

## الفصل الثالث: مراحل إنشاء المؤسسات الجديدة

إن عملية إنشاء مؤسسة جديدة تمرّ بالعديد من المراحل الضرورية التي تسبق انطلاقها، مراحل يعتبر الاطلاع عليها أمرا في غاية الأهمية بالنسبة للمقاول الذي ينوي إنشاء مؤسسة لأول مرة بدون امتلاك تجربة سابقة في هذا المجال.

### أولاً: الانتقال من الفكرة إلى الفرصة

تتولد في ذهن المقاول بداية فكرة أو مجموعة من الأفكار التي يلزم ترجمتها إلى مشروع صغير، و عند الاعتماد على فكرة معينة يجب دراسة جدوى هذه الفكرة انطلاقاً من تحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير المعلومات اللازمة لها من أجل اتخاذ القرارات السليمة.

#### **1- مراحل إيجاد الفكرة**

**أ- توليد الأفكار:** إن الوصول إلى فكرة المشروع الصغير هي نقطة البداية و أساس نجاحه، و الأفكار الجيدة هي تلك المناسبة مع البيئة و النابعة من شخص المقاول و يعمل على تطويرها بذاته و ليست تلك المقلدة دون اعتبار للفوارق.

و بالرغم من امتلاك الأشخاص الرغبة في إنشاء مؤسسة جديدة إلا أنهم قد يفتقرون إلى الفكرة التي سيتمحور حولها نشاط المؤسسة، و لكن لا يمكن اعتبار هذا الأمر عائقاً، فامتلاك فكرة شخصية لا يعدّ الشرط الأساسي في ظل وجود العديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الأفكار (سوف نتطرق إليها في الجزء الموالي).

**ب- صياغة الفكرة:** يقصد بصياغة الفكرة القدرة على شرح الفكرة و التعبير عنها بشكل واضح يحدّد معالمها و يصف مكوناتها، و يتطلب التعبير عن الفكرة مشاركة الآخرين حتى تتضح و يمكن وضع تعريف لها ثم تصنيفها وفقاً لمجال النشاط. و يُشترط أن تكون الفكرة: **واقعية، قابلة للقياس، محدّدة.**

**ج- تقييم الفكرة:** بالضرورة أن تكون كل فكرة مشروعاً ناجحاً، فالفكرة مهما تحمّس إليها صاحبها لا بدّ أن تخضع للتقييم، و يتطلب ذلك إجراء فرز أولي سريع للأفكار.

لا بدّ إذن خضوع الفكرة للتقييم وفق معايير محددة تساعد على الاختيار السليم للفكرة المناسبة، و يمكن إجراء ذلك من خلال المعايير الخمسة التالية:

✓ **المعيار المالي:** مدى قدرة المقاول المالية لتحويل الفكرة إلى مشروع.

✓ **المعيار البشري:** مدى توفر الكفاءات البشرية للمشروع.

✓ **المعيار التسويقي:** جاذبية الفكرة و وجود طلب كافي في السوق للمنتجات.

✓ **المعيار الشخصي:** مدى حماس المقاول و رغبته في القيام بالمشروع.

✓ **المعيار المعرفي:** خبرات و معرفة المقاول في مجال المشروع.

**د- اختيار الفكرة:** في هذه المرحلة يتم تحديد الخيار المناسب، ثم القيام بزيارة و استشارة أشخاص يديرون أو يملكون مثل هذه الخيارات، و من المهم أن يقوم المقاول بترتيب الأفكار و إعداد جدول زمني محدد الأهداف و الإجراءات الواجب إنجازها لكل مرحلة من مراحل المشروع.

#### **2- مصادر الفكرة**

هناك العديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الأفكار ذات الصلة بالأنشطة المقاولاتية، و التي نذكر من بينها ما يلي:

- التطورات و الابتكارات التكنولوجية و التي تساعد كثيراً في إيجاد فرص استثمارية جديدة، و التي غالباً ما تتم على مستوى المخابر و مراكز البحث...إلخ.

- التطبيقات الجديدة لتقنيات معروفة مثل استعمال منتج معروف في مجالات مختلفة عن مجال استعماله الأصلي، أو إدخال تقنيات حديثة في نشاطات تقليدية.

- اكتشاف قنوات توزيع جديدة في السوق أو طلبات جديدة غير مُشبّعة.

- الأفكار الناتجة عن مراقبة الحياة اليومية و الواقع الذي يعيشه المقاول.
- الأفكار الناتجة عن مراقبة الحياة الاقتصادية من خلال الاطلاع على الصحافة المختصة في هذا المجال و مختلف النشرات و الإحصائيات الاقتصادية.
- تجربة المقاول في مؤسسة ما تسمح له كذلك باكتشاف بعض الأفكار من خلال مراقبته لظروف العمل.
- الاعتماد على أفكار مرتبطة بنشاط معروف بالنسبة للمقاول، كالانطلاق من فكرة ترتبط بمهنته السابقة.
- الاعتماد على أفكار الآخرين و معارفهم التقنية و ذلك بالدخول في شراكة مع شخص يملك فكرة مُغرية، أو بإبرام عقد استغلال براءة اختراع أو عقد امتياز.
- الأزمات و المواقف الطارئة و التي قد تلعب دورا مهماً في توليد الأفكار، من خلال دراسة أسباب الأزمة و مراقبة النقائص التي تولها.

### ثانيا: الدراسة التسويقية للمشروع

تعتبر الدراسة التسويقية لمشروع المقاول من بين أهم الخطوات التي يجب عليه القيام بها قصد التعرف على إمكانية تحقيق مشروعه و السيناريوهات المختلفة التي سيواجهها.

و يمكن تقسيم الدراسة التسويقية للمشروع إلى أربعة مراحل أساسية و هي:

#### **1- دراسة السوق**

تعتبر دراسة السوق مرحلة تحضيرية لانطلاق المؤسسة، و تهدف إلى التقليل من خطر احتمال فشلها و ذلك من خلال التعرف على أبرز معالم السوق الذي تنوي النشاط فيه، كما تسمح للمقاول بمعرفة ما إذا كان المنتج الذي ينوي تقديمه يلبي حاجات و توقعات المستهلكين، و في حالة تحقق هذا الأمر هل عدد هؤلاء الزبائن كافي لاستمرارية مؤسسته، و تركز هذه الدراسة على تحليل المحاور التالية:

#### **أ- تحليل السوق و ميولاته الرئيسية (العرض و الطلب):** يتضمن هذا المحور النقاط التالية:

- التعرف على هيكل السوق و حجمه و خصائصه و الإجراءات المنظمةة للتعامل فيه.
- دراسة العوامل المحددة للعرض و الطلب بالنسبة للمنتج الذي سيفدّمه المشروع الجديد.
- تحليل العرض السابق و الحالي من حيث مصدره (مستورد أو محلي)، حجم المبيعات، مدى استقرار الأسعار، السياسات التسويقية للمنافسين...إلخ.
- تقدير نصيب المشروع في السوق على ضوء العرض و الطلب و ظروف المشروع.

و تجدر الإشارة أنه و في مرحلة دراسة السوق فإن العملية الأساسية التي تقوم عليها هي تجزئة السوق، التي تسمح بتقسيم المستهلكين إلى شرائح وفق مجموعة معينة من المعايير مثل: السن، الجنس، الموقع الجغرافي...إلخ.

**ب- تحليل بيئة المؤسسة (التحليل الرباعي SWOT):** يبدأ التحليل الرباعي بعمل مسح بيئي، و الذي يعني جمع المعلومات و متابعة و تقييم ما يحصل في البيئتين الخارجية و الداخلية للمؤسسة، و يطلق على هذا التحليل SWOT، حيث أن الحروف الأربعة ترمز إلى أربع كلمات أساسية هي: نقاط القوة (Strengths) (إمكانيات و قدرات تملكها المؤسسة)، نقاط الضعف (weaknesses) (نقص أو فقدان مهارات و إمكانيات للمؤسسة)، الفرص (Opportunities) (مجال في البيئة الخارجية إذا استثمر يولد أداء عالي للمؤسسة)، التهديدات (Threats) (مجال في البيئة الخارجية يزيد من المصاعب أمام الأداء العالي للمؤسسة).

إن البيئة الخارجية للمؤسسة و نظرا لكونها مفهوم واسع فقد تم إيجاد طريقة منهجية للتعامل مع مكوناتها الكثيرة و ذلك بوضعها في تصنيفين استنادا للتأثير المباشر و غير المباشر لهذه المكونات كالتالي:

**ب.1- البيئة الخارجية العامة:** تشير إلى مجمل المكونات التي تؤثر على جميع المؤسسات، و هي لا تخضع لسيطرة المؤسسة، و يكون تأثيرها غير مباشر في أغلب الحالات على المؤسسات، و تتكوّن هذه البيئة من القوى التالية:

- ✓ **القوى الاقتصادية:** و تتمثل بإجمالي المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة مثل الوضع الاقتصادي العام، إجمالي الناتج القومي، معدلات الأشتغال أو البطالة، أسعار الفائدة.
- ✓ **القوى التكنولوجية:** تعني تطور و سهولة الحصول على التكنولوجيا و التطور العلمي و المعرفي و البنية التحتية العلمية في المجتمع.
- ✓ **القوى السياسية/القانونية:** و تشمل هذه القوى النظام السياسي و الاستقرار و النضج، بالإضافة إلى القوانين و السياسات الحكومية ذات التأثير على المؤسسة.
- ✓ **القوى الاجتماعية/الثقافية:** و تشمل حالة السكان من حيث الحجم و النمو و الوضع الصحي، الأسرة و تركيبها و القيم الثقافية السائدة، حجم السكان، معدلات التعليم، و نسبة المناطق الحضرية و الريفية...إلخ.

