

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة محاضرات:

مقياس: المقاولاتية

من إعداد الدكتورة: فطوم معمر

أستاذة محاضرة قسم: أ.

عنوان المحاضرة الأولى : أساسيات حول المقاولاتية.

تمهيد:

أصبح موضوع المقاولاتية و إنشاء المؤسسات يحتل حيزا كبيرا من اهتمام الحكومات في العديد من الدول، خاصة مع تزايد المكانة التي تحتلها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اقتصاديات مختلف هذه الدول ، و الدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية المستقبلية الإستراتيجية.

و العائد إلى كتب الفكر المقاولاتي يجد أن جذور المقاولاتية تمتد إلى بدايات مرحلة الثورة الصناعية. وقد قام RICHARD CANTILON (خبير فرنسي من أصل أيرلندي) بتقديم أول تعريف للمقاولاتية سنة 1725.

ليجتهد فيما بعد العديد من الباحثين والاقتصاديين في التدقيق في تحديد مفهوم المقاولاتية والمقاول .

1. مفهوم المقاولاتية:

لقد حاز مفهوم المقاولاتية باهتمام وجدل كبيرين في أوساط الباحثين والكتاب في أدبيات التسيير والاقتصاد وقد عُرِفَت من زوايا مختلفة على اختلاف توجهات وتفكير المهتمين بها، وبازدياد اهتمام الباحثين بمجال المقاولاتية واعتباره محل دراساتهم أدى إلى تعدد واختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بمفهومها ونجد نقطة الاشتراك هو تعلقها بشكل كبير بالمقاول الذي يعتبر أهم عنصر فيها، ولذلك فمن المهم عرض مختلف المفاهيم التي عرفتها المقاولاتية والمقاول وخصائص المقاول. وبهذا يمكن تعريف المقاولاتية كما يلي:

- المقاولاتية مجموعة من الأنشطة والمساعي التي تهدف إلى خلق وتطوير مؤسسة أو خلق نشاط معين؛
- المقاولاتية حركية إنشاء واستغلال فرص أعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة من أجل خلق القيمة.
- المقاولاتية تمتد إلى أن تكون كعملية خلق منظمة، أي مجموعة الأنشطة التي يقوم من خلالها الفرد المقاول بالاقتصاد والتوفيق بين الموارد (المعلوماتية، المادية، البشرية ...) لاستغلال فرصة وتجسيدها على شكل مشروع؛
- تتكون المقاولاتية من عنصرين أساسيين هما المقاول والفرصة إذ تعتبر الفرصة نقطة الانطلاق لأي مشروع فلا يمكن تصور مقاولاتية دون فرصة، وتُحْيِي الفرص هو الميزة الأساسية للتعريف بالمقاولاتية، فالمقاولاتية كمجال بحث يتمثل في البحث عن فهم كيف يتم اكتشاف الفرص لإنتاج مواد وخدمات لا توجد حاليا ويتم تحقيقها واستغلالها.

- المقاولاتية هي القدرة التي تدفعها الرغبة في إيجاد أفكار خلاقية ومبدعة وتجسيدها في مشروع لخلق قيمة جديدة مع تحمل كافة المخاطر المتعلقة بإدارته مقابل الحصول على إشباع معين هو الربح، أي أنها سلوك أو فعل مبدع للمقاول يهدف إلى خلق وتطوير المؤسسة بتوفير الموارد الأساسية وتسييرها بطريقة عقلانية لتحقيق فائض القيمة وتوفير فرص العمل للأفراد مع تحمل المخاطر الناجمة عن ذلك.

وعموما مفهوم المقاولاتية يصف التفكير الاستراتيجي وسلوك تحمل المخاطرة الذي ينتج عن إنشاء الفرص الجديدة للأفراد أو المؤسسة. فالمقاولاتية ستظل مصدرا للأعمال الجديدة وأملا للشباب المبتكرين والمتطلعين من أجل لعب دورهم الخاص في خدمة الاقتصاد والمجتمع في بلدهم، وبما يحقق أحلامهم وآمالهم الكبيرة من خلال البدء بمشروعات صغيرة، سرعان ما تكبر وتنمو حتى تصبح محركات لعجلة التقدم في البلد والإقليم والعالم كله. وجميعنا يعلم أن مسيرة الألف ميل تبدأ بخطوة واحدة وأن أكبر الإنجازات في عالمنا كانت في البدء مجرد فكرة أو حلم صغير، ذلك أن أكثر الشركات الكبيرة والعلاقة التي نعرفها وتنتشر فروعها في كل أقاليم العالم، إنما كانت مشروعات صغيرة، وكبرت مع النجاح الذي حققته. لهذا فإن البعض يضيف على المقاولاتية بعدا استراتيجيا لأن المشروع المقاولاتي الصغير اليوم يحمل آماله العريضة في أن يكون شركة كبيرة تمتد فروعها في العالم كله في المستقبل.

ينبثق من تعريف المقاولاتية جملة من الخصائص نذكر منها:

- المقاولاتية هي الجهد الموجه نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع؛
- المقاولاتية هي مجموعة المهارات الإدارية الإبداعية المستندة على المبادرة الفردية والموجهة نحو الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتسم قراراتها بمستوى معين من المخاطرة؛
- المقاولاتية تعني الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والمشاكل والتحديات والاستخدام الأمثل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية؛
- المقاولاتية هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات والتي تعود للقرارات الفردية الهادفة إلى تحقيق الربح من جراء اختيار النشاط الاقتصادي الملائم؛
- المقاولاتية تعني العمل الذي يقوم به الفرد تلقائيا، حيث يشتري بسعر معين في الوقت الحاضر لبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل مما يجعله عرضة لحالات عدم التأكد.

2. فوائد المقاولاتية:

تلعب المقاولاتية دورا مهما في التنمية الاقتصادية في مختلف دول العالم سواء المتقدمة أو النامية، وفيما يلي أهم الفوائد التي يمكن أن تنتج عن نشاط المقاولاتية:

- توفير فرص عمل، فضلا عن تواضع مؤهلات العمالة المطلوبة مما يعزز دورها في امتصاص البطالة التي في الأغلب تتصف بتدني مستواها التعليمي والمهني وخاصة في البلدان النامية؛
- قدرة المقاول على التأقلم تبعا لاحتياجات السوق المتغيرة، وفي إيجاد منتجات جديدة وتقليل تكلفة الإنتاج للوحدة؛
- توفير العملة الصعبة من خلال تعويض الاستيراد والمساهمة في التصدير في أحيان كثيرة؛
- المساهمة في تلبية بعض من احتياجات المشروعات الكبيرة سواء بالمواد الأولية أو الاحتياجات الأساسية؛
- العمل على إقامة مشروعات البنى التحتية وهذا ما نلاحظه في الدول العربية وعلى رأسهم الجزائر من خلال توكيل معظم مشروعات البناء، تعبيد الطرقات،... الخ إلى المقاولين وهذا من خلال المناقصات والمزايدات القانونية؛
- الإسهام في تنمية الملكية الوطنية ورفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج القومي وخلق طبقة جديدة من رجال الأعمال عن طريق قيام أفراد المجتمع بالمساهمة في مشروعات الاستثمار أو استحداث مشروعات جديدة مساندة للمشروعات الاستثمارية الأجنبية؛
- بث روح المنافسة بين الشركات المحلية، وما يصاحب هذا التنافس من منافع عديدة تتمثل في خفض الاحتكار وتحفيز الشركات على تحسين نوعية الخدمات والمنتجات.

3. المقاول: مفاهيم وأساسيات:

1.3 تعريف المقاول:

يمكن تحديد أهم التعاريف للمقاول بالشكل التالي:

- المقاول هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة وبشكل مستقل - إذا كان لديه الموارد الكافية - على تحويل فكرة جديدة إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع بالاعتماد على معلومة هامة من أجل تحقيق عوائد مالية.
- يعرف المقاول (Entrepreneur)، بأنه الفرد الذي يتحمل المخاطرة وإدارة العمل والمشروع. وهذا التعريف يركز على أمرين أساسيين هما:

* الأمر الأول: المخاطرة فلا مقاول دون مخاطرة، والفشل والنجاح وجهها العملة في كل مشروع، وهذا ما يقبل به المقاول عادة.

* الأمر الثاني: تحمّل مسؤولية إدارة العمل والمشروع، فالمقاول يكرس وقته وجهده وآماله بالكامل لمشروعه، فالمشروع بالنسبة للكثير من المقاولين هو الحلم الذي يحاول تحويله إلى واقع.

2.3 خصائص الشخصية المقاولاتية:

أكدت التجارب الكثيرة في دول العالم أن المقاولين هم الذي يأتون بالمشروعات الجديدة الناجحة، التي تثري الأفراد والاقتصاد وتحرك المجتمعات نحو مستويات أعلى من النشاط والرفاهية، لهذا فإن الخصائص النمطية التي ترسم للمقاول هي خصائص إيجابية حافلة بالنشاط والقدرة والتطلع إلى النجاح. ويمكن أن نحدد هذه الخصائص بالآتي:

- القدرة الذاتية على التحكم بقراراته: يمتلك المقاول القدرة على أن يسيطر على عمله ونتائجه.
- مستوى الطاقة العالي: المقاول مثابر ويعمل بجد ويقوم بجهود استثنائية من أجل النجاح.
- الحاجة الكبيرة للإنجاز: المقاول متحفز للإنجاز، ومتطلع لتحقيق الأهداف التي تتسم بالتحدي.
- السماح بالغموض وعدم التأكد: يتحمل المقاول المخاطرة، ويتقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد.
- الثقة بالنفس: يشعر المقاول بأنه يمتلك المقدرة، وشديد الاعتماد على النفس والثقة بما يجعله ذا رغبة في اتخاذ القرارات المهمة.

- موجه للنشاط: يحاول المقاول أن يعمل على حل المشكلات، وتأدية العمل بسرعة ولا يميل لهدر الوقت الثمين.
- الرغبة في الاستقلال: يسعى المقاول للعمل باستقلالية، ويكون هو الرئيس المباشر ولا يميل للعمل تحت إمرة الآخرين.
- يأتي المقاول في الكثير من الحالات بالابتكار الجديد، الذي يغير في المجال الذي يعمل به بالكامل، وهذا النوع من المقاولين هو المعول عليهم في تنمية اقتصاد بلد بالكامل، كما تحدث عن ذلك جوزف شومبيتر (Schumpeter) الذي عدَّ الابتكار الذي يأتي به المقاولون محرك النمو الاقتصادي ومصدر التغيير لهياكل الصناعة، وتحسين الرفاهية الاجتماعية.

واعتبر SCHUMPETER (عالم أمريكي في الاقتصاد من أصل نمساوي) المقاول في نظريته للإبداع بواسطة المقابلة الوجه المركزي لسيرورة الابتكار سواء في المؤسسة الصغيرة أو الكبيرة كما يرى أنه في حالة غياب عنصر أساسي ألا وهو المقاول، فإن الاقتصاد سوف يعرف مرحلة إعادة الإنتاج أو سكون لأن المقاول يقوم بإعداد ميكانيزمات جديدة للإنتاج، وتتمثل هذه الميكانيزمات فيما يلي:

- ❖ صنع منتج جديد غير موجود عند المستهلكين؛
- ❖ وضع طريقة جديدة للإنتاج تكون غير معروفة في النشاط الممارس؛
- ❖ البحث عن أسواق جديدة لم تدخلها الصناعة الممارسة أو لا تكثر فيها؛
- ❖ البحث عن مصدر جديد للموارد الأولية؛
- ❖ وضع وإعداد تنظيم جديد للإنتاج.

❖ عنوان المحاضرة الثانية: المقاولاتية و إنشاء المؤسسات.

