



جامعة الجيلالي بونعامة-خميس مليانة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الانسانية
شعبة علم المكتبات



السنة الثانية ماستر

تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

السداسي الثالث

محاضرات في مقياس:

قيادة المشاريع ومقاولتية

إعداد الأستاذ:

قطاري موسى

السنة الجامعية 2020-2021

مجموعة محاضرات في مقياس المقاولاتية
موجهة لطلبة الماستر
جميع التخصصات

- أساسيات المقاوالاتية.
- صفات ومهارات المقاتول.
- الابداع والابتكار والمقاوالاتية.
- محفزات الابداع والابتكار.
- المقاوالاتية والمؤسسات الصغيرة.
- أسباب نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة.
- المواقف المقاوالاتية المختلفة.
- خطوات إنشاء مؤسسة صغيرة.
- خطة العمل.
- تمويل المشروع.
- الأجهز المختصة في المرافقة.
- آليات تشجيع المقاوالاتية في الجزائر.

الفصل الأول : أساسيات حول المقاولاتية

تمهيد: مرت المقاولاتية بفترات زمنية مليئة بالإسهامات والنظريات العلمية من قبل الباحثين والعلماء منذ القرن السادس واستمر البحث في هذا المجال إلى يومنا هذا أين أصبحت المقاولاتية أهم أسس التنمية الاقتصادية، وعليه يمكن القول أن ظاهرة المقاولاتية قديمة – متجددة ، لذلك نجد العديد من التعاريف ووجهات النظر للمقاولاتية.

– **1 - تطور مفهوم المقاولاتية:** المصطلح قديم استعمل أول مرة في بداية القرن السادس عشر في اللغة الفرنسية كلمة (Entrepreneuriat) ، والمشتقة من الإنجليزية (Entrepreneurship) والتي تعني ريادة الأعمال في بعض المصادر والمراجع، وهي تركز على إنشاء أو تنمية أنشطة ما، وقد تضمن المفهوم آنذاك المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، وبقي هذا المفهوم في نفس السياق على الرغم من شموله للأعمال التي تحمل في طياتها روح المخاطرة خارج الحملات العسكرية كالأعمال الهندسية وبناء الجسور .

1- أهم المقاربات الحديثة في مجال المقاولاتية:

1-6-1 المقاولاتية ظاهرة تنظيمية: اعتبر رواد هذا الاتجاه المقاولاتية على أنها إيجاد منظمة أو مؤسسة جديدة ، وأشهر رواده كرتنر 1988 William Gartner حيث يعتبر أن "المقاولاتية هي عملية إنشاء منظمة جديدة، فحسب هذا الاتجاه تشمل المقاولاتية مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقاول بتنحيد وتنسيق الموارد المختلفة من معلومات موارد مالية وبشرية،، وذلك من أجل تجسيد فكرة في شكل مشروع مهيكل وأن يكون قادرا على التحكم في تغيير طريقة النشاط ومساييرته لأنشطة مقاولاتية جديدة" ،ويرى ألان فايول أن التعاريف السابقة لم تتناول ما تطرق إليه التعريف الذي جاء به Gartner مع بداية التسعينات من القرن الماضي، حيث يرى نموذج المقاولاتية يتكون من مجموعة الأنشطة التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة، والتي تتمثل فيما يلي :

– البحث عن الفرص.

– تجميع الموارد

– تصميم المنتج موضوع الفكرة.

– إنتاج المنتج.

– تحمل المسؤولية اتجاه الاقتصاد والأفراد.

كما عرف دولنق (1995 Dollin) المقاولاتية بأنها "عملية خلق منظمة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد والاستفادة من فرص جديدة عامة" .

1-6-2 المقاولاتية استغلال للفرص: مع مطلع التسعينيات من القرن العشرين ظهر تعريف المقاولاتية على أنها سيرورة تحويل الفرص إلى انطلاقات الأعمال، " فالمقاولاتية كمجال بحث، يتمثل البحث عن فهم كيف يتم اكتشاف الفرص لإنتاج مواد وخدمات لا توجد حاليا ويتم تحقيقها واستغلالها؟ ومن طرف من؟ وما هي آثار ذلك؟".

وأهم رواد هذا الاتجاه (Shane و Venkatarman 2000) يعرفان المقاولاتية بأنها " العملية التي يتم من خلالها اكتشاف وتأمين لفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية" .

– **تعريف الفرصة:** حسب 1982 Casson تعني الحالات التي تسمح بتقديم منتجات، خدمات ومواد أولية جديدة، بالإضافة أيضا إلى إدخال طرق جديدة في التنظيم، وبيعها بسعر أعلى من تكلفة الإنتاج، عن كطريق المقاول الذي يتصف بالقدرة على اكتشاف الموارد غير المشتمنة والتي يقون بشرائها ويعمل على تنظيمها لبيعها على شكل سلع مشتمنة، ويرى أن إدراك المقاول لهذه الفرص يولد لديه تصور مقاولاتي لإنشاء مؤسسة بغرض استغلال الفرصة .

كما عرف Venkatarman 1997 المقاولاتية على أنها حقل أكاديمي يسعى لفهم كيف تنبثق وتظهر الفرص التي تؤدي إلى خلق مؤسسة أو مشروع جديد أو سلع وخدمات يتم اكتشافها وابتكارها بواسطة مجموعة من الأشخاص المقاولين.

1-6-3 المقاولاتية من منظور خلق القيمة:

وقد اقترح Morin يندرج ضمن ديناميكية للتغيير ويعرف من منظورين هما :

- **المنظور الأول:** ينطلق من الفرد ويعتبره الشرط الأساسي في خلق القيم فهو العامل الرئيسي في الثنائية إذ يقوم بتحديد طرق الإنتاج، وبالتالي المقاول هو ذلك الشخص أو المجموعة في صدد خلق قيمة لإنشاء مؤسسة جديدة، ولولاه لنا يمكن لهذه القيمة أن تتحقق.
- **المنظور الثاني:** يعتبر أن خلق القيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها هذا الفرد، تؤدي إلى جعل هذا الأخير مرتبطا بالمشروع المقاولاتي لدرجة أنه يصبح معرّفا به، وتحتل القيمة مكانة كبيرة في حياته، إذ تدفع المقاول لتعلم أشياء جديدة، وهي قادرة على تغيير صفاته وقيمه، فعند قيام الفرد بإنشاء مؤسسة أو تقديم ابتكار فإنه يصبح ملزما بالمشروع الذي أقامه، أما عن القيمة المقدمة فهي تتمثل في مجموع النتائج التقنية، المالية والشخصية التي تقدمها المؤسسة والتي تولد رضا المقاول والأطراف التي تتعامل معه والفاعلة.

لقد تطور مفهوم المقاولاتية وأصبحت تأخذ أكثر من صورة، حيث يرى **Alain Fayolle** أن هذه الظاهرة يمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

- إنشاء مؤسسة أو نشاط من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات.
- استعادة نشاط أو مؤسسة، تكون في وضع جيد (سليمة) أو تواجه صعوبات من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات.

- تطوير وإدارة بعض المشاريع (التي في خطر) في المؤسسات.

- القيام بتسيير بعض الوظائف أو المسؤوليات داخل المؤسسات.

1-6-4 المقاولاتية من منظور الابتكار: بالنسبة لبعض الاقتصاديين يعتبرون أن المقاولاتية هي حلقة ضائعة بين الفكرة وتجسيد

الفكرة، فقد ركز شومبيتر من خلال نظريته " التفكير الخلاق" على دور الابتكار في العملية المقاولاتية، رغم أنه لا يوجد إجماع حول مفهومه، إلا أن هناك مفهوم ضيق ومفهوم واسع للابتكار ، فالمفهوم الضيق يعرف الابتكار على أنه مرتبط بالجوانب التكنولوجية، والعييب في هذا المنظور هو تضيق صور ونماذج المقاولاتية، لأن القليل من المقاولين يمكنهم ربطهم بهذا التعريف الضيق للابتكار.

2 - أهمية المقاولاتية: إن الاهتمام الكبير بالمقاولاتية يعكس الأهمية البالغة التي يمكن التي تتميز بها هذه الظاهرة وذلك من

خلال الآثار الاقتصادية والاجتماعية ، فالمقاولاتية تتسم بدورها للتنمية الاقتصادية ، من خلال الدور الذي تلعبه، ويمكن تلخيصه فيما يلي

:

1-2 الآثار الاقتصادية:

- رفع مستوى الإنتاجية في جميع الأعمال والأنشطة:
- خلق فرص عمل جديدة:
- الإسهام في تنويع الإنتاج نظرا لتباين مجالات الإبداع لدى المقاولين: جديدة في أداء العمل.
- نقل التكنولوجيا:
- التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية وتنميتها وتطويرها:
- إيجاد أسواق جديدة:
- زيادة القدرة على المنافسة:
- المساهمة في النمو السليم للاقتصاد
- توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة

- **تأمين الشروات الاقتصادية خاصة البشرية، واستغلالها لخلق الثروة.**

- تحفيز التنافسية، الابداع والابتكار من أجل زيادة الإنتاجية والنمو الإقتصادي.
- تحسين قدرة الأفراد على التأقلم والاستجابة للتغيرات السريعة التي أصبح يعيشها العالم في شتى المجالات
- ويندرج تحت الثقافة المقاولاتية عامل التعليم عبر مختلف الأطوار، حيث يعتبر محورا أساسيا في تنمية المقاولاتية وتطوير المهارات والسمات العامة لها، لذلك لابد من استثمار دور التعليم في تنمية روح المقاولاتية في سن مبكر، من أجل اكتشاف قدرات ومميزات الأشخاص القادرين على القيام بالعملية المقاولاتية.

3-1-2 مقومات ثقافة المقاولاتية: تتمثل هذه الثقافة في مجموعة من العوامل يمكن تلخيصها فيما يلي :

- **المحيط الاجتماعي:** يعتبر المحيط الاجتماعي عنصرا مهما في الدفع نحو إنشاء المؤسسة نظرا لتركيبته المعقدة والثرية.
- **الأسرة:** يمكن للأسرة أن تعمل على تنمية القدرات المقاولاتية لأبنائها ودفعهم لتبني إنشاء المؤسسات كمستقبل مهني خاصة إذا كان هؤلاء الآباء يمتلكون مشاريع خاصة عن طريق تشجيع الأطفال منذ الصغر على القيام ببعض النشاطات وتحمل بعض المسؤوليات.
- **المدرسة:** بالإضافة إلى دورها التكويني والتربوي المعتاد يتعين عليها أن تقيم جسور الالتقاء مع المقاولاتية وبالتالي تشكل قاطرة التنمية من خلال انفتاحها على المقاولاتية وثقافة المقاولاتية لدى التلاميذ والطلبة.
- **الدين:** يعتبر الدين من بين العوامل الاجتماعية التي يستمد منها الفاعلون الاجتماعيون الكثير من القيم والمعايير، فقيم العمل وإتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على القوت إلخ .
- **العادات والتقاليد:** تعتبر العادات والتقاليد من العوامل المؤثرة على التوجه نحو إنشاء المؤسسات، فالجتمعات البدوية تمارس الزراعة والرعي مع أبنائها كنشاط يقتاتون منه، أما الصناعات التقليدية والأنشطة التجارية فيتوارثها الأجيال.

3-2 روح المقاولاتية: تعرف روح المقاولاتية على أنها الميزة التي تجعل الأفراد أكثر ارتباطا بالمبادرة والنشاط، فالأفراد الذين يمتلكون روح المقاولاتية لهم إرادة تجريب أشياء جديدة لم تكن سابقا، والقيام بأشياء بطريقة تختلف عما هو مألوف بفضل تميزهم بقدرتهم وإمكانيتهم للتغير. وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأفراد رغبة في إنشاء مؤسسة، أو تكوين مسار مهني مقاولاتي، لأن هدفهم يسعى لتطوير قدرات خاصة للتماشي والتكيف مع التغير ، وهناك من يرى أن روح المقاولاتية تتجسد في تحديد الفرص وجمع الموارد اللازمة والمختلفة من أجل تحويلها إلى مشروع مقاولاتي .

الفصل الثاني: المقاول، صفاته ومهاراته

1- تعريف المقاول:

- واستعملت الكلمة أول مرة في القرن السادس عشر بفرنسا (Entrepreneur)، وتعني الشخص الذي التزم أو باشر ، أو تعهد . ونفس المصطلح استعمل في اللغة الانجليزية توحيدا للمعنى وقد تناول القاموس العام للتجارة الذي نشر في فرنسا بباريس سنة 1723 مصطلح المقاول وفق الكلمتين (entreprendre et entrepreneur) وعرفة على النحو التالي :
- **Entreprenez:** تعني تحمل مسؤولية عمل ما، أو مشروع أو صناعة إلخ.
- **Entrepreneur:** تعني الشخص الذي يباشر عملا أو مشروعا ما.
- وفي القرن الثامن عشر عرف **كونتيلون** المقاول على أنه الشخص الذي يتحمل المخاطر ويتولى تمويل رأس المال.
- **أما ساي -** من أوائل المنظرين لهذا المفهوم - فقد ميز المقاول على أنه الشخص المبدع الذي له قدرة فائقة على الإدارة، يدير العملية الإنتاجية وينظم عناصر الإنتاج، وقدرته على إدارة أموال المشروع واتخاذ القرار بشكل سليم.
- **أما شومبيتر** سنة 1950 عرف المقاول على أنه الشخص المبتكر الذي يأتي بشيء جديد خاصة في المجال التكنولوجي ، فهو اعتبر أن المقاولين يقودون التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل، واستعمل مصطلح التفكيك الخلاق في ظل النظام الرأسمالي، واعتبر أنه المقاول المبدع هو الذي أدى إلى انتقال الاقتصاد الرأسمالي من حالة ثبات إلى حالة ديناميكية.
- **أما دركر** سنة 1964 أعطى تعريفا موسعا، وعرف المقاول على أنه الشخص الذي يعظم الفرص ويستغلها .

- كما أعطى Petit Robert ثلاث تعاريف لمصطلح المقاول على النحو التالي:

- **التعريف الأول:** موافق للتعريف الذي قدمه القاموس الفرنسي كما ذكرناه سابقا.
- **التعريف الثاني:** يعرف المقاول أنه الفرد الذي يكلف بتنفيذ عمل.
- **التعريف الثالث:** عرف المقاول أنه كل فرد يدير مؤسسة لحسابه الخاص، ويضع مختلف عوامل الإنتاج (الأعوان الطبيعيين، رأس المال والعمل،...)، بهدف بيع سلع أو خدمات.

2- خصائص المقاول:

2-1 الخصائص الشخصية:

- **الطاقة الحركية:** أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد لا بأس به وتهيئة الوقت والطاقة اللازمة للقيام بالأعمال.
- **القدرة على احتواء الوقت وتنظيمه:** من الضروري لصاحب الفكرة أو المشروع القيام بمجموعة من الأعمال في الوقت الحاضر، والتي يكون لها تأثير في المستقبل. فلا يمكن أن نتصور نجاح المشروع دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والطويل.
- **القدرة على حل مختلف المشاكل:**
- **التفاؤل وتقبل الفشل،**
- **قياس المخاطر**
- **التجديد والإبداع:**
- كما أن هناك صفات أخرى يجب أن يتمتع بها المقاول، ويمكن تلخيصها فيما يلي :
- **الثقة بالنفس:**
- **الاندفاع للعمل:**
- **الالتزام :**
- **الاستعداد والميل نحو المخاطر:** إن أهم ما يجب أن يتمتع المقاول هو الشجاعة والمخاطرة، بالعمل الشاق وانتهاز الفرص السانحة دون كلل أو ملل.

كما أن هناك مجموعة منها الرغبة في النجاح، الاستعداد الطوعي للعمل ساعات طويلة كما يجب أن يتميز بالمنهجية والنظام.

2-2 الخصائص السلوكية: يمتلك المقاول نوعين من المهارات السلوكية، وهي :

- **المهارات التفاعلية:** وتتمثل هذه المهارات الإنسانية من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعملية الإنتاجية، والسعي لإيجاد بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات وتنمية الإبداع وإقامة قنوات اتصال فعالة وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الأداء.
- **المهارات التكاملية:** يجب أن يسعى المقاول باستمرار إلى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين، حيث تصبح المؤسسة أو المشروع وكأنه خلية عمل متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال والفعاليات بين الوحدات.
- **الخصائص الإدارية:** وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي :
- **المهارات الإنسانية:** وتتمثل في المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين، ظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات فضلا عن احترام الذات والمشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات من خلال بناء بيئة أعمال تركز على الجانب السلوكي والإنساني مما ينعكس على أداء المشروع.

