

جامعة العربي بن مهيدى - أم البواقي

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

المستوى: الثالثة ليسانس LMD



ملخص دروس مقاييس المقاولاتية في الرياضة

الأستاذ: عبد الغاني عالي

السنة الجامعية

2026/2025

I. مدخل إلى المقاولاتية (ريادة الأعمال)

تعتبر المقاولاتية اليوم من أهم الحلول المقترحة للنهوض بالاقتصاديات على اختلافها واختلاف مستوى تقدمها.

وأصبح موضوع المقاولاتية يحتل حيزاً كبيراً من اهتمام الحكومات والعديد من الدول خاصة مع تزايد المكانة التي تحملها المؤسسات الصغيرة في اقتصاديات مختلف هذه الدول، مما كان مستوى تطورها والدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية.

أخذ مفهوم المقاولاتية و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيز اهتمام كبير لدى الباحثين والاقتصاديين ولدى الحكومات والدول، حيث كان الاهتمام يخص فقط المؤسسات الكبيرة باعتبارها المولد الوحدى للوظائف والثروة، إلى أن تغيرت هذه النظرة مع بروز الأهمية المتزايدة للمقاولاتية التي غالباً ما يرتبط اسم المقاول بها مع تخلي بعض المؤسسات الكبرى عن بعض من أنشطتها التي قدمت فرضاً للمؤسسات الجديدة من أجل الاستثمار في هذه الأنشطة، بهذا أصبحت المقاولاتية محور أساسى للتطور في معظم البلدان ونمطاً للحياة جاذباً للأفراد من أجل تحقيق ذاتهم وتحقيق مستوى معيشي أفضل.

1. تعريف المقاولاتية (ريادة الأعمال):

- ✓ نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، تنظم واعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل استغلال موارد وحالات معينة، تحمل المخاطرة وقبول الفشل.
- ✓ مسار يعمل على خلق شيء ما مختلف والحصول على قيمة بتخصيصه الوقت والعمل الضروري، مع تحمل الأخطار المالية والنفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك والحصول على نتائج في شكل رضا مالي وشخصي.
- ✓ المقاولاتية عبارة عن السيرونة التي تبدأ بفكرة وتنهي بعرض منتج جديد ذو قيمة في السوق.
- ✓ المقاولاتية هي مجموع النشاطات التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة من خلال اكتشاف، تثمين واستغلال الفرص المتاحة في السوق وذلك بتوفير الوقت، العمل، رأس المال ومختلف الموارد الأخرى.

يعود الفضل في وضع تعريف واسع لمفهوم المقاولاتية (الريادة) إلى الخبرين الاقتصاديين Schumpeter والذين عرفا الريادة بأنها « عملية ابتكار و تطوير طرق وأساليب جديدة لاستغلال الفرص التجارية »

و عموما هناك 3 اتجاهات أساسية في تعريف المقاولاتية :

1.1. الاتجاه الأول: إنشاء مؤسسات جديدة (cartner)

- ❖ يعتبر أن المقاولاتية هي عملية إنشاء مؤسسات جديدة.
- ❖ هو مجموع النشاطات التي تسمح للفرد بإنشاء مؤسسة.
- ❖ المقاولاتية هي مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقاول بتجنيد وتنسيق الموارد المختلفة من المعلومات، موارد مالية بشريّة وغيرها وذلك من أجل تجسيد الفرصة في شكل مشروع مهيكل.
- ❖ عملية إنشاء مؤسسة جديدة هي ظاهرة تنتج عن التأثير المتبادل بين العوامل المختلفة مثل: (الأفكار، الخبرة،...) والتي يصبح لها معنى بواسطة تنظيم جديد .
- ❖ يركز هذا الاتجاه ، أساسا على مسألة ظهور هذه المؤسسة وكيف تمكنت هذه الأخيرة من الظهور والتحول إلى كيان موجود بعدما كان مجرد فكرة لخلق منتجات وخدمات ومواد أولية وادخال طرق جديدة في التنظيم وبيعها بسعر أقل من تكلفة إنتاجها.

2.1. الاتجاه الثاني: التعرف على الفرص واستغلالها shane و venkataraman

- المقاولاتية هي العملية التي يتم من خلالها إكتشاف و تثمين واستغلال الفرص التي تسمح بخلق منتجات و خدمات مستقبلية .

والفرصة حسب casson تعني الحالات التي تسمح بخلق منتجات وخدمات ومواد أولية وادخال طرق جديدة في التنظيم وبيعها بسعر أقل من تكلفة إنتاجها.

مصادر أخرى للفرصة : (drucker)

- الفرص المتواجدة في السوق سبب عدم امتلاك التكنولوجيا.
- الفرص الناتجة عن التغيرات الخارجية في المجالات الاجتماعية، السياسية والاقتصادية.

○ الفرصة الناتجة عن الابتكارات والاكتشافات التي تولد معارف جديدة.

□ يركز هذا الاتجاه على دراسة ظهور نشاط إقتصادي جديد وليس بالضرورة مرتبط بظهور مؤسسة جديدة

□ ويرى أن الفرصة موجودة في الطبيعة ويكتفي امتلاك القدرة على معرفتها حتى يتمكن من امتلاكها وتحويلها لحقيقة اقتصادية.

3.1 الاتجاه الثالث: الازدواجية بين الثنائية – الفرد والقيمة (bruyat)

تمحور المقاولاتية حول دراسة العلاقة التي تربط الفرد والقيمة التي أنشأها وهو المبدأ الذي اقترحه morimo وهو ينطلق من اتجاهين:

▪ ينطلق من الفرد ويعتبر الشرط الأساسي في خلق القيمة وهو العامل الرئيسي في الثنائية فهو الذي يحدد طرق الانتاج، سعته وكل التفاصيل المتعلقة بالقيمة المقدمة لإنشاء مؤسسة جديدة.

▪ يعتبر أن خلق القيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها الفرد تؤدي إلى جعل هذا الأخير مرتبط بالمشروع الذي أنشأ إلى درجة أنه يصبح معرفا به (المقاول مرتبط) بالمؤسسة أو المشروع (وتحتل القيمة التي قدمها مكانة كبيرة في حياته وتؤثر بشكل كبير عليه، إذ تدفعه لتعلم أشياء جديدة وتعديل شبكة علاقاته بما يتماشى مع متطلباته وهي قادرة على تغيير صفاته وقيمته).

2. نشأة المقاولاتية وتطورها:

تطور البحث في مجال المقاولاتية حسب ثلث اتجاهات فكرية، فإلى غاية السبعينيات عرف هذا المجال سيطرة الاتجاه الوظيفي الذي يدرس المقاولاتية من الجانب الاقتصادي، ليظهر بعدها اتجاه ثان إلى جانب يركز على دراسة خصائص الأفراد وتأثيرها على المقاولاتية، ومع بداية التسعينيات ظهر اتجاه جديد يتزعمه الممدوون اهتم بدراسة سير العملية ككل.

3. أشكال المقاولاتية :

❖ خلق مؤسسة جديدة تماماً: نقصد بخلق مؤسسة جديدة تماماً عن طريق تشكيل وتفعيل موارد انتاج جديدة من طرف شخص من أجل انشاء مؤسسة جديدة مستقلة دون الاستناد على اي بنية سابقة.

ولعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأكثر شيوعا بفضل ما تتميز به من مرونة في هيكلتها وتسويتها.

❖ شراء مؤسسة قائمة: هذا الشكل يظهر كخيار امثل لاستمرارية نشاط مؤسسة وبقاء عمالها ولو مع مقاولين جدد، خاصة اذا نظرنا الى ارتفاع معدل المؤسسات التي تموت "الوفيات" للمؤسسات الجديدة فغالبا ما يرتفع المعدل الى 50% خلال الخمس السنوات الاولى فقط. يختلف هذا الشكل عن سابقه بوجود بنية سابقة يستند عليها المقاول الجديد لاعادة بعث نشاط المؤسسة.

❖ المقاولاتية الداخلية : او ما يعرف بريادة الاعمال التنظيمية : والتي تعتبر كاستراتيجية تسييرية تنتهجها بعض المؤسسات الكبيرة، حيث تساعده بعض عمالها على انشاء مشاريع ذات طابع ابتكاري مستقلة عن المؤسسة الام بهدف تحقيق الربحية، تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، التجديد الاستراتيجي ودعم القدرات الابتكارية للمنظمة والتي تختلف عن ريادة الاعمال المستقلة اي انها تحدث داخل المنظمة التي توفر الرعاية، الموارد والترابط المستمر مع العامل المقاول من اجل عدم خسارة هؤلاء العمال الخلاقيين مع تأمين بعض المرونة وحرية العمل.

❖ المقاولاتية الخارجية :

هي المؤسسات التي تنشأ في اطار عقود الامتياز (franchise) او المقاولة من الباطن (la sous-traitance)

- الامتياز: هو الحق الذي يحصل عليه المقاول من خلال ترخيص استخدام العلامة التجارية ،انتاج منتجات وسائل التوزيع من صاحبها الاصلي مما يسمح له الاستفادة من الخبرات الادارية والوظيفية والاسم والسمعة التجارية من منح الترخيص.
- المقاولة من الباطن: وهو يعني منح بعض النشاطات الى مقاولين خارجيين عن المؤسسة الام وهذا عندما تريده هذه الاختير التركيز على نشاطها الرئيسي وتفويض الانشطة الثانوية الى مقاولين خارجيين من اجل التقليل من التكاليف والتحكم الجيد في الميزانية والاستخدام الامثل لليد العاملة.

➤ حسب حجم المؤسسة : يمكن ان نميز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المؤسسات المصغرة والعمل الحر.

➤ حسب الهدف من الانشاء :يمكن ان نقسمها الى مؤسسات ربحية ومؤسسات غير ربحية ، وهي مؤسسات تهدف الى التكافل والتضامن بين افراد المجتمع خاصة الفئات الهشة وهو ما يعرف بالمقاولاتية الاجتماعية.

➤ حسب درجة الابداع :وفق هذا المعيار، يمكن تمييز عدة اشكال من المؤسسات انطلاقا من المؤسسات التقليدية التي تفتقر الى الابداع والابتكار وصولا الى المؤسسات الناشئة ذات التكنولوجيات المتطورة.

➤ حسب طبيعة المقاول :حسب هذا المعيار مثل المقاولات النسائية ، مقاولات عائلية، مقاولات شبابية، مقاولات جماعية... الخ.

4. قيود وعوائق المقاولاتية:

- ✓ غياب القيادة الإستراتيجية والمقاولين المختصين لتوفير البيئة التحتية الملائمة.
- ✓ عدم ملائمة السياسات والقواعد والإجراءات لخصائص البيئة الداعمة والمحفزة على العمل المقاولي.
- ✓ العوائق أمام عملية التسجيل واستخراج التراخيص مما يخلق بيئة غير مؤكدة أمام رواد الأعمال والمقاولين.
- ✓ غياب أو نقص أو عدم دقة البيانات والمعلومات مما يخلق بيئة غامضة وغير عادلة أمام المقاولين.
- ✓ القيود أمام التحويل في المراحل الأولى وغياب الدعم المؤسسي أو الممارسات غير الفعالة من المؤسسات الكبيرة اتجاه العناصر المقاولاتية.

5. مصطلحات ذات علاقة بالمقاولاتية :

1.5. الثقافة المقاولاتية :

هي مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة جديدة، ابتكار في مجمل القطاعات

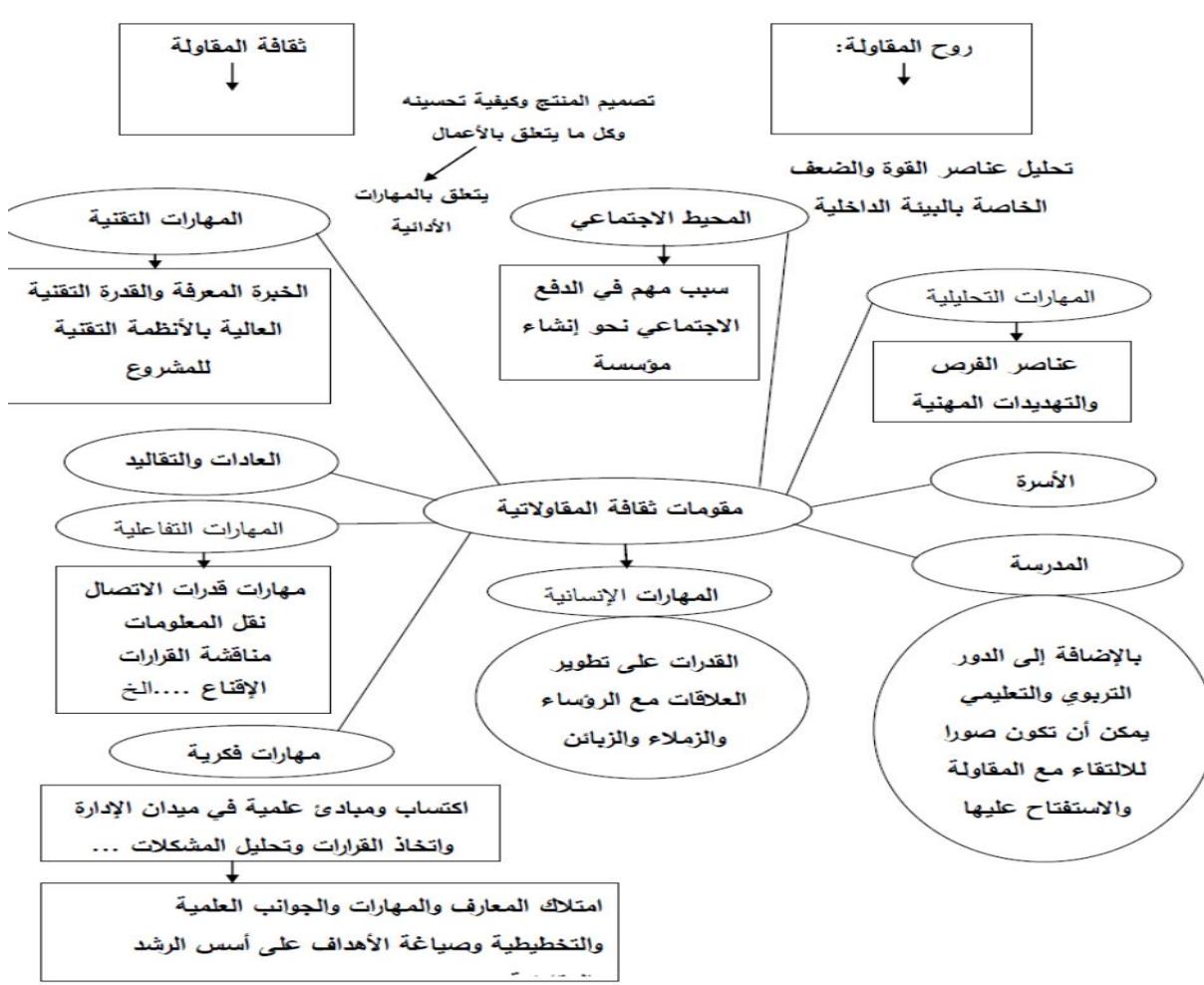
الموجودة إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة للخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم والمراقبة.

كما أن هناك ثلاًث أماكن يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة هي : العائلة، المدرسة و المؤسسة ويلخص نموذج (I-B SABOURINE et Y.GASSE) مفهوم الثقافة المقاولاتية، حيث يبرز المراحل التي تقود لبروز المقاولين بين فئة المتعلمين و بالأخص الذين تابعوا تكوين في مجال المقاولاتية حيث ومن خلال تحليل ثمانية برامج تكوينية لاحظ الباحثان أنه توجد علاقة إيجابية بين التوجهات المقاولاتية للفرد والإمكانيات المقاولاتية.

أما عن العوامل التي تؤثر على هذا النموذج فتنقسم إلى ثلاًث مجموعات:

- ❖ **المسابقات (المدخلات):** وتمثل مجموع العوامل الشخصية والمحيطية التي تشجع على ظهور الإستعدادات عند الفرد، حيث لاحظ الباحثان بأن الطلبة الذين لديهم أبواء يعملون لحسابهم الخاص لديهم إمكانيات مقاولاتية أكبر بالمقارنة مع الآخرين
- ❖ **الإستعدادات:** وهي مجموع الخصائص النفسية التي تظهر عند المقاول، وهي المحفزات، المواقف الأهلية والفائدة المرجوة، والتي تتفاعل في ظل ظروف ملائمة لتحول إلى سلوك.
- ❖ **تجسيد الإمكانيات والقدرات المقاولاتية في مشروع :** وهذا يكون تحت تأثير الدوافع المحركة والتي تشمل العوامل الإيجابية وعوامل عدم الاستمرارية (انقطاع)، فكلما زادت كثافة الدوافع المحركة فهي تشجع الأفراد أكثر على خلق المشاريع، والأفراد الذين يملكون إمكانيات وقدرات مقاولاتية أكبر، فهم يحتاجون لد الواقع محركة أخف.

كما تعتبر الثقافة المقاولاتية مجموعة من المدخلات ثم العمليات ثم المخرجات وهي تعبر عن الفكر المؤسسي والقيم الثقافية الجماعية (الأفكار+ القيم+ الموارد وأنواعها+ المعرف والخبرات ... الخ)



2.5. روح المقاولاتية :

حسب Ceger Garnio : روح المقاولاتية يرتبط بالدرجة الأولى بأخذ المبادرة والعمل أو الاستقلال للتطبيق ، فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاولاتية يمتلكون العزيمة على تطبيق أشياء جديدة أو على إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة.

فالروح المقاولاتية عبارة عن مجموع المواقف العامة والإيجابية تجاه المؤسسة والمقاول، والرغبة في تجريب الأشياء الجديدة أو القيام بالأعمال بطريقة مختلفة، والمبادرة للتكييف مع التغيرات عن طريق عرض الأفكار والتصرف بكثير من الانفتاح والمرونة مثل الإبداع والاستقلالية وتحمل المسؤولية، والميل للمخاطرة وروح المبادرة.

فالروح المقاولاتية تمكن الأفراد من تطوير أنفسهم واكتساب مهارات جديدة توجههم للواقع العملي لتطبيق الأفكار الجديدة وبالتالي التغلب على الخوف لتقبل التغيير واكتساب ديناميكية في التعامل مع الحوادث الجديدة.



3.5. العملية المقاولاتية:

هي القدرة على تعريف وتقييم الفرص ثم تطوير خطة المشروع المناسبة ومن ثم تحديد الموارد اللازمة أو المطلوبة لبناء وادارة المشروع المنبثق.

ومن خصائص العملية المقاولاتية ما يلي:

- عملية تنشأ بمحض اختيار وارادة الفرد
- تحدث على مستوى الشركات الفردية أغلب الحال
- تتضمن تغيير الحال
- عدم الاستمرار عملية شاملة
- عملية ديناميكية
- تتسم بالذاتية لحد كبير
- نتائجها حساسة جدا

6. الريادة فكر مؤسسي وممارسة منظمة

- المقاولاتية (الريادة) هي ليست عمل فردي أو بطولي قائمة على جهد فردي بطولي وإنما هي منظومة تستند على بيئة مقاولاتية متكاملة وعمل جماعي منظم ومترابط تمارسه أطراف متعددة وفق منهجية محفزة لزيادة الأعمال.
- التركيز على الفرد في المقاولاتية مدخل خاطئ: إن تعزيز روح التحدي والمبادرة لا يتحقق بالتركيز على بناء السمات والخصائص والمهارات الفردية في التحدي والمبادرة وإنما يتحقق ذلك من خلال البيئة النظامية التفاعلية ، وهذا البيئة ليست نمطية لكل المجتمعات، ومكوناتها ليست جامدة بل مرنة متحركة ويتم تشكيلها حسب خصائص وتوجهات كل مجتمع، مما يتطلب إجراء تحليل وتقدير بيئي للمجتمع وتحديد ما يعتريه من نقاط قوة أو ضعف وما يتتوفر فيه من فرص أو قيود، ثم يتم التعامل بالمنطق المقاولاتي انطلاقاً من توجهات المجتمع وأهدافه.
- تأسيس ريادة الأعمال "المقاولاتية" ليس بالتدريب وصناديق التحويل: فالممارسات العملية الواقعية تؤكد أنه رغم اجتياز الأفراد لبرامج تدريبية نوعية متخصصة ورغم حصولهم على الدعم المالي المطلوب، إلا أن حالات الفشل تكررت، وأن هناك مجموعة من القيود والعوائق أمام مكونات البيئة المحفزة للمقاولاتية
- الإبداع والابتكار والريادة نطاق غير محدود: من حيث المكان والزمان والفتات، والرغبة والقدرة على الإبداع والابتكار ليست قاصرة على مكان دون آخر أو زمن دون آخر أو فئة دون غيرها . فالمقاولاتية منظومة متكاملة تتطلب بيئة محفزة وداعمة.

ENTREPRENEUR II. المقاول

المقاول هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة، وبشكل 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 طريق المخاطرة، ويتصف بالإضافة إلى ما سبق:

بالجرأة، الثقة بالنفس، المعارف التسويقية والقدرة على الإبداع، وهذا يقود التطور الاقتصادي للبلد.

وعلى هذا الأساس عرف "شومبيتر" المقاول (1950) بأنه:

"ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار وبالتالي وجود قوى الريادة "التدمير الخالق" في الأسواق والصناعات المختلفة تنشأ منتجات ونماذج عمل جديدة، وبالتالي فإن الرياديين يساعدون ويقودون التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل.

□ المقاربة الوظيفية للاقتصاديين:

بالنسبة ل "Say" و "cantillan" المقاول هو الشخص الذي يأخذ المخاطرة لأنه يستثمر في أمواله. وأضاف "Scham-peter" بأن جوهر المقاولاتية يوجد في اقتناص واستغلال الفرص الجديدة في مجال المؤسسات.

والمقاول يشارك بفعالية في التنمية الاقتصادية.

□ المقاربة السلوكية:

قام ماكليلند من خلال أعماله 1581 بمحاولة فهم نظام القيم والمحفزات للمقاول واستخرج بعدين أساسيين يحددان سلوك المقاول:

- الحاجة للإنجاز: تدفع الفرد إلى أن يكون مسؤولاً عن حل مشاكله.

- الحاجة للسلطة: وجود إرادة واضحة لشغل مكان مسيطر داخل النظام.

وفي دراسة أجريت سنة 1552 قام بها الباحثان Paul Rasse et Denis Parisot استخرجوا ثلا ثلاثة رئيسية يمكن إيجادها غالباً في مركز المقاولين وهي:

○ الرغبة في التفسير و التحقيق.

○ الحاجة إلى الاستقلالية و الحرية.

○ الميل للمقاولة و التسيير.

□ المقاربة المرحلية لعلماء التسيير (الادارة):

في مقال نشر عام 1565 "ما هي المقاولاتية؟"

أقر Garter "بعدم كفاية مدخل السمات واقتراح دراسة الأعمال التي يقوم بها المقاول ويسلط الضوء على إنشاء المؤسسة نتيجة تعدد المتغيرات المتدخلة في العملية المعقدة، وبالتالي أصبح البحث يرتكز حول ما يقوم به المقاول وليس من هو المقاول وفي هذا الصدد اقترح Hofer "Bygrave" و " (

(1565) مفهوم نهائي يستند على ثلات شروط (A B C)

A : الحدث المقاولاتي: يمثل إنشاء منظمة جديدة من أجل استغلالها.

B : المسار المقاولاتي: يحتوي على كل الوظائف النشاطات والأفعال المرتبطة باقتناص الفرصة وإنشاء مؤسسة لاستغلالها.

C : المقاول: هو الشخص الذي يقتنص الفرص وينشئ مؤسسة من أجل استغلالها.

1. خصائص ومميزات المقاول:

المقاول هو الشخصية المحورية في المؤسسات الصغيرة فهو المنشئ والمالك والمسير لها.

إن انتشار المؤسسات الصغيرة في بلد ما مرتبط بوجود فئة من المقاولين الناجحين القادرين على خلق هذه المؤسسات وتطويرها بما يخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولعل ذلك يطرح مجموعة من الأسئلة معرفة: من هو المقاول؟ وما هي مميزاته؟ ما دوره؟ وهل الروح المقاولاتية فطرية أم مكتسبة عنده؟.

يمكن عموما إجمال صفات المقاول حسب مختلف الاتجاهات والمقاربات الفكرية والنظرية فيما يلي:

1.1. الخصائص الشخصية:

حسب (P. Papin) هناك تعدد وتنوع كبير في الصفات والجوانب الواجب توفرها لدى المقاول الناجح ولا يمكن تحديد مقدارها بدقة ولكن لابد من وجود حد أدنى لها لدى الشخص صاحب الفكرة ومنها:

* الطاقة والحركية : فإن إنشاء مؤسسة يتطلب بذل جهد ووقت معتبر وطاقة كبيرة لإنجاز العمل لساعات طويلة....الخ.

* القدرة على احتواء الوقت: ينبغي على صاحب الفكرة والمشروع القيام بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر مع التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والطويل.

* القدرة على حل مختلف المشاكل والتعامل مع الفشل وتقبليه: فالفشل بالنسبة إلى المقاول الناجح دروس مستفادة وخبرات مكتسبة ومصدر لاستغلال فرص جديدة وبالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.

* قياس المخاطرة: ينبغي أن يواجه المخاطر التي تعرّضه في المستقبل وأن لا يعتمد على الحظ ، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة وعمل دائم وتقدير مستمر للنشاط.

* التجديد والإبداع: لاستمرار المؤسسة يجب أن تتتطور من ناحية منتجاتها وهيأكلها ومخططها الاجتماعي، أي لا بد من الانفتاح على التجديد والتطوير وهذا يتطلب القدرة على التحليل والاستعداد للاستماع وتوفير الطاقة الآنية للاستجابة للتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح تطوير المؤسسة.

* الثقة بالنفس: عندما يمتلك المقاول شعوراً متفوقاً وحساساً بالمشاكل المختلفة ويمتلك المبادرة والطاقة فذلك مؤشر لنجاح أعماله وقدرته على ترتيب المشاكل المختلفة وتصنيفها والتعامل معها بطريقة أدق من الآخرين.

بالإضافة إلى خصائص أخرى مثل: الاندفاع للعمل، الالتزام، التفاؤل، الرغبة في الاستقلالية، والبدئية والقدرة على التعامل، روح المرح، والتعاون واللباقة... إلخ.

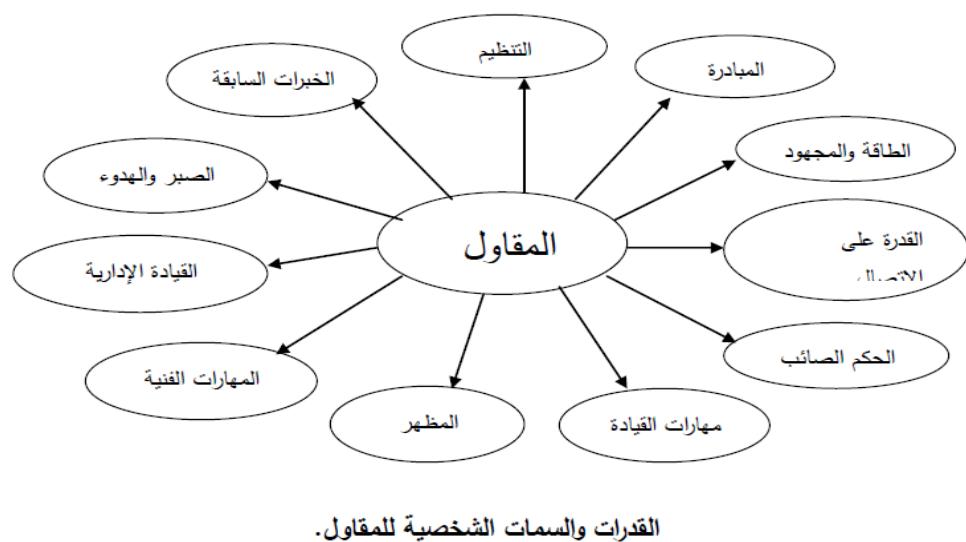
2.1. الخصائص السلوكية:

أ- المهارات التفاعلية: وتمثل مجموعة من المهارات من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية مع العاملين والإدارة، والسعى لخلق بيئة عمل تفاعلية، قوامها التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات ورعاية وتنمية الابتكارات، وتحقيق العدالة في توزيع الأعمال وتقسيم الأنشطة، واقامة قنوات اتصال متفاعلة تضمن سير العمل بروح الفريق وهذه المهارات توفر أجواء لتحسين الإنتاجية وتطوير العمل.

ب- المهارات التكاملية بين العاملين: يسعى المقاولون باستمرار إلى تنمية مهاراتهم حيث تصبح المؤسسة أو المشروع وكأنه خلية عمل متكاملة.

3.1. الخصائص الإدارية :

- أ- **المهارات الإنسانية** : وهي مهارات التعامل الإنساني (التركيز على إنسانية العاملين، ظروفهم الاجتماعية والبيئية، احترام الذات...إلخ).
- ب- **المهارات الفكرية** : تتطلب إدارة المشروعات مجموعة من المهارات الفكرية وامتلاك المعرفة والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة المشروع والقدرة على تحديد السياسات والنظم، وصياغة الأهداف على أساس الرشد والعقلانية.
- ج- **المهارات التحليلية** : وتهتم بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حالياً ومستقبلاً على أداء المشروع، تحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع، والتهديدات المختلفة في البيئة الخارجية وتحديد أثر ذلك على المؤسسة وعلى سلوكيات الزبائن والمعاملين...إلخ.
- د- **المهارات الفنية (التقنية)** : وتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية وطرق الأداء وكيفية تحسينه.



ويمكن إجمال أهم خصائص رواد الأعمال فيما يلي:

- الإرادة : رائد الأعمال لديه ارادة قوية لتحقيق ما يصبو إليه والرغبة الجامحة في النجاح في ظل هدف يعبر عن أحلام وليس أوهام .

- **المبادرة:** يسعى رائد الأعمال للمبادرة في عالم الأعمال واقتناص الفرص، وينبغي أن يكون قادراً على الشروع في العمل والاستفادة من الفرص.
- **الاستعداد لتحمل المخاطر:** في أي عمل هناك عنصر مخاطرة ولا توجد ضمانة تامة بأن العمل ناجح دوماً ولكن المخاطرة المحسوبة تساعده على تحقيق النجاح.
- **القدرة على التعلم من التجربة:** رائد الأعمال يؤمن بأنه يمكن أن يرتكب الأخطاء، ولكنه يؤمن بدرجة أكبر بضرورة لا تتكرر الأخطاء وبالتالي يجب امتلاك القدرة على التعلم من التجربة.
- **الدافع الذاتي المستمر:** الدافع الذاتي هو مفتاح النجاح، وهذا أمر ضروري للنجاح في كل مناحي الحياة، ومجرد البدء يولد الدافع لإكمال العمل.
- **الثقة بالنفس:** الثقة لازمة لتحقيق النجاح في الحياة، لأنها أساس دال على الشجاعة والحماس والقدرة على القيادة.
- **التوجه الجاد نحو العمل:** ليس هناك بديل عن العمل الجاد في الحياة، لأنك في إدارتك لأعمالك دوماً تواجه مشكلات متعددة تستوجب العمل الجاد الدائم.
- **القدرة على اتخاذ القرار:** تكون القدرة على اتخاذ القرار المناسب والجريء في الوقت المناسب مطلباً أساسياً في ظل بيئة معقدة متغيراتها كثيرة وتحرك بسرعة بالغة.
- كما أن غياب القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب تهدى العديد من الفرص وتكتب الخسائر.
- **الطموح المستمر:** الطموح الدائم والمستمر يمثل هدف لدى رائد الأعمال، والطموح يمثل القوة الدافعة لبناء المشروع الريادي.
- **الحداثة والجدة في الأفكار:** عادة ما ينشغل رائد الأعمال بفكرة مستحدثة تمثل له هدف مدعاوم بالعديد من الأفكار الجديدة والقوية والمحددة وليس لها مثيل في السوق.
- **الإصرار والتصميم:** يمتلك رائد الأعمال اصرار ارادى على تنفيذ مشروعه على أرض الواقع (يضع الرائد استراتيجية لتحويل حلمه إلى واقع ملموس).

- **التفكير الإيجابي :** يتفاعل رائد الأعمال بصورة دائمة في جميع جوانب حياته حق إذا واجهته عقبات يرى فيها الجانب الإيجاب ولا يغفله، حتى في اتخاذ القرارات يميل للبدليل المتفائل
- **تحمل الغموض :** يتسم رواد الأعمال بالقدرة على العيش في ظل معلومات قليلة عن حياتهم وعن جوانب أعمالهم، وربما في ظل معلومات تتغير كل يوم بشكل يصعب التأكيد منها.
- **حب الاستقلال في العمل :** يتسم رواد الأعمال بتنزعتهم إلى الاستقلال والفردية في العمل، فهم يحبون أن يسيطروا على الأمور ، ولا يحبون سيطرة الآخرين عليهم، حتى في ظل شراكة مع الآخرين يعملون لأنفسهم أساسا وللنجاج الفردي أو لإعلاء اسم عملهم وشركتهم .
- **قيادي لديه الرغبة في الانجاز:** دافع الإنجاز لديه قوي.
- **الإيمان بالقدرات الذاتية:** يتسم رواد الأعمال بأنهم يؤمنون بقدراتهم الذاتية، وهم واثقون من أنفسهم وأن قدراتهم ومهاراتهم وشخصياتهم قادرة تماما على تحقيق أحلامهم وتحويلها إلى واقع عملي حقيقي، فهم لا يؤمنون بالحظ والتواكل وإنما يؤمنون بقدراتهم وعملهم وكفاءتهم .
- **رواد الأعمال مخططون :** يميل رواد الأعمال للتخطيط لكل جوانب حياتهم ولراحت أعمالهم ويعرفون من البداية إلى النهاية.

2. محددات المقاول:

المحددات النفسية: بالنسبة للمحددات النفسية المحددة للمقاول و التي تلعب دورا مهما في النشاط المقاولاتي فهناك على الأقل شكلين لها:

الشكل الأول يتمثل في دوافع المقاول، باعتبارها المحرك الأساسي لإنشاء مشروع ما.
والشكل الثاني يمكن حصره في الوسط الاجتماعي الذي ينتمي إليه أو المرتبطة بشخصية الشباب المقاول و نعني هنا بكلمة الدافع "الشيء الذي يدفع بالفاعل للتصرف أو الحركة" ابرهيم الفقي

المحددات الخارجية:

بالنسبة للمقاول هناك مجموعة من العوامل لها علاقة مباشرة مع مختلف الأوساط والبيئات التي يعيش بها الأفراد والجماعات إذ تؤثر إما سلبا أو إيجابا على النشاط المقاولاتي بصفة عامة :

- نظام العائلة.

- قيم ثقافة المجتمع ودورها في خلق الحماس والمثابرة والحب في العمل.

- التعليم والتكوين: فهـما مصدر مهم للمعارف والمعلومات يمنـح المقاول الكفاءة، المعرفة الـلـازمة لـتـنـفيـذ المـشـارـيع.

□ المحددات الاقتصادية:

- موارد أولية وبشرية مؤهلة ومادية كوسائل الإنتاج ومصادر التمويل... إلخ.

- مدى توفر فرص المقاولة.

- مدى افتتاح السوق

- السياسة الاقتصادية للدولة

المقاول هو شخص مبدع ومسير لمؤسسة صغيرة أو متوسطة يساهم بنسبة كبيرة في رأس مال المؤسسة ويقوم بدور تنشيط في القرارات المتعلقة بتوجيهه وحل مشاكلها.

3. دور المقاول في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية :

يلعب المقاول دوراً كبيراً في دفع عجلة التنمية نحو التقدم وذلك من خلال قدرته على إنشاء أسواق جديدة وامتلاكه الرغبة والقدرة لإشباع احتياجاتـه فهو مبدع ومنشـي للمـوارـدـ والـفرـصـ، وبـإـمـكـانـهـ اـكتـشـافـ مـصـادـرـ جـديـدةـ لـلـمـوـارـدـ دونـ الـاـكـتـفـاءـ بـالـمـوـارـدـ التـقـليـدـيـةـ أوـ الـمـاتـاحـةـ بـسـبـبـ طـبـيـعـتـهـ الإـبـتكـارـيـةـ وـمـحاـولـتـهـ تـحـسـينـ الـوضـعـ فيـ مـؤـسـسـتـهـ فيـ كـافـيـةـ مـجـالـاتـ الـأـعـمـالـ. كماـ يـعـملـ المـقاـولـ عـلـىـ تـنـمـيـةـ الـمـوـارـدـ الرـأـسـمـالـيـةـ وـتـحـدـيدـ عـمـضـ عـنـاصـرـ الـإـنـتـاجـ (الأـرـضـ أوـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ أوـ رـأـسـ الـمـالـ)ـ وـمـزـجـهـاـ معـ بـعـضـهاـ الـبعـضـ وـتـحـوـيلـهـاـ إـلـىـ مـخـرـجـاتـ (خـدـمـاتـ وـبـضـائـعـ جـديـدةـ).

فالمقاول هو شخص مبتكر ومستعد لتحمل المخاطر والمسؤولية لتحسين استغلال الفرص لابتکار أعمال جديدة وتحويلها إلى مكاسب مادية واجتماعية ملموسة لتقديم أشياء جديدة و مختلفة عما يعرضه المنافسون، إذن فهو يتمتع بروح المقاولاتية التي تساهـمـ فيـ محـارـبـةـ الـفـقـرـ وـفـيـ تـحـدـيـثـ واـزـهـارـ اـقـتصـادـيـاتـ الـدـولـ .

4. أهم المصادر الرئيسية لتطوير الأفكار ذات الصلة بالمشاريع المقاولاتية :

- ❖ المستهلك : مصدر لتطوير الأفكار ذات الصلة بالمشروعات المقاولاتية ، إذ تأخذ هذه الأفكار من حاجات ومتطلبات المستهلك وحاجات السوق لضمان نجاح المشروع.
- ولذلك على المقاول الناجح مراقبة الأسواق وتحديد حاجاتها ذات الطلب المتزايد والمستمر، وتقسيم المنتجات والخدمات الرائدة في سوق المنافسة من أجل تطوير منتجات جديدة وجذابة.
- ❖ قنوات التوزيع: من خلال مساهمة الموزعين في تقديم المقترنات الجديدة التي تساعد المقاولين في تطوير وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة.
- ❖ الحكومات: تسهم الحكومات في توجيه المقاولين وتقديم المشورة لهم نحو الأفكار الريادية الجديدة، وتنظيم التشريعات والتعليمات والقوانين التي تساهم في فتح المجال أمام الإبداعات المقاولاتية في تطوير الأعمال الجديدة من سلع وخدمات.
- ❖ مراكز البحث والتطوير: تلعب مراكز البحث والتطوير دوراً بارزاً في عمليات البحث والدراسات المتعلقة بالمقاول والمقاولاتية سواء على المنتجات أو الأسواق أو الحاجات المختلفة للمستهلك . (أهم شيء هو اختيار الفكرة الأفضل أو المشروع الأفضل).

III. رحلة إنشاء المؤسسة

(من الفكرة إلى الواقع)

هل تخيلتم يوماً كيف تتحول فكرة بسيطة تدور في ذهن رائد أعمال إلى كيان قائم له اسم وعنوان ورسالة؟ هذه السيرورة أو العملية، هي بمثابة خريطة الطريق التي تقود من الحلم إلى الإنجاز.

ليست الرحلة مجرد إجراءات قانونية بحتة، بل هي مزيج من الإبداع والتخطيط والدراسة والتنفيذ.

الفشل في فهم هذه السيرورة أو الاستهانة بإحدى خطواتها قد يؤدي إلى تعثر المؤسسة قبل أن تخطو خطوها الأولى.

1. المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد والتأسيس الفكري (ما قبل الإنشاء)

هذه المرحلة هي حجر الأساس، وهي التي تحدد مصير المؤسسة مستقبلاً.

1.1. توليد الفكرة وتحديد الفرصة:

• **الفكرة:** هي الشرارة الأولى، قد تكون فكرة لمنتج جديد، خدمة مبتكرة، أو تحسين خدمة موجودة.

• **الفرصة:** هي الفكرة ذات الجدوى الاقتصادية، وليس كل فكرة فرصة.

السؤال هنا: هل هناك سوق لهذه الفكرة؟ هل تحل مشكلة حقيقية؟ هل سيدفع الناس مقابلها؟

2.1. الدراسة والبحث (دراسة الجدوى):

هنا نتحول من الحماس إلى الموضوعية، وتشمل هذه المرحلة :

* **دراسة السوق:** من هم عملائي؟ من هم منافسي؟ ما حجم السوق؟ ما هي اتجاهات المستهلكين؟

* **دراسة فنية:** كيف سأنتج السلعة أو الخدمة؟ ما هي المعدات والتكنيات المطلوبة؟ أين سيكون المقر؟

* **دراسة مالية:** هذه هي النبض؛ تشمل:

- التكاليف التأسيسية والتشغيلية.

- تقدير الإيرادات.

- التدفقات النقدية (Cash Flow)

- نقطة التعادل: متى ستغطي الإيرادات التكاليف تماماً؟

- الربحية المتوقعة.

* **دراسة قانونية:** ما هو الشكل القانوني المناسب؟ ما هي التراخيص المطلوبة؟

3.1. التخطيط الاستراتيجي ووضع خطة العمل:

خطة العمل (Business Plan) هي الوثيقة التي تجمع كل ما سبق؛ هي خارطة الطريق التي تشرح

للمؤسسين، وللممولين المحتملين، كيف ستعمل المؤسسة وتحقق أهدافها؛ تحتوي على:

* ملخص تنفيذي يلخص الفكرة.

* وصف المشروع (الرؤية، الرسالة، الأهداف).

* تحليل السوق والمنافسين.

* الهيكل التنظيمي.

* الخطة التسويقية والبيعية.

* الخطة المالية.

* تحليل المخاطر.

١. توليد الفكرة وتقديرها

- المصادر: مشكلة شخصية واجهتك، فجوة في السوق، تقنية جديدة، تحسين خدمة موجودة.
- التقديم: ليست كل فكرة جيدة لتصبح شركة؛ اسأل نفسك:
 - * ما هي المشكلة التي تحلها؟ من هو عميلك المستهدف؟ (من تبيع؟)
 - * ما هو حجم السوق؟ (هل هناك عدد كافٍ من العملاء؟)
 - * ما هو الحل الفريد الذي تقدمه؟ (قيمتك المميزة)

٢. البحث والتحقق (Validation)

- اخرج من المبنى (Get Out of The Building) تحدث إلى عملائك المحتملين، استمع إلى مشاكلهم الحقيقة، ولا تخبرهم بحلك فوراً. هل هم مستعدون لدفع المال مقابل هذا الحل؟
- التحقق من الجدوى: هل الفكرة قابلة للتطبيق تقنياً؟ هل هي مربحة؟ هل هي قانونية؟

٣. صياغة نموذج العمل (Business Model)

- كيف ستحقق أرباحك؟ استخدم أدوات مثل "لوحة نموذج العمل" (Business Model Canvas) لخيط كل عناصر مشروعك على صفحة واحدة:
- الشركاء الرئيسيون، الأنشطة، الموارد، القيمة المقدمة، علاقات العملاء، القنوات، شرائح العملاء، هيكل التكاليف، مصادر الإيرادات.
- مخرجات هذه المرحلة: فكرة متحققة من جدواها، نموذج عمل أولي، وفهم عميق للعميل المستهدف.

٢. المرحلة الثانية: مرحلة التأسيس القانوني والشكلي

هنا تتحول الفكرة إلى كيان قانوني معترف به.

١.٢. اختيار الشكل القانوني:

هذا القرار سيؤثر على المسئولية، الضرائب، وقدرة جمع التمويل، الخيارات تشمل:

مؤسسة فردية: يتحمل فيها المالك كامل المسئولية.

شركة تضامن: يتحمل الشركاء مسؤولية غير محدودة.

شركة ذات مسؤولية محدودة (ش.ذ.م.م): الأكثر شيوعاً، حيث تكون المسؤولية محدودة برأس المال.

شركة مساهمة خاصة/عامة: مناسبة للمشاريع الكبيرة.

2. تسجيل المؤسسة رسمياً:

❖ اختيار اسم (commercial) للمؤسسة والتأكد من عدم تكراره.

❖ استكمال الأوراق والمستندات المطلوبة لدى الجهات الحكومية المختصة (مثل وزارة الصناعة والتجارة، الغرف التجارية، البلديات).

❖ الحصول على السجل التجاري والترخيص اللازم للنشاط.

3. الترتيبات الإدارية الأولية:

فتح حساب بنكي رسمي باسم المؤسسة.

استئجار أو شراء مقر للمؤسسة.

إعداد نظام محاسبي (إما يدوى أو باستخدام برامج محاسبية).

التقدم للهيئات الضريبية للحصول على رقم ضريبي.



3. المرحلة الثالثة: مرحلة الانطلاق و التشغيل

"الانطلاق" هو مجرد بداية الرحلة الحقيقة.

1.3. بناء الفريق والهيكل التنظيمي:

* تعين الموظفين الأكفاء الذين يتشاركون رؤية المؤسسة.

* وضع الهيكل التنظيمي الذي يحدد الأدوار والمسؤوليات وخطوط السلطة.

2.3. تنفيذ الخطة التشغيلية والتسويقية:

* بدء الإنتاج أو تقديم الخدمة.

* إطلاق الحملات التسويقية والإعلانية لجذب العملاء الأولي.

* بناء نظام للبيع والتوزيع.

3.3 إدارة العمليات والمالية:

**مراقبة التكاليف والإيرادات بدقة.

**إدارة التدفق النقدي، فهو شريان حياة المؤسسة الناشئة.

**ضمان الجودة في المنتج أو الخدمة.

4. المرحلة الرابعة : مرحلة النمو والاستمرارية

بعد تحقيق الاستقرار، تبدأ مرحلة جديدة.

1.4. قياس الأداء والتقييم:

* مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المخططة.

* جمع ملاحظات العملاء وتحسين السلعة أو الخدمة بناءً على علها.

2.4. التكيف والتطوير:

* السوق ديناميكي، يجب أن تكون المؤسسة مرنة للتتكيف مع المتغيرات.

* تطوير المنتجات أو الخدمات، أو دخول أسواق جديدة.

3.4. التخطيط للتوسيع :

بعد النجاح، يمكن التفكير في فتح فروع جديدة، أو زيادة حصة السوق، أو التنويع.

بعد أن أثبتت أن هناك طلبًا على منتجك،حان وقت النمو.

1.3.4. اختبارات النمو والتسويق (Growth Hacking & Marketing)

* ركز على مقاييس واحدة رئيسية (One Metric That Matters - OMTM) مثل عدد المستخدمين النشطين، أو معدل التحويل.

* استخدم قنوات تسويقية منخفضة التكلفة في البداية: التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، التسويق بالمحظى، تحسين محركات البحث (SEO)

* ابني علاقات مع عمالئ الأوائل وحولهم إلى سفراء للعلامة.

2.3.4. جولة التمويل (Series A)

* الآن وأنت تظهر نمواً مستمراً، يمكنك التوجه إلى مستثمر رأس المال المخاطر (VCS).

* تهدف جولة التمويل (Series A) إلى توسيع نطاق عملك: توظيف المزيد من الموظفين، التوسع في مناطق جديدة، تطوير المنتج بشكل أوسع.

3.3.4. بناء الفريق والثقافة المؤسسية:

* التوظيف هو أهم قرار ستتخذه. وظف أشخاصاً أفضل منك.

* ابدأ في بناء ثقافة شركتك: القيم، المبادئ، طريقة العمل. الثقافة القوية تجذب المواهب وتحافظ عليها.

** مخرجات هذه المرحلة: قاعدة عملاء متنامية، نمو في الإيرادات، فريق متوازن، وتمويل كبير للتتوسيع.

4.3.4. التوسيع والتجديم (Scaling) :

* الدخول إلى أسواق جديدة (جغرافياً أو قطاعياً)

* تطوير خطوط إنتاج جديدة.

* تحسين العمليات الداخلية (Operations) لمواكبة حجم العمل المتزايد.

5.3.4. جولات تمويل لاحقة (Series B, C, ...):

لتمويل عمليات التوسيع الكبيرة، والاستحواذ على منافسين، أو الاستعداد للخروج (Exit).

6.3.4. الخروج (Exit Strategy) :

هذا هو الهدف النهائي لمعظم المستثمرين لتحقيق عوائد استثمارتهم، وطرق الخروج تشمل:

* الطرح العام الأولي (IPO) : طرح أسهم الشركة للاكتتاب العام في البورصة.

* الاستحواذ (Acquisition) : بيع الشركة بالكامل لشركة أكبر.

* الدمج (Merger) : الاندماج مع شركة أخرى لتشكيل كيان جديد.

IV. المقاولاتية والرياضة (Sports Entrepreneurship)

(حيوية عالم الرياضة وдинاميكية عالم الأعمال)

لم تعد الرياضة مجرد منافسة على الميداليات والكؤوس، بل تحولت إلى صناعة ضخمة تبلغ قيمتها مئات المليارات من الدولارات على مستوى العالم.

هذا التحول خلق مساحة واسعة لرواد الأعمال والمبتكرين ليكونوا جزءاً من هذه الصناعة، ليس كلاعبين فقط، بل كقادة ومبدعين.

فكيف يمكن تحويل الشغف بالرياضة إلى مشروع ناجح ومرجع؟

1. تعريف المقاولاتية في الرياضة :

هي عملية تحديد فرصة غير مستغلة في المجال الرياضي، وتطوير فكرة مبتكرة لاستغلالها، وتجميع الموارد الالزمة (بشرية، مالية، تقنية)، وتحمل المخاطرة من أجل خلق قيمة رياضية واقتصادية واجتماعية.

شكل (1): الفرق بين العمل الرياضي التقليدي و المقاولاتي

العمل المقاولاتي في الرياضة	العمل الرياضي التقليدي
إنشاء مشاريع رياضية جديدة (نادي، منصة، فعالية)	الإدارة اليومية للنوادي والاتحادات
التركيز على الابتكار و القيمة المضافة	التركيز على البطولات والنتائج
إدارة المخاطرة المحسوبة	تجنب المخاطرة
المنافسة في السوق و الابتكار	المنافسة داخل الملعب

1.1. مجالات المقاولاتية في الرياضة : أين يمكن لرائد الأعمال العمل؟

❖ إنشاء الكيانات الرياضية (Entity Entrepreneurship)

إنشاء أندية أو فرق في رياضات جديدة (eSports) ، رياضات التحدى، دوريات هواة.

تأسيس أكاديميات متخصصة (أكاديمية كرة قدم متطرفة، مركز لتدريب اليوجا).

❖ التكنولوجيا الرياضية (SportsTech) المجال الأكثر تنافسا حالياً

- * اللياقة والصحة: تطبيقات وأجهزة تتبع اللياقة مثل (Fitbit, Strava)
- * تحليل الأداء: منصات تستخدم الذكاء الاصطناعي لتحليل أداء اللاعبين وتقديم إحصائيات متقدمة.
- * تحسين تجربة المشجع: تطبيقات للتفاعل داخل الملعب، تذاكر إلكترونية ذكية، استخدام الواقع المعزز.
- * إدارة المنشآت: برامج لإدارة الصالات والمراكز الرياضية بكفاءة.

❖ الإعلام والمحظى الرياضي (Sports Media & Content)

- * إنشاء منصات بث رقمية متخصصة في رياضة معينة.
- * قنوات يوتيوب أو بودكاست تقدم تحليلات رياضية مختلفاً.
- * إنتاج محتوى تفاعلي للجمهور.

❖ تنظيم الفعاليات (Event Management)

- * تنظيم سباقات للهواة (ماراثون، سباق دراجات).
- * إدارة وتنظيم المخيمات التدريبية والبطولات المحلية.
- * فعاليات رياضية للشركات (كوربوريت).

❖ المقاولاتية الاجتماعية في الرياضة (Social Entrepreneurship)

- * مشاريع تستخدم الرياضة لدمج ذوي الهمم.
- * برامج لمكافحة التنمر أو العنف بين الشباب من خلال الرياضة.
- * مشاريع لتعزيز الصحة في المناطق المحرومة.

2.1. لماذا تعتبر الرياضة بيئة خصبة للمقاولاتية؟

- شفف جماهيري هائل: الرياضة لديها قاعدة جماهيرية عاطفية ومخلصة = خلق سوق مضمونة.
- التطور التكنولوجي السريع: التقنيات الناشئة تفتح آفاقاً جديدة لابتكار باستمرار.
- العولمة: سهولة وصول الرياضات المحلية إلى جمهور عالي.
- الاهتمام العالمي بالصحة واللياقة: خلق سوق متغيرة للحلول المبتكرة.
- دعم الأنظمة البيئية: العديد من الحكومات والهيئات تدعم ريادة الأعمال في الرياضة.

2. خطوات إنشاء مشروع مقاولاتي في المجال الرياضي:

1. اكتشاف الفرصة: من خلال ملاحظة مشكلة أو حاجة غير ملبة في السوق الرياضي. (مثال: صعوبة حجز ملاعب كرة قدم).
2. تطوير الفكرة والنموذج التجاري: استخدام أدوات مثل "نموذج العمل التجاري Business Model Canvas" لتحديد القيمة المقدمة، العملاء، قنوات التسويق، مصادر الإيرادات.
3. التحقق من صحة الفكرة Validation: التحدث إلى العملاء المحتملين، وعمل نموذج أولي Prototype، واختباره في السوق.
4. تجميع الفريق: البحث عن شركاء يمتلكون المهارات المكملة (خبير رياضي، مبرمج، مسوق).
5. تأمين التمويل: التمويل الذاتي، المستثمرون الملائكيون، رأس المال المجازفة، التمويل الجماعي.
6. الإطلاق والنمو: البدء صغيراً، جمع التغذية الراجعة، التكيف والتوسع.

3. التحديات وكيفية التغلب عليها :

1. المنافسة الشديدة:

الحل = التميز من خلال الابتكار والتخخص في niche market

2. التكاليف المرتفعة:

الحل = البدء بتقنية "التشغيل الذاتي Bootstrapping" ، والبحث عن شركاء استراتيجيين.

3. صعوبة الحصول على التمويل:

الحل = إعداد خطة عمل قوية، وعرض القيمة الفريدة بوضوح.

4. التقلبات في عالم الرياضة:

الحل = بناء نموذج عمل من وقابل للتكييف.

5. الحصول على التراخيص:

الحل = الاستشارة القانونية المبكرة وفهم المتطلبات.

4. المستقبل والاتجاهات الحديثة :

مستقبل المقاولاتية في الرياضة مشرق ويتوجه نحو:

** الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في تحسين الأداء ومنع الإصابات.

** الواقع الافتراضي والمعزز لتحسين التدريب وتجربة المشجع.

** رياضات المحاكاة (eSports) كصناعة قائمة بذاتها.

** الاستدامة في إدارة الفعاليات والمنشآت الرياضية

5. أحد أبرز الأمثلة الناجحة والمهمة في ريادة الأعمال في مجال الرياضة :

قصة شركة نايك (Nike)، ومؤسسها فيل نايت.

البداية (الفكرة والرؤية):

- الحافز: فيل نايت، عداء سابق في جامعة أوريغون، كان شغوفًا بالرياضة ولكنه غير راضٍ عن أحذية الجري الأمريكية في الستينيات. أدرك أثناء دراسة الماجستير أنه يمكن استيراد أحذية رياضية عالية الجودة من اليابان بأسعار تنافسية لتغيير السوق.

- **الفكرة الأولية:** في عام 1964، أسس شركة "بلو ريبون سبورتس" كموزع للأحذية اليابانية "أونيسوكا تايجر" (أصبحت لاحقًا أسيكس).

- كان يعمل من سيارته، يبيع الأحذية من صندوق سيارته في مضامير ألعاب القوى.

عوامل النجاح :

1. فهم عميق للسوق: نايت كان عداءً، فهم احتياجات الرياضيين الحقيقية (الراحة، الخفة، المتانة)، كان عملاوة الأولئ من زملائه العدائين.

2. الابتكار في المنتج: لم يكتف بالتوزيع، سرعان ما بدأ في تطوير وتصميم أحذيته الخاصة، وأول منتج مبتكر كان حذاء "نايك كورت" للتنس، لكن الانطلاق الحقيقية كانت مع وسادة الهواء (Air Sole) التقنية التي طورها مهندس ناسا السابق فرانك رودي (أصبحت هذه التكنولوجيا أساسية لهوية نايك).

3. التسويق والاعلانية (بناء العلامة التجارية)

- الشعار: "الشفرة (Swoosh)" البسيط الذي أصبح أحد أكثر الشعارات شهرة في العالم.

- الشعار الإعلاني: "فقط افعليها (Just Do It)" هذه العبارة لم تكن فقط لبيع منتج، بل لبيع فكرة: التغلب على الذات، والإنجاز، والروح الرياضية.

- الاستعانة بالنجوم: كانت نايكى رائدة في استخدام الشخصيات الرياضية الكبرى للتسويق، أبرز مثال هو توقيع عقد مع «مايكل جورдан» وهو لا يزال لاعباً مبتدئاً، وإنشاء خط أحذية "إير جورдан (Air Jordan)" الذي أصبح علامة تجارية ضخمة بحد ذاتها، متجاوزاً كرة السلة إلى عالم الموضة والثقافة.

4. المرونة والتكييف: تحولت نايكى من مجرد موزع إلى مصمم، ثم إلى شركة تصنيع (عن طريق التعاقد الخارجي)، وأخيراً إلى قوة تسويقية وعلامة تجارية عالمية.

5. التركيز على الثقافة: لم تبع نايكى أحذية فقط، بل باعت أسلوب حياة وطموح، ربطت منتجاتها بأعلى مستويات الأداء الرياضي (من خلال رعاية أفضل الرياضيين في العالم) وبالثقافة الشعبية.

التحديات التي واجهتها:

- منافسة شرسة: من شركات عملاقة مثل أديداس وبوما.

- مشاكل في سلسلة التوريد والعمل: انتقادات حول ظروف العمل في المصانع الخارجية.

- المخاطرة المالية: في البداية، كان التمويل ضعيفاً، وواجه نايت صعوبات في إقناع البنوك بإقرانه.

النتيجة والإرث:

- من بيع أحذية من صندوق سيارة إلى أكبر شركة للملابس والأحذية الرياضية في العالم.
- قيمة العلامة التجارية تقدر بbillions الدولارات.
- غيرت طريقة تسويق المنتجات الرياضية إلى الأبد وأصبحت جزءاً من الثقافة العالمية.

الدروس المستفادة لرائد الأعمال في مجال الرياضة:

- ابدأ بشغفك: فهم السوق من الداخل هو ميزة تنافسية كبيرة.
- لا تخف من الابتكار: قدم شيئاً جديداً يحل مشكلة حقيقة.
- ابني علامة تجارية، وليس مجرد منتج: القصة والقيم التي تباعها أهم أحياناً من المنتج نفسه.
- التسويق الاستراتيجي هو مفتاح النجاح: اختيار الشخصيات المناسبة والشعارات المؤثرة يمكن أن يغير قواعد اللعبة.
- المرونة والتكييف: كن مستعداً للتغيير نموذج عملك عندما تتطلب الظروف

نايك هي المثال الكلاسيكي الذي يثبت أن ريادة الأعمال في الرياضة لا تعني أن تكون بالضرورة رياضياً خارقاً، بل يمكن أن تكون شخصاً يرى فرصة حيث لا يراها الآخرون، ويبني حول حبه للرياضة عملاً يتحدى العمالة.

(Business plan) مخطط الأعمال V

إن إنشاء مؤسسة يبدأ أولاً بوضع ما يسمى "مخطط الأعمال" هذا المخطط له ميزتين إيجابيتين :

❖ من ناحية هو وثيقة متعددة الأهداف والاستخدامات ومن ناحية أخرى هو قابل للمراجعة والتعديل بشكل متكرر.

❖ مخطط الأعمال متعدد الاستخدامات كونه وثيقة متكاملة تقدم مؤسسة جديدة بمختلف جوانبها ومرتكزاتها وهو مؤسس على دلائل (وثائق ثبوتية) يجعل من المشروع قابلاً للتجسيد .

إن مخطط الأعمال هو أداة قيادة للمقاول تمكنه من المضي قدماً في مشروعه فهو وثيقة عمل بالنسبة له (document de travail)

وبمجرد ما ينطلق المشروع يصبح مخطط الأعمال وسيلة اتصال (outil de communication) مع الشركاء، المستثمرين، البنوك وغيرها من الأطراف التي تنوى العمل مع المؤسسة.

مخطط الأعمال قابل للمراجعة والتعديل بشكل متكرر حيث أن إنشاء المؤسسة هو عبارة عن مغامرة تتطلب اليقظة والمهنية والجدية في العمل بحيث في كل مرة لابد من مسايرة التغيرات والتحولات المفاجئة أو الطارئة.

1. مراحل وضع مخطط الأعمال:

عند وضع مخطط الأعمال ينصح باتباع الخطوات التالية :

- **المراحل الأولى :** تقييم الكفاءات من أجل الانطلاق وتحديد ما تريده من نفسك ومن المحظوظين بك وما تريده من وراء المؤسسة المستقبلية؛
- **المراحل الثانية :** تحديد المشروع بدقة ما يمكن من تحديد "المهنة الأساسية" « coeur de métier » وتقديم الوظائف الثانوية للمناولين ما يعطي فعالية أكثر للمشروع؛
- **المراحل الثالثة :** وضع نموذج أعمال جيد يحدد العرض والت موقع في السوق إلى جانب رقم الأعمال المتوقع المؤسس على دراسة سوق دقيقة؛
- **المراحل الرابعة :** حماية المزايا التنافسية من المنافسين وخصوصاً ما يتعلق بالابتكارات، الإسم، التصميمات وغيرها؛
- **المراحل الخامسة :** تفريغ مخطط الأعمال إلى أهداف استراتيجية وتسويقية؛
- **المراحل السادسة :** تحديد الوسائل الواجب وضعها حيز التنفيذ لتحقيق الأهداف التي تم وضعها؛
- **المراحل السابعة :** تحديد الشكل القانوني للمؤسسة المستقبلية؛
- **المراحل الثامنة :** تحديد الإجراءات المختلفة لانطلاق أنشطة المؤسسة؛
- **المراحل التاسعة :** تحديد مصادر التمويل؛
- **المراحل العاشرة :** الترجمة المالية لمختلف العناصر المتعلقة بالتكليف والمبيعات؛
- **المراحل الحادية عشرة :** التفكير في مستقبل المشروع وتوسيعه.

2. شكل و محتوى مخطط الأعمال:

مخطط الأعمال هو وثيقة مكتوبة (محررة) بشكل منظم ودقيق يروي قصة فكرة تتحول إلى مشروع مؤسسة.

يببدأ بملخص « executive summary » وينقسم إلى قسمين مرتبطين :

- القسم الأول نصي (textuel) يبين فكرة المشروع، صاحب المشروع، المشروع، نموذج الأعمال، الوسائل المطلوبة والجوانب القانونية .
- القسم الثاني رقعي يترجم المشروع بالأرقام وينتهي مخطط الأعمال بالآفاق المستقبلية.

Business plan	مخطط الأعمال:
• Executive Summary	• ملخص تنفيذي
• Le/les créateurs	• المنشئ
• Le projet	• المشروع
• Le business model	• نموذج الأعمال
• La technologie et sa protection	• التكنولوجيا وحمايتها
• Les moyens à mettre en œuvre	• الوسائل الواجب توفيرها
• Les éléments juridiques	• الجوانب القانونية
• La structure du capital	• هيكل رأس المال
• Le chiffrage du projet	• المشروع بالأرقام
• Les perspectives d'avenir	• الآفاق المستقبلية
Annexes	الآفاق المستقبلية.

إن مخطط الأعمال هو وثيقة واضحة ودقيقة تحتوي على دلائل مشكلة من 20 إلى 30 صفحة بالإضافة للملحقات يدعم بعرض في 15 دقيقة، يتم تحريره من طرف منشئ المؤسسة ويكتب ذهابا وإيابا بحيث كلما وجد تغيير صغير يتم التعديل مباشرة في المخطط ويتشكل تدريجيا بالتقدم في الدراسات والقرارات.

نصائح عامة:

- ✓ **الملخص التنفيذي (executive summary) :** يعتبر مفتاح نجاح مناقشة المشروع هو ملخص إستراتيجي من صفحة أو صفحتين على الأكثري يشمل أساسيات المشروع.

كل قارئ سيبدأ الاطلاع على مخطط الأعمال من خلاله وعليه لابد من التدقير في كتابة هذا الملخص لأن القبول الأولي للمشروع معتمد كلبا عليه.

لابد أن يتسم بالوضوح التام والتناسق، هنا لابد من الاعتماد على طريقة « l'elevator pitch » التي تقتضي إقناع صاحب القرار خلال صعود المصعد أي في ظرف دققتين بحيث لابد من تناول جميع النقاط الأساسية.

- ✓ رسالة الإلتزام بالسرية (lettre de confidentialité) : كل من يطلع على مخطط الأعمال لابد عليه أن يمضي على رسالة الإلتزام بالسرية لتفادي سرقة الفكرة، هي وسيلة حماية لكها ليست فعالة كثيراً لذا ينصح عند تقديم نسخة من مخطط الأعمال الكتابة بطريقة ذكية بحيث تقدم في « comment ça marche ? » ولكن ليس كيف يتم ذلك؟. » A quoi casert ?
- ✓ التركيز على الحجة في تحريف مخطط الأعمال (argumentation) : محاولة إقناع قارئ المخطط بأن هناك سوق للفكرة المطروحة وذلك من خلال تحديد خصائص المنتوج أو الخدمة التي سيتم تسويقها والاحتياجات التي سوف تلبى، و تحديد حجم السوق ومعدل نموه وكذا الفئات السوقية (créneaux) التي تهتم بها.

3. أهداف مخطط الأعمال:

بالنسبة للمقاول فإن مخطط الأعمال يمكن من:

- ❖ تحقيق (ضمان) انسجام المشروع والتأكد من مدى تجسيده؛
 - ❖ استباق الوضعيات والمشاكل؛
 - ❖ تعلم مهنة المسير شيئاً فشيئاً.
- بالنسبة للشركاء فإنه يهدف إلى:

- فهم المشروع وال فكرة؛
- إقناع الشركاء ودفعهم إلى التعاون؛
- اطلاعهم على مختلف المعلومات الخاصة بالوضع حيز التنفيذ.

فهو بذلك وسيلة إقناع، وثيقة عمل (خارطة طريق) ووسيلة اتصال (moyen de communication)

مثال مخطط أعمال: "تيم سينك (TeamSync"

شعار الشركة: "حيث تلتقي الرياضة بالتقنية".

1. المخصوص التنفيذي

* المنتج: تطبيق جوال ومنصة ويب مصممة لإدارة وتنظيم الرياضات الجماعية الهواة (مثل كرة القدم، كرة السلة، التنس).

* المشكلة: يواجه منظمي الفرق الهواة (الأصدقاء، زملاء العمل) صعوبة في:

- تنسيق مواعيد المباريات والتجمعات.
- تجميع اللاعبين والتواصل معهم.
- إدارة الدفعات المالية (تأجير الملاعب، شراء المستلزمات)
- الحصول على إحصائيات بسيطة عن الأداء.

* الحل: منصة شاملة توفر:

- تقويم جماعي ذكي لتحديد المواعيد.
- نظام دفع إلكتروني لتجميع الأموال.
- نظام اتصال داخلي (دردشة، إشعارات).
- مسجل مبسط للإحصائيات (الأهداف، التمريرات الحاسمة).

* الفرصة: سوق الرياضات الهواة يشهد نمواً مستمراً، مع توجه واضح نحو الرقمنة.

* العائد المالي: نموذج إيرادات قائم على الاشتراكات (الشهري/السنوي) وعمولة على حجوزات الملاعب عبر التطبيق.

* التمويل المطلوب: 150,000 دولار لتمويل تطوير المنتج، والتسويق، والتشغيل للسنة الأولى.

2. وصف الشركة

***المهمة:** تبسيط وتنظيم ممارسة الرياضيات الجماعية للهواة، لجعلها أكثر متعة وفعالية، وتعزيز الروح المجتمعية.

***الأهداف:**

- الهدف على المدى القصير(سنة واحدة): جذب 10,000 مستخدم نشط في المدينة الرئيسية.
- الهدف على المدى المتوسط (3 سنوات): التوسيع إلى 5 مدن رئيسية جديدة.
- الهدف على المدى الطويل (5 سنوات): أن تكون المنصة الرائدة لإدارة الرياضات الهواة في المنطقة.

***الهيكل القانوني:** شركة ذات مسؤولية محدودة.(LLC)

***الفريق المؤسس:**

- أحمد (الرئيس التنفيذي): خلفية في إدارة الأعمال والتسويق، ولاعب هواة شغوف.
- سارة (الرئيس التقني): مهندسة برمجيات بخبرة في تطوير التطبيقات.

3. تحليل السوق والمنافسة

***السوق المستهدف:**

** **القطاع الأساسي:** الرجال والنساء من عمر 18 إلى 45 سنة، يمارسون الرياضات الجماعية بشكل غير رسمي مع الأصدقاء أو زملاء العمل.

** **الحجم:** يقدر عدد الأفراد النشطين رياضياً في هذه الفئة العمرية في السوق المستهدفة بأكثر من 2 مليون شخص.

***تحليل المنافسة :**

** **منافسون مباشرون:** تطبيقات عالمية مثل "TeamApp" أو "Heja". (نقاط الضعف: غير مترجمة بالكامل، لا تركز على السوق المحلي، لا تدعم الدفع المحلي).

** **منافسون غير مباشرين:** مجموعات واتساب، فيسبوك إيفنتس، الحلول اليدوية.

(نقاط الضعف: غير منظمة، لا توجد ميزات مالية أو إحصائية..).

*** الميزة التنافسية:**

**** توطين كامل:** واجهة باللغة العربية، ودعم لطرق الدفع المحلية (مثل تحويل البنك، حوالات، إلخ).

**** شراكات مع مقدمي الخدمات:** تعاون مباشر مع مالك الملاعب لتقديم خصومات وحجوزات حصرية.

**** بساطة التصميم:** تركيز على سهولة الاستخدام للمستخدم غير التقني.

4. المنتج/الخدمة

*** الميزات الأساسية:**

1. **إدارة الفريق:** إنشاء فريق، إضافة أعضاء، تعيين أدوار (كابتن، عضو).

2. **التقويم الذكي:** اقتراح مواعيد بناءً على تفضيلات الأعضاء، وإرسال تأكيدات.

3. **نظام الدفع:** تقسيم التكلفة على الأعضاء وإرسال تذكير بالدفع.

4. **الدردشة والتواصل:** قنوات اتصال مخصصة لكل فريق وكل حدث.

5. **الإحصائيات:** مسجل مبسط لتسجيل النتائج والإحصائيات الأساسية بعد كل مباراة.

*** نموذج الإيرادات:**

1. **اشتراك شهري/سنوي للفريق:** (مثال: 5 دولارات شهرياً للفريق، أو 50 دولاراً سنوياً). يشمل جميع الميزات الأساسية.

2. **عمولة على الحجوزات:** (3-5%) على كل حجز ملعب يتم عبر المنصة.

3. **إعلانات مستهدفة:** عرض إعلانات للعلامات التجارية الرياضية (محلات الرياضة، مشروبات الطاقة)

5. الاستراتيجية التسويقية والمبيعات

*استراتيجية الدخول للسوق:

* **المرحلة 1 (الاطلاق):** التركيز على مدينة واحدة. حضور مباريات الهواة في الملاعب العامة وتوزيع كروت تعريفية برابط التطبيق.

* **المرحلة 2 (النمو):** التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي (إنستغرام، تيك توك) بعروض ترويجية للفرق الأولى التي تسجل.

* **المرحلة 3 (التوسيع):** التعاون مع مؤثرين رياضيين محليين للترويج للتطبيق.

*استراتيجية الاستبقاء:

- برنامج ولاء للفرق النشطة (خصومات على الاشتراكات السنوية)

- إرسال نشرات إخبارية أسبوعية بإحصائيات الفريق وأنشطته.

- تنظيم بطولات افتراضية وحقيقية عبر التطبيق للحفاظ على التفاعل.

6. الخطة التشغيلية

* التطوير: التطوير باستخدام تقنيات متعددة المنصات (مثل Flutter لتوفير التطبيق على iOS و Android ومنصة ويب).

* البنية التحتية: استضافة سحابية (مثل AWS أو Google Cloud) لضمان المرونة والتوسيع.

* الدعم الفني: تقديم دعم فني عبر البريد الإلكتروني والدردشة الحية داخل التطبيق.

* الشركاء: عقد شراكات مع ملاك الملاعب المحلية ومراكز الرياضية.

7. الخطة المالية (ملخص)

*التكاليف الأولية (رأس المال)

- التسويق والإعلان: 40,000 دولار.

- تطوير التطبيق والمنصة: 70,000 دولار.

- رواتب الفريق (لمدة 6 أشهر): 30,000 دولار.

- نفقات تشغيلية أخرى (تراخيص، استضافة): 10,000 دولار.

-- إجمالي: 150,000 دولار.

***توقعات الإيرادات (للسنة الأولى)**

- افتراض جذب 500 فريق باشتراك شهري (5 دولارات) = 2,500 دولار/شهر.

- افتراض 200 عملية حجز ملعب أسبوعياً بمتوسط عمولة 2 دولار = 1,600 دولار/شهر.

-- إجمالي الإيرادات الشهرية المتوقعة: 4,100 دولار.

***توقعات المصاريف الشهيرية (بعد الإطلاق):**

- صيانة التطبيق: 1,000 دولار.

- استضافة وخدمات: 500 دولار.

-- إجمالي: 8,000 دولار/شهر

*نقطة التعادل: متوقع تحقيقها في الشهر 18 من التشغيل، بعد جذب قاعدة مستخدمين كافية.

8. خطة التنفيذ والجدول الزمني

**الأشهر 1-3: التطوير التقني واختبار بيتا مغلق.

**الأشهر 4-6: الإطلاق الرسمي في المدينة المستهدفة، وحملة تسويقية مكثفة.

**الأشهر 7-12: جمع ملاحظات المستخدمين، تحسين التطبيق، البدء في التخطيط للتوسيع إلى مدينة ثانية.

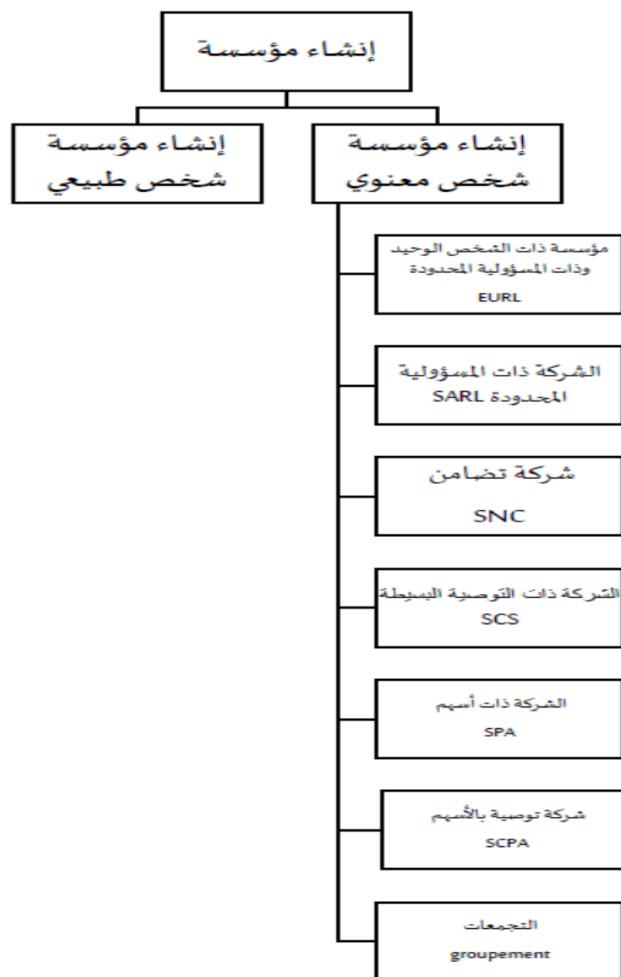
**السنة الثانية: التوسيع إلى مدینتين جديدتين، وإضافة ميزات جديدة (مثل بث المباريات مباشرة).

VI. اختيار الشكل القانوني للمؤسسة

حسب القانون التجاري الجزائري فإن المؤسسات تأخذ عدة أشكال قانونية يمكن تقسيمها إلى شكلين

أساسيين :

- ❖ مؤسسة شخص طبيعي
- ❖ مؤسسة شخص معنوي
- ✓ شركات التضامن
- ✓ شركات التوصية
- ✓ شركات المساهمة .
- ✓ الشركات ذات المسؤولية المحدودة
- ✓ التجمعات



الشكل: الأشكال القانونية للمؤسسات في الجزائر

1. مؤسسة شخص طبيعي:

شكل هذه المؤسسة موجه عموماً لمؤسسة ذات حجم بسيط، لا تتطلب قانوناً أساسياً، فتأسيسها بسيط، كما أن استكمال إجراءات التسجيل لدى السجل التجاري سريعة جداً، وبسبب التداخل بين أملاك صاحب المؤسسة والمؤسسة، فإن تسديد ديون المؤسسة يمكن أن يمتد ليشمل الأموال الشخصية لصاحب المؤسسة.

التسجيل لدى السجل التجاري يمنح لصاحب المؤسسة صفة التاجر. (المادة 5 وما يليها من القانون التجاري)

2. مؤسسة شخص معنوي:

□ مؤسسة ذات الشخص الواحد وذات المسؤولية المحدودة (م ذ ش و م م)

هي مؤسسة مكونة من شخص واحد، يحدد رأس المال الاجتماعي بحرية من طرف الشريك في القانون الأساسي للمؤسسة، تكون الأموال الشخصية المستحدثة المؤسسة منفصلة عن أملاك مؤسسته ولا يلتزم إثر ذلك بديون المؤسسة إلا في حدود الرأس المال الاجتماعي، يمنع القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية و صفة التاجر لمسيرها. (المادة 796 وما يليها من القانون التجاري المعدل والمتمم).

□ الشركة ذات المسؤولية المحدودة (ش ذ م م)

هي شركة أموال، تؤسس بين شريكيين اثنين على الأقل و خمسين (50) على الأكثر، يحدد رأس المال الاجتماعي بحرية من طرف الشركاء في القانون الأساسي للشركة، يلتزم الشركاء بديون الشركة حسب مساهمتهم في الرأس المال الاجتماعي، كما تسير من طرف مسير واحد أو عدة مسieurs، يمنع القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية و صفة التاجر للمسieurs.

(المادة 796 وما يليها من القانون التجاري المعدل والمتمم).

□ شركة تضامن (ش ت)

شركة لأشخاص، وعموما هي شركة عائلية، العدد الأدنى للشركاء هو اثنان (2) ليس هناك حد أدنى مفروض للرأس المال الاجتماعي للشركة، التسيير يشارك فيه كل الشركاء، إلا في حالة ما نص قانون المؤسسة على عكس ذلك، الرأس المال الاجتماعي يتم تقسيمه إلى حصص اجتماعية ، يشارك كل الشركاء وبشكل تضامني في الاستجابة لدفع ديون الشركة .

التسجيل لدى المركز الوطني للسجل التجاري يمنح للشركة صفة الشخص المعنوي ولكل الشركاء صفة التاجر. (المادة 551 وما يليها من القانون التجاري)

□ الشركة ذات التوصية البسيطة (ش ذ ت ب)

هي شركة هجينة، نجد أشخاص للتسيير وأشخاص ممثلين لرؤوس الأموال، أي هي مزيج من مجموعة من الشركاء على نظام التضامن ومجموعه أخرى على نظام ذات مسؤولية محدودة .

الرأسمال الاجتماعي يقسم إلى حصص اجتماعية وتسير الشركة من طرف مسير واحد أو عدة مسirين، شركاء متضامنين يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء في شركة التضامن، فيكونون مسؤولين مسؤولية تضامنية، وغير محددة عن ديون الشركة، وشركاء موصين لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم ولا يكتسبون صفة التاجر ولا يشاركون في إدارة الشركة.

التسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة صفة الشخص المعنوي وللشركاء صفة التجار.

ملاحظة: هذا الشكل من الشركات ليس منتشرًا بكثرة في الجزائر.

(Art. 563 bis et suite du code du commerce/ Décret législatif n°93-08 du 25 avril 1993).

شركة ذات الأسماء (ش ذأ)

شركة ذات رؤوس أموال، تعد بمثابة شكل من المؤسسات الكبيرة بامتياز، تضم على الأقل سبعة (7) مساهمين و الحد الأدنى لرأسمالها الاجتماعي لتأسيسها هو خمسة ملايين دينار (5000000 دج) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام و مليون دينار جزائري (1000000 دج) إن لم يكن هناك دعوة للاكتتاب العام يقسم الرأسمل الاجتماعي إلى أسهم.

تسير من طرف مجلس إدارة يتكون على الأقل من ثلاثة أعضاء وعلى الأكثر من اثنى عشر عضوا، يترأسه رئيس مدير عام، يراقب من طرف مجلس مراقبة يخضع عمل فروع التسيير لقواعد صارمة ومحددة.

مسؤولية المساهمين في تسديد الديون تتم حسب نسبة مساهمتهم في رأس مال الاجتماعي للشركة التسجيل لدى السجل التجاري يكسب صفة الشخص المعنوي للشركة و التجار لأعضاء مجلس الإدارة.

(Art. 592 et suite du code du commerce/ Décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993)

شركة توصية بالأسماء (ش ت أ):

هي شركة هجينة تتكون من شركاء موصين وشركاء متضامنين، تضم بين شريك واحد وعدد من الشركاء المتضامنين والموصين، عدد الشركاء الموصين لا يمكن أن يقل عن ثلاثة يقسم رأسمل الشركة على شكل أسهم ويمكن أن تسير من طرف شخص واحد أو عدد من المسيرين.

الحد الأدنى من الرأسمال الاجتماعي لاستحداث الشركة هو خمس ملايين (5000000 دج) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام، و مليون دينار جزائري (1000000 دج) في حالة عدم اللجوء إلى دعوة لاكتتاب عمومي.

المسيرون هم مساهمين ولا يمكن أن يتحملوا لوحدهم الخسائر إلا في حدود نسبة مساهمتهم للشركاء المتضامنين مسؤولية غير محدودة وتضامنية لديون الشركة.

التسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة الشخصية المعنوية وصفة التجار للمسيرين ملاحظة: هذا الشكل القانوني للمؤسسة غير منتشر بكثرة في الجزائر. (المادة 715 وما يليها من القانون التجاري)

□ التجمعات:

يؤسس بين شخصين معنويين أو أكثر لفترة محدودة قصد تسخير كل الإمكانيات الملائمة لتسهيل النشاط الاقتصادي لأعضائها وتطويره وتحسين نتائج هذا النشاط وتنميته، يمكن أن يؤسس بدون رأسمال كما لا يؤدي التجمع من تلقاء نفسه إلى تحقيق الفوائد واقتسامها، يسير التجمع شخص واحد أو أكثر ويلزم أعضاءه بتسديد ديونه من ذمته المالية الخاصة وهم متضامنون إلا إذا وجد اتفاق مخالف مع المتعاقدين الآخرين.

يمكن القيد في السجل التجاري للتجمع الشخصية المعنوية (الأساس القانوني نفسه).

(المادة 539 وما يليها من القانون التجاري). (Art. 796 et suite du code du commerce).

3. الإجراءات القانونية والإدارية الواجب اتباعها عند إنشاء المؤسسة:

تمر الإجراءات القانونية والإدارية لإنشاء مؤسسة بستة (6) مراحل:

- عقد الشركة/عقد الإيجار
- دفع رسوم الدمغة
- دفع رسوم التسجيل للمركز الوطني للسجل التجاري
- القيد في السجل التجاري
- إعلان عن الوجود للضرائب
- الإعلان عن النشاط في صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الغير أجرا

VII. آليات تمويل ومرافقه المشروع المقاولاتي في الجزائر

1. المرافق:

هي طريقة للتكوين يتم من خلالها تحويل مهارات وتجارب شخص أو هيئة ما إلى شخص آخر، وذلك بمنحة نصائح وتوجيهه بعض الاقتراحات حول طريقة إتمام مهمة أو تنظيم.

هي "تجنيد للهيئات والاتصالات والوقت من أجل مواجهة المشاكل المتعددة التي تعترض المؤسسة، ومحاولة تكييفها مع ثقافة وشخصية المنشئ".

أي أن المرافق تتعلق بإتباع سيرورة تشمل ثلاث مراحل هي:

- استقبال الأفراد الذين يرغبون في إنشاء مؤسسة.
- تقديم خدمات تتناسب وشخصية كل فرد.
- متابعة المؤسسة الفتية لفترة عموماً تكون طويلة (حسب طبيعة المرافقين).

2. حاضنات الأعمال:

تمثل حاضنة الأعمال عملية وسيطة بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو للمنظمات، تساهم هذه العملية في تزويد المبادرين بالخبرات والمعلومات والأدوات اللازمة لنجاح المشروع،

لذا فإنها تعد بمثابة برنامج تنموي يساعد في تنويع النشاط الاقتصادي وتكوين الثروات ونشر التكنولوجيا وتسويقهما عن طريق تخفيض أخطار الاستثمار للمنظمات الصغيرة.

1.2. مفهوم حاضنة الأعمال:

تعرف حاضنة الأعمال بأنها آلية المعتمدة لدعم المنظمات الصغيرة المبتدئة، فهي مؤسسة قائمة بذاتها تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وتتوفر مجموعة من الخدمات والتسهيلات للمنظمات الصغيرة لتجاوز أعباء مرحلة الانطلاق.

2.2. خدمات حاضنات الأعمال: تعد حاضنة الأعمال عملية حركية لتنمية وتطوير المنظمات الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء حتى تضمن بقاءها ونموها خاصة في مرحلة بداية النشاط وذلك بتقديم مختلف المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات

- الحصول على مصدر التمويل الملائم ودعم رأس المال المنظمة
- الحصول على مختلف أنواع الدعم والعون الإداري و الفني
- تمنح الحاضنات تسهيلات مشتركة للشركات الجديدة والصغيرة، وخدمات مساعدة للعمل، وفرصربط شبكات الاتصال، وكذلك المرونة إذ قد تدخل الشركات الحاضنة كمستأجر لفترة زمنية ثم تترك العمل عندما يصبح فاعلا وقد تحول إلى منافس في السوق.
- توفر الحاضنات منافع ملموسة للشركات كالدعم المعنوي والاستشارة وتسهيل التشغيل والخدمات فضلا عن الحصول على المعلومات وخلق فرص عمل.

تعمل حاضنات الأعمال على دعم المبادرين الذين توافر لهم الأفكار الطموحة والدراسة الاقتصادية السليمة وبعض الموارد الازمة لتحقيق طموحاتهم، إذ توفر لهم بيئة عمل مناسبة خلال السنوات الأولى الحرجة من عمر المشروع من أجل زيادة فرصة النجاح وذلك عن طريق استكمال التواهي الفنية والإدارية مقابل كلفة رمزية مما يساهم في دفع صاحب المشروع إلى التركيز على جوهر العمل.

تهدف حاضنات الأعمال إلى تكوين الثروة من خلال شركات ومنتجات وخدمات جديدة وكذلك الإبداع أو نقل التكنولوجيا إلى المبادرين والنهوض بالاستثمار سواء كان المشروع علميا أو تكنولوجيا أو صناعيا وتجاريا أو في مجال الأعمال وبإمكانيات محلية.

3.2. أهمية حاضنة الأعمال:

تمثل حاضنة الأعمال الجهة أو الهيئة التي تبني أفكار المبدعين والمبادرين وتوجهها لإنتاج وتقديم منتجات جديدة أو تطوير صناعات أو خدمات قائمة من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهذه المشروعات الوليدة وذلك بتقديم الخدمات الإدارية والاستشارية الفنية والاقتصادية إلى جانب توفير بعض المعدات والمستلزمات.

كما تتولى ربط الجهات المساعدة في إنجاح المشروعات المحتضنة لفترة زمنية محددة تصبح فيها هذه المشروعات الوليدة قادرة على الخروج من الحاضنة ومواجهة الصعوبات والتحديات الصناعية والاقتصادية في السوق. تعكس حاضنة الأعمال منظومة متكاملة من الاهتمام الشامل، إذ لا يستطيع كافة أصحاب الأفكار المقاولاتية البدء بتنفيذ المشروعات ، نظراً للعديد من المخاطر المصاحبة سواء كانت

هذه المخاطر المالية أو تسويقية أو إدارية لذلك يحتاج المشروع إلى حاضنة تضمن بقاءه منذ الولادة وحمايته من المخاطر التي تحيط به و إمداده بطاقة الاستثمارية، ولتدفع به تدريجيا نحو النجاح .

4.2. أسباب إنشاء الدول لحاضنات الأعمال:

- ضعف القدرات الإدارية لدى أصحاب المشروع وعدم استفادتهم من متطلبات الإدارة الحديثة اللازمة لإدارة التشغيل والإنتاج مما يؤدي إلى تميز أعمالهم بضعف التخطيط في هذه المجالات.
- عدم توفر المواد الأولية بشكل دائم وعدم ثبات أسعارها، وعدم قدرة هذه الصناعات في الحصول على هذه المواد بأقل كلفة مما يعني أن منتجاتها تكون أعلى كلفة نسبيا مما يؤشر على مدى تنافسها.
- نقص المهارات في مجالات التسويق وتوطين التكنولوجيا والقدرة على مراقبة وتطوير وتحسين الإنتاج.
- صعوبة الحصول على التسهيلات الائتمانية من المؤسسات المالية.
- تحظى بفرص أقل في دخولها الأسواق التصديرية لضعف قدرتها التسويقية والترويجية بتلك الأسواق.
- ضعف التعاون ما بين مراكز الأبحاث والجامعات من جهة وما بين هذه المشروعات.

5.2. آليات المراقبة المقاؤلية من خلال خدمات حاضنة الأعمال:

تزود برامج الاحتضان مشروعات الأعمال بمجال واسع من الخدمات العامة والمهارات الإدارية فضلا عن تقديم الخدمات والمصادر المالية.

و عموما، يمكن أن نحدد أهم مهام حاضنات الأعمال في النقاط التالية:

- التدريب على قوانين العمل وإدارة التسويق والمحاسبة والتدريب على المهارات الفنية.
- دعم أموال المغامرين الخاصة.
- تقديم الاستشارة بخصوص ربط وتسييق الشبكات و تخطيط وإدارة العمل
- المشاركة في تجهيز المكاتب من خلال وسائل مثل الفاكس وألات الاستنساخ وغرف للاجتماعات ووسائل البحث وربط الشبكات بالمخبرات المختلفة.

يمكن أن تضمن حاضنات الأعمال تنفيذ استشارات الجودة الشاملة، وخدمات تنمية الموارد البشرية، و الخدمات الإدارية (إعداد الفواتير، وتأجير المعدات، خدمات السكرتارية) وكذا استشارات تطوير المنتجات، التعبئة والتغليف، التسويق وإدارة المنتج، خدمات تسويقية؛ و الخدمات التمويلية و الخدمات العامة كالامن و أماكن التدريب وتوفير المكاتب وأماكن التخزين ونظام آلية للعلاقات العامة، كذلك تعمل على المتابعة والخدمات الشخصية.

تقديم مساعدة مستمرة أثناء مرحلة التشغيل

3. هيئات الدعم المقاولاتي في الجزائر:

قامت الدولة الجزائرية بإنشاء العديد من الهيئات الداعمة لإنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها:

1.3. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية :

أنشأت سنة 1991 كوزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحولت إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001

بموجب المرسوم التنفيذي رقم (94-211) المؤرخ في 18 جويلية 1994 وكانت وظيفتها :

- ❖ إعداد السياسة والاستراتيجية الوطنية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقتراح تنفيذها.
- ❖ التنسيق مع مختلف الوزارات والهيئات الأخرى فيما يخص تطوير و تشجيع القطاع.
- ❖ ضمان حماية الطاقات الموجودة وتطويرها.
- ❖ اقتراح التدابير التشجيعية لإنشاء المؤسسات الصغيرة والكبيرة سواء كانت مالية أو جبائية أو تنظيمية أو تكنولوجية.
- ❖ إعداد التدابير التشريعية المشجعة للمؤسسات الصغيرة والكبيرة وكذا تحديد مقياس مراقبة الجودة.

2.3. الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSE) :

أنشئت هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي (296-96) المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 ، تهتم الوكالة بالشباب العاطلين عن العمل الراغبين في إنشاء مشاريعهم الخاصة والذين تتراوح أعمارهم بين 19-35 سنة حيث تقدم الوكالة عدة صيغ للحصول على

مساعدات مالية في شكل قروض ممنوحة من البنوك المحلية، كما توفر تسهيلات ضريبية واعفاءات جمركية ومتابعة للمشاريع المنشأة.

حسب الموقع الإلكتروني للوكالة فقد صدر في العدد الأخير من الجريدة الرسمية مرسوم تنفيذي يقضي بـ تغيير تسمية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب "أنساج" وإعادة تنظيمها .
وعليه، فإن هذه الوكالة ستحمل تسمية الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، حسبما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 329-2020 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 والذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي ويغير تسميتها .
وفضلاً عن مهامها المحددة في قانونها الأساسي، فإن الوكالة مكلفة أيضاً بتطبيق كل تدبير من شأنه أن يسمح برصد الموارد الخارجية المخصصة لتمويل إحداث نشاطات لصالح الشباب واستعمالها في الأجال المحددة وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما وإعداد البطاقية الوطنية للنشاطات التي يمكن استخدامها من طرف الشباب أصحاب المشاريع وتحييئها دورياً بالاشتراك مع مختلف القطاعات المعنية .

كما تقوم الوكالة بتشجيع استخدام وتطوير الأنظمة البيئية بناء على فرص الاستثمار المتاحة من مختلف القطاعات التي تلبي احتياجات السوق المحلي وأو الوطني والمهتم بالبيئة وتقديره عملية إنشاء المؤسسات المصغرة ومرافقها ومتابعتها، إلى جانب إعداد وتطوير أدوات الذكاء الاقتصادي وفق نهج استشاري، بهدف تنمية اقتصادية متوازنة وفعالة و تعمل أيضاً على عصرنة ورقمنة إدارة وتسخير الوكالة وجهاز استخدام المؤسسات المصغرة وتشجع تبادل الخبرات من خلال برامج الهيئات الدولية والشراكة مع الوكالات الأجنبية لدعم وترقية المقاولاتية والمؤسسة المصغرة كما تضمن تسخير مناطق نشاطات مصغرة متخصصة مجهزة لفائدة المؤسسات المصغرة .

3.3. الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC : تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم (188-94) المؤرخ في 6 جويلية 1994 وذلك من أجل التخفيف من الآثار الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن تسيير العمال إجبارياً وحسب المرسوم رقم (03-514) المؤرخ في 30 ديسمبر 2003 والمتعلق بدعم إحداث النشاطات للبطالين البالغين ما بين 30 إلى 70 سنة أعطيت الصلاحية للصندوق لتمويل البطالين ومنهم امتيازات خاصة لخلق المشاريع الصغيرة .
- يقدم الصندوق صيغ مشابهة لتلك التي تقدمها وكالة ANSE من قروض لإنشاء المشاريع

(صيغة ثلاثة CNAC) و البنك و صاحب المشروع، كما سيحصل صاحب المشروع على تكوين من خبراء المقاولاتية لتوضيح السيرورة التي يجب أن تمر علماً عملياً إنشاء المؤسسة.

4.3. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI :

شهدت الوكالة التي أنشأت في إطار الاصلاحات الأولى التي تم مباشرتها في الجزائر خلال التسعينيات والمكلفة بالاستثمار تطورات تهدف للتكييف مع تغيرات الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد كانت تدعى في الأصل وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار APSI من 1993 إلى 2000 ، ثم أصبحت تسمى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ، المنشأة لدى رئيس الحكومة بموجب الأمر رقم (03-01) المؤرخ 20 أوت 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار المعدل والمتمم بالأمر (08-06) الصادر في 15 جويلية 2006 ، وهي مؤسسة عمومية إدارية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، من مهامها :

- مهمة الإعلام وتوفير جميع المعلومات التي يحتاج إليها المستثمرون و إنشاء بنك معلومات يتعلق بفرص الأعمال والشراكة والمشاريع.
- مهمة التسهيل وتبسيط الإجراءات البيروقراطية لتخفييف العرقيل والضغوط التي تواجه المستثمرين أصحاب المشاريع.
- مهمة المساعدة وتقديم التسهيلات الادارية والاستشارية والتوجيهية للمستثمرين.
- مهمة المتابعة عن طريق إعداد إحصائيات حول الاستثمارات ومدى تقدمها و التدفقات النقدية المترتبة عنها ورصد مدى التزام المستثمرين بالاتفاقيات الموقعة.

5.3. الوكالة الوطنية لتسهيل القرض المصغر ANGEM :

لقد ظهر القرض المصغر في الجزائر لأول مرة سنة 1999 حيث سمح بذلك بإنشاء أكثر من 15000 نشاط في مختلف القطاعات إلا أنه لم ينجح بسبب ضعف عملية المراقبة أثناء مراحل المشاريع ومتابعة إنجازها.

بعد الملتقى الدولي ديسمبر 2002 وبعد التوصيات المقدمة خلاله تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسهيل القرض المصغر بموجب المرسوم (14-04) المؤرخ في 22 جانفي 2004 وذلك من أجل محاربة الفقر، حيث يعتبر

القرض المصغر جزءا لا يتجزأ من السياسات العمومية للدولة لمقاومة البطالة والتهميش والإقصاء الاجتماعي، ويمس شريحة لا بأس بها من السكان ويمثل أداة فعالة للمعالجة الاجتماعية للإقصاء الاقتصادي، ويزيد نشاطات اقتصادية صغيرة (تشغيل ذاتي، عمل بالمنزل، نشاطات حرفية وخدماتية)، هدفه الأساسي هو ترقية النمو الاجتماعي عن طريق النشاط الاقتصادي ومحاربة التهميش بفضل نوع من الدعم لا يكرس فكرة الاتكال المرضي بل يرتكز أساسا على "الاعتماد على النفس"، "المبادرة الذاتية" و"روح المقاولة". لهذا الغرض فإن القرض المصغر يوفر خدمات مالية متماشية مع احتياجات المواطنين غير المؤهلين للاستفادة من القرض البنكي والمشكلين أساسا من فئة الأشخاص بدون دخل أو ذوي الدخل غير المستقر والبطالين والذين ينشطون عموما في القطاع غير الرسمي، وتمثل مهامه الأساسية في:

- دعم ومرافقة المستفيدين من القرض المصغر في تنفيذ أنشطتهم المقاولاتية من سلف دون فوائد و إبلاغ المستفيدين بمختلف المساعدات التي تمنح لهم.

وقد قامت الوكالة إلى غاية مارس 2016 من منح 726.356 قرض وخلق 1.089539 منصب عمل بالإضافة إلى تكوين 105696 مقاولا.

6.3. صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR : أنشأ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم (373-02) المؤرخ في 06 رمضان 1423 الموافق ل 11 نوفمبر 2002 المتعلق بتطبيق القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتضمن للقانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم، و يتمتع هذا الصندوق بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

انطلق الصندوق في النشاط بصورة رسمية في 14 مارس 2004.

ويهدف صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تسهيل الحصول على القروض المتوسطة الأجل التي تدخل في التركيب المالي للاستثمارات المجدية، وذلك من خلال منح الضمان للمؤسسات التي تفتقد للضمادات العينية الالزمة التي تشترطها البنوك و يتعلق الأمر بضمان تسديد جزء من الخسارة التي يتحملها البنك في حالة عدم تسديد القرض تصل نسبة الضمان إلى 80% من القرض البنكي تحدد النسبة المتعلقة بكل ملف حسب تكلفة القروض و درجة المخاطرة ، وتتراوح قيمة الضمان بين (4 - 25 مليون) .

7.3 الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME : تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم (165-05) وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري و تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتقع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يرأس مجلس التوجيه و المراقبة كما هو منصوص في المرسوم (65-05) المؤرخ في 3 ماي 2005.

إن الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي أداة الدولة في تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مهامها هي:

- تنفيذ استراتيجية القطاع في تعزيز وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- تنفيذ البرنامج الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و متابعته
- ترقية الخبرة والاستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- متابعة ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الإنشاء والتوقف و تغيير النشاط
- إنجاز دراسات حول فروع قطاعات النشاطات الاقتصادية و المذكرات الظرفية الدورية
- جمع واستغلال ونشر معلومات محددة في ميدان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة