



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد خمة لخضر الوادي

كلية العلوم الدقيقة

قسم الإعلام الآلي

# محاضرات في مقياس إنشاء وتطوير

## مؤسسة ناشئة

موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس

تخصص إعلام آلي

(السداسي السادس)

أ: حكيم زايدي\*

السنة الجامعية: 2021-2022

---

\*- البريد الإلكتروني: [hakim12zaidi@gmail.com](mailto:hakim12zaidi@gmail.com)

## المحور الأول:

### المقاولاتية والمقاول

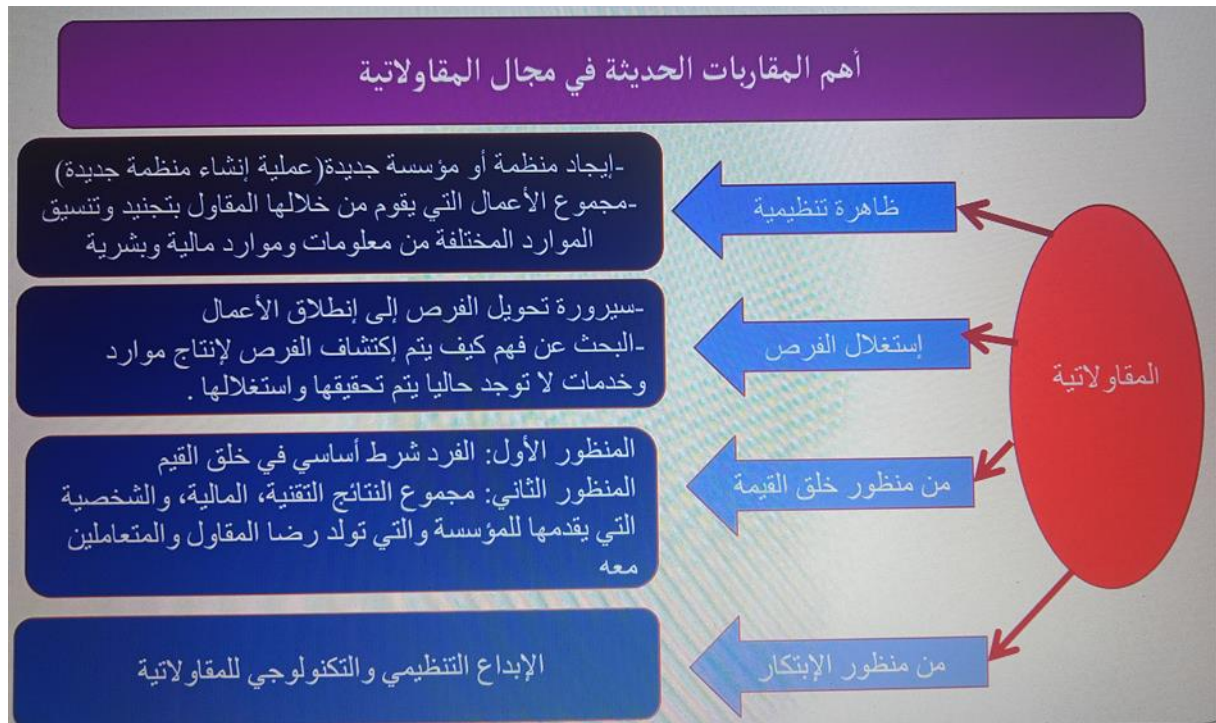
#### أولاً: المقاولاتية



### 1- تعريف المقاولاتية (ريادة الأعمال)

هناك العديد من التعاريف التي تبين معنى ومفهوم المقاولاتية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- ✓ حسب Schompeter هي: عملية ابتكار وتطوير طرق وأساليب جديدة لاستغلال الفرص التجارية؛
- ✓ هي عملية المغامرة بالبدء في مشروع جديد لإحداث تغيير جديد؛
- ✓ هي عملية خلق قيمة مضافة للمؤسسات والمجتمعات؛
- ✓ هي الجمع بين مجموعات فريدة من الموارد العامة والخاصة لاستغلال الفرص الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في بيئة متغيرة.
- ✓ يمكن توضيح أهم المقاربات الحديثة لمفهوم المقاولاتية في الشكل الموالي:



## 2- أهمية المقاولاتية

تتجلى أهمية المقاولاتية من كون أن لها القدرة على إيجاد وخلق سلوك إداري يهدف إلى استثمار الفرص لتحقيق نتائج قدرات وإمكانيات الفرد، فالمقاولاتية تتطلب وجود أشخاص مميزين ومبدعين ومغامرين لديهم القدرة على رؤية الفرص وتقييمها، لهذا فأهمية المقاولاتية تنبع كذلك من كونها تساعد على:

- **الإبداع:** من أهم أسباب نجاح المشروع فهو الذي يكسبه التميز وتحقيق النجاح، ويقوم الإبداع على الابتكار وخلق الأفكار الجديدة والتغيير؛
- **المشاريع الجديدة:** تساهم في تنمية وتطوير الاقتصاد المحلي من خلال المكاسب المباشرة التي يحققها صاحب المشروع والغير مباشرة التي يكتسبها الاقتصاد المحلي؛
- **توفير فرص العمل:** فالمقاولاتية تساعد على توفير مناصب العمل وتأمين مصادر الرزق، وتقلل من العبء الملقى على الأفراد الباحثين عن العمل؛
- **النمو الاقتصادي:** يتحقق النمو الاقتصادي من خلال تحقيق المقاولاتية لتوفير فرص العمل والاستفادة من رأس المال البشري مما يساعد على خلق الثروة وتحقيق النمو الاقتصادي المنشود؛
- **تحقيق التنمية المستدامة:** إن تفاعل العناصر السابقة (الإبداع، المشاريع الجديدة، توفير مناصب العمل، النمو الاقتصادي) تساهم بشكل كبير في زيادة الناتج المحلي للبلد وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة؛

### 3- أبعاد المقاولاتية

هناك ثلاث أبعاد رئيسية للمقاولاتية وهي:

- **الإبداع:** وهو الطريقة التي يتبعها المقاول للبحث عن فرص جديدة، أو الطريقة التي يتم بها جلب الأفكار للحصول على نتيجة مربحة، فنجاح الإبداع يعتمد على النجاح في سوق الأفكار وليس في حداثة الفكرة فقط؛
- **المخاطرة:** وتعني الطريقة التي يتم بها دمج الإبداع في المؤسسة أو المجتمع، وترتبط كذلك بالرغبة في توفير موارد أساسية لاستثمار فرصة موجودة مع تحمل المسؤولية عن الفشل والتكلفة؛
- **المبادرة:** تتعلق بعمل الأشياء من خلال المثابرة، والقدرة على التكيف وعمل فطيرة مع الطريقة التي يتم بها القيام بعمل الأشياء.

### ثانيا: المقاول

المقاول هو نواة المقاولاتية مما يجعله مختلفا عن بقية أفراد المجتمع، لذلك اختلفت تعاريف المقاول بين الباحثين فلكل باحث زاويته التي ينطلق منها.

### 1- تعريف المقاول

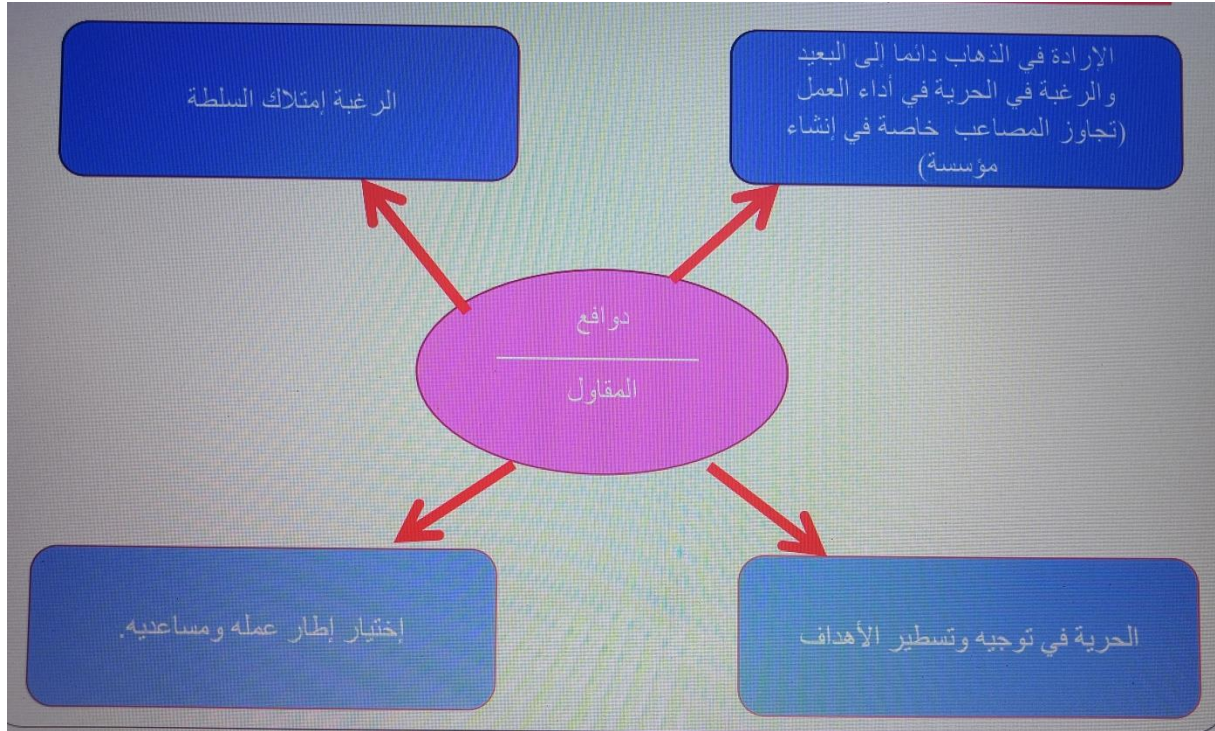
بالإمكان تقديم بعض التعاريف التالية:

- **Richard Cantillon:** يعرف المقاول على أنه شخص متخذ للمخاطر لأنه يشتري المادة الأولية بسعر معين من أجل تحويلها وبيعها بسعر غير مؤكد فهو يعرف انتهاز الفرص لتحقيق الربح؛
- **J. Schumpeter:** يرى أن المقاول شخص مبدع يحرك ويدفع عجلة النمو الاقتصادي ويستخدم موارده المتاحة بتوليفات جديدة لوسائل الإنتاج في شكل: منتج أو خدمة جديدة، عملية جديدة، فتح سوق جديد، مادة أولية جديدة، طريقة تنظيمية جديدة؛
- المقاول هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة (موارد كافية) يستطيع أن يحول فكرة جديدة إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع؛
- كما يعتبر المقاول الشخص الذي يتمتع بالطاقة والحركة والمخاطرة والثقة بنفسه، يستطيع قياس المخاطر، يتميز بالابتكار والإبداع، شخص ريادي.



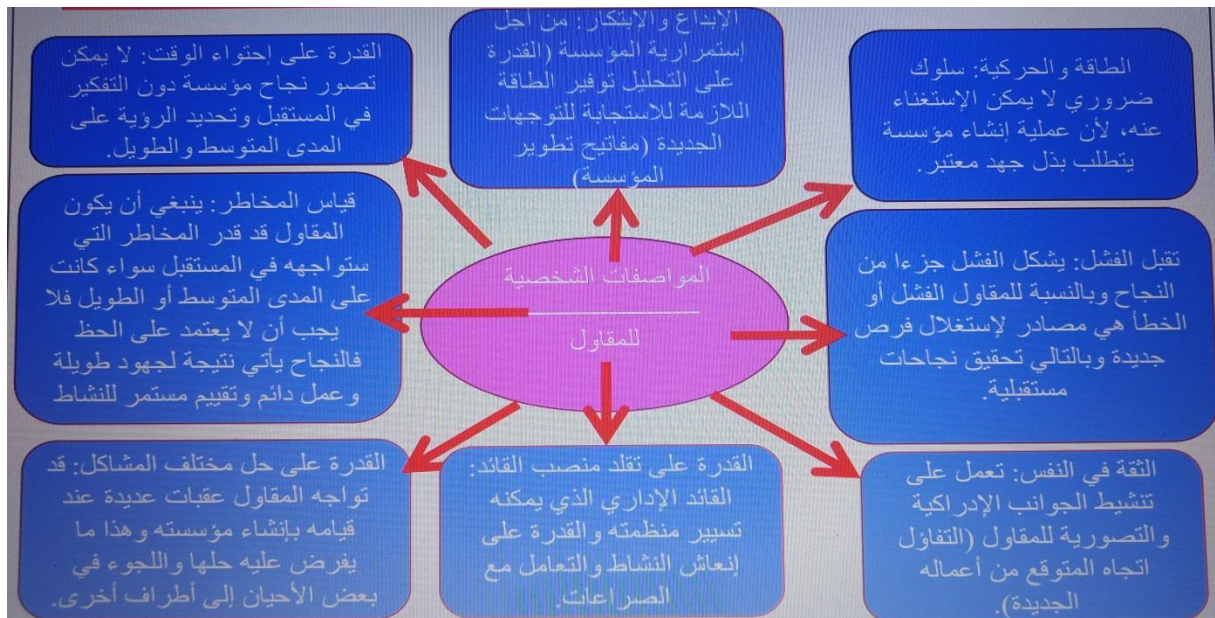
## 2- دوافع المقاول

للمقاول العديد من الدوافع التي تساهم في تكوين توجهاته ليصبح رياديا موضحة في الشكل التالي:



## 3- السمات الشخصية للمقاول

للمقاول العديد من الميزات الشخصية التي تميزه عن باقي الأفراد والتي من الممكن أن تجعل منه شخصا رياديا وناجحا، ومن جملة هاته الخائص ما هو ملخص في الشكل الموالي:



## 4- الفرق بين الريادي (المقاول) والمدير

يوضح الجدول الموالي مجموعة من الفروقات بين كل من المقاول والمدير:

الريادي/المدير	
المدير	الريادي
جد مهيكّل، موجه بالمهمة، لديه أهداف ثابتة، لا يقوم بالتغيير	مبدع، يملك خيالاً، لديه القدرة على رؤية أسواق جديدة
يعرف كيف يراقب ويقيم	يحب تحمل المخاطر (لديه القدرة على رؤية الفرص الموجودة في السوق)
يعرف كيف يوجه العمل الجماعي	لديه رؤية
يعمل في ظل الإطار العام للإستراتيجية	جد متفاعل، نشيط جداً، قيادي، غير مرتب
يعمل باستخدام المنهجية والتحليل	يعمل باستعمال الحدس والذوق
يحب الرجوع إلى الرئيس المباشر	يتحدث مع الآخرين للمتابعة

### ثالثاً: الأفكار وطرق إنشائها

تعتبر الأفكار الحلقة الأساسية في عملية التوجه نحو المقاولة، فالأفكار تتميز بالندرة النسبية والمرونة لذلك وجب على المقاول أو الريادي اقتناص هاته الأفكار في الوقت المناسب وتكييفها والعمل على تطبيقها لتصبح مؤسسة على أرض الواقع.

### 1- المصادر الأساسية للبحث على الأفكار

عموماً هناك ثلاث خطوات أساسية للبحث عن الفكرة تتمثل في:

❖ **ملاحظة الحياة اليومية:** في هذه الخطوة يستعمل المقاول كل المعلومات المتواجدة، ولا يتغاضى عن أي منها

كما لا يقتصر بحثه على الإحصائيات فقط لأنها لا تعكس إلا جزءاً قليلاً من الحقيقة، لذا يجب الاهتمام بظروف الحياة وكل التصرفات التي يبدونها الأفراد يومياً من خلال محاولة الاستعلام بعناية عن كل الأشياء التي تحيط بهم؛

❖ **نقد المنافسة:** إن طرح نشاط منافس لما هو متواجد في السوق يستوجب أن تكون هناك فكرة واضحة عن

نقاط القوة والضعف لمنتجات المنافسين وأيضاً لطريقة صنعها، فبمجرد ما أن يبدأ المقاول بالتفكير الانتقادي سوف يكتشف أفكاراً جديدة، إضافة إلى اكتشاف العديد من الصعوبات التي قد تواجهه؛

❖ **البحث عن الحلول والبدائل:** الأهم هنا هو تجاوز المساحة السابقة، وأخذ عملية النقد بجدية للحلول والبدائل المتواجدة، وإجراء المفاضلة بينها وبالتالي إيجاد الفكرة الملائمة.

## 2- مصادر الحصول على الأفكار

يمكن الحصول على أفكار جديدة وقابلة أن تكون فرصا حقيقية في السوق من خلال العديد من المصادر التي تمكن المفاوض من بلورة هاته الأفكار وتحويلها لمؤسسات على أرض الواقع، ومن هاته المصادر:

❖ **المستهلكون (الزبائن):** بدأ اهتمام المفاوضين يتجه إلى الذي ينبغي عليهم من خلال الاهتمام بالنقطة المحورية لتبلور فكرة المنتج أو الخدمة الجديدة وهم المستهلكون، فهم الهدف الأساسي الذي يستهدفهم المنتج لذا يمكن الحصول على الأفكار الجديدة من خلال دراسة رغبات الزبائن وحاجياتهم والبحث عن تحقيقها وإشباعها؛

❖ **المؤسسات المتواجدة على مستوى السوق:** ينبغي هنا على المفاوضين وضع منهجية أكثر تنظيما لمراقبة وتقييم المنتجات والخدمات المعروضة من طرف مؤسسات أخرى سواء كانت حديثة أو قديمة، والتي تسمح لهم بعملية تحسين العرض المتواجد على مستوى السوق، والخروج بإنشاء مؤسسة جديدة؛

❖ **شبكات التوزيع:** يعتبر الأفراد الذين يعملون على مستوى شبكات التوزيع مصدرا ممتازا للحصول على أفكار جديدة، نظرا لقربهم من السوق فغالبا ما يكون اقتراحات تتعلق بمنتجات جديدة، ويمكنهم أيضا فيما بعد تسويق الأفكار الجديدة؛

❖ **الإدارة:** يمكن للإدارة أن تساعد على إيجاد واستغلال الفرص الجديدة تحت شكلين، الأول هو ملفات التصريح الإداري - إدارة براءات الاختراع- التي تحتوي العديد من الامكانيات للمنتجات الجديدة، وحتى ولو كانت براءات الاختراع لا تحمل في حد ذاتها بالضرورة منتجات جديدة للتجسيد، فيمكن من خلالها استخراج أفكار جديدة لمنتجات أكثر قابلية للتجسيد. أما الشكل الثاني فيتمثل في المنتجات الجديدة التي يمكن أن تأتي من القوانين العمومية.

❖ **البحث والتطوير:** تعتبر خدمات البحث والتطوير للمفاوض من أهم المصادر للأفكار الجديدة، وهي تتعلق بأمر جديد يرتبط بعمله الحالي، ومن الطبيعي أنه غالبا ما تكون خدمة البحث والتطوير الأكثر رسمية من أجل إنتاج أفكار جديدة لمنتجات جديدة.



### 3- طرق إنشاء الأفكار

لا توجد أفكارا صحيحة وأخرى خاطئة، لكن ما هو خطأ هو عدم اهتمام المقاول بأهمية آراء الآخرين، فالتخطيط الفردي يظهر له بأنه الطريقة الأكثر ملائمة لتجسيد فكرته أو منتوجه، ولكن الأصوب هو اكتساب قدرة على إقناع الآخرين وليس البحث عن سبب فقط من أجل إنشاء مؤسسة، وغالبا ما تضع عملية إيجاد أفكار العديد من المشاكل، فمن أجل تقييم الأفكار الجديدة يستعين المقاول بعدة طرق ومن بين أكثرها استعمالا نذكر:

✓ **مجموعات التقارب:** إن مقابلات مجموعة التقارب تم استعمالها في العديد من المجالات منذ سنة 1950، وهذه الطريقة تعبر عن جمع فريق يعمل تحت قيادة معدل من خلال إجراء مناقشة مفتوحة ومعمقة، إي ببساطة طرح أسئلة من أجل استقطاب الإجابة من طرف الحاضرين، والشخص المعدل يركز نقاش الفريق في مجال المنتج الجديد، وقد يكون ذلك بصفة مباشرة أو غير مباشرة، إضافة إلى ذلك فإنه لإنشاء أفكار جديدة، تعتبر مجموعة التقارب طريقة ممتازة للفرز الأولي للأفكار والمفاهيم وتوجد العديد من إجراءات التحليل وتقديم النتائج بطريقة أكثر كمية، وبفضل هذه التقنية أصبحت مجموعات التقارب الطريقة الأكثر استعمالا لتسيير الأفكار الجديدة للمنتجات.

✓ **العصف الذهني:** إن طريقة العصف الذهني مؤسسة على أن إبداع الأفراد يمكن أن يحفز من طرف لقاءات مع مشاركين آخرين ذوي تجارب في شكل مجموعات منظمة. فالمقاول يمكنه أن يجمع فريق من الأفراد من أجل مناقشة وخلق أفكار جديدة، والأکید أن هناك العديد من الأفكار التي تطرح والتي تكون غير معقولة وليست محتملة التجسيد، لكنه قد تكون هناك على الأقل فكرة أو فكرتين قابلة للتجسيد، وعادة ما ينتج ذلك عندما يكون العصف الذهني مركزا على مجال محدد. وإذا ما استعملنا هذه الطريقة ينبغي أن نتبع أربع قواعد رئيسية هي:



- لا ينبغي إصدار أي نقد للأفكار، فلا توجد تعليقات سلبية.
- التكلم العفوي مسموح، فكلما كانت الأفكار حرة، كانت أفضل.
- من الأفضل أن يكون هناك كم كبير من الأفكار، لأنه كلما تحقق ذلك كلما زاد الحظ في إنشاء أفكار قابلة للتجسيد.
- من المستحسن تنظيم وتحسين الأفكار، حيث أن أفكار الآخرين يمكن أن تولد فكرة جديدة وجيدة.

✓ **أسلوب تحليل المشاكل:** يعتبر التحليل من طرف مجردي المشاكل أحد الطرق التي تمكن من إنشاء أفكار جديدة ويتعلق الأمر باستدعاء أفراد بطريقة مماثلة لطريقة مجموعات التقارب، في حين أنه ينبغي مناقشة الأفكار من قبل المجموعة ذاتها، فالمستهلكون هم من يتلقون قائمة تضم مختلف المشاكل التي تمس صنفا معيناً من المنتجات، ونطلب منهم الإشارة إلى منتجات الصنف المحدد حسب نوع المشكل الخاص، والذي يتم مناقشته فيما بعد، وتكون هذه الطريقة جد فعالة في حدود أن نتمكن من الجمع بين المنتجات المعروفة، وهذه الطريقة هي أيضاً ممتازة لاختبار فكرة منتج جديد، كما ينبغي تحليل النتائج المتعلقة بالجرد وتقييمها بحذر على أساس أن تعكس فيه بصدق فرصة اقتصادية جديدة.

## المحور الثاني:

### إنشاء المؤسسة الناشئة

تعتبر المؤسسات الناشئة مدخلا اقتصاديا بارزا في الآونة الأخيرة في أغلب دول العالم، لما لها من دور ريادي في التنوع الاقتصادي للبلدان حيث تسعى معظم دول العالم إلى تشجيع ودعم هذا النوع من المؤسسات وتهيئة الأرضية الملائمة لها قصد اشراكها في تحقيق التنمية الاقتصادية.

#### 1- تعريف المؤسسة الناشئة

بالإمكان تقديم التعاريف التالية للمؤسسات الناشئة:

● يعرف معجم Larousse المؤسسات الناشئة بأنها: "تلك المؤسسات الفتية المبدعة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومهمتها خلق وتسويق تكنولوجيات جديدة".

● يرى Patrick Fridenson أن: تكوين مؤسسة ناشئة ليس مسألة عمرها أو حجمها أو قطاع نشاطها، يجب توفر أربع شروط كالتالي:

- النمو المحتمل العالي؛

- استعمال تكنولوجيا جديدة؛

- تحتاج إلى تمويل ضخم والحصول على مختلف أشكال المساهمة؛

- أن تكون في سوق جديدة وصعوبة تقدير خطرها.

● يعرف ERIC Ries المؤسسات الناشئة بأنها: "المؤسسة الناشئة هي مؤسسة بشرية مصممة لإنشاء منتج جديد أو خدمة في ظل ظروف عدم اليقين الشديد".

● وضع المشرع الجزائري تعريفا للمؤسسات الناشئة حيث بين المرسوم التنفيذي رقم 20-254 مؤرخ في 15

سبتمبر 2020 حسب المادة 11 من هذا المرسوم: تعتبر "مؤسسة ناشئة" كل مؤسسة خاضعة للقانون

الجزائري، وتحترم المعايير الآتية:

- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة ثماني 8 سنوات.

- يجب أن تعتمد المؤسسة على نموذج أعمال.
- يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية المكلفة بالمؤسسات الناشئة.
- أن يكون رأسمال الشركة مملوكا بنسبة 50% على الأقل من قبل الأشخاص الطبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة " مؤسسة ناشئة".
- يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية.
- يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عاملا.

## 2- دورة حياة المؤسسات الناشئة

يبين الشكل الموالي دورة حياة المؤسسات الناشئة:

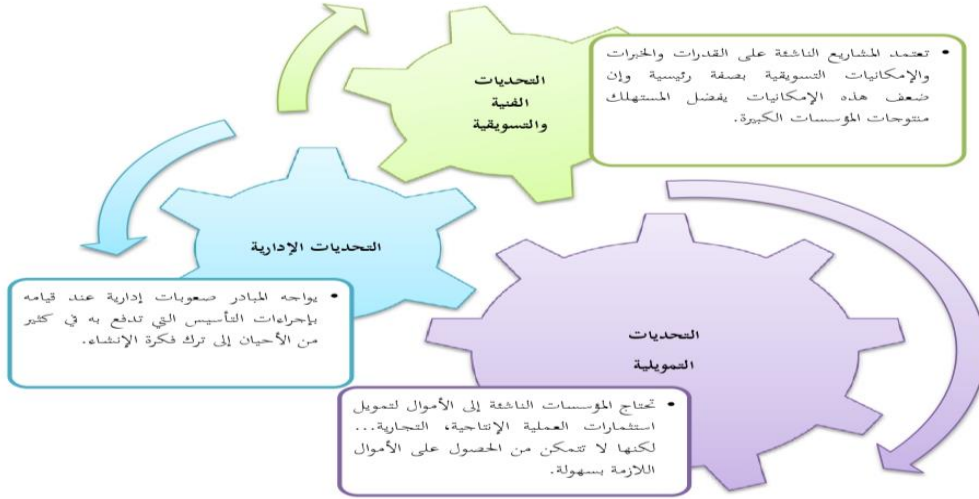
## دورة حياة المؤسسات الناشئة STARTUP



## 3- التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة

تواجه المؤسسات الناشئة مجموعة من التحديات والتي تتعلق بكل من التحديات الفنية والتسويقية، التحديات الإدارية، التحديات التمويلية، ومجمل هاته التحديات موضحة في الشكل الموالي:

## تحديات المؤسسات الناشئة STARTUP



### 4- مفاهيم مرتبطة بالمؤسسات الناشئة

هناك العديد من المفاهيم الأخرى المرتبطة بوجود المؤسسات الناشئة ودعمها وترقيتها، والمساعدة على نجاح هاته المؤسسات على أرض الواقع على غرار المشاريع المبتكرة وحاضنات الأعمال والتي سيتم التطرق لها في هذا العنصر.

**أ. المشاريع المبتكرة:** حسب المادة 16 من المرسوم السابق الذكر: يمكن لكل شخص طبيعي أو مجموعة أشخاص طبيعيين أن يطلبوا علامة "مشروع مبتكر" على أي مشروع ذي علاقة بالابتكار.

وحسب المادة 17 من نفس المرسوم: يتعين على كل شخص طبيعي أو مجموعة أشخاص طبيعيين راغبين في الحصول على علامة "مشروع مبتكر" إيداع طلب عبر البوابة الالكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة مرفقا بالوثائق التالية:

- ✓ عرض حول المشروع وأوجه الابتكار فيه.
- ✓ العناصر التي تثبت الإمكانيات الكبيرة للنمو الاقتصادي .
- ✓ المؤهلات العلمية و/أو التقنية وخبرة الفريق المكلف بالمشروع، وعند الاقتضاء كل وثيقة ملكية فكرية وأي جائزة أو مكافأة متحصل عليها.

**ب. حاضنات الأعمال:** حسب المادة 21 من ذات المرسوم: يكون مؤهلا للحصول على علامة "حاضنة حاضنات أعمال" كل هيكل تابع للقطاع العام أو القطاع الخاص أو الأعمال بالشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، يقترح دعما للمؤسسات الناشئة وحاملي المشاريع المبتكرة فيما يخص الايواء والتكوين وتقديم الاستشارة والتمويل، وتهدف حاضنات الأعمال إلى تحقيق مجموعة من النقاط أهمها:



- ✓ تطوير أفكار جديدة تساهم في خلق مشروع إبداع جديد أو تطوير المشروع القائم؛
- ✓ تجسيد الأفكار في منتجات أو عمليات قابلة للتسويق؛
- ✓ توفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات؛
- ✓ تقديم الأبحاث، المعرفة، التدريب؛
- ✓ ربط المشاريع الجديدة مع السوق من خلال تكوين حلقة مشتركة بين هذه المشاريع وتلك الموجودة سابقا؛
- ✓ تنمية الموارد البشرية وحل مشكلة البطالة؛
- ✓ تقييم المشاريع المحتضنة باستمرار من أجل معرفة نقاط الضعف ومحاولة تفاديها في المشاريع الأخرى.

## 5- خطوات إنشاء مؤسسة ناشئة

حتى يتسنى للمقاول المبادرة لإنشاء مؤسسة ناشئة لا بد عليه من القيام بالعديد من الخطوات اللازمة لذلك، وأولها كما سبق ذكره هو إيجاد الفكرة ثم إعداد نموذج الأعمال التجاري (BMC)، ثم دراسة السوق وإعداد مخطط الأعمال وسيتم التطرق للخطوة الأولى في هذا العنصر بينما سيتم التطرق للعناصر الأخرى في المحور التالي.

**أ. نموذج العمل التجاري:** يمكن أن نعرف هذا المخطط على أنه طريقة بصرية تخطيطية يمكن استخدامها أثناء مرحلة التخطيط للمشروع من أجل تدارك الوقوع بالأخطاء قدر الإمكان، وهنا يبرز الفارق ما بين التخطيط للمشاريع التقليدية وبين المشاريع الناشئة الابتكارية، حيث أن المشاريع التقليدية لا تحتاج لبذل الكثير من الجهد في التخطيط فكل ما تحتاجه هو دراسة سريعة للجدوى الاقتصادية، بينما المشاريع الابتكارية فهي تحتاج لمزيد من التخطيط قبل الوصول لمرحلة دراسة الجدوى، سابقا عندما كنت تود إطلاق مشروع ما تقوم بإعداد دراسة الجدوى، ومن ثم كتابة خطة العمل لتقديمها للمستثمرين من أجل الحصول على التمويل اللازم، أما اليوم مع الشركات الناشئة والمشاريع الابتكارية فإنك بحاجة لإعداد مخطط نموذج العمل التجاري قبل كتابة خطة العمل ودراسة الجدوى، لأن دراسة الجدوى تجيبك عن سؤال هام وهو: لو نقدنا المشروع بهذه المعطيات هل سيربح أم يخسر؟، بينما خطة العمل تجيبك عن سؤال هام هو: كيف سننقذ العمل ونديره؟، لكن مخطط نموذج العمل يبدأ من مرحلة أبكر وهي الإجابة عن سؤال: ما الذي يجب أن نقدمه؟ ولن؟.

**ب. مكونات نموذج العمل التجاري:** يتكون نموذج العمل التجاري من تسعة خانات هي:

1- القيمة المقترحة أو العرض المقدم Value Proposition

2- شرائح العملاء أو الزبائن Customer Segments

3- قنوات التوزيع Channels

4- العلاقة مع العملاء Customer Relationship

5- مصادر الإيرادات Revenue Stream

6- الموارد الأساسية Key Resources

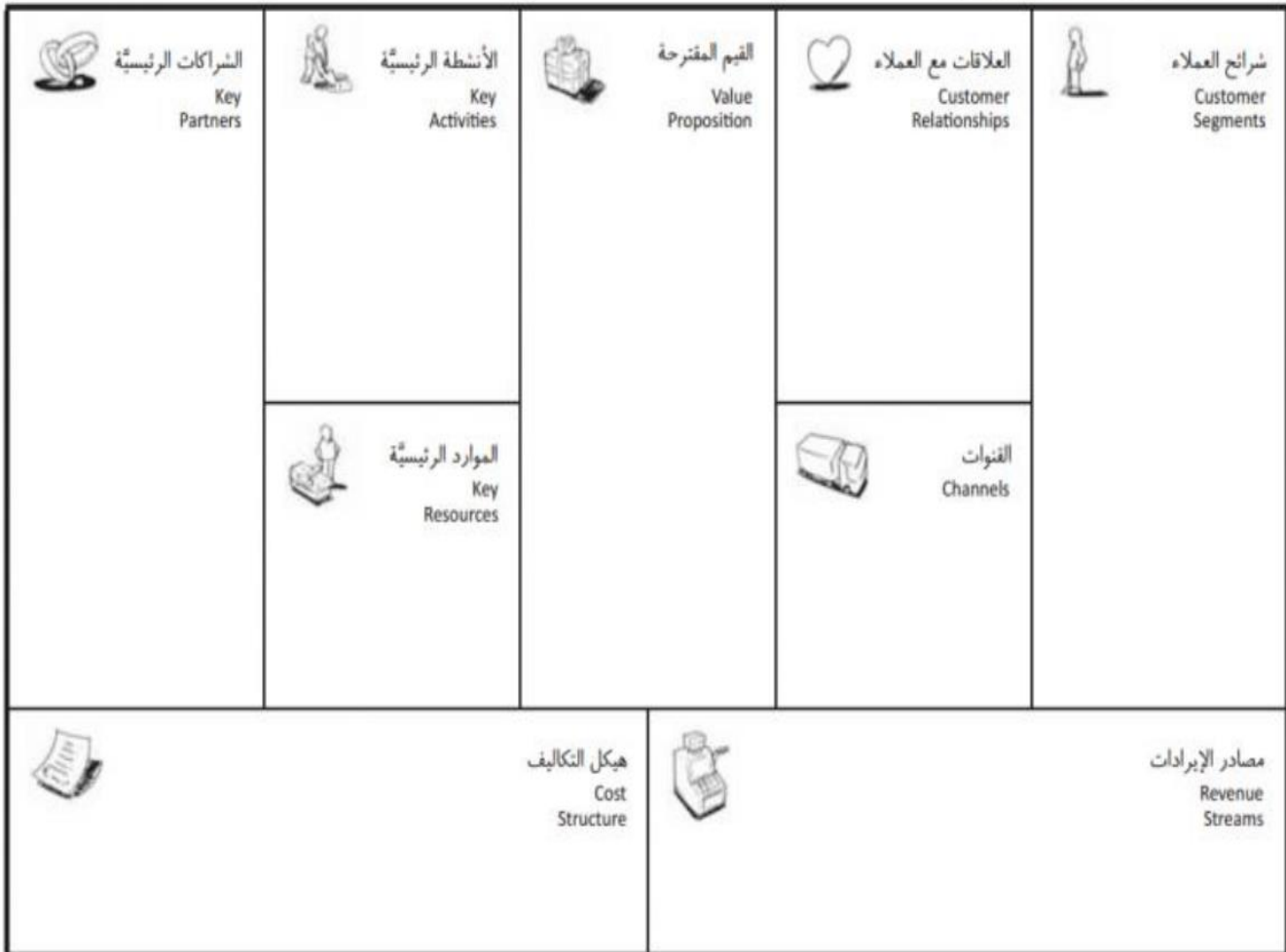
7- الأنشطة الأساسية Key Activities

8- هيكل التكاليف structure Costs

9- الشركاء الأساسيون Key Partners

ت. شكل نموذج العمل التجاري: يكون نموذج العمل التجاري على شكل جدول يحتوي تسع خانات كل خانة تحتوي على عنصر من العناصر المذكورة في العنصر السابق، والشكل الموالي يوضح ذلك:

### مخطط نموذج العمل التجاري



## المحور الثالث: خطوات إنشاء مؤسسة ناشئة

### (دراسة السوق وإعداد مخطط الأعمال)

سيتم في هذا المحور الاستمرار في تبيان خطوات إنشاء مؤسسة ناشئة من خلال تسليط الضوء على كل من دراسة السوق وإعداد مخطط الأعمال.

#### 1- دراسة السوق

**السوق:** يستعمل مصطلح السوق من طرف رجال التسويق تحت ثلاث معاني مختلفة: في المعنى الكمي يشير إلى مجموعة من المعطيات العددية حول أهمية وهيكلية وتطور مبيعات منتج ما، أي الثنائية (سوق / منتج). أما في المعنى "سوق/نظام" نتكلم عن السوق كمجموعة من المشترين والمستهلكين وكل المجتمع الذي من شأنه التأثير على مبيعات المنتج، وأخيرا في المعنى الاستراتيجي، نقول "سوق تابع لمنتج أو علامة ما" هو الفضاء التنافسي الذي تتموقع فيه المؤسسة، أما "السوق المستهدف" فيشير إلى عدد وطبيعة الزبائن الذين نهتم بهم.

- دراسة السوق:** هي وسيلة لجمع المعلومات التي تستخدم كأساس في تحديد الخطة التسويقية وتتضمن هذه الأخيرة عملية جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها مما يؤدي في الأخير إلى التمكن من تحديد العناصر التالية:
- تحليل المحيط الكلي للمؤسسة الذي يشمل المحيط الاقتصادي والقانوني والتكنولوجي؛
  - وصف السوق من خلال تحديد حجمها وتقسيمها بين مختلف فئات المستهلكين وبين مختلف العلامات المتواجدة، وأيضا تطور هذه العناصر؛
  - التنبؤ بالطلب الكلي وتحديد قدرات الطلب والمبيعات المحتملة لمنتج المؤسسة؛
  - دراسة المستهلكين من خلال تعريفهم والتعرف على دوافعهم ومواقفهم وسلوكهم وبصفة عامة سيرورتهم في الشراء؛
  - دراسة التوزيع من خلال القنوات المستعملة وتطورها ومواقف وسلوكيات المستهلكين حول هذه القنوات، وتحديد استراتيجيات التوزيع؛
  - دراسة المنافسين ويتم ذلك من خلال التعريف بهم وتحليل استراتيجياتهم وأيضا تحليل عرضهم ونتاجهم؛
  - القوانين والتشريعات ذات العلاقة بنوع العمل الذي يمارسه المشروع؛

- طبيعة البيئة التي يعمل فيها المشروع من حيث المناخ السياسي والاقتصادي، الموردون، العمالة، الأجور، الدخل القومي واتجاهات تطوره في المستقبل، التضخم، الانكماش، تقلبات الأسعار، مصادر التمويل .... الخ.

✚ **التسويق:** هو الاستراتيجية التي يتم من خلالها تحديد احتياجات الزبائن وتلبية رغباتهم بشكل أفضل من المنافسين من أجل تحقيق الربح.

✚ **المزيج التسويقي:** يتكون المزيج التسويقي من أربع عناصر رئيسية هي:

✓ **المنتج:** يقوم صاحب المشروع بالبحث عن المنتج الجيد الذي يلي احتياجات المستهلك من حيث تصميمه وشكله وتعبئته ومواصفاته.

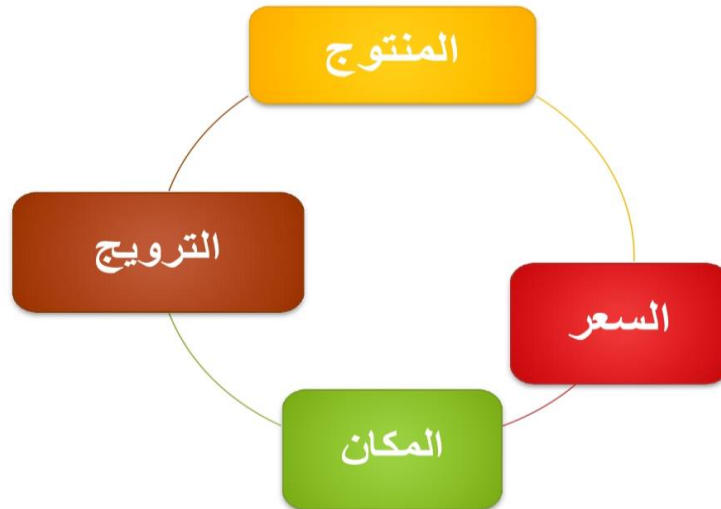
✓ **السعر:** يقوم المقاول هنا بالمقارنة بين الأسعار ذات المنتج الخاص به أخذا بعين الاعتبار أهم العوامل المؤثرة على تسعير المنتج والمتمثلة في: تكلفة المنتج مضافا إليه هامش الربح، مستوى الطلب ومدى المنافسة في السوق.

✓ **التوزيع:** يقصد به تلك الطرق التي تمكن من وصول المنتج إلى المستهلك من خلال قنوات التوزيع.

✓ **الترويج:** ويسمى أيضا هذا العامل بالاتصال لأن تقنياته لها هدف مشترك يتمثل في الاتصال مع مختلف المشترين المحتملين والعمل على جذبهم، عن طريق الإعلان أو البيع الشخصي أو وسائل الدعاية (صحف، ومجلات.... وغيرها)، أما بالنسبة لصاحب المشروع الصغير ينبغي عليه أن يعتمد في البداية على وسائل ترويج بسيطة مثل البطاقات، والخدمات المجانية.

والشكل الموالي يوضح العناصر السابقة:

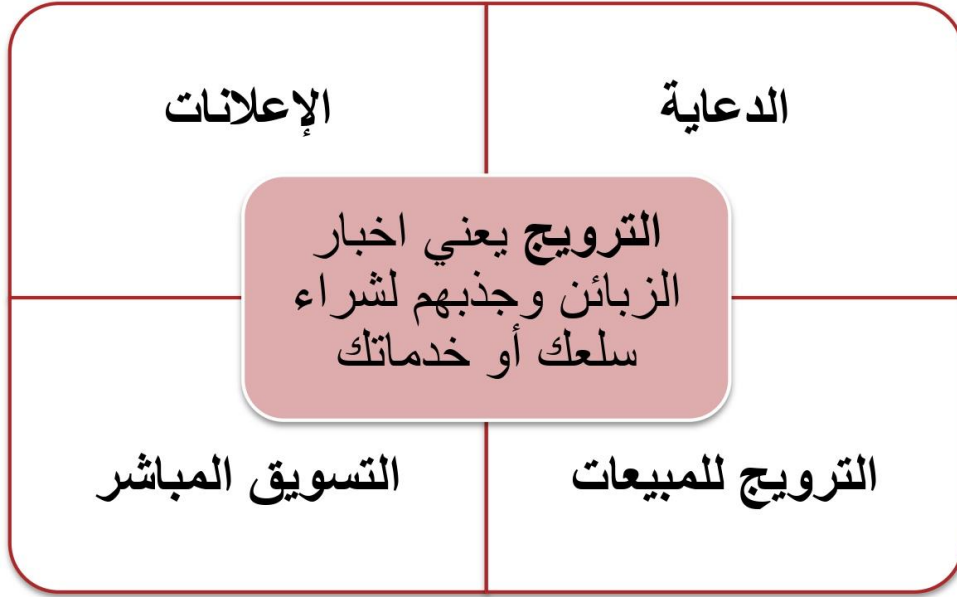
## المزيج التسويقي





المزيج الترويجي: الشكل التالي يوضح عملية المزيج الترويجي:

## المزيج الترويجي



### 2- مخطط الأعمال

هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الأعمال، والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة.

❖ **تعريف مخطط الأعمال:** هو ملف نستعرض فيه المشروع المقاولاتي (إنشاء، إعادة إنشاء...) وهو يعتبر

مسار للتحليل الاستراتيجي، كما هو عملية إسقاط في المستقبل وتبيان ما هي الموارد الضرورية لهذه الرؤية؛

لذلك فمخطط الأعمال يستعرض خطة عمل مفصلة توضح شيئين: جدوى المشروع ومردودية المشروع.

❖ **مكونات مخطط الأعمال:** رغم تنوع التدخلات في عدم وجود مخطط أعمال نموذجي موحد، إلا أن هناك

توافق كبير حول العناصر الأساسية التي يتضمنها مخطط الأعمال الجيد، وبالإمكان التعرض بشكل مختصر

إلى العناصر الأساسية التي يتعين أن يتضمنها مخطط الأعمال:

➤ ملخص وهدف المخطط؛

➤ مواصفات المؤسسة؛

➤ وصف النشاط؛

➤ نتائج دراسة السوق؛

➤ مخطط العمليات؛

➤ المخطط المالي ؛

➤ الملاحق؛

❖ **عناصر مخطط الأعمال:** يتكون مخطط الأعمال من أربعة عناصر أساسية:

- **المخطط التسويقي:** يعتبر التسويق وظيفة رئيسية في المنظمة ولهذا فهي تعتمد على التخطيط كي تتوافق وتتكامل مع بقية الوظائف الأخرى في المنظمة، وذلك بغرض بلوغ الأهداف المرغوب تحقيقها حسب إسهام كل قسم في هذه الأهداف.

- **المخطط الإنتاجي:** التخطيط هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل وكيف، ومتى يتم هذا العمل، وهو يتضمن: تحديد الهدف؛ تحديد الخطط والوسائل، والخطوط اللازمة لبلوغها.

وعليه فإن مخطط الإنتاج هو القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل المنتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوماً أو أسبوعاً أو شهراً واحداً، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدما لجميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الأهداف الإنتاجية.

- **المخطط التنظيمي:** يعتبر المخطط التنظيمي خطة تهم بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المؤسسة ويحكم سوقها، ويوضح خارطة توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات لمؤسسي المؤسسة وكذا العاملين والكوادر وهذا من خلال إبراز كل من اللوائح والقوانين التي تنظم العمالة في المؤسسة كما وكيفاً إضافة إلى توضيح شكل الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة ( الخريطة التنظيمية المستخدمة في المؤسسة).

- **المخطط التمويلي:** يعرف المخطط التمويلي على أنه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الاستثمار والتمويل على المدى الطويل. ويتم ذلك من خلال طرح 05 أسئلة هي:

\* ما هو رأس المال اللازم لإنشاء المشروع؟ وهل يمكن تلبيةه؟ (الجواب يكمن في خطة التمويل).

\* ما هو الحد الأدنى من المبيعات التي يمكن تحقيقها خلال السنة الأولى لتغطية جميع النفقات للسنة؟ ( يمكن الإجابة عليه من خلال نقطة التعادل).

\* هل يكون المشروع مربحاً؟ ( يجب عليه من توقعات الأرباح والخسائر).

\* هل الدخل المكتسب من طرف المؤسسة على مدار العام يتفق مع النفقات خلال نفس الفترة؟ ( إجابته تتم من خلال الخطة النقدية لكل شهر من السنة).

\* هل المؤسسة يمكن أن تستمر؟. ( تتم الإجابة عليه من خلال الخطة التمويلية ل 03 سنوات القادمة).

## المحور الرابع: خطوات إنشاء مؤسسة ناشئة

### (اختيار الشكل القانوني للمؤسسة)

هناك عدد من المعايير التي يمكن للمقاول من خلالها اختيار الشكل القانوني اللازم للمؤسسة التي سينشئها والشكل المالي يوضح هاته المعايير:

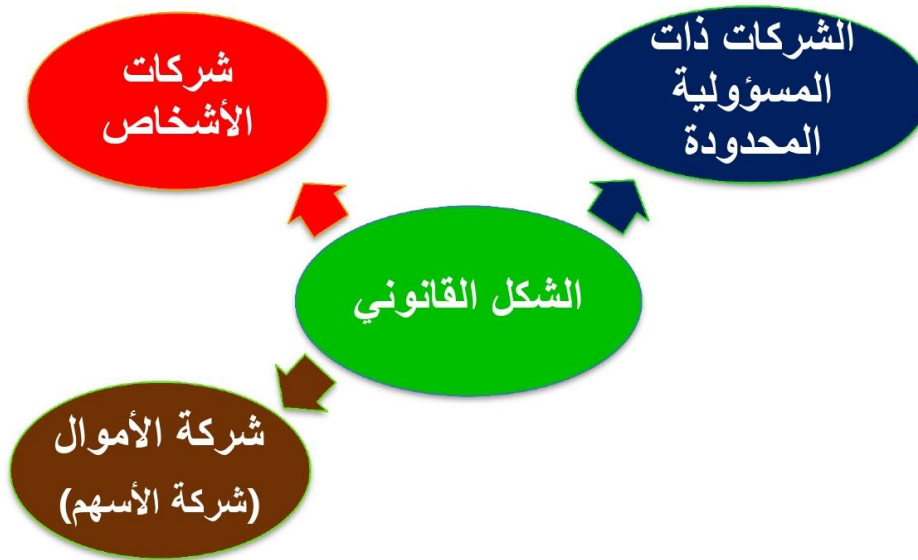
## معايير اختيار الشكل القانوني للمقاول



### 1- الأشكال القانونية للمؤسسة

هناك العديد من الأشكال القانونية للمؤسسة يوضحها الشكل التالي:

## الأشكال القانونية للمقاولة



### 2- الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ثلاث أشكال قانونية يوضحها الشكل الموالي:

## الأشكال القانونية للمقاولة (م ص م)





وللتمييز بين الأنواع الثلاث للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، يبين الجدول الموالي الفروقات الموجودة بين الأنواع الثلاث وفق منظور المشرع الجزائري:

نوع المؤسسة	عدد العمال (عامل)	رقم الأعمال السنوي (دج)	مجموع الحصيلة السنوية (دج)	الاستقلالية
المصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 40 مليون	لا يتجاوز 20 ملايين	ضرورة توفر معيار
الصغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 400 مليون	لا يتجاوز 200 مليون	الاستقلالية في
المتوسطة	من 50 إلى 250	بين 400 مليون و04 ملايين	بين 200 و01 مليار	التسيير

#### 4- هيئات الدعم

هناك أربع هيئات أساسية لدعم المؤسسات وتمويلها ومرافقتها للنجاح على أرض الواقع، وعلى الرغم من وجود العديد من الآليات الأخرى إلا أن أبرزها موضح في الشكل الموالي:



#### هيئات الدعم