

الفصل الأول : مدخل إلى المقاولاتية

I- ماهية المقاولاتية

تنطلق فكرة المقاولاتية من القدرة على الإبداع، حيث أن الإبداع هو القدرة على تصميم أمر ما أو إعطائه شكلاً، أو انجازه بطريقة جيدة أو مختلفة. ويمكن القول بأنه استلهم أفكار جديدة من القديمة.

ومن أمثلة ذلك نجد:

- جعل الأشياء في شكل أكبر أو إضافة أجزاء إليها.
- جعل الأشياء في شكل أصغر أو إزالة أجزاء منها.
- التعديل بالكامل أو أجزاء منها فقط.
- إعادة ترتيب أجزاء منها.
- قلب أماكن أجزاء منها.
- استبدال المواد المكونة أو الأجزاء أو الأساليب المعتمدة (التطوير).
- جمع الأفكار في شيء واحد.

1. تعريف المقاولاتية Entrepreneuriat

ينطلق مفهوم المقاولاتية من المراحل التي تؤدي إلى إنشائها، بدءاً بإيجاد فكرة ومن ثم التخطيط لها برسم مخطط عمل ودراسته بعناية، ومن ثم تنفيذها عن طريق تحديد الأشخاص والمواد والتمويل اللازم استخدامه وتوفيره، إلى غاية بدء النشاط والحصول في النهاية على المكافأة والتي يجب أن تكون مرضية وتوفر تغذية مرجعية (feed back) مقبولة تمكن من إعادة بدء نشاط المقاولة واستمراره.

ومنه يمكننا إعطاء تعريف للمقاولاتية كالتالي:

- بالمعنى الواسع: هي فكرة تترجم إلى نشاط مخطط له ومنفذ.
- بالمعنى الضيق: هي عملية اقتصادية تُدر الربح.

2. قواعد إيجاد فكرة المنتج أو الخدمة:

عملية التفكير لإيجاد فكرة المقاولة هي عبارة عن تقنية لحل المشاكل بطريقة مبدعة ولتوليد الأفكار، (استعمال الزوبعة الذهنية) وبالتالي استحداث أكبر قدر ممكن من الأفكار وتبدأ هذه العملية عادة بطرح سؤال أساسي أو عرض مشكلة ما، وتؤدي كل فكرة إلى فكرة إضافية أخرى أو أكثر.

ولإنجاح هذه العملية وللوصول إلى أفكار جيدة يجب تتبع القواعد التالية:

- تجنب انتقاد أفكار الآخرين أو الحكم المسبق عليها دون إطلاع كافي.
- تشجيع حرية التفكير، والترحيب بالأفكار التي قد تبدو غير منطقية ظاهرياً.
- إن تعدد الأفكار المطروحة هو أمر مرغوب فيه، حيث أن كل فكرة مهما كانت صغيرة تؤدي إلى فكرة أخرى وبالتالي تعدد الأفكار واتساع نطاق الإبداع.
- العمل على الجمع بين أفكار الآخرين والعمل على تحسينها.

3. خلق وإنشاء المؤسسة:

ينطلق مفهوم المقاول من خلق وإنشاء المؤسسة، والتي تحتوي على مختلف النشاطات والإجراءات المتعلقة بإنشاء وتطوير مشروع أعمال وبصفة عامة خلق نشاط. وتعدد أشكال خلق النشاط أو بصفة أوضح أشكال المقاول حسب طبيعة المشروع وصاحبه، وعلى العموم نجد الأشكال التالية:

1. المؤسسات ذات النشاط الجديد: أين يقوم المقاول بخلق نشاط إنتاجي أو خدماتي جديد وبالتالي وسائل وطرق عمل وإنتاج جديدة.

مؤسسات استعادة النشاط: وهو ما يتعلق بمؤسسة أو نشاط متوقف عن العمل فيوم المقاول بمتابعة العمل فيه وإحيائه. خلق مؤسسة من رحم مؤسسة L'intraprenariat: وهو الصورة التي يتم فيها مساعدة المؤسسة الأم لأجير أو عامل لديها في خلق نشاط مستقل به.

II- ماهية المقاول

1. ماهية المقاول

يرتبط مفهوم المقاول بالتطور الاقتصادي الحاصل في العالم من جهة ، وبمفهوم المقاولاتية من جهة أخرى، لكونه المنفذ لهذه الأخيرة وصاحب الفضل في ظهورها أو إنتاجها.

تعريف المقاول:

يعرف القاموس العام للتجارة المنشور سنة 1723 بباريس، المقاول على أنه الشخص الذي يباشر عملاً أو مشروعاً ما. ووفقاً للأمر السائد في إنجلترا فإن المقاول هو الشخص الذي يحاول استغلال الفرص التي تتميز بالمخاطرة.

ومنه يمكننا تعريف المقاول على أنه الشخص الذي يقوم بإنشاء مؤسسة أين يعمل في ظل لا يقين البيئة بصفة عامة وتقلبات الأسواق بصفة خاصة، ويتحمل المخاطر الناجمة عن ذلك (مخاطر مالية، جسدية، عائلية، ونفسية..). في ظل أنه لديه القدرة بشكل مستقل-إذا كان لديه الموارد الكافية- على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع بالاعتماد على معلومة هامة من أجل تحقيق عوائد مالية عن طرق المخاطرة.

2. خصائص المقاول:

يمكننا حصرها فيما يلي:

- الحاجة إلى الإنجاز: أي تقديم أفضل أداء والسعي إلى إنجاز الأهداف وتحمل المسؤولية والعمل على الابتكار والتطوير المستمر والتميز، ولذلك فالمقاول دائماً ما يُقِيم أداءه وانجازه في ضوء معايير قياسية وغير اعتيادية.
- الثقة بالنفس: يمتلك المقاول المقومات الذاتية والقدرات الفكرية على إنشاء مشروعات الأعمال وذلك من خلال الاعتماد على الذات والإمكانات الفردية وقدرته على التفكير والإدارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك بسبب وجود حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان لقدراته وثقته بها.
- الرؤيا المستقبلية: أي ضرورة التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاعلية وإمكانية تحقيق مركز متميز ومستويات ربحية متزايدة، حيث أن فهم الأحداث الحالية وحده لا يكفي وإنما يجب التجهز للمستقبل وما يمكن أن يليه من مواقف صعبة وتغيرات تحدد مصير المقاول.
- التضحية والمثابرة: يعتقد المقاولون بأن تحقيق النجاحات وضمنان استمراريتهما يتحقق من خلال المثابرة والصبر والتضحية برغبات آنية من أجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية، ولذلك فإن الضمان الأهم لهذه المشروعات إنما ينبع من خلال الجهد والاجتهاد والعطاء.
- الرغبة في الاستقلالية: ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة لا تتصف بالشراكة خاصة عندما تتوافر لديهم الموارد الكافية. كما يستبعد المقاولون العمل لدى الآخرين تجنباً لحالات التحجيم، ليتمكنوا من التعبير والتجسيد الحقيقي لأفكارهم وآرائهم وطموحاتهم، كما توفر لهم عملية إنشاء المؤسسات الخاصة الدخل الكافي للمعيشة وتحقيق الثراء، إلى جانب حرية التحكم في شؤون العاملين لديهم مما يعطيهم استقلالية في العمل وهذا ما سماه "Shum Peter" بـ "المملكة الصغيرة".
- الطاقة والحركية: وهو سلوك من الضروري توفره في المقاول الناجح، لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر وتهيئة الوقت الكافي لذلك.

