

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
و المالية

جامعة ابو بكر بلقايد

تلمسان

محاضرات مقياس المقاولاتية
سنة أولى ماستر تسيير عمومي
اعداد

الأستاذة موساوي زهية

محاضرة

المناخ الاستثماري للمقاولة
(محيط المقاولة)

المحور الأول: محيط المقاوله

مقدمة

إن المقاوله ليست بمعزل عن المحيط الخارجي فهي تؤثر و تتأثر بعناصر مختلفه وفي فترات زمنية متغيرة وقد يتخذ قد يأخذ المحيط أبعاد اقتصادية، اجتماعية و ثقافية.....
أذ علي المقاول لا يتركز فقط على صفاته ومهاراته وإنما أيضا على الوسط الذي يحيط به .
ويعتبر المناخ الإستثماري أو البيئة الأعمال المحيط العام الذي تتم فيه مختلف الأنشطة المقاولاتية بما فيها إنشاء المؤسسة حديثة لهذا يمكن اعتبار مناخ الاستثمار كمحيط مقاولاتي.
من خلال هذا سنحاول تسليط الضوء على محيط المقاوله والمناخ الأستثماري من خلال ما يلي:

ماهي أهم أساسيات المناخ الإستثماري ؟

المطلب الأول : مفهوم محيط المقاوله

الفرع الأول: تعريف محيط المقاوله

هناك عدة تعاريف لمحيط المقاوله نذكر منها:

تعريف 1: هي تلك القوى و العوامل الفاعلة والمؤثر داخليا و خارجيا في نشاطات المقاوله .

تعريف 2: يُمثل في مجموعة من العناصر الخارجية التي تتأثر فيها المقاوله ويمكن لأن يكون

التأثير ايجابيا أي فرصة او سلبيا من التهديدات

تعريف 3: تتمثل في تلك الأحداث والقوى الأخرى ذات طبيعة اجتماعية و اقتصادية و تكنولوجية

والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للمقاوله.

الفرع الثاني : خصائص مميزات محيط المقاوله

بعد ضبط مفهوم المحيط ،ينبغي الآن تحديد خصائص هذا المحيط وتحديد هذه الخصائص

ينطلق من فكرة أساسية مفادها أخذ بتنوع مكوناته، وهناك أربع خصائص هي

1- التعقيد: تنبثق هذه الخاصية من التعدد في مكونات البيئة المؤسسة فمن البيئة الداخلية الى

الخارجية، يمكن ايراد الكثير من الفاعلين الذين يؤثرون و يتأثرون بنشاط المؤسسة بطريقة

مباشرة وغير المباشرة ،و إضافة إلى التعدد، فان التعقيد قد ينشأ كذلك من التباين درجات التأثير

و تأثير و تأثر بالنشاط مؤسسة من فترة إلى أخرى

2- المرونة: تبرز هذه الخاصية من خلال التباين بين المؤسسات ،اد يمكن تقديم صنافه موحدة

تشكل نمونجا نظريا لكل مكونات المحيط، تنطبق على كل المؤسسات. إن المرونة المحيط قد

ترتبط بمجال نشاط المؤسسة، فقد يسقط تأثير بعض الفاعلين في القطاعات نشاط معينة ، بينما

يرتفع التأثير بشدة في القطاعات الأخرى، وتبرز المرونة أيضا على المعلم الزمني ن حيث

تختلف شدة تأثير الفاعلين من وقت الأخر .

3-العدم التأكد : تغيير من خصائص المحيط ففيها يجد المقول نفسه عاجز عن تحديد الاحتمالات ووقوع الخطأ وهذا راجع لقلّة المعلومات عن العوامل المحيط و بالتالي عدم القدرة على التحكم في التأثير هذه المتغيرات مستقبلا

4- الديناميكية: يشدد اوتيجا و زملاؤه علي كون محيط المؤسسة يتشكل من فاعلين ، أي قوى لها تأثير واضح ومن هنا فإنه محيط ديناميكي فعال يتجسد بالتأكيد كسلطة مضادة للسلطة المؤسسة بحيث يؤثر في قراراتها الإستراتيجية مثلما يتأثر بها ، وهذه الخاصية توضح لماذا اتجهت الإدارة إستراتيجية الحديثة الى تطوير تصوراتها لكيفية إدارة المؤسسات في ظل فقدانها لسلطتها التي كانت سلطة مطلقة فيما مضى ، تأخذ ديناميكية المحيط أشكالا عديدة مثل الطلب المرتفع في السوق ، التشريع الإيجابي أو السلبي ، وفرة او ندرة المواد الأولية.....

5-عدوانية البيئة : تشير على ارتفاع درجة المخاطرة و الإحتياطات التي تتعرض لها المقولة في البيئة الخارجية و تتمثل عادة في المنافسة الشرسة.

المطلب الثاني: مكونات محيط المقاول و أهمية دراسة المحيط

الفرع الأول: المحيط الكلي و المحيط الجزئي

أولا :إطار الكلي للمحيط هي مجموعة من الخصاص ذات التام على المقاول تتغير باختلاف الزمان والمكان وتنقسم إلى

1 - المحيط السياسي هو عبارة عن مختلف المتغيرات السياسية التي تؤثر على المقاول و النشاط أما بطريقة ايجابية أو سلبية تتمثل في الانتخابات، الاستقرار السياسي....

2 المحيط التشريعي هو مختلف القوانين والتشريعات تقيد نشاط المقاول او تسهل ممارستها

3-المحيط الاقتصادي هو مختلف المتغيرات الاقتصادية التي على مقول اخدها بعين الاعتبار عند انشاء مؤسسة وتتمثل في المنافسين، الأسعار، العرض والطلب التضخم

4-المحيط الاجتماعي الثقافي هو مختلف العوامل الدينية و العادات والتقاليد التي تقيد نجاح او فشل المشروع في منطقة معينة و التي يجب احترامها وهناك أيضا العوامل الاجتماعية الممثلة في القدرة الشرائية. فعلى المقاول الإنتاج حسب إمكانية المكان الذي يتواجد فيه حتى يؤمن بيع منتوجاته

5 محيط التكنولوجي التطور التكنولوجي قد يمثل تمديدا وفرصة للمقاول من اكتسابها واستطاع ان يتحكم فيها تحقق له امتيازات كثيرة

6 المحيط البيئي أو البيئي تعتبر المشاريع ذات التأثير السلبي على البيئة المهدده بالإغلاق وذلك كما يترتب عنها من مخاطر قد تؤدي بحياة الإنسان او الحيوان فظهرت تنظيمات مثل منظمة السلام الأخضر تحارب المشاريع و تجبرها علي دفع ضرائب الضخمة

ثانيا :الإطار الجزئي للبيئة يمكن تصنيفها الي الإطار الجزئي القائم الإطار الجزئي القريب

1 الإطار الجزئي القريب هو عبارة عن مختلف العوامل التي تخص المؤسسة دون غيرها في محيطها القريب وتتمثل في

*** الجماعات المحلية** هي مختلف الهيئات الإدارية الموجودة في المحيط المقاول القريب التي تؤثر عليها مباشرة من خلال تسهيل او تعقيد الإجراءات الإدارية.

*** نقاط جذب تطور او النمو الاقتصادي** هي مختلف المناطق التي تحتوي على كثافة سكانية تسمح للمقاول بعرض منتوجاته

محيط المقولة و المناخ الإستثماري

*البنائيات تحفية هي مختلف المنشآت القاعدية التي يحتاجها المشروع لعملية نقل وتوزيع المواد

الاولية تتمثل في المطارات والميناء

2 الاطار الجزئي القائم هي مختلف العوامل الداخلية التي تؤثر على استمرارية وتتمثل في

مختلف الوظائف التي قد يؤثر أدائها سلبا او ايجابيا على المقولة فمثلا بالنسبة الوظيفة الانتاج

قدم الالات يمكن ان يؤدي انخفاض جودة المنتج فيؤثر على نسبة مبيعاته

الفرع الثاني: أهمية دراسة المحيط

- المقولة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة اماميا وخلفيا بشبكات من المتعاملين منها الأسواق والافراد
- عامل الوقت له اهمية خاصة
- التطور التكنولوجي
- الرعي بأهمية البيئة وطرق المحافظة عليها
- عامل الوقت له أهمية خاصة في المواد المنتجة كمنتجات سريعة التلف

المحور الثاني: المناخ الاستثماري

المطلب الأول: مفهوم المناخ الاستثماري

1-1- تعريف المناخ الاستثماري

* بأنه مجمل الأوضاع الاقتصادية والقانونية والسياسية والاجتماعية التي تكون البيئة الاستثمارية التي يتم على أساسها اتخاذ قرار الاستثمار

* بأنه مجمل الأوضاع والظروف المكونة للمحيط الذي تتم فيه العملية الاستثمارية وتأثير تلك الأوضاع والظروف سلبا أو إيجابا على فرص نجاح المشروعات الاستثمارية وبالتالي على حركة واتجاهات الاستثمارات

* هو تلك البيئة التي تحيط بالمقاول و تشمل مجموعة القوانين والسياسات والمؤسسات والخصائص الهيكلية المحلية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تؤثر على تجسيد فكرته الإبداعية إلى مؤسسة قائمة بذاتها، وقد يكون بمثابة محفز للنشاط المقاولاتي كما قد يكون بمثابة مثبت له.

الفرع الثاني : عناصر المناخ الاستثماري

1-1- التكاليف: القرار الاستثماري هو في نهاية الأمر موازنة بين التكاليف والعوائد ومن الطبيعي ان يسيطر المستثمر بقدر كبير على العناصر التكلفة داخل المشروع وهو يختار التكنولوجيا المناسبة والأفضل الآلات والأجهزة الأزمة للإنتاجه وهو ليس من مشروع ضبط التكاليف وتوفير عناصر أمان اجهزة ادارية ويوفر لتأهيل المناسب والحوافز اللازمة وهو يضع النظام المحاسبي و أساليب الإنتاج والتسويق وغير ذلك مما يضمن له الضبط التكاليف الانتاجية ويزيد من قدرته على زيادة التوزيع والانتشار.

2-المخاطرة لما كانت قرارات الاستثمارية تستشرف دائما المستقبل فان تقديرات الشركات بشأن المستقبل تعتبر حاسمة الأهمية فالعديد من المخاطر يعتبر بالنسبة للشركات جزءا من الاستثمار وينبغي عليه ان يتحملة بما في ذلك غموض الاستجابات من الجانب العملاء والمنافسين بيدعلى الحكومات ان تلعب دورا مهما في ايجاد بيئة امنة ومستقرة.

3-العوائق امام المنافسة تفضل الشركات على عدم الدخول في سباقات المنافسة الشديدة لكن العوائق امام منافسة التي تعود بالفائدة على بعض شركات، تحرم الشركات الأخرى من الاستفادة

محيط المقالة و المناخ الاستثماري

من الفرص و ترفع التكاليف التي تتكبدها الشركات و المستهلكون كما ان العوائق تقلل من حوافز الشركات التي تتمتع بحماية على الابتكار وزيادة معدلات الانتاجيتها.

المطلب الثاني: مكونات و حوافز المناخ الاستثماري

الفرع الأول: مكونات المناخ الاستثماري

يتكون مناخ الأعمال من مجموعة من العوامل الاقتصادية، السياسية والأمنية، القانونية، الاجتماعية والثقافية، سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى هذه العوامل بشيء من التفصيل.

أولاً- العوامل الاقتصادية: ويقصد تلك العوامل ذات البعد الاقتصادي وتشمل الاستقرار

الإقتصادي: ويتعلق الأمر بمدى وضوح السياسة الاقتصادية المنتهجة من قبل الدولة؛ البنية الأساسية أو ما يطلق عليها بالمنشآت القاعدية: إذ أن البنية الأساسية تؤثر تأثير كبير على قرار الاستثمار لدى العديد من المستثمرين، وتشمل هذه الخدمات إمدادات الكهرباء، وشبكات النقل المصممة تصميمًا جيدًا (الطرق، الموانئ، المطارات، السكك الحديدية) و شبكات الاتصالات السلكية و اللاسلكية، و تلعب الدولة دورًا هامًا في تحسين نوعية هذه الخدمات، لأن سوء نوعية الخدمات سيؤثر على تكاليف الإنتاج؛ كفاءة المؤسسات المالية: تتمثل في مدى قوة القطاع المالي والمصرفي وأداء بورصة الأوراق المالية.

ثانياً-العوامل السياسية والأمنية: ويقصد تلك العوامل ذات البعد السياسي والأمني والمتمثلة في:

الإستقرار السياسي: وهو مؤشر على درجة الثقة التي يوليها قطاع الأعمال للسلطات العمومية ومصداقية التزاماتها و استقرار تشريعاتها؛ الاستقرار الأمني لأنه لاينجم عن اندلاع الحروب سوى القضاء على كافة أنواع الإستثمارات، إذن توفر مستوى معقول من الاستقرار السياسي والأمني مطلوب لأن الأجواء غير المستقرة وغير الآمنة لها آثارها التي تظهر على أوضح وجه في مناخ الأعمال

ثالثاً-العوامل القانونية: و تشمل كل العوامل ذات البعد القانوني، من خلال وضوح القوانين

المنظمة للاستثمار واستقرارها، ورفع درجة الثقة في النظام الإقتصادي ككل، فالحماية القانونية وتسيير المعاملات و الإجراءات التي يوفرها الإطار القانوني السليم كلها أمور تشجع على

الاستثمار، وتسهم في منح المستثمر الشعور بالاستقرار الحقيقي، أي أن لا يكون هناك تضارب في القوانين والقرارات الخاصة بالاستثمار، وأن تكون المرونة هي سمة القوانين والقرارات

رابعاً- العوامل الاجتماعية والثقافية: وتشمل كل العوامل ذات البعد الاجتماعي والثقافي والمتمثلة في العادات والتقاليد والأعراف المتعلقة بكل بلد، بالإضافة الى مستوى البطالة والفقر والمستوى التعليمي.... الخ

الفرع الثاني: حوافز المناخ الاستثماري

هناك العديد من الحوافز التي من شأنها تهيئة مناخ الاستثمار لجذب الاستثمار المحلي و الأجنبي واستدامته

- 1- وجود سياسات اقتصادية كلية مستقرة ويتم الوصول إلى هذه البيئة من خلال برامج الإصلاح الاقتصادي والتحكم في التضخم ووضع برامج مدروسة وعلى أسس علمية ميدانية.
- 2- حجم السوق واحتمالات النمو فكلبر حجم السوق يؤدي إلى زيادة تدفق الاستثمار المحلي والأجنبي وارتفاع معدل نمو الناتج يعني ارتفاع فرص التقدم والتحسين في الاقتصاد القومي.
- 3- الإطار التشريعي والتنظيمي للاستثمار فلابد من وجود قانون موحد للاستثمار واضح ومستقر وشفاف لا يتعارض مع التشريعات الأخرى ذات الارتباط، ويقدم ضمانات كفيلة لحماية المستثمر ووجود نظام قضائي قادر على تنفيذ القوانين والتعاقدات وحل النزاعات.
- 4-بنية تحتية مناسبة تتمثل في توفير شبكة الطرقات والمواصلات وتوفير شبكات الاتصال وتكنولوجيات الحديثة ، وتطوير مؤسسات المناولة.
- 5-الاهتمام بتنمية الموارد البشرية ودعم القدرات الذاتية للتطوير التكنولوجي ويتحدد ذلك في ضوء الكفاءات البشرية المتوفرة ومدى الاستثمار في أنشطة البحوث والتطوير..
- 6-الحوافز المالية والتمويلية وتتمثل في الحوافز الضريبية، /والإعفاءات وإنشاء المناطق الحرة، وكذلك تقديم الإعانات الحكومية لتغطية رأس المال وتكاليف التسويق المرتبطة بالمشروع الاستثماري، وفي الانتماء الحكومي المدعم، بالإضافة إلى تسهيل تحويل رأس المال والأرباح نحو الخارج.

محاضرة

البرامج التكوينية لدعم المقاوم

البرامج التكوينية لدعم المقاول:

يعتبر التكوين بشقيه الأولي أي التعليم بمختلف مراحله و أطواره من المدرسة إلى الجامعة و كذلك التكوين المكمل الذي يتمثل في التكوين المتخصص في مجال المقاول و كيفية إنشاء مؤسسة و تسييرها من بين المصادر المهمة للمعارف و المعلومات، حيث أكدت الكثير من الدراسات على الدور المهم الذي يلعبه التكوين في منح المقاول الكفاءة و المعرفة اللازمة لتنفيذ مشروعه، و من جهة أخرى للتعليم أهمية بالغة في تنمية و تطوير الميل و النزوع للمقاول من طرف الطلبة، فالتعليم قادر على أن يوجد الميول و يهيئ شريحة كبيرة من المجتمع للمقاول.

المطلب الأول: النسخة العالمية للبرنامج SIYB:

الفرع الأول: المفهوم والتطور:

المفهوم

أصل برنامج SIYB هو الحقبة التكوينية المتخصصة لتكوين المقاولين الجدد بطريقة تناسب ومستويات كفاءتهم، خاصة أولئك الذين لديهم أفكار خلاقة و يرغبون في بدء مشاريع جديدة، و وضع بالتعاون مع وكالة التنمية الدولية السويدية (SIDA)، مهمته العمل على نشر أدوات تكوينية في تسع بلدان ناطقة باللغة الفرنسية، و يقوم عليه 137 مكون يشرفون على أكثر من 400 مشروع مقاولاتي.

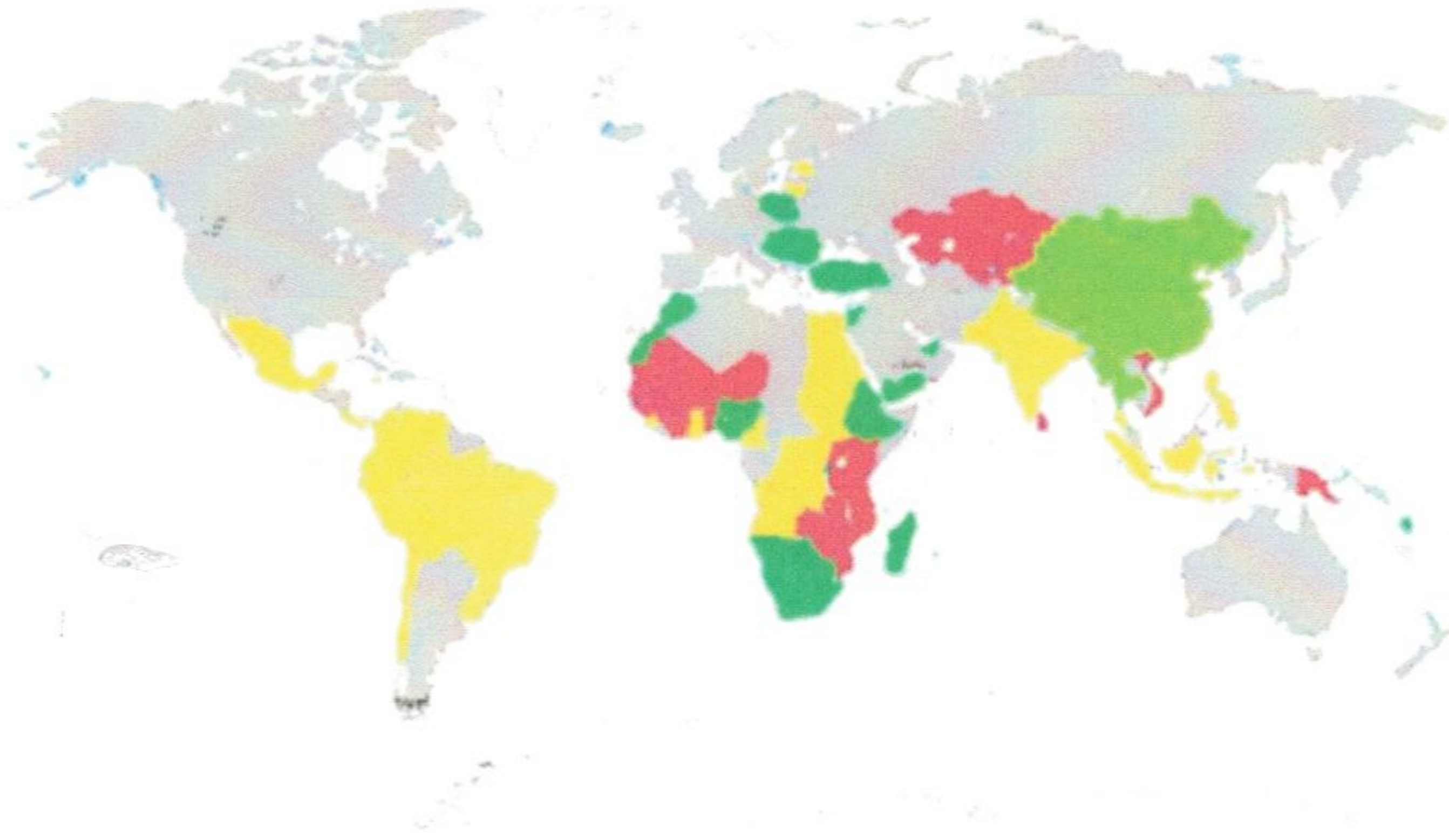
التطور التاريخي للبرنامج:

- أنشئ هذا البرنامج اول مرة سنة 1970 من طرف الفيدرالية السويدية للعمال.
- سنة 1977 اعتمدت (SIDA) وكالة التنمية الدولية السويدية على الحقبة التدريبية "look after your firm" كأساس لإعداد برنامج تكويني يهتم باحتياجات صغار المقاولين في الدول النامية.

12.jpg

- سنة 1990 قامت المنظمة الدولية للعمل بالبدء في تطوير الحقيبة التدريبية SYB (Start your business) ثم في نهاية نفس السنة ظهرت حقيبة أخرى مكملة (GYBI).

- استطاع البرنامج ان يطرح في أكثر من 90 دولة في العالم.



A دول تنشط فيها مكاتب برنامج SIYB.
B دول كانت فيها مكاتب لبرنامج SIYB سابقا أو تم نشاط البرنامج عن طريق مكاتب إقليمية.
C دول تطبيق برنامج SIYB لا يتم بطريقة مهيكلة.
D دول ليس فيها نشاط برنامج SIYB

SOURCE: International Labor Organization, SIYB Global Coordinator, A study of the outreach and impact of the Start and Improve Your Business Program worldwide, Geneva, 2003 , p07.

الفرع الثاني اهداف البرنامج:

الهدف العام (التطويري).

- الهدف العام لبرنامج (SIYB) هو المساهمة في النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة مستقرة وأفضل.

الأهداف الوسيطة.

- 13.jpg
- إشراك كل الهيئات والمنظمات المهتمة بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول من أجل توظيف برنامج SIYB وربطه بنشاط المقاولين (مقاولين حاليين أو محتملين).
 - دعم صغار المقاولين وتمكينهم من بدأ مشاريعهم والرفع من أداء المؤسسات الناشطة لأجل خلق مناصب عمل جديدة.

الفرع الثالث الحقائق التدريبية للبرنامج:

طورت المنظمة الدولية للعمل برنامج تكويني أطلقت عليه برنامج SIYB يتكون من مجموعة من الحقائق التكوينية تطورت عبر الزمن لتكون مجموعة متكاملة تلي كل متطلبات الافراد لإنشاء وتطوير وتوسيع مؤسساتهم ونلخص اهم هذه الحقائق فيما يلي:

➔ أعرف حول الأعمال والمشاريع.

➔ جد فكرة مؤسستك.

➔ أنشئ مؤسستك.

➔ حسن تسيير مؤسستك.

➔ وسع مؤسستك.

المطلب الثاني النسخة المطبقة بالجزائر للبرنامج GREE-GERME:

الفرع الأول التطور التاريخي للبرنامج:

- سجلت عملية التطبيق الفعلي للبرنامج على مستوى غرف الصناعات التقليدية والحرف وطنيا تقدما كبيرا منذ سنة 2004، حيث الى غاية 2007 تحقق ما يلي:
- تأهيل أكثر من 120 مكون معتمد من طرف المكتب العالمي للشغل على المستوى الوطني.
 - تكوين 6000 مقاول محتمل في الحقيبتين التكوينيتين جدد فكرة مؤسستك وانشى مؤسستك بتنظيم 300 دورة تكوينية في مختلف جهات وانحاء الوطن.
 - تكوين 7000 مقاول ممارس، استفاد من الحقيبة حسن تسيير مؤسستك بتنظيم 360 دورة تكوينية.

الفرع الثاني اهداف البرنامج:

- نشر روح المقاوله بين الحرفيين.
- تمكين أصحاب الحرف وخريجي مراكز التكوين المهني من انشاء مؤسساتهم الحرفية الخاصة.
- تزويد الحرفيين الممارسين وحاملي المشاريع بالمهارات والمعارف الأساسية في التسيير والتي تمكنهم من النجاح في مشاريعهم.
- تخفيض نسبة موت المؤسسات الحرفية وبالتالي تحقيق استمرارية المشاريع الحرفية.
- التقدم بالمؤسسات الحرفية الى الاحترافية لتحقيق استمرارية المشاريع.
- المساهمة الفعلية في التنمية الاقتصادية
- خلق مناصب شغل والحد من البطالة.
- المحافظة على التقاليد والتراث الوطني.

"يلتحق المقاولون بالدورة التكوينية عن طريق تسجيلهم في الدورات المبرمجة من طرف غرف الصناعة التقليدية والحرف التابعين لها، حيث تقوم هذه الأخيرة بملاأ استمارة معلومات لكل مترشح يتم من خلالها التعرف على عدة معلومات تمكن من تحديد احتياجاته التكوينية التي سوف تبرمج الدورات التدريبية على أساسها."⁹

واعتمدت الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية والحرف على ثلاث حقائب تدريبية هي على النحو التالي:

حقيبة أوجد فكرة مؤسستك TRIE

مدة التكوين هي من 03 الى 05 أيام، حيث في نهاية الدورة التكوينية يجب أن يكون المشارك قادرا على إيجاد فكرة لمؤسسته، من خلال مجموعة من المحاور التي تركز عليه الدورة التكوينية وهي على الشكل الآتي:

- **ماهي فكرة المؤسسة:** معرفة ماهي فكرة المؤسسة وماهي المعايير التي تسمح لك بالحصول على فكرة مؤسسة جيدة.

- **كيف تصبح مقاولا:** التعرف على جانبه الشخصي ولماذا يريد انشاء مؤسسته، ومن اين يأتي بأفكار مؤسسته وكذلك ماهي قدراته كقاول (نقاط القوة والضعف) والفرص والتحديات التي يمكن أن تواجهه.

- **أوجد فكرة مؤسستك:** تزويد المقاول بطرق منهجية يستطيع من خلالها إيجاد قائمة أفكار لمؤسسته.

- **حلل أفكارك واختر أحسنها:** حيث تمكن المقاول من اختيار أحسن الأفكار لمؤسسته من خلال الارتكاز في التحليل على توجيهات السوق، المصالح الشخصية، الخصائص الشخصية وكذلك تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

- إذا استطاع المتكون بعد انتهاء الدورة التكوينية من تحديد فكرة مؤسسته وأصبح مستعدا لا يكون مقاولا فإنه يستطيع ان ينتقل الى التكوين الموالي.

انشئ مؤسستك .CREE

تدوم مدة التكوين من 03 الى 04 أسابيع حيث بعد تلقي الدروس يطلب من المقاولين تطبيق ما تعلموه ثم يتم توجيههم ومتابعتهم، وبعد نهاية الدورة يجب ان يكون المشاركون قادرين على تطبيق أفكارهم وانشاء مؤسساتهم الخاصة، وتركز الدورة التكوينية على محورين مهمين هما:

المراحل	اعداد دراسة الجدوى	المراحل	كيف تنشئ مؤسستك
01	صف فكرة مؤسستك	01	اجمع المعلومات الناقصة
02	حضر مخططك التسويقي	02	اكمل دراستك للجدوى
03	قدر مبيعاتك	03	قيم دراستك للجدوى
04	خطط للإنتاج والمشتريات	04	هل تتمسك بإنشاء مؤسستك
05	قرر ما تحتاجه من مستخدمين	05	دافع عن دراستك للجدوى
06	حدد طبيعة الاستثمارات المطلوبة	06	قدم دراستك للجدوى للمؤسسات المالية
07	اعد ملخصا لتكاليفك وخطط للربح	07	سجل مؤسستك
08	أسعار تكلفة منتجاتك وخدماتك	08	نظم نفسك للانطلاق مع اهل الاختصاص
09	أحسب رأس المال الانطلاق وقدر احتياجاتك للقروض	09	تناقش مع اهل الاختصاص
10	اختر الشكل القانوني واعرف مسؤولياتك	10	خطط ليومك الاول

حيث تساعد هذه الدورة على فهم جميع مراحل دراسة الجدوى ومحاكاتها مع الواقع، وتحليل التفاصيل للتمكن من تكييفها مع فكرة المؤسسة، بالإضافة الى المراحل العشر لإنشاء المؤسسة ويجب أن يضع المكون خطة لمشروعه وينطلق في تنفيذها بعد التكوين.

حسن تسيير مؤسستك GERME

وتدوم مدة التكوين فيه من 04 الى 10 أيام يزود فيها المتكون بمختلف المهارات والتقنيات التي تساعد على التسيير الجيد لمؤسسته وتركز هذه الدورة على الجوانب التالية: التسويق، التموين، تسيير المخزون، حساب التكاليف، المحاسبة، التخطيط المالي، العمال والإنتاجية، المؤسسة والعائلة.

ومن الملاحظ على هذه الدورات التكوينية ان الغرفة الوطنية قامت بترجمة الدلائل التكوينية الى اللغة العربية بطريقة سهلة ومبسطة، وتقدم الى المتكونين من اجل مساعدتهم على الفهم واتخاذها كمرجع للرجوع اليها في حالة النسيان، بالإضافة الى انها مزودة برسوم واشكال توضيحية، وتحتوي على تمارين واستمارات لمساعدة المتكون على تطبيق الجانب النظري من التكوين.

المطلب الثالث برامج التكوين العامة:

الفرع الأول التعليم الجامعي:

التعليم الجامعي هو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي، والذي يهدف لإكساب الفرد معارف، مهارات وقدرات تخدمه وتخدم المجتمع ككل.

نستطيع أن نقول إن المدخل التعليمي في السلوك المقاولاتي يقوم على افتراض أن تعليم المقاولاتية ومدى وجود البرامج التعليمية والتدريبية في الجامعات والمعاهد والمراكز التدريبية في أي مجتمع يؤدي الى ايجاد توجه مقاولاتي فاعل لدى هؤلاء الأفراد وهم في مرحلة أو سن مبكرة في

سن الثامنة عشر والعشرين، الذي ينعكس على طموحاتهم في المستقبل ويعززها، ويثير دافعيتهم للعمل والانجاز والمبادرة وتشتمل اغلب برامج الماستر على مقاييس في مجال المقاولاتية.

الفرع الثاني دار المقاولاتية:

هي نتاج شراكة ما بين الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث تم فتح دار للمقاولاتية على مستوى كل جامعة عبر ربوع الوطن، تمثل مهمة دار المقاولاتية في تعميم عملية تحسيس الطلبة بالمقاولاتية على مستوى جميع كليات الجامعة وبروز جيل جديد من خلال:

- إرساء ثقافة المقاولاتية في صفوف الطلبة.
- تدريب الطلاب على روح المبادرة والابداع.
- دورات تكوينية حول إجراءات وخطوات انشاء مؤسسة.

الفرع الثالث التكوين المهني:

يعتبر التكوين المهني جملة من النشاطات التي تهدف الى اكتساب معارف ومهارات وسلوكيات يحصل عليها العامل او المتكون من خلال دروس نظرية واعمال تطبيقية يوجهها المتخصص بالمهنة تجعل المتكون قادرا على مزاوله حرفة ما، وهو عملية شاملة تضم جوانب نفسية وفنية واجتماعية.

ويتضمن التكوين المهني بالجزائر على انماط تكوينية هي كالتالي:

- 1- التكوين الإقليمي.
- 2- التكوين عن طريق التمهين.
- 3- التكوين عن بعد.
- 4- التكوين عن طريق الدروس المسائية.
- 5- التأهيل المهني.
- 6- التعليم المهني.

محاضرة

اليات و هيئات مرافقة و دعم المقاوله

مقدمة

لقد اثبتت التجارب العالمية مدى اهمية و دور اليات
الدعم و المرافقة في انجاح المقاوله الناشئة و ترقيتها و
ذلك من خلال تذليل المشاكل و الصعوبات التي
تعترضها خلال عملية التنشئة و خاصة في مراحلها
الاولى

1- أهمية وأهداف المرافقة في إنشاء المؤسسات الصغيرة:

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

1. التعقد الفني: لا يمتلك أي مشروع في بداية إنشائه الكثير من الخبرة والكفاءة التسييرية الكافية، وبالتالي على منشئ المشروع الجديد التحكم في عنصرين أساسيين هما: المعرفة الفنية الجيدة بالمشروع، والروح المقاولاتية العالية، حيث أن هذه الأخيرة تتطلب مجموعة من المعارف الإضافية في الإدارة والتسيير، المحاسبة، القانون، الجباية، الإستراتيجية... إلخ.

فالمرافقة تهدف إلى ما يسمى بتقوية "رأس مال الكفاءات" (capital compétences) لمنشئ المؤسسة، عن طريق تحويل المعارف، التكوين الفردي والجماعي...، وسوف نعرض بالتفصيل أسباب التعقد الفني فيما سيأتي.

2. تعقد المحيط الخارجي: تتميز البيئة الخارجية عادة بالتغير وعدم الثبات، وبالكثير من التعقيدات، وهذا يتطلب القيام بجهد إضافي للتنبؤ بالتغيرات البيئية بهدف الاستعداد للظروف الطارئة وتصحيح الأوضاع قبل تفاقم المشاكل، وتأتي المرافقة في هذا الإطار بأدوات وطرق علمية تهدف إلى ضبط هذا التعقيد وتوضيح الخيارات الممكنة للمقاول (عن طريق دراسة السوق، نصائح إستراتيجية...).

3. التعقد الإداري: غالبا ما يواجه المقاولون صعوبات إدارية خلال تنفيذ إجراءات إنشاء المشروع، والمتعلقة بمختلف معاملات تسجيل المشروع وكذا المعاملات المتعلقة بمصالح الضرائب والتأمينات ومصالح العمل والضمان الاجتماعي وغيرها، وهو يمثل ثقل كبير على المقاولين، مما ينتج عن ذلك تأخير كبير في إجراءات الإنشاء القانوني للمؤسسة وانطلاق النشاط، وهو ما قد يؤدي أحيانا إلى التخلي عن إنجاز المشاريع.

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

- **معدلات الوفاة والفشل العالية:** فالدراسات التي أجريت على المؤسسات الصغيرة في الدول المتقدمة تبين بأن 50% من كل 1000 مؤسسة صغيرة، لا تبقى لأكثر من سنة ونصف (18 شهرا)، وأن 20% منها فقط تبقى لأكثر من 10 سنوات.

● **الضعف المالي:** السمة السلبية الثانية للمؤسسات الصغيرة، هي الضعف المالي الناتج عن محدودية حجم الإنتاج، وتمثل أسباب هذا الضعف في ارتفاع التكاليف الإدارية و تكاليف التمويل والإنتاج وصعوبة تكوين احتياطات مالية للنمو بالإضافة إلى محدودية القدرة على امتصاص آثار المخاطر المالية و التردد في التوسع المالي وكذلك حاجة استخدام الأرباح للاستخدام الشخصي، مع محدودية الأرباح التي تحققها المؤسسات الصغيرة وتأثير الضرائب على المبالغ المتبقية.

● **الضعف القانوني والسياسي للمؤسسات الصغيرة:**الكثير من الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة، هي ناتجة عن سياسات وقوانين لا تأخذ بعين الاعتبار خصوصية هذه المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك فهذه المؤسسات غير قادرة على تغيير هذا الوضع، حيث أنها تشكو من ضعف القدرة على التأثير في التشريعات: قوانين الضرائب مثلا وضعف القدرة على معرفة الاعتداءات ، وكذا ضعف القدرة على انتزاع الحقوق والضعف السياسي يسبب غياب نقابات وجمعيات مهنية خاصة بالمشاريع الصغيرة.

كل هذه التعقيدات المذكورة شجعت ظهور ما يسمى بـ"مبيئات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة، التي تهدف بالأساس إلى القضاء على هذه التعقيدات، وحل المشاكل الأخرى التي قد تواجهها المؤسسات الصغيرة بشكل الحصول على التمويل.

2- مفهوم المرافقة المقاولاتية :

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

"المرافقة هي إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة، تهدف إلى دعم منشئي المؤسسات في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء، وكذلك التحكم في المشروع والقرارات المرتبطة به"³.

وتعرف المرافقة أيضا "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 start-up period ، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة".

كذلك (maela 2002) يقول أن "النصح"، "الرعاية"، "الاستشارة"، "التعليم"، كلها مصطلحات تصب في إطار الفعل رافق.

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

المقصود باستقلالية المنشئ لا يعني استقلالية المشروع الصغير، وإنما حصول المقاول من هذه الهيئات على ما يكفي من المعارف من أجل اتخاذ قرارات مستقلة في إدارة المشروع، فهدف الاستقلالية هو إعطاء الثقة للمقاول الصغير في اتخاذ قرارات إستراتيجية داخليا لا خارجيا⁶، وتنفيذ المهام والعمليات بكل استقلالية وتحمل نتائجها مستقبلا، وبالتالي فالمرافقة تعمل على تحقيق هذه الأشياء في إطار العلاقة (مقاول-هيئة مرافقة)، حيث يأخذ المشروع الصغير استقلاليته تدريجيا، إلى أن يصبح تحت السلطة الكلية للمقاول بعد نهاية فترة المرافقة.

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

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

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

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

3- الخدمات التي تقدمها هيئات الدعم والمرافقة:

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

- الدعم المالي: لمعالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشاريع.

- تطوير شبكات النصح والتكوين: في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة... وغيرها.
- الدعم الوجيه: توفير مقر لنشاط المؤسسات الصغيرة في محلات متاحة وخلال فترات زمنية محدودة وخدمات إدارية مختلفة وذلك بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض النصائح البسيطة أو معقدة حسب المشروع الصغير وتقوم بهذه العمليات من خلال الانفتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة لتدعيم هذه الهيئات.

وعموما أظهرت الدراسات العلمية مجموعة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها هيئات المرافقة للمؤسسات الصغيرة، قبل وخلال وبعد إنشاء المؤسسة، تتمثل هذه الخدمات خلال كل مرحلة فيما يلي:

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

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

وبالتالي فمرحلة الاستقبال تقوم في الأساس على التعارف بين كل من حامل المشروع وهيئة المرافقة، كما تسعى إلى معرفة حالة تقدم المشروع؛ احتياجات المشروع؛ التوفيق بين حاجيات هيئة الدعم ومتطلبات حامل المشروع. وتختلف مدة وشكل الاستقبال من هيئة لأخرى، حيث يمكن أن تكون عبارة عن مقابلات و/أو مكالمات هاتفية دورية، أو عبارة عن مواعيد مستمرة، كما يمكن أن يكون استقبال حاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي، بالإضافة إلى ذلك فمدة الاستقبال متغيرة أيضا من موعد واحد إلى عدة مواعيد ومن بضع دقائق إلى عدة ساعات حسب أهمية ونوع المشروع.

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

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

- إعداد وتشكيل ملف إنشاء المشروع: يتمثل في خطة عمل تتضمن: تقديم صاحب المشروع؛ وصف المشروع؛ وصف السلعة أو الخدمة؛ السوق؛ رقم الأعمال؛ الوسائل التجارية؛ وسائل الإنتاج؛ الملف المالي: جدول حسابات نتائج تقديري، الاحتياج في رأس المال العامل، خطة التمويل، مخطط الخزينة، الرسم على القيمة المضافة TVA، عتبة المردودية.
- البحث عن الوسائل المالية: (قروض، إعانات، مساعدات،...).
- القيام بالخيارات الجبائية، الاجتماعية، والقانونية.
- المرافقة يمكن أن تصل إلى غاية المساعدة في تخطيط وإنجاز خطوات إنشاء المشروع.

إن هذه الخدمات المذكورة موجودة في أغلب هياكل الدعم والمرافقة، إلا أن تنظيم هذه العمليات يختلف من هيئة لأخرى، فهناك بعض الخدمات التي يمكن أن تقدم لحاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي في حالة التدفق الهائل لحاملي المشاريع، وفي هذه الأخيرة يتم تحقيق الحد الأدنى من الأبعاد الفردية (الخصوصية)، وذلك في شكل مواعيد فردية مع حاملي المشاريع.

وهناك اختلاف أيضا في الوقت المخصص لحامل المشروع ومدة تركيب المشروع: فهناك بعض الهيئات التي تخصص من عدة ساعات إلى مدة محدودة بالنسبة للمشاريع البسيطة حيث تتراوح مدتها المتوسطة في حدود 10 ساعات، أما بالنسبة للمشاريع الأكثر تعقيدا يمكن أن تصل من 30 إلى 40 ساعة ومدة تركيب المشروع تكون خلال 15 يوم كحد أدنى ويمكن أن تصل إلى غاية سنة كاملة.

- الاستقلالية: تحاول هيئات الدعم والمرافقة تشجيع استقلالية المقاول في اتخاذ القرارات الخاصة بمشروعه وذلك راجع لسببين:

الأول هو أن الاعتماد على الذات يمكن المقاول من التعلم الذاتي لأساليب قيادة وتسيير المشروع، وذلك بالاعتماد على الشركاء والمتعاملين الاقتصاديين، بحيث يستفيد المقاول من هذه المعارف حتى في حالة فشل المشروع لأنها تعتبر مكسب معرفي في حالة القيام بمشروع جديد، أما السبب الثاني هو تمكين هيئة المرافقة من تحقيق اقتصاد في الخدمات المقدمة، بهدف ربح الوقت والتوجه إلى مشاريع جديدة، وفي هذا الإطار تقوم أغلب هيئات الدعم بالاستعانة بمؤسسات أخرى لخدمة المقاولين مثل الغرف الاستشارية، ومكاتب الدراسات،... إلخ.

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

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

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

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

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

- السبب الأول هو قلة التمويل المخصص للمتابعة بعد الإنشاء، هذه النقطة تفسر في جزء منها تشابه عملية الإنشاء القانوني، والعمل على تشجيع استقلالية المشاريع.
- أما السبب الثاني مرتبط بالكفاءات الواجب تجنيدها من أجل تأمين المتابعة بعد إنشاء المشاريع الجديدة، هذه الكفاءات مطلوبة في هذه المرحلة أكثر من المراحل السابقة، التي تحتوي إجراءات إدارية بسيطة وخدمات أقل تعقيدا، أما في هذه المرحلة يحتاج المشروع الصغير إلى مراقبة ومتابعة المتخصصين في مجالات التنظيم، التسيير المالي، مراقبة التسيير، التسيير التجاري، تحليل القرارات الإستراتيجية، تسيير الموارد البشرية، التسيير الجبائي والقوانين الاجتماعية.

لكن في الواقع من الصعب توفير كل هذه الكفاءات، وهو أمر يتحقق نادرا في بعض هيئات المرافقة، بالإضافة إلى ذلك من الصعب إيجاد أشخاص يمتلكون معارف عميقة في كل هذه المجالات، وبالتالي فالمطلوب توفر المرافقين على المعارف الأساسية وبعض الخبرة الميدانية إن أمكن، للوصول في النهاية إلى الإجابة على انشغالات أصحاب المشاريع.

■ السبب الثالث يكمن في خصوصية هذه المرحلة، فالمتابعة بعد الإنشاء تقتضي إجابة المرافقين على الأسئلة المطروحة من طرف أصحاب المشاريع، هذه الأسئلة تغطي مجال واسع ومعقد (تحليل المشاكل مع العمال، مشاكل تسديد الزبائن، معالجة مشاكل تسييرية واجتماعية... إلخ)، حيث انه عادة ما يطلب المقاولون أجوبة دقيقة عن هذه المشاكل وفي حالة عدم تحقيق ذلك يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية كبيرة على المشروع، وبالتالي يجب أن تركز المتابعة بعد الإنشاء على علاقة تشاورية بين المؤسسة وجهاز المرافقة. نصل في النهاية إلى أنه حتى هذه الهيئات تعاني من مشكل كبير وهو صعوبة الحصول على الكفاءات اللازمة لمرافقة المشاريع، مما يؤدي إلى صعوبة تطوير الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات.

4 - خصائص المرافقة الجيدة:

بعد التعرض إلى أهم الخدمات التي تقدمها مختلف هيئات الدعم والمرافقة في إنشاء المؤسسات، بقي المشكل المطروح في هذه الدراسة هو كيفية الحكم على أداء هذه الهيئات، وفي هذا الإطار اتفق المتخصصين في هذا المجال على جملة من العناصر التي تميز المرافقة الجيدة، تتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- **المرافقة تستلزم الارتباط (فرد-مشروع):** وهذا يعني توافق إمكانيات وكفاءات المقاول مع نوعية المشروع الذي يحمله مما يؤدي إلى وجود توافق مستمر بين الفرد والمشروع وليس فقط في المرحلة الأولية لتسيير المشروع، هذا العنصر يسمح بـ "تأمين" المقاول والمشروع معا من مختلف المشاكل المتوقعة.
- **المرافقة تركز على الشخص:** على العكس فعمل الخبراء يركز على الخدمات التقنية المقدمة للمشروع، فلا يكفي تدعيم المقاول من الناحية المادية والمالية، لأن عملية المرافقة تكون خلال فترة زمنية محددة لا بد للمقاول أن يستفيد فيها للتحكم بتسيير مشروعه في المستقبل البعيد.
- **المرافقة يجب أن تشجع استقلالية الشخص:** حتى في حالة وجود بديل أكثر سرعة في القيام بعمليات تتبع المشروع بدلا عن المقاول (خطة الأعمال مثلا) والتي تقوم بعض الهيئات بمنح المقاول منهجية العمل وهذا لتحقيق اقتصاد في الوقت (وبالتالي في التكاليف) وهذا ما ينتج عنه العديد من المشاكل مستقبلا، وبالتالي فالمرافقة الجيدة تقتضي تركيز هيئة المرافقة على جعل حامل المشروع يفهم لماذا يجب أن ينفق بشكل معقول في استثماراته، كيف يتحكم في الخزينة، المدة الزمنية المثلى لتسديد الديون، إهلاك الاستثمارات... وغيرها.
- **المرافقة يجب أن تتضمن تسيير الفشل:** منذ الاستقبال، يجب أن يكون المرافق قادرا على مصارحة المقاول الجديد إذا ما كان المشروع غير قابل لتحقيق في تلك الحالة، فهناك فئة هشة من المقاولين تأتي بمشاريع لا يتم المصادقة عليها، وبالتالي على هيئات المرافقة التوفر على تقنيين متخصصين يمكن أن

يساعدوا هذه الفئة من المقاولين في تصحيح أخطاء مشاريعهم، وهكذا فيما يخص المشاكل المالية حيث يتوجب على المرافق العمل مع حامل المشروع على تشخيص موضوعي للحالة وإيجاد الحلول دون الدخول في مشاكل بين هيئات المرافقة التي تمثل الاقتصاد التضامني و منظمات التمويل الرأسمالي.

خصائص المرافقة الجيدة:



- الاحترافية مهما كانت الفئة المستهدفة: هناك فئات مختلفة من المقاولين من بينها البطالين ذوو التأهيل الضعيف حيث يرى المختصين أن مرافقة هذه الفئة من حاملي المشاريع تأتي من مرجعية اجتماعية أكثر منها اقتصادية، إلا أنه حتى وإن كان المقاول يعتمد في تعامله مع حاملي المشاريع على الاستماع والفهم الجيد لأهداف المقاول (خاصة فئة البطالين)، يجب على المرافق إظهار جميع عناصر المرتبطة بإنشاء المشروع والكلام باحترافية كبيرة مع المقاول بهدف وضع المشروع في المكان والطريق الصحيح.
- المرافقة تقوم في إنجاز المشاريع على مرحلتين، (التصور) التخطيط والتنفيذ: فالمرحلة الأولى يقوم بها غالباً المقاول، أما التنفيذ فيعتبر نقطة الانطلاق في المرحلة العملية التي يجب فيها وقوف الهيئة المرافقة إلى جانب المقاول منذ انطلاق النشاط وطول فترة تنفيذ المشروع (فترة الإنشاء).

5- تجربة دعم ومرافقة إنشاء المؤسسات الصغيرة في الجزائر:

لقد أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذا أهمية بالغة في الجزائر، بالنظر إلى كونه أحد ركائز التحول إلى اقتصاد السوق، حيث عملت الدولة على تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال جملة من البرامج والسياسات والهيئات المتخصصة في دعم هذا القطاع بهدف تنمية وتطوير ديناميكية إنشاء المشاريع، مما يعود بالنفع على التنمية الوطنية.

أهم هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

عرفت الجزائر عدة إصلاحات اقتصادية كان الهدف منها التحول نحو اقتصاد السوق كان من بينها هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقامت بإنشاء مجموعة من الهيئات المختصة في هذا المجال تتمثل أهمها فيما يلي:

1/الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ: أنشأت هذه الوكالة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، وقد كانت في البداية موضوعة تحت إشراف رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف للتشغيل المتابعة العملية لنشاطها، تم تحولت لنصبح تابعة لوزارة التشغيل والتضامن الوطني، وهي هيئة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

وإن كان الهدف من إنشائها اجتماعي في إطار سياسة التشغيل ومكافحة البطالة، فأنها أيضا توكل بالمهام التالية:

- تدعيم وتقديم الاستشارة، ومرافقة الشباب ذوي المشاريع في تطبيق مشاريعهم الاستثمارية؛
- تبليغ الشباب ذوي المشاريع الذين استفادت مشاريعهم من قروض البنوك والمؤسسات المالية، بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب والامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها؛
- القيام بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع؛
- وضع تحت تصرف الشباب كافة المعلومات ذات الطابع الاقتصادي، والتقني، التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطهم؛
- إحداث بنك للمشاريع المقيدة اقتصاديا واجتماعيا.

2/الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار: أنشئت وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار APSI كهيئة حكومية تحت إشراف رئيس الحكومة بموجب قانون الاستثمار الصادر في 1993 ، ومنذ صدور قانون الاستثمار في أوت 2001، عوضت وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار APSI، بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI، حيث ورد إنشاء هذه الوكالة في المادة 7 من القانون الذي ينص على ما يلي: "تنشأ لدى رئيس الحكومة وكالة لترقية الاستثمارات ودعمها ومتابعتها"،

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

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

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

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

3/ صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: (*FGAR):

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

- التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنجز استثمارات في المجالات التالية: إنشاء المؤسسات؛ تجديد التجهيزات؛ توسيع المؤسسات.
- إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة؛

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

4/ الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM):

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

- * سلفة بدون فائدة لا تتعدى 30.000 دج موجهة لشراء المواد الأولية.
- * قرض بنكي صغير للمشاريع التي تتراوح قيمتها ما بين 50.000 دج أي 05 مليون سنتيم و400.000 دج أي 40 مليون سنتيم بفوائد مخفضة بنسبة 80 % إلى 90 %.

ولا تمنح الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر للمستفيدين المساعدات المالية فقط، بل يتعدى ذلك إلى مساعدات غير مالية كالتوجيه والمرافقة على مستوى كل الدوائر، الدراسة التقنية والاقتصادية للمشروع، والتكوين في التريبة المالية و تسيير المؤسسة، وكذا إعطاء الفرصة لهؤلاء المستفيدين من المشاركة في المعارض والصالونات أين يتم التعارف بينهم و اكتساب خبرات مختلفة و كذا خلق فضاءات جديدة لتسويق منتجاتهم. 5/ الحاضنات التكنولوجية: أنشأت الجزائر مجموعة من الحاضنات التكنولوجية بهدف تشجيع المشاريع ذات البعد التكنولوجي الإبداعي، في بعض الولايات على غرار كل من العاصمة، وهران، ادرار، قسنطينة، وورقلة مؤخرا ... إلا انه إلى غاية الآن لا يمكن تقييم النتائج التي توصلت إليها هذه الحاضنات بسبب حداثة هذه التجربة وعدم تعميمها في الجزائر.

محاضرة

حاضنات الاعمال

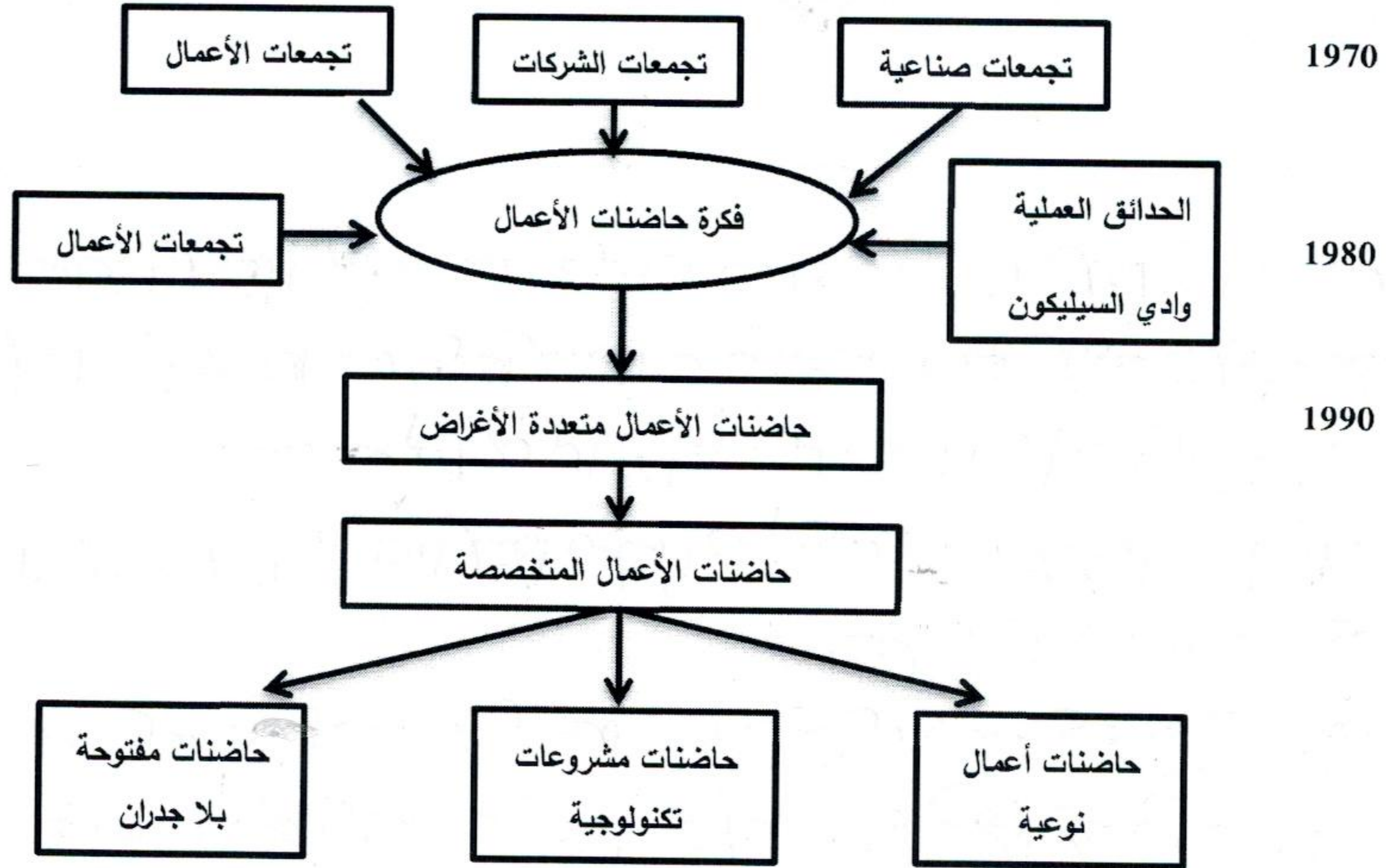
هناك من يرى أن فكرة إنشاء الحاضنات يعود إلى بداية الخمسينات، بعد خروج الولايات المتحدة الأمريكية من الحرب العالمية الثانية وإزدياد الكساد والبطالة وتعطل المصانع الكبيرة التقليدية وبالتالي ظهرت الحاضنة الأولى سنة 1956 تحت إسم Triaushe Park. [محمد القواسمة، 2010، ص: 37] ثم في سنة 1959 في الولايات المتحدة الأمريكية بمدينة نيويورك، عندما قامت عائلة توقفت عن العمل بتحويل مقر شركتها إلى مركز للأعمال، يتم تأجير وحدات للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال نشيطة، وقريبا من عدة بنوك، مناطق تسوق ومطاعم، ثم تحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، ولا يزال هذا المركز يعمل حتى الآن وتحت نفس الإسم القديم، وهو The Batavia Industrial Center، حيث تخرج منه الآلاف من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. [زايد عبد السلام، مداخلة بعنوان: حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة-عرض تجارب (ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)- الملتقى الدولي حول: إستراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، يومي 18 و19 أفريل 2012، ص: 5]

لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية سنوات الثمانينات، وتحديدًا في سنة 1984 حين قامت هيئة المشاريع الصغيرة بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات، وفي هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة سوى 20 حاضنة فقط والتي إرتفع عددها بشكل كبير، خاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) (*)، في سنة 1985 من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين، عن طريق توفير المعلومات حول دور وأهمية حاضنات الأعمال، وقد زاد عدد أعضاء هذه الجمعية من 40 عضوا خلال سنتها الأولى إلى 1450 عضوا من جميع أنحاء العالم في الوقت الحالي، وتهدف هذه الجمعية إلى:

- تنظيم المؤتمرات ودورات التدريب الخاصة بإحتضان المشاريع،
 - جمع المعلومات والإحصائيات حول حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة والعالم،
 - نشر وتوفير المعلومات حول صناعة الحاضنات،
 - كما تعمل الجمعية كهيئة إستشارية للحكومات والشركات في تطوير صناعة حاضنات الأعمال.
- للتبعية العديد من دول العالم وبالأخص دول الإتحاد الأوروبي التي إستفادت من تلك التجربة وأقامت أول حاضنة أعمال في أوروبا سنة 1986، أما على المستوى العربي فتعد مصر أول دولة عربية تقيم حاضنة تكنولوجيا تابعة لوزارة الصناعة وذلك في سنة 1998.

(*) أنشأت الجمعية الوطنية لحضنة الأعمال NBIA في الولايات المتحدة للمساعدة في تقدم صناعة حاضنة الأعمال لتشجيع المبادرون وتقوية الإقتصاد المحلي وجذب الإبتكارات إلى الأسواق.

التطور التاريخي لفكرة حاضنات الأعمال



المصدر: د. عاطف الشبراوي إبراهيم، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم الثقافية، الإيسيسكو، المغرب، 2005، ص: 12.

ويتضح من الشكل السابق أن فترة السبعينات لم يكن فيها تطور كبير للحاضنات وكان فيها فقط حاضنات بشكلها الأولي، وفي فترة التسعينات وأواخر التسعينات ظهرت الحاضنات المتخصصة وحاضنة الأعمال المفتوحة والتي أصبحت تقدم فيها الخدمات عن بعد وخاصة عن طريق الأنترنت.

تعريف حاضنات الأعمال

لا يوجد تعريف محدد يشمل كافة أنواع الحاضنات، بحيث لا توجد حاضنة أعمال قياسية بمواصفات محددة يمكن الإقتداء بها، إلا أن هناك عدة تعاريف جاءت لتوضيح مفهوم الحاضنات، نورد أهمها كما يلي:

- يصفها تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة 2003 بأنها: "تمثل نمطا جديدا من البنى الداعمة للنشاطات الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو للمطورين المبدعين المفعمين بروح الريادة الذين يفتقرون إلى الإمكانيات الضرورية لتطوير أبحاثهم وتقنياتهم المبتكرة وتسويقها". [المكتب الإقليمي للدول العربية، تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة 2003، ص: 101]
- الحاضنة "هي منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل، من مكان مجهز ومناسب، به كل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع، وشبكة من الإرتباطات والإتصالات بمجتمع الأعمال والصناعة، وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة محدودة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح

المشاريع الملتحقة بها والتغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها وعجزها عن الوفاء بالتزاماتها". [د. الشبراوي، 2005، ص-ص: 12-13]

• "عملية ديناميكية لتنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة تلك التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو، خاصة في بداية مرحلة النشاط من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة. [صالح الحناوي وآخرون، 2001، ص: 26]

• كما تعرف على أنها: "هيكل دعم لإنشاء المؤسسات الصغيرة من خلال مرافقتها ومساعدتها قبل الإنطلاق في السنوات الأولى من الحياة، بتوفير حزمة من الخدمات، إدارية، إستشارية، ربط علاقات مع شبكات الأعمال الأخرى". [Philippe Albert et autres, 2002, P: 8]

• حاضنة الأعمال هي: "منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل لإستضافة مشروع وافد لفترة محدودة (1-3 سنوات)، تنميته وتطويره من خلال توفير بيئة عمل صالحة متاحة وداعمة، وتتضمن مكانا لإحتضان المشروع وتوفير كافة الخدمات وإدارة داعمة فنيا وإداريا وتسويقيا، لقاء إيجار رمزي مما يخفض المتطلبات الإستثمارية اللازمة لبدء المشروع إلى أدنى الحدود وبما يكون في مقدور صغار المستثمرين والمبدعين، وبما يؤدي إلى تسريع نقل المبادرة من مرحلة الفكرة إلى واقع التطبيق التجاري". [حسن، 2011، ص: 35]

• حاضنات الأعمال عبارة عن: "بناء مؤسسي حكومي أو خاص تمارس مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تقديم المشورة والنصح والخدمات والمساعدات المالية والإدارية والفنية لمنشآت الأعمال والصناعات الصغيرة سواء في المراحل الأولى لبدء النشاط أو أثناء ممارسته، أو من خلال مراحل النمو التي تمر بها المنشآت المختلفة، كما توفر هذه الحاضنات فرصا للشركة في الخدمات المكتبية والتجهيزات والآلات والتأجير ونقل التقنيات". [محمد صالح الحناوي وآخرون، 2001، ص: 26]

• "الحاضنات عبارة عن مؤسسات تعمل على تأجير مساحة للأعمال الجديدة أو للأفراد الذين يرغبون في بدء عمل جديد، وذلك بهدف المساعدة في بدء أعمال جديدة وبالتالي بقاءها في الحاضنة لمدة من الزمن ومن ثم خروجها للمجتمع من أجل ممارسة دورها الفعال فيه". [محمد القواسمة، 2010، ص-ص: 35-36]

• كما يمكن تعريف حاضنة الأعمال بأنها: "حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والإستشارة توفرها ولمرحلة محددة من الزمن، مؤسسة قائمة لها خبراتها وعلاقاتها للرياديين الذين يرغبون بالبدء في إقامة مؤسسة صغيرة بهدف تخفيف أعباء مرحلة الإنطلاق، هذا ويشترط على المؤسسات المحتضنة Entreprises Incubated ترك الحاضنة عند إنتهاء الفترة الزمنية المحددة لإفساح المجال أمام رياديين جدد ومؤسسات صغيرة مازالت في مراحل التأسيس الأولى".

• وفقا للجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال NBIA في الولايات المتحدة، فإن حاضنات الأعمال هي: "عملية الدعم الذي يسرع التطوير الناجح للمؤسسات الجديدة وأصحاب المشاريع بدءا من خلال

▪ تكوين علاقات عبر شبكات مالية، تكنولوجية، تجارية، التي تسمح للمؤسسة بالحصول على شركاء وزبائن.

(5) نموذج التمويل، يتمثل في الموارد المالية للحاضنة والمتعلقة بإستثمار الإستغلال في مرحلة الإنطلاق والنضج، هذه الموارد تتمثل أساسا فيما يلي:

▪ إيجارات وخدمات للمؤسسات خلال الإحتضان،

▪ خدمات خارجية وإعانات نقدية ومالية، والرعاية (sponsoring)،

(6) إطار عمل الحاضنة، يلعب هذا العنصر دورا مهما حول المهام والنشاط اليومي للحاضنة، حاضنة تتمركز في منطقة صناعية أو في منطقة متقلبة أو ريفية وتكون فيها الشروط مختلفة جدا.

3- خصائص وأنواع حاضنات الأعمال

تمثل حاضنات المؤسسات أحد أهم أنواع الدعم التي يتم تصميمها لمساندة أصحاب الأفكار الخلاقة والإبتكارية الجديدة من أجل إقامة المشاريع الجديدة بمختلف أنواعها، ومساعدتها على التكون والنمو.

4- خصائص حاضنات الأعمال

من خلال التعاريف والمهام المتعددة للحاضنات يتبين أنها تشترك في مجموعة من السمات الرئيسية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: [قوجيل، 2008، ص-ص: 30-31]

- مكان عمل يضم خدمات مشتركة وخدمات إستشارية وموقع للتفاعل ومشاركة الخبرة بين المؤسسات المحتضنة بإيجار وتكلفة مقبولة،
- عملية إختيار دقيقة للمشاريع الداخلة إلى الحاضنة ومتطلبات مقبولة،
- فريق إداري صغير بقدرات هامة لتأمين تشخيص مبكر لأي مخاطر، ومعالجة سريعة تؤمنها مجموعة واسعة من شبكة العلاقات للحاضنة مع المهنيين وأصحاب الإختصاص والمؤسسات التمويلية والتسويقية والفنية الموجودة في البيئة المحلية،
- شبكة علاقات للحاضنة تربط من خلالها المشاريع المحتضنة بمجموعة من الخدمات والخبرات مثل المنشآت الصناعية وورش العمل، الجامعات والخدمات المخبرية ومراكز الأبحاث وغيرها وعلى مدير الحاضنة أن يستخدم خبرته وإتصالاته في التعرف على المستفيدين المحتملين وأن يعمل على تطوير الصلة بين الشركاء المعنيين،
- إيجاد خطة لتخرج الأعمال بعد ثلاث أو أربع سنوات من الإقامة في الحاضنة،

• تأمين وتسهيل الإتصالات وفتح مجال للحصول على المعلومات الجديدة مما يساعد على التطور التكنولوجي ويسهل الخطوات المتعلقة بترجمة أفكار إبداعية إلى عمل تجاري ناجح يسمح بانتقال التكنولوجيا بأسرع وقت.

وتساعد الحاضنات عموماً المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النجاح والإستمرار من خلال:

- تعزيز روح المبادرة والثقافة الريادية خاصة في الدول والأقاليم التي لا تتوفر فيها مثل هذه التقاليد والممارسات، [قوجيل، 2008، ص: 31]
- توفير خدمات إدارية وإستشارية ومحاسبية وتسويقية إضافة إلى التدريب،
- تسهيل إنفصال أو إنشاء مؤسسات صغيرة ورجال أعمال جدد من الشركات الكبيرة وكذلك من الجامعات ومراكز الأبحاث التكنولوجية،
- ربط المؤسسات الصغيرة ببعضها البعض من جهة، وبالشركات الكبيرة من جهة أخرى،
- تعزيز أنشطة البحث والتطوير وتوفير الفرص والبيئة والإمكانيات لتسويق أبحاث ومبتكرات وإختراعات مراكز البحث والتطوير في الجامعات ومعاهد الأبحاث،
- تسهيل الحصول على مختلف أشكال التمويل والتسهيلات الإئتمانية،
- تحقيق التنمية الإقتصادية في الأقاليم والمناطق والمدن التي تعاني من الكساد،
- دعم وترويج أنشطة التصدير وتوسيع قاعدة السوق المحلي والدولي،
- حماية حقوق الملكية الفكرية من خلال الإستفادة من هذه الحقوق بطرق مشروعة،
- جذب الإستثمارات الأجنبية ونقل التكنولوجيا من خلال المشاركات.

أنواع حاضنات الأعمال

لا يوجد تصنيف موحد يمكن إعتماده في تحديد أنواع الحاضنات وذلك لإختلاف المعايير المعتمدة، حيث يمكن تصنيفها وفقاً لعدة معايير كما يلي:

أولاً: تصنيف الحاضنات حسب الهدف من إقامتها، وتشمل الأنواع التالية: [محمد القواسمة، 2010، ص-ص: 49-51]

1. حاضنات ذات الخدمات الكاملة: هذا النوع من الحاضنات يعمل على تقديم حزمة كاملة من الخدمات والتسهيلات للمشاريع المحتضنة سواء أكانت مالية أو تسويقية أو إستشارية وحتى توفير المكان لإقامة المشروع فيه داخل الحاضنة، ويتم إختيار المشاريع في هذا النوع من الحاضنات بناءً على دراسة الجدوى الإقتصادية له.

2. الحاضنات المجازية: هذا النوع من الحاضنات يختلف عن مبدأ الحاضنات وآلية عملها، فهو يعمل على إستمرار تقديم بعض الخدمات للمؤسسات التي تخرجت منها وبعد فترة الإنطلاق، وحتى أنها تعمل على تقديم خدمات للمشاريع خارج حدود الحاضنة، بمعنى عدم الحاجة إلى مساحة ومبنى مجهز

داخل الحاضنة للمشاريع الصغيرة وإنما تعمل الحاضنات على تقديم الخدمات في محيط عمل المؤسسات الصغيرة.

3. **حاضنات مرتبطة بمؤسسات كبيرة:** هذا النوع من الحاضنة يعتبر بمثابة مساعدة للشركات الكبيرة في الحفاظ على إسمها والحفاظ عليها من المخاطرة، تركز هذه النوعية من حاضنات المشاريع على إستغلال آلية الحاضنات في إنجاز مشاريع بحثية أو إنتاجية أو إستحداثات تكنولوجيات من خلال تعميق الشراكة بين بعض المؤسسات والشركات الكبيرة وأصحاب الأفكار أو المشاريع الصغيرة التي تستطيع خدمة هذه الشركات، مثلا عندما ترغب الشركات في تطوير سلع جديدة وطرحها للسوق، فيتم ذلك عن طريق هذه الحاضنات وإذا ما أثبتت هذه السلع فاعليتها فإنها تنسب للمؤسسات الكبيرة.

4. **الحاضنات ذات الأهداف الخاصة:** هناك بعض المشاريع أو بعض فئات المجتمع بحاجة إلى خدمات معينة أو نوع معين من الخدمات مثل المعوقين، وهذا النوع من الحاضنات يكون متخصص في خدمة معينة يعمل على تقديمها لمن يحتاج إليها.

5. **حاضنات تشجيع المؤسسات دون الصغيرة:** في المناطق الفقيرة والنائية يتجه بعض المستثمرين إلى إنشاء المؤسسات الخاصة بهم، وتكون صغيرة جدا أي تتكون من عدد قليل جدا من العمال ويمكن أن تتكون من صاحب المشروع نفسه، وهذا النوع من الحاضنات يعمل على تقديم المساعدات لهذا النوع من المشاريع وبحجم ضئيل جدا وذلك لخدمة غايات إجتماعية ملحة.

ثانيا: تصنيف الحاضنات حسب السوق المستهدف، يوجد ثلاثة أنواع لحاضنات الأعمال حسب المؤسسات التي تستهدفها وهي: حاضنات الأعمال العامة، حاضنات الأعمال التكنولوجية، حاضنات الأعمال الهادفة.

1. **حاضنة الأعمال العامة "غير التكنولوجية":** وهي تلك الحاضنة التي تتعامل مع المشاريع الصغيرة ذات التخصصات المختلفة والمتنوعة في كل المجالات الإنتاجية والصناعية والخدمية دون تحديد مستوى تكنولوجي لهذه المشاريع، وترتكز في جذب مشاريع الأعمال الزراعية أو الصناعات الهندسية الخفيفة أو ذات المهارات الحرفية المتميزة من أجل الأسواق الإقليمية بالدرجة الأولى. [د الشبراوي، 2005، ص-ص: 15-16]

2. **حاضنات تكنولوجية:** وترتكز على تبني المشاريع القائمة على المبادرات التكنولوجية وتطبيق الأبحاث العلمية والإبتكارات، وعادة تقام داخل أو بالتعاون مع الجامعات ومراكز البحوث العلمية أو المراكز الصناعية الكبرى. وتعتبر هذه النوعية من الحاضنات حجر الزاوية في مجال تطبيق البحوث العلمية وتسويق التكنولوجيا، والربط بين ملكية الفكر الإبداعي وواقع دنيا الأعمال. وتتفاوت الحاضنات التكنولوجية من حيث النطاق والحجم ودرجة التعقيد في التجهيزات والقدرة الإستيعابية. [حسن، 2011، ص:

4- أهمية وأهداف حاضنات الأعمال

يعد برنامج حاضنات الأعمال عملية ديناميكية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للنهوض بالإقتصاد الوطني وتنمية المجتمع من خلال إعداد مجموعة من المؤسسات القادرة على البقاء والإستمرار.

أهمية حاضنات الأعمال

أوضح أحد التقارير الحديثة التي أجراها قطاع الأعمال والمقاولات بالإتحاد الأوروبي أن تجربة 16 عشر دولة أوروبية في الحاضنات منذ نشوء برامج الحاضنات فيها (منذ أكثر من 15 عشر عاما) قد أفرزت نتائج جيدة حيث أن 90% من جميع الشركات التي تمت إقامتها داخل الحاضنات الأوروبية ما زالت تعمل بنجاح بعد مضي أكثر من ثلاثة أعوام على إقامتها. لذلك تكمن أهمية حاضنات الأعمال فيما يلي: [د منصورى الزين، بحث بعنوان: آليات دعم ومساندة المشروعات الريادية والمبدعة لتحقيق التنمية - حالة الجزائر-، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحطب، البليدة، الجزائر، 12-13 ماي 2010، ص: 7]

- توفر الحاضنات أماكن ومساحات متنوعة ومجهزة لإقامة مشاريع متخصصة أو غير متخصصة وتوفر أيضا المعدات والأجهزة الخاصة بالحاسب الآلي والتجهيزات المكتبية،
- توفر الحاضنات برامج متخصصة لتمويل المشاريع الجديدة من خلال شركات رأس المال المخاطر أو برامج تمويل حكومية، وجميع أنواع الدعم، من دعم فني وإداري وتسويقي للمشروعات المشتركة بها،
- تدار هذه الحاضنات عن طريق إدارة مركزية متخصصة في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتقوم بعمليات المتابعة وتقييم المشاريع المشتركة بشكل مستمر،
- يتم إختيار المشاريع الملتحقة طبقا لمعايير شخصية وفنية، وبأسلوب علمي يعتمد على "دراسة جدوى" و"خطة مشروع"،
- تنمية تقاليد العمل الحر، وتنمية مهارات إدارة المشروع الصغير، [ص: 37-38]
- الترويج للمبادرات التكنولوجية سواء بالنسبة للمنتجات أو الخدمات التي تحقق قيمة عالية،

أهداف حاضنات الأعمال

عند الحديث عن الحاضنات لابد أن يتناول الهدف الذي أنشأت من أجله، والتي يصفها البعض بالأهداف التي في ضوئها تقام الحاضنات وهي: [أد. هلال أدريس مجيد، د. معن ثابت عارف، مداخلة بعنوان: "دور الحاضنات الإنتاجية في تنمية المؤسسات الصغيرة، مرجع سابق، ص: 4]

- تسعى إلى تطوير الأفكار الجديدة وتعزيزها من أجل خلق وإيجاد مشاريع تكنولوجية واقتصادية متطورة أو المساعدة في توسيع مشاريع قائمة تكون على درجة من الأهمية والتأثير على الاقتصاد الوطني الذي تعمل فيه،
- منح الفرصة من أجل تقييم إمكانيات نجاح المشاريع بجميع أنواعها في حال التشغيل،
- مساعدة أصحاب الابتكارات والإختراعات في تحويل أفكارهم الى منتجات أو نماذج أو عمليات قابلة للتسويق، والعمل على إستقطاب العمالة الوطنية وتطوير المهارات والقدرات الإحترافية والتكنولوجيا المتوفرة محليا،
- تحقيق التقارب بين النشاطات الصناعية والبحوث العلمية التطبيقية، أي العمل على التنفيذ العملي لتلك البحوث والإستفادة من الخبرات الأكاديمية في مجالات البحث العلمي وتحويل أفكارها الى الواقع التطبيقي،
- توفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات المتاحة لكل من ينتسب لهذه الحاضنات المعنية، والسعي لتوفير الخدمات للجهات التمويلية من حيث الأبحاث والمعرفة،
- توسيع قاعدة رجال الأعمال من خلال إجتذابها لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمشاريع الناشئة وتفعيل مشاركتهم في تعزيز أداء الإقتصاد الوطني، وذلك بالعمل على تنويع مجالات النشاط الإقتصادي وتبني المشروعات الإقتصادية الواعدة وإدخالها الى السوق،
- تعمل الحاضنات على المفاضلة بين المؤسسات الصغيرة الناشئة والمتوقع لها أن تحدث وقع مؤثر في مجال عملها، ومن ثم تقويمها للتحقق من جدواها الإقتصادية قبل أن توفر الحاضنات لتلك المؤسسات،
- تسهيل الحصول على رأس المال الأولي للمشروع، وتقديم المشورة في مجالات تسويق الإنتاج وتنظيم الحسابات والمسائل القانونية،
- تقليل تكاليف بدء النشاط، والمراجعة الدورية لعمليات التشغيل لمن ينتسب لهذه الحاضنات وصولا إلى تحقيق الأهداف المرسومة، [د. الشريف ربحان، أ. ريم بونواله، مداخلة بعنوان: حاضنات الأعمال كآلية لمرافقة المؤسسات الصغيرة-نموذج مقترح في مجال تكنولوجيا المعلومات-، الملتقى الدولي حول: "إستراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18-19 أفريل 2012، ص: 7]

3. **حاضنات الأعمال المتخصصة أو الهادفة:** حاضنات الأعمال الهادفة تعنى بالتكنولوجيا العالية أو قطاع صناعي أو سوقي محدد مثلاً: [بن بوزيان، 2004، ص: 180]

✦ **الحاضنات الخدمائية:** وهي حاضنات تختص في دعم المؤسسات الخدمائية.

✦ **الحاضنات الإنتاجية:** وهي حاضنات تختص في دعم المؤسسات الإنتاجية.

ثالثاً: تصنيف الحاضنات حسب الملكية، وتنقسم إلى: "<http://www.gralon.net/articles/commerce-et-societe/services/article-qu-est-ce-qu-une-pepiniere-d-entreprises-2472.htm>, consulté le 16/03/2013 à 15.08]

1. **الحاضنات الخاصة:** وهي غالباً تكون مملوكة ومشغلة من طرف القطاع الخاص، وهي التي تهدف إلى تحقيق الربح وتكون في أغلب الأحيان مرتبطة بنشاطات الأعمال المتعلقة بالإقتصاد الجديد، مثل: تطبيقات الأسواق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتجدر الإشارة إلى أن نسبة هذه الحاضنات في أمريكا الشمالية تبلغ 8%.

2. **الحاضنات العمومية:** وهي غالباً تابعة للقطاع العام وتكون مملوكة ومشغلة من طرف السلطات الحكومية أو الجماعات المحلية، ورغم أن هذه الحاضنات لا تسعى بالدرجة الأولى إلى تحقيق الربح فعملياتها تهدف إلى الوصول لمرحلة التمويل الذاتي.

رابعاً: تصنيف الحاضنات حسب الموقع الجغرافي، وتشمل كل من: [زايدي عبد السلام، مداخلة بعنوان: حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة-عرض تجارب (ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)-، مرجع سابق، ص: 8]

1. **الحاضنة الإقليمية:** وتغطي هذه الحاضنة منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها وتعمل على إستخدام الموارد المحلية عن طريق إستثمار الطاقات البشرية العاطلة في هذه المنطقة، أو خدمة أقلية معينة أو شريحة معينة.

2. **الحاضنة الدولية:** تعمل هذه الحاضنات على إستقطاب رأس المال الأجنبي وإدارة عمليات نقل التكنولوجيا، كما تهدف إلى تشجيع عمليات التصدير إلى الخارج.

5- مراحل إنشاء حاضنات الأعمال، آلية عملها وسبل تمويلها

تعتبر حاضنات الأعمال أداة مهمة وإستراتيجية، تعتمد عليها الدول بغرض تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال آلية عملها، وبواسطة مجموعة الموارد والإمكانيات المتوفرة على مستواها والمتاحة لديها، وهذه الأخيرة تمر بعدة مراحل لإنشائها.

الفرع الأول: مراحل إنشاء حاضنات الأعمال

إن حاضنة الأعمال تعتبر كأي مشروع يتم التفكير فيه، سواء من ناحية توليد الفكرة مروراً بدراسة الجدوى الإقتصادية وإنهاء بتسجيل المشروع، وبشكل عام فإن أي حاضنة أعمال على مستوى العالم تمر بثلاث مراحل أساسية ألا وهي: [محمد القواسمة، 2010، ص-ص: 42-43]

1. **مرحلة التأسيس والبناء:** في بداية الأمر تقوم الحاضنة بتحديد الهدف وآلية العمل لديها، ومن ثم عمل دراسة الجدوى الإقتصادية، وتحديد طاقم التأسيس وأعضاء الحاضنة، وتقرير حجم رأس المال وتحديد حجم الموظفين.

2. **مرحلة التطور:** وهنا تبدأ الحاضنة بقبول المشاريع من أجل تقديم الخدمات والتسهيلات لهم، كل ذلك من أجل أن يكون لها حضور في المجتمع وقدرة على جذب العملاء وضمان تدفق موارد التمويل، وهذا لا يغني عن إستمرار تقييمها لأعمالها من أجل تطوير نفسها وتقييم أداءها ومدى تأثيرها على بيئتها، كل ذلك من أجل الوصول إلى مرحلة النضج.

3. **مرحلة الحاضنة الناضجة:** الهدف العام للحاضنة هو الوصول إلى مرحلة النضج التام في بيئة العمل بحيث تستطيع الإعتماد على نفسها في الحصول على التمويل وتقديم خدمات متكاملة سواء أكانت مالية، فنية، إدارية، قانونية بشكل دائم، بحيث يمكن قياس تأثيرها على الإقتصاد وتقديم شركات واعدة تساعد على تطور هذا الإقتصاد وتنميته.

نلاحظ أن معظم الحاضنات تقف في المرحلة الثانية ولا يوجد لدينا -خاصة في الدول العربية- حاضنات لديها إكتفاء ذاتي وتعتمد على نفسها، في توفر ما تحتاج إليه وحتى على مستوى التمويل وتبقى دائماً بحاجة إلى الدعم الخارجي والحكومي.

الفرع الثاني: آلية عمل حاضنات الأعمال

إن حاضنات الأعمال تعمل على تقديم حزمة من الخدمات للمؤسسات وخاصة الصغيرة منها وهذه الخدمات لا تقدم إلا للأعضاء المنتسبين للحاضنة (يختلف الأمر حسب النظام الداخلي للحاضنة)، وقاموا بتقديم طلبات من أجل المساعدة لهذه المؤسسات. فبعد تأسيس الحاضنة وتوفير المكان المناسب فإن طلبات الإنتساب من قبل أصحاب المبادرات من الشباب الذين يحملون أفكارا جديدة لتنفيذها تبدأ بالتوافد على الحاضنة، وتقوم لجنة متخصصة بدراسة جميع الطلبات المقدمة إليها ومن ثم إصدار قرارها بشأن قبول أي نوع منها، ومن ثم تعمل على تقديم حزمة من الخدمات والتسهيلات: من مكان عمل للمؤسسات، خدمات إدارية، إستشارية، مالية وقانونية وغيرها من الخدمات والتي تقدم مقابل إيجار أو رسم إحتضان ويتم توقيع عقد بين المؤسسات والحاضنة يتضمن تعهد من المؤسسات بدفع رسوم الإحتضان وإخلاء الحاضنة بعد فترة زمنية محددة، وهذا لكي يتاح للحاضنة إستيعاب مؤسسات أخرى، بحيث تتعهد الحاضنة بتقديم كافة الوسائل اللازمة لدعم المؤسسات الصغيرة. [محمد القواسمة، 2010، ص: 40]

الفرع الثالث: سبل تمويل حاضنات الأعمال

إن حاضنات الأعمال تعتبر من المؤسسات المساندة -للقطاعين العام والخاص- والتي تهتم بدعم ومساندة ورعاية المبادرين والمبتكرين للمشاريع الصغيرة، لأنها قادرة على إستيعاب أعداد متزايدة من العمالة وخلق فرص عمل، وبالتالي فهي تتصدى للمشاكل الإجتماعية الناتجة عن البطالة. [محمد القواسمة، 2010، ص: 41]

لذلك فإن طريقة التمويل للحاضنات تختلف باختلاف نوع الحاضنة وأهدافها وكذلك مراحل بدايتها ونهايتها، وعادة ما تحتاج الحاضنات لإستثمارات كبيرة لأن مدفوعات المنشآت العملية لا يغطي غالبا إلا تكاليف العقار، لذلك فهي تعتمد على دعم مالي خارجي من هيئات دولية أو مساعدات داخلية، هذا بالإضافة إلى رسوم إشتراكات الأعضاء، هذا ولا ننسى دعم الحكومة لها نظرا لأهميتها في دعم الإقتصاد الوطني.

بالإضافة إلى مصادر تمويل أخرى تتمثل في عقود الإيجار، رسوم على الخدمات المقدمة، نسبة معينة من الأرباح بعد أن تبدأ المنظمات المحتضنة في التشغيل، أو نسبة من أسهم هذه المنظمات. [أبو قحف، 2001، ص: 74]

أما بخصوص طبيعة الملكية، فإننا نلاحظ أنه يوجد حاضنات تتبع في ملكيتها للحكومة وبعضها لأشخاص أو الشركات، وتجدر الإشارة إلى أن حاضنات الأعمال سواء كانت تابعة للحكومة أو كانت مملوكة للأشخاص يمكن النظر إليها، باعتبارها مشروعا يحقق عوائد للمستثمرين أي ملاكه. كما أن هذه الحاضنات لا تقتصر على مجال الأعمال بل تمتد أيضا إلى الجامعات ومراكز البحوث (أي أن هناك حاضنات تابعة للجامعات ومراكز البحوث) أو بعض الشركات الكبرى.

الفرع 6 - معايير إختيار المؤسسات للإحتضان

إن إختيار المؤسسات المراد ضمها إلى الحاضنة مهمة تقتضي البحث عن مؤسسات تحمل صفات ريادية وقدرات مميزة لتكون مثال ناجح في الإحتضان، ويمكن حصر أهم هذه المعايير في: [أ د بريش السعيد، أ طيب سارة، مداخلة بعنوان: دور حاضنات الأعمال في تطوير ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تحليلية تقييمية، مرجع سابق، ص: 10]

- أفكار جديدة وجيدة، تنمو بسرعة (في غضون ثلاث سنوات تقريبا) وبحاجة فعلا إلى إحتضان،
 - قائمة على الإبتكارات والمبادرات التكنولوجية، وإنتاج منتجات عالية الجودة ذات سوق دائمة،
 - قدرة على تحقيق التجانس، الترابط والتكامل مع المؤسسات المحتضنة والقائمة،
 - واقعية وقابلية خطة العمل للتحقيق والحصول على التمويل وتساهم في تأهيل إطارات وتنمية المهارات الفنية،
 - المشاريع التي ترغب في التحول من مشاريع حرفية إلى مشاريع متطورة من خلال إضافة وسائل إنتاج متطورة.
- ومن ناحية أخرى توضح التجارب العالمية وجود عدة معايير فنية وشخصية لإختيار المشاريع في الحاضنات والمراكز التكنولوجية، والتي تتلخص في الآتي: [د الشيراوي، 2005، ص: 43]
- جودة فريق إدارة المشروع وتميزه بالرغبة في الإنجاز،
 - المحتوى التكنولوجي للمشروع (أبحاث متطورة، تكنولوجيا جديدة..)
 - إمكانية تنفيذ الفكرة فنيا والفراد، وكذا قابليتها للحصول على براءة إختراع والقدرة على البدء فورا في التنفيذ،
 - الإضافات والإختلافات الصناعية مع المنتجات الموجودة في الأسواق.

٥٧ معايير نجاح حاضنات الأعمال والعوامل المؤثرة فيها

أولاً: عوامل نجاح حاضنات الأعمال، تتفق الدراسات التي أجريت لتقييم عدد من برامج الحاضنات في مختلف دول العالم على تحديد عوامل نجاح الحاضنات في العوامل الآتية: [د الشبراوي، 2005، ص-ص: 38-39]

(1) مدير الحاضنة وإرتباطه بالأعمال في الحاضنة: يؤدي مدير الحاضنة دوراً أساسياً في نجاح الحاضنة، رغم أن المشاركين في المشروع قد يتمتعون بالخبرة الفنية والإخلاص في العمل، إلا أن إدارة مشروع جديد يتطلب مهارات متنوعة تحتاجها المشاريع الصغيرة من حيث التخطيط، التسويق، المحاسبة، الإدارة، وهذه المهارات قد لا تتوفر جميعها لدى صاحب المشروع. من هذا المنطلق فإن نجاح الحاضنة والمشاريع الملتحقة بها يتوقف إلى حد كبير على صفات وأداء مدير الحاضنة، والوقت الذي يستطيع أن يقضيه مع المؤسسات الصغيرة، ويحتاج المدير قبل كل شيء إلى القدرة على العمل والتفاهم مع أصحاب المشاريع وعلى مساعدتهم على تطوير مشاريعهم، ويحتاج المدير بصفة خاصة إلى الخبرة بعملية إقامة وتنمية المشاريع حتى يتمكن من تحليل نقاط القوة والضعف في كل مشروع، وحتى يتمكن من إكتشاف المشاكل الناشئة قبل أن تتفاقم، ويعتبر الكثيرون أن إدارة الحاضنات تحتاج إلى شخصية خاصة تتمتع بالخبرة العملية، والقيادة والقدرة على التعامل مع الأفراد وتكوين شبكات من العلاقات بشكل دائم وناجح.

(2) ترابط الحاضنة مع المجتمع المحيط: نظراً إلى أن معظم المشاريع الصغيرة الملتحقة بالحاضنة تتخذ مقراً جديداً لها في نفس المنطقة المحلية التي تقام بها الحاضنة، لذلك من المهم أن تكتسب الحاضنات الدعم المالي والمعنوي والعلاقات العامة من المجموعات السكانية المحلية، وقد يأتي الدعم من مجالس المدينة أو المحافظة، أو من الجامعات، أو الشركات الكبيرة أو وكالات دعم الأعمال مثل مراكز ربط الأعمال. وعندما يصبح هناك تصور بأن الحاضنة تمثل إنعكاساً لأهداف هذا المجتمع ولها ميزة إيجابية للتنمية الإقتصادية فيه، فإنها تتمكن عندئذ من اجتذاب دعم له قاعدة أوسع نطاقاً. ودعم المجتمع للحاضنات يمكن أن يكون ذو أهمية كبرى من خلال الترويج للحاضنة، وفتح الأبواب المغلقة وتشجيع الدعم السياسي والإعلامي، والإسهام في تحقيق الأهداف بشكل عام، والمشاريع

الملتحة بالحاضنات تحتاج غالبا إلى أن تركز على شراكة بين رعاة أو شركاء مختلفين يفيد كل منهم المشروع بميزات مختلفة، والجمع بين هؤلاء الشركاء ووضع أهداف و خطة عمل وإعداد الإنطلاق بالمشروع يكون في الغالب أمرا صعبا ومعقدا، غير أنه من الممكن تسهيل ذلك إذا أمكن إيجاد شخص أو منظمة ذات مهارات وسمعة مناسبة لتقوم بدور داعم للمشروع.

(3) إختيار مشاريع الأعمال وإمكانية بقاء فرص الأعمال: إن معايير إختيار المشاريع في غاية الأهمية بالنسبة لنجاح الحاضنة، فكلما كانت هذه المعايير واضحة ومحددة ومتكاملة زادت فرص جذب مشاريع ناجحة، وتتباين معايير الإختيار لكنها تركز بشكل عام على قدرة المشروع على النمو والتخرج بأسرع وقت من الحاضنة.

(4) توفير التمويل الملائم: إن الحصول على التمويل المناسب في أسرع وقت وبأقل تكلفة، يمثل حجر الزاوية من أجل دعم ومساعدة المشاريع التي تقام داخل الحاضنات، حيث لا تتم من خلال دراسة إحتياجات المشروع المالية العملية فقط، بل تتضمن أيضا فهم الجوانب المالية والإتجاهات السائدة لجهات التمويل، وخاصة المستثمرين الذين يقدمون الأموال، وبإمكان الحاضنة أن تجمع معلومات هائلة من مختلف مصادر وأنواع التمويل الحكومي، والمنح والقروض المختلفة، صناديق رؤوس الأموال المشتركة وجمعيات المستثمرين، كما يمكنها المساعدة في التوفيق بين الممولين للأفكار الجديدة والمستثمرين والمشاريع الصغيرة، وكذلك تكون الحاضنة بمثابة حلقة وصل بين المشاريع الصغيرة والممولين أو المستثمرين. [د الشبراوي، 2005، ص-ص: 40-41]

(5) خلق صور ذهنية للنجاح: إن خلق صورة ذهنية للنجاح يعتبر عاملا جوهريا في تنمية الحاضنة ويساعد على سرعة إندماج الحاضنة في المجتمع، وسهولة جذب الموارد والشركاء، ومساعدة المشاريع الصغيرة على كسب المصداقية وإجتذاب مشاريع جديدة ذات إمكانيات أقوى، ويمكن الوصول إلى هذه الصورة من خلال:

- وجود مدير ناجح للحاضنة،
- وجود مبنى جديد أو مجدد،
- وجود علاقات قوية بين الحاضنة والمؤسسات المحلية الرئيسية، وعلاقات جيدة بالصحافة،
- وجود مشاريع جيدة للإلتحاق بالحاضنة،
- إن خلق قصص النجاح للمشاريع التي ترعاها وتحتضنها الحاضنات خلال أعوامها الأولى، من أهم الركائز التي تساعد في خلق صورة نجاح الحاضنة، مما يعود بالنفع عليها وعلى مشاريعها المختلفة.

ثانياً العوامل والمعوقات المؤثرة في نجاح حاضنات الأعمال، إن نجاح حاضنات الأعمال في تنفيذ وتحقيق أهدافها في إحتضان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تمتلك قدراً من الإبداع ولها فرص تسويقية ولكن تحتاج إلى توفر البيئة الملائمة حتى تتمكن من الثبات والإستمرار في السوق بدون عوائق ومشاكل تحد من قدرتها على الإستمرار في السوق، وينتأى هذا كله بمجموعة من العوامل نوجزها في ما يلي: [سعدية السعيدى، مداخلة بعنوان: دور الحاضنات التكنولوجية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: إستراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18-19 أفريل 2012، ص: 7]

1. عوامل خارجية، وهي العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية التي تكون خارج نطاق الحاضنة ولكنها

- تتعرض على أداء الحاضنة في تقديم خدماتها وتتمثل أبرز هذه العوامل الخارجية في ما يلي:
- توفر البنية التحتية الملائمة للنشاط الإقتصادي قادرة على إستيعاب التطورات المتلاحقة في عالم الأعمال من مواصلات والإتصالات وشبكة طرق، وسهولة الوصول إلى هذه الخدمات وبأقل تكاليف ممكنة، بالإضافة إلى توفير بيئة الأعمال المساندة (البحث، التدريب، الإستشارات...)
- توفر مصادر تمويل ملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا يتطلب توفر قطاع مالي ومصرفي متطور يحتوي على خدمات،
- توفر الحد الأدنى من الثقافة الإبداعية سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المجتمع.

2. العوامل الداخلية، بالإضافة إلى العوامل السالفة، هناك عوامل داخلية ترتبط مباشرة بالحاضنة أبرزها

فيما يلي:

- قدرة الحاضنة على تقديم الخدمات لعملائها الذي يعتبر عامل جوهري فبدونه فقدت الحاجة لوجودها،
- إستقطاب الحاضنة للمؤسسات الإبداعية التي تمتلك مؤهلات وقدرات على النمو والإستمرار ويكون ذلك بتوفير نظام وآلية لإختيار المشاريع والأفكار التي تحتاج إلى حاضنة،
- توفر جهاز إداري كفى داخل الحاضنة يقوم على الإشراف،
- وجود تنسيق عال ومتكامل بين الحاضنة والجهات الداعمة.

محاضرة :

التسيير الاستراتيجي للمقاولات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تمهيد:

شهدت الآونة الأخيرة تزايد الإهتمام في العديد من البلدان سواء المتقدمة منها أو المتخلفة، بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة لدورها المتزايد في توسيع النشاط الإقتصادي وتنوعه، وفي تحقيق أهداف التنمية الأساسية ومن الواضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل الغالبية الساحقة من الطاقات الإقتصادية في معظم دول العالم سواء من حيث عدد المؤسسات أو من حيث العمالة.

وعلى الرغم من توافق الآراء حول الأهمية الفائقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية، إلا أنه هناك إشكال فيما يتعلق بإعطاء تعريف موحد وشامل لها، والذي يحدد معالمها وأشكالها، مما ترتب عنه صعوبات بشأن تحديد السياسة التي يتعين إختيارها من أجل مواصلة النهوض وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الأولى : عموميات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الأمر الذي زاد من اهتمام الحكومات والباحثين لموضوع م ص م، راجع للدور الكبير الذي تلعبه م ص م والذي يتعلق أساسا بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولقد أثبتت هذه المؤسسات قدرتها وكفاءتها في معالجة المشكلات الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة.

وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم م ص م، ثم إلى خصائص ومميزات هذه المؤسسات وأهمية م ص م ودورها في التنمية الاقتصادية، ثم في الأخير إلى أهم مشكلات ومعوقات م ص م وكذا العوامل المؤدية إلى نجاح م ص م والمتوسطة.

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يوجد صعوبة في تحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتحديد مفهومها لا يمكن الاستناد إلى معيار واحد معين، وإنما نستند إلى بعض الأسس والمعايير، وسنحاول التطرق إلى المعايير التي يعتمد عليها في تحديد مفهوم م ص م، وكذلك تجارب بعض الدول في تعريف م ص م.

الفرع الأول : معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تم اعتماد بعض المعايير والأسس التي يمكن من خلالها تمييز المشروعات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها، ومن هذه المعايير :

1. المعايير الكمية

إن حجم المؤسسة يتحدد بالاستناد إلى جملة من المعايير والمؤشرات الكمية والإحصائية المحددة للحجم، ومن أهم هذه المعايير :

- أ- عدد العمال/ القوى العاملة : حسب هذا المعيار تنقسم إلى :
- مؤسسات مصغرة MICRO وتضم من واحد إلى تسعة عمال؛
- مؤسسات صغيرة MINI وتضم من عشرة إلى مائة وتسعة وتسعين عاملاً؛

- 49.jpg
- مؤسسات متوسطة : وهي المؤسسات التي تضم من مائتين إلى أربع مائة وتسعة وتسعين عاملاً.
 - ب- رأس المال المطلوب : يتم تديره بواسطة شخص أو عدد من الأشخاص؛
 - ج- محدودية حجم المبيعات؛
 - د- محدودية النشاط البنوي للمشروع؛
 - هـ- القيمة المضافة السنوية تكون منخفضة؛
 - و- محدودية رأس المال المستثمر.

وبالرغم من تعدد المعايير الكمية، إلا انه يمكن القول بأن معيار عدد المشتغلين يعتبر أكثرهم قبولاً على المستوى الدولي.

2. معايير الفروق الوظيفية :

هناك أربعة فروق وظيفية رئيسية يتم الاعتماد عليها في التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وهي :

- 1- انخفاض التخصص في الوظيفة الإدارية :
- أي صاحب المشروع الصغير عادة ما يكون مديره، حيث يتولى الإدارة مع عدد قليل من مساعديه لكافة الشؤون الإدارية؛
- 2- الاتصالات الشخصية القوية :
- عادة ما يكون مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على اتصال شخصي مع كافة الأطراف ذات المصلحة؛
- 3- صعوبة الحصول على الائتمان :
- بجانب تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموماً صعوبات كثيرة عند اللجوء للاقتراض من البنوك، وهذا بسبب ارتفاع تكلفة إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالكبيرة؛
- 4- الكثرة العددية للوحدات الصغيرة :
- تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالكثرة العددية والانتشار الجغرافي خاصة في المدن الإقليمية والمناطق الريفية.

الفرع الثاني : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك العديد من التعاريف حسب المعايير المذكورة سلفا، نذكر منها ما يلي : «المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسات التي تشغل أقل من 500 عامل؛ إذ المؤسسة الصغيرة جدا تشغل أقل من 10 عمال، والمؤسسة الصغيرة من 10 إلى 49 عامل والمؤسسات المتوسطة من 50 إلى 499 عامل»¹.

وحسب أحد الكتاب، عرفها كما يلي :

- المنظمة الصغيرة : هي منظمة مملوكة من عدد اكبر من الأفراد قياسا بالمنظمة الصغيرة، تدار من قبل إدارة مهنية ويعمل فيها عدد أكبر من العاملين. وقد تمثل حالة وسطية بين الحجم الصغير والكبير.

الفرع الثالث : تجارب بعض الدول في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك العديد من التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي قدمتها العديد من الدول، ولكن نلاحظ بأنه يكاد لا يكون تعريف شبه رسمي يمكن اعتماده، فكل دولة تنفرد بتعرف خاص بها يرتبط بدرجة نموها الاقتصادي، فهناك تعاريف قانونية وأخرى إدارية وكذلك تعاريف متفق عليها مثل التعريف المقدم من طرف البنك الأوروبي للاستثمار في إطار الاتحاد الأوروبي ؛ ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي :

1. تعريف الاتحاد الأوروبي :

توصل الاتحاد الأوروبي عام 1996 إلى التعريف المقترح والذي يلخصه الجدول التالي :

تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوع المؤسسات	العدد الأقصى للموظفين	الحد الأقصى لرقم الأعمال	الحد الأقصى للموازنة
المصغرة	9	-	-
الصغيرة	49	07 مليون يورو	05 مليون يورو
المتوسطة	249	40 مليون يورو	27 مليون يورو

المصدر : لخضر مداح، ماجي عبد المجيد، الم ص م كآلية إستراتيجية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، المنتدى الوطني الأول حول دور الم ص م في تحقيق التنمية الاقتصادية خلال الفترة 2001-2010، جامعة بومرداس، ص 23.

2. تعريف الولايات المتحدة الأمريكية :

لقد تم تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العمال كما يلي :¹

- المؤسسات الخدمائية والتجارة بالتجزئة.....من 01 إلى 05 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية؛
- مؤسسات التجارة بالجملة..... من 05 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية؛
- المؤسسات الصناعية.....عدد العمال 250 عامل أو أقل؛

5. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

حسب وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد قدمت تعريف لل م ص م في الجزائر والمتضمن في القانون التوجيهي* وفي المادة الرابعة جاء تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كما يلي:²

- مجموع الميزانية : من 10 إلى 500 مليون دينار جزائري.
 - عدد العمال : من 01 إلى 250 عامل .
 - رقم الأعمال : 2 مليار دينار جزائري كحد أقصى.
- نلاحظ بأن القانون التوجيهي قد اعتمد على كل من المعيارين الأكثر شيوعا واستخداما وهما المعيار العددي أي عدد العمال والمعيار المالي، رأس المال للتمييز بين م ص م وغيرها من المؤسسات الأخرى. ومن خلال الجدول الموالي نبين المعايير الكمية المعتمدة لتحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المعايير الكمية لتعريف م ص م في الجزائر :

نوع المؤسسة		عدد الأعمال		رقم الأعمال		مجموع الحصيلة السنوية	
الحد الأدنى	الحد الأقصى	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الحد الأدنى	الحد الأقصى	الحد الأدنى	الحد الأقصى
01	09	01	200	01	200	01	10
10	49	20	200	20	200	10	100
50	250	200	مليارين	200	مليارين	100	500

المصدر : رابح خوني، رقية حساني، مرجع سابق، ص 37.

كما سبق ذكره من تعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالاعتماد على المعايير الكمية والنوعية الأكثر وضوحاً يمكننا أن نستنتج بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي : «كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية يتراوح عدد عمالها من واحد إلى 250 عامل، وتكون ذات استقلالية في الإدارة والملكية، وتتمتع بحصة سوقية محدودة، ويكون نشاطها محلي».

المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عامة، الركيزة الأساسية لكثير من اقتصاديات البلدان النامية وأداة للبناء الاقتصادي، وأن هذا الدور الهام الذي تلعبه استمدته من الخصائص التي تميزها عن باقي المشاريع، ويمكن إيجاز هذه الخصائص كما يلي :

1. الحجم : يمثل الحجم خاصية مهمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحجم، لما يتميز به من بساطة أساليب ومناهج العمل، وقدرة التحكم في مجال الأعمال، والمرونة في تغيير مجال النشاط، لذلك قد يرى بعض المديرين والمالكين ضرورة بقاء المنظمة متوسطة أو صغيرة الحجم رغم توفر الفرص المواتية لها؛

2. سهولة وبساطة التنظيم : من خلال التوزيع المناسب للاختصاصات بين أقسام المشروع والتحديد الدقيق للمسؤوليات وتوضيح المهام، وكذا التوفيق بين المركزية لأغراض التخطيط والرقابة وبين اللامركزية لغرض سرعة التنفيذ؛

3. الحرية المتاحة للمؤسسين والإدارة في التعامل مع المواقف المختلفة :

تجسد هذه الحرية في العديد من المزايا مثل اختيار أسلوب العمل الملائم لأصحاب المؤسسة وكذلك الاستفادة من الأرباح المحققة، وهذا ما يحفز ويدعم الجهود المبذولة بأقصى الطاقات من قبل المالكين وأصحاب المصالح، إضافة إلى وجود علاقات شخصية مميزة مع الزبائن والعاملين وبصفة مباشرة، بما يعطي المزيد من الرضاء والمقبولة.

4. المرونة الإدارية وسرعة الاستجابة : حيث تتسم بالقدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، إضافة إلى الطابع غير الرسمي في التعامل مع العاملين أو العملاء، إضافة إلى بساطة الهيكل التنظيمي وترابط مفردات العمل ومركزية القرارات.

ويضاف الى ذلك الخصائص التالية :

- الاعتماد والتركيز على شخصية المسير؛
- نقص وضعف التخصص في النشاط؛
- إستراتيجيات حدسية وغير رسمية، وتتصف بقصر المدى؛
- أنظمة معلومات داخلية وخارجية بسيطة وشكلية، تعتمد على الاتصالات المباشرة.

مما سبق نستنتج أن هناك خصائص ايجابية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل المرونة وسرعة التكيف ووجود علاقات مباشرة مع العملاء والعاملين، بينما هناك ما يعوق المؤسسات الصغيرة وهي محدودية الموارد والإمكانيات التي تحد من قدراتها الإنتاجية.

ومن مزايا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي :

- 1- مرونة الإدارة؛
- 2- التواصل المباشر والدقيق بالعملاء، والأسواق؛
- 3- العلاقة القوية مع المجتمع المحلي؛

4- الخدمة الشخصية للعملاء؛

5. الاعتماد على المدخل الشخصي في التعامل مع العاملين.

بالإضافة كذلك فمن مزايا الم ص م :

6- قدرة هذه المؤسسات على الابتكار والتجديد، إذ هناك العديد من براءات الاختراع تعود إلى الأفراد، وأغلبهم في م ص؛

7- جودة الإنتاج، حيث أنها تعتمد على المهارات الحرفية والمهنية بما يجعلها تتواصل مباشرة مع رغبات الزبائن؛

8- الكفاءة والفعالية، وذلك من خلال قدرتها على الأداء والانبجاز في وقت قصير نسبيا.

المطلب الثالث : أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية

أن أهمية م ص م ترجع إلى ما تلعبه من أدوار اقتصادية واجتماعية والتي من أهمها تخفيض حجم البطالة والمساهمة في التطور الاقتصادي وقدرتها على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية وصمودها التنافسي، وكذا دورها الاجتماعي في تحقيق الرفاهية وإتباع حاجات ورغبات الأفراد، وسنعرض في ما يلي كل من الأهمية الاقتصادية والاجتماعية بشيء من التفصيل.

الفرع الأول : الأهمية الاقتصادية

تكمن أهمية م ص م الاقتصادية من خلال الأدوات التي يقوم بها على المستويات التالية :

- تكوين الإطار المحلي؛

- توفير مناصب شغل بما يخفض نسبة البطالة³؛

- توزيع الصناعة وتنويع الهيكل الصناعي؛

- تقديم منتجات وخدمات جديدة، حيث تقوم م ص م بإنتاج سلع وخدمات مبتكرة، بصفتها مصدر للأفكار الجديدة؛

- توفير احتياجات المشروعات الكبيرة، حيث تمدها باحتياجاتها وتغذي خطوطك التجميع فيها وتقوم بدور

الموزع والمورد لهذه المؤسسات، إذا فهي تعتبر كمؤسسات مغذية للكيانات الاقتصادية العملاقة؛

- 55.jpg
- استخدام التكنولوجيات الملائمة، أي أنها تستخدم فنون إنتاج بسيطة ونمط تقني ملائم لظروف البلدان النامية، ولا تتطلب مهارات عمالية تحتاج إلى إعداد وتدريب؛
 - المحافظة على استمرارية المنافسة من خلال الابتكار والتحسين، بما ينشط وينعش الاقتصاد الوطني؛
 - تحقيق التطور الاقتصادي والقدرة على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية.

الفرع الثاني : الأهمية الاجتماعية

إلى جانب الأهمية والدور الاقتصادي تلعب م ص م أدوارا على المستوى الاجتماعي يمكن إجمالها في النقاط التالية :

- 1- تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع، من خلال عملها على اكتشاف احتياجاتهم وطلباتهم وتلبيتها في الوقت المناسب كما ونوعا، مما يخلق درجة كبيرة من الولاء لهذه المؤسسة وغيرها؛
 - 2- المساهمة في التوزيع العادل للدخول، وهذا راجع لتعدادها الكبير وكثافة العمالة بها، مما يؤدي إلى تحقيق العدالة في توزيع الدخل المتاحة³؛
 - 3- التخفيف من المشكلات الاجتماعية، ويتم ذلك من خلال ما توفره هذه المؤسسات من مناصب شغل لصاحب المؤسسة ولغيره، وما تنتجه من سلع وخدمات موجهة إلى جميع الفئات الاجتماعية بما فيها الفقراء والمحرومين، مما يحل مشكلة البطالة والفراغ والتهميش..... وغيرها؛
 - 4- إشباع حاجات ورغبات الأفراد وخدمة المجتمع ككل؛
 - 5- تقوية العلاقات والأواصر الاجتماعية، وهذا راجع للاتصال المستمر بين م ص م وعملائها، والذي يتم في جو من الود والإخاء والتآلف والعمل على استمرارية مصالح الطرفين وتحقيق المنافع المشتركة؛
 - 6- زيادة إحساس الأفراد بالحرية والاستقلالية، عن طريق الشعور بالانفراد والحرية في اتخاذ القرارات دون سلطة وصية، والشعور بالحرية المطلقة في العمل دون قيود وشروط والإحساس بالتملك والسلطة وتحقيق الذات من خلال إدارة هذه المؤسسة والحرص على استمرارية نجاحها.
- مما سبق ذكره، نستنتج أن م ص م ذات أهمية كبيرة ؛ بحيث تعتبر محرك للتنمية الاقتصادية بالنظر إلى الدور الذي تلعبه في توزيع الثروات والقضاء على البطالة كظاهرة اجتماعية سلبية، ويمكن كذلك أن تحرك هذه المؤسسات مساهمات الأقليات والمرأة في العمل والإنتاج، وتعمل على التنمية المتوازنة والحد من الهجرة الداخلية بين الريف والمدينة وكذلك الهجرة الخارجية لإيجاد فرص عمل.

ثانياً : مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسباب فشلها ونجاحها

المطلب الأول : مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسباب فشلها

إن م ص م وبالرغم من اكتسابها لمجموعة من الخصائص والمميزات، فهي كذلك تواجه مجموعة من المشكلات الهامة، تختلف من حيث شدتها وخطورتها ومدى تأثيرها على مسار هذه المؤسسات وتهديدها لوجودها أو احتمالات نموها، ويعتبر التعرف عليها أمراً ضرورياً لإمكانيات إيجاد أفضل السبل والوسائل لمعالجتها، وفي ما يلي أهم هذه المشكلات :

1- مشاكل الائتمان والتمويل : يعتبر التمويل من المشكلات التي تواجه م ص م في الحصول على القروض من البنوك وتتمثل هذه المشاكل في :

- * تعدد إجراءات الحصول على القروض؛
- * عدم توفر الوعي المصرفي لدى أصحاب المؤسسات وعدم اعتمادهم على التعامل مع البنوك؛
- * عدم منح إعفاءات وامتيازات خاصة للم ص م؛
- * محدودية التمويل المتعلق بالحجم والمشروعية والأولويات؛
- * ارتفاع معدلات الفائدة على القروض والعمولات التي تتقاضاها البنوك عند لجوء الم ص م إليها، مع قصر فترة السداد.²

2- صعوبة الحصول على المعلومات : تعتبر كذلك من المشاكل التي تعترض م ص م هو نقص في المعلومات حول السوق والتطورات التكنولوجية على مستوى الدول، كذلك فيما يتعلق بالخطط المالية. بالإضافة هذه المؤسسات لديها نقص في المعلومات الداخلية، المتعلقة باستعمالات الموارد مما يعطل تطورها بصفة دائمة.³

3- ضعف التكوين والعمل المؤهل : تتميز م ص م بعدم إتباع أصحابها الأساليب الإدارية الحديثة، إذ أن المالك هو نفسه المدير والذي يتولى القيام بجميع الوظائف من الإدارة والتمويل والتسويق وغيرها، بالإضافة إلى عدم وجود التخصص الوظيفي وعدم وجود تنظيم إداري واضح المعالم لسير العمل في أقسام وإدارات

المؤسسة، كما لا تلجأ م ص م إلى تدريب عمالها وتكوينهم نظراً للصعوبات المالية وغياب ثقافة الاستثمار في العنصر البشري.

4- **النقص في عمليات التخطيط الاستراتيجي** : إذ أن بعض أصحاب م ص م يعتقدون أن فوائد التخطيط الاستراتيجي تكون واضحة وقائمة على في المؤسسات الكبيرة فقط، متجاهلين بذلك قدرة الفكر الاستراتيجي على بناء التميز والبقاء والاستمرارية في السوق.

5- **عدم إتباع الأسلوب الحديث في مجال التسويق** : أي غياب التخطيط وأبحاث التسويق وعدم الاستفادة من الكفاءات والمهارات المدربة، وتبرز المشكلات التسويقية في صغر حجم السوق المحلية، والتشابه بين منتجات المؤسسات الصغيرة والكبيرة، وتراكم المخزون السلعي بسبب المنافسة بينها وبين م الكبيرة.

6- **سوء الإدارة ونقص الخبرة في التنظيم الإداري** : مما يؤدي في بعض الأحيان إلى فشلها، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه مشكلات إدارية حيث يكون صاحبها هو المدير وقد لا يمتلك هذا المدير الخبرة الكافية لإدارة مؤسسته بما يضمن بقاءه واستمراره في السوق.

7- **الصعوبة الجبائية** : حيث أن نسب اقتطاع الرسوم والضرائب المطبقة على أنشطة هذه المشروعات في طورها الاستغلالي، وارتفاع الضغط الجبائي الذي أدى إلى توقف عدة مشروعات إنتاجية عن النشاط، وبالتالي فقدان العديد من مناصب الشغل، كما يتميز النظام الجبائي بعدم المرونة، الأمر الذي حال دون إعطاء فرص استثمارية سواء وطنية أو أجنبية.⁴

المطلب الثاني : عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن مجمل العوامل والمشاكل المؤدية إلى فشل م ص م يمكن أن تعتبر عوامل نجاح إذا اهتمت هذه الأخيرة بالخصائص والمفردات التالية :

1- وضع أهداف واضحة ومحددة : أن يضع مدير المؤسسة أو مالكيها أهداف واضحة وصريحة لذلك النشاط، وتتضح هذه الأهداف من خلال الإجابة على العديد من الأسئلة من قبل ما هي الأهداف العامة للمنظمة، لماذا وجدت المنظمة وماذا تخدم ؛

2- المعرفة الجيدة للسوق : بمعنى معرفة الزبائن المستهدفين، ويتطلب الأمر خلق الأسواق ولو بدت ضمنية غير ظاهرة في بداية الأمر أو أن بعض ما تنتظره الأسواق لم يتحقق بعد ولم يصل حد الإشباع والرضا المطلوب؛

3- قدرة المنظمة على تقديم أشياء متميزة : تقدم المؤسسة وتجلب شيء جديد للسوق، حتى لو بدت هذه السوق مزدحمة ومتخمة بالمنافسين لها من خلال المنتج، والتكنولوجيا الجديدة أو باستخدام خاص ومتفرد لطرق التوزيع المعروفة؛

4- آليات إدارة متكيفة مع التطور: إن نجاح م ص م إذا ما أريد له الاستمرار فانه يستند على وجود قابليات استيعاب وفهم جيد للتطور مرتبط بالجوانب التنظيمية والإدارية، وهذه الآليات تساعد على البدء بالخطوة الصحيحة؛

5- توفر عاملين أكفاء ومهارات متميزة والمحافظة عليهم : إن أصحاب م ص م ليس لديهم الوقت الكافي لاختيار العاملين، لذلك يتطلب الأمر أن تعار هذه الجوانب الأهمية البالغة لكون نجاح العمل يرتبط بقدرة إدارته على حسن اختيار العاملين الأكفاء وتوظيفهم والحصول على أفضل ما لديهم من قابليات وقدرات.

6- قدرات ومهارات متنوعة لدى الإدارة وخصائص شخصية : إن نجاح م ص م - وخاصة بعد استمرار تطورها ونموها - يتطلب من صاحب العمل مؤهلات متعددة ومتنوعة، ويتجسد هذا عندما يتطلب الأمر منه القيام بدور قيادي للإدارة العليا إضافة إلى العمل وفق مستوى الإدارة الوسطى وكذلك المستويات الدنيا، وهذه الجوانب تستدعي قدرات مرونة وإبداعية عالية وكبيرة. هذا يظهر أن نجاح الأعمال م ص م يرتبط بوجود إدارة ومديرين ثم بناء الشخصية القيادية لديهم في ضوء الخبرة الجيدة والمعلومات والمعرفة العامة إضافة إلى المعارف الشخصية.

وكخلاصة إن قطاع م ص م هو قطاع حيوي لما يتميز به من خصائص ومميزات، وبالمقابل يعاني من العديد من المشاكل، إذا فهو يحتاج إلى مناخ مناسب وشروط تتلاءم مع طبيعتها للتغلب على المشاكل التي تعيق تطورها وبالأخص مشكل التمويل.

ثالثاً : واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سيتم التطرق في هذا المبحث حول واقع التخطيط الاستراتيجي في الم ص م، إلى الفكر الاستراتيجي في الم ص م، وذلك بالتطرق إلى أهم الاختلافات في ممارسته بين الم ص م والمؤسسات الكبيرة، وجوانب التردد في ممارسته لدى مدراء ومالكي الم ص م، ثم إلى صياغة الإستراتيجية في الم ص م، ثم إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في الم ص م، والعوامل المؤثرة على اعتماده في الم ص م.

المطلب الأول : الفكر الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الفكر الاستراتيجي من الضرورات الأساسية لنجاح المنظمات على اختلاف أحجامها. فلم يعد التخطيط الاستراتيجي وكل ما يتعلق به من المتطلبات المهمة للشركات الكبرى، بل حتى م ص م هي بحاجة ماسة إلى تطبيق هذه المفاهيم في مختلف عملياتها وأنشطتها. وفي هذا المطلب سوف نتطرق أولاً إلى أهم الاختلافات بين ممارسة الفكر الاستراتيجي بين م ص م والمؤسسات الكبيرة، وثانياً جوانب التردد في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الأول : أهم الاختلافات في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة

توجد اختلافات عديدة في أساليب ممارسة التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة وأساليب ممارسته في المؤسسات الكبيرة، وسوف نشير إلى أهم هذه الاختلافات كما يلي :¹

1- المستويات الإستراتيجية : يمكن أن تكون في المؤسسات الكبرى ثلاث أو أربع مستويات (المجتمع، المؤسسة ككل، وحدات الأعمال، الوظائف)، أما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشمل غالباً على مستويين (العمل، الوظائف).

ففي م ص م يتشكل مجال نشاطها في الغالب من خط إنتاجي واحد بعدد محدود من المنتجات، لذلك لا توجد وحدات أعمال عديدة فيها؛ لذلك يندمج مستوى المنظمة والأعمال بمستوى واحد توضع له العملية التخطيطية بالإضافة إلى الوظائف المختلفة. وهذا ما يجعل مستوى التعقيد في إستراتيجية الأعمال الصغيرة أقل منها في المؤسسات متعددة الوحدات الإستراتيجية الكبيرة؛

2- لا تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتشعب وتتوسع في مستوى التحليل المطلوب بغرض إيضاح الخيارات الإستراتيجية وبالتالي صياغة الإستراتيجية المعتمدة وتنفيذها، فمثلا في حالة وجود رسالة بسيطة واضحة تصف المبررات الحقيقية لتواجد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وتستطيع الإدارة العليا أن تشكل رؤيتها في ضوء منظور ريادي مبدع لكن تستطيع المؤسسة العمل وتحقيق نجاح في المنافسة؛

3- في الغالب نجد أن جميع المؤسسات على اختلاف أحجامها، تسعى جاهدة إلى امتلاك شيء ما يميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة والمشاركة في أمور، كثيرة، هنا يتم تنظيم منظور العمل الأساسي استنادا إلى ما يتيح عامل التمييز هذا لكي تبني ميزة تنافسية للمنظمة الصغيرة. أما بالنسبة لتحليل المنافسة فيجب عدم تجاهله في الأسواق المتواجدة فيها المؤسسة الصغيرة .

4- الاختلافات كذلك بين م ص م والمؤسسات الكبيرة في جانب تحليل تنافسي، والأساليب والوسائل المستخدمة في جميع البيانات والمعلومات عن حالة المنافسة والمنافسين.

يجب على م ص م أن تعرف أنه ليس بالضرورة أن يكون جميع البيانات والمعلومات مكلف، فاعتماد الإدارة العليا على ذكائها وتحمسها مع بذل جهد معقول، والإبداع في الوسائل والآليات، تستطيع أن تجمع الكثير من المعلومات الضرورية من خلال العديد من الوسائل من أهمها : الاطلاع على المقالات والاستماع إلى الزبائن، وإقامة اجتماعات مع الموظفين المهمين، والندوات والتواصل مع المعارض... الخ

5- الإمكانيات المالية والقدرات المحدودة للم ص م تجعل إدارتها أكثر تحفظا في الاستفادة من الفرص المتاحة قبل التأكد اللازم من مستوى المخاطر المرتبطة بمختلف أنواع الفرص.

6- الإطار الزمني لإعداد الخطط في م ص م يأخذ آجال قصيرة عادة ما تكون أقل من ثلاث سنوات، في حين يمتد هذا المدى الزمني أكثر في المؤسسات الكبيرة.

61.jpg

مما سبق نلاحظ بأنه بالرغم من الاختلاف في الأسس والمنطلقات الفكرية في ممارسة الفكر الاستراتيجي في م ص م مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، فإن الفوائد المتوخاة من ممارسة هذه المفاهيم مهمة لكافة أنواع المؤسسات على اختلاف أحجامها.

الفرع الثاني : جوانب التردد في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تجدر الإشارة إلى بعض جوانب التردد لدى مالكي ومدراء م ص م اتجاه ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وذلك في النقاط التالية :

- 1- الاعتقاد بان العمل الصغير لا يحتاج إلى تخطيط استراتيجي؛
- 2- إعتقاد المدراء بعدم توفر الوقت الكافي للقيام بالتخطيط الاستراتيجي؛
- 3- إن التخطيط الاستراتيجي صعب ومعقد جدا بالنسبة للعمل الصغير، هكذا يبدو الأمر للغالبية من مدراء المنظمات المتوسطة والصغيرة، تمثل هذه الإشكالية عدم إحاطة ومعرفة بالعملية التخطيطية. ومن الممكن أن يستفيد من التجارب المتراكمة ويشكل صاحب العمل الصغير منهجيته الخاصة وبخطوات واضحة وغير معقدة؛
- 4-التصور بأن الخطة الإستراتيجية تقيد حرية المدير في الفعل والمبادرة، ورغم أن وضع الخطة يتوجب على المديرين عمل خيار من بين خيارات ومسالك وسبل عديدة، لكن العملية التخطيطية ليست مجرد حادثة مقطوعة وإنما عملية مستمرة، هذا يعني أنه إذا تغيرت الظروف يتطلب إعادة التقييم؛
- 5- الخوف من الخطأ والمخاطر التي تنطوي عليها عمليات التخطيط الاستراتيجي، وهذا الأمر يعالج بالحساب الدقيق والتزول بالمخاطر إلى أدنى مستوياتها، وفي جميع الحالات فإن المخاطرة ترافق عمليات التوسع والنمو، لكن استخدام الأسلوب العلمي يجعلها في أدنى المستويات؛
- 6- محدودية الموارد المتاحة؛ حيث تعاني الم ص م من هذا المشكل، مثل صعوبة جلب التكنولوجيا، و نقص الوقت المخصص للتخطيط الاستراتيجي ونقص المعلومات الكافية، والكفاءات والخبرات الضرورية للتخطيط الاستراتيجي، والموارد المالية المحدودة غالبا؛
- 7- ضيق حافظة الأنشطة، والضرورة الطبيعية لإستراتيجية التخصيص بالنسبة لأغلبية الم ص م، والتي تنسجم مع حجمها، هذه الخاصية تجعل بعض مسيري الم ص م يتشاءم من جراء الخيارات المحدودة، وعلى هذا الأساس يطرح السؤال :

- لماذا يتم وضع خطة إستراتيجية إذا كان التخصص يسمح لها بممارسة نشاط واحد أو اثنين فقط ؟
- 8- اعتقاد المسيرين وأصحاب م ص م بأنه تضييع للوقت وأنه ليس لديهم الوقت الكافي للقيام بالتخطيط؛
- 9- عدم وجود خبراء وأفراد مختصين في الم ص م، ويتم تسيير م ص م بأفكار مالك المؤسسة غالبا. تجدر الإشارة إلى أن هذه العوامل تعتبر من معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى هذا فهذه المؤسسات لديها خصائص إيجابية تساعدها على اعتمادها في إدارتها، وهذا ما سيتم التطرق إليه في ما يلي حول مقومات التخطيط الاستراتيجي في الم ص م.

الفرع الثالث : مقومات التخطيط الاستراتيجي في الم ص م

إن كما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصائص سلبية تشكل عائقا أمامها على اعتماد التخطيط الاستراتيجي، توجد كذلك لها خصائص ايجابية، خاصة فيما يتعلق بالمرونة، القرب من العملاء، سرعة رد الفعل والاستجابة لتغيرات السوق، سرعة تغيير التوجه، وعليه فهي تمثل الحل الناجح لأزمات الظرفية كونها :

- تستطيع استغلال بعض الفرص بشكل أفضل من المؤسسات الكبرى؛
 - تستفيد من التغيرات قصيرة المدى؛
 - تستجيب للتغيرات بشكل أسرع من المؤسسات الكبيرة.
- ومن هنا فالم ص م تملك العديد من المقومات التي تساعدها على اعتماد التخطيط الاستراتيجي، ويمكن تلخيص أهم هذه المقومات فيما يلي :
- أولا : تتصف الم ص م بالتوجه البيروقراطي المحدود ؛ فالإجراءات الرسمية قليلا ما تستخدم في هذا النوع من المؤسسات، وبذلك..... الإدارة الإستراتيجية عموما، والتخطيط الاستراتيجي خصوصا تعتبر غير رسمية مقارنة مع المؤسسات الكبيرة؛
- ثانيا : طبيعة العمليات الإدارية في الم ص م ذات توجه إنساني، فالاتصال الشخصي المباشر بين الإدارة والعاملين ما من شك انه يساهم في سرعة تدفق المعلومات، سواء عن المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، وللإشارة تعد المعلومات ركيزة أساسية وعنصرا ضروريا في عملية التخطيط الاستراتيجي؛
- ثالثا : بساطة الهيكل التنظيمي وسهولة الاتصال بين مختلف مستويات المؤسسة؛

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على اعتماد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يرتبط نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في م ص م بعدة عوامل أهمها ما يلي :

1. تأثير شخصية المالك (المسير) :

إن الأسلوب الإداري المتبع من قبل المالك والقدرات الإدارية للمسيرين تمثل عوامل مهمة في اتخاذ قرار اعتماد عملية التخطيط الاستراتيجي، إذ يتصف مسيرو م ص م بالاعتماد على الحدس والتجربة، والتخوف من التحليل، ومن ثم تفصل القرارات التكيفية، ويسود الاعتقاد بأن القيادة هي التي يتم من خلالها تحقيق الشهرة والنجاحات، وبفضل هذا النوع من المسيرين يمكن مواجهة المشاكل الحالية ومنتظر نتائج ومتطلبات قراراته بغرض القيام بالتصحيحات الضرورية. وعلى هذا الأساس، فإن أغلبية الم ص م تسير بدون خطة رسمية.

2. تأثير مستوى تعقيد النشاط :

بالنسبة للنشاطات التي تكون نسبيا بسيطة (سوق أقل تذبذبا، منافسة ضعيفة) قد يمكن النجاح والاستمرارية من دون خطة واضحة، ولكن الأمر يكون أكثر صعوبة في حال ما تكون المؤسسة تنشط في مجال أين تكون التكنولوجيا معقدة والأسواق متذبذبة والمنافسة حادة، في هذه الحالة فالتخطيط الاستراتيجي يكون مبررا على اعتبار أن النشاط معقدا ويكتنفه الغموض وعدم التأكد.

3- مدى المشاركة في صناعة القرار :

التخطيط يؤدي إلى تغيير وتحسين التصرفات والسلوكيات؛ لذلك وبفضل مشاركة كافة الأطراف في اتخاذ القرار، وتسمح الخطة التي بناؤها بتنسيق أفضل للجهود، وهو وما من شأنه توليد أفكار جديدة. مما سبق ذكره نلاحظ بأن أغلبية م ص م تهمل عملية التخطيط الاستراتيجي، وهذا راجع لعدة عوامل، وخاصة منها المتعلقة بالجوانب النفسية الشخصية للمدير (المالك)، وغياب الوعي بأهميته في المؤسسة عموما وفي م ص م على وجه الخصوص.

محاضرة

كيفية انشاء مؤسسة

المقدمة:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية و لا تزال حيزاً معتبراً في كتابات و أعمال الكثير من الاقتصاديين, بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب, باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

و نظراً للتحويلات و التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حدّ الساعة, فإن المؤسسة آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة حالياً, فبالإضافة إلى تنوع و تعدد أشكالها و مجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيداً و أصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد و ملائم للدراسة و التخلي عن المنهج التقليدي التحليلي, الذي يعالج النظام ككل, بدون معرفة أجزائه و العلاقات الرابطة بينها و محيط النظام.

المحور 1 : خطوات انشاء المؤسسة

المطلب الاول : فكرة المشروع

فكرة النشاط الاقتصادي هي أساس نشأة المؤسسة ، ولكن قبل كل شيء تجدر الاشارة إلى نقطتين أساسيتين ألا وهما:

- لا توجد فكرة جديدة في حد ذاتها ، أي انه هناك افكار يمكن ان تتحول إلى مشاريع ناجحة ، إذا احسن صاحبها استعمالها وتجسيدها على ارض الواقع ، وهناك أفكار أخرى ، تبقى مجرد أفكار أي انها تموت كما تولد (.تولد فكرة وتموت فكرة .) وهذا ما يدفعنا إلى القول بأن صاحب الفكرة هو من بين العوامل المحددة لنجاح فكرته. ومن اجل تقييم مشروع ما يجب التمحيص والتدقيق في ثلاث نقاط اساسية بينهما والتي هي الفكرة صاحب الفكرة ومدى التناسق والتناغم

- يمكننا القول بوجود فكرة لإنشاء مشروع ما عندما ترتبط هذه الفكرة ولو بطريقة غير مباشرة بحاجة

غير موجودة في السوق بمعنى اخر *On vend plus ce qu'on produit produit ce*

qui se vend, أي إن طريقة تفكير المؤسسة تغيرت مع تغير معطيات السوق والمستهلك فقديما

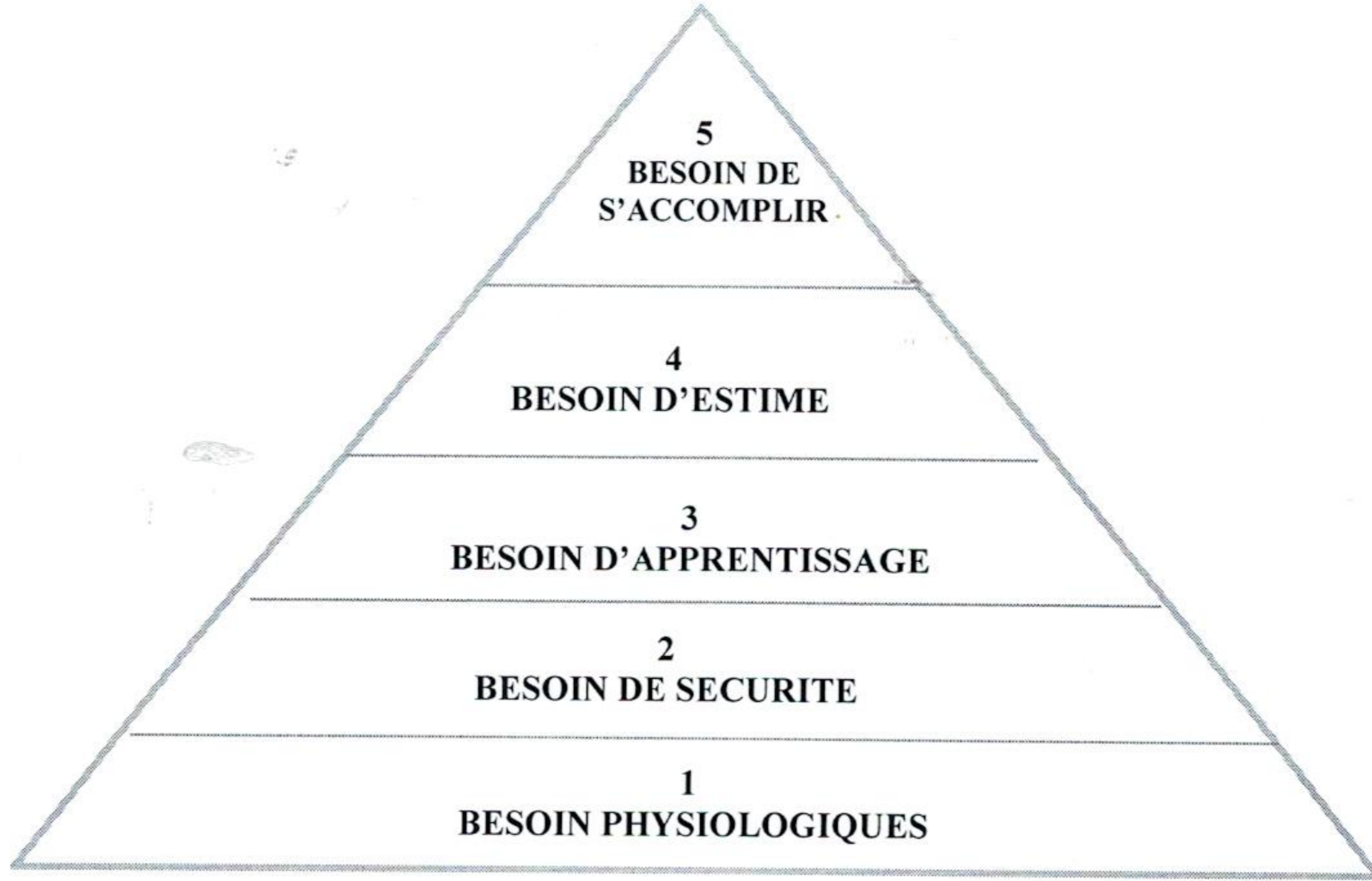
كان همها الوحيد تسويق ما تنتجه أما الان فأصبح همها ما تنتجه وما يلقي رضى المستهلك ومن

هنا: نستنتج ان الفكرة مصدرها حاجة ما في السوق قد تكون معبرة عنها ام لا *un besoin*

tacite ou implicite

الفرع الاول: ميلاد الفكرة

الفكرة هي اساس كل مشروع .وهي المحدد لمدى امكانية ان يكون المشروع مهم ام لا .ان الارادة الشخصية لتجسيد طموح شخصي هي نقطة الانطلاق لكل مشروع مؤسسة. كما بين ذلك : في هرمه الشهير للحاجات كما هو مبين في الشكل التالي Abraham Maslow



الشكل 01 : هرم الحاجات

إن ماسلو ومن خلال هرمه اوضح ان الحاجة الى بناء الذات هي اعلى واسمى حاجة لدى الفرد البشري .ويمكننا القول ان الانسان ومن خلال انشاء مؤسسته الخاصة يكون قد خطى خطوة كبيرة في طريق تحقيق ذاته .يمكننا الذهاب ابعد من ذلك بالقول ان المؤسسة الشخصية يمكنها ولو بطريقة نسبية تحقيق كل الحاجات التي اشار اليها ماسلو ، فهي توفر الدخل اللازم من اجل توفير الحاجات الفسيولوجية له وتعطيه الاحساس بالأمان وتجعله يكون مجموعة من العلاقات الانسانية التي تلبى له الحاجة الى الانتماء ، كما انها تمنحه مكانة مرموقة في المجتمع الشيء الذي يكون مصدرا للتقدير والاعتراف.

إن تحقيق الطموح الشخصي من خلال انشاء مؤسسته الخاصة يعتبر بناءا للذات وهذا كما قلنا سابقا بان هذا يعتبر اسمى حاجة لدى الانسان.

مهما كان اصل الفكرة ، المهم ان نعرف مدى تقبل الزبائن المحتملين لها في المستقبل .أي كما قلنا سالفا ، فإن نجاح المشروع يقف على مدى احتضان السوق للفكرة.

إن المعرفة والمهارة و التجربة المكتسبة في الميدان سيكون لها لامحال دفع قوي لتطوير الفكرة و المشروع .بمعنى آخر أن صاحب الفكرة يجب أن تكون له معرفة ولو قليلة للميدان الذي يريد أن يطور فكرته فيه . لأن خوض مغامرة في ميدان لا يعرفه صاحب الفكرة ، قد تكون لها عواقب وخيمة على مستقبل المشروع . الشيء الذي لا يمنع أنه قد يلقي نجاحا ، حتى لو لم يكن يعرف الميدان حق المعرفة

يشترط ان تكون فكرته جديدة (Originale) ويلي حاجة حقيقية في السوق

(un besoin bien identifié

بالإضافة الى كل ما سبق يمكننا ذكر المباشرة في نشاط موجود في السوق وهذا يعتبر تحدي كبير للمقاول صاحب المشروع الذي يجب ان يدخل تحسينات وتعديلات على النشاط المعروف في السوق مهما كان اصل الفكرة ، فإن ايجادها يتطلب القدرة على الملاحظة ، الاستعلام ، على الميدان المراد . خوض المغامرة فيه وكذا الاطلاع الدائم على المعطيات الاقتصادية (Actualité économique

. و بكلمة واحدة مختصرة يجب على المقاول صاحب المشروع أن يكون متفتح (ou vert) على محيطه بعد جمع المعلومات والمعطيات حول المشروع يجب على المقاول الوقوف لحظة تفكير وتأمل من اجل تحليل هذه المعلومات ، على صاحب المشروع ان تكون له القدرة على تحليل المعلومات و اختيار الانسب فيها . هذه المرحلة يمكن ان تكون مقارنة فكرة مع افكار مقاولين محتملين اخرين .

يجب على الفكرة ان تجلب منفعة حقيقية بالمقارنة مع العرض المتوفر في السوق.

الفرع الثاني: حماية الفكرة

في بعض الحالات ، كالابتكار الفني مثلا على المبتكر ان يوفر الحماية اللازمة لفكرته ، هذه

الحماية هي عبارة عن حق يحفظ الابتكار الناتج عن الابداع الانساني من كل محاولات استغلاله من اطراف اخرى وهذا ما يقصد بالملكية الفكرية. (la propriété intellectuelle).
هناك طريقتين لحماية الابتكار :

حقوق المؤلف (Droits d'auteur)

و حقوق الملكية الصناعية (Les droits de propriété industrielle)

إن الحماية تعتبر محفزا كبيرا للمؤسسات وأصحاب المشاريع من أجل الابداع و الابتكار وهذا بتقوية موقعها التنافسي وتمكينها من الحصول على مردودية مقابل مجهودات الابداع والاستثمارات الكبيرة في البحث والتطوير.

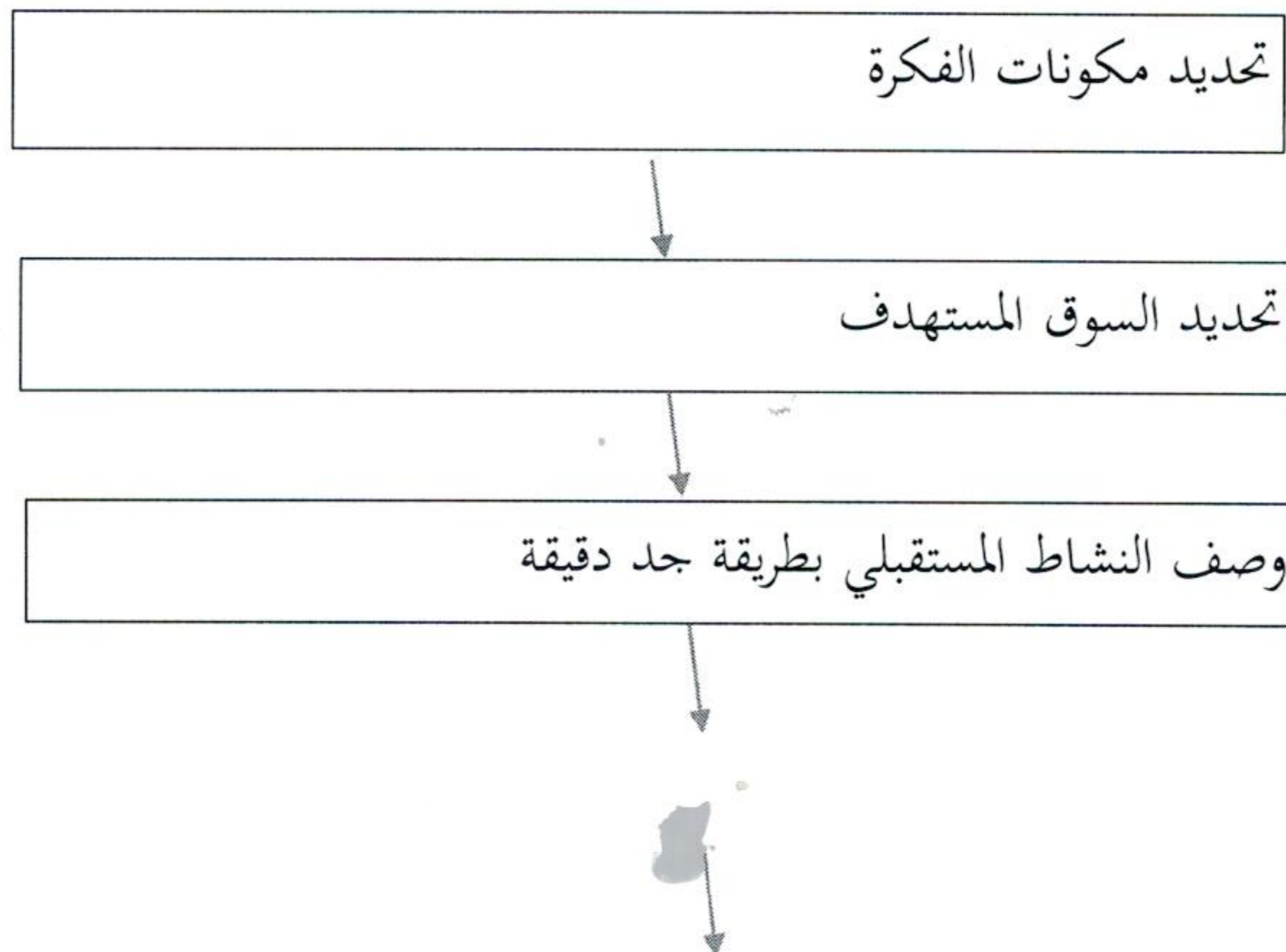
حماية الفكرة ليست بالشيء الكافي يجب بعد هذا التحقق من مدى جدوه الفكرة وهذا بدراسة التناسق بين صاحب الفكرة المنتج والزبائن

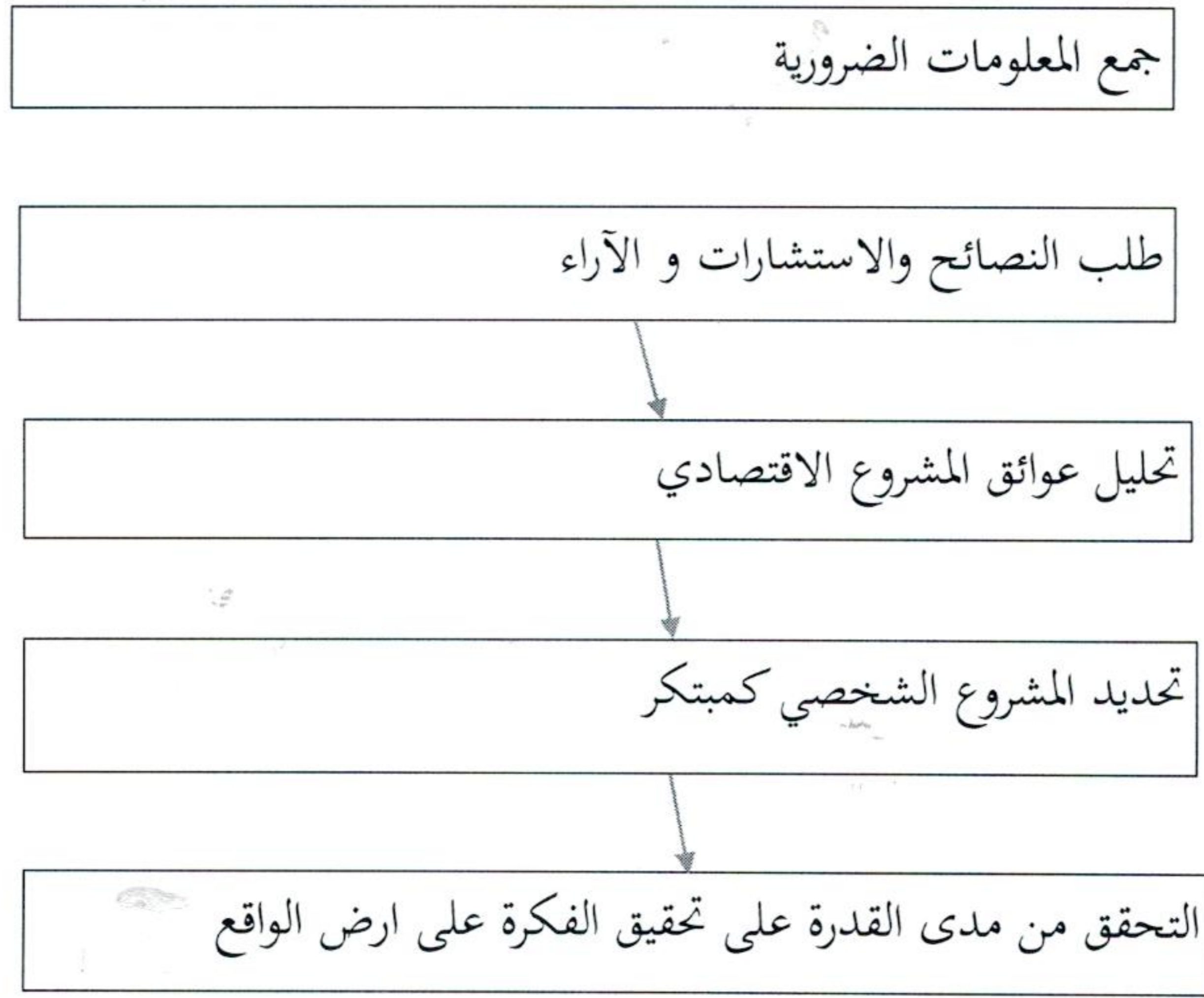
الفرع الثالث: تثبيت الفكرة :

قبل المرور إلى تجسيد الفكرة على أرض الواقع ، إنه من الضروري رسم الخطوط العريضة للمشروع هذه المرحلة تسمح لصاحب الفكرة باستباق الاحداث والمخاطر بتحديد نقاط القوة و الضعف المزايا التنافسية التي يتمتع بها منتوجه او بمعنى اخر يجب عليه تحديد مزايا منتوجه المحتمل ، المنفعة المرجوة منه وأساسيات تسيير مؤسسته المستقبلية.

تعتبر هذه المرحلة مرحلة تفكير وتحليل متأن ، يستلزم الوقت الكافي.

إنه من الضروري إتباع سيرورة واضحة و محددة مسبقا حتى نتجنب اهمال عنصر من العناصر الهامة تثبيت الفكرة يتمثل ايضا في تجريبها وتمر عملية التثبيت عادة بالمراحل التالية :





الشكل: مراحل تثبيت الفكرة

إن هذه المراحل المشار اليها في الشكل الاعلى تتطلب عمل شاق وجهد جهيد يحتم على صاحب الفكرة القيام بنشاط كبير من اجل الوصول اخيرا الى تثبيت فكرته والمرور لاحقا الى تجسيدها على ارض الواقع وسنتطرق فيما يلي الى كل مرحلة من هذه المراحل بالتدقيق تحديد مكونات الفكرة تحديد السوق المستهدف وصف النشاط المستقبلي بطريقة جد دقيقة جمع المعلومات الضرورية طلب النصائح والاستشارات و الآراء تحليل عوائد المشروع الاقتصادي تحديد المشروع الشخصي كمبتكر التحقق من مدى القدرة على تحقيق الفكرة على ارض الواقع

- تحديد مكونات الفكرة :

ان هذه المرحلة هي مرحلة جد هامة في مسار تثبيت الفكرة لأنها تمكن المفاوض من طرح بعض التساؤلات من اجل معرفة فكرته حق المعرفة ،أي بعبارة اخرى فانه من الضروري على هذا الاخير ان يقوم بعصف ذهني ذاتي (Brain Storming)

من اجل تحديد وفهم فكرته حق الفهم إن من بين الاهداف المرجو الوصول اليها من خلال التساؤلات المشار اليها سابقا هو معرفة المنفعة المرجوة من وراء المنتج او الخدمة موضوع الفكرة بالإضافة الى معرفة الشريحة المستهدفة من خلال هذا المنتج وطريقة ايصاله اليها وكيفية اقناعهم بجدواه. أي ان مرحلة تحديد مكونات الفكرة تسمح بتحديد كل عناصر المعادلة المتكونة من طرفين اولهما المنتج او الخدمة المستقبلية وثانيهما الزبائن والمستهلكين المحتملين و تحليل العلاقة بينهما.

● **تحديد السوق المستهدف:** ان المرحلة الثانية التي تأتي بعد مرحلة تحديد مكونات الفكرة هي مرحلة تحديد السوق المستهدف و هي اول خطوة في طريق حل المعادلة سالفة الذكر. فبعد التفكير في المنتج او الخدمة المراد طرحها في السوق يجب دراسة وتحديد الشريحة المستهدفة من المستهلكين وهذا ما يسمح بعرض منتج حسب المقاس (un produit sur mesure) وهذا ما يدخل في لب ما قلناه سابقا، أي انه يجب تصميم منتج حسب رغبات وحاجات المستهلكين الشيء الذي يسهل عملية تسويقه لاحقا.

● وصف النشاط المستقبلي بطريقة جد دقيقة :
ان هذه المرحلة ان صح القول فهي تعتبر كحل تفصيلي لمعادلتنا أي انها تسمح برسم وتحديد سيرورة النشاط المستقبلي بطريقة تسلسلية ومفصلة .
تمكننا من ترتيب الاحداث و العمليات المكونة للنشاط بمعنى اخر فهي عملية تمثيلية قبلية لسير النشاط.

● **جمع المعلومات الضرورية:** بعد الانتهاء من رسم كل مراحل النشاط المستقبلي وتحديد كل الفاعلين والمتدخلين فيه تبدأ عملية جمع المعلومات و المعطيات حول كل عنصر من هذه العناصر ، الشيء الذي يمكننا من بناء قاعدة معلومات يمكننا الرجوع اليها كلما اقتضت الضرورة لان المعلومة تعتبر العنصر الفعال والمحرك الرئيسي لعملية اتخاذ القرار كما انها تساهم في التقليل من حالة عدم التأكد خلال سيرورة اتخاذ القرار (L'incertitude caractérisant le processus de prise de décision)

● طلب النصائح والاستشارات و الآراء:

ان القيام وتنفيذ كل المراحل سالفة الذكر والتي تعتبر بمثابة عمليات تحليلية تمكن من بناء تصور للنشاط المستقبلي ليست بالشيء الكافي بل انه من الضروري طلب النصائح و الاستشارات من الاطراف التي لها الخبرة في الميدان . لذلك لا يجب على المقاول ان يغتر بدراسته القبلية لمشروعه بل عليه بالإضافة الى هذا اللجوء الى الاخر بمعنى اخر القيام بعمل استشاري قد ينبهه الى بعض الاشياء التي يكون قد اهملها خلال دراسته .

● تحليل عوائق المشروع الاقتصادي : ان الفهم الكامل والتحكم الجيد في كل المراحل

المكونة للنشاط

المستقبلي لا يعني بالضرورة نجاح المشروع وعدم اسط ضامه بعوائق قد يكون اثر سلبي على مستقبله لذلك فانه من الضروري إيلاء الاهمية اللازمة لهذه النقاط التي تعتبر بمثابة التهديدات للمشروع . هذه العوائق قد تكون ذات طبيعة قانونية وتنظيمية ك مثلا المباشرة في نشاط ممنوع قانونا او نشاط مقنن تحكمه تنظيمات قانونية .

بالإضافة الى العوائق القانونية ، هناك عوائق اخرى قد تكون اقتصادية ، مالية...

● تحديد المشروع الشخصي كمبتكر:

من اجل انجاح المشروع وتجسيده على ارض الواقع لا بد من اسقاط العوائق التي سبق ذكرها وتحديدتها على وضعية وحالة وشخصية المقاول و مدى قدرته على مجابتهها

● التحقق من مدى القدرة على تحقيق الفكرة على ارض الواقع :

ان هذه المرحلة هي المرحلة الاخيرة والحاسمة والتي تتضمن الحل لمعادلتنا .

فبعد المرور بكل المراحل السابقة يجد المقاول نفسه امام حتمية الاجابة على سؤال مصير بالنسبة لمشروعه والمتمثل في :

هل لي القدرة و الامكانيات اللازمة لتجسيد مشروعني الشخصي وهل سيلقى القبول في السوق .

المطلب الثاني :دراسة السوق

إن عملية اتخاذ القرار تعتبر عملية مفصلية بالنسبة لكل مقاول ولكل مؤسسة ، ولكي يكون هذا القرار ناجعا يجب على المقرر ان يتوفر على الكم اللازم من المعلومات وبالجودة المناسبة حتى يبيني قراره

على اساس صحيح مدعم بمعلومات من البيئة المحيطة به . ولعل عملية دراسة السوق ، تعتبر بمثابة
الحل الامثل من اجل الحصول على هكذا معلومات . ولكن اولا ما هو تعريف دراسة السوق :

الفرع الاول : تعريف دراسة السوق : إن عملية دراسة السوق هي مجموعة من الادوات والتقنيات
التي تسمح بالبحث وتحليل المعطيات المتوفرة حول السوق ، وهذا بهدف المساعدة على اتخاذ القرار
التسويقي الخاص بمنتج او خدمة ما موجودة او غير موجودة في السوق . ويعتبر هذا التعريف ترجمة
لنص التعريف الاصلي والذي تحصيلنا عليه باللغة الفرنسية كما يلي :

L'étude de marché regroupe un ensemble d'outils et de techniques
permettant de rechercher et d'analyser des données sur un marché,
dans le but d'aider la prise de décision marketing concernant un
produit ou un service présent ou pressenti sur ce marché.

الان وبعد ان قمنا بتعريف دراسة السوق سنتطرق فيما يلي الى خطوات دراسة السوق .

الفرع الثاني: خطوات دراسة السوق¹¹

يمكننا ان نوجز خطوات دراسة السوق في النقاط الاربعة التالية

- 1 تحديد المشكلة
- 2 تحديد اهداف الدراسة
- 3 مصادر المعلومات و طرق تجميعها و تحليلها
- 4 كتابة التقرير النهائي

1-تحديد المشكلة :

ان مرحلة تحديد المشكل تعتبر مرحلة اساسية و جد هامة في عملية دراسة السوق فهي تسمح بمعرفة

Claude Demeure, Marketing, Edition Dunod, 6eme édition,) Paris, 2008(, p 41. -133¹¹ 2441
مروة احمد ونسيم برهم ،الريادة وادارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، (القاهرة ،
132 23)، ص.

الغاية والهدف من دراسة السوق ولهذا السبب على المقاول وقبل البدء في الدراسة ان يحدد وبشكل دقيق ماهية المشكل

2- تحديد اهداف الدراسة : بعد تحديد المشكل يجب على المقاول ان يحدد اهداف دراسته والتي تمكنه من التغلب على المشكل ويمكن تلخيص هذه الاهداف في النقاط التالية:
- اجث عن حلول لمشكلة معينة .

- توصيف المنطقة المتوقع اقامة المشروع عليها.

- معرفة الاتجاهات والعادات والآراء والتقاليد لسكان المنطقة .

- تحديد حجم الطلب وتقييم مستويات النمو ودرجة الاستقرار في المنطقة . :

3- مصادر المعلومات وطرق تحليلها

قبل دراسة مصادر المعلومات لبد من التذكير بأنواعها والتي هيا :

(معلومات كمية) informations quantitatives: تسمح بقياس ظاهرة ما في وقت معين ، كما انها معلومات موضوعية .

- معلومات كيفية informations qualitatives : تسمح بشرح وفهم ظاهرة ما

، عادة ما تكون ذات طابع ذاتي (subjective)

المعلومات الاولية des informations primaires : هي عبارة عن معلومات يتم الوصول اليها و استنتاجها بعد عملية ملاحظة و استنتاج أي انها معلومات لم تكن متوفرة ، من قبل بل هي نتاج عمل ذاتي للمقاول .

- المعلومات الثانوية : المعلومات الثانوية هي معلومات شائعة ومتوفرة بشكل كبير ويمكن

الاطلاع عليها في أي وقت .

- المعلومة الظرفية informations ponctuelles : هي معلومات متعلقة بفترة زمنية

محددة اذا تم تجاوزها اصبحت هذه المعلومات قديمة وبدون معنى

- المعلومات الدائمة les information permanentes : هي معلومات يتم تحيينها

بعد ان قمنا بتحديد انواع المعلومات سنمر الان الى تحديد مصادرها :

مصادر المعلومات الثانوية : يمكن الحصول على هذا النوع من المعلومات من مصدرين رئيسيين وهما:

■ **مصادر خارجية** : والتي هي مجموع السجلات والدفاتر التي تحتوي على المعلومات و تكون □ غالبا متوفرة في المؤسسات والإدارات العمومية بالإضافة الى الجامعات والمعاهد ومراكز البحث

■ **المصادر الداخلية** : فهي عبارة عن معلومات داخلية تتعلق بالمشروع

● **مصادر المعلومات الاولية** : هناك العديد من التقسيمات المتعلقة بمصادر المعلومات

الداخلية ومن بين كل هذه التقسيمات اخترن التقسيم التالي

● **الملاحظة** : هي عملية تعتمد على المقاول نفسه ومدى قدرته على تحليل الظواهر التي

يشاهدها ، والميزة التي يجب ان تتوفر في عملية الملاحظة هي ضرورة ان يتصرف الزبون المستهدف من خلال عملية الملاحظة بحرية وبطريقة عفوية حتى يمكننا استخلاص النتائج والملاحظات التي تعكس رغبته بطريقة عفوية من دون مؤثرات جانبية.

● **الاستقصاء او المسح الميداني** : في هذه الطريقة يتم الاعتماد على استبيان يتم اعداده

خصيصا لأسباب الدراسة. التجارب العملية : تستخدم هذه الطريقة في حالة الرغبة في معرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر على **packaging** وقياس مدى التأثير والتفاعل بينهم ك مثلا قياس درجة تأثير تغيير التغليف سلوك المستهلك.

● **استخدام الانترنت** : يعتبر الانترنت من اسرع وأحدث الطرق لجمع المعلومات والتي من خلالها يمكننا توسيع مجال الدراسة.

***طرق تحليل البيانات** : يجب ان يقوم المقاول وبعد جمعه للمعلومات بتصنيفها وترميزها

وتبويبها كي يتم ادخالها في الحاسوب وتحليلها بواسطة برامج خاصة ، ويمكن ان تتم عملية التحليل بطريقة يدوية .

4- كتابة التقرير النهائي : Edition final

يعتبر التقرير النهائي بمثابة حوصلة لجميع نتائج التحليل التي تطرقنا اليها سابقا . كحل وإجابة عن المشكل والذي سبق وأن قلنا بأنه الخطوة الاولى في الدراسة.

الفرع الثالث : انواع الدراسات

1- الدراسة الكيفية: Etude qualitative:

إن محاولة فهم موقف شخص ما اتجاه منتج أو اشهار ما. إيجاد المحفزات التي تدفعه إلى القيام بعملية الشراء تعتبر واحدة من بين أهداف الدراسة الكيفية أو النوعية ، هذا النوع من الدراسة يحتاج إلى طرق جد خاصة للتحقيق غالبا ما تكون بطريقة غير مباشرة صعبة الاستعمال والتي تسمح بإنتاج معلومات صعبة التحليل والفهم والاستغلال.

● **تعريفها** : تسمى دراسة كيفية كل دراسة تسمح بتحليل و محاولة فهم محفزات وسلوك □ الاشخاص ، تعتمد على طرق نابغة من علم النفس التطبيقي (تحليل اللقاءات الشخصية أو الجماعية)....

● **مميزات الدراسة الكيفية** : إنها دراسة تستهدف عينة صغيرة من الاشخاص (بين 10 و150 شخص حسب الوسائل المستعملة).

إن هذه العينة لا يجب ان تكون بالضرورة ممثلة للمجتمع بل يكفي ان تكون مكونة من اشخاص مختلفين.

تستوجب هذه الطريقة اللجوء الى اطباء نفسانيين أو اخصائيين في العلوم الاجتماعية من اجل تحليل المعلومات التي تم الوصول اليها من خلال الدراسة .
إنها طريقة جد مستعملة من طرف مؤسسات الاعلان من اجل إجراء تجارب لتأثير الاشهار أو التغليف ، من طرف وسائل الاعلام (من طرف قنوات تلفزيونية)، من طرف المنتجين (لمعرفة نظرة الزبون حول منتج ما) .

● **الطرق المستعملة في هذه الدراسة** : هناك ثلاثة مجموعات للطرق المستعملة في الدراسة الكيفية

1 الحوارات الشخصية l'entretien individuel : (يجمع بين المحاور والمحاور اللقاء يتم

تسجيله بواسطة مسجلة أو كمره من أجل القيام بتحليل ، المعلومات المتحصل عليها، إن اجوبة المحاور يمكن ان يتم إدخالها في الحاسوب من اجل القيام بتحليل كمي باستعمال برامج خاصة .

2 الحوارات الجماعية logiciel spécialisé: تتمثل هذه العملية في جمع مجموعة محددة

حوالي 10 اشخاص ، والطلب منهم ان يعبروا عن ارائهم حول موضوع ما هذا النوع من الحوارات يعتبر أكثر فاعلية بالمقارنة مع الحوارات الشخصية لان الاختلافات التي تميز الاشخاص المكونين

للمجموعة تمثل حافز للابتكار

طرق الملاحظة : إن هذه الطرق تسمح بمحاولة فهم مواقف وسلوكيات الزبائن اتجاه منتج ما مبدأها يتمثل في ملاحظة بالاستعانة بكميرا خفية أو ظاهرة ، سلوك المستهلك المحتمل اتجاه منتج.

2- الدراسة الكمية **l'étude quantitative** لقد رأينا سابقا ان دراسة السوق تكون عادة

بمحاولة جمع المعلومات الثانوية ولكن وفي حالة ما إذا كانت هذه المعلومات ناقصة يجب خلق معلومات أول

تعريفها : تعتبر دراسة كمية كل دراسة تسمح بقياس الآراء أو السلوك ، في اغلب الأحيان □

تعتمد على الاستقصاء **le sondage** الذي يجري على عينة ممثلة للمجتمع المدروس ، النتائج العددية المتحصل عليها عن طريق هذا الاستقصاء تعطي وبعد التحليل قياسا للظاهرة المدروسة .

الاستقصاء : الاستقصاء يتم من خلال عينة من مجتمع محل الدراسة ويعتبر الوسيلة القاعدية □

للدراسة الكمية وإنه ومن الضروري جدا قبل كل شيء معرفة الفرق بين الاستقصاء والمسح الميداني (**recensement et sondage** .)

* المسح الميداني : **recensement**

يعتبر بمثابة دراسة شاملة (**exhaustive**) بمعنى اخر اننا نستجوب كل المجتمع و لكن و نظرا لصعوبته لا يستعمل المسح الميداني كثيرا في مجال التسويق **marketing**

* الاستقصاء : **le sondage** هو عبارة عن دراسة لمجموعة مصغرة من الافراد تسمى بالعينة .

- أهداف الدراسة عن طريق الاستقصاء :

الدراسة الكمية عن طريق الاستقصاء تستعمل عادة من أجل هدفين رئيسيين واللذان هما

- تثبيت عن طريق أرقام لعناصر تم تحسينها لدراسة كيفية تم القيام بها سابقا ، في هذه الحالة

الدراسة الكمية

- إنتاج معلومة عددية **une information chiffrée** تأتي بعد الدراسة الكيفية.. لم تكن

موجودة سابقا

المحور الثاني: الشكل القانوني للمؤسسة و مختلف التسجيلات القانونية اللازمة
بعد الانتهاء من اعداد كل الخطوات الاولى لإنشاء المؤسسة والمتعلقة بالفكرة ودراسة مدى جدواها
و دراسة السوق المستهدف ، على المقاول ان يختار الشكل القانوني المناسب لمؤسسته ويكون هذا
الاختيار من خلال الأخذ بعين الاعتبار حجم المؤسسة وعدد المتدخلين فيها، أي هل سيكون المقاول
وحده ، سيد لمشروعه ، أم أنه سيلجئ إلى أطراف أخرى تشاركه في مؤسسته.
القانون الجزائري يمنح للمقاول عدة خيارات فيما يخص الشكل القانوني ، وفيما يلي سنتطرق
بالتفصيل الى فحوى المواد القانونية التي تحدد الأشكال القانونية الممكنة .
ان الامر 59-75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 الذي يتضمن القانون التجاري ، المعدل
والمتمم يعطي للمقاول حرية الاختيار بين نوعين من الاشكال القانونية
- إنشاء مؤسسة فردية

- إنشاء شركة مع اشخاص اخرين ، يعتبرون كشركاء ، وهنا تتعدد الاشكال SNC □ :
- * - شركات الأشخاص , SCS, SP SARL , :
- * - شركات الأموال SCA, SPA

المطلب الاول : المؤسسة الفردية

1 تعريفها: هي عبارة عن تنظيم يجعل من المقاول و المؤسسة شخصا واحدا . أي أن المقاول هو سيد
القرار في المؤسسة , وهنا لا يوجد رأس مال اجتماعي أدنى محدد un capital social
minimal

يمكنه توظيف أشخاص آخرين إذا اقتضت الضرورة. وفي أغلب الأحيان تأخذ المؤسسة اسم المقاول ، وفي أحيان أخرى يختار لها اسما تجاريا آخر. الاعتماد المالي المخصص للمؤسسة يعكس حجم الاستثمارات المطلوبة و رأس المال المتداول التقديري.

هذا النوع من المؤسسات يمنح للمقاول الحرية التامة في تسيير مؤسسته ، إذ انه ليس مرغما بتقديم تقارير عن حالة المؤسسة لأطراف أخرى، ولا حتى بإشهار حساباته السنوية و الأرباح المتحصل عليها ، هذه الأخيرة تعتبر كأجر له ، هو حر في التصرف فيه.

وبالنظر لطبيعة المؤسسة الصغيرة الناشئة ، فان هذا النوع من الاشكال القانونية، يعتبر بدون شك الأكثر ملاءمة لها ، لما تتميز به من مزايا كسهولة تسييرها ، ملاءمة للمشاريع ذات رأس المال القليل (لا ينصح بها في حالة وجود رأس مال ضخمة).

2 المؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة Entreprise

responsabilité limitée(EURL) unipersonnelle :28

إن القانون التجاري الجزائري يمنح لكل شخص يريد انشاء مؤسسته بدون ان يشترك مع شخص أو اشخاص آخرين ، أن يختار لها اسم المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة .

EURL هذا النوع من المؤسسات ما هو في الحقيقة إلا نوع من الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL) باعتبار ان اغلب القواعد التي تطبق على هذه الأخيرة تطبق أيضا على المؤسسة ذات

الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة . في هذه الحالة يعتبر المقاول الشريك الوحيد لنفسه . وعلى الرغم من أنه صاحب القرار إلا أنه مرغم على اتباع القواعد والتنظيمات المتعلقة بالشركات.

إن المؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة هي عبارة عن مؤسسة منشأة من طرف شخص وحيد يشارك نفسه، برأس مال اجتماعي أذنى يقدر 100000.00 دج وتعيين مسير هو امر

13 ضروري .

3 امتيازات المؤسسة الفردية و عيوبها :

*الامتيازات:

- سهولة اجراءات تكوين المؤسسة (سهولة التسجيل) .
- يكون الدافع الى العمل شخصيا و مباشرا و ذلك لانفراد صاحب المؤسسة الفردية في الارباح عند النجاح.
- الاتصال المباشر بين المدير المالك (و العملاء مما يجعله على علم تام بالمتغيرات في احتياجاتهم مما يمكنه من مقابلتها بسرعة .
- المعرفة المباشرة لجميع العاملين في المنشأة و ذلك لقلة عددهم مما يخلق جوا من الالفة و المحبة بينها و تسود بينهما ثقافة العائلة في العمل .

*العيوب:

- قصر عمر المشروع حيث يقتصر عمر المشروع في الغالب على حياة مالكة، و عند توريث المشروع فإن نشاطه في الغالب قد يتغير نظرا لتغير الاجيال . - المسؤولية المالية غير محدودة حيث تلحق الخسارة في حالة حدوثها الى الممتلكات الخاصة لصاحب المؤسسة . - المنافسة الشديدة في السوق و هذا يرجع الى تشابه المنتجات في المشروعات الصغيرة.

المطلب الثاني :الشركات

في حالة ما إذا أراد المفاوض إنشاء مؤسسة بالاشتراك مع شخص أو أشخاص آخرين ,فهو مخير بين عديد الأنواع المتوفرة .

1 - الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL (société à responsabilité limitée)

تعتبر بمثابة الأخت التوأم .للمؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة م افراد ع الاختلاف في أنها تنشأ من طرف شخصين اثنين على الأقل . أما فيما يخص الانشاء ,رأس مال الاجتماعي الأدنى , التسيير فكل هذا مشابه للمؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة .(spa)

2- الشركة ذات الاسهم (SPA la société par actions)

هي عبارة عن شركة ذات قواعد تسيير معقدة نوعا ما . انشاء شركة ذات اسهم يوجب جمع 7 افراد مؤسسين على الاقل الذين يصبحون اول المساهمين ، الا في حالة الدولة ، اين العدد 7 غير مفروض راس المال الاجتماعي الأدنى المطلوب هو مليون دينار 1000000.00 دج

3- شركات التضامن

وتتميز بما يلي :

- تنشأ بموجب عقد رسمي يتم نشره في جريدة محلية وجريدة الاعلانات القانونية .
- سنة كاملة ، وأن لا يكون في حالة افلاس 12 - يتمتع الشريك بأهلية ممارسة الاعمال التجارية و هي أو منع من ممارسة التجارة .
- يكتسب الشركاء صفة التاجر ، وغالبا ما ينتمون الى افراد العائلة الواحدة .
- يكون الشركاء مسئولين مسؤولية غير محدودة وبالتضامن عن ديون الشركة .
- يبلغ الحد الأدنى للشركاء اثنين 02، وليس هناك حد اقصى
- لا يجوز تمثيل الحصص في سندات قابلة للتداول ، كما لا يجوز تقديم حصص في شكل عمل الى إذا كان العمل تقنيا¹⁴ .

- تدار الشركة من طرف مدير او عدة مدراء ، ويمكن ان يتم اختيارهم من خارج الشركة ، ويعينون في القانون الاساسي و يدعون مدراء غير اتفاقيين ، ومن ناحية اخرى يمكن ان يكون المدير احد الشركاء وهنا نميز بين:

- المدير القانوني :

- المدير الاتفاقي :

3 شركة التوصية البسيطة : وتتمتع بالخصائص التالية

¹⁴ . من القانون التجاري الجزائري 323-331 المواد 30

U
- تتكون شركة التوصية البسيطة من شركاء متضامنون وهم الذين يعتبرون شركاء حقيقيين وشركاء موصون ولا يسألون الى في حدود ما قدموه من حصص للشركة.

- لا يتمتع الشريك الموصي كالشريك المتضامن بصفة التاجر، ولذلك لا يخضع للالتزامات المترتبة عن هذه الصفة.

- تحل هذه الشركة في حالة وفاة شريك متضامن، وكان هذا الاخير هو الوحيد في الشركة فتحل الشركة أو تحول الى شركة اخرى خلال السنة.

* الشركة المحاصة : وتتميز بما يلي

- انها شركة خفية لا تظهر للغير، وليس لديها شخصية معنوية .
- يتفق الشركاء بكل حرية على موضوع الفائدة وشكلها ونسبتها.
- يتعاقد كل شريك مع الغير باسمه الشخصي، ويكون ملزما لوحده، وحتى في حالة كشفه عن راس مال الاخرين ودون موافقتهم.

- لا يمكن تمثيل حقوق الشركاء في شكل سندات قابلة للتداول.¹⁵

المطلب الثالث : التسجيل

إن التسجيل في السجل الوطني للسجل التجاري، و بمصالح الضرائب يعتبر بمثابة شهادة ميلاد المؤسسة، ويتم اعتبارها انطلاقا من هذا التاريخ كفاعل اقتصادي حقيقي، أي بعبارة اخرى فإن عملية التسجيل تعتبر بمثابة تنويع لكل الخطوات السابقة وهي عبارة عن رخصة لبدء مزاولة النشاط. إن عملية القيد بالسجل الوطني للسجل التجاري يتطلب جمع الملف الاتي ذكره والذي يختلف حسب طبيعة التسجيل، إذ ان الملف الخاص بالشخص الطبيعي يختلف عن الملف الخاص بالشخص المعنوي .

1 ملف الشخص الطبيعي :

- طلب ممضي على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري .
- مستخرج من عقد الميلاد .

¹⁵ من القانون التجاري الجزائري 323 المادة 31 . من القانون التجاري الجزائري 123 المادة 32

- مستخرج من صحيفة السوابق العدلية.
- سند ملكية المحل التجاري أو عقد ايجار توثيقي .
- الاعتماد أو الرخصة اللذان تسلمهما الادارات المختصة عندما يتعلق الامر بممارسة نشاطات او مهن مقننة.

- وصل لتسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به .
 - وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به .
- : ملف الشخص الاعتباري

- طلب ممضي ، محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري .
- عقد ملكية المحل او عقد ايجار توثيقي (باسم الشركة).
- نسختان من القوانين الاساسية للشركة.

- نسخة من الاعلان عن القانون الاساسي للشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية وفي جريدة يومية وطنية .

- مستخرج من شهادة الميلاد ، ومستخرج صحيفة السوابق العدلية للمسيرين والمتصرفين الاداريين وأعضاء مجلس المديرين أو أعضاء مجلس المراقبة.

- وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به .
- وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به.
- الاعتماد او الرخصة اللذان تسلمهما الادارات المختصة عندما يتعلق الامر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة .

2 التسجيل لدى مصالح الضرائب والتسجيل الجبائي : déclaration d'existence
: aux impôts et immatriculation fiscale

من اجل الحصول على رقم التسجيل الضريبي يجب تقديم الملف التالي

- طلب خطي .

- نسخة مصادق عليها من القوانين الاساسية للمؤسسة.

- نسخة عن الاشهار في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية وفي اليومية الوطنية BOAL
- استمارة مملوءة وممضية من طرف صاحب المؤسسة.

U
- شهادة أو موافقة مبدئية في حالة النشاطات المقننة. للمقاولين المستفيدين من ANDI

- قرار منح الامتياز من طرف الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هذا النوع من الدعم.

- عقد الميلاد لصاحب المؤسسة (وشركاء حالة الشركة .)

- نسخة مصادق عليها مطابقة لعقد الايجار أو عقد الملكية للمقر الاجتماعي .

*التصريح والتسجيل لدى هيئات الضمان الاجتماعي :

عملا بالأحكام القانونية والتنظيمية سارية المفعول ،على كل صاحب مؤسسة أن يؤمن نفسه وعماله

لدى هيئة الضمان الاجتماعي والتي تتمثل في :

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء . CNAS

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الغير الاجراء CASNOS

محاضرة

المناولة الصناعية
(التعاقد من الباطن)

ماهية المناولة

1/ التطور التاريخي للمناولة

إن تطور المناولة مرتبط أساساً بتاريخ الصناعة، ونأخذ مثال على ذلك صناعة السيارات والتي لا تشمل كل الصناعة، ولكنها تعطينا فكرة واضحة عن المناولة الصناعية من حيث خاصيتها وتداولها على المستوى العالمي.

أ/ مرحلة الصناعة التقليدية :

عند ابتكار السيارة كانت في أولى مراحل تطورها تصنع من طرف الصناعيين بطريقة تقليدية، بحيث كانت جميع القطع المكونة لها تنجز عن طريق اليد أو بواسطة آلات بدائية، وقطع الغيار لا تستبدل بل هي ثابتة، كما أن التعاون بين المؤسسات لم يكن موجوداً بل الحيلة وعدم الثقة بين مختلف المؤسسات هو الذي كان يخيم على المناخ في تلك الحقبة من الزمن، وهذه الخاصية لم تكن تتمتع بها صناعة السيارات فقط بل كانت تشمل جميع الصناعات.

ب/ مرحلة الصناعة المكثفة :

تحت ضغط قانون اقتصاد السوق والمتطلبات الاقتصادية العالية، عرفت الصناعة ثورة أولى مع ظهور الصناعة المكثفة التي كان ينبغي عليها سد الاحتياجات الخاصة لتطوير المنشآت القاعدية (السكة الحديدية، الجسور، السكن...)، وبعد ذلك الاحتياجات الكبيرة من العتاد لمواجهة الحرب العالمية الأولى (1914-1918)... ففي سنة 1914 قام الصناعي بأول عملية تصنيع مكثفة، وأنجز أول سلسلة لتركيب السيارات والتي عرفت فيما بعد بالتأيلورية، وتم من خلالها إنجاز كمية كبيرة من القطع في وقت قياسي مع تخفيض سعر التكلفة. لقد كانت مفخرة الصناعيين خلال تلك الحقبة هي أنهم يقومون بعملية التصنيع جميعاً بمفردهم، وأن الشركات الكبرى كانت تملك المواد الأولية بمفردها ولا تحتاج لمصرف آخر لتزويدها بالمواد التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

ج/ مرحلة ظهور الصناعة و المناولة الصناعية :

في هذه المرحلة الصناعيون الكبار أبدعوا في وضع مقاييس داخلية من أجل عقلنة احتياجاتهم في قطع الغيار وبعض المكونات الأخرى التي تدخل في منتجاتهم، وبفعل متطلبات الإنتاج والمنافسة راح الصناعيون يستثمرون في مجال التجهيزات الدقيقة في جميع المجالات واعتمدوا في ذلك على اختصاصيين أكفاء. ولقد عجلت الحرب العالمية الثانية (1939-1945) من زيادة الاحتياجات الصناعية لمواجهة طلبات تدعيم احتياجات الحرب الكبيرة من جهة، واحتياجات إعادة الإعمار للبلدان المتضررة من جراء الصراع العالمي، في هذا المناخ بدأ يظهر دور المناولة الصناعية في سد احتياجات المعارك الطاحنة من العتاد الحربي كالنقل والهيكل القاعدية وهكذا تحول الحرفيون الصغار إلى صناعيين، وتمثلت الصناعات آنذاك في : التصليح والصيانة، صناعة قطع الغيار واللوازم الاستهلاكية، صناعة القطع المنفصلة للتركيب الأولي، صناعة قطع معدة للتجميع، صناعة المنتجات النهائية.

وشينا فشيئا وجد الصناعيون أنفسهم أمام مواجهة الظروف التنافسية التي أجبرتهم عن البحث عن الإنتاجية والجودة، وفي هذا الجو ظهر مجال المناولة الصناعية، الذي يستطيع تلبية احتياجات الصناعيين بسبب المهارة والقدرة المتوفرة وكذلك التخصص وسعر التكلفة.

أما في سنوات الستينات، فقد قام الصناعيون اليابانيون بدراسة خصائص إنتاج الدول الغربية خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، وقاموا بتحديد مساوئ الإنتاج المكثف، وطوروا طريقة جديدة للإنتاج معتمدة على الجودة والتخصص وكذلك الوقت.

هذه الطريقة سمحت لهم بتحقيق إنتاجية عالية، واعتمدت فيما بعد من طرف جميع الصناعيين في العالم بداية الثمانينات، وهذا بدوره سوف يجرنا إلى وضع حيز تطبيق المواصفات العالمية وتطوير العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في المناولة الصناعية من حيث القدرة، التخصص والصيانة، فالصناعيين يلجؤون إلى المناولين وذلك إما لأسباب اقتصادية أو ظروف خاصة بالإنتاجية، فالمؤسسة المعزولة لا يمكنها الحصول على استثمارات تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف المبرمجة .

أما في التسعينات فأصبحت المناولة التخصصية هي القاعدة العامة حيث أصبح المناول الصناعي هو الشريك المزود بالأجزاء والمكونات والخدمات التي تدمج في المنتج النهائي.

2/ تعريف المناولة:

أ- تعريف المقاول من الباطن حسب المركز الوطني للمقاول من الباطن CENAST

تعرف المقاول من الباطن على أنها "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".

هذا التعريف يحدد نوع النشاط الذي تطبق فيه إستراتيجية المقاول من الباطن ويبرز أن الإنتاج يتم حسب خصائص تحددها المؤسسة التي تعطي الأوامر وليس المقاول من الباطن وأن النتيجة تحدد مسبقا. هذا التعريف يضيف توضيحا آخر وهو أن العلاقة القائمة بين الطرفين تقوم على أساس عقد وهو محدد مسبقا من قبل المؤسسة التي تعطي الأوامر.

ويقوم هذا المفهوم على أساس وجود عنصرين أساسيين هما:

- * - وجود علاقة مباشرة بين المنشأة الآمرة بالأعمال وشبكة المنشآت المنفذة لها أو المجهزة.
- * - وجود عقد ينظم العلاقة ويصون المصالح المشتركة بين المنشآت الآمرة بالأعمال والمؤسسات المنفذة.

ثانيا: أهمية وأنواع المناولة:

1/ أهمية المناولة:

برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناولة التي أصبحت تشكل أهم ابرز الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة. فقد مكنت المؤسسات التي أخذت بها على:

المؤسسة التي تعطي الأوامر والمقاوم من الباطن لا تعود إلى تغيرات في حجم الطلبات لأنها تتميز بالمدى الطويل ونظرا لتخصص المقاوم من الباطن فإنه عادة ما يكون في مركز قوة، وللإشارة فإن هذا النوع هو الذي بدأ يعرف انتشارا كبيرا في الأوساط الصناعية.

2-2/ أنواع المناولة حسب المدة:

في هذا النوع يتم التصنيف على أساس مدة المناولة وتنقسم إلى:

أ/مناولة ظرفية (سببية):

المؤسسة التي تعطي الأوامر تنتج بإمكانياتها الداخلية ولكن لأسباب عابرة وظرفية تلجأ إلى المناولة في تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.

ب/ مناولة هيكلية (دائمة):

هذا النوع يتم اللجوء إليه خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة، لذا تكون العلاقة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمناول طويلة المدى وأحيانا دائمة.

2-3/ أنواع المناولة حسب تفويض العمل:

إن تفويض عمل أو مهمة المناولة يمكن أن يبدأ من مجرد عمل حسب الطريقة التي تحددها المؤسسة التي تعطي الأوامر لجزء بسيط من العملية الإنتاجية، في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تقدم المادة الأولية وكذلك المعدات للمؤسسة المناولة، كما يمكن أن يكون تفويض كلي لإنتاج منتج معقد.

كما يمكن إدراج أنواع أخرى لإستراتيجية المقاوم من الباطن، ولكن الأساس الذي تصنف على أساسه في هذه الحالة هو الصفة التي يمكن أن تتصف بها هذه الإستراتيجية،

2-4/ المناولة حسب محل التطبيق:

أ/ مناولة جهوية:

المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة يتواجدان في منطقة واحدة لدولة واحدة، مثلا: المؤسسات المحاذية للمؤسسات الكبرى.

ب/مناولة وطنية:

المؤسستان تنتمي إلى دولة واحدة.

ج/مناولة دولية:

المؤسستان تنتمي إلى دولتين مختلفتين، والمناول عادة ما يكون فرع تابع للمؤسسة الأم وهي التي تعطي له الأوامر

2-5/ مناولة حسب درجة تعقد العلاقات:

أ/ مناولة بسيطة:

هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة.

- ✓ تنظيم النشاط.
- ✓ تحقيق التخصص.
- ✓ تقسيم العمل.
- ✓ الحد من النفقات.
- ✓ زيادة الكفاءة.
- ✓ وتعظيم المكاسب.
- ✓ رفع القدرة التنافسية.

هذا ويعتبر نظام المناولة من أهم الأساليب التي تعمل الدولة على انتشاره وخلق قاعدة عريضة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة نظراً للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الصناعية من خلال: تعزيز الترابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة، وتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- يساعد هذا النظام على تطوير وتنويع المنتجات طبقاً لاحتياجات السوق - كما يساعد على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدراتها على تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

- تستفيد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الشركة الأم في ظل نظام التعاقد من الباطن بالحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة.

2/ أنواع المناولة:

إن المهام التي تكون موضوع المناولة تختلف باختلاف طبيعتها وأهداف الأطراف وقدرتهم، وغيرها من العناصر التي تلعب دوراً مهماً في تقسيم إستراتيجية المناولة إلى عدة أنواع، والتي نوجز أهمها فيما يلي:

1-2/ أنواع المناولة حسب طبيعتها:

لأن المجال الصناعي عادة ما يكون مبني على معيارين: القدرة على الإنتاج والتخصص التقني للمؤسسة، فإن هذا التصنيف يندرج ضمنه نوعان:

أ/ مناولة على أساس القدرة على الإنتاج (أو طاقة الإنتاج)

في حالة ما إذا كانت القدرة الإنتاجية للمؤسسة التي تعطي الأوامر ليست كافية لتنفيذ وتحضير طلبية ما، وفي حالة ما إذا لم ترغب أو لم تستطع رفع طاقتها الإنتاجية فإنها تلجأ إلى المقاول من الباطن، هذا النوع يستعمل خاصة إذا كان حجم الطلبات التي تحصل عليها المؤسسة التي تعطي الأوامر متغير باستمرار.

ب/ مناولة على أساس التخصص:

في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تلجأ إلى المقاول من الباطن الذي يتوفر على المعدات والتجهيزات والآلات المتخصصة وكذلك على مستخدمين مؤهلين متمكنين من تنفيذ مهام إنتاجية دقيقة ومعقدة، هؤلاء المقاولين من الباطن لهم كفاءات ومهارات تقنية جد متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج، والعلاقة التي تربط

ب/ مناولة متدرجة:

في هذه الحالة يوجد تدرج في المناولين ، ويكون ذلك حسب أهميتهم مثلا في اليابان المناولة تأخذ شكل هرمي على رأسه المؤسسات التي تعطي الأوامر، وتكون عادة مؤسسات كبيرة تتبعها المؤسسات المناولة ذات المستوى الأول، وتكون عادة مؤسسات متوسطة بدورها تتبعها مؤسسات مناولة بمستويات أقل.

2-6/ مناولة حسب الموضوع:

أ/مناولة صناعية:

تتعلق المناولة بسلع مادية، مثلا مناولة قطع خاصة بالصناعة الميكانيكية.

ب/مناولة الخدمات:

تتعلق المناولة بأشياء غير مادية، مثلا: الصيانة.

وعموما يمكن إجمال الأنواع السابقة الذكر في الجدول التوضيحي التالي:

ثالثا: ايجابيات وسلبيات المناولة:

هناك عدة نقاط ايجابية وأخرى سلبية تتميز بها إستراتيجية المناولة ويمكن ذكر أهمها:

1/ الايجابيات:

- تساعد إستراتيجية المناولة على خلق نسيج صناعي متطور ومتنوع ووطني.
- تقليص تكاليف الإنتاج.
- تشجيع التعاون بين المؤسسات التي تعطي الأوامر أي المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المناولة وهي مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتطوير العلاقة بينهما إلى شكل من أشكال الشراكة.
- تشجيع المؤسسات المناولة على الرفع من نوعية إنتاجها كما وكيفا.
- المناولة تساعد على تقسيم العمل وتقاسم المسؤوليات.
- المناولة تساعد المؤسسة التي تعطي الأوامر على التركيز أكثر على نشاطها الرئيسي.
- تعتبر من بين الحلول للتخفيف من حدة البطالة من خلال إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة وبالتالي خلق مناصب للشغل.
- المؤسسات المناولة يمكن أن تحقق وفورات الحجم لأنها تعمل لعدد من المؤسسات التي تعطي الأوامر، هذا من جهة ومن جهة ثانية فإن هذا يسمح باستغلال موارد مالية كبيرة للبحث والتطوير.
- تعتبر المناولة عامل مساعد على تكييف المؤسسة التي تعطي الأوامر مع التغيرات لارتباطها بالمناول المتفتح على المحيط الخارجي وكل تطوراتها.
- تجنب المؤسسة التي تعطي الأوامر تحمل تكاليف التخزين، وكذلك المشاكل المتعلقة بعدم قدرتها على زيادة طاقتها الإنتاجية المتعلقة بالحجم مثلا.

إيجابيات و سلبيات المناولة الصناعية

<p>- انخفاض تكاليف الإنتاج لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود شرطين أساسيين : لا يجب أن يكون المناول محتكرا للنشاط الذي يزاوله وإلا تحكم في الأسعار، ولا يجب أن يكون للمناولين نفس صعوبات استعمال التقنيات التي تعاني منها المؤسسة التي تعطي الأوامر.</p> <p>- يمكن أن ترتفع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسات التي تعطي الأوامر للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي تمت مقاولته من الباطن للتوجيهات المحددة في العقد وفي دفتر الشروط.</p> <p>- ويتميز نشاط المؤسسات المناولة بعدم الثبات في الطلب عليها لأن العلاقات ليست دائمة في معظمها مع المؤسسات التي تعطي الأوامر.</p> <p>- فقدان المؤسسة اتصالها المباشر مع الصناعة وهذا ما يفقدها المهارة الصناعية (Le savoir industriel).</p>	<p>- تساعد إستراتيجية المناولة على خلق نسيج صناعي متنوع و وطني.</p> <p>- تقليص تكاليف الإنتاج.</p> <p>- تشجيع التعاون بين المؤسسات التي تعطي الأوامر أي المؤسسات الكبيرة والمؤسسات المناولة وهي مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتطوير العلاقة بينهما إلى شكل من أشكال الشراكة.</p> <p>- تشجيع المؤسسات المناولة على الرفع من نوعية إنتاجها كما وكيفا.</p> <p>- المناولة تساعد على تقسيم العمل وتقاسم المسؤوليات.</p> <p>- المناولة تساعد المؤسسة التي تعطي الأوامر على التركيز أكثر على نشاطها الرئيسي.</p> <p>- تعتبر من بين الحلول للتخفيف من حدة البطالة من خلال إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة وبالتالي خلق مناصب للشغل.</p>
---	--

رابعاً دوافع اتخاذ قرار المناولة

ومهما كان البعد الذي تركز عليه المؤسسة لاتخاذ القرار فهي حتما ستعتمد على دوافع توجهها كي يكون اختيارها مناسباً.

1/ دافع اقتصادي:

إن المؤسسة التي تعطي الأوامر تتبنى إستراتيجية المناولة في الحالات التالية:

- إن لم تكن لها موارد مالية لتحقيق الاستثمارات، وإذا كانت تلك الاستثمارات تمثل جزء قليل من المردودية مقارنة بأهميته، وبالتالي فالمؤسسة التي تعطي الأوامر يمكن أن تزيد إنتاجها دون زيادة تكاليفها الثابتة.

- من أجل تفادي بعض المخاطر المتعلقة بالجودة، فالمؤسسة التي تعطي الأوامر يمكن أن تملّي عدة شروط إطار عقد بينها وبين المؤسسة المقاول من الباطن، أكثر من فرضها كل تلك الشروط في وحداتها الداخلية، لأن هذا يكلفها مبالغ أكثر.

- إذا لم تلجأ المؤسسة لهذه الإستراتيجية فإنها ستكون ملزمة بدفع مقابل المواد الأولية وخاصة أحور العمال في أوقات محددة، لكن في حالة المقاول من الباطن فإنها قد تتفق ودائماً في إطار عقد، على الدفع خلال فترة تتراوح عادة ما بين 60 إلى 90 يوماً بدءاً من تاريخ التسليم.

- التخفيف من تكاليف التخزين.

- تتمكن المؤسسة من تجاوز مشكلة عدم القدرة على تلبية مل طلب السوق.

- تعتبر المقاول من الباطن عامل مساعد على التكيف مع المستجدات والتغيرات لأن هيكل المؤسسة يصبح أقل تعقيداً وأكثر مرونة.

2/ دافع تكنولوجي: لقد أصبح الأمر واقعا أن المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية المناولة نجحت ولو في هذا

الجانب: الجانب التكنولوجي، لأن الاتصال الدائم والمستمر بينها وبين شركائها (المتعاملين معها) يسمح ب:⁹

- انفتاح أكثر على المحيط الخارجي.

- إعداد المؤسسة كي تكون في وضعية ارتباط مع واقع المحيط المتجدد باستمرار وبالتالي يفرض عليها التماشي مع الأفكار الجديدة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن المناولة الصناعية خاصة تمثل "نقلة نوعية" للتقدم التكنولوجي والتقني فالمؤسسات الكبيرة تنقل مهاراتها (Savoir faire) إلى المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI) هذه الأخيرة التي تستغل ذلك وهذا ما يساعد على تطوير كل النسيج الصناعي.

3/ دافع استراتيجي:

بتطبيق المناولة، فالمؤسسة التي تعطي الأوامر تتمكن من المواجهة التقنية للمنافس وبدخول مصطلح منافسة يدخل مصطلح إستراتيجية. فلا يمكن النظر إلى المناولة على أنها مجرد عملية أو إجراء عرضي لتغطية حالة طارئة، فالمحور الأساسي للإستراتيجية قد يكون النمو أو اختراق السوق أو التنوع في المنتج أو المردودية في رؤوس الأموال متوسطة وطويلة الأجل ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار تخصيص الموارد اللازمة، وذلك في ظل مستقبل غير معروف، وهنا يجب أن يكون القرار إستراتيجيا، فالمؤسسات الكبرى تملك دائما فرصا للاستثمار والتي لا يمكن أن تحققها لوحدها، فتغيرات السوق والتغيرات والتطورات التقنية وكذلك طرق التسيير تفتح أفقا وفرصا جديدة للاستثمار، إن هذا الفرق بين ما هو موجود وما ترغب في تحقيقه قد وضع للمؤسسة حولا للاختيار.

فتعدد وتنوع الوظائف المتجمعة في مؤسسة واحدة قد يجعل هذا المشكل أكثر حدة وتعقيدا، لذلك تجد نفسها مجبرة على أن تقوم بكل تلك الوظائف وربما إضافة أخرى تقتضيها التطورات كالبحت والتطوير، التسويق... الخ وإذا ما سلمنا بأن كل الوظائف داخل المؤسسة ضرورية ومكملة لبعضها البعض، فإن هذا لا يعني بالضرورة تواجدها داخل المؤسسة أو بالأحرى انتمائها إلى كيان مؤسسة واحدة، وهنا يظهر البديل وهو مناولة للوظائف التي لا تعتبر إستراتيجية ضمن ميادين نشاط المؤسسة وتفويضها إلى مؤسسات قد تكون متخصصة وقد تكون قادرة على تلبية الطلب والنوعية.

إن القرار هنا يعتبر إستراتيجيا إذا كانت الأهداف المرسومة تدخل في إطار السياسة العامة للمؤسسة، إذا هذا القرار يحدد مستقبل المؤسسة وليس من السهل التراجع عنه، كما يكون هذا القرار إستراتيجيا إذا تعلق الأمر بمقاولة من الباطن هيكلية تدرج في إطار القدرة أو التخصص.

بعد اتخاذ القرار واختيار المؤسسة المناولة، العلاقة بين الأطراف تأخذ طابعا رسميا من خلال إبرام عقد بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة التي تتلقاها.

خاتمة أهمية إستراتيجية المناولة الصناعية في تنمية المؤسسات

وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- 1- تقوم المنشآت الصغيرة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة (الأم).
- 2- يساعد هذا النظام على تطوير وتنوع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق - كما يساعد على الاستغلال مثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدراتها على تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.
- 3- تستفيد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الشركة الأم في ظل نظام التعاقد من الباطن بالحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة.
- 4- يساعد نظام المناولة الصناعية على تعميق التصنيع المحلي وزيادة الإمكانيات التصنيعية خاصة في المعدات الاستثمارية وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات.