

## المؤسسة المصغرة من الفكرة إلى التأسيس

### The small business from the idea to the foundation

د. سعيدة بورديمة

مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد، جامعة 8 ماي  
1945 قالة، الجزائر

[Bourdima.saida@univ-guelma.dz](mailto:Bourdima.saida@univ-guelma.dz)

تاريخ النشر: 2020/04/05

تاريخ القبول: 2020/04/04

تاريخ الاستلام: 2020/03/18

#### ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية للتعرف على المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة المصغرة، مع التركيز على دورها في التنمية الشاملة، فضلا عن التعرف على الآليات والتدابير المعتمدة كخارطة طريق وجب إتباعها في تأسيسها، والتي تعد أيقونة نجاحها أو فشلها، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة وتجنبها الوقوع في مخاطر الفشل التي تهدد بقائها.  
الكلمات المفتاحية: المؤسسة المصغرة، الفكرة، مخطط الأعمال.

تصنيف JEL: D83 ؛ L11 ؛ L26 .

#### Abstract:

This paper aims to identify concepts related to the small business, focusing on its role in overall development, as well as identifying the mechanisms and measures adopted as a road map to be followed in its establishment, which is the icon of its success or failure, through the optimal exploitation of its resources. Available and to avoid falling into the risk of failure this paper aims to identify concepts related to the mini-institution, focusing on its role in the overall development, as well as identifying the mechanisms and measures adopted as a road map to be followed in its establishment, which is the icon of its success or failure, By optimizing the use of its available resources and preventing them from falling into the risk of failure that threatens their survival.

**Keywords: Small business, Idea, Business Plan.**

**Jel Classification Codes: D83 ; L11 ; L26.**

المؤلف المرسل: [bourdima.saida@univ-guelma.dz](mailto:bourdima.saida@univ-guelma.dz)

**I. تمهيد:**

تؤدي المؤسسات المصغرة اليوم دورا بارزا في الاقتصاد الوطني، فهي قادرة على المساهمة وبشكل فعال في إعادة تقويم وهيكلية الإنتاج، خاصة في ظل قصور المؤسسات الكبيرة، كونها تمثل الركيزة التي تقوم عليها التنمية الشاملة، فهي قادرة على تهيئة تنمية إقليمية شاملة كفؤة ومتوازنة يساعدها في ذلك استغلال الموارد المتاحة محليا وعدم حاجتها لبني تحتية كبيرة، ما جعلها تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الكثير من الدول.

كما تعد النواة الأساسية للاقتصاد الوطني من خلال الأفكار التي تقدمها أو تطورها، فأغلب المؤسسات الكبيرة اليوم قد بدأت مصغرة ثم تطور حجمها وتوسعت أعمالها ومن أمثلتها: شركة فورد، أبل ... وغيرها. تتجه الجزائر كغيرها من دول العالم لتشجيع وتنمية المؤسسات المصغرة العاملة في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، إدراكا منها لأهميتها في تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي فيها، لذا فقد أولت لها أهمية كبيرة من خلال إتباع جملة من الآليات والتدابير والسياسات الداعمة لها، فضلا عن رفع قدرات هيئات الدعم والمرافقة.

لذا وحتى تستطيع هذه المؤسسات تحقيق أهدافها والارتقاء بها، وجب عليها الاعتماد على الأساليب العلمية والخبرات العملية في إدارتها والابتعاد عن الحدس والتخمين، معتمدة على الدراسات التي تعمل على زيادة فرص النجاح وتقليل فرص الفشل.

تحاول هذه الورقة البحثية تقديم مساهمة تتعلق بتبيان الأسس العلمية المعتمدة في إنشاء المؤسسات المصغرة من الفكرة حتى التأسيس، والتي من شأنها العمل على اتخاذ القرار الاستثماري المناسب الذي يحقق الأهداف المنشودة للنهوض بهذه المؤسسات خاصة في ظل محدودية الموارد. بناء على ما سبق فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هي المنهجية المعتمدة في تأسيس المؤسسة المصغرة؟**

ومن هنا تأتي هذه الدراسة التي اتخذت من المؤسسة المصغرة من الفكرة إلى التأسيس موضوعا لها، عبر مناقشة وتحليل المحاور الآتية.

**أولا: الإطار النظري للمؤسسات المصغرة****1. ماهية المؤسسات المصغرة:**

**1.1. مفهوم :** لقد بذلت الكثير من الجهود لتعريف المؤسسة المصغرة ، كما استخدمت العديد من المعايير لتحديده، بيد أنه لا يوجد معيار موحد ومقبول متفق عليه.