- القدرة على احتواء الوقت: لأنه ينبغي على صاحب الفكرة القيام بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، والتي لن يكون لها أي أثر إلا لاحقاً، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط أو الطويل.
- تقبل الفشل: يشكل الفشل جزءاً من النجاح وبالنسبة للمقاول فإن الفشل والخطأ هي مصادر لاستغلال فرص جديدة وبالتالي تحقيق نجاحات محتملة.
- قياس المخاطر: ينبغي أن يواجه المخاطر التي تواجهه في المستقبل وألا يعتمد على الحظ في تسيير مقاولاته.

3. أنواع المقاولين:

وفقاً للنظرية الاقتصادية، يصنف المقاولون من حيث السلوك إلى ثلاثة أنواع رئيسية (المبدع، المخاطر، المدير). وهناك تصنيف آخر يقوم حسب مقدرة المقاول، ويصنفهم إلى (المقاولين ذوي الإمكانية، الرياديين الذين لديهم النية لإقامة مشروع، رياديين فعليين، ورياديين دون نية إنشاء مشروع جديد).

كما هناك تقسيمات أخرى مثل: المقاول الأصيل الذي يحوي مفاهيماً متعددة الظاهرة في تعريفه، والمقاول المبتدئ أو الأولي وهو الذي يملك حالياً مشروعاً واحداً ولكن عنده خبرة سابقة في ملكية المشاريع وإدارتها، كونه مؤسساً لمشروعه أو أحد ورثته أو قد يكون مشتباً له. والمقاول التسلسلي أو التتابعي وهو المقاول الذي يملك مشروعاً سابقاً، والمقاول الاحتوائي وهو الذي يملك أكثر من مشروع واحد في وقت زمني واحد.

III- ماهية روح المقاوالتية

1. مفهوم روح المقاوالتية:

ترتبط روح المقاوالتية بالدرجة الأولى بأخذ المبادرة والعمل أو الانتقال للتطبيق، فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاوالتية يمتلكون العزيمة على تجريب أشياء جديدة أو على انجاز الأعمال بطريقة مختلفة، وذلك بسبب بسيط يكمن في وجود إمكانية للتغيير، وليس بالضرورة أن يكون لهؤلاء الأفراد الرغبة في إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ولا حتى الدخول في مسار مقاوالتية. فهم يهدفون بالدرجة الأولى إلى تطوير "قدرة" التعامل مع التغيير، لاختبار وتجريب أفكارهم والتعامل بكثير من الانفتاح والمرونة.

2. مقومات روح المقاوالتية:

وهي الأمور التي تؤثر على العملية المقاوالتية والدافع وراء إنشائها، بالسلب أو الإيجاب. منها:

- المحيط الاجتماعي: وهو عنصر مهم في الدفع نحو إنشاء مؤسسة، نظراً لتركيبته المعقدة والثرية.
- الأسرة: حيث لديها القدرة على تنمية القدرات المقاوالتية لدى أبنائها، ودفعهم لتبني إنشاء المؤسسات كمستقبل مهمي، خاصة إذا كان هؤلاء الآباء يمتلكون بدورهم مشاريعهم الخاصة.
- المدرسة: في إطار دورها التكويني والتربوي تستطيع المدرسة أن تنمي ثقافة المقاولة لدى الأطفال والشباب.
- الدين: إن الدين بطبيعته يحفز على العمل واثقانه، والاعتماد على النفس في الحصول على القوت، فهي بذلك عناصر تشترك كلها لتكون دافعاً مهماً للفعل المقاوالتية.
- العادات والتقاليد: يؤثرها العامل بشكل كبير على العقل البشري، حيث أن قطاعاً مثل الزراعة أو الصناعة الحرفية، هو قطاع متوارث عبر الأجيال، وبمجرد رؤيته يتوارث من جيل إلى جيل تبرز أهمية تبنيه مما ينمي روح المقاوالتية في الفرد.

- المهارات التقنية والتفاعلية والإنسانية: حيث أن امتلاك المفاوض مهارات تقنية كالخبرة والمعرفة، والقدرة على التسيير والإدارة تمكنه من تبني مقاولات جديدة. كما أن امتلاكه مهارات تفاعلية كالقدرة على الاتصال وإيصال الأفكار والمعلومات بطريقة واضحة ودقيقة، وتقبل الأفكار وحسن تسيير ردود الأفعال هي من المقومات التي تسهل عمل المفاوض واستمراره. إضافة إلى المهارات الإنسانية التي تساعد على تطوير علاقاته الداخلية والخارجية، ومهاراته التحليلية والفكرية، ومجماً جميع المهارات التي تمس شخص المفاوض وتمثل المقومات الأساسية لدفعه نحو المقاولة.

3. القيم المتحكمة في عقلانية المفاوض:

هناك مجموعة من القيم التي تعد بمثابة معتقدات يستسلم لها الشخص لا إرادياً في حياته كموجهات عامة لسلوكه. نذكر أهمها:

- (1) القدر: رغم أن النجاح في المقاولة يتطلب المثابرة، والقرارات المأخوذة تستوجب قدراً من المخاطرة، إلا أن إيمان المفاوض بالقضاء والقدر يؤثر عليه في قراراته، على حسب درجة إيمانه به.
- (2) المال والربح: يعتبران محركاً مهماً لعزيمة كل مفاوض ولو كان غير معلناً. ولكن ضمناً فإن يوجه سلوك المفاوض نحو المخاطرة لتحقيق الربح.

(3) المنافسة: يعلم المقاول بأنه لديه منافسين، وهذا الأمر يؤثر على سلوكه في إدارة مقاولته، فعلى حسب حجم هؤلاء المنافسين يكون عزم المقاول.

(4) الاستقرار وتجنب المخاطرة و اللايقين: إن عملية خلق منتج أو خدمة جديدة ضمن المقاولاتية يؤدي بالضرورة إلى زعزعة استقرار السوق المستهدف وبالتالي تغيير للبيئة، وفرض مخاطر معروفة وغير معروفة مما يؤثر على سلوك المقاول سواء بالتحضير لها أو الامتناع عنها مخافةً.

