

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة طاهري محمد بشار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



محاضرات مقياس مقاولاتية

موجه للسنوات الأولى ماستر جميع التخصصات

من اعداد الأستاذة:

د/يعقوب أسماء

السنة الدراسية: 2024/2023

مقدمة

لقد شهدت الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا بموضوع المقاولاتية وانشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستحداث تشريعات لدعم خلق مؤسسات ناشئة ، وذلك للدور الذي تقوم به هذه الأخيرة بتحريك ودفع عجلة الاقتصاد الوطني من خلال خلق مناصب شغل، والمساهمة في التخفيف من معدلات البطالة، التنمية المحلية، زيادة الابداع وخلق الثروة وزيادة الكفاءة الاقتصادية.

وسعت الدولة الجزائرية من خلال سياستها ودعمها للشباب الراغب في انشاء مشاريعه الخاصة من خلال برامج الدعم المالي والمراقبة المقاولاتية لتجسيد أفكارهم على أرض الواقع والمساهمة في الاقتصاد الوطني.

ويعتبر التعليم بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة محورا أساسيا لتطوير وصقل مهارات وأفكار الطلبة الجامعيين من خلال مقياس المقاولاتية الموجه لطلبة السنوات الأولى ماستر، وذلك من خلال تدريسهم المفاهيم العلمية التي تبنى عليها المقاولاتية وتوجيههم وتشجيعهم وبث روح المقاولاتية وتنمية مهارات الابداع والابتكار فيهم.

الفهرس:

- المحاضرة (1): أساسيات حول المقاولاتية.
- المحاضرة (2): المقاول (الصفات والمهارات).
- المحاضرة (3): الابداع والابتكار والمقاولاتية.
- المحاضرة (4): أنواع المؤسسات.
- المحاضرة (5): خطوات انشاء مؤسسة مقاولاتية.
- المحاضرة (6): مخطط الأعمال (خطة العمل) لإنشاء مؤسسة مقاولاتية.
- المحاضرة (7): المرافقة المقاولاتية و أجهزة الدعم في الجزائر.
- المحاضرة (8): المؤسسات الناشئة.

المحاضرة (1): أساسيات حول المقاولاتية:

أدى التقدم التكنولوجي وما أفرزته العولمة من مظاهر مختلفة إلى خلق مناخ اقتصادي تنافسي أصبح من خلال قرار إنشاء مقاولاتية قرار استراتيجي صعب للغاية، الذي يمكن اتخاذه الى بتوفر ضمانات كافية لنجاح المقاولاتية الجديدة، وذلك بسبب تعقد مسيرة إنشاء وتنمية المقاولات نتيجة المشاكل الفنية والادارية ومشاكل المحيط الخارجي، والعديد من الدراسات بينت اعتماد تحقيق معدلات النمو الاقتصادي على إقتصاد مكون من مؤسسات بأشكال مختلفة، فالحياة الاقتصادية عبارة عن سلسلة متتابعة من الانشطة يكمل بعضها بعضا، ومن ثم فالمؤسسات الكبيرة في حاجة لمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم بإعتبار هذه الاخيرة مدخلا تكميليا لعدد كبير منها.

أولاً: مفهوم المقاولاتية

أصبحت العديد من الدول تولي أهمية بالغة بالمقاولاتية وهذا ما يعكسه التوجه الأكاديمي العالمي، نحو مفهوم المقاولاتية والعمل الحر والمبادرات الفردية التي أصبحت تلعب دورا فعالا في تحقيق التنمية المستدامة من جهة ومن جهة أخرى من مصدر جوهري لخلق فرص العمل والابداع والخروج عن المألوف في حل الميادين، اذ تعتبر المقاولاتية الآن دعامة هامة من دعائم الاقتصاد الوطني.

كما أن مفهوم المقاولاتية أصبح شاسع الاستعمال، ومتداول كثيرا في مختلف المجالات العلمية منها والأكاديمية، وهو ما يؤكد الاهتمام بها كميدان للبحث العلمي وكمجال للتدريس.

• نشأة المقاولاتية:

مر مفهوم المقاولاتية بالعديد من التطورات خلال فترات زمنية كانت مليئة بالاسهامات والنظريات العلمية، وذلك منذ القرن السادس عشر واستمرار البحث في هذا المجال الى يومنا هذا أين أصبحت المقاولاتية أهم أسس التنمية الاقتصادية وعليه يمكن القول أن ظاهرة المقاولاتية قديمة ومتجددة. ومنه فالتطور التاريخي للمقاولاتية نلخصه كالآتي:¹

¹ L.J Fillion, management des P.M.I, Pearson education ;Canada,2007 ,p2007.

تشير الدراسات الى أنه والى غاية القرن 18 كانت معظم الأنشطة الإنتاجية تتمركز في المنازل وتتم بشكل يدوي دون الاعتماد على الآلة حيث تميزت هذه الفترة بسيطرة التجارة على الوحدات المصرفية والأنشطة الإنتاجية، حيث كانت هذه السمة السائدة في النشاط الاقتصادي. وبظهور بواذر الثورة الصناعية والنظام الرأسمالي ساهم هذا في تغيير الفكر المؤسسي، تطورت حيث تطورت الوحدات الإنتاجية وتحول مفهومها وتشكلها الى مؤسسات صغيرة ومتوسطة الا أن الباحثين في تلك الفترة لم يولوا أهمية لمفهوم المقاول والمقاولاتية حيث ارتكز الاهتمام على المؤسسة دون مراعاة لأهمية الفرد (المقاول).

وفي هذا السياق فقد عرف النيوكلاسيك المؤسسة على أن وظيفتها تقوم على التنسيق بين عوامل الإنتاج (رأس المال والعمل). كما أن دور المقاول/المسير ينتهي عند التقاء ميكانيزم السوق وديناميكية العرض والطلب، وهو ما انتقده Contillon في أبحاثه ودراساته حول المقاول، ومع نهاية القرن 19 ونظرا لاشتداد المنافسة نتيجة الثورة الصناعية الثانية وما رافقها من ظهور أفكار جديدة في التسيير كالفصل بين المالك والإدارة المسيرة للمشاريع حيث كانت الولايات المتحدة الأمريكية أول من عمل على الفصل بين الملكية والتسيير سنة 1870 لينتشر العمل بهذا المبدأ في 1920 ويشمل كل القطاعات في الدولة، وما ميز هاته المرحلة في مجال المقاولاتية هو الإهمال التام لأهمية هذا الأخير في انشاء المؤسسات. الا انه وبعد منتصف الثمانينات وبظهور الأزمة الاقتصادية لم تعد المؤسسات الكبرى حلا لأزمته المالية سوى تسريح عدد كبير من العمال وما نتج عنه من أزمة البطالة وصعوبة التكيف مع المعطيات الجديدة للبيئة الاقتصادية والتكنولوجية، وقد مثل هذا الأمر نقطة تحول في نظرة الباحثين والجهات الحكومية لمكانة وأهمية المؤسسات الكبرى وإهمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي بدأت من هاته المرحلة وأصبحت أهميتها كبديل يمكن اللجوء اليه للخروج من الأزمة التي هزت الاقتصاد الوطني. ومن خلال ما تقدم يتضح جليا أن مفهوم المقاولاتية والمقاول لم يحط بالاهتمام والنضج الا في فترة التسعينات.

• تعريف المقاولاتية:

بالرغم من الاهتمام الكبير للمقاولاتية من طرف المختصين الا أنهم لم يتفقوا على تعريف واحد للمقاولاتية، كون تعريفها تطور بتطور الاقتصاد¹. فهي تغير عملية انشاء مهمة إضافية للمجتمع عبر القيام بمنح الموارد العامة والخاصة معا بهدف استعمال واقتناص الفرص الاجتماعية والاقتصادية والثقافية من بيئة تتميز بمبدأ التغيير.

¹ معراج هواري، صارة ريغي، مدخل للمقاولاتية، فواصل للنشر والعلام، غرداية، ص14.

فمن بين مختلف الأعمال التي درست المقاولاتية توجد ثلاث مدارس فكرية رئيسية ذات أهمية كبيرة في يومنا هذا، تعرف المقاولاتية حسب تصورات مختلفة و وجهات نظر متعددة.

الاتجاه الأول و الذي يتزعمه Gartner يعتبر أن: المقاولاتية هي عملية إنشاء مؤسسات جديدة، و حتى يتسنى لنا فهم هذه الظاهرة يتوجب علينا دراسة العملية التي تؤدي إلى ولادة و ظهور هذه الأخيرة، بمعنى آخر مجموع النشاطات التي تسمح للفرد بإنشاء مؤسسة جديدة.¹

فحسب هذا الاتجاه تشمل المقاولاتية مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقاول بتجنيد و تنسيق الموارد المختلفة من معلومات موارد مالية بشرية وغيرها وذلك من أجل تجسيد الفرصة في شكل مشروع مهيكّل، و في هذه الحالة وهو قادر أيضا على التحكم في التغيير و مسيرته من خلال أنشطة مقاولاتية جديدة.²

كما يرى هذا الاتجاه أيضا أن عملية إنشاء مؤسسة جديدة هي ظاهرة تنتج عن التأثير المتبادل للعديد من العوامل المختلفة مثل الأفكار الخبرة، و التي يصبح لها معنى بواسطة تنظيم جديد، و يركز Gartner أساسا على مسألة ظهور هذه المؤسسة و كيف تتمكن هذه الأخيرة من البروز و التحول إلى كيان موجود حقا بعدما كانت مجرد فكرة ، و يشيد أيضا بقدرة المقاول الكبيرة على تحويل الأحلام أو الرؤية إلى حقيقة ملموسة مجسدة في شكل مشروع جديد.³

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، و من 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.⁴

أما الاتجاه الثاني فيعرف Shane و Venkataraman المقاولاتية : بأنها العملية التي يتم من خلالها اكتشاف و تثمين و استغلال الفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية و الفرصة حسب Casson تعنى الحالات التي تسمح بتقديم منتجات خدمات و مواد أولية جديدة، بالإضافة أيضا إلى إدخال طرق

¹ A. Fayolle, Entrepreneuriat, Dunod, Paris, 2004, p. 29.

² E.M. Laviolette et C. Loue, Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel, Le congrès internationale francophone en entrepreneuriat et PME, L'internalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, suisse, 25-27 octobre, 2006, p. 3.

³ 3. 'T. Verstraete et A. Fayolle, Paradigme et entrepreneuriat, Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 4, n°1, 2005, p. 37

⁴ A. Fayolle, Entrepreneuriat, Loc Cit

جديدة في التنظيم، وبيعها بسعر أعلى من تكلفة إنتاجها، و يتم ذلك عن طريق المقاول الذي يعتبر شخصاً قادراً على اكتشاف موارد غير مثمّنة و التي يقوم بشرائها وتنظيمها من أجل إعادة بيعها في شكل سلع و منتجات مثمّنة بشكل أفضل من طرف المستهلكين، وتقطن المقاول لمثل هذه الفرص يولد لديه رؤية مقاولاتية تدفعه لإنشاء مؤسسة بهدف استغلالها¹. كما يوجد أيضا حسب Drucker مصادر أخرى للفرصة و التي تتمثل في:²

– الفرص المتواجدة في الأسواق كثرة لعدم الكفاءة الناتجة عن تناظر المعلومة، أو عن عدم امتلاك التكنولوجيا اللازمة لتلبية الحاجات غير المشبعة.

– الفرص الناتجة عن التغيرات الخارجية في المجالات الاجتماعية السياسية، الديموغرافية والاقتصادية

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

إن يركز هذا الاتجاه على دراسة ظهور نشاط اقتصادي جديد والذي ليس بالضرورة مرتبط بظهور مؤسسة جديدة، ويطرح أيضا هذا الاتجاه بعض المشاكل الرئيسية في تصوره للمقاولاتية حيث يفترض أن الفرص توجد في الطبيعة كما هي، ويكفي امتلاك القدرة على معرفتها حتى يتمكن 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.³

أما حسب الاتجاه الثالث فتتمحور المقاولاتية حول دراسة العلاقة التي تربط بين الفرد و القيمة والتي أنشأه و تزعمه Bruyat فبالنسبة إليه يتمثل الموضوع العلمي المدروس في مجال المقاولاتية في الثنائية الفرد و خلق القيمة⁴، و الثنائية هنا هي عبارة عن مبدأ اقترح من طرف Morin و هو يندرج ضمن ديناميكية للتغيير و يعرف من منظورين، الأول ينطلق من الفرد و يعتبره الشرط الأساسي في خلق القيمة، فهو العامل الرئيسي في الثنائية إذ يقوم بتحديد طرق الإنتاج، سعته و كل التفاصيل المتعلقة بالقيمة المقدمة، و بالتالي

¹ EM. Laviolette, Loc.Cit

² K. Messeghem, L'entrepreneuriat en quête de paradigme: apport de l'école autrichienne, Le congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, L'internalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, suisse, 25-27 octobre, 2006, p. 5.

³ A. Fayolle, Entrepreneuriat, Op.Cit., pp. 29-30.

⁴ ' Ibid, p. 30.

المقاول هو ذلك الشخص أو المجموعة في صدد خلق قيمة كإنشاء مؤسسة جديدة مثلا، و الذي بدوره لم يكن لهذه القيمة أن تقدم لدينا:

الفرد خلق القيمة

أما المنظور الثاني فهو يعتبر أن خلق قيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها هذا الفرد، تؤدي إلى جعل هذا الأخير مرتبطا بالمشروع الذي أنشأه إلى درجة أنه يصبح معرّفا 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 فإنه بالمقابل يصبح مقيدا بالمشروع الذي أقامه، لدينا:

خلق القيمة الفرد

أما عن القيمة المقدمة فهي تتمثل في مجموع النتائج التقنية، المالية و الشخصية التي تقدمها المنظمة و التي تولد رضا المقاول و الأطراف الفاعلة أو المهمة¹.

أما من اتجاه أو منظور الابتكار بالنسبة لبعض الاقتصاديين فيعتبرون أن المقاولاتية هي حلقة ضائعة بين الفكرة تجسيد الفكرة، فركز Shumpeter من خلال نظريته "التفكيك الخلاق" على دور الابتكار في العملية المقاولاتية رغم أنه لا يوجد إجماع حول مفهومه، إلا أن هناك مفهوم ضيق ومفهوم واسع للابتكار ، فالمفهوم الضيق يعرفه على أنه مرتبط بالجوانب التكنولوجية والعيب في هذا المنظور هو تضيق صور ونماذج المقاولاتية ، لان القليل من المقاولين يمكنهم ربطهم بهذا المفهوم الضيق للابتكار .

يمكن اعتبار أن هذه الاتجاهات متكاملة حيث لا يكفي أي اتجاه لوحده لتعريف المقاولاتية، و بصفة عامة يمكن تعريفها كالتالي:

" المقاولاتية هي مجموع النشاطات التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة من خلال اكتشاف، تجميع و استغلال الفرص المتاحة في السوق وذلك بتوفير الوقت العمل، رأس المال و مختلف الموارد الأخرى الضرورية، وكل ذلك بهدف تقديم قيمة معينة".

ثانيا: أهمية المقاولاتية

ترجع أهمية المقاولاتية إلى ما تلعبه من أدوار سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي والذي من شأنه تحقيق التنمية.

¹ EM. Laviolette, Loc. Cit.

تحتل المقاولاتية أهمية بالغة في الاقتصادي، العالمي بصفة عامة والاقتصاد الوطني بصفة خاصة لأنها تشكل أهم عناصر ومكونات النشاط الاقتصادي لكل دول العالم فهي تعتبر المحرك الأساسي للتنمية والتطور الاقتصادي ومن النقاط التي تتبلور فيها مدى الأهمية تذكر:

- الرفع من مستويات الإنتاج.
- زيادة العائدات الناتجة من نشاط المؤسسات الجديدة والمشاريع التي تم إنشاؤها.
- تجديد النسيج الاقتصادي من خلال تعويض المؤسسات الفاشلة وإعادة التوازن للأسواق.
- تشجيع الابتكار عن طريق إنشاء مؤسسات مبتكرة جديدة يمتد تأثيرها لتشمل حتى المؤسسات القائمة التي تجد نفسها مضطرة إلى التكيف مع المتغيرات الحاصلة من أجل تعزيز قدرتها التنافسية بما يضمن بقائها في الأسواق¹
- وسيلة لإعادة الاندماج الاجتماعي للعمال الذين فقدوا مناصب عملهم نتيجة أسباب اقتصادية خارجة على نطاقهم.
- تشكل متنفس يسمح للمقاولين بالخروج من نموذج العمل المأجور الذي سيطر على الأذهان لفترة طويلة من الزمن واللجوء إلى العمل الحر.
- قدرة المقاول على التأقلم تبعاً لاحتياجات السوق المتغيرة وفي إيجاد منتجات جديدة وتقليل تكلفة الإنتاج والوحدة.
- تشجيع المبادرة الفردية وازدهارها في أي مجتمع يتطلب العمل على غرس الرغبة في المبادرة ونشر روح المقاولاتية بين أفرادها.
- المنظمات الحديثة أصبحت تشجع الحس المقاولاتي على جميع مستويات المنظمة.²

ثالثاً: أشكال المقاولاتية

أخذت المقاولاتية أشكال عديدة نتيجة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية مست دول عديدة ويمكن تلخيصها كما يلي:

1. **الإنشاء من العدم:** تعني خلق مؤسسة من لاشيء وهي ليست مهمة سهلة فهي تتطلب وقت حتى يستطيع المقاول فرض منتجه في السوق وبالإثناء يحتاج الكثير من العمل الصرامة المثابرة، ويتميز بقدر كبير من المخاطرة.

¹ فضيلة خميس امينة حرايز دور، اجهزة الدعم في تمويل وانشاء المشاريع المقاولاتية في الجزائر ، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مسيلة 2018، ص23.

² بشرى عائشة، عمر يوسف جميلة حماية الملكية الصناعية ودورها في تفعيل المقاولاتية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجليلي بونعامة ، خميس مليانة ، 2015-2016 ، ص23

2. انشاء مؤسسة عن طريق التفريع: في هذه الحالة يقوم الاجراء من خلال الدعم المقدم له من طرف المؤسسات التي يعملون لصالحها بإنشاء مؤسساتهم الخاصة والمستقلة، فهذه الطريقة تسمح للعامل الطريقة بإنشاء مؤسسته أو بشرائها بشكل مستقل عن مؤسسته الاصلية التي يغادرها والتي تقدم له أشكال مختلفة من الدعم والمرافقة بهدف التقليل من مخاطر الفشل.
3. الإنشاء بالامتياز: يعتبر الامتياز صيغة مهمة ضمن أشكال إنشاء المؤسسات، عرف تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة خاصة بعد التأكيد على حقوق الملكية في الدول المختلفة، يعتبر الامتياز نظاما تسويقيا يحتوي على اتفاقيات قانونية تعطي الحق للمرخص له والذي يسمى أيضا ممنوح الامتياز بقيادة عمل يملكه وفق شروط وفترة متفق عليها من الجهة المانحة للترخيص.
- ان انشاء مؤسسة بهذه الصيغة يسمح للمقاول الاستفادة من اسم وشعار ونظام العمل والمعرفة الفنية التي تقدمها المؤسسة مانحة الامتياز مقابل رسوم يدفعها المستفيد إضافة الى نسبة مئوية من اجمالي المبيعات.
4. استئناف الأعمال أو شراء مؤسسة قائمة: يختلف استئناف الأعمال كثيرا عن إنشاء مؤسسة من العدم لأن المؤسسة موجودة ولا تحتاج إلى أي تنشئة، و بهذا فهو ممكن الاعتماد على معلومات توصف حاضرها وتاريخها ونمط سيرها في مثل هذه الشروط عدم التأكد يكون غالبا ضعيف ومستوى الخطر قليل.
5. المقاولاتية المؤسساتية: هي التي من خلالها يقوم موظف أو مجموعة من الموظفين بالشراكة مع المؤسسة التي يعملون لديها و ينشؤون مؤسسة جديدة أو يخلقون التحديد أو الإبداع في هذه المؤسسة الأم.
6. المقاولاتية الاجتماعية والثقافية: هذا الشكل من المقاولاتية يظهر في خلق نشاطات تطوعية ويهدف إلى خلق منظمات ذات أهداف خيرية وتخدم قضايا إنسانية.

رابعا: الدور الاقتصادي للمقاولاتية:

تتبع الأهمية الاقتصادية للمقاولاتية من خلال أدوارها المتمثلة في:¹

- تعبئة الموارد المحلية: وذلك من خلال دورها في:
- توزيع الإنتاج وتنويع الهيكل الإنتاجي عبر القطاعات والمناطق المختلفة.
- تعبئة الموارد وتوجيهها نحو الاستثمار.

¹ رابح ،خوني رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص 22

- **المساهمة في تحقيق النمو والاستقرار الاقتصادي:** تكمن أهميتها في:
 - توفير احتياجات المشروعات الجديدة؛
 - تقديم منتجات وخدمات جديدة؛
 - تحريك التنمية والتطوير
 - **توفير مناصب الشغل:** من خلال:
 - تأهيل العمالة قبل تأهيل التكنولوجيا لأن تأهيل العمالة يؤدي إلى توفير المؤسسات للمهارات والحوافز المؤدية للإبداع والتطوير التكنولوجي؛
 - تساعد المقاولاتية في إدماج العمالة كما تساعد على ربط شبكة الأعمال داخل نظم الإنتاج.
 - **المساهمة في التكوين والتطوير التكنولوجي:** وتتجلى هذه المساهمة في:
 - تكوين الإطارات المحلية؛
 - استخدام التكنولوجيا الملائمة.
 - المحافظة على استمرارية المنافسة.
- خامسا: المصاعب التي تعترض المقاولاتية:**
- تواجه المقاولاتية مشاكل عديدة منها ما هو خارج عن إرادة المؤسسة وإدارتها بسبب ارتباطها بالأوضاع السياسية والاقتصادية الاجتماعية التي تمر بها الدول، وهي مصاعب يصعب حلها أو تغييرها من طرف إدارة المؤسسة بل يجب التأقلم معها، وهناك مصاعب أخرى داخلية ترتبط أساسا بنشاط وعمل المؤسسة ويمكن حصرها في:
- **مصاعب التمويل:** وهي في مقدمة المصاعب التي تواجهها المقاولاتية، إذ أن أصغير حجم هذه المؤسسة يجعل من الصعب حصولها على القروض المصرفية، لأسباب عديدة منها ارتفاع احتمال المخاطرة وعدم وجود ضمانات كافية لدى أصحاب المؤسسات مقابل القروض، فمثلا عن انعدام الوعي المصرفي وعدم توفر سجلات المحاسبة التي تعكس الوضع المالي للمؤسسة والتنبؤ بمستقبلها
 - **المصاعب السياسية والاقتصادية والتوجهات الحكومية الإدارية:** تظهر هذه المشاكل التي تعاني منها المقاولاتية نتيجة التوجهات الحكومية خاصة في الدول النامية ذات التوجه الرأسمالي حديثا أو الدول الاشتراكية والتي كانت ولا زالت تعاني من عواقب تطبيق النظام المثالي نظريا والغير قابل للتطبيق واقعا، حيث لم تؤسس أي برامج توجه المؤسسات أو مساعدتها ماليا أو فنيا أو تقدير إعفاءات ضريبية لها في حالة اتخاذها أوضاع رسمية في ممارسة نشاطها.

- **مصاعب الخبرة التنظيمية ونقص المعلومات:** وتتمثل في نقص المعلومات التي تمكن أصحابها من مواجهة مشاكلهم أو تساعدهم على التوسع في أعمالهم، كذلك إنعدام الخبرة والمعاراة اللازمين في تحليلها سيؤدي بطبيعة الحال إلى ضعف مردودية هذه المؤسسات وارتفاع احتمال فشلها.
- **مصاعب العقار الصناعي:** تعتبر من بين المشاكل الأساسية التي تواجه المستثمرين الجدد، ويعود ذلك إلى إنعدام سياسة واضحة المعالم، خاصة إذا ما لاحظنا لحالة السيئة التي وصلت إليها المناطق الصناعية من حيث التنمية والتسيير والتنظيم
- **المصاعب المتعلقة بالسوق:** تتجسد في انخفاض جودة السلع بسبب شكل نقص الخبرة والعمالة المؤهلة وضعف الرقابة على الجودة وعدم قدرة المؤسسات على إنتاج سلع وفق المقاييس والمعايير المطلوبة، وعدم القيام بالبحوث التسويقية وتحديد المؤسسة لمعلوماتها عن السوق المستهدفة
- **الجباية:** بالرغم من الإجراءات المتخذة حيال تخفيف الأعباء الجبائية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا يزال المستثمر في هذا القطاع يعاني من ارتفاع نسبة الضرائب على الأرباح ومن مختلف الاشتراكات المفروضة على هؤلاء المستثمرين
- **البيروقراطية الإدارية:** بطئ وتعقيد الإجراءات الإدارية يعد من بين العناصر الأساسية المعرقة لنمو المؤسسات وتطورها، كما يعاني من هذا القطاع من تعدد الجهات التفتيشية والرقابية (الصحة العمالية، الضمان الاجتماعي، الدوائر الضريبية والجمركية، الجهات المهمة بمواصفات ومقاييس الجودة
- **انخفاض الإنتاجية:** هناك أسباب عدة تؤثر في انخفاض إنتاجية المشروع الصغير منها سوء التخطيط وسوء تدبير مستلزمات الإنتاج فضلا عن قلة الخبرات الفنية وكثرة توقفات العمل بسبب العمال الذين يتركون مكان العمل.
- **تردي النوعية:** بسبب استعمال الآلات القديمة في عمليات الإنتاج، وارتفاع أسعار المواد الأولية، فضلا عن صعوبة الاستعانة بالكوادر الهندسية والعناصر الفنية¹ بالإضافة إلى:
- **المخاطرة:** (خسارة الاستثمار بأكمله) ترتفع نسبة الفشل للمشروعات المقاولاتية وخاصة في السنوات الأولى لذلك وجب على المقاول أن يقوم بمجموعة الاعتبارات التي تساعده على التعايش مع الفشل، كموضوع أسوء التوقعات عند الفشل، أي خطة مواجهة الفشل.

¹ عمر فرحاتي، إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الوطني، جامعة حمة لخضر،

الوادي، الجزائر، أيام 6-7 ديسمبر، 2017 ص 8.

- ساعات العمل الطويلة: يتطلب نجاح أي مشروع مقاولاتي في بداية تطبيقه ساعات طويلة من العمل الجاد وإلغاء أوقات الراحة والإجازات الأسبوعية لتحقيق دخل مناسب وفي وقت قصير.
- لمسؤولية الكاملة: يواجهون ملاك المشروع المقاولين صعوبة في البحث عن ناصحين ومرشدين، مما يعرضهم لضغط شديد وشعور كبير بالمسؤولية.
- الإحباط : يتطلب إنشاء مشروع عدة تضحيات (وقت، مال، جهد)¹ .

¹ راهم ليندة، دور دار المقاولاتية في مرافقة ودعم الطلبة حاملي المشاريع المصغرة، (دراسة حالة دار المقاولاتية لجامعتي بسكرة- ورقلة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020 ص 16

المحاضرة (2): المقاول (الصفات والمهارات)

إن المقاول وهو يرى و يلاحظ الارباح النفسية والمالية يكشف الغطاء عن فرص غامضة قد فشل الآخرون في ملاحظتها، وهو أكثر يقظة من غيره للعثور عليها، وذلك لقدرته على قراءة مؤشرات جديدة بطريقة مختلفة عن الآخرين، و هذه القدرة ترجع لتميزه عن الآخرين و إلى درجة حساسيته نحو ما يبحث عنه ،و هي وليدة الثقافة و القيم والمؤهلات والصفات الشخصية التي يتمتع بها و معرفة الاهداف التي يسعى إليها.

أولاً: مفهوم المقاول

لقد تطور تعريف المقاول بالموازاة مع التطور الاقتصادي لذا فقد اختلفت التعاريف التي أعطيت له فمصطلح المقاول ENTREPRENEUR ظهر في فرنسا خلال القرن 16، وهي كلمة مشتقة من الفعل ENPRENDER والذي معناه باشر التزم تعهد، وبالنسبة للغة الانجليزية فإنها تستعمل نفس الكلمة ENTREPRENEUR للدلالة على نفس المعنى في اللغة الفرنسية .

ويعتبر الاقتصادي R. CANTILLON أول من وضع مفهوم للمقاول. فالمقاول هو صاحب رأس مال الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن المنافسين¹.

وحسب كل من JULIEN ET MARCHASNE : فهو الذي يتكفل بحمل مجموعة من الخصائص الأساسية يتخيل الجديد ولديه ثقة كبيرة في نفسه ، متحمس وصلب و الذي يحب حل المشاكل ويحب التسيير الذي يصارع الروتين، ويرفض المصاعب والعقبات وهو الذي يخلق معلومة هامة².

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

¹ محمد علي جودي، نحو تطور المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة

2015 ص 20

² المرجع نفسه، ص 20

مما سبق من التعريفات يمكن تحديد تقديم تعريف للمقاول بأنه:

الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة، وبشكل مستقل إذا كان لديه الموارد الكافية على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع بالاعتماد على معلومة هامة، من أجل تحقيق عوائد مالية عن طريق المخاطرة ويتصف بالإضافة إلى ما سبق بالجرأة، الثقة بالنفس المعارف التسييرية، والقدرة على الإبداع، وبهذا يقود التطور الاقتصادي للبلد.