تعرف بأنها "المؤسسات أو الأعمال التي يعمل بها أقل من 10 أشخاص في موقع محلي واحد، أو أقل من 15 عاملا، أو أقل من 5 عمال"<sup>1</sup>.

أما في الجزائر فتعرف بأنها "المؤسسة التي تشغل أقل من 10 عمال وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار"<sup>2</sup>. وقد عدل هذا التعريف لتصبح " تلك التي تشغل

أقل من 10 عمال وتحقق رقم أعمال أقل من 40 مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 20 ملايين دينار".<sup>3</sup>

غير أن مفهوما قد تغير في الوضع الراهن نتيجة تغير ظروف البيئة التي تعيشها، ومن أهم التحديات التي تواجهها:<sup>4</sup> نمو المخازن والمحلات العامة، الوكالات المختلفة للاقتصاد العالمي والتسارع التكنولوجي والإنترنت.

1-2. دورة حياة المؤسسات المصغرة: تتمتع هذه المؤسسات بدورة حياة تعبر عن عدد من المراحل المتتابعة والمتداخلة، وتتم بالأطوار الآتية:

أ. طور النشأة والتأسيس: تكون فيه ضعيفة غير مكتملة الأركان والعناصر ومعرضة للخطر مع كل تغير أو تقلب في ظروف السوق، لذا فهي تحتاج لرعاية خاصة.

ب. طور النمو: تعمل فيه المؤسسة بقدرة أعلى وثقة أكبر، إذ تكون قد استكملت أغلب مقوماتها التمويلية، التسويقية والتنظيمية، ما يسمح لها بزيادة طاقاتها الإنتاجية وتطوير كفاءتها وفعاليتها، ما يؤدي لتحسن مركزها التنافسي في السوق وزيادة عملائها.

ت. طور الازدهار: هو قمة النجاح والفعالية للمؤسسات المصغرة وفيه تتحقق لها الأرباح.

ث. طور الاستقرار: يعد أخطر الأطوار، إذ قد يؤدي إلى نتائج وخيمة إذا كان السوق والمنافسين في حالة حركة بينما المؤسسة في حالة سكون وركود.

ج. طور الانهيار: هو نذير بالفشل وقد يؤدي بالمؤسسة بالإفلاس والتصفية.

1-3. خصائص ومزايا المؤسسات المصغرة: تتميز بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، والتي تفرضها طبيعتها، ومنها:

- تتميز بصغر حجمها وقلة رأسمالها<sup>5</sup> وسهولة إقامتها؛<sup>6</sup>
- تميل بطبيعتها لتكون أكثر كفاءة وفعالية باعتمادها على مبدأ التخصص الناجح؛
- تتميز بالسهولة النسبية في إدارتها وقيادتها، كما تتسم بالمركزية في سيرها وفق نمط تنظيم الرجل الواحد، فالمالك هو المدير في أغلب الحالات؛
- يمكن لإدارتها إعداد تنظيمها الهيكلي بسرعة وسهولة. كما يمكن تطويره وتعديله بسهولة ويسر، وتستخدم في الغالب الهيكل البسيط؛<sup>7</sup>
- محدودية الانتشار الجغرافي والاعتماد على الطلب المحلي<sup>8</sup>، ما يعطيها القدرة على الاقتراب من عملائها والتعرف على احتياجاتهم للعمل على تحقيقها وهو سر نجاحها؛
- تتحقق فيها المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية باعتبار العاملين مشاركين في المسؤولية والنتائج، أكثر من كونهم أجراء؛
- تمتد أنشطتها لكافة القطاعات الاقتصادية كالصناعة، التجارة، الفلاحة، المقاولات وغيرها؛<sup>9</sup>
- تتسم بمرونة اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بالإنتاج والأسعار<sup>10</sup>، والاعتماد على التنظيم غير الرسمي؛

• تمثل أحد أهم المجالات الهامة لاستثمار المدخرات وتوظيفها في أنشطة تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني؛

• تعتبر مجالا رحبا لتحقيق أهداف تشغيل الشباب؛

• يغلب طابع الملكية الفردي على أشكال ملكيتها، وتتصف في الغالب بضعف التمويل.

• التجديد والابتكار في المنتجات والخدمات وأساليب التسويق والتوزيع، أساليب العمل والأداء، فضلا عن اعتمادها على وسائل إنتاج أصغر حجما وأقل تكلفة.<sup>11</sup>

4-1. أشكال المؤسسات المصغرة: تصنف المؤسسات المصغرة وفق العديد من التصنيفات من أهمها:<sup>12</sup>

أ. حسب طبيعة التوجه: إلى:

❖ المؤسسات العائلية: والتي تكون فيها العائلة متضمنة مباشرة في الملكية أو الوظائف، وتملك ثقافة خاصة بها تتكون من مزيج من ثقافة العمل والعائلة.

