

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مطبوعة ييدانغوجية مقدمة في مقياس ريادة الأعمال

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم تجارية

إعداد:

الدكتورة سارة زرقوط

أستاذة محاضرة بـ

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس:

الصفحة	العنوان
	فهرس المحتويات التعريف بمقياس ريادة الأعمال مقدمة
	المحور الأول: أساسيات حول المقاولاتية
	1. مفهوم المقاولاتية
	2. المقاولاتية والمقاربات الفكرية
	3. أبعاد المقاولاتية
	4. المفاول ودوافع المقاولاتية
	5. دور المقاولاتية
	المحور الثاني: تصنيفات وأشكال المقاولاتية
	1. تصنيفات المقاولاتية
	2. أشكال المقاولاتية
	المحور الثالث: مراحل تأسيس المشروع المقاولاتي : من الفكرة إلى التجسيد
	1. مرحلة ايجاد الفكرة
	2. مرحلة وضع الخطة
	3. مرحلة التجسيد
	المحور الرابع: البيئة الاجتماعية والاقتصادية للمقاولاتية في الجزائر
	1. المرافقة المقاولاتية
	2. عموميات حول أهم هيئات المرافقة في الجزائر
	المحور الخامس: المؤسسات الناشئة في الجزائر
	1. تعريف المؤسسات الناشئة
	2. الاطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات الناشئة في الجزائر
	3. العوامل التي تجعل المؤسسات الناشئة جاذبة للتمويل
	4. عوامل فشل المؤسسات الناشئة
	المحور السادس: الجامعة والتعليم المقاولاتي
	1. الثقافة المقاولاتية
	2. الجامعة والتوجه المقاولاتي
	3. التعليم الجامعي المقاولاتي
	المحور السابع: هياكل الدعم المقاولاتي داخل الجامعة
	1. دار المقاولاتية بالجامعة

	2. حاضنة الأعمال الجامعية
	3. مركز الدعم التكنولوجي والابتكار (CATI)
	4. مركز الربط بين الجامعة والمؤسسة (BLUE)
	5. مسرعات الأعمال الجامعية
	المحور الثامن: أسس عرض المشروع المقاولاتي (pitching)
	1. منهجية عرض فكرة المشروع المقاولاتي
	2. الأخطاء الواجب تجنبها عند عرض فكرة المشروع
	المحور التاسع: متطلبات الحصول على علامة مؤسسة ناشئة (Label Startup)
	1. الإطار القانوني لعلامة المؤسسة الناشئة
	2. مميزات علامة المؤسسة الناشئة
	3. شروط الحصول على علامة المؤسسة الناشئة
	المحور العاشر: أجهزة تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر
	1. القرض البنكي
	2. الصناديق الولائية
	3. صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة
	4. رأس المال الاستثماري
	5. صندوق التمويل الجزائري (ASF)
	6. التمويل التشاركي
	7. جهاز القرض المصغر
	8. بورصة الجزائر
	المحور الحادي عشر: قراءة في قانون المقاول الذاتي بالجزائر
	1. مضمون قانون المقاول الذاتي
	2. أهمية القانون الاساسي والوكالة الوطنية للمقاول الذاتي
	3. المستفيدون من القانون الأساسي للمقاول الذاتي
	4. الامتيازات التي يمنحها القانون الأساسي للمقاول الذاتي
	5. خطوات التسجيل في السجل الوطني للمقاول الذاتي
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق



محاضرات مقياس

ريادة الأعمال:

بين أهداف التعلم

والمعارف القبلية



التعريف بمقياس ريادة الأعمال

مقياس ريادة الأعمال هو أداة الطالب الجامعي إلى الولوج إلى عالم الشغل وريادة الأعمال، من خلال تنمية الثقافة المقاولاتية المتولدة خارج أسوار الجامعة، وتوجيهها وفق متطلبات عملية وأكاديمية من أجل تحقيق الهدف المنشود والمتمثل في إنشاء المشروع المقاولاتي الخاص بكل طالب (أو طالب ضمن فريق عمل)

أهداف التعليم

تهدف المادة إلى تنمية الثقافة المقاولاتية وريادة الأعمال، من خلال تقديم للطالب المعارف المتعلقة بالمقاولاتية وأشكالها؛ المعارف المتعلقة بالاتجاهات والخصائص والمهارات اللازمة لإنشاء المشاريع؛ البيئة الاجتماعية والاقتصادية المساهمة في نشر الثقافة المقاولاتية.، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في بناء رؤية مستقبلية متينة قائمة على أسس علمية متينة، وكذا العمل على صقل شخصيته المهنية وقدراته العملية لإنشاء مشروعه الخاص.

كما تهدف هذه المادة إلى زيادة تحكم الطالب في المفاهيم المتعلقة بالمقاولاتية، وإدراك أهمية الثقافة المقاولاتية في المجتمع والاقتصاد، وذلك انطلاقاً من التعرف على الهيئات الداعمة للمقاولاتية في الوسط الجامعي (وكل ما يخص تجسيد القرار 1275 شهادة جامعية /مؤسسة ناشئة - شهادة جامعية /براءة اختراع) .

المعارف المسبقة المطلوبة

معارف قبلية حول مفهوم المؤسسة وتصنيفاتها
 ضرورة انخراط الطلبة في حاضنة الأعمال للمؤسسة الجامعية التابعين لها واستفادتهم من مختلف الدورات التكوينية والندوات والمحاضرات والورشات التي تخص آلية احتضان ومرافقة الطلبة وأفكار مشاريعهم ابتداء من السنة أولى جامعي.



مقدمة

مقدمة

تعتبر ريادة الأعمال التوجه العصري لتحقيق النمو الاقتصادي وأهداف التنمية المستدامة، ففي ظل الاهتمام المتزايد بإيجاد الطرق والوسائل المثلى التي تسهم في تذليل المصاعب التي تواجه مقاولي المشاريع، تبنت العديد من الحكومات حملة من الإصلاحات التي من شأنها أن تحقق وتوفر شبكات الدعم والمرافقة، والتي تهدف إلى مساعدة ومتابعة المقاولين وتزويدهم بالنصح والاستشارة اللازمة فيما يخص كل المراحل التي تمر بها عملية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأيضا تقادي كل المخاطر التي تواجهها خاصة في المراحل الأولى التي تتضمن البحث عن فكرة المشروع ومصادرها باعتبار أن الأفكار الأولية هي التي تتحول فيما بعد إلى مشاريع ناجحة.

وفي هذا الصدد تبنت الحكومة الجزائرية جملة من القرارات التي ساعدت في ادراج مفهوم المقاولاتية في الاقتصاد الوطني، وذلك بين فئة الشباب المتعلمين وغير المتعلمين، من خلال نوعين من القرارات (القرار 1275 وقانون المقاول الذاتي)، وبهذا تم ملامسة جميع الفئات الشبابية التي لديها دوافع مقاولاتية للولوج في عالم الأعمال في ظل توفير أجهزة الدعم المالي لمختلف المشاريع المقاولاتية، دون ان ننسى ادراج الجامعة في تحقيق هذا الهدف من خلال تنمية الثقافة المقاولاتية للطالب الجامعي، بغية تكوين خريجين من رواد الأعمال.

يمكن أن تكون الثقافة المقاولاتية هدفا في التدريس الأكاديمي والتطبيقي، كما أن تدريسها يعد أحد الأشكال البديهية التي تهيئ الأفراد لخلق مؤسسات، وقد كان هذا المقياس أداة الطالب من أجل التعرف على أهم المتطلبات والمرتكزات الرئيسية في المقاولاتية وريادة الأعمال، بدءا بتعريفها، تحديد أشكالها، مرورا بالتعريف بمراحل تأسيسها وما ضمنته الدولة من هياكل لمرافقة ودعم المشاريع الريادية، دون ان ننسى دور الهياكل الداعمة داخل الجامعة، وما تلعبه هذه الاخيرة في تقديم الدورات التكوينية واحتضان الافكار وتطويرها وصولا الى منهجية عرض هذه الافكار أمام المستثمرين، من أجل تحقيق متطلبات العرض الاحترافي الجاذب لأقوى المستثمرين ومصادر التمويل، وصولا الى تحديد متطلبات الحصول على علامة مؤسسة ناشئة وإطارها القانوني، وأخيرا التعريف الفكرة المستحدثة للمقاول الذاتي والتي يمكن ان يستفيد منها الطالب قبل وبعد التخرج، وفي الجامعة أو غيرها، والتعريف بمختلف الخطوات الكفيلة بالتسجيل في السجل الوطني للمقاول الذاتي.



المحور الأول:
أساسيات حول
المقاوالاتية

المحور الأول: أساسيات حول المقاولاتية

1. مفهوم المقاولاتية:

1.1. تعريف المقاولاتية:

أصبح مفهوم المقاولاتية شائع الاستعمال ومتداول بشكل واسع، بعد أن تناول العديد من الاقتصاديين والإداريين مسألة المبادرة الفردية والمقولة، ويعد بيتر دراكر (Peter Drucker) من الأوائل الذين أشاروا إلى ذلك سنة 1985 من خلال إشارته إلى تحول الاقتصاديات الحديثة من اقتصاديات التسيير إلى اقتصاديات مقاولاتية.

حيث استخدم مفهوم المقاولاتية على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية أين تنتشر مؤسسات الأعمال المقاولاتية نتيجة التقدم التكنولوجي والسلعي والخدمي، فلقد كانت المقولة تعني دائما الاستحداث، أما في حقل إدارة الأعمال فيقصد بها إنشاء مشروع جديد أو تقديم فعالية مضافة إلى الاقتصاد.

ويمكن تعريف المقولة بأنها: "حركية إنشاء منظمات جديدة من أجل خلق القيمة." أفراد وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة من طرف فرد أو عدة

1.2. خصائص المقاولاتية:

تتميز المقاولاتية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

- هي عملية إنشاء مؤسسة غير نمطية تتميز بالإبداع سواء من خلال تقديم نموذج جديد أو طريقة جديدة في عرض منتج أو خدمة ما بطريقة جديدة في التسويق والتوزيع.
- ارتفاع نسبة المخاطرة لأنها تقدم الجديد وما يرافقها من عوائد مرتفعة في حالة نفاذ المنتج أو الخدمة الجديدة إلى السوق.
- تحقيق أرباح احتكارية ناتجة عن حقوق الابتكار التي تظهر في المنتج أو الخدمة المعروضة في السوق مقارنة بالمؤسسات النمطية التي تقدم منتجات وخدمات عادية.
- مهد المبادرة الفردية التي تمنح المقاول القدرة على تحقيق أفكاره ورؤيته وتسيير مؤسسته بشكل مباشر ومستقل عن تدخل الشركاء كما يحدث في الغالب في المؤسسات النمطية الأخرى.

2. المقاولاتية والمقاربات الفكرية:

1.2. المقاولاتية والمقاربة الاقتصادية:

حسب كل من (cantillan 1755) و (say 1803) فالمقاول هو الشخص الذي يأخذ المخاطرة لأنه يستثمر في أمواله، أي أن المقاول يشتري مواد أولية بسعر مؤكد من أجل تحويلها وإعادة بيعها بسعر غير مؤكد، إذن فهو شخص يعرف الحصول على فرصة في صورة تحقيق الذات لكن في ظل المخاطر الموجودة.

أما (say) فقد وضع فرق بين المقاول والرأسمالي وربط المقاول بمفهوم الابتكار حيث ينظر إليه كعامل للتغيير.

وقد ركز (schumpeter1928) على البعد القوي الإبتكاري للمقاول: "جوهر المقاولاتية يوجد في اقتناص واستغلال الفرص الجديدة في مجال المؤسسات...."، وبالتالي فإن المقاول يشارك بصفة جد مهمة في التنمية الاقتصادية. وحسب هذه فقد ركزت على الجانب الاقتصادي والاجتماعي للمقاول.

2.2. المقاولاتية والمقاربة السلوكية:

حسب رواد هذه المدرسة فإن اتساع مجال المقاولاتية أدى إلى تجاوزها العلوم الاقتصادية، والتكيز بشكل كبير على المقاول وخصائصه، وهي مقارنة نفسية وديموغرافية حاولت فهم دور مجموع هذه العوامل التي تخلق عند المقاول الحاجة إلى الانجاز والتميز وكذا تأثير الوسط الاجتماعي والمسار المهني الذي يكسبه جملة من الصفات، التي تدفعه إلى اتخاذ قرار دخول عالم المقاول. وبالتالي ركزت هذه المقاربة على خصائص المقاول.

3.2. المقاربة المرحلية لعلماء التسيير (الإدارة):

ومن بين أهم رواد هذه المدرسة (Garter1989) الذي يقر بعدم كفاية مدخل السمات لتوصيف المقاول، واقترح دراسة الأعمال التي يقوم بها المقاول وسلط الضوء على إنشاء المنظمة نتيجة تعدد المؤتمرات المتدخلة في العملية المعقدة، وبالتالي أصبح البحث يركز حول ما يقوم به المقاول وليس من هو المقاول.

3. أبعاد المقاولاتية:

ان الحديث عن أبعاد المقاولاتية، يقودنا الى ضرورة التأكيد على التعريف الذي جاء به كل من:

← (Allain Fayolle) / حيث عرفها بأنها حالة خاصة يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية لها خصائص تتصف بعدم الأكادة أي تواجد الخطر والتي تدمج فيها أفرادا ينبغي أن تكون لهم سلوكات ذات قاعدة تتخصص بتقبل التغيير وأخطار مشتركة والأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي.

← (fillis et rentshtler) / والذي يقصد بمصطلح الريادة التي تعرف على أنها: عملية خلق قيمة مضافة للمؤسسات والمجتمعات من خلال الجمع بين مجموعات فريدة من الموارد العامة والخاصة لاستغلال الفرص الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية في البيئة المتغيرة. ومن خلال التعريفين السابقين يتضح أن للمقاولاتية ثلاثة أبعاد وهي:

- الإبداع: البحث عن فرص جديدة.
 - المخاطرة: استثمار فرصة موجودة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وتكلفته.
 - الإستباقية أو المبادرة: تتعلق بعمل الأشياء من خلال المثابرة، والقدرة على التكيف.
- هذه الأبعاد الثلاث، هي التي تقودنا الى التعمق أكثر في مفهوم المقاولاتية والتي تضعها الى 3 صور رئيسية هي:

❖ المقاولاتية كفرصة للأعمال:

يرى كل من (shane et venkatarman) اللذان يعرفان المقاولاتية على أنها مجموعة من التطورات لاكتشاف فرص لإنشاء سلع وخدمات مستقبلية يتم اكتشافها،تقييمها واستغلالها. وكذلك يمكن أن نبين أن الفرصة في أنها معلومة جديدة يمكن استغلالها من طرف أشخاص يمتلكون شخصيتين: الأولى هي امتلاكهم معارف داخلية مكملة لهذه المعلومة والتي تسمح لهم باستغلالها، والثانية أنهم يمتلكون بعض المميزات الخاصة من أجل تقييمها.

❖ المقاولاتية كظاهرة تنظيمية:

من خلال هذه المقاربة تعرف المقاولاتية على أنها مجموعة المراحل التي تقود لإنشاء منظمة، معناه النشاطات التي يقوم من خلالها المقاول بتعبئة واستغلال الموارد (موارد، معلوماتية، بشرية....) من أجل تحويل الفرصة إلى مشروع منظم ومهيكل. وبالتالي فالمقاول هو رجل استراتيجي قادر على إعداد رؤية مقاولاتية (filian 1997) وقيادي قادر على قيادة التغيير الناتج عن النشاطات المقاولاتية.

❖ الازدواجية بين الفرد والقيمة:

حسب هذا الاتجاه تتمحور المقاولاتية حول دراسة العلاقة بين الفرد والقيمة والتي أنشأها (Bruyat): حيث يعتبر أن الفرد هو العنصر الرئيسي في الثنائية إذ يقوم بتحديد طرق الإنتاج وكل التفاصيل المتعلقة بالقيمة المقدمة، وبالتالي فالمقاول هو الشخص أو المجموعة في صدد خلق قيمة كإنشاء مؤسسة جديدة مثلا، والذي بدونها لم يكن لهذه القيمة أن تقدم. أما المنظور الثاني فهو يعتبر أن خلق قيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها هذا الفرد، تؤدي إلى جعل هذا الأخير مرتبطا بالمشروع الذي أنشأه إلى درجة أنه معرفا به، وهذا راجع لإنشائه لمؤسسة أو الابتكارات المقدمة، مما يجعله مقيدا بهذا المشروع. أما عن القيمة المقدمة فهي تتمثل في مجموع النتائج التقنية، المالية والشخصية التي تقدمها المنظمة والتي تولد رضا المقاول والأطراف الفاعلة أو المهتمة.

4.المقاول ودوافع المقاولاتية:

1.4. المقاول:

1.1.4. تعريف المقاول:

ان مصطلح المقاول أو (الريادي) (Entrepreneur) استخدم لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر وكان مفهوم الريادة يستخدم للدلالة على المخاطر التي ترافق الحملات الاستكشافية آنذاك. وتعد الريادية ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد ويعتمد التعريف الحديث لمفهومها على الإطار والمنظور الذي يتم من خلاله تناول معناها، فقد ينبثق المفهوم عن منظور اجتماعي، اقتصادي، إداري.....ولا يخضع لتعريف موحد فهي غير مرتبطة بوظيفة أو مهنة أو علم معين. لذا فإن تعريف المقاول (الريادي) جاء معبر عنه وفق المدارس الفكرية كالتالي:

الجدول رقم (ـ): تعريف المقاول حسب المدارس الفكرية.

المدراس الفكرية	تعريف المقاول / الريادي	الباحثين
المدرسة الاقتصادية	الريادي متخصص في استعمال الحدس لاتخاذ القرارات المرتبطة باستغلال الموارد النادرة	Casson (1991)
المدرسة السلوكية	يعرف الريادي بأنه الشخص الذي يقوم بمجموعة من الأنشطة بطريقة مناسبة من أجل إنشاء المؤسسة	Gartner (1988)
المدرسة النفسية	يعرف الريادي على أساس مجموعة من السمات النفسية	Shaver et Scott (1991)
المدرسة العمليات	يعرف الريادي بأنه الشخص الذي يقوم بتطوير واستغلال الفرص، وإنشاء المؤسسة من أجل الاستغلال	Bugrave et Hofer (1991)

2.1.4. عقلية المقاول:

إن عقلية المقاول عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص المنسجمة مع جملة الضغوط التي تؤثر على المقاول. وقد قام Sautel سنة 2000 بتلخيص هذه العقلية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (ـ): عقلية المقاول

الخصائص	الضغوط	الاتجاهات
ينطلق بواسطة الفرص	سرعة التغيير	الاتجاهات
على المدى القصير وصنع القرارات	قبول الخطر	الالتزام
استنتاج وامتلاك الموارد	صعوبة الامتلاك، الحاجة إلى النجاح بسرعة وإما الخسارة	الموارد
أفقي مع الشبكات الرسمية	التوازن والتنسيق في القضايا	الهيكل

3.1.4. مهارات المقاول:

لعل من أبرز المهارات الواجب توفرها في المقاول نذكر مايلي:

أ. التواصل:

مهارة لا غنى عنها في عالم ريادة الأعمال، التواصل الجيد يمكن المقاول من التأثير في فريق عمله، التواصل الجيد يفتح أفق عالية للمقابلة.

ب. التفويض:

مهارة يجب على كل مقاول إتقانها حتى يربح الوقت لا لكي يستريح بل ليكتشف فرص أخرى قد تنتفع المقاوله، وبالمناسبة سأكشف لك عن سر من أسرار التفويض يكمن في أن كل عمل تجد نفسك تكرره أكثر من أسبوع ويكون بطريقة روتينية فوضه، مثلا (المقاول أحمد مطالب دائما بتفريغ بعض الاستثمارات في الحاسوب وهذا يأخذ منه وقت كبير) هذه المهمة يتقنها أحمد جيدا وليست بالأمر الصعب فمن الأجدى أن يكلف شخص آخر بهذا العمل حتى يستغل ذلك الوقت في أمور أخرى تفيد المقاوله.

ت. التعلم المستمر:

تأسيس مشروع يحتاج تعلم مجموعة من المهارات وبما أن العالم يتطور فالمقاول يجب أن يواكب هذا التطور ولا يتأتى هذا إلا بالبحث والتعلم المستمر. ويجب على المقاول أن يحفز كذلك عماله على التعلم لأن هذا يصب في صالح الشركة بصفة عامة ويزيد من ولاء العمال ويروج للمقاوله بطريقة غير مباشرة.

ث. الإبداع:

المقاول يجب أن يتميز بالحس الإبداعي، أن يفكر بطريقة مختلفة عن الآخرين، الكثير من المقاولين يقيدون أنفسهم بالآخرين ويقلدونهم في كل شيء ويقولون لماذا ينجح الأمر مع الآخرين وأنا لا؟؟، بكل بساطة شركتك ليست مثل شركتهم، بينتهم التنظيمية ليس مثل بينتك يجب ان تأخذ هذه الأمور بجدية واعمل على هذا الجانب فلقد أصبح التفكير الإبداعي معيار من معايير المقاوله الناجحة.

ج. روح القيادة:

القيادة ليست ممارسة السلطوية والتحكم، لا ثم لا القيادة هي التعاون، القيادة هي الإبداع، القيادة هي تحفيز العاملين معك على تحقيق أهداف المؤسسة في إطار التعاون والعمل الجماعي.

ح. الرؤية الواضحة:

كلما امتلك المقاول رؤية واضحة كلما حفز العاملين معه على العمل والاجتهاد وهذا ما ينقد الشركة من الغرق، وكلما كانت الرؤية غير واضحة كلما اقتربت الشركة من الانهيار.

خ. التخطيط:

يعتبر التخطيط من بين المهارات التي يجب على الإنسان أن يتقنها مهما كانت مهنته لما لها من دور كبير في تحديد مصيرنا، والمقاول مطالب هو الآخر بتعلم هذه المهارة ويجب أن يطبقها في حياته وعلى حياة المقاوله وما أكثر مصادر تعلم هذه المهارة، اليوتيوب يحوي على الكثير من الفيديوهات في هذا الموضوع وبطرق مختلفة وبلغات مختلفة هيا اذهب وابحث عن هاته المهارة وأسرع في تعلمها لن يحتاج الأمر سوى ساعة من وقتك.

د. المبادرة:

المقاول الناجح هو الذي يبادر في كل شيء يهم المقاوله، هذا الفعل يقوي من ثقة المقاول بنفسه وهذا ينعكس على فريق العمل بكامله.

ذ. القدرة على ربط العلاقات:

العلاقات العامة موضوع كبير جدا وقد يستغرق منا شهور للتعلم فيه ولكن هنا سأقتصر على قاعدة واحدة التي تقول، القدرة على ربط العلاقات مهارة ترتقي بمقاولتك إلى قمم الشركات الرائدة، كلما نوعت من علاقتك كلما أصبحت فرصك في التوسع والانتشار كبيرة.

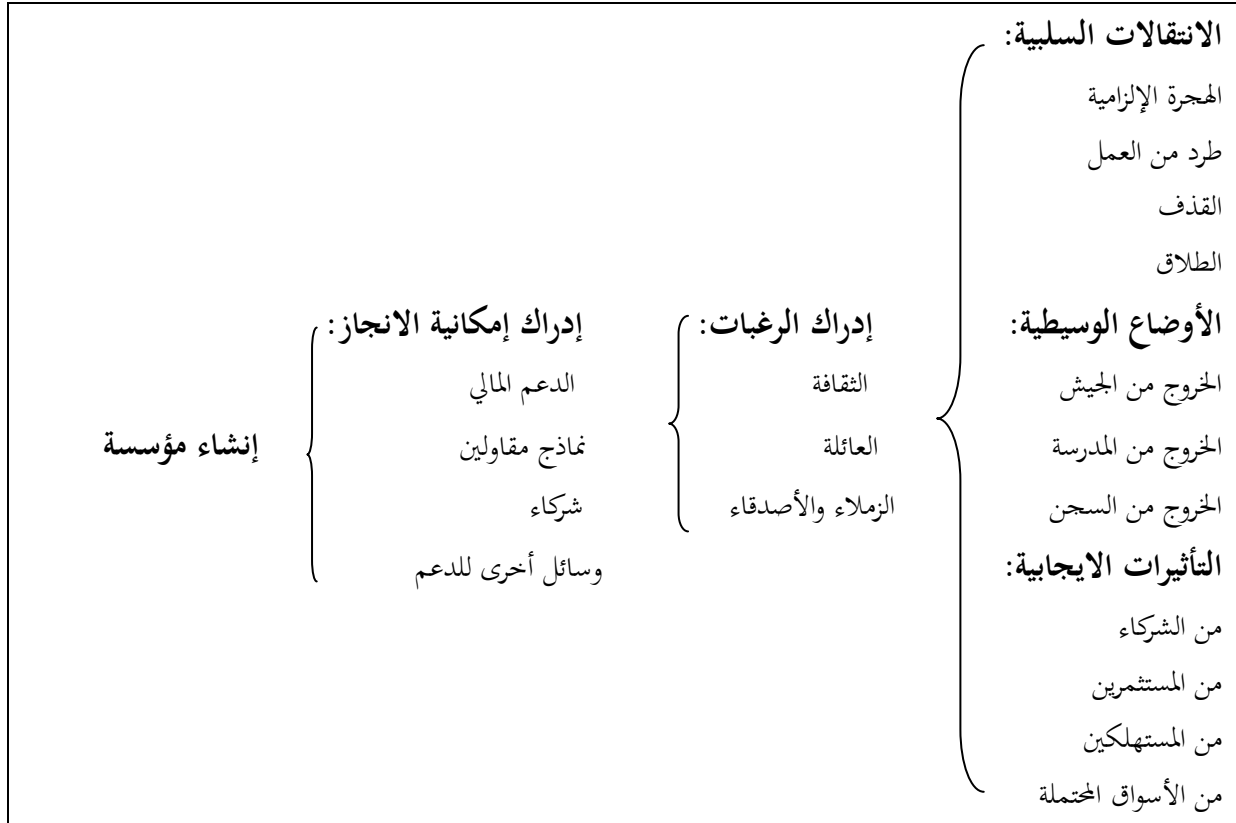
ر. القدرة على التسيير المالي:

فكثير من المقاولين الشباب يعتقدون أن المقاول الناجح هو من يمتلك هواتف ذكية فاخرة، هو من يحمل في يده مفتاح سيارة فاخرة لا إنها مظاهر فقط، المقاول يجب أن يكون حازما في الأمور المالية، فكلما وفرت واقتصدت كلما ابتعدت عن حفرة الإفلاس، والإنفاق يجب أن يكون عقلاني ومنطقي؛ أي الإنفاق في الأمور التي تجلب المال كالتسويق والتعلم والبحث والاختراع.

2.4. دوافع المقاولاتية:

ان تبني صفة المقاول هو نتاج مجموعة من الدوافع التي تدخل في تشكيل الحدث المقاولاتي، أين تعبر هذه الدوافع عن مجموعة من العوامل التي تقود الفرد إلى خوض مجال المقاولاتية، حيث قام كل من (L.Sokol و A.Shapero) بتوضيحها في النموذج التالي:

الشكل () : نموذج الحدث المقاولاتي



5. دور المقاولاتية:

بعد التعرف على مفهوم كل من المقاولاتية والقائم بها، يجب التطرق الى الدور الذي يلعبه هذا النشاط، والذي يمكن تقسيمه الى 3 محاور رئيسية، يمكن توضيحه كالتالي:

1.5. على المستوى الاقتصادي:

- إعادة هيكلة وتجديد النسيج الاقتصادي من خلال خلق مؤسسات جديدة اعتمادا على أفكار إبداعية بما يستجيب للسوق.
- المحافظة على استمرارية المنافسة في الأسواق وكسر النمط الاحتكاري الذي تمارسه المؤسسات الكبيرة بفضل الإبداع والابتكار الذي تظهر به منتجات المقاومة.



- المساهمة في نمو الاقتصاد إذ أصبحت المقاولات تلعب دورا هاما في تقدم الاقتصاديات وتحقيق نسب نمو مهمة بسبب مرونتها وقابليتها على الاستجابة للتغيرات السريعة في الاقتصاد.

5.2. على المستوى الاجتماعي:

- المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للأفراد وذلك من خلال خلق فرص عمل وتقليل البطالة مما يؤدي إلى زيادة الدخل.
- المساهمة في تحقيق العدالة الاجتماعية وإعادة توزيع الثروة بين أفراد المجتمع من خلال انتشارها الجغرافي الذي يتيح لها ولوج عدة مجالات وأنشطة.
- المساهمة في استقرار السكان والتقليل من النزوح الريفي وهذا بحكم قدرتها على التواجد في بيئات وأجواء مختلفة.

5.3. على المستوى البيئي:

يرتبط المفهوم المقاولاتي بالبعد البيئي من خلال مفهوم التنمية المستدامة، الذي يهتم بالمحافظة على البيئة وحماية الموارد الطبيعية الحالية والمستقبلية، إذ يقوم المقاولون باختيار تلك المشاريع التي تأخذ في الحسبان الجانب البيئي أو المشاريع المقاولاتية المستدامة، وهذا راجع للمنطلق الإبداعي والابتكار للمقاولات وتبني المسؤولية الاجتماعية.



المحور الثاني:
تصنيفات وأشكال
المقاوماتية

المحور الثاني: تصنيفات وأشكال المقاولاتية

تختلف شخصيات وميول أفراد المجتمع وحتى المستوى المعرفي والثقافي، مما يؤدي إلى تنوع توجههم المقاولاتي عند اتخاذهم لقرار إنشاء مشروع، وبالتالي سنجد نسيج متنوع من المقاولات بتعدد تصنيفاتها وأشكالها.

1. تصنيفات المقاولات

1.1. التصنيف القديم للمقاولات

قبل ظهور التصنيفات الحديثة، كانت المقاولات تصنف بشكل بسيط فكانت تشمل:

1.1.1. المقاولات المنتجة

وهي مقاولات تقدم منتجات في نهاية دورتها الانتاجية، وهي:

أ. المقاولات الصناعية:

وهي التي تقتني مواد أولية أو نصف مصنعة وتصنعها فتننتج من خلالها منتجات تامة الصنع، جاهزة للاستهلاك أو الاستعمال في تصنيع منتجات أخرى ويتم بيعها في السوق.

ب. مقاولات الصيد البحري:

وهي التي تعمل على صيد الأسماك قبل بيعها في السوق للمستهلك.

ت. المقاولات الفلاحية:

وهي التي تزاول نشاطها الاقتصادي بالميدان الفلاحي، حيث تنتج منتجات فلاحية من خضر وفواكه وحبوب... الخ.

2.1.1. المقاولات الغير منتجة

وهي مقاولات لا تقدم شيء ملموس بل غير ملموس وتشمل:

أ. المقاولات التجارية:

هي مقاولات متخصصة في شراء وإعادة بيع سلع بشكل مباشر، أي دون اللجوء إلى أي طريقة لتحويلها إلى سلع أخرى جاهزة.

ب. المقاولات الخدمائية:

وهي مقاولات تقوم بإنتاج وبيع سلع غير محسوسة (خدمات)

ت. مقابلة المهن الحرة:

وهي التي تقوم بنشاط مدني مطابق لمهنة حرة مقننة ذات نفع عام كمكاتب الدراسات الحرة ومكاتب الموثقين وعيادات الأطباء...الخ.

2.1.التصنيف الحديث للمقابلة

التصنيف الحديث للمقابلة يعتمد على معايير متعددة أهمها:

1.2.1.معايير اقتصادية

سوف نعتد على عوامل اقتصادية في هذا التصنيف:

1.1.2.1.التصنيف حسب القطاعات الاقتصادية:

يعتمد هذا التصنيف على معيار القطاع الإقتصادي، وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين مجموعة من المقاولات حسب نوع القطاع الاقتصادي الذي تزاول فيه أنشطتها، وهذه القطاعات الإقتصادية إجمالاً هي كما يلي:

* **القطاع الأولي:** ويشمل الفلاحة والصيد البحري واستخراج المعادن.

* **القطاع الثانوي:** ويضم الصناعة والبناء والأشغال العمومية.

* **القطاع الثالث:** أي قطاع الخدمات (كالنقل والتجارة).

2.1.2.1.التصنيف حسب فرع النشاط الاقتصادي:

زيادة على التصنيف حسب القطاع الاقتصادي، من المفيد الاعتماد على معيار فرع النشاط الاقتصادي المرتبط بالتصنيف القطاعي.

فالقطاع الاقتصادي يتكون من مجموعة من المقاولات التي تزاول نفس النشاط الاقتصادي الرئيسي، أما فرع النشاط الاقتصادي فهو يتكون من مجموعة المقاولات التي توفر نفس السلعة أو نفس الخدمة.

وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين أنواع متعددة داخل قطاع اقتصادي معين، ففي **القطاع الأولي** مثلاً، يمكن تصنيف المقاولات إلى مقاولات الحبوب، مقاولات مشتقات الحليب، مقاولات الحوامض، مقاولات صيد الأسماك، مقاولات استخراج المعادن. وكذلك الحال بالنسبة **للقطاع**

الثانوي: مقاولات صناعة الأدوية مقاولات النسيج. **والقطاع الثالث:** مقاولات النقل، مقاولات الفنادق، البنوك.

2.2.1.2.1. معايير أخرى:

يمكن الإعتماد على عوامل أخرى للتصنيف تكون غير اقتصادية مثل:

1.2.2.1.1. التصنيف حسب الحجم:

يأخذ هذا التصنيف بعين الاعتبار حجم المقاوله والذي يمكن قياسه بالاعتماد على معايير جزئية ك مبلغ الرأس المال المالي، ومستوى رقم المعاملات، وحجم اليد العاملة مع اختلاف في الحد الأدنى والحد الأقصى لقيم هذه المؤشرات من بلد إلى آخر.

* **المقاولات الصغيرة جدا:** وهي مقاوله يشتغل فيها عمال يعدون على رؤوس الأصابع (4 على الأكثر) وتحقق رقم معاملات صغير جدا.

* **المقاولات الصغيرة:** وهي مقاوله تشغل عددا صغيرا من العمال (بين 4 و 20) وتحقق أرقام معاملات صغيرة.

* **المقاولات المتوسطة:** وهي مقاوله تشغل عددا متوسطا من العمال (بين 20 و 100) وتحقق رقم معاملات متوسط.

* **المقاولات الكبرى:** وهي مقاوله تشغل أعداد غفيرة من العمال (أكثر من 100)، تحقق رقم معاملات مرتفع.

* **المجموعة:** وهي مجموعة شركات تشمل الشركة الأم وشركات تابعة لها، وهنا يكون دور الشركة الأم هو تسيير الشركات ومراقبتها.

2.2.2.1.2.1. التصنيف حسب الملكية:

يعتمد هذا التصنيف على نوعية الجهات التي تمتلك أصول المقاوله، وعلى هذا الأساس تصنف المقاولات إلى:

* **مقاولات خاصة:** وهي مقاولات يملكها القطاع الخاص سواء كانت مقاوله فردية أو عائلية أو شركة مساهمة.

* **مقاولات عمومية:** وهي مقاولات يملكها القطاع العام سواء كان إدارة مركزية أو جماعات محلية.

* **مقاولات شبه عمومية:** وهي مقاولات يملك أسهمها القطاع العام والقطاع الخاص بنسب متفاوتة.

3.2.2.1. التصنيف حسب الجنسية:

يعتمد هذا التصنيف على معيار جنسية مالكي أصول المقولة، وعليه فإن المقاولات تصنف إلى ما يلي:

* **المقاولات الوطنية:** ويملك أصولها مواطنون من البلد الذي تتواجد فيه المقولة إذا كانت المقولة خاصة أو يملك أصولها القطاع العام إذا كانت المقولة عمومية.

* **المقاولات الأجنبية:** ويملك أصولها أشخاص أجانب أو قطاع عام أجنبي، خاصة فيما يسمى بالاستثمارات الأجنبية المباشرة أو الشركات المتعددة الجنسيات.

* **المقولة المختلطة:** ويملك أصولها أشخاص أجانب ومواطنون محليون بنسب مختلفة.

4.2.2.1. التصنيف حسب الهدف:

* **مقولة التشغيل الذاتي:** هدف هذه المقولة هو أن يشغل المقاول نفسه.

* **المقولة الاجتماعية:** هدفها خدمة المجتمع.

* **مقولة عمومية:** هي تقدم خدمة عامة.

2. أشكال المقاولاتية:

تعتبر عملية إنشاء مؤسسة جديدة عملية معقدة، تختلف دوافعها من مقاول إلى آخر، فهناك من تتبلور عنده الفكرة عبر الزمن، من خلال دراسة مختلف البدائل يتخذ قرار إنشاء مؤسسته الخاصة، وهناك من ينشئها دون القيام بتلك الدراسات المسبقة، كما أن هناك من يقوم بذلك وهو مضطر أو مجبر لأنها الطريقة الوحيدة لإيجاد عمل أو الاندماج في المجتمع، وهنا نميز بين ثلاث أشكال رئيسية للمقاولاتية نذكر منها:

1.2. إنشاء مؤسسة جديدة:

ان إنشاء مؤسسة جديدة قد يتخذ عدة أشكال كما يلي:

1.1.2. إنشاء مؤسسة من العدم:

إن إنشاء مؤسسة من العدم ليس بالأمر السهل أو الهين فإطلاق منتجها في السوق واقناع الزبائن به يحتاج وقتا كبيرا ويزداد هذا الأمر صعوبة بزيادة درجة الابتكار في المنتج، وللتغلب على هذا الأمر يجب على المقاول تحديد احتياجات المؤسسة بدقة خاصة المالية منها، كما أن عملية انشاء المؤسسة في هذه الحالة تتطلب الكثير من العمل والجهد والكثير من الصلابة والإصرار، بالإضافة إلى ضرورة توخي الدقة والحذر في تحديد الأخطار المحتملة هذا الشكل يحمل نقاط قوة ونقاط ضعف، يمكن ذكرها كالتالي:

أ. نقاط القوة:

- المقاول لديه الفرصة لإعداد دراسة تفصيلية متكاملة عن المشروع، وتحديد جدواه ونسبة نجاحه قبل البدء بتنفيذه؛
- يمكن للمقاول اختيار المشروع المتوافق مع إمكانياته المادية والفنية؛
- يمكن للمقاول أن يختار المشروع المتوافق مع خبراته، مؤهلاته وخبراته؛
- يمكن للمقاول السيطرة على الجوانب والمواقف والمستجدات المتعلقة بالمشروع.

ب. نقاط الضعف:

- يتطلب إعداد المشروع وقت وجهد كبير؛
- يتطلب تكاليف عالية لإجراء دراسات تفصيلية مسبقة؛
- يحتاج المشروع الجديد لفترة طويلة لكي يحقق الإيرادات المستهدفة؛
- يحتاج إلى تكلفة تأمين الموارد والإمدادات الفنية والمعلوماتية والبشرية المناسبة.

2.1.2. إنشاء مؤسسة عن طريق التفريغ

في هذه الحالة يقوم الأجراء عن طريق الدعم المقدم لهم من المؤسسة التي يعملون لصالحها بإنشاء مؤسساتهم الخاصة والمستقلة، إن هذه الطريقة تسمح للعامل بإنشاء مؤسسته الخاصة أو شراء مؤسسة موجودة بشكل مستقل عن المؤسسة الأصلية التي تغادرها، والتي تقدم له بالمقابل أشكالاً مختلفة من الدعم والمرافقة وذلك بهدف التقليل من مخاطر الفشل. كما يمثل هذه العملية بالنسبة للمؤسسة الأصلية طريقة للإبداع أو النمو نهدف من خلالها لاكتشاف نشاطات جديدة

قريبة من نشاطها الأساسي، كما تهدف أيضا إلى إنجاز بعض أوجه نشاطها الحالي بشكل أفضل، ويمكنها أيضا من الاستفادة من هاته المؤسسات عن طريق إنشاء علاقات تعاقدية معها، كالمقاول من الباطن والمناولة، أو شراكة تتمتع فيها بمرايا تفصيلية مقابل الدعم المقدم.

ويمكن أن يأخذ هذا الدعم عدة أدوار منها:

- **دور اعلامي:** مسؤول المؤسسة يمكن أن يعلم هؤلاء الموظفين بمختلف الإجراءات واطلاعهم على أفضل الحلول اختيار وضع قانوني للمؤسسة)، وعلى طريقه تصميم أو مخطط العمل....

- **دور تدريبي:** حيث أن الإدارة والتسيير والمحاسبة كلها أشياء يحتاج أن يتقنها صاحب المؤسسة قبل انطلاقها في النشاط.

- **دعم لوجستيكي ومالي:** حيث يمكن للمؤسسة الأصلية منح فروض وأموال هؤلاء الموظفين من أجل مساعدتهم في انطلاق المؤسسة الجديدة.

3.1.2. الحصول على إمتياز:

يعتبر الإمتياز صيغة مهمة ضمن أشكال إنشاء المؤسسات، إذ عرف تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة خاصة بعد التأكيد على حقوق الملكية المختلفة ويعتبر الإمتياز نظاما تسويقيا يحتوي على اتفاقات قانونية تعطي الحق للمرخص له والذي يسمى أيضا الطرف الحاصل الامتياز بقيادة عمل بملكه وفق شروط وفترة متفق عليها من الجهة المانحة لترخيص الإمتياز.

حق الامتياز هو أحد الخيارات المهمة أمام المقاول لإنشاء مؤسسته، وحق الامتياز يعني أن. تقوم من خلاله الشركة المانحة للامتياز الحق في انتاج بيع توزيع وتسويق منتجات أو خدمات الشركة الأصلية بما في ذلك قيام الشركة المشتريه للامتياز باستخدام اسم الشركة المانحة للامتياز وعلامتها التجارية وسمعتها، فهو اتفاق تجاري مؤسستين مستقلتين قانونيا وماليا، ويستعيد المقاول من دعم من طرف المؤسسة المانحة للامتياز مقابل دفع مبلغ مالي معين، وبهذا لعقود الامتياز تمثل جلا للمقاولين الذين ليس لهم أفكارا خاصة بهم أو الذين ليس لهم الإمكانيات الضرورية للابتكار.

- عند رغبة أي مقاول في الحصول على امتياز من أجل إنشاء مؤسسته لا بد أن يأخذ في الحسبان مجموعة من المعايير المتعلقة بمانح الامتياز، أهمها:
- قوة الإسم التجاري والعلامة التجارية؛
 - عمر الشركة المانحة؛
 - مستوى الانتشار في السوق المحلي والخارجي؛
 - رسوم استغلال حق الملكية؛
 - الأنظمة الفنية والمالية والإدارية والتسويقية لدى الشركة المانحة؛
 - القوة المالية للشركة المانحة؛
 - الجهد الإعلاني والحملات الترويجية لمنتجات الشركة المانحة.

وهنا يجدر الإشارة الى ان هذا الشكل يحمل نقاط قوة وضعف، يمكن ذكرها على سبيل الدقة كالتالي:

أ.نقاط القوة:

- الاستفادة من خبرة مانح الامتياز؛
- توفير الدعم والتدريب المستمر؛
- إمكانية الحصول على تمويل بتقسيط مبالغ تكاليف بدء التشغيل؛
- الاستفادة من قوة العلامة التجارية في جذب العملاء؛
- مساهمة مانح الامتياز في عملية الإعلان والترويج العام للمنتج؛
- شراء المنتجات والمواد والمعدات والخدمات المستخدمة في المؤسسة بصورة مباشرة من مانح الامتياز بأسعار مخفضة.

ب.نقاط الضعف:

- التقيد بعمليات وشروط مانح الامتياز؛
- ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات مما يقلل من قيمة الأرباح؛
- محدودية التصرف بالملكية بسبب شروط مانح الامتياز وضغوطاته؛

- الزام المستفيد من الامتياز بشراء بعض المواد والمنتجات من مانح الامتياز حتى ولو كانت أعلى من السوق؛
- اداء المستفيد من الامتياز في مواقع أخرى يؤثر على سمعة المستفيد موضوع الدراسة.
- قد يخسر المستفيد من الامتياز إذا تم سحب الامتياز منه.

4.1.2. إنشاء فروع:

وهو الشكل الرابع من اشكال انشاء مؤسسة جديدة، وفي هذه الحالة يعمل المقاول لصالح مؤسسة قائمة توكل له مشروعاً دو طبيعه مقاولاتية والمخاطر الشخصية التي يتحملها المقاول في هذه الحالة جد محدودة، وفي المقابل يحظى هذا الأخير بامتيازات الممنوحة للإطارات والمدراء.

5.1.2. تنمية وتطوير المؤسسة:

وهو الشكل الخامس من اشكال انشاء مؤسسة جديدة، في هذه الحالة تصل المقاوله لمرحلة من الاستقرار كونها وصلت لنوع من النصح، وهي في هذا الشكل تعمل على التطوير الذي يبقى في حدود الاستقرار الذي يتمتع به، وإن كان من خصائص المقاول أنه يسعى للنجاح وبالتالي فهو يبحث عن فرصة جديدة والإنطلاق من جديد.

2.2. شراء مؤسسة قائمة:

ان شراء مؤسسة قائمة يختلف عن إنشاء مؤسسة جديدة، ذلك أنها موجودة في الأساس ولا حاجة لإنشائها، وفي هذه الحالة يمكن الاعتماد على ما نملكه المؤسسة من إمكانيات في الحاضر، وعلى تاريخها السابق، وهيكلها التنظيمي، مما يقلل من مستوى عدم اليقين ودرجة الخطر، ومثلما هو الحال. عند إنشاء مؤسسة جديدة يمكن أن تتم عملية شراء عمل قائم من طرف فرد لحسابه الخاص أو من طرف مؤسسة قائمة.

وفي هذا النوع من النشاط تميز حالتين اما شراء مؤسسة في وضعية جيدة أو شراء مؤسسة تواجه صعوبات ومن خلال هذا الأسلوب في الاستثمار هناك مجموعة من العيوب والمزايا لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار منه:

أ.المزايا:

- توفير الوقت التكلفة والجهد؛

- تخفيض المشاكل والمخاطر المتعلقة بالمشروع؛
- الاستفادة من شهرة المحل لان المشروع القائم مسبقا له سوقه وزبائنه، موردوه وموظفوه؛
- يمكن للمالك الجديد أن يبدأ المشروع بسهولة؛
- الاستفادة من الخبرات السابقة للمشروع؛
- القدرة على تحديد جدواه بشكل دقيق؛
- الاستفادة من الصورة الذهنية والسمعة الحسنة عن المشروع إذا أحسن المقاول اختياره، وكذلك حسن توظيفها واستثمارها.

ب. العيوب:

- احتمال سوء الموقع المقام عليه المشروع؛
- احتمال السمعة غير الطيبة للمشروع؛
- تقادم المعدات والمنتجات؛
- احتمال وجود عش في السجلات والدفاتر؛
- قد تكون تكلفة الشراء مرتفعة لأن السعر الذي سيطلبه البائع سيضمن حق الملكية والشهرة. ولشراء مؤسسة قائمة عدوة اشكال نذكر منها:

1.2.2. شراء مؤسسة في حالة جيدة

في هذه الحالة تكمن الصعوبة في كيفية الحصول على معلومات تتعلق بوجود مؤسسة في حالة جيدة للبيع، ومن ثم يجب على المقاول امتلاك موارد مالية معتبرة كافية لشرائها، خاصة أن السعر السوقي لمثل هذا النوع من المؤسسات قد يكون مرتفعا، ومن الضرورة أيضا امتلاك المهارات الملائمة والخبرة في التسيير.

2.2.2. شراء مؤسسة تواجه صعوبات

في هذه الحالة على المقاول أن يكون على دراية بالالتزامات القانونية التي تقع على عاتقه نتيجة شراء مؤسسة من هذا النوع، خاصة إذا كانت تلك الصعوبات التي نواجهها معلنة. كما أن امتلاك علاقات طيبة مع المتعاملين الأساسيين في القطاع يعتبر شرطا أساسيا للنجاح في هذه العملية، وبالرغم من انخفاض ثمنها مقارنة مع مثيلاتها من المؤسسات التي لا تعاني صعوبات إلا

أنها هي الأخرى يتطلب صح أموال كبيرة حتى تتمكن من معاودة نشاطها والوصول لحالة الاستقرار وتتطلب أيضا امتلاك معرفة وخبرة جيدتين في التعامل مع الأزمات والعمل بسرعة لأجل بناء الثقة مع الموظفين الرياني الموردين ومختلف المتعاملين.

3.2.المقاولة الداخلية :

لقد تزايد اهتمام المؤسسات كثيرا بهذا النوع من النشاطات خاصة في ظل التغيرات التي يشهدها محيطها والتي يصعب التحكم فيها، فمن خلال المقاولة الداخلية والتي تعني تنظيم المشاريع داخل المنظمات القائمة، تستطيع المؤسسة مواكبة هذه التطورات والتكيف معها بشكل سريع، كما يمكنها أيضا العمل على تطوير وتنويع منتجاتها بشكل دائم ومستمر عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار. فالمقاولة الداخلية تعد مخرجا للمؤسسات يمكنها من تفادي الانعكاسات السلبية لتزايد مبول الأفراد إلى الاستقلالية والعمل الحر، حيث وجدت هاته الأخيرة في اللجوء إلى المبادرة بإنشاء مشاريع جديدة بالإضافة إلى مشاريعها السابقة، والتي لا يتطلب بالضرورة إنشاء مؤسسات جديدة، وحدث فيه حلا يمكنها من تشجيع روح المبادرة لدى الموظفين اللذين يتمتعون بمبول مقاولاتية، وبالتالي توظيف طاقاتهم واستغلال إمكاناتهم وأفكارهم البناءة لصالحهم، فهذا النوع من المواقف المقاولاتية بإمكانه إخراج المؤسسة من حالة الجمود ونقص الإبداع التي تعيشها.

إن الغاية من المقاولة الداخلية هي:

– الحاجة للحفاظ على قدرتها التنافسية وإلى تطوير تكنولوجيا داخلية وضمان تقديم منتجات جديدة وتطويرها؛

– العمل على خسارة العمال الخلفين خاصة في تكنولوجيا الحاسب والبرمجيات؛

– ضمان أشياء جديدة بواسطة العمال الموجودين داخل المؤسسة من خلال ايجاد أنشطة مختلفة يمكن أن تخلق قيمة مضافة


ومن أجل تطوير المقاولة الداخلية يجب توفير مجموعة من الشروط أهمها:

– تشجيع التجربة والعمل على خلق جو يسمح بوقوع الخطأ والفشل داخل المؤسسة؛

– يجب على المؤسسة توفير الموارد الضرورية لتجسيد المشاريع الجديدة وتسهيل عملية

الحصول عليها؛

- يجب تشجيع العمل الجماعي المنظم حيث يعمل الأفراد المتخصصون في مجال المنتج الجديد معا بغض النظر عن الدائرة التي يعملون بها في المؤسسة؛
- يحتاج المقاول الذي يعمل لصالح مؤسسة ما أن يكافأ بشكل جيد على كل الجهد والطاقة التي بذلها في تطوير المشروع الجديد، ويجب وضع أهداف أداء قوية يكافأ المقاول اذا ما حققها، وأفضل المكافآت في المشروعات الجديدة هي منح المقاول حصة من الأسهم نتيجة لجهده وفعاليته في إنجاز المشروع.



المحور الثالث:
مراحل تأسيس
المشروع المقاولاتي

من الفكرة إلى التجسيد



المحور الثالث: مراحل تأسيس المشروع المقاولاتي (من الفكرة .. إلى التجسيد)

سنحاول من خلال هذا المحور التعرف على مختلف مراحل تأسيس أي عمل أو مشروع مقاولاتي، بدءا بتحديد الفكرة، ومدى تحولها الى فكرة استثمارية ذات قيمة اقتصادية، وصولا الى وضع خطة عمل ونموذج عمل تجاري، وصولا الى التجسيد الفعلي للمشروع.

1. مرحلة ايجاد الفكرة:

تعتبر الفكرة الإستثمارية أساس نجاح المشروع، فنجاح أي مشروع استثماري يقوم على اختيار الفكرة الجيدة، وتعتبر فكرة مشروع 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.

1.1. 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 مقولة.

-الأفكار الطارئة: الحياة تضعنا كل يوم في حالات ومواقع 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 في قبل التطبيق بحيث يتطلب هذا النوع من الأفكار إمكانيات كبيرة، إضافة إلى أنه لا يقبل الأخطاء.

-**البحث عن الأفكار:** المقبلين على إنشاء مقاول، 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.

2.1. شروط الفكرة الإستثمارية:

إن الحصول على فكرة إنشاء المؤسسة ما هي إلا البداية، ونجاح هذه الفكرة يعتمد على عوامل عدة، فالفكرة الإستثمارية قد تكون في جوهرها جيدة ومبتكرة ولكنها غير قابلة للتنفيذ، وحتى تكون الفكرة الإستثمارية قابلة للتنفيذ لابد أن تتطابق هذه الفكرة مع الواقع والحقيقة السوسيواقتصادية، وهو ما يطلق في عليه بالفرصة الإستثمارية، فالفرصة الإستثمارية هي الفكرة الإيجابية التي يمكن تنفيذها وتحقيق عائد مناسب للمستثمر بشكل آخر، يمكن القول أن الفكرة الإستثمارية لابد لها من موارد مادية وبشرية لاستغلالها، كما أنها يجب أن تكون مناسبة للحالة الموقفية للمنطقة أو البلد التي يتم فيها تنفيذ الفكرة بجميع أبعادها (الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية،... الخ)، فعلى المقاول أو الفريق المقاولاتي قبل تنفيذ الفكرة أن يستفيد من عمليات التحليل الإستراتيجي المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية بما فيها من نقاط قوة ونقاط ضعف، وتحليل البيئة الخارجية بما فيها من فرص وتهديدات لمعرفة مدى إمكانية الفكرة للتطبيق، فالفكرة الإستثمارية لابد أن تواجه أولا بمجموعة من العوامل الموقفية والخيارات السوسيواقتصادية والزمنية،

وكذلك الموسمية، وفي حال توفر كل هذه الموارد والكفاءات (la mode) والمتمثلة أساسا في العادات والتقاليد، التكنولوجيا، العصرنة اللازمة لهذه الفكرة وبالتالي يمكن القول بأنها تشكل فرصة استثمارية. وهنا نذكر الشروط الواجب تحققها كالتالي:

أ. الدراسة الإستراتيجية للفكرة الإستثمارية: يلعب التفكير والتحليل الإستراتيجي دورا مهما في إنشاء المؤسسات وهو عنصر أساسي في شخصية المقاول، إنطلاقا من الرؤية الإستراتيجية التي تعبر عن صورة المؤسسة في المستقبل، مرورا بتحليل عناصر البيئة الخارجية بما فيها من فرص وتهديدات، وتحليل عناصر البيئة الداخلية بما فيه من نقاط قوة ونقاط الضعف، وانتهاءً بالتحليل الإستراتيجي لنشاط المؤسسة.

* تحليل البيئة الداخلية:

المقصود بتحليل البيئة الداخلية أو التحليل الداخلي هو إجراء تقييم دقيق للخصائص والمميزات المتعلقة بالمشروع الإستثماري والتي تكون ضمن سلطة صاحب المشروع أو من الممكن له الحصول عليها، عند التأسيس تشمل هذه الخصائص على شخصية صاحب المشروع، أما إذا كان المشروع قائم فهي تشمل خصائص المشروع، وإمكانياته المختلفة، هدف التحليل الداخلي هو قيام صاحب مشروع الجديد بتحديد نقاط قوته، ونقاط ضعفه، ليستخدما في نوع المشروع الملائم لإمكانياته المادية والشخصية، ولتحديد خصائصه المهمة.

في حالة المشروع الجديد، على صاحب المشروع أن يراجع نفسه وذلك بإجراء جرد دقيق لكل إمكانياته بما فيها مهارات وقدرات مالية وفنية وإدارية وشخصية، بالإضافة إلى ميولاته الذاتية... إلخ، وهذا ما يقوم به عادة أصحاب المشاريع الجديدة، لكن ذلك يتم بطريقة غير نظامية، فعلى سبيل المثال، عندما يقرر أحد الأفراد له دراية ومعرفة بمجال المعلوماتية إقامة مكتب أو مقهى صغير للإنترنت في منطقة معينة، فهو يقوم بذلك لاعتقاده بأنه يملك معرفة فنية في هذا المجال (وهذه تعتبر نقطة قوة)، وإذا كانت الإمكانيات المالية لهذا الفرد لا تسمح له بالقيام بهذا المشروع (فهذه تعتبر نقطة ضعف).

إن تحليل البيئة الداخلية هو إجراء هذا التحليل بطريقة نظامية، حيث أن هذا التحليل يركز على قيام صاحب المشروع بمراجعة كل قدراته وكفاءاته ومهاراته الإدارية والشخصية للقيام بإنشاء وتسيير مقالة، وبالتالي عليه أن يحدد نقاط قوته ونقاط ضعفه، وما يجب وما يكره، حتى يستطيع أن يحدد بدقة المشروع الذي يمكن أن ينجح فيه وكذلك المساعدة التي يحتاجها في تنفيذ فكرته هذا بالنسبة للمشاريع الجديدة، أما النسبة للمشاريع القائمة فلا بد أن يشمل التحليل الداخلي جرد وتحليل لكل إمكانيات المؤسسة إي إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف بالإضافة إلى القيود، ويبنى هذا التحليل على معلومات مفصلة حول كل الوظائف في المنظمة، بما فيها عمليات التسويق والوضع المالي والعاملين والتكاليف، والنمط الإداري عموما... إلخ.

عند إجراء التحليل الداخلي يجب إجراء تلخيص نتائج هذا التحليل بشكل منظم، والشائع هو القيام بتحديد وتعريف نقاط قوة وقوتها بعلامة + حيث أنه كلما كانت نقطة القوة كبيرة تعطى عدد أكبر من علامات + أي أن نقطة القوة الكبيرة جدا تعطى لها علامة +++ ، في حين القوة المحدودة تعطى لها علامة + ، أما بالنسبة لنقاط الضعف كذلك تعطى لها علامة - ويتم تأشير قوتها بعدد العلامات كما أشرنا سابقا.

في النهاية يجب أن ينتهي التحليل والتقييم الداخلي بجدول يتضمن نقاط القوة ونقاط الضعف ولكل نقطة حجمها، نقدم في الجدول الموالي ملخص لعملية التحليل الداخلي يركز على جوانب مهمة لإقامة مشروع جيد.

الجدول رقم (ـ): مجالات تحليل الداخلي لفكرة مشروع

نقاط الضعف	نقاط القوة	خصائص	
	قوة+++	حب للكمبيوتر	إنتاج (معارف فنية لتحديد المجال المناسب): هوايات، معارف، خبرة.
ضعف-		تصميم أنظمة	إنتاج (معارف فنية لتحديد مستلزمات فنية)
	قوة+++	وضع مريح	مالية (موارد مالية متاحة)
ضعف-		محدودة	مالية (معارف محاسبية)
ضعف---		محدودة جدا	تسويق (معرفة بالسوق)
ضعف-		ضعيفة	تسويق (علاقات اجتماعية ومهارات)
	قوة+++	كبيرة	إدارة (خبرة إدارية)
ضعف--		ضعف كبير	إدارة (خصائص شخصية، النزعة للمخاطرة)

وعلى أساس نتائج هذا الجدول يستطيع أن يحدد صاحب فكرة المشروع مدى قدرته على تطبيق هذه الفكرة، وكيفية معالجة نقائص فكرته.

*تحليل البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المنظمة الجديدة أيضا على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها على المنظمة، فإذا قرر الشخص في المثال السابق بأن المشروع المناسب له هو إقامة مكتب لبيع الحواسيب أو لتصميم الأنظمة الحاسوبية، عليه قبل المباشرة بتنفيذ الفكرة تحديد فرص نجاح المشروع، وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم عناصر البيئة الخارجية في تمكين المنظمة من التعرف على أبعاد بيئتها ودلالاتها الإستراتيجية المنظمة المتمثلة في:

- تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المشروع وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأوليات التي تعطى لها؛
- بيان علاقات التأثير والتأثير بالمؤسسات المختلفة ومختلف المتعاملين الاقتصاديين مع منتجات وعمليات وأنشطة المؤسسة؛

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف العملية؛
- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمنظمة أن تتحقق تلك الاستفادة؛
- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق منافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المشروع سواء قانونية أو أخلاقية... الخ؛
- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات الذين يمثلون قطاع عملاء المشروع الأمر الذي يفيد في تحديد خاصيات المنتجات والأسعار وخصائص الإنتاج وكذلك التسويق.

فالتحليل البيئي الخارجي هو حصر الفرص والتهديدات التي يمكن أن يتعرض لها المشروع الجديد في حالة تنفيذه، نتيجة للأوضاع الإقتصادية والإجتماعية والقانونية والسياسية...الخارجية وهذا يعني أنه على المستثمر الجديد أن يحدد ما إذا كان الوضع الإقتصادي والتغيرات المختلفة مناسبة لنجاح المشروع، وهل أن العوامل السياسية القانونية سوف تشكل مصدر نجاح أو مصدر فشل للمشروع، وهكذا بالنسبة للعوامل الأخرى حيث يتم تحديد ذلك بالتنبؤ بالأوضاع المستقبلية. ينتهي التحليل الخارجي بجدول يتم فيه تحديد الفرص والتهديدات المحتملة والتي يمكن أن تؤثر على المشروع لتحديد فيما إذا كانت الفكرة تتوفر على فرص للنجاح.

فمثلا قد ينتهي التحليل الخارجي بقائمة تتضمن ما يلي: من المتوقع أن تحدث زيادة كبيرة في الطلب على الحواسيب بسبب زيادة عدد السكان وارتفاع مستوى التعليم وتحسن الوضع الإقتصادي، ولكن هناك تهديد من احتمال دخول منافسين جدد وظهور اختراعات وتكنولوجيات جديدة تقلل من الطلب. وغالبا يتم الإشارة إلى أهمية احتمال كل فرصة بعلامة +، بحيث تعطى للفرصة التي لها احتمال قوي للوقوع +++، في حين تعطى للفرصة محدودة احتمال الوقوع علامة + واحدة، أما بالنسبة للتهديدات فتعطى علامة -، بحيث يتم تأشير التهديد الكبير بثلاث علامات ---، لإبراز خطورته، بينما التهديد الصغير يتم تأشيرته بعلامة - واحدة، وقد يتم إعطاء عنصر ما علامة 0 صفر، ليتبين انه محايد (لن يكون له تأثير مهم).

الجدول رقم (1): التحليل الخارجي للفرص والتهديدات

العوامل	بعد مهم	تغيرات متوقعة	حجم الفرصة	درجة التهديد
السكان	معدل النمو	ولادات	فرصة+++	
الوضع الإجتماعي	الوعي،التعليم	تحسن	فرصة+++	
الإقتصاد	الناتج الوطني	نمو مستمر	فرصة++	

الإقتصاد	المنافسون	منافسين جدد	تهديد---
الوضع القانوني	تشريعات	دعم	فرصة+
الوضع السياسي	الإستقرار السياسي	مخاطر حرب	تهديد--
الوضع التكنولوجي	تكنولوجيا جديدة	اختراع جديد	تهديد-
الوضع الجغرافي	الظروف الطبيعية	تحسن	فرصة++

1.3. تأكيد الفكرة الإستثمارية

تشير الدراسات إلى أن فشل المقاولات يعود بالأساس إلى التنفيذ المباشر للمشروع دون القيام بتحليل واختبار للفكرة الإستثمارية، أو القيام باختبار سطحي للفكرة غير مبني على أسس علمية. يرتكز تحليل واختبار الفكرة الإستثمارية على البحث عن إجابات للسؤالين التاليين:

← **الأول:** هل تستجيب الفكرة الإستثمارية لحاجة معينة؟ وهل من المحتمل أن تثير عدد محتمل من الزبائن؟

← **الثاني:** هل يملك المقاول القدرات الضرورية من أجل جذب هؤلاء الزبائن المحتملين؟ وإذا كان الجواب ب"لا"، هل من الممكن الحصول على تلك القدرات بسهولة؟

ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى قسمين:

1.1.3. جمع المعلومات

يمكن الحصول على المعلومات من مشروعات قائمة مماثلة أو مؤسسات متخصصة وغيرها من مكاتب دراسات الجدوى .

"المشتري يرغب في شراء (1) سلعة معينة (2) بمواصفات محددة (3) بكمية معينة (4) بسعر مناسب (5) بجودة مناسبة (6) من مصدر توريد مناسب (7) بمواعيد تسليم مناسبة (8) بشروط دفع مناسبة (9) وبشروط خدمة مناسبة ... (10) فهذه هي شروط ومتطلبات المشتري وعلى البائع معرفة هذه الشروط وتوفيرها في المنتج المقدم عن طريق الاقتراب من العميل "

ومن الأهمية بما كان الإستعانة برأي المتخصصين وتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات من جهات متعددة وذلك للإجماع على رأي موحد قبل القيام بالمشروع، في الغالب يعتمد تحليل الفكرة الإستثمارية على البحث على المعلومات التالية:

***الخصائص المثالية للمنتج:** وذلك بالاهتمام بالتقنيات والتفاصيل البسيطة التي تؤدي إلى الحصول على أحسن هيئة للمنتج، لكن يجب أولاً التأكيد على أن الفكرة قادرة على الإستجابة لحاجة معينة، وقبول فكرة التعديل فيها من أجل توافق المنتج مع رغبات وأذواق المستهلكين المحتملين.

***العوامل الأساسية للنجاح:** وتعني البحث عن الخصائص الأساسية التي لها تأثير كبير على نجاح المشروع، مثل المهارات التسييرية، المحاسبية، والتسويقية للمسيرين، إمكانية الحصول على الموارد المالية

بسهولة، موقع المؤسسة بالنسبة للزبائن. ويتم تحديد العوامل الأساسية للنجاح بالقيام بتحليل إستراتيجي كما يلي:

***تقييم السوق:** تعتبر عملية جمع المعلومات عن السوق من أهم عناصر هذه المرحلة، حيث يمكن من خلالها تقدير حجم الزبائن المحتملين وتقدير الطلب والأسعار ومعرفة المنافسين و[تم عملية تقييم السوق بما يلي:

- منحنى دورة حياة المنتج: يمكن أن يكون المنتج المقترح، له سوق واسعة لكنه مهدد دائما بخطر التقدم التكنولوجي وتغيير الأذواق بالنسبة للزبائن، أو ظهور منتجات بديلة أو متشابهة أقل سعرا، وبالتالي من الخطر تركيز مستقبل الأعمال على سلعة واحدة وحيدة.
- تطور الطلب، التمويل والأسعار: من الصعب تقدير هذه المتغيرات أحيانا لأن هذا التطور يمكن أن يخضع أو ينتج من عدة عوامل من بينها حالة الأزمة الداخلية أو الخارجية، النمو الديموغرافي، السياسة المالية والنقدية للدولة، الحالة السياسية والمناخ الإجتماعي.
- الوسطاء: في بعض النشاطات يرتبط سلوك الموزعين إلزاما بأسواقهم المستقبلية، التي تركز على أذواق المستهلكين من جهة وكذلك طريقة التنظيم المعمول [ا فيما يخص الإحتكار وتسيير السوق، وبالتالي على المفاوض أخذ معلومات عن الموزعين والإتصال بالخبراء في هذا المنتج.
- **المنافسين:** تقتضي معرفة السوق جمع معلومات خاصة بالمنافسين الرئيسيين للمنتج من حيث الحصة السوقية، مواردهم، أسعارهم، العلامة التجارية، سياسة التصنيع، التوزيع، البيع، الإعلان، والسياسة الإستثمارية المالية والبشرية إن أمكن، لأن استراتيجيات المنافسين تمثل أول عائق يجب أخذه في الحسبان.

***تحليل الصعوبات المحتملة:** يجب تجنب النشاطات التي تتطلب استثمارات كبيرة (آلات ومعدات، مخزونات، ديون)، لأن أي منشئ أو مفاوض جديد أو مؤسسة جديدة تشكوا من نقص الموارد المادية والبشرية، وغالبا نقص المعلومات حول قطاع السوق، نقص الخبرة في النشاط، هذه الصعوبات التي يجب أخذها في الحسبان بالحذر من كثرة الإستثمارات.

-**تحليل الحجم الممكن للزبائن:** المعلومات التي يتم جمعها في المرحلة السابقة، تؤدي إلى تقدير الحجم الممكن للزبائن، وبناء عليه يجد صاحب المشروع نفسه إمام حالتين:

← **الأولى:** يمكن لصاحب المشروع الانسحاب بسهولة ودون مخاطر مالية كبيرة إذا سارت الامور عكس التوقعات، وبالتالي في هذه الحالة يتم إجراء اختبارات بسيطة للمنتج تم المرور مباشرة إلى تنفيذ المشروع، مع إمكانية إجراء بعض التعديلات.

← **الثانية:** إذا وجد صاحب المشروع نفسه أمام مخاطر كبيرة من الناحية المالية، هنا يحاول المفاوض القيام بدراسة سوق، وذلك عن طريق استبيان على عينة من الزبائن المستهدفين أو المقابلة

المباشرة مع الزبائن، أو الإستعانة بمكاتب متخصصة في دراسات السوق للوقوف على أهمية وحجم الزبائن المحتملين.

2.1.3. اختبار الفكرة الإستثمارية

عملية اختبار الفكرة الإستثمارية تعتبر أساس عملية إنشاء مؤسسة صغيرة والتي تعتبر أيضا شرط ضروري لنجاح المشروع في الكثير من الحالات، لكن في الواقع ولسوء الحظ هناك الكثير من الأشخاص يباشرون الأعمال والمشروعات بناء على حماس زائد أو تصور زائف بإمكانية نجاح المشروع دون القيام باختبار للفكرة الإستثمارية.

إن اختبار الفكرة عملية معقدة فهي تستلزم الإجابة على بعض التساؤلات المرتبطة بجمع المعلومات حول الزبائن والأسواق المحتملة وهذا حتى لو تعلق الأمر بمشروع حرفي أو تجاري بسيط، هذه الأسئلة يمكن اعتبارها جوهرية بالنسبة لحاملي مشاريع الإبداع التكنولوجي لان الخطأ فيها يمكن أن يؤدي إلى خسائر كبيرة، فبعد جمع المعلومات وتحديد الزبائن المستهدفين، تأتي عملية اختبار الفكرة الإستثمارية التي تتضمن الإهتمام بالعناصر التالية

- البحث عن العوامل الأساسية للنجاح؛
- دراسة التطور المتوقع لهذه العوامل؛
- تقدير نقاط قوة ونقاط ضعف المشروع؛
- تصور المشروع ؛ في حالة تخفيض نقاط الضعف وزيادة نقاط الضعف.

وتكون عملية الاختبار بمتابعة الخطوات التالية:

- ⇐ أحسن وسيلة لتحديد العوامل الأساسية للنجاح هي الحصول على المعلومات من الموردين، المنافسين، الموزعين،..وبشكل عام كل من له علاقة بالزبون المستقبلي؛
 - ⇐ وبعد معرفة العوامل الأساسية للنجاح) وتطورها المتوقع(، يأتي بعدها مرحلة مقابلة كل منها مع نقاط القوة والضعف، ويتم الأخذ في الحسبان أن نقطة القوة لا يمكن اعتبارها نقطة قوة إلا إذا ارتبطت بأحد عوامل النجاح، وإذا كان حامل المشروع يتفوق في هذه النقطة على المتنافسين؛
 - ⇐ في نهاية المقابلة بين العوامل الأساسية للنجاح ونقاط القوة في المشروع أو التي يمكن الحصول عليها بسهولة، يمكن الوصول إلى قرار بتنفيذ المشروع أو التخلي عن هذه الفكرة؛
- بعد ذلك يصبح في يد المقاول كل العوامل التي تسمح له ببناء الإستراتيجية قبل المرور إلى تنفيذ المشروع ويبقى له مهمتين يجب إكمالهما :الإقتراب من نقاط القوة ومراجعة الأهداف والمبررات.
- *دراسة السوق:**

تعتبر عملية تحليل السوق الحجر الأساس في اختبار الفكرة الإستثمارية حيث يؤدي إلى جمع المعلومات التي يبني عليها الحكم على فعالية الفكرة والوصول إلى فرص حقيقية للنجاح وذلك من خلال البحث عن إجابات للأسئلة التالية:

- هل يوجد أشخاص قابلين لشراء المنتج؟ وبأي ثمن؟

- من هم هؤلاء الزبائن؟ من حيث الجنس، العمر، العدد...إلخ.

حتى يتمكن حامل المشروع عن إيجاد إجابات عن هذه التساؤلات، لا بد أن يبحث أولاً عن الأدوات التي تمكنه من جمع هذه المعلومات والتي توفرها الدراسة السوقية، لكن في الواقع العملي يلاحظ وجود اختلاف كبير: فمثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية، البلد الذي لا يشكوا من نقص في الاحترافية في المجال الإداري، فإن مؤسسات رأس مال المخاطرة تشكوا من أن طبقة كبيرة من حاملي المشاريع يتجاهلون إرادياً المعلومات التجارية ذات التأثير البعيد على مشاريعهم، وبشكل عام يتحفظ حاملي المشاريع من جمع معلومات معمقة عن الأسواق المستهدفة، نظراً لتكلفة هذه العملية مما يعرضهم إلى مشاكل متتالية أثناء تنفيذ المشروع تتمثل أهمية النشاطات التسويقية لإيجاد الفرص الإستثمارية في الإعتماد على الوظائف المتعلقة بتحديد اتجاهات السوق والزبائن المحتملين، دورة حياة المنتج، تجزئة السوق، والموقع المناسب للمؤسسة، التخطيط التسويقي الإستراتيجي والعملي...إلخ، إضافة إلى ذلك فالتسويق يبدأ قبل انطلاق المشروع وهو المحدد لذلك من خلال القيام بدراسات السوق عن طرق مجموعة من الأدوات التسويقية (تقنيات جمع وتحليل المعطيات النوعية والكمية المتعلقة بالأسواق والصناعات).

من خلال هذه المعطيات يتضح أن هناك ارتباط وثيق بين المقاولاتية والتسويق، حيث تمثل

المعلومات حول الأسواق دليل المقاول في سلوكياته وقراراته المقاولاتية واستغلال الفرصة الإستثمارية.

2. مرحلة وضع الخطة:

يشكل مخطط العمل عنصراً أساسياً في إستراتيجية المؤسسات، وتتزايد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام والمقاولات بشكل خاص، ويستمد هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة (ومؤسسيها) لدى مختلف الأطراف كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الإنخراط في المشروع 1.2. مفهوم خطة العمل:

1.1.2. تعريف خطة العمل:

خطة العمل هي الشكل المكتوب الذي يوضح الرؤية الإستراتيجية لحامل (أو حاملي) المشروع، ويبين

أن النموذج المقترح يمكن أن يجني قيمة كافية قابلة للتقسيم (التوزيع)، من أجل

الحصول على دعم المتعاملين الذين يرسل إليهم الملف، والذين لهم موارد يريد المستثمر الحصول عليها، يسجل المشروع في فترة محددة عن طريق تحديد الموارد اللازمة وتشغيلها من أجل بلوغ الأهداف وكذلك تحقيق الرؤية.

انطلاقاً من هذا التعريف يمكن أن نقول أن خطة الأعمال عبارة عن:

- عبارة عن اعتقاد (تصور) مكتوب: فالالاتصال الشفهي غير كاف لإقناع المتعاملين بالعمل مع المشروع، فإن كان الأبوين أو العائلة والأصدقاء المقربين يقبلون منح قروض مالية للمؤسسة دون أخذ ضمانات

حقيقية، فإن مالكي الموارد الآخرين مثل البنوك يطلبون معلومات أكيدة تضمن نجاح المشروع، وهذا ما قد يتوفر في عدة صفحات من هذه الخطة.

-تسجل في فترة محددة: إن خطة الأعمال لا تعتبر خطة إستراتيجية طويلة الأجل، فالفترة المحددة لها من 3 إلى 5 سنوات، مع التركيز على السنة الأولى، حيث يمكن التغيير في طبيعة المشروع وطموحات المقاول وفقا لظروف البيئة الداخلية والإستراتيجية.

-متعلقة بالرؤية الإستراتيجية للمقاول: جميع مراحل عملية إنشاء المؤسسة موجودة في خطة الأعمال بداية بالفكرة، الفرصة الإستثمارية، والرؤية الإستراتيجية التي تعتبر أساسا قيام المشروع، هذه العناصر يتم التطرق إليها في ملخص من صفحة إلى صفحتين.

-تعبّر عن القيمة الناتجة عن المشروع: في هذا الصدد يهتم المتعاملون الاقتصاديون بالعائد الذي يمكن تحقيقه من التعامل مع المؤسسة الجديدة، وكذلك ضمان استرجاع الأموال المستثمرة وبالتالي فخطة الأعمال دليل لإقناع كل من:

* حامل المشروع نفسه وشركاؤه: بحيث تعتبر خطة الأعمال وسيلة للتعرف على العوائق والأخطار المرتبطة بإنجاز المشروع إضافة إلى وضع تقديرات للأرباح الممكنة للمؤسسة، وإمكانيات النمو والوقت اللازم لتحقيق الأرباح، وفي هذا الصدد يجب على المقاول إتزام الموضوعية في وضع النتائج والتكاليف التقديرية.

*كما تعتبر خطة الأعمال وسيلة لدعم التفاوض وإقناع المستثمرين والمتعاملين الاقتصاديين بإمكانيات النجاح، والعائد الممكن تحقيقه بحيث يحتاج المشروع إلى كل من الشركاء، العمال، البنوك والمؤسسات المالية، مؤسسات الدعم،...الخ.

بالإضافة إلى ذلك 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 العمل مثل "لوحة قيادة" تسمح بمتابعة ومراقبة العمليات المنجزة، وتقييم النتائج عن طرق قياس الفوارق بين النتائج التقديرية والنتائج الحقيقية.

إن خطة العمل 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)، ماذا يريد حامل المشروع أن يفعل بمشروعه؟ (إلى أين يريد 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، الإستراتيجية المتبعة من أجل بلوغ الأهداف، والخطط العملية (التسويقية، الإنتاجية، المالية،...الخ).

في الواقع العملي، خطة الأعمال يجب أن تكون ملف مختصر من 20 إلى 40 صفحة (دون احتساب الملاحق)، حتى لو كان المشروع صناعي يتطلب تكنولوجيا عالية وإجراءات أكبر مقارنة بالمؤسسات الخدمية، وللتسهيل على القارئ، يتم وضع ملخص في بداية الملف توضح فيه جميع العناصر الأساسية في الخطة.

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، وعلى حامل المشروع تجنب الخطأ الشائع المتمثل في جمع قدر كبير من المعلومات غير المفيدة والتي لا تؤدي إلى الفهم الجيد للمشروع.

يجب أيضا أن تكون الخطة مختصرة، بحيث يمكن أن تسمح للقارئ بالاختناج الداخلي بالمعلومات المقدمة، لذا فعلى المقال تدعيم هذه المعلومات بالمراجع المستعملة والاستعانة بالملاحق التي تؤكد وتدعم هذه المعلومات، وفي نفس السياق يجب أن تكون خطة الأعمال ملف صادق، أي أنها لا يجب أن يتخطى حدود عدم التأكد، وأن تسمح بتقدير المخاطر الأساسية للمشروع) المقال الذي يخدع المتعاملين معه، فهو يبق وم في النهاية بخداع نفسه، إضافة إلى ذلك يجب أن تكون المعلومات الموجودة في الخطة مترابطة فيما بينها، من العنوان الشكلي الذي يجب أن يتناسب مع حقيقة الإجراءات والعمليات والوسائل المتناسقة والمخصصة لإنجاز المشروع، اصف إلى ذلك يجب أن تكون الخطة منظمة بطريقة منطقية، ومهيكل على شكل أجزاء وأجزاء فرعية تبين بالتفصيل مختلف عناصر المشروع آخر نقطة في شكل خطة الأعمال، أنها يجب أن تكون موجهة نحو كل متعامل اقتصادي على حدا، أي أن الخطة لها خصوصيات بسيطة بالنسبة لكل متعامل ترسل إليه (بنوك، موردين، شركاء، صناعة،....الخ).

2.1.2. أهمية خطة العمل

لخطة العمل عدة فوائد نذكر أهمها فيما يلي:

- ترتيب الأفكار
- تقييم الجدوى
- فرصة للتعرف أكثر على السوق وعن قرب
- بحث الاحتمالات الممكنة لتمويل وتنفيذ وتسويق المشروع
- التخطيط ووضوح الطريق
- التحقق من الجاهزية
- استطلاع الصعوبات المتوقعة والاستعداد لها والاحتياط للطوارئ
- تحديد المتطلبات بشكل أكثر دقة وواقعية

-إظهار الجدية في العمل

-تسهيل تقييم المشروع للحصول على دعم أو تمويل أو مشاركة

-التقليل من احتمالية الإخفاق أو الفشل أو الخسائر

-التحكم وضبط التكاليف

2.2. مكونات خطة الأعمال

لا توجد قاعدة مطلقة في تحديد مكونات خطة العمل، ولكن مهما كان الشكل المأخوذ لابد من احترام بعض المعايير التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف من هذا الملف، خطة العمل يجب أن تسمح للقارئ بالإجابة عن التساؤلات المتعددة وخاصة تلك المتعلقة بقدرة المؤسسة على أخذ موقع في السوق، طريقة الإنتاج، إمكانيات ربحية المؤسسة،...الخ.

عدد من الكتابات والأدلة المنهجية تقترح نماذج متعددة لخطة العمل، لكن مهما كانت تسمية وترتيب المكونات الجزئية، فإن مكونات خطة الأعمال تتركز أساسا على العناصر التالية:

-الملخص؛

-التقديم العام للمشروع؛

-الفريق؛

-السوق؛

-الإستراتيجية العامة؛

-الإستراتيجية التسويقية والتجارية؛

-الوسائل والتنظيم؛

-التركيب القانوني؛

-الملف المالي.

وفيما يلي نتعرض لهذه العناصر بشيء من التفصيل:

أ. **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.

مجموعة من الدراسات تبين أن المستثمرين يقدمون على بعض المشاريع بمجرد قراءة الملخص، فضلا

عن ذلك يقوم بعض حاملي المشاريع في البداية بإرسال نسخة مطورة عن الملخص) من 05 إلى 10

صفحات (للمستثمرين والمتعاملين، حيث أن النسخة الكاملة لخطة الأعمال لا يتم إرسالها إلا عند اقتراب

الاتفاق مع المتعامل تحت شروط واتفاقات محددة 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 لاستغلالها؛
- مقاربة 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.

ب. 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.

ب. 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، وفي حالة عدم كفاءة أو مشكل آخر لأحد الأعضاء، من الضروري توضيح الإجراءات الممكن اتخاذها بهذا الشأن، 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)، الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة، توزيع المهام الأدوار والمسؤوليات، تقديم المجلس الإداري (مستشار قانوني، خبير محاسبي، مستشارين... الخ).

ت. 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.

ث. 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.

ج. 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.

ج. الإستراتيجية 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، كما يمكن الإشارة في هذا الجزء إلى النقاط التالية: الزوج: منتج/سوق، في المنظمة التجارية (القوة البيعية، قنوات التوزيع)، الأسعار والهوامش التجارية، توقعات المبيعات، محاور الاتصال المستعملة.

ح. 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، وبالتالي يركز على: مع من؟ وتحت أي شروط؟ ولماذا؟ يتم الحصول على المباني، التوصيلات والأدوات الضرورية، المواد الأولية المستعملة ومصدرها، وكيفية التطور والنمو التنظيمي.

خ. 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، اتفاقات الشراكة (مقاوله من الباطن، رخص، إعفاءات،...)، تصريحات ضريبية واجتماعية، عقود مختلفة (وصولات تجارية، عقود عمل، الاتفاقات الجماعية...)، التغطية الاجتماعية للمقاول وشركاؤه، تأمين السلع والمعدات...

د. 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 التقديري) وكذلك مخطط الخزينة، الهيكل المالي والاحتياجات المالية (خطة التمويل)، الاحتياج في رأس المال العامل. يجب على حامل المشروع إظهار المنطق المالي للمشروع، إظهار توافق التقديرات المقدمة مع محتوى خطة العمل، 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 مراقبة المشروع.

بعد إعداد وتصميم خطة الأعمال الضرورية لانطلاق المشروع وإقناع مجموعة من الشركاء بمرافقة المشروع يمكن للمقاول المباشرة في تنفيذ المشروع انطلاقا من العناصر المقدمة في الخطة، التي تعتبر أطار جيد لضمان نجاح المشروع الصغير.

3.2. نموذج العمل التجاري Business Model Canvas

إن خطة العمل Business Plan هي وثيقة تحدد الأهداف المالية لشركتك وتشرح كيف ستحققها؛ وستوفر خطة العمل القوية والمفصلة خارطة طريق للشركة لمدة زمنية تتراوح من ثلاث إلى خمس سنوات، ويمكنك مشاركة خطة العمل مع المستثمرين المحتملين أو المقرضين أو الشركاء المهمين الآخرين. في حين أن نموذج العمل التجاري business model هو مخطط تفصيلي يوضح كيف تخطط شركتك لكسب المال.

1.3.2 مفهوم نموذج العمل التجاري:

نموذج العمل التجاري business model هو ببساطة خطة تصف كيف تنوي الشركة جني الأموال، ويشرح نموذج العمل التجاري من هم قاعدة عملائك وكيف تقدم قيمة لهم والتفاصيل ذات الصلة بالتمويل؛ وتتيح لك لوحة نموذج العمل التجاري Business Model Canvas تحديد هذه المكونات المختلفة في صفحة واحدة.

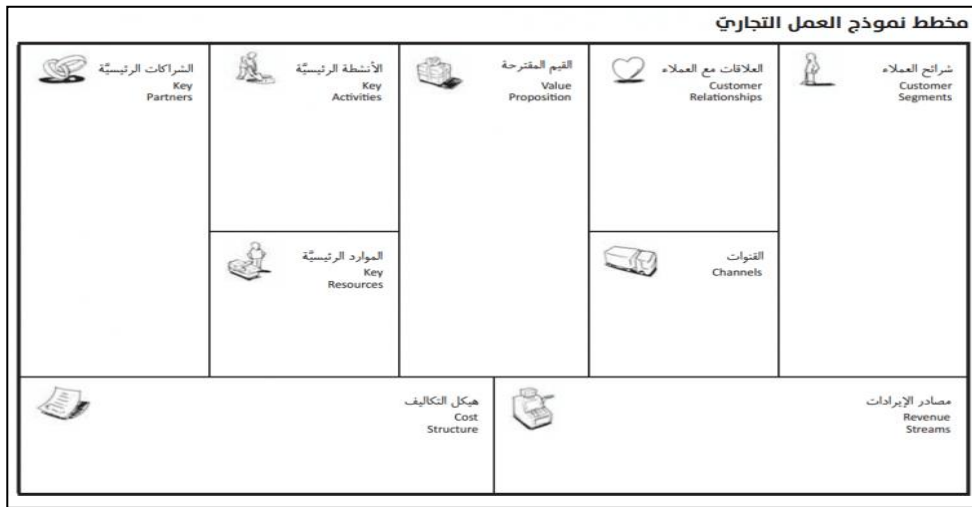
وتعد لوحة نموذج العمل التجاري Business Model Canvas أداة إدارة استراتيجية تتيح لك تصور وتقييم فكرة عملك أو مفهومه، فهي مستند من صفحة واحدة يحتوي على تسعة مربعات تمثل عناصر أساسية مختلفة للنشاط التجاري.

ويركز الجانب الأيمن من لوحة نموذج العمل التجاري Business Model Canvas على العميل أو السوق (العوامل الخارجية التي لا تخضع لسيطرتك)، ويركز الجانب الأيسر من لوحة نموذج العمل التجاري Business Model Canvas على النشاط التجاري (العوامل الداخلية التي تكون في الغالب تحت سيطرتك)؛ وفي المنتصف، سيكون لديك عرض القيمة (القيمة المقترحة) الذي يمثل تبادل القيمة بين شركتك وعملائك.

2.3.2. مكونات نموذج العمل التجاري:

تم تطوير لوحة نموذج العمل التجاري Business Model Canvas في الأصل من قبل Alex Osterwalder وYves Pigneur ، وتم تقديمه في كتابهم Business Model " " Generation كإطار مرئي لتخطيط وتطوير واختبار نموذج (نماذج) العمل التجاري الخاص بالمنظمة.

الشكل رقم (:): مكونات لوحة نموذج العمل التجاري



من خلال الشكل أعلاه يتضح أن لوحة نموذج العمل التجاري Business Model Canvas يمكن أن تتضمن عادةً المكونات التالية:

أ. شرائح العملاء Customer Segments

هذه هي مجموعات الأشخاص أو الشركات التي تحاول استهداف وبيع منتجك أو خدمتك لها؛ ويمنحك تقسيم عملائك بناءً على أوجه التشابه مثل المنطقة الجغرافية والجنس والعمر والسلوكيات والاهتمامات وما إلى ذلك الفرصة لخدمة احتياجاتهم بشكل أفضل، وأيضاً تستطيع خدمة احتياجات عملائك بشكل أفضل من خلال تخصيص الحل الذي تقدمه لهم.

وبعد إجراء تحليل شامل لشرائح عملائك، يمكنك تحديد من يجب أن تخدمه ومن يجب أن تتجاهله؛ ثم قم بإنشاء شخصيات العملاء customer personas لكل شريحة من شرائح العملاء المحددة. وهناك شرائح مختلفة من العملاء يمكن أن يستهدفها نموذج العمل التجاري وهم:

▪ السوق الشامل: Mass market

نموذج العمل التجاري الذي يركز على الأسواق الكبيرة لا يجمع عملائه في شرائح segments ، وبدلاً من ذلك، فإنه يركز على عامة السكان أو مجموعة كبيرة من الأشخاص ذوي الاحتياجات المتشابهة؛ على سبيل المثال، منتج مثل الهاتف.

▪ السوق المتخصص: Niche market

وهنا يتم التركيز على مجموعة محددة من الأشخاص ذوي الاحتياجات والسمات الفريدة، وهنا يجب تخصيص عرض القيمة (القيمة المقترحة) وقنوات التوزيع وعلاقات العملاء لتلبية متطلباتهم الخاصة؛ ومن الأمثلة على ذلك العملاء الذين يشترون الأحذية الرياضية.

▪ مقسم: Segmented

بناءً على أن احتياجات العملاء مختلفة قليلاً، يمكن أن تكون هناك مجموعات مختلفة داخل شريحة العملاء الرئيسية. وفقاً لذلك، يمكنك إنشاء عرض قيمة مختلفة وقنوات توزيع وما إلى ذلك لتلبية الاحتياجات المختلفة لهذه القطاعات.

▪ متنوع: Diversified

قطاع السوق المتنوع يشمل العملاء ذوي الاحتياجات المختلفة للغاية.

▪ أسواق متعددة الجوانب: Multi-sided markets

تشمل قطاعات العملاء المترابطة؛ على سبيل المثال، تقدم شركة بطاقات الائتمان خدماتها إلى حاملي بطاقات الائتمان وكذلك التجار الذين يقبلون هذه البطاقات.

- يمكن استخدام قوالب نموذج STP لتقسيم السوق وتطوير حملات تسويقية مثالية-

ب. علاقات العملاء Customer Relationships

في هذا القسم، تحتاج إلى تحديد نوع العلاقة التي ستقيمها مع كل شريحة من شرائح العملاء لديك أو كيف ستتفاعل معهم طوال رحلتهم مع شركتك؛ وهناك عدة أنواع من العلاقات مع العملاء:

▪ المساعدة الشخصية: Personal assistance تتفاعل مع العميل شخصياً أو عبر البريد الإلكتروني أو عبر مكالمة هاتفية أو أي وسيلة أخرى.

▪ مساعدة شخصية مخصصة: Dedicated personal assistance تقوم بتعيين موظف خدمة عملاء مخصص لكل عميل على حدة.

▪ الخدمة الذاتية: Self-service هنا لا تكون هناك أي علاقة مع العميل، ولكن المنظمة توفر ما يحتاجه العميل لمساعدة نفسه.

- **الخدمات المؤتمتة: Automated services** تشمل العمليات الآلية أو الآلات التي تساعد العملاء على أداء الخدمات بأنفسهم، على سبيل المثال خدمات الإنترنت البنكي.
- **المجتمعات: Communities** وتشمل المجتمعات عبر الإنترنت حيث يمكن للعملاء مساعدة بعضهم البعض في حل مشاكلهم الخاصة فيما يتعلق بالمنتج أو الخدمة.
- **الإنشاء المشترك: Co-creation** وهنا تسمح الشركة للعميل بالمشاركة في تصميم أو تطوير المنتج؛ على سبيل المثال، أتاح موقع YouTube لمستخدميه الفرصة لإنشاء محتوى لجمهورهم. ويمكنك فهم نوع العلاقة التي تربط عميلك بشركتك من خلال **خريطة رحلة العميل**؛ وستساعدك خريطة رحلة العميل على تحديد المراحل المختلفة التي يمر بها عملاؤك عند التفاعل مع شركتك، وستساعدك على فهم كيفية اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم وزيادتهم.

ت. القنوات Channels

تهدف القنوات إلى وصف كيفية تواصل شركتك مع عملائك وكيفية الوصول إليهم؛ والقنوات هي نقاط الاتصال التي تتيح لعملائك التواصل مع شركتك. والقنوات تلعب دوراً في زيادة الوعي بمنتجك أو خدمتك بين العملاء وتقديم عرض القيمة (القيمة المقترحة) الخاصة بك لهم؛ ويمكن أيضاً استخدام القنوات للسماح للعملاء بإمكانية شراء المنتجات أو الخدمات وتقديم الدعم لهم بعد الشراء. **وهناك نوعان من القنوات:-**

- **القنوات المملوكة:** موقع الشركة، مواقع التواصل الاجتماعي، المبيعات الداخلية، إلخ.
- **قنوات الشركاء:** مواقع الويب المملوكة للشركاء، التوزيع بالجملة، البيع بالتجزئة، إلخ.

ث. مصادر الدخل Revenue Streams

تدفقات الإيرادات هي المصادر التي تولد منها الشركة الأموال عن طريق بيع منتجاتها أو خدماتها للعملاء؛ وعند تناول مصادر الدخل، يجب أن تصف كيف ستربح عائداً من عرض القيمة (القيمة المقترحة) الخاصة بك. ويمكن أن ينتمي تدفق الإيرادات إلى أحد نماذج الإيرادات التالية:

- **الإيرادات المستندة إلى المعاملات: Transaction-based revenue** يتدفق الإيراد

من العملاء الذين يقومون بالدفع لمرة واحدة

- **الإيرادات المتكررة: Recurring revenue** يتم تحقيقها من المدفوعات المستمرة

للخدمات المستمرة أو خدمات ما بعد البيع

وهناك عدة طرق يمكنك من خلالها تحقيق الدخل:

- **بيع الأصول: Asset sales** عن طريق بيع حق ملكية منتج إلى مشتري
- **رسوم الاستخدام: Usage fee** عن طريق فرض رسوم على العميل مقابل استخدام منتج أو خدمة

- رسوم الاشتراك: **Subscription fee** عن طريق فرض رسوم على العميل لاستخدام منتجك بشكل منظم ومتسق
- الإقراض / التأجير / الإيجار: **Lending/ leasing/ renting** يدفع العميل للحصول على حقوق حصرية لاستخدام أحد الأصول لفترة زمنية محددة
- الترخيص: **Licensing** يدفع العميل للحصول على إذن لاستخدام الملكية الفكرية للشركة
- رسوم السمسرة: **Brokerage fees** الإيرادات الناتجة عن العمل كوسيط بين طرفين أو أكثر
- الإعلان: **Advertising** عن طريق فرض رسوم على العميل للإعلان عن منتج أو خدمة أو علامة تجارية باستخدام منصات الشركة

ج. الأنشطة الأساسية Key Activities

ما هي الأنشطة / المهام التي يجب إكمالها لتحقيق الهدف من نشاطك التجاري؟؛ وفي هذا القسم، يجب أن تسرد جميع الأنشطة الرئيسية التي تحتاج إلى القيام بها لجعل نموذج عملك التجاري يعمل. ويجب أن تركز هذه الأنشطة الرئيسية على تحقيق عرض القيمة (القيمة المقترحة)، والوصول إلى شرائح العملاء والحفاظ على العلاقات مع العملاء، وتوليد الإيرادات؛ وهناك ثلاث فئات من الأنشطة الرئيسية:

أ. **الإنتاج: Production** تصميم وتصنيع وتسليم منتج بكميات كبيرة و / أو بجودة عالية.

ب. **حل المشكلات: Problem-solving** إيجاد حلول جديدة للمشكلات الفردية التي يواجهها العملاء.

ت. **المنصة / الشبكة: Platform/ network** إنشاء المنصات وصيانتها. على سبيل المثال، توفر Microsoft نظام تشغيل موثوقًا به لدعم منتجات برامج الجهات الخارجية.

ح. الموارد الرئيسية Key Resources

هذا هو المكان الذي تسرد فيه الموارد الرئيسية أو المدخلات الرئيسية التي تحتاجها لتنفيذ أنشطتك الرئيسية من أجل إنشاء عرض القيمة (القيمة المقترحة) الخاص بك؛ وهناك عدة أنواع من الموارد الرئيسية وهي:

- الموارد البشرية **Human**
- الموارد المالية **Financial** النقدية ، تسهيلات ائتمانية ، إلخ...
- الموارد الفكرية **Intellectual** كالعلاقة التجارية ، براءات الاختراع ، الملكية الفكرية ، حقوق النشر.....
- الموارد المادية **Physical** كالمعدات والمخزون والمباني....

خ. الشركاء الرئيسيين Key Partners

الشركاء الرئيسيون هم الشركات أو الموردون الخارجيون الذين سيساعدونك في تنفيذ أنشطتك الرئيسية، وقد أقيمت هذه الشراكات لتقليل المخاطر والحصول على الموارد؛ وأنواع الشراكات هي كما يلي:

- التحالف الاستراتيجي: **Strategic alliance** شراكة بين غير المتنافسين
- التعاون التنافسي: **Coopetition** شراكة استراتيجية بين متنافسين
- المشاريع المشتركة: **Joint ventures** يقوم الشركاء بتطوير أعمال جديدة
- العلاقات بين المشتري والمورد: **Buyer-supplier relationships** ضمان التوريدات الموثوقة

د. هيكل التكاليف Cost Structure

في هيكل التكاليف، يمكنك تحديد جميع التكاليف المرتبطة بتشغيل نموذج عملك التجاري؛ وستحتاج إلى التركيز على تقييم تكلفة إنشاء وتقديم عرض القيمة (القيمة المقترحة) الخاصة بك، وخلق تدفقات الإيرادات، والحفاظ على علاقات العملاء. وسيكون القيام بذلك أسهل بمجرد تحديد مواردك الرئيسية وأنشطتك وشركائك؛ ويمكن أن تكون الشركات إما مدفوعة بالتكلفة (تركز على تقليل التكاليف قدر الإمكان) وقائمة على القيمة (تركز على توفير أقصى قيمة للعميل).

ذ. عرض القيمة (القيمة المقترحة) Value Proposition

عرض القيمة هو حجر الأساس وقلب لوحة نموذج العمل التجاري Business Model Canvas ، ويمثل عرض القيمة (القيمة المقترحة) الحل الفريد الخاص بك على شكل منتج أو خدمة لمشكلة تواجهها شريحة العملاء، أو لخلق قيمة لشريحة العملاء؛ ويجب أن يكون عرض القيمة (القيمة المقترحة) فريداً أو يجب أن يكون مختلفاً عن عرض منافسيك. فإذا كنت تقدم منتجاً جديداً، فيجب أن يكون مبتكراً وثنوياً، وإذا كنت تقدم منتجاً موجوداً بالفعل في السوق، فيجب أن يتميز بميزات وسمات جديدة. ويمكن أن يكون عرض القيمة (القيمة المقترحة) كمي (السعر وسرعة الخدمة) أو نوعي (تجربة العميل أو التصميم). فحاول تحديد ما يجعلك مختلفاً عن منافسيك وكيف يقدم منتجك أو خدمتك قيمة أكبر للعملاء.

3.3.2. كيفية إنشاء نموذج العمل التجاري

فيما يلي بعض الخطوات العامة التي يمكن للمرء اتخاذها لإنشاء نموذج العمل التجاري:

▪ تحديد الجمهور المستهدف بدقة:

ستبدأ معظم نماذج الأعمال إما بتحديد المشكلة أو تحديد جمهورك والسوق المستهدف؛ ونموذج العمل التجاري المحكم سوف يبين من تحاول استهدافه حتى تتمكن من صياغة منتجك ورسائلك ونهجك للتواصل مع هذا الجمهور.

▪ ضرورة التعريف بالمشكلة

بالإضافة إلى فهم جمهورك، يجب أن تعرف المشكلة التي تحاول حلها. فشركة الأجهزة تتبع منتجات لإصلاح المنازل، والمطاعم تغذي المجتمع؛ فبدون مشكلة أو حاجة، قد يواجه عمك صعوبة في إيجاد موطئ قدم له إذا لم يكن هناك طلب على خدماتك أو منتجاتك.

▪ فهم ما يمكن تقديمه:

مع وضع جمهورك ومشكلتك في الاعتبار، ضع في اعتبارك ما يمكنك تقديمه؛ ما هي المنتجات التي تهتم ببيعها، وكيف تتناسب خبرتك مع هذا المنتج؟، ففي هذه المرحلة من نموذج العمل التجاري يتم تعديل المنتج للتكيف مع احتياجات السوق وما يمكنك تقديمه.

▪ تحديد الاحتياجات بدقة

مع اختيار منتجك، ضع في اعتبارك العقبات التي ستواجهها شركتك؛ وهذا يشمل التحديات الخاصة بالمنتج بالإضافة إلى الصعوبات التشغيلية. وتأكد من توثيق كل من هذه الاحتياجات لتقييم ما إذا كنت مستعداً للانطلاق في المستقبل.

▪ البحث عن الشركاء الرئيسيين

ستستفيد معظم الشركات من الشركاء partners الآخرين في قيادة نجاح الشركة؛ فعلى سبيل المثال، قد يقيم منظم حفلات الزفاف علاقات مع قاعات الأفراح ومتعهدي تقديم الطعام وبيئعي الزهور والخياطين لتعزيز عروضهم. وبالنسبة للمصنعين، فكر في من سيوفر المواد الخاصة بك ومدى أهمية علاقتك بهذا المزود.

▪ وضع حلول لتحقيق الدخل

حتى الآن، لم نتحدث عن كيفية جني شركتك للأموال؛ نموذج العمل التجاري لا يكتمل حتى يتم تحديد كيف ستكسب شركتك المال. ويتضمن ذلك اختيار نوع من أنواع نماذج العمل التجاري المذكورة أعلاه، وربما كان هذا نوعاً كنت تفكر في اختياره ولكن بعد مراجعة احتياجات عملائك، قد يكون هناك نوع مختلف الآن أكثر منطقية.

▪ اختبار النموذج

عندما يكون نموذج العمل التجاري جاهز، قم بإجراء استطلاعات اختبارية أو عمليات إطلاق مبدئية؛ اسأل كيف سيشعر الناس بدفع الأسعار التي حددتها مقابل خدماتك. وقم بتقديم خصومات للعملاء الجدد في مقابل المراجعات والتغذية الراجعة. ويمكنك دائماً تعديل نموذج عملك التجاري، ولكن يجب أن تفكر دائماً في الاستفادة من التغذية الراجعة المباشرة من السوق عند القيام بأي تعديل.

3. مرحلة التجسيد (التأسيس الفعلي)

تختلف مرحلة التجسيد حسب كل دولة، وسنحاول التطرق الى هذه المرحلة وفقا لما جاءت به الدولة الجزائرية من اجراءات ادارية، حيث يظن الكثير من الناس أن إنشاء شركة في الجزائر هو أمر بالغ الصعوبة والتعقيد، ولا يعلمون أن الإجراءات صارت أكثر بساطة وسلاسة في الآونة الأخيرة، خصوصا مع التسهيلات الكثيرة التي وفرتها الرقمنة.

يمكن تلخيص رحلة إنشاء شركة في الجزائر ضمن 8 مراحل أساسية، هي:

1.3. التسمية:

اسم الشركة يجب أن يكون فريداً ومختلفاً عن كل أسماء الشركات الموجودة من قبل، ولهذا سيطلب منك تقديم 4 اقتراحات بتسميات مختلفة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأفضلية.

بعد ذلك، سيتم فحص كل الاقتراحات، إذا لم يكن الاقتراح الأول محجوزاً فستحصل عليه، وإلا يمنحك الخيار الثاني و هكذا.

يمكن تقديم طلب التسمية عبر الموقع الإلكتروني، لكن تأكد من اختيار الاسم بعناية لأن إجراءات تغيير التسمية قد تكون معقدة ومكلفة.

3.2. التوثيق:

بعد الحصول على التسمية من المركز الوطني للسجل التجاري، يجب عليك التوجه عند الموثق للحصول على وثيقتين أساسيتين + النشرة:

- **عقد الإيجار**: يخص مقر نشاط الشركة، ويكون موثقاً باسمها.
- **القانون التأسيسي**: وهو عبارة عن مجموعة نصوص قانونية تعرف حالة الشركة وممثليها، وتوضح حقوقهم والتزاماتهم.
- **النشرة الرسمية لإعلانات القانونية**: **BOAL** يتكفل الموثق بنشر القانون التأسيسي في المركز الوطني للسجل التجاري .

3.3. استخراج السجل التجاري

تتم هذه العملية عموماً في ظرف 24 ساعة، وتتطلب التوجه للمركز الوطني للسجل التجاري مصحوباً بالوثائق الموضحة على موقعهم الإلكتروني.

4.3. الانتساب إلى صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء (CASNOS)

يكفل صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء الحماية الاجتماعية لأصحاب الشركات، وغيرها من الفئات المهنية التي تضم غير الأجراء.

يسمح الاشتراك في الفرع المحلي لهذا الصندوق بالحصول على بطاقة الشفاء والتقاعد، ويجب أن

يتم الانتساب خلال 10 أيام من تاريخ بدء النشاط واستخراج السجل التجاري .

يمكن إرسال طلب الانتساب عن بعد عبر هذا الموقع الإلكتروني.

5.3. التصريح بالوجود

مههما كان نوع شركتك، يجب أن تقدم ملف تصريح بالوجود لمفتشية الضرائب الإقليمية التي يتبع لها مقر نشاطك التجاري، وذلك في غضون 30 يوم منذ بدء نشاط الشركة، للحصول على الرقم الجبائي (NA,AI).

6.3. استخراج رقم التعريف الجبائي (NIF)



يمكن إتمام إجراءات استخراج رقم التعريف الجبائي من خلال تقديم الطلب عبر الموقع الإلكتروني (رابط المديرية العامة للضرائب)، الذي يتيح كذلك إمكانية متابعة الطلب وطباعة شهادة الترخيم الجبائي. بعد ذلك، يتوجب عليك التوجه إلى المصلحة التي تتبع لها (مفتشية أو مركز الضرائب) للمصادقة على الشهادة.

7.3. استخراج رقم التعريف الإحصائي (NIS)

للحصول على رقم التعريف الإحصائي، يتوجب عليك التقرب من المصالح الإحصائية التابعة للملحقات الجهوية للديوان الوطني للإحصائيات، مرفقاً بنسخة من رقم التعريف الجبائي، ونسخة من السجل التجاري، واستمارة طلب) رابط تحميل الاستمارة من هنا (رقم التعريف الإحصائي مع وضع ختم المؤسسة.

8.3. فتح الحساب البنكي للمؤسسة

آخر خطوة تتمثل في فتح حساب بنكي خاص بالمؤسسة، وقبل فعل ذلك احرص على اختيار البنك وفق: تكاليف ورسوم الخدمات، وتوفر خدمة الدفع الإلكتروني من عدمها.



المحور الرابع:
البيئة الاجتماعية
والاقتصادية
للمقاومين في الجزائر

المحور الرابع: البيئة الاجتماعية والاقتصادية للمقاولاتية في الجزائر

في سياق تحديات النظام الإقتصادي العالمي الجديد وما تبعته من تحولات على أكثر من صعيد، أضحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصرا مساهما للتنمية بأبعادها الثلاثة الإقتصادية، الإجتماعية والبيئية، باعتبارها تمثل قطاعا منتجا للثروة وفضاء حيويا لخلق فرص العمل، وبالتالي فهي وسيلة إقتصادية وغاية إجتماعية يتحمل مسؤوليتها كل أطراف المجتمع من حكومة وشعب، لهذا قامت العديد من الدول بوضع سياسات وهيئات مرافقة لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة على التطور.

إنطلاقا من هذا السياق، كان من الضروري أن تقوم الجزائر بوضع خطة عمل توجيهية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المدى المتوسط والبعيد، تكون كفيلة بإحداث الدفعة المطلوبة لتحريك عجلة الإستثمار، ولن تكون لهذه الخطة الأثر الكبير إلا إذا كانت مقرونة ومدعمة بآليات وهيئات فعالة قابلة للتنفيذ ومكيفة مع التحولات الإقتصادية الجديدة الغاية منها تجاوز مختلف العراقيل والمشاكل التي تحول دون تنمية هذا القطاع الحيوي.

1. المرافقة المقاولاتية

تعتبر هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد أهم المفاهيم الجديدة في علوم التسيير، فلقد أوضحت التجارب العالمية مدى قدرة هيئات دعم المقاولاتية على تشجيع التنمية الإقتصادية من خلال مساهمتها دعم حركة إنشاء المؤسسات الإقتصادية في مختلف القطاعات حسب متطلبات التنمية المحلية لكل منطقة.

1.1. الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة المقاولاتية

ارتكزت عمليات دعم ومرافقة المقاولات على ثلاثة محاور أساسية:

- **الدعم المالي:** لمعالجة مشكل عدم كفاية الأموال اللازمة عند انطلاق المشاريع؛
- **تطوير شبكات النصح والتكوين:** في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة... وغيرها؛
- **الدعم اللوجستيكي:** توفير مقر لنشاط المقاول في محلات متاحة وخلال فترات زمنية محدودة وخدمات إدارية مختلفة وذلك بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض

النصائح البسيطة وتقوم بهذه العمليات من خلال الإنفتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة لتدعيم هذه الهيئات.

2.1. مراحل المرافقة المقاولاتية:

عموما أظهرت الدراسات العلمية مجموعة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها هيئات المرافقة للمؤسسات الصغيرة، قبل وخلال وبعد إنشاء المؤسسة.

أ. الإستقبال:

عند قدوم أي مقاول إلى هيئة المرافقة لأول مرة تقام معه جلسات أولى تسمى بالإستقبال ويختلف شكل الإستقبال من هيئة لأخرى، حيث أن بعضها يكتفي بأول لقاء لتقديم بعض المعلومات وتوجيه المقاول (حامل المشروع)، أما الأخرى فهي تقوم منذ اللقاء الأول تحليل وتقييم إمكانيات المشروع (شكل المشروع، المنتج، السوق...).

وبالتالي خدمة الإستقبال تقوم في الأساس على التعارف بين كل من حامل المشروع والهيئة المرافقة، كما تسعى إلى معرفة حالة تقدم المشروع، احتياجات المشروع، التوفيق بين حاجيات هيئة الدعم ومتطلبات حامل المشروع.

وتختلف مدة وشكل الإستقبال من هيئة لأخرى، حيث يمكن أن تكون عبارة عن مقابلات و/أو مكالمات هاتفية دورية، أو عبارة عن مواعيد مستمرة، كما يمكن أن يكون استقبال حاملي المشاريع بشكل فردي أو جماعي، بالإضافة إلى ذلك فمدة الإستقبال متغيرة أيضا من موعد واحد إلى عدة مواعيد ومن بضع دقائق إلى عدة ساعات حسب أهمية ونوع المشروع.

فعملية الإستقبال هي أول اتصال بين حامل المشروع وهيئة المرافقة، والتي يطغى عليها الطابع الإعلامي، حيث يتم فيه أخذ فكرة حول هدف المشروع وأهميته وكذلك وضعية صاحب المشروع وما هي طموحاته وما ينتظره، في المقابل تسعى هيئة المرافقة في هذه المرحلة إلى تسليط الضوء على الخدمات التي يمكن أن تقدمها لحامل المشروع، وإظهار أهمية المرافقة في نجاح واستمرار المشروع، ولذلك تحتاج هذه الهيئات إلى كفاءات مهنية وخبرات عالية في الميدان لاستقبال وتوجيه حاملي المشاريع، والإجابة على الأسئلة المختلفة للمقاولين الذين يختلفون في أهدافهم وطموحاتهم وفي أشكال المشاريع المقترحة.

ب. عند تنفيذ المشروع:

عندما يقرر المقاول إنشاء مؤسسة يعتمد على رصيده من المعارف والمهارات التي تلقاها خلال التكوين، تجربة أو مهارة، وبالتالي يستخلص فكرة، وعندما يجدها ينبغي عليه التأكد من ترابط مشروعه بمؤهلاته، ومعرفة الصعوبات التي تواجهه والمحفزات التي تدفعه نحو المقولة. وعندما يصبح المقاول متأكد من اختياره وستعمل الجهة المرافقة على مساعدته من التأكد من إمكانية تنفيذ هذا المشروع من خلال:

– تحديد الإختيارات الرئيسية للمشروع من خلال دراسة السوق (العرض والطلب، إمكانية إنجازه تجارياً)؛

– الإختيارات التقنية التي تتمثل في الموارد البشرية، الدراسة المالية (الإحتياجات، الموارد اللازمة، المردودية، ... إلخ)؛

– إختيار الصيغة القانونية تكون إما شركة أموال أو أشخاص، أو فتحها باسمه كشخص طبيعي؛

– القيام بدراسة تقنية-إقتصادية التي يمكن إعدادها من طرف الجهة المرافقة أو على الأقل تساعد المقاول على إعدادها؛

– تقديم ملف المشروع من أجل التمويل، الذي يجب أن يكون كاملاً ومختصراً ودقيقاً وواضحاً ومقنع عند موافقة الجهة المرافقة على المشروع تبدأ مرحلة إنجاز المشروع، حيث يقوم المقاول بجمع الأموال الضرورية للتمويل. تهيئة المحلات، إقتناء التجهيزات و وضعها لتوظيف المستخدمين.

وعندما يقوم المقاول بالشروع في ممارسة نشاطه سيقوم بـ:

- التسجيل في السجل التجاري والإعلان عن الوجود لدى الضرائب؛
- اكتشاف والتعود على عالم المقولة ومحيطها؛
- العمل بالوسائل والإجراءات التي ستسمح للمقاول بمراقبة الفعالية التجارية والإدارية لمشروعه.

كما ينبغي على المقاول ما يلي:

- إعداد قوائم مالية تبين وضعيته نشاطاته التجارية ومشروعه؛
- مراقبة تطور نشاط المقاول من خلال معاينة بعض مبادئ التسيير؛
- تعلم كيفية التصرف بسرعة في حالة وجود صعوبات.

وفي مختلف خطوات تنفيذ المشروع تقوم الهيئة المرافقة بنصح وإرشاد المقاول وأحيانا تنظم دورات تكوينية وندوات وورشات في مجالات مختلفة للمقاولين حتى يتمكنوا من تنفيذ وتسيير مشروعهم بأحسن الطرق الممكنة.

3.1. خطوات المرافقة المقاولاتية (قبل وبعد التنفيذ)

أولا يجب التعرف على مختلف مراحل المقاول وما تنطوي عليها من خطوات و تسهيلات التي تقدمها الهيئة المرافقة، وهذا من خلال الفروع التالية:

أ. قبل البداية في تنفيذ المشروع:

إن هيئة المرافقة مكلفة بمجموعة من الصلاحيات والتي تقع على عاتقها من أجل الإطلاع بمهمتها على أحسن وجه، وهذه الصلاحيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التوجيه والتشجيع من خلال الإستقبال الجيد للمقاول و مناقشة الفكرة معه ومحاولة إثرائها معه وتحسينها، وتشجيع المقاول بتوجيهي نحو أحسن طريقة لتنفيذ مشروعه؛
- دراسة المشروع من خلال جمع معلومات حول السوق و المنافسة وأذواق المستهلكين و ما مدى توفر المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، و إذا ما كان على المقاول أن يستردها أو إذا كان بإمكانه شراؤها محليا، أيضا عليه تحديد تكلفة المشروع و كم يحتاج من تمويل؛
- الإعلام والتكوين المجاني إذ على الهيئة المرافقة أن توفر دورات تكوينية وورشات من أجل تحسين الرصيد المعلوماتي لدى المقاول وتجديده خاصة في مجال إستعمال التكنولوجيا من أجل تحسين الإنتاج، وأيضا إعطائه بعض مبادئ التسيير الإقتصادي من الناحية المالية والبشرية.

ب. بعد انطلاق في تنفيذ المشروع:

لا تتوقف مهمة الهيئة المرافقة عند مساعدة المقاول المبتدئ في بلورة فكرته فقط بل تتعدى ذلك، إذ لهذه الهيئات مهام أخرى عند الإنطلاق الفعلي في تنفيذ المشروع، إذ عملية مرافقة المشروع تكون على مراحل عدة حتى يستطيع هذا المشروع الجديد البدء في العمل والإستمرار، نذكر من بين هذه المهام أهمها وهي:

- التشجيع والرقابة حيث تشجع المقاول على البدء في تنفيذ المشروع من خلال دراسة ملفه و نصحه حول التحسينات الممكن القيام بها على مشروعه، ومراقبة مدى التزامه بشروط هيئة المرافقة حتى يحصل على التمويل؛
- المتابعة والتقييم لكل مرحلة من مراحل إنشاء المؤسسة لمعرفة المشاكل التي تواجه المقاول ومحاولة معالجتها، كما يمكن حتى التنبؤ بمشكلة وتساعد الهيئة المرافقة المقاول على تجاوزها؛
- ضمان المخاطر إذ لكل هيئة صندوق خاص بالتأمين حتى يتم التحيط من مختلف المخاطر التي يمكن أن تواجه المقاول.

تتميز هذه المرحلة بمجموعة من الخدمات التي تقدمها هيئات المرافقة تتمثل فيما يلي:

- إعداد وتشكيل ملف إنشاء المشروع: يتمثل في خطة عمل تتضمن: تقديم صاحب المشروع؛ وصف المشروع، وصف السلعة أو الخدمة، السوق، رقم الأعمال، الوسائل التجارية، وسائل الإنتاج؛
- الملف المالي: جدول حسابات نتائج تقديري، الإحتياج في رأس المال العامل، خطة التمويل مخطط الخزينة، الرسم على القيمة المضافة TVA ، عتبة المردودية؛
- البحث عن الوسائل المالية: (قروض، إعانات، مساعدات،...)
- القيام بالخيارات الجبائية، الاجتماعية، والقانونية؛

والمرافقة يمكن أن تصل إلى غاية المساعدة في تخطيط وإنجاز خطوات إنشاء المشروع.

إن هذه الخدمات المذكورة موجودة في أغلب هياكل الدعم والمرافقة، إلا أن تنظيم هذه العمليات يختلف من هيئة لأخرى، فهناك بعض الخدمات التي يمكن أن تقدم لحاملي المشاريع

بشكل فردي أو جماعي في حالة التدفق الهائل لحاملي المشاريع، وفي هذه الأخيرة يتم تحقيق الحد الأدنى من الأبعاد الفردية (الخصوصية)، وذلك في شكل مواعيد فردية مع حاملي المشاريع. وهناك اختلاف أيضا في الوقت المخصص لحامل المشروع ومدة تركيب المشروع فهناك بعض الهيئات التي تخصص من عدة ساعات إلى مدة محدودة بالنسبة للمشاريع البسيطة حيث تتراوح مدتها المتوسطة في حدود 10 ساعات، أما بالنسبة للمشاريع الأكثر تعقيدا يمكن أن تصل من 30 إلى 40 ساعة ومدة تركيب المشروع تكون خلال 15 يوم كحد أدنى ويمكن أن تصل إلى غاية سنة كاملة.

ت. بعد الإنتهاء من تنفيذ المشروع:

تهتم الهيئات المتخصصة في الدعم المالي كثيرا بهذه العملية، والسبب في ذلك بدون شك هو محاولة التحقق من إمكانية إسترجاع الأموال المقروضة، وعموما تتضمن المتابعة بعد الإنشاء مواعيد شهرية مع صاحب المشروع طوال السنتين الأوليتين، يتم فيها بحث العناصر التالية:

- التسيير: الخزينة، الوضعية المالية، تشكيل لوحة قيادة مالية؛
- الجانب التجاري: البحث عن الزبائن، الإتصال؛
- الرؤية الإستراتيجية؛
- وأسئلة مختلفة: العقود، المناقصات...إلخ.

وفي حالة وجود بعض المشاكل المحتملة في بعض المشاريع، يتم تنظيم مواعيد دورية مع صاحب المؤسسة لحل هذه المشاكل.

وهناك بعض الهيئات تقوم بتنظيم اجتماعات إعلامية كل شهرين أو ثلاثة أشهر يقوم بتنشيطها مختصون، تتمحور حول تسيير المؤسسات الصغيرة، طرق التوظيف، تأمين الممتلكات والأشخاص، الإعفاءات،...إلخ.

لكن في الواقع من الصعب توفير كل هذه الكفاءات في بعض هيئات المرافقة، بالإضافة إلى ذلك من الصعب إيجاد أشخاص يمتلكون معارف عميقة في كل هذه المجالات، وبالتالي فالمطلوب توفر المرافقين على المعارف الأساسية وبعض الخبرة الميدانية إن أمكن، للوصول في النهاية إلى الإجابة على انشغالات أصحاب المشاريع..

2. عموميات حول أهم هيئات المرافقة في الجزائر

تركزت في الجزائر مجهودات عملية المرافقة المقاولاتية في مجموعة من الهيئات التي تسعى بالأساس إلى توفير التمويل اللازم والتشجيع من خلال الحوافز الضريبية وشبه الضريبية لخلق المشروعات الجديدة، لذا قامت باتخاذ عدة تدابير وإجراءات من خلال إنشاء العديد من الهيئات والهيكل التي تهدف إلى ترقية المقاولات ومتابعتها ومعالجة المشاكل والمعوقات التي تواجهها وتحسين وضعيتها، نذكر أهمها فيما يلي:

1.2. هيئات التمويل الكبير

1.1.2. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

أنشأت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 مقرها بمدينة الجزائر ولها 53 فرعا على المستوى الوطني، و تستهدف الشباب العاطلين عن العمل بين 19 و 35 سنة الذين يرغبون في إنشاء مشاريعهم الصغيرة الخاصة، وهو جهاز مهم خاصة أن 70% من العاطلين عن العمل هم دون سن 30 سنة، بالنسبة لشرط السن لحاملي المشاريع يمكن تمديدها إلى 40 سنة إذا كان المشروع المقترح يولد ما لا يقل عن ثلاثة وظائف دائمة، وتمثل صيغ التمويل المقدمة في التمويل الثنائي أو الثلاثي. والتي يمكن توضيحه كالتالي:

• التمويل الثنائي:

يتعلق التمويل الثنائي بمستويين، المستوى الأول يكون مبلغ الإستثمار لا يتجاوز 5 مليون دينار جزائري، وتكون المساهمة الشخصية 75% أما مساهمة الوكالة 25%، كما يمنح للمقاول قرض بدون فائدة، أما المستوى الثاني حيث مبلغ الإستثمار يكون من 5 مليون دينار جزائري إلى 10 مليون دينار جزائري، وتكون المساهمة الشخصية بنسبة 80% أما الوكالة فتساهم بنسبة 20%.

• التمويل الثلاثي:

يشمل هذا النوع من التمويل المساهمة المالية للمقاول بالإضافة إلى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عن طريق قرض بدون فائدة طويل المدى، وأيضا قرض بنكي يقوم البنك بمنحه عن طريق معدل فائدة معين يخفض جزء منه وتأخذه الوكالة على عاتقها ويتم ضمانه من قبل صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض، يندرج ضمن التمويل الثلاثي مستويان هما:

- ⇐ **المستوى الأول** يكون مبلغ الإستثمار لا يتجاوز 5 مليون دينار جزائري، وتكون المساهمة الشخصية 5%، مساهمة الوكالة 25% أما الباقي 70% فهي مساهمة القرض البنكي.
- ⇐ **المستوى الثاني** ويكون مبلغ الإستثمار أكبر من 5 مليون دينار جزائري إلى 10 مليون دينار جزائري، وتكون المساهمة الشخصية من 8 إلى 10%، مساهمة الوكالة 20%، والباقي عبارة عن مساهمة القرض البنكي.

2.1.2. الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC

هو هيئة حكومية أنشئت في سنة 1994 للتخفيف من العواقب الإجتماعية الناجمة عن التسريحات الجماعية للأجراء العاملين بالقطاع الإقتصادي والمقررة نتيجة لتطبيق مخطط التعديل الهيكلي تأسس بالمرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 6 جويلية 1994م، يعمل الصندوق على أداء مجموعة من المهام وهي عبارة عن مساعدات مالية وأخرى مجانية من أجل تقليص خطر البطالة الإقتصادية، حيث يوفر أيضا المساعدة في إنشاء المؤسسات لكبار السن العاطلين عن العمل بين 30 و 50 عاما، بالشراكة مع وزارات ومؤسسات الدولة، تعمل CNAC على ضمان وتوفير جميع الظروف للتمكن من إنجاز المزيد من المشاريع، كما توفر أيضا خدمات أو مساعدات مالية تشبه إلى حد بعيد ما تقدمه ANSEJ (قرض ثلاثي بين المقاول، CNAC والبنك)، وكذلك المرافقة في جميع مراحل المشروع، وقد تطرق المرسوم التنفيذي رقم 02-04 إلى كل الشروط التفصيلية لذلك، حيث يمول الصندوق نشاطات إنتاج السلع والخدمات ويوجه بصفة أكثر عند اقتناء التجهيزات ويستخدم صيغة التمويل الثلاثي على مستويين، المستوى الأول عندما تكون قيمة الإستثمار أقل أو تساوي 5 ملايين دينار جزائري، والمستوى الثاني عندما تكون قيمة الإستثمار أكثر من 5 ملايين دينار جزائري، تقل أو تساوي 10 ملايين دينار جزائري، ويقدم الصندوق قروض بدون فائدة وإعانات لكراء محل لإيواء المؤسسة الصغيرة، يقدم الصندوق إعانة بمبلغ يقدر 500.000 دينار جزائري بدون فائدة لكراء محل لإيواء النشاطات المستقرة، أو لاقتناء مقاولات متنقلة بالنسبة للأنشطة غير القارة، ويساعد الصندوق حاملوا شهادة التعليم العالي على إنشاء مكاتب جماعية وفقا للصيغ السابقة كما يستفيدون من جمع حصص الحد الأقصى للإستثمار وفقا لعدد الشباب أصحاب المشاريع، وإرجاء لمدة ثلاث سنوات لتسديد



القرض البنكي ولمدة سنة لدفع الفوائد البنكية، إعانة بمبلغ يصل إلى مليون دينار جزائري لكراء محل لإيواء المكتب الجماعي.

كما نشير إلى أن الهيئات السابقة تقدم تحفيزات جبائية عدة مثل إعفاء كلي للرسم على النشاط المهني، الضريبة على الدخل الإجمالي، الضريبة على أرباح الشركات، والرسم على القيمة المضافة عند شراء المواد الأولية لمدة 3 إلى 6 سنوات حسب منطقة النشاط، ويتم تمديدها عند توفير 3 مناصب عمل دائمة لمدة سنتين.

2.2. هينات التمويل المصغر

1.2.2. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

تأسست هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 الموافق ل 22 جانفي 2004، تتمثل مهمتها في تعزيز إنشاء المشاريع في المناطق الحضرية والريفية ومحاربة البطالة والفقر، وتشجيع بروز الأنشطة الاقتصادية والثقافية التي تولد الدخل في المناطق المرغوب تنميتها وتشجيع روح المقاول، والقروض المقدمة من خلال هذه الوكالة موجهة للأشخاص الذين يمتلكون تأهيلاً² ومعارف في مجال ونشاط معين. تشرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في إطار القرض المصغر على تسيير صيغتين للتمويل، إنطلاقاً من قرض مصغر لتأمين لقمة العيش بدون فوائد تمنحها الوكالة والتي لا تتجاوز 100.000 دج، وقد تصل إلى 250.000 دج على مستوى ولايات الجنوب، لتصل إلى قروض معتبرة لا تتجاوز 1.000.000 دج و التي تستدعي تمويلاً ثلاثياً مع إحدى البنوك.



المحور الخامس:
المؤسسات
الناشئة في الجزائر

المحور الخامس: المؤسسات الناشئة في الجزائر

تراهن الجزائر على المؤسسات الناشئة كإستراتيجية فعالة تستطيع من خلالها تنويع مصادر الدخل الوطني، تحقيق النمو الاقتصادي، تخفيف العبء على القطاع العام، الحد من البطالة وزيادة معدل الاستثمار، ما يجعلها تعمل على توفير الإطار القانوني والتنظيمي وكافة الآليات والوسائل التي من شأنها دعم وترقية هذه المؤسسات.

1. تعريف المؤسسات الناشئة:

قام الباحثين بمحاولة تعريف المؤسسات الناشئة كل حسب وجهة نظره والمعيار الذي يعتمد عليه في التعريف، لذلك قدمت عدة تعاريف للمؤسسات الناشئة لعل أهمها التالي:

- **التعريف الأول:** "هي مؤسسة لا تزال في المرحلة المبكرة من دورة حياتها أي في المرحلة التي ينتقل فيها رائد الأعمال من مرحلة الفكرة إلى مرحلة التمويل، مصممة للنمو السريع وتعتمد على رأس المال المتأتي من الملاك المستثمرين أو شركات رأس المال الاستثماري من أجل وضع هيكل العمل وبدء العمليات لتحقيق أهدافها".

- **التعريف الثاني:** "مشروع ريادي عادة ما يكون نشاط تجاري ناشئ حديثا سريع النمو يهدف إلى تلبية احتياجات السوق من خلال تطوير نموذج أعمال قابل للتطبيق حول منتج، خدمة، عملية أو منصة مبتكرة والتحقق من صحته بشكل فعال، كما أنها عادة ما تعمل بموارد محدودة للغاية لإيجاد نموذج أعمال قابل للتكرار وقابل للتطوير ليصبح عالميا".

- **التعريف الثالث:** "مشروع تجاري يجسد فكرة المخاطرة والمسؤولية بهدف تطوير نموذج عمل عملي يلبي احتياجات المؤسسة، السوق والمجتمع ويحسنها من خلال جملة من الحلول المبتكرة القادرة على حل المشكلات وتقديم تقييم شامل للتطور المحتمل لكل منها، بالإضافة إلى الكشف عن الفرص التي لا يستطيع الآخرون توقعها".

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسات الناشئة هي:

"مؤسسة ريادية عادة ما تكون ذات طابع تجاري تعتمد على مصادر مختلفة للتمويل من أجل تطوير نموذج منتج، خدمة، عملية وتحسينه لتلبية احتياجات الأطراف ذات صلة بها وإيجاد الحلول للمشكلات التي قد تواجهها واستغلال الفرص المتاحة أمامها".

2. الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات الناشئة في الجزائر:

جاء دعم الجزائر للمؤسسات الناشئة من أجل محاربة هجرة الأدمغة إلى الخارج والأزمات التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كذلك للتخلص من التبعية لقطاع المحروقات فضلا عن التطور الذي يشهده العالم في مجال التكنولوجيا الذي يُحتم إدراج كل من اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة ضمن الخطة الاقتصادية للبلاد.

لذلك تعمل الجزائر على إزالة كافة القيود التي قد تُعيق تطور المؤسسات الناشئة من خلال وضع نصوص قانونية وتنظيمية تسهل إنشائها وعملها، إنشاء وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الناشئة تهتم بالترويج لهذه المؤسسات وتوفير المناخ المناسب لعملها وتدعمها بكل ما تمتلك من آليات ووسائل، هذا وقد عززت وطورت السلطات المختصة كذلك دور كل من الحاضنات والمسرعات العاملة في هذا المجال، بالإضافة إلى الاهتمام بتعزيز الجانب الابتكاري التكنولوجي المالي في قطاع المؤسسات الناشئة من خلال إطلاق مخبر التكنولوجيا المالية.

أيضا تعمل السلطات المختصة والتي على رأسها الوزارة المنتدبة على عقد ندوات وطنية خاصة بالمؤسسات الناشئة لخلق مناخ مناسب للحوار البناء بين المؤسسات الناشئة والمختصين في هذا المجال، إضافة إلى تجميع كل القدرات المبدعة على المستوى الوطني في مجال التكنولوجيا الحديثة والرقمنة وانجاز عقد ثقة بين المؤسسات الناشئة والشركات الوطنية المشاركة في الندوات، زيادة على اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لإدماج قدرات الابتكارية الشبابية ومنحها الدور القيادي في تسيير هذه المؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية القائمة، علاوة على الاستفادة من الخبرات الأجنبية الناشطة والناجحة في مجال المؤسسات الناشئة كاستفادة من التجربة الهولندية.

كما تم وضع نظام تصريح جديد للمشاريع المبتكرة لتسهيل عمل هذه المؤسسات يمكنهم من تجسيد أفكارهم بعيدا عن العراقيل، من خلال تصريح فقط بإنشاء مؤسسة ناشئة لدى الجهات المختصة ومن ثم إنشاء سجل تجاري بعد بدأ النشاط داخل المؤسسة، ما قد يقلل من كثرة الإجراءات الإنشاء.

هذا وقد عمدت السلطات إلى تحديد أهم الشروط اللازمة لإنشاء مؤسسة ناشئة في الجزائر، من خلال المادة 11 من القانون التنفيذي رقم 20-254 التي تناولت الشروط التالية:

- ألا يتجاوز عمر المؤسسة الناشئة ثماني سنوات؛
 - يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة الناشئة على منتجات أو خدمات أو أي فكرة مبتكرة؛
 - يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي للمؤسسات الناشئة المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية؛
 - أن يكون رأس مال المؤسسة مملوكا بنسبة 50% على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة؛
 - يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة الناشئة كبيرة بما فيه الكفاية؛
 - يجب ألا يتجاوز عدد العمال في المؤسسة الناشئة 250 عامل.
- كما تم إعفاء المؤسسات الناشئة من عدة رسوم أهمها الرسم على النشاط المهني والضريبة على الدخل الإجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات لمدة 03 سنوات ابتداءً من بداية النشاط، كما تعفى من الضريبة الجزافية الوحيدة والرسم على القيمة المضافة للمعدات التي تقتنيها لانجاز مشاريعها الاستثمارية.

3.العوامل التي تجعل المؤسسات الناشئة جاذبة للتمويل:

- توجد عدة عوامل تجعل من المؤسسات الناشئة جذابة للتمويل لعل أهم هذه العوامل ما يلي:
- أ. **الابتكار:** يعزز الابتكار من قوة المؤسسة الناشئة في السوق، يحسن قدرتها على تجاوز المنافسة، يقلل من تكلفة الإنتاج؛ لذلك ومع محدودية الموارد التي تمتلكها فإن بناء ثقافة الابتكار وتحصيل عدد من براءات الاختراع بعد عاملا رئيسا في كسب قوة تفاوضية مع الممولين خاصة في المراحل الأولى من عمر المؤسسة؛
 - ب. **خلق القيمة:** يلعب محرك القيمة المرتبطة بالمنتج، الخدمة التكميلية المقدمة، كفاءة المعاملات، مشاركة المعلومات مع السوق المستهدف عنصرا مهما في نجاح استقطاب ممولين للمؤسسات الناشئة، حيث أن القدرة على خلق قيمة مضافة يمنع انتقال المستهلك إلى منافسي المؤسسة الناشئة ويزيد من عدد المعاملات من قبل المستهلك الواحد، بما يحقق الثنائية (الولاء،

العلامة التجارية)، هذا كله كفيل بتحسين من سمعة وصورة المؤسسة ما يترتب عليه جذب أحسن المستثمرين والممولين؛

ت. **السوق المستهدف:** تقييم السوق المستهدف باستخدام مصفوفة (السوق العالي الجديد من خلال منتج حالي / جديد)، حيث لا يعطي استهداف سوف موجود بالمنتجات الحالية أي جاذبية لممول المؤسسة الناشئة؛ من ناحية أخرى معدل نمو السوق المستهدف أيضا يؤثر على جاذبية الممول للمؤسسة الناشئة ما يزيد من فرصتها في البقاء والنجاح إذا كان سوقها المستهدف بنمو من تلقاء نفسه؛

ث. **توقيت جمع الاستثمار:** بعد تحديد توقيت جمع الأموال أمرا بالغ الأهمية للبقاء والنجاح لأي مؤسسة ناشئة، فالممول لا يمنح التمويل المؤسسة تقضي معظم وقتها في زيادة مال أكثر تنمية الأعمال.

4. عوامل فشل المؤسسات الناشئة:

لعل من أبرز عوامل الفشل المتكررة في العالم بخصوص نمو ونجاح المؤسسات الناشئة مايلي:

أ. عدم كفاية رأس المال

أول وأكبر مشكلة تواجه الشركات الناشئة هي عدم وجود رأس مال يكفي لسد جميع احتياجات المشروع، وبسبب هذه المشكلة تعود الكثير من الشركات الناشئة إلى نقطة الصفر وتنتهي الفكرة وطموح النمو. كما أن هناك مشكلة أخرى يسببها عدم كفاية رأس المال وهي صعوبة الحصول على اهتمام المستثمرين لتمويل الفكرة، القصور المادي بالنسبة للمستثمر قد يشير إلى أن الشركة لن تكون قادرة على دفع الفواتير أو سداد القروض في وقتها المحدد أو إدارة الالتزامات المادية بشكل جيد.

وحل هذه المشكلة يُرجعنا إلى نقطة البداية حيث كانت الفكرة في يومها الأول، فكما أن تطوير الفكرة وبناء خطة المشروع بشكل متكامل أمر جيد لتحقيق النجاح، كذلك التفكير في توفير رأس مال كافٍ من البداية يضمن لك المزيد من الفرص لاستمرارية شركتك الناشئة ونجاحها، فالواقع ليس وريدياً وليس من السهل إيجاد الممول الذي يخاطر بماله من أجل فكرتك مهما كانت رائعة ومبتكرة.

ب. سوء التخطيط:

لا يمكن أن يعتمد نجاح الشركات الناشئة على قوة الفكرة فحسب، بل لابد من توافر العديد من العوامل التي بتكاملها سويًا ينجح المشروع ويتطور، وأحد أهم هذه العوامل هو التخطيط الجيد للعمل.

تحتاج الأعمال التجارية إلى إعداد خطط قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل، ولتوجيه نشاطك إلى النجاح الذي ترجوه يجب عليك أن تضع خططاً تتضمن توقعاتك عن سير العمل خلال الأسابيع والأشهر والسنوات القادمة، مع وضع كل تفاصيل النشاط وكافة الخطط البديلة ضمن هذه الرؤية.

ت. فقر المهارات القيادية:

أحد السيناريوهات المتوقعة الحدوث في رحلة إنشاء الشركات الناشئة هو توفر فكرة رائعة لم يسبق لها مثيل، توفر رأس مال كافي لإطلاق هذه الفكرة، خطط تضم جميع تفاصيل المشروع القصيرة الأجل وطويلة الأجل، انبهار المستثمرين بالفكرة وتسابقهم على تمويلها، ومع كل عوامل النجاح هذه نجد قصور في مهارات قيادة المشروع عند المدير التنفيذي أو أصحاب القرار.

القيادة تعني القدرة على اتخاذ قرارات صائبة في كل وقت، كما تعني حسن إدارة تفاصيل العمل الداخلية سواء المالية أو العلاقات بين الموظفين وتطوير أدائهم واستيعاب كافة التفاصيل المتعلقة بذلك، وكذلك الإدارة الخارجية للعمل مع شرح الفكرة للممولين والقدرة على اكتساب العلاقات العامة وجلب النفع للمشروع بذكاء ومهارة.

وعليه يمكن القول أن غياب عامل القيادة الصحيحة في أي مشروع تجاري وبالأخص عند إنشاء شركة ناشئة، هو إنذار بقرب نهاية هذا المشروع من اللحظة الأولى.

ث. تقليدية الفكرة:

إن الفكرة الجيدة لا تكفي وحدها لنجاح المشروع وتحقيق الهدف المرجو منه، فالأساس الذي تُبنى عليه الشركات الناشئة هو الأفكار، والأفكار قد تكون تقليدية، مكررة، جيدة، رائعة أو أفكار تشتت حاجة الناس لوجودها.

ج. عدم الاستماع إلى المستهلك:

اتفقنا أن الفكرة التي تلامس حاجة الناس وتضيف قيمة حقيقية لحياتهم هي أول خطوة لنجاح الشركات الناشئة، وهذا لا يعني تحقيق النجاح؛ فهناك المزيد بعد. هذه الفكرة سيتم تطبيقها داخل واقع متغير وآراء مختلفة وتطلعات تحكمها الحاجة، مما يعني أنك بحاجة دورية للاستماع إلى المستهلك ومعرفة آرائه وتطلعاته لتطوير فكرتك والحفاظ على موقعها في السوق.

ح. تجاهل الإخفاقات:

الفشل أمر سيء، ولكنه شائع في عالم الشركات الناشئة ويوفر فرصة جيدة للتعلم. الشركات التي لا يلاحظ أصحابها الإخفاقات أو التحديات التي تواجهها أكثر عرضة للفشل من تلك التي تلاحظها وتحسن التعامل معه وتجعل منه وسيلة للتطوير والتحسين.

خ. موقع المشروع:

منتجك الذي يسد احتياجًا حقيقيًا في السوق يجب أن يكون في موقع يسهل الوصول إليه، فاختيار الموقع المناسب للفئة المستهدفة جزء مهم لتحقيق هدف النجاح.

د. النمو السريع:

فكرة الشركات الناشئة وإطلاق العمل الخاص والمشروع المتميز أمر لامع في البداية يصاحبه الكثير من الآمال والخطط التي يظن صاحب العمل أنه يحقق بها النجاح المنشود، وعكس هذا التفكير فإن النمو السريع لأي شركة ناشئة قد يكون طريقها الأسرع نحو الفشل.

المحور السادس:

الجامعة

والتعليم المقاولاتي

المحور السادس: الجامعة والتعليم المقاولاتي

ان الحديث عن الجامعة، والتوجه نحو المقاولاتي، يجعلنا أمام مفهومين رئيسيين هما التعليم المقاولاتي، والثقافة المقاولاتية، فالتعليم المقاولاتي هو منطلق تكوين الثقافة المقاولاتية للطالب والتي تكون مبنية على مرتكزات علمية توجه ميولات الطالب نحو تبني العمل المقاولاتي، وقد دعمت الدولة الجزائرية هذا التوجه من خلال القرار الوزاري 1275 والذي حدد نطاق عملي-علمي للطالب لممارسة العمل المقاولاتي كمشروع تخرج قابل للتجسيد على أرض الواقع، في ظل توفير جميع الطرق لتنمية الثقافة المقاولاتية التي تكونت لديه من قبل.

1. الثقافة المقاولاتية:

1.1. مفهوم الثقافة المقاولاتية:

إن الاشتغال حول مفهوم الثقافة المقاولاتية هو مسلك علمي يفرض منطقيا تفاعلية البحث الجامعي مع تطورات محيطها المعقد في التكوين والممارسة، "فعد الحديث عن الثقافة المقاولاتية يجب الحديث عنها كنتاج للكيان الاجتماعي المتفاعل داخل المقولة بصفاتها تنظيما مؤسسيا متميزا يفرض استقلاليته النسبية عن المحيط الذي يوجد به، فثقافة المقولة تعتبر مجموع من القواعد القيمية والعملية التي ينقاسها المنتمون للمقولة في تحقيق أهدافها الاقتصادية وحل مشاكلها والإسهام في تطوير المجتمع بما تنتجه من منافع اقتصادية واجتماعية للدولة والمجتمع ومن تلك القيم التنظيم والتدبير والأخلاق والتنافسية والمهنية والكفاءة والقدرة على التجديد والابتكار".

ويبقى لهذا المفهوم خصوصية مرتبطة بما يلي:

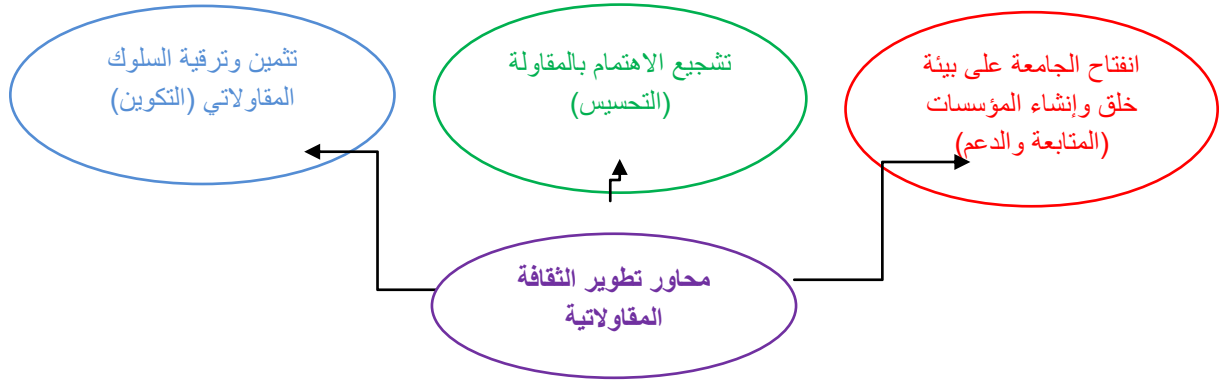
- **المقاولاتية** هي ليست فقط عبارة عن تنظيم وبنية قانونية، اقتصادية واجتماعية، أي مجموعة من الموارد المالية، التقنية والبشرية، بل أكثر من ذلك هي مسار ومجموعة من المراحل التي تتطلب استعمال منطق مقاولاتي من الفكرة إلى التأسيس وبداية النشاط الفعلي أي روح مقاولاتية لحامل هذه الروح الذي هو المقاول.

▪ البيئة المتمثلة في الوسط الاجتماعي، الاقتصادي، الثقافي، السياسي، القانوني والتكنولوجي الذي يؤثر بصفة مباشرة على الفعل المقاولاتي، فهذه التركيبة المعقدة تشكل عامل مهم وحاسم في تشجيع تكون ثقافة مقاولاتية أو كبحها.

2.1. عناصر تنمية الثقافة المقاولاتية:

لتطوير ثقافة المقاولاتية وهي التحسيس والعمل على التأكيد على أهمية المقاول من خلال التكوين في المقاولاتية من خلال البرامج التدريسية، المسالك المهنية والأكاديمية والورشات التدريبية... الخ، وهذا لأجل تشجيع الاهتمام لمقاوله الذي يعتبر العنصر الأساسي في الثقافة المقاولاتية، تأتي بعدها التثمين، أي تشجيع السلوكيات والممارسات المقاولاتية، من خلال تبني ودعم مختلف الأفكار وتحضيرها وإخراجها في شكل مشاريع، ثم تأتي النقطة الأساسية في هذه العلاقة هي انفتاح الجامعة على بيئة خلق وإنشاء المؤسسات والهدف من ذلك هو الانتقال من الفكرة والمشروع إلى الفعل والتنفيذ واستقطاب الدعم، وعليه يظهر أن العلاقة بين الجامعة ومؤسسات البحث بثقافة المقاوله تتمحور من خلال ثلاثية التحسيس، التكوين، الدعم والمتابعة". والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (ـ): محاور تطوير الثقافة المقاولاتية



من خلال هذه المحاور فنحن نتحدث عن تنشئة الثقافة المقاولاتية من رحم المؤسسة الجامعية والبحثية، فالمقاول من خلال هذا المنظور سيمتلك رأسمال اجتماعي يتم فصل من ثلاثة أقطاب أساسية: القطب المعرفي، العلائقي والقطب المالي.

2. الجامعة والتوجه المقاولاتي:

مكن تعريف مؤسسات التعليم العالي على أنها: "التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، وتختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات، وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي". تعد الجامعة الجزائرية مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تتشكل الجامعة من كليات ومعاهد كما يمكن أن تكون لها ملحقات. وكذلك تتكون الجامعة الجزائرية من هيئات ورئاسة الجامعة وكليات ومعاهد، كما تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة

وتتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي في الخصوص على ما يأتي :

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلد ؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث ؛
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها ؛
- المشاركة في التكوين المتواصل.

وتتميز الجامعة عن باقي مؤسسات التعليم العالي، في المدى الواسع لمقرراتها الدراسية وتعدد تخصصاتها، ويوفر النمط السائد في الجامعة فرصا كثيرة للطلبة للتخصص في حقول مختلفة مثل: العلوم،...، والعلوم الانسانية والاجتماعية، والتي بدورها تنفرع عنها مجموعة من الشعب ومنها الاقتصاد والتسيير، والذي من أهم وأبرز التخصصات الموجودة فيه هي المقاولاتية.

ويعود تاريخ تدريس المقاولاتية في العالم، وعلى مستوى الجامعات إلى عام 1947 عندما قدم MYLE MACES أول مقرر دراسي في المقاولاتية في جامعة هارفارد الأمريكية، وعلى وجه التحديد في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، حيث جذب هذا المقرر انتباه وإعجاب 188 طالبا من طلاب الفرقة الثانية لدرجة ماجستير إدارة الأعمال والبالغ عددهم 600 طالبا

ومن الأسباب التي جعلت الدولة الجزائرية تهتم بموضوع المقاولاتية في مؤسسات التعليم العالي

تتمثل في النقاط التالية :

- تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ؛
- تطور مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛

- دور المقاولاتية في تطور الميزان التجاري؛
- دور المقاولاتية في تطور الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة ؛
- وتكمن علاقة التكوين الجامعي بالمقاولاتية في تطوير ثقافة المقاولاتية بالتركيز على العناصر التالية:
- التحسيس والعمل على تأكيد أهمية المقاولاتية من خلال التكوين في المقاولاتية (البرامج التدريسية، المسالك المهنية والأكاديمية والورشات التدريبية...إلخ)، هذا لأجل تشجيع الاهتمام بالمقاولاتية الذي يعتبر العنصر الأساسي في الثقافة المقاولاتية ؛
- التثمين؛ أي تشجيع السلوكات والممارسات المقاولاتية، من خلال تبني ودعم مختلف الأفكار وتحضيرها وإخراجها في شكل مشاريع ؛
- انفتاح الجامعة على بيئة خلق وإنشاء المؤسسات والهدف من ذلك هو الانتقال من الفكرة والمشروع إلى الفعل والتنفيذ واستقطاب الدعم.
- وعليه يظهر أن العلاقة بين التكوين الجامعي وثقافة المقاولاتية تتمحور من خلال ثلاثية: "التحسيس، التكوين، الدعم والمتابعة".

3.التعليم الجامعي المقاولاتي:

1.3. مفهوم التعليم المقاولاتي:

1.1.3. تعريف التعليم المقاولاتي:

يعرف التعليم المقاولاتي علي أنه: " مجموعة من أساليب التعليم النظامي الذي يقوم علي إعلام وتدريب أي فرد يرغب بالمشاركة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، من خلال مشروع يهدف إلي تعزيز الوعي المقاولاتي و تأسيس مشاريع الأعمال الصغيرة و تطويرها".

وتعرف بدورها موسوعة ويكيبيديا الانجليزية التعليم المقاولاتي بأنه: " تلك العملية التعليمية التي تهدف إلي تزويد الطلاب بالمعارف و المهارات اللازمة، و إثارة دافعيتهم و تعزيزها وذلك من أجل تحفيزهم وتشجيعهم على النجاح المقاولاتي علي نطاق واسع و مستويات عديدة. "

كما قد يشار إلى أن التعليم المقاولاتي هو: " سلسلة من النشاطات التي تهدف إلي تمكين الفرد من استيعاب وإدراك وتطوير معارفه ومهاراته وقيمه، مما يمكنه من اكتساب مهارة تحليل

المشكلات بأسلوب ابداعي وذلك من خلال تحديدها وتعريفها وتحليلها لإيجاد الحلول المناسبة لها."

ولقد حصرت المقاربة التربوية مهام التعليم المقاولاتي في تعزيز قيمة تقدير الذات لدى الفرد المتعلم وغرس قيمة الثقة بالنفس في نفسه، مما يؤدي إلي تغذية المواهب الابداعية وبناء القيم والمهارات ذات العلاقة في توسيع مداركه في الدراسة وما يليها من فرص أعمال تجعل البعض منهم يتبنون أساليب لازمة وسلوكيات مرتبطة بالتخطيط لمسار العمل المقاولاتي وممارسة المهنة. إذن هذه المعطيات تجعل من التعليم للمقاولاتية مجموعة من الأنشطة و الأساليب الهادفة إلي غرس روح المقاولاتية لدي الطلبة وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتأسيس مشاريعهم الخاصة، حيث اعتبر أن فايول هذا الأخير وسيلة لتعزيز التفكير والسلوك والمهارات المقاولاتية والتي تغطي مجموعة من الجوانب كالأفكار والنمو والابداع

2.1.3. أهمية التعليم المقاولاتي:

وإذا حصرنا أهمية التعليم للمقاولاتية، فإنها تتجلي في أهمية غرس روح المبادرة و تفعيل القدرات المتميزة واكتشاف المهارات المبتكرة مع زيادة احتمال بلورة أفكار ابتكارية مؤسدة لمشاريع أعمال تجارية ذات التكنولوجيا العالية ومشاريع ريادية تعمل على صناعة القادة وزيادة فرص نجاح الأعمال ذات العلاقة بالتوجه المعرفي وإنتاج الثروة وتراكم الرأسمالي وامتصاص البطالة، بإنتاج سلع/ خدمات الغرض منها خدمة الاقتصاد، بما يدعم بناء أسس اقتصاد المعرفة في بلادنا ونتاج مقاولين شباب مبدعين.

1.3.3. أهداف التعليم المقاولاتي:

هذه الجوانب من الأهمية تبرز بدورها الأهداف المسطرة من برمجة هذه الوحدة التدريسية ضمن امكانية تمكين المتعلمين من إعداد وتحضير خطط عمل لمشاريعهم المستقبلية بالاضطلاع المسبق على معطيات السوق والاعتماد على أبحاث ودراسات، المنافسين وتمويل المشروع، الاجراءات القانونية و قضايا النظام الضريبي. هذه المعرفة المسبقة تشكل لديه تصورا عن كيفية بدأ المشروع و إدارته و عملية أخذ القرار، مما يستوجب ضرورة اكتساب مهارات إدارية و تنظيمية و تجارية و تقنية، تمكنه من الانجاز، وعليه فإن التعليم المقاولاتي يهدف إلى إعداد أفراد

مقاولين يتمكنون من النجاح عبر مراحل مستقبلهم الوظيفي مع رفع قدراتهم على التخطيط للمستقبل. الأمر الذي يتطلب حسب:

توفير المسبقات (العوامل الشخصية و المحيط) و الاستعدادات، الامكانيات

2.3. متطلبات برامج التعليم المقاولاتي:

لتحقيق متطلبات هذا النوع من التعليم يجب إحداث شراكة حقيقية ما بين المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة والجهات الداعمة التابعة لمنظمات القطاع الخاص، والتي تشمل هذه الأخيرة على:

أ. البنية التحتية:

وذلك من خلال توفير قاعات مناسبة مجهزة بالأدوات اللازمة وأجهزة الحواسب والأجهزة المختلفة الأخرى مثل عرض الشرائح والبرمجيات التي توفر التطبيقات العملية والتدريبية التي تسهل التعامل مع المحتوى المقاولاتي.

ب. توفير الموارد البشرية:

بتعيين أفراد مؤهلين لهم القدرة على تطبيق استراتيجيات وأساليب تدريبية متقدمة في المقاولاتية واستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل مناسب يخدم هذه العملية وذلك بغرض تغيير الذهنيات والسلوكيات لدى المتعلمين، مع ضرورة توفير بيئة مدعمة للتعليم المقاولاتي بتجسيد خطوات تنفيذ برامج هذا النوع من التعليم وخططه وأهدافه بالمساندة الكلية لجميع الأطراف المعنيين من أعلى الهرم إلى أدناها لإنجاح المبادرة في المجتمع، مع التركيز على التجارب السابقة والاستفادة من التجارب العالمية في هذا المجال من حيث الممارسة والتطبيق للسياقين التربوي والتعليمي.

ت. التكيف:

هذه المتطلبات تجعل من التكيف مطلباً شرعياً لاستجابة للتحديات و الضغوطات الكبيرة التي تفرضها طبيعة هذا العصر المعولم

3.3. برامج التعليم المقاولاتي:

ما يميز التعليم المقاولاتي كما ذكرنا سابقاً صفة الديمومة حيث يكتسب المتعلمون الاستعدادات والمهارات طيلة مسار تعلمهم، مما يساهم في إعداد وتطوير مهارات الريادة علي جميع المستويات

التعليمية و التي تبدأ منذ المرحلة الابتدائية إلى أن تنتهي بالجامعة و ذلك لنضج المعرفة لديهم وبنائها علي الخبرات السابقة، مما يؤدي إلي نمو وتطوير الخبرة كمقاول من أجل فيما بعد التخطيط لإنجاز مشروع.

ولقد تقتصر المراحل التعليمية (الابتدائية/الثانوية) على ممارسة المتعلمون مختلف الأنشطة لملكية المشاريع بتعلم أساسيات الاقتصاد والفرص و الخيارات المهنية الناتجة عنها، وعليه فإن من نواتج هذه المرحلة إثارة الدافعية و الاحساس بالفرص الفردية. وكذلك فإن من شروط الوعي بالكفاءة ضرورة اكتساب القدرة علي تناول الخطاب الاجتماعي بلغة رجال الأعمال، وكسب رؤية تصورية مطابقة لأرباب العمل على اعتبار أن هذا الجانب أساسي في مزولة المهنة والتعلم التقني، بغية اكتشاف الكفاءات الأولية.

كما أن هذه المقدرة يمكن تعلمها في مساق خاص بالمقاولاتية والتي من المفروض أن تحتويها المساقات و المناهج الأخرى التي ترتبط بها، وللتوضيح نذكر كمثال مشاكل التدفق النقدي الذي يمكن أن تستخدم في مناهج الرياضيات، كما يمكن أن تصبح عروض المبيعات جزءا من مناهج مهارات الاتصال.

يعد أيضا تفعيل التطبيقات الابداعية ضروري لتعزيز التعليم المقاولاتي، وذلك بحضور الندوات المساهمة في اكتشاف العديد من التطبيقات الابداعية، لأن إدراك المعارف السابقة يشكل خبرة معرفية و يشجع الأفراد على الابتكار و امكانية بلورة فكرة أعمال منفردة للقيام بعملية أخذ القرار من خلال بناء عمل متكامل، و الاضطلاع على تجارب أعمال مختلفة. لتبقي الغاية بدء تنفيذ المشروع، مما يتطلب مساندة خاصة من قبل الكليات و الجامعات و داعمة في برامج التعليم التطبيقي والتقني.

كما أن هذه البرامج الداعمة و المعززة للتعليم المقاولاتي تتجسد في استحداث آليات جديدة لهيئات حكومية وغير حكومية تهتم بالفعل الاقتصادي الحر و التي تخص:


▪ دار المقاول:

يعد إنشائها تجربة حديثة في الجزائر و إن كان الفضل يعود إلى فرنسا التي كانت من المبادرين الأوائل في صناعة هذه الفكرة بتنسيق و تميمين الجهود مع الجامعات الفرنسية حيث تبقي


الغاية الملحة هي استقطاب عدد أكبر للطلبة الجامعيين بالتعريف بالموقع الجغرافي لدار المقاول و دورها المنوط على مستوى المنظومة الجامعية بكل الفروع و التخصصات، مما يتطلب إعدادا لبرامج تكوينية و تحسيسية و تنفيذية، أين تساهم الوزارة الوصاية أي وزارة التعليم العالي بتقديم مساندة مالية تتراوح ما بين 10% و 40%. إضافة إلى المستحقات التي تجنيها دار المقاول من جراء تحضير البرامج التعليمية و التكوينية لفائدة المؤسسات الجامعية و إن كان من الصعب تقديرها حسب تصريح مديرة الدار.

و إذا ربطنا فعالية هذه الهيئة فإننا نجد أن هذه الأخيرة قد أدرجت مواد تعليمية في مجال إنشاء المؤسسات على مستوى كل الأطوار الجامعية (ليسانس، ماستير، دكتوراه) انطلاقا من فكرة أن هذا التكوين يرفع من روح المقاول، كإدراج مقياس معارف أساسية حول المؤسسة و سيرورة إنشاء مؤسسة، أو فتح تخصص كامل عن المقاولاتية لطلبة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسييرية. و كذلك تقديم محاضرات في هذا المجال لتمكين الطالب من إعداد مخطط الأعمال و التعريف بالسوق و الدراسة المالية و التي ثمنت باستثارة الميل و الرغبة لدى الطالب في اكتشاف هذا العالم و التي تجسدت على مستوى مدينة قسنطينة بإنشاء 46 بالمئة من المؤسسات و ذلك حسب احصائية مقدمة من قبل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لسنة 2014. كما قامت هذه الهيئة بتنظيم مسابقة نجوم المقاولية و التي تدوم مدة أسبوع كامل لاستخراج ثلاثة مشاريع و أفكار تحمل لعناصر الابداع و روح المبادرة و أحسن تعاون مع الهيئات المحلية لتمنح الطالبة الثالث جوائز تشجيعية و ترقيات داخلية و خارجية.

مما قد يحقق إنجاز مشروع مقاولاتي بدعم من وكالة التشغيل إضافة إلى التكوين خلال العطلة الصيفية و الذين تمنح لهم شهادة تربص من خلال التنسيق مع هذه الأخيرة.



المحور السابع:
هياكل الدعم المقاولاتي
داخل الجامعة



المحور السابع: هياكل الدعم المقاولاتي داخل الجامعة

سنحاول من خلال هذا المحور التعرف على مختلف الهياكل التي تدعم التوجه المقاولاتي والتي تم استحداثها داخل الجامعة الجزائرية، بدءا بدار المقاولاتية، مروراً بحاضنة الأعمال، مركز الدعم التكنولوجي والابتكار CATI ، مركز الربط بين الجامعة والمؤسسة، وصولاً إلى مسرعات الأعمال الجامعية.

1. دار المقاولاتية بالجامعة:

1.1. النشأة:

لقد تبنت الجزائر هذا المنهج بإنشاء دار المقاولاتية في بعض الجامعات أولها جامعة قسنطينة سنة 2007 ، وتعتبر تجربة جامعة منتوري قسنطينة رائدة على المستوى الوطني بإنشاء دار المقاولاتية تتكفل بتنشيط ملتقيات وندوات لفائدة الراغبين في انشاء المؤسسات وكذا التكفل بتدريس مادة المقاولاتية في كل أقسام الجامعة، لتليها جامعات أخرى سنة 2013 ، ثم عممت على كافة جامعات الوطن سنة . 2014 وتبرز كلمة "دار" من كلمة "مركز" أو "معهد" الذي يشير إلى الهياكل الأكاديمية والتعليم التقليدي وتستحضر كلمة الدار بنية ودية ، ودود، رحب، متضامن ومنتج للقيم والثقافة . حيث يكون الجو مفيدا لتبادل الأفكار وتنمية روح المبادرة.

فدار المقاولاتية هي الأداة المناسبة لغرس قيم ريادة الأعمال وتعريف الطلاب على الاجراءات التي يجب اتخاذها لتحقيق أفكارهم وإبراز المشاريع ذات القيمة المضافة العالية التي تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني .وتعرف دار المقاولاتية على أنها: "نقطة التقاء بين الجامعة والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب هدفها الرئيسي تنمية روح المقاولاتية وتكريس الثقافة المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين، والعمال على بعث الأفكار الإبداعية في الوسط الطلابي والخروج تدريجيا من طبيعة المشاريع الابتكارية والتوسع من دائرة المشاريع الابتكارية والتي من شأنها إعطاء دفع جديد للتنمية من جهة، وكذا منح الشريحة الطلابية فرصة إنشاء مؤسسات ناجحة في ميادين مختلفة من جهة أخرى، ومن ثم اقتحام المقاولاتية باعتبارها نواة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ."

وتحت دار المقاولاتية على أنه يجب أن تتضمن الجامعة في أهدافها تعريف الطلاب القيم المقاولاتية تدريجيا، وتزويدهم بالوسائل الفكرية التي تمكنهم من الشروع في مغامرة انشاء مؤسسة،

ولهذا الغرض فإن دار المقاولاتية هي عنصر أساسي من الجهاز الذي يسمح لتشجيع روح المبادرة والوعي إلى إنشاء مؤسسات جديدة.

2.1.رسالة دار المقاولاتية بالجامعة:

تتكون رسالة دار المقاولاتية للجامعة الجزائرية من العناصر الآتية:

- زيادة الوعي وتشجيع الانفتاح على عالم الاعمال والتصرف على المقاومة، ريادة الاعمال لاسيما من خلال تنظيم الحلقات الدراسية، والاجتماعات الموضوعية؛
- مرافقة الشباب لانجاح مشاريعهم مروراً بالجامعة لتسهيل مهمتهم في التعامل مع الشركاء الاقتصاديين بالخبرة اللازمة والمطلوبة؛
- همزة وصل بين المتخرجين حاملي اشهادات وبين المؤسسة التي ستشرف على تمويلهم؛
- اتاحة مساحة مفتوحة للطلبة على مؤسسات دعم المقاولاتية في الجزائر؛
- التدريب وتطوير مهارات محددة لادارة المشاريع وخلق الاعمال؛
- المرافقة ودعم المشاريع الإبداعية، وتقديم المشورة للطلاب و التواصل مع هياكل الدعم و التمويل

3.1.مهام وأهداف دار المقاولاتية:

1.3.1.مهام دار المقاولاتية :

الدور الرئيسي للدار يكمن في تنمية روح المقاولاتية والاستثمار لدى الطلبة الجامعيين وذلك من خلال ،:

- **المرافقة القبلية :** يقصد ا تحسيس وتشجيع الطالب الجامعي داخل الحرم الجامعي من أجل تحفيزهم على الخروج تدريجيا من فكرة الوظيفة العمومية نحو الاعمال وخلق مؤسسا م الاقتصادية خدماتية كانت أو إنتاجية خاصة بهم.
- **التكوين:** ويقصد به تنظيم دورات تكوينية حول ما يلي:
 - إيجاد فكرة المؤسسة :ويقصد به تطوير ذهنية الطالب والخروج به من دائرة الأفكار الكلاسيكية نحو أفكارابتكارية ذات طابع ابداعي.
 - إنشاء المؤسسة :ويقصد ا تبيان مراحل إنشاء المؤسسة وإعداد مخطط الاعمال.

– تسيير المؤسسة: حيث يقوم الفريق المكون بتكوين الطلبة الجامعيين في التقنيات الحديثة في مجال تسيير المؤسسة.

- المتابعة والمرافقة البحثية: حيث يقوم فريق دار المقاولاتية بمتابعة الطلبة حاملي الأفكار الإبداعية من أجل مساعدتهم على تجسيدها على أرض الواقع في شكل مؤسسات صغيرة ومشاريع اقتصادية عن طريق جهاز (ENSEJ).

2.3.1. أهداف دار المقاولاتية بالجامعة :

تهدف دار المقاولاتية الجامعية إلى:

- تنمية الفكر المقاولاتي لدى الطلبة الجامعيين؛
- تشجيع الطلبة على الاستثمار وولوج عالم الاعمال وخلق أفكار جديدة وإبداعية؛
- توجيه الطلبة بمختلف هيئات الدعم والاستثمار، وتعريف الطلبة بمختلف هيئات الدعم والاستثمار؛
- تنظيم الأبواب المفتوحة على المؤسسات الاقتصادية، وخرجات للطلبة إلى المؤسسات الاقتصادية؛
- تمكين الطالب من إجراءات إنشاء المؤسسة الاقتصادية، وضع قاعدة معطيات لمختلف الأنشطة والمشاريع ذات القيمة المضافة لفائدة الطلبة؛
- مساعدة الطلبة على إعداد مذكرات بحثهم عند تناولهم للقطاع المقاولاتي في اشكاليات البحث.

2. حاضنة الأعمال الجامعية:

1.2. مفهوم حاضنة الأعمال الجامعية:

بمقتضى المادة 11 من المرسوم التنفيذي 12-293 ولا سيما المادة 11 فإن حاضنة الأعمال الجامعية هي هيكل لاستقبال ومساندة مشروع إبتكاري ذي صلة مباشرة بالبحث، تساعد صاحب المشروع على تحقيق فكرته وإثبات إمكانية تطبيقها في المدى البعيد، وتقدم الدعم لأصحاب المشاريع في مجال التكوين والاستشارة والتمويل مع مرافقتهم إلى غاية إنشاء المؤسسة.

2.2. مهام حاضنة الأعمال الجامعية:

- استقطاب وانتقاء أصحاب الأفكار الإبداعية والمبتكرة.
- زيادة فرص بقاء الشركات الناشئة وتدعيم عملية ريادة الأعمال.
- التدريب والتكوين وتطبيق نموذج العمل التجاري (BMC) ومخطط الأعمال
- مرافقة واحتضان أصحاب الأفكار الإبداعية والابتكارية
- تقديم وتوفير فضاء للمرافقة والتأطير والإشراف والتدريب
- القيام بالدراسة الاقتصادية BMC
- تقديم الاستشارات القانونية والخبرة القضائية.
- تقديم الخبرة العلمية والتقنية وتطوير الجوانب الإبداعية والابتكارية للمشاريع الأولية
- توفير الاتفاقيات ووضعها في متناول أصحاب المشاريع الابتكارية
- التواصل وربط العلاقات مع الهيئات المعنية باعتماد المؤسسات الناشئة وبراءات الاختراع
- التدريب على تقنيات التواصل الفعال والقيادة والتسويق
- دراسة السلوك التنظيمي للأفراد والمؤسسات.
- توفير الدعم المالي وتمويل أصحاب المشاريع المتحصلة على وسم LABEL
- توفير الفضاءات للنشاط والعمل للمؤسسات الناشئة START-UP
- تنظيم أيام دراسية، ملتقيات ودورات تكوينية ذات الصلة بأفكار المقاولاتي والمؤسسات الناشئة (الطلبة والاساتذة)
- تشجيع الاساتذة والباحثين للانخراط في مسعى مساعدة الطلبة على إنشاء مؤسسات خاصة وخلق مناصب عمل.

3. مركز دعم التكنولوجيا والابتكار:

1.3. تعريفه:

هو هيكل دعم للاساتذة والباحثين والطلاب في مجال الملكية الصناعية من خلال الخدمات

التالية:

- الوصول إلى موارد براءات الاختراع وغير براءات الاختراع (العلمية والتقنية) والمنشورات المتعلقة بالملكية الفكرية؛
- المساعدة في البحث واسترجاع المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا؛
- التدريب على البحث في قواعد البيانات؛
- المساعدة والمشورة في إنشاء الأعمال التجارية (تسجيل العلامات التجارية والتصميمات والنماذج الصناعية، وما إلى ذلك)؛
- إجراء الأبحاث حسب الطلب (الحداثة والتطور وانتهاك الحقوق)؛
- المراقبة التكنولوجية والتنافسية؛
- توفير معلومات أساسية عن تشريعات الملكية الصناعية وإدارة الملكية الصناعية والاستراتيجيات ذات الصلة وتسويق التكنولوجيا وطرحها في الأسواق.

2.3. دور:

يتمثل دوره الأساسي في (تفعيل دور الجامعة في تشجيع وتنمية القدرات الإبداعية والإبتكارية.) بالإضافة الى:

- الحث على تجسيد نتائج البحث العلمي والعمل الإبداعي بالجامعة على أرض الواقع؛
- تهيئة بيئة تدعم الابتكار والتطور التكنولوجي؛
- تقديم خدمات المرافقة والدعم لحاملي المشاريع ونشر ثقافة تسجيل العلامات التجارية وحمايتها بالإضافة إلى الوصول إلى الموارد العلمية والتقنية؛
- دعم النشاطات المرتبطة بنقل التكنولوجيا والتكوين؛
- المشاركة في ترمين نتائج البحوث العلمية والابتكارات بالتنسيق بين الجامعة ومختلف المؤسسات و الهيئات

3.3. مهام المركز:

تتمثل مهامه في النقاط التالية:

- النفاذ إلى المصادر الإلكترونية للبراءات وخلاف البراءات (العلمية والتقنية) والمنشورات المرتبطة بالملكية الفكرية والصناعية؛

- المساعدة في البحث عن المعلومات التكنولوجية واسترجاعها؛
- التدريب على البحث في قواعد البيانات؛
- عمليات البحث بناء على الطلب؛
- رصد التكنولوجيا والمنافسين؛
- تقديم المعلومات الأساسية عن قوانين الملكية الفكرية والصناعية، الإدارة والاستراتيجيات وإستغلال التكنولوجيا وتسويقها؛
- تحقيق متطلبات التقدم بطلب الحصول على براءات الإختراع؛
- تقديم المعلومات حول كيفية إيداع ملفات (براءة الإختراع، العلامات التجارية، تصاميم ونماذج صناعية..الخ) والمساعدة في تحرير طلبات إيداع براءات الإختراع وتسجيلها وطنيا ودوليا؛
- مرافقة ودعم الباحثين لتطوير أفكارهم للحصول على براءات الإختراع؛
- توفير التدريب اللازم في مجال الملكية الفكرية والصناعية وبراءات الإختراع؛
- التعاون وتبادل الخبرات مع جميع المؤسسات والهيئات المرتبطة بمهام المركز.

4. مركز الربط بين الجامعة والمؤسسة BLUE

1.4. تعريفه:

تبنّت الوزارة المكلفة بالتعليم العالي والبحث العلمي لسياسة ترمي إلى زيادة التواصل وتحقيق التقارب المتبادل بين الجامعة وبيئتها الاقتصادية والاجتماعية؛ وهذا من أجل تفعيل شراكة حقيقية ومجدية تركز العلم والمعرفة لخدمة التنمية الاقتصادية على المستوى المحلي والوطني.

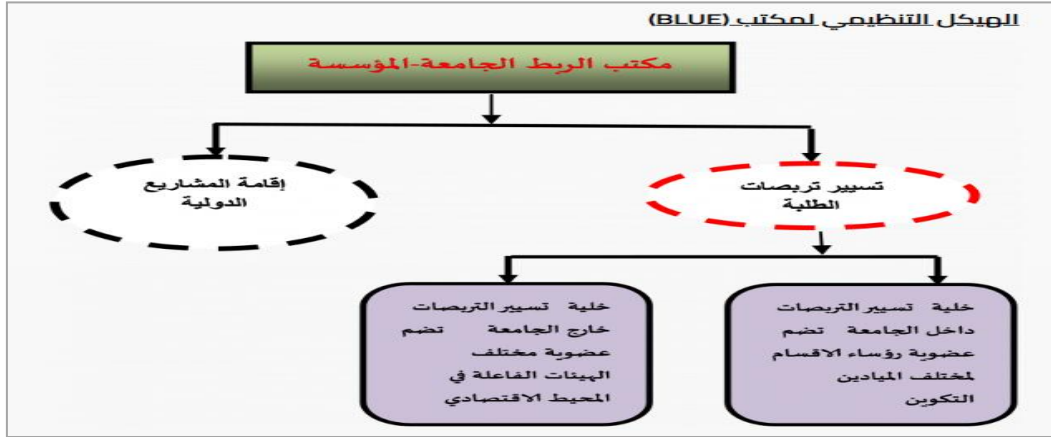
فزيادة مستوى التواصل بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية يهدف بالأساس إلى تسهيل عملية إدماج خريجي الجامعة وانخراطهم في الدورة التنموية على المستوى المحلي والوطني، باعتبار أن هذه المؤسسات تمثل فرصة حقيقية للتشغيل.

من هذا المنطلق، أصبحت الجامعة ملتزمة بضمان تكوين نوعي يتوافق مع متطلبات سوق الشغل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي، على اعتبار أن التكوين الذي يزاوله الطالب في الجامعة عنصرا أساسيا يسمح له بالإدماج المهني مستقبلا.

ومن أجل تحقيق كل هذا سعت الجامعة إلى وضع عدة أجهزة لإبقاء التواصل مع القطاع الاقتصادي والاجتماعي، ومن بينها إنشاء مكتب الربط الجامعة المؤسسة (BLUE).

2.4. هيكلة التنظيمي:

الشكل رقم (___): لهيكل التنظيمي لمركز الربط بين الجامعة والمؤسسة



من خلال الشكل اعلاه، يتضح أن المركز يتكون من نطاقين رئيسيين هما:

1.2.4. الخلية المخصصة لتسيير تربصات الطلبة:

تهدف هذه الخلية أساساً إلى تمكين الطلبة وخاصة طلبة الماستر من إجراء تربصات ميدانية في مختلف المؤسسات المستقبلية. من خلال القيام بتسهيل عملية البحث عن المؤسسة التي تناسب احتياجات تربص كل الطالب. وفق الخطوات التالية:

- تحديد قائمة بمختلف احتياجات الطلبة فيما يخص التربصات تتضمن:

– قائمة باحتياجات كل معهد حسب ميادين التكوين؛

– قائمة بمختلف المؤسسات المستقبلية حسب التخصصات.

- إنشاء قاعدة بيانات للشركاء المهنيين المتعلقة بمجالات تخصصات الجامعة.

- قاعدة بيانات اسمية للمؤسسات التي تمت إبرام اتفاقيات تعاون وتبادل معها.

- قاعدة بيانات للمؤسسات المحتمل عقد معها اتفاقيات تعاون في المستقبل.

2.2.4. فيما يخص إقامة المشاريع الدولية

إن الهدف الأساسي من وجود هذه الخلية هو تحسين المشاركة في المشاريع الدولية وذلك من

خلال:

- تحديد فريق عمل لكل أنواع المشاريع الدولية.
- انشاء فرق للمراقبة ومتابعة المشاريع الدولية.

3.4. أهدافه:

- لعمل على إعادة بعث العلاقة الديناميكية بين المركز الجامعي و المؤسسة، وذلك من خلال إقامة مجموعة من اتفاقيات التعاون بين الجامعة ومختلف المؤسسات التي تنشط في بيئتها الاقتصادية والاجتماعية؛
- احصاء ووضع خريطة للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية ومختلف الهيئات التي تنشط في المنطقة.
- العمل على التعرف على احتياجات سوق الشغل، وبالتالي تحقيق توافق بين هذه الاحتياجات ومختلف برامج التكوين المقدمة على مستوى الجامعة، وخاصة على مستوى الماستر.
- تمكين الطلبة من إجراء تربصات ميدانية في مختلف المؤسسات والهيئات من خلال خلق وتنشيط وحدة متخصصة في تسير تربصات الطلبة، ومتابعة المتخرجين من أجل إنشاء المشاريع الخاصة بهم.

5. مسرعات الاعمال الجامعية (الهيكل الحديث لدعم المشاريع المقاولاتية)

وقع وزير التعليم العالي والبحث العلمي، كمال بداري، اليوم، قرارا يحمل رقم 005، يحدد كفاءات إنشاء مؤسسة فرعية، تسمى مسرعة الاعمال الجامعية، لدى مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي ، تسييرها ومهامها.

1.5. تعريفها:

يقصد بمسرعة الأعمال الجامعية ، حسب القرار الموجود بحوزة الحراك الاخباري، جميع البرامج المصممة، لمساعدة حاملي المشاريع المبتكرة الناشئة والمؤسسات الناشئة، خلال مراحلها المبكرة، على النمو بشكل أسرع، اذ يتم ذلك عن طريق توفير مجموعة من الخدمات المتخصصة والاستشارات المهنية والبرامج المكثفة لفترة محدودة، والتي عادة ما تتراوح بين 3 إلى 6 أشهر.

2.5. آلية نشأتها:

تنشأ مسرعة الأعمال الجامعية، في شكل مؤسسة فرعية، سواء كشركة ذات مسؤولية محدودة، أو شركة مساهمة، و تخضع وفق الأحكام المذكورة، في أحكام القانون التجاري الجزائري، وتسري عليها احكام الفصل السابع من المرسوم التنفيذي رقم 11-396 المؤرخ في 24 نوفمبر سنة 2011، المعدل، والفصل الرابع من المرسوم التنفيذي رقم 11-397 المؤرخ في 24 نوفمبر سنة 2011، المعدل، حسب الحالة.

- وبحسب القرار الجديد، يمكن لمسرعة الاعمال الجامعية، وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، وحسب احتياجاتها، أن تضم تركيبة بشرية متنوعة وتخصصات مختلفة من أساتذة دائمين وأساتذة باحثين وباحثين دائمين وأساتذة متعاقدين ، من حملة شهادة الدكتوراه غير الاجراء، متخصصين لاسيما في مجالات المناجمنت، والتسويق والتكنولوجيا والعلوم والإعلام الآلي، وطلبة جامعيين، من مختلف الأطوار أو حاملي شهادات التعليم العالي، وعمال مهنيين وتقنيين.
- ويتولى مجلس إدارة مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي، تحديد النسبة الواجب تخصيصها في إنشاء مسرعة الأعمال الجامعية، كمؤسسة فرعية من الحصة التي تعود إلى المؤسسة والناجمة عن الموارد المحصلة من النشاطات التي تؤديها بصفة ثانوية، زيادة على مهامها الأساسية.
- وتلتزم المسرعة، بإعداد تقرير سنوي مالي وأدبي، مفصل، يبلغ لمجلس الإدارة ومدير المؤسسة الجامعية والبحثية حول نشاطاتها، يتضمن نتائج تسييرها، والمداخيل المالية والنفقات، و مطابقة نشاطاتها لمهام الخدمة العمومية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، إضافة إلى آفاق تطويرها.
- وتسري على مسرعة الأعمال المنشأة، في شكل مؤسسة فرعية ، أحكام الفصل السابع، من المرسوم التنفيذي رقم 11/ 396 المؤرخ في 24 نوفمبر سنة 2011، المعدل، والفصل الرابع من المرسوم التنفيذي رقم 11-397 المؤرخ في 24 نوفمبر سنة 2011، المعدل.

▪ كما يُراعى حجم نشاط مسرعة الأعمال الجامعية المنشأة، في إطار أحكام هذا القرار، ضمن معايير توزع الاعتمادات المالية السنوية ، على مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، حيث يكلف الأمين العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومديرو مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، كل فيما يخصه، بتنفيذ هذا القرار .

2.5. أهدافها:

تهدف مسرعة الاعمال الجامعية، الى تعزيز بيئة المقاولاتية والابتكار، داخل المؤسسات الجامعية والبحثية، من خلال تسريع دخول المشاريع المبتكرة، والمؤسسات الناشئة الجامعية، في الأسواق ، بمقابل مادي، كما تدعم الابتكار والمقاولاتية، للمساهمة في خلق فرص عمل جديدة وتعزيز الاقتصاد المحلي.

3.5. خدماتها:

تقدم مسرعة الاعمال الجامعية، خدمات تتمثل في:

- توفير مرشدين موجهين ذوي خبرة، يقدمون نصائح واستشارات، في تطوير خطط الاعمال والنماذج الاقتصادية، لتحقيق النمو السريع للمؤسسات الناشئة الجامعية.
- إضافة الى توفير مساحات عمل جماعية مجهزة ، تمكن الفرق من العمل بشكل تعاوني، وتطوير مشاريعهم في بيئة محفزة، و تنظيم ورشات تدريبية ودورات تكوينية، حسب الطلب، واحتياجات الطلبة والباحثين، حاملي المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة الجامعية.
- كما تقوم بتقديم الدعم التقني والعلمي والعملية، من خلال الاستفادة من موارد مراكز البحث، ومخابر البحث والمؤسسات الفرعية، المنشأة لدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وربط أصحاب المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة، بالمستثمرين وصناديق التمويل، من خلال عملية التشبيك، سيما، مقاهي الاعمال، و تظاهرات ومعارض وطنية ودولية ، والبحث عن تقديم تمويل مبدئي أولى، مقابل نسبة صغيرة من أسهم المؤسسة الناشئة، لا تقل عن 2 بالمائة، ولا تتعدى 5 بالمائة.
- إضافة إلى برامج وطنية ودولية، تهدف الى تطوير منتجات التسويق، والتمويل، والاجراءات القانونية والإدارية.



المحور الثامن:
أسس عرض
المشروع المقاولاتي
(Pitching)



المحور الثامن: أسس عرض المشروع المقاولاتي (Pitching)

سنحاول من خلال هذا المحور، تقديم دليل عمل للطالب من أجل عرض عمله أمام الخبراء والمستثمرين، بهدف جذبهم وتوفير مصادر تمويل جديدة لمشاريعهم المقاولاتية.

1. منهجية عرض فكرة المشروع المقاولاتي

توجد بعض الخطوات التي يجب اتباعها في عرض فكرة المشروع (Idea pitching) ، وتعد بمثابة منهجية لما يجب تضمينه في العرض، من أجل توصيل الفكرة إلى المستثمر بطريقة سهلة وبسيطة. من أهم المحتويات التي يجب تضمينها في عرض فكرة المشروع:

أ. المشكلة التي يعالجها المشروع

ينبغي البدء بالحديث عن المشكلة التي تسعى إلى حلها في المشروع، على سبيل المثال، مشكلات حقيقية قائمة في بيئتك الحالية أو البيئة التي ترغب في عمل المشروع بها، مع التطرق إلى المتأثرين بهذه المشكلة وإذا هناك أي أرقام أو إحصاءات تدعم وتوضح حجم المشكلة.

البدء بمشكلة واضحة المعالم يجعل طريقة العرض موجهًا إلى توضيح وجود فرصة حقيقية من خلال فكرة مشروعك. إذ أنت لا ترغب في تنفيذ مشروع جديد فقط، لكنك تفعل ذلك بناءً على وجود مشكلة فعلية ذات أبعاد وآثار واضحة على أفراد المجتمع.

ب. الحل المقترح

بعد الانتهاء من عرض المشكلة أو الفرصة الموجودة في مشروعك يمكنك الانتقال إلى الحديث عن تصورك المقترح للحل الذي ستقدمه من خلال مشروعك، من المهم وضع حلول واقعية قابلة للتطبيق على أرض الواقع، مع امتلاك خطة مقترحة لتنفيذ هذا الحل والأهم من ذلك امتلاك ميزة مختلفة عن بقية المنافسين، ستجعل العملاء يقبلون على استخدامه.

كذلك من المهم التطرق إلى طريقة عمل هذا الحل، وكيف سيكون بإمكان العملاء استخدامه بسهولة، لا سيّما إذا كان الحل يتضمن الاعتماد على برمجيات محددة، لها طريقة استخدام خاصة بها. إذا كنت تملك نموذجًا أوليًا (Prototype) لإرفاقه في عرض فكرة المشروع، سيكون هذا شيئًا إيجابيًا لتوضيح الفكرة.

ت. حجم السوق المستهدف

من أهم الأشياء في طريقة عرض فكرة المشروع، التركيز على حجم السوق المستهدف من الفكرة. كلما كان حجم السوق كبيراً، زادت قابلية النجاح وقناعة المستثمرين بوجود فرصة حقيقية لها فرصة كبيرة للنجاح والانتشار، كما يوحي ذلك بفهمك لواقع مشروعك جيداً. من المهم الانتباه في أثناء عرض حجم السوق أن يكون متفقاً مع حجم الفئة المستهدفة. مثلاً إذا كنت ترغب في تنفيذ فكرتك في مدينة محددة، فليس جميع سكان هذه المدينة من عملائك المحتملين، بل جزء معين فقط، وفقاً للمواصفات التي حددتها مسبقاً عندما أشرت إلى المشكلة.

ث. نموذج العمل المناسب لفكرة المشروع

وجود الفرصة لا يعني بالضرورة إمكانية تحقيق الأرباح من خلالها. إذ ربما المشكلة ليست مؤثرة بالقدر الكافي الذي يجعلهم يشترون الحل الخاص بك، أو لديهم حلول بديلة متوفرة بالفعل ترضي احتياجاتهم أو حتى إذا كانت لديهم الرغبة في شراء الحل الخاص بك فهم غير مستعدين لدفع مقابل مادي كبير.

لذا، يرغب المستثمر في معرفة كيف ستستفيد من حلك في تحقيق الأرباح فعلاً. لذا، في أثناء عرض فكرة المشروع ركّز على نموذج العمل المناسب لها وإذا كنت ستملك وسيلة أو أكثر لتحقيق الإيرادات في المشروع. إذ كلما زادت هذه المصادر، تصبح فرصة المشروع في النجاح أكبر.

ج. الإنجازات السابقة في المشروع

إذا كنت قد بدأت بالفعل في التنفيذ وهدفك من عرض فكرة المشروع هو الحصول على تمويل لتحسين الأداء، أو التوسع والنمو في العمليات، في هذه الحالة يمكنك التطرق إلى إنجازاتك السابقة منذ البداية وحتى لحظات تقديم هذا العرض.

لا تقصر الأمر فقط على التطرق إلى الأرباح المحققة سابقاً، لكن اذكر جميع الأرقام المهمة التي حققتها، مثلاً عدد عمليات البيع أو عدد العملاء أو عدد الأشخاص الذين يتابعونك على مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة، إذا كنت تعمل من خلال تطبيق فيمكنك ذكر عدد مرات تحميل التطبيق. تعكس هذه الأرقام نجاح مشروعك حتى الآن، وتؤثر على قرار المستثمرين بالتمويل.

ح. المنافسة

لا توجد فكرة بدون منافس غالبًا، وإذا وُجدت هذه الفكرة فأنت بحاجة إلى إثبات ذلك إلى المستثمرين في أثناء عرض فكرة المشروع، حتى لا يُنظر إلى الأمر على أنك لم تجري بحثًا مفصلاً حول الفكرة، وبالتالي تذكر في عرضك عدم وجود منافس. في حالة وجود منافسين بالفعل، لكنك لم تتطرق إلى ذكرهم، فهذا يعني الشيء ذاته، أنك لم تهتم بإجراء بحثًا جيدًا حول الفكرة. لذا التطرق إلى المنافسة في عرض فكرة المشروع هو شيء أساسي.

يمكن أيضا التركيز على ذكر أبرز الجهات المنافسة لك، سواءً كانت منافسة مباشرة في المنتجات ذاتها، أو غير مباشرة من خلال منتجات مختلفة لكنها تقدم إلى ذات الجمهور. كذلك عند ذكر كل منافس، من المهم عرض المميزات التي يملكها في مشروعه، وكيف ستكون قادرًا على مواجهة هذه النقاط وكيف يتغلب مشروعك عليها من خلال الميزة التنافسية الخاصة بك. في النهاية إذا لم تكن قادرًا على إثبات تميزك على الآخرين، فالأمر سيبدو كما لو أنك تسوّق أفكار المنافسين لا فكرتك.

خ. فريق عمل المشروع

في الشركات الناشئة تحديداً، يعتمد جزء كبير من النجاح على فريق العمل وقدرتهم على تنفيذ الحل المقترح بطريقة مبتكرة. كما أنه بالنسبة للمستثمرين، تقييم الفريق هو جزء لا يتجزأ من تقييم الفكرة، إذ يرغب المستثمر في التأكد من وجود أشخاص يمكنهم تحمل مسؤولية هذه الفكرة وتنفيذها بنجاح، فهم يستثمرون في الأفراد قبل الأفكار.

لذا، من المهم الحديث عن فريق العمل في عرض فكرة المشروع وذكر الخبرات السابقة لكلٍ منهم، التي تجعلهم مؤهلين للعمل على هذه الفكرة، مع عرض المهام التي يقوم بها كلٌ منهم في المشروع. كلما كان هناك تكاملاً بين مهام فريق العمل، يعني ذلك إمكانية أكبر لنجاح الفكرة.

د. الجدول الزمني للعمل

أيًا تكن المرحلة التي يتواجد بها مشروعك حالياً، بالتأكيد هناك مخطط زمني للعمل على تنفيذ خطوات هذه المرحلة. لذا، من المهم تضمين جدول العمل الزمني في عرض فكرة المشروع، حتى

يُتاح للمستثمر معرفة أين موقعك حاليًا، والخطوات التي ستقوم بها لاحقًا، وما هي الأهداف التي ستسعى إلى تحقيقها مع الوقت. يمكنك تقسيم هذا الجدول إلى مراحل وفقًا لما يناسب مشروعك، مثلًا مراحل التأسيس، الإطلاق، البدء في تحقيق المبيعات.

حاول جعل الجدول الزمني ممتدًا لفترة طويلة من الوقت، لمدة أكثر من عام على سبيل المثال، إذ يعكس هذا امتلاك رؤية واضحة للمستقبل، والقدرة على التخطيط له جيدًا، كذلك إذا هناك أي نقاط هامة في المشروع (milestones)، فاعرضها ضمن المخطط الزمني، مثلًا السعي للوصول إلى عدد عملاء محدد، إدراك نقطة التعادل (break even point) عندما تتساوى إيراداتك مع تكاليفك، لتبدأ في تحقيق الأرباح، وغيرها من النقاط الهامة.

ذ. الحديث عن التمويل المطلوب

في النهاية الهدف من عرض فكرة المشروع هو الحصول على التمويل. لذا، يمكنك ختام عرضك بالحديث عن المبلغ المطلوب، وتحديد أوجه الإنفاق والبنود التي ستفق المال عليها. مثلًا جزء خاص بالتأسيس، جزء خاص بشراء الموارد المطلوبة، جزء خاص بالتسويق، وهكذا، فيكون لدى المستثمر معرفة بطريقة إنفاقك للمال، وبأخذ القرار النهائي وفقًا لذلك.

ر. محتويات أخرى/ الملاحق

إذا كانت هناك محتويات أخرى مناسبة، ترى بضرورة وجودها في العرض كملاحق، فيمكنك إضافتها بالتأكيد، يشمل ذلك نتائج أبحاث السوق التي قمت بها، أو عرض نتائج استبيان نفذته مع الجمهور المستهدف، إذ تُستخدم هذه البيانات في دعم فكرة المشروع، وتساعد المستثمر في تقييم الفكرة بوضوح.

2. الأخطاء الواجب تجنبها عند عرض فكرة المشروع

هناك جملة من الأخطاء التي يقع فيها رواد الأعمال عند تقديم عرض فكرة مشروعهم المقاولاتي، حيث يجب على مؤسسي الشركات الناشئة تجنبها، نذكر منها مايلي:

أ. عدد كبير من الشرائح

كلما كانت الشرائح أقل، كان ذلك أفضل. كم عدد الشرائح؟ القاعدة الذهبية هي حتى 20 شريحة.، وفي هذا الصدد أنشأ بيتر ثيل، المؤسس المشارك لشركة باي بال، نموذج عرض تقديمي لرواد

الأعمال في عام 2012. بدأت قاعدة ثيل بنموذج 30/20/10 - الذي يصنف العرض التقديمي التنافسي على أنه يحتوي على عشر شرائح، ولا يتجاوز 20 دقيقة، ويشمل حتى 30 نقطة فقط. يعتبر المستثمرون العروض التقديمية الأطول غير احترافية حيث يتعين عليهم مراجعة العشرات أو حتى المئات من العروض التقديمية كل شهر. على الرغم من إغراء قول ألف شيء، فإنه من الضروري تلخيص نموذج عملك وجعله قصيراً وجذاباً.

ب. عدد كبير من الكلمات

وجود عدد كبير من الشرائح سيء تماماً مثل وجود عدد كبير من الكلمات أثناء العرض. لذلك، يجب تجنب الشرائح المكتظة بالكلمات وأحجام الخط الصغيرة (أقل من) (Arial 12 بأي ثمن). إن كتابة الفقرات يجب تجنبها أيضاً. بدلاً من ذلك، من الضروري نقل رسالة قوية من خلال الالتزام بالنقاط الرئيسية فقط. يجب أن يكون عرض الشركة مثاليًا بصريًا قدر الإمكان ويتضمن صورًا وجداول ومخططات.

ت. تصميم وتخطيط سيئ

خطأ شائع آخر يرتكبه المؤسسون هو اختيار أسوأ تصميم وتخطيط لعرضهم. يمكن أن يؤثر تصميم وتخطيط العرض التقديمي بشكل كبير على النجاح لأن الانطباعات الأولى مهمة. حيث يراجع معظم المستثمرين حوالي عشر عروض تقديمية يوميًا. فما الانطباع الذي سيحصل عليه المستثمر إذا كان عرضك سيئ التصميم بين التسع عروض الأخرى؟ لهذا عند تصميم عرضك، يجب مراعاة العديد من الأشياء لضمان هيكل واضح، بما في ذلك:

-الهوامش

-حجم الخط

-لوحة الألوان

-الصور

-الاتساق - استخدم 2 إلى 3 أحجام خطوط كحد أقصى، واستخدم نفس الهوامش والألوان

إذا كنت تصمم عرضك في PowerPoint ، تأكد من اختيار قالب عرض تقديمي أنيق ونظيف. عند مشاركة عرضك، من الضروري إرساله كملف PDF بدلاً من ملف PowerPoint قابل للتعديل لمنع تغيير التخطيط.

ث. نقص في سرد القصة

يستخدم العرض التقديمي المثالي سرد القصة لترك انطباع دائم على المستثمر. يتذكر المستثمرون الأشخاص والوجوه أكثر مما يتذكرون الأعمال والمنتجات. لذلك، فإن سرد قصة من خلال عرضك يحدث فرقاً - سيكون عرضك لا يُنسى ومثيراً للاهتمام.

سيكون عرض شركتك الناشئة أكثر فعالية عندما تروي للمستثمر قصة. يُفضل أن يُفسر سرد القصة كسبب بدء شركتك، ويمكن أن يأخذ أشكالاً متعددة، بما في ذلك:

-الرحلة: من أين جئت؟ لماذا قررت إطلاق شركتك الناشئة؟ ما الذي يحفزك؟

-وجهة نظر العميل: سوقك، وميزات المنتج، والقيمة التي تقدمها، وميزة تنافسك.

-وجهة نظر الصناعة: دور شركتك الناشئة ومدى معرفتك بسوقك واتجاهات الصناعة.

ج. عدم وجود زخم وتحقق

الزخم والتحقق جزءان مهمان من العرض التقديمي. إذا كانت لديك شركة ناشئة قبل تحقيق الإيرادات، فقم بعكس الأرقام المقدرّة من خطة عملك. إذا كانت شركتك تحقق إيرادات بالفعل، اعرض أرقامك ونموك فحسب، فهذه الأخيرة تعتبر البيانات المالية الأساسية ضرورية للمستثمرين لتقييم إمكانات عملك.

ج. عدم وجود توقعات مالية واضحة ونموذج مالي

من أكثر الأخطاء شيوعاً التي يرتكبها المؤسسون في عرضهم هو عدم وجود توقعات مالية واضحة ونموذج مالي. غالباً ما ينسى المؤسسون أو يتجنبون تضمين النمو المتوقع في عرضهم للمستثمرين. عند تقديم عرضك للمستثمرين، تأكد من وجود خطة مالية مدروسة جيداً لتقديمها أيضاً.

ح. عدم تضمين طلب التمويل

من أكبر الأخطاء في العرض التقديمي التي يجب تجنبها هو عدم تضمين طلب التمويل في العرض. قد يبدو هذا الأمر بديهياً، ومع ذلك غالباً ما يحدث، ولا يظهر طلب التمويل في العرض. ليس طلب التمويل مجرد رقم؛ هناك جوانب أخرى أيضاً:

-نسبة الأسهم

-أين سيتم إنفاق الأموال

-توقع فترة التمويل

-نوع الأداة

-الحد الأدنى لقيمة التذكرة

د. الادعاء بعدم وجود منافسين

الادعاء بعدم وجود منافسة في عرضك يجعل المستثمرين يعتقدون أنك لا تملك سوقاً. يرغب المستثمرون في رؤية منافسة صحية - وهذا يضمن أن شركتك الناشئة في سوق قوي. أيضاً، فإن تقديم تحليل تنافسي شامل يظهر أن المؤسسين يفهمون ما يلزم للنجاح في الصناعة.

ذ. استخدام المصطلحات الفنية أو الاختصارات

تم تصميم عرضك التقديمي للمستثمرين الذين قد لا يكون لديهم معرفة كاملة بصناعتك، ناهيك عن المنتج أو الخدمة التي تقدمها. فأفضل العروض التقديمية للشركات الناشئة تكون واضحة قدر الإمكان، مما يعني القليل من المصطلحات الفنية أو الاختصارات - في معظم الحالات، تكون غير ضرورية ومربكة، مما يسبب نفور المستثمرين.

ز. عدم عرض معلومات الاتصال الخاصة بك

يتوقع المستثمرون العثور على معلومات الاتصال في عرضك. قد يبدو هذا الأمر بديهياً، لكن رواد الأعمال أحياناً يتجاهلونه. إن تركه خارجاً هو أحد أسوأ الأخطاء التي يمكنك ارتكابها. قد يشعر المستثمر بالحماس تجاه عرضك، ولكن مع المعلومات الأساسية المفقودة - سيتجه ببساطة إلى العرض التالي إذا لم يكن هناك طريقة للتواصل معك.

المحور التاسع:
متطلبات
الحصول على علامة
مؤسسة ناشئة
(Label)

المحور التاسع: متطلبات الحصول على علامة مؤسسة ناشئة (Label)

بالنظر للدور الذي أصبحت تلعبه المؤسسات الناشئة في كمحرك أساسي لاقتصاد الدول الأجنبية وكذا الاقتصاد الجزائري، فقد استحدث المشرع الجزائري وزارة المؤسسات الناشئة، والتي أصبحت تشرف على هذه المؤسسات التي قدمت آليات وطرق جديدة لعرض السلع والخدمات، كما أوجد لها المشرع تسهيلات قانونية بداية من استحداث تعديل القانون التجاري بموجب القانون 15-20 ومالية عن طريق صندوق خاص بدعم هذه المؤسسات، إلا أن استفادة هذه أي مؤسسة وتبعتها لوزارة المؤسسات الناشئة والدعم المالية والتسهيلات القانونية مرهون بشرط أساسي وهو الحصول على علامة مؤسسة ناشئة، إذ استحدث المشرع بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-254 لجنة وطنية تشرف عليها وزارة المؤسسات الناشئة من أجل دراسة طلبات منح علامة مؤسسة ناشئة.

1. الإطار القانوني لعلامة المؤسسة الناشئة:

يمكن لأي شخص ممارسة نشاط تجاري سواء على أساس التصنيف الذي ورد بالقانون التجاري، أي عمل تجاري بحسب الموضوع أو بحسب الشكل أو بالتبعية، أو على أساس التصنيف الذي ورد بالقانون رقم 04-08 المتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية المعدل والمتمم، والذي يقسم الأنشطة التجارية إلى أنشطة حرة ومنظمة، هذه الأنشطة يمكن ممارستها في شكل مشروع فردي لا يكتسب الشخصية المعنوية ويكون صاحب المشروع هو المسؤول في نمته المالية عن الديون، كما يمكن ممارسته بتأسيس شركة من بين الشركات التي نظمها القانون التجاري والتي عدتها المادة 544 من القانون التجاري والمتمثلة في شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة، شركة المساهمة، شركة التوصية بالأسهم، الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

وقد يعتمد المشرع تصنيفا آخر لكيفية ممارسة الأنشطة التجارية، فقد تصنف طريقة ممارسة الأنشطة التجارية ضمن المؤسسة المصغرة أو الصغيرة، أو المتوسطة، كما اعتمد المشرع تصنيفا آخر ومسمى جديد وهو المؤسسة الناشئة، وقد حدد المشرع مجموعة من المعايير للتمييز بين هذه المؤسسات، بالنسبة للمؤسسة المصغرة أو الصغيرة والمتوسطة اعتمد المشرع في تصنيفها على عدد العمال ورقم الأعمال، ورغم تشابه هذه المؤسسات مع المؤسسات

الناشئة في تقليص حجم البطالة ودعم التنمية الاقتصادية، إلا أن المؤسسة الناشئة تختلف في أن المشرع اعتمد في تصنيفها على معيار إضافي وهو عنصر الابتكار، الذي يخص المنتج أو طريقة عرضه، وتعود سلطة منح علامة مؤسسة ناشئة للجنة وطنية تنشأ لدى الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة ومقرها بالجزائر العاصمة، وقد تم استحداثها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-254 ويعد الحصول على علامة مؤسسة ناشئة أمرا مهما بالنظر للتسهيلات التي تتلقاها من قبل الدولة، كما سيكون لها القدرة على الحصول على المساعدة في تمويل مشروعه، بالإضافة لتبعتها للوزارة المستحدثة وهي وزارة المؤسسات الناشئة، ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا بموافقة اللجنة بعد استيفاء الشروط القانونية المطلوبة في المرسوم التنفيذي.

تهدف علامة المؤسسة الناشئة إلى إضفاء الطابع القانوني على الشركات الناشئة في الجزائر، وهو الأمر الذي فرض نفسه في ظل التطورات الكبيرة التي يعرفها السوق حالياً. كما تسمح هذه العلامة للمؤسسات الناشئة بالحصول على العديد من التسهيلات (الضريبية وشبه الضريبية، إلخ) التي تساعدها على تحقيق نمو أكبر.

2. مميزات علامة المؤسسة الناشئة:

تستفيد المؤسسات الناشئة الحاصلة على هذه العلامة -لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة- من امتيازات مهمة تتضمن عدداً من الإعفاءات الجبائية:

- الإعفاء الكلي من الرسم على النشاط المهني.
- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات.
- الإعفاء الكلي من الرسم على القيمة المضافة في حالة اقتناء معدّات لها علاقة مباشرة بتنفيذ المشاريع الاستثمارية المتعلقة بالنشاط الممارس.
- الخضوع إلى 5% من الرسوم الجمركية في حالة اقتناء معدّات لها علاقة مباشرة بتنفيذ المشاريع الاستثمارية المتعلقة بالنشاط الممارس.

3. شروط الحصول على علامة المؤسسة الناشئة

هناك عدد من الشروط التي تحدّد ماهية المؤسسات المؤهلة للاستفادة من علامة المؤسسة

الناشئة، وهي:


- عدم تجاوز عمر المؤسسة ثمان سنوات .
- اعتماد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو أي فكرة مبتكرة.
- عدم تجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.
- أن يكون رأسمال الشركة مملوكًا -بنسبة 50% على الأقل- من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة".
- أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية.
- عدم تجاوز عدد العمال 250 موظف.
- وعلى المؤسسة الراغبة في الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة"، تقديم طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، مرفقا بالوثائق الآتية :
- نسخة من السجل التجاري.
- نسخة من رقم التعريف الجبائي.(NIF)
- نسخة من القانون التأسيسي.
- عرض مفصل للمنتج أو الخدمة، مع توضيح جوانب الابتكار فيه.
- نسخة من الحسابات الاجتماعية للمؤسسات التي لها أكثر من سنة من الوجود.
- السير الذاتية لمؤسسي الشركة.
- إحدى الوثائق التالية على الأقل:
- كل وثيقة ملكية فكرية.
- أي جائزة أو مكافأة متحصل عليها.
- وثيقة تثبت أن نصف أو أكثر من الشركاء المؤسسين متحصلين على شهادة الدكتوراه.
- شهادة تحضين متحصل عليها من طرف حاضنة أعمال لها علامة "حاضنة أعمال".
- علامة "مشروع مبتكر".
- وثيقة تثبت أن نسبة 15 % -على الأقل- من رقم الأعمال تنفق في مجال البحث والتطوير .

○ عرض إثبات تصميم أو نموذج أولي .


يتم الرد على طلبات الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة" في أجل أقصاه ثلاثون يوماً، ابتداء من تاريخ إيداع الطلب .

كل تأخر في تقديم جزء من الوثائق المطلوبة يوقف هذا الأجل، وعلى صاحب الطلب تقديم الوثائق الناقصة في مدة خمسة عشر يوماً، ابتداء من تاريخ إشعاره من طرف اللجنة الوطنية، وإلا يُرفض الطلب.

في حالة رفض الطلب: يتعين على اللجنة الوطنية تبرير هذا القرار وإعلام صاحب الطلب بذلك إلكترونياً، ويمكن للمعني الطعن في قرار الرفض، مما يترتب عليه قيام اللجنة الوطنية بإعادة النظر في القرار وإبلاغ المعني بالرد النهائي إلكترونياً في أجل لا يتجاوز ثلاثين يوماً، ابتداء من تاريخ إيداع طلبه.



المحور العاشر:
أجهزة تمويل
المؤسسات الناشئة
في الجزائر



المحور العاشر: أجهزة تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر

كما نعلم أن في المؤسسات الناشئة، وحتى يتم تحقيق أهدافها وتسهيل وصولها الى مرحلة التطوير يجب توفر التمويل، بوجوده يسهل كل شيء، وبغيابه يصعب الكثير. وبالحديث عن الجزائر، نجد أنها تسعى جاهدة لدعم المؤسسات الناشئة، لماذا؟؟ ... حتى تكون مركزا متميزا لتعزيز المقاولاتية ونقطة محورية لاطلاق اقتصاد جديد، ومن بين ابرز اجهزة التمويل في الجزائر نجد:

1. القرض البنكي:

يعتبر القرض بنكي من أهم أدوات التمويل التي تساهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتمكين الشركات والأفراد من تحقيق أهدافهم المالية. يلعب النظام البنكي دورًا حاسمًا في توفير الائتمان المصرفي، حيث تقوم المصارف بمنح القروض والتسهيلات المالية للعملاء، ما يساعدهم على تمويل المشاريع وشراء السلع وتحقيق احتياجاتهم المالية.

1.1. الوضع الحالي للقرض البنكي في الجزائر

1.1.1. دور البنوك في توفير لقروض البنكية

تلعب البنوك في الجزائر دورًا رئيسيًا في توفير لقروض البنكية للشركات والأفراد. تقدم البنوك مجموعة متنوعة من المنتجات المالية، بما في ذلك القروض التجارية والقروض الشخصية والقروض العقارية. تعمل البنوك على تقديم حلول مصممة خصيصًا لتلبية احتياجات العملاء ودعم المشاريع الاستثمارية والاستهلاكية.

2.1.1. التحسينات القانونية والتنظيمية

شهد القطاع البنكي في الجزائر تحسينات قانونية وتنظيمية مهمة في السنوات الأخيرة. تم تعزيز الإطار القانوني والتشريعي لتنظيم القروض البنكية، مما يهدف إلى زيادة الشفافية والمساءلة وحماية حقوق العملاء.

3.1.1. توسيع نطاق المنتجات والخدمات البنكية

تسعى البنوك في الجزائر إلى توسيع نطاق منتجاتها وخدماتها المصرفية لتلبية احتياجات العملاء المتنوعة. يتضمن ذلك تطوير منتجات مبتكرة مثل بطاقات الائتمان، والخدمات المصرفية عبر الإنترنت، والتمويل الإسلامي.

4.1.1. التحديات والفرص في الائتمان المصرفي في الجزائر

أ. التحديات التمويلية

تعاني الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من نقص التمويل المتاح من البنوك. قد يكون من الصعب على هذه الشركات الحصول على القروض اللازمة لتنمية أعمالها وتوسيع نشاطاتها. يتطلب تطوير آليات تمويل خاصة تستهدف هذه الشركات لتعزيز الاقتصاد وتشجيع ريادة الأعمال.

ب. التحسينات في تقديم الائتمان

تحتاج البنوك في الجزائر إلى تبسيط إجراءات منح الائتمان وتقليص البيروقراطية لتسهيل وصول الشركات والأفراد إلى التمويل. يمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين العمليات الداخلية، واستخدام التكنولوجيا المالية المبتكرة، وتطوير آليات تقييم الائتمان المحسنة.

5.1.1. فرص التطوير والابتكار

توجد فرص هامة لتحسين قطاع القروض البنكية في الجزائر وتعزيزه. يمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على التكنولوجيا المالية والابتكار، وتطوير منصات رقمية لتسهيل عمليات الإقراض والتمويل، وتوفير خدمات مصرفية مبتكرة مثل الدفع الإلكتروني والتمويل الإسلامي. يمكن أيضاً تعزيز التعاون بين القطاع البنكي والحكومة والمؤسسات المالية الأخرى لتطوير برامج تمويل مبتكرة وتوسيع نطاق الائتمان للفئات المهمشة والمشاريع الناشئة.

2.1. القرض البنكي و تمويل المؤسسات الناشئة

يتميز التمويل البنكي بطبيعته بوضوح بتمويل رأس المال الاستثماري ، وبالتالي من خلال عمليات التقييم التي تؤدي إلى الصفقة.

بصفتها الممولين التقليديين للاقتصاد، فإن البنوك بشكل عام حذرة عندما يتعلق الأمر بالاستثمار في الشركات الناشئة. تتميز الشركات الناشئة بمستوى عالٍ من المخاطر وعدم تناسق قوي في المعلومات مما يجعل إدارة علاقة الوكالة أكثر تعقيداً مما هي عليه في شركة تقليدية. وكما نعلم تتميز السنوات الأولى من حياة الشركة الناشئة أيضاً بانخفاض سيولة الاستثمارات ، مما يعرض المستثمر لمخاطر إضافية .

ان البنوك التي يتعين عليها التعامل مع القواعد الاحترازية التقييدية ،تفضل عمومًا التحي عندما تصبح مخاطر التمويل عالية جدًا.

وهنا يجدر الإشارة الى ان التمويل البنكي يمثل جزءًا صغيرًا من تمويل المشاريع المبتكرة. يتم استخدامه بالإضافة إلى مصادر التمويل الأخرى ، ولا سيما التمويل الذاتي .

تكون تكلفة هذا التمويل أعلى عندما يتعلق الأمر بالمشاريع المبتكرة. لذلك ، غالبًا ما يحدث اللجوء إلى هذا التمويل عندما تتقدم المشاريع بشكل جيد ويقل عدم اليقين بشأن المشاريع.

3.1. الحصول على الائتمان المصرفي: خطوات رئيسية للوصول إلى التمويل المطلوب

للحصول على الائتمان المصرفي، يتطلب الأمر اتباع عدة خطوات:

- أولاً، يجب أن يتم التواصل مع البنك المرغوب فيه وتقديم طلب للحصول على الائتمان. يتضمن الطلب تقديم معلومات شخصية ومالية مفصلة، بما في ذلك الدخل والمصادر المالية الأخرى والتزامات الديون الحالية.
- بعد تقديم الطلب، سيتم إجراء عملية تقييم للقدرة على سداد الديون وتحليل الائتمان. يمكن أن تشمل هذه العملية فحص السجل الائتماني وتقييم الأصول والمشاريع المقدمة للضمان. إذا تمت الموافقة على الطلب، سيتم تحديد مبلغ الائتمان وشروطه وفترة سداده. من المهم أن يتم استيفاء جميع الوثائق المطلوبة والالتزام بشروط الائتمان المحددة. يجب أيضًا مراجعة العروض المصرفية المختلفة ومقارنتها للحصول على أفضل شروط وأسعار فائدة. ينصح بالتواصل المباشر مع المستشارين الماليين في البنك للحصول على مزيد من المعلومات والتوجيه في عملية الحصول على الائتمان المصرفي.

يظهر الائتمان المصرفي في الجزائر أهميته كأداة رئيسية لتمويل الشركات والأفراد وتعزيز النمو الاقتصادي. رغم التحديات التي يواجهها القطاع، إلا أن هناك فرصًا كبيرة لتحسين البنية التحتية المصرفية وتطوير الخدمات المصرفية المقدمة. من خلال التركيز على تبسيط الإجراءات وتعزيز التكنولوجيا المالية وتوفير منتجات مصرفية مبتكرة، يمكن تعزيز القدرة على توفير الائتمان بشكل أكثر فعالية وتحقيق نمو اقتصادي مستدام في الجزائر.

2. الصناديق الولائية:

الصناديق الولائية هي آلية تمويل حاسمة تهدف إلى تعزيز ريادة الأعمال على المستوى المحلي وتحفيز التنمية الاقتصادية في الجزائر. تتولى هذه الصناديق التي تديرها صناديق الاستثمار المتخصصة توفير فرص تمويل للشباب الجزائريين الذين يسعون لتحقيق أفكارهم والمساهمة في نمو الاقتصاد الوطني.

1.2. ملكية وقيمة الصناديق:

تعود الصناديق الولائية للخزينة العامة، ولا تقتصر على ولاية معينة، فهي متوفرة في كل ربيع الوطن و تبلغ قيمة الصندوق الواحد مليار دينار جزائري، مما يمثل إجمالي قدره 58 مليار دينار جزائري على مستوى الأراضي الوطنية. يتم تجديد هذه الصناديق من قبل الخزينة العامة عندما تستنفذ أي ولاية صندوقها البدئي، لضمان استمرار دعم رواد الأعمال المحليين.

2.2. هدف وشروط التمويل:

تم تصميم الصناديق الولائية خصيصًا لدعم الشباب الجزائريين في مشاريعهم الريادية. وتصل فرص تمويل إلى 150 مليون دينار جزائري لكل مشروع (ما يعادل 15 مليار سنتيم). كما يمكن لجميع أنواع المشاريع الريادية الاستفادة من هذه الصناديق، سواء كانت شركات ناشئة، شركات صغيرة أو مشاريع التنمية الاقتصادية على نطاق أكبر. فالهدف الأساسي من هذه الخطوة، هو تعزيز خلق فرص العمل والنمو الاقتصادي وتنويع قطاعات الأنشطة على المستوى المحلي.

3.2. إدارة الصناديق الولائية:

تتم إدارة الصناديق الولائية من قبل صناديق الاستثمار المتخصصة بالتعاون مع الخزينة العامة. تقوم هذه الصناديق بتقييم المشاريع واختيار تلك التي تستوفي معايير التمويل، وتستثمر وفقاً لمجالات خبرتها. على سبيل المثال، يركز صندوق تمويل المؤسسات الناشئة الجزائري (ASF) حصرياً على تمويل الشركات الناشئة، في حين يمكن لصناديق أخرى أن تخصص في قطاعات محددة مثل الزراعة والسياحة والصناعة.

تعدّ الصناديق الولائية ركيزة أساسية في دعم ريادة الأعمال المحلية. من خلال هذه الأخيرة، يتاح للشباب الجزائري فرص تمويل تسمح بتحويل أفكارهم إلى حقيقة والمساهمة في نمو الاقتصاد الوطني. تقوم صناديق ولاية الجزائر، التي تديرها صناديق الاستثمار المتخصصة، بتقديم الدعم المالي والاستراتيجي للمشاريع الريادية، مع تعزيز الشراكة مع الخزينة العامة. فعلى الشباب الجزائري أن يبحثوا عن الفرص المتاحة من هذه الصناديق وأن يستغلوا هذه الموارد لتعزيز نموهم والمساهمة في التنمية الاقتصادية المحلية.

3. صندوق الضمان المشترك للقروض

1.3. الإطار العام للصندوق

صندوق الضمان المشترك للقروض الذي يعتبر ضمان بالنسبة للمقاول والبنك ، أنشأته الحكومة للسماح للمؤسسات المالية لاسترداد مستحقاتهم في حالة عدم قدرة المقاول على احترام التزاماته في إطار جهاز القرض المصغر.

يجب على كل مقاول الانخراط في صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة من أجل ضمان تمويل مشروعه.

2.3. الإطار القانوني و التشريعي:

المرسوم التنفيذي رقم 04-16 من 22 جانفي 2004 المتعلق بإنشاء و المحدد لهيكل صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة.

3.3. مهام الصندوق:

تتمثل مهام صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة في ضمان القروض المصغرة الممنوحة من طرف البنوك والمؤسسات المالية المنخرطة في الصندوق للمستفيدين الذين تحصلوا على إعانات الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة يغطي بناء على طلب من البنوك والمؤسسات المالية المعنية المبالغ المستحقة التي لا تزال في أصل الدين والفوائد المستحقة حتى تاريخ إعلان الخسائر التي تتجاوز خمسة وثمانين في المئة (85 %)

4.3. المنخرطين في الصندوق:

المنخرطون في صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة هم : المقاولون في إطار جهاز القرض الذين تحصلوا على الموافقة البنكية، البنوك والمؤسسات المالية الشريكة في جهاز القرض المصغر.

وبالحديث عن شروط الانخراط في الصندوق، نذكر:

- على المنخرط أن يدفع لصالح الأخير قسط ما يسمى بـ "قسط الانخراط": 0.5 % للمقاولين (paiement en mode flat) و 0.5 % للبنوك والمؤسسات المالية (الدفع السنوي)
- المقاول ينخرط في صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة، بعد إشعار الموافقة البنكية. وانخراطه شرط أساسي لتمويل المشروع.
- يتم حساب مقدار مساهمة في الصندوق على أساس القرض البنكي الممنوح ومدته ، المقاول يشرع في دفع الاشتراك في الحساب المركزي لصندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة.

وللحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالانخراط في الصندوق، يتوجب على المقاولين التقدم إلى ممثلي صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة على مستوى مديريات الوكالة الولائية أو المديريات الجهوية عبر ولايات في الوطن.

4. رأس المال الاستثماري:

تعتبر صناعة رأس المال الاستثماري، المعروفة أيضًا بصناعة الاستثمار في المشاريع الناشئة، من أهم القطاعات الاقتصادية الحديثة التي تشهد نموًا متسارعًا في العالم. يتمثل دور رأس المال الاستثماري في توفير التمويل والموارد اللازمة للشركات الناشئة التي تتطلع إلى تطوير وتسويق منتجات وخدمات مبتكرة.

1.4 مفهوم رأس المال الاستثماري

رأس المال الاستثماري، المعروف أيضًا باسم الأسهم الخاصة، هو نشاط يوفر صناديق الأسهم أو شبه الأسهم لشركات الأسهم الصغيرة والمتوسطة الحجم عن طريق استثمار رأس المال مؤقتًا من قبل المستثمرين. الهدف هو تحقيق مكاسب رأسمالية عند الخروج، بشكل عام بعد 7 إلى 10 سنوات.

يشمل مصطلح الأسهم الخاصة جميع التدخلات الرأسمالية في مراحل مختلفة من تطوير الأعمال التجارية المتنامية. هو مصطلح جماعي يحدد العمليات المختلفة التي يدخل من خلالها صندوق الاستثمار في رأس مال الشركة لعدة سنوات لإعادة بيع مساهماته (زيادة الحاجة إلى رأس المال العامل، أو استراتيجيات الاستحواذ، أو عمليات التصرف، أو عمليات الفصل، أو الاستحواذ من شركة ما).

على مدى العقود القليلة الماضية، أثبت تمويل الأسهم الخاصة وجوده كشكل مقبول على نطاق واسع لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في البلدان المتقدمة. وقد أدى هذا التطور إلى حد ما إلى تخفيف الازدحام في سوق رأس المال التقليدي ويعمل كوسيلة للشركات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع الوصول إلى تمويل سوق رأس المال.

2.4 دور رأس المال الاستثماري في تعزيز الابتكار وتحفيز النمو الاقتصادي:

يقدم رأس المال الاستثماري الخبرات والدعم الاستشاري للشركات الناشئة، مما يساهم في تحسين إدارتها وتوجيهها الاستراتيجي. ومن خلال توفير الاستشارات المالية والتقنية والتجارية، يتم تعزيز قدرات الشركات الناشئة على تطوير استراتيجيات النمو والتوسع في الأسواق. هذا الدعم الاستثماري يساهم في بناء أساس قوي للشركات الناشئة وتعزيز فرص نجاحها.

بفضل الاستثمارات الرأسمالية المستدامة والداعمة، تتمكن الشركات الناشئة من خلق فرص عمل جديدة وتعزيز النشاط الاقتصادي في المجتمعات. حيث يتم توسيع الأعمال وزيادة الاستثمارات، وتحسين المنتجات والخدمات المقدمة، وتعزيز التكنولوجيا والابتكار في القطاع الاقتصادي. باختصار، يعد رأس المال الاستثماري عنصرًا أساسيًا لتعزيز الابتكار وتحقيق النمو الاقتصادي. فعندما يتم توجيه الاستثمارات بشكل استراتيجي.

3.4. الجانب التقني لرأس المال الاستثماري:

الجانب التقني لرأس المال الاستثماري يتمثل في العملية الدقيقة لتقييم واختيار وإدارة الاستثمارات في الشركات الناشئة. يستخدم مستثمرو رأس المال الاستثماري وصناديق الاستثمار الرأسمالي أساليب تحليلية متقدمة لتقييم إمكانات النمو والربحية ومستوى المخاطر في الشركات المستهدفة. يقومون بتحليل شامل لنماذج الأعمال وفرق الإدارة وآفاق السوق والمنافسين. بمجرد إجراء الاستثمارات، يتابعون أداء الشركات عن كثب، ويقدمون المشورة الاستراتيجية والموارد الإضافية وشبكة العلاقات لتعزيز قيمة استثماراتهم. يعتمد الجانب التقني لرأس المال الاستثماري على خبرة متخصصة في تقييم المخاطر والتحليل المالي وإدارة الأعمال، مما يتيح للمستثمرين تحديد الفرص الواعدة وتحقيق عوائد جذابة على استثماراتهم.

4.4. تحديات رأس المال الاستثماري وفرص المستقبل

من بين التحديات الشائعة تأتي قلة الوعي والمعرفة بفوائد الاستثمار في المشاريع الناشئة، وصعوبة الوصول إلى التمويل اللازم. ومع ذلك، توجد فرص كبيرة في هذا القطاع، مثل زيادة التمويل من المستثمرين الخاصين وتحسين البيئة التشريعية والتنظيمية لدعم الاستثمار في المشاريع الناشئة.

وعموماً يمكن القول أن صناعة رأس المال الاستثماري تعد أحد العوامل الرئيسية في تحفيز الابتكار وتنمية الاقتصاد. بواسطة توفير التمويل والدعم اللازم للشركات الناشئة، يمكن لرأس المال الاستثماري أن يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق النمو وتوسيع النطاق الاقتصادي. على الرغم من التحديات التي تواجه هذا القطاع، إلا أن هناك فرصًا كبيرة لتطويره وتعزيز دوره في دفع الابتكار وتعزيز التنمية الاقتصادية.

5. صندوق التمويل الجزائري (ASF)

1.5. الاطار العام:

صندوق التمويل الجزائري هو أول صندوق استثمار مخصص بالكامل للشركات الناشئة في الجزائر، تم إطلاقه رسميًا يوم 3 أكتوبر 2020 لإنشاء إطار قانوني يحدّد معايير تأهيل الشركات الناشئة.

يهدف هذا الصندوق إلى دعم نمو الشركات الناشئة في الجزائر وتوفير الدعم المالي والاستراتيجي والتقني الذي تحتاجه، إضافة إلى تشجيع ريادة الأعمال وتعزيز الاقتصاد المعرفي في البلاد .

يعد صندوق التمويل الجزائري أحد الركائز الأساسية لظهور بيئة مناسبة لإنشاء وتطوير الشركات الناشئة التي تتمتع بالقدرة على إضافة قيمة حقيقية للاقتصاد الجزائري، ويختلف عن التمويلات الموجودة لأنه يشترط من المستثمر قبول الدولة كشريك داخل الشركة، مع إمكانية الدخول إلى بورصة الجزائر في المستقبل.

2.5. مميزات صندوق التمويل الجزائري:

أسست الجزائر صندوق التمويل الجزائري لتعزيز الاقتصاد الوطني، عبر تسهيل إجراءات منح التمويل للشركات الناشئة. كما تعزم السلطات أن تُظهر من خلاله إصرارها على تطوير قطاع الشركات الناشئة في الجزائر، مما يشجّع المستثمرين على المشاركة بشكل أكبر في تمويل هذه الشركات والاستثمار فيها.

يتمتع هذا الصندوق الجديد بمرونة في معالجة الملفات، ويقدم قيمة مضافة عالية لأصحاب المشاريع مقابل مبالغ مالية غالبًا ما تكون متواضعة. حيث يملك الصندوق الجزائري للتمويل مزايًا مهمة، منها:

- **التحمل المالي للمخاطر**، حيث يتدخّل الصندوق في تمويل مشاريع يقبل قليل من المؤسسات تمويلها نظرًا للمخاطر المتزايدة التي تواجهها.
- **المرونة والاستجابة في التمويل**، ومنح رواد الأعمال الوقت والطاقة الضرورية لتحقيق مشاريعهم.

- توفير فرص متساوية للشركات الناشئة الجزائرية، وتقديم نفس الدعم الذي يمكن أن تحصل عليه نظيراتها في البلدان المتقدمة.

3.5. شركاء صندوق التمويل الجزائري:

صندوق التمويل الجزائري للشركات الناشئة هو ثمرة تعاون بين وزارة الاقتصاد المكلفة بالاقتصاد المعرفي والشركات الناشئة وستة (06) بنوك حكومية تمتلك حصصًا متساوية في الصندوق، وهي:

- البنك الشعبي الجزائري. (CPA)
- البنك الوطني الجزائري. (BNA)
- البنك الخارجي الجزائري. (BEA)
- الصندوق الوطني للادخار والتقاعد. (CNEP)
- البنك الزراعي والتنمية الريفية. (BADR)
- البنك المحلي للتنمية. (BDL)

4.5. كيف يعمل صندوق التمويل الجزائري؟

تقوم الشركات الناشئة بعدة خطوات للحصول على تمويل من صندوق التمويل الجزائري، أولها الحصول على علامة شركة ناشئة.

يتكفل الصندوق بإعداد ملف يحتوي على معلومات المشروع، ثم يُعيّن مسؤول دراسة لمتابعة الملف وتحديد موعد للاجتماع بهدف تسريع الإجراءات، وتُخصّص جلسة لتقديم المشروع، شرح طريقة العمل وتحديد الأرقام المتوقعة والنقاش.

يُعتبر التبادل بين صاحب المشروع والجهة المعنية ذا أهمية بالغة، إذ يتضمّن الحديث عن المخاطر القانونية والتنظيمية والتجارية، بالإضافة إلى دور العامل البشري في المشروع.

تعقد اللجنة الاجتماعات باستمرار لدراسة الملفات المستلمة واختيار المشاريع المناسبة، ثم تمرر الملفات إلى لجنة أخرى تُعرف باسم "لجنة الاستثمارات"، تجتمع مرة واحدة في الشهر وتتألف من عضوين من مجلس الإدارة وممثل للصندوق .

تصدر هذه اللجنة القرار النهائي بشأن الملفات إما بالقبول، الرفض، أو تأجيل الملف إلى حين توفّر الشروط المطلوبة للموافقة عليه.

5.5. درجات التمويل المقدمة من قبل الصندوق:

تبدأ مرحلة تمويل المشروع عند موافقة لجنة الاستثمارات على الملف، وهناك 3 مستويات للتمويل حسب القيمة الممنوحة :

- **02 مليون دينار جزائري:** استثمارات صغيرة لبدء العمل
 - **05 ملايين دينار جزائري:** لتطوير الشركة
 - **20 مليون دينار جزائري:** للمخاطرة في رأس المال وتمكين الشركة من النمو بطريقة أسرع
- تعتمد قيمة التمويل على طبيعة المشروع وقطاع النشاط وحاجته الفعلية للتمويل، ويتكفل الصندوق بتقييم الالتزامات والمخاطر.

يجدر بالذكر أنه بعد قبول الملف من قبل لجنة الاستثمارات، يتم التواصل مع صاحب المشروع لتوقيع عقد التعاون بين الصندوق والشركة الناشئة، واتخاذ خطوات أخرى مثل الدعم والإرشاد المضمون من قبل الصندوق، وتعديل نظام الشركة الناشئة لتضم الصندوق كشريك. وهذه بعض المعلومات الرسمية للتواصل مع الصندوق:

← الموقع الإلكتروني ASF – Algerian Startup Fund (<https://asf.dz/>)

← صفحة الفيسبوك :

Algerian.Startup.Fund@

6. التمويل التشاركي crowdfunding

1.6. المفهوم:

يعد التمويل التشاركي، المعروف أيضاً بـ "التمويل الجماعي" أي Crowdfunding بالانجليزية، كنمط تمويل حامل لفرص جديدة للمشاريع المبتكرة والطموحة، فهو طريقة جذب الموارد المالية، عادةً ما تكون عبر مساهمات من افراد أو منظمات أخرى من المجتمع عامةً.

يستخدم التمويل الجماعي كآلية تمويل لرواد الأعمال والمبتكرين عبر تبرعات أو قروض أو استثمارات من الجمهور العام، وهو بديل يمنح أكثر مرونة مقارنةً بوسائل التمويل التقليدية للشركات الناشئة (البنوك التجارية وشركات رأس المال الاستثماري).

في عالم يتسم بالتحولات السريعة والتحولات التكنولوجية المتسارعة، يمثل التمويل التشاركي نهجًا جديدًا ومبتكرًا لتمويل المشاريع. بدلاً من الاعتماد على المستثمر الواحد أو المؤسسات المالية التقليدية، فإنه يدعو المجتمع بأكمله للمشاركة في دعم المشاريع التي تثير اهتمامه. هذا النهج الجديد يعزز الروابط بين أصحاب المشاريع والمجتمع و يخلق ديناميكية متراصة من التعاون والثقة المباشرة بين أصحاب المشاريع والمساهمين المحتملين. كما أنها فرصة للمشاركة في تطوير بنيات متحدة. التمويل التشاركي يعكس القوة الجماعية، ويمنح الفرصة لكل فرد لأن يكون مؤثرًا ومشاركًا في إحداث التغيير.

تم تقديم هذا النمط في تمويل القوانين المالية الإضافية لعام 2020، وقد أصبح معروفًا على الصعيد العالمي كبديل لوسائل التمويل التقليدية في تمويل المشاريع. وعلى ضوء ذلك، يتمتع التمويل التشاركي بشعبية متزايدة ويُعتبر حلاً مبتكرًا ومحفزًا لتنمية وتطوير الاقتصادات المحلية والعالمية.

يقدم هذا التمويل آفاقًا جديدة لأصحاب المشاريع الذين يبحثون عن وسائل بديلة للتمويل. فيمكنك من زيادة استقلاليتك المالية، والتحقق من اهتمام السوق، وترويج مشروعك، وبناء مجتمع متحد. يمكن أن يكون التمويل التشاركي الحافز لتحقيق أحلامك من خلال العثور على الدعم الذي تحتاجه .

2.6. آليات التمويل التشاركي

- أساليب التمويل التي تقوم على البيوع مثل المرابحة والسلم والاستصناع.
- أساليب التمويل التي تقوم على الاجارة مثل الاجارة المنتهية بالتملك.
- أساليب التمويل التي تقوم على المشاركات مثل المضاربة والمشاركة المنتهية بالتملك.
- أساليب التمويل التي تقوم على عقود التبرع مثل القرض المحسن والوقف والزكاة والوصية والهبة.

○ أساليب التمويل التي تقوم على العقود الزراعية: مثل المزارعة و المساقاة.

3.6. أهمية التمويل التشاركي:

التمويل التشاركي أو التمويل الجماعي يفتح آفاقاً جديدة ومبهجة أمام أصحاب المشاريع الذين يسعون للعثور على وسائل بديلة للتمويل. فيمكنك من تحقيق استقلالية مالية. إنها فرصة لتحويل أفكارك الإبداعية والمبتكرة إلى حقيقة ملموسة، بناءً على ثقة المجتمع المشتركة. من خلال جمع الموارد المالية اللازمة، يمكنك تأكيد اهتمام السوق بمشروعك. فالتمويل التشاركي يوفر لك فرصة لبناء مجتمع متحد حول مشروعك، مع الناس الذين يؤمنون بفكرتك ويرغبون في رؤيتها تتحول إلى واقع، حيث يمكن أن يكون التمويل التشاركي الحافز لتحقيق أحلامك من خلال العثور على الدعم الذي تحتاجه.

7. جهاز القرض المصغر Subventions

ويقدم نوعين من الخدمات:

1.7. الخدمات المالية:

وذلك من خلال صيغتين هما:

1.1.7. الصيغة الأولى "قرض لشراء المواد الأولية"

هي قروض بدون فوائد تمنح مباشرة من طرف الوكالة تحت عنوان شراء مواد أولية لا تتجاوز قيمتها 100.000 دج. تهدف إلى تمويل الأشخاص الذين لديهم معدات صغيرة و أدوات لا يملكون أموال لشراء المواد الأولية، موجهة لإعادة بعث أو إنشاء نشاط. وقد تصل قيمتها إلى 250.000 دج على مستوى ولايات الجنوب.

مدة التسديد

○ 36 شهر بالنسبة لقروض 100.000 دج.

○ 54 شهر بالنسبة لقروض 250.000 دج

2.1.7. الصيغة الثانية "التمويل الثلاثي (وكالة - بنك - مقاول)"

هي قروض ممنوحة من قبل البنك و الوكالة بعنوان إنشاء نشاط. تكلفة المشروع قد تصل إلى

1.000.000,00 دج.

- قرض بنكي بنسبة 70%؛
- سلفة الوكالة بدون فوائد 29%؛
- 1% مساهمة شخصية.

مدة التسديد

- 08 سنوات مع فترة تأجيل التسديد تقدر بثلاثة (3) سنوات بالنسبة للقرض البنكي.
- 03 سنوات بالنسبة للقروض بدون فوائد الممنوحة من قبل الوكالة.

2.7. الخدمات غير المالية:

وتتضمن اختبارات المصادقة على المكتسبات المهنية، بالشراكة مع الهيئات و المؤسسات المتخصصة:

- تنظيم المعارض: تنظيم معارض عرض و بيع المنتجات الناجمة عن القرض المصغر.
- ضمان مرافقة فردية للمقاولين: خلال كل مراحل إنشاء النشاط.
- متابعة جوارية جديدة: قصد ضمان ديمومة الأنشطة التي تم إنشاؤها.

8. بورصة الجزائر:

1.8. الاطار العام:

بورصة الجزائر، هي المؤسسة المالية الرئيسية في الجزائر التي تدير سوق الأوراق المالية في البلاد وهي مكان لتداول الأوراق المالية مثل الأسهم والسندات والصكوك وصناديق الاستثمار المتداولة.

تهدف بورصة الجزائر إلى تطوير السوق المالية وتعزيزها، وتوفير بيئة تجارية مهنية وشفافة للمستثمرين. تلعب دورًا هامًا في تمويل الشركات وتشجيع الاستثمار في الاقتصاد الوطني.

بورصة الجزائر تدير سوقين رئيسيين:

- السوق الرئيسية: يتم فيها تداول الأسهم والسندات وصكوك الشركات الجزائرية المدرجة.

• السوق الثانوية: يتم فيها تداول الصكوك وصناديق الاستثمار المتداولة.

2.8. الأهداف والمهام:

تقوم بورصة الجزائر بـ:

- تعزيز وتطوير السوق المالية في الجزائر؛
- توفير بيئة تجارية شفافة وآمنة للمستثمرين؛
- تشجيع الاستثمار وتمويل الشركات الجزائرية؛
- توفير البيانات والمعلومات السوقية للمستثمرين والجمهور.

3.8. الأدوات المالية المتداولة:

- الأسهم: تمثل حصص الملكية في الشركات المدرجة.
- السندات: تمثل الديون التي تصدرها الشركات أو الحكومة.
- صكوك: أدوات مالية مشابهة للسندات ولكنها تتبع أحكام الشريعة الإسلامية.
- صناديق الاستثمار المتداولة: تتيح للمستثمرين شراء حصة في محفظة متنوعة من الأوراق المالية.

4.8. شروط الإدراج في بورصة الجزائر

لإدراج شركة في بورصة الجزائر، يجب القيام بالخطوات التالية:

- تأسيس شركة تجارية ملائمة وفقاً للتنظيم والتشريع المعمول بهما في الجزائر. يمكنك الاستعانة بمحامي أو مستشار قانوني لمساعدتك في هذه الخطوة.
- الالتزام بمتطلبات بورصة الجزائر فيما يخص شركات الاستثمار التي ترغب في الانضمام إلى السوق .

5.8. حالة خاصة:

إنشاء سوق على مستوى البورصة يخصص للمؤسسات الناشئة بشروط معينة، "أكثر بساطة" من تلك التي تم وضعها لسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع وضع "حواجز من أجل ضمان حماية أموال المدخرين."

وبالتالي يمكن للمؤسسات الناشئة التي يكون لها نموذج عمل متين وأثبتت عالمتها في الميدان أن تستفيد من السوق المالية.

المحور الحادي عشر:
قراءة في قانون
المقاوم الذاتي
بالجزائر

المحور الحادي عشر: قراءة في قانون المقاوم الذاتي بالجزائر

رغم أن الوظائف التقليدية مازالت تحظى بإقبال مُهم في مختلف الدول، لكن سوق العمل الحر فرض نفسه كبديل واستقطب ملايين الأشخاص من ذوي المهارات العالية والكفاءات الموثوقة، الراغبين في كسر قيود العمل الكلاسيكي داخل جدران المكاتب، وإطلاق مسيرتهم المهنية في مغامرة لا يتحكم في غمارها سواهم.

إن كنت أحد رواد العمل الحر فلا بد من أنك اجتزت مشواراً طويلاً من التعلم المستمر والعمل الجاد لكسب عملاء أوفياء وتحقيق الاستقلالية المالية، والآن حان الوقت لتتقدم خطوة أخرى من خلال الاستفادة من القانون الأساسي للمقاوم الذاتي.

1. مضمون قانون المقاوم الذاتي:

يقصد بالمقاوم الذاتي كل شخص طبيعي يمارس بصفة فردية نشاطاً مربحاً يندرج ضمن قائمة النشاطات المؤهلة للاستفادة من القانون الأساسي للمقاوم الذاتي ولا يتعدى رقم أعماله السنوي 5 ملايين دج. وفي حالة تجاوز رقم أعماله لهذا السقف لمدة ثلاث سنوات متتالية، ترفع عن الشخص صفة المقاوم الذاتي. وذلك بموجب القانون رقم 22 . 23 المؤرخ في 18 ديسمبر 2022 المتضمن القانون الأساسي للمقاوم الذاتي.

من جهته، يحدد المرسوم التنفيذي 23-197 المؤرخ في 25 مايو 2023 قائمة النشاطات المؤهلة للاستفادة من هذا الجهاز الجديد وكيفية التسجيل في السجل الوطني للمقاوم الذاتي، فيما يحدد المرسوم التنفيذي 23-196 تنظيم الوكالة الوطنية للمقاوم الذاتي وسيرها. وتشمل قائمة النشاطات سبعة مجالات رئيسية وهي:

- الاستشارة والخبرة والتكوين؛
- الخدمات الرقمية؛
- الخدمات المنزلية؛
- الخدمات الموجهة للأشخاص؛
- خدمات الترفيه والتسلية؛
- الخدمات الموجهة للمؤسسات؛

– الخدمات الثقافية والاتصال والسمعي البصري.

تستثنى من قائمة النشاطات المهن الحرة (مثل الطبيب والمحامي) والمهن والنشاطات المقننة (مثل المحاسب المعتمد) والحرفية (كحلاقة الشعر).

ويستفيد المقاول الذاتي من الامتيازات بحصوله على صفة المقاول الذاتي، من الإعفاء من إلزام القيد في السجل التجاري، الاعفاء من إلزامية توفير محل لممارسة النشاط، ونظام ضريبي تفضيلي، حيث يخضع للنظام الضريبي الجزافي الوحيد بنسبة 0.5 بالمائة من رقم أعماله، كما ورد في قانون المالية لـ2024، فضلا عن التغطية الاجتماعية.

ويتعين على الراغب في الاستفادة من بطاقة المقاول الذاتي بلوغ السن القانونية للعمل، وأن يكون من جنسية جزائرية ومقيما بالجزائر أو أجنبيا مقيما، وأن يمارس نشاطا مدرجا في قائمة النشاطات المؤهلة للاستفادة من القانون الأساسي للمقاول الذاتي.

2. أهمية القانون الأساسي والوكالة الوطنية للمقاول الذاتي

يسمح القانون الأساسي للمقاول الذاتي للشباب بالقيام بأنشطة مريحة بطريقة منظمة وقانونية، في إطار رسمي، والاستفادة من تغطية الضمان الاجتماعي.

– إضافة إلى ذلك، فإن هذا القانون يلعب دورًا كبيرًا في تخفيف العبء على الشركات الناشئة، والسماح لهم بدعوة رواد الأعمال المستقلين، تمكين الاستخدام المشترك للموارد البشرية بين مختلف الشركات، وتسهيل تصدير بعض الخدمات الرقمية بالتوازي مع القرار الذي أصدرته الدولة بالسماح بتحويل جميع الإيرادات من صادرات الخدمات الرقمية بالعملة الأجنبية إلى البلاد.

– كما تمّ إنشاء الوكالة الوطنية للمقاول الذاتي للمساهمة في تنظيم الأنشطة الاقتصادية الجديدة، لا سيما في القطاع الرقمي، وتنمية روح تنظيم المشاريع من خلال تسهيل وصول الشباب إلى العمل الحر وتعزيز اندماجهم في الاقتصاد الرسمي .

– وستكون هذه الوكالة مسؤولة عن إنشاء وإدارة السجل الوطني لمنظمي المشاريع الذاتية من خلال منصة التسجيل الإلكتروني التي أنشئت لهذا الغرض.

3. المستفيدون من القانون الأساسي للمقاول الذاتي:

يمكن لأي شخص طبيعي يستوفي الشروط المحددة أن يستفيد من القانون الأساسي للمقاول الذاتي، وهذه الشروط هي:

- بلوغ السن القانونية للعمل.
- أن يكون من جنسية جزائرية ومقيما بالجزائر، أو أجنبيا مقيما وفقا للتشريع ساري المفعول.
- أن يمارس نشاطا مدرجا في قائمة النشاطات المؤهلة للاستفادة من القانون الأساسي للمقاول الذاتي.

أين يمكن أن يقيم المقاول الذاتي نشاطه في محل إقامته أو في فضاءات عمل مشتركة، ولن يتعرّض لخطر حجز مقر الإقامة الشخصية أو العائلية بسبب الديون أو الأضرار الناجمة عن نشاطه.

4. الامتيازات التي يمنحها القانون الأساسي للمقاول الذاتي:

في حالة تسجيلك كمقاول ذاتي، ستستفيد من الامتيازات التالية:

- نظام ضريبي تفضيلي بالنسبة 05 % من إجمالي المداخيل خارج الرسوم الواجب دفعها في حدود (05) خمس ملايين دينار جزائري وفقا للتعديلات القانونية الممنوحة في إطار تعزيز و دعم النظام البيئي المقاولاتي .
- مسك محاسبة مبسطة على سجل مرقم ومؤشر عليه من قبل مصالح الضرائب المختصة إقليميا، تقيدّ فيه الإيرادات والنفقات المتعلقة بالنشاط .
- الإعفاء من إلزام القيد في السجل التجاري.
- فتح حساب بنكي تجاري.

في المقابل، يخضع المقاول الذاتي لإلزام الحصول على رقم التعريف الضريبي والتصريح لدى هيئة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء، كما يُلزم بـ:

- إيداع طلب التسجيل في السجل الوطني للمقاول الذاتي لدى المؤسسة أو عن طريق المنصة الرقمية للمقاول الذاتي.

○ التصريح بالوجود لدى مصالح الضرائب المختصة إقليميا من أجل الحصول على رقم التعريف الضريبي في مدة ثلاثين يوما، ابتداء من تاريخ الحصول على بطاقة المقاول الذاتي.

○ إيداع سنوي لشهادة إدارية مسلّمة من مصلحة إدارة الضرائب تتضمن رقم الأعمال السنوي المحقق حسب النموذج المحدد من طرف المديرية العامة للضرائب .

○ التصريح لدى المصالح الجبائية برقم الأعمال وتسديد المستحقات ذات الصلة طبقا للتشريع والتنظيم الجبائيين المعمول بهما.

في حالة تجاوز رقم الأعمال السنوي المحدد لمدة ثلاث سنوات، على المقاول الذاتي التسجيل في السجل التجاري إذا كان يرغب في مواصلة نشاطه.

5. خطوات التسجيل في السجل الوطني للمقاول الذاتي

ان التسجيل في السجل الوطني للمقاول الذاتي، يستدعي معرفة المنصة الرقمية للوكالة الوطنية للمقاول الذاتي، وطرق إلغاء التسجيل والحالات التي يتضمنها لشطب من السجل، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

1.5. خطوات التسجيل:

يتم التسجيل عبر إيداع طلب لدى الوكالة الوطنية للمقاول الذاتي، أو عن طريق المنصة الرقمية المنشأة لهذا الغرض، مرفقا بملف إداري واستمارة معلومات تحددها المنصة الرقمية.

- تستغرق معالجة الملف مدّة أقصاها ثلاثة أيام، بعدها تحصل على الرد بالقبول أو الرفض.
- في حالة قبول طلبك، ستستلم بطاقة "المقاول الذاتي" التي تحمل رقم تسجيل وطني وحيد في السجل الوطني.



2.5. حالات إلغاء التسجيل:

نعم، يمكنك إلغاء التسجيل بسهولة عبر إيداع طلب لدى الوكالة الوطنية للمقاول الذاتي أو عن طريق المنصة الرقمية.

3.5. حالات الشطب من سجل المقاول الذاتي:

يُشطب المقاول الذاتي من السجل الوطني للمقاول الذاتي في الحالات التالية :

- عدم التصريح برقم الأعمال أو التصريح برقم أعمال منعدم خلال السنوات الثلاث التي تلي التسجيل في السجل الوطني للمقاول الذاتي.
 - تجاوز حد رقم الأعمال السنوي المحدد قانونياً، خلال ثلاث سنوات متتالية .
 - في حالة وجود أي مانع قانوني أو قضائي يحول دون ممارسة هذا النشاط.
 - في حالة وفاة المقاول الذاتي.
- تتكفل الوكالة الوطنية للمقاول الذاتي بالإبلاغ عن قرار الشطب (في مدة خمسة عشر يوماً) إلى كل من المقاول الذاتي ومصالح الضرائب وهيئة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء والمؤسسة البنكية و/أو البريدية المعنية، كما تقوم بإلغاء بطاقة المعني.
- يمكن للمقاول الذاتي طلب إعادة تسجيله في السجل الوطني للمقاول الذاتي بعد إزالة أسباب الشطب، ودفع الديون الجبائية وشبه الجبائية المستحقة، إن وجدت.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع والمصادر باللغة العربية:

- أبو زيد أحمد، (2005)، **المعرفة وصناعة المستقبل**، الكويت، سلسلة الكتاب العربي، ط1.
- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي - الإدارة المالية - دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2006
- بدرابي سفيان، (2014-2015)، **ثقافة المقاول لدى الشباب الجزائري المقاول: دراسة ميدانية بولاية تلمسان**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د، تخصص علم الاجتماع والتنمية البشرية، تحت إشراف أ.د بشير محمد، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم اجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية أبو بكر بلقايد تلمسان.
- بدرابي سفيان، ثقافة المقاول لدى الشباب الجزائري المقاول دراسة ميدانية بولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015، ص 82.
- بلحاج عبد الكريم، (1996) **منظور الشباب و تفاعلاتها الاجتماعية مع صيرورة الاندماج المهني**، الرباط المغرب، سلسلة ندوات و مناظرات رقم 59، انجاز الجمعية المغربية للدراسات النفسية: الشباب المغربي في أفق القرن الحادي و العشرين، تنسيق مبارك ربيع، منشورات كلية الآداب و العلوم الانسانية.
- بن قدور أشواق، بالخير محمد، (جانفي 2017)، **أهمية نشر ثقافة المقاول و إنعاش الحس المقاوالاتي في الجامعة**، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية المركز الجامعي لتامنغست، العدد 11.
- بوشنافة أحمد وآخرون، متطلبات تأهيل و تفعيل إدارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي: 17-18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص3.
- بوشنافة أحمد وآخرون، متطلبات تأهيل و تفعيل إدارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي: 17-18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
- بوقرة كمال، رحمانى اسحاق، (مارس 2017)، **المقاول الخاصة كآلية تنموية بمجتمع العمل: دراسة سوسيو-اقتصادية للفعل المقاوالاتي في الجزائر**، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 21، ص98.
- جمال بوكروشة، أثر آليات الدعم على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - بالقبة-، مذكرة ماستر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر 2013/2012.
- جمال بوكروشة، أثر آليات الدعم على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - بالقبة-، مذكرة ماستر، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر 2013/2012، ص 33
- جواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، طبعة 4، سنة 2006.
- الجودي محمد علي، (2014-2015)، **نحو تطوير المقاوالاتية من خلال التعليم المقاوالاتي**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تحت إشراف أ.د موسي رحمانى، في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

- حديدان صبرينة، (2017)، المقاولاتية في الجزائر أي واقع و أي مستقبل؟ (وجهة نظرسوسيولوجية)، مجلة آفاق علمية، مجلد9، العدد2.
- -حسين رحيم، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 02، 2003.
- خالد محمد بني حمدان. الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي دار اليازوري العلمية، الأردن، 2007 ص 200
- -خليل عبد الله سعد الدين، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2000.
- -سعاد نائف برنوطي : إدارة الأعمال الصغيرة للريادة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- -سعد عبد الرسول محمد، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، مصر، 1998
- سلامي منيرة، 19/18 أبريل (2012)، التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر: بين متطلبات الثقافة و ضرورة المرافقة - تجربة وكالة الوساطة و الضبط العقاري و تجربة الحظيرة التكنولوجية بالجزائر، الملتقى الدولي حول استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر.
- -سلطاني محمد رشدي: التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
- -سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة: الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007.
- صكري أيوب، جلاب محمد سمير، شطة علي، ديسمبر (2017)، واقع التعليم المقاولاتي بالجزائر - الإنجازات و الطموحات، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال.
- -عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، العمل الحر :ثقافة مجتمع أو متطلبات مرحلة ؟، ورقة مقدمة إلى :الملتقى الثاني للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة، 28-29 نوفمبر 2004، المملكة العربية السعودية،
- عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، العمل الحر :ثقافة مجتمع أو متطلبات مرحلة ؟، ورقة مقدمة إلى :الملتقى الثاني للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة، 28-29 نوفمبر 2004، المملكة العربية السعودية،
- العجلة حاجي ، جوان (2013)، جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع و الأفق: دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة ل.م.د، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية، العدد35.
- العربي تيقاوي، دور حاضنات الأعمال في بناء القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج للمقاولاتية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المقاولاتية: التكوين وفرص العمل 6-8 أبريل 2010، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر
- العربي تيقاوي، دور حاضنات الأعمال في بناء القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج للمقاولاتية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المقاولاتية: التكوين وفرص العمل 6-8 أبريل 2010، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص9.
- -على بن غانم، الوجيز في القانون التجاري وقانون الأعمال، مرقم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002

- -عمار عمورة، الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري، دار المعرفة، الجزائر، 2000
- فاطمة الزهرة عايب، **حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-، الجزائر، 2019، ص29؛
- -قبة فاطمة، **الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال**، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 17-18-19 افريل 2012.
- قبة فاطمة، **الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال**، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 17-18-19 افريل 2012.
- كريمة زيدان، رندة سعدي، **شبكات الاستثمار الملائكي كآلية حديثة لتمويل ومرافقة المؤسسات الناشئة -دراسة حالة شبكة الاستثمار الملائكي الأوروبية-**، مقال مقدم في إطار الكتاب الجماعي حول إشكالية تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر بين الأساليب التقليدية والمستحدثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، الجزائر، 2021، ص 94.
- المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 20-356 المؤرخ في 2020/11/30 المتضمن إنشاء مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة وتحديد مهامها وتنظيمها وسيورها ، الجريدة الرسمية، العدد 73، 2020/12/06؛
- المادة 131 من القانون رقم 19-14 المؤرخ في 2019/12/11 المتضمن قانون المالية لسنة 2020، الجريدة الرسمية، العدد 33، 2020/06/14؛
- المادة 69 من القانون رقم 19-14 المؤرخ في 2019/12/11 المتضمن قانون المالية لسنة 2020، الجريدة الرسمية، العدد 33، الصادر في 2020/06/14؛
- -ماضي بلقاسم & بوضياف عبير، ثقافة المؤسسة والمقاولاتية، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الأولى حول المقاولاتية : التكوين وفرص الأعمال، بسكرة أيام 17 و 18 أبريل 2010
- مجدى عبد الوهاب قاسم، سالم فاطمة الزهراء، (2012) ، **مستقبل جودة التعليم العالي: التدويل و ريادة المشروعات و الطريق إلي الجودة العالمية**، مصر، دار العالم العربي.
- -محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة و دورها في التنمية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مخبر العلوم الاقتصادية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 8-9-2002، ص85.
- -محمود أمين زويل، دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة، الإسكندرية، 2001
- -مراح حياة، **المقاول الجزائري الجديد بين المعاناة و الإبداع**، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر، 2003.
- المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 2020/09/15 المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلها وسيورها، الجريدة الرسمية، العدد 55، الصادر في 2020/09/21؛
- مريم روابحية وعلوي أميرة: **مساهمة التعليم الجامعي والبحث العلمي في تنمية الثقافة المقاولاتية لدى الطالب الجامعي-** دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة 08 ماي 1945 قالمة-، مداخلة مقدمة للمشاركة في فعاليات الملتقى الدولي الموسوم بعنوان" الجامعة و الانفتاح على المحيط الخارجي الإنتظارات والرهانات"، المنعقد بجامعة 08 ماي 1945 بقالمة (الجزائر)، يومي 29 و 30 أفريل 2018.

- مسعود بن جواد، حمزة طيوان، المقاولاتية المستدامة - بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-، المجلد 01، العدد 02، الجزائر، 2017، ص 166؛
- مصطفى بورنان، علي صولي، الاستراتيجيات المستخدمة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور-الجلفة-، المجلد 11، العدد 02، الجزائر، 2020، ص 140؛
- الموقع الرسمي لوزارة التجارة الجزائرية www.commerce.gov.dz، تم الاطلاع عليه في يوم 2025/02/14 على الساعة 9:15.
- موقع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - <http://www.ansej.org.dz/?q=fr/content/nos-statistique> تاريخ الإطلاع 2025/01/06
- موقع بورصة الجزائر: https://www.sgbv.dz/?page=details_presse&id_pre=253
- موقع مقال: [/https://moukawil.dz](https://moukawil.dz)
- نادية فضيل، القانون التجاري الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، سنة 2013.
- نبيل محمد شلبي، السمات الشخصية للمستثمر الصغير، ورقة مقدمة إلى الملتقى الثاني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، المملكة العربية السعودية، 2004
- وائل أبو دلبوح، طبيعة و أهمية المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية المتوازنة وإستراتيجية الحكومة لرعايتها، الملتقى الأول للمنشآت الصغيرة و المتوسطة، دمشق/ سوريا، (غير متوفرة بقية المعلومات).

المراجع والمصادر باللغة الأجنبية:

- Alain Fayolle, Introduction à l'entrepreneuriat, Dunod, Paris, 2005, pp 12-13.
- ALAN. FUSTIK, la responsabilité sociale d'entreprise est une source de richesse et de performance pour les PME. Ou comment créer de la richesse en alliant la RSE et le pilotage des actifs immatériels ?, Livre Blanc, Edité par L'agence Lucie et L IFEC, Juillet 2012.
- ASHWIN KUMAR NAIR, **START-UP's & MODEL START-UP ECOSYSTEMS**, LL.M MASTER THESIS in International Business Law, TILBURG UNIVERSITY, Netherlands, 2017, p: 05.
- Aziz bouslikhane, Enseignement De L'Entrepreneuriat: Pour Un Regard Paradigmatique Autour De Processus Entrepreneuriat, Thèse de Doctorat non piblier en Sciences de Gestion, Université de Nancy 2.
- BOISSIN J.-P., CASTAGNOS J.-C., DESCHAMPS B, Motivations and Drawbacks Concerning Entrepreneurial Action - A Study of French PhD Students, International Entrepreneurship Education: Issues and Newness, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing.
- Brahim allali, vers une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherche N17, ISKAE.
- Éric Michael La violette et Christophe Loue : les compétences entrepreneuriales, le 8ème congrès international Francophone (Cife PME) : l'internationalisation des PME

et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Suisse : Haute école de gestion Frigourg, 25–27 Octobre2006, p4.

- Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, les compétences entrepreneuriales, le 8^{ème} congrès international Francophone(Cife PME) : l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Suisse :Haute école de gestion Frigourg,25–27 Octobre2006,
- Johanna Puhtila, **STARTUP MANUAL**, spring board, la Britannique, 2017, p: 02.
- Marjorie Béthencourt, Entreprendre en franchise, Dunod, Paris, 2001
- Robert papin, stratégie pour la création d'entreprise,9^{ème} édition, paris,2001,p 64.
- Xheneta Sopjani, **Challenges and Opportunities for Startup Innovation and Entrepreneurship as tools**, An honors Society Project, RIT Kosovo (A.U.K), Republic of Kosovo, 2019, p: 08.