

## الدرس الأول :

### 1 - ماهية المقاولاتية

### 2- خصائص المقاولاتية

### 3- أهمية المقاولاتية

## مدخل

إختلف الباحثون في تحديد مفهوم مصطلح المقاولاتية Entrepreneurship، وذلك منذ أول استخدام له في الأدبيات الاقتصادية على يد الاقتصادي الايرلندي الأصل CANTILLON في كتابه المعنون بـ *Essai sur la nature du commerce en general* ، الذي أصدره سنة 1725 وترجم للغة الانجليزية سنة 1755 ،ومنذ ذلك الحين والاهتمام بالظاهرة بين مد وجزر حيث فقد المصطلح بعض بريقه في القرن الـ 19 وبدايات القرن الـ 20 بسبب تحول الاهتمام للمؤسسات الكبيرة، ثم ما لبث أن عاد الجدل حوله ثانية في سنوات ما بعد الحرب العالمية الثانية ليتخذ في السبعينات من القرن الماضي بعدا آخر. لقد إهتم الاقتصاديون بدراسة وتحليل هذه الظاهرة ، تبعمهم في ذلك باحثون من تخصصات ومجالات مختلفة كعلم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الإدارية نظرا للتنشعب والاختلاف الكبير الذي ميز هذه الظاهرة، حيث أنها أثارت جدلا كبيرا و لحد الساعة لم يتفق الباحثين حول تعريف واضح يمكننا من فهم دقيق لمدلولات المصطلح أو الوصول إلى صياغة الظاهرة في نظرية واضحة المعالم .

سنحاول توضيح مفهوم ظاهرة المقاولاتية بالتطرق إلى ثلاث اتجاهات فكرية اهتمت بدراسة الظاهرة:

### 1- المقاربة الوظيفية أو الوصفية:

قام الاقتصاديون بعدة أعمال أكاديمية لتطوير نظرية حول المقاولاتية، وتقسم الأعمال التي قام بها الاقتصاديون إلى: الكلاسيك والتي دامت حتى سنة 1880 ،والنيوكلاسيك إلى غاية 1950 ،والنظرية الحديثة منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث اهتمت معظم الدراسات بتحليل الدور الذي يلعبه المقاول في التنمية الاقتصادية، إذ يتم تعريف المقاولاتية من خلال الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للمقاول، ويعرف المقاول من خلال خصائصه ومميزاته، ولقد ركز الاقتصاديون على الخصائص

والوظائف المقاولاتية، معتبرين النظرية المقاولاتية مجرد بناء مفاهيمي يهدف لفهم أحسن للتطور الاقتصادي ولقد حاولوا في أبحاثهم الإجابة عن التساؤلات التالية: من هو المقاول؟ وما هي النشاطات التي يقوم بها؟ وما أثرها على الاقتصاد؟.

## 2- المقاربة السلوكية:

منذ بداية الستينات من القرن الماضي طرأ تحول كبير في طبيعة الأسئلة التي يطرحها الباحثون في مجال المقاولاتية، ويرجع ذلك لأسباب ، يتمثل أهمها في عجز المقاربة الوصفية عن إيجاد تفسير متكامل للمظاهرة المقاولاتية، وهو ما نقل مجال الدراسة من العلوم الاقتصادية إلى العلوم السلوكية، حيث تهتم المقاربة السلوكية بدراسة سلوك المقاول في ضل التأثير ببيئته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية... الخ، ولقد سيطرت هذه المقاربة من بداية الستينات من القرن الماضي حتى نهاية الثمانينيات، المقاولاتية ينطلق من أسئلة أساسية منها: من هو المقاول؟، ما هي صفاته وسماته الشخصية؟، هل المقاولاتية غريزة تظهر في شكل مجموعة من الصفات والخصائص الفطرية التي تولد مع المقاول؟ .

وانطلق معظم الباحثين من فرضية أساسية مفادها أن المقاولين يختلفون عن غيرهم، وبالتالي ركزت هته المقاربة على البحث في الخصائص السيكولوجية والسمات الشخصية للمقاولين، وكذا دوافعهم ومحفزاتهم وسلوكياتهم، إضافة إلى أصولهم ومساراتهم الاجتماعية، بحثوا أيضا في السيرة الذاتية (البيانات الشخصية) كل ذلك كان في محاولة منهم لوضع صورة نمطية للمقاول من خلال صفاته وخصائصه، حتى تتمكن من معرفة المقاولين المحتملين الذين سينجحون.

## 3- المقاربة المرحلية لعلماء الإدارة والتسيير:

ذهب Davidson 2004 إلى البحث في الجوانب المشتركة بين مختلف الأعمال المهمة بالمقاولاتية، متجنباً محاولة تعريف المقاول أو المقاولاتية، حيث وجد أن النقطة المشتركة بين جميع الأعمال في هذا المجال هي فكرة الخلق أو الإنشاء، واتفق مع Brush 2003 وآخرين في أن مفهوم الخلق أو الإنشاء هو من الخصائص الأساسية في أغلب الأبحاث التي اهتمت بموضوع المقاولاتية، وقد قادت كل هته النقاشات الباحثين المعاصرين إلى النظر للمقاولاتية على أساس أنها سيرورة، تحتوي على عدد من العمليات المنطوية على مفهوم الخلق أو الإنشاء. لكن فكرة الخلق أو الإنشاء لم تفهم على نفس الوجه من طرف الباحثين، فهي لم تعني بالضرورة خلق أو إنشاء مؤسسة أو منظمة بل تعدتها إلى معاني أخرى مثل: خلق القيمة، خلق سوق جديد أو خلق منتج أو خدمة جديدة.

- واقتراحا Venkatarman and Shane ، مفهوما أكثر شمولية تنطوي تحته كل الأشكال الأخرى، وهو مفهوم خلق النشاط حيث اعتبر أن خلق مؤسسة مثلا هو أحد أشكال خلق النشاط، وبالتالي فدراسة هذا الموضوع يقع في نطاق البحث في المقاولاتية، لكن لا يمكن اعتباره وحده أساس البحث في المقاولاتية، وطرحا مقولة "البحث في إنشاء المؤسسات ليس هو المقاولاتية، لكن البحث في المقاولاتية يشمل البحث في إنشاء المؤسسات"، وفي نفس السياق وضّحا أن خلق نشاط هو نتيجة لسيرورة تتضمن عددا من العمليات هي: التعرف، واستكشاف الفرص واستغلالها حيث ركزا على السيرورة (العمليات) بدلا من التركيز على النتائج، وجعلا مفهوم الفرص في لب البحث في المقاولاتية ،. وشرحا أن البحث في هذا المجال يكون على ثلاث مستويات هي: دراسة مصادر الفرص واكتشاف وتقييم واستغلال الفرص، ثم سيرورة العملية، ودراسة الأفراد الذين يقومون باكتشاف وتقييم واستغلال الفرص

## 2- تعريف المقاولاتية:

تعددت المفاهيم و التعاريف ذات العلاقة بمصطلح المقاولاتية، وتزايد إهتمام الباحثين بهذا المصطلح وبايجاد تعريف دقيق له، أما الإهتمام الحقيقي بالمقولة فقد بدأ في سنوات ما بعد الحرب العالمية الثانية من طرف الاقتصاديين وخاصة المهتمين بمجال تاريخ المؤسسة، حيث أنشئ سنة 1948 مركز البحوث في تاريخ المقاولاتية بجامعة هارفارد " the research centre in Entrepreneurial history " عرّف الباحثون المقاولاتية كل من خلال وجهة نظره وتناولت الظاهرة من زوايا مختلفة سنذكر أهمها:

1- كان التعريف السائد عند الأمريكيين للمقاولاتية في بداية التسعينات هو تعريف البروفيسور (STEVENSON HAWARD 1990) أستاذ في جامعة هارفارد و الذي عرف المقاولاتية على أنها:

"اكتشاف الأفراد أو المنظمات لفرص الأعمال المتاحة واستغلالها . " وفي هذا التعريف يشير " STEVENSON" إلى أن المقاولاتية تعتمد على استغلال الفرص المتاحة. وفي نفس سياق التعريف السابق الذي يركز على الفرص فإن هناك وجهة نظر أخرى ترى أن المقاولاتية هي التي تصنع الفرص وذلك من خلال الإبداع حيث تعرف على أنها: " سيرورة يمكن أن نجدها في مختلف البيئات وبأشكال مختلفة، تقوم بإدخال تغييرات في النظام الاقتصادي عن طريق إبداعات قام بها أفراد أو منظمات، هذه الإبداعات تخلق مجموعة من الفرص الاقتصادية، وتكون نتيجة هذه السيرورة خلق الثروة الاقتصادية

والاجتماعية للأفراد و المجتمع ككل." و هذا التعريف يشير إلى أن المقاولاتية هي عبارة عن سيرورة، أي أنها مجموعة من المراحل المنظمة والمخطط لها، فهي لا تكون بشكل عشوائي أو قائمة على الصدفة، و تنطلق من الإبداع الذي يمكنها من خلق فرص اقتصادية تسمح بتحقيق أهداف المقاول الاقتصادية و الاجتماعية وغيرها، كما أن التعريف اعتبر أن الإبداع هو محور السيرورة المقاولاتية .

2- أما البروفيسور HISRICH ROBERT فيعرف المقاولاتية على أنها: " السيرورة التي تهدف إلى إنتاج منتج جديد ذو قيمة وذلك بإعطاء الوقت و الجهد اللازمين، مع تحمل المخاطر الناجمة عن ذلك بمختلف أنواعها (مالية، نفسية، اجتماعية)، و بمقابل ذلك يتم الحصول على إشباع مادي و معنوي .هذا بالإضافة لكونه يؤكد على مفهوم السيرورة فهو يشير صراحة إلى فكرة تحمل المخاطر التي تنجم عن المغامرة باقتراح منتج جديد على المستهلك قد يلقي القبول كما قد يلقي الرفض .

3- و يعرفها البروفيسور بيتر دراكر (DRUKER1985) : "المقاولاتية هي فعل الإبداع الذي يتضمن النظر للتغيير على أنه تفتح فرصة لإعطاء الموارد المتاحة حاليا القدرة على خلق قيمة جديدة"

4- و يعرف البروفيسور الكندي Louis Jqcques FILION 1997 المقاولاتية كالتالي: " هي الحقل الذي يعنى بدراسة واقع المقاول وتطبيقاته من حيث نشاطاته و خصائصه والآثار الاقتصادية و الاجتماعية لسلوكياته وكذلك يدرس أساليب دفع ودعم و حماية النشاط المقاولاتي.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نلخص تعريف المقاولاتية بأنها عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة مع تخصيص الوقت والجهد والمال الازمين للمشروع ،وتحمل المخاطر المصاحبة ، واستقبال المكافئة الناتجة ، إنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة، وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم ، والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة الى بعض المنتجات أو الخدمات قد تكون أو لا تكون جديدة أو فريدة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية.

- من هنا يمكن أن نصل الى اربعة جوانب رئيسة من تعريف الريادة هي:

1- عملية إنشاء شيئا جديدا ذا قيمة.

2- تخصيص الوقت والجهد والمال.

3- تقبل المخاطر المختلفة.

4- استقبال المكافآت الناتجة مثل: الإعتمادية، الإستقلالية، والمال.

وفي الاخير يمكن أن نقول بأن المقاولاتية هي: العملية التي من خلالها فرد، أو مجموعة من الأفراد يستخدمون جهدا منظما، ووسائل للسعي وراء الفرص لتأمين قيمة جديدة، وقيادة مشروع وفقا لرغبات وحجات من خلال الإبداع والتفرد . ولا بد للريادي أن ينظم مشروعه وفقا للإجراءات القانونية المعمول بها وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب له من أجل السير الحسن في التنفيذ والوصول الى نتائج مرضية.

### **3- خصائص المقاولاتية:**

- هي أحد مدخلات عملية إتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول الى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة وكذلك الوصول الى تطوير طرق واساليب جديدة للعمليات.
- المقاولاتية هي الجهد الموجه نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع.
- مجموعة المهارات الإدارية الإبداعية المستندة على المبادرة الفردية والموجهة نحو الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتسم قراراتها بمستوى معين من المخاطرة.
- الإدراك الكامل للفرص المتمثلة في الحاجات والرغبات والمشاكل والتحديات والاستخدام الأفضل للموارد بتطبيق الافكار الجديدة التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.
- هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات والتي تعود للقرارات الفردية الهادفة الى تحقيق الربح من جراء اختيار النشاط الإقتصادي الملائم.

### **4 - أهمية المقاولاتية:**

#### **1- على المستوى الإقتصادي:**

- رفع مستوى الإنتاجية في جميع الأعمال والأنشطة
- المنافسة وتنشيط الاقتصاد الوطني
- خلق فرص عمل جديدة.
- الإسهام في تنويع الإنتاج نظرا لتباين مجالات الإبداع لدى المقاولين.

- تجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية وتنميتها وتطويرها.

- إيجاد أسواق جديدة

- زيادة القدرة على المنافسة

- نقل التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل

- المساهمة في النمو السليم للاقتصاد

- توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة.

## 2- على المستوى الإجماعي :

- العدالة في توزيع مكاسب التنمية الاجتماعية .

- إمتصاص البطالة وتأمين فرص عمل جديدة.

- المساهمة في تشغيل المرأة وإبراز دورها الفعال في بناء الإقتصاد الوطني.

- الحد من النزوح الريفي نحو المدن.

- زيادة إحساس الأفراد بالحرية والإستقلالية.

- تتيح المجال أمام الشباب الطموح لتحقيق دخول مرتفعة مقارنة مع الوظائف الحكومية.

## الدرس الثاني: خصائص المقاول الناجح

### 1- مفهوم المقاول

### 2- خصائص ومميزات المقاول

### 1- مفهوم المقاول:

تطور مفهوم المقاول مع مرور الزمن، حيث تشابه في ذلك بتطور النشاط الإقتصادي، ففي فرنسا وخلال العصور الوسطى كانت كلمة "entrepreneur" تعني الشخص الذي يشرف على مسؤولية و يتحمل أعباء مجموعة من الأفراد ثم أصبح يعني الفرد الجريء الذي يسعى من أجل تحمل مخاطر إقتصادية.

أما خلال القرنين السادس والسابع عشر، كان يعتبر المقاول الشخص الذي يتجه الى أنشطة المضاربة، فالمصطلح لا يعبر بعد عن العمل الصناعي ولا على السوق ولا على التفاوض بل عموما الشخص الذي يجري عقد مع ملك من أجل أداء خدمة أو ضمان التمويل بالبضائع، حيث يكون الخطر هو مالي ويكون مرتبط بالمبلغ المستثمر من أجل تجسيد الاعمال المطلوبة بحيث يكون قد قبل التنفيذ الفعلي للعقد.

وعموما فكلمة المقاول تشير في القرن السابع عشر الى "شخص يلتزم بشيء ما".

أما في قاموس التجارة العالمي الذي نشر بباريس عام 1723 أعطى لمصطلح "entrepreneur" التعريف التالي: هو الشخص الذي يتكفل بإنجاز عمل ما.

وفي ظل الثورة الصناعية اصبح المقاول هو الوسيط بين العرض والطلب وكان نادرا ما يعبر عن المنتج ، ويمتاز بموقفه بعمل في الإقبال على القيام بعمل مخاطر، ثم أصبح في مرحلة التصنيع و الحجر الأساسي للتنمية الإقتصادية ، فهو ينتج و يجدد مع الاستمرار في فكرة تقبل تحمل المخاطر.

- وهو لا يحوي أي مرادف دقيق في اللغة العربية بالرغم من محاولات الترجمة المتعددة، حيث تغيرت الترجمة العربية لمصطلح (Entrepreneur) ثلاثة مرات منذ استعمالها عند العرب، فقد كانت "منظم"، ثم "مقاول"، ثم أصبحت في التسعينات "ريادي".

لقد قام علماء الإدارة الأوائل بترجمة المصطلح إلى "منظم"، لأنهم ركزوا على مهارته في التنظيم، وفي إنشاء مؤسسة، في السبعينيات -من القرن الماضي-، وبعد تدفق النفط وتساعد نشاطات إقامة المشاريع الكبرى، غير العلماء الترجمة إلى "مقاول"، والسبب هو أن فئة المقاولين كانت هي الفئة التي أظهرت أنها على استعدادات خاصة للخوض في هذا المجال حيث أقاموا شركات صغيرة، حولها خلال مدة قصيرة إلى شركات كبيرة، وأحيانا عملاقة، لذلك تم تغيير الترجمة مرة أخرى إلى "ريادي".

وإتخذ عدة معاني منها: العصامي، المبادر، رائد الأعمال، المخاطر، الطموح ، صائد الفرص، المبدع، الإنتاجي ، من الصعب الإعتماد على تعريف واحد نظرا للتوسع والتطور الكبير الذي شاهده هذا المجال.

- يرى J. Shumpeter أن الريادي هو عصب و محرك التطور الاقتصادي، و أن الوظيفة الأساسية لهذا الشخص تتمثل في الابتكار، "دور الريادي يتمثل في إعادة تشكيل أو إحداث ثورة في طرق الإنتاج، و استغلال الاختراعات أو التقنيات الحديثة".

- كما عرف Histrich الريادي بأنه: "ذلك الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة، و ينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، و كذلك القبول بالفشل و المخاطرة، و لديه القدرة على طلب الموارد و العاملين و المعدات و باقي الأصول، و يجعل منها شيئاً ذا قيمة، و يقدم شيئاً مبدعاً و جديداً، و كذلك يتمتع بالمهارات و الخصائص الإدارية و الاجتماعية والنفسية التي تمكنه من ذلك".

**وعموماً فإن الريادي هو:**

- هو عصب محرك للتطور الاقتصادي وظيفته الأساسية هي الابتكار وإحداث ثورة في طرق الإنتاج واستغلال الاختراعات والتقنيات الحديثة و يقبل المخاطرة.

- الوكيل الذي يقوم بتوحيد وسائل الإنتاج من أجل تقديم القيمة الجديدة التي تؤهله لإعادة تأسيس موارده المالية بالإضافة الى تحديد الأجور والفوائد والأرباح.

- الشخص المجدد الذي يزاوّل التغيير في الأسواق من خلال تقديم المنتجات والخدمات بأنماط جديدة، وقد تأخذ هذه الأنماط الأشكال التالية: تقديم طريقة إنتاج جديدة ، المساهمة في فتح أسواق جديدة ، الحصول على مورد جديد ، تأسيس منظمة جديدة في أحد قطاعات الأعمال.

- الشخص الذي يحاول سد النقص أو الثغرات في الأسواق من خلال أنشطته المختلفة.

- هو الشخص الذي يدرك فرص السوق ويستجيب لها.

**خصائص ومميزات المقاول:**

**1- الخصائص الشخصية :**

هناك صفات تتوفر في المقاول الناجح صاحب الفكرة ،نذكر أهمها:

-**الطاقة والحركية:** سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر و الوقت الكافي والطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال.



- **القدرة على احتواء الوقت:** ينبغي على صاحب الفكرة القيام بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، والتي سوف يكون لها أثر لاحقاً، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والطويل.

- **القدرة على حل مختلف المشاكل:** فقد تواجه المقاول عدة عقبات وهذا ما يفرض عليه محاولة إيجاد الحلول المناسبة لكل مشكلة.

- **تقبل الفشل:** يشكل الفشل جزءاً من النجاح وبالنسبة للمقاول حيث أن الفشل، الخطأ والحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، وبالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.

- **قياس المخاطر:** إن الريادي يتنبأ و يتصدى للمخاطر التي سوف تواجهه في المستقبل وأن لا يعتمد على الحظ الذي نادراً ما يتكرر، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة وعمل دائم وتقييم مستمر للنشاط

-**التجديد والإبداع:**من أجل إستمرار مؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتجاته و هيكله و مخططها الاجتماعي، لهذا تنشأ ضرورة للانفتاح على التجديد والتطوير، وهذا ما يتطلب قدرة على التحليل واستعداد للاستماع وتوفير الطاقة اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح تطوير المؤسسة.

- **الثقة بالنفس:** أظهرت الدراسات أن المقاولين يملكون الثقة بالنفس وقدرة على ترتيب المشاكل المختلفة وتصنيفها و التعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين.بالإضافة إلى خصائص أخرى مثل: الاندفاع للعمل، الالتزام، التفاؤل، الرغبة في الاستقلالية.

## **ثانياً الخصائص السلوكية:**

:يمتلك المقاول نوعين من المهارات وهي :

- **المهارات التفاعلية:** وتمثل مجموعة المهارات من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعملية الإنتاجية، والسعي لخلق بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات ورعاية وتنمية الابتكارات، فضلاً عن تحقيق العدالة في توزيع الأعمال وتقسيم الأنشطة وإقامة قنوات اتصال متفاعلة تضمن سير العمل بروح الفريق الواحد، وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الإنتاجية وتطوير العمل .

- **المهارات التكاملية:** المقاولون يسعون باستمرار إلى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين، حيث تصبح المؤسسة أو المشروع وكأنه خلية عمل متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال والفعاليات بين الوحدات .

## ثالثا الخصائص الإدارية :

تشتمل على تشكيلة أو توليفة متنوعة من المهارات نذكر منها ما يلي .

- **المهارات الإنسانية:** تمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين، وتفهم ظروفهم الاجتماعية بتقدير واحترام الذات فضلا عن احترام المشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي والإنساني .

- **المهارات الفكرية:** وتتطلب إدارة المشروعات مجموعة المهارات الفكرية وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة مشروع والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أسس الرشيد والعقلانية .

- **المهارات التحليلية:** وتم بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبليا على أداء المشروع وتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع، والبحث عن الفرص والتصدي للتهديدات المحيطة بالمشروع في بيئته الخارجية، وتحديد أثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، و على سلوكيات المنافسين وكذا سلوكيات المستهلكين وأثر ذلك على الحصة السوقية للمشروع، والجوانب المالية والمحاسبية والإنتاجية والتسويقية وغير ذلك .

-**المهارات الفنية ( التقنية):** وتتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية، والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء العديد من الأعمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أدائه وكل ما يرتبط بالجوانب التشغيلية، ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات والآلات، والمكونات الأساسية للآلات والمعدات، وهذه المهارات تكون ذات تأثير كبير في بعض المشروعات، كما هو الحال في مصانع الملابس والأقمشة، أو الشركات ذات الطبيعة التصنيعية والفنية كالنجارة والمشاغل الأخرى، وحتى في بعض اللات الخدمية كصيانة الأجهزة الكهربائية والمعدات الأخرى، حيث ينظر العاملين إلى المقاولين وكأنهم المرجع الأساسي لهم في هذا المجال.

## الدرس الثالث:

### مراحل سيرورة إنشاء المؤسسة:

يمكن تحديد هذه المراحل من خلال ما يعرف بدورة حياة المشروع ممثلة في العناصر التالية:

1- مرحلة البحث عن الفكرة

2-مرحلة دراسة السوق والبحث عن المعلومات

3- مرحلة البحث عن التمويل

4- مرحلة إعداد مخطط الأعمال

5- تحديد الجوانب القانونية للمؤسسة

6- مرحلة الإنطلاق والمراقبة

7- مرحلة التقييم

**1- مرحلة البحث عن الفكرة:**

تعتبر الفكرة الأمل الذي يتعلق به صاحب المشروع بغية الوصول من خلاله الى البعيد، فقد تأخذ شكل حدس أو رغبة تتطور عبر الزمن وعادة ما يتم البحث لمدة طويلة من أجل إكتشافها لأن الفكرة الأولية هي التي تتحول فيما بعد الى مشاريع ناجحة ثم الى مؤسسة.

**أ. الفكرة الاستثمارية والفرصة الاستثمارية**

تعتبر الفكرة الإستثمارية أساس نجاح المشروع ، ويعتبر اختيار الفكرة الجيدة لمشروع المؤسسة اللبنة الأولى لبنائها، إذ تعبر عن موضوع النشاط أو السبب الذي ستنشأ المؤسسة لأجله، ومتى كانت الفكرة ناجحة وقابلة للتطبيق ميدانيا، كلما زاد ذلك من احتمال نجاح المشروع والعكس صحيح، فمهما امتلك المنشئ من إمكانيات مالية

وتجارية ومادية فإن ذلك لن يكون له تأثير إذا ما كانت الفكرة غير قابلة للتطبيق أو مستهلكة.

**أ- مصادر الأفكار الإستثمارية:** في الغالب تكون الفكرة من أحد المصادر التالية:

- **الخبرة الذاتية:** إن الخبرة المستمدة من العمل السابق قد تكون أحد أهم مصادر الأفكار للفرد المقاول، حيث أن التعامل مع الأسواق، الزبائن، الموردين، المنافسين...، يؤدي إلى ابتكار أفكار استثمارية جديدة، تأتي من خلال تغيير نوع المنتج إلى الأحسن، أو إستغلال منتج جديد، أو تطوير خدمة مكملة للنشاط الأصلي للمؤسسة، هذه الأخيرة يجب عليها أن تستغل أفكار عمالها للمحافظة عليهم والإستفادة من خبراتهم.

- **الزبائن كمصدر للأفكار الجديدة:** هذا النوع من الأفكار يكون غالبا في القطاع الصناعي، حيث أن المنطق الإقتصادي يفرض وجود تغذية عكسية تتمثل في ردة الفعل والاقترحات التي يقدمها الزبائن حيال منتج معين، فالزبون هو المستعمل للمنتج وهو الذي يعرف نقائص وإيجابيات هذا المنتج، ويمكن أن يكون لديه تصور أحسن في تقديم أو تعديل هذا المنتج، فاستعانة المقاول بزبائن منتج معين أو تحول الزبون إلى مقاول يمكن أن يكون مصدر للأفكار الجديدة.

- **الميول والرغبات:** الكثير من المقاولين يقومون باختيار النشاطات وإنشاء المؤسسات في قطاعات تشكل ميولهم السابق، مثلا: الميل للإعلام الآلي يمكن أن يؤدي بصاحبه إلى فتح محل لتجميع أجهزة الحاسوب، الميل لتربية الحيوانات يمكن أن يؤدي بصاحبه إلى إنشاء مزرعة لتربية الأبقار الحلوب...إلخ، وفي الغالب يكون الميل والحاجة للإنجاز دافع قوي لإنشاء مؤسسة صغيرة.

- **الأفكار الطارئة:** الحياة تضعنا كل يوم في حالات ومواقف معينة، يمكن من خلالها رؤية الأشياء بشكل مختلف، فالساعي إلى إنشاء مؤسسة يجب أن يتأهب نفسيا وعقليا لاقتناص الفرص من خلال الإنتقاد والتصور والملاحظة، والحكم على الوضعيات

التجارية ومراقبة النقائص والأخطاء الموجود في بعض المشاريع، هذه النظرة الإنتقادية للأشياء تعتبر مصدر جيد للأفكار الإستثمارية.

- **الأفكار المأخوذة من السفريات الخارجية:** الأشخاص الذين يسافرون للخارج يندهشون أحيانا حيال سلعة أو خدمة معينة غير متاحة في بلدهم أو منطقتهم الأصلية، وهذا يعتبر مصدر جاهز للأفكار الإستثمارية، بشرط أن تكون هذه الأفكار متوافقة مع طبيعة المنطقة التي ينتمي إليها المقاول.

- **الإبداعات البحثية:** أي إنشاء مشروع جديد بفكرة جديدة، لكن هذا النوع من الأفكار يجب تجربته بشكل مكثف والتفكير جيدا فيه قبل التطبيق بحيث يتطلب هذا النوع من الأفكار إمكانيات كبيرة، إضافة إلى أنه لا يقبل الأخطاء.

- **البحث عن الأفكار:** المقبلين على إنشاء مؤسسة صغيرة، لا يمتلكون دوما أفكار جاهزة، وبالتالي لا يمكن العودة إلى المكاتب الإستشارية المتخصصة في هذا المجال أو الإعتماد على بعض المصادر الأخرى منها: ترميم مؤسسة جديدة: إعادة شراء مؤسسة موجودة، هو توجه مهم يعطي للمقاول أفكار ناتجة من النشاطات السابقة لهذه المؤسسة؛ التراخيص: يمكن للمقاول أيضا إنشاء مؤسسة صغيرة بالحصول على رخصة إنتاج منتج معين، وذلك بالرجوع إلى الانترنت والمجلات المتخصصة؛

- **البراءات والإجازات:** بعض المبدعين والمخترعين لا يقومون بالإستثمار التجاري لإبداعاتهم مثل مخابر البحث الجامعية، وبالتالي يمكن الإستفادة من هذه الأبحاث في الحصول على أفكار جديدة للمشاريع الإستثمارية. كما نشير في النهاية أن الحصول على الأفكار من هذا النوع لا يكون إلا بالإطلاع الواسع والمتواصل للدوريات والمجلات المتخصصة والانترنت، كما يجب للباحث عن الفكرة الإستثمارية تخصيص جزء من ميزانيته لهذا الغرض، وزيارة المعارض الإقتصادية وغرف التجارة والسفر إلى أماكن وجود هذه الأفكار للإستفادة من الخبرات السابقة.

## 2- مرحلة دراسة السوق والبحث عن المعلومات :

دراسة السوق هي وسيلة لجمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد الخطة التسويقية وتتضمن هذه الأخيرة عملية جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها مما يؤدي في الأخير الى التمکن من تحديد العناصر التالية:

- تحليل المحيط الكلي للمؤسسة الذي يشمل المحيط الإقتصادي والقانوني والتكنولوجي.
  - وصف السوق من خلال تحديد حجمها وتقسيمها بين مختلف فئات المستهلكين وبين مختلف العلامات المتواجدة.
  - التنبؤ بالطلب الكلي، وتحديد قدرات الطلب والمبيعات المحتملة لمنتوج المؤسسة.
  - دراسة المستهلكين والتعرف عليهم وعلى دوافعهم ومواقفهم وسلوكهم، بصفة عامة سيرورتهم في الشراء.
  - دراسة التوزيع من خلال القنوات المستعملة وتطورها ،ومواقف و سلوكات المستهلكين حسب هذه القنوات وتحديد إستراتيجيات التوزيع.
  - دراسة المنافسين ويتم ذلك من خلال التعريف بهم وتحليل إستراتيجياتهم وايضا تحليل عرضهم ونتائجهم.
  - القوانين والتشريعات ذات العلاقة بنوع العمل الذي يمارسه المشروع.
  - طبيعة البيئة التي يعمل فيها المشروع من حيث المناخ السياسي والإقتصادي ،الموردين ، التضخم ، تقلبات الأسعار ، مصادر التمويل.....
- وفي الأخير يمكن تحديد النموذج التسويقي الأمثل والذي يشمل العناصر الأربعة التالية:

### أ- المنتج:

يقوم صاحب المشروع بالبحث عن المنتج الجيد الذي يلبي إحتياجات المستهلك من حيث تصميمه وشكله وتعبئته ومواصفاته.

## ب السعر:

يقوم المقاول هنا بالمقارنة بين أسعار نفس المنتج الخاص به مع الأخذ بعين الاعتبار أهم العوامل المؤثرة على تسعير المنتج ، والمتمثلة في:

- تكلفة المنتج مضاف إليه هامش الربح

- مستوى الطلب ومدى المنافسة في السوق

- خدمات الترفيه والإشهار.

## ج - الترويج:

ويتمثل في الإتصال مع مختلف الزبائن المحتملين والعمل على جذبهم عن طريق الإعلان أو البيع الشخصي أو وسائل الدعاية مثل الصحف ، مجلات ، تلفزيون.....

أما بالنسبة لصاحب المشروع الصغير ينبغي عليه أن يعتمد على وسائل ترويج بسيطة مثل البطاقات والخدمات المجانية.

## د - التوزيع:

يقصد به الطرق التي تمكن من وصول المنتج الى المستهلك من خلال قنوات التوزيع.

## 3- إعداد وتصميم خطة الأعمال (leplan d'affaires) :

يمكن القول أن خطة الأعمال هي دليل للطريق الواجب قطعه في إنجاز المشروع، حيث أنها موجهة لتحقيق أهداف محددة للمقاول، ففي مرحلة طرح المشروع تعتبر خطة الأعمال مثل "لوحة قيادة" تسمح بمتابعة ومراقبة العمليات المنجزة ، وتقييم النتائج عن طرق قياس الفوارق بين النتائج التقديرية والنتائج الحقيقية . إن خطة الأعمال يمكن إعدادها بعدة أشكال مختلفة ، لكن يجب مراعاة بعض الشروط العامة للتوصل إلى إعداد خطة جيدة،

حيث يجب أن يراعى في إعداد هذه الخطة الإجابة عن بعض التساؤلات المتمثلة أساسا في: ما هي طبيعة المشروع المقترح؟ (الفكرة ومصدر المشروع)، إلى أين يريد صاحب المشروع

الوصول ؟ ، كيف يتم تنظيم المشروع من أجل بلوغ الأهداف الموضوعية؟(كيف يمكن الوصول إلى تلك الحالة أو النتيجة )، كيف سيصبح المشروع بعد 3 إلى 5 سنوات من إنشائه؟ هذه الأسئلة تتطلب تعريف واضح ودقيق للأهداف المرغوبة، والإستراتيجية المتبعة.

من الضروري أن يكون ملف الخطة واضح وخالي من التعقيدات، ويجب أن تكون الخطة مكتوبة بشكل بسيط وسهلة القراءة والفهم لأي شخص، ومن الأفضل تجنب المصطلحات الصعبة والمعقدة التي لها خصوصية لا يفهمها غير المتخصصين، كما يجب أن تكون الخطة متضمنة معلومات دقيقة خاصة بالمشروع.

#### أ/ مكونات خطة الأعمال :

لا توجد قاعدة مطلقة في تحديد مكونات خطة الأعمال، ولكن مهما كان الشكل المأخوذ لابد من احترام بعض المعايير التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف تتمثل في العناصر التالية: الملخص ، التقديم العام للمشروع، الفريق؛ السوق؛ الإستراتيجية العامة؛ الإستراتيجية التسويقية والتجارية؛ الوسائل والتنظيم؛ التركيب القانوني؛ الملف المالي.

#### 1- الملخص:

يجب أن تبدأ خطة الأعمال عن طريق تقديم ملخص جد مركز للمشروع،(من صفحة إلى صفتين على الأكثر)، تلخص فيه العناصر الأساسية في الخطة، وهو جزء مهم إذ أنه يعبر عن واجهة الملف، وبالتالي يكون الملخص قادرا على جلب الانتباه والتأثير على رأي القارئ . الملخص يجب أن يسمح للمرسل إليه بالتعرف على الخصائص الأساسية للمشروع والمتمثلة في: رؤية المقاول في القطاع وأهداف المشروع، الحقائق والإجراءات، توقعات التمويل، والشراكة، إطار المشروع، ومرجعية المسيرين . ويتكون الملخص الجيد عادة من النقاط التالية

- لمحة مختصرة عن المؤسسة المستحدثة (إنشاء أو إعادة تشغيل )

- وصف سريع للفريق المقاولاتي:

- وصف الكفاءات الموجودة بالنسبة للفرصة الاستثمارية، وكذلك الطموحات الفردية والجماعية.



- تقديم الفرصة الاستثمارية الخاصة بالمشروع، والإستراتيجية المتبعة .

- مقارنة إجمالية للسوق المستهدف وإمكانياته.

- تفصيل المزايا التنافسية لعرض المنتج.

- تقدير المردودية المتوقعة مع تحديد الفائدة بالنسبة للمستثمر والشريك المنتظر

- إشارة إلى مبلغ التمويل(الذي تبحث عنه المؤسسة)، وإلى الاستعمال المقترح للأموال المطلوبة .

## 2- التقديم العام للمشروع:

هذا الجزء من خطة الأعمال يحتوي على أساسيات المشروع، بحيث يقدم هذا الجزء بعض المعطيات الخاصة التي سوف تتم الإشارة إليها في الأجزاء القادمة في الملف، والهدف هنا هو إظهار أن هناك اتفاق بالنسبة للمشروع، الفرصة جيدة، الإبداع ممكن التحكم فيه، والمشروع مدعم عن طريق عدد من الإثباتات الممكنة، وبالتالي فإن تقديم المشروع يتكون من النقاط التالية : نشأة المشروع، التكنولوجيا المستعملة، البراءات أو حقوق الملكية، الأسواق المستهدفة، الأهداف على المدى القصير، المتوسط والطويل - 3 . الفريق: يجب على حامل المشروع أن يكون مقتنع بكفاءات مختلف أعضاء الفريق المقاولاتي، لضمان التنفيذ الجيد للمشروع، وبالتالي يجب التعرف والاطمئنان إلى شخصية وكفاءة وقيم وخبرات واستعدادات كل عضو بالنسبة للأهداف المسطرة للمؤسسة.

ويمكن تلخيص هذا الجزء من خطة الأعمال في النقاط التالية: ملخص حول مسيرة كل عضو في الفريق (CV) ، (وصف بنية الفريق) الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة)، توزيع المهام الأدوار والمسؤوليات، تقديم المجلس الإداري (وكذلك المجلس العلمي إن وجد)، المجالس الأساسية (مستشار قانوني، خبير محاسبي، مستشارين،...)

**3- الفريق:** يجب على حامل المشروع أن يكون مقتنع بكفاءات مختلف أعضاء الفريق المقاولاتي، لضمان التنفيذ الجيد للمشروع، وبالتالي يجب التعرف والاطمئنان إلى شخصية وكفاءة وقيم وخبرات واستعدادات كل عضو بالنسبة للأهداف المسطرة للمؤسسة، كما يجب توضيح طبيعة العلاقات الممكن أن تكون مع الشركاء الأساسيين للمؤسسة. ويمكن تلخيص هذا الجزء من خطة الأعمال في النقاط التالية: ملخص حول مسيرة كل عضو في الفريق (CV) ، وصف بنية الفريق (الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة)، توزيع المهام الأدوار والمسؤوليات، تقديم المجلس الإداري

(وكذلك المجلس العلمي إن وجد)، والمجالس الأساسية (مستشار قانوني، خبير محاسبي، مستشارين...).

#### 4- السوق:

من الضروري في خطة الأعمال، إظهار وجود سوق قادر على تصريف المنتج المقترح، وبالتالي يتم التركيز هنا على النقاط التالية: قطاع النشاط وخصائصه الأساسية، الجزء المستهدف من السوق، طرق اختراق السوق المستهدف، المزايا التنافسية في السوق مقارنة بالمؤسسات الأخرى، حيث يجمع هذا الجزء مجموعة من المعلومات حول المنافسين الأساسيين، تعريفهم، موقعهم، حركتهم في السوق، الحصة السوقية، مشاكل الدخول إلى السوق، إضافة إلى جمع معلومات حول الزبائن المستهدفين وكيفية الشراء لديهم وتطور السوق .

#### 4- المنتج(السلعة أو الخدمة المقترحة):

في هذا الباب على حامل المشروع ذكر خصائص المنتج وما سوف يقدمه للزبون، ومن المفيد الاستعانة بعرض رسومات تخطيطية للتوضيح، والهدف هنا هو إظهار رؤية الزبائن للمنتج وكيفية عرضه، ومن الضروري أيضا عرض طريقة الإنتاج والأخطار التقنية والإنتاجية الممكنة، وعليه فإن هذا الجزء يركز أساس على النقاط التالية: المنتج(سلعة أو خدمة)، دورة حياة المنتج، عناصر الملكية الفكرية والصناعية، نشاطات البحث والتطوير على المنتج

#### 6-الإستراتيجية العامة:

هذا الجزء يعتبر متابعة منطقية للأجزاء السابقة، حيث يتم فيه تحديد: أهداف المؤسسة، الموقع المتوقع في السوق، الموارد المختلفة قابلة للاستغلال، العوامل الأساسية للنجاح، كما يتم في هذا الجزء إبراز حقيقة الفرصة الاستثمارية، حيث يتم إظهار العلاقة بين دراسة السوق والإستراتيجية المتبعة لاختراق هذا السوق والقدرة على البقاء

#### 7- لإستراتيجية التسويقية والتجارية:

هذا الجزء يجيب عن الأسئلة التالية: كيف يتم توزيع المنتج؟ وكيف تحدد الأسعار؟ وكيف يتم الإعلان عن المنتج؟ أي أن هذا الجزء يركز على العناصر التي تؤثر على قرار الشراء بالنسبة للزبون المستهدف، وبالتالي فالإستراتيجية مبنية على إبراز: كيفية ودرجة الوصول إلى المنتج، السعر، الإعلان، وخدمات ما بعد البيع.

## 8- الوسائل والتنظيم:

هذا الجزء يبين مجموعة من الوسائل التي يمكن استخدامها من أجل ضمان عمل المؤسسة حديثة النشأة، وكذا التنظيم الذي سوف يتم العمل به في الخطط التنفيذية والإجراءات العملية والقانونية في المؤسسة. يجب على حامل المشروع هنا، أن يبين أنه يسيطر على العوائق المتوقعة من خلال تحليل مفصل لهذه العوائق في مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

## 9- التركيب القانوني:

يهتم هذا الجزء أساسا باختيار الشكل القانوني للمؤسسة ، وجميع الإجراءات القانونية المتعلقة بإنشاء وتنفيذ المشروع، ومن بين هذه الإجراءات: حماية العلامة التجارية وبراءة الاختراع، إتفاقات الشراكة (مقاوله من الباطن، رخص، إعفاءات،...)، تصريحات ضريبية واجتماعية، عقود مختلفة(وصولات تجارية، عقود عمل ، الاتفاقات الجماعية...)، التغطية الاجتماعية للمقاول وشركاؤه، تأمين السلع والمعدات.

## 10- الملف المالي:

يسمح بتقديم طبيعة وحاجة المؤسسة إلى الأموال ويفسر طلبات التمويل، بعد تقديم الفرضيات أو التقديرات الأساسية المتوقعة خلال 3 إلى 5 سنوات الأولى، والتي تتمثل بالتفصيل في: النتائج الأساسية المنتظرة (جدول حسابات النتائج التقديرية)، الهيكل المالي والاحتياجات المالية (خطة التمويل)، الاحتياج في رأس المال العامل، وكذلك مخطط الخزينة. يجب على حامل المشروع إظهار المنطق المالي للمشروع وإظهار توافق التقديرات المقدمة مع محتوى خطة الأعمال، الاقتناع بإمكانية تحقيق الفرضيات المقدمة ، قياس درجة مرونة التركيبة المالية للإخطار التي يمكن أن تعرقل تطور المشروع، كما يجب على حامل المشروع أيضا مواجهة الشروط المالية للمستثمرين، وإظهار الفائدة والعائد الذي يمكن أن يحصلوا عليه من مرافقة المشروع.

### المعوقات و التحديات التي تواجه المشاريع الريادية

تواجه المشاريع الصغيرة العديد من المعوقات والمشاكل التي تتصل بحجم عملياتها ومواردها المحدودة أو حداثة عهدها وبعض هذه المشاكل موجود من سنوات عديدة وبعضها الآخر بدأ بالظهور مع التغيرات الاقتصادية ، و هناك جملة من المشاكل والصعوبات التي تواجه عمل المشاريع الصغيرة والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

**1- معوقات تمويلية:** تعتبر المعوقات التمويلية من أهم المعوقات التي تعاني منها المشاريع الصغيرة و التي تتقدمها صعوبة وضعف فرص الحصول على التمويل الخارجي المناسب المتمثل بصعوبة وضعف فرص الحصول على القروض من المصارف التجارية ، وذلك لعدم ملائمة المعايير المتبعة في المصارف لطبيعة هذه المشاريع ومتطلباتها اللازمة التي تطلبها تلك المصارف من جهة ، أو لجهة صعوبة شروط التمويل ، وهذا مما يدفع المستثمر الصغير إلى تقديم تقدير منخفض لرأس المال للزام لإقامة المشروع وهو ما يؤدي إلى حدوث مشاكل في التمويل عند التنفيذ الفعلي للمشروع، ولا يقتصر الأمر في التوفير التمويل اللازم فحسب و إنما في الشروط العسيرة التي تضعها المؤسسات المصرفية لتقديم القروض ومنها أسعار الفائدة المرتفعة بالإضافة إلى توفير ضمان كبير من جانب المقترض يضمن قدرته على التسديد دون الاهتمام بما يتضمنه المشروع من أفكار جديدة ، ومما يزيد المشكلة تعقيدا هو عدم اعتبار الآلات والمعدات جزءا من الضمان ، بالإضافة إلى افتقار المستثمرين وأصحاب المشاريع الصغيرة إلى الخبرة في التعامل مع الإجراءات المعقدة للبنوك .

**2- معوقات الاقتصادية :** هي المعوقات المرتبطة بمناخ النشاط الاقتصادي ومناخ الاستثمار بصفة عامة، وتتمثل في حصول انكماش في النشاط الاقتصادي أو ركود في قطاع ما يكون المشروع مرتبطا به، مما يعيق تشغيل المشروع تشغيليا اقتصاديا يضمن تحقيق أقصى معدل للربح بأقل تكلفة ، بالإضافة إلى المنافسة بين المشروعات الصغيرة ذاتها أو بينها وبين المشروعات المتوسطة والكبيرة، وعدم الاستفادة من حوافز الاستثمار التي تقدم للمشروعات الكبيرة ، والفرص التي تضيع على المشروعات الصغيرة مقارنة بتلك التي تتمتع بها المؤسسات الكبيرة .

**3- المعوقات التسويقية:** ويمكن تقسيم المعوقات التسويقية إلى:

**أ. معوقات تسويقية خارجية:** متعلقة بالعوامل الخارجية التي تؤثر على السياسة التسويقية للمؤسسة وذلك من خلال تبدل رغبات المستهلك وسلوكه بالإضافة إلى تفضيله للمنتجات الأجنبية، وتقليده للنمط الغربي في الاستهلاك أو ضعف المنافسة مع المنتجات المستوردة، وعدم توفير الحماية الكافية للمنتجات الوطنية، وإما انخفاض حجم الطلب في السوق المحلية عموماً ، وهذا ما جعل أساليب التسويق التقليدية عاجزة عن الاستمرار في الحصول على حصة ثابتة في السوق .

**ب. المعوقات التسويقية الداخلية:** وهي ناتجة عن إهمال المشروعات الصغيرة للجانب التسويقي في نشاطها ، لضعف الاهتمام بالبحوث التسويقية ونقص المعلومات عن السوق بشكل عام والدراسات عن الطلب المتوقع بشكل خاص أو لنقص الكفاءة والقدرات التسويقية جراء نقص الخبرات والمؤهلات لدى العاملين، أو ضعف خبرتهم ومعرفتهم بالمفهوم الحقيقي للتسويق وحصر هذا المفهوم بإعمال البيع والتوزيع .

**4- معوقات الإدارية:** تعتبر المشروعات الصغيرة المستقطب الأساسي لرواد الأعمال وفرصة لإظهار كفاءة صاحب المشروع وما لديه من مهارة في الإدارة والتسويق ، إلا أن هؤلاء هم قلة قياساً إلى الكم الكبير للمشروعات الصغيرة ، حيث تفتقر هذه المشروعات للإدارة الصحيحة والخبرة في العديد من المجالات كالأعمال المحاسبية والتسويقية أو الأمور الفنية وغيرها.

**5- معوقات فنية:** من أهم المعوقات الفنية التي تواجه المشروعات الصغيرة هي التي تبدأ بمشكلة اختيار الفكرة المناسبة لتأسيس المشروع، حيث نجدها غالباً ما تتم باختيار غير مناسب وغير مدروس ، مما يكتب للكثير من المشروعات بعد فترة ليست بطويلة عدم الاستمرار والفشل أو محاولة التغيير إلى نشاط آخر، ثم تليها مشكلة الحصول على المساحة والموقع المناسب لإنشاء المشروع ، إلى صعوبة الحصول على مدخلات الإنتاج لاسيما المشروعات الصناعية و على وجه الخصوص إذا كانت تعتمد على المواد الأولية المستوردة.

**6- معوقات التنظيمية والتشريعية:** تتمثل المعوقات التنظيمية والتشريعية في غياب القوانين والتشريعات والمؤسسات التي تعمل على دعم وحماية المشاريع الصغيرة بشكل خاص وهي تشكل القوانين المنظمة لعمل هذه المشاريع كالتشريع الضريبي والقوانين الخاصة بالاستيراد والتصدير وعدم توفر ضمان اجتماعي في هذه المشاريع والبيروقراطية الحكومية كالتعقيد في إجراءات إنشاء المشروعات الصغيرة وصعوبة الحصول على التراخيص الرسمية لها... و تعاني المشروعات الصغيرة من مشكلة تعدد الجهات التفتيشية والرقابية ( الاقتصادية ، الصحية ، الضمان الاجتماعي ، الضرائب، الموصفات والمقاييس....) بالإضافة إلى غياب التنسيق بين هذه الجهات وبين الجهات النازمة للمشروعات الصغيرة

في حال وجدت، بالإضافة إلى نقص الخبرة والكفاءة في مواجهة المتغيرات التي قد تطرأ على الأنظمة والقوانين في البلاد . بالإضافة إلى كل هذه المشاكل والمعوقات هناك مجموعة من التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة وتحد من نموها وتطورها والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية الذكر :

- الإبداع المستمر والروح الريادية :حيث يرتكز نجاح المشروع الصغير على قدرة مالكة والعاملين فيه على جعل حالة الإبداع حالة مستمرة ودائمة من خلال الإبداع الإداري و الإبداع التكنولوجي ، والإبداع في العمليات والمنتجات ، ولا يتحقق كل هذا إلا بوجود الروح الريادية لدى العاملين ومالكي المشروعات - إدارة نمو المشروع الصغير:حيث تواجه المشاريع الصغيرة تحديات مختلفة خلال مراحل دورة حياتها ففي بداية دورة حياتها فان التحديات تتمثل في تأسيس وإقامة العمل والحصول على الموارد اللازمة وخاصة المالية منها وجذب الزبائن ، أما إذا انتقل المشروع الصغير إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة النمو واختراق السوق فان هناك تحديات من نوع آخر مثل جعل العمل مربحا والالتزام بمتطلبات مالية معينة وتعقد إدارة العمل والتعاملات بسبب النمو النسبي للمشروع الصغير أما في مرحلة النضوج فان التحديات تتعلق باستمرارية النمو وإعادة صياغة الاستراتيجيات والإدارة للنجاح والتميز

- إختيار شكل الملكية : إن اختيار شكل ملكية المشروع الصغير هو مشكلة تواجه صاحب المشروع ، لذلك يتوجب عليه دراسة الأشكال القانونية المختلفة للمشروع لمعرفة ميزاتها وعيوبها واختيار الشكل القانوني الأنسب للعمل ، كما أن هذا الشكل القانوني قد يتطلب تغييرا لاحقا بسبب محدودية الشكل السابق أو لفتح آفاق جديدة أمام المشروع، وبشكل عام فان الأشكال الشائع للمشاريع الصغيرة هي :إما الملكية الفردية للمشروع ، أو المشاركة ، أو شركات الأموال .

- التمويل :إن تحدي التمويل خاصة في بداية العمل يمثل تحديا خطرا يفترض أن يحسب حسابه لأنه يتوقف عليه نجاح المشروع واستمراره أو إخفاقه وانهيائه، وبشكل عام فان أمام أصحاب المشاريع الصغيرة طريقتين لتمويل أعمالهم في بدايتها وهما التمويل بطريقة القرض- سواء من المصارف أو الأفراد الآخرين أو المؤسسات التمويلية الأخرى،أو التمويل بطريقة التنازل عن جزء من الموجودات لصالح شريك آخر والسماح له بالسيطرة على جزء من العمل ومراقبته.

كتابة خطة العمل :تعني خطة العمل دليل يصف اتجاه العمل الجديد متطلباته وحاجاته المختلفة من تمويل وفنيين وعمل وغيرها، وتعد هذه الخطة عادة لغرض تقديمها مع طلب القرض إلى الجهات المختلفة ، وبالنسبة للمشاريع الصغيرة فان هذه الخطة تكتسي أهمية خاصة وعلى إعدادها يعتمد نجاح المشروع أو فشله.