

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس، سطيف-1

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مطبوعة محاضرات في مقياس:

المقاولاتية

موجهة لطلبة الماستر جميع التخصصات

من إعداد:

د. دهيمي جابر

السنة الجامعية: 2023-2024

مقدمة:

يمكن القول أن عصرنا الحالي هو عصر المؤسسة المتميزة، ولا مكان فيه للمؤسسة المتقوِّعة على نفسها، أو المؤسسة غير المتيقظة على محيطها، ولعل سبب ذلك يرجع لحجم التحديات التي تواجه المؤسسات في ظل ندرة المعلومات وكذا تعقد المناخ الاقتصادي.

إذا كان جل اهتمامات مسيري المؤسسات في الفترات السابقة هو كيفية إمداد المؤسسة بمختلف الموارد المادية، المالية، البشرية، والتكنولوجية خاصة في ظل ندرتها أحيانا، فإن وقتنا الحالي هو وما يشهده من انفتاح على الأسواق واشتداد حدة المنافسة، يفرض على المؤسسات ليس فقط التفكير في الحصول على مواردها المادية والمالية فقط، بل اختيار نمط معين من المسيرين يتميزون بمهارات وكفاءات يمكنها مسايرة هذا التحول السريع وصولا نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما أن عصر المعرفة الحالي يفرض على المؤسسات تطوير مواردها البشرية، والاستثمار في مواردها اللامادية وصولا نحو تطوير رأسمالها البشري.

كما شهدت الفترة الحالية زخما متناميا من خلال تحول مفاهيم وكيفيات خلق الثروة لدى الفرد نحو ما يطلق عليه بالمقولة، وذلك بتقديم وجهات نظر جديدة للطلبة والجامعيين، الهدف منها خلق ثقافة مقاولاتية في الوسط الجامعي، خصوصا من خلال تقديم مشاريع مبتكرة وفق القرار 1275 الصادر عن الوزارة الوصية.

وقد أعدت هذه المطبوعة وفقا للبرنامج المقترح من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والموجهة بالخصوص لطلبة الماستر جميع التخصصات، في ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بما يساعدهم على إمدادهم بقاعدة معرفية تفيدهم في معرفة مختلف الجوانب في انشاء مؤسسة أو مقولة من جهة، وتزودهم بمبادئ تسييرية تفيدهم في مسيرتهم الأكاديمية والمهنية، ما يسهم في بناء مؤسسات بمسيرين أكفاء مستقبلا، خاصة وأن هذا المقياس يتلقاه جميع طلبة ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

شرح مفصل لمقياس المقاولاتية:

وحدة التعليم: منهجية

الرصيد : 04

المعامل: 02

أهداف التعليم:

نسعى من خلال تدريس هذا المقياس إلى الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تمكين الطالب من فهم مبادئ وأهداف المقاولاتية والثقافة المقاولاتية؛
- ✓ تعريف الطالب بخطوات انشاء مشروع اقتصادي؛
- ✓ تعريف الطالب بالخدمات المقدمة من طرف حاضنة الجامعة؛
- ✓ خلق روح الحافز والمبادرة في أوساط الطلبة الجامعيين؛
- ✓ تمكين الطالب من معرفة مختلف الهيئات المرافقة للمقاولاتية، وكافة المتدخلين؛
- ✓ تهيئة الظروف الطالب خاصة المقبلين على التخرج، لشرح بعض آفاق عالم الشغل وعالم المقاولاتية.

المعارف المسبقة المطلوبة:

يفترض في متلقي ودارس مقياس المقاولاتية الإلمام بمعارف شاملة تخص عالم الأعمال والمالية، من خلال تناوله معارف تخص مبادئ التسيير، القانون التجاري، تقييم المشاريع، مبادئ التسويق، وكذا معارف شاملة تخص مبادئ التسيير المالي والمحاسبة التحليلية.

طريقة التقييم في المقياس:

يستوجب من الطالب الدارس للمقياس دراسة محاضرة في الأسبوع طيلة السداسي بحجم زمني قدره 1ساعة و30د مع أعمال موجهة في شكل بحوث بهدف التقييم المستمر للطالب بمعدل حصة في الأسبوع بمقدار 1ساعة و30د، ويختتم المقياس بامتحان تقييمي للمعارف المكتسبة.

محتوى المطبوعة: يتكون البرنامج المقرر لمقياس المقاولاتية من المحاور والفصول التالية:

- السداسي: الأول

- اسم الوحدة التعليمية: المنهجية

- اسم المادة: المقاولاتية

- الرصيد: 4_ المعامل: 2

مادة: المقاولاتية

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

المحاضرة الأولى

تذكير حول المؤسسة (عالم الأعمال
المستقلة).

تمهيد:

عرف الفكر الاقتصادي والتسييري تطورا في جميع مناحي الحياة الاقتصادية، وصاحبه في ذلك تطور في مفهوم ودور المؤسسة الاقتصادية، فالمتتبع في ذلك يلاحظ أن الفكر المؤسستي قديم، إلا أن ظهور الثورة الصناعية في أوروبا، قدم أفكارا ومفاهيم مختلفة خاصة بعد الفكر الرأسمالي، وظهور المدارس التسييرية الحديثة، ساهم في ظهور أشكال جديدة من المؤسسات، كما عرفت في ذلك تنوعا وتطورا بفعل مساهمة التطور التكنولوجي في ذلك.

أولا- المؤسسة الاقتصادية:

1.1 صعوبة تحديد المصطلح:

من بين الصعوبات التي تواجهنا، هو استعمال المصطلحات والمفاهيم التي تأخذ عدة معاني بالنظر إلى موضوع الاستعمال، اختلاف المدارس الفكرية... الخ، إذ نجد تداخلا بين المفاهيم التالية: المؤسسة، المنشأة، الشركة، المنظمة.

- المؤسسة Entreprise:

هو مصطلح اقتصادي غير معروف في القانون، ويشمل عدة حالات ونشاطات مختلفة، وسيأتي تعريفها لاحقا.

- الشركة Société:

هو مصطلح قانوني أكثر، ويعبر على أحد الأشكال القانونية الممكنة لممارسة النشاط الاقتصادي، والتي يجسدها عقد الشركة، سواء كانت شركة أموال أو أشخاص.

- المنشأة Firme:

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

Firm مصطلح انجليزي قليل الاستعمال حاليا، لكنه واسع الاستعمال في نظريات الاقتصاد الجزئي التقليدي حول الأسواق، تطور هذا المفهوم في الثلاثينات Théorie de la firme من أجل تحديد أشكال المنافسة في السوق، وله منظور اقتصادي يبحث بالأساس عن تفسير سبب وجود أشكال منافسة محددة في أسواق محددة، ولا يبحث سبب نجاح مؤسسة عن أخرى.

- المنظمة Organisation:

هو المصطلح الأكثر استعمالا في مجال التسيير، لأنه يضم الأبعاد الداخلية والمهمة الخارجية للمؤسسة، ويقصد بالمنظمة " السيورة التي يعمل بها الأفراد جماعيا والإطار الذين يعملون فيه، وهو مجموعة مهيكلت تضم مكونات (أفراد، تقنيات، أموال، معلومات...) في تأثير متبادل، وهي في علاقة مع المحيط، الذي تتلقى منه الموارد والإشارات التي تمزجها من أجل التأثير على هذا المحيط.

2.1. تعريف المؤسسة الاقتصادية:

تنوعت وتعددت المفاهيم التي قدمت بشأن المؤسسة الاقتصادية، وذلك بحسب تعدد المداخل والاتجاهات والمدارس الفكرية وتطورها من جهة، واتساع الأنشطة الاقتصادية (إنتاجية، خدماتية) من جهة أخرى وفي هذا الإطار سنورد مجموعة من التعاريف كمايلي:

- حسب شمبتر Schumpeter المؤسسة مركز للإبداع ومركز للإنتاج؛
- أما بيرو Perroux فحسبه تقوم المؤسسة بتركيب السلطات؛
- وحسب غالبريث galbraith فتنتميز المؤسسة بتقسيم السلطات وبروز الهيكل-تقني Technostructure الذين يملكون السلطة.

▪ كما عرفت على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية والاعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

▪ وحسب المكتب الدولي للعمل فالمؤسسة هي كل مكان مزاول نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة

▪ المؤسسة هي مركز لإتخاذ القرارات الاقتصادية مستقلة قانونيا، تجهز الموارد البشرية، الموارد المادية وغير المادية، والموارد المالية، لإنتاج منتجات موجهة للبيع.

كما تميزت المؤسسات سابقا ب "عمليات السوق"، حيث عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة تتميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة، وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال، وبعلاقات ضيقة بين الدخل والمساهمات الشخصية.

تطور هذا الوضع حسب كوتا Cotta إلى ثلاث اتجاهات:

_ اتساع الحجم (الكثافة الدولية....) ؛

_ كثرة النزاعات الاجتماعية؛

_ تعقد أنماط التسيير (أقل كلفة، تسيير الموارد البشرية...).

من هذا المنطلق اختلفت تعاريف المؤسسة عند معظم الخبراء.

وكتعريف شامل نقول أن المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل انتاج سلعة أو خدمة موجهة للتبادل مع الأعوان الاقتصاديين، ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الزمان والمكان، وتبعا لحجم ونوع النشاط.

2. المداخل المختلفة للمؤسسة:

كما ذكرنا سابقا حول تعدد التعاريف المتعلقة بالمؤسسة، سنتناول الآن مختلف المداخل والاتجاهات التي تم فيها التطرق للمؤسسة وهي المدخل المادي (الإنتاج)، المدخل الاجتماعي والإنساني، والمدخل النظامي.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

1.2. المدخل المادي:

ينظر للمؤسسة كمكان لخلق القيمة المضافة، والتي يتم توزيعها على مختلف الأعوان المساهمين في خلقها.

المؤسسة كوحدة للإنتاج والتوزيع:

تعرف المؤسسة كوحدة للإنتاج والتوزيع وتكون مهيكلية على أساس قوانين إجراءات خاصة، إن هذا الجانب من تعريف المؤسسة يتمثل في إطار الإنتاج أي وحدة اقتصادية وتوزيع الدخل.

المؤسسة كوحدة اقتصادية:

إن الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السلع والخدمات قصد تبادلها في السوق، وهذه السلع والخدمات تتميز بأنها تجارية عكس بعض السلع والخدمات غير التجارية كالإدارات العمومية.

فالمؤسسة تحتاج إلى عوامل الإنتاج (العمل، المواد الأولية، الموارد المالية، السلع نصف التامة، الطاقة، آلات الإنتاج...) كما تحتاج إلى معلومات، وورخص الإنتاج... الخ

المؤسسة كوحدة لتوزيع الدخل:

إن المؤسسة تحقق القيمة المضافة التي تساوي قيمة المخرجات - قيمة المدخلات. كما أن قيمة المخرجات تتمثل في مجموع المبيعات وهذا حسب تغير مخزون السلع النهائية، في إطار تحويل المدخلات إلى مواد استهلاكية نهائية.

2.2. المدخل الاجتماعي:

ينظر إلى المؤسسة كخلية اجتماعية، تقوم بتشغيل العمال وتطويرهم، إذ أنها تقوم بوظيفة اجتماعية تكمن في سد بعض حاجيات العمال كتحسين مستوى الأجور، الترقية، التكوين، استقرار العمل.

كما أن لكل مؤسسة تاريخ وتقاليد وقوانين وأفكار وأعمال مشتركة نوعا ما من طرف كل الأعضاء، وهذا النظام المتضمن قيم أعضاء المؤسسة يمثل هويتها وثقافتها قصد اعداد مشروعها.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

إن الجوانب الثقافية لم تظهر كعنصر مميز للمؤسسات الأوروبية والأمريكية إلا مع بداية السبعينات مع مفهوم ثقافة المؤسسة، وهذا تقليدا للتسيير الياباني الذي بدأ في الستينات مع Juse & Ishikawa بإدخال تسيير الجودة المبنية على أساس الثقافة اليابانية لا سيما بعد خلق دورات مراقبة الإنتاج وإيدراج هذا الجانب الثقافي يرى Brilman المؤسسة على أنها منظمة حية متكونة من عمال منظمين حسب هيكل متميز ومزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف، عادات واجراءات متراكمة مع الزمن، كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات بطيئة التقبل للتغيير.

3.2. المدخل النظامي:

يعرف النظام على أنه مجموعة من النظم الفرعية المتفاعلة والمتكاملة، التي تحقق هدفا معينا. وبالتالي ترى نظرية النظم أن المؤسسة تضم نظاما جزئية، تؤدي أهدافا جزئية، ومجموع هذه الأنظمة يؤدي هدف المنظمة ككل.

3. أهداف المؤسسة.

تسعى المؤسسة لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

— اتجاه أصحاب الملكية:

البحث على تحسين المردودية ورفع الإنتاج وهكذا تحقيق أكبر نسبة أرباح التي توفر للمؤسسة القدرة على زيادة عدد المنتجات الذي يؤدي بالمقابل إلى انخفاض سعر التكلفة.

— اتجاه المستخدمين :

يهدف هؤلاء للقيام بنشاط يبرز كفاءاتهم ويحسن المراقبة ضمان العمل، وخاصة الترقية الداخلية التدريجية، وكذا توفير الشروط الضرورية كالسكن الصحة، والتعليم وغيرها من الشروط الاجتماعية.

— اتجاه المستهلك:

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

يبنغي على المؤسسة أن توفر بكيفية أكثر الإنتاج لتلبية حاجات المستهلكين، ويكمن دورها الاقتصادي في محاولة الموازنة بين أهداف قيامها ومتطلبات هؤلاء.

— اتجاه الاقتصاد الكلي بصفة عامة.

— المشاركة الفعالة للقطاعين العام والخاص في تمويل الميزانية العامة.

4. مظاهر المؤسسة وخصائصها:

بما أن المؤسسة كيان ذو ميزات متنوعة، الأمر الذي منحه مظاهر خاصة، وخصائص تميزه.

1.4. مظاهر المؤسسة :

— الطابع الديناميكي:

من مظاهر المؤسسة العصرية التطور المستمر ويجب أن تعتني بتدعيم تطورها بوسائل الاختراعات

التقنية الحديثة، وذلك لتحقيق مايلي:

— تحسين الانتاج الحالي لضمان تلبية طلب السوق؛

— إدارة وتنظيم المؤسسة بطرق ووسائل عصرية كاستعمال الكمبيوتر في تحليل المعطيات

وبالتالي اتخاذ القرارات؛

— الحصول على الموارد الجديدة في المواد اللازمة التي تمكن القيام بانتاج سلع جديدة.

— الطابع المستقبلي للمؤسسة:

يجب على المؤسسة أن تهتم بالمستقبل، وأن تعمل على المحافظة على توفير حاجات الزبائن الجدد

وتقوم بخدمتهم، وذلك بوسائل علمية كاستعمال التنبؤ المستقبلي في تحليل المعطيات، ولهذا الغرض على

المؤسسة أن تهتم بالبحث والدراسة العلمية للسوق واستعمال التقديرات، كما عليها اخضاع مستخدميها لدورات

تكوينية في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

2.4. خصائص المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسات الاقتصادية العديد من الخصائص التي تتميز بها نذكرها في مايلي:

- أ. المؤسسة شخصية قانونية مستقلة، من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛
- ب. القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
- ت. أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويلا كافيا، وظروفا سياسية ملائمة، وعمالة كافية، قادرة على التكيف مع محيطها؛
- ث. التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة، سواء كمية أو نوعية؛
- ج. ضمان الموارد المالية لاستمرار عملياتها وأنشطتها؛
- ح. لابد للمؤسسة أن تستجيب لظروف بيئتها ولمحيطها، من خلال التكيف مع متغيرات البيئة المعقدة والمضطربة؛
- خ. المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني.

5. تصنيف المؤسسات:

تأخذ المؤسسات تصنيفات مختلفة، وفق معايير مختلفة، وأهم تلك المعايير هي: المعيار القانوني، معيار النشاط، ومقياس الحجم.

1.5. المعيار القانوني:

وفق هذا المعيار يتم تقسيم المؤسسات تبعا للقانون التجاري والمدني إلى مؤسسات فردية وشركات.

1.1.5. المؤسسات الفردية:

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

وهي المؤسسات التي يملكها شخص واحد، ومحدودة النشاط والمسؤولية.

ميزاتها: تتميز المؤسسات الفردية ب:

— سهولة الانشاء والتنظيم؛

— صاحب المؤسسة هو المسؤول الوحيد في اتخاذ القرارات ونتائج أعمال المؤسسة.

— صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل

واتخاذ القرار، كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود الشركاء.

ويشمل هذا النوع مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة EURL.

2.1.5. الشركات:

تعرف الشركة على أنها اجتماع شريكين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو نقد أو

عمل، لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه الشركة من ربح أو خسارة.

وتنقسم الشركات بشكل عام إلى شركات الأشخاص وشركات الأموال.

1.2.1.5. شركات الأشخاص:

يمكن اعتبار هذه الشركات بأنها إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية، حيث تسمح بتجميع رؤوس

الأموال بصورة أكبر من المؤسسات الفردية. وتنقسم شركات الأشخاص إلى:

— شركة التضامن:

وتعد من أهم شركات الأشخاص، إذ يقدم فيها الشركاء حصصاً، قد تتساوى أو تختلف في قيمتها

وطبيعتها، في حين أن مسؤوليتهم تتعدى مقدار ما ساهموا به، إذ تعتبر مسؤولية تضامنية عن نتيجة

الشركة، وهذا أهم عيب فيها.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

_ شركة التوصية:

وتتضمن شركاء متضامنين يسري عليهم أحكام شركة التضامن، بالإضافة إلى شركاء موصون، تتحدد مسؤوليتهم بمقدار حصصهم في الشركة، وتنقسم إلى نوعين: توصية بسيطة، وتوصية بالأسهم.

_ شركة المحاصة:

وهي شركة خفية، أي عقد بين طرفين لإنجاز مشروع معين، تنتهي الشركة بانتهاء المشروع، كما أن لها خصائص معينة، إذ لا تتمتع بالشخصية المعنوية، ولا رأسمال ولا عنوان، فهي مساهمة طرفان أو أكثر في مشروع بتقديم حصة من مال أو عمل، بهدف جني أرباح أو تحمل خسائر، دون أن تكون مشهورة.

2.2.1.5. شركات الأموال:

بسبب مساوئ شركات الأشخاص، والتي في مقدمتها عدم القدرة على تجميع مبالغ مالية كبيرة، بسبب محدودية حجمها ونشاطها، وكذا عزوف البنوك عن تمويلها، تم إنشاء شركات الأموال حيث سمح للأفراد أن يوظفوا أموالهم في هذه المؤسسات في شكل أسهم، كما أن مسؤوليتها محدودة، عكس شركات الأشخاص كشركات التضامن والتوصية، وتشمل ما يلي:

○ شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL)

يتشارك في تأسيسها شخصان على الأقل و50 شخصا على الأكثر، ويتشكل مجلس إدارتها من 3 إلى 12 عضواً سواء كانوا من الشركاء أو غيرهم.

يحدد رأسمالها الاجتماعي بحرية من طرف الشركاء في القانون الأساسي للشركة، يلتزم الشركاء بديون الشركة حسب مساهمتهم في الرأسمال الاجتماعي و يمكن أن تكون المساهمة تقديم عمل دون أن يدخل في تأسيس رأسمال الشركة) ، كما تسير من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين. القيد في السجل التجاري يكسب الشركة الشخصية المعنوية و صفة التاجر للمسيرين.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

○ شركة ذات أسهم (SPA)

تقوم على شراكة 7 أشخاص على الأقل، ويضم مجلس إدارتها من 3 إلى 12 عضواً يمكن أن يكونوا شركاء أو لا. الحد الأدنى لرأس المال الاجتماعي المطلوب لتأسيسها هو خمسة ملايين دينار جزائري في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام و مليون دينار جزائري إن لم يكن هناك دعوة للاكتتاب العام، يقسم رأس المال الاجتماعي إلى أسهم، ويمكن للمساهمات أن تكون نقدية أو عينية.

○ شركة المساهمة البسيطة (SPAS)

هي مؤسسة تجارية بحكم شكلها ومهما يكن موضوعها. ينقسم رأسمالها إلى أسهم، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص.

تتميز شركة المساهمة البسيطة بعدم اشتراط حد أدنى للشركاء والرأسمال لإنشائها وفي تحديد كفاءات تنظيمها وسيرها في قانونها الأساسي , تنشأ حصرياً من طرف الشركات الحاصلة على علامة مؤسسة ناشئة، ويمكن أن تؤسس شركة المساهمة البسيطة من طرف شخص واحد أو عدة أشخاص طبيعيين و/أو معنويين.

2.5. معيار النشاط الإقتصادي:

يمكن تصنيف المؤسسات حسب النشاط الاقتصادي، تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه، وعليه

نميز هذه المؤسسات من خلال التالي:

_المؤسسات الفلاحية:

وتضم المؤسسات التابعة للقطاع الأولي أي الاستخراجي، كالفلاحة والصيد البحري، والمناجم.

_المؤسسات الصناعية:

و يسمى القطاع الثاني، يضم المؤسسات التحويلية، أي التي تحول المواد الأولية إلى منتجات

مختلفة وتنقسم إلى:

_ مؤسسات الصناعة الثقيلة: كصناعة الحديد والصلب، المحروقات...

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

_ مؤسسات الصناعة الخفيفة: كالصناعة الغذائية، النسيج، الحليب ومشتقاته...

_ المؤسسات الخدماتية:

وتتضمن كل الأنشطة الخدماتية التابعة للقطاع الثالث كالنقل، الصحة، التعليم، السياحة، الفنادق...

بالإضافة إلى وجود قطاع رابع حديث هو قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال، والذي يعرف نموا

سريعا على المستوى العالمي، أي الاستثمار في البرمجيات، الشبكات...

3.5. معيار الحجم:

يعتبر حجم المؤسسة من العناصر التي غالبا ما ترتب على أساسها المؤسسات، كما أن الحجم يقاس

بمؤشرات كمية وأخرى نوعية، حتى يمكن اعطاء تقسيم موضوعي للمؤسسات على أساس حجمها.

وحاليا لم يعد التمييز بين مؤسسة صغيرة أو مصغرة أو متوسطة أو كبيرة، بل بين مؤسسة صغيرة

ومتوسطة PME، و غير ذلك. وميز المشرع الجزائري بين مختلف أحجام المؤسسات.

المحاضرة الثانية

مدخل إلى المقاولاتية

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

تمهيد:

تعيش المؤسسات في الوقت الحالي في خضم صراعات بيئية عميقة، بفعل تنامي عدم التأكد البيئي وتغير العديد من المتغيرات الكلية والجزئية السابقة، ما دفع للتفكير في إعادة التفكير في كيفية تخصيص عوامل الإنتاج خصوصا الموارد اللامادية منها، الأمر الذي سمح بظهور فئة من المستثمرين يتمتعون بمزايا وخصائص شخصية، سلوكية ومهارية وهو ما يطبق عليهم بالمقاولين.

تطور مفهوم المقاولاتية (ريادة الأعمال):

يعود استخدام مصطلح المقاولاتية (الريادة) لأول مرة إلى بداية القرن السادس عشر في اللغة الفرنسية (Entrepreneuriat)، والمشتقة من الانجليزية (Entrepreneurship) والتي تعني ريادة الأعمال في بعض المصادر والمراجع، وهي تركز على إنشاء أو تنمية أنشطة ما، وقد تضمن المفهوم آنذاك المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، وبقي هذا المفهوم في نفس السياق على الرغم من شموله للأعمال التي تحمل في طياتها روح المخاطرة خارج الحملات العسكرية كالأعمال الهندسية وبناء الجسور، ويطلق عليه أيضا كلمة الريادية أو الريادة.

ويطلق على المصطلح في الدول العربية بريادة الأعمال في المشرق العربي، والمقاولاتية في دول المغرب العربي واللذان تدلان على نفس المفهوم والمعنى، لذا سنتبناهما للإثنين في هذه المطبوعة.

1- تعريف المقاولاتية (ريادة الأعمال):

يعتبر الكاتبان ريتشارد كانتيون 1680-1734 Richard Cantillon و جون باتيست ساي Jean Baptiste Say (1767-1832) الرائدان في ربط المقاولاتية بمجال الاقتصاد، ودخل مصطلح الريادة مجال النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن 18 في كتابات الإيرلندي ريتشارد كانتيون Richard Cantillon الذي وصف التاجر الذي يقوم بعملية شراء المنتجات قصد إعادة تسويقها وبيعها في المستقبل بسعر غير

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

مؤكد وغير قابل للتنبؤ بشخص ريادي، وهنا نلاحظ أن رغم تطور مصطلح الريادة إلا أن روح المخاطرة والمغامرة بقيت ملازمة لهذا الأخير.

وقد تأثرت الريادة أثناء تطورها بمختلف المدارس الفكرية ، فقد ساهم رواد المديرية الكلاسيكية بقدر كبير في تفسير السلوك الريادي، ويرجع الفضل في ذلك إلى كل من جان باتيست ساي وريتشارد كانتيون، في ادخال مصطلح الريادة إلى النظرية الاقتصادية، وفي السياق نفسه وصف جون سيتوارت ميل عام 1848 الريادة بأنها تسجيل أية شركة خاصة، تشمل أصحاب آخذي المخاطر والأفراد الذين يأملون تحقيق الثراء من خلال إدارة أقل الموارد لتأسيس شركات أعمال جديدة.

أما المدرسة الاقتصادية فقد اعتبرت الريادة عنصرا من عناصر الإنتاج، الأمر الذي لخصه آدم سميث Adam Smith في أن الريادي هو من يملك رأس المال أو يساهم به، حيث يقول في كتابه "ثروة الأمم" الصادر في 1776 أنه "ليس كرم الخباز وطيبته هي التي تدفعه لتوفير الخبز، بل دافعه واهتمامه الذاتيان هما اللذان يدفعانه لتوفير الخبز" ومن وجهة نظره فإن الرياديين هم سفراء الاقتصاد الذين حولوا الطلب إلى مردود فيه أرباح.

كما ركزت المدرسة النمساوية بقيادة شومبيتر Schumpeter على اعتبار الريادة مرادفا للإبداع والابتكار.

2- تطور مفهوم المقاولاتية (الريادية) كاستراتيجية للتنمية:

❖ في العصور الوسطى: تم استخدام مصطلح رجل الأعمال على الشخص الذي يقوم بإنشاء مشاريع

كبيرة، وهذا الشخص قد لا يأخذ بعين الاعتبار المخاطرة.

❖ في القرن 17: خلال هذا القرن ظهر مفهوم المخاطرة في المشاريع، ورجل الأعمال هو الشخص

الذي يدخل في اتفاق مابين الحكومة لأجل القيام بخدمة أو توريد منتجات، ويعد ريتشارد كانتيلون

هو رائد رجال الاعمال في ذلك الوقت.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

❖ **القرن 18:** تم التفريق بين الشخص صاحب رأس المال والشخص الذي بحاجة إلى رأس المال، وقد وجد هناك صاحب المشروع وآخر مزود لرأس المال، وكان أحد أسباب التميز في التصنيع التي حدثت في أرجاء العالم.

❖ **القرن 19 والقرن 20:** في أواخر القرن 19 وبداية القرن 20 كان ما يميز أصحاب المشاريع من المدراء بأن توجههم هو توجه اقتصادي، وباختصار فإن رجل الأعمال يقوم بتنظيم مؤسسة لأجل الحصول على مكاسب شخصية، ولأجل القيام بتنظيم مشروع فهو بحاجة إلى رأس مال، كما يقوم بنفسه بالتخطيط والتنظيم والمبادرة من أجل نجاح مشروعه، كما يفترض بأن هناك مخاطر جراء ذلك، بالإضافة إلى افتراض مكاسب، أي أن الربح والخسارة يعدان أمران غير توقعان ولا يمكن السيطرة عليهما، وأن لربح بالنسبة له هو صافي الإيرادات السنوية للمشروع بعد دفع جميع التكاليف. ويعد "أندرو كارنيجيس" واحد من أفضل الأمثلة على ذلك فقد ابتكر تكنولوجيا جديدة لأجل خلق المنتجات لتحقيق مكاسب اقتصادية، وهو ينحدر من عائلة اسكتلندية فقيرة، إذ كان رائدا في صناعة الصلب بأمريكا.

_ الريادة في منتصف القرن 20:

تم وضع مفهوم منظم ومبتكر للريادة، كما بينت وظيفة رجل الأعمال من خلال الإصلاح أو الثروة في نمط الإنتاج ويتم ذلك من خلال استغلال كل ما هو متقدم من اختراعات وتطورات تكنولوجية بشكل واسع، كما يقوم هذا المفهوم من خلال تطويع وسائل تكنولوجية لإنتاج سلعة جديدة أو تطوير سلعة قديمة بطريقة جديدة ومختلفة (متميزة) كما يقوم على فتح مصادر جديدة للإمدادات من المواد أو خلق منافذ جديدة للمنتجات، من خلال تنظيم صناعة جديدة.

وفي نظر هوزيلتر أن الريادي هو من يتمتع بروح الإدارة والقيادة، ويركز على الريادة في القطاع الصناعي الذي يمثل مزيجا من تصنيع الأشياء وتسويقها دون التنبؤ بمدى قبولها لدى الآخرين، الأمر الذي يعني أن يبقى عنصر المخاطرة ملازما لسلوك الريادي.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

حيث سنقدم فيما يلي تسلسلا زمنيا لآراء الباحثين والكتاب في مجال المقاولاتية:

- _ **العصور الوسطى:** كان الشخص المسؤول عن مشروعات إنتاجية على نطاق واسع هو الريادي؛
 - _ **القرن 17:** كان الشخص الذي يقوم بالمخاطرة وبالنتيجة إما رابح أو خاسر، من خلال عقد يتم تحديده من قبل الحكومة؛
 - _ **1725:** ريتشارد كانتيلون شخص تحمل المخاطر؛
 - _ **1803:** جون باتسيت ساي كان رجل أعمال وقد حصل على أرباح نتيجة قدراته الإدارية؛
 - _ **1934:** جوزيف شومبيتر رجل أعمال ومبدع وقام بمهام كبيرة أهمها تطوير التكنولوجيا؛
 - _ **1961:** دافيد ماكيلند رجل أعمال نشيط أخذ بتبني أسلوب المخاطر المعتدلة؛
 - _ **1964:** بيتر دراكر، رجل أعمال مبدأه الأساسي انتهاز الفرص؛
 - _ **1975:** ألبرت شابيرو، منظم ويأخذ بزمام المبادرة وقام بتنظيم بعض الآليات الاجتماعية والاقتصادية كما قبل مخاطر الفشل؛
 - _ **1980:** كارول فيسبر، رجل أعمال ينظر بشكل مختلف عن الآخرين من رجال الأعمال كما له نظرة مختلفة عن تطور نظرية ريادة الأعمال ورواد الأعمال؛
 - _ **1983:** جيفورد بينهوت، يعد أكبر منظم في داخل المنظمات؛
 - _ **1985:** روبرت هيسريش، عرف ريادة الأعمال بأنها عملية خلق شيء مختلف في القيمة، وذلك بحاجة إلى وقت وجهد، آخذا بعين الاعتبار المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية.
- وفيما يلي مجموعة من التعاريف،حيث:**
- _ يعرفها قاموس كامبريدج، بأنها مهارة بدء عمل جديد، خاصة عندما يتضمن ذلك رؤية فرص جديدة.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- كما يعرفها مرجع أوكسفورد: بأنها النشاط الذي يعمل على إيجاد خدمات وبضائع جديدة تؤثر في السوق، وتنتج أموالاً وأرباحاً، أما رائد الأعمال فهو الشخصية القيادية التي تؤدي إلى نمو اقتصادي.
- حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE والتي تحدد تعريف ريادة الأعمال كظاهرة تعكس بعض الخصائص المرتبطة بخلق القيمة creation Value من خلال تحديد واستغلال المنتجات والعمليات والأسواق الجديدة.
- كما تعرف النشاط الريادي Entrepreneurial Activity بأنه العمل البشري المصحوب بالمخاطرة وعدم اليقين بهدف خلق القيمة، عن طريق انشاء أو التوسع في النشاط الاقتصادي، من خلال تحديد واستغلال منتجات أو عمليات أو أسواق جديدة.
- أما المرصد العالمي لريادة الأعمال (GEM) Global Entrepreneurship Monitor : فيعرف ريادة الأعمال بأنه محاولة للقيام بأعمال تجارية جديدة، مثل العمل الحر، التوظيف الذاتي، مؤسسة أعمال جديدة، أو توسيع نشاط تجاري قائم من قبل فرد أو فريق من الأفراد أو عمل مؤسسي.
- وحسب Shane&Venkatarman : العملية التي يتم من خلالها اكتشاف وتثمين واستغلال الفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية.
- وحسب Liussa: فهي نشاط مبدع يتضمن القابلية لتكوين شيء جديد وموهبة حسية اتجاه الفرص التي يراها الآخرون غير واضحة.
- أما Daft: فيرى بأنها عملية عمل تجاري وتنظيم الموارد الضرورية له مع وجود مخاطر ومنافع مرتبطة بذلك .
- وحسب Hitt: فهي عملية اجتماعية محددة يتمكن من خلالها الفرد أو الجماعة من جمع الثروة باستغلال الموارد وتحويلها لفرص في السوق.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

وتعرف أيضا بأنها: عملية تطوير وتنمية فكرة إبداعية تمثل فرصة اقتصادية والعمل على تنفيذها من

خلال فريق عمل، بينما تشير الريادة الاجتماعية إلى مبادرة تركز على حل مشكلات محددة في

المجتمع.

والجدول التالي يوضح أهم الكتاب وعلماء الإدارة والاقتصاديين وكذا علماء النفس والاجتماع الذين قدموا

اسهامات في حقل المقاولاتية والريادة.

جدول يوضح أكثر الأعمال التي كان لها دور في تطور مجال البحث في مجال المقاولاتية

المرحلة	الترتيب	دراسات في إدارة الأعمال	الاقتصاد	تخصصات أخرى
مرحلة الإقلاع 1970 1989	1	McClelland (1961)	Schumpeter (1934)	McClelland (1961)
	2	Chandler (1962)	Kirzner (1973)	Schumpeter (1934)
	3	Collins et al. (1964)	Schumpeter (1942)	Storey (1982)
	4	Burns and Stalker (1961)	Knight (1921)	Brich (1979)
	5	Schumpeter (1934)	Coase (1937)	Bonacich and Modell (1980)
	6	Collins and Moore (1970)	Schumpeter (1954)	McClelland et al. (1969)
	7	Porter (1980)	McClelland (1961)	Weber (1908/1958)
	8	Peters and Watermen (1982)	Schumpeter (1939)	Collins et al. (1964)
	9	Hornaday and Aboud (1971)	Kirzner (1979)	Light (1972)
	10	Timmons (1977)	Scherer and Ross (1980)	Peters and Waterman (1982)
مرحلة النمو 1990 1999	1	Porter (1980)	Schumpeter (1942)	Piore and Sabel (1984)
	2	Shumpeter (1934)	Schumpeter (1934)	Light (1972)
	3	Porter (1985)	Evans and Leighton (1989)	Light and Bonacich (1988)
	4	Williamson (1975)	Williamson (1985)	Granovetter (1985)
	5	Williamson (1985)	Stiglitz Weiss (1981)	Schumpeter (1934)
	6	Low and MacMillan (1988)	Evans and Jovanovic (1989)	Waldinger et al. (1990)
	7	Nunnally (1967)	Jovanovic (1982)	Kingdon and Thurber (1984)
	8	McClelland (1961)	Williamson (1975)	Bonacich (1973)
	9	Nelson and Winter (1982)	Piore and Sabel (1984)	Pretes and Bach (1985)
	10	Jensen and Meckling (1976)	Nelson and Winter (1982)	Williamson (1975)
مرحلة البحث عن النضج 2000 2007	1	Schumpeter (1934)	Evans and Jovanovic (1989)	Porter (1985)
	2	Barney (1991)	Evans and Leighton (1989)	Schumpeter (1934)
	3	Shane and Venkataraman (2000)	Schumpeter (1934)	Storey (1994)
	4	Cohen and Levinthal (1990)	Blanchflower and Oswald (1998)	Rogers (1962)
	5	Lumpkin and Dess (1996)	Schumpeter (1934)	Yin (1984)
	6	Porter (1985)	Jovanovic (1982)	Saxenian (1994)
	7	Porter (1980)	Stiglitz and Weiss (1981)	Harvey (1989)
	8	Nelson and Winter (1982)	Lucas (1978)	Granovetter (1985)
	9	Penrose (1959)	Holtz-Eakin et al. (1994b)	Penrose (1959)
	10	Stinchcombe (1965)	Holtz-Eakin et al. (1994a)	Putnam et al. (1993)

المصدر: شادلي نجا، قراءات تاريخية لتطور الفكر المقاولاتي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11،

العدد 01، 2018، ص 298

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

3- مدارس المقاولاتية/ ريادة الأعمال:

لفهم ظاهرة الريادة بشكل أوسع سنحاول استعراض المدارس التي تناولت الريادة ومختلف اسهاماتها وهي:

- المدرسة الكلاسيكية:

بناء على المدرسة الكلاسيكية فإن أهم الصفات والسمات الريادية لدى الأشخاص هي الميول للمخاطرة والتعامل مع الظروف الغامضة، وحالات عدم التأكد، إضافة إلى ذلك تلعب القدرة على توظيف الطاقات والمهارات الإدارية المتاحة لدى الأفراد الرياديين واستغلالها في إنجاح المشاريع وجعلها مشاريع ربحية. ومن مفهوم الكلاسيك كما أشار إليه جون باتسيت ساي الذي ميز بين أرباح الريادي والأرباح من رأس المال حيث أن قدرة الريادي العالية على توظيف رأس المال في العملية الإنتاجية بكفاءة عالية تمكنه من جني الأرباح الكبيرة نسبيا بالمقارنة، ومن أهم أتباعها: Jean Baptiste Say,Beaucleau, Richard Cantillon.

- المدرسة الاقتصادية:

بناء على المدرسة الاقتصادية فمصطلح الريادة عبارة عن العنصر الإنتاجي المسؤول عن تنظيم العملية الإنتاجية والتعامل مع حالات عدم التوازن أو عدم الاستقرار في الأسواق، إضافة إلى ذلك يعتبر الريادي هو من يمتلك مهارات المخاطرة والابتكار والإدارة ومهارات البناء المؤسسي، من أهم روادها Alfred Marshal,Adam Smith.

- المدرسة النمساوية:

تري هذه المدرسة أن ريادة الأعمال عبارة عن مصطلح يشمل العديد من الوظائف والمهام، كالإبداع، الابتكار، التدمير الخلاق، التوليفات الجديدة.حيث أن الريادة تبدأ بأفكار إبداعية أو فرص سوقية، يتم تطبيقها بنجاح مع إضافة قيمة (الابتكار) من قبل الرياديين ذوي الصفات الفريدة والمطلوبة للعمل الريادي، كما ترى المدرسة أن الريادي هو الذي يستخدم العناصر الإنتاجية المتاحة بطريقة وتوليفة جديدة، تضيف قيمة معينة وتجلب الربح.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

من أهم روادها شومبيتر Schumpeter الذي يرى أن الريادي المبدع المبتكر هو الذي يقدم ابتكارا تكنولوجيا غير مسبوق، والذي يصفه بالشخصية الرئيسية والبطل في أي تطور اقتصادي.

فالمقاول حسب Schumpeter وقبل كل شيء رجل مبدع يقوم باستخدام الموارد المتاحة بطريقة مختلفة، كما يعتمد على الاختراعات والتقنيات المبتكرة من أجل الوصول لتوليفات إنتاجية جديدة تتمثل في:

- ✓ صنع منتجات جديدة؛
- ✓ استعمال طريقة جديدة في الانتاج؛
- ✓ اكتشاف قنوات توزيع جديدة؛
- ✓ اكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية أو المواد نصف المصنعة؛
- ✓ اكتشاف تنظيمات جديدة.

لقد جاء شومبيتر بمصطلح "التدمير الخلاق" Creative Destruction الذي ينص على أن العمل الريادي الناجح يأتي ويحل مكان الأنظمة القديمة الأضعف، والأقل كفاءة ويدمرها ويحل مكانها، وينهض بالاقتصاد إلى أعلى، بقوة تعتمد على قوة العمل الريادي من أهم أتباعها Röpke, Kirzner, Kirchhoff, Schumpeter.

- المدرسة الحديثة:

تعتمد هذه المدرسة على آراء الكثير من الباحثين المعاصرين الذين يشيرون إلى أن الريادة بحاجة إلى: الإنجاز، تعظيم الفرص، الإبداع، الابتكار، انشاء منظمات أعمال، المخاطرة، الثروة.

كما اعتبر Mc Clelland أن الشخص الريادي هو الشخص الذي لديه الحماس ويتحمل المخاطرة المدروسة، ولديه حاجة كبيرة للإنجاز، أهم روادها Mintzberg, Peter Drucker, Mc Clelland.

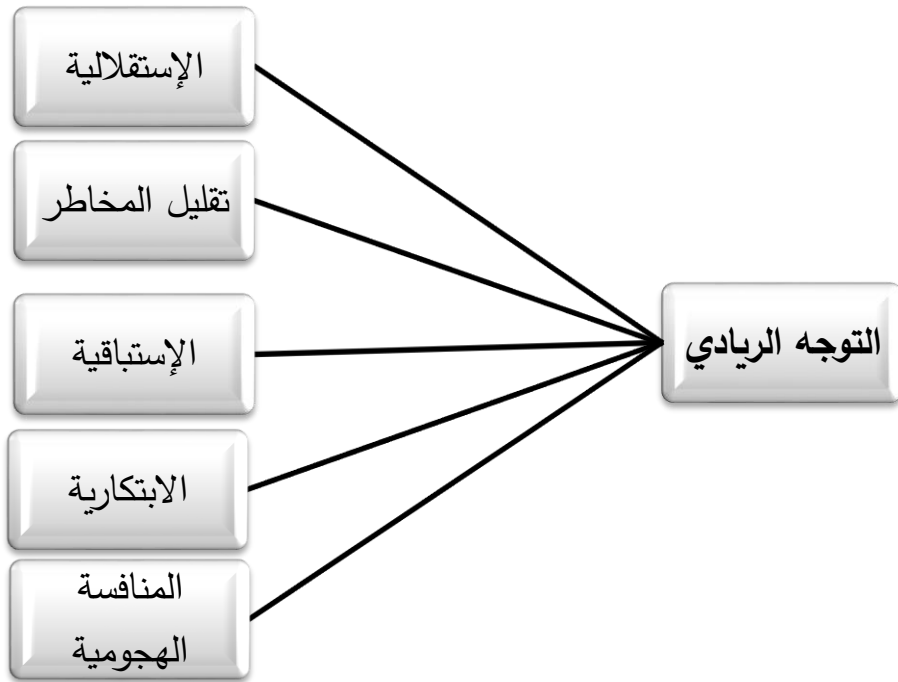
4- مجالات وأبعاد المقاولاتية:

قام Kyrgidou & Haghes بتحديد أبعاد المقاولاتية في : الرؤية، المرونة، تقبل المخاطرة، الابتكار، تحديد الفرص، النمو وإدارة الموارد.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

كما اعتبر Sanchez & Hernandez بأن أنماط السلوك الريادي مرتبطة بالأبعاد التالية: المخاطرة وتتمثل برغبة المنظمة لتبني مشاريع تحمل نسبة مخاطرة عالية مع توقع عائد مرتفع، السلوك الابتكاري وهو سعي المنظمة لتكون الأولى في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وتكون شديدة التنافس الهجومي في اقتناص الفرص، والسلوك الاستباقي ويعني المبادرة في الأفعال ثم انتظار استجابة المنافسين. مثلما يوضحه الشكل الموالي.

شكل بياني يوضح أبعاد المقاولاتية



المصدر: راكز الزعاريير، غسان الطالب، الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2019، ص200.

5- أبعاد المقاولاتية(ريادة الأعمال):

تعددت أبعاد ريادة الأعمال واختلفت باختلاف القطاع الذي تناولته الدراسة، إلا أن أغلب علماء وباحثي إدارة الأعمال أجمعوا على العناصر التالية:

- الإبداع:

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

يعرف الإبداع على أنه: "الميل إلى التعاطي مع أفكار ونشاطات وتجارب خلاقة من خلال التميز في المنتجات والخدمات الجديدة واقتحام الأسواق بدرجة من الثقة العالية". إن الإبداع هو الوظيفة المحددة للريادة سواء كان في منظمة عامة أو مشروع جديد يقدمه فرد معين، والإبداع يوفر موارد جديدة منتجة للثروة أو البقاء على الموارد الحالية في تحسين امكانياتها الإنتاجية، كما ينظر له على أنه هو المخرجات الرئيسية للمنظمات التي تبحث عن الريادة، وهو غالبا ما يكون مصدر النجاح التنافسي.

- تبني المخاطرة:

تمثل المخاطرة رغبة المنظمة في الحصول على الفرص على الرغم من عدم التأكد الذي يحيط بها، وهذا يعني العمل بصورة جريئة دون معرفة النتائج، فالمنظمات ذات التوجه الريادي ينبغي أن تبحث عن البدائل ذات المخاطرة، ويرى بعض الباحثين على عدم وجود حدود معينة لسلوك المخاطرة ما بين المنظمات والرياديين بالنسبة للمشروعات الجديدة، فكلما كانت المخاطرة أقل يكون الريادي "عاملا"، وكلما زادت المخاطرة يصبح "رياديا" وأن تبني المخاطرة يكون ذو علاقة باتخاذ القرارات ومبنيا على مبدأ المغامرة.

- الاستباقية:

تمثل الاستباقية استراتيجية تؤكد على النظر إلى الأمام، والبحث المستمر على الفرص السوقية والتجريب مع استجابة سريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة، والميل لممارسة الأنشطة التي تؤثر في البيئة، كما تضمن التركيز على المستقبل من خلال خلق الأفكار وتوقع المشكلات ومحاولة منع حدوثها والمحافظة على التكيف، والمواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة أو إطلاق منتجات جديدة، كما أن البعد الاستباقي يرتبط بالريادة، فهو يؤكد على سعي المنظمة إلى أخذ زمام المبادرة في الاستحواذ على الفرص الجديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة قبل دخول المنافسين لها. لذلك يطلق مفهوم الاستباقية على الحد الذي تحاول فيه المنظمة

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

قيادة المنافسين بدلاً من السير خلفهم في مناطق العمل الرئيسية مثل: انتاج منتجات أو خدمات جديدة، أو تبني تكنولوجيا جديدة .

- هجومية التنافس:

عندما تواجه المنظمات تحديات مع منافسيها، فلا بد أن تكون لها القدرة على امتلاك خاصية هجومية التنافس من أجل التصدي والهيمنة عليهم في السوق، حيث تشير هجومية التنافس إلى ميل المنظمة لتحديات مباشرة وبشكل مكثف مع منافسيها لتحقيق مدخل أو تحسين موقف تتفوق به عليهم في السوق من خلال ميل المنظمة للتنافس بقوة مع منافسي صناعتها.

كما أشار Caruang أن المنظمة الريادية لابد من أن تتوفر على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- _ الأفراد الرياديين الذين لن يكون هناك ابداع من دونهم؛
- _ البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة المثالية، الابداع، لتحوط الفشل أو الغموض؛
- _ البعد البيئي المرتبط بالتنوع في الأسواق.

6- الفرق بين المقاولاتية والمؤسسة:

يتضح الفرق بين إنشاء المؤسسات والمقاولاتية من خلال نقاط التوافق والإختلاف التالية:

نقاط الإتفاق :

- كلاهما عبارة عن إنشاء مؤسسة بصفة قانونية.
- كلاهما له نسبة مخاطرة.
- منشؤوهما يتوقعون ربح من وراء إنشائهما .
- قد تصبح المؤسسة المقاولاتية مؤسسة نمطية إذا قلدت منتجاتها بشكل واسع ، في ظل عدم تطويرها.

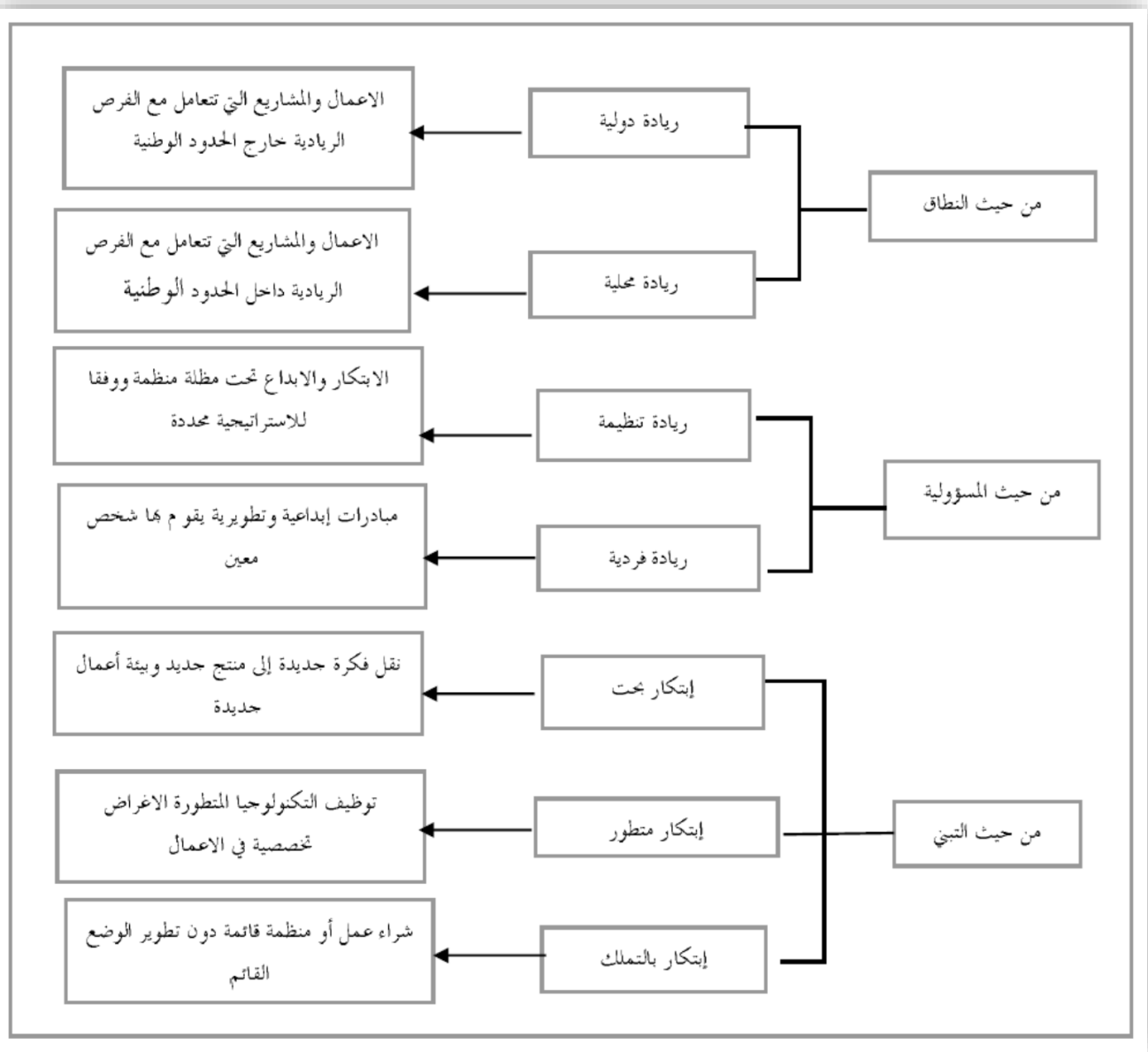
مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

نقاط الاختلاف :

- تتسم المقاولاتية بأنها إنشاء مؤسسة غير نمطية، فهي تتميز بالإبداع .
- ارتفاع نسبة المخاطرة في المقاولاتية لأنها تأتي بالجديد، وبمعدلات عوائد مرتفعة في حالة قبول المنتج في السوق
- أرباح احتكارية ناتجة عن حقوق الابتكار قبل تقليدها - مقارنة بالمؤسسة النمطية التي تطرح منتجات عادية.
- تتميز المقاولاتية بالفردية، مقارنة بإنشاء المؤسسات هذه الأخيرة التي يمكن إنشاؤها مع مجموعة الشركاء .
- ما يمكن المفاوض من التسيير بشكل مباشر ومستقل بدل الاعتماد على مجلس للإدارة، وهو ما يسمح له بتجسيد أفكاره بنفسه.

7- أنواع المقاولات/الريادة:

يمكن تقسيم المقاولاتية بالنظر إلى ثلاثة أبعاد هي: النطاق، المسؤولية، التبني مثلما يوضحه الشكل الموالي:



8-أدوار المقاولاتية:

- الدور الاقتصادي للمقاولاتية:

- **التنمية الاقتصادية:** توجد العديد من الدراسات التي تناولت تحليل مدى تأثير التنمية الاقتصادية لإنشاء المؤسسات، وحسب فايول Fayolle فقد توصل إلى أن هذه العلاقة تدرس من خلال مؤشرين هما الناتج الداخلي الخام PIB ومعدل التشغيل، وبشكل عام تساهم المقاولاتية في التنمية الاقتصادية من خلال :

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- **تحسين مستوى الإنتاجية:** ويمكن أن يتحقق ذلك في المؤسسة الريادية من خلال مجموعة من الإجراءات والسياسات في المؤسسة، كاستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة والابتعاد عن القرارات المتسربة وغير المدروسة، والاستغلال الأمثل للمعدات والآلات والموارد المتاحة، ومتابعة التطورات العلمية والتكنولوجية ، واستقطاب الأيدي العاملة المؤهلة والمدرّبة، وترشيد النفقات الإنتاجية الثابتة والمتغيرة، وتطبيق أساليب الرقابة على الجودة، والقضاء على توقفات العمل واختناقاته وزمن الانتظار.
- **استيعاب التكنولوجيا:** تمتاز المؤسسات الريادية بقدرتها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة والعالمية والالتزام بالمواصفات الدولية وزيادة القيمة المضافة، مما يمكن منتجات تلك المؤسسات على المنافسة في الأسواق العالمية، كما أن استفادتها من المراكز التكنولوجية والحاضنات التكنولوجية الحديثة يساعدها في تطبيق تلك الخدمات على مستواها الإنتاجي.
- **رفع الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الفائض الاقتصادي؛**
- **تدعيم التنمية المحلية بفضل قدرتها على الانتشار الجغرافي في المناطق الصناعية والريفية والمدن الجديدة؛**
- **الإسهام في تنويع الإنتاج وتنويع الهيكل الصناعي؛**
- **فتح أسواق جديدة حيث تمتاز المؤسسات الريادية عن غيرها بمعرفة السوق وفهم ما يجري فيه مما يقلل من المخاطرة، وكذلك النفاذ للأسواق المحلية والخارجية من خلال التنويع الإنتاجي كما أن مشاركة المؤسسات الريادية ولا سيما الإنتاجية منها في المعارض الدولية تعد من أفضل سبل تسويق المنتجات وإبرام الصفقات.**
- **نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة إلى الدول النامية أو القيام بابتكارات تكنولوجية جديدة؛**

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- الدور الاجتماعي للمقاولاتية:

- خلق مناصب عمل والتقليل من البطالة؛
- محاربة الفقر وعدالة توزيع الدخل من خلال وصولها إلى صغار المستثمرين لأنها لا تتطلب إمكانيات استثمارية كبيرة؛
- تكوين نسق قيمي متكامل وتقوية العلاقات الاجتماعية خاصة المقاولات العائلية؛
- زيادة إحساس الفرد بالحرية والاستقلالية وترقية روح المبادرة؛
- ظهور المرأة المقاول خاصة في قطاع النسيج والصناعات التقليدية.

9- المواقف المقاولاتية المختلفة:

ان إقامة الأعمال من قبل الأفراد، يمكن أ يحصل بثلاثة طرق: الأولى انشاء مؤسسة جديدة واقامتها من البداية والاستمرار في ادارتها وتطويرها حتى تصبح مؤسسة متوسطة الحجم، ولم لا مؤسسة كبيرة الحجم، أما الطريقة الثانية فهي شراء مؤسسة قائمة من الآخرين، وأخيرا هناك إمكانية اللجوء إلى المقاول الداخلية، ويقوم المقاول بالمفاضلة بين مختلف هذه الحالات وذلك بعد الإطلاع على خصائص كل منها.

- انشاء مؤسسة جديدة:

تعتبر عملية انشاء مؤسسة جديدة عملية معقدة وغير متجانسة، تختلف دوافعها من مقاول لآخر، فهناك من تتبلور لديه الفكرة عبر الزمن، وبعد دراسة مختلف الاحتمالات والبدائل يقوم باتخاذ قرار انشاء مؤسسته الخاصة، وهناك من ينشئ مؤسسته بالصدفة وبدون القيام بدراسات مسبقة مثلا في حالة اكتشاف فرصة مربحة يقوم المقاول باستغلالها، كما أن هناك أيضا من يتخذ القرار وهو مجبر أو مضطر لأنها الطريقة الوحيدة لإيجاد عمل ولاندماج في المجتمع.

ان عملية انشاء مؤسسة جديدة يمكن أن تتم وفق عدة طرق أهمها:

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

أ. انشاء مؤسسة من العدم:

ان عملية انشاء مؤسسة من العدم ليست بالأمر السهل، حيث تحتاج هذه المؤسسة إلى وقت كبير حتى تتمكن من اطلاق منتجها في السوق، وحتى تقنع المستهلكين به، وهذا الأمر يزداد صعوبة مع ارتفاع درجة الابتكار في المنتج ، وللتغلب على هذه الصعوبات يجب على المقاول تحديد احتياجات المؤسسة بدقة خاصة المالية منها، كما أن عملية انشاء المؤسسة في هذه الحالة تتطلب الكثير من العمل والجهد، والصلابة والإصرار، بالإضافة إلى ضرورة توخي الدقة في تقدير الأخطاء المحتملة.

ب. - انشاء مؤسسة عن طريق التفريع: في هذه الحالة يقوم الأجراء من خلال الدعم المقدم لهم من طرف المؤسسات التي يعملون لصالحها، بانشاء مؤسساتهم الخاصة والمستقلة، إن هذه الطريقة تسمح للعامل بانشاء مؤسسته الخاصة أو بشراء مؤسسة موجودة بشكل مستقل عن مؤسسته الأصلية التي يغادرها، والتي تقدم له بالمقابل أشكالاً مختلفة من الدعم والمرافقة وذلك بهدف التقليل من أخطاء الفشل.

ان هذه العملية تعتبر سهلة إذا ما قورنت بالسابقة حيثتقوم المؤسسات بإنشاء أجهزة موجهة لبحث ودعم موظفيها على انشاء مؤسساتهم الخاصة، ويمكن للأجراء السابقين الذين تحولوا إلى مقاولين النشاط في مختلف المجالات سواء كانت تجارية أو صناعية وذلك بالاعتماد على المرافقة المقدمة لهم من مؤسساتهم السابقة والمتمثلة في الدعم المالي الضروري للانطلاق في النشاط الفني المتمثل في مختلف الاستشارات التقنية، كما يمكنها استغلال شبكات التوزيع الخاصة بها، الأمر الذي يقلل من أخطار الفشل التي تواجههم ويزيد فرص نجاحهم.

كما تمثل العملية بالنسبة للمؤسسة الأصلية للمقاول طريقة للابداع أو للنمو تهدف من خلالها إلى اكتشاف نشاطات جديدة قريبة من النشاط الرئيسي للمؤسسة الأصلية وكذلك الطريقة لإنجاز بعض النشاطات الحالية

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

بشكل أفضل، ويمكن لها أيضا الاستفادة من هذه المؤسسات بإبرام علاقات تعاقدية معها، بالمقاول من الباطن أو شراكة تسمح لها بالتمتع بمزايا تفضيلية مقابل الدعم الذي قدمته لها.

ج- الحصول على امتياز:

يعتبر الامتياز صيغة مهمة من اشكال انشاء المؤسسات الجديدة، إذ عرف تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة خاصة بعد التأكيد على حقوق الملكية في الدول المختلفة، يمثل الامتياز نظاما تسويقيا يحتوي على اتفاقات قانونية تعطي الحق للمرخص له، والمسمى أيضا بالطرف الحاصل على الامتياز بقيادة عمل يملكه وفق شروط وفترة متفق عليها مع الجهة المانحة لترخيص الامتياز.

ان انشاء مؤسسة وفق هذه الصيغة يسمح للقاوّل بالاستفادة من دعم مهم مقدم من طرف المؤسسة المانحة للامتياز مقابل دفع مبلغ معين، وبهذا الشكل تمثل اتفاقيات الامتياز بأشكالها المتعددة سواء كانت الحصول على امتياز توزيع المنتج أو امتياز تصنيعه أو غيرها من الأشكال، حلا للمقاولين الذين لا يملكون أفكارا خاصة بهم، أو للذين لا يملكون الإمكانيات الضرورية للابتكار، حيث يمكنهم انشاء مؤسسات جديدة بالاستفادة من الخبرة المتراكمة لدى الأطراف والشركات المانحة للترخيص و التي لها تجربة تنتقل إلى جميع المشاركين في نظام الامتياز.

د- انشاء الفروع:

في هذه الحالة يعمل المقاول لصالح مؤسسة قائمة توكل له مشروعا ذو طبيعة مقاولاتية، الأخطار الشخصية التي يتحملها المقاول في هذه الحالة جد محدودة وفي المقابل يحظى هذا الأخير بامتيازات مماثلة لتلك الامتيازات الممنوحة للاطارات أو المدراء.

- شراء عمل قائم:

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

ان شراء مؤسسة قائمة يختلف عن انشاء مؤسسة جديدة، لأن المؤسسة موجودة في الأساس ولا حاجة لانشائها، وفي هذه الحالة يمكن الاعتماد على ما تمتلكه المؤسسة من إمكانيات في الحاضر، وعلى تاريخها الماضي، وأيضا على هيكلها التنظيمي، مما يقلل من درجة عدم اليقين ومستوى الخطر، ومثلما هو عليه الحال في حال انشاء مؤسسة جديدة يمكن أن تتم عملية شراء عمل قائم من طرف فرد لحسابه الخاص أو من طرف مؤسسة قائمة، في هذا النوع من النشاط نميز وجود حالتين هما:

أ. - **شراء مؤسسة في حالة جيدة:** في هذه الحالة تكمن الصعوبة في كيفية الحصول على معلومات تتعلق بوجود مؤسسة في صحة جيدة للبيع، ومن ثم يجب على المقاول امتلاك موارد مالية معتبرة كافية لشرائها، خاصة أن سعر السوق لهذه المؤسسات قد يكون مرتفعا، ومن الضروري أيضا امتلاك المهارات الجيدة وتجربة ناجحة في التسيير.

ب. **شراء مؤسسة تواجه صعوبات:** في هذه الحالة يجب أن يكون المقاول على دراية بالالتزامات القانونية التي تقع على عاتقه نتيجة شراء مؤسسة تمر في مثل هذه الوضعية، وذلك طبعا في حالة ما إذا كانت الصعوبات التي تواجهها معلنة، كما أن امتلاك علاقات طيبة مع المتعاملين الأساسيين في القطاع يعتبر شرطا أساسيا للنجاح في هذه العملية، وبالرغم من انخفاض ثمن هذه المؤسسات مقارنة مع المؤسسات ذات الوضعية الجيدة، إلا أنها تطلب هي الأخرى ضخ أموال كثيرة فيها حتى تتمكن من معاودة نشاطها والوصول إلى حالة الاستقرار، وتتطلب أيضا امتلاك معرفة وخبرة جيدتين في التعامل مع حالات الأزمات، والعمال بسرعة من أجل إعادة بناء الثقة مع الموظفين، الزبائن، الموردين ومختلف الشركاء.

10- ادماج ريادة الأعمال في البرامج الجامعية:

أشارت دراسة جو و شو Zhou&Xu إلى وجود ثلاثة نماذج لدمج ريادة الأعمال في برامج الجامعات هي:

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- نموذج حجر الدراسة Classroom-based model: وفي هذا النموذج يتم تنفيذ المشروعات الريادية من خلال توظيف التعليم الصفّي داخل حجرات الدراسة لتنمية وعي الطلاب بضرورة بناء معارفهم ومهاراتهم الريادية من خلال المقررات الدراسية داخل حجرات الدراسة.

- النموذج القائم على الممارسة Practice- Oriented model: حيث تعمل تلك المشروعات على تعزيز معارف ومهارات الطلاب من خلال دعم البنى التحتية للجامعات. مثل: توفير منتديات ريادة الأعمال Entrepreneurship Parks، ودعم رأس المال وخدمات الإرشاد وتوفير الحاضنات، وكمثال على ذلك جامعة بيكين للملاحة الجوية والملاحة الفضائية Beijing University of Aeronautics and Astronautics والتي أنشأت معهداً تدريبياً لإدارة ريادة الأعمال يعمل فيه نخبة من الأساتذة في مجالات بحثية وتنفيذية لريادة الأعمال، ووفرت الجامعة له مبلغ 03 ملايين يوان أي حوالي 400000 دولار أمريكي لتقويم أعمال وخطط الطلاب الذين يمثلون مستقبل البلاد.

- النموذج الهجين The hybrid model : وذلك بالاستفادة من النموذجين السابقين، فمن ناحية يتم توزيع الطلاب بأسس ريادة الأعمال، ودمجها في تخصصاتهم الأكاديمية المختلفة، ومن ناحية أخرى يتم توفير التوجيه المالي والتقني لرواد الأعمال من الطلاب.

المحاضرة الثالثة

المقاول (حامل المشروع)

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

تمهيد:

تطور مفهوم المقاول بتطور المفاهيم والأدوار المنوطة به، حيث لكل مفكر زاوية يعالج منها المقاول وسماته، وكذا مختلف الخصائص التي تميزه.

1- المقاول/الريادي Entrepreneur:

هو ذلك الشخص الذي يمتلك القدرة على اكتشاف الفرصة وإدراكها، وتحمل المخاطرة والعزم على البدء بالمشروع، وتأمين المصادر والإمكانات اللازمة وتشغيلها من أجل إقامة قيمة إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة والإجراءات وإيجاد ما هو جديد ومميز، بشكل يلبي حاجات الزبائن ورغباتهم، بحيث تكون النتيجة إما الحصول على الفوائد المعنوية والمادية أو التعرض للخسارة المعنوية والمادية.

❖ و حسب بيتر دراكر Drucker عام 1985 هو الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية مرتفعة.

❖ أما جيفري تيمنز عام 1994 فعرف الريادي المبادر الفردي بأنه الشخص المبدع الذي يبني عملاً متميزاً من لاشيء.

❖ كما يعود الفضل لجون باتيست ساي في ادخال مفهوم المنظم في النظرية الاقتصادية، فيرى أن الريادي هو الشخص الذي ينظم العملية الإنتاجية وعناصر الإنتاج ولديه المقدرة الفائقة على الإدارة والتوجيه والإشراف، لأنها تمثل أهم عناصر العملية الإنتاجية.

❖ لذا فالرواد Entrepreneur هم متخذوا القرار الذين يساعدون في تكوين شكل النظام الاقتصادي الحر من خلال اكتشاف حاجات السوق، وتأسيس المنشآت الجديدة استجابة لهذه الحاجيات، إذ تتحقق معظم الدوافع نحو التغيير والإبداع والتقدم في الاقتصاد الوطني من قبل الرواد، فهم المحركون للنشاط الاقتصادي الذين ينظمون عوامل الإنتاج ويتحملون المخاطر، وبالتالي فهم يساهمون في تفعيل النمو الاقتصادي وتحقيق الرفاه الاجتماعي إلى جانب تحقيق العوائد المالية المجزية.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

❖ كما يتمتع بصفات الريادي أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك القبول بالفشل أو المخاطرة، ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئاً ذا قيمة، ويقدم شيئاً مبدعاً جديداً وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من ذلك.

ويوضح الجدول التالي مفهوم الريادي من وجهة نظر المدارس المختلفة

جدول يوضح الريادي من وجهة نظر النظم العلمية المختلفة

مجال التخصص	مستوى التحليل	التركيز (الاهتمام)	أمثلة للأسئلة المثارة
علم النفس	الفرد	الريادي	• ما السمات المميزة الريادي؟ • ما هو الفرد الذي يصلح كريادي؟ • ما القوى الدافعة التي تقف وراء مجال الريادة؟
السلوك التنظيمي	الفرد/الشركة	الريادة	• كيف تنشأ المشروعات الجديدة؟ • ما العوامل المؤثرة على هذه المشروعات؟ • كيف يؤثر الريادي في الآخرين؟
إدارة الأعمال	الشركة	المشروعات الريادية	• كيف تُدار الموارد المحدودة في ضوء إقامة وإدارة المشروعات الجديدة. • كيف تتم إدارة المشروعات الجديدة والسيطرة عليها؟
نظرية البيئة المؤسسية	العلاقات السائدة بين الشركات والبيئة المحيطة	شبكة العلاقات	• كيف يستخدم الريادي شبكة علاقاته الشخصية في تنظيم وإدارة الموارد؟
نظرية مجتمع الشركات	الصناعة	العمليات التطورية لمجتمع الشركات	• ما الخصائص المميزة لبقاء وتطور واختفاء مجتمع الشركات الجديدة؟ • ما الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لبقاء واستمرارية المشروعات الجديدة؟ • ما العوامل البيئية التي تحدد التغيرات

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

المصاحبة لبقاء الشركات الجديدة؟			
• كيف تنمو القيم الريادية في المجتمع؟ • ما الدور الذي يلعبه الريادي؟ • ما الدور الذي تلعبه البيئة الاجتماعية في القرارات الريادية للفرد؟	النظام الاجتماعي	المجتمع	علم الاجتماع
• ما دور الريادي في المجتمع؟ • كيف يتم تناقل المعارف/ المعلومات/ الريادة في المجتمع؟	النظام الثقافي	المجتمع	علم دراسة الإنسان الاجتماعي
• ماذا يحدث في السوق لما يقوم الريادي بوظيفته؟	النظام الاقتصادي	المجتمع	علم الاقتصاد

المصدر: علالي الزهراء، علالي فتيحة، مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 2، جوان 2021، ص 648.

2- الفرق بين المقاول /الريادي والمدير:

يتعلق الفرق الأساسي بين رائد الأعمال و مدير المشروع في توقيت ظهورهما في دورة حياة المشروع وطبيعة الدور الذي يؤديه كل منهما ومتطلباته.

جدول يوضح الفرق بين المقاول /الريادي والمدير

المدير	الريادي/المقاول	
تقديم خدمات في مشروع قائم بالفعل من قبل شخص آخر.	بدء مشرو جديد خاص	الدافع
مقدم خدمة/منتج	مالك	الصفة
يتحمل المخاطر في حدود مسؤولياته	يتحمل المخاطر ويتقبل عدم التأكد	المخاطر
راتب مؤكد وثابت	أرباح غير مؤكدة وليست ثابتة	المكافآت
تنفيذ الخطط التي يضعها رائد الأعمال	التفكير في كيفية انتاج منتجات جديدة، لتلبية حاجات العملاء لذا فهو يتصرف كمبدع	الابتكار
يحتاج إلى صفات ومهارات متعددة ذات طبيعة إدارية بالأساس كمعرفته بنظريات الإدارة وطرق تطبيقها	يحتاج لصفات ومهارات عديدة كالقدرة على الإنجاز والبصيرة والابتكار وتحمل المخاطر	المهارات

المصدر: هالة محمد لبيب عنبه، المشروعات الصغيرة للشباب ما بعد عصر ريادة الأعمال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2017، ص 199.

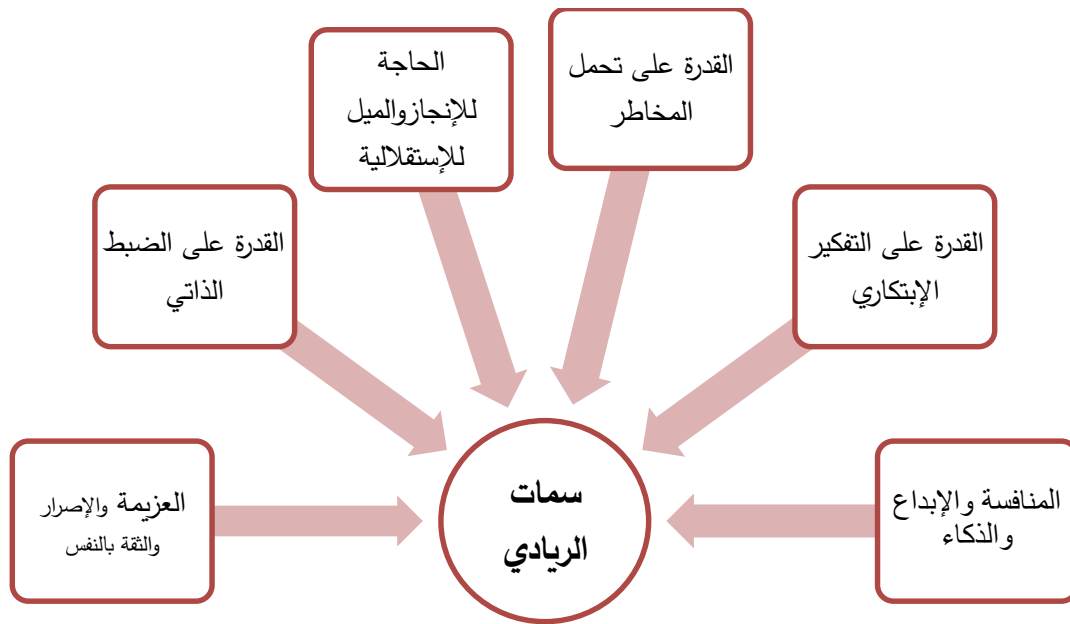
مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

3- المدارس التي تناولت صفات المقاول /الريادي:

أ. مدرسة السمات: بنيت هذه المدرسة على فرضية أن رائد الأعمال شخص يمتلك مجموعة من

السمات أو الخصائص الشخصية التي تمكنه من إدارة المشروع بنجاح، وتتمثل في:

شكل بياني يوضح سمات المقاول /الريادي



ب. -مدرسة البيئة الموقفية:

ترى هذه المدرسة تأثير الثقافة على الفرد حيث تجذبه البيئة الإيجابية والعكس صحيح، فخصائص رائد الأعمال ترتبط كثيرا بالبيئة حيث تلعب العوامل الاجتماعية والديمقراطية دورا هاما في التأثير على سلوكه وشخصيته، واقترحت المدرسة الموقفية عدة عوامل يمكن أن تؤثر في بناء شخصية رائد الأعمال هي: الثقافة، البيئة، نظرية الدفع والجذب، منهج الحراك الاجتماعي (التأثير الاجتماعي)، الأسرة، التعليم والخبرة.

ج. المدرسة السلوكية:

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

تركز هذه المدرسة على أن نجاح رائد الأعمال لا يقتصر على السمات الشخصية التي يمتلكها فقط، لكنه يحتاج أيضا إلى مجموعة من المهارات السلوكية التي يستثمرها لصالح تطوير العمل، وتتمثل هذه المهارة في المهارات التفاعلية، والتكاملية.

د. المدرسة المعاصرة:

ترى هذه المدرسة أن سلوك رائد الأعمال ينتج من عاملين رئيسيين:

-الإحساس بالفرصة: ينتج هذا الإحساس عن تفاعل السمات الشخصية لرائد الأعمال مع البيئة المؤثرة عليه.

- استغلال الفرصة: يتطلب ذلك امتلاك العديد من المهارات لإدارة الموارد المتاحة.

تقدم كل مدرسة صورة متكاملة عن أهم سمات رائد الأعمال، بحيث لا يمكن تبني مدرسة على حساب أخرى، فكل واحدة تتناول زاوية مختلفة من الموضوع.

تعد ريادة الأعمال الوسيلة الأمثل للأشخاص الذين يرغبون بأخذ خطوة إلى الأمام، وتنفيذ مخططاتهم على النحو الذي يريدونه. وهناك العديد من أنواع رواد الأعمال، نستعرض فيما يلي أهم أنواعهم وخصائصهم المختلفة وسمات نجاحهم.

تقول الكاتبة كيمبرلي تشانغ، في تقرير نشره موقع "لايف هاك" (Life Hack)، إن 9 من كل 10 شركات جديدة تفشل، وإن رائد الأعمال لا بد أن يكون مجازفا ويسعى لإيجاد طرق للإسهام في حل مشاكل العالم الحقيقي.

وتؤكد الكاتبة أن على المرء أن يحاول التعرف على الصنف الأقرب إلى شخصيته وتحديد قدراته الصغيرة والمتوسطة الحجم أكثر من 99% من جميع المؤسسات الريادية، لأن هذا النوع من الفرص جذاب إلى حد

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

كبير لأسباب عديدة، أهمها أن صاحب العمل يكون رئيس نفسه، كما تلعب الشركات الصغيرة والمتوسطة دورا حاسما في الحفاظ على اقتصاد سليم.

أسباب نجاح صاحب/مشغل الأعمال الصغيرة

تفيد الكاتبة بأن هناك العديد من الأسئلة التي يجب الرد عليها والاختبارات الشخصية التي يجب إجراؤها للتحقق من كون صاحب العمل ومشروعه ناجحين؛ إذ سيحتاج مالك الشركة الصغيرة إلى رأس المال وخطة عمل، لكن الأساس الذي يجب التركيز عليه هو شخصه، حيث تبدأ كل مؤسسة ناجحة ببطل واحد على الأقل لا يعرف الكلل ولا الملل.

ومن العوامل المهمة الأخرى، القدرة على التركيز والتكيف مع الظروف المتغيرة، ولهذا يجب أن تسأل نفسك: كيف أفاعل عندما أواجه تغيرات لم أكن أتوقعها؟ هل أميل إلى أن أكون أكثر عاطفية؟ أم ألجأ إلى تحليل وضعي؟

لا بد لمشغل الأعمال الصغيرة من وضع سياسة لضبط النفس في مواجهة التغيرات، ومعرفة الوقت المناسب لاتخاذ قرار في مواجهة ظروف غير متوقعة، كما ينبغي على صاحب العمل إجبار نفسه على المشي 20 دقيقة قبل الرد، حسب تشانغ.

وتفيد الكاتبة بأن السمة الشخصية الرئيسة التي يجب أن يتمتع بها رجل الأعمال الصغير هي المثابرة. وبصفتك رائد أعمال ناشئ، ستواجه بلا شك عقبات ونكسات، ولهذا يجب أن تضع رؤيتك في الاعتبار وأنت تمضي قدما، وقم بتعديل التوقعات حسب الحاجة.

- مبتكر داخل شركة

ترى تشانغ أن العمل على إحداث تغيير ينفع الشركة التي تعمل فيها هو الخيار الأفضل للموظفين الذي أصبحوا في منتصف حياتهم المهنية، خاصة إذا كانوا غير قادرين على تحمل المخاطر المرتبطة بريادة الأعمال الفردية.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

أسباب نجاح المبتكر في شركة كبيرة

أكدت الكاتبة أن على رائد الأعمال في الشركات الكبيرة أن يكون ماهرا في تنمية العلاقات مع المديرين التنفيذيين، حيث تعد القدرة على تشكيل "ائتلاف" من الموظفين الداعمين عبر مؤسسة بأكملها سمة أساسية لهذا النوع من المبتكرين.

وحسب تشانغ، فإن الأسئلة التي يجب أن يطرحها رائد الأعمال في هذه الحالة هي:

- هل شركتي لها تأثير إيجابي على المجتمع المحلي؟
- هل أنا شخصا على استعداد للقيادة؟
- أين يمكن لهذه الشركة أن تسهم بشكل معقول في إحداث تأثير من دون تعريض الإيرادات للخطر؟
- هل شركتي تشارك بالفعل في الجهود المحلية لتحسين الاستدامة، مثل سكن ميسور التكلفة، أو

نوعية الحياة بشكل عام؟

- كيف يمكن زيادة هذه الجهود أو تحسينها؟

وفي تقرير آخر كتبه آدم هايس في لموقع "إنفستوبيديا" (Investopedia) المعني بشؤون الاستثمار، تحدث عن نوع آخر من رواد الأعمال وهو:

أ. 3- مؤسس مشاريع قابلة للتطوير

قال هايس إن هذا النوع من رواد الأعمال يبدأ مشروعا جديدا ليكون خطوة أولى في سلسلة خطوات. فبعد إطلاق العمل الجديد، يعمل المؤسس على دعم استقرار "السفينة الأم" أو المشروع الأول، ثم يصبح هذا المشروع متاحا بعد ذلك للمستثمرين المحتملين الذين يتطلعون إلى تكرار نجاحه. وفي النهاية، قد يخطط المؤسس لبيع المشروع لمستثمر آخر، والانتقال إلى تحد جديد.

ولفت الكاتب الانتباه إلى أن معايير النجاح في مؤسسة قابلة للتطوير هي هامش ربح مرتفع، وطلب مرتفع على المنتج أو الخدمة، وحماسة من جانب المستثمرين المحتملين.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

أسباب نجاح مؤسس المشاريع القابلة للتطوير

اعتبر الكاتب أن السعي إلى أن يكون رائد الأعمال مؤسس شركة ناشئة قابلة للتطوير هو الأكثر خطورة من بين جميع أنواع رواد الأعمال.

وشدد الكاتب على أن رائد الأعمال في هذه الحالة يجب أن يسأل نفسه:

- هل لدي فكرة عن منتج أو خدمة يمكن أن تحسّن بشكل كبير حياة الآخرين؟
- هل جئت بشيء مبتكر وفريد من نوعه؟
- كيف يمكن أن يلعب هذا المفهوم في الأسواق الأخرى؟
- هل يمكنني الوصول إلى الأشخاص والموارد التي أحتاجها؟
- هل وجدت شركاء متحمسين سيضعون أموالهم على الطاولة؟
- هل أنا على استعداد لمواجهة المنافسة الشديدة؟

المواصفات الذاتية: هي مجموع السمات التي تميز فردا عن الآخر وتضم:

ـ **الحاجة إلى الإنجاز:** أي تقديم أفضل أداء والسعي إلى إنجاز الأهداف وتحمل المسؤولية والعمل على الابتكار والتطوير المستمر والتميز، ولذلك فالمقاول دائما ما يقيم ادائه وإنجازه على ضوء معايير قياسية وغير اعتيادية؛

ـ **الاستعداد والميل إلى المخاطرة:** ان الريادي هو الشخص المخاطر، لذلك فان اهم ميزة في المقاول هي الميل نحو المخاطرة، لذلك نجد ان الشركات الصغيرة التي يمتلكها شخص واحد هي أكثر ميلا للمخاطرة من الشركات الكبرى؛

ـ **الثقة بالنفس:** حيث يمتلك المقومات الذاتية والقدرات الفكرية على انشاء مشروعات الاعمال، وذلك من خلال الاعتماد على الذات والامكانيات الفردية، وقدرته على التفكير والإدارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية وذلك بسبب وجود

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان لقدراتهم وثقتهم بها؛

الرؤيا المستقبلية: أي التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية وإمكانية تحقيق مركز متميز

ومستويات ربحية متزايدة؛

• **التضحية والمثابرة:** يعتقد المقاولون بأن تحقيق النجاحات وضمان استمراريتها، إنما يتحقق من خلال

المثابرة والصبر والتضحية برغبات آنية من أجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية، ولذلك فالضمانة

الأكيدة لهذه المشروعات إنما تنبع من خلال الجد والاجتهاد والعطاء؛

• **الرغبة في الاستقلالية:** ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعي

باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة لا تتصف بالشراكة، خاصة عندما تتوفر لديهم الموارد المالية

الكافية، كما يستبعد المقاولون العمل لمدة الآخرين تجنباً لحالات التحجيم، حيث يتمكنون من التعبير

والتجسيد الحقيقي لأفكارهم وبرائهم وطموحاتهم؛

• **الالتزام:** لا بد أن يستمر المقاول بالتركيز على أهدافه وعدم تخليه عن تخطيط أنشطته، كما أن سر

نجاح المقاول هو التزامه بواجباته التي خطط لها؛

المواصفات السلوكية:

وتتمثل السمات السلوكية للمقاول الناجح في المهارات التفاعلية والمهارات التكاملية.

المهارات التفاعلية: هي المهارات الإنسانية من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين

والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعملية الإنتاجية ، والسعي لإيجاد بيئة عمل تفاعلية تستند إلى

التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات وتنمية الابداع وإقامة قنوات اتصال فعالة وهذه

المهارات توفر المناخ لتحسين الأداء؛

المهارات التكاملية: وهي تنمية المهارات التكاملية بين العاملين، إذ تصبح المؤسسة كأنها خلية عمل

متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال بين الإدارات والأقسام.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

المواصفات الإدارية: والتي تتمثل في مجموعة من المهارات أهمها:

- **المهارات الإنسانية:** وتمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين وظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات.
- **المهارات الفكرية:** يتطلب من المقاول امتلاك مجموعة من المهارات الفكرية الخاصة وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤية لإدارة المشروع الصغير، وكيفية ارتكازه على الأطر والمفاهيم العلمية والمعرفية، والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف بعقلانية

- **المهارات التحليلية:** ترتبط المهارات التحليلية مع المهارات الفكرية وتهتم بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة على أداء المشروع، وتهتم هذه المهارات بتحليل الأسباب، وتحديد عناصر القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، كما تركز هذه المهارات على تحديد السلوكيات الخاصة بالمنافسين وتصوراتهم المستقبلية.
- **المهارات الفنية:** وتتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقة بين المراحل الإنتاجية، والمهارات التصميمية للسلع، ومعرفة كيفية أداء الأعمال الفنية، خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أدائه، وكل ما يرتبط بالجوانب الفنية والتشغيلية ومعرفة التعامل مع تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

- **المعوقات والمشاكل التي تواجه رواد الأعمال:**

- طريق الريادة ليس سهلا كما يظنه البعض، حيث تصادف المقاول العديد من المشاكل التي تتطلب منه حولا ومن أهمها:

- مشاكل تمويلية: وتتعلق بكيفية الحصول على رأس المال وإدارة التدفقات المالية والعلاقات مع المقرضين وغيرها.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- مشاكل إدارية: مثل إدارة الوقت ووضع الأهداف وقياس الأداء والحصول على المعلومات التي يحتاجها المشروع وتوفير العمالة المؤهلة.

- مشاكل تسويقية: تتمثل في عدم القدرة على الترويج بفاعلية وتكلفة مناسبة وتطوير خطة تسويقية فعالة والتعرف على الفرص وتحديدتها والمنافسة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية وفهم العملاء وتطوير المنتجات.

- مشاكل تكنولوجية: تتعلق باختيار أفضل الوسائل/ الأساليب التكنولوجية وإنشاء نظم معلومات جيدة.

- روح المقاولاتية:

ترتبط روح المقاولاتية بأخذ المبادرة والعمل أو الانتقال للتطبيق، فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاولاتية يمتلكون العزيمة على تجريب أشياء جديدة، أو على إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة، وذلك لسبب بسيط يكمن في وجود إمكانية للتغيير.

-الثقافة المقاولاتية:

هي مجمل المهارات والمعلومات المكتسبة والأفكار والقيم الخاصة بالمقاول، كالاستقلالية والابداع والمسؤولية والمخاطرة.

خصائص الثقافة المقاولاتية:

على غرار كل الثقافات فإن الثقافة المقاولاتية تتميز بخمسة خصائص حسب Toulouse هي:

- تتمثل أنشطة الأعمال: الثقافة التي تثمن المقاولاتية تمنح لأنشطة الأعمال مكانة هامة، فيما يمكن أن نسميه التسلسل الهرمي لقيم هذا المجتمع، فالمجتمع الذي يثمن المقاولاتية يمنح فيما يخص الصفقات والمال وكذا إنشاء الشركات مكانة هامة ذات أولوية.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- تثنى المبادرات الفردية أو الجماعية: فالمجتمعات التي توجد فيها الأنشطة المقاولاتية تعتبر مجتمعات يتم فيها الحصول على الفرص، حيث يتسم أعضائها بنوع من الإندفاع تجاه التحديات، بالإضافة إلى هذا تساعد الأفراد في تحديد مصيرهم وكذا استغلالهم للفرص المتاحة.
- تثمين المثابرة والإصرار: أظهرت الدراسات أن المقاولين الذين يتميزون بالمثابرة والإصرار يتمكنون من إنشاء مشاريعهم الخاصة، فالثقافة المقاولاتية هي تلك الثقافة التي تثمن المثابرة والتصميم، والتي تدعم المحاولة وترغب فيها، والتي تتسامح مع بعض الأفراد الذين يواجهون الصعوبات، الفشل دون اقضاء ورفض الأفراد الذين يقترحون مشروعات من أجل انشاء شركاتهم الخاصة.
- تسمح بالعيش في توازن مابين الأمن والخطر: فعملية انشاء المؤسسة تتعرض لبعض المخاطر، بالإضافة إلى توفر المعلومات اللازمة لهذا الإنشاء.

المحاضرة الرابعة

الإبداع والإبتكار

تمهيد:

الإبداع ظاهرة قديمة، فمنذ خلق الإنسان وهو يبدع، إلا أن المنظمات المعاصرة بحاجة شديدة للإبداع أكثر من أي وقت مضى نظرا للتحديات والضغوط المتزايدة التي تتعرض لها ومع اشتداد حدة المنافسة، التعقيد والتنوع والإضطراب البيئي... وغيرها يتطلب قدرات ابداعية ودائمة لتتمكن المنظمات من البقاء والنمو.

يرى أحد الكتاب أنه "في عالمنا الحاضر حيث التغيير السريع والعملاء يطلبون سلعا وخدمات تقي بحاجاتهم، يصبح الابداع المستمر من مقومات بقاء المنظمة.

I. الإبداع:

1- تعريف الإبداع:

يعرف الابداع حسب روشكا: أنه عبارة عن النشاط أو العملية التي تقود إلى انتاج يتصف بالجودة، والأصالة، والقيمة من أجل المجتمع.

وحسب (George Knelles) في كتابه **The Art Science of Creativity**: فالإبداع هو " إعادة ترتيب ما تعرفه وما لا تعرفه بهدف الوصول إلى ما لا تعرفه" .

أما القاموس الإنجليزي فيعرفه على أنه نشاط انساني يقدم أفكارا أو معارف أصلية بشكل متكرر من خلال مجموعة من البيانات لتقديم نتائج متفردة.

كما يرى Hage: هو الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا، أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.

أما Daft: عملية التنبني التي تتم لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو سوق المنظمة أو البيئة العامة لها.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

كما أن الأفكار الإبداعية والفرص السوقية لا تأتي تلقائياً، إنما يجب البحث عنها بشتى الطرق ومن شتى المصادر، حيث يفرق Peter Drucker بين المصادر الداخلية الخاصة (البيئة الداخلية أو بيئة الصناعة) للأفكار الإبداعية والمصادر الخارجية (البيئة الخارجية/العامة)، حيث يتوجب على الأفراد والمنظمات تحليل البيئتين بشكل دائم ورصد المتغيرات التي يمكن أن تفرز أفكاراً إبداعية أو فرص سوقية وتحليل تلك الفرص والأفكار واختبار الأفضل ومن ثم التنفيذ دون ملاحظة.

2- مميزات العمل الإبداعي:

هناك 4 خصائص رئيسية تميز العمل الابتكاري والأنشطة الابتكارية:

- _ درجة الحداثة (مثل حداثة السوق)؛
- _ عدم اليقين والمخاطر كالمخاطر الفنية أو المخاطر السوقية؛
- _ التعقيد مثلاً يجب على الموظفين في التسلسل الهرمي المختلف أن يتعاونوا فيما بينهم؛
- _ محتوى التعارض فيمكن أن تختلف المتطلبات على المنتج الجديد بين البحث والتطوير وبين التسويق والمبيعات.

3- أهمية الإبداع:

يقول هارلود أندرسون " لا تكمن أهمية الإبداع في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرة ذات قيمة آنية فحسب، بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضروريات الحياة.

✓ يقود إلى التجديد والتطوير المستمر، مما يساعد المؤسسات خاصة الانتاجية على تحقيق

البقاء والتنافس في السوق؛

✓ دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة المدعمة

للتنمية؛

✓ يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات؛

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- ✓ يساهم في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم؛
- ✓ يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات وخلق منتجات جديدة لاشباع حاجات العملاء وكذا تحقيق النمو والاستمرارية للمؤسسة. عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات؛

- ✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية للعاملين في التنظيم .

4- أنواع الإبداع في المنظمات:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع هي:

أ- الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي ينشأ عن طريق أحد الأفراد ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس،الاستقلالية في الحكم،الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، القدرة على التحليل،

ب- الإبداع على مستوى الجماعة:

توصلت الدراسات في هذا الإطار أن الجماعة مختلفة الجنس كرجال ونساء تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تكون من

5-سمات المبدع:

يتصف الشخص المبدع بالعديد من السمات والصفات التي يظهر تأثيرها على سلوكه ونشاطه ومن بين الصفات نذكر

- الطلاقة: وتمثل القدرة على انتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- **المرونة:** أي القدرة على التكيف السريع مع المواقف أو المشكلات المستجدة، والقدرة على التغلب على المعوقات العقلية، وبالتالي القدرة على التفكير في بدائل أخرى.

- **الحساسية للمشكلات:**

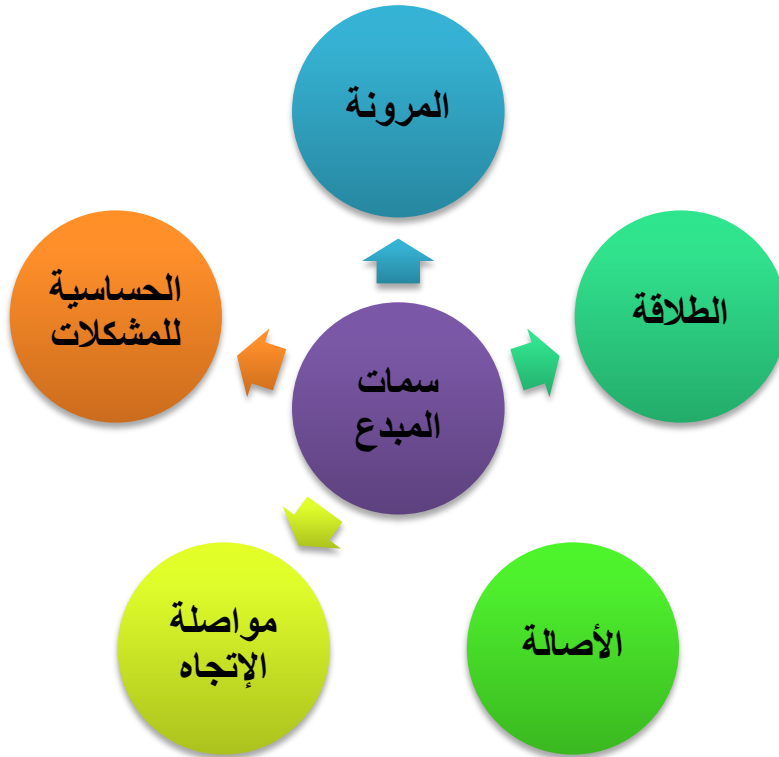
الشخص المبدع لديه إحساس مرهف للتعرف إلى المشكلات في الموقف الواحد، ويرى في الأشياء ما لا يراه الشخص الآخر حيث ينظر المبدع إلى الأشياء من زوايا متعددة ومبتكرة، ويفكر بعمق وشمولية.

- **الأصالة:**

تعني الأصالة إنتاج ما هو غير مُقلد، وتعني أن الشخص المبدع يأتي بشيء أصيل، لا يكرر أفكار الآخرين، ولا يحبذ الحلول التقليدية للمشكلات، فأفكاره متجددة وغير مألوقة.

- **مواصلة الإتجاه:**

أي أن الشخص المبدع لديه القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه، رغم المعوقات التي تثير المواقف الخارجية، التي تحدث نتيجة للتغير في مضمون الهدف، والمبدع قادر على التركيز على هدفه بشكل متواصل لفترات طويلة.



المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، دار العبيكان، 2019، الرياض، ص125.

5- خطوات ومراحل الإبداع:

اقترح Wallas 4 مراحل للإبداع تتمثل في:

الإهتمام: تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة، إذ لابد من وجود شيء يفرض نفسه؛

الإعداد: تعتبر المرحلة مهمة ويتم من خلالها ادراك وتحديد المشكلة إدراكا جيدا فيحصل الفرد على

المعلومات والبيانات والمهارات حول الفكرة التي يسعى لتوليدها، ويجب الفصل بين تلك المعلومات والبيانات، وبين انتاجه للأفكار حتى تتولد أفكار مبدعة غير تقليدية وقد تكون هذه الفترة يوماً أو أسبوعاً أو أشهر أو أقل من ذلك وأكثر.

الاحتضان: تشهد هذه المرحلة عمليات تفاعل وارتصاصاتها، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية

واللاشعورية في شخصية الإنسان، كما تحدث محاولات كبيرة إرادية وعفوية لتلمس المشكلة أو موضوع

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

البحث والحلول المناسبة، وباختصار فهي مرحلة التفاعل بين شخصية الباحث و معلوماته وموضوع البحث ومرحلة تولد الحلول الممكنة.

البزوغ /الشروق: تبرز فيها بشكل مفاجئ الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، إنها الحالة التي يتمكن فيها الإنسان من إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا.

التحقق: وهي آخر مرحلة من مراحل العملية الإبداعية، وتتم بشكل واعي مثل مرحلة الإعداد ويتم هنا تقييم الفكرة التي توصل إليها عن طريق اختبار الفكرة الإبداعية والتأكد من فعاليتها.

إلا أن بعض المبدعين قد لا يمرون بنفس المراحل السابقة كون العملية الإبداعية تعد من أنشط العمليات العقلية وبالتالي فهي تختلف من شخص مبدع لآخر.

6- معوقات الإبداع:

أ- معوقات فردية:

- عدم توفر الإستقرار الوظيفي والإحساس بعدم الأمان والخوف من الرؤساء؛
 - عدم القدرة على المغامرة وتحمل المخاطرة، والخوف من الخطأ والفشل
- يقول ستيفن كوفي: "90% من تصرفاتنا هي ردات أفعال عما يدور حولنا، والإبداع في الحقيقة ردة فعل حول وجود مشكلة قائمة، أو في توليد مجموعة من الأفكار الإبداعية المنتجة، ومن لا يملك الحماسة والتحمدي لا يمكن أن يكون مبدعا؛

- الميل إلى الاعتماد إلى الغير؛
- الإعتياد على الأمور وعدم توفر الحرية؛
- التوبيخ العلني والعقاب في حال الفشل؛
- انخفاض الدعم الجماعي وفقدان التحفيز.

ب- المعوقات التنظيمية:

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع
- يعتبر عائقا يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية؛
- المركزية الشديدة والروتين المستمر والتزام الأفراد بأساليب عمل موحدة؛
- نقص الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية في المؤسسات؛
- مقاومة التغيير، حيث هناك اتجاه في العديد من المؤسسات لمقاومة التغيير إذا كان الإبداع يعني سلعا وطرقا جديدة وتغييرا في المراكز، لذلك قد يواجه بمقاومة من طرف العمال.

II. الابتكار:

1-تعريف الابتكار:

عرف قاموس الأعمال Business Dictionary الابتكار بأنه عملية ترجمة فكرة أو اختراع إلى سلعة أو خدمة تنشيء قيمة للعميل.

أما منظمات العمل والتنمية الاقتصادية OCDE: فعرفت الابتكار على أنه الإنتاج أو التبني أو الاستيعاب، واستغلال الأصالة ذات القيمة المضافة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وهي عملية ونتائج تشمل تجديد وتوسيع المنتجات والخدمات والأسواق وتطوير طرق جديدة للإنتاج وإنشاء نظم إدارة جديدة.

ويرى دراكر DRUKER بأنه التخلي المنظم عن القديم، وفي المقابل يعني الإدخال المنظم للجدید مع التأكيد على الاستمرارية في العملية.

ويعتبر النمساوي Schumpeter أول من صاغ مصطلح الابتكار Innovation حيث اكتشف أن التنمية الاقتصادية تقوم على "إعادة التصميم والتشكيل الإبداعي" من قبل رواد الأعمال الديناميين. كما يعد أول من وضع مصطلح "التدمير الخلاق" Creative Destruction والذي يعني تدمير ما هو قديم وبالي وخلق ما هو جديد وأقوى وأكثر فاعلية وكفاءة.

2- أركان الابتكار:

أوضح عدد من الباحثين أن هناك عوامل أساسية لدعم الابتكار في المنظمات، ومن ذلك ما اقترحه Lumsdaine & Binks أن هناك أربعة أركان لدعم الابتكار في الشركات هي: التعليم والتدريب، التطبيق الجماعي، بيئة المنظمة، الاتصالات الحرة.



المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشميري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، دار العبيكان، 2019، الرياض، ص150.

أ- التعليم والتدريب:

يعتبر التعليم والتدريب من أهم العوامل المساعدة على التفكير الإبداعي، وحل المشكلات بطريقة مبدعة، ومن ذلك تدريب التفكير الابتكاري، وتحفيز الابتكار كمهارات التواصل والاتصال، حل المشكلات، إدارة الوقت والقدرة على كتابة وإعداد التقارير، وينمو الابتكار أكثر لدى العاملين إذا تدربوا بشكل مستمر على أسلوب حل المشكلات الإبداعي عبر المجموعات.

ب- التطبيق الجماعي:

ينتعش الابتكار في المنظمات عندما يتم تدريب العاملين باستمرار على حل المشكلات، وتكون فرق العمل من خليط من التخصصات، و خليط آخ من الأقسام والإدارات، وذلك ما يتيح تدفق الأفكار وتنوع

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

التفكير، للوصول إلى عمل مشترك، هذه المشاركة الجماعية تتيح لفريق العمل تعريف المشكلة بوضوح وتقديم حلول متميزة.

ج- بيئة المنظمة:

تلعب بيئة الشركة دورا جوهريا في تنمية الابتكار، فالشركة التي تشجع عاملها على ممارسة السلوكيات الريادية والتفكير الإبداعي، وتوفير البيئة التي تنسم بالحوار وتعطي كل فرد حقه في التعبير عن الذات والأحاسيس، وتحفز العاملين على الاطلاع والاكتشاف والتجربة والتساؤل والتفكير في أكثر من حل لكل مشكلة.

د- الاتصالات الحرة:

الاتصالات هي مركز الابتكار، إذ لابد من توفر الاتصالات المباشرة بين الأفراد والمجموعة، فرق العمل والإدارة. كما أن التواصل مع المجتمع وبيئة الأعمال والسوق مهم جدا للربط بين العميل والمنتج والشركة. فالأفكار المبتكرة والمبدعة يجب أن يتم توصيلها للمجتمع كي يمكن اختبارها، ثم تطبيقها على أرض الواقع، ثم يعود صداها من المجتمع للتطوير والتحسين، لذا فالاتصالات الحرة هي الرابط بين الأركان الأربعة للابتكار.

3-العلاقة بين الابداع والابتكار:

تم استخدام الابداع Innovation في كثير من الأبحاث كمرادف للابتكار Créativité، كما أن البعض ميز بينهما وفيما يلي توضيح لذلك:

أشار COOK إلى أن العلاقة بين الابداع والابتكار علاقة تكاملية .

أما Amabile فاعتبر أن العلاقة بينهما مكملة لبعضها البعض لكن الابداع شيء والابتكار شيء آخر، حيث أن الابداع هو عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة جديدة وغير مألوقة من قبل الفرد أو المجموعة الذين يعملون سويا.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

أما الابتكار فهو ناشئ ومبني على الأفكار الابداعية التي تعتبر الركيزة والأساس في العملية

الابتكارية

أما Cumming يرى بأن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل أما الابتكار فهو الذي

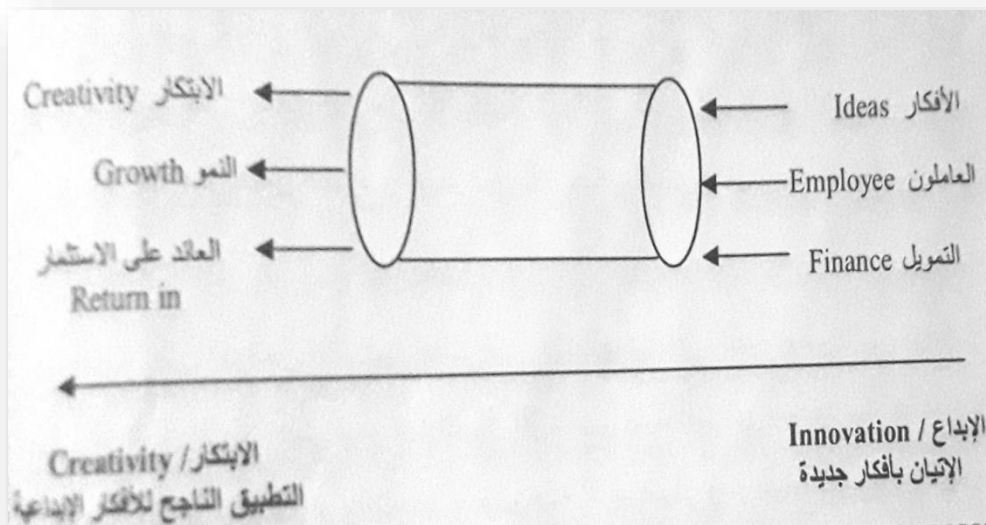
يعمل على قولبة أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع أو الخدمات أو غيرها.

وبالتالي فالعلاقة الوثيقة بينهما إلى الحد الذي يجعل بعض رواد الأعمال يستخدم المصطلحين

بالمعنى نفسه، فالإبداع يعبر عن الحلول القيمة للقضايا المطروحة، أما الابتكار فهو التطبيق العملي للإبداع

في المنظمة، ويعكس قدرة المنظمة على تنفيذ الأفكار بأسلوب جديد غير مسبق.

شكل بياني يوضح العلاقة بين الإبداع والابتكار



المحاضرة الخامسة

الفكرة مصدر المشروع

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

تمهيد:

تعد الفكرة هي الأساس الذي سيقوم عليه المشروع الريادي، إذ أن تميز الفكرة ونجاحها سيؤدي إلى تميز المشروع ونجاحه، ونحن مطالبون دائماً بتشغيل قدرات الدماغ حيث إن الإنسان يستخدم 1000/1 فقط من طاقته الدماغية، وهذا يدفع رائد الأعمال لمزاولة عملية التفكير باستمرار.

إن البحث عن الفكرة الجيدة يتطلب رئيسي لرائد الأعمال، إذ عليه أن يبحث عن الفكرة في ضوء احتياجات السوق الحالية والمستقبلية، كما يمكن أن تكون الفكرة عادية لكن قدرة الريادي يجعلها ابتكارية.

I- الفكرة :

1-تعريف الفكرة:

هي انطباع أو تصور عن شيء أو منتج معين أو عن آلية معينة أو طريقة لتحسين عملية معينة، حيث أننا لا نكون متأكدين من نجاح تلك الفكرة أو أن كان يوجدها أهمية أو حاجة بالأسواق أو أنها تمتلك القدرة على إضافة قيمة معينة إلى الأسواق.

2- مصادر الحصول على الفكرة"

تتعدد مصادر الحصول على الفكرة لذلك وقبل أن تكون متحمساً لفكرة معينة تبدأ بها مشروعك يجب عليك أولاً تحديد وفهم ما إذا كانت هذه الفكرة تملأ فراغاً بالسوق وعليها طلب ولها حاجة بالكم الكافي اقتصادياً (جدوى اقتصادية) وتفي بمعايير الفرصة أم لا.

وفيما يلي الأساليب التي من خلالها نستطيع تحديد وتعريف الفرصة.

أ-أسلوب العصف الذهني (ابتكار فكرة لحل مشكلة):

يعتمد أسلوب العصف الذهني Brain storming على عقد جلسة تضم عدد يتراوح بين 6-12 فرداً لبحث مشكلة ما، ثم يقومون بعرض جميع الأفكار المقترحة لحلها دون التفكير حول مدى جديتها أو

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

غرابتها، لأن الهدف في هذه المرحلة المبكرة هو تشجيع تدفق وانسياب الأفكار فقط، حيث يدير الجلسة

منسق يعطي كل فرد دوره في اقتراح ما يراه مناسباً، حيث تضم الجلسة مرحلتين هما:

_ المرحلة الأولى: يتم فيها الحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار؛

_ المرحلة الثانية: يتم فيها تصفية الأفكار من خلال تقييمها ودمجها معاً وتنقيتها للحصول

على أفكار أكثر تطوراً.

ب- أسلوب القبعات الست للتفكير Six Hats:

وضع هذا الأسلوب المبتكر ادوارد دي بونو Edward de Bono وهو طبيب نفسي، يساعد الأسلوب

على التفكير بشكل أفضل وأكثر تنظيماً لتقييم الفكرة المقترحة، من خلال التفكير المتوازي وليس

أحادي الجانب كالتي التفكير التقليدي.

تقوم فكرة الأسلوب على قيام أعضاء الفريق بارتداء 6 قبعات بشكل متتابع، حيث تعبر كل قبعة عن

أحد جوانب التفكير كالجوانب الإيجابية أو السلبية أو الإبداعية في الفكرة التي يتم تقييمها، حيث يتم

تمثيل كل جانب من هذه الجوانب بقبعة ذات لون معين، بحيث إذا ارتدى شخص إحدى القبعات

خلال المناقشة، فهذا يعني أن على جميع أعضاء الفريق أن يقوموا بتناول هذا الجانب فقط من

المقترح الذي يتم تقييمه دون إضاعة الوقت والجهد في تناول جوانب أخرى له. ثم تُرتدى بقية القبعات

بعد ذلك بشكل تسلسلي ولمدة محددة أيضاً لكل منها.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

شكل بياني يوضح استراتيجية القبعات الستة



ج- استراتيجية Scamper:

عبارة عن طريقة تساعدك على التفكير في أحداث تغييرات على منتج أو طريقة للخروج بمنتج آخر أو طريقة أخرى.

جدول يوضح عناصر طريقة سكامبر

هو أداء الشخص لدور شخص آخر ، أو استخدام شيء معين بدل شيء آخر	Substitute. استبدال
هو تجميع الأشياء مع بعضها البعض لتكون شيء واحد.	Combine تجميع
هو التكيف لملائمة غرض أو ظرف محدد من خلال تغيير الشكل أو إعادة الترتيب.	Adapt تكيف
هو تغيير الشكل أو النوع من خلال استخدام ألوان أخرى، أو أصوات أخرى، أو شكل آخر، أو حجم آخر، أو طعم آخر، أو رائحة أخرى...	Modify تطوير
هو تكبير في الشكل أو النوع من خلال الإضافة إليه وجعله أكثر ارتفاعاً، أو أكثر قوة ، أو أكثر سمكاً ، أو أكثر طولاً.	Magnify التكبير
هو تصغير الشيء ليكون أصغر أو أقل من خلال جعله أصغر ، أو أخف ، أو أبطأ ، أو أقل حدوثاً وتكراراً ، أو أقل سمكاً.	Minify التصغير
استخدام الشيء لأغراض غير تلك التي وضع من أجلها أصلاً.	Put to Other الاستخدامات الأخرى

Source :<https://www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id=195359&Lng=AR&fn=DR.%20Muna.pptx>

II. الفرصة:

1- تعريف الفرصة:

هي حالة (منتج/عملية) تتيح لنا اغتنامها والكسب من تطبيقها، لذا فهي مجموعة الظروف المواتية والملائمة التي اجتمعت في وقت معين، وأدت إلى خلق وإيجاد فجوة سوقية، بمعنى حاجة معينة إلى شيء جديد (سلعة/خدمة/طريقة عمل)، يمكن أن يطبق ويشبع الفجوة ويكون مربحا.

2- خصائص الفرصة:

للفرصة 4 خصائص أساسية:

✓ جاذبية ومؤثرة؛

✓ دائمة (المشروع المنبثق يجب أن يتصف بالاستمرارية) لكن الفرصة كفرصة تكون متاحة

للاغتنام لوقت قصير نسبيا؛

✓ في الوقت المناسب؛

✓ تركز على سلعة أو خدمة أو عمل تجاري يخلق أو يضيف قيمة للمشتري أو المستخدم

النهائي.

شكل بياني يوضح خصائص الفرصة



المصدر: فراس أكرم الرفاعي، مدخل إلى الريادة والابتكار، دار وائل، عمان، الأردن، 2021، ص 165.

3- كيفية تحديد الفرص:

كما ذكرنا سابقا فإن الفكرة هي انطباع أو تصور، حيث من الممكن أن لا تفي الفكرة بمعايير الفرصة، هنا تكمن النقطة الحرجة للكثير من المشاريع.

ان من أسباب فشل الكثير من المشاريع هو ليس عدم قيام أصحاب المشاريع بالعمل الجاد والمتابعة الكافية، بل لأنهم لم يمتلكوا فرصة حقيقية، حيث أن المشروع بُني على فكرة لا ترتقي لمستوى فرصة ولم تكن هناك فرصة حقيقية للبدء.

المحاضرة السادسة

جدوى مشروع اقتصادي

(الجدوى السوقية، الجدوى الفنية، الجدوى

المالية، الجدوى البيئية)

تمهيد:

إن عملية إنشاء مقولة ليست بالأمر السهل والهين كما يراها البعض، فهي تتطلب الكثير من التفكير والوقت والجهد إضافة إلى الموارد اللازمة، لكن وقبل ذلك فنجاح أي مشروع استثماري يرتبط أولاً باختيار الفكرة المناسبة التي تتناسب مع كفاءات وقدرات المقاول وإمكانياته المادية والمعرفية، ثم عملية تحليلها واختبارها الإستثمارية بعد القيام بالدراسة الإستراتيجية، وأخيراً تخطيط إنجاز المشروع من خلال خطة الأعمال.

I. تعريف دراسة جدوى المشروع:

هناك العديد من التعاريف الخاصة بموضوع دراسة الجدوى، حيث تعرف على أنها أسلوب علمي لتقدير احتمالات نجاح فكرة استثمارية قبل التنفيذ الفعلي، وذلك في ضوء قدرة المشروع على تحقيق أهداف معينة للمستثمر، وبالتالي فهي تعد أداة عملية تجنب المشروع المخاطر وتحمل الخسائر.

كما عرفت على أنها تلك الأساليب العلمية المحددة والمستخدم في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة، وتحليلها بهدف التوصل إلى نتائج قاطعة عن مدى صلاحية المشروع محل الدراسة من عدمه. وعليه فهي الوسيلة التي يتم بناء عليها اتخاذ قرار الاستثمار المناسب الذي يحقق الأهداف المنشودة.

II. أهمية دراسة جدوى المشروع:

- تعتبر دراسات الجدوى الاقتصادية من أهم الأدوات التي يستعين بها متخذ القرار الاقتصادي، على مستوى المشروع الخاص

- المساعدة في الوصول إلى أفضل تخصيص ممكن للموارد الاقتصادية .

- توضيح العوائد المتوقعة مقارنة بالتكاليف المتوقعة من الاستثمار طوال عمر المشروع الافتراضي.

- تضع خطة أو برنامجاً لتنفيذ المشروع و تحدد أسلوب إدارة المشروع، وتحقيق التفاعل بين

عناصر التشغيل، التمويل و التسويق.

- توضيح الاستثمارات المطلوبة للمشروع ، كذلك العائد الاستثماري الذي يمكن أن يحققه المشروع.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- التفكير في طرق و بدائل مختلفة، و مقارنة المشروعات و تبني الأمثل من حيث طاقة الإنتاج، الوسائل التقنية، العمالة .

- تساعد الدراسة في وضع الخطط و البرامج الخاصة بمراحل الإعداد والتنفيذ و المتابعة، كما تساعد أيضاً في إعداد برامج توفير المعدات و الآلات و المباني و العمالة و التدريب و تخطيط الإنتاج.

- يعتبر توفير الموارد المالية من أهم المسائل لضمان قيام و نجاح المشروع، و تساعد الدراسة المستثمر في معرفة احتياجات المشروع من الموارد المالية و توقيتها.

- تساعد في التعرف على المتغيرات الاقتصادية و السياسية و القانونية المتوقع حدوثها خلال عمر المشروع الافتراضي.

- تجعل دراسة الجدوى عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية عملية متكاملة الأبعاد و تأخذ في الاعتبار جميع العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المشروع، مما يجعل حساب المخاطر المتوقعة عملية دقيقة و بأقل درجة ممكنة من عدم التأكد.

III. خطوات ومراحل دراسة جدوى المشروع:

1- دراسة الجدوى المبدئية للمشروع

هي عبارة عن استطلاع أولي الهدف منه هو التأكد من عدم وجود مشاكل جوهرية تعوق تنفيذ المشروع الاستثماري.

و دراسة الجدوى المبدئية لا تتطلب الفحص الدقيق والتفصيلي كما هو الحال في دراسات الجدوى المفصلة الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحمل من يقوم بها نفقات كبيرة. وتتجه هذه الدراسة إلى توضيح المعلومات التالية أو بعضها:

1- مدى الحاجة إلى منتجات المشروع، وهذا يتطلب وصف السوق أي تقدير الاستهلاك الحالي واتجاهاته والأسعار، وأذواق المستهلك

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

2-مدى توافر عوامل الإنتاج الأساسية، وهذا يتطلب دراسة للمواد التي سيحتاجها المشروع من حيث مدى توافرها وجودتها. كذلك العمالة من حيث مدى كفاءتها ومستويات الأجور.

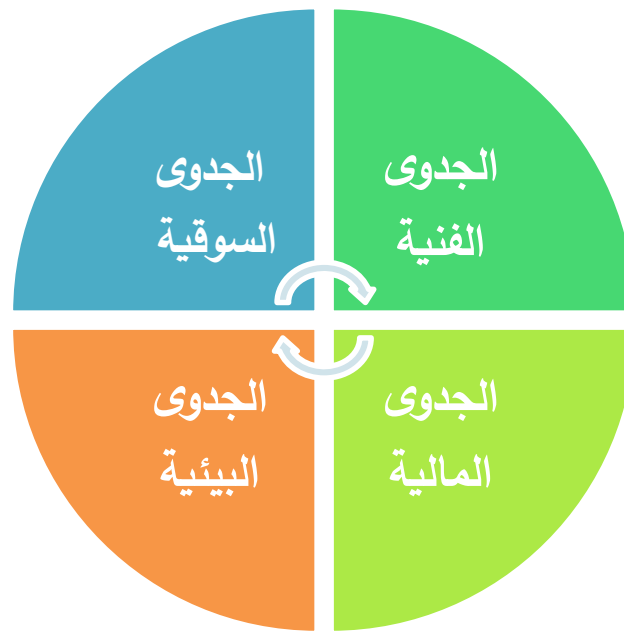
3-تقدير حجم الاستثمار المطلوب وتكلفة التشغيل.

4-تقدير الأرباح الصافية المتوقعة من المشروع.

5-ملخص للمشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع، وأنواع المخاطر التي يمكن أن تترتب على إقامته

2- الجدوى التفصيلية للمشروع:

تتكون دراسة الجدوى الاقتصادية لأي مشروع من :



أ- دراسة الجدوى السوقية:

تعتبر دراسة الجدوى السوقية أهم مرحلة في دراسة جدوى أى مشروع حيث تتم المفاضلة بين الفرص الاستثمارية المطروحة لاختيار أفضلها، وكذا تحديد مدى تجاوب السوق لفكرة المشروع الجديد أو المنتج الجديد، أو الخدمة الجديدة، وعليه تعتبر إحدى طرق الأساليب الكمية التي تعتمد عليها الشركة في اتخاذ قراراتها الادارية عموما والتسويقية خصوصا.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

❖ دراسة الجدوى التسويقية تفيد في:

- تحديد حجم إنتاج المشروع بناءا على التنبؤ بحجم الطلب والمبيعات لنتاج المشروع .
 - السعر المتوقع لمنتجات المشروع .
 - المواصفات المفضلة في السلعة التي سينتجها المشروع .
 - تقرير ما إذا كانت دراسة الجدوى تستكمل أو تتوقف .
- وتشمل الجدوى السوقية العناصر التالية:

• توصيف سوق السلعة التي سينتجها المشروع

- السوق وأشكاله (احتكار، منافسة...) ، الأسعار والطلب ، قنوات التسويق ، الخدمات التسويقية المختلفة .
- نوع السوق هل هو سوق استهلاكي أو سوق منتجات وسيطة أو سوق لسلع رأسمالية، داخلي أو خارجي.
- صفات وجودة السلع المماثلة والبديلة في السوق وأسعارها .
- بيانات عن المنافسين لمنتجات المشروع في السوق . وعددهم و مراكزهم التنافسية والخصائص المميزة لكل منهم
- بيانات عن مستهلكي السلعة أو الخدمة، الفئات الرئيسية المستهلكة لنتاج المشروع (الجنس، العدد، متوسط الدخل)

• دراسة الطلب على السلعة التي سينتجها المشروع

- هل هو طلب نهائي أو طلب وسيط فأن الطلب عليها يتحدد بناءا على الطلب على السلعة النهائية التي تستخدم هذه السلعة .

• تسعير السلع التي سينتجها المشروع

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

إذا كان المشروع سينتج سلعا متاحة فى السوق أو إذا كان سينتج سلعا جديدة أو تختلف فى بعض صفاتها عن مثيلاتها فى السوق.

• التنبؤ بالمبيعات

التنبؤ بالمبيعات هو نقطة الانطلاق نحو تقرير نشاط المشروع من إنتاج وتسويق .وتعد مختلف برامج الإنتاج والمخزون ومستلزمات الإنتاج والعمالة والتمويل وتحديد حجم المشروع وتحديد حجم الإيرادات المتوقعة بدرجة دقيقة إلى حد ما .

ب دراسة الجدوى الفنية:

تمثل دراسة الجدوى الفنية عنصرا مهما ، حيث تهدف إلى البحث عن إمكانية تأسيس المشروع الاستثماري من الناحية الفنية، بالإضافة الى تزويد القائمين على دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع بأساس واضح ومحدد في تحليل التكاليف الاستثمارية والتشغيلية، كما تحدد مخاطر ذات الصلة بالمشروع. لذا فهي تعرف على أنها " مجموعة من الاختبارات والتقديرات والتصورات المتعلقة ببحث مدى إمكانية إقامة المشروعات الاستثمارية فنيا، وتتطوي على مجموعة من الدراسات التي يمكن من خلالها التأكد من جدوى وسلامة تنفيذ المشروع المقترح من الناحية الفنية من عدمه".

وعادة ما يتم على ضوء الدراسة التسويقية تحديد معالم الدراسة الفنية للمشروع، والمقصود بالدراسة الفنية كل ما هو مرتبط بإنشاء المشروع وتشديد أقسامه وإقامة آلاته وتحديد احتياجاته من مستلزمات الإنتاج وتقدير التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل للسنة القياسية.

حيث تشمل الدراسة الفنية عناصر عديدة هي:

• تحديد حجم المشروع :

يعنى تحديد حجم الإنتاج والطاقة الإنتاجية العادية والطاقة القصوى والتوسعات المتوقعة بعد أن يتمكن المشروع من المنافسة فى السوق وتحقيق حصة تسويقية تتطلب زيادة حجم الإنتاج . ويؤثر على قرار

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

تحديد حجم الإنتاج الاحتياجات التكنولوجية للمشروع والموارد المالية المتاحة واحتمالات تغير السوق في المستقبل ..

• تحديد طريقة الإنتاج والوسائل التكنولوجية الملائمة :

يقوم فريق دراسة الجدوى الفنية بحصر الأساليب التكنولوجية الصالحة للاستخدام في نوع الإنتاج للمشروع . وتقييمها من وجهة النظر الفنية من حيث مدى ملاءمتها للمشروع و بساطة التشغيل وسهولة الصيانة و درجة الأمان في التشغيل ونسبة التلوث الناتج

• تحديد الآلات والمعدات الفنية

تختلف الآلات والمعدات الفنية تبعاً لطريقة الإنتاج والطاقة الإنتاجية والدقة المطلوبة في المنتجات . ويختلف شكل وحجم الآلات والمعدات والأجهزة من مشروع لآخر . وعلى الدراسة الفنية تحديد أنسب الآلات والمعدات للمشروع.

• التخطيط الداخلي للمشروع

أي تحديد الأقسام المختلفة للمشروع وتحديد مواقع المباني والإنشاءات الخاصة بكل قسم في ضوء المساحة الكلية للمشروع . فيكون الاعتبار الأساسي في التخطيط الداخلي تسهيل حركة انتقال المواد الخام من بدء الإنتاج حتى خروج المنتج النهائي للسوق.

• تحديد الفاقد من الإنتاج

سواء أثناء العملية الإنتاجية أو النقل أو التخزين أو التسويق . واختيار الأسلوب الذي يعمل على تقليل هذا الفاقد .

• إنشاء المشروع

وتشمل التصميم الهندسي للمشروع ويتضمن الشكل النهائي للمشروع وإعداد المواصفات وطرح العطاءات والجدول الزمني لتنفيذ المشروع بدءاً من إعداد المشروع حتى بداية التشغيل وخطة توسيع المشروع

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

• تحديد موقع المشروع

تختلف اعتبارات اختيار موقع المشروع تبعاً لطبيعة أعمال المشروع ونشاطه المقترح ومدى توفر المواد الخام خصوصاً إذا كانت هذه الخامات يصعب نقلها. وعموماً فإن قرب موقع المشروع من مصادر المواد الخام يجب أن يتم في ضوء المفاضلة بين تكاليف نقل المواد الخام وسهولته وتكاليف نقل القوى العاملة إلى موقع المشروع وبين تكاليف نقل منتجات المشروع إلى مناطق بيعها

ج- دراسة الجدوى المالية:

تصب المجالات التسويقية والفنية السابقة في شكل تقديرات مالية يتم التعبير عنها في شكل دراسة مالية، وهي التي تساعد المنظمات في اتخاذ قرار منح القروض استناداً إلى أن الدراسة المالية ستحدد مقدار الربح أو الخسارة في المشروع حيث إذا ما تم تقدير التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل، أمكن ذلك للقائمين على المشروع اقتراح الهيكل التمويلي المناسب للمشروع.

• تكاليف استثمارية: وهي كافة ما ينفق على المشروع منذ بداية التفكير في عملية الاستثمار

حتى دورة التشغيل العادية الأولى . وتمثل هذه التكاليف إنفاق استثماري يستفيد منه المشروع

لأكثر من سنة خلال عمر المشروع . وتشمل جميع تكاليف تأسيس وإنشاء المشروع

• تكاليف جارية : وتشمل جملة التكاليف قصيرة الأجل ، تكاليف مستلزمات التشغيل وتكاليف

الأجور والمرتبات والوقود والطاقة

• مصادر التمويل الاستثماري: يتم تمويل المشروعات من مصادر متعددة تغطي واحدة منها أو

أكثر الالتزامات المالية الضرورية لإنشاء المشروع و تشغيله و هذه المصادر هي : رأس

المال المملوك لصاحب المشروع و القروض من البنوك أو مؤسسات التمويل المختلفة وقد

تكون قروض طويلة الأجل أكثر من خمس سنوات وقروض قصيرة الأجل أقل من سنة

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- **المنافع أو العوائد من المشروع :** يتضمن منافع المشروع ، قيمة كل من نواتج المشروع الرئيسية والثانوية باستخدام سعر السوق .

د - دراسة الجدوى البيئية:

يمكن تعريفها على أنها دراسة التأثير المتبادل بين مشروعات برامج التنمية والبيئة بهدف تقليص أو منع التأثيرات السلبية، وتعظيم التأثيرات الإيجابية بشكل يحقق أهداف التنمية ولا يضر بالبيئة وصحة الانسان.

حيث تعتبر دراسة الجدوى البيئية من أولى مداخل دراسات الجدوى التفصيلية للمشروع، التي يجب القيام بها، وهي الأساس لأي دراسة لاحقة سواء كانت تسويقية، مالية، إنتاجية أو تمويلية. هذا ويتوقف نجاح دراسة الجدوى على فهم طبيعة نشاط أو أهداف المشروع المقترح ومدى تأثر المتغيرات البيئية المحيطة على طبيعة أهداف المشروع.

• أهداف دراسة الجدوى البيئية:

يمكن ايجاز الأهداف المتوخاة من دراستها في:

- _ التشجيع على اجراء تحقيق شامل وكامل ومتعدد التخصصات عن البيئة والأضرار المحتملة وتحديد الإجراءات الوقائية والتعويضية اللازمة وبدائلها وطرق معالجتها؛
- _ تحديد مجمل المؤثرات البيئية الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية على المشروع؛
- _ اشراك أفراد المجتمع في عملية صنع القرار فيما يتعلق بأحوال البيئة التي يعيشون فيها؛

المحاضرة السابعة:

مخطط أعمال المشروع

تمهيد:

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

رغم أن بعض أصحاب المشاريع الجديدة يبدؤون في ممارسة نشاطهم وتطبيق افكارهم، دون التحقق من الفكرة بشكل صحيح ودون الاستفادة من عمل خطة /مخطط عمل، فيمكن أن يؤدي إلى تقييم كثير من الأمور بشكل خاطيء وقاتل للمشروع، لذا يوصي دائما المستشارون وخبراء المشاريع بضرورة اعداد مخطط للعمل لأي مشروع كان.

I. تعريف مخطط العمل

- يمكن تعريف مخطط العمل على أنه وثيقة مكتوبة يعدها أصحاب المشروع لتصف أغراضه وأهدافه، مع الخطوات اللازمة لتحقيقها.
- مخطط العمل هي الشكل المكتوب الذي يوضح الرؤية الإستراتيجية لحامل (أو حاملي) المشروع، ويبين أن النموذج المقترح يمكن أن يجني قيمة كافية قابلة للتقسيم (التوزيع)، من أجل الحصول على دعم المتعاملين الذين يرسل إليهم الملف، والذين لهم موارد يريد المستثمر الحصول عليها، يسجل المشروع في فترة محددة عن طريق تحديد الموارد اللازمة وتشغيلها من أجل بلوغ الأهداف وكذلك تحقيق الرؤية إن خطة العمل يمكن إعدادها بعدة أشكال مختلفة، لكن يجب مراعاة بعض الشروط العامة للتوصل إلى إعداد خطة جيدة، حيث يجب أن يراعى في إعداد هذه الخطة الإجابة عن بعض التساؤلات المتمثلة أساسا في: ما هي طبيعة المشروع المقترح؟ (الفكرة ومصدر المشروع)، ماذا يريد حامل المشروع أن يفعل بمشروعه؟ (إلى أين يريد الوصول)، كيف يتم تنظيم المشروع من أجل بلوغ الأهداف الموضوعية؟ (كيف يمكن الوصول إلى تلك الحالة أو النتيجة)، كيف سيصبح المشروع بعد 3 إلى 5 سنوات من إنشائه؟ هذه الأسئلة تتطلب تعريف واضح ودقيق للأهداف المرغوبة، الإستراتيجية المتبعة من أجل بلوغ الأهداف، والخطط العملية (التسويقية، الإنتاجية، المالية،... إلخ).

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

في الواقع العملي، خطة الأعمال يجب أن تكون ملف من 20 إلى 40 صفحة (دون احتساب الملاحق)، حتى لو كان المشروع صناعي يتطلب تكنولوجيا عالية وإجراءات أكبر مقارنة بالمؤسسات الخدمية، وللتسهيل على القارئ، يتم وضع ملخص في بداية الملف توضح فيه جميع العناصر الأساسية في الخطة. من الضروري أن يكون ملف الخطة واضح وخالي من التعقيدات، ويجب أن تكون الخطة مكتوبة بشكل بسيط وسهلة القراءة والفهم لأي شخص، ومن الأفضل تجنب المصطلحات الصعبة والمعقدة التي لها خصوصية لا يفهمها غير المتخصصين، كما يجب أن تكون الخطة متضمنة معلومات دقيقة خاصة بالمشروع، وعلى حامل المشروع تجنب الخطأ الشائع المتمثل في جمع قدر كبير من المعلومات غير المفيدة والتي لا تؤدي إلى الفهم الجيد للمشروع.

يجب أيضا أن تكون الخطة مختصرة، بحيث يمكن أن تسمح للقارئ بالاختناغ الداخلي بالمعلومات المقدمة، لذا فعلى المقاول تدعيم هذه المعلومات بالمراجع المستعملة والاستعانة بالملاحق التي تؤكد وتدعم هذه المعلومات، وفي نفس السياق يجب أن تكون خطة الأعمال ملف صادق، أي أنها لا يجب أن يتخطى حدود عدم التأكد، وأن تسمح بتقدير المخاطر الأساسية للمشروع) المقاول الذي يخدع المتعاملين معه، فهو يق وم في النهاية بخداع نفسه، إضافة إلى ذلك يجب أن تكون المعلومات الموجودة في الخطة مترابطة فيما بينها، من العنوان الشكلي الذي يجب أن يتناسب مع حقيقة الإجراءات والعمليات والوسائل المتناسقة والمخصصة لإنجاز المشروع، اضعف إلى ذلك يجب أن تكون الخطة منظمة بطريقة منطقية، ومهيكل على شكل أجزاء وأجزاء فرعية تبين بالتفصيل مختلف عناصر المشروع.

II. أهمية خطة العمل

تكمّن أهمية مخطط العمل في:

- __ تحديد مدى اعتبار المشروع فرصة مدرة لربح جيد؛
- __ تقدير تكاليف بدء المشروع وما يحتاجه من تمويل واستثمار؛

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- _ اقناع المستثمرين أو المقرضين بجدوى المشروع؛
- _ تقدير الإيرادات المتوقعة من خلال تحديد السوق والعملاء والحصة المتوقعة الحصول عليها من هذا السوق؛
- _ بناء القدرات الذي يُعرف بأنه تحديد منظم للموارد اللازمة لمخرجات المشروع خلال فترة زمنية محددة؛
- _ مساعدة المشروع على توليد الأموال منذ بدايته، بوضع استراتيجية تسويق فعالة؛
- _ دعم مواجهة المنافسة في السوق من خلال تحديد نقاط ضعف المنافسين؛
- _ توقع المشكلات المحتملة والاستعداد لها مسبقاً.

ثالثاً: الفرق بين دراسة جدوى مشروع ومخطط الأعمال

دراسة الجدوى	مخطط الأعمال
التحقق من نجاح المشروع قبل البداية	كيف ستنفذ المشروع
الصورة العامة عن الصناعة والسوق	أهداف رائد الأعمال ورؤيته
تأتي أولاً للتأكد من الاستمرار في المشروع	تأتي ثانياً لبيان تفاصيل التنفيذ
يمكن الاستعانة بمن ينفذها	يقوم بها رائد الأعمال بنفسه
تحتوي على عناصر محددة لجمع المشاريع	تحتوي على رؤية ورسالة واستراتيجية مختلفة من مشروع لآخر
تركز على قياس إمكانية ومستوى الربحية من الفرص الاستثمارية	تركز على الأساليب الإدارية اللازمة لنمو واستمرارية المشروع.

المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشميري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، دار العبيكان، 2019، الرياض،

ص256.

III. مكونات مخطط الأعمال

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

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

ربحية المؤسسة،...الخ. والعديد من الكتابات والأدلة المنهجية تقترح نماذج متعددة لخطة العمل، لكن مهما كانت تسمية وترتيب المكونات الجزئية، فإنها تركز أساساً على العناصر التالية:

- الملخص؛

- نبذة عن المشروع؛

- الفريق؛

- تحليل السوق؛

- الإستراتيجية العامة؛

- الخطة التسويقية؛

- الوسائل والتنظيم؛

- التركيب القانوني؛

- الدراسة المالية.

وفيما يلي نتعرض لهذه العناصر بشيء من التفصيل:

1- الملخص:

يغطي الملخص لمحات وصورا عن خط عملك، لأنه يظهر في البداية، حيث يهدف إلى اقناع القراء بأن عملك جدير بالاهتمام والاستحقاق، ويتعين أن يشجع الملخص التنفيذي القراء على قراءة الأجزاء المتبقية منه، لأنه أول ما يطلع عليه المستثمر، في حين أنه آخر ما يكتبه المفاوض. حيث يتضمن مايلي:

○ الهدف: والذي يصف القصد من خطة الأعمال، وهل الهدف من الخطة هو الحصول على

الدعم المالي، وبناء علاقة شراكة أم شيئاً آخر.

○ التعريفات: من خلال وضع تعريف للمصطلحات والعبارات المستحدثة بوضوح وإيجاز.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- الفكرة العامة: يجب أن يغطي الملخص التنفيذي باختصار قوة واحتمالات السوق، فيما يتعلق بالنشاط التجاري، بادراج المنافسين الحاليين والمستقبليين.
 - الصفات والمميزات: تقديم وصف للصفات والمميزات والمؤهلات الفريدة للمنتج أو الخدمة.
 - المتطلبات المالية: ذكر الأرقام المالية التي تضع خطة العمل موضع التنفيذ والتطبيق.
 - النمو: تحدد كيف للشركة أن تنمو و وأن ستتم في النمو.
- يوجز الملخص التنفيذي النقاط الرئيسية لخطة العمل في صفحة أو صفحتين، وفي فقرات قليلة جداً، فيجب أن يكون قادراً على كسب ثقة القارئ، وبأنه توجد فرصة تجارية مهمة في السوق.

2-التقديم العام للمشروع: هذا الجزء من خطة الأعمال يحتوي على أساسيات المشروع، بحيث يقدم هذا

الجزء بعض المعطيات الخاصة التي سوف تتم الإشارة إليها في الأجزاء القادمة في الملف، والهدف هنا هو إظهار أن هناك اتفاق بالنسبة للمشروع، الفرصة جيدة، الإبداع ممكن التحكم فيه، والمشروع مدعم عن طريق عدد من الإثباتات الممكنة، وبالتالي فإن تقديم المشروع يتكون من النقاط التالية: نشأة المشروع، التكنولوجيا المستعملة، البراءات أو حقوق الملكية، الأسواق المستهدفة، الأهداف على المدى القصير، المتوسط والطويل.

3-الفريق: يجب على حامل المشروع أن يكون مقتنع بكفاءات مختلف أعضاء الفريق المقاولاتي،

لضمان التنفيذ الجيد للمشروع، وبالتالي يجب التعرف والاطمئنان إلى شخصية وكفاءة وقيم وخبرات واستعدادات كل عضو بالنسبة للأهداف المسطرة للمؤسسة، وفي حالة عدم كفاءة أو مشكل آخر لأحد الأعضاء، من الضروري توضيح الإجراءات الممكن اتخاذها بهذا الشأن، كما يجب توضيح طبيعة العلاقات الممكن أن تكون مع الشركاء الأساسيين للمؤسسة.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

ويمكن تلخيص هذا الجزء من خطة الأعمال في النقاط التالية: ملخص حول مسيرة كل عضو في الفريق (CV)، الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة، توزيع المهام الأدوار والمسؤوليات، تقديم المجلس الإداري) مستشار قانوني، خبير محاسبي، مستشارين... الخ.

4- تحليل السوق: في تحليل السوق يقوم المقاول بتحليل كل من التحليل الرباعي ل SWOT وهو تحليل يأخذ في الاعتبار أربعة عناصر هي نقاط القوة لديك وكذا نقاط الضعف وهذا يخص البيئة الداخلية للمشروع، وكذا الفرص الممكنة والتهديدات المحتملة وهذا يخص البيئة الخارجية للمشروع. ويشمل ذلك توضيح نشاط الشركة في الوقت الراهن، وهل هو في نمو أو تدهور، وما هي الدورات التاريخية للنشاط، وهل هو نشاط موسمي، وإلى أي مدسوف يحتاج السوق إلى المنتجات.

5-المنتج (السلعة أو الخدمة المقترحة): في هذا الباب على حامل المشروع ذكر خصائص المنتج وما سوف يقدمه للزبون، ومن المفيد الاستعانة بعرض رسومات تخطيطية للتوضيح، والهدف هنا هو إظهار رؤية الزبائن للمنتج وكيفية عرضه، ومن الضروري أيضا عرض طريقة الإنتاج والأخطار التقنية والإنتاجية الممكنة، وعليه فإن هذا الجزء يركز أساس على النقاط التالية :المنتج (سلعة أو خدمة)، دورة حياة المنتج، عناصر الملكية الفكرية والصناعية، نشاطات البحث والتطوير على المنتج.

5-الإستراتيجية العامة: هذا الجزء يعتبر متابعة منطقية للأجزاء السابقة،حيث يتم فيه تحديد :أهداف المؤسسة، الموقع المتوقع في السوق، الموارد المختلفة قابلة للاستغلال، العوامل الأساسية للنجاح، كما يتم في هذا الجزء إبراز حقيقة الفرصة الاستثمارية، حيث يتم إظهار العلاقة بين دراسة السوق والإستراتيجية المتبعة لاختراق هذا السوق والقدرة على البقاء.

6- الخطة التسويقية:

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

كي تبدأ مشروعاً ناجحاً، يجب عليك فهم ما الذي تقدمه للعميل؟ وكيف يختلف ما تقدمه عن غيرك من المنافسين؟ وهذا ما ستجيب عليه خطة التسويق، التي تساعد على فهم الفوائد والسمات المهمة للمنتج، وكيف يجذب العملاء ويحافظ عليهم.

حيث تتكون خطة التسويق من العناصر التالية:

○ أهداف الخطة: والتي تبين الغرض من المشروع وما الذي يريد إنجازه؟ وما هو حجم المبيعات الذي يريد تحقيقه.

○ الاستراتيجيات: تحديد الأساليب التي سيصل بها المشروع إلى ما يريد ويتضمن عدة استراتيجيات كالاستراتيجية التسعيرية، استراتيجية المنتج، استراتيجية المكان، واستراتيجية الترويج.

○ الميزانية: هي مخططات بيانية توضح المبيعات المقدرة للسنوات الثلاث إلى الخمس الآتية، وتشتمل وضع ميزانيات لكل من المبيعات، وأساليب التسويق و وسائله.

-الوسائل والتنظيم: هذا الجزء يبين مجموعة من الوسائل التي يمكن استخدامها من أجل ضمان عمل المؤسسة حديثة النشأة، وكذا التنظيم الذي سوف يتم العمل به في الخطط التنفيذية والإجراءات العملية والقانونية في المؤسسة.

يجب على حامل المشروع هنا، أن يبين أنه يسيطر على العوائق المتوقعة من خلال تحليل مفصل لهذه العوائق في مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وبالتالي يركز على: مع من؟ وتحت أي شروط؟ ولماذا؟ يتم الحصول على المباني، التوصيلات والأدوات الضرورية، المواد الأولية المستعملة ومصدرها، وكيفية التطور والنمو التنظيمي.

7-التركيب القانوني: يهتم هذا الجزء أساساً باختيار الشكل القانوني للمؤسسة، وجميع الإجراءات

القانونية المتعلقة بإنشاء وتنفيذ المشروع، ومن بين هذه الإجراءات: حماية العلامة التجارية وبراءة الاختراع، اتفاقات الشراكة (مقاوله من الباطن، رخص، إعفاءات،...)، تصريحات ضريبية واجتماعية، عقود

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

مختلفة(وصولات تجارية، عقود عمل، الاتفاقات الجماعية...)، التغطية الاجتماعية للمقاول وشركائه، تأمين السلع والمعدات...

8- الدراسة المالية:

في القسم الخاص بالتحليل المالي تشرح الخطة ما هو المبلغ المطلوب، ومن أين تأتي المبالغ؟ وكيف تعود إلى المستثمرين؟.

فالخطة المالية هي الشرح المالي للأجزاء والقطاعات الأخرى، وتتطرق إلى النمو المالي المتوقع، وتشرح من أين تأتي الأموال اللازمة لتشغيل النشاط، وتتضمن الخطة التصورات المحتملة لأي شيء في أي قسم، يجب أن تحتوي الخطة أيضا على تفاصيل التحليل، لتُظهر المبلغ الذي تصرفه قبل أن يصبح النشاط مربحا، وهناك عدة مكونات للتحليل المالي:

○ الميزانية العامة: هذا التقرير يضع تصورا لأصول النشاط (الشركة) ومسؤوليات وحصص المالكين على مدى ثلاث سنوات القادمة على الأقل.

○ قائمة الدخل: يُظهر صافي الأرباح أو خسائر النشاط، خلال مدة 3-5 سنوات.

○ جدول التدفق النقدي: يوضح أين ومتى يتم انفاق النقد، وجمعه خلال 3 سنوات القادمة.

وتضع الخطة تصورا للمبالغ المدین بها، ومتى يتم دفع كل قسط. وتقديرات تدفق النقد سوف

تؤمن تصورا معقولا لكمية النقد المطلوبة ببدء النشاط.

وبيان تدفق النقد عبارة عن مجموعة مؤلفة من بيان الدخل والميزانية العامة، ويوضح التغييرات التي

تحدث في الرصيد النقدي.

○ تحليل التعادل: يوضح نقطة من الزمن تبدأ فيها الشركة في جني الأرباح، ويتم التوصل إلى

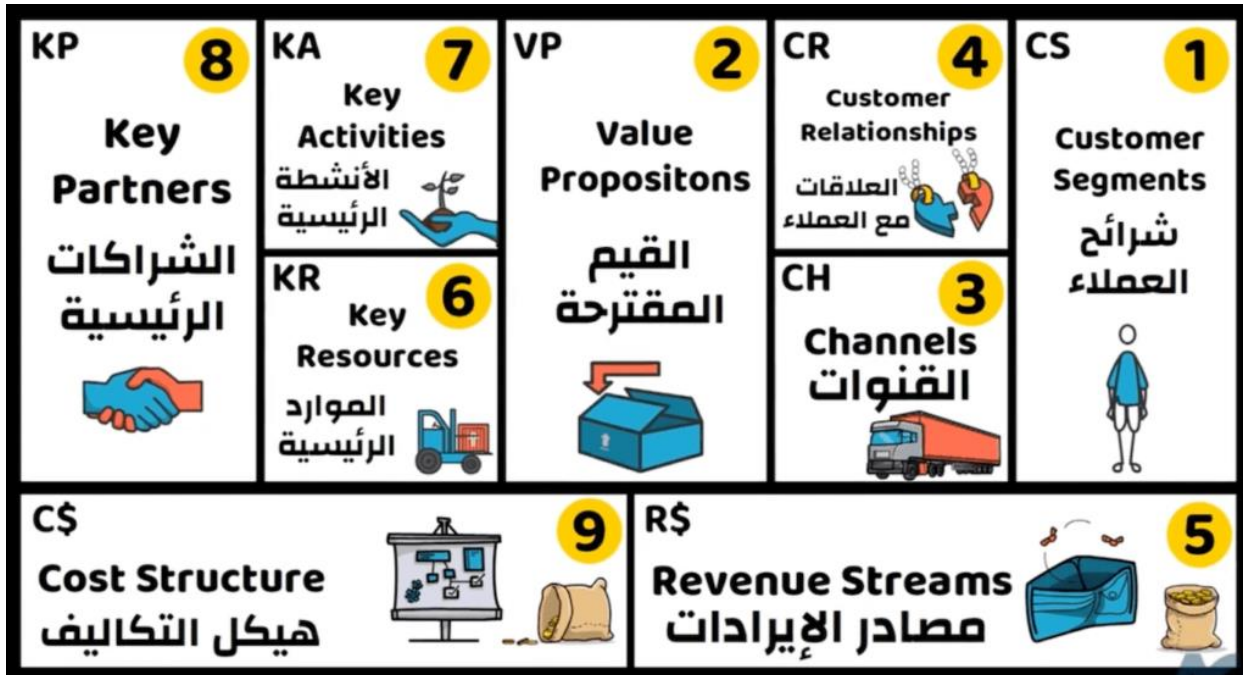
تحليل التعادل عندما يكون اجمالي المبيعات معادلا لإجمالي التكاليف.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

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

IV. نموذج العمل التجاري Business Model Canvas:

يعتبر نموذج العمل التجاري من أحدث الطرق لتصميم نموذج العمل التجاري، ابتكره الكسندر أوسترفيلدر Alexander Osterwelder وايف بينور Yves pigneur التي تحدثا عنها بالتفصيل في كتابهما Business model generation في 2010.



1- مكونات نموذج العمل التجاري:

- شرائح العملاء Customer Segment يحدد المجموعات المختلفة من الناس أو المنشآت التي تستهدفها منشأة لتقدم لها المنتج.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- القيم المقترحة Value propositions هي حزمة المنتجات والخدمات التي توجد قيمة لشريحة محددة من العملاء، أي أن الشركة تقدم القيمة لحل مشكلات العملاء أو تلبية حاجاتهم.
- القنوات Channels: وتعني تحديد كيفية تواصل شركة من الشركات مع شرائح عملائها، وكيف تصل لهم لإكسابهم القيم المقترحة، أو القيم المضافة لعملائها، نتيجة تمتعهم بالخدمة المقدمة أو المنتج المباع لهم.
- العلاقات مع العملاء Customer relationship: يركز على الاهتمام بالعلاقات مع العملاء، ويهتم بتحديد أنواع وأشكال العلاقات التي تنشؤها شركة ما، مع شرائح عملائها المختلفة.
- مصادر الإيرادات Revenue Streams : هي المبالغ المالية التي تولدها الشركة من شرائح عملائها.
- الموارد الرئيسية Key Resources: يصف أهم الأصول اللازمة لنموذج الأعمال التجاري؛
- الأنشطة الرئيسية Key Activities: تحدد الأنشطة التي يجب على الشركة القيام بها لتخرج لمنتج أو خدمة يحتاجه عملاؤها؛
- الشراكات الرئيسية Key Partnership: هم شبكة الموردين والموزعين، والشركاء الذين يساهمون في نجاح عمل شركة ما؛
- هيكل التكاليف Cost Structure: هو الهيكل أو المخطط الذي يوضح التكاليف الناتجة عن تشغيل وإدارة المصروفات، التي تمثل في مجملها تكلفة الحصول على المنتج أو تكلفة تقديم الخدمة للعميل.

المحاضرة الثامنة

خطوات ومراحل انشاء مؤسسة

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

تمهيد:

يظن الكثير من الناس أن خطوات ومراحل إنشاء شركة هو أمر بالغ الصعوبة والتعقيد، ولا يعلمون أن الإجراءات صارت أكثر بساطة وسلاسة في الآونة الأخيرة، خصوصًا مع التسهيلات الكثيرة التي وفّرتها الرقمنة.

I. الخطوات الأساسية لتأسيس مؤسسة:

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

1- التسمية:

اسم الشركة يجب أن يكون فريدًا ومختلفًا عن كل أسماء الشركات الموجودة من قبل، ولهذا سيُطلب منك تقديم 4 اقتراحات بتسميات مختلفة مرتبة ترتيبًا تنازليًا حسب الأفضلية.

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

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

2- التوثيق:

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

عقد الإيجار: يخص مقر نشاط الشركة، ويكون موثّقًا باسمها.

القانون التأسيسي: وهو عبارة عن مجموعة نصوص قانونية تعرّف حالة الشركة وممثليها، وتوضّح حقوقهم والتزاماتهم.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

النشرة الرسمية للإعلانات القانونية BOAL : يتكفل الموثق بنشر القانون التأسيسي في المركز

الوطني للسجل التجاري .

3- استخراج السجل التجاري:

تتم هذه العملية عموماً في ظرف 24 ساعة، وتتطلب التوجه للمركز الوطني للسجل التجاري

مصحوباً بالوثائق الموضحة على موقعهم الإلكتروني التالي <https://sidzilcom.cnrc.dz/ar/home>.

The image displays three screenshots of the Algerian Commercial Register (CNR) website. The left screenshot shows the 'Extraction of the Commercial Register' (استخراج السجل التجاري) page, which includes a QR code and a 'Specimen' watermark. The middle screenshot shows the 'Commercial Register' (السجل التجاري) page, also featuring a 'Specimen' watermark. The right screenshot shows the 'Commercial Register' (السجل التجاري) page, with a 'Specimen' watermark. The pages contain various forms and information related to the commercial register, including fields for company name, address, and registration details.

4- الانتساب إلى صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء (CASNOS)

يكفل صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء الحماية الاجتماعية لأصحاب الشركات،

وغيرها من الفئات المهنية التي تضم غير الأجراء.

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

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

يمكن إرسال طلب الانتساب عن بعد عبر هذا الموقع الإلكتروني <https://damancom.casnos.dz>.

5- التصريح بالوجود :

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

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

6- استخراج رقم التعريف الجبائي (NIF):

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

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المالية
المديرية العامة للضرائب
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

ATTESTATION D'IMMATRICULATION FISCALE

NUMERO D'IDENTIFICATION FISCALE (NIF)
(Dispositif des articles 41 et 42 de la loi de Finances 2005)

NIF : 1871830840001308008

NOM : BENALAGA
Prénoms : ZAKARIA
Date et lieu de naissance : 05/11/1987 à EL EUSMA (w SETIF)

Équipement du Service Fiscal Indemnité

7- استخراج رقم التعريف الإحصائي (NIS)

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

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الديوان الوطني للإحصائيات
الفهرس الوطني للأعوان الإقتصادي والاجتماعيين

مرسوم تنفيذي رقم 396-97 ج.ر.ج. في 26 جمادى الثانية عام 1418هـ الموافق لـ 28 أكتوبر 1997، يتعلق برقم التعريف الإحصائي (إ.ت.) ويتضمن إنشاء الفهرس الوطني للأعوان الإقتصادي والاجتماعيين.
إن التعريفات المستخدمة في هذا الملف محفوظة بغير الإحصائي (مرسوم تشريعي رقم 94-01 ج.ر.ج. في 15 جادى 1994) المتعلق بالمنظومة الإحصائية.

إشعار بالتعريف

منح لكم رقم التعريف الإحصائي (إ.ت.) الأتي : 0542 1

هذا الرقم يستعمل في كل المراسلات مع الأجهزة الإدارية

الاسم :
لقب :
تاريخ الأزيد : شهر 5 السنة 1996
مكان الأزيد : بلدية BARIKA ولاية BATNA
رقم شهادة الميلاد : 01333
عنوان المقر التجاري : LOT MIMOUNI TAHAT
بلدية EL OUTAYA الرمز 19
ولاية BISKRA الرمز 07
رقم السجل التجاري :
النشاط الرئيسي : 1. H
الرمز :

تقديرة و تاريخ 15/02/22

الديوان الوطني للإحصائيات
مدير الديوان الوطني للإحصائيات

في حالة عدم الموافقة مع إحدى خانات هذا الإشعار، يرجى إعادته (إرساله مع التوضيحات إلى العنوان التالي):
الديوان الوطني للإحصائيات - الملقب الجهوي إحصائية - حي تاسي
البريد : 68-47-69 (031) الفاكس : 45-47-69 (031) التلوي : 427-92
SITE WEB: WWW.DNS.DZ

8-فتح الحساب البنكي للمؤسسة

آخر خطوة تتمثل في فتح حساب بنكي خاص بالمؤسسة، وقبل فعل ذلك احرص على اختيار البنك

وفق: تكاليف ورسوم الخدمات، وتوفر خدمة الدفع الإلكتروني من عدمها.

المحاضرة التاسعة:

تقييم دور أجهزة الدعم والمرافقة
للمقاولاتية

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

تمهيد:

استحدثت الجهات الوصية العديد من أجهزة الدعم والمرافقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تهدف إلى مساعدة وترقية المؤسسات من خلال:

- إنعاش النمو الاقتصادي؛
- إدراج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن حركية التطور والتكيف التكنولوجي؛
- تشجيع بروز مؤسسات جديدة وتوسيع ميدان نشاطها؛
- ترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري والاقتصادي والمهني والتكنولوجي المتعلقة

بقطاع PME

- تشجيع كل الأعمال الرامية إلى مضاعفة عدد مواقع الاستقبال المخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- تشجيع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أدائها؛
- الحث على وضع أنظمة جبائية قارة ومكيفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ترقية إطار تشريعي وتنظيمي ملائم، لتكريس روح المقاول وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تبني سياسات تكوين وتسيير الموارد البشرية تفضل وتشجع الإبداع والتجديد وثقافة المقاول؛
- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة

لاحتياجاتها؛

- تحسين الأداءات البنكية في معالجة ملفات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تشجيع بروز محيط اقتصادي وتقني وعلمي وقانوني يضمن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدعم والدفع الضروريين لترقيتها وتطويرها في إطار منسجم؛
- ترقية تصدير السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

I. آليات الدعم وأنظمة التحفيز على الإستثمار:

1- هيئة إنشاء وإنماء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نصت المادتين 17 و18 من القانون 02-17 على إنشاء هيئة عمومية ذات طابع خاص تسمى "الوكالة" تكلف بتنفيذ استراتيجية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تضمن الوكالة تنفيذ سياسة تطوير المؤسسات في مجال الإنشاء والإنماء والديمومة، بما في ذلك تحسين النوعية والجودة، وترقية الابتكار وتدعيم المهارات والقدرات التسييرية للPME

2- الوكالة الوطنية لتسيير القروض الصغيرة ANGEM :

تقوم الوكالة الوطنية لتسيير القروض الصغيرة بتطوير آلية القرض المصغر، هادفة إلى تنمية القدرات الفردية للأشخاص الراغبين في الأخذ على عاتقهم خلق نشاطاتهم الخاصة، وبالتالي يسمح القرض المصغر بشراء تجهيز صغير ومواد أولية لبدء نشاط أو حرفة، والجهاز موجه لكل مواطن يبلغ من العمر أكثر من 18 عاما، شريطة أن يكون دون دخل أو لديه دخل غير ثابت وغير منتظم، وكذلك بالنسبة للنساء الماكثات في البيت. يهدف هذا الجهاز إلى الإدماج الاقتصادي والاجتماعي عن طريق خلق نشاطات لإنتاج سلع وخدمات.

. أهداف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM:

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

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

▪ دعم، توجيه ومرافقة المستفيدين في تنفيذ أنشطتهم، لاسيما ما تعلق بتمويل مشاريعهم ومرحلة

الاستغلال؛

▪ متابعة الأنشطة المنجزة من طرف المستفيدين مع الحرص على احترام الاتفاقيات والعقود التي

تربطهم مع الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة ANGEM؛

▪ تكوين حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة في مجال تقنيات التمويل وتسيير

الأنشطة المُولدة للمداخل والمؤسسات الجد مصغرة؛

▪ دعم تسويق منتجات القروض المصغرة عن طريق تنظيم المعارض (عرض/ بيع).

مهام الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر :

حسب المادة 05 من المرسوم التنفيذي الصادر في 2004، فتمثل مهام الوكالة في مايلي:

▪ تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للقوانين والتشريعات المعمول بها؛

▪ ابلاغ المستفيدين الذين أهدت مشاريعهم في الجهاز بمختلف الإعانات الممنوحة؛

▪ متابعة الأنشطة المنجزة من طرف المستفيدين، مع الحرص على احترام الاتفاقيات والعقود المتعلقة

بالوكالة، ومساعدتهم لدى المؤسسات والهيئات المتعلقة بتجسيد مشاريعهم بما في ذلك الشركاء الماليون

للبرنامج؛

▪ الحفاظ على العلاقة المستمرة بين البنوك والمؤسسات المالية فيما يخص تمويل المشاريع، وتنفيذ

مخطط التمويل ومتابعة تنفيذ واستغلال الديون المستحقة في الوقت المحدد؛

▪ تنظيم معارض جهوية ووطنية لمنتجات القرض المصغر؛

▪ التكوين المستمر للموظفين المسؤولين بتسيير الجهاز.

. الخدمات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية للقرض المصغر:

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

تقوم الوكالة الوطنية لتسيير القروض الصغيرة بتطوير آلية القرض المصغر، هادفة إلى تنمية القدرات الفردية للأشخاص الراغبين في الأخذ على عاتقهم خلق نشاطاتهم الخاصة، وبالتالي يسمح القرض المصغر بشراء تجهيز صغير ومواد أولية لبدء نشاط أو حرفة، والجهاز موجه لكل مواطن يبلغ من العمر أكثر من 18 عاماً، شريطة أن يكون دون دخل أو لديه دخل غير ثابت وغير منتظم، وكذلك بالنسبة للنساء الماكثات في البيت. يهدف هذا الجهاز إلى الإدماج الاقتصادي والاجتماعي عن طريق خلق نشاطات لإنتاج سلع وخدمات، وتتمثل القروض المقدمة من طرف الوكالة فيمايلي:

الخدمات المالية:

تتمثل الخدمات المالية المقدمة في مايلي:

أ_ المرافقة والتمويل:

- تضمن الوكالة الدعم والمساعدة التقنية، فضلاً عن مرافقة مجانية للمقاولين أثناء تنفيذ أنشطتهم؛
- يمنح القرض البنكي دون فوائد؛
- يمنح سلفة دون فوائد قدرها 29% من الكلفة الاجمالية في نمط التمويل الثلاثي، لاقتناء عتاد صغير ومواد أولية للانطلاق في النشاط والتي لا تتجاوز 1000.000 دج؛
- تمنح الوكالة سلفة دون فوائد لشراء المواد الأولية مقدرة ب 100% من الكلفة الاجمالية للمشروع، والتي لا تتجاوز 100.000 دج وقد تصل إلى 250.000 دج في المناطق الجنوبية.

ب_ الامتيازات الجبائية:

- إعفاء كلي من ضريبة IRG والضريبة على أرباح الشركات IBS لمدة 03 سنوات؛
- إعفاء من الرسم العقاري على البنايات المستعملة في الأنشطة التي تمارس لمدة 03 سنوات؛
- إعفاء من رسم نقل الملكية، لاقتناءات العقارية التي يقوم بها المقاولون قصد إنشاء أنشطة صناعية؛
- إعفاء من حقوق التسجيل، العقود المتضمنة تأسيس الشركات التي تم انشاؤها من قبل المقاولون؛

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- يمكن الاستفادة من الإعفاء الضريبي على القيمة المضافة TVA، مقتنيات مواد التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار الخاص بالإنشاء؛
- تخفيض من ضريبة IRG أو IBS، وكذا الرسم على النشاط المهني TAP عند نهاية فترة الإعفاءات، وذلك خلال الـ 03 سنوات الأولى من الاختضاع الضريبي، ويكون هذا التخفيض كالتالي:
 - السنة الأولى من الاختضاع الضريبي: تخفيض بنسبة 70 %؛
 - السنة الثانية من الاختضاع الضريبي: تخفيض بنسبة 50 %؛
 - السنة الثالثة من الاختضاع الضريبي: تخفيض بنسبة 25 %؛
- تحدد الرسوم الجمركية للأجهزة المستوردة التي تدخل مباشرة في تحقيق الاستثمار بنسبة 5 %.
- وتتمثل القروض المقدمة من طرف الوكالة فيمايلي:
- الصيغة الأولى : قرض شراء المواد الأولية (وكالة - مقاول)

هي قروض بدون فوائد تمنح مباشرة من طرف الوكالة تحت عنوان شراء مواد أولية لا تتجاوز 100,000 دج . وهي تهدف إلى تمويل الأشخاص الذين لديهم معدات صغيرة وأدوات ولكن لا يملكون أموال لشراء المواد الأولية لإعادة أو إطلاق نشاطا .
- وقد تصل قيمتها إلى 250.000 دج على مستوى ولايات الجنوب. بينما مدة تسديد هذه السلفة لا تتعدى 36 شهرا.
- الصيغة الثانية : التمويل الثلاثي (وكالة - بنك - مقاول)

هي قروض ممنوحة من قبل البنك و الوكالة بعنوان إنشاء نشاط .
- تكلفة المشروع قد تصل إلى 1.000.000,00 دج. التمويل يقدم كالتالي :
- قرض بنكي بنسبة 70 % ؛
- سلفة الوكالة بدون فوائد 29 % ؛

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

-مساهمة شخصية 1 %.

و قد تصل مدة تسديده إلى ثماني (8) سنوات مع فترة تأجيل التسديد تقدر بثلاثة (3) سنوات بالنسبة للقرض البنكي.

- للإشارة، فإن قيم التمويل قد ارتفعت من 30000 دج إلى 100000 دج بالنسبة للقروض الموجهة لشراء المواد الأولية (250000 دج بالنسبة لولايات الجنوب و الهضاب العليا)، و من 400000 دج إلى 1000000 دج بالنسبة للقروض الموجهة لإنشاء النشاطات (صيغة التمويل الثلاثي) .

جدول مختصر لمطي التمويل:

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

المصدر : www.Angem.dz

III. 2.3. الخدمات غير المالية:

- إلى جانب القرض تسعى الوكالة إلى توفير المزيد من الخدمات في مجالات واسعة للمستفيدين .
- والهدف هو الدعم ، إلى أقصى حد ممكن ، و استمرارية الأعمال ، لهذا ، فالوكالة توفر لهم:
- الاستقبال في احسن الظروف المتاحة لحاملي أفكار إنشاء المشاريع.
- مرافقة فردية للمقاولين في مراحل إنشاء النشاط.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- متابعة جوارية جدية ، لاستدامة الأنشطة التي تم إنشاؤها.
- دورات تكوينية لإنشاء و / أو تسيير المؤسسات الجد مصغرة و التربية المالية
- اختبارات المصادقة على الخبرات المهنية بالشراكة مع هيئات ومؤسسات المتخصصة والمخولة .
- معارض لعرض وبيع المنتجات المنجزة في اطار القرض المصغر.
- وضع موقع في الأنترنت لإشهار و بيع المنتجات و تبادل الخبرات

3- الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE(الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

(ANSEJ سابقا)

تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في 8 سبتمبر 1996، وقد وضعت تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة، وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشباني من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات. إلا أنه في 20 جويلية 2020 تحولت إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE تحت وصاية الوزير المنتدب المكلف بالمؤسسات المصغرة، وحاليا تحولت تسميتها إلى NESDA.

مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE:

حافظت الوكالة الجديدة على نفس المهام السابقة التالية:

- ✓ تدعم وتقدم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
- ✓ تسيير وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد في حدود الغلافات التي يضعها الوزير المكلف بالتشغيل تحت تصرفها.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- ✓ تبلغ الشباب ذوي المشاريع الذين ترشح مشاريعهم للاستفادة من قروض البنوك، بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالإمتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.
 - ✓ تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الاستثمارات.
 - ✓ تشجيع كل أشكال التدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب لا سيما من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف الأولي.
- وتتم عملية مرافقة المقاولتية من طرف الوكالة على النحو التالي:
- تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطاتهم؛
 - تقدم الاستشارة ويد المساعدة للشباب ذوي المشاريع في مسار التركيب المالي وتعبئة القروض؛
 - تقيم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع، وتطبق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها؛
 - تكلف جهات متخصصة بإعداد دراسات الجدوى وقوائم نموذجية للتجهيزات وتنظيم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع لتكوينهم وتجديد معارفهم في مجال التسيير.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

التركيبة المالية:

الهيكل المالي للتمويل الثلاثي

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

الهيكل المالي للتمويل الثنائي

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

الهيكل المالي للتمويل الذاتي

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

4- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC

يتكفل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بجهاز الدعم لإنشاء وتوسيع النشاطات المخصصة للشباب العاطل عن العمل، البالغ من 30-50 سنة، والذين فقدوا وظائفهم لأسباب اقتصادية لشهر واحد، يقدر المبلغ الأقصى للمشروع ب 10 مليون دج، كما يقدم الجهاز لأصحاب المشاريع مايلي:

- المرافقة أثناء جميع مراحل المشروع، ووضع مخطط العمل؛
- المساعدة خلال جميع مراحل المشروع وتطوير دعم خطة العمل.

الامتيازات المالية:

- التمويل الثلاثي:

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

الاستثمارات	يقل عن 5 مليون دج أو يساويها	يزيد عن 5 ملايين دج ويقل عن 10 مليون دج أو يساويها
المساهمة الشخصية	1%	2%
قرض دون فوائد	29%	28%
قرض بنكي	70%	70%

- التمويل الذاتي:

يستفيد حامل المشروع من امتيازات المرافقة وكذا امتيازات جبائية

- **المزايا الضريبية:** من خلال الإعفاء من ضريبة القيمة المضافة والتخفيض في التعريفات الجمركية

للمؤسسات قيد الإنشاء والإعفاء الضريبي أثناء مرحلة الإستغلال.

- الإستفادة من التدريب والتكوين في مجال تسيير المؤسسات، أثناء تركيب المشروع وبعد انشاء

المؤسسة.

- التصديق على المكاسب المهنية: وضع هذا الإجراء بشراكة مع وزارة التكوين والتعليم المهنيين، بهدف

تقييم وتحسين الخبرة المهنية لأصحاب المشاريع في المستقبل، الذين لا يملكون اثبات الكفاءة .

ثانياً-- هياكل الدعم و إنعاش الإقتصادي المحلي:

1- مشاتل المؤسسات:

مشتلة المؤسسة Pépinière أو الحاضنة هي هيكل عمومي للدعم والاستقبال والمرافقة ومساعدة

أصحاب المشاريع، أنشأتها وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتشمل المساعدة المقدمة لأصحاب

المشاريع أساسا في استضافة أصحاب المشاريع لمدة محددة وعرض الخدمات التالية:

- مكاتب ومحلات لمدة محددة، أثاث المكاتب وأجهزة الإعلام الآلي؛

- التوثيق ووسائل الإتصال والنسخ وشبكة الإنترنت والفاكس...الخ

- مرافقة أصحاب المشاريع في جميع التعاملات مع المؤسسات المالية، صناديق المساعدة

والدعم، مصالح الإدارة؛

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- تقديم النصائح الشخصية على المستوى المالي والقانوني والضريبي والتجاري والتقني؛
- تنظيم أي شكل من أشكال الانعاش والدعم واتكوين الخاص ومتابعة أصحاب المشاريع، حتى مرحلة النضج وإنشاء مؤسساتهم، وتوجد 4 مشاتل حالياً في مدن وهران، عنابة، غرداية، برج بوعرييج.

ثالثاً - أجهزة المساعدة في الحصول على التمويل البنكي:

طرح العديد من المشاكل فيما يتعلق بتمويل مشاريع خلق مؤسسة من بينها، الضعف الفادح في الصناديق الخاصة، الغياب أو العجز في بعض الحالات، في تقديم ضمانات للبنك من قبل أصحاب المشاريع، أنشأت الدولة أجهزة ضمان القروض البنكية الموجهة للاستثمار للتغلب على الصعوبات نذكر منها

1- صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)

هي مؤسسة عمومية تهدف إلى تسهيل حصول المؤسسات على التمويل البنكي أثناء إنطلاق مشاريع خلق أو توسيع النشاط من خلال توفير ضمانات للبنوك، من أجل إكمال الترتيبات المالية المتعلقة بالمشاريع. ضمان هذا الصندوق يأتي لكمل الضمانات الفعلية التي يطلبها البنك لزبائنه لتحريك القروض الممنوحة، يملأ هذا الضمان نقص الضمانات العقارية والتعهد على المعدات لصالح البنك و في بعض الحالات يعوّضه. هو موجه للاستثمارات خارج أجهزة الدعم المذكورة سابقاً لإنشاء وتوسيع نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على النحو الذي حدده القانون التوجيهي بتاريخ 12 ديسمبر 2001. الحد الأدنى لقيمة الضمان لكل مشروع هو 5 ملايين دج والحد الأقصى لها هو (50) مليون دينار، وبالتالي الحد الأقصى 50 مليون دينار يعني الضمان الممنوح وليس تكلفة المشروع، كما لا يمنح الضمان إلا بعد تحليل المشروع من قبل الصندوق، ولا يعطى الضمان النهائي إلا بعد إخطار بالموافقة على تمويل المشروع من قبل البنك .

2- صندوق ضمان قرض الإستثمار (CGCI)

هو مؤسسة عمومية تم إنشاءه لخلق و تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تسهيل حصولها على القرض، تكمن مهام الصندوق في تغطية المخاطر المرتبطة بالقروض الاستثمارية الممنوحة

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي فهو هو يغطي مخاطر الإعسار التي تكبدتها البنوك جرّاء القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويكمل أجهزة المساعدة الأخرى للتمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وصندوق الضمان المشترك.

الحد الأقصى للضمان هو 250 مليون دينار على أن لا تتجاوز قيمة القرض 350 مليون دينار، لا يمنح الضمان إلا بعد تحليل المشروع من قبل الصندوق، لا يمنح الضمان النهائي إلا بعد إخطار الموافقة على تمويل المشروع من البنك

3- مؤسسات رأس مال الإستثمار:

رأس مال الإستثمار هو أسلوب تمويل من خلال إمتلاك مساهمات قليلة و مؤقتة في رأس مال مؤسسة ما فإنه يأخذ لها لها عدة أشكال منها:

- تخاطر مؤسسة رأس المال لتمويل المؤسسة؛
- رأس المال التطوير موجه لتطوير المؤسسة.

يساعد تدخل مؤسسة رأس مال الإستثمار على تعزيز الصناديق الخاصة للمؤسسة الممولة وتحسين قدرات الاقتراض من البنوك، الميزة لرأس مال الاستثمار بالنسبة لشاب صاحب مشروع هي أن يكون لديه شريك مالي يوفر له أيضا الخبرة ومهارات التسيير، تتم عملية تدخل مؤسسة رأس مال الإستثمار "دون أخذ ضمانات حقيقية أو شخصية"، وبالتالي "تشارك في الأرباح والخسائر حسب مساهمتها".

يحدد القانون نسبة مساهمة مؤسسة رأس مال الإستثمار ب 49% على أقصى حد في رأس مال المؤسسة ومدة المساهمة تتراوح ما بين 5 و 7 سنوات، هناك ستة مؤسسات رأس المال الخطر عملياتية أو في طور الإنشاء وكلها فروع تابعة لبنوك عمومية هي: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، بنك التنمية المحلية والقرض الشعبي الجزائري.

المحاضرة العاشرة:

حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة

تمهيد:

شهد مفهوم حاضنات الأعمال حاليًا زخمًا كبيرًا خاصة مع تزامن جهود إنشاء مشاريع مقاولاتية أو مؤسسات ناشئة في أوساط المجتمع عموماً والوسط الجامعي خصوصاً ما يساهم في تهيئة الظروف التكوينية والتحسيسية للتوجه نحو عالم الأعمال ، من خلال التطرق لنشأتها، أنواعها، أهميتها الاقتصادية والاجتماعية، وكذا شروط الحصول على علامة حاضنة أعمال.

أولاً-حاضنات الأعمال:

1. تعريف حاضنات الأعمال:

وردت تعريف عديدة تناولت حاضنات الأعمال، نذكر منها:

عرفت الجمعية الأمريكية NBIA حاضنات الأعمال على أنها تلك الجهة التي تقدم الخدمات الأولية للمشروعات الصغيرة كالحصول على مصدر التمويل ودعم رأسمال المشروعات، والحصول على مختلف أنواع الدعم والعون الإداري والتقني.

كما يُنظر إليها باعتبارها مبادرة قائمة على مساعدة المشروعات الناشئة ذات التوجه التكنولوجي على أن تصبح راسخة ومربحة بتقديم الدعم التقني والمشورة العلمية، إضافة للتوجه التسويقي، وهذا طيلة فترة الاحتضان.

كما عُرفت على أنها حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة، توفرها لمرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة لها خبرتها وعلاقتها للرياديين الذين يرغبون البدء في إقامة مؤسسة صغيرة بهدف تخفيف أعباء مرحلة الإنطلاق.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

وعُرفت على أنها بناء مؤسسي مخصص لمساعدة منشآت الأعمال حديثة الإنشاء وكذلك المنشآت الخاضعة في طور النمو، بما يساعدها على البقاء بالسوق أطول فترة ممكنة، كما يمكن تقديم الخدمات والتسهيلات الإدارية العديدة سواء كانت تسهيلات مالية أو إدارية متنوعة.

أما بالجزائر فقبل أن يتبلور الإطار القانوني لحاضنات الأعمال حسب المرسوم التنفيذي 20-254، فقد نظم المشرع الجزائري مشاتل المؤسسات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-78 والتي عرفها بأنها مؤسسات عمومية ذات طابع تجاري وصناعي، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبصدور المرسوم التنفيذي 20-254 قام بإنشاء لجنة وطنية لمنح " علامة حاضنة أعمال" وكذا تحديد تشكيلتها، مهامها وسيرها.

II. نشأة حاضنات الأعمال:

بدأت فكرة حاضنات الأعمال في بدايات الخمسينات من القرن العشرين، حيث شهد اقتصاد الولايات المتحدة زيادة في معدلات البطالة، وتعطلا للمصانع الكبيرة مع ظهور مؤشرات الكساد الاقتصادي، وقد أدى ذلك إلى إنشاء أول حاضنة أعمال Triaushe park عام 1956، ثم تبعتها في عام 1959 حاضنة أعمال المركز الصناعي في باتافيا Batavia، وذلك عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها إلى مركز أعمال يتم تأجيره للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحا كبيرا، ثم تحولت الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، وقامت هيئة المنشآت الصغيرة بوضع برنامج تنموي يهدف إلى إقامة عدد من الحاضنات.

وبدأت حاضنات الأعمال العمل رسميا في الولايات المتحدة في الستينات، ثم أنشأت الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال عام 1985 من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين، وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط تنظيم الحاضنات لمساعدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة المبدعة حيث وصل عدد

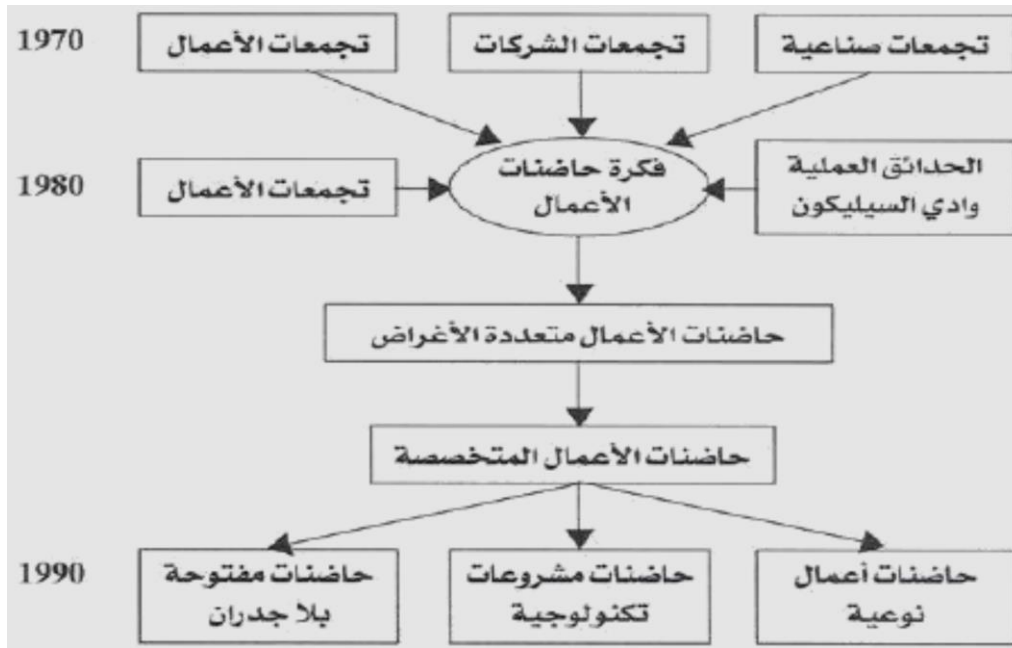
مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

الحاضنات إلى 550 حاضنة نهاية 1986، ثم ظهرت في العديد من دول الإتحاد الأوروبي التس استقادت من التجربة وأقيمت في الدول الأوروبية في 1986، متخذة أشكال مختلفة مثل: (مراكز الابتكار Innovation Center و التكنوبولس Technopolis، حدائق العلوم Science Parks) وأُعْتُبرت حاضنات الأعمال Business Incubators فيما بعد طريقة لتلبية مجموعة متنوعة من الاحتياجات السياسية الاقتصادية والاجتماعية، أما بالنسبة لليابان فقد كانت أول حاضنة عام 1982 من قبل الحكومة والشركات الخاصة الكبيرة، لتنتقل هذه المهمة إلى إدارة المدن والأقاليم المختلفة، التي قامت بإنشاء عدد من الحاضنات.

عموما فإن فترة الستينات وحتى نهاية الثمانينات تعتبر فترة الجيل الأول للحاضنات، حيث كان يقتصر دورها على تقديم تسهيلات للمؤسسات المحتضنة من حيث المكان وبعض الخدمات المشتركة مثل : قاعة اجتماعات مشتركة، فاكس، جهاز هاتف.. الخ لتنتقل بعدها حاضنات الأعمال إلى فترة النمو خلال التسعينات والتي أُعْتُبرت الجيل الثاني لها، حيث توسعت الخدمات لتشمل الاستشارات القانونية، التسويقية، إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية إلى جانب المساعدة في توفير رأس المال المطلوب للمشاريع المحتضنة، أما الجيل الثالث لها فقد كان في نهاية عقد التسعينات، إذ أصبحت الخدمات المقدمة لمشاريع الأعمال تقدم بشكل منظم في مجالات متعددة وأكثر شمولية، حتى أنها واكبت التطورات التكنولوجية التي تسهم في زيادة قدرة المشاريع الناشئة على المنافسة.

الشكل: مراحل تطور حاضنات الأعمال

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية



المصدر: عايب فاطمة الزهراء، حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار - دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف-1، 2018-2019، ص 31.

III. مهام وأدوار حاضنات الأعمال:

لحاضنات الأعمال أدوار ومهام عديدة أهمها:

_ تقديم الإستشارة فيما يتعلق بدراسات الجدوى للمشروعات واختيار الآلات والمعدات والمواد وطرق

العمل؛

_ توفر للمؤسسة الصغيرة المحتضنة مبنى يشمل مكاتب الإدارة لكل منها، وقاعة استقبال مستقلة أو

مشتركة، وقاعة للمحول الهاتفي، قاعة لتجهيزات الإتصال الأخرى (فاكس، تليكس، شبكة انترنت)؛

_ تقديم تمويل ميسر للمؤسسات المحتضنة لمساعدتها على الإنفاق الاستثماري الأولي؛

_ إرشاد المؤسسات المحتضنة إلى مختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة بنشاط

المؤسسة المحتضنة، وذلك فيما يتعلق بالقوانين والشروط الخاصة بالتسجيل والضرائب والجمارك والتأمين

والموردين والأسواق المحتملة؛

_ تقديم الدعم الفني فيما يتعلق بتصميم المنتجات/ أو تطويرها وكل ما يتعلق بتحسين الجودة؛

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

_ إجراء دورات تأهيل وتدريب للعاملين في المؤسسات المحتضنة سواء من طرف المؤسسة الحاضنة نفسها ، أو عن طريق هيئات متخصصة، وقد يكون هذا التدريب خاص ببعض الأعمال التقنية أو الأعمال الإدارية؛

_ تقديم المساعدة الخاصة بالصيانة لمختلف التجهيزات الميكانيكية و الإلكترونية، وتزويدها بقطع الغيار المطلوبة، أو بالقطع التي من شأنها أن تضيق كفاءة أكبر للتجهيزات المتاحة أو إرشاد المؤسسة المحتضنة بذلك، وأماكن تواجد القطع، أنواعها وأسعارها.

IV. أهمية وأهداف حاضنات الأعمال:

لحاضنات الأعمال تأثير فعال في رعاية وتطوير المشروعات الناشئة ودفعها للنمو الفعال من خلال تقديم كافة الخدمات الأساسية التي تحتاج إليها هذه المشروعات الصغيرة لتظل على طريق النمو، ولهذه الحاضنات أهمية بارزة في الجوانب الاقتصادية، ودعم المجتمع المحلي، ودعم التنمية الاقتصادية، ودعم التنمية الصناعية والتكنولوجية.

أ- أهمية حاضنات الأعمال:

1- تشجيع و تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة:

حيث تقوم هذه الحاضنات في الأساس على مواجهة الإرتفاع الهائل في معدلات الفشل التي تقع بها هذا المشروعات الصغيرة نظراً لعدم وجود من يقوم بإحتضانها لمواجهة السوق الإقتصادي و مواجهة التحديات المتواجدة به. ويمكن تلخيصها في مايلي:

_ **مصادر التمويل:** حيث يمكن للحاضنات مساعدة المنشآت المنتسبة إليها في سهولة التواصل مع

الراغبين في الاستثمار في هذه المنشآت وهي في طور النمو، وبالتالي سهولة تواصلهم معاً، كما يمكن للحاضنات نفسها المشاركة في ملكية هذه المنشآت، وبالتالي دعمها تمويلياً و هو ما قدمته العديد من الحكومات بالفعل لدعم حاضنات الأعمال وتحفيزها لما تقدمه من دور فعال للإقتصاد الوطني.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

_ **الخدمات القانونية:** حيث تحتاج المنشآت الجديدة إلى العديد من الخدمات القانونية التي قد توفرها و تدعمها الحاضنات، كإجراءات تأسيسها وتسجيلها وكتابة عقود التراخيص، وكذلك ما يتعلق بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، حيث تقو حاضنات الاعمال عادةً بدور الوسيط بين المنشآت المنتسبة إليها والجهات التي تقد الخدمات القانونية تيسراً و دعماً لهذه المنشآت.

_ **شبكات تواصل واسعة:** تقوم حاضنات الأعمال بإقامة و تسهيل الندوات والمعارض بهدف استقطاب وجذب الممولين للمشروعات، وبالتالي دعم رواد الأعمال في تنفيذ إبتكاراتهم، تمهيداً لتواصلهم مع المنشآت المنتسبة إليها، كما تقوم بالترويج عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

_ **الخدمات الإدارية والتدريبية والتسويقية والاستشارية:** حيث تبدأ بتقديم الخدمات الإدارية من قبل حاضنات الأعمال للمنشآت والمشروعات الصغيرة المنتسبة لها وذلك في مرحلة تقييمها، كما تقوم كذلك بتقديم خدمات التدريب المختلفة لتنمية المهارات الخاصة برواد الأعمال، بالإضافة إلى تقديم خدمات التسويق للمنشآت المنتسبة للحاضنات من قبل منشآت أخرى متخصصة في هذا المجال ومنتسبة أيضاً لنفس الحاضنات. وتتمثل الخدمات الاستشارية لحاضنات الأعمال في المساعدة على وضع السياسات، وتحديد الأهداف، واختيار وتوظيف المدراء التنفيذيين، كما تراقب تفاعل ونمو المشروعات الصغيرة التي تدعمها والمنتسبة إليها.

_ **البنية التحتية:** تقوم الحاضنات بتوفير البنية التحتية للمشروعات التي تنتسب لها المرافق الأساسية اللازمة من مختبرات ومعامل وتجهيزات، والإحتياجات الإضافية من أجهزة وبرامج وخدمات تقنية المعلومات وشبكات الاتصالات، كما تقوم بعض الحاضنات الصغيرة بعمل الترتيبات اللازمة لتوفير متطلبات البنية التحتية للمنشآت المنتسبة لها عن طريق المشاركة أو التنسيق مع الجامعات أو عن طريق الإستئجار .

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

تقديم الخدمات الفنية: إن وجود بيئة مشجعة لنقل التقنية يعتبر مطلباً أساسياً لنجاح حاضنات الأعمال في حصول المنشآت المنتسبة لها على التقنيات اللازمة لتطويرها ونموها، حيث تعمل على تحقيق التعاون والتنسيق بين برامج نقل التقنية والحاضنات، مع توفير سبل وطرق وأدوات استعانتها بالخبراء والمتخصصين، و كذلك ترتيب طرق استخدامها لمراكز الجودة القريبة من هذه الحاضنات، من خلال عقود واتفاقيات.

2- تنمية المجتمع محلياً: تساهم الحاضنات في تنمية وتنشيط المجتمع المحلي وكذلك تطوير بيئة الأعمال، وإقامة مشروعات عديدة تعمل على تنمية المجتمع، وجعل الحاضنة نواة تنمية إقليمية ومحلية، ومركزاً لنشر روح العمل الحر وبالأخص لدى الراغبين في الالتحاق بسوق العمل.

3- دعم التنمية الاقتصادية: إن حاضنات الأعمال قادرة على تمكين المناطق التي تنشط فيها من تحقيق معدلات مرتفعة لإقامة أنشطة اقتصادية جديدة فعالة للمجتمع، بالإضافة إلى تحقيق معدلات نمو عالية للمشروعات الناشئة المشتركة بالحاضنات، وذلك من خلال العمل على تسهيل إقامة المشروعات الإنتاجية أو الخدمة الجديدة، حيث أن هذه الشركات تقوم بدفع الضرائب والرسوم، وتنشيط عمليات الإنتاج والتصدير والتوريدات، وكلها عمليات تدر موارد مالية على ميزانية الدولة.

4. دعم التنمية الصناعية والتكنولوجية: تركز الحاضنات التكنولوجية على رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية، والعمل على تحويلها من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة التنفيذ، وذلك من خلال إقامة المشروعات الصغيرة التكنولوجية، والتي تعتبر أحد أهم آليات التطور التكنولوجي من حيث قدرتها الفائقة على تطوير وتحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع وبتكلفة أقل، وأيضاً إقامة حاضنات تكنولوجية متخصصة تعمل على تسهيل نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.

ب- أهداف حاضنات الأعمال:

1. تأهيل جيل من أصحاب الأعمال ودعمهم ومساندتهم لتأسيس أعمال جادة، وبذلك توفير فرص

عمل؛

2. تساهم في تنمية وتنشيط المجتمع المحلي من حيث تطوير بيئة الأعمال، وإقامة مشروعات؛

3. توفير البنية التحتية للمشروعات التي تنتسب لها المرافق الأساسية اللازمة من مختبرات ومعامل

وتجهيزات، وأجهزة وبرامج وخدمات تقنية المعلومات وشبكات الاتصالات وغيرها

٧. أنواع حاضنات الأعمال:

1- **حاضنات حكومية:** تمول من قبل الحكومة، لا تهدف إلى الربح وتهدف إلى تعزيز جهود التنمية

الاقتصادية وتنمية المجتمعات المحلية، يشكل هذا النوع ما لا يقل عن 75% من إجمالي

الحاضنات العاملة.

2- **حاضنات القطاع الخاص:** هي حاضنات استثمارية ربحية يتولى تمويلها جهات خاصة أو مستثمرين

أو مجموعة شركات صناعية، تهدف إلى استثمار الأموال ونقل وتطوير التكنولوجيا.

3- **حاضنات مختلطة:** يشترك في تمويلها المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص، وغالبا يكون تمويل

إنشاء الحاضنات من قبل الحكومة، بينما يوفر القطاع الخاص الاستثمارات والخبرات

4- **حاضنات الأعمال العامة "غير التكنولوجية":** وهي تلك الحاضنة التي تعني بتطوير المشروعات

الصغيرة ذات التخصصات المختلفة والمتنوعة في كل المجالات الانتاجية، وتخدم هذه الحاضنات

الكثير من مشاريع الأعمال بدون تخصص محدد، غير أنها تركز على مجالات التجديد والابتكار.

5- **الحاضنات البحثية:** تنشأ هذه الحاضنات داخل الجامعات ومراكز البحث والتطوير، وهي تمثل

الحاضنات ذات وحدات الدعم العلمي والتكنولوجي التي تقام داخل الجامعات ومراكز البحث، تهدف

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

إلى تطوير أفكار وأبحاث الأساتذة والباحثين بالاستفادة من الورشات والمختبرات الموجودة في الجامعة.

6- الحاضنات المفتوحة أو الحاضنات بدون جدران: تمثل الحاضنات التي تقام من أجل تنمية وتطوير المشروعات والصناعات القائمة بالفعل، وتقدم هذه الحاضنات جميع الخدمات المتعارف عليها باستثناء الإيواء أو الأماكن، وتعد مراكز تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومثال ذلك الغرف التجارية والصناعية.

7- الحاضنات الصناعية (التجمعات ذات وحدات الدعم المتخصص): هي منظومة متكاملة من الأعمال ذات الطبيعة الصناعية، صممت هذه الحاضنات داخل المناطق الصناعية بشكل يساهم في تنمية صناعات محددة عن طريق توفير البيئة والبنية الأساسية المناسبة لها داخل تجمعات صناعية كبرى، فهي تقوم بتلبية احتياجات الصناعات الكبرى من الصناعات المغذية والخدمات المساندة، حيث يتم فيها تبادل المعارف والدعم التقني بين المصانع الكبرى والمؤسسة الصغيرة.

8- حاضنات الأعمال المتخصصة: هي حاضنات ذات أهداف تختلف باختلاف المجتمع والبيئة المحيطة بها، وتعنى بتنمية بعض الجوانب الاقتصادية (لخدمة مشروعات صغيرة في مجالات المطاعم من مطابخ الوجبات السريعة والتجهيزات المتقدمة في أمريكا وكندا)، أو الابداعية (الوسائط المتعددة، مواد تلفزيونية، تصميمات)، أو مشاريع تخص المرأة.

VI. مراحل حضانة المشروعات الناشئة:

تمر حضانة المشروعات الناشئة ب03 مراحل، تبدأ بتطوير الأفكار وتنتهي بتخرج المشروع واستقلاله، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الحضانة

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

تركز هذه المرحلة على تطوير أفكار رواد الأعمال ومساعدتهم على التخطيط لمشروعاتهم ولتأسيسها، حيث يتم دراسة المعرفة العلمية المنتجة في الجامعات، والتي لها تأثير على الصناعة، والتقدم بطلب للحصول على براءات الاختراع، وإعداد خطة العمل، والتدريب على تنظيم المشاريع والتوجيه الشخصي، إلى الشبكات ذات الصلة، يساعد نجاح مرحلة الحضانة السابقة رواد الأعمال على اكتساب المعرفة والمهارات والخبرات الكافية لإدارة مشروعهم، وتقليل احتمالات الفشل وعادة ما يتم تسجيل المؤسسة بعد ذلك لتبدأ مرحلة الحاضنة.

المرحلة الثانية: مرحلة الحاضنة

تستغرق هذه المرحلة عادة ثلاث سنوات، تتلقى المشروعات المحتضنة الدعم الفني والإداري بالإضافة إلى الخدمات اللوجستية وآليات التمويل، وتهدف عملية الحضانة إلى خلق مشروعات قابلة للاستمرار من الناحية المالية والفنية وذاتية الاكتفاء عند مغادرة الحاضنة.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الحاضنة

تبدأ هذه المرحلة عندما تتضج الشركة بما يكفي للعمل في السوق من تلقاء نفسها، بعد ذلك تتخرج الشركة من الحاضنة والهدف هو تعزيز استقلالية الشركة وتخفيف تأثير التخرج من الحاضنة، وتغطي فترة ما بعد الحضانة الأنشطة التي يتعين القيام بها عند نضج المشروعات المستأجرة والخروج من الحاضنة، عندما تتجاوز احتياجها إلى المساحة والمعدات التي توفرها الحاضنة، ويشمل دعم ما بعد الحضانة ورشات العمل والشبكات والدعم المتعلق بالتصدير أو الابتكار.

VII. شروط منح علامة "حاضنة أعمال":

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

حسب المادة 21 من المرسوم التنفيذي 20-254 الصادر في 21 سبتمبر 2020 فيكون مؤهلاً للحصول على علامة "حاضنة أعمال"، كل هيكل تابع للقطاع العام أو القطاع الخاص أو بالشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، يقترح دعماً للمؤسسات الناشئة وحاملي المشاريع المبتكرة فيما يخص الإيواء والتكوين وتقديم الاستشارة والتمويل.

كما حددت المادة 22 من نفس المرسوم كيفية التقدم بالطلبات لدى اللجنة الوطنية، والذي يكون عبر بوابة الكترونية وطنية للمؤسسات الناشئة، ويكون مرفوقاً بالوثائق التالية:

__ مخطط تهيئة مفصل لحاضنة الأعمال؛

__ قائمة المعدات التي تضعها تحت تصرف المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها؛

__ تقديم مختلف الخدمات التي توفرها حاضنة الأعمال للمؤسسات الناشئة؛

__ تقديم مختلف برامج التكوين والتأطير التي تقترحها حاضنة الأعمال؛

__ السيرة الذاتية لمستخدمي حاضنة الأعمال والمكونين المؤطرين؛

__ قائمة المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها، إن وجدت.

كما حددت المادة 25 من نفس المرسوم مهام حاضنة الأعمال في مرافقة المؤسسات الناشئة، حيث حددت لها مهامها والتمثلة فيما يلي:

__ توطين الشركات الناشئة التي يتم احتضانها وتزويدها بمساحات عمل مهيأة؛

__ مرافقة حاملي المشاريع أثناء إجراءات إنشاء المؤسسة؛

__ مساعدة المؤسسات الناشئة في إنجاز مخطط الأعمال ودراسات السوق وخطط التمويل؛

__ توفير تكوين نوعي، خصوصاً في إدارة الأعمال والالتزامات القانونية والمحاسبية؛

__ وضع الوسائل اللوجستية تحت تصرف حاملي المشاريع مثل قاعات الاجتماع وعتاد الإعلام الآلي

والمستلزمات المكتبية والإنترنت عالي التدفق؛

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

__ مساعدة المؤسسات الناشئة لإنجاز النماذج؛

مرافقة المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها لإيجاد مصادر التمويل والإنتشار في السوق.

ثانياً - المؤسسات الناشئة Start-up

I. تعريف المؤسسات الناشئة:

تعتبر كلمة مؤسسة ناشئة Start-up اصطلاحاً حسب القاموس الانجليزي على أنها مشروع صغير بدأ للتو، وهي كلمة مجزأة من جزئين "Start" تشير إلى فكرة الانطلاق، و "Up" وتشير لفكرة النمو القوي، بدأ استخدامها المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك مع بداية ظهور شركات رأسمال المخاطر Capital-risque ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك، وحسب القاموس الفرنسي La rousse على أنها " المؤسسات الشابة المبتكرة في قطاع التكنولوجيا الحديثة .

المؤسسات الناشئة هي مؤسسات صغيرة بدأت في النمو والتطور في بدايات عملها، والتي يتم تمويلها بصورة فردية أو من طرف مجموعة من الأفراد، لذا يمكن القول بأنها مؤسسة فنية وديناميكية تنشط في مجال التكنولوجيا والإبداع، يستفيد المؤسسون من نمو وتطور المنتج أو الخدمة بالنظر للطلاب التقديري.

أما المشرع الجزائري فبالرجوع إلى المرسوم التنفيذي 20-254 لم يعرف المؤسسة الناشئة، إنما حدد معايير اعتبارها كذلك.

II. مميزات المؤسسات الناشئة:

للمؤسسات الناشئة العديد من المميزات أهمها:

__ مؤسسات حديثة النشأة: حيث يخطئ البعض في تصنيف المؤسسات المصغرة على أنها

مؤسسات ناشئة؛

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- _ تتميز المؤسسات الناشئة بكونها مؤسسات فنية وأمامها خياران إما التطور والتحول إلى مؤسسات ناجحة، أو إغلاق أبوابها والخسارة؛
- _ مؤسسات أمامها فرصة للنمو التدريجي والمتزايد، أي تتمتع بإمكانية للارتقاء بعملها بسرعة، أي زيادة الإنتاج والمبيعات من دون زيادة التكاليف كنتيجة على ذلك، ينمو هامش الأرباح لديها بشكل متنامي؛
- _ مؤسسات تعتمد على التكنولوجيا بشكل رئيسي: أي أن المؤسسات الناشئة تعتمد في نشاطها على أفكار إبداعية، مع إشباع السوق بطريقة ذكية وعصرية ؛
- _ يعتمد مؤسسو الشركات الناشئة على التكنولوجيا للنمو والتقدم، والعثور على التمويل من خلال المنصات على الإنترنت ومن خلال الفوز بمساعدة ودعم من قبل حاضنات الأعمال؛
- _ هي مؤسسات تتطلب تكاليف منخفضة بالمقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها، وعادة ما تأتي الأرباح بشكل سريع ومفاجئ.

III. نقاط قوة وضعف المؤسسات الناشئة:

تتميز المؤسسات الناشئة بعدد نقاط القوة وكذا نقاط الضعف والتي تؤثر على فاعليتها تتمثل في:

1. تتمثل نقاط القوة في :

- _ دعم المؤسسات الكبيرة وخلق فرص عمل حقيقية من خلال تقليص حجم البطالة؛
- _ استثمار المدخرات المالية المحلية الصغيرة؛
- _ المساهمة في تحقيق سياسة إحلال الواردات عن طريق تنمية الصادرات وتوفير العملة الصعبة؛
- _ نشر القيم الصناعية الإيجابية كإدارة الجودة والإبتكار وتقسيم العمل؛
- _ مرونتها وقدرتها على التأقلم بسرعة مع محيطها الخارجي؛

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- ربحية عالية نظرا لصغر رأسمالها؛
- تمتاز بالحماس والتحفيز العاليين نظرا لمليتها الفردية؛
- سرعة اتخاذ القرار لقلة التدرج الوظيفي وعدد العمال، مما يساهم في سرعة انتقال المعلومة ومعالجة المشاكل المطروحة.

2. تتمثل نقاط الضعف في:

- عدم قدرتها على تكوين شبكة فعالة للتوزيع بسبب قلة وضعف إمكانياتها؛
- صعوبة حصولها على الموارد التمويلية لعدة أسباب أبرزها ضعف الهيكل التمويلي وقلة الضمانات ؛
- لا يمكن استفادتها من اقتصاديات الحجم أي انخفاض التكاليف كلما ارتفع الإنتاج من خلال توزيع التكاليف الثابتة على أكبر عدد من الوحدات المنتجة بسبب صغر حجمها.

IV. دورة حياة المؤسسات الناشئة:

قد يخيّل إلينا أن ما يميز المؤسسات الناشئة هو النمو المستمر إلا أن الواقع غير ذلك، فهذه المؤسسات كثيرا ما تتعثر وتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد، قبل أن تعرف طريقها نحو القمة، والتي تمثلها مراحل حياتها كالتالي:

- 1- **المرحلة الأولى:** وتبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة، حيث يقوم شخص ما أو مجموعة من الأفراد، بطرح نموذج أولي لفكرة ابداعية أو جديدة أو حتى مجنونة، وخلال هذه المرحلة يتم التعمق في البحث ودراسة الفكرة جيدا، ودراسة السوق والسلوك وأذواق المستهلك المستهدف، للتأكد من امكانية تنفيذها على أرض الواقع وتطويرها واستمرارها في المستقبل، والبحث عن من يمولها، وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي مع امكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية؛

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

2- المرحلة الثانية: مرحلة الإنطلاق: في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو

الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما أصعب شيء يمكن أن يواجهه المقاول في هذه المرحلة هو أن تجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها ، وعادة ما يلجأ رائد الأعمال في هذه المرحلة إلى ما يعرف ب FFF (Friends, Family, Fools) فغالبا ما يكون الأصدقاء والعائلة هم المصدر الأول الذي يلجأ إليهم المقاول للحصول على التمويل، أو يمكن الحصول على تمويل من قبل "الحمقى" وهم الأشخاص المستعدين للمغامرة بأموالهم _إذا صح القول_ خاصة عند البداية حيث تكون درجة المخاطرة عالية، وفي هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة إلى الكثير من الترويج كما يكون مرتفع السعر، ويبدأ الإعلام بالدعاية للمنتج؛

3- المرحلة الثالثة: مرحلة مبكرة من الإقلاع والنمو: يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك

حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض ويبلغ المنتج الذروة في هاته المرحلة يمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكره الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج ويبدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع المنحنى نحو التراجع.

4- المرحلة الرابعة: الإنزلاق في الوادي: بالرغم من استمرار الممولين المغامرين (رأس المال

المغامر) بتمويل المشروع إلا أنه يستمر في التراجع حتى يصل إلى مرحلة يمكن تسميتها وادي الحزن أو وادي الموت، وهو ما يؤدي إلى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة.

5- المرحلة الخامسة: تسلق المنحدر يستمر رائد الأعمال في هذه المرحلة بإدخال تعديلات

على منتجه وإطلاق إصدارات محسنة، لتبدأ المؤسسة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل، ويتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره وتسويقه على نطاق أوسع.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

6- المرحلة السادسة: مرحلة النمو المرتفع: يتم في هذه المرحلة تطوير المنتج بشكل نهائي

ويخرج من مرحلة التجربة والإختبار، وطرحه في السوق المناسب، وتبدأ المؤسسة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالارتفاع، حيث يُحتمل أن من 20-30 % من الجمهور المستهدف قد اعتمد على الابتكار الجديد، لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة.

شكل بياني يوضح دورة حياة المؤسسات الناشئة



7. شروط منح علامة "مؤسسة ناشئة":

حسب المادة 11 من المرسوم التنفيذي 20-254 الصادر في 21 سبتمبر 2020 فيكون مؤهلا

للحصول على علامة "مؤسسة ناشئة" كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، وتحترم المعايير الآتية:

— يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة 8 سنوات؛

— يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي

فكرة مبتكرة؛

— يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية؛

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- أن يكون رأسمال الشركة مملوكا بنسبة 50 % على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة " مؤسسة ناشئة"؛
- يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبير بما فيه الكفاية؛
- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عاملا.
- يتعين على الشركة الراغبة في الحصول على علامة " مؤسسة ناشئة " في الجزائر تقديم طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للشركات الناشئة مصحوبة بالمستندات التالية:
- مستخرج من السجل التجاري وبطاقة التعريف الضريبية (NIF) والإحصائية.(NIS)
 - نسخة من النظام القانوني للشركة.
 - شهادة عضوية في الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي (CNAS) مع قائمة بأسماء الموظفين.
 - شهادة عضوية في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير العاملين(CASNOS)
 - نسخة من البيانات المالية للسنة الحالية (الميزانية المحاسبية وقائمة الدخل ... الخ
 - خطة عمل مفصلة.
 - المؤهلات والخبرات العلمية والفنية لموظفي الشركة.
 - أي سند ملكية فكرية وأي جوائز أو جوائز تم الحصول عليها.
- في مايو 2022، أربعة (04) معايير يمكن أن تثبت الطبيعة المبتكرة لشركة ناشئة، بالإضافة إلى المعايير المذكورة أعلاه .
- لا يُطلب من الشركات الناشئة تلبية الشروط الأربعة (المعايير) في نفس الوقت، معيار واحد يكفي لإثبات الطبيعة المبتكرة لشركة ناشئة وبالتالي الحصول على علامة " مؤسسة ناشئة " وهي:
- نفقات الشركة الناشئة في البحث والتطوير (إذا أنفقت الشركة الناشئة 15% من حجم أعمالها على البحث والتطوير)

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- وجود 50 % أو أكثر من الأعضاء المؤسسين حاصلين على درجة الدكتوراه
- الملكية الفكرية (إذا كان لدى الشركة الناشئة براءة مسجل على المستويين الوطني والدولي)
- عرض نموذج أولي لابتكار الشركة الناشئة. يمكن تقديم هذا النموذج الأولي في عدة أشكال، وهي:
منصة إلكترونية بنسخة نهائية أو تجريبية، أو نموذج أولي للمنتج إذا كان صناعيًا، أو رابط لتطبيق الشركة المعنية، أو فيديو توضيحي.

يتم منح علامة "المؤسسة الناشئة" للشركة لمدة أربع (4) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة (1)

الفرق بين المؤسسة الناشئة والمؤسسة المصغرة:

إمكانيات النمو:

المؤسسة الناشئة: تُعرف الشركات الناشئة بإمكانياتها العالية للنمو. بما أنها تهدف إلى توسيع نطاق عملياتها بسرعة والحصول على حصة أكبر في السوق. غالبًا ما تسعى الشركات الناشئة للحصول على تمويل من أصحاب رأس المال الاستثماري أو المستثمرين الملاك لتمويل خطط النمو الخاصة بهم.

المؤسسة المصغرة: عادة ما تكون المشاريع الصغيرة ذات إمكانيات نمو محدودة. وقد تركز على خدمة سوق متخصصة أو مجتمع محلي معين. في حين أنها يمكن أن تنمو وتتوسع إلى حد ما ، فإن نموها عادة ما يكون أكثر تدريجيًا ومقيّدًا مقارنة بالشركات الناشئة.

التمويل:

المؤسسة الناشئة: تتطلب الشركات الناشئة عادةً تمويلًا كبيرًا لتغذية خطط النمو وجهود البحث والتطوير. غالبًا ما تبحث عن استثمار خارجي من أصحاب رأس المال الاستثماري أو المستثمرين الملاك أو من خلال حملات التمويل الجماعي.

المؤسسة المصغرة: تعتمد المشاريع الصغيرة عادةً على المدخرات الشخصية أو قروض الأعمال الصغيرة أو المنح لبدء عملياتها والحفاظ عليها. احتياجاتهم المالية أصغر بشكل عام مقارنة بالشركات الناشئة.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

الابتكار:

المؤسسة الناشئة: تتميز الشركات الناشئة بتركيزها على الابتكار. و تسعى جاهدة لتطوير منتجات أو خدمات أو نماذج أعمال جديدة تقدم عروض قيمة فريدة للعملاء.

المؤسسة المصغرة: قد لا تتمحور المشاريع الصغيرة حول الابتكار. لأنها غالبًا ما تقدم سلعة أو خدمات أثبتت نجاحها في السوق.

المخاطر:

المؤسسة الناشئة: ترتبط الشركات الناشئة بمخاطر أعلى بسبب طبيعتها المبتكرة وعدم اليقين في النجاح في السوق والمنافسة المحتملة. تفشل غالبية الشركات الناشئة ، ولكن تلك التي تنجح يمكن أن تحقق عوائد كبيرة.

المؤسسة المصغرة: تميل المشاريع الصغيرة إلى أن تكون لديها مخاطر أقل لأنها غالبًا ما تلبي سوقًا محليًا معينًا وتوفر السلع أو الخدمات مع طلب ثابت. كما أن لديها قاعدة عملاء مستقرة ، ولكن إمكانيات نموها محدودة أكثر.

قابلية التوسع:

المؤسسة الناشئة: تهدف الشركات الناشئة إلى تحقيق قابلية التوسع السريع ، مما يعني أن لديها القدرة على تنمية قاعدة عملائها وإيراداتها وجودها في السوق بشكل كبير خلال فترة قصيرة.

المؤسسة المصغرة: عادة ما تكون المشاريع الصغيرة أقل قابلية للتطوير مقارنة بالشركات الناشئة. قد يوسعون عملياتهم إلى حد ما ، ولكن نموها يكون بصفة أكثر تدريجية ويقيده عوامل مثل حجم السوق والطلب المحلي.

المحاضرة الحادية عشر

قراءة في قانون المقاول الذاتي

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

تمهيد:

قدمت الجهات الوصية تسهيلات للشباب الطموح الهادف إلى انشاء مشاريعهم الخاصة، خصوصا في مجالات معينة، ما من شأنه أن يضعهم في اطارهم الرسمي وأن يهيكل نشاطهم في اطار الاقتصاد الوطني ككل. سنتعرف فيمايلي على شروط الحصول على بطاقة المقاول الذاتي، وكيفية التسجيل في السجل الوطني للمقاول الذاتي، والامتيازات التي توفرها هذه البطاقة.

1-تعريف المقاول الذاتي:

المقاول الذاتي هو كل شخص يزاول نشاطا اقتصاديا بصفة فردية، ويستفيد من نظام قانوني وضريبي مبسط، ويحصل على بطاقة تمكنه من ممارسة نشاطه وإصدار فواتير. هذا النظام يهدف إلى تشجيع الشباب على المقاولاتية والعمل الحر، وتنظيم القطاع غير المهيكل، وتسهيل الاندماج في الاقتصاد الرسمي.

2- شروط الحصول على بطاقة المقاول الذاتي:

للحصول على بطاقة المقاول الذاتي، يجب أن تتوفر في المتقدم ثلاثة شروط أساسية:

- **السن القانوني:** يجب أن يبلغ المتقدم السن القانونية للعمل، وهي 18 سنة على الأقل.
- **الجنسية:** يجب أن يكون المتقدم من جنسية جزائرية ومقيما بالجزائر، أو أجنبيا مقيما وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

- **النشاط:** يجب أن يمارس المتقدم نشاطا مدرجا ضمن قائمة النشاطات المؤهلة للاستفادة من القانون الأساسي للمقاول الذاتي، وهي نشاطات في مجالات الاستشارة، والخدمات الرقمية، والخدمات الموجهة للأشخاص، والخدمات المنزلية، والخدمات الترفيهية، والخدمات الموجهة للمؤسسات، والخدمات الثقافية والاتصالية والسمعية البصرية.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

شكل يوضح نموذج يوضح بطاقة المقاول الذاتي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بطاقة المقاول الذاتي

Nom	اللقب
Prénom	الاسم
N d'immatriculation	رقم التسجيل
Numéro d'identification National	رقم التعريف الوطني
Activité	النشاط
Date d'émission (تاريخ الإصدار)	Validé jusqu'à au (صالحة حتى...)

P<DZATEST<<TEST<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<<
2566988<<8DZA9306129M22040426998855<<<<<<<<84

3- كيفية التسجيل في السجل الوطني للمقاول الذاتي:

للتسجيل في السجل الوطني للمقاول الذاتي، يجب اتباع الخطوات التالية:

- الدخول إلى الموقع الإلكتروني للوكالة الوطنية للمقاول الذاتي والنقر على زر "طلب بطاقة المقاول الذاتي".
- ملء استمارة التسجيل بالمعلومات الشخصية والمهنية والضريبية للمتقدم، واختيار كلمة مرور.
- تأكيد البريد الإلكتروني للمتقدم من خلال الرابط الذي يصله على بريده.
- الدخول إلى حساب المتقدم باستخدام رقم البطاقة الوطنية وكلمة المرور، وطباعة الاستمارة والتوقيع عليها.
- التوجه إلى أحد شركاء بريد الجزائر البنكيين (البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، البنك الفلاحي والتنمية الريفية، البنك الجزائري الفرنسي، البنك العربي الجزائري)، وتقديم الاستمارة الموقعة مع نسخة من البطاقة الوطنية وشهادة الإقامة.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

- الحصول على بطاقة المقاول الذاتي بعد التحقق من صحة المعلومات.

4 - الامتيازات التي يتحصل عليها المقاول الذاتي:

بطاقة المقاول الذاتي توفر للمقاول الذاتي العديد من الامتيازات، منها:

- إنشاء المقاولاتية الذاتية بكل سهولة من خلال اعتماد إجراءات مبسطة سواء في الإنشاء أو الإغلاق.
- الإعفاء من إلزامية التقييد في السجل التجاري.
- الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة (المقاول الذاتي يوجد خارج نطاق ض.ع.ق.م)
- ضريبة مبسطة: 0.5% من رقم الأعمال المحصل عليه بالنسبة للأنشطة الصناعية والتجارية والحرفية، و 1% من رقم الأعمال المحصل عليه بالنسبة لمقدمي الخدمات.
- إمكانية إصدار فواتير.
- إمكانية توطيد النشاط في محل السكنى.
- لا يمكن بأي حال من الأحوال الحجز على محل السكنى الرئيسي.
- المقاول الذاتي يستفيد من التغطية الصحية ابتداء من تاريخ التسجيل في المقاول الذاتي.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

قائمة المراجع المعتمدة:

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، وفاء بنت ناصر المبيريك، ريادة الأعمال، دار العبيكان، الرياض، 2019.
2. تريفور يونغ، إدارة المشروعات بنجاح، دار الفاروق، القاهرة، 2002.
3. راكز الزعائر، غسان الطالب، الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2019.
4. سايبى صندرة، مقاربات نظرية حول الفكر المقاولي، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 40، قسنطينة، 2013.
5. سعيد أوكيل، ريادة الأعمال أو المقاولاتية: مقاربة شاملة وعملية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
6. شادلي نجا، قراءات تاريخية لتطور الفكر المقاولاتي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01.
7. عايب فاطمة الزهراء، حاضنات الأعمال كآلية لتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار - دراسة حالة مجموعة من حاضنات الأعمال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف-1، 2018-2019.
8. علالي الزهراء، علالي فتيحة، مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 2، جوان 2021.
9. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتر، عمان، 2015.
10. علاء عباس، محمد السلامي، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015.
11. فراس أكرم الرفاعي، مدخل إلى الريادة والابتكار، دار وائل، عمان، الأردن، 2021.
12. قاسم أبو عيد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار عماد الدين، عمان، الأردن، 2009.
13. مصطفى يوسف كافي، الابتكار وريادة الأعمال، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2022.
14. مصطفى يوسف كافي، ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة، دار أسامة، عمان، الأردن، 2016.
15. مصطفى يوسف كافي، إدارة المشاريع الريادية وحاضنات الأعمال، الدار الجزائرية، الجزائر، 2019.

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

16. هالة محمد لبيب عنبه، المشروعات الصغيرة للشباب مابعد عصر ريادة الأعمال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2017.
17. Alain fayolle, Entrepreneuriat, Apprendre a entreprendre ,dunod, paris, 2012.
18. المرسوم التنفيذي رقم 245/20 المتضمن احداث لجنة وطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة أو مشروع مبتكر أو حاضنة أعمال.
19. <https://www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id=195359&Lng=AR&fn=DR.%20Muna.pptx>
20. الوكالة الوطنية لتنمية المقاولاتية: www.anade.dz
21. الوكالة الوطنية للقرض المصغر: www.angem.dz
22. الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة: www.cnac.dz
23. www.startup.dz
24. <https://moukawil.dz>
25. www.FGAR.dz
26. <https://sidjilcom.cnrc.dz/ar/home>
27. <https://damancom.casnos.dz>

مطبوعة محاضرات في مقياس المقاولاتية

فهرس المحتويات:

المحتوى	الصفحة
المقدمة	أ-ج
المحاضرة الأولى: تذكير حول المؤسسة (عالم الأعمال المستقلة)	01
المحاضرة الثانية:مدخل إلى المقاولاتية	13
المحاضرة الثالثة: المقاول (حامل المشروع)	33
المحاضرة الرابعة: الإبداع والابتكار	46
المحاضرة الخامسة: الفكرة مصدر المشروع	57
المحاضرة السادسة: جدوى مشروع اقتصادي	63
المحاضرة السابعة: مخطط أعمال المشروع	72
المحاضرة الثامنة: خطوات ومراحل انشاء مؤسسة	83
المحاضرة التاسعة: تقييم دور أجهزة الدعم والمرافقة للمقاولاتية	88
المحاضرة العاشرة: حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة	101
المحاضرة الحادية عشر: قراءة في قانون المقاول الذاتي	121
قائمة المراجع	125
فهرس المحتويات	127