- **المهارات الفكرية:** تتطلب إدارة المشروعات مجموعة المهارات الفكرية وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة مشروعه والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أسس رشيدة وعقلانية.
- **المهارات التحليلية:** وتهتم بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبليا على أداء المشروع وتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع، والتهديدات المحيطة بالمشروع في البيئة الخارجية، وتحديد ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، وكذلك تحليل سلوكيات المنافسين وتصوراتهم المستقبلية وسلوكيات المستهلكين وأثر ذلك على الحصة السوقية للمشروع.
- **المهارات الفنية:** تتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء الأعمال خاصة ما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أدائه وكل ما يرتبط بالجوانب الفنية والتشغيلية ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات.

3-2 سلوكيات المقاول : هناك مجموعة من السلوكيات التي يتمتع بها المقاول الناجح يمكن تلخيصها فيما يلي:

- البحث عن مصادر الفرص.
 - أخذ المبادرات.
 - السعي لحل المشكلات والابتداع.
 - إمكانية الإدارة الناجحة مع الحكم الذاتي.
 - تحمل المسؤولية.
 - السعي لتجميع الموارد والجهود من أجل استثمارها.
 - أخذ المخاطر المحسوبة.
- ويلخص كل من | Peters ,M و Hisrich,R في مؤلفهما المقاولاتية أهم الصفات والسلوكيات التي يتصف بها المقاول الناجح من خلال الجدول التالي:

الفصل الثالث: الابداع والابتكار كمحور للمقاولاتية

1- أهمية الابداع والابتكار: الإبداع و الابتكار (على إختلافهما) هما من الأدوات الأساسية في تطوير الأعمال و المؤسسات. فالإبداع قد يشري الشركة أو المنتج أو الخدمة بأفكار تعطي ميزة تنافسية تزيد المبيعات. أما الإبتكار فإنه كفيل بخلق ثورة في المنتجات أو الخدمات التي تطرحها الشركة من خلال إعادة تصميم بيئة العمل الحالية لإدخال تعديلات على المنتج أو إبتكار منتج جديد من المواد و الأدوات الموجودة أصلا.

لقد بينت الدراسات والأبحاث الاقتصادية أن عملية الإبداع والابتكار هي عملية استراتيجية هامة للاقتصاد، لأنها تحرك النشاط الاقتصادي وتمنحه نفسا قويا، فرواد الأعمال الصغيرة والمتوسطة هم من يبتكرون في المنتجات والخدمات ويساهموا في إيجاد فرص عمل جديدة وعدد كبير من الأعمال وعليه أصبحت معظم الاقتصاديات تمنح فرصا لتشجيع رواد الأعمال نحو ابتكار منتجات وخدمات تدفع باقتصادها نحو النمو. وتعتبر عمليتي الإبداع (Invention) والابتكار (Innovation) المحرك الرئيسي للنشاط المقاولتي، لأنه في الواقع تسعى المؤسسات لكسر الروتين والخروج من حالة المنافسة التامة وكسب ميزة تنافسية للحصول على مكانة وحصة هامة في السوق، فتعتمد البحث والتطوير اللذان يرتكزان على عمليتي الإبداع والابتكار.

2- مفهوم الإبداع:

2-1 تعريف الابداع: هو عملية ذهنية تهدف إلى خلق أعمال أو أشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل وغير مألوفة، ويرى البعض أن مفهوم الإبداع هو المبادرة التي يبدئها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف والروتين. وأشار الباحثان (Noe و Daft) إلى أن الابداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة، وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الفكرة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أفراد المجلس معا لتطوير أفكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاد . وهناك عدة تعريف منها:

يعتبر **Schumpeter** أول من ركز على الابداع في الاقتصاد كما رأينا سابقا، وعرف مصطلح الابداع "بأنه الحصلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه".

وقد صنف شومبيتر الابداع إلى خمسة أصناف، وهي :

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

ومن الصفات الأساسية للمبدعين نذكر :

- العقل المتسائل الخلاق: وهي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر فهي صفة محيرة لأنها تتحدى فضول الأسرة، حيث ينتمي شخصان لنفس الأسرة إلا أن أحدهما يتمتع بعقل متسائل بينما الثاني لا يتمتع بذلك، فهو عقل خلاق لا يقبل بإجابة واحدة وسهلة بل يبحث في الأعماق لإيجاد البدائل. وبذلك يمنح العقل القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار والبدائل والتصورات المتعددة والمتنوعة والتي يمكن تركيب بعضها البعض لتصل في النهاية للأفكار الإبداعية الابتكارية.

- القدرة على التحليل:

- النشاط المتميز:

- المرونة:

2-2 خصائص الابداع:

- الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين، بهدف إنشاء شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة بحاجاتها عن طريق الابداع.

- **الجدية و الحداثية** : الإبداع وهو يمثل الجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجديد للمحافظة على حصة المؤسسة في السوق وتطويرها.

- الإبداع هو التوليفة الجديدة، وهو الاتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

- الإبداع هو أن يكون الفرد المبدع هو الذي يتحول في السوق، لأنه الأول قبل الآخرين الذي توصل إلى الفكرة والمنتج والسوق.

- الابداع هو القدرة على اكتشاف الفرص وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة ومختلفة للحاجات والتوقعات.

- الابداع هو خلق للمنفعة أو القيمة.

- الابداع هو ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال واكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود.

1-3 مراحل الابداع: هناك أربعة مراحل أساسية يمر بها الابتكار:

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

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

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

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

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

2-4 آثار الإبداع في المؤسسة: ويمكن تلخيص الآثار الإيجابية للابداع فيما يلي:

- تحسين أداء المؤسسة :

- **تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة** : يعمل الإبداع على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة.

- **تدعيم تنافسية المؤسسة** : يعمل الإبداع على إكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق، و هذا من خلال تحسين جودة المنتجات و تقليص التكاليف أي تخفيض الأسعار ،

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

- **الابتكار**: هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، أي أن وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق

عمل تبحث عن التميز، حيث أنهم على أساس عملية الابتكار يقومون بالمحافظة على ديمومة المؤسسة، فالابتكار مهم للمؤسسة ولا يمكنها

الحفاظة على حصتها في السوق إلا من خلال اعتماد الابداع والابتكار، وهناك من يعبر عن العلاقة بين الابداع والابتكار بالعلاقة التالية:
الابتكار يساوي الابداع والتطبيق .

ان جميع الابتكارات تبدأ أصلاً بأفكار إبداعية حيث يعمل الابتكار على هذه الأفكار بإحداث تغييرات معينة ملموسة في المنتج، وهكذا يصبح الابتكار Innovation التطبيقات الناجحة للأفكار الإبداعية في أي مؤسسة أو منظمة ، ومن هنا يكون الإبداع 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 وجهد¹.

تعريف الابتكار: لا يوجد اتفاق على تعريف الابتكار إلا أنه يمكن تعريفه على أنه "الاتيان بالجديد الذي لم يكن معروف من قبل وتطبيقه على أرض الواقع"²، وهو عملية تطبيق للابداع و إنشاء قيمة مضافة بتطوير أعمال أو أشياء تم اختراعها من قبل. وتعرف مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية الابتكار في المؤسسات على أنه مجموع من الطرق العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية التي تمكن المؤسسة من طرح منتجات جديدة أو محسنة في السوق³. فكل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، والإبداع يكون إما من طرف الأفراد أو الفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار فالأول ضروري لكنه غير كاف، ويشكل الإبداع أحد مدخلات الابتكار ، بحيث الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة . أما الابتكار هو عملية التطبيق الإيجابي لتلك الأفكار الإبداعية .

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

- **الابتكار في الإنتاج:** يظهر الابتكار في كل مجالات الإنتاج، فقد يتمثل في خلق مشروع جديد أو إعادة تشكيل 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 سيرورة إنتاج غير معروفة، فقد يتجسد الابتكار في شكل تجهيزات جديدة للإنتاج، أو إدخال مادة أولية مختلفة، أو تنسيق جديد بين مختلف التجهيزات.
- **الابتكار التنظيمي:** يمكن للابتكار أن يحول التنظيم إلى تنظيم يستجيب بسرعة لتدفقات الطلب وتقليص التخزين في آن واحد، يؤدي إلى تشجيع العمل الجماعي ويضمن مرونة كبيرة في إنجاز المهام،
- **الابتكار في التوزيع:** يمس الابتكار في التوزيع كل العناصر التجارية للمؤسسة، وكذا النقل والمستودعات وغيرها.

الفصل الرابع: محفزات الابداع والابتكار

1- العوامل المساعدة على الإبداع والابتكار في المؤسسة :

الابداع والابتكار في المؤسسة منها:

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

- حب الاطلاع.

- يتحدون الطرق التقليدية لأداء الأشياء.

- يفضلون النظر إلى أبعد من الإطارات المرجعية والتفكير.

- يأتوا بتصورات جديدة في طرق مواجهة المشاكل والفرص.

- **مجموعة العوامل التنظيمية:** ، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

■ **القيادة:** تعتبر طبيعة القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمؤسسة بحيث المؤسسات التي لها قادة يتمتعون

بالصفات القيادية الكفأة ، و تعمل على تحفيز المشاركة تكون فيها القدرة على الإبداع عالية .

¹ " نيفين حسين محمد ، ندى الهاشمي - مرجع سبق ذكره - ص6.

² Rachid Zammar,op,cit,p06.

³ صندرة سايب، " الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية- واقع وتحديات"- مرجع سبق ذكره- ص 310.

- **الهيكل التنظيمي** : يؤثر الهيكل التنظيمي تأثير مباشر على مستوى القدرة على الإبداع في المؤسسة ، وذلك من خلال الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم المؤسسة سواء كانت بطريقة لا مركزية أو مركزية.
- **ثقافة المؤسسة** : تشكل ثقافة المؤسسة كمؤثر على القدرة الإبداعية ، و أصبح شيء مؤكد عند المختصين أن التغيير التنظيمي يشمل على التغيير الثقافي.

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

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

- **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 إلى المبدعين الأحرار ذوي المواهب والقدرات الابداع.
- **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 رؤس 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 و تنمية روح المبادرة و المشاركة و احترام افكار العمال .
- الاعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسة .
- متابعة ومكافأة الأفراد لأفكارهم الإبداعية ، و ذلك من خلال حوافز مادية و معنوية .
- تطور تكنولوجيا المعلومات و الذي انعكس إيجابا على أنشطة الإبداع و التطوير حيث تساهم الإنترنت مثلا في تقديم خدمات في مجال التصميم و التحسين و غيرها في مختلف المؤسسات .
- البحث و التطوير و الذي يتعلق بتلك المجهودات الموجهة نحو زيادة المعرفة العلمية، و إستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي ، مما يعمل على تحقيق الإبداع في المنتجات و الأساليب .

الفصل الخامس: المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تفرض التغيرات الحالية على المؤسسات أن تركز أكثر فأكثر على الحرف والمهارات الأساسية الفردية في نشاطها، والتوجه نحو تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعمل على استمراريته وديمومتها، مما يتوجب على المؤسسات والأفراد التعامل مع ظاهرة المقاولاتية بشكل إيجابي داخل المؤسسة لتحقيق هذه الغاية.

1- الفرق بين المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة : هناك تشابه بين المشاريع المقاولاتية والمشاريع الصغيرة فكل منهما تمتلك مزايا

تخدم وتحقق مختلف الوظائف الاقتصادية وتؤمن فرصا للعمل والنمو الاقتصادي والاجتماعي، حيث تتميز المشاريع المقاولاتية عن بقية المشاريع باعتمادها على الإبداع والابتكار ،وقد اشار العديد من الاقتصاديين إلى وجود نوعين من المشاريع الصغيرة وهما: المشاريع الصغيرة التقليدية أو النمطية والمشاريع الصغيرة النامية أو هي المشاريع المقاولاتية أو غير النمطية وكما يسميها البعض المشاريع الريادية.

الجدول : أوجه التشابه والاختلاف بين المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة

أوجه الاختلاف			أوجه التشابه
المعيار	المقاولاتية	المعيار	المعيار
الابداع	- ترتبط المقاولاتية بالابداع في نشاطها	لا ترتبط بالابداع	
النمو	تتم المقاولاتية بالنمو السريع	لا تهتم المؤسسات الصغيرة بالنمو السريع	كلاهما عبارة عن إنشاء مؤسسة بصفة قانونية
الأهداف	أهدافها أكبر من أهداف م.ص فأهدافها استراتيجية	أهداف بسيطة	قد تصبح المؤسسة المقاولاتية مؤسسة نمطية إذا قلدت منتجاتها بشكل واسع
الحجم	قد يكون في البداية وقد يكون كبير	صغير الحجم	كلاهما له نسبة مخاطرة
السوق	محلية ودولية حسب الطلب والتسويق	سوقها في الغالب محلية	يسعى صاحب كل منهما إلى تحقيق ربح
المخاطرة	ارتفاع نسبة المخاطرة لأنها تأتي بالجديد	عنصر المخاطرة أقل	تلعبان دورا مهما في النمو الاقتصادي
الأرباح	أرباح احتكارية ناتجة عن حقوق الابتكار	أرباحها عادية	
التسيير	في غالب الأحيان تكون مؤسسة فردية	مجلس الإدارة	

ملاحظة: في الدول النامية تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاريع مقاولاتية، لأن مرحلة النمو التي تمر بها هذه الدول تعطي للمؤسسات الصغيرة التقليدية العديد من ميزات المشاريع المقاولاتية.

2- الحاجة إلى المقاولاتية للمحافظة على ديمومة المشاريع الصغيرة: أصبحت المقاولاتية ضرورة في ظل التغيرات العميقة التي

أصبح يشهدها العالم، وقد تميزت الحقبة الأخير خصوصا مع بداية القرن الحالي ميولا كبيرا للاقتصاديات نحو المقاولاتية لما لها من آثار إيجابية من حيث النمو وحماية الاقتصاد من صدمات الشركات العظمى.

هذا التغير جعل الدول والمؤسسات تركز أكثر فأكثر على الحرف والمهارات الأساسية، والتوجه نحو نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما بالنسبة للأفراد فقد ظهرت أشكال جديد لتنظيم العمل منها عمل حر أو مستقل، العمل في المنزل، العمل بنظام الدوام الجزئي، والعمل المقسم. كما أن التحولات الاجتماعية تظهر وتفرض بقوة على المؤسسات والقائمين عليها بعض المصطلحات (التغير، التطوير، عدم التأكد، التعقيد، الابتكار) والتي تفرض ضرورة مواكبتها والتماشي معها. لذلك لابد على على المقاول أن يستثمر التغيرات والتطورات والتي تساعده على البروز والظهور، إذ لابد من استغلالها من خلال ممارس ريادية مبدعة، كإدراج تقنيات حديث في عمل مؤسسته أو طرح أفكار وثقافة جيدة بين أفرادها، فالمقاول الناجح دوما على اطلاع بآخر المستجدات في عالم الأعمال والاستثمار على كل الأصعدة التقني، الإداري... إلخ، ويسعى دائما لمواكبتها .

3- المقاولاتية المؤسسية:لقد تعددت المفاهيم والمصطلحات والمترادفات الخاصة بالمقاولاتية المؤسسية، فمنها يسميها المقاوله الداخلية، والتي تمثل المقاول داخل المؤسسة أو التنظيم، أو عمل المشاريع التابعة للمؤسسة أو مستوى المقاوله المؤسسية داخل التنظيم. وقد ظهرت المقاوله المؤسسية نتيجة اشتداد المنافسة واحتدامها بين المؤسسات، ونتيجة ظهور بعض الثقافات الفردية بين الموظفين والتي تشجع على التميز والتفرد والإبداع والابتكار، وهو ما دفع إلى ظهور ثورة العمل على خلق الروح المقاولاتية وإذكائها داخل المؤسسة .

3-1 مفهومها: ويرز Gifford Pinchot مفهوم المقاوله المؤسسية على أنها مقاولاتية يعمل بها في منظمة قائمة بالأصل، وقد اختلف العديد من الباحثين في تحديد مفهوم المقاوله المؤسسية وتحديد طبيعتها، حيث يرى Camille.F أن المقاوله المؤسسية هي صيرورة خلق مشروع جديد تابع للمؤسسة، من أجل زيادة ربحيتها، وتطوير أدائها وتعزيز وضعها التنافسي في السوق.

