



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مطبوعة محاضرات في مادة:

المقاولاتية

ENTREPRENEURSHIP

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر جميع الشعب والتخصصات

من إعداد الدكتور: حميدة راج، محاضر أ

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





قسم: العلوم الاقتصادية
المرجع: 005/ع ق/2023

شهادة إدارية

يشهد رئيس قسم العلوم الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس-سطيف 1-
أن الدكتور(ة) : حميدة راجح - أستاذ محاضر أ - جامعة سطيف 1-
قد قام بالتدريس على مستوى القسم وفقا للآتي:

المقياس	الصفة (محاضرات/ تطبيقات)	المستوى	التخصص	السنة	السداسي	السنة الجامعية
مقاولاتية	محاضرة	ماستر 01	تحليل اقتصادي واستشراف	ماستر	الأول	2021-2020 2022-2021
مقاولاتية	محاضرة	ماستر 01	اقتصاد نقدي وبنكي	ماستر	الأول	2022-2021
مقاولاتية	محاضرة	ماستر 01	اقتصاد كمي	ماستر	الأول	2021-2020 2023-2022
مقاولاتية	محاضرة +تطبيق	ماستر 01	اقتصاد وتسيير المؤسسات	ماستر	الأول	2021-2020 2023-2022

سُلمت هذه الشهادة بطلب من المعني لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون.

سطيف في: 22 جانفي 2023
رئيس قسم



- السداسي: الأول

- اسم الوحدة التعليمية: المنهجية

- اسم المادة: المقاولاتية

- الرصيد: 4_ المعامل: 2

مادة: المقاولاتية

<p>حتى و إن كانت منهجية إنشاء المؤسسة تختص بميزات عالمية، فإن المخاطر و المشاكل التي تواجهها المؤسسة تتعلق أساسا بالغرض و التصور المقاولاتي لحامل المشروع . و عليه وجب تحليل هذا التصور بجدية بغرض تخفيف نسبة الفشل من خلال التركيز على كل من نقاط الضعف و القوة.</p> <p>الشيء الذي يقدم خلال مقياس إنشاء المؤسسات من خلال مراحل و إجراءات تحويل الفكرة الى فرصة سوقية و من ثمة إنشاء المؤسسة .</p>	<p>التعريف بالمادة:</p>
<p>_ تحديد مقومات و ركائز إنشاء المؤسسة</p> <p>_ اكتشاف أهم مراحل مشروع إنشاء و تسيير المشروع خلال مخطط الأعمال</p> <p>_ توزيع النشاطات حسب الإمكانيات و الزمن</p> <p>_ الاطلاع على هياكل دعم و مرافقة إنشاء المؤسسة و النصوص التشريعية لإنشاء المؤسسات في الجزائر</p>	<p>أهداف التعليم:</p>
<p>الاطلاع على الإشكال القانونية للمؤسسات</p> <p>الإلمام بكم من المعلومات في مجالات : التسويق ، المالية ، الجباية</p> <p>نظرة تحليلية للواقع السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي المحيط به</p>	<p>المعارف السابقة:</p>
<p>_ اكتشاف عالم الأعمال المستقلة</p> <p>_ تنمية روح المقاولاتية لدى الطالب من خلال : تعريفه بالمؤسسة و مختلف أغراضها ،</p> <p>أهم الصفات الشخصية المقاولاتية</p> <p>_ مصادر الأفكار الإبداعية و مدى قدرة المقاول على تحويلها إلى فرصة تجارية .</p> <p>_ دراسة جدوى مشروع إنشاء المؤسسة من خلال تحليل كل الإمكانيات : البشرية ، المادية ، المالية ، و كذا التصنيف القانوني</p> <p>_ مخطط الأعمال، ومختلف المتدخلين في إنشاء المؤسسات</p>	<p>محتوى المادة:</p>
<p>تقارير؛ مشاركة؛ امتحان.</p>	<p>طريقة التقييم:</p>
<p>L'indispensable pour créer son entreprise ; Cédric Chevauché (Auteur) - Etude (broché). Paru en 10/2014</p> <p>Réaliser son business plan en 48 heures ; Eric Simon, Xavier Durand_Editions d'Organisation . Collection : Livres outils - Entrepreneuriat</p>	<p>المراجع المساعدة:</p>

مقدمة

يعد مجال المقاولاتية في الآونة الأخيرة من المواضيع ذات الأهمية بما كان والتي يثار حولها الكثير من النقاش وتنظم بخصوصها الملتقيات والتظاهرات والبرامج والدورات، خاصة مع التغيرات والمستجدات التي تعرفها بيئة الأعمال الدولية من تطور تكنولوجي رهيب، عولمة، خصخصة، ومنافسة محتدمة في الأسواق العالمية والمحلية، في ظل أهميتها في المساهمة في نمو اقتصاديات الدول وزيادة تنافسيتها وتطور المؤسسات القائمة والمستحدثة مع متطلبات المنافسة الدولية.

إن واقع ومستجدات الساحة الاقتصادية اليوم تحتم على الطالب الجامعي التفكير بطرق مبتكرة في مستقبله خاصة في ظل شح مناصب التوظيف في القطاعين العام والخاص، وهو الأمر الذي يجعل التفكير في إنشاء مؤسسات خاصة وخلق مشاريع من قبل الطلبة أمرا ضروريا وحتميا.

وتأتي هذه المطبوعة المتواضعة لتتطرق لمختلف المفاهيم النظرية والجوانب التطبيقية المتعلقة بمجال المقاولاتية لتتضمن على سبع 07 محاور ، يتناول فيها المحور الأول الإطار المفاهيمي للمقاولاتية أما المحور الثاني والثاني فيعرض بشيء من التفصيل مراحل/خطوات إنشاء المشروع، في حين يتناول المحور الثالث مخطط الأعمال أما المحور الرابع فيأتي بعنوان المراحل/الخطوات الإدارية لإنشاء المشروع في الجزائر، وجاء المحور الخامس ليتطرق إلى أهم هيئات دعم ومرافقة إنشاء المشروع في الجزائر يليه المحور السادس والذي إرتأينا أن يكون حول موضوع الساعة وهو المؤسسات الناشئة، لتختتم المطبوعة بمحور سابع تطرق إلى حاضنات الأعمال، المشاتل، مراكز التسهيل والمسرعات.

كما يأتي إعداد هذه المطبوعة لتحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- تغطية العجز السائد في هذا المجال بالنسبة لطلبة العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير على مستوى كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف 1؛
- تهيئة الطالب للسعي إلى تجسيد أفكاره ومشاريعه الشخصية؛
- حاجة الطالب لهذا النوع من المراجع في إطار إصلاح نظام التعليم العالي L.M.D؛
- تعريف الطالب بمجال المقاولاتية وبأهميتها وأهدافها؛
- معرفة التطور الحاصل في مجال المقاولاتية والمؤسسات الناشئة؛
- تمكين الطالب من الإحاطة والإلمام بمختلف مراحل إنشاء مشروعه ومختلف المتدخلين في مرافقته وكذا جل الإجراءات الإدارية التي سيمر عليها أثناء تجسيده.

لقد تدرجت في إعطاء هذه المحاضرات وفق منهجية بسيطة مستعينا بجملة من المراجع الحديثة نسبيا باللغتين العربية والأجنبية.

ويهدف إثراء الموضوع، قسمته وفق محتوى المادة للسنة الأولى ماستر لجميع التخصصات والشعب لميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وتم تدعيمه بمحاور إضافية لتوسعة معارف الطالب واكسابه مجموعة مهارات وخبرات تفيده في فهم الواقع العملي المتعلق بمجال المقاولاتية.

د/ حميدة راجح، محاضراً

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة فرحات عباس سطيف 1 الجزائر

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للمقاوماتية

تمهيد:

تعتبر المقاولاتية اليوم من أهم الحلول المقترحة للنهوض والمساهمة في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء إذ تمثل منفذا حيويا للمبادرة الفردية ومجالا خصبا لتجسيد الأفكار المبتكرة التي تمثل أساس هذه المقاولاتية.

حيث يتناول هذا المحور مختلف المفاهيم المرتبطة بالمقاولاتية وكيفية تطور وظهور هذا المفهوم وخصائص، بالإضافة إلى العوامل المحددة للتوجه المقاولاتي وأهم المقاربات/المداخل الأساسية لدراسة المقاولاتية، كما يتناول خصائص المقاول وأنماطه، من خلال العناصر التالية:

✚ ماهية المقاولاتية؛

✚ خصائص وأنماط المقاول المقاول/حامل المشروع/الريادي.

I. ماهية المقاولاتية

تحتل العملية المقاولاتية بشكل عام ومقياس المقاولاتية بشكل خاص أهمية بالغة، والتي يمكن إرجاعها إلى التوجه الأكاديمي العالمي نحو المقاولاتية والعمل الحر والمبادرات الفردية لدورها الفعال في تحقيق التنمية الشاملة.

فخلال السنوات الأخيرة أصبحت المقاولات و المؤسسات عوامل أساسية في تنمية وتنافسية اقتصاديات الدول على المدى الطويل. حيث لا يمكن تجاهل الدور الذي يلعبه المقاول ومشروعه كركائز لاقتصاد السوق، من خلال نشاطات تخلق القيمة، فرص العمل، وتحقق رضا المستهلك . وعليه تصبح المقاولاتية واحدة من المهارات الأساسية التي يجب على الفرد اكتسابها خلال مسار حياته ، عبر تعلمها و ادراكها ومن ثم إتقانها.

1.I. المفهوم، التطور والنشأة

1.1. مفهوم المقاولاتية

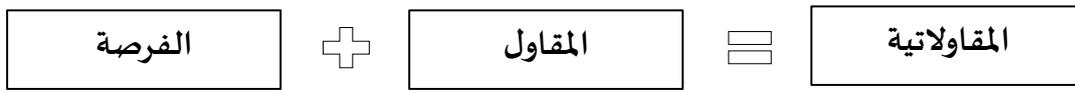


تعرف المقاولاتية على أنها المقاولاتية حركية إنشاء واستغلال فرص أعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة من أجل خلق القيمة.

والمقاولاتية تمتد إلى أن تكون كعملية خلق منظمة، أي مجموعة الأنشطة التي يقوم من خلالها الفرد المقاول بالاقتصاد والتوفيق بين الموارد (المعلوماتية، المادية، البشرية ...) لاستغلال فرصة وتجسيدها على شكل مشروع.

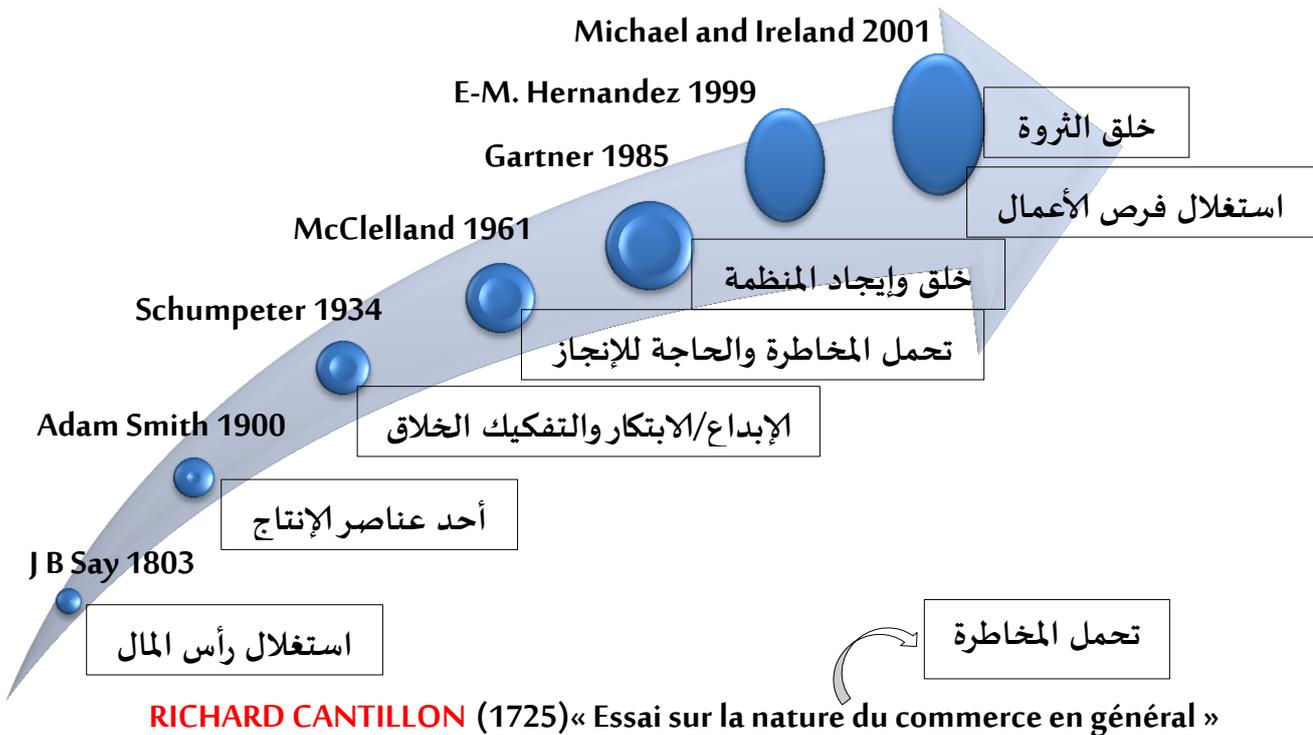
وتعرف أيضا بأنها سلوك أو فعل مبدع للمقاول يهدف إلى خلق وتطوير المؤسسة بتوفير الموارد الأساسية وتسييرها بطريقة عقلانية لتحقيق فائض القيمة وتوفير فرص العمل للأفراد مع تحمل المخاطر الناجمة عن ذلك.

وحسب (Gass et Damours 2000) فالمقاوالاتية هي مسار الحصول على الموارد البشرية والمادية وتسييرها بهدف إنشاء وتطوير وغرس حلول تسمح بالاستجابة لحاجيات الأفراد والجماعات. أما (Hisrich et Peters 1991) فيريان أن أغلب التعريفات تقر بأنها «نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، تنظيم وإعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل استغلال موارد وحالات معينة، تحمل المخاطرة وقبول الفشل، إنه مسار يعمل على خلق شيء ما مختلف والحصول على قيمة بتخصيص الوقت والعمل الضروري، مع تحمل الأخطار المالية، النفسية والاجتماعية المصاحبة لذلك، والحصول على نتائج في شكل رضا مالي وشخصي».



إذ تعتبر الفرصة نقطة الانطلاق لأي مشروع فلا يمكن تصور مقاوالاتية دون فرصة، وتحين الفرص هو الميزة الأساسية للتعريف بالمقاوالاتية، فالمقاوالاتية كمجال بحث يتمثل في البحث عن فهم كيف يتم اكتشاف الفرص لإنتاج سلع وخدمات لا توجد حالياً يتم تحقيقها واستغلالها. عموماً مفهوم المقاوالاتية يصف التفكير الاستراتيجي وسلوك تحمل المخاطرة الذي ينتج عن إنشاء الفرص الجديدة للأفراد أو المؤسسة.

2.1. نشأة وتطور المقاوالاتية





2.I. دور المقاولاتية

تؤدي المقاولاتية أدوارا عدة تتعدى إلى التأثير على ميكانزمات الاقتصاد الكلي والتوازنات المرتبطة به مروراً بالوضع الاجتماعية للأفراد نذكر منها:

- زيادة متوسط الدخل الفردي والتغيير في هياكل الأعمال والمجتمع: حيث تعمل المقاولاتية على زيادة متوسط الدخل الفردي، والتغيير في هياكل الأعمال والمجتمع حيث تكون الزيادة في مواقع متعددة، وهذا التغيير يكون مصحوباً بنمو وزيادة في المخرجات مما يحقق العدالة في توزيع مكاسب التنمية؛
- تنمية الصادرات والمحافظة على استمرارية المنافسة: تستطيع هذه المقاولات المساهمة في تنمية الصادرات سواء من خلال الإنتاج المباشر أو غير المباشر، من خلال تغذيتها لمختلف المنشآت الكبيرة بالمواد الوسيطة التي تحتاج إليها حيث يمكن أن تعتمد عليها المنظمات الكبيرة في جزء من إنتاجها أو عملياتها من خلال المناولة من الباطن، مما يؤدي إلى خفض التكاليف وإعطائها القدرة على استمرارية المنافسة في الأسواق العالمية.
- المساهمة في النمو السليم للاقتصاد: تحتل المقاولات خاصة الصغيرة منها مكانة مهمة جداً في الاقتصاديات المعاصرة فهي مصدر مهم لاستمرار المنافسة، فهي ضرورية لتوفير المنتجات/الخدمات الأساسية لأفراد المجتمع خاصة في المناطق النائية، كما أنها ضرورية للإبداع ولتطوير منتجات/خدمات جديدة يصعب التنبؤ حولها، إذ تسمح بالمغامرة وبتكاليف محدودة وتوفير الفرص للأفراد الذين يتمتعون بنزعة للاستقلالية والعمل الخاص وتجسيد مشاريعهم الخاصة.

- عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة: تعمل المشاريع المقاولاتية على تحقيق التوازن الإقليمي بين مناطق البلد الواحد وفي الانتشار الجغرافي وتحقيق النمط المتوازن لجميع أقاليم الدولة، وزيادة فرص العمالة وإزالة الفوارق الاجتماعية والإقليمية.

- المساهمة في تشغيل المرأة: تلعب المقاولاتية بمختلف مشاريعها الصغيرة والمتوسطة والمصغرة دورا كبيرا في الاهتمام بالمرأة العاملة من خلال دورها الفاعل في إتاحة الفرصة لعدد النساء في اقتحام عالم الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتها ووضعياتها الاجتماعية كالخياطة، المرطبات، الحرف التقليدية، الخ، كما تسهم في توفير بعض الأعمال الريادية للمرأة تقودها بنفسها.

- الحد من هجرة السكان: تعد المشاريع المقاولاتية مهما كان حجمها ومجال نشاطها عاملا مهما في تثبيت السكان في مكان إقامتهم وعدم الهجرة بين الأرياف والمدن وبين أقاليم الدولة الواحدة جراء تركيز بعض الأنشطة في مناطق أو أقاليم بعينها.

3.I. خصائص العملية المقاولاتية

عدد كل من **Baygrave and Hofer 1991** خصائص العملية المقاولاتية في النقاط التالية:

- عملية تنشأ بمحض واختيار وإرادة الإنسان؛
- عملية ديناميكية؛
- تحدث على مستوى المؤسسات الفردية في أغلب الأحيان؛
- تتمتع بالذاتية إلى حد كبير؛
- تتضمن نوعا من التغيير؛
- نتائجها حساسة جدا للأوضاع المبدئية التي تتخذها هذه المتغيرات؛
- عبارة عن مجموعة من المهارات الإدارية والإبداعية؛
- عملية شاملة؛
- تتضمن العديد من المتغيرات السابقة لحدوثها.

4.I. خطوات ومراحل العملية المقاولاتية

تتمثل الخطوات والمراحل الرئيسية التي تعكس جوهر العملية المقاولاتية كما وردت في دراسة Hisrich and Peters 1989:

1.4. تعريف وتقييم الفرصة: معرفة أصل ومدة الفرصة، إدراك قيمة الفرصة وأهميتها، حساب المخاطر والعوائد المتوقعة من الفرصة، معرفة مدى ملائمة الفرصة للمهارات والأهداف الشخصية، معرفة الوضع التنافسي.

2.4. وضع خطة المشروع: خصائص وأبعاد القطاع السوقي، إستراتيجية الدخول للسوق. الخطة التجارية، قيود الإنتاج، الخطة التسويقية، شكل المؤسسة.

3.4. تحديد الموارد اللازمة: التعرف على الموارد المتوفرة للمقاول، مدى العجز في الموارد وتوفرها، كيفية الحصول على الموارد المطلوبة.

4.4. بناء وإدارة المؤسسة: نمط الإدارة، العناصر الرئيسية للنجاح، تحديد المشاكل الحالية والمحتملة، وضع نظم للرقابة.

5.I. العوامل المحددة للتوجه المقاولاتي

يمكن أن نجمل العوامل المحددة للتوجه المقاولاتي فيما يلي:

1.5. العوامل النفسية: دوافع صفات وخصائص المقاول، حسب SHAPERO (دافع الاستقلالية).

2.5. العوامل الاجتماعية والثقافية: الإستنساخ المقاولاتي، الأوساط المختلفة التي يتعامل معها الفرد (يأخذ منها الأفكار والقيم).

3.5. العوامل الاقتصادية: العوامل الاقتصادية هي عوامل مفتاحية (التمويل، السياسة الحكومية، يد عاملة مؤهلة...)، لكن تبقى الإرادة والدوافع القوية أهم من العوامل الاقتصادية.

4.5. العوامل السياقية: حيث تعمل العوامل السياقية على استفزاز مؤثرات نفسية وحسية تسهم في قرار المقاول، وحسب SHAPERO هناك عوامل دفع Push وعوامل سحب Pull كما تطرق لمفهوم الانتقال Déplacement.

6.I. المقاربات/المدخل الأساسية لدراسة المقاولاتية

لو استمّرنا في سرد مختلف تعاريف المقاولاتية قديمها وحديثها، فإننا سنجد تباينا واختلافا كبيرا وواضحا، وذلك بسبب التشعب الكبير في المجالات البحثية المهمة بدراسة المقاولاتية، ولأجل ذلك يمكننا حصر ثلاث مقاربات (مدخل) فكرية أساسية هي:

- المقاربة الوصفية الوظيفية:

- المقاربة السلوكية:

- السيرورة (العملياتية).

السيرورة (العملياتية)	السلوكية	وصفية وظيفية	المقاربات
كيف؟ how	من هم م ولماذا يفعلون ذلك؟ who;why	ماذا يفعل المقاول؟ what	الأسئلة الرئيسية
بداية 90 من القرن الماضي	بداية 50 من القرن الماضي	250 سنة الأخيرة	المجال الزمني
علوم التسيير، المنظمات، العمل.	علم النفس، الاجتماع، الانثربولوجيا	علم الاقتصاد	الحقل العلمي
مراحل إنشاء نشاط أو مؤسسة جديدة	الخصائص الشخصية، السمات،	وظائف المقاول	هدف المقاربة
العمليات المقاولاتية تختلف عن غيرها	المقاولون مختلفون عن غيرهم	المقاول يلعب او لا يلعب دور مهم في النمو الاقتصادي	الفرضيات الأساسية

المقاولاتية عملية خلق
للنشاط وليست
خصائص يحوزها
المقاول، تتضمن أربعة
مراحل: تعريف وتقييم

بعدين أساسيين
يحددان سلوك
المقاول، الحاجة
للإنجاز والحاجة
للسلطة

عقد، مخاطرة،
تطبيق المعرفة،
تسيير الإنتاج،
تعظيم رأس المال،
الإبداع، التنظيم

7.I مفاهيم ذات الصلة بالمقاولاتية

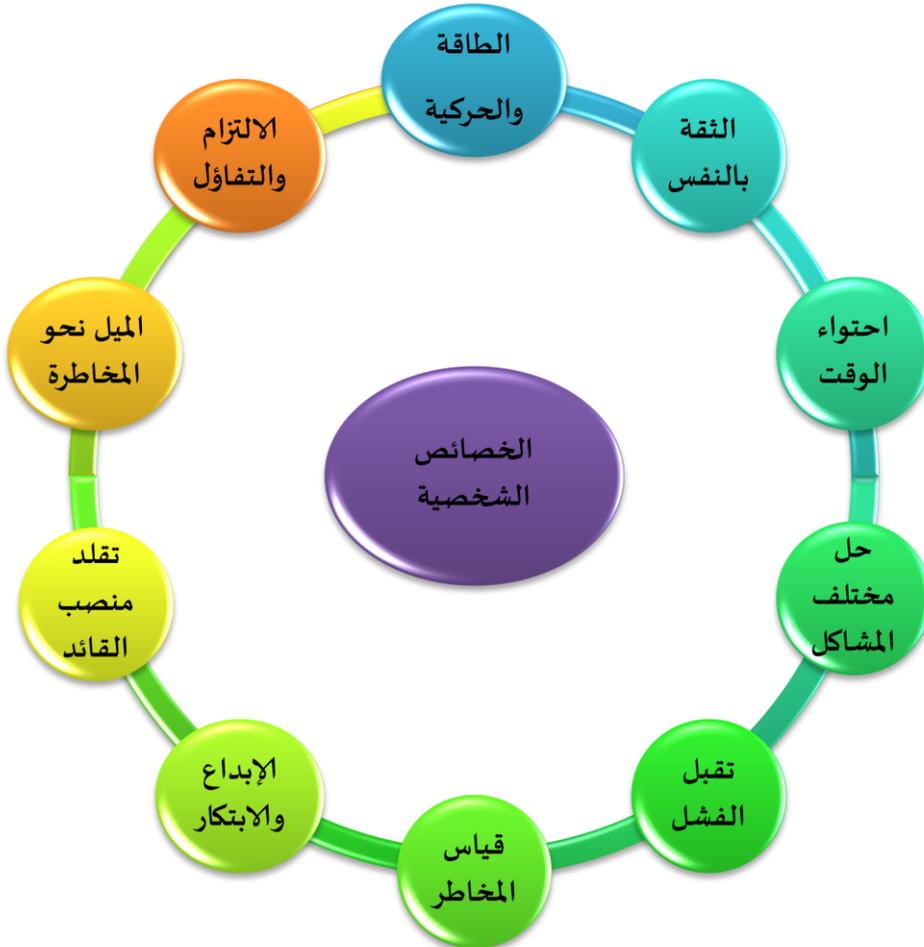
من بين المفاهيم ذات الصلة بمفهوم المقاولاتية بما كان نذكر ما يلي:

- 1.7. الثقافة المقاولاتية: مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة والأفكار والقيم الخاصة بالمقاول، كالاتقالية والإبداع والمسؤولية والمخاطرة.
- 2.7. المناولة: القدرة على إنشاء علاقات تعاقدية مع مؤسسات أخرى كالكبيرة والعمومية في بعض أنشطتها التي لا تتحكم فيها جيدا من ناحية التكاليف والجودة.
- 3.7. الروح المقاولاتية: تتمثل في أخذ المبادرة والعمل أو الإنتقال للتطبيق والعزيمة على تجريب الأشياء الجديدة وكسر حاجز الخوف من التغيير ومرونة التعامل مع المستجدات.

II خصائص وأنماط المقاول/حامل المشروع/الريادي

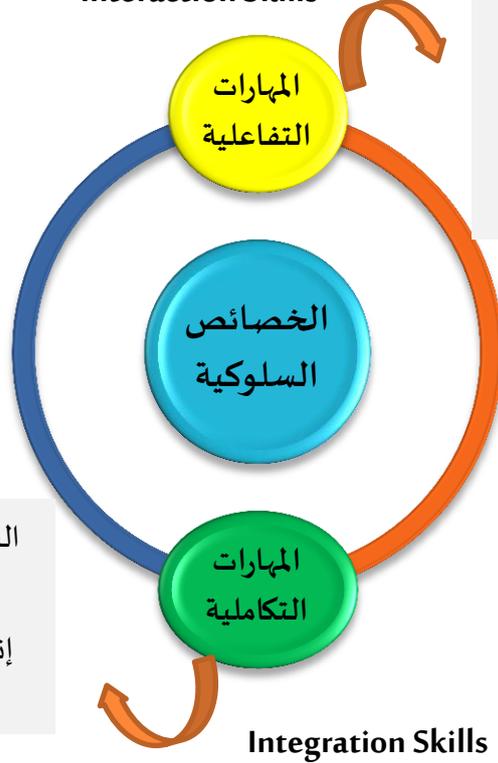
1.II خصائص المقاول

1.1.1 الخصائص الشخصية:



2.2. الخصائص السلوكية:

Interaction Skills

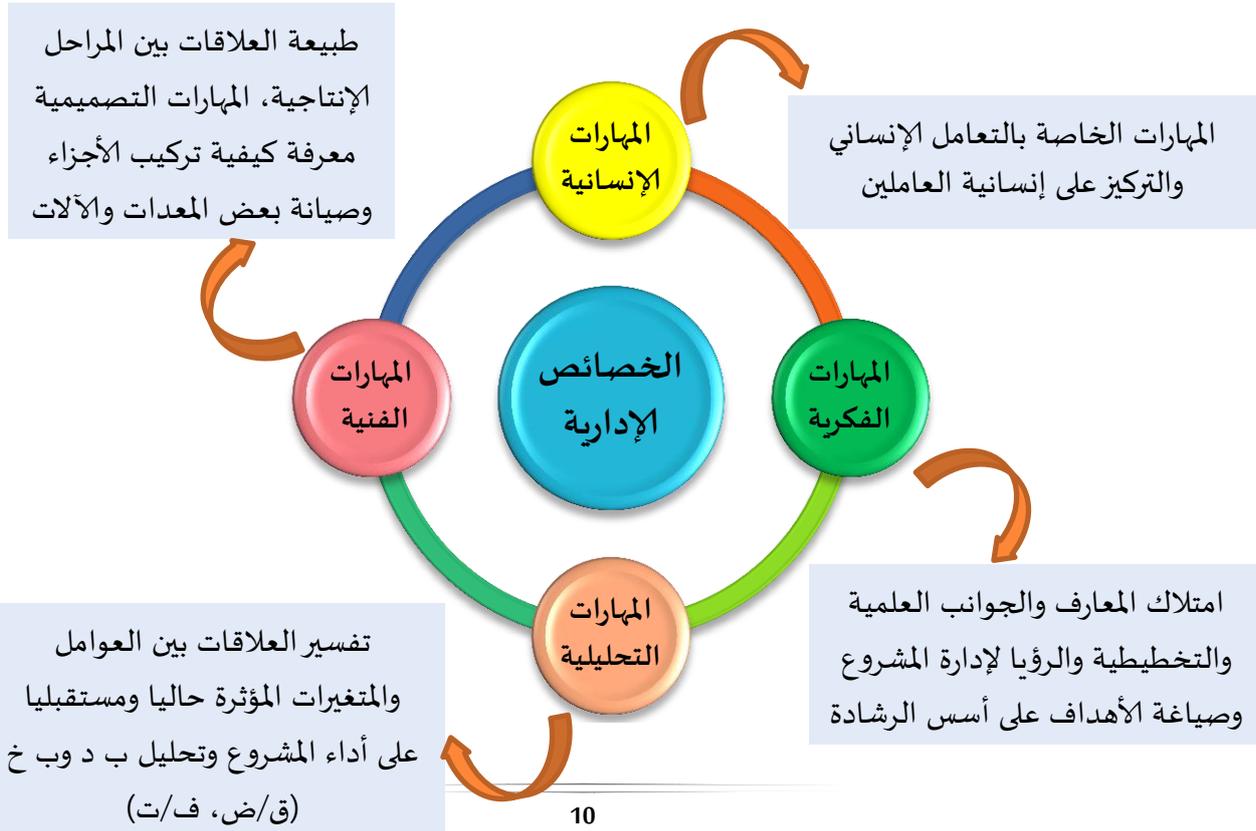


السعي لخلق بيئة عمل تفاعلية تستند إلى: التقدير والاحترام، المشاركة في حل المشكلات، تنمية الابتكارات، إقامة قنوات اتصال وتكوين علاقات إنسانية

السعي لأن تصبح المشروع وكأنه خلية عمل متكاملة وتضمن إنسيابية الأعمال والفعالية بين الوحدات والأقسام

Integration Skills

2.3. الخصائص الإدارية:



المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين

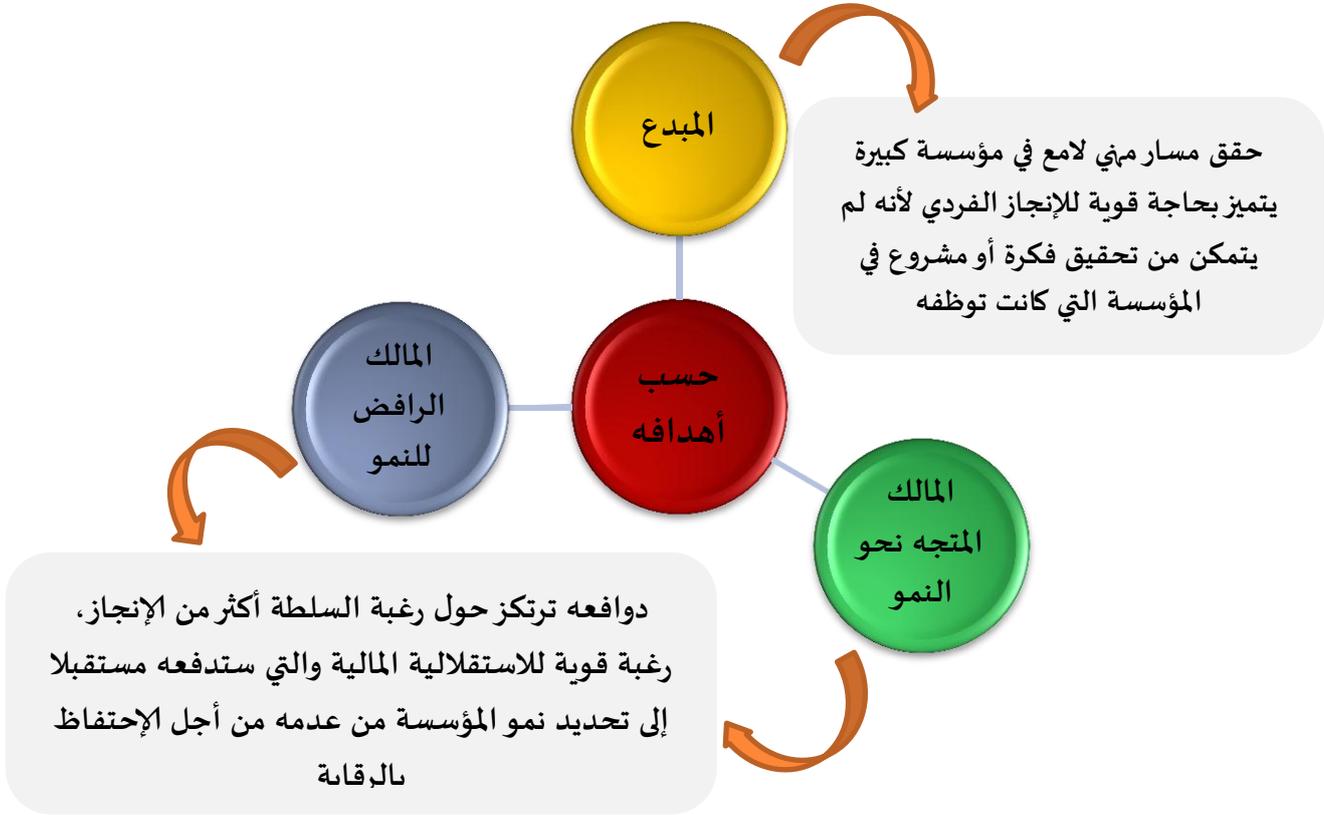
طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية، المهارات التصميمية معرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات والآلات

امتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة المشروع وصياغة الأهداف على أسس الرشادة

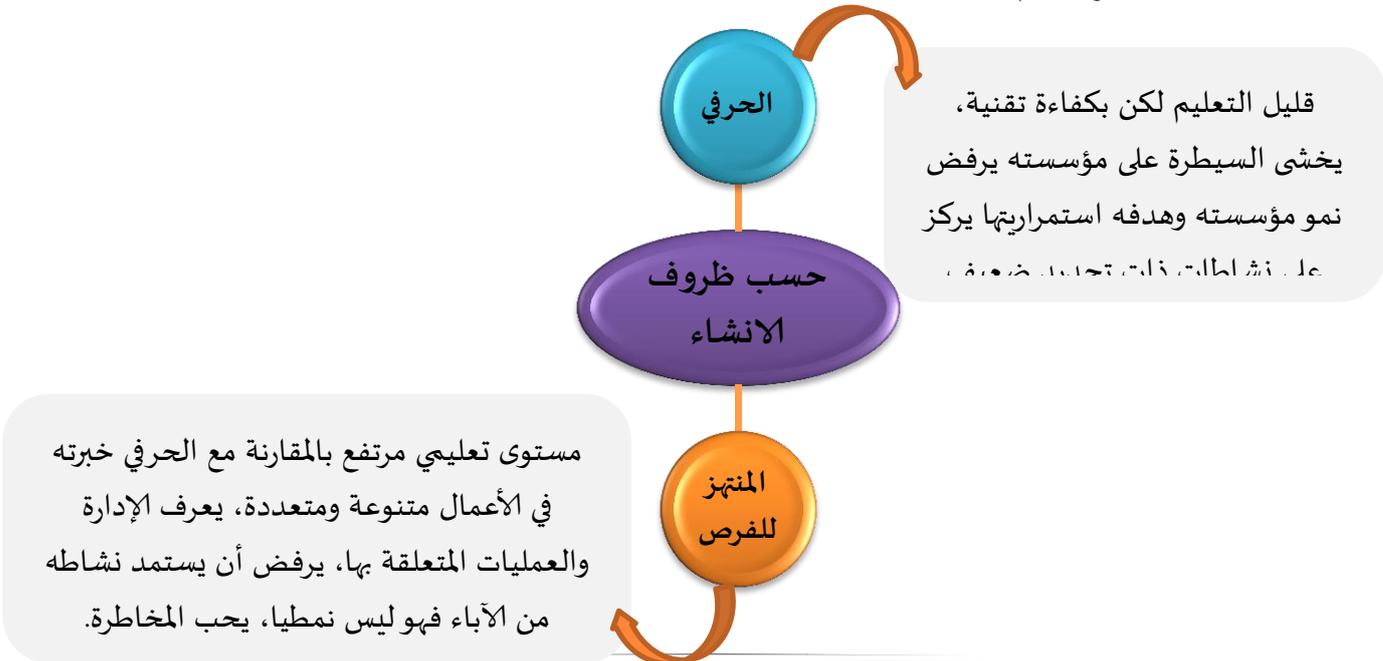
تفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبليا على أداء المشروع وتحليل ب د و ب خ (ق/ض، ف/ت)

2.II. أنماط المقاول

1.2. حسب أهدافه: يرى جاكلين لوفر | Laufer 1975 بأن أنماط المقاول تأخذ الأنماط التالية:



2.2. حسب ظروف الإنشاء: يرى الأمريكي نورمان سميث NORMANE SMITH 1980 بأن أنماط المقاول وحسب ظروف الإنشاء تأخذ الأنماط التالية:

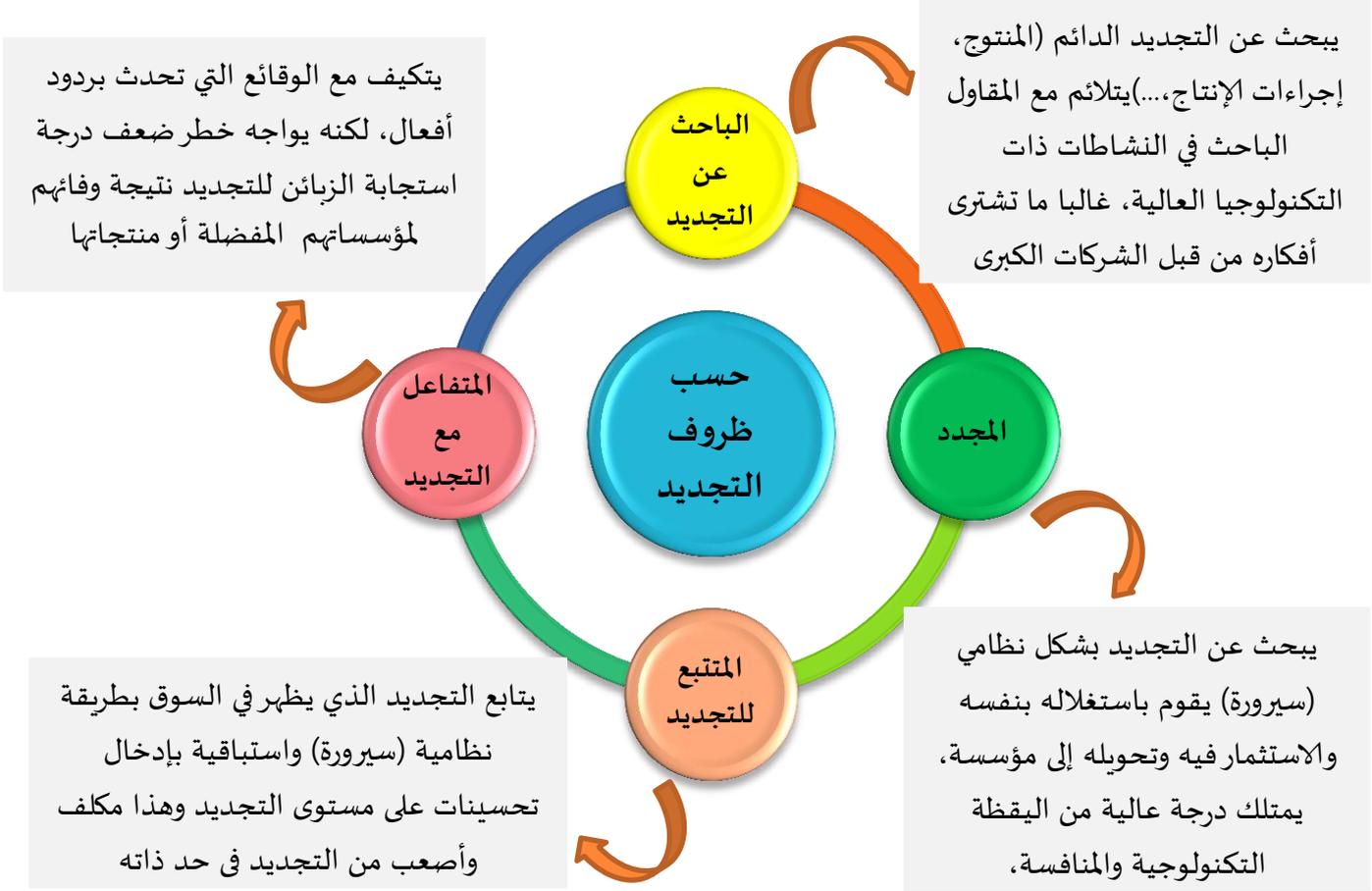


3.2. حسب مواصفات التسيير: يمكن أن نجد الأنماط التالية:



4.2. حسب ظروف التجديد: حسب الامريكيين ميلز وسناو MILES and SNOW فقد تم تصنيف

الفرد المقاول إلى أربعة أنماط وذلك حسب ظروف التجديد كما يلي:



المحور الثاني:

مراحل / خطوات إنشاء المشروع

تمهيد:

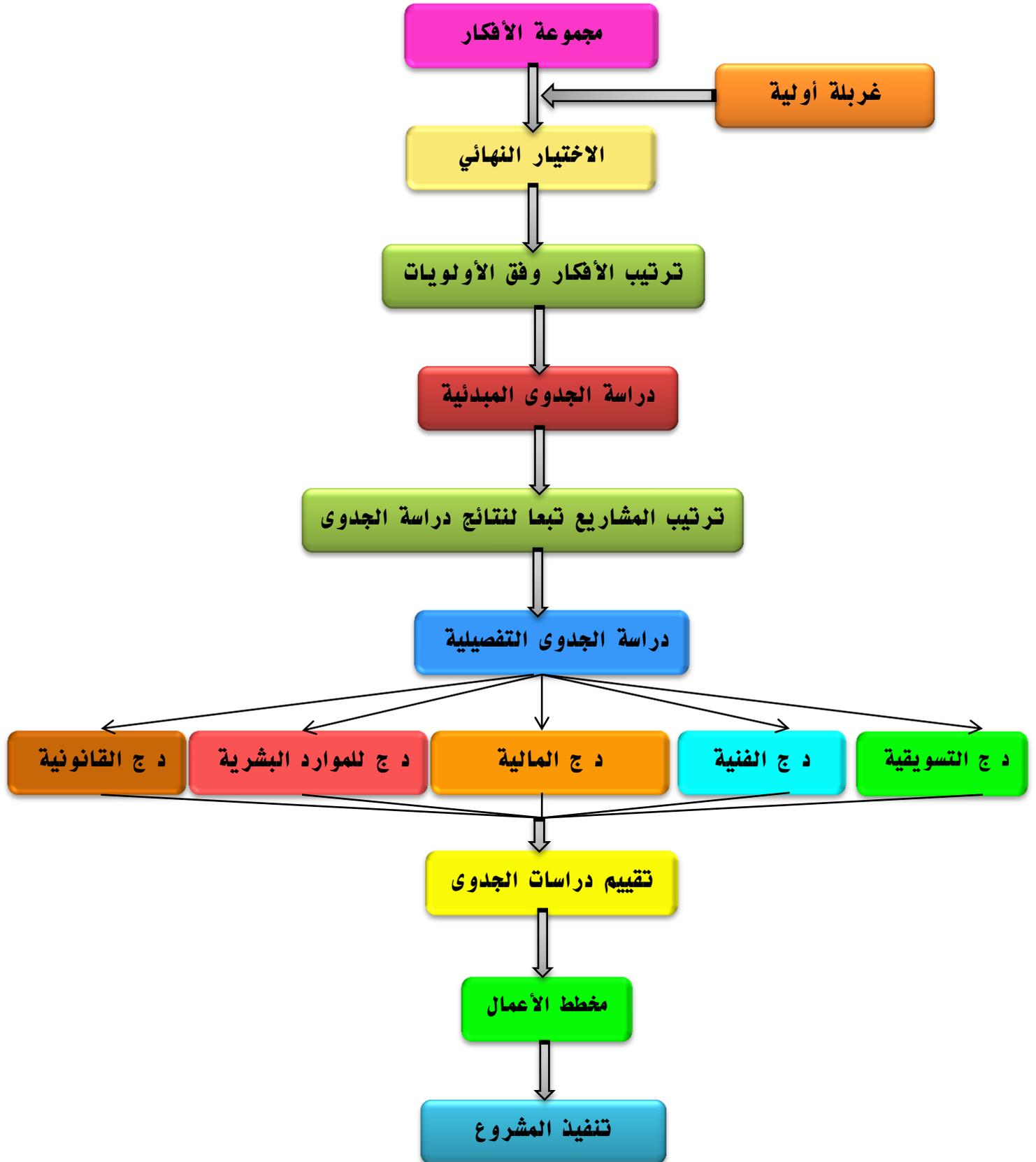
حاولنا في هذا المحور التطرق لأهم مراحل وخطوات إنشاء المشروع المقاولاتي بالتركيز على أهم المراحل بشيء من التفصيل والتحليل حيث ركزنا على الإبداع والابتكار كنقطة ارتكاز في مجال المقاولاتية لخلق مشاريع مبتكرة تزداد معها فرص النجاح والتجسيد على أرض الواقع، بالإضافة إلى الفكرة والفرصة التجارية كأهم منطلقات العملية المقاولاتية وصولاً إلى دراسة جدوى المشروع بشقيها المبدئية والتفصيلية التي تغوص في الجوانب التسويقية والمالية والفنية والقانونية وغيرها.

الإبداع والابتكار كأحد مرتكزات المقاولاتية:

الفكرة والفرصة التجارية:

دراسة جدوى المشروع.

شكل : مخطط لأهم مراحل/خطوات إنشاء المشروع



I. الإبداع والابتكار كأحد مرتكزات المقاولاتية

نطاق الإبداع والابتكار والريادة غير محدود من حيث المكان والزمان، الفئات، الرغبة، فالقدرة على الإبداع و الابتكار و الريادة ليست قاصرة على مكان دون غيره أو زمن دون غيره زمن و ليست قاصرة على فئة دون غيرها، و هذا ما يؤكد أهمية و ضرورة أن يتم التعامل مع المبدع/المبتكر/ كأفراد يتطلبون بيئة محفزة وداعمة فقط.

1.I. الإبداع

1.1. مفهوم الابداع:

يعرف الإبداع على أنه "القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها". ويعرفه Simpson 1922 "المبادأة التي يبدئها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير"; ويعرفه Rogers 1954 "قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد وأصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه";

غير أن هذا المفهوم يتقارب بل ويختلط مع مفاهيم أخرى يمكن التمييز بينها كما يلي:

- ❖ التحديث: هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية:

- ❖ الابتكار: في الوقت الذي يمثل فيه الابداع الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة يعتبر الابتكار الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج؛

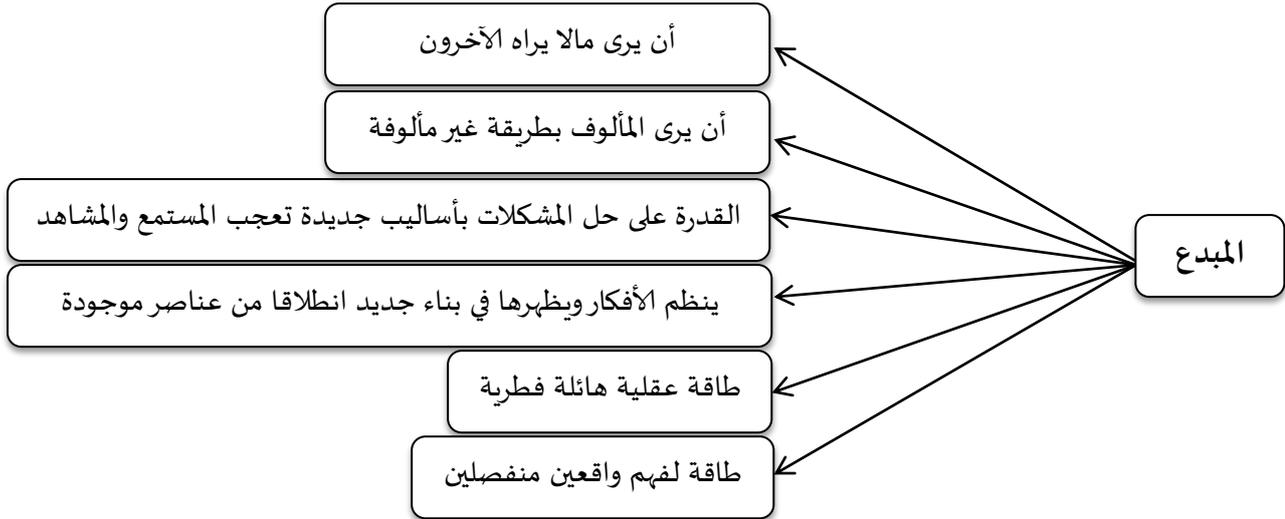
- ❖ التحسين: إدخال تعديلات وتغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو موائمة في الاستخدام؛

2.1. أهمية الإبداع: يمكن إيجازها فيما يلي:

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة والوصول إلى حلول لمشكلاته ومشكلات الآخرين بطريقة أصيلة وفريدة؛
- يعتبر مهارة حياتية أو نمط حياة يمارسه الفرد يوميا وطريقة لإدراك العالم، يمكن تطويرها من خلال التعليم والتدريب؛
- يعد طريقة للاستمتاع واكتشاف حلول للمشكلات بنظرة إيجابية؛

- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة واستيعاب الفرص المتاحة والتكيف مع المتغيرات وبيئة المنافسة؛
- يساهم في تفعيل التعاون الجماعي بين الأفراد وتحفيزهم على اكتشاف الأفكار الجديدة والأصيلة، الامر الذي ينمي مواهبهم وميولاتهم.

شكل: خصائص الشخص المبدع



3.1. مستويات الإبداع: يمكن ان يتواجد الابداع على عدة مستويات كما يلي:

أ. على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي ينشأ عن طريق أحد الأفراد الذي يتميز بعدة صفات كحب الاستطلاع، المثابرة الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، القدرة على التحليل... الخ؛

ب. على مستوى الجماعة: يتميز الابداع على مستوى الجماعة بما يلي:

- الجماعة المختلفة/المتنوعة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس؛
 - الجماعة شديدة التنوع التي تتكون من شخصيات مختلفة تنتج حلولاً أفضل؛
 - الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً من الجماعة الأقل تماسكاً؛
 - أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي يفتقر أفرادها للانسجام؛
 - الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- ج. على مستوى المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة على الإبداع يمنحها خصائص متعددة منها:
- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل في بعض الأحيان؛

- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات الأفراد؛
- وجود أطراف تؤيد وتشجع المبدعين وتوجههم؛
- زيادة الانتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل؛
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

2.1. الابتكار

1.2. مفهوم الابتكار

لا يوجد هناك تعريف شامل للابتكار، على الرغم من وجود عدة تداخلات في تفسير هذا المصطلح، ففي كثير من الأحيان ما يتم استخدام مصطلحي الابتكار والإبداع للدلالة على نفس المعنى، على الرغم من أن لكل منهما دلالات مختلفة.

يرى Okpara الابتكار على أنه "القدر على صنع/جلب إلى الوجود شيء جديد، سواء كان حل جديد لمشكلة، طريقة جديدة أو جهاز جديد أو شكل أو موضوع فني جديد".

يرى Carayannis وآخرون أن الابتكار هو: "القدرة على التفكير خارج الصندوق، التفكير بشكل جانبي، الملاحظة، تصور وبناء الأفكار والنماذج التي توازي أو تفوق العناصر وطرق التفكير والإدراك الموجودة".

الابتكار كذلك هو "عملية، فالشخص المبتكر يعمل بجد وبشكل مستمر لتحسين الأفكار والحلول، من خلال إدخال التعديلات التدريجية والتحسينات على أعماله، فالحدث الابتكاري لا يحصل عند نقطة واحدة معينة من الزمن، ولكنه يعتبر امتداد لعملية مستمرة".

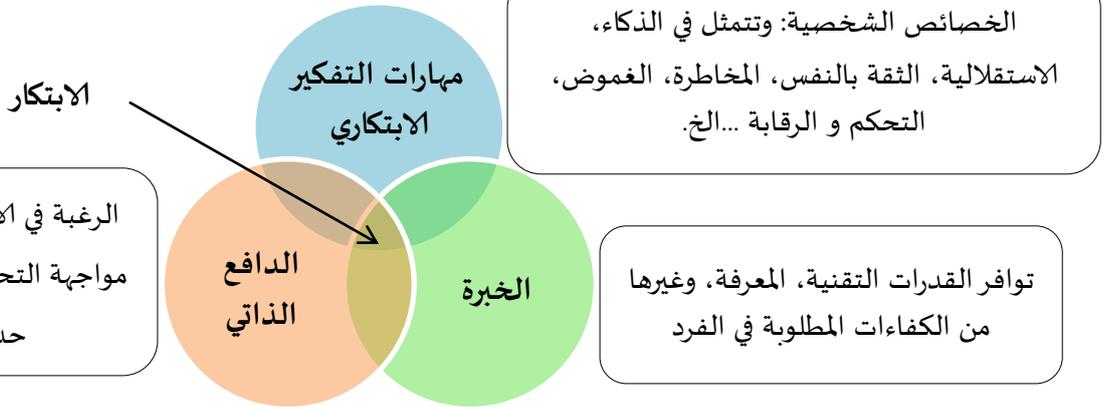
وعليه يمكن النظر إلى الابتكار على أنه "القدرة على خلق أو جلب شيء إلى الوجود، و اختراعه في شكل جديد، كما أنه القدرة على إنتاج أو جلب شيء جديد إلى الوجود بالاعتماد على مهارة التخيل، فالابتكار لا يعني القدرة على خلق شيء من لا شيء، و لكن القدرة على توليد أفكار جديدة من خلال جمع، تغيير، إعادة تطبيق الأفكار الموجودة".

2.2. مكونات الابتكار حسب Robbins: يرى Robbins أن معظم الأفراد لديهم القدرة على الابتكار طالما تم تحفيزهم بالطريقة الصحيحة، و عليه يرى هذا الباحث أن الابتكار هو وظيفة تضم ثلاث مكونات هي:

❖ مهارات التفكير الابتكاري: فالخصائص الشخصية المرتبطة بالابتكار تتمثل بشكل أساسي في الذكاء، الاستقلالية، الثقة بالنفس، المخاطرة، الغموض، التحكم و الرقابة... الخ.

- ❖ الخبرة: عندما تكون القدرات التقنية، المعرفة، وغيرها من الكفاءات المطلوبة متوفرة في الفرد؛
- ❖ الدافع الذاتي: الرغبة في الانخراط في العمل من أجل مواجهة التحدي و التمتع به، فالعمل في حد ذاته يعتبر دافع.

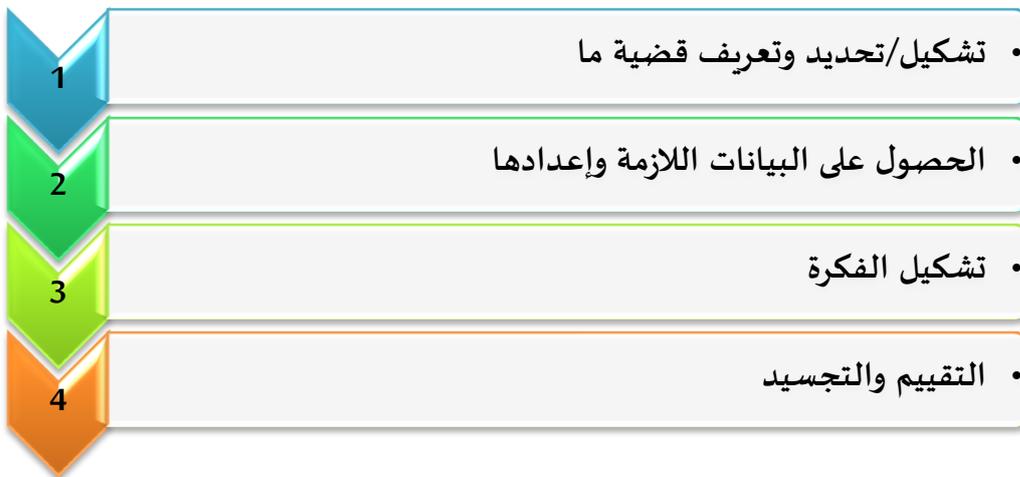
شكل: مكونات للابتكار



3.2. الابتكار كعملية: في الغالب يتكون الابتكار من الخطوات التالية:

- ❖ تشكيل/تحديد وتعريف قضية ما؛
- ❖ الحصول على البيانات اللازمة وإعدادها؛
- ❖ تشكيل الفكرة؛
- ❖ التقييم والتجسيد.

مخطط: عملية الابتكار



حيث يمكن النظر للفعل الابتكاري على أنه موسع وعملية متغيرة بدلا من شيء يحدث في نقطة معينة من الوقت، فالابتكار كعملية ذو قيمة كبيرة ولكنه يقترح أيضا تسلسلا معيناً من الأحداث لا مفر منه.

وفي الواقع قد لا يكون التقدم خطياً، كما أن بعض المراحل قد يتم تجاوزها أو تحذف تماماً.

4.2. أهمية الابتكار: يكتسي الابتكار أهميته مما يقدمه للمؤسسة ويمكن إيجاز ذلك فيما يلي:

■ إيجاد منتجات جديدة وتطويرها باستمرار: خاصة في بيئة الأعمال المعاصرة حيث يتم ابتكار المنتجات والخدمات بشكل أسرع من أي وقت مضى، حيث تسعى جل المؤسسات إلى التحسين المستمر لمنتجاتها وابتكار الجديد منها؛

■ خفض النفقات وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة: بالوصول إلى استهلاك مواد أقل أو تقديم خدمات أسرع أو عمليات أكثر دقة أو إحلال بدائل صحية... الخ، وهو ما يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة؛

■ إيجاد أسواق جديدة: إن ابتكار منتجات/خدمات جديدة ذات جودة وقدرة تنافسية عالية يقود المؤسسة إلى البحث عن أسواق جديدة لتصريف منتجاتها/خدماتها، كما أن تقديمها لابتكارات لم يسبق إليها أحد يسمح لها باحتكار جزء من هذه السوق ولو مؤقتاً؛

■ تحسين أداء المؤسسة: يحسن الابتكار من الأداء في الوظائف الإدارية ويزيد من جودة القرارات المتخذة لحل مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة في عديد المجالات وعلى سبيل المثال لا الحصر التسويق الإلكتروني الذي ساهم في الاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات الزبائن مما يحسن في الصورة الذهنية لعلامة المؤسسة لديهم.

■ خلق فرص عمل جديدة ومختلفة: يمنح التأثير الإيجابي للابتكار الأفراد فرصة خلق مؤسسات جديدة وفتح خطوط إنتاج وخدمات جديدة .

5.2. أشكال الابتكار: يأخذ الابتكار أشكالاً عدة وفقاً لعدة معايير للتصنيف كونه يمس مجالات عديدة في المؤسسة، نذكر أهمها وهي:

أ. الابتكار الإداري: ويعرف على أنه "التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطوير أداء المؤسسة". ويتعلق الابتكار الإداري بكل ما يرتبط بالعلاقات بين الأفراد الذين يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق هدف معين، وهو يشمل القواعد والإجراءات والأدوار والهياكل المتعلقة بعملية الاتصال والتبادل بين الأفراد والبيئة. وقد تكون هذه الأخيرة داخلية حيث

يشمل من خلالها الابتكار الإداري التغيرات في الهيكل التنظيمي والرقابة والسياسات المطبقة والثقافة التنظيمية للمؤسسة، وخارجية تشمل مختلف عمليات المؤسسة وعلاقتها مع الأطراف الخارجية كالموردين والزبائن والمنافسين بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

وبدوره الابتكار الإداري يأخذ عدة مستويات متداخلة ومتكاملة فيما بينها وهي:

■ **الابتكار الفردي:** الذي يركز على قدرة الفرد على تقديم الجديد في أساليبه الإدارية على مستوى مؤسسته؛

■ **الابتكار الجماعي:** الذي يقوم على وجود فرق عمل مبتكرة وثقافة ابتكارية تسود كافة نشاطات المؤسسة؛

■ **الابتكار المنظم:** ويتطلب وجود نظم وأساليب عملية مقننة مبنية على عملية مخططة للابتكار.

ب. **الابتكار التقني/الفني:** والذي يمثل كل المعارف الأساسية الجديدة التي تهدف إلى تحويل فكرة ما إلى منتج جديد أو تطوير المنتج الحالي أو أسلوب إنتاجي معين، ويرتبط الابتكار التقني/الفني ارتباطاً وثيقاً بنظرة الزبون الذي يحكم على مدى فعالية الابتكار في السلعة المعروضة في السوق.

ج. **الابتكار الإضافي:** وهو الابتكار الذي يتجاوز حدود البيئة التنظيمية ووظائف العمل التقليدية للمؤسسة، من خلال تقديم تحسينات في المنتجات/الخدمات لتلبية احتياجات السوق وهو ما يؤدي إلى تدعيم قدراتها في مجال البحث والتطوير، أي أن الابتكار الإضافي هو مواصلة لكل من الابتكار الإداري والتقني/الفني من خلال المحافظة على الزبون وتقديم السلع/الخدمات بالطريقة المتميزة التي تجعل الزبون راضياً متفاعلاً ووفياً لعلامة المؤسسة.

6.2. **العوامل المساعدة على تفعيل الإبداع والابتكار:** ومن أهم العوامل التي يعتمد عليها في بلوغ هذا الهدف نجد:

■ تبني مبدأ المشاركة والحوار في عملية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات بين الإدارة والموظفين؛

■ الاهتمام بالتدريب والتكوين المتواصل لتنمية المورد البشري وتأهيله للرفع من كفاءته وفعاليته الإنتاجية؛

■ تفعيل نظام حوافز عادل وموضوعي فعال يستجيب لتطلعات الأفراد داخل المؤسسة مما يحفزهم ويدفعهم أكثر للإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المنشودة؛

■ تشجيع روح المبادرة لدى العاملين ومنحهم الدعم المعنوي والوقت الكافي والحرية للتعبير عن أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم بمختلف جوانب العمل؛

- خلق بيئة تنظيمية تتميز بالمرونة العالية تشجع على الإبداع والتجديد والتغيير والابتكار؛
- اعتماد تنظيم لا مركزي مما يساعد على أداء المهام وانسياب الأوامر وانتقال المعلومة بسلاسة؛
- وضع قواعد وقوانين داخلية تركز حماية العاملين في المعاملة العادلة والكرامة مما يخلق الجو الإيجابي؛
- تكريس القيم التنظيمية كالولاء والإخلاص والوعي بحتمية تفعيل الإبداع والابتكار لضمان الاستمرارية والنمو.

II. الفكرة والفرصة التجارية

يعتبر الكثير من الباحثين أن الفرصة هي محور العملية المقاولاتية وأن ظهور أي مشروع مقاولاتي مرهون بالفرصة، وأن أهم الأعمال التي يجب أن يركز عليها المقاول هي التعرف على الفرص أو اكتشافها ثم تقييمها، وفي الأخير استغلالها لترجم في شكل مشروع على أرض الواقع.

II.1. ماهية الفكرة/الفرصة التجارية

يرى HERNANDEZ أن الفرصة أكثر من مجرد فكرة فهي تتطلب امكانية استغلالها من أجل تحقيق الربح مما يساهم في الاستمرارية.

بينما Fillion يرى بأن الفرصة متعلقة بالحاجة أما الفكرة فهي مصطلح نظري غير ملموس.

في حين يرى Bygrave بأنه ليست كل الأفكار فرصاً وقد تكون الفرصة غير مناسبة للجميع.

كما نجد الباحثان Hill and Gartner يقران بأن الفرصة هي أحداث تنشأ نتيجة تفاعل المقاول مع البيئة، وميزا بين: النظرة الموضوعية (إكتشاف الفرص)، النظرة الذاتية (صناعة الفرص).

أما Tatkech فيرى أن الفرصة هي وضع مستقبلي مرتبط بمتخذ القرار وهي ذات جدوى اقتصادية، أي في حدود إمكانياته وكفاءته.

ويرى آخرون بأن الفرصة تنشأ نتيجة الاختلال أو عدم التوازن في السوق أو نقص المعلومات وهي فرصة لمن يجد الحل لهذه المشاكل ويعالج العيوب.

انطلاقاً مما سبق يمكن تعريف الفرصة على أنها: «أفكار قابلة للتحقيق على أرض الواقع، قد يصنعها الفرد (المقاول) كونه يحوز مجموعة من الخصائص تميزه عن غيره كالخصائص الشخصية، السلوكية والإدارية، أو توفرها تفاعلات البيئة الخارجية، وتتطلب الاكتشاف، التقييم والاستغلال بشكل يحقق عوائداً مالية للمؤسسة كما يساعدها على الاستمرارية والبقاء».

II.2. مصادر الفكرة

يرى أب التسيير الحديث Peter Drucker بأن الإبداع مصدر أساسي للفرصة الاستثمارية، كونه قائم أساساً على الاستجابة للتغيرات في البيئة العامة أو الخاصة.

بينما صنف الباحثان Shane and Eckhardt مصادر الفرص ضمن ثلاث نقاط:

- موضع التغيرات التي تولد الفرص: وهي سبب لظهور فرص أخرى؛
- التغير في المعلومات والمرتبطة بالعرض والطلب: (رغبات المستهلكين وأذواقهم)؛

▪ الكيانات غير التجارية: مثل الحكومات والجامعات والمشرعين... الخ، لهم تأثير على سيرورة اكتشاف الفرصة.

ويرى Venkatarman بأن طريقة تفكير الفرد هي من بين أهم مصادر الفرص.

في حين يرى الباحث Helcombe بأن المقاولاتية تنشأ فقط في ظروف السوق، وهناك عدة مصادر لها وهي:

▪ التطور التكنولوجي؛

▪ اختلال التوازن السوقي؛

▪ خصائص المقاول؛

▪ البحث والتطوير.

كما نجد الباحثان Scott and Hill قد ركزا على الشبكات الاجتماعية كمصدر للفرص.

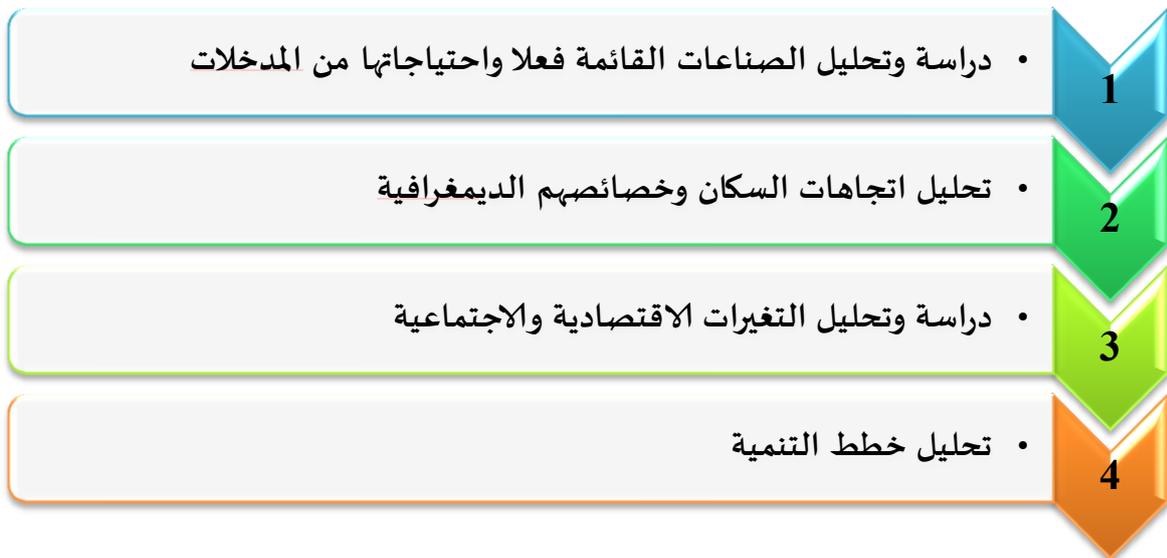
ويرى الباحثان Block and MacMillian بأن الفرص تنشأ من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أنه هنالك مدخلين يمكن التعرف من خلالهما على الفرص

الاستثمارية المتاحة لمنتجات المشروع الجديد هما:

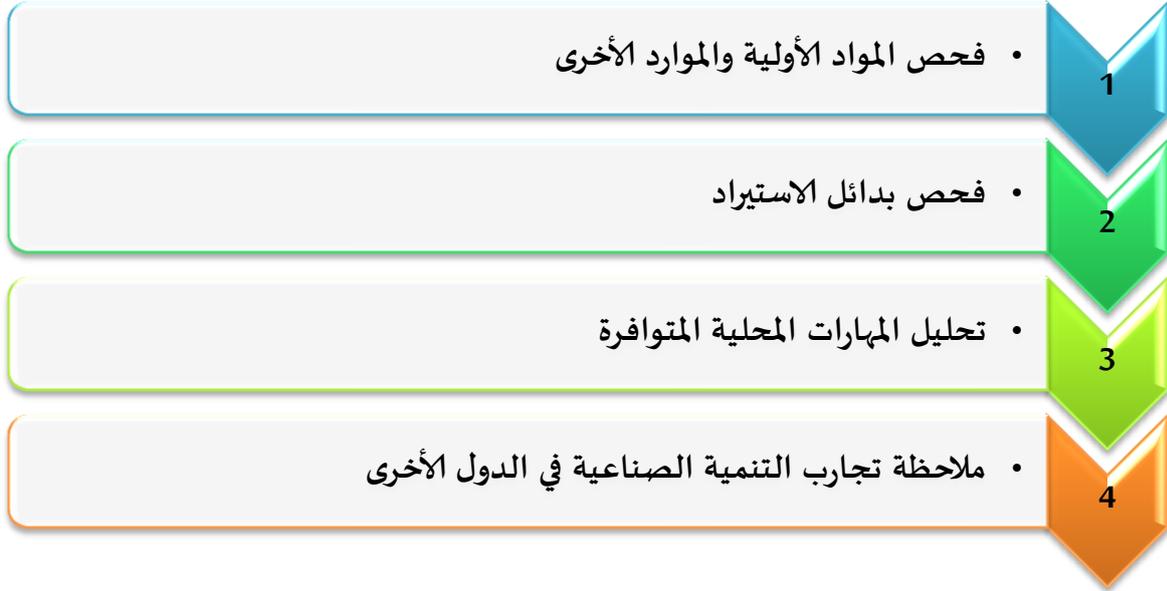
أ. مدخل التوجه بالسوق: أي الاعتماد على إيجاد واكتشاف الحاجات غير المشبعة والعمل على إنتاج سلع تشبع هذه الحاجات.

مخطط: مدخل التوجه بالسوق



المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد على ما سبق

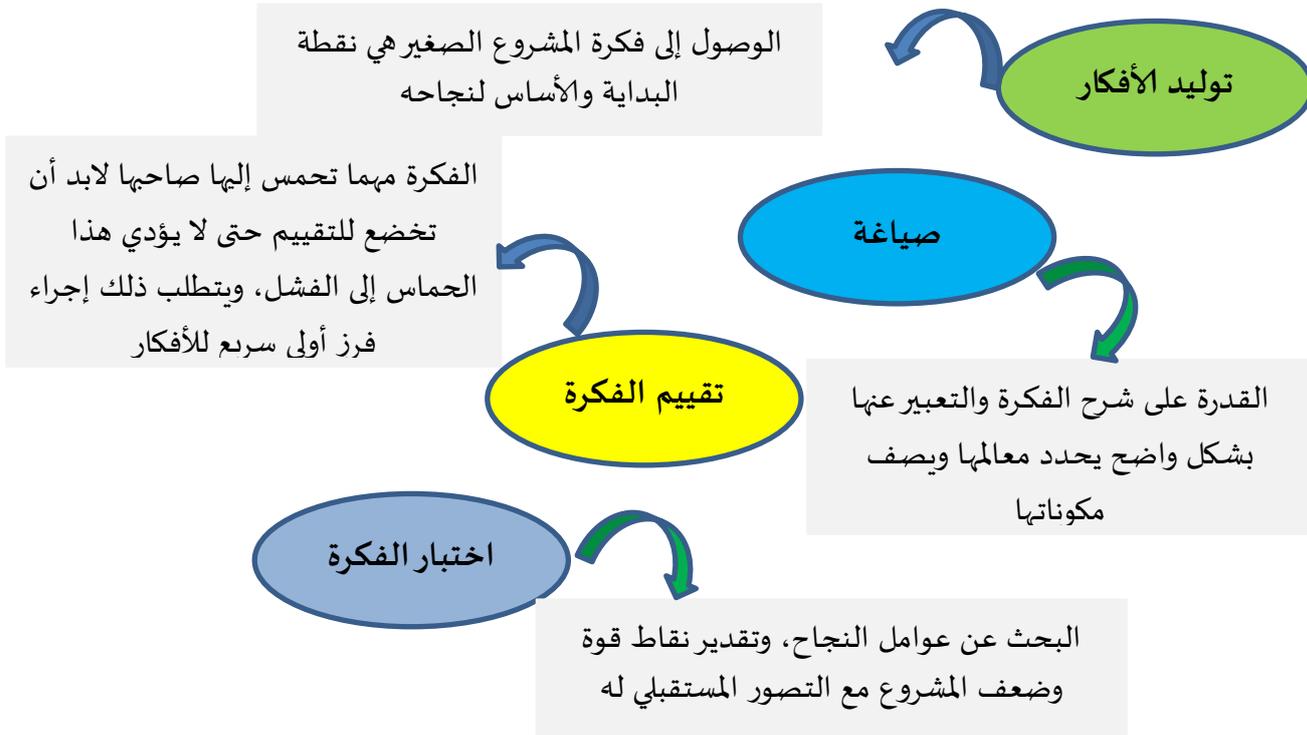
ب. مدخل التوجه بالمدخلات: أي العمل على استغلال توافر المواد الأولية والموارد الإنتاجية الأخرى في التوصل إلى فكرة سلعة جديدة، ثم تحديد نطاق الحاجة التي تخدمها.
مخطط: مدخل التوجه بالمدخلات



المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد على ما سبق

3.II. مراحل الفكرة

تمر الأفكار بعدة مراحل نوجزها فيما يلي:



4.II. أساليب/طرق اختيار الفكرة



المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد على ما سبق

III. دراسة جدوى المشروع

1.III. المفهوم والأهمية

1.1. مفهوم دراسة الجدوى

تعرف بأنها دراسات علمية شاملة لكافة جوانب المشروع، من خلالها يمكن التوصل إلى اختيار بديل أو فرصة استثمارية من بين عدة بدائل أو فرص استثمارية مقترحة. ولا بد أن تتصف تلك الدراسات بالدقة والموضوعية والشمولية؛ فهي مجموعة من الدراسات المتخصصة التي تجرى للتأكد من أن مخرجات المشروع (منافع، إيرادات) أكبر من مدخلاته (تكاليف). وتعرف أيضا بأنها تلك الدراسة المكثفة والمتخصصة في مجالات التسويق والمجالات الفنية والمالية والاقتصادية والإدارية لغرض اتخاذ قرار قبول أو رفض أو تطوير المشروع المقترح.

2.1. أهمية دراسة الجدوى

تكمن أهمية دراسة الجدوى في أنها الوسيلة التي من خلالها يمكن الاجابة على الأسئلة التالية:

لماذا يتم القيام بهذا المشروع دون غيره؟

❖ كم سيكلف المشروع؟

❖ أين يتم اقامة المشروع؟

❖ ما مدى حاجة المشروع من عمال وألات...؟

❖ ما هو أفضل وقت لإقامة المشروع وطرح منتجاته؟

❖ هل سيحقق أرباح أم لا؟

❖ من هي الفئة المستهدفة في المشروع؟

❖ ما هي مصادر تمويل المشروع؟

ولعل من بين أهم الأسئلة التي تتبادر للذهن هي لماذا نقوم بدراسات الجدوى؟

▪ تقلل من احتمالية فشل المشروع وتقلل من هدر رأس المال؛

▪ تساعد في المفاضلة بين المشاريع المتاحة؛

▪ تحقق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة؛

▪ ضرورة للعديد من الجهات والمؤسسات الحكومية والتمويلية، حيث تعد الركيزة الأساسية

للموافقة على المشروع.



2.III. دراسة الجدوى المبدئية

من خلال التعرف على الفرص الاستثمارية يتكون لدى القائم بدراسة الجدوى مجموعة من الأفكار والفرص، التي قد تكون بينها فرصة جذابة تصلح للتطبيق. إن الهدف من التصفية المبدئية لهذه الفرص هو: استبعاد الأفكار غير الصالحة، والتركيز على الفرص التي قد تصلح للتحويل إلى منتجات جديدة، وتتم التصفية عن طريق الإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بمدى تحقيق الفكرة لأهداف المشروع والمجتمع معاً.

من بين هذه الأسئلة نذكر ما يلي:

- هل يحتاج المشروع إلى تمويل ضخم خارج نطاق إمكانيات المستثمرين وفرص الاقتراض من الخارج؟
- هل تتوفر المواد الأولية اللازمة لإنتاج منتجات المشروع؟ وعلى المدى البعيد؟
- هل هناك طلب فعلي على هذا النوع من المنتجات ومدى قوة المنافسة المتوقعة؟
- هل هناك أي صعوبات متعلقة بإنتاج المنتج الجديد مثل القيود الحكومية والتشريعات؟
- هل سيزداد الطلب على إنشاء المشروع آثار جانبية مثل التلوث؟ وهل يتعارض المشروع مع الأهداف والسياسات الوطنية؟

بعد الإجابة على هذه الأسئلة يتم استبعاد الفرص والأفكار غير المناسبة، والاستبقاء على الفرص والأفكار المتفوقة مع أهداف المشروع والأهداف الكلية للدولة وبدورها تتعرض هذه الفرص إلى مرحلة أخرى من التصفية وهذا ما سيتم التطرق إليه في المرحلة الموالية.

3.III. دراسة الجدوى التفصيلية

1.4. دراسة الجدوى التسويقية

تأخذ دراسة الجدوى التسويقية الأولوية في ترتيبها ضمن مراحل إعداد الدراسة التفصيلية، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى أنه لا يتصور أن يتم إنشاء مشروع دون معرفة الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل سيكون هنالك من يشتري منتجات المشروع أم لا؟

- ما هي المواصفات التي يرغبونها للمنتجات؟ وكم سيستهلكون منها؟
- كيف يمكن الوصول إليهم؟
- ما هي الأسعار التي سيقبلونها ويمكنهم الشراء عندها؟
- ما طرق إقناعهم بالتحول إلى منتجات المشروع؟

تعتبر دراسة الجدوى التسويقية نقطة البداية والانطلاق في دراسات الجدوى التفصيلية، لأنه تبنى على نتائجها باقي الجوانب الخاصة بتلك الدراسة ويتوقف عليها اتخاذ قرار الاستمرار في باقي مراحل تلك الدراسة من عدمه.

أ. أهداف دراسة الجدوى التسويقية

تهدف الدراسة التسويقية إلى تحقيق ما يلي:

- ❖ التحديد الدقيق لمدى إمكانية تسويق منتجات المشروع؛
- ❖ التقدير الدقيق لحجم الطلب على منتجات المشروع والحصة التسويقية المتوقعة؛
- ❖ تحديد معالم السياسات التسويقية للمشروع (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع) (4P). وهو ما يعرف بخطة تنمية المبيعات.

ب. لماذا لا يهتم المقاول في الدول النامية بدراسة الجدوى التسويقية؟

- التركيز على المشاكل التمويلية والفنية باعتبارها هي المشاكل الأساسية التي تواجه المشروعات والقائمين عليها في تلك الدول؛
- تغلب العقلية الهندسية والفنية على القائمين بتخطيط وتنفيذ المشروعات في معظم تلك الدول؛
- ارتفاع تكاليف إعدادات بالإضافة إلى عدم توافر الخبرات التسويقية المتخصصة بالقدر الكافي؛
- الافتقار للبيانات والمعلومات الدقيقة اللازمة لإعداد تلك الدراسات وصعوبة الحصول عليها من مصادرها المختلفة.

ج. عناصر دراسة الجدوى التسويقية

تتمثل عناصر دراسة الجدوى التسويقية في المراحل التالية:

1. (أ) دراسة العوامل المحددة للطلب على السلعة وحصرها؛
1. (ب) دراسة العوامل المحددة للعرض على السلعة وحصرها؛
2. تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لدراسة العوامل التي تم حصرها؛
3. تحديد مصادر جمع البيانات والمعلومات؛

4. تحديد معالم السياسة التسويقية.

1. (أ) دراسة العوامل المحددة للطلب على السلعة وحصرها:

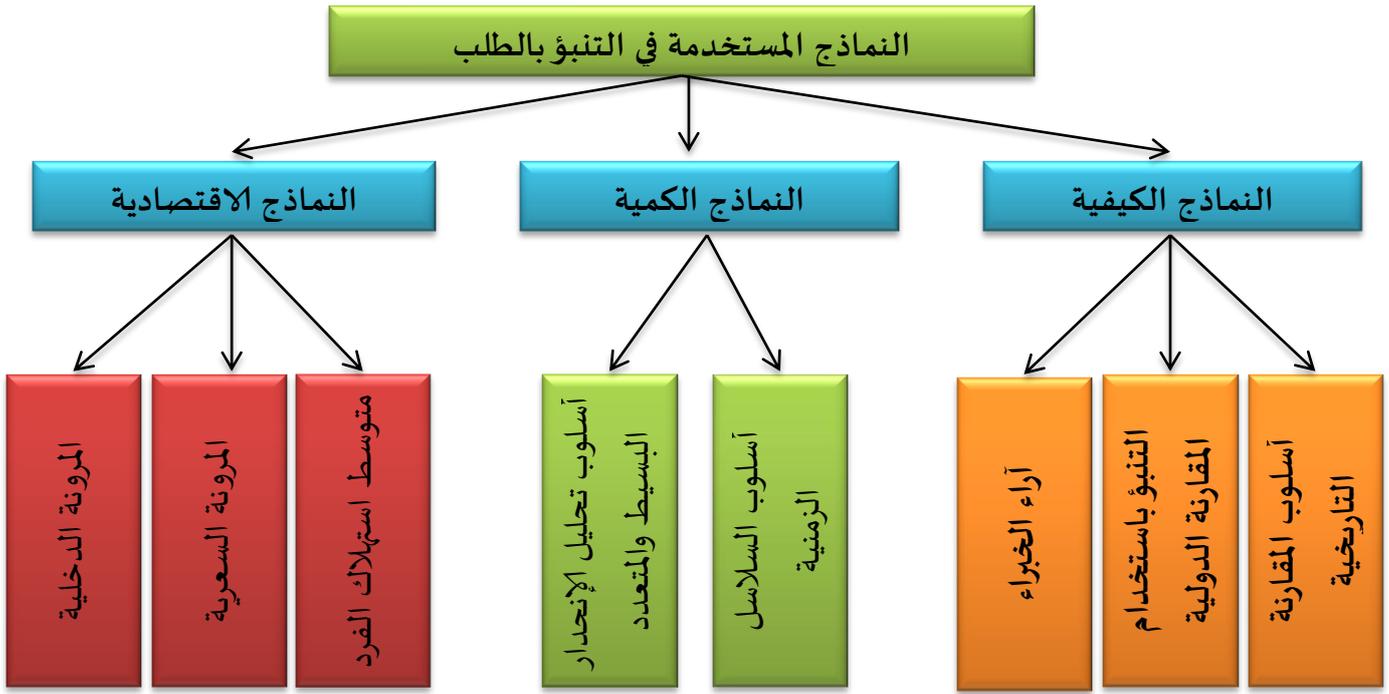


المصدر: من إعداد المؤلف

تقدير الطلب والنماذج المستخدمة في التنبؤ بالطلب

يعد تقدير الطلب على السلعة أو الخدمة المزمع تقديمها من قبل المشروع المقترح أكثر العناصر أهمية، لأنه سيكون بمثابة:

- المحدد الرئيس لتقدير الإيرادات المتوقعة للمشروع؛
- أساس لتقدير التكاليف الرأسمالية للمشروع؛
- تقدير التكاليف التشغيلية المرتبطة ارتباطا مباشرا بحجم الإنتاج؛
- يؤثر حجم الطلب المتوقع تأثيرا مباشرا على تقدير حجم التمويل اللازم للمشروع وتكاليف هذا التمويل في كثير من الأحيان.



المصدر: من إعداد المؤلف

1. (ب) دراسة العوامل المحددة للعرض على السلعة وحصرها



المصدر: من إعداد المؤلف

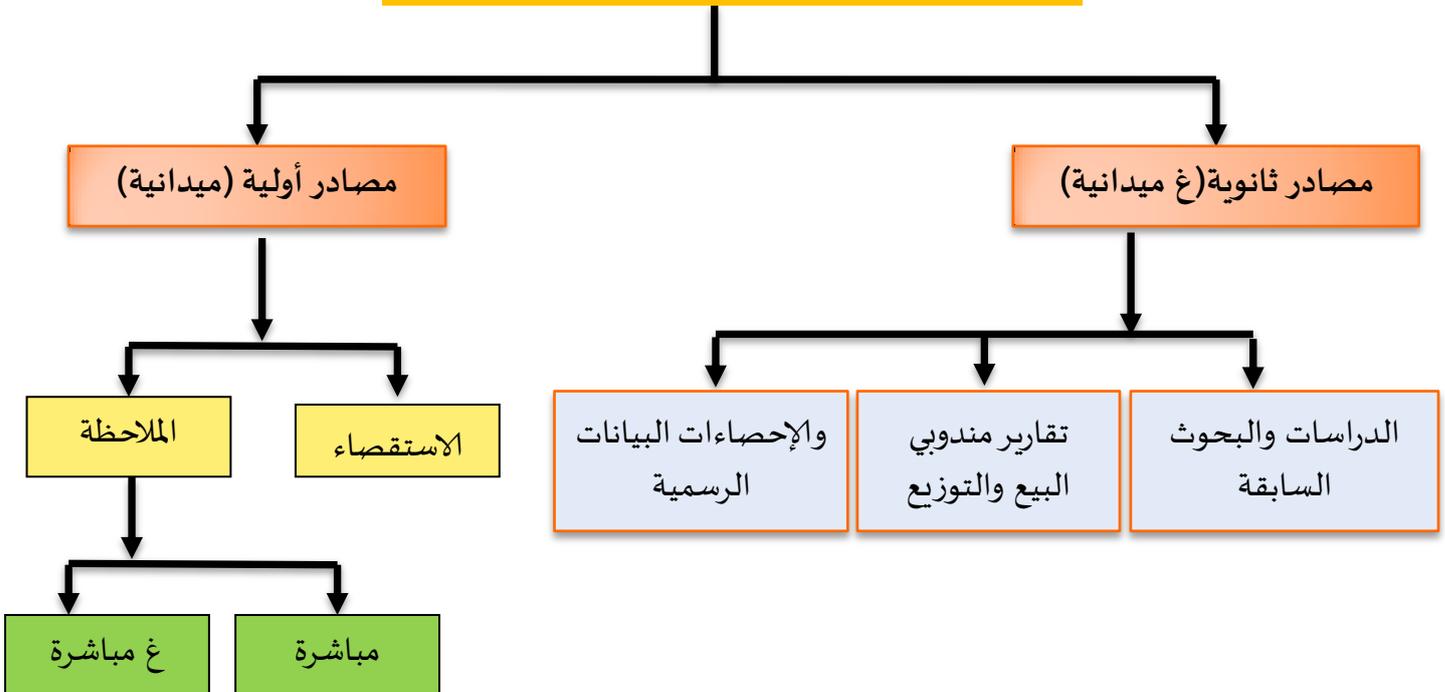
2. تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لدراسة العوامل التي تم حصرها



المصدر: من إعداد المؤلف

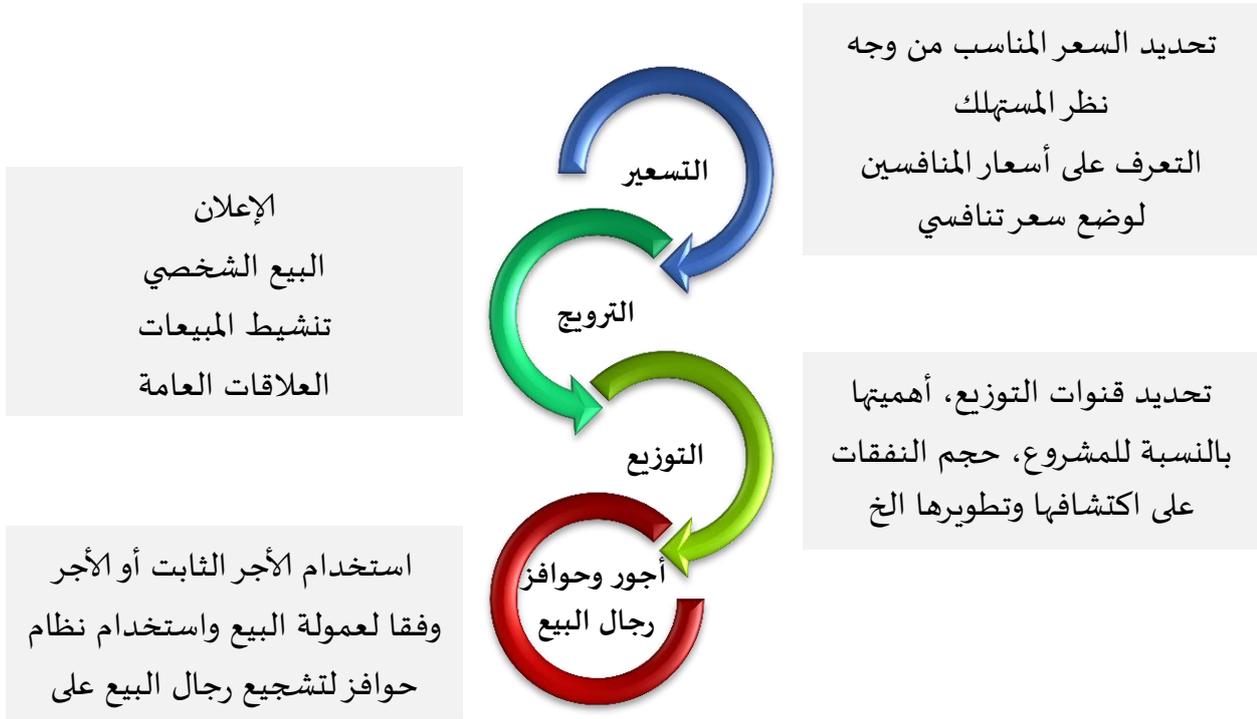
3. تحديد مصادر جمع البيانات والمعلومات

3. مصادر جمع البيانات المتعلقة بالدراسة التسويقية



المصدر: من إعداد المؤلف

4. تحديد معالم السياسة التسويقية



المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد على ما سبق

2.4. دراسة الجدوى المالية

بعد ثبوت الجدوى التسويقية للمشروع والموافقة عليها يتجه المفاوض إلى التفكير في الأساليب والطرق التمويلية للمشروع فلكل نشاط هيكل مالي وتمويلي يناسبه، وذلك من خلال ما يسمى بدراسة الجدوى المالية.

1.2.4. دراسة الجوانب المالية للمشروع

والمتعلقة بالجوانب المالية التالية:

أ. التكاليف الرأسمالية: تكاليف الموقع، الأبنية والخدمات، تكاليف الآلات والمعدات، تكاليف التجهيز المكتبي.

ب. تكاليف التأسيس: وتتضمن أتعاب المستشار القانوني، إصدار الشهادات والأوراق، مصاريف الإشهار الأولى، تسجيل براءة الاختراع والعلامة التجارية.

ج. الاحتياجات من رأس المال العامل: وهو مخصص بشكل دائم للحيازة على المخزون الضروري لكي تمارس المؤسسة نشاطها بشكل عادي، فسوء تقديره يؤدي بها إلى مشاكل على مستوى الخزينة في المدى القصير.

د. تكاليف التشغيل: وتتضمن المستلزمات السلعية، الأجور والرواتب، المكافآت والحوافز، الصيانة، الإيجارات، البحوث والتطوير، التأمين، التسويق، الضرائب والاتصالات.

هـ. احتياجات المشروع من القوى العاملة: تحدد على أساس إداري، فني، خدمي، كما يجب أن يحدد وبشكل دقيق العدد المطلوب والأجور السنوية.

و. تقدير احتياجات المشروع من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج: وذلك كما ونوعا وكذا أسعار هذه الاحتياجات.

ز. تقدير عمر المشروع: يحدد مسبقا وعلى أساس عدد من السنوات، والتفرقة بين العمر التشغيلي والعمر الاقتصادي له. حيث ينتهي العمر التشغيلي عندما تصبح تكاليف الصيانة أكبر من أن تغطيها إيرادات الإنتاج في المشروع. وينتهي العمر الاقتصادي عندما تصبح قيمة التدفقات النقدية الداخلة في المدة المتبقية من عمره التشغيلي أقل من القيمة البيعية للمشروع.

2.2.4. تحديد مصادر التمويل

يمكن التمييز هنا بين قسمين من مصادر التمويل:

أ. الأموال الخاصة: وتتكون من الأموال الشخصية المتحصل عليها من محيط المقاول (العائلة، الأصدقاء، مساهمة الشركاء)، وهي ضرورية لمرحلة الانطلاق كما تمثل عاملا مهما لأنها تترجم ثقة المقاول في مشروعه.

ب. التمويل الخارجي: ويتمثل في المساعدات والقروض بمختلف أنواعها.

مصادر التمويل	شكل التمويل
الدولة، الهيئات المحلية (تشجيع إنشاء المؤسسات)	مساعدات
البنوك التجارية (مقابل ضمانات)	قروض بنكية قصيرة/متوسطة الأجل
رأس المال المخاطر (مؤسسات مالية)	مساهمة في رأس المال
هيئات إقراض متخصصة	قروض متوسطة وقصيرة الأجل
البنوك والهيئات المتخصصة	القرض الإيجاري

البنوك الإسلامية

قروض دون فوائد

المصدر: من إعداد المؤلف

وتتوقف قدرة صاحب المشروع على الحصول على أموال خارجية على:

- حجم الأموال المطلوبة؛
- مردودية الأموال المقرضة بالنسبة لجهة الإقراض؛
- القدرة على السداد (الملاءة المالية للمشروع) (قدرة المشروع على تسديد ديونه).

وفي الأخير يجب على صاحب المشروع تبرير احتياجاته وتوضيحها لتلك المصادر الخارجية حتى يتمكن من اقناعها بقبول طلبه بالحصول على شكل المساعدات أو الأموال التي يحتاجها مشروعه .

3.4. دراسة الجدوى الفنية

هي تلك الدراسة التي تنحصر مهمتها في دراسة كافة الجوانب الفنية المتعلقة بالمشروع المقترح، والتي يمكن الاعتماد عليها في التوصل إلى قرار التخلي عن المشروع أو التحول إلى مرحلة التنفيذ، من خلال الجوانب التالية:

أ. اختيار موقع المشروع: ويعتبر من المسائل المهمة التي تساعد في نجاح المشروع أو فشله، وهو يتأثر بمجموعة من العوامل مثل: تكاليف النقل، البعد أو القرب من السوق، المادة الخام، الطاقة، القوى العاملة، درجة التوطن الصناعي، التشابك الصناعي، البنى التحتية.

ب. تقدير كلفة المباني والأراضي اللازمة للمشروع: وهي دراسة حول كلفة المباني والأراضي اللازمة لإقامة المشروع، وذلك حسب أسعارها ومساحتها.

ج. تقدير حجم المشروع وطاقته الإنتاجية: وذلك للوصول إلى الحجم الأمثل الذي يتناسب مع الامكانيات المتاحة المادية والمالية والفنية، وكذا عدد الوحدات من المنتج الممكن إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

د. التخطيط الداخلي للمشروع: ويعتمد على المساحة الكلية والمساحة اللازمة للخط الانتاجي والمعدات المستخدمة في عملية الإنتاج، ومساحة الأقسام المختلفة التي يحتاجها المشروع.

هـ. تحديد نوع الانتاج والعمليات الانتاجية واختيار نوع الآلات والمعدات: أي تحديد الطريقة/الأسلوب الإنتاجي (الانتاج المستمر، الانتاج حسب الطلب، الانتاج المتغير/المتقطع)، وتحديد المراحل والأنشطة الانتاجية المختلفة المستخدمة.

و. تقدير احتياجات المشروع من المواد الخام: وهنا يتم تحديد كمية ونوعية وتكاليف المواد الخام ومدى حاجة المشروع لها.

ز. تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة: ومن مختلف الاختصاصات، من خلال ما يسمى بتوصيف العمل، أي تحديد مواصفات الوظيفة ثم اختيار الشخص المناسب لشغلها.
ح. تحديد الفترة اللازمة لتنفيذ المشروع.

4.4. دراسة الجدوى القانونية

إن دراسة الجدوى القانونية تتمثل أساسا في اختيار الشكل القانوني للمؤسسة موضوع التأسيس وهو أمر مهم جدا وحاسم بالنسبة للمقاول، لأن كل المسؤوليات القانونية والربحية تقع على عاتقه، فهو يتحمل عواقب قراراته مهما كانت، وهناك مجموعة من الخيارات أمام المقاول لاختيار الشكل القانوني لمؤسسته التي سيجسد من خلالها فكرته الاستثمارية.

ومن الأشكال القانونية التي أتاحتها المشرع الجزائري للفرد المقاول ما جاءت في القانون التجاري والتي يقسمها إلى:

1.4.4. المؤسسات الفردية (Entreprise Individuelle):

هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخص واحد وهو صاحب رأس المال، تتداخل فيها الشخصية القانونية وشخصية صاحب العمل، وغالبا ما تكون صغيرة وتنشط في مجال التجارة والحرف وورشات الصيانة والمستثمرين الصغار، وفي معظم المجالات التي تبقى فيها عملية المزج بين العمل ورأس المال ممكنة للغاية، وتتميز بـ:

- سهولة انشائها والتأسيس؛
 - استقلالية المسير؛
 - عدم تقاسم الأرباح؛
 - عدم الزامية الإفصاح المالي.
- إلا أن لها بعض السلبيات منها:
- المسؤولية الكاملة وغير المحدودة للمالك، ففي حالة الإفلاس والتصفية يمكن أن تمتد إلى الاموال الشخصية للمالك، حيث لا تميز بين ثروته الشخصية وأموال المؤسسة؛
 - ارتباط حياة المؤسسة بحياة المالك؛

- عدم القدرة على التوسع الا في حدود قدرات المالك لقلّة رأس المال وصعوبة الحصول على القروض لقلّة عنصر الثقة؛
- ضعف التحكم في التسيير لعدم مشاركة أطراف خارجية متخصصة في الإدارة والتنظيم، أو عدم القدرة على توظيف مسيرين أكفاء.

وحتى يتم تفادي أكبر عيب يكتنف المؤسسة الفردية في نظر الكثير من المستثمرين ورواد الأعمال والمتمثل أساسا في المسؤولية غير المحدودة للمالك، فقد تضمنت العديد من القوانين التجارية ومنها القانون التجاري الجزائري صيغة حديثة للمؤسسة الفردية تنفصل في إطارها ثروة المالك عن ثروة المؤسسة، حيث لا يمكن التعدي إلى الثروة الشخصية في حالة الخسارة أو الإفلاس أو التصفية، وهو ما يسمى بمؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة، ويرمز لها ب: م.ش.و.ذ.م.م EURL .Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée.

2.4.4. الشركات (Sociétés):

الشركة عقد يتفق من خلاله شخصان طبيعيين أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك سواء بتقديم حصص عينية أو نقدية بهدف اقتسام الربح أو بلوغ هدف اقتصادي أو منفعة مشتركة مقابل المشاركة في الإدارة والنتائج المحققة، وهي عدة أنواع:

1.2.4.4. شركات الأشخاص (Sociétés de Personnes):

هي شركات تقوم على أساس الاعتبار الشخصي مثل الثقة والقربة والمعرفة، وتؤسس بين شخصين أو أكثر قد يشتركون في الأموال أو العمل أو المعارف ويكتسب فيها الشريك صفة التاجر، وتوجد عدة أنواع من شركات الأشخاص منها شركات التضامن والتوصية والمحاصة، غير أن النوع الأول هو الأكثر انتشارا.

أ. شركات التضامن: تنشأ شركة التضامن بين شخصين أو أكثر (لكن بعدد محدود حفاظا على الطابع الشخصي) وتكون بينهم ثقة متبادلة لدرجة أن التصرف الذي يقوم به أحد الشركاء في مجال عمل الشركة يكون ملزما للباقيين، ويقدم كل شريك حصص نقدية أو عينية ويكونون مسؤولون بالتضامن في كل أموالهم عن التزامات الشركة وعن ديونها وعن أنشطتها مسؤولية غير محدودة. بمعنى أن مسؤولياتهم تمتد إلى أموالهم وممتلكاتهم الشخصية، حيث لا تتحدد مسؤولية كل شريك متضامن بمقدار حصة ومساهمته فقط، بل تتعدى ذلك وتشمل ذمته المالية بأكملها. وبالنتيجة فإن

إفلاس الشركة يؤدي إلى إفلاس جميع الشركاء، كما أن إفلاس أحدهم يؤدي كذلك إلى إفلاس الشركة بحكم المسؤولية التضامنية.

ولهذا النوع من الشركات العديد من المزايا نذكر منها :

- سهولة الانشاء فالإجراءات غير معقدة، لا تأخذ وقت طويلا وغير مكلفة؛
 - اشتراك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط الشركة، وامكانية أن تُسير بطريقة أفضل بفعل تقاسم المسؤوليات الإدارية بين الشركاء؛
 - التمتع بقدر أكبر في تجميع الأموال مقارنة بالمؤسسة الفردية؛
 - المسؤولية التضامنية للشركاء تجاه التزامات الشركة؛
 - الحصول على القروض المصرفية وائتمان الموردين بطريقة أيسر من المؤسسات الفردية. لكن لها بعض العيوب نذكر منها:
 - اتساع نطاق المخاطرة المترتبة على المسؤولية غير المحدودة لكل شريك؛
 - عدم توفر المرونة الكافية التي يتميز بها المشروع الفردي؛
 - امكانية حدوث صراعات ومشاكل بين الشركاء حول ادارة الشركة عند اختلاف الرؤى أو في التسيير، بما يجعل حياة الشركة معرضة لخطر الحل في كل وقت؛
 - وفاة أحد الشركاء او فقدانه للأهلية القانونية او انسحابه يعرض المشروع للتوقف.
- ب. شركات التوصية البسيطة: هي أحد أنواع شركات الأشخاص، وتختلف عن شركة التضامن في كونها تتألف من نوعين من الشركاء، شركاء متضامنون وشركاء موصون، بحيث أن الشركاء المتضامين يسري عليهم قانون شركة التضامن، فيما تحدد مسؤولية الموصين في قيمة مساهمتهم وهم ممنوعون من الإدارة ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة (بمعنى أن الشركاء المتضامنون يُسألون عن ديون الشركة في أموالهم الخاصة فمسؤوليتهم تضامنية وغير محدودة ويكتسبون صفة التاجر، والشركاء الموصون لا يُسألون إلا في حدود حصصهم ولا يكتسبون صفة التاجر ولا يشاركون في إدارة الشركة).

من مزايا هذا النوع من الشركات:

- إمكانية التوسع في رأس المال عن طريق ضم أكبر عدد ممكن من الشركاء الموصين؛
 - ازدياد ثقة البنوك والموردين في منح التسهيلات الائتمانية والتجارية.
- إلا أن لها بعض العيوب منها:

■ تواجه نفس مشكلات شركة التضامن؛

■ حصص الشركاء الموصين غير قابلة للتداول الا بموافقة جميع الشركاء.

ج. شركات المحاصة: يشبه هذا النوع من الشركات شركة التضامن، إلا أن ما يميزها عن باقي الشركات هو صفتها المستترة، فليس لها شخصية معنوية ولا اسم تجاري ولا ذمة مالية، ولا تحتاج الى المكاتبه ولا الى تسجيل أصولها في المصالح العمومية، وغالبا ما تعقد للقيام بعمل واحد أو أعمال قليلة محددة، وتحل بمجرد الانتهاء من هذه الأعمال.

وقد يتولى إدارتها أحد الشركاء فيتعامل ويتعاقد مع الغير باسمه ويتعامل مع الغير باسمه الشخصي، ويكون وحده المسؤول، كما قد تدار الشركة بشكل جماعي من طرف الشركاء فيما بينهم، فتبرم العقود بأسماء كل الشركاء، ويلتزمون جميعا أمام الغير ويُسألون على وجه التضامن، كما قد يتفقون على أن يتولى شخص من غير الشركاء إدارة أعمال الشركة يسمى مدير المحاصة.

2.2.4.4. شركات الأموال (Sociétés de Capitaux)

على عكس شركات الأشخاص، تقوم شركات الأموال على أساس الاعتبار المالي، بحيث لا يكون الشريك مسؤولا عن نشاطاتها إلا بقدر مساهمته فيها، ويقسم رأس مالها الى أسهم قابلة للتداول، مما ييسر عمليات تعويض أو تغيير الشركاء، مما يترتب عنه عدم حل الشركة عموما عند وفاة أحد الشركاء أو انسحابه أو الحجر عليه، وتنقسم الى:

أ. شركات المساهمة (Société Par Actions): تعد النموذج الأمثل والغالب والأكثر شيوعا لشركات الأموال، وهي شركة ينقسم رأسمالها الى أسهم متساوية (والتي هي عبارة عن حصص متساوية القيمة قابلة للتداول في السوق المالية عبر عمليتي البيع والشراء من طرف اشخاص طبيعيين واعتباريين)، فلكل شريك عدد أسهم معين، بحيث لا يتحمل خسائر الشركة الا بقدر حصته فيها.

ففي هذا النوع من الشركات عادة ما يكون عدد المساهمين كبيرا، ولا يستطيع معظمهم ضمان إدارة الشركة، فهم يوكلون إدارتها إلى مدراء متخصصين من خلال انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والذين بدورهم يقومون باختيار أعضاء الإدارة التنفيذيين بمن فيهم الرئيس، والذين يضمنون عمليات تخطيط ورسم الاستراتيجيات والسياسات واتخاذ القرارات المسيرة للمؤسسة.

ويجتمع حملة الأسهم Actionnaires مرة على الأقل في كل سنة في إطار ما يسمى بجمعية المساهمين بهدف انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ومحافظ الحسابات والمصادقة على الحسابات الختامية للمؤسسة.

ولها مجموعة من الإيجابيات نذكر منها:

- تعطي البنوك شركات المساهمة تسهيلات وترخيصات لا تعطىها للأنواع الأخرى من الشركات؛
 - تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار نظرا لعدم ارتباط حياة الشركة بحياة المساهمين؛
 - تتميز بالمرونة من نواح عديدة كالتوسع في الإدارة وجذب المستثمرين؛
 - إمكانية الاستعانة بالخبراء في جميع نشاطات الشركة.
- إلا أن لها بعض العيوب نذكر منها:
- إجراءات تأسيس طويلة ومكلفة ورقابة متعددة (المساهمين، الدولة)؛
 - ضرورة الإفصاح عن المعلومات حول أداؤها ووضعها المالي؛
 - تجميد أموال المساهمين لفترات طويلة حتى بدأ النشاط؛
 - اتخاذ القرار بيد عدد قليل من كبار المساهمين.

ب. الشركة ذات المسؤولية المحدودة (*Société à responsabilité limitée*): هي أحد أنواع الشركات المختلطة (شركة أشخاص وشركة أموال)، حيث تشبه شركة الأشخاص في قلة عدد الشركاء وتقييد انتقال حصص الشركاء، وتشبه شركات الأموال من حيث تحديد مسؤولية كل شريك فيما عن ديون الشركة في حدود حصته ومن حيث نظام إدارتها والرقابة عليها، ويشترط أن تدفع الحصص النقدية بقيمة لا تقل عن خمس مبلغ رأسمال التأسيسي، أما المبلغ المتبقي فيدفع في مدة أقصاها خمس سنوات من تاريخ تسجيلها في السجل التجاري، ويمكن أن تكون حصص الشركاء عينية أو نقدية، بمعنى أنه يمكن للشريك المساهمة بحصة عمل، ويتم الاتفاق حول كيفية تحديد قيمة هذه الحصة، وكذا ما يخول له من سلطات ومسؤوليات ضمن القانون الأساسي للشركة، ويكون عدد الشركاء محدودا لا يجب تجاوزه، وإلا تحولت إلى شركة مساهمة في أجل أقصاه سنة واحدة، حيث حدد هذا العدد في الجزائر بخمسين (50) شريكا [2-50] وحدا أدنى من رأس المال يكون مقسما إلى أسهم متساوية القيمة.

وقد لعبت الشركات ذات المسؤولية المحدودة دورا كبيرا في حماية المؤسسات العائلية، ففي حالة وفاة المالك المؤسس يمكن للورثة متابعة أعمال مورثهم عن طريق تغيير الشكل القانوني من مؤسسة عائلية إلى شركة ذات المسؤولية المحدودة كل بمقدار حصته من الإرث، ويوكلون إدارتها إلى مدير متخصص، لكن قد يتولى إدارتها أحد الشركاء أو بعضهم.

ج. شركة التوصية بالأسهم: هي إحدى الشركات المختلطة (شركة أشخاص وشركة أموال)، يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة، وهي تضم فريقين من الشركاء، فريق يضم على الأقل شريكا متضامنا فهم يخضعون لنفس قانون شركات التضامن، ويكتسبون صفة التاجر ومسؤوليتهم غير محدودة على ديون وأنشطة الشركة وفي مقابل ذلك يستأثرون بالإدارة، وفريق آخر، يضم شركاء مساهمون لا يقل عددهم عن الأربعة، لا يسألون عن ديون الشركة إلا بقدر حصصهم فيها التي تأخذ شكل الأسهم القابلة للتداول بالطرق التجارية، ولا يكتسبون صفة التاجر، وبالنسبة لهم الشركة تعتبر شركة أموال، لذا فإنها إجمالاً شركة التوصية بالأسهم تعتبر شركة مساهمة بها شريك متضامن على الأقل.

د. شركة المساهمة البسيطة (SPAS): ظهر هذا النوع من الشركات مؤخراً من خلال صدور القانون رقم 09-22 المؤرخ في 05 يونيو 2022 المعدل والمتمم للأمر رقم 59-75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 والمتضمن القانون التجاري، والصادر في الجريدة الرسمية العدد 32 لسنة 2022، والذي أضاف شركة المساهمة البسيطة بالخصائص التالية:

- تؤسس شركات المساهمة البسيطة حصرياً من طرف الشركات الحاصلة على علامة مؤسسة ناشئة؛
- يمكن أن تؤسس شركة المساهمة البسيطة من مجموعة أفراد طبيعيين و/أو معنويين. أو فرد واحد فقط وتسمى في هذه الحالة شركة المساهمة البسيطة ذات الشخص الوحيد (SPASU)؛
- عدم اشتراط حد أدنى لرأس المال أو عدد الأفراد المؤسسين؛
- حرية تحديد كيفية التنظيم والتسيير في قانونها الأساسي؛
- يحدد القانون الأساسي رأس المال؛
- تطبق على شركات المساهمة البسيطة القوانين المتعلقة بشركات المساهمة مالم تتعارض مع القانون الجديد؛
- قرارات الجمعية العامة العادية وغير العادية المتعلقة بزيادة واستهلاك وتخفيض الرأسمال والإدماج والانفصال وحل الشركة وتحويلها إلى شكل آخر وتعيين محافظي الحسابات والحسابات السنوية والأرباح، يجب أن تتخذ جماعياً من طرف المساهمين وفقاً للكيفيات المحددة في القانون الأساسي للشركة؛
- لا يحق لشركات المساهمة البسيطة اللجوء العلني للاذخار ولا طرح أسهمها في البورصة؛

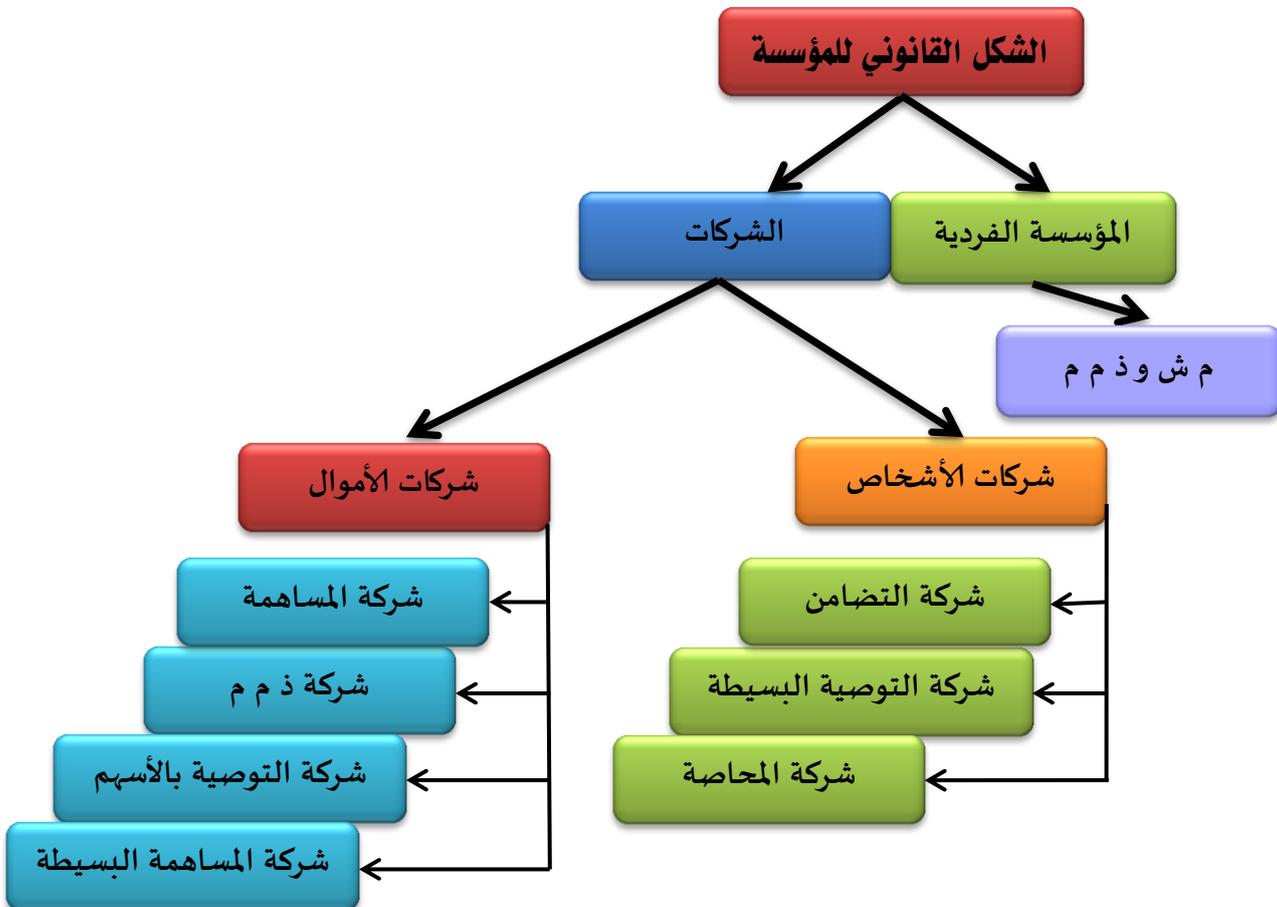
▪ يمكن لشركات المساهمة البسيطة إصدار أسهم مقابل عمل، لا تدخل في تحديد رأس المال العيني (نقد و/أو أصول) لكنها تدخل في تقاسم الأرباح وصافي الأصول والخسائر بما يحدده القانون الأساسي للشركة؛

▪ يمكن للمساهمين أن يقرروا بالإجماع عدم إلزامية اللجوء إلى مندوب الحصص إذا كان مجموع الحصص العينية المقيمة مسبقاً من طرف المندوب أقل من 50 % من رأس مال الشركة؛

▪ تسيير شركة المساهمة البسيطة من طرف رئيسها أو مديرها العام أو مديرها العام المفوض وتطبق عليهم قواعد التسيير المطبقة على رئيس شركات المساهمة أو القائمين بإدارتها؛

ولعل من بين أبرز الأسباب لظهور هذا النوع من الشركات ارتباطه الوثيق بالتحديات التي تواجه الشركات الناشئة في الجزائر من حيث الإطار القانوني للشركات الذي غالباً ما يحد من مرونة التسيير وانتقال الملكية وحركة رأس المال، مما أدى بالمشروع الجزائري إلى إدخال هذه الصيغة الجديدة التي تتميز بكونها أسهل وأقل تعقيداً مما يتماشى مع طبيعة المؤسسات الناشئة.

وفيما يلي نوجز تقسيمات/أشكال الشركات حسب ما جاء به القانون التجاري الجزائري:



المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد على ما سبق

3.4.4. العوامل المحددة للشكل القانوني للمؤسسة

- هدف المؤسسة ومدى تفضيل المقاول لحقه في التصرف في أمواله؛
- مدى قدرة المقاول على توفير الأموال اللازمة لإنشاء مؤسسته؛
- القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر؛
- المزايا الضريبية السائدة في الاقتصاد على كل شكل من الأشكال القانونية للمؤسسات؛
- مدى الحاجة إلى الكفاءات والخبرات الإدارية؛
- حجم المؤسسة والنشاط الذي سيزاوله المقاول.

المحور الثالث : مخطط الأعمال

تمهيد:

تعتبر المراحل السابقة التي تم التطرق إليها في هذه المطبوعة خطوات ضرورية يجب على المقاول القيام بها قبل انطلاقه الفعلي في النشاط، إلا أنه في السنوات الأخيرة ومع التطور الكبير الذي شهده مجال المقاولاتية ظهر ما يعرف بـ مخطط الأعمال BUSINESS PLAN وهو عبارة عن وثيقة رسمية يحضّرّها المقاول قبل إنشاء مؤسسته يقوم من خلالها بوصف العمل الذي يتم إعداده من أجله. كما يعتبر الخبراء مخطط نموذج الأعمال التجارية وهو أهم جزء من مخطط الأعمال لغة مشتركة لوصف نماذج الأعمال التجارية وتصورها وتقديرها وتغييرها.

I. مفهوم مخطط الأعمال

يعرف مخطط الأعمال بأنه "عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منسئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجية تطويره والنمو المرتقب لرقم الأعمال والنتائج المستقبلية".

كما يعرف على أنه "وثيقة تمثل النوايا الإستراتيجية للمشروع في المستقبل، والنشاط الذي يريد المقاول أن يمارسه، فهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاحه في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة، حيث نجد فيه دراسة تسويقية، فنية، مالية، وتقييمية".

أما Robert D Hisrich وزملاؤه فيعرفونه بأنه "وثيقة مكتوبة يعدها المقاولون تصف كل العوامل الداخلية والخارجية التي يشملها إنشاء مشروع جديد"، فحسب رأيهم مخطط الأعمال هو خارطة طريق للمشروع، تبين تصور المقاولين لما سيؤول إليه مشروعهم في النهاية" في حين نجد Marion وآخرون يرون أن مخطط الأعمال هو "وصف لكل شيء عن المشروع، انطلاقاً من أصل وطبيعة الفرصة المستغلة إلى الأهداف التطويرية على مدى 3 إلى 5 سنوات، والإستراتيجية والوسائل المستخدمة والنتائج المتوقعة من المشروع".

وعليه فمخطط الأعمال هو «وصف تفصيلي وشامل لمختلف قرارات المقاول المستقبلية فيما يتعلق بمشروعه، ويتم الاعتماد على هذا المخطط لتحديد الموارد المطلوبة والحصول عليها، ولتمكينه من إدارة مشروعه، وينظر البعض لمخطط الأعمال على أنه مجرد أداة اتصال وإقناع بين المؤسسة ومختلف شركائها بهدف الحصول على الموارد خاصة المالية منها، بينما يرى أغلب الكتاب أن دوره يتعدى ذلك ليكون خارطة طريق يمكن من خلالها رصد مدى قدرة المشروع على النجاح»

II. الوظائف الأساسية لمخطط الأعمال

لمخطط الأعمال نوعين من الوظائف الأساسية إحداهما داخلية والأخرى خارجية كمايلي:

1. الوظائف الداخلية: يساعد المقاول على بناء مشروعه وتشغيله، من خلال المخططات التفصيلية لكل وظائف المشروع، فهو أداة للقيادة الإستراتيجية للمشروع.
2. الوظائف الخارجية: يساعد على الحصول على الموارد الخارجية «بالخصوص الموارد المالية» فهو أداة للحصول على الموارد الخارجية.

III. مكونات مخطط الأعمال

- بالإضافة إلى فكرة المؤسسة، الدراسة التسويقية والمالية للمؤسسة وتحديد الشكل القانوني، يتكون مخطط العمل من عناصر أخرى إضافية تتمثل أهمها فيما يلي:
1. صفحة الغلاف: تحتوي في الغالب على اسم وعنوان المؤسسة، أرقام الهاتف والفاكس، البريد الإلكتروني، شعار أو علامة المؤسسة إن وجدت، تاريخ إصدار مخطط الأعمال ومن قام بإعداده، أسماء وعناوين وأرقام هواتف المالكين و التنفيذيين الرئيسيين.
 2. قائمة المحتويات: وتمثل الترتيب والنسق المتتابع لأقسام وأجزاء المخطط مع أرقام الصفحات.
 3. الخلاصة أو الملخص التنفيذي لمخطط الأعمال: يعتبر القسم الأكثر أهمية في مخطط العمل، يستعمل لحث القراء المهتمين بعمل المؤسسة وتركيز انتباههم على المعلومات الحاسمة والمهمة. وهو ما يطلق عليه بمسمى مخطط نموذج العمل التجاري **The Business Model Canvas BMC** حيث سيتم التطرق إليه في العنصر الموالي بشيء من التفصيل والتحليل.
 4. نص الرسالة: يصف بشكل واضح وجلي الإستراتيجية المعتمدة وكيفية تجسيدها من خلال طرح مجموعة من الأسئلة تتمثل فيما يلي: ما هي مهنة المؤسسة الرئيسية؟ ما هي الميزات التنافسية التي تملكها المؤسسة أو التي تسعى إلى تطويرها؟ من هم شركاء المؤسسة؟ وعلى أي أساس تم اختيارهم؟ ما هي الطرق المعتمدة لإدارة المؤسسة؟ وما هي الإستراتيجيات المتبعة خلال مرحلة الانطلاق والنمو؟ وما هي الإستراتيجيات البديلة؟
 5. وصف المؤسسة: من خلال إعطاء خلفية عامة عن المؤسسة، وكذلك توضيح الأسباب التي دعت إلى إنشائها، ومن هم المستهلكون الذين تخدمهم المؤسسة؟ ما هو المنتج/الخدمة المقدمة؟... الخ.
 6. التحليل البيئي والصناعي: ويحدد اتجاهات التغير المستقبلية التي تطرأ في محيط البيئة المحلية والعالمية والتي تؤثر على مستقبل المؤسسة، وفي أغلب الأحيان يشمل التحليل البيئي والصناعي تحديد أثر المتغيرات المهمة والفاعلة لتحليل قوى المنافسة المعروفة (التنافس بين المنظمات القائمة، تهديد دخول منافسين جدد للقطاع، المنتجات البديلة، الموردون، الزبائن).
 7. تقديم المنتجات أو الخدمات: أي وصف وعرض المنتج/الخدمة المقدمة بشكل واضح وتفصيلي، ويتم التركيز على الخصائص التي تميز المنتج/الخدمة عما هو متوفر حالياً في السوق.
 8. خطة التصنيع والعمليات: يتم التركيز فيها على العناصر المرتبطة بالعمليات الإنتاجية والتصنيعية، موردي المواد الأولية... الخ، فإذا كانت المؤسسة ذات طبيعة صناعية فيجب توضيح

مختلف عمليات ومراحل التصنيع، تحديد ما الذي يجب تصنيعه وما هي الأجزاء والمكونات التي يتم شراؤها من مؤسسات أخرى، المعدات والآلات، بالإضافة إلى إعطاء وصف للموردين ومقاولي الباطن المحتملين، و أما إذا كانت مؤسسة خدمية فإن الموقع وإنتاجية قوى العمل تصبح هي مفردات التركيز في هذا القسم من العمل.

9. فريق الإدارة: يتم هنا توضيح قدرة فريق الإدارة على ضمان السير الحسن للوظائف الأساسية للمؤسسة من تسويق، إدارة مالية، إدارة الموارد البشرية... إلخ، وأيضا كيفية توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات بينهم بما يضمن توازنا وتكاملا من حيث المهارات الفنية والمهارات الإدارية الضرورية لنجاح المؤسسة. ويعتبر هذا الجزء من مخطط الأعمال بالغ الأهمية، لأن الأطراف الراغبة في وضع أموالها في المؤسسة سوف توليه أهمية كبيرة.

10. المواعيد المفصلية والتوقيت المناسب: من الضروري تحديد مواعيد الانطلاق والنهايات الصحيحة لكل نشاط، وكذلك التقدير الصحيح للوقت اللازم لإنجاز المشاريع، حيث يعطي وضع هذه الجوانب في خطة العمل انطبعا بالالتزام والدقة في التنفيذ والانجاز.

11. المخاطر الحرجة والافتراضات: والتي تشمل الإشكالات والمخاطر التي تحيط بالمؤسسة، تقييم نقاط الضعف، وأيضا عرض خطط بديلة يلجأ المفاوض إليها في حالة ظهور أحداث غير متوقعة، مما يجنبه العمل وفق صيغة واحدة، ويمنح المستثمرين المحتملين شعورا بالاطمئنان لقدرات المفاوض وتصورات المتكاملة والدقيقة.

12. الملاحق/المرفقات: وتتمثل في الوثائق والمعلومات الإضافية والتي قد لا تكون ذات أهمية كبيرة لمخطط العمل، لكنها تعطي القارئ دلائل إضافية قد تكون مفيدة له. (بيانات، احصائيات، أوراق عقود، قائمة أسعار... إلخ).

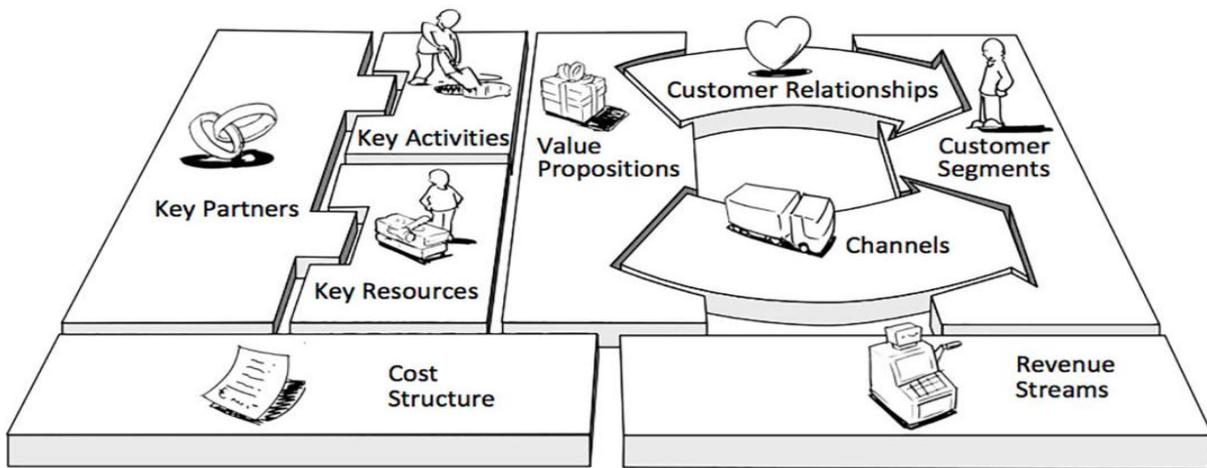
إن كفاءة ونوعية مخطط العمل تتوقف على حسن إعداده، ومن المستحسن أن يقوم المفاوض بكتابة مخطط العمل بنفسه ويمكنه الاستعانة في ذلك بأطراف أخرى كالمحاسبين والمحامين والمستشارين.

IV. نموذج العمل التجاري BMC

يحدد مخطط نموذج العمل التجاري BMC The Business Model Canvas الأسلوب الذي يتبعه صاحب المشروع في خلق قيمة ما وتحقيقها والاستفادة منها.

سنعتمد هنا في تقديم نموذج العمل التجاري على نموذج حجارة البناء التسعة الذي طور من قبل 470 من المتمرسين في العمل التجاري من 45 بلدا من العالم، حيث يغطي هذا النموذج المطور المجالات الأربعة الأساسية للعمل التجاري وهي: العملاء، العرض، البنية التحتية والقدرة المالية، حيث طبق هذا النموذج واختبر على مستوى العالم في شركات عالمية مثل آي بي أم IBM وإريكسون ERICSSON وديلويت DELOITTE والخدمات الحكومية في كندا. وفيما يلي مخطط لنموذج العمل التجاري:

شكل: مخطط لنموذج العمل التجاري BMC



المصدر: الكسندر واستروالدر ، فييس بيقنور، ابتكار نموذج العمل التجاري "دليل لأصحاب الرؤى ومغيري قواعد اللعبة، ومن يقبلون التحدي"، ترجمة اسماعيل صالح، ط1، جبل عمان ناشرون، الأردن، 2013

الشراكات الرئيسية Key Partners	الأنشطة الرئيسية Key Activities	القيمة المقترحة Value Proposition	العلاقات مع العملاء Customer Relationships	شرائح العملاء Customer Segments
	الموارد الرئيسية Key Resources		القنوات Channels	
		هيكل التكاليف Cost Structure		مصادر الإيرادات Revenue Streams

المصدر: المصدر: الكسندر واستروالدر ، فييس بيقنور، مرجع سبق ذكره.

ويتكون نموذج حجارة البناء التسعة من:

1. شرائح العملاء **Customer Segments**: تقدم كل منشأة خدمة لشريحة واحدة أو أكثر من شرائح العملاء. حيث يُشكل العملاء جوهر أي نموذج من نماذج العمل التجاري. فلا تستطيع أية منشأة البقاء والديمومة دون وجود عملاء مربحين.

وحقاً تستطيع الشركة تحقيق أعلى درجة ممكنة من رضا العملاء، فإن بإمكانها تصنيفهم إلى شرائح متميزة يشترك كل منها في الاحتياجات والسلوك وغيرها من الصفات. وقد يُحدد نموذج العمل التجاري واحداً أو أكثر من شرائح العملاء الصغيرة أو الكبيرة. وعلى كل منشأة أن تتخذ قراراً واعياً حول الشرائح التي تريد خدمتها والتي تريد تجاهلها. ومتى تم اتخاذ مثل هذا القرار، فإنه يمكن تصميم نموذج للعمل التجاري بكل عناية يكون مؤسساً على تفهم عالٍ للاحتياجات الخاصة بكل شريحة من شرائح العملاء.

2. القيم المقترحة **Value Propositions**: تسعى كل منشأة إلى حل مشكلات العملاء وتلبية احتياجاتهم عبر تقديم القيم المقترحة. ويقصد بالقيم المقترحة حزمة المنتجات والخدمات التي تخلق قيمة لشريحة محددة من العملاء.

إن القيم المقترحة هي السبب الذي يكمن خلف توجه العملاء إلى منشأة معينة دون غيرها. فالقيم المقترحة هذه إما أنها تحل مشكلة يعانيها المستهلك، وإما تلبى إحدى احتياجات المستهلك، وتضم القيم المقترحة حزمة منتقاة من المنتجات و/أو الخدمات التي تلبى متطلبات شريحة معينة من العملاء. بهذا المعنى تكون القيم المقترحة عبارة عن مجموعة من المنافع تقدمها منشأة لعملائها. تكون بعض القيم المقترحة مبتكرة وتمثل عرضاً جديداً أو عرضاً لخدمة أو منتج حديثين وقد تكون بيانات أخرى مماثلة لعروض تجارية قائمة، لكن مع خصائص وصفات إضافية.

3. القنوات **Channels**: حيث يجري إيصال القيم المقترحة إلى العملاء عبر قنوات التواصل والتوزيع والبيع. ويقصد بالقنوات كيف تتواصل منشأة من المنشآت مع شرائح عملائها وتصل إليهم لتحقيق القيم المقترحة.

حيث تشكل قنوات التواصل والتوزيع والمبيعات حلقة الوصل بين المنشأة وعملائها. وهذه القنوات هي واجهة المنشأة التي يلمسها العملاء والتي تلعب دوراً مهماً في تجربة العميل. وتؤدي القنوات وظائف متعددة، منها:

■ رفع مستوى معرفة العملاء لمنتجات المنشأة وخدماتها؛

- مساعدة العملاء في تقييم المقترحة الخاصة بالمنشأة؛
- إتاحة الفرصة للعملاء لشراء منتجات أو خدمات محددة؛
- إيصال القيم المقترحة إلى العملاء؛
- توفير دعم ما بعد البيع للعملاء.

ومن بين أهم الأسئلة التي تطرح لتقييم قنوات التوزيع ومدى نجاحها نجد: عبر أي من القنوات ترغب شرائح عملائنا أن يتم الوصول إليهم؟ كيف نصلهم حالياً؟ هل قنواتنا متكاملة؟ أي منها يعمل بشكل أفضل؟ أيها الأكثر فعالية بالنسبة إلى كلفتها؟ كيف نقوم بإدخالها في عادات العملاء؟. وقد تكون قنوات التوزيع مباشرة وتأخذ شكل: فريق المبيعات، متاجر المنشأة، المواقع الإلكترونية أو غير مباشرة وتأخذ شكل: متاجر مشتركة، بيع الجملة.

4. العلاقات مع العملاء **Customer Relationships**: تبني المنشأة علاقات مع كل شريحة من شرائح العملاء، وتعمل على استدامتها. وينبغي أن تُبين المنشأة نوع العلاقات التي ترغب في إقامتها مع كل شريحة من شرائح العملاء. وقد تتراوح العلاقات بين الشخصية والآلية، كما قد تكون مدفوعة بالدوافع التالية:

- اكتساب العملاء؛
- الاحتفاظ بالعملاء؛
- تنشيط المبيعات.

ومن بين أهم الأسئلة التي تطرح لمعرفة نوعية العلاقات مع العملاء نجد: ما نوع العلاقة التي تتوقع كل واحدة من شرائح عملائنا أن نقيمها ونحافظ عليها معهم؟ ما العلاقات التي أسسناها بالفعل؟ كم كلفتنا؟ كيف يمكن دمجها مع بقية أجزاء نموذج العمل الذي نتبناه؟. إذ توجد عدة نماذج للعلاقات مع العملاء نذكر منها: المساعدة الشخصية؛ الخدمة الذاتية، الخدمات الآلية، المشاركة في أداء العمل.

5. مصادر الإيرادات **Revenue Streams**: تبدأ مصادر الإيرادات بالتدفق بعد التقديم الناجح للقيم المقترحة إلى العملاء، ويقصد بمصادر الإيرادات المبالغ المالية النقدية التي تولدها المنشأة من أية شريحة من شرائح العملاء.

فإذا كان العملاء مثل القلب لنموذج العمل التجاري، فإن مصادر الإيرادات هي الشرايين، فعلى كل منشأة أن تسأل نفسها عن القيمة التي ترغب كل شريحة من شرائح العملاء أن تدفع مقابلها مادياً لها.

تتيح الإجابة الموقّعة 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، والمساومة، والمزاد العلني، والاعتماد على السوق، والاعتماد على الحجم وإدارة العوائد.

ومن بين أهم الأسئلة التي تطرح لمعرفة مصادر الإيرادات نجد: ما القيمة التي يكون عملاؤنا مستعدين حقا للدفع مقابلها؟ ما الذي يدفعون مقابلها حاليا؟ كيف يدفعون؟ ما طريقة الدفع التي سيفضلونها؟ ما مدى مساهمة كل مصدر من مصادر الإيرادات في الإيرادات الإجمالية؟.

6. الموارد الرئيسية Key Resources: الموارد الرئيسية هي الأصول اللازمة لتقديم العناصر التي سبق الحديث بشأنها، وتسليم تلك العناصر. ويقصد بالموارد الرئيسية أهم الأصول اللازمة لنجاح نموذج العمل التجاري.

إن كل نموذج من نماذج الأعمال التجارية يتطلب موارد رئيسية. تمكن هذه الموارد المنشأة من خلق قيم مقترحة وتقديمها، كما تمكّنها من دخول الأسواق والمحافظة على العلاقات مع العملاء بمختلف شرائحهم، وتمكّنها أيضا من كسب الإيرادات. فهناك حاجة لأنواع مختلفة من الموارد الرئيسية تبعا لنوع نموذج العمل التجاري. وقد تكون هذه الموارد الرئيسية مادية أو مالية أو فكرية أو بشرية. ويمكن أن تكون مملوكة للمنشأة أو مستأجرة من قبلها أو يتم الحصول عليها من شركاء رئيسيين.

7. الأنشطة الرئيسية Key Activities: تحدد الأنشطة الرئيسية أهم الأشياء التي ينبغي للمنشأة القيام بها لإنجاح نموذج العمل التجاري الخاص بها

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 تبعا لنوع النموذج التجاري للمنشأة. فشركة البرمجيات مايكروسوفت (Microsoft) مثلا، تشمل أنشطتها الرئيسية تطوير البرامج وتشمل الأنشطة الرئيسية لشركة ماكينزي للاستشارات (McKinsey) حل المشكلات.

8. الشراكات الرئيسية Key Partnerships: تُنفذ بعض الأنشطة بالتعاقد مع مصادر خارجية، كما يجري الحصول على بعض الموارد من خارج المنشأة. حيث تقيم المنشآت شراكات مع أطراف أخرى لأسباب كثيرة. وقد أصبحت الشراكات حجر زاوية في كثير من نماذج الأعمال التجارية. تدخل المنشآت

في تحالفات بهدف تحسين أداء نماذج الأعمال التجارية الخاصة بها وللحد من المخاطر أو سعياً وراء الحصول على موارد جديدة. ونستطيع هنا التمييز بين أربعة أنواع مختلفة من الشراكات:

- تحالفات استراتيجية بين منشآت لا تنافس بينها؛
 - تعاون: شراكات استراتيجية بين منشآت متنافسة؛
 - منشآت تسعى إلى تأسيس مشاريع مشتركة جديدة؛
 - تعاون بين مشتريين وموردين لضمان إمدادات يُعتمد عليها.
- ولعله من المفيد أن نميز بين ثلاثة دوافع تكمن خلف الدخول في شراكات:
- التحسين واقتصاديات الحجم؛
 - الحد من المخاطر وعدم التيقن؛
 - الحصول على موارد وأنشطة معينة.

9. هيكل التكاليف Cost Structure: ينشأ هيكل التكاليف من نموذج العمل التجاري ويبين جميع التكاليف الناجمة عن تشغيله.

فخلق قيمة وتقديمها، والحفاظ على علاقات العملاء وتوليد إيرادات جميعها، أنشطة تستتبع تكاليف. يمكن حساب هذه التكاليف بسهولة إلى حد ما بعد تحديد الموارد الرئيسية والأنشطة الرئيسية والشراكات الرئيسية. لكن بعض نماذج العمل التجاري تكون أكثر تكلفة من غيرها. فعلى سبيل المثال، لقد بنت بعض شركات خطوط الطيران («no frills» airlines) نماذج أعمال تجارية على أساس

هياكل تكاليف منخفضة عبر تقديم خدمات أساسية فقط.

V . أهمية مخطط الأعمال

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في العديد من النقاط أهمها:

- تنظيم عمل المقاول من خلال المعلومات المجمعة والمبوبة، وهو يعتبر وسيلته المفتاحية لنقل تصورات ورؤيته للآخرين؛
- يقدم فكرة مفصلة ودقيقة لما سيقوم به المقاول، حيث يوضح إطار وأهداف المشروع والتصورات المبينة حوله؛
- يساعد على استقطاب أصحاب المواهب والمهارات التي سيتم استغلالها؛

- يساعد على أداء العديد من الوظائف خاصة البحث عن مصادر التمويل وكذلك توضيح الرؤيا للمستثمرين وتحفز الموردين وكل الأطراف ذات المصلحة؛
- يقدمه المقاول لأطراف أخرى من أجل توضيح القيمة المضافة، وهو وسيلة يستخدمها الآخرون لتقييم المشروع إن كان مجدياً وهناك إمكانيات للنمو، وعند تقييم BP من قبلهم سوف يكون التقييم في صالح المقاول حتى لو تم الرفض، لأن انتقاداتهم وتقييمهم يوظفها المقاول في التحسين والتطوير نحو الأفضل.

VI. شروط صياغة مخطط الأعمال

- لابد على المقاول صاحب المشروع أن يصوغ مخطط أعماله ببساطة ووضوح ودقة ويجب على كافة الأسئلة المتوقعة من الآخرين وآلية دعمهم للفكرة، وذلك للأسباب التالية:
- توضيح جوانب القوة ودعمها، مع معالجة جوانب الضعف وتوضيح كيفية التعامل معها والتقليل منها؛
- مخطط الأعمال هو إطار عمل لكل الموظفين أو فريق العمل في المؤسسة وليس للمقاول فقط؛
- يدعم نظام المعلومات في المؤسسة مثل توضيح قنوات الاتصال لتسهيل انسياب المعلومة، كما يوضح المقاول من خلاله هيكل المؤسسة لتسهيل التعامل بين مختلف الأطراف؛
- يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة والجيدة والتنبؤ؛
- تقديم مخطط عمل عملي وليس نظري، قابل للتطوير والتحديث والتغيير وليس جامداً؛
- يعتمد نجاح مخطط الأعمال على كفاءة واضعيه، وفيه يمكن للمقاول أن يبرز مهاراته وإمكانياته لإقناع الغير بجدوى مشروعه خاصة إذا كان يحتاج تمويلاً لمشروعه.

VII. أسباب فشل مخطط الأعمال

- بالرغم من التحضير المسبق لمخطط الأعمال، وإعداده بالشكل المناسب، لكن في بعض الأحيان قد يحصل فشل في تنفيذه، وهذا يتأتى من خلال الأسباب الآتية:
- وجود أهداف للمخطط ليس لها سبب أو مبرر؛
- عدم وجود أهداف محددة؛
- عدم الالتزام بمخطط الأعمال من قبل المقاول؛
- عدم وجود خبرة في تطبيق خطة العمل من قبل المقاول؛
- عدم الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف والتهديدات المتعلقة بالأعمال؛

- عدم الأخذ بعين الاعتبار رغبات العملاء واحتياجاتهم. ولهذا على المقاول أن يحدد أهداف واضحة من تأسيس مشروع، يجب أن تكون واقعية يمكن تحقيقها وانجازها في فترة زمنية محددة، ويمكن قياسها أيضا، بالإضافة إلى أن مخطط الأعمال يجب أن يكون مرنا يمكن تطويره مع مختلف مراحل التنفيذ.

المحور الرابع :
المراحل / الخطوات الإدارية
لإنشاء المشروع في الجزائر

تمهيد:

في الجزائر وعلى غرار بقية دول العالم توجد مجموعة من الخطوات/المراحل الإدارية التي يمر بها الفرد المقاتول حامل المشروع لتجسيد فكرته على أرض الواقع وتصبح واقعا معاشا إما في شكل شخص طبيعى أو شخص معنوي حسب حاجته لذلك، ويمكن حصر هذه المراحل/الخطوات في تسع 09 مراحل أساسية وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المحور بشيء من التفصيل وتدعيم ذلك بمجموعة من النماذج والنسخ الواقعية لمختلف الاستثمارات والشهادات والجراءات الإدارية التي سيتعامل معها حامل المشروع.

I. مرحلة التسمية Denomination

وفيها يتم تقديم طلب البحث عن الأسبقية من طرف حامل المشروع وهو طلب يختار فيه التسمية (هناك أربع خيارات متاحة)، مع اختيار الشكل القانوني للمشروع والمعلومات الخاصة بالشخص المسير للمشروع.

ولتسجيل التسمية، يمكن لحامل المشروع القيام بذلك وفق طريقتين:

1. عن طريق الفرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري CNRC Le Centre National du Registre de Commerce: في المكان الذي يريد فيه إقامة المقر الاجتماعي لمؤسسته (المصلحة المسؤولة: شبك البحث عن الأسبقية الموجود على مستوى الفرع المحلي، الشخص المسؤول: عون مسؤول عن تسجيل التسميات). (التكلفة: عندما يتم الدفع بالطريقة العادية (نقدا أو بالصك): 576 دج، وعندما يتم الدفع بطريقة الكترونية (باستعمال بطاقة CIB أو البطاقة الذهبية): 700 دج)، الوثائق المطلوبة: نسخة من ب ت و + استمارة طلب التسمية).

2. عن طريق الموثق: الذي سيقوم بتسجيل التسمية مع السهر على ضرورة تقديم المعلومات الضرورية لإتمام مثل هذه العملية.

شهادة التسمية تعطى من طرف المركز الوطني للسجل التجاري وهي صالحة لمدة 6 اشهر، اذا المستخدم لم يسجل شركته ولم يتم بتمديد المدة سوف يصبح الاسم متاح لشركات أخرى. كما يمكن تقديم الطلب عبر الإنترنت على العنوان التالي: <https://sidjilcom.cnrc.dz>. وفيما يلي نموذج لاستمارة طلب البحث عن الأسبقية (شخص معنوي):

نموذج: استمارة طلب البحث عن الأسبقية (شخص معنوي)



وزارة التجارة
المركز الوطني للسجل التجاري



الفرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري
ولاية:

طلب البحث عن الأسبقية
(شخص معنوي)

اذكر التسمية الاجتماعية، موضوع الطلب للبحث عن الأسبقية، وذلك بالترتيب حسب الأفضلية

Dénomination sociale	التسمية الاجتماعية	الشكل القانوني Forme juridique
1.....	1.....	
2.....	2.....	
3.....	3.....	
4.....	4.....	

العنوان الكامل للمقر الاجتماعي:

اسم و لقب الطالب:

العنوان الشخصي للمطلب:

إطار خاص بمصالح المركز الوطني للسجل التجاري

❖ تاريخ الإيداع:

❖ رقم الشهادة:

ملاحظات	التسمية الاجتماعية الموافق عليها

إمضاء المعني

ملاحظة:

يرفق هذا الطلب بحقوق البحث: 576.00 دج

نموذج: شهادة التسمية (شخص معنوي)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة

المركز الوطني للسجل التجاري

رقم الشهادة: 395273

مغربية السجل التجاري



شهادة تسجيل التسمية أو الاسم التجاري

إن المركز الوطني للسجل التجاري، وبمجرد تلقي الطلب من طرف،

السيد (م) ، الأسماء:

التمثال (م) القانوني (1) :

عنوان السجل أو المقر الاجتماعي:

يشهد أن تسمية الشركة أو الاسم التجاري التالي:

سني، موسى - الجزائر

للاستيراد والتصدير

قد تم تسجيله (ع) وبالمطابقة للمطابقة لتسجيلات الشركات والأسماء التجارية التي يسبقها المركز الوطني للسجل التجاري.

تمت هذه الشهادة بمطابقة جميع إلهاء التسمية أو الاسم، و ذلك لمدة سنة (12) أشهر ابتداء من تاريخ تسجيلها.
على منح هذه التسمية للتسليم بصفة نهائية، و بقر عليه تقديم نسخة من مستخرج السجل التجاري، في حالة التسمية
عن الأسبقية و ذلك خلال الأجل المحدد.
في حالة عدم تقديم التسمية المذكورة خلال مدة (12) أشهر التالية لتاريخ التسجيل، يتم سحب الشهادة.

بتاريخ: 08/02/2015



المجلس مكاتب البحث من وزارة التجارة

الإمضاء والتفام

الاسم التجاري أو العنوان الاجتماعي بالمعروف الإلهية:

SARL

IMPORT EXPORT

(1): خاص بالشركات

II. التوثيق عند الموثق

وتتم في خطوتين:

1. عقد الملكية/عقد إيجار مقر الشركة Le Bail:

يجب توقيع عقد الإيجار باسم الشركة وليس باسم شخص طبيعي لدى موثق ثم لدى محضر قضائي.

ثم وجوب تسجيله لدى الإدارة/الهيئة المختصة، كما يجب أيضاً تقديم الوثائق التالية:

- شهادة ميلاد الشركاء/حامل المشروع؛
- نسخ مصادق عليها من وثائق هوية الشركاء/حامل المشروع؛
- القانون الأساسي للشركة.

2. تحرير القانون الأساسي Le Statut Juridique : ويكون ذلك في نفس وقت تحرير عقد الإيجار، يتم

فيه توضيح رموز النشاطات les codes D'activités المحصل عليها من CNRC (من خلال مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيود في السجل التجاري، المعدلة والمحيّنة وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 39/97 المؤرخ في 18 جانفي 1997 المعدل والمتمم)، رأس مال الشركة، الإشهار،... إلخ، حيث تعتبر هذه المرحلة أطول المراحل.

حيث يعد القانون الأساسي للشركة لدى الموثق، وذلك من خلال تقديم الوثائق التالية:

- شهادة ميلاد الشركاء/حامل المشروع؛
- نسختان مصادق عليهما من بطاقات التعريف الوطنية للشركاء/حامل المشروع؛
- عقد الإيجار لمقر الشركة؛
- تعهد من محافظ حسابات (التكلفة: 46.800 دينار جزائري للسنة منها 50 % أي 23.400 دينار عند تأسيس الشركة والباقي في نهاية السنة)؛
- إثبات إيداع رأس مال الشركة وهذا الإجراء يتكفل به الموثق (مع دفع أتعاب الموثق).

III. مرحلة القيد بالمركز الوطني للسجل التجاري CNRC لاستخراج السجل التجاري

كافة الشركات الجديدة/حاملي المشاريع ملزمون قانونياً بالتسجيل في المركز الوطني للسجل التجاري، حيث يتعلق الأمر بقاعدة البيانات التي تجمع كافة المعلومات عن الشركات الجزائرية. وللقيام بهذا الإجراء، يجب تقديم الوثائق التالية:

1. في حالة قيد شخص معنوي:
 - طلب موقع، ومحرر على النماذج المقدمة من المركز الوطني للسجل التجاري (لا يتم تسليم هذه الوثيقة إلا بعد إعداد باقي الملف)؛

- سند ملكية المحل التجاري أو عقد إيجار موثق (باسم الشركة)؛
- نسختان من القانون الأساسي للشركة؛
- نسختان من إعلان نشر القانون الأساسي في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية (BOAL) وفي صحيفة يومية وطنية؛
- مستخرج من شهادة الميلاد ومستخرج من صحيفة السوابق العدلية للمسيرين والمتصرفين الإداريين وأعضاء مجلس المديرين أو أعضاء مجلس المراقبة (تسحب من محكمة مكان الميلاد أو من أي محكمة في الجزائر)؛
- وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به (4.000 دج)؛
- وصل دفع رسوم القيد في السجل التجاري، يمكن دفعها في أي وكالة بنكية متعاملة مع المركز الوطني للسجل التجاري، وعادة ما يكون البنك الوطني الجزائري؛
- الاعتماد أو الرخصة اللذان تسلمهما الإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة.

2. في حالة قيد شخص طبيعي

- طلب محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري؛
- عقد ملكية المحل التجاري أو عقد إيجار موثق؛
- مستخرج من عقد الميلاد حامل المشروع؛
- مستخرج من صحيفة السوابق العدلية (رقم 03) لحامل المشروع؛
- وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به (4.000 دج)؛
- وصل تسديد حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به؛
- الاعتماد أو الرخصة اللذان تسلمهما الإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة.

نموذج: تصريح بالتسجيل في السجل التجاري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
وزارة التجارة	
المركز الوطني للسجل التجاري	
.....	
تصريح بالتسجيل في السجل التجاري	
شخص معنوي	
مخصص للإدارة	
ولاية	رقم التسلل
رقم التسجيل التجاري	رقم الإيداع
ب	تاريخ الإيداع
<input checked="" type="checkbox"/> قيد جديد	<input checked="" type="checkbox"/> رئيسي
<input type="checkbox"/> تعديل	<input type="checkbox"/> ثانوي
طبيعة المحل :	
معلومات خاصة بالمقر الاجتماعي للشركة	
التسمية الاجتماعية : EURL / SARL	
الإسم التجاري أو اللافتة المستعملة :	
الشكل القانوني للشركة Personne Morale مدتها : 99 رأس المال الاجتماعي : Capital	
عنوان المقر الاجتماعي : العنوان	
رمز البلدية :	رمز الولاية :
رقم الهاتف : ()	رقم الفاكس : ()
البريد الإلكتروني : @ .com	
معلومات خاصة بالمسؤول الرئيسي للشركة	
الإسم : اسم المسؤول والمسير	
تاريخ الإزدياد :	اللقب : المسير
مكان الإزدياد :	رقم عقد الميلاد :
إبن (ة) :	و :
الجنسية :	الصفة (وضح المهنة) :
عنوان السكن :	
رمز البلدية :	رمز الولاية :
رقم الهاتف : ()	رقم الفاكس : ()
البريد الإلكتروني :	
Dénomination ou raison sociale de l'établissement objet de l'inscription au Registre du Commerce	

<p>عنوان الشركة أو تسميتها :</p> <p>الشكل القانوني :</p> <p>عنوان مقر الشركة :</p> <p>ولاية التواجد :</p> <p>مبلغ رأسمال الشركة :</p> <p>تاريخ بداية النشاط :</p> <p>ملكية القاعدة التجارية :</p> <p>ملكية المحل التجاري :</p> <p>عدد المؤسسات الثانوية :</p>					 <p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية</p> <p>وزارة التجارة</p> <p>المركز الوطني للسجل التجاري</p> <p>C.N.R.C</p>														
<p>الممثل أو الممثلون الشرعيون</p>					<p>مستخرج السجل التجاري</p> <p>قيد</p> <p>شخص معنوي</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>الاسم واللقب</th> <th>تاريخ ومكان الميلاد</th> <th>العنوان</th> <th>الصفة</th> <th>الجنسية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>					الاسم واللقب	تاريخ ومكان الميلاد	العنوان	الصفة	الجنسية						<p>رقم التسجيل :</p> <p>تاريخ التسجيل في السجل التجاري :</p>				
الاسم واللقب	تاريخ ومكان الميلاد	العنوان	الصفة	الجنسية															

<p>المعقوبات التي يتعرض لها الخاضع للقيد في حالة مخالفة أحكام القانون رقم 08-04 المؤرخ في 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية.</p> <p>طبقا لأحكام المواد 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40 و 41 من القانون المذكور أعلاه، يعاقب بغرامة من 5.000 إلى 5.000.000 دج و/أو الحبس من ستة (6) أشهر إلى سنة (1) كل من :</p> <p>- يمارس نشاطا تجاريا قارراً أو غير قارراً دون التسجيل في السجل التجاري،</p> <p>- يدلي بتصريحات غير صحيحة أو يدلي بمعلومات غير كاملة بهدف التسجيل في السجل التجاري،</p> <p>- يمارس نشاطا تجاريا قارراً دون حيازة محل تجاري،</p> <p>- يمارس نشاطا أو مهنة مقننة خاضعة للتسجيل في السجل التجاري دون تقديم الرخصة أو الاعتماد المطلوبين،</p> <p>- يمارس تجارة خارجة عن موضوع السجل التجاري،</p> <p>- لم يشهر البيانات القانونية المنصوص عليها في المواد 11، 12، 14 و 15 من القانون المذكور أعلاه،</p> <p>- يقدّم أو يزور مستخرج السجل التجاري أو الوثائق المرتبطة به،</p> <p>- لم يعدل بيانات مستخرج السجل التجاري في الأجل القانونية،</p> <p>- يمتنع وكالة لممارسة نشاط تجاري باسم صاحب السجل التجاري باستثناء الزوج، الأصول والفروع من الدرجة الأولى.</p> <p>ملاحظة :</p> <p>لا يعفي التسجيل في السجل التجاري التاجر من الالتزامات التي تقع على عاتقه خلال ممارسة أنشطته، لا سيما عندما تكون هذه النشاطات موضوع تنظيم خاص.</p>		<p>قطاع النشاط</p>	
<p>الرمز أو رموز النشاط</p>		<p>النشاط أو الأنشطة الممارسة</p>	
<p>إعضاء الهاصور</p>		<p>إعضاء الخاضع للقيد أو ممثله الشرعي</p>	
<p>التاريخ :</p> <p>الرقم التسلسلي :</p>			

VI. التصريح لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS

وذلك بأخذ الوثائق اللازمة ودفع حقوق الاشتراك ثم يعطى لحامل المشروع شهادة الانتساب
.CASNOS J Affiliation.

V. إيداع التصريح بالوجود Déclaration d'existence

يجب على حامل المشروع/المكلف بالضريبة وخلال ثلاثين (30) يومًا من بداية نشاطهم التصريح
لدى مصالح الضرائب التي ينتمون إليها إقليميا وفق ما ينص عليه قانون الضرائب المباشرة و الرسوم
المماثلة، وهذا: بمألاً نموذج ال8G مع تقديم الوثائق المطلوبة وفق الملف المتكون من:

- نسخ من السجل التجاري مصادق عليها من السجل التجاري؛
- شهادة الميلاد للمسير/لحامل المشروع؛
- نسخ من عقد الملكية/عقد الكراء؛
- نسخ من القانون الأساسي للشركة.

ثم يقدم تصريح بالوجود و يمنح له رقم المادة Article d'imposition. وفيما يلي نموذج للتصريح
بالوجود:

تاريخ الإستلام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

تصريح بالوجود

المديرية العامة للضرائب

يكتتبه المكلف بالضريبة الخاضع إلى:

مديرية الضرائب

لولاية (1) } - الضريبة على أرباح الشركات
- الضريبة على الدخل الإجمالي

سلسلة G. رقم 8 (2007) المطبعة الرسمية الجزائر

الإسم واللقب أو التسمية:	
اسم الشهرة التجاري:	
عنوان المقر الإجتماعي:	
رقم السجل التجاري:	ح.ج. البريدي أو البنكي:
رقم بطاقة الحرفي أو رقم الاعتماد:	الهاتف:
رت. الاحصائي:	رت. الجبائي:
عنوان المؤسسة في الجزائر (الشركات الأجنبية) (2):	
صفة المصروح: مالك - مستأجر - مسير حر - مسير أجير (1):	
تاريخ بدء النشاط:	

الشكل القانوني للشركة

(ضع علامة في الخانة المناسبة)

<input type="checkbox"/> مؤسسة فردية.	<input type="checkbox"/> شركة تعاونية.
<input type="checkbox"/> شركة فعلية.	<input type="checkbox"/> مؤسسة عمومية (شركة).
<input type="checkbox"/> شركة التضامن.	<input type="checkbox"/> مؤسسة عمومية.
<input type="checkbox"/> شركة مدنية مهنية.	<input type="checkbox"/> شركة ذات الإقتصاد المختلط.
<input type="checkbox"/> جمعية بالمشاركة.	<input type="checkbox"/> وحدة اقتصادية محلية (ولائية أو بلدية).
<input type="checkbox"/> شركة ذات مسؤولية محدودة.	<input type="checkbox"/> أخرى:
<input type="checkbox"/> شركة المساهمة.	
<input type="checkbox"/> شركة أجنبية: أذكر الشكل القانوني:	

طبيعة النشاط الرئيسي:	
نشاطات ثانوية أخرى:	
عناوين المؤسسات الثانوية الأخرى:	
مكان مسك المحاسبة:	
إسم وعنوان المحاسب:	

(1) اضطب العلامات غير الملائمة

(2) بالنسبة للشركات الأجنبية تقدم نسخة طبق الأصل لعقد أو عقود الأشغال أو الدراسات.

يشهد بصحته من طرف المصروح الممضي أسفله الذي يعترف بإطلاعهم على التزاماته الجبائية.

بـ في الإمضاء

يجب إيداع هذا التصريح في الأيام الثلاثين (30) الأولى
الموالية لتاريخ بدء النشاط، لدى مفتشية الضرائب
المؤهلة.

IV. استخراج البطاقة الضريبية/رقم التعريف الجبائي Nif Numéro d'Identification Fiscale بمجرد قيد الشركة في المركز الوطني للسجل التجاري، يخصص لها رقم تعريفي يستخدم في كافة الإجراءات الإدارية، ولا سيما تلك مع مصلحة الضرائب الجزائرية. وعلى حامل المشروع/ممثل الشركة التصريح والتسجيل الجبائي من خلال ملاً استمارة التقييم الجبائي المقدمة من طرف مصالح الضرائب بإقليم مزاولة النشاط أو بطريقة الكترونية من خلال إرسال طلب التقييم الجبائي عبر البريد الإلكتروني إلى المديرية العامة للضرائب، وبعدها يمنح رقم تعريف جبائي NIF في آجال لا تتجاوز 72 ساعة، للقيام بذلك، يجب على المسير/حامل المشروع تقديم الوثائق التالية:

- نسخة مصادق عليها من السجل التجاري؛
 - القانون الأساسي للشركة؛
 - سند ملكية المحل التجاري أو عقد إيجار موثق (باسم الشركة)؛
 - استمارة مقدمة من مفتشية الضرائب، تملء وتوقع وتختتم باسم الشركة.
- ولكل استفسار يتعلق برقم التعريف الجبائي الولوج إلى الرابط: did-requestes@nif.gov.dz
وللتأكد من رقم التعريف الجبائي الولوج إلى الرابط: <http://nif.mfdgi.gov.dz>
وفيما يلي نموذج لرقم التعريف الجبائي NIF لشخص معنوي:

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DES FINANCES
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

ATTESTATION D'IMMATRICULATION FISCALE

NUMERO D'IDENTIFICATION FISCALE
« NIF »
(Dispositions des articles 41 et 42
de la loi de finances 2006)

Raison Sociale : التسمية الاجتماعية للشركة

Sigle : الأسم المختصر للشركة

Numéro d'identification Fiscale « NIF »

.....

وفيما يلي نموذج لرقم التعريف الجبائي NIF لشخص طبيعي:

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DES FINANCES
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

ATTESTATION D'IMMATRICULATION FISCALE

NUMERO D'IDENTIFICATION FISCALE
« NIF »
(Dispositions des articles 41 et 42
de la loi de finances 2006)

Nom : XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Prénom(s) : XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Date et lieu de naissance : XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Numéro d'identification Fiscale « NIF » XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

II. استخراج رقم التعريف الإحصائي NIS Numéro d'Identification statistique

الخطوة ما قبل الأخيرة لإنشاء مؤسسة هي الحصول على رقم التعريف الإحصائي. يستعمل هذا الرقم للتعرف على المؤسسة لدى الإدارات الجزائرية على غرار مديرية المصالح الضريبية والصناديق الاجتماعية.

للقيام بذلك، يجب تقديم طلب إلى المصالح الإحصائية للفرع الجهوية للديوان الوطني للإحصاء من خلال تقديم الأوراق التالية:

- ملاً نموذج استمارة طلب الحصول على رقم التعريف الإحصائي؛
- نسخة من البطاقة الضريبية/NIF؛
- نسخة من السجل التجاري/بطاقة الحرفي؛
- صورة من بطاقة الهوية/شهادة الميلاد لحامل المشروع؛
- صورة من القانون الأساسي للشركة.

وفيما يلي نموذج لرقم التعريف الإحصائي لشخص معنوي:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Office National des Statistiques

RÉPERTOIRE NATIONAL DES AGENTS ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX

Décret exécutif n°97-396 du 26 Joumada Ethania 1418 correspondant au 28 octobre 1997 relatif au Numéro d'Identification Statistique (N.I.S) et portant création d'un répertoire national des agents économiques et sociaux. Les informations portées sur ce document sont protégées par le secret statistique.

(Décret législatif n°94-01 du 15 Janvier 1994 relatif au système statistique).

Formulaire NIS

Matricule Fiscal ou NIF	0 0 2 0 0 4 0 4 0 6 1 7 5 7 3
Nom & Prénom ou Raison Sociale *	EURL MARKIZAN IMPORT EXPORT
Sigle ou Enseigne Commerciale *	
Adresse du siège social *	LOT AFAK 01 LOCALE N° 01 RDC AIN FAKROUN OUM EL BOUAGHI
Wilaya *	OUM EL BOUAGHI
Commune *	AIN FAKROUN
Date de création*	05-01-2020
N° du registre commerce *	20B 0406175 00/04
N° d'Agrément *	
N° d'Artisan *	
Activité principale détaillée *	IMPORTATION DES VETEMENTS CODE 405103
Forme juridique *	Personne P <input type="checkbox"/> SPA <input type="checkbox"/> SARL <input type="checkbox"/> EURL <input checked="" type="checkbox"/> SA <input type="checkbox"/> SNC <input type="checkbox"/> EPIC <input type="checkbox"/> Autre <input type="checkbox"/>
Secteur juridique *	Public <input type="checkbox"/> Privé <input type="checkbox"/> Etranger <input type="checkbox"/> Mixte <input type="checkbox"/>
Effectif salarié permanent *	
Chiffre d'affaires du dernier exercice (en milliers de DA) *	
Tél. *	0771959625/0557152963
Fax	/
Email	/
Site Web	/

NB : Ecrire en lettres MAJUSCULES - Les champs suivis de la mention (*) sont obligatoires.

Date :, Cachet de l'entité économique

III. فتح حساب بنكي Compte Bancaire

يجب أن يكون لكل مؤسسة حساب بنكي، ولفتحه يجب تقديم الوثائق التالية:

- السجل التجاري؛
- بطاقة التسجيل الضريبي/NIF؛
- القانون الأساسي للشركة؛
- إعلان النشرة الرسمية للإعلانات القانونية.

XI. التصريح لدى الصندوق الوطني للتأمينات للأجراء CNAS

حيث وبموجب أحكام القانون رقم 83-14، تقع على عاتق صاحب العمل/حامل المشروع المكلف مسؤولية التعريف بنفسه وبأجرائه لدى هيئة الضمان الاجتماعي المختصة إقليميا كما يقوم بالتصريح ودفع اشتراكات أجرائه في الآجال التي يحددها ذات القانون.

حيث يقوم صاحب العمل بالتصريحات التالية:

1. بنشاطه: في غضون العشرة (10) أيام التي تلي تشغيل أول أجير؛
 2. بأجرائه: في غضون العشرة (10) أيام التي تلي تاريخ تشغيلهم؛
 3. الإشتراكات الواجب تسديدها: في غضون الثلاثين 30 يوما التي تلي نهاية الشهر المعني عندما يشغل صاحب العمل أكثر من 9 أجراء أو خلال الثلاثين يوما التي تلي نهاية الفصل المعني عندما يشغل صاحب العمل أقل من 10 أجراء.
- مباشرة وبمجرد تشغيل أول أجير، يتعين على صاحب العمل أن يتقرب من وكالة الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية نشاطه مرفقا بالوثائق التالية:

1. استمارة (IM 03) يمكن تحميلها عبر الموقع الالكتروني للصندوق (www.cnas.dz) ؛
2. البيان التعريفي البنكي RIB أو البريدي.RIP ؛
3. رقم السجل التجاري؛
4. نسخة من البطاقة الضريبة/NIF؛
5. نسخة من شهادة الوجود؛
6. نسخة من القانون الأساسي للشركة؛
7. عقد الإيجار أو عقد الملكية؛
8. بطاقة هوية المسير أو المالك؛

9. وثيقة التصريح (SECU1) واحدة على الأقل) بالعمال الذين تم تشغيلهم، مرفقة بالقائمة الاسمية للمستخدمين المطلوب ترقيمهم.

كما يتعين على صاحب العمل التصريح لدى الضمان الاجتماعي بأي شخص مهما كانت جنسيته، أو كان يمارس نشاطا مأجورا، أيا كان مبلغ أو طبيعة أجره وشكل وطبيعة مدة صلاحية عقده أو علاقة عمله، بدوام كامل، أو جزئي، أو ظرفي.

المحور الخامس:
هيئات دعم ومراقبة إنشاء
المشروع في الجزائر

تمهيد:

إن المقاولاتية عن طريق المرافقة أصبحت من أهم الأشكال التي يمكن أن يظهر بها النشاط المقاولاتي، وهو الشكل الذي ينمو بشكل متزايد ويلقى نجاحا قويا في العديد من البلدان، بفضل الدعم المادي والفني الذي تقدمه الهيئات المرافقة وفي هذا المحور سنعمل على التطرق إلى مفهوم المرافقة وأهميتها بالنسبة لحامل المشروع، وأهم مراحلها بالإضافة إلى خصائص المرافقة الجيدة وصولا إلى مؤشرات تقييم أداء هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية، كما سيتم التطرق إلى أهم هيئات الدعم متمثلة في الوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية ANADE ، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC والوكالة الوطنية لضمان القرض المصغر ANGEM .

I. ماهية المرافقة

1. مفهوم عملية المرافقة وأهميتها

أ. مفهوم عملية المرافقة

تعرف المرافقة بأنها "إجراء منظم في شكل مواعيد متتابعة تهدف إلى دعم منسقي المؤسسات في الفهم والتحكم في إجراءات الإنشاء، وكذلك التحكم في المشروع والقرارات المرتبطة به". كما تعرف أيضا بأنها "عملية ديناميكية لتنمية وتطوير مشروعات الأعمال خاصة مشروعات أو منشآت الأعمال الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء والنمو، وبصفة خاصة في مرحلة بداية النشاط Start-Up Period، وذلك من خلال العديد من المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الأخرى اللازمة أو المساعدة". وتهدف إلى مرافقة شخص أو فريق مقاولاتي يحمل فكرة استثمارية، وقيادة هذه الفكرة من أجل الوصول إلى مشروع قابل للاستمرار.

أما برويات (BRUYAT 2000) فيرى أن المرافقة "تشمل خدمات التحسيس، الاستقبال، الإعلام، النصح، التكوين، الدعم اللوجستيكي، التمويل، الإنشاء والمتابعة للمؤسسات الجديدة".

ب. أهمية عملية المرافقة

تعتبر المرافقة حلا للمشاكل التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسلوبا يساعد أصحاب الأفكار على تجسيدها في شكل مشاريع ناجحة، فهي:

- ضرورة لأغلبية حاملي المشاريع والمقاولين؛
- ترفع من حظوظ نجاح المشاريع واستمراريتها؛
- تجنب المبتدئين حاملي المشاريع الكثير من الأخطاء؛
- تظهر مزايا كبيرة في مجال إعداد التقديرات المالية؛
- تعمل بشكل كبير على إزالة الشعور بالخوف من الفشل.

2. عناصر المرافقة ومحاورها الأساسية

أ. عناصر عملية المرافقة

توصل الباحث ليتوفسكي (LETOWSKI 2001) إلى أن مرافقة المؤسسات الصغيرة والناشئة تقوم على العناصر التالية:

- المدة الزمنية: من عدة أشهر إلى عدة سنوات؛

▪ تكرار التواصل: ضرورة وجود لقاءات متتالية ومتعددة؛

▪ وحدة هيئة المرافقة: بحيث تبنى عملية المرافقة على الثقة المتبادلة بين المقاول وهيئة المرافقة؛

▪ الأخذ في الحسبان مختلف المشاكل المطروحة على منشئ المؤسسة/حامل المشروع.

ب. المحاور الأساسية لعملية المرافقة

لقد تطورت هيئات الدعم والمرافقة منذ 1980، حيث برز هذا التوجه بشكل كبير في الدول المتقدمة (و م أ، كندا، بريطانيا، فرنسا، ألمانيا،... الخ) وارتكزت عمليات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة على ثلاثة محاور أساسية:

□ الدعم المالي: تختص هيئات المرافقة أساسا في معالجة مشكل التمويل عند انطلاق المشاريع، حيث تمثل هذه النقطة عائق كبير أمام المقاولين الطامحين إلى إنشاء مؤسسات صغيرة، وبالتالي يمكن أن توفر هذه الهيئات تسهيلات جيدة للحصول على تمويل الإستثمارات الجديدة واستثمارات التوسع، تجدر الإشارة إلى أن الدعم المالي يمكن أن يكون وطني أو جهوي وفي هذه الحالة تختلف الامتيازات من منطقة لأخرى، وكذلك يخضع الدعم المالي لنوع المشروع تكنولوجي أو تقليدي، وخصائص حاملي المشاريع (بطل، جامعي، امرأة،... إلخ)؛

□ شبكات النصح والتكوين: هناك الكثير من خدمات النصح والتكوين الخاصة أو العامة تقدمها غرف التجارة وغرف الحرف وغرف التسيير، والهدف منها حصول المقاولين الشباب على تكوين في مجال إنشاء وتسيير المؤسسات الصغيرة... وغيرها، حيث تقترح كل هيئة عروض تكوينية مختلفة تمثل أساس لبقاء وتطور المؤسسات الصغيرة الناشئة؛

□ الدعم اللوجستي: تهدف بعض هيئات الدعم إلى توفير مقرات لنشاط المؤسسات الصغيرة في محلات متاحة وخلال فترات زمنية محدودة وخدمات إدارية مختلفة وذلك بشروط تحفيزية أقل تكلفة، بالإضافة إلى تقديم بعض النصائح حسب المشروع وتقوم بهذه العمليات من خلال الانفتاح على جميع شبكات الأعمال والهيئات الحكومية المختلفة لتدعيم هذه الهيئات.

3. مراحل عملية المرافقة

يمكن تقسيم مراحل عملية المرافقة إلى ثلاث مراحل أساسية كما يلي:

أ. مرحلة الاستقبال/ المرافقة قبل الإنشاء: بمجرد الاتصال بهيئة الدعم تبدأ عملية التوجيه أو إعادة التوجيه، فهي فترة بداية معالجة الفكرة وترك مساحة للمقاول للتعبير عن فكرته، حيث يعرض

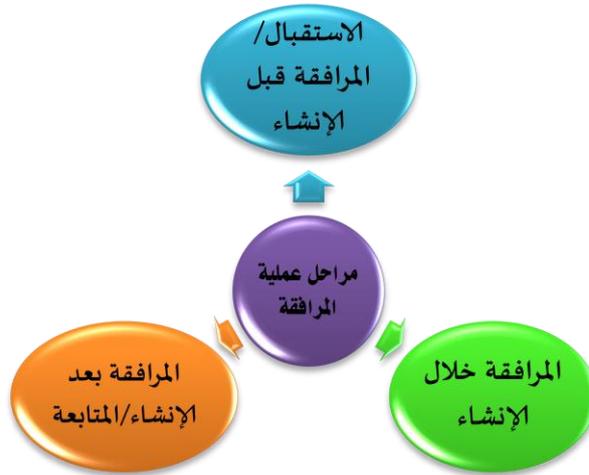
مشروعه، وتختلف مدة وشكل الاستقبال من هيئة لأخرى، وفي نهاية المرحلة يتم اقتراح أشكال الدعم وخطوات المرافقة والمساعدة في وضع مخطط الاعمال.

ب. مرحلة المرافقة خلال الإنشاء: تتشكل عموما من مرحلتين مستقلتين:

- المرافقة في تركيب المشروع: (عمليات الدعم يهدف الوصول إلى نضج فكرة المشروع، كالتكوين التقني أو/و الإداري وإنجاز دراسات الجدوى إلى غاية الإنجاز الفعلي للمشروع):
- المرافقة المالية: بتحديد قرار تخصيص الإعانات لحامل المشروع أو توجيه الملف لمؤسسات أخرى بنكية أو متخصصة.

ج. مرحلة المرافقة بعد الإنشاء/المتابعة: القليل من الهيئات تقوم بمتابعة حاملي المشاريع بعد إنشاء مشاريعهم وتجسيدها على أرض الواقع خاصة منها هيئات الدعم المالي وهدفها محاولة التحقق من إمكانية استرداد الاموال المقترضة خاصة في السنتين الأوليتين، كما تشمل وضع أدوات التسيير، نصائح من أجل اتخاذ القرار، المساعدة في تحديد وتحقيق الاستراتيجية التجارية، إدماج المؤسسة بشكل أحسن في بيئتها.

شكل: مراحل عملية المرافقة



المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد على ما سبق.

II. خصائص المرافقة الجيدة ومؤشرات تقييم أداء هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية

1. خصائص المرافقة الجيدة

- اتفق المختصون والفاعلون في هذا المجال على جملة من العناصر التي تميز المرافقة الجيدة والتي يجب أن تعمل بها هيئات المرافقة للحصول على أحسن النتائج، ونوجز هذه العناصر فيما يلي:
- المرافقة تستلزم الارتباط فرد-مشروع (أي توافق إمكانيات وكفاءات المقاول مع نوعية المشروع):

- تركّز على الفرد المقاول أكثر من الخدمات (للتحكّم بتسيير مشروعه في المستقبل):
- الأخذ بعين الاعتبار استقلالية الفرد المقاول؛
- الاحترافية مهما كانت فئة الجمهور المستهدف (مستوى تعليم عالي/ضعيف)؛
- الأخذ في الحسبان تسيير الفشل (مختصون يساعدون في تصحيح أخطاء مشاريع الأفراد):
- الدعم في تخطيط وتنفيذ المشروع (المرافقة قبل وبعد الإنشاء).

2. مؤشرات تقييم أداء هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية

توجد عديد المؤشرات للحكم على مدى نجاعة أداء مختلف المتدخلين من هيئات ووكالات لدعم ومرافقة المشاريع المقاولاتية يمكن أن نورد بعضها فيما يلي:

1. عدد المشاريع المرافقة والمدعمة؛
2. نسبة تحقيق المشاريع وتجسيدها على أرض الواقع؛
3. عدد مناصب العمل المحققة؛
4. توفير الأدوات والوسائل اللازمة؛
5. رضا حاملي المشاريع واقتناعهم؛
6. إدماج حاملي المشاريع في شبكات مهنية؛
7. قدرة الوصول إلى الموارد المالية المختلفة؛
8. تدنية التكاليف الوظيفية؛
9. القدرة على تقديم الإجابات والتسهيلات المطلوبة؛
10. التحكّم في التشريعات؛
11. اختيار وانتقاء حاملي المشاريع؛
12. الحضور الفعال؛
13. نظام المعلومات المعتمد في الهيئة؛
14. التكوين المتواصل للمرافقين؛
15. تحديد الفاعلين والموارد لامتلاك المهارات الأساسية؛
16. سهولة الحصول على شركاء اقتصاديين وتجاريين؛
17. خبرة المرافقين.

III. أهم هيئات دعم ومرافقة إنشاء المشاريع في الجزائر

نظرا للاهتمام المتزايد بمجال المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عملت الجزائر على خلق العديد من هيئات دعم ومرافقة حاملي المشاريع بمختلف توجهاتها وأنشطتها وهنا سنعمل على التركيز على الوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية ANADE، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC، الوكالة الوطنية لضمان القرض المصغر ANGEM .

1. الوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية ANADE (Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entreprenariat)

هي هيئة عمومية ذات طابع خاص، تحت وصاية الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة، تتكفل بتسيير جهاز ذو مقاربة اقتصادية بهدف مرافقة حاملي المشاريع لإنشاء وتوسيع مؤسسات مصغرة في مجال إنتاج السلع والخدمات، قصد خلق الثروة ومناصب العمل ونشر الفكر المقاولاتي وتمنح إعانات وامتيازات جبائية خلال كل مراحل عملية المرافقة، تضم الوكالة حاليا 61 وكالة ولائية بـ 173 ملحقة عبر تراب الوطن.

1.1. شروط التأهيل للاستفادة من دعم ومرافقة الوكالة

- أن يكون سن حامل المشروع يتراوح بين 18 و 55 سنة؛
- أن يكون حامل المشروع ذو شهادة أو تأهيل و/أو له مهارات معرفية معترف بها بشهادة أو أي وثيقة مهنية؛
- أن يقدم حامل المشروع مساهمة شخصية مطابقة لأحد صيغ التمويل المختارة؛
- أن لا يكون حامل المشروع قد استفاد من إعانة لاستحداث نشاط ما من مختلف أجهزة الدعم.

2.1. مراحل مرافقة الوكالة لحاملي المشاريع

2 التسجيل عبر الموقع الإلكتروني للوكالة

1 فكرة المشروع

3 استقبال وتوجيه

12 متابعة النشاط

4 محادثات فردية

11 الانطلاق في النشاط

5 إعداد المشروع

10 تمويل المشروع

6 تكوين صاحب المشروع

9 الإنشاء القانوني للمؤسسة

7 المصادقة على المشروع من قبل لجنة انتقاء واعتماد وتمويل المشاريع

8 موافقة البنك

3.1. التركيبة المالية لدعم الوكالة

■ الهيكل المالي للتمويل الثلاثي:

التمويل الثلاثي					
البنك	قرض بدون فائدة (وكالة أناد)	المساهمة الشخصية	المنطقة	الفئة	حتى 10.000.000 دج
70 Z	25 Z	05 Z	كافة المناطق	البطالين والطلبة	
70 Z	20 Z	10 Z	مناطق الجنوب	الغير بطالين	
70 Z	18 Z	12 Z	مناطق الحضاب والمناطق الخاصة		
70 Z	15 Z	15 Z	بقية المناطق		

■ الهيكل المالي للتمويل الثنائي:

التمويل الثنائي		
قرض بدون فائدة (وكالة أناد)	المساهمة الشخصية	قيمة الإستثمار
50 %	50 %	حتى 10.000.000 دج

■ الهيكل المالي للتمويل الذاتي:

التمويل الذاتي	
المساهمة الشخصية نقدا أو عينا	قيمة الإستثمار
100 %	حتى 10.000.000 دج

4.1. الإعانات المالية

- قرض غير مكافئ: تمنح الوكالة قرض غير مكافئ لحاملي المشاريع والذي تتراوح نسبته بين 15 % و 50 %، حسب صيغة التمويل والمنطقة التي ينجز فيها المشروع ووضعية صاحب المشروع؛
- تخفيض نسبة الفوائد البنكية: تخفيض في نسب فائدة قروض الاستثمارات الخاصة بإحداث أو توسيع الأنشطة التي تمنحها إياهم البنوك بنسبة 100 %؛
- تأجيل/إرجاء مدة تسديد القروض:

أنواع التمويل	مدة التأجيل أو الإرجاء لتسديد القرض	مدة تسديد القرض البنكي	مدة تسديد القرض غير مكافئ
التمويل الثلاثي	18 شهرا	05 سنوات	05 سنوات (بعد إنقضاء فترة تسديد القرض البنكي)
التمويل الثنائي	06 أشهر		05 سنوات

- قرض إضافي غير مكافئ لكراء محل: عند الضرورة يمكن لحاملي المشاريع الاستفادة من قرض إضافي غير مكافئ تصل قيمته إلى 500,000 دج للتكفل بإيجار المحل أو مكان الرسو على مستوى الموانئ المخصص لإحداث أنشطة إنتاج السلع والخدمات باستثناء الأنشطة غير المقيمة ويمنح هذا القرض عندما يلجأ حاملي المشاريع إلى التمويل البنكي في مرحلة إحداث النشاطات؛
- قرض إضافي غير مكافئ للاستغلال: يمكن لحاملي المشاريع الاستفادة من قرض إضافي غير مكافئ للاستغلال بصفة استثنائية تصل قيمته إلى 1 مليون دج.

يمكن التنويه هنا ان الوكالة وفي حالة الضرورة وبصفة استثنائية يمكنها إعادة تمويل حاملي المشاريع المتعثرة وفق صيغة التمويل الثلاثي؛

5.1. المرافقة والتكوين: يستفيد حاملي المشاريع بلا مقابل من:

- المساعدة التقنية للوكالة ومن استشاراتها ومرافقتها ومتابعتها؛
- برامج التكوين التي تنجزها أو تطلبها الوكالة.

6.1. الامتيازات الجبائية

تمنح الوكالة مجموعة من الامتيازات الجبائية في مرحلتي الانشاء والتوسعة كما يلي:

أ. مرحلة الإنجاز

- الاعفاء من حقوق نقل الملكية بمقابل مالي للملكيات العقارية الخاصة في إطار إنشاء نشاط صناعي؛

- الاعفاء من الرسم على القيمة المضافة Tva لمقتنيات التجهيزات والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار الخاص بمرحلتي الانشاء والتوسعة بالنسبة للأنشطة الخاضعة للنظام الضريبي الحقيقي؛

- لا تستفيد السيارات السياحية من هذا التدبير إلا إذا كانت تشكل الأداة الرئيسية للنشاط؛

- تطبيق نسبة مخفضة بـ 5 % تخص الحقوق الجمركية والتجهيزات المستوردة والداخلة مباشرة في إنجاز الاستثمار.

ب. مرحلة الاستغلال

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات والبناءات الاضافية لمدة 03 سنوات، 06 سنوات أو 10 سنوات حسب موقع المشروع ابتداء من تاريخ إتمامها؛

- الاعفاء من الضريبة الجزافية الوحيدة IFU أو حسب الحالة (TAP,IBS,IRG) لمدة 03 سنوات، 06 سنوات أو 10 سنوات حسب موقع المشروع ابتداء من تاريخ الاستغلال؛

- عند انتهاء فترة الاعفاء المذكورة في النقطة الثانية، يمكن تمديدتها لسنتين 02 عندما يتعهد

المستثمر حامل المشروع بتوظيف 03 عمال على الأقل لمدة غير محددة.

كما وجب التنويه إلى أن عدم احترام التعهد الخاص بخلق مناصب شغل يؤدي إلى سحب

الامتيازات الممنوحة والمطالبة بالحقوق والرسوم الواجب دفعها.

2. الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC (caisse nationale d'assurance chômage)

تم إنشاءه سنة 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي تعمل على "تخفيف" الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي، عرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في مساره عدّة مراحل مخصّصة للتكفل بالمهام الجديدة المخوّلة له كما يلي:

- دعم إحداه النشاطات من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 30 و50 سنة: في إطار مخطط دعم التنمية الاقتصادية و تطبيق البرنامج الخاص بمحاربة البطالة وعدم الاستقرار، عكف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، انطلاقا من سنة 2004، على إنشاء جهاز دعم إحداه النشاط لفائدة البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 30 و50 سنة، لغاية شهر جوان 2010.

- جهاز دعم إحداه وتوسيع النشاطات لصالح البطالين ذوي المشاريع البالغين 30 و50 سنة: إبتداء من سنة 2010، سمحت الإجراءات الجديدة المتخذة لفائدة البطالين ذوي المشاريع البالغين 30 و50 سنة الالتحاق بالجهاز، بمزايا متعددة منها مبلغ الاستثمار الإجمالي الذي أصبح في حدود عشرة 10 ملايين دج بعدما كان لا يتعدى خمسة 05 ملايين دج وكذا إمكانية توسيع إمكانات إنتاج السلع والخدمات لذوي المشاريع الناشطين.

يتوزع ص و ت ب إقليميا عبر: 58 وكالة ولائية و13 وكالة فرعية وأكثر من عشرة 10 ممثليات. حيث ترتبط كل وكالة ولاية بواحد أو أكثر من الفروع أو الممثليات.

1.2. شروط الاستفادة من دعم ص و ت ب CNAC

- يبلغ من العمر ما بين 30 إلى 50 سنة؛
- أن يكون من جنسية جزائرية؛
- أن لا يكون شاغلا لمنصب عمل مأجور أو قد مارس نشاطا لحسابه الخاص حين إيداعه للملف؛
- أن يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل (و.وت. ANEM) بصفة طالب عمل؛
- أن يتمتع بمؤهل مهني و/أو يملك ملكات معرفية ذات صلة بالنشاط المراد القيام به؛
- أن يكون قادرا على المساهمة في تمويل مشروعه؛

- أن لا يكون قد استفاد من تدبير إعانة الدولة في مجال إحداث النشاط: (من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب سابقا الوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية حاليا، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار، الصندوق الوطني لضبط التنمية الفلاحية... إلخ)

2.2. مراحل المرافقة في ص و ت ب CNAC

شكل: مراحل المرافقة في ص و ت ب CNAC



3.2. نمط التمويل في ص و ت ب CNAC

يقدم ص و ت ب تمويلا ثلاثي الأطراف يتم حسب مستويين اثنين هما:

أ. المستوى الأول: حد استثمائي تُساوي قيمته أو تقل عن 05 مليون دج، تكون فيه المساهمة الشخصية بـ 1% من المبلغ الإجمالي للاستثمار وقرض دون فائدة ممنوح من طرف الصندوق بـ 29% من المبلغ الإجمالي للاستثمار.

ب. المستوى الثاني: حد استثمائي تزيد قيمته عن 05 مليون دج وتقل أو تعادل 10 مليون دج، تكون فيه مساهمة شخصية بـ 2% من المبلغ الإجمالي للاستثمار، وقرض دون فائدة ممنوح من طرف الصندوق بـ 28% من المبلغ الإجمالي للاستثمار.

أما مبلغ القروض البنكية تُمثل 70% من مجموع الاستثمار مهما تكن قيمته المالية.

ويمول ص و ت ب نشاطات إنتاج السلع والخدمات فقط وتُستثنى النشاطات التجارية (بيع السلع المشتراة) ويتعلق الأمر بنشاطات التجارة بالجملة والتجزئة ونشاطات الاستيراد والتصدير.

4.2. الامتيازات الممنوحة من طرف جهاز ص و ت ب CNAC

تُمنح مساعدات وامتيازات في مرحلتي إنجاز واستغلال المؤسسات المصغرة المنشأة في إطار مهام الصندوق:

1.4.2. مساعدات مالية: تتراوح بين:

▪ قرض بنكي بنسبة فائدة مخفضة 100%؛

▪ قرض دون فائدة أو سلفة غير مكافأة متباينة حسب مجموع الاستثمار؛

▪ سلفة غير مكافأة إضافية عند الاقتضاء.

أ. قرض دون فائدة خاص بورشات متنقلة: هو عبارة عن مساعدة في شكل سلفة غير مكافأة إضافية بقيمة 500.000 دج قابلة للتسديد بغرض اقتناء ورشات متنقلة لممارسة النشاطات التالية: التريصيص - كهرباء العمارات - التدفئة المركزية - تكييف الهواء - تركيب الزجاج - دهن العمارات - ميكانيك السيارات.

ويُمنح ذات القرض، استثنائيا وعند الضرورة، للبطالين ذوي المشاريع المتخرجين من مراكز التكوين المهني.

ويشترط للحصول على هذا القرض إعداد وثيقة "التبليغ بمنح قرض بدون فائدة خاص بورشات متنقلة".

▪ طريقة تسديد القرض: يتم من خلال جمعه ضمن آجال الاستحقاقات المقررة (أجل استحقاق القرض دون فائدة المقرر + أجل استحقاق القرض دون فائدة الإضافي الخاص بالورشة المتنقلة = أجل استحقاق واحد).

ب. قرض بدون فائدة خاص بكراء محل: عبارة عن مساعدة في شكل سلفة غير مكافأة إضافية بمجموع 500.000 دج للتكفل بكراء محل موجه لإحداث نشاط إنتاج سلع وخدمات باستثناء النشاطات غير المستقرة.

▪ شروط وكيفيات منح القرض:

- طلب منح قرض دون فائدة خاص بكراء محل، موقَّع من طرف صاحب المشروع؛

- وثيقة (ص و ت ب - الموثق) معدة بتاريخ التوقيع على شهادة القابلية لمدة سنتين على الأقل، تتضمن كلفة الكراء؛

- إعداد وثيقة "التبليغ بمنح قرض دون فائدة خاص بكراء محل":
- توقيع صاحب المشروع على دفتر الأعباء المتعلق بـ"القرض دون فائدة الخاص بكراء محل".
- يتم تسديد القرض دون فائدة الخاص بكراء محل من خلال جمعه ضمن آجال استحقاقات القرض الاعتيادي دون فائدة المخصص لشراء تجهيزات ومعدات جديدة.
- ج. قرض بدون فائدة خاص بالمكاتب الجماعية: عبارة عن مساعدة في شكل سلفة غير مكافأة إضافية تُمنح عند الاقتضاء، لذوي شهادات التعليم العالي بمبلغ يصل إلى 1.000.000 دج للتكفل بكراء محل لإيواء مكاتب جماعية. ويتمثل مجال النشاطات الخاصة بالمكتب الجماعي في: الطب - المساعدة القضائية - خبرة المحاسبة - محافظة الحسابات - محاسبة معتمدة - مكاتب دراسات ومتابعة خاصة بقطاع البناء والأشغال العمومية و الري.

■ شروط وكيفيات منح القرض:

- طلب منح قرض دون فائدة خاص بكراء محل لإيواء مكتب جماعي، موقع من طرف ذوي المشروع؛
- وثيقة نموذج ص و ت ب معدة، لاحقا، بتاريخ التوقيع على شهادة القابلية لمدة سنتين على الأقل، تتضمن كلفة الكراء؛
- معاينة لتثبيت عنوان المكتب (محضر معاينة المراقب)؛
- إعداد تبليغ جماعي واحد خاص بمنح قرض دون فائدة لكراء محل يأوي مكتب جماعي يشمل أصحاب المشاريع المعنيين؛
- توقيع ذوي المشاريع على دفتر الأعباء المتعلق بـ"القرض بدون فائدة الخاص بكراء محل لإيواء مكتب جماعي".

يتم تسديد القرض دون فائدة الخاص بالمكتب الجماعي من خلال جمعه ضمن آجال استحقاقات القرض دون فائدة الاعتيادي.

ملاحظة هامة: هذه القروض الثلاثة غير المكافأة الإضافية غير قابلة للجمع، تُمنح استثنائيا في مرحلة إحداث النشاط.

2.4.2. امتيازات جبائية: وتكون في مرحلتي الانجاز والاستغلال:

أ. عند مرحلة إنجاز المشروع:

- الإعفاء من رسم التحويل بالنسبة للإقتناءات العقارية الموجهة لإحداث النشاطات الصناعية؛
- الإعفاء من رسوم تسجيل عقود تأسيس الشركة؛

ب. عند مرحلة استغلال المشروع:

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات ولواحقها طيلة 03، 06، 10 سنوات حسب موقع المشروع، ابتداء من تاريخ إنجازه. بمقتضى المادة 252-4 من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم الشبيهة (CIDTA).
- الإعفاء الإجمالي من الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU) طيلة 03، 06، 10 سنوات حسب موقع المشروع، ابتداء من تاريخ استغلاله، بمقتضى المادة 282 من القانون المذكور أعلاه.
- عند انقضاء هذه الفترة، يُمكن تمديدها إلى سنتين في حالة التزام صاحب المشروع بتوظيف 03 عمال لمدة غير محددة، بمقتضى المادة 13-1 من القانون المذكور أعلاه.
- يتعين على المستثمرين، بصفتهم أشخاص طبيعيين، استيفاء حد أدنى من الضرائب تعادل 5000 دج عند كل سنة مالية وذلك مهما يكن رقم الأعمال المحقق في ذات الفترة.
- تخفيض الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU) عند انقضاء فترة الإعفاء طيلة السنوات الثلاثة (3) الأولى:
 - السنة الأولى: تخفيض بنسبة 70 %؛
 - السنة الثانية: تخفيض بنسبة 50 %؛
 - السنة الثالثة: تخفيض بنسبة 25 %.

3. الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المعدل. والتي تتوزع من خلال 49 وكالة ولائية موزعة عبر كافة أرجاء الوطن منها وكالتين 02 بالجزائر العاصمة كما أن هذه الشبكة مدعمة بخلايا مرافقة متواجدة على مستوى الدوائر.

1.3. أهداف الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة:

- المساهمة في مكافحة البطالة والفقر في المناطق الحضرية والريفية من خلال تشجيع العمل الحر، والعمل في البيت والحرف والمهن ولا سيما الفئات النسوية؛
- رفع الوعي بين سكان ريف في مناطقهم الأصلية من خلال إبراز المنتجات الاقتصادية والثقافية من السلع والخدمات المولدة للمداخيل والعمالة؛
- تنمية روح المقاولاتية، لتحل محل الاتكالية والتي تساعد على الإدماج الاجتماعي والتنمية الفردية للأشخاص؛

- دعم توجيه ومرافقة المستفيدين في تنفيذ أنشطتهم، لا سيما فيما يتعلق بتمويل مشاريعهم ومرحلة الاستغلال؛
- متابعة الأنشطة المنجزة من طرف المستفيدين مع الحرص على احترام الاتفاقيات والعقود التي تربطهم مع الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة ANGEM؛
- تكوين حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة في مجال تقنيات تمويل وتسيير الأنشطة المدرة للمداخيل والمؤسسات المصغرة؛
- دعم تسويق منتجات القروض المصغرة عن طريق تنظيم المعارض عرض/بيع والصالونات الوطنية والدولية.

2.3. مهام الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

- تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للقوانين والتشريعات المعمول بها؛
- دعم، توجيه ومرافقة المستفيدين في تجسيد أنشطتهم لا سيما فيما يتعلق بتمويل مشاريعهم؛
- إبلاغ المستفيدين الذين أهلت مشاريعهم في الجهاز بمختلف الإعانات الممنوحة؛
- متابعة الأنشطة المنجزة من طرف المستفيدين مع الحرص على احترام الاتفاقيات والعقود المتعلقة بالوكالة ومساعدتهم لدى المؤسسات والهيئات المتعلقة بتجسيد مشاريعهم بما في ذلك الشركاء الماليين للبرنامج؛
- الحفاظ على العلاقة المستمرة مع البنوك والمؤسسات المالية فيما يخص تمويل المشاريع، وتنفيذ مخطط التمويل ومتابعة تنفيذ واستغلال الديون المستحقة في الوقت المحدد؛
- تكوين حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة فيما يخص تقنيات تمويل وتسيير الأنشطة المدرة للمداخيل؛
- تنظيم المعارض (معرض- بيع) جهوية ووطنية لمنتجات لقرض المصغر؛
- التكوين المستمر للموظفين المسؤولين بتسيير الجهاز.

3.3. شروط التأهيل للاستفادة من القرض المصغر

- بلوغ سن 18 سنة فما فوق؛
- عدم امتلاك دخل أو مداخيل غير ثابتة وغير منتظمة؛
- إثبات مقر الإقامة؛
- لمتمتع بمهارة مهنية تتوافق مع النشاط المرغوب انجازه؛



- عدم الاستفادة من مساعدة أخرى لإنشاء نشاط ما؛
- القدرة على دفع المساهمة الشخصية التي تقدر بـ 1 % من الكلفة الإجمالية للنشاط؛
- دفع الاشتراكات لصندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة؛
- الالتزام حسب جدول زمني محدد بتسديد القرض للبنك ومبلغ السلفة بدون فوائد للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

4.3. صيغ تمويل القرض المصغر

تشرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في إطار جهاز القرض المصغر على تسيير صيغتين للتمويل انطلاقا من سلفة صغيرة بدون فوائد تمنحها الوكالة و التي لا تتجاوز 100.000 دج، وقد تصل إلى 250.000 دج على مستوى ولايات الجنوب، إلى قروض معتبرة لا تتجاوز 1.000.000 دج موجهة لخلق نشاطات والتي تستدعي تركيبا ماليا مع إحدى البنوك الخمس العمومية. حيث تصل مدة تسديده إلى 08 سنوات مع فترة تأجيل التسديد تقدر بثلاثة 03 سنوات بالنسبة للقرض البنكي. تسمح كل صيغة بحكم خصوصيتها بتمويل بعض الأنشطة وجلب اهتمام فئة معينة من المجتمع.

جدول مختصر لتمطي التمويل:

نسبة الفائدة	سلفة الوكالة	القرض البنكي	المساهمة الشخصية	صنف المقاول	قيمة المشروع
-	100 %	-	0 %	كل الأصناف (شراء مواد أولية)	لا تتجاوز 100 000 دج
-	100 %	-	0 %	كل الأصناف (شراء مواد أولية) على مستوى ولايات الجنوب	لا تتجاوز 250 000 دج
-	29 %	70 %	1 %	كل الأصناف	لا تتجاوز 1 000 000 دج

5.3. الأنشطة الممولة: يمول القرض المصغر عديد الأنشطة في مجالات مختلفة كما يلي:

أ. مجال الصناعة:

- الصناعة الغذائية: صناعة العجائن الغذائية ، الكسكس، الخبز، حلويات عصرية و تقليدية، صناعة الشوكولاتة، المرطبات، البوظة، تحميص ورحي القهوة، تعليب السمك، تحميص وتغليف الفول السوداني؛
- الألبسة: الألبسة الجاهزة، خياطة الملابس، نسج الملابس، الحياكة، صنع الأغذية المنزلية (عدة السرير، المطبخ، المفروشات)؛

- الصناعة الجلدية: الأحذية التقليدية، الألبسة؛
 - الصناعة الخشبية: الأثاث، منتجات خشبية، صناعة السلال، الصناعة المعدنية، صناعة الأقفال، الحدادة.
 - ب. مجال الفلاحة:
 - تربية الماشية: تسمين الأبقار، الأغنام، الماعز، إنتاج اللحوم و الحليب، تربية الدواجن والأرانب والنحل؛
 - فلاحة الأرض: إنتاج البذور، الفواكه والخضرة (التجفيف والتخزين)، مشتلة الزهور ونباتات الزينة.
 - مجال الصناعة التقليدية:
 - النسيج والزرابي التقليدية، خياطة الملابس التقليدية، الطرز التقليدي، الرسم على الحرير والقטיפفة والزجاج، أدوات الزينة، الفخار، المنتجات المصنوعة بالزجاج، النقش على الخشب.
 - مجال الخدمات:
 - الإعلام الآلي، الحلاقة والتجميل، الأكل السريع، تصليح السيارات ومختلف التجهيزات؛
 - الصحة: عيادة الطبيب، طبيب الأسنان.
 - مجال البناء والأشغال العمومية:
 - أشغال البناء والأعمال متعلقة بالمباني مثل الكهرباء، الدهن، السباكة، النجارة، صناعة حجر البناء...الخ.
- 6.3. الاعانات والامتيازات المقدمة في إطار القرض المصغر
- تضمن الوكالة الدعم والنصح والمساعدة التقنية فضلا عن مرافقة مجانية للمقاولين أثناء تنفيذ أنشطتهم.
- أ. الامتيازات الجبائية
- إعفاء كلي من الضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات لمدة 03 سنوات؛
 - إعفاء من الرسم العقاري على البنايات المستعملة في الأنشطة التي تمارس لمدة 03 سنوات؛
 - تعفى من رسم نقل الملكية، الإقتناءات العقارية التي يقوم بها المقاولون قصد إنشاء أنشطة صناعية؛
 - إعفاء من جميع حقوق التسجيل، العقود المتضمنة تأسيس الشركات التي تم إنشاؤها من قبل المقاولين؛

- يمكن الاستفادة من الإعفاء الضريبي على القيمة المضافة لمقتنيات مواد التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار الخاص بالإنشاء؛
- تخفيض من الضريبة على الدخل الاجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات، وكذا من الرسم على النشاط المهني المستحق عند نهاية فترة الإعفاءات، وذلك خلال 03 سنوات الأولى من الاخضاع الضريبي، ويكون هذا التخفيض كالتالي:
 - السنة الأولى من الاخضاع الضريبي: تخفيض بنسبة 70 %؛
 - السنة الثانية من الاخضاع الضريبي: تخفيض بنسبة 50 %؛
 - السنة الثالثة من الاخضاع الضريبي: تخفيض بنسبة 25 %.
- تحدد الرسوم الجمركية المتعلقة بالتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في تحقيق الاستثمار بتطبيق نسبة 5 %.
- ب. الخدمات غير المالية:
 - إلى جانب القرض تسعى الوكالة إلى توفير المزيد من الخدمات في مجالات واسعة للمستفيدين، والهدف هو الدعم إلى أقصى حد ممكن واستمرارية الأعمال لهذا فالوكالة توفر لهم:
 - الاستقبال في أحسن الظروف المتاحة لحاملي أفكار إنشاء المشاريع؛
 - مرافقة فردية للمقاولين في مراحل إنشاء النشاط؛
 - متابعة جوارية جديدة لاستدامة الأنشطة التي تم إنشاؤها؛
 - دورات تكوينية لإنشاء و/أو تسيير المؤسسات المصغرة والتربية المالية؛
 - اختبارات المصادقة على الخبرات المهنية بالشراكة مع الهيئات والمؤسسات المتخصصة والمخولة؛
 - معارض لعرض وبيع المنتجات المنجزة في اطار القرض المصغر؛
 - وضع موقع في الأنترنت لإشهار وبيع المنتجات وتبادل الخبرات.

المحور السادس : المؤسسات الناشئة

تمهيد:

تزايد في السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين وصناع القرار بالمؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة لما لها من أهمية كبيرة في المساهمة في تحقيق مستويات كبيرة من النمو، حيث تكمن أهميتها في أنها شركات يافعة تحمل أفكار مبتكرة ولذا إمكانيات النمو السريع و التحول إلى شركات ناجحة وكبيرة في وقت قياسي، وقد أولت الدولة الجزائرية بدورها اهتماما بالغاً بهذه الفئات من المؤسسات، واعتبارها كبديل استراتيجي تفرضه التحديات والصعوبات الاقتصادية نتيجة انخفاض وانهيار أسعار المحروقات والصدمات الاقتصادية المتلاحقة من جهة، ومن جهة أخرى نتيجة تعثر عديد المؤسسات التي لا تستطيع الصمود في مثل هذه الظروف بسبب قلة أو انعدام التمويل، وأمام احجام اغلب البنوك العمومية عن تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل غياب ضمانات تمويلية، وتتجلى الأهمية التي أولتها الدولة لمثل هذه المؤسسات في تخصيص حقيبة وزارية باسم وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة .

I. مفهوم المؤسسات الناشئة

1. تعريف المؤسسات الناشئة

يعرف معجم أوكسفورد مصطلح Start-up بأنه "عمل تجاري أنشئ حديثاً". هو تقريبا نفس التعريف الذي تعتمده ويكيبيديا، إذ تعرف المصطلح بأنه "شركة ذات تاريخ تشغيلي قصير". هو أيضا نفس التعريف القانوني المعتمد في بعض الدول مثل الولايات المتحدة وبريطانيا. والقصور في هذا التعريف هو تسمية أي عمل تجاري جديد بأنه STARTUP فلو اكتفينا بالدلالة اللغوية السطحية سيضمّن تعريف "شركة ناشئة" كل عمل تجاري مؤسس حديثاً، بغض النظر عن طبيعته وقابلية توسعه ونموه.

أما التعريف الأكثر شيوعاً وسط رواد الأعمال المبتدئين لمفهوم الشركات الناشئة، هو أنها "شركات صغيرة حديثة التكوين تعتمد على التكنولوجيا لابتكار أشياء جديدة ممتعة". إلا أن النقص الواضح في هذا التعريف هو حصر الشركات الناشئة في المشاريع التي تعتمد على التكنولوجيا، رغم أن هذا التعريف يتميز عن التعريف اللغوي بتحديد شرط الابتكار، إلا أنه يبقى قاصراً إذ يتجاهل المشاريع التي لا تصنف في قطاع التقنية.

يصنف تعريف الكاتب ستيف بلانك بأنه الأفضل والأكثر دلالة، والأكثر اعتمادية عند المستثمرين ورواد الأعمال. حيث يعرف الشركة الناشئة بأنها "مؤسسة شكلت بغرض البحث عن نموذج ربحي قابل للتكرار والتوسع".

يمكن تعريف الشركة الناشئة بأنها "شركة حديثة النشأة، تبتكر منتجاً/خدمة جديدة كلياً أو تبتكر صيغة فريدة لمنتج قديم، تمتلك الطموح للتوسع بشكل كبير، وتسعى لإيجاد نموذج ربحي يحقق ذلك الطموح خلال سنوات قليلة".

كما تعرف أيضا بأنها "مؤسسات حديثة النشأة في عالم الأعمال تكاليفها منخفضة عند الانطلاق مقابل أرباحها السريعة، في ظل قابليتها السريعة للنمو والقدرة على التوسع باعتمادها على التكنولوجيا الحديثة والمتطورة".

ويعرفها المشرع الجزائري من خلال المرسوم التنفيذي 254/20 من خلال شروطها التالية:

- أن تكون المؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، وهو معيار إقليمي فصلت فيه أحكام القانون التجاري وألزمت كل مؤسسة تنشط داخل التراب الوطني بالخضوع للقانون الجزائري؛

- أن لا يتجاوز عمر المؤسسة 08 سنوات دون أن يبين لنا نص المادة بداية احتساب هاته المدة، وحسب أحكام المادة 14 فإن 08 سنوات تحتسب من بداية حصولها أول مرة على علامة مؤسسة ناشئة، لأنها نصت على منحها هذه العلامة لمدة 04 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة؛
- أن يكون نشاط واعمال المؤسسة منصب على انتاج السلع و/أو تقديم الخدمات مهما كانت طبيعتها أو نوعها وأن يتضمن النشاط فكرة مبتكرة؛
- عدم تجاوز رقم أعمال المؤسسة للحد الأدنى الذي تفرضه اللجنة المختصة دون ان يتم تحديده في أحكام المرسوم التنفيذي 254/20 وفي كل الحالات لن يتجاوز الحد الأقصى لمعيار رقم الأعمال لمنح صفة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحدد بـ 04 مليار دج؛
- أن تكون نسبة 50 % على الأقل من رأسمال المؤسسة مملوك من قبل أشخاص طبيعيين او صناديق الاستثمار المعتمدة او من طرف مؤسسات أخرى تحوز على علامة مؤسسة ناشئة؛
- أن يتضمن نشاط المؤسسة إمكانيات نمو كبيرة لتسريع خروجها من فترة الاحتضان والمساهمة في بعث المشاريع ذات الكفاءة في النمو والتطور؛
- أن لا يتجاوز عدد عمال المؤسسة 250 عامل وهو الحد الذي اعتماده للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة.

2. خصائص المؤسسات الناشئة

- للمؤسسات الناشئة مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها وتميزها عن الانواع الاخرى من المؤسسات نوردتها فيما يلي:
- مؤسسة حديثة التكوين شابة ومؤقتة: معظم المؤسسات الناشئة نجدها في السوق التجريبية حيث من المعروف أنها تبدأ كأفكار مفترضة من قبل صاحب المشروع، أي من عملية التفكير الذي يؤدي إلى الخروج للعمل (قبل أن تسجل قانونيا)، وبالتالي هي شابة وتكون لفترة معينة ثم تنتقل للتخرج "scale-up" لتصبح مؤسسة كبيرة أو تتعرض للفشل وتنتقل إلى فرصة أخرى؛
 - الابتكار: من مميزات المؤسسات الناشئة القدرة على الابداع والابتكار والتطوير الدائم بحيث تكون لها القدرة على خلق منتج جديد أو تطوير منتج قديم بواصفات جديدة ، بخدمة جديدة، وطريقة توريد جديدة وما إلى ذلك؛
 - القدرة العالية على النمو والتطور: أكثر صفة تشارك بها المؤسسات الناشئة هي القدرة على النمو واكتساح الأسواق وتحقيق إيرادات سريعة وكبيرة جدا مقارنة بتكاليف التأسيس والعمل وهو ما

يشجع أصحاب الأموال على تمويلها، فهي مؤسسات تتطور سريعا ولها القدرة على توليد أرباح كبيرة جدا؛

■ **الخطر:** وهي العمل في ظل ظروف عدم التأكد الشديد لأنها تركز على الابتكار في سوق غير موجود وإن وجد فهو غير مشبع وبالتالي صعوبة القيام بأبحاث السوق نظرا لقلّة المعلومات إذا تجد المؤسسات الناشئة نفسها تعمل في المجهول؛

■ **التنوع السوقي:** حيث نجد أن المؤسسات الناشئة قد تألقت في مجال التقنية والتكنولوجيا كما اتجهت نحو الأسواق الرقمية أما فهي حاليا تخترق أسواق تقليدية مثل الفلاحة والصناعة والتعليم وغيرهم؛

■ **المجموعة:** يقوم المقاول بتكوين فريق يهدف تخصيص الإمكانيات كل حسب مهارته في مجاله خاصة أن أغلب أصحاب المؤسسات الناشئة شباب جامعي أو خريج جامعات عادة ما تكون خبرته قليلة حيث يعملون على تحقيق التكامل بين أعضاء الفريق لإنجاح الفكرة وإطلاق مؤسستهم؛

■ **التركيز على منتج/ خدمة واحدة:** في هذه الحالة يتم تركيز المقاول على الفكرة المبتكرة ويطورها حتى لا يتشتت ذهنهم، من أجل الوصول للمطلوب كون التعامل مع الابتكار حساس ويتطلب الكثير من الجهد؛

■ **رؤوس الأموال والمستثمرون:** عادة ما يبدأ المقاول بالاعتماد على التمويل الذاتي أو من طرف الأصدقاء والعائلة لكن كل مؤسسة ناشئة تقوم في اقتصاد المعرفة نجدها تتجه نحو نوعين من المستثمرين خاصة: أصحاب رأس المال المخاطر وملائكة الأعمال " business Angel " حيث يوفر لهم رؤوس أموال التي تسمح لها بالنمو والتطور.

II. دورة حياة المؤسسات الناشئة

كثيرا ما تمر المؤسسات الناشئة بمرحلة التعثر والتذبذب قبل أن تعرف طريقها نحو القمة، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:

الشكل: دورة حياة المؤسسات الناشئة



يتضح من خلال الشكل أعلاه أن المؤسسات الناشئة تمر بالمراحل التالية:

- المرحلة الأولى: تبدأ هذه المرحلة قبل انطلاق المؤسسة الناشئة، حين يقوم شخص ما بطرح نموذج أولي لفكرة جديدة، ليتم بعدها دراسة الفكرة جيدا وتحليلها، ثم دراسة السوق وسلوك وأذواق المستهلك المستهدف، للتأكد من إمكانية تنفيذها في الواقع، واستمرارها في المستقبل؛
- المرحلة الثانية أو مرحلة الانطلاق: حيث يتم هنا إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، ويبحث المقاول عن من يمول مشروعه (عادة الأصدقاء والعائلة هم مصدر التمويل)؛
- المرحلة الثالثة (مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو): يبلغ فيها المنتج الذروة، حيث يتوسع النشاط أكثر، ليبدأ بعدها الضغط السلبي، ويزداد عدد المعارضين للمنتج، وتظهر عوائق كثيرة تدفع المنحني نحو التراجع؛
- المرحلة الرابعة (الانزلاق في الوادي): ويستمر في هذه المرحلة التراجع إلى مرحلة تسمى بواد الحزن أو واد الموت، وهو ما يؤدي إلى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك، وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون منخفضة جدا؛
- المرحلة الخامسة (مرحلة تسلق المنحدر): يتم في هذه المرحلة إدخال التعديلات اللازمة على المنتج، لتبدأ الشركة الناشئة بالنهوض من جديد، ويتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره وتسويقه؛

المرحلة السادسة (مرحلة النمو المرتفع): يتم في هذه المرحلة تطوير المنتج بشكل نهائي، حيث يخرج من مرحلة التجربة، وي طرح في السوق، لتبدأ المؤسسة الناشئة بالنمو، ويأخذ بعدها المنحنى بالارتفاع.

III. الفرق بين الشركات الناشئة والشركات المصغرة (Startup VS Micro-Enterprise)

فيا يلي جدول يوضح أهم الفروقات الجوهرية بين الشركات الناشئة والشركات المصغرة:

جدول: الفروقات الجوهرية بين الشركات الناشئة والشركات المصغرة

الشركة المصغرة	الشركة الناشئة
المنتج/الخدمة معروف وغير مبتكر known Product/service	New Product/Innovative Product منتج جديد/مبتكر
السوق معروف known Market	New Market سوق جديد
حجم السوق كبير Small Market Size	Scalable Business Model نموذج اعمال قابل للتطوير
استثمار منخفض المخاطر Low Risk	High Potential Of Growth إمكانات نمو عالية
تريد أن تبقى صغيرة ومربحة Want To Keep Small	Very Large Market Size حجم سوق كبير
And Profitable	Very Risky استثمار مخاطر
إمكانات نمو صغيرة Small Potential Of Growth	Seeking To Become A Big Company تسعى لتصبح شركة كبيرة
التمويل: قروض صغيرة Funding: Small Loans	Funding: Venture Capital التمويل: رأس المال الاستثماري

Source: Algerian Ministry of Startup

IV. مصادر تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر

يعتبر التمويل شريان الحياة للشركات الناشئة في جميع مراحلها، فالكثير من الشركات الناشئة تعثرت وأغلقت أبوابها لشح التدفقات النقدية في مرحلة حرجة من نموها، وفيما يلي نورد أهم مصادر تمويل المؤسسات الناشئة:

1. الصندوق الجزائري للمؤسسات الناشئة ASF

الصندوق الجزائري للمؤسسات الناشئة Algeria Startup Fund أنشئ في أكتوبر 2020 برأسمال يقدر بـ 1.2 مليار دينار. بمساهمة 06 بنوك وطنية. قام إلى منذ انشائه بتمويل العديد من الشركات الناشئة، يتواجد في 22 ولاية، استقبل ما يقارب 350 طلب تمويل مؤسسة ناشئة، مول منها حوالي 139 مؤسسة ناشئة تنشط في حوالي 18 فرعا اقتصاديا.. من مهامه أيضا ربط الشركات الناشئة بمستثمرين محتملين من خلال لقاءات يتم فيها لقاء المؤسسات الناشئة الحاصلة على علامة شركة ناشئة لعروض تقديمية أمام مجموعة من المستثمرين.

كما أدرجت الجزائر في قانون المالية لسنة 2022 تدابير جديدة لإنشاء هيئات توظيف جماعي برأس المال المخاطر، مما يسمح للقطاع الخاص بإنشاء صناديق والاستثمار في الشركات الناشئة.

2. الصناديق الولائية للاستثمار (من خلال صندوق المؤسسات الناشئة)

أنشئت هذه الصناديق من خلال قانون المالية التكميلي لسنة 2009 بغرض المساهمة في رؤوس أموال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمقاولين الشباب. أوكلت مهمة تسييرها لمجموعة من البنوك وشركات استثمار رؤوس الأموال العمومية. وتم التوقيع في أوت 2022 على اتفاقية تسيير بين المديرية العامة للخزينة العمومية والتسيير المحاسبي والصندوق الجزائري للمؤسسات الناشئة ASF لتسيير هذه الصناديق لصالح المؤسسات الناشئة باستثمارات تصل إلى حدود 150 مليون دينار جزائري.

3. مسرعات الأعمال الجزائرية

تقدم مسرعات الأعمال نوعاً من الدعم المالي يتمثل معظمه على شكل حزم خدماتية مجانية كالاشتراكات في البرامج والخدمات السحابية إضافة إلى توفير فضاءات العمل. أهم مسرعات الأعمال في الجزائر هي المسرعة العمومية Algeria venture التي تحتضن 32 شركة ناشئة في الوقت نفسه.

4. مسرعات الأعمال وصناديق رأسمال الجريء الأجنبية

تستطيع الشركات الناشئة في الجزائر التقديم على برامج مسرعات في دول أجنبية ، كالولايات المتحدة والإمارات العربية المتحدة. في حالة القبول تحصل هذه الشركات على دعم مالي إضافة إلى الولوج إلى شبكة واسعة وقوية من المستثمرين. الدخول إلى هذا النوع من المسرعات يخضع لشروط صعبة والتنافس مع شركات من كل أنحاء العالم. نذكر على سبيل المثال مسرعتي YC الأمريكية و HUB71 الإماراتية.

5. المستثمرين الملائكيين Angel Investors

هم مجموعة من الأفراد أو الشركات يستثمرون بشكل فردي أو من خلال صناديق في شركات ناشئة عادة في مراحل مبكرة وأحياناً حتى في مرحلة الفكرة. هدفهم ربحي بالأساس لكن ينطلق أغلب هؤلاء من قناعات شخصية في تبني تكنولوجيا أو توجه. كدعم المقاولاتية النسائية أو الاجتماعية أو التقنيات الصديقة للبيئة. نذكر من بينها في الجزائر Casbah Business Angels

6. التمويل الجماعي Crowd Funding

التمويل الجماعي هو اللجوء إلى الجمهور أو مجموعة كبيرة من المستثمرين للمساهمة معك في تمويل مشروعك. تستطيع في الجزائر اللجوء إلى التمويل الجماعي عن طريق إنشاء شركة مساهمة باللجوء العلني للدخار.

V. تدعيم النظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر

قامت الجزائر ومن خلال المرسوم التنفيذي 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، بالعمل على تعزيز الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة وتدعيم نظامها البيئي بإنشاء لجنة وطنية لمنح علامة " مؤسسة ناشئة " و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"، وتحديد مهامها وتشكيلها وسيرها.

1. اللجنة الوطنية لمنح علامة " مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"

❖ تنشأ اللجنة الوطنية لدى الوزير المنتدب المكلف باقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة؛

❖ يحدد مقر اللجنة الوطنية في مدينة الجزائر العاصمة.

مهام اللجنة الوطنية :

منح علامة مؤسسة ناشئة؛

منح علامة مشروع مبتكر؛

منح علامة حاضنة أعمال؛

المساهمة في تشخيص المشاريع المبتكرة وترقيتها؛

المساهمة في ترقية النظم البيئية للمؤسسات الناشئة.

2. تشكيلة اللجنة الوطنية وسيرها:

يرأس اللجنة الوطنية الوزير المكلف بالمؤسسات الناشئة أو ممثله؛ وتتشكل من :

▪ ممثل عن وزير المالية؛

▪ ممثل عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي؛

▪ ممثل عن الوزير المكلف بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛

▪ ممثل عن وزير الصناعة؛

▪ ممثل عن وزير الفلاحة؛

▪ ممثل عن الوزير المكلف بالصيد البحري والمنتجات الصيدية؛

▪ ممثل عن الوزير المكلف بالرقمنة؛

▪ ممثل عن الوزير المكلف بالانتقال الطاقوي والطاقات المتجددة.

يعينون بموجب قرار من الوزير المنتدب بالمؤسسات الناشئة باقتراح من الوزراء الذين يتبعونهم لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد ولا يمكن استخلافهم بالإضافة إلى خبرة وكفاءة مهنية في مجال الابتكار والتكنولوجيا الحديثة.

3. كيفية الحصول على علامة LABEL STARTUP

تعتبر مؤسسة ناشئة STARTUP كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري وتحترم المعايير المذكورة في التعريف المذكور أعلاه والخاص بالمشروع الجزائري، إلا أنه ومع التعديلات الأخيرة للإطار القانوني تم إدراج 04 معايير موضوعية يمكن من خلالها إثبات الطابع الابتكاري لنشاط المؤسسة ويكفي توفر معيار واحد فقط:

■ النفقات في البحث والتطوير: إذا كانت المؤسسة تنفق 15 % من حجم أعمالها في البحث والتطوير؛

■ صفة الاعضاء المؤسسون: إذا كان ½ أعضاء الفريق المؤسس يملكون شهادة دكتوراه أو أكثر؛

■ تقديم نموذج مبدئي MVP: تقديم على الأقل نموذج مبدئي للابتكار المقدم في شكل:

■ منصة الكترونية كاملة أو تجريبية (demo)؛

■ نموذج أولي لمتوجك إذا كان مصنع (prototype)؛

■ فيديو تجريبي؛

■ رابط نحو التطبيق.

■ ملكية فكرية: إذا حصلت المؤسسة على براءة اختراع أو برنامج مسجل سواء على المستوى الوطني/الدولي.

4. شروط الحصول على علامة مؤسسة ناشئة

تقديم طلب الكتروني عبر البوابة المتخصصة satrtup.dz مع نسخ رقمية من :

■ نسخة من القانون الأساسي للشركة؛

■ نسخة من السجل التجاري وبطاقة التعريف الجبائي NIF والإحصائي NIS؛

■ نسخة من شهادة الانخراط في CNAS مرفقة بقائمة اسمية للأجراء؛

■ نسخة من شهادة الانخراط في CASNOS؛

■ نسخة من الكشوفات المالية للسنة الجارية؛

■ مخطط أعمال BMC المؤسسة مفصلا؛

■ المؤهلات العلمية والتقنية والخبرات بالإضافة إلى كل وثيقة ملكية فكرية أو أي جائزة متحصل عليها.

تتكفل اللجنة الوطنية بدراسة الملف في مدة 30 يوم بعد الإيداع، وتنمخ علامة مؤسسة ناشئة LABEL SATRTUP لمدة 04 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة (التجديد يكون بنفس الإجراءات).

5. شروط منح علامة مشروع مبتكر

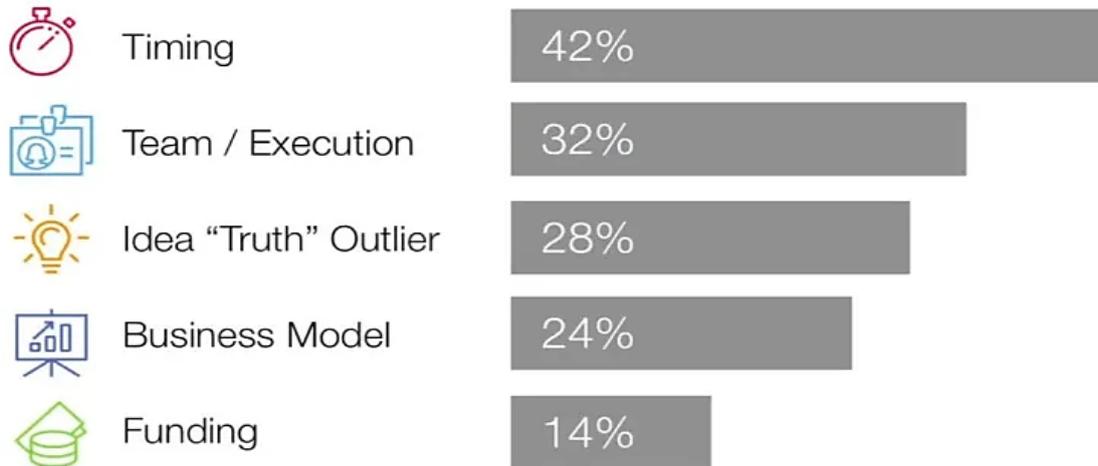
يمكن لكل شخص طبيعي أو مجموعة أشخاص طبيعيين أن يطلبوا علامة مشروع مبتكر على أي مشروع ذي علاقة بالابتكار.

إيداع الطلب عبر البوابة الالكترونية SATRTUP.DZ مرفقا بالوثائق التالية:

- عرض حول المشروع وأوجه الابتكار فيه؛
 - العناصر التي تثبت الإمكانيات الكبيرة للنمو الاقتصادي؛
 - المؤهلات العلمية و/أو التقنية وخبرة فريق العمل المكلف بالمشروع؛
 - عند الاقتضاء كل وثيقة تثبت ملكية فكرية وأي جائزة أو مكافأة متحصل عليها.
- يتم الرد على الطلب في مدة 30 يوم بعد الإيداع، وتنمخ علامة مشروع مبتكر LABELPROJET INNOVANT لمدة 02 سنتين قابلة للتجديد مرتين (التجديد يكون بنفس الإجراءات).

VI. عوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة

من بين أهم عوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة نجد ما توصل إليه الخبير Bill Gross حين قام بدراسة العوامل التي من شأنها التأثير على نجاح أو فشل المؤسسات الناشئة وحلل تأثير خمس عوامل تتمثل في: وحدة الفريق، الفكرة المبتكرة، التمويل، نموذج الأعمال، وتوقيت الفكرة، وحصل على النتائج الموضحة في الشكل الموالي:



Source: bill gross, **The Single Biggest Reason Why Startups Succeed**, ted.com, march

2015, seen as: 22/01/2020.

VII. الشركات الناشئة وحيدة القرن يونيكورن

تعتبر خاصية النمو السريع أفضل الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الناشئة لأنها تمكنها من تطوير أعمالها الأولية إلى مؤسسة عالمية كبيرة، حيث سرعان ما ينتهي بها المطاف إلى ما يسمى بشركات يونيكورن ناشئة Unicorn Startup والتي تعرف بأنها الشركات الناشئة التي تقدر قيمتها بـ 1 مليار دولار أو أكثر. وإلى غاية أكتوبر 2022 كانت تنشط أكثر من 1200 يونيكورن عبر العالم وفيما يلي جدول يوضح قائمة أهم الشركات الناشئة وحيدة القرن في العالم:

جدول: أهم الشركات الناشئة وحيدة القرن في العالم

Select Investors	industry	city	country	Date joined	Valuation in billions of dollars	company
Sequoia Capital China, SIG Asia Investments, Sina Weibo, Softbank Group	Artificial intelligence	Beijing	China	4/7/2017	\$140	ByteDance
Founders Fund, Draper Fisher Jurvetson, Rothenberg Ventures	Other	Hawthorne	United States	12/1/2012	\$127	SpaceX
Tiger Global Management, Sequoia Capital China, Shunwei Capital Partners	E-commerce & direct-to-consumer	Shenzhen	China	7/3/2018	\$100	SHEIN
Khosla Ventures, LowercaseCapital, capitalG	Fintech	San Francisco	United States	1/23/2014	\$95	Stripe
Sequoia Capital China, Blackbird Ventures, Matrix Partners	Internet software & services	Surry Hills	Australia	1/8/2018	\$40	Canva
Tiger Global Management, Insight Partners, DST Global	Fintech	London	United Kingdom	5/2/2019	\$40	Checkout.com
Khosla Ventures, Kleiner Perkins Caufield & Byers, Collaborative Fund	Supply chain, logistics, & delivery	San Francisco	United States	12/30/2014	\$39	Instacart
Andreessen Horowitz, New Enterprise Associates, Battery Ventures	Data management & analytics	San Francisco	United States	2/5/2019	\$38	Databricks
index Ventures, DST Global, Ribbit Capital	Fintech	London	United Kingdom	4/26/2018	\$33	Revolut
Tencent Holdings, KKR, Smash Ventures	Other	Cary	United States	10/26/2018	\$31.5	Epic Games

Sequoia Capital, Thoma Bravo, Softbank	Fintech		Bahamas	7/20/2021	\$32	FTX
SoftBank Group, Andreessen Horowitz, Temasek Holdings	E-commerce & direct-to-consumer	Jacksonville	United States	6/6/2012	\$27	Fanatics

source: <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>

المحور السابع :

حاضنات الأعمال، المشاغل، مراكز

التسهيل ومسرعات الأعمال

تمهيد:

تطورت أدوار الحاضنات، المشاتل، مراكز التسهيل والمسرعات التي تهتم بمرافقة واحتضان المؤسسات حديثة النشأة والمشاريع الجديدة، وأدركت مهامها مختلفة ومتنوعة شاملة في بعض الأحيان بتوفير المتطلبات الضرورية لتنمية وتطوير المشروعات الجديدة من خلال إمدادها بكل ما تحتاجه من عوامل الدعم لتمهيد، تستقر وتنافس في ظل التطور الحاصل في مجال الأعمال خاصة بظهور المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة، بعد أن كان يقتصر عملها على تطوير رواد الأعمال لتنمو وتنتشر، ليصبح لها أنواعا مختلفة وأهدافا مميزة وتعمل على تزويد أصحاب المشاريع الابتكارية والمؤسسات الناشئة باحتياجاتها المختلفة الفنية والتكنولوجية وحتى المالية والخبرات والاستشارات المتنوعة لتجسيد أفكارهم على أرض الواقع.

I. حاضنات الأعمال BUSINESS INCUBATEURS

يرجع تاريخ حاضنات الأعمال إلى أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع المعروف باسم BATAVIA في نيويورك باليوم أ سنة 1959 عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات، وقد لاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا خاصة في ظل قرب هذا المبنى من منطقة الأعمال وعدد من البنوك ومناطق التسوق والمطاعم حيث أقيمت عديد المشاريع في هذا المركز.

وفي سنة 1984 قامت هيئة المشروعات الصغيرة في الوم أ SBA بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من حاضنات الأعمال حيث لم تتجاوز آنذاك 20 حاضنة، ثم ارتفع العدد مع ظهور الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIA سنة 1985 وفي نهاية 1997 وصل عدد حاضنات الأعمال باليوم أ إلى 550 حاضنة أعمال وحاليا يوجد بها أكثر من 1400 حاضنة.

1. مفهوم حاضنة الأعمال

تعرف على أنها "آلية من الآليات المعتمدة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة المبتدئة فهي مؤسسة قائمة بذاتها، تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وتوفر مجموعة من الخدمات والتسهيلات للمؤسسات لتتجاوز أعباء مرحلة الانطلاق، وقد تكون حاضنة الأعمال مؤسسة خاصة أو مختلطة أو تابعة للدولة".

كما تعرف بأنها "منظومة بيئة عمل متكاملة من التسهيلات والآليات المدعمة للمقاولين في إدارة وتنمية وتطوير الم ص م، ورعايتها لمدة محدودة بما يكفل لها فرصة النجاح، لتتمكن من البقاء، الاستمرارية والنمو، ويقلل من حجم المخاطر واحتمالات الفشل التي تصادفها، وتمتع بالإمكانيات والمعلومات والعلاقات التشابكية التي تساهم في متطلبات مرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تتمكن من البقاء".

وتعرف على أنها "مؤسسات تختص في مساعدة منشآت الأعمال التي تكون حديثة الإنشاء، وتساعد المنشآت في طور النمو على البقاء ضمن السوق أكبر فترة ممكنة كما تقدم التسهيلات الإدارية والتجهيزات ونقل التقنيات والخدمات العديدة حتى المالية منها".

كما تعرف أيضا بأنها "بناء مؤسساتي خاصا أو حكوميا والتي تمارس عبره الأنشطة التي تختص بتقديم المشورة والخدمات والنصح والمساعدات الإدارية والفنية والمالية لأصحاب المشاريع والمؤسسات الناشئة ضمن المراحل الأولى لها أو خلال ممارستها لأنشطتها".

من خلال ما سبق تقديمه من مجموع التعريفات يمكن أن نستنتج أن حاضنات الأعمال توفر فرصاً للشركات في التجهيزات والآلات والمعدات والخدمات المكتبية والاستشارات/الخبرات إضافة إلى التأجير والخدمات التكنولوجية والمالية فهي بيئة متكاملة تسهم في تقديم الدعم والمساعدة وحل المشكلات/الصعوبات للشركات الناشئة بينما يختلف مفهوم حاضنات الأعمال باختلاف الخدمات المقدمة منها ومجالات اختصاصها، لكنها تركز على دعم وتطوير أصحاب المشاريع والمؤسسات الناشئة حتى تنجح وتستمر في السوق.

2. أهداف حاضنات الأعمال

- العمل على خلق وإنشاء مشاريع ابتكارية جديدة وتوسيع المشاريع القائمة ونموها؛
- مساعدة أصحاب الأفكار المتميزة والابتكارات على تجسيد أفكارهم في شكل مشاريع ومنتجات/خدمات ونماذج قابلة للتسويق؛
- توفير الدعم المالي والفني، تقديم خدمات التوجيه والإرشاد، تقديم التسهيلات للمنتسبين لها وغيرها من المساعدات التي تحتاج إليها المشاريع الصغيرة والمتوسطة؛
- زيادة نسب وفرص نجاح المشاريع الفتية عن طريق توجيهها واحتضانها خاصة المؤسسات الناشئة؛
- خلق نوع من التكامل بين المؤسسات الصناعية الصغيرة؛
- المساعدة على إنشاء مشاريع قوية من طرف مقاولين لهم كفاءة تساعد على الاستمرار والتطور في الاقتصاد.

3. أدوار ومهام حاضنات الأعمال

- تقديم الخدمات الاستشارية أثناء دراسة جدوى المشاريع، والمساعدة على اختيار المواد الأولية، الآلات والمعدات، أساليب وطرق العمل؛
- توفير الدعم المالي، المساندة والاستشارة الإدارية والتسويقية؛
- ربط المؤسسة المحتضنة بمختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية؛
- التدريب الإداري والتقني لعاملي المؤسسة من طرف الحاضنة أو هيئات خاصة؛
- توفير أماكن ومساحات مجهزة لإقامة المشاريع؛
- توفير البرامج المتخصصة لتمويل المشروعات الجديدة، من خلال شركات رأس المال المخاطر، أو برامج تمويل حكومية، أو شبكة من رجال الأعمال؛
- متابعة وتقييم المشروعات الجديدة بشكل مستمر بالتعاون مع المستشارين؛

- توفر بعض الحاضنات المعدات والأجهزة الخاصة بمجال النشاط:
- تشترك الحاضنات التكنولوجية في خاصية ارتباطها بمؤسسات علمية وجامعات ومراكز بحث تدعم المشاريع التي تحتضنها.
- 4. أنواع حاضنات الأعمال
- تختلف حاضنات الأعمال باختلاف الخدمات المقدمة لأصحاب المشاريع والشركات الناشئة، لذلك نجد عدة معايير لتصنيف الحاضنات لكن سنقتصر هنا على ذكرها مجملة كما يلي:
- الحاضنات الاقليمية: تختص بخدمة منطقة جغرافية محددة بهدف تنميتها واستخدام الموارد المحلية من خدمات وخامات وامكانات محلية، واستثمار طاقات العاطلين عن العمل فيها؛
- الحاضنات الدولية: تعمل على استقطاب رؤوس الأموال الاجنبية، بهدف تأهيل وتنمية الشركات الوطنية عبر الشركات الأجنبية الدولية ودفعها للتوسع وتطويرها وتوجيهها للسوق الدولية؛
- الحاضنات الصناعية: تتأسس ضمن منطقة صناعية معينة بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من خدمات المساندة والصناعات القائمة بها وتشجيع عمليات التصدير؛
- حاضنات القطاع المحدد: تهدف إلى خدمة نشاط أو قطاع محدد على سبيل المثال الصناعات الهندسية أو البرمجيات أو الإلكترونيك وتدار عبر مختصين بالنشاط المرغوب التركيز عليه؛
- الحاضنات التقنية/التكنولوجية: تهدف إلى استثمار وتطوير تصميمات لمنتجات جديدة، إضافة إلى امتلاكها أجهزة ومعدات متطورة وكذلك الاستفادة من الابتكارات والأبحاث وتحويلها إلى مشاريع مبتكرة؛
- الحاضنات البحثية: تكون في الغالب مرتبطة بمراكز أبحاث وتطوير أو جامعات او معاهد متخصصة، حيث تعمل على تطوير أبحاث وأفكار وتصميمات خاصة بهذه الاخيرة من خلال الاستفادة من الورش والمخابر الموجودة بها؛
- الحاضنات الافتراضية: هي حاضنة دون جدران أو تواجد فيزيائي، تقدم جميع الخدمات المعتادة باستثناء الإيواء العقاري؛
- حاضنات الأنترنت: تساعد شركات البرمجيات وأنترنت الأشياء على النمو حتى تصل إلى مرحلة النضج، وتعود ريادة حاضنات الأنترنت إلى ديفيد ويثروال الذي أسس سنة 1995 حاضنة CMGI وبيل غروس الذي اسس سنة 1996 حاضنة IDEAL LAB.

5. مراحل احتضان حاملي المشاريع والشركات الناشئة

تتم رعاية واحتضان ومتابعة حاملي المشاريع/الشركات الناشئة الملتحقة بالحاضنة خلال المراحل المختلفة من هذه المشاريع/الشركات على النحو التالي:

1.5. مرحلة الدراسة والمناقشة والتخطيط: من خلال المقابلة الشخصية بين حامل المشروع وإدارة الحاضنة يتم التأكد من:

- جدية صاحب الفكرة/المشروع ومدى انطباق معايير الاختيار على المستفيدين ومشروعاتهم؛
- قدرة فريق العمل المقترح على إدارة المشروع؛
- نوعية وطبيعة الخدمات التي يتطلبها المشروع من الحاضنة وقدرة الحاضنة على توفيرها؛
- الدراسة التسويقية والخطط التي تضمن قدرة منتج المشروع على الدخول للأسواق؛
- الخطط المستقبلية لتوسعات المشروع.

2.5. مرحلة إعداد خطة المشروع: في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في المرحلة الأولى أثناء إعداد دراسة جدوى المشروع اقتصاديا وفنيا وتسويقيا يقوم صاحب المشروع بإعداد نموذج مخطط العمل التجاري الخاص به BMC؛

3.5. مرحلة الانضمام للحاضنة وبدء النشاط: في هذه المرحلة يتم التعاقد مع المشروع ويخصص له مكان مناسب طبقا لخطة (عقد + مقر عمل)؛

4.5. مرحلة نمو وتطوير المشروع: ويتم فيها متابعة الأداء بهدف التسريع من رفع معدلات النمو بالإضافة إلى المشاركة في دورات تكوين وتدريب وورشات عمل.

6.5. مرحلة التخرج من الحاضنة: وهي المرحلة النهائية وتتم عادة بين فترة تتراوح بين 2 إلى 3 سنوات من قبول المشروع بالحاضنة، حيث يتوقع أن يكون المشروع أصبح قادرا على بدء نشاطه خارج الحاضنة بحجم أعمال أكبر.

6. ترقية دور الحاضنات في الجزائر

تعمل الجزائر غيرها من الدول على تنويع اقتصادها للخروج من التبعية النفطية، هذا التوجه تولد عنه الاهتمام بمجال المقاولاتية والشركات الناشئة ودعم الابتكار الأمر الذي يستلزم تحسين بيئة هذه الشركات والمقاولات وترقيتها.

في هذا الإطار قامت الجزائر بالعمل على ترقية نظام الحاضنات من خلال المرسوم التنفيذي رقم 254/20 المؤرخ في 15/09/2020 المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة وعلامة

مشروع مبتكر وحاضنة أعمال وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، الصادر بالجريدة الرسمية العدد 55 الصادرة في 2020/09/21.

فنظرا للخلط في استعمال مفهوم الحاضنات في الجزائر لم تتمكن من فرض وجودها وتأدية مهامها على أكمل وجه في ظل سيطرة فكرة الدعم الحكومي على نشاطاتها وتعدد الأجهزة التي تملك الوصاية عليها مثل: وزارة الصناعة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما جعل السلطات تعيد تنظيم آلية عملها وتواجهها عن طريق رؤية جديدة ونوعية بموجب المرسوم 254/20.

1.6. استحداث علامة/وسم حاضنة أعمال LABEL INCUBATEUR

وهي علامة/وسم تمنحها اللجنة الوطنية التي سبق الإشارة إليها في محور المؤسسات الناشئة، لكل هيكل عام أو خاص أو بالشراكة بين القطاعين، يقدم دعما للمؤسسات الناشئة وحاملي المشاريع المبتكرة لتصبح كيانات قانونية متخصصة في احتضان المؤسسات الناشئة والمشاريع الابتكارية كما تم السماح للقطاع الخاص باقتحام مجال حاضنات الأعمال.

2.6. شروط منح علامة/وسم حاضنة أعمال

تضمنت أحكام المرسوم التنفيذي 254/20 مجموعة من الشروط التي تستوجب على كل هيكل يرغب في الحصول على علامة/وسم حاضنة أعمال أن يقدمها للجنة الوطنية المختصة، منها ما يكون مشتركا بين القطاعين العام والخاص وأخرى تخضع لها الحاضنات الخاصة فقط. وتتمثل الشروط المشتركة بين هياكل القطاعين العام والخاص للحصول على علامة حاضنة أعمال فيما يلي:

- تقديم قائمة المعدات التي تضعها الحاضنة تحت تصرف المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها، وهي مجمل المنقولات والآلات التي تستعملها الحاضنة في نشاط احتضان المؤسسات، من مكاتب، آلات وأجهزة إعلام آلي وتجهيزات... الخ؛
- تقديم مختلف برامج التكوين والتأطير التي تقترحها الحاضنة، وقد تكون متواجدة على مستواها أو متعاقدة بخصوصها مع مؤسسات أخرى، إضافة إلى خدمات النصح والإرشاء؛
- تبيان السيرة الذاتية لمستخدمي حاضنة الأعمال والمكونين والمؤطرين، من خلال الشهادات والمكتسبات التي يحورها هؤلاء والتي تسمح لهم بالقيام بمهامهم داخل الحاضنة، كمورد بشري للحاضنة؛

- تقديم قائمة المؤسسات الناشئة التي تم احتضانها إن وجدت؛
 - تقديم وثيقة تتضمن مختلف الخدمات التي توفرها الحاضنة والتي تتمثل في الخدمات والخدمات المتخصصة على غرار الاستشارات المحاسبية والتسييرية والقانونية لمساعدة المؤسسات المحتضنة في قيدها وتسجيلها لدى مختلف المصالح الإدارية لحماية المؤسسات المحتضنة وتوجيهها؛
 - تقديم مخطط تهيئة مفصل لمقر حاضنة الأعمال يتضمن مساحتها وعقاراتها وكل ما يتعلق بالتهيئة لمعرفة البنى التحتية التي تتوفر عليها الحاضنة، ومدى تلائمها مع متطلبات احتضان المؤسسات؛
 - ضرورة وجود مستخدمين في الحاضنة طالبة علامة حاضنة أعمال تتوفر لديهم مؤهلات مطلوبة أو خبرات مهنية كافية في مجال مرافقة المؤسسات.
 - أما الشروط الخاصة بهياكل القطاع الخاص للحصول على علامة حاضنة أعمال فتتمثل في:
 - نسخة من السجل التجاري وبطاقة التعريف الجبائي والإحصائي؛
 - نسخة من القانون الأساسي للشركة مما يعني أن حاضنة أعمال القطاع الخاص تكون دوما شركة فلا يمكن للشخص الطبيعي أن ينشئ حاضنة أعمال؛
 - شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS مرفقة بقائمة اسمية للأجراء؛
 - شهادة الانخراط في الصندوق الوطني للتأمينات لغير الأجراء CASNOS.
 - من أجل الحصول على علامة حاضنة أعمال يرسل الملف متضمنا الوثائق أعلاه كاملة حسب نوع الحاضنة إلى اللجنة الوطنية المختصة عن طريق البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، بنفس إجراءات وأشكال منح علامة مؤسسة ناشئة، من ناحية الآجال وحق التظلم ونشر علامة حاضنة أعمال، كما تم تحديد مدة اكتساب علامة حاضنة أعمال بـ 5 سنوات قابلة للتجديد في كل مرة بنفس الأشكال والإجراءات بعد نهاية كل مدة.
- 3.6. رقابة اللجنة الوطنية على حاضنات الأعمال**
- خولت أحكام المرسوم التنفيذي 254/20 للجنة الوطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة/مشروع مبتكر/حاضنة أعمال مهام الرقابة الدائمة على كل أعمال الحاضنات التي منحها علامة حاضنة أعمال وكل إخلال بالتزاماتها يترتب عنه تجميد أو سحب العلامة الممنوحة كعقوبة تفرضها اللجنة الوطنية.
- ويتم إخطار حاضنة الأعمال المعنية بالعقوبة الإدارية الكترونيا بقرار السحب أو التجميد، الذي يجب أن مسببا، ويمكن للجنة إعادة النظر في ذلك القرار بناء على طلب مبرر من الحاضنة المعنية.

ويتم إرسال طلب رفع العقوبة إلى اللجنة الوطنية عن طريق البوابة الالكترونية للمؤسسات الناشئة، بعد إزالة كل الاختلالات والنقائص المسجلة ويكون رد اللجنة بعد 30 يوما من تاريخ إرساله بقرار نهائي (إعادة منح أو عدم إعادة منح العلامة).

4.6. اختصاصات حاضنات الأعمال:

وهي المهام والاختصاصات التي تضمنتها أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20 للحاضنات التي تمنح لها علامة حاضنة أعمال خلال مراحل احتضان المؤسسات الناشئة والمشاريع المبتكرة مما يجعل اختصاصاتها اختصاصا عموديا يشمل صنف محدد من المؤسسات وهي الناشئة والمشاريع وهي المبتكرة التي تحتضنها فقط، وتتمثل هذه المهام فيما يلي:

- توطين المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها وتزويدها بمساحات عمل مهيأة حسب طبيعة النشاط؛
 - مرافقة حاملي المشاريع أثناء إجراءات إنشاء مؤسساتهم ومنحهم كل أشكال الخدمات والاستشارات؛
 - مساعدة المؤسسات الناشئة التي في انجاز مخطط الأعمال BMC ودراسات السوق وخطط التمويل؛
 - توفير التكوين النوعي خصوصا في إدارة الأعمال والالتزامات القانونية والمحاسبية؛
 - وضع الوسائل اللوجستية تحت تصرف حاملي المشاريع، مثل قاعات الاجتماع وعتاد الإعلام الآلي والمستلزمات المكتبية والانترنت عالي التدفق؛
 - مساعدة المؤسسات الناشئة لإنجاز النماذج الأولية لمنتجاتها/تصميماتها/منصاتها/تطبيقاتها؛
 - مرافقة المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها لإيجاد مصادر تمويل والانتشار في السوق.
- كما تستفيد حاضنات الأعمال من تدابير المساعدة والدعم الذي توفرها الدولة لهاته الحاضنات، مقابل الالتزام بمهامها تجاه المؤسسات الناشئة وأصحاب المشاريع المبتكرة التي منحت لهم علامة مؤسسة ناشئة وعلامة مشروع مبتكر خاصة ما جاءت به المادة 25 من المرسوم نفسه.

II. مراكز التسهيل Les Centres De Facilitation

1. مفهوم مراكز التسهيل

هيئات استقبال وتوجيه ومرافقة لحاملي المشاريع ومنشئي المؤسسات والمقاولين، كما تعتبر أيضا قاطرة لتنمية روح المقاول إذ أنها تجمع بين كل من رجال الأعمال، المستثمرين والمقاولين والإدارات

المركزية والمحلية ومراكز البحث وكذا مكاتب الدراسات والاستشارات ومؤسسات التكوين وكل الأقطاب الصناعية والتكنولوجية والمالية.

وهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 79/03 المؤرخ في 25 فبراير 2003.

2. وظائف ومهام مراكز التسهيل

تتكفل مراكز التسهيل بمهام عدة أهمها:

- دراسة الملفات والاشراف على متابعتها وتجسيد اهتمام أصحاب المشاريع، وتجاوز العراقيل أثناء مرحلة التأسيس؛
- مرافقة أصحاب المؤسسات في ميدان التكوين والتسيير، ونشر المعلومة الاقتصادية المتعلقة بفرص الاستثمار؛
- دعم وتطوير القدرات التنافسية ونشر التكنولوجيا الجديدة، وتقديم الاستشارات في مجال تسيير الموارد البشرية والتسويق والتكنولوجيا والابتكار.

III. مشاتل المؤسسات Les Pépinières d'Entreprises

1. مفهوم مشاتل المؤسسات

عبارة عن هياكل استقبال مؤقتة موجهة للمنشئين بهدف إلى دعم وتيسير ظروف الانطلاق، وذلك بتوفير محلات للإيواء، بما تنطوي عليه من الخدمات الضرورية كوسائل الاتصال وغيرها، ولمدة محدودة، وتقديم خدمات متخصصة مع تقديم الاستشارات المختلفة. وعمليات التنشيط، كالندوات والمحاضرات... الخ.

تم إنشائها تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فبراير سنة 2003 المادة 12 من القانون التوجيهي للم ص م، فهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقرار المالي، وتكون المشاتل في أحد الأشكال التالية:

- المحضنة: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات؛
- ورشة الربط: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية؛
- نزل المؤسسات: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث والتطوير.

2. وظائف مشاتل المؤسسات:

تتكفل المشاتل بما يلي:

- تسيير وإيجار المحلات؛
 - تقديم الخدمات المتعلقة بالتوطين الإداري والتجاري؛
 - تقديم الإرشادات الخاصة والاستثمارات في الميدان القانوني والمحاسبي والتجاري والمالي والمساعدة على التدريب المتعلق بمبادئ وتقنيات التسيير خلال مرحلة إنضاج المشروع.
- يمكن اعتبار أن التجربة الجزائرية في مجال مشاتل المؤسسات لا زالت حديثة ، حيث يوجد حاليا في الجزائر 13 مشتلة مؤسسة: 04 منها تم إنشاؤها في سنة 2009 في كل من : وهران، عنابة، برج بوعريج وغرداية، أما 09 تم إنشاؤها في سنة 2013 وهي : باتنة، بسكرة، ورقلة، خنشلة، أم البواقي، ميلة، أدرار، البيض وبلعباس ...الخ.

IV. الوكالة الوطنية لتثمين البحث والتطوير التكنولوجي

وهي مؤسسة صناعية وتجارية، وضعت تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وتتمثل مهمتها الرئيسية في تشجيع المشاريع الاجتماعية والاقتصادية المبتكرة من خلال إنشاء شركات ناشئة مبتكرة أو نقل التكنولوجيا.

1. شروط الأهلية: الشرط الوحيد لقبول مشروع في عملية الدعم من الوكالة ANVREDET هو امتلاك مشروع مبتكر.

2. مجالات التدريب: الملكية الفكرية، الابتكار، التسويق، الإدارة والاتصالات.

3. تمويل المشاريع: يتم تمويل المشاريع المدعومة من قبل الوكالة من قبل الصندوق الوطني للبحث العلمي والتنمية التكنولوجية.

4. الفوائد والمساعدات الممنوحة

- المساعدة في حماية حقوق الملكية الفكرية؛
- تجميع خطة العمل؛
- الإقامة في حاضنة الوكالة؛
- التكوين، والتدريب والمتابعة؛
- جعل قائد المشروع على اتصال مع النظام البيئي للابتكار.

V. مسرعات الأعمال

1. مفهوم مسرعات الأعمال

مثل حاضنات الأعمال فإن مسرعات الأعمال هي كيانات تهدف إلى مساعدة الشركات الناشئة وأصحاب المشاريع المبتكرة في النمو والانطلاق عبر تقديم المساعدة والمشورة وتعزيز علاقاتها مع المستثمرين. وفوق كل ذلك، تقديم الدعم المالي مباشرة للشركات الناشئة، في مقابل الحصول على نسبة معينة من الأسهم في الشركة الناشئة أحياناً. كما تقدم المسرعات العديد من الخدمات الهامة للغاية والضرورية لكل شركة ناشئة تبحث عن تمويل لها ولعملياتها.

وتزود مسرعات الأعمال رواد الأعمال المبتدئين أو الشركات الناشئة بالموارد المناسبة والدعم اللازم لتحفيز نموها، تتضمن بعض هذه الموارد الوصول إلى الموجهين الخبراء والتمويل والمستثمرين وإرشاد الأقران ومساحات العمل والتكنولوجيا للتسويق.

تقدم مسرعات الأعمال نوعاً من الدعم المالي يتمثل معظمه في شكل حزم خدماتية مجانية كالاشتراكات في البرامج و الخدمات السحابية إضافة إلى توفير فضاءات العمل. ومن أهم مسرعات الأعمال في الجزائر هي المسرعة العمومية Algeria Venture التي تحتضن 32 شركة ناشئة في الوقت نفسه.

2. خدمات مسرعات الأعمال

وهي شبيهة إلى حد كبير بمهام حاضنات الأعمال ونذكر منها ما يلي:

- توفير مساحة عمل مشتركة مخصصة حيث يمكن لفريقك التركيز على الفرص التعليمية المقدمة من المسرعة؛
- التواصل مع حلفاء استراتيجيين بالسوق؛
- التواصل مع المستثمرين ومع مستثمري رأس المال المخاطر؛
- توفير طاقم استشاري ورقابي متخصص في القانون التجاري وبالأخص قانون الشركات؛
- إدارة الملكية الفكرية.

3. الفرق بين حاضنات الأعمال ومسرعات الأعمال

هناك الكثير من التشابه والتداخل بين مفهومي مسرعات الأعمال وحاضنات الأعمال، إلا أنه توجد فروق أساسية أيضاً. من النقاط المشتركة أن الحاضنات والمسرعات هدفها الرئيسي مساعدة الشركات الناشئة وحاملي المشاريع على النمو عبر تقديم المساعدة والمشورة. خدماتها تكون بمجال التسويق،

الجوانب الفنية، الادارة المالية، توفير الاستشارات، الجوانب القانونية، توسيع العلاقات مع مستثمرين كبار يدعمون المشروع ككل. كما تقدم دعم مادي معين للمشاريع.

أما الفرق الجوهرى بين المسرعات والحاضنات هو بمدة الاحتضان ونوعية المشاريع المحتضنة، فالحاضنات تبقي المشاريع محتضنة لديها لفترات أطول (أكثر من 06 أشهر وقد تصل لسنوات)، كما يتم اختيار مشاريع واعدة لكنها أقل نضجا وتحتاج للكثير من التطوير والتحديث والتجارب والدعم لتنمو.

أما المسرعات، فإنها تختار فقط المشاريع الواعدة جدا وشبه المكتملة من حيث النضج وآلية العمل والربح وقابليتها للنمو السريع، لذلك فإنها تختار هذه المشاريع وتحتضنها لفترة تتراوح بين 01 و06 أشهر. بحيث تقوم بتسريع نموها بشكل هائل في هذه الفترة. فتختصر على العمل في أشهر قليلة، ما يتطلب سنة أو سنوات فيما لو عمل رائد الأعمال لوحده. وبذلك، فإن معايير الاختيار تكون أكثر صرامة في المسرعات.

ولأن الكثير من الحاضنات والمسرعات في الوطن العربي تكون مدعومة من قبل الحكومات لتقدم أعمالها بشكل مجاني. أما إن كانت خاصة، فإنها ستقدم خدماتها بناء على حصولها على نسبة من الشركة أو في أحيان أقل تكون بشكل دين .

ولأن المسرعات تقدم الخدمات في وقت أقل، فإنها تحصل عادة على نسبة صغيرة تتراوح بين 6-7% من الشرك، أما الحاضنات وبسبب طول مدة الدعم وزيادة الخطورة حيث يرجع ذلك إلى وجود معايير أقل لقبول الاحتضان، فإن نسبتها قد تصل إلى نسبة 20%.

وفيما يلي ترتيب أفضل 11 مسرعا وحاضنة أعمال في العالم حسب تحديث 18 جانفي 2023:

100 Accelerators & Incubators

	Accelerator	Investments	Country
	Y Combinator	4,129	United States
	Techstars	3,421	United States
	500 Startups	2,676	United States
	SOSV	2,127	United States
	Plug and Play	1,285	United States
	Alchemist Accelerator	563	United States
	Startupbootcamp	540	United Kingdom
	Newchip	403	United States
	StartX	333	United States
	Antler	280	Singapore
	Lanzadera Accelerator	259	Spain

المراجع الأساسية المعتمدة في إعداد المطبوعة

باللغة العربية:

- سعيد أوكيل، ريادة الأعمال أو المقاولاتية، مقارنة شاملة وعملية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
- الكسندر واستروالدر ، يفيس بيقنور، ابتكار نموذج العمل التجاري " دليل لأصحاب الرؤى ومغيري قواعد اللعبة، ومن يقبلون التحدي"، ترجمة اسماعيل صالح، ط1، جبل عمان ناشرون، الأردن، 2013.
- القانون التجاري الجزائري، 2007. نسخة الكترونية متاحة على الرابط: <https://www.joradp.dz/TRV/ACom.pdf>
- الثقافة المقاولاتية، دليل الطالب، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحسن الثاني، الدار البيضاء، 2012-2013.
- معهد البحوث والاستشارات، حاضنات الأعمال، سلسلة دراسات، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1426 هـ.
- محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، ابراهيم محمد خريس، دراسات الجدوى الاقتصادية والمالية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

باللغة الأجنبية:

- François Bergerault, Nicolas Bergerault, **De L'aidée A La Création D'entreprise, Comment Concretiser Votre Projet**, 2^{eme} Édition, Dunod , Paris, 2016.
- Cédric Chevauché (Auteur), **L'indispensable pour créer son entreprise ; Etude** (broché). Paru en 10/2014
- Mory siomy, **développement des compétences des leaders en promotion de la culture entrepreneuriale et de l'entrepreneurship: le cas de rendez vous entrepreneuriat de la francophone**, Thèse pour l'obtention de philosophie doctorat (ph.D.), Université Laval, Québec, octobre, 2007
- Alain Fayolle, **Entrepreneuriat Apprendre à Entreprendre**, 2^{eme} Édition, Dunod, Paris, 2012.

المواقع الرسمية:

- الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتنمية ودعم المقاولاتية
<https://promoteur.anade.dz/>
- الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمين على البطالة
<https://www.cnac.dz/>
- الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لضمان القرض المصغر
<https://www.angem.dz/>
- الموقع الرسمي للوزارة المنتدبة المكلفة بالمؤسسات المصغرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة
<https://startup.dz>

القوانين والمراسيم:

- المرسوم التنفيذي رقم 254/20 المؤرخ في 15/09/2020 المتضمن إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة وعلامة مشروع مبتكر وحاضنة أعمال وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها، الصادر بالجريدة الرسمية العدد 55 الصادرة في 21/09/2020.
- القانون رقم 02/17 المؤرخ في 10/01/2017 المتعلق بالقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادرة في 11/01/2017.

فهرس المحتويات

مقدمة

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للمقاولاتية

- I. ماهية المقاولاتية
- II. خصائص وأنماط المقاول المقاول/حامل المشروع/الريادي.

المحور الثاني: مراحل/خطوات إنشاء المشروع

- I. الإبداع والابتكار كأحد مرتكزات المقاولاتية
- II. الفكرة والفرصة التجارية
- III. دراسة جدوى المشروع

المحور الثالث: مخطط الأعمال

- I. مفهوم مخطط الأعمال
- II. الوظائف الأساسية لمخطط الأعمال
- III. مكونات مخطط الأعمال
- VI. نموذج العمل التجاري BMC
- V. أهمية مخطط الأعمال
- IV. شروط صياغة مخطط الأعمال
- IIV. أسباب فشل مخطط الأعمال

المحور الرابع: المراحل/الخطوات الإدارية لإنشاء المشروع في الجزائر

- I. مرحلة التسمية Denomination
- II. التوثيق عند الموثق
- III. مرحلة القيد بالمركز الوطني للسجل التجاري CNRC لاستخراج السجل التجاري
- VI. التصريح لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS
- V. إيداع التصريح بالوجود Déclaration d'existence

- IV. استخراج البطاقة الضريبية/رقم التعريف الجبائي Nif Numéro d'Identification Fiscale
- IIIV. استخراج رقم التعريف الإحصائي NIS Numéro d'Identification statistique
- IIIIV. فتح حساب بنكي Compte Bancaire
- XI. التصريح لدى الصندوق الوطني للتأمينات للأجراء CNAS

المحور الخامس: هيئات دعم ومرافقة إنشاء المشروع في الجزائر

- I. ماهية المرافقة
- II. خصائص المرافقة الجيدة ومؤشرات تقييم أداء هيئات الدعم والمرافقة المقاولاتية
- III. أهم هيئات دعم ومرافقة إنشاء المشاريع في الجزائر

المحور السادس: المؤسسات الناشئة

- I. مفهوم المؤسسات الناشئة
- II. دورة حياة المؤسسات الناشئة
- III. الفرق بين الشركات الناشئة والشركات المصغرة (Startup VS Micro-Entreprise)
- VI. مصادر تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر
- V. تدعيم النظام البيئي للمؤسسات الناشئة في الجزائر
- IV. عوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة
- VII. الشركات الناشئة وحيدة القرن يونيكورن

المحور السابع: حاضنات الأعمال، المشاتل، مراكز التسهيل ومسرعات الأعمال

- I. حاضنات الأعمال BUSINESS INCUBATEURS
- II. مراكز التسهيل Les Centres De Facilitation
- III. مشاتل المؤسسات Les Pépinières d'Entreprises
- VI. الوكالة الوطنية لتثمين البحث والتطوير التكنولوجي
- V. مسرعات الأعمال

قائمة المراجع الأساسية المعتمدة

فهرس المحتويات

