جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص إدارة مالية

بعنوان:

ريادة الأعمال من الفكرة إلى التجسيد
دراسة حالة- الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية -NESDA-

من إعداد الطالبين :

- براهيم بولعراس كمال .
- غـــيـــبـــوش فـؤاد .

تحت إشراف الأستاذ :

- د. بوعرار أحمد شمس الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

د. بوشنافة ميسوم.....رئيسا

د. بوعرار أحمد شمس الدين.....مشرفا ومقررا

د. زرواطي محمد.....مناقشا وممتحنا

السنة الجامعية : 2024/2023



إلى التي تحمل أخف كلمة نطق بها اللسان، ووضعت تحت قدميها الجنة..... ...لكي أمي.

إلى من خطى درب الصعاب من أجلنا، صاحب القلب الكبير، تاج رأسي إلى رمز العطاء، الذي علمني أن الحياة كفاح ونضال، فبعث في روحي الحياة، ...لك أبي.

إلى جميع إخوتي وأخواتي.

إلى أسرتي الصغيرة، زوجتي وبناتي.

إلى كل الأهل و الأقارب، الأحباب و الأصحاب.

إلى كل من علمني حرفا.

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

براهيم بولعراس كمال



شكر وتقدير



الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا البحث المتواضع الذي لا يرقى لدرجة الكمال. إليك يا من كان له قدم السبق في ركب العلم والتعليم، إليك يا من بذلت ولم تنتظر العطاء، لذا نقدر جهودك المضنية، فأنت أهل للشكر والتقدير، فكان علينا لزاما تقديرك، فلك منا كل الثناء والتقدير أستاذنا الكريم ومعلمنا الفاضل المشرف على هذا البحث **الدكتور:**

بوعمار أحمد شمس الدين

كما نتوجه بالشكر المسبق لكل أعضاء لجنة المناقشة، وإلى كل من أسهم بشيئ من جهده أو فكره أو وقته في إنجاز هذه المذكرة.

دون أن ننسى جميع أساتذتنا الأفاضل على كل ما قدموه لنا من معارف وعلى كل مجهود بذلوه تجاهنا طيلة مشوارنا الدراسي دون إستثناء.





الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز ماهية ريادة الأعمال والخصائص الريادية للمقاول (الريادي)، وإبراز أهمية مخطط الأعمال كأداة لنجاح المشاريع الريادية من خلال دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع، وباعتباره الخطوة الأساسية لتجسيد المشروع.

تدعيما لذلك قمنا بإجراء دراسة حالة على الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية –الوكالة الولائية بالمدية ، لتحديد خطوات إنشاء مشروع في إطار الجهاز.

توصلت الدراسة من خلال عرض خطوات إنشاء مؤسسة من الفكرة إلى التجسيد، بأن إنشاء أي مؤسسة يمر بمراحل متسلسلة ومترابطة ينبغي لريادي الأعمال أو المقاول تتبعها وأن لا يهمل أي مرحلة منها وإعطاء أهمية بالغة لدراسة مشروعه حي يتسنى له تحقيق النجاح.

الكلمات المفتاحية: ريادة الأعمال ، ريادي الأعمال ، مخطط العمل التجاري ، دراسة الجدوى ، مخطط الأعمال

Abstract :

This study aims to highlight the nature of entrepreneurship and the entrepreneurial characteristics of the entrepreneur, and to highlight the importance of the business plan as a tool for the success of entrepreneurial projects through studying the economic feasibility of the project, and as it is the basic step to materialize the project.

In support of this, we conducted a case study on the National Agency for Entrepreneurship Support and Development - the state agency in Medea, to determine the steps for establishing a project within the framework of the agency.

The study concluded, by presenting the steps for establishing an institution from idea to implementation, that establishing any institution goes through sequential and interconnected stages that the entrepreneur or contractor must follow and not neglect any of them and give great importance to studying his project so that he can achieve success.

Key words: entrepreneurship-entrepreneur- business model generation (BMC)-feasibility of the project – Business plan.


الفهرس

فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
الإهداء	
شكر و تقدير	
الملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة عامة	
الفصل الأول: الإطار النظري لريادة الأعمال	
تمهيد	07
المبحث الأول: عموميات حول ريادة الأعمال	07
المطلب الأول: التطور التاريخي لريادة الأعمال	07
المطلب الثاني: تعريف ريادة الأعمال	11
المطلب الثالث: أهمية ريادة الأعمال والتوجيهات الخاصة بأهدافها	13
المطلب الرابع: الكفاءات الأساسية المطلوبة لريادة أعمال ناجحة	15
المبحث الثاني : رائد الأعمال	18
المطلب الأول: تعريف رائد الأعمال	19
المطلب الثاني: مميزات رائد الأعمال	21
المطلب الثالث: معوقات رائد الأعمال	31
المطلب الرابع: الثقافة المقاولاتية(الريادية): أهميتها– وظائفها ومقوماتها	34
خلاصة الفصل	42

الفصل الثاني: الانتقال من الفكرة إلى تجسيد المشروع	
تمهيد	44
المبحث الأول: فكرة المشروع	45
المطلب الأول: إيجاد فكرة المشروع	46
المطلب الثاني: عناصر فكرة المشروع	50
المطلب الثالث: تقييم و تحليل فكرة المشروع	53
المطلب الرابع: مخطط العمل التجاري BMC	63
المبحث الثاني: الإطار العام لدراسة الجدوى	76
المطلب الأول: تعريف دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع وأهدافها	76
المطلب الثاني: مخطط الأعمال، تعريفه ،أهميته وأهدافه	82
المطلب الثالث: المحاور الرئيسي لمخطط الأعمال	85
المطلب الرابع: مراحل تجسيد المشروع	97
خلاصة الفصل	102
الفصل الثالث: خطوات إنشاء مؤسسة في إطار NESDA	
تمهيد	104
المبحث الأول: ماهية الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	105
المطلب الأول: نشأة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	105
المطلب الثاني: مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	106
المطلب الثالث: شروط الاستفادة من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	112
المطلب الرابع: صيغ التمويل لدى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	112
المطلب الخامس: الامتيازات والإعانات الممنوحة من المطلب	116
المبحث الثاني: خطوات إنشاء مؤسسة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	118
المطلب الأول: مرحلة الدراسة	118

المطلب الثاني:مرحلة الانجاز.	121
المطلب الثالث: مرحلة تجسيد المشروع	128
خلاصة الفصل	130
الخاتمة	132
قائمة المراجع	135
الملاحق	141

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الاختلاف بين الرواد والمديرين	08
2-1	الاختلاف بين الريادي والموظف	08
3-1	تطور مفهوم رائد الأعمال	20
4-1	مراحل التفاوض العقلاني	27
5-1	مواصفات رائد الأعمال الأكثر تداولا من طرف المختصين	30
1-2	كيفية إجراء تحليل SWOT	57
1-3	التركيبة المالية للعاطلين عن العمل حاملي المشاريع والطلبة حاملي الأفكار	113
2-3	التركيبة المالية لحاملي السجلات التجارية و الفلاحين والحرفيين وأصحاب المهن الحرة	114

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	بعض السبل لتحسين المهارات الريادية	29
1-2	العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة	62
2-2	إيجاد وتقييم الفرص التسويقية	89
3-2	مراحل إنشاء مشروع	98
1-3	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية-وكالة المدية-	108
2-3	مراحل المرافقة	110

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	وصل استلام الملف	130
02	شهادة التأهيل	132
03	قرار منح الامتيازات والإعانات المالية مرحلة الإنشاء	135
04	قرار منح الامتيازات الضريبية الخاصة بالاستغلال مرحلة الاستغلال	141


مقدمة

مقدمة:

أصبحت ريادة الأعمال أحد مصادر تحقيق التنمية الاقتصادية في أي دولة، حيث تساهم في توفير وظائف جديدة، وتوفير فرص عمل متنوعة ومتميزة، وتقليل حجم البطالة، وفتح أسواق جديدة، واستغلال الفرص المتاحة في سوق العمل أفضل استغلال ممكن، وريادة الأعمال هي "عملية إنشاء مشروع جديد قائم على فكرة مبدعة ومبتكرة وفريدة، والمخاطرة بوضعها قيد التنفيذ من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين لإنجاح المشروع، بحيث تساهم النتائج المتحققة من استغلال الفرص الريادية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بطريقة مميزة.

وترتكز ريادة الأعمال على تنفيذ الأفكار الإبداعية في صورة مشروعات جديدة، والبدء في تنفيذها من خلال استغلال كافة الموارد المتاحة، وبذل المزيد من الوقت والجهد لتحقيق أهداف تلك المشروعات. مع زيادة التوجه نحو تشجيع ريادة الأعمال ودعمها، وتأهيل الطالب وإكسابهم المهارات اللازمة لريادة الأعمال، فقد اتجهت معظم دول العالم إلى الاهتمام بتوفير التعليم الريادي، وتنمية الثقافة الريادية لدي طلاب الجامعات.

في ظل اتجاه معظم دول العالم إلى تعزيز وتشجيع ريادة الأعمال والمشروعات الخاصة، وتشجيع الجامعات العالمية على تأهيل طلابها لريادة الأعمال وتعزيز ثقافتهم الريادية، إلا أن الوضع مختلف بالوطن العربي التي مازالت المؤسسات الحكومية فيها هي قطاع العمل الرئيسي للتوظيف، ونظرا لزيادة عدد الخريجين الباحثين عن وظائف بتلك المؤسسات الحكومية، فقد ظهر عجز كبير في القطاع الحكومي لاستيعاب كافة الخريجين والشباب خاصة مع تزايد عدد السكان. الأمر الذي أدى لزيادة التوجه نحو ريادة الأعمال بعدما عجزت مؤسسات القطاعين العام والخاص على استيعاب الآلاف من الراغبين في العمل، مما أدي إلى ارتفاع حجم البطالة بين خريجي الجامعات، وهذا ما يدفعهم للبحث عن عمل خاص بهم يستطيعون العيش من خلاله.

وفي ظل توجه الجامعات العالمية نحو تشجيع طلابها وخريجيها وتوجيههم نحو ريادة الأعمال، فقد ظهر ما يسمي بالتعلم الريادي أو التعليم المقاولاتي الذي يتضمن إدراج مقررات دراسية خاصة بريادة الأعمال أو المقاولاتية، وكيفية إعداد المشروعات الخاصة، وتسويق منتجاتها، بجانب عقد ورش عمل وندوات للتوعية بأهمية ريادة الأعمال، وكذلك الاستعانة برواد الأعمال المتميزين لنقل خبراتهم في تطوير التعليم الريادي.

ومن جهة أخرى، نرى الاهتمام الكبير من طرف الجامعة الجزائرية بنشر الفكر المقاولاتي في الوسط الجامعي، من خلال تجسيد الكثير من آليات مرافقة الطلبة في بلورة وتطوير أفكارهم الريادية، حيث أنشئت دار المقاولاتية بالشراكة مع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب(الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية حاليا) في سنة 2004 على مستوى جامعة منتوري بقسنطينة، وتم تعميم دور المقاولاتية على كافة الجامعات والمدارس الوطنية وكذا المراكز الجامعية سنة 2013، هذه الأخيرة (دور المقاولاتية) تطورت في سنة 2023 إلى مراكز تطوير المقاولاتية، بالإضافة إلى حاضنات الأعمال، مركز الربط مؤسسة-جامعة، مجمع المؤسسات الناشئة، مراكز دعم التكنولوجيا والابتكار.

إشكالية الدراسة:

و في سياق ما تم ذكره تتجلى معالم إشكالية الدراسة لهذا البحث و التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- **كيف يمكن إنشاء أو بدء مشروع جديد لخلق قيمة مضافة في السوق؟**

الإشكاليات الفرعية:

و لمعالجة مختلف جوانب الإشكالية الرئيسية تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بريادة الأعمال، وماهي أهدافها ؟- ماهي الكفاءات اللازمة لنجاح ريادة الأعمال ؟

- ما المقصود برائد الأعمال، وما هي سماته ؟ كيف ينتقل ريادي الأعمال من الفكرة إلى تجسيد المشروع ؟

فرضيات الدراسة :

- يمكن لأي شخص أن يكون ريادي أعمال ناجح.

- مخطط العمل التجاري ضروري لإنشاء أي مشروع ريادي.

- مخطط الأعمال ودراسة الجدوى الاقتصادية يساعدان حامل فكرة المشروع على معرفة مسار إنشاء المؤسسة واتخاذ قرار الإنشاء من عدمه، وإمكانية الحصول على مصادر تمويلية وتحقيق النجاح.

مبررات إختيار الموضوع:

اختيارنا لهذا الموضوع ارتبط بعدة اعتبارات منها ما هو موضوعي، ومنها ما هو ذاتي، فبالنسبة للاعتبارات الموضوعية تدور عموما حول:

- المكانة التي أصبحت تحتلها ريادة الأعمال في تنمية الاقتصاد وكحل بديل للقضاء على البطالة.

- معرفة خطوات ومراحل تجسيد المشاريع.

– وضع مقاربة بين الجانب النظري للموضوع، وواقع تطبيقه على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛ ووضع هذه المذكرة كمرجع للطلبة خاصة الراغبين منهم اقتحام عالم ريادة الأعمال.

أما المبررات الذاتية فهي:

– الرغبة الشخصية في التعرف و الإحاطة بهذا الموضوع أكثر، خاصة الجانب النظري كوننا نعمل في مجال التكوين والمرافقة في المقاولاتية لمدة تزيد عن 15 سنة، ونظرا للأهمية التي يحظى بها هذا الموضوع وارتباطه بمجال تخصصنا: إدارة مالية.

أهمية الدراسة:

1–تستمد هذه الدراسة أهميتها من حداثة موضوع ريادة الأعمال، وتطمح في المساهمة لإثراء المكتبة بمادة تتناول ريادة الأعمال التي تعد مجالا حديثا وجديدا، وبذلك نأمل أن تشكل هذه الدراسة إضافة لدفع عجمة البحث العلمي في هذا المجال الحيوي.

2–إن دراسات الجدوى المختلفة التي تمثل الأساس العلمي لتقييم المشاريع تعبر عن الأهداف التي يتبناها كل من المستثمر الخاص و الدولة بغرض اتخاذ قرار قبول أو رفض المشروع الاستثماري من وجهة نظر الاقتصاد الوطني.

أهداف البحث:

- ✓ عرض المكونات الأساسية لدراسة جدوى المشروع.
- ✓ معرفة خطوات إعداد مخطط الأعمال
- ✓ معرفة مراحل تجسيد المشروع.
- ✓ معرفة أسباب فشل العديد المشاريع الصغيرة فى السوق.

حدود البحث:– الحدود الموضوعية: سوف نتطرق لموضوع "ريادة الأعمال من الفكرة إلى التجسيد"، وذلك من خلال تسليط الضوء دراسة الجدوى الاقتصادية ومخطط الأعمال كأداة لاتخاذ قرار الاستثمار.

– الحدود المكانية: تم تناول موضوع هذه الدراسة عبر إجراء دراسة ميدانية على مستوى "الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالمدية" (**NESDA**).

منهج الدراسة:

مـن أجـل الإجابـة علـى إشـكالية الدراسـة و اختبـار صـحة الفرضـيات، تم الاعتمـاد علـى المـنهج الوصـفي التحليلـي في الجانـب النظـري والـذي يـتلاءم مـع طبيعـة الموضـوع المـدروس، أمـا في الجانـب التطبيقـي تم الاعتمـاد علـى مـنهج دراسـة حالـة لتـدعيم الدراسـة النظريـة مـن خـلال دراسـة حالـة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

أدوات الدراسة:

لقد اعتمدنا في جمع مختلف المعلومات المستعملة في دراستنا بشقيها النظري و التطبيقي على عدة مصادر، كما استخدمنا لذلك جملة من الأدوات، حيث اعتمدنا على البحث المكتبي في تغطية الجوانب النظرية للموضوع باللغتين العربية و الفرنسية و كذا المذكرات بالإضافة إلى المحاضرات و المجلات والمواقع على الأنترنت.

هيكل الدراسة:

حاولنا من خلال هذا البحث دراسة ريادة الأعمال، وذلك بمعالجة الإشكالية: "ماهي ريادة الأعمال، وكيف ينتقل الريادي من الفكرة إلى تجسيد المشروع؟" حيث قسمنا بحثنا هذا إلى 3 فصول رئيسية:

تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لريادة الأعمال، وحاولنا التعرف على ريادة الأعمال من مختلف أبعادها من خلال التعرف على التطور التاريخي لها، و تعريفها بالإضافة إلى رائد الأعمال، مميزاته والمعوقات التي تواجهه ، ضف إلى ذلك تطرقنا بشكل عام إلى الثقافة الريادية (الثقافة المقاولاتية).

كما سعينا في الفصل الثاني إلى فرص الاستثمار(الفكرة)، عناصرها وكذا تقييمها وتحليلها بالإضافة إلى مخطط العمل التجاري ومكوناته، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى، تطرقنا لدراسة الجدوى الاقتصادية من حيث التعريف والأهداف، بما في ذلك مخطط الأعمال الذي يعتبر من بين الأدوات الفعالة لاتخاذ قرار الاستثمار من عدمه باعتباره عرضا يصف الفرصة المتاحة في مؤسسة معيّنة للمؤسسات التمويلية أو المستثمرين، ومحاوره الرئيسية.

أما في الفصل الثالث، فتناولنا مراحل إنشاء مشروع في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (**NESDA**)، باعتباره واحدا من أهم أجهزة الدعم والمرافقة في مجال إنشاء المؤسسات وريادة الأعمال.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتسيير

لريادة الأعمال

تمهيد:

برز تعليم ريادة الأعمال كأحد المداخل والاتجاهات الحديثة في التقليل من قضيتي البطالة والفقر، ويساهم في عملية التنمية للمجتمع و التنمية الاقتصادية فحسب بل في حل القضايا الاجتماعية، ودعـــم البنيـــة التحتية المجتمعي ؛ كما يساهم ويعزز تعليم ريادة الأعمال قدرة الطالب على البدء في مشاريعهم الخاصة من خلال خلق ثقافة الابتكار والاستباقية وقبول تحمل المخاطر.

المبحث الأول: عموميات حول ريادة الأعمال.

يهدف هذا المبحث الى بناء قاعدة معلوماتية لريادة الأعمال من خلال استنباط مفاهيمها الرئيسة .

المطلب الأول: التطور التاريخي لريادة الأعمال .

يعد مفهوم الريادة مفهوما قديما استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر ، ان مصطلح الريادة اشتق من الادب الفرنسي في القرن الثامن عشر ثم راج استعمال مصطلح الريادة في الادب الانجليزي (Baumol 1993 ص13)، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات استكشاف العسكرية ، ودخل مفهوم الريادة الى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر من قبل (Richard Cantillon) الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعا بسعر محدد لبيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه مستقبلا بانه ريادي .[1]

ولقد تم في القرن التاسع عشر الفصل بين الريادي وبين مالك راس المال ، اذ ان المخترعين لم يملكوا المال لتمويل اختراعاتهم بل حصلوا عليه من مصادر مختلفة ولكنهم قاموا بابتكار سلعة جديدة ولذلك فهم رياديون وليسوا اصحاب الاموال ،الا انه لم يكن من السهل الفصل بين الريادي وبين الاداري ، والجدول الآتي يوضح الاختلاف وجاءت اراء (Joseph Schumpeter) في عام 1934 لتغطي بعدا جديدا لمفهـــوم الـــريادي والريادية ، فقـــد اعتـــبر ان الـــريادي هـــو حجـــر الزاويـــة في التنميـــة الاقتصـــادية.[2] فقد ادرك العلماء الاقتصاد ان الاستعدادات الريادية غير محصورة بالمقاولين ، بل ان الكثير من الشباب الذين ركزوا على المهارة الريادي في التنظيم .

1 و2 حسين أحمد مصطفى،ماجيستير في إدارة الأعمال،جامعة صلاح الدين، أربيل،2016، ص 3.

وفيما يلي بعض المقارنات للريادي مع المدير وكذا الموظف.

جدول رقم 1-1 يوضح الاختلاف بين الرواد والمديرين

الـــــــــرواد	المديـــرين
-البحث في التفكير .	-البحث في الاستقرار .
-متخذ للمخاطر.	-تجنب للمخاطر .
-مدخل لاجتهادي على المستجدات.	-مدخل نظمي على المستجدات .
-مستقل	-متشارك .
-مبدع	//
-باحث عن التحدي	//

Source: Busenitz L. and Jay B. (1997) Differences Between Entrepreneurs and managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision – Making,Journal of Business Venturing. 12, p.9-30

جدول رقم 1-2 يوضح الاختلاف بين الريادي والموظف

الريادي	الموظف
ينشئ عمله الخاص ويعتبر نفسه جزء لا يتجزأ من مؤسسته.	ينجز العمل المطلوب من قبل صاحب العمل.
يحدد مرتبة ومصالحه لنفسه.	يتسلم راتبا يحدده صاحب العمل.
يحدد ساعات العمل وايام العطل بنفسه.	يعمل ضمن ساعات عمل يحددها صاحب العمل.
يضع جدول اعماله بنفسه.	يلتزم بجدول عمل يحدده صاحب العمل.
هو المسؤول المباشر عن نجاح او فشل المشروع.	ليس مسؤولا عن نجاح او فشل المشروع.
محفز لفريق العمل الذي يعمل معه.	يجد اعذار لعدم العمل ويفضل الراحة.

المصدر: Prof. Kasim M. Al-Aubidy, Entrepreneurship and Entrepreneurs: Introduction Philadelphia University-Jordan, p12

رغم أن ريادة الأعمال بدأت تأخذ اهتماما ملفتا للانتباه عند مختلف المختصين ، في السنوات القليلة الماضية لكننا نجد أن هذا النشاط ذو جذور تاريخية تعود لأزمة بعيدة لم يتم فيها بروز مصطلح ريادة الأعمال. أو على الأقل اعتباره مفهوم يستحق الاهتمام، وسميت هذه الفترة من قبل الباحثين بما قبل التاريخ لريادة الأعمال .

وفيما يلي سنحاول استعراض مراحل ظهور ريادة الأعمال :

1-ريادة الأعمال في العصور الوسطى :

قسم النشاط الاقتصادي في القديم الى قسمين هما ، القادة والعبيد وانحصر عمل رائد الأعمال في هذه الفترة ضمن صنف التجار والعسكريين الى جانب النبلاء ، اي القائد العسكري الكفء ، لان الحروب عادة ما تقوم لأسباب اقتصادية ، وقائد الجيش الذي يقوم بتحديد وتنفيذ خطة استراتيجية ناجحة في الحرب يتحمل مخاطر معتبرة ،توقعا منه لجني ارباح اقتصادية وكذا التجار يضعون انفسهم في مجال الخطر حيث تتوفر إمكانية الربح او الخسارة في عملهم ، حيث تتوافق وظيفة التجار والمخاطر عند نفس الفرد .كما كان اليونانيون يتجهون نحو فكرة الحفاظ على الوضع الراهن ، لتفسير النشاط الاقتصادي في اطار قد يكسب فيه شخص ويخسر اخر ، زهي الفكرة التي هيمنت وسيطرة الى غاية القرن الثامن عشر ، فالشكل الاول لريادة الأعمال ينطوي على تحمل المخاطر المبادرة الفردية .[1]

وعليه فخلال العصور الوسطى ، اي منذ القرن 10 الى القرن 14 ميلادي ،كان النظام قائما على اساس المقاطعات التي يعمل فيها العبيد والفلاحين ، اما ريادة الأعمال فكانت تنحصر ضمن فئة الاحرار الذين كانوا يمارسون نشاطهم في الزراعة او الأعمال الحرفية او العسكرية .

2-مرحلة الثورة الصناعية –نشأة ريادة الأعمال ومؤسسات الانتاج الرأسمالي :

لقد ادت انتفاضة الفلاحين التي شهدتها اوروبا الاقطاعية الى نشوب حرب في كل من فرنسا انجلترا وألمانيا ،فاستفادت البرجوازية الاوروبية من الانقلابات على النظام الاقطاعي بعد تحالف ثم بينها وبين الاقنان ضد تعسف الاقطاعيين ،وزاد نفوذ البرجوازية المالكة لراس المال والطبقة الشغيلة ،والتي اقتصرت وظيفتها على الانتاج ،باعتبارها المالكة لقوة العمل.

[1] سايبي صندرة ، مقاربة نظرية حول تطور الفكر المقاولاتي ، مجلة العلوم الانسانية ، كلية العلوم الاقتّصادية وعلوم التسيير العدد 03 قسنطينة الجزائر 2013 ص 201 -202 .

فالمرحلة التي سبقت الثورة الصناعية لم يكن رائد الأعمال فيها مفوضا ومبدعا ومبتكرا وباحثا عن التميز ،بل كان ذلك الشخص المخاطر فقط[1] .

اما في النظام الرأسمالي فيفسر ماكس فبير ظاهرة ريادة الأعمال بالرأسمالية التي تعني النظام الذي يقوم على المقاولة الصناعية ،حيث الهدف هو تحديد الحد الاقصى من الارباح ،بفضل التنظيم العقلاني للعمل والانتاج ،اي انه لقاء بين الرغبة في الربح والنظام العقلاني اللذان يشكلان هذه الظاهرة المنفردة والأصلية للرأسمالية الغربية. [2]

وبسقوط الإيديولوجية الماركسية والتي ترى ان ريادة الأعمال ماهي الا تكريس لفكرة الاضطهاد والاستغلال واعادة انتاج النظام الرأسمالي بصورة جديدة ،.وبحلول الايديولوجية برز نظام الاقتصاد الحر برز نظام الاقتصاد الحر واصبحت ذات الدول مجبرة على احداث تغيرات هيكلية تسمح لها بالدخول لاقتصاد السوق ،برزت هنا فئة ريادة الأعمال بمؤسساتهم الخاصة ،الساعية لتحقيق التكامل الاقتصادي والتمية الاقتصادية والاجتماعية وعليه فان بداية التنظيم السوسيولوجي لريادة الأعمال يعود فيه الفضل الى عالم الاجتماع ماكس فبير ووقع الاهتمام به اكثر في الاقتصادي السياسي الكلاسيكي مع شومبيتر وفونياك، أحد رموز المدرسة النمساوية ،و دوسان ديسون هذا الأخير الذي اعتبر العلم ، الحرية والعمل هم العناصر المفسرة لظهور ما يسمى بالقادة الجدد للمجتمع الحديث.[3]

[1] يسرى عبد الرحمان ، تطور الفكر الاقتصادي ، المكتب الجامعي الحديث ،مصر 1999 ص 155 .

[2] المرجع نفسه ص155.

[3] يعقوب الطاخوتي ، الفكر الاقتصادي الجديد ،دار المعلم ، الاردن ،2016 ص 202.

المطلب الثاني: تعريف ريادة الأعمال.

تعرف الريادة على انها عملية ايجاد شيء مختلف وذو قيمة من خلال انفاق الوقت والجهد وتحمل المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية ،وبالمقابل تلقى المكافاة والعوائد المالية والرضا الشخصي نتيجة ذلك . [1]

وتعرف كذلك بانها المفتاح لكسب المزايا التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين ،[2]

فيما تعرف ريادة الأعمال بكونها عبارة عن تكوين وبناء نشاط اقتصادي جديد ،3 كما انها عملية تخطيط مشروع اعمال ،وتنظيمها ،وتشغيلها ،وافتراض المخاطرة فيها ،وهناك من يرى بان الريادة هي عملية اكتشاف الفرص وتطورها بهدف خلق قيمة لمنظمة قائمة او منظمة جديدة .

وعرف الريادة بانها عملية" اعادة البناء الخلاق" ،يتم من خلالها ايجاد منتجات او أساليب لإنهاء المنتجات الحالية واستبدالها بمنتجات جديدة ،وهكذا فالريادة تعني اكتشاف واستغلال فرص مربحة ،والنشاط الريادي هو الية مهمة لإحداث التغيير ،وكذلك لمساعدة المنظمات على التكيف مع انشاء تغير من خلال الاخرين.

وورد ايضا ان الريادة ذلك الذي يهتم بشكل كبير بمفهوم الابداع وايجاد منتجات جديدة لم تمن موجودة سايفا وتحسين المنتوجات الموجودة. [3]

كما تعتبر الريادة حقل حديث في علم الادارة تعتمد على تكامل الادارة الريادية والادارة الاستراتيجية لتقييم وتنفيذ ريادة الأعمال التي تعمل على ايجاد الثروة. [4]

هي عملية القيام بشيء جديد ومختلف لغرض خلق دخل للفرد وإضافة قيمة اقتصادية إلى المجتمع، ورواد الأعمال هم الأشخاص أصحاب الأعمال الذين يسعون إلى إنشاء النشاط توسيع و الاقتصادي، من خلال تطوير منتجاتهم منتجات قائمة أو منتجات ابتكار جديدة وتقديما للأسواق.

كما تهدف ريادة الأعمال إلى إنشاء قيمة اضافية ، مثل الحلول الجديدة للتكيف مع التطورات المتلاحقة في الأسواق وأذواق المستهلكين ، أو ايجاد حلول للتحديات الاجتماعية ، أو الاقتصادية. في

[1] Hisrich and Peters, entrepreneurship, McGraw-Hill/Irwin ,2002,P7.

[2] Jay Weerawardena Social entrepreneurship:Willie Cheng ,2003 P410

[3] Bateman and Snell, Management: Leading & Collaborating in a Competitive World, McGraw-Hill/Irwin,2007 P224

4 حسين أحمد مصطفى، مرجع سابق، ص 6

هذا الإطار من شأن وجود استراتيجية للابتكار أن تدعم قرارات مؤسسات الأعمال. لذلك يجب أن تخضع للتغيير المستمر بما يواكب مستجدات الأسواق.

تتضمن ريادة الأعمال خمسة عناصر اساسية وهي[1] :

1-الابتكار: يتطلب أن يكون رائد الأعمال مبتكرا استقراء الطلب على سلعة أو خدمة معينة في السوق ما يجعله مختلف عن الآخرين، وتكون ربحية أكثر من مشاريع الآخرين.

2-صناعة القرار: على رائد الأعمال التفكير في كل قرار يتخذه بعناية شديدة ، فمراجعة القرارات بشكل دوري وتحليل نتائجها ومدى تأثيرها على المشروع ، يساعد على تصحيحها قبل أن بكون لها أي تأثير سلبي وضرر من الصعب تفاديه . إن تعامل رائد الأعمال مع الإيجابيات والسلبيات يساعد على اتخاذ رائد الأعمال دوما القرار الجيد بالاستعانة بالخبرة، والحدس، والذكاء، والوعي ببيئة الأعمال، ومهرات التعلم، والاستفادة من تجارب الآخرين، وبالتالي القدرة على الاستجابة عند الضرورة.

3- المخاطرة : غالبا ما ترتبط ريادة الأعمال بالمخاطر، لذلك يكون رائد الأعمال مستعدل للمخاطرة وتحمل عواقبها واتخاذ خطوات لتقليلها.

4- الرؤية : هي إحدى القوى الدافعة الرئيسة لأي رائد أعمال، وهي ما تحدد هوية وثقافة المؤسسة، وتعتبر الطاقة التي تدفع الأعمال إلى الأمام من خلال استخدام بصيرة رائد الأعمال للتخطيط للمستقبل، وتحديد المهام والعمل على تنفيذها .

من المعروف أن رواد الأعمال في العالم يتمتعون برؤبة تساعدهم على تحديد اهداف قصيرة وطويلة المدى لأعمالهم، وتبني الوسائل الازمة لتحقيق تلك الرؤية .

5- التنظيم: يعتبر احد العوامل الرئيسة لريادة الأعمال الناجحة ، فبدون تنظيم يصبح كل شيء فوضويا وغير قابل للإدارة ، مما يؤدي إلى المزبد من الخسائر. لذلك من الضروري امتلاك هيكل تنظيمي نزيه داخل الشركة، بحدد المهام وسبل تنفيذها .

1دليل أوسلو، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ارشادات خاصة بجمع بيانات الابتكار والإبلاغ عنها واستخدامها الاصدار الرابع 2018.

تعتبر ريادة الأعمال محركا مهما للنمو الاقتصادي والتوظيف والابتكار و الانتاجية . لذلك، يركز صانعو السياسات في العديد من الدول والمنظمات الدولية على تنمية ريادة الأعمال من خلال تطوير سياسات لتحسين بيئة ريادة الأعمال، سواء عن طريق إزالة العقبات التي تواجه ريادة الأعمال، أو عن طريق المزيد من الإجراءات الموجهة مباشرة لدعم القدرات التنافسية.

المطلب الثالث: أهمية ريادة الأعمال والتوجيهات الخاصة بأهدافها.

لقد زاد الاهتمام بمجال ريادة الأعمال في السنوات الاخيرة ،ويعد موضوع ريادة الأعمال من الموضوعات المهمة ،ومع تسارع معدلات التغير في بيئة الأعمال واشتداد المنافسة بين المنظمات ازدادت اهمية هذا الموضوع بوصفها احد الخيارات التي تلجا اليها المنظمة للتكيف والملاءمة مع متطلبات المنافسة والتغيير ،ومن ثم اضحى ينظر لأي مشروع ريادي ناشئ على انه وسيلة فاعلة لا يجاد طلب واسواق جديدة وتشغيل عدد من الايدي العاملة ،ومجال لممارسة الابداع والابتكار وزيادة الانتاجية وتحقيق الرضا والرضا الشخصي. [1]

كما ان ريادة الأعمال الصغيرة ذات اهمية في الاقتصاديات الحديثة ،واهميتها واسهامها يمكن ان يقاس من حيث اثرها الذي تتركه في مجالات مهمة ورئيسية في النظام الاقتصادي مثل توليد الوظائف ،والابداع ،واهميتها بالنسبة الى الأعمال الكبيرة .وتعتبر ريادة الأعمال امرا في غاية الاهمية في المجتمعات عامة لأسباب عدة : [2]

- توليد ريادة الأعمال الابداع والتغيير ،وبخاصة التغيير التقني ،وبالتالي تعمل على تحقيق النمو الاقتصادي .
- ريادة الأعمال هي العملية التي يتم من خلالها الموازنة بين العرض والطلب .
- ريادة الأعمال هي العملية التي من خلالها يتم تحويل المعرفة الى منتجات وخدمة جديدة تتلاءم مع البيئة الاقتصادية .

[1] Matjez Dolsek and Fajfar Peter, The effect of masonry in fills on the seismic response of a four-storey reinforced concrete frame—a deterministic assessment - Engineering Structures, Elsevi 2008, P3

[2] Barring and Ireland, Human resource management as an entrepreneurial toolC Dal Zotto, V Gustafsson - International handbook.2008 P18

- تعد الريادية لمنظمات الأعمال سمعة هامة كاستراتيجية للنمو والميزة التنافسية .
- ريادة الأعمال ذات اثر ايجابي جدا على الاقتصاد وعلى المجتمع ، فهي تساعد على استقرارها .

كما اختلف الباحثون في تعريفهم لريادة الأعمال وتحديد مفهومها ،فقد اختلفوا في تعدادهم لخصائص ريادة الأعمال وسلوكها وذلك بسبب تعدد مجالات المعرفة الخاصة بها ،وهنا لابد من التوضيح والاشارة الى ان موضوع الخصائص لا يمثل موضوعا مستقلا بذاته وانما هو تمثيل للتكوين الشخصي للأفراد بشكل عام ، فالخصائص الريادية هي القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي .

ومن خصائص ريادة الأعمال هي كالاتي : [1]

- القدرة على تحديد فرص المشاريع المحتملة بشكل افضل من الاخرين ،حيث أنها تركز على الفرص ،وليس على المشاكل ومحاولة التعلم من الفشل ،الرياديين هم موجهين نحو هدف ولهم تأثير قوي على ثقافة الناشئة للمنظمة، وهم قادرون على تصور اين تسير المنظمة ،وبالتالي فهم قادرون على توفير شعور قوي في التوجه الاستراتيجي .
- الشعور بالحاجة الملحة الذي يجعلها ذات موجه عملي ، اذ لديهم حاجة عالية للإنجاز ، الذي يحفزهم لوضع افكارهم موضع التنفيذ .انها تميل الى ان تكون على موضع الداخلي للرقابة يؤدي بهم الى الاعتماد بان يتمكنوا من تحديد مصيرهم من خلال سلوكهم الخاص .ليهم ايضا قدرة اكبر بكثير على تحمل الغموض والتوتر من القيام بإنشاء العديد من المنظمات .
- المعرفة المفصلة من مفاتيح نجاح الصناعة التي تجعل عملهم حياتهم .

الحصول على مساعدة خارجية لدعم مهارتهم ،وقدراتهم ،مع مرور الوقت ، فإنها تضه شبكة من اشخاص ليهم المهارات الاساسية والمعارف الذين يمكن ان يدعو رجال الأعمال للحصول على الدعم .

وتنقسم أهداف ريادة الأعمال إلى أهداف مالية وأخرى غير مالية، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1 https://www.elgaronline.com/edcollbook/9781843766360.xml,visité le 12/03/2024

1-الأهداف الربحية لريادة الأعمال:

- تحقيق إيرادات من شأنها تغطية نفقات المشاريع وتكاليفها.
- تحقيق عائدات تتخطى قيمة التكاليف الخاصة بالمشاريع.
- العمل على جذب مزيد من العملاء وزيادة أعدادهم.
- تحسين معدلات الربح الخاصة بالاستثمار وتحقيق عوائد أكبر.

2-الأهداف الغير ربحية لريادة الأعمال:

- العمل على إسعاد العملاء ونيل استحسانهم، من خلال توفير خدمات ومنتجات تساعدهم في حل مشكلاتهم بأساليب مبتكرة وفعالة.
- توسيع نطاق النشاط التجاري من خلال التوسع الأفقي والرأسي، عبر فتح فروع جديدة وزيادة الأنشطة التجارية للشركة.
- تحقيق المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية من خلال تنفيذ أعمال جيدة تخدم المجتمع.
- تحفيز الموظفين وتشجيعهم على العمل بجهد، من خلال تحسين المناخ التنظيمي للشركة.
- توجيه وتفويض المهام وتوزيع الأدوار المناسبة لموظفي الشركة، وإسناد المهام للموظف المناسب للقيام بها.

المطلب الرابع: الكفاءات الأساسية المطلوبة لريادة أعمال ناجحة.

تعدّ المهارات الريادية عنصرًا أساسيًا لاكتشاف الفرص غير المستغلة والخروج بأفكار مشاريع ابتكارية ناجحة، خصوصًا مع التغييرات التي نشهدها يوميًا ويتغير معها حاجة السوق والمستهلكين، ما استدعى الحاجة الضرورية لهذا النوع من المهارات عند بدء أي شركة جديدة، لإدارة التحديات واتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق النمو والنجاح..

لذا لا بد من التمكن من المهارات الريادية في حال كنت تتطلع إلى إنشاء شركة جديدة، حتى تستطيع إدارتها بفعالية. إذ تساعدك هذه المهارات على سبيل المثال في التعامل مع مواقف العمل المختلفة بأخلاقية

عند حدوث خلافٍ ما، والتواصل الفعال مع الآخرين لتحقيق أهداف الشركة، وبناء العلاقات وإقناع الآخر بوجهة نظرك وحل المشكلات والبقاء صامدًا وإيجابيًا عند حدوث خسائر غير متوقعة... إلخ

ومن الأسس و عوامل النجاح التي تحتاجها ريادة الأعمال نذكر ما يلي :

- **– هدف المشروع**: لا يمكن أن يقوم مشروع من دون هدف. فلذلك يجب تحديد هدف المشروع منذ بدايته لكي تسهل عملية إتمام باقي مراحل المشروع.
- **–دراسة الجدوى**: إعداد دراسة الجدوى لكافة جوانب ومتطلبات المشروع بغية معرفة كافة التفاصيل الازمة لقيام المشروع.
- **– إعداد استراتيجية محكمة للمشروع**: يتطلب نجاح المشروع إعداد استراتيجية شاملة لمشروع تكون بمثابة الخارطة التفصيلية للسير عليها بغية الوصول للهدف المنشود الذي من اجله أقيم المشروع.
- **– التمويل**: لا بد أن يتم تأمين التمويل الكافي لقيام المشروع و توفير متطلبات انطلاقه الاساسية.
- **– فريق العمل**: تشكيل فريق عمل من أصحاب المهارة والخبرة والمثابرة والتفاني في انجاز المهام الموكلة بكل عضو في الفريق.
- **– رضى المستهلك**: إن عصب نجاح أي مشروع هو رضى المستهلك والعمل على المحافظة عليه وتلبية متطلبات بتوفير سمعة ذات جودة و سعر مناسب.

إن المشاريع الريادية توفر الكثير من الحلول الاقتصادية للبلدان النامية التي تشيد ضيقا اقتصاديا وتراجعا مجتمعيا بسبب أزمات البطالة والاقتصاد التي تسببت في كوارث مجتمعية انعكست سلبا على أمن واستقرار المجتمعات التي أضحت ساحات لعب سياسيا وعسكريا واقتصاديا وفكريا للقوى العالمية التي تهدف لتدمير ما بقي لنا من أوطاننا ومجتمعاتنا العربية، ومن أبرز العوائد الإيجابية لمشاريع ريادة الأعمال شخصيا بالنقاط التالية: 1

1مرزوق احمد دور المقاولاتية ، عن الموقع : https //feg.univ-bouira.dz تم تصفح الموقع بتاريخ: 2024/03/12 الساعة ،10:43

- تؤدي مشاريع ريادة الأعمال الدور المهم والحيوي في دعم التنمية الاقتصادية كونها من أبرز محركات التنمية الاقتصادية التي يمكن الاعتماد عليها حل مشاكل الضيق الاقتصادي.
- القدرة على استيعاب الكثير من الايادي العاملة وبذلك تعد من أنجح الحلول الحالية لتقليل نسبة العاطلين عن العمل، وكذلك تعد بيئة مناسبة لاستثمار الطاقات البشرية.
- الدخول لمجالات صناعية جديدة تغني الدولة عن الاستيراد المكلف لهذه الصناعات التي تحملنا أموال كثيرة نتيجة استيرادها مرورا بكل المراحل حتى وصوليا للبلد ومن ثم بيعها للمستهلك بأسعار مرتفعة. -*تساعد مشاريع ريادة الأعمال على إحداث تغيرات ملموسة في المجتمعات وتقليل نسبة الفقر من خلال فرص العمل التي وفرتها، وكذلك من خلال زيادة معدل الدخل الوطني لكلا من الفرد والاسرة والذي سيوفر الادخار والاستثمار ويعمل على زيادة الدورة الاقتصادية.
- تعمل مشاريع ريادة الأعمال على زيادة الإبداع والابتكار والذي يساهم في دعم التنمية الاقتصادية.
- المؤسسة، ويتم الاتفاق بينه وبين المؤسسة عن حجم التسهيلات والعمولة التي تدفعها المؤسسة خلال هذه الفترة.

المبحث الثاني : رائد الأعمال.

لقد أولت العديد من الد راسات والبحوث العلمية الأهمية القصوى للعوامل المدعمة للرائد الأعمال ، مبينين وجود اختلافات بين الافراد على مستوى الدافعية والحافز، والمرتبطة بالتكيف في البيئة الاجتماعية التي تتفاعل فيها عوامل نفسية، وأخرى وراثية مع مجموعة من الظروف الخاصة بالأسرة والطبقة الاجتماعية ، أي وجود شروط ثقافية هي الاخرى تتدخل في تحديد اتجاهات الافراد الكامنة نحو ريادة الأعمال ، فهناك من الباحثين من يؤكد على دور العوامل الثقافية بالنسبة رائد الأعمال ، من أمثال: "جوزيف شومبيتر" و"ب كيلي" و"بيتر مار يس" و" أنتوني سومرست " ووجود مناخ اجتماعي ملائم لكي يبرز رائد الأعمال ، و هناك من اكد على دور التوقعات والقيم و المعايير في تشكيل هذا المناخ الاجتماعي من أمثال "تالكوت بارسنز " و"فريدو ريجيرز " و"نيل سميلسير" . بينما يرى علماء الاقتصاد ان ظهور رائد الأعمال هو نتيجة لمجموعة مغ الطروف الاقتصادية مثل "ألبرت هيرشمان " و"ألكسندر جيرشنكروث " ويزعمون بأنه إذا كانت الظروف الاقتصادية غير مواتية فإن رائد الأعمال لن يظهر و ستظل المجتمعات في حالة ركود، ولكن بمجرد أن تكون ظروف الفرص الاقتصادية في وضعها الصحيح

فان ذلك سوف يؤدي الى ظهور رائد الأعمال . [1]

1 الزهرة عباوي، المسارت الاحتماعية والثقافية للمرأة المقاولة وعلاقتها باختيار النشاط الاجتماعي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة سطيف 2 /2015.ص30.

المطلب الأول: تعريف رائد الأعمال.

كان مصطلح ريادة الأعمال موجودًا منذ قرون، ولكنه أصبح شائعًا بشكل متزايد في السنوات الأخيرة بسبب ظهور التكنولوجيا والأنترنت. يستفيد رواد الأعمال اليوم من الأدوات الرقمية لإطلاق أعمالهم وتنميتها بسرعة وفعالية من حيث التكلفة.

أولاً: يمتلك رواد الأعمال القدرة على تحقيق عائد مالي كبير على استثماراتهم (الوقت والمال). بالجهد والتفاني والإبداع، يمكن لرواد الأعمال إنشاء منتجات وخدمات يحتاجها الناس أو يريدونها. هذا يمكن أن يؤدي إلى أرباح عالية إذا تم القيام به بشكل صحيح.

ثانيًا: يتيح لك أن تصبح رائد أعمال أن تكون رئيس نفسك. عليك أن تقرر المشاريع التي تعمل عليها ، ومتى تعمل عليها ، وكيف تشرع في تنفيذها. لديك الحرية لمتابعة أفكارك الخاصة وبناء شيء فريد دون الحاجة إلى الرد على أي شخص آخر. يمكن أن يكون هذا مجزيًا ومرضيًا بشكل لا يصدق.

ثالثًا: لدى رواد الأعمال فرصة لترك تأثير دائم على العالم. من خلال إنشاء منتج أو خدمة تساعد الناس أو تحل المشاكل أو تحسن الحياة ، يمكنك إحداث تغيير إيجابي في حياة الناس. قد تكون أيضًا قادرًا على تعزيز التغيير الإيجابي داخل المجتمعات أو حتى على مستوى العالم.

أخيرًا: كرائد أعمال ، يمكنك تجربة إثارة خلق شيء من لا شيء. تعتبر عملية تحويل الفكرة إلى حقيقة مجزية بشكل لا يصدق وستوفر لك إحساسًا بالإنجاز كما لم تشعر به من قبل.

إذا كنت تبحث عن مسار وظيفي مثير ومربح ، فقد تكون ريادة الأعمال مناسبة لك. إنه ليس للجميع ، ولكن أولئك الذين يغرقون في ريادة الأعمال يجدونها مجزية بشكل لا يصدق على المستويين الشخصي والمهني.

رائد الأعمال هو فرد يبحث عن الفرص والمخاطر من أجل خلق القيمة. يمكن أن تكون هذه القيمة في شكل منتج أو خدمة أو مشروع تجاري جديد. عادة ما يتمتع رواد الأعمال بدرجة عالية من التحفيز الذاتي والطموح ، وغالبًا ما يكون الدافع وراءهم شغفًا لخلق شيء جديد.

جدول 1-3 رقم يوضح تطور مفهوم رائد الأعمال

المفكر	السنة	التعريف
ريشارد كونتينون Richard cantillon	1730	رائد الأعمال هو الشخص الذي يتحمل مخاطرة أو خسارة غير صاحب رأس المال.
جون باتيست ساي J Baptist say	1803	رائد الأعمال حالة التفرق بين الفعل ارباح صاحب راس المال وريادة الأعمال
فرانسيزو وكر Frank walker	1976	رائد الأعمال هو من يحقق ربحا بسبب قدرته على ادارة المشاريع مقابل من يحقق ربحا بسبب تقديمه المال
فرانك كنايت Frank knight	1921	رائد الأعمال هو ذلك الشخص الذي يتصرف على اساس توقعاته لتقلبات السوق ،ويتحمل الايقين في ديناميكية عمل السوق
فريدريك شومبيتر Fridiech schumpeter	1934	رائد الأعمال هو ذلك الشخص الذي يستغل الفرص الناتجة اختلال التوازن السوق بحثا عن تكسير الروتين من اجل التغيير .
ديفيد ماكيلاند David Mcliland	1961	رائد الأعمال هو شخص ذو عزيمة ويخاطر باعتدال .
بيتر دوكر Peter Drucker	1961	رائد الأعمال هو الشخص الذي يعظم الفرص المتاحة ويوصلها الى الحد الاقصى
البرت شابيرو Albert shapiro	1975	رائد الأعمال هو شخص مبادر ،ينظم بعض الاليات الاقتصادية او الاجتماعية لانجاح مشروعه ويقبل المخاطرة والفشل .
ميشال مارشيزني Michel Marchesney	1988	رائد الأعمال هو شخص يتخيل الجديد ولديه ثقة كبيرة في النفس، متحمس يحب حل المشاكل (القيادة) يصارع الروتين ويرفض العقبات يجد ويخلق معلومات هامة جديدة تحقق اهداف

المصدر: سبلمة منيرة وقرشي يوسف ، **التوجه المقاولاتي للمرأة الجزائرية** ، مجلة الباحث، العدد ،03 جامعة ورقلة، الجزائر، ،2010 ص .3

المطلب الثاني: مميزات رائد الأعمال.

قد تكون وصلت للاستقلالية التامة في مسارك المهني، ولكن هذا لا يعني بالضرورة أنك أصبحت من رواد الأعمال، فرائد الأعمال لابد وأن تتوفر فيه بعض السمات التي تميزه عن باقي الفئات الأخرى، من أبرز صفات رائد الأعمال الناجح، والتي تميزه عن غيره كونه من الأشخاص الذين يطمحون لإحداث تغيير في المجتمع عن طريق حل مشاكل وقضايا مجتمعية، حيث يبحثون على حلول جديدة للمشكلات عن طريق قيام البعض منهم بالانخراط المباشر مع تلك المجتمعات لمعرفة تلك الفجوات التي تساعد في تكوين تلك المشكلات، ومن ثم البحث عن حلول يمكنها أن تسد تلك الفجوة، ومن اهم هذه مميزات رائد الأعمال الناجح ما يلي : [1]

1- الالتزام والانضباط : رواد الأعمال يركزون اهتمامهم على تطوير الأعمال الخاصة بهم كافة وإزالة التحديات التي قد تواجههم ، وتؤثر على اهدافهم. فصفة الالتزام والانضباط التي يتمتعون بها تعتبر عاملا اساسيا لاتخاذ أساسيا الإجراءات والخطوات اللازمة التي من شانها أن تحقق هدفهم المنشود.

2- الإبداع : رائد الأعمال الناجح مبدع وينظر دائما بمنظور أشمل، و غالبا ما يؤدي ابداعهم إلى اختراع واكتشاف اشياء جديدة، يتمثل أحد جوانب الإبداع في القدرة على التفكير الإبداعي ، بما يساعد عل تطوير منتج قائم أو تطوير منتجات / خدمات جديدة.

و رائد الأعمال هو الذي يقوم بتقديم فكرة مبدعة وجديدة، حيث يقوم هؤلاء بتطبيق تلك الأفكار المميزة ويبحثون عن أفضل الحلول الجديدة والمبتكرة .

3-اللباقة وطريقة التعامل مع الاخرين :رائد الأعمال يتميز بقدرته ومهارته في التواصل مع الاخرين ، ولديه القدرة على تسويق السلع وبيعها بسهولة ، وتشجيع الاخرين على العمل والزيادة في الانتاجية ، مما يساعد في نمو وازدهار الأعمال.

4-الشغف : اهم إحدى صفات رائد الأعمال الناجح هي الشغف والرغبة في النجاح وحب ما يقوم به فهو يبحث دائما عن طرق ووسائل لإنجاح وتطوير اعماله.

1 رانيا الشيخ طه –الابتكار وريادة الاعمال ،سلسلة كتيبات تعريفية سلسلة 30 سنة 2022.ص21

5- الانفتاح على التجربة : يمتلك رائد الأعمال القدرة على البحث والمعرفة ـ لكل ما يدور ويحدث حوله ، مع التركيز في الوقت ذاته على اهدافه يحث يدرك أن كل حدث يحصل حوله **هو** فرصة يحب استغلالها وبالتالي يكون دائما على اهبة الاستعداد لكل جديد ،ويرى فيه فرصة ما ، يتعين استغلالها .

6- القدرة على المنافسة : رائد الأعمال يعرف جيدا ، ويدرك امكانياته وقدرته على القيام بعمله بشكل أفضل من غيره ، وهنا تتشكل وتبرز المؤسسات بشكل ملحوظ.

7- التوجه والوصول إلى الهدف : رواد الأعمال لديهم الإصرار على تحديد اهدافهم وغاياتهم بدقة لا متناهية ، بعيدا عن الاستسلام والضعف، بما يساعدهم على تحقيق احلامهم المهنية ، ويسعون كذلك للتقدّم إلى الأمام، حيث يركزون على المستقبل.

8- مواجهة و تحمل المخاطر :عندما يعتزم رائد الأعمال خوض ، تجربة يسال نفسه ما هو أسوأ شيء من الممكن حدوثه ؟ فاذا كانت اجابته هي : أن أسوأ نتيجة محتملة ليست بذلك القدر من السوء أو انها قد لا تحث على الاطلاق ، يمكن في هذه الحالة خوض غمار التجربة والتعلم منها . ولذلك فإنها من أهم صفات رائد الأعمال أنه يتمتع بالمرونة وتقبل الفشل، فهم لا يستسلمون أبداً أو يرفعون الرايات البيضاء وبالرغم من التنافس الشديد في سوق العمل، إلا أنهم مثابرين يعملون جاهدين من أجل تحقيق النجاح، فهم أكثر تقبلاً للفشل بل ويستخدمونه كوسيلة لتطوير أنفسهم. كما يمكن أن تساعدهم على كسب الثقة و الاستمرار على المسار الصحيح مهما كانت الصعوبات والتحديات، رواد الأعمال لديهم القدرة على تحمل الصعوبات، فإنهم يؤمنون تماماً بقدرتهم على تحقيق النجاح في النهاية.

9- الشخصية العلمية : يدرك رائد الأعمال أن نجاح الأعمال يعتمد في النهاية على القرارات التي يتخذها لهذا السبب، ياخذ رواد الأعمال الناجحين عملهم على محمل الجد. فالريادي الناجح يعرف ما الذي يجب فعله ، ولا يتردد في اتخاذ القرارات التي توصله للنجاح، حيث لا يسمح للفرص أن تفلت منه .

10-الاستعداد للاستماع والتعلم : الاستماع والتعلم من الاخرين يعتبر سيمة أساسية من سمات رائد الأعمال الناجح. فرائد الأعمال الذي يسعى إلى تحقيق النجاح ، بإمكانه اكتساب المعرفة والتعلم من الأشخاص حوله. ونجد رائد الأعمال الناجح مواكباً لكافة التطورات التي توصل إليها العقل البشري، سواء على الصعيد النظري الذي يمثل المعرفة والمعلومات والنظريات والحقائق، أم على الصعيد التطبيقي الذي يتمثل في التقنيات الحديثة والتكنولوجية التي يجب تعلمها لتقليل الوقت والجهد المبذولين في الأعمال المختلفة.

ويحيط نفسه بشبكة من الأشخاص الإيجابيين القادرين على التغيير نحو الأفضل، ولديه قائمة معارف ذو نفوذ، من منطلق أنّ معرفة الأشخاص والتفاعل السليم معهم يعتبر مصدراً للفرص الجديدة والآفاق التي تساهم في تطوير العمل الريادي.

اضافة الى مسابق توجد مميزات اخرى من بينها :

- القيادة والطاقة، والتحكّم الداخلي.
- التحلّي بالثقة بالنفس.
- المبادرة العالية، والمسؤولية الشخصية.
- عدم الخوف من الفشل.
- المخاطرة بشكل معتدل.
- المشاركة بالعمل على المدى الطويل.
- امتلاك ردود فعل سليمة.
- حلّ المشاكل بشكل مستمر.
- استخدام كافة الموارد الموجودة.
- تحديد هدف واضح ومعين.
- فرض المعايير الذاتية.

ومن خلال مشاركتنا في دورة تكوين مكونين الوكالة لدى معهد الأمم المتحدة للبحث والتدريب (UNITAR) ، ارتأينا أن ننقل البعض من المكتسبات في مجال ريادة الأعمال حسب مقاربة للمعهد، حيث هناك بعض الخصائص الريادية التي يجب على الريادي أن يتميز بها وأن يطور من مهاراته الريادية، نذكرها فيما يلي: [1]

تعريف المهارات أو الكفاءات: ظهر مصطلح "الكفاءة" لأول مرة في عالم العمل ولكن تستخدم أيضا اليوم في مجال التعليم.

إن تعريف مصطلح الكفاءة واسع ويختلف باختلاف التخصصات، وبشكل مبسط، فإننا يمكن أن نعتبر مصطلح "الكفاءة" يشير إلى مزيج من المعرفة والمهارات والمواقف، وكذلك الرغبة في ذلك وتعلم كيف تفعلها. وتحدد النظرية السلوكية "الكفاءة" كسلوك فعال.

تعريفات أخرى لمصطلح "الكفاءة"

وفقًا لـ". Perrenoud" [2]مجموعة من المعرفة والمهارات والمواقف القادرة على تعبئة الشخص، بطريقة متكاملة، بحيث يتصرف بفعالية في سياق معين. "(بيرينود، 2004)، ووفقا لهذا المؤلف فإن مفهوم "الكفاءة" هو القدرة على تعبئة الموارد البشرية المهارات المعرفية للتعامل مع موقف معين. ويؤكد هذا التعريف على أربعة عناصر:

1. الكفاءات ليست المعرفة أو المهارات أو المواقف، على الرغم من أنهم يقومون بتعبئة هذه الموارد ودمجها وتنسيقها.

2. هذه التعبئة ذات صلة فقط بحالة معينة، ولكل منها الوضع فريد من نوعه، حتى لو كان من الممكن معالجته عن طريق القياس مع الآخرين بالفعل معروف.

3. تنطوي ممارسة المهارة على عمليات عقلية معقدة تحت التي تحتفظ بها أنماط التفكير، والتي تجعل من الممكن تحديده (في أكثر من ذلك).أو أقل وعيًا وسرعة واتخاذ إجراء (أكثر أو أقل فعالية) تتكيف معه الوضعية.

[1]Fiorina Mugione, Chef de la Section de l'Entrepreneuriat à la CNUCED, sous la direction du Pr. Andrew Penaluna de l'Université de Wales Trinity Saint Davis, caractéristiques de l'entrepreneur,Genève, juin 2014,pp12,13

[2]Perrenoud. Ph. (2004). Dix nouvelles compétences pour enseigner. Invitation au voyage. Paris : ESF, 1999

4. يتم اكتساب المهارات المهنية من خلال التدريب، ولكن أيضًا من خلاله الممارسة اليومية في موقف العمل (لو بوتيرف، 1997).

وبالتالي تسمح الكفاءة للشخص بالتصرف و/أو حل المشكلات المهنية بطريقة ما مرضية في سياق معين. لذلك، المهارات ليست كذلك ثابتة ولكنها ديناميكية ولا يتم تنفيذها إلا في سياق معين.

الكفاءة هي"مجموعة من المهارات والمواقف والقيم يمكن تحديدها وقياسها السماح بأداء مرضي في المواقف المهنية الحقيقية، وفقًا للمعايير المستخدمة في المعايير المهنية للمنطقة".

خصائص ريادي الأعمال حسب معهد الأمم المتحدة للبحث والتدريب نذكرها فيما يلي: [1]

أولا: الإبداع (la créativité)

تتمثل السلوكيات المرتبطة بالإبداع في النقاط التالية:

- استخدام الأدوات التي تساهم في العملية الإبداعية بشكل منطقي.
- إظهار موقف استباقي لاغتنام الفرص.
- إظهار القدرة على اتخاذ المبادرة.
- تطوير موقف إيجابي تجاه الشكوك المرتبطة بالعملية.
- اعتماد المنهج التشاركي في البحث عن الأفكار.
- إظهار روح الابتكار لحل المشكلات.
- اغتنام الفرص الجديدة لبدء مشروع جديد.

***ثانيا: التحفيز(la motivation)**

السلوكيات المرتبطة بالتحفيز:

- التعرف على خصائص الدوافع الشخصية لريادة الأعمال.
- التعرف على نوعين من الدوافع الداخلية والخارجية: إن الدافع الجوهري ضروري للإبداع.

قال توماس إديسون: "العبقرية هي 1% إلهام و99% جهد". وفقا للنظرية التي وضعها مالكوم جلادويل

[1] Fiorina Mugione، مرجع سابق، ص 11

(Malcom Gladwell)، هي أننا نصل إلى المستوى الأعلى في أي مجال بعد 10000 ساعة عمل، أو 5 سنوات بدوام كامل. هل يكفي ممارسة الانضباط لإتقانها؟ ،ومن المؤكد أن لديها عناصر أخرى مهمة أيضا.

فعلى سبيل المثال، عليك أن تبحث عن الإلهام وتجده لكي تكون مبدعًا. كيف نفكر؟ ما هو أفضل وقت بالنسبة لك للتفكير والتأمل؟ هل لديكم اللحظات الرئيسية عندما تتخيل فكرة جديدة وفي غضون لحظة يبدو واضحا؟ إنها لحظة "آه-ها"!

أظهرت الدراسات الحديثة أن هذه غالبًا ما تكون لحظات من الاسترخاء. إنها خلال تلك اللحظات التي تكون فيها أذهاننا غامضة وتتدفق الأفكار بشكل أسرع والأفكار الإبداعية تتبادر إلى الذهن. خلال هذه اللحظات، هو الجزء الأيمن من الدماغ الذي يتم تحفيزه. هذا الجزء يستدعي ذكائنا العاطفي.

فالإبداع ليس عاملاً وراثياً. يمكننا جميعا أن نصبح مبدعين في مجال.

- تقييم الفرص والعقبات.
- الاستعداد للاستثمار.
- إظهار الالتزام الشخصي بإكمال المشروع ونجاحه.

ثالثا: الاتصال (la communication)

السلوكيات المرتبطة بالاتصال:

- استخدام استراتيجيات متعمدة للتأثير على الآخرين.
- تحديد واستخدام الأشخاص الرئيسيين لتحقيق الأهداف المرجوة.
- اتخاذ خطوات لإنشاء شبكة اتصالات والحفاظ عليها.
- إتقان تقنيات العرض والإلقاء للدفاع عن مشروعك، حيث يجب أن يكون العرض التقديمي قادرًا على شرح رؤيتك للعمل أثناء وضع العلامات العقول والقلوب في دقيقة واحدة فقط.
- تطبيق تقنيات التفاوض.
- تحديد الأهداف المتباينة والقدرة على التوفيق بينها.

رابعا: التفاوض (la négociation)

يعد التفاوض جزءا من الحياة اليومية، بل ويمثل عنصرا أساسيا في أي علاقة،الاجتماعية والمهنية. هدفه هو:

- التوصل إلى اتفاق من خلال المقابلات وتبادل وجهات النظر بين شركاء.
- تحقيق بديل يؤدي إلى حلول مربحة للجانبين: إرضاء المصالح الخاصة للأطراف المعنية.

الجدول رقم 1-4 يبين مراحل "التفاوض العقلاني"

مراحل التفاوض	الأفعال
القطيعة مع مجرى الأمور	خذ خطوة للوراء
جرد الوضع الإشكالي	-ما هو المشكل؟ - ما هي الحلول؟
عرض وجهات النظر	تبادل التصورات فيما يتعلق بالمشكلة الحالية
وضع أو تحديد استراتيجية	كيف نتعاون من أجل إيجاد حل رابح رابح
بحث هدف مشترك	قائمة العوائد المشتركة
تحليل العوائق الصريحة والضمنية	-مجالات التقارب والتباعد -تحديد النقاط القابلة للتفاوض وغير القابلة للتفاوض - تحديد الصراعات المحتملة
تقييم توقعات الشريك	-ماذا يريد؟ -ماذا يتمنى (ينتظر)؟ -أين يريد تحقيقه؟
تقييم الاستراتيجيات والطرق الممكنة	تحديد التكتيكات والسيناريوهات للشريك
تقييم التحديات	ما هو العائد لكل شريك
تبادل الاقتراحات والاقتراحات المعاكسة	بحث الحلول الممكنة المثلى
ظهور نتائج التفاوض	-قائمة النقاط محل الاختلاف -الحلول الممكنة للصراعات
مشروع الموافقة	توافق الأهداف المشتركة
الموافقة	توقيع عقود مكتوبة
كيفيات التطبيق	مخطط عمل

المصدر: .ProMind Consulting 2011

خامسا: القيادة (leadership)

السلوكيات المرتبطة بالقيادة:

- التعرف على العواطف والتعرف على تأثيرها على العمل والعلاقات.
- تطوير التقييم الذاتي ومعرفة نقاط القوة والضعف لديك وأسلوبك القيادي في ذلك.
- تنمية الثقة بالنفس واحترام الذات.
- تحليل وتمييز الإدارة عن القيادة.
- تحفيز وإشراك الموظفين.

سادسا: الصمود والشجاعة (la résilience)

ينبغي على رائد الأعمال أن يتحلى بالمرونة من أجل الصمود في وجه العقبات والصعوبات التي يواجهها.

السلوكيات المرتبطة بالمرونة:

- اتخاذ الإجراءات اللازمة في مواجهة العقبات والتحديات الكبيرة.
- تحديد واستخدام الاستراتيجيات البديلة للاستجابة للتحديات.
- تحمل المسؤولية عن مستوى الأداء اللازم لتحقيق الأهداف.
- تطوير موقف إيجابي في مواجهة الشدائد.
- تحليل الأخطاء.
- تطوير القدرة على تحمل المخاطر.

من خلال ما سبق وحسب المقاربة المعتمدة من طرف معهد الأمم المتحدة للبحث والتدريب، يمكن القول بأن ريادي الأعمال الذي يملك هذه الخصائص يمكنه تحقيق أهدافه المرجوة، ويمكن التعبير عن ذلك كما يلي:

NEGOCIATION
MOTIVATION
CREATIVITE
LEADERSHIP
RESILIENCE

شكل رقم 1-1 يوضح بعض السبل لتحسين المهارات الريادية



المصدر: دليل حدد فكرة مقاولتك، المكتب الدولي للشغل، برنامج حدد وطور مقاولتك (GERME)

جدول رقم 1-5 يوضح مواصفات رائد الأعمال الأكثر تداولا من طرف المختصين [1]

مواصفات المقاول	خصائص الصفات
• مجدد • قائد اداري • له القدرة على مواجهة الاخطار • الاستقلالية • الابداع • الطاقة • المثابرة • الاصالة • التفاؤل • الاتجاه نحو تحقيق النتائج • المرونة • الدهاء	• الرغبة في تحقيق الذات • قادر على الاستيعاب • الثقة في النفس • المشاركة على المدى الطويل • التساهل مع الغموض والأكادة • المبادرة • التعليم والتمهين • استعمال الموارد • العدائية • الميول الى خلق التقنية • استخدام النفوذ كمقياس للأداء • الحساسية اتجا الاخرين

1- ساندرا سايبي، مرجع سابق ، ص 219.

المطلب الثالث : معوقات رائد الأعمال.

الآن وفي ظل البيئة التنافسية التي يمر بها مجال ريادة الأعمال بصفة عامة، أصبح رواد الأعمال يسارعون من أجل كسب ميزة تنافسية كبيرة في سوق العمل، وبسبب هذا التنافس الكبير أصبحوا يواجهون الكثير من المصاعب والتحديات والعديد من التحديات والمشاكل عند بدء مشاريعهم الجديدة التي قد يؤدي بالبعض منهم بالاستسلام ، ويكمن حصر المعوقات الى داخلية وخارجية .[1]

1-معوقات داخلية :

1-1 وضع اللوم على الغير : عند إدارة الشركات يجب التنبه لنقطة وضع اللائمة على الاشخاص أو الاشياء الاخرى التي تستنزف طاقة الائم وتدخله في جو من السلبية ، وتضعه بدور الضحية الذي ليس لديه القدرة على اتخاذ قرارات حياته، ولن يساعد اللوم الغير في تحقيق التقدم في الشركات الناشئة، بل على العكس من ذلك فرواد الأعمال الناجحين يضعون اللوم على أنفسهم ، وبالتالي يكسبون احترام الناس من حولهم لتحملهم المسؤولية، وبالتالي يصبح تأثيرهم على الناس أكبر.

1-2 العقلية المنغلقة : عندما يكون المسؤول في إدارة الشركات يجب الانتباه جيدا إلى أصحاب العقلية المغلقة الذين يعتقدون بأنهم مولودون بكل المهارات التي يمكن أن يحصلوا عليها ، ولا يجدون جدوى من محاولة تحسين أنفسهم بأي شكل كان، ويصرون على العمل بأساليب قديمة أطول فترة ممكنة، فالعقلية المنغلقة أساسها هو الخوف من التغيير، والخوف من المجهول والخوف من الفشل، وهذا يعيق رائد الأعمال الذي ينبغي أن يتمتع بعقلية متفتحة أي أنه يجب أن يتكيف مع التغيرات الخاصة ويطور من نفسه ليواكب هذه التغيرات ولا يخجل من الفشل فدائما أسلوب الادارة في الشركات الناشئة يجب ان يتماشى مع الوقائع على الارض ، وممكن أن يتمتع الشخص بعقلية متفتحة في مواضيع معينة ومواضيع أخرى تكون عقليته منغلقة ، فعليه تحديد ماهي الامور التي ينبغي أن تكون عقليته فيها متفتحة ليطور عمله ، فيراقب نفسه ويتأكد من الامور التي ينبغي ان عقليته متفتحة فيها ، حيث ان تمتعك بعقلية متفتحة يتطلب منك جهدا لتحقيقه وبشكل مستمر.

1 فايز جمعة ، عبد الستار محمد العلي ، الريادة والاعمال الصغيرة ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،مصر القاهرة ،2006،ص 13

1-3- الرضى عن النفس :تغيير الروتين في الشركات أمر صعب، وكلما زادت مسؤولية رائد الأعمال ، زادت صعوبة تغيير الروتين الذي من الممكن أن يحصل في أي شركة ، والبقاء في نفس المكان دون تغيير يشكل عائقا أمام النمو، فالنمو والتطور يتطلب الاستعداد لاستغلال الفرص وتقبل التحديات التي تشجع على التقدم للأمام.

1-4-تجنب التعلم والاطلاع : تركيز رائد الأعمال على العمل دون سعيه لمتابعة الجديد يحد من الابداعات المهنية وتعيق اكتشاف الفرص ، وتحول العمل في الشركات مع الوقت إلى عمل روتيني، بينما الاطلاع على التكنولوجيا والتوجهات الحديثة توسع الافق ، كذلك الخضوع لدورات تدريبية في ريادة الأعمال والادارة والقيادة يكشف مجالات جديدة لدى رائد الأعمال ممكن أن تساعده في تطوير شركته

1-5-الغفلة عن السبب الذي دفع نحو تأسيس المشروع : من النقاط السلبية التي قد تعصف بالشركات هي غفلة رواد الأعمال عن السبب القوي الذي دفهم لتأسيس مشروعهم ،فعندها سيكون هناك تردد في مواجهة الصعوبات والعراقيل الاخرى التي تواجههم والتي قد تؤدي الى التراجع عن الاستمرار في المشروع ، وبالتالي من المهم أن يذكر رائد الأعمال نفسه بالسبب الذي دفعه ليبدأ بتأسيس مشروعه ويعزز الدافع الذي لديه فليستطيع مواجهة العراقيل الاخرى بعزيمة أكبر.

2- معوقات خارجية :

2-1بيئة أعمال فاسدة وغير داعمة :يشكل ضعف السياسات الحكومية بخصوص بيئة الأعمال وانتشار الفساد فيها عائقاً لرائد الأعمال ، فقد تحارب دخول الشركات الناشئة إلى السوق كلا من السياسات الحكومية كسياستها الضريبية وسياسات منح التراخيص وغيرها من السياسات الحكومية الاخرى، بالضافة إلى مختلف أشكال الفساد مثل الرشوة والواسطة وغيرها، وتختلف السياسات الحكومية وفساد بيئة الأعمال للشركات من بلد الاخر ، وبالتالي تتفاوت البلدان في جاذبيتها للاستثمار وسهولة تأسيس الشركات فيها.

2-2 الموارد البشرية : يشكل العاملين في الشركات السبب الرئيسي لنجاحه وفشله، حيث يصعب على رائد الأعمال أن يقوم بكل الأعمال المطلوبة لوحده، وبالتالي على رائد الأعمال أن يحسن تفويض الأعمال للأشخاص المناسبين، ويركز على القيام بما يجيده وأن يحسن إدارة واختيار الموارد البشرية، ومراعاة القوانين الحكومية المتعلقة بهم.

2-3 الانتقادات السلبية : يحاول كثير من الناس إقناع رائد الأعمال بحسن نية أن يترك ريادة الأعمال ويبحث عن وظيفة مناسبة، وقد تجد أقرب الناس لرائد الأعمال ينصحه بذلك، يسبب رؤيتهم أن ريادة الأعمال والشركات فيها مخاطر عالية، ويوجد سبب آخر تدفع أناس آخرون فشلوا الدخول إلى مجال عمل مشابه، وهي أنهم يحاولون إثبات أنه ليس من المستحسن محاولة القيام بما فشلوا فيه، ويمكن مواجهة الاثار السلبية للانتقادات السلبية من خلال التمتع بذكاء عاطفي للسيطرة على مشاعر الغضب المرافقة لاستماع الانتقادات ، وأن ينظر إلى الانتقادات كدافع للتقدم وليس التراجع ، فعادة الاشخاص المؤثرين هم من يواجهون الانتقادات ،واستحضار الدافع الذي كان بسببه لرائد الأعمال الرغبة في تأسيس مشروعه ليميز بين النصائح المفيدة والانتقادات البناءة التي تساعده على التطوير، وبين والانتقادات السلبية.

2-4 التعامل مع مجهول : يوجد خطط طويلة الاجل وعوامل مجهولة تبقى غامضة لرائد الأعمال رغم قدرتها على التأثير بالشركات ، و للتعامل مع هذا الغموض ينصح بالمحافظة على الهدوء، والتركيز على تنفيذ المهام اليومية بدل القلق من المستقبل المجهول و التحلي بعقلية تتعامل مع التحديات في الشركة كفرص للتعلم أي إتباع منهجية اللين .

2-5 التمويل : نمو الشركات الناشئة يتطلب الحصول على التمويل الذي يصعب تلبيته من التمويل الذاتي، ولذا يتطلب من رائد الأعمال إقناع المستثمرين من خلال خطة العمل و العروض التقديمية، وتزداد صعوبة الحصول على التمويل كلما كانت بيئة ريادة الأعمال تعاني من ضعف في تجميع المستثمرين والتي تتطلب من رائد الأعمال بذل جيد أكبر لبناء شبكة علاقات مع المستثمرين.

في الختام تعد تلك هي أبرز الصعوبات التي تواجه رواد الأعمال في بداية الدخول إلى هذا المجال، فإن كنت مبتدئ فحاول بقدر المستطاع أن تتغلب عليها ولا تجعلها عائقًا يمنعك من تحقيق مشروعك . فإن تغلب رائد الأعمال على المعوقات الداخلية قد تساعده على التغلب على المعوقات الخارجية. وبالتالي محاولة تلافيها قبل التصادم معها من أجل إنشاء مشروع ناجح، وبناء شخصية رجل أعمال قوي و في الحفاظ على قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها وتحقيق أرباحها وإنتاجيتها.

المطلب الرابع: الثقافة المقاولاتية: أهميتها– وظائفها ومقوماتها.

يرتبط مفهوم الثقافة المقاولاتية بالاتجاه الايجابي نحو المغامرة الشخصية والتجارية ودعم النشاط المقاولاتي وتعد الثقافة المقاولاتية من العوامل المهنية التي تحدد توجيهات الافراد نحو المبادرات المقاولاتية ، فالثقافة التي تشجع السلوكيات المقاولاتية كالمخاطرة والاستقلالية والانجاز وعيرها ،وتساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغيرات جذرية في المجتمع ، والاقتصاديات التي شهدت نموا وازدهارا في القرن العشرين ،تشرك في تبنيها لثقافة الأعمال وهي الثقافة التي يمكن وصفها بالثقافة المقاولاتية .

1–تعريف الثقافة المقاولاتية :

الثقافة المقاولاتية هي مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد ينتج من خلالها معايير تؤثر عن سلوكيات الافراد والمجموعات ،بإيجاد افكار مبتكرة ، ابداع في مجمل القطاعات ومحاولة تطبيقها في مجال الاستثمار في رؤوس الاموال ، فهي حجم الثقافة التي يجب ان يتمتع بها المقاول والتي تمكنه من التوجه المقاولاتي للقيام بإنشاء المشروع الخاص به ،والوصول بمشروعه الى النجاح .[1]

حيث يمكن ترسيخ هذه الثقافة من خلال العائلة ،المدرسة ، (الجامعة ،المؤسسة) والمحيط .

وعلى غرار كل الثقافات فان للثقافة المقاولاتية خصائصها التي تميزها ،وحسب تولوز Toulouse فان للثقافة المقاولاتية خمس خصائص اساسية :[2]

1–**تثمين انشطة الأعمال** : الثقافة التي تثمن المقاولاتية ،تمنح لأنشطة الأعمال مكانة هامة ،فيما يمكن ان نسميه التسلسل الهرمي لقيم هذا المجتمع ، فالمجتمع الذي يثمن المقاولاتية يمنح الصفات والمال وكذا انشاء الشركات مكانة هامة وذات اولوية.

2–**تثمين المبادرات الفردية او الجماعية** : المجتمعات التي توجد فيها الانشطة المقاولاتية تعتبر مجتمعات يتم فيها الحصول على الفرص ،حيث يتميز اعضائها بنوع من الاندفاع اتجاه التحديات ،بالإضافة الى هذا تساعد الافراد في تحديد مصيرهم وكذا استغلالهم المحكم للفرص المتاحة.

1 بروس خير الدين وهدار لحسن ،دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،مجلة ابحاث اقتصادية وادارية ،جامعة بسكرة ، العدد 01 الجزائر ،2007 ،ص55.

2 ابو قرن سعيد محمد ،واقع ريادة الاعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعتي الازهر والاسلامي ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير بالجامعة الاسلامية غزة ،فلسطين ،2015 ،ص19.

3-تثمين المثابرة والاصرار : اظهرت الدراسات ان المقاولين الذين يتميزون بالمثابرة والاصرار يتمكنون من انجاز مشاريعهم الخاصة ،فالثقافة المقاولاتية هي تلك الثقافة التي تثمن المثابرة والتصميم ،والتي تدعم المحاولة وترغب فيها تتسامح مع بعض الافراد الذين يواجهون الصعوبات والفشل ،دون اقصاء او رفض الاشخاص الذين يقترحون مشروعات جديدة.

4-**تسمح بالعيش في توازن ما بين الامن والخطر** : فعملية انشاء المؤسسة تتعرض لبعض المخاطر ،بالإضافة الى توفر المعلومات اللازمة لهذا الانشاء ،والموازنة بين الامن والخطر تعطي مكان لهذا المقاول ،وتؤدي الى علو شان المقاولاتية ،ولهذا فان الثقافة المقاولاتية تسعى لإيجاد توافق بين الامن والخطر من اجل خلق نوع من التوازن بين الحاجات الخاصة بالأمن ،وضرورة تحمل المخاطر اللازمة لتحقيق المشاريع الخاصة بهذا المجتمع .

5-**توفر حل للتوتر بين الاستقرار والتغير** : فقد جعل بعض الباحثين من التغير جوهر للمقاولاتية فالمقاولين هم العامل الاساسي للتغيير ،والنشاط المقاولاتي يقوم بإنشاء نوع من التوتر بين الاستقرار والتغير ، اما الثقافة المقاولاتية فتقوم بخلق نوع من التوازن بين الاستقرار والتغير ولمواصلة المؤسسة نشاطها ومسارها يجب توفر الاستقرار بين سلوك الافراد وكذا هياكل وقيم المجتمع ،بالإضافة الى هذا نحتاج الى نوع من التغيير الذي يساعد على خلق المنتجات وخدمات جديدة .

من خلال ماسبق ،يتضح لنا ان الثقافة المقاولاتية هي مجموع الافكار والسلوكيات والافعال التي يوظفها المقاول من اجل انشاء مؤسسة جديدة او تطوير مؤسسة قائمة بذاتها ،فهي لا تتعلق فقط بابتكار فكرة المؤسسة الجديدة بل تتعداها لتشمل ابتكار الطرق والانماط التي يستخدمها المقاول في ادارة مؤسسته ،من اجل المحافظة على بقائها واستمرارها استجابة للمتغيرات التي تحصل في محيطها الداخلي والخارجي .

فالثقافة المقاولاتية تمكن الافراد من مواجهة الصعوبات والفشل دون كلل او تراجع ،كما تسمح بالمزاوجة والموازنة بين الامن والخطر ،وذلك من خلال توفير الحاجات الخاصة بالأمن وضرورة تحمل المخاطر اللازمة ومواجهتها ،وخلق التوازن بين الاستقرار والتغير والذي يساعد ويساهم في خلق وابتكار منتجات جديدة تواكب تطورات المجتمع .

-اهمية الثقافة المقاولاتية :

تمثل الثقافة المقاولاتية المحرك لإنشاء المؤسسات ،فالثقافة تلعب دورا في غاية الاهية في تماسك الاعضاء ،والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها ،فهي اداة فعالة في توجيه سلوك افراد المجتمع ،ومساعدتهم على اكتشاف قدراتهم على الابداع واكتساب الثقة بالنفس ، من خلال تحريك الدوافع النفسية والمالية نحو المقاولاتية .[1]

إن الثقافة المقاولاتية لها اهمية من بينها :[2]

-الثقافة المقاولاتية هي المحرك الاساسي لإنشاء وقيام المؤسسات .