ويعرف Birgelman المقاوله المؤسسية على أنها امتداد لنطاق المؤسسة التنافسي وتنسجم معه في انتهاز الفرصة المختلفة من خلال إعادة توافق الموارد المؤسسية بشكل جديد ومتمقن، حيث تحوي المقاوله المؤسسية إنشاء وتطبيقا لمدى واسع من الابتكارات الجديدة تسهل خلق واكتشاف الفرص المدركة في بيئة المؤسسة التنافسية، وهناك من يعرفها على أنها الصيرورة التي يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد المرتبطين مع مؤسسة قائمة حيث يقومون بخلق منظمة جديدة أو يدعمون عملية التجديد والإبداع في تلك المنظمة.

كما تعرف المقاوله المؤسسية على أنها صيرورة تجديد مؤسسي وتحوي بعددين رئيسيين مرتبطين ببعضهما مع بعض، وهما: الإبداع وأنشطة المشروعات الجديدة، وبعد التجديد الاستراتيجي. ويتعلق البعد الأول بتطوير البعد السوق، أو تقديم منتج جديد، أو أي عملية تحوي ابتكارات إدارية أو تكنولوجية جديدة بهدف زيادة الربحية وتعزيز الوضع التنافسي في السوق، أما البعد الثاني يحوي أنشطة تجديدية من خلال قدرة المؤسسة، أو الشروع في المنافسة وركوب المخاطر - التجديد له أوجه عديدة منها إعادة تعريف المشروع، إعادة التنظيم وتقديم نظام واسع وشامل للتغييرات الإبداعية-. فالمقاوله المؤسسية لها دلالات ملموسة بالنسبة للموظفين من حيث الابتكار والتغير، وكذلك إجراء التحسينات وتطوير الأفكار للأعمال الحقيقية التي يقومون بها.

الجدول : أوجه الاختلاف بين المقاوله الأصلية والمقاوله المؤسسية

مجال الاختلاف	المقاوله الأصلية	المقاوله المؤسسية
واقع الممارسة	نلتمسها أكثر في المنظمات صغيرة الحجم	نلتمسها أكثر في المنظمات الكبيرة الحجم.
طبيعتها ومهمتها	ابتداء من مشروع صغير الحجم وإدارته.	تشغيل وإدارة مؤسسة قائمة من قبل.
تحمل المخاطر والصعاب	أقل مخاطرة ومصاعب مقارنة مع المقاوله المؤسسية.	أكثر صعوبة ومخاطرة من المقاوله الأصلية وخصوصا المخاطرة المالية.
الاستقلالية والاعتماد على النفس	المقاول الأصليل مستقل بذاته ويعتمد على نفسه في إدراته لمؤسسته.	ليس مستقلا بذاته وإنما تابع لمؤسسة معينة يخضع لإجراءاتها وقوانينها.
رقابة البيئة الخارجية	أكثر سيطرة على البيئة التي يعمل فيها وخصوصا البيئة الداخلية.	أقل سيطرة على البيئة التي يعمل بها.

رغم أوجه الاختلاف بين المقاولات الأصلية والمقاولات المؤسسية إلا أن هناك أوجه تشابه بينهما، فكليهما يعتمد أساساً على الابتكار والإبداع، وكلاهما يهدفان إلى زيادة الإنتاجية ودعم الجهود التي تؤدي إلى خلق قيمة لأعضاء المؤسسة، والدافع عندهما يتمحور حول البحث عن الفرص والاهتمام بإنشاء الفرق، كما أنهما تحتاجان إلى الدعم والمساندة من الآخرين في المجتمع والمنظمة.

ولا يمكن إيجاد مقاولات داخلية أو مؤسسية إلا من خلال عمل المؤسسات على القيام بمجموعة من الإجراءات والمعالجة

التي تؤمن ذلك، وهي :

- تشجيع الالتزام بالمقاولات المؤسسية فيها بواسطة المديرين وعلى كافة المستويات الإدارية.
- تحديد وتعريف الأفكار ومناطق العمل المستهدفة التي تقع تحت اهتمام دعم المديرين، وتقييمها بالطرق المختلفة.
- تحديد وتعريف الأفكار ومناطق العمل المستهدفة التي تقع تحت اهتمام دعم المديرين، وتقييمها بالطرق المختلفة.
- العمل على استخدام التكنولوجيا بنجاح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحتى في المؤسسات الكبيرة.
- تستطيع المنظمة أن تؤسس ثقافة المقاولات الداخلية باستخدام المجموعات وباهتمام المديرين لتدريب العمال والموظفين ومشاركتهم بخبراتهم.

- تطوير طرق تكون قريبة من المستهلكين، ويساعد ذلك توفير قاعدة بيانات في المؤسسة، ومساعدة التجار المتعاملين مع المؤسسة بالوصول إلى المستهلك والاقتراب منه.

- أن تعمل المؤسسة المقاولاتية على تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية وبأقل الموارد الممكنة .
- تأسيس هياكل داعمة قوية للمقاولين الداخليين، عن طريق توفير الدعم المالي وتوعية العمال في الخط الأسفل على مساندة ذلك.

3- أسباب اعتماد التغيير والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هناك العديد من القوى والمسببات التي تدعو إلى التوجه نحو اعتماد الفكر المقاولي، لأن المؤسسات الصغيرة تواجه الكثير منها:

- مميزات صاحب المؤسسة وميوله للإبداع والابتكار في نشاطه.
- مشكلات تتعلق بالقوى العاملة للمنظمة كتلك المشاكل الناتجة عن إدراك العمال لكيفية معاملة المقاول لهم وتغير نظرهم إليه.
- المشاكل الداخلية والمرتبطة بالقوى العاملة وتنمية المهارات في ظل التغيرات، والحصول على الموارد المالية... وغيرها.
- التطور التكنولوجي السريع.
- الثورة المعرفية والنمو السريع في جميع الميادين المعرفية.
- التقدم السريع للمنتجات.
- التغيير في تركيبة اليد العاملة.
- التغيير في نوعية وجودة حياة العمال.
- ظهور أفكار إدارية جديدة كمفهوم الجودة الشاملة وهندسة نظم العمل وغيرها من أفكار التي تتطلب التغيير.
- التغيير في السياسات والأنظمة والقوانين.
- تطور وعي العاملين وتنامي طموحاتهم ودوافعهم للتغيير الإيجابي في المؤسسة.
- تغير نظر الجمهور وتوقعاته عن المؤسسات التقليدية.
- التطور الحاصل في الأساليب المستخدمة في العمل.
- ارتفاع مستوى المنافسة بين التنظيمات الإدارية .
- إدراك أهمية الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات الملائمة للمؤسسة.
- تطور المعارف الإنسانية في مجال العلوم السلوكية .

وهناك مجموعة من العوامل التي لابد من التفكير بها حتى يمكن أن نضفي صفة الريادة أو المقاولاتية على المؤسسات الصغيرة النمطية

، يمكن إنجازها فيما يلي :

- أن تكون الشركة قادرة على إبقاء هوامش الربح العالية:

- البيع بكميات مناسبة لتحقيق الدخل المطلوب:

- المحافظة على الإنتاج:

- الرغبة في إنجاز الأعمال الناجحة:

- المحافظة على التدفقات النقدية:

ومن أجل ضمان نجاح صاحب المؤسسة الصغيرة في الاستمرارية والدوام لابد أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين هما:

- أن يأخذ باعتباره تنظيم الموارد لديه وكذلك كيفية الرقابة عليه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديه، وأن ينمي الإحساس لديه بأنه

سوف يكون ناجحاً بقدرته على ضمان تطبيق فكرة المشروع واستمراره.

- أن يكون لديه قناعة بأن الأهداف الرئيسية من مشروعه سوف تكون مقنعة للزبائن وعلى العكس من ذلك سوف يذهبون إلى مكان

آخر.

الفصل السابع: المواقف المقاولاتية

1 - خلق مؤسسة جديدة:

1-1 إنشاء مؤسسة من العدم « La création ex-nihilo »:

أ- نقاط القوة:

- القاول لديه الفرصة لإعداد دراسة تفصيلية متكاملة عن المشروع، وتحديد جدواه ونسبة نجاحه قبل البدء بتنفيذه.
- يمكن للمقاول اختيار المشروع المتوافق مع إمكانياته المادية والفنية.
- يمكن للمقاول أن يختار المشروع المتوافق مع خبراته، مؤهلاته ورغبته.
- يمكن للمقاول اختيار الموقع الملائم.
- يمكن للمقاول السيطرة على الجوانب والمواقف والمستجدات المتعلقة بالمشروع.
- المقاول لديه الفرصة لاختيار المشروع الجديد الذي طالما خطط له وبحث عنه.

ب- نقاط الضعف:

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

2-1 إنشاء مؤسسة عن طريق المرافقة « La création par essaimage »: وتسمى إنشاء مؤسسة عن طريق التفريغ، في

هذه الحالة يقوم الأجراء من خلال الدعم المقدم لهم من طرف المؤسسات التي يعملون فيها بإنشاء مؤسساتهم الخاصة والمستقلة، حيث تسمح للعامل بإنشاء مؤسسته الخاصة أو بشراء مؤسسة موجودة بشكل مستقل عن مؤسسته التي كان يشتغل فيها، والتي تقدم له بالمقابل أشكالاً مختلفة من الدعم والمرافقة وذلك بهدف التقليل من احتمال الفشل والمخاطر. ويمكن أن يأخذ هذا الدعم عدة أدوار منها:

- دور إعلامي: مسؤول المؤسسة يمكن أن يعلم هؤلاء الموظفين بمختلف الإجراءات وإطلاعهم على أفضل الحلول (اختيار وضع قانوني للمؤسسة)، وعلى طريقة تصميم أو مخطط العمل....

- دور تدريبي: حيث أن الإدارة والتسيير والحاسبة زركلها أشياء يحتاج أن يتقنها صاحب المؤسسة قبل انطلاقها في النشاط.

- دعم لوجستيكي ومالي: حيث يمكن للمؤسسة الأصلية منح قروض وأموال لهؤلاء الموظفين من أجل مساعدتهم في انطلاق

المؤسسة الجديدة.

3-1 الحصول على امتياز « La création en franchise »: حق الامتياز هو أحد الخيارات المهمة أمام

المقاول لإنشاء مؤسسته، وحق الامتياز يعني أن تقوم من خلاله الشركة (المانحة للامتياز) بمنح أفراد آخرين (مشتري الامتياز) الحق في إنتاج، بيع، توزيع وتسويق منتجات أو خدمات الشركة الأصلية بما في ذلك قيام الشركة المشتري للامتياز باستخدام اسم الشركة المانحة للامتياز وعلامتها التجارية وسمعتها، فهو اتفاق تجاري بين مؤسستين مستقلتين قانونياً ومالياً، ويستفيد المقاول من دعم من طرف المؤسسة المانحة للامتياز مقابل دفع مبلغ معين، وبهذا فعقود الامتياز تمثل حلاً للمقاولين الذين ليس لهم أفكاراً خاصة بهم أو الذين ليس لهم الإمكانيات الضرورية للابتكار.

عند رغبة أي مقاول في الحصول على امتياز من أجل إنشاء مؤسسته لابد أن يأخذ في الحسبان مجموعة من المعايير المتعلقة بمنح الإمتياز، أهمها⁴ :

- قوة الإسم التجاري والعلامة التجارية .
 - عمر الشركة المانحة.
 - مستوى الانتشار في السوق المحلي.
 - مستوى الانتشار في السوق الخارجي.
 - مستوى نجاح الحاصلين على حق الامتياز منها سابقا.
 - عدد الحاصلين على الامتياز من الشركة المانحة.
 - رسوم استغلال حق الملكية.
 - الأنظمة الفنية والمالية والإدارية والتسويقية لدى الشركة المانحة.
 - مستوى الإقبال على منتجات وخدمات الشركة المانحة .
 - القوة المالية للشركة المانحة.
 - الجهد الإعلاني والحملات الترويجية لمنتجات الشركة المانحة.
 - كما يمكن أن تحدد معايير أخرى حسب طبيعة النشاط والبيئة المحيطة.
- وعند الحصول على الامتياز لا يعني ذلك أن المقاول سيباشر نشاطه بسهولة بل يجب عليه أن دراسة جوانب القوة والضعف في مثل هذه المشروعات، وهي على النحو التالي⁵ :

- نقاط القوة:

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

- نقاط الضعف:

- التقيد بعمليات وشروط مانح الامتياز.
- موقف مانح الامتياز أقوى عند التعاقد.
- ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات مما يقلل من قيمة الأرباح.
- محدودية التصرف بالملكية بسبب شروط مانح الامتياز وضغوطاته.
- إلزام المستفيد من الامتياز بشراء بعض المواد والمنتجات والخدمات من مانح الامتياز حتى ولو كانت أغلى من السوق.
- أداء المستفيدين من الامتياز في مواقع أخرى يؤثر على سمعة المستفيد موضوع الدراسة.
- قد يخسر المستفيد من الامتياز إذا تم سحب الامتياز منه.

⁴ نفس المرجح ، ص 74.

⁵ مرجع نفسه، ص 74.

1-4 إنشاء فرع: يعمل المقاول لصالح المؤسسة موكل له بمهمة المشروع المقاولاتي في التابع لها، غير أن المخاطر التي يواجهها المقاول في هذه الحالة محدودة مقارنة مع الحالة الأولى، لكنه يحظى بتلك الامتيازات الممنوحة للاطارات أو المدراء فيها .

2- شراء مشروع قائم: وفي هذا النوع من النشاط نميز حالتين هما إما شراء مؤسسة في وضعية جيدة أو شراء مؤسسة تواجه صعوبات، ومن خلال اعتماد هذا الأسلوب في الاستثمار هناك مجموعة من العيوب والمزايا لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار منها :

• **المزايا:**

- توفير الوقت، التكلفة والجهد.
- تخفيض المشاكل والمخاطر المتعلقة بالمشروع.
- الاستفادة من شهرة المحل، لأن المشروع القائم مسبقا له سوقه وزبائنه، موردوه وموظفوه.
- يمكن للمالك الجديد أن يبدأ المشروع بسهولة.
- الاستفادة من الخبرات السابقة للمشروع.
- الاستفادة من الصورة الذهنية والسمعة الحسنة عن المشروع إذا أحسن المقاول اختياره، وكذلك حسن توظيفها واستثمارها.
- القدرة على تحديد جدواه بشكل دقيق.

• **العيوب :**

- احتمال سوء الموقع المقام عليه المشروع.
- احتمال السمعة غير الطيبة للمشروع.
- قد تكون تكلفة الشراء مرتفعة لأن السعر الذي سيطلبه البائع سيضمن حق الملكية والشهرة.
- تقادم المعدات والمنتجات.
- احتمال وجود غش في السجلات والدفاتر.
- ويجب اتباع خطوات متعددة لتقييم المشروع القائم وشرائه وهي:
- دراسة أسباب بيعه، قد يتم عدم الإفصاح عن الأسباب والخفايا الكامنة وراء بيع المشروع، والتي تكون غير إيجابية وغير مرضية، وقد لا تتوفر في المشروع الخصائص والمقومات التي يبحث عنها المقاول ويتصورها⁶.
- تقدير القوة الايرادية للمشروع.
- تقييم الأصول المادية وغير المادية (المعنوية).

2-1 شراء مؤسسة في حالة جيدة:

2-2 شراء مؤسسة تواجه صعوبات :

3 - المقاولاتية الداخلية: والغاية من المقاولاتية الداخلية هي :

- الحاجة للحفاظ على قدرتها التنافسية وإلى تطوير تكنولوجيا داخلية وضمان تقديم منتجات جديدة وتطويرها .
- العمل على عدم خسارة العمال الخلاقين خاصة في تكنولوجيا الحاسب والبرمجيات.
- ضمان أشياء جديدة بواسطة العمال الموجودين داخل المؤسسة من خلال إيجاد أنشطة مختلفة يمكن أن تخلق قيمة مضافة.

4- المقاولاتية التعاونية أو الجماعية: ويعتبر مفهوم المقاولاتية التعاونية مفهوما حديثا في قطاع الأعمال حيث جرت العادة على

أن تكون المنافسة هي السمة المسيطرة على الممارسات التجارية ولكن التحديات الاقتصادية المعاصرة فرضت نماذج واستراتيجيات جديدة للتنافسية. فالثورة المعلوماتية والتطور التكنولوجي المتسارع أتاحا الفرصة للشركات المتنافسة للعمل المشترك سواء تلك التي تتنافس بشكل مباشر أو التي تعمل في نفس القطاع. فأصبحت الشركات تحرص على الوصول إلى قاعدة البيانات المهمة والنفاذ للأسواق والحصول على

⁶ أحمد عبد الرحمان الشميمري ، وفاء بنت ناصر المبيريك - مرجع سبق ذكره - ص73.

الموارد أكثر من التمسك بملكية المعلومات واحتكارها فأبرمت الاتفاقيات التي تضمن الشراكات الإستراتيجية والمنافع المشتركة. ومنه نستنتج أنه توفر المؤسسات الجماعية والتعاونية طرقا بشأن خيارات بشأن الأنشاء، التسيير، التطوير... إلخ، فالمقاولاتية التعاونية أو الجماعية تعنى بتجميع الموارد المختلفة من نشاط مقاولاتي اقتصادي بحث، وهي تركز بالأساس على الموارد البشرية، الاجتماعية والعلاقاتية.

5- المقاولاتية التضامنية والاجتماعية Entrepreneuriat solidaire et social: يتمثل هذا النوع من المقاولاتية

في خلق وممارسة الأنشطة التطوعية، أو الابتكار والتحسين في مجالات الأنشطة التطوعية القائمة فهي تعني إنشاء وتطوير منظمات غير هادفة للربح، والتي تختلف عن المؤسسات الاقتصادية من حيث أن هدفها الأساسي ليس ربح المال والمنافسة بل خدمة الصالح العام أو الدفاع عن حقوق الأفراد فأغراضها إنسانية، وهي ما تعرف عموما بجمعيات المجتمع المدني. فالإجابة على حاجة اجتماعية داخل المجتمع يمكن أن تصبح فكرة مقاولاتية قابلة للتحقق و تحقيق أرباح مادية و معنوية في نفس الوقت.

الفصل الثامن: خطوات إنشاء مؤسسة صغيرة

1- الانتقال من الفكرة إلى الفرصة: بداية تتولد في ذهن المقاول فكرة أو مجموعة من الأفكار التي يلزم ترجمتها لإنشاء مشروع صغير، وامتثل فكرة المنتج الذي ستقدمه المؤسسة الصغيرة أهم عوامل نجاحه، وعند الاعتماد على فكرة معينة ويقع على الاختيار يجب دراسة جدوى هذه الفكرة ويقصد هنا بدراسة الجدوى التي تبدأ بتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لها التي تلتزم من أجل اتخاذ القرارات السليمة ،

1-1- مراحل إيجاد الفكرة:

- توليد الأفكار: إن الوصول إلى فكرة المشروع الصغير هي نقطة البداية والأساس لنجاحه، فعندما يصل شخص ما إلى فكرة معينة، فإنه يأخذ بعين الاعتبار أن هذه الفكرة قابلة للتطبيق ويمكن تحويلها إلى مشروع واقعي وناجح، 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 بصياغة الفكرة القدرة على شرح الفكرة والتعبير عنها بشكل واضح يحدد معالمها ويصف مكوناته، ويتطلب التعبير عن الفكرة مشاركة الآخرين حتى تنضج ويمكن وضع تعريف لها، ثم تصنيفها وفقا لمجال النشاط، وفي هذه المرحلة يمكن أن يعرض المقاول عدة أفكار متشابهة تصب في جنب واحد ولكن مع بعض الاختلاف بينها من أجل صياغة واختيار الفكرة الأنسب والأحسن، ويشترط أن تكون الفكرة:

- واقعية.

- قابلة للقياس.

- محددة.

فيجب أن لا تكون الفكرة المراد تنفيذها بل يجب أن تكون فكرة واقعية ممكنة التحقيق في حدود الإمكانيات المتاحة والقدرات المتوفرة والوقت المحدد، فلا فائدة من وضع أفكار يستحيل تحقيقها لعدم واقعيتها أو أنها ضرب من الأماني والخيال الواسع، كما يجب أن تكون قابلة للقياس والمتابعة حتى يتم تقويمها ومعرفة ما إذا كان هناك تفسير أو عدم تقدم أو انحراف عن المسار المطلوب.

- تقييم الأفكار: ليس بالضرورة أن تكون كل فكرة مشروعاً ناجحاً وأن تكون فرصة استثمارية جيدة، بمعنى أنه ليست كل فكرة ترد إلى ذهنك من الممكن أن تتطور لكي تصبح فرصة استثمارية لمشروع ناجح، فالفكرة مهما تحمس إليها صاحبها لابد أن تخضع للتقييم حتى لا يؤدي هذا الحماس إلى الفشل، ويتطلب ذلك إجراء فرز أولي سريع للأفكار أو إعداد أفكار جديدة أفضل .

لذا لابد من خضوع الفكرة للتقييم وفق معايير محددة تساعد على الاختيار السليم للفكرة المناسبة، ويمكن تقييم الفكرة من خلال المعايير الخمسة التالية:

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

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

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

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

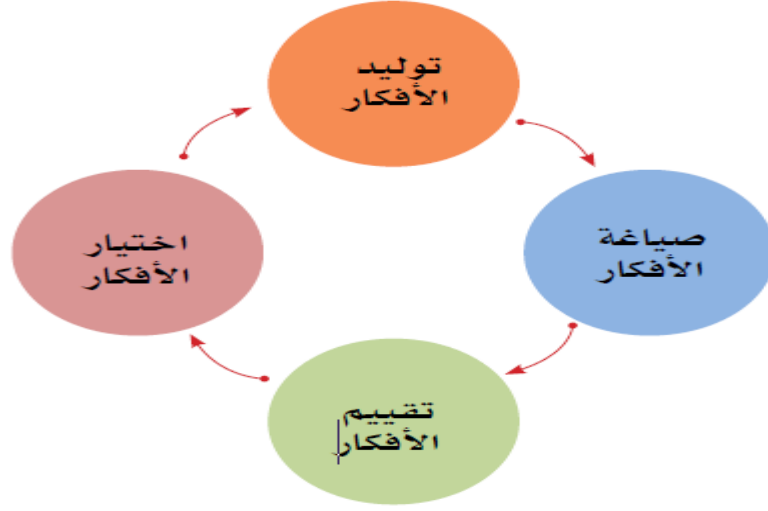
- **المعيار المعرفي:** خبرات ومعرفة المقاول في مجال المشروع.

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

■ البحث عن العوامل الأساسية للنجاح.

■ دراسة التطوير المتوقع لهذه العوامل .

- تقدير نقاط القوة ونقاط الضعف للمشروع.
 - تصور المشروع مستقبلي في حالة توقع انخفاض نقاط الضعف وزيادة نقاط القوة والعكس.
- الشكل: مراحل تحويل الفكرة إلى فرصة



1-2 مصادر الفكرة: تتولد لدى الفرد بعض الأفكار نتيجة عدة عوامل، لا يمكن إحصاءها كلها لأنها تختلف من بيئة لأخرى، يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي⁷:

- **التطورات والابتكارات التكنولوجية:** والتي تساعد كثيرا في إيجاد فرص استثمارية جديدة، فقد تكون فرصة ما مرفوضة أو غير مرغوبة في فترة من الفترات، لكن ربما في ظل التطور التكنولوجي تصبح الفكرة مقبولة.
- **النشرات والتقارير:** حيث تنشر بعض المنظمات والهيئات جداول عن الفرص الاستثمارية في الاقتصاد وكذلك إرشادات ومقترحات حول المشاريع الملائمة وإمكانية نجاحها.
- **الخبرة الذاتية للمقاول:** قد يستغل المقاول خبرته في العمل أو في الحياة لتكون مصدر إلهام لأفكار استثمارية يجسدها في شكل مشروع ناجح، من خلال ملاحظته حاجة المستهلكين لمنتج غير موجود في بيئته أو تغيير نوع المنتج إلى الأحسن أو اعتماد خدمة مكملية للمنتجات الموجودة في المؤسسة.
- **الميول والرغبات:** تلعب الخصائص النفسية (الميول والرغبات) دورا مهما في توليد الأفكار لدى بعض المقاولين، فحماسهم وميولهم إلى النشاط في مجال معين يمكن أن يدفعهم لإنشاء مؤسسة وتحقيق طموحاتهم.
- **المستهلكون والزبائن:** إن المستهلكين من أهم مصادر خلق الأفكار ، لأن الكثير من الأفكار تتولد لغاية إشباع حاجة ما للمستهلكين،
- **المؤسسات المتواجدة على مستوى السوق،**
- **بعض المشاكل التسويقية:** إن نقص التسهيلات التسويقية مثل النقل، التخزين، التصنيع أو التعبئة هذه المشاكل كلها توحى للأفراد بأفكار استثمارية.
- **توفر الموارد الغير مستغلة:** إن وجود موارد مادية، بشرية ومالية غير مستخدمة، يولد أفكار لاستغلال فرصة استثمار هذه الموارد العاطلة.

⁷ انظر أوس نايف الطيف "إدارة المشروعات إزاء اتجاهات التغيير والتطوير للفرص الاستثمارية" أطروحة دكتوراه مقدمة إلى جامعة ST-Clements العالمية بالتوءمة مع جامعة حضرموت، فلسطين ، 2009، ص 55.

- الأزمات والمواقف الطارئة: قد تلعب الأزمات أو المواقف الطارئة دورا مهما في توليد أفكار لدى بعض الأشخاص لإنشاء

مؤسسات صغيرة، من خلال دراسة أسباب الأزمة ومراقبة النقائص التي تولدها، فهذا الرغز لهذه المواقف يؤدي إلى تبني أفكار استثمارية

- الأفكار المأخوذة من السفريات والزيارات: إن السفر إلى خارج الاقتصاد يمنح للأفراد فرصة لايجاد أفكار استثمارية من خلال

اكتشافهم لسلع وخدمات غير معروفة في البلد الذي يعيشون فيه، وطريقة إنتاج أو أسلوب في التنظيم أو غيرها من الأمور التي لا يعرفونها، فتتولد لديهم فكرة إدخال هذه الأمور الجديدة.

- السياسة الاقتصادية في الدولة: قد تؤدي المشاكل التي تعترض عملية التنمية إلى تبني سياسات اقتصادية من طرف الدولة الغاية

منها تشجيع إقامة مشاريع جديدة في قطاعات معينة أو تقديم دعم للأفراد على إقامة مشاريع ما يحفزهم على إظهار أفكارهم وطموحاتهم، مما يجعل هذه السياسات مصدرا للأفكار الاستثمارية.

- بحث عن الأفكار: في بعض الأحيان لا يمتلك الفرد فكرة مقنعة أو جاهزة للتحليل، مما يدفعه للبحث عن الفكرة أو الاعتماد

على الآخرين (أفكارهم ومعارفهم) وذلك بالدخول مع شخص ما يملك فكرة مغرية في شراكة ، أو إبرام عقد استغلال أو براءة اختراع... .

- الإبحار في وسائل الإعلام والشبكة العنكبوتية: إن الحصول على أفكار من هذا النوع يتطلب الاطلاع الواسع والمستمر

للدوريات والمجلات والاعلانات المتخصصة على شبكة الانترنت ، وكذلك زيارة المعارض الاقتصادية وغرف التجارة والمهرجانات لاكتساب الأفكار والاستفادة كن الخبرات.

- الإبداع البحثي: قد تولد فكرة المشروع نتيجة الابتكارات التقنية الناتجة عن الأبحاث العلمية أو التكنولوجيا والتي غالبا ما تتم على

مستوى المخابر، الجامعات، مراكز البحث، مراكز الابتكار وحتى على مستوى المؤسسات الكبيرة التي تخصص جزءا من مواردها للإبداع والابتكار. كما أن بعض الجامعات ومراكز البحث لا يقوم بالاستثمار التجاري لإبداعاتهم وبالتالي يمكن الحصول على البراءات لاستثمار نتائج البحث في مؤسسات جديدة.

1-3 طرق إنشاء الأفكار⁸:

- حلقات النقاش أو مجموعات التقارب : تستخدم حلقات النقاش في العديد من الأغراض، حيث يجري تعيين المدير للجلسة

التي تتكون عادة من مجموعة من الأفراد يبلغ تعدادها ما بين (8-14) مشاركا، ويتم المناقشة من خلالها بعمق وبحرية وانفتاح كامل ويجري عادة في مثل هذا النوع من الجلسات طرح الأفكار ومناقشتها وتقييمها بهدف الوصول إلى القرارات التي تتعلق بالمنتجات والخدمات الجديدة، أو المفاهيم الجديدة من خلال تحليل النتائج، بعد طرح أسئلة من أجل استقطاب الإجابة من طرف الحاضرين.

إضافة إلى ذلك فإنه لإنشاء أفكار جديدة، تعتبر مجموعة التقارب طريقة ممتازة للفرز الأولي للأفكار والمفاهيم، وتوجد العديد من الإجراءات لتحليل وتقديم النتائج بطريقة أكثر كمية، وبفضل هذه التقنية أصبحت مجموعات التقارب الطريقة الأكثر استعمالا لتسيير الأفكار الجديدة⁹.

- العصف الذهني: يساعد العصف الذهني على تقديم الأفكار الجديدة بصورة جماعية في محاولة للوصول إلى حلول جديدة وأنماط

جديدة من المنتجات والخدمات، ويتم ذلك من خلال جلسة مفتوحة يشارك فيها مجموعة من الأفراد في طرح الأفكار بحرية، من أجل تطوير مجموعة من الأفكار الجديدة، ويعتمد هذا الأسلوب على اتباع القواعد التالية¹⁰:

- لا يجوز تأييد أو نقد الأفكار المطروحة.
- طرح الأفكار بكل حرية وبساطة، ولا يجوز استخدام لغة الهيمنة.
- كلما كثرت الأفكار كانت الفرصة للوصول إلى نتيجة أفضل.
- يجوز تطوير الأفكار المطروحة أو البناء على أفكار الآخرين.

⁸ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي - مرجع سبق ذكره- ص 17.

⁹ صندر صايبي - المقاولاتية- مرجع سبق ذكره، ص 17.

¹⁰ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي - مرجع سبق ذكره- ص 17.

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

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

1-4 الأفكار الصحيحة والخاطئة:

2 – الدراسة الاقتصادية والمالية للمشروع :

سواء كان الأمر يتعلق بإنشاء مشروع جديد أو شراء مشروع قائم، فإن الدراسة الاقتصادية والمالية للمشروع مهمة جداً، كونها عامل جوهري يساعد على التعرف على السيناريوهات الضرورية والتي سيواجهها المشروع أثناء نشاطه وأهم هذه الدراسات:

1-2 دراسة السوق: تعتبر دراسة السوق مهمة في الإعداد لإنشاء مشروع وتتضمن هذه الدراسة:

1-1-2 الدراسة التسويقية: تعتبر دراسة الطلب على منتجات المشروع من أهم عناصر الدراسة التسويقية وهي الحجر الأساس

لاختبار الفكرة الاستثمارية، وتتضمن هذه الدراسة النقاط التالية:

- دراسة العوامل المحددة للطلب والعرض بالنسبة للمنتج الذي سيقدمه المشروع الجديد.
- التعرف على هيكل السوق وحجمه وخصائصه والإجراءات المنظمة للتعامل فيه.
- تحليل العرض السابق والحالي من حيث مصدره مستورد أو إنتاج محلي، حجم المبيعات، مدى استقرار الأسعار، السياسات التسويقية للمنافسين...
- تقدير نصيب المشروع في السوق على ضوء الطلب والعروض وظروف المشروع أمام المنافسين له وتحديد معالم السياسة التسويقية المقرر اتباعها.

و من خلال تحليل السوق فإن المقاول يقوم بتحليل مجموعة من العناصر المهمة، منها¹¹ :

- **البيئة الاقتصادية:** مثل القدرة الشرائية لدى العملاء المحتملين، وهل من السهل التوصل إليهم، وأساليب إنفاقهم.
- **البيئة الاجتماعية:** مثل أعمار العملاء، وتركيب الأسرة، عدد الأطفال وأماكن تركزهم، إلخ...
- **التحليل الرباعي (سوات) (SWOT):** وهو تحليل يقصد به التعرف على أربعة اعتبارات أساسية وهي : نقاط القوة للمقاول، نقاط الضعف، الفرص المتاحة عند انطلاق المشروع، والتهديدات التي قد تواجه المشروع، وتسمى سوات لتعني اختصار الحروف الأولى للكلمات الانجليزية (**Strenght-Weakness-Opportunities-Threat**) ، ويمكن تحليل هذه النقاط كما يلي¹²:

✓ **نقاط القوة:** هي الخصائص والصفات التي سيميز بها المشروع المستقبلي بحيث تجعله قويا مقارنة بالمشروعات الأخرى ، وأمثلة من نقاط القوة التي يمكن للمشروع المستقبلي الاعتماد عليها لنجاحه التميز في الجودة، التميز في السعر، التميز بنوع الخدمة، القرب من السوق أي الموقع الملائم، انخفاض التكلفة وغيرها من العوامل التي تساهم في نجاحه.

✓ **نقاط الضعف:** هي الخصائص والصفات والأشياء التي يمكن أن يعاني منها المشروع المستقبلي، وتقيم على أنها سلبيات تضعف موقف المشروع مقارنة بالمشاريع المنافسة، ومن أمثلة نقاط الضعف التي يمكن أن يعاني منها المشروع المستقبلي، ارتفاع تكلفة الاعتماد على مورد واحد، محدودية الزبائن، عدم توفر المهارات اللازمة.

¹¹ الشمبيري، وفاء الميرك – مرجع سبق ذكره- ص 38.

¹² نفس المرجع -، ص 38، 39.

✓ **الفرص:** هي مجمل التطورات المستقبلية التي ستؤثر إيجاباً في نجاح المشروع، وتسمح للمقاول بالاستفادة من نتائجها لصالح المشروع، وكأمثلة عن هذه الفرص : خروج بعض المنافسين من السوق، النجاح في دخول أسواق جديدة غير الأسواق التقليدية ، الاستفادة من تطور أو ابتكار أو اكتشاف ما، التوسع في المشروع ليشمل مجالات وأنشطة جديدة.

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

2-1-2 مصادر ومحتوى الدراسة التسويقية: وتتضمن هذه المعلومات ما يلي :

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

- **الهيئات الحكومية:** مثل الهيئات الوطنية للإحصاء والدراسات الاقتصادية والبنوك وغرف التجارة والصناعة وغيرها .
- **الجهات الداعمة لإنشاء المؤسسات:** هناك جهات داعمة ومتخصصة في كل دولة لدعم المقاولين والمؤسسات الصغيرة، تعمل على تقديم المعلومات وشرحها بدون مقابل.
- **الهيئات الخاصة:** كالشركات المتخصصة في الدراسات، والنقابات الوظيفية والاستعلامات التجارية. وغيرها، وتعطي معلومات تقنية وسياسية واقتصادية وقانونية وتجارية.
- **وسائل الإعلام:** مثل المقالات، الصحف، حصص الراديو، التلفزيون، منتديات الانترنت
- **المقابلات الشخصية والبحث عن الخبرات:** ليس هناك ما يضاهي التحدث والاحتكاك مع الأشخاص المرتبطين بنشاط المشروع موضوع الدراسة والذين لديهم خبرة.

- **المنافسين:** من خلال الوثائق التجارية التي تنشرها بعض المؤسسات (مجلة المؤسسة، لوحات تقديم منتج...).

ب - المعلومات الأولية: وتضم

- **تقنيات كمية:** غايتها الأساسية هي قياس السلوكيات أو الآراء من خلال استعمال تقنية الاستبيان.
- **تقنيات كيفية:** الغاية منها هو الإجابة عن السؤال : لماذا؟.
- توصيف سوق السلعة التي سينتجها السوق بالإحاطة بمختلف العوامل المؤثرة فيه.
- دراسة الطلب على السلعة التي سينتجها المشروع.
- تسعير السلع التي سينتجها المشروع.
- التنبؤ بالمبيعات وتقدير الاتجاه العام لها الذي على أساسه يتم تقرير نشاط المشروع من إنتاج، تسويق وتمويل، المخزون ومستلزمات الإنتاج.

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

2-3- الدراسة الفنية والهندسية: وتضم:

2-3-1 الدراسة الفنية: وتتضمن الدراسة الفنية ما يلي :

- **تقدير حجم المشروع وطاقته الإنتاجية:** ويعني عدد الوحدات من المنتج الممكن إنتاجها خلال فترة زمنية محددة، والمعبرة عن العمر الافتراضي للمشروع موضوع الدراسة.

- **اختيار موقع المشروع:** يمثل قرار اختيار وتحديد المشروع من القرارات الأساسية في دراسة إمكانية إقامة المشروع، وذلك لما يترتب عليه من نتائج يمتد تأثيرها لفترة طويلة من الزمن يصعب تحديدها، وبالنسبة لاختيار الموقع يجب أن ينصب الاهتمام على مسألة تدنية التكاليف مع عدم إغفال العوامل الأخرى مثل عناصر الإنتاج والأيدي العاملة وسوق تصريف المنتج، والاعتبارات الاجتماعية والطبيعية والقرب من المشاريع الأخرى... إلخ .

- **تحديد نوع الإنتاج والعمليات الإنتاجية:** يقصد بنوع نظام الإنتاج سواء كان نظاما مستمرا أو نظام الإنتاج حسب الطلب أو نظام الإنتاج المتغير، أما بالنسبة لتحديد العمليات الإنتاجية المهدف منه تحديد الأنشطة والمراحل الإنتاجية المختلفة المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات نهائية ويرتبط بمسألة الفن الانتاجي، كما يجب إعطاء أهمية خاصة لمسألة المفاضلة بين الأساليب التكنولوجية المتاحة.

- **اختيار الآلات والمعدات:** يرتبط اختيار الآلات والمعدات بالنقطة السابقة إلى حد كبير، ففي ضوء ما تفضي إليه عملية تحديد النظام الإنتاجي والعمليات الإنتاجية، يتقرر نوع الآلات والمعدات الواجب استخدامها والتي تتناسب مع طبيعة المنتج

- **التخطيط الداخلي للمشروع:** ويقصد به وضع التصميم الهندسية سواء ما يتعلق بالأعمال المدنية أو الميكانيكية، بمعنى تحديد مواقع ومواصفات الأبنية الخاصة بالإدارة والمخازن وورش العمل ومراكز التدريب والصيانة والتخطيط الداخلي الناجح لأي مشروع، بحيث يضمن قنوات اتصال سهلة وسريعة ورخيصة بين جميع الوحدات داخل المشروع.

2-3-2 دراسة الجوانب المالية للمشروع: وهي على النحو التالي:

■ **التكاليف الرأسمالية:** وتتمثل في تكاليف الموقع، الأبنية والخدمات، تكاليف الآلات والمعدات، وتكلفة الأثاث والتركيبات والمستلزمات المكتبية.

■ **تكاليف التأسيس:** وتتضمن تكوين المشروع، الدراسات، تكاليف براءة الاختراع والعلامات التجارية، تكاليف البدء احتياطي الطوارئ لمواجهة التغير في التكاليف الرأسمالية.

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

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

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

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

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

2-3-3 تحديد مصادر التمويل: من المهم جدا اختيار مصادر التمويل الملائمة للمؤسسة المستقبلية، لذا فإن المقاول أن يكون

حريصا على الاطلاع على مختلف مصادر التمويل الممكنة لاختيار الأسلوب أو الأساليب المناسبة لتمويل مشروعه، ويمكن اختصار هذه المصادر فيما يلي:

- الأموال الخاصة وتسمى الموارد الداخلية.

- التمويل الخارجي ويتمثل في المساعدات، القروض بمختلف أنواعها .

ويمكن أن نتطرق إلى هذه النقطة بالتفصيل في الفصل الموالي إلى جانب خطة العمل التي يقوم بإعدادها المقاول من أجل

تحديد أهدافه ومسار نشاط مؤسسته المستقبلية.

3- الإجراءات القانونية: بالموازاة مع اختيار الشكل القانوني للمؤسسة يتم اختيار الاسم التجاري للمؤسسة حيث يتم استخراج

شهادة رسمية من السجل التجارية تفيد أن اسم المؤسسة لا يلتبس مع اسم مؤسسة أخرى، لا بد من اختيار اسم للمؤسسة يجذب العملاء بشكل يلفت نظرهم ويجفزهم للتعرف على صاحب المؤسسة الجديدة وكما هي نشاطاتها فعملية اختيار الشعار والاسم مهمة للغاية كنوع من الدعاية للمشروع وإيصال لسم المؤسسة لشريحة واسعة من العملاء، وكذلك تحديد عنوان المقر الاجتماعي.

3-1 اختيار الشكل القانوني للمؤسسة

3-1-3 العوامل المحددة للشكل القانوني للمؤسسة:

- هدف المؤسسة ومدى تفضيل المقاول لحقه في التصرف في أمواله.

- مدى قدرة المقاول على توفير الأموال اللازمة لإنشاء مؤسسته.

- القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر.

- المزايا الضريبية السائدة في الاقتصاد على كل شكل من الأشكال القانونية للمؤسسات.

- مدى الحاجة إلى الكفاءات والخبرات الإدارية.

- حجم المؤسسة والنشاط الذي سيزاوله المقاول.

3-2 إعداد القانون الأساسي للشركة: يقوم الموثق بتسجيل العقد التأسيسي والوثائق التي يطلبها (نسخة من بطاقة التعريف

الوطنية للأطراف، نسخة من شهادة الميلاد، شهادة التسمية، شهادة السوابق العدلية، للأطراف)، وينشر ملخص منه بجريدة يومية، وينشر ملخص منه في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية الرسمية للإعلانات.

3-3 إعداد ملف الإنشاء: وهو ملف متوفر لدى الهيئات المتخصصة في إنشاء المؤسسات الاقتصادية، مثل (السجل التجاري،

الغرفة التجارية والصناعية، مصالح الضرائب)، وغيرها من المصالح المتخصصة في ذلك.

3-4 الدراية بالرسوم والحقوق التي تخضع لها المؤسسة:

تخضع المؤسسات الاقتصادية لالتزامات ضريبية وجبائية، سواء عند إنشائها أو أثناء انطلاقتها وممارسة أنشطتها، ويمكن اختصار هذه

الالتزامات فيما يلي:

3-4-1 حقوق التسجيل المرتبطة بهيكل المؤسسة: يتميز عقد الشركة عن غيره من العقود بأنه يتولد عنه كيان له ذمة مالية

مستقلة، ويخضع هذا الكيان (الشخص المعنوي) لالتزامات ضريبية عديدة في مراحل مختلفة.

أ- الضرائب والرسوم الناتجة أثناء مرحلة الإنشاء

ب- الضرائب والرسوم الناتجة عند حدوث تعديلات في عقد الشركة :و

4- مرحلة الانطلاق والمراقبة: بعدما ينتهي المقاول من دراسة فكرته وتحليلها واختيار بين البدائل الممكنة والقيام بدراسة السوق،

الدراسة التقنية والهندسية، الدراسة المالية وتحديد مصادر التمويل، الإجراءات القانونية واختيار الشكل القانوني للمؤسسة، وبناءا على خطة العمل التي قام بإعدادها يمكن له الانطلاق في النشاط . ولكن لا تنته مهام المقاول بمجرد انطلاق المشروع بل المهمة الأكبر في متابعة نشاط المشروع وتنفيذه، لذا عليه أن يقوم ببعض التدابير من اجل النجاح .

- تجميع و تدوين البيانات الفعلية (التواريخ والساعات ، والتكاليف).

- رصد ومراقبة خطوات المشروع من خلال المقارنة المستمرة بين بيانات النتائج المخطط لها و البيانات الفعلية الحاصلة أثناء التنفيذ، والتأكد أن المشروع ينتجه نحو تحقيق الأهداف التي أسس من أجلها وأن الأنشطة تتم في الوقت المحدد لها .

- متابعة الموارد المالية حيث يتم التأكيد على أن رصيد المشروع لا يعاني من نقص الأموال والعمل على متابعة تنفيذ الميزانية العامة وفقا لخطة العمل.
- متابعة فريق العمل للتحقق من إنجاز وفعالية الموظفين في الاتجاه الصحيح، وذلك بمدى التزامهم بتنفيذ خطة العمل وكذا مدى التزامهم بمهامهم وأدوارهم المحددة.
- تحليل الفروقات بين بيانات النتائج المخطط لها و البيانات الفعلية الحاصلة أثناء التنفيذ.
- وضــــــــــــــــع تــــــــــــــــدابير الرقــــــــــــــــابة و القــــــــــــــــية و القــــــــــــــــام بتنفيذــــــــــــــــها.
- إعلام الموظفين و العمال بمجرى المشروع عن طريق تقارير دورية.
- وكذلك متابعة المحيط الخارجي للمؤسسة وردود أفعال المستهلكين، المنافسين، مشاريع السلع البديلة وغيرهم من المتعاملين
- **مراقبة المخاطر التي قد يواجهها المشروع :** أثناء نشاطه ودراسة كيفية مواجهتها بناءا على ما هو متاح، ويمكن أن نلخص أهم المخاطر التي يمكن أن تهدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العنصر الموالي من خلال الجدول الموالي :
- الجدول () : أنواع المخاطر التي تهدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الحادي عشر: الأجهزة المختصة في المرافقة

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

1- مفهوم المرافقة :

1-1 تعريف المرافقة: تعرف المرافقة " بأنها عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة". فالمرافقة هي حشد الدعم لتعبئة كل الهياكل في المجتمع (اتصالات، وقت، موارد...) من أجل تشجيع المؤسسات الصغيرة ومواجهة المشاكل المتعددة التي تواجهها، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المقاول. كما تعني المرافقة متابعة ومرافقة المشاريع الصغيرة والمتوسطة منذ الإنشاء إلى غاية أن تصبح المؤسسة قادرة على المنافسة بحيث تعتبر مهنة قائمة بذاتها تضم مجموعة من التقنيات الخاصة التي تأخذ بعدا ثقافيا، وهي تعتبر أكثر من ضرورة بالنسبة للمجتمعات التي تفتقر للروح المقاولاتية .

1-2 أهمية المرافقة:

تعتبر المرافقة حلا للمشاكل التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسلوبا يساعد أصحاب الأفكار على تجسيدها في شكل مشاريع ناجحة، فهي :

- ضرورة لأغلبية حاملي المشاريع.
- ترفع من حظوظ نجاح المشاريع.
- تجنب المبتدئين الكثير من الأخطاء.
- تظهر مزايا كبيرة في مجال إعداد التقديرات المالية.
- تعمل بشكل كبير على إزالة الشعور بالخوف من الفشل.

2- هيئات المختصة في المرافقة :

1-2 مفهوم حاضنات الأعمال ودورها:

1-1-2 - مفهوم حاضنات الأعمال:

ظهرت الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية، واستمرت في التطور حتى أصبحت اليوم تمثل صناعة قائمة بذاتها يطلق عليها البعض " صناعة الحاضنات". تعرف حاضنة الأعمال بأنها " آلية من الآليات المعتمدة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتدئة فهي مؤسسة قائمة بذاتها، تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وتوفر مجموعة من الخدمات والتسهيلات لمؤسسات الصغيرة لتتجاوز أعباء مرحلة الانطلاق، وقد تكون حاضنة الأعمال مؤسسة خاصة أو مختلطة أو تابعة للدولة". كما تعرف كذلك أنها " عملية حركية لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء حتى تضمن بقائها ونموها خاصة في مرحلة بداية النشاط، وذلك بتقديم مختلف المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات". تعرف كذلك على أنها " تنظيم يشرف بشكل منهجي على عملية تكوين ناجحة لمؤسسات جديدة من خلال تزويدها بنسق شمولي ومتكامل من الخدمات". وتعرفها الجمعية الوطنية الأمريكية أنها " هيئات تهدف إلى مساعدة المنشآت المبدعة ورجال الأعمال أو المقاولين الجدد وتوفير لهم وسائل الدعم اللازمين (خبرات، أماكن، دعم مالي، لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات ونشر منتجات هذه المنشآت".