تمهيد:

بداية تجدر الإشارة أن هناك تداخل كبير بين مفهومي المقاولاتية والمؤسسات، فهما ليسا مترادفين كما يعتقد الكثير من الناس، فليس كل من ينشئ مؤسسة هو مقاول، فالمؤسسات التقليدية هي المؤسسات التي تنشأ وتبقى على حالها بدون تطور طوال حياتها، لأن أصحابها يفتقدون المهارات، والرؤية الإستراتيجية والتسيير المقاولاتي الضروري لنمو وتطور تلك المؤسسة، أما المقاول فهو من يقيم عمل صغير ثم يحوله إلى عمل كبير من خلال التفكير الاستراتيجي والإبداع والابتكار المستمر، مما يجعلها مؤسسات مقاولاتية داعمة للتنمية، حيث يبرز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في عملية التنمية من خلال رفع مستوى الناتج القومي والنمو الاقتصادي، وأثارها الاجتماعية الأخرى في الحد من الفقر والبطالة ورفع مستوى المعيشة وذلك من خلال تأثيرها على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية مثل إجمالي الناتج المحلي، الاستهلاك، العمالة، الادخار والاستثمار والصادرات، إضافة إلى مساهمتها في تحقيق العدالة الاجتماعية والإقليمية.

أولاً- الإبداع والابتكار كمحور للمقاولاتية الناجحة:

الابتكار هو محور المقاولاتية، فلا بد من وجود منشآت ريادية تقوم على الإبداع والابتكار، ولهذا- تمنح معظم دول العالم فرصاً لتشجيع رواد الأعمال والمقاولين نحو ابتكار منتجات وخدمات تدفع باقتصادياتها الوطنية للأمام دائماً. و تعتبر عمليتي الإبداع والابتكار المحرك الرئيسي للنشاط المقاولاتي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- الإبداع: هو عملية ذهنية تهدف إلى خلق أعمال أو أشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، أي غير مألوفة. مثلاً: Thomas Edison هو مبدع.

- الابتكار: هو تطبيق للإبداع وإنشاء قيمة مضافة بتطوير أعمال أو أشياء تم اختراعها من قبل.

بالرغم من أنّ المفهوم العام للإبداع لا يقتصر على سلعة أو خدمة، بل هو شامل لكل المنتجات الثقافية والاجتماعية، وهو مزيج من مهارات وأفكار تم تطويرها أو إيجاد فكرة جديدة غير مألوفة، إلا أنه من الناحية الاقتصادية تعني عملية الإبداع والابتكار إنتاج وتوزيع واستخدام المعرفة بطريقة جديدة واقتصادية، وهي تمثل ميزة تنافسية للمقاولاتية، حيث أنّ من أهم ميزات المقاولاتية هي خلق منتجات جديدة أو نشاط جديد. وتظهر العلاقة الوثيقة بين الإبداع والابتكار والمقاولاتية في أن المقاولين، أي رواد الأعمال الحقيقيين، هم الذين يبتكرون ومن خلال ابتكاراتهم يغيرون الواقع، فهم الأوائل ويأتي من بعدهم المنافسون.

لقد بينت الدراسات والأبحاث أن عملية الإبداع والابتكار هي عملية إستراتيجية هامة للاقتصاد، لأنها تحرك النشاط الاقتصادي وتمنحه نفساً جديدة، فرواد الأعمال الصغيرة و المتوسطة هم من يبتكرون في المنتجات والخدمات، ويساهموا في

إيجاد فرص عمل جديدة وعدد كبير من الأعمال. تشمل عملية تشجيع وتحفيز الإبداع والابتكار في المقاولاتية بعض الاقتراحات:

- 1- لابد من تشجيع الابتكار و المقاولاتية وتميئتها من خلال وضع سياسة عامة تضعها الدولة وإنشاء هياكل تسعى من خلالها لترقية المقاولاتية وثقافتها.
- 2- يجب أن تأتي السياسة الابتكارية بممارسات جديدة يتم اختبارها وجدواها عند تطبيقها على أرض الواقع.
- 3- تشجيع تحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية ومالية (التحول للاقتصاد المعرفي بدلا من اقتصاد الموارد من خلال الأنظمة الاقتصادية وتشجيع المقاولاتية والاهتمام بالتكنولوجيا والعلوم).
- 4- تشجيع الدولة على إنشاء حاضنات للتقنية تساهم من خلال أعمالها في تنمية الاختراعات العلمية وتحويلها إلى مشروعات تجارية واقتصادية.
- 5- تشجيع الشراكة بين مؤسسات التعليم والقطاع الخاص، فبدون القطاع الخاص لن تستطيع مؤسسات التعليم دعم رواد ومقاولي المستقبل.
- 6- تشجيع الشراكة بين مؤسسات التعليم والمؤسسات الاقتصادية لخلق منشآت مقاولاتية تجارية.
- 7- إيجاد جهات تمويلية تدعم نشاط الابتكار والمقاولاتية من خلال الحاضنات والمراكز التقنية، التي يكون من خلالها جيل جديد من رواد أعمال المعرفة والتقنية.

وبهذا لابد على الرجل المقاولاتي المستقبلي أن يستثمر التغيرات الموجودة والتي تساعد على البروز والظهور، إذ لابد من استغلالها في ممارسة ريادية مبدعة، مثلا؛ إدراج تقنيات حديثة في عمل مؤسسته أو طرح أفكار وثقافة جيدة فيها، فرواد الأعمال هم على إطلاع دائم بأخر المستجدات في عالم الأعمال والاستثمار على الصعيد التقني وطرق العمل.

ثانيا- المقاولاتية و المشروعات الصغيرة:

أخذ موضوع المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة حيز اهتمام كبير بالمقارنة مع الماضي، حيث كان الاهتمام يخص فقط المؤسسات الكبيرة باعتبارها المولد الوحيد للوظائف والثروة، لكن سرعان ما تغيرت هذه النظرة بعد بروز الأهمية المتنامية لقطاع المقاولاتية خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي غالبا ما يرتبط اسم المقاول بها. إذ تربط العديد من الأدبيات الاقتصادية بين المقاولاتية والحجم الصغير، وتضعهما في مواجهة المؤسسات الكبيرة. ويتضح هذا الربط من خلال مؤشرين يتعلق الأول بالسلوكات "المقاولاتية" للمؤسسات القائمة الكبيرة، و الثاني بالاتجاهات الكلية في مجال إنشاء المؤسسات.

1- السلوكات المقاولاتية للمؤسسات القائمة: تتجه المؤسسات القائمة (غير جديدة الإنشاء)، خاصة الكبيرة منها،

إلى تبني عدة سلوكيات مقاولاتية مثل: أخذ المبادرة، المخاطرة، التوجه نحو الفرص.. الخ، عبر عمليات للتحويل و

إعادة الهيكلة تتم عبر تقسيمها أي تقليص حجمها. فمؤسسات اليوم خاصة الكبيرة منها، لن تستطيع الاستمرار في الإبداع و مواجهة التغيرات المتسارعة ما لم تكتسب كفاءات ومقاولاتية هذا من جهة، ومن جهة أخرى أشار عدد من الباحثين أن المؤسسات الكبيرة تمر بمرحلة ركود بينما المؤسسات الصغيرة تنمو، و هكذا قبل أن تصبح أي مؤسسة كبيرة جدا و تبدأ في فقدان حيويتها، لا بد من تقسيمها.

2- الاتجاهات الكلية في مجال إنشاء المؤسسات: تشير إحصائيات المؤسسات الاقتصادية في العديد من مناطق العالم، إلى ترجيح المؤسسات ذات الحجم الصغير (مصغرة، صغيرة و متوسطة) في مجموعة حظائر المؤسسات، والتشغيل، و مجموع الإنشاءات الجديدة للمؤسسات.

ثالثا- خصائص المقاولات والمشروعات الصغيرة:

تتسم المؤسسات الصغيرة بعدد من الخصائص تميزها عن غيرها من الصناعات، وهي كما يلي:

- مالك المؤسسة هو مديرها(الملكية الفردية)؛
- انخفاض حجم رأس المال اللازم لإنشاء المشروعات الصغيرة ؛
- الاعتماد على الموارد المحلية الأولية؛
- سهولة التأسيس، حيث أن تدني رأس المال يزيد من إقبال الأفراد على مثل هذه المشروعات نظرا لانخفاض كلفتها مقارنة مع المشروعات الكبيرة.
- المركزية: تتسم المشروعات الصغيرة بالمركزية في أعمالها حيث يقوم مالك المشروع نفسه أو بمساعدة بعض المساعدين بتأدية النشاطات المختلفة في المشروع.
- صناعات تابعه ومكملة، إذ برزت هذه الميزة حديثا وخاصة بعد سيادة العولمة والمنظمات العابرة للقارات، حيث تتميز المشروعات الصغيرة بمساندتها للمشروعات الكبيرة، وكذلك فأنها مغذية لها لدرجة أنها أصبحت لا تستطيع الاستغناء عنها، وذلك لما تتمتاز به من قدرة على التكيف مع الظروف والأوضاع الطارئة.
- قدرة المشاريع الصغيرة، على تلبية احتياجات مختلفة ومتباينة للمستهلكين سواء على صعيد المنتجات أو الخدمات.
- صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية، نظرا لارتفاع كلفة هذه العمليات، وعدم قدرتها على تحمل مثل هذه التكاليف.
- تكلفة خلق فرص العمل فيها متدنية مقارنة بتكلفتها في الصناعات الكبيرة لذا فهي تلعب دورا كبيرا في تخفيف حدة البطالة من خلال فرص العمل التي توفرها والتي تستوعب مختلف الشرائح في المجتمع مما يكسبها صفة الاتساع في التأثير على الاقتصاد الوطني .

يلاحظ مما تقدم أن خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة منها ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي، غير أن الجوانب السلبية في هذه المشروعات لا ترجع إليها مباشرة بقدر ما هي مرتبطة بالمشكلات التي تواجهها.

رابعاً- الصعوبات و المشاكل التي تواجه المقاولات الصغيرة:

تفاوتت أهمية المقاولات المصغرة تاريخياً وكذا النظرة السياسية تجاه هذا القسم من المؤسسات الاقتصادية، حيث انعكس هذا التفاوت على المناخ الذي تنشط فيه هذه المؤسسات. وفي هذا الجانب يعلن صغار المقاولين عن عدد من الصعوبات تؤثر إما على العرض (حجم وتكلفة الإنتاج)، أو على الطلب (منافذ منتجات المؤسسات المصغرة).

1. الصعوبات و التحديات المرتبطة بالعرض:

تواجه المؤسسات الصغيرة عدة صعوبات تؤثر على كمية وتكلفة إنتاجها، نستعرض فيما يلي أهم هذه الصعوبات:

- **التمويل بالمواد الأولية:** يظهر هذا القيد بشكل أساسي في الدول النامية، التي تتميز عموماً بعدم كفاءة محيطها المعلوماتي والاقتصادي، وهو ما ينعكس في عدم المعرفة الجيدة للمؤسسات المصغرة والصغيرة بشبكات التوزيع لهذه المدخلات وترجيح العلاقات الشخصية وعلاقات الشبكات على العلاقات التعاقدية في عمليات التمويل، خاصة أثناء فترات الندرة والمضاربة على المواد الأولية (حالة مواد البناء في الجزائر أثناء فترات الندرة والمضاربة التي أدت إلى تهديد العديد من المقاولين بالإفلاس في قطاع البناء والأشغال العمومية).

- **الإطار التشريعي والتنظيمي:** تؤدي عدم ملائمة التشريعات إلى ارتفاع التكاليف للمؤسسات المصغرة، وهو ما يدفعها نحو القطاع الموازي لتقليل تكاليفها والتمكن من الاستمرار في النشاط. ما يزيد من عدم ملائمة الإطار التشريعي والتنظيمي بالنسبة للمؤسسات المصغرة، هو تهميش ممثلي هذا النوع من المؤسسات في المفاوضات والمشاورات مع الحكومات عند إعداد السياسات الاقتصادية.

- **التمويل:** يعتبر قيد التمويل من أكثر القيود التي يعاني منها صغار المقاولين، فالمؤسسات المصغرة تعاني من التمييز في الوصول إلى القرض البنكي، نظراً للمخاطر الكبيرة من وجهة نظر البنوك لهذا النوع من المؤسسات، والتي تتعزز بغياب الضمانات.

- **الخدمات الموجهة للمؤسسات:** للخدمات الموجهة للمؤسسات تأثير على عرض هذه الأخيرة، خاصة خدمات التكوين التي تسمح برفع كفاءة رأس المال البشري للمقاول و موظفيه، وهو ما يساهم في تحسين التسيير والتحكم في التكاليف (رغم أنها قد تكون مدفوعة الثمن، ولكن الأرباح الناتجة عنها في الأجل الطويل أكبر من التكاليف المتحملة في الأجل القصير). يؤثر غياب سوق لخدمات المؤسسات متخصص في الخدمات المقدمة للمؤسسات

المصغرة على وفرتها بالنسبة لهذه الأخيرة، خاصة في الدول النامية أين يتوجه سوق الخدمات للمؤسسات أساسا نحو المؤسسات الكبيرة القادرة على دفع تكلفتها.

2. الصعوبات و التحديات المرتبطة بالطلب:

إن إنتاج المقاولات المصغرة موجه للتسويق مثل إنتاج كل الأنواع الأخرى للمؤسسات الاقتصادية. تؤثر عوامل حجم السوق، نوعية المنتجات وإمكانيات الربط (من ناحية المعلومات) بين المستهلكين والمنتجين، على الحجم النهائي لمنافذ منتجات المؤسسات المصغرة.

- **حجم و استقرار الطلب:** تلبى المقاولات المصغرة الجزء الأساسي من احتياجات الطبقات المتوسطة والفقيرة في الدول النامية من السلع والخدمات. ولكنها تنشط في قطاعات ذات حواجز دخول ضعيفة من الناحية الاقتصادية، مما يجعل المنافسة فيها كبيرة. تؤدي هذه الوضعية إلى تقسيم طلب ضعيف أصلا (نظرا لضعف مداخيل الزبائن)، على عدد كبير من المؤسسات المصغرة.

- **عدم كفاءة ومصداقية المعلومات:** تتميز الاقتصاديات النامية بعدم كفاءة المعلومات، تؤثر هذه الوضعية على إمكانيات التواصل بين المنتجين والمشتريين (خاصة كبار المشتريين)، وأيضا على إمكانيات تمويل المؤسسات المصغرة بالمواد الأولية. و تمثل المعلومات في مجالات معايير وشروط التصدير قيادا هاما بالنسبة للمؤسسات المصغرة الراغبة في التصدير. بصفة عامة، تشمل أهم الاحتياجات المعلوماتية بالنسبة للمؤسسات المصغرة: الجوانب القانونية والتنظيمية، معايير وشروط التصدير، دراسات السوق، التمويل، التجهيزات وأيضا مصادر التمويل.

عنوان المحاضرة الثالثة والرابعة: إنشاء مؤسسة صغيرة كأحد المواقف المقاولاتية المختلفة.

تمهيد: إن عملية إنشاء مؤسسة صغيرة تمثل شكلا من أشكال الأنشطة المقاولاتية المختلفة، إذ أن تأسيس مؤسسة جديدة وإقامتها من البداية يعد محور محاضرتنا.

أولا- طرق إنشاء مؤسسة جديدة:

تعتبر عملية إنشاء مؤسسة جديدة عملية متعددة الجوانب، تختلف دوافعها من مقاول لآخر، فهناك من تتبلور لديه الفكرة عبر الزمن، وبعد دراسة مختلف الاحتمالات والبدائل يقوم باتخاذ قرار إنشاء مؤسسته الخاصة، وهناك من ينشئ مؤسسته بالصدفة وبدون القيام بدراسات مسبقة مثلا في حالة اكتشاف فرصة مربحة يقوم المقاول باستغلالها، كما أن هناك أيضا من يتخذ القرار وهو مجبر أو مضطر لأنها الطريقة الوحيدة لإيجاد عمل والاندماج في المجتمع.

إن عملية إنشاء مؤسسة صغيرة جديدة يمكن أن تتم وفق عدة طرق أهمها ما يلي:

1- **إنشاء مؤسسة من العدم:** إن إنشاء مؤسسة انطلاقا من العدم ليست بالأمر السهل، حيث تحتاج هذه المؤسسة إلى وقت كبير حتى تتمكن من إطلاق منتجها في السوق وحتى تقنع المستهلكين به، وهذا الأمر يزداد صعوبة مع ارتفاع درجة الابتكار في المنتج، وللتغلب على هذه الصعوبات يجب على المقاول تحديد احتياجات المؤسسة بدقة خاصة المالية منها، كما أن عملية إنشاء المؤسسة في هذه الحالة تتطلب الكثير من العمل والجهد، والكثير من الحزم والإصرار، بالإضافة إلى توخي الدقة في تقدير الأخطار المحتملة.

2- **إنشاء الأجراء لمؤسستهم الخاصة المستقلة:** من خلال الدعم المقدم من طرف المؤسسات التي يعملون لصالحها، ويمكن للأجراء السابقين الذين تحولوا إلى مقاولين النشاط في مختلف المجالات سواء تجارية، صناعية، وذلك بالاعتماد على المرافقة المقدمة لهم من مؤسستهم السابقة والمتمثلة في تقديم الدعم المالي الضروري للانطلاق في النشاط، أو الفني و المتمثل في مختلف الاستشارات التقنية، وكما يمكنهم أيضا استغلال شبكات التوزيع الخاصة بمؤسستهم السابقة، الأمر الذي يقلل من أخطار الفشل التي تواجههم ويزيد من فرص نجاحهم. تمثل هذه العملية بالنسبة للمؤسسة الأصلية و للمقاول طريقة للإبداع أو للنمو تهدف من خلالها إلى اكتشاف نشاطات جديدة قريبة من النشاط الرئيسي للمؤسسة الأصلية، وطريقة كذلك لإنجاز بعض النشاطات الحالية بشكل أفضل، ويمكن لها أيضا الاستفادة من هذه المؤسسات بإبرام علاقات تعاقدية معها، كالمقاول من الباطن أو شراكة تسمح لها بالتمتع بمزايا تفضيلية مقابل الدعم الذي قدمته لها.

3- **الحصول على امتياز:** يعتبر الامتياز صيغة مهمة من صيغ إنشاء مؤسسة جديدة. و يمثل الامتياز نظاما تسويقيا يحتوي على اتفاقيات قانونية تعطي الحق للمرخص له والمسمى أيضا الطرف الحاصل على الامتياز بقيادة عمل

يملكه وفق شروط وفترة متفق عليها مع الجهة المانحة لترخيص الامتياز. ويسمح إنشاء مؤسسة وفق هذه الصيغة للمقاول بالاستفادة من دعم مهم مقدم من طرف المؤسسة المانحة للامتياز مقابل دفع مبلغ معين، وبهذا الشكل تمثل اتفاقيات الامتياز بأشكالها المتعددة سواء كانت الحصول على امتياز توزيع المنتج، أو امتياز تصنيعه، أو غيرها من الأشكال حلا للمقاولين الذين لا يملكون أفكارا خاصة بهم، أو للذين لا يملكون الإمكانيات الضرورية للابتكار، حيث يمكنهم إنشاء مؤسسات جديدة بالاستفادة من الخبرة المتراكمة لدى الأطراف والشركات المانحة للترخيص والتي لها تجربة تنتقل إلى جميع المشاركين في نظام الامتياز.

4- إنشاء فروع: في هذه الحالة يعمل المقاول لصالح مؤسسة قائمة توكل له مشروعاً ذو طبيعة مقاولاتية.

ثانياً- خطوات إنشاء مؤسسة صغيرة جديدة:

إن عملية إنشاء مؤسسة جديدة تمر بالعديد من الخطوات والمراحل التحضيرية التي تسبق انطلاقها، خطوات يعتبر الإطلاع عليها أمراً غاية في الأهمية خاصة بالنسبة للمقاول الذي ينوي إنشاء مؤسسة لأول مرة بدون امتلاك تجربة سابقة في هذا المجال، ولذلك سنقوم بالتطرق لأهمها فيما يلي:

1- فكرة المشروع الجديد:

فكرة المشروع الصغير هي المفتاح الرئيس لبوابة النجاح، فغالبا ما يصل الراغب في إنشاء مشروع إلى حيرة من أمره بين العديد من المجالات، ولعل أكثر تساؤل يطرحه الراغب في إنشاء مشروع هو: ما هي الفرص الموجودة في السوق و التي تشجع على إنشاء مشروع صغير؟. ومن هنا تتولد الفكرة التي تتضمن عموميات حول المشروع، تتطلب هذه الخطوة:

أ- دراسة الفكرة: تتطلب دراسة فكرة المشروع الصغير دراسة البيئة المحيطة به بكافة أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والتنافسية وغيرها، حتى يمكن تحديد فكرة المشروع وذلك بمعرفة:

- معدل العائد المحقق في المشروعات الشبيهة؛

- دراسة العرض والطلب لتحديد الفجوة بينهما؛

- التعرف على القوانين؛

- دراسة جدوى فكرة المشروع؛

ب- اختيار الفكرة: للوصول إلى فكرة اقتصادية لمشروع مستدام على المقاول أن يكون على إطلاع بكل الاحتياجات الحقيقية للمجتمع الذي يعيش فيه فيكتشف الفرص المتاحة خاصة في القطاعات التي تعرف نقص المستثمرين ليختار أحسنها من حيث المردودية وفقا للكفاءة الشخصية للمستثمر أو ضمن مجال تخصص الطالب كي يستطيع التحكم في المشروع وتطويره وإمكانية الوصول إلى الابتكار في المستقبل مما يتطلب القيام بدراسة جدوى لفكرة المشروع قبل إنشائه.

وعموما لاختيار فكرة المشروع الذي سيتم تنفيذه يوجد مدخلين هما:

- ✓ أن يكون لصاحب المشروع أهداف يسعى لتحقيقها، لذلك يجب البحث عن الفرص المتاحة ويدرس جدواها من حيث القدرة على تحقيق أهدافه ومن ثم يختار أكثر الفرص قدرة على تحقيق هذه الأهداف.
- ✓ أن يكون لدى صاحب المشروع فكرة معينة فيقوم بدراسة جدواها لاتخاذ قرار إما باختيارها أو البحث عن فكرة أخرى.

2- الدراسة التجارية والمالية للمشروع:

تعتبر الدراسة التجارية والمالية لمشروع المؤسسة المستقبلية للمقاول من بين أهم الخطوات التي يجب عليه القيام بها قصد معرفة إمكانية تحقيق مشروعه والمردودية المنتظرة منه.

أ- **الدراسة التجارية للمشروع:** يمكن تقسيم هذه الدراسة وفق ثلاثة مراحل أساسية وهي: دراسة السوق، تحديد الإستراتيجية التسويقية وتحديد السياسة التجارية.

- **دراسة السوق:** تعتبر دراسة السوق مرحلة تحضيرية لانطلاق المؤسسة، حيث تهدف إلى التقليل من أخطار احتمال فشلها من خلال التعرف على أبرز معالم السوق الذي تنوي النشاط فيه، كما تسمح للمقاول بمعرفة ما إذا كان المنتج الذي ينوي تقديمه يلبي حاجات وتوقعات المستهلكين.

- **تحديد الإستراتيجية التسويقية:** تهدف الإستراتيجية التسويقية إلى توضيح نقطتين مهمتين: أولاهما تتعلق بكيفية اختيار الزبائن، وحتى يتمكن المقاول من تحديد زبائنه الأساسيين يجب عليه الإجابة على الأسئلة التالية: هل يلبي المنتج أو الخدمة التي أنوي تقديمها حاجات ورغبات القطاع السوقي المستهدف؟ هل عدد الزبائن كافي ويضمن لي البقاء؟ هل هذا القطاع يعرف منافسة شديدة؟ وإذا كان فيه منافسة شديدة فما هي ميزتي التنافسية بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة؟ هل أملك الإمكانيات المالية والبشرية والتقنية من أجل النشاط في هذا القطاع؟. أما النقطة الثانية التي تسعى الإستراتيجية التسويقية الإجابة عنها تكمن في كيفية التموقع في السوق والصورة التي سيقدمها المقاول عن مؤسسته للزبائن وللمنافسين.

- **تحديد السياسة التجارية:** تتعلق هذه الخطوة بتحديد عناصر المزيج التسويقي والذي يشمل خليطا من الأنشطة الرئيسية يتم من خلالها:

- دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك أي يقوم صاحب المشروع بالبحث عن المنتج الجيد الذي يلبي احتياجات المستهلك من حيث تصميمه وشكله وتعبئته ومواصفاته.

■ ثم دراسة وتحديد السعر المناسب لبيعها، وهنا يقوم المقاول بالمقارنة بين أسعار المنتج الخاص به أخذًا بعين الإعتبار أهم العوامل المؤثرة على تسعير المنتج والمتمثلة في تكلفة المنتج مضافا إليها هامش الربح، مستوى الطلب ومدى المنافسة في السوق، وخدمات الإشهار.

■ ثم الترويج للمنتج لدى المستهلكين عن طريق الإعلان أو وسائل الدعاية من صحف ومجلات... الخ، أما بالنسبة لصاحب المشروع الصغير ينبغي عليه أن يعتمد في البداية على وسائل ترويج بسيطة مثل البطاقات.

■ ومن ثم توزيع السلعة وإيصالها للمكان و في الزمن المناسبين من أجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب.

ب- الدراسة المالية للمشروع: بعد الاستقرار على الفكرة التي سيتمحور حولها نشاط المؤسسة، والانتهاء من دراسة السوق، يشرع المقاول في إجراء الدراسة المالية لمشروع مؤسسته والتي تعتبر مرحلة أساسية تمكنه من اكتشاف مدى جاهزيته للانطلاق في النشاط وذلك بعد حصر مختلف الاحتياجات والموارد المالية الضرورية لنشاط المؤسسة، وكذلك تسمح له بالتأكد من التناسق المالي للمشروع.

وتشمل الدراسة المالية للمشروع تقدير رأس المال الضروري، أي تكاليف الاستثمار والتشغيل على مختلف أنواعها ومن ثم تحديد مصادر التمويل، كما تشمل أيضا تقدير العائد على رأس المال المستثمر.

3. تحديد مصادر تمويل المشروع (المقاول الصغيرة):

أ- تعريف تمويل المقاول الصغيرة:

ينصرف المعنى العام للتمويل إلى تدبير الأموال اللازمة للقيام بالنشاط الاقتصادي، وتعتمد المشروعات في الأساس على مواردها الذاتية لتمويل أنشطتها الاقتصادية، فإذا لم تفي بذلك اتجهت تلك المشروعات إلي غيرها ممن يملكون فائضا من الأموال لسد هذا العجز، ولهذا ينصرف المعنى الخاص للتمويل إلى أنه: نقل القدرة التمويلية من فئات الفائض المالي إلى فئات العجز المالي، وقد يكون هذا النقل للقدرة التمويلية بين مشروع وآخر، كما قد يتدخل بينهما وسيطا ماليا كمؤسسات التمويل وعلى ذلك يمكن القول أن تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة يعني إمداد تلك المشروعات بالأموال اللازمة للقيام بنشاطها الاقتصادي.

ب- مصادر تمويل المقاول الصغيرة:

هناك ثلاثة أنواع أساسية من المصادر هي:

- **التمويل الرسمي:** وذلك من خلال المؤسسات المالية الرسمية كالبنوك، وشركات التأمين، وصناديق التوفير والادخار وأسواق رأس المال.

- التمويل غير الرسمي: وذلك من خلال القنوات التي تعمل في الغالب خارج إطار النظام القانوني الرسمي في الدولة، كالاقتراض من الأهل والأصدقاء والمرابن ومدائنا الرهونات، وجمعيات الادخار والائتمان... الخ، ويقدم التمويل غير الرسمي غالبا معظم الخدمات المالية للمشروعات الصغيرة.

- التمويل شبه الرسمي: وذلك من خلال الاعتماد في توفير مصادر الأموال اللازمة لتمويل المشروعات المقاولية الصغيرة على مؤسسات التمويل الرسمية، وفي إقراضها على أساليب غير رسمية، مثل التمويل المقدم من طرف المؤسسات المالية التعاونية (تعمل على مبدأ المدولة في الاستفادة المالية)، وصناديق التنمية المحلية من خلال عدة برامج ونظم تمويلية.

4. اختيار الشكل القانوني للمؤسسة:

يعتبر اختيار الشكل القانوني للمؤسسة من أهم القرارات الواجب اتخاذها من طرف المقاول نظرا لتأثيره الكبير على المؤسسة، فهو يحدد علاقة المؤسسة بالغير، والمسؤولية القانونية في مختلف المعاملات سواء الداخلية أو الخارجية، كما يوضح مدى التدخل الحكومي في المؤسسة.

أ. البدائل الرئيسية للأشكال القانونية للمؤسسات:

تجدر الإشارة أنه عند اتخاذ شكل الملكية كمييار للتقسيم فإننا نجد أن الأشكال القانونية للمشاريع الاقتصادية تنقسم إلى قسمين أساسيين هما المؤسسة الفردية والشركة.

- **المؤسسات الفردية:** تعتبر المؤسسة الفردية من أنسب أشكال الملكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لبساطة وسرعة تكوينها وإشهارها كما أنها لا تحتاج رأس مال ضخمة، وتعد من بين أكثر الأشكال شيوعا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي تعرف بأنها المؤسسة التي يمتلكها ويديرها شخص واحد يتحمل مسؤولية تكوين رأس مالها وإدارتها، وفي المقابل يحصل على كل الأرباح المحققة، ويتحمل كافة الخسائر الممكنة.

- **الشركات:** تنقسم الشركات بصفة عامة إلى: شركات الأشخاص، شركات الأموال، الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

➤ **شركات الأشخاص:** وتضم كل من شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة.

➤ **شركات الأموال:** وتضم كلا من شركة المساهمة، وشركة التوصية بالأسهم.

ب. **العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الشكل القانوني للمؤسسة:** تتمثل أهم العوامل فيما يلي:

- **الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه،** فكلما اتجه هدف المقاول إلى السرعة في إنشاء المؤسسة أو تحقيق الربح السريع والانفراد به، والعمل على حفظ حقه في التصرف بأمواله كلما اتجه نحو المؤسسات الفردية وشركات الأشخاص، بينما إذا كان الهدف يتمثل في الحصول على ربح منتظم، والاحتفاظ بحرية حركة الأموال فيتم الاتجاه إلى تشكيل شركات الأموال.

- مدى القدرة على توفير الأموال المطلوبة، فإذا لم يكن باستطاعة المقاول تأمين المتطلبات المالية الضرورية لمؤسسته فإنه قد يلجأ إلى إضافة شركاء جدد.
- تحديد المسؤولية وتوزيع المخاطر، فكلما ارتفعت درجة المخاطرة في النشاط الذي ستمارسه المؤسسة يتم التوجه إلى شركات الأموال، بينما إذا كانت درجة المخاطرة قليلة تتجه المؤسسة نحو أشكال التنظيمات الشخصية، كما تلعب الخصائص الشخصية للمقاولين دوراً رئيسياً في تحديد الشكل القانوني، فكلما كانت درجة تحمل المسؤولية والمخاطرة ومواجهة التحديات عالية عند أصحاب المؤسسات كلما اتجهوا إلى شركات الأشخاص.
- المزايا الضريبية التي تفرضها الدولة على كل شكل من الأشكال القانونية للمؤسسات.

المحاضرة الخامسة والسادسة: التخطيط للمشروع المقاولاتي .

5- إعداد مخطط الأعمال:

بعد التعرف على الظاهرة المقاولاتية وأهمية عملية الإبداع والابتكار كمحرك رئيسي للنشاط المقاولاتي، يتبادر التساؤل حول كيفية الانطلاق في مشروع مقاولاتي، وكيف تقوم المؤسسات الابتكارية بطرح السلع والخدمات التي تغزو الأسواق كل يوم.

فتفكير الرجل المقاولاتي، أو ريادي الأعمال، يجب أن يكون بعقله لا بخياله، وأن يفصل بين الواقع والخيال ثم يعيد الربط بينهما، وتكمن صعوبة ذلك في أنّ ممارسة الابتكار تبدأ من الخيال والتخليق بعيدا عن تقاليد التسويق والإنتاج المعروفة، وعندما تبدأ عملية الإنتاج يجب العودة إلى الواقع مستخدما في ذلك خطة مرنة للربط بين الخيال والواقع، فالخطة ذات أهمية حيوية للابتكار، والابتكارات تعبر من عالم الخيال إلى عالم الأعمال الحقيقي عن طريق التخطيط، أو ما يعرف بمخطط الأعمال " Business Model "

أولا- الخطوات التي تسبق عملية تحضير خطة العمل للمشروع المقاولاتي.

يحتاج الرجل المقاولاتي إلى معارف مسبقة بالتخطيط، وهي تتعلق بكيفية بدأ المشروع وكيفية تشغيله، ومن ثم إعداد مخطط الأعمال الذي يساعده على تقديم مشروعه إلى جهات معينة (مثل البنوك من أجل طلب التمويل)، فمن الأفضل تقديم مشروع ذا قيمة عالية وجدوى اقتصادية ومالية وفرص تمويلية متعددة.

يعتبر مخطط الأعمال من أهم المواضيع التي يجب أن يهتم بها الرجل المقاولاتي في مسيرته نحو تأسيس مشروع صغير أو عمل مقاولاتي، وهو يأتي في الفترة التي يكون فيها بصدد التخطيط والتحضير لليوم المحدد لتنفيذ هذا المشروع، إذ لا بد أن يخطط المقاولاتي خطوات محددة، وكل خطوة يجب أن تكون لها إيجابيات للتقدم نحو خطوات أخرى، ومن بين هذه الخطوات ما يلي:

- التشخيص الذاتي واكتشاف نقاط القوة والضعف وتقييم شخصيته الريادية.
- القيام باختيار المعلومات والأفكار الخاصة بالمنتج والتسويق والإدارة (أن يأتي بشيء مبتكر وجديد أو يستفيد من فرص الأعمال بعد تحليلها للتأكد من وجود سوق للمشروع).
- القيام بعملية مراجعة لما لديه من مؤهلات وقدرات للمشروع الجديد، و إن حصل هذا التوافق بين القدرات الشخصية ومتطلبات المشروع، يستطيع بعدها المرور إلى خطوة مهمة وهي دراسة الجدوى.
- القيام بخطوة جدية نحو دراسة الجدوى (الشاملة والتسويقية والمالية والبشرية وغيرها)... وفي هذه الدراسات يجمع ويؤوب المعلومات الضرورية لتخطيط المشروع، ثم يحدد الخيارات ثم يتخذ القرارات.
- مراجعة الجهات الداعمة وكذلك الجهات الإدارية ويتحصل المقاولاتي على التراخيص ودفاتر الشروط.
- بعد القيام بالخطوات السابقة، تأتي الخطوة الجديدة المتعلقة بمخطط الأعمال.