-الثقافة المقاولاتية هي اساس في الحفاظ على هوية الجماعة وبقائها وتماسكها .

-تساعد الافراد على اكتشاف قدراتهم من ابداع ومبادرة وابتكار واكتساب الثقة بالنفس.

-تساهم في توجيه سلوكيات افراد المجتمع .

-تدعيم وتشجيع العمل المقاولاتي فهي الميزة التي تجعل الافراد اكثر ارتباطا بالمبادرة والنشاط ،فالافراد الذين يملكون ثقافة مقاولاتية لهم ارادة تجريب اشياء جديدة لم تكن سابقا ،والقيام بها بطريقة تختلف عما هو مالوف بفعل تميزهم بقدرتهم وامكانياتهم للتغيير .[3]

-الثقافة المقاولاتية تميز الشخصية المقاولاتية وتعكس سلوكها وتصرف شخصية المقاول من اجل خلق قيمة وايجاد توليفات جديدة للإمكانيات المتاحة وفي ظروف معينة لإنتاج سلع وخدمات جديدة او ادخال طرق جديدة او ادخال طرق عمل جديدة وفتح اسواق جديدة ،وايجاد مصادر تمويل جديدة وفق طرق تنظيمية .

---

1 اوبختي نصيرة واخرون ،دور الثقافة المقاولاتية في انشاء المؤسسات المصغرة في الجزائر ،دراسة حالة مقاولي الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بتلمسان ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاقتصادية ،المجلد 13 ،العدد03 جامعة تلمسان ،الجزائر 2020 ص 746.

2 عبايدية احلام ،محددات الاختيار المهني لدى الطلبة الجامعيين ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بكلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة عنابة ،2007 ،ص118.

3 لخظر منصور مليكة ، اليات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،تفعيل الروح المقاولاتية في الجزائر ،عن موقع www.diwanalara.com تمت زيارة الموقع بتاريخ 2024/03/27 على الساعة 30: 11

-وظائف الثقافة المقاولاتية :

يرى كل من سكرنسان (Scrensen) وبيدرسون (Pederson) ان للثقافة المقاولاتية وظائف اساسية وهي;[1]

-تستخدم كأداة للتغيير والتطوير.

-تستخدم كاداة لتحسين سلوكيات الشباب وتوجيهها .

-تستخدم كاداة لتحريك الحس الادراكي للافراد.

-تهيئة الاحساس بالكيان والهوية لدى الشباب.

-المساعدة على تخفيض معدلات البطالة .

-تهيئة اطار مرجعي يساعد على فهم اتجاهات وانشطة المقاولة ويرشد لاتخاذ الخوض في مجال المقاولاتية .

-التشجيع على الابداع والابتكار وزيادة قدرة المؤسسة التنافسية .

-افساح المجال للأفكار والتجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات .

3-مقومات الثقافة المقاولاتية :

تتمثل الخصائص اللازمة للمقاول الناجح في مجالين رئيسيين وهما التميز بالذكاء والإبداع، إلى جانب ما يتميز به من شخصية تسمح له بالتفاعل الإيجابي مع محيطه.

- الذكاء والقدرة على الإبداع: يحتاج المقاول في أداء مهامه في مجتمع معقد تعترضه الكثير من العوائق والصعوبات إلى قدر فوق المتوسط من الذكاء والقدرة على الإبداع. إذ أن ضعف الذكاء والقدرة الإبداعية للمقاول تؤدي به إلى الفشل.

- **مميزات شخصية:** يتميز المقاول بمجموعة من الصفات والخصائص الشخصية الضرورية لأداء مهامه وتحقيق أهدافه بطريقة سليمة وناجح.

كما ان المقاول او رائد الأعمال هو ذلك الشخص الذي لديه الارادة والقدرة وبشكل مستقل على تحويل فكرة جديدة او اختراع الى ابتكار تجسد على ارض الواقع ،بالاعتماد والانطلاق من معلومات هامة ، من اجل تحقيق عوائد مالية عن طريق المخاطرة والقدرة على الابداع ،فالمقاول ليس الشخص الخيالي وانما هو شخص يتصرف بشكل مستقل ،مقاوم ،متمرد، مبدع ،مبدع قادر على الاتيان بأفكار جديدة وتجسيدها

1 عبايدية احلام ، مرجع سابق ،ص351.

على ارض الواقع من اجل الوصول الى تحقيق اهدافه والمساهمة في التطور الاقتصادي لبلده ، يحتاج المقاول الى مجموعة مواصفات تجعل المقاول الناجح والمسير الجيد ،وهذا عن طريق الدمج بين مجموعة الصفات الشخصية والعوامل البيئية ،ويمكن تقسيم هذه المقومات الى قسمين : [1]

1-مقومات شخصية : وتتضمن الحاجة الى الانجاز ، أي تقديم افضا اداء والسعي الى انجاز الاهداف ،وتحمل المسؤولية والعمل على ابتكار والتطوير المستمر والتميز ،ولذلك فالمقاول دائما يقيم ادائه وانجازه في ضوء معايير عير اعتيادية وتشمل المواصفات التالية :

الثقة بالنفس : وذلك من خلال الاعتماد على الذات والامكانيات الفردية وقدرته على التفكير والادارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية ،وذلك بسبب وجود حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان لقدراته وثقته بها .

- **الرؤيا المستقبلية** : اي تطلع الى المستقبل بنظرة تفاؤلية وامكانية تحقيق مركز متميز ومستويات ربحية متزايدة .
- **التضحية والمثابرة** : فتحقيق النجاحات وضمان استمراريتها ،انما يتحقق من خلال المثابرة والصبر والتضحية برغبات انية من اجل تحقيق امال ورغبات مستقبلية ،والتي تنبع من خلال الجد والاجتهاد والعطاء.
- **المهارات التقنية والمهارات التفاعلية** : وتتمثل في الخبرة المعرفية والقدرة على التقنية العالية المتعلقة بالأنشطة الفنية للمشروع في مختلف المجالات من انتاج وبيع ،تخزين وتمويل ،اضافة على القدرة على الاتصال ونقل المعلومات وتلقى ردود الفعل ومناقشة القرارات قبل اصدارها ،القدرة على الانصات والاقناع ....الخ والتي يحتاجها المقاول في حالة تحويل الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط للأخرين .

الرغبة في الاستقلالية : ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والاهداف والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة لا تتصف بالشراكة خاصة اذا توفرت الموارد المالية الكافية ،كما يستبعد المقاولون او رواد الأعمال العمل لدى الاخرين تجنبا للتحجيم ،يتمكنون بمفردهم من التعبير

1 عبد المومن نعيمة ،محاضرات في مقياس المقاولاتية ،مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة ثانية ماستر تنظيم وعمل ،جامعة المسيلة ،الجزائر ،2020،ص02

- والتجسيد الحقيقي لأفكارهم وآرائهم وطموحاتهم ، والتحكم في شؤون العاملين ، وهذا ما اطلق عليه Shumpeter "بالمملكة الصغيرة".
- **المهارات الانسانية والفكرية** : تتمثل المهارات الانسانية في قدرت المقاول على تطوير علاقات مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع بشكل عام ،والتي تبنى عل الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المؤسسة ،اما الفكرية فتتمثل في اكتساب اسس ومبادئ علمية في ميدان الادارة واتخاذ القرار والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات وايجاد علاقات بين المشكلات والاهتمام بمشكلاته خارج المؤسسة من خلال المعاملة الحسنة والتصرف اللبق مع اعضاء المؤسسة .

اما اهم هذه المقومات الشخصية فهي : 1

- **القدرة على الابداع والابتكار** : فهما مفتاح توليد الافكار ومفتاح نجاح اي عمل لان المجتمعات المتقدمة تركز في نشاطها الاقتصادية على انتاج الافكار الجديدة بدلا من انتاج الاشياء .
- **القدرة على المخاطرة** : وهي اداة من نجاح المشروع فقد يكون لها تأثير ايجابي او سلبي على واحد او اكثر من اهداف المشروع ،والخاطرة هي قدرة المقاول على دخول مشاريع مع عدم تأكده من نجاحه.

2- مقومات بيئية : يعتبر المقـــاول نتاج الوسط الذي ينتمي إليه، حيث أن هناك عوامل عدة تؤثر تدفعه إلى التوجه نحو المقاولاتية وتساهم في تطويرها وتنميتها. لصفات الشخصية والنفسية التي تميز الفرد المقاول وتأثر على اختياره لطريق المقاولاتية. [1]

- **المحيط الاجتماعي** : يعتبر المحيط الاجتماعي عنصرا مهما في الدفع نحو انشاء المؤسسة نظرا لتركيبته المعقدة .
- **الأسرة** : تعمل الاسرة على تنمية القدرات المقاولاتية لأبنائها ودفعهم لتبني انشاء المؤسسات كمستقبل مهني ،خاصة اذا كان هؤلاء الاباء يمتلكون مشاريع خاصة .

العادات والتقاليد : تعتبر العادات والتقاليد من العوامل المؤثرة على التوجه نحو انشاء المؤسسات .

1 درغوم حسين ، فقه المخاطرة المالية ، عن موقع : httpss//BFda.journals.ek.er ،تمت الزيارة الموقع بتاريخ : 2024/03/28 على الساعة 45: 10

- **الدين** : يدعوا الدين الاسلامي الحنيف الى العمل واتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على القوت .
- **الجهات الداعمة** : نظرا لأن ثقافة المقاولاتية تنشأ من المجتمع الذي تعيش فيه ممثلا في مؤسساته العامة والخاصة ،وهيئات الدعم المرافقة ،فإن هذه الأخيرة تلعب دورا أساسيا في الرفع من كثافة المقاولاتية ،ومن اهم الهيئات الدعم المتوفرة على المستوى الوطني على سبيل المثال :

-ANADE (**NESDA حاليا**) : الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

-**ANGEM** الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

* **الجامعة والتعليم** : يعتبر التعليم بصفة عامة والجامعي بصفة خاصة ،محورا أساسيا لتطوير مهارات ريادة الأعمال (المقاولاتية)، إذ يجب أن تركز المناهج الدراسية على تشجيع المقاولاتية.كما أن للجامعة دورا مهم في بناء المعرفة الخاصة بالمقاولاتية، وتدرس المفاهيم العلمية التي تبنى عليه ،وتعتبر تجربة دور المقاولاتية على مستوى الجامعات الجزائرية خطوة مهمة في هذا الاطار ،من خلال تنشيط ملتقيات وندوات لفائدة الطلبة الراغبين في انشاء مشاريعهم كما سبق وأن أشرنا إلى ذلك في المقدمة العامة .

بناء على ما سبق ، فريادة الأعمال هي مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من طرف فرد او مجموعة من الافراد ،ومحاولة استغلالها وتطبيقها في مجال الاستثمار بايجاد افكار جديدة ومبتكرة ،وتبنى هذه الثقافة من مقومات بيئية ،وهي مجموع القيم التي يكتسبها الفرد من محيطه الاجتماعي ،الاسرة العادات والتقاليد المتوارثة ،او الدين ،المؤسسات التعليمية .....الخ وهذه المسبقات هي التي تساعد على ظهور الاستعدادات لديه ،اي ظهور مجموع الخصائص النفسية والقيم التي تظهر عند المقاول كالاستقلالية ،الثقة بالنفس ،المثابرة ، الابداع ،الابتكار .....الخ ،وكل تلك المسبقات والاستعدادات هي التي تجعل من المقاولاتية أو ريادة الأعمال خيارا مرغوبا في مساره المهني .

كما تبنى الروح المقاولاتية على ثلاث صفات أساسية تتضمن فحواها جملة من الخصائص الفرعية، والتي نذكرها فيما يلي : [1]

1 مسيخ أيوب، الجامعة كحاضنة طبيعية ومرجعية حقيقية لبعث الروح المقاولاتية ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الرابع، العدد 3، جامعة بشار، ،2019،ص 18.

روح المبادرة: والتي يمكن تعريفها على أنها الرغبة في التجريب والقدرة على أخذ المخاطرة و تحملها، بحيث يتم التغلب على المشاكل المعترضة وتعديها دون تعريض المؤسسة للخطر. وتشتمل هذه الخاصية على كافة الوظائف في المؤسسة، حيث أن مقياس المبادرة يتمثل في الجودة. والمبادرة هي ميزة يتم تعلمها بشكل أساسي من خلال التربصات في المؤسسات التدريبية، إضافة إلى إمكانية تعلمها عن طريق اكتساب أساليب وطرق التحليل وحل المشكلات.

روح المسؤولية: والتي تعرف على أنها تقبل الفشل و الاخفاقات إلى جانب قبول النجاحات. حيث نما ينبغي على الفرد فهم طرق وأسب أن هذه الاخيرة تعني التركيز على النجاح وحسب، وانما ينبغي على الفرد فهم وطرق واسبا التحسين والتطوير بغرض زيادة النجاحات.

القدرة على الإنشاء: إن الروح الريادية تتطلب قدرة حقيقية على الخلق فيما يخص الابتكارات والتي تؤدي بدورها إلى خلق القيمة في المؤسسة أو المشروع. وفي هذا المقام يعتبر الابداع الاساس والركيزة المحورية لهذه الروح، حيث أن تعلم قواعد الابتكار والإبداع يحرر الطاقة اللازمة لبناء الروح الريادية.

خلاصة الفصل :

لقد تم تطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم الأولية والأساسية حول رائد الأعمال وريادة الأعمال ،لقد تم من خلال هذا المحور التطرق إلى أهم الجوانب النظرية باعتبار أن رائد الأعمال العنصر الأساسي الذي تقوم عليه عملية إنشاء المؤسسة، دون إهمال الموارد الأخرى المساهمة في هذا، حيث تتبعنا مختلف الدارسات والأبحاث من أجل الوصول إلى تعريف عملية تجسيد الافكار والمخططات. واذا تتبعنا مختلف الدراسات والأبحاث من أجل الوصول الى مفهوم واضح لكل من رائد الأعمال وريادة الأعمال نجد أنفسنا في كم هائل من التعاريف التي تقع ضمن مجالات بحث وتخصصات مختلفة، إذ أن موضوع ريادة الأعمال شمل عدة تخصصات بعد أن كان حكرا على مجال الاقتصادي، حيث انتقل الباحثون من البحث في الدور الذي يلعبه رائد الأعمال في الاقتصاد على السؤال عن ماهية المقاول في حد ذاته والخصائص التي تميزه عن غيره، واصبح هذا المجال يشهد اهتمامًا متزايدًا في المجتمعات ، حيث أصبحت ريادة الأعمال واحدة من أهم الخيارات المهنية المطروحة أمامهم، حيث يعزز عصر الإنترنت الحالي من هذا الانتشار بشكل كبير، حيث يتيح للشباب الفرصة لتحويل أفكارهم إلى مشاريع واقعية، كما يتنوع هذا الانتشار بين إنشاء مشاريع جديدة من الصفر وتطوير الأفكار الموجودة بالفعل، وتتميز عقول رواد الأعمال بتفكيرها المبتكر والمثابرة التي تفوق العادة، حيث يبنون خططهم بعناية ويعملون بجدية متواصلة نحو تحقيق أهدافهم، في حين يبادر البعض الآخر بالتخيل فقط دون تحقيق النتائج الملموسة، ويستسلمون بسرعة أمام أول عقبة تواجههم، وبدافع الاستمرار في النجاح وتحقيق الريادة يختار رواد الأعمال تحمل المخاطر ومغامرة مسارهم الخاص ، وتعد خطوة إنشاء خطة استثمارية ناجحة أمرا أساسيا وحيويا لتحقيق الأهداف المالية والإدارة الفعالة للمخاطر.

وفيما يلي سوف نتطرق في الفصل الثاني إلى مراحل تجسيد المشروع خطوة بخطوة.

الفصل الثاني:

فكرة المشروع ودراسة الجدوى الاقتصادية

تمهيد:

تعتبر فكرة المشروع نقطة البداية لأي مشروع، فالمؤسسة الجيدة تنطلق من فكرة جيدة.

كما يعتبر الإعداد للمشاريع الاقتصادية من أهم الخطوات لنجاح هذه المشاريع, حيث أن التخطيط السليم للمشاريع يضمن مدى نجاح وفاعلية هذه المشاريع, بالإضافة إلى العائد المادي (الربح المادي) الجيد المتوقع من هذه المشاريع. لذا وقبل البدء بأي مشروع اقتصادي يجب عمل جدوى اقتصادية له.

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

الجدوى الفنية للمشروع ركن أساسى من أركان دراسة الجدوى الاقتصادية . والدراسة الفنية للمشروع هى التى تعتمد عليها جميع الدراسات التالية المالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية – بل لا يمكن إجراء تلك الدراسات أصلا دون وجود الدراسة الفنية التى تقرر صلاحية إنشاء المشروع من الناحية الفنية .

وحتى يتسنى لرائد الأعمال ترتيب أفكاره يجب عليه وضع خطة تساعده على رسم خارطة طريق لتجسيد مشروعه، من خلال مخطط العمل التجاري Business Model Canvas ، والذي يعتبرالنسخة المختصرة للمشروع وباستخدامه سوف يتمكن من الوصول لأهم عناصر المشروع وكتابتها بصفحة واحدة.

انطلاقا من مخطط العمل التجاري، يقوم رائد الأعمال بإنجاز مخطط الأعمال Business Plan ، الذي من خلاله يستطيع اتخاذ قرار تجسيد المشروع من عدمه.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى النقاط المذكورة أعلاه من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: فكرة المشروع.

المبحث الثاني: دراسة الحدوى الاقتضادية.

المبحث الأول: فكرة المشروع

إن إنشاء مؤسسة أو أي مشروع استثماري ليس بالمهمة السهلة. حيث يتطلب الأمر الكثير من العمل والكثير من التخطيط. لأن رائد الأعمال أو المقاول قد يخسر ماله وتذهب جهوده عبثاً إذا لم ينشئ المقاولة المناسبة. والمقاولة المناسبة تبدأ بوصف جيد لفكرة مشروع المقاولة.

المطلب الأول: مفهوم فكرة مشروع [1].

حسب (**Roben**)،فإن اختيار الفكرة يمثل مرحلة أساسية في قلب كل تفكير استراتيجي يمكن أن يؤثر على نية إنشاء مؤسسة . وجود فكرة مشروع ريادة الأعمال خلال المرحلة التي تسبق إنشاء مؤسسة ، الطالب الذي ينوي العمل لحسابه الخاص لديه أولا فكرة إنشاء المؤسسة قبلتحديد مشروعه.

حسب **Fayolle**، يتطلب تحويل فكرة مشروع إلى فرصة إنشاء مؤسسة تحديد الفكرة الأولية بوضوح.

بالنسبة لدوغلاس **DOGLAS**: لا يمكن تحقيق الفكرة دون وجود فرصة، كشفت دراسة **RAIJMAN**(**2001**) التي أجريت على المكسيكيين في الولايات المتحدة الأمريكيةأن فكرة المشروع تؤثر بشكل إيجابي على نية إنشاء مؤسسة, حيث تمكن **RAIJMAN** من إظهار أن 90% من المكسيكيين الذين لديهم نية إنشاء مؤسسة يملكون فكرة مشروع , فالفكرة مرتبطة بالفرد قد تكون لأفكاره السابقة، أو نتيجة لتصوراته، في الواقع الفكرة هي "تصور خيالي لما هوممكن،هي تصور عقلي وهي نقطة البداية التي يمكن أن تقود إلى مشروع ثم إلى تحقيقه.

يشير **KOLVEREID** وآخرون إلى أن فكرة المشروع هي فن الانتقال إلى فعل إنشاء مؤسسة.

أما **SCOT et TWOMEY** (**1988**) يشيران إلى أن تفعيل فكرة مشروع يجب أن يكون جوهر البرنامج التكويني الخاص بالمقاولين المحتملين حيث أن نتائج دراستهم على 436 طالب أمريكي انجليزي وإيرلندي تظهر أن أكثر من نصف الطلبة المتطلعين لإنشاء مؤسسات لديهم فكرة مشروع. امتلاك هذه الأخيرة يمثل أهم مؤثر في اختيار مسار مهني مقاولاتي.

الفرصة هي فكرة تطورت لتجد مكافئ في السوق وتصبح منشئة للقيمة وبالتالي يجب أن تقدم الفكرة إمكانية الاستغلال حتى تتمكن من التحول إلى فرصة، هذه الفرصة لها علاقة بالسوق.

---

1 حورية بارش، مروة ماضي، فليح بشرى، بحث في المقاولاتية تحت إشراف الأستاذ بوالريحان فاروق،ماستر إدارة مالية، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة، السنة الجامعية 2021-2022 ص 3.

مما سبق، يمكن القول بأن فكرة المؤسسة هي وصف مختصر ودقيق للمؤسسة التي نفكر في إنشائها، فقبل إنشاء أي مؤسسة أو مشروع نحتاج إلى تكوين فكرة واضحة حول نوع المؤسسة التي تفكر في تسييرها، والمؤسسة الجيدة تنطلق من فكرة جيدة.

المطلب الثاني: إيجاد فكرة المشروع

ينطلق أي مشروع ناجح من فكرة جيدة وواضحة، ففكرة المشروع هي وصف دقيق و مختصرللمشروع المراد القيام به .

إن الفكرة تعبر عن الأمل الذي يتعلق به صاحب المشروع بغية الوصول من خلاله إلى البعيد [1]،وعادة ما يتم البحث لمدة طويلة من أجل اكتشافها، لأن الفكرة الأولية هي التي تتحول فيما بعد إلى مشاريع ناجحة ثم إلى مؤسسة.

أ–المراحل الاساسية للبحث عن الفكرة [2]:

هناك ثلاث خطوات أساسية للبحث عن فكرة والتي تتمثل في:

ملاحظة الحياة اليومية :

من الأمور الضرورية التي تمكن الأشخاص من ايجاد فكرة مشروع مناسبة هو الحرص على متابعة الأحداث الجارية التي تمكنهم من معرفة اتجاهات السوق واختيار الصناعة والتجارة.

شراء حقوق الامتياز:

تعتمد هذه الفكرة في تنفيذها على القيام بشراء فكرة مشروع مناسبة هو الحرص على متابعة الأحداث الجارية التي تمكنهم من معرفة اتجاهات السوق وامتياز الصناعة والتجارة.

شراء حقوق الابتكار:

تعتمد هذه الفكرة في تنفيذها على القيام شراء فكرة مشروع صغير قائم بالفعل إلا أنه يعمل في نطاق صغير، وذلك بشراء حقوق الامتياز لهذا المشروع، ويطبقها على نطاق أكبر أو بشكل ضئيل.

استغلال الفرص:المقصود هو متابعة كافة المشاريع الحالية، ومعرفة تقدمه هذه المشاريع ربع من خدمات أو منتجات، وتحديدها إذا كانت هناك حاجة للمزيد من هذه الخدمات والمنتجات.

1صندرة صايبي، مرجع سابق ،2010 ص05 .

2د.زيتوني هوارية، مطبوعة بيداعوجية في مادة المقاولاتية، جامعة ابن خلدون تيارت،الجزائر، ص 70.

تحسين خدمة أو منتوج موجود بالفعل.

تعتمد هذه الطريقة على قيام انفراد بالبحث عن خدمات أو منتجات موجودة بالفعل، والتفكير في طريقة مبتكرة لتقديمها بشكل أوضح مما هي عليه، وتعتبر هذه الطريقة من أنجح الطرق ويرجع ذلك إلى وجود شهرة مسبقة للمنتج وسريعة ببدء مشروع ناجح .

البحث عن الحلول والبدائل:

تعتمد هذه الطريقة على البحث عن ا لمشاكل و أبعاد وايجاد أفضل الحلول لها، حيث يجب على المقاول الباحث عن الفكرة معرفة احتياجات المحيطين به والعمل على توفيرها لهم حيث أن الحاجة أم الاختراع.

ب– مصادر الحصول على الفكرة 1

يستعمل المقاول صاحب الفكرة المعارف التي اكتسبها في مرحلة الدراسة أو خلال عملية داخل مؤسسة، الأمر الذي سيساعد على اكتساب مهارة تقنية ومعرفة جيدة للسوق والتسيير والتي تمكنه من اكتساب فكرة للانطلاق في مشروعه الخاص، والتي يمكن الحصول عليها من المصادر المالية.

1- المستهلك:

يعتبر المستهلك النقطة المحورية لفكرة المشروع الاستثماري من خلال وضع قناة اتصال لمعرفة احتياجاتهم.

2- المؤسسات المتواجدة في السوق

يتبقى على المقاول أن يضع منهجية أكثر تنظيما لمرافقة وتقسيم المنتجات والخدمات المعروضة من طرف منتجات أخرى. [1]سواء كانت حديثة أو قديمة، وتسمح مثل هذه الدراسة بمحاولة تحسين العرض المتواجد على مستوى السوق، والحصول على فكرة مريحة.

3- شبكات التوزيع

تعتبر التقارير التي يعدها مندوبي البيع والموزعين والوسطاء مصدر مهم للحصول على فكرة مشروع ناجح بشكل مستمر حيث تشمل هذه البيانات التالية:

– مدى رضى العملاء على السلعة وآرائهم واقتراحاتهم.

– موقف البيوع البديلة والمنافسة في السوق أو المنطقة المستهدفة لبيع المنتج النهائي ومراكز القوة والضعف فيها.

[1] د.زيتوني هوارية، مطبوعة بيداغوجية في مادة المقاولاتية، مرجع سابق، ص 70.

-أساسات التسعير والمشروعات المستقبلية للمنافسين.

- السلع الجديدة التي تظهر في المنطقة المستهدفة.

4- المهارات والخبرات الشخصية: تشكل الخبرة في مكان العمل مصدر ما يزيد عن نصف أفكار المؤسسات الناجحة. فعلى سبيل المثال، يبادر الميكانيكي الذي يتمتع بالخبرة من خلال عمله في مشغل كبير لتصليح السيارات إلى افتتاح مؤسسته الخاصة لتصليح السيارات، أو الاتجار بالسيارات المستعملة. إذا، تلعب خلفية المقاولين المحتملين دورا أساسيا في قرارهم في الخوض في مؤسسة معينة، أو في نوع العمل الذي سيقومون بممارسته. وربما تشكل مهاراتك وخبراتك أهم مورد بالنسبة إليك، ليس فقط من حيث توليد الأفكار، بل في الاستثمار فيها وتطويرها لتصبح فرصة أعمال ناجحة.

5-البحث والتطوير: يعتبر البحث والتطوير من أهم المصادر للحصول على أفكار جديدة وهي تتعلق بأمر جديد يرتبط بعمله الحالي.

ومن بين الأفكار الحديثة التي نجدها اليوم:

أ- استرجاع نشاط مؤسسة قديمة أو محل قديم:

تتطلب عملية شراء مؤسسة قديمة، الحصول على معلومات دقيقة وكاملة حول الوضعية الحقيقية لأصول وخصوم أعمالها، وحصول المقاول على هذا النوع من المؤسسات قد يحقق له نتائج ايجابية.

نظام منح حق الامتياز التجاري:

هو عقد يمنح فيه المالك لمنتوج أو خدمة الحق في تشغيل وإدارة منتوجه أو خدمته مقابل دفع مبلغ من المال لاستغلال حق الامتياز التجاري في شكل شبه متوسط من إجمالي المبيعات. وهذا ماينتج له فرصة استخدام علامة تجارية معروفة، ونظام عمل تم تجربته والتأكد من فعاليته1.

ج-طرق انشاء الأفكار: حيث أن الهدف من هذه المرحلة هو اكتشاف فرص الاستثمار المتاحة للمجتمع و الوصول إلى مجموعة بديلة لأفكار الاستثمار المختلفة و هي ذات أهمية كبيرة، لذا ينبغي التأكد من أن المشروع المقترح هو أفضل المتاح من حيث فرص النجاح.

توجد العديد من التقنيات الخاصة بتوليد الأفكار المتعلقة بإنشاء مؤسسة صغيرة / نذكر بعض هذه المصادر كالتالي:

أولا: طريقة العصف الذهني: وهنا يجتمع مجموعة الأفراد بقيادة رئيس المجموعة، أين يتم تقديم و عرض مجموعة كبيرة من الأفكار، ويمكن تحيينها مع بلورة فكرة المشروع.

ثانيا: حلقات النقاش :وفي هذه الطريقة يجتمع حوالي 08 إلى 14 فرد في شكل حلقة نقاش، من أجل تقديم أفكار جديدة حول المنتجات الموجودة أو حل مشكل موجود على مستوى منتجات المؤسسة، هذه الطريقة تختلف عن الأولى في أنها أقل بعدا ولكنها أكثر عملية.

ثالثا: مصادر أخرى لاكتشاف فرص الاستثمار(الأفكار) :

لقد قدمت الأمم المتحدة بعض الأساليب التي يمكن استخدامها للوصول إلى بعض الأفكار الاستثمارية الجديدة منها [1]

أ تحليل قطاعات الاقتصاد الوطني، و الذي من شأنه أن يساعد المستثمر على اختيار نوعالأفكار الاستثمارية التي يمكن دراستها.

ب دراسة برامج التنمية الاقتصادية، بحيث يتم الاستفادة من هذه البرامج سواء على أساس فني أو جغرافي، حيث أن المجال الفني يتيح مقارنة الإنتاج الحالي للسلع و الخدمات المختلفة و الأرقام المستهدفة في برامج التنمية بينما يتيح المجال الجغرافي العمل على تنمية المناطق الجغرافية بحيث تستغل هذه المناطق الجديدة في إنتاج و تسويق بعض المنتجات أو الخدمات.

ج أساس تحليل و دراسة الأسواق: حيث يؤدي تحليل السوق إلى تقديم الكثير من الأفكار و المقترحات الجديدة للاستثمار و خاصة في الدول النامية، و من أهم مصادر الفرص الاستثمارية الجديدة الناجمة عن دراسة السوق ما يلي:

– دراسة قوائم الواردات بهدف إنتاج سلعة كانت تستورد من الخارج أو إنتاج بديل لها محليا، و كذلك دراسة قوائم الموارد الطبيعية المنتجة محليا، بغرض استغلال الموارد الطبيعية و تصنيعها محليا بدلا من تصديرها في صورتها الخام، أو استغلال المناجم بشكل أفضل باستخدام الاختراعات الجديدة، كما يمكن استغلال عامل المناخ الجيد و الموقع الطبيعي للتفكير في الدخول في مجال السياحة.

– خلق أسواق لتصدير بعض المنتجات التي يمكن للدولة أن تقوم بإنتاجها، بالإضافة إلى قدرة المنتج على التنافس في الأسواق.

(1) Mannual of Economic Development project, United Nations, New York, 1958, pp. 6,7.

– استبدال بعض الصناعات الحرفية بمصانع إنتاجية من خلال دراسة مهارات العمال المتاحة محليا لاستغلالها في إنتاج سلعة أو خدمة ما بتكلفة منخفضة، كصناعات الأثاث أو الملابس الجاهزة، أو في مجال الصناعات الإلكترونية التجميعية.

– زيادة الطلب المحلي؛ و الذي يتعلق أساسا بمعدل السكان، و زيادة مستوى الدخل الفردي، و أسعار البيع.

– الطلب غير المشبع، حيث أن التعرف على وجود بعض الاختناقات في السوق من حيث إنتاج و تسويق بعض السلع يعتبر مجالا لتقديم الأفكار الجديدة للاستثمار.

د –كما أن دراسة جداول المدخلات و المخرجات توضح الترابطات الموجودة بين الصناعات المختلفة، و كثيرا ما تكشف هذه الدراسة عن حاجة المجتمع لإقامة مشروعات تمد صناعة قائمة بمدخلات هي في حاجة إليها، أو لإقامة مشروعات تستخدم مخرجات صناعات قائمة كمدخلات لها، كما يمكن أن تتم عملية البحث عن أفكار جديدة لمشروعات استثمارية على أكثر من مستوى، سواء من حيث فرص الاستثمار العامة في المدن و الأقاليم أو على مستوى القطاعات أو على مستوى المشروع.

و هناك مصادر أخرى للأفكار الخاصة بالمشروعات الجديدة، و التي تصلح للشركات القائمة و التي ترغب في إقامة مشروعات جديدة، و هي تلك المتعلقة بأقسام البحث أو الهندسة والصيانة و الإدارة العليا بالشركات،

حيث يمكن لها أن تقترح مشروعات جديدة تعمل على إنتاج منتجات تطرح لأول مرة في الأسواق، أو تحسن من نوعية المنتجات القائمة لتساير التقدم التكنولوجي أو إقامة فروع أخرى في مجالات مرتبطة بنشاط الشركة لزيادة نصيبها في السوق أو المحافظة عليه دون انخفاض.

المطلب الثالث :عناصر فكرة المشروع

إن فكرة المشروع هي وصف موجز ومنهجي لما تريد أن تقدمه من منتج أو خدمة تحل مشكلة ما، أو تلبي حاجة معينة في السوق ،بحيث لا يُشترط في الفكرة الجيدة أن تكون جديدة أو مبتكرة دومًا، بل يكفي أن تقدم حلولاً لنقاط ضعف لا تغطيها مشاريع مشابهة. وعليه فإن فكرة أي مشروع ريادي تحتوي على العناصر الأساسية التالية: [1]

(1) الموقع الالكتروني https://getvom.com/ تم تصفحه بتاريخ 2024/03/25 على الساعة 10:15

– 1 وصف المشروع: هو عبارة عن فقرة تشرح ما هو المشروع، وماذا يقدم من منتج أو خدمة، ولمن يقدمه ولماذا. يجب أن يكون وصف المشروع واضحًا ومحددًا ومختصرًا، وأن يلفت الانتباه ويثير الاهتمام.

2- فوائد المشروع: هي النتائج أو الآثار الإيجابية التي يحصل عليها العملاء أو المستفيدين من استخدام المنتج أو خدمة المشروع. تبرهن فوائد المشروع على الجدوى الخدمية منه، وتحفز العملاء على شراء منتج أو خدمة المشروع.

3–أهداف المشروع: هي النتائج المرجوة أو المقاييس المحددة التي يريد رائد الأعمال أن يحققها من خلال تنفيذ المشروع. تحدد أهداف المشروع مسار واتجاه المشروع، وتساعد على تقييم أدائه ونجاحه. أهداف المشروع يجب أن تكون أهدافًا ذكية محددة، وقابلة للقياس والتحقق، وواقعية ومؤطرة زمنيًّا.

4–الجوانب المحاسبية والمالية: هي العناصر التي تتعلق بالجانب المحاسبي للمشروع، وتظهر مدى جدواه وربحيته. تشمل الجوانب المحاسبية والمالية:

التكاليف: هي المصروفات التي يتطلبها تأسيس وتشغيل المشروع، مثل تكاليف التصميم والتطوير والإنتاج والتسويق والإدارة وغيرها.

الإيرادات: هي الدخل الذي يحصل عليه المشروع من بيع منتج أو خدمة للعملاء، مثل سعر البيع والكمية المباعة وغيرها.

نقطة التعادل :هي النقطة التي يتساوى فيها مجموع التكاليف مع مجموع الإيرادات، أي لا يكون هناك ربح أو خسارة.

هامش الربح : هو نسبة الربح إلى الإيرادات، أي مقدار ما يتبقى من الإيرادات بعد خصم التكاليف.

القابلية للاستثمار: هي مدى قدرة المشروع على جذب وإقناع المستثمرين بتقديم تمويل أو شراكة للمشروع. قابلية

للاستثمار تتأثر بعوامل مثل جودة خطة العمل، وحجم ونمو السوق، وتفرد وابتكار فكرة المشروع، وخبرة وكفاءة فريق العمل.

السوق المستهدف: هو القطاع أو الفئة أو الجغرافية التي يركز عليها المشروع لبيع منتج أو خدمة للعملاء. السوق المستهدف يجب أن يكون محددًا ومقسمًا بشكل دقيق، وذلك بالاستناد إلى معايير مثل:

•**الديمغرافية:** هي الخصائص السكانية للعملاء، مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية والتعليم والدخل وغيرها.

•**الجغرافية:** هي الخصائص المكانية للعملاء، مثل المدينة والمنطقة والبلد وغيرها.

•**سلوك العملاء:** هي الخصائص التي تتعلق بسلوك العملاء، مثل احتياجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم وولائهم وغيرها.

•**نفسية العملاء:** هي الخصائص التي تتعلق بشخصية ونمط حياة وقيم ومعتقدات العملاء.

•**عملاء الصناعة:** هي الخصائص التي تتعلق بطبيعة وحجم ونشاط وأهداف المؤسسات التي تشكل عملاء للمشروع[1].

العملاء المستهدفون: هم الأفراد أو المؤسسات التي يرغب المشروع في بيع منتج أو خدمة لهم. العملاء المستهدفون يجب أن يكونوا قادرين على شراء منتجِ أو خدمةِ المشروع، وراغبين في ذلك. لتحديد العملاء المستهدفين، يجب على صاحب

المشروع إجراء دراسة سوقية لمعرفة ملامح واحتياجات وتوقعات وسلوكيات العملاء المحتملين.

إن الدراسة السوقية تساعد على فهم العرض والطلب ومدى التنافسية في السوق، وتحديد الفجوات أو الفرص التي يمكن أن يستغلها المشروع. تتضمن الدراسة السوقية استخدام أساليب مثل:

الملاحظة: هي مراقبة سلوك العملاء في بيئتهم الطبيعية، دون التدخل أو التأثير فيهم.

الاستبيان: هي استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المغلقة أو المفتوحة، توزع على عينة من العملاء أو المستفيدين، لقياس رأيهم أو رضاهم أو احتياجاتهم.

التحليل الإحصائي: هي استخدام طرائق رياضية لتحليل وتفسير وتقدير البيانات التي تم جمعها من الدراسة السوقية.

(1) الموقع الالكتروني https://getvom.com/ موقع سابق

المطلب الرابع: تقييم وتحليل فكرة المشروع

تعتمد فكرة المشروع على الملاحظة والتحليل، والاعتماد على المواقف.لكي تتمكن من صياغة فكرة مشروعك بشكل صحيح، يجب أن يكون الفرد حساسًا للموقف أو الحالة المقدمة أو المختارة. إن تعريف فكرة مشروع هو أيضا إبداع.

أولا: تقييم المشروع:

يجب أن يوضع الإبداع في خدمة الموقف للتعرف عليه وتحليله. لهذا يجب أن يوضح بدقة كيف أن المشروع مبتكر، ويشرح المنتج وكيف يتم ذلك بحيث يستجيب لحاجة قائمة وحقيقية. ويأخذ المشروع معناه عندما يساهم في تحسين نوعية الحياة أو خلق الثروة الجماعية، سواء كانت اقتصادية أو ثقافية أو اجتماعية أو إنسانية..

الإبداع هو القدرة على جلب عنصر غير موجود في التصميم، لتحسين ما هو موجود بالفعل أو لوضع شيء غير موجود. يجب أن ينظر إلى الإبداع على هذا النحو من قبل أفراد آخرين غير الفرد الذي خلقه. يتم تعريفه أيضًا على أنه القدرة على البحث وتقديم إجابات منتظمة على المشاكل، إنتاج منتجات جديدة، لتحديد أسئلة جديدة في مجال معين، والطريقة التي تعتبر على الأقل في البداية جديدة أو أصلية، ولكنها مقبولة ومعترف بها في نهاية المطاف، بل وفي بعض الأحيان تتم مكافأته ضمن إطار ثقافي محدد. [1]

يمكن تعريف الابتكار على أنه "تنمية وتطبيق الافكار الجديدة في المؤسسة، بداية من ظهورها، وصولا إلى تنفيذها على أرض الواقع والاستفادة منها". ولا يقتصر مفهوم الابتكار على تطوير أفكار جديدة فقط، وإنما يمتد كذلك ليشمل التطبيق العملي لهذه الأفكار بدءا من داخل المؤسسات وحتى وصولها للأسواق.

في كثير من الأحيان، لا تكمن الصعوبة في العثور على فكرة، بل في العثور على " فكرة جيدة ".[2]

الفكرة الجيدة يجب أن تكون:

- جديدة ؛

(1) حسن راوية، سلوك المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،مصر،2001، ص 393

2 Formation et accompagnement à l'entrepreneuriat des jeunes diplômés en Algérie, formation des formateurs, UNITAR, Alger du 16 au 19 juin 2014, démarches entrepreneuriales P 10 .

- أصلية؛
- واقعية: من الناحية الفنية والمالية.
- إبداعية؛
- تجلب القيمة المضافة.
- لها القدرة على خلق الثروة.
- قابلة للتسويق ومربحة.