ثانياً: أنواع المقاولين وتصنيفاتهم:

لقد تعددت تصنيفات المقاولين وأنواعهم وفقاً لعدة معايير مرتكز عليها من طرف الباحثين والمتمثلة فيما يلي:

• أنواع المقاولين تبعاً لظروف الإنشاء:

- **المقاول الحرفي:** وهو المقاول الذي يملك القليل من التعليم ولكن يتمتع بكفاءة عالية ومركزة، فمصدرها نابع من حب مهنة العائلة التي توارثها من الآباء ويسعى لتوريثها للأبناء ويرفض بصفة عامة النمو والتوسع في الحرفة خوفاً من ضياع مهنة الآباء.
- **المقاول الانتهازي:** فهو مقاول يمتلك مستوى تعليمي عالي وخبرة في الأعمال متنوعة ومتعددة، يرفض أن يستمد نشاطه من الآباء فهو ليس نمطياً بل يحب المخاطرة وتجريب الأفكار الجديدة محب للنمو والتطور.

• أنواع المقاولين تبعاً لمواصفاتهم وسماتهم:

- **المقاول المدير المبدع:** محقق لمسار مهني لامع وجيد (مدرسة، جامعة، معهد أو مؤسسة...) إلا أنه يملك رغبة وروح داخلية نحو إنشاء الأعمال الخاصة لتحقيق النجاح والإبداع.
- **المقاول المالك والمتوجه نحو النمو:** هذا النوع من المقاولين له هدف النمو في الحاضر ودوافعه مرتبطة بنوع ما بالسلطة ولكن لديه إشكالية الإستقلالية المالية لذا تستوجب منه إيجاد التوازن بين النمو والملكية.
- **المقاول الراض للنمو الباحث عن الفاعلية:** هذا النوع من المقاولين يختار بوضوح هدف الإستقلالية كأولوية، يرفض النمو إلى حد ما خوفاً من عدم الوصول ، هدفه الأساسي الإستقلالية والسلطة المطلقة على مشروعه.

• أنواع المقاولين تبعاً لوظائفهم الاقتصادية:

- المنتج المسوق : هو المقاول الذي يقدم مشروعاً منتج هدفه تعظيم الأرباح ويمارس فيه وظائف متعددة.
- قبطان الصناعة: هدفه إكتساب مشروعه الخاص (الملكية التامة) حيث يمارس الرقابة الشاملة لمختلف الإجراءات ويملك أحقية التأثير فيها وفي المشروع.
- المدير الموظف: يمتلك صاحب هذا المشروع قانون أساسي خاص به يعتمد عليه لتحقيق أهدافه.
- المقاول المشارك: هو المقاول الذي يلعب دور مهم وقوي في تأسيس مشروع ما يشارك في إنطلاقه وفي الغالب ينسحب منه لينطلق في مشروع آخر.

• أنواع المقاولين تبعاً لظروف التجديد:

- المقاول الباحث عن التجديد: يبحث هذا النوع من المقاولين عن التجديد الدائم في السلع والخدمات المنتجة والمقدمة من طرفهم وذلك إقتناعاً بقدراتهم ومهاراتهم في التجسيد والنجاح، وغالباً ما يتم بيع أفكارهم ومشاريعهم للمؤسسات الكبيرة الراغبة في تطوير قنوات جديدة.
- المقاول المجدد: يبحث هذا النوع من المقاولين على التجديد بشكل نظامي يستغله بنفسه ويستثمره، وفي العادة يمتلك أفراد هذا النوع درجة عالية من اليقظة التنافسية، ويمتلك ميزانية خاصة بوظيفة البحث والتطوير التي تضمن عملية التجديد.
- المقاول المتتبع للتجديد: هذا النوع من المقاولين يتتبع باستمرار التجديد الذي يحدث في السوق بطريقة نظامية وإستباقية دائمة، بحيث يقومون بإدخال تحسينات على مستوى السلع والخدمات الجديدة.
- المقاول المتفاعل مع التجديد: يتبنى هذا النوع من المقاولين إستراتيجية نمو ناتجة عن ردة فعل مع الوقائع التي تحدث في السوق الذي ينشط فيه ويعمل على التكيف مع تلك الأحداث.

• أنواع أخرى من المقاولين:

- المقاول الأصلي: وهو صاحب المشروع الذي يقوم بتنفيذ وإنجاز الأعمال الممنوحة له.
- المقاول الفرعي: وهو المقاول الثاني الذي يقوم ببعض الأعمال التي فوضت له من طرف المقاول الأصلي وفق عقد متفق عليه.

- **المقاول الأصل :** هو ذلك المقاول الملتزم بأداء العمل المبرم بينه وبين رب العمل بموجب عقد قانوني نشأ بينهما والتفاني فيه وبذل كامل الجهد من أجل الوفاء بالعقد.
- **المقاول المبتدئ :** هو المقاول الذي يملك مشروعاً واحداً حالياً مؤسس له.
- **المقاول التسلسلي :** هو المقاول الذي يملك مشروعاً واحداً في الوقت الحالي بعد أن قضى فترة زمنية سابقة في مشروع ما.
- **المقاول الإحتوائي:** وهو المقاول الذي يملك أكثر من مشروع واحد في وقت واحد.

ثالثاً: أدوار المقاول

إن الأفراد الذين ينشؤون أعمال جديدة يؤدون خدمة ذات قيمة كبيرة لبقية أفراد المجتمع، وتلعب الأعمال الصغيرة عدداً من الأدوار الهامة في الاقتصاد وهي:

- **توفير الوظائف الجديدة :** إن الوظائف التي توفرها المشروعات الصغيرة تختلف عن تلك التي توفرها الشركات الكبرى في نواحي رئيسة عديدة ، فالمشروعات الصغيرة عادة ما تدفع أجوراً نقدية وتعاقداً وما إليهما أقل مما تقدمه الشركات الكبرى لان 25% من الوظائف في تلك المشروعات هي وظائف مؤقتة، كما أن العاملين في المشروعات الصغيرة حاصلين على مؤهلات علمية أدنى من تلك التي حصل عليها الذين يعملون في الشركات الكبرى، وهكذا فإن المشروعات الصغيرة باستخدامها العاملين الذين لا يلبون احتياجات الشركات الكبرى إنما تكون بمثابة توفير فرص وظيفية جديدة تقلل من البطالة.
- **تقديم منتجات وخدمات جديدة:** إن تبني المشروعات الصغيرة وتشجيعها للاختراعات يساهم بشكل كبير في تحسين الموقف التنافسي لشركات المشروعات الصغيرة، إذ تشير الدراسات أن حوالي 98% من التطور الجوهري للمنتجات الجديدة انطلقت من المشروعات الصغيرة وهذه النسبة تظهر حقيقة ، فعلى سبيل المثال المشروعات الصغيرة تتفق نسبة كبيرة لا تقل عن 95% على تكاليف البحث والتطوير في أمريكا .
- **توفير احتياجات الشركات الكبرى:** بالإضافة إلى توفيرها للوظائف والمنتجات الجديدة فإن المشروعات الصغيرة تلعب دوراً هاماً في نشاط الشركات الكبرى، فهي تقوم بدور الموزع وكذلك كوكلاء خدمة الزبائن بالإضافة إلى دورها كمورد.

- **تقديم المنتجات والخدمات الخاصة :** إن العديد من المشروعات الصغيرة إنما وجدت وبقيت لأنها تتمكن من تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن الخاصة، كون أن نظام الإنتاج فيها يعتمد في اغلب الأحيان على التنوع وليس على الإنتاج الواسع وهذا قد لا يتماشى مع نظم الإنتاج في الشركات الكبرى .

رابعاً: صفات ومهارات المقاول

• صفات المقاول:

الصفات التي يتميز بها المقاول هي صفات عديدة وهناك اختلاف بين الباحثين حولها لكن يمكن دمجها في ثلاث مجموعات أساسية:

- **المجموعة الأولى:** من أمثال MAX WEBERT يرون أن المقاول هو الذي يريد تأسيس مؤسسته الخاصة والذي يبحث عن السلطة ورغبته في تحمل المسؤولية في إدارة مشروعه.
- **المجموعة الثانية:** يرون أن من صفات المقاول تحمل المخاطر وتحديدها وقياسها.
- **المجموعة الثالثة:** من أمثال SHUMPETER يرون أن هناك صفات أخرى تركز على البعد التقني وعلى المعرفة والابداع والابتكار .

• مهارات المقاول:

هناك عدة تصنيفات لكن نجعلها في 4 مهارات أساسية:

- **مهارات مقاولاتية:** أي المقاول يمتلك مهارة اكتشاف فرص الأعمال والقدرة على رؤية الفرصة حتى وإن كانت تهديد والقدرة على قياس المخاطر وتحملها.
- **مهارات قيادية:** أي له مهارة كبيرة في قيادة الوظائف الادارية المتمثلة في عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وايضا مهارة في تحفيز الافراد.
- **مهارات تقنية:** أي أن المقاول يجيد تصميم المنتجات، واستخدام التكنولوجيا ولديه مهارة في عمليات البحث والتطوير على مستوى المؤسسة ومهارة الاعلام والاتصال.
- **مهارات شخصية:** بمعنى أن المقاول لديه مهارة ضبط النفس، المثابرة، التحدي ، الاصرار ومهارة تغيير المسار في حالة الفشل.

الابداع والابتكار والمقاولاتية

الابداع والابتكار على اختلافهما هما من الأدوات الأساسية في تطوير الأعمال والمؤسسات.

فالابداع قد يثري المؤسسة أو المنتج أو الخدمة بأفكار تعطي ميزة تنافسية للمبيعات.

أما الابتكار فإنه كفيل بخلق ثورة في المنتجات أو الخدمات التي تطرحها المؤسسة من خلال إعادة تصميم بيئة العمل الحالية لادخال تعديلات على المنتج أو ابتكار منتج جديد من المواد والأدوات الموجودة أصلا.

لقد بينت الدراسات والأبحاث الاقتصادية أن عملية الابداع والابتكار هي عملية استراتيجية هامة للاقتصاد، لأنها تحرك النشاط الاقتصادي وتمنحه نفسا قويا، فرواد الأعمال الصغيرة والمتوسطة هم من يبتكرون في المنتجات والخدمات ويساهموا في إيجاد فرص عمل جديدة وعدد كبير من الأعمال وعليه أصبحت معظم الاقتصاديات تمنح فرصا لتشجيع رواد الأعمال نحو ابتكار منتجات وخدمات تدفع باقتصادها نحو النمو.

وتعتبر عمليتي الابداع INVENTION والابتكار INNOVATION المحرك الرئيسي للنشاط المقاولاتي لأنه في الواقع تسعى المؤسسات لكسر الروتين والخروج من حالة المنافسة التامة وكسب ميزة تنافسية للحصول على مكانة وحصّة هامة في السوق، فتعتمد البحث والتطوير اللذان يرتكزان على عمليتي الابداع والابتكار

أولاً: مفهوم الابداع

هو عملية ذهنية تهدف إلى خلق أعمال أو أشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل وغير مألوقة ، ويرى البعض أن مفهوم الإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف والروتين.

الإبداع هو أن تحقق إنتاج جديد و ذو قيمة للغير ، وهناك تعريف في كتاب ريادة الاعمال لروشكا 1979 : أنه النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجودة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع و أي شيء مبدع منتج بجودة عالية بمواصفات تكاد تكون مقبولة أو جيدة كذلك هناك نوع من الأصالة و من الأشياء الجديدة و تكون له قيمة في المجتمع .

يعتبر SHUMPETER أول من ركز على الابداع في الاقتصاد كما رأينا سابقاً، وعرف مصطلح الابداع " بأنه الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام في الإنتاج يؤدي الى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه".

وقد صنف هذا الأخير الابداع الى خمسة أصناف وهي:

- إنتاج منتجات جديدة استجابة لطلبات مستقبلية.
- الكشف عم طرائق جديدة في الإنتاج لم تكن معروفة من قبل تسهم في تخفيض التكاليف.
- إيجاد منفذ جديد لتصريف المنتجات.
- اكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية.
- إيجاد تنظيم جديد.

ثانياً: سمات الإبداع

- المبدع هو الذي يمتلك مجموعة من السمات أو القدرات تؤثر في سلوكه وتظهر على الصفات الشخصية. وبعضها يرتبط بطريقة التفكير وبعضها يعكس أسلوب التعامل مع الأشياء. المبدع هو شخص يمتلك مجموعة من الخصائص أو القدرات و تكون ظاهرة في سلوكه و مرتبطة بطريقة تفكير هذا المبدع بعضها يعكس أسلوب التعامل مع الأشياء.
- يمكن تنمية وتطوير هذه السمات لدى الشباب بوسائل و مع أساليب مختلفة.
- إن ممارسة الإبداع واقعياً مبني على الخصائص العاطفية (اتجاهات أحاسيس، مشاعر) والمهارات المعرفية (تفكير، تعلم....) .
- عندما نقول مجموعة من السمات والقدرات فيمكن تنميتها وتعزيزها لدى الأفراد وخاصةً الشباب مقاولي المستقبل، فتكون ممارسة الإبداع إما على خصائص عاطفية من خلال تغيير اتجاهاتهم أو من أحاسيسهم أو اكسابهم معارف معرفية من خلال التفكير أو من خلال التعليم.
- و هذه السمات تظهر في الآتي :

- **الطلاقة :** الطلاقة الفكرية أو الطلاقة التعبيرية / لغوية، أو الطلاقة الترابطية (نجد أن لدى المبدع طلاقة فكرية أو عاطفية يجمع ويدمج ما بين الكلمات و الأفكار أو بالطلاقة الترابطية التي تستعمل فيه الأفكار ويربط بينها (المرونة : مرونة عفوية تلقائية ، المرونة التكيفية).

- الحساسية للمشاكل : إحساس مرهف للتعرف على المشكلات في الموقف الواحد، إلى الأشياء من زوايا مختلفة من خلال طرح أسئلة غير مألوفة أو النظر بعين الآخرين. أي يجد أو يطرح حلول مختلفة.
- الأصالة : و هي إنتاج ما هو غير مألوف وتركز على قيمة الأفكار و نوعيتها و جديتها. أن يأتي بشي أصيل فالأصالة هي سمة هامة للمبدع .

ثالثا: الابتكار

ان جميع الابتكارات تبدأ أصلا بأفكار إبداعية حيث يعمل الابتكار على هذه الأفكار باحداث تغييرات معينة ملموسة في المنتج، وهكذا يصبح الابتكار INNOVATION التطبيقات الناجحة للأفكار الإبداعية في أي مؤسسة ومن هنا يكون الابداع أو الأفكار الإبداعية انطلاقة للابتكار، فهو ضروري للابتكار ولكنه غير كاف في حد ذاته حيث ينبغي أن يتم فحص الأفكار وتجريبها على أرض الواقع للتعرف على فعاليتها والعمليات المرتبطة بها وطرق إدارة هذه العمليات بأقل تكلفة وجهد.¹

• تعريف الابتكار:

لا يوجد اتفاق على تعريف الابتكار الا انه يمكن تعريفه على أنه: " الاتيان بالجديد الذي لم يكن معروف من قبل وتطبيقه على أرض الواقع" وهو عملية تطبيق للابداع وانشاء قيمة مضافة بتطوير أعمال أو أشياء تم اختراعها من قبل، وتعرف مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية والابتكار في المؤسسات على أنه مجموع من الطرق العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية التي تمكن المؤسسة من طرح منتجات جديدة أو محسنة في السوق.²

فكل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، والابداع يكون اما من طرف الأفراد أو الفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار فالأول ضروري لكنه غير كاف، ويشكل الابداع أحد مدخلات الابتكار بحيث الابداع هو عملية عقلية تؤدي الى انتاج أفكار جديدة أما الابتكار هو عملية التطبيق الإيجابي لتلك الأفكار الإبداعية.

¹ نيفين حسين محمد، ندى الهاشمي، دور الابتكار والابداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، وزارة الاقتصاد، الامارات المتحدة 2016، ص6.

² صندرا صايبي، الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية - واقع وتحديات - ، مجلة العلوم الإنسانية، عدد42، 2014، ص310.

رابعاً: تصنيف الابتكار حسب نمط نشاط المؤسسة

- **الابتكار في الإنتاج:** يظهر الابتكار في كل مجالات الإنتاج، فقد يتمثل في خلق مشروع جديد أو إعادة تشكيل منتجات كانت موجودة بطريقة متطورة أو مختلفة بحيث يعرض المنتج خصائص جديدة على الزبائن مزايا جديدة.
- **الابتكار في إجراءات الإنتاج:** يمكن صنع المنتج بتكنولوجيا جديدة أو سيورة انتاج غير معروفة فقد يتجسد الابتكار في شكل تجهيزات جديدة للإنتاج، أو ادخال مادة أولية مختلفة ، أو تنسيق جديد بين مختلف التجهيزات.
- **الابتكار التنظيمي:** يمكن للابتكار أن يحول التنظيم الى تنظيم يستجيب بسرعة لتدفقات الطلب وتقليل التخزين في آن واحد، يؤدي الى تشجيع العمل الجماعي ويضمن مرونة كبيرة في انجاز المهام.
- **الابتكار في التوزيع :** يمس الابتكار في التوزيع كل العناصر التجارية للمؤسسة، وكذا النقل والمستودعات وغيرها.

خامساً: العوامل المساعدة على الابداع والابتكار في المؤسسة

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الابداع والابتكار في المؤسسة منها:

- **الخصائص الشخصية للمقاول:** تلعب الخصائص الشخصية دوراً مهماً للفرد المبتكر، فيتميز بمجموعة من السمات تختلف عن غيرهم أهمها:

- حب الاطلاع.
- يتحدون الطرق التقليدية لأداء الأشياء.
- يفضلون النظر الى أبعد من الإطارات المرجعية والتفكير.
- يأتون بتصورات جديدة في مواجهة المشاكل والفرص.

- **مجموعة العوامل التنظيمية:** وتتمثل في مايلي:

- **القيادة:** تعتبر طبيعة القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمؤسسة.
- **الهيكل التنظيمي:** يؤثر هذا الأخير تأثيراً مباشراً على مستوى القدرة على الابداع في المؤسسة وذلك من خلال الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم المؤسسة سواء كانت بطريقة مركزية أو لا مركزية.
- **ثقافة المؤسسة:** أصبح شيئاً مؤكداً عند المختصين أن التغيير التنظيمي يشمل على التغيير التنظيمي.

- **البيئة الاجتماعية والسياسية:** التفاعل القائم بين الفرد والمجتمع هو الذي يحدد شخصية الفرد المبتكر وتطور سلوكه، وينطلق هذا التفاعل على مستوى الأسرة التي تشكل البيئة المؤثرة الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعدها دور المؤسسات والمنظومات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالابداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز.
- **مؤسسات البحث والتطوير في المجتمع :** تلعب مراكز البحث والجامعات دورا مهما في تشجيع البحث من خلال خلق وتعزيز مكانة الباحثين المتميزين والمبتكرين في المجتمع ، وتنقسم هذه المؤسسات الى:
 - **الهياكل العمومية:** وتشمل مؤسسات البحث والتطوير التابعة للدولة ومديريات البحث التطبيقي في المؤسسات الاقتصادية العمومية، وتضم المخابر العلمية في الجامعات، مراكز البحث التطبيقي الجهوية والوطنية.
 - **الهياكل الخاصة:** وتشمل مقاولات القطاع الخاص والتي تنشأ هياكل البحث، الاختراع والابداع التكنولوجي بالإضافة الى المبدعين الأحرار ذوي المواهب والقدرات.
 - **نظام براءة الاختراع:** كما يلعب نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية.
 - **التمويل اللازم:** حيث يلعب وجود رؤوس الأموال وآليات الدعم المالي دورا مهما، خاصة ما يتعلق بالابتكارات ذات المخاطر العالية جدا.

أما على مستوى المؤسسة لابد من:

- وضع هيكل تنظيمي يشجع حرية التفكير وتنمية روح المبادرة والمشاركة واحترام أفكار العمال.
- الاعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسة.
- متابعة ومكافأة الأفراد لأفكارهم الإبداعية، وذلك من خلال حوافز مادية ومعنوية
- تطور تكنولوجيا المعلومات والذي انعكس إيجابا على أنشطة الابداع والتطوير حيث تساهم الانترنت مثلا في تقديم خدمات في مجال التصاميم والتحسين وغيرها في مختلف المؤسسات.
- البحث والتطوير والذي يتعلق بتلك المجهودات الموجهة نحو زيادة المعرفة العلمية، واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي مما يعمل على تحقيق الابداع في المنتجات والأساليب.

أنواع المؤسسات

المؤسسة وحدة قانونية إقتصادية، تهدف من خلال نشاطها إلى تحقيق أكبر ربح ممكن وضمان الاستمرارية، وهي الخلية الأساسية في بناء ونمو اقتصاديات الدول.

أولاً: تعريف المؤسسة الإقتصادية:

لقد تعدد تعاريف المؤسسة الإقتصادية بحسب طبيعتها وحجمها ومجال نشاطها والدور الذي تقوم به على الحياة الإقتصادية، إضافة إلى التحولات التطورات الإقتصادية التي مرت بها، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد أهمها:¹

- التطور المستمر على طرق تنظيمها وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها
- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الإقتصادية سواء الخدماتية أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت وفي أمكنة مختلفة مثل: المؤسسات المتعددة الجنسيات.
- اختلاف الاتجاهات الإقتصادية والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الإقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة من نظرة الرأسماليين وعليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة.

ومن هنا جاءت تعاريف شاملة سواء من ناحية الأنظمة الإقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف. عرفت على أنها: "شكل إقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة".²

وتعرّف على أنها: " اندماج عدة عوامل بهدف انتاج أو تبادل سلع مع أعوان إقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكلّ منها يرتبط

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر 1998، ص08.

² صامويل عبود، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص58.

ارتباطاً وثيقاً بالأفراد، وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى.¹

وانطلاقاً مما سبق يمكن أن نعرّف المؤسسة الإقتصادية بأنها: " كل تنظيم إقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معيّن، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/ وتبادل سلع أو/ خدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي توجد فيه المؤسسة وتبعاً لنوع وحجم نشاطها".²

ويلاحظ من هذا التعريف أنه أشمل من التعاريف السابقة، لأنه يشمل جميع أنواع المؤسسات سواءً من ناحية الأنظمة الإقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف، كما أنه يبرز استقلالية المؤسسة.

كما أن الاختيار بين التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها والأهمية التي تعطى لجانب أو أكثر، حيث يمكن اعتبار:³

- **المؤسسة وحدة الإنتاج والتوزيع:** وهنا المؤسسة تكون مهيكلية على أساس قوانين وإجراءات خاصة، ويقصد بها بوحدة الإنتاج بأنها وحدة إقتصادية وذلك كون أنّ الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق من أجل تحقيق الربح، وتحتاج المؤسسة من أجل ذلك إلى عوامل الإنتاج (العمل، المواد الأولية، آلات، أموال معلومات...).
كما يقصد بها وحدة توزيع المداخل التي تتحقق نتيجة تحقيق القيمة المضافة التي هي عبارة عن قيمة المخرجات مطروح منها قيمة المدخلات، والتي توزع على كل المتعاملين المباشرين وغير المباشرين (أرباح على أصحاب المؤسسة، الضرائب، اشتراكات الضمان الاجتماعي والتأمين، الرواتب فوائد الدائنين...).

- **المؤسسة خلية اجتماعية:** إن المؤسسة تقوم بتشغيل العمال، إذن فهي تقوم بوظيفة اجتماعية تتمثل في تلبية أو اشباع مجموعة من حاجات المستأجرين كالأستقرار في المنصب، مستوى الأجر، الترقية، التكوين، ... وتتعدد الحاجات التي ينتظر العمال تلبيتها من طرف المؤسسة، وتتمثل المؤسسة مجموعة اجتماعية مكوّنة من فرق أو جماعات أو أشخاص يتميزون من حيث الكفاءة والثقافة والأهداف ويساهم كل عضو منهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص10.

² مرزوقي ياسر، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، ميله، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، 2020/2019، ص02.

³ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة، الجزائر، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2009، ص ص 28،34.

- **المؤسسة كمركز للقرارات الاقتصادية:** تقوم المؤسسة بدور هام في الإقتصاد إذ أنها تمثل مركز القرارات الاقتصادية وذلك فيما يخص نوع وكمية المنتجات وأسعارها والاتصال والتوزيع... إلخ. وهذه القرارات تمثل اختيارات إقتصادية أي اختيارات تتعلق بكيفية استعمال الموارد المالية والمادية المحدودة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية قصوى، كما أن قوة القرار تكون مبنية على استقلاليته، ويكون مدعم بالحساب الإقتصادي الذي يتمثل في المقارنة بين التكاليف والعوائد الناتجة عن قرار معين، والذي يستلزم جمع معلومات واستعمال تقنيات مختلفة تساهم في اتخاذ القرار.
- **المؤسسة كمجموعة إنسانية:** لكل مؤسسة تاريخ وتقاليد وقوانين وأفكار وأعمال مشتركة نوعا ما من طرف كل الأعضاء وهذا النظام المتضمن قيم أعضاء المؤسسة، يمثل هويتها وثقافتها قصد اعداد مشروعها. ومع ظهور ثقافة المؤسسة عزّف بريلمان BRILMAN المؤسسة سنة 1999 بأنها: "منظمة حيّة متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز ومزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف، عادات وإجراءات متراكمة مع الزمن كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات بطيئة التقبل للتغيير".
- **المؤسسة كنظام:** كل مؤسسة مكونة من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص بها، كما أنها تملك حدوداً تمكنها من تحديدها وتفصلها عن المحيط الخارجي ولهذا يمكن النظر إليها كنظام مفتوح لأنها تعتبر كوحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها، وتتكيف بوعي مع تغييرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريهها، وبواسطة نشاطات أعضائها.¹

ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان ونشاط المؤسسة. ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

• الأهداف الاقتصادية:

- **تحقيق الربح:**² يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² نفس المرجع السابق، ص 17.

– **عقلنة الإنتاج:**¹ أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع انتاجيتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرامج وذلك بهدف تقادي الوقوع في المشاكل الإقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

– **تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:** وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج ما يلي:²

1. مستوى عالي من المرونة.

2. أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير

3. أن يتم تسليمه لطالبه في الوقت المحدد

– **الأهداف الاجتماعية:** من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الإقتصادية على تحقيقه ما يلي:

أ- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجوراً مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقاً مضموناً قانوناً وشرعاً وعرفاً، إذ يعتبر العمال عنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الإقتصادي ومستوى المعيشي.

ب- **تحسين مستوى معيشة العمال:** إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة بإضافة إلى التطور الحضاري لهم.

ت- **توفير تأمينات مرافق للعمال:** تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل: تعاونيات الاستهلاك والمطاعم.. إلخ.³

ث- **تأهيل العمال:**⁴ حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهارتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات التكوين والتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

¹ نفس المرجع السابق، ص. 18.

² عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 9، جامعة بسكرة، مارس 2006، ص 43

³ ناصر داداي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 19.

• **الأهداف التكنولوجية:** من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة¹:

– **البحث والتنمية:** حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسباً عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.

– **المساندة:** كما أنّ المؤسسة الاقتصادية تؤدي دوراً مسانداً للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظراً لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداءً من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

• **أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:**

في إطار نشاطها يجب أن تسعى إلى تحمل المسؤولية الاجتماعية والتي تتضمن العديد من الجزئيات المهمة من بينها: ضمان حد أعلى من الأرباح للمساهمين، الحفاظ على العاملين وتطويرهم²، الحفاظ على البيئة من خلال توجيه جزء من أرباحها إلى معالجة النفايات وتمويل مؤسسات حماية البيئة وأكثر من ذلك عدم إحداث أو التسبب بضرر للمجتمع والبيئة.

ثالثاً: خصائص المؤسسة:³

يمكن تحديد خصائص التالية للمؤسسة الاقتصادية:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- للمؤسسة وظيفة أساسية وجدت من أجلها.
- أن تكون قادرة على الاستمرار من خلال توفير التمويل الكافي والظروف المواتية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

¹ إبراهيم بختي، دور الأنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق "دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص 05.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة: ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 3، الجزائر 2003، ص 25.

- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تصنع أهدافاً معينة تسعى إلى تحقيقها.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- المؤسسة وحدة إقتصادية أساسية في المجتمع الإقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي رزق الكثير من الأفراد.

رابعاً: أنواع المؤسسات

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعددة. ونظراً للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها فقد يكون من الضروري تصنيفها وفق معايير مختلفة.

لذا سنحاول في هذه المحاضرة تحديد أشكال وأنصاف المؤسسات وفقاً لعدة معايير وهي:

أولاً: حسب طبيعة الملكية:¹

هناك ثلاث أنواع من الملكيات:

- أ- الملكية الخاصة: حيث تكون المؤسسة ملكاً لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص
- ب- الملكية العامة (العمومية): وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا، ولا يحق لهم بيعها ولا اغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين. ويمكن تصنيف المؤسسات العمومية إلى:
 - مؤسسات تابعة للوزارات: تتجسد في جميع المؤسسات التي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيّنها، حيث تقدّم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.
 - مؤسسات تابعة للجماعات المحلية (البلدية والولاية): تقوم البلدية أو الولاية أو معاً بإنشاء وتأسيس مثل هذه المؤسسات والإشراف عليها عن طريق إدارتها وغالباً ما تكون في مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.

ت- الملكية المختلطة: تتكون هذه المؤسسة بالاتفاق بين طرفين وهما الدولة والمتمثلة عادة في الوزارات أو مؤسسة عمومية والطرف الثاني يتمثل في القطاع الخاص بهدف القيام بمشروع

¹ مرزوقي ياسر، محاضرات في مادة اقتصاد المؤسسة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، 2020/2019، ص16.

اقتصادي معيّن يتم تحديد أهدافه، حجمه، شروطه ومدة حياته... إلخ وتتم المساهمة في رأس المال من الطرفين وغالباً لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 51% في رأس المال.

ثانياً: حسب المعيار القانوني:

للمؤسسة الاقتصادية من الناحية القانونية صفة اعتبارية مستقلة وتحمل اسماً ولها ميزانية ونظام داخلي خاص بها، ولها حسابها المصرفي، كما أن لها خطتها الخاصة في إطار الخطة العامة للدولة.¹ وفقاً لهذا المعيار يتم تصنيف المؤسسات إلى:

أ- المؤسسات الخاصة: وتنقسم بدورها إلى:

❖ مؤسسات فردية: وهي مؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة واحدة بحيث تتدخل شخصية المؤسسة مع مالها وتتمثل في صغار التجار والمهنة الحرة... إلخ²

❖ الشركات: وتنقسم إلى:

1- شركات الأشخاص: يعتبر الشريك في هذا النوع مسؤولاً مسؤولية مطلقة عن ديون الشركة، حيث تمتد المسؤولية إلى أمواله الخاصة ويكتسب صفة التاجر أي أن الاعتبار الشخصي للشريك يشكل الأساس في هذا النوع من الشركات، وهي تنقسم إلى الأصناف التالية:³

1-1 شركات التضامن: يكون فيها الشركاء مسؤولين مسؤولية تضامنية (في حالة إعسار أحدهم غير محدودة) تمتد في للأموال الخاصة، كما يمكن أن يكون المدير من خارج الشركاء يختارونه للإدارة نيابة عنهم، وتتمثل خصائصها:⁴

¹ عميش سميرة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة جامعة المسيلة، 2016/2015، ص5.

² أمينة مخفي، محاضرات في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة ورقلة، ص7.

³ نفس المرجع السابق، ص8.

⁴ مرزوقي ياسر، مرجع سبق ذكره، ص18.

الجدول رقم(1): خصائص شركات التضامن.

صفة الشركة	للشركاء بالتضامن صفة التاجر
المسؤولية عن الديون	مسؤولون من غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة
الالتزام لدائنين الشركة	لا يجوز لدائني الشركة مطالبة أحد الشركاء بوفاء ديون الشركة إلا بعد مرور 15 يوماً من تاريخ إنذار الشركة بعقد غير قضائي
اسم الشركة	يجوز أن يتكوّن من أسماء جميع الشركاء أو اسم أحدهم متبوع بكلمة "وشركاؤهم"، كما يمكن أن يكون باسم مخالف لأسماء الشركاء.
الحصص	لا يجوز أن تكون ممثلة في سندات قابلة للتداول، ولا يمكن إحالتها إلا برضا جميع الشركاء، وبذلك فإنّ الشركاء يتقاضون أرباحاً بنسبة ما قدّموه من حصص في رأس مال الشركة
إدارة الشركة	تعود لكافة الشركاء مالم يشترط في القانون الأساسي خلاف ذلك، ويجوز أن يعيّن في القانون المشار إليه مدير أو أكثر من الشركاء أو غير الشركاء أو ينص على هذا التعيين بموجب عقد لاحق.
انقضاء الشركة	تنتهي شركة التضامن بوفاة أحد الشركاء مالم يكن هناك شرط مخالف في القانون، ويعتبر القاصر أو القصر من ورثة الشريك في حالة استمرار الشركة، غير مسؤولين عن ديون الشركة مدّة قصورهم إلا بقدر أموال تركة مورثهم.

المصدر: مرزوقي ياسر، مرجع سبق ذكره، ص18.

1-2- شركة التوصية البسيطة: تتضمن نوعين:

- ✓ شركاء متضامنون مسؤولون بصفة شخصية تضامنية
- ✓ شركاء موصون مسؤوليتهم محدودة بقدر حصصهم في رأس المال.

1-3- شركة المحاصة: هي شركة مستترة ليس لها وجود قانوني إزاء الغير يتعامل فيها الشركاء مع الغير بصفتهم الشخصية ولكن لحساب الشركة ويقتسمون الأرباح والخسائر حسب الاتفاق

2- شركات الأموال: يقسم رأس مالها على أسهم متساوية وقابلة للتداول وتتحدد مسؤولية المساهم بقدر مساهمته في أسهم الشركة مع عدم وجود اعتبار شخصي للشريك في هذا النوع من الشركات، وهي على أنواع:

1-2- شركات المساهمة: يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة، تمثل ضمان لدائني الشركة، والمسؤولية فيها محدودة بقدر المساهمة في رأسمالها ويدير هذا النوع من المؤسسات الجمعية العامة ومجلس الإدارة الذي يمثل السلطة التنفيذية.

2-2- شركات التوصية بالأسهم: وهي على شكلين:

✓ شركاء موصون مسؤوليتهم محدودة بقدر مساهمتهم في رأس المال.

✓ شركاء متضامنون مسؤوليتهم غير محدودة تمتد إلى أموالهم الخاصة.

2-3- الشركات ذات المسؤولية المحدودة: وهي الشركات التي لا يزيد عدد الشركاء فيها عن عدد معين ينص عليه القانون، ويكون الشخص فيها مسؤولاً بقدر حصته في رأس المال، بحيث يقسم رأسمالها إلى حصص يتم تداولها بين الشركاء ولا تنتقل إلى الغير إلا بشروط خاصة.¹

ثالثاً: المعيار الإقتصادي:

قسم الإقتصادي **CLARCK** النشاطات الإقتصادية إلى ثلاث قطاعات هي:²

أ- **القطاع الأول:** يشمل تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة أو الفلاحة بشتى أنواعها، ومنتجاتها، وتربية المواشي بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

ب- **القطاع الثانوي:** يشمل المؤسسات الصناعية التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات وسيطة أو نهائية.

ت- **القطاع الثالث:** ويتمثل في المؤسسات الخدمية، أي تلك المقدمة للخدمات المختلفة كالنقل والسياحة والتعليم والبنوك... إلخ.

¹ مرزوقي ياسر، المرجع السابق، ص9.

² رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2013، ص36

رابعاً: معيار الحجم

يتم تصنيف المؤسسات وفق القانون 02/17 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

أ- المؤسسة المتوسطة (المادة رقم 08 من القانون 02/17): تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخصاً، ورقم أعمالها السنوي ما بين 400 مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون دينار جزائري ومليار دينار جزائري.

ب- المؤسسات الكبيرة: التي تضم أكثر من 250 عامل مثل: مجموعة المؤسسات، الشركات المتعددة الجنسيات.

ت- المؤسسة العملاقة: التي تضم أكثر من 1000 عامل.

ث- المؤسسات الصغيرة: (المادة 09 من نفس القانون) تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 و49 شخصاً، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 400 مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوي لا يتجاوز 200 مليون دينار جزائري.

ج- المؤسسات الصغيرة جداً: (المادة 10 من نفس القانون): تعرف المؤسسة الصغيرة جداً بأنها مؤسسة تشغل من شخص واحد إلى 9 أشخاص، ورقم أعمالها السنوي أقل من 40 مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 20 مليون دينار جزائري. وتأتي المادة 11 من نفس القانون لتتص على أنه إذا صُنِّفت مؤسسة في فئة معينة وفق عدد عمالها. وفي فئة أخرى طبقاً لرقم أعمالها أو حصيلتها، تعطى الأولوية لمعيار رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة لتصنيفها.

¹ الجمهورية الجزائرية، القانون رقم 02/17 المؤرخ في 10 يناير 2017، الجريدة الرسمية، العدد، 02، ص03.

الجدول رقم (02): تصنيف المؤسسات وفقاً لمعيار الحجم

الصنف	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
مؤسسة صغيرة جداً	من 1 إلى 9	أقل من 40 مليون دج	لا يتجاوز 20 مليون دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	لا يتجاوز 400 مليون دج	لا يتجاوز 200 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	بين 400 مليون دج و 4 مليار دج	بين 200 مليون دج و 1 مليار دج
مؤسسة كبيرة	من 250 إلى 1000		
مؤسسة عملاقة	أكثر من 1000		

المصدر: من إعداد الباحثة

خامساً: حسب معيار النشاط¹

في إطار المؤسسة الإقتصادية يتم جمع عناصر الإنتاج المختلفة بهدف الحصول على سلع وخدمات متنوعة توجه للنشاط الإقتصادي، حيث يمكن تصنيف المؤسسات الإقتصادية تبعاً للنشاط الإقتصادي الذي تمارسه إلى عدة أنواع هي:

أ- **المؤسسات الصناعية:** وهي تمثل تلك المؤسسات التي تنشط في المجال الصناعي وهي مؤسسات الصناعات الثقيلة كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الصناعات الخفيفة مثل مؤسسات النسيج والجلود.

ب- **المؤسسات الفلاحية:** وهي مؤسسات تهتم بزراعة الأرض أو استصلاحها بغية تقديم الإنتاج الحيواني، النباتي والسمكي.

ت- **المؤسسات التجارية:** وهي مؤسسات تهتم بالنشاط التجاري من بيع وشراء مثل: مؤسسات الجملة والتجزئة.

ث- **المؤسسات المالية:** وهي مؤسسات التي تقوم بمختلف النشاطات المالية، كالبנק، التأمين، الضمان الاجتماعي.

ج- **مؤسسات خدماتية:** وهي مؤسسات التي تقوم بمنتجاتها على شكل خدمات غير مادية للإقتصاد كمؤسسات: النقل، البريد والمواصلات، الاتصالات.

¹ سميرة عميش، مرجع سبق ذكره، ص6

سادساً: حسب معيار الجنسية:

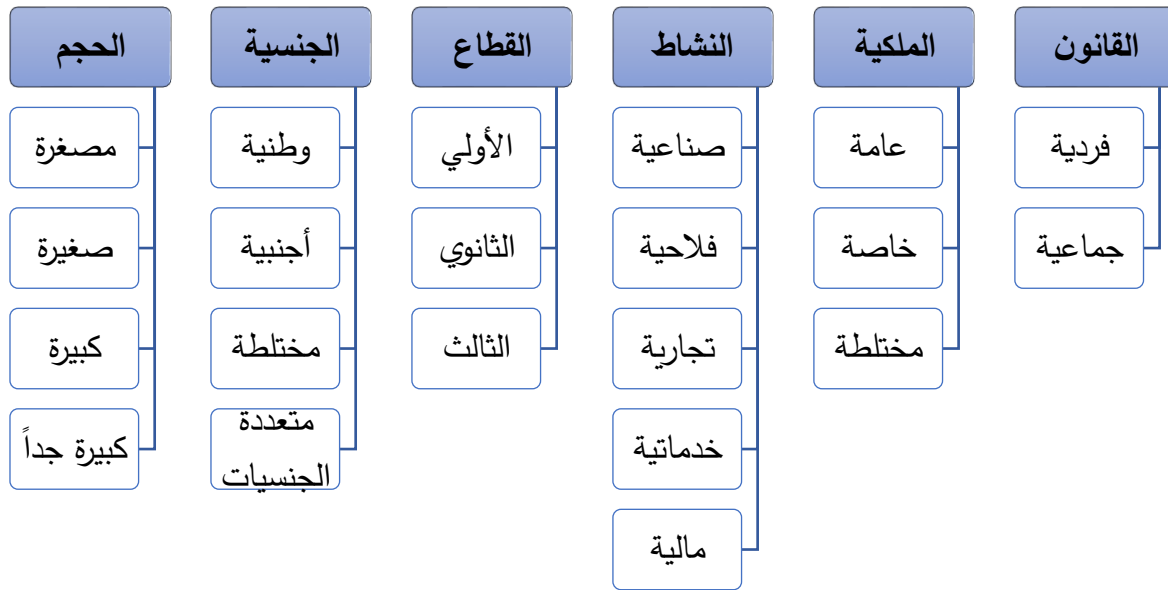
- تتقسم المؤسسة الإقتصادية من حيث جنسية مالكيها أو جنسية الدّول التي تعمل فيها إلى الأنواع التالية:
- أ- **مؤسسات وطنية:** هي تلك المؤسسات المحلية التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها داخل جنسية وطنية، كالمؤسسات الوطنية الجزائرية.
- ب- **مؤسسات أجنبية:** هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسية أجنبية واحدة، كالمؤسسات الإيطالية.
- ت- **مؤسسات مختلطة:** هي تلك المؤسسات تعمل داخل الوطن بحيث تعود ملكيتها إلى شراكة بين أفراد من نفس الدولة وأفراد من دولة أخرى واحدة كالمؤسسات الجزائرية-الفرنسية.
- ث- **مؤسسات متعددة الجنسيات:** هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسيات أجنبية مختلفة كمؤسسات دول الخليج.

سابعاً: معيار التقنية السائدة:

- يوظف هذا المعيار للمقارنة بين المؤسسات الإنتاجية من حيث درجة تطورها وتتطور الآلات والإمكانات المتوفرة لديها مثل: وسائل الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة فنجد وفقاً لهذا المعيار نوعين من المؤسسات:
- أ- **المؤسسات الإنتاجية الحديثة:** توظف وسائل إنتاج على درجة كبيرة من التطور وتهتم بإدخال آخر الطرق التكنولوجية لتحسين منتجاتها، وتقلّ اليد العاملة في هذا النوع من المؤسسات حيث تحلّ الآلات محلّها.
- ب- **مؤسسات الأنشطة التقليدية:** تعتمد على عنصر اليد العاملة بنسبة كبيرة، نظراً لبداية طرق ووسائل الإنتاج فيها.

ويمكن تلخيص الأصناف السابقة للمؤسسات الإقتصادية الأكثر اعتماداً على الشكل التالي:

الشكل رقم (1): أصناف المؤسسة الاقتصادية



المصدر: سميرة عميش، مرجع سبق ذكره، ص 8.

خطوات إنشاء مؤسسة مقاولاتية

من اجل تنفيذ المشروع المقاولاتي يجب على المقاول إعداد بعض الدراسات الأولية والقيام ببعض الخطوات التي تساعد على تنفيذ المشروع بالطرق الصحيحة والسليمة بغية تقادي ارتكاب بعض الأخطاء التي تؤثر على الانطلاقة الجيدة له.

أولاً: الانتقال من الفكرة الى الفرصة

بداية تتولد في ذهن المقاول فكرة أو مجموعة من الأفكار التي يلزم ترجمتها الى مشروع صغير، ويمثل المنتج التي سوف تقدمه مؤسسته الصغيرة أهم عوامل نجاحه وعند وقوع الاختيار يجب دراسة جدوى الفكرة.

• مراحل ايجاد الفكرة:

- توليد الأفكار: ان الوصول الى فكرة المشروع هي نقطة البداية والأساس لنجاحه فعندما يصل الشخص اليها عليه أن يأخذ بعين الاعتبار أن هذه الفكرة قابلة للتطبيق على أرض الواقع.
- والأفكار الجيدة هي تلك المتناسبة مع البيئة والنابعة من شخص المقاول نفسه ويعمل على تطويرها بذاته وليست المقلدة دون اعتبار للفوارق والمعطيات السائدة في البيئة.
- صياغة الفكرة: يقصد بها القدرة على شرح الفكرة والتعبير عنها بشكل واضح يحدد معالمها ويصف مكوناتها، ويتطلب التعبير عن الفكرة مشاركة الآخرين حتى تتضح ويمكن وضع تعريف لها ، ثم تصنيفها حسب مجال نشاطها، وفي هذه المرحلة يمكن للمقاول أن يعرض عدة أفكار متشابهة ولكن مع بعض الاختلافات بينها، ويشترط أن تكون الفكرة:

1. واقعية.

2. قابلة للقياس .

3. محددة.

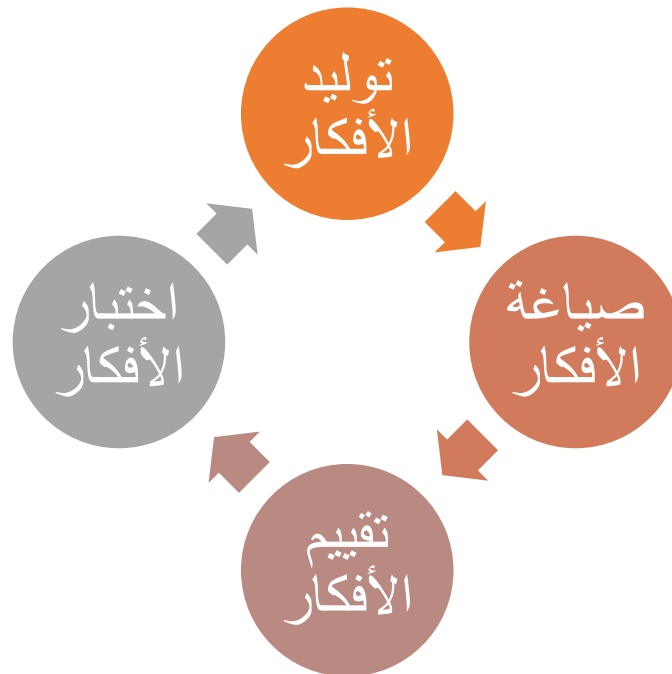
- تقييم الفكرة: ليس بالضرورة أن تكون كل فكرة مشروع ناجحة وأن تكون فرصة استثمارية جيدة، فالفكرة مهما تحمس لها صاحبها لابد أن تخضع للتقييم حتى لا يؤدي هذا الحماس للفشل، ويتطلب ذلك فرز أولي للأفكار أو اعداد أفكار جديدة أفضل

ويمكن تقييم الفكرة من خلال خمس معايير هي:

1. المعيار المالي: مدى قدرته المالية لتجسيد الفكرة الى مشروع.
 2. المعيار البشري: توفر الكفاءات للمشروع.
 3. المعيار التسويقي: جاذبية الفكرة ووجود طلب كافي في السوق للمنتجات.
 4. المعيار الشخصي: مدى حماس المقاول ورغبته في تجسيد المشروع
 5. المعيار المعرفي : خبرات ومعرفة المقاول في مجال المشروع.
- اختبار الفكرة: في هذه المرحلة يتم تحديد الخيار المناسب ثم القيام بزيارة واستشارة أشخاص يديرون أو يملكون مثل هذه الأنواع من الخيارات، فالاستشارة تنوير وتوضيح للمسيرة. واختبار الفكرة يجب أن يتضمن العناصر التالية:

1. البحث عن العوامل الأساسية للنجاح.
2. دراسة التطوير المتوقع لهذه العوامل.
3. تقدير نقاط القوة ونقاط الضعف للمشروع.
4. تصور المشروع مستقبلا في حالة تعزيز نقاط القوة أو العكس.

الشكل قم (2): مراحل تحويل الفكرة الى فرصة



المصدر: من اعداد الباحثة

ثانيا: الدراسة الفنية والهندسية للمشروع.

أ. الدراسة الفنية: وتضم:

• اختيار حجم المشروع وطاقته الإنتاجية :

هناك أحجاما متعددة لأي مشروع، ولكل حجم خطه الإنتاجي الملائم وطاقته الإنتاجية، كما أن لكل حجم تكاليفه وعوائده، ولكل صناعة حجمها الملائم، فما يعتبر حجما ملائما في مجال الصناعات الغذائية قد لا يعتبر أمثل في مجال الصناعات الهندسية أو الكيماوية¹. كما أنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار طاقته الإنتاجية المناسبة وأن هذه الطاقات لها حدود قصوى ودنيا لا يمكن تجاوزها، وكل حجم يقع بين تلك الحدود يعتبر مقبولا إقتصادياً.

لذا فإن مسألة اختيار الحجم المناسب للمشروع تعتبر من المسائل الهامة والمعقدة التي تتطلب المزيد من الدراسة والتحليل للوصول إلى اختيار ما يسمى بالحجم الأمثل، الحجم الذي لا بد أن يتناسب مع الإمكانيات المتاحة سواء كانت المادية والمالية والفنية، لأن المهم ليس اختيار مشروعات عملاقة لكن المهم هو مدى إمكانية تشغيلها بكفاءة عالية. إن المقصود بالحجم الأمثل ليس هو الحجم الأكبر، حيث هناك العديد من الصناعات لا يلائمها إلا الحجم الصغير مثل صناعة الألبان والصناعات الحرفية واليدوية، لكن تعتبر أحجامها من نوع الحجم الأمثل.

1. **موقع المشروع:** تتعدد المواقع التي يمكن أن يبنى عليها المشروع الاستثماري، فقد يكون المشروع قريبا من الأسواق، بينما الموقع الآخر قريب من المواد الخام والموقع الثالث قريب من اليد العاملة المؤهلة. لذا يجب تقييم المواقع البديلة وأيهما أحسن بالنسبة للمشروع. ويتم ذلك بناء على ما يلي:²

- **كلفة النقل:** تعتبر كلفة النقل سواء كلفة نقل المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج من السوق إلى المشروع، أو كلفة نقل السلع الجاهزة من المشروع إلى السوق من العوامل المحددة الأساسية للموقع الأمثل، والموقع الأمثل هو الموقع الذي يحقق أقل كلفة نقل ممكنة
- **مدى القرب أو البعد من الأسواق:** هناك بعض الصناعات يفضل إقامتها بالقرب من الأسواق مثل الصناعات التي تنتج منتجات قابلة للكسر أو الصناعات ذات المنتجات سريعة التلف، بينما هناك

¹ كاظم جاسم العيسوي، الاقتصاد الإداري والإنتاج والرقابة، دار المسيرة، عمان، الأردن 2008 ، ص 46

² حسين بلعجوز والجودي صاطوري، تقييم واختيار المشاريع الاستثمارية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2012،

صناعات يفضل إقامتها بالقرب من مواطن المادة الخام أو الطاقة خاصة بالنسبة للصناعات التي تعتمد على مواد خام ثقيلة.

كما أن هناك بعض الصناعات لا بد من إقامتها خارج مناطق التجمعات السكنية كونها صناعات ملوثة للبيئة.

– **القوى العاملة:** يعتبر تواجد أو عدم تواجد القوى العاملة من العوامل الأساسية المحددة للموقع حيث يلاحظ أن الصناعات الكثيفة العمالة تركزت في الدول والمناطق المكتظة بالسكان نتيجة لتوفر القوى العاملة الرخيصة، بينما يلاحظ أن الصناعات المعقدة و التكنولوجيا تركزت في الدول المتقدمة قليلة السكان نتيجة لتوفر القوى العاملة الماهرة.

عند دراسة الجدوى الفنية للمشروع من الضروري الأخذ بعين الاعتبار مدى احتياجات المشروع المقترح من القوى العاملة ومن مختلف الاختصاصات.

– **التشابك الصناعي:** يقصد به مدى العلاقات الترابطية بين المشروع وبين المشروعات القائمة والتي من المحتمل أن يعتمد عليها في الحصول على المواد الأولية والخامات، أو يعتمد عليه في تزويدها بما ينتجه من سلع نصف مصنعة وهذا يعني أنه كلما تميز المشروع المراد إقامته بوجود علاقات تكميلية أو ترابطات سواء كانت أمامية أو خلفية مع المشروعات القائمة في المنطقة كلما كان ذلك مشجعاً لإقامة المشروع المعني في تلك المنطقة والعكس صحيح.

– **توفر أو عدم توفر البنى التحتية:** إن توفر البنى التحتية التي تتمثل في شبكات الماء، الكهرباء، الهاتف، والصرف الصحي والطرق إضافة إلى خدمات التعليم والصحة والإسكان وخدمات التأمين في المنطقة المراد إقامة المشروع فيها كلما كان ذلك مشجعاً لإقامة المشروع والعكس صحيح

2. **تحديد نوع الإنتاج والعمليات الانتاجية:** الهدف منه تحديد الأنشطة والمراحل الانتاجية المختلفة المستخدمة في تحويل المدخلات الى مخرجات نهائية.

3. **اختيار المعدات والآلات:** ترتبط هذه النقطة بسابقتها الى حد كبير فعلى ضوءها بتقرر نوع الآلات والمعدات الواجب استخدامها والتي تتناسب مع طبيعة المنتج.

4. **التخطيط الداخلي للمشروع:** ويقصد به وضع التصميم الهندسية سواء ما يتعلق بالأعمال المدنية أو الميكانيكية.

ب. الدراسة المالية للمشروع:

- **تكاليف التأسيس :** وتتضمن تكوين المشروع، الدراسات ، تكاليف براءة الاختراع والعلامات التجارية، تكاليف البدء ، احتياطي الطوارئ لمواجهة التغير في التكاليف الرأسمالية.
 - **رأس العامل الابتدائي:** وهو مخصص لسد الفجوة بين الإيرادات والمصروفات النقدية التي تنشأ بسبب عدم قدرة المشروع في بداية نشاطه على تحقيق إيرادات نقدية كافية لمواجهة مصروفاته النقدية.
 - **تكاليف التشغيل:** وتتضمن المستلزمات السلعية والرواتب والمكافآت و الحوافز، الصيانة ، الاجارات ، البحوث والتطوير، التأمين، التسويق، الضرائب والاتصالات.
 - **تقدير احتياجات المشروع من المواد الخام والمواد الأولية:** هي تقدير احتياجات المشروع المقترح من المواد الخام والنصف مصنعة والمواد الأولية التي تتطلبها العملية الإنتاجية وبصورة مستمرة وخلال فترة زمنية معينة، وهنا لا بد من تقدير كافة هذه المواد ونسبتها إلى الكلفة الإجمالية للإنتاج¹.
- وللتقدير المناسب للاحتياجات من المواد الأولية بالشكل الذي يساعد على استمرار العملية الإنتاجية بدون توقف لا بد من الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:
- تحديد المواد المباشرة التي تدخل في العملية الإنتاجية ومواصفات كل مادة؛
 - تقدير ما تحتاجه الوحدة المنتجة من المواد المختلفة
 - تحديد الكمية المطلوبة من كل مادة وخلال فترة زمنية مناسبة؛
 - تقدير التكاليف الإجمالية للمواد المراد استخدامها؛
- مع ضرورة تحديد كمية ونوعية وتكاليف المواد غير المباشرة اللازمة لعملية الإنتاج، وكذلك ضرورة تحديد حاجة المشروع من مستلزمات التغليف والتعبئة.
- **تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة:** تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة ومن مختلف الاختصاصات تختلف باختلاف مراحل إقامة المشروع حيث أن حاجة المشروع إلى القوى العاملة في مرحلة التأسيس والإنشاء تختلف عن تلك الحاجة في مرحلة التشغيل، كما أن هذه الاحتياجات تختلف من صناعة الأخرى ومن حجم الآخر. ويختار فريق العمل وفقاً للمعايير التالية:²

¹ كاظم جاسم العيسوي، مرجع سبق ذكره ، ص 56.

² غالب جليل صويص وآخرون أساسيات إدارة المشاريع، 11، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 81

- خصائص الفريق المطلوب على المدير تحديد حجم ونوع وعدد أعضاء فريق العمل المطلوب؛ .
- مصدر الفريق يجب على المدير أن يقرر ما إذا كان أعضاء الفريق من داخل المنظمة أو من خارجها

- الهيكل التنظيمي: يجب على المدير أن يحدد الهيكل التنظيمي المناسب للمشروع.

- **تحديد السعر النهائي للسلعة أو الخدمة:** يمثل التسعير من وجهة نظر المستهلك تلك القيمة التي يتم تحديدها من قبل المنتج أو البائع ثمنًا لسلعة أو خدمة وما تمثله من منافع وفوائد يمكن النظر إلى السعر على أنه تلك القوة الشرائية التي يظهرها الزبون للحصول على السلعة أو الخدمة المرغوبة أو المطلوبة، وذلك أن القوة الشرائية للزبون تعتمد على عدة عوامل ومن بينها مستوى السعر¹ الذي يعد الخصر الوحيد المتصف بالمرونة والتعديل من حين لآخر، وبهذا يكون السعر المتغير ذا السهولة في التغيير أكثر من المتغيرات التسويقية الأخرى من المنتج والتوزيع والترويج² والتسعير هو العنصر المهم بالنسبة لبقية العناصر الأخرى الموجودة في المزيج التسويقي³. وهذا راجع إلى أنه العنصر الوحيد الذي يحقق الإيرادات أما بقية العناصر أو المتغيرات الأخرى فهي عبارة عن نفقات أو تكاليف، لهذا فالتسعير يعد بهذا مهماً بالنسبة للمؤسسة⁴. هذا يعني أن التسعير له علاقة مباشرة مع المتغيرات الأساسية لعملية التبادل، هذه التغيرات تتمثل في المبيعات التكاليف، والأرباح ، ولقد اثبت استجواب المشرفين على الأعمال التجارية ورجال البيع لعام 1986 أن عنصر السعر يعد من أكثر المسائل أهمية، فهو أهم من إدخال منتجات جديدة، وأهم من الإنفاق على الترويج والعوامل الأخرى، وذلك لأسباب متعددة منها: الازدياد الحاد في النفقات وما تولد عنه من ارتفاع في الأسعار هذا بالإضافة إلى تعزيز قوى المنافسة بين الأسعار⁵. كما يمكن إبراز أهمية التسعير من منطلق المرونة التي يتصف بها والسهولة التي يتميز بها من حيث إجراء التعديلات والتغيرات عليه، وهذا حسب الظروف الحاصلة في السوق. وذلك بزيادة قيمة السعر وتخفيضه، فمن الناحية العملية هو أحد العناصر الثلاثة التي تؤثر على الربح بشكل مباشر، وهي السعر والتكلفة وكمية المبيعات وذلك أن الربح هو الفرق بين الإيراد والتكلفة، ويمكن تبين هذه العلاقة كما يلي⁶:

¹ محمد ابراهيم عبيدات مبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل، عمان، الأردن ، 1999 ، ص 235

² Lendrevie et Lindon – Théorie et pratique du marketing – 5ème édition paris – 1997 – p 294

³ Daniel Durafour , Marketing , Dunod , paris ,1997 – p 95

⁴ Pierre Louis Dubois et Alain Jolibert , fondements et pratiques paris , 1998 , p 347

⁵ محمد جونت ناصر، الأصول التسويقية في إدارة المحلات والمؤسسات التجارية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1997، ص 139

⁶ بشير العلاق وآخرون، استراتيجيات التسويق دار زهران ،عمان الأردن 1999، ص133

$$\text{الربح} = \text{الإيراد} - \text{التكلفة}$$

$$\text{الإيراد} = \text{سعر الوحدة} \times \text{الكمية المباعة} .$$

$$\text{التكاليف} = \text{التكاليف الثابتة} + \text{التكاليف المتغيرة الكلية}.$$

$$\text{التكاليف المتغيرة الكلية} = \text{الكمية المباعة} \times \text{التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة}.$$

$$\text{الربح} [=] \text{سعر الوحدة} (\text{الكمية المباعة}) - (\text{التكاليف الثابتة}) + \text{الكمية المباعة} \times \text{تكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة}] .$$

تزداد أهمية التسعير كعنصر من عناصر المزيج التسويقي للأسباب التالية:¹

- إن كل سلعة أو خدمة لها سعر بيع معين حتى ولو كانت تقدم بسعر التكلفة .
- إن قرارات التسعير لها تأثير مباشر على ربحية المؤسسة ولهذا فإن قرار التسعير يتضمن اشتراك جميع الإدارات الأخرى الموجودة داخل المؤسسة مثل إدارة الإنتاج إدارة التمويل، إدارة المشتريات والإدارات الأخرى .
- إن قرار التسعير له تأثير مباشر وهام جداً على عناصر المزيج التسويقي الأخرى، وعلى سبيل المثال لا الحصر عنصر الترويج، فالسعر المرتفع يجب أن تدعمه حملات إعلانية بحجم معين، والخصومات تمنح للمؤسسات التوزيعية لها أثر مباشر على استعداد ورغبة الموزعين في توزيع منتجات المؤسسة.
- تركز بعض الشركات الجديدة على إستراتيجية جني الأرباح من خلال انتهاجها سياسة الأسعار المرتفعة للأسباب التالية:²

- تقديم المنتج في شكله الجديد كونه بديل للمنتجات المعروضة في السوق؛
- تحقيق هامش أعلى من الإرباح مما يتيح للمقولة الاعتماد على التمويل الذاتي لأستثماراتها المستقبلية؛
- إلا أن اغلب الشركات الحديثة تبتعد عن سياسة الاختراق كونها تتطلب أموالاً باهظة عند بداية مشوارها الاستثماري بغية تلبية الطلب المتزايد.

- **تقدير عمر المشروع:** يجب أن يكون هناك عمر للمشروع يحدد مقدماً وعلى أساس عدد من السنوات ، والمهم هو تحديد العمر الاقتصادي وليس العمر التشغيلي في حالة اختلافهما، فالعمر التشغيلي للمشروع ينتهي عندما تصبح تكاليف صيانة الموجودات أكبر من أن تغطيها

¹ محمد فريد الصحن مبادئ التسويق الدار الجامعية، مصر، 1994ء ص 231

² على الحطاب، إستراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة، ط 01 دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 63

إيرادات الإنتاج في المشروع، بينما العمر الاقتصادي للمشروع ينتهي عندما تصبح القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة من جراء تشغيل المشروع في المدة المتبقية من عمره التشغيلي أقل من القيمة البيعية للمشروع.

- طرق تقدير حجم الطلب على منتجات المشروع: تتنوع سبل معرفة حجم الطلب على مخرجات المشروع المقاولاتي ونذكر منها:

– **النماذج الوصفية:** إن الميزة الأساسية لهذه النماذج تعتمد على الخبرة والتقدير الشخصي للباحث التسويقي، مثل: أسلوب المقارنة التاريخية فوفقاً لهذا الأسلوب يتم تقدير المبيعات بناءً على تطور حجم الطلب على منتجات المشروع القائم، زائد نسبة مئوية من حجم الطلب في السنة الأخيرة لمقابلة التغير في الطلب الذي تسببه الزيادة في عدد السكان أو الارتفاع في مستوى الدخل وهذه الطريقة لا تعد دقيقة لا أن الطلب على سلعة ما تحدده عدة عوامل عشوائية¹. ومنها آراء الخبراء لاتساع مستوى معرفتهم بشأن مكونات المنتج وحركته التسويقية داخل السوق، ومدى إقبال الأفراد على المنتج كما لديهم خبرة كافية بشأن تفضيلات الأفراد والمشاكل التسويقية المتعلقة بالمنتج والحلول المقترحة، والزمن المناسب لطرح المنتج في السوق... الخ.

ووفقاً لهذا الأسلوب فإن تقدير الطلب المتوقع على منتجات بعض الفرص الاستثمارية محل الدراسة يتم من خلال تكليف كل مدير من مديري الإدارات الرئيسية بالتنبؤ بحجم الطلب المتوقع على منتجات الفرص الاستثمارية محل الدراسة إستناداً على البيانات المتاحة لديهم تبعاً للظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة والمتوقعة، واعتماداً على ما يتوافر لديهم من خبرة شخصية في هذا المجال.

– **النماذج الكمية الإحصائية:** تتعدد وتتغير النماذج الكمية والإحصائية التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بتقديرات الطلب المتوقع لمنتجات الفرص الاستثمارية محل الدراسة، وتحديدًا سوف يتم استعراض الأساليب التالية :

1. **أسلوب السلاسل الزمنية:** يستهدف هذا الأسلوب وصف ودراسة سلوك ظاهرة معينة، ولتكن كمية المبيعات خلال فترات زمنية سابقة لنقطة زمنية محددة، والاعتماد على هذا الوصف والتحليل في التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة مستقبلاً وتفسير سلوك الظاهرة في الماضي².

¹ حسين بلعجوز والجودي صاطوري، مرجع سبق ذكره، ص 49

² المرجع السابق، ص 49

2. أسلوب الارتباط : يعرف الارتباط بأنه مقياس لدرجة استجابة تغير في أحد المتغيرات للتغير في متغير آخر، وعند قياس الارتباط بين الطلب من ناحية ومحددات الطلب من ناحية أخرى.
3. أسلوب الانحدار: نموذج الانحدار يعتبر أحد الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها في قياس العلاقات السببية تتضمنها دالة الطلب وذلك على افتراض وجود علاقة سببية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التي التابع.

❖ تحديد مصادر التمويل:

يمكن تقسم مصادر التمويل التي يمكن أن تعتمد عليها المقاول من اجل البدء في مشروعه الاستثماري إلى مصادر تمويل داخلية ومصادر تمويل خارجية¹:

• مصادر التمويل الداخلية:

والذي يعبر عن مجموعة الموارد التي يمكن للمقاول الحصول عليها بطريقة ذاتية دون اللجوء إلى الخارج، ويعبر عنها في بعض الأحيان بالموارد الذاتية.

– **الإدخارات الشخصية:** اغلب الأعمال الصغيرة تعتمد في بداية نشاطها المقاولاتي على مواردها الذاتية والمتمثلة في رأس المال الابتدائي الذي بحوزة المقاول من مدخراته الشخصية.

– **التمويل الذاتي للمؤسسة :** يعني قدرة المؤسسة على تمويل نفسها بنفسها دون اللجوء إلى الأطراف الخارجية، وذلك من خلال الإعتماد على النتيجة الصافية بعد إقتطاع الضرائب، والتي يوزع جزء منها على الشركاء والعمال، أما الجزء الباقي فهو المقدار الذي تستطيع المؤسسة التصرف فيه بعد نهاية الدورة ، ويحسب التمويل الذاتي وفق العلاقة التالية:

التمويل الذاتي = الأرباح الصافية غير الموزعة + الإهلاكات + المؤنات.

ويلعب التمويل الذاتي دورا بارزا في التأثير على هيكل المؤسسة الداخلي وقد يستعمل وفق مايلي:²

- إمكانية تمويل الاستثمارات وبالتالي يؤخذ بعين الاعتبار في برامج الإستثمار للمؤسسة؛
- إمكانية دفع فوائد الأسهم أو السندات؛

¹ محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ط 01 دار جنيس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014، صص 71- 72

² ناصر دادي عدون ، "تقنيات مراقبة التسيير"، طبعة 1، دار المحمدية، الجزائر، 2000 ، ص 84 .

- تحقيق شروط التوازن الدائم برفع الأموال الخاصة بقيمة التمويل الذاتي؛
- **الأرباح المحتجزة:** والذي يعبر عن الفائض القابل للتوزيع المحقق من دورة الاستثمار للسنوات السابقة أو السنة الحالية، إذ يحجم المقاول أو شركائه عن اقتسامه إذ يخصصونه لتدعيم المركز المالي للمقاول، ويمكن استغلاله في توسيع المشروع بدل الاعتماد على القروض الخارجية.
- **فائض دورة الاستغلال:** والذي بدوره ينقسم لقسمين وهما:

- **الاهتلاكات** ويقصد بها تلك الأموال المحتجزة لغرض تجديد الاستثمارات الحالية
- **المؤونات:** تعبر عن ذلك الأموال المحتجزة بغية مواجهة الأعباء والخسائر المحتملة. إذ في حالة عدم وقوعها تتصرف فيها المؤسسة لتمويل استثماراتها.

• مصادر التمويل الخارجية

ويمكن تقسيمها إلى مصادر قصيرة الأجل، متوسطة، ومصادر طويلة الأجل.

- **التمويل قصير الأجل:** يقصد بالتمويل قصير الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها المنشأة من الغير تلتزم بردها خلال فترة لا تزيد عادة عن السنة¹. و تنقسم مصادر التمويل قصيرة الأجل إلى نوعين أساسيين : الإئتمان المصرفي والإئتمان التجاري

1. **الإئتمان المصرفي :** يعرف الإئتمان المصرفي بأنه القروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك، ويمكن أن نميز فيه :

- **القروض غير مكفولة بضمان معين:** وفق هذا النوع من القروض، يتم الإتفاق بين المؤسسة والبنك على فتح اعتماد للمؤسسة، ومعنى ذلك أن يسمح البنك للمؤسسة بالإقتراض كلما لزمها المال بشرط ألا تزيد المبالغ المقترضة عن مبلغ معين في أي وقت. كما يلجأ البنك إلى وضع شرطين هما:
- يجب أن يترك المقترض في حسابه الجاري لدى البنك قيمة 10% إلى 20% من قيمة القرض الممنوح بالفعل.

- وجوب قيام الزبون بالسداد على الأقل كل سنة مرة واحدة .

وفي هذا المجال من القروض يمكن أن نجد القروض المفتوحة، القرض المتجدد "الدوري"، القروض الخاصة بعملية معينة .

¹ كنجو عبود كنجو ، "الإدارة المالية "، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 242 ؛

- **القروض المكفولة بضمان:** قد تطلب البنوك ضمانا معيناً يجب أن يقدمه المدين قبل منحه الائتمان وقد يكون مضمونا بأحد الأشكال الآتية:
 - القرض المضمون بضمان شخص آخر .
 - القرض المكفول بضمان أصل معين مثل حسابات العملاء المدنية وأوراق القبض أو الأوراق المالية الأخرى أو البضائع¹.
- **تسهيلات الصندوق:** وتتمثل في تلك التسهيلات التي تمنحها البنوك لمتعاملليها بغية إعطائهم مرونة أكبر بغرض سد عجز الخزينة المؤقت بحيث يسمح البنك للمؤسسة بسحب مبلغ يزيد عن الرصيد الدائن لديها لفترة محددة عادة ما تنحصر ما بين عدة أيام إلى غاية شهر.
- **السحب على المكشوف:** وهو عبارة عن قرض بنكي لفائدة الزبون الذي يسجل نقصا في الخزينة ناجم عن عدم كفاية رأس المال العامل.
- **قرض الموسمي:** يستغل من أجل تمويل دورة الإنتاج أو دورة المبيعات.
 - **التمويل متوسط الأجل:** يعرف التمويل متوسط الأجل، بأنه ذلك النوع من القروض الذي يتم سداؤه في فترة تزيد عن السنة وتقل عن خمسة سنوات، ينقسم إلى:
 - **قروض مباشرة متوسطة الأجل:** تمنح مثل هذه القروض من قبل البنوك وشركات التأمين، ويتم سداؤها على مدار من السنوات على شكل أقساط دورية، وهذه تسدد خلال فترات محددة ومتساوية شهر، ثلاثة أشهر ، سداسي، سنة. وعادة ما يكون القرض مكفول بضمان معين، بالإضافة إلى أن معدل الفائدة في حالة القروض المتوسطة الأجل يكون أكبر منه في حالة القروض قصيرة الأجل .
 - **القرض الإيجاري:** كان ظهور هذا النوع من التمويل في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1952، ثم شاع استخدامه في الستينات في أوروبا . إن عقد القرض الإيجاري هو عقد إيجار مع اختيار المشتريات، وهي تقنية تمويل كغيرها من التقنيات أين يمكن للمؤسسة أن تختار الإستثمار، وتتصل بهيئة مالية للقرض الإيجاري طالبة منها شراءه وإعادة استجاره منها².

¹ رضوان وليد العمار، «أساسيات في الادارة المالية»، دار الميسرة للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 193

² Stéphane GRIFFITHS, « gestion financière », ed Eyrolles, France, 1996, P22

يتخذ القرض الإيجاري أشكال عديدة من أهمها: استئجار الخدمة الاستئجار التشغيلي"، البيع ثم الإستئجار، الإستئجار المالي¹.

– **التمويل طويل الأجل** : تبلغ فترة استحقاق الأموال طويلة الأجل، ما يزيد عن الحد الأدنى لها، وهو سبعة سنوات، ويمكن أن يكون هذا التمويل من مصادر داخلية أو خارجية .

▪ **الأسهم والسندات**: الأسهم هي وسيلة من الوسائل الرئيسية للتمويل طويل الأجل، وتصدر شركات المساهمة في الكثير من الحالات الأسهم مرة واحدة خلال مدة حياتها. فإذا كانت المؤسسة في حاجة إلى تمويل طويل المدى فبإمكانها إصدار سندات يكتتب فيها الجمهور، والسند هو معاهدة تربط المؤسسة بالمكتتب، يدفع من خلالها هذا الأخير ثمن السند يوم إصداره و تتعهد المؤسسة أن ترد له بعد أجل معين يتراوح بين سنة و خمس عشر سنة و تدفع له عائدا من خلال معدل فائدة من القيمة الاسمية للسند ؛

▪ **الإئتمان الطويل المدى** : يهدف هذا الإئتمان إلى تمويل الإستثمار الثقيل وتسديده يمكن أن يستغرق مدة أكثر من سبع سنوات دون أن تتجاوز 25 سنة. والمجالات التي يستخدم فيها هذا النمط من التمويل تتمثل على وجه الخصوص في شراء الأراضي والعقارات المعدة لإيواء النشاطات الإنتاجية المباني التي تأوي الورشات أو المخازن أو المستودعات، وبالنظر إلى المدة الطويلة لتجميد الموارد التي يتطلبها هذا النوع من التمويل فإن المصرف يقوم بتعليق دقيق لمخاطر المشروع ويأخذ بعين الاعتبار العوامل الإيجابية والسلبية قبل اتخاذ قرار التمويل، فكل حادث أو تعثر في تنفيذ المشروع في مرحلة من مراحله قد يؤدي إلى تقليص حظوظ تسديد أقساط التمويل في آجالها، وعليه فإن المصرف عادة ما يلجأ إلى طلب ضمانات عينية لتأمين استرجاع تمويله الأصلي والفوائد².

ج. الدراسة التسويقية للمشروع:

إن دراسة الجدوى التسويقية يقصد بها " مجموعة من الدراسات والبحوث التسويقية تتعلق بالسوق الحالي والمتوقع للمشروعات المقترحة محل الدراسة، ينجم عنها توافر قدر من البيانات والمعلومات التسويقية، تسمح بالتنبؤ بحجم وقيمة المبيعات من منتجات محددة ومشروعات معينة خلال فترة مقبلة أو مستقبلية³.

¹ كنجو عبود كنجو ، "الادارة المالية"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ص 250

² ناصر دادي عدون، التحليل المالي، الجزء الاول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000، ص 46-47.

³ سعيد عبد العزيز عثمان دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، عمان، الأردن، دون سنة نشر، ص36

• أهداف الدراسة التسويقية:

الهدف الرئيسي لدراسة الجدوى التسويقية يتمثل في قياس حجم السوق الحالي والمتوقع للمنتجات والفرص الاستثمارية محل الدراسة، وبصفة تفصيلية فإن تحديد هذا الهدف يستلزم:

– **توصيف كامل للسلعة والخدمة:** التي ستقيمها المشروع المقترح محل الدراسة من حيث التركيب النوعي، الحجم والشكل الجودة، التغليف..... إلخ.

– **توصيف السوق الفعلي والمتوقع:** وذلك عن طريق تقدير المعالم التالية:¹

- تحديد المنتجات المنافسة والبديلة، والمكملة، وأسعارها والعلاقة التي تربط فيما بينها
- مدى تشتت وتركيز الجغرافي للسوق
- تقدير حجم الطلب والعرض الحالي والمتوقع
- تقدير اتجاهات العرض والطلب الحالي والمستقبلي
- تقدير حجم الفجوة بين العرض والطلب الحالي والمستقبلي
- تحديد درجة المنافسة السائدة في السوق حالياً واتجاهاتها مستقبلياً.
- تحديد طبيعة السوق (داخلي خارجي)، مع توصيف المجتمع الذي ستوجه إليه السلعة أو الخدمة
- محل الدراسة، أي توصيف المستهلكين من حيث الجنس، العدد العمر، الدخل، العادات والتقاليد
- تحديد القدرة الاستيعابية للسوق الحالي والمتوقع من المنتجات محل الدراسة.

ولتحقيق الهدف النهائي لدراسة الجدوى التسويقية يستلزم القيام بالخطوات التالية:

– **مرحلة التعرف على الملامح العامة للسوق الحالي والمتوقع:** إن القائم بدراسة الجدوى التسويقية يجب أن يكون ملماً إلاماً كاملاً بالملامح العامة للسوق الحالي والمتوقع، ويتطلب ذلك دراسة ما يلي:

- **درجة التدخل الحكومي في الأسواق:** تختلف درجة التدخل الحكومي في الأسواق من سلعة لأخرى، ومن دراسة لأخرى ومن فترة زمنية لأخرى، وفقاً لاختلاف العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فحكومات الدول النامية تتدخل بصفة خاصة في أسواق العديد من السلع والخدمات الضرورية والأساسية لاعتبارات اجتماعية واقتصادية، هذه الاعتبارات أعطت مبرراً للتدخل في أسواق خدمات عوامل الإنتاج، ويأخذ التدخل الحكومي عدة أشكال²:

¹ حسين بلعجوز والجودي صاطوري، تقييم واختيار المشاريع الاستثمارية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2012، ص42

² سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سبق ذكره، ص38

- تحديد حد أقصى للسعر
 - تحديد سعر محدد أقل من التكلفة مع تقديم إعانة للمنتج لكل وحدة مباعه
 - فرض ضرائب على المبيعات من سلع وخدمات معينة؛
 - القيود المفروضة على الاستيراد والتصدير؛ وسياسة تسقيف الأسعار¹
- إن التدخل الحكومي في أسواق السلع وأسواق عوامل الإنتاج يؤثر على مستوى الأسعار السائدة والمتوقعة، ومن ثمة على حجم الطلب المتوقع وبالتالي على حجم ونطاق السوق لمنتجات المشروع المقترح.

■ **درجة المنافسة في الأسواق:** تختلف درجات المنافسة في الأسواق بين المنافسة الكاملة والاحتكار التام، وبين المنافسة الكاملة والمنافسة الاحتكارية، ففي حالة المنافسة الكاملة تنعدم قدرة المشروع على تحديد السعر لخضوعه لقانون العرض والطلب، ومن ثمة يقوم بتحديد حجم مبيعاته في ضوء الأسعار السائدة، وفي مثل هذه الظروف فإن نصيب المشروع المقترح في السوق سوف يكون ضئيلاً للغاية. لكن هذه حالة هي حالة مفترضة نظرياً لا مجال لوجودها في الواقع إلا في حالات نادرة. ففي حالة الاحتكار التام منتج واحد فقط لسلعة ليس لها بدائل سوق منتجات المشروع المقترح يستلزم ضرورة القيام بدراسات كافية لتحديد السعر المناسب الذي يحقق كمية المبيعات التي تعظم الربحية أو العائد الصافي للمحتكر. أما في حالة المنافسة الاحتكارية وهي الحالة الأكثر شيوعاً وواقعية وانتشاراً، حيث يبحث كل مشروع عن علامة تجارية معينة لتمييز سلعته عن منتجات الآخرين، ومن ثمة فإن المنتجات التي ينتجها المنافسين ليست بدائل تامة لبعضها البعض، وعلى القائم بالدراسة أن يبحث عن طريقة التغليف والإشهار الملائمة (الاختيار الامثل لعناصر المزج الترويجي) التي تسمح بجذب أكبر عدد من المستهلكين الفعليين والمحتملين

■ **تحديد محددات الطلب على منتجات المشروع:** يعد تحديد المنتج وتقدير الطلب عليه حجر الأساس لتحديد حجم المشروع وطاقته الإنتاجية الحالية والمستقبلية وإن الدقة والاقتراب منها مهمة لتفادي عدم القدرة على تلبية طلبات العملاء أو التراكم المخزون والمخراجات وعدم القدرة على تصريفها².

تتحدد محددات الطلب على منتجات المشروع المقترح بالعوامل التالية:

- سعر الخدمة أو السلعة
- مستوى الدخل للمستهلكين

¹ حسين بلعجوز والجودي صاطوري، مرجع سبق ذكره، ص 46

² نفس المرجع السابق، ص 48.

- أسعار المنتجات البديلة أو المنتجات المكملة
- أذواق وتفضيلات المستهلكين
- عدد السكان.
- **مرحلة تجميع وتحليل البيانات والمعلومات التسويقية :** تمر مرحلة تجميع البيانات بعدت خطوات يمكن تلخيصها فيما يلي:
- **مرحلة تجميع البيانات والمعلومات التسويقية:** إن البيانات والمعلومات المطلوب تجميعها في نطاق دراسة الجدوى التسويقية يمكن التمييز بينها وفقا لاختلاف مصادر الحصول عليها إلى بيانات ومعلومات ثانوية، وبيانات ومعلومات أولية.
- 1. **البيانات والمعلومات الثانوية:** هي تلك البيانات والمعلومات التي يتم إعدادها وتجهيزها في مرحلة سابقة على مرحلة إعداد البحث التسويقي، فهي بيانات تاريخية، ومن أهم هذه البيانات والمتغيرات ما يلي¹:
- بيانات ومعلومات عن سعر التكلفة؛
- بيانات ومعلومات عن الاستهلاك والإنتاج في الفترات السابقة؛
- بيانات ومعلومات عن تقديرات الاستهلاك والإنتاج في الفترات السابقة بيانات عن ظروف التسويق الجارية
- بيانات عن الاقتصاد العام والسكان والعمالة.
- ويمكن الحصول على هذه المعلومات والبيانات من المصادر التالية :
- **مصادر البيانات غير ميدانية:** والتي تمكن للمؤسسة أن تتحصل عليها من خلال المحتوى التراكمي التراكمي للمعلومات التي بحوزتها والتي من بينها²:
- البيانات والمقالات والدراسات المنشورة في المراجع العلمية؛
- البيانات والمعلومات التي تنشرها الاتحادات الصناعية والغرف التجارية والبنوك التجارية والمركزية
- تقارير مندوبي البيع والموزعين والوسطاء التي تقدمها بعض الأجهزة الحكومية؛
- بيانات التعداد العام للسكان وبيانات الخطط القومية بيانات الصادرات والواردات؛

¹ سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 44-46

² نفس المرجع السابق ، ص 47

- شركات المعلومات التسويقية المتخصصة؛
- إن البيانات الثانوية هي بمثابة بيانات استرشادية لتقدير الطلب المتوقع لا ينبغي الاعتماد عليها بشكل نهائي.

■ **مصادر البيانات الميدانية:** ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

- تحديد المجتمع الذي تتم فيه الدراسة؛
 - تحديد نوع وحجم ومفردات العينة
 - تحديد أساليب جمع البيانات؛
2. **البيانات والمعلومات الأولية :** تمثل مجموعة من البيانات تكون غير متوافرة بالفعل عند القيام بالبحث التسويقي، وعملية تجميع هذه البيانات شاقة ومجهددة تتطلب دراية كبيرة ومهارة فائقة لدى الباحث في اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة.

ويمكن تجميع البيانات والمعلومات الأولية من خلال الأساليب التالية :

- **أسلوب الاستقصاء :** هذا الأسلوب يتحقق من خلال إعداد استمارات الاستقصاء التي تتضمن كافة التساؤلات التي تتعلق بالمتغير أو المتغيرات التسويقية التي يتم إعداد استمارة الاستقصاء عنها، والاستقصاء يمكن أن يكون:

- استقصاء للحقائق، كالاستقصاء عن دخل الفرد، الاستهلاك، الادخار، السن، الجنس... إلخ.

- استقصاء للآراء، للتعرف على آراء المستقصى منهم فيما يتعلق بعلامات تجارية معينة، أنواع معينة من المأكولات.

- **أسلوب الملاحظة :** يتحقق هذا الأسلوب من خلال الملاحظة لمتغيرات ومحددات السوق سواء من خلال سجلات السوق (ملاحظة غير مباشرة أو من خلال مراقبة وملاحظة التصرفات والأفعال في السوق خلال فترة معينة وتسجيل تلك الملاحظات (ملاحظة مباشرة).

- **مرحلة تحليل وتشغيل البيانات:** بعد الانتهاء من مرحلة تجميع البيانات والمعلومات التسويقية (أولية وثانوية) وقبل تحليل وتشغيل تلك البيانات يتعين مراعاة الآتي ¹:

¹ سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 46

- مراجعة القوائم والنماذج التي تم الاعتماد عليها لتجميع البيانات والمعلومات التسويقية للتأكد من أن البيانات المجمعة هي البيانات المطلوبة بالفعل وتمت من مفردات العينة المحددة وطبقا للتعليمات التي وضعها الباحث التسويقي.
- فحص كافة البيانات والمعلومات والإجابات التي تم الحصول عليها للتأكد من صدق تلك البيانات وعدم تحيزها البيانات الثانوية، واستيعاب الإجابات والبيانات التي يعتقد الباحث أنها غير صحيحة واستكمال البيانات والمعلومات التي لم يتم استكمالها بعد.
- بعد مراجعة وفحص البيانات المجمعة وللتأكد من صدقها ودقتها يتم تصنيف وتبويب تلك البيانات إما يدويا أو آليا بطريقة تسمح بتشغيل وتحليل البيانات بسهولة ويسر نسبيا تتفق وطبيعة النماذج والأساليب التي سوف يتم الاعتماد عليها في تقدير حجم الطلب النهائي.

د. الاجراءات القانونية للمشروع:

يتم من خلالها اختيار الاسم التجاري للمؤسسة حيث يتم استخراج شهادة رسمية من السجل التجاري تفيد أن اسم المؤسسة لا لبس عليه ولا يتشابه مع اسم مؤسسة اخرى، ولابد من اختيار اسم للمؤسسة يجذب الزبائن ويلفت نظرهم ويحفزهم للتعرف على صاحب المشروع الجديد وماهي نشاطات المؤسسة الفعلية وذلك من خلال اختيار الشعار والاسم الذان يعتبران كنوع من الدعاية للمشروع وايصال المؤسسة لشريحة واسعة من الزبائن وايضا تحديد عنوان المقر الاجتماعي.

● اختيار الشكل القانوني للمشروع: من خلال عوامل محددة وهي:

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

● اعداد القانون الأساسي للمؤسسة: يقوم الموثق بتسجيل العقد التأسيسي والوثائق التي يطلبها

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

● اعداد ملف الانشاء: وهو ملف متوفر لدى الهيئات المتخصصة في انشاء المؤسسات

الاقتصادية مثل: السجل التجاري، الغرفة التجارية والصناعية ، مصالح الضرائب وغيرها من المصالح المتخصصة في ذلك.

- الرسوم والحقوق التي تخضع لها المؤسسة: تخضع المؤسسة لمجموعة من الالتزامات الضريبية والجبائية في كل مراحلها ويمكن اختصارها في:
 - حقوق التسجيل: هي مرتبطة بهيكل المؤسسة ويتميز عقد هذه الأخيرة عن غيره من العقود بأنه يتولد عنه كيان ذو ذمة مالية مستقلة يخضع للالتزامات ضريبية منها:
 - الضرائب والرسوم الناتجة أثناء مرحلة الانشاء.
 - الضرائب والرسوم الناتجة عند حدوث تعديلات في عقد المؤسسة.
- مرحلة الانطلاق والمراقبة: بعدما ينتهي المقاول من المراحل السابقة وينطلق في مشروعه تأتي المهمة الأكبر في متابعة نشاط مشروعه وتنفيذه ، لذا عليه ان يقوم ببعض التدابير من أجل النجاح:
 - تجميع وتدوين البيانات الفعلية (التواريخ والساعات والتكاليف).
 - رصد ومراقبة خطوات المشروع من خلال المقارنة المستمرة بين بيانات النتائج المخطط لها والبيانات الفعلية الحاصلة أثناء التنفيذ والتأكد أن المشروع يتجه نحو تحقيق الأهداف التي أسس من أجلها أن الأنشطة تتم في الوقت المحدد لها.
 - متابعة الموارد المالية حيث يتم التأكيد على أن رصيد المشروع لا يعاني من نقص الأموال والعمل على متابعة تنفيذ الميزانية العامة وفقا لخطة العمل.
 - متابعة فريق العمل المتحقق من انجاز وفعالية الموظفين في الاتجاه الصحيح، وذلك لمدى التزامهم بمهامهم وأدوارهم المحددة.
 - تحليل الفروقات .