خطوة الوصول إلى مخطط الأعمال تعني أن المقاولاتي يستطيع أن يقيّم ما لديه من مشروع ويحسب قيمته، ويتواصل فيما بعد مع أصحاب المصلحة والمستثمرين.

➤ **تعريف مخطط الأعمال:** هو نتاج مسيرة من الخطوات الضرورية التي قام بها المقاولاتي في إطار التأكد من جاهزيته لممارسة الأعمال المقاولاتية والتجارية، وكذا جاهزية الفكرة ونضجها و إن كان لديها فرصة سوقية سانحة. فمخطط الأعمال يعتبر الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، وهو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما أنه يوضح لمالكي الموارد القيمة أو الفائدة التي يمكنهم الحصول عليها.

وبمعنى آخر مخطط الأعمال هو وثيقة تمثل نوايا المشروع الإستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يريد المقاول أن يمارسه، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة، حيث نجد فيه دراسة تسويقية، فنية، مالية، و تقييمية. ويعد مخطط الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع، بل أنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بأجال زمنية محددة. وتتجلى أهمية مخطط الأعمال في النقاط التالية:

- يأتي مخطط الأعمال لكي ينظم المقاولاتي من خلاله المعلومات المجمعّة والمبوّبة، وهو يعتبر وسيلته المفتاحية لتوصيل رؤيته للآخرين على اعتبار أنّ المقاولاتي شخص فاعل له رؤية مستقبلية يحسّدها من خلال أهداف وكل ما يقدمه من منتجات وابتكارات جديدة.
- مخطط الأعمال يقدّم فكرة مفصلة ودقيقة لما سيقوم به الرجل المقاولاتي، حيث يوضّح إطار وأهداف المشروع، والتصورات حوله.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة؛
- تحديد مهام الإدارات المختلفة في المشروع وتوصياتها؛
- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف؛
- المساهمة في تيسير الرقابة على الأداء الكلي للمشروع واستمراره.
- إعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحايده على مشروع العمل، من خلال تلخيص كافة البيانات المتعلقة به، فيما يخص البيانات المالية، الفنية، التسويقية، و التقييمية للمشروع؛
- يساعد على تحديد فرص النجاح الممكنة؛

➤ **متطلبات مخطط الأعمال:** لا بد للرجل المقاولاتي أن يخطط التخطيط المناسب، وذلك لما لهذا التخطيط من فائدة في نشاط المقاولاتية، ومنها:

- توضيح جوانب القوة ودعمها، أما جوانب الضعف فيجب التعامل معها والتقليل منها، وحتى توضيحها للمستثمرين فرما يعطوا حولا لها، لأنّ تجاهلها يجعل المستثمرين يظنون بأن هذا غش لهم.
- المخطط هو إطار عمل لكامل الموظفين في المنشأة وليس لصاحبها فقط.
- التخطيط الجيد يدعم نظام المعلومات في المنشأة (توضيح قنوات الاتصال لتسهيل انسياب المعلومة، ويوضح المقاولاتي في هذا المخطط كيف تقع هيكله المنشأة لتسهيل التعامل بين مختلف الأطراف).
- يؤسس التخطيط لاتخاذ القرارات الصائبة والتنبؤ.
- وجود خطة متكاملة يسهل عملية الحصول على التمويل اللازم (تكامل وتسلسل الأفكار، الأخذ بعين الاعتبار القرارات والخيارات الأخرى، التناسق) للحصول على موافقة ودعم الممولين.
- الوضوح في كيفية تقديم الأفكار والافتراضات والخيارات والقرارات، وأن تكون الخطة دقيقة لأن المقاولاتي سوف يقدم ويستخدم كل الأرقام الخاصة بمشروعه ماليا وتسويقيا (توقع الإيرادات والتكاليف وغيرها /حجم المبيعات المتعلق بحجم السوق /تدقيق في احتياجات المشروع من آلات وأجهزة، وتقييم الحاجة الدقيقة لكل التجهيزات).
- تقديم مخطط أعمال عملي ولا يكون نظريا فقط، لذا يتم وضع فيها إجراءات العمل في جوانب المشروع وإجراءات الجانب التسويقي والفني والمالي والتنظيمي، أي كيف سيصل المشروع إلى تحقيق الأرباح وكيفية حركة التدفقات النقدية.
- يجب أن يساعد المخطط في عملية تحديد المشاكل وتقديم الحلول المناسبة (تقديم المشكلات وتقديم مبادرات حلول مناسبة تتماشى مع ظروف المشاكل).

- لا يجب أن يكون مخطط الأعمال جامدا، بل يجب أن يكون قابلا للتغيير والتطوير والتحديث.

- يعتمد نجاح مخطط الأعمال على كفاءة واضعيه وبراعة مشرفيه، وفيه يبرز الرجل المقاولاتي مهاراته.

ثانيا- منهجية إعداد مخطط الأعمال وفتياته:

الهدف من هذه الفقرة هو التعرّف على منهجية إعداد مخطط الأعمال، انطلاقا من أسلوب صياغته، إلى محتوياته.

➤ **صياغة مخطط الأعمال:**

- **الجدية في الصياغة:** يجب أن يكون مخطط الأعمال للمشروع المقاولاتي مكتوبا بطريقة محكمة، وأن يعكس مهنية صاحب المشروع وأنه شخص متمكن من جميع تفاصيل الخطة، لأنّ المقاولاتي الذي يخاف من الفشل في كتابة مخطط الأعمال (يقوم بتأجيله عادة) ، وهذا ليس بالأمر الجيد، لأنّه هو من سيواجه المستثمرين والبنوك، وهو من سيدافع عن مشروعه، فإذا لم

تكن لديه خلفية واضحة فسيصعب عليه تفسير الأرقام والحقائق، وتظهر عدم جديته في المشروع (من الأفضل أن يقوم بذلك صاحب المشروع بنفسه وقد يستعين بخبراء ومحاسبين ومستشارين لكن يبقى هو الأساس).

- **الصياغة بلغة مقنعة وذات مصداقية:** في حال حاجة صاحب المشروع لتمويل خارجي فلا بد لمخطط أعماله أن يكون مقنع أكثر، فالصياغة المحترفة تكون باستخدام أسلوب لغوي متوازن، وأن لا تكون الخطة مطوّلة، وتفادي استخدام الروابط الغوية المستخدمة أكثر في القصص والكتابات الأدبية، واستخدام جمل قصيرة ومفيدة، فمخطط العمل للمشروع يجب أن يكون عملياً، و أيضاً في أسلوب صياغته، مشوقاً ومفيداً.

➤ **مكونات مخطط الأعمال:**

لا بد للمقاول أن يأخذ وقتاً في كتابة مخطط أعماله، أي أن يختار محتوى وعناصر وعناوين مخطط الأعمال، و من هذه العناصر الأساسية ما يلي:

- **صفحة الغلاف:** تحتوي صفحة الغلاف في الغالب على اسم وعنوان المؤسسة، أرقام الهاتف والفاكس، العنوان الإلكتروني، شعار أو علامة المؤسسة إن وجدت، تاريخ إصدار مخطط الأعمال ومن قام بإعداده، أسماء وعناوين وأرقام هواتف المالكين و التنفيذيين الرئيسيين.

- **قائمة المحتويات:** وتمثل الترتيب والنسق المتتابع لأقسام وأجزاء المخطط مع أرقام الصفحات.

- **الخلاصة أو الملخص التنفيذي لمخطط الأعمال:** يعتبر القسم الأكثر أهمية في مخطط العمل، تستعمل لحث القراء المهتمين بعمل المؤسسة وتركيز انتباههم على المعلومات الحاسمة والمهمة.

- **نص الرسالة:** يصف المقاول من خلال نص الرسالة بشكل واضح وجلي الإستراتيجية المعتمدة وكيفية تجسيدها من خلال طرح مجموعة من الأسئلة تتمثل فيما يلي: ما هي مهنة المؤسسة الرئيسية؟ ما هي الميزات التنافسية التي تملكها المؤسسة أو التي تسعى إلى تطويرها؟ من هم أهم شركاء المؤسسة؟ وعلى أي أساس تم اختيارهم؟ ما هي الطرق المعتمدة لإدارة المؤسسة؟ وما هي الإستراتيجيات المتبعة خلال مرحلة الانطلاق والنمو؟ وما هي الإستراتيجيات البديلة؟.

- **وصف العمل أو المؤسسة:** يتم من خلال هذا القسم من مخطط العمل إعطاء خلفية عامة عن المؤسسة، وكذلك توضيح الأسباب التي دعت إلى إنشائها، ومكان تواجد العمل وهل يخدم السوق المحلي أو العالمي. ويفترض أن يأخذ من يكتب هذا القسم بعين الاعتبار الإجابة عن العديد من الأسئلة نذكر من بينها: متى، وأين يبدأ العمل؟ وما هي طبيعة العمل والأنشطة الأساسية له؟ ومن هم المستهلكون الذين تخدمهم المؤسسة؟ ما هو المنتج أو الخدمة المقدمة؟ ما هي أهداف المؤسسة؟ ما شكل المؤسسة من الناحية القانونية؟... الخ.

- **تقديم المنتجات أو الخدمات:** حيث يتم في هذا الجزء من مخطط العمل وصف وعرض المنتج أو الخدمة المقدمة بشكل واضح وتفصيلي، ويتم التركيز على الخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة عما هو متوفر حالياً في السوق.
- **خطة التصنيع والعمليات:** ويتم التركيز من خلالها على العناصر المرتبطة بالعمليات الإنتاجية والتصنيعية، حيث يتم تحديد احتياجات المؤسسة من التسهيلات، الموقع الجغرافي، فضاءات ضرورية، مستلزمات رأسمالية، مخزون ومشتريات... الخ، فإذا كانت المؤسسة ذات طبيعة صناعية فيجب توضيح مختلف عمليات ومراحل التصنيع، تحديد ما الذي يجب تصنيعه وما هي الأجزاء والمكونات التي يتم شراؤها من مؤسسات أخرى، بالإضافة إلى إعطاء وصف للموردين و مقاولي الباطن المحتملين، و أما إذا كانت مؤسسة خدمية فإن الموقع وإنتاجية قوى العمل تصبح هي مفردات التركيز في هذا القسم من العمل. كما يتم التركيز في هذا القسم على الموارد البشرية والبرامج التدريبية الكفيلة بتطوير مؤهلاتها ومهاراتها الضرورية لنشاط المؤسسة، وكذلك كيفية مقابلة احتياجات هذه البرامج.
- **فريق الإدارة:** يوضح من خلال هذا القسم من مخطط العمل قدرة فريق الإدارة على ضمان السير الحسن للوظائف الأساسية للمؤسسة من تسويق، إدارة مالية، إدارة الموارد البشرية، وغيرها من الوظائف المختلفة، وأيضاً كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بينهم بما يضمن توازناً وتكاملاً من حيث المهارات الفنية والمهارات الإدارية الضرورية لنجاح المؤسسة. ويعتبر هذا الجزء من مخطط العمل بالغ الأهمية، لأن الأطراف الراغبة في وضع أموالها في المؤسسة سوف تدرجه بعناية.
- **المواعيد المفصلة والتوقيت المناسب:** من الضروري تحديد مواعيد الانطلاق والنهايات الصحيحة لكل نشاط، وكذلك التقدير الصحيح للوقت اللازم لإنجاز المشاريع، حيث يعطي وضع هذه الجوانب في خطة العمل انطباعاً بالالتزام والدقة في التنفيذ والأنجاز.
- **المخاطر الحرجة والافتراضات:** والتي تشمل الإشكالات والمخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وأيضاً عرض خطط بديلة يلجأ المقاول إليها في حالة ظهور أحداث غير متوقعة، مما يجنبه العمل وفق صيغة واحدة، ويمنح المستثمرين المحتملين شعوراً بالاطمئنان لقدرات المقاول وتصويراته المتكاملة والدقيقة.
- **الملاحق:** وتتمثل في الوثائق والمعلومات الإضافية والتي قد لا تكون ذات أهمية كبيرة لمخطط العمل، لكنها تعطي القارئ دلائل إضافية قد تكون مفيدة له.
- إن كفاءة ونوعية مخطط العمل تتوقف على حسن إعداده ، ومن المستحسن أن يقوم المقاول بكتابة مخطط العمل بنفسه ويمكنه الاستعانة في ذلك بأطراف أخرى كالمحاسبين والمحامين والمستشارين.

