

الفهرس

5	الفصل الأول: المقاولة و سيرورة إنشاء مؤسسة.....
5	1. ماهية المقاولة و المقاول.....
5	1.1. الفرق بين المقاولة وإنشاء المؤسسة.....
5	1.1.1. تعريف روح المقاولة Entreprendre و المقاول Entrepreneur
6	2.1.1. نحو فهم أفضل للمقاولة.....
7	2.1. تعريف المقاول و تحديد دوافعه و مواصفاته و أنماطه.....
7	1.2.1. تعريف المقاول.....
9	2.2.1. دوافع المقاول.....
9	3.2.1. تحديد المواصفات الشخصية الأساسية للمقاول.....
11	4.2.1. أنماط المقاول.....
14	2. البحث عن الفكرة.....
15	1.2. المراحل الأساسية للبحث عن الفكرة.....
15	2.2. مصادر الحصول على الفكرة.....
17	3.2. طرق إنشاء الأفكار.....
18	4.2. الأفكار الخاطئة و الصحيحة.....
19	3. دراسة قابلية تجسيد الفكرة.....
19	1.3. دراسة السوق و البحث عن المعلومات.....
21	1.1.3. أنواع المعلومات التسويقية.....
23	2.1.3. الأخطاء الواجب تجنبها عند دراسة السوق.....
23	2.3. دراسة الجوانب المالية.....
23	1.2.3. الحاجات من الأموال الدائمة: وتتكون من:.....
24	2.2.3. مصادر التمويل.....
25	3.3. إعداد مخطط الأعمال.....
26	1.3.3. مراحل إعداد مخطط الأعمال.....
27	2.3.3. مكونات مخطط الأعمال.....
29	4.3. تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة.....
30	1.4.3. حقوق التسجيل المرتبطة بهيكل المؤسسة.....
30	2.4.3. الضريبة على أرباح الشركات.....
34	3.4.3. الرسوم و الضرائب ذات الطابع المهني.....
34	5.3. مرحلة الانطلاق و المراقبة.....
35	4. المحيط و إستراتيجية المؤسسة الصغيرة.....
35	1.4. محيط المؤسسة الاقتصادية.....
35	1.1.4. مكونات المحيط.....
38	2.1.4. خصائص المحيط الخارجي.....
39	2.4. مصادر المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة.....
39	1.2.4. مخاطر الأعمال.....

39 المخاطر المتعلقة بالمقاولة
40 المخاطر المالية
42 الفصل الثاني: آليات دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
42 1. آليات دعم إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
42 1.1. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)
44 2.1. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)
45 3.1. الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)
47 4.1. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)
49 5.1. مشاتل المؤسسات
50 6.1. مراكز التسهيل
52 7.1. الوكالة الوطنية لترقية حظائر التكنولوجيا
55 8.1. الوكالة الوطنية لتشجيع نتائج البحث العلمي و التنمية التكنولوجية (ANVREDET)
56 2. آليات دعم تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
56 1.2. الصندوق المشترك لضمان القروض المصغرة
56 2.2. صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوحة في إطار (ANSEJ)
57 3.2. صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوحة في إطار (CNAC)
58 5.2. صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (CGCIPME)
60 6.2. دور رأس المال الاستثمار في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
63 7.2. دور القرض الإيجاري في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
64 8.2. دور صندوق الزكاة في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
65 3. آليات أخرى لدعم تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
66 1.3. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (ANDPME)
67 2.3. المجلس الوطني لاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (CNC-PME)
68 3.3. الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX)
69 4.3. بورصة المناولة- المقاول من الباطن- و الشراكة (BSTP)
71 5.3. الوكالة الوطنية للوساطة و الضبط العقاري (ANIEREF)
72 6.3. قانون الصفقات العمومية
74 الخاتمة

ليس من الضروري أن يكون لمجتمع فقير المليارات من الذهب كي ينهض ، وإنما ينهض بالرصيد الذي لا يستطيع الدهر أن ينقص من قيمته شيئاً، الرصيد الذي وضعته العناية الإلهية بين يديه : الإنسان ، والتراب
مالك بن نبي

المقدمة

واكب التحولات الاقتصادية العالمية تزايد الأهمية النسبية لقطاع المؤسسات الصغيرة، و ازداد بذلك الاهتمام حول البحث عن السبل الكفيلة لرفع كفاءتها الإنتاجية بغية توسيع إسهامها في التنمية الاقتصادية و التقدم الاجتماعي، حيث تؤكد الإحصائيات العالمية أن عدد المبادرات المتعلقة بمؤسسات الأعمال تزداد باطراد وأن المؤسسات الصغيرة تستحوذ بنسبة أكبر على نمو الفرص الوظيفية، حيث أخذت الكثير من الشركات العملاقة في الانكماش، بينما أخذت أعداد المؤسسات الصغيرة في الازدياد وأحجامها في النمو نتيجة لبروز اقتصاديات جديدة وزيادة استفادة كافة المؤسسات من التقنيات الحديثة، بل إن عدد المبادرات المتعلقة بمؤسسات الأعمال التقنية ازدادت بنسب أعلى، نتيجة لقيام الكثير من الشركات الكبرى بالاستثمار في المؤسسات الصغيرة ضماناً لحصولها على التقنيات المتطورة باستمرار، خاصة وأن هذه الأخيرة تعطي خيارات أكثر فيما يتعلق بنوع المنتجات والأسواق المستهدفة وبالتالي تسمح بظهور مؤسسات صغيرة متخصصة، وهذا ما يستدعي توفير أفضل الوسائل التي يمكن استخدامها لكفالة التطور الأمثل و الممكن لهذه المؤسسات و ذلك في عصر لم يعد فيه من اليسير على المؤسسات الصغيرة الصمود أمام حدة المنافسة.

إن إنشاء المؤسسات الصغيرة أصبح في السنوات الأخيرة موضوع المجتمعات، حيث ازداد الاهتمام حول إيجاد الطرق و الوسائل التي تسهم في تذليل المصاعب التي تواجه المقاولين، و انتهى الأمر إلى إقامة العديد من شبكات الدعم و المرافقة تهدف كلها إلى مساعدة أصحاب المشاريع على تجسيد أفكارهم على أرض الواقع، من خلال تزويدهم بالنصح و الاستشارة فيما يخص كل المراحل التي تمر بها عملية إنشاء المؤسسة، و أيضاً تفادي كل الأخطار التي تواجه المؤسسات الصغيرة و لاسيما في المراحل الأولى من بداية نشاطها التي تعتبر الأصعب بالنسبة لها، و من ثمة ينبغي على المقاول الإمام بخصائص كل نمط من أنماط المرافقة و الآثار الناتجة عنها.

لذا نجد أن المقاولية اليوم بدأت تأخذ أهمية واسعة في مجتمعاتنا، إذ هناك الكثير ما ينتظر منها على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي...و غيرها، حيث ينبغي على المقاولية أن تقوم بتنشيط المؤسسات،

وكذا الهيئات و الأفراد، و أيضا الإسهام في تجديد المؤسسات و المساهمة في خلق فرص عمل. وكتخصص أكاديمي نجد أن المقاولية تركز على نقطتين أساسيتين و هي التعليم و البحث. على هذا المستوى، يتضح أن المقاولية هي في مرحلة الهيكلية، حيث يتطلب وجود فريق جيل جديد من الباحثين بإمكانهم تطوير التعليم في هذا المجال على مستوى كل الأطوار و التخصصات الجامعية، باعتبار أن المقاولية بدأت تأخذ صورة أكثر إيجابية رغم استمرار معاناتها من الكثير من المشاكل، حيث أن الهيكل الاجتماعي للمقاولية و مشروعيتها الاجتماعية لا تزال تظهر جد هشّة.

إذن هدف هذه المطبوعة هو إعطاء المفاهيم القاعدية و النظرية لهذا التخصص لكل طلبة التعليم العالي، و خاصة منهم المسجلين في ليسانس مقاولية، و أيضا محاولة تشجيع و بعث البحث في هذا المجال و لاسيما باللغة العربية.

و تحتوي محاضرات هذه المطبوعة على سيورة إنشاء المؤسسة، و كذا عرض مساهمة المرافقة في التخفيف من حدة الصعوبات و المشاكل و الأخطار التي تواجه المقاول عند قيامه بإنشاء مؤسسته الصغيرة، و كذا تلك الأخطار التي تواجهه عند بداية نشاطها، و أيضا على رؤية النظام الجزائري لمفهوم المرافقة و أثرها على إنشاء و تنمية المؤسسة الصغيرة، و ذلك من خلال التعرف على دور أجهزة المرافقة المتواجدة في التخفيف من حدة الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة، و أيضا على مستوى أداء هذه الأجهزة.