مخطط الأعمال (خطة العمل) لإنشاء مؤسسة مقاولاتية

مخطط الأعمال هو وثيقة تصف جميع جوانب المشروع التجاري بشكل مفصل. يساعد هذا المستند على فهم المتطلبات المالية والتسويقية والفنية والقانونية والإدارية لإطلاق العمل وتشغيله بنجاح. يحتوي مخطط الأعمال على العديد من العناصر التي تعتمد على نوع المشروع وحجمه والمتطلبات المالية والتسويقية والفنية والقانونية والإدارية الخاصة به.

أولاً: مفهوم مخطط الأعمال

تعتبر خطة العمل أو مخطط الأعمال وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الأعمال والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر المولية لبداية المشروع، أي أن مخطط الأعمال الذي يريد المستثمر أن يمارسه.¹ وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح والتنبؤ به في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة.

ويعد مخطط الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع، بل أنه يشمل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخلصه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وربطها بأجال زمنية محددة.

ان مخطط الأعمال هو وثيقة تحوي دراسة استراتيجية شاملة للاطاحة بجميع جوانب المشروع للبيئة التسويقية والتنظيمية والفنية والهندسية وخاصة المالية منها، الداخلية كانت أو الخارجية، لمعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها وتحديد جوانب فرصها والتحديات التي تتكيف مع المتغيرات وبالتالي تحقق الهدف المنشود والنجاح والاستمرارية.

¹ صندرة صايبي، سيرورة انشاء مؤسسة (أساليب المرافقة)، دار المقاولاتية، جامعة قسنطينة، الجزائر 2010، ص 17.

ثانيا: فوائد مخطط الأعمال

هناك عدة فوائد نسعى لتحقيقها من قيمنا بعملية التخطيط والمتمثلة فيما يلي:¹

- تحديد الهدف العام المراد تحقيقه وأهم الطرق الكفيلة بتحقيقه وتحديد الطريق البديل المتاح.
 - تحقيق التكاتف والتضامن بين مختلف العمال من أجل السعي لتحقيق الهدف الرئيسي.
 - يحدد الطرق العملية التي بفضلها يتحقق الهدف العام وفقاً لجميع أقسام الإنتاج.
- هذا على المستوى العام. أما بالنسبة للمشروعات الجديدة إضافة لما سبق فهو يهدف إلى تحقيق ما يلي:
- التعرف على الطريقة التي بفضلها يمكن تصميم المشروع وتحديد مختلف الاحتياجات الأولية؛
 - التعرف على طريقة العمل بعد عام من الإنتاج من خلال معرفة مدى رغبة المقاول في التوسع في نشاطه أم لا، إضافة معرفة مدى بقاء المنتج في السوق لعدة سنوات أم لا .
 - التعرف على كيفية مواجهة المنافسة ومدى تأثيرها على المشروع.
 - التعرف على الأولويات الإنفاق على المشروع .
 - دراسة جميع العوامل المؤثرة في السوق قبل تقدير حجم الطلب المتوقع على المنتج النهائي.

ثالثا: خصائص مخطط الأعمال

يخضع تحرير مخطط الأعمال الى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف المعنية، وعليه يتميز مخطط الأعمال الجيد بالخصائص التالية:²

- **الايجاز والتلخيص:** تلخيص الأمور الأساسية يجنب الوقوع في قضايا فرعية رغم أهميتها كما يدل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكله المشروع ومساراته الرئيسية اضافة الى تسهيل قراءة مخطط الأعمال.
- **الوضوح وسهولة الفهم:** يتعين تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف كان، ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة، واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن فكرة المشروع.

¹ بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط 01 دار المسيرة، عمان، الاردن، 2015 ص 3

² طاهر لطرش ، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار انشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة تحت عنوان: فرص حدود مخطط الأعمال (الفكرة الاعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.

- الواقعية: تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد، ويتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع وتبرز أهمية الواقعية شكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها.¹
- المصدقية والدقة: تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في دمج واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية، كما أن هذه المعطيات تعتبر حقيقية وجوهر المشروع، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتتسجم مع المشروع.
- الهيكلية الجيدة.
- التجانس في عرض البيانات وتحليلها.

رابعاً: مكونات مخطط الأعمال

بعد تحديد فرصة الأشغال يتم المرور الى اعداد مخطط الأعمال بجوانبه المختلفة والمتعددة مع التركيز على العناصر الأساسية التالية:

1. المخطط التسويقي: يعتمد المخطط التسويقي على البيانات بمجموعة من الأسئلة منها:

- من هم الزبائن الذين يشترون المنتج أو الخدمة؟
- ما هو حجم السوق المحتملة؟
- كم سيكون سعر هذا المنتج أو الخدمة؟
- ما هي شبكة التوزيع والامداد الأنسب؟
- ما هي استراتيجية الترويج الفعالة للوصول الى الزبائن المحتملين وبالتالي اعلانهم واقناعهم؟

وباعتبار أن الحصول على مثل هذه البيانات قد يكلف فمن الأنسب استعمال طرق معروفة للتقليل من ذلك ويمكن الحصول على المعلومات المذكورة باتباع الخطوات الثلاثة التالية:²

¹ محمد فلاق، ريادة الأعمال المقاولاتية من الفكرة الى التجسيد، ألغا الوثائق للمنشور والتوزيع، الجزائر 2012، ص 179.

² سعيد أوكيل، ريادة الأعمال أو المقاولاتية مقارنة شاملة وعملية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2017، ص 79.

• الخطوة الأولى: تحديد الغاية أو الأهداف

تحدد الغاية أساسا بمعرفة قدرة استفادة الزبائن والمجتمع من المنتج الى مكان الإقامة أو العمل.

• الخطوة الثانية: جمع المعلومات

ان اتخاذ القرار يعتمد على المعلومات، فكلما توفرت كلما سهل ذلك ومنه فان فائدة وضرورة البحث والحصول على البيانات والمعلومات، هو الأمر الذي يمكن أن يكون باعتماد على مصادر أولية وثانوية، وتتمثل في جميع الوثائق التي تنشر من طرف الدوائر الحكومية أو المنظمات الخاصة، ومن أمثلة ذلك الغرفة الصناعية والتجارية ومكاتب الاحصاء وغير ذلك، بينما تتمثل المصادر الأولية في الملاحظات الميدانية والاستجابات والتحريات النوعية منها والكمية.

• الخطوة الثالثة: تحليل وتفسير النتائج

تعتبر خطوة حاسمة جدا نظرا لان جودة التحليل والتفسير تساعد على اتخاذ القرارات الجيدة، وتتم هذه الخطوة بجدولة المعلومات والبيانات ثم تفسيرها عن طريق استخراج أهم الأرقام والدلالات ، وكذلك القيام بمقارنة بين مجموعة فئات المجتمع أو عينة الدراسة نفسها.

أما تحضير المخطط التسويقي وتنفيذه يمكن اتباع الخطوات التالية:

- شرح كيفية تطوير المنتج أو الخدمة وكذلك التوقعات بشكل مختصر.
- تحديد استراتيجية التسويق والفرص المتاحة ماليا ومستقبليا.
- ادراك نقاط قوة وضعف المنشأة والتي تنعكس عادة من خلال قدراتها البشرية والتكنولوجية والتنظيمية والتي تضمن لها تحقيق موزانات الانتاج والمبيعات.
- اعداد الاستراتيجية التسويقية الشاملة ومعها برنامج تنفيذ العمليات التي تجعل المؤسسة تحقق أهدافها، مما يستدعي تحديد السلعة أو الخدمة وتسعيرها وتوزيعها وفي الأخير ترويجها.

2. المخطط التنظيمي:

المخطط التنظيمي يرتبط بالفريق الاداري الذي ينتظر منه التفريغ الكامل ويكون ذو قدرات ومؤهلات تمكنهم من القيام بالمهام بشكل معني مع تحمل المقابل المادي والذي قد لا يكون مرتفعا خاصة في المرحلة الأولى من حياة المشروع.

وتتمثل الجوانب الأخرى للمخطط التنظيمي فيما يلي:

- تحديد الشكل القانوني للمشروع: أي اختيار الصيغة القانونية للمشروع.
- وضع الهيكل التنظيمي للمشروع: وهذا يتطلب تحديد جوانب مختلفة وخاصة :

- أسس الثقافة التنظيمية الداخلية.
- كيفية القيام بالمهام الى جانب قياسها ومكافأتها.
- وضع معايير التوظيف والتعيين في المناصب.
- سير العمليات والنشاطات.

3. المخطط المالي:

ان الهدف الأساسي للمخطط المالي هو اعطاء رائد أو رائدة الأعمال صورة كاملة عن حجم واستخدامات الموارد المالية وعن حجم النقد الموجود والعسر المالي المرتقب للمؤسسة.

كما يعطيها فرصة تقادي مشكل نقص السيولة النقدية عن طريق وضع الموازنات التقديرية.

فموازنة العمليات بالنسبة لجميع متخذي القرارات بما فيهم المقاولين، فالأرقام تساعد على التوجه نحو الأمام أو على الأقل تصحيح المسار من أجل بلوغ الأهداف، والموازنات بأنواعها المختلفة وما هي الا جداول تحمل بيانات وأرقام ذات دلالة يستعان بها في ادارة عمليات ونشاطات المنظمات والمنشآت.

المرافقة المقاولاتية و أجهزة الدعم في الجزائر

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

أولا: مفهوم المرافقة المقاولاتية.

للمرافقة عدة تعريفات ونذكر منها :

- **التعريف 1:** عرفها CLEGER-JARNIOU أن المرافقة جاءت من الفعل يرفق يذهب مع aller avec و مصطلح المرافقة مستعمل بكثرة لكنه يؤدي إلى حقائق مختلفة¹.
- **التعريف 2:** عرفها (أندري لتوسكي) ANDREE LETOUSKI على أنها: "تجنيد للهيكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المنشئ أي أن مهنة المرافقة تتعلق بإتباع صيرورة تشمل ثلاث مراحل هي : استقبال أفراد يرغبون في إنشاء مؤسسة، تقديم خدمات متابعة المؤسسة المرافقة بعد الإنشاء².
- **التعريف 3:** هي عملية تعليم وتلقين تساعد على تكوين الأفراد وذلك بنقل وتبادل المهارات والتجارة من الأشخاص المكلفين بمهنة المرافقة للمقاولين تحت التجريب وذلك من أجل تزويدهم بالنصائح والإرشادات والمعلومات اللازمة وخلق القدرة لديهم على المبادرة
- **التعريف 4 :** تعرف المرافقة أيضا بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال، خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط، حتى

¹ نادية دباح دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها ، مذكرة ماجستير في عموم التسيير، جامعة الجزائر 2012، ص 8.

² كمال زيتوني، كريم جايز، المرافقة المقاولاتية كأسلوب فعال للنهوض بالمشروعات الصغيرة في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول دور القطاع الخاص في رفع تنافسية الاقتصاد الجزائري والتحضير لمرحلة ما بعد البترول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل يومي 20-21 نوفمبر، ص 4

تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى المساعدة¹.

ثانيا: خصائص المرافقة المقاولاتية:

اتفق بعض المتخصصين في هذا المجال على جملة من الخصائص التي تميز المرافقة المقاولاتية والتي تتمثل فيما يلي:²

1. **الإحترافية** : مهما كانت الفئة المستهدفة: يجب على المرافق إظهار جميع العناصر المرتبطة بإنشاء المشروع والكلام باحترافية كبيرة مع المقاول بهدف وضع المشروع في الطريق الصحيح .
2. **المرافقة تقوم في إنجاز المشاريع على مرحلتين التخطيط التصور 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).
3. **المرافقة تستلزم الإرتباط (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 تأمين المقاول والمشروع معا من مختلف المشاكل المتوقعة.
4. **المرافقة ترتكز 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 منها التحكم بتسيير مشروعة في المستقبل
5. **المرافقة يجب أن تشجع إستقلالية الشخص** : حتى في حالة وجود بديل أكثر سرعة في القيام بعمليات تتبع المشروع بدلا من المقاول، والتي تقوم بعض الهيئات بمنح المقاول منهجية العمل وهذا التحقيق إقتصاد في الوقت وبالتالي في التكاليف)، وهذا ما ينتج عنه العديد من المشاكل مستقبلا، وبالتالي فالمرافقة الجيدة تقتضي تركيز هيئة المرافقة على جعل حامل المشروع يفهم لما يجب أن ينفق بشكل معقول في إستثماراته، وكيف يتحكم في الخزينة المدة الزمنية المثلى لتسديد الديون، وإهلاك الاستثمارات... الخ

¹ غيتي نسرين، مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة إنتاجية صغيرة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، -2008، 2009 ص 49.

² محمد علي جودي نحو تطور المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة

6. المرافقة يجب أن تتضمن التسيير الفشل : منذ الاستقبال يجب أن يكون المرافق قادرا على مصارحة المقاول الجديد، إذا ما كان المشروع غير قابل للتحقيق 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 مرافق العمل مع حامل المشروع على تشخيص موضوعي للحالة وإيجاد حلول دون الدخول في مشاكل بين هيئات المرافقة.

ثالثا: أهمية المرافقة المقاولاتية وأشكالها :

سننظر في هذا الموضوع إلى أهمية وأشكال المرافقة والتي تتمثل فيما يلي:

• أهمية المرافقة المقاولاتية:

- **التعقد الفني:** بحيث لا يمتلك أي مشروع في بداية إنشائه الكثير من الخبرة والكفاءة التسييرية الكافية، وبالتالي على منشئ المشروع الجديد التحكم في عنصرين أساسيين:

▪ المعرفة الفنية الجيدة بالمشروع.

▪ الروح المقاولاتية.

- **تعقد المحيط الخارجي:** تتميز البيئة الخارجية عادة بالتغيير وعدم الثبات، وبالكثير من التعقيدات، وهذا يتطلب القيام بجهد إضافي للتنبؤ بالتغيرات البيئة بهدف الاستعداد للظروف الطارئة، وتصحيح الأوضاع قبل تفاقم المشاكل.

- **التعقد الإداري :** غالبا ما يواجه المقاولون صعوبات إدارية خلال تنفيذ إجراءات لإنشاء المشروع، والمتعلق بمختلف معاملات التسجيل، وكذا المعاملات المتعلقة بمصالح الضرائب والتأمينات ومصالح العمل والضمان الاجتماعي وغيرها، ويمثل نقل كبير على المقاولين.

- **الضعف المالي:** تتسم المشاريع الصغيرة بالضعف المالي الناتج عن محدودية حجم الإنتاج، وتتمثل أسباب هذا الضعف في ارتفاع التكاليف الإدارية وتكاليف التمويل وصعوبة تكوين إحتياطات مالية للنمو، بالإضافة إلى محدودية القدرة على إمتصاص الأرباح ، مع محدودية الأرباح التي تحققها المشاريع الصغيرة وتأثير الضرائب على المبالغ المتبقية.

- **الضعف القانوني والسياسي للمشاريع الصغيرة:** الكثير من الصعوبات التي تعاني منها المشاريع الصغيرة هي ناتجة عن سياسات وقوانين لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصية هذه المؤسسة بالإضافة إلى ذلك فهذه المؤسسات غير قادرة على تغيير هذا الوضع، حيث أنها تشكو من ضعف القدرة على التأثير في التشريعات مثل: قوانين وكذا ضعف القدرة على انتزاع الحقوق والضعف السياسي بسبب غياب نقابات وجمعيات مهنية خاصة بالمشاريع الصغيرة¹

• أشكال المرافقة المقاولاتية:

هناك عدة أشكال فيما يخص المرافقة المقاولاتية نذكرها على التوالي:²

- **المرافقة المعنوية:** وتشمل تقديم المساعدات للمقاول في ضبط أفكاره وتحديد لها حول عملية إنشاء المؤسسة وتجسيد أفكاره على أرض الواقع.
- إن المقاول في البداية تكون عنده عدة أفكار ، ولكنه يحتاج إلى التوجيه مع القيام بتحديد الاستراتيجية الواجب إتباعها من طرفه من أجل تحقيق الهدف المرجو، مع العمل على رفع معنويات المقاول وتشجيعه
- **المرافقة الفنية :** وهنا يقوم المرافق بتقديم مساعدة للمنشئ تتعلق بالجانب الاجتماعي وما يحتاجه مشروعه من آلات ومعدات وأساليب إنتاج الأنظمة المعلوماتية المستخدمة مع تحديد الهدف الواجب تحقيقه من دون إهمال تحديد حيثيات المشروع، لأن أي خطأ يؤدي إلى فشل المشروع.
- **المرافقة الإعلامية:** والتي من خلالها يقوم بتقديم مساعدات للمنشئ في كيفية إدخال أنظمة المعلومات والاتصال داخل المؤسسة، والطرق التي يتبعها في عملية إشهار لمنتجاته وكيفية ترويجه في الأسواق
- **المرافقة أثناء التدريب والتكوين :** يقوم المرافق هنا بتكوين المنشئ وتدريبه، فيما يخص كيفية إنشاء المؤسسة، وما هي الصفات التي يجب أن يتصف بها المقاول الناجح داخل المؤسسة، مع العلم أن عملية التكوين والتدريب لا تنتهي بمجرد إنشاء المؤسسة وإنما يجب أن تكون متواصلة وذلك من أجل التحسين والتحديث داخل المؤسسة.
- **المرافقة التكنولوجية :** بحيث يجب كذلك على المرافق حث المنشئ على التكنولوجيا المتطورة داخل المؤسسة من أجل تسهيل بعض المعاملات والزيادة في الإنتاجية وتقليل تكاليف الإنتاج.
- **المرافقة الإدارية:** هنا على المرافق تقديم تسهيلات المنشئ فيما يخص تسهيل الإجراءات الإدارية المتعلقة بالإنشاء وامتلاك العقار والتراخيص الخاصة مثلاً بالإنتاج والتصدير والاستيراد والمواد الأولية

¹ نادية نباح، مرجع سبق ذكره، ص 03

² تسرين غيتي، مرجع سبق ذكره ، ص 57.

- **المرافقة المالية:** إن هذا النوع من المرافقة هو الأهم بالنسبة للمنشئ لأنه أساس إقامة المؤسسة كما تتعلق بتكوين رأس المال الخاص بها، لذا يجب على المرافق تقديم الأموال في شكل قروض بدون فوائد أو بفوائد منخفضة أو الإعفاء من الضرائب في بداية التأسيس، أو تقديم مساعدة في عملية استخدام العمال داخل المؤسسة كبرنامج عقود ما قبل التشغيل في الجزائر.

رابعاً: مراحل عملية المرافقة المقاولاتية:¹

تمر عملية المرافقة بثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:

- **مرحلة الاستقبال :** تقوم مرحلة الاستقبال في الأساس على التعارف بين كل من حامل المشروع والهيئة المرافقة، كما تسعى إلى معرفة حالة المشروع، فعملية الاستقبال هي أول اتصال بين حامل المشروع وهيئة المرافقة والتي يطغى عليها الطابع الإعلامي، حيث يتم فيها أخذ فكرة حول هدف المشروع وأهميته، وكذلك وضعية صاحب المشروع وما هي طموحاته 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 الاستقبال توجيه حاملي المشاريع

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

- إعداد وتشكيل ملف المشروع.
 - البحث عن الوسائل المالية كقروض، إعانات، مساعدات.
 - القيام بالخيارات الجبائية الاجتماعية، القانونية.
 - المرافقة يمكن أن تصل إلى غاية المساعدة في التخطيط وإنجاز خطوات إنشاء المشروع
- **المرافقة بعد الإنشاء:** القليل من هيئات الدعم تقوم بمتابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد إنشائها، ومع ذلك تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيراً بهذه العملية، والسبب في ذلك بدون شك هو محاولة التأكد من إمكانية استرجاع الأموال المقرضة وعموماً تتضمن المرافقة بعد الإنشاء، مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين يتم فيها البحث على العناصر التالية:

¹ ناصر بوشارب، إلهام، موساوي تمويل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة للمشاريع السنوية الخاصة بالبناء والأشغال العمومية،

مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 3 جامعة سطيف 1 الجزائر، جوان 2015 م، ص 97

- **التسيير:** الخزينة الوضعية المالية، تشكيل لوحة قيادة مالية.

- **الجانب التجاري:** البحث عن زبائن للاتصال.

- **الرقية الاستراتيجية.**

- **أسئلة مختلفة:** عقود، المناقصات.... الخ

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 لكل شهرين أو ثلاثة أشهر، يقوم بتنشيطها مختصون، تتمحور حول تسيير المؤسسات الصغيرة طرق التنظيف، تأمين الممتلكات والأشخاص، والإعفاءات.

خامسا: مكونات عملية المرافقة المقاولاتية:

ارتكزت عمليات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ثلاثة محاور أساسية:

- **الدعم المالي:** هذه الهيئات تختص أساس في معالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشاريع حيث تمثل هذه النقطة عائق كبير أمام الشباب الكامحين إلى إنشاء مؤسسات صغيرة، وبالتالي يمكن أن تتوفر هذه الهيئات تسهيلات جيدة للحصول على تمويل الاستثمارات واستثمارات التوسع وغيرها، حيث تصدر الإشارة أن الدعم المالي يمكن أن يكون وطني أو جهوي وفي هذه الحالة تختلف الامتيازات من منطقة إلى أخرى، وكذلك يخضع الدعم المالي النوع المشروع تكنولوجي أو تقليدي وخصائص حاملي المشروع (طالب، شغل مرأة...الخ).

- **شبكات النضج والتكوين:** هناك الكثير من خدمات النضج والتكوين الخاصة أو العامة، تقدمها غرف التجارة وغرف الحرف وغرف التسيير والهدف منها حصول ، المقاولين الشباب على التكوين في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة وغيرها، حيث تقترح كل هيئة عروض تكوينية مختلفة، تمثل أساس لبقاء تطور المؤسسات غير الناشئة.

- **الدعم اللوجستيكي:** تهدف بعض هيئات الدعم إلى توفير مقرات النشاط المؤسسات الصغيرة في محلات متاحة وخلال فترات زمنية محددة، وخدمات إدارية مختلفة وذلك بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض النصائح البسيطة أو المعقد حسب المشروع، من خلال الانفتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة لتدعيم هذه الهيئات.

سادسا: أساليب عملية المرافقة المقاولاتية.

تتمثل أساليب مرافقة المقاولين فيما يلي:

- **التدريب:** يقصد به مرافقة شخص إنطلاقا من احتياجاته المهنية من أجل تنمية قدراته ومعارفه كما يمكن تعريف التدريب المقاولاتي بأنه: "مرافقة فردية للمقاولين في مرحلة انطلاق المؤسسة، أو في بداية مرحلة نموها تهدف إلى تلبية الاحتياجات الخاصة باكتساب وتنمية المهارات المطلوبة لتسيير المؤسسة
- **التوجيه:** يمكن تعريف التوجيه المقاولاتي على أنه علاقة" دعم تربط مقاول ذو خبرة بمقاول شاب أقل خبرة منه، من أجل مساعدته على تحسين كفاءته الإدارية، وذلك عن طريق التعلم ويسمح التوجيه بمساعدة المقاولين الشباب على مواجهة التغيير خصوصا في مرحلة إنطلاق المؤسسة، وكذلك في مرحلة النمو التي تعتبر مرحلة حرجة أين يحتاج المقاولون إلى من يطمئنهم ويشجعهم.
- **التكوين:** يتجسد دور المرافق من خلال التكوين في تعليم المقاول كيفية مواجهة صعوبات عالم الأعمال بالإضافة إلى الخبرة اللازمة للتكيف معها، وذلك من خلال تمرير رسائل عملية وفعالة، ويشمل التكوين الإجابة على إشغالات المقاولين في عدة مجالات منها: دراسة السوق الدراسة التقنية والإقتصادية للمشروع وغيرها، والتي تمكن المقاول من تجاوز كل مرحلة من مراحل إنشاء المؤسسة في أحسن الظروف.
- **الخبرة :** يقدم الخبراء للمقاولين تشكيلة متنوعة من خدمات ،المرافقة كل حسب مجال إختصاصه (خبير محاسبي، خبير قانوني (...الخ) يكتسب من خلالها المقاول معارف ومهارات تساعد على إتخاذ القرارات المناسبة.
- **الإستشارة:** تعرف بأنها: تقديم خدمة ذات محتوى فكري، مكثف لفترة زمنية محددة، يتولاها مستشار نخيل عن المؤسسة، تهدف إلى تلبية احتياجات محددة لمؤسسة معينة، كالرغبة في تحسين المردودية او طرح منتج جديد في السوق.¹

¹ فضيلة خميس امينة حرايز ، دور اجهزة الدعم في تمويل وانشاء المشاريع المقاولاتية في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2018 ، ص ص35-36.

سابعاً: الهيئات المختصة في المرافقة المقاولاتية

1. حاضنات الأعمال:

ظهرت الحاضنات في الولايات الأمريكية المتحدة واستمرت في التطور حتى أصبحت اليوم تمثل صناعة قائمة بذاتها يطلق عليها البعض "صناعة الحاضنات".

تعرف حاضنة الأعمال بأنها: آلية من الآليات لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتدئة فهي مؤسسة قائمة بذاتها، تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتوفر مجموعة من الخدمات والتسهيلات للمؤسسات الصغيرة للتجاوز اعباء مرحلة الانطلاق، وقد تكون الحاضنة مؤسسة خاصة او مختلطة أو تابعة للدولة".

كما تعرف كذلك أنها: عملية حركية لتنمية تطوير المؤسسات الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الانشاء حتى تضمن بقاءها ونموها خاصة في مرحلة بداية النشاط، وذلك بتقديم مختلف المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات

وتعرفها الجمعية الوطنية الأمريكية أنها: هيئات تهدف الى مساعدة المنشآت المبدعة ورجال الأعمال أو المقاولين الجدد وتوفر لهم وسائل الدعم اللازمين (خبرات، أماكن ، دعم مالي، لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس كما تقوم بعمليات ونشر منتجات هذه المؤسسات.

وتعمل حاضنات الأعمال على تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- العمل على خلق وانشاء مشاريع ابتكارية وابداعية جديدة وتوسيع المشاريع القائمة ونموها.
- مساعدة أصحاب الأفكار المتميزة والابتكارات على تجسيد أفكارهم في شكل مشاريع ومنتجات وخدمات قابلة للتسويق.
- توفير الدعم المالي والفني، تقديم خدمات التوجيه والارشاد، تقديم تسهيلات للمنتسبين لها وغيرها من المساعدات التي تحتاج اليها المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- زيادة نسب وفرص نجاح المشاريع الفنية عن طريق توجيهها واحتضانها.
- خلق نوع من التكامل بين المؤسسات الصناعية الصغيرة (تحقيق التكامل الصناعي).
- المساعدة على انشاء مشاريع قوية من طرف مقاولين لهم كفاءة تساعد على الاستمرار والتطور في الاقتصاد.

- مراحل الاحتضان:

تتم متابعة المشاريع المنتسبة للحاضنة بمجموعة من المراحل المختلفة، وهي على النحو التالي:

- **المرحلة الأولى:** مرحلة الدراسة والمناقشة الابتدائية والتخطيط: يتم التأكد من:
 - جدية صاحب الفكرة أو المشروع ومدى تطابق معايير الاختيار على المستفيدين ومشاريعهم.
 - قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع.
 - نوعية وطبيعة الخدمات التي يتطلبها المشروع من الحاضنة وقدرتها على توفيرها.
 - الدراسة التسويقية والخطط التي تضمن قدرة المنتج على الدخول للأسواق.
 - الخطط المستقبلية للمشروع.
- **المرحلة الثانية:** مرحلة اعداد خطة المشروع: على أساس النتائج التي يتم التوصل اليها من خلال المرحلة السابقة وفي حالة قبول المشروع يتولى مسؤوله وضع خطة المشروع المزمع تأسيسه وذلك في اطار الحاضنة.
- **المرحلة الثالثة:** مرحلة انضمام المؤسسة الناشئة للحاضنة والبدء في تنفيذ المشروع: عند الانتهاء من تأسيس المشروع يتم ابرام عقد الانضمام للحاضنة، ويستفيد المشروع من مكان لممارسة نشاطه. هذا المكان يتحدد تبعا لنوع النشاط الممارس وحجمه وهو يتوفر على مستلزمات ممارسة النشاط مثل: المكاتب ، المخابر ، التجهيزات وخدمات المعلوماتية والاتصال. هذا بالاضافة الى توفير خدمات الدعم الخاصة بالتنظيف والصيانة والأمن.... كل ذلك مقابل مساهمة مالية معقولة من قبل المؤسسة الناشئة.¹
- **المرحلة الرابعة:** مرحلة النمو وتطوير المشروع: ويتم من خلالها متابعة أداء المؤسسات التي تعمل داخل الحاضنة ومساعدتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات والاستشارات من الأجهزة الفنية المتخصصة بإدارة الحاضنة، علاوة على المشاركة في الندوات وورش العمل والدورات التدريبية التي تتم داخل الحاضنة بالتعاون والتنسيق مع المؤسسات المعنية.
- **المرحلة الخامسة:** مرحلة التخرج من الحاضنة: وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات وتتم عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين الى ثلاث سنوات من قبول المشروع بالحاضنة وذلك طبقا لمعايير محددة

¹ مغازي عبد الرحمن، بوكساني رشيد، دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، الملتقى الوطني حول استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 2013.

للتخرج ومن المفترض أن يكون المشروع قد حقق قدرا من النجاح والنمو وأصبح قادرا على ممارسة نشاطه خارج الحاضنة بعد الخبرة التي اكتسبها.

2. الحقائق العلمية:

تعتبر الحقائق العلمية من الهيئات المرافقة ، وهي تحظى باهتمام كبير خاصة في الدول المتقدمة لما لها من آثار ايجابية على تطور المؤسسات ونموها.

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

3. نظام المشاتل ومراكز التسهيل والدعم للمؤسسات:

مشاتل المؤسسات هي عبارة عن هياكل استقبال مؤقتة موجهة للمنشئين تهدف الى دعم وتسيير ظروف الانطلاق ، وذلك من خلال توفير محلات للايواء، بما تتطوي عليه من الخدمات الضرورية كوسائل الاتصال وغيرها، ولمدة محدودة (مثلا في فرنسا 23 شهرا كحد أقصى) وتقديم خدمات متخصصة (حسب اختصاص المشتلة) كالاعلام الآلي والتكوين، وكذا تقديم الاستشارات في المجالات المحاسبية والقانونية والضريبية والتجارية وغيرها، والقيام بعملية التنشيط ، كعقد ندوات ومحاضرات....

ومشاتل المؤسسات من الممكن أن تأخذ ثلاث أشكال: المحضنة، ورشات الربط، نزل المؤسسات. فالحاضنة هي التي تعد المؤسسة في مرحلة الانطلاق قبل أن تنظم الى مشتلة ومع ذلك هناك من الدول كفرنسا من اعتمد على المشاتل واناظ لها دور الحاضنات ايضا.

أما مراكز التسهيل والدعم للمؤسسات فهي هيئات استقبال وتوجيه ومرافقة لحاملي المشاريع ومنشئي المؤسسات والمقاولين، كما تعتبر أيضا قاطرة لتنمية روح المقاولاتية اذ أنها تجمع بين كل من رجال الأعمال، المستثمرين المقاولين، والادارات المركزية والمحلية ومراكز البحث وكذا مكاتب الدراسات والاستشارات ومؤسسات التكوين وكل الأقطاب الصناعية والتكنولوجية والمالية.

ومراكز التسهيل عادة ما تكن ذات طابع عام وهو تقديم الدعم ، الا أن كثيرا من الدول اعتمدت مراكز دعم متخصصة ومنها مراكز التجديد على وجه الخصوص. ويقتصر دور هذه الأخيرة في دعم المشروعات المجددة أو بالأحرى تلك المشروعات تكون المعرفة رأس مالها الرئيسي.

ثامنا: هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية في الجزائر

لقد تعددت أجهزة دعم المقاولاتية في الجزائر وذلك لتشجيع الأفراد على الاستمرار في مشاريعهم، وتخفيف العراقيل وخاصة المالية منها التي يواجهها المقاول.

• التجربة الجزائرية في مجال حاضنات الأعمال:

ان الهيئة الرئيسية في احتضان المؤسسات في الجزائر ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والصناعة التقليدية ، ونظرا للنجاح الذي حققته حاضنات الأعمال في الكثير من الدول سواء المتقدمة أو النامية ، فقد اعتمدت الجزائر هذه المنظومة بشكل خاص منذ سنة 2003، حيث تم انشاء هيئتين مهمتين في هذا السياق هما مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حيث وضعت الوزارة الوصية الاطار القانوني والتشريعي والتنظيمي الذي يسمح بانشاء مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل.

وقد تمثل هذا الاطار القانوني في المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فبراير 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات ، والرسوم التنفيذية رقم 79/03 من نفس التاريخ الذي يتضمن القانون الأساسي لمراكز التسهيل.¹

▪ مهام مشاتل المؤسسات في الجزائر:

تؤدي مشاتل المؤسسات عدة مهام نذكر منها:

- استقبال واحتضان ومرافقة المشاريع حديثة النشأة لمدة معينة وكذا أصحاب المشاريع.
- فحص مخططات الأعمال للمستأجرين المحتملين الحاملين للمشاريع داخل المشتلة.
- دراسة كل أشكال المساعدة والمتابعة.
- اعداد مخطط توجيه لمختلف قطاعات النشاطات التي تحتضنها المشتلة.
- دراسة واقتراح وسائل وأدوات ترقية المؤسسات الجديدة واقامتها.

¹ هياكل دعم ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية بشار .

- مساعدة المؤسسات على تجاوز الصعوبات والعراقيل التي تواجهها.
- وضع الأدوات والتجهيزات المكتبية والإعلامية اللازمة تحت تصرف المؤسسات الحاضنة.
- اعداد برنامج العمل.

إضافة الى هذه المهام تقدم مشاتل المؤسسات مجموعة من الخدمات لحاملي المشاريع:

- توفير التجهيزات المكتبية وأجهزة الاعلام الآلي.
 - توفير التكنولوجيا الحديثة الأكثر تقدما كلما أمكن ذلك.
 - توفير خدمات استقبال مكالمات الهاتف والفاكس.
 - توفير خدمات الكهرباء، الغاز والماء.
 - تقديم الاستشارات القانونية والمحاسبية والمالية لأصحاب المشاريع.
 - تقديم خدمات التدريب في مجال تقنيات الإدارة والتسيير أثناء مرحلة النضج.
- **مهام مراكز التسهيل في الجزائر:**
- دراسة الملفات المقدمة من قبل حاملي المشاريع أو المقاولون والاشراف عليها.
 - مساعدة المستثمرون على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة تأسيس الإجراءات الإدارية.
 - تجسيد اهتماما أصحاب المشاريع في أهداف عملية وذلك بتوجيههم حسب مسارهم المهني.
 - مرافقة المقاولين في ميداني التكوين والتسيير.
 - دعم تطوير القدرة التنافسية.
 - المساعدة على نشر التكنولوجيا الحديثة.

ويقدم أيضا مجموعة من الخدمات متمثلة في:

- الاستقبال والتوجيه.
- الاعلام.
- التكوين في:
 - كيفية انشاء وتسيير مؤسسة.
 - كيفية اعداد مخطط الأعمال.
 - التسويق.
 - المحاسبة والمالية.

• الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار "ANDI"¹

أنشئت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بموجب القانون رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001، في شكل شبك وحيد غير ممرکز موزع عبر 48 ولاية على مستوى الوطن، وهي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويخول للوكالة القيام بجميع الإجراءات التأسيسية للمؤسسات وتسهيل تنفيذ مشاريع الاستثمار الأجنبية والمحلى

1. مهام الوكالة : أوكلت للوكالة مجموعة من المهام يمكن إيجازها فيما يلي :

- علام ومساعدة المستثمرين في إطار انجاز مشاريعهم .
- تسهيل إتمام الإجراءات التأسيسية للمؤسسات و انجاز المشاريع بواسطة خدمات الشبائيك الوحيدة اللامركزية
- منح المزايا الخاصة بالاستثمار ..
- تسيير صندوق دعم الاستثمار ..
- ترقية الاستثمارات و تطويرها و متابعتها .
- تساهم في تنفيذ سياسات و استراتيجيات التطوير بالتعاون مع القطاعات الاقتصادية المعنية .
- يوفر للمستثمرين المحتملين بورصة الشراكة

• وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار :

هي هيئة أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 26 جوان 2018 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 25-331 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020. تتولى الوكالة تنفيذ سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال إنشاء، إنماء وديمومة هذه المؤسسات بالتنسيق مع القطاعات المعنية. للوكالة فروع محلية تتمثل في مراكز الدعم والاستشارة وكذا مشاتل المؤسسات.

• مراكز الدعم و الاستشارة :

فهي تتولى مهمة تنفيذ برامج وأنظمة دعم، تطوير وديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال:

- دراسة وتحليل احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالاتصال مع مجموع الفاعلين المعنيين على المستوى المحلي بهدف اقتراح التكييفات المطلوبة للبرامج والأنظمة التي تنفذها؛

¹ الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ، <http://www.andi.dar> يوم 11 أكتوبر 2023 على الساعة 14:30

- اقتراح مشاريع للتطوير الجماعي أو للنظم البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تنفيذ برامج وأنظمة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المحددة من طرف الوكالة بالاتصال مع الفاعلين المعنيين على المستوى المحلي؛
- عصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تطوير المناولة ودعم تعزيز الاندماج الصناعي الوطني؛
- دعم الابتكار و الرقمنة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- دعم ديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والحفاظ عليها؛
- تطوير النظم البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹

• دار المقاولاتية في الجامعات الجزائرية: تعمل دار المقاولاتية على تنظيم مايلي:

- تدعيم و تقديم الاستشارة و المرافقة للشباب حاملي المشاريع عند قيامهم بتطبيق مشاريعهم .
- تقديم الاعانات المالية و الشبه مالية للشباب الجامعي حاملي المشاريع.
- ايام اعلامية و تحسيسية حول نشاط المقاولاتية في الجامعة.
- ايام دراسية، ندوات و ورشات في مجال المقاولاتية.
- طرق انشاء المؤسسة و خطوات الدراسة و الجودة الاقتصادية للمشروع ، وكيفية تسيير المؤسسة.
- مسابقات احسن الافكار و احسن مخططات الاعمال.
- زيارات ميدنية للطلبة في المؤسسات الاقتصادية.
- لقاءات مع مقاولين ناجحين.
- جامعة صيفية من اجل تقريب الطلبة حاملي المشاريع من هيئات الدعم و الهيئات الفاعلة المتدخلة في عملية انشاء المؤسسة.

¹ <https://www.industrie.gov.dz/fr/adpmepi/>

• الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ:

هي مؤسسة عمومية، أنشئت في عام 1996 مكلفة بتشجيع ودعم والمرافقة على إنشاء المؤسسات . هذا الجهاز موجه للشباب العاطل عن العمل و البالغ من العمر من (19 - 35) و الحامل لأفكار مشاريع تمكنهم من خلق مؤسسات يضمن الجهاز عملية المرافقة. التي مراحل خلق المؤسسة و توسيعها. يعني الجهاز بالمشاريع التي لا تفوق تكلفتها الإجمالية 10 ملايين دينار، كما أنشئ أساسا لإجراءات الدعم التالية :

- مساعدة و تكوين مميز للشباب صاحب المشروع, من خلال تنضيج المشروع ووضع مخطط العمل¹.

▪ دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب :

يضمن عملية المرافقة و التي تبدأ من مراحل خلق المؤسسة و توسيعها و يعني الجهاز بالمشاريع التي لا تفوق تكلفتها الإجمالية 10 مليون دينار, وقد أنشئت الهيئة أساسا لإجراءات الدعم التالية :

- المساعدات المالية : و تتمثل في :

- القرض على شكل هبة من 28 9 بالمائة من التكلفة الإجمالية للمشروع
- التخفيض في الضرائب البنكية .

- المساعدات في الحصول على التمويل:

يمول البنك (70) بالمئة من التكلفة الإجمالية للمشروع) من خلال إجراء مبسط من لجنة الانتقاء والتصديق وتمويل المشاريع و الضمان على صندوق الضمان المشترك .تقدم الهيئة صيغتين في التمويل :

- المختلطة : المساهمة الشخصية زائد تمويل الوكالة .
- التمويل الثلاثي : المساهمات الشخصية و تمويل الوكالة بالإضافة إلى تمويل البنك حسب الصيغ التالية:

¹ الغازي خديجة ، حاجي كريمة ، التمويل الأصغر آلية لدعم مؤسسات الناشئة في قطاع الصناعة التقليدية والحرفية في الجزائر ، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المجلد 07 ، العدد 03، جامعة طاهري محمد بشار ، الجزائر 2021 ، ص ص 463 - 464 .

- المساهمة الشخصية : 1-2 بالمئة من التكلفة الإجمالية للمشروع .
 - الوكالة من 28 بالمئة من التكلفة الإجمالية للمشروع كقرض على شكل هبة .
 - البنك 70 بالمئة من التكلفة الإجمالية للمشروع .
 - **المزايا الضريبية :** (تخفيض التعريفات الجمركية قيد الإنشاء و الإعفاء الضريبي أثناء مرحلة الاستغلال) للمؤسسات أثناء تركيب المشروع و بعد خلق المؤسسة .
- وهناك مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها صاحب الفكرة من أجل الحصول على دعم حتى يتمكن من إنشاء مشروعه الخاص.

• الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر "ANGEM"¹

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004، والوكالة عبارة عن هيئة ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ووضعت تحت سلطة رئيس الحكومة، كما أوكلت لها مهمة تسيير جهاز القرض المصغر الذي استحدث من أجل تقييم قروض مصغرة تمنح لفئات المواطنين بدون دخل أو ذوي الدخل الضعيف غير المستقر أو غير المنتظم، مع منح قروض ميسرة دون فائدة.

هدفها الأساسي هو ترقية النمو الاجتماعي عن طريق النشاط الاقتصادي و محاربة التهميش بفضل نوع من الدعم لا يكرس فكرة الاتكال المحض بل يرتكز أساسا بالاعتماد على النفس و على روح المقاول .

- **الشروط الواجب توفرها في طالب القرض :**

- أن يكون 18 سنة فما فوق.
- عدم امتلاك أي مدخول أو امتلاك مداخيل غير ثابتة أو ضعيفة .
- إثبات مقر الإقامة.
- التمتع بالكفاءات التي تتلاءم مع المشروع المرغوب انجازه .
- عدم الاستفادة من مساعدات أخرى لإنشاء نشاطات من أي جزاء آخر.
- القدرة على دفع المساهمات الشخصية التي تساوي 3 أو 5 بالمئة من التكلفة الإجمالية للمشروع .
- الالتزام بتسديد مبلغ القروض و الفوائد .

¹ الوكالة الوطنية لدعم القرض المصغر 05 - ANGEM . <https://www.angem.dz>

تشرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في إطار جهاز القرض المصغر على تسيير صيغتين للتمويل انطلاقا من سلفة صغيرة بدون فوائد تمنحها الوكالة و التي لا تتجاوز 100.000 دج، وقد تصل إلى 250.000 دج على مستوى ولايات الجنوب، إلى قروض معتبرة لا تتجاوز 1.000.000 دج موجهة لخلق نشاطات و التي تستدعي تركيبا ماليا مع إحدى البنوك

تسمح كل صيغة بحكم خصوصيتها بتمويل بعض الأنشطة و جلب اهتمام فئة معينة من المجتمع الامتيازات و المساعدات الممنوحة مجانا :

- الدعم، النصح، المتابعة التقنية والمرافقة، تضمنها الوكالة في إطار إنشاء أنشطتكم ؛
 - يمنح القرض البنكي بدون فوائد
- من هذه الأجهزة التي وضعتها الجزائر، يتضح أنها مهتمة بمجال المقاولاتية كي تتخلص من البطالة المتزايدة لديها وتزيد من اقتصادها الوطني، غير أن هذه الأخيرة غير فعالة وخاصة من جانب متابعة المقاولين المستفيدين من الدعم بعد إنشاء المشاريع، وعدم كفاءة المقاولين ذاتهم في تسيير مشاريعهم.

• الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة " CNAC ":

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994م، تطبيقا للمرسوم التشريعي رقم 941 المؤرخ في ماي 1994م كفل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بجهاز الدعم لإنشاء و توسيع النشاطات المخصصة للشباب العطل عن العمل عن والبالغ من العمر 30-50 سنة، و الذين فقدوا وظائفهم لأسباب اقتصادية لشهر واحد . والحد الأقصى للمشروع لا يتجاوز 10 مليون دينار. يقدم الجهاز لأصحاب المشاريع ما يلي :

- المرافقة اثناء جميع مراحل المشروع ووضع مخطط الاعمال .
 - المساعدة خلال جميع مراحل المشروع و تطوير دعم خطة العمل.
- وهناك مجموعة من الشروط التي يجب ان تتوفر في الشخص حتى يستفيد من تدابير الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، وهي :

- أن يتراوح عمرك بين 30 و 50 سنة .
- أن تكون حامل للجنسية الجزائرية .

¹ الصندوق الوطني للتأمين على البطالة <https://www.cnac.dz> يوم 10 أكتوبر 2023 على الساعة 13:30

- أن لا تشغل منصب عمل أو تمارس نشاط لحسابك الخاص خلال مرحلة إبداعك لطلب الاستفادة من تدابير CNAC

- أن تكون مسجلا في الفروع التابعة للوكالة الوطنية للشغل بصفة طالب للشغل .
- التمتع بتأهيل مهني أو امتلاك معرفة لها علاقة بالنشاط المراد مزاولته .
- القدرة على تجنيد القدرات المالية الكافية للمساهمة في تمويل المشروع ..
- أن لا تستفيد مسبقا من إجراءات المساعدة في ايطار خلق النشاط .

– المساعدات المالية :

- يتمثل القرض على شكل هبة من 28-29 بالمئة من التكلفة الاجمالية للمشروع ..
- التخفيض في الفوائد البنكية .
- المساعدة على الحصول على التمويل البنكي (70% من التكلفة الاجمالية للمشروع) من خلال إجراء مبسط ، من لجنة الانتقاء والتصديق و تمويل المشاريع و الضمان على القروض ، صندوق ضمان أخطار القروض .
- و تستند الاستثمارات المراد انجازها في هذا الاطار حصريا ، على صيغة التمويل الثلاثي ، التي تربط صاحب المشروع و البنك و الصندوق من خلال التركيبة التالية :
- المساهمة الشخصية : 1-2 من التكلفة الاجمالية للمشروع .
- تمويل الصندوق : 28/29 % من التكلفة الاجمالية للمشروع.
- تمويل البنك 70%
- المزايا الضريبية (الاعفاء من الضريبة على القيمة المضافة و التخفيض في العريفات الجمركية قيد الانشاء و الاعفاء الضريبي اثناء مرحلة الاستغلال.

• الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية (ANADE) :

أنشأت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 2020/11/22 والذي يتضمن تحديد القانون الأساسي الجديد للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ وتغيير اسمها إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 1996/09/08 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. و هي مؤسسة عمومية ذات طابع خاص مكلفة بتشجيع وتدعيم و مرافقة الشباب البطال الذين لديهم فكرة مشروع إنشاء مؤسسة.

يستفيد الشاب صاحب المشروع، من خلال مراحل إنشاء مؤسسته و توسيعها، من:

- مساعدة مجانية (استقبال - إعلام - مرافقة - تكوين).
- امتيازات جبائية .
- الإعانات المالية (قرض بدون فائدة)¹ .

• **مهام الوكالة:** تشمل مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:

- تدعيم وتقديم الإستشارة والمرافقة.
- توفير جميع المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية والتنظيمية المتعلقة بأنشطة حاملي المشاريع.
- تطوير العلاقات مع الشركاء والجهات المعنية (البنوك، مصلحة الضرائب، صندوق الضمان الاجتماعي).
- تطوير الشراكة بين مختلف القطاعات لتحديد فرص الاستثمار .
- تكوين حاملي المشاريع ضمن مراكز تطوير المقاولاتية .
- تمويل مشاريع الشباب وإبلاغهم عن مختلف الإعانات الممنوحة.
- المرافقة والمتابعة عن بعد للمؤسسات المصغرة المنشأة من طرف أصحاب المشاريع.
- تشجيع كل الإجراءات والتدابير الرامية إلى تعزيز إنشاء وتوسيع الأنشطة.

• **شروط تأهيل أصحاب المشاريع:**

يجب أن يتمتع حامل المشروع بعدد من الشروط لكي يستفيد من الامتيازات الممنوحة:

- أن يتراوح عمر الشخص ما بين 18 و 55 سنة.
- أن يكون ذا شهادة أو تأهيل مهني و/أو له مهارات معرفية معترف بها بشهادة أو أية وثيقة مهنية أخرى.
- أن يتابع التكوين المقدم له عن طريق مراكز تطوير المقاولاتية.
- أن يقدم مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة بمستوى يطابق الحد الأدنى المحدد.

¹ زايدي أيوب ، بن حرية نزيه ، دور التمويل الأصغر في دعم المؤسسات لانشئة-دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية- (ANADE)، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة مالية، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعريج ، 2020 / 2021 ، ص 40 .

• أنواع التمويل المتوفرة:

- التمويل الذاتي: أين يقدم حامل المشروع 100% من مبلغ الاستثمار.
- التمويل الثنائي: أين يقدم كل من حامل المشروع والوكالة 50% من مبلغ الاستثمار.
- التمويل الثلاثي: أين يقدم حامل المشروع مبلغًا يتراوح من 5 إلى 15% من قيمة الاستثمار، وتقدم الوكالة من 15 إلى 25% من المبلغ، ويتكفل البنك بـ 70% من مبلغ الاستثمار الكلي.

• قائمة الامتيازات الجبائية الممنوحة في إطار جهاز الوكالة:

▪ في مرحلة إنجاز المشروع:

- تطبيق معدل مخفض نسبته 5% من الحقوق الجمركية على التجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع.
- الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة.
- الإعفاء من دفع رسوم نقل الملكية على المكتسبات العقارية المحدثّة في إطار إنشاء نشاط صناعي.

▪ في مرحلة الاستغلال :

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات و البناءات الإضافية لمدة (03 سنوات، 06 سنوات أو 10 سنوات) حسب موقع المشروع، ابتداءً من تاريخ إتمامها.
- إعفاء كامل لمدة (03 سنوات، 06 سنوات أو 10 سنوات) حسب موقع المشروع، ابتداءً من تاريخ استغلالها من الضريبة الجزائية الوحيدة IFU أو الخضوع للنظام الضريبي الحقيقي حسب القوانين السارية المفعول.
- عند انتهاء فترة الإعفاء المذكورة أعلاه، يمكن تمديدتها لسنتين (2) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (3) عمّال على الأقل لمدة غير محددة.

• صندوق ضمان القروض:

هو جهاز يهدف إلى تسهيل الحصول على القروض المتوسطة الأجل التي تدخل في التركيب المالي للاستثمارات المجدية، وذلك من خلال منح الضمان للمؤسسات التي تفتقر للضمانات العينية اللازمة المشتركة من قبل البنوك.

أنشأ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق ل 11 نوفمبر 2002 المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتضمن للقانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم، و يتمتع هذا الصندوق بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية. انطلق الصندوق في النشاط بصورة رسمية في 14 مارس 2004.

– نوعية الاستثمارات المعنية:

- إنشاء مؤسسات جديدة؛
- توسعة المؤسسات الموجودة؛
- تجديد أجهزة الإنتاج؛
- اخذ مساهمات؛
- المرافقة لاسيما في عمليات التصدير.

– المؤسسات المؤهلة:

- المؤسسات المؤهلة للحصول على ضمانات الصندوق هي المؤسسات الانتاجية في ميدان الصناعات التحويلية باستثناء المؤسسات التجارية.
- تعطى الأولوية للمؤسسات التي تقدم مشاريع تتوفر فيها احدى أو بعض الخصائص التالية :
 - المؤسسات التي تنتج أو تقدم خدمات غير موجودة في الجزائر؛
 - المؤسسات التي تعطي قيمة مضافة معتبرة للمنتجات المصنعة؛
 - المؤسسات التي تساهم في تخفيض الواردات او زيادة الصادرات؛

○ المشاريع التي تنشأ في مناطق بها نسبة بطالة كبيرة، وتساهم في تحقيق التوازن الجهوي بالبلاد؛

○ المشاريع التي تسمح بتطوير التكنولوجيا الحديث

■ صندوق التمويل الجزائري:

صندوق التمويل الجزائري هو أول صندوق استثمار مخصص بالكامل للشركات الناشئة في الجزائر، تم إطلاقه رسمياً يوم 3 أكتوبر 2020 لإنشاء إطار قانوني يحدد معايير تأهيل الشركات الناشئة.

يهدف هذا الصندوق إلى دعم نمو الشركات الناشئة في الجزائر وتوفير الدعم المالي والاستراتيجي والتقني الذي تحتاجه، إضافة إلى تشجيع ريادة الأعمال وتعزيز الاقتصاد المعرفي في البلاد .

يُعد صندوق التمويل الجزائري أحد الركائز الأساسية لظهور بيئة مناسبة لإنشاء وتطوير الشركات الناشئة التي تتمتع بالقدرة على إضافة قيمة حقيقية للاقتصاد الجزائري، ويختلف عن التمويلات الموجودة لأنه يشترط من المستثمر قبول الدولة كشريك داخل الشركة، مع إمكانية الدخول إلى بورصة الجزائر في المستقبل.

- مميزات صندوق التمويل الجزائري :

■ أسست الجزائر صندوق التمويل الجزائري لتعزيز الاقتصاد الوطني، عبر تسهيل إجراءات منح التمويل للشركات الناشئة. كما تعزم السلطات أن تُظهر من خلاله إصرارها على تطوير قطاع الشركات الناشئة في الجزائر، مما يشجع المستثمرين على المشاركة بشكل أكبر في تمويل هذه الشركات والاستثمار فيها .

■ يتمتع هذا الصندوق الجديد بمرونة في معالجة الملفات، ويقدم قيمة مضافة عالية لأصحاب المشاريع مقابل مبالغ مالية غالباً ما تكون متواضعة .

■ يملك الصندوق الجزائري للتمويل مزايا مهمة، منها:

- التحمل المالي للمخاطر، حيث يتدخل الصندوق في تمويل مشاريع يقبل قليل من المؤسسات تمويلها نظراً للمخاطر المتزايدة التي تواجهها.

- المرونة والاستجابة في التمويل، ومنح رواد الأعمال الوقت والطاقة الضرورية لتحقيق مشاريعهم. توفير فرص متساوية للشركات الناشئة الجزائرية، وتقديم نفس الدعم الذي يمكن أن تحصل عليه نظيراتها في البلدان المتقدمة .

■ يعمل صندوق التمويل الجزائري:

- تقوم الشركات الناشئة بعدة خطوات للحصول على تمويل من صندوق التمويل الجزائري، أولها الحصول على علامة شركة ناشئة.
- يتكفل الصندوق بإعداد ملف يحتوي على معلومات المشروع، ثم يُعيّن مسؤول دراسة لمتابعة الملف وتحديد موعد للاجتماع بهدف تسريع الإجراءات، وتُخصّص جلسة لتقديم المشروع، شرح طريقة العمل وتحديد الأرقام المتوقعة والنقاش.
- يُعتبر التبادل بين صاحب المشروع والجهة المعنية ذا أهمية بالغة، إذ يتضمّن الحديث عن المخاطر القانونية والتنظيمية والتجارية، بالإضافة إلى دور العامل البشري في المشروع.
- تعقد اللجنة الاجتماعات باستمرار لدراسة الملفات المستلمة واختيار المشاريع المناسبة، ثم تمرر الملفات إلى لجنة أخرى تُعرف باسم "لجنة الاستثمارات"، تجتمع مرة واحدة في الشهر وتتألف من عضوين من مجلس الإدارة وممثل للصندوق .
- تصدر هذه اللجنة القرار النهائي بشأن الملفات إما بالقبول، الرفض، أو تأجيل الملف إلى حين توفّر الشروط المطلوبة للموافقة عليه.

- درجات التمويل:

- تبدأ مرحلة تمويل المشروع عند موافقة لجنة الاستثمارات على الملف، وهناك 3 مستويات للتمويل حسب القيمة الممنوحة :
- 02 مليون دينار جزائري.
- 05 ملايين دينار جزائري.
- 20 مليون دينار جزائري.
- تعتمد قيمة التمويل على طبيعة المشروع وقطاع النشاط وحاجته الفعلية للتمويل، ويتكفل الصندوق بتقييم الالتزامات والمخاطر.
- يجدر بالذكر أنه بعد قبول الملف من قبل لجنة الاستثمارات، يتم التواصل مع صاحب المشروع لتوقيع عقد التعاون بين الصندوق والشركة الناشئة، واتخاذ خطوات أخرى مثل الدعم والإرشاد المضمون من قبل الصندوق، وتعديل نظام الشركة الناشئة لتضم الصندوق كشريك¹.

¹ <https://moukawil.dz/beta/knowledgebase/asf/>

المؤسسات الناشئة

حظي موضوع المؤسسات الناشئة Startups باهتمام كبير خلال السنوات الماضية الاخيرة سواء من طرف السلطات الرسمية أو من طرف فئة الشباب، وهذا لارتكازه على عدة أفكار مستحدثة والابتكار ذلك أن المؤسسة الناشئة تعتبر من الادوات الحديثة التي يعول عليها في ترقية الاقتصاد الوطني.

أولاً: ماهية المؤسسات الناشئة start ups

• الجذور التاريخية لمصطلح المؤسسات الناشئة start ups:

إن الحديث عن الجذور التاريخية لمصطلح المؤسسات الناشئة "start up" يقودنا بشكل مباشر إلى منتصف القرن الماضي، وبالتحديد تلك الفترة التي ظهر فيها تمويل راس مال المخاطر. فالعديد من الباحثين الذين تناولوا موضوع المؤسسات الناشئة يشيرون إلى أن بدايات ظهور هذا المصطلح كانت بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، لكن في الحقيقة لا توجد دلائل على استخدام هذا المصطلح من طرف الكتاب أو الباحثين في تلك الفترة. وتعود اول استخداماته إلى عام 1976 في مقال بعنوان the unfashionable "business of investting in startups data processingfield".

"نشر في مجلة "forbes" الأمريكية التي تهتم بإحصاء ارصدة أغنياء العالم وثرواتهم وتتبع المسار المالي والاقتصادي للمؤسسات العالمية، ليعاد استخدامه في عام 1977 في مقال بعنوان "An Incubator for Startup companies, espacially in the fast growth, hightechnologyfield" في مجلة "Business Week" الأمريكية التي تختص بتغطية الأخبار المالية والاقتصادية التي تخص عالم الأعمال بشكل عام. بعدها بحوالي سنتين، عاود ذات المصطلح الظهور مجددا من قبل David Birch في مقال له بعنوان "Generation Process" "The Job" يشير فيه إلى أهمية المشاريع الصغيرة في خلق وتوليد مناصب عمل جديدة في خضم التغييرات التي مست هيكل الصناعة الأمريكية في تلك الفترة، والتي أسفرت عن ارتفاع معدلات البطالة وتزايد التيارات النادية بضرورة توجيه الاقتصاد الأمريكي نحو الاهتمام بالمؤسسات والمشاريع الصغيرة.

وفي عام 1984 استخدم كل من Rogers Everett و Larsen Judith المصطلح في كتاب لهما بعنوان « Culture Silicon Valley Fever: Growth of High-Technology » في إشارة منهما إلى تلك المؤسسات التي لديها ارتباط وثيق بالتكنولوجيا المتقدمة ورأس مال المخاطر، والتي كانت الصيغة الغالبة على شركات السيليكون "Silicon Valley" في ظل تنامي ثقافة التكنولوجيا المتقدمة آنذاك. وقد اُشيع استخدام المصطلح على هذا النحو بعد ذلك. وإضافة لهذا الارتباط، توجد علاقة قوية بين مصطلح "startup" وتمويل رأس المال المخاطر الذي شكل أهم شرارات الانطلاق لهذه المؤسسات، إلى أنه في بعض الأدبيات اعتمد المصطلح كمرادف لهذا الأخير.¹

• تعريف الشركات الناشئة:

تعرف المؤسسة الناشئة startup اصطلاحاً حسب القاموس الانجليزي: على أنها مشروع صغير بدأ للتو، وكلمة Start-up تتكون من جزأين "Start" وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و "up" وهو ما يشير لفكرة النمو القوي.²

وتعرف وزارة الاقتصاد الفرنسية المؤسسات الناشئة بأنها عبارة عن البراعم الخضراء للاقتصاد الجديد، وهي المؤسسات التي تراهن على الابتكار من طرف السوق المحتملة حيث تبدأ عملها على مبدأ المغامرة وهو امر محفوف بالمخاطر.

ويعرفها رائد الأعمال الشهير ستيف بلانك أحد أبرز الأسماء في "وداي السيليكون" على أنها منظمة مؤقتة مصممة للبحث عن مشروع يدر الربح بشكل متكرر ويمكن قياسه، أي أن الشركة الناشئة يجب أن تعمل على نجاح مشروعها بشكل سريع وله تأثير على السوق الذي تود التواجد والعمل به بشكل فوري.³

¹ حلاق محمد بدر الدين، القرض الإيجاري آلية لدعم المؤسسات الناشئة، مذكرة ماستر، اختصاص قانون أعمال، جامعة أم البواقي، السنة 2021 / 2022 ص 11.

² حسين يوسف، صديقي إسماعيل، دراسة ميدانية لواقع انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08 / العدد: 01 (2021)، ص 70.

³ مليكة جامع، المؤتمر الدولي العلمي استخدام التكنولوجيا في المؤسسات المالية والمؤسسات الناشئة، الجزء الاول، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا/برلين، 05-04 جوان 2022، ص 69.

تعرف المؤسسة الناشئة على أنها مؤسسة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، وبغض النظر عن حجم الشركة أو قطاع أو مجال نشاطها كما أنها تتميز بارتفاع عدم التأكد ومخاطرة عالية مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع احتمال جنيها الأرباح الضخمة في حال نجاحها.¹

وعليه يمكن القول على أن المؤسسات الناشئة هي مؤسسات حديثة النشأة تبنى على أساس فكرة مبتكرة، وعادة ما يكون تمويلها من متعاملين اقتصاديين كالبנק والمؤسسات الرائدة والهيئات الحكومية الداعمة وتتميز بإمكانية نموها السريع وزيادة الأرباح مقارنة مع الشركة التقليدية صغيرة أو متوسطة الحجم وتعتمد على منتجات أو خدمات جديدة مبتكرة أو مطورة لتخترق بهم أسواق غير مشبعة باستخدام التكنولوجيا المتطورة.

• خصائص المؤسسات الناشئة:

تتميز المؤسسات الناشئة بمجموعة من الخصائص وتتمثل في:

- شركات حديثة العهد: الشركة الناشئة هي مؤسسة حديثة العهد يتم تأسيسها بواسطة رائد أعمال أو مجموعة، بهدف تطوير منتج أو خدمة مميزة لطلاقها في السوق.
- شابة يافعة: ذلك أن رائد الأعمال مؤسس لمشروع يدر المال عن طريق الخوض بالمخاطرة والابتكار، وقد يكون الابتكار تكنولوجي، ولكنه لا يقتصر على ذلك، ويرضى رائد الأعمال بتحمل المخاطر ويسعى لدارتها بشكل فعال وعقلاني لتعظيم فرص النجاح والعوائد، لذلك فإن الشركة الناشئة أمامها خياران إما التطور والتحول إلى شركات ناجحة، أو إغلاق أبوابها والخسارة.
- التكنولوجيا والاعتماد عليها بشكل رئيسي: الشركة الناشئة تقوم على فكرة إبداعية تساعد على النمو السريع في السوق وزيادة الأرباح هو كل ما تحتاج إليه لإقامة شركة ناشئة والدخول إلى السوق من أوسع أبوابه، تتميز الشركات الناشئة بأنها تقوم أعمالها التجارية على أفكار رائدة، وإشباع لحاجات السوق بطريقة ذكية وعصرية، إذ يعتمد مؤسسو الشركات الناشئة على التكنولوجيا للنمو والتقدم، والعثور على التمويل من خلال المنصات على الانترنت ومن خلال الفوز بمساعدة ودعم من قبل حاضنات الأعمال.²

¹ بن عياد جلييلة، دور المؤسسات الناشئة في التنمية الاقتصادية، مجلة علمية دولية سداسية محكمة صادرة عن مخبر السيادة والعولمة جامعة يحي فارس بالمدينة (الجزائر)، المجلد: 08 العدد: 01، جانفي 2022، ص 159.

² عياد جلييلة، مرجع سبق ذكره، ص 160.

- القدرة العالية على النمو والتطور: أكثر صفة تتشارك بها المؤسسات الناشئة هي القدرة على النمو واكتساح السوق وتحقيق إيرادات سريعة وكبيرة جدا بتكاليف التأسيس والعمل وهي ما يشجع أصحاب الأموال على تمويلها، فهي مؤسسات تتطور سريعا ولها القدرة على توليد أرباح كبيرة جدا.
- الخطر في ظل ظروف عدم التأكد الشديد: تعتمد المؤسسات الناشئة على الابتكار الذي يتميز بعدم وجود سوقه بعد وبالتالي صعوبة القيام بأبحاث السوق نظرا لقلة المعلومات إذا تجد المؤسسات الناشئة نفسها تعمل في المجهول.¹
- التنوع السوقي: إن المؤسسات الناشئة فقد تألقت في مجال التقنية والتكنولوجيا فقد اتجهت نحو الأسواق الرقمية أما بانتشارها فهي حاليا تخترق أسواق تقليدية مثل الفلاحة والصناعة والتعليم وغيرهم.²
- التركيز على المنتج او خدمة واحدة: عادة ما يركز المقاول وفريقه على الفكرة المبتكرة الأساسية الواحدة ويطورها حتى لا يتشتت ذهنهم حتى تصل للمطلوب كون التعامل مع الابتكار حساس ويتطلب الكثير من الجهد.
- التمويل والمستثمرون: عادة ما يبدأ المقاول بالاعتماد على التمويل الذاتي او من طرف الأصدقاء والعائلة لكن كل مؤسسة ناشئة تقوم في اقتصاد المعرفة نجدها تتجه نحو نوعين من المستثمرين خاصة: أصحاب رأس المال المخاطر ورجال الأعمال حيث يوفر رؤوس أموال التي تسمح لها بالنمو والتطور.³

ثانيا: دور واهمية الشركات الناشئة

للمؤسسات الناشئة أهمية كبيرة في تنمية اقتصاديات دول العالم كونها تساهم في الناتج المحلي الإجمالي والحد من البطالة وتوفير مناصب شغل او من جانب دعم الاقتصاد والمؤسسات الكبرى ويمكن ابراز دور واهمية المؤسسات الناشئة ومساهمتها في الاقتصاد عن طريق العناصر التالية:

1. من الجانب الاقتصادي:

- **فتح اسواق جديدة:** بحيث تخلق المؤسسات الناشئة اسواقا جديدة او تحول الاسواق القديمة تماما من خلال تقديم منتجات متوجهة للاقتصاد العالمي، وغالبا ما تخلق التقنيات الجديدة فرصا جديدة تستفيد منها المؤسسات الناشئة، ثم تخلق المؤسسات الناشئة قيمة هائلة مقارنة بالمؤسسات الناتجة وهو ما يدعم المنافسة ويدفع الاقتصاد نحو التطور.

¹ مليكة جامع، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² حسين يوسف، صديقي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³ مليكة جامع، مرجع سبق ذكره، ص 70.

- زيادة انتاج السلع والخدمات: وفقا Ritchie و Swisher من مركز Idea فان المؤسسات الناشئة لديها تكنولوجيا اعلى بشكل غير متناسب مع حجمها وهذا ما يؤدي الى زيادة انتاج السلع والخدمات.
 - زيادة الانتاجية والحفاظ على التنافسية: حيث لعبت دورا محوريا في العشرينات والسنوات الماضية وذلك باستخدامها ادوات ووسائل وكذا تقنيات انتاجية حديثة قللت من التكاليف، ورفعت من مستوى الجودة المنتوجات وكذلك مما ساعدها على ذلك تبنيها للاستراتيجية التكنولوجية التي اكسبتها ميزة تنافسية.
 - المساهمة في التطوير النسبي للاقتصاد: تعالج القضايا الاقتصادية من خلال ابحاثها وتساهم المؤسسات الناشئة في نشر القيم والمبادئ الاقتصادية والتنظيمية الايجابية كالمبادرة والابداع، الابتكار، ادارة الوقت، الكفاءة والفعالية كما تساهم في انتاج سلع وخدمات مبتكرة وجديدة مما يؤدي الى التنوع في المنتجات والمساهمة في التطوير انشاء الانسجة الاقتصادية الجديدة الاخرى التي تدعم الانسجة التقليدية كالزراعة.
 - استثمار المدخرات وتعزيز وجذب المستثمرين ورأس المال الاجنبي: القدرة على توظيف مدخرات صاحب او اصحاب المشروع بدلا من بقاها مكتنزة او مواظفة في مجالات لا تخلق قيمة مضافة مما يسمح بإحداث تراكم رأس المال وكذا نقل شريحة افراد من دخل اقل الى اعلى (اعادة توزيع الدخل) وجذب المستثمرين المحليين والاجانب.
 - المساهمة في النمو الاقتصادي: نظرا لما توفره من خلق وظائف جديدة على المدى الطويل ونمو دخلها السنوي الذي يساهم في خلق ثروة والمساهمة في الناتج الداخلي الخام اضافة الى كون غالبية هذه المؤسسات تحتاج اسواق عالمية وبالتالي جلب عملة اجنبية.⁽¹⁾
 - مرونتها وقدرتها على التأقلم والاستجابة السريعة: من خلال مرونة عملياتها وسلاسة الحلول التي تجلبها، تأتي المؤسسات الناشئة بحل مشاكل تكاليف الإنتاج للشركات الكبرى والحلول للمشاكل الثقيلة التي كثيرا ما تفرضها الدول على السكان.⁽²⁾
2. من الجانب الاجتماعي:
- توفير فرص عمل حقيقية: تساهم في انشاء ما يقرب 60 % 70% من وظائف الجديدة وفرص العمل الافراد المجتمع، اذ ان فرص النمو السريع التي تميز هذا النوع من المؤسسات تجعلها قادرة على توليد فرص تشغيل.

¹ أمانة بن يوحنا، آية منصور، دور حاضرات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، مذكرة ماستر، اختصاص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة قالمة السنة 2021 - 2022، ص 5.

² حسين يوسف، صديقي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 73.

- أحداث تأثير ايجابي في المجتمع: نظرا الان المؤسسة الناشئة يمكن ان تثير الابداع في المجتمع، فيمكنها المساهمة في تغيير القيمة الموجودة في المجتمع وخلق عقلية جديدة تماشيا مع هذا، سوف يدرك الناس ان لديهم مسؤوليات جديدة لعملهم وتطويرهم الوظيفي.¹

ثالثا: صعوبات وعوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة

1- صعوبات خلق مؤسسة ناشئة :

من أبرز ما يعرقل المؤسسات الناشئة يمكن تلخيصه في:

- عراقيل إدارية: من أبرز ما يعرقل سير خلق المؤسسات الناشئة البيروقراطية عند القيام بإجراءات التأسيس.
 - عراقيل تسويقية: نقص الإمكانيات للمؤسسات الناشئة خاصة يجعل منها تعكف عن التطور والنمو، وبالتالي عدم المتابعة حيث تتمثل الإمكانيات في المال والمعلومات للبحث والتقصي والخبرة
 - عراقيل فنية: تعتمد المؤسسات الناشئة على فريقها إن تم جمعه، حيث لا تتحمل نفقات عمال مؤهلين وتكون مجرد فكرة لم تتخرج بعد، ويعد سببا في حجب الرؤية الجيدة لمختلف الجوانب السوقية والتقنية لتطوير المنتج أو الخدمة مع ما يريده الزبون،² وبعد الارساء على نموذج عمل جيد وجديد مع ضمان الزبائن وتصريف لمنتجها او خدمتها تحتاج تمويل كبير لنموها وتطورها.³
 - عراقيل تمويلية: تحتاج المؤسسة الناشئة في تطوير فكرتها لتمويل دارسات السوق ولتجربة المنتج أو الخدمة وقد تعيد التجربة عدة مرات مما يتطلب أموال ويحد عدم توفرها من قد رات المبتكر، وبعد الارساء على نموذج عمل جيد وجديد مع ضمان زبائن وتصريف لمنتجها أو خدمتها تحتاج لتمويل كبير لنموها وتطورها، أغلب الملتقيات الوطنية بالمجال تجمع على أن التمويل جد ضروري وأكبر تحدي للمؤسسات الناشئة.
- اضافة لهذا قد نجد عراقيل تشريعية لم تظهر وضعية قانونية للمؤسسات الناشئة خاصة بمراحل قبل تأسيسها حيث تقوم بنشاط هدفه تجاري قانونيا لكن لم تصل لمرحلة تحقيق إيرادات وبالتالي لا تجد لنفسها وضعاً قانونياً.⁴

¹ آمنة بن يوحنا، آية منصور، مرجع سبق ذكره، ص 05.

² حلاق محمد بدر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

³ آمنة بن يحيى، آية منصور، مرجع سبق ذكره، ص 07.

⁴ حلاق محمد بدر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 18.

2- عوامل نجاح و فشل الشركات الناشئة:

عوامل نجاح المؤسسات الناشئة:

أ- عوامل النجاح الخارجية:

ومن أهم هذه العوامل الخارجية ما يلي:

- **العوامل البيئية:** حيث تعتبر من العوامل الخارجية والبيئة التي تنشأ فيها هذا النوع من الشركات تمثل حدود ما يمكنك تقديمه من منتجات وكيفية تسويقها وعلى سبيل المثال لا يمكنك بيع وتقديم خدمات ومنتجات عن طريق الإنترنت واستخدام طرق دفع مثل PayPal في مجتمع لا يملك معرفة بالتقنية ولا يستخدمها في مجال البيع والشراء عن طريق الإنترنت، وتختلف البيئة التي تنشأ فيها الشركات من دولة إلى أخرى.
- **القوانين والنظم التشريعية:** حيث تؤثر على الشركات الناشئة من خلال الالتزام بقوانين الدولة التي يقام بها الشركة الناشئة.

- **التشريعات الضريبية:** ويجب الالتزام بها ضمان قوانين الدولة المضيفة للاستثمار.

- **مناخ الاستثمار في الدولة المضيفة:** هل مناخ الاستثمار محفز للاستثمار أو طارد للاستثمار. ⁽¹⁾

ب- عوامل النجاح الداخلية:

نستعرض عوامل النجاح الداخلية للشركات الناشئة كما يلي:

- **هدف و اقعي:** في شتى العلوم الإنسانية تجد هذه الكلمة (هدف) ولكن ما نبحت عنه هنا لكي نحقق النجاح المنشود هو هدف واقعي وأن يكون الهدف مبني على قدرات الشركة وإمكانياتها وهنا يوضح ريتشارد تمبلر ما هو الهدف الواقعي (عندما أقول أهدافا واقعية فأعني لا أقصد أن تكون أهدافا متواضعة أو سهلة التحقيق وإنما أقصد واقعية وهو ما يمكن أن يعني أنها أهدافا شاقة وربما يتطلب تحقيقها الكفاح وقد توحى بضرورة أن يبذل فريق العمل معك جهدا مضاعفا وأن يعمل بجد أكثر ولفترة أطول وبطريقة أكثر ذكاء ولكن القاعدة الثالثة تؤكد على كلمة " واقعية " وهذا معناه أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق وفي متناول قدراتنا)
- **فريق عمل جيد:** حسن اختيار فريق العمل وتعاونهم هو أحد أهم عوامل النجاح الداخلية للشركة حيث يمثل فريق العمل الدينامو المحرك للشركة، يجب أن تختار الفريق بعناية ويجب أن تعلم أولا ما الذي تحتاجه من الفريق وما هو تصور فريق العمل الذي تريد استخدامه في الشركة وعلى هذا الأساس يمكنك أن توظف فريق عمل لديه القدرة والكفاءة المطلوبة.

¹ ملكية جامع، مرجع سبق ذكره، ص 156.

- **شروط استثمارية جيدة:** كثير من الشركات الناشئة أحيانا عند حاجتها للتمويل تقوم بقبول الاستثمار المقدم للشركة بغض النظر عن الشروط وهذا ما يؤدي أحيانا إلى تغير الهدف من تطوير العمل إلى الاهتمام بالسداد للمستثمرين، تأكد من الشروط ولا تتسرع في قبول أول استثمار يعرض للشركة حتى لا تفقدها بكل سهولة وهناك الكثير من المشاريع والشركات خسرت بسبب شروط استثمارية السيئة.
- **الاستناد على التكنولوجيا:** حيث إن التكنولوجيا موجودة لتسهيل حياتنا، لهذا السبب استخدم الموارد التقنية المتاحة لتقديم أفضل الخدمات والمنتجات للعملاء الذين تستهدفهم.⁽¹⁾
- **الحصول على حجم تمويل كبير:** وهو امداد المشروع بالأموال اللازمة في اوقات الحاجة اليها فهناك مصادر تمويلية متنوعة وكافية وسهل الحصول عليها منها:
 - **راس المال المخاطر:** يعتبر راس المال المخاطر تمويل يتدخل في المراحل المبكرة من حياة المشروع وحتى قبل انطلاقه ونظرا للأهمية والحساسية هذه المراحل، فان هذا النشاط التمويلي يعتبر من اهم الاساليب المستحدثة في التمويل وهو مصدر مهم في النمو الاقتصادي، انا مناصب عمل والابتكار والثروة.
 - **التمويل الجماعي crowdfunding** هو نشاط مالي بدأت الدول anglo – saxon خلال 2000 مع ظهور الويب، تتميز باستخدام الانترنت كوسيلة لتحصيل الاموال من عدد كبير من المدخرين لتمويل المشاريع الناشئة.
 - وهو تجميع مبالغ من المال من قبل عدد كبير من المستثمرين عبر المنصات الانترنت او مواقع التواصل الاجتماعي، وهو أحد الاساليب المشهورة للتمويل البديل.⁽²⁾
- **انشاء مجلس ادارة:** يتمتع رواد الاعمال بالطموح والشغف وهذا ما يدفعهم ويحفزهم على انشاء مؤسساتهم وتحقيق النجاح، وايضا يحتاجون الى الخبرة وتكوين علاقات مع رواد القطاع الذين يعملون فيه، لهذا فان عليهم انشاء مجلس ادارة يضم رجال اعمال وخبراء متمرسين ولا بد من اشراكهم في عملية صنع القرار.
- **التركيز على الابداع بدلا من المنافسة:** يتوجب على اصحاب المؤسسات الناشئة المحافظة على تحقيق مستويات مرتفعة من الابداع في مجال عملهم، عوضا من التركيز على كيفية التغلب على المنافسين ويتم ذلك لإدخال مزايا جديدة والحرص على تقديم اشياء مبتكرة وجديدة للعملاء.

¹ ملكة جامع، مرجع سبق ذكره، ص. 156-157

² رزاقة شيماء بالهزار اميرة، المؤسسات الناشئة في الجزائر على ضوء مبادرات المرافقة والتحفيز، مذكرة ماستر، جامعة قالم،

تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات، 2021 2022، ص. 22.

1. ابداع المؤسسة الناشئة: الابداع هو كفاءة و طاقة والاستعداد يكتسبه الانسان من خلال تركيز منظم لقدراته العقلية و ارادته و خياله و تجاربه و معلوماته، وهو القدرة على انتاج افكار جديدة لحل المشكلات بطريقة ايجابية و مفيدة للفرد و المجتمع.

2. الاسباب التي تجعل المؤسسات الناشئة أكثر ابداعا: تكمن في

- يتم ادارة المؤسسة من قبل المشروع او المقاول الذي يتميز بروح المبادرة و بمهارات المقتولة في تفحص البيئة و اكتشاف الفرص فالمقولة ترتبط بي مستغلي الفرص التجارية.
- صغر حجم المؤسسة تمكنها من التغيير بالإضافة الى ان الاستثمارات المحدودة تجعل عملية التجديد اقل مخاطر.
- قرب المؤسسة من السوق يجعلها أكثر استجابة للتغيرات السريعة في السوق.
- ببساطة التنظيم و التوجيه نحو النشاط الاساسي سواء سلعة او خدمة جديدة.
- الابداع الخيار الاستراتيجي الذي يضمن للمؤسسة الناشئة النمو والاستمرارية لكن الابداع يتطلب موارد مالية كبيرة، و نعلم ان المؤسسة الناشئة تواجه عدة مصاعب في الحصول على المال ايضا مخاطر عمليات التجديد نظرا لتعقد البيئة التكنولوجية و عدم التأكد من النتائج خاصة مرحلة الانطلاق.
- على المؤسسة الناشئة ان تعتمد على الابداع لدعم القدرات الفنية باستمرار لمواجهة لتغيرات البيئة التي تؤثر سلبا على قدرات التنافسية، كما يجب ان تعتمد استراتيجية البحث و التطوير تشير الى الجهود العلمية و البحثية التي تقود التحسينات ابداعية بمخرجات المؤسسة اذ يهدف للتقليل من تكلفة العمليات و زيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر اي ان الابداع يساهم في رفع الارباح و حصص المؤسسة و يمكنها الصمود امام المؤسسات الكبيرة. (1)

• **التركيز على تنمية المبيعات:** يستلزم لتحقيق النمو في المرحلة الثانية من حياة المؤسسة الاهتمام بتحقيق المبيعات و يتم ذلك عن طريق تشكيل فريق مبيعات محترف يعمل على تحقيق المتطلبات و الاهداف التي تخص المؤسسة لذلك يجب على اصحاب المشاريع الحرص على التدريب الفريق بتوفير كل الظروف و الادوات اللازمة فضلا عن تحسين علاقات المؤسسة مع عملاءها.

• **توفير فريق من القادة المحترفين:** ان المؤسسة تحتاج الى قادة محترفين من اجل تدريب العاملين و الاشراف عليهم و الحفاظ على روح الفريق و محاولة تعزيز النمو و تحقيق اهداف المؤسسة، لان تعيين أفضل الموظفين و انتاج سلع و خدمات عالية الجودة لا يعد كافيا لتحقيق أفضل المبيعات من دون محترفين و مدبرين و مبدعين.

¹ رزاقة شيما بالهزار اميرة، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

- **التمييز بين التسويق والمبيعات:** الدور الذي يلعبه كل من التسويق والمبيعات يختلف في المرحلة الثانية من النمو المؤسسة فالتسويق يجسد العلامة التجارية ويعرض مواصفات المنتجات واشكالها ومزاياها واسعارها، اما المبيعات يكمن دورها في بناء العلاقات وتلبية الاحتياجات وتقديم العروض وعقد الصفقات حيث يستلزم على هذان الجانبان مهارات مختلفة الا انهما يكملان بعضهم البعض.
 - **بناء علاقة وطيدة مع العملاء:** ترغب المؤسسات الناجحة عند تجاوزها المراحل الاولى من نموها على بناء علاقات شخصية وثيقة مع عملائها، وايضا تقديم منتجات وخدمات تفوق امالهم وتوقعاتهم تعد هذه الطريقة الوحيدة لتوسيع قاعدة العملاء وكسب ولائهم.
 - **انشاء ثقافة مؤسسية ايجابية:** يحتاج اصحاب المؤسسات الناشئة الى غرس ثقافة مؤسسية ايجابية تحدد طريقة عمل الموظفين والمديرين ونمو المؤسسة، وتتناسب مع قيمهم وطموحاتهم ورؤيتهم من خلال تعزيز هذه الثقافة والحرص على اتباع اعرافها الايجابية، وهو ما يساعد عالم الاعمال المتقلبة على الصمود.
 - **التمييز بين القادة والادارة:** على الرغم من التكامل بين هاتين المهارتين الا انهما تنطويان على مضمون مختلف، فالقيادة تهتم بالهام الموظفين وتشجيعهم على بذل قصارى جهدهم على العمل، اما الادارة تنطوي على ارشاد الموظفين لمهامهم وواجباتهم وتسعى لإيجاد بيئة عمل مناسبة.⁽¹⁾
- اسباب فشل الشركات الناشئة:

1- الاسباب القبلية:

- نقص الخبرة في المجال وعدم تلقي التكوين وتدريب اللازم لخوض فكرة المشروع، بمعنى انه عند بدء مشروع ما يجب التأكد من الخبرة الموجودة لديه.
- الافتقار الى تخطيط الاستراتيجي: هناك الكثير من اصحاب المشاريع يعتقدون ان عملية تخطيط الاستراتيجي غير ضروري للمشاريع الناشئة ويهملونها، ولكن الفشل في تخطيط يؤدي اعتياديا لفشل المشروع في البقاء و الاستمرار وبالتالي عدم توفر الخطة الاستراتيجية لا يمكن للمشروع من تحقيق القدرة التنافسية في السوق والمحافظة عليها ، حيث ان وضع الخطة الاستراتيجية يمكن صاحب المشروع من تقدير امكانيات عمله، ومعرفة ما الذي يرغب به المستهلك، ما الذي يتمكن من شراؤه ومن هو المستهلك المستهدف، وبالتالي معرفة وكيفية جذب والحفاظ عليه، بما في ذلك اختيار الموقع الملائم هو مزيج من العلم والفن ويتم ذلك مسبقا بحيث لا يجب ان يكون سبب الاختيار الى وجود قطعة ارض او محل شار انما يستدعي تفكير عميق ما يشمل جاذبية السوق، التكاليف، رضا المستهلك، امكانية التوسع الى... الخ.

¹ رزاقه شيما، بالهزار اميرة، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

كما يسبق وضع الخطة دراسة تحليلية للبيئة الخارجية والمنافسين والرغبات والاسواق والحاجات، مقارنة المتوفر في السوق من الخدمات ومنتجات مع الفكرة التي تتطلع للتجسيد.

2- الاسباب البعدية:

وتظهر هذه الاسباب بعد التجسيد على الارض الواقع فترتبط غالبا بالموارد المادية وكيف يتم تحصيلها وتخصيصها التحليل غير المعمق والمستمر للبيئة الداخلية والخارجية من قدرات استراتيجية، قوة المنافسين، حاجات ورغبات الافراد المتغيرة ولامتناحية، ضبابية الرؤية والرسالة، التماطل في تحقيق الاهداف السياسيات والقوانين الحكومة المتجددة... الخ.

ان فشل الشركات وخاصة الشركات العربية يعود سببه لتشوش فكرها الاستراتيجي او غيابه عن الشركة، الامر الذي انعكس على امكانية صياغة وتحديد رؤية ورسالة واهداف المنظمة وبالتالي تشخيص السلوكيات الاخلاقية اللازمة لها وفي بعض الاحيان تجد الادارة نفسها امامها مشكلات متعددة تواجهها ولا تمتلك وضوحا فكريا لمعالجتها والتميز بين الالم والمهم في تحديد الاوليات، وايضا تفتقر الاسلوب المنهجي للتعامل مع المشكلات المطروحة او التفكير بحلول ابداعية تطويرية وقد يكون هذا ناتجا عن تفضيل الادارات للحلول السريعة والجاهزة بعيدا عن تشجيع المبادرات والابداع.¹

رابعا: واقع المؤسسات الناشئة بالجزائر

بالرغم من أن ظهور حاضنات الأعمال يعود إلى نصف قرن من الزمن إلا أنه لم يكن لها أي حضور في الجزائر إلا منذ فترة وجيزة تقدر بحوالي ال 8 سنوات تقريبا، بالإضافة إلى محدوديتها، فمنذ سنة 2009 لم يتم إطلاق إلا حاضنة أعمال عمومية واحدة "الحديقة التقنية park-techno"، وهذه الأخيرة تعاني من العديد من النقائص خاصة فيما يتعلق بموقعها الجغرافي مدينة سيدي عبد الله، وبعدها عن المناطق الحضرية، بالإضافة إلى تنظيمها لعدد محدود من البرامج.

وقد تفرعت عن هذه الحديقة التقنية أو ما يعرف بمشتلة الأعمال ثلاث فروع في كل من عنابة، وهران وورقلة، وقد سعت الجزائر إلى وضع الأطر القانونية والتشريعية والتنظيمية اللازمة لإنشاء حاضنات الأعمال في المشاتل وتهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الناشئة .

¹ رزاق شيماء، بالهزار اميرة، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

المرسوم التنفيذي رقم 5420 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 المتعلق بإنشاء اللجنة الوطنية لعلامات الشركات الناشئة" و"المشاريع المبتكرة" و"الحاضنات، وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها في الجريدة الرسمية عدد 55 المؤرخة في 21 سبتمبر 2020.

إن الجزائر وبالرغم مما تملكه من إمكانيات في مجال إنشاء المؤسسات الناشئة والتي كانت فكرتها الأولى مع بداية برامج الإنعاش الاقتصادي 2001 م، إلا أنها لا تزال تعاني من قدرتها أو تجد صعوبة تكوين هذا النوع من المؤسسات بسبب التحديات التي تعترضها والتي نوجزها فيما يلي :

- مشكلة التمويل التي تعتبر أهم مشكل تواجه المؤسسات الناشئة خاصة في بداية مرحلة الانطلاق حيث تعتمد في أغلب الأحيان على التمويل الذاتي .

- مشكلة العقار الصناعي الذي يعتبر عائقا في إنجاز العديد من المشاريع الصغيرة خاصة بسبب مشكلة تعقد الإجراءات الإدارية والبيروقراطية.

- ضعف تنافسية المؤسسات الصغيرة وهو ما يحد من تنافسية المنتج الوطني في الأسواق الدولية.

- إهمال جانبي البحث والتطوير وتخصيص قدر غير كاف من الإنفاق عليهما ووجود فجوة بين مراكز البحث العلمي (جامعات، مخابر) وأرض الواقع.¹

- صعوبة التأقلم مع التطورات الحاصلة في الجانب التكنولوجي خاصة ما تعلق منها بالتجارة الإلكترونية، وهو ما أدى إلى تسهيل عمليات الاتصال في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية وسمح باتساع الأسواق وزيادة المنافسة.

- غياب حاضنات الأعمال عن دعمها للمؤسسات الناشئة بسبب قلتها وبعدها عن المناطق الحضرية وهو ما يحول دون مساهمتها في تطوير هذا النوع من المؤسسات.

- غياب ثقافة المقاولاتية لدى الفرد الجزائري خاصة مع نقص جانب الإعلام والإشهار علما بأن هذا النوع من المؤسسات لا يزال في طور التعريف والإنشاء.

- غياب نظام للمعلومات بشكل فعال يسمح باتخاذ القرارات الاستثمارية وفق أسس رشيدة، ويصعب من تحديد سياسات الإنتاج والتسويق التي زيد من قدرتها التنافسية في الأسواق.

¹ سمرة حمي، المؤسسات الناشئة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي قانون أعمال كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2020/2019، ص23.

- افتقار المؤسسات الناشئة للإطارات الفنية من أصحاب خبرة ومهارات و ذلك بسبب ارتفاع أجور هذا النوع من الإطارات وتفضيلها العمل في المؤسسات الكبيرة، وعدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية¹

خامسا: امتيازات المؤسسات الناشئة في الجزائر

أهم الامتيازات الممنوحة للمؤسسات الناشئة هي :

جاء في نص المادة 86 التي تعدل المادة 33 من القانون رقم -20 07 المؤرخ في 12 شوال 1441 هـ / 4 يونيو 2020 م ، تعفى المؤسسات التي تحمل علامة " مؤسسة ناشئة " من الرسم على 48 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2020 ما يلي :

- النشاط المهني والضريبة على الدخل الإجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات لمدة أربع (4) سنوات، ابتداء من تاريخ الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة " ، مع سنة واحدة إضافية في حالة التجديد.
- تعفى من الرسم على القيمة المضافة ، وتخضع للحقوق الجمركية بمعدل (05 %) ،التجهيزات التي تقتنيها المؤسسات الحاملة لعلامة " مؤسسة ناشئة " وتدخل مباشرة في إنجاز مشاريعها الاستثمارية . وعليه نستنتج أن المؤسسات الناشئة تعفى لمدة أربع سنوات ، ابتداء من تاريخ حصولها على علامة "مؤسسة ناشئة " مع سنة واحدة للتجديد من:²

- إعفاء من الرسم على النشاط المهني : TAP وهو رسم يطبق بنسبة (1.5 %) على رقم الأعمال الشهري المحقق أو المحصل (على حسب طبيعة النشاط) .
- إعفاء من الضريبة على الدخل الاجمالي : IRG وهي ضريبة تفرض على الأرباح التي يحققها الأشخاص الطبيعيون في نهاية السنة المالية ، وتحسب وفق الجدول التصاعدي للضريبة IRG " BAREME ، إذن فهو إعفاء يخص المؤسسات الناشئة التي يكون شكلها القانوني شخص طبيعي.

¹ نفس المرجع السابق، ص 25

² قانون رقم -20 16 المؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1442 هـ الموافق 31 ديسمبر 2020 المتضمن قانون 48 المالية لسنة 2021 . الجريدة الرسمية ، العدد 83 ، الصادرة بتاريخ 16 جمادى الأولى 1442 هـ / 31 ديسمبر 2020م ، المادة 86 ، ص 34

• **إعفاء من الضريبة على أرباح الشركات : IBS** وهي ضريبة تفرض بنسبة (19 % ، 23 % ، 26 %) على الأرباح التي تحققها الشركات في نهاية السنة المالية ، اذن فهو اعفاء يخص المؤسسات الناشئة التي يكون شكلها القانوني شخص معنوي.

• **إعفاء من الرسم على القيمة المضافة TVA** ، وتطبيق معدل (05 %) على الحقوق الجمركية : تخضع التجهيزات التي تقتنيها المؤسسات الناشئة والتي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع الاستثماري إلى إعفاء اتم من TVA ، كما يطبق في حال استيراد هذه معدل (05 %) على الحقوق الجمركية¹

• **إعفاء من الضريبة الجزائية الوحيدة : IFU** ضريبة واحدة تدفع سنويا ، وتطبق بمعدل (05%) لأنشطة الإنتاج وبيع السلع ،(12%) للأنشطة الأخرى . يخضع لنظام الضريبة الجزائية الوحيدة الأشخاص الطبيعيون الذين يمارسون نشاطا صناعيا وتجاريا وحرفيا وكذا التعاونيات الحرفية ،الذين لا يتجاوز رقم أعمالهم السنوي 8 000 000 DA .

ان للتحفيزات الجبائية والتمويلية دور جوهري في تطوير المؤسسات الناشئة والحفاظ على كينونتها وبقائها، والجزائر حرصت على تطوير المؤسسات الناشئة وذلك انطلاقا من توجيهات رئيس الجمهورية، ومن خلال تبنيها نموذج اقتصادي يعتمد على المؤسسات المبتكرة والناشئة، وقد وضعت حزمة من الإجراءات التحفيزية تخص الجانب التمويلي وكذا الجانب الجبائي وهو لا يقل أهمية عن التمويل المالي شعورا بأهمية الدور الاقتصادي الذي تؤديه المؤسسات الناشئة من خلال الاقتصاد المعرفي في دفع عجلة النمو الاقتصادي، خفف قانون المالية لسنة 2023 التدابير المتعلقة بإعادة استثمار المزايا الجبائية الممنوحة في إطار دعم الاستثمار وذلك بالنص على ما يلي :

- إعادة استثمار مبلغ يقدر بثلاثين بالمائة من هذه الإعفاءات أو التخفيضات في أجل أربع سنوات ابتداء من تاريخ إقفال السنة التي خضعت نتائجها للنظام التفضيلي.
- يقتطع المبلغ الواجب إعادة استثماره من الربح القابل للتوزيع للسنة المعنية في حدود 30% من هذا الأخير. ويمكن أن يعاد استثمار هذا المبلغ المسجل في ختام كل سنة من مرحلة الإعفاء، خلال السنة أو السنوات التي تلي السنة التي يرتبط بها، في حدود الأجل المحدد، في حال تراكم مبالغ المزايا الجبائية

¹ حاج سعيد يوسف ، رابحي بوعبد الله ، التحفيزات الجبائية كآلية لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر . مجلة المعيار ، المجلد 12 ،

العدد 2 ، الجزائر ، 2021 ، ص12

المتعلقة بعدة سنوات، يتم حساب الفترة الرباعية بطريقة منفصلة لكل سنة. ويتم إعادة الاستثمار في شكل اقتناء الأصول المادية أو المعنوية التي تدخل مباشرة في أنشطة إنتاج السلع والخدمات، اقتناء سندات التوظيف، شراء الأسهم أو الحصص الاجتماعية أو الأوراق المالية المماثلة التي تسمح بالمشاركة في رأسمال شركة أخرى تعمل في إنتاج السلع أو الأعمال أو الخدمات، شريطة التحرير الكامل لمبلغ الامتياز الواجب إعادة استثماره.

- المساهمة في رأسمال مؤسسة حاملة لعلامة "مؤسسة ناشئة" أو "مؤسسة حاضنة"، شريطة التحرير الكامل لمبلغ الامتياز الواجب إعادة استثماره.
- كما أقر قانون المالية في مادته الحادية عشرة، لتشجيع البحث وتطوير المؤسسات مدرجا مراجعة السقف من 100 مليون إلى 200 مليون دج لخصم النتيجة الجبائية للنفقات المستثمرة في إطار البحث والتطوير، ومنح نفس الامتياز الجبائي على النفقات في إطار برامج الابتكار مع المؤسسات الحاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة" أو "حاضنة أعمال".
- وهذه كلها مزايا جبائية من شأنها تشجيع خلق مؤسسات ناشئة يمكنها أن تساهم في دفع عجلة النمو في البلاد وتطوير ما يسمى بالاقتصاد المعرفي الذي أصبح أساس الاقتصاد في عصرنا الحاضر، ومن بين التحفيزات المالية التي عرفت المؤسسات الناشئة في الجزائر، إنشاء صندوق يتكفل بها وهو صندوق تمويل المؤسسات والشركات الناشئة.

سادسا: تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر

- يصعب على المؤسسة الناشئة تحديد نقاط قوتها وضعفها في بدايات نشاطها وبالتالي كسب ميزة تنافسية في مجالها ليس بالأمر الهين خاصة وأن السوق غالبا ما يكون لديه قادته الذين يديرونه من موردين ومنتجين وحتى المستهلك من الصعب جذبه نحو استهلاك منتج جديد أو استعمال علامة جديدة إذن ستظهر تحديات أمامها وعراقيل قد تحول دون توسعها وإمكانية إفلاسها ومن أسباب فشلها:
- إهمال دراسة الجدوى: إذا كانت دراسة جدوى المشروع وعوائده المتوقعة وتكاليفه ومخاطر مبنية على معلومات غير دقيقة وتتسم بالعمومية سيجعلها في الأجل القريب مهددة بصرف الكثير من الأموال والجهد والوقت دون رقابة أو مراعاة حدودية قدراتها.
 - عدم دراسة السوق وإجراء تحليل المستهلك: إن كان فعلا يحتاج هذا المنتج أو الخدمة المنافس وموقعه في السوق الموردين و مدى تعا ونهم وتحليل البيئة العامة.

- عدم التركيز على هدف محدد ورؤى واضحة لمستقبل المؤسسة واستراتيجيتها التي ستتبنها في المراحل التالية من فترة حياتها..
- الاعتماد على صيغ تمويل خاطئة كالقروض قصيرة الأجل أو صيغ تمويل لا تصل فيها نسبة صاحب المشروع أحيانا إلى 16 % كما هو الحال في حالة القرض المصغر¹
- نقص الاستشارة المتخصصة وهيئات المرافقة والتأهيل الحكومية منها والخاصة.
- العوائق اللوجستية أمام الراغبين في التصدير كما يحدث للفائض من المنتجات الزراعية في الجنوب.
- فكرة المنتج قد تكون متقدمة ولم تتميز بأي إضافة أو قيمة للمستهلك أو عدم تطويرها بعد إطلاقها والاكتفاء بمداخلها الأولية التي سرعان ما تتراجع مع وجود منافسة وبدائل.
- الهيكل التنظيمي يتسم بالركود الإبداعي ولا يحدث هندسة للموارد البشري دوريا لتحسين أدائه ورفع كفاءته.
- النظام المالي والضريبي الجزائري الذي يبقى كابحا للعديد من الشركات، خصوصا ما تعلق بالعملية الصعبة، فلا تستطيع حاليا شركة جزائرية مثلا ان نطلق تطبيقا على بلاي ستور مثلا وتجنأ ارباحه لو تم استخدامه خارج الجزائر عبر القنوات البنكية الرسمية، وكل ما تتفقه الشركات كمصاريف بالعملية الصعبة عبر الفيزا كارد مثلا لا يحتسب كأعباء لدى مصالح الضرائب، وقد تضطر الشركات للهجرة خارج الجزائر للتوسع الفعلي.
- عدم وجود إطار لتمويل للشركات الناشئة والذي يعد تمويل عالي المخاطر قد يحد من إمكانية توسع المشاريع وبالتالي نجاحها، فراس المال الجزائري عادة لا يستثمر في المشاريع الغير واضحة والتي تحمل مخاطرة فعلية، والمحيط العام في الجزائر لا يساعد لدخول رؤوس أموال أجنبية مما يسمى business angels .
- المستهلك الجزائري عموما بحاجة لوقت حتى يعطى ثقته في منتجات او خدمات يدفعها آليا لان أنماط استهلاكه مرتبطة أساسا بالسيولة وبالملموس، وقد نكون بحاجة لبعض الوقت حتى يكتسب الجزائريون هذه الثقافة، ولو نأخذ مثلا: مؤسسة ناشئة ستارتب ناجحة كبيرة مثلا نلاحظ ان الدفع يتم نقدا ولو ارتكزوا على الدفع الآلي لما حققوا النجاح الذي لاقاه تطبيقهم.

¹ كريمة بوقرة .تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر نماذج لشركات ناشئة ناجحة عربيا حوليات جامعة بشار في العلوم

الاقتصادية، 2021 المجلد 07 العدد الثالث ، ص10

- لا ينبغي أن نتناسى خصوصية الجزائر، وإن الشركة الناشئة عندما تطلق منتجها أو خدمة لهدف حل مشكلة في سوقها المحلي، ونسخ نماذج أعمال في دول أخرى لها خصوصيتها ومحيطها لا يعني نجاحها بالجزائر¹.

سابعاً: شروط منح علامة "مؤسسة ناشئة"

يجب على طالب هاته العلامة التسجيل في البوابة الالكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة مع إرفاق الوثائق التالية:²

- نسخة من السجل التجاري وبطاقة التعريف الجبائي والاحصائي.
- نسخة من القانون الاساسي للشركة؛
- شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS مرفقة بقائمة اسمية للأجراء.
- شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لغير الأجراء CASNOS
- نسخة من الكشوف المالية للسنة الجارية.
- مخطط أعمال المؤسسة مفصلاً؛
- المؤهلات العلمية والتقنية والخبرة لمستخدمي المؤسسة
- وعند الاقتضاء كل وثيقة ملكية فكرية وأي جائزة أو أي مكافأة متحصل عليها.

ثامناً: شروط منح علامة "مشروع مبتكر"

يمكن لكل شخص طبيعي أو مجموعة أشخاص طبيعيين أن يطلبوا علامة "مشروع مبتكر" على أي مشروع ذي علاقة بالابتكار، ويجب عليهم التسجيل في البوابة الوطنية للمؤسسات الناشئة وتقديم الوثائق التالية:

- عرض حول المشروع وأوجه الابتكار فيه؛
- العناصر التي تثبت الامكانات الكبيرة للنمو الاقتصادي.
- المؤهلات العلمية أو التقنية وخبرة الفريق المكلف بالمشروع.

¹ معمر خالد، شارف بن يحيى، المؤسسات الناشئة بين الوجود الاقتصادي وإشكالية الإطار القانوني في التشريع الجزائري، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية - المجلد 07، العدد 01 (2022)، ص 7.

² مرسوم تنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 15 سبتمبر 2020، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 55، 21 سبتمبر 2020، الجزائر، ص 11.

- عند الاقتضاء كل وثيقة ملكية فكرية وأي جائزة أو مكافأة متحصل عليها.

تمنح علامة مشروع مبتكر للشخص الطبيعي أو مجموعة الأشخاص الطبيعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد مرتين حسب الأشكال نفسها.

لابد من نشر قرارات منح علامة "مشروع مبتكر" في البوابة الالكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة.

تاسعا: آفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر

تسعى الجزائر في الآونة الاخيرة الى زيادة الاهتمام و دعم المؤسسات الناشئة خاصة مع وجود ارادة سياسية حقيقية من طرف السلطات العمومية للتوجه نحو تنويع الاقتصاد و البحث عن بدائل حقيقية للمحروقات.

ان بواذر هذا الاهتمام تتجسد في انشاء وزارة خاصة مكلفة بالشركات الناشئة و اقتصاد المعرفة والتي كانت لها مهام وضع خارطة طريق تصب في تشجيع حاملي الافكار على خلق مؤسساتهم وتقديم كل الدعم سواءا من ناحية التمويل و توفير البيئة القانونية لمثل هذا النوع من المؤسسات.

من اهم الاجراءات المتخذة في سبيل دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر نذكر منها ¹:

- وضع إطار قانوني وتنظيمي ووظيفي لبدء العمل وكذلك لتحديد الطرق والوسائل لتقييم أ أدائها ووضع خارطة طريق لتمويلها ، سيشمل هذا التمويل سوق الاسهم و راس مال المخاطر انشاء صندوق خاص بتمويل المؤسسات الناشئة بالتعاون مع البنوك العمومية.
- مشروع إنشاء مجلس وطني للابتكار.
- وضع خارطة طريق لتمويل هذا النوع من المؤسسات، بإشراك البورصة ورأس المال الاستثماري، وتحديد كيفية مساهمة المغتربين وتطبيق آليات إعفاء ضريبي شبه "كلي"، لتمكين الشباب من الإسهام بفعالية في فك ارتباط الاقتصاد الوطني بالمحروقات.
- إنشاء "مدينة المؤسسات الناشئة، التي ستكون بمثابة مركز تكنولوجي متعدد الخدمات، بجاذبية عالية، ما يسمح بتعزيز . مكانة الجزائر كقطب إفريقي للإبداع والابتكار.

¹ بسويح منى ،ميموني ياسين ،واقع وافاق المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07 /

من جهة أخرى تعمل الوزارة على وضع الأسس القانونية لمعاهد نقل التكنولوجيا، فتم انشاء جامعتين مركزيتين مختصتين بالذكاء الصناعي وانترنت الأشياء التي تعمل بالتعاون مع الكفاءات الجزائرية بالخارج.

- إصلاح معمق للنظام الجبائي وكل ما يتبعه من تنظيمات و تحفيزات جبائية لفائدة المؤسسات خاصة الناشئة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- فيما يتعلق باقتصاد المعرفة، تم تعزيز الإنفاق في البحث و التطوير، لكي يبلغ نسبة 3 بالمائة من الناتج الخام في غضون 5 سنوات، مقابل 1 بالمائة حاليا¹.
- ولبلوغ هذا الهدف، ففي قانون المالية لسنة 2023 تضمن تدابير "محفزة جدا" فيما يخص مجالات البحث والتطوير و الابتكار. أما فيما يخص المقاولاتية، فقد تم تحديد الضريبة الجزافية الوحيدة لمعدل 5 بالمائة بالنسبة للأنشطة الممارسة تحت النظام القانوني للمقاول الذاتي، وتحديد سقف أعمال في حدود 5 مليون دج، يضيف الوزير.
- من جهة أخرى، تم الاتفاق مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من أجل التكفل بمصاريف النمذجة، بالشراكة مع مديرية البحث والتطوير، وأيضا تكفل الدولة بمصاريف براءات الاختراع وكل وثائق الملكية الفكرية ساهم في مضاعفة معدلات براءات الاختراع هذه السنة مقارنة مع السنوات السابقة.

¹ تم التصفح بتاريخ 2023/12/03 <https://www.aps.dz/ar/economie/137964-5000>

المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

- بشير العلاق وآخرون، استراتيجيات التسويق دار زهران ،عمان الأردن 1999.
- بلال خلف السكارنه، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط 01 دار المسيرة، عمان، الاردن، 2015.
- حسين بلعجوز والجودي صاطوري، تقييم واختيار المشاريع الاستثمارية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2012.
- حسين بلعجوز والجودي صاطوري، تقييم واختيار المشاريع الاستثمارية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2012.
- رابع ، خوني رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.
- رضوان وليد العمار، "أساسيات في الادارة المالية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، 2013.
- سعيد أوكيل، ريادة الأعمال أو المقاولاتية مقارنة شاملة وعملية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2017.
- سعيد عبد العزيز عثمان دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، عمان، الأردن، دون سنة نشر.
- صامويل عبود، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- صندرة صايبي، سيرورة انشاء مؤسسة (أساليب المرافقة)، دار المقاولاتية، جامعة قسنطينة، الجزائر 2010.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة، الجزائر، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2009.
- علي الحطاب، استراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة، ط 01 دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة: ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 3، الجزائر 2003.
- غالب جليل صويص وآخرون أساسيات إدارة المشاريع، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري الإنتاج والرقابة، دار المسيرة، عمان، الأردن 2008 .
- كنجو عبود كنجو ، "الإدارة المالية "، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- محمد ابراهيم عبيدات مبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل، عمان، الأردن ، 1999.
- محمد جونت ناصر، الأصول التسويقية في إدارة المحلات والمؤسسات التجارية، دار مجدلوي، عمان، الأردن، 1997.
- محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ط 01 دار جنيس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014.
- محمد فريد الصحن مبادئ التسويق الدار الجامعية، مصر، 1994.
- محمد فلاق، ريادة الأعمال المقاولاتية من الفكرة الى التجسيد، ألغا الوثائق للمنشور والتوزيع، الجزائر 2012.
- معراج هوارى، صارة ريغي، مدخل للمقاولاتية، فواصل للنشر والعلام، غرداية.
- ناصر دادي عدون ، "تقنيات مراقبة التسيير"، طبعة 1، دار المحمدية، الجزائر، 2000.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر 1998.
- ناصر دادي عدون، التحليل المالي، الجزء الاول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000.
- المقالات العلمية:
- الغازي خديجة ، حاجي كريمة ، التمويل الأصغر آلية لدعم مؤسسات الناشئة في قطاع الصناعة التقليدية والحرفية في الجزائر ، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المجلد 07 ، العدد 03، جامعة طاهري محمد بشار ، الجزائر 2021 .
- بسويح منى ،ميموني ياسين ،واقع وافاق المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07 / العدد 03، 2020.
- بن عياد جلييلة، دور المؤسسات الناشئة في التنمية الاقتصادية، مجلة علمية دولية سداسية محكمة صادرة عن مخبر السيادة والعولمة - جامعة يحي فارس بالمدينة (الجزائر)، المجلد: 08 العدد: 01، جانفي 2022.

- حاج سعيد يوسف ، راجي بوعبد الله ، التحفيزات الجبائية كآلية لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر مجلة المعيار ، المجلد 12 ، العدد 2 ، الجزائر ، 2021.
- حسين يوسف، صديقي إسماعيل، دراسة ميدانية لواقع انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد: 01 (2021).
- صندرا صايبي، الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية - واقع وتحديات-، مجلة العلوم الإنسانية، عدد42، 2014.
- عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد9، جامعة بسكرة، مارس 2006.
- كريمة بوقرة .تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر نماذج لشركات ناشئة ناجحة عربيا حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07 العدد الثالث 2021 .
- معمر خالد، شارف بن يحي ،المؤسسات الناشئة بين الوجود الاقتصادي وإشكالية الإطار القانوني في التشريع الجزائري ،المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية - المجلد 07، العدد 01، 2022.
- ناصر بوشارب، إلهام ،موساوي تمويل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة للمشاريع السنوية الخاصة بالبناء والأشغال العمومية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 3 جامعة سطيف 1 الجزائر، جوان 2015.
- نيفين حسين محمد، ندى الهاشمي، دور الابتكار والابداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، وزارة الاقتصاد، الامارات المتحدة 2016.

• مداخلات في ملتقى:

- طاهر لطرش ، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار انشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثلاثة تحت عنوان: فرص حدود مخطط الأعمال (الفكرة الاعداد والتنفيذ)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.
- عمر فرحاتي، إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلات ضمن الملتقى الوطني، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، أيام 6-7 ديسمبر 2017.
- كمال زيتوني، كريم جايز، المرافقة المقاولاتية كأسلوب فعال للنهوض بالمشروعات المصغرة في الجزائر، مداخلات ضمن الملتقى الوطني الأول حول دور القطاع الخاص في رفع تنافسية الإقتصاد

الجزائري والتحضير لمرحلة ما بعد البترول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل يومي 20-21 نوفمبر.

- مغازي عبد الرحمن، بوكساني رشيد، دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة مشاتل المؤسسات ومراكز التسهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، الملئقى الوطني حول استراتيجية التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 2013.
- مليكة جامع، المؤتمر الدولي العلمي استخدام التكنولوجيا في المؤسسات المالية والمؤسسات الناشئة، الجزء الاول، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا/برلين، 04-05 جوان 2022.

• المذكرات والأطروحات:

- إبراهيم بختي، دور الأنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق "دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002/2003.
- آمنة بن يوح، آية منصور، دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر، مذكرة ماستر، اختصاص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة قالمة السنة 2021 - 2022.
- بشرى عائشة، عمر يوسف جميلة حماية الملكية الصناعية ودورها في تفعيل المقاولاتية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة ، 2015-2016.
- حلاق محمد بدر الدين، القرض الإيجاري آلية لدعم المؤسسات الناشئة، مذكرة ماستر، اختصاص قانون أعمال، جامعة أم البواقي، السنة 2022 2021.
- راهم ليندة، دور دار المقاولاتية في مرافقة ودعم الطلبة حاملي المشاريع المصغرة، (دراسة حالة دار المقاولاتية لجامعتي بسكرة- ورقلة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020.
- رزاق شيماء بالهزار اميرة، المؤسسات الناشئة في الجزائر على ضوء مبادرات المرافقة والتحفيز، مذكرة ماستر، جامعة قالمة، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات، 2022 2021.
- زايدي أيوب ، بن حريرة نزيه ، دور التمويل الأصغر في دعم المؤسسات لناشئة-دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية-(ANADE) ،مذكرة ماستر أكاديمي ،تخصص إدارة مالية،جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعريج ، 2020 / 2021.

- سمرة حمي، المؤسسات الناشئة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي قانون أعمال كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2020/2019.
- غيتي نسرين، مرافقة الشباب في إنشاء مؤسسة إنتاجية صغيرة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، -2008، 2009.
- فضيلة خميس امينة حرايز ، دور اجهزة الدعم في تمويل وانشاء المشاريع المقاولاتية في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2018 .
- فضيلة خميس امينة حرايز دور، اجهزة الدعم في تمويل وانشاء المشاريع المقاولاتية في الجزائر ، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة مسيلة 2018.
- محمد علي جودي نحو تطور المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2015.
- محمد علي جودي، نحو تطور المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2015 .
- نادية دباح دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها ، مذكرة ماجستير في عموم التسيير، جامعة الجزائر 2012.
- **مطبوعات بيداغوجية:**
 - أمانة مخفي، محاضرات في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة ورقلة.
 - عميش سميرة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة جامعة المسيلة، 2016/2015.
 - مرزوقي ياسر، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، ميلة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، 2020/2019.
- **القوانين والتشريعات:**
 - الجمهورية الجزائرية، القانون رقم 02/17 المؤرخ في 10 يناير 2017، الجريدة الرسمية، العدد 02.
 - مرسوم تنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 15 سبتمبر 2020، يتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلاتها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 55، 21 سبتمبر 2020، الجزائر.

- قانون رقم 20-16 المؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1442 هـ الموافق 31 ديسمبر 2020 المتضمن قانون 48 المالية لسنة 2021 ، الجريدة الرسمية ، العدد 83 ، الصادرة بتاريخ 16 جمادى الأولى 1442 هـ / 31 ديسمبر 2020 م ، المادة 86

• المواقع الالكترونية:

- <https://moukawil.dz/beta/knowledgebase/asf/>
- <https://www.aps.dz/ar/economie/137964-5000> تم التصفح بتاريخ 2023/12/03
- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة <https://www.cnac.dz> يوم 10 أكتوبر 2023 على الساعة 13:30
- هياكل دعم ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية بشار.
- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ، <http://www.andi.dar> يوم 11 أكتوبر 2023 على الساعة 14:30
- الوكالة الوطنية لدعم القرض المصغر 05 - ANGEM . <https://www.angem.dz>

المراجع باللغة الاجنبية:

- A. Fayolle, Entrepreneuriat, Dunod, Paris, 2004.
- Daniel Durafour , Marketing , Dunod, paris ,1997
- E.M. Laviolette et C. Loue, Les compétences entrepreneuriales: définition et construction d'un référentiel, Le congrès internationale francophone en entrepreneuriat et PME, L'internalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, suisse, 25-27 octobre, 2006.
- K. Messegheem, L'entrepreneuriat en quête de paradigme: apport de l'école autrichienne, Le congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, L'internalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, suisse, 25-27 octobre, 2006
- L.J Fillion, management des P.M.I., Pearson education ;Canada,2007 .
- Lendrevie et Lindon – Théorie et pratique du marketing – 5ème édition paris – 1997
- Pierre Louis Dubois et Alain Jolibert , fondements et pratiques paris , 1998
- Stéphane GRIFFITHS, « gestion financière », ed Eyrolles, France, 1996
- 'T. Verstraete et A. Fayolle, Paradigme et entrepreneuriat, Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 4, n°1, 2005