وتعمل حاضنات الأعمال على تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- العمل على خلق وإنشاء مشاريع ابتكارية وإبداعية جديدة وتوسيع المشاريع القائمة ونموها.
- مساعدة أصحاب الأفكار المتميزة والابتكارات على تجسيد أفكارهم في شكل مشاريع ومنتجات أو خدمات قابلة للتسويق.
- توفير الدعم المالي والفني، تقديم خدمات التوجيه والإرشاد، تقديم التسهيلات للمنتسبين لها وغيرها من المساعدات التي تحتاج إليها المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

- زيادة نسب وفرص نجاح المشاريع الفتية عن طريق توجيهها واحتضانها.
- خلق نوع من التكامل بين المؤسسات الصناعية الصغيرة (تحقيق التكامل الصناعية) .
- المساعدة على إنشاء مشاريع قوية من طرف مقاولين لهم كفاءة تساعد على الاستمرار والتطور في الاقتصاد.
- ومن بين الأدوار والمهام التي تقوم بها الحاضنات نذكر ما يلي :
- تقديم الخدمات الاستشارية أثناء دراسة جدوى المشاريع، والمساعدة على اختيار المواد الأولية، الآلات والمعدات، أساليب وطرق العمل
- توفير الدعم المالي، المساندة والاستشارة الإدارية والتسويقية.
- ربط المؤسسة المحتضنة بمختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية.
- التدريب الإداري والتقني لعاملي المؤسسة من طرف الحاضنة أو هيئات خاصة.
- توفير أماكن ومساحات مجهزة لإقامة المشاريع .
- توفير البرامج المتخصصة لتمويل المشروعات الجديدة، من خلال شركات رأس المال المخاطر، أو برامج تمويل حكومية، أو شبكة من رجال الأعمال.

- متابعة وتقييم المشروعات الجديدة بشكل مستمر بالتعاون مع المستشارين.
- توفر بعض الحاضنات المعدات والأجهزة الخاصة بالنشاط.
- تشترك الحاضنات التكنولوجية في خاصية ارتباطها بمؤسسات علمية وجامعات ومراكز بحث تدعم المشاريع التي تحتضنها.

2-1-2 - شروط نجاح حاضنات الأعمال: إن حاضنات الأعمال كأى كيان إداري يتطلب نجاحه توفر حزمة من الشروط كما قد

- يتعرض لعراقيل تحد من فرصة تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، ولهذا يجب أن يتوفر ما يلي :
- وعي المبادرين وأصحاب الأعمال الصغيرة بالمكانسب التي سوف تقدمها الحاضنات.
 - يجب القيام بدراسات قبل الشروع في أي مشروع وملاحظة مدى إمكانية تطبيقه.
 - استحداث وتطوير التشريعات والأنظمة التي تحكم تعاون القطاعين العام والخاص.
 - اختيار مكان جيد وقريب من المراكز الجامعية والمعاهد لإمكانية تطويره.
 - التحسين والتقييم المستمر لأداء عملياتها على نحو منتظم.
 - انتقاء المشروعات فكلما كانت معايير الاختيار واضحة زادت فرصة اجتذاب الأفكار والأشخاص الذين لديهم القدرة على النجاح.

2-1-3 أنواع الحاضنات : هناك عدة معايير لتصنيف الحاضنات نذكر منها:

أ- التصنيف الأول: حسب الملكية إلى ثلاثة أنواع :

- حاضنات أعمال خاصة: تسعى إلى تحقيق أرباح وتصنف ضمن القطاع الخاص.
- حاضنات الأعمال العامة: لا تهدف إلى الربح بشكل مباشر، بل هدفها تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية والتنمية الاقتصادية عامة وتتميز بالدعم والرعاية من قبل الهيئات الحكومية .
- حاضنات الأعمال المختلطة: وهي تتميز بخصائص النوعين السابقين، يشترك في تمويلها الهيئات الحكومية والقطاع الخاص، غالبا يكون التمويل من الحكومات والاستشارات والخبرات من القطاع الخاص.
- حاضنات مرتبطة بالجامعات والمعاهد التعليمية: وهي حاضنات أعمال تكنولوجية مرتبطة للجامعات والمعاهد، وتشترك مع بعض الحاضنات الأعمال العامة أو الخاصة، توجهها تكنولوجي متخصص.

ب- التصنيف الثاني: وفقا لنطاق عملها

الحاضنات الإقليمية: تعمل هذه الحاضنات في إطار إقليمي محدد.

■ **الحاضنات الدولية:** وهي تساهم في استقطاب الشركات الأجنبية للعمل في بلدانها من خلال تسهيل دخولها إلى هذه البلدان وتأهيلها في أسواقها، من ناحية أخرى توجد حاضنات أعمال دولية تعمل في مجال نقل التكنولوجيا، وأخرى تتولى تشجيع عمليات تصدير المنتج المحلي بدعمها للمؤسسات المصدرة.

■ **الحاضنات الصناعية:** تنشأ هذه الحاضنات داخل المناطق الصناعية لتلبية احتياجاتها من الصناعات الغذائية والخدمات المساندة، حيث يتم فيها تبادل المعارف والدعم التقني بين المصانع الكبيرة والمؤسسات الصغيرة المنتسبة إلى الحاضنة.

ج- **التصنيف الثالث:** تبعاً لشكل تواجدها:

■ **حاضنات الأعمال ذات التواجد الفيزيائي:** وهي حاضنات لها كيان مادي وتمتلك مقراً محدداً بمكان معين.

■ **الحاضنات الافتراضية:** هذه الحاضنات لا تمتلك أماكن لإيواء المؤسسات الناشئة أي أنها تقدم كل الخدمات ما عدا توفير العقار، بل تقوم بتقديم الخدمات للمؤسسات الناشئة، ويوجد هذا النوع في الغرف التجارية والصناعة.

■ **حاضنات الإنترنت:** هي حاضنات أعمال تساعد منظمات الإنترنت على النمو حتى الوصول إلى مرحلة النضج، وقد تزايدت الحاجة إليها بتزايد حجم التجارة الإلكترونية .

- **التصنيف الرابع:** تبعاً لبرمجيتها :

■ **حاضنات الأعمال العامة:** هذه الحاضنات تهتم باحتضان مختلف المشاريع الناشئة الموجودة في منطقة محددة، خاصة المشاريع التي تعمل في مجال التجديد والابتكار.

■ **حاضنات الأعمال المتخصصة:** هي هيئات تتولى احتضان مؤسسات تشتغل في مجال معين.

■ **حاضنات الأعمال التقنية والحاضنات البحثية:** هي حاضنات تختص في احتضان المؤسسات التي تعمل في مجال البحث وتطوير ونشر التكنولوجيا، وهي غالباً ما توجد داخل الجامعات ومراكز البحث والتطوير ومدن العلوم وحدائق العلوم والتكنولوجيا، كما يمكن أن تكون على مستوى الشركات والمؤسسات التي تحضن المؤسسات الصغيرة المبدعة.

- **التصنيف الخامس:** وفقاً لنوع النشاط:

■ **الحاضنات الصناعية والتقنية (التكنولوجية):** تساهم هذه الحاضنات في تطوير وتحديث المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، حيث تعتبر مكاناً مناسباً لنموها وتطورها من خلال قدرتها على تبني آلية مناسبة لتطبيق نتائج البحوث العلمية والابتكارات.

■ **حاضنات الأبحاث التقنية (التكنولوجية):** تعمل هذه الحاضنات على تهيئة الإمكانيات والظروف المناسبة لذوي الخبرات والمؤهلين لتمكينهم من تنمية أفكارهم . وهذه الحاضنات يطلق عليها في معظم دول العالم منتزه العلوم أو الحدائق التكنولوجية.

■ **أنواع أخرى من الحاضنات:** تشمل هذه الحاضنات بعض الأنواع المتخصصة مثل حاضنات الأعمال الزراعية، حاضنة تربية الحيوانات، حاضنات المعلومات والالكترونيات.

- **التصنيف على أساس :** علاقتها بنوع المؤسسات :

■ **حاضنات الجيل الأول:** تدعم المؤسسات القائمة على المعرفة كرأس مال جوهري، وهي ذات علاقة وطيدة بالجامعات والمعاهد... إلخ، ويطلق عليها بالحاضنات التقنية الأساسية.

■ **حاضنات الجيل الثاني:** تدعم المؤسسات ذات النشاط المقاولاتي والصناعي الغذائي... إلخ، من قبل مراكز الأبحاث والدراسات الفنية، لها علاقة وطيدة بالجامعات المحلية والغرف التجارية... إلخ، ويطلق عليها حاضنة ذات القاعدة التقليدية.

■ **حاضنات الجيل الثالث:** تقدم الدعم إلى كافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الخدمات الاستشارية والدورات الفنية ويطلق عليها حاضنات مراكز التجديد.

2-1-4 مراحل الاحتضان: تتم متابعة المشاريع المنتسبة للحاضنة بمجموعة من المراحل المختلفة، وهي على النحو التالي:

- **المرحلة الأولى - مرحلة الدراسة و المناقشة 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 وقدرة الحاضنة على توفيرها.
- الدراسة التسويقية والخطط التي تضمن قدرة المنتج على الدخول الأسواق.
- الخطط المستقبلية لتوسعات المشروع.

- **المرحلة الثانية- مرحلة إعداد خطة المشروع:** على أساس النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال المرحلة السابقة، وفي حالة قبول المشروع يتولى مسؤولو وضع خطة المشروع المزمع تأسيسه، وذلك في إطار الحاضنة.

- **المرحلة الثالثة- مرحلة انضمام المؤسسة الناشئة للحاضنة والبدء في تنفيذ المشروع:** عند الانتهاء من تأسيس المشروع يتم إبرام عقد الانضمام للحاضنة، ويستفيد المشروع من مكان لممارسة نشاطه. هذا المكان يتحدد تبعاً لنوع النشاط الممارس وحجمه، وهو يتوفر على مستلزمات ممارسة النشاط مثل المكاتب والمخابر، التجهيزات، خدمات المعلوماتية والاتصال، هذا بالإضافة إلى توفير خدمات الدعم الخاصة بالتنظيف والصيانة والأمن،... كل ذلك مقابل مساهمة مالية معقولة من قبل المؤسسة الناشئة¹³.

- **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 إلى ثلاث سنوات من قبول المشروع بالحاضنة، وذلك طبقاً لمعايير محددة للتخرج، ومن المفترض أن يكون المشروع قد حقق قدراً من النجاح والنمو، وأصبح قادراً على ممارسة نشاطه خارج الحاضنة بعد الخبرة التي اكتسبها

2-2 الحداثات العلمية: تعتبر الحداثات العلمية من الهيئات المرافقة، وهي تحظى باهتمام كبير خاصة في الدول المتقدمة لما لها من آثار إيجابية على تطور المؤسسات ونموها.

2-2-1 تعريف الحداثات العلمية: تعرف الحداثات العلمية على أنها واحة للتعاون بين الجامعات ومنتسبيها وطلابها من جهة وبين المشاريع والشركات التي تحتاج إلى المتطلبات المعرفية والتكنولوجية، وتحتوي الحداثات العلمية على مواقع بعض الشركات ومؤسسات صناعية وتجارية مختلفة تتعاون فيما بينها مع كليات الجامعة وذلك من أجل العمل المشترك والاستثمار المعرفي، وللحداثات العلمية عدة تسميات منها مناطق تقنية، منتزه علوم، حداثات تقنية، حديقة بحوث، وقد لاقت الحداثات العلمية إقبالا ملحوظا جدا كخطة استراتيجية للتنمية الاقتصادية، وهي تضم الحاضنات التكنولوجية والحاضنات التكنولوجية هي أماكن مخصصة لمؤسسات معرفية في طور الإنشاء تستند إلى معارف جديدة قدمتها بحوث جامعية،

2-3 نظام المشاتل و مراكز التسهيل و الدعم للمؤسسات

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

و مشاتل المؤسسات من الممكن أن تأخذ ثلاث أشكال : المحضنة ، ورشات ربط ، و نزل المؤسسات - فالحاضنة (Incubateur) هي التي تعد المؤسسة في مرحلة الانطلاق قبل أن تنظم إلى مشتلة (pépinière) ومع ذلك هناك من الدول (مثلا فرنسا) من اعتمد على المشاتل وأناط لها دور الحاضنات أيضا.

¹³ مغاري عبد الرحمان، بوكساني رشيد - مرجع سبق ذكره-.

أما مراكز التسهيل و الدعم للمؤسسات فهي هيئات استقبال وتوجيه ومرافقة لحاملي المشاريع ومنشئي المؤسسات و المقاولين ، كما تعتبر أيضا قاطرة لتنمية روح المؤسسة إذ أنها تجمع بين كل من رجال الأعمال، المستثمرين و المقاولين والإدارات المركزية والمحلية ومراكز البحث وكذا مكاتب الدراسات والاستشارة ومؤسسات التكوين وكل الأقطاب الصناعية و التكنولوجية والمالية .

و مراكز التسهيل و الدعم عادة ما تكون ذات طابع عام، وهو تقدم الدعم لكافة المشروعات الناشئة، إلا أن كثيرا من الدول اعتمدت مراكز دعم متخصصة، ومنها مراكز التجديد على وجه الخصوص ويقتصر دور هذه الأخيرة في دعم المشروعات المحددة أو بالأحرى تلك المشروعات تكون المعرفة رأس مالها الرئيسي. وسنطرق إلى هذا العنصر من خلال تجربة الجزائر.

4-2 - نظام المناولة (المقاولة من الباطن)

1-4-2-2 تعريف المناولة الصناعية: لا يوجد إجماع حول تعريف موحد للمناولة الصناعية ، إلا أنه يمكن إعطاؤها تعريف شامل تتمحور فيه أغلب التعاريف المعطاة في هذا الصدد . و هي جميع العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية ، بموجبها تقوم منشأة مقدمة للأعمال بتكليف منشأة أو أكثر (تسمى منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة) متخصصة لانجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقا لعقد محدد مسبقا و ملزم للطرفين . و بعبارة أخرى فإنه يصطلح بمفهوم المناولة على جميع عمليات الإنتاج أو الخدمات الصناعية التي تنجز وفق معايير وخصائص فنية محددة من طرف المقاولات الزبونة المسماة بالأمرة بالأعمال. والمقاولات التي تنجز هذه الأعمال تسمى "مناولة" والمعايير التقنية هي ملك للمقاولات الزبونة، وحتى إذا كان المناول قد ساهم في دراسة المنتج فإن الأمر بالأعمال هو صاحب الملكية الصناعية، فإذا هو قانونيا يعتبر مسؤولا عن أي خلل في التصور. في حين أن المناول يتحمل مسؤولية أي خلل في الإنتاج¹⁴. كما تعرف المناولة حسب المركز الفرنسي للمقاولة "المقاولة من الباطن هي النشاط الذي من خلاله يتم تصنيع منتج أو عدة مركبات تسمى القطع لحساب المؤسسة التي تعطي الأوامر وحسب الخصائص التقنية التي تحددها تبعا للنتيجة الصناعية المراد الوصول إليها"¹⁵.

الفصل: آليات تشجيع المقاوالاتية في الجزائر

1

2-1 التوجه نحو تشجيع المقاوالاتية الابتكارية في إطار القانون 02-17 : يظهر هذا التوجه نحو تشجيع المقاوالاتية من خلال القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 02-17 المصادق عليه في ديسمبر 2016، المعدل والمتمم لقانون 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001.

حيث تضمن هذا القانون الجديد مراجعة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعتمد في قانون 2001، وعليه تعرف المادة 5 المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة انتاج السلع و/ أو الخدمات تشغل من واحد (1) إلى مائتين و خمسين شخصا (250) ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 ملايين دينار أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 1 مليار دينار و كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 بالمئة فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ويتضمن كذلك نص القانون عدة إجراءات لدعم هذه المؤسسات بداية من مرحلة إنشائها ومرافقتها في مجال البحث والتطوير والابتكار وتطوير المناولة ، فضلا عن تدابير الدعم المالي لعمليات إنقاذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي توجد في وضعية صعبة وحرجة، فضلا عن مساعدتها في تحسين النوعية والجودة وترقية الابتكار وتعزيز المؤهلات والمهارات والقدرات الإدارية والتسييرية حسب المادة (18) من القانون. ومن بين الآليات الجديدة التي ينص القانون على استحداثها هو صندوق الإطلاق من أجل تشجيع المؤسسات المصغرة المختصة في الابتكار، حيث توجه مصاريف هذا الصندوق لتمويل مصاريف تصميم المنتج الأولي، بتغطية مصاريف البحث والتطوير والتصميم ومخطط

¹⁴ منصوري الزين، مرجع سبق ذكره.

¹⁵ - centre national française de la sous-traitance (cenafst).

الأعمال وغيرها¹⁶. حيث تنص المادة (21) على إنشاء صناديق ضمان القروض وصناديق الإطلاق وفقا للتنظيم الساري المفعول بهدف ضمان القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية المؤسسات الناشئة في إطار المشاريع المبتكرة¹⁷.
عموما يهدف القانون الجديد إلى تشجيع خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدءا من تسهيل حصولها على العقار الذي حسب المادة الرابعة، وصولا إلى انطلاق المؤسسة ومتابعتها أثناء النشاط.

2- التجربة الجزائرية في مجال حاضنات المؤسسات:

إن 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 إنشاء هيئتين مهمتين في هذا السياق هما مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
حيث وضعت الوزارة الوصية الإطار القانوني والتشريعي والتنظيمي الذي يسمح بإنشاء مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات. وقد تمثل هذا الإطار القانوني في المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، والمرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فبراير 2003 والذي يتضمن القانون الأساسي لمراكز التسهيل¹⁸.

2-1-1 مشاتل المؤسسات:

2-1-1-1 تعريف مشاتل المؤسسات: هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتخذ المشاتل الأهداف التالية¹⁹:

- ✓ المحضنة: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
 - ✓ ورشة الربط: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمتوسطة.
 - ✓ نزل المؤسسات: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.
- 2-1-2 أهداف ومهام مشاتل المؤسسات: لقد حددت مجموعة من المهام والأهداف المنوطة من خلال مشاتل المؤسسات على النحو التالي:

- الأهداف: تتمثل فيما يلي:
- تطوير التعاون مع محيط المؤسسة.
- المشاركة في الحركة الاقتصادية.
- تقديم الدعم لمؤسسي المشاريع الجديدة.
- ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة.
- مهام مشاتل المؤسسات: تؤدي مشاتل المؤسسات مجموعة من المهام يمكن إيجازها فيما يلي:
- استقبال واحتضان ومرافقة المشاريع الحديثة النشأة لمدة معينة وكذا الأصحاب المشاريع.
- فحص مخططات الأعمال للمستأجرين المحتملين الحاملين للمشاريع داخل المشتلة.

¹⁶ منتدى رؤساء المؤسسات ، fce ، جانفي 2017 على الموقع <http://www.fce.dz/wp-content/uploads/2017/01/revue-presse-24-janvier-2017-ar.pdf>

¹⁷ المادة (21) ، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 02-17 ، الجريدة الرسمية رقم 02 الصادرة في 11 يناير 2017.

¹⁸ هياكل دعم ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، المديرية الولائية للصناعة والمناجم لولاية بسكة، على الموقع

http://www.dipmepi-biskra.com/page.aspx?page_id=42

¹⁹ نفس المرجع .

- دراسة كل أشكال المساعدة والمتابعة.
- إعداد مخطط توجيه لمختلف قطاعات النشاطات التي تحتضنها المشتلة.
- دراسة واقتراح وسائل وأدوات ترقية المؤسسات الجديدة وإقامتها.
- مساعدة المؤسسات على تجاوز الصعوبات والعراقيل التي تواجهها.
- وضع الأدوات والتجهيزات المكتبية والإعلامية اللازمة تحت تصرف المؤسسات المحتضنة.
- إعداد برنامج العمل.

1-3 الخدمات التي تقدمها مشاتل المؤسسات : بالإضافة إلى المواقع والمحلات التي تقوم المشاتل بتأجيرها إلى أصحاب المشاريع

المحتضنة يمكن أن تقدم الخدمات التالية:

- توفير التجهيزات المكتبية وأجهزة الإعلام الآلي.
 - توفير التكنولوجيات الحديثة الأكثر تقدما كلما أمكن ذلك.
 - توفير خدمات استقبال المكالمات الهاتفية والفاكس.
 - توفير خدمات الكهرباء، الغاز والماء.
 - تقديم الاستشارات القانونية والمحاسبية والمالية لأصحاب المشاريع.
 - تقديم خدمات التدريب في مجال تقنيات الإدارة والتسيير أثناء مرحلة النضج.
- ويتم تمويلها من خلال مساهمات الدولة، وكذلك عائدات الإيجار والأتاوى المدفوعة من قبل المؤسسات المحتضنة.
- ## **2-2 مراكز التسهيل :** وضعت مراكز التسهيل بالتوازي مع مشاتل المؤسسات كأجهزة للمرافقة، وهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري مالي، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتهدف إلى تسهيل إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد حددت مهامها وأهدافها كما يلي²⁰:

1-2-2 أهداف مراكز التسهيل: تهدف مراكز التسهيل إلى:

- وضع شبك يتكيف مع احتياجات منشئي المؤسسات والمقاولين.
- ضمان تسيير الملفات التي تختص بمساعدات الصناديق المنشأة لدى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.
- تشجيع تطوير التكنولوجيات الجديدة لدى أصحاب المشاريع والمقاولين.
- مكان التقاء بين عالم الأعمال والمؤسسات والإدارات المركزية أو المحلية.
- تطوير ثقافة المقاول.
- الحث على تجميع البحث عن طريق توفير جو للتبادل بين حاملي المشاريع ومراكز البحث وشركات الاستشارة ومؤسسات التكوين، والأقطاب التكنولوجية، الصناعية والمالية.
- تشجيع تطوير النسيج الإقتصادي المحلي.
- ترقية تعميم المهارة وتشجيعها.
- تجميع الكفاءات البشرية وعقلنة استعمال الموارد المالية.
- نشر الأجهزة الموجهة لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها .
- مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاندماج في الإقتصاد الوطني والدولي.

2-2-2 مهام مركز التسهيل

- دراسة الملفات التي يقدمها حاملو المشاريع أو المقاولون والإشراف على متابعتها.

- مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة تأسيس الإجراءات الإدارية.
- تجسيد اهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية وذلك بتوجيههم حسب مساهمهم المهني.
- مرافقة أصحاب المشاريع والمقاولين في ميداني التكوين والتسيير.
- تشجيع نشر المعلومة بمختلف وسائل الاتصال المتعلقة بفرص الإستثمار والدراسات القطاعية والإستراتيجية والدراسات الخاصة بالفروع.
- تقديم خدمات في مجال الإستشارة في وظائف التسيير والتسويق واستهداف الأسواق وتسيير الموارد البشرية وكل الأشكال الأخرى المحددة في سياسة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- دعم تطوير القدرة التنافسية.
- المساعدة على نشر التكنولوجيات الجديدة.

2-2-3 خدمات مراكز التسهيل: يتدخل مركز التسهيل من أجل حاملي المشاريع والأفكار عن طريق²¹:

- الإستقبال والتوجيه
- الإعلام
- التكوين في:

- كيفية إنشاء وتسيير مؤسسة.
- كيفية إعداد مخطط الأعمال.
- التسويق.
- المحاسبة والمالية.

- المرافقة في:

- تخطي العراقيل التي تواجه حاملي المشاريع في مرحلة الإجراءات الإدارية.
- المرافقة في عملية تكوين وتأهيل المؤسسة.
- المرافقة في تحضير مخطط الأعمال.
- المرافقة في تقديم الملف المالي.
- المرافقة في مرحلة انطلاق النشاط والتسويق.

وتهتم مراكز التسهيل بنوعين من المستثمرين هما²²:

- **الصنف الأول:** يكون فيه المستثمر صاحب فكرة ولا يملك رأس المال أي " الإنشاء من العدم"، أو يملك أموالاً ويحتاج لمن يوجهه ويرافقه في تجسيد فكرته على شكل مشروع.

- **الصنف الثاني:** يكون فيه المقاول صاحب المؤسسة ويبحث عن معرفة وإرشادات في التكنولوجيات الجديدة أو كيفية تطوير وسائل الإنتاج أو المنتج عن طريق تدعيم مادي على شكل اتفاقيات مع مراكز البحث والمخابر.

3 - أهم أجهزة دعم المقاولاتية

لقد قامت الجزائر وسعيها منها لتشجيع لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيما بعد توجيهها لاقتصاد السوق، إلى إنشاء مجموعة من الأجهزة تتولى مرافقة الأفراد حاملي الأفكار لإنشاء مشاريعهم وتوجيههم لضمان نجاحهم، ومن أهم هذه الأجهزة نذكر ما يلي:

3-1 الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ: تم إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-296 ، المؤرخ في 08 سبتمبر 1996²³. وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية

²¹ نفس المرجع.

²² منصوري الزين، " آليات الدعم والمساندة للمشروعات الذاتية والمبادرات لتخمس التنمية"، ضمن ملتقى المقاولاتية : التموين والفرص، جامعة بسكرة. الجزائر ، أفريل 2010.

²³ المرسوم التنفيذي رقم 96-296، الجريدة الرسمية، العدد 52، 8 سبتمبر 1996 ، ص 12.

والاستقلالية المالية وتقع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة . مكلفة بتشجيع ودعم والمرافقة على إنشاء المؤسسات . هذا الجهاز موجه للشباب العاطل الباحث عن العمل عن العمل و البالغ من العمر من (19-35) والحامل لأفكار مشاريع تمكنهم من خلق مؤسسات. وتدعم الوكالة وتضمن المرافقة التي تشمل مراحل خلق المؤسسة وتوسيعها، وتعنى بالمشاريع التي تفوق تكلفتها الإجمالية 10 ملايين دينار جزائري، و(في حالة تراوح سن الشاب بين 35 و 40 سنة يجب إدخال شريك عمره أقل من 35 سنة). وأن يكون ذو خبرة مهنية.

3-1-1 دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في المرافقة: يضمن الجهاز عملية المرافقة والتي تبدأ من مراحل خلق

المؤسسة و توسيعها، ويعنى الجهاز بالمشاريع التي لا تفوق تكلفتها الإجمالية 10 ملايين دينار، وقد أنشئت الهيئة أساسا لإجراءات الدعم التالية²⁴:

- المساعدات المالية: وتمثل قي:

- القرض على شكل هبة من 28 إلى 29 بالمئة 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 الإنقضاء والتصديق وتمويل المشاريع والضمان على صندوق الضمان المشترك.

- تقدم الهيئة صيغتين في التمويل²⁵:

- مختلطة: المساهمة الشخصية زائد تمويل الوكالة.
- التمويل الثلاثي: المساهمة الشخصية وتمويل الوكالة بالإضافة إلى تمويل البنك حسب الصيغ التالية:

✓ المساهمة الشخصية: 1-2 بالمئة من التكلفة الإجمالية للمشروع.

✓ الوكالة من 28 إلى 29 بالمئة من التكلفة الإجمالية للمشروع، قرض على شكل هبة.

✓ البنك 70 بالمئة من التكلفة الإجمالية للمشروع.

- المزايا الضريبية: (إعفاءات ضريبة القيمة المضافة، تخفيض التعريفات الجمركية قيد الإنشاء والإعفاء الضريبي أثناء مرحلة الاستغلال) للمؤسسات أثناء تركيب المشروع وبعد خلق المؤسسة.

وهناك مجموعة من الاجراءات التي يقوم بها صاحب الفكرة من أجل الحصول على دعم حتى يتمكن من إنشاء مشروعة انظر الملحق 01.

3-1-2 المزايا التي تمنحها الوكالة: ويستفيد طالبي التمويل في إطار الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب مما يلي²⁶:

- تخفيض حصة المساهمة الشخصية في تمويل الاستثمار إلى 1٪ من مبلغ الاستثمار عندما لا يتجاوز 5 مليون دينار، و 2٪ من مبلغ الاستثمار عندما لا يتجاوز 10 مليون دينار.

- توسيع الحد الأقصى لمستوى أسعار الفائدة على القروض البنكية (80٪ في الشمال و 95٪ في الهضاب العليا والجنوب) إلى الأنشطة الخاصة بالبناء، الأشغال العمومية والهيدروليك و الصناعة التحويلية.

- تمديد فترة السماح إلى سنة واحدة بالنسبة للفوائد المؤجلة و ثلاث سنوات بالنسبة لأصل القرض الرئيسي (أي لمدة 8 سنوات بالنسبة للبنك و 5 سنوات للوكالة).

²⁴ وزارة الصناعة والمناجم على الموقع <http://www.mdipi.gov.dz/?%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%83%D8%A7%D9%84%D>

²⁵ نفس المرجع.

²⁶ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، <tp://www.ansej.org.dz/>

- منح قرض إضافي، إذا لزم الأمر، بدون فائدة بمبلغ 500.000 دج موجه لاستئجار المباني المستخدمة للنشاط، أو لاقتناء ورشة سيارات مجهزة (ميكانيك على سبيل المثال، السباكين والكهربائيين ...) عندما يتعلق الأمر مهنية لخريجي التكوين المهني
- منح قرض إضافي، إذا لزم الأمر، بدون فائدة بمبلغ 1.000.000 دج موجه لاستئجار محل جماعي للأطباء و المحامين و المهندسين المعماريين مع حد أدنى من اثنين (02) من خريجي الجامعات.

- لإدخال مدة ثلاث سنوات، تتطور خلالها المؤسسة الصغيرة تدريجيا في اطار تسديد الضرائب إلى غاية نهاية فترة الإعفاء. تخصيص حصة من العقود العمومية المحلية للشركات المنشئة في اطار برنامج وكالة دعم تشغيل الشباب في الجزائر أونساج. ANSEJ

3-2 الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM : ظهر القرض المصغر لأول مرة في الجزائر سنة 1999، حيث سمح آنذاك بإنشاء أكثر من 15000 نشاط في مختلف القطاعات، إلا أنه لم يعرف في صيغته السابقة النجاح الذي كانت تتوخاه السلطات الجزائرية منه بسبب ضعف عملية المرافقة أثناء مراحل نضج المشاريع ومتابعة إنجازها²⁷، وتم إنشاء هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-04 في 22 جانفي 2004²⁸، وتمتلك الوكالة هيئة تحت اسم "صندوق الضمان للقروض"، مهمته ضمان القروض التي تمنحها البنوك والمؤسسات المالية المنخرطة فيه لفائدة المقاولين الذين تلقوا إشعارا بإعانات الوكالة. و تقوم الوكالة الوطنية لتسيير القروض الصغيرة بتطوير (القرض المصغر)، رامية إلى تنمية القدرات الفردية للأشخاص الراغبين الأخذ على عاتقهم خلق نشاطاتهم الخاصة . هذا الجهاز موجه لدعم كل مواطن يبلغ من العمر أكثر من 18 عاما شريطة أن يكون دون دخل أو لديه دخل غير ثابت وغير منتظم، وكذلك بالنسبة للنساء الماكثات في البيت. يهدف هذا الجهاز إلى الإدماج الاقتصادي و الاجتماعي عن طريق خلق نشاطات لإنتاج سلع و خدمات²⁹. وتوجه قروض الوكالة إلى كل القطاعات (الصناعة، الفلاحة، الصناعات التقليدية، المباني والأشغال العمومية والنشاطات التجارية الصغيرة).

القرض المصغر هو إقراض يسمح بشراء تجهيز صغير و مواد أولية لبدء نشاط أو حرفة ما . حيث تشرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في إطار القرض المصغر على تسيير صيغتين للتمويل انطلاقا من سلفة صغيرة لتأمين لقمة العيش (سلفة بدون فوائد تمنحها الوكالة و التي لا تتجاوز 100.000 دج) إلى قروض معتبرة لا تتجاوز 1000.000 دج و التي تستدعي تركيبا ماليا مع إحدى البنوك الشريكة.

وتمثل البنوك الشريكة في بنك الجزائر الخارجي CPA ، بنك التنية المحلية BDL بنك الجزائر الخارجي BEA ، البنك الوطني الجزائري BNA ، بنك الفلاحة والتنمية الريفية³⁰ BADR.

3-2-1 شروط الاستفادة من القرض :

تلخيص هذه الشروط فيما يلي:

- أن يكون سن 18 عاما فما فوق،
- أن يكون الطالب دون دخل أو دخل ضعيف، غير مستقيم أو غير منتظم،
- أن يملك طالب القرض إقامة مستقرة،
- أن يكون ذو تأهيل علمي تثبته شهادة أو شهادة معادلة أو إثبات قدرة التحكم في التخصص الذي يرغب إنشاء نشاط فيه،
- أن لا يكون الشخص قد استفاد من مساعدة أخرى لإنجاز مشروع ما.
- تجنيد مساهمة شخصية من 3 إلى 5 بالمائة من التكلفة الإجمالية للنشاط حسب الحالات،

²⁷ الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر على الموقع <http://www.nourelilm.org> / الوكالة - الوطنية - لتسيير - القرض - المصغر - ANJEM/

²⁸ الموقع الرسمي للوكالة <http://www.angem.dz/ar/home.php>

²⁹ موقع وزارة الصناعة والمناجم على الموقع <http://www.mdipi.gov.dz/?%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%83%D8%>

³⁰ الموقع الرسمي للوكالة لتسيير القرض المصغر <http://www.angem.dz/ar/home.php>

- للإقتناء المواد الأولية يجب المساهمة بنسبة 10 بالمائة من التكلفة الإجمالية التي لا يجب ان تتعدى 30 ألف دينار،
- دفع الاشتراكات لصندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة القروض البنكية
- الالتزام بتسديد القرض والفوائد للبنك والقرض إلى الوكالة الوطنية للقرض المصغر حسب الآجال المحددة.

3-2-2 دور وكالة تسيير القرض المصغر في المرافقة: إن الوكالة ممثلة على المستوى المحلي من خلال 49 وكالة ولائية موزعة

عبر كافة أرجاء الوطن منها وكالتين (02) بالجزائر العاصمة كما أن هذه الشبكة مدعمة بخلايا مرافقة متواجدة على مستوى الدوائر. أما الفوائد والمساعدات الممنوحة للمستفيدين من القرض المصغر هي ³¹:

- تضمن الوكالة الدعم و النصح و المساعدة التقنية فضلا عن مرافقة مجانية للمقاولين أثناء تنفيذ أنشطتهم؛
 - تمنح قرض بنكي بدون فوائد.
 - يمكن منح سلفة بدون فوائد قدرها 29 % من الكلفة الإجمالية في نمط التمويل الثلاثي
 - تمنح الوكالة سلفة بدون فوائد لشراء المواد الأولية مقدرة ب 100% من الكلفة الإجمالية للمشروع و التي لا يمكن أن تفوق مئة ألف دينار جزائري 100 000 دج ، وقد تصل قيمة هذه السلفة إلى 250000 دج على مستوى ولايات الجنوب.
 - تمنح فترة سماح تقدر بثلاثة سنوات لتسديد القرض البنكي.
- ويوجه القرض لشراء ³²:
- القرض (شراء المادة الأولية): تمنح الوكالة تمويلا بنسبة مئة بالمئة (دون مساهمة من طالب القرض المصغر) من قيمة شراء المادة الأولية بواسطة القرض لا تتجاوز 100000 دج.
- القرض (اقتناء عتاد وتجهيزات صغيرة): تقوم صيغة هذا التمويل على التمويل الثلاثي فرد- وكالة- بنك شريك.

3-2-2 المزايا الضريبية :

- الإعفاء كامل من الضريبة على الدخل العام أو الضريبة على أرباح الشركات لمدة 3 سنوات.
- الإعفاء من الضريبة العقار عن البناءات المتعلقة بالنشاط المزاوول لمدة 3 سنوات.
- تعفى من حق التحويل الاققتاءات العقارية التي قام بها صاحب النشاط لغرض إنشاء نشاطات صناعية.
- العقود المتعلقة بالشركات التي تم إنشاؤها من طرف المرقين تعفى من كل حقوق التسجيل.
- يمكن أن تستفيد من الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة التجهيزات والخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.
- يتم الإعفاء من الضريبة على الدخل العام أو الضريبة عن أرباح الشركة وكذا الضريبة عن النشاط المهني خلال مدة الثلاث سنوات كما يلي:

- السنة الأولى : تخفيض بنسبة 70 بالمائة
- السنة الثانية : تخفيض بنسبة 50 بالمائة
- السنة الثالثة : تخفيض بنسبة 25 بالمائة

- تحدد الحقوق الجمركية المتعلقة بالتجهيزات المستوردة والتي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار بتطبيق نسبة 5 بالمائة.-

3-3 الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار ANDI: هي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بشخصية معنوية

واستقلال مالي، أنشأت بموجب القانون رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001³³ ، مهمتها الرئيسية هي تطوير ومتابعة الاستثمارات وهذا بتسهيل استكمال الإجراءات الإدارية المتعلقة ببعث مشاريع خلق المؤسسات من خلال الشباك العمالياتي الوحيد، تم إنشاءه في إطار

³¹ نفس المرجع

³² وزارة الصناعة والمناجم على الموقع <http://www.mdipi.gov.dz>

³³ الجريدة الرسمية العدد 47 ، الصادر سنة 2001.

إصلاحات الجيل الأول التي بدأت في الجزائر في 1990، شهدت الوكالة المسؤولة عن الاستثمار عدة تغيرات كانت ترمو إلى التكيف مع التغيرات في الحالة الاقتصادية والاجتماعية للبلد. ف كانت في البداية من - - 1993-2001 تسمى بوكالة الترقية ودعم و متابعة الاستثمار ، -2001 وبعد ذلك الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في شكل شبك وحيد غير متركز غير 48 ولاية على مستوى الوطن ، كلفت هذه الهيئة الحكومية بمهمة تسهيل وترقية و مرافقة الاستثمار. وتأخذ الأسكال التالية:

- إنشاء مؤسسات جديدة.
- إعادة تأهيل المؤسسات.
- تنمية وتوسيع الطاقات الانتاجية.
- المساهمة في رأسمال الشركات.
- المساهمة الجزئية أو الكلية في حوصصة بعض المؤسسات العمومية.

3-3-1 مهام الوكالة: أوكلت للوكالة مجموعة من المهام يمكن إنجازها فيما يلي:

- إلام و مساعدة المستثمرين في إطار إنجاز مشاريعهم

- تسهيل إتمام الإجراءات التأسيسية للمؤسسات و إنجاز المشاريع بواسطة خدمات الشبايبك الوحيدة اللامركزية .
- منح المزايا الخاصة بالاستثمار .
- تسيير صندوق دعم الاستثمار .
- ترقية الاستثمارات و تطويرها و متابعتها
- تساهم في تنفيذ سياسات واستراتيجيات التطوير بالتعاون مع القطاعات الإقتصادية المعنية؛
- يوفر للمستثمرين المحتملين بورصة الشراكة.

3-3-3 الشباك الموحد للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار : الشباك الموحد اللامركزي هو فرع للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

المنشأة عبر الولاية . يشمل إضافة على إطارات الوكالة ممثلي الإدارات التي تتدخل في مرحلة من المراحل في مسار الاستثمار خصوصا حينما يتعلق الأمر بـ:

- إنشاء وترقيم الشركات،
- الرخص سيما رخص البناء،
- المزايا المرتبطة بالاستثمارات.

وعليه، يتكفل الشباك الموحد باستقبال الإعلانات، استخراج شهادة الإيداع وقرار منح المزايا وكذا التكفل بالملفات التي لها علاقة بالخدمات الإدارية والهيكل المثلثة في الشباك الموحد، متابعتها حتى إتمام معالجتها.ومن مهام الشباك الموحد اللامركزي، تسهيل وتخفيف الإجراءات القانونية لإنشاء المؤسسات وتنفيذ المشاريع الاستثمارية. وعليه، يتكفل ممثلو الإدارات والهيئات التي يتكون منها توفير الوثائق المطلوبة وتقدم الخدمات الإدارية المتعلقة بإنجاز الاستثمار. كما أوكلت لهم مهام التدخل لدى الجهات المركزية والمحلية أو الهيئات الأصلية لتذليل الصعوبات التي يمكن ان تعترض المستثمرين.

3-4 الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME: أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم

165/05 المؤرخ في 2005/05/03 ، للإشراف على الصندوق الوطني المدعم بميزانية تقدر بـ 386 مليار دج والمكلف بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، توضع تحت وصاية وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ترقية الاستثمار.وهي أداة الدولة في تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لهذا فهي تعمل على تنفيذ إستراتيجية القطاع في تعزيز وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وتنفيذ البرنامج الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعته وتشجيع الاستثمار اللامادي، بالإضافة إلى ترقية الخبرة والإستشارة للمؤسسات، و المتابعة الديمغرافية

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الإنشاء والتوقيف وتغيير النشاط، وإنجاز دراسات حول فروع قطاعات النشاطات الاقتصادية و المذكرات الظرفية الدورية، جمع واستغلال ونشر معلومات محددة في ميدان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة³⁴.

3-4-1 مهام الوكالة :

- وضع البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و السهر على ضمان متابعة تنفيذه.
- ترقية الخيرات والاستشارات لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقييم ملائمة ومدى تقدم تنفيذ البرنامج القطاعي وتقديم الإصلاحات اللازمة في حالة عدم بلوغ النتائج المرجوة.
- تحقيق دراسات نمو فروع ونقاط مشتركة دورية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- جمع واستغلال وتوزيع المعلومات الخاصة بنشاطات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ترقية العلاقات العامة مع المؤسسات والتنظيمات المعنية واستغلال الإبداعات التكنولوجية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتطور التكنولوجي للإعلام والاتصال.
- ربط العلاقات مع القطاعات المعنية بمختلف البرامج التقييمية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3-4-2 أشكال الدعم الذي تقدمه الوكالة:

- تكاليف التشخيص الإستراتيجي الشامل: و مخططات إعادة التأهيل الذي يجب أن تقوم به المؤسسة كخطوة أولى قبل دخول برنامج إعادة التأهيل حيز التنفيذ، و الذي قد يحتاج إلى مكاتب دراسات متخصصة وطنية و دولية للقيام بهذا العمل.
 - التشخيص القبلي: قيمة التشخيص 500000 دج، إعانة الصندوق 80 % من القيمة الإجمالية، أي 400000 دج.
 - التشخيص: قيمة التشخيص 2 500 000 دج، إعانة الصندوق 80 % من القيمة الإجمالية، أي 22 000 000 دج.
- * تكاليف الاستشارات:

- تكاليف الاستثمارات غير مادية: التي من شأنها رفع تنافسية المؤسسات مثل دراسات البحث و التطوير، التكوين و وضع أنظمة مراقبة التسيير - نظام المحاسبة التحليلية و نظام المعلومات -
 - و يكون دعم الدولة في حدود 3 000 000 دج كما يلي :
 - 80 % b للمؤسسات ذات رقم أعمال يصل 100 مليون دج
 - 50 % للمؤسسات التي يتراوح رقم أعمالها ما بين 100 و 500 مليون دج
 - بالإضافة إلى مختلف الامتيازات المقدمة في حالة اللجوء إلى القروض البنكية (تخفيض نسبة الفوائد البنكية).ة).
 - تكاليف الاستثمارات المادية المنتجة: مثل تجهيزات الإنتاج، تجهيزات التخزين، تجهيزات الصيانة، تجهيزات المخابر و أدوات القياس، تجهيزات الاتصال و الإعلام الآلي، تجهيزات و تركيبات خاصة بالآلات الإنتاجية مثل: أجهزة التبريد و التكييف، تهيئة الوحدات الإنتاجية ، و ما يرافقها من أعمال الهندسة العمومية و الأشغال العمومية.
 - و يكون دعم الدولة في حدود 15 000 دج كما يلي:
 - 10 % إذا كان رقم الأعمال يتجاوز 100 مليون دج
 - بالإضافة للامتيازات البنكية من خلال تخفيض نسبة فوائد القروض.
 - تكاليف الاستثمارات المادية ذات الأولوية: التمويل في هذه الحالة يكون من طرف المؤسسة ويكون دعم الدولة في حدود 30 000 000 دج، إلى جانب القروض البنكية حيث يتم تدعيمها لتصل حدود 2,5 % .
 - تكاليف الاستثمارات في مجال التكنولوجيا و أنظمة المعلومات: و يكون دعم الدولة في حدود 15 000 000 دج
- كما يلي:

- 40% من القيمة الإجمالية تتكفل به الدولة ،أي حوالي 6 000 000 دج.

- الباقي ،أي 9 000 000 دج تتكفل به المؤسسة ذاتها أو عن طريق قرض بنكي مدعم بنسبة فوائد (4%)

* تكاليف الإستثمارات في التكوين و المتابعة الخاصة:

- في مجال التكوين: حجم الاستثمار في هذا الجانب 500000 دج و يكون دعم الدولة بنسبة 80 %، أي حدود 400000

دج

- في مجال المتابعة الخاصة: حجم الاستثمار في هذا الجانب 1 000 000 دج ، ويكحون دعم الدولة بنسبة 80 % ، أي

حدود 800000 دج ، و الباقي يمول من طرف المؤسسة ذاتها أو عن طريق قرض بنكي.

- في مجال الشهادات: حجم الاستثمار في هذا الجانب 5 000 000 دج ، و يكون دعم الدولة بنسبة 20% ، أي

1 000 000 دج و الباقي يمول من طرف المؤسسة ذاتها أو عن طريق قرض بنكي.

3-4-3 الملف الموجه للوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

○ طلب الدخول في البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الاستفادة من الدعم.

○ نسخة لميزانية العامين الماضيين (TCR, PASSIF, ACTIF)

○ ملء وثيقة المعلومات التي تخص المؤسسة المستخرجة من الوكالة.

○ نسخة من السجل التجاري ساري المفعول.

○ نسخة من شهادة التعريف الضريبي (CNAS, CASNOS, CACOBATPH).

3-5 الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC : أسس الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالمرسوم التنفيذي رقم 94-

188 المؤرخ في 6 جويلية 1994 م، تطبيقا للمرسوم التشريعي رقم 94 / 1 المؤرخ في 11 ماي 1994 م ، كفل الصندوق الوطني للتأمين

عن البطالة بجهاز الدعم لإنشاء وتوسيع النشاطات المخصصة للشباب العاطل عن العمل و البالغ من العمر 30 - 50 سنة، والذين فقدوا

وظائفهم لأسباب اقتصادية لشهر واحد. والحد الأقصى للمشروع لا يتجاوز 10 مليون دينار. يقدم الجهاز لأصحاب المشاريع ماييلي : ١

- لمراقبة أثناء جميع مراحل المشروع و وضع مخطط الأعمال.

- المساعدة خلال جميع مراحل المشروع وتطوير دعم خطة العمل.

✓ وهناك مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر في الشخص حتى يستفيد من تدابير الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، وهي :

- أن يتراوح عمره بين 30 و 50 سنة.

- أن تكون حامل للجنسية الجزائرية.

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

- أن تكون مسجلا في الفروع التابعة للوكالة الوطنية للشغل بصفة طالب للشغل.

- التمتع بتأهيل مهني أو امتلاك معرفة له علاقة بالنشاط المراد مزاولته.

- القدرة على تجنيد القدرات المالية الكافية للمساهمة في تمويل المشروع.

- أن لا تستفيد مسبقا من إجراءات المساعدة في اطار خلق النشاط.

المساعدات المالية:

• يمثل القرض على شكل هبة من 28-29 بالمئة من التكلفة الإجمالي للمشروع .

• التخفيض في الفوائد البنكية.

المساعدة على الحصول على التمويل البنكي (70٪ من التكلفة الإجمالية للمشروع) من خلال إجراء مبسط , من لجنة الإنتقاء

والتصديق وتمويل المشاريع والضمان على القروض ,من خلال صندوق الضمان المشترك أخطار/قروض لإستثمارات الشباب العاطل عن

العمل والبالغ من 30-50 سنة.

وتستند الاستثمارات المراد إنجازها في هذا الإطار حصريا ,على صيغة التمويل الثلاثي ,التي تربط صاحب المشروع والبنك و الصندوق ,من خلال التركيبة التالية:

- المساهمة الشخصية : 1-2٪ من التكلفة الإجمالية للمشروع
- تمويل الصندوق : 28-29٪ من التكلفة الإجمالية للمشروع (على شكل هبة).
- تمويل البنك : 70٪ (بفوائد مخفضة
- المزايا الضريبية (الإعفاء من ضريبة القيمة المضافة والتخفيض في التعريفات الجمركية قيد الإنشاء والإعفاء الضريبي أثناء مرحلة الاستغلال.
- التدريب و التكوين في مجال تسيير المؤسسات ,أثناء تركيب المشروع و بعد إنشاء المؤسسة.
- التصديق على المكاسب المهنية.
- وضع هذا الإجراء بشراكة مع وزارة التكوين و التعليم المهنيين ,وهو يهدف إلى تقييم و تحسين الخبرة المهنية لأصحاب المشاريع في المستقبل ,الذين لا يملكون إثبات الكفاءة (شهادة التأهيل ، دبلوم أو شهادة عمل).
- يتكفل ماديا بهذه العملية.

