

# المدخل إلى المؤسسة الدليل المبدئي لرواد الأعمال



**DPNA**

جمعية التنمية للإنسان والبيئة

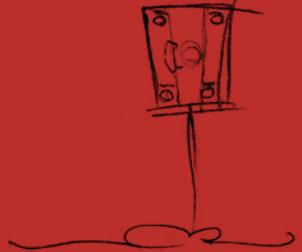


عدة رجال الأعمال

طلب توظيف



راس مال



لابتو

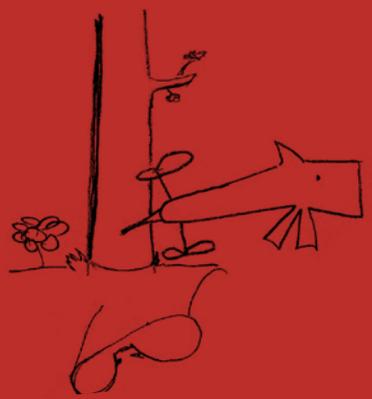


هيكل كوظيفين

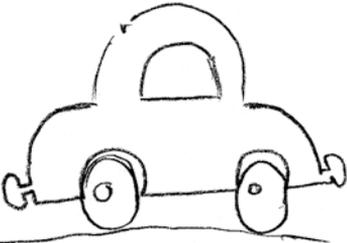


هيكل تنظيمين

عينة وفاندة



# المدخل الى المؤسسة الدليل المبدئي لرواد الاعمال



# الفهرس:

٧	مقدمة
٨	المحور الأول: من الذي ينجز ويحقق؟
١٠	المتطلبات العامة لريادة الأعمال
١١	المتطلبات الخاصة لريادة الأعمال
١٦	المحور الثاني: أين تتحقق الريادة وتُنجز الأعمال؟
١٧	في مفهوم المؤسسة
١٧	أهداف المؤسسة المعنية
١٨	تصنيف المؤسسة
١٩	الأشكال القانونية للمؤسسة
٢٢	أنواع مؤسسات الأعمال المتوفرة في لبنان

٢٦

المحور الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

٢٧

كيف تختار البنية القانونية لمؤسستك؟

٢٩

الخصائص التي تميز المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة

٣٢

ريادة الأعمال و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

٣٤

المحور الرابع: لبنان و بيئة الأعمال

٣٨

المحور الخامس: كيف يتحقق الإنجاز؟

٣٩

خطة العمل



## دليل «رواد الأعمال» مشروع رائد لجمعية التنمية للإنسان والبيئة

التوقيت مناسب، حيث يواجه الاقتصاد اللبناني أزمة بنيوية حادة رغم الطارئ من المؤشرات الإيجابية، والتي تدور في فلك المستوى المالي فقط، والمصارف إذ تنوع في خدماتها، فلأنها بحاجة إلى توظيف الفائض الكبير من الودائع، والتي بلغت حوالي ثلاثة أضعاف الناتج المحلي. وفي هذا يتلاقى هاجس المصارف والقطاع المالي، لضرورة بلورة مفهوم قيادة الأعمال للشباب وإنصاحه، الذين يواجهون خيار الهجرة، بفعل عدم قدرة الاقتصاد اللبناني على توفير فرص عمل للأعداد المتزايدة من الشباب.

لذلك قد تكون الفرصة مناسبة جداً لتشجيع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بسبب عاملين أساسيين: أولهما: حاجة المصارف والمؤسسات المالية للتوظيف. ثانيهما: هم الشباب لإيجاد فرصة تحقق الطموح. لذا قد يلعب هذا الدليل دوراً مفيداً في التشجيع والتعريف وتأمين مقومات الإستثمار والإنجاز الناجحين.

من الطبيعي أن تتم هذه الاستجابة المحلية لمواكبة التطورات والتغيرات في مفهوم التنمية، الذي بات يرتكز في معظم بلدان العالم، المتقدمة منها والناشئة، على فكرة رواد الأعمال، وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعاضمت حصتها في مختلف الاقتصادات العالمية.

وعلى وقع الازمة المالية العالمية في العام ٢٠٠٨، إزداد الاهتمام في تنويع المؤسسات الإقتصادية، والتركيز على مؤسسات الإبتكار وإقتصاد المعرفة، حيث مجالها الرحب هو في تكوين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في البلدان النامية.

إذاً أيها الشباب، هذا الدليل لكم، أنتم، يا من اخترتم ميدان الأعمال والمشاريع الخاصة الطموحة، واتخذتم قراركم بخوض هذه المغامرة الجميلة والمتعة والمنتجة، ولكي تتوفر لديكم بعض المعرفة إلى جانب شجاعتكم وروح المخاطرة المبدعة المتأصلة فيكم، تقدم "جمعية التنمية للإنسان والبيئة" هذا الدليل، على أمل أن يلقي اهتمامكم وتقديركم.

بثقة نتوجه إليكم، أنتم المتميزون بخصال رجال الأعمال الإقتصادية، و سنسعى بدورنا إلى سدّ ثغرة النقص المعرفي والعملية.

فالشكر لـ "جمعية التنمية للإنسان والبيئة"، والتقدير لإقدامكم وجرأتكم.

د. عبد الله رزق



# مقدمة

باهتمام بالغ، تقوم "جمعية التنمية للإنسان والبيئة" DPNA بإصدار هذا "الدليل" الأولي لرواد الأعمال، بالتعاون مع "مركز الاستثمارات الدولية الخاصة CIPE" والهدف منه إثارة الاهتمام بالاستثمار وتأسيس المشاريع الخاصة، كجزء من مشروع التنمية على المستوى العام، ومن أجل تحسين اختيار وسائل وتعزيز الدخل الفردي وبالتالي الوطني.

تطلق الجمعية من أولوية ملحة، هي مخاطبة قطاع الشباب الأكثر حيوية وفاعلية، والأجدر بالرعاية والتوجيه والتوعية، كي يستند في اختياراته المستقبلية إلى أسس عملية وموضوعية، تكفل له النجاح الشخصي، وتسهم في إشاعة مفهوم الاستثمار كعامل أساسي من عوامل التطور والبناء والنمو الاقتصادي.

إن مشروع الدليل، يعمل على تشجيع روح المغامرة الاستثمارية، على قواعد علمية وموضوعية، تضمن مقومات النجاح والتحقيق، وتسهم في تغيير النمط "الشرقي" السائد في ملكية المشاريع والمؤسسات، عبر التوريت فقط، المطلوب اليوم، مع مستوى التطور الهائل للعلم والمعرفة والتكنولوجيا، أن يبتدع الفرد الشاب، أو الجماعة الصغيرة المتعاونة، ميدان البناء والإنجاز والإبداع على قاعدة وخيار مؤداهما: "أنا سأعمل، أنا سأحقق".

DPNA







## المحور الأول: من الذي ينجز ويحقق؟

يتجرأ على خطوة الإبداع والإنجاز، المتحمسون وأصحاب الرؤيا، الذين يسمون اليوم ”رؤاد الأعمال“. إن مصدر هذا المصطلح، من مفهوم الريادة أو الاعتمار، والمقصود بذلك الإقدام والمبادرة على عملية إنشاء مشروع جديد، مؤسّسة جديدة أو تطوير مشاريع قائمة، بالمعنى الإقتصادي الرغبة في إنشاء عمل أو أعمال جديدة والاستجابة لفرص جديدة.

الريادة ليست عملاً ارتجالياً، بل عملاً يتطلّب جرأة ومعرفة وتدريب. وإذ تختلف الأنشطة الريادية باختلاف نوع النشاط الذي تتبعه المؤسسة الناشئة. فإن ريادة الأعمال على الصعيد الإنتاجي، تتراوح بين إنشاء شركات فردية أو المساهمة بإنشاء شركات جديدة أو تطوير شركات قائمة.

ولأنها إقدام فهي لا تقف عند صعوبات التمويل، فالعديد من المشاريع الرائدة، تسعى إلى الحصول على تمويل عبر تقديم أفكار تطويرية، تقنع الحريص وتحمّس المخاطر. وحسب ”ويكيبيديا، الموسوعة الحرة“، يعود تاريخ الريادة الاقتصادية إلى العام ١٩٥٠، بتأكيد بعض الاقتصاديين مثل LUDWIG VON NISES و VON HAYEK السويديين؛ حين عرفنا الريادي: ”بأنه ذلك الشخص الذي يمتلك الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى مشروع ناجح“، وإذا أخذنا بعين الاعتبار الفترة التاريخية المذكورة، فإننا نستطيع القول إن منطق الريادة نتج عن محاولة التفتيش عن مخارج من الأزمات التي كانت قائمة، مستفيداً من التطور العلمي والتقني، ومن محاولة النظام الرأسمالي تجديد نفسه. لذلك أجتزح هذا المصطلح، وهذه المحاولة التجديدية، عبر إطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإيجاد أرضية صالحة لإحتضانها وتطويرها. وهكذا تدور هذه الأيام في أروقة صنّاع الوجهة الاقتصادية لعالم اليوم، (المشعب بالأزمات والانتكاسات)، مشاورات كثيرة واستعدادات كبيرة وجهود متواصلة لإقامة التجمّع العالمي الكبير لريادة الأعمال في منطقة الشرق الأوسط. ترجمة للوعد الذي أعلنه الرئيس الأميركي أوباما في خطابه الشهير الموجه إلى العالم الإسلامي في حزيران ٢٠٠٩ في جامعة القاهرة، حيث قال حينذاك: ”سنكوّن طليعة جديدة من المتطوعين في مجال ريادة الأعمال مع نظرائهم في الدول الإسلامية، وسنعقد مؤتمراً دولياً ”لريادة الأعمال في العام المقبل“<sup>(١)</sup>. وقد تقرّر عقد هذا المؤتمر في تركيا العام ٢٠١١.

يعكس هذا التوجّه العالمي إدراك العالم للدور الرئيسي، الذي يمكن أن تؤدّيه ريادة الأعمال في بناء اقتصاديات الدول النامية والمتقدمة، واعتبارها قنطرة محترمة لتنمية القدرات التنافسية العالمية في عصر العولمة.

تدلّ الأرقام والمعطيات مبيعات ريادة الأعمال الصغيرة، تشكّل في أميركا ذاتها ما يزيد عن ٤٧٪ من إجمالي المبيعات الكلية، ويزيد عددها على ٢٢ مليون مشروع صغير غير زراعي، تقوم بتوظيف نحو ٥٢٪ من القوى العاملة، وتسهم بما

١ (١) من خطاب الرئيس الأميركي في جامعة القاهرة، حزيران ٢٠٠٩

نسبته ٥٠% من الناتج المحلي الإجمالي الأمريكي، تصل هذه المساهمة إلى ٤٢% في كوريا الجنوبية، و٥٦% في تايوان، و٦٠% في الصين، و٧٠% في هونغ كونغ، أما في اليابان فإن عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة الرائدة تصل إلى ٩٩.٧% من إجمالي عدد المنشآت الاقتصادية، أي ما نسبته ٧٢.٧% من حجم سوق العمل، ونسبة ٤٢% من مجمل مبيعات القطاعات<sup>(٢)</sup>.

أما في لبنان فقد أطلقت مبادرة ريادة الأعمال، عبر منتدى المشاريع الشابة، الذي عقد في شهر آذار ٢٠١٠، على لسان حاكم مصرف لبنان، حيث أكد: أنَّ المشكلة الرئيسية في لبنان هي تأمين فرص العمل للطلاب اللبنانيين، الذين يتخرجون من لبنان أو يتسربون من التعليم، وهم أصحاب طاقات وكفاءات، لكن الاقتصاد اللبناني لا يمكنه استيعاب كل هذه الطاقات، لذلك فإن إنشاء مؤسسات جديدة سيؤدي إلى خلق فرص تستوعب تلك الطاقات.



### المتطلبات العامة لريادة الأعمال

إذا كان مستقبل الاقتصاد اللبناني يقتضي التحول إلى اقتصاد المعرفة، وبناء مجتمع

المعرفة، والسعي إلى اللحاق بركب التطور التكنولوجي والمنافسة العالمية، فإنه من الطبيعي أن يسبق ذلك ريادة أعمال تركز على الإبداع والابتكار وعلى تربية وتعليم ملائمين، انطلاقاً من مناهج التعليم وتطبيقاتها العملية، فالنموذج الأمريكي والأوروبي، على سبيل المثال، يبدأ في تشجيع الصغار على إنشاء المشاريع وممارسة البيع والتجارة منذ الصفوف الأولى، وتجربة LEMONADE STAND في أميركا تعد تجربة مثالية شائعة لدى الأطفال في فصل الصيف.

### لدعم ريادة الأعمال، يجب أن تتوفر:

- الحاضنات الموفرة لشروط التوجيه، وفتح مسارات التمويل، وتشجيع شراء المنتجات الجيدة.
- توفير البنية التحتية الملائمة ونظم المعلومات الضرورية، التي تشجع على خلق المشاريع الجديدة (خدمات كهرباء، طرق، إتصالات، إنترنت، مرافق، مطارات، أبحاث ودراسات مدعومة).
- تأمين التشريعات والنظم والعمليات الإجرائية الخاصة برواد الأعمال والمشاريع الصغيرة. وإذ كانت التنمية تؤكد على دعم المنشآت الصغيرة. على الصعيد العالمي وعلى الصعيد الوطني أيضاً، فإن الأمر يتطلب تسهيلات متعددة (مؤسسات دعم، قروض ميسرة، فوائد مدعومة، تسهيلات قانونية، حوافز مادية، تخفيضات ضريبية).

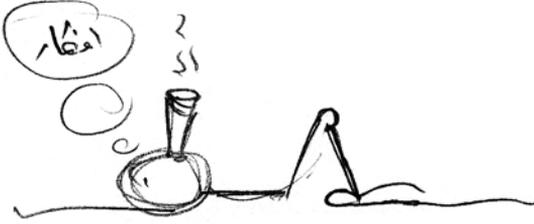
- الإجراءات القانونية للتأسيس، وتحسين بيئة الأعمال والاستثمار في مجالات تحددها خارطة استثمار وطنية.



## المتطلبات الخاصة لريادة الأعمال

رؤاد الأعمال أناس لم يؤمنوا بوجود طرق أفضل لإدارة العمل، ويعملون على تحويل قناعاتهم وأفكارهم إلى حقائق ملموسة. لدى كل واحد فكرته الخاصة عن مكونات "المنتج الجيد" أو "الخدمات الجيدة"، فعندما يكون الفرد المبدع في متجر ما أو مطعم، فإنه يفكر في نهاية المعاملة التجارية بما يجب عمله لتحسين الأمور، لو كان هو مالك المؤسسة، وفي حالات أخرى، قد يجد نفسه، في الموقف نفسه ولكن بدلاً من التذمر يشعر بالدهشة، أو حتى بالحسد من مظهر المتجر الخارجي، ومستوى إقناع الموظفين لعملمهم، ودرجة الابتكار التي استخدمت أثناء تنفيذ المنتج أو الخدمة، التي يحاول الفرد شراءها. هذا النوع من التجارب يولد أفكاراً، ينجح بعض الناس في تحويلها إلى أعمال مربحة. يُعرف هؤلاء الناس بإسم "رؤاد الأعمال"، ويمكن اختصار بعض صفاتهم الخاصة بالآتي:

## الإبداع



في معظم الأحيان، الكثير من أصحاب الأعمال يقلدون ما قد صنَّع سابقاً، بدلاً من العمل على التميّز بمنتجات وخدمات من ابتكارهم، وبالتالي التفرُّد بها، وجعلها أكثر تنافسية في السوق. يُفتتح، على سبيل المثال، متجرًا جديدًا، وعند التأكد من جنيها

الأرباح سرعان ما تليه سبعة أو ثمانية متاجر أخرى عارضة المنتجات نفسها، أو ما يشبهها، بأسعار متقاربة، ما يُتخم السوق ويفلس معظم المتاجر، ولا ينجو إلا متجر أو اثنين في أفضل الحالات. باختصار، يكثر الأفراد المستعدون للمجازفة، ولكن معظمهم يفعلون ذلك دون البصيرة اللازمة في ابتكار الميزات الخاصة بهم. الهدف هو الابتكار وليس التقليد، إذ إن هذا الأخير يُثمر فرص ربح أقل، لأنه وضع نفسه في ظرف غير ملائم، لا تتوفر له فرصة إيجاد مكان في السوق دون أن يشغره أحد، عملاً بقانون المنافسة التامة، بينما المبدع يصنع ذلك المكان بنفسه.

## الواقعية

قد لا يرى صاحب المشروع أهدافه المهنية بوضوح وكيفية تحقيقها بطريقة عقلانية. ولتجنُّب ذلك، عليه أن يحافظ على توقعات عملية وواقعية، كما عليه أن يحدِّد مسبقاً قدرة عمله الإنتاجية والموارد اللازمة لتنفيذها، هاتان النقطتان هما من متطلبات النجاح الأساسية.



## الالتزام

إنَّ المثابرة على إكمال عمل ما، هي ما يُعرَف بالالتزام، فعلى من يفكر في إنشاء مشروعه الخاص، أن يستعد لتكريس كميات كبيرة من الوقت والمجهود والتكريز، لكي يحوّل فكرة عمله إلى حقيقة، ويوفر بالتالي فرصة النجاح.



### النظرة المستقبلية

ينضم الثبات إلى ما قد ذكر من نظر في العواقب والالتزام والتأقلم... فيحافظ رواد الأعمال على روح المنافسة عبر ابتكارهم المستمر لطرق جديدة بهدف تحسين نوعية منتجهم أو خدمتهم، واللجوء إلى الوسائل الأكثر فعالية لإنتاجها أو تخزينها، وجذب الزبائن و إيجاد الأسواق الجديدة، والحصول على قروض يسهل تسديدها لاحقاً. وهذا يتم عن طريق الاستماع والاستجابة إلى احتياجات الزبائن، والأطلاع باستمرار على حالة المنافسة والتوجهات العامة للمجتمع وتنظيمات العمل.



### حسن التواصل مع الغير

يجب أن يتحلى رواد الأعمال بالقدرة على تنفيذ أفكارهم، وإقناع الآخرين بها. وحسن التواصل مع الغير عبر وضوح الرؤيا وتمثّل الهدف ومهارة التحدث مع الآخرين.

## مميزات ريادة الأعمال

كل رائد أعمال ناجح يضيف بعض المميزات ليس فقط لنفسه، بل ولتلقته وبلده ككل، ويمكن ايراد بعض المميزات الأساسية لرواد الأعمال كالتالي:

- يعمل على تحسين وضعه المالي.
- يطمح إلى الترقى المهني والإجتماعي.
- يوفر فرص العمل له وللآخرين.
- تطوير إقتصاد البلد، وخاصة في المناطق الريفية والمناطق التي لم تستفد من التطورات الاقتصادية، على سبيل المثال تأثير العولمة.



- يشجع على تصنيع المواد المحلية بصورة منتجات نهائية سواء للإستهلاك المحلي أم للتصدير.
- يرفع من مستويات الدخل الوطني ومن معدلات النمو الاقتصادي.
- يدخل المنافسة الشريفة تشجيعاً لخلق منتجات ذات جودة أعلى.
- يؤمن بعض النشاطات الخدمائية والترفيهية.
- يساهم في خلق أسواق جديدة.
- يستخدم بشكل مكثف التكنولوجيا الحديثة على مستوى الصناعات الصغيرة لزيادة الانتاجية.
- يمارس الابتكار والإبداع على صعيد بناء المشاريع الضرورية.
- يشجع على المزيد من الأبحاث والدراسات وتطوير الماكينات الصغيرة لزيادة الأنتاجية.
- تطوير مفاهيم العمل، وإعتبار العمل قيمة إجتماعية إلى جانب قيمته الإنتاجية والمادية.
- يعتاد على فكرة الإستقلالية وعدم الإعتماد على الآخرين.
- يدفع لتحقيق إنجازات جيدة ومفيدة.
- يساهم في تقليل الإعتماد على النشاطات الإقتصادية غير المشروعة.
- يشارك في التقليل من هجرة المواهب عبر مناخ جديد لزيادة الاعمال.