**ب.2- البيئة الخارجية الخاصة:** تتمثل بمتغيرات محدّدة تؤثر على المؤسسة بشكل مباشر، و يختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى، و يمكن للمؤسسة -نسبياً- التأثير فيها. و لكون تأثير البيئة الخارجية العامة غير مباشر فغالبا ما تركّز المؤسسة انتباهها على متغيرات البيئة الخاصة. و قد اقترح المفكر Porter تحليلاً لخمس قوى فاعلة في هذه البيئة هي:

- ✓ **المنافسين المحتملين (الجدد):** تهديد ناتج عن دخول منافسين جدد للسوق، و كلّما انخفضت عوائق الدخول إلى الصناعة كلما زاد هذا التهديد، تتمثل هذه العوائق في: الولاء للعلامة، مزايا التكلفة المطلقة، اللوائح الحكومية.
- ✓ **المنافسة القائمة (الحالية):** و التي تكون بين المؤسسات التي تعمل في مجال صناعي واحد، فعندما تكون تلك المنافسة ضعيفة، يكون ذلك مدعاة لتلك المؤسسات لرفع الأسعار و تحقيق الأرباح أكثر، و العكس صحيح.
- ✓ **الزبائن:** إن الزبائن يمكن أن يكونوا زبائن المؤسسة الذين يستهلكون منتجاتها، أو المؤسسات التي توزع منتجاتها، و يكون للمشتريين قوة في عدة حالات، أهمّها عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة فيستغلوا قوتهم الشرائية للمساومة على تخفيض في السعر.
- ✓ **الموردين:** و يمثل هؤلاء تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتوجب على المؤسسة دفعها ثمناً لمُدخلاتها، و يكون الموردون في وضع قوي حينما يكون للمنتج الذي يبيعه الموردون بدائل قليلة مع أهمية ذلك المنتج للمؤسسة، و عندما تكون منتجاتهم متميّزة بدرجة تؤدي إلى تحمّل المؤسسة تكاليف عالية إذا تحوّلت لمورد آخر.
- ✓ **المنتجات البديلة:** و هي تلك المنتجات التي تقدّمها صناعات أخرى و يمكن أن نفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة، فكّلما زادت قوة إحلال هذه المنتجات أصبح الموقف التنافسي للمؤسسات أكثر ضعفاً.

إن هذه القوى الخمس تؤثر على المؤسسة، و بذلك فإن مضمون هذا التأثير يتجسّد لاحقاً بفرص و تهديدات مختلفة تحاول المؤسسة (المقاول) الاستفادة منها أو تجنّبها.

## 2- تحديد الإستراتيجية التسويقية

تهدف الإستراتيجية التسويقية إلى توضيح نقطتين أساسيتين:

أ- **كيفية اختيار الزبائن:** بعد عملية تجزئة السوق يجب على المقاول اختيار القطاع السوقي المستهدف، و تعتبر هذه الخطوة بالغة الحساسية نظراً لتأثيرها الكبير على مستقبل و بقاء المؤسسة، و حتى يتمكّن المقاول من تحديد زبائنه الأساسيين يجب عليه الإجابة على مجموعة من التساؤلات مثل:

- هل يلبّ المنتج أو الخدمة التي أنوي تقديمها حاجات و رغبات القطاع السوقي المستهدف؟
- هل عدد الزبائن كافي و يضمن لي البقاء؟
- هل هذا القطاع يعرف منافسة شديدة؟
- هل أملك الإمكانيات المادية و المالية و البشرية من أجل النشاط في هذا القطاع؟
- إذا كان السوق يعرف منافسة فما هي ميزتي التنافسية مقارنة مع المنافسين؟

ب- **كيفية التموّع في السوق:** أي ما هي الصورة التي سيفقدّها المقاول عن مؤسسته للزبائن و المنافسين، حيث يجب على هذه الخطوة أن تمكّن المؤسسة من التميّز الدائم مقارنة مع المنافسين.

### 3- تحديد السياسة التجارية

تتعلق هذه الخطوة بتحديد عناصر المزيج التسويقي و الذي يشمل خليطاً من الأنشطة يتم من خلالها دراسة كل من:

أ- **المنتج**: أي دراسة المنتج بما يتناسب مع الزبون من ناحية: كيفية تطوير المنتجات الجديدة، تحليل دورة حياة المنتج، اختيار العلامة التجارية، سياسة التعبئة و التغليف...إلخ.

ب- **التسعير**: دراسة و تحديد السعر المناسب للمنتج، و هنا يجب أولاً دراسة العوامل المؤثرة في الأسعار (طبيعة الطلب، المنافسة، تكلفة الإنتاج، تدخل الدولة في التسعير...إلخ)، إضافة إلى اختيار طرق التسعير المناسبة (على أساس التكلفة، على أساس الطب، على أساس المنافسة).

ج- **الترويج**: من الأنشطة التي تحاول جذب انتباه المستهلكين إلى المنتج، و عاد ما يتم اختيار المزيج الترويجي الملائم من بين: الإعلان، مندوبي المبيعات، الهدايا الترويجية، العلاقات العامة، الدعاية.

د- **التوزيع**: يتعلق بكيفية إيصال المنتج للمكان و في الزمان المناسبين من أجل إشباع حاجات الزبائن بأعلى مستوى ممكن. هنا يقع الاختيار بين قنوات التوزيع المباشرة أي بدون الاستعانة بوسطاء، أو قنوات التوزيع غير المباشرة من خلال الاستعانة بوسطاء مثل: تجار الجملة، تجار التجزئة، الوكلاء و السماسرة، بالإضافة إلى اختيار إستراتيجية التوزيع المناسبة "توزيع كثيف، توزيع حصري، توزيع انتقائي".

### 4- تحديد رقم الأعمال التقديري

بعد الانتهاء من دراسة السوق و تحديد القطاعات السوقية المستهدفة (الزبائن المستهدفين)، يمكن حساب رقم أعمال تقديري باستعمال عدة طرق أهمها: طريقة الحصص السوقية.

- **رقم الأعمال التقديري**: قيمة (مجموع) مبيعات المؤسسة التقديرية خارج الرسوم خلال فترة محددة  $x$  ثمن الوحدة "خارج الرسوم".

- **الحصة السوقية**: النسبة المئوية لمجموع مبيعات المؤسسة خلال فترة معينة نسبة إلى مجموع المبيعات في السوق.

### ثالثاً: الدراسة المالية للمشروع

يشرع الما قول في إنجاز الدراسة المالية لمشروعه و التي تعتبر مرحلة أساسية تمكّنه من اكتشاف مدى جاهزيته للانطلاق في النشاط، و ذلك بعد حصر مختلف الاحتياجات و الموارد المالية الضرورية لنشاط المؤسسة، و كذلك تسمح له بالتأكد من التناسق المالي للمشروع.

#### 1- مراحل الدراسة المالية

تتكون الدراسة المالية من أربع مراحل أساسية تتمثل كل مرحلة منها في الإجابة عن التساؤلات:

- ماهي الأموال الضرورية للانطلاق في المشروع؟ و هل في وسع الما قول تأمينها؟ و يتطلب الأمر هنا إعداد "جدول التمويل الأولي"، و الذي يسمح بتقدير الاحتياجات المالية الدائمة للمؤسسة من جهة و حصر الموارد المالية الثابتة من جهة أخرى.

- هل ستمكّن المؤسسة من تحقيق رقم أعمال كافي لتغطية كل التكاليف؟ و للإجابة على هذا السؤال يجب إعداد «جدول حسابات النتائج التقديري» (يجمع مختلف عناصر الأعباء و الإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة الدورة الاستغلالية).

- هل ستسمح النتائج المحققة من طرف المؤسسة خلال السنة الأولى من نشاطها بتغطية تكاليف نفس الفترة؟ و هنا يجب إعداد "مخطط الخزينة" (يعطي صورة واضحة لمختلف التدفقات المالية و يركز على توقعات التحصيل و التسديد لكل شهر).

- تماشيا مع تطور نشاط المؤسسة هل بإمكانها المحافظة على صلابتها المالية المحققة من خلال جدول التمويل الأولي؟  
"جدول التمويل لثلاث سنوات" هو الذي يسمح بالتأكد من قدرة الهيكل المالي للمؤسسة على الصمود بالرغم من ظهور احتياجات مالية دائمة جديدة للمؤسسة مع مرور الوقت.

## 2- تحديد مصادر تمويل المؤسسة

من بين أهم القرارات المالية التي تواجه المقاول هو اختيار مصدر تمويل مؤسسته، لذا لابد من دراسة مصادر التمويل المختلفة لاختيار المصدر المناسب.

أ- مصادر التمويل الداخلية: تعد المدخرات الشخصية للمقاول من أهم هذه المصادر، كما قد يلجأ المقاول إلى القروض المقدمة من الأسرة و الأصدقاء، و ذلك عند الحاجة. و من أهم ما يميّز هذه القروض أنها غير محددة المدة بشكل دقيق، و غالبا ما تُقدّم بدون ضمانات كبيرة، و ذلك بسبب العلاقة الشخصية التي تربطه مع الأطراف المانحة لهذه القروض.

ب- مصادر التمويل الخارجية. أهمها:

✓ الائتمان التجاري: هو وسيلة للشراء مع تأجيل الدفع على فترات مختلفة مع أخذ فترة سماح معينة قبل التسديد، فإذا استطاع المقاول الحصول على هذا الائتمان يكون قد وُقر جزء كبير من احتياجاته من رأس المال العامل في المشروع الصغير، و من الواضح أن هذا الائتمان لا يحتاج إلى تقديم الضمانات التقليدية المختلفة.

✓ الائتمان المصرفي: تشكّل التسهيلات الائتمانية المقدمّة من البنوك التجارية و المؤسسات المصرفية مصدرا آخرًا للتمويل، حيث يمكن للمقاول الحصول على ائتمان مصرفي قصير أو طويل الأجل مقابل تعهده بسداد القرض و الفوائد المستحقة عليه، و تتحدد شروط السداد و سعر الفائدة على ضوء اعتبارات كثيرها مثل طبيعة المؤسسة، مجال عملها، درجة المخاطرة، رأسمال المؤسسة، الضمانات المادية، سمعة المقاول...إلخ.