6- انطلاق المؤسسة في النشاط:

بعدها ينتهي المقاول من جمع مختلف الموارد الضرورية لمؤسسته والتي قام بتحديدھا وفقا للدراسة التجارية والمالية والتقنية لمشروع مؤسسته، أو وفقا لمخطط العمل الذي أعده يمكنه الآن الانطلاق في النشاط، ويتم الانطلاق الفعلي في النشاط حسب إجماع العديد من الباحثين إبتداءا من تلقي أولى الطلبات وبداية الإنتاج، أو إبتداءا من أولى المبيعات.

تمهيد:

تكمن أهمية المرافقة في المساعدة القبليّة و البعديّة لحاملي الأفكار حول مشاريعهم، والحديث عن إنشاء مؤسسة صغيرة أو بداية تنفيذ مشروع صغير حديث النشأة ورحلة البحث عن الأسواق، هو الحديث عن جملة المراحل من أجل الوصول إلى فكرة المشروع وتجسيده ومتابعته، ومن هنا يبرز دور المرافقة في محاولة تذليل الصعوبات، والتخفيف من المخاطر، سواء كان ذلك قبل أو بعد إنشاء المؤسسة.

وتعدّ المقاولاتية عن طريق المرافقة من أهم الأشكال التي يمكن أن يظهر بها النشاط المقاولاتي، وهو الشكل الذي ينمو بنحو متزايد ويلقى نجاحاً قوياً في العديد من البلدان.

أولاً- ماهية المرافقة.

1. الأسباب التي تجعل المؤسسات الصغيرة بحاجة إلى مرافقة:

من الأسباب التي تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حاجة إلى مرافقة خاصة خلال المرحلة الأولى من إنشائها نجد أهمها :

- **التعقيد الفني:** أي إفتقاد صاحب المشروع في بداية إنشائه للمؤسسة للكثير من الخبرة، فعلى منشى المشروع الجديد أن يمتلك عنصرين أساسيين هما: المعرفة الفنية الجيدة بالمشروع و الروح المقاولاتية العالية، فالمرافقة تهدف إلى ما يسمى بتقوية "رأس مال الكفاءات" لمنشى المؤسسة، وتأتي المرافقة في هذا الإطار بأدوات وطرق علمية تهدف إلى ضبط هذا التعقيد وتوضيح الخيارات الممكنة للمقاول عن طريق: دراسة السوق، نصائح إستراتيجية... الخ

- **هشاشة وضعف المؤسسات الحديثة:** هناك مجموعة من المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة خاصة في مرحلة نشأتها الأولى، ومن أبرز هذه المشاكل نجد الضعف المالي: فهذا الضعف ناتج عن محدودية حجم الإنتاج وتمثل أسباب هذا الضعف في إرتفاع التكاليف الإدارية وتكاليف التمويل و الإنتاج وصعوبة تكوين احتياطات مالية للنمو، و التردد في التوسع المالي وكذلك حاجة إستخدام الأرباح للإستخدام الشخصي مع محدودية الأرباح التي تحققها المؤسسات الصغيرة وتأثير الضرائب على المبالغ المتبقية، فهذه التعقيدات أدت إلى ظهور ما يسمى ببيئات الدعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة التي تهدف بالأساس إلى القضاء على هذه التعقيدات و الصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات الصغيرة .

- **تعقيدات المحيط الخارجي:** تتميز البيئة الخارجية عادة بالتغير وعدم الثبات، و بالكثير من التعقيدات ، وهذا يتطلب القيام بجهد إضافي للتنبؤ بالتغيرات البيئية بهدف الإستعداد للظروف الطارئة و تصحيح الأوضاع قبل تفاقم المشاكل.

- **التعقيد الإداري:** غالبا ما يواجه المقاولون صعوبات إدارية خلال تنفيذ إجراءات إنشاء المشروع ، و المتعلقة بمختلف معاملات تسجيل المشروع وكذا المعاملات المتعلقة بمصالح الضرائب و التأمينات ومصالح العمل و الضمان الاجتماعي وغيرها، وهو ما 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.

- **الضعف القانوني و السياسي للمؤسسات الصغيرة:** الكثير من الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة، هي ناتجة عن سياسات و قوانين 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، و ضعف القدرة على معرفة الاعتداءات، وكذا ضعف القدرة على إنتزاع الحقوق والضعف السياسي بسبب غياب نقابات و جمعيات مهنية خاصة بالمشاريع الصغيرة.

كل هذه التعقيدات المذكورة شجعت ظهور ما يسمى بهيئات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة، التي تهدف بالأساس إلى القضاء على هذه التعقيدات وحل المشاكل الأخرى التي قد تواجهها المؤسسات الصغيرة مثل:

- الصعوبة في تمويل مشاريعهم، لأن صغر حجم المشروع يجعل البنوك تنصرف عن التعامل في هذا القطاع لعدة أسباب منها عدم وجود ضمانات كافية وكذلك حجم المخاطرة في هذه المشروعات .
- نقص في مصادر المعلومات وضعف الخبرة العملية في الأعمال التكنولوجية، أي عدم تدريب رأس المال البشري على المهارات الجديدة ، بالإضافة إلى عدم وجود قاعدة بشرية تتمتع بدرجة عالية من المعرفة ومواكبة التكنولوجيا الحديثة والنمو المتسارع لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات.
- عدم توافر إمكانات مادية للتسويق فهذه المشروعات ليس لديها القدرة المادية على إقامة المعارض أو الاشتراك فيها وخاصة المعارض العالمية و بالتالي عدم عرض المنتج بشكل جيد، وتنبع مشكلة التسويق من عقبات معظمها مادي مثل: ارتفاع تكاليف التسويق وعمولات الوسطاء بالنسبة للقدرة التمويلية الضئيلة للمشروعات الصغيرة و المتوسطة، بالإضافة إلى ضعف الخبرة في التسويق.
- عدم وجود برامج حكومية شاملة لدعم الشركات الصناعية الناشئة، خاصة من ناحية عدم دعمها لأسعار المواد الخام.

- وانطلاقاً من كل ما تم سرده، من أهمية المرافقة و الأهداف التي جاءت من أجلها يمكن تعريف المرافقة كما يلي:
- المرافقة هي عملية ديناميكية لتنمية و تطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء و النمو بصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط و ذلك من خلال العديد من المساعدات المالية و الفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى المساعدة و اللازمة .
 - المرافقة 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.
 - المرافقة هي حشد الدعم لتعبئة الهياكل والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المقاول.

2. أشكال مرافقة المؤسسات الصغيرة:

- تشمل المرافقة التي تنتظرها المؤسسة الصغيرة عدة أشكال ويمكن تلخيصها في:
- **المرافقة المعنوية:** وهي من أهم أنواع المرافقة التي يحتاجها المنشئ منذ النقطة الأولى لإنطلاق مشروعه ، فهذه المرافقة تقدم للمنشئ النصح و التوجيه و الإرشاد، حيث تعمل على بلورة أفكاره أو ضبطها ، وتجسيدها على أرض الواقع ، لأنه عادة عندما يفكر المنشئ في إنشاء مشروعه تتراود عليه عدة أفكار، وهو في هذه الفترة بحاجة لمن يؤكد له صلاحية هذه الفكرة و إمكانية تطبيقها على الواقع حتى لا تبقى مجرد فكرة، ثم يحدد له ما هي الإستراتيجية التي سيتبعها للوصول إلى الهدف الذي يجب عليه تحديده بدقة ، وهذا هو الدور الذي يلعبه المرافق في أولى مراحل عملية مرافقته للمنشئ حيث يقوم برفع معنوياته وتشجيعه.
 - **المرافقة الفنية:** في هذه المرحلة يقوم المرافق بمساعدة المنشئ في دراسة الجدوى الإجتماعية أي الموارد الاجتماعية التي يحتاجها لمشروعه، وتحديد الشروط اللازمة لإنجاح المشروع من إختيار للموقع، و الآلات ، وكذلك مساعدة صاحب المشروع فيما يتعلق بأساليب الإنتاج، واستخدام الأنظمة المعلوماتية، بعد أن يكون قد حدد هو والمرافق الهدف الذي يريد الوصول إليه بدقة، وذلك بأن يقوم كل منهما بعملية جرد و بالتفصيل لكل حيثيات المشروع دون إهمال أي شيء منها، لأن أي خطأ أو تهاون في هذه المرحلة يؤدي إلى نتيجة يكون مآلها فشل المشروع، لهذا يجب أن يتوقع المرافق والمقاول كل المخاطر والصعاب التي يمكن أن يواجهها أثناء تنفيذ فكرة المشروع، فهذه المرحلة من المشروع تعتبر حساسة لأنها مرحلة اتخاذ القرارات.

- **المرافقة الإعلامية:** تتمثل في المساعدات التي يقدمها المرافق للمنشئ، وهي أن يوجهه للطرق التي تمكنه من إقامة أنظمة المعلومات والاتصال داخل مؤسسته، كما يتضمن هذا النوع من المرافقة مجال التسويق لقطاع المؤسسة الصغيرة ولهذا يجب على المرافق أن يمنح المقاول المساعدة في مجال كيفية الإشهار والترويج لمنتجه.
- **المرافقة من خلال التدريب والتكوين:** وتعتبر المرافقة هنا بمثابة عملية تلقين و تعليم، ففي هذه المرحلة من المرافقة يقوم المرافق بتلقين دروس للمنشئ عن المقاول، وكيفية إنشاء مؤسسة، ويعرفه بصفات المقاول الناجح الذي يعتبر قائدا ومبادرا، وتتم هذه المرافقة من خلال توفير دورات للتكوين، وذلك بتشجيع عقد المنتقيات والندوات المتخصصة، وكذا دعم اقتناء الكتب و المجالات العلمية، و الأدلة النموذجية للمشاريع حتى يستفيد منها المقاول في مشروعه.
- **المرافقة التكنولوجية:** فضلا عن ضرورة توفير قاعدة تكنولوجية وطنية، ينبغي تشجيع المؤسسات الصغيرة على التكنولوجيا واستخدامها، وذلك من خلال التوجيهات التي يقدمها المرافق للمنشئ عن التكنولوجيا الحديثة.
- **المرافقة الإدارية:** وتتمثل في التسهيلات التي يقدمها المرافق للمنشئ والمتعلقة بالإجراءات الإدارية الخاصة بالترخيص و التسجيل، وإجراءات الحصول أو إمتلاك العقار... الخ.
- **المرافقة المالية:** لعلها من أهم ما ينتظره المنشئ عموما، حيث تشمل المساعدة المتعلقة بالتمويل، خاصة المساهمة في ضمان جزء من القروض، وتخفيض تكلفة التمويل، وتمديد آجال السماح ، والإعفاء الكلي أو الجزئي ولفترة محددة من الضرائب والرسوم الجمركية، أو الإعفاء من الضمان الإجتماعي خلال فترة محددة، وكذا منح مساعدات مباشرة خاصة لبعض المشاريع، كمشروعات التجديد أو تلك التي تساهم في تشغيل عدد ما من العمال أو المشروعات التي تقام في المناطق النائية.

3. الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة:

- لقد أظهرت الدراسات العلمية كذلك مجموعة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها هيئات المرافقة للمؤسسات ، قبل وخلال وبعد إنشاء المؤسسة ، تتمثل هذه الخدمات خلال كل مرحلة فيما يلي:
- **الاستقبال:** يظهر التحليل المقارن الذي قامت به الدراسات العديد من الملاحظات على النحو التالي: عند قدوم أي مقاول إلى هيئة المرافقة لأول مرة تقام معه جلسات أولى تسمى بمرحلة الاستقبال، و يختلف شكل الاستقبال من هيئة لأخرى، حيث أنّ بعضها يكفي بأول لقاء لتقديم بعض المعلومات و توجيه المقاول (حامل المشروع)، أما الأخرى فتقوم منذ اللقاء الأول بتحليل و تقييم إمكانيات المشروع (شكل المشروع ، المنتج ، السوق ...).
- و بالتالي فمرحلة الإستقبال تقوم في الأساس على التعارف بين كل من حامل المشروع وهيئة المرافقة، كما تسعى إلى معرفة حالة تقدم المشروع، احتياجات المشروع، التوفيق بين إمكانيات هيئة الدعم و متطلبات حامل المشروع.

فعملية الاستقبال هي أول إتصال بين حامل المشروع و هيئة المرافقة، و التي يطغى عليها الطابع الإعلامي حيث يتم فيه أخذ فكرة حول هدف المشروع و أهميته وكذلك وضعية صاحب المشروع و ماهي طموحاته و ما ينتظره، و في المقابل تسعى هيئة المرافقة في هذه المرحلة إلى تسليط الضوء على الخدمات التي يمكن أن تقدمها لحامل المشروع، و إظهار أهمية المرافقة في نجاح واستمرار المشروع، و لذلك تحتاج هذه الهيئات إلى كفاءات مهنية وخبرات عالية في الميدان لإستقبال و توجيه حاملي المشاريع، و الإجابة عن الأسئلة المختلفة للمقاولين الذين يختلفون في أهدافهم و طموحاتهم و في أشكال المشاريع المقترحة.

- **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 ، وسائل الإنتاج، الملف المالي: حسابات النتائج (تقديري)، الاحتياج في رأس المال العامل، خطة التمويل، مخطط الخزينة، الرسم على القيمة المضافة، عتبة المدروية.
- البحث عن الوسائل المالية: (قروض، إعانات ، مساعدات,...)
- المرافقة يمكن أن تصل إلى غاية المساعدة في تخطيط و إنجاز خطوات إنشاء المشروع.

إن هذه الخدمات المذكورة موجودة في أغلب هياكل الدعم و المرافقة، 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.

- **تشجيع الاستقلالية:** تحاول هيئات الدعم و المرافقة تشجيع إستقلالية المقاول في إتخاذ القرارات الخاصة بمشروعه وذلك راجع لسببين:

- **الأول:** هو أن الإعتماد على الذات يمكن المقاول من التعلم الذاتي لأساليب قيادة وتسيير المشروع ، وذلك بالاعتماد على الشركاء و المتعاملين الاقتصاديين ، بحيث يستفيد المقاول من هذه المعارف حتى في حالة فشل المشروع لأنها تعتبر مكسب معرفي في حالة القيام بمشروع جديد.
- **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 بالإستعانة بمؤسسات أخرى لخدمة المقاولين مثل الغرف الاستشارية، ومكاتب الدراسات،...إلخ.

- **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.

ثانيا- أجهزة المرافقة.

إن خدمة المرافقة تتم من خلال العديد من الهيئات، منها ما هو عام كالهيئات التابعة للدولة، ومنها ما هو خاص .
وتأتي حاضنات ومشاتل المؤسسات على رأس هذه الهيئات باعتبارها من أهم أجهزة المرافقة الحديثة.

1. ماهية حاضنات الأعمال:

تعتبر حاضنات الأعمال بمثابة تهيئة للبيئة المساندة و الداعمة للمشاريع و الأفكار الإبداعية للشباب والتي يتم إتاحتها وتعزيزها بآليات متكاملة لضمان نجاح مشاريعهم الجديدة وتمثل المدخلات الرئيسية لهذه الحاضنات في المبدعين من الشباب و الجهات الممولة و الداعمة، في حين تتمثل مخرجاتها في الوصول إلى مشاريع ذات جدوى اقتصادية و تكنولوجية و ثقافية إبداعية و غير تقليدية.

يمكن أن نعرف حاضنات الأعمال بأنها: منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز مناسب به كل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع ، وشبكة من الارتباطات و الاتصالات بمجمع الأعمال و الصناعة، وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسبة نجاح المشروعات الملتحقة بها، و التغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها و عجزها عن الوفاء بالتزاماتها.

وقد عرفها المشرع الجزائري بأنها "مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي".

بالإضافة إلى أن حاضنات الأعمال لها مجموعة من الأهداف أهمها:

- مساعدة الشباب من خريجي الجامعات و المعاهد العليا على إقامة مؤسساتهم ومشاريعهم الخاصة.
- تطوير أفكار جديدة للخلق و إيجاد مشروعات إبداعية جديدة أو المساعدة في توسعة مشروعات قائمة .
- مساعدة الباحثين الشباب على الاستفادة من نتائج الأبحاث التي يعدونها (مشاريع تخرج)، من مرحلة العمل الأكاديمي إلى مرحلة التطبيق العملي بهدف الإنتاج التجاري .
- العمل على زيادة فرصة نجاح المشاريع الجديدة، وتقليل الخطر و أسباب فشل المشروعات .
- ربط الصناعات الصغيرة مع بعضها البعض (تحقيق التكامل الصناعي).
- توفير الدعم و التمويل و الخدمات الإرشادية و التسهيلات لمنتسبيها.
- تقديم مشاريع قوية للمجتمع قادرة على الاستمرار و التطور مستقبلا.

2. مراحل احتضان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: هناك عدة مراحل هي:

- مرحلة الدراسة و المناقشة الابتدائية و التخطيط : و التي تتضمن جدية صاحب الفكرة ، قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع ، نوعية الخدمات التي يتطلبها المشروع ، الدراسة التسويقية المقترحة.

- مرحلة إعداد خطة المشروع : على ضوء النتائج المتوصل إليها في الدراسة الأولى يقوم المستفيد بإعداد خطة المشروع .

- مرحلة الانضمام للحاضنة و بدء النشاط: في هذه المرحلة يتم التعاقد مع المشروع و يخصص له مكان مناسب وفقا لخطته.

- مرحلة نمو و تطوير المشروع: خلالها يتم متابعة أداء المؤسسات التي تعمل داخل الحاضنة و معاونتها على تحقيق معدلات نمو عالية:(المساعدات، الاستشارات من الأجهزة الفنية المتخصصة).

- مرحلة التخرج من الحاضنة : المرحلة النهائية للمشروعات داخل الحاضنة و تتم بعد فترة تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات من قبول المشروع بالحاضنة , حيث يتوقع أن يكون المشروع قد حقق قدرا من النجاح و أصبح قادرا على بدء نشاطه خارج الحاضنة

3. مهام حاضنات الأعمال وأنواعها: تقوم حاضنات الأعمال بعدة مهام منها:

- التركيز على احتضان المشروعات الجديدة و المشروعات في مرحلة النمو.
- التأكد من احتياجات تلك المشروعات لبرامج الاحتضان و مدى ملائمة هذه الاحتياجات للخدمات و البنية الأساسية للحاضنة .
- توفير الإستراتيجيات المتطورة و العناصر البشرية القادرة على احتضان الأفكار و التخطيط الطويل المدى .
- حسن إدارة الوقت من جانب مدير الحاضنة لتنمية القيمة المضافة للمشروعات الملتحقة بالحاضنة.
- التقييم المستمر بالتعاون مع المستشارين و من ثم ضمان التطوير المستمر و تحسين الأداء.
- توفير التكامل بين المشروعات الصغيرة و المتوسطة و المشروعات الكبيرة من خلال تقديم مستلزمات الإنتاج و تنويعها.
- تقديم الحوافز للمشروعات المتميزة بالحاضنة و استخدام مراكز للفحص و الجودة لتقديم منتجات ملائمة لظروف الطلب العالمي.
- تقديم الخدمات الاستشارية المتعلقة بدراسة جدوى المشاريع ، اختيار المواد، الآلات، المعدات، و طرق العمل.
- ربط المؤسسة المحتضنة بمختلف الجهات الحكومية و غير الحكومية.
- توفير أماكن و مساحات مجهزة لإقامة المشروعات.

فحاضنات الأعمال تمثل أحد أهم أنواع الدعم التي يتم تصميمها لمساندة المشروعات الجديدة بمختلف أنواعها و مساعدتها على النمو و التطور ,وهناك العديد من التصنيفات لها.

4. أنواع حاضنات الأعمال: هناك عدة معايير تحدد لنا أنواع حاضنات الأعمال أهمها معيار التخصص:

- الحاضنة الإقليمية: تخدم منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها وتهدف إلى استخدام الموارد المحلية من الخامات و استثمار الطاقات الشبابية العاطلة في المنطقة.
- الحاضنة الدولية: تروج لاستقطاب رأس المال الأجنبي مع عملية نقل التقنية، مؤكدة على الجودة العالية و التصدير للخارج.
- الحاضنة الصناعية: وهي التي تقام داخل منطقة صناعية بعد تحديد إحتياجات هذه المنطقة من الصناعات و الخدمات المساندة، حيث يتم تبادل المنافع بين المصانع الكبيرة و المشروعات الصغيرة المنتسبة للحاضنة.
- حاضنة القطاع المحدد: تهدف إلى خدمة قطاع محدد.
- الحاضنة التقنية: وهي حاضنات تكنولوجية تهدف إلى استثمار تصميمات متقدمة لمنتجات جديدة مع امتلاكها لمعدات و أجهزة متطورة و الإستفادة من الأبحاث العلمية و الابتكارات التكنولوجية و تحويلها إلى مشروعات ناجحة .
- الحاضنة البحثية: عادة ما تكون هذه الحاضنة داخل جامعة أو مركز أبحاث، تعمل على تطوير الأفكار و الأبحاث و تصميمات أعضاء هيئة التدريس.
- حاضنة الإنترنت: هي مؤسسة تساعد شركات الإنترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول إلى مرحلة النضج .

المحاضرة التاسعة: هيئات وآليات المرافقة للمقاولاتية في الجزائر.

تمهيد:

يظهر الدور الاقتصادي والاجتماعي للنشاط المقاولاتي من خلال قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي هذا السياق، فقد أدركت العديد من الدول ضرورة منح هذا القطاع الدعم اللازم من خلال سياسات متكاملة في مجال دعم ومرافقة المقاولاتيين في هذا المجال. ومنذ بداية تحول الجزائر إلى اقتصاد السوق في العشرية الأخيرة من القرن الماضي، كان من الضروري وجود سياسات وآليات وهيئات تدعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفقتها المميزة والأداة الأساسية في عملية الانتقال من اقتصاد إشراكي يعتمد على الملكية الجماعية إلى اقتصاد السوق المبني على مبدأ الملكية الخاصة والمبادرة الفردية.

أولاً- أهم هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

مع مرور السنوات، ظهرت في الجزائر العديد من الهيئات (وكالات وصناديق) التي أسندت لها مهام دعم ومرافقة النشاط المقاولاتي في الجزائر، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومن أهمها:

✓ ANSEJ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes

✓ ANGEM الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر. Agence nationale de gestion du microcrédit

✓ ANDI الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار Agence nationale d'aide à l'investissement

✓ CGCI صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة La Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement (CGCI-Pme)

✓ CNAC الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة Caisse nationale d'assurance chômage

إضافة إلى هذه الهيئات، هناك بعض القوانين و الأجهزة الأخرى التي تدعم بعض القطاعات المحددة، مثل جهاز دعم الاستثمار الفلاحي الذي يهدف إلى إنشاء وحدات فلاحية صغيرة لصالح الشباب ذوي الشهادات، و جهاز دعم الاستثمار السياحي و جهاز دعم قطاع المناجم، و العديد من الأجهزة الأخرى، هذا إضافة إلى بعض القوانين التي تتضمن تسهيلات و هيئات جديدة لمرافقة المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة، في شكل مشاتل و مراكز تسهيل المؤسسات.

ومن خلال المزج بين مهام كل هذه الهيئات، فإنه يمكن استخلاص أنّ المرافقة المقاولتية في الجزائر تهتم بتقديم الخدمات الضرورية التي يحتاجها المقاولاتي والمؤسسة المراد إنشائها، باعتبار أنّ النشاط المقاولاتي هو بالأساس عملية استثمار تحتاج إلى دعم ومرافقة، وتأخذ المرافقة عدة أشكال مثل؛ الهيئات الحكومية والهيئات المحلية، مختلف الخبراء الاستشاريين الذين يولون اهتماما خاصا لهذا النمط من المؤسسات، كما ظهرت أجهزة أكثر حداثة وتطورا في مجال المرافقة، ويأتي على رأسها أسلوب المرافقة في الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، حيث يبقى الهدف الأساسي لهذه العملية هو دعم المقاولاتي عند قيامه بالتخطيط والتجسيد لمؤسسته عند بداية نشاطها، وهذا ما يساعد على استمرارها ونموها، ومنه المساهمة في تحقيق التنمية المحلية والاقتصادية والاجتماعية.

ثانيا- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

الهدف من هذه الفقرة هو التعرّف على أحد أهم الأجهزة الداعمة والمرافقة للنشاط المقاولاتي في الجزائر، وهي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ.

1- التعريف بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب: تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296، المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، وهي هيئة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشبابي من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات.

الوكالة مكلفة بتشجيع ودعم ومرافقة إنشاء المؤسسات، وهي جهاز موجه للشباب الباحث عن العمل والبالغ من العمر (من 19 حتى 35) والحامل لأفكار مشاريع تمكنهم من خلق مؤسسات .

تتواجد الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في كامل التراب الوطني عبر مجموعة من الفروع و الملحقات التي تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطاتهم.

وبعد مرور أكثر من 20 سنة على تأسيسها، فإنّ تطور الوكالة يلقي نجاحا ملحوظا في دعم خلق المؤسسات المصغرة، فحسب إحصائيات الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (نوفمبر 2016) ، فإنّ الوكالة قامت بتمويل حوالي 366129 مؤسسة سمحت بتوفير حوالي مليون منصب شغل.

وتعمل إدارة الوكالة على إنشاء الفيدرالية الوطنية للمقاولين الشباب، والتي تعتمد على مدى استجابة المؤسسات والجمعيات للاندماج ضمنها، والمشاركة مستقبلا في أهم التجمعات الاقتصادية، بحيث ينتظر أن تشكل قوة اقتراح، وأن

تسهم في نشر الثقافة المقاولاتية عند الشباب الجزائري، كما ستكون مرجعا لكل المؤسسات المصغرة للتطوير من أدائها وإيجاد حلول للمشاكل التي تعترضها خاصة في تسويق المنتجات.

في المقابل، ورغم أهمية الخدمات التي تقدمها الوكالة للشباب المقاولاتي في المؤسسة الصغيرة، إلا أنها تبقى من وجهة نظر العديد من الشباب الراغب في تجسيد مشاريعه وأفكاره، غير مرضية ولاسيما فيما يخص خدمتي التكوين والمساعدة على دراسة السوق، فحسب رأيهم دراسة السوق التي تقوم الوكالة بإعدادها لا تعكس إطلافاً المعطيات الفعلية للسوق، وهذا ما يقلل من فرصة حصولهم على التمويل من البنوك، وهو ما يجعلهم أيضا غير قادرين على مواجهة ظروف ومتغيرات السوق الفعلية.

كما يصادف الشباب المنشأ للمؤسسة الصغيرة عدة صعوبات تجاه الوكالة وشركائها، حيث يوجد على رأسها قصر فترة تسديد القرض البنكي، هذا إضافة إلى طول فترة دراسة المشروع من قبل الوكالة، وعدم وصول المعلومات عن الإجراءات الجديدة التي ترتبط بنشاطها ومهامها.

2- قيمة الاستثمار: القيمة القصوى للاستثمار حسب التنظيم المعمول به لدى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هو عشرة مليون دينار 10.000.000 دج أي مليار سنتيم، في المرحلتين سواء الإنشاء أو التوسعة.

3- طرق التمويل المعتمدة لدى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب: يقدم الجهاز صيغتين في التمويل:

أ- مختلطة: Financement mixte يكون تمويل المشروع حسب الصيغة التالية: المساهمة الشخصية (من % 71 إلى % 72) + تمويل الوكالة (من % 28 إلى % 29)

ب- الثلاثي: Financement triangulaire المساهمة الشخصية + تمويل الوكالة + تمويل البنك حسب الصيغة التالية:

- المساهمة الشخصية: من % 1 إلى % 2 من التكلفة الإجمالية للمشروع؛

- الوكالة: من % 28 إلى % 29 من التكلفة الإجمالية للمشروع، قرض على شكل هبة؛ أي قرض بدون فوائد.

- البنك % 70: من التكلفة الإجمالية للمشروع.

تضمن الوكالة عملية المرافقة التي تشمل مراحل خلق المؤسسة وتوسيعها، وتعنى بالمشاريع التي لا تفوق تكلفتها

الإجمالية 10 ملايين دينار، كما أنها أنشئت أساسا لإجراءات الدعم التالية:

- مساعدة وتكوين مميز للشباب صاحب المشروع من خلال تنمية المشروع ووضع مخطط العمل.

- تقديم المساعدات المالية.

ثالثا- **Agence nationale de ANGEM الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر** **gestion du microcrédit**

القرض المصغر هو سلفة يتم تسديدها على مدى 12 إلى 60 شهرا (من سنة إلى خمس سنوات) موجه للمشاريع الإنتاجية والخدماتية أو النشاطات التي لا تتعدى كلفتها 1.000.000 دج، تمكن من اقتناء عتاد صغير ومواد أولية للانطلاق في النشاط و تغطية المصاريف الأولية لممارسة نشاط أو مهنة ما، و الهدف من القرض المصغر تحقيق الإدماج الاقتصادي والاجتماعي للفئات المستهدفة، من خلال إنشاء أنشطة منتجة للسلع والخدمات. فهو موجه لفئة المواطنين دون دخل أو ذوي دخل غير مستقر و غير منتظم إضافة إلى النساء الماكثات بالبيت.

وقد تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004. والتي تهدف إلى:

- تنمية روح المقاوله مساعد الأفراد لاندماجهم الاجتماعي.
- محاربة البطالة والهشاشة في المناطق الحضرية والريفية عن طريق تشجيع العمل الذاتي والمنزلي إضافة إلى الصناعات التقليدية والحرف خاصة لدى فئة النسوة.
- استقرار سكان الأرياف في مناطقهم الأصلية بعد خلق نشاطات اقتصادية ثقافية، منتجة للسلع والخدمات المدرة للمداخيل.

رابعا- **Agence nationale d'aide à (ANDI) الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار** **:l'investissement**

أنشأت الحكومة الجزائرية الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) بموجب قانون الاستثمار لسنة 2001 والمهادفة إلى:

- تشجيع وتطوير الاستثمارات في مختلف القطاعات من خلال الخدمات التي تقدمها، مع منح مزايا ضريبية معتبرة لها، وهذا كله من أجل المساهمة في تخفيض نسبة البطالة.
- تحقيق وتبسيط إجراءات تأسيس المؤسسات والمشاريع.
- وتقدم الوكالة عدة تحفيزات أهمها:
- تطبيق النسبة المحفضة في مجال الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل في إنجاز المشروع.

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للسلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع.
- التكفل بكل أو بجزء من تكاليف الأشغال المتعلقة بالمنشآت الأساسية بالنسبة للمناطق الخاصة.
- الإعفاء من الضريبة على الدخل الإجمالي، الضريبة على أرباح الشركات، الدفع الجزائي والرسم على النشاط المهني لمدة (10) عشر سنوات من انطلاق المشروع بالنسبة للمناطق الخاصة.

خامسا- CGCI صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة La Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement (CGCI-Pme)

هو مؤسسة عمومية أنشأ لخلق و تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تسهيل حصولها على القرض. تكمن مهام الصندوق في تغطية المخاطر المرتبطة بالقروض الاستثمارية الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. و هو يغطي مخاطر الإعسار، التي تكبدتها البنوك جزاء القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويكمل أجهزة المساعدة الأخرى للتمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة . ولا يمنح الضمان إلا بعد تحليل المشروع من قبل الصندوق.

أنشأ صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 134/04 المؤرخ في 19-04-2004، وهو شركة ذات أسهم تهدف إلى ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعنوان تمويل الاستثمارات المنتجة للسلع والخدمات، وتتعلق هذه القروض أساسا بإنشاء تجهيزات المؤسسة وتوسيعها وتجديدها. وقد استثنى صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعض القطاعات من إمكانية استفادتها من الضمانات التي يقدمها، مثل قطاع الفلاحة، النشاطات التجارية والقروض الاستهلاكية.

طبيعة الضمان الممنوح وتكلفته : إن الضمان الذي يمنحه صندوق ضمان قروض الاستثمارات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يغطي نسبة من الخسارة التي يتحملها البنك في حالة عدم تسديد القرض، وقد حدد مستوى تغطية الخسارة بنسبة 80% عندما يتعلق الأمر بقروض ممنوحة عند إنشاء مؤسسة صغيرة ومتوسطة ونسبة 60 % في الحالات الأخرى.

سادسا- CNAC الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة Caisse nationale d'assurance chômage

الصندوق الوطني للتأمين على البطالة هيئة حكومية جزائرية أنشئت عام 1994 لمساعدة الفئة التي فقدت مناصب عملها لأسباب اقتصادية أو بشكل لا إرادي لتسهيل إعادة الإدماج ، وذلك عبر طرق البحث الفعلي عن مناصب العمل والمساعدة في الإجراءات لإنشاء مؤسسة أو عن طريق التكوين. إذا فقد تطور دور الصندوق من مجرد تقديم الإعانات إلى جهاز حكومي لدعم الاستثمار والتقليص من حجم البطالة.

مما سبق يتضح أن الصندوق الوطني للتأمين على البطالة له علاقة بالفئات المسرححة من العمل لأسباب اقتصادية خاصة بالمؤسسة والسعي لإدماجهم مرة ثانية في العمل، وتحسين مستوى التحفيز السارية في المجال الجبائي وشبه الجبائي وفي مجال تشجيع تنمية الاستثمارات، وتتمثل هذه التحفيزات على وجه الخصوص في تخفيف أعباء الضمان الاجتماعي، وتخفيض الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG)، والضريبة على أرباح الشركات (IBS).