علي" عن الطريقة التي أوصلته إلى ما هو عليه من نجاح كبير في مجال الملاكمة فكان رده بأنه: "تعلم منذ مدة طويلة ان كون الشخص على درجة عالية من الكفاءة ليس كافيا، ولكن لابد ان يكون عنده خيال خصيب أو حلم"، يتضح من هذه العبارات أن نجاح أي عمل بغض النظر عن طبيعته واستمراره يتطلب أولا وقبل أي شيء آخر "فكرة أو حلم" هذا بالإضافة إلى الكفاءة والمهارة اللازمة والامكانيات المادية الضرورية.

المبحث الأول: ماهية فكرة المشروع

المطلب الأول: مفهوم فكرة المشروع:

الفكرة هي إلهام يتلقاه الفرد أو يبحث عنه، هذا الإلهام يتضمن عادة حل لمشكلة موجودة أو اقتراح لوضع جديد و متميز، هذا الحل او ذلك الوضع الجديد المقترح يدفع الفرد المهتم إلى جمع المعطيات الكافية التي تساعد تدريجيا على توضيح الرؤية، وبيان الطريق للوصول إلى تجسيد هذا الحل أو ذلك الاقتراح على ارض الواقع، وعموما فكرة المشروع الاستثماري هي ذلك التصور الذي يسمح للفرد بتنفيذ مشروع على ارض الواقع، وتحقيق النجاح. وتعتبر الفكرة أول خطوة لكل مشروع استثماري¹.

المطلب الثاني: مصادر الأفكار الاستثمارية

في الغالب يمكن الحصول على فكرة مشروع من أحد المصادر التالية:
أولاً: الخبرة الذاتية: يمكن ان تكون الخبرة المستمدة من العمل السابق أحد أهم مصادر الأفكار للفرد المقاول، حيث أن التعامل السابق مع الأسواق، الزبائن، الموردين، المنافسين...، يكسب المؤسسة خبرة يمكن ان تؤدي إلى ابتكار أفكار استثمارية جديدة، تأتي من خلال تغيير نوع المنتج إلى الأحسن، أو استغلال منتج جديد، أو تطوير خدمة مكملة للنشاط الأصلي للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة أن تستغل أفكار عمالها للمحافظة عليهم والاستفادة من خبراتهم².

¹- فاروق بالريحان، مطبوعة جامعية في مادة المقاولاتية، موجهة مطبوعة جامعية موجهة لطلاب السنة الأولى ماستر تخصصات: إدارة مالية، مالية المؤسسة، اقتصاد نقدي وبنكي، تسويق والسنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف بميلة، السنة الجامعية 2018/2019، ص.27.

²- عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، العمل الحر: ثقافة مجتمع أو متطلبات مرحلة ؟، ورقة مقدمة إلى: الملتقى الثاني للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة، 28-29 نوفمبر 2004، المملكة العربية السعودية.

ثانيا: **الزبائن كمصدر للأفكار الجديدة**: هذا النوع من الأفكار يكون غالبا في القطاع الصناعي، حيث أن المنطق الإقتصادي يفرض وجود تغذية عكسية تتمثل في ردة الفعل والاقتراحات التي يقدمها الزبائن حيال منتج معين، فالزبون هو المستعمل للمنتج وهو الذي يعرف نقائص وإيجابيات هذا المنتج، ويمكن أن يكون لديه تصور أحسن في تقديم أو تعديل هذا المنتج، فاستعانة المقاول بزبائن منتج معين أو تحول الزبون إلى مقاول يمكن أن يكون مصدر للأفكار الجديدة.

ثالثا: **الممول والرغبات**: الكثير من المقاولين يقومون باختيار النشاطات وإنشاء المؤسسات في قطاعات تشكل ميولهم السابق، مثلا الميل للإعلام الآلي يمكن أن يؤدي بصاحبه إلى فتح محل لتجميع أجهزة الحاسوب، الميل لتربية الحيوانات يمكن أن يؤدي بصاحبه إلى إنشاء مزرعة لتربية الأبقار الحلوب،...إلخ، وفي الغالب يكون الميل والحاجة للإنجاز دافع قوي مقولة.

رابعا: **الأفكار الطارئة**: الحياة تضعنا كل يوم في حالات ومواقف معينة، يمكن من خلالها رؤية الأشياء بشكل مختلف، فالساعي إلى إنشاء مؤسسة يجب أن يتأهب نفسيا وعقليا لاقتناص الفرص من خلال الانتقاد والتصور والملاحظة، والحكم على الوضعيات التجارية ومراقبة النقائص والأخطاء الموجود في بعض المشاريع، هذه النظرة الانتقادية للأشياء تعتبر مصدر جيد للأفكار الاستثمارية.

خامسا: **الأفكار المأخوذة من السفريات الخارجية**: الأشخاص الذين يسافرون للخارج يندهبون أحيانا حيال سلعة أو خدمة معينة غير متاحة في بلادهم أو منطقتهم الأصلية، وهذا يعتبر مصدر جاهز للأفكار الاستثمارية، بشرط أن تكون هذه الأفكار متوافقة مع طبيعة المنطقة التي ينتمي إليها المقاول¹.

سادسا: **الإبداعات البحثية**: أي إنشاء مشروع جديد بفكرة جديدة، لكن هذا النوع من الأفكار يجب تجربته بشكل مكثف والتفكير جيدا في قبل التطبيق بحيث يتطلب هذا النوع من الأفكار إمكانيات كبيرة، إضافة إلى أنه لا يقبل الأخطاء.

سابعا: **البحث عن الأفكار**: المقبلين على إنشاء مقولة، لا يمتلكون دوما أفكار جاهزة، وبالتالي لا يمكن العودة إلى المكاتب الاستشارية المتخصصة في هذا المجال أو الاعتماد على بعض المصادر الأخرى منها:

* **ترميم مؤسسة جديدة**: إعادة شراء مؤسسة موجودة، هو توجه مهم يعطي للمقاول أفكار ناتجة من النشاطات السابقة لهذه المؤسسة؛

¹-نفس المرجع.

* **التراخيص:** يمكن للمقاول أيضا إنشاء مؤسسة صغيرة بالحصول على رخصة إنتاج منتج معين، وذلك بالرجوع إلى الانترنت والمجلات المتخصصة؛

* **البراءات والإجازات:** بعض المبدعين والمخترعين لا يقومون بالاستثمار التجاري لإبداعاتهم مثل مخابر البحث الجامعية، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الأبحاث في الحصول على أفكار جديدة للمشاريع الاستثمارية.

كما نشير في النهاية أن الحصول على الأفكار من هذا النوع لا يكون إلا بالاطلاع الواسع والمتواصل للدوريات والمجلات المتخصصة والانترنت، كما يجب للباحث عن الفكرة الاستثمارية تخصيص جزء من ميزانيته لهذا الغرض، وزيارة المعارض الاقتصادية وغرف التجارة والسفر إلى أماكن وجود هذه الأفكار للاستفادة من الخبرات السابقة.

المطلب الثالث: الفكرة الاستثمارية والفرصة الاستثمارية

يعتبر الكثير من الباحثين على غرار Shane و Venkataraman 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 الواقع¹.

لقد 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"².
أولاً: شروط الفكرة الاستثمارية: إن الحصول على فكرة إنشاء المؤسسة ما هي إلا البداية، ونجاح هذه الفكرة يعتمد على عوامل عدة، فالفكرة الاستثمارية قد تكون في جوهرها جيدة ومبتكرة ولكنها غير قابلة للتنفيذ، وحتى تكون الفكرة الاستثمارية قابلة للتنفيذ لا بد أن تتطابق هذه الفكرة مع الواقع والحقيقة السوسيو اقتصادية، وهو ما يطلق في عليه بالفرصة الاستثمارية، فالفرصة الاستثمارية هي الفكرة

¹ - حمزة لفيقر، روح المفاولة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة: مقاولي ولاية برج بوعريج-، مرجع سابق، ص.66.

² - VAPO MAGLOIRE N'GUSSAN, L'ENTREPRENEURIAT ET LA RECHERCHE D'OPPORTUNITÉ: LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT D'UNE IDÉE D'AFFAIRES, Mémoire de magistère QUÉBEC, 2006, p21.

الإيجابية التي يمكن تنفيذها وتحقيق عائد مناسب للمستثمر بشكل آخر، يمكن القول أن الفكرة الاستثمارية لا بد لها من موارد مادية وبشرية لاستغلالها، كما أنها يجب أن تكون مناسبة للحالة الموقفية للمنطقة أو البلد التي يتم فيها تنفيذ الفكرة بجميع أبعادها (الإقتصادية، الاجتماعية، السياسية،... إلخ)، فعلى المقاول أو الفريق المقاولاتي قبل تنفيذ الفكرة أن يستفيد من عمليات التحليل الاستراتيجي المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية بما فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف، وتحليل البيئة الخارجية بما فيها من فرص وتهديدات لمعرفة مدى إمكانية الفكرة للتطبيق، فالفكرة الاستثمارية لا بد أن تواجه أولاً بمجموعة من العوامل الموقفية والخيارات السوسيواقتصادية والزمنية، وكذلك الموسمية، وفي حال توفر كل هذه الموارد والكفاءات (la mode) والمتمثلة أساساً في العادات والتقاليد، التكنولوجيا، العصرية اللازمة لهذه الفكرة وبالتالي يمكن القول بأنها تشكل فرصة استثمارية¹.

ثانياً: الدراسة الاستراتيجية للفكرة الاستثمارية: يلعب التفكير والتحليل الاستراتيجي دوراً مهماً في إنشاء المؤسسات وهو عنصر أساسي في شخصية المقاول، انطلاقاً من الرؤية الاستراتيجية التي تعبر عن صورة المؤسسة في المستقبل، مروراً بتحليل عناصر البيئة الخارجية بما فيها من فرص وتهديدات، وتحليل عناصر البيئة الداخلية بما فيها من نقاط قوة ونقاط الضعف، وانتهاءً بالتحليل الاستراتيجي لنشاط المؤسسة.

1 * تحليل البيئة الداخلية: المقصود بتحليل البيئة الداخلية أو التحليل الداخلي هو إجراء تقييم دقيق للخصائص والمميزات المتعلقة بالمشروع الاستثماري والتي تكون ضمن سلطة صاحب المشروع أو من الممكن له الحصول عليها، عند التأسيس تشمل هذه الخصائص على شخصية صاحب المشروع، أما إذا كان المشروع قائم فهي تشمل خصائص المشروع، وإمكانياته المختلفة، هدف التحليل الداخلي هو قيام صاحب مشروع جديد بتحديد نقاط قوته، ونقاط ضعفه، ليستخدماً في نوع المشروع الملائم لإمكانياته المادية والشخصية، ولتحديد خصائصه المهمة.

في حالة المشروع الجديد، على صاحب المشروع أن يراجع نفسه وذلك بإجراء جرد دقيق لكل إمكانياته بما فيها مهارات وقدرات مالية وفنية وإدارية وشخصية، بالإضافة إلى ميولاته الذاتية،... إلخ، وهذا ما يقوم به عادة أصحاب المشاريع الجديدة، لكن ذلك يتم بطريقة غير نظامية، فعلى سبيل المثال، عندما يقرر أحد الأفراد له دراية ومعرفة بمجال المعلوماتية إقامة مكتب أو مقهى صغير للإنترنت في

¹ -محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، الإسكندرية، 2001، ص. 33.

منطقة معينة، فهو يقوم بذلك لاعتقاده بأنه يملك معرفة فنية في هذا المجال (وهذه تعتبر نقطة قوة)، وإذا كانت الإمكانيات المالية لهذا الفرد لا تسمح له بالقيام بهذا المشروع (فهذه تعتبر نقطة ضعف). إن تحليل البيئة الداخلية هو إجراء هذا التحليل بطريقة نظامية، حيث أن هذا التحليل يركز على قيام صاحب المشروع بمراجعة كل قدراته وكفاءاته ومهاراته الإدارية والشخصية للقيام بإنشاء وتسيير مقولة، وبالتالي عليه أن يحدد نقاط قوته ونقاط ضعفه، وما يحب وما يكره، حتى يستطيع¹ أن يحدد بدقة المشروع الذي يمكن أن ينجح فيه وكذلك المساعدة التي يحتاجها في تنفيذ فكرته هذا بالنسبة للمشاريع الجديدة، أما النسبة للمشاريع القائمة فلا بد أن يشمل التحليل الداخلي جرد وتحليل لكل إمكانيات المؤسسة إي إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف بالإضافة إلى القيود، ويبني هذا التحليل على معلومات مفصلة حول كل الوظائف في المنظمة، بما فيها عمليات التسويق والوضع المالي والعاملين والتكاليف، والنمط الإداري عموماً... إلخ.

عند إجراء التحليل الداخلي يجب إجراء تليخيص نتائج هذا التحليل بشكل منظم، والشائع هو القيام بتحديد وتعريف نقاط قوة وقوتها بعلامة + حيث أنه كلما كانت نقطة القوة كبيرة تعطى عدد أكبر من علامات + أي أن نقطة القوة الكبيرة جدا تعطى لها علامة +++، في حين القوة المحدودة تعطى لها علامة +، أما بالنسبة لنقاط الضعف كذلك تعطى لها علامة - ويتم تأشير قوتها بعدد العلامات كما أشرنا سابقاً.

في النهاية يجب أن ينتهي التحليل والتقييم الداخلي بجدول يتضمن نقاط القوة ونقاط الضعف ولكل نقطة حجمها، نقدم في الجدول الموالي ملخص لعملية التحليل الداخلي يركز على جوانب مهمة لإقامة مشروع جيد².

الجدول (3-1): مجالات تحليل الداخلي لفكرة مشروع

نقاط الضعف	نقاط القوة	خصائص	
	قوة+++	حب للكمبيوتر	إنتاج (معارف فنية لتحديد المجال المناسب): هوايات، معارف، خبرة.
ضعف-		تصميم أنظمة	إنتاج (معارف فنية لتحديد مستلزمات فنية)

¹ -محمود أمين زويل، مرجع سابق، ص. 34.

² -محمود أمين زويل، مرجع سابق 2001، ص. 34.

مالية (موارد مالية متاحة)	وضع مريح	قوة+++	
مالية (معارف محاسبية)	محدودة		ضعف-
تسويق (معرفة بالسوق)	محدودة جدا		ضعف---
تسويق (علاقات اجتماعية ومهارات)	ضعيفة		ضعف-
إدارة (خبرة إدارية)	كبيرة	قوة+++	
إدارة (خصائص شخصية، النزعة للمخاطرة)	ضعف كبير		ضعف--

المصدر: سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص.176.

على أساس نتائج هذا الجدول يستطيع أن يحدد صاحب فكرة المشروع مدى قدرته على تطبيق هذه الفكرة، وكيفية معالجة نقائص فكرته.

2*تحليل البيئة الخارجية: يتوقف نجاح المنظمة الجديدة أيضا على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها على المنظمة، فإذا قرر الشخص في المثال السابق بأن المشروع المناسب له هو إقامة مكتب لبيع الحواسيب أو لتصميم الأنظمة الحاسوبية، عليه قبل المباشرة بتنفيذ الفكرة تحديد فرص نجاح المشروع، وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم عناصر البيئة الخارجية في تمكين المنظمة من التعرف على أبعاد بيئتها ودلالاتها الاستراتيجية المنظمة المتمثلة في:

- أ- تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المشروع وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأوليات التي تعطي لها؛
- ب- بيان علاقات التأثير والتأثير بالمؤسسات المختلفة ومختلف المتعاملين الاقتصاديين مع منتجات وعمليات وأنشطة المؤسسة؛
- ت- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف العملية؛
- ث- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمنظمة أن تتحقق تلك الاستفادة؛
- ج- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق منافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المشروع سواء قانونية أو أخلاقية...الخ؛

ح- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات الذين يمثلون قطاع عملاء المشروع الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص المنتجات والأسعار وخصائص الإنتاج وكذلك التسويق.

فالتحليل البيئي الخارجي هو حصر الفرص والتهديدات التي يمكن أن يتعرض لها المشروع الجديد في حالة تفيذه، نتيجة للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والسياسية،...الخارجية وهذا يعني أنه على المستثمر الجديد أن يحدد ما إذا كان الوضع الاقتصادي والتغيرات المختلفة مناسبة لنجاح المشروع، وهل أن العوامل السياسية القانونية سوف تشكل مصدر نجاح أو مصدر فشل للمشروع، وهكذا بالنسبة للعوامل الأخرى حيث يتم تحديد ذلك بالتنبؤ بالأوضاع المستقبلية. ينتهي التحليل الخارجي بجدول يتم فيه تحديد الفرص والتهديدات المحتملة والتي يمكن أن تؤثر على المشروع لتحديد فيما إذا كانت الفكرة تتوفر على فرص للنجاح.

فمثلا قد ينتهي التحليل الخارجي بقائمة تتضمن ما يلي: من المتوقع أن تحدث زيادة كبيرة في الطلب على الحواسيب بسبب زيادة عدد السكان وارتفاع مستوى التعليم وتحسن الوضع الاقتصادي، ولكن هناك تهديد من احتمال دخول منافسين جدد وظهور اختراعات وتكنولوجيات جديدة تقلل من الطلب.

وغالبا يتم الإشارة إلى أهمية احتمال كل فرصة بعلامة +، بحيث تعطى للفرصة التي لها احتمال قوي للوقوع +++، في حين تعطى للفرصة محدودة احتمال الوقوع علامة + واحدة، أما بالنسبة للتهديدات فتعطى علامة -، بحيث يتم تأشير التهديد الكبير بثلاث علامات ---، لإبراز خطورته، بينما التهديد الصغير يتم تأشيرته بعلامة - واحدة، وقد يتم إعطاء عنصر ما علامة 0 صفر، ليتبين انه محايد (لن يكون له تأثير مهم).

الجدول رقم (02): التحليل الخارجي للفرص والتهديدات

العوامل	بعد مهم	تغيرات متوقعة	حجم الفرصة	درجة التهديد
السكان	معدل النمو	ولادات	فرصة+++	
الوضع الاجتماعي	الوعي، التعليم	تحسن	فرصة+++	
الاقتصاد	الناتج الوطني	نمو مستمر	فرصة++	
الاقتصاد	المنافسون	منافسين جدد		تهديد---
الوضع القانوني	تشريعات	دعم	فرصة+	

الوضع السياسي	الإستقرار السياسي	مخاطر حرب	تهديد--
الوضع التكنولوجي	تكنولوجيا جديدة	اختراع جديد	تهديد-
الوضع الجغرافي	الظروف الطبيعية	تحسن	فرصة++

المصدر : سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص.178.

المبحث الثاني: تأكيد واختيار فكرة المشروع الاستثماري

تشير الدراسات إلى أن فشل المقاولات يعود بالأساس إلى التنفيذ المباشر للمشروع دون القيام بتحليل واختبار لفكرة الاستثمارية، أو القيام باختبار سطحي للفكرة غير مبني على أسس علمية. إن تحليل واختبار الفكرة الاستثمارية يعني قياس مدى قدرة هذه الفكرة على إرضاء وجذب اهتمام المتعاملين الاقتصاديين (الزبائن بالدرجة الأولى)، كما أنها تعتبر دراسة جدوى نظرية وعملية تبحث في مدى الفوائد التي يمكن يحققها المشروع قبل بدايته.

يرتكز تحليل واختبار الفكرة الاستثمارية على البحث عن إجابات للسؤالين التاليين:

الأول: هل تستجيب الفكرة الاستثمارية 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؟

ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى قسمين:

المطلب الأول: جمع المعلومات

يمكن الحصول على المعلومات من مشروعات قائمة مماثلة أو مؤسسات متخصصة وغيرها من مكاتب دراسات الجدوى¹.

"المشتري 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 المشتري وعلى البائع معرفة هذه الشروط وتوفيرها في المنتج المقدم عن طريق الاقتراب من العميل".

¹ - سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة: الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007، ص 24.

ومن الأهمية بمكان الاستعانة برأي المتخصصين وتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات من جهات متعددة وذلك للإجماع على رأي موحد قبل القيام بالمشروع، في الغالب يعتمد تحليل الفكرة الاستثمارية على البحث على المعلومات التالية:

***الخصائص المثالية للمنتج:** وذلك بالاهتمام بالتقنيات والتفاصيل البسيطة التي تؤدي إلى الحصول على أحسن هيئة للمنتج، لكن يجب أولاً التأكيد على أن الفكرة قادرة على الاستجابة لحاجة معينة، وقبول فكرة التعديل فيها من أجل توافق المنتج 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 استراتيجي كما يلي:

***تقييم السوق:** تعتبر عملية جمع المعلومات عن السوق من أهم عناصر هذه المرحلة، حيث يمكن من خلالها تقدير حجم الزبائن المحتملين وتقدير الطلب والأسعار ومعرفة المنافسين و[2]تم عملية تقييم السوق بما يلي:

-منحنى دورة حياة المنتج: يمكن أن يكون المنتج المقترح، له سوق واسعة لكنه مهدد دائماً بخطر التقدم التكنولوجي وتغيير الأذواق بالنسبة للزبائن، أو ظهور منتجات بديلة أو متشابهة أقل سعراً، وبالتالي من الخطر تركيز مستقبل الأعمال على سلعة واحدة وحيدة¹.

-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 الاجتماعي.

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

-**المنافسين:** تقتضي معرفة السوق جمع معلومات خاصة بالمنافسين الرئيسيين للمنتج من حيث الحصة السوقية، مواردهم، أسعارهم، العلامة التجارية، سياسة التصنيع، التوزيع، البيع، الإعلان،

¹ سيد كاسب، مرجع سابق، ص 24.

والسياسة الاستثمارية المالية والبشرية إن أمكن، لأن استراتيجية المنافسين تمثل أول عائق يجب أخذه في الحسبان.

***تحليل الصعوبات المحتملة:** يجب تجنب النشاطات التي تتطلب استثمارات كبيرة (آلات ومعدات، مخزونات، ديون)، لأن أي منشئ أو مقاول جديد أو مؤسسة جديدة تشكوا من نقص الموارد المادية والبشرية، وغالبا نقص المعلومات حول قطاع السوق، نقص الخبرة في النشاط، هذه الصعوبات التي يجب أخذها في الحسبان بالحذر من كثرة الاستثمارات.

-**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:¹

الأولى: يمكن لصاحب المشروع الانسحاب بسهولة ودون مخاطر مالية كبيرة إذا سارت الأمور عكس التوقعات، وبالتالي في هذه الحالة يتم إجراء اختبارات بسيطة للمنتج 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 الاستعانة بمكاتب متخصصة في دراسات السوق للوقوف على أهمية وحجم الزبائن المحتملين.

المطلب الثاني: اختبار الفكرة الاستثمارية

عملية اختبار الفكرة الاستثمارية تعتبر أساس عملية إنشاء مؤسسة صغيرة والتي تعتبر أيضا شرط ضروري لنجاح المشروع في الكثير من الحالات، لكن في الواقع ولسوء الحظ هناك الكثير من الأشخاص يباشرون الأعمال والمشروعات بناء على حماس زائد أو تصور زائف بإمكانية نجاح المشروع دون القيام باختبار للفكرة الاستثمارية.

إن اختبار الفكرة عملية معقدة فهي تستلزم الإجابة على بعض التساؤلات المرتبطة بجمع المعلومات حول الزبائن والأسواق المحتملة وهذا حتى لو تعلق الأمر بمشروع حرفي أو تجاري بسيط، هذه الأسئلة يمكن اعتبارها جوهرية بالنسبة لحاملي مشاريع الإبداع التكنولوجي لان الخطأ فيها يمكن

¹ سيد كاسب، جمال كمال الدين، مرجع السابق، ص 25.

أن يؤدي إلى خسائر كبيرة، فبعد جمع المعلومات وتحديد الزبائن المستهدفين، تأتي عملية اختبار الفكرة الاستثمارية التي تتضمن الاهتمام بالعناصر التالية¹:

- البحث عن العوامل الأساسية للنجاح؛

- دراسة التطور المتوقع لهذه العوامل؛

- تقدير نقاط قوة ونقاط ضعف المشروع؛

- تصور المشروع؛ في حالة تخفيض نقاط الضعف وزيادة نقاط الضعف.

وتكون عملية الاختبار بمتابعة الخطوات التالية:

- أحسن وسيلة لتحديد العوامل الأساسية للنجاح هي الحصول على المعلومات من الموردين، المنافسين، الموزعين، وبشكل عام كل من له علاقة بالزبون المستقبلي؛

- وبعد معرفة العوامل الأساسية للنجاح (وتطورها المتوقع)، يأتي بعدها مرحلة مقابلة كل منها مع نقاط القوة والضعف، ويتم الأخذ في الحساب أن نقطة القوة لا يمكن اعتبارها نقطة قوة إلا إذا ارتبطت بأحد عوامل النجاح، وإذا كان حامل المشروع يتفوق في هذه النقطة على المتنافسين؛

- في نهاية المقابلة بين العوامل الأساسية للنجاح ونقاط القوة في المشروع أو التي يمكن الحصول عليها بسهولة، يمكن الوصول إلى قرار بتنفيذ المشروع أو التخلي عن هذه الفكرة؛

بعد ذلك يصبح في يد المقاول كل العوامل التي تسمح له ببناء الاستراتيجية قبل المرور إلى تنفيذ المشروع ويبقى له مهمتين يجب إكمالهما: الاقتراب من نقاط القوة ومراجعة الأهداف والمبررات.

*دراسة السوق:

تعتبر عملية تحليل السوق الحجر الأساس في اختبار الفكرة الاستثمارية 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 قابليين لشراء المنتج؟ وبأي ثمن؟

من هم هؤلاء الزبائن؟ من حيث الجنس، العمر، العدد... إلخ².

حتى يتمكن حامل المشروع عن 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

¹ سيد كاسب، جمال كمال الدين، مرجع السابق، ص 25.

² -Robert papin, stratégie pour la création d'entreprise, 9^{ème} édition, paris, 2001, p 64.

اختلاف كبير: فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية، البلد الذي لا يشكوا من نقص في الاحترافية في المجال الإداري، فإن مؤسسات رأس مال المخاطرة تشكوا من أن طبقة كبيرة من حاملي المشاريع يتجاهلون إراديا المعلومات التجارية ذات التأثير البعيد على مشاريعهم، وبشكل عام يتحفظ حاملي المشاريع من جمع معلومات معمقة عن الأسواق المستهدفة، نظرا لتكلفة هذه العملية مما يعرضهم إلى مشاكل متتالية أثناء تنفيذ المشروع تتمثل أهمية النشاطات التسويقية لإيجاد الفرص الاستثمارية في الاعتماد على الوظائف المتعلقة بتحديد اتجاهات السوق والزبائن المحتملين، دورة حياة المنتج، تجزئة السوق، والموقع المناسب للمؤسسة، التخطيط التسويقي الاستراتيجي 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 الاستثمارية.¹

خلاصة الفصل:

إن الفكرة التي يفشل البعض في تحويلها إلى مشروع مربح 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. وهذا ما سنتناوله بالدراسة في الفصل الموالي.

¹ -Robert papin, stratégie pour la création d'entreprise, 9^{eme} édition, paris, 2001, p 64.

الفصل الرابع:
مخطط الأعمال

تمهيد:

بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل واختبار الفكرة الاستثمارية للنشاط المرغوب، تبدأ مرحلة إعداد الاستراتيجية اللازمة لنجاح المشروع والتي تكون عادة موافقة للرؤية الاستراتيجية للمقاول، حيث يقوم هذا الأخير بالبحث عن الموارد المادية والبشرية اللازمة لبداية النشاط، وذلك بإقناع مختلف المتعاملين الاقتصاديين بالعمل مع المؤسسة الجديدة عن طريق إعطائهم المعلومات الدقيقة والمفصلة حول فكرة المشروع ومتطلباته وعوائده المتوقعة في ملف خاص يسمى خطة الأعمال.

المبحث الأول: مخطط العمل

يشكل مخطط العمل عنصراً أساسياً في استراتيجية المؤسسات، وتتزايد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام والمقاولات بشكل خاص، ويستمد هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة (ومؤسسيها) لدى مختلف الأطراف كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع.

المطلب الأول: مفهوم مخطط العمل

-تعريف مخطط العمل:

خطة العمل هي الشكل المكتوب الذي يوضح الرؤية الاستراتيجية 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 الرؤية¹.

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

-عبارة عن اعتقاد (تصور) مكتوب: فالاتصال 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.

¹ - محمد قوجيل، مرجع سابق، ص.44.

-**تسجيل في فترة محددة:** إن خطة الأعمال لا تعتبر خطة استراتيجية 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 والاستراتيجية.

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

-**تعبير 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 للمؤسسة¹، وإمكانيات النمو والوقت اللازم لتحقيق الأرباح، وفي هذا الصدد يجب على المقاول الالتزام 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 قطعة في إنجاز المشروع، حيث أنها موجهة لتحقيق أهداف محددة للمقاول، ففي مرحلة طرح المشروع تعتبر خطة العمل مثل " لوحة قيادة "تسمح بمتابعة ومرافقة العمليات المنجزة، وتقييم النتائج عن طرق قياس الفوارق بين النتائج التقديرية والنتائج الحقيقية.

إن خطة العمل يمكن إعدادها بعدة أشكال مختلفة، لكن يجب مراعاة بعض الشروط العامة للتوصل إلى إعداد خطة جيدة، حيث يجب أن يراعى في إعداد هذه الخطة الإجابة عن بعض التساؤلات المتمثلة أساسا في: ما هي طبيعة المشروع المقترح؟ (الفكرة ومصدر المشروع)، ماذا يريد حامل المشروع أن يفعل بمشروعه؟ (إلى أين يريد الوصول)، كيف يتم تنظيم المشروع من أجل بلوغ الأهداف

¹ - قبة فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المفاوضات، فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 19-18-17 افريل 2012.

الموضوعة؟ (كيف يمكن الوصول إلى تلك الحالة أو النتيجة)، كيف سيصبح المشروع بعد 3 إلى 5 سنوات من إنشائه؟ هذه الأسئلة تتطلب تعريف واضح ودقيق للأهداف المرغوبة، الاستراتيجية المتبعة من أجل بلوغ الأهداف، والخطط العملية (التسويقية، الإنتاجية، المالية،... إلخ)¹.

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 يفهما 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.

يجب أيضا أن تكون الخطة مختصرة، بحيث يمكن أن تسمح للقارئ بالافتتاح الداخلي بالمعلومات المقدمة، لذا فعلى المقاول تدعيم هذه المعلومات بالمراجع المستعملة والاستعانة بالملاحق التي تؤكد وتدعم هذه المعلومات، وفي نفس السياق يجب أن تكون خطة الأعمال ملف صادق، أي أنها لا يجب أن يتخطى حدود عدم التأكد، وأن تسمح بتقدير المخاطر الأساسية للمشروع) المقاول الذي يخدع المتعاملين معه، فهو يقوم في النهاية بخداع نفسه، إضافة إلى ذلك يجب أن تكون المعلومات الموجودة في الخطة مترابطة فيما بينها، من العنوان الشكلي الذي يجب أن يتناسب مع حقيقة الإجراءات والعمليات والوسائل المتناسقة والمخصصة لإنجاز المشروع، اضم إلى ذلك يجب أن تكون الخطة منظمة بطريقة منطقية، ومهيكل على شكل أجزاء وأجزاء فرعية تبين بالتفصيل مختلف عناصر المشروع.

آخر نقطة في شكل خطة الأعمال، أنها يجب أن تكون موجهة نحو كل متعامل اقتصادي على حدا، أي أن الخطة لها خصوصيات بسيطة بالنسبة لكل متعامل ترسل إليه (بنوك، موردين، شركاء، صناعة،... إلخ).²

¹-قبة فاطمة، مرجع سابق.

²-نفس المرجع.

المطلب الثاني: أهمية خطة العمل

لمخطط الاعمال مجموعة من الفوائد نذكر منها¹:

- 1- التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا؛
- 2- تركيز الضوء على الأهداف؛
- 3- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة؛
- 4- تحديد مهام الادارات المختلفة في المشروع وتوصيتها؛
- 5- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف؛
- 6- المساهمة في تيسير الرقابة على الأداء الكلي للمشروع واستمراره؛
- 7- إعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحايدة على مشروع العمل، من خلال تلخيص كافة البيانات المتعلقة به، فيما يخص البيانات المالية، الفنية، التسويقية، التقييمية للمشروع؛
- 8- يساعد على تحديد فرص النجاح الممكنة؛
- 9- يقرر نقطة انطلاق لمخطط عملي وحيد.

المبحث الثاني: مكونات خطة الأعمال

لا توجد قاعدة مطلقة في تحديد مكونات خطة العمل، ولكن مهما كان الشكل المأخوذ لابد من احترام بعض المعايير التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف من هذا الملف، خطة العمل يجب أن تسمح للقارئ بالإجابة عن التساؤلات المتعددة وخاصة تلك المتعلقة بقدرة المؤسسة على أخذ موقع في السوق، طريقة الإنتاج، إمكانيات ربحية المؤسسة،... الخ.

عدد من الكتابات والأدلة المنهجية تقترح نماذج متعددة لخطة العمل، لكن مهما كانت تسمية وترتيب المكونات الجزئية، فإن مكونات خطة الأعمال تتركز أساسا على العناصر التالية:

- الملخص؛
- التقديم العام للمشروع؛
- الفريق؛
- السوق؛
- الاستراتيجية العامة؛
- الإستراتيجية التسويقية والتجارية؛

¹ - فاروق بوالريحان، مرجع سابق، ص.29.

-الوسائل والتنظيم؛

-التركيب القانوني؛

-الملف المالي.¹

وفيما يلي نتعرض لهذه العناصر بشيء من التفصيل:

-**الملخص**: يجب أن تبدأ خطة الأعمال عن طريق تقديم ملخص جد مركز للمشروع،(من صفحة إلى صفتين على الأكثر)، تلخص فيه العناصر الأساسية في الخطة، وهو جزء مهم إذ أنه يعبر عن واجهة الملف، وبالتالي يكون الملخص قادرا على جلب الانتباه والتأثير على رأي القارئ. مجموعة من الدراسات تبين أن المستثمرين يقدمون على بعض المشاريع بمجرد قراءة الملخص، فضلا عن ذلك يقوم بعض حاملي المشاريع في البداية بإرسال نسخة مطورة عن الملخص) من 05 إلى 10 صفحات (للمستثمرين والمتعاملين، حيث أن النسخة الكاملة لخطة الأعمال لا يتم إرسالها إلا عند اقتراب الاتفاق مع المتعامل تحت شروط واتفاقات محددة الملخص يجب أن يسمح للمرسل إليه بالتعرف على الخصائص الأساسية للمشروع والتمثلة في رؤية المقاول في القطاع وأهداف المشروع، الحقائق والإجراءات، توقعات التمويل، والشراكة، إطار المشروع، ومرجعية المسيرين. 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 لسوق المستهدف وإمكانياته؛

-تفصيل المزايا التنافسية لعرض المنتج؛

-تقدير المردودية المتوقعة مع تحديد الفائدة بالنسبة للمستثمر والشريك المنتظر؛²

-إشارة إلى مبلغ التمويل)الذي تبحث عنه المؤسسة(، وإلى الاستعمال المقترح للأموال المطلوبة.

-**التقديم العام للمشروع**: هذا الجزء من خطة الأعمال يحتوي على أساسيات المشروع، بحيث يقدم هذا الجزء بعض المعطيات الخاصة التي سوف تتم الإشارة إليها في الأجزاء القادمة في الملف، والهدف

¹-قبة فاطمة، مرجع سابق.

²-نفس المرجع.

هنا هو إظهار أن هناك اتفاق بالنسبة للمشروع، الفرصة جيدة، الإبداع ممكن التحكم فيه، والمشروع مدعم عن طريق عدد من الإثباتات الممكنة، وبالتالي فإن تقديم المشروع يتكون من النقاط التالية: نشأة المشروع، التكنولوجيا المستعملة، البراءات أو حقوق الملكية، الأسواق المستهدفة، الأهداف على المدى القصير، المتوسط والطويل.

-**الفريق:** يجب على حامل المشروع أن يكون مقتنع بكفاءات مختلف أعضاء الفريق المقاولاتي، لضمان التنفيذ الجيد للمشروع، وبالتالي يجب التعرف والاطمئنان إلى شخصية وكفاءة وقيم وخبرات واستعدادات كل عضو بالنسبة للأهداف المسطرة للمؤسسة، وفي حالة عدم كفاءة أو مشكل آخر لأحد الأعضاء، من الضروري توضيح الإجراءات الممكنة اتخاذها بهذا الشأن، كما يجب توضيح طبيعة العلاقات الممكنة أن تكون مع الشركاء الأساسيين للمؤسسة.

ويمكن تلخيص هذا الجزء من خطة الأعمال في النقاط التالية: ملخص حول مسيرة كل عضو في الفريق (CV)، الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة، توزيع المهام الأدوار والمسؤوليات، تقديم المجلس الإداري) مستشار قانوني، خبير محاسبي، مستشارين... الخ.¹

-**السوق:** من الضروري في خطة الأعمال، إظهار وجود سوق قادر على تصريف المنتج المقترح، وبالتالي يتم التركيز هنا على النقاط التالية: قطاع النشاط وخصائصه الأساسية، الجزء المستهدف من السوق، طرق اختراق السوق المستهدف، المزايا التنافسية في السوق مقارنة بالمؤسسات الأخرى، حيث يجمع هذا الجزء مجموعة من المعلومات حول المنافسين الأساسيين، تعريفهم، موقعهم، حركتهم في السوق، الحصة السوقية، مشاكل الدخول إلى السوق، إضافة إلى جمع معلومات حول الزبائن المستهدفين وكيفية الشراء لديهم وتطور السوق.

-**المنتج (السلعة أو الخدمة المقترحة):** في هذا الباب على حامل المشروع ذكر خصائص المنتج وما سوف يقدمه للزبون، ومن المفيد الاستعانة بعرض رسومات تخطيطية للتوضيح، والهدف هنا هو إظهار رؤية الزبائن للمنتج وكيفية عرضه، ومن الضروري أيضا عرض طريقة الإنتاج والأخطار التقنية والإنتاجية الممكنة، وعليه فإن هذا الجزء يركز أساسا على النقاط التالية: المنتج (سلعة أو خدمة)، دورة حياة المنتج، عناصر الملكية الفكرية والصناعية، نشاطات البحث والتطوير على المنتج.

-**الإستراتيجية العامة:** هذا الجزء يعتبر متابعة منطقية للأجزاء السابقة، حيث يتم فيه تحديد: أهداف المؤسسة، الموقع المتوقع في السوق، الموارد المختلفة قابلة للاستغلال، العوامل الأساسية للنجاح، كما

¹ Marjorie Béthencourt, Entreprendre en franchise, Dunod, Paris, 2001, P 31-32.

يتم في هذا الجزء إبراز حقيقة الفرصة الاستثمارية، حيث يتم إظهار العلاقة بين دراسة السوق والإستراتيجية المتبعة لاختراق هذا السوق والقدرة على البقاء.

-**الإستراتيجية التسويقية والتجارية:** هذا الجزء يجيب عن الأسئلة التالية: كيف يتم توزيع المنتج؟ وكيف تحدد الأسعار؟ وكيف يتم الإعلان عن المنتج؟

أي أن هذا الجزء يركز على العناصر التي تؤثر على قرار الشراء بالنسبة للزبون المستهدف، وبالتالي فالإستراتيجية مبنية على إبراز: كفاءة ودرجة الوصول إلى المنتج، السعر، الإعلان، وخدمات ما بعد البيع، كما يمكن الإشارة في هذا الجزء إلى النقاط التالية: الزوج: منتج/سوق،¹ في المنظمة التجارية (القوة البيعية، قنوات التوزيع)، الأسعار والهوامش التجارية، توقعات المبيعات، محاور الاتصال المستعملة.

-**الوسائل والتنظيم:** هذا الجزء يبين مجموعة من الوسائل التي يمكن استخدامها من أجل ضمان عمل المؤسسة حديثة النشأة، وكذا التنظيم الذي سوف يتم العمل به في الخطط التنفيذية والإجراءات العملية والقانونية في المؤسسة.

يجب على حامل المشروع هنا، أن يبين أنه يسيطر على العوائق المتوقعة من خلال تحليل مفصل لهذه العوائق في مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وبالتالي يركز على: مع من؟ وتحت أي شروط؟ ولماذا؟ يتم الحصول على المباني، التوصيلات والأدوات الضرورية، المواد الأولية المستعملة ومصدرها، وكيفية التطور والنمو التنظيمي.

-**التركيب القانوني:** يهتم هذا الجزء أساسا باختيار الشكل القانوني للمؤسسة، وجميع الإجراءات القانونية المتعلقة بإنشاء وتنفيذ المشروع، ومن بين هذه الإجراءات: حماية العلامة التجارية وبراءة الاختراع، اتفاقات الشراكة (مقاولة من الباطن، رخص، إعفاءات)، تصريحات ضريبية واجتماعية، عقود مختلفة (وصولات تجارية، عقود عمل، الاتفاقات الجماعية...)، التغطية الاجتماعية للمقاول وشركاؤه، تأمين السلع والمعدات...

-**الملف المالي:** يسمح بتقديم طبيعة وحاجة المؤسسة إلى الأموال ويفسر طلبات التمويل، بعد تقديم الفرضيات أو التقديرات الأساسية المتوقعة خلال 3 إلى 5 سنوات الأولى، والتي تتمثل بالتفصيل في: النتائج الأساسية المنتظرة (جدول حسابات النتائج التقديري) وكذلك مخطط الخزينة، الهيكل المالي والاحتياجات المالية (خطة التمويل)، الاحتياج في رأس المال العامل. يجب على حامل المشروع إظهار

¹ - Marjorie Béthencourt, op.cit., P 33.

المنطق المالي للمشروع، إظهار توافق التقديرات المقدمة مع محتوى خطة العمل، الاقتناع بإمكانية تحقيق الفرضيات المقدمة، قياس درجة مرونة التركيبة المالية للإخطار التي يمكن أن تعرقل تطور المشروع، كما يجب على حامل المشروع أيضا مواجهة الشروط المالية للمستثمرين، وإظهار الفائدة والعائد الذي يمكن أن يحصلوا عليه من مرافقة المشروع¹.

بعد إعداد وتصميم خطة الأعمال الضرورية لانطلاق المشروع وإقناع مجموعة من الشركاء بمرافقة المشروع يمكن للمقاول المباشرة في تنفيذ المشروع انطلاقا من العناصر المقدمة في الخطة، التي تعتبر أطار جيد لضمان نجاح المشروع الصغير.

المبحث الثالث: نموذج العمل التجاري: "Business Model Canvas"

منذ أكثر من مئة عام عندما وضعت جامعة هارفارد أول منهج أكاديمي يدرس إدارة الأعمال وحتى اليوم كانت العلوم الإدارية كلها تركز على إدارة المشاريع القائمة وتطويرها وحل مشاكلها، وبهذا وجدنا مثلاً الإدارة المالية تبحث في سبل تأمين الموارد المالية اللازمة لتكبير المشروع، وإدارة الموارد البشرية تبحث في طرق تعيين الموظفين الأكثر كفاءة، وحتى الإدارة الاستراتيجية كانت تبحث في مستقبل المشروع الحالي.

اليوم مع تطور شكل منظمات الأعمال والمشاريع بدأت تظهر هناك ما تعرف بالشركات الناشئة Startups والتي تشترك في أنها تقدم منتجات أو خدمات أو تدخل في أسواق جديدة كلياً. بالتالي ظهرت فجوة كبيرة وهي أنّ علم إدارة الأعمال لم يكن جاهزاً لتقديم أدوات تساعد على تأسيس هذه الشركات على الرغم من أنّه يملك خبرة تزيد عن القرن في تطوير وإنماء الشركات القائمة بحد ذاتها. ومن هذا المنطلق كانت أداة مخطط نموذج العمل التجاري Business Model Canvas واحدة من الأدوات الثورية التي لبّت حاجة رواد الأعمال في التخطيط لمشاريعهم وشركاتهم الناشئة على الورق قبل إطلاقها.

لماذا نحتاج مخطط نموذج العمل التجاري؟

يعود الفضل لابتكار مخطط نموذج العمل التجاري إلى المؤلفين أليكس اوسترفالدر Alexander Osterwalder وإيف بينور Yves Pigneur اللذين قدّماه في كتابهما Business Model generation والذي أطلق عام 2010. وباختصار شديد يمكن أن نعرّف هذا المخطط على "أنه طريقة بصرية تخطيطية يمكن استخدامها أثناء مرحلة التخطيط للمشروع من أجل تدارك الوقوع بالأخطاء قدر الإمكان"².

¹- خالد محمد بني حمدان. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2007 ص 200.

²- محمد حبش، تعرف على مخطط نموذج العمل التجاري، أكاديمية حاسوب، على الموقع:

<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/planning/> تاريخ الاطلاع: جوان 2020.

وهنا يبرز الفارق ما بين التخطيط للمشاريع التقليدية ولنقل محل لبيع العصائر والكوكيتيل وبين المشاريع الناشئة الابتكارية مثل تطبيقات الهواتف الذكية. حيث أنّ المشاريع التقليدية لا تحتاج لبذل الكثير من الجهد في التخطيط فكل ما تحتاجه هو دراسة سريعة للجدوى الاقتصادية، بينما المشاريع الابتكارية فهي تحتاج لمزيد من التخطيط قبل الوصول لمرحلة دراسة الجدوى.

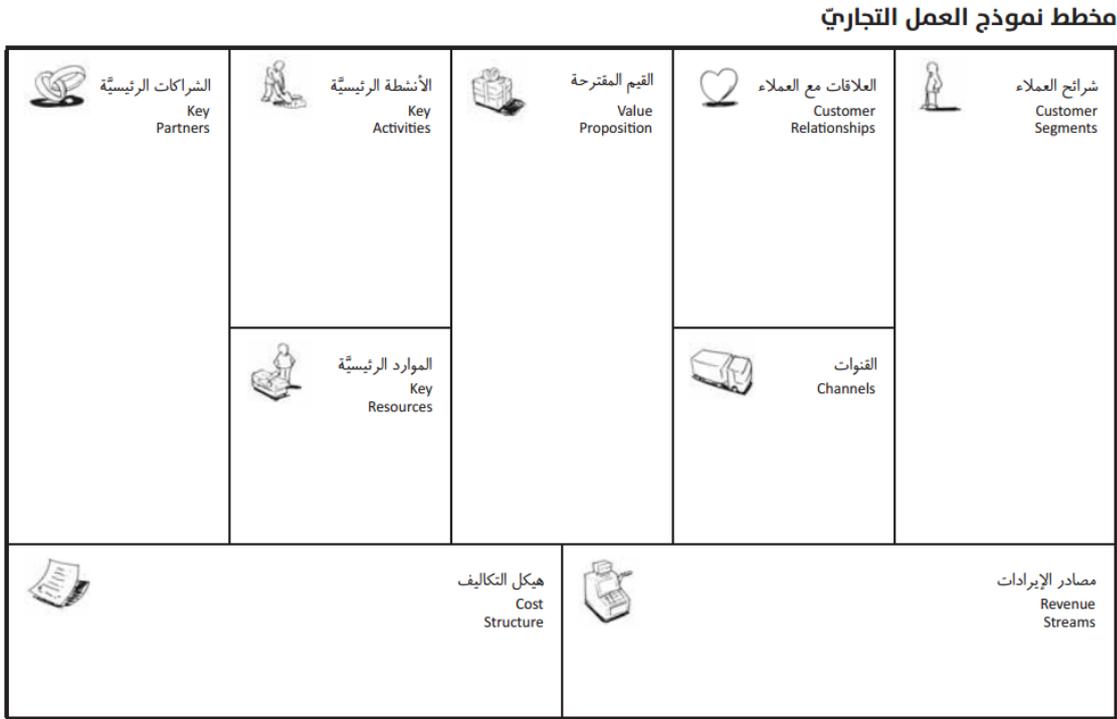
سابقاً عندما كنت تود إطلاق مشروع ما تقوم بإعداد دراسة الجدوى، ومن ثم كتابة خطة العمل لتقديمها للمستثمرين (بنك أو رجل أعمال) من أجل الحصول على التمويل اللازم. أما اليوم مع الشركات الناشئة والمشاريع الابتكارية فإنك بحاجة لإعداد **مخطط نموذج العمل التجاري** قبل كتابة خطة العمل ودراسة الجدوى. لأنّ دراسة الجدوى تجيبك عن سؤال هام وهو: **لو نَقَدْنَا المشروع بهذه المعطيات، هل سيربح أم يخسر؟ بينما خطة العمل تجيبك عن سؤال هام هو: كيف سننقذ العمل ونديره؟ لكن مخطط نموذج العمل يبدأ من مرحلة أبكر وهي الإجابة عن سؤال: ما الذي يجب أن نقدّمه؟ ولمن؟¹**

فبدون مخطط نموذج العمل التجاري الصحيح لن نتمكن من الوصول إلى خطة عمل صحيحة وبالتالي فإنّ دراسة الجدوى الاقتصادية لن تكون صحيحة أيضاً.

الدور الهام الذي يلعبه مخطط نموذج العمل التجاري هو أنّ الشركات الناشئة ليست مجرد نسخة بدائية من الشركات القائمة، بل هناك اختلاف جوهري في وظيفة كلّ منهما، حيث أنّ الشركة الناشئة دورها البحث عن نموذج عمل ناجح، بينما المشروع القائم دوره تنفيذ نموذج العمل أو النموذج الربحي. **Business Model** وهنا يأتي دور مخطط نموذج العمل حيث يسهّل على الشركات الناشئة عملية البحث عن النموذج الربحي المناسب لهم.

¹ - محمد حبش، مرجع سابق.

الشكل رقم: (1-4): مخطط نموذج العمل التجاري



المصدر: محمد حبش، مرجع سابق.

ينقسم مخطط نموذج العمل التجاري إلى تسعة مكونات رئيسية وهي:

1- القيمة المقترحة أو العرض المقدم Value Proposition

2- شرائح العملاء أو الزبائن Customer Segments

3- قنوات التوزيع Channels

4- العلاقة مع العملاء Customer Relationship

5- مصادر الإيرادات Revenue Stream

6- الموارد الأساسية Key Resources

7- الأنشطة الأساسية Key Activities

8- هيكل التكاليف structure Costs

9- الشركاء الأساسيون Key Partners

وتعرف المكونات السابقة بحجارة البناء التسعة¹، ويوضح الشكل الموالي الأحجار التسعة:

الشكل رقم (4-2): الأحجار التسعة لنموذج العمل التجاري



المصدر: شريف عمارة، مرجع سابق، ص.40.

¹ - عمارة شريف، مرجع سابق، ص.40.

الشكل رقم (4-3): الأحجار التسعة لنموذج العمل التجاري



المصدر، شريف عمارة، مرجع سابق، ص.40.

يظهر في الشكل الأحجار التسعة لنموذج العمل التجاري ويكمن توضيحه فيما يلي¹:

1- القيمة المقترحة أو العرض المقدم Value Proposition : هي القيم التي بسببها سيتوجه

العملاء إليك وبمعنى آخر هي الميزة التنافسية. يجب عليك أن تحدد هذه القيم هل خدماتك

أو منتجاتك تحل مشكلة أو تساعد عملائك على إنجاز أعمالهم أو هل ستقدم منتج جديد

كلياً ؟ هل سلعتك ستقدم السعر الممتاز أو التصميم الملائم وغيرها من القيم المقترحة.

¹ - طالع: عمارة شريف، مرجع سابق، ص.40 وما بعدها، وكذلك، محمد حبش، مرجع سابق.

2- شرائح العملاء : من تريد ان تخدم؟

3- قنوات التوزيع Channels : هي كافة الطرق والآليات التي تعتمد عليها الشركة في توصيل

كلّ شريحة من شرائح العملاء المذكورة أعلاه مع القيمة التي يبحثون عنها. أي هي صلة الوصل ما بين المنتج أو الخدمة من جهة و شرائح العملاء من جهة أخرى.

4- العلاقة مع العملاء Customer Relationship : كيف سيتم التواصل مع العميل وكيف

سيواصل معك و يتفاعل معك؟ لكل شريحة قناة خاصة؟ ا فهناك شريحة ستتعامل معها عن طريق الخدمات الآلية وهناك شريحة ستتعامل معها عن طريق المساعدة الشخصية من قسم العملاء بالمنشأة سواء عن طريق الخدمة المباشرة أو البريد الإلكتروني.

5- مصادر الإيرادات Revenue Streams : عن طريق ماذا سيتدفق المال ؟ كيف سيدفعون؟

ومالقيمة التي سيكون العملاء مستعدين للدفع مقابلها؟ إذن هي مرتبطة بالقيم المقترحة وأيضا شرائح العملاء .

6- الأنشطة الأساسية key Activities : هي الأنشطة الأساسية التي ستقوم بها المنشأة.

7- الموارد الأساسية key Resources : قيمك المقترحة ماذا تحتاج من موارد أساسية؟ وماذا

تحتاج قنوات التوزيع وأيضا العلاقات مع العملاء من موارد رئيسية؟ هناك موارد تحتاجها مثل المباني وشبكات التوزيع وعربات النقل وهذه هي الموارد المادية الملموسة. وهناك أيضا الموارد الفكرية مثل العلامات التجارية والموارد البشرية وأيضا الموارد المالية.

8- هيكل التكاليف Cost Structure : هناك الهياكل المدفوعة بالكلفة و المدفوعة بالقيمة

أما ، المدفوعة بالكلفة فيرتكز نموذجها على تقليل التكاليف لتحقيق أدنى سعر ، والمدفوعة بالقيمة ترتكز على خلق قيمة وليس أدنى سعر مثل الفنادق الفخمة والخدمات الحصرية. كما أن هناك تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة، لذلك يجب أن تفهم هيكل التكلفة لديك ليكتمل النموذج وبعدها انظر من بعيد لترى نموذجك ولتدرسه جيدا وتعديل عليه إلى أن تصل إلى النموذج الممتاز والمبتكر وهذا مثال قد يساعدك على فهم نموذج العمل بشكل أكبر .

9- الشراكات الرئيسية key Partnership : تكوين شراكات رئيسية مثل شركاء النجاح

أصبحت حجر أساسي في الكثير من نماذج الأعمال لعدة أهداف. وقد يكون التعاون بين شركات ليست بينها منافسة أو تعاون وشراكات استراتيجية بين منشآت متنافسة أو شراكات

مع بعضها البعض لإطلاق مشروع جديد وغيرها من الشراكات التي قد تدف إلى تقليل المخاطر أو للتحسين أو للحصول على موارد معينة مثل من خلال هذه الشراكات.

خلاصة الفصل:

يعبر مخطط الاعمال عن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، ويلعب دورا مهما في مساعدة المسير على معرفة إمكانيات وفرص نجاح مشروعه، ويبين له الاستراتيجية التي سيتبعها في سبيل تحقيق أهدافه من خلال وسائل بشرية وتقنية ومالية محددة.

إن أي فكرة لمشروع استثماري لا يمكن أن تبدأ بتحقيقها من فراغ، وإنما لابد أن تضع تصور واضح يعطيك صورة كاملة عن الفكرة، بحيث تستطيع رؤية كل احتياجاتك لتنفيذها والجهات المشاركة في التنفيذ ومن سيقوم بالتنفيذ، وما هي التكاليف والإيرادات المتوقعة وغيرها من التساؤلات التي يجب أن تُحدد إجاباتها. وإن أفضل طريقة لعرض فكرة مشروعك هي نموذج العمل التجاري Business Model“.

الفصل الخامس: هيكلية وتسيير المشروع

تمهيد:

تعتبر المشاريع الاستثمارية من بين الأدوات الحاسمة التي يتسنى عن طريقها للدول تعبئة وتوجيه عناصر الإنتاج اللازمة والكافية لمقتضيات الانتقال من الركود إلى التطور والتنمية. فالمشاريع الاستثمارية أهمية كبيرة بالنسبة للاقتصاد الوطني بصفة عامة، وبالنسبة للوحدات الاقتصادية بصفة خاصة، وبالنسبة للاقتصاد الوطني يعتبر الاستثمار المحرك الرئيسي لعملية النمو الاقتصادي، وذلك نظرا للدور الهام الذي يلعبه في رفع مستوى معيشة الأفراد نتيجة رفع مستوى التوظيف والتشغيل، وفي تحقيق العدالة الاجتماعية والرفاهية الاجتماعية وتوزيع الدخل والقضاء على الفقر.

أما على مستوى الوحدات الاقتصادية فالاستثمار الفردي يعمل على تحقيق المردودية المالية للمستثمر والمردودية العامة للمجتمع، إذا ما كان توجيهه بصفة عقلانية نحو الأهداف المسطرة له.

المبحث الاول: أساسيات حول تسيير المشروع

المطلب الاول: ماهية تسيير المشروع

أولاً-تعريف تسيير المشاريع: تعرف تسيير المشاريع Project Management على أنها تخصص يتعلق بعملية تنظيم وإدارة الموارد المتاحة في المشاريع، مثل: الموارد البشرية أو الموارد المادية، بطريقة يمكن من خلالها إنجاز المشروع بنجاح في ظل مراعاة عوامل الجودة والوقت والتكلفة المتاحة¹.

ثانياً- عناصر تسيير المشاريع الوقت:

1- الوقت: حيث يعتبر من أهم عناصر تسيير المشاريع، فإنجاز المشاريع المطلوبة في

الوقت المحدد يزيد ثقة العملاء، بالإضافة إلى توفيره الكثير من المصروفات المكلفة

على الشركة.

2- التكاليف: والمقصود بها مراقبة التكاليف والأمور المالية من أجل زيادة إنتاج الربح

3- الموارد البشرية: من أهم عناصر تسيير المشاريع متابعة عمل الموظفين لتقييم الأداء

وعملية الإنتاج بصورة منتظمة ومستمرة.

¹ هيئة المستقبل للتنمية: دليل ادارة المشاريع Project management manual ، مطبوعة لهيئة المستقبل للتنمية، على الرابط

<https://fdcpalestine.wordpress.com>، يونيو 2010م.

4- المهام: وتعني متابعة المهام الخاصة بإنجاز المشروع في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة، حيث يجب متابعة جميع خطوات المشروع من الأمور الصغيرة الأولية وحتى الوصول إلى النقطة النهائية، والعمل قد يكون بسيطاً أو معقداً.

ثالثاً- أهداف تسيير المشاريع:

لا تعتبر أهداف المشاريع متشابهة في كل المشاريع، حيث إنها متنوعة ومتعددة لكل مشروع حسب ميزانيته وطبيعته، إلا أن أهداف تسيير المشاريع العامة هي:

1- زيادة الانتاجية . 2 - تقليل التكاليف. 3 - الحد من المصاريف. 4- إنهاء المشروع في الوقت المحدد المتفق عليه. 5- إنجاز المشروع حسب الميزانية المقررة. 6 - تنفيذ جميع المتطلبات مثل: ضمان الجودة. 7- إرضاء جميع أطراف المشروع من العميل إلى فريق المشروع.

رابعاً- مراحل تنفيذ المشروع¹: يعرف المشروع على أنه مجموعة من الأنشطة التي توظف مجموعة متنوعة من الموارد؛ مثل: الموارد المادية أو البشرية وموارد الطاقة والاتصالات والمخاطر بهدف تحقيق أهداف معينة، ويمر أي مشروع بعدة مراحل عند تنفيذه؛ وهي: مرحلة التأسيس: يتم خلالها تحديد الأفكار والرؤية العامة للمشروع.

° مرحلة التخطيط: يتم خلالها تخطيط مسار المشروع وطريقة تنفيذه، والموارد الضرورية التي تحتاجها جميع مراحل.

° مرحلة التنفيذ: يتم خلالها تنفيذ أنشطة المشروع وفقاً لمخطط المشروع.

° مرحلة المراقبة والتحكم: يتم خلالها مراقبة أنشطة المشروع، ثم تقييم المشروع بشكله الكامل.

° مرحلة إنهاء المشروع: وخلالها تُغلق حسابات وأنشطة المشروع بشكل كامل، وتحقيق

الأهداف المنشودة من المشروع.

المطلب الثاني: التخطيط للمشروع

أولاً- إدارة الموارد البشرية

1- حسن إدارة الموارد البشرية: من خلال ما يلي:

° تحديد الوظائف الرئيسية للمشروع (مدير المشروع، منسق مشروع، باحث ميداني..الخ)

° تحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة لتعيين الموظفين المناسبين

° عمل " وصف وظيفي "لكل مهمة من مهام المشروع

¹- المكتب الدولي للشغل: برنامج حسن تسيير مؤسستك، وثيقة بيداغوجية لمكتب الدولي للشغل، ص.15.

° وضع نظام عمل للمشروع من خلال توزيع المهام وعمل التدريبات والدورات اللازمة للموظفين
° تحديد الجهد والوقت اللازم لكل موظف لإنجاز المهام الخاصة به.

تقوم الهيئة بالعديد من الخطوات الأساسية في إدارة الموارد البشرية أهمها:

2- **اختيار طاقم العمل للمشروع** : ويتم عبر المراحل التالية:

° استقبال طلبات التوظيف.

° الفحص الأولي لطلبات التوظيف " التصفية الأولية".

° الاختبارات لمن نجح في الفحص الأولي مثل اختبار الأداء والقدرات والاختبارات

° الشخصية.

° المقابلة لمن نجح في الاختبارات لاكتشاف الأمور التي لا يمكن كشفها من خلال الاختبارات.

° القرار النهائي أي قيام إدارة الهيئة بتقديم ترشيح التعيين إلى رئيس المنظمة أو الجهة

° المخولة بالتعيين من أجل إصدار الأوامر الإدارية الخاصة بتعيين المرشحين واعلامهم بذلك.

3- **التعيين**: ويتضمن أربع نقاط أساسية هي:

° إصدار قرار التعيين.

° التهيئة المبدئية، أي تعريف الموظف الجديد بالهيئة والوظيفة والعاملين معه.

° متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة.

° تثبيت الموظف وتمكينه بناءً على نتائج المتابعة والتقويم السابقة.

4- **التدريب**: لتزويد الموظفين والمتطوعين بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله

صالحاً لمزاولة عمل في المشروع.

ثانياً- **إدارة الموارد المالية**: أحد أهم مرفقات مقترحات المشاريع والاتفاقيات الخاصة بالمشاريع هي

موازنات هذه المشاريع والتي توضح بنود احتياجات المشروع وتكلفتها ، ويتم ادارة هذه الموازنات

بالتنسيق الكامل بين وحدة الشؤون الادارية والمالية أو محاسب المشروع ومدير أو منسق المشروع

• يتم اعداد موازنة المشروع بالتنسيق بين فريق كتابة المشاريع وذوي الاختصاص في مجال

عمل المشاريع ووحدة الشؤون الادارية والمالية، وتتم عملية اعداد الموازنة على النحو التالي:

- توزيع احتياجات المشروع في بنود وأقسام؛

- تحديد كميات هذه الاحتياجات وفق أنشطة المشروع.

- تقدير تكلفة هذه البنود بناء على خبرات سابقة ومعرفة الشؤون المالية بأسعار السوق

- وغالباً تتم هذه المرحلة خلال فترة اعداد مقترح المشروع وترفق مع المقترح للممول
- في كثير من الأحيان يتم عداد موازنة تفصيلية بعد الحصول على موافقة على تنفيذ
المشروع وتوقيع الاتفاقية، وتشمل هذه الموازنة تفصيلاً أكثر للبنود ووصف أكثر دقة
لكل منها، وتتم بالتنسيق المباشر بين وحدة الشؤون الادارية والمالية وادارة الهيئة ومنسق
المشروع.

- يتم ادارة موازنة المشروع وصرف بنودها من خلال وحدة الشؤون الادارية والمالية،
وبالتنسيق مع منسق المشروع وفق الانظمة واللوائح المالية المعمول بها داخل الهيئة.
- يتم ضبط مصروفات المشروع من خلال جداول مفصلة للمصروفات توضح المبالغ
التقديرية لكل بند من البنود ، وما تم صرفه فعلاً لهذه البنود ، وهذا يؤدي الى عملية تحكم
وضبط للموازنة ويضمن عدم تجاوز المصروفات للمبالغ التي تم تقديرها، وفي حالات تجاوز هذه
المبالغ يتم الحصول على موافقة ادارة الهيئة وممول المشروع.

- في حالات العجز في الموازنات يجب ان يتم مناقشة الأمر واتخاذ القرارات اللازمة من
ادارة الهيئة والممول قبل تنفيذ بنود الصرف التي تؤدي لحدوث عجز في موازنة المشروع.
- في حالات وجود فائض في موازنات المشروع يتم الحصول على موافقة الممول وادارة الهيئة
لأي بند صرف جديد ضمن أنشطة المشروع أو اتخاذ قرار يتعلق بالفائض في هذه الأموال.
تعتبر التقارير المالية الدورية للمشروع أحد أهم أدوات ضبط المصروفات والتكاليف

ثالثاً- ضبط الجودة وادارة التوريدات:¹ ضبط الجودة:

يتم تقييم أداء الموظفين من خلال المتابعة ومن خلال الاجتماعات الدورية كل أسبوعين
ومناقشة ما تم انجازه من المهام طبقاً لمعايير منها : أن تكون مناسبة وضمن الخطة، وتم انجازها
في الوقت المحدد لها، وأن تكون منجزة بدون أي عوائق أو صعوبات، وأن تكون محققة للأهداف
المطلوبة ، بالإضافة الى ذلك أداء الكادر البشري (الموظفين) من خلال الالتزام بالحضور والغياب
والحرص على تنفيذ المهام والأنشطة والاسماء الذات والعام نحو العمل ويقاس ذلك من خلال العمل
ضمن فريق العمل ، والعمل تحت الضغط ، وتقسيم العمل لمعرفة كل موظف مهامه الخاصة به ،
ومن خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات حسب الهيكل الوظيفي الخاصة بالهيئة .

¹- دليل ادارة المشاريع، مرجع سابق، ص 42.

1- التوريد:

تتم عمليات التوريد وفق نظام المشتريات في الهيئة. تقوم وحدة الشؤون المالية والادارية بفحص المشتريات/ الخدمات المطلوبة مع موازنة المشروع وتقرر اذا كانت الموازنة تسمح بذلك او لا. يتم رفع الطلب لإدارة الهيئة (المدير التنفيذي -مجلس الادارة) وذلك يعتمد على قيمة المبلغ وفق النظام المالي المعمول به داخل الهيئة. في حال الموافقة على الطلب من قبل ادارة الهيئة، تبدأ الشؤون الادارية والمالية بإجراءات التوريد وفق نظام المشتريات المعمول به بالهيئة. تتم هذه العمليات اما من خلال الشراء المباشر او عرض السعر او المناقصة بالطرف المختوم. تتم عمليات التوريد من خلال لجان استلام مكلفة من مجلس ادارة الهيئة ومن ثم تنقل الاحتياجات بنماذج استلام لمنسق المشروع للبدء باستخدامها.

ثالثا- ادارة الوقت والاتصال¹:

1- ادارة الوقت:

◦ اعداد خطة أنشطة تفصيلية للمشروع ، ويوضح فيها (النشاط ، مكان التنفيذ ، الشخص المسؤول عن التنفيذ ، مهمة كل شخص ، فرضيات وعقبات ، المصادر المطلوبة لكل نشاط

◦ يتم اعداد خطة زمنية عامة لأنشطة المشروع يوضع بها ترتيب الانشطة ومواعيد تنفيذها

◦ يتم تقدير الوقت اللازم لكل نشاط بناء على الخطة العامة، الخطة التفصيلية للمشروع ،جدول زمني للأنشطة يوضح مدة تنفيذ كل نشاط ووقت بداية النشاط ووقت نهايته.

◦ يتم متابعة تنفيذ الأنشطة وفق الخطط والجدول الزمنية التي تم اعدادها ، ويراعي الالتزام بها بالقدر المستطاع ، وفي حال حدوث اي تغييرات يجب تعديلها في الجداول الزمنية ووضع خطط بديلة لتعويض أي نقص أو تأخير في تنفيذ الأنشطة .

- ارشادات خاصة بإدارة الوقت:

◦ يجب أن تكون الخطط والجدول الزمنية مرنة وقابلة للتعديل وفق ما يواجه المشروع من مخاطر وتهديدات.

◦ يجب تعديل الخطط الزمنية والجدول أولاً بأول بحيث تكون الخطط الزمنية محدثة طوال

الوقت.

¹- دليل ادارة المشاريع، مرجع سابق، ص 43.

° يجب مراجعة الخطط والجدول الزمنية في بداية ونهاية كل يوم لتحديد ما تم تنفيذه وما سيتم تنفيذه في اليوم الذي يليه.

° يفضل ان تكون هناك خطط زمنية (يومية، اسبوعية، شهرية).

° يفضل الالتزام بالوقت المخطط له لتنفيذ كل نشاط والالتزام بتنفيذ النشاط في موعده قدر المستطاع وعدم التأجيل الا للضرورة.

2- الاتصال:

أ. الاتصال مع المستفيدين:

يعتبر المستفيدين هم الفئة الأكثر أهمية في المشروع، وهي الفئة التي صمم المشروع وتم تنفيذه من اجلها لذلك فإن عمليات الاتصال بهم من أهم عمليات الاتصال.

تبدأ عملية الاتصال بالمستفيدين في مراحل مبكرة في عملية تصميم المشروع وتحديد الاحتياجات، وتتم بعدة طرق منها (اللقاءات المباشرة، ورش العمل ، ،،، الخ.)

عند تحديد الفئة المستفيدة من المشروع، يتم إعداد قوائم بأسمائهم مع بياناتهم الكاملة (الاسم الرباعي، رقم الهوية، رق الجوال، عدد أفراد الأسرة، العنوان، وأي معلومات أخرى تعتبر مهمة لطبيعة المشروع).

يتم شرح وتوضيح خريطة الاتصال بالمستفيدين من بداية المشروع بحيث تكون (عناوين وأرقام الاتصال والعناوين الالكترونية" الموقع الرسمي " والصفحات المختلفة)....واضحة ومحددة بالنسبة لكل مستفيد ويمكن استخدامها خلال المشروع أو بعده لإيصال رسالة يرغب بها.

يمكن أن تكون عمليات الاتصال بالمستفيدين مستمرة طوال فترة تنفيذ المشروع لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات التي تقدم واستقبال مقترحاتهم وآراءهم.

ب. الاتصال مع الممول/الشريك:

وتبدأ هذه الاتصالات على أعلى مستوى في الهيئة " إدارة الهيئة " ، خلال فترة تصميم المشروع حتى توقيع الاتفاقية ويستمر بشكل متابعة لتنفيذ المشروع.

كافة عمليات الاتصال مع المورد التي تتم من خلال :

° الرسائل الرسمية (رسائل مكتوبة ، رسائل بريد الكتروني.)

° الاتصال بالهاتف (الأرضي أو المحمول.)

° اللقاءات المباشرة (الفردية ، الجماعية.)

° التقارير بمختلف أنواعها.

ج. الاتصال مع المجتمع المحلي:

- يعتبر المجتمع المحلي هو البيئة الحاضنة لأي مشروع تنفذه الهيئة لذلك لدينا اهتمام بالغ باشتراك المجتمع المحلي في كافة مراحل العمل وذلك على النحو التالي:
- يتم إشراك المجتمع المحلي من خلال مؤسساته أو لجانه المحلية أو الشخصيات المؤثرة في المراحل المبكرة لتصميم أي مشروع " عملية تحديد الاحتياجات.
 - بعض المشاريع تحتاج لتشكيل لجنة محلية مساندة ترافق كافة مراحل المشروع، ويتم التواصل معها وإشراكها في عمليات اتخاذ القرارات داخل المشروع.
 - قبل تنفيذ أي نشاط من أنشطة المشروع يتم تهيئة عملية التنفيذ من خلال التنسيق مع المجتمع المحلي» الجهات ذات الاختصاص " بحيث نضمن ملائمة النشاط للمجتمع المحلي وتقبله له ، وفي حالة وجود أي مقترحات أو توصيات من المجتمع المحلي يتم أخذها بعين الاعتبار والتعديل في الأنشطة بما يتلاءم مع طبيعة المجتمع.
 - يتم اشتراك اللجان المحلية / المجتمع المحلي في تحديد معايير اختيار المستفيدين وطبيعة الخدمة المقدمة ليهم وآلية تقديمها وتقييم رضا المستفيدين عنها.

المبحث الثاني: جوانب تسيير مشروع لمرحلة التنفيذ

المطلب الأول: جانب التسويق والمحاسبة:¹

1- جانب التسويق:

أ. دراسة السوق: هي جمع وتحليل معلومات تتعلق ب:

° بالمنتجات.

° بالأسواق.

° بالزبائن.

° بالمنافسين.

و نقوم بذلك من اجل:

° من أجل تخطيط نشاطات الشركة.

¹ - الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: اساسيات التسويق في المشروع الانتاجي ، على الارابط: www.abahe.co.uk

- من أجل معرفة احتياجات السوق المستقبلية.
- مقياس درجة رضا الزبائن عن المنتج أو الخدمة.
- قاعدة لصنع القرارات

و دراسة السوق تعني :

معرفة السوق والتنبؤ بالسوق:

- معرفة احتياجات السوق
- حجم السوق من المنتج.
- متابعة أذواق المستهلك
- مستوى رضا الزبائن.
- التعرف على السلوك الشرائي.
- الأسعار.

ب. الخطة التسويقية:

هي مجموعة نشاطات ترتبط بهدف ووقت تتركز في التسويق إذن هي:

- خطة عمل ودليل عمل المشروع
- و قبل البدء بالخطة يجب معرفة ما يلي:
- نقاط القوة والضعف في المشروع + الفرص والمخاطر لدى المشروع
- ما هي ضرورات وضع خطة تسويقية؟
- لتعريف الزبون بمواصفات ومنافع خدمة معينة.
- عند ملاحظة هبوط في المبيعات.
- حركة الصنف (المنتج) بطيئة.
- تصفية بضاعة موسمية.
- لتقوية وضع المنتج في السوق (تحقيق التموضع).
- للتوازن في المنافسة مع المنافسين

ج. صفات الخطة التسويقية:

- المرونة (تسمح بالتغيير)

◦ تتوافق مع الأقسام الأخرى (المالية. الإنتاج)
عناصر الخطة :يجب تحديد ما يلي: الهدف، النشاطات، المنفذون، الوسائل، الوقت،
الموازنة، النتائج.

تسعير المنتجات¹

- السعر يتأثر دائماً: هامش الربح، الكمية المباعة.
هناك نظريتان في السعر:
- سياسة القشط(الحصد) طرح المنتج بسعر عالي في البداية وخفض السعر تدريجياً.
 - سياسة الاختراق تبدأ بسعر منخفض (عندما يكون هدف الشركة البيع بكميات كبيرة).
- متى تتبّع سياسة الحصد؟
- عندما لا يهتم المستهلك بسعر المنتج.
 - عند امتلاك المنتج خصائص متميزة(تقنية)
 - احتمال فشل المنتج عالية (عدم ضبط التكاليف الخاصة في التسويق والإنتاج)
 - متى تتبّع سياسة الاختراق ؟
 - عندما يكون السعر أمر مهم عند الزبون.
 - دخول منافسين جدد بسرعة.
 - عندما يكون موقع المنتج في السوق مختلف (افتقار المنتج لصفات مميزة).
 - عند إمكانية تحقيق وفورات كبيرة في تكاليف الإنتاج.
- ما هي عوامل العوامل المهمة عند تسعير المنتجات أو الخدمات؟
- التكاليف (مواد خام – الأجور وعدد ساعات العمل – العبوات – مصاريف تسويقية
مصاريف ثابتة – أسعار المنافسين).
 - من نفس الصناعة (المنتجات المماثلة)
 - مستوى الدخل والقوة الشرائية والوضع الاقتصادي للشرائح المستهدفة.
 - الجودة والوزن والحجم والدعاية.
 - السياسة المتبعة في التسويق (الاختراق أم الحصد).
 - هامش الربح

¹- دليل ادارة المشاريع ، مرجع سابق ،ص38

°لضرائب والشحن (التصدير)

°وضع المنتج في السوق (التموضع).

2- جانب المحاسبة:¹

أ. مفهوم المحاسبة:

يكمن دور المحاسبة في تسيير المشروع من خلال كونها توفر معلومات وتحليل بيانات محاسبة التسيير عن المؤسسة ومنافسيها لاستخدامها في تطوير وترشيد استراتيجية المؤسسة. و المقصود بالمعلومات هي المعلومات عن المنافسين، وتتمثل في المعلومات التي يتعين أن توفرها محاسبة التسيير الاستراتيجية بصفة خاصة في الاتجاهات والمستويات النسبية للتكاليف الحقيقية الأسعار الخاصة بالمنافسين، حجم النشاط لكل منهم، حصة كل منهم في السوق والتدفقات النقدية لكل منافس.

و يرى البعض أن المحاسبة عن المنافس أو المحاسبة لأغراض توفير معلومات عن المنافسين تعد أهم مجالات التطور والتحدي أمام محاسب التسيير في الفترة الحالية، لأنها تمثل دورا متقدما له وصعبا في نفس الوقت، يهدف إلى توفير المعلومات المحاسبية وغير المحاسبية للإدارة التي تدعم نجاحها في السوق.

ب. كيف يمكن للمحاسبة إن تحسن أداء المؤسسة

تساعد السجلات المضبوطة بدقة والمنظمة على تقييم سير المؤسسة. كما تساعد أيضا على إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة
إذا كانت المؤسسة تسيير بطريقة غير جيدة يتم الاستعانة بالسجلات المحاسبية لمعرفة السبب والعمل على إيجاد الوسائل لأداء أحسن والتخطيط لذلك.

ج. أهداف المحاسبة في التسيير:

- 1- تحديد التكاليف، سعر التكلفة وسعر البيع وذلك حتى يمكن للمؤسسة أن تساير متغيرات السوق وتتجنب كل العوامل المؤدية إلى الخسارة وذلك ب:
 - °تحديد قيمة المخزون باستعمال الجرد الدائم للمخزونات.
 - °تحديد التكاليف ومراقبتها

¹- المكتب الدولي للشغل: المرجع السابق، ص17.

° تحديد سعر لتكلفة

° تحديد سعر البيع للمنتجات

2- تقدير المردودية واتخاذ القرارات الهادفة: إذ أن المحاسبة تدرس المر دودية على مستويات مختلفة (استثمار... الخ).

وكذلك على ضوء النتائج المحاسبية، المؤسسات تتخذ قرارات مناسبة مثل الزيادة في الإنتاج أو التخفيض منه، أو توقيف هذا النوع من الإنتاج تماما.

3 - مراقبة ظروف النشاط الداخلية وتحليل الانحرافات : بما أن المحاسبة هي التي تسمح بتحديد مختلف التكاليف في كل مستويات النشاط وكذلك تحديد سعر التكلفة ونتيجة النشاط وبالتالي تكون المراقبة الداخلية مهمة ومراقبة الظروف الداخلية للاستغلال تعتمد على المقارنة بين التكاليف الحقيقية والتكاليف المعيارية.

4- تحديد قيمة المحزونات : عن طريق تقدير الإخراجات اعتمادا على قيمة الإدخالات

5- تقديم وسائل تبرير الأسعار: وذلك بالاعتماد على تحليل تكاليف الإنتاج، وتقديم هذه المبررات عادة لمراقبي الأسعار في حالة الزيادة في الأسعار.

المطلب الثاني: جانب التخطيط المالي والتكاليف

1- جانب التخطيط المالي:

أ. تعريف التخطيط المالي¹:

نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأفضل الشروط كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمشروع وبأقل الأخطار وهو علم له قواعد وأصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق والقدرة على التنبؤ وتحليل الماضي والاعداد للمستقبل و تؤثر الخطط المالية التي تعدها الإدارة عن فترة مقبلة على النواحي المالية للمنشأة من ناحيتين :

1. تؤثر هذه الخطط على الإيرادات والمدفوعات النقدية المتوقعة ومن خلالها يتخذ قرار بتدبير الاموال التي تحتاجها المنشأة أو التخطيط لاستثمار الفائض منها .

¹- سومر اوتاني: التخطيط المالي، رسالة ماجستير ادارة الاعمال، جامعة دمشق، 2015م، ص48.

2. تؤثر الخطط على ربحية العمليات المختلفة للمنشأة فالتخطيط المالي يتضمن التخطيط لاستغلال الأموال المتاحة من داخل المنشأة أو خارجها في استثمارات ومشروعات تدر عائدا على المنشأة مما يزيد من فعاليتها

ب. مجالات التخطيط المالي: يدخل التخطيط في عدة مجالات:

1. التخطيط للحصول على الاموال من مصادرها بأفضل الشروط وبأقل التكاليف .
2. التخطيط لاستثمار الاموال بشكل يضمن تحقيق أكبر العوائد في وقت قصير .
3. التخطيط لزيادة حجم المبيعات
4. التخطيط لزيادة الأرباح
5. التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيدها المحددة

ج. مراحل التخطيط المالي:¹

1. تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية : تشمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي والذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في المنشأة ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة الأمد وقصيرة الأمد ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي .

2. رسم السياسات المالية التي تعتبر بمثابة الدليل والمرشد للعاملين في مجال الادارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم ويراعى عند وضع هذه السياسات ان تحقق مصالح المنشأة وأن لا تكون متعارضة مع السياسات الاخرى الموضوعة في أقسام المنشأة المختلفة .

ومن أمثلة هذه السياسات :

° سياسة اختيار مصادر الأموال

° سياسات استخدام الأموال

° سياسة تحديد الاموال اللازمة لتحقيق الاهداف المالية

° سياسة منح الائتمان والتحصيل

° سياسة توزيع الارباح

° سياسة الرقابة على استخدام الأموال

¹- سومر اوتاني ، المرجع السابق، ص 50.

ومن الضروري ان تتسجم السياسات المالية مع السياسة العامة للمنشأة ومع الاهداف الموضوعية لأن السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الاهداف وليس من أجل تأخير أو عرقلة الوصول لهذه الأهداف.

3. ترجمة السياسات المالية إلى اجراءات مفصلة حتى يمكن تنفيذها بدقة وتساعد هذه التفاصيل والاجراءات على تبسيط العملية الادارية.

4. توفير المرونة اللازمة لتنفيذ الاجراءات المالية حيث يجب ان تكون الإدارة مستعدة دائماً لتعديل أو حتى التغيير الكامل للأهداف المالية قصيرة الأجل وكذلك السياسات والإجراءات المالية حتى يمكن الإستفادة من تغير الأحوال والظروف

2- جانب التكاليف:

أ. مفهوم التكلفة:¹

التكاليف هي الاموال التي تنفقها هذه المؤسسات من اجل انتاج وبيع منتجاتها .
- هي الموارد المضحى بها لتحقيق هدف معين كإنتاج البضائع وتأدية الخدمات.
- التكلفة هي جميع الابعاء المحملة والتي تطابق حساب يتعلق بوظيفة او بجزء من المؤسسة او حساب يتعلق بسلعة او توريد خدمة .

ب. مفهوم حساب التكاليف:

مجموعة النظم والاجراءات التي تقوم بالقياس والتقارير عن تكلفة البضائع المصنعة والخدمات المؤداة وتخصيصها على اهداف التكلفة .

- اهداف حساب التكاليف :

- تحديد تكلفة كل من : وحدة الانتاج العملية، المرحلة، القسم ، وتطوير اسس تحميل التكاليف.

- انتاج التقارير عن الهدر الحاصل في المواد او الوقت او المصاريف وتحديد اسباب الهدر واقتراح الحلول المناسبة.

- تحديد الانشطة الربحية والانشطة غير الربحية وتطوير انظمة الانتاج لجعلها اكثر ربحية .

¹ - سعيد طلال: دراسة الجدوى وتقييم المشاريع، دار النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 82.

- تقديم المعلومات عن التكلفة الفعلية من اجل مقارنتها بالتكلفة المقدرة ومساعدة الادارة في تصحيح سياسات التسعير .

ج. انواع التكاليف:¹

رغم اختلاف المؤسسات واختلاف التكاليف نجد ان كل المؤسسات لها نوعين من التكاليف وهي:

° تكاليف مباشرة.

° تكاليف غير مباشرة.

1- التكاليف المباشرة:

وهي كافة التكاليف ذات الصلة المباشرة بالمنتج أو الخدمات التي يصنعها او يبيعهها عمك ،وتشمل التكاليف المباشرة للمواد الأولية واليد العاملة.

1.1 التكاليف المباشرة للمواد الاولية:

هي المبالغ التي تنفقها من اجل شراء قطع الغيار ومواد اولية تدخل مباشرة في انتاج السلع والخدمات.

وهي المكون الاساسي للتكلفة في عمليات الانتاج وهي السلع التي تزود بها العملية الانتاجية لإنتاج المنتجات وتأدية الخدمات ، وتنقسم تكلفة المواد الأولية الى مباشرة وغير مباشرة :

أ. **المواد المباشرة:** هي المواد المستخدمة مباشرة في الانتاج ومن السهل تتبعها الى المنتج النهائي . اي انها تكلفة المواد التي يمكن قياسها وازادتها بشكل مباشر الى تكلفة المنتج. وتتضمن هذه التكاليف مثلاً:

*المواد المشتريات لأمر انتاج معين.

*المواد القادمة من المراحل الانتاجية السابقة الى المراحل اللاحقة.

*التغليف الاساسي للمنتجات.

ب. **المواد غير المباشرة:** هي المواد التي تخل في عمليات الانتاج ولكن يمكن تتبعها بشكل مباشر الى المنتج النهائي . هذه التكاليف تدخل تحت التكاليف الصناعية غير المباشرة مثل : المواد اللاصقة ، المسامير ...

¹ - دليل ادارة المشاريع، المرجع السابق، ص 23.

1-2 التكاليف المباشرة لليد العاملة:

هي المبالغ المنفقة لتسديد أجور وعلاوات العمال المشاركين بصفة مباشرة في عملية الانتاج وتقديم الخدمات بالمؤسسة. وتنقسم هذه التكلفة الى¹:

أ-الأجور المباشرة: هي التكلفة المكونة من أجور العمال المرتبطين بشكل مباشر بالعملية الانتاجية او بأمر انتاج معين.

ب-الأجور غير المباشرة: هي تكلفة الاجور التي تدفع للعماله الغير مرتبطة مباشرة بتحويل المواد الأولية الى المنتج النهائي. حيث لا يمكن تحميلها على المنتج بشكل مباشر، مثل تكاليف رؤساء الاعمال وامناء المستودعات والعاملون في الاعمال المكتبية في المصنع.

2-التكاليف غير المباشرة:

هي كل التكاليف الأخرى ماعدا التكاليف المباشرة التي تدخل في تشغيل المؤسسة مثل الكراء، الكهرباء. لا تتعلق التكاليف الغير مباشرة على العموم بمنتج واحد او خدمة محددة. ويمكن تقسيم التكاليف غير المباشرة الى:

- تكاليف غير مباشرة صناعية.

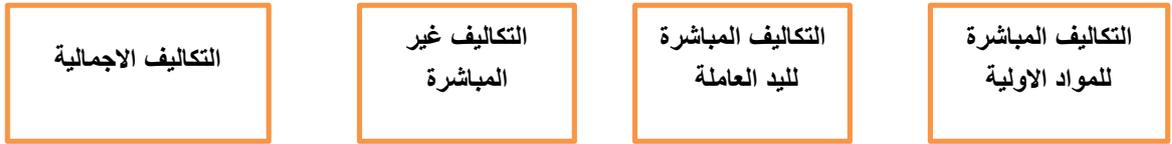
- تكاليف غير مباشرة ادارية.

- تكاليف غير مباشرة للبيع والتوزيع.

*من الضروري معرفة مختلف مصادر التكاليف من أجل حساب التكاليف الاجمالية لكل منتج

او خدمة يتم انتاجها او بيعها .

تجميع التكلفة الكلية:



د. أهمية حساب التكاليف في تحسين اداء المؤسسة²:

* تحديد السعر. حيث اذا امكن تحديد مجموع التكاليف فيمكن تحديد سعر البيع من أجل

تحقيق ارباح.

¹- المكتب الدولي للشغل: المرجع السابق، ص 20.

²- المكتب الدولي للشغل: المرجع السابق، ص 22.

* تخفيض النفقات والتحكم فيها. بتحديد احسن طريقة لإنتاج السلع والخدمات.
* أخذ أحسن القرارات المتعلقة بالمؤسسة. من خلال تحديد التكاليف الخاصة بكل منتج يمكن
اخذ القرارات الملائمة لبيع المنتج او تقديم الخدمة، من أجل تحقيق أفضل الأرباح.
* التخطيط المستقبلي. مثلاً أنت بحاجة لمعرفة كل التكاليف قبل تخطيط مبيعاتك وتكاليفك
واحتياجاتك النقدية.

المطلب الثالث: جانب التخزين والتمويل

1- جانب التمويل:

أ. **تعريف التمويل:** تعتبر وظيفة التمويل من الوظائف المهمة في أغلب الشركات، والتي تساهم في تحديد الحاجات الأساسية التي يجب استيرادها، وتوفيرها دائماً، مثل: المواد الإنتاجية التي تعتبر جزءاً من العمل الرئيسي لبعض الشركات، وأيضاً تُعرف وظيفة التمويل، بأنها من الوسائل المساندة للدراسات الاقتصادية التي تُحدّد الحصص اللازمة لمشروع معين، وتشمل كافة المستلزمات الأولية التي تتطابق مع المواصفات المحددة، والمتفق عليها من أجل البدء بتنفيذ مشروع معين، أو إنتاج صناعي. من التعريفات الأخرى لوظيفة التمويل أنها الوظيفة الإدارية التي تحرص على تطبيق الاستراتيجيات التي تُساهم في تجنب حدوث أي نقص بالمتطلبات الأساسية التي يجب توفيرها في قطاع من قطاعات العمل، مثل: قطاع صناعة الطعام، أو إنتاج الدواء، أو غيرها من القطاعات الأخرى التي تحتاج إلى توفير مواد تموينية تساعد في دعم إنتاجها.

ب. أهمية وظيفة التمويل:

° تعمل هذه الوظيفة على دعم أغلب الوظائف المرتبطة بالإنتاج والأعمال الأخرى
° تعمل على التنسيق بين حاجات القطاعات، وتزويد الأقسام بحاجاتها الأولية
° واحدة من الأقسام المساندة لقسم المشتريات في كل أنواع الشركات
° تعمل على دعم خطط دراسة الجدوى الاقتصادية الخاصة بالمشروعات.
° تحرص على التأكد من جودة المواد والمشتريات قبل شرائها وإنها مطابقة للمواصفات المطلوبة
من الأقسام المختلفة

ج. مراحل التمويل:

1. **تحديد الاحتياجات:** هي تحديد الكمية الواجب شراؤها بعد الاطلاع على الكمية المتبقية في المخازن. لتغطية فترة مقبلة حتى لا ينقطع نشاط المؤسسة.

2. **البحث عن الموردين:** وهو معرفة موردي المؤسسة (مواد أولية للمؤسسة الصناعية وبضائع بالنسبة للمؤسسة التجارية) وذلك بدراسة مدى توفر النواحي التالية:
الأسعار؛ النوعية؛ مدة التسليم؛ شروط السداد؛ التخفيضات.

3. **تحليل وتقييم العروض:** في هذه المرحلة يتم تقييم وتحليل العروض المطروحة بعد الإعلان عن مناقصة أو الاتصال المباشر بالموردين.

3. **تسيير المخزونات:** يشكل مرحلة هامة من مراحل التموين ويقصد به التسيير المادي للمخزونات من حيث

° الترتيب:

° حفظ المواد والسلع

° تحديد تاريخ تقديم الطلبية والكمية المطلوبة

° تحديد الحد الأدنى للتموين (المخزون الإحتياطي)

° تخفيض الأعباء المتعلقة بتسيير المخزونات (تدنية تكاليف الشراء والحفظ والتوزيع والمالية).

2- جانب التخزين:

يعتبر تخصص تسيير المخزون والتموين بابا من الأبواب التي عنيت بالكثير من الدراسات لما لها من الأهمية في تحديد كفاءة المؤسسات وموضوع "تقنيات تسيير المخزون"، حيث أن هذا الموضوع يعنى التقنيات المستعملة والحديثة التي لها فضل كبير في تسيير المخزون وتنظيمه

أ. **مفهوم تسيير المخزون**¹: يعرف تسيير المخزون على أنه من أهم فروع العلوم الاقتصادية والإدارية، فهو يعتني بدراسة وشرح أساليب التخطيط والتنظيم لجميع الأعمال التي تهدف إلى تدفق المواد الأولية والبضائع بالكمية والسعر المطلوبين، وتتجسد هذه الأساليب في الإجراءات التي تقوم بها إدارة المخازن لضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة وذلك من خلال الوفاء بتعهداتها إتجاه زبائنها والعمل على ضمان إستقرار مكانتها في السوق ولهذا فإن تسيير المخزون ينصب على عملية التموين بالمواد الأولية والسلع والمنتجات التي تعتبر أهم جزء في موجودات المؤسسة، وكذلك إستلام ومراقبة الواردات إلى المؤسسة وتخزينها في مخازن تتوفر على شروط الحماية من كل أنواع المخاطر الممكنة الحدوث وبالإضافة إلى هذا فإنه يهتم بالإمداد المستمر لمختلف الإطارات بما تحتاجه أو تطلبه من

¹ - المكتب الدولي للشغل: المرجع السابق، ص. 6.

كميات في الوقت والمكان المناسبين مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى المخزون المناسب لتفادي التأثير السلبي على نشاط المؤسسة.

ب. دور ومكانة تسيير المخزون داخل المؤسسة: إن الهدف الأول لإدارة المخازن هو خدمة الإدارات المختلفة في المؤسسة وهو الهدف الذي يجب أن تدور حوله كل جهود ومسؤوليات إدارة المخازن كما نجد أهداف أخرى تسعى إليها هذه الإدارة نذكر منها :
- تحقيق التوازن في تدفق ما تحتاج إليه المؤسسة من المواد الأولية والعتاد والتجهيزات لمقابلة حاجة العمليات الإنتاجية.
- تدفق المواد المطلوبة لأغراض الصيانة وقطع الغيار كلما احتاجت المؤسسة إلى ذلك.
- استلام السلع والمنتجات الجاهزة من الورشات الصناعية وتخزينها لحين التخلص منها في الأسواق المختلفة وفي المواعيد المناسبة.
- قبول مخلفات الإنتاج والبواقي الصناعية وتخزينها لوقت آخر.

ج. أهمية المخزون: للمخزون دور بالغ الأهمية في المؤسسات نظرا لحجم الأموال المنتشرة فيه حيث أنه يمثل نسبة تتراوح بين 28% و 53% من مجموع الموجودات (أموال المؤسسة) كما يعتبر المخزون ذو فائدة كبيرة في تسيير المؤسسات لكون الهدف الرئيسي لها هو الربح، وتبرز أهمية المخزون من خلال.:

◦ الإمداد المستمر لورشات الإنتاج بمستلزماتها من المواد الأولية واللوازم المختلفة

◦ تزويد السوق بمختلف المنتجات والسلع النهائية لتلبية احتياجات الزبائن

◦ يؤمن الاحتياطي من المخزون لمواجهة الظروف الطارئة أو احتمالات تأخر الموردين بالتسليم

أو تزويدهم لأصناف مخالفة للمواصفات فيتعين رفضها نتيجة توقع ارتفاع الأسعار، تلجأ المؤسسة إلى اقتناء السلع مقدما وتقوم بتخزينها.

د. اختصاصات إدارة تسيير المخزون:

1- وحدة الاستلام: ومهمتها الاشتراك مع قسم الفحص في جهاز المشتريات لفحص الطلبات للتأكد من مدى سلامتها ومطابقتها للمواصفات المحددة، والتوقيع على كشوف الاستلام مع توضيح وتثبيت نتائج الفحص لتحديد المسؤولية في حالة عدم تطابق بعض الأصناف من حيث (الجودة والكمية أو التلف) مع ما هو محدد.

- وحدة التمييز الترميز ومهمتها تحديد وتثبيت مواصفات المخزون وإعطاء لرموز معينة لتسهيل

عملية الوصول إلى أي صنف عند الحاجة إليه.
- **وحدة الحماية والأمن:** ومهمتها وضع خطة لتنظيم وتخزين المخزونات في المخازن التي يجب على أمين المخزن تنفيذها ومضمونها هو ترتيب ووضع المواد في أماكن ملائمة، والعمل على توفير وسائل وشروط حماية المخزون من خطر التلف والسرقة وإرشاد أمين المخزن على كيفية تطبيقها.
- **وحدة المناولة:** ومهمتها نقل المواد والمستلزمات داخل المخازن وإيصالها إلى الورشات
- **وحدة الرقابة:** ومهمتها الرقابة على إجراءات العمل المخزني، ومراقبة حدود التخزين الدنيا وإبلاغ إدارة المشتريات للعمل على الشراء والقيام بجرد محتويات المخازن للتأكد من موجوداتها.
- **وحدة الأرشيف:** ومهمتها الاحتفاظ بكافة السجلات المتعلقة بعمليات التخزين.
- **المخازن:** المخزن هو المكان التي توضع أو تخزن فيه المواد والمستلزمات.

هـ. علاقة إدارة المخزون بإدارة التموين:

° تتبع عمليات الإنتاج حيث تقوم بملاحظة المخزونات المتوفرة ومدى تلبيتها لبرنامج الإنتاج

المسطر

° الأخذ بعين الاعتبار العراقيل التي تجابهها عند القيام بمهامها والمتمثلة في الشروط المفروضة

من قبل الموردين لتجنب انقطاع التموين

° إرسال الطلبات مع احترام الطرق المتبعة للطلبات المرغوب فيها

° متابعة الطلبات التي قد أرسلت مع تسديد قيمة كل طلبية.

المبحث الثالث: الجوانب المتعلقة بمرحلة ما بعد التنفيذ

المطلب الأول: جانب التقييم النهائي للمشروع¹:

° يتم تشكيل لجنة داخلية مقيمة للمشروع أو الاستعانة بجهة خارجية حسب سياسة الممول

° اللجنة الداخلية المقيمة للمشروع تستخدم أدوات تقييم معتمدة من قبل الهيئة (التقارير الدورية

الاستبيانات اللقاءات الفردية نماذج تقييم)

° يتم تقييم أداء طاقم العمل، وقياس مدى تحقيق الأهداف حسب خطة عمل المشروع ومدى

نجاحه حسب المخرجات المرجوة.

¹- دليل ادارة المشاريع، المرجع السابق، ص. 52.

المطلب الثاني: جانب إغلاق المشروع¹

- ° سرد الأنشطة الضرورية لتسليم المستندات وإغلاق عقود التوريدات.
- ° إبلاغ كل أصحاب المصلحة وأي طرف ذي صلة بإغلاق المشروع.
- ° يتم تقديم تقرير إغلاق المشروع إلى راعي المشروع للموافقة عليه. ويكون مدير المشروع مسؤولاً عندئذ عن اتخاذ جميع الأنشطة المذكورة في تقرير إغلاق المشروع في الموعد المحدد ووفقاً للعقد. ويكون المشروع قد أغلق فقط في حالة أن جميع الأنشطة المذكورة في تقرير إغلاق المشروع قد أكملت.
- ° مراجعة اكتمال المشروع وذلك بتحديد مدى نجاح المشروع بمقارنة كيف تم أداء المشروع مقابل الأهداف المحددة ومدى توافق المشروع مع العمليات الإدارية المحددة في مرحلة التخطيط.

خلاصة الفصل:

يعتمد نجاح أي خطة اقتصادية بدرجة كبيرة على جوانب عديدة أهمها: اعداد، وتخطيط، وتقييم، وتنفيذ المشروعات الاستثمارية. من هذا المنطلق كان لزاماً على المؤسسات التي تسعى الى البقاء ان تتعامل مع هذه القيود والمتغيرات بالتسيير الجيد للمشروع الاستثماري وذلك بغية تحقيق اهدافها ضمن التكلفة والوقت المسموح بهما، وتشمل عملية تخطيط ورقابة اي مشروع على: ادارة الموارد البشرية، ادارة الموارد المالية، ضبط الجودة والتوريدات، ادارة الوقت والاتصال.

لا يمكن القيام بمشروع استثماري مباشرة على ارض الواقع الا بالمرور بما يسمى الدراسة التفصيلية والمتمثلة في: التخطيط المالي ومعرفة التكاليف والدراسة التسويقية والتمويلية والدراسة المحاسبية.

اين تتوفر جميع المعلومات عن مدى صلاحية المشروع واعطاء صورة عامة عن القيام او عدم القيام بهذا المشروع. حيث يتم مراجعة اكتمال المشروع وذلك بتحديد مدى نجاح المشروع بمقارنة أداء المشروع مقابل الاهداف المحددة ومدى التوافق مع العمليات الادارية المحددة في مرحلة التخطيط

¹ - نفس المرجع، ص.52.

خاتمة:

يجد المدقق في الإحصائيات أن جل المؤسسات المنشأة من الطرف الشباب مالكوها ليسوا من حملة الشهادات الجامعية، بمعنى أن التوجه نحو المقالة يستقطب أكثر فئة غير الجامعيين. مع العلم وأنه وفي ظل انفتاح الأسواق زادت حدة التنافس، وأصبح البقاء للمؤسسات الأقوى التي تفرض وجودها من خلال قيامها بالإبداع وخلق القيمة وابتكار الإدارة المناسبة.

تعتبر الجامعة القاطرة العقلية، والعملية والثقافية والتقدمية والإبداعية، المهمة والقوية في المجتمع، وبالتالي تلعب دورا مهما في نشر الوعي وتغيير بعض الأفكار لدى الطلبة وأن مجرد حصوله على الشهادة الجامعية لا يعني حصوله على الوظيفة، بل على العكس احتمال كبير أن يصطدم بشبح البطالة، وعليه لا بد من أن يتم تحضيره لدخول سوق العمل بفكر الاعتماد على النفس وذلك من خلال انجاز مشروع خاص مستعينا بما تعلمه في الجامعة من معارف علمية ومهارات وقدرات وتوجيهه لمختلف الهيئات التي تساعد في إتمام ذلك وبالتالي يحقق طموحه بالحصول على عمل خاص مستقل يعود بالفائدة عليه وعلى المجتمع.

إن إنشاء الشاب الجامعي لمؤسسته الخاصة (المقاولاتية) أصبح موضوعا يثير الكثير من التحفظات والأفكار، فإن إنجاح هذه العملية يعد مهمة صعبة لكل شاب جامعي حامل لمشروع أو فكرة مشروع والذي يمكن أن يواجه معوقات إدارية، اقتصادية، واجتماعية بالإضافة إلى محدودية خبرته في طرق التمويل والتدعيم، لقد تبنت الدولة الجزائرية استراتيجية مبنية على مجموعة من الامتيازات المالية والضريبية بالإضافة إلى المرافقة، تستهدف مجتمع الشباب بصفة عامة والجامعيين بصفة خاصة، إلا أن نجاح هذه الاستراتيجية مرهون بنضج الفكر المقاولاتي لدى هذه الشريحة، وتماشيا مع هذا الهدف تم إنشاء دور المقاولاتية على مستوى الجامعات والمعاهد والمدارس العليا وكذلك اعتماد مادة المقاولاتية كمادة أساسية تدخل ضمن المقررات التدريسية خاصة في طور الماستر.

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

- سعاد نائف برنوطي ، إدارة الأعمال الصغيرة للريادة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- سعد عبد الرسول محمد، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، مصر، 1998
- عمار عمورة، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري، دار المعرفة، الجزائر، 2000
- على بن غانم، الوجيز في القانون التجاري وقانون الأعمال، مرقم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002
- نادية فضيل، القانون التجاري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، سنة 2013.
- محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، الإسكندرية، 2001
- جواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، طبعة 4، سنة 2006.
- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي- الإدارة المالية -دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2006
- محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، الإسكندرية، 2001
- خليل عبد الله سعد الدين، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000.
- هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2003.
- سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة: الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007.

الكتب باللغة الأجنبية:

- ALAN. FUSTIK, la responsabilité sociale d'entreprise est une source de richesse et de performance pour les PME. Ou comment créer de la richesse en alliant la RSE et le pilotage des actifs immatériels ?, Livre Blanc, Edité par L'agence Lucie et L IFEC, Juillet 2012.
- Brahim allali, vers une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherche N17, ISKAE.
- Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, les compétences entrepreneuriales, le 8^{ème} congrés international Francophone(Cife PME) : l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Suisse :Haute école de gestion Frigourg,25-27 Octobre2006,
- BOISSIN J.-P., CASTAGNOS J-C., DESCHAMPS B, Motivations and Drawbacks Concerning Entrepreneurial Action - A Study of French PhD Students, International Entrepreneurship Education: Issues and Newness, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing.

-Robert parin, stratégie pour le création d'entreprise, 9eme édition, paris, 2001

-Marjorie Béthencourt, Entreprendre en franchise, Dunod, Paris, 2001

رسائل ومذكرات:

-مراح حياة، المقاول الجزائري الجديد بين المعاناة و الإبداع، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر، 2003.

-جمال بوكروشة، أثر آليات الدعم على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - بالقبّة -، مذكرة ماستر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر 2012/2013.

-سلطاني محمد رشدي: التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.

-Aziz bouslikhane, Enseignement De L'Entrepreneuriat: Pour Un Regard Paradigmatique Autour De Processus Entrepreneuriat, Thèse de Doctorat non pblieber en Sciences de Gestion, Université de Nancy 2.

مقالات:

-بوشنافة أحمد وآخرون، متطلبات تأهيل وتفعيل إدارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي: 17-18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

-العربي تيقاوي، دور حاضنات الأعمال في بناء القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج للمقاولاتية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المقاولاتية: التكوين وفرص العمل 6-8 أفريل 2010، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر.

-حسين رحيم، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 02، 2003.

-ماضي بلقاسم & بوضياف عبير، ثقافة المؤسسة والمقاولاتية، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الأولى حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، بسكرة أيام 17 و 18 أفريل 2010

- عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، العمل الحر :ثقافة مجتمع أو متطلبات مرحلة ؟، ورقة مقدمة إلى :
الملتقى الثاني للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة، 28-29 نوفمبر 2004،
المملكة العربية السعودية،
- قبة فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول
المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 19-18-17 افريل 2012.
- محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة و دورها في التنمية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني
الأول حول :المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مخبر العلوم الاقتصادية، جامعة عمار
ثليجي، الأغواط، 8-9 أفريل 2002، ص85.
- نبيل محمد شلبي، السمات الشخصية للمستثمر الصغير، ورقة مقدمة إلى الملتقى الثاني للمنشآت
الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة،المملكة العربية السعودية،2004