✓ التمويل عن طريق شركات رأس المال المخاطر: هو أسلوب لتمويل المشاريع الاستثمارية بواسطة شركات تدعى شركات رأس المال المخاطر. هنا لا يقتصر دور هذه الشركات في تقديم الأموال اللازمة و إنما تدخل في شراكة مع المقاول، حيث تقوم بتمويل المشاريع ذات المخاطر العالية التي تتميز باحتمال نمو قوي بدون ضمان العائد ولا مبلغه، و تتحمل في المقابل كليا أو جزئيا الخسارة في حالة فشل المؤسسة، و للتخفيف من المخاطر فإن هذه الشركات لا تكتفي فقط بتقديم الأموال إنما تساهم في إدارة المؤسسة بما يضمن نجاحها.

✓ التمويل الإيجاري: يقوم على مبدأ تأجير الأصول، بمعنى أن المقاول لا يكون مضطرا لشراء الأصول الثابتة بغرض استعمالها، و لكن يكون بإمكانه تأجيرها للاستفادة منها بغرض استعمالها أو شرائها، و بالتالي تساعد هذه الطريقة المقاول في مواجهة المشاكل الناجمة عن عدم كفاية الموارد المالية أو عدم القدرة على تحصيل تمويل بنكي.

بالإضافة إلى قروض الهيئات و المؤسسات المتخصصة في تمويل المشاريع الصغيرة و التي يدخل بعضها ضمن الائتمان المصرفي الذي تمنحه البنوك التجارية و المؤسسات المصرفية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على اختلاف أنواعها.

## رابعاً: الدراسة الفنية للمشروع

تتضمن الدراسة الفنية للمشروع ما يلي:

### 1- تقدير حجم المشروع وطاقاته الإنتاجية

و يعني عدد الوحدات الممكن إنتاجها خلال فترة زمنية معينة و التي تعبر عن العمر الافتراضي للمشروع. أما تقدير الطاقة الإنتاجية فيتعلق بتقدير قدرة المشروع على إنتاج السلع و الخدمات لمواجهة الطلب.

### 2- اختيار موقع المشروع

يعتبر من القرارات الأساسية و ذلك لما يترتب عليه من نتائج يمتد تأثيرها لفترة زمنية طويلة. و بالنسبة لاختيار الموقع يجب أن ينصبّ الاهتمام على مسألة تخفيض التكاليف مع عدم إغفال العوامل الأخرى مثل عناصر الإنتاج و الأيدي العاملة و سوق تصريف المنتجات، و الاعتبارات الاجتماعية و الطبيعية و القرب من المشاريع الأخرى... الخ.

### 3- تحديد نوع الإنتاج و العمليات الإنتاجية

يقصد بنوع الإنتاج نظام الإنتاج سواء كان نظاماً مستمراً ( إنتاج نمطي في مخرجاته و قد يكون نمطياً في مدخلاته " الإنتاج النمطي له نفس الأبعاد و الخصائص خلال الفترة الإنتاجية أي نفس المقاييس و النوعية" )، أو إنتاج حسب الطلب (أي متقطع و هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته و لا يتم إلا بعد تحديد المواصفات من العميل).

أما بالنسبة لتحديد العمليات الإنتاجية الهدف منه تحديد الأنشطة و المراحل الإنتاجية المختلفة في تحويل المدخلات إلى مخرجات نهائية، كما يجب إعطاء أهمية خاصة لمسألة المفاضلة بين الأساليب التكنولوجية المتاحة.

### 4- اختيار الآلات و المعدات

يرتبط اختيارها بشكل كبير بالنقطة السابقة، ففي ضوء ما تفضي إليه عملية اختيار النظام الإنتاجي و العمليات الإنتاجية يتقرر نوع الآلات و المعدات الواجب استخدامها و المتناسبة مع طبيعة المنتج.

### 5- التخطيط الداخلي للمشروع

يعني تحديد مواقع و مواصفات الأبنية الخاصة بالإدارة و المخازن و ورش العمل و مراكز التدريب و الصيانة و التخطيط الداخلي لأي مشروع، بحيث يضمن قنوات اتصال سهلة و سريعة و رخيصة بين جميع الوحدات داخل المشروع.

## خامساً: الدراسة القانونية للمشروع

### 1- اختيار الشكل القانوني للمؤسسة

يعتبر اختيار الشكل القانوني للمؤسسة من أهم القرارات الواجب اتخاذها من طرف المقاول نظراً لتأثيره الكبير على المؤسسة، فهو يحدّد علاقة المؤسسة بالغير، و المسؤولية القانونية في مختلف المعاملات الداخلية أو الخارجية، كما يوضّح مدى التدخّل الحكومي في المؤسسة.

و عند اتخاذ الملكية كمعيار للتقسيم فإن الأشكال القانونية هنا هي المؤسسة الفردية و الشركة.

#### أ- المؤسسة الفردية

هي من أنسب أشكال الملكية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لبساطة و سرعة تكوينها و إشهارها، كما أنها لا تحتاج إلى رأسمال ضخم، و هي تُعرّف بأنها المؤسسة التي يمتلكها و يديرها شخص واحد يتحمل مسؤولية إدارتها و تكوين رأسمالها، و في المقابل يحصل على كل الأرباح و يتحمّل كافة الخسائر الممكنة.

و بالرغم من المزايا المتعددة للمؤسسات الفردية إلا أنها لا تخلو من العيوب، كقدرتها المحدودة على تجميع الأموال و الاقتراض، و المسؤولية غير المحدودة في حالة الخسارة أو الإفلاس، بالإضافة إلى ارتباط حياة المؤسسة بحياة المقاول.

## ب- الشركات

تنقسم بصفة عامة إلى: شركات الأشخاص، الشركات ذات المسؤولية المحدودة، و شركات الأموال.

### ب.1- شركات الأشخاص: تضم كل من شركات التضامن و شركات التوصية البسيطة.

\* **شركات التضامن:** تعد شركة التضامن من أهم شركات الأشخاص، إذ يقدم فيها الشركاء حصصا قد تتساوى قيمها أو تختلف من شريك لآخر (الحصص غير متداولة)، حيث تأخذ هذه الأخيرة شكلا نقديا أو عينيا (مبنى أو آلة...) أو حصة عمل. كما أن إدارتها قد يضطلع بها شخص أو أشخاص من بين الشركاء أو أجنبي عنهم، في حين أن التزامهم بواجبات المؤسسة نحو المتعاملين معها يفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة.

هي منتشرة بشكل كبير بين المؤسسات الصغيرة نظرا لما تتميز به من بساطة في إجراءات تأسيسها، و ارتفاع القدرات المالية للمؤسسة بسبب مساهمة شريكين أو أكثر في رأسمالها، كما تُشكّل ثروتهم الشخصية ضمانات للاقتراض مما يزيد من قدرات الشركة على الاقتراض، زيادة على توفر مهارات فنية و إدارية إضافية نظرت لتكامل قدرات الشركاء.

و لكنها لا تخلو من العيوب كالمسؤولية غير المحدودة للشركاء، إضافة إلى الطابع الشخصي للعلاقة بينهم.

\* **شركات التوصية البسيطة:** هي مثل شركة التضامن، إلا أنها تضم فئتين من الشركاء بمسؤوليات مختلفة، فالفئة الأولى هي فئة الشركاء المسؤولين مطلقا (الشركاء الموصّون) و يكونون بمثابة أوصياء على أموال الشركاء الآخرين، لذلك يكونون كذلك مسؤولين عن إدارة الشركة و لهم وحدهم حق ذلك. أما الفئة الثانية فئة الشركاء الموصّين عليهم، فهم يشاركون بالمال فقط، و تكون مسؤوليتهم محدودة، و لا يحق لهم التدخل في الإدارة.

تتميز هذه الشركة بكل مزايا شركات التضامن، إضافة إلى توسيع قاعدة المساهمين، كما توفر فرصة للأشخاص المتحفظين أو غير الراغبين في تحمّل مسؤوليات الإدارة من الاستفادة من الأرباح التي تحققها الشركة.

**ب.2- الشركات ذات المسؤولية المحدودة:** هي شائعة في الأعمال متوسطة الحجم و حسب القانون التجاري الجزائري فإن هذه الشركة تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، فهي إذن تتميز بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر الحصص التي يقدمها، و التي تكون متساوية و غير قابلة للتداول، كما أنها تتميز بأن رأسمالها محدود (لا يجب أن يكون أقل من مبلغ معين و ينقسم إلى حصص متساوية)، و عدد الشركاء فيها بالتالي محدود، أما الإدارة فيها فتكون من طرف شريك أو أكثر، أو من طرف شخص خارجي عنهم.

### ب.3- شركات الأموال: و تضم كل من: شركة المساهمة و شركة التوصية بالأسهم.

\* **شركة المساهمة:** شركة تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم، و تكون قيمة هذه الأخيرة متساوية و قابلة للتداول، و المساهم لا يتحمل الخسارة إلا بمقدار الأسهم التي يشارك بها، أي تكون مسؤوليته محدودة، في حين أن الشركاء يتقاضون مقابلات أسهمهم على شكل أرباح موزعة، و يقوم بإدارة هذا النوع من المؤسسات مجلس الإدارة الذي تختاره جمعية المساهمين، و يكون على رأسهم المدير الذي يعيّن من ضمن المساهمين أو خارجي عنهم.

عُمر شركة الأموال (المساهمة) هو بعُمر الأموال نفسها، فالشركة تبقى طالما بقيت الأموال، لذلك يمكن أن تُعمر لمئات السنين، أما عن إجراءات تأسيسها فهي تتميز بالتعقيد. و في غالب الأحيان تكون الأعمال التي تحتاج إلى شركات أموال أعمالا كبيرة تحتاج تمويل كبير و عمر طويل.

\* **شركة التوصية بالأسهم:** تشبه شركة التوصية البسيطة باستثناء أن رأسمال الشركة يكون محدّد على شكل أسهم، و بحيث يمكن لكل شريك، متضامن أو موصّي عليه تحديد قيمة مساهمته على شكل أسهم، و بذلك إذا أراد أحد الشركاء الموصّين عليهم الانسحاب يمكن للشركاء الموافقة و السماح لشريك آخر بشراء هذه الأسهم و الذي يمكن أن يكون من بين الشركاء الموجودين أو شخص آخر.

## 2- العوامل التي تؤخذ بالاعتبار عند اختيار الشكل القانوني للمؤسسات

تتمثل أهم هذه العوامل في:

- الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه و مدى تفضيل المقاول لحقّه في تداول الأموال.
- مدى القدرة على توفير الأموال المطلوبة لإنشاء المؤسسة.
- تحديد المسؤولية و توزيع المخاطر.
- المزايا الضريبية التي تفرضها الدولة على كل شكل من الأشكال القانونية للمؤسسات.
- مدى الحاجة إلى الكفاءات و الخبرات الإدارية.

## 3- إعداد القانون الأساسي للشركة

يقوم المؤثّق هنا بتسجيل العقد التأسيسي و الوثائق التي يطلبها (نسخة من بطاقة التعريف الوطنية للأطراف، نسخة من شهادة الميلاد، شهادة التسمية، شهادة السوابق العدلية للأطراف)، و ينشر ملخص منه في جريدة يومية، و ينشر ملخص منه في النشرة الرسمية للإعانات القانونية الرسمية للإعلانات.

## 4- إعداد ملف الإنشاء

و هو ملف متوفر لدى الهيئات المتخصصة في إنشاء المؤسسات الاقتصادية مثل: السجل التجاري، الغرفة التجارية و الصناعية، مصالح الضرائب).

## 5- الدراية بالرسوم و الحقوق التي تخضع لها المؤسسة

تخضع المؤسسات الاقتصادية للالتزامات جبائية و ضريبية، سواء عند إنشائها أو أثناء انطلاقها و ممارستها لأنشطتها، و يمكن حصر هذه الالتزامات في:

أ- حقوق التسجيل المرتبطة بهيكل المؤسسة: يتميز عقد الشركة من غيره من العقود بأنه يتولد عنه كيان له ذمة مالية مستقلة، و يخضع هذا الكيان (الشخص المعنوي) للالتزامات ضريبية عديدة في مراحل مختلفة:

- ✓ الضرائب و الرسوم الناتجة أثناء مرحلة الإنشاء.
- ✓ الضرائب و الرسوم الناتجة عن حدوث تعديلات في عقد الشركة.

## سادسا: إعداد مخطط الأعمال

في السنوات الأخيرة و مع التطور الكبير الذي شهده مجال المقاولاتية ظهر ما يعرف ب "مخطط العمل" و هو عبارة عن وثيقة رسمية يحضّرُها المقاول قبل إنشاء مؤسسته يقوم من خلالها بوصف العمل الذي سيقوم به.

و يهدف مخطط العمل لإيصال الرؤية الإستراتيجية للمقاول إلى أصحاب المصالح، حيث يسعى من خلاله لتوضيح قدرة المؤسسة على تقديم قيمة كافية تستحق الدعم من الطرف الذي يُوجّه إليه، كما يحدد كمية الموارد الضرورية للوصول إلى الأهداف المسطرة، و ستعمل عادة كوسيلة للتفاوض و الإقناع و الاتصال مع مختلف الأطراف.

فبالإضافة إلى فكرة المؤسسة، الدراسة التجارية و المالية للمؤسسة و تحديد الشكل القانوني، يتكون مخطط العمل من عناصر إضافية أخرى تتمثل فيما يلي:

- **صفحة الغلاف:** تحتوي في الغالب على اسم المؤسسة و عنوانها، أرقام الهاتف و الفكس، العنوان الإلكتروني، شعار أو علامة المؤسسة إن وجدت، تاريخ إصدار مخطط العمل، من أعدّه، أسماء و عناوين و أرقام هواتف المالكين.

- **قائمة المحتويات:** و تمثل الترتيب و التنسيق المتتابع لأقسام المخطط مع أرقام الصفحات.

- **الخلاصة أو الملخص التنفيذي لمخطط العمل:** تعتبر القسم الأكثر أهمية في مخطط العمل، تستعمل لحثّ القراء المهتمين بالعمل و تركيز انتباههم على المعلومات الحاسمة و المهمّة.



- **نص الرسالة:** يصف المقاول من خلال نص الرسالة بشكل واضح الإستراتيجية المعتمدة و كيفية تجسيدها، و ذلك من خلال توضيح مهنة المؤسسة الرئيسية، الميزات التنافسية التي تسعى لتطويرها، شركاء المؤسسة، الطرق المعتمدة لإدارة المؤسسة... إلخ

- **وصف العمل أو المؤسسة:** يتم هنا إعطاء خلفية عامة عن المؤسسة و كذلك توضيح الأسباب التي أدت إلى إنشائها و مكان تواجد العمل و هل يخدم السوق المحلي أم العالمي، و يفترض أن يأخذ هذا القسم بالاعتبار الإجابة عن العديد من الأسئلة أهمها: متى و أين يبدأ العمل؟ ما طبيعته؟ من هم المستهلكون الذين تخدمهم المؤسسة؟ ما هو المنتج المقدم؟ ما شكل المؤسسة القانوني؟... إلخ

- **التحليل البيئي و الصناعي:** في أغلب الأحيان يشمل التحليل البيئي و الصناعي تحديد أثر المتغيرات المهمة في إطار نموذج Porter لتحليل قوى المنافسة المعروفة (المنافسة بين المؤسسات القائمة، المنافسون الجدد، الزبائن، الموردون، المنتجات البديلة).

- **تقديم المنتجات أو الخدمات:** يتم هنا وصف المنتج أو الخدمة المقدمة بشكل واضح و تفصيلي، و يتم التركيز على الخصائص التي تميّز المنتج أو الخدمة عما هو متوفر حاليا في السوق.

- **خطة التصنيع و العمليات:** يتم التركيز من خلالها على العناصر المرتبطة بالعمليات الإنتاجية و التصنيعية، فإذا كانت المؤسسة صناعية يجب توضيح مختلف عمليات و مراحل التصنيع، تحديد ما الذي يجب تصنيعه و الأجزاء التي يتم شرائها، بالإضافة إلى وصف الموردين. أما إذا كانت المؤسسة خدمية فإن الموقع و إنتاجية قوى العمل تصبح هي مفردات التركيز.

- **فريق الإدارة:** يتم هنا توضيح قدرة فريق الإدارة على ضمان السير الحسن للوظائف الأساسية للمؤسسة، و أيضا كيفية توزيع المهام و المسؤوليات بينهم بما يضمن توازنا و تكاملا من حيث المهارات الفنية و الإدارية. و يعتبر هذا الجزء من مخطط العمل في غاية الأهمية لأن الأطراف الراغبة في وضع أموالها في المؤسسة سوف تدرسه بعناية.

- **المواعيد المفصلية و التوقيت المناسب:** من الضروري تحديد مواعيد الانطلاق و النهايات الصحيحة لكل نشاط، و كذلك التقدير الصحيح للوقت اللازم لإنجاز المشاريع المختلفة، حيث تعطي هذه الجوانب انطباعا بالالتزام و الدقة في التنفيذ.

- **المخاطر الحرجة و الافتراضات:** و التي تشمل الإشكالات و المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، و أيضا عرض خطط بديلة يلجأ إليها المقاول في حالة ظهور أحداث غير متوقعة، مما يجنبه العمل وفق صيغة واحدة و يمنح المستثمرين المحتملين شعورا بالاطمئنان.

- **الفوائد للمجتمع المحلي:** يحرص المقاول على توضيح فوائد مؤسسته المحتمل تقديمها للمجتمع المحلي.

- **الملاحق:** و تتمثل في الوثائق و المعلومات الإضافية و التي قد لا تكون ذات أهمية كبيرة لمخطط العمل، لكنها تعطي القارئ دلائل إضافية قد تكون مهمة له.

إن كفاءة و نوعية مخطط العمل تتوقف على حسن إعداده، حيث لا يمكن أن يساهم الشيء الكثير حيال عمل فاشل، لكن يمكن أن يكون المخطط المكتوب بطريقة خاطئة و غير واضحة سببا في عدم إيصال الفرصة الموجودة في هذا العمل للآخرين. و من المستحسن أن يقوم المقاول بكتابته بنفسه و يمكنه الاستعانة بأطراف أخرى كالمحاسبين و المحامين و المستشارين.

### سابعاً: انطلاق المؤسسة في النشاط

بعدما ينتهي المقاول من جمع مختلف الموارد الضرورية لمؤسسته يمكنه الانطلاق في النشاط، و يتم الانطلاق الفعلي حسب إجماع العديد من الباحثين ابتداء من تلقي أول الطلبات و بداية الإنتاج أو ابتداء من أولى المبيعات. و لكن لا تنته مهمة المقاول بمجرد انطلاق المشروع، بل المهمة الأكبر في متابعة المشروع و تنفيذه، لذا على المقاول القيام بالعديد من الأعمال لتحقيق النجاح.

- جميع و تدوين البيانات الفعلية (التواريخ و الساعات، و التكاليف).
- مراقبة خطوات المشروع من خلال المقارنة المستمرة بين الخطط و ما يتم إنجازه، و التأكد أن المشروع يسير نحو تحقيق الأهداف المسطرة، و أن الأنشطة تتم في الوقت المحدد لها.
- متابعة الموارد المالية حيث يتم التأكيد على أن رصيد المشروع لا يعاني من نقص الأموال.
- متابعة فريق العمل للتحقق من إنجاز و فعالية الموظفين و مدى التزامهم بتنفيذ خطة العمل.
- تحليل الفروقات بين الإنجازات و خطة العمل.
- وضع تدابير الرقابة و تنفيذها.
- إعلام العمّال و الموظفين بمجرى المشروع عبر تقارير دورية.
- المتابعة الدائمة للبيئة الخارجية و ردود أفعال المنافسين و الزبائن و غيرهم من المتعاملين.
- مراقبة المخاطر التي قد يواجهها المشروع.