❖ المؤسسات المنزلية: تنتشر في أمريكا، ويشترط فيها التقيد بالتسهيلات الأساسية من الأعمال في محل إقامة المالك.

❖ المؤسسات التقليدية: تعتمد على مساهمة العائلة وتنتج منتجات تقليدية وتكون في ورشات صغيرة ومستقلة عن المنزل وتعتمد وسائل بسيطة.

❖ المؤسسات المتطورة وشبه المتطورة: تستخدم تقنيات وتكنولوجيات الصناعة الحديثة سواء من ناحية التوسع أو التنظيم الجيد للعمل أو المنتجات المنظمة المطابقة لمقاييس الصناعة الحديثة.

ب. حسب طبيعة المنتجات: إلى:

❖ مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية.

❖ مؤسسات إنتاج السلع والخدمات الوسيطة.

❖ مؤسسات إنتاج سلع التجهيز.

2. أهمية المؤسسات المصغرة: تؤدي هذه المؤسسات دورا فعالا في اقتصاديات دول العالم ما ينتج العديد من

الأثار الاقتصادية والاجتماعية التي يمكن إيجازها في الآتي:

1-2. الأثار الاقتصادية للمؤسسات المصغرة: تتشكل من:

• زيادة متوسط دخل الفرد، والتغيير في هياكل الأعمال والمجتمع؛

• الإبداع والابتكار<sup>13</sup> والقدرة على ردم الهوة بين المعرفة وحاجات السوق؛

• توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة؛<sup>14</sup>

• تنمية الصادرات والمحافظة على استمرارية المنافسة؛<sup>15</sup>

• رواج الامتيازات في الاقتصاد الوطني؛

• التكامل مع المؤسسات الكبيرة وترابط الأعمال التجارية؛

• العمل على تطوير الاقتصاد؛

• تعظيم العائد الاقتصادي.

## 2.2. الآثار الاجتماعية للمؤسسات المصغرة: تظهر في:

- عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة:
- امتصاص البطالة وتأمين فرص العمل الجديدة:
- المساهمة في تشغيل المرأة:
- تنمية وتطوير المهارات:<sup>16</sup>
- الحد من هجرة السكان من الأرياف إلى المدن:
- إعداد جيل من الصناع المحليين.<sup>17</sup>

3.-2. المشكلات والعقبات التي تواجهها المؤسسات المصغرة: تعاني المؤسسات المصغرة من العديد من المشاكل قد تؤدي بما لها من ميزات وخصائص ايجابية، وتختلف هذه المشاكل من حيث حدتها وخطورتها ومنه تأثيرها على مسار هذه المؤسسات وتهديد نموها أو حتى وجودها، وتعود أسبابها عموماً إما لأسباب ذاتية أو داخلية أو أسباب اقتصادية تخص التحولات الاقتصادية التي يشهدها الاقتصاد الوطني أو حتى الدولي. ويمكن رصد أهم هذه المشاكل في الآتي:

- عوائق إدارية تتعلق بثقل الإجراءات الإدارية المعتمدة في إنشائها:<sup>18</sup>
- تواجه صعوبة الحصول على التمويل اللازم وبالجم المناسب وبشروط ميسرة من جهات الإقراض الرسمية: وتتمثل في التكاليف الاستثمارية، تكاليف التوسع وتلك المتعلقة بالضمانات وأعباء الفوائد؛
- مشكلة العقار الصناعي، بسبب طول مدة منح الأراضي الاستثمارية، الرفض غير المبرر للطلبات أو مشكلة العقود:<sup>19</sup>
- نقص القدرات والمهارات الإدارية لدى القائمين على الإدارة فيها؛
- غياب تنظيم واضح يحدد المسؤوليات والسلطات المتعلقة بالوظائف؛
- تواجه أغلبها صعوبات تسويقية وإنتاجية، وهي تختلف باختلاف طبيعة نشاطها:<sup>20</sup>
- شدة المنافسة فيما بينها من جهة وفيما بين المؤسسات الأخرى ذات الأحجام المختلفة سواء على المستوى الوطني أو الدولي:<sup>21</sup>
- نقص الكفاءات الفنية نظراً لتشغيل أفراد غير مناسبين من حيث المؤهلات والخبرة:<sup>22</sup>
- مشكلة التوسعات غير المخططة فيها؛
- الافتقار لتوزيع جغرافي متناسق لها.

ثانياً: تأسيس المؤسسة المصغرة

تتاح للمستثمرين الأفراد عند تأسيس المؤسسات المصغرة عدة خيارات كإجراء مؤسسات صغيرة قائمة<sup>23</sup> دون المرور بعملية التأسيس، إما نتيجة بيعها من مستثمرين آخرين أو عن طريق نقل ملكيتها إلى آخرين بسبب عدم تمكنهم من متابعة أعمالهم إما نتيجة التقدم في العمر أو لأية ظروف أخرى، أو تأسيس مؤسسات جديدة. وعلى العموم يمر تأسيس المؤسسة المصغرة بالعديد من المراحل المتعاقبة والمتداخلة، والتي يمكن إجمالها في مرحلتين أساسيتين هما: مرحلة التعرف على فرص الاستثمار ومرحلة إعداد مخطط الأعمال.

1. لتعرف على فرص الاستثمار:

إن بزوغ فكرة المؤسسة المصغرة واكتشاف الفرصة الاستثمارية ليست مسألة رغبة شخصية بحتة، وإنما نابعة من حيثيات، ففي البداية تتكون الفكرة ثم تدخل مرحلة التصفية من خلال المراجعة والتقييم المعمق بعدها تأتي مرحلة البلورة. فنقطة الانطلاق الصحيحة في تكوين المؤسسة المصغرة، أن توجد فكرة جيدة تعبر عن فرصة حقيقية في السوق وألا تكون مجرد أحلام وأمال غير مؤكدة.

1.1. مصادر الأفكار: تتأتي فكرة المؤسسة من العديد من المصادر، فهي متعددة الاتجاهات تختلف من بلد لآخر ومن نشاط لآخر في نفس البلد، ومن أهمها نجد:<sup>24</sup>

- الطلب والاحتياجات غير المشبعة والمطلوب إنتاجها لتلبية هذه الاحتياجات؛
- وجود موارد مادية وبشرية متاحة غير مستخدمة مع وجود فرص أو إمكانيات لاستخدامها في أغراض إنتاجية؛
- دراسة جانب العرض، حيث يمثل توفر بعض الموارد محلياً بتكلفة مناسبة مؤشراً لفرص استثمارية لاستغلال هذه الموارد، كما يمكن أن تكون سلعة للصادر مع دراسة الأسواق الخارجية؛
- دراسة بعض الظواهر مثل وجود ازدحام في أماكن بيع بعض المنتجات؛
- زيارة المعارض والتعرف على المنتجات والأفكار الجديدة؛
- بعض الجهات المختصة حكومية أو خاصة تقدم دراسات مبدئية وتروج لبعض الفرص الاستثمارية؛
- خطط وبرامج التنمية تولد أفكار لمشاريع تساند هذه البرامج تستفيد منها؛
- قوائم وكشوفات التجارة الخارجية من خلال قوائم السلع المصدرة والمستوردة؛
- الهيكل الصناعي القائم من خلال معرفة الصناعات القائمة والتداخلات بينها، يلهمنا بالتفكير في إنشاء وحدات صناعية جديدة، فدراسة علاقات الترابط بين المدخلات والمخرجات لصناعة معينة، يمكن أن تكون الفرصة الاستثمارية في أي مرحلة من مراحل تلك الصناعة؛
- التطورات والابتكارات التكنولوجية التي تساعد في إيجاد فرص استثمارية جديدة؛
- المشاريع السابقة والمؤجلة، فمراجعتها يمكن تنفيذها في الوقت الراهن نظراً للتغيرات في البيئات الصناعية والتسويقية والاقتصادية؛
- تجارب الدول الأخرى التي تشبه ظروفها ظروف الدولة موضوع الدراسة؛
- النشرات والتقارير الدولية من خلال نشر بعض المنظمات الدولية المتخصصة جداول بالفرص الاستثمارية، وكذا نصائح ومقترحات حول المشاريع الممكنة والناجحة؛

• نقص التسهيلات التسويقية للسلع مثل النقل أو التخزين أو التصنيع أو التعبئة توجي للمستثمر بأفكار المشاريع.

وتستخدم العديد من الطرق لتطوير اختيار الأفكار الجديدة من أبرزها نذكر: حلقات النقاش، العصف الذهني، أسلوب تحليل المشاكل، أسلوب الحل الإبداعي للمشاكل. وبالرغم من تعدد مصادر تطوير الأفكار، فإن جميع طرق تطويرها يلزمها اختيار الفكرة الأفضل، وبعد الاستقرار عليها تأتي مرحلة إعداد مخطط الأعمال من قبل المستثمر نفسه أو من قبل أحد المختصين. 2. إعداد مخطط الأعمال:

يطلق عليه خطة العمل أو خطة الفعاليات، والتي تعد أهم المراحل لتوثيق الأعمال في هذه المؤسسات على غرار باقي أنواع المؤسسات، ويظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمشروع وإعداده بصورة صحيحة يضمن اهتمام وثقة الشركاء والذين يكونون إما مساهمين أو مساعدين أو موردين.<sup>25</sup>

1-2. ماهية مخطط الأعمال:

أ. تعريف مخطط الأعمال: يعرف بأنه "الوثيقة التي تصف ماذا خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة القادمة، وتساعد على أداء العديد من الوظائف التي تم توظيفها ضمن المخطط، أي الفهم الكامل للطريقة الأفضل في حسن إدارة المؤسسة". كما "يمثل وثيقة تقديرية تحضر من قبل صاحب المؤسسة المصغرة كمؤشر على قدرته على الالتزام والعمل وفق الأهداف الموضوعية والتي تتطلب تنفيذًا ناجحًا، معتمدا على بيئة المؤسسة".<sup>26</sup>

- ملخص وهدف المخطط؛
- مواصفات المؤسسة المصغرة؛
- وصف النشاط؛
- نتائج دراسة السوق؛
- تحديد وسائل الإنتاج؛
- المعطيات المالية؛
- الهيكل التنظيمي؛
- إدارة الموارد البشرية؛
- الاستراتيجيات المتبعة؛
- الأخطار والتي من الممكن التعرض لها.

ويتم الحصول على هذه المعلومات إما من:<sup>28</sup>

❖ مصادر ميدانية: المقابلات الشخصية مع رجال البيع والعملاء المحتملين والمسئولين في الحكومة والغرف التجارية ونقابات العمال... الخ.

❖ مصادر مكتبية: كالبيانات والإحصاءات المنشورة في النشرات الصادرة عن الهيئات والأجهزة الحكومية والإدارة المركزية للمعلومات والإحصاء، البنوك التجارية، البنك المركزي... الخ.

ويختلف حجم مخطط الأعمال باختلاف الحاجات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، حيث تتراوح بين صفحة و100 صفحة، ويعتمد بدرجة كبيرة طبيعة الأعمال، وهو ليس موحد، لكنه ضروري، ويسهم في تسهيل مهمة تأسيس وإطلاق المؤسسة.

ب. أسباب نجاح وفشل خطة العمل: من الأمور المؤدية لنجاح مخطط الأعمال:<sup>29</sup>

- وضوح الأفكار وجعلها سهلة الفهم واضحة الأهداف:
  - كتابة العبارات بشكل ومحتوى واضح:
  - احتوائها على هيكلية واضحة ومنطقية:
  - إظهار قدرات الإدارة في نجاح العمل:
  - إبراز العوائد وخاصة الربحية المستهدفة.
- أما عن أسباب الفشل فتعود إلى الآتي:<sup>30</sup>
- نقص الرؤية أو الهدف الواضح:
  - تحويل الاتجاه في منتصف الطري:
  - تضارب الأولويات، وهذا في الغالب يرجع إلى عدم وضوح الهدف:
  - التوقعات غير الواقعية:
  - الموارد غير الكافية (الوقت، المال، المعدات، المعرفة، الخبرة...):
  - سوء الاتصال:
  - عدم تحقيق توقعات العميل:
  - سوء التخطيط:
  - عدم وجود منهجية واضحة:
  - عدم وجود فهم واضح لدى العاملين لما يتطلبه عمل كل واحد منهم:
  - عدم وجود دعم من أصحاب المصالح الرئيسيين:
  - سوء القيادة.

لذا يمكننا القول أن مخطط الأعمال ليس بالوثيقة التي تكتب مرة واحدة، وإنما يجب العمل على تحديثها وتعديلها كلما سنحت الفرصة وفق البيئة الحالية للمؤسسة، لذا يمكن الاعتماد على الكثير من الأدوات المساعدة في دراسة بيئة المؤسسة ومنها التحليل الرباعي أو ما يعرف بتحليل سوت SWOT بدراسة نقاط القوة والضعف فضلا عن الفرص والتهديدات..

2.2. أنواع مخطط الأعمال: ينقسم مخطط الأعمال إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:<sup>31</sup>

أ. مخطط الأعمال القصير أو المصغر: فمن المحتمل أن يحتوي على 10 صفحات، بتركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل، الاحتياجات المالية، خطة التسويق، الكشوفات المالية المتعلقة خاصة بالميزانية والتدفقات النقدية. مع توخي الحذر في إساءة استخدام هذا المخطط كونها ليست بديلا عن الخطة التفصيلية الكاملة للمؤسسة.

ب. **مخطط العمل:** عبارة عن الأداة المستخدمة في تشغيل وإدارة المؤسسات، ويتوجب أن تكون الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما قد تكون قصيرة في أحيان أخرى.

ت. **خطط التقديم:** وهي خطة العمل دون الرتوش والانطباعات، وتستخدم عادة في التقديم للبنوك أو المستثمرين من خارج المؤسسة لغرض الحصول على التمويل المالي. ويتم تجميع معلوماتها في مخطط العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

ث. **الخطط الالكترونية:** تجري معظم خطط وبرامج الأعمال بواسطة الكمبيوتر بشكل أو بآخر، ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة. كما يجري إرسال الكثير من الوثائق عبر الكمبيوتر بين الأطراف المختلفة للأعمال.

ويحتاج كل نوع من الخطط السابقة إلى قدر مختلف من اليد العاملة، والذي لن يؤثر على حجم مخرجات المؤسسة، كون المخرجات تتأثر بنوع المنتج أو الخدمة المراد تقديمها.

3-2. **مكونات مخطط الأعمال:** يتكون مخطط الأعمال من مجموعة من الدراسات المتعاقبة والمتداخلة والتي تؤدي في النهاية إلى اتخاذ القرار الاستثماري الملائم إما بقبول تنفيذ مشروع المؤسسة المصغرة أو التخلي عنه. وتتكون من:

أ. **الدراسة البيئية:** تعد إحدى ركائز حماية البيئة وصيانتها، بدأ الاهتمام به حديثاً مع تزايد الضغوط على الموارد البيئية وتدهور العديد منها واستنزافها. من خلال مراعاة الطاقة القصوى لإمكانات موارد البيئة على تحمل مختلف العناصر البشرية التي تسعى لاستغلال هذه الموارد دون حدوث تدهور أو استنزاف بيئي، سواء على المدى القصير أو البعيد، وسواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

ويأخذ عامل البيئة من تقييم المؤسسة المصغرة جانبين أساسيين: يتعلق **الجانب الأول** بالعناصر البيئية المؤثرة في تقييم المؤسسة المصغرة من حيث اختيار الموقع، وتكنولوجيا الإنتاج والتي تؤثر على تكاليف المؤسسة المصغرة والتي قد تنتج آثاراً بيئية بدورها، والتي تنصرف إلى بيئة طبيعية، وبيئة اجتماعية وبيئة اقتصادية. أما **الجانب الثاني** فيتعلق بالآثار المتوقعة التي تنجم عن تنفيذ المؤسسة المصغرة المقترح على المنطقة المحيطة بما في ذلك سكانها ونباتاتها وحيواناتها، وتتمثل هذه الآثار في مجملها في مخلفات المؤسسة المصغرة والمخاطر الصحية.<sup>32</sup>

ب. **الدراسات القانونية:** تهتم ببحث كل القوانين والتشريعات المتعلقة بالاستثمار سواء أساسية أو مكملة، كالقوانين المالية والضريبية، قانون العمل والأجور والتأمينات الاجتماعية والمنح وغيرها، والتي قد تؤثر إما بالإيجاب أو بالسلب على المؤسسة المصغرة، فكلما كان المؤسسة المصغرة متماشية مع هذه القوانين والتشريعات كلما كان ذلك إيجابياً والعكس في حالة مخالفتها لها. وكما تسعى للبحث عن الشكل القانوني المناسب للمؤسسة والعوامل المؤثرة في تحديده.

ت. **دراسة السوق:** تعد النقطة الأساسية عند بدء أية مؤسسة على اختلاف طبيعة نشاطها، فالهدف من قيامها هو إنتاج منتجات يحتاجها المجتمع في سوق محدد. وبذلك لا بد للمؤسسة من تسويق منتجاتها لعدد كاف من العملاء بما يضمن استمراريتها وبقائها وقدرتها على مواصلة عملها في سوق تسودها المنافسة، خاصة في

ظل التطورات التكنولوجية في أساليب التسويق. وتعد الاختبار العملي لصلاحية فكرة المؤسسة والتي يتوقف على نتائجها تنفيذ المؤسسة من عدمه، كما يتوقف عليها درجة الدقة في الدراسات اللاحقة. وتهدف هذه الدراسة إلى: <sup>33</sup>

- نوع منتجات المؤسسة وخصائصها؛
  - تحديد السوق المحتمل والشريحة التسويقية وحجم الطلب المتوقع على منتجات المؤسسة المصغرة ومعدلات نموه؛
  - تحديد خصائص السوق (أعمار المستهلكين، مستوياتهم الاجتماعية، عاداتهم الشرائية...);
  - تحديد الأسعار المناسبة لمنتجات المؤسسة؛
  - تحديد منافذ التوزيع المناسبة؛
  - التعرف على المنافسين في السوق ومراكزهم النسبية.
- ث. الدراسة الفنية والهندسية: تعد بمثابة التصميم الأولي للمؤسسة، وتشكل أهم الضمانات التي تحقق لرجال الأعمال الأطمئنان لسلامة القرار الاستثماري المتخذ، وتهدف لدراسة:
- تحديد حجم المؤسسة المصغرة واختيار موقعها؛
  - تحديد تكاليف التأسيس والإنشاء؛
  - تحديد الجدول الزمني لتنفيذ المؤسسة المصغرة وتحديد عمره؛
  - اختيار البدائل الفنية المختلفة التي تحتاجها المؤسسة المصغرة، وفحص آثارها المتوقعة؛
  - الحكم على مدى توفر المستلزمات الفنية لنجاح المؤسسة المصغرة.

إن عدم دقة وكفاءة الدراسة الفنية يترتب عليه مشاكل ومخاطر مالية أو إنتاجية أو تسويقية، والتي قد تؤدي إلى فشل المؤسسة المصغرة.

ج. الدراسة المالية: أولى خطوات نجاح المؤسسات الصغيرة قدرتها على تحديد الاحتياجات التمويلية المختلفة وفي مراحلها المختلفة، حيث تعتمد الدراسة المالية في تحليلها على نتائج الدراسات الأخرى خاصة التسويقية والفنية، بما تعكسه من آثار على التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال العمر الافتراضي للمؤسسة. فمع كل مرحلة من مراحل نمو المؤسسة تحتاج لتمويل خاص، ففي مرحلة الإنشاء تحتاج إلى رأس المال الخاص وجزء من القروض. أما في مرحلة التشغيل فتعتمد على القروض، في حين تعتمد على زيادة في القروض في مرحلة التوسع. أما في مرحلة الانهيار فتلجأ المؤسسة لمصادر التمويل الداخلية من جديد. وتتمثل مصادر التمويل المتاحة لهذه المؤسسات في: <sup>34</sup>

1. الأموال الخاصة: تكون إما من الأموال الشخصية لصاحب المؤسسة المصغرة أو مساهمة الشركاء.
2. التمويل الخارجي: يأخذ صوراً متعددة من أهمها:
  - الائتمان التجاري؛
  - قروض دون ضمانات: تمنحها الهيئات الحكومية وهيئات الدعم؛
  - مساهمة في رأس المال: من خلال مؤسسات رأس مال المخاطر؛

- مساعدات: يتحصل عليها من الهيئات المحلية والحكومية كتشجيع على إنشاء المؤسسات؛
- الائتمان المصرفي: من هيئات القروض المتخصصة؛
- القرض الإيجاري: الممنوح من البنوك والمؤسسات المتخصصة؛
- أموال ممنوحة من الأهل والأقارب، الأصدقاء، زملاء العمل والغرباء.

تنتهي هذه الدراسة بإعداد القوائم المالية للوصول إلى جدول التدفقات النقدية الذي يعطي في نهايته صافي التدفقات النقدية للمشروع عبر العمر الافتراضي له بما يسمح بتقييم جدوى مالية واقتصادية من عدمها، وهو ما يتضح من خلال صافي التدفقات النقدية للمشروع بالموجب أو بالسالب عبر العمر الافتراضي للمشروع.

د. الدراسة الإدارية والتنظيمية: بعد ثبوت الجدوى الاقتصادية للمؤسسة، تأتي مرحلة تجهيز وإعداد المؤسسة لبدء ممارسة نشاطها.<sup>35</sup> وهي عملية إدارية تتضمن:

- أسلوب إدارة المؤسسة المصغرة وهيكله التنظيمي؛
- المستويات والصلاحيات الوظيفية لكل موقع؛
- العلاقات بين إدارة المؤسسة المصغرة وباقي أجهزة الدولة؛
- كيفية ارتباط السلطة بالمسؤولية؛
- برامج التدريب للموارد البشرية العاملة بإدارة المؤسسة؛
- التعريف بالقائمين على إدارة المؤسسة المصغرة مع عرض خبراتهم وسيرتهم الذاتية وتنظيم التقرير.

## II. الخلاصة:

تشكل المؤسسات المصغرة اليوم رافدا أساسيا من روافد الاقتصاد الوطني والعالمي، كما أنها تشكل تكاملا واضحا مع الشركات الكبيرة بفضل تكامل الوظائف معها، فهي تعد عسبا رئيسيا في نظام الأعمال في كثير من دول العالم ومن بينها الجزائر. وتتميز بلامح خاصة تجعلها قادرة على النجاح في كثير من مجالات الاقتصاد، بفضل خصائصها من مرونة وسرعة الحركة فضلا عن قدرتها على التكيف مع الظروف واستثمار الفرص المتاحة، إلا أنها لازالت تعاني الكثير من العوائق والمشاكل والتي حدت من تحقيقها لأهدافها المرجوة.

حتى تستطيع هذه المؤسسات النجاح والاستمرار في ظل بيئة تسودها المنافسة وجب عليها إتباع الأساليب العلمية والعملية منذ تأسيسها والابتعاد عن التكهن والحدس.

## - الاحالات والمراجع:

<sup>1</sup> النجار فايز جمعة صالح ، العلي عبد الستار محمد، (2010)، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 79.

<sup>2</sup> القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18 المؤرخ في 15 ديسمبر 2001 الصادر عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 07، ص 06.

<sup>3</sup> القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017 المتعلق بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 10، ص 06.

<sup>4</sup> Longenecker Justin and others, (2000), **Small business management and entrepreneurial emphasis**, South western college publishing, International Thomson publishing company, p14.

<sup>5</sup> هيكل محمد، (2003)، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، مصر، ص 20.

<sup>6</sup> عبد الغفور عبد السلام وآخرون، (2001)، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء، عمان، ص 8.

<sup>7</sup> قاقيش محمود، سلمان صفاء، (1999)، التقارير المالية للمشاريع الصغيرة، ورقية بحثية مقدمة في مؤتمر آفاق التنمية

الاقتصادية والاجتماعية في الريف والبادية الأردنية، جامعة آل البيت، الأردن، ص ص 501-523.

<sup>8</sup> خوني رايح، حساني رقية، (2008)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، دار إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، ص 45.

<sup>9</sup> السليبي علي، (1999)، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 12.

<sup>10</sup> شعباني إسماعيل، (1997)، مقدمة في اقتصاد التنمية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ص 113.

<sup>11</sup> عبد الحميد عبد المطلب، (2009)، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 42.

<sup>12</sup> لخلف عثمان، (1995)، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة

الجزائر، ص 36.

<sup>13</sup> عفانة نهاد عبد الله، أبو عيد قاسم موسى، (2004)، إدارة المشاريع الصغيرة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص 19.

<sup>14</sup> أتشي شعيب، (2008)، واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروبية-متوسطية، مذكرة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 21.

<sup>15</sup> الغالي طاهر محسن منصور، (2009)، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع،

عمان، ص 34.

<sup>16</sup> طشطوش هايل عبد المولى، (2012)، المشروعات الصغيرة ودورها في التنمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 74.

<sup>17</sup> عمر أيمن علي، (2007)، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل بيئي مقارن، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 129.

<sup>18</sup> رحموني أحمد، (2011)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري، المكتبة

المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 72.

<sup>19</sup> شبايكي سعدان، (2007)، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11،

ص 189.

<sup>20</sup> قابوسة علي، (2014)، مساهم السياسات العمومية والتمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل: دراسة حالة

الجزائريونونس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، ص ص 13.

<sup>21</sup> السليبي علي، مرجع سابق، ص 32.

<sup>22</sup> سليمة رقية، (17-18 أبريل 2006)، تجربة بعض الدول العربية في الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ورقية بحثية مقدمة في

الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، ص 33.

<sup>23</sup> العطية ماجدة، (2004)، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 45.

<sup>24</sup> قاسم ناجي حمدي، أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات: مدخل نظري وتطبيقي، الجزء الأول، دار المناهج للنشر

والتوزيع، عمان، 2008، ص 20.

<sup>25</sup> Duplat Claude Annie, (2002), **Pour gérer une entreprise à croissance rapide**, Edition d'organisation, Paris, P 164.

<sup>26</sup> النجار فايز جمعة صالح، العلي عبد الستار محمد، مرجع سابق، ص ص 321-324.

<sup>27</sup> Dollinger J. Marc, (2008), **Entrepreneurship: strategies and resources**, 4<sup>th</sup> edition, Marsh publication, USA, p 161-

167.

---

<sup>28</sup> موسى شقيري نوري، سلام أسامة عزمي، (2009)، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاقتصادية، دار المسيرة، عمان، ص 39.

<sup>29</sup> النجار فايز جمعة صالح، العلي عبد الستار محمد، مرجع سابق، ص 323.

<sup>30</sup> طلال كداوي، (2008)، تقييم القرارات الاستثمارية، دار اليازوري، عمان، ص 35-36.

<sup>31</sup> النجار فايز جمعة صالح، العلي عبد الستار محمد، مرجع سابق، ص 330.

<sup>32</sup> عبد الكريم عبد العزيز مصطفى، (2004)، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 39-40.

<sup>33</sup> السلمي علي، مرجع سابق، ص 51-52.

<sup>34</sup> عباس علي، (2008)، الإدارة المالية، دار ثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص 257.

<sup>35</sup> السلمي علي، مرجع سابق، ص 73.