و بعيدا عن الفئة الموجه إليها هذه المطبوعة، نأمل أن يسمح هذا الأخير للمهتمين بهذا الموضوع بامتلاك معارف قاعدية تسهل عملية الخوض في مجال معقد، و ذلك سواء بهدف التعلم من أجل المقاول أو التعلم من أجل المعرفة و الفهم.

الفصل الأول: المقاولية و سيرورة إنشاء مؤسسة

قبل التطرق إلى محتوى الفصل، نشير إلى أن المقاولية و إنشاء مؤسسة يمكن أن تقودنا إلى طرح أسئلة جد هامة و جوهرية، و الأكيد أنها تكون من بين الأسئلة الآتية:

- ماذا نعني بالمقاول؟
- ما هي المقاولية؟
- ما هي المواصفات التي يحملها المقاول؟
- ما الفرق بين المقاولية و إنشاء المؤسسة؟

1. ماهية المقاولية و المقاول

إن تردد الأسئلة السابقة يدل على أهمية التطور الذي أخذته المقاولية في الولايات المتحدة الأمريكية والعالم بأكمله. و رغم هذا الاهتمام لا يوجد هناك أي تعريف محدد و عالمي مقبول تم وضعه، إذ أن تطور المصطلح في حد ذاته يلخص إجمالاً ما تم عرضه في نظرية **Entreprenance** و المصطلح الفرنسي **Entrepreneur**، الذي يمكنه أن يعبر أدبيا عن « الوسيط » ثم مر بعد ذلك المصطلح إلى اللغة الإنجليزية.

1.1. الفرق بين المقاولية وإنشاء المؤسسة

قبل القيام بتحديد الفرق بين المقاولية و إنشاء المؤسسة ينبغي أولاً تحديد ماهية روح المقاول و المقاولية.

1.1.1. تعريف روح المقاولة **Entrepreneur** و المقاول **Entrepreneur**

تعتبر عملية إعطاء تعريف لكلمة المقاولية أمر صعب، و هذا لأنه نادراً ما تم تعريف المقاول و الأنشطة المقاولية و كذا دراستهما، كما أن الظاهرة متغيرة، و معقدة و غامضة، فلا يوجد تعريف موحد، و قد دفع ذلك و لمدة طويلة لحدوث جدل حول وضع تعريف المقاولية في عالم البحث و التعليم، و هذا لا يجعلنا نفاجأ إذا ما علمنا أنه هناك مقال صدر لويليام غارتنر **William Gartner** في بداية التسعينات يحمل عنوان « ماذا نقول حينما نتكلم عن المقاولية ».

" What are we talking when we talk about entrepreneurship "

و اليوم تراجع الصبر نوعاً ما، و هذا التساؤل تراجع إلى المركز الثاني، حينما تأكد أن ظاهرة المقاولية هي متعددة الأبعاد و يمكن دراستها عبر عدة زوايا من خلال تجنيد عدة تخصصات و مناهج. و من أجل الإحاطة بمفهوم هذه الكلمة سنعرض عدة تعاريف و وجهات نظر و مقاربات، و التي ستسمح لنا بتقديم تعريف أمثل لمصطلح المقاولية، و لهذا سنعرض في البداية مفهوم المقاول.

2.1.1. نحو فهم أفضل للمقاولية

لقد انتقل مصطلح المقاولية من الوضعية الفردية إلى أشكال مختلفة من المقاولية اليوم، التي تمزج بين مستويات الأفراد و الهيئات التنظيمية.

لذا نجد **Beranger** و آخرون يعرفون المقاولية **Entrepreneuriat** و المشتقة من **Entrepreneurship** والمرتكزة على إنشاء و تنمية أنشطة: « هي كالعديد من التخصصات التي تكون نشاط مهني معرف بوضوح كالطب، الكيمياء...» فالمقاولية يمكن أن تعرف بطريقتين:

أولاً: على أساس أنها نشاط: أو مجموعة من الأنشطة و السيرورات تدمج إنشاء و تنمية مؤسسة أو بشكل أشمل إنشاء نشاط.

ثانياً: على أساس أنها تخصص جامعي: أي علم يوضح المحيط و سيرورة خلق ثروة و تكوين اجتماعي من خلال مجابهة خطر بشكل فردي.

أما ألان فايول **Alain FAYOLLE**¹ فيعرفها كما يلي: « يمكن تعريف المقاولية ببساطة، بأنها حالة خاصة، يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية و اجتماعية، لها خصائص تتصف بعدم الأكادة، أي تواجد الخطر، و التي تدمج فيها أفراد ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة تتخصص بتقبل التغيير و أخطار مشتركة، و الأخذ بالمبادرة و التدخل الفردي»، و هذه الحالات يمكن أن ترتبط ب:

- إنشاء مؤسسة أو نشاط من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات.
- استعادة نشاط أو مؤسسة، تكون في صحة جيدة " سليمة " أو تواجه صعوبات من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات.
- تطوير و إدارة بعض المشاريع المخطرة في مؤسسات.
- القيام بتسيير بعض الوظائف أو المسؤوليات داخل المؤسسات.

أما بالنسبة للأبجولوساكسون و خاصة الأمريكيون فقد استعملوا المصطلح منذ سنوات التسعينات، إذ نجد أن البروفيسور **Howard STEVENSON** بجامعة **Harvard** يوضح بأن:

« المقاولية عبارة عن مصطلح يغطي التعرف على فرص الأعمال من طرف أفراد أو منظمات و متابعتها وتجسيدها ». تجدر الإشارة إلى أنه هناك دراسات عديدة أجريت من قبل المختصين لتحديد مفهوم المقاول و المعايير الواجب توفرها لدى الفرد صاحب الفكرة حتى يكون ناجحاً مستقبلاً، و كذا عن

¹ Alain FAYOLLE, Le métier de créateur d'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2005, P. 16.

السيرورة و الطرق التي يمكن من خلالها اكتشاف فكرة جديدة قابلة للتحويل و لأن تكون مشروع اقتصادي.

2.1. تعريف المقاول و تحديد دوافعه و مواصفاته و أنماطه

سنحاول من خلال هذا العنصر تعريف المقاول الذي يعتبر نواة المقاولة، و كذا تحديد دوافعه و مواصفاته و كذا أنماطه، التي تجعله فردا مختلفا عن بقية أفراد المجتمع.

1.2.1. تعريف المقاول

تطور مفهوم المقاول مع مرور الزمن، حيث تشابه في ذلك بتطور تعقد النشاط الاقتصادي. ففي فرنسا و خلال العصور الوسطى، كانت كلمة « المقاول » تعني الشخص الذي يشرف على مسؤولية و يتحمل أعباء مجموعة من الأفراد. ثم أصبح يعني الفرد الجريء، و الذي يسعى من أجل تحمل مخاطر اقتصادية.

خلال القرنين السادس و السابع عشر، كان يعتبر المقاول الفرد الذي يتجه إلى أنشطة المضاربة، فالمصطلح لا يعبر بعد عن العمل الصناعي و لا على السوق و لا على التفاوض، بل عموما الشخص الذي يجري عقد مع الملك من أجل بناء مبنى عمومي أو الذي يضمن التموين للجيش. و باختصار كان المقاول يعتبر الفرد الذي تعاهد من خلال علاقة تعاقدية مع الحكومة من أجل أداء خدمة أو ضمان التموين بالبضائع، أين يكون فيه الخطر هو مالي، حيث أن الخطر المالي المرتبط بالمبلغ المستثمر من أجل تجسيد الأعمال المطلوبة يكون قد حدد قبل التنفيذ الفعلي للعقد. و عموما فكلمة « المقاول » تشير في القرن السابع عشر إلى « شخص يلتزم بشيء ما » أو بالإضافة إلى ذلك فرد جد نشط.

أما في القاموس العالمي للتجارة، الذي نشر بباريس عام 1723، فقد أعطى لكلمة « المقاول » و « روح المقاول » التعريف التالي: ¹

روح المقاول: تتكفل بنجاح الأعمال، أو مفاوضة، أو معمل، أو بناء...

المقاول: هو الذي يلتزم بشيء ما، نقول «مقاول معمل أو بناء» من أجل قول «معملي » أو «رئيس البنائين».

¹ Sophie BOUTILLIER, Dimitri UZUNIDIS, L'entrepreneur . une analyse socio-économique, ECONOMICA, Paris, 1995, P. 08.

