



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير



## محاضرات في مقياس

### المقاولاتية

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر جميع التخصصات

من اعداد:

د. سنوسي زوليخة

السنة الجامعية 2020-2019



## برنامج مقياس "المقاولاتية" للسنة الاولى ماستر جميع التخصصات

المحور الأول: ماهية المقاولاتية و المقاول

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات انجاز مشروع

المحور الثالث: خطة العمل و نموذج العمل

الفهرس

1 ..... المحور الأول: ماهية المقاولاتية و المقاول.....

2 ..... تمهيد.....

3 ..... ا. مفهوم المقاولاتية.....

4 ..... (1 المقاربة الاقتصادية للمقاولاتية.....

7 ..... (2 المقاربة السلوكية حسب خصائص الأفراد.....

7 ..... (3 المقاربة العملياتية للمقاولاتية.....

10 ..... II. الآثار الاقتصادية و الاجتماعية للمقاولاتية.....

10 ..... (1 الآثار الاقتصادية للمقاولاتية.....

14 ..... (2 الدور الاجتماعي للمقاولاتية.....

16 ..... III. المصطلحات التي تصاحب المقاولاتية.....

16 ..... (1 الروح المقاولاتية.....

17 ..... (2 الثقافة المقاولاتية.....

18 ..... IV. الابتكار و الفرص المقاولاتية.....

19 ..... (1 مفهوم الابتكار.....

22 ..... (2 أنواع الابتكار.....

27 ..... (3 مفهوم الفرص المقاولاتية.....

31 ..... V. مفهوم المقاول.....

31 ..... (1 تعريف المقاول.....

33 ..... (2 محددات التوجه المقاولاتي.....

37 ..... (3 المقاربات التصنيفية للمقاول.....

42 ..... خلاصة.....

43 ..... المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع.....

44 ..... تمهيد.....

45 ..... ا. خلق مؤسسة جديدة.....

45 ..... (1 انشاء مؤسسة من العدم.....

46 ..... (2 انشاء مؤسسة عن طريق المرافقة (التفريغ).....

47 ..... (3 الحصول على امتياز.....

49 ..... (4 انشاء فرع.....

49 ..... II. شراء مشروع قائم.....

50	..... (1) شراء مؤسسة في حالة جيدة.....
50	..... (2) شراء مؤسسة تواجه صعوبات.....
52	..... III. أنواع اخرى من المقاولاتية.....
52	..... (1) المقاوله الداخليه.....
54	..... (2) المقاولاتية التعاونية أو الجماعية.....
54	..... (3) المقاولاتية التضامنية و الاجتماعية.....
54	..... IV. خطوات عمل مشروع.....
55	..... (1) طرح و تقييم الفكرة.....
66	..... (2) دراسة قابلية الفكرة للتنفيذ/للتجسيد.....
74	..... (3) دراسة جدوى المشروع.....
108	..... خلاصة.....
<b>110</b>	<b>..... المحور الثالث: خطة العمل و نموذج العمل.....</b>
111	..... تمهيد.....
112	..... I. خطة العمل.....
112	..... (1) تعريف خطة العمل.....
112	..... (2) اهمية خطة العمل.....
113	..... (3) خصائص خطة العمل الجيدة.....
115	..... (4) عناصر كتابة خطة العمل.....
127	..... (5) أسباب فشل خطة العمل.....
128	..... (6) تطبيقات تساعدك على وضع خطة عمل ناجحة.....
130	..... II. نموذج العمل.....
131	..... (1) تعريف نموذج العمل.....
131	..... (2) ابتكار نموذج العمل.....
132	..... (3) أسس بناء نموذج العمل.....
132	..... (4) الفرق بين خطة العمل و نموذج العمل.....
133	..... (5) أركان نموذج العمل.....
144	..... خلاصة.....
<b>146</b>	<b>..... الخاتمة.....</b>

المفتمة

رغم قدم الممارسة المقاولاتية، إلا أنّ الحداثة النسبية في تنظيرها وحرصها على توثيقها في مناهج و أسس علمية، أدّى الى زيادة الاهتمام بها اجتماعيا و اقتصاديا، حيث تعدّ المقاولاتية أحد أهم أسباب تحسّن المستوى الاجتماعي و النّمّو الاقتصادي. فمع تفاقم ظاهرة البطالة و عجز الوظيف العمومي على امتصاص خريجي الجامعة الجزائرية و مراكز التكوين المهني، إلى جانب التطور التكنولوجي و التّوجه الاقتصادي نحو قطاع الخدمات الذي لا يتطلب أموال و تجهيزات كبيرة، إضافة الى انتشار الإنترنت و التّوسع في استعمال التجارة الإلكترونية، كلّ هذه العوامل جعلت من المقاولاتية المنفذ الأكيد لتحقيق نموّ اقتصادي و تنمية اجتماعية مستدامة. خاصّة أنّ مختلف التجارب و النّمادج في عدّة دول من العالم أثبتت مدى نجاعة المشاريع المقاولاتية في النهوض بالاقتصاد الوطني.

فمن خلال تأسيس مشروع قائم على فكرة تتسم بالإبداع و أساسه المبادرة و المخاطرة، تعتبر المقاولاتية الطّريق الذي يمكن من خلق و تطوير نشاط حر ضمن منشآت صغيرة تساهم في تلبية احتياجات المجتمع و معالجة مشاكله (الآفات الإجتماعية، الفقر، البطالة،...) من جهة، و تعمل على الرّفح من النّاتج المحلي و معالجة اختلالات التّوازن الإقتصادية من جهة أخرى، أي مشروعات قادرة على تحقيق نمو و تنمية اجتماعية و اقتصادية مستدامة.

غير أنّ الطّريق لتأسيس مشروع ليس بالأمر البسيط الذي يمكن أن تتصوّره، فهو رحلة تنطلق من "فكرة" لتصل الى "إنجاز/مشروع" تتوقّف خلالها عند "محطّات ووقوف إجبارية" من أجل اتّخاذ القرار الذي يسمح لك بمواصلة السّير أو العدول عنه. حيث مازالت العديد من المشاريع الفتيّة التي عادة ما يؤسّسها خريجي الجامعات تعرف فشلا - خاصّة في المراحل الاولى من انطلاقها - لأسباب كثيرة ، أهمّها سوء التّسيير لنقص او انعدام الخبرة، و كذا غياب الرّوح المقاولاتية لدى الشّباب المقاول، و عليه فالأمر استدعى ضرورة التّفكير في إعداد برامج تعليميّة لفائدة أصحاب المشاريع في كيفية تأسيس و تسيير المؤسسة، بل و ذهب الامر الى ابعاد من ذلك باعتبار المقاولاتية هدفا في التّدريس الأكاديمي الجامعي.

من هذا المنطلق قامت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بإصلاح المناهج الدراسية لنظام "ل.م.د" و ذلك بصياغة المدونة الوطنية لمختلف التخصصات حيث تم ادراج مقياس المقاولاتية كمادة ضمن جميع تخصصات الماستر لكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير للجامعة الجزائرية انطلاقا من الموسم الدراسي 2016-2017. ان الهدف من هذا القرار هو حث و تشجيع الطلاب الجامعيين لإنشاء مشاريعهم الخاصة عند تخرجهم و ذلك لما لإدماج منظومة التعليم لمقياس المقاولاتية من نتائج و آثار ايجابية على تنمية الروح المقاولاتية لديهم قوامها الإبداع، المخاطرة و المبادرة من أجل الانجاز.

يعدّ مقياس "المقاولاتية " من أساسيات المنهاج الدراسي التي يتوجب على طالب السنة الاولى ماستر لجميع تخصصات كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير أن يدرسها. من خلال هذه المطبوعة سنحاول أن نضع بين يدي الطالب ركائز المقاولاتية -نظريا و تطبيقيا - التي ستسمح له بالفهم النظري العميق للمقاولاتية و المقاول، ثم الخطوات التي يجب اتباعها لتجسيد فكرته كمشروع على أرض الواقع.

يهدف محتوى هذه المطبوعة إلى تمكين الطالب من خلال دراسة هذا المقياس من اكتساب المهارات البحثية التالية:

- تلقين الطالب المفاهيم النظرية حول المقاول والمقاولاتية ؛
- التعرف على المواقف المقاولاتية التي تسمح بإنشاء مشروع ؛
- تمكين الطالب من القيام بالدراسة التقنو اقتصادية لمشروعه؛
- تمكين الطالب من اعداد "خطة العمل" و "نموذج العمل" لمشروعه؛

- تعريف الطالب لأسس وإجراءات إنشاء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؛
- خلق الروح المقاولاتية لدى الفئة الطلابية بما يمكنهم من التوجه نحو ميدان العمل الحر والمبادرات الفردية عند تخرجهم.

تضم المطبوعة ثلاثة محاور رئيسية:

### المحور الأول: ماهية المقاولاتية و المقاول

### المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات انجاز مشروع

### المحور الثالث: خطة العمل و نموذج العمل

نستعرض في المحور الأول ماهية المقاولاتية من خلال تقديم تعريف، والآثار الاقتصادية و الاجتماعية، وكذا المصطلحات التي تصاحب المقاولاتية، ثم نتكلم عن الابتكار و الفرص المقاولاتية. كما نستعرض في مرحلة لاحقة ماهية المقاول من خلال تقديم تعريف، محدّدات التّوجه المقاولاتي و المقاربات التّصنيفية للمقاول. أمّا في المحور الثاني فإنّنا سنتطرق للمواقف المقاولاتية و كذا سنحاول تفصيل أهمّ خطوات انجاز مشروع بالانتقال من الفكرة الى غاية تجسيد المشروع. أمّا المحور الثالث فقد خصّص لعنصرين مهمين لتجسيد أي مشروع ألا و هما "خطة العمل" و "نموذج العمل".

المحور الاول

ماهية المقاوالاتية و المقاول

## تمهيد

لقد أصبحت المقاولاتية مفهوماً واسع التناول و الاستعمال، ليس فقط من خلال التنظير العلمي و التدريس الأكاديمي، بل و كخيار حتمي من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني في ظل الظروف الاقتصادية و الاجتماعية الراهنة لا سيما المنافسة الشرسة، التغيير في بيئة الأعمال، ارتفاع معدلات البطالة،...

و بازدياد أهمية المقاولاتية، أصبح من الواجب الاهتمام بالمقاول كونه العقل المدبر، المبدع و الفرد المخاطر، المبادر لإنشاء المشاريع المقاولاتية، و ذلك من خلال دراسة سماته، محدّدات توجهه المقاولاتي و اصنافه.

سوف نتطرق في هذا المحور الى:

- I. مفهوم المقاولاتية
- II. الآثار الاقتصادية و الاجتماعية للمقاولاتية
- III. المصطلحات التي تصاحب المقاولاتية
- IV. الابتكار و الفرص المقاولاتية
- V. مفهوم المقاول

## 1. مفهوم المقاولاتية

تطور مفهوم المقاولاتية دون إيجاد مفهوم موحد لها حيث تعددت التوجهات الفكرية بين الاقتصاديين، علماء النفس والاجتماع وعلماء الإدارة، إذ اتخذ كل فريق منهم منهجا فكريا مختلفا، وهذا ما أنتج لنا مع الزمن مقاربات مختلفة.

كان الاهتمام الحقيقي بالمقاولاتية من طرف الاقتصاديين في سنوات ما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث أنشئ سنة 1948 مركز البحوث في تاريخ المقاولاتية بجامعة هارفارد " the research centre in entrepreneurial history (لفقير، 2017، ص. 22). أما تعريف مصطلح المقاولاتية او المقاول (او ريادة الاعمال لدى المشاركة) فهو ليس بالأمر السهل، فقد كان و مازال موضوع نقاشات عديدة في مختلف التخصصات.

عرّف الأمريكيون المقاولاتية في بداية التسعينات في جامعة هارفارد من طرف الأستاذ Haward Stevenson (1990) على أنها اكتشاف الأفراد أو المنظمات لفرص الأعمال المتاحة و استغلالها. (Fayolle, 2003, p. 17).

يعرّف Robert Hisrich المقاولاتية على أنها " :السيرورة التي تهدف إلى إنتاج منتج جديد ذو قيمة وذلك بإعطاء الوقت والجهد اللّازمين، مع تحمّل المخاطر النّاجمة عن ذلك بمختلف أنواعها (مالية، نفسية، اجتماعية)، وبمقابل ذلك يتمّ الحصول على إشباع مادّي ومعنوي." ( Hisrich et al, 1989, p. 07)

في حين يعرفها Peter Druker فيقول: "المقاولاتية هي فعل الإبداع الذي يتضمّن النّظر للتّغيير على أنّه فرصة لإعطاء الموارد المتاحة حاليا القدرة على خلق قيمة جديدة" ( Sarimah Hanim Aman 2010, p.09)

بعد عرض هذا العدد البسيط من التعاريف نجد أنّ مصطلح المقاولاتية يحمل معاني مختلفة (استغلال فرصة، المخاطرة، الإبداع، ...) و قد تطوّر مع تطوّر الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدول. و عليه سنحاول فيما يلي حصر المقاربات التي انطلق منها الباحثين في مجال المقاولاتية في شتى المجالات العلمية وفي مختلف المراحل الزمنية لتعريف الظاهرة.

فقد عرف مفهوم المقاولاتية تطورا حسب الاتجاهات الفكرية، حيث تناول الاتجاه الوظيفي المقاولاتية من الجانب الاقتصادي الى غاية الستينات، ليأتي بعدها اتجاه ركّز على دراسة المقاولاتية من حيث خصائص الأفراد و تأثيرها عليها، و اخيرا و مع بداية التسعينات ظهر اتجاه جديد اهتم بدراسة المقاولاتية حسب سير النشاط المقاولاتي أي سير العملية ككل. سنقوم فيما يلي بعرض نشأة و تطور المقاولاتية حسب الاتجاهات الفكرية الثلاثة.

### 1) المقاربة الاقتصادية للمقاولاتية

استعملت كلمة المقاولاتية لأول مرة سنة 1616 من طرف Montchrétien و كانت انذاك تدلّ على الشخص الذي يوقع عقدا مع السلطات العمومية من أجل ضمان انجاز عمل ما. و لكنّ المصطلح لم يظهر في العلوم الاقتصادية إلا بعد كتابات Richard Cantillon (1680-1734)<sup>1</sup> و زميله Say اللذان يعتبران من الاقتصاديين الأوائل الذين قدّموا تصوّرا واضحا للمقاولاتية في النظرية الاقتصادية. فالمقاول حسب Say & Cantillon هو شخص مخاطر يقوم بتوظيف أمواله الخاصة. بالنسبة ل Cantillon فإنّ عنصر (عدم اليقين) يعدّ أساسيا في تعريفه للمقاول حيث أنّ هذا الأخير لا يمكنه التأكّد من نجاح نشاطه المؤسّس بأمواله الخاصة، فهو بذلك يتحمّل أخطارا في ظروف عدم التأكّد (ظروف قد تتعلّق بتقلّبات الأسعار، ظروف طبيعية، ندرة الموارد الأولية،...). أمّا بالنسبة الى Say فإنّ ما يميّز المقاول هو قدرته على تطبيق العلم و المعرفة، فالمقاول حسبه هو من يقوم باستغلال المعارف التي يمتلكها العالم من أجل انتاج سلع. كما أنّ هذان الاقتصاديان يتفقان في نقطة

واحدة و المتمثلة في عدم اشتراط أن يكون المقاول شخصا ثريا اذ يمكنه اللجوء الى الاقتراض من أجل تأسيس مشروعه.

بالرغم من اختلاف الدراسات الاقتصادية حول المقاولاتية، لم يصبح المقاول عنصرا محوريا في النظرية الاقتصادية إلا مع ظهور ابحاث J.A.Schumpeter سنة 1935، و الذي يعرف بأب المقاولاتية، حيث يعتبر أول من تكلم عن أهمية "التغيير" في العملية المقاولاتية من خلال دور المقاول في البحث عن التغيير. فقد عرّف Schumpeter المقاولاتية على أنّها "عملية ابتكار و تطوير طرق و أساليب جديدة لاستغلال الفرص التجارية". فالمقاول حسبه هو شخص مبدع يقوم باستخدام الموارد المتاحة بطريقة مختلفة من اجل الوصول لتوليفات انتاجية جديدة تتمثل في :

- صنع منتج جديد؛
- استعمال طريقة جديدة في الانتاج؛
- اكتشاف قنوات توزيع جديدة في السوق؛
- اكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية؛
- انشاء تنظيمات جديدة.

اما بالنسبة الى Keizner يعتبر المقاول شخص حساس للفرص، مهمته تتمثل في استغلال الفرص نتيجة ادراكه لوجود فرص مربحة معرّفة بالفرق بين اسعار المدخلات و اسعار المخرجات.

يعرفها Stoner & al بأنها "عملية انشاء مؤسسات جديدة و بشكل أكثر تحديدا المؤسسات

الصغيرة".

كما يعرفها Fillis et Rentshler على أنها "عملية خلق قيمة مضافة للمؤسسات و المجتمعات من خلال الجمع بين مجموعات فريدة من الموارد العامّة و الخاصّة لاستغلال الفرص الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية في البيئة المتغيرة".

و مهما تعددت التعاريف الاقتصادية لمفهوم المقاولاتية فإننا يمكن ان نركز في تعريفنا للمقاولاتية على النقاط التالية:

- تتضمّن المقاولاتية ثلاث أبعاد رئيسية متمثلة في الابداع و الذي يمثّل الطريقة التي يتبعها المقاول للبحث عن فرص جديدة بحيث يعتمد نجاحه على نجاح الفكرة في السوق و ليس فقط على حداثة الفكرة، ثم المخاطرة و ترتبط بالرغبة في استثمار فرصة موجودة مع تحمّل المسؤولية في حالة الفشل، و اخيرا الاستباقية أو المبادرة التي تتعلق بالمثابرة و القدرة على التكيف للقيام بالأشياء.
- تتضمّن المقاولاتية انشاء المؤسسات.
- الجمع بين الموارد و عوامل الانتاج كلّ في ظروف عدم اليقين.

احتلت المقاربة الاقتصادية أهمية كبيرة لفترة طويلة من الزمن، حيث ساهمت في تطور مفهوم المقاول تماشيا مع التحوّلات التي عرفها النظام الاقتصادي العالمي، و تعاملت مع المقاولاتية باعتبارها ظاهرة اقتصادية بحتة دون إعطاء أهمية للأبعاد الاجتماعية للظاهرة المقاولاتية، الأمر الذي أدّى إلى ظهور مقاربات أخرى سعت إلى دراسة خصائص المقاول باعتباره شخصا يتميز عن غيره بمجموعة من الخصائص، تحركه مجموعة من الدوافع، ويتأثر بعدد من المتغيرات.

## 2) المقاربة السلوكية حسب خصائص الأفراد

اهتمت هاته المقاربة بالمقاول في حد ذاته من خلال دراسة خصائصه باعتبارها وسيلة يمكن من خلالها فهم المقاولاتية، حيث سعى هذا الاتجاه لفهم المقاولاتية انطلاقا من فهم المقاول، مميزاته، و كيف و لماذا يصبح الفرد مقاولا، و ذلك من خلال مجموعتين من الخصائص:

### ▪ الخصائص النفسية

حاولت بعض الدراسات البحث في الخصائص النفسية الرئيسية التي تجعل من الفرد مقاولا حيث خلصت أعمال McClelland. D في بداية الستينات الى ان الحاجة الى الانجاز بمعنى الحاجة للتفوق و تحقيق الهدف و البحث عن رفع التحدي تعد من اهم صفات المقاول والتي من خلالها يقوم بتحمل المسؤولية في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهه.

### ▪ الخصائص الشخصية

هنا اهتمت الأبحاث بدراسة الخصائص الشخصية للمقاول مثل الوسط العائلي، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، السن... غير انه لاقت هذه المقاربة انتقادات كثيرة، حيث وحسب معارضيه لا يمكن حصر المقاولاتية في دراسة الصفات الشخصية للمقاول.

## 3) المقاربة العملية للمقاولاتية

اهتم هذا الاتجاه بدراسة العوامل الاساسية التي تسمح للمقاول و للمؤسسة بالنجاح. من رواد هذا الاتجاه نجد P.Drucker الذي أكد على أن أسباب نجاح المقاول تكمن في الإبداع، كما ركز أيضا على أهمية التغيير الذي يتيح للمقاول استعمال الموارد المتاحة بطريقة جديدة و بشكل مختلف.

كما يعتبر Gartner أيضا من رواد هذا الاتجاه حيث اقترح على الباحثين بدراسة سير عملية انشاء المؤسسة الجديدة اي الاهتمام بما يفعله المقاولون فعلا عوض الاهتمام بما هم عليه و قدم لذلك نموذجا لعملية انشاء مؤسسة جديدة يستند على أربعة أبعاد هي المحيط، الفرد، سير العملية و المؤسسة. ففي عام 1989 نشر مقال بعنوان "What is an entrepreneur ? is The Wong question" يقر فيه بعدم كفاية مدخل السمات، واقترح دراسة الأعمال التي يقوم بها المقاول وسلط الضوء على إنشاء المنظمة نتيجة تعدد المؤتمرات المتدخلة في العملية المعقدة، وبالتالي أصبح البحث يركز حول ما يقوم به المقاول وليس من هو المقاول. كذلك اقترح سنة 1989 Bygrave ثم Hoferet Bygrave في 1991، مفهوم نهائي C يستند على شرطين A, B : ( بيبي، غربي و حمادي، 2017، ص.8-9)

A: الحدث المقاولاتي يمثّل إنشاء منظمة جديدة من أجل استغلالها؛

B: المسار المقاولاتية تحتوي على كل الوظائف: النشاطات والأفعال المرتبطة باقتناص الفرصة و إنشاء منظمة من أجل استغلالها؛

C : المقاول هو الشخص الذي يقتنص الفرص والذي ينشئ منظمة من أجل استغلالها.

الجدول 1: المقاربات التصنيفية للمقاولاتية

الأسئلة الرئيسية	ماذا؟ What ?	من و لماذا؟ Who Why ?	كيف؟ How ?
المجال الزمني	250 سنة الأخيرة.	بداية الخمسينات من القرن الماضي.	بداية التسعينات من القرن الماضي.
الحقل العلمي	الاقتصاد.	علم النفس; علم الاجتماع; علم النفس المعرفي; الأنثروبولوجيا.	علوم التسيير; علم العمل; نظريات المنظمات.
هدف الدراسة	وظائف المقاول.	الخصائص الشخصية; سمات الأفراد; المقاولون والمقاولون المحتملون.	مراحل إنشاء نشاط جديد أو مؤسسة جديدة.
المنهجية	كمية.	كمية; كيفية،	كمية; كيفية.
الفرضيات الأساسية	المقاول يلعب أو لا يلعب دور مهم في النمو الاقتصادي.	المقاولون مختلفون عن غيرهم.	العمليات المقاولاتية تختلف عن غيرها.
المهتمون بالدراسة	الدولة المجتمعات والهيئات المحلية المسؤولون الاقتصاديون	المقاولون المقاولون المحتملون النظام التعليمي والتكويني.	المؤسسات المقاولون المقاولون المحتملون المربون والمكونون الهيئات المقاولاتية.

Source : A. Fayolle, Introduction à l'Entrepreneuriat, édition Dunod, 2005, p 17.

## II. الآثار الاقتصادية و الاجتماعية للمقاولاتية

أظهرت العديد من الدراسات العلمية و التجارب الميدانية الدور الأساسي و الهام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحريك عجلة النمو الاقتصادي و كذا تحقيق التنمية الاقتصادية. و عليه اتجهت العديد من الدول لتشجيع خلق و تطوير هذا النوع من المؤسسات. ففي الجزائر مثلا بلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في نهاية السداسي الأول لسنة 2019، 1.171.945 مؤسسة مشكّلة بنسبة 97% من مؤسسات مصغرة (أقل من 10 عمال) (Ministère de l'industrie et des mines, 2019, p. 7)

كذلك الحال بالنسبة لدول منظمة التعاون الأوروبي والتنمية الاقتصادية (OCDE) أين تمثل هاته المؤسسات 98% من مجموع المؤسسات الصناعية. أما بالنسبة للدول النامية فإن تقارير البنك الدولي حول 15.500 مؤسسة صناعية و خدماتية لـ 41 دولة، توضح أنّ 88% منها هي مؤسسات صغيرة و متوسطة، منها 59% مؤسسات مصغرة تشغل أقل من 20 عامل، و 29% مؤسسات متوسطة (20-99 عامل) (Rapport sur le commerce mondial, 2016, p.36-37 ;42)

### 1) الآثار الاقتصادية للمقاولاتية

تكمن الآثار الاقتصادية للمقاولاتية في النقاط التالية التي سنحاول تفصيلها فيما يلي:

#### ▪ رفع الكفاءة الانتاجية و تعظيم الفائض الاقتصادي

رغم أنّه قد نعتقد بأنّ المؤسسات الصناعية الكبيرة هي الأكثر قدرة على رفع الكفاءة الانتاجية و تعظيم الفائض الاقتصادي لما تتمتع به من وفورات الحجم و استعمال الأساليب الادارية الحديثة،

إلا أنه في الواقع نجد أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تساهم بشكل أنجع في تحقيق الفائض الاقتصادي كونها لا تتطلب رأس مال مستثمر كبير عكس المؤسسات الكبيرة.

#### ▪ تنوع الهيكل الصناعي

تعمل المؤسسات المتوسطة و الصغيرة على تنوع الانتاج في مختلف الفروع الصناعية مما يعمل على خلق العديد من المشاريع الصغيرة التي توفر تشكيلة متنوعة من السلع و الخدمات ملبية بذلك حاجات المستهلك، فضلا عن تلبية احتياجات الصناعات الكبيرة حيث تقوم بدور الصناعات المغذية لها لا سيما المؤسسات المناولة.

#### ▪ تدعيم التنمية الإقليمية

نظرا لما تتميز به المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من سهولة اقامتها في مختلف المناطق الصناعية و الريفية و المدن الجديدة، و سهولة تكيفها مع محيط هذه المناطق، فضلا عن كونها أعمال لا تتطلب استثمارات كبيرة و لا تشترط تكويننا عاليا فهي بذلك تعمل على تحقيق تنمية اقليمية متوازنة عن طريق الانتشار الجغرافي الواسع.

#### ▪ زيادة الناتج المحلي

إن عمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على توفير السلع و الخدمات سيزيد حتما من الدخل الوطني لاقتصاد الدولة كما أن الارتفاع في معدلات الانتاجية لعوامل الانتاج سيرفع من انتاجية العامل باستمرار، هذه العوامل مجتمعة ستؤدي الى زيادة حجم الناتج المحلي و تنوعه. حسب التقديرات فإن مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج الداخلي الخام العالمي بلغت 65% (Taddei, 2015). يمثل القطاع الخاص في الجزائر الذي يتشكل أغلبيته من مؤسسات صغيرة و

متوسطة نسبة كبيرة من الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات وصلت إلى 85.78 % سنة 2015، و هو ما يعكس مدى الأهمية التي يمكن أن تحققها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق النمو الاقتصادي. كذلك فإن مساهمة هذا القطاع في تحقيق القيمة المضافة تراوحت بين 84.57% و 92.90 % خلال الفترة (2001-2015). (فارس، 2018، ص. 228 ; 231)

#### ■ تنمية الصادرات

تعمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تلبية احتياجات السوق المحلي بالدرجة الأولى، ثم ان تحقيق الاكتفاء الذاتي للاقتصاد الوطني من خلال زيادة و تنوع الانتاج و تحقيق الفائض منه سيعمل لا محالة على تنمية الصادرات التي تعتبر الحل الفعال للدول التي تعاني عجزا كبيرا و متزايدا في ميزانها التجاري. و هو حال هيكل التجارة الخارجية الجزائرية الذي يتميز بعدم التوازن، حيث يسيطر قطاع المحروقات على الصادرات الوطنية. نظرا للانعكاسات السلبية لذلك على الاقتصاد الوطني، فقد سعت الحكومة لترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات، وذلك من خلال عدة إجراءات من بينها تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . فقد عرفت قيمة الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات تطورا خلال الفترة (2001-2016) حيث وصلت قيمتها اعلى مستوياتها ب 2.810 مليون دولار عند نهاية سنة 2014 ، بعدما كانت هذه القيمة سنة 2001 تقدر ب 684 مليون دولار، لتتخفف مرة أخرى سنتي 2015 و 2016 حيث وصلت قيمتها إلى 2.063 و 1.781 مليون دولار على التوالي. كما تراوحت نسب مساهمتها في الصادرات الكلية ما بين 1.95% و 6.16 % خلال الفترة (2001-2016)، غير أن نسب مساهمتها في الصادرات الكلية يبقى ضعيفا (فارس، 2018، ص. 235).

كذلك تتأكد اهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات من خلال نسبة مساهمتها في صادرات بعض الدول المتقدمة حيث بلغت في دول منظمة التعاون والتنمية

الاقتصادية (OCDE) في حدود 34% من الصادرات الإجمالية لسنة 2013 مع بعض التفاوتات أحيانا (إستونيا 69%، إيطاليا 51%، فرنسا 44%، البرتغال 51%، إنجلترا 33%، ألمانيا 21%، (...). (Rapport sur le commerce mondial, 2016, p.36-37) ، وتمثّل صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 50% من مجموع الصادرات في تايوان و 60% في الصين و 40% في كوريا الجنوبية (ياسر و براشن، 2018، ص.222).

غير أنّ مساهمة هذه المؤسسات في الصادرات الكلية يبقى ضعيفا في الدول النامية. فحسب تقديرات منظمة التجارة العالمية المبنية على معطيات البنك الدولي لتقارير حول 25.000 مؤسسة صناعية في الدول النامية، فإنّ صادراتها لا تمثّل في المتوسط سوى 7.6%. تختلف هذه النسبة حسب المناطق، حيث نسجل أعلى نسب في دول أوروبا ب 28% من مجموع الصادرات و 16% في دول الشرق الأوسط، في حين تنخفض هذه النسب الى 8.7% في دول اسيا و 3% في دول افريقيا. (Rapport sur le commerce mondial, 2016, p.42)

#### ▪ جلب العملة الصعبة و معالجة الاختلالات الاقتصادية

انّ تصنيع السلع و الخدمات محليا بدل استيرادها، و تصدير المنتجات الذي يساهم في جلب العملة الصعبة، سوف يساهم في علاج اختلال ميزان المدفوعات. كما أنّ المقاولاتية تعمل على علاج الاختلال الناتج عن انخفاض معدّلات الادّخار و الاستثمار الذي تعاني منه الدول النامية، و ذلك نظرا لانخفاض تكلفة انشاءها مقارنة مع المؤسسات الكبيرة.

#### ▪ جذب المدّخرات

انّ المشاريع المقاولاتية الصغيرة قادرة على تعبئة المدّخرات المحدودة عند الأفراد المدّخرين الصغار الذين عادة ما لا يلجؤون الى البنوك من أجل ايداع مدّخراتهم، حيث من المعروف أنّ مثل

هذه المشاريع الصغيرة لا تحتاج الى رأس مال كبير و عليه فإن المدخرات لدى الأفراد تكون كافية لتأسيس مؤسسات متوسطة أو صغيرة اذ ان انخفاض التكلفة المبدئية لإنشاء المشاريع المقاولاتية يجعلها أكثر جاذبية و ملائمة للأفراد ذوي المدخرات المحدودة.

### ■ الاستثمار في رأس المال البشري

تلعب المشاريع المقاولاتية دورا مهما في تكوين رأس المال البشري و ذلك بتوفير تدريب أقل كلفة مما تؤمنه مؤسسات التدريب الرسمية.

### (2) الدور الاجتماعي للمقاولاتية

اضافة للأهمية الاقتصادية للمقاولاتية يمكن ابراز الدور الاجتماعي للمقاولاتية من خلال النقاط التالية:

### ■ الرفع من نسبة التشغيل و الحد من البطالة

تعمل المقاولاتية من خلال مؤسساتها على التقليل من مشكلة البطالة باستخدامها الأساليب الانتاجية كثيفة العمل و هي بذلك تساهم في تحريك سوق العمل و ضمان توازنه. ففي العالم، تحتوي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثلثي (3/2) مناصب العمل، و اكثر من 50% من المناصب الجديدة تم خلقها في المؤسسات ذات 5-99 عامل (Taddei, 2015). كما تشير الاحصائيات في الجزائر الى ان عدد مناصب الشغل التي تم استحداثها من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة (2003-2016) في تطور مستمر و متزايد ، حيث انتقلت من 705.000 منصب شغل سنة 2003 إلى 2.540.698 منصب شغل سنة 2016 ، أي بنسبة زيادة تجاوزت 260% خلال فترة 13 سنة. كما ان نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل بالجزائر بلغت 23.43%

سنة 2016 رغم كونها نسبة منخفضة نوعا ما إذا ما قورنت بالدول الأخرى، حيث يقدر متوسط هذه النسبة في الدول منخفضة الدخل بـ 36%، بينما في الدول متوسطة الدخل يقارب متوسط هذه النسبة 57%، في حين تتجاوز 62% في الدول مرتفعة الدخل (فارس، 2018، ص. 224، 226). ففي فرنسا مثلا تشغل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 2019 ما يقارب نصف القوى العاملة اي 49% من مجموع الفئة النشيطة.<sup>2</sup>

### ■ عدالة توزيع الدخل

إن الاقتصاد الذي يتميز بعدد كبير من المشاريع المقاولاتية التي هي متقاربة في الحجم و تعمل في ظروف تنافسية بسيطة، يساهم في تحقيق العدالة في توزيع الدخل. فالإمكانيات الاستثمارية البسيطة لإنشاء هاته المقاولات سيسمح لعدد كبير من أفراد المجتمع بتأسيس مشاريعهم الامر الذي سيساعد على توزيع حجم الطبقة المتوسطة و تقليص حجم الطبقة الفقيرة مما سيعمل على تقليص حجم التفاوت الطبقي الاجتماعي.

### ■ الحد من الفقر و الترقية الاجتماعية

يعتبر انشاء المشاريع المقاولاتية سببا في ضمان مداخيل لأصحابها فهي تعمل على تحسين المستوى المعيشي و بذلك حلا أكيدا للخروج من الفقر.

### ■ محاربة الآفات الاجتماعية

تعتبر البطالة، التسرب المدرسي و انعدام فرص العمل أعباء اجتماعية ناجمة أساسا عن التغيرات الاقتصادية الحديثة عبر العالم. إن مثل هاته الأعباء الاجتماعية ستدفع لا محالة بشباب

المجتمع الى حافة الانحراف لهذا فانّ المقاولاتية تمثّل حلاً أمثلاً لمثل هذه المشاكل من خلال التّعليم و التّدريب و التّوظيف.

### ▪ ترقية روح المبادرة

تعتبر الأعمال المقاولاتية منبع المبادرة من خلال دورها في ترقية روح المبادرة الذاتيّة و المهارة.

### III. المصطلحات التي تصاحب المقاولاتية

المقاولاتية مفهوم واسع وهناك عدة مفاهيم تتفق وتتداخل معها نذكر منها :

#### (1) الرّوح المقاولاتية

يستحيل النّجاح في عالم الأعمال و المقاولاتية إلّا إذا تحلّى صاحب المشروع بالرّوح المقاولاتية، فهي تعرّف على أنّها المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التّفكير وإحداث التّغيير . هي أيضا مبادرة الأفراد الذين يملكون إرادة تجريب أشياء جديدة والقيام بالأشياء بشكل مختلف، وهذا نظرا لوجود إمكانية مع التّغيير وهذا عن طريق عرض أفكارهم والتّصرف بكثير من الانفتاح والمرونة، فهي تتطلب تحديد الفرص وجمع الموارد اللازمة والمختلفة من أجل تحويلها لمؤسسة (عريف، 2015 ، ص.4).

ليس بالضرورة أن يكون للأفراد الذين يتمنّون بالرّوح المقاولاتية الرّغبة في إنشاء مؤسستهم الخاصّة، ولا حتّى في الدّخول في مسار مقاولاتي، فهم يهدفون بالدرجة الأولى إلى تطوير قدرة

للتعامل مع التغيير، لاختبار وتجريب أفكارهم والتعامل بكثير من الانفتاح والمرونة . إذن روح المقاولاتية هي عبارة واسعة الدلالات والمعاني تتعدى في مفهومها عملية إنشاء المؤسسات الفردية، لتشمل تطوير الكفاءات الفردية في تقبل إمكانية التغيير بروح منفتحة مما يمكن الأفراد من تطوير أنفسهم، واكتساب مهارات جديدة ناتجة عن الانتقال للميدان العلمي وتجريب الأفكار الجديدة، وبالتالي كسر حاجز الخوف من التغيير واكتساب مرونة في التعامل مع المستجدات (الجودي، 2015، ص.16-17).

## (2) الثقافة المقاولاتية

تعرف على أنها مجموعة المدخلات المتمثلة في الأفكار، القيم، الموارد، المعارف، الخبرات وتفاعلها ثم المخرجات التي تتمثل في السلوكيات، الصورة، الإستراتيجية فهي مجموعة القيم والمبادئ الخاصة بالمقاول التي تصبغ مساره المقاولاتي من الفكرة إلى التجسيد (بدرابي، 2015 ، ص. 19).

كما يمكن تعريف الثقافة المقاولاتية على أنها مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة من فرد أو مجموعة من الأفراد ومحاولة استغلالها وذلك بتطبيقها في الاستثمار في رؤوس الأموال وذلك بإيجاد أفكار مبتكرة جديدة، ابتكار في مجمل القطاعات الموجودة إضافة إلى وجود هيكل تسييري تنظيمي، وهي تتضمن التصرفات، التحفيز، ردود أفعال المقاولين، بالإضافة للتخطيط، اتخاذ القرارات، التنظيم والمراقبة (الجودي، 2015، ص.15).

يلخص نموذج (GASSE.Y et SABOURIN P-J) مفهوم الثقافة المقاولاتية، حيث يبرز المراحل التي تقود لبروز وظهور المقاولين بين فئة المتعلمين وبالأخص الذين تابعوا تكوين في مجال المقاولاتية حيث ومن خلال تحليل ثمانية برامج تكوينية لاحظ الباحثان أنه توجد علاقة

إيجابية بين التوجهات المقاولاتية للفرد والإمكانيات المقاولاتية. أمّا عن العوامل التي تؤثر على هذا النموذج فتنقسم إلى ثلاثة مجموعات: (الجودي، 2015، ص. 15-16)

✓ المسبقات: وتمثل مجموع العوامل الشخصية والمحيطية التي تشجع على ظهور الاستعدادات عند الفرد (مثلا اباء يعملون لحسابهم الخاص).

✓ الاستعدادات: وهي مجموع الخصائص النفسية التي تظهر عند المقاول، وهي المحفزات، المواقف، الأهلية والفائدة المرجوة، والتي تتفاعل في ظل ظروف ملائمة لتتحول إلى سلوك.

✓ تجسيد الإمكانيات والقدرات المقاولاتية في مشروع : وهذا يكون تحت تأثير الدوافع المحركة والتي تشمل العوامل الإيجابية وعوامل عدم الاستمرارية (انقطاع)، فكلما زادت كثافة الدوافع المحركة فهي تشجع الأفراد أكثر على خلق المشاريع، والأفراد الذين يملكون إمكانيات وقدرات مقاولاتية أكبر فهم يحتاجون لدوافع محركة أخف.

#### .IV الابتكار و الفرص المقاولاتية

يكيّف المقاول على أنّه شخص مبتكر لامتلاكه مرونة في الابداع و استعداداه لتبني التغيير فالمقاول يبحث دائما عن التطوير لتحسين المنتجات و العمليات بطريقة غير تقليدية و بهذا فإنّ الابتكار و الابداع يعتبران جزء لا يتجزأ من نشاط المقاول.

و بما أنّ الابتكار هو الإتيان بشيء جديد ذو قيمة من خلال استغلال فرصة جديدة أو متجدّدة وتحسينية لحل مشكلة ما و أحداث تغيير وتطوير وتأثير ، فإننا سنحاول فيما يلي تقديم توضيح لكل من مفهومي الابتكار و الفرص المقاولاتية.

## (1) مفهوم الابتكار

إنّ الفرد المقاول هو شخص مبتكر لحد كبير، فهو بطبعه يمتلك مرونة في الابداع و مستعد لتبني التغيير، حيث أنّه يحسّ بعدم الرضى على ادائه للأعمال بطريقة تقليدية و روتينية، فالابتكار و الابداع جزء من حياة المقاول.

في الحقيقة تعدّدت المفاهيم و التعاريف حول الابتكار، غير أنّه لا يوجد تعريف شامل، موحّد و مقبول من طرف الجميع للابتكار و ذلك لوجود تداخلات في تفسير هذا المصطلح مع مصطلحات أخرى تقترب منه في المعنى. اذ إنّ هناك مثلا خلط بين مصطلح "الابتكار" و "الاختراع" لدرجة عدم التفرقة بينهما رغم كونهما مختلفين. فالاختراع يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، أمّا الابتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار، و هنا نجد أنّ الابتكار مرهون بوجود الاختراع، كما أنّه يحصر الابتكار في تطبيق تجاري للاختراع، و هو ما يعني حصر مفهوم الابتكار في الجانب التكنولوجي، في حين أنّ مفهوم الابتكار واسع ويمتدّ لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية (سليمانى، 2007، ص.27). كما ميّز Scherer بين الاختراع والابتكار حيث عرّف الاختراع (Invention) بأنه هو عملية توليد الفكرة الجديدة، في حين يعرف الابتكار (Innovation) بأنه هو عملية تحويل الفكرة إلى منتج جديد أو عملية أو خدمة جديدة أو ممارسة جديدة.

كما أنّه في إطار العلاقة بين "الإبداع" و "الابتكار" هناك من يصفهما بأنّهما يعنيان نفس الشيء اي تبني فكرة جديدة موجودة . في حين يرى البعض الآخر بأنّ الإبداع هو التّوصل إلى حل

خلاق لمشكلة معينة، وأن الابتكار هو تطبيق هذا الحل. اي أن الإبداع يعني التوصل إلى أفكار خلاقة، بينما الابتكار هو تجسيد هذه الأفكار. اذن فالوصول إلى أفكار يسمى إبداع أما تحويل هذه الأفكار إلى واقع فيسمى ابتكار. بهذا يمكن ان نقول بانّ الإبداع هو قاعدة الابتكار و أنّه هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أنّ الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى المنتج، وعليه فإنّه ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين (سليمانى، 2007، ص.28).

وفقا لما سبق نستنتج انّ الإبداع هو عملية إيجاد أشياء جديدة لا يوجد لها مثيل ( فكرة ، منتج، خدمة ، ممارسة، ...) و انّ عملية الإبداع هي نقطة البداية لعملية الابتكار و متطلب رئيسي لها وكل الابتكارات تبدأ بفكرة إبداعية. أما الابتكار فهو عملية التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية وتحويلها لتطبيق مفيد. فالأفكار الإبداعية لا تظهر قيمتها إلى أن يتم تبنيها وتطبيقها إلى منتجات، خدمات، أو عمليات أو ممارسات ذات قيمة وذات نفع على أرض الواقع.

وبالرجوع إلى مصطلح "الابتكار"، يعتبر شومبيتر أول من استعمله سنة 1939 بقوله أنّ الابتكار هو التغيير المنشئ او الصّوروي، و أنّه عبارة عن عملية هدم خلاقة. و قد حدّد شومبيتر خمسة أشكال للابتكار :

- إنتاج منتج جديد؛
- وضع تنظيم جديد؛
- تبني طريقة إنتاج جديدة؛
- استخدام مصاريف جديدة للمواد الأولية؛

- فتح سوق جديدة.

أما بيتر دراكر Drucker.F.P فقد عرّف الابتكار بأنه التخلي المنظم عن القديم مؤكداً على ما قاله شومبتير من أنّ الابتكار هو "هدم خلاق".<sup>3</sup>

كما عرّفه مايكل بورتر بأنه عملية إدخال تكنولوجيا جديدة على أمر ما، مع القيام بأمرٍ مبتكرة في ذات الوقت. بينما يرى بيتر دراكر أنّ الابتكار؛ ما هو إلاّ التخلي عن الأمور القديمة لإحلال أمورٍ جديدة وخالقة مكانها.

في حين تعرّفه منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على أنّه مجموعة من الخطوات الفنية والمالية والعلمية المشتملة على البحث والتطوير، والتي تلزم لتسويق منتجٍ جديد، أو تطوير منتجٍ ما، أو لإدخال طريقةٍ جديدة إلى الخدمات الاجتماعية.

ولقد حاول بعض الباحثين ( من بينهم مايكل ويست ورفاقه) وضع عدد من المعايير التي يمكن من خلالها تحديد ما إذا كان عمل معين ابتكار أم لا، وهي كالاتي: (نيجل ونيل، 2004، ص.22-23)

- أن يمثّل الابتكار شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع الذي سيقدم له حتى لو لم يكن جديداً بالضرورة للفرد الذي يقوم بتقديمه؛

- أن يكون الابتكار شيئاً مقصوداً وليس أمراً عارضاً؛

- أن لا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني؛

- أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمنظمة أو المجتمع؛

- أن يتسم الابتكار بعمومية آثاره.

## (2) أنواع الابتكار

لقد قدّم الباحثون تصنيفات عديدة للابتكار حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار أو دلالاته المختلفة . من بين هذه التصنيفات يمكن ان نذكر:

### ▪ تصنيف ستيوورت (Stewart)

حيث يصنّف الابتكار إلى ثلاثة أنواع: (بوقلوق و سوامس، 2004، ص.6)

- ابتكارات كبيرة وتتعلّق بالسلع الجديدة أو التّقنية والتّكنولوجية التي من شأنها إحداث تغييرات كبيرة.

- ابتكارات أساسية تتمثّل في تطبيق الابتكارات الجزئية التي يتمّ توحيدها ودمجها في صناعة معينة ( الدارات المتكاملة في صناعة الإلكترونيات).

- ابتكارات التّحسين ترتبط بالتّطور التّكنولوجي في مجال معيّن والتّحسينات المختلفة للمنتج أو مكوناته.

### ▪ تصنيف تايلور (Taylor)

صنّف الابتكار إلى: (الصيرفي، 2003، ص.55)

- الابتكار التّعبيري: ويعني الطّريقة التّقليدية التي يتميز بها الفرد في عمل شيء ما أو مزاولة واحتراف مهنة أو ممارسة فن من الفنون .
- الابتكار الفنّي: ويتمثّل من النّاحية الجمالية التي تضاف أو تطرأ إلى المنتجات والخدمات كالمظهر العام للسلعة أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يميّز به مكان تقديم الخدمة .
- الابتكار المركب: وهو الذي يعتمد على تجميع غير اعتيادي بين الأشياء كأن يتمّ تجميع وأخذ لأفكار مختلفة ويتم وضعها ودمجها في قالب ونموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة .
- الاستحداثات: وتتمثّل في استخدام شيء موجود فعلا على أرض الواقع، ولكن يتمّ تطبيقه في مجالات جديدة.

#### ▪ تصنيف جونز Jones

صنّف جونز الابتكار على أساس درجة الابتكار إلى نوعين: (قزال، 2018، ص.91)

- الابتكار الجذري: يكون تأثيره كبيرا ويتطلب معرفة كبيرة وجديدة كلياً. يتطلب هذا النوع من الابتكار العديد من السنوات والاستثمارات المالية ويكون محصوراً عادة عند القليل من المؤسسات المتخصصة في الميدان البحثي في مثل هذه المشاريع المعقّدة.
- الابتكار الجزئي "التدريجي": هذا النوع من الابتكار يجلب تحسينات متوالية في السلع أو الخدمات ولا يتطلّب معارف علمية جديدة كبيرة. هذه التّحسينات لا يكون تأثيرها

كبيراً. كما تنتج هذه التحسينات من تطورات متزايدة مرتبطة بمجموعة من العوامل، يمكن أن تنتج تحسينات آتية من بعض الميادين التكنولوجية، أو تنتج ملائمة حلول كانت موجودة من قبل في التجهيزات الصناعية.

#### ■ تصنيف Morga & Brockman

صنفا الابتكار إلى صنفين وهما : (قزال، 2018، ص.91-92)

- الابتكار التقني والتكنولوجي: و هو إحداث تغييرات بإدخال تقنية جديدة للمؤسسة المتعلقة بالنشاط العمل الرئيسي والتي تتضمن العناصر الأساسية مثل المنتجات والخدمات الجديدة وعناصر جديدة في العمليات، فهو تقديم أفكار جديدة لطرق و أدوات على شكل تقنيات جديدة وهي تطبق إما في منتج جديد أو عملية جديدة.
- الابتكار التنظيمي: وهو تطوير طرق إدارية حديثة ومتطورة ومرنة مثل: إدارة الجودة الشاملة، أو إعادة هندسة أنشطة وعمليات فهي أيضا تكون على شكل تحويلات وتوزيع النشاط بين المستخدمين، أو تقديم أنظمة تصنيع حديثة ومتطورة في أقسام ووظائف المؤسسة وتركيباتها، وتحتاج هذه العملية لاستثمارات غير مادية فيمكن الاعتماد فيها على إستراتيجية دولية متعارف عليها أو إستراتيجية جديدة كلياً لتخريج بعض الوظائف بهدف تقوية الكفاءات الرئيسية في المؤسسة.

#### ■ تصنيف Druker Peter

صنّف الابتكار حسب المصدر فنجد: (قزال، 2018، ص.94) و (سليمانى، 2007، ص.

(38)

- ابتكارات ذات مصادر داخلية: وهي تلك الابتكارات الناتجة من داخل المؤسسة وبقدراتها الذاتية.

- ابتكارات ذات مصادر خارجية: هي الابتكارات التي تأتي من خارج المؤسسة والتي يمكن أن تكون مفروضة على المؤسسة من الخارج (تلك المتعلقة والمتأثرة بالتغيرات الديموغرافية والتغيرات في الإدراك الحسي و المعتمدة على المعارف الجديدة)، أو الابتكارات التي يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة عن طريق التراخيص أو شراء مؤسسة أخرى بالكامل صاحبة الاختراع (عن طريق الاستيلاء). و نميز بين نوعين:

✓ ابتكارات الجذب: وهي نتيجة التطور الحاصل في التكنولوجيا وتكون ابتكارات ذات مستوى كلي وجذري غالبا.

✓ ابتكارات الدفع: وهي نتيجة التغيرات التي تحصل في سلوكيات الأفراد من زبائن وعملاء من أجل تلبية احتياجاتهم المتجددة.

#### ■ تصنيف Zaltman

قدم زالتمان ورفاقه في 1973 نموذجا حسب خصائص الابتكار مكون من ثلاثة أبعاد لخصائص الابتكار من أجل تصنيف الابتكارات: (سليمان، 2007، ص. 38)

- مبرمج وغير مبرمج: اي ابتكارات مخطط لها مسبقا وابتكارات لم يخطط لها مسبقا أي غير مبرمجة. تنقسم الابتكارات الغير مبرمجة إلى ابتكارات ناتجة عن ركود نتيجة توفر موارد راکدة، ابتكارات ضغط استجابة لوجود حاجة أو أزمة، و الابتكار المشجع

على النشاط الابتكاري ( حيث يقوم الشخص أو الجماعة بمحاولات لجذب انتباه المنظمة لمجال تكون الحاجة فيه للتغير غير معروفة).

- مساعد أو نهائي: أي وجود للابتكار هدف في حد ذاته أو كوسيلة لتيسير وإقرار ابتكار آخر.

- الأصالة: ابتكار مرتفع في أصلته أي يشتمل على الحداثة المفردة والمخاطرة الكبيرة أو منخفض.

#### ■ تصنيف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2005) OCDE

تقسّم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الابتكارات إلى أربعة أنواع رئيسية كالآتي :

- ابتكارات تتعلق بالمنتج: تقديم منتج أو خدمة جديدة أو إجراء تطوير أو تحسين جوهري لخصائص و استخدامات المنتج وهذا يتضمن استعمال تكنولوجيا، معرفة جديدة أو مواد أولية جديدة.

- ابتكارات تتعلق بالعمليات: المتعلقة بتطوير أو تطبيق طريقة جديدة أو أسلوب جديد لإنتاج المنتج أو تقديمه بطريقة جديدة. يشمل الابتكار في العمليات كل عمليات تخفيض التكاليف و زيادة الجودة و ابتكار طرق جديدة لتقديم المنتج للمستهلك، ...

- ابتكارات تسويقية: وهي الابتكارات المرتبطة بتطبيق طرق تسويقية جديدة تتعلق بإجراء تغييرات في تصميم و تعبئة و تغليف وتمييز المنتج أو الخدمة و الابتكارات المتعلقة بطرق توزيع المنتجات من خلال الوسطاء و الوكلاء والموزعين أو تقديم

طرق جديدة لتسعير المنتجات أو طرق جديدة للإعلان و البيع الشّخصي و تنشيط المبيعات.

- ابتكارات تنظيمية: ويشمل تلك الابتكارات تطبيق طرق تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال لتحسين طرق اتخاذ القرارات والإجراءات ومراحل العمل وطرق جديدة لتحسين التّعلم و نقل المعارف أو تقديم شكل تنظيمي جديد للهيكل التنظيمي أو تقديم طريقة جديدة لإعادة تنظيم أماكن العمل أو تقديم طريقة جديدة للتعامل مع الجهات الخارجية مثل العملاء و الموردين و المنافسين و ذلك بغرض تحسين الأداء وتحسين نتائج الأعمال .

### (3) مفهوم الفرص المقاولاتية

تعرف الفرصة بأنها "تجمّع لعدد من الظروف المواتية لأحداث تحسّن من الأحوال القائمة " (السيد، 1985، ص.92). وعرفها كل من Holland & Rue ب " الافتراضات التي تحمل عواقب إيجابية" (Rue et Holland, 1989, P.109). بينما يعرفها Pearce & Robinson ب "الموقع الرئيسي الموات و الملائم من بيئة المؤسسة" (Pearce et Robinson, 1985, P.181).

يتضمّن نشاط المقاولاتية عملية اكتشاف، تقييم و استغلال الفرص للتمكن من طرح منتجات و خدمات جديدة في السوق أو طرق تنظيم أسواق، عمليات و مواد أولية لم يسبق لها وجود. للتمكن من اكتشاف و استغلال هاته الفرص هناك عوامل فردية و بيئية قد تؤثر على العملية، سنحاول فيما يلي تناولها بشيء من التفصيل:

أ) تأثير العوامل الفردية

إن اكتشاف و استغلال الفرص المقاولاتية مرتبط بعوامل فردية متعلقة بالشخص المقاول. هاته العوامل قد تتعلق بسمات شخصيته (العوامل النفسية)، و كذا بمجموعة القدرات (العوامل غير النفسية).

■ العوامل الفردية المؤثرة على عملية الاكتشاف

هنا نميز بين:

- العوامل النفسية و المتمثلة في القدرة الاستيعابية للمقاول، قدرته على تصنيف المعلومات، تقييمه للمعلومات بدقة،...
- العوامل الغير نفسية: المتعلقة بتجاربه السابقة في الحياة و كذا بحجم شبكته الاجتماعية (مدى قدرته لربط علاقات في المجتمع).

■ العوامل الفردية المؤثرة على عملية استغلال الفرص

هنا نميز أيضا بين:

- العوامل النفسية : المتعلقة ببعض الخصائص كالمخاطرة، الرغبة في الاستقلالية، الحاجة للانجاز، الثقة في النفس، الحدس،...

- العوامل الغير نفسية: المرتبطة بتكلفة الفرصة في السوق، مستوى التّعليم، الخبرة المهنية و الخبرة في ادارة الأعمال، وجود قدوة في الوسط العائلي او المقرب للمقاول،...

(ب) تأثير العوامل البيئية المؤثرة على اكتشاف و استغلال الفرص المقاولاتية

من المعروف أنّ للعوامل البيئية (الاقتصادية، السياسية، الصناعية، الديموغرافية و الثقافية) أثر على اكتشاف و استغلال الفرص.

▪ الظروف الاقتصادية المؤثرة على الفرص المقاولاتية

هنا يمكن ان نشير الى ظروف الاقتصاد و استقراره و مستوى النمو الاقتصادي، مستوى العمالة و البطالة، مستويات الدخل الفردي، توفر رأس المال، السياسة الضريبية، ...

▪ الظروف السياسية المؤثرة على الفرص المقاولاتية

للحكومة دور مهم في تشجيع تنمية المقاولاتية من خلال مدى قوّة سيادة القانون في البلاد و كذا حقوق الملكية الخاصة. كما أنّ المقاولاتية تتوقف الى حدّ كبير على سياسات الاقتصاد الكلي، سياسات الموارد، السياسات القطاعية، سياسات الترخيص و الافلاس،... حيث أنّ رفع القيود، اللامركزية في السلطة و الغاء الصّوابط التنظيمية، كلّها عوامل تزيد من تشجيع الأفراد على المقاولاتية و بالتّالي تؤثر ايجابا على فرص ريادة الأعمال.

■ ظروف الصناعة المؤثرة على الفرص المقاولاتية

هناك ظروف معينة في الصناعة تشجع أو تقلل من الفرص المقاولاتية يمكن تلخيصها في

النقاط التالية:

- ظروف المعرفة: المتمثلة في كثافة البحث والتطوير و التنمية التكنولوجية التي تعمل على توفير أسواق جديدة، منتجات، طرق تنظيم،... كما أن قوة القانون في حماية براءات الاختراع تدعم المؤسسات الجديدة.
- ظروف الطلب: يعمل كل من حجم و نمو السوق على تحديد الفرص المقاولاتية حيث نجد أن الأسواق الكبيرة و المتنامية التي توفر الطلب الزائد توفر المزيد من الفرص، كما أن زيادة التقسيم للسوق (تجزئة السوق) يزيد من الفرص و ذلك بسبب استغلال المؤسسات الصغيرة للمنافذ.
- هيكل الصناعة: هنا كلما زاد مثلا عمر الصناعة قل ذلك من الفرص المقاولاتية للمؤسسات الجديدة، كما أن زيادة تركيز الصناعة يزيد من احتمال فشل المشاريع الجديدة. في حين أن زيادة ربحية الصناعة و ارتفاع هوامش الربح، انخفاض تكاليف المدخلات و كذلك انخفاض كثافة رأس المال تشجع المؤسسات الجديدة.

■ الظروف الديموغرافية و الثقافية المؤثرة على الفرص المقاولاتية

إذا تكلمنا عن الظروف الديموغرافية فإننا نشير خاصة الى النمو السكاني و الكثافة السكانية اللذان يزيدان من الفرص المقاولاتية، في حين أن كلا من الهجرة و تنقل السكان و البنية التحتية التعليمية عاملان قد يزيدان أو يقللان من الفرص المقاولاتية. بينما بالنسبة للظروف الثقافية فإنه كلما

زاد القبول الاجتماعي للمقاولاتية زاد ذلك من احتمال استغلال الفرص، في حين أنّ البيروقراطية و الفساد يقللان من الفرص التي يستغلها أصحاب المشاريع الجديدة.

## ٧. مفهوم المقاول

لا يمكن أن نتكلم عن المقاولاتية دون أن نتطرق الى المقاول كونه يمثل العنصر البشري المبدع و المخاطر، و الذي يبادر لإنشاء مشروعه، و هو ما يساهم في تنمية روح المقاولاتية لديه.

### 1) تعريف المقاول

مثلاً رأينا أنّه من الصّعب تحديد تعريف موحّد للمقاولاتية، كذلك هو الحال بالنسبة لمصطلح "المقاول" الذي عرف عدداً جديداً كبيراً من التعاريف. ففي محاولة من Gartner لحصر تعريف المقاول سنة 1990 وجد أنّ هناك ما لا يقل عن 90 تعريفاً، هذا راجع الى أسباب مختلفة أهمّها تنوع مجالات الدراسة للمقاولاتية (لفقير، 2017، ص.41).

أخذ مفهوم المقاول أو الريادي معاني كثيرة و متعدّدة من ضمنها العصامي، المبادر، رائد الأعمال، المقاول، المخاطر، الطموح، صائد الفرص، المبدع الإنتاجي،... (عمارة، 2018، ص.3). وبالرجوع الى الخلفية التاريخية لمصطلح المقاول نجد أنّ أول ظهور له كان في المعجم الفرنسي سنة 1437م تحت كلمة Entrepreneur المشتقة من فعل entreprendre الذي معناه باشر، التزم أو تعهد بفعل شئ. أمّا في انجلترا فقد كان المصطلح المقابل المتداول في القرنين 16م و 17م هو undertaker أو adventurer حيث عرّف قاموس Johnson's Dictionary كلمة Undertaker على النحو التالي "الشخص الذي يحاول استغلال الفرص التي تتميز بالمخاطرة".

(Boutillier et Uzunidis, 1995, p.08) كما أنّ المقاول أخذ عدّة تسميات في اللّغة الانجليزية

مثل .Capitalist، Buisnessman ،Owner Managers ،Projector.

انّ تاريخ الأدبيات الاقتصادية يدلّ على أنّ هناك الكثير من الباحثين الذين أسهموا في وضع تعريف للمقاول حيث يعود الفضل لأول من وضع اطارا نظريا واضحا للمقاول للاقتصادي الايرلندي الأصل Cantillon (1725) الذي من أهم أعماله هو ايجاد العلاقة بين المخاطرة و المقاول فأصبح المقاول حسب المفهوم الذي قدّمه العون الاقتصادي الذي يتحمّل المخاطر في ظروف عدم التأكّد. جاء بعده Say الذي اعتبر المقاول الفرد الذي يملك و يسيّر مؤسسته حيث ينقل الموارد الاقتصادية من مستوى انتاجية الى مستوى أعلى. يتفق Say مع Cantillon في أنّ المقاول يتحمّل المخاطر و يعمل في محيط تسوده ظروف عدم التأكّد، ولكنّه يشترط في المقاول أن يكون هو صاحب المؤسّسة و المسير في نفس الوقت.

كذلك كان المقاول موضوع اهتمام المدرسة النّمساوية من خلال أعمال كل من Knight (1921) و Schumpeter (1934) و كذلك Kizner (1973). بالنسبة ل Knight المقاول هو الذي يتصرّف على أساس توقّعاته لتقلّبات السّوق و يتحمّل اللّايقين في ديناميكية عمل السّوق. أمّا Schumpeter فيرى أنّ المقاول هو الشّخص المبدع الذي يقوم بإيجاد توليفات جديدة لوسائل الانتاج، فهو ينظر الى دور المقاول كوظيفة، فهو الذي يقوم بالإبداع و الابتكار، كما يرى أنّه فاعل للتغيّر. أمّا بالنسبة ل Kizner فالمقاول عليه مواجهة مخاطر النّجارة كونه يعمل في سوق غير مؤكّدة، و هنا يفترض على المقاول أن يطوّر المميّزات التي تسمح له بمواجهة مخاطر السّوق، حيث يتمثّل فعله في استغلال الفرص التّجارية التي لم تستغل من طرف الآخرين معتمدا في ذلك على اليقظة في محاولة توقع المستقبل.

في بداية الثمانينات عاد الاهتمام بالمقاول ليحتل الصدارة لدى المختصين في العلوم الادارية حيث أشار الأمريكي Gilder الى أنّ المقاول يعرف القوانين الخفية للسوق و يمارس صراعا ضد الفقر بخلقه لمناصب الشغل و الثروة. من أهم اسهاماته هو أنّه ربط بين المقاول و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. أما بالنسبة ل Drucker فهو يقول أنّ المقاول لا يوجد فقط في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بل كذلك في المؤسسات الكبيرة فالمقاول حسبه هو من يجعل من التغيير شعارا له فهو ليس بالمضارب ولا الرأس المالي ولا الأجير.

## (2) محددات التوجه المقاولاتي

### العوامل النفسية

ركّز هذا التوجه في البحث على الخصائص السيكولوجية والسمات الشخصية للمقاولين، وكذا دوافع سلوكهم، وهنا تعتبر العوامل النفسية المحددة للفعل المقاولاتي مقسّمة إلى صنفين أساسيين هما: دوافع المقاول والخصائص والسمات الشخصية للمقاولين (Fayolle,2003, p.60).

بالنسبة للدوافع، يعتبر Shapero أنّ أهم دافع للمقاول هو دافع الاستقلالية أي أن يكون الفرد رئيس نفسه أو يدير أملاكه الخاصة، فالاستقلالية خاصية مهمة في اتخاذ قرار المقاول من عدمه (Fayolle, 2003, p.60-61).

أما McClelland فهو يعتبر أنّ الدوافع الأساسية للمقاول هي ثلاث: الحاجة للإنجاز أي الرغبة في الوصول للأهداف المسطرة و الارادة في الذهاب بعيدا ، الحاجة للانتماء، و الحاجة للسلطة (Kemepade 2012, pp 1-24).

من جهة أخرى اهتّمت المقاربة السلوكية بالصفات التي يمكن أن يتّصف بها المقاول و التي تمكّنه من النّجاح دون الآخرون. يقودنا البحث هنا إلى وجهات نظر مختلفة ، إذ أنّ كل باحث وضع قائمة لأهم الصفات التي رآها ضرورية للمقاول.

فمثلا اعتبر (Gardner 1997) أنّ الصفات التي يجب أن يتميّز بها المقاول الناجح هي : العناد، الصّبر، القابلية لتحمل المسؤولية، الرّؤية الواضحة، التّركيز، البراعة، سعة الحيلة و قوة الإرادة (Fayolle, 2003, p.63).

في حين وضع Harnaday قائمة أطول للخصائص التي يجب أن تتوفّر في المقاول النّاجح وهي : النّقة بالنّفس، المثابرة والعزم، سعة الحيلة، القدرة على تحمّل المخاطر المحسوبة، الإبداع، روح المبادرة، المرونة، حب المغامرة، الاستقلالية، البصيرة النّافذة، الديناميكية والقدرة على القيادة، متعدّد المعارف والخبرات، القابلية للتّعاشيش مع الآخرين، التّفاعل مع النّصائح والانتقادات، الفطنة والتفوّل (Monaughan, Sheryl Elaine, 2000, p 29).

أمّا (Nicholson, Fenton–O’Creevy Soane, and William 2005) فاقترحوا خمس سمات أساسية للشّخص المقاول هي: عدم العصبية، الانفتاح، الرّوح الانبساطية العالية، الاجتهاد، اللّطف والقبول (Hao Zhao, Scott et Seibert, 2006, p–p 259–271).

بصفة عامة رغم تعدّد الدّراسات النّظرية و التّطبيقية في تحديد مواصفات المقاول، فإنّنا نقول أنّه لا يمكن أن نجزم بمجموعة محدّدة من الصفات التي تميّز المقاول عن غير المقاول، و لكن يمكن أن نذكر حد أدنى من الصفات التي ينبغي و يجذب توفّرها لدى الشّخص المقاول، و ذلك حسب ما أجمع عليه غالبية الباحثين في هذا المجال، نذكر منها:

المحور الأول: ماهية المقاولاتية و المقاول

- الطّاقة و النّشاط: يتمنّع المقاول بدرجة عالية من الحيوية و النّشاط، و كذا صحة و لياقة جيّدة تمكّنه من العمل لساعات طويلة لما يتطلبه المشروع من بذل جهد معتبر خاصّة في المراحل الأولى من حياته.
- المثابرة: المقصود بها توفر الارادة و العزيمة و الالتزام من أجل تحقيق الأهداف.
- النّقة في النّفس: هي ما تجعل المقاول أكثر تفاءلا و تقبّلا للتحدي. انّ النّقة في النّفس تجعل من المقاول شخصا يتقبّل الفشل و يعتبره جزءا من النّجاح و خبرة مكتسبة.
- القدرة على التّواصل و بناء العلاقات الإنسانية: تشمل القدرة على اقناع الاخرين و التّعامل مع الاخر بروح المرح و التّعاون و اللّباقة.
- الانضباط الذاتى: يعني العمل بمعايير واقعية، تقبل المسؤولية و الاستعداد للمساءلة.
- تحمّل المخاطرة: تحمّل قدر محسوب (أي مدروس) من المخاطرة كونها فرصة معقولة و مناسبة للنّجاح.
- الابتكار و الابداع: يتميّز المقاول بالقدرة على التّحليل الاستراتيجي للمواقف و الاستعداد للاستماع و توفير الطّاقات اللّازمة للاستجابة لمختلف التّوجهات الجديدة التي غالبا ما تكون مفاتيح تطوير المؤسسة.

■ المحددات الاجتماعية

هناك مجموعة من الدوافع الاجتماعية و الثقافية تساهم في توجيه المقاول نحو النشاط المقاولاتي، و التي لها علاقة مباشرة مع الوسط أو البيئة التي يعيش فيها. إضافة إلى هذا فهناك فاعلين اجتماعيين، يتفاعل معهم و يحتك بهم و يتعامل معهم و المتمثلون في العائلة، المدرسة، الجامعة، المؤسسة، الرفقاء.....، و التي بدورها تؤثر بشكل أو بآخر على تحديد شخصية المقاول.

- العائلة: للعائلة دور اساسي في تنمية شخصية المقاول و دعمه و تشجيعه، إذ أنّ الكثير من الشباب المقاول ينحدرون من عائلات يمارسون النشاط المقاولاتي أو الحرفي، كون الأبوين أو أحد من أفراد العائلة يمارس عملا حرا أو مالكا لمؤسسة خاصة أو صناعة حرفية، تقليدية مستقلة، هذا ما يؤثر في شخصية الأبناء ويدفعهم لممارسة هذا النشاط في سن مبكرة مما يكسبهم شخصية قادرة على تحمّل المخاطرة والرغبة في المغامرة، إضافة إلى الخبرة التي يكتسبون عن ممارسة هذا النشاط ، ما يّمي فيهم روح المقاول، و يجعلهم مؤهلين أكثر من غيرهم لإنشاء مؤسسة أو مشروع ما، كما أنّ العائلات المقاولات تحتضن مشاريع أبنائها و تسعى إلى تدعيمهم معنويا و ماديا (الفقير، 2017، ص.31).

- ثقافة و قيم المجتمع: يعتمد الأسلوب الذي يسير عليه الناس في حياتهم على طبيعة الثقافة السائدة في ذلك المجتمع، حيث أنّ توجه أي فرد نحو ممارسة أي نشاط اقتصادي يكون مرتبط بطبيعة الثقافة السائدة في المجتمع. إنّ إقبال المقاول على إنشاء مؤسسة ما يعود إلى الثقافة التي تشبع بها في المجتمع الذي يعيش فيه و التي تساهم بشكل كبير في تحديد توجهاته. كما أنّ قيم المجتمع والتي تمثل الأفكار و

المعتقدات الأساسية و التصورات الدينية، المتناقلة من جيل لآخر هي شرط لقبول السلوكات و اندماجها، و بالتالي لتحديد التوجه المقاولاتي.

- التعليم و التكوين: يعتبر التعليم بمختلف مراحل و أطواره من المدرسة حتى الجامعة، و كذلك التكوين المكمل لما تعلمه الفرد، من بين المصادر المهمة للمعارف و المعلومات، فقد أكدت الكثير من الدراسات على الدور المهم الذي يلعبه التكوين في منح المقاول الكفاءة و المعرفة اللازمة لإنشاء مشروعه. للتعليم أهمية بالغة في تنمية و تطوير تفكير المقاول الذي يظهر أساسا في ميله و إقباله للمقولة، فالتعليم قادر على تكوين و تهيئة فئة مقولة في المجتمع هذا من جهة، و ابتكار طرق تسييرية مناسبة من جهة اخرى. إذا فدور النظام التعليمي في تحديد شخصية المقاول هو تحسيس الطلبة و توعيتهم بأهمية المقولة و تكوين صورة متكاملة للمقاول في أذهانهم، كما يساهم في تزويدهم بالمعارف و المؤهلات التي تساعدهم على اتخاذ قرارات صائبة تسمح بتجسيد مشاريع ناجحة (لفقيه، 2017، ص.35).

### (3) المقاربات التصنيفية للمقاول

▪ صنف مرصد المقولة العلمي GEM المقاول إلى نوعين وهما:

- مقاول الضرورة: وهو الشخص الذي لا يجد فرص عمل في السوق فيلجئ إلى البدء بأعمال خاصة كالتجارة أو الاعمال الحرفية من أجل توفير دخل، و يتصف مقاول الضرورة بأنه في الغالب لا يعتمد على الابتكار والتجديد.

- مقال الفرصة: وهو الشخص الذي يترصد الفرص المتوفرة في السوق لتقديم خدمة جديدة أو إنتاج سلعة جديدة من خلال إنشاء مشاريعه الخاصة، وهو يتصف بالابتكار والإبداع واستخدام تكنولوجيات حديثة.
- كما صنّف المقاول سنة 1967 الى: (Fayolle, 2004, p.60)
- المقاول الحرفي: الذي يتميز بضعف المستوى التعليمي لكنه يتمتع بكفاءات تقنية، وهذا النشاط يعكس رغبته القلبية في امتحان المقاوله وإمكانية توارث الحرفة من العائلة والوقت نفسه له القابلية في توريثها لأبنائه وذلك للعناية التي يوليها لبقاء حرفته والمؤسسة التي تتبناها وخوفه من خروجها من دائرة عائلته، في حين أنه لا يعي فكرة نمو مؤسسته ويتبع البقاء التقليدي لها.
- المقاول الانتهازي: وهو الذي يظهر الوجه العكسي للمقاول الحرفي فهو ذو مستوى تعليمي مرتفع نسبيا مقارنة بالحرفي وخبرته في الأعمال متنوعة ومختلفة، فهو على دراية بالإدارة والعمليات التي تتعلق بمؤسسته، وذو استقلالية في التفكير بحيث يرفض استمداد نشاطه من العائلة والابتعاد عن النمطية والتقليدية ومحب للتطور والنمو.
- صنّف شومبيتر المقاول من خلال تسطير مقارنة سنة 1935 تتعلق بوظائف المقاول و أرتى أربع تصنيفات للمقاول:
- المنتج المسوق: وهو المقاول الذي يقدم على مشروع رأسمالي ويمارس عدة وظائف تجارية هدفها الربح.

- قبطان الصّناعة: وهو المقاول الذي يقوم بالتأثير الشخصي على كافة جوانب المشروع من خلال اكتسابه لملكيته و مراقبته لمعظم مجريات المشروع وإجراءاته.
- المدير الموظف: وهو المقاول الذي يهتم فقط بوظيفته التي يشغلها في المؤسسة دون اهتمامه بنتائج المؤسسة وتصرفاته ليست رأسمالية وله قانون خاص به فقط.
- المؤسس المشارك بقوة: وهو المقاول الذي يبعث النشاط في المؤسسة والمشروع في بدايته ثم ينسحب في باقي مراحلها و استمراريته باعتباره الدافع الأول للمشروع ومحدثه الأسبق.
- تصنيف المقاول تبعا لظروف التجديد: و هو ما توصل اليه الاقتصاديين الأمريكيين Miles & Snow حيث ميّزا بين أربعة أنماط للمقاول:
  - المقاول الباحث عن التجديد: و هو الذي يكون في بحث عن التّجديد الدائم رغم عدم تأكّده التّام من قدرته على تجسيده على أرض الواقع. يتلائم هذا النوع من المقاول مع النّشاطات ذات التّكنولوجيا العالية أين تكون امكانيات الاستثمار و التّصنيع و حتّى التّسويق تفوق القدرات الفردية ممّا يؤدّي غالبا الى بيع هذه الأفكار و المشاريع و شراءها من قبل المجمعّات الصّناعية الكبرى (مثلا الصناعة البيوتكنولوجية).
  - المقاول المجدّد: و هو المقاول الذي يبحث عن التّجديد بشكل نظامي يقوم باستغلاله بنفسه و الاستثمار فيه و تحويله الى مشروع قائم، و هو ما يفترض امتلاك ميزانية عالية للبحث و التّطوير.

المحور الأول: ماهية المقاولاتية و المقاول

- المقاول المتتبع للتجديد: و هو المقاول الذي يتابع التجديد في السوق بطريقة دائمة و استباقية حيث يعمل على ادخال تحسينات عن كل ما هو جديد في السوق.
- المقاول المتفاعل مع التجديد: و هو المقاول الذي يتكيف مع الوقائع الجديدة في السوق و يبدي ردود أفعال لها.
- أنماط المقاولين تبعا لمنطق النشاط: اقترح هذا التصنيف من طرف جوليان و ماركنزي Julian et Markenzi انطلاقا من مبدأ تواجد ثلاثة أهداف سوسيو اقتصادية للمقاولاتية و التي هي:
  - ✓ الاستمرارية (Pérennité) أي هدف استمرار المؤسسة و بقاءها في السوق مع مرور الزمن.
  - ✓ الاستقلالية (Indépendance): و هي تشمل الاستقلالية المالية فيما يخص امتلاك رأس المال و كذا الاستقلالية في اتخاذ القرارات.
  - ✓ النمو (Croissance): أي هدف التوسع في النشاط بزيادة عدد المنتجات، الأسواق و الزبائن.

و تبعا لهذه الأهداف مّيز الباحثين بين نوعين من المقاولين و هما:

- المقاول الذي يعمل تبعا للمنطق الوراثي (PIC): و هو مقاول يعطي الأولوية لاستمرارية المؤسسة و يطمح للحفاظ على استقلاليته المالية، فيرفض الشراكة أو الاقتراض، الأمر الذي يحدّ من هدف نمو المؤسسة كونه يتنافى مع فكرة الاستقلالية

المالية. يتواجد هذا النوع في المؤسسات العائلية التي غالبا ما يهدف أصحابها لاستمرارها في السوق.

- المقاول الذي يعمل تبعا لمنطق الفعل المقاولي (CAP): يبحث المقاول هنا عن الأنشطة ذات النمو القوي لتوسيع مشاريعه، و هو في بحث دائم عن الاستقلالية في اتخاذ القرار دون الاهتمام باستقلالية الذمة المالية (امكانية اللجوء للاقتراض الخارجي)، في حين لا يولي اهتماما كثيرا لاستمرارية مؤسسته، فيمكنه تغيير النشاط دون تردد.

## خلاصة

تمّ تناول في هذا الفصل أهمية المقاولاتية انطلاقاً من التّعريف على مفهومها، أثارها الاقتصادية و الاجتماعية، المصطلحات المتعلقة بها و كذا اكتشاف العلاقة بين الابتكار و الفرص المقاولاتية. كما تمّ اظهار أهمية المقاول في العملية المقاولاتية بتعريفه، مناقشة محدّدات توجّهه المقاولاتي و كذا المقاربات التصنيفية له.

<sup>1</sup> مصرفي ايرلندي عاش في فرنسا يعتبر أول من اعطى البعد الاقتصادي لمفهوم المقاولاتية.

<sup>2</sup> <https://solutions.lesechos.fr/compta-gestion/c/barometre-des-tpe-pme-dans-leconomie-francaise-en-2019-19385/>

<sup>3</sup> مقارنة التدمير الخلاق (La destruction créatrice) لشومبتير تعني أنّ الجديد يقوم على أنقاض وتدمير القديم، أي تدمير القديم من أجل إبداع جديد وتطويره.

## المحور الثاني

المواقف المقاومة  
و خطوات عمل مشروع

## تمهيد

إنّ الهدف من هذا المحور هو التّعريف بأنواع المواقف المقاولاتية ثمّ بخطوات عمل مشروع. حيث سنعرّف نواة المشروع: الفكرة، مصادر الحصول على الفكرة، طرق إنشاء و توليد الأفكار و مراحل تطوير الفكرة و تحويلها إلى مشروع. كما نهدف أيضا إلى مساعدتك باعتبارك مقاول حامل لفكرة على تجسيد فكرتك على أرض الواقع و تحويلها إلى مشروع مقاولاتي ناجح من خلال تعرّفك و إلمامك بأسس و مراحل دراسة الجدوى، الأوليّة والمفصّلة، لمشروعك.

سوف نتطرّق في هذا المحور الى:

- I. خلق مؤسسة جديدة
- II. شراء مشروع قائم
- III. أنواع اخرى من المقاولاتية
- IV. خطوات عمل مشروع

## 1. خلق مؤسسة جديدة

يمكن أن تتخذ أحد الأشكال التالية:

### 1) انشاء مؤسسة من العدم

إنّ انشاء هذا النوع من المؤسسات ليس بالأمر السهل كونه يتطلب وقت، جهد و تكلفة معتبرين حتى يتمكن من الانطلاقة الفعلية في السوق و تقديم المنتجات/الخدمات. إنّ انشاء مؤسسة من العدم له عدد من نقاط القوة و كذلك من نقاط الضعف نحاول أن نذكر أهمها:

#### ■ نقاط القوة

- فرصة اعداد دراسة جدوى للمشروع مفصلة تمكن من تحديد نسبة نجاحه قبل البدء بتنفيذه.
- امكانية اختيار مشروع يتوافق و الموارد المالية و المادية للمقاول و كذا مؤهلاته الفنية، خبراته و رغباته و طموحاته.
- امكانية اختيار الموقع الذي يراه المقاول ملائماً.
- امكانية التحكم في بعض الجوانب المتعلقة بالمشروع نتيجة التغيرات الطارئة.

#### ■ نقاط الضعف

- احتياج المشروع للكثير من الوقت و الجهد.

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

- يتطلب هذا النوع من المؤسسات اجراء دراسة تفصيلية مسبقة التي تقتضي توفير مبالغ مالية.
- يحتاج المشروع الى فترة زمنية قد تطول للتمكن من تحقيق الارادات المستهدفة.
- قد يفترق المقاول للخبرة الكافية للانطلاق في مشروعه مما يعرضه الى الأخطاء التي قد تهدد هذا المشروع.

(2) انشاء مؤسسة عن طريق المرافقة (التفريع)

هنا يقوم العمال الأجراء بإنشاء (او بشراء مؤسسة موجودة) مؤسستهم الخاصة و المستقلة بدعم من المؤسسة التي يعملون فيها. يتخذ هذا الدعم و المرافقة أشكالاً مختلفة بهدف التقليل من احتمال الفشل و المخاطر نذكر:

- دور اعلامي حيث يقوم مسؤول المؤسسة بتعليم هؤلاء العمال و اطلاعهم على مختلف الاجراءات القانونية لإنشاء المؤسسة، طريقة تصميم مخطط العمل،...
- دور تدريبي من خلال تدريب هؤلاء العمال على طرق الادارة و التسيير، المحاسبة،... التي عليهم اتقانها قبل الانطلاق في النشاط.
- دور لوجيستيكي و مالي و الذي قد يتمثل في منح المؤسسة الأصلية قروض و أموال لهؤلاء الموظفين من أجل مساعدتهم في انطلاق مشروعهم، كما يمكن أيضاً للعمال استغلال شبكات التوزيع مما يساعدهم على تدنية مخاطر السوق و زيادة فرص نجاحهم.

3) الحصول على امتياز

بموجبه تقوم المؤسسة المانحة للامتياز بمنح مشتري الامتياز (المقاول) الحق في إنتاج، بيع، توزيع و تسويق منتجات أو خدمات المؤسسة الأصلية بما في ذلك استخدام الاسم التجاري للمؤسسة المانحة للامتياز و علامتها التجارية و سمعتها. يعتبر الامتياز اتفاق تجاري بين مؤسستين مستقلتين قانونيا و ماليا يمنح المقاول امكانية الاستعادة من دعم المؤسسة الأصلية المانحة للامتياز مقابل دفع مبلغ معين (غالبا سنويا). تعتبر عقود الامتياز حلاً مثاليا للمقاولين الذين ليس لهم أفكار خاصة أو الذين يفتقرون للإمكانيات الضرورية للابتكار.

قبل بدء اجراءات الحصول على الامتياز، على المقاول أن يأخذ في الحسبان مجموعة من المعايير المتعلقة بالمؤسسة المانحة للامتياز، من بينها:

- قوة الاسم التجاري و العلامة التجارية؛
- عمر المؤسسة في السوق؛
- مستوى انتشار المؤسسة و منتجاتها في السوق المحلي و السوق الخارجي؛
- عدد الحاصلين على حق الامتياز من المؤسسة المانحة و نسبة نجاح الحاصلين السابقين على حق الامتياز من هاته المؤسسة؛
- مدى اقبال المستهلك على منتجات و خدمات المؤسسة المانحة؛
- القوة المالية للمؤسسة المانحة؛

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

- الانظمة الفنيّة، المالية، الادارية و التّسويقية للمؤسسة المانحة و كذا الجهود الاعلانية و الحملات الترويجية لمنتجاتها؛
- رسوم استغلال حقوق الملكية.

كما يمثّل حق الامتياز عدد من نقاط القوة و نقاط الضّعف، على النّحو التالي:

■ نقاط القوّة

- الاستفادة من خبرة المؤسسة المانحة للامتياز مع توفير الدّعم و التّدريب المستمر؛
- الاستفادة من قوّة العلامة التّجارية في جذب العملاء لا سيما عند مساهمة المؤسسة المانحة للامتياز في عملية الاعلان و الترويج؛
- امكانية شراء المنتجات، المواد و المعدّات و الخدمات المستخدمة مباشرة من المؤسسة المانحة للامتياز بأسعار مخفّضة.

■ نقاط الضّعف

- ضرورة التّقيّد بعمليات و شروط عقد الامتياز التي غالبا ما تكون لصالح مانح الامتياز؛
- دفع حقوق الامتياز من المبيعات الأمر الذي يقلّل من قيمة الأرباح؛

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

- الزام المقاول المستفيد من الامتياز بشراء بعض المواد و المنتجات و الخدمات من المؤسسة المانحة للامتياز حتى و لو كان ثمنها أعلى من ثمن السوق؛
- امكانية التأثير على سمعة المقاول المستفيد من حق الامتياز اذا ما كان أداء المستفيدين السابقين من الامتياز سلبيًا في أسواق أخرى؛
- احتمال خسارة المقاول المستفيد من الامتياز في حالة ما اذا سحب الامتياز منه.

(4) انشاء فرع

يقوم هنا المقاول بإنشاء مؤسسة أو مشروع مقاولاتي تابع للمؤسسة الأم مع الإشارة الى أنّ المخاطر التي قد يواجهها المقاول في هذه الحالة تعتبر ضعيفة و محدودة مقارنة بحالة انشاء مؤسسة من العدم.

II. شراء مشروع قائم

هو اجراء يقوم بموجبه المقاول (المؤسسة) المستلم للعمل بحياسة ملكية مؤسسة أو نشاط قائم، و هنا نميز بين حالتين هما اما شراء مؤسسة في وضعية جيّدة أو شراء مؤسسة تواجه صعوبات.

## (1) شراء مؤسسة في حالة جيّدة

هي الحالة الأقل صعوبة و أخطارا كون المؤسسة ذات سمعة جيّدة و لا تعاني من صعوبات، غير أنّ المشكل قد يكمن في الحصول على معلومات تفيد بوجود مؤسسة في حالة جيّدة معروضة للبيع، و كذا امتلاك المقاول للموارد المالية الكافية من أجل شراءها خاصّة و أنّ سعرها غالبا ما يكون مرتفعا في السوق. كما ينبغي هنا الاشارة الى ضرورة الحيطّة و الحذر للتأكد فعلا من أنّ المؤسسة محل البيع في حالة جيّدة.

## (2) شراء مؤسسة تواجه صعوبات

في هذه الحالة على المقاول أن يكون على دراية تامّة بالالتزامات القانونية المترتبة عن شراء مؤسسة في وضعية صعبة، وكذا الأعباء التي ستنتقل اليه. إنّ كون القيمة السوقية لمثل هذه المؤسسات منخفضة لا تنفي وجود بعض النقاط السلبية، فعلى المقاول أن يكون قادرا على توفير موارد مالية لا بأس بها من أجل انعاش هذه المؤسسة لاستعادة نشاطها، كما عليه أن يكون ذو خبرة في كيفية التعامل مع الأزمات و معالجة الأوضاع الصعبة للمؤسسة، ذلك من أجل الوصول بسرعة لوضعية تسمح بتحسين صورة المؤسسة و اعادة بناء الثقة مع الموظفين، الزبائن، الموردين و مختلف الشركاء و المتعاملين.

مهما كانت حالة المؤسسة المشتراة، هناك مجموعة من المزايا و العيوب لشراء مشروع قائم لابد من أخذها بعين الاعتبار منها:

### ■ المزايا

- توفير الوقت، الجهد و التكلفة؛

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

- الاستفادة من شهرة المحل و من الخبرات السابقة للمشروع؛
- الاستفادة من الصورة الذهنية و السمعة الحسنة للمشروع؛
- القدرة على تحديد جدوى المشروع بشكل دقيق و تخفيض المشاكل و المخاطر المتعلقة به؛
- امكانية الانطلاقة الفعلية للمشروع بسهولة.

■ العيوب

- احتمال الموقع الغير مناسب للمشروع؛
- احتمال وجود غش في السجلات و الذفاتر، و احتمال السمعة غير الطيبة للمؤسسة.
- تقادم المعدات و الأدوات؛
- احتمال ارتفاع تكلفة الشراء كون السعر الذي سيطلبه البائع يتضمن حق الملكية والشهرة.

و عليه فإن اقدام المقاول على شراء مشروع قائم يتطلب منه اتّباع خطوات و القيام بتحليل مفصّل لتقييم المشروع القائم و تحديد امكانية شراؤه، من بينها:

- دراسة الأسباب الحقيقية لبيع هذا المشروع التي عادة ما لا يتم الافصاح عنها؛

- الانتباه لمدى توفّر المشروع على الخصائص و المقومات التي يبحث عنها المقاول؛
- تقدير القوة الايرادية للمشروع؛
- تقييم الأصول المادية و المعنوية للمشروع.

### III. أنواع اخرى من المقاولاتية

#### (1) المقاوله الداخليه

مصطلح حديث نسبيا استعمل لأول مرة في الو.م.أ سنة 1976، و هو يعني المبادرة في مؤسسه قائمه من خلال تطوير اعمال و سلوكيات مقاولاتية داخل مؤسسه صغيره، متوسطه أو كبيره. اي تنظيم المشاريع داخل المؤسسات القائمة لمواكبة المستجدات والتكيف معها من اجل تطوير وتنويع منتجاتها بشكل دائم ومستمر عن طريق تشجيع الإبداع و الابتكار. تعتبر المقاوله الداخليه حلاً بالنسبه للمؤسسات لتجنب ما قد ينجم من اثار سلبية نتيجة ميول الأفراد العاملين في المؤسسة الى العمل الحر و الاستقلالية و ذلك بتشجيع المبادرة لدى العاملين و توظيف طاقاتهم و استغلال امكانياتهم و أفكارهم لصالح المؤسسة لإنشاء مشاريع جديدة .

من أجل تطوير المقاوله الداخليه يجب توفّر مجموعه من الشّروط نلخصها فيما يلي: (قرية و

بن لحبيب، 2018)

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

- تشجيع المبادرة و العمل على خلق جو محفز في المؤسسة يسمح بوقوع الخطأ و الفشل؛
  - توفير الموارد الضرورية و تسهيل عملية الحصول عليها؛
  - تشجيع العمل الجماعي المنظم ضمن فرق عمل متناسقة؛
  - مكافأة المقاول بالشكل اللازم على كلّ الجهد و الطاقة التي بذلها في تطوير المشروع الجديد؛
  - مساندة المشروع القائم مادياً و معنوياً و العمل على توفير المصادر المالية و البشرية اللازمة.
- من أهداف المقاولاتية الداخلية:
- الحاجة الى تطوير تكنولوجيا داخلية تضمن تقديم و تطوير منتجات جديدة تسمح لها بزيادة قدرتها التنافسية؛
  - المحافظة على العمّال المبدعين المبتكرين و العمل على عدم خسارتهم خاصة فيما تعلق بتكنولوجيات الحاسب و البرمجيات؛
  - ايجاد أنشطة مختلفة من شأنها أن تخلق قيمة مضافة و ذلك بواسطة العمّال الموجودين في المؤسسة.

## (2) المقاولاتية التعاونية أو الجماعية

هي مفهوم حديث في قطاع الأعمال أين تعتبر المنافسة الطبيعية السائدة و المسيطرة على السوق، غير أنّ المعطيات الاقتصادية المعاصرة فرضت نماذج جديدة للتنافسية. إنّ التطور التكنولوجي السريع و اندلاع الثورة المعلوماتية أدى بالمؤسسات المتنافسة للبحث عن العمل المشترك فأبرمت اتفاقيات تضمن الشراكة الاستراتيجية و المنافع المشتركة.

## (3) المقاولاتية التضامنية و الاجتماعية

يهتم هذا النوع من المقاولاتية بخلق و ممارسة الأنشطة التطوعية أو الابتكار و التحسين فيهما ضمن منظمات غير هادفة لتحقيق الربح، هذا ما يجعلها تختلف عن المؤسسات الاقتصادية. هدف المقاولاتية التضامنية اساسا هو خدمة الصالح العام فتلبية الحاجة الاجتماعية داخل المجتمع يمكن لها أن تصبح فكرة مقاولاتية قابلة للتحقيق، و هو ما يعرف عموما بجمعيات المجتمع المدني.

## IV. خطوات عمل مشروع

سنتناول في هذا العنوان المراحل التي يجب عليك اتباعها لتحويل فكرتك إلى مشروع من خلال ثلاثة نقاط أساسية. سنتحدث في المرحلة الأولى عن كلّ ما يتعلّق بمصادر الحصول على الفكرة، طرق إنشائها ثمّ مراحل إيجادها. تتضمن المرحلة الثانية أهمّ التساؤلات التي عليك طرحها في إطار دراسة الجدوى الأولية لمشروعك لتحديد مدى قابلية فكرتك للتجسيد. بينما سنتطرق في آخر مرحلة إلى منهجية دراسة الجدوى الفنية و الاقتصادية لمشروعك و التي تتضمن بيانات و أرقام

تفصيلية عن النشاط المستقبلي لمشروعك، حيث تعدّ هذه الدراسة بمثابة المحدّد الرئيسي لتعزّز أو نجاح مشروعك.

## 1) طرح و تقييم الفكرة

إنّ عملية إنشاء مشروع ليس بالأمر السهل، فهي تتطلب الكثير من الجهد، الصبر و التفكير، هذا قبل انطلاق المشروع أساسا. إنّ نجاح أي مشروع يعتمد بالدرجة الأولى على حسن اختيارك للفكرة المناسبة التي تتوافق و قدراتك المعرفية و المادية، و القابلة للتطبيق على أرض الواقع.

إنّ نجاح مشروعك المستقبلي يتحدّد بنسبة كبيرة بالفكرة الاستثمارية التي ما هي إلا البداية لرحلة مشروعك. لكن مهما كانت فكرتك جيّدة، تتسم بالإبداع و الحداثة، فهي تحتاج لأن تكون قابلة للتجسيد، أي تستجيب للواقع الاجتماعي، الاقتصادي و السياسي للمجتمع أو البلد. هنا نتكلم عن الفرصة الاستثمارية و التي تعني توفير كلّ ما تتطلبه الفكرة الاستثمارية من موارد مالية، مادية و بشرية، لتحويلها إلى مشروع في ظل جملة من المتغيرات التي ستؤثر لا محالة على مشروعك، هذا من أجل تحقيق عائد مناسب لك. فلنجاح أي فكرة يجب أن تستوف هذه الأخيرة شرطين أساسيين هما صياغة و تقييم الفكرة. سنتطرق فيما يلي إلى هذين الشرطين و ذلك بعد عرض مصادر إيجاد الفكرة.

### أ) مصادر إيجاد الفكرة

هناك مصادر عديدة يمكنك من خلالها الحصول على الفكرة من بينها:

■ البحث والتطوير و الابتكارات التكنولوجية

يعتبر البحث و التطوير من المصادر الرئيسية لإيجاد الفرص الإستثمارية الجديدة، حيث تعتبر عملية الإبتكار التكنولوجي المصدر الذي من خلاله يمكنك تقديم منتجات و خدمات جديدة للسوق أو على الأقل القيام بتحسينات و تعديلات على المنتجات المتواجدة في السوق من خلال عملية الابداع التحسيني (أو التراكمي).

■ المستهلكون و الزبائن

إنّ المستهلكون أو الزبائن من أكثر المصادر التي يمكنك الإعتماد عليها لإيجاد أفكار جديدة. كما أنّ هاته الأفكار ذات فعالية كونها تتولد لإشباع حاجة ما لدى المستهلك نتيجة طلب أو احتياج غير مشبع.

■ المؤسسات المتواجدة في السوق

إنّ ملاحظة المؤسسات النّاشطة في السوق من خلال تقييم منتجاتها/خدماتها المعروضة لمن المصادر الأساسية التي قد تساعدك على استقاء فكرة مشروعك من خلال جرد أهم النقاط السلبية/الضعف لدى المؤسسات القائمة في السوق و محاولة العمل على تحسين ما يوجد في السوق.

■ شبكات التوزيع

لشبكات التوزيع دور هام في توليد الأفكار الاستثمارية بحكم قربها من الزبون. كما أنّ بعض المشاكل التسويقية التي قد تتمثل في التخزين، التعبئة، النقل تعدّ مصدر لإيجاد حلول من خلال أفكار استثمارية.

■ الحياة اليومية

إنّ الإنسان وبصفته فرد ينتمي إلى مجتمع كبير يجعله يعيش و يحتكّ بأناس آخرين قد تكون لهم نفس الرغبات و التطلعات و قد يكونون مختلفين. فمن خلال هذا التعايش يمكن للمقاول أن يكتشف ما يريده هؤلاء و هذا من خلال ملاحظته للحياة اليومية ، الشيء الذي قد يكون مصدرا لفكرة مشروع ما يلبي رغبات هؤلاء .

■ المنافسة

إنّ التحلي و تقمّص شخصية الناقد يمكّن المقاول من دراسة و تحليل ما هو موجود في السوق و إبراز نقاط قوته و ضعفه ، الشيء الذي قد يكون بمثابة نقطة إنطلاق لمشروع ما قصد طرح منتج جديد خالي من نقاط الضعف المميّزة للمنتج القديم أو منتج جديد بنفس نقاط القوة للمنتج القديم و محاولة تحسينه و تعديله.

■ الخبرة الذاتية

تعدّ الخبرة الذاتية العملية أو في الحياة بصفة عامّة مصدر من المصادر التي تتيح لك فرصة اكتشاف أفكار جديدة. فالمقاول الذي سبق له مثلا و أن اشتغل في ميدان ما يمكنه استغلال ما اكتسبه من خبرات سنوات سابقة في البحث عن أفكار جديدة لتجسيدها في مشروع قائم.

■ الميول و الرغبات

تلعب الميول و الرغبات دورا بارزا في النهوض بأفكار جديدة. فحبك، ميولك، حماسك لنشاط معين في مجال معين يدفع بك لإنشاء مشروعك الخاص الذي تراه تحقيقا لطموحاتك و أفكارك الشخصية.

■ الموارد الغير مستغلة

إنّ توقّر الموارد المالية، المادية و البشرية الغير المستغلة ليعدّ مصدرا خامّا لتوليد الأفكار من أجل استغلال فرصة استثمار هذه الموارد العاطلة.

■ السّفرات و الزّيارات

إنّ السّفر و زيارة بلدان و مجتمعات أخرى يمنحك فرصة لإيجاد أفكار استثمارية من خلال تعرّفك على حضارات، عادات و ثقافات أخرى، و كذلك احتكاكك بمجتمعات مختلفة.

■ سياسة الدّولة

إنّ سياسة الدّولة خاصّة منها السّياسية و الاقتصادية لمن الدّعائم الأساسية لتشجيع الأفراد على إقامة المشاريع و بالتّالي إبراز أفكارهم و طموحاتهم و ذلك من خلال الإجراءات المحفّزة التي تتبناها الدّولة في قطاعات معينة.

■ الإعلام و الأترنيت

يعدّ الإطّلاع الواسع و الدّوري على مختلف وسائل الإعلام و الإبحار على الشّبكة العنكبوتية من أهم مصادر الحصول على الأفكار لما تقدّمه من حادثة حول ما تم التّوصل إليه في كل قطاع ، أو المشاكل التي تعترضه.

(ب) طرق انشاء الفكرة

■ العصف الذهني (Brainstorming)

إستخدمت طريقة "العصف الذهني" لأول مرة في عام 1938 و تعود إلى "أليكس أوسبورن" (Alex Osborn) صاحب وكالة الإشهار BBDO بنيويورك الذي لاحظ خلال اجتماعاته في العمل أنّ الكثير من الطّاقة تهدر في نقد مدّم لأفكار الآخرين. تتكوّن المجموعة من حوالي 12 إلى 14 شخص ذوي خصائص متجانسة (المستوى التّعليمي ، الدّخل ، إلخ). يفضّل تشكيل مجموعات من ذكور و إناث تكون درجة معرفتهم ب "المشكلة" أو "الوضع" متفاوتة. من مهام قائد المجموعة التّخطيط للإجتماع، التّصميم المادّي للإجتماع (حلقة على شكل حرف U)، إمتلاك مهارات جيّدة في التّعامل مع الآخرين (إظهار الحماس و المعرفة التقنية بالطريقة) و أخيرا تدوين الأفكار المنبعثة من المجموعة. تتلخّص خطوات هذه الطريقة في:

✓ الخطوة 1: عرض المشكلة: يلخّص المسيرّ الموقف أو المشكلة ويقدم للمجموعة "البيانات" والمعلومات اللازمة حول المشكلة التي ينبغي أن تكون على درجة من الأهمية تبرّر تكوين المجموعة وأن تكون مثيرة للعديد من الحلول. يسأل المشاركين عمّا إذا كانت لديهم أسئلة للوضوح أكثر من طرف الجميع ثم يكتب بخط عريض على ورقة المشكلة المعاد صياغتها من قبل المجموعة.

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

✓ الخطوة 2: يطلب الميسر من المجموعة ممارسة روحهم الإبداعية ثم يدعوهم إلى الإسترخاء لحظات.

✓ الخطوة 3: يعرض قائد المجموعة القواعد الأساسية الأربعة لتقنية العصف الذهني على ورقة كبيرة المتمثلة في:

- لا تنتقد؛
- أطلق العنان لخيالك؛
- جد أكبر عدد ممكن من الأفكار؛
- طور أفكار الآخرين.

يذكر القائد للمجموعة أن تجنّب النقد مهم جدًا و أنّ كل الأفكار يجب التعبير عنها حتى التي قد تبدو غريبة. يذكر أيضًا بالمشكلة التي أعيد صياغتها من قبل المجموعة ويترك الحرية للمشاركين للتعبير عن أفكارهم بكل عفوية. بعدها يدون القائد (أو المساعد) كل الأفكار على السبورة و يتحقّق القائد من المجموعة إذا كانت الأفكار تحتاج إلى توضيح دون السماح بأيّ نقد. إذا بدت المجموعة في حالة ركود، يشجّع القائد المشاركين بإعطاء هدف للوصول (مثلا "سنحتاج x عدد من الأفكار") أو إعادة إطلاق المناقشة بجلب بعض الأفكار التي أعدّها مسبقا. قد يطلب أيضًا من المشاركين إعادة قراءة الأفكار المقترحة لتتقيحها.

✓ الخطوة 4: تصنيف/تجميع الأفكار: يمكن أن تأخذ مراحل العصف الذهني المختلفة حوالي ساعة ونصف ولكن فترة إنتاج الأفكار نفسها عادة حوالي خمسة عشر دقيقة.

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

يقوم قائد المجموعة بعد ذلك بدعوة المشاركين لتجميع مختلف الأفكار ضمن مجموعات معينة: الاقتصادية / الثقافية / الرياضية / الترفيه / السياسية ، الخ ... بمجرد أن يتم تجميع الأفكار في مجموعات، تتم غزيلة أفكار كل مجموعة باستخدام المعايير المحددة مسبقا: فكرة ذات أهمية، واقعية، مقبولة، ...

■ مجموعة التقارب (Convergence Group)

تعتبر هذه الطريقة عن جمع فريق يعمل تحت قيادة "قائد المجموعة" من خلال إجراء مناقشة مفتوحة و معمقة ، أي ببساطة طرح أسئلة من أجل إستقطاب الإجابة من طرف الحاضرون، والشخص القائد يركز نقاش الفريق في مجال المنتج الجديد. إضافة إلى ذلك فإنه لإنشاء أفكار جديدة، تعتبر مجموعة التقارب طريقة ممتازة للفرز الأولي للأفكار والمفاهيم وتوجد العديد من الإجراءات لتحليل وتقديم النتائج بطريقة كمية أكثر.

■ التحليل من طرف مجردي المشاكل/تحليل مخزن المشكلة (Problem

Inventory Analysis)

يعتبر التحليل من طرف مجردي المشاكل أحد الطرق التي تمكن من إنشاء أفكار جديدة، تشبه في سيرورتها طريقة مجموعات التقارب، في حين أنه ينبغي مناقشة الأفكار من قبل المجموعة. يتم وفق هذه الطريقة التركيز على مشكل معين، مناقشته و تحليله من أجل الخروج بعدد من الأفكار تمثل حلول للمشكل المطروح. تكون هذه الطريقة فعالة في حدود أن نتمكن من الجمع بين منتجات معروفة ومشاكل محددة، ثم استحداث فكرة جديدة لمنتوج معين، أو خلق فكرة جديدة لمنتوج جديد تماما، وهذه الطريقة هي أيضا ممتازة لاختبار فكرة منتج جديد (الشميري و المبيريك، 2019، ص.178).

■ تقنية الخريطة الذهنية (Mentale Carte/ Mind Map)

الخريطة الذهنية نوع من المخططات مع موضوع مركزي في وسطها تظهر منه الموضوعات الفرعية. يمكن تمثيل هذه البنية الشجرية بواسطة سحابة موجودة في الوسط (الموضوع الرئيسي) وفروع و / أو تداعيات تمثل الأفكار أو الكلمات الرئيسية المرتبطة بها. يعكس هذا الرسم بصرياً طريقة عمل تفكيرك، بحيث يسمح لك بتنظيم أفكارك، واكتشاف الروابط بينها ومن ثم حفظها بسهولة أكبر. من أهم القواعد والمبادئ:<sup>1</sup>

- مركز واحد فقط؛
- فروع مرئية و ظاهرة؛
- يتم توثيق الرابط العقلي دائماً؛
- الكلمة الأساسية العائمة (أو الصورة) مرتبطة بالمركز (حتى إذا لم يكن هناك فرع مرئي)؛
- لا يوجد اتجاه القراءة .

تقوم هذه التقنية على رسم مخطّط يبرز العلاقة بين عدّة أفكار مع إمكانية دمج أشكال و مخططات تختصر الأفكار إلى رسومات. يقوم مبدؤها على أربع خطوات أساسية:<sup>2</sup>

- ✓ الخطوة 1: خذ صفحة فارغة في الإتجاه الأفقي. ضع الموضوع الرئيسي في الوسط. إستخدم مصطلحات غير سلبية. يمكنك أن تتونهم في شكل بيضاوي، سحابة، فقاعة... و تلونها بظلال تدّكرك بشيء ما.

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

✓ الخطوة 2: أرسم فروع تنطلق من الموضوع الرئيسي لجميع الموضوعات الفرعية المرتبطة. تتيح لك هذه التّشعبات إعطاء الأولوية لأفكارك، من الأهم إلى التفاصيل. سيتم توزيع الفروع بشكل متناغم على جانبي الموضوع الرئيسي.

✓ الخطوة 3: هنا كل فرع يعني فكرة. يتم استخدام الكلمات المفتاح لكل المفاهيم المذكورة التي يفصل أن تكتبها بشكل كبير ومقروء، وتوضيحها إذا أمكن مع صورة توضيحية.

✓ الخطوة 4: جمع الأفكار المتشابهة تحت نفس اللون.

■ طريقة الفكرة الأقل/الأكثر أهمية (Most to Least Interesting)

تعتمد هذه الطريقة على البحث على عدد من الخيارات و البدائل حتى يتسنى بعدها انتقاء الأنسب لوضعيات عادة ما تكون معقدة. تقوم طريقة الفكرة الأقل/الأكثر أهمية على مبدأ ترتيب الأفكار المقترحة للمشكل المطروح إما حسب المزايا (من الأكثر إلى الأقل)، أو حسب العيوب (من الأقل إلى الأكثر)، و من ثم اختيار الفكرة المناسبة (إبراهيم، ص.85).

(ت) مراحل إيجاد الفكرة

يمر إيجاد الفكرة بثلاث مراحل أساسية هي توليد، صياغة و تقييم الفكرة.

■ توليد الأفكار

من خلال المصادر العديدة التي قد توفر لك أفكارا مختلفة، سيكون أمامك فرصة لميلاد فكرتك. هاته الأخيرة هي نقطة البداية التي ستمثل انطلاقة مشروعك. ما عليك إدراكه هو أنه ليست

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

كلا الأفكار ستحوّل لمشاريع و تكون قابلة للتطبيق على أرض الواقع، و لكن أنت عليك أن تكون متأكدًا من حسن اختيارك للفكرة و أن تسعى جاهدا لتطبيقها و كلك إيمان بنجاحها كمشروع.

■ صياغة الفكرة

يقصد بصياغة الفكرة القدرة على التعبير عن فكرتك بلغة واضحة و مفهومة للآخرين، الأمر الذي يتطلب منك تحديد معالم فكرتك و وصف مكوناتها و ذلك بمشاركة الآخرين. تجدر الإشارة هنا إلى وجوب استقاء فكرتك لثلاثة شروط ضرورية هي : (الشميمري و المبيريك، 2019، ص.179-180)

- الواقعية أي فكرة بعيدة عن الخيال، قابلة للتجسيد على أرض الواقع في حدود الإمكانيات المتاحة، قدراتك الشخصية و الوقت اللازم للتنفيذ؛
- القابلية للقياس و ذلك من أجل إمكانية متابعة تنفيذها و تعديلها/تكيفها إن لزم الأمر؛
- التحديد أي فكرة مضبوطة و محدّدة من جميع الجوانب.

■ تقييم الفكرة

لتقييم فكرتك يمكنك الاعتماد على نوعين من التقييم : التقييم النظري و التقييم الحسابي (الشميمري و المبيريك، 2019، ص.181-183)

✓ التقييم النظري

لديك هنا مجموعة من التّقنيات تساعدك في اختيار الفكرة المناسبة، من بينها:

- الحدس الذي يساعدك إذا كانت أفكارك غير منظّمة أو صعبة التّحديد و لكن عليك التّحقق من استجابة حدسك من خلال التّجديد، الملائمة و الجاذبية.
- الجمع، فتجميع أفكارك يمكنك من إنشاء حل متكامل.
- التّصنيف و التّقييم و هذا في حالة تشابه الأفكار لديك و امكانية اجراء مقارنة بينها. وفق هذه التّقنية تقوم بتصنيف أفكارك و ترتيبها وفق معايير محدّدة تساعدك على الاختيار.
- التّصويت و هي تقنية مساعدة على التّقييم عندما تصعب عليك الأمور، بمقتضاها يقوم الفريق بالتّصويت تحت مبدأ المشاركة، الإلتزام و الديمقراطية.
- عموما تعتمد هذه التّقنيات على عدد من المعايير يمكن تلخيصها في: (الشميري و المبيريك، 2019، ص.182)
- المعيار المالي المتعلّق بإمكانياتك المالية؛
- المعيار البشري المتعلّق بتوافر الكفاءات و المؤهلات البشرية كما و نوعا؛
- المعيار التّسويقي الذي يعتمد على الطّلب المقدر في السّوق و مدى نمو هذا السّوق؛

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

- المعيار الشخصي الذي يتحدّد بمدى إقبالك، حماسك و رغبتك في إنجاز مشروعك؛
- المعيار المعرفي و الذي يضمّ خبراتك، مؤهلاتك و معارفك في المجال المتعلّق بنوع نشاط مشروعك.

✓ التقييم الحسابي

يعتمد التقييم هنا على المعايير المذكورة في التقييم النظري و ذلك بترجيح كل معيار بدرجة معينة من 100 حسب أهمية كل معيار بالنسبة للفكرة، ثمّ حساب الدرجات الإجمالية لكل فكرة و اختيار الأكثر نقاطا باعتبارها الأفضل لتحقيق مشروعك.

(2) دراسة قابلية الفكرة للتنفيذ/للتجسيد (Pre-feasibility study)

تعتبر هذه المرحلة دراسة الجدوى المبدئية التي تسمح باتخاذ قرار المرور من عدمه إلى دراسة جدوى تفصيلية، حيث تعتبر هذه الأخيرة مكلفة و تتطلب وقت و جهد كبيرين. وفي هذا الإطار تقدّم دراسة قابلية الفكرة للتنفيذ (أو للتجسيد) رؤية لحامل المشروع عن إمكانية واحتمال النجاح أو الفشل المبدئي لمشروعه، وتشمل على عدد من الجوانب أهمها: (محمد عبد العزيز ، 2002 ، ص.17)

- البحث في الحواجز التي تعيق تنفيذ الفكرة الإستثمارية محل الدراسة؛
- تحديد المناخ العام للإستثمار بصفة عامة و القطاع و الصناعة التي يعمل فيها المشروع المقترح بصفة خاصّة، وذلك عن طريق جمع المعلومات عن

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

الظروف الاقتصادية للصناعة أو النشاط الاقتصادي مع تحديد المخاطر التي قد تواجهها؛

- مدى الحاجة إلى منتجات المشروع الأمر الذي يتطلب وصف السوق ( تقدير اتجاه الطلب، الأسعار السائدة، أذواق المستهلكين، ... الخ)؛

- مدى توافر عوامل الإنتاج الأساسية لإقامة المشروع وتشغيله (الخامات التي يحتاجها المشروع، الكفاءات الفنية والإدارية، ... )؛

- مدى كفاية الموارد المالية المتاحة لتغطية تكاليف المشروع و ذلك بتقدير حجم الإستثمار المطلوب وتكلفة التشغيل؛

- تقدير الأرباح الصافية المتوقعة من المشروع؛

- أهم المشاكل التي يمكن أن يواجهها المشروع وأنواع المخاطر المترتبة على إقامته، والحلول المقترحة؛

- تقدير تكاليف الدراسة التفصيلية للمشروع.

و عليه يمكن تلخيص أهم الأهداف من وراء إجراء دراسة جدوى أولية في النقاط التالية:

(كافي، 2009، ص. 12-13)

- مدى توافق أهداف مشروعك مع الأهداف الاقتصادية التنموية للدولة، أو مع أهداف الممولين لمشروعك؛

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

- تحديد النقاط التي يجب التركيز عليها في دراسة جدوى المشروع التفصيلية (اللاحقة)؛
- تحديد نقاط ضعف مشروعك؛
- دراسة مدى ملائمة موقع مشروعك مع المعايير البيئية الوطنية؛
- تفادي إنفاق الأموال للقيام بدراسة جدوى تفصيلية في حين أنّ المشروع غير ناجح و لا يبزر هذه النفقات؛
- محاولة جذب و إقناع ممّولي المشروع.

ترتكز هذه المرحلة أساسا على ثلاث نقاط أساسية و هي وصف النشاط، تحديد السوق المستهدف و تحديد المشروع الشخصي.

▪ **وصف النشاط**

يعتبر وصف النشاط من المراحل الأساسية لدراسة قابلية الفكرة للتنفيذ و هنا عليك الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ماهي السلع/الخدمات التي تنوي إنتاجها : أي ما الذي ستقوم به بالضبط ؟
- تصنيع و توزيع المنتج، تصميم تصنيع و توزيع المنتج، الإستيراد و التعبئة أو الإنتاج لشركة معينة ؟

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

- من هي شريحة الزبائن المستهدفة في السوق ؟ من هم زبائنك ؟ أشخاص معنوية أم طبيعية ؟ إذا كانوا أشخاص معنويين، فما هو نوع المؤسسات الذي ستتعامل معه، أهي مؤسسات إدارية أم اقتصادية ؟ عمومية أم خاصة ؟ كبيرة أو صغيرة ؟... أما إذا كان زبائنك أشخاص طبيعيين، فمن هم بالضبط ؟ طلبة، موظفون، نساء، أطفال، مرضى، متقنين،...

- ما هي كيفية أو طريقة استخدام المنتج؟ و هنا عليك طرح أسئلة فيما إذا كانت طريقة استخدام منتجك سهلة أو صعبة ؟ متاحة للجميع أو تتطلب إدراك أو معرفة خاصة؟ مجانية أو مقابل ثمن ؟....

- ماهي طريقة البيع التي سوف تنتهجها ؟ أي كيف سيتم التواصل مع الزبون ؟ هل هي نفس الطريقة مع كل الشرائح المستهدفة ؟ أم سيكون لكل شريحة قناة خاصة بها. فهناك قنوات مباشرة مثل فريق المبيعات، التعامل الشخصي مع الزبون، موقع إلكتروني، البيع بالتجوال، متجر، أو قنوات غير مباشرة مثل المتاجر المشتركة و المساحات الكبرى، الخدمات الآلية ، أو عن طريق المراسلة.

بعد الإجابة على هذه التساؤلات سوف يقودك تفكيرك إلى تحديد الإكراهات المتعلقة بهذه المرحلة و المتمثلة في :

- إكراهات مرتبطة بخصائص المنتج : و التي قد تتمثل في منتج سريع التلف، هش، ملوث، سهل النسخ و التقليد، احتمال ظهور منافسين، منتج يتطلب معدات و تقنيات خاصة لإنتاجه و/أو توزيعه،...

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

- إكراهات مرتبطة بعمليات الإنتاج : و هنا قد تكون العملية الإنتاجية ذات تكاليف عالية أو تتطلب أيدي عاملة متخصصة. كما قد ترتبط العملية الإنتاجية بمصادر تمويل ربما هي قليلة مما قد يخلق خطر التأخر في الإنتاج و التسليم أو انقطاع التمويل.
- إكراهات متعلقة بعملية التوزيع : و هنا عليك التساؤل عن مدى توفر منافذ التوزيع؟ هل يتطلب منتجك توفير خدمة ما بعد البيع ؟ و هل أنت قادر على توفيرها (الإمكانات المادية و البشرية) ؟ هل يتطلب منتجك من أجل توزيع واسع عملية إشهار؟...
- إكراهات متعلقة بالجانب القانوني : هل يتطلب النشاط الذي تنوي القيام به شهادة معينة ؟ أو ترخيص معين من جهات محددة ؟ أي هل يخضع نوع هذا النشاط إلى تنظيم خاص ؟

■ تحديد السوق المستهدف

هنا يجب أن تحدّد الإطار السوقي الذي تنوي النشاط فيه من خلال الأسئلة التالية:

- ما هو حجم و طبيعة السوق ؟ هل تنوي أن تباع منتجاتك على المستوى المحلي، الوطني أو الدولي؟ و كيف هي طبيعة السوق؟ أهو سوق دائم على مدار السنة؟ أم موسمي؟
- من هي الشريحة المستهدفة؟ و هنا عليك تحديد بدقة مع من تريد أن تخدم بمشروعك سواء بمنتج أو بخدمة؟ أي عليك التحديد بدقة لصنف الزبائن،

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

ميزتهم، خصوصياتهم، أماكن تواجدهم، أذواقهم... هذه المعطيات ستمكّنك من أن تعرف كيف تعرض لهم سلعتك؟ ما هي طرق الاتصال بهم؟ وهل يمكنك الوصول إليهم؟ هل لديهم الدوافع لشراء سلعتك؟ وهل لهم القدرة الشرائية لذلك؟ بإجابتك على هذه الأسئلة ستكون قائمة من الزبائن، وإذا كانت هذه القائمة تحوي مجموعات متنوعة و متباينة، حاول أن تعمل على ترتيبهم حسب الأولوية.

- ما هي وضعية السوق المستهدف؟ عادة ما يتسم السوق بالمنافسة و هنا عليك أن تحدّد حجم التنافس في السوق، حيث أنّه من الصعب الدخول الى سوق متخصص و فيه منافسين أقوىاء. كما عليك تحديد درجة نمو السوق ما إذا كان سوق نامي (ينمو بسرعة)، وهو ما قد يمثّل فرصة بالنسبة لك، أو سوق ناضج أو مشبع ممّا قد يشكّل خطراً على فرص النجاح لمنتجك في السوق، أو سوق في حالة تراجع أو تدهور ممّا يستوجب عليك التخلّي عن فكرة إنتاج هذا النوع من المنتج. كما عليك أيضاً ان تقدّر حجم السوق و ذلك من خلال تقدير عدد الأشخاص المهتمّين و القادرين على الدّفع لاقتناء منتجك، كذلك تقدير الحصّة السوقية التي يمكنك الحصول عليها.

- هل هناك حواجز لدخول السوق و التي قد تتمثّل أساساً في بعض التّراخيص المطلوبة للدّخول إلى سوق معين. مثل هذا النوع من الحواجز قد يخلق لك صعوبات للولوج إلى السوق، و لكنّه في المقابل سيّشكل لك نوع من الحماية ضد منافسة الدّاخلون المحتملون.

■ تحديد المشروع الشخصي

بعد وصف النشاط من جهة و تحديد السوق المستهدف من جهة أخرى، يتم في هذه المرحلة مقابلة متطلبات النشاط و السوق مع الوضعية الشخصية لحامل الفكرة. هنا عليك أن تحدد الصفات الغالبة في شخصيتك و مدى تطابقها و تجانسها مع متطلبات مشروعك، و ذلك من خلال طرح الأسئلة التالية:

- ما هي الخبرات والمهارات التي تمتلكها وتخدم المشروع؟
- ما هي دوافعك الشخصية والتي ستضمن نجاح المشروع؟
- ما هي صفاتك الشخصية والتي ستعمل على قيادتك للمشروع؟
- ✓ ما هي مؤهلاتك الجسدية و الصفات التي تتحلى بها؟ مثل التعاون، اللباقة، الصدق، الحماس للعمل، الدقة في المواعيد والعمل، بذل الجهد المناسب للعمل وغيرها. هل أنت مستعد لاستيعاب ضغوطات العمل، السفر، العمل لساعات طويلة؟ ما مدى قدراتك لنسج شبكات علاقاتية؟ التفاوض، حسن الحوار و التواصل؟... ما هي المهارات التي تمتلكها؟ (مهارات الاتصال، التصميم، الإشراف، التنظيم، الرياضيات، وغيرها )
- ✓ ما هي دوافعك و محفزاتك للاتجاه لعالم المقاولاتية؟ أهى الاستقلالية المالية؟ و هنا أنت من النوع الذي غالبا ما سيرفض المساعدة المالية، مما قد يسيطر على مشغلك مدى توفرك على مصادر التمويل اللازمة لإنجاز مشروعك؟ و هل أنت مستعد لطلب مصادر تمويل خارجية؟ سواء من مصادر رسمية (البنوك، مؤسسات أخرى) أو غير رسمية (الأصدقاء)

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

و العائلة). و قد تكون دوافعك هي الإستقلالية في اتخاذ القرارات، و هنا عليك الإنتباه إلى أنك قد تكون من النوع الذي لا يطلب الإستشارة، أو لا يقبل النصيحة.

✓ ما هي أهدافك؟ و أهداف المجموعة التي تنوي العمل معها؟ هل لديك رؤية واضحة؟ وهل هي نفس الرؤية التي تتقاسمها مع الجماعة؟

✓ ما هو مستواك التعليمي و/أو التكويني؟ ماهي كفاءاتك و خبراتك السابقة في مجال هذا النشاط؟ هل تملك خبرة تقنية فنية؟ أم إدارية تسييرية؟ أم خبرة في مجال التجارة و التسويق؟ هي خبرات يتطلبها أي مشروع من حامله لزيادة فرص النجاح و النمو في السوق، لكنك إن كنت لا تتمتع بالخبرة اللازمة في الأنواع الثلاث معا، فبإمكانك الإستعانة بشريك يتقن المهارة التي تفتقدها، مما يخلق حلقة تكامل بينكما من أجل إنجاز مشروعك.

بعد الإجابة على هذه النقاط، سيكون عليك تحديد إكراهاتك الشخصية التي قد تتمثل في :

- الإكراهات الماليّة: و هنا عليك التأكد ما اذا كانت لديك مداخيل ثانوية (مداخيل كراء، ريع، فوائد...) يمكنك الإعتماد عليها في بداية المشروع ريثما تتمكن من تحقيق إيرادات تغطي تكاليف مشروعك.
- الإكراهات العائلية: هل عائلتك مستعدة لتحمل ظروف عملك، سفرك، غيابك... و هل ترى أنك ستلقى المساندة من طرف أفراد العائلة ( الوالدين، الزوج/الزوجة، الأبناء...).

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

- الإكراهات الصّحية: و هنا عليك تحديد ما إذا كانت صحتك النّفسية و الجسدية تسمح لك بالدّخول لعالم المقاولاتية و كل ما يحمله من ضغوطات، مخاطر، مشاكل،... قد تؤثر سلبا على صحتك.

■ التّحقق من قابلية الفكرة للتّنفيذ

- بعد جرد كل نقاط القوّة و الضّعف للمراحل السّابقة ستكون أمام أحد الخيارات التالية :
- مواصلة المشروع في حال كانت نقاط القوّة أكثر من نقاط الضّعف.
  - إعادة تشكيل أو تعديل فكرة المشروع لتتوافق و المتغيّرات البيئية (البيئة الداخلية و البيئة الخارجية) في حال تساوي نقاط القوّة و نقاط الضّعف.
  - التّخلي عن فكرة المشروع الحالية في حال ان كانت نقاط الضّعف تفوق نقاط القوّة.

(3) دراسة جدوى المشروع (Project feasibility study)

- بعد التّحقق من قابلية فكرتك للتّنفيذ و التّأكد من إمكانية تحويلها إلى مشروع، سيكون عليك القيام بدراسة جدوى لمشروعك لدراسة إمكانية تطبيق المشروع و نجاحه، و ذلك من خلال توضيح كل من الإستثمارات المطلوبة، العائد المتوقع و المؤثّرات الخارجية. إنّ مثل هذه الدراسة ستمكّنك من:

- معرفة حاجيات مشروعك و فرص نجاحه؛
- تجنّب الانزلاق إلى المخاطر و تحمّل الخسائر؛

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

- إقناع الممولين (البنوك غالبا) بمشروعك و قدرته على تحقيق عائد استثمار جيد؛
- معرفة مجموع التغيرات الاقتصادية، الإجتماعية، السياسية، القانونية، .... المتوقع حدوثها.

تعرف دراسة الجدوى الفنية و الاقتصادية لمشروع على أنها عبارة عن الدراسة العلمية الشاملة لكل جوانب المشروع، و التي على أساسها يتم اتخاذ القرار المناسب، إما بالتخلي عن المشروع، تعديل بعض عناصره أو المباشرة في تنفيذه. نظرا لأهمية هذه الدراسة و اعتمادها بشكل أساسي في اختيار القرار المتعلق بمشروعك، فلا بد من أن تتصف هذه الدراسة بالدقة، الموضوعية و الشمولية (العيساوي، 2013، ص.42).

كما تجدر الإشارة إلى أنه عليك مراعاة عامل الزمن في إعداد دراسة الجدوى. فالمعطيات التي على أساسها قمت بدراسة جدوى مشروعك معرضة للتغيير، و بالتالي فالتقديرات المعدة قد تصبح غير دقيقة. كما أن الفرص الاستثمارية تزول و تختفي بعد فترة، و عليه إذا تأخرت في اتخاذ القرار المتعلق بمشروعك بناء على دراسة الجدوى التي أعدتها، فإنه يجب عليك تحيين الدراسة للتأكد من صحتها و دقتها لتجعلك تأخذ القرار الصائب (العجلوني و الحلاق، 2019، ص.35).

تشمل دراسة الجدوى دراسة تقنو اقتصادية لمشروعك و التي تمس كل من الجانب التقني و الإقتصادي أي التسويقي ، المالي و القانوني لمشروعك.

أ) الدراسة التقنية (الفنية و الهندسية) (Technical study)

تتضمن هذه الدراسة :

- تقدير حجم المشروع و طاقته الإنتاجية و هنا عليك تقدير العمر الافتراضي لمشروعك و طاقته الإنتاجية أي عدد الوحدات المتوقع إنتاجها في وحدة زمنية معينة لكل سنة من سنوات التقدير و التي تكون غالبا في حدود 3 الى 5 سنوات متوقعة؛
- إختيار موقع المشروع و الذي يمثل تحدّ كبير لنجاح مشروعك حيث يعتبر قرار اختيار و تحديد موقع مشروعك من القرارات الأساسية لدراسة نجاح/فشل مشروعك، لما يترتب عنه من نتائج يمتد تأثيرها على مدى سنوات نشاط مؤسستك. هنا عليك أن تسعى قدر الامكان لأن يكون موقع مشروعك قريبا من مصادر التّوريد و منافذ التّوزيع لما ينجّر عنه من تخفيض في سعر تكلفة منتجك ممّا يسمح لك من المنافسة بقوة في السّوق؛
- تحديد نوع الإنتاج و العمليات الإنتاجية و هنا عليك أن تحدّد نوع نظام الإنتاج الذي تنوي العمل وفقه: نظام إنتاج مستمر أو نظام الإنتاج حسب الطلب أو نظام الإنتاج المتغير مع كل ما يقدّمه كل نوع من مزايا و عيوب. أمّا فيما يخصّ العمليات الإنتاجية ، فعليك التّحديد بدقّة ترتيب الانشطة و المراحل الإنتاجية المختلفة في سيرورة الإنتاج؛
- تحديد الالات و المعدات: فبعد تحديدك لنظام الإنتاج و المراحل الإنتاجية سيتعيّن عليك اتّخاذ القرار الأنسب حول نوع و مصدر (محلي أو مستورد من

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

الخارج) الآلات و المعدات المستخدمة. يجدر الذكر هنا أنه قد يتعين عليك في هذه المرحلة الإستعانة بفريق هندسي متخصص للقيام بعملية الإختيار كونها عملية فنية بحتة؛

- التخطيط الداخلي للمشروع: في آخر مرحلة من مراحل الدراسة التقنية لمشروعك ستقوم بوضع التصاميم الهندسية أي تحديد مواقع و مواصفات (من خلال دراسات الهندسة المدنية و الميكانيكية) الأبنية اللازمة لإقامة مشروعك (الإدارة ، المخازن ، ورشات الإنتاج....) من جهة، و تحديد مواقع و ترتيب الآلات و الماكينات داخل ورشات الإنتاج من جهة أخرى. إن التخطيط الداخلي الناجح لمشروعك سيضمن لك قنوات إتصال سهلة، سريعة و قليلة التكلفة بين جميع الوحدات داخل مشروعك.

(ب) دراسة الجدوى الاقتصادية (Economic feasibility study)

إن دراسة الجدوى الاقتصادية لأي مشروع تقتضي دراسة الجدوى التسويقية، الجدوى المالية و حتى القانونية للمشروع.

■ دراسة الجدوى التسويقية (Marketing feasibility study)

خلال دراسة الجدوى التسويقية عليك التطرق لنقطتين أساسيتين هما دراسة السوق بكل عناصره و تقدير الطلب الحالي و المتوقع.

إن مخرجات مشروعك ستوجه حتما إلى السوق الذي سنتقاسمه مع مجموعة عناصر أساسية لعل أهمها المنافسون في السوق لذا وجب عليك الإجابة بدقة على الأسئلة التالية:

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

- ما هي طبيعة هيكل السوق الذي ستنشط فيه (سوق منافسة كاملة الى سوق احتكار تام) ؟ و هل هذا السوق في نمو، استقرار (أي سوق مشبع) أو في تدهور ؟ إن الإجابة على مثل هذه الأسئلة ستمكّنك من تقدير سهولة أو صعوبة الدخول إلى السوق و معرفة مدى قوّة المنافسين في هذا السوق.

- ما هو حجم المنافسة في السوق ؟ و هنا عليك بتحليل العرض الحالي و المتوّقع من حيث عدد المنافسين، مراكزهم في السوق، خصائصهم، نقاط القوة و الضعف لهم، سياساتهم التسويقية،... كما لك أن تحلّل العرض أيضا فيما يخصّ المنتجات المتوّفرة في السوق و ذلك من خلال مصدر المنتجات (محلية أو مستوردة)، صفات و جودة المنتجات المماثلة و البديلة، تكاليف إنتاجها، أسعارها، حجم المبيعات، مدى استقرار الأسعار في السوق،...

من خلال تحليل السوق يتّوجب عليك تحليل مجموعة من عناصر بيئة مشروعك المهمة وفق أدوات اقتصادية مساعدة أهمّها:

❖ أداة "باستل" - (Political-Economic-Societal-Technologic-Ecologic-Legal) Pestel

هي أداة تساعدك على تحليل المتغيّرات البيئية الكلية (الغير مباشرة) و التي تضمّ:

- التغيّرات السياسية: تتعلّق هاته التغيّرات بالهيئات و الأنظمة و الأفراد الذين يشكّلون النظام السياسي، حيث تعتبر القرارات السياسية مؤثّر رئيسي على الاقتصاد. كما أنّ الأمن و الاستقرار القومي من أهمّ العوامل المشجّعة على الإستثمار و الإنتعاش الإقتصادي و العكس صحيح.

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

- التغيرات الاقتصادية: التي تشمل التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية أي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على الإقتصاد ككل بما فيه مشروعك المستقبلي. من بين هذه العوامل الدخل، الطلب، البطالة، التضخم، السياسة النقدية و المالية، وضع ميزان المدفوعات، سعر الفائدة، سعر الصرف،...
- التغيرات الاجتماعية: تؤثر البيئة الاجتماعية بشكل هام على مشروعك المستقبلي لما لها من أثر على طلب منتجاتك و على قيم و عادات و ممارسات العاملين بمؤسستك. كما قد تؤثر على الموارد البشرية التي تحتاجها، القدرة التسويقية لمشروعك و على الوظائف التي ستؤديها مؤسستك للمجتمع بصفة عامة. من أهم هاته التغيرات التي يجب عليك أن تدرسها نذكر: النمو السكاني و التركيبة السكانية (من حيث الجنس و الفئات العمرية)، مستوى التعليم، القيم و قواعد السلوك الاجتماعي، العادات و التقاليد،...
- التغيرات التكنولوجية : يعتبر التغيير التكنولوجي أكثر أشكال التغيير وضوحا و انتشارا في المجتمع فهو يتعلق بأدوات استخدام الإنتاج، الأسواق، المواد الخام، النقل، الطاقة، الإتصالات،... حيث أصبح من الضروري على كل مؤسسة مواكبة التطور التكنولوجي لدعم مركزها التنافسي خاصة و أنّ التغيرات التكنولوجية باتت قادرة على تجديد و إلغاء الصناعات الموجودة أو حتى خلق صناعات جديدة تماما. من أهم المعطيات التكنولوجية التي قد تساعدك نذكر: إنفاق الدولة على البحث و التطوير، حماية الاختراع، نقل التكنولوجيا،...
- التغيرات الايكولوجية (البيئية) : و هي تهتم بمجمل التغيرات المتعلقة بالبيئة و التي قد تؤثر على مشروعك الشخصي. فعلى سبيل المثال قد تكون ملزما بدفع

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

رسوم حماية البيئة نتيجة النفايات الصناعية أو التلوث البيئي الذي قد ينتجها مشروعك، أو مثلاً قد تلجأ إلى استعمال التعبئة غير المضرّة بالمحيط من أجل "منظمة مسؤولة".

- التغييرات القانونية (التشريعية) : تشمل هاته التغييرات مجموعة القوانين و التشريعات المؤثرة على عمل مؤسستك المستقبلية حيث يتوجب عليك، للقيام بعملك، مراعاة عدد من القوانين و احترامها، ممّا قد يؤثّر سلباً على نشاط مؤسستك و ذلك بزيادة التكاليف و الحدّ من إرادة المؤسسة في التسيير. من أهم هاته القوانين نذكر قانون العمل و النقابات، القوانين الجبائية، قوانين الإستيراد و التصدير، قوانين حماية البيئة، قوانين حماية المستهلك،...

❖ أداة "سوات" - Strength-Weaknesses - SWOT

Opportunities-Threat

و هو تحليل اقتصادي اخترع من قبل ألبرت همفري عام 1960 يمكنك من التعرف على أربع اعتبارات أساسية قبل الإنطلاق في مشروعك وهي نقاط قوّة مشروعك، نقاط ضعفه، الفرص المتاحة أمام مشروعك، و التّهديدات التي قد تواجهه. يتعلّق الإعتبارين الأولين (نقاط القوّة و نقاط الضّعف) بالبيئة الداخليّة لمشروعك، بينما تتعلّق الفرص و التّهديدات بالبيئة الخارجيّة التي تحيط بمشروعك. و عليه يعتبر التحليل الرباعي SWOT أداة تحليل اقتصادي كاملة تلمّ بجميع جوانب بيئة المشروع.

- تتمثّل نقاط قوّة مشروعك في الخصائص و الميزات التي تجعل منه مشروعاً قوياً في السوق مقارنة بالمشروعات الأخرى المنافسة، و التي قد تكون جودة

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

منتجاتك، سعر منافس في السوق، موقع ملائم، يد عاملة ماهرة متخصصة،  
براءة اختراع، تكنولوجيا جديدة،...

- تتمثل نقاط ضعف مشروعك في الصفات التي قد تحدّ من فرص نجاحه و تجعل منه مشروعا ضعيفا مقارنة مع المشاريع المنافسة في السوق مثل إرتفاع تكلفة الإنتاج، أحادية مصادر التوريد، قلة منافذ التوزيع، الإفتقار للمهارات المطلوبة،...

- أما الفرص التي توفرها البيئة الخارجية لمشروعك فهي مجمل التغيرات الحالية و المستقبلية التي تؤثر إيجابا على نجاح مشروعك و التي عليك استغلالها و إلا حسبت عليك كتكلفة فرصة بديلة في السوق. من أمثلة الفرص التي يمكن مصادفتها: السياسات التشريعية و القانونية المحفزة (الإعفاءات الضريبية و الجمركية، تسهيلات إجراءات الإستيراد و الجمركة، تشجيع منح القروض لقطاع نشاطك، دخول أسواق جديدة،....

- و أخيرا عليك بتجنب التّهديدات ( أو على الأقل العمل على تقليل الأثر السلبي لها) و المتمثلة في المتغيرات الحالية و المستقبلية التي قد تؤثر سلبا على مشروعك المستقبلي، و منها السياسات التشريعية و القانونية المثبّطة (ارتفاع الرّسوم الضريبية و الجمركية،...)، ظهور منافسين جدد، منتجات بديلة،...

كما يتمّ الاعتماد عند تقدير الطّلب على "تجزئة السوق" وفق معايير محدّدة تتناسب و التّوجه

النّشاطي و الإستراتيجي للمشروع. هاته المعايير قد تكون :

- جغرافية : حسب المناطق الجغرافية الريف/ المدينة،...

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

- ديموغرافية: الجنس، المهنة، الدّخل، مستوى التّعليم، اللّغة، الدّيانة،...
  - إقتصادية إجتماعية: الطبقة الإجماعية، نمط الحياة، العادات، الدّخل،...
  - سلوكية: اتّجاهات و ولاء الزبائن للعلامة التجارية.
- يتمّ تقدير الطّلب وفق أساليب قد تكون كيفية تعتمد على الخبرة و التّقدير الشّخصي لحامل المشروع، أو كميّة إحصائية مثل السّلاسل الزمنية، نماذج الإنحدار، الميزانية التقديرية،...
- دراسة الجدوى المالية (Financial feasibility study)
- عند قيامك بدراسة الجدوى المالية لمشروعك يتوجب عليك تحديد تكاليف مشروعك، مصادر تمويله ، و الأرباح المتوقعة له، و هذا أساسا من خلال:
- بيان الهيكل التّمويلي للمشروع الذي يجمع بين مصادر التّمويل المختلفة مع تكلفة الحصول عليها؛
  - بيان الجدول الزّمني لسداد التّكاليف الإستثمارية؛
  - بيان الجدول الزّمني للحصول على القروض و لسدادها؛
  - اعداد القوائم المالية التّقديرية (قوائم الدّخل التّقديرية، الميزانيات التّقديرية، التّدفقات النقدية،..).

✓ الجوانب المالية للمشروع

قبل الإنطلاق في مشروعك يجب أن تكون ملماً و مدركاً لكلّ التكاليف الملحقة بمشروعك و قادراً على فصلها و التفريق بينها. فالتكاليف الكلية لمشروعك تتمثل في:

- التكاليف التأسيسية و التي تدفع مرة واحدة في بداية حياة المشروع و لا تسترد مثل : رسوم التأسيس، رسوم التسجيل، الدراسات والإستشارات، براءة الاختراع والعلامة التجارية،...
- التكاليف الرأسمالية أو الإستثمارية و التي تتمثل في تكلفة الحصول على عناصر الإنتاج (المباني، الأراضي، الآلات، الأثاث، مستلزمات المكتب...) و هي تصرف مرة واحدة و يمكن استرجاعها عن طريق التنازل عن الاستثمارات.
- التكاليف التشغيلية و التي تنشأ من أجل تشغيل المشروع و انطلاقه (شراء مواد و لوازم، أجور، صيانة،...). و هي تنقسم إلى تكاليف متغيرة يتغير حجمها بتغير حجم الإنتاج (شراء مواد و لوازم،...)، و أخرى ثابتة مستقلة عن حجم الإنتاج (التأمينات، الكراء،...).

إلى جانب هذا، عليك أن تكون ملماً بأهم المفاهيم المتعلقة بالجوانب المالية لمشروعك مثل:

- العمر الافتراضي لمشروعك و الذي يحدّد تقديرياً لعدد من السنوات بناء على العديد من الإعتبارات والعوامل أهمها: طريقة إهلاك الأصول محاسبياً، الصيانة الدورية والصيانة العامة، التكنولوجيا المستخدمة ودرجة جودتها و

## المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

الإسترشاد بالمشاريع المثيلة. كما يجب التفرقة بين العمر الإفتراضي والعمر الإقتصادي الذي هو العمر الفعلي للمشروع (مهري، 2013، ص.54).

- إحتياجات المشروع من القوى العاملة نوعا و كمّا و التي تحدّد على أساس المهارات الفنيّة التّقنية أو الإدارية التّسييرية أو حتّى أيضا المهارات التّسويقية.

- إحتياجات المشروع من الموادّ الأولية و مستلزمات الإنتاج و ذلك بتقديرها كمّا و نوعا أي تحديد قائمة لكلّ الموادّ الأولية اللّازمة للإنتاج و كذا المستلزمات مع تحديد الكمّيات المطلوبة للإنتاج. إضافة إلى تحديد أسعار هذه الإحتياجات مع الأخذ بعين الإعتبار الفوائد المتوّعة أثناء عملية الإنتاج.

- رأس المال العامل (Working Capital) و الذي يتكوّن من المخزون زائد التّقدية السائلة التي تكفي لمقابلة المصروفات التّقدية كالأجور، المصروفات الإدارية والتّسويقية، مصروفات استهلاك الكهرباء والمياه والصيانة والنقل. يحسب رأس المال العامل بطرح إجمالي الإلتزامات (الخصوم) المتداولة<sup>3</sup> (ما يمكن أن تتحمّله للحصول على الأصول المتداولة خلال فتره محاسبية معينة) من إجمالي الأصول المتداولة<sup>4</sup> (الأصول التي يمكن تحويلها لنقد خلال دورة محاسبية: النقد، صافي المدينون و المخزون، ...). يجب أن يحدّد بدقّة كي يكفي لتغطية الفارق بين الإيرادات و المصروفات التّقدية خاصّة في بداية حياة مشروعك أين يفترض أن تفوق مصروفاتك إيراداتك حيث يمثّل النقد المتوفّر للعمليات اليومية لمشروعك خلال السنة المالية. ويتوقف تقدير تكاليف رأس المال العامل المطلوب على عدد من البيانات لعلّ من أهمّها : (مهري، 2013، ص.57)

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

- عدد الوحدات المطلوب إنتاجها يوميًا / أسبوعيًا / شهريًا؛
  - مصروفات الإنتاج والبيع بالنسبة للوحدة؛
  - طول فترة الإنتاج والبيع والتحصيل؛
  - الإئتمان التجاري والمصرفي الذي يمكن الحصول عليه لتمويل عملية الإنتاج والبيع.
- رأس المال المستثمر هو إجمالي قيمة رأس المال العامل بالإضافة إلى الأصول طويلة الأجل وهو ما يعادل مصادر التمويل ( الخصوم طويلة الأجل، حقوق الملكية ).
- التدفقات النقدية التي تمثل بيان تقديري للمتحصلات والمدفوعات النقدية المتوقعة في المستقبل والتي سوف تترتب على تنفيذ المشروع (خليل عطية، 2008، ص.67). يتطلب تقدير التدفقات الداخلة إعداد قوائم الدخل التقديرية للسنوات المقبلة إبتداء من السنة الأولى للتشغيل و ذلك للتعرف على مخصصات الإهلاك، الفائض القابل للتوزيع، بالإضافة إلى السعر المتوقع للأصول الثابتة عند انتهاء العمر الافتراضي لها (عطوة الزنط ، 1992 ، ص.251). تتشكل التدفقات النقدية الداخلة للمشروع أساسا من إيرادات المبيعات والمتمثلة في حاصل ضرب سعر بيع الوحدة المباعة من السلعة أو الخدمة في إجمالي الكمية المباعة. أما التدفقات النقدية الخارجة (التكاليف) فهي تتألف أساسا من التكاليف الاستثمارية أي المصروفات قبل بدأ تشغيل

المشروع، والتكاليف التشغيلية التي تصرف خلال العمر الافتراضي للمشروع بداية من السنة الأولى له.

### ✓ مصادر التمويل (Funding sources)

من المهم جدًا أن تحدّد مصادر التمويل المتوفرة و الملائمة لمشروعك المستقبلي و التي تندرج ضمن قسمين أساسيين هما :

### مصادر تمويل داخلية (Internal funding sources)

تتمثل مصادر التمويل الداخلية في:

- التمويل الشخصي و المتمثل في أموالك الخاصة و التمويل الذي تتلقاه من العائلة أو الأصدقاء.
- التمويل الذاتي حيث يمكنك في مرحلة لاحقة بعد تأسيس مشروعك الاعتماد على العائدات الداخلية التي احتفظت بها أي الأرباح المحتجزة. يعتبر هذا النوع من الموارد أقل تكلفة، لذا ينصح به المشاريع الناشئة في بداية حياتها غير أنه يجب الإنتباه إلى أنه لا يمكنك الاعتماد على هذا المصدر لوحده فيما بعد لأنه غير كاف لتمكينك من التنافس و توسيع حصتك السوقية.
- التحالفات التجارية، فإذا كانت مواردك غير كافية خاصة في المراحل الأولى من انطلاقة مشروعك، يمكنك اللجوء إلى اتفاقيات تجارية تعاونية مع شركات أخرى لزيادة إيراداتك أو التخفيض من تكاليفك. عادة ما يتم اللجوء إلى هذا

النوع من التمويل من أجل اختراق أسواق جديدة، تسهيل الوصول إلى منافذ التوزيع، تطوير منتجات، اكتساب خبرة،...

- التمويل من العوائد القليلة الناتجة عن التشغيل الأولي (Bootstrapping) و هو من طرق التمويل الحديثة يقوم على مبدأ تقليل نفقات الشركة الناشئة و توفير المال من أجل التمويل.

### مصادر تمويل خارجية (External funding sources)

و التي تتمثل في:

- المستثمرون الملائكة (Angel Investors): هذا النوع الحديث يعتمد على تمويل رجال أعمال أثرياء (الذين عادة ما يكونون من العائلة أو الأصدقاء) لمشاريع ناشئة من أموالهم الخاصة، هذا مقابل امتلاكهم لحصة في المشروع الناشئ قد تصل أو تفوق 50%. ينبغي الإشارة هنا إلى أن هذا النوع من التمويل غير متاح بمجرد الإنطلاق في مشروعك لأن المستثمرين الملائكة لا يستثمرون في مشروع إلا بعد التأكد من انطلاقته السليمة و ظهور بوادر نجاحه (الشيخ، ص. 48).

- أصحاب رأس المال المخاطر (المستثمرين المغامرين Venture Capitalists/): تقوم مؤسسات رأس المال المخاطر بمشاركة صاحب المشروع دون ضمان العائد و لا المبلغ الأصلي أي مبدأ المشاركة في الأرباح و الخسائر. توفر هاته المؤسسات لأصحاب المشاريع الدعم المالي و الفني (الخبرة و الطرق الحديثة في الإدارة و التنظيم) عكس الإستدانة القائمة على

مبدأ سداد القرض و سعر الفائدة مع إلزامية تقديم الضمانات. إن نشاط مؤسسات رأس مال المخاطر في الجزائر ضعيف و محدود جدًا تتمثل في شركتين هما Sofinance و Finalep . تم إنشاء شركة Sofinance عام 2000 بالشراكة مع مؤسسة مالية أجنبية لإنشاء المؤسسات الجديدة في إطار الإستثمار الأجنبي المباشر. نسبة مساهمتها في التمويل ضعيفة لا تتعدى 35% من رأسمال الشركة كحد أقصى كما أن مجال أعمالها ضيق ينحصر أساسا في الصناعات التحويلية ، صناعة الألبسة، تحويل الخشب واستغلال الثروات المنجمية و هي أنشطة لا تمثل مخاطرة كبيرة. أما شركة Finalep فتم إنشاؤها سنة 1991 بمساهمة كل من القرض الشعبي و بنك التنمية المحلية و الوكالة الفرنسية للتنمية بهدف مساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المصغرة الإنتاجية على تخطي مشكل التمويل (بريش، 2007، ص.12)

- منصات التمويل الجماعي (Crowd funding) : تقوم هاته المنصات بتوفير التمويل اللازم لأصحاب المشاريع الناشئة للإطلاق. يتطلب هذا النوع من التمويل أن يكون لديك فكرة محددة و رؤية واضحة لمشروعك المستقبلي لأنه أنت من سيقوم بجلب أصحاب المال و ذلك بتقديم الشروحات التفصيلية لفكرتك و محاولة إقناعهم بنجاحها. إذن تسويقك الجيد لفكرتك المميّزة هو من سيجمع لك المال عبر المنصة. يوفر العالم عبر الأنترنت عدد كبير و متنوع من منصات التمويل الجماعي<sup>5</sup>، منها العربية ( Eureeca, Zoomaal , ) و أخرى عالمية ( Aflamnah, Afkarmena ) و kickstarter, Kiva, Patreon, gofundme, indiegogo, crowdrise, crowdfunder,

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

(rockethub, quirky). تختلف هاته المنصات من حيث نوع نشاط المشاريع

الممولة، هدف المنصات، مجانية تقديم الخدمة أو دفع كلفة رمزية، ...

- القروض البنكية بأنواعها ( قصيرة، متوسطة و طويلة الاجل)، قروض الإيجار

قروض مدعمة، قروض من العائلة، ...

- المساعدات المالية و التي تقدم عادة في إطار اليات الدعم التي توفرها الدولة.

✓ آليات المساعدة لإنشاء وتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لتمويل مشروعك أمامك جملة من الخيارات المتعلقة بالهيئات و الوكالات التي تساعدك في

تمويل مشروعك نذكرها:

❖ الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار (ANDI) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-282 المؤرخ في سبتمبر 2001 (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 55، 26 سبتمبر 2001)، و هي تطّلع بمهام ترقية و تطوير الإستثمار. تساعد الوكالة على تخفيف الإجراءات الإدارية لإطلاق مشاريع إستثمارية من خلال "الشّباك الوحيد غير الممركز" على المستوى المحلي، هذا الأخير يجمع بين جميع الإدارات المشاركة في الإستثمار (ممثل المركز الوطني للسجل التجاري، مصالح الضرائب، مصالح أملاك الدولة، مصالح الجمارك، مصالح التعمير، تهيئة الإقليم والبيئة، العمل والتّشغيل، ممّثلين عن الوكالة الوطنية للضمان الإجتماعي للعمال الأجراء و الوكالة الوطنية للضمان الاجتماعي للعمال الغير الأجراء، ممّثلين عن المجلس الشعبي البلدي).<sup>6</sup>

تتعلّق الإمتيازات التي تمنحها الوكالة ب:

إمميزات عند التأسيس:

- إعفاءات من الحقوق الجمركية بالنسبة للسلع و المواد المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز الإستثمار؛
  - إعفاء من الرسم على القيمة المضافة (TVA) بالنسبة للمواد و الخدمات المستوردة أو المتوفرة محلياً و التي تدخل مباشرة في إنجاز الإستثمار؛
  - تخفيض الرسوم العقارية؛
  - تطبيق معدل مخفض 2 % لحقوق التسجيل بالنسبة لعقود تأسيس المؤسسة ورفع رأس المال؛
  - أخذ الدولة على عاتقها التسديد الجزئي أو الكامل لنفقات أعمال تهيئة البنى التحتية الضرورية لتجسيد الإستثمارات.
- كما تستفيد المؤسسات من الوكالة لعشرة سنوات من:
- الإعفاء من تسديد الضرائب على أرباح الشركات (IBS) ، الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG) و الرسم على النشاط المهني (TAP)؛
  - الإعفاء من تسديد الرسوم العقارية؛

- منح إمتيازات إضافية تهدف إلى تحسين أو تسهيل الإستثمار مثل ترحيل الخسائر و أقساط الاهتلاك.

### ❖ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)

أنشئت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) في عام 1996 و هي مؤسسة عامة مسؤولة عن تشجيع ودعم ومرافقة الشباب العاطلين عن العمل الذين تتراوح أعمارهم بين 19 و 35 عامًا (يمكن أن يمدد هذا السن إلى غاية 40 سنة) و الذين يحملون فكرة مشروع لإنشاء مؤسسة صغيرة خاصة بهم. يستفيد الشباب من المساعدة (الإستقبال - المعلومات - الدعم - التدريب) ، من المزايا الضريبية (الإعفاء من ضريبة القيمة المضافة وتخفيض الرسوم الجمركية في مرحلة تحقيق وإعفاء من الضرائب في مرحلة التشغيل) والمساعدات المالية (قرض غير مدفوع - دعم الفوائد المصرفية). توفر الوكالة للشباب المعلومات الإقتصادية والتقنية والتشريعية والتنظيمية المتعلقة بأنشطتهم<sup>7</sup> كما توفر لهم التدريب في تقنية إدارة المشاريع الصغيرة عن طريق البرنامج التكويني الخاص بالشباب حاملي المشاريع الذي يتضمن أربعة مقاييس: مقياس الإنشاء (إجراءات إنشاء المؤسسة مع مراعاة المحيط الإقتصادي و الإجتماعي) ، مقياس التسويق ، مقياس الجباية و مقياس التخطيط المالي ( تسيير الخزينة ، تحليل النتائج و التكاليف) (بن عيسى، 2014، ص.80).

توفر الوكالة نوعين من النيات التمويل: التمويل الثلاثي (المساهمة الشخصية لصاحب المشروع + قرض بدون فوائد تمنحه الوكالة + قرض بنكي)، و التمويل الثنائي (المساهمة الشخصية لصاحب المشروع + قرض بدون فوائد تمنحه الوكالة). تمنح الوكالة الدعم المالي و الامتيازات الضريبية في مرحلة إنجاز المشروع و مرحلة استغلال المشروع.

بالنسبة لمرحلة إنجاز المشروع، تقدم الوكالة الدعم المالي (القرض بدون فوائد و تطبيق معدّل فائدة مخفض) فيما يخص القرض البنكي الذي يتباين حسب طبيعة و موقع النشاط. أما الإمتيازات

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

الضريبة فتكون عبارة عن الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لشراء التجهيزات و الحصول على الخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الإستثمار، تطبيق معدّل مخفّض نسبته 3 % من الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في تنفيذ الإستثمار، الإعفاء من دفع رسوم نقل الملكية على الاكتساب العقاري، الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة. أما في مرحلة استغلال المشروع فبإمكانك الإستفادة من:

- إمتيازات جبائية لثلاثة سنوات من تاريخ انطلاق المشروع ، تمّد إلى سنة سنوات في حالة تواجد المشروع بمنطقة خاصّة؛
- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات، الضريبة على الدخل الإجمالي و الرسم على النشاط المهني؛
- تمديد فترة الإعفاء لمدة عامين عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة عمّال على الأقلّ لمدة غير محدّدة؛
- عند نهاية فترة الإعفاء، تستفيد المؤسسة المصغرة من تخفيض جبائي ب 70% خلال السنة الأولى، 50% في السنة الثانية و 25% في السنة الثالثة من الضرائب؛
- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات و إضافات البناءات؛
- الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية و المؤسسات المصغرة عندما يتعلّق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية.

الجدول رقم 2: اليات تمويل الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب

المستوى الثاني			المستوى الاول		
مبلغ الاستثمار	بين 5.000.001 دج	10.000.000 دج	مبلغ الاستثمار	لا يتجاوز	5.000.000 دج
القرض البنكي	المساهمة الشخصية	الوكالة	القرض البنكي	المساهمة الشخصية	الوكالة
70%	2%	28%	70%	1%	29%
/	72%	28%	/	71%	29%

المصدر: من اعداد الباحث

ينكوّن الملفّ المودع لدى "أونساج" من ملفّ إداري و اخر مالي: (بن عيسى، 2014،

ص.75)

الشق الإداري

- نسخة عن عقد الميلاد رقم 13 المتضمنة رقم عقد الميلاد؛
- نسخة عن بطاقة التعريف الوطنية أو شهادة الجنسية؛
- نسخة مصادق عليها للوثيقة التي تثبت التأهيل ( دبلوم ، شهادة عمل،... )؛
- شهادة إقامة؛

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع



- صورة شمسية؛

- تصريح شرفي؛

- بطاقة التّسجيل بالوكالة الوطنية للتّشغيل سارية المفعول.

الشّق المالي

- فاتورة أولية للمعدّات من دون احتساب الرّسوم؛

- فاتورة أولية للتّأمين عن كل المخاطر خاصّة بالعتاد مع احتساب كلّ الرّسوم؛

- جدول تقديري لتكلفة تهيئة المحل إن وجد من دون احتساب الرسوم.

أمّا بالنسبة للملفّ الواجب ايداعه لمراقبة وضعيتك اتّجاه وكالتى الضّمان الإجتماعي للعمّال  
الأجراء و العمّال الغير الأجراء فهو يتكوّن من:

- نسختين عن عقد الميلاد رقم 13 تحمل رقم عقد الميلاد؛

- مستخرج من سجّل الضّرائب.

❖ الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصّغر (ANGEM)

تمّ إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصّغر في عام 2004 بغرض محاربة البطالة  
وعدم الاستقرار في المناطق الحضرية والرّيفية عن طريق تشجيع العمل الحر، العمل من المنزل  
والأنشطة الحرفية. كما تهدف إلى تحقيق الاستقرار لسكان الرّيف في مناطقهم الأصليّة من خلال

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

ظهور الأنشطة الاقتصادية و الثقافية، وإنتاج السلع والخدمات، التي تولد الدخل.<sup>8</sup> جاء إنشاء هذه الوكالة لتكريس ودعم النهج الذي يعزز التنمية الاجتماعية من خلال الإقتصاد ، وذلك بفضل صيغة المساعدة والدعم التي تعتمد بشكل أساسي على "الإعتماد على الذات" و المبادرة الفردية. تحقيقاً لهذه الغاية ، توفر الوكالة خدمات مالية وغير مالية للأشخاص أكثر من 18 سنة الذين ليس لديهم دخل، مع دخل غير منتظم أو يعملون في قطاع غير رسمي و أيضاً للنساء الماكثات بالبيت.

إنّ القرض المصغر هو عبارة عن قرض بفائدة مخففة و مضمون من طرف الدولة ، التسديد يتم عبر أقساط من 12 إلى 60 شهر و بمعدل فائدة من 1% الى 2 % حسب الحالات .

- تمويل شراء المواد الأولية بنسبة 100 % بدون مساهمة شخصية لطالب القرض و بدون فوائد لقيمة إجمالية لا تتجاوز 100.000 دج؛

- تمويل شراء عتاد أو تجهيزات صغيرة عن طريق تمويل ثلاثي. قيمة القرض قد تصل إلى 1.000.000 دج. إنّ التركيب المالي المقترح يكون بالمساهمة الشخصية (1 % من قيمة المشروع الإجمالية)، قرض بدون فوائد من الوكالة (29%) و البنك (70 % من القيمة الاجمالية بفوائد ميسرة.) (بن عيسى، 2014، ص.61-63).

❖ الصندوق الوطني للتأمين ضد البطالة (CNAC)

يقدم الصندوق الوطني للتأمين ضد البطالة (CNAC) المساعدة في خلق فرص العمل للعاطلين عن العمل الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 50 عامًا و ذلك منذ إنشائها في عام 1994 للتخفيف من الآثار الاجتماعية في أعقاب الإقالة الجماعية للعمال. تتعلق الخدمات التي يقدمها

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

بالمساعدة المالية بالإضافة إلى دعم جميع مراحل المشروع و التي تتمثل في: (بن عيسى، 2014، ص.66)

- المرافقة الشخصية خلال كل مراحل المشروع و إعداد مخطّط العمل؛
- الدّعم المالي عن طريق قرض بدون فوائد بقيمة 28 % و 29 % من القيمة الإجمالية للمشروع و تيسير الفوائد البنكية؛
- يتمّ التّمول بطريقتين واحدة فقط و هي التّمول الثلاثي : المساهمة الشخصية من 1 الى 2 %، مساهمة الصندوق من 28 % إلى 29 % ( بدون فوائد) و التّمول البنكي 70 % (فوائد ميسرة)؛
- إعفاء من الرّسم على القيمة المضافة TVA وتخفيض في قيمة الحقوق الجمركية خلال مرحلة الإنجاز وإعفاءات ضريبية خلال مرحلة الإستغلال؛
- تدريب وتكوين في تسيير المؤسسة خلال تكوين المشروع وخلال إنشاء المؤسسة؛
- تثبيت المكتسبات المهنية، وهذا عن طريق شراكة أبرمت مع وزارة التّكوين و التعليم المهنيين ماليا على عاتق الوكالة الوطنية للتأمين عن البطالة ، تهدف إلى تقييم وتثمين التجربة المهنية لحاملي المشاريع في حالة غياب شهادات و مؤهلات.

❖ مشاتل المؤسسات و مراكز التسهيل

حاولت الجزائر وضع الأطر القانونية التنظيمية لإنشاء مشاتل المؤسسات و مراكز التسهيل من خلال على الترتيب المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 الذي يتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، و المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 25 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي لمراكز التسهيل.

مشاتل المؤسسات

هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي. فهي عبارة عن هياكل استقبل موجهة لحاملي المشاريع لمدة مؤقتة بهدف دعم وتسهيل ظروف الإنطلاق، عن طريق توفير محلات للإيواء وخدمات اخرى ضرورية كالإعلام الآلي والتكوين، الإستشارات المحاسبية، القانونية الضريبية و غيرها (الزين، 2010، ص.9).

تهدف مشاتل المؤسسات الى دعم المؤسسات المتوسطة والصغيرة من خلال الخدمات التي تقدمها لها و المتمثلة أساسا في : (عيسانى، 2013، ص.127)

- تأجير المواقع و المحلات لأصحاب المشاريع المحتضنة؛
- توفير التجهيزات المكتبية؛
- توفير التكنولوجيا الحديثة؛
- توفير خدمات استقبال المكالمات الهاتفية، توزيع و إرسال البريد و كذا تصوير و طبع الوثائق؛

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

- توفير خدمات الكهرباء، الغاز و الماء؛
- تقديم الاستشارات القانونية، المحاسبية، و المالية، و كذا خدمات التّدريب في الادارة و التّسيير.

يمكن لمشاتل المؤسّسات أن تأخذ أحد الأشكال التّالية: (المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 78-03 المؤرخ بتاريخ 25 فيفري 2003)

- محضنة: هيكل دعم يتكفل بحامل المشاريع في قطاع الخدمات؛
- ورشة ربط: هيكل دعم يتكفل بحامل المشاريع في قطاع الصّناعة الصّغيرة و المهن الحرفية؛
- نزل المؤسّسات: هيكل دعم يتكفل بحامل المشاريع في قطاع البحث العلمي.

**حاضنات الاعمال (Business Incubators)**

تعتبر حاضنات الأعمال<sup>9</sup> مؤسّسات تعمل على دعم المقاولين أصحاب المشاريع الناشئة لتحقيق طموحاتهم بتوفير بيئة العمل المناسبة خلال المراحل الأولى لانطلاق المشروع من أجل زيادة فرصة نجاحه (الشيخ، ص.30). كما تعرّف على أنّها تقنية من التّقنيات المعتمدة لدعم المؤسّسات المبتدئة وتوفير لها عدد من الخدمات والتّسهيلات بتوفير الوسائل والدّعم اللّازمين (الخبرات، الأماكن، الدعم المالي) لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتّأسيس (الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال)

الخدمات الأكثر شيوعا التي تقدّمها حاضنات الأعمال تتمثّل في: (الشيخ، ص.32)

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

- المساعدة في التّسويق و الحسابات و الادارة المالية؛
- مساعدة المنشآت الناشئة في الحصول على التّمول اللازم؛
- التّواصل مع حلفاء استراتيجيين بالسّوق؛
- التّواصل مع المستثمرين و مع مستثمري رأس المال المخاطر؛
- توفير طاقم إستشاري ورقابي؛
- إدارة الملكية الفكرية؛
- تسهيل الاقتراض من البنوك.

مراكز التّسهيل (Facilitation Centers)

هي مؤسّسات عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشّخصية المعنوية و الاستقلال. تعتبر مراكز التّسهيل و الدّعم للمؤسّسات هيئات استقبال وتوجيه ومرافقة لحاملي المشاريع و المقاولين، تعمل على الجمع بين المقاولين من جهة والإدارات المركزية و المحليّة، مراكز البحث و مكاتب الدّراسات و الإستشارة، مؤسّسات التّكوين ومختلف الأقطاب الصّناعية و التّكنولوجية والمالية من جهة أخرى (الزين، 2010، ص.9).

من وظائف مراكز التّسهيل، نذكر: (المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 03-79):

- دراسة المملّفات والإشراف على متابعتها لأصحاب المشاريع؛

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

- مرافقة أصحاب المشاريع في ميداني التكوين والتسيير؛
- دعم تطوير القدرات التنافسية ونشر التكنولوجيا الجديدة؛
- تقديم الاستشارات في مجال تسيير الموارد البشرية والتسويق و التكنولوجيا والابتكار؛
- توفير دراسات إستراتيجية حول الأسواق المحلية والدولية .

تعمل مراكز التسهيل على توفير نوعين رئيسيين من الخدمات: (الزين، 2010، ص.18)

- التوجيه والمرافقة عندما يكون المقاول صاحب الفكرة لا يملك رأس المال (الإنشاء من العدم) أو يملك رأس المال ويحتاج إلى هذه المرافقة؛
- تقديم الدعم المادي على شكل اتفاقيات مع مراكز البحث والمخابر عندما يكون المستثمر مالك لمؤسسة ويبحث عن إرشادات في التكنولوجيات الجديدة لتطوير وسائل الإنتاج أو المنتج.

■ **دراسة الجدوى القانونية (Legal feasibility study)**

عند دراسة الجدوى القانونية لمشروعك، ستكون أمام أربع مهام أساسية :

✓ إختيار الإسم التجاري لمؤسستك

قدر ما تبدو عملية إختيار إسم لمشروعك سهلة، فهي في الحقيقة من أصعب الخطوات لما تتطوي عليه من انعكاسات سلبية في حين أنك لم توفق في الإختيار. إن إختيار الإسم المناسب و الدال لمشروعك يساهم بشكل كبير في نجاح انطلاق مشروعك، لذا عليك محاولة الأخذ بعين الإعتبار هذه النقاط من أجل إختيار أفضل و أنسب لإسم مشروعك: <sup>10</sup>

- إسم قصير، سهل الكتابة و التذكر، كذلك لا يشكل صعوبة في النطق؛
- إسم جذاب بالنسبة للمستهلكين، يتسم بالإبداع؛
- إسم يتوافق و أهداف مشروعك و يعزز من العناصر الأساسية له؛
- تفادي الأسماء ذات الدلالة الجغرافية لأنها ستشكل لك عائق اذا ما اردت توسيع مشروعك.

✓ تحديد الشكل القانوني لها

بعد إختيار الإسم التجاري لمؤسستك عليك باختيار الشكل القانوني لها و الذي يتحدد وفق ما إذا كنت تنوي الشراكة مع أشخاص اخرين أو تفضل إنشاء مؤسسة فردية، الصنف الذي يتوافق أكثر مع المشاريع المقاولاتية الصغيرة.

❖ في حالة المؤسسة الفردية ستكون أنت المقاول، المسير و المالك في نفس الوقت. هنا منح القانون التجاري الجزائري لكل شخص يريد تأسيس مؤسسته الخاصة لوحده بدون شركاء أن يختار إسم "المؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة"

برأس مال (Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)

إجتماعي أدنى يقدر ب 100.000 دج، كما يتوجب عليك تعيين مسير لمؤسستك.

❖ أما في حالة ما إذا قرّرت إنشاء مؤسستك بشراكة مع شخص أو أشخاص آخرين، فالقانون التجاري الجزائري منحك عددا من الخيارات المتعلقة بالطبيعة القانونية لمؤسستك :

- الشركة ذات المسؤولية المحدودة (Société à Responsabilité Limitée (SARL) و التي تعتبر الشكل الأوسع للمؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة. حدّد الحد الأدنى لعدد الشركاء بشخصين اثنين على الأقل على ألا يتعدّى العشرون شخصا، أما الرأس الإجتماعي الأدنى لهذا النوع من المؤسسات فهو نفسه بالنسبة للمؤسسة الفردية (المادة 564 من القانون التجاري الجزائري).

- الشركة ذات الأسهم (Société Par Actions SPA) بالنسبة لهذه الشركة فالحدّ الأدنى المطلوب لعدد الشركاء هو سبعة أشخاص بينما الرأس المال الإجتماعي الأدنى يجب أن يساوي على الأقل 1.000.000 دج كما يجب تأسيس مجلس إدارة يتكوّن ما بين ثلاثة الى اثنا عشر عضوا من بينهم رئيس يكون شخص طبيعي و يمكن تعيين مدير.

- شركات التضامن (Société au Nom Collectif SNC) و هنا حدّد القانون العدد الأدنى للشركاء بإثنين بينما لم يحدّد الحدّ الأقصى . يكون الشركاء مسؤولين مسؤولية غير محدودة وبالتضامن عن ديون الشركة كما

تدار الشركة من طرف مدير أو عدة مدراء الذين يمكن اختيارهم من خارج الشركة ، ويعينون في القانون الأساسي (المواد 331-323 من القانون التجاري الجزائري).

### ✓ تحديد عنوان المقر الاجتماعي لمؤسستك

أي تبيان المقر الذي تنوي أن تقيم عليه مشروعك، أي المكان الذي سيتواجد فيه مركز الإدارة الرئيسي الفعلي لمؤسستك.

### ✓ الإجراءات القانونية

إن القيام بهاته الدراسة يقودك إلى اتباع المراحل الأساسية التالية على الترتيب:

- أولاً : بعد اختيارك لإسم تجاري تراه مناسباً لمؤسستك سيتعين عليك استخراج شهادة رسمية من المركز الوطني للسجل التجاري تفيد بأن الإسم التجاري الذي اخترته لمؤسستك لا يلتبس مع إسم مؤسسة أخرى على المستوى الوطني.
- ثانياً : هنا ستتوجه إلى الموثق من أجل إعداد القانون الأساسي للمؤسسة مرفقا بالوثائق التالية :

- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية (لجميع الأطراف اذا كان معك شركاء)؛
- نسخة من شهادة الميلاد؛
- شهادة التسمية المسلمة من طرف المركز الوطني للسجل التجاري (CNRC)؛

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

- شهادة السّوابق العدلية؛
- يسجل هذا العقد في مدة أقصاها شهر بحقوق 0.5% من رأس المال، و ينشر ملّخص منه بجريدة يومية و آخر بالنّشرة الرّسمية للإعلانات القانونية.
- ثالثا : في هذه المرحلة يتم القيد بالسّجل التّجاري لدى المركز الوطني للسّجل التّجاري ضمن قيدين: القيد الرّئيسي و القيد التّانوي.
- القيد الرّئيسي : يضم ملف هذا القيد :
- طلب ممضي محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسّجل التّجاري؛
- عقد ملكية المحل أو عقد ايجار توثيقي؛
- نسختان من القانون الأساسي للشركة؛
- نسخة من الاعلان عن القانون الأساسي (النشرة الرسمية للاعلانات القانونية و الجريدة اليومية)؛
- مستخرج من شهادة الميلاد و مستخرج صحيفة السّوابق العدلية (للمسيرين، المتصرفين الاداريين، أعضاء مجلس الادارة أو أعضاء مجلس المراقبة)؛
- وصل التّسديد حقوق الطّابع الصّريبي (4000دج)؛
- وصل دفع حقوق القيد في السّجل التّجاري (490 دج).

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

القيد الثانوي يضم ملف هذا القيد:

- طلب ممضي محرر على استثمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري؛
  - عقد ايجار أو سند ملكية؛
  - الاعتماد أو الترخيص عندما يتعلّق الأمر بنشاط أو مهنة مقنّنة؛
  - نسختان من القوانين الأساسية للشركة؛
  - وصل تسديد حقوق الطّابع الضريبي؛
  - وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري.
- رابعا : بعد القيد بالسجل التجاري ستتوجه الى مصلحة الضرائب لتأسيس البطاقة الضريبية مرفوقا بملف يحتوي على الوثائق التالية :
- صور ضوئية من عقد الشركة؛
  - ما يثبت حيازة مقرّ الشركة؛
  - نسختين من السجل التجاري؛
  - الاشهار في الجرائد و تسجيل الأسماء؛
  - شهادة الوجود.

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

خامسا : بعد الانتهاء من كل المراحل السابقة، تأتي آخر مرحلة و المتمثلة في التأمين لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء (CASNOS). يضم الملف هنا :

- إستمارة مسلّمة من الصندوق؛

- نسخة من السّجل التجاري؛

- شهادة ميلاد لكل عضو؛

- البطاقة الضريبية؛

- نسخة من القانون الأساسي للشركة.

✓ المبادئ الأساسية لقانون العمل

قبل الشروع و الإنطلاق في العمل، هناك مبادئ أساسية متعلّقة بقانون العمل الجزائري عليك احترامها. تتمثل هاته المبادئ أساسا في:<sup>11</sup>

- المدة القانونية للعمل تقدر ب 40 ساعة أسبوعيا بمعدل 08 ساعات يوميا مع ساعة للإستراحة؛

- الحجم القانوني للساعات الإضافية: 20% من المدة القانونية للعمل؛

- الحد الأدنى للأجور: 18.000 دج في الشهر؛

المحور الثاني: المواقف المقاولاتية و خطوات عمل مشروع

---

- أجرة الساعات الإضافية عبارة عن علاوة 50 % من الأجر الساعي مع تعويض يوم العمل بيوم راحة قانوني؛
- عقود العمل قد تكون عقود غير محدّدة المدّة او عقود محدّدة المدّة.

## خلاصة

إنّ الفكرة هي النّواة التي يخلق منها أي مشروع. فالبحث عن الفكرة، صياغتها ثم تقييمها متطلّبات أساسية لكل شخص مقاول. للبحث عن الفكرة أمامك عدد كبير من المصادر التي يمكنك من خلالها توليد فكرة، بل أفكار، تتناسب مع السوق و متطلّباته. هذه الفكرة المختارة عليك صياغتها للتمكن من شرحها للآخرين و في الأخير عليك تقييم فكرتك بالإعتماد على معايير محدّدة مسبقا.

إنّ الشخص المقاول لا يمكنه النّجاح في مشاريعه إن لم يكن شخص مختلف في تفكيره. إذن مضيك نحو القدم و تحقيق أحلامك و مشاريعك المستقبلية مرتبط إلى حد كبير بتميّز فكرتك و إبداعك في تقديم منتجات/خدمات جديدة للسوق دون المنافسين. لذلك عليك أن تدرس فكرتك بجدية من حيث مدى حاجة السوق إليها و ذلك من منظور الزبون الذي سيحدّد مدى نجاعتها باقتناعه بالفكرة و تفاعله معها. تتلخّص دراسة فكرتك في مرحلتين: دراسة أولية لتحديد مدى قابلية فكرتك للتنفيذ، ثم دراسة تفصيلية لجدوى مشروعك تتضمن الجوانب التّقنية و الاقتصادية (التّسويقية، المالية و القانونية) لمشروعك.

إذن، إذا كنت حاملا لفكرة مشروع تنوي تأسيسه، فأنت الآن على دراية مفصّلة بطريقة تحويل فكرتك نحو مشروع و مراحل دراسة هذه الفكرة لتحديد مدى قابلية تجسيدها على الواقع و دراسة الجدوى الإقتصادية لمشروعك.

<sup>1</sup> [http://www.cndp.fr/crdp-reims/fileadmin/Images/cddp10/Jocelyne/cartes\\_mentales\\_presentation.pdf](http://www.cndp.fr/crdp-reims/fileadmin/Images/cddp10/Jocelyne/cartes_mentales_presentation.pdf) 2019/12/25

<sup>2</sup> <https://www.mescartesmentales.fr/unecartementale/comment-realiser-une-carte-mentale> 2019/12/25 إطلع عليه بتاريخ

<sup>3</sup> أوراق الدفع قصيرة الأجل، الموردين، المستحقات الجارية لقروض طويلة الأجل / فوائد القروض ضرائب الدخل المستحقة المستحقات الأخرى ومنها الأجور المستحقة / الأيجار المستحق / الأتعاب المستحقة / غيره.

<sup>4</sup> النقدية بالصندوق ، الخزينة ، أوراق القبض، الأوراق المالية القابلة للبيع ، الذمم ، العملاء ، المخزون.

<sup>5</sup> تشير إلى أنّ كلمة التمويل الجماعي لها عدة مرادفات أخرى منها التمويل الجماهيري ، التمويل المجتمعي ، التمويل الشعبي ، التمويل " التشاركي ، ....

<sup>6</sup> الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ،الشباك الوحيد غير ممرکز في خدمة التنمية المحلية .  
[http://www.ccimzab.com/documents/doc\\_info/service\\_developpement\\_local\\_guiche\\_unique.pdf](http://www.ccimzab.com/documents/doc_info/service_developpement_local_guiche_unique.pdf)

<sup>7</sup> Le site de l'ANSEJ ([www.ansej.org.dz](http://www.ansej.org.dz)) 2020/01/12 إطلع عليه بتاريخ

<sup>8</sup> Le site de l'ANGEM ([www.angem.dz](http://www.angem.dz)) 2020/01/17 إطلع عليه بتاريخ

<sup>9</sup> تشير هنا إلى الفرق بين حاضنات الأعمال و مشاتل المؤسسات، حيث توفر الأولى الرعاية للمشاريع المحتضنة قبل انطلاقها و تستمر بعد ذلك لمدة محددة قد تصل إلى ثلاث سنوات. أما الثانية، فهي هيئات دعم و مرافقة للمشاريع الناشئة بعد انطلاقها، أي في المراحل الأولى من نموها. (Albert et al. 2002,p.8).

<sup>10</sup> <https://www.ibtdi.com/?/كيف-تختار-اسم-علامتك-التجارية-بذكاء> 2020/01/22 إطلع عليه بتاريخ

[https://mawdoo3.com/كيف\\_تختار\\_اسم\\_شركتك](https://mawdoo3.com/كيف_تختار_اسم_شركتك) 2020/01/22 إطلع عليه بتاريخ

<sup>11</sup> <http://www.andi.dz/index.php/ar/faq> 2020/01/19 إطلع عليه بتاريخ

المحور الثالث

خطة العمل  
و نموذج العمل

## تمهيد

من متطلبات البدء في أي مشروع وجود خطة العمل (او خطة المشروع او الخطة الاقتصادية)، فهي عبارة عن رسم للجدوى المالية للمشروع مقرونة ببقية الأنشطة كالبيع، والتسويق، والتسعير، والإدارة المالية، وإدارة شؤون الموظفين، والتشغيل. ان خطة العمل خطوة مهمة في التحضير لإنشاء أي عمل تجاري أو صناعي أو خدمي، فهي عبارة عن وثيقة مكتوبة تظهر بالتفصيل كيفية تنفيذ المشروع لأهدافه، حيث أنها توضح أهم خطوات العمل من المنظور التسويقي، المالي و التشغيلي.

لكن عادة ما تتطلب خطة العمل وقتاً طويلاً لإعدادها، الامر الذي أدى الى التعامل بنموذج العمل التجاري من خلال نموج مبسط لا يستغرق وقتاً لإنجازه، يركز على أهم نقاط مشروعك في صفحة واحدة فقط. اذن فالخطوة الأهم من إعداد خطة العمل و التي تأتي قبلها هي رسم نموذج العمل الذي سيأخذ مشروعك لتحقيق معطيات ونتائج الدراسة المالية والاستثمارية، وهذه الخطوة يجب أن تكون قبل إعداد خطة العمل.

سنتناول في هذا المحور

1. خطة العمل

2. نموذج العمل

## 1. خطة العمل (Business Plan)

تعتبر خطة العمل من الأمور الهامة التي على المقاول اخذها بعين الاعتبار و الا كان الفشل حليفه. من خلال ما يلي سنحاول أن نعطيكم لمحة وتعريف عن ماهية خطة العمل وكيفية إعدادها والاستفادة منها و ذلك لفهم مشروعك بشكل أفضل، و كذلك من اجل الحصول على الأموال من المستثمرين و البنوك.

### 1) تعريف خطة العمل

تعتبر خطة العمل خلاصة للإستراتيجية التي تقوم بوضعها من أجل تسيير مشروعك بنجاح خلال مرحلة معينة، وتستعرض من خلالها مجمل الإجراءات والوسائل الكفيلة لبلوغ أهدافك وإطلاق نشاط مقاولتك. كما تكمن أهمية هذه الوثيقة في توضيح معالم مشروعك والتحقق من استمراريته .

### 2) أهمية خطة العمل

يعدّ هذا المخطّط أداة لتقييم مشروعك ككل، فهو يسمح لك بوضع أسس المشروع وتسييره على المدى القصير والمتوسط والبعيد. تبرز أهميته لك أو بالنسبة للمستثمرين الذين سيعتمدون على هذا المخطّط لمنحك الثقة اللازمة لمشروعك أو رفضه، من خلال:

بالنسبة لك، فمخطّط العمل:

- يمكنك من تتبّع مشروعك وتقييم درجة المخاطر؛

المحور الثالث: خطة العمل و نموذج العمل

- يساعدك على توضيح وترتيب أفكارك ودراسة السوق وبناء الإستراتيجية الخاصة بك لتقييم الموارد و احتياجات التمويل و أخيرا التأكد من جدوى المشروع؛
- يسمح لك برصد تطور مشروعك، والمقارنة بين التوقعات والنتائج، وتحديد المشاكل المحتملة؛
- يتيح لك استشراف تطوير المشروع.
- بالنسبة للمستثمرين، مخطّط العمل هو:
- وسيلة لجذب اهتمام المستثمرين المحتملين ووضع الثقة في مؤهلاتك؛
- يظهر تميّز مشروعك وإمكاناته ومتانته وجدواه بالإضافة إلى كفاءاتك؛
- يبرز قيمة كل ما من شأنه إقناع الناس بالاستثمار في مشروعك.

(3) خصائص خطة العمل الجيدة

تختلف خصائص خطة العمل الجيدة حسب الجمهور الموجهة له، ما إذا كنت تكتبها لنفسك، أو لمستثمرين محتملين، مقرضين أو شركاء في العمل.

▪ خطة عمل موجهة للجمهور الخارجي

إذا كنت تكتب خطة العمل لتقنع الناس بإقراضك المال أو الاستثمار في عملك، فإنّ خطّتك تحتاج لإنجاز بعض الأشياء: (بلاكمان، 2016)

- ملخصاً إدارياً مقنعاً يوضح فكرة عملك و يجذب الناس لما يمكن لهذا العمل تحقيقه؛

- تفاصيل كافية تمكّن القارئ من فهم منتجاتك/خدماتك وما الذي يجعلها مميزة؛

- الأمور المختلفة في مؤسستك وكيف تتفوّق على منافسيها؛

- استراتيجية واضحة لكسب زبائن جدد وزيادة الدّخل كل سنة؛

- خطة مالية متينة مع حسابات توّقع نمو واقعية.

من أجل الجمهور الخارجي، يعتبر التقديم أمراً هاماً جداً، لذلك ركّز على المحتوى دون ان تهمل التصميم. إذا كنت تستعمل قالب خطة عمل إحتراقي المظهر، فإنّك ستعطي انطباعاً أولياً و إيجابياً، ستساعد القارئ على إيجاد المعلومات الهامة بسرعة، وستجعل قراءة خطّتك تجربة مرضية. كذلك لا يوجد طوّر محدد مسبقاً لخطة العمل، لكن غالباً ما تحتوي خطة العمل ما بين 15 و 20 صفحة.

■ خطة عمل موجهة للجمهور الداخلي

أما إذا كنت تكتب خطة عمل من أجل منفعتك فقط، فبدون شك تصبح صيغة الخطة أمراً أقل أهمية. الأمر يتمحور أكثر حول تحديد جميع المعلومات الأساسية التي تحتاجها لفهم عملك وكيفية نموه. كما أنه يمكنك (بل ويجب عليك) أن تعود لها وتحسنها لاحقاً. كذلك لك أن تضيف مخصصاً إدارياً على سبيل المثال ليعطيك وضوحاً وفهماً أكبر، كما أنه سيساعدك على التكلم حول عملك والترويج له. أيضاً وصفك لمنتجاتك/خدماتك، ميزتك عن منافسيك، واستراتيجيتك لكسب زبائن جدد، وخطة مالية متينة تظهر كيف تخطط للنمو هي أمور لا يمكن الاستغناء عنها.

4 عناصر كتابة خطة العمل

إنّ عمليه كتابة خطة العمل ليست بالأمر السهل كما تظنّها فهي تستغرق زمناً لكتابة دقيقة و جيّدة، وعليه يجب التركيز والصبر لكتابة خطة عمل بالمعايير المقبولة. هنا بعض التعليمات من اجل صياغة خطة عمل باللّغة السليمة: (الشميمري و الشميمري، 2019، ص. 257; 259)

- يجب ان لا تكون خطة العمل مطوّلة وهذا ينطبق على الفقرات والعبارات؛
- يجب ان تكون البيانات المقدّمة بالقدر المطلوب اي لا اقل ممّا ينبغي ولا اكثر من ذلك؛
- استعمال اسلوب بسيط وسهل الفهم عند صياغة الخطة.

تتمثّل عناصر كتابة خطة العمل في:

▪ المُلخَص

هو مقدّمة سريعة و عرض موجز لمن سيدير العمل وما سيتمّ تقديمه (هيكل المشروع، العاملين ، طبيعة الأعمال، الأهداف ، وصف للمنتجات والخدمات ). يعتبر المُلخَص التّنفيزي أوّل العناصر المدرجة في خُطة العمل، ولكن يُكتَب عند الانتهاء من إعداد هذه الخُطة، حيث يكون صاحب المشروع ملماً بجميع جوانب المشروع (طبيعة المنتجات، نوعية العُملاء ، طبيعة المنافسة، الميزانية المائيّة المُخصّصة، الخ). يجب منحه أهمية خاصّة كونه يستهدف المسيرين وصنّاع القرار الرئيسيين، الذين لا يمتلكون الوقت اللازم لقراءة مخطّط الأعمال بأكمله، لذلك ينبغي صياغة المُلخَص بكامل الدّقة والمهنية مع التّركيز على الشّكل و المضمون.

من حيث الشّكل ينبغي أن لا يتجاوز المُلخَص صفتين للتّعبير عن أفكارك الرّئيسية بشكل واضح و موجز من خلال 3 أو 5 أسطر كحد أقصى لكل فقرة. أمّا من حيث المضمون فيجب ان يتضمن المُلخَص ما يلي:<sup>2</sup>

- الإشكالية التي تتطّرق إليها وأهمّيتها؛

- الممارسة الميدانية والحلول المطروحة؛

- مؤهلات مقاولتك لمواجهة المنافسة؛

- نموذج عملك (النّموذج الاقتصادي)؛

- فريق العمل؛

- النّتائج المحقّقة لحد الآن؛

- النتائج المتوقعة في غضون ثلاث سنوات؛

- الضروريات والاحتياجات التمويلية.

كما ينبغي التنبيه لتجنب الأخطاء التالية:<sup>3</sup>

- الاطالة في عرض المعلومات (تجاوز صفحتان)؛

- تسويق منتجاتك أو خدماتك، فالمخلص ليس موجها لزبائنك ولكن للمستثمرين؛

- المبالغة في إبراز نقاط القوة لمشروعك؛

- عدم تحديد الغاية من طلب موعد (من أجل الحصول على موعد، تمويل، احتضان، الخ.)؛

- تجاهل فريق عملك و عدم إبراز مؤهلاته وجدارته بتنفيذ المشروع.

#### ▪ تقديم فريق العمل

لإقناع المستثمرين او الممولين بمشروعك ينبغي عليك تقديم موجز لسيرتك الذاتية و ايضا الخاصة بأعضاء فريق عملك. هنا يجب إظهار أهمية تكامل الفريق، تجربته و مهاراته و الإقناع بكفاءة الفريق ( ما يميزك عن منافسيك).

▪ عرض مشروعك و المنتجات والخدمات

عند عرض مشروعك من الضروري وصف أسباب اختيارك لهذا المنتج أو الخدمة، وهذا ما سيجعل الحاجة إليه أكثر واقعية وسيعزز بالتالي من مصداقيتك. اذ لا بد من توضيح أي نوع من الاحتياجات تلبها عروض مقاولتك من حيث خصائص / استعمالات منتجاتك، مكوناتها، تمتعها بالحماية الصناعية، طريقة إنتاجها، الخ. أما اذا كان مشروعك يعرض خدمات، فيمكنك ذكر فوائدها، موقعها او مثلا الوظائف والتكنولوجيا المستعملة في حالة برنامج أو موقع على شبكة الانترنت.

اليك بعض النصائح عند عرض مشروعك: <sup>4</sup>

- الاختصار في العرض دون الخوض في التفاصيل؛
- التركيز على ابراز الجانب المبتكر لعرضك؛
- إظهار امتيازاتك أي الانفراد الذي يتميز به عرضك (مثلا اتفاقيات حصرية، وجود أفضل الخبراء، وبراءات الاختراع، ...)
- محاولة تلخيص نهاية كل جزء في جملة أو جملتين.

▪ دراسة السوق (الخطة التسويقية)

تعتمد الخطة التسويقية على دراسة وتحليل السوق المستهدف بغية تحديد الفرصة التسويقية المناسبة. يتم اعدادها من خلال التمييز بين مرحلتين أساسيتين وهما مرحلة التحليل ومرحلة التصميم (لفقيه، 2017، ص.94-95).

✓ مرحلة التحليل

تهتم مرحلة التحليل بتقييم الوضع الحالي للمؤسسة والسوق والمنافسين و ذلك بتحليل البيئة الكلية والبيئة الخاصة بتوضيح:<sup>5</sup>

- وضعية السوق بتحديد حالته (نمو أو ركود؟ لماذا؟ و في أي قطاع؟) و التحولات الأخيرة التي طرأت عليه، حجم السوق من حيث الزبائن (نوعية الزبائن وشرح معايير اختيار الفئة المستهدفة، عاداتها الاستهلاكية...) والربح المحتمل، هيكل السوق، الأسعار و العوامل المؤثرة عليه، حجم الواردات،...الخ.

- المنافسة: هنا يجب عليك تحديد منافسيك المباشرين وغير المباشرين الذين يقدمون منتجات أو خدمات بديلة، الامر الذي سيساعدك على تحديد نقاط قوتك وضعفك واستباق التهديدات المحتملة. وهو ما يمكنك من فهم ما يميزك عن الآخرين.

- العوائق: سواء الخارجية منها كتقلبات سعر الصرف، والسياسات الحكومية كالضرائب وغيرها..الخ، او الداخلية والمتمثلة في الطاقة الإنتاجية، العجز في التدفقات النقدية، ..، وذلك لمعرفة تبعات هاته المعوقات وإيجاد البدائل لها.

✓ مرحلة تصميم الخطة

التي يتم فيها توصيف تفصيلي للخطة بإعطاء تفاصيل كاملة لسياسات ونشاطات وميزانيات التسويق في المؤسسة. تتضمن هذه المرحلة: (لفقير، 2017، ص.95-96)

المحور الثالث: خطة العمل و نموذج العمل

- تحديد استراتيجية التسويق التي سوف تتبناها وذلك وفق احدى استراتيجيات مايكل بورتر قيادة التكلفة، التمييز او التركيز.

- تحديد استراتيجيات دخول السوق: استراتيجية الاختراق، استراتيجية تطوير السوق، استراتيجية تطوير المنتج.

- تحديد أهم المنافسين في السوق وحصصهم السوقية وكيفية التعامل معهم، وهناك إستراتيجيتين أساسيتين هما: استراتيجية المنافسة، و إستراتيجية توسيع السوق.

- تحديد المزيج التسويقي ل

المنتج: تحديد مواصفات المنتج ، المحتويات والمقاسات والتغليف... الخ، توصيف خط الإنتاج، تحديد حجم المبيعات حسب النوعية الصناعية ودرجة التعقيد في خطوط الإنتاج.

السعر: تحديد سعر المنتج و تبيان أساس وضعه (بناءا على الكلفة، جودة المواد الأولية، التكنولوجيا... الخ)، تحديد سياسة التخفيضات و أثرها على حجم المبيعات . هنا ينبغي الانتباه الى انّ السعر لا يجب أن يكون منخفضا جدًا ليوحي بنقص في الجودة و لا مرتفعا جدًا حتى لا يتجاوز القدرة الشرائية للزبائن.

المكان: تحديد وسائل التوزيع المختارة وكيفية الوصول إليها ومبررات اختيارها، تحديد أسلوب البيع (مباشر، وكالات، وسطاء.. الخ) وتحديد المناطق التي سيتم

توزيع المنتج فيها ورجال البيع وعددهم في كل نقطة، وتوضيح كيفية الاتصال بالعملاء.

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

- هيكل إدارة التسويق: وصف الهيكل المقترح لإدارة التسويق (عدد الموظفين، ومهام كل واحد منهم، الخبرات المطلوبة، الوسائل المطلوبة،...).

تتلخص أهم الأسباب التي تدعو لوضع خطة تسويقية في ما يلي: (مراد و شلغاف،

(2012)

- توضيح مسار المؤسسة و الوسائل اللازمة لها؛

- تحديد الموارد و أفضل الطرق لتخصيصها؛

- التخفيف من مخاطر البيئة، خاصة السوق؛

- تحسين وتطوير الأنشطة التسويقية من أجل تأقلم افضل مع المتغيرات البيئية.

كما تعتمد دراسة السوق اساسا على البحث الوثائقي و على الدراسة الميدانية:

- البحث الوثائقي: يساعدك البحث الوثائقي في تحديد جملة من المعطيات

لاسيما حجم و معدل نمو السوق ، الزبائن، تحليل المنافسة (كبار

المنافسين، عدد المنافسين المباشرين وغير المباشرين، البيانات المالية الأساسية لمنافسيك (رقم الأعمال، هامش الربح ، ... ) الذي سيساعدك كثيرا في كسب ثقة شركائك المستقبليين وتعزيز الطابع المهني لمشروعك، المنتجات التي يمكن أن "تهدد" مشروعك، عدد الموردين المحتملين و دراسة الأسعار، أساليب وقنوات التوزيع، ضبط تكاليف التوزيع، ...

- الدراسة الميدانية: تساعدك كثيرا في اختبار عرضك ومعرفة توقعات زبائنك المستقبليين من خلال تقييم ردود أفعالهم من اجل تكييف عرضك أو إستراتيجيتك للتسويق مع زبائنك المستهدفين. تنقسم الدراسة الميدانية الى:

دراسة نوعية منها لقاءات وجها لوجه (مقابلة الزبائن المحتملين على حدة، بناء على استمارة معدة مسبقا) او مجموعات التركيز (إجراء مقابلات مع مجموعة من الأشخاص مجتمعين لهذه الغاية خلال الجلسة).

دراسة كمية التي تمكّنك من قياس وتحديد الاتجاهات الرئيسية في السوق عن طريق استجواب عينة محددة من زبائنك المستهدفين.

في الاخير سيكون عليك إعداد تقرير دراسة السوق الذي سيضم خلاصة المعلومات التي تم جمعها في الدّراستين السابقتين.

■ الخطة المالية

تعتبر الخطة المالية العنصر النهائي في خطة العمل يتم فيها تحديد كل ما يتعلق بالتمويل منذ انطلاق المشروع وحتى مرور -على الأقل- 5 سنوات من حيث رأس المال اللازم لبدء المشروع ومصادر التمويل المتاحة، التكلفة الشاملة للمشروع والإيرادات المتوقعة وبالتالي صافي الربح المنتظر.

تعدّ الخطة المالية على مدى ثلاث إلى خمس سنوات لبيانات توقعية موجزة (حساب الإيرادات والمصاريف، مخطّط الخزينة، و التوقعات الربحية لتقدير العائد على الاستثمار). تفيد الخطة المالية في اعطائك لمحة عامّة عن المشروع، ممّا يتيح لك معرفة المعوقات، كما أنّها تساعدك في الحصول على التمويل من البنوك .

تتكوّن الخطة المالية اساسا من:<sup>7</sup>

- مخطّط التمويل الأولي: يشير إلى المبلغ المالي الذي تحتاجه للبدء في مشروعك ومصدر هذا المبلغ، و يتضمّن الاستثمارات الأولية، والقروض المصرفية، ومتطلبات رأس المال. يقدّم مخطّط التمويل كجدول بعمودين، الموارد من جانب (المال الذي تقدّمه أنت او غيرك) والاستثمارات من جانب آخر (فيما سيستثمر هذا المال ؟).

- حساب النتائج: يعطي وجهة نظر على المستوى التشغيلي بطريقة أكثر ديناميكية. في مقدمة هذا الجدول نجد رقم المعاملات المراد تحقيقه (يجب أن تكون قادرا على شرحه). ثمّ البدء في الفرز بين كل التكاليف المتغيرة والمباشرة (المرتبطة مباشرة بالإنتاج) وجميع التكاليف الثابتة (الإيجار،

الزّواتب،...). تتّجّل النّتيجة (الإيرادات - التكاليف) في كثير من الأحيان عجزا خلال السّنة الأولى.

- حساب الخزينة: يحدّد وضعية خزينتك، فهو لا يخبر عن تحقيق الأرباح أو تسجيل عجز بل يخوّل لك معرفة قدرتك على تمويل المشروع إلى حين تسديد زبائنك ما يترتب عليهم من ديون. لذلك يجب مراقبته ببالغ الاهتمام أسبوعيا خلال السّنة الأولى، فتعثر الخزينة يعتبر من الأسباب الرّئيسية لتوقف نشاط الشّركات، أخذا بعين الاعتبار شروط و مهلة دفع الموردين و الزّبائن، الضّريبة على القيمة المضافة و غيرها من الضّرائب... نتحدث أيضا عن متطلبات رأس المال، ممّا يدّل على مقدار المال الذي ستحتاجه لتمويل النّشاط (دورة الاستغلال).

- العتبة الربحية: جدول يتّضح برسم بياني بسيط، يشير إلى الأجل الذي ستشرع فيه بجني الأرباح. وعادة ما يتمّ ذلك في نهاية السّنة الثّانية لكن لا تنطبق هذه الحالة على كل المشاريع. وبكل بساطة، نبلغ هذه العتبة عندما تتجاوز الإيرادات النفقات.

- مخطّط التّمويل: هو انعكاس للمستقبل لمدة 3 سنوات أو أكثر، فرغم امتلاكك تمويلا في البداية فإنّه ليس كافيا، فبعض الإجراءات المستقبلية تتطلّب تمويلا أكبر.

لإعداد الخطة المالية يمكنك الاعتماد على ادوات أهمّها: (لفقيه، 2017، ص.100-

.(101)

- الميزانية النقدية التقديرية: تعتبر الميزانية النقدية التقديرية إحدى أدوات التنبؤ المالي المستقبلي و التي تساعدك على الموازنة ما بين التدفقات النقدية الداخلة و التدفقات النقدية الخارجة التي تحدث خلال فترات زمنية قليلة من شهر أو أقل على ان لا تتجاوز السنة، و الغرض الأساسي منها معرفة احتياجاتك النقدية في تواريخ مختلفة حتى تتمكن من مواجهة هذه الاحتياجات في الوقت المناسب من المصادر المناسبة.
- قائمة الدخل التقديرية: تمثل قائمة الدخل التقديرية أداة للتنبؤ بالأرباح و الخسائر المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة، وتعتبر المبيعات العنصر الأساسي التي تقوم عليه تقديرات قائمة الدخل، و بالوصول إلى تقديرات المبيعات يمكنك تقدير حجم الإنتاج و التكاليف المتعلقة به، أما تكلفة المبيعات فيتم تقديرها بواسطة النسبة السابقة لنسبة تكلفة المبيعات إلى المبيعات.
- الميزانية المالية التقديرية: تتميز الميزانية العمومية التقديرية عن الميزانية العمومية العادية بأن الأولى تعتبر خطة مالية و أداة للرقابة في حين تعتبر الثانية معلومات تاريخية لفترة سابقة.

### الجدول 3: عناصر خطة العمل

المُلخَص	صفحة المقدمة
ثلاث إلى أربع صفحات على الأكثر ملخصة لمخطط الأعمال.	- اسم وعنوان المشروع.
	- الاسم والعنوان الأساسي.
	- طبيعة المشروع.
	- الحاجات المالية.

<p><b>وصف المشروع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنتجات.</li> <li>- الخدمات.</li> <li>- حجم المشروع.</li> <li>- التجهيزات والأفراد.</li> <li>- خلفية المقاول.</li> </ul>	<p><b>التحليل الصناعي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاتجاهات المستقبلية</li> <li>- تحليل المنافسين</li> <li>- تجزئة السوق</li> <li>- التوقعات حول الصناعة والسوق.</li> </ul>
<p><b>خطة التسويق</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- السعر</li> <li>- التوزيع</li> <li>- الترويج</li> <li>- التنبؤ للإنتاج</li> <li>- الرقابة</li> </ul>	<p><b>خطة الإنتاج والعمليات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- العمليات الإنتاجية</li> <li>- معدات وآليات</li> <li>- أسماء موردي المواد الأولية</li> <li>- الأساسية</li> </ul>
<p><b>طبيعة المخاطر</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم نقاط الضعف</li> <li>- التكنولوجيا الحديثة</li> <li>- خطط الطوارئ.</li> </ul>	<p><b>الخطة التنظيمية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- شكل الملكية</li> <li>- تحديد المساهمين والشركاء</li> <li>- الأساسيين</li> <li>- الصلاحيات.</li> <li>- خلفية فريق العمل</li> <li>- المسؤوليات وقواعد العمل</li> </ul>
<p><b>المرفقات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الرسائل</li> </ul>	<p><b>الخطة المالية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقدير الإيرادات</li> </ul>

المحور الثالث: خطة العمل و نموذج العمل

بيانات بحث السوق	-	تقديرات التدفقات النقدية	-
أوراق العقد	-	نموذج الموازنة	-
قائمة الأسعار من الموردين	-	تحليل نقاط التعادل	-
		مصادر التمويل	-

المصدر: لفقير، 2017، ص.92-93

(5) أسباب فشل خطة العمل

قد تفشل خطة العمل بالرغم من التحضير لها، وإعدادها بالشكل المناسب للأسباب الآتية:  
(السكرانة، 2010، ص.130-131)

- وجود أهداف للمخطط ليس لها سبب أو مبرر؛
- عدم وجود أهداف محدّدة؛
- عدم الالتزام بمخطّط الأعمال من قبل صاحب المشروع؛
- عدم توفّر الخبرة لدى صاحب المشروع من اجل تطبيق خطة العمل؛
- عدم الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف والتّهديدات المتعلقة بالأعمال؛
- عدم الأخذ بعين الاعتبار رغبات العملاء واحتياجاتهم.

و عليه فعلى المقاول أن يحدّد أهداف واضحة، واقعية و قابلة للقياس بما يضمن تأسيس مشروعه، كما يجب أن يكون المخطّط مرّن يمكن تطويره مع مختلف مراحل التنفيذ.

## 6) تطبيقات تساعدك على وضع خطة عمل ناجحة

يمكنك الاستعانة بأحد التطبيقات لمساعدتك في إنشاء خطة عمل بشكل مثالي. يوجد عدد من التطبيقات المصممة لتبسيط عملية صياغة خطة عمل شاملة. فيما يلي 5 تطبيقات تساعد أصحاب المشاريع على وضع خطط عمل ناجحة<sup>1</sup>:

### ▪ تطبيق Business Plan for Startups

يعتبر هذا التطبيق دليل شامل لكتابة خطة العمل خطوة بخطوة لبدء نشاط تجاري جديد بسهولة، حيث يساعدك على تغطية أكثر من 9 خطوات رئيسية لبدء مشروع تجاري ناجح، ويتم شرح كل خطوة من خلال 6-10 مقالات نصية وأمثلة. كما يقدم لك التطبيق المشورة والمساعدة والنماذج وأفضل الممارسات في مواضيع مثل مفهوم الأنشطة التجارية، والموارد الشخصية، والفرق بين المنتجات والخدمات، ووصف السوق، والمبيعات والتسويق، والتنظيم، وتطوير الأعمال، والميزانيات، والتمويل، والعديد من الأمور الأخرى ذات الصلة.

يمكنك من خلال هذا التطبيق إنشاء خطة العمل الخاصة بمشروعك بسهولة من خلال قوالب مخصصة لذلك عن طريق الإجابة على الأسئلة في قالب خطة العمل، وإدخال الأرقام في قوالب الميزانية. كما يوفر التطبيق قوالب مخصصة للميزانية المالية والتسويق، ويضم التطبيق أمثلة من خطط العمل لأنواع مختلفة من الشركات الناشئة، بما في ذلك شركات البرمجيات.

### ▪ تطبيق StratPad Business Plan Writer

يعتبر تطبيق StratPad تطبيق تخطيط استراتيجي يساعد المقاولين في عملية التفكير واتخاذ القرار، ويمكن أن يكون خيارًا ذكيًا للأشخاص الذين يقومون بكتابة خطة عمل لأول مرة، حيث أنه

المحور الثالث: خطة العمل و نموذج العمل

يوفر العديد من الأدوات الإرشادية المجانية للمبتدئين، بما في ذلك برنامج تعليمي يساعدك على تعلم أساسيات التخطيط الاستراتيجي للأعمال، ومقاطع فيديو للتدريب على وضع خطة العمل المناسبة، وخدمة العملاء عبر البريد الإلكتروني. كما يتيح لك التطبيق الإطلاع على أمثلة من خطط الأعمال الاستراتيجية الاحترافية التي تم إنشاؤها من قبل، وتتبع تقدم مشروعك من خلال التقارير.

يتمتع التطبيق بواجهة مستخدم أنيقة ومبسطة تم تصميمها خصيصًا لأجهزة آيباد، ويمكنك من خلاله وضع الخطة من خلال الإجابة على سلسلة من الأسئلة البسيطة، حيث يتم استخدام إجاباتك لتطوير خطة أعمال كاملة مع توقعات العائدات والرّسوم البيانية الملونة والجدول الكاملة. كما يساعدك التطبيق في إنشاء تقارير فورية مخصصة لنشاطك التجاري وتتضمن مخططات جانبية وخطة المشروع والعديد من تقارير العروض المالية، ويمكنك مشاهدتها على الشاشة أو تصديرها كملفات.

▪ تطبيق Project Planning Pro

يساعدك تطبيق Project Planning Pro على إنشاء خطة المشروع في أي وقت من خلال إدخال المهام والمدّة وتاريخ البدء، ويتيح لك استخدام مخطّط جانبية التفاعلي لتعديل وتحديث المهام بخطوات بسيطة. يوفر هذا التطبيق المرونة لإدارة المشاريع، ويتيح لك الخطط بسهولة كملفات PDF أو CSV أو XML .

▪ تطبيق Business Plan for Entrepreneurs

إذا كنت تبحث عن كتابة خطة عمل وليس لديك أدنى فكرة عن كيفية كتابتها فما عليك سوى اتباع خطوات هذا التطبيق الذي يعلمك كيفية كتابة خطة عمل لمشروعك بسهولة. يمكنك من خلاله الحصول على مخطّط تفصيلي لخطة العمل الخاصة بمشروعك، وتحديد استراتيجية التسويق، مع تقديم تحليل تنافسي.

### ▪ تطبيق Business Plan & Start Your Business

يساعدك هذا التطبيق على كتابة خطة العمل وبدء مشروعك من خلال دراسة كل قسم من خطة العمل لتمكينك من إنشاء خطة عمل مميزة، وبدء مشروعك بأفضل طريقة ممكنة. كما يوفر لك أدوات برمجية ونموذج خطة عمل لمساعدتك في إنشاء خطة مشروعك بشكل خاص أو بالتعاون مع الشركاء. ويوفر لك أيضًا هذا التطبيق جدول زمني للمتابعة خطوة بخطوة من مرحلة التخطيط حتى مرحلة التنفيذ، بالإضافة إلى أدوات تخطيط الأعمال والتحفيز، ويمكنك الحصول على المزيد من المساعدة والتدريب والحصول على المزيد من الدورات التعليمية وكتب إدارة الأعمال، كما يقدم لك نصائح حول التسويق، وإستراتيجية المنتج، وفهم السوق المستهدف، وجمع التمويل وغير ذلك الكثير.

### 1. نموذج العمل

تتطلب المشاريع الابتكارية اليوم إعداد مخطط نموذج العمل التجاري قبل كتابة خطة العمل ودراسة الجدوى، لأن: (الباز، 2019، ص.11-12)

دراسة الجدوى (Faisability study) تجيبك عن سؤال هام وهو: هل سينجح المشروع؟ أي لو نفذنا المشروع بهذه المعطيات فهل سيربح أم سيخسر؟ فهي تساعدك في التحقق من جدوى الانطلاق في هذا المشروع أو لا؟ و تحديد المعوقات وكيف يمكن تجنبها أو حلها؟

بينما خطة العمل (Business Plan) تجيبك على السؤال "كيف سوف تنفذ المشروع وتديره؟" مما يعني أنك (من المفروض) سوف تقوم بعمل الجدوى قبل كتابة خطة العمل، فهي تشمل نموذج العمل وفيها سوف تذكر كيف سوف تنفذ نموذج العمل؟ أي الترجمة الفعلية والتشغيلية والرقمية لنموذج

## المحور الثالث: خطة العمل و نموذج العمل

العمل. وتأخذ خطة العمل شكل وثيقة تعرض إستراتيجية المقاول ورؤية المقاول، بالإضافة لتفاصيل أكثر عن الفريق (team)، مراحل المشروع (milestones) وتوقعاتك المالية المستقبلية (financial forecasts) للمشروع ونشاط المقاول وهكذا.

لكنّ نموذج العمل (Business Model) يبدأ من مرحلة أبكر ليجيبك عن السؤال: ما الذي يجب أن تقدّمه؟ ولمن؟ فهو عبارة عن وثيقة توضح طرق خلق القيمة وكيفية القيام بذلك، فهو الذي يمكنك من الوصول إلى خطة عمل صحيحة وبالتالي دراسة جدوى اقتصادية صحيحة أيضًا يعتمد نموذج العمل على مخطط نموذج العمل (Business Model Canva)

### (1) تعريف نموذج العمل

يعرّف نموذج العمل على أنّه الطريقة العملية التي ستمكّنك من تصميم نموذج عمل فعّال تتمكّن من خلاله من ادارة مشروعك على احسن وجه. يقوم هذا النّموذج على الرّبط بين كل العناصر الداخليّة لمشروعك و العناصر الخارجيّة له بما يضمن سير العمل بطريقة متناسقة (الباز, 2019)

إنّ مخطّط نموذج العمل التجاري عبارة عن صفحة واحدة توفّر نظرة عامة على المهام التي سوف تؤديها وكيفية أدائك لها، من خلال تحديد الأنشطة والتّحدّيات الأساسية المرتبطة بعملك وكيفية ارتباطها ببعضها البعض. يعدّ نموذج العمل التجاري، أحد أفضل الأدوات الحديثة لقياس مدى جدوى فكرة مشروع تجاري قبل إعداد دراسة جدوى تفصيلية، ويمكن لأيّ شخص القيام به.

### (2) ابتكار نموذج العمل

يعود الفضل لابتكار "مخطّط نموذج العمل التجاري" إلى المؤلّفين أليكس اوسترفالدر (Alexander Osterwalder) و ايف بينور (Yves Pineur) اللّذين اجتمعا في أواخر سنة 2008

المحور الثالث: خطة العمل و نموذج العمل

مع فريق عمل متكوّن من 470 متخصص لأهم رجال الأعمال حول العالم من أجل تصميم مخطّط نموذج عمل عام لبناء و تطوير أي مؤسّسة (مقاوله) في أي مكان و مهما كان نشاطها. استطاعا هذين الباحثين من تقديم مخطّط نموذج العمل في كتابهما عام 2010. وتمّت ترجمته للعربية سنة 2014.

(3) أسس بناء نموذج العمل

من أجل نجاح نموذج العمل يجب احترام عدد من الأسس لبناءه على قاعدة صحيحة و قد حدّد (الباز, 2019) قواعد لذلك نلخصها فيما يلي:

- يجب أن يقابل كل عنصر من أركان نموذج العمل التسع ركن آخر، حيث يجب أن يكون لكل قيمة مقدّمة قنوات نقل تسلّمها و شريحة عملاء لتقديمها لها؛
- يجب أن تقوم كل كلمة تكتب في نموذج العمل على منطق حول السبب من وجودها (تجنب سياسة الحشو و ملأ الفراغات)؛
- امكانية التعرف على نماذج أعمال المنافسين من أجل الاستفادة منها لبناء نموذج أعمالك؛
- يجب أن يتناسب السوق مع نموذج عملك.

(4) الفرق بين خطة العمل و نموذج العمل

إنّ خطة العمل هي خطوة مهمّة في التّحضير لإنشاء أي مقاوله، والأهمّ منها هي الجدوى الاستثمارية والمالية للمشروع، وهي الخطوة الأولى التي تحدّد مدى نجاعة المشروع و مواصلته من

المحور الثالث: خطة العمل و نموذج العمل

عدمه. أمّا الخطوة الأهم من كل هذا و التي يجب ان تقوم بها أولاً قبل إعداد خطة العمل هي رسم نموذج العمل. اذن نستطيع ان نقول انّ نموذج العمل هي النسخة المختصرة لمشروعك يمكنك من الوصول لأهم عناصر المشروع وكتابتها بصفحة واحدة، امّا خطة العمل فهي تحتوي على تفصيل أكثر لكيفية تنفيذ المشروع وقد تصل لخمسين صفحة بينما دراسة المشروع هو اختبار جدوى فكرة المشروع وهل ممكن تحقيقه أو لا؟

يتميّز نموذج العمل التجاري عن خطة العمل بما يلي: ( الطويان، 2016 )

- مكوّن من صفحة واحدة فقط، بينما لا تقلّ خطة العمل عن 20 صفحة؛
- يمكن لأيّ شخص إعداده ، بينما تتطلب خطة العمل شخصاً متمرساً؛
- يستغرق إعداده وقتاً قصيراً (ساعتين كحد أقصى)، مقابل وقت أطول بكثير لخطة العمل؛
- سهولة وسرعة وصول الفكرة لأيّ شخص، بينما تحتاج خطة العمل توضيحاً ووقتاً أطول.

(5) أركان نموذج العمل

يتكوّن نموذج العمل التجاري من تسعة اجزاء (أجزاء)، و هي تندرج ضمن الأحجار المعنوية و الأحجار المادّية. تشمل أركان نموذج العمل: (الطويان، 2016) و (بدوي، 2020)

▪ **الحجر الأول: شرائح العملاء (Customer Segments)**

تتمثل في المجموعة (أو المجموعات) المختلفة من الأفراد أو المؤسسات التي يستهدفها مشروعك ليقدم لها منتج أو خدمة. إن بناء وتحديد الشريحة المستهدفة، هو حجر الأساس الأول الذي يُمكنك من بناء نموذج العمل التجاري الخاص بمشروعك، والذي يتطلب دراسته بعناية شديدة للغاية حتى يمكنك تحديد الشريحة، أو الشرائح المستهدفة من العملاء بشكل صحيح. تنقسم شرائح العملاء والزبائن إلى:

- **شرائح الأفراد (B2C) (Business to Customer)**

أي ان توجه منتجاتك بشكل مباشر إلى الأفراد الذين يستهدفهم نشاطك التجاري. مثلاً إذا كان مشروعك عبارة عن تقديم وجبات جاهزة سوف تقوم بتوصيلها إلى المنازل مباشرة دون وجود مطعم على أرض الواقع (مطعم افتراضي)، و اردت ان تقوم باشتراكات شهرية لعملائك، هنا فإن شريحة الزبائن التي سوف تستهدفها يمكن ان تكون شباب مغتربون، سيدات عاملات، او كل شخص يفضل الأكلات الجاهزة. اذن سوف تقوم بتوجيه نشاطك نحو أكثر من شريحة لأن خدمة توفير وقت الطهي، وكذلك توفير المال في حالة عمل اشتراك شهري، يحتاجها الكثير من الأشخاص، ولكن كل شريحة من هذه الشرائح سيتم مخاطبتها بطريقة مختلفة (حسب طريقة تفكير الشريحة المستهدفة، احتياجات كل شريحة، نمط الحياة الخاص بكل شريحة، وسلوكياتها في عمليات الشراء والاختيار، البيئة الجغرافية المحيطة بكل شريحة، والمستوى المعيشي، وكذلك معدل الدخل الشهري، ...). اذن قد تقوم باستهداف أكثر من شريحة، ولكن تحتاج كل شريحة منهم إلى دراسة بشكل مختلف، حتى نستطيع تلبية احتياجاتها ورغباتها وفقاً لنمط حياتها.

- شرائح الشركات (Business To Business) (B2B)

اي أن تقوم بتقديم منتجاتك وخدماتك إلى مؤسسات أخرى تحتاج لمثل هذه الخدمات. مثلاً في نفس المثال السابق يمكنك ان تقوم باستهداف مؤسسات تحتاج إلى مؤسسات متخصصة في تقديم وجبات جاهزة بكميات كبيرة يومياً إلى موظفيها، او التعاقد مثلاً مع مؤسسة لتصنيع الزي المطلوب لموظفيها بالمواصفات التي تحددها هي.

▪ الحجر الثاني: القيمة المقدمة (المقترحة) (Value Propositions)

تضم حزمة المنتجات و الخدمات التي تخلق قيمة لشريحة معينة من العملاء، فهي تمثل الفوائد او المميزات الخاصة بمنتجك و التي تعمل على حل مشكلات العملاء، وتلبية احتياجاتهم و هي سوف تعود ايجاباً على الشريحة المستهدفة التي بدورها تدفع مقابل الحصول على قيمة معينة.

تتمثل انواع القيم المقترحة في: (الطويان، 2016)

- الحداثة : أن يكون المنتج أو الخدمة حديثة؛
- الأداء: يتميز بجودة وأداء عالٍ؛
- التكيف: يمكن استخدامه في أي وقت، ومع أي شخص؛
- التصميم: تناسق الألوان، الشكل وجاذبيته؛
- العلامة التجارية: علامة تجارية شهيرة؛

المحور الثالث: خطة العمل و نموذج العمل

- خفض التكاليف: أسعارها بمتناول الجميع؛
- الحدّ من المخاطر: نسبة أمان عالية؛
- الملاءمة وسهولة الاستخدام: سهل الاستخدام وغير معقّد.

▪ الحجر الثالث: القنوات (Channels)

يقصد بها كيفية تواصلك مع شرائح العملاء المستهدفة، أي الوسائل التي سوف تستخدمها للقيام بتوصيل خدماتك/منتجاتك إلى العملاء، التواصل مع الشريحة المستهدفة و نشر معلومات عن منتجك بغرض وصوله إلى الشرائح المستهدفة. تنقسم قنوات التوزيع إلى:

- قنوات توزيع مباشرة: وتعني أن يصل المنتج من خلالك إلى العميل مباشرة. مثل البيع عبر فريق مبيعات او البيع الإلكتروني او البيع بالتوصيل (مثل مشروع الأظعمة الجاهزة).
- قنوات توزيع غير مباشرة: وتعني أن يصل المنتج الخاص بك إلى الزبائن عبر وسيط أو مجموعة من الوسطاء. مثل المحلات الخاصة ، والتوزيع بالجملة.

الى غاية هنا ستكون قد اجبت على ثلاثة أسئلة:

- ما الذي سوف تقدّمه؟
- لمن؟

- كيف؟

انك بالفعل قد اجبت على جزء كبير من أسئلة مشروعك و لكن سيتعين عليك كذلك، من أجل وضوح و دقة أفضل، الاستمرار في الاجابة على عدد من الأسئلة حول مشروعك. فهيا لنتابع معا باقي أحجار البناء التّسعة لنموذج العمل التّجاري.

#### ▪ الحجر الرابع: العلاقة مع العملاء (Customer Relationships)

تهتمّ بتحديد أنواع و أشكال العلاقات التي تنشأها مع مختلف شرائح عملائك. يعتبر بناء علاقات تجارية وإنسانية قوية مع عملائك ضماناً قوياً لزيادة معدّلات أرباحك، و للحفاظ أيضاً على ولاء عملائك لك، بل وبإمكانك أن تعتمد عليهم كمصدر قوي لتسويق منتجاتك وخدماتك، وترشيحها لأصدقائهم ومعارفهم، في حالة حققت لهم القيمة المادية والمعنوية التي يبحثون عنها، دون أن تطلب منهم ذلك. هنا عليك أن تقوم بتحديد شكل وآليات عملية التّواصل مع عملائك من حيث:

- شكل خدمة العملاء ، فهل سيكون التّواصل مع العملاء عن طريق مثلا مكالمات صوتية من ممثلي خدمة العملاء او خدمة عملاء مباشرة للتّواصل مع العملاء وجهاً لوجه، عن طريق فرع أو منفذ بيع، أو سيذهب مسؤول خدمة العملاء مباشرة إلى العميل، او ربما خدمة عملاء أونلاين من خلال منصات التّواصل الاجتماعي، الرّد الآلي أو التلقائي،...

- طرق تقديم خدمات ما بعد البيع لعملائك؛

- طرق التّواصل معهم في المناسبات والأعياد الرّسمية؛

- طرق الحفاظ على خصوصية عملائك، وكذلك شروط وأحكام التعامل بينك وبينهم، فيما يضمن الحفاظ على حقوق وواجبات كلاً منكما.

### الأحجار المادية لنموذج العمل

#### ■ الحجر الخامس: مصادر الإيرادات (Revenue Streams)

تشكل مصادر الإيرادات في مشروعك تلك المصادر التي سوف تعتمد عليها في تحقيق الأرباح . إنّ الأرباح دائماً ما تأتي من عملية البيع، ولكن تختلف أشكال عملية البيع طبقاً لنوعية (المنتجات/الخدمات) التي يقدمها المشروع، وكذلك طبقاً لطريقة تقديمها، فمثلاً يمكن أن تعتمد في تحقيق الأرباح على تصنيع المنتج ثم بيعه ( مطعم الوجبات الجاهزة)، شراء المنتج بكميات كبيرة أو استيراده، ثم إعادة بيعه بالجملة (البيع لتجار التجزئة)، أو عمل تعاقدات على توريد منتج ما بكميات كبيرة. كما قد تكون إيرادات العملاء ناتجة عن مدفوعات لمرة واحدة أو متكررة نتيجة رضاهم عن المنتج أو الخدمة، وأنواعها:

- بيع الأصول : منح حقوق الملكية؛ مثل شركة مساهمة تباع الأسهم؛
- أجور الاستخدام: مثل شركات الاتصالات والتي تتم بتقديم شريحة للعملاء لاستخدامها بالاتصال أو استخدام الإنترنت؛
- رسوم الاشتراك: مثل رسوم النادي الرياضي؛
- الإعادة والتأجير: يحدد رسوماً محددة لتأجير ممتلكات الشركة؛

المحور الثالث: خطة العمل و نموذج العمل

- الترخيص : منح الإذن لاستخدام النشاط أو اسم المحل أو المنتجات، مقابل رسوم معينة؛ مثل ترخيص استخدام برامج مايكروسوفت أوفيس؛
- بيع المنتجات أو تقديم الخدمات: وتتم من خلال قنوات التواصل المباشرة أو غير المباشرة؛
- الإعلانات : فيس بوك وتويتر تحققان أرباحهما من الإعلانات.

▪ **الحجر السادس: مجموعة الموارد الرئيسية (Key Resources)**

تمثل الأصول اللازمة لنجاح مشروعك والوصول إلى الفئة المستهدفة ، وأنواعها:

- مادية: الأراضي، المباني، الأجهزة، المعدات؛
- بشرية: فريق العمل؛
- فكرية: العلامات التجارية ، والمعرفة ، وقواعد بيانات العملاء ، وحقوق التأليف؛
- مالية: الاحتياجات المالية.

▪ **الحجر السابع: الأنشطة الرئيسية (Key Activities)**

بعد أن تقوم بتحديد الموارد الرئيسية التي سوف يعتمد عليها نشاطك، سوف تبدأ في تحديد الأنشطة الرئيسية والتي تمثل الحجر السابع، و هي تحدد الأنشطة التي يجب عليك القيام بها لإنتاج

المحور الثالث: خطة العمل و نموذج العمل

خدمة أو منتج. كما أنّ هذه الأنشطة سوف تساعدك على اكتشاف وتحديد الميزة التنافسية، التي تميّز منتجك عن المنتجات المثيلة له، فيمكنك المنافسة بها في الأسواق. وهي:

- الإنتاج؛
- تطوير المنتج؛
- حل المشكلات المتعلقة (بالمنتج / الأسواق/ العملاء)؛
- التسويق والمبيعات؛
- توسيع السوق المقدم فيه المنتج؛
- التوزيع والشحن؛
- الخدمات اللوجستية.

▪ الحجر الثامن: الشراكة الرئيسية (Partners)

تتمثل في مجموعة الشراكات الرئيسية التي سوف تعتمد عليها، من أجل المساهمة في تقديم القيمة النهائية لمنتجاتك إلى شرائح العملاء المستهدفة، أي شبكة الموردين، الموزعين و الشركاء الذين يساهمون في نجاح مشروعك. تعدّ فكرة التعاقد مع شراكات خارجية أمرًا مهمًا لتطور المشروع، وذلك للأسباب الآتية:

- التحسين، واقتصاديات الحجم ( الاستفادة من خبراتهم وإمكانياتهم)؛

- الحد من المخاطر للتقليل من فرص الفشل؛

- الحصول على موارد وأنشطة معينة .

يمكن أن تكون الشراكات الرئيسية أَمَا:

- شريك أو مجموعة شركاء ممولين (مستثمرين)، تعتمد عليهم لتمويل مشروعك؛

- موردين ومصنّعين لمنتجات وخدمات يحتاجها المشروع؛

- شركات شحن ونقل؛

- شركة دعاية وإعلان، وشركة تسويق للقيام بعمل حملات إعلانية موجهة

لعملائك.

فمثلاً في مشروع الوجبات الجاهزة سوف تحتاج إلى عدة شركات من ضمنها موردين

الخضراوات، موردين سلع استهلاكية مثل السكر أو الزيت، موردين مواد التغليف التي سوف تحتاجها لتغليف الأطعمة.

#### ▪ الحجر التاسع: هيكل التكاليف (Cost Structure)

هو المخطط الذي يوضح التكاليف التشغيلية و المصاريف المختلفة أي مختلف تكاليف

المشروع التجاري. في هذه الخطوة سوف نقوم بحساب إجمالي التكاليف التي سوف يحتاجها

مشروعك، منذ المرحلة الأولى في التنفيذ، وحتى مرحلة الخروج بالمنتج النهائي لشرائح العملاء على

أن تضع في اعتبارك توافر مبلغ في خزينتك يكفي لإدارة المشروع في مرحلة التأسيس (السنة أشهر الأولى).

مثلاً في مشروع الأظعمة الجاهزة يمكن حساب التكاليف بناء على احتياجات المشروع، والتي تتمثل في مقر عمل إداري للمشروع، مصاريف تجهيز المقر (مكاتب/أجهزة كمبيوتر/ورقيات ومطبوعات)، مقر تجهيز الوجبات، الدعاية والتسويق، المواد الأولية المستخدمة في التصنيع، فواتير الخدمات (الكهرباء/المياه/الإنترنت)، مصاريف احتياطية.



الشكل 1: مخطط نموذج العمل التجاري



## خلاصة

تناولنا في هذا الفصل مفهوم خطة العمل، أهميتها و خصائصها، و كذا عناصرها وكيفية اعدادها للبدء بتنفيذ وتشغيل المشروع. ثم تطرقنا الى نموذج العمل لنعرّفه، تحدّثنا عن اسس بناءه ثم عناصره المتمثلة في الاحجار التّسعة لنموذج العمل.

انّ المشروع النّاجح هو ما كان له برنامج مخطّط مكتوب يبين الطّريق الذي سيمكّنك من تحويل المشروع لواقع. انّ هذا البرنامج لهو خطة العمل. انّ خطة العمل هي خارطة الطّريق التي ترسمها لتحديد أهداف مشروعك، وكيفية الوصول إليها وتفاصيل تنفيذها، فهي مفتاح نجاح مشروعك. فهي التّرجمة الفعلية والتّشغيلية والرّقمية لنموذج العمل. تأخذ خطة العمل شكل وثيقة لعدد لا بأس به من الصّفحات تعرض إستراتيجية و رؤية المقاول وكيفية تنفيذ نموذج العمل والوضعية المالية في المستقبل (حصيلة التوقعات) ونشاط المقاول (حساب الأرباح المتوقعة). توضّح هذه الخطة مفهوم العمل و تلخّص أهدافه ، تعرّف المصادر (المال والناس) التي ستحتاجها ، تصف كيف ستحصل على تلك المصادر، وتؤكّد على معايير نجاح العمل.

اما نموذج العمل التجاري الذي يأتي قبل بدء مشروعك فهو يساعدك على تقييم مشروعك تقييما سريعا. فهو الاداة التي تصوّر المكونات الاساسية لمشروعك و تحديد الاسلوب الذي سوف تتّبعه لخلق قيمة و تحقيقها، بدءا من العملاء و وصولا الى استراتيجيات التّسويق و مصادر التّمول.

لكل من خطة العمل ونموذج العمل مرحلته ودوره، حيث يشرع المقاول في تحديد فكرة مشروعه ثم يقوم بتشخيصه وتلخيصه لصياغة نموذج العمل (في صفحة واحدة). بعد ذلك، يضع مخطّط العمل من أجل المصادقة على نموذج العمل استنادا إلى لغة الأرقام.

<sup>1</sup> : <https://www.daralmoukawil.com/ar/kht-lml><sup>[1]</sup>

<sup>2</sup> : <https://www.daralmoukawil.com/ar/kht-lml>

<sup>3</sup> : <https://www.daralmoukawil.com/ar/kht-lml>

<sup>4</sup> : <https://www.daralmoukawil.com/ar/kht-lml>

<sup>5</sup> <https://www.daralmoukawil.com/ar/kht-lml>

---

الخطاتمة

انّ موضوع المقاولاتية (او ريادة الاعمال) موضوع واسع ومنتشعب و حديث، نال اهتمام الكثير من الباحثين في عدّة اختصاصات من خلال المناقشات والدراسات التي قاموا بها. حيث زاد الاهتمام بالمقاولاتية و انشاء المشاريع في العقود الأخيرة نتيجة التحوّلات و التغيرات التي شهدتها الساحة العالمية في ظلّ انفتاح السوق و اشتداد المنافسة، و ذلك للدور البارز الذي اثبتته المؤسسات القائمة على المبادرة الفردية الحرّة في تحقيق النّم و التّمية على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي.

انّ مساهمتنا هذه ما هي إلا جزء من حقل معرفي واسع، جاءت لأسباب متنوّعة أهمّها اضافة معارف علمية جديدة مفيدة للقارئ. هذه المطبوعة عبارة عن مجموعة محاضرات في مقياس المقاولاتية وفق المقرّر الدراسي للمقياس الخاصّ بمستوى السّنة الأولى ماستر جميع تخصّصات العلوم الاقتصادية، التجاريّة و علوم التّسيير. حاولنا كتابة مضمون المطبوعة بأسلوب بسيط لتمكين الطّالب من الالمام بمختلف جوانب المقياس دون صعوبة، بهدف اعطاء المفاهيم النّظرية و التّطبيقية لهذا المقياس. كما أنّنا اردنا من خلال هذه المطبوعة نشر ثقافة المبادرة الفردية و العمل الحر لدى الطّالب، وتهيئته وتشجيعه لإنشاء مشروعه الخاصّ عند تخرّجه.

اشتملت هذه المطبوعة على ثلاثة محاور رئيسية. خصّص المحور الأول للمفاهيم النّظرية لمصطلحي "المقاولاتية" و "المقاول". في حين اهتمّ المحور الثّاني بالمواقف المقاولاتية و خطوات اعداد مشروع. بينما تناول المحور الثالث و الأخير المفاهيم النّظرية و التّطبيقية لكل من "خطة العمل" و "نموذج العمل".

في الأخير نأمل أنّنا قد وقّفنا في اعداد هذه المطبوعة و نتمنى أن نكون قد أفدنا طلبة كليتنا في الطّور الثّاني (ماستر) و لو بالجزء القليل من معارفنا حول المقاولاتية.

# قائمة المراجع

المراجع باللّغة العربية

- إبراهيم بشير، دور الاختيارات الاتصالية للمقاول في تجسيد الأفكار الإبداعية دراسة مقارنة للمقاولين الشباب بالجزائر ANSEJ و معهد جزر موريس IFE، مذكرة ماجستير في الاتصال الإشهاري، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار بعنابة، 2011.
- الباز محمد، الدليل الشامل لتحضير نموذج العمل، دار فصله للنشر و التوزيع، 2019
- بدرابي سفيان، ثقافة المقاول لدى الشباب الجزائري المقاول، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2015.
- بدوي شيماء (16 يونيو، 2020). نموذج العمل التجاري ذو أحجار البناء التسعة (شرح مفصل). متاح على الموقع: <https://www.alrab7on.com/business-model-canvas/>
- بريش السعيد، رأس المال المخاطر بديل مستحدث لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة شركة Sofinance ، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص.7-14.
- بلاكمان اندرو (08 فيفري، 2016)، ترجمة للعربية الطحان محمد. كيف تكتب خطة عمل. متاح على الموقع: <https://business.tutsplus.com/ar/tutorials/how-to-write-a-business-plan--cms-25841>

- بن عيسى عبد الفتّاح، كيفية إنشاء مؤسسة دراسة حالة : إنشاء مؤسسة لتحضير ألوان الدهن وتقديم خدمات الديكور الداخلي للمنازل بولاية تلمسان BENCOLOR، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصّص مقاولاتية وإنشاء المؤسسات، جامعة تلمسان، 2014.
- بوقلقول الهادي، سوامس رضوان، إدارة التّغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة قدّمت في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004.
- ببيبي وليد، عمار فاروق غربي ، عفاف حمادي، المسؤولية الاجتماعية وتخطيط الأعمال بالمشاريع المقاولاتية دراسة تجريبية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجديدة بالجزائر، مجلة المالية وحوكمة الشركات، المجلد 1، العدد 1، 2017، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي.
- الجمعية الوطنية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIA ، NBIA: what is incubators ، إطلع عليه بتاريخ 2019/12/25 [www.nbia.org/resource\\_center/what\\_is/index.php](http://www.nbia.org/resource_center/what_is/index.php)
- الجودي محمد علي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي: دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015.
- الزنط أويس عطوة، أسس تقييم المشروعات، المكتبة الأكاديمية للنشر والتّوزيع، القاهرة، مصر، 1992.

- الزين منصوري، آليات دعم و مساندة المشروعات الريادية و المبدعة لتحقيق التنمية - حالة الجزائر-، الملتقى العلمي الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب - الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 12 و 13 ماي 2010.
- السكارنة بلال خلف، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2010.
- سليمان محمد ، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص التسويق، جامعة المسيلة، 2007.
- سمير محمد عبد العزيز، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية و قياس الربحية التجارية و القومية، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.
- السيد عايدة ، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات-سياسات إدارية، دار الفكر العربي، 1985.
- الشميري أحمد بن عبد الرحمان و المبيريك وفاء بنت ناصر، ريادة الأعمال، العبيكان للنشر، الطبعة الأولى الرياض، المملكة العربية السعودية، 2019.
- الشيخ خالد ياسين، الإتجاهات الناشئة في الإبداع و ريادة الأعمال، الشام- الجمهورية العربية السورية، 2016 . من الموقع: <https://www.noor-book.com> كتاب-الاتجاهات-الناشئة-في-الإبداع-وريادة-الأعمال-pdf

- الصّيرفي محمد ، الإدارة الرائدة، دار الصفاء، الأردن، 2003
- الطويان عبدالإله، (13 أكتوبر، 2016). نموذج العمل التجاري. متاح على الموقع:  
<https://www.rowadalaamal.com> /نموذج-العمل-التجاري
- العجلوني محمد محمود و الحلاق سعيد سامي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2019.
- عريف ليندة ، دور التكوين في تفعيل التوجه المقاولاتي لدى خريجي الجامعات، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2015.
- عطية خليل محمد خليل، دراسة الجدوى الاقتصادية، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة ، مصر ، 2008.
- عيساني سهيلة، دور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -حالة حاضنة ولاية عنابة-، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص مالية، تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، 2013.
- العيساوي كاظم جاسم، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات:تحليل نظري و تطبيقي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- فارس طارق، دور و مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل ترقية قدرتها التنافسية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2018/2017.

- قرية معمر و بن لحبيب رشا، العوامل المساهمة في تحقيق الاستدامة للمشاريع الصغيرة، الملتقى الوطني حول التنمية المستدامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، 2018/2017.
- قزال أحلام ، المقاول كآداة لإنشاء المؤسسات الابتكارية في القطاع البترولي بحاسي مسعود -دراسة حالة مجموعة من المقاولين الناشطين في القطاع البترولي بحاسي مسعود-، أطروحة دكتوراه، تخصص التسويق الإستراتيجي و الابتكار، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، 2018.
- كافي مصطفى يوسف، تقنيات دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع السياحية و الفندقية و مشروعات الBot، دار و مؤسسة رسلان للطباعة و النشر و التوزيع، دمشق، سوريا، 2009.
- لفقيه حمزة، روح المقاول و إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر- دراسة حالة مقاولي ولاية برج بوعرييج-، أطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمجد بوقرة - بومرداس ، الجزائر، 2017.
- مراد اسماعيل، شلغاف عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الثالثة حول المقاولاتية و فرص الأعمال: مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد و التنفيذ، جامعة بسكرة، 16، 17، 18 أفريل 2012.
- مهري عبد المالك، دراسة الجدوى المالية للمشروعات الإستثمارية و مساهمتها في اتخاذ القرار الإستثماري دراسة حالة: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بتبسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة و تسيير المشروع، جامعة تبسة، 2013.

- نيجل كنج ونيل أندرسون: ادارة أنشطة الابتكار والتغيير(دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- هيبه زكريا محمد زكريا و السيد محمود علي أحمد، التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SWOT) في التعليم "مفهومه و آليات تطبيقه"، العلوم التربوية، العدد الرابع، الجزء 1، 2016، ص.120-136.
- ياسر عبد الرحمان و براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، العدد الثالث: جوان 2018.

### الوثائق الرسمية

- القانون التجاري الجزائري.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 55، 26 الصادرة بتاريخ سبتمبر 2001.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 13، الصادرة بتاريخ 26 فيفري 2003.

### المراجع باللّغة الاجنبية

- Carrier C., **De la créativité à l'intrepreneuriat**, Presses de l'Université du Quebec, Canada, 2001.

- Alber. P et *al.* **Les incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie**, Rapport de recherche, chambre de commerce et d'industrie, Nice cote d'azur, 2002.
- Fayolle A., **Entrepreneuriat-apprendre à entreprendre**, Dunod, France, 2004.
- Fayolle A., **Le métier de créateur d'entreprise**, les éditions d'organisation, Paris, 2003.
- Zhao H., Scott E. Seibert, **The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status:A Meta-Analytical Review**, Journal of Applied Psychology, Vol. 91, No. 2, 2006, pp. 259-271.
- Taddei M., **Les PME, piliers de l'économie mondiale**, 18 Juin 2015 , <https://www.arbeitgeber.ch/fr/marche-du-travail/les-pme-piliers-de-leconomie-mondiale/>
- Ministère de l'Industrie et des Mines Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, **Bulletin d'information Statistique de la PME N°35**, 1er semestre 2019, Algérie, [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin\\_PME\\_N\\_35\\_vf.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_35_vf.pdf)

- Monaghan, S-E., **Capturing the entrepreneurial spirit: A study to identify the personality characteristics of entrepreneurs**, PhD theses, California School of Professional Psychology Los Angeles, USA, 2000.
- Pearce J., Robinson R., **Strategic Management-Strategy Formulation and Implementation**, Irwing, Boston, 1985.
- Rapport sur le commerce mondial 2016 ,**Les PME dans le commerce international : faits stylisés**
- Hisrich R-D. et Michel P., **ENTREPRENEURSHIP : lancer, élaborer et gérer une entreprise**, édition de nouveaux horizons, France, 1989.
- Kemepade Moruku R., **Entrepreneurship and Performance: An Antithetical View Of McClelland's Ideological "Need for Achievement"**, DBA Africa Management Review 2012, Vol 2 No 3, pp. 1-24.
- Rue L., Phyllis H., **Strategic Management : Concept and Experiences**, McGraw-Hill, USA, 1989.

- 
- SARIMAH HANIM A-S., MOHD ALI A., **ENTREPRENEURSHIP**, second edition, OXFORD Fajar, Kuala Lumpur, Malaysia, 2010.
  - Boutillier S. et Uzunidis D., **L'entrepreneur : une analyse socio-économique**, édition d'économica, Paris, 1995.
  - [https://www.wto.org/french/res\\_f/booksp\\_f/wtr16-2\\_f.pdf](https://www.wto.org/french/res_f/booksp_f/wtr16-2_f.pdf)