

جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

المستوى: الثالثة ليسانس LMD

ملخص دروس مقياس
المقاولاتية في الرياضة

الأستاذ: عبد الغاني علالي

السنة الجامعية

2026/2025

I. مدخل إلى المقاولاتية (ريادة الأعمال)

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

وأصبح موضوع المقاولاتية يحتل حيزا كبيرا من اهتمام الحكومات والعديد من الدول خاصة مع تزايد المكانة التي تحتلها المؤسسات الصغيرة في اقتصاديات مختلف هذه الدول مهما 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 الوحيد للوظائف والثروة، إلى أن تغيرت هذه النظرة مع بروز الأهمية المتزايدة للمقاولاتية التي غالبا ما يرتبط اسم المقاول بها مع تخلي بعض المؤسسات الكبرى عن بعض من أنشطتها التي قدمت فرصا للمؤسسات الجديدة من أجل الاستثمار في هذه الأنشطة، بهذا أصبحت المقاولاتية محور أساسي للتطور في معظم البلدان ونمطا للحياة جاذبا للأفراد من أجل تحقيق ذواتهم وتحقيق مستوى معيشي أفضل.

1. تعريف المقاولاتية (ريادة الأعمال):

- ✓ نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، تنظم وإعادة 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 السيرورة التي تبدأ بفكرة وتنتهي 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 الخبيرين الاقتصاديين Schumpeter و Joseph Frank Knight اللذين عرفا الريادة بأنها « عملية ابتكار و تطوير طرق و أساليب جديدة لاستغلال الفرص التجارية »

وعموما 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 بشرية 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 هذ المؤسسة وكيف تمكنت هذه الأخيرة من الظهور والتحول إلى كيان موجود بعدما كان مجرد فكرة لخلق منتجات وخدمات ومواد أولية و ادخال طرق جديدة في التنظيم وبيعها بسعر أقل من تكلفة إنتاجها.

2.1. الاتجاه الثاني: التعرف على الفرص واستغلالها shane وvenkatarman

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

والفرصة حسب casson تعني الحالات التي تسمح بخلق منتجات وخدمات ومواد أولية و ادخال 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 و الاكتشافات 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 ويكفي امتلاك القدرة على معرفتها حتى يتمكن من امتلاكها وتحويلها لحقيقة اقتصادية.

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

تتمحور 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 كإنشاء 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 معرفاً 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 وقيمه.

2. نشأة المقاولاتية وتطورها:

تطور البحث في مجال المقاولاتية حسب ثلاث اتجاهات فكرية، فالإغاية الستينيات عرف هذا المجال سيطرة الاتجاه الوظيفي الذي يدرس المقاولاتية من الجانب الاقتصادي، ليظهر بعدها اتجاه ثان إلى جانبه يركز على دراسة خصائص الأفراد وتأثيرها على المقاولاتية، ومع بداية التسعينيات ظهر اتجاه جديد يتزعمه المسيرين اهتم بدراسة سير العملية ككل .

3. أشكال المقاولاتية :

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

ولعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأكثر شيوعاً بفضل ما تتميز به من مرونة في هيكلتها وتسييرها.

❖ 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 بزيادة الاعمال التنظيمية: والتي تعتبر كاستراتيجية تسييرية تنتهجها بعض المؤسسات الكبيرة، حيث تساعد 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 زيادة الاعمال المستقلة اي انها تحدث داخل المنظمة التي توفر الرعاية، الموارد والترابط المستمر مع العامل المقاول من اجل عدم خسارة هؤلاء العمال الخلاقين مع تأمين بعض المرونة وحرية العمل.

❖ المقاولاتية الخارجية:

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

- الامتياز: هو الحق الذي يحصل عليه المقاول من خلال ترخيص استخدام العلامة التجارية، انتاج منتجات ووسائل التوزيع من صاحبها الاصلي مما يسمح له الاستفادة من الخبرات الادارية والوظيفية والاسم والسمعة التجارية من مانح الترخيص.
- المقاوله من الباطن: وهو يعني منح بعض النشاطات الى مقاولين خارجيين عن المؤسسة الام وهذا عندما تريد هذه الاخيرة 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 شبانية، 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 المقاولاتي.
- ✓ 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 :