خلال سنة 1755 قام كل من ألمبير **Alembert** و ديدرو **Diderot** بتعريف المقاول في الموسوعة على أنه الشخص الذي يتكفل بإنجاز عمل ما.

و في ظل الثورة الصناعية، أصبح المقاول هو وسيط بين العرض و الطلب و كان نادرًا ما يعبر عن المنتج. و يمتاز بموقفه في الإقبال على القيام بعمل مخاطر، ثم أصبح في مرحلة التصنيع الحجر الأساسي للتنمية الاقتصادية، فهو ينتج و يجدد، مع الاستمرار في فكرة تقبل تحمل المخاطر.

أما في قاموس اللغة الفرنسية لإميل ليتري **Emil Littré** الذي نشر سنة 1889 عرف المقاول بأنه الذي يلتزم بشيء ما. و بالنسبة ل **Petit Robert** هناك ثلاث تعاريف لكلمة المقاول:

الأول هو نفسه الذي ورد في قاموس اللغة الفرنسية.

الثاني يرى في المقاول أنه الفرد الذي يكلف بتنفيذ عمل ما.

و في الأخير، و بمنظور أكثر اقتصادي، المقاول هو كل فرد يدير مؤسسة لحسابه الخاص و الذي يضع مختلف عوامل الإنتاج (الأعوان الطبيعيين، رأس المال، العمل..) بهدف بيع منتجات سلعية أو خدمات. فالمقاول في الأدب الاقتصادي يقدم تحت أشكال متعددة، و محاولة لإعطاء ملخص عما سبق نستعيد التعريف الذي قدمه جوليان " **Julien** " و ماركريني " **Marchesney** " فحسب رأيهما يتكفل المقاول بحمل مجموعة من الخصائص الأساسية « فالمقاول، هو الذي يتخيل الجديد، و لديه ثقة كبيرة في نفسه، المتحمس و الصلب، الذي يجب حل المشاكل و يجب التسيير، الذي يصارع الروتين ويرفض المصاعب و العقبات، هو الذي يخلق معلومة هامة أولاً من خلال وجهة نظر اقتصادية أم لا (يجدد على مستوى المنتجات أو على المستوى المحلي، أو في سيرورة الإنتاج، أو التسويق...) أو الذي يقدم هذه المعلومة بشكل مغاير قبل الآخرين. هو الذي يجمع و يعرف كيف ينسق الموارد الاقتصادية من أجل إعطاء قيمة للمعلومة التي يجوز عليها و محاولة ترجمتها على أرض الواقع، و بشكل فعال، وذلك بناءً على اعتبارات شخصية مثل النفوذ و الطموح و الاستقلالية و اللعبة و الربح، أو أيضا السلطة التي يمكنه ممارستها على نفسه و على الوضعية الاقتصادية ». «

و إذا كانت التعاريف التي أعطيت للمقاول مع مرور الزمن ليست جد دقيقة، فلا يبقى لنا أقل من شيء واحد ثابت يمكن الاحتفاظ به، و هو أن المقاول و تحمل المخاطر هما مرتبطان لحد كبير.

يحتاج المقاول في مرحلة أولى إلى ترك الحرية لخياله في التفكير بعيدًا عما يحيط به من تعقيدات و تسهيلات لعملية التفكير في الأهداف التي يريد تحقيقها مستقبلاً، وهذا ما قد يجعله يستعين بقائمة التدقيق "

Check-list"، وهي قائمة تتكون من عدة أسئلة يقوم الفرد المقاول بطرحها على نفسه ليتمكن من تحديد إمكانياته¹.

2.2.1. دوافع المقاول

في أغلب الأحيان ما يجعل المقاولون ينطلقون هو الإرادة في الذهاب دائماً إلى البعيد، و الرغبة في الحرية في أداء العمل، و تأتي في درجة أقل الرغبة في امتلاك السلطة، حيث أن الرغبة في الذهاب إلى البعيد تُمكن من تجاوز الحواجز و المصاعب، وغالباً ما يكون هذا هو هدف كل من يرغب في إنشاء مؤسسة، فالاستمرار في العمل في هذه الحالة سيتم بكل ثقة دون النظر إلى الصعوبات رغبة في الوصول إلى الأهداف المسطرة بأكبر سرعة ممكنة، هذا إضافة إلى كون المقاول يفضل أن يبقى حرّاً في توجيه و تسطير أهدافه و الحكم بذاته، واختيار إطار عمله و مساعدته.²

3.2.1. تحديد الموصفات الشخصية الأساسية للمقاول

حسب روبرت بابين " R.Papin " هناك تعدد وتنوع كبير في الجوانب الواجب توفرها لدى المقاول الناجح، فليس بالإمكان إذن اقتراح وصفة تسمح بالقول أنه لدى شخص ما مزايا المقاول الناجح أم لا، ولكن هناك حد أدنى من الصفات التي ينبغي توفرها لدى الشخص صاحب الفكرة و التي يمكن حصرها فيما يلي:

1) **الطاقة والحركية:** فالطاقة و الحركية سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر، إضافة إلى تهيئة الوقت الكافي و الطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال.³

2) **الثقة في النفس:** تعمل الثقة في النفس على تنشيط الجوانب الإدراكية و التصورية للمقاول، وذلك ما يجعله أكثر تفاعلاً تجاه المتوقع من أعماله الجديدة.⁴ فالأفراد الذين يملكون الثقة بالنفس يشعرون بأنهم يمكن أن يقابلوا التحديات، وعن طريق الثقة بالنفس يستطيع المقاولون أن يجعلوا من أعمالهم أعمالاً ناجحة، إنهم يملكون شعوراً متفوقاً و إحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى، فميزة الإحساس بالأمان التي يبحث عنها الأفراد عادة لا تحد من قدرتهم و حريتهم في السيطرة على الأمور،

¹ Robert Papin, Stratégie pour la création de l'entreprise, 09 éme édition, Dunod, Paris, 2001, P.13.

² Robert Papin, « Création d'entreprise », Cité in . Encyclopédie de gestion , Sous la direction de Yves Simon et Patrick Joffre, Tome I, édition Economica, Paris, 1989, P. 640.

³ Qui est entrepreneur ? Existe t- il un profil type? Consulté dans le Site .<http://creation-pme.wallonie.be/1avant/ToutdAbord/QuiEntrepreneurcourte.htm>. 13/06/2009.

⁴ كاسر نصر المنصور، شوفي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة من الألف إلى الياء، الطبعة الأولى، الحامد، عمان، 2000، ص.18.

و يعتبرون حدوث الخطأ و تحمله جزء من ضريبة الأعمال، و دافع كبير للإبداع و التطوير و إضافة قيم و خدمات جديدة للمجتمع.¹

3) القدرة على احتواء الوقت: ينبغي على صاحب الفكرة أن يضع في الحسبان أنه سيقوم بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، و التي سوف لن يكون لها أي أثر إلا لاحقاً، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل و تحديد الرؤية على المدى المتوسط و الطويل.

4) القدرة على حل مختلف المشاكل: فقد تواجه المقاول عقبات عديدة عند قيامه بإنشاء مؤسسته، وهذا ما يفرض عليه محاولة حلها، واللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى، ومع هذا فلا يجب نقل كل المشاكل إلى استشاري ما، لأنه ما قد يشكل له مشكلة لا يكون كذلك بالنسبة إلى استشاري أو مساعد ما.

5) تقبل الفشل: يشكل الفشل جزءاً من النجاح، وبالنسبة للمقاول الفشل و الخطأ و الحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، و بالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.

6) قياس المخاطر: ينبغي أن يكون المقاول قد قدر المخاطر التي ستواجهه في المستقبل سواء كانت على المدى المتوسط أو الطويل، فلا يجب أن يعتمد على الحظ الذي نادراً ما يتكرر، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة و عمل دائم و تقييم مستمر للنشاط.

7) الابتكار و الإبداع: من أجل أن تستمر المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتوجاتها و هياكلها و مخططها الاجتماعي، لهذا تنشأ ضرورة للانفتاح على الابتكار و التطوير، وهذا ما يتطلب قدرة على التحليل و استعداد للاستماع و توفير الطاقة اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح تطوير المؤسسة.

8) القدرة على تقلد منصب القائد: يقود التطور الايجابي لنشاط المؤسسة إلى هيكل معقد شيئاً فشيئاً، وهذا ما يتطلب وجود قائد إداري يمكنه تسيير منظمته، و يتمتع بالقدرة على إنعاش النشاط و التعامل مع الصراعات و تكييف الهياكل.

تلك هي أهم الصفات التي يفترض تواجدها لدى المقاول الناجح، والذي لا بد له من فكرة يستطيع من خلالها تحديد مجال نشاط مشروع.

¹ فايز جمعة صالح النجار وآخرون، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص ص. 11-12.

4.2.1. أنماط المقاول

يلاحظ تزايد الاهتمام حول دراسة المقاول ضمن الأبحاث الأكاديمية، و يعتبر آرثر كول Arthur H COLE من بين الرواد الذين اقترحوا تصنيفا للمقاولين بجامعة هارفرد سنة 1940، حيث اقترح أربعة أنماط للمقاول:

- المقاول العملي.
- المقاول المعتمد على الرياضيات.
- المقاول الذي يمتلك المعلومة.
- المقاول المتطور.

و هنا سنقوم بعرض أكثر الأنماط تداولاً في الأدبيات المقاولية، مركزين على صفاتهم و ملاحظهم.

(أ) أنماط المقاولين تبعاً لظروف الإنشاء: التقليديون، الحرفيون، و المنتهزون للفرص

بعد دراسة قام بها نورمان سميث Normane SMITH خلال سنوات 1980 على مجتمع يضم منشئي المؤسسات في قطاع نشاط معين في الولايات المتحدة الأمريكية، اقترح ترتيب مشهور ليفرق بين المقاول الحرفي و المقاول المنتهز للفرص. فحسب رأيه يقوم المقاول الحرفي بإنشاء مؤسسة دون أن تكون له خبرة كبيرة في مجالات عديدة و بالأخص مجال التسيير، فهو لديه مهارات تقنية أكثر، و يركز على نشاطات ذات تحديد ضعيف. أما المقاول المنتهز للفرص فيكون سنه أكبر و ذو خبرة كبيرة خاصة في مجال التسيير (بإمكانه أن يكون إطار أو مهندس)، أما نمو و نضج مشروعه فيعود لاستغلاله لفرصة تجديد (لذلك اعتبر منتهز للفرص) بالاعتماد على استثمار أمواله الشخصية و دعم متين من أطراف أخرى.

(ب) أنماط المقاولين تبعاً لمواصفات المسيرين و التقنيين و المدراء

يمتد هذا التصنيف من سابقه، حيث يعطي اهتمام بالغ لأسلوب إدارة الأعمال. إذ يهتم التقنيون في المستوى الأول بظروف تصنيع المنتج، و في هذا الإطار يسعون لتثمين مهاراتهم المهنية و حرفتهم، لذلك نجدهم يقتربون من نمط المقاول الحرفي عند سميث. أما بالنسبة للمدراء و كنتيجة لطبيعة تكوينهم (امتلاكه لشهادات في مجال التسيير) و/أو خبرتهم المهنية، نجدهم يركزون على طرق و أشكال تسيير الموارد، كما يتميزون باليقظة في مجال تدنية التكاليف، و الاقتصاد في الموارد، و الاستثمار خارج الإنتاج (مثلاً نظام المعلومات).

و الملاحظ أن هذا التصنيف لم يعط اهتماماً كبيراً للمقاول، و يركز على المنظم (وبالتالي يمكن ربطه بالتصنيف الأول مثلما فعله بعض الاقتصاديون)، كما يمكن ملاحظة تواجد نمط آخر من المقاولين

و هم التجار الذين يولون اهتماما أكبر بالمسائل المرتبطة بالسوق و التوزيع، أما المسائل الإدارية فتأتي في مستوى أقل.

ج) أنماط المقاولين تبعا لظروف التجديد

يعتبر كل من الاقتصاديين الأمريكيين ميلز Miles و سناو Snow صاحبي هذا التصنيف، حيث قاما بدراسة العلاقة بين المقاولية و التجديد، و قاما بالترقية بين أربعة أنماط من المقاولين:

• المقاول الباحث عن التجديد

يعتبر هذا النمط أن المقاول هو مجدد بحث، إذ يبحث الفرد هنا عن التجديد الدائم (في المنتج، إجراءات الإنتاج...)، رغم عدم تأكده التام من قدرته على تجسيده على أرض الواقع، لذا يقوم بتنظيمها أولا ثم يطرحها على مستوى السوق، بشكل يمكنه من خلق مؤسسة. و يتلاءم هذا النمط من المقاول مع النشاطات ذات التكنولوجيا العالية (البيوتكنولوجيا مثلا)، و التي تكون فيها إمكانيات الاستثمار و التصنيع و التسويق تتجاوز القدرات الفردية، فعالبا ما تشتري هذه الأفكار و المشاريع من قبل المجمعات الصناعية الكبرى التي ترغب في خلق فرع جديد.

• المقاول المجدد

يمتلك هذا النمط من المقاولين ميل كبير للسيرورة المقاولية، حيث يبحث عن التجديد بشكل نظامي يقوم باستغلاله هو بنفسه و الاستثمار فيه و تحويله إلى مؤسسة، و يمتلك هذا الفرد درجة عالية من اليقظة للتكنولوجيا و المنافسة، و هذا ما يفترض امتلاكه ميزانية عالية تجند في البحث و التطوير، التي تضمن تنمية عملية التجديد.

• المقاول المتبع للتجديد

هو المقاول الذي يتابع التجديد الذي يظهر على مستوى السوق بطريقة نظامية و استباقية دائمة، و هو النمط السائد لدى اليابانيين و المؤسسات اليابانية. و في هذا الإطار يقوم المجددون بفتح المجالات لأنشطة جديدة و منتجات مختلفة، أما المتبعون فيقومون بإدخال تحسينات على مستوى التجديد، الذي قد يمس التسيير و تخفيض التكلفة، و تعتبر هذه الإستراتيجية أصعب من التجديد في ذاته، و ذات تكلفة أكبر.¹

¹ Pierre-André Julien, Les PME : bilan et perspectives, Economica, Paris, 1994, p.111.

• المقاول المتفاعل مع التجديد

يتبنى هذا النمط من المقاولين إستراتيجية تنمية ناجحة عن رد فعل، حيث يتكيف مع الوقائع التي تحدث، و يبدي لها ردود أفعال تتلاءم و الأفعال التي تحدث. و قد يحمل هذا الموقف الانتهازي خطرا يرتبط بالتزعزعات التي يمكن أن تطرأ على القطاع، و ضعف درجة استجابة الزبائن للتجديد نتيجة لوفائهم لمنتجاتهم أو مؤسساتهم المفضلة.

(د) أنماط المقاولين تبعا لمنطق النشاط CAP و PIC

أقترح هذا التصنيف من طرف جوليان و ماركزني Julien et Marchesney انطلاقا من مبدأ تواجد ثلاث مبعثيات سوسيو اقتصادية للمقاولية و هي:¹

• استمرارية المؤسسة (Pérennité): أي أمل استمرار المؤسسة عبر الزمن حتى لو أضطر المقاول لبيعها لأفراد آخرين أو لأحد أفراد العائلة أو لمؤسسات أخرى.

• الاستقلالية (L'indépendance): يملك المقاول مستوى عالي من الأنا، و يرغب دائما في الحصول على الاستقلالية فيما يخص امتلاك رأس المال و/أو مستقل فيما يخص اتخاذ القرار.

• النمو (La croissance): و الذي يشبه إلى حد ما الرغبة في القوة و السلطة.

و من خلال هذه العناصر الثلاثة قام الباحثين باستخلاص نمطين هامين من المقاولين، و هما:

• الفرد الذي يعمل تبعا للمنطق الوراثي (PIC)

يبحث المقاول في ظل هذا النمط عن تكديس الثروة قبل كل شيء، قد تكون في شكل ممتلكات ذات قيم استعمالية. يعطي الأولوية لاستمرارية المؤسسة، و يطمح للحفاظ على استقلالية ذمته المالية، فيرفض إدخال شركاء أو مقرضين خارجيين، ما قد يجعل هدف نمو المؤسسة يتنافى مع فكرة الاستقلالية المالية. و ينتشر هذا النمط بشكل كبير على مستوى المؤسسات العائلية، التي يرغب المقاول فيها بتوسيع استثمارات عائلته، و يظهر بشكل في استثمارات البناء و الزراعة. كما أن الفرد في هذا النمط لا يثق في إخراج الأنشطة الاستثمارية المعنوية (التكوين، التجديد، البيع...).

• الفرد الذي يعمل تبعا لمنطق الفعل المقاولي (CAP)

انطلاقا من منطق تكديس الثروة يمكن اقتراح منطق آخر ألا و هو منطق رأس المال، و يتعلق هذا الأمر بالأنشطة الخدمائية خاصة، و التي قد تظهر قدرة عالية على النمو و بالتالي ستكون ذات مردودية عالية، لكن و في حالة ما تم التخلي عن هذه المؤسسة فستكون قيمة التخلي عنها شبه معدومة.

¹ Pierre-André Julien, Michel MARCHESNEY, Op.Cit, p.58.

و المقاول ضمن هذا النمط يبحثون عن الأنشطة ذات النمو القوي (Croissance)، فلا يولون إهتماما كبيرا بالقيمة المادية للمؤسسة، و يتجهون نحو المشاريع المخطرة (في حين أن مقاولو نموذج PIC يحاولون تفادي الخطر)، و هم في بحث دائم عن الاستقلالية في اتخاذ القرار (Autonomie) دون الاهتمام بمسألة الاستقلالية في رأس المال، الأمر الذي قد يجعله يلجأ للبحث عن أموال خارجية، و التي قد تؤدي إلى استقلالية فروع المؤسسة، مع بقائه سيد للمؤسسة، في حين لا يأبه كثيرا لاستمرارية (Pérennité) مؤسسته، فيمكن تغيير النشاط بسهولة ما عدا في بعض الحالات الاستثنائية، و يطلق على هذا النوع من المقاولين (CAP). فالمقاول من نوع (CAP) يتموقع ضمن أنشطة متزعزعة، و متطورة و في توسع و له ميل لإخراج البعض من وظائفها، و يعطي الأولوية للاستثمارات المعنوية مثل البحث و التطوير، و الإشهار و الاتصال و تكوين الأفراد، و يفضل الهياكل المرنة و القدرة على التكيف مع المحيط.

بعد توضيح الفرق بين المقاولية و إنشاء المؤسسات و كذا تعريف المقاول و تحديد دوافعه وأنماطه، يمكن تحديد مراحل سيرورة إنشاء المؤسسة من خلال ما يعرف بدورة حياة المشروع، والتي تبدأ بفكرة أولية عن المشروع مروراً إلى إعدادة و تقييمه و تنفيذه، ثم التقييم اللاحق.¹

أي يمكن تحديد هذه المراحل في العناصر التالية:

- مرحلة البحث عن الفكرة.
- مرحلة دراسة السوق و البحث عن المعلومات.
- مرحلة البحث عن التمويل.
- مرحلة إعداد مخطط الأعمال.
- تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة، ثم مرحلة الانطلاق و المراقبة.

و يمكن تفصيل هذه المراحل فيما يلي:

2. البحث عن الفكرة

تعتبر الفكرة عن الأمل الذي يتعلق به صاحب المشروع بغية الوصول من خلاله إلى البعيد²، فقد تأخذ شكل حدس أو رغبة تتطور عبر الزمن³ وعادة ما يتم البحث لمدة طويلة من أجل اكتشافها، لأن الفكرة الأولية هي التي تتحول فيما بعد إلى مشاريع ناضجة ثم إلى مؤسسة.

¹ سعد طه علام، دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص. 18.

² Les différentes étape de la création d'entreprise, Consulté dans le site .http://creation-pme.wallonie.be/1avant/ToutdAbord/QuiEntrepreneurcourte.htm, Op.Cit, 13/06/2009.

³ APCE, Créer une entreprise, Consulté dans le Site. http://www.apce.com/pid217/1-l-idee.html?espace=1&tp=1 . 13/06/2014,

1.2. المراحل الأساسية للبحث عن الفكرة

عمومًا هناك ثلاث خطوات أساسية للبحث عن الفكرة، و التي تتمثل في:

1) **ملاحظة الحياة اليومية:** في هذه الخطوة يستعمل المقاول كل المعلومات المتواجدة، ولا يتغاض عن أي منها، كما لا يقتصر بحثه على الإحصائيات فقط لأنها لا تعكس إلا جزءًا قليلًا من الحقيقة، لذا يجب الاهتمام بالظروف المالية للحياة و كل التصرفات التي يبدونها الأفراد يوميًا من خلال محاولة الاستعلام بعناية عن كل الأشياء التي تحيط بهم.¹

2) **نقد المنافسة:** إن طرح نشاط منافس لما هو متواجد في السوق يستوجب أن تكون هناك فكرة واضحة عن نقاط القوة و الضعف لمنتجات المنافسين و أيضا لطريقة صنعها، فبمجرد ما أن يبدأ المقاول بالتفكير الانتقادي، سوف يكتشف أفكار جديدة، إضافة إلى اكتشاف العديد من الصعوبات التي قد تواجهه.

3) **البحث عن الحلول و البدائل:** الأهم هنا هو تجاوز المساحة السابقة، و أخذ عملية النقد بجدية للحلول و البدائل المتواجدة، و إجراء المفاضلة بينها، و بالتالي إيجاد الفكرة الملائمة.

2.2. مصادر الحصول على الفكرة

عادة ما يستعمل المقاول المعارف التي اكتسبها في مرحلة الدراسة أو خلال عمله داخل مؤسسة، الأمر الذي يساعده على اكتساب مهارة تقنية و معرفة جيدة للسوق و التسيير و التي تمكنه من اكتشاف فكرة للانطلاق في مشروعه، و توجد العديد من الأفكار الممكنة التجسيد، و التي يتم استقاؤها من المستهلكين و شبكات التوزيع و عملية البحث و التطوير، و يمكننا تفصيل ذلك كما يلي :

1) **المستهلكين:** بدأ اهتمام المقاولون يتجه إلى الذي ينبغي أن يكونون النقطة المحورية لفكرة المنتج أو الخدمة الجديدة الممثلة بالمستهلك. إذ يمكنهم متابعة الأفكار الملاحظة بصفة غير رسمية أو بصفة أكثر رسمية، من خلال وضع إمكانات للمستهلكين تسمح لهم بإبداء آرائهم.

2) **المؤسسات المتواجدة على مستوى السوق:** ينبغي أيضا على المقاولين أن يضعوا منهجية أكثر تنظيما لمراقبة و تقييم المنتجات و الخدمات المعروضة من طرف مؤسسات أخرى سواء كانت حديثة أو قديمة، و تسمح مثل هذه الدراسة بمحاولة تحسين العرض المتواجد على مستوى السوق، والخروج بإنشاء مؤسسة جديدة.

¹ Philippe Gorre, Guide de créateur d'entreprise, 13^{ème} édition, Les presses du management, Paris, 1996, P .53.

3) شبكات التوزيع: يعتبر الأفراد الذين يعملون على مستوى شبكات التوزيع مصدر ممتاز للحصول على أفكار جديدة، نظرًا لقرهم من السوق، فغالبًا ما يمتلكون اقتراحات تتعلق بمنتجات جديدة، ويمكنهم أيضًا فيما بعد تسويق الأفكار الجديدة.

4) الإدارة: يمكن للإدارة أن تساعد على إيجاد و استغلال الأفكار الجديدة تحت شكلين. الأول هو ملفات التصريح الإداري - إدارة براءات الاختراع - التي تحوي العديد من الإمكانيات للمنتجات الجديدة.

و حتى و إن كانت براءات الاختراع في حد ذاتها لا تحمل بالضرورة منتجات جديدة للتجسيد، فيمكن من خلالها استخراج أفكار جديدة لمنتجات أكثر قابلية للتجسيد. أما بالنسبة للاتجاه الثاني، فيتمثل في المنتجات الجديدة التي يمكن أن تأتي من القوانين العمومية.

مثل القانون الأمريكي للصحة و قانون العمل الخاص بمنع الظروف الخطرة للصناعة، الأمر الذي أجبر المؤسسات على تخصيص حقيبة استعجالات أولية، و هذه الحقائق ينبغي أن تحوي معدات مختلفة ترتبط بنوع النشاط الممارس، ونتيجة لهذا القانون كانت هناك مؤسسات متواجدة من قبل أو أنشئت حديثًا توجهت لإنتاج و بيع كل أنواع حقائب الاستعجالات الأولية و من بينها شركة جديدة أنشأت في هذا المجال و هي **R&H Safety Sales**، و التي عرفت نجاحًا كبير في هذا الإطار.