إذا قارنا هذه الصفات بصفات رجال الأعمال الناجحين، يتبين لنا أن رائد الأعمال هو المبادر والمغامر والجريء، والذي يفتح مجالات جديدة، إنه رجل الأعمال الناجح مستقبلاً.

ولنتوقف عند بعض صفات رجل الأعمال الناجح للمقارنة والإستنتاج.

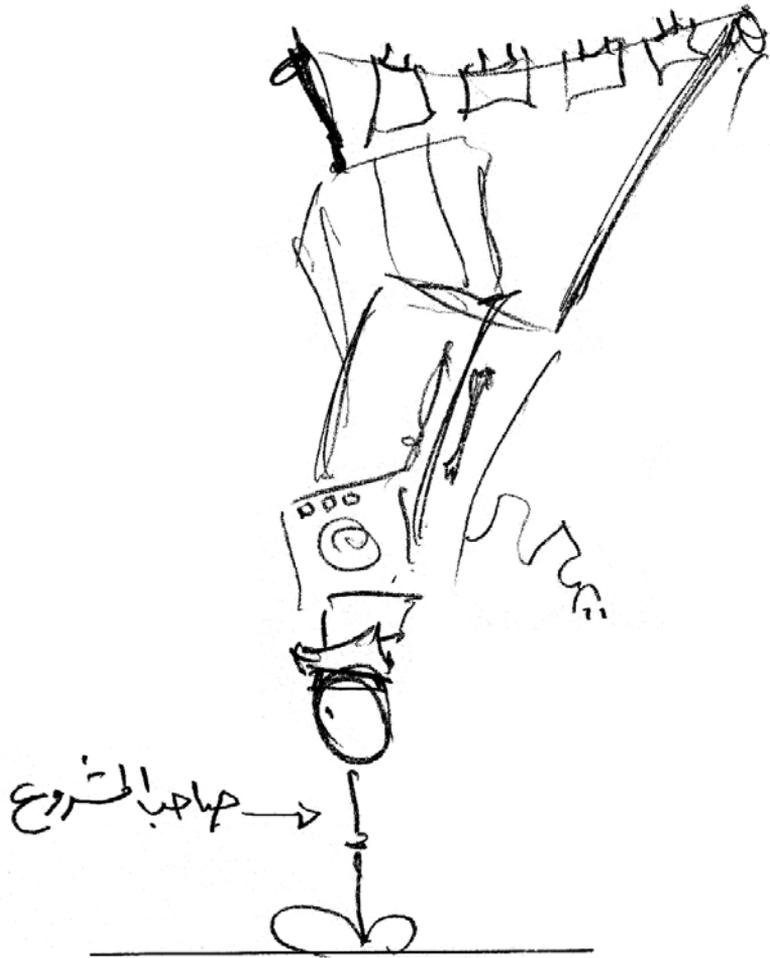
## رجل الأعمال الناجح

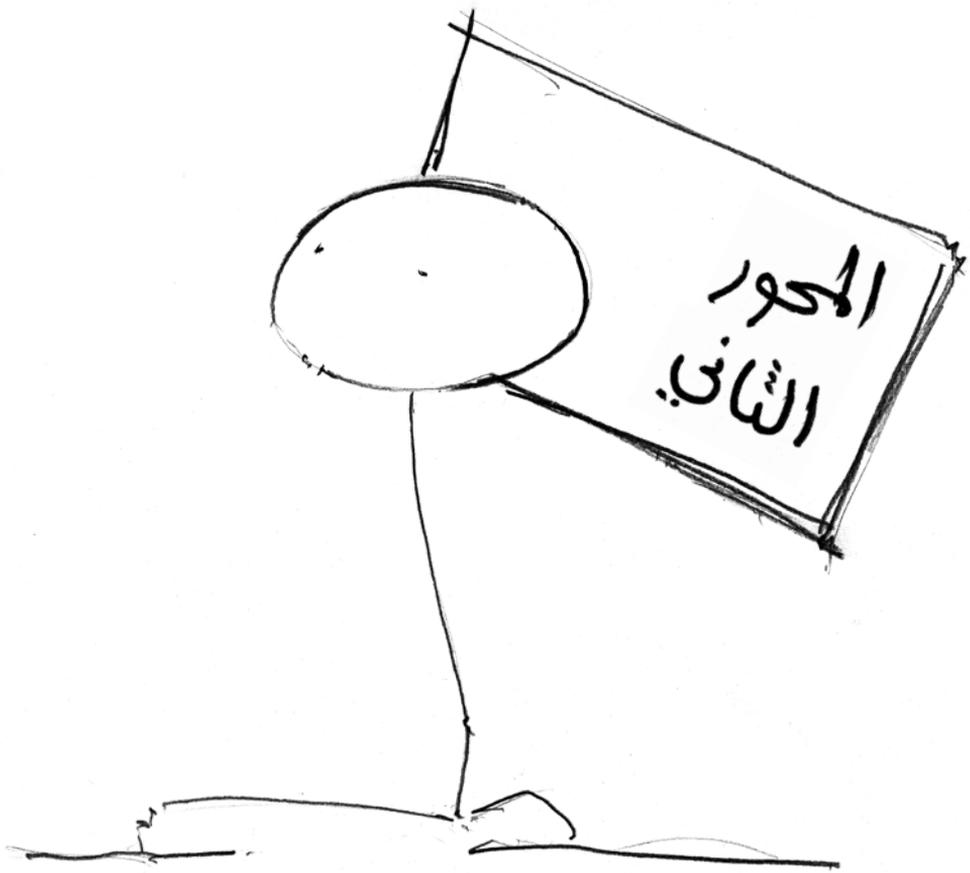
أن تصبح رجل أعمال، ليس معناه أن تملك مشروعاً أو اثنين، ولكن إمتلاك الصفات السعي الدائم للنجاح فيما تفعله، ولهذا من أهم الصفات ما يلي:

- وجود الدافع الداخلي للنجاح ولتوسيع الأعمال وللطموح.
- توفر الثقة القوية في النفس.
- البحث عن الأفكار الجديدة المبتكرة.
- المواظبة على العمل الجاد.
- الإنفتاح على الغير.
- يتمتع بالطبيعة التنافسية.
- لديه الحافز الدائم للإنجاز والنجاح.
- التميز بالإستقلالية، واتخاذ القرارات ما يخدم عمله.
- قبول النقد البناء.
- عقلية منفتحة وقادرة على التعامل مع الآخرين.
- يركز على الواقعية وعدم المبالغة في الأمور.
- محب للمغامرة مع أمتلاك الخبرة التي تؤهله لذلك.
- يقوم بعمله على أساس التنظيم الدقيق، وكذلك أمر حياته الشخصية واحترام مواعيده.
- البعد عن التبذير والمباهاة.



هذه الصفات المؤهلة للنجاح، يحمل أرهاصاتها كل رائد أعمال، يطمح إلى تحقيق الذات والنجاح، فمقومات النجاح واحدة، وإن اختلفت المراحل وذوو الخبرة والتجربة مع رجل الأعمال، لكن ما يميز رائد الأعمال هو احترامه للتجديد أولاً وقبل أي شيء.





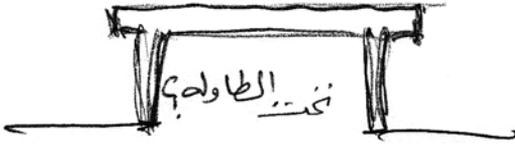
## المحور الثاني: أين تتحقق الريادة وتُنجز الأعمال؟

إنَّ مجال الريادة والإنجاز الوحيد، هو مؤسسة الأعمال أو المشروع.

لذا من الطبيعي، محاولة فهم هذا المجال بشكل جيد، عبر معرفة طبيعته وتركيبته حيث يسمح ذلك، بإختيار الشكل الأنسب للمؤسسة المنوى تأسيسها أو قيامها من قبل رائد الأعمال.

### في مفهوم المؤسسة:

#### فرق الطاولة



”المؤسسة هي الخلية الأساسية في الحياة الاقتصادية، وتشكّل العامود الفقري في البنية الاقتصادية، سواء كانت مؤسسة صغيرة أم كبيرة، فحجم المؤسسة يرتبط بمستوى التطور الاقتصادي لمجتمع ما“.

تؤثر المؤسسة بشكل مباشر على مستويات المعيشة، وحجم الاستثمار، ومكُونات العرض والطلب. كما أنَّ مستوى المؤسسة وإدارتها يعكس درجة تقدُّم المجتمع، لأنَّها حلقة الوصل بين الحاجات الإنسانية ووسائل وأساليب إشباعها.

وتختلف طبيعاً الحاجات في المجتمعات، ولذلك يتغيّر هذا التصنيف حسب درجة تطوُّر المجتمع، بحيث قد تتحوّل الكماليات إلى ضروريات، أو إلى كماليات أكثر تعقيداً ورفاهية. وعلى المؤسسة أن تتطور تبعاً لذلك (وتتباين بين حاجات الكفاف وحاجات الكماليات).

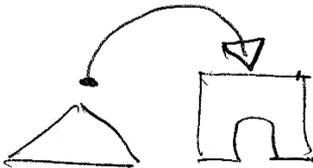
ولأنَّ المؤسسة هي وحدة اقتصادية واجتماعية، والنشاط الذي تتولَّاه يختص بخلق السلع والخدمات وتبادلها، مقابل الحصول على عائد. لذا فالمؤسسة هي منظمة خلقها الإنسان في سياق تطور حاجياته، وتعقد طرق إشباعها.

يمكن القول إن السلع والخدمات التي نحتاج إليها في عالمنا اليوم، يقوم بتلبيتها ثلاثة أنواع رئيسية من المؤسسات هي:

- مؤسسات الأعمال.

- المؤسسات التي لا تبغي الربح.

- المؤسسات الحكومية.



ولما كان التوجه إلى رواد الأعمال، فإنَّ جُلَّ التوصيف والتحليل والتحديد سيكون لتقنيات الاستثمار، وموضوعه الرئيسي في مؤسسات الأعمال، التي تختص بخلق السلع والخدمات، وتوزيعها بهدف تحقيق الربح.

## تصنيف مؤسسة الأعمال:



لا يمكن الاعتماد على تصنيف واحد يقدم ما يجب معرفته عن الأنواع المختلفة للمؤسسة الاقتصادية. فأسس التصنيف متعددة ومتداخلة؛ منها، الحجم، والإيرادات، والوظائف، والأماكن. وذلك فالتصنيف الأفضل هو الذي يعتمد على الهدف من استخدامه، ويمكن القياس على الأساس الآتي:

## على أساس العملاء:

ويرتبط هذا مع من تتعامل المؤسسة، أفراداً مستهلكين، أم مؤسسات أخرى كشركات تجار جملة أم مفرق، أم شركات صناعية أو زراعية أو خدماتية.

## على أساس نوع السلع:

هذا يعني تحديد طبيعة السلعة إن كانت معمرة (آلات وأجهزة) أم غير معمرة (سلع غذائية). يساعد هذا التصنيف الإدارة على الإلمام بالمشكلات التشغيلية والتسويقية المختلفة، التي تواجهها. فمؤسسات السلع غير المعمرة، يجب أن تتوقع استهلاكاً مستمراً، عكس المعمرة التي يجب أن تتوقع فترة زمنية أطول للاستهلاك (سيارات، برادات الخ...). وجذب المستهلك إلى السلع المعمرة أكثر صعوبة من جذب المستهلك إلى السلع غير المعمرة، بسبب اختلاف المبلغ الذي يدفعه.

## على أساس نوع النشاط:

يعتبر التصنيف على أساس نوع النشاط الأكثر شيوعاً، ووفقاً له يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات:

- مؤسسات إنتاج: صناعية أو زراعية، وهي تلك التي تختص بخلق المنافع الشكلية أو التحويلية، وهي بدورها تتوزع إلى أنواع مختلفة، كمؤسسات النشاط التحويلي ومؤسسات النشاط التجميعي، والمؤسسات الأستخراجية، والمؤسسات الزراعية.



• مؤسسات توزيع: وهي تلك المؤسسات التي تهتم بالتوزيع أو التسويق وتجارة الجملة أو التجزئة، تمتاز هذه المؤسسات بشكل عام بالصلة الوثيقة بين المنتج والمستهلك.

• مؤسسات الخدمات: وهي تلك التي لا تقوم بإنتاج السلع المادية، لكنها تقدم خدماتها مقابل الحصول على جزء من الدخل (مؤسسات النقل والتوزيع، الفنادق والمطاعم، المستشفيات والعيادات، أعمال الصيانة، الخدمات المنزلية، البنوك وشركات التأمين، المسارح ودور السينما والمؤسسات الإعلامية، الخ...).

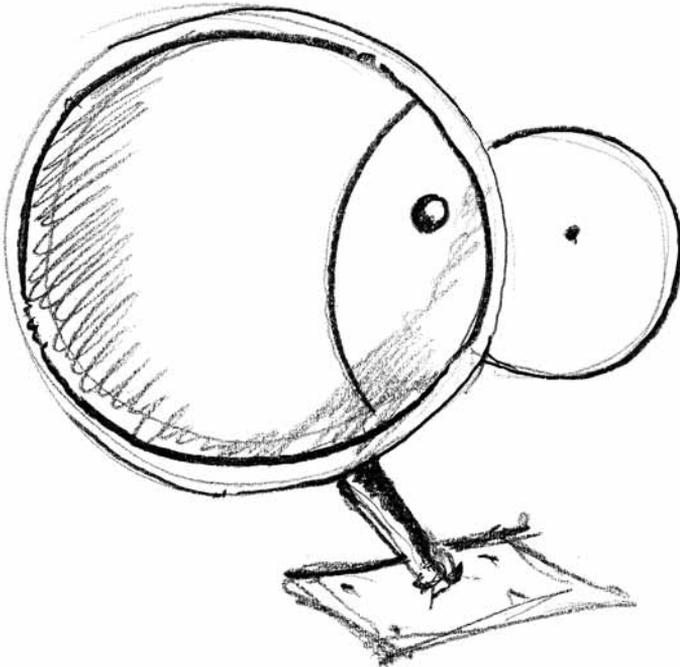


### الأشكال القانونية للمؤسسة

يتمتع الشكل القانوني للمؤسسة بأثر كبير على العديد من النواحي الإدارية والتنظيمية من أهمها:

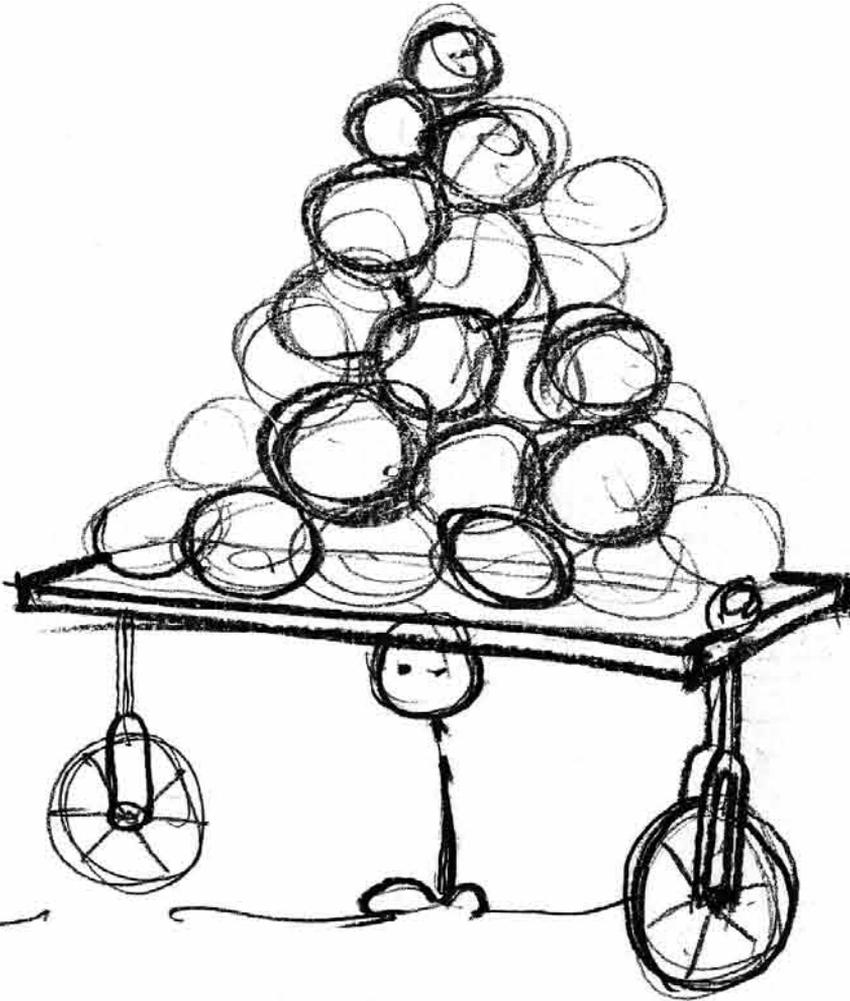
• إجراءات إنشاء المشروع وتكوينه، حيث تسهل هذه الإجراءات في المشروع الفردي، وتصبح في شركات الأشخاص، وتتعدد في شركات الأموال.

• **الهيكل التنظيمي للمشروع:** يختلف الهيكل التنظيمي في المشروع الفردي، عنه في الشركات، وتختلف شركات الأشخاص، عن شركات الأموال، خاصة من حيث تشكيل الإدارة العليا.



• **تمويل المشروع:** سواء من حيث الحصول على رأس المال، إن من حيث إختلاف المسؤوليات، بحسب مصدر التمويل ما يرتب تدابير ملائمة، تجذب أنواع محددة من المشاركين أو المساهمين للاقتراض الشخصي من بيوت المال "البنوك"، أم بإصدار سندات، فالمسؤولية المالية في المشروع قد تكون غير محدودة، وبالتالي لا تجتذب الأشخاص الحريصين على أموالهم.

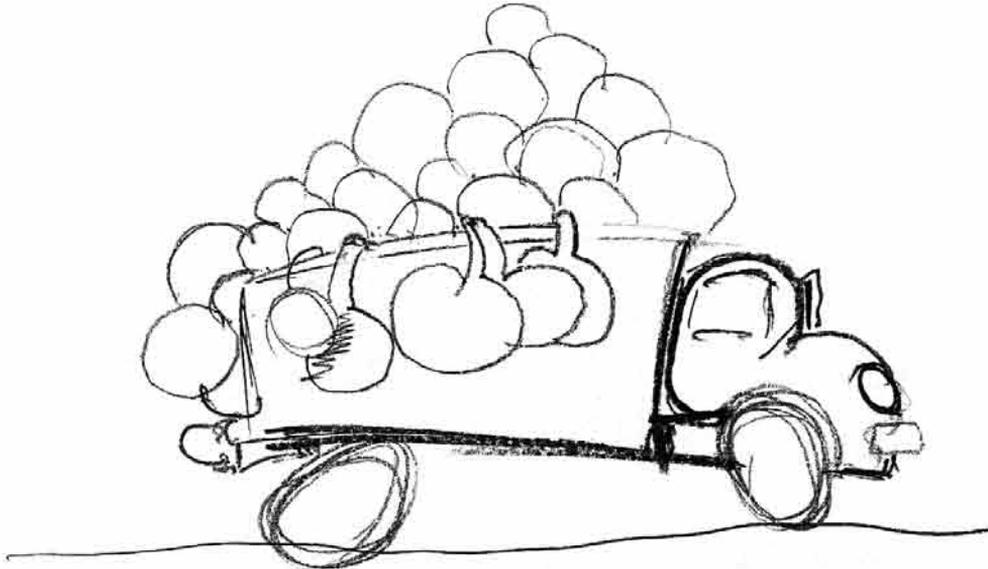
• **تكوين الكفاءات الإدارية:** حيث أن حجم المشروع وكيفية إدارته، وتبعيته، ومركزه المعنوي لها اثر كبير على اجتذاب الأكفاء من العاملين والمديرين، فالأفراد يفضلون العمل في الشركات المساهمة، أكثر من العمل في المشروعات الخاصة، وذلك لتوفر الضمانات الأفضل لهم.



• **الحرية في التصرف وسرعة البت في الأمور:** وهي في المشروع الفردي أفضل منه وأسرع من المشروعات الكبيرة.

• **طرق الرقابة والإشراف:** وهي في المشروعات الفردية أكثر فاعلية وجدوى، بسبب الالتصاق والتقرب بين العاملين والإدارة.

هذه المميزات النسبية في كل تشكيل قانوني للمؤسسة، معرفتها تكتسب أهمية كبرى، مع بدء عمل المشروع أو في سياق تطوره. لذا وتسهيلاً للعمل والإطلاع، يمكن ملاحظة، وتأكيد أنواع التسجيل القانوني المتوفرة في لبنان، واتخاذ القرار ربطاً بالمميزات التي أوردناها أعلاه.



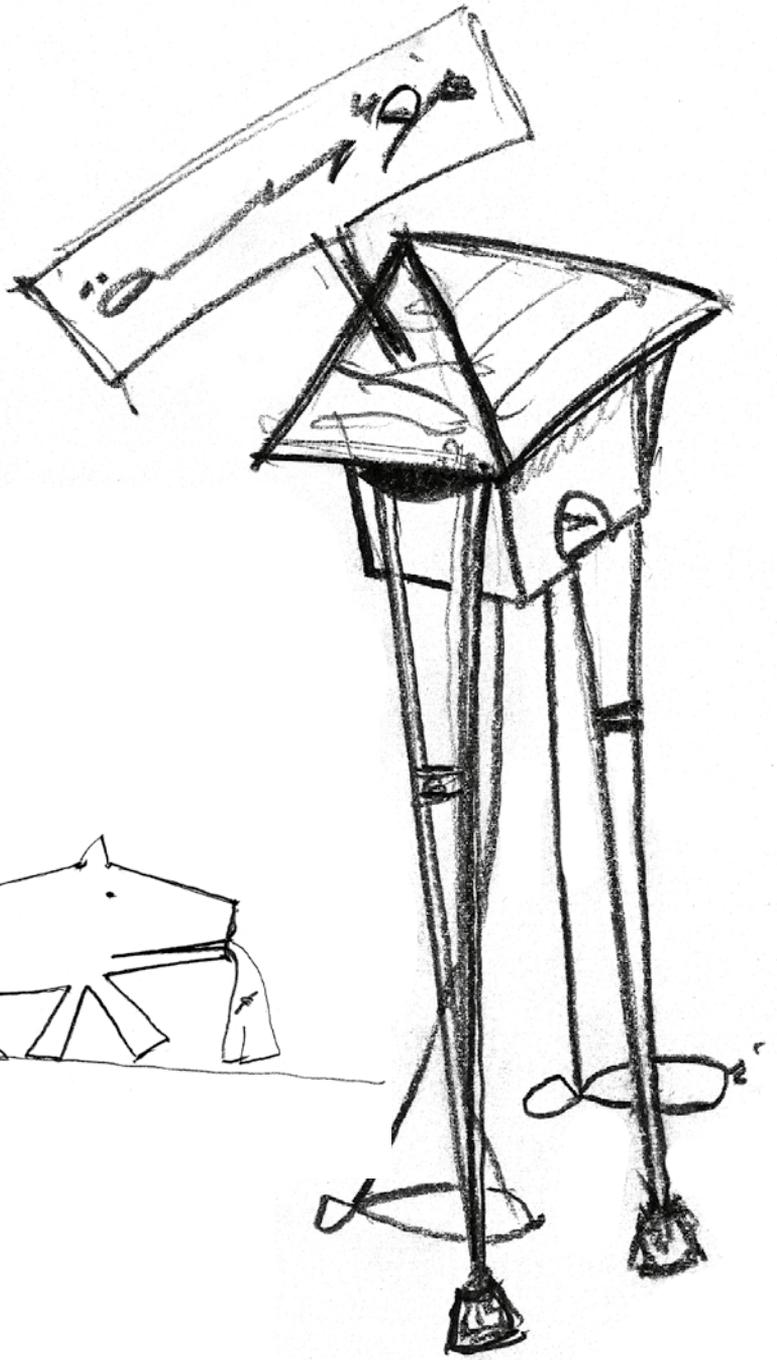
أنواع مؤسسات الأعمال المتوفرة في لبنان، وفوائد كل منها.

المتطلبات	التكاليف	كيفية تقديم الطلب
رأس المال والعنوان والضمان الاجتماعي غير مطلوبة.	٢٠٠.٠٠٠ ل.ل. / يوم واحد.	يقدّم الطلب في مبنى السجل التجاري (في الفرع المحلي أو في بيروت) تقصد وزارة المالية لدفع المتوجبات. العودة إلى مبنى السجل التجاري، لأخذ توقيع رئيس السجل على الملفات
رأس المال غير ضروري. إعفاء الضمان الاجتماعي مطلوب. السجل التجاري مطلوب.	١٠.٢٠٠.٠٠٠ ل.ل. / فترة أربعة أيام.	يقدم الطلب في مبنى السجل التجاري (في الفرع المحلي أو في بيروت). يقصد وزارة المالية لدفع المتوجبات. بدء عملية تفتيش المؤسسة. العودة إلى مبنى السجل التجاري مع تقرير التفتيش وصوره، فيوقّع رئيس السجل على الملفات.
رأس المال ضروري (لا حد أدنى). يجب أن يتم التوقيع على قوانين الشركة لدى الكاتب العدل.	١٠.٢٠٠.٠٠٠ ل.ل. / فترة يوم واحد.	يقدم الطلب في مبنى السجل التجاري (في الفرع المحلي أو في بيروت) تقصد وزارة المالية لدفع المتوجبات. العودة إلى مبنى السجل التجاري، فيوقّع رئيس السجل على الملفات.
رأس المال ضروري (لا حد أدنى). يجب أن يتم التوقيع على قوانين الشركة لدى الكاتب العدل.	١٠.٢٠٠.٠٠٠ ل.ل. / فترة يوم واحد.	يقدم الطلب في مبنى السجل التجاري (في الفرع المحلي أو في بيروت). تقصد وزارة المالية لدفع المتوجبات. العودة إلى مبنى السجل التجاري، فيوقّع رئيس السجل على الملفات.
الحد الأدنى لرأس المال خمسة ملايين ل.ل. (ما يقارب \$٢٠٠٠). قوانين الشركة الخاصة. تقرير مفصّل عن قرار إنشاء الشركة.	١٠.٦٠٠.٠٠٠ ل.ل. / يوم إلى يومين.	يقدم الطلب في مبنى السجل التجاري (في الفرع المحلي أو في بيروت) تقصد وزارة المالية لدفع المتوجبات. العودة إلى مبنى السجل التجاري، فيوقّع رئيس السجل على الملفات.
الحد الأدنى لرأس المال هو ثلاثين مليون ل.ل. قوانين الشركة الخاصة. محضر اجتماع مجلس الإدارة، يتضمّن قرار إنشاء الشركة تفصيلاً.	١٠.٦٠٠.٠٠٠ ل.ل. / يوم إلى يومين.	يقدم الطلب في مبنى السجل التجاري (في الفرع المحلي أو في بيروت). تقصد وزارة المالية لدفع المتوجبات. العودة إلى مبنى السجل التجاري، فيوقّع رئيس السجل على الملفات.

النوع	الموضوع	الخصائص
تاجر	نشاطات تجارية، العنوان غير ضروري، إلا في حالة تمثيل التاجر لمزود آخر.	عام جداً، يُسمح بتسجيل الأفراد فقط، وليس المؤسسات.
مؤسسة تجارية	نشاطات تجارية، العنوان مطلوب.	مؤسسة عامة، يتم التعامل معها بشكل رسمي، لأنها مؤسسة وليست فرداً.
شركة تضامن	شراكة شخصين أو أكثر	يتاح وجود الأسهم والتنازل عن الحقوق، ولكن مسؤولية الشركاء غير محدودة، فباستطاعة الدائن أن يسلب ممتلكات الشركاء الشخصية كلها قضائياً في حالة إفلاسهم أو تقصيرهم عن تسديد الديون.
شركة توصية بسيطة	شريكين على الأقل.	تضم نوعين من الشركاء: ذوي المسؤولية المحدودة وذوي المسؤولية غير المحدودة.
شركة محدودة المسؤولية (ش. م. م.)	ثلاثة شركاء على الأقل.	المسؤولية محدودة، ولكن الأسهم ليست متوفرة للعامة.
شركة مساهمة	ثلاثة شركاء على الأقل.	المسؤولية محدودة، والأسهم متوفرة للعامة.

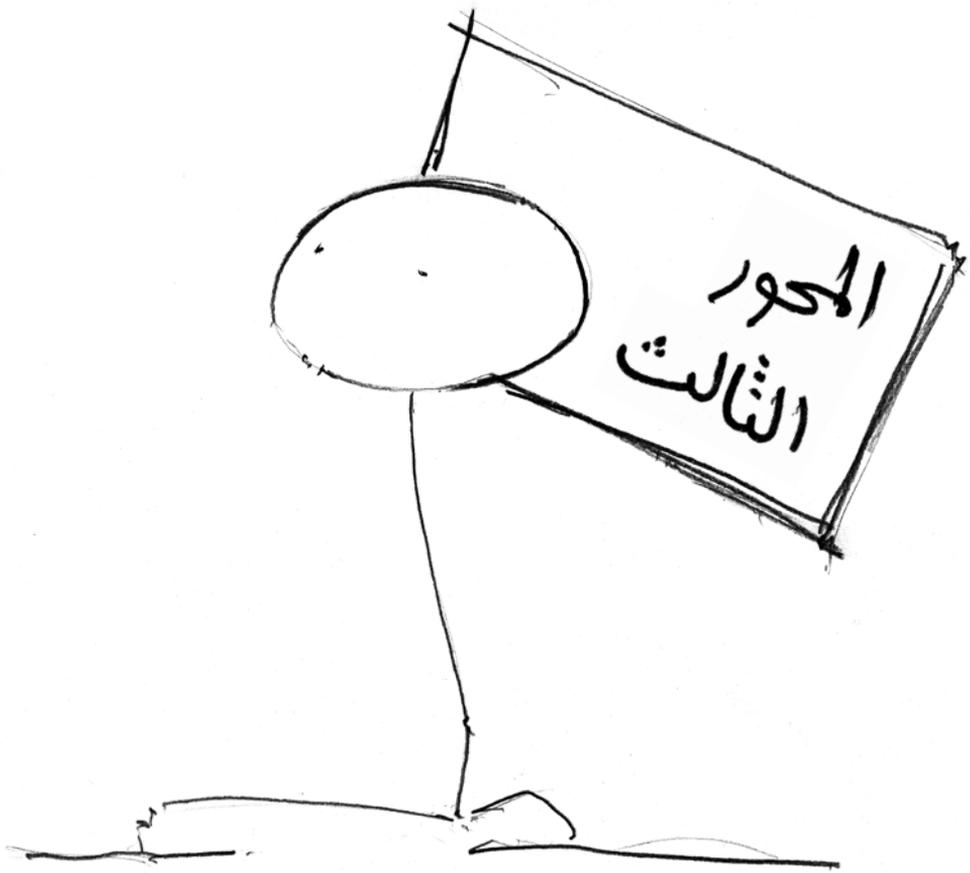
ملاحظة : التوقيع في السجل العقاري حسب التقاليد  
الإدارية، يتم يومي الثلاثاء والخميس.

هذه هي أنواع مؤسسات الأعمال الأكثر شيوعاً المتوفرة في لبنان. بالإضافة إليها، نجد أيضاً المؤسسة غير المقيمة (أوف شور) وهي مصممة بشكل لا يسمح لها العمل في السوق الداخلية، وهناك المؤسسة القابضة، وهي شركة تملك عدداً من الشركات الأخرى، ولا يمكنها أن تدخل في أي نشاط خارج عن تلك التي ينص عليها القانون؛ ك شراء الأسهم من الشركات الأخرى وإقراضها المال وإدارتها.



.TVA.

50



## المحور الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

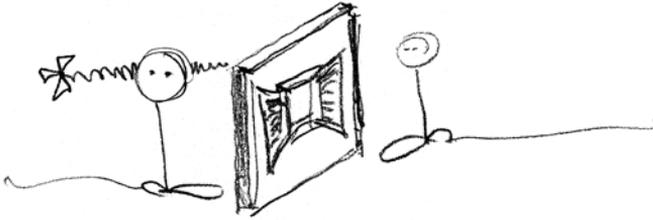
كيف تختار البنية القانونية لمؤسستك؟

### في التعريف

المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة هي منطقياً الأكثر تناسباً مع إمكانات وأستعدادات رائد الأعمال، لذلك نفردها فصلاً مستقلاً للتعريف بها ومجالاتها.

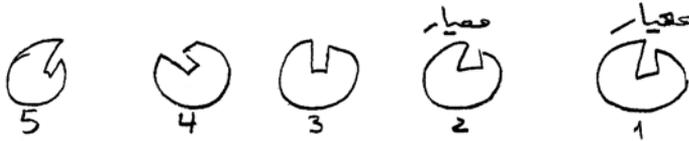
لقد أثار تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جدلاً كبيراً في الفكر الاقتصادي، وبين المهتمين بأمر هذه المؤسسات. ذلك لأنه من الصعوبة بمكان وجود تعريف محدد ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب الآراء التي طرحت بشأن تحديد المفهوم الواضح لهذا النوع من المؤسسات.

### صعوبات التعريف



تكمّن صعوبة تحديد مفهوم هذه المؤسسات أساساً في تحديد الفروقات الجوهرية ما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة نظراً للتداخل الموجود بينها، ويمكن إجمال صعوبة وضع تعريف فيما يلي:

**تعدد المعايير المستخدمة:** في التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والكبيرة، فالمعايير المستخدمة في قياس حجم المؤسسة تختلف وتتنعدد، ( وهي معايير نسبية )، من قطاع إلى آخر، ومن جهة إلى أخرى.

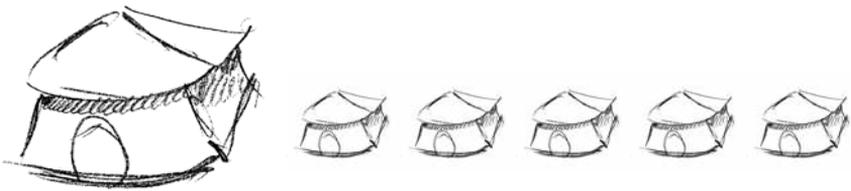


**تطور قوى الإنتاج الالامتكافية في الدول المتخلفة:** فتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يختلف من بلد إلى آخر تبعاً لدرجة النمو الذي بلغته الدولة، ومدى الوفرة أو ندرتها النسبية لعناصر الإنتاج. و منظمات الأمم المتحدة

العاملة في هذا المجال لا تحيد توحيد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من منطلق أن المؤسسة الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية قد تكون كبيرة في دولة نامية.

**تغير مدلول قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وقت إلى آخر؛** لأنه دائم التغير كقطاع دينامي، ذلك أن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي قد تتغير من مرحلة إلى أخرى، ما يؤدي إلى تغير حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسات التي توظف ٢٠٠ عاملاً تعتبر كبيرة في فترة معينة، قد تصبح صغيرة أو متوسطة في فترة لاحقة.

إضافة إلى ذلك أن اختلاف الأنشطة التي تمارسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤدي إلى تغير في متوسط أحجام المؤسسات في مختلف الفروع، فالمؤسسات الموجودة في قطاع الصناعات الغذائية سوف تختلف بالتأكيد عن قطاع التجارة.



## خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المميزة:

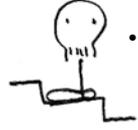


هناك مجموعة خصائص تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أهمها:

• **عنصر العمل:** غالبية المجالات التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بكثافة عنصر العمل، وهنا يتناسب مع فنون الإنتاج البسيطة، وبخاصة في البلدان التي تفتقر إلى رؤوس الأموال الكبيرة، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد نسبياً على اليد العاملة، وهذا يعتبر عاملاً لتأمين هذه الأخيرة.

• **الحدود الجغرافية:** إن نشاط معظم هذه المؤسسات يعتبر محدود جغرافياً، إذ أن معظم هذه المؤسسات هي محلية أو جهوية.

• **درجة المخاطر:** إن درجة المخاطرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير كبيرة، وبخاصة مخاطر السوق، فالمؤسسات الكبيرة تتحمل أخطاراً كبيرة نظراً لحجم استثماراتها، وحجم حصتها في السوق.



• **القدرة على التفاعل:** تتميز هذه المؤسسات بالقدرة على التفاعل بمرونة وسهولة مع متغيرات الاستثمار، أي التحول إلى إنتاج سلع وخدمات أخرى ( تتناسب مع متغيرات السوق ومتطلباته). فالمؤسسات الصغيرة تستطيع أن تتحول إلى قطاع اقتصادي آخر، تتطلبه ظروف السوق في زمن وقصير، ويرجع ذلك أساساً إلى كون هذه المؤسسات تعتمد على استثمار مادي ضعيف الحجم، ما يسهل عملية التحول الاقتصادي.

• **اختيار الأسواق:** تتجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الصغيرة والمحدودة، التي لا تثير اهتمام المؤسسات الكبيرة.



• **الكوادر الإدارية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتطلب كوادر إدارية ذات خبرة كبيرة، ما ينعكس على تكلفة الإنتاج، كما أن هذه المؤسسات تستعمل طرق تسيير بسيطة وغير معقدة، فرئيس المؤسسة يتدخل في كل ميادين التسيير، ويمثل المحور الأساسي في كل القرارات المتعلقة بالتنظيم والتسيير، وهو ما يعطي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرونةً وتسييراً بدون تعقيد.

• **جلب المدخرات:** المقدرة على جلب المدخرات الصغيرة واستخدامها بطريقة فاعلة تتلاءم وظروف الدول النامية، والقدرة على الانتشار في كل فروع النشاط الاقتصادي.

• **معاونة المؤسسات الكبيرة:** معاونة المؤسسات الكبيرة



في تدبير احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج السلعية.

• **إختيار الموقع**؛ إن صغر حجم هذه المؤسسات يسمح لها باختيار موقعها بسهولة أكبر من الصناعات الكبرى، ومن موقعها تستطيع الانتشار في المناطق الداخلية مقترية من أسواق، يصعب على المؤسسات الكبيرة بلوغها إلا بتكلفة مرتفعة، الأمر الذي يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة تنافسية في هذه الأسواق.

• **عدم الحاجة إلى دراسات تسويقية**؛

لا تحتاج إلى دراسات تسويقية معقدة، لأن السوق الذي تشط فيه يعتبر محدوداً (محلي أو جهوي غالباً) وإن أي تغير يحدث فيه يكون بمقدور المنظم ملاحظته بسهولة.



• **رفع الكفاءة الإنتاجية**؛ تقوم المؤسسات

الصغيرة بدور مؤثر في دعم الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الكبيرة ورفعها، ومن أمثلة ذلك إعداد العمالة الماهرة، فغالباً ما يعمل في المؤسسات الصغيرة عمالة غير ماهرة، تترك المصانع الصغيرة بعد اكتسابها المهارة إلى المصانع الكبيرة التي تجذبها بالأجور المرتفعة والمزايا الفضلى.

• **أداة التدريب الذاتي**؛ تعتبر هذه المنشآت مراكز تدريب ذاتية لأصحابها وللعاملين فيها، بالنظر لممارستهم أعمالهم باستمرار وسط عمليات الإنتاج، وتحملهم المسؤوليات التقنية والتسويقية والمالية، ما يحقق اكتسابهم المزيد من المهارات والمعلومات والخبرات، الأمر الذي يؤهلهم لقيادة عمليات استثمارية في المستقبل، تفوق حجم مؤسساتهم الحالية، ومن ثم فهي تعتبر مجالاً خصباً لخلق وتنمية فئة المنظمين، التي هي الأساس في زيادة الاستثمارات الناجحة، وتوسيع فرص التنوع في المقدرة الإنتاجية.

• **تقديم خدمة متميزة**؛ لها طابع شخصي بسبب قربها من المستهلك، إذ ترتبط غالبية المؤسسات الصغيرة ارتباطاً مباشراً بالمستهلك، وذلك لوجود سوق محدود وعدد مميز من المستهلكين، ما يسمح لها بالتعرف على عادات الشراء وأنماط الاستهلاك، والاتصال الشخصي بالزبائن والعملاء يساعد على دقة وسرعة التعرف على الاحتياجات وتبديلاتها، هذه المنشآت تقدم سلماً وخدمات لأصحاب الدخول المنخفضة والمتوسطة بصورة أحجام وعبوات صغيرة لإشباع حاجاتهم الأساسية بأسعار رخيصة.

• **ارتفاع جودة الإنتاج**؛ بالنظر لاعتماد المنشآت الصغيرة على مجالات عمل متخصصة ومحددة،



جودة التاج



فإن إنتاجها يتسم في الغالب بالدقة والجودة، لأن الجودة والدقة هما قرينتا التخصص وتركيز العمل، (ذلك لأن العمل في المؤسسات الصغيرة يعتمد على المهارة الحرفية)، وتصميم الإنتاج وفقاً لأذواق المستهلكين وتبدلاتها في المدى القصير. ما يساعد على وجود حوافز على العمل والابتكار والتجديد والاستعداد للتضحية وتحمل المخاطر والرغبة في الإنجاز وتحقيق الاسم التجاري مع الشهرة، ما يؤدي إلى زيادة الربحية نتيجة زيادة حجم الأعمال والمبيعات.

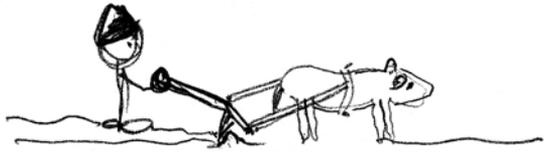
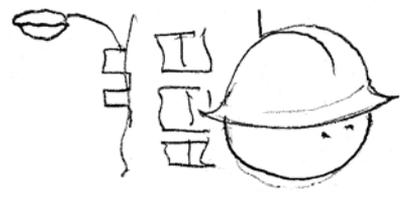
**ارتفاع معدل دوران البضاعة والمبيعات وأرقام الأعمال:** حيث يمكن التغلب على طول فترة الإسترداد لرأس المال المستمر، ويقل بالتالي من مخاطر الاستثمار الفردي فيها، ومع ذلك فإن فرص التوسع والتجديد في هذه المنشآت تكون ضعيفة، لأن انخفاض حجم الربح المحقق فيها يؤدي إلى ضعف قدرتها على تجنب جزء من الأرباح، يستخدم لإضافة استثمارات جديدة للمشروع، أو يخصص لإعادة بناء أو تجديد المشروع، ويعد ذلك عيباً جوهرياً في آلية نمو المنشآت الصغيرة، وخصوصاً أنها تعتمد على التمويل الخاص والذاتي لمالكها، وتفتقد إلى القدرة على الاقتراض بدرجة ملموسة، كما أنها لا تعتمد على التمويل العام أو الحكومي.



قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التحكم في القوى العاملة داخل المؤسسة من الجانب الكمي، وكذلك قدرتها على تعديل الأجور.

تعتبر التقنيات المستخدمة في إطار الصناعات الصغيرة بسيطة وغير مكلفة، إضافة إلى أنها تستخدم مواد وخامات متوفرة محلياً، وهذا ما يناسب حالة الدول النامية، لأنه يجنب إرهاق ميزانية العملة الصعبة للدولة باستيراد المواد التقنية ذات التكلفة العالية.

**القدرة على الاندماج في النسيج الاقتصادي من خلال:** تعدد الأنشطة الناتجة عن تعدد المؤسسات المستحدثة.



## ريادة الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر معظم الدراسات الاقتصادية المتخصصة أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة، هي المحرك والركيزة الأساس لتطوير الاقتصاد الوطني وخلق تنمية مستدامة، فهي تدعم التنمية الاقتصادية، وتنهض بالأنشطة الإنتاجية، كما أن أكثر الشركات عابرة القارات بدأت كمؤسسات صغيرة. والدول المتقدمة اقتصادياً تعبر مثل هذه المؤسسات اهتماماً كبيراً كونها، صانعة التجديد والابتكار وصانعة فرص العمل، وبالتالي حاضنة "ريادة الأعمال" وأداتها. وإلى جانب هذا كله فإن تملك المؤسسات يحقق التكامل بين الأنشطة الاقتصادية، ويحسن من مستوى الدخل ويوفر الاستقرار، ويسهم في توزيع الأنشطة وتوزيعها.

تعود بدايات هذه المنشآت أو المؤسسات إلى أربعينيات القرن الماضي في الصين، وإلى أوائل الخمسينيات في أميركا، وإلى منتصف ستينياته في اليابان، وهي تحتل الريادة في مجال تنظيم هذا القطاع على مستوى العالم، كما تدل الأرقام التي أوردناها سابقاً في متن النص.

هناك بين البعد التاريخي والزمني لنشوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبروز مفهوم ريادة الأعمال، تلازماً وتطابقاً، لأن المفهومين يتطلبان واحدهما الآخر، ويؤشّران إلى أهمية الخروج من نفق التركيز والتمركز الرأسماليين، اللذين سادا في أواسط القرن العشرين، وكانا أحد أهم أسباب الأزمات الاجتماعية والمعيشية.

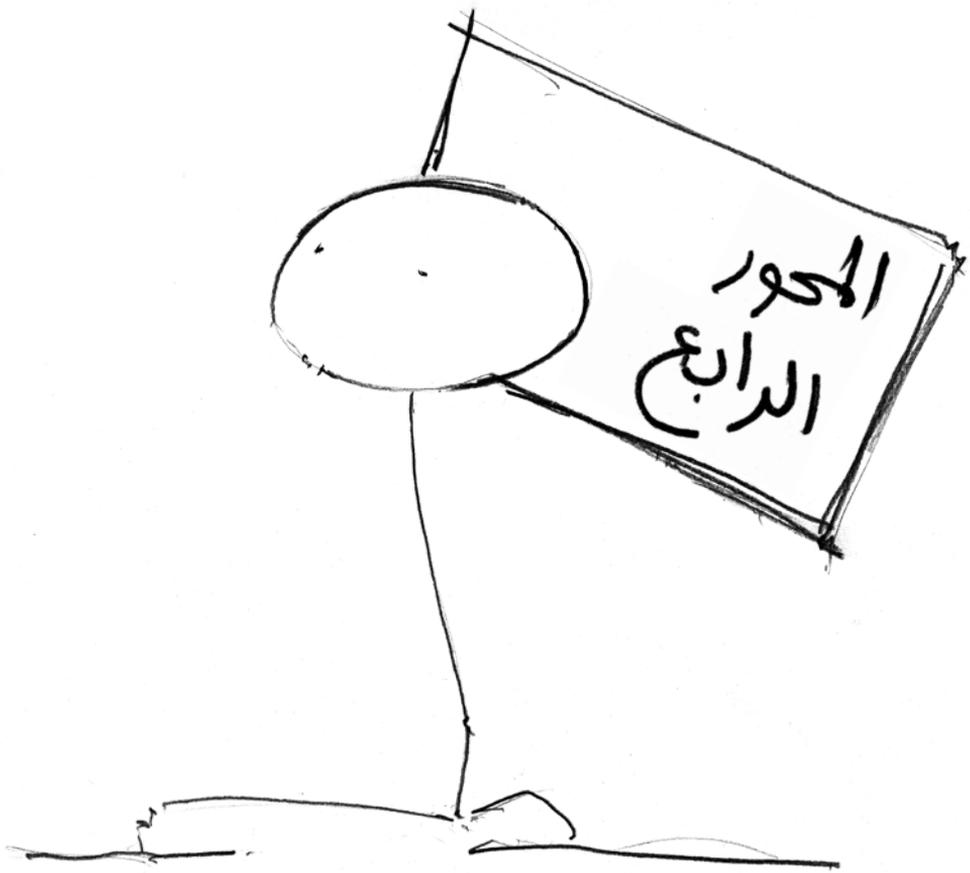
فضي نهاية عصر الاقتصاد الموجه والشركات الحكومية الضخمة المملوكة من الدول، باتت المشاريع الصغيرة والمتوسطة خياراً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

بسبب التقدم التكنولوجي الهائل، وتحرير الأسواق بسبب العولمة، عرف الاقتصاد العالمي أجيالاً جديدة من المؤسسات التي تستفيد من المميزات الوفيرة في الحصول على المعارف ورؤوس الأموال والدخول إلى الأسواق الكبيرة. هذه الأجيال الرائدة من المؤسسات، قامت على الإبداع والابتكار التكنولوجي.

من هذا المنطلق، وفي هذه الأجواء التنافسية الشديدة، توضع أهمية منظومة العمل المستخدمة، والعاملة على تطوير وتحديث مفهوم دعم المؤسسات الصغيرة ورعايتها، وفي هذا المجال تعتبر آلية حاضنة الأعمال، التي تمّ ابتكارها في السنوات العشرين الأخيرة فاعلية ونجاحاً في تنفيذ برامج القيمة الاقتصادية، وإيجاد فرص عمل جديدة.

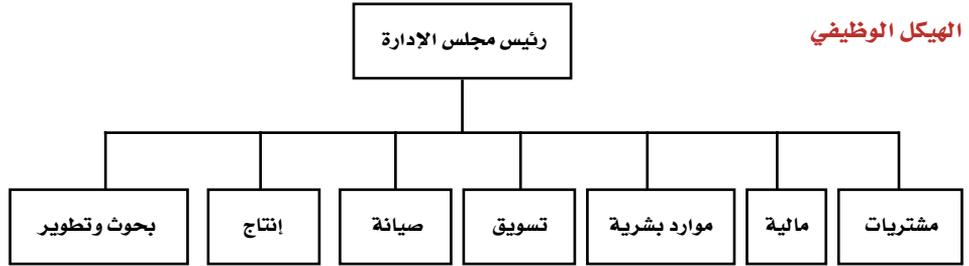
وجدت حاضنات المشروعات لتجنيب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منزلقات الفشل والإفلاس فهي تحتضن المبادرين والرؤاد وأصحاب الأفكار والرؤى والمشروعات التي تقدم منتجات وخدمات جديدة ومتطورة، تُحدثُ تنمية مستدامة متعدّدة الأهداف، من تكنولوجية واقتصادية في المجتمعات التي تقام داخلها هذه الحاضنات. وتعمل الحاضنات باختلاف أنواعها وتخصصاتها على إيجاد صور ذهنية للنجاح أمام أصحاب المشروع الناشئ، والممارسات التي توفرها إدارة الحاضنة تمثّل عاملاً جوهرياً في تنمية المشروعات الجديدة بالشكل الذي جعل بعض الخبراء يطلقون عليها تسمية "معهد إعداد الشركات" ونحن في مشروعنا هذا، إذ نقوم بدور المحرض والحاضن الأول لبلورة فكرة المشروع، فإننا نساهم في تفعيل مفهوم الحاضنات وتعميمه، استيلاداً لريادة الأعمال، وبناء المؤسسات التي تلي للطموح والرؤيا.



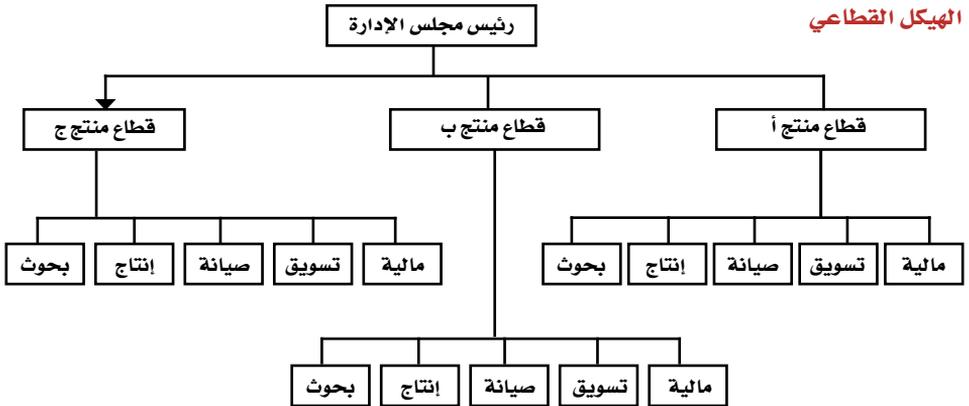


## المحور الرابع: المؤسسة والهيكل التنظيمي

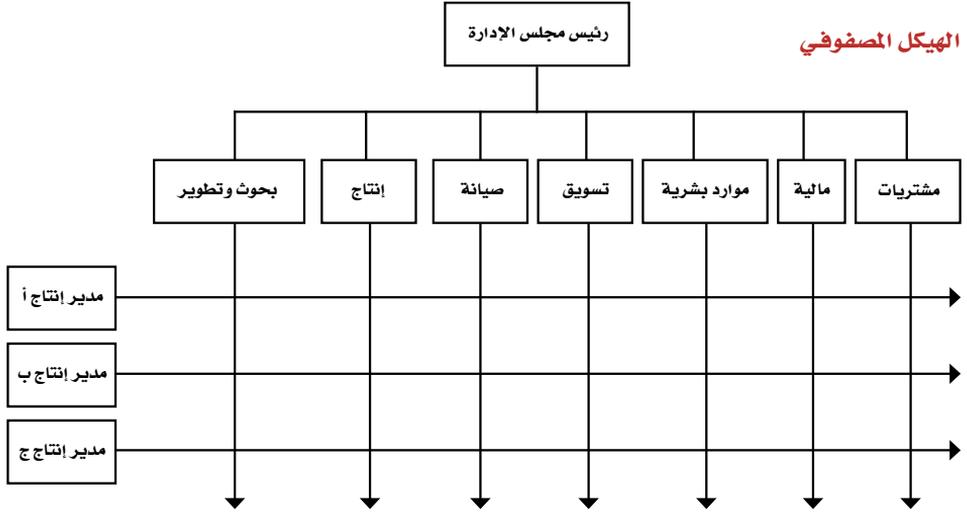
يحدد الهيكل التنظيمي تقسيم الأعمال بين العاملين في المؤسسة. ( وقنوات التنسيق ) وتسلسل القيادة، كما أنه ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد مسؤولياتها. ويمكن قراءة نماذج الهيكل التنظيمي التالية:



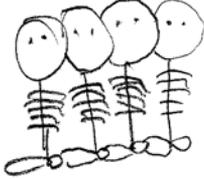
وفيه يتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة، فيكون هناك إدارة مالية واحدة وإدارة هندسية واحدة وإدارة مخازن واحدة وإدارة صيانة واحدة. ولكن يعيب هذا النظام قلة المرونة، وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة، وطول الهرم الوظيفي، بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. أمّا ميزته فهي اقتصاديته، لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن وأكثر من ورشة... بل كل شيء مركزي. ويستفيد كذلك كل موظف من خبرات زملائه في التخصص ذاته، لأنهم يعملون في الإدارة ذاتها أو القطاع ذاته.



وفيه يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد. مثال: مصنع ينتج منتجين أو له مصنعين (أ) و (ب) يتم تقسيم الشركة إلى قطاعين (أ) و (ب) وكل قطاع يتبعه كل خدماته تقريباً من إنتاج وصيانة ومالي ومخازن. لاحظ أنه مع استخدام هذا النظام فإنه قد يتم أحياناً الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية.



وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي ويتم اختيار مسؤول عن كل منتج بحيث يكون أيضاً مديراً لعاملين في وظائف مختلفة. بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان. مثال: مصنع ينتج منتج (أ) و (ب) فيعين مسؤول ذو مستوى عالٍ عن المنتج (أ) وآخر عن المنتج (ب) وهذا المسؤول يتبعه عاملين من إدارات مختلفة، وكل منهم له رئيس آخر في أدارته. عيب هذا النظام صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين، الذين يتبعون رئيسين، لكنه يتميز بجمع الكثير من مميزات التنظيم الوظيفي والقطاعي



هناك أشكال متعددة من الهياكل التنظيمية كل واحد منها له ما يميزه، وله نقاط ضعفه. فكيف نختار النظام الأنسب؟ يتوقف ذلك على أربعة أمور أساسية:

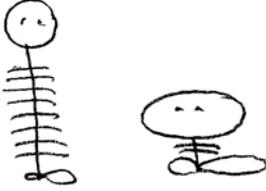
- أولاً: طبيعة المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة.
- ثانياً: الإستراتيجية.
- ثالثاً: حجم المؤسسة.
- رابعاً: طبيعة العمل.

مثلاً إذا كانت متغيرات السوق سريعة جداً، معنى هذا أننا بحاجة إلى مرونة أكثر، ما يحدد الهيكل القطاعي. أما إذا كانت طبيعة العمل بسيطة ومكررة، فالهيكل الوظيفي أفضل. وإذا كانت إستراتيجية المؤسسة تركز على التميز، تشجع بالتالي الإبداع، عندها تكون المرونة عامل أساسي، وبالتالي يفضل الهيكل القطاعي. إذا كان حجم المؤسسة كبيراً، فإنها تحتاج إلى قدر من القواعد الشكلية الثابتة في التعامل، وتحتاج في الوقت نفسه إلى المرونة، التي تمكنها من المنافسة مع الشركات الأصغر حجماً. قد يحدث أن تعارض هذه المحددات الأربعة، وهذا يحتاج إلى بعض التفكير لاختيار الهيكل

الأنسب. أما بالنسبة للهيكل المصنوف فتظهر أهميته في الشركات الكبيرة، التي تعمل في أكثر من منطقة في العالم، أو تنتج العديد من المنتجات. ربطا للملاحق، بعض أشكال الهياكل التنظيمية.

## بعض خصائص الهياكل التنظيمية

### الهيكل التنظيمي الطويل والهيكل التنظيمي القصير



**الهيكل التنظيمي الطويل:** الهرم الوظيفي فيه يكون طويلاً من الناحية الرأسية، بمعنى أن عدد طبقات المديرين كثيرة. وطول الهيكل يجعل عملية اتخاذ القرارات بطيئة.

**الهيكل التنظيمي القصير:** الهرم الوظيفي فيه يكون قصيراً من الناحية الرأسية. بمعنى أن عدد طبقات المديرين قليلة. هذا الهيكل يعطي مسؤوليات وتفويض أكثر للمديرين، ما يساعد على سرعة اتخاذ القرارات. وفي الوقت ذاته يكون كل مدير مسؤولاً عن عدد أكبر من المرؤوسين. هذا الهيكل يناسب أكثر المؤسسات المتوسطة.



### المركزية واللامركزية

المركزية، تعني أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة. بمعنى السلطات المعطاة للعاملين قليلة تحتاج القرارات دائماً إلى مدير ذي مستوى رفيع لاعتمادها. مثال ذلك أن تكون سلطة اعتماد طلب شراء قيمته ضئيلة هي من اختصاص رئيس الشركة. المركزية تجعل القرارات بطيئة ولكن تجعل الرقابة أفضل و غالباً ما يوجد هذا النوع في الهيكل الوظيفي.

اللامركزية تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي. بمعنى أن لكل طبقة من المديرين صلاحيات كبيرة. مثال ذلك أن يكون لكل مدير ميزانية محددة. يتحكم فيها بما يراه مناسباً. اللامركزية تجعل القرارات سريعة، لكن الرقابة أقل شدة. وغالباً ما يوجد هذا النوع في الهيكل القطاعي.

### الشكلية

تعني الشكلية أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل، والحرية المعطاة للعاملين قليلة. الشكلية هامة في المؤسسات كبيرة الحجم، كي يتم التحكم في المؤسسة. ولكن هذا يجعل القرارات بطيئة، ويقلل من القدرة على الإبداع.

## الهيكل الميكانيكي و الهيكل الحيوي



**الهيكل الميكانيكي (الآلي)** قليل المرونة، لكن الرقابة فيه أكثر. يفضل هذا الهيكل في حالة استقرار المؤثرات الخارجية، وفي الأعمال التي تتكرر بدون تغيير. يتسم الهيكل الميكانيكي بالشمولية والمركزية وطول الهرم الوظيفي.

**الهيكل الحيوي (العضوي)** يتسم هذا الهيكل بالكثير من المرونة واللامركزية، ولكن ذلك يقلل بالطبع من الرقابة. هذا النوع يفضل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة، وكذلك في حالة الشركات التي ترغب في أن تكون خدماتها أو منتجاتها متميزة. يتسم هذا الهيكل باللامركزية واللاشمولية وقصر الهرم الوظيفي.

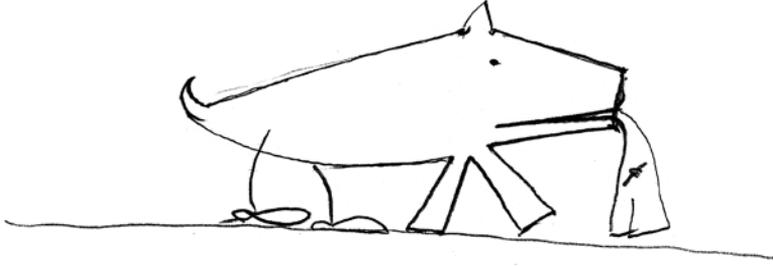
هذا بشكل عام، أما فيما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فأنها لا تعتمد على كثافة التنظيم المتسم بالتعقيد البيروقراطي، الذي يتطلب مستويات متعددة، كما نجده في المؤسسات الكبيرة، والذي قد يكون عنصراً معرقلاً لحسن التنظيم. كما أن العامل في المؤسسة الكبيرة لا يشترك في تحديد أهداف المؤسسة، بينما الأمر عكس ذلك في المؤسسات الصغيرة التي تتبع خطماً واضحة، وسياسات مرنة وإجراءات عمل مبسطة، وتبرز فيها العلاقات الشخصية بين العاملين وأصحاب المنشأة، وكذلك فيما بين العاملين أنفسهم، وكثيراً ما تكون هذه العلاقات محفزاً فعلياً للنشاط الإنتاجي.

تتحقق في المنشآت الصغيرة علاقات شخصية مع المحيط الخارجي والعملاء، حيث يحافظ هذا النهج، على سوق المنشأة، ويدفع بنموها خطوات إلى الأمام.

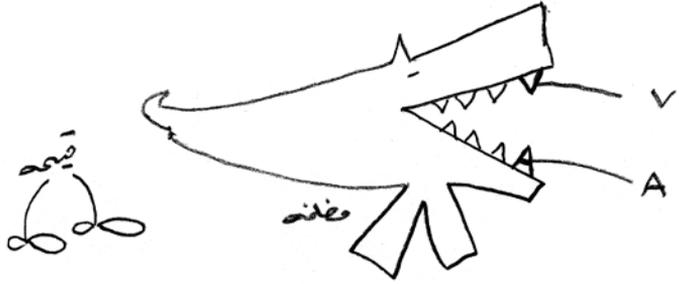
باختصار شديد يبتعد، الهيكل التنظيمي في المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة عن التخصص في الوظيفة الإدارية، ويحرص على الاتصالات الشخصية القوية.



## الضرائب كمفهوم وواجب



. T X A -



الضرائب هي أحد الموارد الأساسية للدولة، وتكاد أن تكون الوحيدة لتمويل موازنتها العامة، والضرائب مظهر هام من مظاهر السيادة، ووحدها الدولة تتفرد فيها، وتفرضها بإرادة القانون، وتستعمل سلطتها لجبايتها. وفرض الضريبة هو كالحق في إصدار العملة، وإقامة العدالة، وحفظ النظام.

من هذا المنطلق يمكن تعريف الضريبة، بأنها "اقتطاع جبري، تجريه الدولة على موارد الوحدات الاقتصادية بقصد تغطية الأعباء العامة، التي توزع بين الوحدات الاقتصادية طبقاً للقانون ومدى عدالته.

وعلى هذا تكون الضريبة من أهم سمات الدولة الحديثة، لما تؤدي إليه من وضع جانب من نشاط الفرد في خدمة المجتمع، دون أن تلحق ضرراً، قد يؤدي إلى التأثير السلبي على الإنتاج الوطني، ولكي تؤتي الالتزامات الضريبية دورها، على الحكومة وأجهزتها أن تنجح في تأدية واجباتها في مجال الجباية والتحصيل، لكن السؤال الأساس يبقى: هل بإمكان الأجهزة الحكومية أن تضطلع بمهمة الجباية لوحدها وتحقيق المرجو من جراء تشريع الضريبة؟ أو بعبارة أخرى: "هل وظيفة الأجهزة الحكومية هي القمع الضريبي وتعظيم الغرامات؟ أم يتعين على المواطنين التعاون مع الأجهزة الحكومية في تسهيل مهمة الجباية والتصريح دون تحايل أو تهريب، كي لا يفقدوا حقوقهم المواطنة على قاعدة الإخلال بالواجبات المواطنة، وفي طليعتها احترام القانون، ودفع الضرائب المستحقة، وكذلك الدفاع عن الدولة ومواطنيها، واحترام حقوق

الآخرين، وحياتهم، والمشاركة في الانتخابات، وتحديد الشأن العام. لذا فالالتزام الضريبي هو أحد الواجبات الأساسية في ممارسة المواطنة والشعور بها.

وعند القيام بهذا الواجب يستحق المواطن الحصول على حقوقه، ليس فقط في عمليات مشروطة، أي باشتراط إحداها الأخرى، بل على قاعدة المواطنة واحترام الانتماء.

لذا فالضرائب، مفهوم اقتصادي واجتماعي ومواطني، تعرض للكثير من التشويه في لبنان، وبات ينظر إليه ككلفة وعبأ إضافيين، لا لزوم لهما، وإذا أمكن التهرب منها، يكون أجدى وأكثر ربحية لصاحب المشروع. هذه الروحية السلبية التي سادت، بسبب غياب مشروع الدولة ومفهوم المواطنة، يتبين بالملاموس، كم هي سيئة هذه النظرة إلى مشروع الأعمال، ولإعادة توزيع الدخل على المستوى الوطني.

فعدا عن أن الضرائب، هي مصدر أساسي لخزينة الدولة وموازنتها، والتي من خلالها، يجب القيام بتحضير وتأمين بيئة الأعمال والاستثمار، من خدمات عامة وبنى تحتية، فهي واجب مواطني كما قلنا، يؤمن الدخل لغير المنخرطين مباشرة في العملية الإنتاجية، لكنهم يكونون سببها وأدواتها الضرورية. وبعيداً عن كل المفاهيم السلبية السائدة في الاعتداء على "الحيز العام" في لبنان، وعلى فكرة الدولة، فإن قدرة أي مشروع جدي وبغض النظر عن حجمه، تتوقف على قدرة الدولة على خلق فرص الاستثمار وحمايتها أمنياً واقتصادياً، هذه الوظيفة تتوقف بدورها على توفر المالية العامة الراجعة إيجاباً.

إذن التبادل بين وظيفة الدولة ومصصلحة المشروع الفردي، هو علاقة طردية وإيجابية، يؤمن واحداها للآخر نجاحاً عبر قتاتي الضرائب والإنفاق العام، الذي يتأمن من مصدر الضرائب.

لهذا كله نؤكد في دليلنا هذا، على أن من أهم مقومات نجاح المشروع الإطلاع على القانون الضريبي الساري، والالتزام به، وأي خلل في النظام الضريبي وترك فكرة أن الضرائب كلفة لا لزوم لها، تذهب إلى جيوب المسؤولين. حتى وإن كان هذا صحيحاً، فإن مواجهته ليست بالتهرب، بل بالمطالبة ضمن أطر المجتمع المدني، وبتبني مشروع محاربة الفساد والإفساد والرشوة، التي هي من أكثر الأمراض الاجتماعية إساءة إلى الأعمال وبيئتها، وإلى الاستثمارات وجدواها.

ومن موقع الإرشاد إلى السلوك المواطن والاقتصادي الصحيح، نؤكد على أهمية لحظ واحتساب الضرائب في المشاريع المنوي القيام بها، واعتبار ذلك مصصلحة شخصية لصاحب المشروع ومصصلحة وطنية، عليا، وتشجع العمل على العلاقة الإيجابية في التبادل الداخلي والخارجي.

من المفيد في هذا الإطار، اختصار الواجبات الضريبية الأساس، كما لحظتها المؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات في لبنان، على موقعها الإلكتروني.

## الواجبات الضريبية في لبنان

### ضريبة على الدخل

يميز القانون بين الوظيفة اليومية وبين تحقيق الأرباح الناتجة عن عمل مهني أو تجاري، ويتم إخضاع الرواتب للضريبة على أساس سلم متحرك، حيث تتراوح نسبة ضريبة الدخل ما بين ٢ و ٢٠ في المئة. ويتكون الدخل الإجمالي من مجموع الرواتب، والبدلات، والمدخيل السنوية، والمكافآت، والمعاشات التقاعدية والمنافع الأخرى. ويتم تطبيق ضريبة الدخل على المدخول الصافي. و للمزيد من المعلومات، يرجى زيارة موقع وزارة المالية.

### الشركات المساهمة والشركات ذات المسؤولية المحدودة



تخضع الشركات المساهمة والشركات ذات المسؤولية المحدودة للضرائب التالية:  
١٥% على أرباح الشركة.

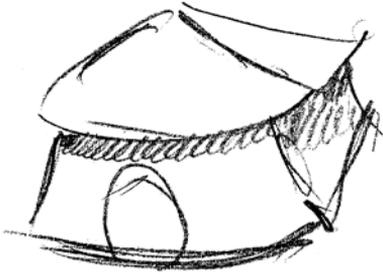
٥% على الأرباح الحاصلة نتيجة تطوير أو بيع عقار.

اقتطاع ضريبة بنسبة ١٠% على جميع العائدات المتأتية من أصول رؤوس الأموال من لبنان، وتشمل هذه الضريبة بشكل خاص:

أ- أنصبة الأرباح الموزعة، الفائدة والدخل على الأسهم.

ب- مكافآت المدراء إضافة إلى المبالغ المدفوعة لهم كنصيب من الأرباح.

ج- توزيع الاحتياطي أو الأرباح على شكل أسهم إضافية أو أي شكل من الأشكال.



### الشركات القابضة

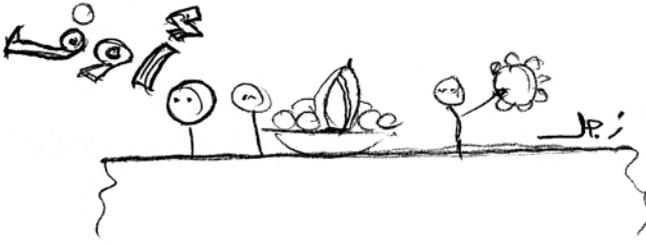
تعفى الشركات القابضة من دفع:

- ضريبة الدخل على الأرباح.
- ضريبة الدخل على توزيع الأرباح.

تخضع الشركات القابضة للضرائب التالية:

- ١٠% على سعر فائدة القروض الممنوحة للشركات التي تعمل في لبنان، إن كانت فترة سداد القرض أقل من ثلاث سنوات.

- ١٠٪ ضريبة على أرباح رأس المال الحاصلة من جراء بيع أسهم شركة قابضة أو حصتها في شركات تملكها لمدة تقل عن عامين.
- ١٠٪ على المبالغ التي يتم جمعها من استئجار براءات الاختراع وعلى الحقوق المحفوظة التي يملكها في شركة لبنانية.
- ضريبة متدرجة على رأس المال والاحتياطات.



### شركات الأوف شور

تعفى شركات الأوف شور من:

- أ- الضريبة على الأرباح.
  - ب- الضريبة على توزيع الأرباح.
  - ج- رسوم الطابع على عقود العمل الخارجية التي يتم توقيعها في لبنان.
- يتم إعفاء نسبة ٣٠ في المئة من الراتب الأساسي للموظفين الأجانب من الضريبة.
- وتخضع الشركة للضرائب التالية:
- مليون ليرة (حوالي ٦٦٠ دولاراً أميركياً) كضريبة سنوية ثابتة.
  - ٢٪ ضريبة على الأرباح المتأتبة من بيع الموجودات غير المنقولة في لبنان.
  - ٢٪ إلى ٢٠٪ على رواتب موظفي الشركة الذين يعملون في لبنان.
  - ضريبة القيمة المضافة وتبلغ نسبتها ١٠٪ في لبنان.







## المحور الخامس: لبنان وبيئة الأعمال



مع بدايات القرن العشرين، تحول الإقتصاد اللبناني من إقتصاد زراعي مع بعض الصناعات الحرفية والخدماتية إلى إقتصاد متنوع قطاعاته الإقتصادية، ولا سيما القطاعات الخدماتية منها كالسياحة والتجارة والمصارف وخدمة التربية والتعليم والطبابة والتأمين.

لقد ساهم في هذا التحول مجموعة من المتغيرات الدولية والإقليمية، إستطاع لبنان من خلالها وبسبب توفر بيئة سياسية وإقتصادية ملائمة، أن يخطو خطوات هامة في بناء دوره الإقتصادي الإقليمي، إضافة إلى ذلك، كانت البنية التحتية عاملاً إيجابياً في إستقبال هذه التغيرات، والتفاعل معها عبر تشريعات وأنظمة وقوانين تخدم هذا الدور. قبل سنوات الحرب، كان لبنان يوصف ” بسويسرا الشرق ”، إذا هناك عوامل عديدة تضافرت على تنمية قطاعاته الإقتصادية. عشية الحرب الأهلية في العام ١٩٧٥، القطاعات الخدماتية والسياحية تشكل حوالي ٧٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي، مع تراجع حصة الزراعة في الوقت نفسه إلى حوالي ١٠٪. والباقي كان للقطاع الصناعي والبناء.

وإذا كانت الحروب الداخلية والخارجية المتواصلة بأشكال مختلفة منذ ١٩٧٥ وحتى يومنا هذا، قد أثرت وغيّرت الكثير من الطابع الإقتصادي والدور المطلوب، ومن التوزع والتنوع في الملكيات وطبيعتها، فإننا نستطيع القول أن ظاهرة التكتيف العائلي للملكيات المؤسسات الكبيرة والمتركة قد تغيّر كثيراً لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تشير المعطيات إلى أنه حوالي ٩٠٪ من المؤسسات، تقوم بتشغيل أقل من عشرة عمال من ضمنهم المالكين، وأقل من ١٪ لديها أكثر من ١٠٠ عامل.

كان على هذا النوع من المؤسسات أن يلعب دوراً كبيراً في:

- إيجاد فرص عمل للشباب.
- تحقيق التوازن النسبي إقتصادياً وإجتماعياً.
- إيجاد فرص ومعارف ومهارات جديدة.
- التقليل من الآثار السلبية للتنقل والنزوح الداخلي من الريف إلى المدينة.
- التشجيع على النزوح المعاكس بهدف التنمية المتوازنة.

غير أن هذه الإيجابيات الكبيرة والمعقدة على تجربة المؤسسات الفقيرة والمتوسطة، هناك عوامل مضادة تعوق إنتشارها، منها.

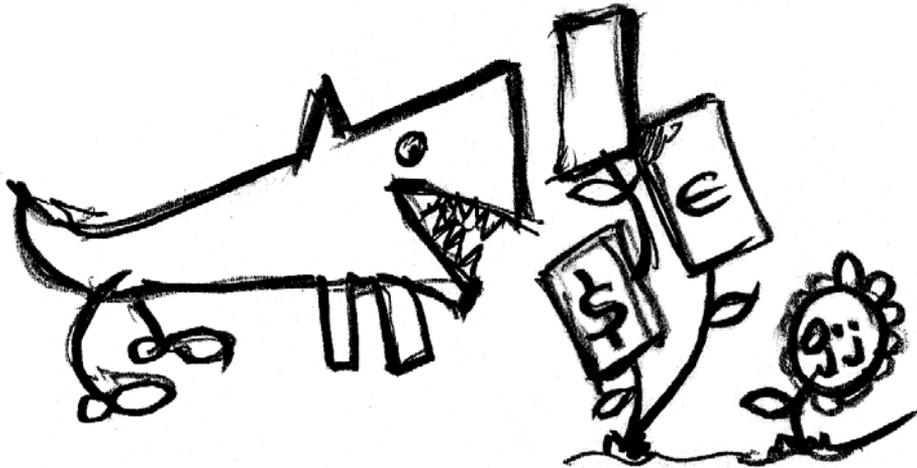
- الوضع السياسي والأمني غير المستقرين.
- تراجع تجهيز البنية التحتية وعدم إعادة تأهيلها.
- تدهور إداء الخدمات العامة الملازمة لتنشيط الحركة الأقتصادية.
- عدم الأهتمام الجاد بإيجاد فرص مشجعة للإقتراض رغم تطور القطاع المصرفي اللبناني.
- عدم التركيز على المؤسسات الداعمة للتمويل (كفالات)، وتقديم وسائل انتشارها وتسهيل أعمالها مع البنوك المشاركة.
- عدم ردم فجوة المعلومات بتسهيل كلفة الاتصالات وتخفيضها.
- ضعف الشفافية والمحاسبة والمراقبة.
- تجذر الولادات الحزبية والطائفية في الادارة اللبنانية، وشيوع حالات الرشوة والفساد ما يؤخر كثيرًا من سرعة انجاز المشاريع وتسهيل انطلاقها، غير أن هذه المناخات السلبية غير المشجعة على الاستثمار، نرى عبر الاهتمامات الدولية والاقليمية والمحلية، ما يبدد تأثيراتها السلبية، فإضافة الى الأجواء الدولية الدافعة والحاضنة لمبادرات رواد الأعمال، هناك اهتمام إقليمي وتأسيس لمراكز تتبنى برامج دعم، وتقوم بدراسات واستثمارات لخدمة تطوير مناخ الاستثمار في لبنان، كما وتعكف الحكومة اللبنانية رغم الصعوبات على إصدار قوانين وتشريعات تحضن المبادرات الفردية لإنشاء المشاريع.
- قد يشكل لبنان طبيعة ملائمة لرواد الأعمال والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وذلك إنطلاقًا من نظامه الإقتصادي وتطور قطاعه المصرفي، والحاجة الإقتصادية لشكل التنمية الذي تؤديه تلك المؤسسات، إضافة إلى التحويلات المالية العالية والتي وصلت إلى مليارات دولار عام ٢٠١٠، والودائع المالية الضخمة في البنوك والتي تجاوزت عام ٢٠٠٩ ثلاثة أضعاف الناتج المحلي. هذا عدا عن الطبيعة التاريخية للبنانيين في سلوك المغامرة المضمونة على الصعيد التجاري، والتي وسمت اللبنانيين بصفات أصبحت موضع عدوى إيجابية، ناهيك عن الإنتشار اللبناني الواسع في المعمورة، والذي يزود المقيمين بمعارف وإمكانات هامة على هذا الصعيد. يقال أن غنى لبنان في كادره البشري المقيم والمنتشر، والمطلوب توفر الظروف والمناخات الحاضنة لهذه الكفاءات.



يشكل هذا وسيشكل أولوية مطلقة على برامج الحكومات، مهما كانت حدة الإنقسامات والإساءات لمشروع بناء الدولة. فهي حقائق لا بد وأن تثبت نفسها في مسار التطور الإضطرابي للبنان.

من هنا نرى أن بيئة الأعمال الحاضنة لطموح رواد الأعمال، وإن كانت بحاجة إلى تطوير وتحسين، لكنها تبشر بمستقبل زاهر، وإحترام الصعوبات سمة من سمات رواد الأعمال.

يبقى أن نشير إلى الضريبة التي تلعب دور "احاسما في تشجيع ودعم المشاريع الخاصة والفردية، كما أنها أحد أهم مقومات المواطنة التي يحتاج إليها لبنان كثير" في ظل ظروفه السياسية الصعبة، وواجب إحترامها والمساهمة فيها، يساوي أهمية الربحية والمردود للمشروع الخاص، لا بل يفوقه خاصة في مراحل البناء والتطوير.





## المحور السادس: كيف يتحقق الإنجاز؟



رغبته وتتوفر فيه الشروط الذاتية والموضوعية للنجاح. وللتدقيق في هذا الاختيار، يجب القيام بدراسة أولية للجدوى الاقتصادية

للمشروع، ووضع خطة عمل، تقدم للهيئات المقرضة أو الداعمة أو المانحة، وبمقدار ما تكون الجدوى دقيقة في معطياتها، والخطة صحيحة في مسارها وتصورها للخطوات المطلوبة، يتحقق شرط النجاح، ويتجاوب من يتم التوجه إليه من أجل الدعم أو المنح، هذا وقبل كل شيء يتم إرضاء رائد العمل وصاحب المشروع، حيث تثبت قناعته أو يعدل بها حسب المقتضيات التي تلمها المعطيات والمعلومات المتوفرة حول القطاع والمشروع والسوق.

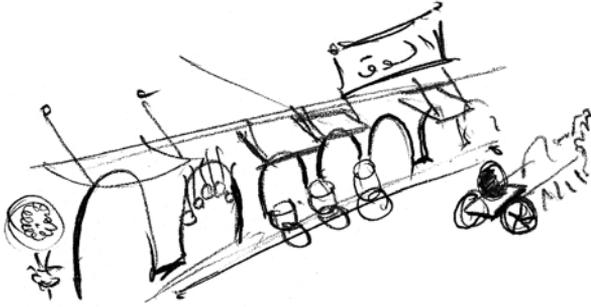
### خطة العمل:

إن تأسيس أي مشروع عمل في أي من القطاعات الاقتصادية، لا يختلف بأي حال عن القيام بتشييد بناء، فكما يتطلب تشييد الأبنية وجود خرائط ودراسات مفصلة، فإن المقوم الرئيسي لنجاح أي عمل أو مشروع اقتصادي، هو وجود خطة عمل متقنة ومدروسة بشكل صحيح، بحيث يتم على أساسها تأسيس المشروع في أي قطاع يرغب فيه من قطاعات الصناعة، الزراعة، التجارة، أو الخدمات. فوجود خطة عمل متقنة، قد يشكل الفارق ما بين النجاح والفشل لأي من المشاريع أو الأعمال. إن خطة العمل هي التي سوف تعطي تغطية كاملة للخطوط العريضة للمشروع، وفعالياته، كما أنها توضح الطريق الذي يجب على القائمين بالمشروع سلوكه، من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة. هذا عدا عن كون وجود خطة عمل ودراسة جدوى من أهم الشروط الأساسية للحصول على تراخيص للمشروعات الاستثمارية. وبالإضافة إلى ذلك فإن خطة العمل تساعد في الحصول على التمويل اللازم للمشروع من البنوك التجارية، لكونها قادرة على إعطاء فكرة وافية عن التصورات الخاصة بالعمل، وعن الإنجازات وتوقعات الأرباح، ما يساعد المهتمين بتمويل المشروع على اتخاذ القرار بسرعة أكبر ودقة أكثر.

المعلومات التي تتضمنها خطة العمل هي التي تشكل اللبنة الأساسية التي يركز عليها المشروع، ويتحدد بموجبها توقيت الخطوات اللازمة للقيام به، والتي سيتم على أساسها قياس كفاءة ودقة التنفيذ عدا عن ذلك، فإن خطة العمل سوف تشكل المرجع الأساسي، والذي من خلاله يستطيع المدراء والموظفون الرئيسيين قراءة تصور أصحاب المشروع لفكرة العمل، وفهم طريقة المشروع وأهدافه. تماما كما هي الخرائط تشييد الأبنية، فخطة العمل الخاصة بمشروع اقتصادي، تشكل المرجع الأساسي، الذي يركز عليه بناء المشروع الناجح.

هكذا، وقبل صياغة خطة العمل، لا بد من توافر المعلومات والمعطيات التي تقدمها الجدوى الاقتصادية، لذا نقوم بخطوة تحضير معلومات الجدوى الاقتصادية على الأسس الآتية:

الجدوى الاقتصادية: هي عبارة عن عملية جمع المعلومات عن مشروع مقترح، ومن ثم تحليلها لمعرفة إمكانية التنفيذ، وتقليل المخاطر وربحية المشروع. وبالتالي يجب معرفة مدى نجاح هذا المشروع أو خسارته مقارنة بالسوق المحلي واحتياجاته.



من هنا يجب عمل دراسة للسوق المحلي من حيث احتياجاته ومتطلباته، وذلك بدراسة العناصر التالية:

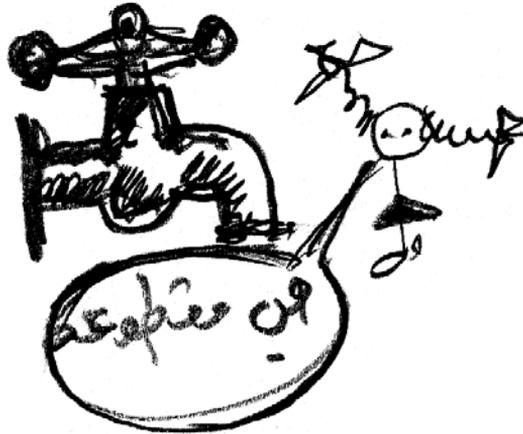
- دراسة السوق.
- الدراسة الفنية.
- الدراسة المالية.

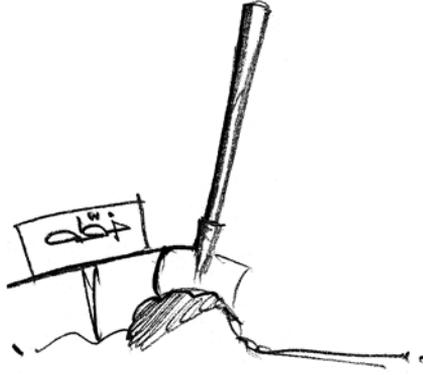
ولعمل أي جدوى اقتصادية، ينبغي على صاحب العمل الأخذ بعين الاعتبار النقاط والخطوات التالية:

- **أولاً:** على (صاحب/ أصحاب) المشروع معرفة الأمور التالية حول أنفسهم قبل البدء بتنفيذ المشروع، وهي: ما هي الخبرات والمهارات التي يمتلكونها وتخدم المشروع؟ ما هي الدوافع الشخصية التي ستضمن نجاح المشروع؟ ما هي المؤهلات الشخصية التي تساعد على قيادتك المشروع؟ وبالتالي يجب معرفة الأشخاص المشاركين والمهارات التي يمتلكونها (مهارات الاتصال، التصميم، الإشراف، التنظيم، الرياضيات، وغيرها) كما يجب معرفة الصفات التي يتحلون بها مثل (التعاون، اللباقة، الصدق، الحماسة للعمل، الدقة في المواعيد والعمل، بذل الجهد المناسب للعمل وغيرها)، ومعرفة الخبرات السابقة والمستوى التعليمي.
- **ثانياً:** دراسة السوق من حيث: ما هي خصائص سوق السلعة. كم هي الحصة المتوقعة من السوق. كيف يمكن بيع السلعة وسعرها، بحيث تصل إلى حصة من السوق.
- **ثالثاً:** دراسة فنية للمشروع من حيث: ما هي الأصول الثابتة التي سيحتاجها المشروع؟ ما هي متطلبات إنتاج السلعة؟ ما هي مراحل إنتاج السلعة؟ وبالتالي يجب معرفة الموقع المقرر للمشروع، توفر المياه والكهرباء، المواصلات، معرفة مدى الحاجة إلى الآلات والمعدات الثابتة، أجور العمال ومرحلة الإنتاج وغيرها من الأمور المتعلقة بالنواحي الفنية.
- **رابعاً:** دراسة مالية للمشروع، من حيث: هل فكرة المشروع مربحة أم لا؟ من أين سنحصل على النقود؟ ما هي تكلفة المشروع المالية؟

وبالتالي يجب تحديد التكلفة الكلية للمشروع، والربح الشهري والإجمالي، عن طريق احتساب الكلفة والعائد.

- **الخطوة الأولى:** اختر سلعة أو خدمة تباعها، وهنا لا بد من الإستطلاع والتفكير والنقاش حول فكرة المشروع المناسبة، والتي تبدو مجدية من تحليلها والتأكد منها، عندها نقرر أي مشروع يجب دراسته وعمل جدواه الإقتصادية.
- **الخطوة الثانية:** معرفة ما إذا كان الناس سيشترون السلعة أم لا، وهي الخطوة الثانية على طريق التأكد من صحة المشروع وجدوى فكرته المطروحة. التعرف على احتياجات الزبائن المحتملين أو الحقيقيين، وكذلك لا بد من التأكد والدراسة؛ ما إذا كان الناس سيشترون ما نخطط نحن لبيعه في السوق المحتمل.
- **الخطوة الثالثة:** معرفة كيف سيعمل المشروع الصغير، حيث أنه من الضروري اتخاذ قرار مدروس حول كيفية تشغيل المشروع، ودراسة طبيعة الحال حول المشروع وطريقة تشغيله.
- **الخطوة الرابعة:** احتساب تكاليف المشروع، ومعرفة أنواع التكاليف وحسابها، وأخذها بعين الإعتبار عند تجهيز وعمل دراسة الجدوى، وتنقسم التكاليف إلى نوعين:
  - **تكاليف ثابتة:** مثل (الرواتب، المحلات، تأمينات العمال، والإستهلاك)
  - **تكاليف متغيرة:** مثل (المواد الخام، الأجور، الصيانة، الواصلات، مصروفات الكهرباء، والمياه، والمحروقات).
- **الخطوة الخامسة:** تقدير دخل المشروع من المبيعات، تقدر الكمية التي يمكن بيعها من خلال المشروع خلال فترة زمنية معينة وسعرها عند البيع.
- **الخطوة السادسة:** قرر هل فكرة المشروع جيدة، وهنا لا بد من اتخاذ القرار حول فكرة المشروع، لذا لا بد من سؤال أنفسنا الآتي:
  - ما هو حجم أرباحنا من المشروع؟
  - كيف يمكن حساب الأرباح والتدفق النقدي؟
  - ما هي الفوائد الأخرى الهامة؟





### خطة العمل المكتوبة

يدون على الغلاف الخارجي أو الصفحة الأولى:

خطة مشروع ...

اسم المشروع

الشعار إن وجد

أسم أو أسماء أصحاب المشروع.

تاريخ الإعداد للخطة

ثم في الصفحة التي تلي: تدوين الفهرس الذي سيتضمن ما كتب في الخطة مع ذكر أرقام الصفحات. ثم نبدأ يعرض عناصر خطة العمل، التي تشترك فيها معظم الدراسات.

### تقرير ما إذا كانت فكرة المشروع جيدة أم لا؟

إذا كانت الفكرة جيدة، نبدأ بتحضير خطة العمل، وإذا كانت غير جيدة تلغي الفكرة الأولى، ونبحث عن فكرة مشروع أجدى وأنجح. لماذا عليك إعداد دراسة الجدوى، لأن الجدوى هي التي تساعدك للحصول على قرض لتمويل مشروعك من مؤسسة التمويل المالية، لذا عليك أن تبين لهم أن المشروع مجد، وأن لديك الموارد المالية المطلوبة، وأن لديك المهارات والخبرات الكافية.

### أولاً - الملخص التنفيذي

الملخص التنفيذي الجيد يولد إحساساً متعظماً، يجعل المشروع جديراً بالاهتمام.

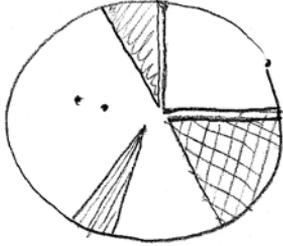
يصمم الملخص للاستحواذ على اهتمام صانعي القرار، لذا يجب أن يتضمن لمحة عامة سريعة عن أهم جوانب المشروع، ويتعين عليه أن يسלט الضوء على المنتج أو الخدمة، والإفادة أو القيمة التي سيحققها عملاء المشروع المفترضون، وتحديد الأسواق ذات الصلة، والمتطلبات المالية، والعائد المتوقع على الاستثمار.

ينظر ممولو المشاريع قبل كل شيء إلى الملخص التنفيذي، مع أنهم في العادة يتصفحونه سريعاً، من المؤكد أن جودة الملخص لن تحملهم غالباً على الاستثمار في المشروع، إلا أنهم قد يبتعدون أيضاً عن الاستثمار، إذا لم يكن الملخص إقتناعهم، بأن مقدم المشروع ملم بجميع جوانبه، من خلال التوصيف الواضح والموضوعية والدقة، بطريقة يسهل فهمها دون تفصيلٍ مملٍ وتعقيدات فنية. لذا من الضروري إعداد الملخص التنفيذي بكل عناية.

الملخص التنفيذي عنصر مستقل من عناصر خطة المشروع، فلا يجوز الخلط بينه وبين مقدمة فكرة المشروع على صفحة العنوان، يجب النظر بعين ناقدة إلى الملخص - مراراً وتكراراً - خاصة بعد الانتهاء من جميع الجوانب الأخرى في خطة



المشروع. ويجب الحرص الشديد على أن يتمكن قارئ الملخص من فهمه في فترة لا تتجاوز الدقائق العشر. ولا بأس من إستشارة من لديهم الخبرة والمعرفة في الأسس الفنية والعلمية للمشروع.



### ما الذي يجب أن يتضمنه الملخص التنفيذي؟

- فكرة المشروع، وإلى أي حد يتحقق فيه شرط الابتكار.
- تحديد العملاء المرتقبين.
- القيمة والإفادة التي سيحققونها من التعامل مع سلعة المشروع أو خدمته. بمعنى آخر تعداد الفوائد والمميزات الخاصة بالمشروع.
- حجم السوق الذي سيتم التوجه إليه، ومعدل نموه المتوقع واتجاهاته.
- المنافسة، ومن يقوم بها، وحجم قدرتهم وحصصهم من السوق.
- الأشكال والأساليب التطويرية المطلوبة من المشروع.
- تقدير حجم الاستثمار المطلوب.
- الأهداف البعيدة الموضوعة من قبل صاحب المشروع.

بعد هذا التوصيف المختصر، يجب الانتقال في الملخص إلى المستوى الثاني، والمتعلق بتقدير:

الاحتياجات المالية للمشروع، ومصادرها المحتملة من القروض ومن الحساب الخاص.



- المبيعات المحتملة والكلفة المتوقعة والأرباح التي يمكن تحقيقها.
- تأكيد الخطوة المهمة التي يتعين تحقيقها للوصول إلى الهدف.
- تحديد قنوات التوزيع التي ستستخدم.

- نوع الشراكات المحتملة.
  - الفرص والمخاطر التي قد تواجه المشروع.
  - تمييز الملكية الفكرية في الابتكار والفكرة التطويرية.
- بعد ذلك، من المفيد جداً اختصار الأفكار التالية:
- نتائج خطة المشروع، وتفصيل الاحتياجات المالية.
  - طبيعة المهام الإدارية والوظيفية وتوزيعها، ومؤهلات الأشخاص الذين سيتحملونها ويقومون بها.
  - الطاقة الإنتاجية المطلوبة.
  - كيفية تنظيم عملية تنفيذ المشروع.
  - تحديد الخطوات العملية التي ستلي الخطة.
- بعد هذا الاختصار في الملخص التنفيذي الشامل لمختلف مراحل خطة العمل، من المفترض العودة إلى تفصيل كل عنصر من عناصر الخطة.

## ثانياً: السوق والمنافسة

يمثل الفهم الشامل والعميق للسوق واحتياجاته الأساس الراسخ لكل مشروع ناجح، فتحديد السوق وقابليته لاستخدام المنتج أو الخدمة، هو ما يقرر إذا كان المشروع سينجح وإلى أي مدى، لذا:

المطلوب معرفة القطاع الذي سينتمي إليه المشروع، وبالتالي وصفه تفصيلياً عبر تأكيد ملامحه الخاصة وسماته وصفاته.



تحديد حجم القطاع والسوق واتجاهات النمو المستقبلية، هل هناك من عوامل قد تؤثر فيه؟ (كالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية).

قد يكون الحصول على البيانات الخارجية اللازمة لتحليل العوامل العامة المؤثرة سهلاً ومتوفراً، لكن يجب تمتع صاحب/ أصحاب المشروع بالروح الإبداعية للتدقيق بالمصادر المتاحة، بما في ذلك المطبوعات الاقتصادية، والانترنت وأدلة القطاع من مكاتب الإحصاء وغرف التجارة ومكاتب براءات الاختراع، وبنوك المعلومات والاستبيانات، وقواعد البيانات، والمقالات، ومن المفيد أحياناً إجراء اتصالات خاصة، تسهياً للوصول إلى الاستنتاجات الشخصية الصحيحة، وعند وضع التقديرات يجب مراعاة ما يلي:

- وضع الأسس الرقمية الراسخة، والتي يمكن التحقق منها بسهولة.
- التفكير بشكل منطقي ومترابط.
- مقارنة المصادر، لتأكيد الحقائق.

بعد التوضيحات العامة، يجدر اختيار شريحة المستهلكين الذين سيتوجه إليهم المنتج أو الخدمة، وللوصول إلى هذا يجب تحديد:

- الموقع: البلد، المدينة أو القرية، وتقدير الكثافة السكانية.
- الاعتبارات السكانية: العمر، الجنس، الدخل، المهنة، حجم الشركة.
- أسلوب الحياة، هل هو مواكب للتطورات التقنية أم متعارض معها؟
- عدد مرات استخدام المنتج وطبيعة الاستخدام.
- عادات الشراء، هل يفضلون علامات تجارية معينة، أم اعتبارات السعر هي الأساس.

ويجدر بعد هذا التقسيم والتوضيح للسوق، تقدير عائدات المبيعات المحتملة خلال فترة محددة للشريحة الواحدة، أخذاً بعين الاعتبار إستراتيجية المبيعات وسلوك المستهلكين، وما إذا كان من الضروري اعتماد الأسعار المتهاودة مقارنة بالمنتجات المماثلة.

بعد معرفة السوق، يجب الانتقال إلى تحديد المنافسين عبر التالي:

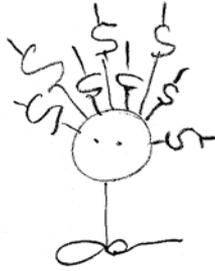
- وصف كل منافس بالتفصيل (نسبة الحصة و الفئة التي يأخذها من السوق، مميزات المنتج الذي ينتجه ؛ مميزات خدمته كيفية تسويقها، أماكن بيعه وسعره، الفئة السكانية التي يستهدفها).
- نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، ولكي يتم ذلك، يجب تبيان الحصة من السوق، ومقارنة أسعارهم بالكلفة، ومدى تنوع المنتج أو الخدمة. وعلى ضوء ذلك يمكن معرفة القدرة المتوافرة عند صاحب المشروع مقارنة بالمنافسين.
- الإجابة عن أسئلة، ما الذي يدفع المستهلك لتفضيل هذا المنتج أوزاك، هل هو السعر؟ الجودة؟ الخدمة؟ الماركة التجارية؟ ... الخ.
- يجب أن تكون الفائدة التي سيحققها المستهلك من استخدام المنتج الجديد ذات أهمية ملحوظة مباشرة وراسخة في الذهن، وكذلك الميزات الجديدة بيئة مقارنة مع المنتجات المنافسة.
- نظراً إلى أن التميز بالغ الأهمية لتحقيق النجاح في السوق، وبالتالي نجاح المشروع على المدى الطويل، يجب العمل المكثف لإظهار التميز وإستطلاع آراء المستهلك ودراسة مستوى رضاه.

على ضوء ما سبق، نورد أسئلة قد تساعد في الحصول على المعلومات الضرورية للبنود أعلاه:

- كيف؟ وما هي العوامل الحاسمة للنجاح في قطاع المشروع؟
- ما الدور الذي تلعبه الابتكارات والتطورات التقنية؟
- كيف يقسم السوق إلى شرائح؟

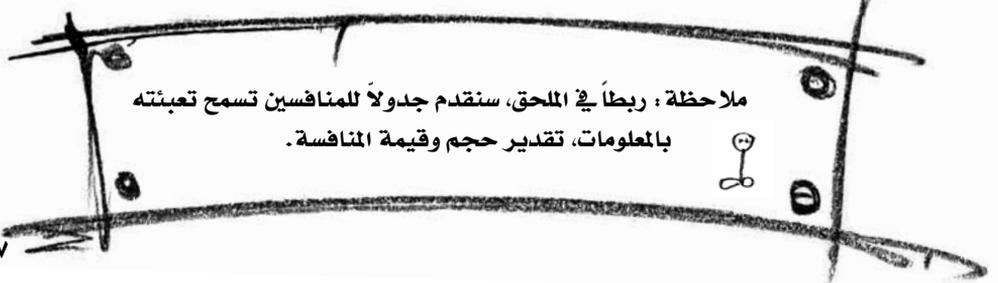


- ما هو حجم السوق بالنسبة لكل شريحة؟ الآن وفي المستقبل (بشكل تقديري)
- ما هي مجموعات المستهلكين الذين سيتوجه إليهم المشروع؟
- من هم المنافسون الذين يقدمون منتجات/خدمات مشابهة؟
- ما هي التطورات الجديدة، التي يمكن توقعها من جانب المنافسين؟
- إلى أي مدى يمكن لميزة المشروع أن تستمر؟
- ما هو حجم السوق (القيمة والكمية) المتوقع لكل شريحة من سوق منتجات المشروع على مدى السنوات الخمس القادمة؟



- ما هي حصة المشروع السوقية من كل شريحة منفصلة؟
- ما هي العوائق أمام دخول السوق؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ما هي الحصة السوقية للمنافسين في كل واحدة من شرائح السوق؟
- ما هي المجموعات التي يتوجه إليها المنافسون؟
- ما هي قنوات التوزيع التي يستخدمها المنافسون؟
- كيف سيكون رد فعل المنافسين عند دخول المشروع الجديد إلى السوق؟

- ما هي نقاط الضعف ونقاط القوة للمشروع وللمنافسين؟



## ثالثاً - التسويق والمبيعات،

تشكل أنشطة التسويق والمبيعات المخططة بعناية عناصر رئيسية لفكرة مشروع مقنعة. هذه الأنشطة تحتاج إلى وصف دقيق للمهام الخاصة بإطلاق المشروع في السوق، والتسويق، والإجراءات المخططة لتعزيز المبيعات.

لذا فإن الخطة التسويقية لأي مشروع هي نافذة جديّة لتحقيق أهداف المشروع، وإيصاله إلى غايته.

في الواقع هناك ثلاثة أنواع من المشاريع، تلك التي تجعل الأشياء تحدث، وتلك التي تراقب الأشياء وهي تحدث، وتلك التي تتعجب مما يحدث. إن خطة التسويق هي حاضنة النوع الأول، "أي جعل الأشياء تحدث".

يتكون الهيكل العام الذي يمثل النقاط الأساسية لخطة التسويق من المنتج/ الخدمة، والسعر، والمكان، والعرض الترويجي.

لا بد أن الفكرة الأساسية الخاصة بالمنتج، أعطت صاحب المشروع تصوراً واضحاً عن خصائصه، وبعد تحليل إحتياجات السوق، يكون تقييم ما إذا كان المنتج يلبي حقاً تلك الإحتياجات، أو يمكن تقدير إلى أي مدى قد يتطلب تعديلاً، وهذا يطرح سؤالاً، ما إذا كان المنتج واحداً لجميع الشرائح الاجتماعية؟ أم يجب تعديله ليُلبي حاجات أكثر الشرائح الإجماعية؟

## دراسة السعر الممكن للسلعة :

إن الحصول على سعر محدد يعتمد على مدى استعداد المستهلك لدفع السعر المطلوب، الأمر الذي قد يتعارض مع معادلة السعر والتكلفة، بالطبع يمثل السعر عاملاً هاماً، ولكن معدل التكلفة إلى السعر يصبح جوهرياً، فقط عندما يكون السعر المطلوب أقل من التكلفة خلال المستقبل المنظور. في هذه الحالة، ينصح بالخروج من المشروع بأقصى سرعة ممكنة.

يعتمد اختيار إستراتيجية التسعير على الهدف، هل المطلوب اختراق السوق بسرعة من خلال سعر منخفض، تحقيق أعلى عائد ممكن من البداية (إستراتيجية جني الأرباح).

الشركات الجديدة تطبق عادةً إستراتيجية جني الأرباح لأسباب وجيهة منها:





- تقديم المنتج الجديد على أنه أفضل من الخيارات السابقة، ما يجعل السعر الأعلى مبرراً.
- الأسعار الأعلى تؤدي عادة إلى هوامش ربح أكبر، وتتيح للمشروع الجديد تمويل نموه.
- من أجل إرساء معيار جديد.

### في بعض الحالات من المفيد إتباع إستراتيجية الاختراق:

- **تكاليف ثابتة مرتفعة:** الشركات التي لديها تكاليف ثابتة مرتفعة تضطر إلى العثور على جمهور مستهلكين واسع بأسرع ما يمكن لتصبح التكاليف مبررة.
- **المنافسة:** في حال المنافسة الشديدة، فإن إستراتيجية الاختراق هي الطريقة الفضلى للاستحواذ على حصة كبيرة من السوق. طبعاً مثل هذه الحالات تطرح سؤالاً، حول ما إذا كان نوع نشاط المؤسسة يناسب حركة السوق وخيارات العملاء.
- **المكان:** يجب أن يكون مكان المشروع قريباً من المستهلك، يمكن الوصول إليه بسهولة. مع أن هذا الأمر يبدو بسيطاً وبديهاً في ظاهره، لكنه يتطلب معرفة طريقة توزيع المنتج الجديد، وعبر أي قنوات توزيع يمكن توصيله. يتأثر اختيار قناة التوزيع بعوامل عدة مثل عدد المستهلكين المحتملين هل هؤلاء المستهلكون أفراداً أم شركات؟ هل يتطلب الحديث شرحاً وتوضيحاً لطبيعته ومميزاته؟ هل السعر هو في نطاق السعر الأدنى أم الأعلى؟ هل سيتم توزيع المنتج شخصياً وبوسائل المشروع المتاحة، أم ستتولى جهة متخصصة عملية التوزيع؟ يمكن تصنيف عملية التوزيع على شكلين: توزيع مباشر أو متعدد القنوات. لقد ساهمت التطورات التقنية خلال السنوات الماضية في تنوع قنوات التوزيع من هذه القنوات:
- **عبر تجار التجزئة المستقلون،** باستخدام مواقع عرض متميزة على الرفوف، ولكي يتم هذا، لا بد أن



يكون عائد المنتج مجزياً حتى يدرجه تجار التجزئة في قوائم بضائعهم.

• **عبر تجار الجملة:** يمكن لتاجر الجملة الذي يتمتع بعلاقات مع تجار التجزئة، أن يتولى هذا النشاط، ما يساعد في تحسين معدلات الانتشار، وتقليص تكاليف التوزيع، لكن تجار الجملة يطلبون حتماً لقاء مجهودهم، وهذا يدخل في عداد تحديد ودراسة السعر. عدا ما ذكرناه، هناك قنوات أخرى، كالتجارة المباشرة أو نشر مندوبي مبيعات أو عبر البريد والانترنت. لكل خيار كلفة ما، تدخل في السعر، وتؤثر على المنافسة وعلى سياسة المبيعات. يجب أن يكون الخيار دقيقاً، وغير مرتجل.

• **الترويج:** قيل أن يتمكن المستهلكون المحتملون من تقدير المنتج، لا بد أن يسمعوا به أولاً، ولتحقيق ذلك، يجب الإعلان لجذب الانتباه إلى المنتج، ( والتعريف به، وزرع الاقتناع والثقة فيه. هذه هي الأهداف الأساسية من الإعلان، إذ يتعين عليه شرح القيمة التي يقدمها المنتج إلى العملاء، وإقناع المستهلكين بأن المنتج، يليب حاجتهم بشكل أفضل من الحلول البديلة أو المنافسة). وهناك طرق عديدة تسترعي اهتمام المستهلك:

○ **الإعلان التقليدي:** الصحف، والمجلات، والمطبوعات التجارية، والإذاعة، والتلفزيون، وشاشات السينما.

○ **التسويق المباشر:** البريد المباشر لعملاء مختارين، والتسويق عبر الهاتف، والانترنت.

○ **العلاقات العامة:** نشر مقالات حول المنتج أو الشركة في الإعلام المطبوع، مكتوبة من صاحب المشروع أو من صحفيين مختصين.

○ **المعارض والأسواق التجارية.**

○ **زيارات المستهلكين.**

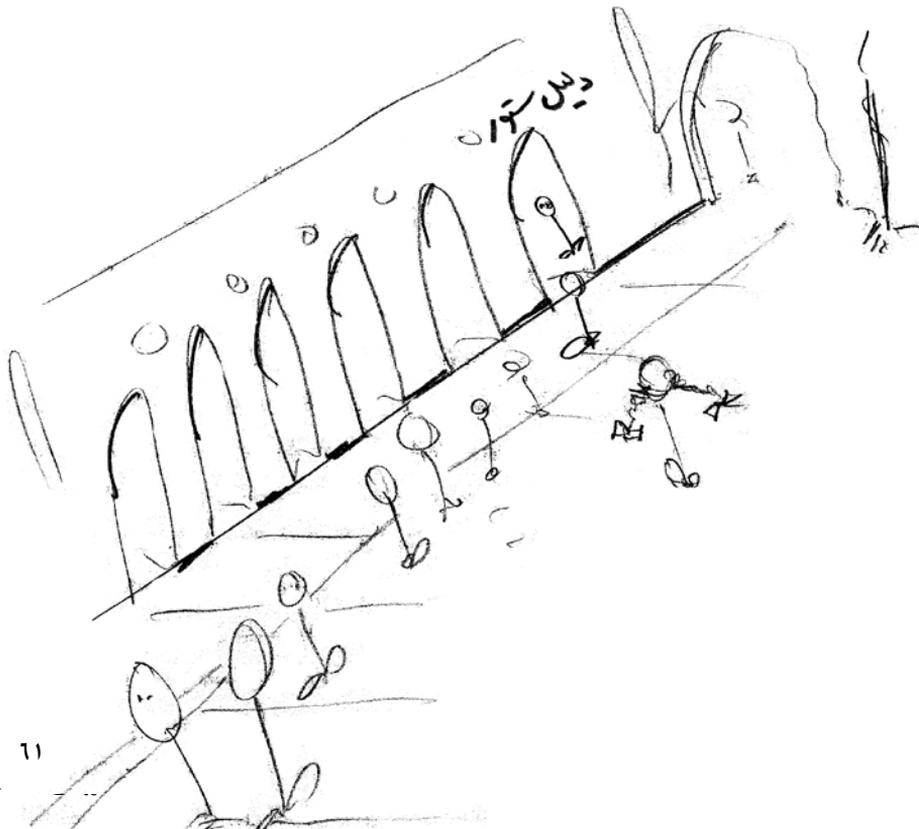
الإعلان مرتفع التكلفة، لذا يجب استخدامه بالشكل الأمثل. واحتساب كلفته بدقة وإختيار الرسالة الإعلانية وفقاً لذلك. من الأكيد أن الإعلان المركز يحقق أفضل النتائج.

هذا العرض يوئد أسئلة هامة حول التسويق والمبيعات، نوردتها لتسهيل الحصول على المعلومات أعلاه

• ما هو سعر المبيع النهائي (التقريبي)؟



- ما هي المعطيات التي تستخدم لتحديد سعر المبيع النهائي؟ ما هو هامش الربح؟
- ما حجم المبيعات وعائداتها؟
- ما هي المتطلبات (عدد الموظفين، المؤهلات، والتجهيزات) التي يجب أن يلبها المشروع لتطبيق إستراتيجيته التسويقية؟
- كيف سيتم توزيع حجم المبيعات ونتائج التشغيل بين قنوات التوزيع المختلفة (بشكل تقديري)؟
- ما هي الحصة من السوق التي تخطط للاستثمار بها عبر كل واحدة من قنوات التوزيع؟
- ما هي النفقات؟ عند الإطلاق، ولاحقاً؟
- ما السعر الذي سيطلب للمنتج الخدمة نسبة إلى كل مجموعة مقصودة؟ وما هي قناة التوزيع؟
- ما هي سياسات الدفع التي ستضعها؟



## رابعاً - نظام عمل وهيكلية المشروع

”لقد وجدت المؤسسات لتتيح للأفراد العاديين القيام بأمور فوق العادة“ من هذه الأمور؟

### نظام العمل:

تتألف كل مهمة في أي مشروع من عدد من الأنشطة المستقلة. وعندما يتم تمثيل هذه الأنشطة بشكل منهجي، مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقة العضوية لكل منها بالآخر. فإننا نحصل على نظام عمل تام للمشروع. ويوضح نظام العمل بشكل تفصيلي الأنشطة اللازمة لتحضير المنتج النهائي وإصاله إلى خواتمه.

### هيكلية المشروع:

ينبغي، إلى جانب نظام العمل، الأخذ في الاعتبار عدداً من المسائل التنظيمية، إذ إنه من الأهمية بمكان، أن توزع المهام والمسؤوليات بشكل واضح، وأن يصمم هيكلًا تنظيمياً بسيطاً من مستويات عدة. أما بقية المسائل، فتأتي لاحقاً في سياق عمليات التشغيل بحسب الحاجة. يجب أن تكون هيكلية المشروع مرنة وقابلة للتعديل بشكل مستمر وفقاً لمستجدات الظروف. ويعتبر التخصص أمراً في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات الناشئة.

أسئلة هامة حول نظام العمل وهيكلية المشروع: تسهل الرؤيا والتحديد

- ما هو شكل نظام العمل الخاص بالمنتج/الخدمة؟
- ما الأنشطة التي يجب القيام بها من صاحب المشروع؟
- أين يمكن أن يتركز نشاطه؟
- ما هي الوظائف التي تتألف منها المؤسسة، وبالتالي الهيكل المناسب؟

## خامساً - الجدول الزمني للتنفيذ

يريد المستثمرون معرفة التصورات المسبقة عن مسيرة تطور المشروع. ويمكن لحظ مدة واقعية لخمس سنوات، كافية لغرس الثقة لدى المستثمرين وشركاء الأعمال. يضاف إلى ذلك، أن مثل هذه الخطة تساعد في تصور الأنشطة المختلفة،



وحدات الأعمال المستقلة داخل المشروع، قد يتعرض المشروع للخطر إذا تعذر التخطيط الدقيق، وقبل كل شيء، التفاوض المبالغ فيه. لذا يجب وضع جدول زمني للخطوات التنفيذية، وللتطورات المحتملة للمشروع، كأن نقول البداية في كذا، وبعد سنة من تحقيق بدايات المشروع، تشمل خطة السنة الثانية كذا وكذا وهكذا دواليك.



### سادساً: تخطيط الموارد البشرية

تزداد، مع إطلاق المشروع، ضرورة تخطيط الموارد البشرية أكثر فأكثر. يقتضي نمو الأعمال جلب موظفين جدد وتدريبهم ودمجهم في الشركة. من شأن المحافظة على بيئة عمل تتسم بهيكلية بسيطة، أن تساعد في توصيف الوظائف المطلوبة، والبحث عن الكوادر المناسبة. ويجب إدراك أن الحصول على موارد بشرية متخصصة عالية الكفاءة قد يكون صعباً، حتى في ظل وجود معدلات بطالة مرتفعة، ومن الصعب "سرقة" الموظفين الجيدين من المنافسين.

يجب إدراج التكاليف في خطة الموارد البشرية، كي يتم التوصل إلى التكلفة الإجمالية للكوادر المطلوبة (الأجور، ونفقات التوظيف غير المباشرة) من أجل تبيان الدخل في خطة المشروع. تعتمد تكاليف الموارد البشرية على عدد من العوامل، مثل طبيعة القطاع والأجور السائدة فيه، ومؤهلات الموظفين واختصاصاتهم.

### سابعاً: الفرص والمخاطر

من أبلغ القصص التي تروى عن رواد الأعمال، أنهم جميعاً يبحثون عن المخاطرة. كل إنسان عاقل يريد تجنب المخاطر. لذا يتمثل الهدف من هذا الجزء في تحديد هامش للخطأ ينجم عن شطط في الفرضيات. وينصح بوضع أفضل سيناريو وأسوأه إذا أمكن، وذلك بقدر معقول من الجهد، وباستخدام معايير أساسية لتحديد الفرص والمخاطر. هذه الحسابات تتيح لموالي المشاريع الحكم على مدى واقعية الخطط وتقييم مخاطر استثماراتهم بشكل أفضل.

إن استخدام معايير متنوعة في السيناريوهات (مثل السعر أو أحجام المبيعات) لمعرفة كيفية تأثير الظروف المتغيرة على الأرقام الرئيسية (تحليل الحساسية). وهو عامل مؤثر في تقدير الفرص وتقليل المخاطر.

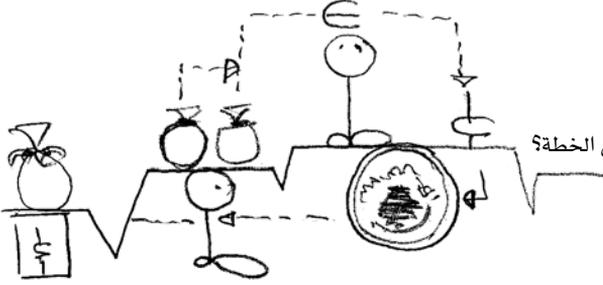
أسئلة حول الفرص والمخاطر، تساهم في بلورة الإجابة عنها.

- ما هي المخاطر الرئيسية (السوق، المنافسة، التقنية) التي يواجهها المشروع؟
- ما الإجراءات التي يمكن اتخاذها لمواجهة هذه المخاطر؟
- ما الفرص/إمكانات الأعمال غير العادية المناسبة للمشروع؟

• كيف يمكن لتوسيع قاعدة رأس المال أن تساعد؟

• ما مدى واقعية هذه السيناريوهات؟

• ما العواقب التي ينطوي عليها كل سيناريو على الخطة؟



### ثامناً: التخطيط المالي والتمويل

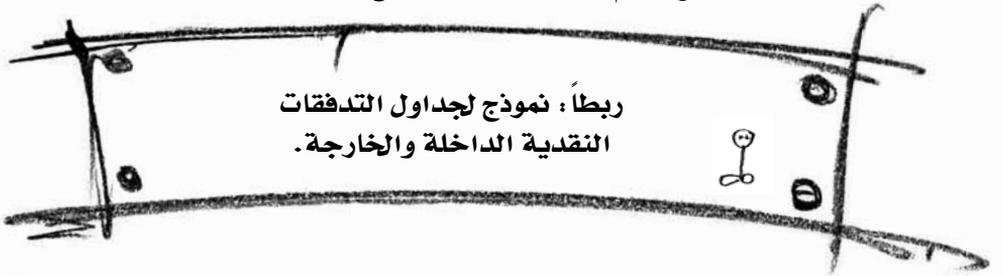
يساعد التخطيط المالي في تقييم ما إذا كانت فكرة المشروع مربحة، ويمكن تمويلها. ولهذا السبب، يجب تجميع نتائج الفصول السابقة كلها. ودمجها مع بعضها في القيمة عبر التدفقات النقدية المخططة من عمليات تشغيل المشروع. ويمكن تحديد هذه التدفقات من خلال تخطيط السيولة الذي يقدم المعلومات عن الاحتياجات التمويلية المختلفة. يضاف إلى ذلك، أنه يمكن الوقوف على حالة أرباح المشروع من خلال بيان الدخل، الذي يعد ضرورياً طبقاً للقوانين التجارية وقوانين الضرائب. وهناك طرق متعددة لإحتساب الأرقام ومعرفة الحد الأدنى المطلوب من التخطيط المالي في خطة المشروع:

• حساب التدفق النقدي (تخطيط السيولة)، وبيان دخل، وميزانية عمومية تقديرية.

• توقعات على مدى 2-5 سنوات، (أي سنة واحدة على الأقل بعد نقطة التعادل التي لا يتحقق فيها خسارة ولا ربحاً، أو بعد البدء بتحقيق سيولة نقدية موجبة).

• خطة مالية مفصلة لأول سنتين (شهرية أو فصلية)، وسنوية بعد ذلك.

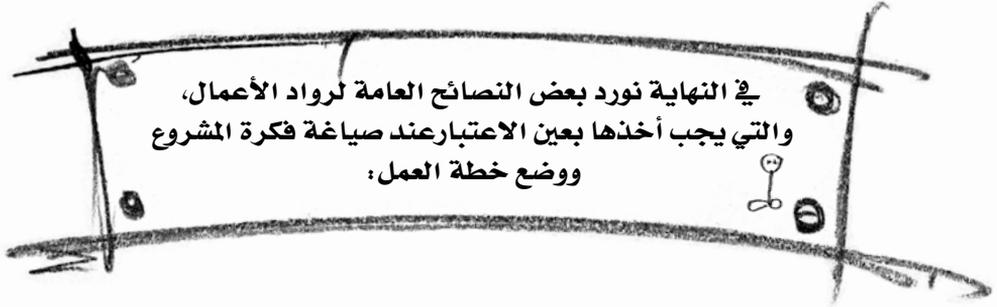
• يجب أن تبنى جميع الأرقام على فرضيات معقولة (تحتاج الخطة إلى توصيف الفرضيات الرئيسية فقط).



يتوقف نمو أصول الشركة على النتائج النهائية لعملها في نهاية سنة معينة، ويمكن لبيان الدخل أن يساعد في توقع ذلك، وخلافاً لتخطيط السيولة (= التدفق النقدي المخطط)، فإن بيان الدخل يركز على مسألة ما إذا كانت التعاملات تقود إلى زيادة (= عائد) أو تراجع (= نفقات) في صافي قيمة المؤسسة (تُعرف على أنها حاصل جميع الأصول مطروحاً منه الديون).

## لذا المطلوب لصياغة الخطة المالية، المعلومات التالية:

- تحديد رأس المال الذي تحتاجه المؤسسة أو المشروع، لجهة حساب رأس المال الثابت (الأجهزة، المعدات، الآلات، البناء أو الإيجار، الرواتب الإدارية، ونفقات الإنارة وغير ذلك، ورأس المال المتغير (المواد الأولية + الأجور المتعلقة بالعملين).
- أين يمكن الحصول على تمويل؟ إذا كانت الخطة مبنية على الافتراض، من الضروري تحديد الاحتياجات المطلوبة لأخذ القرض، وكيفية تسديده، واحتساب الفوائد.
- تحديد التوقعات الخاصة بالأموال المالية، لجهة الدخل المحتمل والتكاليف (الثابتة والمتغيرة).
- توقعات التدفق النقدي الشهري والسنوي.
- توقعات الربح والخسارة لسته أشهر أو لسنة على قاعدة المبيعات - التكاليف = الأرباح.



- الخطة ليست منزلة، بل هي أمر يمكن تغييره أو تعديله، فالمرونة من عوامل نجاح رائد الأعمال. بعد كتابة المسودة، من المفيد ترك الأمور لفترة، ومن الزمن ومن ثم العودة إليها ثانية. ويستحسن أن يتم هذا على قاعدة الاستشارات مع أصحاب الخبرة والتجربة.
- ليس من الواجب الخضوع الحر في لخطة العمل، وذلك لأن حركة الواقع والعمل والتشغيل أكثر صدقاً من النظرية، ولا بد في هذا الإطار من التجاوب التام مع الحركة والتغيرات، والحرص دائماً على نجاح المشروع.
- بعد كل التحديدات السابقة، ينبغي اللجوء إلى معايير الجدوى الاقتصادية، لاختبار صلاحية المشروع. ومن المتعارف عليه أن هناك أربعة معايير يمكن استخدامها دولياً:

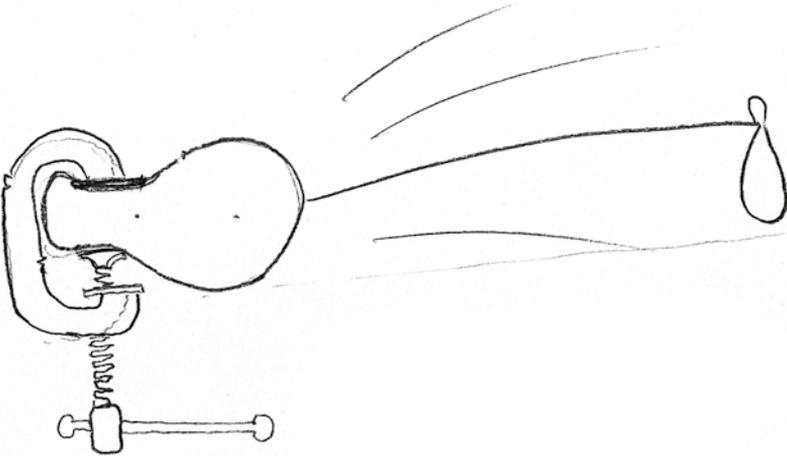
○ معيار القيمة الحالية.

○ معيار معدل الكفاية الحديدية لرأسمال.

○ معيار فترة الاسترداد.

○ معيار معدل العائد المحاسبي.

ولتطبيق هذه المعايير، يمكن اللجوء إلى مراجع الجدوى  
الاقتصادية. وإلى الاختصاصيين في ذلك.





- لائحة بالهيئات الداعمة في لبنان.
- جدول تحليل المنافسة.
- جدول توقعات المبيعات.
- جدول الحالة المالية الشخصية.
- جدول كلفة التشغيل.
- جدول الأرباح والخسائر (شهرياً وسنوياً).
- جدول توقعات الأرباح لأربع سنوات.
- جدول التدفقات النقدية.
- لائحة ميزانية الافتتاح.
- لائحة الميزانية النقدية.
- لائحة مجموع الكلفة (الثابتة والمتغيرة).

## جدول الحالة المالية الشخصية

الإسم:

الامتلاكات - التفاصيل

الملاحظات والعقود						
الشخص المدين لك	الرصيد	المبلغ الأساسي	التاريخ	الدفعة الشهرية	تاريخ الإستحقاق	الغرض

الضمانات: الأسهم - السندات - صناديق الإستثمار				
الضمانة	عدد الأسهم	الكلفة	القيمة السوقية	تاريخ التملك

الأسهم في شركات القطاع الخاص			
إسم الشركة	عدد الأسهم	مبلغ الإستثمار	القيمة السوقية



## العقارات

المبلغ المستحق	المبلغ الأساسي	تاريخ الشراء	الوصف - المكان	القيمة السوقية

## الديون - التفاصيل

## بطاقة الإئتمان

المبلغ المستحق	إسم البطاقة - الجهة

## المدفوعات (بدون الفواتير الشهرية)

إسم الدائن	المبلغ المستحق	المبلغ الأساسي	الدفعة الشهرية	الفائدة	الكفيل

## الرهن - القروض على العقارات

إسم الدائن	المبلغ المستحق	المبلغ الأساسي	الدفعة الشهرية	الفائدة	الكفيل

## جدول تحليل المنافسة

العامل	أنا	نقاط القوة	نقاط الضعف	المنافس "أ"	المنافس "ب"	الأهمية للزبون
المنتج						
السعر						
النوعية						
الإختيار						
الخدمة						
الموثوقية						
الإستقرارية						
الخبرة						
السمعة						
المكان						
المظهر						
طريقة البيع						
التسهيلات						
الإعلان						
الصورة						



## جدول توقعات الأرباح والخسائر (١٢ شهراً)

إسم الشركة:

السنة المالية تبدأ:

	شهر ١	شهر ٢	شهر ٣	شهر ٤	شهر ٥						
	%	%	%	%	%						
<b>الإيرادات (المبيعات)</b>											
صنف ١											
صنف ٢											
صنف ٣											
صنف ٤											
صنف ٥											
صنف ٦											
صنف ٧											
مجموع الإيرادات (المبيعات)											
<b>تكلفة المبيعات</b>											
صنف ١											
صنف ٢											
صنف ٣											
صنف ٤											
صنف ٥											
صنف ٦											
صنف ٧											
مجموع تكلفة المبيعات											
إجمالي الربح											







## جدول كلفة التشغيل

إسم الشركة:

مصادر رأس المال	نفقات بدء التشغيل
أصحاب الإستثمار	العقارات - الأبنية
الإسم والنسبة	الشراء
الإسم والنسبة	البناء
الإسم والنسبة	إعادة التأهيل
الإسم والنسبة	غير ذلك
مجموع الإستثمار	المجموع
القروض المصرفية	تحسين الأماكن المستأجرة
مصرف ١	نوع ١
مصرف ٢	نوع ٢
مصرف ٣	نوع ٣
مصرف ٤	نوع ٤
مجموع القروض	المجموع
قروض أخرى	المعدات
المصدر ١	الأثاث
المصدر ٢	المعدات
مجموع القروض	الألات
	غير ذلك
	المجموع
	المكان والمصاريف الإدارية
	الإيجار
	فائدة الودائع
	الرسوم القانونية
	التأمين المدفوع مسبقاً
	الرواتب ما قبل الإفتتاح
	غير ذلك
	المجموع

الدعاية والنفقات الإعلانية	
الإعلان	
اللافتات	
الطباعة	رأس المال العامل
سفر وترفيه	
غير ذلك	
المجموع	
مصاريف أخرى	
الإحتياط للطوارئ	

## لائحة بالهيئات الداعمة في لبنان

### النفاذ إلى مؤسسات التمويل

الإسم	النشاط	معلومات الإتصال	تفاصيل
كفالات	تمنح قروضاً للمؤسسات القائمة والجديدة	WWW.KAFALAT.COM.LB	تمنح بين ٧٥٪ و ٩٠٪ من القروض، ٤٠٠-٠ ألف دولار
ESFD	تساعد المؤسسات الصغيرة على الحصول على قروض من خلال برامج تجري إدارتها بالتزامن مع مصارف	WWW.CDR.GOV.LB	تمنح قروضاً حتى ٢٠ ألف يورو بمعدلات فائدة تتراوح بين ١٠,٥٪ و ١١٪
CHF AMEEN	توفّر تمويلاً من خلال قروض صغرى	WWW.AMEENCHF.ORG	قروض بين ٠ و ٧٥٠٠ دولار
المجموعة	توفّر تمويلاً من خلال قروض صغرى	WWW.ALMAJMOUA.COM	قروض بين ٠ و ٧٥٠٠ دولار
AEP	توفّر تمويلاً من خلال قروض صغرى	WWW.AEP.ORG.LB	قروض بين ٠ و ٧٥٠٠ دولار
YMCA	توفّر تمويلاً من خلال قروض صغرى	WWW.YMCA-LEB.ORG.LB	هبات للمشاريع، دعم المشاريع
ADR	توفّر تمويلاً من خلال قروض صغرى	WWW.ADR.ORG.LB	قروض بين ٠ و ٧٥٠٠ دولار

## الحصول على دعم للأعمال

الإسم	النشاط	معلومات الإتصال	تفاصيل
إتحاد غرف التجارة	تدريب أساسي في الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم	WWW.CCIB.ORG.LB	
مركز تطوير الأعمال في بيروت	حاضنة للأعمال وتطوير المهارات	السيد نيكولا روحانا - ٠٤٥٢٣٠٧٠	
مركز تطوير الأعمال في البقاع	حاضنة للأعمال وتطوير المهارات	السيد عاطف إدريس - ٠١٢٤٣١٤١	
مركز تطوير الأعمال في طرابلس	حاضنة للأعمال وتطوير المهارات	السيد نصري معوض - ٠٦٤٢٥٦٠٠	
مركز تطوير الأعمال في صيدا	حاضنة للأعمال وتطوير المهارات	السيد كريم حمود - ٠٧٧٢٥٩٤٨	
ELCIM	تساعد المؤسسات القائمة على تطوير خطط إعادة الهيكلة	WWW.ELCIM-LB.ORG	يتوجب على الشركة المساهمة بـ ٢٠٪ من التكاليف
IRI	فحص المنتجات	WWW.IRI.ORG.LB	ضروري لتصدير منتجاتكم بشكل صحيح
LIBNOR	يحصل على المواصفات للمنتجات في بلدان مختلفة	WWW.LIBNOR.COM	ضروري لتصدير منتجاتكم بشكل صحيح

## جدول التدفقات النقدية

إسم الشركة:

السنة المالية تبدأ في:

شهره	شهر٤	شهر٣	شهر٢	شهر١	تقدير ما قبل التشغيل	الصندوق (أول الشهر)

### الفواتير النقدية

						المبيعات النقدية
						المجموع من حسابات السجل التجاري
						قرض
						غير ذلك
						مجموع الفواتير النقدية
						المجموع النقدي

### المدفوعات النقدية

						المشتريات
						المشتريات
						المشتريات
						إجمالي الأجر
						نققات الرواتب
						الخدمات الخارجية
						اللوازم المكتبية والإدارية
						صيانة
						الإعلان
						سيارة وتسليم
						مصاريف قانونية
						بدل إيجار
						هاتف





تقدير المجموع	شهر ١٢	شهر ١١	شهر ١٠	شهر ٩	شهر ٨	شهر ٧	شهر ٦
---------------	--------	--------	--------	-------	-------	-------	-------

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--

Handwritten marks and numbers at the bottom left corner.

## جدول التدفقات النقدية

إسم الشركة:

السنة المالية تبدأ في:

شهره	شهر٤	شهر٣	شهر٢	شهر١	تقدير ما قبل التشغيل	
						الصندوق (أول الشهر)
						التأمين
						الضرائب
						القوائد
						مصاريف أخرى
						مصاريف أخرى
						مصاريف أخرى
						المجموع
						دفعة القرض الرئيسي
						رأس المال
						مصاريف أخرى لبدء التشغيل
						إحتياط
						سحب من المستثمرين
						مجموع المدفوعات النقدية
						الوضع النقدي عند آخر الشهر
						بيانات التشغيل الأساسية
						حجم المبيعات
						الديون المعدومة (آخر الشهر)
						الحسابات المدفوعة (آخر الشهر)
						الإستهلاك

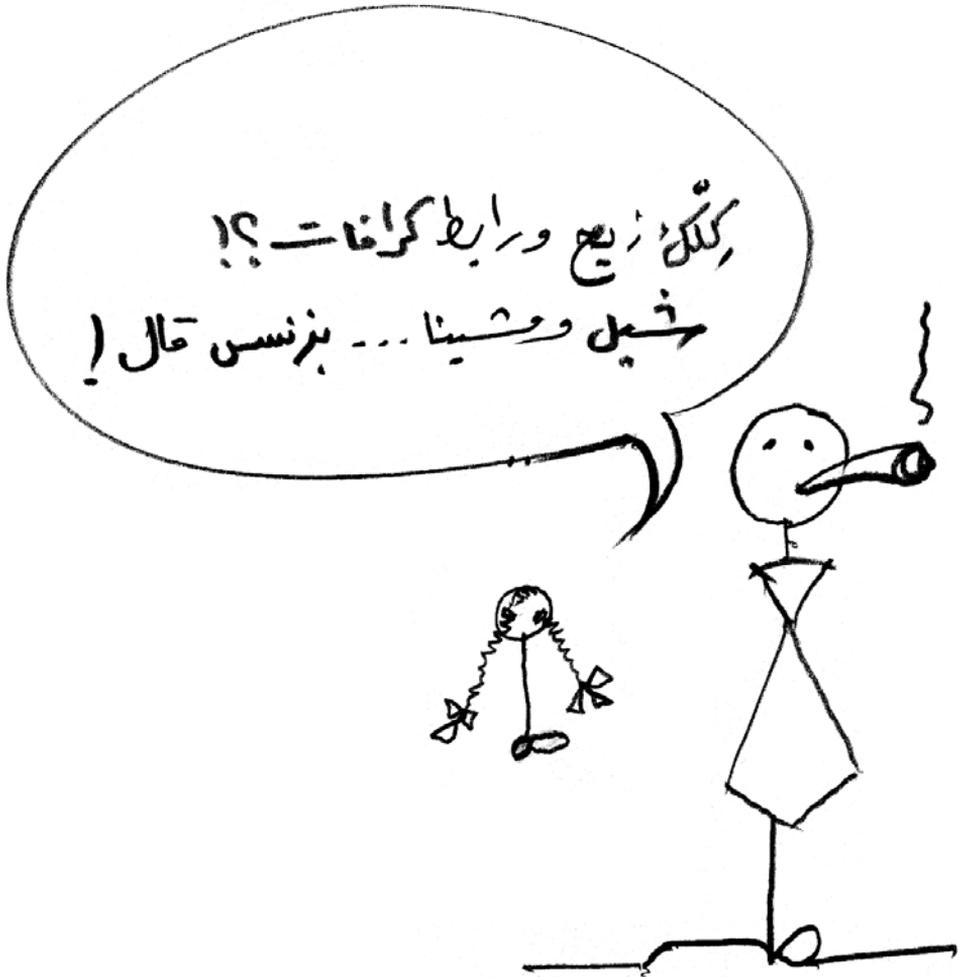


## الميزانية النقدية

إسم الشركة:

المتوقعة	البداية	
التاريخ	التاريخ	
<b>الموجودات</b>		
		الموجودات الحالية
		الموجودات النقدية في المصرف
		حسابات القبض
		المخزون
		المصروفات المدفوعة مسبقاً
		موجودات حالية أخرى
		مجموع الموجودات الحالية
		الموجودات الثابتة
		الأدوات والآلات
		الأثاث
		الأراضي والأبنية
		موجودات ثابتة أخرى
		مجموع الموجودات الثابتة
		موجودات أخرى
		الغير ملموسة
		الودائع
		نوايا حسنة
		غير ذلك
		مجموع الموجودات الأخرى
		مجموع الموجودات
		المسؤوليات وحقوق الملكية
		المسؤوليات الحالية

		حسابات الدفع
		الفوائد
		الضرائب
		مسؤوليات أخرى
		مجموع المسؤوليات
		الدين على المدى البعيد
		القروض المصرفية
		المدفوعات للمستثمرين
		دين آخر على المدى البعيد
		مجموع الدين
		مجموع المسؤوليات
		حقوق الملكية
		رأس المال
		الأرباح المحتجزة - البداية
		الأرباح المحتجزة - الحالية
		مجموع حقوق الملكية
		مجموع حقوق الملكية والمسؤوليات



## شكر خاص

### الى الشريك

مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE

والى

المركز التربوي للبحوث والإنماء

د. نسيم عون

محترف DECOPLAN

**تصميم ورسوم:** وليد فتوني

**تنفيذ:** علي بدرالدين

**متابعة:** إيمان بركة

والى جميع من ساهم في انجاح هذا المشروع

### إعداد:

د. عبد الله رزق

### متابعة وإشراف: حسن صالحة

جميع الحقوق محفوظة لجمعية التنمية للإنسان والبيئة،  
يسمح بالإقتباس من الدليل شرط الاشارة الى المصدر وإرسال نسخة

الى صندوق بريد الجمعية

ص: ٨٨٤ صيدا

### عدد الصفحات: ٨٤

الطبعة الأولى ٢٠١١

تمت مراجعته من قبل المركز التربوي للبحوث والانماء والموافقة على  
إستخدامه كمرجع لطلاب المرحلة الثانوية في النشاطات اللاصفية  
والابحاث المرتبطة بزيادة الأعمال

### جمعية التنمية للإنسان والبيئة

ص.ب: ٨٨٤ صيدا

تلفاكس: ٥/٠٤٠٠٤٧٧٢٧٠٠٩٦١

بريد الكتروني: DPNA@DPNA-LB.ORG

موقع الكتروني: WWW.DPNA-LB.ORG

شارع رياض الصلح - خلف بنك الجمال - بناية البزري ط ١، صيدا، لبنان



Center for International Private Enterprise  
www.cipec.org