إن جوهر الفكرة هو أن تكون قابلة للتسويق ومربحة، وإلا لما كان ذلك ممكنًا سبب الوجود.لذلك سيكون السؤال هو القدرة على الإجابة على هذه الأسئلة:

- هل هناك سوق ملائم لمشروعك؟ وما هي عوامل النجاح الرئيسية في هذا السوق؟
- كيف ستتطور هذه العوامل الرئيسية في المستقبل؟
- ما هي نقاط القوة والضعف لديك في كل من العوامل الرئيسية؟
- كيف يمكنك الحد من نقاط الضعف هذه والاستفادة القصوى من نقاط القوة هذه؟

لقد رأى العديد من رياديي الأعمال فشلهم في طرح هذا النوع من الأسئلة لقد اختزلت الأفكار إلى لا شيء لأنها لم تأخذ في الاعتبار أهمية مفهوم "المنتج/السوق ".

ثانيا: تحليل عناصر القوة والضعف للمنافسين[1]

يعتبر هذا التحليل من أهم الطرق المستخدمة في تحليل المنافسين، لأن الهدف من تقويم أنشطة المنافسين هو الوصول إلى نقاط القوة والضعف لدينا وعند المنافسين، ويمتاز هذا التحليل بشموليته، وإبرازه لنواحي القوة والضعف المؤثرة على سلوك العملاء، وحجم مبيعاتنا ومبيعات المنافسين، الفرص المتاحة لنا أو للمنافسين وحجم وقيمة هذه الفرص، والمخاطر والتهديدات التسويقية التي تواجهنا، ومصدر هذه المخاطر وحجمها، ويمكن إجراء هذا التحليل من خلال طرح الأسئلة والإجابة عليها كما يلي:

1 المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ،الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج،دراسة السوق، المملكة العربية السعودية، ص63.

• ابحث عن مظاهر القوة strengths التي تتميز بها منتجاتنا/ خدماتنا، وماهي أوجه القوة التي يمكن أن يدركها المستهلك ويحددها في منتجاتك/وخدماتك، ولكن تجنب ما يقال عن سلعك أنها جيدة، ممتازة،وانظر إلى معايير موضوعية وحقيقية قابلة للقياس.

• حدد عددا من مظاهر قوتك الكامنة والظاهرة من وجهة نظر المستهلك وقارن ينها وبين حاجات العملاء، ومن وجهة نظر المتعاملين من الوكلاء والوسطاء ونجار الجملة أو التجزئة.

• حدد ما يمكن أن يقال للوكلاء والوسطاء عن منتجاتك/خدماتك، واجمع كل ما يقال، وقم بتحليل كل ما قيا عن منجاتك/خدماتك.

• ابحث عن جميع مظاهر الضعف weaknesses التي يمكن أن توجد في منتجاتنا/خدماتنا، وعليك أن تعلم أن مظاهر الضعف هي مخاطر تسويقية مستقبلية علينا أن نحدد(من وجهة نظر وإدراك المستهلك) مظاهر الضعف في منتجاتنا/خدماتنا، ولا نقارنها بمظاهر القوة لدينا، بل حدد إمكانية وكيفية تلافيها ،إذ لا يكفي اكتشاف هذه المظاهر ولكن لا بد من العمل على تلاشيها.

• حدد الفرص المستقبلية :opportunities إن الأهمية الخاصة التي تعطيها منظمتك لمظاهر القوة هي فرص تسويقية مؤجلة، ولكن اعلم أن كل منافس يفعل ذلك ويحلله.

ما نوع الفرص التسويقية؟

- كيف يمكن استغلالها واستثمارها؟
- هل يمكن أن تتزايد أم أنها محدودة؟
- هل أسباب وجود الفرص داخلية أم خارجية؟
- ما تكلفة وعائد كل فرصة لنا؟

• حدد التهديدات Threats التي يمكن أن تواجهك من جراء نقاط الضعف لديك، أو نقاط القوة لدى المنافسين، واعلم أن كل منافس يفعل ذلك ويحلله.

حدد ما يلـــــي:

- حجم التهديدات المتوقعة، وخطورة كل منها.

- مصدر هذه التهديدات، هل هي داخلية أم خارجية من المنافسين.
- آثار هذه التهديدات على حصتك التسويقية، وحجم السوق، وعدد العملاء، وخطة المبيعات والإنتاج.
- كيف تواجه هذه التهديدات سواء كانت داخلية من منظمتك أو خارجية من المنافسين.
- هل القضاء على أسباب هذه التهديدات في الأجل القصير يمنع ظهورها في الأجل الطويل؟

مزايا تقييم أنشطة المنافسين[1]

لا شك في أن تقييم أنشطة المنافسين إجراء ضروري وهام كهدف لوضع استراتيجية للتعامل مع المنافسين، ولا يمكن لأي منظمة تحرص على مستقبلها وعلى سوقها أن تتقاعس عن القيام بعملية التقييم هذه، وذلك لما تحققه من المزايا التالية:

- وضع تصور صحيح عن ظروف المنافسة والمنافسين لنا في السوق.
- مواءمة المغريات البيعية ونقاط القوة التي تمتلكها منظمتنا مع الفرص التسويقية المتاحة في السوق للاستفادة التامة من هذه الفرص، وبالتالي اغتنام هذه الفرص من المنافسين.
- العمل على تحييد تأثير نقاط وأسباب الضعف لدى منظمتنا أو إبطال تأثيرها تماما، والعمل على تحويلها إلى نقاط قوة في الأجل الطويل بالمتابعة المستمرة لها.
- رصد المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تصيب المنظمة، والعمل على تجنبها والاستعداد لمواجهتها، أو تخفيض تكلفتها وتأثيرها، ومن ثم وضع خطة محددة لهذا الغرض ومتابعتها باستمرار.
- الخروج بنقاط القوة التي تتمتع بها منظمتنا والعمل على تنمية هذه الجوانب.

(1)المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، ،دراسة السوق، مرجع سابق، ص .64

جدول رقم 2-1 يوضح كيفية إجراء تحليل SWOT(1)

نقاط القوة (فردية+ المؤسسة)	نقاط الضعف (فردية+ المؤسسة)
•المهارات التجارية والإدارية • تكلفة الاستثمار والإنتاج • الشبكة المهنية • المنتج (العرض) • سعر • تواصل • توزيع • التنظيم الداخلي • كفاءة الفريق • الموارد المالية وغير المالية.....	• المهارات التجارية والإدارية • تكلفة الاستثمار والإنتاج • الشبكة المهنية • المنتج (العرض) • سعر • تواصل • توزيع • التنظيم الداخلي • كفاءة الفريق • الموارد المالية وغير المالية
الفرص (البيئة+ السوق)	**التهديدات (البيئة+ السوق)**
• عرض المنافسين المباشرين وغير المباشرين (منتجات بديلة) • الحصة السوقية من المنافسين • توازن العرض والطلب • تأثير التنظيمات القانونية، الجبائية والإدارية والاقتصادية • الوضعية الجغرافية والمناخية والسياسة • البيئة الثقافية والدينية	• عرض المنافسين المباشرين وغير المباشرين (منتجات بديلة) • الحصة السوقية من المنافسين • توازن العرض والطلب • تأثير التنظيمات القانونية،المالية والإدارية والاقتصادية • الوضعية الجغرافية والمناخية والسياسة • البيئة الثقافية والدينية

المصدر :Robert PAPIN, Stratégie pour la création d'entreprise,(2003,2009), Dunod(1)

ثالثا: تحليل البيئة الكلية على المؤسسة (1)

البيئة من أهم المؤثرات في الحركية السلعية والخدمية، ولهذا تعمل المنظمة على تشخيص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية إحدى المكونات الهامة والرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية، وسنحاول تشخيص البيئة ومعرفة مدى أثرها في صياغة استراتيجية المؤسسة.

تتكون بيئة المؤسسة من مكونات البيئة المحيطة بها، ويمكن تقسيم ذلك إلى ثلاثة مستويات:

– البيئة الوسطى: تمثل البيئة الداخلية للشركة وتتكون من جميع المساهمين وموظفي الشركة، الخ.

– البيئة الجزئية: تمثل إحدى البيئات الخارجية للمؤسسة وتتكون منها من قبل جميع الشركاء المقربين من المؤسسة والذين يمكنهم التأثير عليها بشكل مباشر مثل : العملاء والموردين والمنافسين، وما إلى ذلك.

– البيئة الكلية: تمثل البيئة الخارجية الأخرى للمؤسسة. وهي أيضاً البيئة الأبعد عنها، والتي يمكن أن تؤثر عليها بشكل غير مباشر.مثل بيئات .PESTEL

يجب على الشركة الاهتمام بهذه المستويات الثلاثة للبيئة ويجب أن تكون متناغمة معها دائمًا وأن تستمع إليها (رصد المعلومات) وبالتالي إظهار المرونة والاستجابة لها مقابل التطور والتغيير الذي تشهده.

يمكن لريادي الأعمال التصرف بسهولة أكبر في البيئة المتوسطة والجزئية، بحيث ستعتمد قدرته على إدارة هاتين البيئتين بشكل أساسي على مهاراته الفنية وغير الفنية لإدارة عملك وكذلك علاقاتك مع الجهات الفاعلة التي يؤلفها.

تعد إدارة البيئة الكلية أكثر صعوبة ويمكن أن يكون لها تأثير سلبي أو إيجابي قوي بشكل مباشر أو غير مباشر على إنشاء وتطوير الأعمال.

تأثير البيئة الكلية على المؤسسة : [1]

بشكل عام، هذه هي العوامل التي تؤثر على المؤسسة وعلى التي لا تملك سوى القليل من القدرة على التفاوض أو التغيير. ويمكننا تحديد هذه العوامل على النحو التالي:

(1)Formation et accompagnement à l'entrepreneuriat des jeunes diplomés en Algérie, formation des formateurs, UNITAR,Alger du 16 au 19 juin 2014, environnement et réseautage P9,10.

أ- البيئة السياسية (Politique): وتتدخل على المستوى الوطني من خلال القرارات التي تتخذها الحكومة (الاستقرار الحكومي، السياسة الضريبية، الإعانات، وما إلى ذلك) وعلى المستوى الدولي مع القرارات المتخذة بإجماع عدة دول (سياسة التجارة الخارجية النقدية وغيرها).

ب- البيئة الاقتصادية: (Economique)

يتعلق الأمر أولاً بالنظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة (نظام رأسمالي أو اشتراكي على سبيل المثال) ولكن الأمر يتعلق بشكل أساسي بتطور المتغيرات الرئيسية الاقتصادية (الدورة الاقتصادية، تطور المؤشرات المختلفة ، الناتج المحلي الإجمالي، سعر الصرف، أسعار الفائدة، والتضخم، والبطالة، والدخل المتاح، والنمو الاقتصادي، والتي لها تأثير على سياسة المؤسسة (سياسة الاستثمار، التحويل، ....)

ج- البيئة الاجتماعية والثقافية: (Sosio-culturelle)

من المهم الاهتمام بالخصائص المختلفة للسكان (الديموغرافيا، مستوى التعليم، الدين، النشاط السائد، التوزيع العمري، هيكل الأسرة، الخ.)، مثل الموضات والاتجاهات التي يمكن أن تؤثر على بيع الخدمات أو المنتجات.

د) البيئة التكنولوجية (Technologique) :

في وضع اقتصادي يتميز بالمنافسة القوية ، فإن التطورات التكنولوجية غالبا ما تؤدي إلى التشكيك في علاقات القوة بين المؤسسات في نفس القطاع ، حيث أن دمجها السريع في الشركة يمكن أن يمنحها توفير ميزة تنافسية دائمة أو مؤقتة (الإنفاق العام على البحث والتطوير، شبكات الكمبيوتر ، الاكتشافات ، سرعة التحولات التكنولوجية، الاتصالات الهاتفية ، إلخ.).

هـ) البيئة الايكولوجية(Ecologique):

وتخص تحديد جميع الموارد الطبيعية التي تؤثر على نشاط مؤسستك. ونميز بين مجموعتين: الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر على النشاط الاقتصادي مثل نقص المواد الخام، تكلفة الطاقة، والذين على العكس من ذلك، يعانون منها (قوانين بشأن حماية البيئة، إعادة معالجة النفايات، استهلاك الطاقة، التلوث، زيادة تدخل الدولة في حماية التراث الطبيعي، ...).

و) البيئة التشريعية (Législative):

إن البيئة التشريعية تؤثر وتحد من أنشطة الشركات والأفراد في المجتمع. هناك عنصران حاسمان بالنسبة للشركات (الملكية الصناعية و قانون العمل وتشريعات في مجالات النشاط ،المعايير ...).

رابعا: أهمية تحليل البيئة الخارجية: ونوردها فيما يلي:[1]

أ/ توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها، وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات ،وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها .

ب/ في صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروقات بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع الاستراتيجية التسويقية التي تمكن إشباع احتياجات كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة.

ج/ صياغة استراتيجية الموارد: ويساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد...إلخ(وكيفية الاستفادة منها) .ومتى يمكن المؤسسة أن تحقق المنفعة، وكمثال عندما تخفض منظمة اوبيك OPEC من حصتها الإنتاجية في ما يخص البترول يرتفع سعر البترول، وبذلك يرتفع سعر المشتقات الأخرى فيؤثر على المؤسسات التي تدخل المشتقات في صناعتها كالبلاستيك مثلا وبذلك ترتفع التكلفة.

د/ النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة: تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات

(1) د.الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية غي صياغة الاستراتيجية،مجلة الباحث عدد 2007/05جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،ص 41.

القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمدادا بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

هـ/ تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة، وأيها يحظى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد والمجتمعات، والممثلين لجمهور المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

و/ تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.

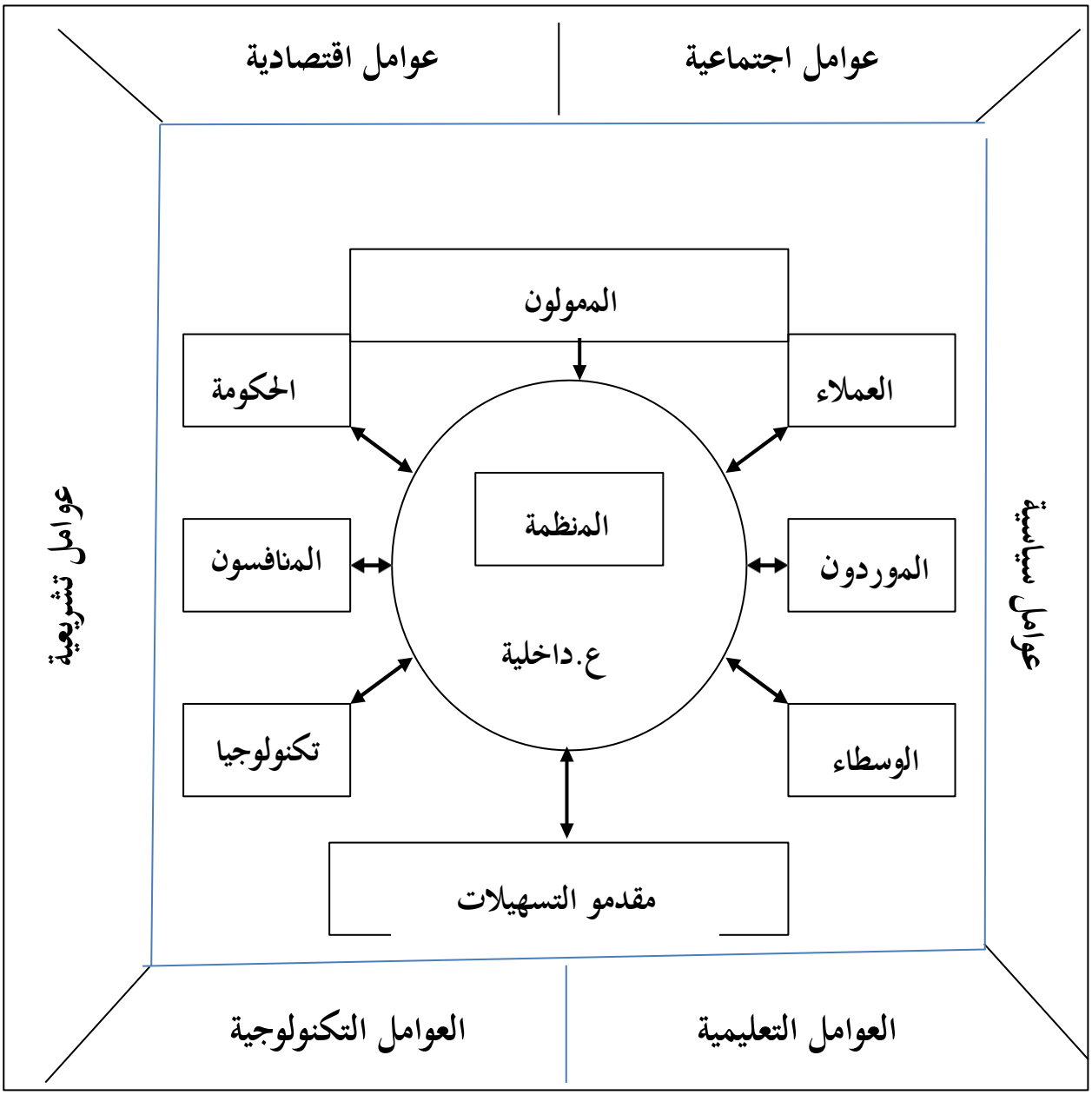
ز/ تبين الفرص التي يمكن اقتناصها.

ح/ المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

ومن هذا التحليل للبيئة الخارجية بشقيها العام والخاص التي تعتبر من أساسيات الإدارة الاستراتيجية، فهي ترصد لها كل الإمكانات من أموال وأفراد لاقتناص أي معلومة جديدة أو مهمة، ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان وبما يخدم المؤسسة، ولا يمكن حصر أهمية تحليل البيئة في النقاط السابقة الذكر فقط، بل هناك أهميات وأدوار أخرى تلعبها دراسة لبيئة بالنسبة للمؤسسة ، ولا يمكننا أن نتطرق لها كلها، ولقد حاولنا التطرق إلى أهمها، باعتبار أن هناك أهمية مباشرة وأخرى غير مباشرة ولا مجال لذكرها لأن تأثير البيئة يختلف من مؤسسة لأخرى.

والشكل التالي يوضح موقع المنظمة بين العوامل والتغيرات البيئة المختلفة وكيفية التأثير المتبادل من هذه المتغيرات.

شكل رقم 2-2 يبين العوامل البيئية(خارجية، داخلية) المحيطة بالمؤسسة



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط2، 2001، ص113.

المطلب الرابع: مخطط العمل التجاري BMC. [1]

منذ أكثر من مئة عام عندما وضعت جامعة هارفارد أول منهج أكاديمي يدرس إدارة الأعمال وحتى اليوم ، كانت العلوم الإدارية كلها تركز على إدارة المشاريع القائمة وتطويرها و حل مشاكلها، وبهذا وجدنا مثلًا: الإدارة المالية تبحث في سبل تأمين الموارد المالية اللازمة لتطوير وتوسيع المشروع.

إدارة الموارد البشرية تبحث في طرق تعيين الموظفين الأكثر كفاءة.

الإدارة الاستراتيجية كانت تبحث في مستقبل المشروع الحالي.

واليوم مع تطور شكل منظمات الأعمال والمشاريع بدأت تظهر هناك ما تعرف بالشركات الناشئة Startups ، والتي تشترك في أنها تقدّم منتجات أو خدمات أو تدخل في أسواق جديدة كليًا. وبالتالي ظهرت فجوة كبيرة وهي أنَّ علم إدارة الأعمال لم يكن جاهزًا لتقديم أدوات تساعد على تأسيس هذه الشركات، على الرّغم من أنّه يملك خبرة تزيد عن القرن في تطوير وإنماء الشركات القائمة بحد ذاتها.

ومن هذا المنطلق كانت أداة مخطط نموذج العمل التجاري Business Model Canvas واحدة من الأدوات الثوريّة التي لبّت حاجة رواد الأعمال في التخطيط لمشاريعهم وشركاتهم الناشئة على الورق قبل إطلاقها.

فلماذا نحتاج مخطط نموذج العمل التجاري؟

يعود الفضل لابتكار مخطط نموذج العمل التجاري إلى المؤلفين: أليكس اوسترفالدر Alexander Osterwalder و إيف بينور Yves Pigneur ، اللذين قدّما في كتابهما Business Model generation والذي أطلق عام 2010. وتمت ترجمته للعربية (ابتكار نموذج العمل التجاري).

وباختصار شديد يمكن أن نعرّف هذا المخطط على أنّه طريقة بصرية تخطيطية يمكن استخدامها أثناء مرحلة التخطيط للمشروع من أجل تدارُك الوقوع بالأخطاء قدر الإمكان.

نموذج العمل هو مثل مخطط لاستراتيجية يتم تنفيذها من خلال الهياكل التنظيمية, العمليات والأنظمة.([2])

(2) (1)د.براشد بربار وفاء.مخطط الأعمال.جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،الجزائر، السنة الجامعية 2022/2021 ص ص 24،25

(2),(3) Alexander ostewalder & yves pigneur,Business Model Generation,2010,P 15

نموذج العمل هو عملي، دليل ملهم لأي شخص يسعى إلى التحسين نموذج الأعمال-أو صياغة واحدة جديدة(3).

وهنا يبرز الفارق ما بين التخطيط للمشاريع التقليدية و المشاريع الناشئة الابتكارية مثل تطبيقات الهواتف الذكية.

حيث أنّ المشاريع التقليدية لا تحتاج لبذل الكثير من الجهد في التخطيط فكل ما تحتاجه هو دراسة سريعة للجدوى الاقتصادية، بينما المشاريع الابتكارية فهي تحتاج لمزيد من التخطيط قبل الوصول لمرحلة دراسة الجدوى.

سابقًا عندما كنت تود إطلاق مشروع ما تقوم بإعداد دراسة الجدوى، ومن ثم كتابة خطة العمل لتقديمها للمستثمرين

(بنك أو رجل أعمال) من أجل الحصول على التمويل اللازم.أما اليوم مع الشركات الناشئة والمشاريع الابتكارية فإنك بحاجة لإعداد مخطط نموذج العمل التجاري قبل كتابة خطة العمل ودراسة الجدوى. لأن دراسة الجدوى تجيبك عن سؤال هام وهو: لو نفّذنا المشروع بهذه المعطيات، هل سيربح أم يخسر؟

بينما مخطط العمل التجاري يجيبك عن سؤال هام هو: **كيف سننفّذ العمل ونديره؟** لأن مخطط نموذج العمل يبدأ من مرحلة أبكر وهي الإجابة عن سؤال: **ما الذي يجب أن نقدّمه؟ ولمن؟**.

فبدون مخطط نموذج العمل التجاري الصحيح لن نتمكن من الوصول إلى خطة عمل صحيحة وبالتالي فإنّ دراسة الجدوى الاقتصادية لن تكون صحيحة أيضًا.

إن الدور الهام الذي يلعبه مخطط نموذج العمل التجاري هو أنّ الشركات الناشئة ليست مجرد نسخة بدائية من الشركات القائمة، بل هناك اختلاف جوهريّ في وظيفة كلٍّ منهما، حيث أنّ الشركة الناشئة دورها البحث عن نموذج عمل ناجح، بينما المشروع القائم دوره تنفيذ نموذج العمل أو النموذج الربحي Business Model.

وهنا يأتي دور مخطط نموذج العمل حيث يسهّل على الشركات الناشئة عملية البحث عن النموذج الربحي المناسب لهم.

نعتقد أنه يمكن وصف نموذج العمل بشكل أفضل من خلال اللبنات التسعة الأساسية التي تظهر منطق كيف تعتزم الشركة كسب المال.

1) القيمة المقترحة أو العرض المقدّم Value Proposition
2) شرائح العملاء أو الزبائن Customer Segments
3) قنوات التوزيع Channels
4) العلاقة مع العملاء Customer Relationship
5) مصادر الإيرادات Revenue Stream
6) الموارد الأساسية Key Resources
7) الأنشطة الأساسية Key Activities
8) هيكل التكاليف structure Costs
9) الشركاء الأساسيون Key Partners

1- القيمة المقترحة أو العرض المقدّم([1]) Value Proposition

قبل أن نشرع في الحديث عن القيمة المقترحة، لنعرّف أولًا ما هي القيمة؟ وبم تختلف عن السعر و الثمن؟ ببساطة شديدة القيمة هي ما تحصل عليه من المنتج أو الخدمة، والسعر هو المبلغ المالي المطلوب دفعه لقاء الحصول على المنتج أو الخدمة، أما الثمن فهو يشمل إضافة للسعر الوقت والجهد المبذولان في المفاضلة ما بين المنتجات أو الخدمات المشابهة والبحث عنها واتخاذ القرار النهائي في شراء منتج أو خدمة معينة.

أما الثمن فهو يشمل إضافة للسعر الوقت والجهد المبذولان في المفاضلة ما بين المنتجات أو الخدمات المشابهة والبحث عنها واتخاذ القرار النهائي في شراء منتج أو خدمة معينة.إذًا السعر هو ما تدفعه والقيمة هي ما تحصل عليه.

هناك عدة مداخل يمكن استخدامها في العرض المقدّم أو القيمة التي تودّ المؤسسة توصيلها لزبائنها:

1-1 القيمة المبتكرة أو الجديدة:وهي المنتجات التي تكون جديدة كليًا على السوق مثل الآيباد حيث لم يكن هناك من قبله تعرف الحواسيب اللوحية على الرغم من أنه كانت هناك حاجة لها لكنها لم تكن واضحة تمامًا ولم يقم أحد بصنع منتج يلبيها. فالقيمة التي يدفع الناس مقابلها هي أنه منتج لا يوجد له بديل يمكن أن يحلّ محلّه.

(1) د. براشد برابر وفاء.مخطط الأعمال.مرجع سابق، ص 25.

1-2 القيمة بالأداء العالي:وهنا عندما يكون منتجك مشابه لمنتجات كثيرة في السوق ويلبّي نفس القيمة التي يبحث عنها الزبون، يمكنك التميّز بتقديم قيمة أعلى من خلال الأداء الأعلى.

ومن الأمثلة على هذا شركات صناعة الحواسيب المحمولة فهي تواصل طرح المزيد من المنتجات التي تتميز عن بعضها فقط في أن أداءها أفضل وأعلى من السابق بالتالي يمكنها إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة أعلى.

1-3 القيمة بالتخصيص: في العادة تقدم الشركات منتجاتها بشكل نمطي لكلّ الأسواق، وهنا يمكن التميّز وتقديم قيمة جديدة من خلال إتاحة تخصيص المنتج بحسب رغبات كل زبون بشكل منفصل. كما فعلت شركة موتورولا عندما أتاحت لكلّ زبون تصميم الهاتف الخاص به وحتى اختيار مواد صناعة الغطاء الخلفي لجهاز موتو إكس وهو ما لا توفّره باقي شركات الهواتف الذكية.

1-4 القيمة بالخدمة الشاملة:بعض المنتجات المعقّدة والتي تحتاج لكثير من التخطيط قبل شرائها نظرًا للمخاطرة العالية فيها كالسعر المرتفع، يمكن تقديم قيمة أعلى من خلال الخدمة الشاملة.

فمثلًا يمكن لشركة تصنع معدات طبية مثل أجهزة الليزر أن تقدّم خدمة النقل والتركيب والتدريب المجاني وحتى توفير الصيانة وقطع الغيار ما يخلق لها قيمة جديدة لا توفّرها الشركات المنافسة التي تكتفي ببيعك المنتج فقط.

1-5 القيمة بالتصميم:وهنا عندما يكون لديك منتج نمطي يشبه الكثير من المنافسين ولا تتمكن من تقديمه بتصميم جميل أو مفيد وسهل، يبقى أمامك المنافسة بالسعر وبالتالي تتميّز عن باقي المنافسين.وهو ما فعلته العديد من شركات صناعة الهواتف الذكية الصينية حيث أنها تمكّنت من تقديم منتجاتها بأسعار رخيصة للغاية ما يجعلها تستهدف شريحة الزبائن التي تكون حساسة للسعر.

1-6 القيمة بالسعر: وهنا عندما يكون لديك منتج نمطي يشبه الكثير من المنافسين ولا تتمكن من تقديمه بتصميم جميل أو مفيد وسهل، يبقى أمامك المنافسة بالسعر بالتالي تتميّز عن باقي المنافسين.وهو ما فعلته العديد من شركات صناعة الهواتف الذكية الصينية حيث أنها تمكّنت من تقديم منتجاتها بأسعار رخيصة للغاية ما يجعلها تستهدف شريحة الزبائن التي تكون حساسة للسعر.

1-7 القيمة بالأمان: وهي قيمة تعاكس السعر حيث يبحث هنا الزبون عن الأمان الأعلى ولو على حساب السعر، ونلاحظ هذه القيمة في المنتجات التي ترتبط بحياة الزبون كالسيارات مثلًا تميّزت فولفو

السويدية بهذا المجال حيث أن سياراتها ليست الأفضل أداء ولا الأجمل تصميمًا ولا الأرخص سعرًا لكنها الأعلى أمانًا.

1-8 القيمة بسهولة الحصول على المنتج: في المنتجات الاستهلاكية أو متكررة الشراء يكون معيار سهولة الحصول على المنتج حاسمًا بصنع القيمة بخاصة عندما يكون منتج نمطي كالمشروبات الغازية مثلًا عندما يتوفر منتجك في قنوات توزيع أكبر تغطي كلّ شارع في المدينة حيث سيجعل الزبون يفضّل هذا المنتج عن غيره الذي يحتاج لبحث عنه

إذًا القيمة المقترحة أو العرض المقدّم في منتجك هو كلّ العناصر التي تميّز مؤسستك عن منافسيها ويدفع الزبون من أجلها ماله.

وهذه كانت بعض الأمثلة عن طرق صنع القيمة في المنتج ويمكن الاعتماد على أكثر من مدخل معًا ما يجعل تقليد المنتج أصعب.

2- شرائح العملاء Customers Segments:

وهي الأفراد أو المؤسسات أو الجهات التي تسعى الشركة لخدمتهم من خلال العرض المقدّم، ويمكن أن يقسّم العملاء لعدّة شرائح أو مجموعات تشترك فيما بينها بصفات أو معايير معيّنة ويكون لكلّ شريحة قيمة أو عرض مقدّم مختلف عن الشريحة الأخرى.

يمكن الاعتماد على عدّة معايير لتقسيم الشرائح، مثلًا بحسب احتياجاتهم فكلّ نوعية من الزبائن لديها احتياجات مختلفة تبحث عنها في منتجات الشركة لتلبيتها ويمكن الأخذ بالمعايير الديموغرافية هنا كالعمر والجنس ومعدل الدخل وغيرها، أو طرق الوصول للزبائن وذلك بتقسيم الأسواق إلى محلية وإقليمية وعالمية وغيرها [1].

هناك أربعة أنواع لقطاعات شرائح العملاء تعدّ الأشهر ويمكن التعرّف على خصائصها:

- **كامل السوق.**
- **السوق المخصّص.**
- **التجزئة.**
- **التنويع.**

(1) د. براشد بربار وفاء.مخطط الأعمال.مرجع سابق، ص ص 26،27.

أ–كامل السوق: وهنا توجّه أنشطة الشركة بكاملها إلى السوق باعتباره كتلة واحدة من الزبائن المتشابهين، كما في صناعة السيارات عندما يكون الزبائن المحتملون كافتهم يرغبون بالحصول على السيارات من أجل قيمة واحدة وهي النقل السريع المريح.

ب– السوق المخصص: يتم تقسيم السوق إلى شريحة دقيقة لديها احتياجات خاصة من العرض المقدّم ويتم تحويل الأنشطة كافتها لتلبيتها. وبمثل صناعة السيارات هناك شركات تصنع سيارات فاخرة للغاية وأخرى تصنع سيارات رياضية فهذه الشركات تتجاهل معظم حجم السوق الذي يرغب بقيمة النقل السريع المريح وتقوم بتلبية الشريحة التي تبحث عن الفخامة أو السيارات السريعة.

ج–التجزئة: تقوم الشركة بتقسيم إضافي لشريحة زبائن بناءً على معايير جديدة، فيمكن لشركة أدوات صناعية أن تقسّم زبائنها من الشركات الصناعية بحسب مجالات صناعاتها.

د– التنويع:وهنا تقوم الشركة بتلبية عدّة شرائح مختلفة من العملاء لها احتياجات أو قيم مختلفة, مثلًا فيس بوك يلبي احتياجات المستخدمين العاديين الباحثين عن التواصل الاجتماعي، بينما المعلنين يبحثون عن الوصول لزبائن أكثر، في حين أن المطوّرين يرغبون بمستخدمين أكثر لتطبيقاتهم. لاحظ كيف أن فيس بوك يلبي هذه الشرائح الثلاثة بالوقت نفسه.

3– قنوات التوزيع:

هي كافة الطرق والآليات التي تعتمد عليها الشركة في توصيل كلّ شريحة من شرائح العملاء المذكورة أعلاه مع القيمة التي يبحثون عنها.أي هي صلة الوصل ما بين المنتج أو الخدمة من جهة و شرائح العملاء من جهة أخرى

وكلّ قناة توزيع ناجحة يجب أن تؤدي خمس وظائف:

- **زيادة الوعي:**بخاصة عندما تكون الشركة أو المنتج جديدًا على السوق فيجب أن تعمل قناة التوزيع المستخدمة على زيادة وعي شرائح العملاء بالشركة أو المنتج وتعريفهم بتواجدها.[1]
- **التقييم:**بعد أن أصبحت شريحة العملاء على وعي بوجود الشركة ومنتجاتها، يجب أن تساعد قناة التوزيع العملاء على تقييم ما تمت توعيتهم به، والتقييم هنا يصبّ على إيصال العرض المقدّم الحقيقي لشريحة العملاء المطلوبة.

(1)د. براشد بربار وفاء.مخطط الأعمال، مرجع سابق،ص 27

- **الشراء:** بعد أن تعرّف العملاء على المنتج وقاموا بتقييم المنفعة المتحصّل عليها من ورائه، يجب أن تساعدهم قناة التوزيع على شراء المنتج بحيث تقوم بتذليل كافة مصاعب الشراء الممكنة.
- **التوصيل:** بعد الشراء يفترض بالقناة أن تساعد المستخدم على توصيل المنتج أو الخدمة واستهلاكها بالمكان الذي يريده وذلك بفعالية عالية فتكون سريعة وغير مكلفة.
- **خدمة ما بعد البيع:** بعد الانتهاء من توصيل واستهلاك المنتج أو الخدمة تأتي خدمات ما بعد البيع وذلك بعدة أشكال من أبسطها الدعم الفني وحلّ المشاكل أو الصيانة أو المساعدة بالتخلّص من المنتج حتى.

هناك اليوم عدد كبير من قنوات التوزيع التي يمكن اعتمادها، ففي السابق كانت هناك القنوات الفيزيائية الحقيقية فقط، من أجل الحصول على المنتج عليك التوجّه إلى مكان صنعه أو بيعه ويمكن للشركات فتح منافذ بيع خاصة بها أو توكيلها لشركاء تجزئة. أما اليوم فهناك منتجات وخدمات إلكترونية تعتمد على قنوات إلكترونية لتقديمها كالتطبيقات والمواقع.

4-العلاقة مع الزبائن Customer Relationship: [1]

في السابق كانت الشركات تركّز بشكل كبير على المنتجات وتنظر للزبائن على أنّهم إجمالي الطلب أو أرقام المبيعات بدون أيّة مراعاة للعنصر الإنسانيّ لديهم، أما اليوم ومع اشتداد حدّة المنافسة في الصناعات بدأت الشركات تميّز نفسها بإعطاء العامل الإنسانيّ البشريّ في الزبائن أهمية قصوى.

وهنا بدأت تظهر عدّة أشكال للعلاقات مع الزبائن لخدمتهم:

- العلاقة الشخصيّة.
- الخدمة الذاتيّة.
- الخدمة الآليّة.
- الشبكات الاجتماعية.

1د. براشد بربار وفاء.مخطط الأعمال، مرجع سابق،ص 28

تمرُّ العلاقة ما بين الزبون والشركة في ثلاثة مراحل أساسية:

أولًا: تعمل الشركة على جذب العملاء الجدد وهنا تستخدم استراتيجيات العلاقات الخاصة بجذب أكبر عدد ممكن من العملاء.

ثانيًا: الحفاظ على الزبائن الحاليين.

ثالثا: وأخيرًا زيادة المبيعات من خلال الزبائن الحاليين.

فمثلًا عندما تبدأ شركة اتصالات العمل في بلد ما فإنها تنتهج استراتيجية علاقات توسعيّة في مختلف القطاعات وتقديم شرائح خدمات تلبّي احتياجاتها من أجل جذب أكبر عدد ممكن من العملاء الجدد.

وبعد مرور عدّة سنوات لم يعد بالإمكان جذب المزيد وتشتدّ حدّة المنافسة مع شركات اتصالات أخرى فتبدأ العلاقة تأخذ منحى الحفاظ قدر الإمكان على العملاء الحاليين من الانتقال للشركات المنافسة.

وأخيرًا تعمل الشركة على تقديم عروض من شأنها أن تجعل الزبائن الحاليين أن يقنعوا زبائن في شركات منافسة التحوّل لمنتجاتهم وهنا يحدث النمو في المبيعات.

5- مصادر الإيرادات Revenue Stream

الطريقة التقليدية التي تحقّق فيها الشركات الإيرادات كانت عن طريق بيع المنتج أو الخدمة بمقابل مادي محدد هو السعر. لكن اليوم أصبحت هناك عدة طرق جديدة لتحقيق الإيرادات خاصة بشكل غير مباشر وإن تطلّب الأمر تقديم المنتج بالكامل مجانًا.

في قسم مصادر الإيرادات من مخطط نموذج العمل التجاري نضع الطرق المستخدمة في تحقيق الإيرادات.

وقد نعتمد طريقة واحدة أو عدّة طرق بحيث تكون كل نوع من شرائح العملاء نستهدفها بطريقة مختلفة لتحقيق مصادر الإيرادات.

6- الموارد الأساسيّة Key Resources

كل مشروع تجاري يحتاج لموارد أساسيّة حتى يقوم، وهذه الموارد تختلف في تصنيفها بحسب طبيعتها. في هذا القسم من مخطط نموذج العمل التجاري نضع فقط أهم الموارد الأساسيّة اللازمة لإنجاح نموذج العمل، أي لا نضع الموارد الثانويّة بل فقط الأساسيّة والتي بدونها لا يمكن إطلاق المشروع وتقديم العرض المقدّم.

يمكن تصنيف هذه الموارد بحسب طبيعتها، هناك الموارد البشريّة كالعمال والمهندسين أو الخبراء الأساسيين، والموارد الماديّة أي الفيزيائيّة كالآلات وخطوط الإنتاج والمواد الأوليّة وكلّ شيء ملموس وضروري للإنتاج،

والموارد المعنويّة مثل براءات الاختراع التي تعدّ أساسية في المنتج وكذلك التراخيص اللازمة وحتى العلامات التجارية وغيرها، والموارد الماليّة خاصة إذا كان المشروع يشكّل المال قسما هاما من خدماته كالمصارف. ولا مشكلة إن كانت هذه الموارد مملوكة للمشروع أو مستأجرة، بكل الأحوال يجب وضعها في مخطط نموذج العمل.[1]

7-الأنشطة الأساسيّة Key Activities([2])

تحَدِّد الأنشطةُ الرئيسيَّةُ أهمَّ الأشياء التي ينبغي للمنشأة القيامُ بها لإنجاح نموذج العمل التجاريِّ الخاصِّ بها.

إن كل نموذج من نماذج الأعمال التجارية يتطلب عددا من الأنشطة الرئيسية، وتتمثل هذه الأنشطة في أهم الأعمال التي لا بد للمنشأة من القيام بها لتضمن نجاحها في عملها. وكما هي الحال مع الموارد الرئيسية، فإن هذه الأنشطة لا بد منها لتقديم قيم مقترحة ولدخول الأسواق والحفاظ على العلاقات مع العملاء وكسب الإيرادات. كما تختلف الأنشطة الرئيسية تبا لنوع النموذج التجاريِّ للمنشأة. فشركة البرمجيات مايكروسوفت(Microsot) مثلًا، تشمل أنشطتُها الرئيسيَّةُ تطوير البرامج. أما بالنسبة لشركة ديل (Dell) لتصنيع الحواسيب الشخصيَّة، فإنَّ الأنشطة الرئيسيَّة تشمل إدارة سلسلة التوريد. وتشمل الأنشطةُ الرئيسيَّةُ لشركة ماكنزي (McKinsey) للاستشارت حلَّ المشكلات.

8-الشراكات الرئيسية Key Partners (3)

يحدد حجر البناء الخاص الشّراكات الرئيسية شبكة المورِّدين والشّركاء التي تساعد على نجاح نموذج العمل التجاري.

تقيم المنشآت شَراكات مع أطراف أخرى لأسباب كثيرة. وقد أصبحت الشراكات حجر زاوية في كثير من نماذج الأعمال التجاريَّة. تدخل المنشآت في تحالفات بهدف تحسين أداء نماذج الأعمال التجارية الخاصة بها وللحد من المخاطر أو سعيا وراء الحصول على مواردَ جديدة.

نستطيع التمييز بين أربعة أنواع مختلفة من الشّراكات:

١. تحالفات استراتيجية بين منشآت لا تنافس بينها.

1. براشد بربار وفاء.مخطط الأعمال، مرجع سابق،ص ص 29،30

2 ألكسندر أوسترقالدر وإيف بينور، ابتكار نموذج العمل التجاري، الطبعة العربية الأولى، الأردن،2010، ص ص42،43

3 ألكسندر أوسترقالدر وإيف بينور، مرجع سابق، ص 43.

٢. تعاون: شراكات استراتيجية بين منشآت متنافسة.

٣. منشآت تسعى إلى تأسيس مشاريع مشتركة جديدة.

٤. تعاون بين مشترين وموزّدين لضمان إمدادات يُعتمد عليها.

من شركاؤنا الرئيسيون؟ مَن موردونا الرئيسيون؟

ما الموارد الرئيسية التي نحصل عليها من شركائنا؟

ما الأنشطة الرئيسية التي يمارسها الشركاء؟

لعله من المفيد أن نميز بين ثلاثة دوافع تكمن خلف الدخول في شراكات:

التحسين واقتصاديات الحجم(Optimization and economy of scale)

إنَّ أبسط أشكال الشراكة أو علاقة ''المشتري- المورِّد'' مُصممة بحيث تعمل على تحسين تخصيص الموارد والأنشطة.

ليس من الحكمة في شيء أن تتملَّك المنشأةُ جميعَ الموارد أو تقوم بجميع الأنشطة بمفردها. تُقام شراكات التحسين

واقتصاديات الحجم عادة من أجل تخفيض التكاليف وهي غالبا ما تنطوي على استخدام مصادر خارجية أو المشاركة في مرافق البنية التحتيَّة وتجهيزاتها.

الحَدُّ من المخاطر وعدم التيقُّن(Reduction of risk and uncertainty)

قد تساعد الشراكات على الحد من المخاطر في بيئة تنافسية تتصف بعدم التيقن. ليس من غير المألوف أن تشكل منشآت متنافسة في ما بينها تحالفا استراتيجيا في مجال من المجالات بينما تبقى في حالة تنافس في مجال آخر. لننظر إلى القرص الضوئي بلو راي(Blue-ray) تعاون على تطوير هذا القرص مجموعة من المنشآت العالميَّة الرائدة في تصنيع الإلكترونيات الاستهلاكية والحواسيب الشخصية ووسائط التخزين. تعاونت هذه المنشآت معًا في إنتاج تقنية بلو راي وطرحها في الأسواق، إلاَّ أنَّ هذه المنشآت منفردة تتنافس فيما بينها على تصريف منتجاتها في الأسواق.

الحصول على موارد وأنشطة معينة (Acquisition of particular resources and activities):

قليلة هي المنشآت التي تمتلك جميع الموارد أو تنفِّذُ جميع الأنشطة كما هو مبين في نماذج الأعمال التجاريَّة التي تتبنَّاها. بدلًا من ذلك، فإنها توسِّعُ من قدراتها بالاعتماد على منشآتٍ أخرى لتزويدها بمواردَ معيَّنة أو للقيام بأنشطة محدَّدَة. قد تكون مثلُ هذه الشراكات مدفوعةً بالحاجة إلى اكتساب معرفة جديدة أو تراخيص أو امتيازات أو بالحاجة إلى الوصول إلى عملاء. فقد تمنح منشأةٌ لتصنيع الهواتف النقَّالة، مثلًا، ترخيصًا لاستغلال نظام تشغيلٍ لأجهزة الهواتف التي تنتجها بدلاً من أن تُطوِّر بنفسها نظام تشغيل خاصًّا بها.

كما قد تعتمد منشأةٌ من منشآت التأمين على وسيط مستقل لتسويق بوالص تأمين بدلا من توظيف فريق مبيعات يكون جزءًا من كادرها الوظيفي.

وفي النهاية فإن نموذج العمل التجاري هدفه وضع صورة مختصرة كاملة لفكرة المشروع في ورقة واحدة، تستطيع من خلالها رؤية المشروع من جميع جوانبه وزواياه، والحكم المبدئي عن مدى إمكانية البدء فيه. أما تفاصيل الإيرادات والتكاليف؛ فيتم كتابتها فيما بعد عند إعداد دراسة الجدوى للمشروع. والبد من تعديل نموذج العمل أكثر من مرة حتى تصل إلى القناعة والثقة عن مدى جودة المشروع كفكرة قبل البدء بعمل دراسة جدوى تفصيلية للمشروع.

9- مصادر الإيرادات Revenue streams ([1]): يمثل حجر البناء الخاص بمصادر الإيرادات المبالغ المالية النقدية التي تولدها المنشأة من أية شريحة من شرائح العملاء (ينبغي طرح التكاليف من الإيرادات لمعرفة الأرباح).

إذا كان العملاء مثل القلب لنموذج العمل التجاريّ، فإنَّ مصادر الإيرادات هي الشرايين. على كلِّ منشأةٍ أن تسأل نفسها عن القيمة التي يرغب كلُّ شريحة من شرائح العملاء أن يدفع مقابلا ماديا لها. تتيح الإجابة الموفقة عن هذا السؤال للمنشأة توليد واحد أو أكثر من مصادر الإيرادات من كل شريحة من شرائح العملاء. وقد تكون لكل مصدر من مصادر الإيرادات آليات مختلفة للتسعير مثل: قائمة الأسعار الثابتة،والمزاد العلني، والاعتماد على السوق، والاعتماد على الحجم وإدارة العوائد.

يمكن أن ينطوي نموذج الأعمال على نوعين مختلفين من الإيرادات:

(1) الكسندر أوسترقالدر وإيف بينور،ابتكار نموذج العمل التجاري، مرجع سابق، ص37، 36.

1. إيرادات المعاملات (Transaction Revenues) وهي الإيرادات الناتجة عن مدفوعات العملاء لمرة واحدة.

2. إيرادات متكررة (Revenues Recurring) وهي الإيرادات الناشئة عن دفعات متواصلة إما لتحقيق القيم المقترحة وإما لتوفير دعم ما بعد البيع للعملاء.

ما القيمة التي يكون عملاؤنا مستعدِّين حقا للدفع مقابلها؟ ما الذي يدفعون مقابله حاليا؟ كيف يدفعون؟

ما طريقة الدفع التي سيفضلونها؟ ما مدى مساهمة كل مصدرٍ من مصادر الإيرادات في الإيرادات الإجمالية؟

هناك عددٌ من الطرق لتوليد مصادر الإيرادات:

أ- بيع الأصول (Asset sale):

إن مصدر الإيرادات الأكثر انتشارا مستمد من بيع حقوق الملكية الخاصة بمنتج مادي. فشركة مثل أمازون دوت كوم (Amazon.com) تبيع الكتب والموسيقى والإلكترونيات الاستهلاكية وغير ذلك على شبكة الإنترنت. وشركة فيات (Fiat) فإنها تبيع السيارات وللمشترين الحرية في استخدامها ،لأغراضهم أو إعادة بيعها أو حتى تحطيمها.

ب- أجور الاستخدام (Usage fee):

يتولد هذا المصدر من استعمال خدمة معيَّنة. كلما ازداد استعمال الخدمة زاد الأجر. فشركات الاتصالات قد تفرض على العملاء أجورا مقابل عدد الدقائق التي يستخدمون فيهاجهاز الهاتف. والفنادق تُحصِّل من العملاء أجورا مقابل عدد الليالي التي يبيتون فيها في الفندق. وشركات توزيع البريد تحصل على أجور من العملاء مقابل نقل الطرود من مكانٍإلى آخر.

جـ- **رسوم الاشتراك (Subscription fees)**:يتولد هذا المصدر بإتاحة خدمة معينة للعميل. فالصالة الرياضية مثلًا تبيع أعضاءها اشتراكات شهرية أو سنوية مقابل استخدام مرافقها لممارسة التدريبات الرياضية.

وشركةٌ مثل وورلد أوف وورك رافت أون لاين) World) of Warcraft Online،وهي شركة ألعاب كمبيوتر على شبكة الإنترنت، تتيح لعملائها ممارسة ألعاب على شبكة الإنترنت مقابل رسوم

اشتراكاتٍ شهرية. وتتيح خدمة كامز ويذ ميوزيك (Comes with Music) التي توفّرها شركة نوكيا (Nokia) لمستخدميها مكتبةً موسيقية مقابل رسم اشتراك.

د- الإعارة/ التأجير (Lending/Ren ng/Leasing):

يتولد مصدر الإيرادات هذا عن منح شخص ما حقا حصريا لاستخدام أصول معينةٍ لمدة محددة مقابل رسمٍ معين.

بالنسبة للمُعير أو المؤجِّر، فإن هذا يُوفر إيرادات متكرّرة.أما بالنسبة للمُستأجِر، فإنه يتمتع بفوائد مقابل ما يدفع

لمدة محدودة فقط، ولا يضطر إلى دفع كامل تكاليف تملُّك ما يستأجر. انظر إلى شركة زيب كار دوت كوم (Zipcar.com) ،فهي تعدُّ مثالًا جيدًا. تتيح هذه الشركة لعملائها استئجار سيارات بالساعة في مدن أميركا الشمالية. وقد أدت هذه الخدمة بكثير من الناس إلى استئجار السيارات وليس شرائها.

هـ- الترخيص (Licensing):

يتولد هذه المصدر من مصادر الإيرادات عن منح العملاء الإذن باستخدام حقوق ملكية فكرية محمية مقابل رسوم ترخيص. يسمح الترخيص لحاملي الحقوق بتوليد إيراد من ممتلكات معينة دون الاضطرار إلى تصنيع منتج

أو ترويج خدمة. ينتشر أسلوب الترخيص هذا بكثرة في ميدان الإعلام حيث يحتفظ مالك المحتوى بحقوق الطبع والنشر ولكنه يبيع رخص استخدامها لطرف ثالث. ونرى الأسلوب نفسه في قطاع التكنولوجيا، حيث يمنح أصحاب براءة الاختراعات حق استخدام التكنولوجيات المسجلة بأسمائهم لمنشآت أخرى مقابل رسوم ترخيص.

و- رسوم الوساطة (Brokerage fees):

ينشأ مصدر الإيرادات هذا عن خدمات الوساطة التي تنفذ بالنيابة عن طرفين أو أكثر.فشركات تزويد بطاقات الائتمان، مثلا، تحصل على إيرادات باقتطاع نسبة من قيمة كل عملية بيع تجري بين التجار الذين يقبلون الدفع بالبطاقات وعملائهم،كما يحصل السماسرة والوكلاء العقاريون على عمولات في كل مرةٍ ينجحون في عقد صفقة بين البائع والمشتري.

ز- الإعلانات (Advertising):

يتولد هذا المصدر من مصادر الإيرادات عن الإعلان عن منتج معين أو خدمة أو علامة تجارية معينة. تقليديا،

كان أصحاب وسائل الإعلام ومنظمو المناسبات يعتمدون اعتمادا كبيرا على الإيرادات المتولدة عن الإعلانات. أما في السنوات الأخيرة، فقد بدأت قطاعات أخرى، مثل البرمجيات والخدمات، في الاعتماد أكثر فأكثر على إيرادات الإعلانات.

المبحث الثاني: الإطار العام لدراسة الجدوى الاقتصادية

بعدما تطرقنا في المبحث السابق إلى الفكرة ومصادر الحصول عليها، وخصائص الفكرة الجيدة، وكذا طريقة تقييم وتحليل فكرة مشروع، ثم تطرقنا إلى نموذج العمل التجاري الذي يعتبر أنّه طريقة بصرية تخطيطية يمكن استخدامها أثناء مرحلة التخطيط للمشروع من أجل تدارك الوقوع بالأخطاء قدر الإمكان. وترتيب الأفكار بشكل منهجي من أجل تسهيل عملية دراسة الجدوى الاقتصادية، والتي سوف نتطرق إليها بشكل من التفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف دراسة الجدوى للمشاريع وأهدافها.

أولا: تعريف دراسة الجدوى للمشاريع (الاستثمارات).

تعددت التعاريف الخاصة بدراسات الجدوى سواء منذ الكتابات الأولى "لجون مينارد كينز " (J.M.Keynes) منذ أربعينات القرن الماضي؛ عندما تحدث عن معدل العائد على الاستثمار و تكلفة رأس المال، و الكفاية الحدية لرأس المال، أو "دين جول" (Dean Joel) منذ بداية الخمسينات عندما صدر له أول كتاب لمعاجلة مشاكل المشروعات الاستثمارية، و منذ ذلك الحين ظهر هذا الفرع كواحد من أهم فروع علم الاقتصاد التطبيقية؛ مستمدا منهجيته من النظرية الاقتصادية الجزئية والكلية، بالإضافة إلى العديد من العلوم الأخرى كالإدارة و بحوث العمليات و المحاسبة بغرض ترشيد القرار الاستثماري فيما يتعلق بجدوى المشاريع. و على ذلك يمكن تعريف دراسات الجدوى على أنها "منهجية لاتخاذ القرارات الاستثمارية تعتمد على مجموعة من الأساليب و الأدوات و الاختبارات و الأسس العلمية التي تعمل على المعرفة الدقيقة لاحتمالات نجاح أو فشل مشروع استثماري معين، واختبار مدى قدرة هذا المشروع على

تحقيق أهداف محددة تتمحور حول الوصول إلى أعلى عائد و منفعة للمستثمر الخاص أو الاقتصاد الوطني أو لكليهما على مدى عمره الافتراضي". ([1])

ويمكن تعريف دراسة الجدوى Feasibility Studies على أنها سلسلة دراسات متخصصة مترابطة ومتكاملة تجرى سلفا على مشاريع الاستثمار المزمع تنفيذها منذ التفكير في ذلك وحتى تصل إلى مرحلة التصفية بقصد التأكد من صلاحيتها validity لتحقيق نتائج محددة.وبمعنى آخر فهي تلك الدراسات اللازم تنفيذها للتحقق من أن نواتج مشروع الاستثمار تفوق الموارد التي ستخصص له، و من أن تلك النواتج تتوافق ودوافع المستثمر واتجاهاته.([2])

غير أنه ينبغي التنويه إلى أنه هناك اصطلاحات عدة تطلق على دراسات الجدوى وهذه الاصلاحات وإن اختلفت في المسمى، فإنها لا تختلف في المضمون أو الجوهر ويدخل ضمن تلك الاصطلاحات ما يلي:

تقييم المشروع Project Evaluation ، تقييم الاستثمار Investment Appraisal، اقتصاديات المشروع Project Economics، وفي الوقت ذاته فإن هناك اصطلاحات أخرى تطلق على دراسات الجدوى رغم أنها لا تعكس فحواها كفرع من فروع المعرفة بشكل دقيق، ومن هذه الاصطلاحات مايلي:

دراسة الجدوى الاقتصادية Economic Feasibility Study ، دراسة الجدوى المالية Financial Feasibility Study. فكل من الاصطلاحين يقتصر على مجال تخصصي واحد أو دراسة واحدة، في حين تتضمن دراسات الجدوى سلسلة من الدراسات المتخصصة. ([3])

ثانيا: أهداف دراسة الجدوى

تكتسب دراسة الجدوى قدرا كبيرا من الأهمية لأنها

1– تقييم الدليل العلمي والعملي على صلاحية مشروع الاستثمار المقترح من عدمه.

2– تعاون المستثمرين على اتخاذ قرارات الاستثمار الرشيدة من خلال التنبؤ بالمتغيرات التسويقية والفنية والاقتصادية المؤثرة في تلك القرارات.

---

1 و2 زهية حوري، تقييم المشروعات في الدول النامية باستخدام طريقة الآثار، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية،جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص 12.

3 محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، الأصول العلمية لدراسة جدوى مشاريع الاستثمار، مرجع سابق، ص 5و6.

3– تضمن إلى حد بعيد سلامة قرار الاستثمار الذي يتسم بما يلي:

3-1-امتداد تأثيره لفترة طويلة هي فترة عمر المشروع.

3-2-انخفاض درجة مرونته، إذ يترتب عليه تخصيص قدر من الموارد في أصول استثمارية قد تشكل عبئا يصعب تعديله إذا ما تبين عدم سلامة القرار.

3-3-ارتفاع تكلفته رغم ندرة أو محدودية الموارد المتاحة له في الغالب.

3-4-تعاظم درجة الخطورة المترتبة على الإنفاق المصاحب له خاصة إذا كان القرار يتخذ في ظل ظروف عدم التأكد Uncertainty Conditions.

4– تبرز أهمية مشروع الاستثمار بالنسبة للدولة ومدى ارتباطه بمشروعات خطة التنمية وإمكانية مساهمته في علاج بعض المشكلات التي تواجه هذه الدولة.

5– تعد شرطا للحصول على موافقة أجهزة الدولة على إنشاء مشروع الاستثمار، كما قد تكون شرطا للحصول على قرض من إحدى مؤسسات المال لتغطية جانب من تكاليفه الاستثمارية.

ثانيا:دراسة الجدوى الاقتصادية

هي عبارة عن عملية جمع المعلومات عن مشروع مقترح ومن ثم تحليلها لمعرفة إمكانية تنفيذ، وتقليل مخاطر وربحية المشروع. وبالتالي يجب معرفة مدى نجاح هذا المشروع أو خسارته مقارنة بالسوق المحلي واحتياجاته.([1])

ويمكن أن تعرف بأنها: "أداة علمية تستخدم لترشيد القرارات الاستثمارية الجديدة أو لتقييم قرارات سبق اتخاذها، أو القيام بمفاضلة بين البدائل المتاحة وذلك على أسس فنية ، ومالية وعلى ضوء معطيات محددة تتصل بموقع المشروع ، وتكاليف التشغيل ، وطاقات التشغيل، والإيرادات، ونمط التكنولوجيا المستعملة و اليد العاملة الموظفة." ([2])

(1) الموقع https://ae.linkedin.com/pulse/ تم تصفحه يوم 2024/04/01 على الساعة 11:30

(2)الموقع-https://digitsmark.com/ar/blogs/what-is-the-economic-feasibility-study-its-importance-and-its-types تم تصفحه يوم 2024/04/01 على الساعة 11:50

ومن هنا يجب عمل دراسة تسويقية للمشروع من أجل معرفة احتياجاته ومتطلباته وذلك بدراسة العناصر التالية: 1-دراسة السوق.،2- الدراسة الفنية.، 3- الدراسة المالية.

يقصد بدراسة الجدوى التسويقية للمشروع، مجموعة الاختبارات والتقديرات والأساليب والأسس التي تحدد ما إذا كان هناك طلب على منتجات المشروع خلال عمره الافتراضي أم لا. وتتمحور حول تقدير الإيرادات المتوقعة في ضوء الظروف المختلفة للسوق من حيث درجة المنافسة وما إذا كانت أسواقا محلية أو أسواقا خارجية يتم التصدير إليها، وتبنى على نتائج دراسة الجدوى التسويقية باقي الجوانب لدراسة الجدوى الاقتصادية التفصيلية الخاصة بالمشروع، بل ويتوقف عليها الاستمرار في تلك الدراسة من عدمه. ([1])

تنطوي أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية بأهميتها على الفرد المستثمر و أهميتها بالنسبة للمشروع وأيضا أهميتها بالنسبة للمجتمع.([2])

- ✓ **بالنسبة للفرد المستثمر:**

1. تبين مدى وجود فرص استثمارية جديدة تحتاج المزيد من الدراسة التفصيلية.

2. تمكن المستثمر أن يختار بين الفرص الاستثمارية المتاحة، وكيفية ترتيبها.

تعتبر نتائج دراسة الجدوى الاقتصادية المرشد للمستثمر، بحيث يمكنه الرجوع إليه في أي مرحلة من مراحل عملية التنفيذ.

- ✓ **بالنسبة للمشروع:**

1. تكمن أهمية دراسة الجدوى في عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بإنشاء المشروع، مثل: شراء العقارات، وإقامة المباني، وتوريد الآلات.

2. تظهر مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه

3. تساهم في تحديد مصادر التمويل التي يحتاجها المشروع.

---

(3)نور باسل حميد، رشا محمود علي، دراسة الجدوى التسويقية والاجتماعية، محاضرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في إدراة البلديات، 2017/2017 ص 5.

(1)الموقع https://ae.linkedin.com/pulse/ تم تصفحه يوم 2024/04/01 على الساعة 11:30

✓ **بالنسبة للمجتمع**

1.تساهم في حل مشكلة ندرة الموارد النسبية، ومواجهة احتياجات المجتمع المتزايدة

2.تجاوز المشاريع الفاشلة عن طريق الاهتمام بتفاصيل ودقة تقرير دراسة الجدوى، بالتالي تجاوز هدر الأموال.

3.تساهم في توفير مستوى من الأمان للأموال المستثمرة.

أما الجدوى الفنية للمشروع فهي ركن أساسي من أركان دراسة الجدوى الاقتصادية . والدراسة الفنية للمشروع هي التي تعتمد عليها جميع الدراسات التالية المالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية – بل لا يمكن إجراء تلك الدراسات أصلا دون وجود الدراسة الفنية التي تقرر صلاحية إنشاء المشروع من الناحية الفنية.

ثالثا: صعوبات ومشاكل دراسة الجدوى ([1])

هناك العديد من المشاكل و الصعوبات التي تعترض عملية إجراء دراسات الجدوى في الحالات التطبيقية أهمها:

– في ظل العولمة و التحول لآليات السوق، تزداد مشاكل التعامل مع المتغيرات الداخلية في الاقتصاد الوطني و التغيرات العالمية على مستوى الاقتصاد العالمي، و هذا من شأنه أن يزيد مخاطر عدم اليقين في تقدير المتغيرات الداخلة في دراسات الجدوى على مدى العمر الافتراضي للمشروع كالأسعار والطلب و أسلوب الإنتاج مما يتطلب البحث عن الوسائل التي تمكننا من التغلب على مثل هذه المشاكل، و هنا تلعب تحليلات الحساسية دورا فعالا في هذا المضمار.

مع ازدياد حجم المشروعات تزداد صعوبات تقدير التكاليف و المتغيرات غير القابلة للقياس الكمي ذات التأثير غير المباشر.

– عدم التوازن بين تكاليف إجراء دراسات الجدوى و حجم المشروع و رأس المال المخصص للاستثمار فيه.

– نقص المعلومات المطلوبة لإجراء هذه الدراسات و قلة دقتها و تقادمها و قلة موضوعيتها، و هو ما يؤدي إلى الحصول على دراسات جدوى غير واقعية تتسبب في فشل الكثير من المشروعات بعد فترة قصيرة من إنشائها.

(1)زهية حوري، تقييم المشروعات في الدول النامية، مرجع سابق، ص 20،21

– صعوبة التنبؤ بالكثير من المتغيرات التسويقية و الفنية و المالية التي تؤثر على القرارات الاستثمارية، و هو ما ينعكس سلبا على تلك القرارات، و ذلك بسبب تضارب السياسة الاستثمارية للدولة.

– انخفاض كفاءة القائمين على دراسة المشروعات الاستثمارية، و على تطبيق مفاهيم وأسس تقييم العائد الاقتصادي للمشاريع.

– صعوبة وضع معيار دقيق لتكلفة الاستثمار الرأسمالية كتدفقات نقدية خارجة، وكذلك بالنسبة للتدفقات النقدية الداخلة و ذلك راجع لغياب السوق المالي، و بالتالي تعذر وضع معدل للخصم يعكس الحالة الاقتصادية، مما يعني صعوبة تحديد تكلفة الفرصة للاستثمار. بالإضافة إلى تباين السياسات النقدية و الاقتصادية و الاجتماعية التي تضعها الدولة من فترة لأخرى كالالتزام بالتسعير الجبري و ما ينجم عنه من إعانات مالية غير مباشرة للمستهلك، خاصة في شركات القطاع العام.

– صعوبة تحديد نقطة البداية و النهاية لكل مشروع استثماري بسبب تداخل متغيرات التقييم للمشروعات الاستثمارية، لذلك ينجم عن القصور الذي يحدث في أي مرحلة من مراحل دراسات الجدوى، قلة دقة و موضوعية باقي المراحل، بالإضافة إلى طول المدة التي تستغرقها عمليات إنشاء و تنفيذ المشروعات الاستثمارية لتعدد الأجهزة المختصة بدراسة و إقرار هذه المشروعات.

– قصور البنية الأساسية للمرافق العامة، مما يدفع بالمستثمرين في القطاع الخاص إلى التحول نحو مجالات الاستثمار ذات العوائد السريعة، و التي لا تحتاج إلى دراسة جدوى عميقة.

– طول مدة تنفيذ المشروع عما هو مخطط له، مما يقلل من فائدة دراسة الجدوى التي سبق إعدادها عن المشروع.

وهكذا بعد أن حددنا الإطار العام لدراسة الجدوى، ننتقل إلى مخطط الأعمال الذي يحتوي على تفصيل أكثر لكيفية تنفيذ المشروع. وكما ذكرنا سابقاً، دراسة جدوى المشروع هدفها الإجابة على السؤال ''هل سينجح المشروع؟ فالتحقق من جدوى فكرة المشروع متضمن في نموذج العمل ومن ثم فان نموذج الأعمال يشتمل على دراسة جدوى كل عناصر المشروع، مما يعني أن الكتابة والتحقق من عناصر نموذج الأعمال ساعدتنا في التأكد من جدوى الفكرة ووضع حجر الأساس لخطة العمل.

المطلب الثاني: مخطط الأعمال: تعريفه ، أهميته وأهدافه

سوف نتطرق في هذا المطلب عن مخطط الأعمال وذلك من خلال إعطاء عدة تعاريف له وإبراز أهميته وأهدافه.

أولا: تعريف مخطط الأعمال

هناك عدة تعاريف لمخطط الأعمال نذكر منها:

التعريف الأول: مخطط الأعمال هو عبارة عن ملف شامل لتقديم مشروع مقاولاتي (إنشاء، إعادة إنشاء، تطوير...)، وهو مسار تحليل استراتيجي، كما يقوم مخطط الأعمال بإسقاطات للمستقبل والوسائل الضرورية له، كما يوضح جدوى ومردودية المشروع.([1])

التعريف الثاني: يمكن تعريف مخطط الأعمال بأنه" مجموعة الدراسات التي تبدأ بدراسة فكرة المشروع أو عدة مشروعات، وتنتهي بتقييم مدى صلاحية المشروع أو صلاحيتها مرورا بجوانب جدواه السوقية والفنية والمالية والبيئية والقانونية، وذلك تحقيقا هدف اختيار المشروع الأصلح من وجهة نظر المستثمر أو من وجهة نظر الدولة، بالإضافة إلى عدد آخر من الأهداف".([2])

التعريف الثالث: مخطط الأعمال أو الأعمال التجارية كما يتم تسميته في فرنسا هو إضفاء الطابع الرسمي على المشروع المقاولاتي، فيتم كتابته في وثيقة من نحو 30 صفحة، تمثل العناصر الأساسية للمشروع بما في ذلك تحديد طبيعة وفرص المشروع بدعم من تحليل السوق والمنافسة، وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذه، وبذلك تتكون آفاق نموذج أعمال ذو مصداقية وجاذبية.([3])

التعريف الرابع: مخطط الأعمال هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل، ويحدد مخطط الأعمال العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما أنه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها.([4])

(1)Alain Fayolle, Entrepreneuriat apprendre à entreprendre,directeur général EM lyon Dunod,Paris, 2004, P292.

(2)يحي عبد الغني أبو الفتوح، دراسات جدوى المشروعات(بيئية-تسويقية-مالية)،دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر،2003،ص 10.

(3)Michel Coster, entrepreneuriat, Pearson education, France, Paris, 2009, P134

(4)فتيحة خليقة، إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة شرائح البطاطا، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة،السنة الجامعية 2014-2015 ص 3.

التعريف الخامس: عرف Robert D Hisrich وزملاؤه مخطط الأعمال بأنه "وثيقة مكتوبة يعدها المقاولون تصف كل العوامل الداخلية والخارجية التي بشملها إنشاء مشروع جديد" ([1])، فحسب رأيهم مخطط الأعمال هو خارطة طريق للمشروع، تبين تصور المقاولين لما سيؤول إليه مشروعهم في النهاية.

التعريف السادس: يرى Marion وآخرون أن مخطط الأعمال "وصف لكل شيء عن المشروع، انطلاقا من أصل وطبيعة الفرصة المستغلة إلى الأهداف التطويرية على مدى 3 إلى 5 سنوات، والاستراتيجية والوسائل المستخدمة والنتائج المتوقعة من المشروع."([2])

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مخطط الأعمال هو تصميم يمكن بواسطته شرح ماهية المنتوج، وتمييز سوقه و تحديد التنظيم الذي يتعين وضعه (وسائل مادية، بشرية ومالية).كما يبين تطور النشاط في المستقبل، فهو بيان توقعي لتطور المبيعات. وهو عبارة عن وثيقة تساعد على فهم كيفية تسيير المشروع بأحسن طريقة، مما يساعد صاحب المشروع إقناع الجهات أو هيئات التمويل بفكرته ومدى قابلية تحقيق مشروعه ونجاحه.

ثانيا: أهمية مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال أهمية كبيرة في كونه وثائق مكتوبة تصف بشكل منهجي كل الأفكار المتعلقة بمستقبل المؤسسة، نذكرها في ما يلي:([3])

- إن مخطط الأعمال يحتوي على المعلومات المالية، التاريخية والحالية، أو المخطط لها في المستقبل والتي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.
- إن مخطط الأعمال يجمع كل المعلومات التي تخص العمل والسوق الذي ستعمل من خلاله المؤسسة، ومن الممكن ألا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن العمل، وهذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في مخطط الأعمال، وذلك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية.

(1) فتيحة خليقة، إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة شرائح البطاطا، مرجع سابق، ص 4.

2.ROBERT D HISRICH and MICHEL P. PETERS and Dean A . Shepherd, Op Cite, p 199.

3.Marion S, Noel X, Sénicourt P, Réflexions sur le outils et les méthodes a l'usage du créateur d'entreprises, les édition de l'adreg 2003.

- إن مخطط الأعمال يحتوي على خطة المؤسسة والاستراتيجية التي ستتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذا المخطط من أجل تقييم فرص النجاح.
- إن مخطط الأعمال يعطي فكرة عن المؤسسة للشركاء الماليين المحتملين، فهو يعطيهم فكرة :من تكون المؤسسة؟ ولماذا تفعل ما تفعله الآن؟ وإذا ما كان لديها أفكار سديدة أو أفكار رديئة.

لذلك فمخطط الأعمال يجب أن يتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن الإقراض أو الاستثمار في المؤسسة، وبدون مخطط الأعمال لن تتمكن المؤسسة من بدأ العمل.

ثالثا: أهداف مخطط الأعمال.([1])

من بين أهداف مخطط الأعمال أنه:

- **مخطط الأعمال كأداة اتصال** يعد مخطط الأعمال كبطاقة تعريف للنظام (فرد / مشروع)، حيث يمثل همزة وصل ووسيط بين الثنائية (مقاول/ مشروع) ومحيطه الشخصي (فريق العمل، المعاونين، أألصدقاء، والعائلة)، ومحيطه المهني(الشركاء، الإدارات العمومية، البنوك ،المستثمرين ،الجماعات المحلية).
- **مخطط الأعمال كأداة استراتيجية**

يعد مخطط الأعمال كأداة للتفكير الاستراتيجي وللتوقع وللمحاكاة

1- اتصال داخلي: يسمح للمقاول بتوضيح أفكاره وإقناع نفسه أولا بجدوى الفرصة ، بمعنى أن المشروع قابل للتطبيق والاستمرارية أم لا، واختبار قدرته في التحكم في مختلف جوانب المشروع ومحاولة تقريب التوقعات الواقع ، كما يعتبر أداة قيادة فعالة يرشد فريق العمل للأعمال الواجب القيام بها ، والتنسيق بينها ، والتنسيق بين مختلف مساهمات فريق العمل والتكامل بينها في مفهوم موحد ، كما يسمح مخطط الأعمال المنجزة باعتباره مرجع لانطلاق الأنشطة وتطويرها.

1. الأستاذة ترغيني صباح، مخطط الأعمال المحاضرة رقم08، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2022/2021،ص 15

2- اتصال خارجي: يسمح مخطط الأعمال بإعطاء معلومات حول المشروع ، مقاول ، فريق العمل ، إن فعالية الاتصال تكمن في أن مخطط الأعمال كوثيقة يستجيب لحاجات المقاول واهتماماته وممارساته وتوجهاته.

3- استراتيجي وخارجي : يسمح مخطط الأعمال بتوضيح الجدوى الاستراتيجية للمشروع وإقناع الشركاء المحتملين ، وبالتالي ففي هذا المستوى يشكل مخطط الأعمال معلومة استراتيجية تسمح للمستثمر الخارجي بتقدير أربعة أشياء:

تقدير واقعية المشروع، تقدير ملاءمة المشروع، تقدير جدوى المشروع المقاولاتي، تقدير إمكانية تجسيد المشروع.

المطلب الثالث: المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال

يمكن تقسيم خطوات إعداد مخطط الأعمال إلى ثلاث محاور رئيسة : دراسة الجدوى التسويقية- دراسة الجدوى الفنية- دراسة الجدوى المالية.

وسوف نتطرق فيما يلي إلى هذه المحاور بالتفصيل.

أولا: دراسة الجدوى التسويقية.

تشكل دراسة الجدوى التسويقية المدخل الرئيسي لدراسة فرص الاستثمار واتخاذ قراراتها النهائية، و النتائج التي تنتهي إليها تمثل القاعدة التي على أساسها يتم قرار التوقف أو الاستمرار في استكمال المراحل التالية لدراسة الجدوى التفصيلية للمشروع، وبناء على المعلومات والبيانات التي توفرها دراسة الجدوى التسويقية يمكن تحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع والبرامج الإنتاجية التي سيتم تخطيطها. وتهتم الدراسة التسويقية بوصف السلعة أو الخدمة التي سيقدمها المشروع، وتحليل السوق ومعرفة مدى تقبله لمنتجات المشروع محل الدراسة.

ويعرفها جورج تيري بأنها الاختيار المرتبط بحقائق السوق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة التسويقية المقترحة، التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة. ([1])

1.لفقير حمزة، روح المقاولة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص منظمات، جامعة بومرداس، السنة الجامعية 2016-2017، ص 94

فالمفهوم التسويقي الحديث هو دراسة وتحليل السوق المستهدف وصولا إلى تحديد الفرصة التسويقية المناسبة وذلك قبل البدء بالإنتاج وتحديد موصفاته النوعية، فإذا كان بعض ما بتم إنتاجه لا يمكن بيعه فإن في ذلك المبرر الكافي الذي يملي على المؤسسة أن تحدد ما يجب أن تنتجه من السلع والخدمات وتعرف الفرصة التسويقية بأنها وضع سوقي معين توجه إليه كافة الجهود التسويقية ويرتبط بظروف بيئية مفضلة كما ينطوي على احتمال نجاح مقبول.

ويمكن أن نلخص أهم الأسباب التي تدفع لوضع خطة تسويقية في ما يلي: [1]

-توضح مسار المؤسسة وإلى أين تريد أن تصل وما هي الوسائل اللازمة لذلك.

-تحديد الموارد وأفضل الطرق لتخصيصها.

التخفيف من مخاطر البيئة، فهي تتنبأ بمشاكل السوق وتهديداته.

-هي أداة للقياس وأسلوب لتحسين وتطوير الأنشطة التسويقية، فتكون الحصة التسويقية مرنة وقادرة على التأقلم مع المتغيرات البيئية.

وعند وضع خطة التسويق يجب أن نميز بين مرحلتين أساسيتين وهما: مرحلة التحليل ومرحلة التصميم.([2])

حيث أن مرحلة التحليل تشتمل على تقييم الوضع الحالي للمؤسسة والسوق والمنافسين، بينما مرحلة التصميم فهي توصيف تفصيلي للخطط الخاصة بالمنشأة لتطوير وضعها في السوق، وإعطاء تفاصيل كاملة لسياسات ونشاطات ميزانيات التسويق في المؤسسة.

- **مرحلة التحليل**: وتعتبر من أهم المراحل في الخطة التسويقية حيث أنها تضع الأرضية المناسبة لخطة التسويق، حيث يجب تحليل البيئة الكلية والبيئة الخاصة، والتي يمكن تقسيمها لعدة أجزاء (تحليل السوق، تحليل المنافسين، وتحليل العوائق)، ويمكن استخدام عدة أساليب في التحليل مثل: swot.

(3) لفقير حمزة، مرجع سابق، ص96

- **تحليل السوق:** ويتضمن تحليل الحجم الإجمالي للسوق من خلال عدد الوحدات التي يتطلبها وحجم المبيعات بالقيمة النقدية ونمو السوق، الحدود الجغرافية للسوق وتقسيماته، ربحية السوق، الطلب، العرض، بنية السوق، الأسعار وأسعار المنتجات البديلة، العوامل المؤثرة على السعر، حجم الواردات...الخ.
- **تحليل المنافسة:** حيث يجب العمل على الحصول على المعلومات التالية: كمية وقيمة مبيعات المنافسين أو تقديرها إن تعذر الحصول على معلومات دقيقة، الحصة التي يستحوذ عليها المنافسون في السوق وتغيراتها عبر الزمن، التكلفة والربحية لكل منافس، ويهدف الحصول على هاته المعلومات لتقييم نقاط قوة وضعف المنافسين مقارنة بالمؤسسة، ومحاولة التعرف على توجهاتهم المستقبلية.
- **تقييم العوائق:** ينبغي أن تشتمل على العوائق الخارجية كالتقلبات في سعر الصرف، والسياسات الحكومية كالضرائب وغيرها..الخ، وكذا العوائق الداخلية والمتمثلة في الطاقة الإنتاجية، العجز في التدفقات النقدية، الحاجة لموظفين أكفاء...الخ، وذلك لمعرفة تبعات هاته المعوقات وإيجاد البدائل لها.
- **مرحلة تصميم الخطة:** وهي المرحلة الثانية من عملية التخطيط حيث تستفيد من المعلومات المتحصل عليها من مرحلة التحليل وتتضمن:
- **تحديد استراتيجية التسويق:** وقد وضع مايكل بورتر ثلاث استراتيجيات أساسية للتنافس هي: قيادة التكلفة، التمييز، التركيز.
- **تحديد علاقة المنتج بالسوق:** وهي كيفية تعامل المنتج مع السوق ودخوله إليها، وهناك ثلاث استراتيجيات أساسية هي: استراتيجية الاختراق، استراتيجية تطوير السوق، استراتيجية تطوير المنتج.
- **الموقع التنافسي للمشروع:** وفيها يتم تحديد أهم المنافسين في السوق وحصتهم السوقية وكيفية التعامل معهم، وهناك إستراتيجيتين أساسيتين هما: استراتيجية المنافسة، واستراتيجية توسيع السوق.

ومن أجل صياغة استراتيجية المشروع ومفهوم التسويق، لا بد من القيام بالبحث التسويقي (تحليل السوق) والذي يشمل الجوانب التالية:

1-تحديد هيكل السوق المستهدفة.

2- تحليل وتحديد العملاء وتجزئة السوق.

3-تحليل قنوات التوزيع.

4-تحليل أوضاع المنافسين ونواياهم.

5- تحليل للقطاع الفرعي الصناعي المعني وكذلك تقدير وتحليل للبيئة الاقتصادية والاجتماعية.

أو بعبارة أخرى ما يعرف بالمزيج التسويقي (Mix Marketing)

المنتج: يتم تحديد كل مواصفات المنتجات بالتفصيل الممكن عن النوعية والجودة، والمحتويات والمقاسات والتغليف...الخ، توصيف خط الإنتاج، تحديد حجم المبيعات حسب النوعية الصناعية ودرجة التعقيد في خطوط الإنتاج.

السعر: تحديد سعر المنتج بالتفاصيل الممكنة، شرح سياسة التسعير وعلى أي أساس تم وضعها (بناء على الكلفة والجودة المواد الأولية، التكنولوجيا...الخ)، تحديد سياسة التخفيضات دراسة أثرها على حجم المبيعات.

المكان: تحديد وسائل التوزيع المختارة وكيفية الوصول إليها ومبررات اختيارها، تحديد أسلوب البيع (مباشر، وكالات، وسطاء..الخ)، وتحديد المناطق التي سيتم توزيع المنتوج فيها ورجال البيع وعددهم في كل نقطة، وتوضيح كيفية الاتصال بالعملاء.

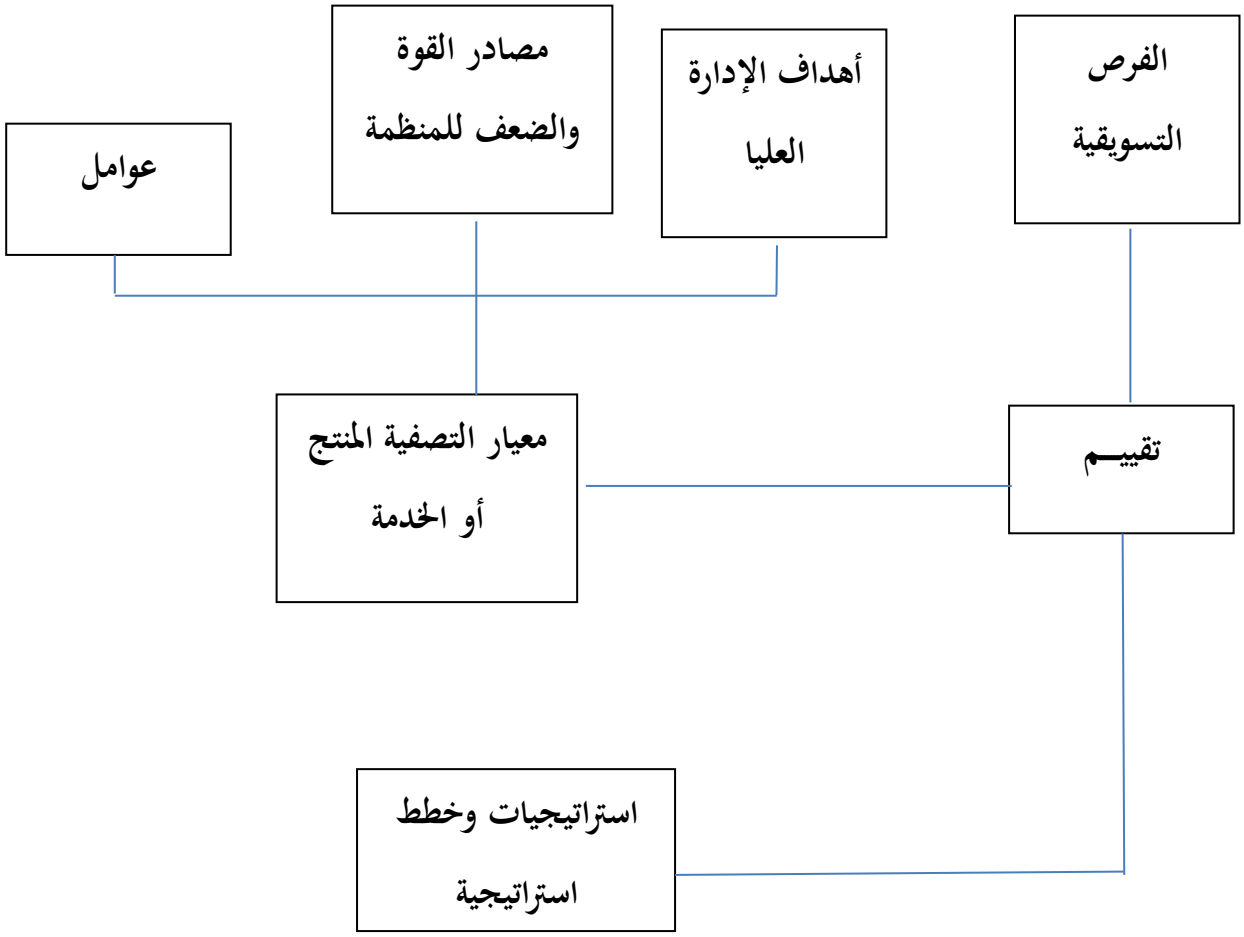
الترويج: تحديد أسلوب الترويج (الإعلانات، المعارض، الاتصال الشخصي)، تحديد ميزانية الترويج وكيفية توزيعها على مختلف النشاطات التسويقية، تحديد نقاط التشابه والاختلاف مع خطط ترويج المنافسين.

هيكل إدارة التسويق: ينبغي وصف الهيكل المقترح لإدارة التسويق يشتمل على عدد الموظفين ومهام كل منهم، وتحديد الخبرات المطلوبة من كل منهم، وكذا الوسائل المطلوبة.

فكما أشرنا سابقا إلى المفهوم التسويقي الحديث بأنه دراسة وتحليل السوق المستهدف وصولا إلى تحديد الفرصة التسويقية المناسبة وذلك قبل البدء بالإنتاج وتحديد موصفاته النوعية، وعلى رجل التسويق أن يسعى لاقتناص الفرص واستغلالها من خلال الموارد المتاحة وتحويلها إلى خطط واستراتيجيات ومزيج تسويقي يتجه إلى السوق المستهدف.

والشكل التالي يوضح كيفية إيجاد وتقييم الفرص التسويقية

شكل رقم 2-1 إيجاد وتقييم الفرص التسويقية



المصدر: الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، دراسة السوق، المملكة العربية السعودية، ص 32

ثانيا: الدراسة الفنية

تعتبر دراسة الجدوى الفنية أحد الأركان الأساسية في دراسة جدوى المشروعات، والتي تقوم استنادا إلى البيانات والمعلومات والنتائج المتوصل إليها في دراسة الجدوى التسويقية، وتنصرف إلى تحديد الاحتياجات الفنية للمشروع الجديد اللازمة لإنشائه وتشغيله.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى إمكانية تنفيذ المشروع من الناحية الفنية، فهي تقدم نتائج تعد بيانات تساعد في تقدير رأس المال المطلوب للمشروع، وتركز دراسة الجدوى الفنية على العناصر الرئيسة التالية:

اختيار موقع المشروع، تخطيط العملية الإنتاجية، تخطيط احتياجات ومستلزمات الإنتاج، تقدير تكاليف المشروع.

I. اختيار موقع المشروع:

تحتل دراسة موقع المشروع المقترح أحد الجوانب الهامة في عناصر دراسة الجدوى الفنية، وأحد العوامل المساهمة في نجاح أو فشل المشروع، وتتم دراسة الموقع عادة على مرحلتين:

1- تحديد المنطقة الجغرافية التي سيقام عليها المشروع.

2- تحليل الموقع داخل حدود هذه المنطقة.

ومن الممكن توافر عدة مواقع داخل المنطقة الجغرافية، لهذا تعمل الدراسة الفنية على اختيار الموقع الملائم داخل هذه المنطقة، وهناك العديد من العوامل المؤثرة على اختيار موقع المشروع نذكر أهمها: ([1])

أ- الخصائص الفنية والطبيعية للمنطقة:

ويعني ذلك دراسة وتحديد تضاريس كل منطقة محتملة، وتحديد خصائصها الفنية والطبيعية ومدى ملاءمتها مع النشاط المقترح، كدراسة نوعية التربة التي تحدد كيفية تنفيذ الأساسات والخامات المستخدمة في تلك الإنشاءات.

ب- تكلفة الحصول على الأرض وتجهيز الموقع: تختلف تكلفة الحصول على الأرض وإعدادها وتجهيزها بين المناطق المختلفة، بل حتى بين موقع لآخر داخل نفس المنطقة، وسوف تنعكس خصائص ومزايا كل

(1)سعيد عبد العزيز عثمان، دراسة جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2006 ص 122-127

موقع من الناحية الفنية والاقتصادية على تكلفة الحصول على الموقع، وبالتالي على أفضلية اختياره بالنسبة للمواقع الأخرى.

ج- قوانين الاستثمار السائدة والمتوقعة:

وتؤثر على قرار اختيار الموقع بما يحقق أفضل ميزة اقتصادية ممكنة، كالاستفادة من مزايا ضريبية وغير ضريبية التي تنص عليها قوانين الاستثمار السائدة، إذ يتقرر الاستفادة من هذه المزايا اعتمادا على موقع المشروع ونوعية نشاطه.

د- عوامل أخرى:

هناك عوامل عديدة واعتبارات أخرى اقتصادية وغير اقتصادية يمكن أن تؤثر على قرار الاختيار بين المواقع المتنافسة وتشمل العوامل الأخرى ما يلي: مدى قرب الموقع من مستلزمات الإنتاج والقوى العاملة ومن أسواق تصريف المنتجات، القرب من الطرق الرئيسية وتوافر النقل والمواصلات، مدى توافر الوقود والقوى المحركة والمياه.

II. تخطيط العملية الإنتاجية:

و يتم من خلالها التعرف على تفاصيل المشروع الفنية، و تحديد الإمكانيات المطلوبة والتسهيلات اللازمة لتحقيق حجم الإنتاج المستهدف، وتشتمل على العناصر التالية:

- ✓ **تحديد العمليات الصناعية:**

و يعبر عنها بما يسمى بمخطط العمليات للمنتج، ويحدد هذا المخطط لعمليات الواجب إنجازها للحصول على السلعة المطلوبة.

- ✓ **اختيار الآلات و المعدات وترتيبها:**

و يتوقف ذلك على عدة عوامل يجب مراعاتها من أهمها:

أ. تحقيق الشروط الفنية للإنتاج

ب. مواكبة التطور و التقدم التكنولوجي.

ج. ملاءمة مساحة الأرض المتاحة لإقامة المشروع.

د. المناسبة لظروف العمالة و مستوى مهارتها.

هـ. الوفر في التكاليف الاستثمارية و تكاليف التشغيل

و. تدعيم قدرة المشروع على المنافسة.

✓ **تحديد المباني اللازمة للمشروع ومساحاتها:**

بناءا على اختيار عدد ونوع الآلات والمعدات وحجم الطاقة الإنتاجية وتطورها مستقبلا وطبيعة العمليات الإنتاجية، يتم تحديد المباني اللازمة لذلك و مساحاتها على ضوء ما يلي:

أ. تحديد المساحة المطلوبة للمعدات طبقا لمواصفاتها الفنية التي توضح أبعادها من حيث الطول والعرض والارتفاع خلال فترة التشغيل والتوقف.

ب. تحديد المساحة المطلوبة لوضع الخدمات و تدفقها.

ج. تحديد المساحة المطلوبة لتحركات العامل لمباشرة عمله.

د. تحديد المساحة للأدوات المساعدة للإنتاج.

هـ. تحديد المساحة التي يحتاجها فك المعدات للإصلاح والصيانة.

و. تحديد الممرات اللازمة لوصول معدات النقل وتفريغ الخامات والمنتجات.

✓ **تحديد أقسام الإنتاج:**

يتم تجميع كل مجموعة من مراكز الإنتاج في قسم واحد لتسهيل مهام الإشراف والرقابة الفنية ويتم تحديد الأقسام الإنتاجية بإتباع أحد الأسلوبين:

أ. نوع الإنتاج عندما يكون الإنتاج مستمراً.

ب. نوع العملية عندما يكون الإنتاج تعاقدياً.

✓ **التقييم البيئي للمشروع :**

أمام الوعي و القلق المتزايدين إزاء المشاكل البيئية و العواقب الايكولوجية، أصبح البعد البيئي حاليا من أهم المعايير الحاسمة في قرار تنفيذ المشروع الاستثماري، وخاصة المشروعات ذات الطابع الصناعي، ومن أهم هذه المعايير إشراك خبير في شؤون البيئة ضمن فريق العمل الذي سيتولى تقييم المشروع المقترح، و اختيار النمط التكنولوجي الصديق للبيئة أو بما يصطلح عليه بالتكنولوجيا الخضراء، ويهدف تقييم الأثر البيئي للمشروع إلى ضمان السلامة البيئية، بمعنى التأكد من عدم وجود آثار بيئية ضارة ناتجة عن تنفيذ المشروع المقترح بدرجة غير مقبولة، و أن لا تمتد آثاره الضارة على البيئة في الأجل الطويل.

ويتم تقييم الآثار البيئية من الناحيتين النوعية و الكمية، كما أن هناك العديد من المؤسسات المالية الدولية التي تشترط ضرورة إجراء هذا النوع من التقييم قبل الموافقة على تمويل المشروع. ([1])

III. تخطيط احتياجات ومستلزمات النشاط الإنتاجي:

تحتاج العملية الإنتاجية للمشروع لإنجازها مجموعة من المدخلات الأساسية نذكر أهمها:

- **تحديد احتياجات المشروع من المواد والإمدادات:** تحتاج العملية الإنتاجية توفير المواد الأولية بالكميات المطلوبة وفي المواعيد المناسبة ويسبق توفير هذه المواد تحديد دقيق للاحتياجات في إطار الأهداف التي يسعى المسؤولون عن هذه العمليات إلى تحقيقها، وهي توفير المواد المطلوبة بالمواصفات المحددة، وبالكميات المقررة وفي الآجال التي تتمشى مع وقت الحاجة إليها.
- **تحديد احتياجات المشروع للقوى العاملة ووضع الهيكل التنظيمي:**

تختلف احتياجات المشروع من العمالة باختلاف المراحل التي يمر بها، إذ يمكن التميز بين مرحلتين هما: ([2])

- **مرحلة الإنشاء:** ويحتاج المشروع فيها إلى عمالة من نوع خاص تتناسب مع طبيعة المرحلة التي تحتاج إلى مجموعة من الإداريين والفنيين الذين يتولون مهام الإشراف على تنفيذ المشروع.
- **مرحلة التشغيل:** ويحتاج فيها المشروع إلى عمالة خاصة تتوفر على خصوصيات العمل المتناسبة مع هذه المرحلة من تموين وتمويل وإنتاج وتسويق وصيانة إلى غيرها من العمليات التخطيطية والتسييرية والتنفيذية و الرقابية.

كما يجب وضع التنظيم اللازم لإدارة وضبط عمليات تشغيل المشروع، فهناك صلة وثيقة بين هندسة المشروع وتخطيطه التنظيمي، ولا تكتمل دراسة الجدوى للمشروع إلا بوضع هيكل تنظيمي سليم يستجيب لاستراتيجيته، ويتم ذلك من خلال تحديد الوظائف وأنواعها وعددها، وتحديد المهارات الخاصة لكل وظيفة وينبغي لتنظيم المشروع أن يستهدف بلوغ المستوى الأمثل من التنسيق بين جميع مدخلاته ومراقبتها مما يمكن من تنفيذ استراتيجيات المشروع تنفيذاً اقتصادياً.

---

(1) ف .بيرنز، ب .م .هافرانك، دليل لإعداد دراسات الجدوى الصناعية، (منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية– UNIDO –، فيينا، 1993)، ص 171،172

(2)سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص130،133

IV. تقدير تكاليف المشروع :

يتم في هذه المرحلة ترجمة الجوانب الفنية والهندسية للمشروع إلى الجوانب المالية والمتمثلة في تقدير تكاليف المشروع والتي تنقسم إلى نوعين: التكاليف الاستثمارية، تكاليف التشغيل.

IV-1 التكاليف الاستثمارية :وهي تمثل تلك التكاليف اللازمة لإقامة وتجهيز المشروع حتى يصبح معداً للبدء في التشغيل وتتضمن ما يلي1 :

IV -1-1. الاستثمار الثابت: وتحتوي على نوعين من الاستثمارات الملموسة وغير الملموسة.

أ. الاستثمارات الثابتة الملموسة: وتشمل كافة بنود التكاليف التي يتم إنفاقها على الأصول والتجهيزات المادية الملموسة طويلة الأجل وتتضمن ما يلي:

. تكاليف الحصول على الأرض وتجهيزها.

. تكاليف المباني والإنشاءات و تكاليف توصيل المرافق.

. تكاليف الحصول على الآلات والمعدات والأدوات المساعدة (بما فيها مصاريف النقل والضرائب الجمركية والتركيب).

. تكاليف الحصول على وسائل النقل والمواصلات والاتصالات.

.تكاليف التأسيس وإعداد المكاتب و تجهيزها .

.احتياطي الطوارئ وارتفاع الأسعار (مبلغ تقديري لمواجهة الطوارئ التي تحدث خلال فترة التنفيذ)

ب. الاستثمارات الثابتة غير الملموسة : وتشمل البنود التالية:

- تكاليف دراسة الجدوى التمهيدية والتفصيلية.
- تكاليف الدعاية والإعلان قبل الافتتاح أو قبل تشغيل المشروع.
- تكاليف تدريب العمالة خلال فترة الإنشاء والتجهيز.
- فوائد القروض طويلة الأجل التي يتم دفعها خلال فترة الإنشاء والتجهيز.
- تكاليف الحصول على الاسم التجاري.

IV-1-2 رأس المال العامل:ويتمثل في القيمة اللازمة لتشغيل المشروع لمدة دورة إنتاجية، ويتضمن مجموعة الأصول الرأسمالية قصيرة الأجل، وبعبارة أخرى يمثل الفائض من الأصول المتداولة بعد تغطية الخصوم المتداولة ويتضمن العناصر التالية:قيمة المخزون من المواد الخام و المنتجات الوسيطة، وقطع الغيار التي تكفي لاحتياجات دورة التشغيل الأولى.

IV –2 تكاليف التشغيل:

وتتمثل في قيمة المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية من مواد أولية وطاقة محركة وأجور عمال وصيانة وتسويق و غيرها. وبصفة عامة يمكن التميز بين نوعين من تكاليف التشغيل:

IV–2–1 التكاليف الثابتة: وهي تلك التكاليف التي لا ترتبط في صورتها الإجمالية بحجم النشاط أو الإنتاج، وإنما ترتبط بفترة زمنية معينة، ويتحملها المشروع بغض النظر عن حجم النشاط مثل إيجار المباني والاهتلاكات.

IV –2–2 التكاليف المتغيرة :وهي تلك التكاليف التي تتغير بتغير حجم النشاط مثل تكلفة مستلزمات الإنتاج والمواد الخام...الخ.

بعد الانتهاء من إعداد جوانب الدراسة الفنية ، يتم صياغة الخطوات السابقة في تقرير نهائي والذي ينتهي بمجموعة من التوصيات التي تساعد المستثمر على اتخاذ القرار الخاص بقبول أو رفض المقترح الاستثماري. [1]

ثالثا: الدراسة المالية (الخطة المالية).

يعرف الدكتور كراجة التخطيط المالي بأنه "نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأفضل الشروط، كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمشروع وبأقل الأخطار، وهو علم له قواعد وأصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق والقدرة على التنبؤ وتحليل الماضي والإعداد للمستقبل"([2])

- تؤثر هذه الخطط على الإيرادات والمدفوعات النقدية المتوقعة ومن خلالها يتخذ القرار حول كيفية الحصول على الأموال التي تحتاجها المنشأة أو التخطيط لاستثمار الفائض منها.

تؤثر الخطط على ربحية العمليات المختلفة للمنشأة فالتخطط المالي يتضمن التخطيط لاستغلال الأموال المتاحة من داخل المنشأة أو خارجها في استثمارات ومشروعات تدر عائدا على المنشأة مما يزيد من فعاليتها

(1)سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار والتمويل، مدخل في التحليل واتخاذ القرارات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، مصر،1997، ص .105

(2) عبد الحليم كراجة ، الإدارة المالية بين النظرية و التطبيق ،أربد ، 1991 ، ص 170

مجالات التخطيط المالي: ([1])

يدخل التخطيط في عدة مجالات:

- التخطيط للحصول على الأموال من مصادرها بأفضل الشروط وبأقل التكاليف.
- التخطيط لاستثمار الأموال بشكل يضمن تحقيق أكبر العوائد في وقت قصير.
- التخطيط لزيادة حجم المبيعات.
- التخطيط لزيادة الأرباح.
- التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيدها المحددة.

مراحل التخطيط المالي:

1- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية: تشتمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي، والذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في المنشأة، ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة الأمد وقصيرة الأمد، ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي.

2- رسم السياسات المالية التي تعتبر بمثابة الدليل والمرشد للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم ويراعي عند وضع هذه السياسات أن تحقق مصالح المنشأة وأن لا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في أقسام المنشاة المختلفة ومن أمثلة هذه السياسات: سياسة اختيار مصادر التمويل، سياسات استخدام الأموال، سياسة تحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المالية، سياسة منح الائتمان والتحصيل، سياسة توزيع الأرباح، سياسة الرقابة على استخدام الأموال.ومن الضروري أن تنسجم السياسات المالية مع السياسة العامة للمنشأة ومع الأهداف الموضوعة لأن السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف وليس من أجل تأخير أو عرقلة الوصول لهذه الأهداف.

3-ترجمة السياسات المالية إلى إجراءات مفصلة حتى يمكن تنفيذها بدقة وتساعد هذه التفاصيل والإجراءات على تبسيط العملية الإدارية.

(1) عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية :مدخل اتخاذ القرارات، الإسكندرية، 2006 ، ص 173

-توفير المرونة اللازمة لتنفيذ الإجراءات المالية حيث يجب أن تكون الإدارة مستعدة دائما لتعديل أو حتى التغيير الكامل للأهداف المالية قصيرة الأجل وكذلك السياسات والإجراءات المالية حتى يمكن الاستفادة من تغير الأحوال والظروف.

- **أدوات التخطيط المالي:** [1]

الميزانية النقدية التقديرية: تعتبر الميزانية النقدية التقديرية إحدى أدوات التنبؤ المالي المستقبلي والتي تساعد المدير المالي على المواءمة ما بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة التي تحدث خلال فترات زمنية قليلة جدا قد تصل إلى شهر أو أقل لكن لا تتجاوز السنة، والغرض الأساسي منها معرفة الاحتياجات النقدية في تواريخ مختلفة حتى تتمكن الإدارة من مواجهة هذه الاحتياجات في الوقت المناسب من المصادر المناسبة.

قائمة الدخل التقديرية: تمثل قائمة الدخل التقديرية أداة للتنبؤ بالأرباح والخسائر المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة، وتعتبر المبيعات العنصر الأساسي التي تقوم عليه تقديرات قائمة الدخل، وبالوصول إلى تقديرات المبيعات يمكننا تقدير حجم الإنتاج والتكاليف المتعلقة به، أما تكلفة المبيعات فيتم تقديرها بواسطة النسبة السابقة لنسبة تكلفة المبيعات إلى المبيعات.

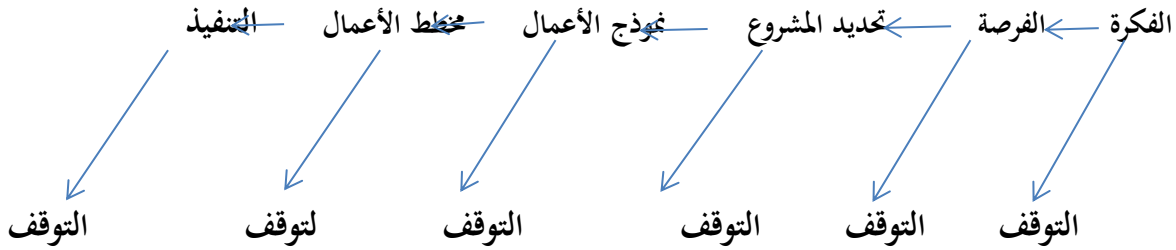
الميزانية المالية التقديرية: تتميز الميزانية التقديرية عن الميزانية العادية بأن الأولى تعتبر خطة مالية وأداة للرقابة في حين تعتبر الثانية معلومات تاريخية لفترة سابقة.

المطلب الرابع: مراحل تجسيد المشروع

إن تطوير أي مشروع بدءا من فكرته وانتهاء بتشغيله هي عملية متكاملة و تتم من خلال عدة مراحل متتابعة ، ويطلق على هذه السلسلة تسمية مراحل أو خطوات، والشكل أدناه يمثل هذه المراحل.

(1)علي محمد ربابعة، الإدارة المالية :أسس وتطبيق، عمان، 1989 ، ص16

الشكل رقم 2-2 يبين مراحل إنشاء مشروع.



Source : MARK CASSON, **L'entrepreneur**, édition d'economica, paris, 1991, p 134.

من خلال الشكل أعلاه، يمكننا أن نميز بين المراحل التالية: ([1])

1- تقييم الفرصة.

2- تصميم وصياغة المشروع.

3- التركيب القانوني وتمويل المشروع.

4- انطلاق الأنشطة.

سوف نتطرق فيما يلي لهذه المراحل بشكل مختصر، لأننا تطرقنا لها سابقا بالتفصيل.

1-تقييم الفرصة:

إن تحويل فكرة إلى فرصة إنشاء واقعية تحتاج إلى تحديد دقيق جدا للفكرة: ما الذي نريد تسويقه؟ لمن سنبيع؟ ما هي القيمة التي ممكن أن يأتي بها المنتوج؟ هذه هي الأسئلة الأولوية التي لابد من دراستها على وجه الأولوية.

في هذه المرحلة من الضروري تقديم أرقام كمثلا: رقم الأعمال المتوقع، عدد الأفراد، نوع ومستوى الكفاءات، الوسائل ورؤوس الأموال اللازمة. وإذا ظهر عدم تناسق بين متطلبات المشروع وإمكانيات منشئ المؤسسة لابد من إعادة النظر في المشروع.

وفي هذه المرحلة لابد على رائد الأعمال أن يمتلك بعض الكفاءات المفتاحية وهي كالآتي:

- له قدر من الإبداع يمكنه من الانتقال من الفكرة الأولية إلى فرصة جيدة.
- التحكم في بعض المفاهيم والأدوات التسويقية لإنجاح المرور من الفكرة إلى المنتوج أو الخدمة.
- حسن اختيار الفرص التي تقاوم الزمن والمنافسة مما يؤدي إلى الميزة التنافسية المستدامة.

(1) د.بن حمودة يوسف، دروس في مادة المقاولاتية، مرجع سبق ذكر، ص ص 25،26،27

– تحليل الوضعية والمقاربة الكلية هي أدوات فعالة لإنجاز عملية التقييم. وفي بعض الحالات وبالخصوص في المشاريع الابتكارية فإن تقييم الفرصة يمر بمراحل بحث وتطوير، نمذجة واختبارات للتأكد من إمكانية تجسيد المفهوم (النموذج).

2– تصميم وصياغة مشروع الإنشاء:

بعد تحديد الفرصة والخطوط العريضة للمشروع لابد من الانتقال من الفرصة إلى نشاط اقتصادي مربح. في هذه المرحلة لابد من القيام بعدة دراسات: دراسة السوق، الدراسة الصناعية، الدراسة المالية والدراسة القانونية،كل هذه الدراسات من شأنها تقديم إجابات للأسئلة المطروحة المتعلقة بتشكيل العرض، الاستراتيجية ومخطط الأعمال. هذه الدراسات من شأنها أيضا تحديد تموقع المشروع، حجمه وتشكيل استراتيجية فعالة.

2–1 تموقع المشروع:

إن تموقع المشروع يعتمد على التقاطع بين أهداف المنش ئ من جهة وموارده وكفاءاته واحتمالات المحيط والبيئة الاقتصادية من جهة أخرى. وعليه لابد على منش ئ المؤسسة أن يكون قادرا على تحديد بيئته، نقاط القوة والقيود والمخارج الممكنة.

2–2 هيكلة المشروع:

إن هيكلة المشروع تفترض في بعض الحالات إنشاء فريق متكامل ومتوافق من حيث الشخصية والتحفيز،كما تفرض هيكلة المشروع تحديد إلى أي مدى تمكن الموارد المتاحة من انطلاق جيد للمشروع ولأنشطته.

هذه الموارد لا تقتصر فقط على الموارد المالية وإنما كذلك الموارد التكنولوجية، الصناعية والتجارية.

2–3 وضع استراتيجية فعالة:

لابد أن يحتوي مخطط الأعمال على استراتيجية الانطلاق واستراتيجية النمو بحيث تشرح هاتين الأخيرتين وبدقة تموقع المؤسسة، توجهها ومهنتها والفائدة بالنسبة للزبون. لابد أن تبين الاستراتيجيةكذلك درجة التنسيق بين عوامل النجاح المفتاحية ومراقبتها والتحكم فيها من قبل المؤسسة وذلك من خلال الكفاءات والموارد.

3-التركيب القانوني وتمويل المشروع:

3-1 التركيب القانوني:

إن الجانب القانوني مهم جدا، حيث أن اختيار الشكل القانوني له تبعات اجتماعية وجبائية على المنشئ وعائلته كما لابد من اختيار الشكل القانوني للمؤسسة بما يتوافق والإطار الاستراتيجي، المالي والبشري. والتركيب القانوني لا ينحصر فقط في الشكل القانوني للمؤسسة بل من شأنه تأمين، قدر المستطاع، العلاقات مع الشركاء: العمال، المستثمرين، الموردين، المناولين. وبالنسبة للمؤسسات المبتكرة لابد من التحكم في تقنيات حماية وتثمين الابتكار والمعارف الغير ملموسة.

وسوف نتطرق إلى الإنشاء القانوني بنوع من التفصيل في الفصل الثالث.

3-2 تمويل المشروع:

التمويل هو نقطة حرجة في حياة المشروع، بحيث عليه يتم الاعتماد في انطلاق وتطوير الأنشطة. لابد من إقناع المستثمرين بفرصة وإمكانية المشروع. ومخطط الأعمال (Business plan) يعتبر وسيلة لذلك وفي هذا السياق لابد أن يكون صاحب المشروع متمكنا في مجاله وقادرا على الإجابة على جميع ا لأسئلة التي يطرحها الشركاء الماليون المحتملون. إن البحث عن التمويل هو عملية قد تأخذ وقتا وذلك حسب أهمية الاحتياجات وتعقيد الملف.

4- إطلاق الأنشطة:

إن إطلاق الأنشطة يكون بمجرد انطلاق المؤسسة، وعليه لابد من تجسيد كل الالتزامات من طرف منشئ المؤسسة وشركائه. من الناحية القانونية فإن ملف إنشاء المؤسسة لابد أن يكون مكتملا، من الناحية المالية فإن الأرصدة البنكية الجارية تكون مفتوحة وبها الموارد المالية المطلوبة للانطلاق، المساهمات في رأس المال والقروض البنكية هي الأخرى لابد أن تكون موجودة.

هنا تنطلق الأنشطة التجارية، الصناعية واللوجيستية دون انتظار ولابد من الحصول في أقرب وقت على طلبيات من أجل بداية الإنتاج.

هذه المرحلة تنطلق من الانشاء القانوني للمؤسسة وإلى غاية بلوغ نقطة التوازن أو عتبة المردودية للمؤسسة أين تكون التكاليف مساوية تماما لرقم الأعمال. في بعض الأحيان قد يتطلب الأمر سنوات من العمل ما يتطلب متابعة مستمرة للأعمال وتطبيق قواعد تسيير صارمة نستطيع تلخيصها بمراقبة والتحكم في الأسعار

(سعر التكلفة)، مراقبة مستويات المخزون، إدارة الجودة. والهدف الأساسي هنا هو تفادي الفوارق المهمة والانحرافات بين الإنجازات والتوقعات وفي حالة ما تكون انحرافات لا يمكن تفاديها لابد من إقحام إجراءات تصحيحية.

لإنجاح انطلاق الأنشطة لابد من-: البحث عن الزبائن والطلبيات؛- امتلاك لوحة قيادة مع مؤشرات لقيادة المؤسسة الناشئة؛- الاستخدام الجيد للموارد،- تصحيح الاستراتيجية كلما اقتض ى الأمر ذلك.

خاتمة الفصل الثاني:

مهما اختلفت التعاريف لمفهوم ريادة الأعمال أو المقاولاتية، فإنها تصب جميعا في اغتنام الفرص والتي تبدأ بفكرة تخطر ببال رواد الأعمال الذين يعتبرون أهم مولد لهذه للفرص من خلال بحثهم المنهجي عليها(الفرص)، واستغلالهم لقدراتهم وصفاتهم التي تمكنهم من المخاطرة والإبداع، وكذا شبكة علاقاتهم الواسعة التي تمكنهم من رصد البيئة والوصول للمعلومة واكتشاف التغيرات التي يمكن أن تكون مصدرا للفرص،كذلك الحاجات والمشاكل التي يعاني منها الأفراد أو الزبائن هي مصادر مهمة للفرص، ولكن يجب على رائد الأعمال أن يقوم بتحليل دقيق لفكرته ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص والتهديدات وكذا البيئة الخارجية حتى يتجنب تكبد الخسائر المحتملة نتيجة المخاطرة.

ولقد ارتبطت عملية تحويل الأفكار إلى مشاريع مربحة بمفهوم نموذج الأعمال(BMC)، وهو المصطلح الذي تزايد الاهتمام به في الآونة الأخيرة، وبالرغم من النماذج المتعددة التي وضعها الباحثون إلا أنها تهدف إلى وضع مخطط واضح يضع المعالم الأساسية لاستغلال الفرصة، من حيث القيمة المقترحة والعملاء المستهدفين وطرق التواصل معهم، بالإضافة إلى الشركاء، وحجم التكاليف، ومصادر الأرباح وتأتي بعدها مرحلة التخطيط بكل مستوياته لتكمل التصور الذي وضعه نموذج الأعمال(BMC)، ليتم بعد ذلك عملية الدراسة التسويقية والفنية والمالية في شكل جداول مكتوبة (مخطط الأعمال BUSINESS PLAN)، الذي بدوره يوضح لرائد الأعمال بأن فكرته سوف تحقق ربحا أم خسارة وتساعده في الحصول غلى مصادر تمويلية من أجل تجسيد مشروعه.

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي

دراسة حالة جهاز NESDA

تمهيد:

إنطلاقا من الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة التي تطرقنا إليها في الفصل الأول و الثاني ، التي حاولنا من خلالها إبراز مفهوم ريادة الأعمال والريادي ، والخصائص التي يتميز بها هذا الأخير ، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي ، إسقاط ما تم تناوله في الجزء النظري ، وهذا من خلال إجراء دراسة حالة على "الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية– الوكالة الولائية بالمدية " –NESDA– ، وذلك للتعريف بهذا الجهاز الذي يعتبر رائدا في مرافقة حاملي أفكار المشاريع في إنشاء مؤسساتهم الخاصة وتجسيدها على أرض الواقع، وكذا معرفة خطوات إنشاء مؤسسة مصغرة في إطار الوكالة.

وعليه إرتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين سنتناول فيهما العناصر التالية:

المبحث الأول: عرض عام للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

المبحث الثاني: خطوات إنشاء مؤسسة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

المبحث الأول: ماهية الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

سنتناول في هذا المبحث عرض عام للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية محل الدراسة في إطار منهجي، وذلك من خلال إعطاء نبذة عن نشأة الوكالة، مهامها، شروط الاستفادة وصيغ التمويل المعتمدة فيها، وفي الأخير سوف نتطرق إلى الامتيازات والإعانات الممنوحة من الوكالة لفائدة حاملي المشاريع.

المطلب الأول : نشأة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

أنشئت الوكالة المسيرة لجهاز دعم تشغيل الشباب سنة 1996 تحت تسمية الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (**ANSEJ** : **A**gence **N**ationale de **S**outien à l'**E**mploi des **J**eunes) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 98-231 المؤرخ في 13 جويلية 1998، والمرسوم التنفيذي رقم 01-162 المؤرخ في 10 جويلية 2001، والمرسوم التنفيذي رقم 03-288 المؤرخ في 6 سبتمبر 2003، والمرسوم التنفيذي رقم 11-102 المؤرخ في 6 مارس 2011، إلا أنه في سنة 2020 تم تغيير تسميتها وقانونها الأساسي لتصبح الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:

(**NESDA** : **N**ational **E**ntrepreneurship **S**upport and **D**evelopment **A**gency)، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، ويغير تسميتها. وتم تحويلها من وزارة التشغيل، العمل والضمان الاجتماعي إلى وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة.

الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية هي هيئة عمومية ذات طابع خاص مكلفة بمرافقة وتمويل حاملي أفكار المشاريع في مجالات :الفلاحة- الصناعة- الحرف-الخدمات (باستثناء النشاطات التجارية). وتحتوي على شبكة تتوزع على كامل التراب الوطني تتكون من 51 وكالة ولائية و184 فرعاً.

المطلب الثاني: مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

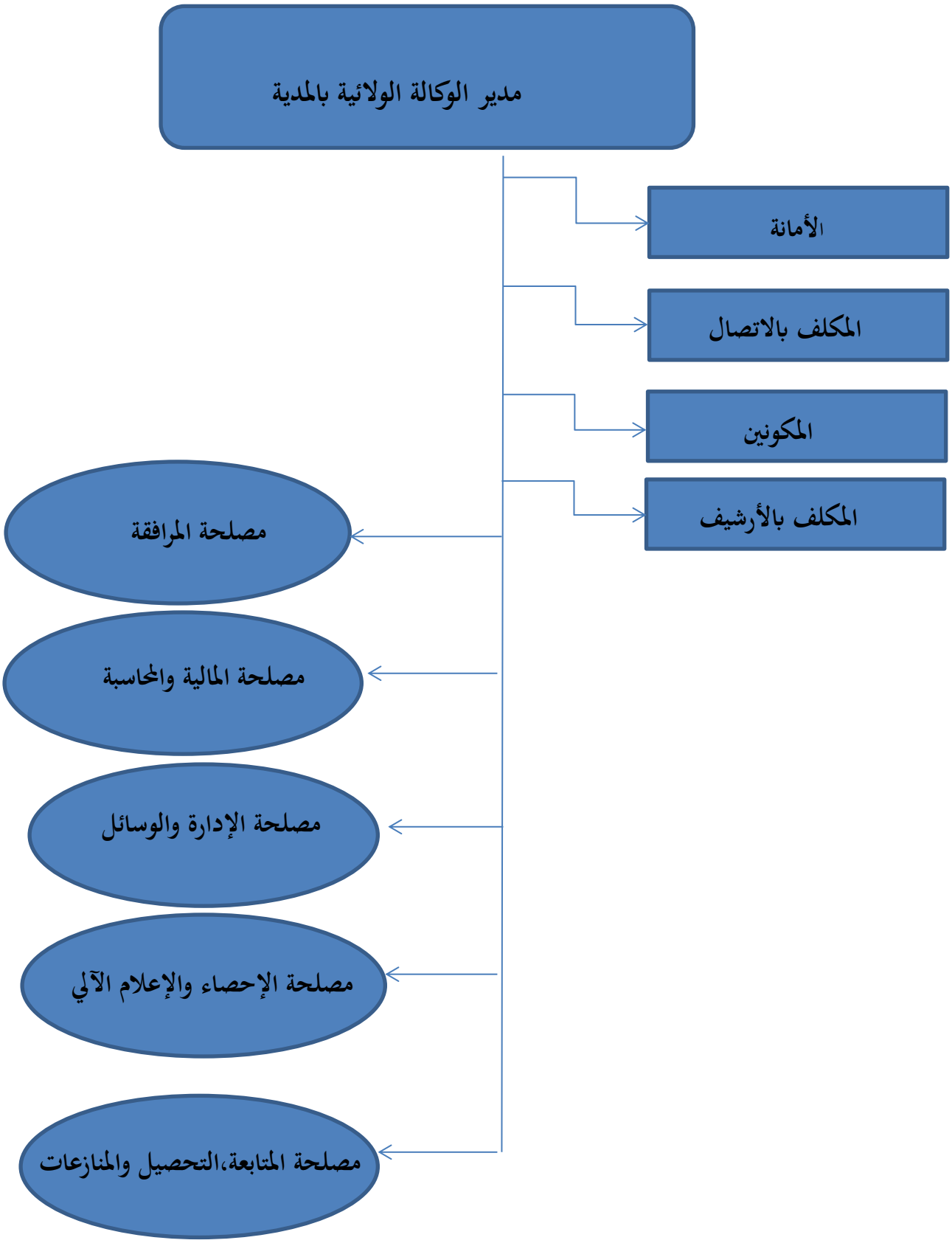
لقد أسندت للوكالة عدة مهام حددها القانون بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، ويغير تسميتها.

- تدعم وتقدم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
- تسير، وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، لاسيما منها الاعانات وتخفيض نسب الفوائد، في حدود الغلافات التي يضعها الوزير المكلف بالتشغيل تحت تصرفها.
- تبلغ الشباب ذوي المشاريع الذين ترشح مشاريعهم للاستفادة من قروض البنوك والمؤسسات المالية، بمختلف الاعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب بالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.
- تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع، مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة، لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.
- تشجع كل اشكال الأعمال الأخرى الرامية إلى ترقية إحداث الأنشطة وتوسيعها.
- تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع، كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي التنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطاتهم.
- تحدث بنكا للمشاريع المفيدة اقتصاديا واجتماعيا.
- تقدم الاستشارة ويد المساعدة للشباب ذوي المشاريع في مسار التركيب المالي ورصد القروض.
- تقيم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتطبيق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها.
- تطوير العلاقات مع الشركاء والجهات المعنية (البنوك، مصلحة الضرائب، صندوق الضمان الاجتماعي).

- إبرام اتفاقيات مع كل هيئة أو مقاولة أو مؤسسة إدارية عمومية يتثمل هدفها في أن تطلب إنجاز برامج تكوين الشباب ذوي المشاريع لحساب الوكالة.
- تكلف من يقوم بإنجاز دراسات الجدوى بواسطة مكاتب الدراسات المتخصصة ولحساب الشباب ذوي المشاريع الاستثمارية.
- تتكلف من يقوم بإنجاز قوائم نموذجية خاصة بالتجهيزات بواسطة هياكل متخصصة.
- تنظم تدريبات لتعليم الشباب ذوي المشاريع وتجديد معارفهم وتكوينهم في مجال المقاولاتية (إيجاد فكرة مشروع، إعداد دراسة الجدوى، تقنيات التسيير)، على أساس برامج خاصة يتم إعدادها مع الهياكل التكوينية، بالإضافة إلى تكوين حاملي المشاريع ضمن مراكز تطوير المقاولاتية.
- تستعين بخبراء مكلفين بدراسة المشاريع ومعالجتها.
- تطبق كل تدبير من شأنه أن يسمح برصد الموارد الخارجية المخصصة لتمويل إحداث نشاطات لصالح الشباب واستعمالها في الآجال المحددة، وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- تطبق كل تدبير من شأنه أن يسمح برصد الموارد الخارجية المخصصة لتمويل إحداث نشاطات لصالح الشباب واستعمالها في الآجال المحددة وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- تعد البطاقية الوطنية للنشاطات (la cartographie des activités)، التي يمكن استحداثها من طرف أصحاب المشاريع وتحيينها دورياً بالاشتراك مع مختلف القطاعات المعنية.
- تشجع استحداث وتطوير الأنظمة البيئية بناء على فرص الاستثمار المتاحة من مختلف القطاعات التي تلبي احتياجات السوق المحلي و/أو الوطني.
- تسهر على عصرنة وتقييس عملية إنشاء المؤسسات المصغرة ومرافقتها ومتابعتها.
- تعد وتطور أدوات الذكاء الاقتصادي وفق منهج استشرافي، بهدف تنمية اقتصادية متوازنة وفعالة.
- تعمل على عصرنة ورقمنة آليات إدارة وتسيير الوكالة وجهاز استحداث المؤسسات المصغرة.
- تشجع تبادل الخبرات من خلال برامج الهيئات الدولية والشراكة مع الوكالات الأجنبية لدعم وترقية المقاولاتية والمؤسسة المصغرة.
- تضمن تسيير مناطق نشاطات مصغرة متخصصة.

الشكل رقم 3-1:الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية– الوكالة الولائية بالمدية

حسب المصالح



من الهيكل التنظيمي أعلاه، نجد أن كل من الأمانة، المكلف بالاتصال، المكونين والمكلف بالأرشيف يعملون تحت سلطة المدير مباشرة.

1- الأمانة: تقوم بمهام تسجيل البريد الصادر والبريد الوارد من وإلى الوكالة، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المصالح المعنية حسب طبيعة المكالمة.

2- المكلف بالاتصال: يقوم بعمليات التحسيس بالمقاولاتية على مستوى مراكز التكوين المهني، المشاركة في الحصص الإذاعية، الصحافة المكتوبة والمرئية، مختلف بلديات الولاية.

3- المكونين: يقوم المكونون بتنشيط دورات تكوينية في المقاولاتية لفائدة حاملي المشاريع، الطلبة الجامعيين، والمشاركة في عملية التحسيس على مستوى الجامعة من خلال تنظيم أيام تحسيسية والمشاركة في الندوات والملتقيات ذات الصلة بالمقاولاتية، مراكز التكوين المهني، الإذاعة المحلية، ومرافقة الطلبة في إنجاز مذكرات التخرج المتعلقة بمجال المقاولاتية.

4- **المكلف بالأرشيف:** يقوم بتسيير أرشيف الوكالة الولائية والسهر على حماية الملفات من الضياع والتلف.

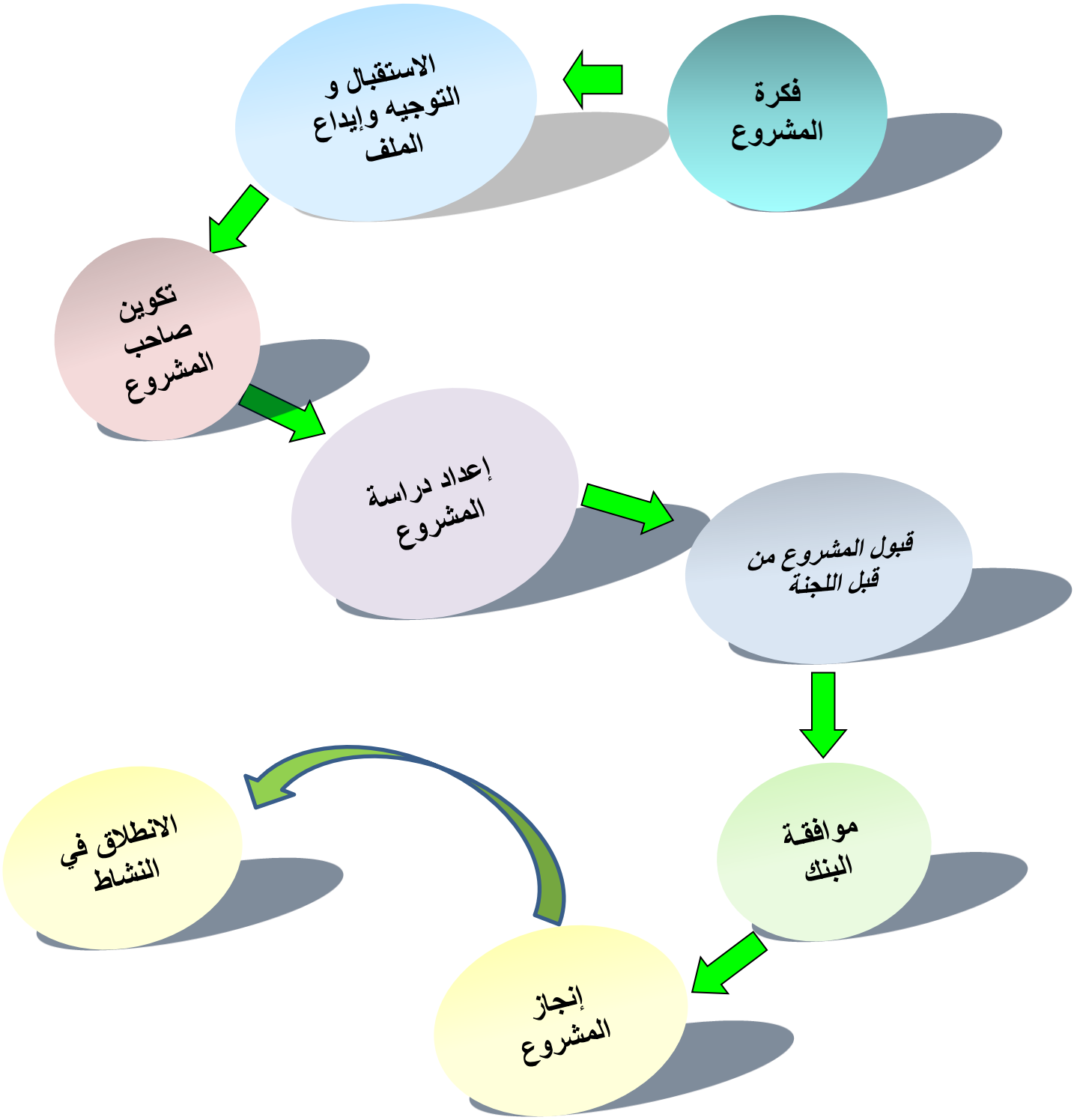
المصالح المشكلة للوكالة الولائية بالمدية

1- مصلحة المرافقة: تعتبر مصلحة المرافقة القلب النابض للوكالة، باعتبارها هي من تقوم بمرافقة أصحاب المشاريع منذ ميلاد الفكرة إلى تجسيدها في شكل مؤسسة مصغرة، وتتكون المصلحة من:

- رئيس المصلحة.
- مرافقين.

والشكل الموالي يبين مراحل المرافقة على مستوى الوكالة.

شكل رقم 3-2 يبين مراحل المرافقة



2- مصلحة المالية والمحاسبة :

تتكون هذه المصلحة من :

- رئيس المصلحة ومحاسبين

تقوم هذه المصلحة بإعداد القوائم المالية والدفاتر المحاسبية المختلفة للوكالة، وتسيية الحسابات البنكية للوكالة،ومتابعة آجال استحقاق القروض، وكل ما يتعلق بالمسائل المالية والمحاسبية

3- مصلحة الإدارة والوسائل:

تتكون هذه المصلحة من:

-رئيس المصلحة.

-إطارات في التسيير.

-مسير المخزن.

-المكلف بالتوجيه والاستقبال.

-السائقين.

-عون النظافة.

تسهر هذه المصلحة على توفير التجهيزات اللازمة لضمان الخدمة، نظافة مكان العمل...

بالإضافة إلى تسيير أجور الموظفين والعمال، ومتابعة الغيابات، التأخرات.

4-مصلحة الإحصاء والإعلام الآلي:

تتكون هذه المصلحة من:

-رئيس المصلحة.

-مهندس في الإحصاء.

-مهندس في الإعلام الآلي.

تتمثل المهام الرئيسية لهذه المصلحة في إعداد الجداول الإحصائية وتحليلها، صيانة أجهزة الإعلام الآلي وحماية النظام المعلوماتي للوكالة.

5- مصلحة المتابعة، التحصيل والمنازعات:

تتكون هذه المصلحة من : رئيس المصلحة، المكلفين بالمتابعة، المكلفين بالمنازعات والتحصيل.

تتمثل المهام الأساسية لهذه المصلحة في:

متابعة دورية للمشاريع المنجزة ،متابعة تحصيل الديون في آجال استحقاقها مع إرسال الإعذارات لأصحاب المشاريع المتخلفين في تسديد قروضهم ومتابعتهم قضائيا في بعض الحالات مثل: الإخلال ببنود دفتر الشروط، تحويل الأموال إلى غير وجهتها، مع معالجة القضايا قضائيا لتحصيل مبالغ القروض الممنوحة.

المطلب الثالث: شروط الاستفادة من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

يجب أن يتمتّع حامل المشروع بعدد من الشروط لكي يستفيد من الامتيازات الممنوحة:

- أن يتراوح سن المستثمر بين 18 و55 سنة.
- أن يكون حامل المشروع ذو جنسية جزائرية.
- الحصول على شهادة أو تأهيل مهني و/أو مهارات معرفية معترف بها بشهادة أو وثيقة مهنية أخرى.
- أن يقدم صاحب مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة.
- أن لا يكون صاحب المشروع قد استفاد من إعانة بعنوان إحداث النشاطات.

المطلب الرابع: صيغ التمويل لدى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

هناك ثلاث صيغ للتمويل لدى الوكالة :

- **التمويل الذاتي:** حسب هذه الطريقة فإن المساهمة الشخصية تكون على عاتق حامل المشروع بنسبة 100%.
- **التمويل الثنائي:** حسب هذه الطريقة فإن المساهمة الشخصية تكون على عاتق حامل المشروع و الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.
- **التمويل الثلاثي:** حسب هذه الطريقة فإن المساهمة الشخصية تكون على عاتق حامل المشروع و الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والبنك.

وفيما يلي نذكر التركيبة المالية بالتفصيل حسب صفة صاحب المشروع وطرق التمويل وحسب مناطق ممارسة النشاط.

الجدول رقم 3-1:التركيبة المالية للعاطلين عن العمل حاملي المشاريع والطلبة حاملي الأفكار

نسب المساهمة / نوع التمويل			المساهمة الشخصية		القرض بدون فائدة		القرض البنكي
التمويل الثلاثي	مبلغ الاستثمار أقل أو = 10 000 000	المناطق العادية	% 05		المناطق العادية		% 70
		المناطق الخاصة والهضاب العليا			المناطق الخاصة والهضاب العليا	% 25	
		مناطق الجنوب			مناطق الجنوب		
التمويل الثنائي			% 50		% 50		% 00
التمويل الذاتي			% 100		% 00		% 00

الجدول رقم 3-2:التركيبة المالية لحاملي السجلات التجارية و الفلاحين والحرفيين وأصحاب المهن الحرة

نسب المساهمة / نوع التمويل		المساهمة الشخصية		القرض بدون فائدة		القرض البنكي
التمويل الثلاثي	مبلغ الاستثمار أقل أو = 10 000 000 دج	المناطق العادية	% 15	المناطق العادية	% 15	% 70
		المناطق الخاصة والهضاب العليا	% 12	المناطق الخاصة والهضاب العليا	% 18	% 70
		مناطق الجنوب	% 10	مناطق الجنوب	% 20	% 70
التمويل الثنائي		% 50		% 50		% 00
التمويل الذاتي		% 100		% 00		% 00

من خلال الجدولين السابقين يتبين لنا أن الدولة الجزائرية تولي اهتماما كبيرا للمقاولاتية وريادة الأعمال، حيث يتجلى ذلك من خلال تخفيض نسب المساهمة الشخصية للبطالين والطلبة الجامعيين إلى 5 % من تكلفة المشروع التي تصل إلى 10.000.000.00 دج، وخاصة إذا تعلق الأمر بإحداث النشاطات في المناطق الخاصة (البلديات الواجب ترقيتها)، هذا من جهة.

البلديات الواجب ترقيتها محددة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89-09 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 91-321 المؤرخ في 14 سبتمبر 1991

ومن جهة أخرى نرى أن الدولة الجزائرية أعطت فرصة إضافية حتى للمقاولين النشطين من حاملي السجلات التجارية والبطاقات الفلاحية والحرفية وأصحاب المهن الحرة، وذلك من أجل ترقية مشاريعهم الريادية وتوسيعها، بالإضافة إلى جملة من الامتيازات التي سوف نذكرها في المطلب الموالي.

***كيفية تسديد القروض:**

أ- في حالة التمويل الثنائي: يتم تسديد القرض بدون فائدة الممنوح بدفعات سداسية متساوية القيمة لمدة خمس (**05**) سنوات، مع منح فترة إرجاء للدفع لمدة **06** أشهر.

ب- في حالة التمويل الثلاثي: حسب هذه الطريقة يتم تسديد القرض البنكي أولا بدفعات سداسية متساوية القيمة لمدة خمس (**05**) سنوات، مع منح فترة إرجاء للدفع لمدة **18** شهرا، وبعد الانتهاء من التسديد الكلي للقرض البنكي يتم تسديد القرض بدون فائدة الممنوح بدفعات سداسية متساوية القيمة لمدة خمس (**05**) سنوات.

المطلب الخامس: الامتيازات والإعانات الممنوحة من الوكالة:

أولا: خلال مرحلة الانجاز

هذه الامتيازات تمنح قبل الانطلاق في ممارسة النشاط

- الإعفاء من حقوق نقل الملكية بمقابل مالي للاكتسابات العقارية الحاصلة في إطار إنشاء نشاط صناعي.
- تطبيق معدل مخفض بنسبة 5 % من الحقوق الجمركية على التجهيزات المستوردة والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للشركات.
- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة على التجهيزات في حالة اختيار صاحب المشروع الخضوع للنظام الحقيقي للضريبة.
- الاستفادة من قرض غير مكافأ (بدون فوائد) يمنح من طرف الوكالة.

ثانيا: خلال مرحلة الاستغلال

بعد الانطلاق في مرحلة الاستغلال أي ممارسة النشاط، يستفيد صاحب المشروع من الامتيازات التالية:

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات والبناءات الإضافية لمدة 3 سنوات، 6 سنوات أو 10 سنوات حسب موقع المشروع ابتداء من تاريخ إتمامها.

*** 03 سنوات إذا كان المشروع في منطقة عادية.**

*** 06 سنوات إذا كان المشروع في منطقة خاصة (البلديات الواجب ترقيتها) المحددة بالمرسوم التنفيذي الذي سبق ذكره.**

*** 10 سنوات إذا كان المشروع في منطقة من مناطق الجنوب.**

- إعفاء كامل من الضريبة الجزافية الوحيدة IFU، لمدة 3 سنوات، 6 سنوات أو 10 سنوات حسب موقع المشروع.

- عند انتهاء فترة الإعفاء المذكورة في النقطة 2،يمكن تمديدها لسنتين (2) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (3) عمال على الأقل لمدة غير محددة.
- غير أن المستثمرين–الأشخاص الطبيعيين الخاضعين للضريبة الجزافية الوحيدة–يبقون مدينين بدفع الحد الأدنى للضريبة المنصوص عليه في قانون الضرائب المباشرة والمقدر ب 10000 دج ، بالنسبة لكل سنة مالية مهما يكن رقم الأعمال.
- إذا اختار صاحب المشروع الخضوع للنظام الضريبي الحقيقي، فيستفيد من إعفاء كلي للضريبة على الدخل الإجمالي (شخص طبيعي)، وتخفيض كلي للضريبة على أرباح الشركات (شخص معنوي).
- الاستفادة من تخفيض الضريبة على الدخل الإجمالي عند نهاية مرحلة الإعفاء، وذلك خلال الثلاث سنوات (3) الأولى من الإخضاع الضريبي:
- السنة الأولى من الإخضاع الضريبي: تخفيض قدره 70 %.
- السنة الثانية من الإخضاع الضريبي: تخفيض قدره 50 %.
- السنة الثالثة من الإخضاع الضريبي: تخفيض قدره 25 %
- يمكن للفلاحين والحرفيين والأشخاص الممارسين لنشاطات إنتاج السلع والخدمات، الاستفادة من الامتيازات التي تمنحها الوكالة في إطار توسيع القدرات الإنتاجية والخدمية لمؤسساتهم في نشاطات مشابهة (مترابطة و/أو مكملة).

➢ **امتيازات أخرى:**

- الاستفادة دون مقابل، من المساعدة التقنية للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ومن استشارتها ومرافقتها ومتابعتها.
- الاستفادة من برامج التكوين المجاني التي تنجزها أو تطلبها الوكالة.
- يمكن الاستفادة من محلات في مناطق نشاط مصغرة متخصصة ومجهزة بصيغ الإيجار، بالنسبة لنشاطات إنتاج السلع والخدمات.

📌 يمكن الاستفادة من علاوة تكنولوجية لا تتجاوز نسبتها 10 % من كلفة الاستثمار، حسب أهمية المشروع ومحتواه التكنولوجي وأثره على الاقتصاد المحلي أو الوطني.

المبحث الثاني: خطوات إنشاء مؤسسة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

إن إنشاء أي مشروع (مؤسسة) يمر عبر مراحل، كما سبق أن ذكرنا في الفصل الثاني، وسنحاول في هذا المبحث أن نبين خطوات إنشاء مؤسسة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية **(NESDA)**.

المطلب الأول: مرحلة الدراسة [1]

إن مرحلة الدراسة للمشروع هي أول مرحلة لإنشاء أي مشروع استثماري، سواء كان ذلك في إطار أحد أجهزة الدعم أو خارجها، وسنسلط الضوء عليها في إطار جهاز **NESDA** موضوع دراستنا في هذا البحث، حيث تشمل هذه المرحلة بدورها عدة خطوات نذكرها فيما يلي:

1- فكرة المؤسسة.

2- الاستقبال والتوجيه.

3- التسجيل عبر البوابة الالكترونية.

4- تكوين صاحب المشروع.

1 من إعداد الطالبين استنادا إلى الخبرة في المجال والعمل بالوكالة.

1- فكرة المؤسسة: فكرة المؤسسة هي وصف مختصر ودقيق للمؤسسة التي نريد أو نفكر في إنشائها، تعد الفكرة الجيدة للمؤسسة أساسية لإطلاق مؤسسة ناجحة، والمحافظة على تنافسيتها بعد ذلك. بيد أن الأفكار الجيدة لا تطرأ، بكل بساطة، في بال المقاول، بل تكون حصيلة عمله الشاق وجهوده، وفي أغلب الأحيان وإبداعه كذلك، وتشكّل الفكرة الجيّدة الخطوة الأولى في تحويل رغبة المقاول وإبداعه إلى فرصة مؤسّسة أعمال.

ففكرة المؤسسة تتمثل في استجابة شخص أو أشخاص أو منظمة ما، لحل مشكلة تم تحديدها، أو لتلبية حاجات تم إدراكها في البيئة (الأسواق، والمجتمع المحلي، وغير ذلك)

لكن تجدر الإشارة إلى الأمرين الآتيين :

- مع أن فكرة المؤسّسة شرط أساسي، إلا أنها ليست سوى أداة.
- الفكرة بحد ذاتها، ومهما كانت جيدة، ليست كافية لتحقيق النجاح.

وبتعبير آخر، إن الفكرة، ومهما كانت مهمة، ليست سوى أداة ينبغي تطويرها وتحويلها إلى فرصة مؤسّسة قابلة للتنفيذ. فمن بين كل30 فكرة قد لا تشكل سوى واحدة منها فرصة لمؤسّسة ناجحة.

ولتحديد فكرة المؤسسة نجيب على الأسئلة التالية :

- 👈 ما هي حاجات الزبائن التي يجب على المؤسسة تلبيتها.
- 👈 ماذا ستبيع أو ستقدم هذه المؤسسة.
- 👈 من هم زبائن هذه المؤسسة.
- 👈 كيف ستبيع منتجاتك أو خدماتك.

وعليه يجب على حامل المشروع أن يبلور فكرته التي تتوافق مع مؤهلاته العلمية أو التكوينة، وأن يجيب المرافق عن الأسئلة أعلاه بدقة من أجل إقناعه، لأن الفكرة هي نقطة الانطلاق نحو ريادة الأعمال.

ما معنى أن نتحقق من قابلية الفكرة للتجسيد؟ ← **هي التأكد من أن كل الشروط متوفرة للدخول إلى عالم ريادة الأعمال**

– الاستقبال والتوجيه:

بعد بلورة صاحب المشروع لفكرته ودراسة إمكانية تجسيدها، يتقرب صاحب فكرة المشروع من أقرب فرع للوكالة من مكان إقامته من أجل الاطلاع على الجهاز ومعرفة الامتيازات والإعانات التي يقدمها، حيث يتم توجيهه إلى المرافق، الذي بدوره يعقد مقابلة فردية مع حامل الفكرة يتم خلالها طرح عدة أسئلة حول المشروع الذي ينوي صاحبه تجسيده، والتأكد من أن المؤهلات العلمية أو المهنية تتوافق مع النشاط المرغوب وفق القوانين والتعليمات التنظيمية الخاصة بالجهاز، ليتم بعد ذلك إعلامه بإجراءات التسجيل وإيداع الملف، بما في ذلك الوثائق الأساسية لتكوين الملف.

أما في حالة عدم توافق المؤهلات مع فكرة المشروع، يتم توجيه حامل الفكرة وإرشاده بما يتوافق مع مؤهلاته.

3– التسجيل عبر البوابة الالكترونية:

يتم تسجيل على مستوى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA من خلال البوابة الإلكترونية المخصصة لهذا الغرض (promoteur.nesda.dz).

وبعد إجراء عملية التسجيل، يقوم رئيس الفرع بإرسال رسالة عبر البريد الالكتروني لصاحب المشروع يحدد فيها موعدا من أجل التقدم إلى المرافق على مستوى الفرع مصحوبا بالوثائق المكونة للملف من أجل إجراء مقابلة فردية، يتم خلالها مطابقتها مع المعلومات التي سبق وأن سجلها على البوابة الالكترونية، وكذا مطابقة التجهيزات المذكورة على الفواتير الشكلية مع النشاط المرغوب، والتأكد من عدم وجود اسم المورد على القائمة الوطنية للغشاشين.

ففي حالة تطابق كل المعلومات والتجهيزات مع النشاط يقوم المرافق بتسجيل إيداع الملف على النظام المعلوماتي للوكالة ومنح صاحب المشروع وصل إيداع الملف، مع إرجاع الوثائق لصاحب المشروع، وإعداد الدراسة الاقتصادية والمالية للمشروع حسب النموذج المعتمد من الوكالة.[1]

1 من إعداد الطالبين استنادا إلى الخبرة في المجال والعمل بالوكالة

أما في حالة وجود عدم تطابق في التجهيزات فيقوم المرافق بإبداء تحفظاته إلى غاية رفع هذه الأخيرة من أجل تسجيله على النظام المعلوماتي للوكالة. ليقوم رئيس الفرع بالتأكد من صحة الشهادة (المؤهل) بإرسال طلب إلى الجهة المصدرة لها، وكذا التأكد من صفة صاحب المشروع (بطال أو ممارس للنشاط).

4- تكوين صاحب المشروع:

بعد إيداع الملف على مستوى الوكالة ، يتم برمجة صاحب المشروع لحضور دورة تكوينية إجبارية في كيفية إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع لمدة 05 أيام، يتم خلالها تكوين صاحب المشروع من طرف مكوني الوكالة المعتمدين من طرف المكتب الدولي للشغل، وذلك في خطوات مخطط الأعمال خطوة بخطوة مع حصص تطبيقية يقوم بها هذا الأخير، ليكون في نهاية الدورة قد أتم صاحب المشروع مخطط الأعمال الخاص بفكرة مشروعه ومعرفة ما إذا كان مشروعه سيحقق ربحا أم خسارة، ومراجعة خطته إذا اقتضى الأمر ذلك، أو تغيير رأيه تماما حول الشروع المرغوب. مع تكوين صاحب المشروع في مجال الأنظمة الضريبية والالتزامات والامتيازات المتعلقة بكل نظام ،كل هذا تحضيرا لصاحب المشروع لعرض مشروعه أمام لجنة انتقاء، اعتماد وتمويل المشاريع.

تمنح لصاحب المشروع شهادة مشاركة في نهاية الدورة.

هناك تغيير في نمط التكوين المقدم حسب التعليمات الواردة من المديرية العامة، حيث ابتداء من السنة الجارية (2024)، سيتم تنظيم دورات تكوينية إجبارية في المقاولاتية لكل من يرغب في إنشاء مؤسسة في إطار الوكالة، وذلك على مستوى مراكز تطوير المقاولاتية المتواجدة على مستوى الجامعات، والتي ستنطلق كمرحلة أولى مع خريجي الجامعات.

5 – عرض المشروع أمام لجنة انتقاء اعتماد وتمويل المشاريع (CSVF):

بعد الانتهاء من الدورة التكوينية وإعداد مخطط الأعمال من طرف صاحب المشروع، يتم برمجة هذا الأخير من أجل عرض مشروعه أمام لجنة انتقاء، اعتماد وتمويل المشاريع ، ويتم ذلك بحضوره الشخصي من أجل عرض مشروعه وإقناع أعضاء اللجنة من أجل قبول تمويل مشروعه. تفصل اللجنة في قرار الرفض أو التأجيل أو القبول بأغلبية أعضاء اللجنة وفي حالة التساوي يكون صوت الرئيس هو المرجح، ويكون قرارها بالنطق علنا. [1]

1 من إعداد الطالبين استنادا إلى الخبرة في المجال والعمل بالوكالة

في حالة الرفض: في حالة رفض المشروع ، يتم تبليغ صاحب المشروع ومنحه قرار الرفض من طرف رئيس الفرع، ويحق لصاحب المشروع تقديم طعن في هذا القرار في مدة لا تتجاوز 15 يوما من تاريخ الرفض، ليتم بعد ذلك برمجته للدورة المقبلة لانعقاد اللجنة.

في حالة الرفض للمرة الثانية، يحق لصاحب المشروع تقديم طعن في قرار اللجنة في مدة لا تتجاوز 30يوما من تاريخ الرفض، ليتم بعد ذلك برمجته لعرض المشروع أمام اللجنة الوطنية لانتقاء، اعتماد وتمويل المشاريع.

في حالة التأجيل: في حالة تسجيل اللجنة لبعض التحفظات مثل: تخفيض مبلغ الفاتورة، تغيير المورد، أو طلب معلومات إضافية، يتم تأجيل النطق بالقرار حول المشروع إلى دورة مقبلة بعد رفع التحفظات المسجلة ويمكن أن يكون القرار بعدها بالحالات الثلاث (الرفض، التأجيل أو القبول).

في حالة القبول: في حالة اقتناع أعضاء اللجنة بالمشروع المقترح وقبول قرار تمويله، يتم إبلاغ صاحب المشروع بعد عرض المشروع مباشرة، وتمنح مدة 07 أيام من أجل إتمام الملف واستكمال إجراءات الحصول على الموافقة البنكية.

المطلب الثاني: مرحلة الإنجاز [1]

بعد قبول المشروع من طرف لجنة انتقاء، اعتماد وتمويل المشاريع ومنح مدة 07 أيام من أجل استكمال الملف الخاص بالتمويل، يقدم صاحب المشروع ملفا كاملا يودع لدى المرافق لدى الفرع في نسختين، نسخة للوكالة ونسخة للبنك، وتمنح لصاحب المشروع شهادة التأهيل للاستفادة من الجهاز.

مرحلة الإنجاز هذه تمر بعدة مراحل:

1- إعداد وتسليم شهادة التأهيل للاستفادة من الوكالة.

2- الموافقة البنكية.

3- الإنشاء القانوني للمؤسسة.

4- تمويل المشروع.

5- مرحلة الاستغلال.

[1] من إعداد الطالبين استنادا إلى الخبرة في المجال والعمل بالوكالة

1- إعداد وتسليم شهادة التأهيل للاستفادة من الوكالة: [1]

بعد إيداع الملف المكون من:

*طلب قرض موجه لمدير البنك المحدد من طرف اللجنة لتمويل المشروع .

*بطاقة التعريف الوطنية الرقمية

* صورة شمسية

*نسختين من شهادة الميلاد.

* نسختين من شهادة الإقامة.

* نسختين من الشهادة أو الدبلوم.

* نسختين من الفواتير الشكلية للتجهيزات.

* نسختين من الفواتير الشكلية للتأمين على التجهيزات.

* نسختين من الفواتير الشكلية للتهيئة إن وجدت.

يتم إعداد وتسليم شهادة التأهيل للاستفادة من مساعدة الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب لصاحب المشروع.

2- الموافقة البنكية: [2]

بعد إيداع الملف السابق الذكر على مستوى الوكالة، إضافة إلى نسخة من الدراسة الاقتصادية والمالية، يقوم المرافق بإيداع الملف على مستوى البنك من أجل الحصول على الموافقة البنكية لمنح قرض التمويل، والتي تكون حسب الاتفاقية الثلاثية المبرمة بين الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، البنوك الوطنية، وصندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها أصحاب المشاريع في مدة لا تتجاوز شهرين (02).

👈 **ملاحظة: أصحاب المشاريع الذين يختارون طريقة التمويل الثلاثي غير معنيين بهذه المرحلة.**

3- الإنشاء القانوني للمؤسسة:

بعد الحصول على الموافقة البنكية يشرع صاحب المشروع في الإنشاء القانوني للمؤسسة، وتتمثل هذه المرحلة في:

[1 و2] من إعداد الطالبين استنادا إلى الخبرة في المجال والعمل بالوكالة

*إعداد عقد الإيجار للمحل عند الموثق لمدة سنتين قابلتين للتجديد إذا كان النشاط المرغوب نشاطا قارا (يتطلب محلا من أجل ممارسة النشاط).

*فتح سجلا تجاريا أو بطاقة حرفي أو بطاقة فلاح أو اعتماد ممارسة النشاط حسب طبيعة نشاط المشروع.

*إعداد البطاقة الجبائية وذلك بإيداع ملف على مستوى المفتشية التابع لها إقليميا.

*الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات لغير الأجراء، والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء في حالة توظيف عمال.

*فتح حساب بنكي لدى البنك الممول (المانح للموافقة البنكية) وصب قيمة المساهمة الشخصية فيه.

بالنسبة لفتح سجل تجاري:

حسب القانون التجاري الجزائري فإن المؤسسات تأخذ عدة أشكال قانونية يمكن تقسيمها إلى شكلين أساسيين: مؤسسة شخص طبيعي ومؤسسة شخص معنوي. تضم مؤسسة شخص معنوي بدورها أربعة أشكال:شركات التضامن، شركات التوصية، الشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات المساهمة.

الأشكال القانونية للمؤسسات في الجزائر[1]:

أولا– إنشاء مؤسسة شخص طبيعي:

شكل هذه المؤسسة موجه عموما لمؤسسة ذات حجم بسيط, لا تتطلب قانونا أساسيا، فتأسيسها بسيط , كما أن استكمال إجراءات التسجيل لدى السجل التجاري سريعة جدا، وبسبب التداخل بين أملاك صاحب المؤسسة و المؤسسة، فإن تسديد ديون المؤسسة يمكن أن يمتد ليشمل الأملاك الشخصية لصاحب المؤسسة. التسجيل لدى السجل التجاري يمنح لصاحب المؤسسة صفة التاجر.(المادة 5 وما يليها من القانون التجاري).

ثانيا–إنشاء مؤسسة شخص معنوي:

هناك عدة أشكال للشخص المعنوي، نذكر منها ما يلي:

أ– المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (م ذ ش و م م:

المؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (ش.ذ.ش.و.ذ.م.م:) هي مؤسسة مكونة من شخص واحد، يحدد رأسمالها الاجتماعي بحرية من طرف الشريك في القانون الأساس ي للمؤسسة، تكون

1 د.بن حمودة يوسف، دروس في مادة المقاولاتية، مرجع سابق، ص ص ص39،41،40.

الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك مؤسسته ولا يلتزم إثر ذلك بديون المؤسسة إلا في حدود الرأسمال الاجتماعي، يمنح القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية و صفة التاجر لمسيرها. (المادة 796 وما يليها من القانون التجاري ، المعدل والمتمم).

ب– الشركة ذات المسؤولية المحدودة (ش ذ م م)

الشركة ذات المسؤولية المحدودة (ش.ذ.م.م:) هي شركة أموال، تؤسس بين شريكين اثنين على الأقل و خمسين على الأكثر، يحدد رأسمالها الاجتماعي بحرية من طرف الشركاء في القانون الأساس ي للشركة، يلتزم الشركاء)بديون الشركة حسب مساهمتهم في الرأسمال الاجتماعي،كما تسير من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين، يمنح القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية و صفة التاجر للمسيرين.

(المادة 796 وما يليها من القانون التجاري ، المعدل والمتمم).

جـ–شركة التضامن (ش ت):

شركة لأشخاص، وعموما هي شركة عائلية، العدد الأدنى للشركاء هو اثنان (02)،ليس هناك حدى أدنى مفروض للرأس المال الاجتماعي للشركة، التسيير يشارك فيه كل الشركاء، إلا في حالة ما نص قانون المؤسسة على عكس ذلك، الرأسمال الاجتماعي يتم تقسيمه إلى حصص اجتماعية ، يشارك كل الشركاء وبشكل تضامني في الاستجابة لدفع ديون الشركة التسجيل لدى المركز الوطني للسجل التجاري يمنح للشركة صفة الشخص المعنوي ولكل الشركاء صفة التاجر، وذلك طبقا ل (المادة 775 وما بعدها من القانون التجاري .)

د– الشركة ذات التوصية البسيطة (ش ذ ت ب:)

هي شركة هجينة، نجد أشخاص للتسيير وأشخاص ممثلين لرؤوس الأموال، أي هي مزيج من مجموعة من الشركاء على نظام التضامن ومجموعه أخرى على نظام ذات مسؤولية محدودة. الرأسمال الاجتماعي يقسم إلى حصص اجتماعية و تسير الشركة من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين، شركاء متضامنين يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء في شركة التضامن، فيكونون مسؤولين مسؤولية تضامنية، وغير محددة عن ديون الشركة. وشركاء موصين لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم ولا يكتسبون صفة التاجر ولا يشاركون في إدارة الشركة التسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة صفة الشخص المعنوي و للشركاء صفة التجار. (المادة 799 مكرر وما بعدها من القانون التجاري)

- **ملاحظة: هذا الشكل من الشركات ليس منتشرا بكثرة في الجزائر.**

هـ–الشركة ذات الأسهم (ش ذ أ:)

و هي شركة ذات رؤوس أموال، تعد بمثابة شكل من المؤسسات الكبيرة بامتياز، تضم على الأقل سبعة مساهمين و الحد الادنى لرأسمالها الاجتماعي لتأسيسها هو خمسة ملايين دينار (5.000.000 دج) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام و مليون دينار جزائري (1.000.000دج) إن لم يكن هناك دعوة للاكتتاب العام، يقسم رأس المال الاجتماعي إلى أسهم. تسير من طرف مجلس إدارة يتكون على الأقل من ثلاثة أعضاء وعلى الأكثر من اثنى عشر عضوا، يترأسه رئيس مدير عام، يراقب من طرف مجلس مراقبة يخضع عمل فروع التسيير لقواعد صارمة ومحددة.

مسؤولية المساهمين في تسديد الديون تتم حسب نسبة مساهمتهم في رأس مال الاجتماعي للشركة . التسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة صفة الشخص المعنوي وصفة التجار لأعضاء مجلس الإدارة(.المادة 592 وما يليها من القانون التجاري).

و–التجمعات:

يؤسس التجمع بين شخصين معنويين أو أكثر لفترة محدودة قصد تسخير كل الإمكانيات الملائمة لتسهيل النشاط الاقتصادي لأعضائها وتطويره وتحسين نتائج هذا النشاط وتنميته، يمكن أن يؤسس بدون رأسمال كما لا يؤدي التجمع من تلقاء نفسه إلى تحقيق الفوائد واقتسامها، يسير التجمع شخص واحد أو أكثر ويلزم أعضاءه بتسديد ديونه من ذمتهم المالية الخاصة وهم متضامنون إلا إذا وجد اتفاق مخالف مع المتعاقدين الأخرين، يمنح القيد في السجل التجاري للتجمع الشخصية المعنوية (الأساس القانوني نفسه.) (المادة 539 وما يليها من القانون التجاري).

4– تمويل المشروع:

بعد استكمال مرحلة الإنشاء القانوني للمؤسسة، يتقدم صاحب المشروع إلى المرافق على مستوى الفرع من أجل استكمال إجراءات تمويل مشروعه مرفوقا بنسخة من:

* عقد الإيجار للمحل عند الموثق لمدة سنتين قابلتين للتجديد .

*محضر معاينة المحل من طرف محضر قضائي.

* السجل التجاري أو بطاقة حرفي أو بطاقة فلاح أو اعتماد ممارسة النشاط حسب طبيعة نشاط المشروع.

* البطاقة الجبائية .

* القانون الأساسي للمؤسسة في حالة شخص معنوي.

*شهادة الانتساب في الصندوق الوطني للتأمينات لغير الأجراء.

*شهادة كشف التعريف البنكي (Attestation de RIB).

*وصل تسديد المساهمة الشخصية.

*الفواتير الشكلية للتجهيزات والتأمين على التجهيزات وكذا فاتورة التهيئة إن وجدت محينة (باحتساب كامل الرسوم).

يقوم المرافق بإعداد التركيبة المالية لتمويل المشروع بناء على الفواتير المحينة، ففي حالة ارتفاع الأسعار يكون القرار من طرف صاحب المشروع:

-إما تحمل الفرق في زيادة الأسعار وصبه في حسابه البنكي.

-وإما تقديم طلب إعادة تقييم المشروع وطلب موافقة شكلية جديدة بنفس المرحلة السابقة (الموافقة البنكية).

في حالة ما إذا كان النشاط قارا: يقوم المرافق المكلف بالمتابعة بإجراء زيارة ميدانية إلى المحل من أجل إثبات أن المحل مهيأ ومطابق لممارسة النشاط ،بما في ذلك استيعاب التجهيزات المطلوبة.

ليتم بعد ذلك منح صاحب المشروع نسخة من التركيبة المالية للمشروع ونسخة من الموافقة البنكية و توجيهه إلى صندوق ضمان القروض، من أجل استخراج شهادة الانخراط في الصندوق وتسليمها للمرافق.

يقوم المرافق بإعداد قرار منح الامتيازات الجبائية المتعلقة بمرحلة الإنجاز، واتفاقية القرض غير المكافئ والسندات لأمر ويتم المصادقة عليها وإمضاؤها من طرف صاحب المشروع.

تتم بعد ذلك عملية التأكد ومراقبة الملف بدقة من طرف رئيس الفرع أولا، ثم يحول إلى رئيس مصلحة المرافقة، ومن ثمة إلى رئيس مصلحة الإحصاء والإعلام الآلي، وفي الأخير إلى رئيس مصلحة المالية والمحاسبة.

بعد التأكد من صحة كل المعلومات، يقوم رئيس مصلحة المالية والمحاسبة بإعداد الأمر بالدفع من حساب الوكالة المفتوح لهذا الغرض (تمويل المشاريع)، وإمضاؤه من طرف رئيس المصلحة ومدير الوكالة الولائية من أجل صب مبلغ القرض في حساب صاحب المشروع.

المطلب الثالث: مرحلة تجسيد المشروع.

بعد تحويل مبلغ القرض من حساب الوكالة إلى حساب صاحب المشروع، يتم إصدار الأوامر بسحب الصكوك البنكية كما يلي:

* أمر بسحب الصك الخاص بدفع اشتراكات الانخراط بصندوق الكفالة المشتركة. (FG).

* **أمر بسحب الصك البنكي بقيمة 10 بالمائة** لفائدة المورد من أجل طلب التجهيزات ويتم إعداده بتقديم الوثائق التالية:

- نسخة عن الصك الخاص بدفع اشتراكات الانخراط بصندوق الكفالة المشتركة. (FG).
- وصل الطلبية منجز من طرف صاحب المشروع.
- عقد التوريد بين المورد وصاحب المشروع (عقد يتم ابرامه بين المستثمر والمورد عند الموثق).

– الصك البنكي بقيمة 90 بالمائة :

- وصل التسليم إن وجد
- محضر معاينة محرر من طرف خبير مؤهل بحضور المكلف بالمتابعة للوكالة "أناد" وصاحب المشروع لتقيم حالة وقيمة العتاد بمقر المورد قبل التشغيل
- الرهن الحيازي للعتاد درجة ثانية للوكالة في حالة التمويل الثلاثي ودرجة أولى في حالة التمويل الثنائي يعد من طرف الموثق.
- محضر تركيب العتاد وتشغيله (منتوج في متناول اليد) يعده محضر قضائي مرفق بصور فتوغرافية مؤشر عليها من طرفه بحضور المكلف بالمتابعة للوكالة "NESDA" و صاحب المشروع لمعاينة انطلاق النشاط على مستوى مقر المؤسسة المصغرة.

ملاحظة : يتم إمضاء عقد الرهن الحيازي بتقديم الوثائق التالية:

- قرار منح الامتيازات الضريبية .
- اتفاقية القرض .
- الفاتورة النهائية للعتاد أو وصل التسليم .

بالنسبة للعتاد المتحرك:

- يسلم الأمر بسحب الصك بقيمة 10 % عند تقديم وصب الطلبية.
- يتم إعداد الأمر بسحب الصك بقيمة 90 % على أساس الرقم التسلسلي المبين على شهادة وجود العربات المسلمة من طرف الوكلاء المعتمدين.

بعد تسليم الأوامر بالسحب للموردين واقتناء العتاد ومعاينها من طرف ممثل الوكالة رفقة المحضر القضائي، والدخول في مرحلة الاستغلال (بداية النشاط)، يقوم صاحب المؤسسة بإيداع ملف الاستفادة من الامتيازات الضريبية المتعلقة بمرحلة الاستغلال المكون من الوثائق التالية:

- شهادة مقدمة من مصالح الضرائب تبين تاريخ بداية المشروع
- الرهن الحيازي للتجهيزات و/أو الرهن الخاص بالعتاد المتنقل
- عقد التأمين للعتاد على الأخطار المتعددة وكل الأخطار للتجهيزات (باحتساب كل الرسوم)
- الفاتورة النهائية للعتاد مع الفاتورة التأمين على الأخطار المتعددة وكل الأخطار للتجهيزات (باحتساب كل الرسوم)
- نسخة من الترخيص النهائي خاص بالاستغلال بالنسبة للنشاطات المقننة إن وجدت.

ليقوم المرافق بإعداد قرار منح الامتيازات الضريبية الخاصة بالاستغلال وتسليمها لصاحب المشروع الذي بدوره يسلم نسخة منه إلى مفتشية الضرائب التابع لها.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية لمراحل إنشاء المؤسسة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والتي كان الهدف منها هو إسقاط ما تم التوصل له من الجانب النظري ، و اختباره مع مدى تطابقه مع الواقع الفعلي، تم التوصل إلى أن إنشاء أي مؤسسة يمر بمراحل عملية تسلسلية، ينبغي لحامل فكرة المشروع معرفتها وهيكلتها بشكل منهجي، انطلاقا من تقييم وتحليل الفكرة (تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص والتهديدات، البيئة الخارجية، وكذا التأكد من أن حامل الفكرة يمتلك فعلا الصفات الريادية)، ومن ثمة إعداد مخطط العمل التجاري الذي يعتبر خارطة طريق تساعد على بلورة المراحل الأساسية لتجسيد المشروع، ثم تأتي مرحلة إعداد مخطط الأعمال وفق منهج متسلسل ومترابط من أجل الوصول إلى معرفة ما إذا كان المشروع سيحقق نجاحا أم خسارة في المستقبل، مما يتطلب على حامل فكرة المشروع بذل قصارى جهده في عملية دراسة السوق والابتعاد عن عنصري التفاؤل المفرط والتشاؤم المفرط في عملية التوقع للمشروع (تجنب التخمين في التوقعات لا سيما في حساب التكاليف).

الخاتمة

حاولنا في هذا البحث معالجة موضوع ريادة الأعمال من خلال دراسة ميدانية للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية– الوكالة الولائية بالمدية ، حيث تبين أن ريادة الاعمال تشير إلى فكرة تطوير وإدارة مشاريع تجارية بهدف تحقيق الأرباح وذلك من خلال تحمل المخاطر والمجازفة، كما يعتبر رواد الأعمال الأشخاص الذين يرفعون التحديات ويبحثون عن فرص جديدة لتحقيق النجاح في عالم الأعمال، وحتى يتحقق هذا كله يستوجب اكتساب مهارات ريادية ومعرفة شاملة لمراحل تجسيد أي مشروع ريادي.

لقد تم الاعتماد في بحثنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري و المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي ، و ذلك للإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات.

ففي الفصل الأول و الثاني تطرقنا لعرض أهم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الموضوع، ريادة الأعمال، رائد الأعمال، تحليل فكرة المشروع الريادي أو الاستثماري، مخطط العمل التجاري، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع، مخطط الأعمال.

أما في الفصل الثالث قمنا بإسقاط الجانب النظري على جهاز الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، من أجل معرفة مسار أو خطوات إنشاء مؤسسة ومدى تطابقها مع الجانب النظري، عرض النتائج و مناقشتها للوصول إلى الإجابة على الفرضيات المقترحة من خلال المعلومات التي تم جمعها ، حيث توصلنا إلى تحديد مدى تطابق الشق النظري لما هو موجود بالوكالة محل دراستنا.

– إختبار الفرضيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها:

- تعتمد ريادة الأعمال على الابتكار، والمبادرة، والاستباقية، وتحمل المخاطرة؛ كما أن آليات الإدارة الاستراتيجية لموارد المؤسسة توفر القاعدة الأساسية في البحث عن الفرصة والسعي إلى التميز والريادة الاستراتيجية مفادها البحث واستغلال الفرص، كما أنها تعنى بالفرص، والابتكار، وخلق قيمة جديدة، من خلال مهارات وصفات شخصية، وعليه حتى يتوقف تحقيق النجاح في ريادة الأعمال على عقلية رائد الأعمال والتي تتمثل في أفكار وسلوكيات الفرد الخاصة تجاه انجاز المشاريع الريادية ، فليس بإمكان كل شخص أن يكون رائد أعمال، وهذا ما ينفي الفرضية الأولى.

- مخطط العمل التجاري يصف كيف للمشروع أن يقدم أو يقترح قيمة، وطريقة العمل على تحقيقها والاستفادة منها، و هو ضروري بالنسبة للمؤسسات الناشئة ويمكن الاستغناء عنه في المؤسسات الكلاسيكية، وهذا ما ينفي الفرضية الثانية.
- دراسة الجدوى الاقتصادية ومخطط الأعمال هو عنصر أساسي لنجاح المشاريع الريادية، بحيث يعتبر دراسة مستقبلية تبنى على التوقعات بناء على دراسة السوق، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

النتائج:

النتائج التي يمكن استخلاصها من هذه الدراسة هي:

– إن عملية تعليم ريادة الأعمال أو المقاولاتية تساعد على نشر الثقافة المقاولاتية وزرع الروح المقاولاتية في أفراد المجتمع، وينبغي لحامل فكرة مشروع أن يطور من مهاراته الريادية، وأن يقوم بتقييم وتحليل فكرته من أجل انطلاقة ناجحة، لأن الفكرة هي الشريان الرئيسي للمشروع.

– مخطط العمل التجاري يساعد حامل فكرة المشروع في رسم خارطة طريق لتجسيد مشروعه.

– على الريادي أن يقوم بتقييم قدراته الريادية بكل صدق وأن يكون صريحا مع نفسه، وعدم استخدام التفاؤل المفرط الذي يقوده إلى تحمل عواقب وخيمة.

– إن من عوامل فشل المشاريع الريادية هو عدم إعطاء أهمية بالغة لدراسة السوق والاعتماد على عنصر التخمين في دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع.

– ريادة الأعمال هي عنصر بديل للقضاء على البطالة في ظل عجز الدولة على استيعاب الكم الهائل من الخريجين سنويا.

– من أجل ريادة أعمال ناجحة ينبغي على الريادي أن يكون بمختلف الجوانب القانونية والتسييرية، والاستعانة بذوي الخبرة إذا اقتضى الأمر.

– التوجه إلى أجهزة الدعم من أجل الحصول على قروض والاستفادة من الامتيازات الممنوحة، وتخفيف الأعباء على المؤسسة، الأمر الذي يعزز نجاح المؤسسة خاصة في مرحلة الانطلاق..

– التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:

– المشاركة في الدورات التكوينية والملتقيات ذات الصلة بالمقاولاتية وريادة الأعمال، من أجل الرفع من المعارف واكتساب المهارات الريادية.

– ولوج عالم المقاولاتية وريادة الأعمال للحصول على منصب شغل كحل بديل للبطالة، سواء تعلق الأمر بمؤسسة ناشئة أو مؤسسة كلاسيكية.

– تعلم تقنيات التسيير والتسويق من أجل ريادة أعمال ناجحة.

– أفاق الدراسة:

هناك جوانب أخرى لم يتم التطرق إليها يمكن أن تكون كمواضيع لدراسات و أبحاث مستقبلية منها:

– مخطط الأعمال كأداة لتقييم المشاريع والحصول على مصادر تمويلية.

– دور تعليم ريادة الأعمال في زرع الروح المقاولاتية في الوسط الجامعي.

– دور حاضنات الأعمال في دعم التعليم الريادي.

– الرغبة المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين.


المـــراجع

أولا: المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

1. ابو قرن سعيد محمد ،واقع ريادة الاعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعتي الازهر والاسلامي ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير بالجامعة الاسلامية غزة ،فلسطين ،2015

2. ألكسندر أوسترقالدر وإيف بينور، ابتكار نموذج العمل التجاري، الطبعة العربية الأولى، الأردن،2010.

3. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، دراسة السوق، المملكة العربية السعودية.

4. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ،الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج،دراسة السوق، المملكة العربية السعودية.

5. حسين أحمد مصطفى،ماجيستير في إدارة الأعمال،جامعة صلاح الدين، أربيل،2016

6. حسن راوية، سلوك المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،مصر،2001 .

7. دليل حدد فكرة مقاولتك، المكتب الدولي للشغل، برنامج حدد وطور مقاولتك (GERME)

8. سعيد عبد العزيز عثمان، دراسة جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، مصر، 2006.

9.سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار والتمويل، مدخل في التحليل واتخاذ القرارات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، مصر،1997.

10. فايز جمعة ، عبد الستار محمد العلي ، الريادة والاعمال الصغيرة ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،مصر القاهرة ،2006.

11. ف .بيرنز، ب .م .هافرانك، دليل لإعداد دراسات الجدوى الصناعية، (منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية– UNIDO–، فيينا،1993 .

12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط2، 2001.

13. عبد الحليم كراجة ، الإدارة المالية بين النظرية و التطبيق ،أربد ،1991 .

14. عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات، الإسكندرية، 2006.

15. علي محمد ربابعة، الإدارة المالية: أسس وتطبيق، عمان،. 1989.

16. رانيا الشيخ طه –الابتكار وريادة الاعمال ،سلسلة كتيبات تعريفية سلسلة 30 سنة 2022

17. يحي عبد الغني أبو الفتوح، دراسات جدوى المشروعات(بيئية–تسويقية–مالية)،دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية– مصر،2003.

18. يسرى عبد الرحمان ، تطور الفكر الاقتصادي ، المكتب الجامعي الحديث ،مصر 1999.

19. يعقوب الطاخوتي ، الفكر الاقتصادي الجديد ،دار المعلم ، الاردن ،2016

الرسائل الجامعية:

1. الزهرة عباوي، المسارت الاحتماعية والثقافية للمرأة المقاولة وعلاقتها باختيار النشاط الاجتماعي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة سطيف 2 /2015.

2. حورية بارش، مروة ماضي، فاليح بشرى، بحث في المقاولاتية تحت إشراف الأستاذ بوالريحان فاروق،ماستر إدارة مالية، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة، السنة الجامعية 2021-2022.

3. عبايدية احلام ،محددات الاختيار المهني لدى الطلبة الجامعيين ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بكلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة عنابة ،2007.

4. فتيحة خليقة، إعداد مخطط الأعمال لمشروع صناعة شرائح البطاطا، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة،السنة الجامعية 2014-2015.

5. نور باسل حميد، رشا محمود علي، دراسة الجدوى التسويقية والاجتماعية، محاضرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في إدراة البلديات، 2017.

6. لفقير حمزة، روح المقاولة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص منظمات، جامعة بومرداس، السنة الجامعية 2016-2017.

7.زهية حوري، تقييم المشروعات في الدول النامية باستخدام طريقة الآثار، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية،جامعة منتوري قسنطينة، 2007.

المطبوعات:

1. د.براشد بربار وفاء.مخطط الأعمال.جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،الجزائر، السنة الجامعية 2022/2021..

2. الأستاذة ترغيني صباح، مخطط الأعمال المحاضرة رقم08، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2022/2021.

3. سايبي صندرة ، مقاربة نظرية حول تطور الفكر المقاولاتي ، مجلة العلوم الانسانية ،كلية العلوم الاقتًصادية وعلوم التسيير العدد 03 قسنطينة الجزائر 2013

4. عبد المومن نعيمة ،محاضرات في مقياس المقاولاتية ،مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة ثانية ماستر تنظيم وعمل ،جامعة المسيلة ،الجزائر ،2020

5. د.زيتوني هوارية، مطبوعة بيداعوجية في مادة المقاولاتية، جامعة ابن خلدون تيارت،الجزائر.

المجلات:

1.اوبختي نصيرة واخرون ،دور الثقافة المقاولاتية في انشاء المؤسسات المصغرة في الجزائر ،دراسة حالة مقاولي الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بتلمسان ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاقتصادية ،المجلد 13 ،العدد03 جامعة تلمسان ،الجزائر 2020.

2. د.الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية غي صياغة الاستراتيجية،مجلة الباحث عدد 2007/05جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

3. بروس خير الدين وهدار لحسن ،دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،مجلة ابحاث اقتصادية وادارية ،جامعة بسكرة ، العدد 01 الجزائر ،2007

4.دليل أوسلو، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ارشادات خاصة بجمع بيانات الابتكار والإبلاغ عنها واستخدامها الاصدار الرابع 2018

5. سيلمة منيرة وقرشي يوسف ، التوجه المقاولاتي للمرأة الجزائرية ، مجلة الباحث، العدد ،03 جامعة ورقلة، الجزائر، ،2010

6. مسيخ أيوب، الجامعة كحاضنة طبيعية ومرجعية حقيقية لبعث الروح المقاولاتية ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الرابع، العدد 3، جامعة بشار، ،2019.

ثانيا:مراجع باللغة الأجنبية

- **الكتب:**

1.Alexander ostewalder & yves pigneur,Business Model Generation,2010.

2. Bateman and Snell, Management: Leading & Collaborating in a Competitive World, McGraw-3.Hill/Irwin,2007

4. Formation et accompagnement à l'entrepreneuriat des jeunes diplômés en Algérie, 5.formation des formateurs, UNITAR, Alger du 16 au 19 juin 2014, démarches entrepreneuriales.

6. Formation et accompagnement à l'entrepreneuriat des jeunes diplomés en Algérie, formation des formateurs, UNITAR,Alger du 16 au 19 juin 2014, environnement et réseautage.

7. Jay Weerawardena Social entrepreneurship:Willie Cheng ,2003 .

8.Mannual of Economic Development project, United Nations, New York, 1958.

9.Marion S, Noel X, Sénicourt P, Réflexions sur le outils et les méthodes a l'usage du créateur d'entreprises, les édition de l'adreg 2003.
10.Matjez Dolsek and Fajfar Peter, The effect of masonry in fills on the seismic response of a four-storey reinforced concrete frame—a deterministic assessment - Engineering Structures, Elsevi2008ð
11. Robert PAPIN, Stratégie pour la création d'entreprise,(2003,2009), Dunod.
12.Alain Fayolle, Entrepreneuriat apprendre à entreprendre,directeur général EM lyon Dunod,Paris, 2004.
13.Barring and Ireland, Human resource management as an entrepreneurial toolC Dal Zotto, V Gustafsson - International handbook.2008.
14.Fiorina Mugione, Chef de la Section de l'Entrepreneuriat à la CNUCED, sous la direction du Pr. Andrew Penaluna de l'Université de Wales Trinity Saint Davis, caractéristiques de l'entrepreneur,Genève, juin 2014.
15.Hisrich and Peters, entrepreneurship, McGraw-Hill/Irwin ,2002.
16.Michel Coster, entrepreneuriat, Pearson education, France, Paris, 2009.
Perrenoud. Ph. (2004). Dix nouvelles compétences pour enseigner. Invitation au
Prof. Kasim M. Al-Aubidy, Entrepreneurship and Entrepreneurs: Introduction Philadelphia University-Jordan.
17.ROBERT D HISRICH and MICHEL P. PETERS and Dean A . Shepherd, Op Cite
voyage. Paris : ESF, 1999

- **المواقع:**

1. https://www.elgaronline.com/edcollbook/9781843766360.xml
2. https //feg.univ-bouira.dz
3. www.diwanalara.com
4. httpss//BFda.journals.ek.er.
5. https://getvom.com/
6. https://ae.linkedin.com/pulse/
7. https://digitsmark.com/ar/blogs/what-is-the-economic-feasibility-study-its-importance-and-its-types.


الملاحق

ملحق رقم : 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة

الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

Wilaya : **MEDEA**

Agence de Wilaya : **MEDEA**

ACCUSE DE RECEPTION DE DOSSIER

Numéro de la demande d'octroi d'avantages : 0021873 Date : 02/08/2022

Promoteur 1 ……

Promoteur 2 : ....

Promoteur 3 : ....

Promoteur 4 : ....

Activité : CONFECTION INDUSTRIELLE DE VETEMENTS ET LINGERIE

Nom et Prénom et Signature de l'accompagnateur

ملحق رقم : 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة
الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

ولاية : المدية
الوكالة الولائية : المدية
الفرع المحلي: المدية
شهادة رقم:**//////**

شهادة التأهيل -التمويل الثلاثي-

تعريف المؤسسة :

العنوان الاجتماعي أو التسمية:**//////////////////////**
عنوان المقر الاجتماعي(المقر الضريبي) :**//////////////////////////**
البلدية : الولاية :
الشكل القانوني: **شخص طبيعي** ☐ **شخص معنوي** ☐

النظام الضريبي: **نظام الضريبة الجزافية الوحيدة** ☐ **النظام الضريبي الحقيقي** ☐
الدراسة المالية (مخطط الاعمال) متضمنة الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة: ☐ **نعم** ☐ **لا**
النشاط : **الإنجاز الصناعي للملابس والبياضة**

تعريف .صاحب أو أصحاب المشروع :

الاستثمار المنجز من طرف صاحب أو أصحاب المشروع المبينين أدناه:

صاحب المشروع 1 :

اللقب : **//////////////////** الاسم :**////////////**
اللقب الأصلي للمرأة :
تاريخ الازدياد : مكان الازدياد -البلدية : ا لولاية :
العنوان : **//////////**

صاحب المشروع 2 :

اللقب : ..... الاسم : .....
اللقب الأصلي للمرأة : .....
تاريخ الازدياد : ..... مكان الازدياد -البلدية : ..... الولاية : .....
العنوان : ..... ، ..... ، .....

صاحب المشروع 3 :

اللقب : ..... الاسم : .....
اللقب الأصلي للمرأة : .....
تاريخ الازدياد : ..... مكان الازدياد -البلدية : ..... الولاية : .....
العنوان : .....

صاحب المشروع 4 :

اللقب : ..... الاسم : .....
اللقب الأصلي للمرأة : .....
تاريخ الازدياد : ..... مكان الازدياد -البلدية : ..... الولاية : .....
العنوان : ..... ، ..... ، .....

طبقا لقرار لجنة انتقاء، واعتماد وتمويل المشاريع في دورتها رقم ////////// بتاريخ ////////// . و ردا على طلبكم للاستفادة من الامتيازات رقم /// بتاريخ ////// يسعد **الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية** الشباب أن تعلمكم بأن استثماركم مؤهل للاستفادة من مساعدة جهاز الوكالة بداية من تاريخ إعداد قرار منح الامتيازات الضريبية و الإعانات المالية في إطار الإنجاز على النحو التالي، مع التقيد بالالتزامات التالية:

- رصد المساهمة الشخصية.
- الاشتراك و الانخراط في الصندوق الوطني للكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع,
- المشاركة في تكوين إجباري منظم من طرف **الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ، قبل عرض الملف على لجنة انتقاء، واعتماد وتمويل المشاريع.**

الإعانات المالية :

- قرض بدون فائدة .
- قرض اضافي غير مكافئ عند الضرورة.
- تخفيض نسبة الفائدة البنكية الى (100%).

الامتيازات الضريبية و الجمركية :

1/- خلال فترة إنجاز المشروع :

- الإعفاء من حقوق نقل الملكية بمقابل مالي للاكتسابات العقارية الحاصلة في إطار إنشاء نشاط صناعي,
- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للشركات .
- **الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة (TVA) لمقتنيات التجهيزات والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار الخاص بمرحلة الإنشاء بالنسبة للنشاطات الخاضعة للنظام الضريبي الحقيقي وكذا الرسم على القيمة المضافة. لا تستفيد السيارات السياحية من هذا التدبير إلا اذا كانت تشكل الأداة الرئيسية للنشاط.**
- تطبيق نسبة مخفضة بـ 5 % تخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة والداخلة مباشرة في إنجاز الاستثمار .

2/- خلال فترة استغلال المشروع وابتداء من انطلاق النشاطات :

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات و البناءات الإضافية لمدة "3 سنوات ، 6 سنوات او 10 سنوات" حسب موقع المشروع ، ابتداء من تاريخ إتمامها
- اعفاء ، لمدة " 3 سنوات ، 6 سنوات او 10 سنوات " حسب موقع المشروع، ابتداءا من تاريخ استغلالها من الضريبة الجزافية الوحيدة IFU أو حسب الحالة (**ou IBS IRG**) في حال اختيار صاحب المشروع الخضوع للنظام الضريبي الحقيقي.
- عند انتهاء فترة الاعفاء المذكورة في المطة الثانية، يمكن تمديدها لسنتين (2) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (3) عمال على الاقل لمدة غير محددة. عدم احترام التعهد الخاص بخلق مناصب شغل يؤدي إلى سحب الامتيازات الممنوحة و المطالبة بالحقوق و الرسوم الواجب دفعها.

ملاحظة: غير أن المستثمرين - الاشخاص الطبيعيين الخاضعين للضريبة الجزافية الوحيدة - يبقون مدينين بدفع الحد الادنى للضريبة الذي يجب ألا يقل عن 10000 دج، من المبلغ المنصوص عليه بموجب المادة 365 مكرر من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، بالنسبة لكل سنة مالية، مهما يكن رقم الاعمال المحقق.

مدة الصلاحية:

تحدد مدة صلاحية هذه الشهادة ب 12 شهرا ابتداء من تاريخ التوقيع عليها.

حرر في.....

ملحق رقم : 03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة
الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

ولاية : المدية
الوكالة الولائية : المدية
الفرع المحلي: المدية
شهادة رقم: 24/2023

قرار منح الامتيازات الضريبية و الإعانات المالية الخاصة بالإنجاز مرحلة الإنشاء

المدير العام للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:

-بمقتضى الأمر رقم 96- 14 المؤرخ في 24 جوان سنة 1996 ، والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 1996، ولاسيما المادة 16 منه،

- بمقتضى الأمر رقم96-31 المؤرخ في30 ديسمبر سنة 1996، والمتضمن قانون المالية لسنة 1997 .

- بمقتضى الأمر رقم 09-01 المؤرخ في 26 رجب عام 1430 الموافق ل 22 جويلية سنة 2009، والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2009 .

- بمقتضى قانون رقم 97-02 المؤرخ في 31 ديسمبر سنة 1997، والمتضمن قانون المالية لسنة 1998 ولاسيما المادة 46 منه.

- بمقتضى القانون رقم 03-22 المؤرخ في 04 ذي القعدة عام 1424 الموافق 28 ديسمبر سنة 2003 ، و المتضمن قانون المالية لسنة 2004،

- بمقتضى القانون رقم 09-09 المؤرخ في 13 محرم عام 1431 الموافق ل 30 ديسمبر سنة 2009 المتضمن قانون المالية لسنة 2010،

-بمقتضى القانون رقم 08-13 المؤرخ في 27 صفر عام 1435 الموافق ل 30 ديسمبر سنة 2013 المتضمن قانون المالية لسنة 2014،

-بمقتضى القانون رقم 14-10 المؤرخ في 8 ربيع الأول 1436 الموافق ل 30 ديسمبر سنة 2014 المتضمن قانون المالية لسنة 2015،

-بمقتضى القانون رقم 20-16 المؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1442 الموافق ل 31 ديسمبر سنة 2020 المتضمن قانون المالية لسنة 2021،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 96-234 المؤرخ في 02 جويلية سنة 1996 ، والمتعلق بدعم تشغيل الشباب، المعدل و المتمم .

-وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 21-275 المؤرخ في 19 ذي القعدة عام 1442 الموافق 30 يونيو سنة 2021 والمتضمن تعيين الوزيرا أول،

-وبمقتضى المرسوم رئاسي رقم 22-305 مؤرخ في 11 صفر عام 1444 الموافق 8 سبتمبر سنة 2022، والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق 8سبتمبر سنة 1996 و المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية و تحديد قانونها الأساسي، المعدل و المتمم،

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98 -200 المؤرخ في 14 صفر عام 1419 الموافق ل 09 يونيو سنة 1998، المتضمن إحداث صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع وتحديد قانونه الأساسي، المعدل و المتمم،

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-290 المؤرخ في 9 رجب عام 1424 الموافق ل 6 سبتمبر سنة 2003، المحدد لشروط و مستوى الإعانة الممنوحة للشباب ذوي المشاريع ومستواها، المعدل و المتمم،

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06- 485 المؤرخ في 03 ذو الحجة عام 1427 الموافق ل 23 ديسمبر 2006 المتضمن كيفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 302- 089 الذي عنوانه " الصندوق الخاص لتطور مناطق الجنوب"،

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06- 485 المؤرخ في 03 ذو الحجة عام 1427 الموافق ل 23 ديسمبر 2006 المتضمن كيفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 302- 116 الذي عنوانه " الصندوق الخاص للتطور الاقتصادي للهضاب العليا"

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 18- 191 المؤرخ في 09 ذو القعدة عام 1439 الموافق ل 22 جويلية 2018، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 03-290 المؤرخ في 9 رجب عام 1424 الموافق ل 6 سبتمبر سنة 2003، المحدد لشروط و مستوى الإعانة الممنوحة للشباب ذوي المشاريع ومستواها،

-بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 أكتوبر سنة 1991، المتعلق بتحديد المناطق الواجب ترقيتها.

-بمقتضى القرار رقم 04 المؤرخ في 26 أكتوبر 2022 المتضمن تعيين السيد بقدور حكيم مكلف بتسيير الوكالة الوطنية لدعم تنمية المقاولاتية.

-بمقتضى طلب منح الامتيازات المقدمة رقم 0021873 بتاريخ 2022/08/02

- بمقتضى شهادة التأهيل رقم 258/26/01/2022 بتاريخ 2022/09/12

- بمقتضى اتفاقية الانخراط في صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع رقم بتاريخ.....

يقـــــــرر

المادة 01 / : يعد هذا القرار في إطار الاستثمار المؤهل للمساعدة من جهاز دعم تشغيل الشباب .

المادة 02 /: التعريف بالمؤسسة

- العنوان الاجتماعي أو التسمية... : ////////////////////////////
- عنوان المقر الاجتماعي(المقر الضريبي)...: ////////////////////////////
- البلدية: **المدية** الولاية : **المدية**
- الشكل القانوني : **شخصية طبيعية**
- النظام الضريبي: **نظام الضريبة الجزافية الوحيد** ☐ **النظام الضريبي الحقيقي** ☐
- النشاط .....: ////////////////////////
- رقم السجل التجاري أو وصل الإيداع : ////////////////////////////
- رقم التعريف الضريبي..... : ////////////////////////////
- الرقم الجبائي..... :

المادة 3 /: التعريف بصاحب أو أصحاب المشروع

المشروع المشار إليه في المادة الأولى المذكورة أعلاه ينجز من طرف صاحب أو أصحاب المشروع المذكورين أدناه .

صاحب المشروع 1

اللقب : ////////// الاسم : ////////////

اللقب الأصلي للمرأة :

تاريخ الازدياد : ////////// مكان الازدياد -البلدية : ///////// الولاية : ///////

العنوان : **حي مقدم بن يوسف المدية ، المدية، المدية**

صاحب المشروع 2

اللقب : ..... الاسم : .....

اللقب الأصلي للمرأة : .....

تاريخ الازدياد : ..... مكان الازدياد -البلدية : ..... الولاية : .....

العنوان : ..... ، ..... ، .....

صاحب المشروع 3

اللقب : ..... الاسم : .....

اللقب الأصلي للمرأة : .....

تاريخ الازدياد : ..... مكان الازدياد -البلدية : ..... الولاية : .....

العنوان : ..... ، ..... ، .....

صاحب المشروع 4

اللقب : ..... الاسم : .....

اللقب الأصلي للمرأة : .....

تاريخ الازدياد : ..... مكان الازدياد -البلدية : ..... الولاية : .....

: ..... ، ..... ، .....

المادة 4/ : التعريف بالمسير

اللقب : ////////////// الاسم : //////////////

اللقب الأصلي للمرأة :

تاريخ الازدياد : مكان الازدياد -البلدية : الولاية :

العنوان :

المادة 5 / : الامتيازات الممنوحة:

يمنح للمؤسسة المشار إليها في المادة 2 أعلاه في مرحلة إنجاز المشروع ، الامتيازات الضريبية و الإعانات المالية التالية :

الامتيازات الضريبية

- الإعفاء من رسم نقل الملكية بمقابل مالي على الإكتسابات العقارية في إطار إنشاء نشاط صناعي.
- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للشركات .
- **الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة (TVA) لمقتنيات التجهيزات والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار الخاص بمرحلة الإنشاء بالنسبة للنشاطات الخاضعة للنظام الضريبي الحقيقي وكذا الرسم على القيمة المضافة. لا تستفيد السيارات السياحية من هذا التدبير إلا اذا كانت تشكل الأداة الرئيسية للنشاط.**
- تطبيق نسبة منخفضة بـ 5 % فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة والداخلة مباشرة في إنجاز الاستثمار.

الإعانات المالية

- قرض بدون فائدة محدد في هيكل تمويل المشروع
- قرض بدون فائدة إضافي عند اقتضاء الحاجة(بالنسبة للتمويل الثلاثي)
- تخفيض ب100 % في معدل نسب الفوائد البنكية (بالنسبة للتمويل الثلاثي)

المادة6 / : تاريخ مفعول الاستفادة من الامتيازات لمرحلة انجاز الاستثمار :

حددت فترة الإنجاز لمدة سنة ويسرى مفعولها ابتداء من تاريخ توقيع هذا القرار إلا في حالة التجديد عمدا.

المادة 7 / : الإعفاءات الممنوحة في هذا القرار لا تعفي المؤسسة وأصحاب المشروع من التصريحات الضريبية في احترام الآجال المحددة قانونا

المادة8 / : ترسل نسخة طبق الأصل من هذا القرار لكل الإدارات والمؤسسات المعنية بتطبيق هذا الجهاز.

حرر بـ المدية في.....

ع / الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

ملحق قرار منح الامتيازات الضريبية و الإعانات المالية

الخاصة بمرحلة الإنجاز

التسمية الاجتماعية : ////////////////////////

المقر الإجتماعي: : ////////////////////////

البلدية: **المدية** الولاية : **المدية**

قائمة برنامج التجهيزات والعتاد و التهيئة الواجب اقتناؤها

N°	Désignation	Quantité	Observations
1			

ملاحظة: أنا الممضي أدناه أصرح بشرفي بأن التجهيزات المذكورة في قائمة هذه الوثيقة موجهة لإنجاز الاستثمار موضوع قرار منح الامتيازات الخاصة بمرحلة الإنجاز رقم 24/2023 تاريخ2023/07/24

أتعهد ، بالالتزام بالاستعمال المصرح به إلى غاية الاهتلاك التام للتجهيزات .

حرر بـ المدية في.....

توقيع و ختم المسير **ع / الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية**

ملحق رقم :04

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة
الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

ولاية : المدية
الوكالة الولائية : المدية
الفرع المحلي: المدية
شهادة رقم: 008/2024

قرار منح الامتيازات الضريبية الخاصة بالاستغلال
مرحلة الإنشاء

المديرالعام للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية :

-بمقتضى الأمر رقم 96- 14 المؤرخ في 24 جوان سنة 1996 ، والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 1996، ولاسيما المادة 16 منه،

-بمقتضى الأمر رقم96-31 المؤرخ في30 ديسمبر سنة 1996، والمتضمن قانون المالية لسنة 1997 .

-بمقتضى الأمر رقم 09-01 المؤرخ في 26 رجب عام 1430 الموافق ل 22 جويلية سنة 2009، والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2009.

-بمقتضى قانون رقم 97-02 المؤرخ في 31 ديسمبر سنة 1997، والمتضمن قانون المالية لسنة 1998 ولاسيما المادة 46 منه.

-بمقتضى القانون رقم 03-22 المؤرخ في 04 ذي القعدة عام 1424 الموافق 28 ديسمبر سنة 2003 ، و المتضمن قانون المالية لسنة 2004،

-بمقتضى القانون رقم 09-09 المؤرخ في 13 محرم عام 1431 الموافق ل 30 ديسمبر سنة 2009 المتضمن قانون المالية لسنة 2010،

-بمقتضى القانون رقم 08-13 المؤرخ في 27 صفر عام 1435 الموافق ل 30 ديسمبر سنة 2013 المتضمن قانون المالية لسنة 2014،

-بمقتضى القانون رقم 14-10 المؤرخ في 8 ربيع الأول 1436 الموافق ل 30 ديسمبر سنة 2014 المتضمن قانون المالية لسنة 2015،

-بمقتضى القانون رقم 20-07 المؤرخ في 21 شوال 1441 الموافق ل 04 جوان سنة 2020 المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2020،

-بمقتضى القانون رقم 20-16 المؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1442 الموافق ل 31 ديسمبر سنة 2020 المتضمن قانون المالية لسنة 2021،

-بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 96-234 المؤرخ في 02 جويلية سنة 1996 ، والمتعلق بدعم تشغيل الشباب، المعدل و المتمم .

-وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 21-275 المؤرخ في 19 ذي القعدة عام 1442 الموافق 30 يونيو سنة 2021 والمتضمن تعيين الوزيرا أول،

-وبمقتضى المرسوم رئاسي رقم 22-305 مؤرخ في 11 صفر عام 1444 الموافق 8 سبتمبر سنة 2022، والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق 8سبتمبر سنة 1996 و المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية و تحديد قانونها الأساسي، المعدل و المتمم،

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98 -200 المؤرخ في 14 صفر عام 1419 الموافق ل 09 يونيو سنة 1998، المتضمن إحداث صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع وتحديد قانونه الأساسي، المعدل و المتمم،

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-290 المؤرخ في 9 رجب عام 1424 الموافق ل 6 سبتمبر سنة 2003، المحدد لشروط و مستوى الإعانة الممنوحة للشباب ذوي المشاريع ومستواها، المعدل و المتمم،

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06- 485 المؤرخ في 03 ذو الحجة عام 1427 الموافق ل 23 ديسمبر 2006 المتضمن كيفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 302- 089 الذي عنوانه " الصندوق الخاص لتطور مناطق الجنوب"،

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06- 486 المؤرخ في 03 ذو الحجة عام 1427 الموافق ل 23 ديسمبر 2006 المتضمن كيفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 302- 116 الذي عنوانه " الصندوق الخاص للتطور الاقتصادي للهضاب العليا"،

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 18- 191 المؤرخ في 09 ذو القعدة عام 1439 الموافق ل 22 جويلية 2018، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 03-290 المؤرخ في 9 رجب عام 1424 الموافق ل 6 سبتمبر سنة 2003، المحدد لشروط و مستوى الإعانة الممنوحة للشباب ذوي المشاريع ومستواها،

- بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 أكتوبر سنة 1991، المتعلق بتحديد المناطق الواجب ترقيتها.

-بمقتضى القرار رقم 04 المؤرخ في 26 أكتوبر 2022 المتضمن تعيين السيد بقدور حكيم مكلف بتسيير الوكالة الوطنية لدعم تنمية المقاولاتية.

- بمقتضى قرار منح الامتيازات الضريبية و الإعانات المالية الخاصة بالانجاز رقم 24/2023 المؤرخ في 2023/07/24

- بمقتضى محضر معاينة بداية النشاط لمرحلة الانشاء رقم..... المؤرخ في 2024/02/25

يقـــــــرر

المادة 1 / : يعد هذا القرار في إطار الاستثمار المؤهل للمساعدة من جهاز دعم تشغيل الشباب

المادة 2 /: **التعريف بالمؤسسة**

- اسم أو التسمية الاجتماعية للمؤسسة...: ////////////////////////
- عنوان المقر الاجتماعي(المقر الضريبي)...: ////////////////////////
- البلدية: **المدية** الولاية : **المدية**
- الشكل القانوني : **شخصية طبيعية**

- النشاط .....: ////////////////////////////
- رقم السجل التجاري أو وصل الإيداع : ////////////////////////////////
- رقم التعريف الضريبي..... : ////////////////////////////////
- الرقم الجبائي..... :

المادة 3 /: التعريف بصاحب أو أصحاب المشروع

المشروع المشار إليه في المادة الأولى المذكورة أعلاه ينجز من طرف صاحب أو أصحاب المشروع المذكورين أدناه .

صاحب المشروع 1

اللقب : //////////// الاسم : ////////////////////

اللقب الأصلي للمرأة :

تاريخ الازدياد : //////////////// مكان الازدياد -البلدية : ////////////// الولاية : ////////////////

العنوان : ////////////////////////////////

صاحب المشروع 2

اللقب : ..... الاسم : .....

اللقب الأصلي للمرأة : .....

تاريخ الازدياد : ..... مكان الازدياد -البلدية : ..... الولاية : .....

العنوان : ..... ، ..... ، .....

صاحب المشروع 3

اللقب : ..... الاسم : .....

اللقب الأصلي للمرأة : .....

تاريخ الازدياد : ..... مكان الازدياد -البلدية : ..... الولاية : .....

العنوان : ..... ، ..... ، .....

صاحب المشروع 4

اللقب : ..... الاسم : .....

اللقب الأصلي للمرأة : .....

تاريخ الازدياد : ..... مكان الازدياد -البلدية : ..... الولاية : .....

: ..... ، ..... ، .....

المادة 4/ : التعريف بالمسير

اللقب : ////////// الاسم : //////////

اللقب الأصلي للمرأة :

تاريخ الازدياد : ////////// مكان الازدياد -البلدية : ////////// الولاية : //////////

العنوان ://////////

المادة 5 / : الامتيازات الممنوحة:

يمنح للمؤسسة المشار إليها في المادة 2 أعلاه في مرحلة استغلال الاستثمار الخاص بالإنشاء ، الامتيازات الضريبية التالية:

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات و البناءات الإضافية لمدة "3 سنوات ، 6 سنوات او 10 سنوات" حسب موقع المشروع ، ابتداء من تاريخ إتمامها
- اعفاء كامل، لمدة " 3 سنوات ، 6 سنوات او 10 سنوات " حسب موقع المشروع، ابتداءا من تاريخ استغلالها من الضريبة الجزافية الوحيدة IFU أو حسب الحالة (IRG، IBS أوTAP) في حال اختيار صاحب المشروع الخضوع للنظام الضريبي الحقيقي.
- عند انتهاء فترة الاعفاء المذكورة في المطة رقم 2 ، يمكن تمديدها لسنتين (2) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (3) عمال على الاقل لمدة غير محددة.
- عدم احترام التعهد الخاص بخلق مناصب شغل يؤدي إلى سحب الامتيازات الممنوحة و المطالبة بالحقوق و الرسوم الواجب دفعها.

غير أن المستثمرين - الاشخاص الطبيعيين الخاضعين للضريبة الجزافية الوحيدة - يبقون مدينين بدفع الحد الادنى للضريبة الذي يجب ألا يقل عن 10000 دج، من المبلغ المنصوص عليه بموجب المادة 365 مكرر من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، بالنسبة لكل سنة مالية، مهما يكن رقم الاعمال المحقق.

المادة 6 / : تاريخ مفعول الاستفادة من الامتيازات الخاصة بمرحلة استغلال الاستثمار :

يسري مفعول الاستفادة من الامتيازات المتعلقة بفترة الاستغلال المحددة أعلاه ابتداء من تاريخ بداية النشاط ، المرتبط باستثمار مرحلة الانشاء

المادة 7 / : الإعفاءات الممنوحة في هذا القرار لا تعفي المؤسسة وأصحاب المشروع من التصريحات الضريبية في احترام الآجال المحددة قانونا.

المادة 8 / : ترسل نسخة طبق الأصل من هذا القرار لكل الإدارات والمؤسسات المعنية بتطبيق هذا الجهاز.

حرر في.....

ع / الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية