

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الامير عبد القادر للعلوم الاسلامية  
كلية الشريعة والاقتصاد  
قسم الاقتصاد الادارة

مطبوعة في مادة المقاولاتية

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر  
التخصص: اقتصاد إسلامي

من إعداد الأستاذ: د/كاسحي موسى

السنة الجامعية 2023/2022

## فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان المحور
16-02	المحور الأول: تذكير حول المؤسسة
23-17	المحور الثاني: الثقافة المقاولاتية
28-24	المحور الثالث: حامل المشروع
33 -29	المحور الرابع: الفكرة / الفرصة التجارية
47-34	المحور الخامس: دراسة الجدوى الاقتصادية وأقسامها
50-48	المحور السادس: مخطط الاعمال
54-51	المحور السابع: دور الجامعة في عملية إنشاء المؤسسة (دار المقاولاتية)
78-55	المحور الثامن: مختلف المتدخلين في دعم ومرافقة إنشاء مؤسسة
94-79	المحور التاسع: الابتكار وعلاقته بالمقاولاتية
99-95	قائمة المراجع
100	الملاحق

## المحور الأول: تذكير حول المؤسسة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية محور الحياة الاقتصادية لأي مجتمع، ولهذا فقد أخذت حيزاً كبيراً من اهتمامات الاقتصاديين والباحثين، ومن خلال هذا المحور نستعرض مجموعة الجوانب النظرية للمؤسسة الاقتصادية.

### أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية بالإنجليزية (Economic Corporation) هي منظمة اقتصادية ذات استقلالية، تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية، والإعلامية، والمادية، والمتعلقة بالموارد البشرية؛ بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني،

وتُعرّف المؤسسة الاقتصادية بأنها عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية؛ بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناءً على أهداف تُحددها الإدارة؛ حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية.

أو هي كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه<sup>1</sup>

كما يمكن تعريفها: المؤسسة هي "وحدة أو منظمة تتبع نظاماً اقتصادياً تمارس من خلاله نشاط، إنتاجي سلعي أو خدمي، بغية تحقيق أهدافها؛ وللمؤسسة أنواع عدة، يتماشى كل منها مع طبيعة أهدافها، وفق إطار قانوني مرتبط بنشاطها، وللمؤسسة استقلالية مالية تؤهلها لممارسة نشاطها ضمن بيئة داخلية وأخرى خارجية وفي زمان محدد"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 1999، ص 297-305

<sup>2</sup> فوزي محيريق، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي-الجزائر، 2020، ص: 25.

هناك تعريفات أخرى للمؤسسة الاقتصادية منها أنها وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية، وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية؛ من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل<sup>1</sup> أو هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي وفق تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح

فالمؤسسة اتخذت أشكالاً وأنماطاً أخرى، كما أن دورها يشمل مجالا واسعا نذكر منه تطور دورها إلى الناحية السياسية (شركات متعددة الجنسيات) ثم إلى الناحية العلمية (أبحاث داخل مخابر المؤسسة) ومهما تنوعت تعريفات المؤسسة الاقتصادية فإنها تصب في مجملها في:

**المؤسسة عون اقتصادي :** حيث أن المؤسسة هي التي تقوم بتوليفة عوامل الإنتاج بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق، وبذلك فهي تلبي حاجات أي طلب. وتستلزم الحصول على إنتاج متمثل في السلع والخدمات، بالإضافة إلى وجود مركز قرار للمؤسسة يظهر في سلطة إدارة.

**المؤسسة تنظيم اجتماعي :** حيث أن المؤسسة هي مجموعة أفراد تشارك وتساهم جماعيا وفق تنظيم مهيكّل في إنتاج السلع، ويتم التركيز على تنظيم السلطة، توزيع المهام، كيفية اتخاذ القرار (مركزي أو لا مركزي)، تصرفات الأفراد.

**المؤسسة نظام :** حيث أن المؤسسة نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية (الجزئية) التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف. وتتمثل عناصر المؤسسة كنظام في المدخلات (جميع عوامل الإنتاج)، العمليات (قيادة، اتخاذ القرارات، جمع المعلومات، بحث وتطوير، وأنشطة تحويل المواد)،...، المخرجات (السلع والخدمات).

---

<sup>1</sup>الضياف العيد، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012 - 2013

التمييز بين مفهوم المؤسسة ومفاهيم مشابهة : تقترب المؤسسة في مفهومها من مجموعة من المصطلحات الأخرى، والتي سيتم توضيح البعض منها فيما يلي:

- المنظمة organisation مجموعة من الأفراد لهم هدف معين يستخدمون طريقا أو أكثر للوصول إليه مثلاً منظمات إنسانية، فكل مؤسسة هي منظمة، وليست كل منظمة مؤسسة.
- الشركة société هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ من ربح أو خسارة. وغالبا ما تكون المؤسسة هي نفسها الشركة في القانون التجاري.
- المنشأة institution مجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان ويتبعون لنفس المنظم، فالمنشأة لا تملك شخصية قانونية مستقلة وإنما تابعة للمؤسسة الأم، في حين المؤسسة تتميز باستقلالها المالي والقانوني، مثل المؤسسات العمومية تعد منشآت لأنها تابعة لهيئات معينة.
- المشروع projet تنظيم يعمل على الإنتاج والمبادلة أو يهدف إلى تداول الأموال والخدمات بهدف الحصول على ربح، وبالتالي فإن المؤسسة تملك وتنفذ مجموعة من المشاريع، ويصبح المشروع هو نفسه المؤسسة في حالة واحدة هي إنشاء المؤسسة لإنجاز مشروع معين، تنتهي بانتهائه.

## ثانيا: خصائص المؤسسات

تتمثل الصفات والخصائص التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية في<sup>1</sup>:

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها
- لقدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها

<sup>1</sup> بيتر دراكر، الإدارة: مهام، مسؤوليات وتطبيقات، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، القاهرة، الدار الدولية للنشر، ط1، 1996، ص216

- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين
- تضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات والقروض، وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو الجمع بين الوسيلتين حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية.
- فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد
- يجب أن يشتمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة على فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

### ثالثا: أنواع المؤسسات الاقتصادية

تصنف المؤسسات الاقتصادية إلى عدة أنواع، وفيما يأتي معلومات عن أهمها<sup>1</sup>:

#### 1/ تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفقاً للقطاع، وتُصنف إلى ثلاثة قطاعات هي:

- القطاع الأولي: هو عبارة عن المؤسسات التي تتميز بنشاط مرتبط بعلاقة قوية مع الطبيعة، مثل المناجم، ومؤسسات الصيد البحري، والمؤسسات الزراعيّة.

<sup>1</sup> السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)، الجزائر: جامعة منتوري، ص 90-93

- **القطاع الثانوي**: هو عبارة عن مؤسسات الأشغال العمومية، والمؤسسات التحويلية التابعة لقطاع الصناعة.

- **القطاع الثالث**: هو عبارة عن المؤسسات التي تقدم خدمات، مثل مؤسسات التسويق، والتأمين، والمصارف وغيرها.

## 2/ تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفقاً للشكل القانوني:

كما رأينا انه يوجد العديد من المعايير التي على أساسها تصنف المؤسسات الاقتصادية، ولكن سنركز على المعيار القانوني، والشركة في هذا التقسيم هي التي يديرها أو يشترك فيها اثنان أو أكثر، طبقاً لبنود عقد التأسيس، وتكون للشركة شخصية معنوية خاضعة للتشريع الجزائري وتشمل شركات التضامن وشركات التوصية والشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات المساهمة، كلها شركات تجارية بحكم شكلها ومهما يكن موضوعها<sup>1</sup>.

### - شركة التضامن:

تسمى الشركة بأسماء جميع الشركاء أو اسم أحدهم متبوع بلفظة "شركائه"؛ وللشركاء في شركة التضامن صفة التاجر وهم مسؤولون من غير تحديد وبالتضامن عن ديون الشركة، وتتحد المسؤوليات في الشركة طبقاً للقانون الأساسي لها، وما يميز شركة التضامن أن حصص الشركاء لا يمكن أن تكون سندات قابلة للتداول.

### - شركة التوصية البسيطة:

كل الأحكام والشروط المطبقة على شركة التضامن تطبق أيضاً على شركة التوصية البسيطة؛ ويلتزم الشركاء الموصون بديون الشركة فقط في حدود قيمة حصصهم؛ والتي لا يمكن أن تكون على شكل تقديم عمل، ويمكن أن يحدد في اسم الشركة عبارة "شريك موصي" فيلتزم هذا الأخير من غير تحديد وبالتضامن بديون الشركة.

ويجب أن يحدد في شركة التوصية البسيطة:

<sup>1</sup> فوزي محيرق، مرجع سابق، ص-ص: 47-52.

- مبلغ أو قيمة حصص كل الشركاء.
- حصة كل شريك متضامن أو شريك موص في هذا المبلغ أو القيمة.
- الحصة الإجمالية للشركاء المتضامين وحصتهم في الأرباح وكذا حصتهم في الفائض من التصفية.

### - الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL):

- تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من عدة أشخاص يتحملون الخسائر في حدود ما قدموا من حصص؛ ويجب أن يوضع في اسم وعنوان هذا النوع من الشركات أي شركة ذات مسؤولية Société à Responsabilité Limitée SARL ورمزها ش، ذ، م، م محدودة
- ويشترط القانون التجاري الجزائري على الشركة ذات المسؤولية الوحيدة أن لا يقل رأسمالها عن: 100.000.00 دج؛ وينقسم رأس المال إلى حصص ذات قيم اسمية متساوية مبلغها 100.000 دج على الأقل.
- ويكون الشركاء مسؤولون بالتضامن خلال مدة خمس سنوات تجاه الغير عن القيمة المقدرة للحصص العينية التي قدموها عند تأسيس الشركة.
- لا يتجاوز عدد الشركاء العشريون شريكا؛ فإذا تجاوزت الشركة هذا العدد يجب أن يتحول شكل الشركة في أجل قدره عام إلى شركة مساهمة وإلا تنحل الشركة قانونا.

### - المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (EURL):

- تسري كل الأحكام القانونية على هذه النوع من الشركات إلا أن ما يميزها هو عدم وجود شركاء، والمالك هو شخص طبيعي واحد، ويرمز لها ب: (EURL) وهي اختصار ل: (Entreprise Unipersonnelle Limitée à Responsabilité)
- ونشير هنا أنه لا يجوز لشخص طبيعي أن يكون شريكا وحيدا إلا في شركة واحدة ذات مسؤولية محدودة؛ ولا يمكن لشركة ذات مسؤولية محدودة أن يكون لها كاشريك وحيد شركة أخرى ذات

مسؤولية محدودة مكونة من شخص واحد، ويمكن أن تتحول الشركة ذات المسؤولية المحدودة إلى شركة تضامن بموافقة كل الشركاء.

### - شركات المساهمة:

شركة المساهمة هي شركة يشترك في ملكية رأس مالها على الأقل سبعة من الشركاء، يتحملون الخسائر بقدر حصتهم في رأس المال. وحدد رأسمال الشركة ب: خمسة ملايين 5000.000.00 دج على الأقل، هذا إذا لجأت الشركة عند تأسيسها إلى علنية الادخار للاكتتاب؛ ويكون رأس المال أقل أي مليون 1000.000.00 دج في الحالة المخالفة أي إذا لم تعلن عن الاكتتاب.

وتكون إثباتات المساهمة المالية إما بالأسهم أو شهادات الاستثمار أو السندات ولكل ورقة مالية حقوق والتزامات محددة.

وبعد النشاط يمكن زيادة رأسمال شركة المساهمة إما بإصدار أسهم جديدة أو بإضافة قيمة للأسهم الموجودة. كما يمكن أن تتحول شركة المساهمة نوعها إذا أتمت سنتين من النشاط الفعلي، وطبعا بعد موافقة المساهمين.

ويتولى إدارة شركة المساهمة مجلس إدارة يتكون من ثلاثة أعضاء إلى اثنا عشر عضوا على الأكثر.

### - شركات التوصية بالأسهم:

وهي الشركة التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم، بين شريك متضامن أو أكثر له صفة تاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة عن ديون الشركة وشركاء موصين (أقل من ثلاثة) لهم صفة مساهمين، ولا يتحملون الخسائر إلا بما يعادل حصصهم.

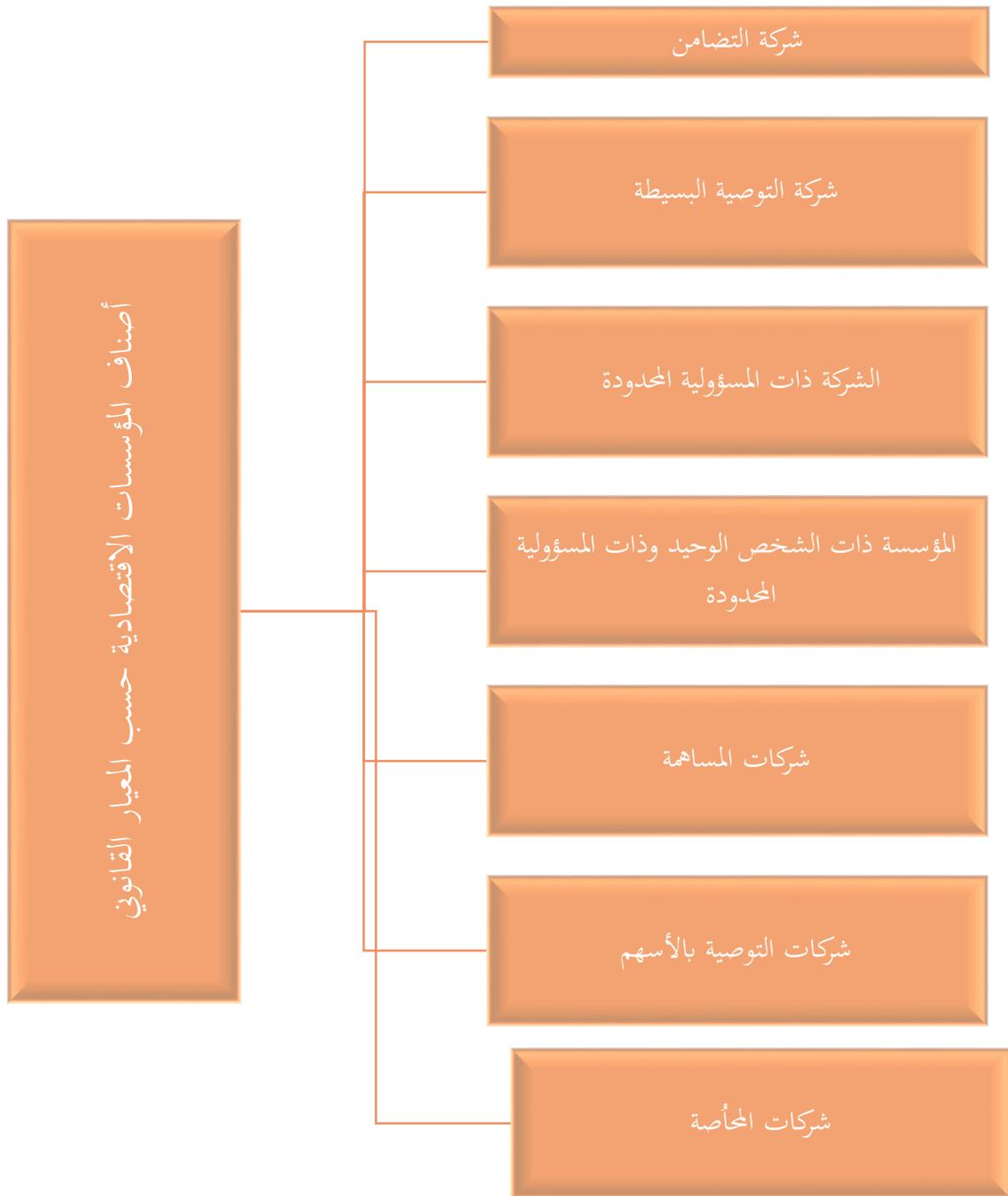
ولأي شركة من الأنواع السابقة الذكر في حالة تصفيتها الحق في أن تندمج في شركة أخرى أو أن تساهم في تأسيس شركة جديدة بطريقة الدمج.

### - شركات المحاصة:

هي شركة بين شخصين طبيعيين أو أكثر، تتولى إنجاز عمليات تجارية؛ ولا تكون شركة المحاصة إلا في العلاقات الموجودة بين الشركاء وما يميزها أنها لا تظهر للغير؛ فشركة المحاصة لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا تخضع للإشهار ويمكن إثباتها بكل الوسائل.

وشركة المحاصة هي أن يمول شخص طبيعي شخص آخر طبيعي أو معنوي لشراء سلعة ما، على أن ينشأ بين الطرفين عقد تأسيس عند الموثق يوضح فيه، رأسمال الممول وكيفية حصوله على الربح، ويشترك كذلك في الخسارة. والهدف من إنشاء شركة المحاصة هو لحماية الممول، في حالة أي نزاع.

ويمكن تلخيص المعيار القانوني لتصنيف المؤسسات في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحث

### 3/ تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفقاً لطبيعتها ملكيتها، وتُصنف إلى الأنواع الآتية:

- **المؤسسات الخاصة:** هي المؤسسات التي يمتلكها فرد واحد أو مجموعة من الأشخاص.
- من مزاياها: سهولة إجراءات إنشائها، تتمتع بدرجة عالية من المرونة (السرعة في اتخاذ القرارات)، انخفاض التكاليف الإدارية، الأرباح ، تخضع لضريبة الدخل؛

- من عيوبها: المسؤولية غير محدودة، صعوبة الحصول على قروض وبالتالي صعوبة التوسع في العمليات.
- **المؤسسات المختلطة:** هي المؤسسات التي تتوزع ملكيتها بشكل مشترك بين القطاعين العام والخاص.
  - **المؤسسات العامة:** هي المؤسسات التي تمتلكها حكومة الدولة، ولا يمكن إغلاقها أو بيعها إلا في حال وافقت الحكومة على ذلك.
  - رابعا: **حسب حجم المؤسسة** عرفها المشرع الجزائري في القانون رقم 01 / 18 الصادر في 12 / 12 / 2001 والمتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>:
  - **مؤسسة مصغرة** وهي التي عدد عمالها لا يتجاوز 9 عمال ورقم أعمالها أقل من 20 مليون دج أما مجموع ميزانيتها السنوية أقل من 10 مليون دج
  - **مؤسسة صغيرة** عدد عمالها بين 10 و 49 ، رقم أعمالها أقل من 200 مليون دج، أما مجموع ميزانيتها السنوية أقل من 100 مليون دج
  - **مؤسسة متوسطة** عدد عمالها لا يتجاوز 250 عامل، رقم أعمالها أقل من 2 مليار دج أما مجموع ميزانيتها السنوية فلا يتعدى 500 مليون دج.
  - **مؤسسة كبيرة:** عدد عمالها أكثر من 250 عامل، رقم أعمالها يفوق 2 مليار دج ومجموع ميزانيتها السنوية أكبر من 500 مليون دج.

### ثالثا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تحت الاقتصادية بتحقيق أهداف تتوافق مع طبيعة النشاط الخاص بها:

#### 1/الأهداف الاقتصادية

تسمح المؤسسة بـ:

- توفير السلع والخدمات من أجل تلبية حاجيات المستهلكين؛

<sup>1</sup> ناصر داداي عدون ، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة 2، 1998 ، ص، 08

- عقلنة الإنتاج: وهو ترشيد المؤسسة لعوامل الإنتاج؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بالاعتماد على التخطيط الدقيق والجيد، مع الحرص على تفعيل دور الرقابة على عملية التنفيذ.
- تنمية الاقتصاد الوطني عن طريق الاستثمار مما يؤدي إلى توفير مناصب شغل؛
- المساهمة في التطور التكنولوجي عن طريق دعم البحوث والتنمية من أجل تحسين النوعية و زيادة الإنتاج؛
- تحقيق الربح، لأنه لا يمكن أن تستمر المؤسسة في الوجود دون تحقيق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصدود أمام المؤسسات الأخرى المنافسة.

## 2/ الأهداف الاجتماعية

يظهر هدف المؤسسة من الناحية الاجتماعية في:

- تحسين مستوى المعيشة السكان عن طريق ضمان مستوى مقبول من الأجور؛
- القضاء على الآفات الاجتماعية نتيجة القضاء على البطالة؛
- رفع المستوى التكويني للعمال من خلال الدورات التكوينية؛
- إقامة أنماط استهلاكية معينة من خلال التأثير في عادات وأذواق المستهلكين وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة الإشهار والدعاية؛
- توفير تأمينات ومرافق للعمال: التأمين الصحي ضد حوادث العمل والتقاعد بالإضافة إلى مزايا أخرى مختلفة.

## 3/ الأهداف التكنولوجية

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة:

- الأهداف المرتبطة بتطبيق البحث العلمي؛ بهدف تطوير المنتجات، ومواكبة التطور التكنولوجي للمساهمة في المحافظة على القدرة التنافسية في السوق.
- توفير مصلحة خاصة للبحث والتنمية للوصول إلى أحسن الطريقة الإنتاجية علميا للرفع من المردودية الإنتاجية في المؤسسة؛
- مساندة السياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي.

## رابعاً: وظائف المؤسسة:

**الوظيفة المالية:** هي مجموعة من المهام والأنشطة التي تصب في توفير الموارد المالية باستعمال مختلف الأدوات الكمية والتقنية، وهي تسعى بذلك إلى اختيار المزيج المالي الملائم (أموال خاصة، تمويل ذاتي، قروض)، التي تحقق لها أحسن مردود بأقل التكاليف.

**وظيفة التمويل:** ترتبط وظيفة التمويل في المؤسسة الاقتصادية بالدرجة الأولى بالحصول على المواد الأولية التي تدخل في عملية التحويل، مهام كان النشاط التي تمارسه المؤسسة، مع ما يرافق ذلك من عملية ترتيب وتخزين.

ونعني بها "مجموع المهام والعمليات التي تعمل على إمداد المؤسسة بمواد أولية أو المواد تامة الصنع أو نصف المصنعة... الخ، للقيام بنشاطها، وذلك بالكمية والنوعية المطلوبة، وفي الزمن المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، مع تفادي نفاذ المخزون وتعطل النشاط."

**وظيفة (إدارة) الموارد البشرية:** وتعني عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة. "كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة."

**وظيفة الإنتاج والعمليات:** هي الوظيفة التي تسمح بتنفيذ عمليات الإنتاج باحترام شروط الكمية، الجودة والآجال والتكاليف التي تحقق أهداف المؤسسة."

**وظيفة التسويق:** يعرف التسويق بأنه: "جميع أوجه النشاط التي تؤدي إلى انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي."

كما يعرف بأنه: "مجموعة الجهود والأنشطة المستمرة والمتكاملة التي تسهل وتصاحب انتقال السلع والخدمات والأفكار إلى مشتريها، بما يحقق الأهداف والمنافع الاجتماعية للمستهلك والمنتج."

- **وظيفة البحث والتطوير:** هذا النشاط المصدر الأساسي للإبداعات في المؤسسة، ويمكن تعريف وظيفة البحث والتطوير على أنها: "كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق إنتاج، أو منتجات مادية استهلاكية أو استثمارية. وتباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات، أو في مراكز البحث التطبيقي أو في المؤسسات الصناعية"

**خامسا: محيط المؤسسة الاقتصادية.**

المحيط ونقصد به الحيز الذي يعبر عن الظروف المعنوية والواقع المادي والطبيعة القانونية المحيطة بالمؤسسة والمحيط يشكل المناخ الاستثماري الذي تنشط فيه المؤسسة<sup>1</sup>، وينقسم إلى المحيط المباشر والمحيط غير المباشر.

### 1/ المحيط المباشر للمؤسسة الاقتصادية:

يتكون محيط المؤسسة الاقتصادية الخارجي من مجموعة من العوامل تسمى اسم بيئة العمل، وهي أطراف تتعامل بصفة مباشرة مع المؤسسة، بحيث تؤثر هذه المتغيرات على المؤسسة إيجاباً وسلباً وهذه الأطراف هي:

- **العمال:** يؤثر العمال على نشاط المؤسسة من خلال تكوينهم وثقافتهم، وكذلك الخصائص الفيزيولوجية التي يتمتعون بها فكلما كانت هذه العوامل متوفرة كلما أدى ذلك إلى المساهمة في رفع مستوى الإنتاج للمؤسسة.

- **المسيرون:** يؤثر المسيرون بصفة مباشرة على المؤسسة ويساهمون في تنظيم نشاطها اعتماداً على كفاءتهم، ويطلق على النقطتين السابقتين مصطلح "سوق العمل".

- **نقابات العمال:** تشكل هذه النقابات بغرض الأخذ بعين الاعتبار مطالب العمال من طرف المسيرين فيما يخص رفع الأجور تحسين ظروف العمل، تحديد ساعات العمل... الخ.

- **المساهمون:** لا يكون تأثير المساهمين على المؤسسة دوماً بالأمر الحسن باعتبارهم ملاكها حيث إما تتحقق لهم نسبة معينة من الأرباح أو يتحملون الخسائر الناتجة، فوجود سوق مالي تتوفر فيه عدة بدائل يدفع هذا بالمساهمين إلى التوجه نحو المؤسسة التي تقدم العائد المناسب لهم من خلال المساهمة في رأسمالها وخلافاً على ذلك إذا كان العائد غير مناسب فسينسحب المساهمون بالتنازل عن أسهمهم مما يؤدي إلى زيادة حجم الأسهم المعروضة.

<sup>1</sup> فوزي محيريق، مرجع سابق، ص: 107.

**-الموردون:** وهم المتعاملون الذين يوفران للمؤسسة مواد ذات نوعية وجودة معينة وبكمية محددة، تعتمد عليهم المؤسسة في تحصيل جزء من مدخلاتها ويتبعون سياسات تمويل معينة تؤثر على نشاط المؤسسة إضافة إلى أسعار المواد الموردة والمهلة التي يمنحونها لها للوفاء بالتزاماتها.

**-المنافسون:** وهم المؤسسات التي تمارس نفس النشاط وبالتالي تتنافس من أجل الحصول على الموارد اللازمة لها، وعلى اكتساب وجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن ولهذا يجب على المؤسسة التركيز على البروز والسيطرة على أكبر حصة من السوق هذا من جهة ومن جهة أخرى يجب أن تعمل على تقوية نقاط الضعف لديها.

**-المستهلكون:** باعتبار المؤسسة كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات يتم تعريفها في السوق فيجب أن يقابل ذلك طلب المستهلكين لهذه السلع بالشكل الذي يضمن تلبية رغباتهم واحتياجاتهم باختلاف أذواقهم واختياراتهم تبعاً لدخلهم فإن لم تراعي المؤسسة ذلك فهذا سيدفعهم إلى التوجه إلى سلع وخدمات مؤسسات أخرى منافسة، ولذلك يجب عليها أن تعمل على عرضها بأنسب الأسعار وأحسن نوعية إضافة الترويج والإشهار لمنتجاتها مسبقاً، واتباع سياسة الدفع بالتقسيط باعتبارها سياسات تؤدي إلى زيادة الطلب على منتجاتها.

**-الدائنون:** وهم أصحاب رأس المال الذي تقترضه المؤسسة ويتم التأثير على المؤسسة من خلال وضعهم لشروط تخص مبلغ القرض الممنوح والضمانات المصاحبة له مما يجعلهم يقللون من مخاطر الائتمان الممنوح للمؤسسة باعتبارهم لا يملكون الحق في تسيير المؤسسة عكس المساهمين.

## 2/ المحيط غير المباشر للمؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> أحلام محبي، مرجع سابق، ص: 35.

ويضم المتغيرات التي تؤثر بشكل عام على مجموع المؤسسات ومجموع المتعاملين الاقتصاديين في مجتمع ما ويتكون هذا المحيط من:

- **المتغيرات الاجتماعية:** وهي تلك العوامل التي تخص تركيبة المجتمع من خلال عدد السكان، مناطقهم السكنية، معدل دخلهم، معدل المواليد لديهم... الخ، وتؤثر على المؤسسة من خلال حجم الطلب على منتجاتها والذي يحدده حجم السكان وفقا لمستوى معيشتهم.

- **المتغيرات الاقتصادية:** وهي تلك العوامل التي تدخل في الإطار الهيكلي المحدد للنظام الذي تعمل ضمنه المؤسسة كالنظام الضريبي، معدل النمو، معدل التضخم، معدل البطالة، سعر الصرف، الطلب المحلي، السياسة المالية والسياسة النقدية

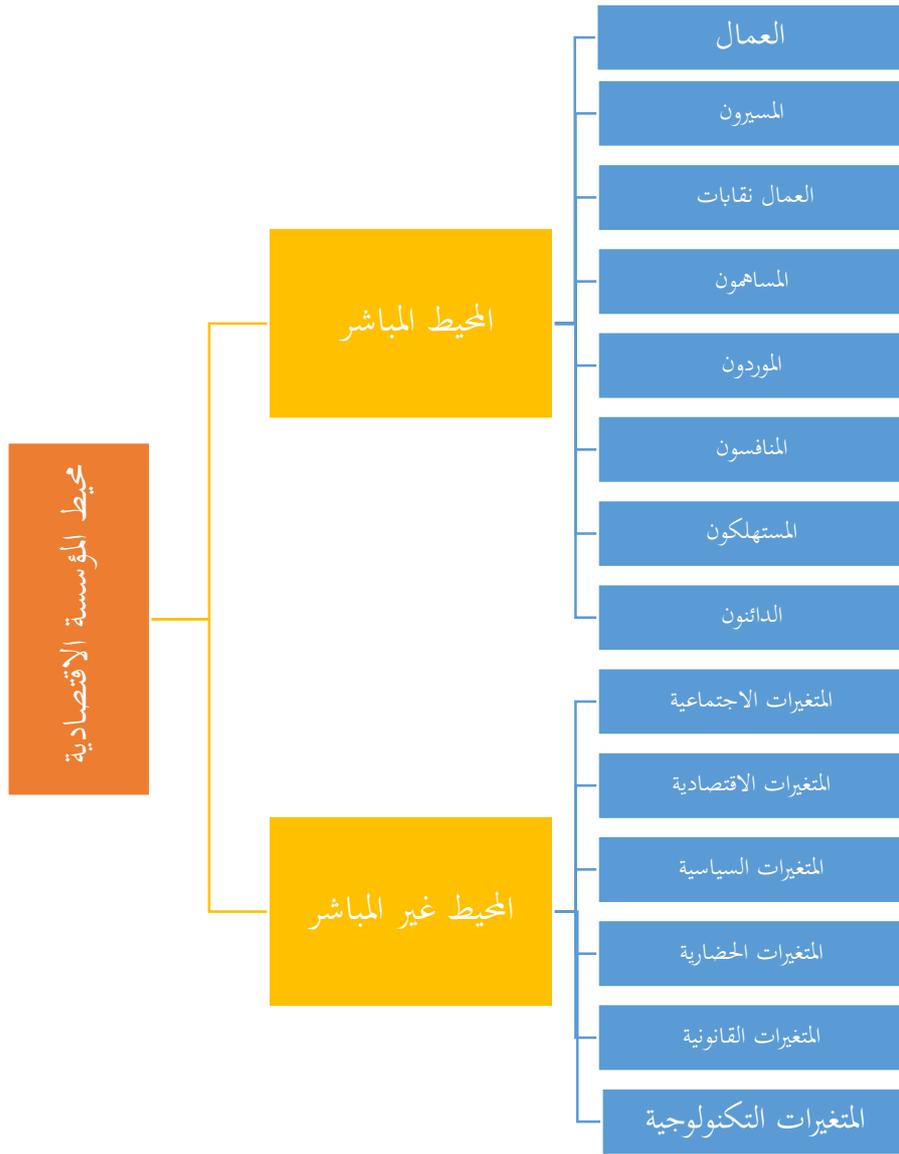
- **المتغيرات السياسية:** وهي تلك العوامل السياسية السائدة في المجتمع وتعتبر المحور الرئيسي لاتخاذ قرار الاستثمار من بينها الاستقرار السياسي والذي يعتبر الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المستثمرون فهم يرفضون المخاطرة بأموالهم في محيط يسوده التوتر وعدم الاستقرار.

- **المتغيرات الحضارية:** وهي تلك العوامل التي تخص عادات وتقاليد ومبادئ السكان إضافة إلى الدين المحدد للأطر الأخلاقية والتربوية داخل المجتمع.

- **المتغيرات القانونية:** وهي تلك القوانين التي تؤثر على نشاط المؤسسة سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة وهي خاضعة للقواعد التي يملها القانون.

- **المتغيرات التكنولوجية:** وهي تلك العوامل التي تعتبر رئيسية وحاسمة بالنسبة للمؤسسة فنوعية التكنولوجيا التي تستعملها قد يجعلها في موقع قوي بالنسبة للآخرين كما تجعلها في موقع هش بالنسبة للأطراف التي تستخدم التكنولوجيا الحديثة.

ويمكن تلخيص مكونات محيط المؤسسة الاقتصادية في الشكل الآتي:



المصدر: من إعداد الباحث

## المحور الثاني: الثقافة المقاولاتية

## أولاً: الإطار العام للثقافة المقاولاتية:

تعد الثقافة المقاولاتية أحد المفاهيم الحديثة التي حظيت بتفاعل واسع في العالم الأعمال، فهي تمثل المجموعة القيمة والعملية التي يتقاسمها المنتمون للمقاولة في تحقيق أهدافهم الاقتصادية والمساهمة في تطوير المجتمع. ومع ارتفاع الاهتمام بالمقاولاتية، تزداد أهمية الثقافة المقاولاتية في العالم الحديث. فقد أصبحت الثقافة المقاولاتية تشكل عنصراً حاسماً في نجاح المشاريع والأعمال، وتعدّ أحد المكونات الأساسية لثقافة العمل الجماعي والابتكار والتنافسية. ولذلك، يعدّ فهم مفهوم الثقافة المقاولاتية والعوامل التي تؤثر عليها أمراً ضرورياً لتحسين أداء المشاريع وتعزيز النمو الاقتصادي.

### 1/ مفهوم المقاولاتية:

تحوّل مفهوم المقاولاتية إلى مفهوم شائع الاستعمال ومتداول بشكل واسع، بعد أن تناول العديد من الاقتصاديين والإداريين موضوع المبادرة الفردية وريادة الأعمال، وكان بيتر دراكر (Peter Drucker) واحداً من أوائل المفكرين الذين أشاروا إلى هذا التحوّل في عام 1985، حيث أشار إلى تحوّل الاقتصادات الحديثة من اقتصاديات التسيير إلى اقتصاديات مقاولاتية<sup>1</sup>.

تم استخدام مفهوم المقاولاتية على نطاق واسع في عالم الأعمال الياباني، حيث انتشرت مؤسسات الأعمال المقاولاتية بسبب التقدم التكنولوجي والسلي والخدمي. وكانت المقاولة تعني دائماً الاستحداث في هذا السياق، أما في مجال إدارة الأعمال فيشير إلى إنشاء مشروع جديد أو تقديم فعالية مضافة إلى الاقتصاد<sup>2</sup>.

ويمكن تعريف المقاولة بأنها عملية إنشاء وتشغيل فرص الأعمال من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، وتتم هذه العملية من خلال إنشاء منظمات جديدة بهدف خلق القيمة.

---

<sup>1</sup> Drucker, P. F. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles.

Harper & Row.

<sup>2</sup> Ishida, H. (2004). Entrepreneurship in Japan. Journal of Small Business Management, 42(2), 268-273.

## 2/ الثقافة المقاولاتية:

يمثل اهتمام البحث الجامعي بمفهوم الثقافة المقاولاتية مسلكاً علمياً يستدعي تفاعلية البحث مع تطورات محيطها المعقدة في التكوين والممارسة، حيث يتم التعرف على ثقافة المقاولات كنتاج للكيان الاجتماعي المتفاعل داخل المقاولات كتنظيم مؤسسي متميز يفرض استقلالته النسبية عن المحيط الذي يتواجد به، وتشمل ثقافة المقاولات مجموعة من القواعد القيمية والعملية التي يتقاسمها أفراد المقاولات لتحقيق الأهداف الاقتصادية وحل المشاكل والمساهمة في تطوير المجتمع من خلال إنتاج منافع اقتصادية واجتماعية للدولة والمجتمع، ومن بين تلك القيم: التنظيم والإدارة، والأخلاق، والتنافسية، والمهنية، والكفاءة، والقدرة على التجديد والابتكار . ويبقى لهذا المفهوم خصوصية مرتبطة بما يلي:

-**المقاولاتية:** هي ليست فقط عبارة عن تنظيم وبنية قانونية، اقتصادية واجتماعية، أي مجموعة من الموارد المالية، التقنية والبشرية، بل أكثر من ذلك هي مسار ومجموعة من المراحل التي تتطلب استعمال منطق مقاولاتي من الفكرة إلى التأسيس وبداية النشاط الفعلي أي روح مقاولاتية لحامل هذه الروح الذي هو المقاول.

- **البيئة:** والمتمثلة في الوسط الاجتماعي، الاقتصادي، الثقافي، السياسي، القانوني والتكنولوجي الذي يؤثر بصفة مباشرة على الفعل المقاولاتي، فهذه التركيبة المعقدة تشكل عامل مهم وحاسم في تشجيع تكون ثقافة مقاولاتية أو كبحها.

## 3/ عناصر تنمية الثقافة المقاولاتية:

يكون تطوير ثقافة المقاولاتية عن طريق التحسيس والعمل والتأكيد على أهمية المقاولاتية من خلال<sup>1</sup>:

- التكوين في المقاولاتية (البرامج التدريبية، المسالك المهنية والأكاديمية والورشات التدريبية... الخ)، وهذا لأجل تشجيع الاهتمام لممارسة المقاولاتية الذي يعتبر العنصر الأساسي في الثقافة المقاولاتية، تأتي بعدها:

- التثمين، أي تشجيع السلوكيات والممارسات المقاولاتية، من خلال تبني ودعم مختلف الأفكار وتحضيرها وإخراجها في شكل مشاريع، ثم تأتي النقطة الأساسية في هذه العلاقة وهي:

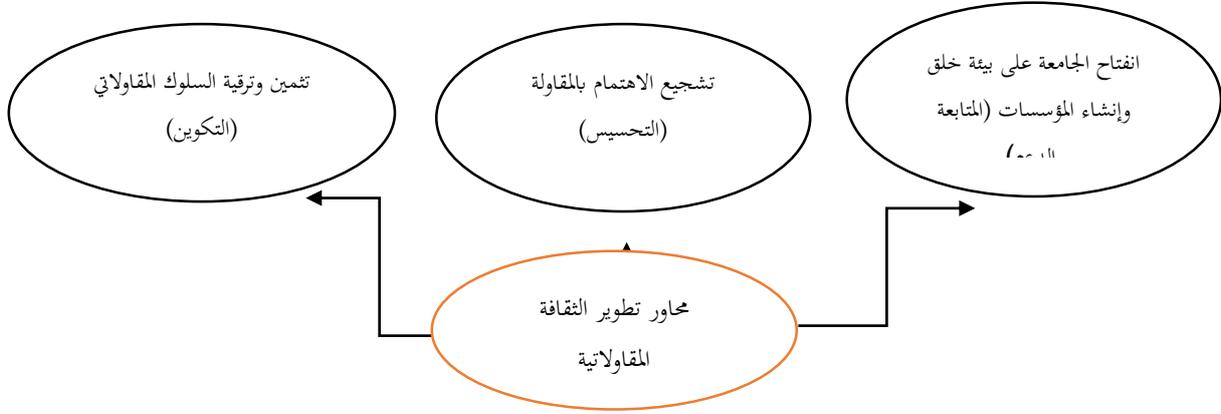
- انفتاح الجامعة على بيئة خلق وإنشاء المؤسسات والهدف من ذلك هو الانتقال من الفكرة والمشروع إلى الفعل والتنفيذ واستقطاب الدعم.

وعليه يظهر أن العلاقة بين الجامعة ومؤسسات البحث بثقافة المقاولاتية تتمحور من خلال ثلاثية التحسيس، التكوين، الدعم والمتابعة". والشكل التالي يوضح ذلك:

---

<sup>1</sup> بدرأوي سفيان، ثقافة المقاولاتية لدى الشباب الجزائري المقاول - دراسة ميدانية بولاية تلمسان -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع والتنمية البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014 - 2015، ص 82.

#### 4/ محاور تطوير الثقافة المقاولاتية:



المصدر: بدرابي سفيان، ثقافة المقاولة لدى الشباب الجزائري المقاول دراسة ميدانية بولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015، ص 83.

#### 5/ الجامعة كحيط لتنمية الثقافة المقاولاتية:

يعود تاريخ تدريس المقاولاتية في العالم، وعلى مستوى الجامعات إلى عام 1947 عندما قدم MYLE MACES أول مقرر دراسي في المقاولاتية في جامعة هارفارد الأمريكية، وعلى وجه التحديد في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، حيث جذب هذا المقرر انتباه وإعجاب 188 طالبا من طلاب الفرقة الثانية لدرجة ماجستير إدارة الأعمال والبالغ عددهم 600 طالبا<sup>1</sup>.

ومن الأسباب التي جعلت الدولة الجزائرية تهتم بموضوع المقاولاتية في مؤسسات التعليم العالي تتمثل في النقاط التالية:

- تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
- تطور مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

<sup>1</sup> Aziz Bouslikhane, Enseignement de L'entrepreneuriat- pour un regard paradigmatic autour du processus entrepreneurial -, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nancy2, 2011, P.129.

- دور المقاولاتية في تطور الميزان التجاري
  - دور المقاولاتية في تطور الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة
- ومن أهم الدوافع التي تحفز المقاول الجزائري نجد المنطلقات التالية<sup>1</sup>:
- المنطلق العائلي: رئيس المؤسسة يفوض للإشراف عليها من العائلة، ويقوم بتطويرها، كما قد ينشأ مؤسسة في إطار العائلة من خلال تعبئة مدخراتها، مستعملا علاقاته، ومستعينا بالتكنولوجيا.
  - المنطلق السياسي: رئيس المؤسسة شارك شخصيا في حرب التحرير الوطني قبل أن ينشئ مؤسسته.
  - منطلق المهاجر: رئيس المؤسسة مهاجر سابق أو ابن له، يحول إلى الجزائر نشاط أنشأه في الخارج أو ينشئه في الجزائر كامتداد لنشاطه الخارجي.
  - منطلق القطاع العام: رئيس المؤسسة هو موظف سابق، إطار سامي أو متوسط في القطاع العام الإداري أو الاقتصادي، اكتسب خلال حياته المهنية كفاءات مكنته من إنشاء شبكة علاقات مفيدة في أعماله.
  - منطلق الانفتاح: رئيس المؤسسة في الغالب تاجر سابق، استغل الانفتاح على التجارة الخارجية فانفتح على المنافسة لبحث في إنتاج السلع أو الخدمات.
  - منطلق المخاطر والمغامر: بالنسبة لهذا المقاول فالمؤسسة ذريعة لتكوين الثروة، فيمارس الغش مع جميع البنوك، الضرائب، الإدارة، أملاك الدولة، القوانين وغيرها.

---

<sup>1</sup> Abdellatif Benachenehou, Les entrepreneurs algériens, éd.Alpha Design, 2007, PP.20-21.

- المنطلق الجامعي : رئيس المؤسسة حامل لشهادة جامعية، وبمساعدة عائلته أو بدونها ينشئ أو يطور مؤسسة، ويعتبر منفتح ويحاول تطبيق معارفه المكتسبة في الجامعة.

كما تطرق (Abderrehmane Abdou et Kamel Boucherf) إلى تقسيم آخر تمثل في المقاول: الإطار، التقليدي، الوريث، المنفتح. فالمقاول التقليدي قد يتقاطع مع مسار أو أكثر من المسارات السابقة فهو محدود الشهادات (مستوى ابتدائي أو متوسط) قام بإنشاء مؤسسته في مرحلة شبابه والمؤسسة التي يقودها ليست بالضرورة هي نفسها التي امتلكها عند بداية نشاطه، اكتسب خبرة طويلة وينحدر من عائلات تجارية، دوافعه هي تحقيق مؤسسة موجهة نحو الأسرة والأبناء، كي لا يحتاجوا إلى العمل لدى الغير<sup>1</sup>. لكل مسار من هذه المسارات إيجابياتها التي تميزه وتخدم استراتيجيات المقاول التطويرية وأهدافه، وقد تتداخل هذه المسارات وتتفاعل فيما بينها.

من خلال هذه المعطيات يمكن القول أن الثقافة المقاولاتية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تميز روح ريادة الأعمال والتي تساعد المقاولين على تحقيق النجاح في عالم الأعمال. يمكن تلخيص هذه الثقافة في بعض النقاط الرئيسية التالية:

- الإبداع والتجديد: يحث الثقافة المقاولاتية المقاولين على البحث عن فرص جديدة وتحديات جديدة وابتكار حلول جديدة للمشكلات القائمة.
- العمل الجاد: يؤمن المقاولون بأن العمل الجاد والتفاني في العمل هو مفتاح النجاح.
- المرونة: يعتبر المقاولون أن القدرة على التكيف مع التغييرات والتعلم من الأخطاء هي جزء أساسي من نجاح المشروع.
- الريادة: يتميز المقاولون بالجرأة في التفكير والعمل على تطوير أفكار جديدة وغير تقليدية.

---

<sup>1</sup> Abderrehmane Abdou, Kamel Boucherf, Entrepreneurs et PME – approches algéro – françaises -, éd. L’Aarmattan, France, 2004, P.132.

- التركيز على العملاء: يهتم المقاولون بتقديم خدمات عالية الجودة لعملائهم وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.

- الاستثمار في العمالة: يؤمن المقاولون بأن الموظفين هم أساس النجاح وأن الاستثمار فيهم يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والربحية.

- المسؤولية الاجتماعية: يتحمل المقاولون مسؤولية اجتماعية في تقديم المساعدة والدعم للمجتمعات المحلية والعمل على تحسين جودة الحياة فيها.

إن اتباع الثقافة المقاولاتية يساعد على بناء عمل ناجح ومستدام ويساعد في تحقيق النجاح والتفوق في عالم الأعمال.

## المحور الثالث: ماهية المقاول أو الفريق المقاوالاتي

يشكل المقاول أو الفريق المقاوالاتي حامل المشروع، جزءاً أساسياً من النسيج الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات الحديثة. فالمقاول هو الفرد أو الجهة التي تحمل المسؤولية الكاملة عن تطوير مشروع جديد، سواء كان ذلك مشروعاً صغيراً أو كبيراً، وهو المسؤول أيضاً عن توظيف الموارد المالية والبشرية والتنظيمية اللازمة لتحقيق هذا المشروع. ولتحقيق النجاح في هذا المجال، يجب أن يتمتع المقاول بمجموعة من الصفات اللازمة، مثل الإبداع والقدرة على التخطيط والتنظيم والتفاوض والتواصل، إضافة إلى الإصرار والمثابرة على تحقيق الأهداف المرسومة. في هذا السياق، يعد المقاولون من العناصر الرئيسية لتنمية الاقتصاد والمجتمع، حيث يساهمون في خلق فرص العمل وتحسين مستوى المعيشة، كما يساهمون في تطوير الابتكار والتكنولوجيا وتحسين جودة الحياة بشكل عام.

### أولاً: مفهوم المقاول

تم تطوير فكرة المقاولة مع مرور الزمن، ففي العصور الوسطى في فرنسا كانت تعني المقاول شخصاً يشرف على مسؤولية ويتحمل أعباء مجموعة من الأفراد، ومع الوقت أصبح المقاول يعني الفرد الجريء الذي يسعى لتحمل المخاطر الاقتصادية، وخلال القرنين السادس عشر والسابع عشر تحولت المقاولة إلى أنشطة المضاربة. ويُعتبر جان باتيست ساي (1803) واحداً من أوائل من ينظرون إلى هذا المفهوم، إذ يصف المقاول بأنه المبدع الذي يقوم بجمع وتنظيم وسائل الإنتاج، بهدف خلق منفعة جديدة.<sup>1</sup>

وفقاً لشومبتر في عام 1950، المقاول هو الشخص الذي يتمتع بالإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار، مما يؤدي إلى ظهور "التدمير الخلاق" في الأسواق والصناعات المختلفة، ويؤدي ذلك إلى ظهور منتجات ونماذج عمل جديدة. وبالتالي، يقوم الرياديون بقيادة التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل. يضيف جوليان مارشيزني أن المقاول يتميز بالعديد من

<sup>1</sup> Brahim allali, vers une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherche N17, ISKAE

الصفات الأساسية، بما في ذلك القدرة على التخيل والثقة الكبيرة في النفس، والحماسة والصلابة والرغبة في حل المشاكل والتسيير، والمقاومة للروتين والتحديات، والقدرة على خلق معلومات هامة.

رغم أن المقاول ليس شخصاً خيالياً، إلا أنه يتميز بأنه شخص يتحرك بمفرده وبشكل مستقل، ويتمتع بصفات الثورة والمقاومة والإبداع. المقاول هو الشخص الذي يمتلك الإرادة والقدرة الكافية - وإذا كان لديه الموارد اللازمة - لتحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يتم تطبيقه على أرض الواقع، بتحمل المخاطر والاستثمار بهدف تحقيق العوائد المادية. يتمتع المقاول بالجرأة والثقة بالنفس والمعرفة التسييرية والقدرة على الإبداع، وبهذا يساهم في قيادة التطور الاقتصادي للبلاد.<sup>1</sup>

لقد تعددت النظريات التي تناولت المقاول من عدة جوانب، وهي:

- النظرية الوظيفية: هذه المقاربة التي يمثلها "Shumpeter" وهو الأب الحقيقي للحقل المقاولاتي من خلال نظريته "التطور الاقتصادي"، هذا الأخير اعتبر المقاول شخصية محورية في التنمية الاقتصادية، يتحمل مخاطر من أجل الإبداع، وخاصة خلق طرق إنتاج جديدة.

- النظرية التي تركز على الفرد الهادف إلى إنتاج المعرفة: والتي تركز على الخصائص البسيكولوجية للمقاول مثل الصفات الشخصية والدوافع والسلوك بالإضافة إلى أصولهم ومساراتهم الاجتماعية وقد سلط weber الضوء على أهمية نظام القيم ودورها في إضفاء الشرعية وتشجيع أنشطة المقاولاتية كشرط لا غنى عنه للتطور الرأسمالي.

- النظرية العملية أو التشغيلية: والتي أظهرت القيود المفروضة على المقاربة السابقة، واقترحت على الباحثين الإهتمام بماذا يفعل المقاول، وليس شخصه.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Brahim allali, vers une théorie de l'entrepreneuriat,opicit.

<sup>2</sup> ALAN. FUSTIK, la responsabilité sociale d'entreprise est une source de richesse et de performance pour les PME. Ou comment créer de la richesse en alliant la RSE et le pilotage des actifs immatériels ?, Livre Blanc, Edité par L'agence Lucie et L'IFEC, Juillet 2012.

## ثانياً خصائص الفكر المقاولاتي

يحتاج المقاول إلى مجموعة مواصفات تجعل منه المقاول الناجح والمسير الجيد، وهذا عن طريق الدمج بين مجموعة من الصفات الشخصية والعوامل البيئية، ويمكن تقسيم هذه المقومات إلى قسمين:

### 1/ خصائص شخصية:

- الحاجة إلى الإنجاز: أي تقديم أفضل أداء والسعي إلى إنجاز الأهداف وتحمل المسؤولية والعمل على الابتكار والتطوير المستمر والتميز، ولذلك فالمقاول دائماً يقيم أداءه وإنجازه في ضوء معايير قياسية وغير اعتيادية.

- الثقة بالنفس: حيث يمتلك المقومات الذاتية والقدرات الفكرية على إنشاء مشروعات الأعمال وذلك من خلال الاعتماد على الذات والإمكانيات الفردية وقدرته على التفكير والإدارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك بسبب وجود حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان لقدراتهم وثقتهم بها.<sup>1</sup>

- الرؤية 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 الجهد 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،

<sup>1</sup> محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مخبر العلوم الاقتصادية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 8-9 أفريل 2002، ص 85.

كما يستبعد المقاولون العمل لدى الآخرين تجنباً لحالات التحجيم بحيث يتمكنون من التعبير والتجسيد الحقيقي لأفكارهم وآرائهم وطموحاتهم. كما " يوفر لهم إنشاء المؤسسات الخاصة الدخل الكافي للمعيشة وتحقيق الثراء، إلى جانب التحكم في شؤون العاملين لديهم مما يعطيهم استقلالية في العمل، وهذا ما سماه " Shumpeter" بالمملكة الصغيرة"

بالإضافة إلى العديد من المهارات الواجب توفرها في المقاول الناجح منها:

- **المهارات التقنية.** وهي تتمثل في الخبرة، المعرفة، والقدرة التقنية العالية المتعلقة بالأنشطة الفنية للمشروع في مختلف المجالات من إنتاج، بيع، تخزين وتمويل وهذه المهارات تساعد في إدارة أعمال المشروع بجدارة.

- **المهارات التفاعلية.** وهي قدرات الاتصال، نقل المعلومات استلام، ردود فعل، مناقشة القرارات قبل إصدارها، الإقناع... إلخ التي يحتاجها المقاول في حالة تحويل الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط للآخرين.<sup>1</sup>

- **المهارات الإنسانية:** وتتمثل في القدرات التي تمكن المقاول من تطوير علاقاته مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمؤسسة بشكل عام، حيث أن هذه العلاقات تبني على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المؤسسة والاهتمام بمشكلاته خارج المؤسسة، وهي قدرات تتعلق بالاستجواب والتحفيز والاستمالة للآخرين والمعاملة الحسنة والتصرف اللبق مع أعضاء المؤسسة.

## 2/ خصائص البيئية:

\*المحيط الاجتماعي: يعتبر المحيط الاجتماعي عنصراً مهماً في الدفع نحو إنشاء المؤسسة نظراً لتركيبته المعقدة.

<sup>1</sup> عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، العمل الحر: ثقافة مجتمع أو متطلبات مرحلة؟، ورقة مقدمة إلى: الملتقى الثاني للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة، 28-29 نوفمبر 2014، المملكة العربية السعودية،

**- الأسرة:** تعمل الأسرة على تنمية القدرات المقاولانية لأبنائها ودفعهم لتبني إنشاء المؤسسات كمستقبل مهني خاصة إذا كان هؤلاء الآباء يمتلكون مشاريع خاصة عن طريق تشجيع الأطفال منذ الصغر على بعض النشاطات وتحمل بعض المسؤوليات البسيطة.

**- الدين:** يدعو الدين الإسلامي الحنيف إلى العمل وإتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على القوت

**- العادات والتقاليد:** تعتبر العادات والتقاليد من العوامل المؤثرة على التوجه إنشاء المؤسسات، فالمجتمعات البدوية تمارس الزراعة والرعي مع أبنائها أما الصناعات التقليدية والأنشطة التجارية فتتوارثها الأجيال<sup>1</sup>

**- الجهات الداعمة:** نظرا لأن ثقافة المقاولانية تنشأ من المجتمع الذي تنشأ فيه ممثلا في المؤسسات العامة والخاصة، وهيئات الدعم المرافقة التي تلعب دورا أساسيا في دفع من كثافة المقاولية جامعة والتعليم: يعتبر التعليم بصفة عامة والجامعي بصفة خاصة محورا أساسيا لتطوير مهارات المقاولانية، إذ يجب أن تركز المناهج الدراسية على تشجيع الاستقلالية والمثابرة، الثقة بالنفس وغيرها من المهارات المقاولية الأخرى، كما أن للجامعة دور هام في بناء المعرفة الخاصة بالمقاولانية وتدريب المفاهيم العلمية التي تبني عليها.

---

<sup>1</sup> نبيل محمد شلبي، السمات الشخصية للمستثمر الصغير، ورقة مقدمة إلى الملتقى الثاني للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة، المملكة العربية السعودية 2004

## المحور الرابع: الفكرة او الفرصة التجارية

### أولاً: الفرق بين الفكرة والفرصة

كل ما يأتي على ذهنك من تصورات عن التجارة أو الصناعة هو مجرد فكرة تحتاج إلى التمهيد والفحص والتدقيق حتى تثبت أن هناك حاجة إليها أو فجوة تسدها في السوق، عندها تتحول هذه الفكرة إلى فرصة. فإذا كانت لديك فكرة لمشروع ما، وقبل أن تبدأ بدراسة الجدوى لهذا المشروع والتفكير في رأس المال الكافي لإنشائه، يجب عليك التأمل قليلاً في المشروع عبر خطوات عديدة لتقييم الفكرة، وهل ترقى هذه الفكرة لتكون فرصة تجارية أو صناعية أو خدمية. كثير ممن يريدون الدخول لعالم الأعمال يبدؤون بالتفكير في رأس المال المشروع وجدواه الاقتصادية، دون الالتفات للخطوات الأهم في تقييم فكرة المشروع قبل جدواه. الأمر الأول الذي يجب على رواد الأعمال الالتفات إليه يتجلى في السؤال التالي: ما القيمة التي سيقدمها المنتج أو الخدمة للمستهلك؟ وما التعريف الواضح لهذه القيمة؟ أو بعبارة أخرى ما المواصفات التي سيرهاها المشتري، وستدفعه لاتخاذ قرار الشراء لهذه السلعة دون غيرها؟ وما الفوائد التي يمكن أن يستفيد منها المشتري عند قيامه بالشراء؟ وتقييم المواصفات والفوائد بدرجة وضوحها وسهولة ملاحظتها من قبل المشتري، فكلما كانت مواصفات المنتج أو الخدمة لا تلاحظ بسهولة، كانت الفكرة لا ترقى لمستوى الفرصة. الأمر الثاني هو السوق الذي ستطرح فيه السلعة أو الخدمة، ما شكله، وما مستقبله، هل هو مقسم بناء على الجودة أو السعر، الشكل أو المواصفات التقنية، أو أنه مقسم حسب درجة شهرة العلامة التجارية. هل هذا السوق كبير، حيث يستوعب دخول لاعبين أو منافسين جدد؟ هل يعتبر هذا السوق نامياً أو ناضجاً، فالدخول لأي سوق يكون أصعب إذا لم يكن في مرحلة البداية أو النمو في أغلبية الأحيان، إلا أن تأثير هذا العامل يكون ضعيفاً في الاقتصادات النامية. ومن الأسئلة التي يجب على صاحب المشروع التفكير في الإجابة عنها هو معوقات الدخول للسوق ومعوقات الخروج منه، وهل هناك تشريعات وقوانين خاصة تنظم السوق المستهدف، وهل يمتلك صاحب المشروع الأهلية الكافية للتعامل مع التنظيم القانوني للسوق المستهدف. الأمر الثالث هو الميزة

التنافسية التي يمكننا تطبيقها للتغلب أو لمقاومة المنافسة في السوق. فهل نستطيع مثلاً تقديم السلعة أو الخدمة بتكاليف أقل من المنافسين؟ أو هل يمكننا تقديم السلعة أو الخدمة بجودة ومواصفات أفضل؟ أو يمكن أن نمتلك موقعاً جغرافياً متميزاً يسهل علينا الوصول للسوق بطريقة أكثر فاعلية من غيرنا من المنافسين. والميزة التنافسية قد تتمثل في أمور أخرى لا نستطيع سردها في هذه العجالة. الأمر الأخير، هل يمتلك صاحب الفكرة أو المشروع المهارات أو المؤهلات اللازمة لإدارة المشروع بجوانبه كافة؟ أو أن هناك فريقاً متكاملًا سيقوم بإدارة المشروع؟ ومن المهم التركيز على أمر مهم، ألا وهو أنه لم يخلق بعد الشخص الذي يستطيع عمل كل شيء بشكل جيد يضمن نجاح المشروع، فوجود فريق متكامل لإدارة المشروع يزيد من فرصة نجاحه<sup>1</sup>.

يمكن لرواد الأعمال الطموحين، الإتيان بالأفكار في كلّ دقيقة من كلّ يوم، لكنّ هذا لا يعني بالضرورة أنّ كلّ فكرة تكون جيّدة، ولتحديد إذا كانت الفكرة تستحقّ التطوير؛ علينا أولاً تحديد قابليتها للتّرجمة إلى فرصة ريادية، فالفرصة الريادية هي النقطة التي تلتمني عندها حاجة المستهلك المحدّدة، وجدوى إنشاء المنتج أو الخدمة المطلوب.

وفي مجال ريادة الأعمال؛ لا بدّ من تحقيق بعض الشّروط للانتقال من الفكرة إلى الفرصة، وهي تبدأ من اكتساب العقليّة المناسبة، حين يحسّن رائد الأعمال من إحساسه بحاجات المستهلك، ورغبته، ويجري البحوث لتحديد ما إذا كان بمقدور فكرته أن تصبح مشروعاً جديداً ناجحاً، أم لا. في بعض الحالات؛ قد تأتي الفرص نتيجة البحث المقصود، خاصّة عند تطوير تقنية جديدة، وتظهر في حالات أخرى عرضاً على سبيل الصدفة، ولكن في أغلب الأحيان، تأتي الفرصة الريادية من تحديد مشكلة، والسّعي عمدًا إلى محاولة حلّها، وقد تكون المشكلة صعبة، ومعقّدة، مثل: إيصال شخص إلى المريخ، أو أقلّ تعقيداً<sup>2</sup>

<sup>1</sup> [https://www.aleqt.com/2015/11/13/article\\_1006073.html](https://www.aleqt.com/2015/11/13/article_1006073.html) consulté le 21/04/2022

الاقتصادية، الالتباس بين الفكرة والفرصة، ميشم الجشي تم الاطلاع يوم 2022/02/25

<sup>2</sup> <https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/tips/> الفُرصة الريادية: كيف يحول رائد الأعمال الفكرة إلى

فرصة consulté le 21/04/2022

سنعرض هنا نظرية الفرصة، وكيفية التعرف عليها، لتكون قادرًا على التمييز بين ما إذا كانت ثمة فرصة مرتقبة أمامك أم لا، إلى جانب التطرق إلى مدى أهمية الفرص، من خلال أبرز دوافعها، التي تساهم في إيصالك إلى الريادة.

### ثانيا: نظرية الفرصة التجارية في عالم الاعمال:

في القرن العشرين، ذكر الاقتصادي جوزيف شومبيتر ، أن رواد الأعمال خلق قيمة "من خلال استغلال اختراع جديد أو ، بشكل عام ، إمكانية تكنولوجية غير مجربة لإنتاج سلعة جديدة أو إنتاج سلعة قديمة بطريقة جديدة ، من خلال فتح مصدر جديد لتوريد مواد أو منفذ جديد للمنتجات ، عن طريق إعادة تنظيم صناعة" أو وسائل مماثلة. وفقا لشومبيتر ، فإن الابتكار الريادي هو القوة التدميرية التي تخلق وتحافظ على النمو الاقتصادي ، على الرغم من أنه في هذه العملية ، يمكن أن يدمر أيضا الشركات القائمة ، وتعيد تشكيل الصناعات جديدة ، كما يمكن لابتكار فرص جديدة تعطيل التوظيف في قطاع او قطاعات معينة التي طالها التجديد و الابتكار . ووصف هذه القوة بالدمار الخلاق.<sup>1</sup>

ومن خلال نظرية شومبيتر ان الفرصة التجارية و الحاجة للتجديد هي ضرورة يملها واقع الاعمال نتيجة التطور التكنولوجي و الاقتصاد مما يرافقه تطور و تغير في عادات و أنماط الاستهلاك و تغير بنية الأسواق و ذلك من خلال طرح منتجات أو خدمات جديدة.

### ثالثا: طرق العثور على الفرصة التجارية

وقد حدد شومبيتر الطرائق التي تؤدي الى العثور فرص جديدة كالآتي:<sup>2</sup>

- تطوير سوق جديدة لمنتج متوقّر.
- العثور على مصدر توريد جديد، يمكن رائد الأعمال من تصنيع منتج بتكلفة أقلّ.
- استخدام التقنية المتوقّرة لإعادة إنتاج منتج قديم بطريقة جديدة.
- استخدام التقنية المتوقّرة لإنتاج منتج جديد.
- استخدام التقنية الجديدة لإنتاج منتج جديد.

<sup>1</sup> MICHAEL LAVERTY,CHRIS LITTEL, Entrepreneurship, Rice University 2020,p197.

<sup>2</sup> <https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/tips/>. الفرصة الريادية: كيف يحول رائد الأعمال الفكرة إلى

ويمكننا النظر إلى نظريات الفرصة؛ إما على أنها مرتبطة بالعرض، والطلب، وإما على أنها مقاربات للابتكارات في استخدام التقنية؛ فالحالة الأولى فرصة طلب، بينما الحالات الباقية حالات عرض، وتوظف الثلاث الحالات الأخيرة الابتكارات التقنية، والعرض والطلب، مصطلحات اقتصادية ترتبط بإنتاج السلع.

#### رابعاً: محركات الفرصة الاستثمارية

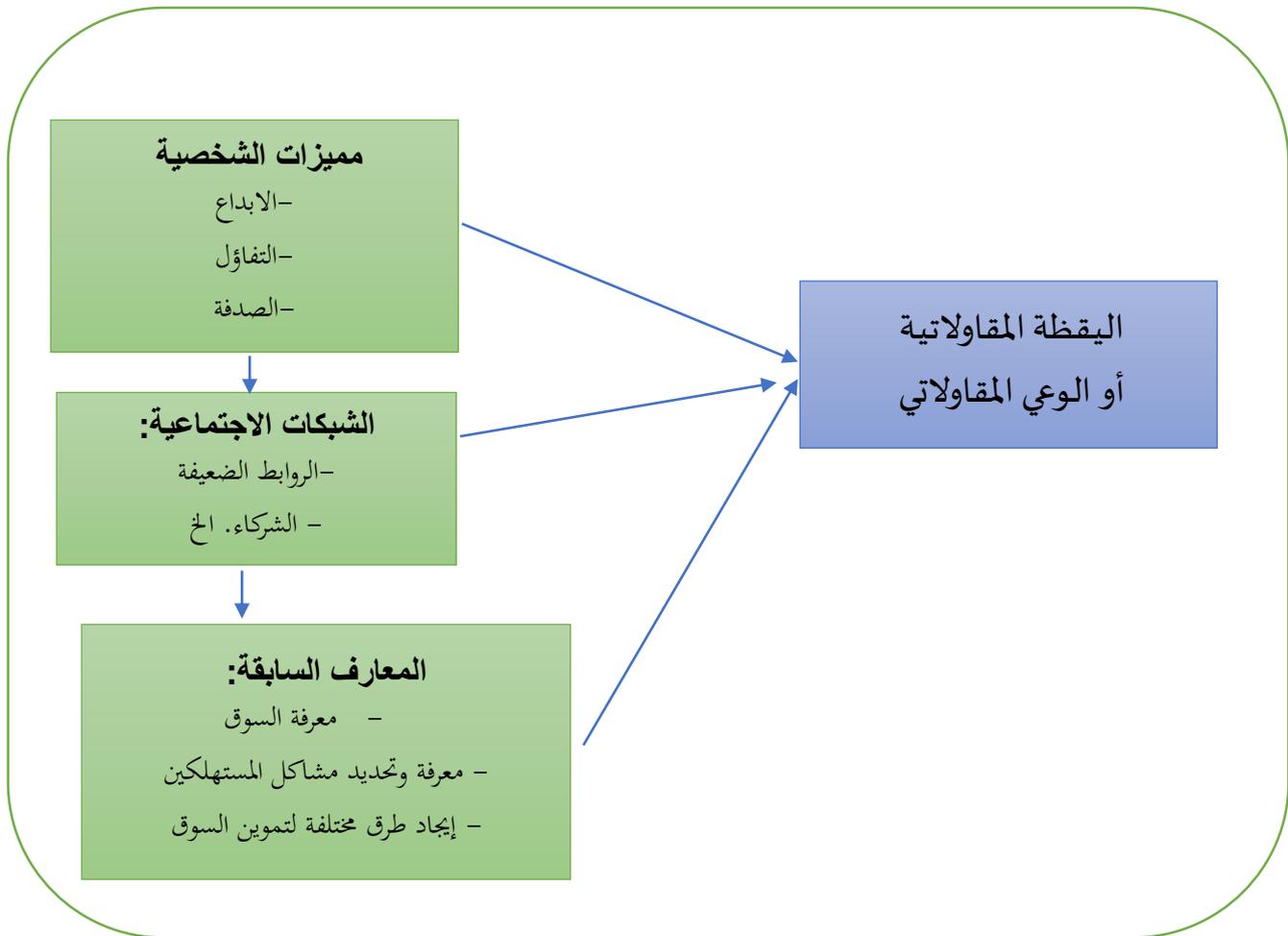
إن عالم الأعمال والاستثمار في تطور مستمر وهذا بسبب نمط الإنتاج الرأسمالي وما نتج عنه من تطور التكنولوجي وسعي وراء الربح والبحث الدائم عن المبتكرات الفرص التجارية بسبب طبيعة نظام السوق المرتكز على قوى الطلب والعرض فإنه ظهرت في الوقت المعاصر فقد ظهرت موجبات جديدة للفرص الاستثمارية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة الوصول إلى رأس المال من خلال مصادر وسائل التواصل الاجتماعي
- التطورات التكنولوجية المستمرة التي أدت التوفير فرص جديدة، تتراوح من الطائرات
- بروز الذكاء الاصطناعي والإطار الاجتماعي الملائم من رعاية طبية وسهولة الوصول إلى التعلم عن طريق التكنولوجيا الجديدة.
- تدفع العولمة المتزايدة ريادة الأعمال من خلال السماح للاستيراد والتصدير بالازدهار.
- تساعد العولمة أيضاً على نشر الأفكار الخاصة بالمنتجات والخدمات الجديدة في السوق العالمية بدلاً من السوق المحلية أو السوق الإقليمية. جنباً إلى جنب مع الإنترنت وتكنولوجيا الكمبيوتر، حتى الشركات الصغيرة يمكنها التنافس وبيع منتجاتها في جميع أنحاء العالم.
- يمكن أن تؤثر العوامل الاقتصادية كازدهار قطاع اقتصادي يصبح قويا فيغذي الشركات الأخرى. على سبيل المثال، النمو في سوق الإسكان يغذي النمو للعديد من المنتجات والخدمات المتعلقة بالإسكان، بدءاً بأعمال التزيين من الداخل المناظر الطبيعية وكذلك الأثاث والأجهزة وخدمات النق كذلك أعمال المناولة المرتبطة بتلك الأنشطة المزدهرة سوقها.
- يمكن أن يكون الذكاء الاصطناعي فرصة هائلة بناء على توقعات تقرير ماكينزي،
- تقدير أن تصبح مداخل الذكاء الاصطناعي بقيمة 13 تريليون دولار بحلول عام 2025.
- الانفجار الهائل في النمو في عدد العمال المستقلين و بروز للشركات الناشئة والشركات الصغيرة.

<sup>1</sup> MICHAEL LAVERTY, CHRIS LITTEL, Entrepreneurship, opicit,p199.

- حقوق الملكية الفكرية و ما يرتبط بها من ابتكارات و اختراعات في كل الميادين مما يجعل يدفع على توليد الفرص التجارية بالاعتماد القدرات الفكرية و تطويرها من ولوج علم الاعمال و المقاوالاتية. ويمكن تلخيص التي تؤثر على الفرصة المقاوالاتية في الشكل الاتي:

### التعرف على الفرصة الاستثمارية ومتغيراتها



Source : Amine CHELLY , L'IDENTIFICATION ET LE DEVELOPPEMENT D'OPPORTUNITES  
ENTREPRENEURIALES ; <http://www.airepme.org/images/File/agadir/Chelly%20D.pdf> بتصرف

## المحور الخامس: الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية

يرتبط الاستثمار بمفهوم العائد والمخاطرة او كما يقال إن رأس المال جبان لذلك لا يمكن للمقاول او صاحب الفكرة الاستثمارية الإقدام على تجسيد فكرته دون الاعتماد على مجموعة من الاجراءات المرحلية ذات طابع تقديري وتتمثل في دراسة الجدوى للمشروع الاستثماري بدءا بدراسة السوق لتحديد ربحية المشروع استنادا الى معايير محددة ثم الدراسة الفنية او المتطلبات الإنتاجية لإنشاء المشروع الاستثماري وتحديد هيكل الموارد البشرية و طرق تمويل إنشاء المؤسسة

أولا: مفهوم دراسة الجدوى وأهميتها

### 1/ تعريف و اهمية الجدوى الاقتصادية

- تعرف دراسة الجدوى لمشاريع استثمارية على أنها الدراسة التي تساعد على تحديد العائد الاستثماري مقارنة بتكاليفه، و كذا أهمية الاهمية الاقتصادية للمشروع ، لذا فإن دراسة الجدوى تنظر إلى المشروع من عدة جوانب: قانونية، سوقية، فنية، مالية، اجتماعية واقتصادية.<sup>1</sup>

- كما تعرف هي دراسة شاملة لفكرة استثمارية، وتتضمن هذه الدراسة جميع العناصر اللازمة لنجاح أو فشل هذه الفكرة، وتكون معدة لاتخاذ القرار ويمكن الحصول على هذه الدراسة من خلال مكاتب استشارية أو هيئات خاصة لإجراء الاستقصاءات اللازمة والتي بدورها تحقق هدف الاختيار، علما بأن صاحب الفكرة قد يقوم بنفسه بإجراء تلك الاستقصاءات لتحقيق هدفه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، الناشر كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مصر، 2007م، ص 21

<sup>2</sup> بسام حسين بني عطا ، الجدوى الاقتصادية للمشروعات دراسة و تحليلها، ط1، مركز الكتاب الاكاديمي، الاردن، 2010، ص 19.

إذ تركز دراسة الجدوى الاقتصادية على المفاضلة بين عدة مشاريع للوصول إلى أفضل القرارات الاستثمارية<sup>1</sup> وتتضمن دراسة الجدوى الاقتصادية والمالية للمشروع الاستثماري أربعة عناصر أساسية متسقة وفق ترتيب محدد: و هي دراسة جدوى السوق و الدراسة الفنية و الجدوى المالية -هي عبارة مجموعة من الدراسات المتخصصة تتسم بالطابع المعياري و التقديري لتحديد صلاحية أو عدم صلاحية مشروع الاستثماري ما . اجتماعية لتحقيق أهداف محددة، والتي تحدد في النهاية القرار الاستثماري الخاص بإقامة المشروع من عدمه، بمعنى قبول أو رفض المشروع".<sup>2</sup>

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن تجسيد مشروع استثماري يستند على مجموعة من الإجراءات ذات الطابع الإلزامي و هذا تفاديا للوقوع في خسائر مالية او تعثر المشروع نتيجة المخاطر الاقتصادية و البيئية.

## 2/أهمية الجدوى الاقتصادية

تعتبر دراسة الجدوى الاقتصادية من أهم الخطوات التي يجب ان يقوم بها المستثمر أو المقاول قبل الانتقال الى تجسيد الفكرة الاستثمارية وذلك للأسباب الآتية:<sup>3</sup>

-تكمّن أهمية الدراسة والتحليل لجدوى أي مشروع في أنها تقييم الدليل العلمي على نجاح فكرة المشروع وفشلها.

-تشكل دراسة الجدوى عنصراً هاماً لاتخاذ قرار لدى المستثمر يتعلق بالأصول الثابتة نظراً لتأثيرها الكبير على الطاقة الإنتاجية وحجم الاستثمار، وبذلك فإن دراسات الجدوى التي تستند على التحليلات التسويقية والفنية والمالية توضح للمستثمر الضرورة الفعلية لهذا التأثير والاختيار.

---

<sup>1</sup> كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات نظري وتطبيقي ط1 دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن 2013 ص45.

<sup>2</sup> قورين حاج قويدر، دراسات الجدوى، معهد الدراسات المصرفية-نشرة إضاءات، السلسلة الخامسة-ال عدد7، دولة الكويت، فبراير 2013، ص2

بسام حسين بني عطا، الجدوى الاقتصادية للمشروعات دراسة وتحليلها، مرجع سابق، ص 26<sup>3</sup>

- إن دراسة الجدوى تجنب المستثمر مخاطر عدم سلامة القرار والذي يترتب عليه أعباء مالية كبيرة من حيث تخصيص أموال رأسمالية في الوقت الذي يصعب تعديل هذا القرار أو تعديله بثمن باهظ.

- تهدف دراسة الجدوى من خلال ما تستند إليه من التحاليل الفنية والتسويقية والمالية إلى بيان إمكانية تحقيق المكاسب والذي هو المطلب الرئيسي للمستثمر وبالتالي تمكن دراسات الجدوى المقاول من الابتعاد عن عوامل عدم التأكد واتخاذ القرارات العشوائية الغير مدروسة.

- إن دراسات الجدوى توضح بدراسة موضوعية جدوى نجاح المشروع من عدمه عند تشغيله والبدائل المتاحة والأقل جدوى بطريقة عملية.

- توضح دراسات الجدوى طاقة الإنتاج للمشروع باستخدام خطط إنتاجية محددة تحقق للمستثمر عائداً محدداً للمشروع، كما أنها تجنبه التعامل مع العناصر الحرجة التي ترتبط بالإنتاج ومستلزماته والتي توضحها الدراسة.

- إن دراسة الجدوى تبين لرجل الأعمال الفترة أو الفترات الزمنية التي يمكن أن يسترد استثماره خلالها وكذلك العائد على الاستثمار والأرباح استناداً إلى معايير تقييم المشروعات الاستثمارية.

- إن دراسة الجدوى لمشروعات عدة قد يظهر بدائل أخرى لمشروعات منافسة لم تكن في البال والحسبان تم التعرف عليها ومصادفتها أثناء الدراسة.

### أولاً: دراسة جدوى السوق

الجدوى السوقية للمشروع تشمل دراسة السوق الذي سيتم إنشاء الموضوع فيه أو ترويج المنتج، فالدراسة تشمل مدى نجاح المشروع في هذا السوق وهل سيتمكن من تحقيق الأهداف الاقتصادية والتجارية المرجوة، والأهداف الربحية أيضاً.

وهل سيتم بيع هذا المنتج في السوق بسعر مناسب أم أن هناك منتجات أخرى ستنافسها وهناك مجموعة من الأسئلة التي يجب أن يتم الإجابة عنها في هذه الخطوة منها ما يلي:

- هل سيتقبل الناس هذا المنتج أو المشروع؟
- ما وضع المشروع في ظل وجود المنافسين؟
- ما مدى القوة الشرائية للمنتج في السوق؟
- ما الفئات التي سيتم استهدافها في السوق؟.

## 1/ عناصر الرئيسية لدراسة السوق

دراسة السوق هي نقطة البداية لتحديد قابلية أي مشروع سواء كان هذا المشروع تجارياً أو صناعياً أو خدمي لذلك يجب على المستثمر أن يقوم بدراسة السوق جيداً، ويمكن أن يتم تحديد عناصر دراسة السوق في النقاط التالية<sup>1</sup>:



المصدر: هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الدليل الإرشادي أساسيات دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ، الإصدار الأول 2022

## 2/الطلب على المنتج

- تقدير وتوصيف حجم الطلب المتوقع، وحجم المعروض حالياً
- تقدير حجم الفجوة بين المطلوب والمعروض.

<sup>1</sup> هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الدليل الإرشادي أساسيات دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ، الإصدار الأول 2022 متاح على الرابط <https://www.sme.gov.om/media/.pdf> تاريخ الاطلاع 2023/1/23

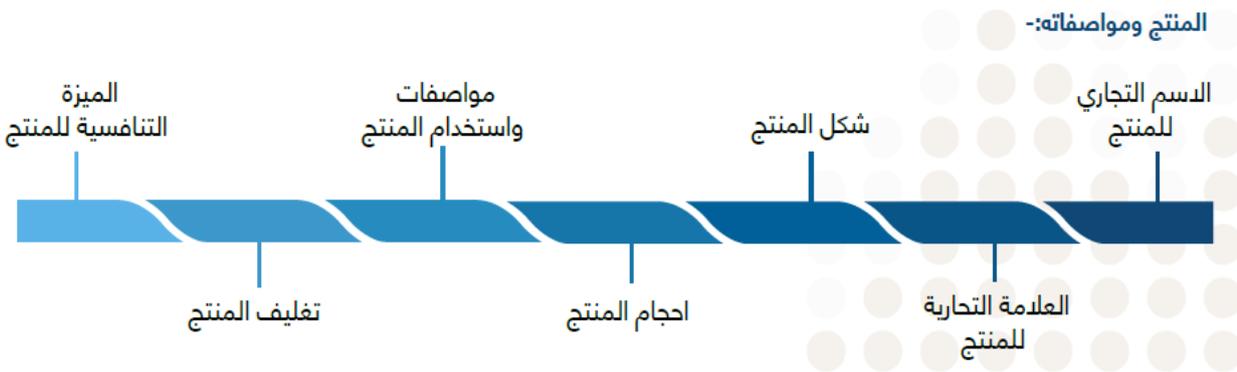
- اتجاهات الطلب الداخلي والخارجي ومعدلات نموه المتوقعة.
- يعتبر تقدير الطلب أحد المحاور الرئيسي لدراسة الجدوى، إذ على إثر نتائجها يتخذ صاحب المشروع القرارات اللازمة والمتعلقة بحجم الإنتاج، أو الحاجة إلى التوسع، أو إقامة مشاريع جديدة.

### 3/البيانات الضرورية لتقدير الطلب، ومن الأمثلة عليها:

- عدد السكان والنمو السكاني.
- متوسط دخل الأفراد.
- الأسعار والتكاليف .
- الصادرات والواردات.
- معدلات الإنتاج، والاستهلاك الحالي و المرتقب.
- معلومات المنافسين ودرجة المنافسة.

### 4/العوامل المحددة للطلب والحجم الكلي للسوق، وتقسم إلى عدة مجموعات:

- العوامل المحددة للطلب المحلي، مثل: عدد المستهلكين، السعر، الدخل، وغيرها.
- العوامل المحددة للطلب الخارجي، مثل: الأسعار العالمية للسلعة، درجة المنافسة في السوق العالمية، وغيرها.
- العوامل المؤثرة على الرغبة في الشراء، مثل: جودة السلعة، الموضة، توقعات المستهلكين.
- العوامل المؤثرة على الشراء، مثل: الدخل، والسعر



المصدر: هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدليل الإرشادي أساسيات دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، الإصدار الأول 2022.

## - تحديد الفئة المستهدفة

دراسة خصائص الفئات المستهدفة من حيث:

- أعداد المستهلكين الحاليين والمحتملين وتوزيعاتهم الجغرافية وأعمارهم.
- الدخل والقوة الشرائية
- أذواق وتفضيلات المستهلكين ودرجة حساسيتهم للأسعار.
- الخصائص الديموغرافية والثقافية والاجتماعية والمالية للمستهلكين.
- معدل الاستهلاك الحالي والمتوقع من المنتجات محل الدراسة.

## - سياسة البيع والتسعير

### ✓ التسعير على أساس التكلفة

ففي هذه الطريقة يتم حساب

سعر المنتج = ( النفقات المباشرة للإنتاج + النفقات العامة + هامش الربح )

### ✓ التسعير على أساس أسعار المنافسين

على الأسعار السائدة بالسوق والتي حددها المنافسون.

في هذه الطريقة يتم تسعير المنتج أو الخدمة بناءً

### ✓ التسعير على أساس القوة الشرائية للزبائن

السوق المفتوح وعدد المنتجين أو هناك عدد كبير من مقدمي الخدمة أكثر، عندها يكون

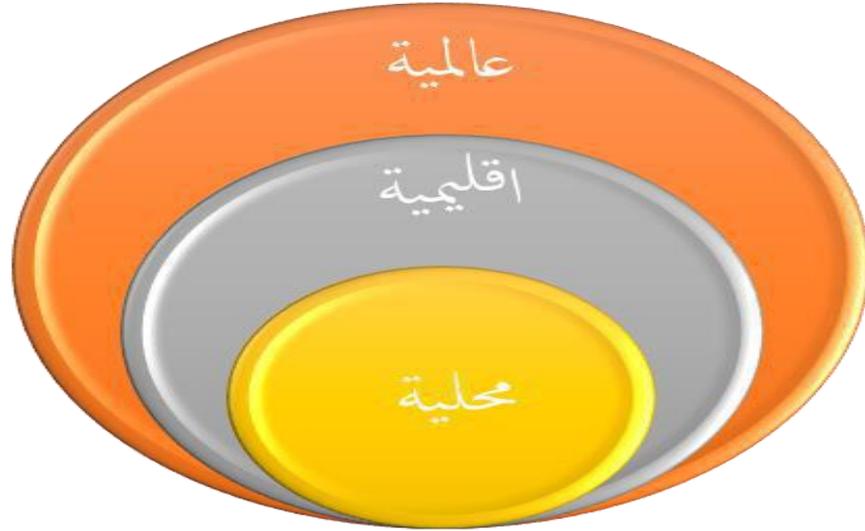
عندما يكون السوق في وضعية للزبائن القدرة على فرض السعر المناسب لهم

### ✓ تحديد المنطقة الجغرافية للمنتج

دراسة التوزيع الجغرافي للمنتج، ويشمل ذلك تقسيم السوق إلى مناطق، وتحديد طريقة توزيع المنتج على

تلك المناطق، ومنافذ التوزيع، ومواقع المنافسين، الشكل الموالي يوضح التقسيم الجغرافي للأسواق:

## 5/ تقسيمات السوق من حيث النطاق:



المصدر: هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الدليل الارشادي أساسيات دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ، الإصدار الأول 2022.

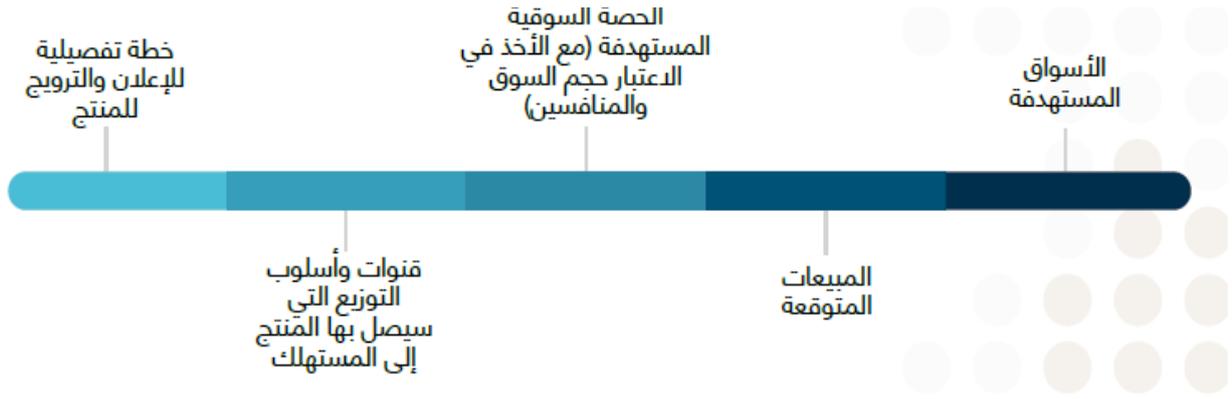
### ✓ المنافسين:

تحديد درجة المنافسة السائدة في السوق من خلال:

- تحديد اهم المنافسين وأماكن تواجدهم
- تحديد الفترة الزمنية لتواجد المنافسين في السوق
- الاطلاع على الية عمل المنافسين في تقديم المنتج أو الخدمة
- دراسة أسعار وجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنافسين
- تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين

### 5/ الخطة التسويقية:

تتضمن الخطة التسويقية تحديد عدة جوانب أهمها:



المصدر: هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدليل الإرشادي أساسيات دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ، الإصدار الأول 2022

ثانيا: دراسة الجدوى التقنية

من المقرر أنه من أكثر عوامل نجاح المشروع من عدمه تحديد الجدوى الفنية والتشغيلية له. فلا بد من تقديم نظرة فنية شاملة حول عملية إنتاج المنتج أو الخدمة وما يتطلبه من مواد وأدوات وموردين وتوزيع. مع إلقاء نظرة على توافر المكان المناسب للمشروع خاصة إذا كان له تأثير على البيئة المحيطة. وكذلك المتطلبات التشغيلية للقيام بالمهام وإنجازها إلى غير ذلك من الأمور التي تتطلب معرفة بالتفاصيل الفنية والتشغيلية.

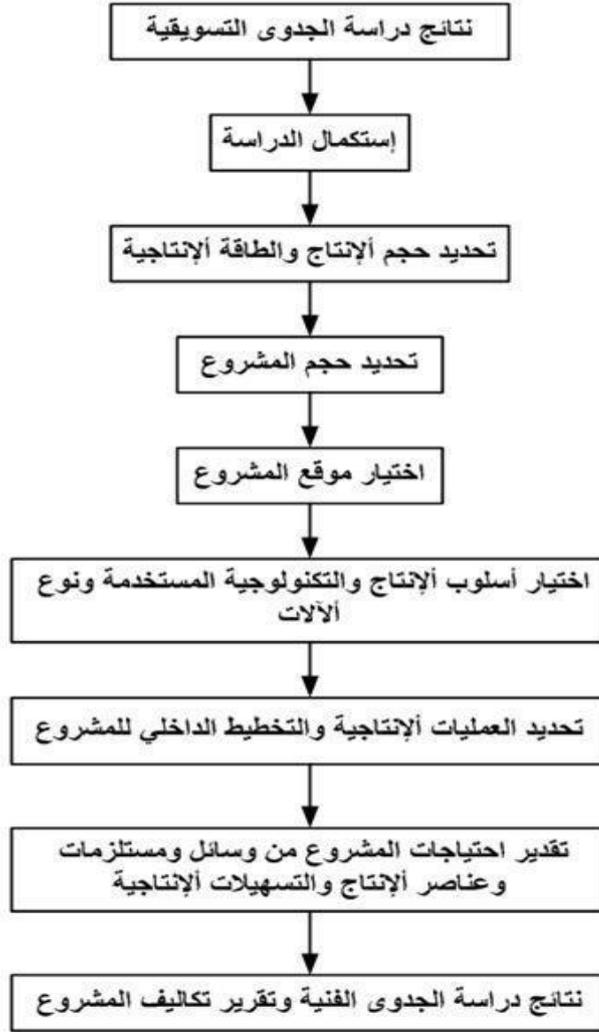
تهدف إلى دراسة مدى إمكانية تنفيذ المشروع من النواحي الفنية والتي تشمل هنا تحديد الموقع المناسب لمشروع ومساحة الأرض المناسبة سواء لإقامة ورشات الإنتاج أو المخازن أو مبنى الإدارة والتخطيط الداخلي للمصنع والآلات المعدات المطلوبة والعمالة اللازمة للمشروع ونوعيتها والمواد الخام اللازمة لإنتاج وكميتها ونوعيتها، وأيضا تفاصيل مواصفات المنتج وتسلسل العمليات الإنتاجية<sup>1</sup> كما تهتم هذه الدراسة بالاختيار بين المواقع وبين طرق الإنتاج وبين العروض المختلفة للآلات من الأسواق والأنواع المختلفة لتكنولوجيا الإنتاج المستخدمة، ويتم اختيار البديل المناسب من بين هذه البدائل في ضوء إمكانيات وأهداف المشروع بحيث تركز على التخطيط وإعداد البطاقات الإنتاجية لبناء المشروع،

على أساس ما تم الحصول عليه من خلال دراسات الجدوى التسويقية، من تحديد حجم الإنتاج، الطاقات المتاحة، الموقع

<sup>1</sup> نعيم نمر داود، دراسة الجدوى الاقتصادية، دار البداية، الأردن، 2011، ص 35.

المناسب للمشروع، أسلوب الإنتاج، تحديد الاحتياجات للإنتاج، توفير البيانات اللازمة لتقدير التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل السنوية.<sup>1</sup>

مراحل دراسة الجدوى الفنية : يمكن تلخيص أهم المراحل التي تمر بها دراسة الجدوى الفنية في الشكل الموالي:



المصدر: فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، ط1، دار شروق للنشر، عمان الأردن، 2006، ص90

<sup>1</sup> بن شاعة وليد، علماوي أحمد، بن أوزينة بوحفص، دراسات الجدوى الاقتصادية كآلية لنجاح المشاريع الاستثمارية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية لمجلد 03/ العدد:2، 2019، ص، 136.

### ثالثاً: دراسة جدوى الموارد البشرية

تحديد الاحتياجات اللازمة للمشروع من القوى العاملة، فعدد العمال يعتمد على حجم المشروع وطبيعة العملية الانتاجية وعوامل أخرى من يد عاملة ماهرة ذات كفاءة عالية ومدربة وكذلك اختيار الطاقم الإداري المناسب للمشروع فيد اليد العاملة او دراسة جدوى الموارد البشرية اللازمة للمشروع و تحديد الهيكل التنظيمي و دراسته دراسة جيدة يعتبر محددًا رئيسيًا يتوقف عليه نجاح المشروع الاستثماري<sup>1</sup>



المصدر: هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدليل الإرشادي أساسيات دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

### رابعاً: الجدوى القانونية

تهدف دراسة الجدوى القانونية إلى حصر القوانين المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على المشروع، كقوانين الاستثمار والتشريع المالي والضريبي، كما يتم من خلالها تحديد الشكل القانوني للمشروع،

<sup>1</sup> هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدليل الإرشادي أساسيات دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة مرجع سابق.

وتحديد حقوق وواجبات المساهمين ضمن المشروع، إلى غير ذلك من نصوص ولوائح القانون ذات الصلة  
بالمشروع،

كما تحدد دراسة الجدوى القانونية الإطار والشكل القانوني للمشروع الاستثماري ومنه معرفة درجة تأثير  
القوانين، والتشريعات على أداء مشروعات البنية التحتية وما يترتب عليها من آثار إيجابية وعلى  
التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، المتوقعة، وكذلك معرفة حجم الإعفاءات والامتيازات الضريبية التي  
يمكن أن تمنحها الدولة لمشروعات البنية التحتية وذلك في إطار تشجيع في هذا المجال<sup>1</sup>.

#### خامسا: جدوى تمويل المؤسسة

تهدف إلى ترجمة الدراسات السابقة الأخرى (دراسة الجدوى التسويقية، دراسة الجدوى الفنية...) إلى  
تقديرات مالية، وتشمل هذه الدراسة التكاليف الاستثمارية للمشروع وتكاليف التشغيل السنوية، وكذا  
الإيرادات السنوية على مدى العمر الإنتاجي الافتراضي المتوقع للمشروع، وتحدد كيفية تمويل مشروع  
التمثل في رأس المال المدفوع من قبل المستثمرين ورأس المال المقترض، والسعر الفائدة، ويتم تقييم هذه  
الدراسة باستخدام مفهوم التدفقات النقدية<sup>2</sup>.

وتهتم دراسة الجدوى المالية بالعناصر التالية<sup>3</sup>:

- مدى كون رأس المال كافي لاقامة واستمرارية المشروع
- هل المشروع من الناحية الاقتصادية ناجح وقادر على تغطية كافة تكاليفه ويمكن أن يحقق  
هامش ربح مناسب وذلك بالقياس الى ما يمكن أن يحقق نفس رأس المال فيما لو أودع  
في البنك
- هل سيكون هناك حاجة للاقتراض من البنوك وما نوع القرض وسعر الفائدة

<sup>1</sup> بن شاعة وليد، علماوي أحمد، بن أوزينة بوحفص، دراسات الجدوى الاقتصادية كآلية لنجاح المشاريع الاستثمارية مرجع سابق، ص

<sup>2</sup> نعيم نمر داود، دراسة الجدوى الاقتصادية، مرجع سابق ص35

<sup>3</sup> مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبرى، دار الوراق للنشر الأردن، 2009، ص 32

## 1/أهمية دراسة الجدوى التمويلية<sup>1</sup>:

- الحاجة إلى التمويل: تنقسم حاجات التمويل للمشاريع الاقتصادية أيا كان نوعها (صناعية أو زراعية أو تجارية أو خدمية)، إلى قسمين:

**تمويل رأس المال الثابت:** أي الحاجة إلى الأصول الثابتة ومصدر الإنتاج، والتي تشمل الأراضي والمباني والآلات والمعدات اللازمة لمباشرة النشاط الإنتاجي، الذي يهدف إليه.

**رأس المال المتداول:** وهو الجزء الذي تحتفظ به المنشأة في شكل سيولة بغرض استخدامه في تشغيل رأس المال الثابت، والذي يعبر عنه برأس المال التشغيلي أو رأس المال العامل والذي يشمل مخزونات البضاعة والمواد الأولية والمدينين...إلخ.

- تحديد مصادر تمويل المشاريع الاستثمارية وتكلفة الحصول عليها:

**مصادر التمويل:** ترجع التمويلات التي تحصل عليها المشروعات الاستثمارية حسب مصدرها إلى مصدرين رئيسيين هما: مصادر داخلية ومصادر خارجية.

- أما المصادر الداخلية: فهي تتمثل عادة في مساهمات الشركاء والأرباح المحتجزة إضافة إلى الاهتلاكات والمؤنات (وسياقي شرحها لاحقاً).

- وأما المصادر الخارجية: فيمكن تقسيمها حسب طريقة الحصول عليها إلى:

✓ **الطريقة المباشرة:** في هذه الطريقة تحصل المؤسسة المقترضة على التمويلات من المقرضين مباشرة بدون وساطة مالية، وتكون عادة عن طريق إصدار حقوق مالية للاكتتاب العام كالأسهم والسندات، وبيعها للمقرضين (الأفراد الذين لديهم فائض) على أن يقوم المقرضين بتحصيل مستحقاتهم المالية مباشرة من طرف المقترض.

✓ **الطريقة الغير مباشرة:** أما الطريقة الغير مباشرة فيدخل فيها طرف ثالث والمتمثل في الوسطاء الماليين (المؤسسات المالية) وفي هذه الطريقة تقوم المؤسسات المالية بإصدار الأصول المالية

<sup>1</sup> بجاوي عبد الكريم ، الاستثمار ودراسة الجدوى في الاقتصاد الإسلامي، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة ،

المطروحة للاكتتاب وتولي عملية بيعها للمقترضين مقابل موارد مالية، أو عن طريق جمع الادخارات من أصحاب الفائض وإقراضها لأصحاب العجز المالي وتكون فائدة الوسطاء الماليين هي قيمة الفرق بين معدل الادخار ومعدل الاقراض.

**-تقدير تكلفة الأموال:** يقصد بتكلفة الأموال التكلفة التي يتحملها أو يدفعها المقترض بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في سبيل الحصول على التمويلات اللازمة للمشروع، ولأن هذه التكلفة تختلف باختلاف مصدر التمويل، ولذلك تعتبر تكلفة التمويل أهم عامل في تحديد الهيكل التمويلي الأمثل، وسنبين فيما يلي كيفية حساب تكلفة الأموال من مختلف هذه المصادر

**- تكلفة الاقتراض:** تعبر تكلفة الاقتراض عن معدل الفائدة المتفق عليه وقت عقد القرض، إضافة إلى مصروفات الإصدار التي تترتب عن عقد أي قرض أو إصدار سندات وتتمثل في المصروفات القانونية والإدارية والعمولات كل هذه المصروفات تحسب ضمن تكلفة الاقتراض. ولما كانت فائدة الاقتراض تعتبر من النفقات الجائزة الخصم من وعاء الضريبة على دخول المؤسسات، فيمكن للمشروعات التي تحقق أرباحاً تدفع عنها ضرائب أن تستفيد من هذه الميزة، وهي خفض سعر الفائدة باستخدام التعديل الضريبي.

**- تكلفة الأسهم الممتازة:** تعرف تكلفة الأسهم الممتازة على أنها معدل العائد الواجب تحقيقه على الاستثمارات الممولة عن طريق الأسهم الممتازة حتى يمكن الاحتفاظ بالإيرادات المتوفرة لحملة هذه الأسهم دون تغيير.

**- تكلفة أموال الملكية العادية:** تعرف تكلفة أموال الملكية بأنها "الحد الأدنى من العائد الواجب تحقيقه على الاستثمارات الممولة من هذه الأموال للحفاظ على القيمة السوقية للأسهم العادية، وتشمل هذه الأموال الأسهم العادية والأرباح المحتجزة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - يحياوي عبد الكريم ، الاستثمار ودراسة الجدوى في الاقتصاد الإسلامي، المرجع السابق، ص88

المرجع السابق، ص88

✓ **تحديد نسب السيولة والجدارة الائتمانية:** يتم تحديد قدرة المشروع على مواجهة التزاماته المالية والوفاء بديونه المستحقة عن طريق مؤشرات السيولة والجدارة الائتمانية له، ومن أهم هذه المؤشرات: نسبة السيولة السريعة ونسبة الدين إلى الرسملة، ونسبة تغطية الدين.

■ **نسبة السيولة السريعة:** هي النسبة التي تلجأ إليها الإدارة للحكم على مدى قدرتها على تسديد ما عليها من التزامات مستحقة في تواريخ استحقاقها في الأجل القصير، من خلال نسب السيولة يكون المقرض على علم بقدرة إدارة المنشأة على تسديد ما عليها من التزامات قصيرة الأجل، إذا كانت الإدارة لا تستطيع تسديد ما عليها من التزامات في تواريخ استحقاقها فهذا يعطي مؤشرا سلبيا للمستثمر، أما إذا كانت نسب السيولة مرتفعة إلى حد ما فهذا يعطي مؤشرا إيجابيا للمستثمر.

نسبة السيولة السريعة = الأصول سريعة التداول-المخزون / الخصوم الجارية

■ **نسبة الدين إلى الرسملة:** هي النسب التي تعطي مؤشرات حول الوضع المالي للمنشأة على المدى الطويل، ومن ثم تبين قدرة المنشأة على تسديد ديونها والتزاماتها الطويلة المدى مثل (السندات والقروض طويلة الأجل)، وهي بالتالي تبين مقدار مساهمة الديون إلى رأس المال.<sup>1</sup>

نسبة الدين إلى الرسملة = إجمالي الالتزامات / إجمالي الأصول

■ **نسبة تغطية الدين:** وكلما زادت هذه النسبة عن الواحد، كلما دل ذلك على قدرة المشروع على تغطية مدفوعات خدمة الدين التي تشمل مدفوعات الفوائد وأقساط القروض السنوية.

نسبة تغطية خدمة الدين = صافي العائد / مدفوعات خدمة الدين

<sup>1</sup> - عمار زكريا عبد الله سالم، دور النسب المالية للتنبؤ في أسعار أسهم الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان -دراسة اختبارية-، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط -عمان-، الأردن، 2014م، ص27

## المحور السادس: مخطط الاعمال

### أولاً: ماهية مخطط العمال

إن مخطط الأعمال يعتبر من المراحل الأساسية الداخلة في تكوين وتجسيد مشروع مقاولاتي إذ يعتبر تصور نظري شامل لما ستكون عليه المؤسسة او المشروع المقاولاتي و هو يتضمن عدة اجزاء كل جزء يشرح و يوضح مرحلة من مراحل الانشاء من التعريف بالمشروع و الدراسة التقنية و المالية و كذا احتياجات المشروع على مدار سنوات معينة حسب العمر الإنتاجي او المعدات الخاصة بالمشروع .

**1 تعريف مخطط الاعمال:** يعرف مخطط الاعمال على أنه وثيقة رسمية معتمدة من طرف الجهات الرسمية المسؤولة عن الاستثمار بكافة انواعه وكذا الجهات الممولة له يتم من خلالها عرض نظري وتصور شامل لما سيكون عليه المشروع تتضمن من 30 ورقة على الأقل و 40 على الاكثر، يقوم بإعداده صاحب الفكرة الاستثمارية او المشروع الاستثمار -المقاول- يتضمن شق وصفيا للمشروع و شقا تقديريا للتكاليف و الإيرادات المتوقعة من تجسيده و ذلك ضمن اطار زمني محدد حسب طبيعة و مستلزمات العملية الانتاجية المشروع. ويمتاز مخطط الاعمال بالواقعية القابلة للتنفيذ. فهو إذن عن خارطة طريق المستثمر او المقاول.

### ثانياً: أهمية مخطط الاعمال

تكمن أهمية مخطط الاعمال في النقاط الاتية<sup>1</sup>:

- مخطط العمل هو أداة تقييم للمشروع الاستثماري ا ستساعد على تحسين التفكيك والتحقق من صحة مشروع.
- التخطيط للخطوة التالية. لبدء نشاط جديد لتطوير عمل تجاري قائم، يمكن أن تسمح لك خطة العمل بفهم الإجراءات الضرورية بشكل أفضل وتحديد الفجوات التي يجب سدها.

<sup>1</sup> <https://www.shopify.com/fr/blog/modele-de-business-plan>: Modèle de business plan : construisez les bases de votre projet/ consultez le 2023/02/10

- وضح الاستراتيجية والأهداف إذ. تسمح لك خطة العمل بتقسيم المشروع الكبير الذي لا يزال مجردًا إلى خطوات ملموسة.
- يمكن أن يساعد مخطط العمل أيضًا في تحسين استراتيجية المقاول في تحديد أساليب التنفيذ.
- تسمح لك خطة العمل بقياس المدى الكامل للعمل المطلوب وتكييف استثماراتك وفقًا لذلك، سواء كان الوقت أو المال.
- يقدم مخطط العمل صورة مفضلة و واضحة عن المشروع وهذا سيعاد الحصول على التمويل، إذ أن الحصول على أموال اللازمة لتمويل المشروع أحد الأسباب الرئيسية لإنشاء خطة عمل

### ثالثا: عناصر وأقسام مخطط الاعمال

- الفهرس ويتضمن محتوى مخطط ويعطي فكرة عما يتضمنه مخطط العمل بكل تفاصيله حتى يسهل على القارئ الامام بمضمونه.
- يتضمن هذا القالب المجاني الأقسام التالية:
- ملخص العمليات. نظرة عامة تلخص جميع النقاط المهمة في صفحة واحدة، وعادة ما تكون مكتوبة بعد بقية خطة العمل.
- التعريف بالشركة. يمكن أن يتضمن العرض عدة أجزاء فرعية، من الأقسام الأساسية مثل نموذج العمل إلى الأجزاء الأكثر أهمية مثل رؤية شركتك ومهمتها.
- دراسة السوق. جميع البيانات ذات الصلة، من تحليل السوق إلى حجم السوق المستهدف إلى التحليل التنافسي المفصل لتحديد نقاط القوة والضعف لدى منافسيك.
- منتجات وخدمات. التي تقدمها المشروع الاستثماري، والخصائص الرئيسية لمنتجات والخدمات.

- خطة التسويق وهي تخطيط لتسويق المنتجات للعملاء وما هي القرارات لاستراتيجية التسويقية التي اتخذها المؤلف.

- اللوجستك والخطة التشغيلية يضم هذا القسم جميع الخطوات اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية وتسليم المنتجات للعملاء.

- خطة مالية. يجب عليك تفصيل التوقعات المالية الحالية الخاصة بك. يجب أن يتضمن هذا القسم ثلاثة تقارير مالية رئيسية: بيان الدخل والميزانية العمومية وبيان التدفق النقدي<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> انظر الى الملحق رقم 1 الذي يتضمن مخطط اعمال تفصيلي دراسة حالة لشركة

## المحور السابع: دور الجامعة في عملية إنشاء المؤسسة

### أولاً: تعريف الجامعة

تعتبر الجامعة من أبرز المؤسسات الاجتماعية وأكثرها تأثيراً على المجتمع، فهي قاطرة التنمية في أي دولة، ويمكن تعريف الجامعة بما يلي<sup>1</sup>:

- يعرف قاموس أكسفورد الجامعة بأنها مؤسسة تعلم الطلبة وتمتحنهم في مجالات مختلفة من التعلم المتقدم وتمنح الشهادات العلمية وتقدم التسهيلات للبحث العلمي.
- كما تعرف الجامعة على أنها المصدر الأساسي للخبرة والعلم، والمحور الذي يدور حوله النشاط الثقافي في الآداب والعلوم والفنون، فمهما كانت أساليب التكوين وأدواته، فإن المهمة الأولى للجامعة ينبغي أن تكون دائماً هي التوصل إلى الخلاق للمعرفة الانسانية في مجالاتها النظرية والتطبيقية، وتمهيد الظروف الموضوعية بتنمية الخبرة، التي لا يمكن بدونها أن يحقق المجتمع أية تنمية حقيقية في الميادين الأخرى.

### ثانياً: دور الجامعة في نشر الفكر المقاولاتي<sup>2</sup>:

- يمكن للجامعة دوراً مهماً في نشر ثقافة المقاولاتية من خلال ما يلي:
- التحضير الجيد للمقاولين المحتملين لبدء مشروعاتهم.
  - تمكين الطلبة من تحضير خطط عمل لمشاريعهم المستقبلية.

<sup>1</sup> معيزي نجة وبوزرب خير الدين، دور الجامعة في تحسين روح المقاولات لدى الشباب الجامعي -قراءة في تجارب دولية-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد: 3، 2017، ص: 57.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 57.

- توضيح المواضيع الحرجة والمهمة لدجي الطلبة قبل تأسيس المشروع مثل أبحاث ودراسات السوق والمنافسين وتمويل المشاريع.
- تمكين الطلبة من تطوير سمات وخصائص السلوك المقاولات لديهم مثل الاستقلالية وأخذ المخاطرة والمبادرة وقبول المسؤوليات أي التركيز على مهارات العمل المقاولاتي والمعرفة اللازمة والمتعلقة بكيف سيبدأ المشروع وإدارته بنجاح.
- بناء المهارات اللازمة لإدارة المشاريع الريادية ولصياغة وإعداد خطط الأعمال.
- تعميم مفهوم المقاولاتية لدى طلبة الجامعة وتحسيسهم بأن المقاولاتية خيار وليس بديل في ظل عدم وجود فرص للتوظيف.
- زيادة الملتقيات والمحاضرات عن الفكر المقاولاتي في مختلف كليات ومعاهد الجامعة.

### ثالثا: دورُ المقاولاتية بالجامعة ودورها في احتضان الأفكار والمشاريع:

تعرف دار المقاولاتية على أنها "نقطة الالتقاء بين الجامعة والوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب سابقا)، هدفها الرئيسي تنمية روح المقاولاتية وتكريس الثقافة المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين، والعمل على بعث الأفكار الإبداعية في الوسط الطلابي والتوسع في دائرة المشاريع الابتكارية التي من شأنها إعطاء دفع جديد للتنمية الاقتصادية والاجتماعية<sup>1</sup>. تحمل جميع دور المقاولاتية بالجامعة الجزائرية نفس الرسالة والمهام وتسعى إلى تحقيق نفس الأهداف ويمكن تلخيص تلك الأهداف والمهام في<sup>2</sup>:

**-التحسيس:** تساعد عملية التحسيس على توعية الطالب على تحديد موقعه بشكل أفضل وتحديد إمكاناته المقاولاتية، وهذا من خلال محاكاة الإبداع وأخذ زمام المبادرة، وتقديم معلومات حول مهنة المقاول، كل ذلك يتم تنفيذه من خلال ملتقيات، مؤائد مستديرة...

<sup>1</sup> فضيلة بوطور وآخرون، دار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية بين الضرورة والأهمية، مجلة الإبداع جامعة البليدة-الجزائر، العدد: 1، 2019، ص: 189.

<sup>2</sup> أنس عرعار وآخرون، الجامعة الجزائرية: خطوات نحو الجامعة المقاولاتية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1\_الجزائر، العدد: 12، 2022، ص: 316.

**-التكوين:** بهدف إلى إكساب الطلاب مهارات محددة في إدارة المشاريع وإنشاء المؤسسات الصغرة وتعليمهم كيفية تطوير نخطط الأعمال وإبلاغهم عن هياكل الدعم والتمويل.

**-النصح والاستشارة والدعم:** تقدم دار المقاولاتية هذه الهام من خلال التعاونين معها على مستوى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية تقنيات لإنشاء مشروع مقاولاتي كما تلتزم بتوفير الدعم والساعدة اللازمة للنجاح في تحقيق ذلك.

تتركز أهم النشاطات التي تمارسها دور المقاولاتية على مستوى هياكلها وفق برنامج سنوي مقسم على النحو التالي:

- أيام إعلامية وتوعوية عامة.
- ندوات وأيام دراسية حول المقاولاتية.
- الجامعة الصيفية: دورات حول إنشاء المشاريع المقاولاتية بمشاركة شركاء الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
- اجتماعات الموائد المستديرة الموضوعية.

### ثالثا: حاضنة الأعمال بالجامعة ودورها في احتضان الأفكار والمشاريع

حاضنات الأعمال بيئة مخصصة لمساعدة رجال الأعمال في بدء وتنمية وتطوير مؤسساتهم الصغيرة والمتوسطة الجديدة، وحماية ورعاية هذه المؤسسات لمدة محددة بما يخفف عن هاته المؤسسات

الأخطار المعتادة ويوفر لها فرصا للنجاح والنمو، وذلك من خلال منظومة قانونية مؤسسة لهذا الغرض، ويتمتع بكافة الإمكانيات والخبرات والعلاقات اللازمة لذلك<sup>1</sup>.

ويتم إنشاء الحاضنات الجامعية داخل الحرم الجامعي، وهناك نماذج مختلفة وفروق دقيقة فيما يتعلق بهذه الأنواع من المبادرات، ويتمثل الدور الذي تلعبه الجامعات في ربط البحث والتكنولوجيا ورأس المال والمعرفة للاستفادة من المواهب المقاولاتية وتسريع تطوير المشاريع المقاولاتية القائمة

<sup>1</sup> نورالدين أحمد حسام الدين وبعداش طاهر، واقع حاضنات الأعمال في الجزائر الأطر والتحديات، المجلة الشاملة للحقوق، جامعة عنابة- الجزائر، العدد: 4، 2022، ص: 5

على التكنولوجيا الجديدة وتسريع تسويق التكنولوجيا، فنجاح هذه الحاضنات مرهون بشكل كبير بقدرتها على ربط البحث بالصناعة<sup>1</sup>.

فحاضنات الأعمال الجامعية عبارة عن منظومة متكاملة من التسهيلات والآليات والبرامج والأنشطة والخدمات والاستشارات التي توفرها الجامعات، للاستفادة منها من قبل الأفراد والمؤسسات وأصحاب المشاريع والطلبة، لممارسة إبداعاتهم وتنفيذ ابتكاراتهم وإقامة مشاريعهم الصغيرة والمتوسطة وكيفية إدارتها وتنميتها وتطويرها، فعلى مدى العقود الثلاثة الماضية، برزت حاضنات الأعمال الجامعية كمساهم رئيسي في النمو الاقتصادي، ونتيجة لذلك، ينظر إليها على أنها أدوات فعالة لخلق فرص العمل وتنشيطها، وبالتالي ظهرت كواحدة من الدعائم الأساسية للتنمية الصناعية عالية التقنية، وهي جزء لا يتجزأ من نظام بيئي يتألف من الشركاء الرئيسيين مثل التجمعات الصناعية والكليات ومختبرات البحوث والبنوك والمستثمرين، فعلى الرغم من انتمائها إلى الحرم الجامعي لكن تمتعها بالاستقلالية جعل منها حلقة وساطة تربط بين جميع الأطراف وأهمها المقاول الناشئ والمستثمر المستعد لدعم حامل المشروع في حالة عجزها عن تمويله<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> أنس عرعار وآخرون، مرجع سابق، ص: 318.

<sup>2</sup> أنس عرعار وآخرون، مرجع سابق، ص: 318.

## المحور الثامن: مختلف المتدخلين في دعم ومرافقة إنشاء مؤسسة

يمكن للعديد من الهيئات مساعدة من أراد تجسيد مشروعه المقاوالاتي حسب الشروط في تمويل مشروع مع متابعته خلال مرحلة الاستغلال ومنح امتيازات، وفي سبيل تكثيف النسيج الصناعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قامت السلطات الجزائرية باستحداث مجموعة من الآليات والهيكل لدعم وترقية هذه المؤسسات بغرض تقديم الدعم المالي لهم خاصة بعد عزوف الكثير من البنوك عن منح القروض وعدم تمكن أصحاب هذه المؤسسات خاصة الشباب عن سدادها وتعتبر وفي هذا الصدد يجد صاحب المشروع العديد من الخيارات والهيئات التي يمكن التقرب منها والتي يمكن الإشارة إليها فيما يلي :

### أولاً: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالاتية ANADE :

#### Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entreprenariat

تم انشاء هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 وما هي إلا امتداد مع تعديل وأتمام للوكالة الوطنية لدعم وتشغل الشباب التي أنشأت بموجب المرسوم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 وهي هيئة ذات طابع خاص<sup>1</sup>

### 1/ مهام و الدور الجديد لهذه الوكالة<sup>2</sup>:

- اعداد البطاقة الوطنية للنشاطات التي يمكن استحداثها من طرف الشباب أصحاب المشاريع وتحيينها بالاشتراك مع مختلف القطاعات
- تشجيع استحداث وتطوير الأنظمة البيئية بناء على فرص الاستثمار المتاحة من مختلف القطاعات التي تلبي احتياجات السوق المحلي والوطني
- السهر على عصرنه وتوحيد معايير انشاء المؤسسات المصغرة ومرافقتها ومتابعتها

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية الجزائرية المرسوم التنفيذي رقم 20-329 ص 8

<sup>2</sup> بودة فاطمة فاعلية الوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاوالاتية ANADE في بعث الروح في المؤسسات المتعثرة في الجزائر (دراسة تحليلية)، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية المجلد 6 العدد 1، 2022 ص 118.

- اعداد وتطوير أدوات الذكاء الاقتصادي وفق نهج الاستشرافي بهدف تنمية اقتصادية متوازنة وفعالة

- العمل على عصنة ورقمنة اليات وإدارة وتسيير الوكالة وجهاز استحداث المؤسسات المصغرة  
- تشجيع تبادل الخبرات من خلال برامج المنظمات والهيئات الدولية والشراكة مع الوكالات الأجنبية المتخصصة في دعم المقاولاتية وترقية المؤسسات المصغرة .

#### - ما هو قرض أناد: <sup>1</sup>

قرض "أناد" هو قرض متوسط المدى مخصص لتمويل مشاريع إنشاء وتوسيع أنشطة إنتاج السلع والخدمات من طرف الشباب أصحاب المشاريع في إطار جهاز "أناد". يمكن أن تصل تكلفة الاستثمار إلى 10 ملايين دينار. شروط الحصول على قرض "أناد":- تقديم شهادة الأهلية والتمويل لمرحلة الإنشاء، أو المطابقة فيما يخص مرحلة التوسيع، صادرة عن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (أناد)، والتي تحدد فيها المساعدات والمزايا الممنوحة من قبل الجهاز؛- إثبات مساهمة شخصية.

#### ✓ شروط التمويل:

مبلغ الاستثمار: يمكن أن يصل مبلغ الاستثمار الوارد في إطار هذا الجهاز إلى 10 ملايين دينار.  
هيكل التمويل: تكون نسبت المشاركة حسب وضعية صاحب المشروع و المنطقة المقرر توجد فيه الاستثمار كيميالي :

#### أ/ بالنسبة للطلبة حاملي الأفكار والشباب البطال حاملي المشاريع:

- مساهمة شخصية بنسبة 05 % من مبلغ الاستثمار.
- قرض دون فائدة من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية "أناد" بنسبة 25 % من مبلغ الاستثمار.

- قرض بنكي متوسط المدى لا يتجاوز 70 % من مبلغ الاستثمار.

#### ب/ بالنسبة لأصحاب المشاريع الآخرين:

- مساهمة شخصية بنسبة 15 % من مبلغ الاستثمار.

<sup>1</sup>الموقع الرسمي القرض الشعبي الجزائري متاح على الرابط <https://www.cpa-bank.dz/index.php/ar> تاريخ الاطلاع

• قرض دون فائدة من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية "أناد" بنسبة 15 % من مبلغ الاستثمار.

• قرض بنكي متوسط المدى لا يتجاوز 70 % من مبلغ الاستثمار.

ج/ عندما يتم تنفيذ المشاريع في مناطق خاصة:

• مساهمة شخصية بنسبة 12 % من مبلغ الاستثمار.

• قرض دون فائدة من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية "أناد" بنسبة 18 % من مبلغ الاستثمار.

د/ عندما يتم تنفيذ المشاريع في مناطق الجنوب:

○ مساهمة شخصية بنسبة 10 % من مبلغ الاستثمار.

○ قرض دون فائدة من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية "أناد" بنسبة 20 % من مبلغ الاستثمار.

مدة القرض : مدة القرض البنكي ست (06) سنوات وستة (06) أشهر.

فترة السداد: فترة سداد القرض خمس (05) سنوات.

فترة التأجيل: تم تحديد فترة التأجيل بثمانية عشر (18) شهراً.

نسبة الفائدة: يتم تحديد سعر الفائدة المطبق على القروض متوسطة المدى / للشباب أصحاب المشاريع من خلال الشروط العامة للبنك المعمول بها.

تخفيض سعر الفائدة: يتم تخفيض سعر الفائدة بنسبة 100 %.

سداد القرض: يتم على أقساط نصف سنوية.

استخدام القرض: يمكن استعمال القرض في قسط واحد (01) أو أكثر حسب طبيعة المشروع.

المصاريف والعمولات: المصاريف والعمولات التي سيتم تطبيقها هي تلك المنصوص عليها في الشروط العامة المعمول بها.

الضمانات المطلوبة: تتعلق الضمانات التي سيتم تحصيلها فقط بما يلي:

■ الرهن الحيازي للتجهيزات والعتاد.

■ رهون العتاد المتنقل.

- تفويض التأمين متعدد المخاطر و / أو التأمين ضد جميع المخاطر.
- شهادة بيطرية لأنشطة التربية
- الرهن البحري.

### ✓ امتيازات الجبائية الممنوحة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية<sup>1</sup>:

يستفيد الشباب المقاول من امتيازات جبائية قد تصل حتى الاعفاء أثناء مرحلة انجاز أو استغلال المشروع كما يلي (الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، 2021)

#### في مرحلة انجاز المشروع

يستفيد أصحاب المشاريع في هذه المرحلة من:

- الاعفاء على رسم نقل الملكية بمقابل مالي على الاككتابات العقارية في إطار انشاء نشاط صناعي؛
- الاعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للشركات؛
- تطبيق نسبة منخفضة بـ 5% فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة والداخلية مباشرة في انجاز الاستثمار

#### في مرحلة استغلال المشروع

يستفيد أصحاب المشاريع في هذه المرحلة من:

- الاعفاء من الرسم العقاري على البناءات والبناءات الإضافية لمدة 3 سنوات، 6 سنوات، 10 سنوات، حسب موقع المشروع ابتداء من تاريخ إنجازها؛
- إعفاءات كاملة لمدة 3 سنوات، 6 سنوات، 10 سنوات حسب موقع المشروع ابتداء من تاريخ استغلالها من الضريبة الجزافية الوحيدة IFU او الخضوع للنظام الضريبي حسب القوانين سارية المفعول ، ويمكن تمديدها لسنتين اضافيتين إذا تعهد المستثمر بتوظيف 3 عمال على الأقل لمدة غير محدودة؛

<sup>1</sup>صالحى سلمى آليات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة الوكالة الوطنية لدع وتنمية المقاولاتية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة المجلد 5 العدد 1 جوان 2021 ص 291

○ عدم احترام التعهد الخاص بخلق مناصب الشغل يؤدي الى سحب الامتيازات الممنوحة والمطابقة بالحقوق والرسوم الواجب دفعها ويستثنى من ذلك المستثمرين الطبيعيين الخاضعين للضريبة الجزائرية الوحيدة ويقون مدينين بدفع الحد الأدنى للضريبة بنسبة 50% من المبلغ المنصوص عليه في قانون الضرائب المباشرة والمقدر بـ 10000 دينار لكل سنة مالية مهما يكن رقم الاعمال المحقق؛

○ الاستفادة من تخفيض الضريبة على الدخل الإجمالي IRG او الضريبة على أرباح الشركات IBS ، وكذلك الضريبة على النشاط المهني TAP خلال 3 سنوات الأولى من الاخضاع الضريبي وفق الصيغ التالية: 70 % خلال السنة الأولى، 50% خلال السنة الثانية، 25% خلال السنة الثالثة.

### ثانيا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM

#### 1/ ملحة تاريخية:

يعتبر القرض المصغر بمثابة أداة لمحاربة الهشاشة حيث سمح لفئة الأشخاص المحرومين من تحسين ظروف معيشتهم، و هذا من خلال استحداث أنشطتهم الخاصة التي تمكنهم من الحصول على المداخل.

ظهر القرض المصغر لأول مرة في الجزائر سنة 1999 إلا انه لم يعرف - في صيغته السابقة- النجاح الذي كانت تتوخاه السلطات العمومية منه، بسبب ضعف عملية المرافقة أثناء مراحل إنضاج المشاريع و متابعة إنجازها. وقد تبين ذلك خلال الملتقى الدولي الذي نظم في ديسمبر 2002 حول موضوع " تجربة القرض المصغر في الجزائر "، وبناء على التوصيات المقدمة خلال هذا التجمع، الذي ضم عددا معتبرا من الخبراء في مجال التمويل المصغر ، تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المعدل .

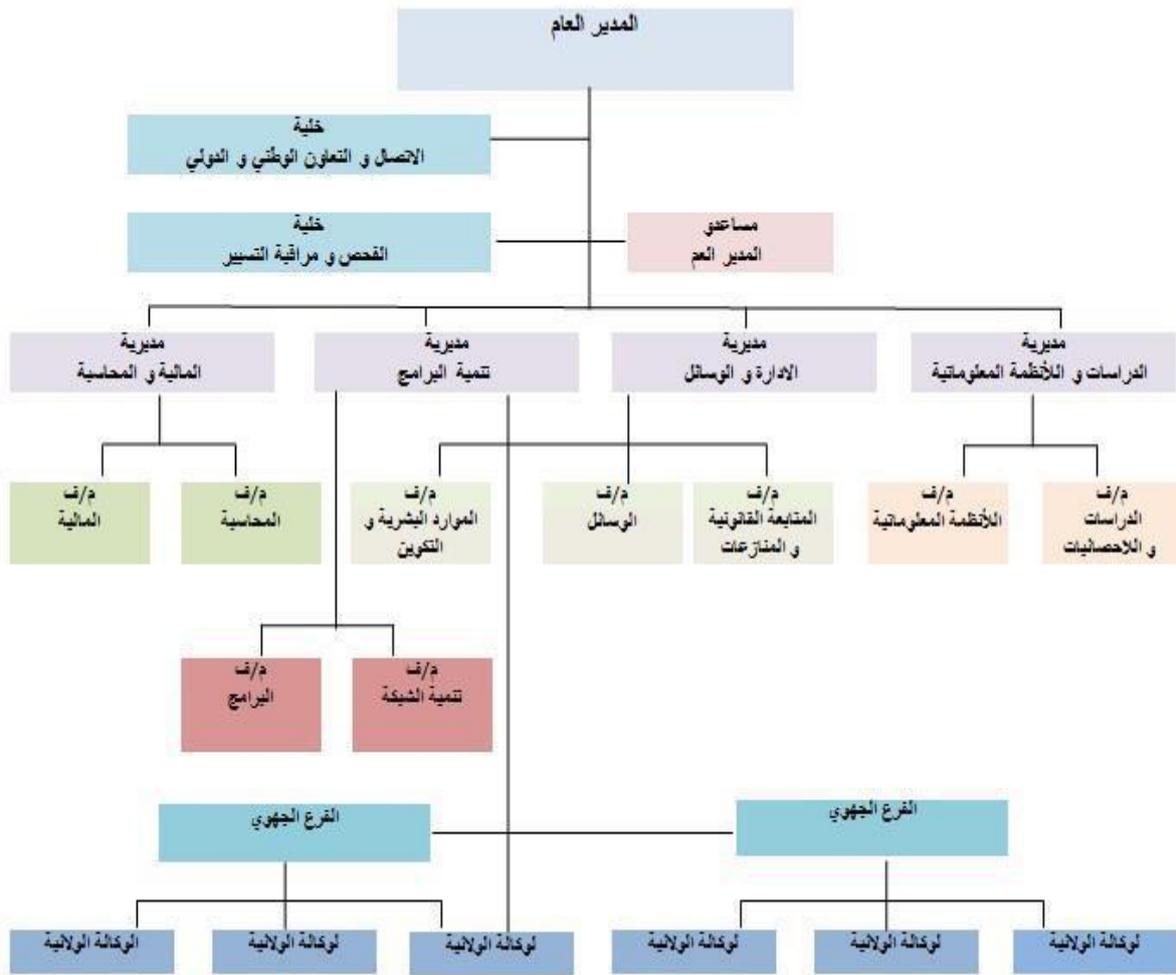
- الشبكة العملية: إن الوكالة ممثلة على المستوى المحلي من خلال 49 وكالة ولائية موزعة عبر كافة أرجاء الوطن منها وكالتين (02) بالجزائر العاصمة كما أن هذه الشبكة مدعمة بخلايا مرافقة متواجدة على مستوى الدوائر.

- المنشأ: اعتمدت الجزائر القرض المصغر كأداة لمحاربة الفقر منذ عام 1999. بعد خمس سنوات فقط، استوجب إنشاء هيئة أخرى لمنح القروض المصغرة : الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر من أجل استكمال الإطار العام للهيئات الموجهة للإدماج الاقتصادي للأشخاص الذين لم يستفيدوا من التمويلات البنكية . وعليه ، فقد أبدت الحكومة استعدادها وعزمها على مكافحة الفقر.

الندوة الدولية التي انعقدت في شهر ديسمبر عام 2002 تحت عنوان "التجربة الجزائرية في القرض المصغر" أكدت على العديد من العراقيل، أبرزها ما يلي:

- عدم ضمان إجراءات المرافقة و دعم المقاولين في مرحلة نضج المشاريع ومتابعة الأنشطة الممولة
- تعدد المتدخلين المكلفين بتنفيذ الجهاز.
- على ضوء توصيات هذه الندوة، إضافة إلى تلك المنبثقة عن المؤتمر الدولي حول الفقر الذي انعقد عام 2000، تم إنشاء جهاز القرض المصغر.
- أنشأت الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في عام 2004، حيث تندرج ضمن الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفقر والتهميش. وقد جاءت لمعالجة شتى النقائص التي تم تشخيصها و تلبية المتطلبات التالية:
- منح القروض بطريقة لامركزية،
- تخفيف شروط التأهيل،
- تكييف الاجراءات مع طرق تطبيق الشروط الموضوعية للفئات المحرومة،
- سيولة آليات الموافقة والمنح الفعلي للقروض من اجل تفعيل الدعم ومساهمة الفئات المحرومة،
- استدامة النظام عن طريق إنشاء قواعد عملية كافية،
- القدرة على تلبية الطلب القوي، وخاصة من ربات البيوت، الأسر المنتجة من الحرفيين وصغار المزارعين ومربي المواشي .
- السياق الاقتصادي والاجتماعي للوكالة:** أنشئت الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في بيئة اقتصادية واجتماعية ملائمة للغاية . منذ عام 1999، حيث ان معدلات النمو السنوية تقدر بـ 5.5٪، الديون الخارجية على المدى المتوسط والطويل في انخفاض كبير جدا و فائض في الميزان التجاري.
- و كذا مع إطلاق برامج وطنية في مجالات الإسكان والصحة والتعليم، والزراعة، صيد الأسماك، والأشغال العمومية، وما إلى ذلك....
- في السياق نفسه، وضعت الدولة استراتيجيات ومشاريع طموحة تهدف إلى تحسين أداء برامج مكافحة البطالة والفقر في المناطق الريفية والحضرية في المرتفعات و الجنوب العميق. وقد صممت هذه البرامج لدفع العمل في هذه المناطق وإعطاء دفعة لهذه العملية لخلق الثروة والقيمة المضافة.

## الهيكل التنظيمي للوكالة :



المصدر : موقع الرسمي لوكالة ANADE

## -الإعانات و الامتيازات المقدمة<sup>1</sup>:

### أ/المرافقة و التمويل

- تضمن الوكالة الدعم و النصح و المساعدة التقنية فضلا عن مرافقة مجانية للمقاولين أثناء تنفيذ أنشطتهم؛
- يمنح القرض البنكي بدون فوائد؛
- يمكن منح سلفة بدون فوائد قدرها 29 % من الكلفة الإجمالية في نمط التمويل الثلاثي، لاقتناء عتاد صغير و مواد أولية للانطلاق في النشاط، و التي لا تتجاوز 1.000.000 دج؛
- تمنح الوكالة سلفة بدون فوائد لشراء المواد الأولية مقدرة ب 100% من الكلفة الإجمالية للمشروع و التي لا يمكن أن تفوق مئة ألف دينار جزائري 100.000 دج. و قد تصل هذه الكلفة الى مائتا و خمسين ألف دينار جزائري 250.000 دج

### ب/ الامتيازات الجبائية:

- إعفاء كلي من الضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات لمدة ثلاث (3) سنوات؛
- إعفاء من رسم العقاري على البنائات المستعملة في الأنشطة التي تمارس لمدة ثلاث (3) سنوات؛
- تعفى من رسم نقل الملكية، الاقتناءات العقارية التي يقوم بها المقاولون قصد إنشاء أنشطة صناعية؛
- إعفاء من جميع حقوق التسجيل، العقود المتضمنة تأسيس الشركات التي تم إنشاؤها من قبل المقاولون؛
- يمكن الاستفادة من الإعفاء الضريبي على القيمة المضافة، مقتنيات مواد التجهيز و الخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار الخاص بالإنشاء؛
- تخفيض من الضريبة على الدخل الاجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات، وكذا من الرسم على النشاط المهني المستحق عند نهاية فترة الإعفاءات، و ذلك خلال الثلاث سنوات الأولى من الاخضاع الضريبي، و يكون هذا التخفيض كالتالي:

-السنة الأولى من الاخضاع الضريبي: تخفيض بنسبة 70%.

<sup>1</sup> <https://www.angem.dz/ar/article/aides-et-avantages-accordes-aux-beneficiaires-du-micro-credit> تاريخ الاطلاع 2023/3/23

-السنة الثانية من الاخضاع الضريبي: تخفيض بنسبة 50٪  
- السنة الثالثة من الاخضاع الضريبي: تخفيض بنسبة 25٪  
تحدد الرسوم الجمركية المتعلقة بالتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في تحقيق الاستثمار بتطبيق نسبة 5٪

### ج/ شروط التأهيل لمختلف الصيغ التمويلية<sup>1</sup>:

قرض لشراء المواد الأولية (100 000 دج )

خصائص اهلية المقاول:

- بلوغ سن 18 سنة فما فوق والقدرة على ممارسة نشاط
- بدون دخل أو ذوي دخل غير مستقر وغير منتظم
- التمتع بكفاءات تتوافق مع النشاط المرغوب إنجازه
- مكان إقامة ثابت

خصائص أهلية المشروع:

- نشاط لإنتاج السلع و / أو الخدمات
- الأنشطة التجارية غير مسموح بها

قرض لشراء المواد الأولية (250 000 دج )

خصائص اهلية المقاول:

- بلوغ سن 18 سنة فما فوق والقدرة على ممارسة نشاط
- عدم الاستفادة من أي إعانة لأنشاء نشاط
- التمتع بكفاءات تتوافق مع النشاط المرغوب إنجازه
- مكان إقامة ثابت
- بدون دخل أو ذوي دخل غير مستقر وغير منتظم

خصائص أهلية المشروع :

- الأنشطة التجارية غير مسموح بها
- نشاط لإنتاج السلع و / أو الخدمات

التمويل الثلاثي (وكالة - بنك - مقاول 1 000 000 دج )

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لوكالة تسيير القرض المصغر متاح على الرابط

خصائص اهلية المقاول :

- بلوغ سن 18 سنة فما فوق والقدرة على ممارسة نشاط
- عدم الاستفادة من أي إعانة لأي نشاط
- التمتع بكفاءات تتوافق مع النشاط المرغوب إنجازه
- مكان إقامة ثابت
- بدون دخل
- القدرة على دفع مساهمة شخصية تقدر بـ 1 % من الكلفة الإجمالية لأي نشاط ، في ظل اقتناء المعدات والمواد

### خصائص أهلية المشروع:

- نشاط لإنتاج السلع و / أو الخدمات
- الأنشطة التجارية الصغيرة

### صيغ التمويل في الوكالة :

تشرف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في إطار جهاز القرض المصغر على تسيير صيغتين للتمويل انطلاقاً من سلفة صغيرة بدون فوائد تمنحها الوكالة و التي لا تتجاوز 100.000 دج، و قد تصل إلى 250.000 دج على مستوى ولايات الجنوب، إلى قروض معتبرة لا تتجاوز 1.000.000 دج موجهة لخلق نشاطات و التي تستدعي تركيباً مالياً مع إحدى البنوك.

تسمح كل صيغة بحكم خصوصيتها بتمويل بعض الأنشطة و جلب اهتمام فئة معينة من المجتمع الامتيازات والمساعدات الممنوحة مجاناً: الدعم، النصح، المتابعة التقنية والمرافقة، تضمنها الوكالة في إطار إنشاء أنشطتكم ؛ يمنح القرض البنكي بدون فوائد ؛

في حالة ما كنتم مؤهلين، يمكنكم الاستفادة من تكوين مجاني في تسيير المؤسسات الصغيرة. بالإضافة إلى ذلك، بعد انطلاق نشاطكم، يمكنك المشاركة في الصالونات عرض / بيع التي تنظمها الوكالة بشكل دائم، في جميع أنحاء الوطن

### ج/صندوق الضمان المشترك للقروض

صندوق الضمان المشترك للقروض الذي يعتبر ضماناً بالنسبة للمقاول والبنك ، انشائه الحكومة للسماح للمؤسسات المالية لاسترداد مستحقاتهم في حالة عدم قدرة المقاول على احترام التزاماتهم في إطار جهاز القرض المصغر.

يجب على كل مقاول الإنخراط في صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة من أجل ضمان تمويل مشروعه

### د/مهام الصندوق

تتمثل مهام صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة في ضمان القروض المصغرة الممنوحة من طرف البنوك والمؤسسات المالية المنخرطة في الصندوق للمستفيدين الذين تحصلوا على إعانات الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر , صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة يغطي بناءا على طلب من البنوك والمؤسسات المالية المعنية المبالغ المستحقة التي لاتزال في أصل الدين و الفوائد المستحقة حتى تاريخ إعلان الخسائر التي تتجاوز خمسة وثمانين في المئة ( 85 % ) .

### هـ/لأنشطة الممولة:

قائمة غير شاملة تضم أنواع الأنشطة الآتية

#### ❖ الصناعة:

- الغذائية: صناعة العجائن الغذائية ، الكسكس، الخبز، حلويات عصرية و تقليدية، صناعة الشكولاتة، المرطبات، البوظة، تجميص و رحي القهوة، تعليب السمك، تجميص و تغليف الفول السوداني.
- الألبسة: الألبسة الجاهزة، خياطة الملابس، نسج الملابس، الحياكة، صنع الأغذية المنزلية (عدة السرير، المطبخ، المفروشات)
- الصناعة الجلدية: الأحذية التقليدية، الألبسة.
- الصناعة الخشبية: الأثاث، منتجات خشبية، صناعة السلال، الصناعة المعدنية، صناعة الأقفال، الحدادة.

#### ❖ الفلاحة:

- تربية الماشية: تسمين الأبقار، الأغنام، الماعز، إنتاج اللحوم و الحليب، تربية الدواجن و الأرانب و النحل.
- فلاحة الأرض: إنتاج البذور، الفواكه و الخضر (التجفيف والتخزين)، مشتلة الزهور و نباتات الزينة.

#### ❖ الصناعة التقليدية:

- النسيج و الزرابي التقليدية، خياطة الملابس التقليدية، الطرز التقليدي، الرسم على الحرير و القטיפه و الزجاج، أدوات الزينة، الفخار، المنتجات المصنوعة بالزجاج، النقش على الخشب.

#### ❖ الخدمات:

- الإعلام الآلي، الحلاقة و التجميل، الأكل السريع، تصليح السيارات و مختلف التجهيزات.

- الصحة: عيادة الطبيب، طبيب الأسنان.
- أشغال البناء، أعمال متعلقة بالمباني: الكهرباء، الدهن، السباكة، النجارة، صناعة حجر البناء... إلخ.

## ثالثا: الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC

يتطلب التمويل لإنشاء مؤسسات في إطار التمويل من الصندوق الوطني للتأمين على البطالة المرور على ثمانية مراحل أساسية والتي سيتم التطرق إليها بعد عرض موجد لهذا الجهاز<sup>1</sup>

### 1/ عرض الجهاز

تُنجز المشاريع الاستثمارية من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين من العمر ما بين 30 و 50 سنة في إطار جهاز دعم إحداث النشاطات و توسيعها

#### - مشروع إحداث مؤسسة مصغرة:

هو إنجاز منشأة اقتصادية جديدة (مؤسسة، وحدة، ورشة، إلخ) لممارسة نشاط إنتاج سلع أو خدمات.

#### - مشروع توسيع مؤسسة مصغرة:

يتعلق الأمر بزيادة قدرات إنتاج السلع من خلال إقتناء تجهيزات جديدة أو معدات لأجل تلبية متطلبات السوق.

يخص مشروع التوسيع أساسا النشاطات المدرة للثروة والشغل.

در المبلغ الأقصى للاستثمار بعشرة ملايين دينار جزائريا

نمط التمويل ثلاثي الأطراف يتم حسب مستويين إثنين هما:

**المستوى الأول:** حد استثماري تُساوي قيمته أو تقل عن خمسة ملايين دينار جزائريا:

مساهمة شخصية بـ 1% من المبلغ الإجمالي للاستثمار،

قرض بدون فائدة ممنوح من طرف الصندوق بـ 29% من المبلغ الإجمالي للاستثمار.

**المستوى الثاني:** حد استثماري تزيد قيمته عن خمسة (05) ملايين دينار جزائريا وتقل أو تعادل

عشرة (ملايين دينار جزائريا):

• مساهمة شخصية بـ 2% من المبلغ الإجمالي للاستثمار،

<sup>1</sup> الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمين على البطالة متاح على الرابط:

<https://www.cnac.dz/p1a/pr%C3%A9sentationa.htm> 2023/3/24 تاريخ الاطلاع :

- قرض بدون فائدة ممنوح من طرف الصندوق بـ 28% من المبلغ الإجمالي للاستثمار.
- مبلغ القروض البنكية تُمثل 70% من مجموع الاستثمار مهما تكن قيمته المالية.

## 2/ شروط القابلية في الجهاز:

- أن يبلغ الشخص ما بين ثلاثين (30) و خمسين (50) سنة،
- أن يكون من جنسية جزائرية،
- أن لا يكون شاغلا لمنصب عمل مأجور أو قد مارس نشاطا لحسابه الخاص حين إيداعه للملف،
- أن يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل (و.و.ت) بصفة طالب عمل،
- أن يتمتع بمؤهل مهني و/أو يملك ملكات معرفية ذات صلة بالنشاط المراد القيام به،
- أن يكون قادرا على تجنيد إمكانيات مالية للمساهمة في تمويل مشروعه،
- أن لا يكون قد إستفاد من تدبير إعانة الدولة في مجال إحداث النشاط: (من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الوكالة الوطنية لدعم الإستثمار، الصندوق الوطني لضبط التنمية الفلاحية... إلخ)

## 3/ الامتيازات الممنوحة من طرف الجهاز:

تُمنح مساعدات و امتيازات في مرحلتي إنجاز و استغلال المؤسسة المصغرة :

### أ/ عند مرحلة الإنجاز:

#### مساعدات مالية:

قرض بنكي بنسبة فائدة محفضة 100%

قرض بدون فائدة أو سلفة غير مكافأة (س.غ.م) متباينة حسب مجموع الاستثمار،

سلفة غير مكافأة (س.غ.م) إضافية عند الاقتضاء:

### ب/ قرض بدون فائدة خاص بورشات متنقلة:

تعريف: هو عبارة عن مساعدة في شكل سلفة غير مكافأة (س.غ.م) إضافية بقيمة 500.000 دج

قابلة للتسديد بغرض اقتناء ورشات متنقلة لممارسة النشاطات المذكورة أدناه:

- الترخيص،

- كهرباء العمارات،

- التدفئة،

- تكييف الهواء،
- تركيب الزجاج،
- دهن العمارات،
- ميكانيك السيارات.

**المستفيدون:** يُمنح ذات القرض، استثنائيا و عند الضرورة، للبطالين ذوي المشاريع المتخرجين من مراكز التكوين المهني.

**كيفية منح القرض:** يُمنح هذا القرض شرط إعداد وثيقة "التبليغ بمنح قرض بدون فائدة خاص بورشات متنقلة".

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

#### ج/ قرض بدون فائدة خاص بـكراء محل:

هو عبارة عن مساعدة في شكل سلفة غير مكافأة (س.غ.م) إضافية بمجموع 500.000 دج للتكفل بكراء محل موجه لإحداث نشاط إنتاج سلع و خدمات باستثناء النشاطات غير المستقرة.

#### شروط و كفيات منح القرض:

- طلب منح قرض بدون فائدة خاص بكراء محل، موقع من طرف صاحب المشروع،
  - وثيقة الموثق معدة بتاريخ التوقيع على شهادة القابلية لمدة سنتين على الأقل، تتضمن كلفة الكراء،
  - إعداد وثيقة "التبليغ بمنح قرض بدون فائدة خاص بكراء محل"،
  - توقيع صاحب المشروع على دفتر الأعباء المتعلق بـ"القرض بدون فائدة الخاص بكراء محل".
- يتم تسديد القرض بدون فائدة الخاص بكراء محل من خلال جمعه ضمن آجال استحقاقات القرض الاعتيادي بدون فائدة المخصص لشراء تجهيزات و معدات جديدة.

#### د/ قرض بدون فائدة خاص بالمكاتب الجماعية:

**تعريف:** هو عبارة عن مساعدة في شكل سلفة غير مكافأة إضافية تُمنح، عند الاقتضاء، لذوي شهادات التعليم العالي بمبلغ يصل إلى 1.000.000 دج للتكفل بكراء محل لإيواء مكاتب جماعية.

يتمثل مجال النشاطات الخاصة بالمكتب الجماعي في :

- الطب
- المساعدة القضائية
- خبرة المحاسبة

- محافظة الحسابات

- محاسبة معتمدة

- مكاتب دراسات و متابعة خاصة بقطاع البناء و الأشغال العمومية و الري.

### ه/شروط و كفيات منح القرض:

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

يتم تسديد القرض بدون فائدة الخاص بالمكتب الجماعي من خلال جمعه ضمن آجال استحقاقات القرض بدون فائدة (الاعتيادي).

### إمميزات جبائية:

#### عند مرحلة إنجاز المشروع:

- الإعفاء من رسم التحويل بالنسبة للاقتناء العقارية الموجهة لإحداث النشاطات الصناعية،
- الإعفاء من رسوم تسجيل عقود تأسيس الشركة.

#### عند مرحلة استغلال المشروع:

- الإعفاء من الرسم العقاري على البنائات و لواحقها طيلة ثلاث ست أو عشرة سنوات حسب موقع المشروع، ابتداء من تاريخ إنجازه، بمقتضى المادة 252-4 من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم الشبيهة (CIDTA).
- الإعفاء الإجمالي من الضريبة الجرافية الوحيدة (IFU) طيلة ثلاث ، ست أو عشرة سنوات حسب موقع المشروع، ابتداء من تاريخ استغلاله، بمقتضى المادة 282 من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم الشبيهة (CIDTA).
- عند انقضاء هذه الفترة، يُمكن تمديدتها إلى سنتين (2) في حالة التزام صاحب المشروع بتوظيف ثلاثة (3) عمال لمدة غير محددة، بمقتضى المادة 13-1 من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم الشبيهة (CIDTA).

يتعيّن على المستثمرين، بصفتهم أشخاص طبيعيين، استيفاء حد أدنى من الضرائب تعادل خمسين(50)% من مبلغ 10000 دج عند كل سنة مالية و ذلك مهما يكن رقم الأعمال المحقق في ذات الفترة.

- تخفيض الضريبة الجزافية الوحيدة(IFU) عند انقضاء فترة الإعفاء طيلة السنوات الثلاثة(3) الأولى:
  - السنة الأولى: تخفيض بنسبة سبعين (70) % .
  - السنة الثانية: تخفيض بنسبة خمسين (50) % .
  - السنة الثالثة: تخفيض بنسبة سبعين (25) % .

## **المرحلة 1: إيداع الملف**

### **التسجيل الأولي المباشر عبر الأنترنت:**

عبر موقعه الإلكتروني(www.cnac.dz)، يُعرض الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة على المرشحين إمكانية إيداع الملف على مستوى الفرع أو الوكالة المعنية.

تسجيل أولي مباشر،

### **إيداع الملف عبر الموقع(وكالة/فرع):**

لإيداع ملف إحداث النشاط، يضع الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة(تحت تصرف كل شخص معني شبكة وكالاته و فروعه المتواجدة عبر كامل التراب الوطني. يسمح تطبيق نظام باب "أين أسجل" Win Ensédjel بتعيين الوكالة أو الفرع المختص إقليميا لاستلام الملف.

### **مستندات الملف:**

ينبغي أن يتألف ملف إحداث المؤسسة المصغرة جميع الوثائق المطلوبة.

يتكوّن الملف الواجب إيداعه من محورين هما:

المحور الأول: ملف(1) إداري،

المحور الثاني: ملف(1) تقني.

### **➤ المحور الأول: ملف إداري يتألف من:**

- نسخة(1) من بطاقة التعريف الوطنية،
- صورة(1) شمسية،
- شهادة أو بطاقة إقامة(1)،
- وثيقة تثبت التسجيل بالوكالة المحلية للتشغيل بالبطاقة الزرقاء.
- نسخة من شهادة التأهيل المهني.

يجب التصديق المسبق على أية وثيقة مودعة لدى الهيئة المسلمة المعنية.

➤ **لمحور الثاني:** ملف تقني يتألف من:

- فاتورات شكلية للتجهيزات و المعدات الجديدة باحتساب جميع الرسوم (TTC)،
- فاتورات شكلية للتأمين المتعدد الأخطار الخاص بالتجهيزات و/أو جميع المخاطر الخاص بالسيارات باحتساب جميع الرسوم (TTC) ،
- بيان تهئية، في حالة وجوده، باحتساب جميع الرسوم (TTC)،
- كشف تقديري لمقتضيات المال المتداول باحتساب جميع الرسوم (TTC)،

## المرحلة 2: نضج الفكرة و إعداد المشروع

تكمّن المرافقة التي تضمنها مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في مدّد صاحب المشروع، طيلة مسار إحداث النشاط، بالمعلومات و النصائح و التوجيهات و التكوين. خلال ذات المرحلة، يتم برمجة مقابلات فردية بين المستشار-المنشط و صاحب المشروع تتمحور أساسا حول الجوانب التي تتعلق بـ:

- السوق مقارنة مع النشاط المراد القيام به،
- عناصر المشروع التقنية،
- عناصر المشروع المالية.

هذه العناصر تعدّ بمثابة دراسة تقنية اقتصادية.

لإنجاح مشروعه، يتعيّن على صاحب المشروع الإسهام فيه كليا.

ينبغي عليه تقديم جميع المعلومات التكميلية اللازمة لتشكيل الدراسة التقنية الاقتصادية.

فور إتمام الدراسة التقنية الاقتصادية، وعلى سبيل المراجعة، يستوجب على صاحب المشروع الاستعداد لعرض مشروعه والدفاع عليه أمام لجنة الانتقاء والاعتماد والتمويل عند هذا العرض، يُرافق صاحب المشروع مستشاره المنشط.

## المرحلة 3 "دراسة المشروع من طرف لجنة الانتقاء و الاعتماد و التمويل"

تُدرس استثمارات البطالين ذوي صاحب المشاريع من طرف أعضاء لجنة الانتقاء والاعتماد والتمويل المجتمعة على مستوى كل وكالة ولائية. حضور البطال صاحب المشروع أمام هذه اللجنة ضروري.

- يترأس هذه اللجنة مدير الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وهي تتكلف بـ:
- دراسة المشاريع المقدمة من طرف ذوي المشاريع بتأطير من مصالح الصندوق المختصة،
  - إعطاء رأي حول توافق، نجاعة و تمويل المشروع.

### تشكيلة لجنة الانتقاء و الاعتماد و التمويل

تتألف ذات اللجان من:

- ممثل الوالي،
- ممثل(1) من مديرية التشغيل الولائية،
- ممثل(1) من الفرع الولائي للمركز الوطني للسجل التجاري،
- ممثل(1) من مديرية الضرائب الولائية،
- ممثل(1) من الوكالة الولائية للتشغيل،
- مستشار- منشط (1) من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، مكلف بمرافقة ذوي المشاريع،
- ممثل(1) من البنوك المعنية (بنك الفلاحة و التنمية الريفية(BADR)، بنك التنمية المحلية(BDL)،
- بنك الجزائر الخارجي(BEA)، البنك الوطني الجزائري(BNA) و القرض الشعبي الجزائري (CPA)،
- ممثل(1) من المصالح المالية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة،
- ممثل(1) من الغرفة المهنية المعنية.

### قرارات لجنة الانتقاء و الاعتماد و التمويل

يُمكن إصدار قراراتين إثنين(2):

قرار إيجابي: يسمح بإعداد شهادة القابلية و التمويل تُسلم لصاحب المشروع من قبل الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة المختصة إقليميا.

في حالة إعطاء أعضاء لجنة الانتقاء و الاعتماد و التمويل بعض التحفظات، "يُوجَل" إقرار المشروع. في هذه الحالة، يتكفل صاحب المشروع برفع مجمل التحفظات المسجلة لأجل دراسة المشروع من جديد.

قرار سلبي: يسمح بإعداد تبليغ الرفض يُسلم لصاحب المشروع من قبل الوكالة الولائية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة المختصة إقليميا.

في هذه الحالة، يُمكن لصاحب المشروع تقديم طعن لدى مدير الوكالة الولائية بصفته رئيسا للجنة.

لا يُسمح بالطعن إلا مرة واحدة لدى اللجنة في أجل أقصاه خمسة عشر(15) يوما:

- في حالة ما إذا أصدرت اللجنة رأيا إيجابيا عقب دراسة الطعن المودع، يتم تسليم شهادة القابلية والتمويل لصاحب المشروع،
  - في حالة ما تمسكت اللجنة بقرار الرفض، يُمكن لصاحب المشروع تقديم طعن لدى اللجنة الوطنية للطعن المتواجدة بمقر المديرية العامة.
- يسمح الرأي الإيجابي الصادر عن اللجنة الوطنية بإعداد شهادة القابلية و التمويل تُسلم للوكالة الجهوية المعنية.
- في حالة الرفض، يتم تبليغ صاحب المشروع من طرف الوكالة الولائية المعنية.
- في جميع الحالات، يُمكن للبطال صاحب المشروع إنجاز استثمار آخر يُوافق مؤهلاته على أن يُراعي شروط القبول المقررة.

#### **المرحلة 4: تكوين البطالين ذوي المشاريع**

يُخصص تكوين قصير المدى من طرف مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لفائدة البطالين ذوي المشاريع بغرض تحسين قدراتهم ومؤهلاتهم في مجال تقنيات تسيير المؤسسة المصغرة.

#### **غاية التكوين:**

تلقيين صاحب المشروع التقنيات القاعدية لتسيير مؤسسة مصغرة.

#### **المواد المنتقاة لهذا التكوين:**

- المؤسسة ووسطها،
- التسويق،
- قواعد سير المؤسسة المصغرة،
- المحاسبة،
- التسيير المالي على مستوى المؤسسة المصغرة،
- الضرائب.

يتم استدعاء متدخلين خارجيين(الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS)، الضرائب، الصندوق الاجتماعي للعمال غير الأجراء(CASNOS)، البنوك، إلخ ) لإعلام البطالين ذوي المشاريع بحقوقهم و واجباتهم.

تُسلم شهادة المشاركة لصاحب المشروع عند الانتهاء من التكوين.

#### **المرحلة 5: إيداع ملف التمويل البنكي**

أ- لأجل الحصول على تبليغ الإقرار البنكي، يتعيّن على صاحب المشروع تقديم الملف بنسختين بحيث تقوم مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بتحويل الأصلي إلى البنك المعين لتمويل المشروع. ينبغي أن يكون الملف مؤلّف من المستندات التالية:

- طلب تمويل موجه إلى البنك، مُعدّ من طرف البطل صاحب المشروع
  - نسخة من شهادات الميلاد رقم 12 أو 14 بالنسبة لمجهولي تاريخ الازدياد المضبوط،
  - شهادة أو بطاقة الإقامة،
  - نسخة من شهادة التكوين أو شهادة معادلة تثبت التأهيل،
  - شهادة القابلية والتمويل، معدة من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
  - نسخة من الدراسة التقنية- الاقتصادية، مرفقة بفواتير شكلية: للتجهيزات، العتاد، رأس المال المتداول، البيانات التقديرية لأشغال التهيئة و الترتيب المرتقب إنجازها.
- يتم إيداع طلب منح القرض بدون فائدة(سلفة في شكل مساعدة مالية إضافية بمبلغ يُقدر الإقرار البنكي بـ500.000.00دج، يُوجه للتكفل بكراء محل يأوي النشاط المستقر المراد إنجازها عقب تبليغ يُخصّص هذا القرض بدون فائدة، استثنائياً، لكراء محل إيواء معدات صاحب النشاط. يُستثنى من ذات القرض كل صاحب مشروع يقوم بتمويل المقر الاجتماعي فقط.
- منح هذه المساعدة التكميلية (قرض بدون فائدة لكراء محل) غير تلقائي
- يُمكن للبطل صاحب المشروع الذي ليست له قدرات مالية لكراء محل الاستفادة، عند الإقتضاء، من إعانة مالية إضافية مقررة لهذا الغرض تُعرف باسم قرض بدون فائدة لكراء محل (PNR/LO) ، محدد بـ500.000.00دج لإيواء معدات إنتاج النشاط المستقر بمجرد تقديم صاحب المشروع تبليغ الإقرار البنكي. يُقتضى من ذلك، كل صاحب مشروع يقوم سوى بتمويل المقر الاجتماعي علماً أنها ليست آلية.

## 1/الصيغ القانونية للمؤسسات:

طبقاً للتشريع التجاري (قانون التجارة)، يمكن ممارسة النشاط في شكل:

- شخصية طبيعية (مؤسسة فردية): توافق ذات الصيغة الاجتماعية المستثمر الراغب في أن يكون المالك الوحيد لمؤسسته،

-شخصية معنوية أو اعتبارية (شركة)

- النشاطات الخاضعة للتسجيل في الغرف المهنية

النشاطات الحرفية: تشمل نشاطات الحرف التقليدية ونشاطات الحرف الفنية.

لنشاط الفلاحي: في مفهوم القانون رقم 08-16 المؤرخ في 3 أوت 2008 المتضمن التوجيه الفلاحي: "تعتبر ذات طبيعة فلاحية، كل النشاطات التي تتعلق بالتحكم وباستغلال دورة بيولوجية ذات طابع نباتي أو حيواني التي تشكل مرحلة أو عدة مراحل ضرورية لسيرورة هذه الدورة، و كذا الأنشطة التي تجري على امتداد عمل الإنتاج لاسيما منها تخزين المواد النباتية أو الحيوانية و توضيبيها و تحويلها و تسويقها عندما تكون هذه المواد متأتية حصرا من مستثمرة". فضلا عن ذلك، يعتبر مستثمرا فلاحيا: "كل شخص طبيعي أو معنوي يمارس نشاطا فلاحيا كما هو محدد في الفقرة المذكورة أعلاه، يشارك في تسيير المستثمرة ويستفيد من أرباحها و يتحمل الخسائر التي قد تترتب عن ذلك ."

نشاط الصيد البحري وتربية المائيات: حرفة الصيد البحري، تربية المائيات

المهن الحرّة/ التنظيمات المهنية:

صنف المهن الطبية: الأطباء الجراحون، الأطباء، القابلات، أطباء أسنان والبيطريون.

صنف المهن القضائية: يتعلق الأمر خصوصا ب: المحامين، محامي العدالة والمترجمين.

صنف الخدمات و المصالح: يمس هذا الصنف الأشخاص المثبتين الممارسين لمهن يكتسي أداؤها جانبا تقنيا

مثل: خبراء المحاسبة و المحاسبون المعتمدون، المهندسون المعماريون، المهندسون-المستشارون، الأعوان التجاريون، المصورون، أعوان التأمين و المؤمنون المستقلون و كذا الاستشارات القانونية و الجبائية

المرحلة 6 "تمويل المشروع"

في هذه المرحلة، يباشر صاحب المشروع في تسديد مبلغ إسهامه الشخصي في الحساب التجاري المفتوح لذات الغرض لدى البنك المعين محلّ الدفع.

يُسلم البطال صاحب المشروع الوثائق الآتي ذكرها لمصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لتكوين ملف القرض دون فائدة.

يتألف الملف الخاص بطلب قرض دون فائدة من:

- تبليغ الإقرار البنكي (ساري المفعول) (الأصلي)
- نسخة من كشف التعريف المصرفي (RIB)
- نسخة من وصل تسديد الإسهام الشخصي الإجمالي،
- نسخة من عقد الانخراط و وصل تسديد رسوم الانخراط في صندوق الكفالة المشتركة لضمان قروض الاستثمارات ،
- نسخة من السجل التجاري أو وثيقة معادلة،
- نسخة من بطاقة الجبائية أو رقم التعريف الجبائي،

- نسخة من شهادة الاشتراك في الصندوق الاجتماعي للعمال غير الأجراء،
  - نسخة من عقد إيجار، عقد ملكية أو عقد تحويل أرض فلاحية،
  - نسخة من تصريح بممارسة نشاط أو الاعتماد بما في ذلك المؤقت بالنسبة للنشاطات المصنفة أو المنظمة،
  - محضر معاينة وجود محل أو إقرار العنوان أو محضر وجود أراضي فلاحية معد من طرف المراقب،
  - إتفاقية "صاحب مشروع-مورد" موقع قانونا من قبل الطرفين،
  - نسخة من شهادة المشاركة في التكوين الخاص بتقنيات تسيير المؤسسة المصغرة.
- بعد تسليم الوثائق المؤلفة لملف السلفة غير المكافأة، تقوم مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بإعداد دفتر الأعباء واتفاقية السلفة غير المكافأة ومقرر منح الامتيازات الجبائية في مرحلة إنجاز المشروع التي يتم توقيعها من طرف صاحب المشروع ومدير الوكالة الولائية معاً.
- فور تسديد السلفة غير المكافأة من طرف مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في الحساب التجاري الخاص بصاحب المشروع، يُباشِر البنك بدوره في تسديد القرض البنكي المخصص له.
- دفتر الأعباء:** هو وثيقة يحدد فيها التزامات صاحب المشروع إزاء الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.
- تتمثل هذه الامتيازات في:

- مراعاة البنود الواردة في دفتر الأعباء،
  - أداء الضمانات (رهن سيارة، رهن عتاد، ملحق توكيل التأمين المتعدد المخاطر).
- اتفاقية السلفة غير المكافأة:** هي وثيقة تُحدد شروط استخدامه و تسديده.
- مقرر منح الامتيازات الجبائية في مرحلة إنجاز المشروع:** هو وثيقة مخصصة لإدارة الضرائب.
- قبل التوقيع على هذه الوثائق اتفافية السلفة غير المكافأة و دفتر الأعباء، يتعين على صاحب المشروع الاطلاع على الإجراءات و الالتزامات الواردة بغرض التقيّد بها.

### صندوق الكفالة المشتركة لضمان قروض الاستثمارات:

ما هو صندوق الكفالة المشتركة لضمان قروض الاستثمارات؟

يسعى صندوق الكفالة المشتركة لضمان قروض الاستثمارات إلى ضمان القروض الممنوحة من طرف البنوك و المؤسسات المالية للبطالين ذوي مشاريع الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة المنخرطين في صندوق الكفالة المشتركة لضمان قروض الاستثمارات.

من يمكنه الانخراط في صندوق الكفالة المشتركة لضمان قروض الاستثمارات ؟

البطالون ذوو المشاريع الراغبون في إحداث مؤسساتهم الخاصة في إطار جهاز الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الذين يتعين عليهم الانخراط وجوبا في الصندوق.

كيفية الانخراط في صندوق الكفالة المشتركة لضمان قروض الاستثمارات؟

يقتضي على صاحب المشروع توفير الوثائق الآتية:

- نسخة من شهادة القابلية والتمويل مسلّمة من طرف مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
- نسخة من إقرار التمويل البنكي.
- دفع رسوم الانخراط المحددة بـ 0.35% من قيمة القرض، مدفوعة مرة واحدة بحيث تغطي مدة القرض كاملة.

## المرحلة 7: إنجاز المشروع

### اقتناء التجهيزات و/أو المعدات الجديدة و تركيبها

#### المرحلة 1: طلبية التجهيزات و/أو المعدات

إذن التحويل بنسبة 10% مشروط بتقديم لدى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة نسخة من اتفاقية القرض المبرمة بين البنك وصاحب المشروع.

تتجسّد هذه العملية بتسليم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة إذن التحويل بنسبة 10% يسمح له بتقديم طلبيته لدى مورد أو عدة موردين.

يُسلم البنك المعني لصاحب المشروع صك أو صكوك محررة باسم المورد أو الموردين مرفقة بتأمين.

#### المرحلة 2: اقتناء المعدات و الأجهزة و تركيبها

يتم تسليم إذن التحويل بنسبة 90% لفائدة صاحب المشروع بتقديم شهادة الجاهزية التي يُشار فيها الخاصيات المفصلة للتجهيزات و/أو المعدات الواجب اقتناؤها.

يُسلم البنك المعني لصاحب المشروع صك أو صكوك محررة باسم المورد أو الموردين مرفقة بتأمين.

خلال مرحلة الإنجاز هذه المحددة باثنتي عشر (12) شهرا، تُبأشر مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في إجراء متابعة بغرض التثبيت من تقدّم المشروع المنجز.

## المرحلة 8 : انطلاق النشاط واستغلاله

**1- انطلاق النشاط:** بدأ نشاط المؤسسة المصغرة يسمح لصاحب المشروع بالاستفادة من الامتيازات الجبائية في مرحلة استغلال المشروع.

### 2- استغلال النشاط:

### التزامات صاحب المشروع:

- إزاء هيئات الضمان الاجتماعي: الصندوق الاجتماعي للعمال غير الإجراء (CASNOS) و الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) (تحسين الاشتراكات)،
- إزاء إدارة الضرائب (تصريحات جبائية).

تسديد القروض الممنوحة من طرف البنك (صنف 1) و الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (صنف 2).

### 3/ المتابعة بعد إحداث المؤسسة المصغرة:

تُعد المتابعة "بعد إحداث" المؤسسة المصغرة المبتدئة بمثابة مسعى إلزامي مشحون. تتم هذه العملية فور بدء النشاط .

الغاية منها هو الحفاظ على نشاط المؤسسة المصغرة و ضمان ديمومتها.

تضمن المصالح المختصة التابعة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة دعماً تقنياً و بيداغوجياً في صيغة نصائح و توجيهات.

خلال السنوات الثلاثة الأولى من استغلال المشروع، يُوضع برنامج معاينات دورية تُقرّر على النحو التالي: السنة الأولى: معاينة كل ثلاثة أشهر.

السنة الثانية: معاينة كل ستة أشهر (نشاط دون صعوبات جلية)، معاينة كل ثلاثة أشهر (نشاط تعترضه صعوبات مستمرة).

السنة الثالثة: معاينة اختيارية ( خيار صاحب المشروع/نشاط دون صعوبات)، معاينة كل ثلاثة أشهر/الإلزامية (نشاط تعترضه صعوبات).

يجب على صاحب المشروع أن يضع تحت تصرف المستشار المكلف بمتابعة مرحلة بعد إحداث النشاط جميع الوثائق اللازمة التي تسمح له بتحليل تسيير المؤسسة المصغرة.

### محور توسيع النشاط:

يرمي توسيع النشاط، أساساً، إلى تحسين قدرات إنتاج السلع والخدمات من خلال اقتناء تجهيزات أو معدات جديدة لتلبية متطلبات السوق.

يخص توسيع النشاط أساساً، النشاطات المدرة للثروة والشغل.

للتوضيح، فإن اللجوء إلى مشروع توسيع النشاط غير مفتوح لجميع النشاطات.

ترجع دراسة طلبات استثمار توسيع النشاط إلى تقويم مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الذي يأخذ في الحسبان بعض المعايير كإحداث مناصب شغل، خلق الثروة، طبيعة النشاط وموقعه.

## المحور التاسع: الابتكار وعلاقته بالمقاولاتية

### أولاً: التفكير الإبداعي:

تعتبر ريادة الأعمال من أهم المفاهيم في العصر الحالي، حيث تعتمد الكثير من الدول على دعم رواد الأعمال لتطوير الاقتصاد وتحسين الوضع الاجتماعي. ومن بين العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نجاح المشاريع الريادية هي الفكرة الإبداعية والفرصة التجارية. ويتمثل دور المقاول في اختيار الفكرة الإبداعية المناسبة وتحويلها إلى فرصة تجارية ناجحة، من خلال الاستفادة من الموارد المتاحة وتحديد الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق النجاح والنمو المستدام في المشروع. وستناول في هذا الموضوع دور الفكرة الإبداعية والفرصة التجارية في المقاولاتية وكيفية استغلالها بشكل فعال لتحقيق النجاح والازدهار في مشاريع الأعمال الريادية.

### 1/ مفاهيم وخصائص التفكير الإبداعي.

تسعى المؤسسات دائماً لتحقيق الصدارة وتفوق المنافسة لتحقيق النتائج الأفضل. ولكن يتوقف نجاحهم على قدرتهم على الابتكار والابداع بشكل مستمر. فالمؤسسات المتميزة هي التي تعتمد على الابتكار والتجديد الدائم والاستفادة من مواهب موظفيها الإبداعية. وهذا يتطلب من قادة المؤسسات القدرة على استثمار القدرات المتجددة للأفراد في مؤسساتهم وتعزيزها. ويواجه مديرو المؤسسات تحدياً كبيراً في هذا الصدد، وهو كيفية تحقيق الاستفادة القصوى من القدرات الفردية والوصول إلى الابتكار والتميز المؤسسي. لذلك، فإن نجاح الابتكار في الإنتاج والخدمات يعتمد على الابداع والتجديد الدائم.

- **تعريف الإبداع:** هناك تشابه وتداخل في مفاهيم الإبداع والابتكار، والتي يعود سببها إلى تعدد النظريات والمناهج التي تستخدم في دراسة هذه الظاهرتين. ويشير العديد من الباحثين إلى أن الابتكار يمكن أن يكون فردياً أو جماعياً، ويشمل جوانب عديدة من الإنتاج والإدارة، ولا يقتصر على المنتجات المادية فحسب، بل يمتد إلى الخدمات والعمليات الإدارية. وفي هذا الصدد، يشير أحد الكتاب إلى أن "الابتكار أو الإبداع هو فردي في الإنشاء، وجماعي في النتائج، ولا يقتصر على الإنتاج المادي فقط، بل يتضمن أيضاً الإدارة بكل ما تشمله من متغيرات"<sup>1</sup>. كما يعرف بأنه «عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته»<sup>2</sup>.

يعتبر الإبداع أحد العوامل المهمة في تحقيق التميز والنجاح في العديد من المجالات، وهناك من يرونه مرتبطاً في بعض المؤسسات بالموهبة الفطرية، ولكنه في الواقع يعتمد على مجموعة من التقنيات والأساليب التي تساعد على إطلاق العنان للإبداع وإيجاد أفكار جديدة ومناسبة. بشكل عام، يمكن وصف الإبداع على أنه "القدرة على رؤية الأشياء بطريقة مختلفة وتفكير فيها بشكل جديد ومبتكر"<sup>3</sup> ذلك أن «الابتكار هو القدرة على توليد فكرة أو أفكار جديدة لتطوير منتج أو تنظيم نظام إداري أو دمج

---

<sup>1</sup> عطية حسين أفندي : اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مركز البحوث السياسية، جامعة القاهرة، 1994، ص 215.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي: إدارة الإبداع والابتكار دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 20.

<sup>3</sup> بيتر كوك، ترجمة خالد العامري : إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 18.

عنصرين أو أكثر في عنصر أشمل أو أرشق، وعلى التوصل إلى مبتكر فعال لمشكلة قائمة وليس حلاً تقليدياً»<sup>1</sup>.

خلاصة لما سبق، يتمثل الإبداع أو الابتكار في عملية نسبية تحدث بين مرحلتي المحاكاة والتطوير، ويشمل النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات من زوايا جديدة، مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وفريد ذو قيمة للمجتمع، سواء كان ذلك عبارة عن سلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد، مثل الأفكار الجديدة في القيادة والإشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وأيضاً في تصميم العمل. يشارك في هذه العملية الفرد أو الجماعة، بحثاً واستقصاءً وربطاً بين الأشياء والأفكار، ويتفاعلون في بيئة المنظمة والبيئة العامة.

- **ضرورة الإبداع:** تعمل المؤسسات الحديثة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة غير مسبوقة. لذلك، تحتاج هذه المؤسسات إلى مواجهة هذه التحديات بكفاءة وفعالية وبسرعة، وهذا يتطلب قدرات إبداعية عالية لتطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تسمح لها بالاستمرار والنمو.

بالنظر إلى التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتقنية والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات والاتفاقيات الدولية، فإن الاهتمام بموضوع الإبداع يزداد بشكل متزايد. لهذا، اتخذت بعض المؤسسات إجراءات مختلفة لتطوير الإبداع، بما في ذلك إنشاء وحدات تنظيمية خاصة وتدريب الأفراد على السلوك والتفكير الابتكاري، وذلك لاكتساب ميزة تنافسية.

في المؤسسات الجزائرية، هناك حاجة ماسة لتطوير الإبداع على مستوى الأفراد والجماعات في جميع المجالات بهدف تحقيق التنمية والصمود في مواجهة التحديات الكبرى الداخلية والخارجية.

**ثانياً: خصائص ومحفزات التفكير الإبداعي.**

<sup>1</sup> تيسير صبحي، الموهبة و الإبداع، طرائق التشخيص، و ادواته المحسوبة، دار التنوير للنشر و التوزيع، عمان 1992، ص 86.

-**خصائص التفكير الإبداعي:** أحد الصفات الرئيسية للمدير المبدع هي تميزه بأفعاله عن السلوك التقليدي الذي يفضله الكثيرون ويكرهون التغيير والتجربة والإبداع بسبب المخاطر المصاحبة له. وبالمقابل، يتمتع المبتكر في المؤسسة برغبة في تحمل المخاطر والسعي إلى الاستثمار في مجالات غير مألوفة، وهذا الأمر يعد طبيعياً «فاكثر ما يفقد ابداعك هو اعتمادك على المعلومات التاريخية، و لكن الافضل أن تعتمد قدرتك على التفكير بإبداع ،على مهارتك في استخدام هذه المعلومات التاريخية لتوليد افكار جديدة، لا ان تسمح لهذه المعلومات بتقييد مرونتك العقلية»<sup>1</sup>. اي ان الابداع بشكل ما هو تحد ابتكاري بمعنى « رفض للمنطق القائل الوضع الحالي هو افضل بديل لان رفض الحلول التقليدية او التي نسمعها من الرئيس او الزميل قد تؤدي بك للتوصل الى افكار جديدة و حلول مبتكرة للمشكلة»<sup>2</sup> لذا ينبغي على المديرين المبدعين على اختلاف ادوارهم ان يكونوا على ثالث حالات هي:

**الاولى:** ان يكونوا مبدعين ومبتكرين في افكارهم واساليبهم.

**الثانية:** ان تكون لديهم سماحة تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار والابداع،

**الثالثة:** السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة للمؤسسة.

ومن هنا يتميز الاشخاص المبتكرين بخصائص هي البصيرة الخلاقية، الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة، القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، القدرة على التكيف والتجريب والتجديد، الجرأة في ابداء الآراء والمقترحات، الاستقلالية الفردية<sup>3</sup>

وقد صنف بعض الباحثين خصائص المبتكر إلى : خصائص معرفية، خصائص انفعالية.

وتتلخص الخصائص المعرفية في :

<sup>1</sup>مهدي السامرائي : إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 75.

<sup>2</sup> احمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 335.

<sup>3</sup>سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوى : مرجع سابق، ص ص 60-61.

-القدرة على التعامل مع الألفاظ والرموز المجردة وحب الاستطلاع والاستقلالية في العمل والاحتفاظ بالاتجاه القدرة اللغوية.

أما الخصائص الانفعالية فتتمثل في:

- القيم والاتجاهات والميول والرغبات.
- النواحي الوجدانية والشخصية والاجتماعية.
- الشجاعة وعدم الخوف والشعور بالأمان والثقة بالنفس.
- الضبط والتحكم الذاتي.
- الاهتمام بمشكلات الآخرين وتقديم المساعدة.
- حب الاستطلاع والانضباط في العمل والتركيز على المهمات وعدم التشتت.
- توفر الدافعية الذاتية والقدرة على التأثير في الآخرين.
- الانشغال الذهني وعدم الاهتمام بالحياة الاجتماعية والهوايات.
- عدم التمسك بالأعراف والعادات.
- الميل للعزلة عن الآخرين.

وهكذا تستفيد المؤسسات من مؤهلات الأفراد المبتكرين العاملين بها، كما يمكنها تبني استراتيجيات مختلفة لإيجاد المناخ الابتكاري فيها ومنها: -نموذج الإدارة بالأهداف. - التطوير التنظيمي. - التخصص الوظيفي. - الدورية.

- فالإدارة بالأهداف تعني محاولة تحقيق أهداف المؤسسة من خلال زيادة التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها. ومن خلال تركيز المؤسسة على التحفيز الفردي، الذي يؤدي على تحسين مستوى الأداء والإنجاز وبالتالي تتوفر الفرصة للإبداع.

• أمّا التطوير التنظيمي فهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق طويلة المدى، والتي تصمم لمزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير وزيادة فعالية هذه الأخيرة. وبتركيزه على الأفراد والعلاقات فالتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الابتكار التنظيمي.

• ويتمثل التخصص الوظيفي في قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة وذلك لترويج الإبداع.

• كما تتمثل الدورية في القدرة على استخدام أشكال تنظيمية متغيرة كنموذج المصفوفة، والذي يتم بنقل مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي معين يتم حله عند الانتهاء، أو نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة ... الخ.

-العوامل المحفزة على التفكير الإبداعي: لقد فرضت التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسات الاقتصادية ضرورة التوجه نحو أساليب وآليات عمل جديدة لعل أهمها:

التوجه نحو فلسفة الإدارة الجديدة من خلال ما يأتي<sup>1</sup>:

- أهمية وضوح الهدف والتوجه المستقبلي للمؤسسة والرؤية القيادية.
- النظر إلى الهيكل التنظيمي والنظم والإجراءات على أنها وسائل لتحقيق الهدف وليست أهدافا بحد ذاتها، والتحلي بالمرونة التامة، والبعد عن القوالب والانماط التقليدية.
- الإدارة من خلال فرق العمل المتداخلة، التي تعتبر أداة مهمة للمؤسسة في حل المشاكل المعقدة لتوفير القدرة على التكيف السريع مع الأحداث.
- العنصر البشري المتميز هو المصدر الحقيقي للميزة التنافسية.

<sup>1</sup>عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري التنظيمي في المؤسسات المعاصرة، مطابع الرأي، عمان 1994، ص 213.

- التوجه نحو متلقي الخدمة على أنهم الدعامة الحقيقية للمؤسسة.
- الإدارة الذاتية وعمل الفريق اللذان يعتمدان على نظم المعلومات في التشغيل والرقابة.
- الحاسبات الآلية ونظم المعلومات هي الأساس في تشغيل المؤسسة.
- التحول نحو القيادة الريادية، التي تأخذ شكل القدرة العالية على جذب العناصر البشرية المؤهلة بدل الرئاسة والسيطرة، وتتخذ شكل الشبكة من فرق العمل المتعاونة، حيث تسودها روح العمل وتتجلى فيها صفات ومزايا المؤسسة الصغيرة ومظاهر العناية بمستوى جودة الحياة.
- توجيه عمليات الإبداع لخفض تكاليف التشغيل في مواجهة ضغوط خفض الموازنة، حيث تتجه المؤسسات إلى محاولة تطوير واستحداث آليات تساعد على تقليل نفقات التشغيل وإيجاد نوع من المرونة التنظيمية في السيطرة على أزماتها.
- إن تبني الأسلوب الابتكاري العلمي والموضوعي في مختلف وظائف الإدارة العامة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات معناه عدم التوقع داخل الأطر التنظيمية التقليدية وإهمال المعايير الإبداعية الفعالة، التي تؤدي إلى بروز ظواهر خطيرة تساهم في تردي حالة العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن العوامل المشجعة على الابتكار<sup>1</sup>:
- المهارات الإدارية الخاصة بكيفية ممارسة العمليات المختلفة وفقاً لمهام ومتطلبات الإدارة الحكومية.
- المهارات السلوكية وتتمثل في فن التعامل مع العملاء، ومعرفة الدوافع المحركة لسلوكياتهم واختيار الحوافز الممكنة والملائمة للإشباع تلك الدوافع.
- المهارات الفنية وتتمثل في كل ما يتعلق بالجوانب الفنية للعمل من حيث مستلزماته، وواجباته، ومسؤولياته، وصلاحياته، وطرق وسبل تطويره، وفقاً لما تمليه متطلبات التقنية الحديثة والحكومة الإلكترونية.

<sup>1</sup>محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 291.

- المهارات الفكرية والثقافية من حيث الانفتاح على العالم الخارجي، ومعرفة أحدث ما توصل إليه العلم وتطبيقاته، بالإضافة على القدرة التحليلية.

ومما سبق يتضح بأن النهج الإبداعي ضرورة اساسية لتحقيق الفاعلية الإدارية في المؤسسة خاصة في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة، والتنافسية، التي توجب عليها أن تعتمد المزيد من الإبداع وإيجاد دوافعه والعوامل المشجعة عليه.

### ثالثاً: التفكير الإبداعي أو الابتكار المؤسسي وأهميته بالنسبة للمقاولاتية

بالرغم من أن المؤسسات تمثل هيكلاً تنظيمياً بالغ التأثير على النشاط الإبداعي للأفراد، فلا يمكن لهؤلاء العاملين فيها أن يعملوا خارج محيطها التنظيمي والإطار الذي توفره. وقد أظهرت الدراسات العديدة أن المؤسسات البيروقراطية غير فعالة وغير مناسبة في البيئة الحيوية التي تتنافس على أساس الإبداع، حيث تعيق الهرمية والقواعد المقيدة والإجراءات المطولة تدفق الجهد الابتكاري وتجمد الإبداع.

وعلى الرغم من أن فوائد الإبداع غالباً ما تكون غير محسوسة ومتعلقة بالقيمة طويلة الأجل، إلا أن هناك بعض المؤشرات التي تؤكد قيمته، مثل الأساليب المحاسبية الحديثة التي تشمل رأس المال الفكري وفحص أداء المؤسسات الابتكارية. وبالتالي، يمكن قياس تأثير التفكير الإبداعي على الأداء المؤسسي من خلال فحص المؤسسات التي تعتمد عليه في تحقيق ميزاتها التنافسية.

### 1/ تعريف التفكير الإبداعي أو الابتكار المؤسسي

يعرف التفكير الإبداعي بأنه «عملية يكون بموجبها الإبداع هو أحد المدخلات، التي تؤدي إلى الابتكار والتنافس»<sup>1</sup>. كما يمكن تعريفه على أنه «الحرية والتشجيع واستشعار احتياجات العامة»<sup>2</sup>. وهكذا تتجلى نتائج التحولات الفكرية المتزايدة في الإبداع، ويظهر ذلك في وقوع بعض الطفرات الكبيرة. ويمكن وصف الابتكار المؤسسي على أنه نوع من الإبداع التكيفي بدلاً من الإبداع الجذري،

<sup>1</sup> بيتر كوك : ترجمة خالد العامر، مرجع سابق، ص 110.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال مرجع السابق، ص 112.

لأن المؤسسات هي أجهزة تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ومنطقية على حد سواء. وتميل هذه الأهداف إلى تقليل المخاطرة، وذلك لأن القيمة التنافسية للمؤسسة تتطلب العمل بجد من أجل الفوز بمكانة يصعب محاكاة أو منافستها من قبل المنافسين في السوق. لذلك، هناك جدل حول مدى استحقاق القيام بتغييرات جذرية في الظروف الحالية التي يمكن أن تفقد المنافسة، كما يتطلب ذلك ترحيب السوق بالتغيير

## 2/ تطبيقات الفكر الابداعي

«يعد التفكير الابتكاري اتجاه وطريقة لاستخدام المعلومات، حيث الغرض منه التأثيرات التي تنجم عن استخدام المعلومات وليس كيفية الحصول عليها، وهو يرتبط بسلوك معالجة المعلومات في العقل ونجاح هذا التفكير في تحديد السلوك الذي يتبع في معالجة المعلومات»<sup>1</sup>.

ولا يقتصر التفكير الابتكاري على كل ما هو وراثي وفطري، بل يتعدى ذلك إلى كل ما هو مكتسب أيضا. أي بالإمكان تنميته وتطويره بالتعليم والتدريب مما يكسب الأفراد العاملين مهارات عديدة، ذلك أن عملية التفكير الابتكاري تحتاج إلى قاعدة من الصفات «كالذكاء، والصبر، والفراسة، كما أنها تحتاج إلى خبرات عملية واطلاع واسع واهتمام بخبرات الآخرين وآرائهم»<sup>2</sup>. وبالتالي يمكن تنمية التفكير الإبداعي بالاعتماد على الجهود الشخصية أو بمساعدة الآخرين وذلك عن طريق:

- تتبع المنهجية العلمية في التفكير التي ستحقق فوائد كثيرة للمبتكر.
- زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم من حيث التفكير والعمل والبحث عن الآليات المساعدة في تنمية هذه الثقة من خلال التعليم والتجارب والخبرات.
- ضرورة البحث والدراسة لمعرفة معوقات الإبداع، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن : كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، سلسلة رضا للمعلومات، الجزء الثاني، دمشق، 2003، ص 34.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 125.

وهكذا يقدم الأفراد المبتكرون إسهامات هامة في تحفيز المؤسسات التي يعملون بها على تبني التفكير الابتكاري، عن طريق تقديم الأفكار الابتكارية وتطبيقها. وعلى نفس النحو، تساعد هذه المؤسسات على تحفيز الإبداع عن طريق دعم العاملين فيها لتطوير قدراتهم الابتكارية وتوفير المناخ الملائم الذي يشجع على التفكير الابتكاري، مما يضيف حيوية ونشاطاً على أداؤها ويمكن العاملين فيها من تحمل المخاطر. وبذلك، تتمكن هذه المؤسسات من تنفيذ المزيد من الاستراتيجيات الابتكارية.

### 3/ أساليب تنمية الفكر الابداعي

يتكون أساس المؤسسة الناجحة من الإبداع والابتكار المؤسسي، حيث يتم الاستفادة الكاملة من القدرات والإمكانات المتاحة. إذا لم يتم تبني استراتيجيات تعزز التفاعل بين الموارد والإدارة، فقد يفوت الفريق الفرص الناشئة ويتحول الامر إلى تهديدات. وبالتالي، يجب أن توفر المؤسسة الدعم النفسي والمادي لجميع المستويات الإدارية للحفاظ على الكفاءات وتطويرها لتحقيق الأهداف المؤسسية. في الوقت الحالي، تعتمد المؤسسات على المعرفة المتاحة في بيئتها، وتعمل على توليد الأفكار والمعرفة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

**-محركات التفكير الإبداعي:** يمكن تعزيز الإبداع في المؤسسات عن طريق تشجيع الأفراد على تطوير قدراتهم الإبداعية وتوفير المواقف التي تحفز المجموعات على التفكير الإبداعي. تتميز هذه المؤسسات بالحيوية والنشاط وتشجع على تحمُّل المخاطر. يتطلب تطوير هذه القدرة على التفكير الإبداعي الممارسة المستمرة، وتتضمن بعض التكتيكات التي تساعد في تطوير هذا النوع من التفكير. مثل : الاستماع، التفكير الجزئي والمنطق، كذلك تستطيع المؤسسات التشجيع على الإبداع من خلال المديح ومكافأة القرارات الإبداعية، فشركة "تويوتا" اليابانية مثلاً، تتلقى 1500000 اقتراح سنوي يتم تطبيق 98% منها، و يكرم الموظف ماديا و معنويا .

إن المؤسسات المتميزة، التي تعتمد على النظرة المستقبلية لأعمالها لا بد أن تراعي وجود آليات إبداعية ومحركات استراتيجية تتمتع برؤية واضحة للأهداف من خلال ما تتيحه المؤسسة من فرص ومجالات

متنوعة للإبداع بواسطة «تشجيع الموظفين المبدعين، والاهتمام بالمتلقي النهائي لخدماتها لتلبية احتياجاته وتطويرها بما يتناسب مع توقعاته، والنتيجة الأساسية للتغير ذات معنى واحد هو أن امكانيات الإنتاج والخدمات أصبحت غير محدودة»<sup>1</sup>. تسابق المؤسسات دائماً لتبقى في المقدمة، حيث يعني التوقف فقدان الميزة التنافسية وخسارة مادية ومعنوية قد تؤدي إلى خروج المؤسسة من السوق. ولذلك، يُعد الإبداع ضرورياً لتوفير البيئة الملائمة للتطور والنمو، بفضل وجود مسارين مترابطين: الإنتاج المستمر وتقديم الخدمات، وتطوير تلك المنتجات والخدمات. وبالتالي، يساعد الإبداع في تعزيز الإدارة وتطويرها: القدرة على التخطيط الاستراتيجي وبناء ثقافة مؤسسية والمنهجية العلمية في العمل. والتوجه نحو الفكر الإداري في الأداء.

حيث تحدد عناصر الابداع في المؤسسات الرائدة في التخطيط الاستراتيجي، التفكير الاستراتيجي، بناء ثقافة الافراد و المؤسسة و فق معايير انسانية رفيعة

#### 4/ البيئة التنظيمية للمؤسسات الابتكارية

تدرج مقومات البيئة الابتكارية ضمن نظرية بناء المؤسسات كإطار فكري وعلمي للتطوير الإداري والإصلاح، وذلك عبر تبني المؤسسات معايير وممارسات وظيفية تعزز الإبداع وترسخه، وتسعى إلى إنشاء أنظمة وطرق تجعل العملية الابتكارية قيمة وظيفية مشتركة بين العاملين فيها. ويتضمن ذلك تطوير نظام مؤسسي يعتمد على المشاركة وتأصيل قنوات الاتصال المفتوحة، وتعزيز الاهتمام بالتدريب وتطوير المعرفة والمهارات والسلوكيات اللازمة لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. كما تركز هذه المقومات على البحث والتجربة وتوفير الموارد المالية اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء.

وتشجع المؤسسات العاملين على التجديد والإبداع والمبادرة، وتضع نظاماً للحوافز تؤمن المكافآت المادية والمعنوية للمبتكرين الذين يساهمون في تطوير أداء المؤسسة. وبالتالي، فإن المؤسسات التي تتبنى مقومات

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن : كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، سلسلة رضا للمعلومات، الجزء الثاني لمرجع السابق، ص 127.

البيئة الابتكارية تنطلق في سباق مستمر لتحقيق المزيد من التطور والنمو، حيث يمكن أن تخسر ميزتها التنافسية إذا توقفت عن الابتكار، مما يسبب خسائر مادية ومعنوية لا تحتملها كثير من المؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة، ويمكن أن تؤدي إلى خروجها من السوق والنشاط التجاري.

## 5/ الثقافة المؤسسية المشجعة على الابداع

يمثل الانتماء الوظيفي استثماراً متبادلاً بين المؤسسة والفرد، حيث يتمثل في قبول العاملين لأهداف المؤسسة وقيمها، والرغبة في العمل فيها والاستمرار بها. يتم تحقيق هذا الانتماء من خلال الرضا الذي يشعر به الفرد تجاه عمله وظروفه، حيث يحدث هذا الرضا علاقة تفاعلية بين الفرد والانتماء، والذي يحدد مدى استجابة الفرد لمؤسسته.

إن بناء الثقافة الابتكارية معناه الاهتمام بعناصر مثل الاختيار والبحث والمكافأة والابقاء. ويتطلب بناء الثقافة الابتكارية التأكيد على:

- غرس الالتزام في الفلسفة العامة والاهداف.

- مكافأة الجدارة (الكفاءة) وتطوير ومكافأة المتميزين في المواقع الهامة.

- المحافظة على التماسك من خلال دعم الالتزام والكفاية عن طريق جذب وتطوير وإبقاء الفرد الكفاء والتمسك به<sup>1</sup>.

يتم بناء الثقافة الابتكارية من خلال تقييم الثقافة التنظيمية. وتعد الثقافة موضوعاً هاماً في بناء الثقافة التنظيمية القوية، التي تستطيع التغلب على التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال. وتعد القيم والمعايير التي يتم تعزيزها في ثقافة الأفراد والجماعات والأداء التنظيمي نقاط مميزة. ولا شك أن المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يجدون في ثقافة الأفراد العاملين مصدراً يدعم التزام العاملين واندماجهم ومشاركتهم الفاعلة في تطبيق أسلوب "التمكين" ونجاحه. فالعلاقة بين التمكين والثقافة التنظيمية علاقة قوية، حيث تؤدي كل منهما إلى تعزيز الآخر.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان : مرجع سابق، ص 386.

## 6/ القضاء على معوقات الابداع.

إن تشجيع أساليب الإبداع في المؤسسة معناه التعرف على معوقاته التي تقلل من اندفاع الفرد نحو التفكير الجديد أو تعطل بعض القدرات الفكرية لديه. وتتراكم المعوقات المؤسسية للإبداع نتيجة ميل المؤسسات إلى وجود وعي جماعي يتقبل بعض الأفكار المعينة دون غيرها، و من معوقات الابداع» الاقوال السلبية مثل: جربنا هذه الفكرة من قبل، هذه فكرة غبية ...، التأخر في تنفيذ الافكار، عدم تشجيع المبدع، التقيد بالقوانين و القواعد، الخوف من الفشل»<sup>1</sup> كما تتمثل صعوبات الابداع « التي تزيد نسبة مساهمتها عن 50% في صعوبات التمويل الخارجي 80%، مقاومة التغيير من العمال و النقابات 70%، تكاليف مرتفعة 60%، اخطار التقليد و ضعف الحماية القانونية 50%»<sup>2</sup> و عموما يمكن ان تصنف معوقات الإبداع لمعوقات داخلية وأخرى خارجية، إذ تتمثل المعوقات الداخلية في الآتي: <sup>3</sup>

- عدم ملائمة أسلوب القيادة ومن أمثلة ذلك القيادة الاستبدادية، التي لا تهتم إلا بأفكارها فقط، ولا تلقي بالاً للآخرين.
- افتقار السلوك المناسب، ومن أمثلته عدم الاستماع الجيد أو سلوك الشك والريبة، الذي يعرقل تطوير أكثر الأفكار إبداعاً.
- سياسة الترهيب، فعلى سبيل المثال من الممكن أن يكون هناك ضغوط قوية لإثناء شخص ما يعمل في إحدى شركات الحاسوب عن الإعلان عن وجود نظام يدوي أفضل من نظام الحاسوب الخاص بالمؤسسة.

<sup>1</sup> حسن أبشر الطيب : محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، القاهرة، 1998، العدد 59، ص 12.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى : نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مراجعة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2001، ص 113.

<sup>3</sup> بيتر كوك، ترجمة خالد العامري، مرجع سابق، ص 130، 131.

- القيم التي تشجع على نمطية التفكير فعلى سبيل المثال إذا كان يتم التشجيع على استخدام العقل والمنطق والتطبيق العملي، فإنه من الناحية الأخرى لا يتم تشجيع الحدس، والأحكام الكيفية، وروح المرح.

- الجدية المفرطة، ذكر أحد المتخصصين ثلاثة ابعاد للإبداع : الإبداع الفني، والاكتشاف العلمي، والإلهام الكوميدي. فإذا تم استبعاد المزاح والدعابة من جو العمل فسيعاني الإبداع كثيراً. و. التفكير الجماعي، وهو يسبب مشكلة للأفراد الذين لا يرغبون في أن يكونوا «أول» من يبدى آراءه في أثناء مناقشة بعض الأفكار الجديدة، وذلك خوفاً من التعرض للسخرية.

أما معوقات الإبداع الخارجية فيمكن تحديدها في :

- العجز عن الحصول على التمويل اللازم لطرح الاقتراحات في السوق، ويتمثل ذلك في عدم القدرة على إقناع المساهمين في عملية تمويل المؤسسة.

- عدم ملاءمة المنتج، ويتعلق ذلك بطرح المنتج أو الخدمة في المكان غير الملائم.

- الوقت غير المناسب حيث يطرح المنتج أو الخدمة في وقت مبكر للغاية، أو في وقت متأخر للغاية.

تهدف المؤسسة إلى الإقلاع عن مصادر التقليد والتعسف والطقوس غير الفعالة وتعزيز الإبداعية بتنمية مهارات الاستماع العالية وتعيين مديرين مبدعين للعمل مع فرق العمل وتحدي الأفكار البالية. ومن أجل ذلك، يجب تحفيز روح التعاون بين المؤسسات وتطوير فرق العمل بإسناد مهام مختلفة لزيادة مستوى الثقة، واستخدام الأدوات الابتكارية لحل المشكلات وتأسيس آليات لنقل المعلومات. يتطلب ذلك توفير بيئات ابتكارية للتفكير، وتغيير المناخ وتقديم الاعتمادات المالية لتمويل المشاريع. ويمكن أيضاً تحقيق الإبداعية من خلال قبول الأفكار الجديدة وتحديد الوقت المناسب لإطلاق المنتجات والخدمات الجديدة. إن تطوير العملية الإبداعية يمكن أن يحسن أداء المؤسسة ويجعلها أكثر تنافسية وقدرة على التعامل مع التغيير وتحقيق النجاح في سوق التنافس الشديد.

بشكل عام، يمكن القول إن المؤسسات التي تولي اهتماماً كبيراً لتحسين عملية الإبداع وتطويرها، وتبني الثقافة الإبداعية في جميع جوانبها، تتمتع بقدرة أكبر على النجاح في السوق، وتحقيق المزيد من الإنجازات

والتقدم. ومن أجل تحقيق ذلك، يتطلب الأمر العمل بجدية والتزامًا كبيرًا من الجميع في المؤسسة، بما في ذلك القيادة والمدبرين والموظفين، واتخاذ خطوات فعالة ومستمرة لتطوير وتحسين عملية الإبداع ودعمها بالموارد المناسبة.

## 7/ التفكير الإبداعي والابتكار لدى المقاول:

التفكير الإبداعي والابتكار هي مهارات حاسمة لنجاح الأعمال التجارية والمقاولاتية. ومع ذلك، يمكن أن يكون الالتزام بصفات المقاول والتركيز على الثقافة المقاولاتية القديمة هو عائق كبير للتفكير الإبداعي والابتكار. فعندما يتم التركيز على الصفات المقاولاتية المألوفة مثل الشجاعة والتحمل والإصرار فقط، يمكن أن يؤدي هذا إلى التعلق بالممارسات التقليدية وعدم البحث عن طرق جديدة للتعامل مع التحديات. وبالتالي يصبح من الصعب التفكير خارج الصندوق والتوصل إلى حلول إبداعية وفعالة. لذلك، من الضروري أن يكون هناك توازن بين الالتزام بالصفات المقاولاتية التقليدية والتفكير الإبداعي والابتكار لتحقيق نجاح حقيقي في مجال المقاولات.

يمكن للمقاول أن يطور التفكير الإبداعي من خلال الاستفادة من خبراته ومعرفته بالصناعة، وتطوير الحلول الجديدة للمشاكل الموجودة في السوق. ويمكنه البحث عن الفرص التجارية الجديدة والناشئة وتحليلها بشكل جيد لتقييم مدى جدواها وإمكانية الاستثمار فيها.

يجب على المقاول أيضًا الاستماع إلى احتياجات العملاء وتحليل متطلباتهم بشكل جيد، وابتكار حلول فريدة من نوعها لتلبية تلك الاحتياجات. ومن المهم أن يكون المقاول جاهزًا لتكوين شراكات مع شركاء استثماريين وعملاء محتملين، والعمل مع فريق يشترك في الرؤية الإبداعية ويتمتع بالمرونة والتفاني في العمل.

يمثل التفكير الإبداعي والابتكار العنصر الأساسي في ريادة الأعمال. فالمقاول الناجح هو الشخص الذي يتميز بالقدرة على تحويل الأفكار المبتكرة إلى مشاريع ناجحة. ويتطلب ذلك من المقاول أن

يكون مبدعًا ومبتكرًا في العمل، وأن يكون لديه القدرة على البحث عن فرص تجارية جديدة واستغلالها بشكل فعال.

يمكن للمقاول الإبداعي أن ينشئ مشروعًا جديدًا يعتمد على فكرة جديدة أو يحدث تغييرًا في الصناعة التي يعمل فيها. ويتطلب ذلك القدرة على التفكير الإبداعي والابتكار، والتي يمكن تحقيقها من خلال القراءة والبحث عن الأفكار المبتكرة والاستفادة من التقنيات الحديثة والتواصل مع خبراء في مجال العمل. ومن الجدير بالذكر أن الإبداع والابتكار يمثلان عاملين أساسيين في نجاح أي مشروع، حيث يمكن للمقاول الإبداعي البحث عن فرص جديدة واستغلالها بشكل فعال، وبالتالي تحقيق نجاح كبير في ريادة الأعمال.

وأخيرًا، يجب على المقاول أن يتعلم دائمًا وتطوير مهاراته ومعرفته في الصناعة، والبحث عن التكنولوجيا الجديدة والاتجاهات الصناعية لتحسين أدائه وتحقيق المزيد من النجاح في مشاريعه المبتكرة.

- حامد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 1999.
- فوزي محيريق، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي-الجزائر، 2020،
- الضياف العيد ، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة ، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012- 2013 .
- بيتر دراكر، الإدارة: مهام، مسؤوليات وتطبيقات، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، القاهرة، الدار الدولية للنشر، ط1
- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)، الجزائر: جامعة منتوري.
- ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة 2، 1998.
- أحلام محبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك -دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق- ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2007.
- بدرابي سفيان، ثقافة المقابلة لدى الشباب الجزائري المقاول - دراسة ميدانية بولاية تلمسان -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنمية البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان
- محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مخبر العلوم الاقتصادية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 8-9 أفريل 2002.
- عبد القادر محمد عبد القادر مبارك، العمل الحر :ثقافة مجتمع أومتطلبات مرحلة؟ ، ورقة مقدمة إلى :الملتقى الثاني للمنشأة الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية المنشآت الصغيرة، 28-29 نوفمبر 2014، المملكة العربية السعودية،

- سيد كاسب، جمال كمال الدين،\_ المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، الناشر كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مصر، 2007م.
- بسام حسين بني عطا ، الجدوى الاقتصادية للمشروعات دراسة و تحليلها، ط1، مركز الكتاب الاكاديمي، الاردن، 2010.
- كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات نظري و تطبيقي ط1 دار المناهج للنشر و التوزيع الأردن 2013.
- قورين حاج قويدر، دراسات الجدوى، معهد الدراسات المصرفية-نشرة إضاءات، السلسلة الخامسة-ال عدد7، دولة الكويت، فبراير 2013.
- هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الدليل الارشادي أساسيات دراسات الجدوى نعيم نمر داود، دراسة الجدوى الاقتصادية، دار البداية ، الأردن ، 2011 .
- بن شاعة وليد، علماوي أحمد، بن أوزينة بوحفص، دراسات الجدوى الاقتصادية كآلية لنجاح المشاريع الاستثمارية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية لمجلد 03/ العدد:2 ، 2019 .
- مؤيد الفضل ،تقييم وإدارة المشروعات المتوسطة والكبرى ، دار الوراق للنشر الأردن، 2009 ،
- يجياوي عبد الكريم ، الاستثمار ودراسة الجدوى في الاقتصاد الإسلامي، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة ، 2020/2021.
- عمار زكريا عبد الله سالم، دور النسب المالية للتنبؤ في أسعار أسهم الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان -دراسة اختبارية-، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط -عمان-، الأردن، 2014.
- معيزي نجاة وبوزرب خير الدين، دور الجامعة في تحسين روح المقاولاتية لدى الشباب الجامعي - قراءة في تجارب دولية-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد: 3، 2017.
- فضيلة بوطور وآخرون، دار المقاولاتية في الجامعة الجزائرية بين الضرورة والأهمية، مجلة الإبداع جامعة البليدة-الجزائر، العدد: 1، 2019.

- أنس عرعار وآخرون، الجامعة الجزائرية: خطوات نحو الجامعة المقاولاتية، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1\_الجزائر، العدد: 12، 2022.
- نورالدين أحمد حسام الدين وبعداش طاهر، واقع حاضنات الأعمال في الجزائر الأطر والتحديات، المجلة الشاملة للحقوق، جامعة عنابة-الجزائر، العدد: 4، 2022.
- بودرة فاطمة فاعلية الوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية ANADE في بعث الروح في المؤسسات المتعثرة في الجزائر (دراسة تحليلية)، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية المجلد 6 العدد 1، 2022.
- صالحى سلمى آليات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة حالة الوكالة الوطنية لدع وتنمية المقاولاتية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة المجلد 5 العدد 1 جوان 2021 .
- جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مركز البحوث السياسية، جامعة القاهرة، 1994.
- سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوى: إدارة الإبداع والابتكار دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- بيتر كوك، ترجمة خالد العامري : إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- يسير صبحي، الموهبة و الابداع، طرائق التشخيص، و ادواته المحسوبة، دار التنوير للنشر و التوزيع، عمان 1992.
- مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- احمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المؤسسات المعاصرة، مطابع الرأي، عمان 1994.
- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- رعد حسن الصرن : كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، سلسلة رضا للمعلومات، الجزء الثاني، دمشق، 2003 .

- حسن أبشر الطيب : محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، القاهرة، 1998، العدد 59.
- أحمد سيد مصطفى: نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مراجعة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2001.

## 2/المراجع باللغة الأجنبية

- Ishida, H. (2004). Entrepreneurship in Japan. Journal of Small Business Management
- Aziz Bouslikhane, Enseignement de L'entrepreneuriat- pour un regard
- paradigmatique autour du processus entrepreneurial -, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nancy2, 2011.
- Abdellatif Benachenehou, Les entrepreneurs algériens, éd.Alpha Design, 2007
- Abderrehmane Abdou, Kamel Boucherf, Entrepreneurs et PME – approches algéro – françaises, éd. L'Aarmattan, France, 2004
- Brahim allali, vers une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherche N17, ISKA
- ALAN. FUSTIK, la responsabilité sociale d'entreprise est une source de richesse et de performance pour les PME. Ou comment créer de la richesse en alliant la RSE et le pilotage des actifs matériels ?, Livre Blanc, Edité par L'agence Lucie et L IFEC, Juillet 2012.
- Drucker, P. F. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. Harper.
- MICHAEL LAVERTY,CHRIS LITTEL, Entrepreneurship, Rice University 2020.

## 3/ مواقع الأنترنت

-<https://www.shopify.com/fr/blog/modele-de-business-plan>: Modèle de business plan : construisez les bases de votre projet

- [https://www.aleqt.com/2015/11/13/article\\_1006073.html](https://www.aleqt.com/2015/11/13/article_1006073.html) consultée le 21/04/2022

الاقتصادية: الالتباس بين الفكرة والفرصة ، ميثم الجشي

<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/tips/> الفرصة الريادية : كيف يحول رائد الأعمال الفكرة

إلى فرصة

<https://academy.hsub.com/entrepreneurship/tips==>

الاقتصادية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ، الإصدار الأول 2022

<https://www.sme.gov.om/media/.pdf>

[-https://www.angem.dz/ar/article/aides-et-avantages-accordes-aux-beneficiaires-du-micro-credit](https://www.angem.dz/ar/article/aides-et-avantages-accordes-aux-beneficiaires-du-micro-credit)

الموقع الرسمي لوكالة تسيير القرض المصغر متاح على الرابط

[https://www.promoteur.angem.dz/pdf/eligibilite\\_ar.pdf](https://www.promoteur.angem.dz/pdf/eligibilite_ar.pdf)

الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمين على البطالة متاح على الرابط

- <https://www.cnac.dz/p1a/pr%C3%A9sentationa.htm>

الموقع الرسمي القرض الشعبي الجزائري متاح على الرابط

- <https://www.cpa-bank.dz/index.php/ar>

# الملحق 1 دراسة حالة شركة

PROMOTEUR

AOUATI MOHAMED AMINE

Dossier élaboré par :

DEKKICHE AOUATAF

COMPTABLE AGREE

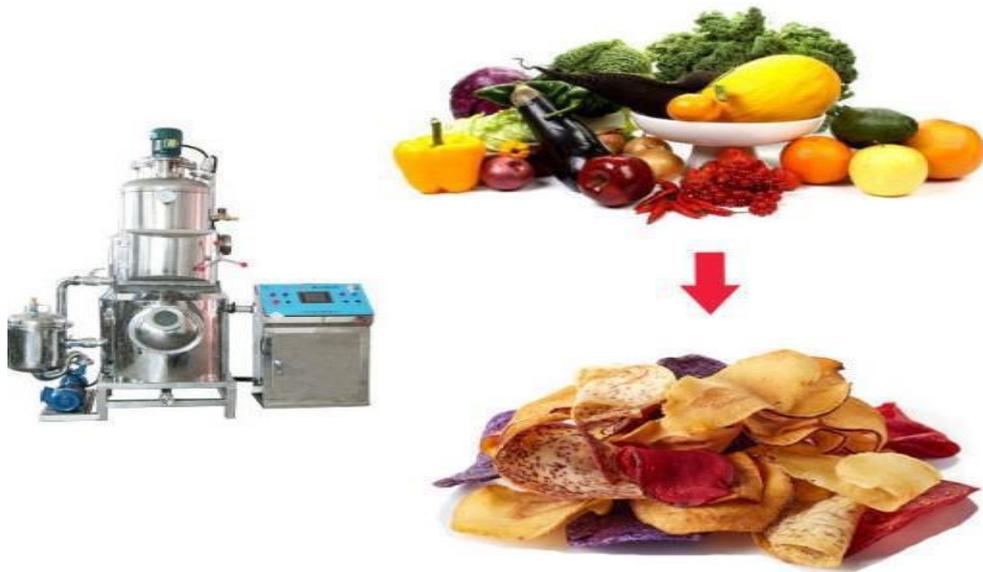
N° TELE : 0552-68-88-61

Etude Technico-économique

Unité de fabrication fruits et légumes sec pour bébé,  
enfants et adultes

**PROMOTEUR**  
**AOUATI MOHAMED AMINE**

# Etude Technico-économique



*Unité de fabrication fruits et légumes sec pour bébé,  
enfants et adultes*

Dossier élaboré par :  
DEKKICHE AOUATAF  
COMPTABLE AGREE  
N° TELE : 0552-68-88-61

# Sommaire

- Introduction
- Fiche technique du projet

01-plan de gestion des ressources humaines

01-01 structure du personnel

02-plan d'investissement :

02-01 bâtiments d'exploitation

02-02 équipements d'exploitation

02-03 Matériel roulant

02-04 couts globaux d'investissement

02-05 plan de financement de projet

03-etats financiers prévisionnels

03-01 bilans financiers

03-02 comptes de résultat

03-03 plan de financement

04-ratios financiers

## **INTRODUCTION**

Cette étude technico-économique a été réalisée conformément aux dispositions réglementaires en vigueur.

L'objet recherché à travers cette étude est faire bénéficier le promoteur d'un terrain au niveau de la wilaya de Constantine afin de concrétiser le projet de fabrication des fruits et légumes sec pour bébé enfants et adultes

Divers facteurs ont motivés cette demande, que nous énumérons ci-après ;

- Développer le secteur de l'industrie légère au niveau local et régional
- Satisfaire la demande de plus en plus croissante sur le produit
- Participer au transfert du savoir-faire aux jeunes de la région
- Participer à la formation
- Participer à la création de l'emploi direct et indirect au niveau de la région de Constantine
- Participer à la réduction de la facture d'importation
- Encourager et développer la production locale
- Lutter contre le gaspillage.

# **INFORMATION GENERALES**

- **Présentation du promoteur :**

1. **Nom et prénom** : Aouati Mohamed Amine.
2. **FORMATION** :
  - licence science économique (option Finance), Université de Constantine 1994.
  - Oracle certifier base des données expert, collège of commerce Glasgow Grande Bretagne 2002.
  - Doctorat en technologie de l'information (IT) université de Paisley Grande Bretagne 2009.
3. **Date de naissance** : 24 Octobre 1970 à Constantine.
4. **Adresse personnelle** : 08, rue des frères Boughaba, Belle Vue Constantine .
5. **Téléphone** : mobile ; 0667.20.00.06
6. **Activité projetées** ; réalisation d'une unité de fabrication fruits et légumes sec pour bébé, enfants et adultes.
7. **Adresse siège sociale** ; W.constantine

- **présentation du projet :**

1. **Identification** : le projet, s'inscrivant dans le secteur agro-alimentaire, consiste à la création d'une unité de fabrication des fruits et légumes sec, nos produits seront naturels sains et riches en vitamines.
2. **Nature** : Création nouvelle.
3. **Secteur** : privé.
4. **Forme juridique** : personne morale
5. **Branche d'activité** : Production agro-alimentaire.
6. **Nature de l'INVESTISSEMENT** : Des milliers des tonnes de surplus des fruits et légumes sont jetés dans la nature chaque saison par les agriculteurs algérien, et des milliards de dinars sont perdu, notre projet vient pour sauver ses pertes énormes et sauve les agriculteurs et l'économie national.

Notre unité est dotée d'un équipement composé des machines neuves de dernière génération, permettant la transformation de fruits et légumes fraîches, dans les meilleures conditions de qualité et d'hygiène, suivant les normes reconnues mondialement.

7. **EQUIPEMENTS :**

- Laveur
- Malaxeur
- Convoyeur à double vis
- Machine de congélation
- Élévateur
- Machine de refroidissement
- Unité de packaging automatique.
- camions transport de marchandises
- Véhicule utilitaire
- équipements de bureau et matériel informatique

8. **MONTANT DE L'INVESTISSEMENT :**

- Construction : 151.225.000 DA
- Equipements et les frais liés à l'acquisition (transit, frais d'approche...) : 120.257.437 DA

9. **DELAI PREVISIONNEL DE REALISATION** : 30 mois.

10. **NATURE DE L'INVESTISSEMENT** : opération initiée dans le cadre du CALPIREF.

11. **NOMBRE EMPLOYES ESTIME** : créer dans un premier temps 85 postes de travail.

12. **REGION CIBLEE** :

- Territoire national
- Exporter les produits vers l'étranger.

13. **Les produits :**

- 1-chips de fruit pour enfants (Avec extra vitamines)
- 2-chips de fruit pour adultes
- 3-chips de légumes pour enfants (avec extra vitamines)
- 4- chips de légumes pour adultes.

14. **Origine des matières premières :**

- ✓ Nationale :..... 90%
- ✓ Importation :..... 10 %

15. **Financement du projet :**

- ✓ Fonds propres :..... 60 % du coût de projet
- ✓ Crédit CMT :.....40 % du coût de projet.

## 16. Terrain d'assiette :

Le projet sera implanté sur un terrain d'une superficie de 10.000 M<sup>2</sup>, dont 5.260 m<sup>2</sup> bâti et 4.740 m<sup>2</sup> parking.

Pour le besoin de cette étude nous estimons le m<sup>2</sup> est à 15.122,50 DA, soit un coût global de 151.225.000 DA.

## 17. Besoins en viabilités et route:

- Eau potable : .....300 m<sup>3</sup>/An
- Eau industrielle : ..... 1.000 m<sup>3</sup>/an
- Energie électrique :.....230/440 volts
- Gaz :..... 5.000 m<sup>3</sup>/An
- Téléphone fixe et faxe :.....03 lignes.
- Téléphone mobile : .....03 lignes
- Route :.....à proximité de l'usine.

## 18. Description de la construction et l'aménagement

Qui se décompose de :

- ❖ Un atelier de production.
- ❖ Un magasin de stockages produits finis.
- ❖ Une matière première d'une surface.
- ❖ Bloc administratif composée d'un ensemble de bureau.
- ❖ Un parking et espace vert avec surface.

## 19. Coût du projet « construction » :

(Suivant devis estimatif et quantitatif de l'expert/architecte)

N°	désignation	Estimation en DA
01	Terrassement	5.746.000,00
02	Infrastructure	37.505.000,00
03	Superstructure	65.027.000,00
04	Maçonnerie	12.325.000,00
05	Ferronnerie	4.990.000,00
06	Electricité/ gaz	6.578.000,00
07	Plomberie sanitaire	3.478.000,00
08	Peinture vitrerie	3.327.000,00
09	Raccordement électrique	5.444.000,00
10	Raccordement en gaz	1.663.500,00
11	assainissement	1.512.000,00
11	Clôture, vidéo surveillance système de détection intrusion et contrôle d'accès	3.629.500,00
	<b>Total général</b>	<b>151.225.000,00</b>

# **ETUDE TECHNIQUE DU PROJET**

- **Capacité de production**

Nous considérons une unité de production de 1000kg/h de produit fini (chips), soit une capacité annuelle de :  $1000 \text{ kg} \times 8 \text{ heure} \times 300 \text{ jours} = 2.400.000 \text{ kg}$ , soit 2.400 tonnes/an.

- **Processus de fabrication**

Matières premières -----pelage----lavage---découpe et tranchage -- congélation rapide ----  
Pré-cuisson ---trempage---égoutter---frire sous vide---déshuiler---emballage---stockage produit fini

- **Le marché et la clientèle**

La majeure quantité se commercialisera en variantes de 80gramme et 100 gramme.

La cible pour cette unité serait :

\*Local 70% : superettes, grands restaurants, les services sociaux des universités

\*Export 30% :

- **Pris de vente des produits**

Le prix moyen de vente (chips) sera de l'ordre de 500 DA/kg environ.

## **1- Chiffre d'affaires**

Considérant un écoulement de 80% de la production théoriquement calculée, soit 2.400 tonnes/1.200.000 KDA,

Le calcul a été fait en prenant en considération les aspects suivants :

- La capacité des équipements à acquérir ;
- La capacité d'accueil de l'unité ;
- La demande exprimée par les clients ;
- Les tarifs de vente selon la demande et l'offre ;
- Une durée de travail moyenne de 08 heures /jour
- Une année de 360 jours « 11 mois »
- Avec un mois de congé par année, une journée de repos par Semaine, ce qui nous donne une moyenne de 300 jours de travail/an.

Il en résulte Un chiffre d'affaires annuel, calculé de la façon suivante :

- Production journalière :  $1000 \times 8 \text{ heure} = 8000 \text{ kg}$  de chips naturel.

- Prix moyen de vente estimé : 500 DA/kg.
- Pour une année de travail : 8000 kg (X) 300 jours =2.400.000 Kg.
- Soit un chiffre d'affaires annuel de : 2.400.000 kg (X) 500.00 DA = 1.200.000.000.00 DA/an = 1.200.000 KDA/An.

Nous prévoyons d'atteindre 60% du total de la production avec une augmentation de 5 % chaque année :

En : KDA

Désignation	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Chiffres d'affaires	765.636	805.933	848.350	893.000	940.000

## 2 - Les charges d'exploitation

### 2-1 - Consommation des matières premières et fournitures

Considérant que la matière première (essentiellement fruits & légumes et huile) représente environ 50 % du cout, avec une augmentation de 5 % l'an.

EN : KDA

Eléments	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Matières premières *	382.818	402.966	424.175	446.500	470.000
Autres 10 %	76.564	80.593	84.835	89.300	94.000
<b>Total général</b>	<b>459.382</b>	<b>483.559</b>	<b>509.010</b>	<b>652.899</b>	<b>720.000</b>

\* Consommation de matières premières = 50 % du chiffre d'affaires.

### 2-2 - Les services

Principalement : formation du personnel de production et de maintenance technique, entretien, maintenance et réparation, assurances, téléphone, honoraires et conseil et les frais de mission.

Avec une augmentation de 05 % l'an, les services sont comme suit.

En : KDA

Désignation	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Les services	22.969	24.178	25.451	26.790	28.200

## 2-3 - Organisation et effectifs « Frais du personnel »

Qualification	Organigramme ciblé	Salaire mensuel Moyen par personne	Salaire annuel en DA
<i>Responsable production</i>	05	70.000 DA	<i>4.200.000</i>
<i>Administratif</i>	10	60.000 DA	<i>7.200.000</i>
<i>Agents de production</i>	50	51.000 DA	<i>30.600.000</i>
<i>Agent maintenance /entretien machines</i>	10	55.000 DA	<i>6.600.000</i>
<i>Magasinier/chauffeur</i>	10	51.000 DA	<i>6.120.000</i>
<b>Total général</b>	<b>85</b>		<b>54.720.000</b>

Charges CNAS part patronale au taux de 26 % = 54.720 KDA (X) 26 % = 14.227 K DA.

Total frais de personnel = 67.907 KDA.

Nous prévoyons une augmentation des salaires de 5 %.

En : KDA

Désignation	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Frais du personnel	68.907	72.534	76.352	80.370	84.600

## Impôts et taxes d'exploitation

- Exonération de la TAP conformément aux dispositions de la loi de finance 2022
- IBS 26% du bénéfice imposable

Désignation	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
<b>Chiffres d'affaires</b>	765.636	805.933	848.350	893.000	940.000
<b>TAP</b>	0	0	0	0	0
<b>IBS</b>	47.948	50.882	54.443	58.167	62.760

### **3 - Approvisionnement :**

#### 1. Fournisseurs des équipements :

- SHANDONG LUERYA MACHINERY MANUFACTURING
- Véhicule ALGERIE
- Divers (bureautique, informatique de gestion et communication)

#### 2. Fournisseurs des matières premières :

- Divers fournisseurs locaux (fruits, légumes, huile végétale etc...)
- Fabricants/distributeurs emballages algériens

### **4 - Politique et moyens commerciaux**

#### **4-1- Objectifs commerciaux :**

- Satisfaction de la demande de plus en plus croissante
- Réaliser un fond de roulement propre pour assurer une exploitation permanente.
- Assurer une capacité de remboursement des dettes par la réalisation d'un excédent d'exploitation fort.
- Réaliser un cash-flow net considérable afin d'assurer un autofinancement d'une autre extension de l'activité.

#### **4-2 - La clientèle :**

- Les superettes
- Les grands restaurants
- Les particuliers
- L'exportation.

### **5 – Moyens de production**

- **5-1- Terrain d'assiette** : Le projet sera implanté sur un terrain d'une superficie de 10.000 M<sup>2</sup>.

- **5-2- La construction** : Qui se décompose de :

- ❖ Un laboratoire (bâtiment principal)
- ❖ Un atelier de production.
- ❖ Un magasin de stockages produits finis.
- ❖ Une matière première d'une surface.
- ❖ Bloc administratif composée d'un ensemble de bureau.
- ❖ Un parking et espace vert.

- **Cout du projet « construction »:**

(Suivant devis estimatif et quantitatif de l'expert/architecte)

<b>N°</b>	<b>désignation</b>	<b>Estimation en DA</b>
01	Terrassement	5.746.000,00
02	Infrastructure	37.505.000,00
03	Superstructure	65.027.000,00
04	Maçonnerie	12.325.000,00
05	Ferronnerie	4.990.000,00
06	Electricité/ gaz	6.578.000,00
07	Plomberie sanitaire	3.478.000,00
08	Peinture vitrerie	3.327.000,00
09	Raccordement électrique	5.444.000,00
10	Raccordement en gaz	1.663.500,00
11	assainissement	1.512.000,00
11	Clôture, vidéo surveillance système de détection intrusion et contrôle d'accès	3.629.500,00
	<b>Total général</b>	<b>151.225.000,00</b>

## Equipement de production

### Achats à l'importation

Désignation	Prix en Euro
- Ligne complète de fabrication des chips	<b>261.000</b>
- Unité de packaging automatique	<b>472.200</b>
- Total C & F	<b>733.200</b>

coût des équipements de production en dinars algériens :

733.200 dollars (X) 138.95 DA = 101.878.140 DA = 101.878 KDA.

taux de change provisoire : 1 dollars = 138.95 DA.

- **Frais d'approche**

- Droit de douane : à raison de 05 %

101.878.140DA (X) 05 % = 5.093.907 DA

- Assurances pour le transport maritimes et terrestres à raison de

0.5 % = 101.878.140 DA (X) 0.5 % = 509.390 DA

Valeur des équipements de production acquis à l'importation

= 101.878.140.00 (+) 5.093.907.00 (+) 509.390.00= **107.481.437 DA = 107.481 KDA.**

### Achats locaux

#### - Matériels roulants

Désignation	Quantité	Prix unitaire	Prix total
Camionnette	04	2.500.000.00	10.000.000.00
Véhicule utilitaire	01	1.900.000.00	1.900.000.00
<b>Total général</b>			<b>11.900.000.00</b>

## Equipements de bureau

Désignation	Quantité	Prix unitaire	Prix total
- Climatiseurs	03	50.000	150.000
- Micro- ordinateur	02	70.000	140.000
- Imprimante	02	21.000	42.000
- Onduleur	02	3.000	6.000
- Table pour micro	02	10.000	20.000
- Table de réunion	02	18.000	36.000
- Chaises	19	2.000	38.000
- Ensemble de bureau	01	80.000	80.000
- Bureau avec retour	04	16.000	64.000
- Logiciel	03	100.000	300.000
<b>Total général</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>876.000</b>

### 5-3- Total par rubrique « En KDA »

Désignation	Dinars Transférable	Dinars non Transférable	Total en KDA
❖ Construction	/	151.225	151.225
❖ Equipement de production	101.878	5.603	107.481
❖ Matériels roulants	/	11.900	11.900
❖ Equipements de bureau	/	876	876
<b>Total général</b>	<b>101.878</b>	<b>169.604</b>	<b>271.482</b>

# **COUT ET FINANCEMENT DU PROJET**

## **1°- COUT DE L'OPERATION**

**En : KDA**

<b>Rubriques</b>	<b>Montant en dinars transférable</b>	<b>Montant en dinars non transférable</b>	<b>Montant Global en dinars</b>
- Achat à l'importation	101.787	/	101.787
- Achats locaux	/	169.604	169.304
<b>T/achats investissement</b>	<b>101.787</b>	<b>169.604</b>	<b>271.482</b>

## **2° - STRUCTURE DE FINANCEMENT**

Le financement du projet pourrait être assuré à hauteur de 60 % (soit 162.890 KDA par un crédit bancaire à terme sur cinq ans, au taux d'intérêt de 6 % « taux d'intérêt en vigueur »

L'apport en numéraire du promoteur à concurrence de 40 % s'élève à 108.592 KDA.

## Tableau récapitulatif

Désignations	En KDA transférable	En KDA non transférables	Montant en KDA
- Apport en nature	/	/	/
- Apport en numéraire	/	108.592	108.592
- Crédit bancaire	101.787	61.103	162.890
<b>TOTAL</b>	<b>101.787</b>	<b>169.695</b>	<b>271.482</b>

#### 4) REMBOURSEMENT FUTUR DE LA DETTE

##### Hypothèse :

- Durée : 05 ans
- Intérêt : 06 %
- Différé : une année
- Montant : 162.890 KDA

RUBRIQUES	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4	N + 5
- Principal	/	32.578	32.578	32.578	32.578	32.578
- Intérêt	9.773	9.773	7.818	5.864	3.909	1.956
<b>T.G ( P + I )</b>	<b>9.773</b>	<b>42.351</b>	<b>40.396</b>	<b>38.442</b>	<b>36.487</b>	<b>34.534</b>

# PLAN D'AMORTISSEMENT

## CALCUL DES AMORTISSEMENTS

Le calcul des amortissements est fait sur la base suivante :

- ◆ Amortissement construction : 151.225 KDA  
Durée : 20 Ans ..... Taux : 05 %.
- ◆ Amortissement des équipements de production : 107.481 KDA  
Durée : 10 Ans ..... Taux : 10 %.
- ◆ Amortissement de matériels roulants : 11.900 KDA  
Durée : 05 Ans ..... Taux : 20 %.
- ◆ Amortissement équipements de bureau : 876 KDA  
Durée : 05 Ans ..... Taux : 20 %

**EN: KDA**

<b>DUREE</b>	<b>05 Ans</b>	<b>10 Ans</b>	<b>20 Ans</b>	<b>Total Annuel</b>
- Construction	/	/	7.561	7.561
-Equipements de production	/	10.748	/	10.748
- Matériels roulants	2.380	/	/	2.380
- Autres équipements	175	/	/	175
<b>TOTAUX</b>	<b>2.555</b>	<b>10.748</b>	<b>7.561</b>	<b>20.864</b>

◆ ***BILAN D'OUVERTURE***

◆ ***PLAN DE TRESORERIE SUR 05 ANS***

◆ ***BILAN PREVISIONNEL SUR 05 ANS***

◆ ***C.R PREVISIONNEL SUR 05 ANS***

BILAN D'OUVERTURE DE L'ENTREPRISE AU 01/01/N

En : KDA

Compte	<u>Actif</u>	Compte	<u>Passif</u>
2	<b><u>Immobilisations .....133.888</u></b> - Terrains :..... - Bâtiment :.....151.225 - Equipements : .....107.481 - Matériel de transport :.....11.900 - Equipement de bureau :.....876 -	1	<b><u>Capitaux propres : 108.592</u></b> Apport en numéraire : 108.592
3	<b><u>Stocks :..... /</u></b>	1	<b><u>Dettes :.....162.890</u></b> « crédit bancaire »
4	<b><u>Créances:...../</u></b> Disponibilité ...../...		
<b>TOTAL ACTIF = 271.482</b>		<b>TOTAL PASSIF= 271.482</b>	

## 03.01 Bilan financier présenté en tableau et suivis d'explications des postes. EN KDA

Actif Net	N	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains (en concession)					
Bâtiments	151.225	143.664	136.102	128.541	120.980
Autres immobilisations corporelles	99.393	86.090	72.788	59.485	46.182
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Prêts et autres actifs financiers non cour.					
Impôts différés actif					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>250.618</b>	<b>229.754</b>	<b>208.890</b>	<b>188.026</b>	<b>167.162</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours					
Créances et emplois assimilés					
Clients					
Autres débiteurs					
Impôts et assimilés					
Trésorerie	156.832	289.436	432.276	585.813	750.535
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>156.832</b>	<b>289.436</b>	<b>432.276</b>	<b>585.813</b>	<b>750.535</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>407.832</b>	<b>519.190</b>	<b>641.166</b>	<b>773.839</b>	<b>917.697</b>
Passif	N	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>CAPITAUX PROPRES</b>					
Capital émis	108.592	108.592	108.592	108.592	108.592
Capital non appelé					
Primes et réserves - Réserves consolidé					
Ecart de réévaluation					
Ecart d'équivalence					
Résultat net - Résultat net part du group	135.968	144.318	154.553	165.251	176.436
Autres capitaux propres - Report à nouv		135.968	280.286	434.840	600.091
<b>TOTAL I</b>	<b>244.560</b>	<b>388.878</b>	<b>543.432</b>	<b>708.683</b>	<b>885.119</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>					
Emprunts et dettes financières	162.890	130.312	97.734	65.156	32.578
Autres dettes non courantes					
Provisions et produits constatés d'avance					
<b>TOTAL II</b>	<b>162.890</b>	<b>130.312</b>	<b>97.734</b>	<b>65.156</b>	<b>32.578</b>
<b>PASSIFS COURANTS :</b>					
Fournisseurs et comptes rattachés					
Impôts					
Autres dettes					
Trésorerie passif					
<b>TOTAL III</b>					
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>	<b>407.450</b>	<b>519.190</b>	<b>641.166</b>	<b>773.839</b>	<b>917.697</b>

### 03.02 Activité – Rentabilité – Compte de Résultat

Unité : KDA

COMPTE DE RESULTAT/NATURE	N	N+1	N+2	N+3	N+4
LIBELLE					
Ventes et produits annexes	765.636	805.933	848.350	893.000	940.000
Variation stocks produits finis et en cours					
Production immobilisée					
Subventions d'exploitation					
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>765.636</b>	<b>805.933</b>	<b>848.350</b>	<b>893.000</b>	<b>940.000</b>
Achats consommés	459.382	483.560	509.010	535.800	564.000
Services extérieurs et autres consommations	22.969	24.178	25.451	26.790	28.200
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>482.351</b>	<b>507.737</b>	<b>534.461</b>	<b>562.590</b>	<b>592.200</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>283.285</b>	<b>298.195</b>	<b>313.890</b>	<b>330.410</b>	<b>347.800</b>
Charges de personnel	68.907	72.534	76.352	80.370	84.600
Impôts, taxes et versements assimilés					
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>214.378</b>	<b>225.661</b>	<b>237.538</b>	<b>250.040</b>	<b>263.200</b>
Autres produits opérationnels					
Autres charges opérationnelles					
Dotations aux amortissements, Reprise sur pertes de valeur et provisions	20.864	20.864	20.864	20.864	20.864
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>193.514</b>	<b>204.797</b>	<b>216.674</b>	<b>229.176</b>	<b>242.336</b>
Produits financiers					
Charges financières	9.773	9.773	7.818	5.864	3.909
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>-9.773</b>	<b>-9.773</b>	<b>-7.818</b>	<b>-5.864</b>	<b>-3.639</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS</b>	<b>183.741</b>	<b>195.024</b>	<b>208.856</b>	<b>223.312</b>	<b>238.427</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	47.773	50.706	54.303	58.061	61.991
Impôts différés					
<b>TOT PRODUITS ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>765.636</b>	<b>805.933</b>	<b>848.350</b>	<b>893.000</b>	<b>940.000</b>
<b>TOT CHARGES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>629.668</b>	<b>661.615</b>	<b>693.797</b>	<b>727.749</b>	<b>763.564</b>
<b>VIII-RESULTAT NET ACTIVITES ORDI</b>	<b>135.968</b>	<b>144.318</b>	<b>154.553</b>	<b>165.251</b>	<b>176.436</b>
Eléments extraordinaires					
Eléments extraordinaires					
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>					
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>135.968</b>	<b>144.318</b>	<b>154.553</b>	<b>165.251</b>	<b>176.436</b>

\*Exonérations de la TAP suite aux dispositions de la loi de finance 2022

### 03.03. Les ratios de rentabilité :

N°	Ratio	N	N+1	N+2	N+3	N+4
01	Taux de la valeur ajoutée	37%	37%	37%	37%	37%
02	Taux cout du personnel	09%	09%	09%	09%	09%
03	Taux de rentabilité	18%	18%	18%	19%	19%

**03.03 PLAN DE FINANCEMENT :**

EN KDA

<b>EMPLOI</b>	<b>N</b>	<b>N+1</b>	<b>N+2</b>	<b>N+3</b>	<b>N+4</b>
Frais d'établissement					
Investissement	271.482				
B F R					
Remboursement d'emprunt		32.578	32.578	32.578	32.578
<b>Total des besoins</b>	<b>271.482</b>	<b>32.578</b>	<b>32.578</b>	<b>32.578</b>	<b>32.578</b>
<b>RESSOURCES</b>	<b>N</b>	<b>N+1</b>	<b>N+2</b>	<b>N+3</b>	<b>N+4</b>
Capitaux propres	108.592				
capital	108.592				
Apport des associés					
Prêt bancaire	162.890	129.510.000	129.510.000	129.510.000	129.510.000
Prêt LMT	162.890	129.510.000	129.510.000	129.510.000	129.510.000
C A F	156.832	165.182	175.417	186.115	197.300
Bénéfice net	135.968	144.318	154.553	165.251	176.436
Dotations aux amortissements	20.864	20.864	20.864	20.864	20.864
<b>TOTAL DES RESSOURCES</b>	<b>428.314</b>	<b>165.182</b>	<b>175.417</b>	<b>186.115</b>	<b>197.300</b>

Solde	<b>156.832</b>	<b>132.604</b>	<b>142.839</b>	<b>153.537</b>	<b>164.722</b>
Solde cumule	<b>156.832</b>	<b>289.436</b>	<b>432.276</b>	<b>585.813</b>	<b>750.535</b>

**Observations :**

- 1- Le tableau de trésorerie fait ressortir la bonne performance du projet.
- 2- Les cash-flows dégagés permettent non seulement de rembourser les dettes bancaires (CMT), mais également de réaliser éventuellement des renouvellements des équipements ou d'extension.
- 3- A partir de la sixième année et après remboursement intégral de la dette bancaire (CMT) notre activité dégagera une trésorerie positive (cash-flow) de plus de 24 millions de Dinars.