ال فشل: إن يقين المقاول باحتمال وقوع إما النجاح أو الفشل، يحتم عليه أخذ جميع الاحتياطات اللازمة لضمان الأول عوض الثاني، وفي نفس الوقت فإن فشله يكون سبباً رئيسياً في تطويره وتداركه للعجز الذي أدى إليه في بداية الأمر

الفصل الثاني: نشأة المقاولاتية والاتجاهات المفسرة لها

I- نشأة المقاولاتية

نشأت المقاولاتية في بادئ الأمر في فترة الستينات، كعملية تنتج قيمة مضافة للاقتصاد، ومن ثم بدأت تظهر قيمتها من جانب آخر يخص شخص المقاول وما هو بقادرٍ عليه، إلى غاية فترة التسعينات أين تعمق المفكرون في دراستها من جانب سير نشاط المقاولاتية نفسه.

1. النشأة وفق الاتجاه الاقتصادي:

نشأ مفهوم المقاولاتية في هذه الفترة من خلال طرح التساؤل التالي: " ما هو تأثير الأنشطة المقاولاتية على الاقتصاد؟" أي أن الاهتمام الأول كان فيما يمكن للمقاولاتية والمقاول أن يقدمانه للاقتصاد، وبدأ الأمر بمحاولة إيجاد تعريف للمقاول وما يقوم به.

وفي هذا الإطار نجد أن أعمال Alfred Marshal الذي اهتم بالمقاول في بداية القرن العشرين، حيث تزامنت أعماله مع ظهور المؤسسات الكبيرة، فهو يعتبر أن تحول الاقتصاد من الاعتماد على الحرف الصغيرة التي يسيرها العمال أنفسهم إلى نظام المؤسسات الكبيرة المسيرة من طرف مقاولين رأسماليين يتطلب رجالاً ذوي طاقات كبيرة تتمثل مهمتهم في تسيير الإنتاج بطريقة تؤدي إلى جعل الجهد المبذول يقدم أحسن نتيجة ممكنة من أجل إشباع الحاجات الإنسانية.

ومن جانب الجهد المبذول في طريق إنجاح المقاولاتية، نجد أب المقاولاتية Josef Schumpeter سنة 1935، الذي يعتبر من أول الباحثين الذين تفتن لأهمية عامل التغيير، وذلك عن طريق الاستعمال المختلف للموارد والإمكانات المتاحة للمؤسسة، وضرورة العمل على اكتشاف واستغلال الفرص الجديدة، وإدخال تنظيمات جديدة، حيث تتمثل وظيفة المقاول بالنسبة ل Shum Peter في "البحث عن التغيير، والتصرف بما يوافق واستغلاله كأنه فرصة". ذلك أن المقاول حسبه يتوجب عليه أن يكون مبدعاً ويستطيع استخدام ما هو متاح لصنع شيء جديد مثل أن يقوم بـ:

● صنع منتج جديد

● استعمال طريقة جديدة في الإنتاج

● اكتشاف قنوات توزيع جديدة في السوق

● اكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية أو المواد نصف المصنعة

● إنشاء تنظيمات جديدة

أما من جانب المخاطر التي تلحق بالمؤسسة فإن المقاول لا يتحملها بنفسه، وإنما سوق رؤوس الأموال هي التي تسمح له بإيجاد ممولين يتحملون الأخطار بدلاً عنه. فهو يتحمل فقط المخاطر الناتجة عن عملية البحث عن تنظيمات جديدة لعوامل الإنتاج.

الملاحظ على هذا الاتجاه أنه بتركيزه على ما تقدمه المقاولاتية للاقتصاد، فقد تجاهل أهمية المقاول نفسه وما يقدمه للمقاولاتية وللإقتصاد بطبيعة الحال.

2. النشأة وفق اتجاه خصائص الأفراد:

تظهر وفق هذا الاتجاه أهمية شخص المقاول وما يمكنه التميز به من خصائص لإنجاح مقاولته. ويتم فهم ذلك بطرح التساؤلات التالية: "من هو المقاول؟ وما الذي يميزه عن الآخرين؟ ولما يصبح مقاولاً؟ لماذا يقوم بإنشاء مؤسسته الخاصة؟".

وفق أعمال الباحث David McLleland في بداية الستينات التي تبين بأن الخاصية الأساسية التي تميز سلوك المقاول هي الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى التفوق وتحقيق الهدف، فحسبه المقاول يبحث عن مواقف تسمح له برفع التحدي والتي من خلالها يقوم بتحمل المسؤولية في إيجاد الحلول المناسبة لما يواجهه.

وقد اهتمت الدراسة أيضاً بالخصائص الشخصية للمقاول كالوسط العائلي الذي ينتهي إليه، المستوى العلمي الذي يتمتع به، الخبرة المهنية ...

نلاحظ هنا أن هذه الدراسة غير شاملة كونها تركز على عامل واحد في العملية المقاولاتية، لذلك ظهر اتجاه آخر.

3. النشأة وفق سير النشاط المقاولاتي:

بطبيعة الحال بعد نشأة المقاولاتية انطلاقاً من مفهوم ما تقدمه للاقتصاد ومن ثم من جانب ما يميز المقاول نفسه، تأتي حتمية دراسة ما الذي يحدث فعلاً في العملية المقاولاتية كوسيلة لتغيير مستوى التحليل في الأبحاث.

وفي هذا الاتجاه نجد الباحث William B. Gartner الذي اقترح على الباحثين الاهتمام بدراسة سير عملية إنشاء المؤسسة الجديدة، أي الاهتمام بما يقوم به المقاولون فعلاً، عوض التركيز فقط على ما هم عليه. وقد قدم تفسيراً لذلك نموذجاً يصف فيه عملية إنشاء المؤسسة الجديدة، ولديه أربعة أبعاد تتمثل في: المحيط، الفرد، المؤسسة، سير العملية. وقد كان هذا الاتجاه كحوصلة شاملة لما سبق، لا يتجاهل أي عنصر في العملية المقاولاتية بل يعطي كلاً منها الأهمية التي يستحقها.

II-الاتجاهات المفسرة للمقاولاتية

هنالك العديد من الاتجاهات المفسرة للمقاولاتية، فهناك من يراها كظاهرة تنظيمية، أو استغلال للفرص أو علاقة بين الفرد وخلق القيمة.

1. المقاولاتية كظاهرة تنظيمية:

يتزعم هذا الاتجاه الباحث W. B. Gartner، ووفقاً له تُفسر المقاولاتية بما يلي:

- لفهم المقاولاتية يتوجب دراسة العملية التي تؤدي إلى ظهور المؤسسات الجديدة.
- إن عملية إنشاء مؤسسة جديدة هي ظاهرة تنتج عن التأثير المتبادل للعديد من العوامل المختلفة كالأفكار، الخبرة..
- تعتبر المؤسسة كمنظمة وترتبط بالمقاولاتية كونها الأساس في ولادتها وفق مسار منظم ومدروس ينقلها من مجرد فكرة إلى كيان موجود حقاً.

و عليه نرى أن W. B. Gartner يركز على كون المقاولاتية نسق منظم يؤدي إلى ظهور مؤسسة جديدة.

2. المقاولاتية استغلال للفرص:

يركز هذا الاتجاه على جانب قدرة المقاول على الانتباه لوجود الفرص وحسن استغلالها، ووفقاً لـ Peter Ferdinand Drucker فإن مصادر الفرصة متعددة منها:

- الفرصة المتواجدة في الأسواق نتيجة لعدم الكفاءة الناتجة عن تناظر المعلومة، أو عن عدم امتلاك التكنولوجيا اللازمة لتلبية الحاجات غير المشبعة.
- الفرصة الناتجة عن التغيرات الخارجية في المجالات الاجتماعية، السياسية، الديمغرافية..
- الفرصة الناتجة عن الابتكارات والاكتشافات والتي تولد أيضاً معارف جديدة.

ومما نلاحظه على هذا الاتجاه أنه لا يشترط كون النشاط الجديد ينطلق بمؤسسة جديدة، وإنما المهم هنا هو اغتنام الفرصة حتى لو كانت المؤسسة القائمة غير جديدة على أساس أن الفرصة هي نقطة الانطلاق. وهو أمر غير واقعي لأن المقاول يمكن أن تنطلق من فكرة، دون الحاجة إلى الانتباه إلى وجود فرصة.

3. المقاولاتية علاقة بين (الفرد-خلق القيمة):

يتزعم هذا الاتجاه Bruyat وقد انطلق في بحثه من خلال مُقترح Morin حول الثنائية (الفرد-خلق القيمة) ويندرج ضمن فكرة التغيير. ولديه منظورين:

- الأول من الفرد الذي يعتبره الشرط الأساسي في خلق القيمة فيقوم بتحديد عناصر الإنتاج وتفصيل القيمة المقدمة.
- الثاني من خلق القيمة: فيعتبر أن عملية خلق القيمة من خلال المؤسسة المنشأة من طرف هذا الفرد تجعل منه مرتبطاً بمشروعه وتحتل مكانة في حياته تدفعه إلى التعلم والتدريب من أجل تطويرها وتطوير ذاتها.

يمكن اعتبار أن منظور Bruyat هو المنظور الذي استطاع أن يرى المقاولاتية من جميع زواياها، أو على الأقل المرئية منها في الوقت الحالي، فلم يهمل أيّاً منها وقام بإعطائها حجمها الصحيح.

الفصل الثالث: مراحل إنشاء المقاولاتية

I- الدراسة السوقية

يلزم على المقاولين الجدد التعرف على السوق المحتملة لمشروع مقاولتهم وتحديد جميع العوامل المكونة لها، وتحليلها لتكييف طاقاتهم تماشياً معاً وما ما تتطلبه منهم.

1. مفهوم السوق:

يعرف السوق بأنه مجموع العناصر المؤثرة في مبيعات منتج أو خدمة ما، وبصفة عامة على نشاطات المؤسسة. وهذه العناصر يمكن أن تكون مكونة من أفراد، مؤسسات أو هيئات.

2. مفهوم دراسة السوق:

يقصد بدراسة السوق عملية التحليل الكمي والكيفي للسوق من خلال الوقوف على العرض والطلب الحقيقي أو المحتمل لمنتج ما أو خدمة ما، من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وتدخل دراسات السوق في بحوث التسويق التي تتضمن أنشطة بحثية عديدة ومتنوعة تدعم عملية اتخاذ القرارات التسويقية. ويتم في دراسة السوق تناول عدداً من المتغيرات لتحديد ووضع خطة الإنتاج والتوزيع، وتمثل هذه المتغيرات في:

● احتياجات السوق من المنتج.

● مدى توفر المواد الأولية الضرورية في عملية الإنتاج.

● حجم المنافسة في السوق كماً وكيفاً.

● درجة مرونة المنتج.

● حجم الوسطاء في عملية الإنتاج.

وبدراسة هذه المتغيرات تتم دراسة جميع مؤثرات السوق، وبالتالي رسم معالم المحيط الخارجي للمؤسسة. ويجب أن تهدف المؤسسة في دراستها للسوق إلى الدفاع والمحافظة على حصتها فيها، ورفعها والتقليل من حصة منافسيها، والعمل على تلبية الأسواق غير المكتفية وتغطية الأسواق الجديدة والغير مكتشفة. وتشمل دراسة السوق إجمالاً على دراسة المستهلك، المنافس، التوزيع، المنتج، وسائل الاتصال، المحيط الاقتصادي.

3. طرق دراسة السوق:

يوجد هناك تصنيف يقسم دراسة السوق إلى نوعين وفق طبيعة المعطيات المدروسة؛ الدراسة الكمية والدراسة النوعية، سنوجزها فيما يلي:

دراسات السوق الكمية:

وهي الدراسات التي تسمح بقياس خيارات ومعطيات المستهلك، حيث ستتحصل على قياس للظاهرة المدروسة وذلك بعد تحليل النتائج الرقمية. وفقاً لهذه الطريقة يتم اعتماد وسيلة الاستقصاء (le sondage) التي يتم من خلالها تحديد عينة الدراسة التي تمثل المجتمع المدروس، وجمع البيانات المستخلصة من الاستبيان، ومن ثم معالجتها وتحليلها بالاعتماد على برامج الإعلام الآلي المتخصصة في ذلك مثل برنامج SPSS أو EViews.

دراسات السوق النوعية:

تعني هذه الدراسات بقياس وتجميع البيانات غير القابلة للقياس كسلوكيات المستهلكين وردود أفعالهم تجاه المنتجات المعروضة إلى غير ذلك، وتعتبر هذه الدراسات مكملية للنوع السابق. وتعتمد أكثر شيء على نفسانيين اجتماعيين وتتم إما من خلال الملاحظة (مراقبة سلوك المبحوثين) أو بإجراء مقابلة مباشرة، أو غير مباشرة.

4. أنواع المعلومات التسويقية:

4.1. المعلومات الأولية: يتحصل عليها الباحث بنفسه، ويقوم بجمعها وتحليلها كميًا وكيفيًا

4.2. المعلومات الثانوية: هي بيانات سبق جمعها وتحليلها ونشرها عن طريق الآخرين مثل:

- الهيئات الحكومية
- الهيئات الخاصة المتخصصة في الدراسات الإحصائية
- وسائل الإعلام
- المنافسين (مجلة المؤسسة، موقعها الإلكتروني ..)

5. أهمية دراسات السوق وعلاقتها بدراسات الجدوى:

تعتبر دراسة السوق عملية أساسية يتخذ على ضوءها قرار الاستثمار النهائي في المشروع المقاولاتي، ويندرج مفهومها في دراسات الجدوى، والتي تعرف بأنها الدراسة التي تحدد الطاقة الإنتاجية للمشروع في موقع مختار، وباستخدام تكنولوجيات ترتبط بالمواد والمدخلات المحددة، وبتكاليف استثمارية وإنتاجية محددة، وبيع للمبيعات يدر عائداً محددًا على الاستثمار. وتعتمد دراسات الجدوى على مدى توافر وجودة ودقة البيانات، فريق الدراسة وتكاليفها، حجم المشروع ومستوى الدقة والتفصيل اللازمة.

أما البيانات المطلوبة لتنفيذ دراسات الجدوى فهي إما بيانات تسويقية أو فنية أو بيانات أخرى تستخرج من المحيط الخارجي للمؤسسة.

II- تحديد رأس المال ومصادر التمويل

1- الاحتياجات من الأموال الدائمة:

وفقاً للإحصائيات فإن المقاولين الشباب يتبنون في غالب الأمر التمويل الذاتي أو العائلي كإستراتيجية لتفادي التمويل الخارجي لحماية استقلالية مؤسساتهم خاصة فيما يتعلق بجانب اتخاذ القرار. وتأتي القروض البنكية كثاني مصدر للتمويل، ثم الإعانات الحكومية ثم قروض الأصدقاء.

وبصفة عامة يتطلب أمر إنشاء مقاوله قدرأ معيناً من المال الذي يجب أن ينفق قبل أن يُدر النشاط إيرادات مقابل المبيعات أو الخدمات المقدمة وغالباً ما يسيء أصحاب المشاريع المحتملين تقدير المبلغ الضروري لأنهم لا يأخذون بعين الاعتبار إلا التكاليف الاستثمارية كالألات والمعدات أو السيارات وما إلى ذلك، لعدم وعيهم بأن الأسابيع الأولى من سير النشاط لا تغطي إيرادات المبيعات فيها جميع النفقات الأولية مما قد يؤدي إلى مشكلة سيولة، وبالتالي عدم القدرة على دفع الأجور أو مستحقات الموردين. ويجب الأخذ بعين الاعتبار جميع النفقات الأولية اللازمة من المبنى إلى الكهرباء وخط الهاتف إلى السيارات ومواقف الركن، المواد الأولية، آلات الإنتاج، أجور الموظفين.. كل هذا يدخل في دراسات جدوى المشاريع.

وعليه يجب تحديد حجم رأس المال اللازم للإنشاء والتشغيل مسبقاً ويكون ذلك من خلال معرفة حاجات المؤسسة من الأموال الدائمة. والتي بدورها تتكون من:

- أ. مصاريف الإنشاء الممثلة في المصاريف الأولية..
- ب. الاستثمارات مثل البناء والتجهيز..
- ج. الودائع والكفالات المدفوعة كالإيجار والضمانات
- د. الاحتياجات من رأس المال العامل الممثلة في المصاريف اللازمة بصفة دائمة لتغطية المخزون والأجور..

2- مصادر التمويل:

يمكننا تصنيفها حسب المصدر إلى نوعين:

أ. الأموال الخاصة (التمويل غير الرسمي): تنقسم إلى:

a. الأموال الشخصية المتحصل عليها من المحيط كالعائلة والأصدقاء

b. مساهمة الشركاء

ب. التمويل الخارجي (التمويل الرسمي والشبه رسمي):

مهما كانت أهمية الأموال الخاصة بالنسبة للمقاول ومدى قدرتها على إثبات ثقته بنفسه وفي تحكمه في مشروعه، إلا أنها لن تكفيه إلا لتوفير الانطلاقة السليمة الأولية وسيبقى في حاجة إلى تمويل أوسع لكي يتحرك بأريحية أكثر للحصول على السلع والمواد وتسديد الأجور، ومواجهة المخاطر المحتملة..

لذلك يمكنه التوجه للحصول على التمويل من مصادر خارجية إذا توفر على شروط معينة أهمها القدرة على التسديد و مردودية مشروعه، وحجم الأموال المطلوبة مقارنة بما سبق. نذكر بعضاً من هذه المصادر فيما يلي:

. المساعدات من الدولة والهيئات المحلية

. القروض التضامنية الممنوحة من الهيئات المحلية وشبكات المقاوله وصناديق التقاعد...

. القروض البنكية

. المساهمة في رأس المال من خلال رأس المال المخاطر

III – تحديد الموارد البشرية لإنشاء مشروع المقاولاتية

تكمن الثروة الحقيقية لأي مقولة في مواردها البشرية، كما أن حجم هذه الأخيرة المستغلة يحدد شكل المقولة وحجمها، فالمقولة التي توظف أقل من (10) عمال هي عبارة عن مؤسسات صغيرة جداً ومصغرة، والصيغة الأكثر شيوعاً، بنسبة أكبر من (50%) في الجزائر، وهي مؤسسات مستقلة مالياً، ومرتبطة كثيراً بشدة الممارسة المقاولاتية. حيث أن المقاول هنا هو المسير والمالك ويتحكم تقريباً في كل شيء، ويسير كما يُحس ويتصور وحسب حدسه، ويكتسب من خلال ممارسته نشاطه كرئيس للمؤسسة مجموعة من الخبرات والتجارب. ومن مميزات المؤسسات الصغيرة خاصة الصغيرة جداً نجد أن الأجراء فيها يتميزون بتعدد الكفاءات، كما تتميز هذه المؤسسات عموماً بضعف أو غياب السلطة المضادة للمقاول، فقلة عدد العمال لا تمنهم من إنشاء النقابات.

أما فيما يخص طريقة ومصدر الحصول على موارد بشرية مؤهلة، فوفقاً للإحصائيات، تشكل النظم التقليدية القائمة على منطق العلاقات القرابية والجهوية النسبة الأكبر لمصادر التوظيف في المقولة، فهي تضمن نوعاً ما استقرار العمال ووفائهم وولائهم للمقاول، مما يجعل من عملية تسييرها ذات فعالية اجتماعية لا اقتصادية بما يؤثر على المردودية المنتظرة من هذه الموارد البشرية المتحصل عليها كونها لم يتم اختيارها وفقاً لمؤهلاتها العمليّة والتقنية والعلمية.

IV- إعداد مخطط الأعمال

من أهم الخطوات نحو انجاز مشروع مقاولاتي ناجح وذو أساس متين هو إعداد مخطط الأعمال.

1. تعريف مخطط الأعمال:

هو بمثابة الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، حيث يتمثل في وثيقة رسمية يعدها المقاول صاحب المشروع، ويقدم فيها العناصر الأساسية للمشروع بدءاً من طبيعته وطريقة تسييره ونوع الخدمة أو المنتج إلى طبيعة التمويل اللازم له والموارد اللازم توفيرها لبدء سير المشروع، ونهايةً تفصل هذه الوثيقة تحليلاً للسوق والمنافسة ورؤية المقاول المستقبلية.

2. الهدف من إنجاز مخطط الأعمال:

يهدف مخطط الأعمال إلى:

- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- التحضير لمواجهة التحديات والأزمات المستقبلية.
- تسهيل وتوضيح فكرة انجاز المشروع وتنفيذه للفريق.
- تحديد مصادر التمويل مسبقاً لضبط الاستخدام الأمثل لها.

3. مكونات مخطط الأعمال:

- صفحة الغلاف وتحتوي على اسم وعنوان المؤسسة، أرقام الهاتف، العنوان الإلكتروني، شعار أو علامة المؤسسة إن وجدت ، تاريخ إصدار مخطط الأعمال ومن قام بإعداده..
- قائمة المحتويات
- الخلاصة أو المخطط التنفيذي لمخطط الأعمال ، الهدف من إعداده هو جعله يحث القراء إلى الاهتمام بالمؤسسة ونشاطها.
- نص الرسالة، ويحتوي على وصف دقيق للاستراتيجية المعتمدة في المؤسسة وكيفية تجسيدها.
- وصف العمل أو المؤسسة من خلال إعطاء خلفية عامة عن المؤسسة والأسباب وراء إنشائها ومكانتها ودورها في السوق المحلية أو العالمية.
- التحليل البيئي والصناعي : هنا يتم تحديد البيئة الخارجية للمؤسسة وما تعرضه من فرص ومخاطر، مع تحديد كيفية تعامل المؤسسة معه لتحقيق أهدافها.
- تقديم المنتج أو الخدمة.
- خطة التصنيع والعمليات.
- فريق الإدارة : التعريف به وبقدرته على ضمان السير الحسن للوظائف الأساسية للمؤسسة، وتوضيح كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بما يضمن توازن وتكامل المهارات الفنية والإدارية الضرورية لنجاح المؤسسة.
- المواعيد المفصلة: هنا يجب تحديد مواعيد الانطلاق والنهيات الصحيحة لكل نشاط داخل المؤسسة والتقدير الصحيح للوقت اللازم لانجاز المشاريع..
- المخاطر والافتراضات: عرض مختلف المخاطر الممكنة والتي تحيط بالمؤسسة ، وعرض الخطط البديلة لمواجهتها.
- الملاحق.

V- تحديد نوع المؤسسة ومختلف الجوانب القانونية

لا يعتبر أمر اختيار الشكل القانوني للمؤسسة الانشغال الأول لدى إنشاء فكرة المقاولاتية، لكنه ضروري لبدء سيرها، حيث أن كل عملية اقتصادية يتم التخطيط لها والعزم على تنفيذها يتوجب أولاً أن تُسبق بعمليات إدارية، كما أن نوع المؤسسة يحدد حجم الموارد اللازمة مالياً كانت أم بشرية. ولدى اختيار الصيغة القانونية للمؤسسة يتم تحديد مصالحها الإدارية كالإدارة العامة والموارد البشرية ومصالحه المالية، والإنتاج، المبيعات، التسويق، البحث والتطوير...

وهناك بعض التصنيفات التي تفصل بين أشكال المؤسسات وفقاً لعدة معايير أهمها الصيغة القانونية وتقسيم المسؤوليات، وهنا يمكننا القول أن هذا التصنيف يعبر عن نظرة المقاول نفسه إلى نوعية المعايير التي يختار وفقها نوع المؤسسة التي تناسب نشاطه.

1. تصنيف المؤسسات:

أ. تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني:

يتم تصنيف المؤسسات طبقاً لهذا المعيار إلى صنفين رئيسيين، مؤسسات خاصة و مؤسسات عمومية.

(1) **المؤسسات الخاصة:** قد تكون مؤسسات فردية أو شركات، فالمؤسسات الفردية تنشأ عن شخص واحد هو رب العمل أو صاحب رأس المال وعوامل الإنتاج والإدارة، أما مؤسسات الشركاء (Les Entreprises societaires) فتكون تحت حيازة عدة حاملين لرؤوس الأموال بحوزتهم شخصية معنوية وذمة خاصة بحيث يتوزع التنظيم والتسيير ورأس المال على أكثر من شخص المؤسسة.

(2) **المؤسسات العمومية:** في هذا النوع من المؤسسات يكون رأس المال مملوكاً لمجموعة عمومية ممثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، كما أن سلطة القرار ترجع إليها فهي مؤسسات تابعة للقطاع العام وتخضع للتشريعات الخاصة به.

ب. تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي:

تقسم النشاطات الاقتصادية (المؤسسات) إلى ثلاثة قطاعات وهي:

(1) **القطاع الأول (Secteur Primaire):** يجمع تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة بمختلف أنواعها وتربية المواشي و أنشطة الصيد البحري...

(2) **القطاع الثانوي (Secteur Secondaire):** جميع المؤسسات الصناعية وهي مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساساً إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، بالإضافة إلى صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن و طاقة وغيرها مثل الصناعات الاستخراجية.

(3) **القطاع الثالث (Secteur Tertiaire):** يتمثل في المؤسسات الخدمية أي المؤسسات المنتجة للخدمات مثل خدمات التوزيع، النقل، السياحة، البنوك، التأمين،...

ج. تصنيف المؤسسات وفق خضوعها للضريبة على أرباح الشركات:

الضريبة على أرباح الشركات، هي ضريبة تفرض على الشركة عندما تحقق أرباحاً خلال نشاطها. وقد تكون هذه الشركات خاضعة لها إجبارياً أو اختيارياً، وهذا ما سنعتمد عليه فيما يلي لتصنيف الشركات:

(1) الشركات الخاضعة إجبارياً:

- شركات المساهمة: يجرأ رأس المال فيها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول، ولا يتحمل الشركاء هنا المسؤولية إلا في حدود حصصهم من رأس المال، ولا يكتسب الشريك صفة التاجر.
- شركات التوصية بالأسهم: يجرأ رأس المال فيها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول، وتضم نوعين من الشركاء، الشركاء المتضامنون لديهم صفة التاجر ومسؤولون بصفة دائمة، وشركاء موصون لديهم صفة المساهمين فقط، ومسؤوليتهم ضمن حدود حصصهم فقط.
- الشركات ذات المسؤولية المحدودة: شركاؤها لا يتمتعون بصفة التاجر، فلا يتحملون ديون الشركة إلا في حدود حصصهم فيها، كما لا تقبل حصصهم التداول ويمكن أن تكون حصص عينية أو نقدية ولا تقبل في شكل عمل.

(2) الشركات الخاضعة اختياريًا:

- شركات التضامن: يكتسب الشركاء فيها صفة التاجر، وغالبًا ما ينتمون إلى العائلة الواحدة، ويكونون مسؤولين مسؤولية غير محدودة وبالتضامن عن ديون الشركة، ولا تقبل حصصهم التداول ولا يمكن أن تكون حصص في شكل عمل إلا إذا كان العمل تقنياً.
- شركات التوصية البسيطة: شركاؤها متضامنون يعتبرون شركاء حقسقيون وموصون، ومسؤولين في حدود حصصهم.
- شركة المحاصة: هي شركة خفية لا تظهر للغير وليس لديها شخصية معنوية، يتفق الشركاء بكل حرية على موضوع الفائدة وشكلها ونسبتها، وكل شريك ملزم لوحده ويتعاقد باسمه الشخصي. ولا يمكن تمثيل حقوق الشركاء في شكل سندات قابلة للتداول.

2. الالتزامات الضريبية:

- تخضع المؤسسة حال مزاولة نشاطها، لمجموعة من الضرائب والرسوم تكون ملزمة بدفعها لأجهزة الدولة. نذكرها فيما يلي:
- الضريبة على أرباح الشركات
- الرسوم ذات الطابع المهني (الرسوم على النشاط المهني، الرسم العقاري، الرسم على القيمة المضافة)
- حقوق التسجيل المرتبطة بهيكل المؤسسة

ووفقاً لدراسة إحصائية وُجد بأن أكثر من (70%) من الشباب المقاولين يفضلون صيغة "المؤسسة الفردية" "Entreprise Individuelle" التي تعد أبسط الأشكال القانونية، ويمتلكها شخص واحد مسؤول مسؤولية غير محدودة عن ديونها وأرباحها. وفي معظمها تكون مشاريع عائلية، تمارس نشاطاً خدمياً وليس لها استشراف مستقبلي. أما في المرتبة الثانية تفضل أكثر من (10%) صيغة "المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة" SARL التي لا يزيد فيها عدد الشركاء عن (50) ولا يقل عن (20) ويتحملون النتائج بقدر حصصهم في رأس المال. وتفضل فئة (10%) الأخرى صيغة "شركات التضامن" التي يقيمها شريكين أو أكثر، يشتركون في الملكية والإدارة والربح، أما مسؤولية كل شريك فهي كاملة.

IV - انطلاق المشروع:

لا يتم الانطلاق في المشروع المقاولاتي مباشرة بعد إنجاز مخطط الأعمال، وإنما يقوم المقاول بمراجعة مخططاته وأهدافه ويقارنها بالوضع الحالي وبيئة الأعمال الحالية طوال الأسابيع أو الأشهر الأولى لبدء مشروعه محاولاً سد الثغرات التي من الممكن تواجدها في مخططاته، ويحاول تداركها تزامناً مع مزاولة النشاط.

ويتم الانطلاق في المشروع المقاولاتي من خلال القيام بالافتتاح الرسمي للمؤسسة بالإشهار، ومحاولة إيصال نبأ الانطلاقة لأكبر شريحة ممكنة في السوق ليستطيع جذب زبائنه المستهدفين. وبالموازاة مع الانطلاقة يتوجب على المقاول مواصلة الرقابة على فريق عمله من عمال وموظفين، عن كثب لتعديل ما يمكن حدوثه من خلال تدارك التقصير وفي نفس الوقت معرفة الفئات الكفوة في الفريق وتشجيعها والعمل على إظهارها بصورة محفزة للبقية داخل المؤسسة.

كما على المقاول ألا يغفل على ضرورة تحكمه في المناخ الداخلي والخارجي للمؤسسة من علاقات بين أفرادها، أو بينهم وبين الأطراف الخارجية كالموردين والمستثمرين وممثلي الدولة والهيئات الحكومية، فلقدرته على الاتصال دور كبير في نجاح مقاولته ورسم صورة محفزة لها داخل محيطها.

الفصل الرابع:- المحيط وإستراتيجية المؤسسة الصغيرة

I - المحيط الخارجي للمؤسسة الصغيرة

1. ماهية المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية

عندما يقوم المقاول بدراسة مشروع مقاولته، فإنه يأخذ بعين الاعتبار المحيط الخارجي لمؤسسته لما له من أهمية وأثر كبير على إستراتيجية المؤسسة. حيث يمثل العناصر الخارجية للمؤسسة التي لها أثر في سير نشاطها مهما كان حجمها، وتشمل هذه العناصر: السوق، الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتي ينبثق منها مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة.

2. مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية:

ينقسم محيط المؤسسة إلى قسمين وفق تفاعله مع المؤسسة، إما بصفة مباشرة أو غير مباشرة، ويأتي المحيط الخارجي في الصنف الثاني كونه يرتبط بالمؤسسة بصفة غير مباشرة. ويتكون من مختلف العناصر التي تحيط بالمؤسسة ولها تأثير على أدائها وفعاليتها، وهي:

2.1. المحيط الاقتصادي: ويشتمل على مختلف العمليات والأنشطة الخارجية المساعدة على عملية الإنتاج والاستغلال للموارد وتوفر المعلومات الاقتصادية من أجل إتمام العملية الاقتصادية، ولعل أهم هذه العناصر: الإطار العام للاقتصاد، السياسات المالية والنقدية، المنافسة المحلية والأجنبية، الإنفاق الحكومي، الأسواق المالية، مرونة النظام البنكي، تغيرات الأسعار والتضخم ...

2.2. المحيط الثقافي والاجتماعي: إن المعايير الثقافية والاجتماعية التي تحكم مجتمعاً ما تنمي فيه يماً وسلوكيات تتحكم في أفكار الأفراد (المستهلكين) وبالتالي في أذواقهم وتفاعلهم مع المنتجات الموجودة في السوق، مما يدفع بالمؤسسة إلى تلبية رغبات الأفراد كونهم يمثلون زبائنهم.

2.3. المحيط السياسي والقانوني: وهو المحيط الذي تبنى فيه العلاقات بين المؤسسة والسلطات العمومية، حيث أن طبيعة النظام السياسي والاستقرار الأمني والقوانين التشريعية والتوجهات السياسية الداخلية والخارجية للدولة كلها قيود تبنى المؤسسة على أساسها سياستها الاقتصادية.

2.4. المحيط العلمي والتقني: ويمثل مجموع المعطيات والتطبيقات التي تحث على تطوير المعارف، وتنجم عنها بذل مجهودات علمية من أجل البحث والتنمية العلمية. والاهتمام بهذا المحيط وما يجلبه من تطوير، يدخل على المؤسسة أحدث التقنيات والتطبيقات الجديدة مما يمكنها من تحسين أدائها ورفع مردوديتها لتتمكن من مواجهة المنافسة.

2.5. المحيط الإيكولوجي: لقد ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بهذا المجال، وأصبح يمثل قيوداً حقيقياً يهدد وجود المؤسسات بأكملها. حيث أن حجم التلوث الصناعي والنفائات المنتجة والصعوبة التي تجدها المؤسسات في تصريفها أصبحت تشكل عائقاً أمام المؤسسات خصوصاً مع السياسات المحلية لبعض الدول والدولية كذلك الهادفة إلى حماية البيئة وبالتالي التضييق على هاته المؤسسات.

II - مخاطر المحيط الخارجي للمؤسسات الصغيرة

تصادف المؤسسات الصغيرة مخاطر تنتج وفقاً لمناطق تواجدها أي مصادر انبعاثها وتشكلها، ونوجزها فيما يلي:

1. المخاطر المالية:

يمكن أن تنتج مخاطر في الجانب المالي للمؤسسة من جهة التدفقات النقدية، أو متطلبات الميزانية، الالتزامات الضريبية...

2. المخاطر التنظيمية:

تنتج المخاطر التنظيمية للمؤسسة كهيكل المؤسسة وتحسينها، ثقافة الأفراد فيها وتنوع قضاياهم الشخصية وأثرها على عملهم داخلها.

3. المخاطر القانونية:

تنتج عن هذا الجانب مخاطر عديدة لما يتضمنه من تشعب، فهو تقريباً يمس معظم جوانب المؤسسة، ويمكن تبعاً له أن تصدر المخاطر، من متطلبات التعاقد، والسياسات والإجراءات التي تحكم الزبائن والموظفين ومختلف المتعاقدين مع المؤسسة.

4. مخاطر العمليات:

وهي جميع المخاطر التي تنتج من عمليات المؤسسة كالتوزيع والتوريد وتطوير الإنتاج في ظل اللابيقين.

5. المخاطر التجارية:

تنتج المخاطر في هذا المجال من الأعمال التي ترتبط بالسوق ونمو الأعمال، وقابلية نجاح المنتجات والخدمات...

6. مخاطر السمعة:

إن التهديد الذي تتعرض له سمعة المؤسسة هو تحديد المؤسسة ككل، ويمتد إلى قابلية المنتجات والخدمات لدى الزبائن في السوق وإلى سلوك الموظفين فيها.

7. مخاطر التكنولوجيا:

يتضمن استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في الإنتاج أو تقديم الخدمة، عدة مخاطر أقلها تتعلق بالصيانة وتعطيل العملية الإنتاجية.

8. المخاطر المتعلقة بالمقاول:

تنتج من تصرفات المقاول داخل مؤسسته وأثناء تسييره لها مخاطر من ثلاثة جوانب، وتأتي في معظمها من كونه يهيمه أمر توسيع نشاطه، الأمر الذي يوجب عليه إيجاد شركاء خارجيين سواء مقرضين أو مساهمين، وهذا الأمر ينتج عنه:

✓ تدخل أفراد خارجيين في التمويل يحد من قدرة المقاول على المراقبة والتأثير على المروددية، مما يؤثر على نشاط المقاول نفسه.

✓ يمكن للخوف من هذا التدخل الخارجي أن يجعل من المقاول محايداً وجامداً في مكانه، دون أن يوسع وينمي مقاولته مما يهدد بقاءه واستمرارية مقاولته.

✓ إن رغبة المقاول في المحافظة على استقلاليتها، يمكن أن يؤدي به إلى الانهيار، فإذا ما توسع مشروعه وزادت مهامه، سيجد نفسه المسؤول الوحيد على أداء مهام التسيير والإدارة والتمويل والتسويق لمشروع أكبر من أن يسير من طرف شخص بمفرده.

III - إستراتيجيات المؤسسات الصغيرة

إن المحيط الخارجي الذي تعمل فيه المؤسسات الصغيرة، يفرض عليها معرفة وتحليل الموارد المميزة، الأسواق، توقعات الطلب، ... وهذا يستدعي قدرات تكييف متطورة تنبع من شخص المقاول، تمكنه من تنمية تنافسية المؤسسة، والتفاعل لمواجهة تغيرات المحيط، ويتم ذلك من خلال إتباع استراتيجيات معينة يختارها المقاول وفق ما يراه مناسباً لمؤسسته، سنوضحها فيما يلي.

1. الاستراتيجيات الأساسية لبورتر:

تقوم المؤسسة الصغيرة باختيار فجوة سوقية في قطاع معين وتعمل على الحصول على ميزة تنافسية لضمان استمراريتها في هذا القطاع، سواء كان ذلك بتخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين، أو بفضل التمييز بتقديم أحسن الخدمات أو المنتجات للمستهلكين. وهذا ما يلخص الثلاث استراتيجيات لبورتر: استراتيجية التركيز، استراتيجية القيادة في التكلفة، واستراتيجية التمييز.

2. استراتيجية التفاضل:

ترتكز هذه الاستراتيجية على تطوير وتنمية الكفاءات في إطار العمل الجماعي، لتنظيم وتنسيق عمليات المؤسسة بأسرع وقت وأحسن من المنافسين، من خلال الإبداع الذي يميز المقاول صاحب المؤسسة.

3. استراتيجية التموقع:

وفقاً لهذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بتركيز أنشطتها حول مجموعة محدودة من المهن وتتبنى منطق التنوع، حيث تسعى هذه الاستراتيجية للمحافظة على أنشطة المؤسسة الصغيرة وفق مجال المحيط، وكذلك المحافظة على السيطرة المحكمة للموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة، مبنية على تناسق وانسجام أنشطة المؤسسة وخبراتها.

4. استراتيجية المقاطعة:

إن الاستعدادات إلى التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة للمحيط، يجعل من المقاطعة السريعة عامل نجاح للمؤسسات الصغيرة، هذا الانقطاع التنظيمي أو التجاري يعمل على تقسيم المؤسسة على شكل مجموعات، وتكمن هذه الاستراتيجية في بناء مجالات تنافسية جديدة للمؤسسة.

5. استراتيجية الليونة التنظيمية:

ترتكز هذه الاستراتيجية على قدرة المؤسسة على التكيف مع اضطرابات المحيط، بتوجيه مواردها وفقاً لذلك، وأن تقوم بالتوقعات المستقبلية الطويلة المدى لمواجهة الأسواق بالتركيز على التكنولوجيا فتسمح هذه الاستراتيجية للمؤسسة من التخلص من ضغط المحيط.

6. استراتيجية التحالف:

تسعى المؤسسات الصغيرة تبعاً لهذه الاستراتيجية، لاتمام كفاءاتها من خلال التحالف مع مؤسسات أخرى من نفس حجمها، وتستعين هذه المؤسسات بالتحالفات المتعلقة بالجودة، والمعنية أساساً بالوظائف اللوجستية كالنقل والتخزين والإنتاج..

7. استراتيجية الشبكة والنمو الجماعي:

ترتكز هذه الاستراتيجية على امكانيات نمو المؤسسات الصغيرة وتطويرها ونجد أن مسيري هذه المؤسسات يعملون على توفير الوقت والوسائل الضرورية لتحقيق النمو، وبذلك تحقيق أهداف تحويل الموارد وتوسيع سوق الصادرات والإبداعات الخاصة بالمنتجات والتأكيد على الجودة والتعاونات المكملة، ومضاعفة فرص هذه المؤسسات في الأسواق الجديدة والمنتجات الجديدة.