5) البحث و التطوير: تعتبر خدمات البحث و التطوير للمقاول من أهم المصادر للأفكار الجديدة، وهي تتعلق بأمر جديد يرتبط بعمله الحالي، أو بمخبر فرد هاوي في مستودع ما، و من الطبيعي أنه غالبًا ما تكون خدمة البحث و التطوير الأكثر رسمية من أجل إنتاج أفكار جديدة لمنتجات جديدة. و من بين الأفكار الحديثة التي نجدها اليوم في الاقتصاديات الحديثة ما يلي:

1) استرجاع نشاط مؤسسة قديمة أو محل قديم: تتطلب عملية شراء محل تجاري قائم أو شراء مؤسسة قديمة، الحصول على معلومات أولية دقيقة جدًا و كاملة حول الوضعية الحقيقية لأصول وخصوم أعمالها، و حصول صاحب المشروع على هذا النوع من المؤسسات قد يحقق له نتائج جد إيجابية لأن إشعاعها سوف ينعكس على المؤسسة الجديدة.¹

2) نظام منح حق الامتياز التجاري: هو عقد يمنح فيه المالك لمنتج أو خدمة الحق في تشغيل و إدارة منتوجه أو خدمته مقابل دفع مبلغ من المال لاستغلال حق الامتياز التجاري في شكل نسبة مئوية من

¹ Ibid, P . 128

إجمالي المبيعات، وهذا ما يتيح له فرصة استخدام علامة تجارية معروفة، و نظام عمل تم تجربته و التأكد من فعاليته.¹

3.2. طرق إنشاء الأفكار

لا توجد أفكارًا صحيحة و أخرى خاطئة، لكن ما هو خطأ هو عدم اهتمام المقاول بأهمية آراء الآخرين، فالتخطيط الفردي يظهر له بأنه الطريقة الأكثر ملاءمة لتجسيد فكرته أو منتجته، ولكن الأصوب هو اكتساب قدرة على إقناع الآخرين و ليس البحث عن سبب فقط من أجل إنشاء مؤسسة. و غالباً ما تضع عملية إيجاد أفكار العديد من المشاكل، فمن أجل تقييم الأفكار الجديدة، يستعين المقاول بعدة طرق. و من بين أكثرها استعمالاً، نذكر مجموعات التقارب، و العصف الذهني و التحليل من طرف مجردي المشاكل.²

1) مجموعات التقارب (Groupe de Convergences)

إن مقابلات مجموعة التقارب تم استعمالها في العديد من المجالات منذ سنة 1950، و هذه الطريقة تعبر عن جمع فريق يعمل تحت قيادة معدل (Modérateur) من خلال إجراء مناقشة مفتوحة و معمقة، أي ببساطة طرح أسئلة من أجل استقطاب الإجابة من طرف الحاضرون، و الشخص المعدل يركز نقاش الفريق في مجال المنتج الجديد، و قد يكون ذلك بصفة مباشرة أم لا.

إضافة إلى ذلك فإنه لإنشاء أفكار جديدة، تعتبر مجموعة التقارب طريقة ممتازة للفرز الأولي للأفكار و المفاهيم و توجد العديد من الإجراءات لتحليل و تقديم النتائج بطريقة أكثر كمية، و بفضل هذه التقنية، أصبحت مجموعات التقارب الطريقة الأكثر استعمالاً لتسيير الأفكار الجديدة للمنتجات.

2) العصف الذهني (Brainstorming)

إن طريقة العصف الذهني مؤسسة على أن إبداع الأفراد يمكن أن يحفز من طرف لقاءات مع مشاركين آخرين ذوي تجارب في شكل مجموعات منظمة. فالمقاول يمكنه أن يجمع فريق من الأفراد من أجل مناقشة و خلق أفكار جديدة، و الأكيد أنه هناك العديد من الأفكار التي تطرح و التي تكون غير معقولة و ليست محتملة التجسيد، لكنه قد تكون هناك على الأقل فكرة أو فكرتين قابلة للتجسيد، و عادة ما ينتج ذلك عندما يكون العصف الذهني مركزاً على مجال محدد، و إذا ما استعملنا هذه الطريقة ينبغي أن نتبع أربع قواعد رئيسية هي:

¹ P.L.Dubois, Alain Jolibert, Le marketing, 3ème édition, Economica, Paris, 1998, P. 321.

² Luc de Brandere, Le management des idées, Dunod, Paris, 1998, P. 151.

1. لا ينبغي إصدار أي نقد للأفكار، فلا توجد تعليقات سلبية؛
 2. التكلم العفوي مسموح، فكلما كانت الأفكار حرة، كانت أفضل؛
 3. من الأفضل أن يكون هناك كم كبير من الأفكار، لأنه كلما تحقق ذلك كلما زاد الحظ في إنشاء أفكار قابلة للتجسيد؛
 4. من المستحسن تنظيم و تحسين الأفكار، حيث أن أفكار الآخرين يمكن أن تولد فكرة جديدة و جيدة.
- إذن فالعصف الذهني يجب أن يكون عفويا و غير موجه بطريقة عمل مقيدة، فلا ينبغي أن يشارك أي خبري في أي مجال من مجالات التفكير.

3) التحليل من طرف مجردي المشاكل (Inventaire de problème)

يعتبر التحليل من طرف مجردي المشاكل أحد الطرق التي تمكن من إنشاء أفكار جديدة، و يتعلق الأمر باستدعاء أفراد بطريقة مماثلة لطريقة مجموعات التقارب. في حين أنه ينبغي مناقشة الأفكار من قبل المجموعة ذاتها، فالمستهلكون هم من يتلقون قائمة تضم مختلف المشاكل التي تمس صنف معين من المنتجات، و نطلب منهم الإشارة إلى منتجات الصنف المحدد حسب نوع المشكل الخاص، و الذي يتم مناقشته فيما بعد، و تكون هذه الطريقة جد فعالة في حدود أن نتمكن من الجمع بين منتجات معروفة و مشاكل محددة، ثم استحداث فكرة جيدة لمنتوج معين، أو خلق فكرة جديدة تماما لمنتوج جديد تماما، و هذه الطريقة هي أيضا ممتازة لاختبار فكرة منتج جيد.

كما ينبغي تحليل النتائج المتعلقة بالجرد و تقييمها بحذر على أساس أن تعكس فيه بصدق فرصة اقتصادية جديدة.

فمثلا شركة **General Foods** أطلقت منتج في شكل علب صغيرة **Céréales compacte**، و ذلك لأن العلب القديمة كانت لا تثبت على الرفوف، و هذا ما يؤثر سلبا على سلوك المستهلك. إذن من أجل الحصول على أحسن النتائج، ينبغي أن يقدم تحليل جرد المشاكل استقطاب لأفكار جديدة لمنتجات جديدة، مع القيام بالموازاة بدراسة معمقة لتأثيرها على المستهلكين.

4.2. الأفكار الخاطئة و الصحيحة

لا توجد أفكارا صحيحة و أخرى خاطئة، لكن ما هو خطأ هو عدم اهتمام المقاول بأهمية آراء الآخرين، فالتخطيط الفردي يظهر له بأنه الطريقة الأكثر ملاءمة لتجسيد فكرته أو منتوجه، ولكن

الأصوب هو اكتساب قدرة على إقناع الآخرين و ليس البحث عن سبب فقط من أجل إنشاء مؤسسة.¹

وإيجاد فكرة جيدة لا يعني انتهاء مهام المقاول بل ينبغي عليه أن يتأكد من جودتها من خلال دراسة السوق.

3. دراسة قابلية تجسيد الفكرة

إن إيجاد فكرة جيدة لا يعني انتهاء مهام المقاول بل ينبغي عليه أن يتأكد من جودتها من خلال دراسة السوق.

1.3. دراسة السوق و البحث عن المعلومات

يستعمل مصطلح السوق من طرف رجال التسويق تحت ثلاث معاني مختلفة و متكاملة هي:²

- في المعنى الكمي ، يشير إلى مجموعة من المعطيات العددية حول أهمية و هيكلية و تطور مبيعات منتج ما، أي الزوج سوق/ منتج.
- في المعنى « سوق / نظام » نتكلم عن السوق كمجموعة من المشترين و المستهلكين و كل المجتمع الذي من شأنه التأثير على مبيعات المنتج.
- في المعنى الاستراتيجي، نقول « سوق تابع لمنتج أو علامة ما » هو الفضاء التنافسي الذي تتموقع فيه المؤسسة، أما « السوق المستهدف » فيشير إلى عدد و طبيعة الزبائن الذين نهتم بهم.

أما دراسة السوق فهي وسيلة لجمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد الخطة التسويقية وتتضمن هذه الأخيرة عملية جمع المعلومات و تحليلها و تفسيرها³ مما يؤدي في الأخير إلى التمكن من تحديد العناصر التالية:⁴

- تحليل المحيط الكلي للمؤسسة الذي يشمل المحيط الاقتصادي و القانوني و التكنولوجي.
- وصف السوق من خلال تحديد حجمها و تقسيمها بين مختلف فئات المستهلكين و بين مختلف العلامات المتواجدة، و أيضا تطور هذه العناصر.
- التنبؤ بالطلب الكلي، و تحديد قدرات الطلب و المبيعات المحتملة لمنتج المؤسسة.

¹ Philippe Gorre, Op.Cit, P . 59.

² Landrevie Lévy Luidon, Marcator, 7 éme édition, Dalloz, Paris, 2003, P . 43.

³ ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، الدار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص. 118.

⁴ Sylvie Martin Védrine, Initiation au marketing, Les Editions d'Organisation, Paris, 2003, PP . 90-91.

- دراسة المستهلكين من خلال تعريفهم، و التعرف على دوافعهم و مواقفهم، و سلوكهم و بصفة عامة سيرورتهم في الشراء.

- دراسة التوزيع من خلال القنوات المستعملة و تطورها، و مواقف و سلوكات المستهلكين حسب هذه القنوات، و تحديد استراتيجيات التوزيع.

- دراسة المنافسين، و يتم ذلك من خلال التعريف بهم و تحليل استراتيجياتهم و أيضا تحليل عرضهم و نتائجهم.

- القوانين و التشريعات ذات العلاقة بنوع العمل الذي يمارسه المشروع.

- طبيعة البيئة التي يعمل فيها المشروع من حيث المناخ السياسي و الاقتصادي، الموردن العمالة، الأجور الدخل القومي و اتجاهات تطوره في المستقبل، التضخم، الانكماش، تقلبات الأسعار، مصادر التمويل... إلخ.¹

و هذا ما يُمكن في الأخير من تحديد المزيج التسويقي الأمثل، و الذي يشمل العناصر الأربعة التالية:

1) المنتج: يقوم صاحب المشروع بالبحث عن المنتج الجيد الذي يلي احتياجات المستهلك من حيث تصميمه و شكله و تعبئته و مواصفاته.

2) السعر: يقوم المقاول هنا بالمقارنة بين أسعار ذات المنتج الخاص به أخذًا بعين الاعتبار أهم العوامل المؤثرة على تسعير المنتج و المتمثلة في:

- تكلفة المنتج مضاف إليه هامش الربح.

- مستوى الطلب و مدى المنافسة في السوق.

- خدمات الترقية و الإشهار.

3) الترويج: و يسمى أيضًا هذا العامل بالاتصال لأن تقنياته لها هدف مشترك يتمثل في الاتصال مع

مختلف المشتريين المحتملين والعمل على جذبهم، عن طريق الإعلان أو البيع الشخصي أو وسائل الدعاية

(صحف، و مجلات.... و غيرها)، أما بالنسبة لصاحب المشروع الصغير ينبغي عليه أن يعتمد في البداية

على وسائل ترويج بسيطة مثل البطاقات، و الخدمات المجانية.²

4) التوزيع: يقصد به تلك الطرق التي تمكن من وصول المنتج إلى المستهلك من خلال قنوات التوزيع.

¹ علي الضلعين، إدارة المشروعات الصغيرة، مركز يزيد للنشر، عمان، 2007، ص. 123.

² Eric Vernet, L'essentiel du marketing, 2ème édition, Les éditions d'Organisations, Paris, 2001, P. 66.

1.1.3. أنواع المعلومات التسويقية

تنقسم المعلومات التسويقية من حيث الأهمية إلى معلومات ثانوية وأخرى أولية.

1) المعلومات الثانوية: وهي عبارة عن بيانات سبق جمعها و تحليلها و تفسيرها و نشرها عن طريق الآخرين لأغراض أخرى متنوعة قد تختلف عن غرض الدراسة الحالية¹، ويتم البحث المستندي وفقاً للمراحل التالية:

1. تحديد المعلومات الضرورية الواجب توفرها.

2. تحديد الجهات التي سوف يتم جمع المعلومات منها و التي يمكن حصرها في:

- **الهيئات الحكومية:** مثل الهيئات الوطنية للإحصاء و الدراسات الاقتصادية و البنوك و مراكز دراسة العوائد و التكاليف، ومراكز السجل التجاري.... و غيرها، والتي عادة ما تعطي معلومات موثوق منها مقابل دفع مبلغ مالي مقبول نوعاً ما.²

- **الهيئات الخاصة:** كالشركات المتخصصة في الدراسات، والنقابات الوظيفية و الاستعلامات التجارية.... و غيرها، وتعطي معلومات تقنية و سياسية و اقتصادية و قانونية و تجارية.

- **وسائل الإعلام:** مثل المقالات و الصحف المختصة أو حصص الراديو و التلفزيون.

- **المنافسين:** من خلال الوثائق التجارية (مجلة المؤسسة، لوحات تقديم المنتج...).

3. تحليل المعلومات المحصل عليها و البحث عن الأهم منها و وضعها في شكل وثيقة (تقارير) لتسهيل عملية اتخاذ القرارات، ثم وضعها في التقرير النهائي لدراسة السوق. لكن و رغم أهمية هذه المعلومات إلا أنها تبقى غير كافية من أجل إجراء دراسة سوق شاملة، لهذا يستوجب الأمر اللجوء إلى المعلومات الأولية.

(2) المعلومات الأولية: وهي تلك البيانات التي يقوم الباحث بنفسه أو عن طريق من يمثله بجمعها وتسجيلها وتحليلها و تفسيرها و عرضها لتخدم غرض البحث³، وتنقسم تقنيات جمع المعلومات الأولية إلى قسمين هما:⁴

• **تقنيات كمية:** غايتها الأساسية هي قياس السلوكيات أو الآراء من خلال استعمال تقنية الاستبيان.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص.168.

² Daniel Caumont, Les études de marché, Dunod, Paris, 1998, P . 22.

³ Jean Marie Panazol, Parcours marketing, Hachette Edition, Paris, 1996 , P. 49.

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص.168.

- **تقنيات كيفية:** و هدفها الأساسي هو الإجابة عن السؤال لماذا؟ ، و التي تكون الإجابة عليه عن طريق الدراسات الكمية غير كافية، من خلال فهم الحقيقة القاعدية لسلوكيات و آراء أو مواقف المستهلكين (أي البحث عن أسباب الكبح و التحفيز)، وتعتبر المقابلة و الملاحظة المباشرة من أهم الأساليب الكيفية. و يمكن تلخيص كل هذه التقنيات من خلال الجدول التالي:

جدول(01): التقنيات الكمية و الكيفية لدراسة السوق

خصائص التقنيات				أنواع التقنيات	
تعريفها	طريقة تحضيرها	إيجابياتها	سلبياتها		
هي نقاش معمق بين الباحث و المبحوث و قد تكون: <u>مباشرة:</u> أي دون وجود حدود ما بين البحث و المبحوث (نقاش حر). <u>غ. مباشرة:</u> أي إتباع استمارة أسئلة.	- تحديد هدف المقابلة. - تحديد عدد المقابلات. - تحضير أسئلة المقابلة. - اختيار الباحثين تبعاً لهدف المقابلة.	- غنى المعلومات نتيجة لحرية تعبير الفرد. - إمكانية مضاعفة الاتصال (كل فرد مبحوث يقود إلى مبحوث آخر) مما يمكن من الحصول على معلومات هامة.	- ارتفاع التكاليف (خاصة الوقت). - صعوبة أخذ المواعيد (خاصة إذا كان المبحوث شخص مختص). - طول فترة الإجابة.	الأساليب الكمية	الأساليب الكمية
تتمثل في مراقبة سلوك الأفراد ضمن حالة معينة، وتكون إما: - داخل الحالة: أي ملاحظة الباحث لسلوك الأفراد داخل مكان البحث. - <u>الملاحظة بالمشاركة:</u> وفيها يندمج الباحث مع الأفراد محاولة منه لفهم سلوكياتهم. - <u>الملاحظة في المخبر:</u> يوضع المبحوثين في مكان خاص و يحاول دراسة سلوكهم.	هي نفسها المتبعة في تقنية المقابلة.	- إمكانية معرفة السلوك الحقيقي للأفراد. - تجاوز انحراف النتائج عن التأثيرات المتوقعة من قبل الباحث على الفرد الملاحظ.	- إمكانية اختلاف السلوك الحقيقي عن السلوك الملاحظ خاصة بالنسبة لنوع الملاحظة في المخبر. - استحالة شرح الحوافز و الموانع المفسرة للسلوك الملاحظ و عدم إمكانية تعريفه بشكل محدد.	الأساليب الكمية	الأساليب الكمية
يتمثل في استجواب أفراد ينتمون إلى عينة ممثلة حول الزبائن الحاليين أو المحتملين و قياس رد فعلهم تجاه النشاطات التجارية، و استغلال الأجوبة المحصل عليها فيما بعد، وقد يكون: - وجها لوجه. - عن طريق الهاتف. - عن طريق المراسلة. - عن طريق الانترنت.	في مرحلة أولى يكون هناك اجتماع مسبق بين مسؤولي الدراسة و الباحثين من أجل تحديد دليل البحث و الذي يشمل: - النصائح المتبعة. - شبكات الحصص المحتملة. - المكان. - المدة. - تقديرات المدة. - الأسئلة (مفتوحة، مغلقة). - تحديد العينة.	يستمد الاستبيان إيجابياته و سلبياته من إيجابيات و سلبيات طريقة إدارته (التكلفة، سرعة الحصول على إجابات موثوق منها، طول الاستبيان، وطبيعة و توزيع الأفراد المستجوبين) حيث نجد: - بالنسبة للاستبيان وجها لوجه يكون مرناً و لكنه من جهة أخرى مكلف. - بالنسبة للاستبيان عن طريق المراسلة يكون أقل تكلفة و لكن غالباً ما يكون معدل الإجابة ضعيف، إضافة إلى عدم الجدوية في حالة الإجابة....و هكذا.		الأساليب الكمية	الأساليب الكمية

المصدر:

- P.Amereim, Etude de marché, Nathan, Paris, 2000.
- Jean Marie Panazol, Parcours marketing, Hachette Edition, Paris, 1996.
- Sylvie Martin, Jean-Pierre Védrine, Marketing, Chihab-Eyrolles, Alger, 1996.
- Laurent Hermel, La recherche marketing, Economica, Paris, 1995.

فهناك إذن عدة طرق لجمع المعلومات و يتوقف الاختيار منها على هدف الدراسة و درجة الدقة المراد الحصول عليها و أيضا الإمكانيات المتاحة.

2.1.3. الأخطاء الواجب تجنبها عند دراسة السوق

هناك عدة أخطاء ينبغي تفاديها عند القيام بدراسة السوق، لأنها قد تؤدي إلى ظهور نتائج سلبية، ومن بينها:¹

- عدم تحديد أهداف الدراسة بشكل جيد.
- تجاهل المصادر المجانية للمعلومات.
- تكليف هيئات أخرى بالدراسة دون القيام بالمتابعة الشخصية.
- اختيار طريقة سيئة لتقديم المعلومات.
- عدم تمثيل العينة للمجتمع المدروس.
- الصياغة السيئة للأسئلة.

فدراسة السوق تعتبر مرحلة جد هامة قبل الشروع في تجسيد المشروع لذا ينبغي الحذر عند الحصول على المعلومات و عدم التماسدي في البحث عنها لأن ذلك سيكون مكلفاً. و بعد تحليل المعلومات المحصل عليها بكل دقة و التأكد من فعالية المشروع، يقوم صاحب المشروع في مرحلة لاحقة بالبحث عن مصادر الأموال اللازمة من خلال اللجوء إلى مختلف المصادر الممكنة.

2.3. دراسة الجوانب المالية

يعتبر تمويل المشروع أحد الشروط الهامة لانطلاق و استمرارية المؤسسة مستقبلا، لهذا فمن الضروري تحديد مختلف المصادر المالية و التي تتناسب و حاجياتها.

1.2.3. الحاجات من الأموال الدائمة: وتتكون من:²

- 1) مصاريف الإنشاء: و تتمثل في أتعاب المستشار القانوني، وإصدار الشهادات و الأوراق ومصاريف الإشهار الأولي، وكل المصاريف الأولية بصفة عامة.
- 2) الاستثمارات: مثل مصاريف إنشاء المحل، ومصاريف اقتناء التجهيزات (آلات ، ومعدات النقل..).

¹ Christine Panon-Mandet, La Création et la reprise d'une entreprise hôtelière et touristique, Ellips, Paris, 1998, P . 13.

² Trouver des financements, Consulté dans le Site . [Http://www.lesechos.fr/services/apce/financement.html](http://www.lesechos.fr/services/apce/financement.html), 11/04/2004.

3) الودائع و الكفالات المدفوعة: مثل الإيجار و الضمانات المدفوعة.

4) الاحتياجات من رأس المال العامل: هي عبارة عن مبلغ من المال يستعمل بشكل دائم من أجل الحياة على المخزون الضروري لكي تمارس المؤسسة نشاطها بشكل عادي، فسوء تقدير احتياجات المؤسسة من رأس المال العامل يدخل مشاكل على مستوى الخزينة في المدى القصير.

2.2.3. مصادر التمويل

يمكن التمييز بين قسمين من مصادر التمويل:

1) الأموال الخاصة: و تتكون من الأموال الشخصية التي يحصل عليها صاحب المشروع من خلال علاقاته مع المحيط مثل العائلة و الأصدقاء، إضافة إلى مساهمة الشركاء، و يكون هذا الجزء من الأموال ضروري في مرحلة الانطلاق و النمو، و هو أيضا عامل مهم لأن المساهمة الشخصية تترجم ثقة صاحب المشروع في مشروعه، كما تمكنه من الحصول على قرض بسهولة.¹

و المساهمة الخاصة مهمة لكنها غالباً ما تكون غير كافية خاصة في مرحلة النمو، لهذا فسيكون صاحب المشروع مجبراً على البحث عن مصادر إضافية من الأموال.

2) التمويل الخارجي: لقد ذكرنا بأنه ينبغي على المقاول ضمان حد أدنى من الأموال الخاصة من أجل انطلاق مشروعه، و لكنه في الحقيقة ينبغي أن يقوم بالتحضير لطلب تمويل خارجي، و يتمثل هذا الأخير في إعطاء الحرية للمقاول في التصرف في سلع حقيقية أو قدرة شرائية نضير وعد بأن نفس السلع أو سلع مثيلة ستعاد خلال مهلة محددة، وغالبا ما يكون ذلك مقابل أجر الخدمة و الخطر السائد²، وتتوقف قدرة صاحب المشروع على الحصول على أموال خارجية على ما يلي:³

- حجم الأموال المطلوبة.

- المردودية.

- القدرة على التسديد (تتمثل في قدرة المؤسسة على تسديد ديونها).

و يمكن تلخيص مختلف مصادر التمويل الخارجية من خلال الجدول التالي:

¹ Institut du développement Marseille, Le financement de la petite entreprise en Afrique, L'Harmattan Edition, Paris, 1995, P . 35.

² Farouk Bouyakoub, L'entreprise et le financement bancaire , Casbah Edition, Alger, 2000, P . 17.

³ Hervé Hutin, Tout la finance de l'entreprise, 2ème édition, Les Editions d'Organisation ,Paris, 2002, P .

جدول (02): مصادر التمويل الخارجية

شكل التمويل	مصادر التمويل
مساعداات	- الدولة (تشجيع إنشاء مؤسسات). - الهيئات المحلية
قروض دون ضمانات و قروض تضامنية	- الهيئات المحلية. - شبكات المقاولات. - تنظيمات أخرى مثل صناديق التقاعد.
قروض بنكية	- بعض البنوك التجارية و التي عادة ما تمنح قروض مقابل ضمانات و لفترة قصيرة أو متوسطة الأجل.
مساهمة في رأس المال	- رأس المال المخاطر: هو عبارة عن قيام مؤسسات مالية متخصصة بتقديم أموال تأتي من المحيط الخارجي لمؤسسات جديدة تحتاج إلى أموال من أجل أن تنمو، وهدف مؤسسات رأس المال المخاطر هو المساهمة بجزء من رأس المال، وبيع هذه المساهمة بقيمة أكبر عندما تكون قيمة المؤسسة أكبر (غالب ما تكون في البورصة).
قروض متوسطة و قصيرة الأجل.	- هيئات القروض المتخصصة.
القرض الإيجاري	- البنوك. - التنظيمات المختصة.

المصدر:

- Claude Annie Duplat, Pour gérer une entreprise à croissance rapide, Les éditions d'Organisation, Paris, 2002.
- Blandine Leperche, « La nouvelle odyssee du capitalisme » Cité in : Problème économique , La documentation française, N° 2704 – 2705, Mercredi 14–21 Mars 2001.

و هذه هي أهم مصادر التمويل التي يمكن أن يحصل عليها صاحب المشروع و التي يتوقف الاختيار منها على حاجاته الفعلية، و التي يجب تبريرها و توضيحها لتلك المصادر من خلال ما يعرف بمخطط الأعمال.

3.3. إعداد مخطط الأعمال

مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع و إستراتيجية تطويره، و النمو المرتقب لرقم الأعمال، و النتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة (رافعة رأس المال الضروري)، أي أن مخطط الأعمال