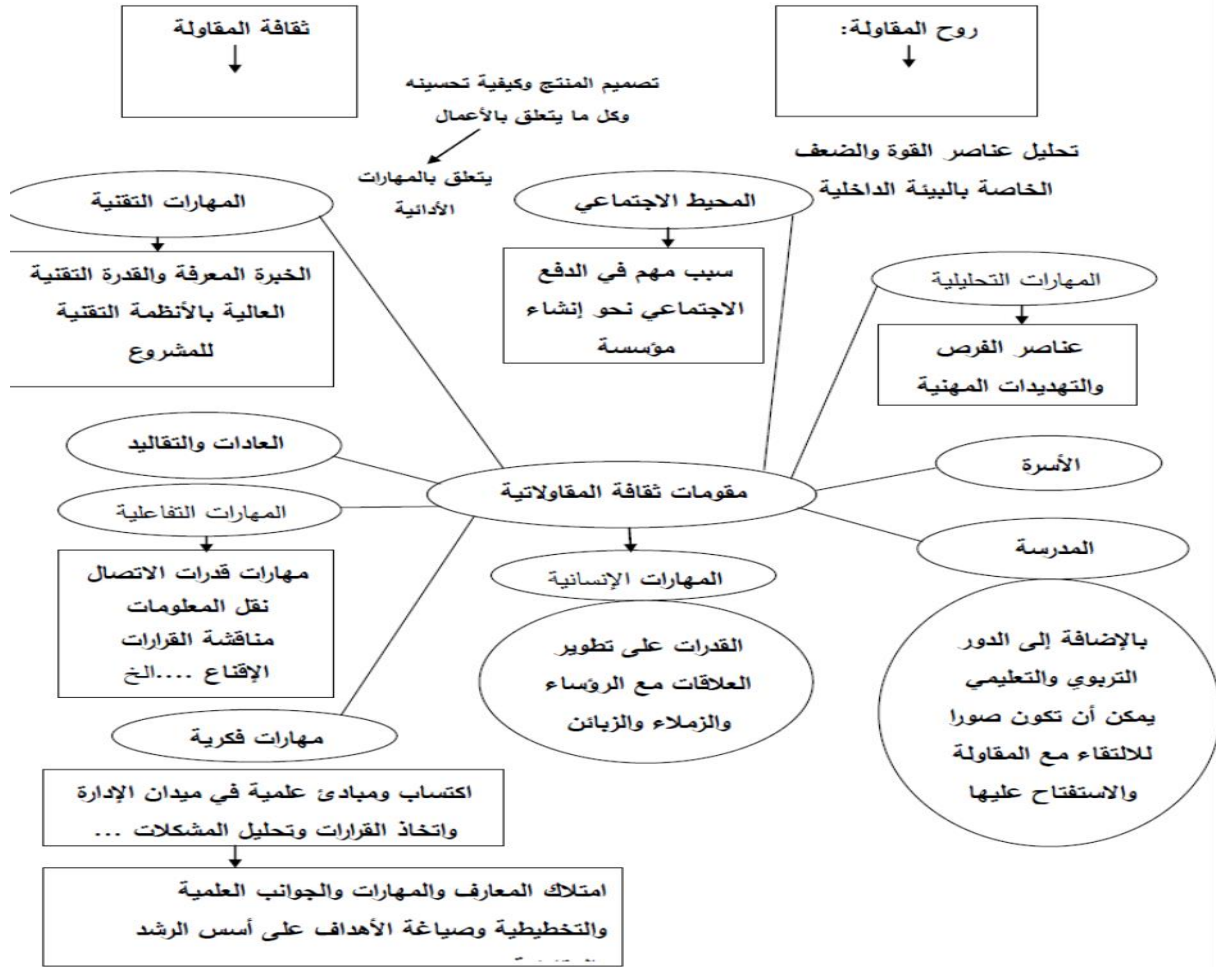
هي مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الإستثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة جديدة، ابتكار في مجمل القطاعات

الموجودة إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيبي، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة للتخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم و المراقبة.

كما أن هناك ثلاث أماكن يمكن أن ترسخ فيها هذه الثقافة هي: العائلة، المدرسة و المؤسسة و يلخص نموذج (J-B SABOURINE et Y.GASSe) مفهوم الثقافة المقاولاتية، حيث يبرز المراحل التي تقود لبروز المقاولين بين فئة المتعلمين و بالأخص الذين تابعو 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 فتتنقسم إلى ثلاث مجموعات:

- ❖ **المسبقات (المدخلات):** وتمثل مجموع العوامل الشخصية والمحيطية التي تشجع على ظهور الإستعدادات عند الفرد، حيث لاحظ الباحثان بأن الطلبة الذين لديهم أباء 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 لتتحول 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 لدوافع 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+ المعارف والخبرات ... الخ)

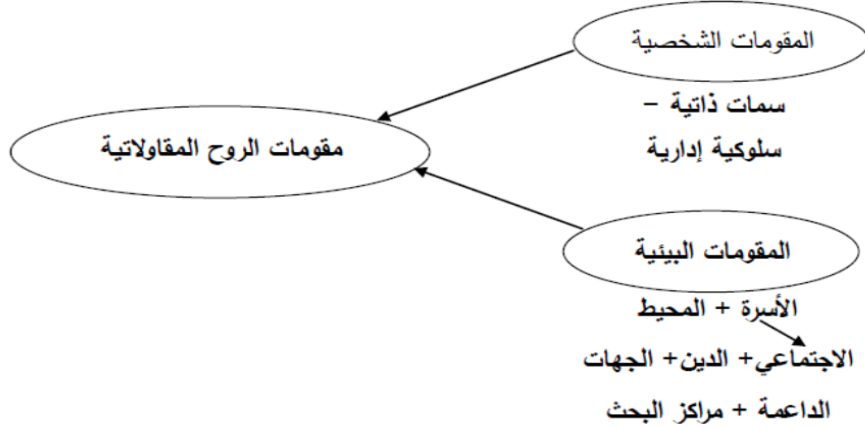


2.5. روح المقاولة :

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

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

فالروح المقاوالاتية 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 المقاوالاتية:

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

ومن خصائص العملية المقاوالاتية مايلي:

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

6. الريادة فكر مؤسسي وممارسة منظومة

- المقاولاتية (الريادة) هي ليست عمل فردي أو بطولي قائمة على جهد فردي بطولي وانما هي منظومة تستند على بيئة مقاولاتية متكاملة وعمل جماعي منظم ومترايط 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 وانما 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 وتقييم بيئي للمجتمع وتحديد ما يعتره من نقاط قوة أو ضعف وما يتوفر فيه من فرص أو قيود، ثم يتم التعامل بالمنطق المقاولاتي انطلاقا من توجهات المجتمع وأهدافه.
 - تأسيس ريادة الأعمال " المقاولاتية " ليس بالتدريب وصناديق التحويل: فالممارسات العملية والواقعية تؤكد أنه رغم اجتياز الأفراد لبرامج تدريبية نوعية متخصصة ورغم حصولهم على الدعم المالي المطلوب، إلا أن حالات الفشل تكرر، وأن هناك مجموعة من القيود والعوائق أمام مكونات البيئة المحفزة للمقاولاتية
 - الإبداع والابتكار والريادة نطاق غير محدود: من حيث المكان والزمان والفئات، 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.

II. المقاول ENTREPRENEUR

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 التسييرية والقدرة على الإبداع، وبهذا يقود التطور الإقتصادي للبلد.

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

" ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار وبالتالي فوجود قوى الريادة "التدمير الخلاق" 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 " cantillan " و " Say" المقاول هو الشخص الذي يأخذ المخاطرة لأنه يستثمر في أمواله. وأضاف " Scham- peter" بأن جوهر المقاولة يوجد في اقتناص واستغلال الفرص الجديدة في مجال المؤسسات.

والمقاول يشارك بفعالية في التنمية الاقتصادية.

□ المقاربة السلوكية:

قام ماكيلند 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 ثلاث قيم 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 (الإدارة):

في مقال نشر عام 1565 "ما هي المقاولاتية"؟

أقر Garter " بعدم كفاية مدخل السمات واقترح 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 "Bygrave" و "Hofer"

(1565) مفهوم نهائي يستند على ثلاث شروط (ABC)

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 لمعرفة: من هو المقاول؟ وما هي مميزاته؟ ما دوره؟ وهل الروح المقاولاتية فطرية أم مكتسبة عنده؟ يمكن عموماً 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 لا بد من وجود حد أدنى لها لدى الشخص صاحب الفكرة ومنها:

* الطاقة والحركية: فإنشاء 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 وتقبله: فالفشل بالنسبة إلى المقاول الناجح دروس مستفادة وخبرات مكتسبة ومصدر لاستغلال فرص جديدة وبالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.

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

* التجديد والإبداع: لاستمرار المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتجاتها وهياكلها ومخططاتها الاجتماعية، 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 شعورا متفوقا وحساسا 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، والبديهية 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، والسعي 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.

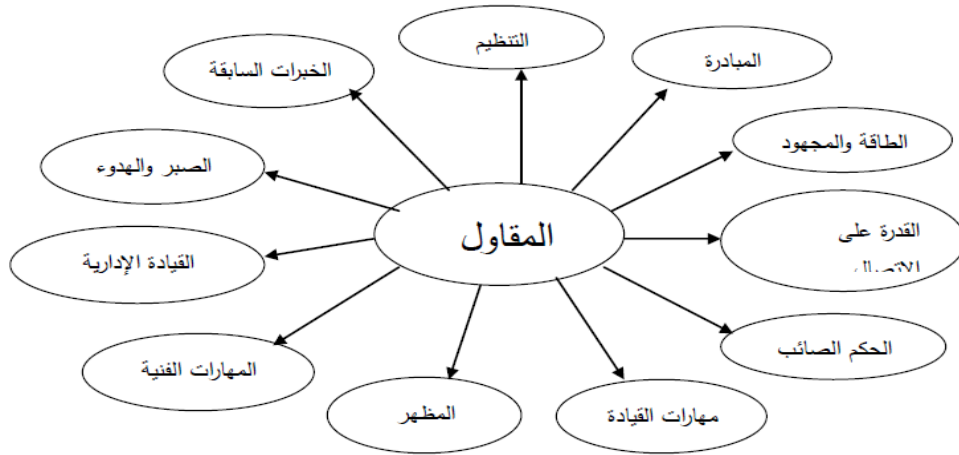
3.1. الخصائص الإدارية :

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 المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة المشروع والقدرة على تحديد السياقات والنظم، وصياغة الأهداف على أساس الرشد والعقلانية.

ج- المهارات التحليلية : وتهتم بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبلا 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 والمتعاملين...إلخ.

د- المهارات الفنية (التقنية) : وتتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية وطرق الأداء وكيفية تحسينه.



القدرات والسمات الشخصية للمقاول.

ويمكن اجمال أهم خصائص رواد الأعمال فيما يلي:

- الإرادة : رائد الأعمال لديه ارادة قوية لتحقيق ما يصبو اليه 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 قادرا على الشروع في العمل والاستفادة من الفرص.
- الاستعداد لتحمل المخاطر: في أي عمل هناك عنصر مخاطرة ولا توجد ضمانه تامة بأن العمل ناجح دوما ولكن المخاطرة المحسوبة تساعد على تحقيق النجاح.
- القدرة على التعلم من التجربة: رائد الأعمال يؤمن بأنه يمكن أن يرتكب الأخطاء، ولكنه يؤمن بدرجة أكبر بضرورة ألا 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 دوما تواجه مشكلات متعددة تستوجب العمل الجاد والدائم.
- القدرة على اتخاذ القرار: تكون القدرة على اتخاذ القرار المناسب والجريء في الوقت المناسب مطلب أساس في ظل بيئة معقدة متغيراتها كثيرة وتتحرك بسرعة بالغة.
- كما أن غياب القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب تهدر العديد من الفرص وتكبد الخسائر.
- الطموح المستمر: الطموح الدائم والمستمر يمثل هدف لدى رائد الأعمال، والطموح يمثل القوة الدافعة لبناء المشروع الريادي.
- الحدائة والجدة في الافكار: عادة ما ينشغل رائد الأعمال بفكرة مستحدثة تمثل له هدف مدعوم بالعديد من الأفكار الجديدة والقوية والمحددة و ليس لها مثيل في السوق.
- الإصرار والتصميم: يمتلك رائد الأعمال اصرار ارادي على تنفيذ مشروعه على أرض الواقع (يضع الرائد استراتيجيته لتحويل حلمه إلى واقع ملموس).

- التفكير الإيجابي : يتفاءل رائد الأعمال بصورة دائمة في جميع جوانب حياته حتى إذا واجهته عقبات يرى فيها الجانب الايجاب ولا يغفله، حتى في اتخاذ القرارات يميل للبديل المتفائل
- تحمل الغموض : يتسم رواد الأعمال بالقدرة علي العيش في ظل معلومات قليلة عن حياتهم وعن جوانب أعمالهم، وربما في ظل معلومات تتغير كل يوم بشكل يصعب التأكد منها.
- حب الاستقلال في العمل : يتسم رواد الأعمال بنزعتهم 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 وللنجاح 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 وانما يؤمنون بقدراتهم وعملهم وكفاءتهم .
- رواد الأعمال مخططون : يميل رواد الأعمال للتخطيط لكل جوانب حياتهم ولمراحل أعمالهم ويعرفون من البداية منتهاهم.

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.

و الشكل 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 " ابراهيم 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: فهما مصدر مهم للمعارف والمعلومات يمنح المقاول الكفاءة، المعرفة اللازمة لتنفيذ المشاريع.

□ المحددات الاقتصادية:

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

- مدى توفر فرص المقاول.

- مدى انفتاح 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 بتوجيه وحل مشاكلها.

3. دور المقاول في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية :

يلعب المقاول دورا كبيرا في دفع عجلة التنمية نحو التقدم وذلك من خلال قدرته على إنشاء أسواق جديدة وامتلاكه الرغبة والقدرة لإشباع احتياجاته فهو مبدع ومنشئ للموارد والفرص، وبإمكانه اكتشاف مصادر جديدة للموارد دون الاكتفاء بالموارد التقليدية أو المتاحة بسبب طبيعته الإبتكارية ومحاولته تحسين الوضع في مؤسسته في كافة مجالات الأعمال. كما يعمل المقاول على تنمية الموارد الرأسمالية وتحديد معظم عناصر الإنتاج (الأرض أو الموارد البشرية أو رأس المال) ومزجها مع بعضها البعض وتحويلها إلى مخرجات (خدمات وبضائع جديدة).

فالمقاول هو شخص مبتكر ومستعد لتحمل المخاطر والمسؤولية لتحسين استغلال الفرص لابتكار أعمال جديدة وتحويلها إلى مكاسب مادية واجتماعية ملموسة لتقديم أشياء جديدة ومختلفة عما يعرضه المنافسون، إذن فهو يتمتع بروح المقاولاتية التي تساهم في محاربة الفقر وفي تحديث وازدهار اقتصاديات الدول .

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 المقترحات 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 دورا بارزا 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 خطواتها 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، و ليست 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 والتقنيات 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 و البيعية.

* الخطة المالية.

* تحليل المخاطر.

١. توليد الفكرة وتقييمها

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

٢. البحث والتحقق (Validation)

- اخرج من المبنى (Get Out of The Building) تحدث إلى عملائك المحتملين، استمع إلى مشاكلهم الحقيقية، 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) لتخطيط 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 مُتحقق من جدواها، نموذج عمل أولي، وفهم عميق للعميل المستهدف.

2. المرحلة الثانية: مرحلة التأسيس القانوني والشكلي

هنا تتحول الفكرة إلى كيان قانوني معترف به.

1.2. اختيار الشكل القانوني:

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

**مؤسسة فردية: يتحمل فيها المالك كامل المسؤولية.

**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.

2.2. 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 والتراخيص اللازمة للنشاط.

3.2. الترتيبات الإدارية الأولية:

فتح حساب بنكي رسمي باسم المؤسسة.

استئجار أو شراء مقر للمؤسسة.

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

التقدم للهيئات الضريبية للحصول على رقم ضريبي.



3. المرحلة الثالثة: مرحلة الانطلاق و التشغيل

"الانطلاق" هو مجرد بداية الرحلة الحقيقية.

1.3. بناء الفريق والهيكل التنظيمي:

* تعيين 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 الأولى.

* بناء نظام للبيع والتوزيع.

3.3. إدارة العمليات و المالية:

**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 و التقييم:

* مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المخططة.

* جمع ملاحظات العملاء وتحسين السلعة أو الخدمة بناءً عليها.

2.4. التكيف و التطوير:

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

* تطوير المنتجات أو الخدمات، أو دخول أسواق جديدة.

3.4. التخطيط للتوسع :

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

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 بالمحتوى، تحسين محركات البحث (SEO)

* ابني علاقات مع عملائك الأوائل وحولهم إلى سفراء للعلامة.

2.3.4. جولة التمويل (Series A):

* الآن وأنت تظهر نموًا مستمرًا، يمكنك التوجه إلى مستثمري 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 ستأخذه. وظف أشخاصًا 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 متكامل، وتمويل كبير للتوسع.

4.3.4. التوسع والتحجيم (Scaling):

* الدخول إلى أسواق جديدة (جغرافيًا أو قطاعيًا)

* تطوير خطوط إنتاج جديدة.

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

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

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

6.3.4. الخروج (Exit Strategy):

هذا هو الهدف النهائي لمعظم المستثمرين لتحقيق عوائد استثماراتهم، 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 وديناميكية 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 جزءًا من هذه الصناعة، ليس كلاعبين فقط، بل كقادة ومبدعين.

فكيف يمكن تحويل الشغف بالرياضة إلى مشروع ناجح و مربح؟

1. تعريف المقاولاتية في الرياضة (Sports Entrepreneurship) :

هي عملية تحديد فرصة غير مستغلة في المجال الرياضي، وتطوير فكرة مبتكرة لاستغلالها، وتجميع الموارد اللازمة (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 للنادي 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 التحدي، دوريات هواة.

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

❖ التكنولوجيا الرياضية (SportsTech) المجال الأكثر تنافسًا حاليًا

* اللياقة والصحة: تطبيقات و أجهزة تتبع اللياقة مثل (Fitbit, Strava)

* تحليل الأداء: منصات تستخدم الذكاء الاصطناعي لتحليل أداء اللاعبين وتقديم إحصائيات متقدمة.

* تحسين تجربة المشجع: تطبيقات للتفاعل داخل الملاعب، تذاكر إلكترونية ذكية، استخدام الواقع المعزز.

* إدارة المنشآت: برامج لإدارة الصالات والمراكز الرياضية بكفاءة.

❖ الإعلام والمحتوى الرياضي (Sports Media & Content)

* إنشاء منصات بث رقمية متخصصة في رياضة معينة.

* قنوات يوتيوب أو بودكاست تقدم تحليلاً رياضياً 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؟:

- ✚ شغف جماهيري هائل: الرياضة لديها قاعدة جماهيرية عاطفية ومخلصية = خلق سوق مضمونة.
- ✚ التطور التكنولوجي السريع: التقنيات الناشئة تفتح آفاقًا جديدة للابتكار باستمرار.
- ✚ العولمة: سهولة وصول الرياضات المحلية إلى جمهور عالمي.
- ✚ الاهتمام العالمي بالصحة واللياقة: خلق سوق متعطشة 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 مُلباة 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 مال المجازفة، التمويل الجماعي.
6. الإطلاق والنمو: البدء صغيرًا، جمع التغذية الراجعة، التكيف والتوسع.

3. التحديات وكيفية التغلب عليها :

1. المنافسة الشديدة:

الحل = التميز من خلال الابتكار و التخصص 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 مرن وقابل للتكيف.

5. الحصول على التراخيص:

الحل = الاستشارة القانونية المبكرة وفهم المتطلبات.

4. المستقبل والاتجاهات الحديثة :

مستقبل المقاولاتية في الرياضة مشرق ويتجه 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 والملهمة في ريادة الأعمال في مجال الرياضة :

قصة شركة نايكي (Nike) ، ومؤسسها فيل نايت. (Phil Knight)

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 الأولى: في عام 1964، أسس شركة "بلو ريبون سبورتس" كموزع للأحذية اليابانية "أونيتسو كا تايجر" (أصبحت لاحقًا أسيكس).

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

عوامل النجاح :

1. فهم عميق للسوق: نابت كان عداءً، فهم احتياجات الرياضيين الحقيقية (الراحة، الخفة، المتانة)، كان عملاؤه الأوائل من زملائه العدائين.

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

3. التسويق و العبقرية (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 نايكي رائدة في استخدام الشخصيات الرياضية الكبرى للتسويق، أبرز مثال هو توقيع عقد مع « مايكل جوردان » وهو لا يزال لاعباً مبتدئاً، وإنشاء خط أحذية "إير جوردان (Air Jordan)" الذي أصبح علامة تجارية ضخمة بحد ذاتها، متجاوزاً كرة السلة إلى عالم الموسيقى والثقافة.

4. المرونة والتكيف: تحولت نايكي 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 نايكي 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 نابت صعوبات في إقناع البنوك بإقراضه.

النتيجة والإرث:

- من بيع أحذية من صندوق سيارة إلى أكبر شركة للملابس والأحذية الرياضية في العالم.
- قيمة العلامة التجارية تقدر بمليارات الدولارات.
- غيرت طريقة تسويق المنتجات الرياضية إلى الأبد وأصبحت جزءًا 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 شيئًا جديدًا يحل مشكلة حقيقية.
- ابني علامة تجارية، وليس مجرد منتج: القصة والقيم التي تبيعها أهم أحيانًا من المنتج نفسه.
- التسويق الاستراتيجي هو مفتاح النجاح: اختيار الشخصيات المناسبة والشعارات المؤثرة يمكن أن يغير قواعد اللعبة.
- المرونة والتكيف: كن مستعدًا لتغيير نموذج عملك عندما تتطلب الظروف.
- نايفي هي المثال الكلاسيكي الذي يثبت أن ريادة الأعمال في الرياضة لا تعني أن تكون بالضرورة رياضيًا خارقًا، بل يمكن أن تكون شخصًا يرى فرصة حيث لا يراها الآخرون، ويبني حول حبه للرياضة عملاً يتحدى العملاقة.

V. مخطط الأعمال (Business plan)

- 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 ومركزاتها وهو مؤسس على دلائل (وثائق ثبوتية) تجعل من المشروع قابلاً للتجسيد.

إن مخطط الأعمال هو أداة قيادة للمقاول تمكنه من المضي قدما 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 تنوي 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 والتحولت المفاجئة أو الطارئة.

1. مراحل وضع مخطط الأعمال:

عند وضع مخطط الأعمال ينصح باتباع الخطوات التالية :

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

يبدأ 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 رقمي 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	الملاحقات.

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 الأكثر يشمل أساسيات المشروع.

كل قارئ سيبدأ الاطلاع على مخطط الأعمال من خلاله وعليه لابد من التدقيق في كتابة هذا الملخص لأن القبول الأولي للمشروع معتمد كلياً 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 دقيقتين 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 لكنها ليست فعالة كثيراً لذا ينصح عند تقديم نسخة من مخطط الأعمال الكتابة بطريقة ذكية بحيث تقدم في ماذا ينفع المنتج؟ « A quoi çasert ? » ولكن ليس كيف يتم ذلك؟. « comment ça marche ? »

✓ التركيز على الحجة في تحرير مخطط الأعمال (argumentation) : محاولة إقناع قارئ المخطط بأن هناك سوق للفكرة المطروحة وذلك من خلال تحديد خصائص المنتج أو الخدمة التي سيتم تسويقها والاحتياجات التي سوف تلبيها، 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 والفكرة؛

▪ إقناع الشركاء ودفعهم إلى التعاون؛

▪ اطلاعهم على مختلف المعلومات الخاصة بالوضع حيز التنفيذ.

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

مثال مخطط أعمال: "تيم سينك (TeamSync)"

شعار الشركة: "حيث تلتقي الرياضة بالتقنية".

1. الملخص 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 نموًا مستمرًا، 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 لتغطية تطوير المنتج، والتسويق، والتشغيل للسنة الأولى.

2. وصف الشركة

*المهمة : تبسيط وتنظيم ممارسة الرياضات 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): التوسع إلى 5 مدن رئيسية جديدة.
 - الهدف على المدى الطويل (5 سنوات): أن نكون 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 و المنافسة

*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، حوالة، إلخ).

** شراكات مع مقدمي الخدمات: تعاون مباشر مع ملاك 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. التقييم الذاتي: 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: سجل مبسط لتسجيل النتائج والإحصائيات الأساسية بعد كل مباراة.

*نموذج الإيرادات:

1. اشتراك شهري/سنوي للفريق: (مثال: 5 دولارات شهريًا للفريق، أو 50 دولارًا سنويًا). 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 (الإطلاق): 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 (التوسع): التعاون مع مؤثرين رياضيين محليين للترويج للتطبيق.

* استراتيجية الاستبقاء:

- برنامج ولاء للفرق النشطة (خصومات على الاشتراكات السنوية)

- إرسال نشرات إخبارية أسبوعية بإحصائيات الفريق و أنشطته.

- 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 والتوسع.

* 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)

- تطوير التطبيق والمنصة: 70,000 دولار. - التسويق والإعلان: 40,000 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 المصروفات الشهرية (بعد الإطلاق):

- صيانة التطبيق: 1,000 دولار. - التسويق: 1,500 دولار.

- رواتب: 5,000 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 للتوسع إلى مدينة

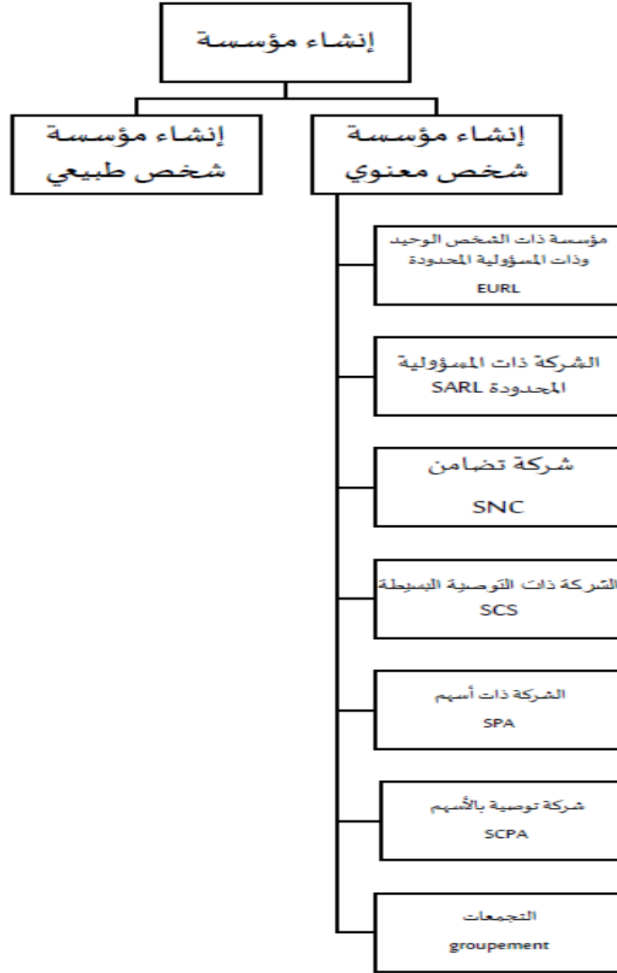
ثانية.

**السنة الثانية: التوسع إلى مدينتين 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، فتأسسها بسيط، كما أن استكمال إجراءات التسجيل لدى السجل التجاري سريعة جداً، وبسبب التداخل بين أملاك صاحب المؤسسة و المؤسسة، فإن تسديد ديون المؤسسة يمكن أن يمتد ليشمل الأملاك 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 الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (م ذ ش و م م)

هي مؤسسة مكونة من شخص واحد، يحدد رأسمالها الاجتماعي بحرية من طرف الشريك في القانون الأساسي للمؤسسة، تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك مؤسسته ولا يلتزم إثر ذلك بديون المؤسسة إلا في حدود الرأسمال الاجتماعي، يمنح 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 شريكين اثنين على الأقل و خمسين (50) على الأكثر، يحدد رأسمالها الاجتماعي بحرية من طرف الشركاء في القانون الأساسي للشركة، يلتزم الشركاء بديون الشركة حسب مساهمتهم في الرأسمال الاجتماعي، كما تسير من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين، يمنح القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية و صفة التاجر للمسيرين.

(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، الرأسمال 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 و تسيير الشركة من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين، 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 و للشركاء 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 الأسهم (ش ذ أ)

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 الرأسمال الاجتماعي إلى أسهم.

تسيير من طرف مجلس إدارة يتكون على الأقل من ثلاثة أعضاء وعلى الأكثر من اثني عشر عضواً، يرأسه 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 بالأسهم (ش ت أ):

هي شركة هجينة تتكون من شركاء موصيين وشركاء متضامنين، تضم بين شريك واحد وعدد من الشركاء المتضامنين والموصيين، عدد الشركاء الموصيين لا يمكن أن يقل عن ثلاثة يقسم رأسمال الشركة على شكل أسهم و يمكن أن تسيير 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، ومليون دينار جزائري (1000000 دج) في حالة عدم اللجوء إلى دعوة لاكتتاب عمومي .

المسرون 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 أعضائه بتسديد ديونه من ذمتهم المالية الخاصة وهم متضامنون إلا إذا وجد اتفاق مخالف مع المتعاقدين الآخرين.

يمنح 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 أجراء

VII. آليات تمويل ومرافقة المشروع المقاولاتي في الجزائر

1. المرافقة:

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

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

أي أن المرافقة تتعلق بإتباع سيرورة تشمل ثلاث مراحل هي:

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

2. حاضنة الاعمال:

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 تنوع النشاط الاقتصادي وتكوين الثروات ونشر التكنولوجيا وتسويقها عن طريق تخفيض أخطار الاستثمار للمنظمات الصغيرة.

1.2. مفهوم حاضنة الأعمال:

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

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

- الحصول على مصدر التمويل الملائم و دعم رأسمال المنظمة
 - الحصول على مختلف أنواع الدعم والعون الإداري و الفني
 - تمنح الحاضنات تسهيلات مشتركة للشركات الجديدة والصغيرة، وخدمات مساعدة للعمل، وفرص ربط شبكات الاتصال، وكذلك المرونة إذ قد تدخل الشركات الحاضنة كمستأجر ولفترة زمنية ثم تترك العمل عندما يصبح فاعلا وقد تتحول إلى منافس في السوق.
 - توفر الحاضنات منافع ملموسة للشركات كالدعم المعنوي والاستشارة وتسهيل التشغيل والخدمات فضلا عن الحصول على المعلومات و خلق فرص عمل.
- تعمل حاضنات الأعمال على دعم المبادرين الذين تتوافر لهم الأفكار الطموحة والدراسة الاقتصادية السليمة وبعض الموارد اللازمة لتحقيق طموحاتهم، إذ توفر لهم بيئة عمل مناسبة خلال السنوات الأولى الحرجة من عمر المشروع من اجل زيادة فرصة النجاح وذلك عن طريق استكمال النواحي 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 تتبنى أفكار المبدعين والمبادرين وتوجيهها 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 ، نظرا للعديد من المخاطر المصاحبة سواء كانت

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

4.2. أسباب إنشاء الدول لحاضنات الاعمال:

- 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 يؤثر 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. أليات المرافقة المقاولاتية 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 و التدريب على المهارات الفنية.
- دعم أموال المغامرين الخاصة.
- تقديم الاستشارة بخصوص ربط وتسويق الشبكات و تخطيط وإدارة العمل
- المشاركة في تجهيز المكاتب من خلال وسائل مثل الفاكس وآلات الاستنساخ وغرف للاجتماعات و وسائل البحث وربط الشبكات بالمختبرات 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، التسعيرة وإدارة المنتج، خدمات تسويقية؛ و الخدمات التمويلية و الخدمات العامة كالأمن و أماكن التدريب وتوفير المكاتب وأماكن التخزين ونظام وآلية 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 و المتوسطة وتحولت إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001

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

- ❖ إعداد السياسة و الاستراتيجية الوطنية لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة واقتراح تنفيذها
- ❖ التنسيق مع مختلف الوزارات و الهيئات الأخرى فيما يخص تطوير و تشجيع القطاع.
- ❖ ضمان حماية الطاقات الموجودة وتطويرها.
- ❖ اقتراح التدابير التشجيعية لإنشاء المؤسسات الصغيرة والكبيرة سواء كانت مالية أوجبائية أو تنظيمية أو تكنولوجية.

❖ إعداد التدابير التشريعية المشجعة للمؤسسات الصغيرة و الكبيرة وكذا تحديد مقياس

مراقبة الجودة.

2.3. الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ : أنشئت هذ الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي

(96-96) 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 الالكتروني للوكالة فقد صدر في العدد الاخير من الجريدة الرسمية مرسوم تنفيذي

يقضي بتغيير 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 20- 329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 والذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996

والمتمضمّن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي ويغير تسميتها.

وفضلا عن مهامها المحددة في قانونها الأساسي، فإن الوكالة مكلفة أيضا بتطبيق كل تدبير من شأنه أن يسمح برصد

الموارد الخارجية المخصصة لتمويل إحداث نشاطات لصالح الشباب واستعمالها في الآجال المحددة وفقا للتشريع

والتنظيم المعمول بهما وبإعداد البطاقة الوطنية للنشاطات التي يمكن استحداثها من طرف الشباب أصحاب المشاريع

وتحيينها دوريا بالاشتراك مع مختلف القطاعات المعنية.

كما تقوم الوكالة بتشجيع استحداث وتطوير الأنظمة البيئية بناء على فرص الاستثمار المتاحة من مختلف القطاعات

التي تلبى احتياجات السوق المحلي و/أو الوطني والسهل على عصنة و تقييس عملية إنشاء المؤسسات المصغرة ومرافقتها

ومتابعها، إلى جانب إعداد وتطوير أدوات الذكاء الاقتصادي وفق نهج استشرافي، بهدف تنمية اقتصادية متوازنة و فعالة

و تعمل أيضا على عصنة و رقمنة اليات إدارة وتسيير الوكالة وجهاز استحداث المؤسسات المصغرة وتشجع تبادل

الخبرات من خلال برامج الهيئات الدولية والشراكة مع الوكالات الأجنبية لدعم وترقية المقاولاتية والمؤسسة المصغرة كما

تضمن تسيير مناطق نشاطات مصغرة متخصصة مجهزة لفائدة المؤسسات المصغرة.

3.3. الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC : تم انشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم (188-

94) المؤرخ في 6 جويلية 1994 وذلك من أجل التخفيف من الاثار الاجتماعية و الاقتصادية الناجمة عن

تسريح العمال إجباريا وحسب المرسوم رقم (514-03)

المؤرخ في 30 ديسمبر 2003 والمتعلق بدعم إحداث النشاطات للبطالين البالغين ما بين 30 إلى 70 سنة

أعطيت الصلاحية للصندوق لتمويل البطالين ومنحهم امتيازات خاصة لخلق المشاريع الصغيرة.

- يقدم الصندوق صيغ مشابهة لتلك التي تقدمها وكالة ANSEJ من قروض لإنشاء المشاريع

(صيغة ثلاثية CNAC و البنك وصاحب المشروع)، كما سيحصل صاحب المشروع على تكوين من خبراء المقاولاتية لتوضيح السيرورة التي يجب أن تمر عليها عملية 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 للتكيف 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 (06-08) 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 الاجراءات البيروقراطية لتخفيف العراقيل والضغوط التي تواجه المستثمرين أصحاب المشاريع.
- مهمة المساعدة وتقديم التسهيلات الادارية و الاستشارية و التوجيهية 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 لتسيير القرض المصغر ANGEM: لقد ظهر القرض المصغر في الجزائر لأول مرة

سنة 1999 حيث سمح آنذاك بإنشاء أكثر من 15000 نشاط في مختلف القطاعات إلا أنه لم ينجح بسبب ضعف عملية المرافقة أثناء مراحل المشاريع ومتابعة انجازها.

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

القرض المصغر جزء 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، وبرزت نشاطات اقتصادية صغيرة (تشغيل ذاتي، عمل بالمنزل، نشاطات حرفية وخدمائية)، هدفه الأساسي هو ترقية النمو الاجتماعي عن طريق النشاط الاقتصادي ومحاربة التهميش بفضل نوع من الدعم لا يكرس فكرة التكامل المحض بل يرتكز أساساً على "الاعتماد على النفس"، "المبادرة الذاتية" و "على روح المقاولة". لهذا الغرض فإن القرض المصغر يوفر خدمات مالية متماشية مع احتياجات المواطنين غير المؤهلين للاستفادة من القرض البنكي والمشككين أساساً من فئة الأشخاص بدون دخل أو ذوي الدخل غير المستقر والبطالين والذين ينشطون عموماً في القطاع غير الرسمي، وتتمثل مهامه الأساسية في:

-دعم ومرافقة المستفيدين من القرض المصغر في تنفيذ أنشطتهم المقاولة من سلف دون فوائد وإبلاغ 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 مقاولاً.

6.3. صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR : أنشئ صندوق ضمان القروض

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم (02-373) 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، ويتمتع 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 للضمانات العينية اللازمة التي تشترطها البنوك ويتعلق 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 ودرجة المخاطرة، وتتراوح قيمة الضمان بين (4 - 25 مليون) .

7.3. الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ANDPME: تم إنشاؤها بموجب

المرسوم التنفيذي رقم (05-165) وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتقع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يرأس مجلس التوجيه والمراقبة كما هو منصوص في المرسوم (05-65) المؤرخ في 3 ماي 2005. إن الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي أداة الدولة في تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها هي:

- ✚ تنفيذ استراتيجية القطاع في تعزيز وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- ✚ تنفيذ البرنامج الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعته
- ✚ ترقية الخبرة والاستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- ✚ متابعة ديمغرافية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الإنشاء والتوقيف وتغيير النشاط
- ✚ إنجاز دراسات حول فروع قطاعات النشاطات الاقتصادية والمذكرات الظرفية الدورية
- ✚ جمع واستغلال ونشر معلومات محددة في ميدان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة