

## محاضرة رقم 3: مراحل إنشاء مؤسسة مصغرة و متوسطة

قبل التعريف بمراحل إنشاء المؤسسة المصغرة والمتوسطة ينبغي تحديد تعريف لها، هذا الأخير يختلف حسب المعايير النوعية والكمية للمؤسسة، فأما النوعية فيقصد بها العناصر والمقومات القانونية والتنظيمية والتكنولوجية (التقنية) للمؤسسة، أما الكمية فهي تشمل كل من: عدد العاملين، قيمة المال المستثمر، حجم رأسمال، حجم الانتاج أو المبيعات.

### أ- المؤسسة المصغرة والمتوسطة من معيار النوعية:

المعيار القانوني: وهي الصيغة القانونية التي تأسست عليها المؤسسة والتي حددها القانون التجاري (في شركة الأشخاص وشركة الأموال = شركة الأسهم، شركة تضامن، شركة عائلية، شركة ذات مسؤولية محدودة...)

المعيار التقني (التكنولوجي): يستلزم إنشاء أي مؤسسة وسائل وتقنيات تكنولوجية تساهم في الانتاجية، وتتميز المؤسسة المصغرة والمتوسطة بقلّة الكثافة التقنية او الوسائل التكنولوجية الثقيلة.

المعيار التنظيمي: الجانب التنظيمي في المؤسسة المصغرة والمتوسطة غالبا ما تكون في يد المفاوض، إذ يكون هو صاحب المؤسسة والمسؤول عن إدارة وتنظيم كل المعاملات والتعاملات للمؤسسة، ولذلك يطلق عليه اسم المنظم والمسير والمدير وصاحب المشروع والريادي أو الرائد.

### ب- من حيث المعيار الكمي، فتميز المؤسسة المصغرة والمتوسطة من خلال المعايير الآتية:

**معيار عدد العمال:** إذ يتم تمييزها عن المؤسسات الكبرى من خلال عدد العمال المنتسبين إليها، وفي هذا جدل بين الدول والمؤسسات، فالقانون الأمريكي يعرف المؤسسة المصغرة صناعيا التي يقل عدد عمالها عن 250 عامل، وبالتالي يتفاوت العدد حسب النشاط المقاولاتي (حرفي، فلاح، صناعي) وهو معيار لا يكفي وحده في تمييز المؤسسة المصغرة والمتوسطة، ولذلك كان لزاما الاعتماد على معيار آخر.

**معيار رأس مال المستثمر:** إذ تقاس المؤسسة من حيث الحجم (مصغرة أو متوسطة أو كبرى) من حيث رأسمالها المستثمر، فكلما كان حجمه صغيرا اعتبرت مصغرة والعكس صحيح، ولكن نظرا لوجود عوامل تؤثر على القيمة المالية لهذا المال كالتضخم والافلاس و... استلزم معيار كمي آخر.

**معيار حجم رأس المال:** وهو معيار يسير جنبا بجنب مع معيار حجم العمال، فارتفاع حجم العمال هو مؤشر لكبر حجم رأس المال، وبالتالي كلما كان عدد العمال كبيرا وحجم رأس المال ضخما اعتبرت مؤسسة كبرى والعكس صحيح.

**معيار حجم الانتاج والمبيعات:** وهو مؤشر نقيس به حجم المؤسسة فكلما ارتفعت المبيعات كلما زادت الحصة السوقية للمؤسسة وتموّعت في السوق، لكن هذا لا يعني وجود مؤسسة مصغرة ذات

مكانة اقتصادية وحصّة سوقية مرتفعة، ما يعاب على هذا المؤشر، هو تذبذب السوق في حد ذاته وعدم الاستقرار، ولذلك لا يمكن الاعتماد عليه دون المعايير الأخرى لتصنيف المؤسسات.

### ما هو الفرق بين المقاولاتية والمؤسسات الصغيرة؟

يمكن تدارك الفرق بإبراز أوجه التشابه والاختلاف وباختصار:

#### أوجه التشابه:

- كلاهما مبني على معايير نوعية (قانونية، تقنية وتنظيمية)
- لكل من المشاريع المقاولاتية والمشاريع الصغيرة مزايا تخدم وتحقق مختلف الوظائف الاقتصادية وتؤمن فرصا للعمل والنمو الاقتصادي والاجتماعي.
- كل منهما تسعى إلى تحقيق ربح السوق المحلية والدولية حسب الطلب.

#### أوجه الاختلاف:

- المشاريع المقاولاتية تنفرد عن بقية المشاريع باعتمادها على الإبداع والابتكار، في حين لا تعتمد المؤسسة الصغيرة على الإبداع في نشاطها.
- المقاولاتية سريعة النمو، عكس المؤسسة المصغرة.
- كلاهما له نسبة مخاطرة لكن بنسبة أكبر في المقاولاتية.
- المؤسسة المصغرة نمطية من حيث العمل والانتاج، في حين المقاولاتية غير نمطية وتعتمد على التغيير.
- أهداف المقاولاتية استيراتجية أكبر من أهداف المؤسسة المصغرة.
- من حيث التسيير يكون فردي وشخصي في المقاولاتية وهو "المقاول نفسه" بينما يكون في غالب الأحيان عند المؤسسة المصغرة مجلس الإدارة.

#### مراحل إنشاء مؤسسة:

يمكن ترتيب مراحل إنشاء مؤسسة جديدة من خلال 3 مراحل وخطوات أساسية:

**المرحلة 1 وجود فكرة وتحويل الفكرة إلى فرصة عمل:**

الفكرة هي أساسا وموضوع النشاط، فلا يمكن تأسيس مشروع دون قاعدة أو محور يستطيع أن يتحول إلى مشروع، وقد تتعدد مصادر الفكرة كأن تكون الفكرة مبنية على فكرة قديمة أو منتج قديم كادخال تقنية حديثة في نشاطات تقليدية، أو اكتشاف قنوات توزيع جديدة في السوق أو طلبات جديدة غير مشبعة، أو يستوحىها المقاول من حياته اليومية أو الأنشطة الاقتصادية المتجددة والمختلفة.

ثم تصبح الفكرة فرصة للعمل حيث تدخل هنا شخصية المقاول ودوافعه وحده في تطوير الفكرة والعمل على تجسيدها على أرض الواقع، فيبدأ بملاحظة الأجواء والظروف المحيطة بالسوق، أنواع الأنشطة الاقتصادية الموجودة والعناصر الناقصة، ومعرفة المؤسسات المتواجدة والمنافسة لهذا النوع من الأفكار أو المنتج، وتتبع توجهات الزبون والمستهلك... الخ

في هذه المرحلة تلعب شخصية المقاول وخصائصه النفسية والشخصية دورا كبيرا في اختيار الفكرة والتركيز عليها والسعي لتطويرها وتجسيدها، إذ ترتفع معنوياته وتزيد عزيمته وإصراره في تقبل الآخرين لأفكاره، ويصبح مندفعا أكثر لإنجاح مشروعه، وتتحول الفكرة من العقل إلى التنفيذ والتجسيد.

## المرحلة 2 دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع:

بعد مرحلة تصميم الفكرة وتصور أبعادها، يدخل المقاول في مرحلة الدراسة التمهيديّة والتفصيلية للمشروع، ومدى نجاعة الفكرة واستثمارها إلى غاية الوصول إلى قرار يؤيد الفكرة ويمهد لها لتصبح مشروعا وفقا للمعايير الاقتصادية أو رفضها.

وتعرف جدوى المشاريع الاقتصادية أنها مجموعة الدراسات المترابطة والمتكاملة والتي توفر المعلومات والبيانات الضرورية لتحديد صلاحية المشروع الاستثماري من كل جوانبه (القانونية، المالية، الاقتصادية...) التي تساعد تؤدي إما بقبول المشروع أو رفضه.

وهنا يطرح المقاول سؤالا على نفسه ما الجدوى من هذه الفكرة؟ وماهي الفرص الاستثمارية المتاحة لتحقيقها وإنجاحها؟ وماذا تفيدني شخصيا ماديا ومعنويا واقتصاديا واجتماعيا؟

أما الجدوى الاقتصادية فهي تشمل كل المعلومات والبيانات المتعلقة بالجوانب الفنية التمويلية الاقتصادية التسويقية، التي تسعى إلى تحديد مدى ملائمة المشروع الاستثماري، والأرباح والمنفعة الممكنة، فإذا ما توصلت الدراسة إلى ما يدعم نجاح المشروع فإنه سيكفل بقرار القبول وإلا بالعكس.

هذه المرحلة تتسم بالنظرة المستقبلية أي أنها تدرس الفكرة الاستثمارية على المدى البعيد، آخذة بعين الاعتبار كل الظروف والتطورات المستمرة في البيئة الاستثمارية، وتكون على شكل مراحل مترابطة، أي لا يمكن دراستها دفعة واحدة، بل تتم عنصر بعنصر ومرحلة بمرحلة، فكلما اتخذ قرار في مرحلة أو عنصر معين يتم الانتقال إلى العنصر أو المرحلة المقبلة، وأن قرار الرفض في أي مرحلة يوقف المراحل المتبقية ويجمد المشروع.

كما أنها تستوجب مجموعة خبراء من أجل إعدادها وإنجازها كل وتخصصه، خبراء فنيين تقنيين ماليين مسوقين اقتصاديين قانونيين...

حيث يتم دراسة كل عنصر من قبل خبراء يقيمونه ويقدون أثره وانعكاسه على المشروع، فالقانوني ينظر إلى شرعية المشروع ويعمل على إيجاد كل التنظيمات القانونية التي يتأسس عليها، والصفة القانونية له، والصيغة القانونية لنشاطه ومنتوجه، في حين ينظر خبراء التسويق في كل ما يتعلق بالتسويق وأخبار السوق العرض والطلب، نوع وجودة المنتج، القيمة المضافة التي يسعى المشروع إلى تحقيقها... وهكذا، وكل تخصص يقدم تقريراً يحمل قراراً بالقبول والتقدم للخطوة الثانية، أو بالرفض وإعادة طرح الموضوع بطريقة أخرى.

### المرحلة 3 دراسة الجدوى المالية للمشروع:

بعد الانتهاء من دراسة الجدوى الاقتصادية والتسويقية وتحديد حجم وقيمة المبيعات المتوقعة، والدراسة الفنية والتقنية التي تحدد حجم التكاليف الاستثمارية، تبدأ مرحلة دراسة الجدوى المالية، هذه الأخيرة تركز على قياس ربحية المشروع من الناحية التجارية ومن وجهة نظر المستثمر، إلى جانب تحديد مصادر التمويل والهيكل التمويلي المقترح للمشروع (رأس مال + قروض)

إذ يتم وضع كل التكاليف والإيرادات المالية التي حددتها الخبرات التسويقية والفنية والتقنية في جداول، تبدأ مرحلة تحليل الجداول وتصميم جدول التدفقات النقدية الذي يمثل كل المعلومات المتعلقة بالأموال المدفوعة والأموال المستلمة خلال فترة المشروع، بحيث يتم حساب الأموال المستلمة - الأموال المدفوعة = صافي التدفقات المالية

إذا كانت + فهذا نقول أن الجدولة المالية للمشروع ايجابية وقابل للنجاح، وإما العكس.

ويتم دراسة هذه الجدولة عبر مراحل متتالية وهي:

أ- إعداد القائمة التقديرية للدخل وحساب التدفقات النقدية: والتي تشمل كل من الإيرادات الناتجة من بيع المنتجات أو الخدمات المقدمة، تكاليف الإنتاج، التسويق، والإدارة، نتائج طرح التكاليف (الإنتاج، التسويق، الإدارة) من الإيرادات الناتجة من بيع المنتجات. وهل هو ربح أم خسارة؟

ب- قياس مدى ربحية المشروع: من خلال البحث عن إجابة للسؤال الآتية:

- هل التحليلات ونتائج الأرقام السابقة تدل على أن المشروع لديه قدرة عالية على الربح؟
- هل تظهر هذه التحليلات أن المشروع يستطيع تغطية نفقاته ومصروفاته- على المدى القصير وعلى المدى الطويل؟
- هل توضح التحليلات السابقة أن المشروع قادر على سداد أقساط القروض؟

- ما هو مقدار الربح المناسب من وجهة نظرك؟ وهل تم تحقيقه في هذا المشروع؟
- حساب التكاليف الاستثمارية: ويتم فيها تحديد ما يلي:
  - ماهي قيمة التكاليف الرأسمالية (أي كافة ما تم صرفه قبل بدء الإنتاج، مثل مصاريف التسجيل والتدريب والإنشاءات للمشروع).
  - حساب قيمة الأصول الثابتة أرصدة ومباني ومعدات وآلات وغيرها .
  - حساب قيمة الأصول المتداولة (أو العاملة) مثل الخامات والأجور اللازمة.