



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر وشهادة مؤسسة ناشئة في اطار القرار
الوزاري رقم 1275 تخصص ادارة أعمال
بعنوان

اعداد مخطط الاعمال لمشروع IMPERIAL-DESIGN

تحت إشراف:

د. محجوبي حمزة

من إعداد الطالبة :

- فشكلار حسناء

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ. احميدة فرحات	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	رئيسا
أ. محجوبي حمزة	أستاذ محاضر ب	جامعة الأغواط	مشرفا
أ. رياض لبرق	أستاذ محاضر ب	جامعة الأغواط	ممتحنا
أ. يوسف رحمانى	استاذ محاضر ب	جامعة الأغواط	ممتحنا و ممثلا عن حاضنة الجامعة

السنة الجامعية 2022/2023

الاهداء

(و اخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين)

الحمد لله على التمام و الحمد لله على الكمال و ما كنت لافعل لولا ان مكنني الله

فالحمد لله عند البدء و عند الختام

الى من كلله الله بالهيبة و الوقار .. الى من علمني العطاء بدون انتظار

.. الى من احمل اسمه بكل افتخار .. ارجو من الله ان يرحمك و يتقبلك من الشهداء ستبقى

كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم و في الغد و الى الابد

والدي العزيز... رحمك الله

الى حلوة الشمائل و تاج الراس .. الى جنة الأرض و نزهة البصر .. الى محيا مبسمي و
سلوى فؤادي من آنتست ليلي و وهبتني فوق الحياة حياة " امي " الغالية حفظك الله أينما حللتني

والدتي الحبيبة... استودعك الله الذي لا تضيع ودائعه

الى الايدي التي تمد لي العون عندما اتعثر.. و تدفعني لمقاومة كل الأشياء التي تستدعي

السقوط .. غالياتي و مؤنساتي " اخواتي " رعاكم الله انتم وازواجكم

الى مصدر قوتي .. و عزي و افتخاري من غمروني باللطف و العطف .. دمتم لي سندا و

خليفة لابي " اخوتي " حفظكم الله

الى احفاد العائلة كل باسمه .. من صنعوا للبيت فرحة باجتماعهم .. ادام الله جمعتنا .. و

اطال عمر فرحتنا

الى كل من علمني حرفا و ارشدني مذ ان بدأت مسيرتي الى يومنا هذا

اساتذتي الكرام الذين لم يتوانو في مد يد العون لي .. الى الزملاء و الرفقاء الذين جمعتنا بهم

مقاعد الدراسة

اليكم اهدي هذا النجاح

شكر و عرفان

اول من يشكر و يحمد اثناء الليل و اطراف النهار هو العلي القهار و الأول و الآخر
و الظاهر و الباطن ، الذي اغرقنا بنعمه التي لا تحصى و اغدق علينا برزقه
الذي لا يفنى و انار دروبنا فله جزيل الحمد و الثناء العظيم ، هو الذي انعم
علينا اذ ارسل فينا عبد و رسوله محمدا بن عبد الله عليه اذكى الصلوات و اطهر
التسليم ن ارسله بقرانه المبين فعلمنا ما لم نعلم و حثنا على طلب العلم أينما
وجد

بعد شكر الله عز وجل على توفيقه لنا لاتمام هذا العمل المتواضع أتقدم باسمي

عبارات الشكر

عائلتي الكريمة

التي اعاننتي و شجعتني على الاستمرار في مسيرة العلم و النجاح و اكمال
الدراسة الجامعية و البحث ؛

و من باب الاعتراف بالجميل لا يسعني سوى ان ارفع خالص الشكر الى من تبنى
هذا العمل بكل اخلاص الدكتور "حمزة محجوبي" الذي كان خير ناصح و موجه
طيلة فترة الدراسة و الذي ساهم بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل
شكر خاص الى كل أساتذة و طاقم إدارة قسم علوم التسيير كل باسمه الذين
رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي

كما أتوجه بخالص الشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بالموافقة على
مناقشة هذه المذكرة

و لاننسى بالشكر الى كل من ساهم في اثناء هذا العمل من قريب او من بعيد
على انجاز هذا العمل

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الاهداء:
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
أ	المقدمة
	الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لمخطط الاعمال
1	تمهيد
2	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للمؤسسات الناشئة
2	المطلب الأول : تعريف المؤسسات الناشئة و أهميتها
5	المطلب الثاني : خصائص و مميزات المؤسسات الناشئة
7	المطلب الثالث : دورة حياة المؤسسة الناشئة
9	المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي لحاضنات الاعمال
9	المطلب الأول: تعريف حاضنة الأعمال
11	المطلب الثاني: أهمية وأهداف حاضنات الأعمال
13	المطلب الثالث: مراحل احتضان المؤسسات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال
14	المطلب الرابع: واقع حاضنة الأعمال في الجزائر
16	المبحث الثالث : مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال
17	المطلب الأول: تعريف مخطط الاعمال و وظائفه
20	المطلب الثاني : أهمية و خصائص مخطط الاعمال
23	المطلب الثالث: مكونات مخطط الاعمال و ابعاده
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني :عرض مخطط الاعمال لمشروع IMPERIAL-DESIGN
31	تمهيد
32	المبحث الأول : تقديم المشروع
32	المطلب الأول : فكرة المشروع
34	المطلب الثاني : اهداف و أسباب اختيار المشروع
35	المطلب الثالث : الرؤية و الرسالة و شعار المشروع
36	المبحث الثاني عرض مخطط الاعمال للمشروع

فهرس المحتويات

36	المطلب الأول: المخطط القانوني و التنظيمي للمشروع
39	المطلب الثاني : المخطط الانتاجي
44	المطلب الثالث : المخطط التسويقي للمشروع
49	المطلب الرابع : المخطط المالي للمشروع
53	خلاصة الفصل
55	خاتمة
	قائمة المراجع

قائمة الاشكال

7	دورة حياة المؤسسة الناشئة	الشكل رقم (01-01):
19	الوظائف الداخلية لمخطط الاعمال	الشكل رقم (01-02):
20	الوظائف الخارجية لمخطط الاعمال	الشكل رقم (01-03):
35	الرؤية و رسالة و شعار المشروع	الشكل رقم (02-01):
35	شعار المشروع	الشكل رقم (02-02):
37	المخطط التنظيمي للمؤسسة	الشكل رقم (02-03):
40	موقع ورشة المشروع في خارطة	الشكل رقم (02-04):
43	عمليات الانتاج في المشروع	الشكل رقم (02-05):
47	ملخص SWOT لمشروع IMPERIAL- DESIGN	الشكل رقم (02-06):

قائمة الجداول

33	ملخص المشروع	الجدول رقم (01)
36	المخطط القانوني للمشروع	الجدول رقم (02)
37	جدول الاحتياجات البشرية	الجدول رقم (03)
38	المخطط الزمني	الجدول رقم (04):
38	جدول أوقات العمل	جدول رقم (05) :
40	تجهيزات الورشة	الجدول رقم (06):
42	تجهيزات المكتب	جدول (07):
44	جدول احتياج الشهري للمواد الأولية	جدول (08):
48	تحليل pestel لمشروع IMPERIAL- DESIGN	جدول (09):

ملخص الدراسة

لقد شهد العالم مؤخرًا الكثير من الاهتمام بالفكر المقاولاتي و إنشاء مؤسسات صغيرة و دعمها من طرف الدولة و ذلك للمساهمة في معالجة مشكلة البطالة و لكن قبل انشاء هذه المؤسسات و انطلاق الاعمال لاد من الاعداد الجيد للمشاريع. و يعد اعداد خطة اعمال وثيقة تستخدم للتعرف على الإمكانيات اللازمة لتنفيذ المشروع من الفكرة حتى التجسيد على ارض الواقع و تتضمن هذه الوثيقة العناصر الأساسية للمشروع و تمثل إجابة عن تساؤلات المتعلقة بكيفية مباشرة الاعمال و تطويرها من عدة جوانب بالنسبة للمؤسسة.

و من اجل انطلاقة ناجحة لمشروع " IMPERIAL-DESIGN " و قبل تجسيده على ارض الواقع قمنا باجراء دراسة جيدة و شاملة التي تخص من جميع الجوانب التسويقية ، التنظيمية ، الإنتاجية ، و المالية و كذا معرفة نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات التي يمكن ان تواجه المشروع . كما قمنا بوضع الاستراتيجية المناسبة تأخذ بعين الاعتبار كل هذه الجوانب . و هذا ما يرفع احتمالية نجاح المشروع بعد انطلاقه . كما انها وثيقة ضرورية للمؤسسات التمويلية التي يقصدها المقاول.

الكلمات المفتاحية

مخطط الاعمال ، مخطط التنظيمي ، المخطط الإنتاجي، المخطط التسويقي، المخطط المالي ، مشروع ، تصميم .

Abstract

The world has recently witnessed a lot of interest in entrepreneurial thinking and the establishment of small enterprises and their support by the state to contribute to addressing the problem of unemployment, but before the establishment of such enterprises and the commencement of business it is necessary to prepare well for the projects. The preparation of a business plan is a document that is used to identify the possibilities necessary for the implementation of the project from the idea to the realization on the ground. This document contains the basic elements of the project and represents an answer to questions about how to start the business and develop it in several aspects for the enterprise.

For the successful start of the "IMPERIAL-DESIGN" project and before its incarnation on the ground, we conducted a good and comprehensive study of all aspects of marketing, organizational, productivity, financial and so knowing the strengths, weaknesses, opportunities and threats that the project can face. We have also developed an appropriate strategy that takes into account all these aspects. This raises the likelihood of success of the project after its launch. It is also a necessary document for the financing institutions intended by the contractor.

Keywords

Business plan, organizational chart, production plan, marketing planner, financial blueprint, project, design.

مقدمة

مقدمة

عبر التاريخ تكونت حضارات و أمم تسعى لإيجاد هوية و طابع مميز لها ، و ان لم تكن تسعى لذلك فانه يصل اليها عبر الزمن ما نطلق عليه التراث الحضاري لهذه الأمم، مما تمكنا من المقارنة واستخلاص الطابع المميز لها من خلال فن العمارة و العمارة الداخلية (التصميم الداخلي).

على ارض الجزائر تعاقبت العديد من الأمم و الحضارات التي وضعت بصمة مختلفة و جميلة في في البناء الجزائري فالعمارة الجزائرية " عمارة إسلامية " مزجت بين خصائص العمارة الاندلسية و الشرقية و الأوروبية و الصحراوية مما صنع طابعا فريدا ليس له نظير، استمدت العمارة الجزائرية في زخرفة المباني من الزخرفة الإسلامية الموجودة في الشرق و مزجتها و مزجتها بالزخرفة الاندلسية فيغلب عليها استخدام الاشكال الهندسية كما ان هناك زخرفات للنباتات و الأشجار و الزخرفة الكتابية ، و إضافة الى ذلك الافنية و الصالات التي تعطي خصوصية في فن العمارة الجزائرية من حيث فتحات الأبواب و الاقواس و تاج العمود و تزيين الجدران و الاسقف .

زخرت الجزائر بعدة طرز معمارية بصمت بشواهد فترات تاريخية زادت من ثراء و غنى الموروث الثقافي لهذا البلد . و كانت الفترة الإسلامية العثمانية هي المرحلة الأخيرة لمنتوج المبدعين و الحرفيين المهرة على ارض الجزائر لتبدأ بعدها المرحلة الاستعمارية المظلمة و التي طبعتها عدة مظاهر خاصة تلك التي تخص الطابع المعماري الزخرفي و هي بداية اختفاء الايادي الحرفية الفنية المحلية الجامعة لكل الحقب التاريخية و اندثارها فيما بعد ن و انطلاقا لتجسيد عمارة المستعمر الاتية من وراء البحار .

في ارضنا الحبيبة الغنية بمناطقها و ارثها و ثقافتها المتنوعة برزت عدة اشكال و طرزات معمارية معمارية و محلية و تأسست الكثير من المدن و بنيت العديد من المنشآت من واد مزاب الى تيهرت ، الأوراس ، بشار، و القصبة العتيقة الى منطقة القبائل كل هذه المناطق و غيرها شهدت نشوء هندسات معمارية و أنماط عمرانية متنوعة و كل الدراسات اشارت الى مدى عمق الذي بنيت على أساسه هذه النماذج المعمارية و مدى النضوج الفكري الذي ساهم في انتاجها حيث كانت متلائمة مع المكان و الزمان ناهيك عن تقنيات الابداع و الابتكار التي يسعى مصممو فن العمارة الداخلية الى تطويرها بشكل دوري تماشيا مع كل ما هو جديد حيث كانت تمثل أروع نموذج للهندسة المعمارية المستدامة.

و من هذا المنطلق فان فكرة المشروع تتمحور حول العمارة الداخلية و فن تزيين الفراغ الداخلي حيث تكون في حلة جذابة ملمة بأصالة التصاميم القديمة و فخامة التصاميم الحديثة و ذلك بالتنسيق مع العديد من الخامات من الزخرفة ، و جاءت هذه الفكرة بعد ما لوحظ نقص و شبه انعدام لبعض الخامات و خصوصا في العديد من التقنيات في السوق الاغواطي ، خاصة في اتباع نمط و أسلوب واحد معتمد في تزيين الفراغات الداخلية ، حيث يهدف هذا المشروع الى طرح أفكار و أنماط جديدة بتقنيات حديثة و مبتكرة لضمان جودة الخدمات وفق متطلبات السوق و الزبائن فضلا عن الموارد المالية التي تساهم في تحريك الاقتصاد المحلي و خلق فرص عمل .

إشكالية البحث :

و من هنا نجد ان انجاز المشاريع مرتبط باعداد مخطط الاعمال لذلك نطرح الإشكالية التالية:
كيف يمكن لمشروع " IMPERIAL-DESIGN " ان يخلق قيمة مضافة لصاحب المشروع على وجه الخصوص و الطابع العماري لمدينة الاغواط علة وجه العموم؟

الإشكالية الفرعية :

ما الاطار النظري لمخطط الاعمال ؟

ما هي مؤسسة " IMPERIAL-DESIGN "؟ و ما مجال تخصصها؟

الفرضية الرئيسية

من اجل معالجة إشكالية البحث نستعين بمجموعة الفرضيات

- الاعداد الجيد و المدروس لمخطط الاعمال كي يساعد على نجاح المشروع ؛

الفرضية الفرعية

- يتمثل الطار النظري لمخطط الاعمال في تعريفه للقارئ و معرفة أهميته في أهمية المشاريع ؛

- مؤسسة " IMPERIAL-DESIGN " عبارة عن مشروع للتصميم الداخلي ؛

أهمية الدراسة

- مخطط الاعمال مهم في نجاح عملية انجاز المشاريع؛

- توضيح مراحل انشاء المشروع؛

- حسن انتقاء الوسائل المادية و البشرية و كذا الاستراتيجية اللازمة لانشاء مؤسسة متميزة

اهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق ما يلي :

- بحكم تخصص المقاولاتية فضلت عدم الخروج عن هذا الاطار، و خوض مغامرة في مجال خلق المؤسسات ؛
- إعطاء أفكار جديدة تغير من نوعية المشاريع المقترحة في مجال المقاولاتية؛
- تقديم شرح تفصيلي لكيفية انشاء مخطط الاعمال .

منهج الدراسة :

لقد تم اختيار موضوع التصميم الداخلي للدراسة و ذلك باتباع المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الموضوع و تماشيا مع أهدافه ، حيث استخدمنا المنهج الوصفي في كلا من الجانب النظري و الجانب التطبيقي و من اجل الدراسة المعمقة لمختلف عناصر البحث و هذا بغرض وصف الدور الذي يلعبه مخطط الاعمال في نجاح المشاريع . و أيضا لعرض البيانات و المعطيات المتعلقة بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة .

حدود الدراسة

الحدود المكانية : ولاية الاغواط

الدود الزمنية : 25 فيفري حتى 22 جوان 2023

أسباب اختيار الموضوع

أسباب شخصية

- الرغبة في العمل دون قيود؛
- زيادة الرصيد المعرفي في التخصص ؛
- كون الموضوع في تخصص المقاولاتية.

أسباب موضوعية

- انعكاس الفادة على المجتمع؛
- اثناء المكتبة بمرجع جديد؛
- اهمال دور و مكانة مخطط الاعمال في انشاء المؤسسات؛

صعوبات الدراسة

- قلة المعلومات و عدم توفر البيانات الصحيحة من اجل القيام بعملية دراسة سوقية جيدة للمنتج ؛
- نقص مراجع و الدراسات السابقة في المكتبة حول مخطط الاعمال.

هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة الى فصلين فصل الأول نظريو الاخر تطبيقي :

الفصل الأول : بعنوان الاطار المفاهيمي لمخطط الاعمال ، ينقسم الى ثلاثة مباحث الأول يدرس المفاهيم الأساسية للمؤسسات الناشئة ،و الثاني يدرس المفاهيم الأساسية لحاضنات الاعمال، بينما المبحث الثالث يدرس الاطار المفاهيمي لمخطط الاعمال بما يحتويه من تعاريف و أهمية ... الى جانب الأساسيات المتمثلة في (الجانب القانوني ، المخطط التنظيمي، الإنتاجي ، التسويقي ، و المخطط المالي) .

الفصل الثاني : تم ادراج الجانب التطبيقي للموضوع ؛ مخطط الاعمال لمشروع " IMPERIAL-DESIGN" و تم تقسيم الفصل كالتالي: التعريف بالمشروع بالإضافة الى اسقاط المحاور السابقة أي تجسيد مخطط الاعمال فعليا .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لمخطط الأعمال

تمهيد

يعتبر التخطيط الجيد من اهم الأسباب لنجاح المشاريع على اختلاف أنواعها و احجامها كونها ذات أهمية كبيرة في التنمية الاقتصادية في وقتنا الحاضر ، نرى ان اغلب مشاريع المؤسسات الناجحة تستمد من دراسات و عمليات تخطيط سليمة و شاملة لخلق قيمة مضافة و تحقيق ربح لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل الى :

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي حول المؤسسات الناشئة

المبحث الثاني : مدخل مفاهيمي حول حاضنات الأعمال

المبحث الثالث : مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول المؤسسات الناشئة

تعتبر المؤسسات الناشئة جزءًا أساسيًا من عملية التطور الاقتصادي والتكنولوجي، حيث يمكنها تحفيز الابتكار وخلق فرص عمل جديدة. تتمتع هذه الشركات بالمرونة والقدرة على التكيف مع تغيرات السوق والتوجهات الجديدة، مما يمنحها ميزة تنافسية قوية. كما أنها قادرة على إحداث تغيير إيجابي في المجتمعات من خلال تقديم حلول جديدة للمشكلات القائمة وتحفيز الابتكار في مختلف المجالات.

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الناشئة و أهميتها

تتميز المؤسسات الناشئة بالروح الريادية والجرأة والقدرة على التكيف مع التحولات السريعة في السوق. تنشأ هذه المؤسسات عادةً من روح المبادرة الفردية أو فريق صغير من الأشخاص الذين يؤمنون بفكرة جديدة ومبتكرة. قد يكون لديهم رؤية مستقبلية لمشكلة معينة يسعون لحلها أو فرصة لتلبية احتياجات السوق.

أولاً: تعريف المؤسسات الناشئة

يمكن استعراض أهم التعاريف التي تناولت المؤسسات الناشئة فيما يلي:

التعريف 01: بدأ استخدام المصطلح startup بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، وذلك مع بداية ظهور شركات رأس مال المخاطر ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك ، و كلمة startup تتكون من جزأين "start" هو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و "up" و هو ما يشير إلى فكرة النمو القوي (عرب و صديقي، 2021، صفحة 35)

التعريف 01: وفقاً لمعجم Larousse يشير إلى أنها تلك المؤسسات الفتية المبدعة في مجال تكنولوجيات الاعلام و الاتصال و مهمتها خلق و تسويق تكنولوجيات جديدة (عرب و صديقي، 2021، صفحة 36)

التعريف 03: حسب "Patrick Fridenson" ان تكون شركة ناشئة لا يتعلق الموضوع بالعمر ولا بالحجم ولا بقطاع النشاط ، بل يجب ان توفر اربع شروط كالتالي (رمضاني و بوقرة، 2020، صفحة 278):

- النمو المحتمل عال جداً؛
- استخدام تكنولوجيا جديدة؛
- تحتاج لتمويل ضخم ، الحصول على مختلف اشكال المساهمة؛
- ان تكون متاكدة من السوق الجديد ، حيث يصعب تقييم المخاطر.

التعريف 04: حسب "reis eric" بانها تلك المؤسسات التي تهدف الى تطوير و توزيع منتج جديد في ظل درجة عالية من عدم التأكد. (عرب و صديقي، 2021، صفحة 36)

التعريف 05: ترى المستثمرة amy fontinelle ان المؤسسة الناشئة هي مؤسسة حديثة بدأت للتو في التطور ، يتم تأسيسها وتمويلها في ظهورها من قبل فرد أو عدد قليل من أفراد ، تقدم هذه المؤسسة خدمة منتج او منتج لا يتم تقديمه حاليا في اي سوق اخر او يتم تقديمه بطريقة دون المستوى حسب وجهة نظر المؤسسين . (بن لخضر ، شنبي، مخناش ، و بريك، 2020، صفحة 28)

التعريف 06: عرفها graham paul في مقاله الشهير حول النمو بانها مؤسسة مصممة لتنمو بسرعة و كون انها حديثة التأسيس لا يجعل منها مؤسسة ناشئة كما انه ليس من الضروري ان تكون هذه الاخيرة عاملة في مجال التكنولوجيا او ان تحصل على المال من مغامر ، و انما الامر الوحيد الذي يهم هو النمو او اي شيء آخر يتبع النمو . (بن لخضر ، شنبي، مخناش ، و بريك، 2020، صفحة 28)

التعريف 07: ظهرت اول محاولة لتعريف المؤسسات الناشئة في الجزائر عند صدور المرسوم التنفيذي رقم 254 المتضمن إنشاء اللجنة الوطنية منح علامة "مؤسسة ناشئة" و " مشروع مبتكر" و " حاضنة أعمال" ففي المادة الحادية عشر من هذا المرسوم تم وضع مجموعة من الشروط التي يجب ان تتوفر عليها المؤسسة الناشئة حتى تمنح العلامة ، فهذه الاخيرة هي عبارة عن كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري و التي تستوفي الشروط التالية (بوعنيني و كرومي، 2020، صفحة 169،170) :

- يجب ان لا يتجاوز عمر المؤسسة 8 سنوات؛
- ان يعتمد نموذج اعمالها على منتجات او خدمات ذات فكرة مبتكرة؛
- ان لا يتجاوز رقم اعمالها السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية؛
- ان يكون رأسمالها مملوكا بنسبة 50% على الاقل من قبل اشخاص طبيعيين او صناديق استثمار معتمدة او من طرف مؤسسات اخرى حاصلة على علامة ناشئة؛
- يجب ان تكون امكانيات نمو المؤسسة كبير بما فيه الكفاية؛
- يجب ان لا يتجاوز عدد العمال 250 عامل .

التعريف الاجرائي: المؤسسات الناشئة هي عبارة عن شركات صغيرة حديثة التأسيس تعمل على تطوير وتقديم منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة في سوق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من الصناعات. تعتبر هذه المؤسسات حجر الزاوية في الاقتصاد الحديث، حيث تعزز الابتكار وتعطي فرصاً للأفراد المبدعين لتحويل أفكارهم إلى حقيقة تجارية، وهي مصممة لتنمو بسرعة، في ظل ظروف من

المخاطرة العالية وعدم اليقين، مع احتمال تحقيقها لإيرادات ضخمة في حالة نجاحها بغض النظر عن حجمها أو قطاع نشاطها .

ثانياً: أهمية المؤسسات الناشئة

تُعد المؤسسات الناشئة مركزاً للإبداع والابتكار في الاقتصاد، تنشأ هذه الشركات عادةً من رؤية مبتكرة يكون لديها القدرة على تحويلها إلى منتج أو خدمة تلبي احتياجات السوق وتحقق نجاحاً تجارياً وعادةً ما تتمتع المؤسسات الناشئة بالروح المغامرة والمرونة، حيث يكون لديها القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة وتجاوز التحديات التي تواجهها.

وعليه تعتبر المؤسسات الناشئة جزءاً أساسياً من النظام الاقتصادي الحديث، حيث تسهم في خلق فرص عمل جديدة وتعزز التنمية الاقتصادية. كما أنها تلعب دوراً هاماً في تعزيز الابتكار التكنولوجي وتطوير صناعات جديدة. وتعد المؤسسات الناشئة مصدراً للتجديد والتغيير في المجتمع، حيث يمكنها تحدي الأفكار التقليدية وتقديم حلول جديدة للمشاكل وتحقيق تغيير اجتماعي إيجابي، ويمكن ذكر أهمية المؤسسات الناشئة من خلال النقاط التالية (بايزيد، 2022، صفحة 61،62):

- خلق فرص العمل بشكل مباشر او غير مباشر مما يساهم في القضاء على مشكلة البطالة؛
 - تساهم في تمكين الفئات التي تمتلك الافكار الاستثمارية و لامتلاك القدرات المالية و الادارية على تحويل هذه الافكار الى مشاريع واقعية؛
 - تساهم في تزويد السوق بمختلف المنتجات الممكنة و بالتالي تساهم في احلال الواردات؛
 - تساهم في تحسين النمو الاقتصادي من خلال القيم المضافة التي تحققها؛
 - تعد المؤسسات الناشئة عنصراً أساسياً في تعزيز التنمية الاقتصادية. حيث تساهم في زيادة الناتج المحلي وتعزيز النمو الاقتصادي عن طريق خلق فرص جديدة وتوسيع القطاعات الاقتصادية المبتكرة؛
 - تتميز المؤسسات الناشئة بالقدرة على تحدي الأفكار والمفاهيم التقليدية وتقديم حلول جديدة للمشاكل القائمة في المجتمع. فهي تعمل على تحقيق تغيير إيجابي في مجالات مثل التعليم، والرعاية الصحية والبيئة، والتكنولوجيا، والاجتماعية؛
 - تعتبر المؤسسات الناشئة مصدراً لجذب الاستثمارات وتشجيع رأس المال الاستثماري على دعم الابتكار والتقنيات الجديدة، وبذلك تساهم في تعزيز البيئة الاقتصادية وتعزيز التعاون بين القطاع العام والخاص.
- بشكل عام يمكن القول إن المؤسسات الناشئة تعتبر محركاً للتغيير الاقتصادي والاجتماعي، حيث تعزز الابتكار وتخلق فرصاً للأفراد الموهوبين لتحويل أفكارهم إلى واقع تجاري ناجح، غير أنه بالرغم من الفرص

الكبيرة التي توفرها المؤسسات الناشئة، إلا أنها تواجه تحديات مثل الحصول على التمويل وإدارة النمو والتوسع، فضلاً عن التنافس في سوق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتنافسة جداً.

المطلب الثاني: خصائص و مميزات المؤسسة الناشئة

تتمتع المؤسسات الناشئة بعدة خصائص ومميزات تميزها عن الشركات التقليدية، سنحاول توضيحها من خلال هذا المطلب.

أولاً: خصائص المؤسسة الناشئة

تتصف المؤسسة الناشئة بمجموعة من الخصائص التي تجعلها قادرة على التأقلم مع الأوضاع لمختلف الدول سواء المتقدمة أو النامية منها (رمضاني و بوقرة، 2020، صفحة 279):

- روح المبادرة بإمكانها انشاء العديد من الوحدات الصناعية التي تقوم بإنتاج تشكيلة متنوعة من السلع خاصة الاستهلاكية منها؛
- تتميز المنشآت الصغيرة بقدرتها العالية على توفير فرص العمل ، إضافة الى ان تكلفة فرصة العمل المتولدة في المنشأة الصغيرة تكون عالية في استيعاب و توظيف العمالة نصف ماهرة؛
- المساهمة في استراتيجية التنمية المحلية ، و ذلك كون العديد من الدول تضع خطط للتنمية المحلية بهدف توزيع السكان على اكبر مساحة ممكنة و تخفيف الضغط على المدن الكبيرة؛
- قدرتها على الابتكار وتطوير منتجات جديدة نظرا لانخفاض تكلفة ذلك ب 24 مرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة؛
- قدرة تأقلمها مع المحيط الخارجي و امتداد نطاقها إلى المناطق النائية إضافة الى قلة الانتشار الجغرافي؛
- مرونة التفاعل مع المناخ للاستثمار و قدرتها على التأقلم مع التغيرات التي تحدث في المحيط؛
- الانخفاض النسبي للتكاليف الرأسمالية في مرحلة الانشاء و قلة التدرج السلطوي؛
- استخدام تقنية انتاجية اقل تعقيدا وأقل كثافة رأسمالية ، و لهذا فهي تعتمد نسبيا على اليد العاملة؛
- المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والظروف المحيطة، فقد تتعرض المؤسسات الناشئة لتحديات وتغيرات غير متوقعة، ولكنها تكون قادرة على التكيف والتعامل معها بفاعلية؛
- عندما تنجح المؤسسة الناشئة في تقديم منتج أو خدمة مبتكرة وتلبي احتياجات السوق، يمكن لها أن تشهد نمواً سريعاً في فترة زمنية قصيرة. قد تتميز بقدرتها على جذب المستثمرين والحصول على تمويل لتوسيع أعمالها وزيادة حجمه ;

➤ تتمتع المؤسسات الناشئة بالقدرة على تحقيق تأثير اجتماعي إيجابي من خلال تقديم حلول للمشاكل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. قد تكون ملهمة للشباب وتحفزهم على الابتكار والتفكير خارج الصندوق؛

➤ عادةً ما تكون المؤسسات الناشئة ذات هيكل تنظيمي مسطح (Organizational Structure Flat) مما يسهل عملية اتخاذ القرار والتواصل الفعال بين الفرق المختلفة. يسمح هذا النمط التنظيمي بالتعاون والتنسيق السريع والمرونة في التحول؛

➤ تتسم المؤسسات الناشئة بثقافة التعاون والعمل الجماعي، حيث يتم تشجيع التفكير المبتكر وتبادل الأفكار والمعرفة بين أفراد الفريق. يتم تعزيز الروح الفريقية والمساهمة المشتركة في تحقيق الأهداف المشتركة. وعموماً تساهم هذه الخصائص في جعل المؤسسات الناشئة لاعباً مهماً في الاقتصاد والمجتمع وتمنحها القدرة على التميز والنجاح في بيئة الأعمال التنافسي

ثانياً: مميزات المؤسسات الناشئة

هناك العديد من مميزات المؤسسات الناشئة، وسنذكر أهمها فيما يلي (دنياوي و زرواط ، 2020، صفحة 328،329):

➤ **شركات حديثة العهد:** تتميز الشركات الناشئة بكونها شركات شابة يافعة و امامها خياران اما التطور و التحول الى شركات ناهجة ، أو اغلاق ابوابها و الخسارة؛

➤ **شركات أمامها فرصة للنمو التدريجي و المتزايد:** من احدى السمات التي تحدد معنى الشركة الناشئة هي إمكانية نموها السريع وتوليد ايراد اسرع بكثير من التكاليف التي تتطلبها للعمل ;

➤ **شركات تعلق بالتكنولوجيا و تعتمد بشكل رئيسي عليها:** يعتمد مؤسسو الشركات الناشئة على التكنولوجيا للنمو والتقدم و العثور على التمويل من خلال المنصات على الانترنت و من خلال الفوز بمساعدة و دعم من قبل حاضنات الاعمال ;

➤ **شركات تتطلب تكاليف منخفضة:** يشمل معنى الشركة الناشئة على انها شركة تتطلب تكاليف صغيرة جدا مقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها وعادة ما تأتي هذه الأرباح التي تحصل عليها بشكل سريع وفجائي بعض الشيء، فغالباً ما تبدأ المؤسسات الناشئة بحجم صغير وبنية تحتية بسيطة. وبفضل ذلك، يمكنها تقليل التكاليف التشغيلية والإدارية، مما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة وتحقيق أرباح أكبر. من الامثلة على startup نذكر امازون، appel ، Google ، مايكروسوفت الخ ;

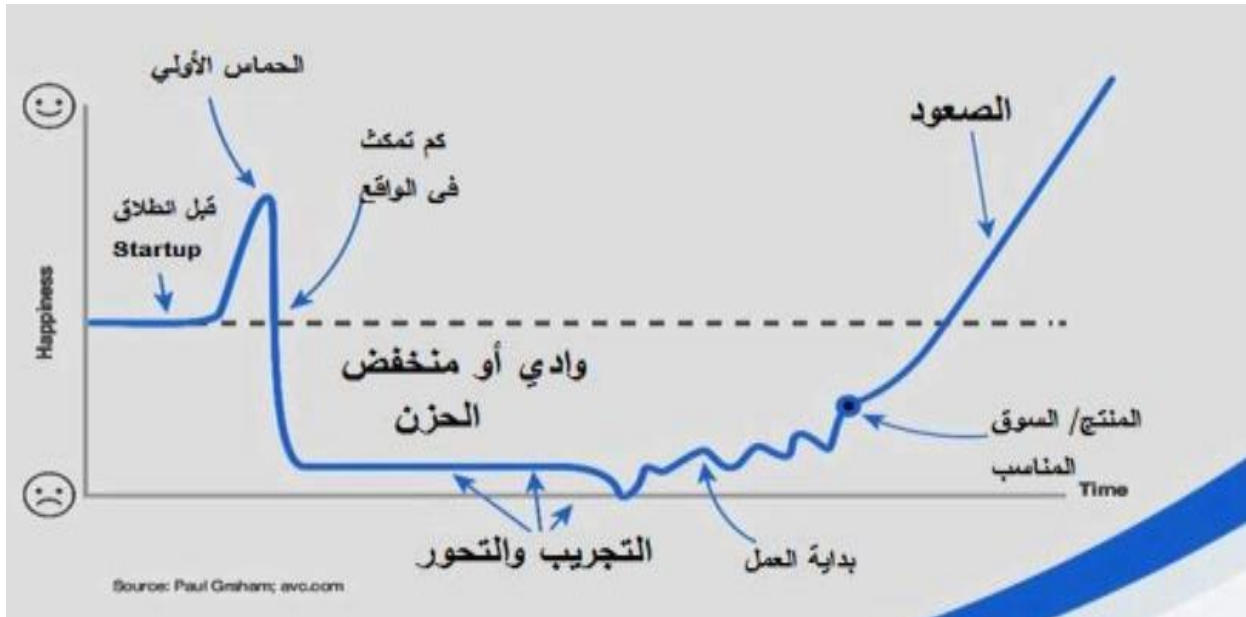
➤ **فرص النمو الكبير:** تحظى المؤسسات الناشئة الناجحة بفرص كبيرة للنمو والتوسع. بمجرد أن يتم قبول منتجاتها أو خدماتها في السوق وتحقيق شعبية، يمكن لها أن تجذب استثمارات وتوسيع نطاق عملها وتوسيع حجم أعمالها ;

➤ **التواصل المباشر مع العملاء:** يمتلك المؤسسون وفرق العمل في المؤسسات الناشئة القدرة على التواصل المباشر مع العملاء والحصول على ردود فعلهم بشكل سريع ومباشر. هذا يسمح لهم بتحسين منتجاتهم وخدماتهم بناءً على احتياجات وتفضيلات العملاء.

المطلب الثالث: دورة حياة المؤسسة الناشئة

دورة حياة المؤسسة الناشئة تشمل المراحل المختلفة التي تمر بها المؤسسة منذ تأسيسها وحتى نموها واستقرارها أو إغلاقها (إذا حدث ذلك)، فالمؤسسات الناشئة كثيرا ما تتعثر و تمر بتذبذب شديد قبل ان تعرف طريقها نحو القمة، ويمكن توضيح أهم المراحل التي تمر بها المؤسسات الناشئة في الشكل التالي:

الشكل رقم(01-01) : دورة حياة المؤسسة الناشئة



المصدر: (بسويح ، ميموني ، و بوقطاية ، 2020 ، صفحة 407)

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول بان الشركات الناشئة تمر بستة مراحل وهي (بسويح ، ميموني ،

و بوقطاية ، 2020 ، الصفحات 407-409)

أولاً: المرحلة الابتدائية (التأسيس)

و تبدأ قبل انطلاق المؤسسة الناشئة، يتم فيها طرح النموذج الأولي لفكرة جديدة و دراستها و دراسة السوق و سلوك و ميولات المستهلك المستهدف، كما يتم في هذه المرحلة تحديد الرؤية والأهداف الأساسية

و يتم تطوير فكرة العمل وصلها، ويجري المؤسسون البحث والتحليل لتقييم فرصة السوق والمنافسة والمخاطر المحتملة، وتكون المؤسسة غالباً في مرحلة التجريب وتجميع رأس المال الأول.

ثانياً: المرحلة الثانية (مرحلة الانطلاق)

يتم فيها اطلاق الجيل الاول من المنتج او الخدمة ، و هنا يبحث المقاول علمن يمول الفكرة ماديا و يلجأ الى ما يسمى FFF اي Family Friends Fool's لان درجة المخاطرة تكون عالية في هذه المرحلة و يكون المنتج في حاجة الى الترويج كما يكون مرتفع السعر و يبدأ الاعلام بالدعاية الى المنتج.

ثالثاً: المرحلة الثالثة (مرحلة مبكرة من الاقلاع و النمو)

حيث تبدأ المؤسسة في هذه المرحلة بالنمو المبكر، حيث يتم تسويق المنتج أو الخدمة وجذب العملاء الأوائل، و تكون المؤسسة ما زالت تواجه التحديات المالية والتنظيمية وتحتاج إلى توسيع فريق العمل وتعزيز البنية التحتية للمؤسسة، كما يبلغ فيها المنتج الذروة و يكون هناك حماس مرتفع ثم ينتشر العرض و يبلغ المنتج الذروة في هاته المرحلة يمكن ان يتوسع النشاط إلى خارج مبتكريه الاوائل فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج و يبدأ الفشل ،او ظهور عوائق اخرى ممكن تدفع المنحنى نحو التراجع.

رابعاً: المرحلة الرابعة (الانزلاق في الوادي)

تحدث هذه المرحلة بعد فترة النمو المبكر وتعتبر تحدياً كبيراً يمكن أن يؤدي إلى فشل المؤسسة إذا لم يتم التعامل معه بشكل فعال وخلال هذه المرحلة تواجه المؤسسة الناشئة عدة تحديات أهمها تراجع في توافر التمويل بعد المرحلة المبكرة حيث تكون المؤسسة بحاجة إلى مزيد من الاستثمارات لتحقيق نمو مستدام وقد يكون من الصعب جذب المستثمرين في هذه المرحلة نظراً لعدم وجود سجل تجاري قوي أو مؤشرات مالية قوية، إضافة إلى زيادة التحديات التنظيمية والإدارية، فقد يكون هناك حاجة إلى تحسين الهياكل التنظيمية وتوسيع فريق العمل وتعزيز القدرات الإدارية للتعامل مع النمو.

خامساً: المرحلة الخامسة (تسلق المنحدر)

يستمر رائد الاعمال بإدخال التعديلات على منتجه و اطلاق اصدرات محسنة لتبدأ الشركة بالنهوض و يتم اطلاق الجيل الثاني في المنتج و ضبط سعره و تسويقه على نطاق اوسع، وما يميز هذه المرحلة هو زيادة في حجم العمل، وزيادة في الإيرادات، وتوسيع الفرق والبنية التحتية، وزيادة الانتشار الجغرافي، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب، وتوسيع قاعدة العملاء.

حيث تصبح المؤسسة الناشئة في هذه المرحلة أكثر استقراراً وتستعد لمستقبل أكبر وأكثر استدامة، و تتمتع بأهمية استراتيجية في السوق وتكون قادرة على تحقيق النمو والربحية بشكل مستدام، وتتطلب هذه المرحلة

تنظيمًا فعالًا وتخطيطًا استراتيجيًا لإدارة النمو المستدام، وتوظيف الموظفين المهرة وبناء شراكات استراتيجية وتحسين العمليات والعمليات التشغيلية، واستخدام التكنولوجيا والابتكار للحفاظ على التنافسية.

سادساً: المرحلة السادسة (مرحلة النمو المرتفع)

تصل المؤسسة إلى نقطة الاستقرار والنمو المستدام، و تكون العمليات مستقرة والعائدات متنوعة، حيث يتم تطوير المنتج بشكل نهائي و يخرج من مرحلة التجربة و يطرح في السوق لمناسبة و تبدأ الشركة بالنمو المستمر، من خلال زيادة كبيرة في حجم المؤسسة والعائدات، واكتساب حصة سوقية كبيرة، وتوسع جغرافي واسع، حيث تتمتع المؤسسة الناشئة خلال هذه المرحلة بنجاح كبير وقدرة استثنائية على تحقيق النمو والربحية، تكون قادرة على استيعاب المزيد من الموظفين وتعزيز البنية التحتية للمؤسسة، وتوسيع قدراتها في تقديم المنتجات أو الخدمات، وتحقيق مستويات عالية من الابتكار والتميز التنافسي.

وتتطلب مرحلة النمو المرتفع توسيع عمليات المؤسسة وتحسين العمليات التشغيلية وإدارة الشركة بشكل فعال ويتعين على الفريق القيادي اتخاذ قرارات استراتيجية هامة لتوجيه المؤسسة نحو النمو المستدام والمستقبل المزدهر.

وتجدر الإشارة هنا بأن هذه المصطلحات والمراحل قد تختلف في الأدبيات والمصادر المختلفة، وقد يتم استخدام مصطلحات مختلفة لوصف المراحل النهائية في دورة حياة المؤسسة الناشئة.

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول حاضنات الأعمال

تعد حاضنات الأعمال (Business Incubators) بيئة مشتركة مصممة لتعزيز نمو وتطوير الشركات الناشئة والمبتكرة، توفر هذه الهيئات الدعم والموارد اللازمة للشركات الناشئة في مراحلها المبكرة بهدف زيادة فرص نجاحها وتقليل المخاطر التي تواجهها.

المطلب الأول: تعريف حاضنة الأعمال

تعتبر حاضنات الأعمال جزءًا مهمًا من بنية دعم الشركات الناشئة، حيث تساهم في تقليل المخاطر التجارية وتعزز فرص النجاح والاستدامة لهذه الشركات في مراحلها الأولى من التأسيس والتطور، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهم التعاريف التي تناولت هذا المفهوم.

التعريف 01: تعرفها الإسكوا UNESCWA بأنها " حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات و آليات المساندة والاستشارة توفرها ولمرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة لها كيانها القانوني، ولها خبرتها وعلاقاتها، للرياديين الذين يرغبون في إقامة مؤسساتهم الصغيرة، تهدف الى تخفيف أعباء وتقليل تكاليف

مرحلة الانطلاق بالنسبة لمشاريعهم، ويشترط على المؤسسات المحتضنة ترك الحاضنة عند انتهاء الفترة الزمنية المحددة ، والتخرج منها". (نور الدين و بعداش، 2022، صفحة 5)

التعريف 02: تعرفها الجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال (NBIA) بأنها "أداة للتنمية الاقتصادية مصممة لتسريع نمو ونجاح منشآت الأعمال ، من خلال منظومة من موارد وخدمات دعم ومساندة الأعمال، والهدف الأساسي لحاضنات الأعمال هو تخريج مؤسسات ناجحة تترك الحاضنة مقتدرة ماليا على النمو والاستمرار" (نور الدين و بعداش، 2022، صفحة 5)

التعريف 03: تعرفها المفوضية الأوروبية على أنها " (مشارتل المؤسسات) هي مكان تتركز فيه مؤسسات أنشئت حديثاً، في فضاء محدود، تهدف زيادة حظوظها في النمو وزيادة نسب نجاحها، بمساعدة بنائية قياسية تحتوي على تجهيزات وتمدهم بمساعدات في التسيير وخدمات المساندة، وتهدف أساسا إلى التنمية المحلية وخلق مناصب الشغل، وبصفة هامشية نقل التكنولوجيا". (نور الدين و بعداش، 2022، صفحة 5)

التعريف 04: تم تقديم التعريف الأول لحاضنة الأعمال في ورشة العمل لـ (هلسنكي، 1998) بأنها " هي أفضل الممارسات في البيئة التحتية للحاضنة ودعم الابتكار". (جغام و خالدي، 2022، صفحة 5)

التعريف 05: يمكن تعريف حاضنة الأعمال الصغيرة على أنها "مركز يساعد المؤسسات الشابة على النمو في مراحلها الأولى من خلال تزويدها بمساحة تأجير ومكتب مشترك ومساعدة من خلال خدمات استشارات الأعمال؛. (جغام و خالدي، 2022، صفحة 5)

التعريف 06: تعرف كذلك بأنها "آلية من الآليات المعتمدة لدعم المنظمات الصغيرة المبتدئة في مؤسسة قائمة بذاتها، تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وتوفر مجموعة من الخدمات والتسهيلات للمنظمات الصغيرة لتتجاوز أعباء مرحلة الانطلاق" (بن عطية و مياح، 2022، صفحة 61)

التعريف 07: أما حاضنات الأعمال الجامعية فتعرف على أنها "المكان الذي يقوم بتقديم خدمات وخبرات وتجهيزات للراغبين بتجهيز مشروعات صغيرة تحت إشراف فني وإداري من قبل أصحاب خبرة واختصاص حتى يصبح لدى تمك المشروعات القدرة والخبرة الضرورية لضمان استمرارية النجاح في الأسواق والمنافسة العالمية، الأماكن التي توفرها الجامعة للاستفادة منها من قبل الطلبة والأساتذة ومؤسسات المجتمع لممارستهم ابداعاتهم وعمل ابتكاراتهم و اقامة مشاريعهم الصغيرة". (بن عطية و مياح، 2022، صفحة 62)

التعريف الاجرائي: مما سبق يمكننا تعريف حاضنة الأعمال بأنها مركز أو منظمة توفر الدعم والمساعدة للشركات الناشئة والمبتكرة خلال مرحلة التأسيس والنمو، حيث توفر الحاضنات البنية التحتية والخدمات اللازمة مثل المكاتب والورش العمل والاستشارة والتدريب والوصول إلى شبكات العملاء والمستثمرين، بهدف

تعزيز تنمية الشركات الناشئة ورفع مستوى فرص نجاحها، كما تقدم بيئة تحفيزية وداعمة للشركات الناشئة في مختلف جوانب عملها بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي، والتطوير التكنولوجي، وإدارة الأعمال والتسويق، وتوفر لها فرص التعلم والشبكات والتمويل اللازمة لتحقيق النجاح.

حيث تعمل حاضنات الأعمال على توفير مجموعة من الخدمات والموارد التي تساعد المؤسسات الناشئة على النمو والتطور، وتشمل ما يلي:

➤ توفر الحاضنات مكاتب ومساحات عمل مشتركة مجهزة بالبنية التحتية اللازمة، مما يتيح للشركات الناشئة العمل في بيئة مساعدة؛

➤ تقدم حاضنات الأعمال النصح والتوجيه الفني للشركات الناشئة في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي وتطوير المنتجات، والتسويق، والمبيعات، وإدارة العمليات، وتقديم الخدمات المالية.

➤ توفر حاضنات الأعمال فرصًا للتواصل والتعاون مع رواد الأعمال والمستثمرين وخبراء الصناعة، وتنظم الحاضنات ورشات عمل ومؤتمرات تسمح للشركات الناشئة ببناء شبكة اتصال قوية والاستفادة من فرص العمل المتاحة؛

➤ تساعد حاضنات الأعمال الشركات الناشئة في الوصول إلى التمويل اللازم لتطوير أعمالها، سواء كان ذلك من خلال التمويل الذاتي أو من خلال الاستثمارات الخارجية؛

➤ تقدم حاضنات الأعمال برامج تدريبية وورشات عمل متخصصة لرفع مستوى المهارات والمعرفة لدى رواد الأعمال وفرقهم، وذلك بهدف تحسين فرص النجاح والاستدامة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حاضنات الأعمال

تُعد حاضنات الأعمال بيئة مثالية للمؤسسات الناشئة تمكنها من التعلم والتنمية، وتعزز لديها روح الابتكار والريادة، كما تسهم هذه الهيئات في دعم الاقتصاد المحلي وخلق فرص عمل جديدة وتطوير قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة.

أولاً: أهداف حاضنات الأعمال

تسعى حاضنات الأعمال بصفة عامة وحاضنات الأعمال الجامعية بصفة خاصة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر من بينها (بن عطية و مياح، 2022، صفحة 63):

➤ السعي إلى ربط الجامعة بمحيطها الخارجي الاقتصادي والاجتماعي وذلك عن طريق توظيف بحوث الأساتذة والطلبة لتجسد في شكل أفكار ريادية؛

- استخدام البحوث الجامعية ونتائجها كمصدر للابتكار في الاقتصاد والمجتمع ونقطة انطلاق في تطوير أفكار الأعمال؛
- تبني الباحثين والمبتكرين والمبدعين وتحويل بحوثهم ومشاريعهم من مجرد أفكار ونموذج مخبري إلى الإنتاج والاستثمار؛
- تسويق المخرجات العلمية والتقنية والحد من هجرة الأدمغة؛
- تسريع نمو المؤسسات الناشئة وتعزيز قدرتها على تحقيق النجاح في وقت أقصر، من خلال توفير الدعم والموارد المناسبة، حيث تساعد حاضنات الأعمال الشركات الناشئة على تجاوز التحديات الأولية وزيادة وتيرة التطور والتوسع؛
- تقديم الاستشارة والتوجيه اللازمين للمؤسسات الناشئة في مجالات متعددة مثل التخطيط الاستراتيجي وتطوير المنتجات، والتسويق، والمبيعات، وإدارة العمليات. يتم توفير هذا الدعم من خلال فريق متخصص من الخبراء والمستشارين؛
- مساعدة المؤسسات الناشئة على بناء شبكة اتصال واسعة مع رواد الأعمال الآخرين والمستثمرين وخبراء الصناعة، حيث توفر الحاضنات فرصًا للتواصل والتعاون من خلال المؤتمرات والفعاليات وورش العمل والمنتديات، مما يساهم في تبادل المعرفة والخبرات وتوفير فرص التعاون التجاري؛
- توفير فرص التمويل للشركات الناشئة من خلال تنظيم عروض الاستثمار والتوجيه في عمليات الجمع التمولي وتوفير الوصول إلى المستثمرين ورواد الأعمال المستثمرين؛
- تعزيز روح المشاركة والابتكار بين طلاب الجامعة، حيث توفر الحاضنة بيئة ملائمة لتنمية الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى مشاريع ريادية، وتعمل على دمج العلم والبحث الأكاديمي مع العمل العملي في مجال ريادة الأعمال، من خلال مساعدة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في تطبيق المعرفة والأبحاث في تطوير مشاريع تجارية حقيقية و توفير بيئة داعمة وملائمة للمؤسسات الناشئة التي يقوم بها الطلاب بالجامعة؛
- تطوير قدرات ومهارات رواد الأعمال وفرق المؤسسات الناشئة من خلال برامج التدريب وورشات العمل والموارد التعليمية. تهدف إلى تحسين المهارات الأساسية والقيادية وتعزيز فرص النجاح للشركات الناشئة. باختصار تهدف حاضنات الأعمال إلى تعزيز نجاح الشركات الناشئة من خلال توفير الدعم الاستشاري والموارد وفرص التواصل والتمويل وبرامج التدريب والتطوير.

ثانياً: أهمية حاضنات الأعمال

لحاضنات الأعمال عموماً وحاضنات الأعمال الجامعية على وجه الخصوص أهمية كبيرة في تعزيز وتطوير ريادة الأعمال وتشجيع الابتكار والنمو الاقتصادي، وفيما يلي سنوضح الأهمية من خلال النقاط التالية:

➤ تشجيع الابتكار والإبداع و مساعدة المؤسسات الناشئة على تطوير أفكارها وتحويلها إلى منتجات وخدمات قابلة للتسويق من خلال التوجيه والاستشارة وتوفير الموارد التقنية والبنية التحتية؛

➤ توفير فرص التعلم والتطوير لرواد الأعمال وفرق المؤسسات الناشئة، من خلال برامج التدريب وورشات العمل والموارد التعليمية التي تعزز المهارات الريادية والقيادية وتساعد على تحسين فرص النجاح والنمو؛

➤ تسهم حاضنات الأعمال في بناء شبكات اتصال واسعة للشركات الناشئة، تتيح لهم فرص التواصل والتعاون مع رواد الأعمال الآخرين وخبراء الصناعة والمستثمرين، مما يساهم في توسيع فرص العمل والشراكات والاستثمار؛

➤ تعزيز التعليم الأكاديمي من خلال تطبيق المعرفة في تطوير مشاريع ريادية حقيقية، مما يعزز فرص النجاح للطلاب والباحثين ويساهم في تنمية المجتمع؛

➤ توفير الإشراف الأكاديمي والتوجيه للمؤسسات الناشئة من قبل أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالات مختلفة، مما يعزز جودة المشاريع ويضمن التطبيق الصحيح للمعرفة الأكاديمية؛

➤ تعزيز روح المبادرة الريادية بين الطلاب وتشجيعهم على تطوير الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى مشاريع تجارية ناجحة، وتطوير المهارات العملية اللازمة للنجاح في سوق العمل.

بشكل عام، تساهم حاضنات الأعمال وحاضنات الأعمال الجامعية في تعزيز ريادة الأعمال وتوفير الدعم والتوجيه للشركات الناشئة، مما يساهم في تعزيز الاقتصاد وتنمية المجتمعات المحل

المطلب الثالث: مراحل احتضان المؤسسات الناشئة من قبل حاضنات الأعمال

تتم رعاية ومتابعة المشروعات الملتحقة بالحاضنة خلال المراحل المختلفة من عمر هذه المشروعات

على ثلاث مراحل هي (زبيري، بن عثمان ، و فخاري ، 2020، صفحة 58، 59):

أولاً: مرحلة قبل الاحتضان

تتعلق هذه المرحلة أساساً بمساعدة رائد الأعمال بتطوير فكرة الأعمال، ويكون ذلك قبل التحاق المؤسسة الناشئة للحاضنة، إذ لا بد من إجراء لقاء بين رائد الأعمال وإدارة الحاضنة وذلك بهدف تحليل الفكرة

وتقييم مدى صالحيتها، وتقييم الإبداع من خلال كفاءات داخلية ولجان خارجية، وكذلك تساعد حاضنة الأعمال رائد الأعمال على تعريف فكرة أعماله بشكل دقيق. ووضع نموذج الأعمال من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: من هم المستهلكين المستهدفين؟ ما هي قنوات التوزيع؟ من ينشئ ويمول المشروع؟ وإعداد خطة الأعمال يكون بإتمام خطط الأعمال والتقديرات المالية، والتدريب في هذه المرحلة يتعلق بالمهارات الإدارية ومواضيع أكثر تخصصا (حقوق الملكية، القوانين، والتشريعات الإدارية وغيرها..).

ثانيا: مرحلة الاحتضان أو انضمام المشروع للحاضنة

تستمر هذه المرحلة من مرحلة البدء في تنفيذ فكرة المشروع و إلى غاية بلوغ مرحلة النضج والتوسع (من سنة إلى ثلاث سنوات)، وتعمل الحاضنة خلال هذه المرحلة على تقديم كل الخدمات التي من شأنها أن تسهل على رائد الأعمال تنفيذ فكرته على أرض الواقع بأقل التكاليف، فبعد تعاقد صاحب المؤسسة مع الحاضنة وانضمامه إليها يمكنه الاستفادة من البنى التحتية (مكاتب ومرافق) التي توفرها الحاضنة بأسعار معقولة، وعموما تختلف الخدمات المقدمة خلال هذه المرحلة لاختلاف طبيعة الحاضنة، وكذلك طبيعة المشروع كما تعمل الحاضنة على حشد الموارد المالية من خلال جمع التبرعات Fundraising والتمويل الجماعي Growd -funding، بهدف توفير التمويل اللازم لتنفيذ الفكرة، كما يتم الإشراف والتوجيه خلال مرحلة تنفيذ المشروع، وتقديم المساعدات والاستشارات الفنية المتخصصة من قبل إدارة الحاضنة، كما سيستمر التدريب خلال هذه المرحلة أيضا. وكل الخدمات المقدمة من قبل الحاضنة من شأنها أن تساعد المؤسسة الناشئة على تحقيق معدلات نمو عالية.

ثالثا: التخرج من الحاضنة

وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة، وبعد تحقيق الأهداف المرجوة وتوسع نشاط المؤسسات الناشئة ونموها، وبروزها في عالم الأعمال كفكرة خلاقية، ويتوسع سوقها من المحلية إلى العالمية، حيث يتم وضع خطة للخروج التي يحددها برنامج الحاضنة (بعد العمل على تدويلها وتسويقها إلكترونيا)، ويكون ذلك وفق متطلبات التخرج حسب جملة من المعايير على غرار عوائد المؤسسة أو على مستوى التوظيف، بدلا من وقت البرنامج وبالرغم من أنه في هذه المرحلة يصبح المشروع قائم وقادر على ممارسة نشاطه خارج الحاضنة بشكل تام، بل يمكنه الاستمرار في الاستفادة من خدماتها وتوجيهاتها حتى بعد الخروج.

المطلب الرابع: واقع حاضنة الأعمال في الجزائر

في ظل زيادة الوعي بأهمية ريادة الأعمال ودورها الحقيقي في تعزيز الاقتصاد المحلي وتطويره تم تصويب الاهتمام أكثر نحو تعزيز دور حاضنات الأعمال في الجزائر كوسيلة لتعزيز الابتكار وتطوير

المؤسسات الناشئة، و مرافقتها وتعزيز نموها وتطويرها، ويدخل هذا التوجه ضمن الرؤية الاقتصادية الجزائرية لتطوير الاقتصاد خارج المحروقات وتوفير مسبات نموه وازدهاره.

حيث أعلنت الحكومة الجزائرية أنها ستدعم مشروع المؤسسات الناشئة لتكون قاطرة النموذج الاقتصادي المنشود بكل الإمكانيات المادية والبشرية. باعتبارها سبيل جديدة للاستثمار خارج المحروقات ومنح الفرصة للشباب على دخول هذا المجال، وذلك من خلال تعزيز دور حاضنات الأعمال من أجل توفير بيئة مشتركة للمؤسسات الناشئة وتقديم الدعم اللازم لها في جميع جوانب الأعمال التجارية، وفي هذا السياق أعلنت الحكومة الجزائرية عن اتخاذ جملة من القرارات لتجسيد هذه الاستراتيجية والتي تتمثل فيما يلي (بوعدة، 2022، صفحة 139):

- إنشاء صندوق استثماري مخصص لتمويل ودعم المؤسسات الناشئة؛
 - وضع الإطار القانوني الذي يحدد مفاهيم المؤسسات الناشئة والحاضنات وكذا المصطلحات الخاصة بالنظام البيئي القصاد المعرفة؛
 - تحويل الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية ANPT و تطويرها، إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة؛
 - تمكين حاملي المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة، من الاستفادة من المساحات المتاحة داخل المؤسسات التابعة لقطاعي الشباب والتكوين المهني على المستوى الوطني؛
 - تهيئة الجماعات المحلية لمساحات مخصصة للمؤسسات الناشئة مع إعطاء الأولوية للمناطق التي تتوفر فيها إمكانات كبيرة من حاملي المشاريع المبتكرة.
- حيث ضم المشرع الجزائري مفهوم المحاضن (الحاضنات) في المشاتل، هذه الأخيرة تم تعريفها وفقا للمرسوم التنفيذي 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات على أنها: "مؤسسات عمومية ذات نابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي". وتهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمشاتل تتخذ إحدى الأشكال التالية (زبيري، بن عثمان ، و فخاري ، 2020، صفحة 60):
- المحضنة: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية؛
 - ورشة الربط: وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية؛
 - نزل المؤسسات: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث.

يلاحظ أن المشرع الجزائري قسم أشكال المشاتل حسب نوع القطاع الذي تنتمي إليه المشاريع فالحاضنات تختص بالمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات، بينما نزل المؤسسات تتكفل بالمؤسسات العاملة بميدان البحث، الأمر الذي يختلف عن المفاهيم المعمول بها في الدول المتقدمة والدول النامية، حيث نجد أن تسمية الحاضنات لا تقتصر فقط على قطاع الخدمات بل تشمل جميع أنواع القطاعات، وتختص بشكل أكثر بقطاع البحث والتكنولوجيا، كما بين المشرع الجزائري أشكال وأنواع حاضنات الأعمال، والهيئات العامة والمنظمات التي تديرها فقد تكون حاضنة الأعمال عامة أو خاصة، مؤسسة صناعية أو تجارية، مؤسسة غير هادفة للربح أو هادفة للربح، حيث يحدد عدد المؤسسات الصغيرة داخل الحاضنة بين 20-30 مؤسسة فكلما زاد العدد كلما تعقدت الإدارة لكن في نفس الوقت يساهم في رفع مردودية الحاضنة.

وبالرغم من الدور الفعال الذي لعبته حاضنات الأعمال في العالم في دعم وترقية المؤسسات الناشئة، إلا أنها لا تزال في الجزائر بعيدة عن المراحل المتقدمة التي بلغتها بعض الدول، وعموما فإن كل من حاضنات الأعمال والمؤسسات الناشئة في الجزائر تعاني جملة من النقائص، وتواجه تحديات تقف حائلا أمام تطورها، ويعود ذلك لعدة أسباب (زبيري، بن عثمان ، و فخاري ، 2020، صفحة 62):

- حداثة ومحدودية كل من فكرة حاضنات الأعمال والشركات الناشئة في الجزائر؛
- ضعف المورد البشري وعدم تأهيله، وافتقاره لخلفية كافية حول المقاولاتية في الجزائر التي تواجه العديد من الصعوبات والتحديات خاصة فيما يتعلق بنقص الأفكار الإبداعية والمبتكرة؛
- ضعف التمويل، ونقص رأس المال للاستثمار؛
- الإجراءات البيروقراطية وعدم مواكبة التشريعات والقوانين؛
- تخلف الإنتاجية، وعدم مطابقة المعايير الدولية، ما يجعل من المنتج الجزائري عاجزا عن دخول الأسواق الكبرى نظرا لضعف تنافسيته؛
- ضعف الإنفاق الحكومي على البحث العلمي، والفصال الجامعة ومراكز البحث العلمي عن أرض الواقع؛
- التخلف التقني، وعدم مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال العالمية (الدفع الإلكتروني، والتجارة الإلكترونية، وغير ذلك..).

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

يعد مخطط الأعمال وثيقة استراتيجية توضح رؤية وهدف العمل وتحدد الخطط والإجراءات المطلوبة لتحقيق النجاح والاستدامة. يتم إعداد مخطط الأعمال لمشروع جديد أو لتطوير العمل الحالي، ويعد أداة أساسية لإدارة المؤسسات الناشئة والمشاريع الاستثمارية.

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال و وظائفه

يعتبر مخطط الأعمال أداة أساسية لإدارة الشركات وتوجيه القرارات الاستراتيجية، حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى التعاريف التي تناولت مخطط الأعمال، إضافة إلى أهم عناصره.

أولاً: تعريف مخطط الأعمال

يمكن تعريف مخطط الأعمال بناءً على الأدبيات النظرية كما يلي:

التعريف 01: يعرف مخطط الأعمال ببساطة على أنه: "وصف مكتوب لمشروع انشاء مؤسسة " وذلك كونه: "طريقة تعرض مشروع المقابلة من خلال دمج جميع المعلومات والمعطيات المكونة للمشروع مع مؤشرات المحيط في وثيقة واحدة " ، اي انه ينطلق من التكامل بين المعلومات المتوفرة لتحديد التوقعات المستقبلية و طريقة الانتقال بين المرحلتين ، بمعنى اخر هو : " وثيقة وصفية تعمل كخارطة طريق ، تعتمد لفحص مدى جدوى فكرة العمل و الحصول علة راس المال " و يختلف عن نموذج الاعمال (حبة ، 2023).

التعريف 02: مخطط الاعمال هو استراتيجية تعتمد على سلسلة من الدراسات المتتابعة و المترابطة و المتكاملة للمشروع من كافة نواحي المشروع المقاولاتي، و التي تتعلق بالبيئة الخارجية (السوقية ، الفنية و الهندسية ، و خاصة المالية منها) و الداخلية بغية التحكم في مدى صلاحية المشروع بالتالي التكيف مع هذه المتغيرات من اجل الاستمرار. (علالي و علالي ، 2021، صفحة 461)

التعريف 03: حسب A.Fayolle هو عبارة عن ملف يستعرض المشروع المقاولاتي و مسار التحليل الاستراتيجي و اسقاطات و مستقبل المؤسسة و ما هي الموارد الضرورية لهذه الرؤية . (دباح و باشا، 2021، صفحة 111).

التعريف 04: حسب Nizar Fassi هو صياغة مكتوبة لمشروع انشاء او تطوير كيان بعد دراسة موجزة و موثوقة لدراسة الجدوى للمشروع او تقييم السوق، و توفر خطة الاعمال و مخطط الانشطة الحالية و المستقبلية من خلال توفير اطار واقعي و واضح بشأن الحالة و امكانية التطوير، و هي تستخدم ايضا لإثبات جدوى مشروع التمويل و المنح و الدعم و المشورة و التوظيف و العملاء المحتملين و الشركاء المحددين و يمكن اعتباره على نحو معقول بمثابة نفوذ النجاح او كضابط قوي ضد خطر الفشل (دباح و باشا، 2021، صفحة 111).

التعريف 05: مخطط الاعمال الاداة الاساسية لإضفاء الطابع الرسمي على المشروع فهو الاساس الذي يسمح لجميع الشركاء (البنك ،المستثمرين،....) بالتقدير المالي و الاقتصادي و التجاري لمشروع و تقييم جدوى هذا المشروع . (دباح و باشا، 2021، صفحة 112)

التعريف 06 : مخطط الاعمال عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تبين العوامل الداخلية و الخارجية و الاستراتيجية الملائمة لبدء مخاطر جديدة كما انه يتم من خلاله توضيح كافة الامور المتعلقة بالتسويق و المالية و الانتاج و الموارد البشرية و يسعى مخطط الاعمال للإجابة عن الاسئلة التالية (السكرانة، 2008، صفحة 111): اين نحن حالياً؟، اين سنذهب ؟ و كيف نصل الى اهدافنا ؟ .

التعريف 07: مخطط الاعمال هو اداة تنظيم يستعمل من طرف المؤسسات او اصحاب الاعمال التجارية لتوثيق اهداف المشروع واقتراح كيفية تحقيقها في مدة زمنية محددة (centre, 2023)

التعريف 08: مخطط الأعمال وثيقة تصف ما ينبغي عمله حتى يدخل المشروع السوق و يمكن اعتباره خارطة الطريق التنفيذية للبدء و لتشغيل المشروع و لقياس مدى التقدم على طول الطريق حتى يصبح مرفقا له عائدات و يدر و يعطي أرباحا . (بدران و الشيخ، 2013، صفحة 414)

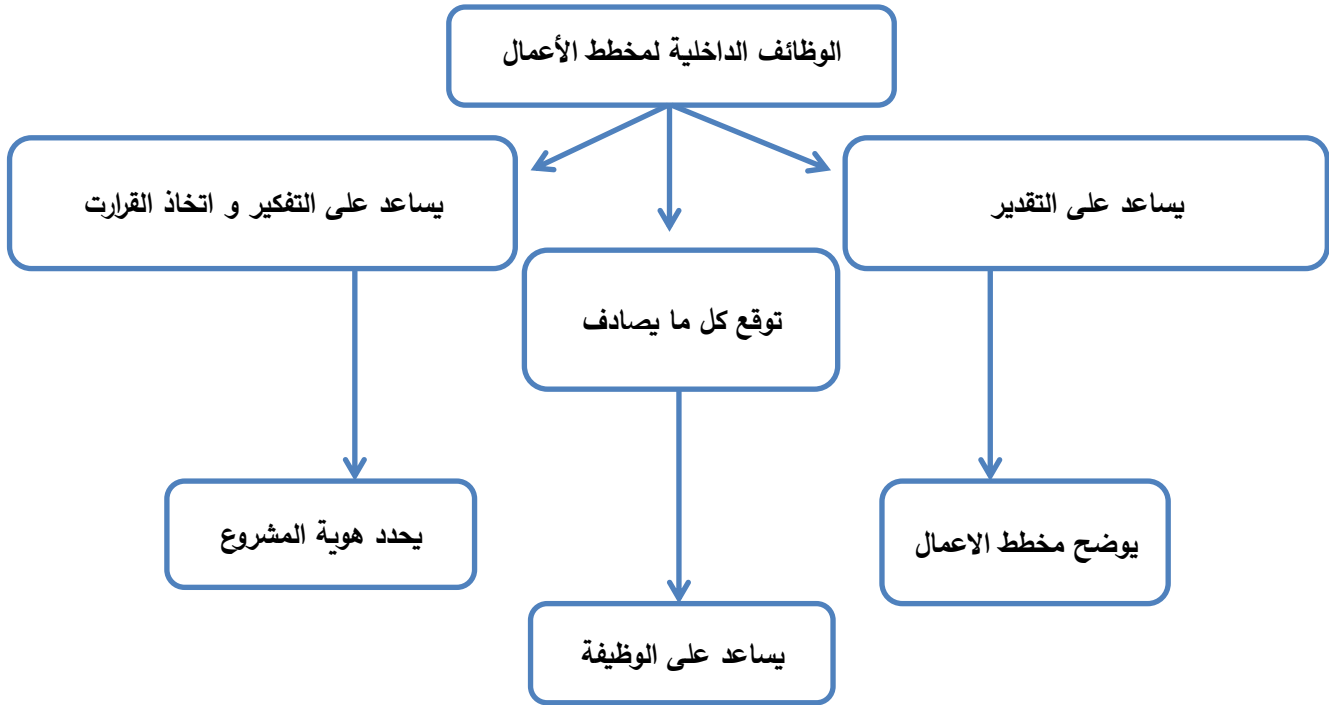
التعريف الإجرائي: من خلال مما سبق يمكن القول بأن مخطط الأعمال هو خارطة العمل التنفيذية و الاساسية لأي عمل مبتكر او نشاط تجاري فهو يوضح كيفية العمل و الدخول للسوق، بالإضافة إلى ذلك تقديم توقعات مفصلة عن مستقبل المشروع بدءا من تغطية الجوانب المالية لبدء العمل او توسيعه إلى الانتاج و التسويق، وعليه يعد مخطط الاعمال الركيزة الأساسية لأي مشروع والأساس الجوهري له.

ثانيا: وظائف مخطط الأعمال

يعد إعداد مخطط الاعمال واحدا من أهم طرق فحص العمل بشكل دقيق و معمق، لذا فهو يلعب دورا محوريا في تأسيس المشاريع و انجازها، وتنقسم وظائف مخطط الأعمال إلى وظائف داخلية وأخرى خارجية، وذلك كما يلي (رحالية، جابر ، و عابدي، 2022، الصفحات 140-141):

1-الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال: أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز رائد الأعمال على مشروعه و شروط الإنجاز وهي موضحة في الشكل في الشكل رقم 02-01، إن الفوائد المقدمة لرائد الأعمال من خلال إعداد مخطط الأعمال تتمثل في المساعدة على التفكير واتخاذ القرار من وضع منهجا تحليليا يساعده على تحديد الهوية و التماسك الكلي للمشروع، إضافة إلى المساعدة على العمل في المستقبل باعتبار أن مسألة تطوير الخطة تسمح لرائد الأعمال بتوقع بعض المخاطر والاستعداد بشكل افضل للتنفيذ الملموس للمشروع.

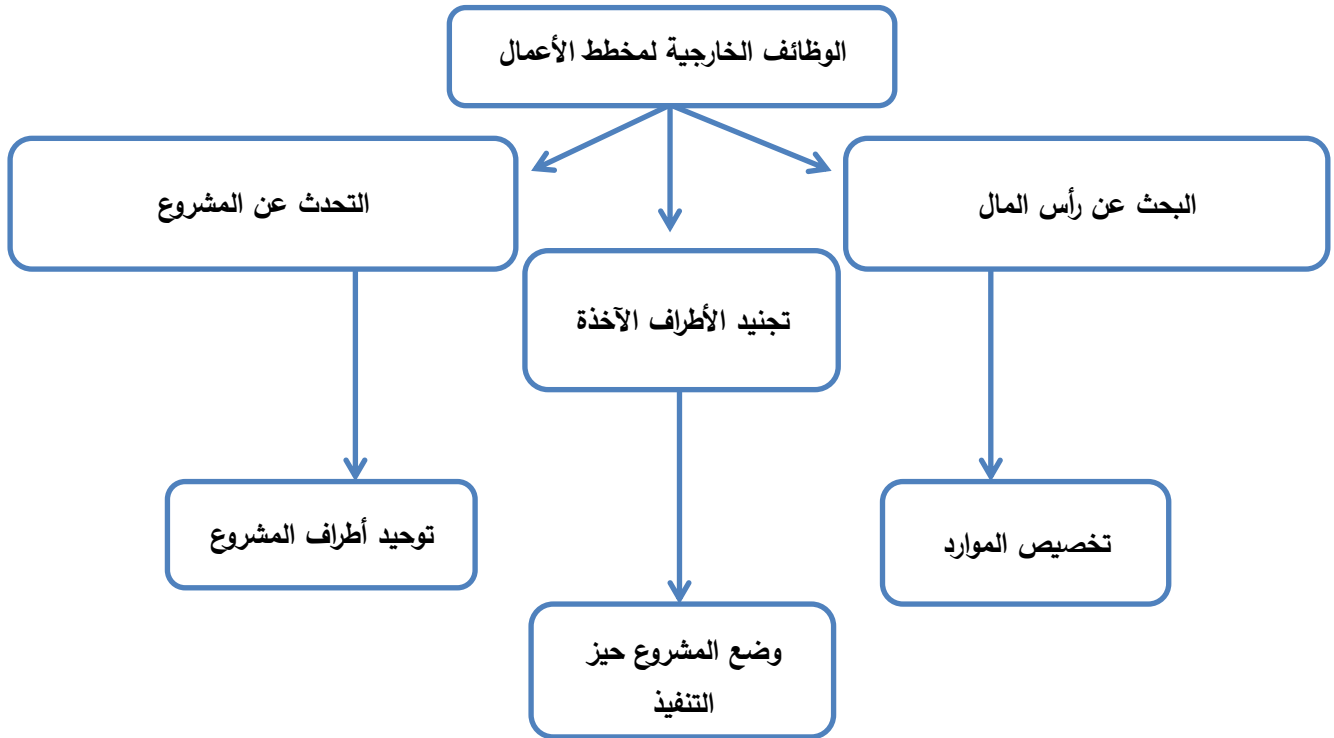
الشكل رقم (01-02) : الوظائف الداخلية لمخطط الاعمال



المصدر: (رحالية، جابر ، و عابدي، 2022، صفحة 140)

2-الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال (وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن الموارد): حسب الشكل رقم 01-03 إن وظيفة مخطط الأعمال الخارجية هي أكثر جدية، إذ تتمثل في الإشارة للمخاطر الموجودة في المحيط وزمن وقوعها، للتحفيز الطاقات و جلب الموارد للتعامل معها، كما يتضمن التحدث عن المشروع من أجل معرفة الأطراف المهتمة المحتملة للمؤسسة المستقبلية ووضع الاستراتيجية المناسبة لتحقيق تلك الأهداف، و يتضمن ذلك تحديد الجمهور المستهدف وتطوير المزايا التنافسية وتحديد خطة النمو والتوسع، إضافة إلى البحث عن رأس المال تخطيط الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المحددة. يشمل ذلك تقدير التكاليف والمصادر المالية المطلوبة وتحديد كيفية استخدام وإدارة الموارد المتاحة بكفاءة، و العمل على جلب الشركاء الاستراتيجيون للمشروع.

الشكل رقم (03-01) : الوظائف الخارجية لمخطط الاعمال



المصدر: (رحالية، جابر ، و عابدي، 2022، صفحة 140)

المطلب الثاني : أهمية و خصائص مخطط الاعمال

يعد مخطط الأعمال ترجمة حقيقية لفكرة مشروع ما في شكل معطيات كمية وكيفية، تصف محتوى المشروع واستراتيجيته والنمو المرتقب من خلاله.

أولاً: أهمية مخطط الأعمال

- مخطط الأعمال له أهمية كبيرة في عالم الأعمال، وفيما يلي بعض الأسباب التي تبرز أهميته:
- يساعد مخطط الأعمال في تحديد الأهداف الرئيسية للشركة، سواء كانت تتعلق بالنمو والتوسع أو تحقيق مزيد من الربحية. يساعد في تحديد الأهداف القابلة للقياس والزمنية ويوفر إطارًا واضحًا للتوجه الاستراتيجي ;
- يساعد مخطط الأعمال في تحقيق التوجه الاستراتيجي للشركة. يساعد في تحديد الرؤية والأهداف وتحديد الخطة الاستراتيجية للنمو والتوسع، وبالتالي يمكنه توجيه القرارات والإجراءات بشكل منسق ومتناسق؛
- يعمل مخطط الأعمال كأداة لتوجيه عملية اتخاذ القرارات. يقدم معلومات وبيانات تحليلية تساعد في تقييم الخيارات المتاحة وتحديد الخطوات التالية. يمكن للمخطط أن يوجه القرارات المتعلقة بالاستثمارات، والتوسع، والتسويق، وإدارة الموارد ;

- يعد مخطط الأعمال أداة أساسية لجذب التمويل والاستثمار. يساعد في تقديم صورة شاملة للشركة وفرص النمو المحتملة، ويوضح كيفية استخدام رأس المال بشكل فعال ومربح. يعتبر المخطط أداة مهمة لإقناع المستثمرين والجهات المالية بجدارتها للاستثمار في الشركة؛
- يساهم مخطط الأعمال في تحسين عمليات العمل وزيادة الكفاءة. من خلال تحليل العمليات الحالية وتحديد النقاط القوية والضعف، يمكن للمخطط أن يوجه التحسينات ويعين على تحسين استخدام الموارد وتحسين سير العمل؛
- يوفر مخطط الأعمال قاعدة قوية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. يساعد في تقييم الخيارات المتاحة وتحليل المخاطر وتوقع العوائق المحتملة. يمكن للمخطط أن يوجه صاحب العمل أو فريق الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة ومحسوبة؛
- يعمل مخطط الأعمال كأداة تسويقية قوية لجذب الشركاء والعملاء. يوضح قوة الشركة واستراتيجيتها ومنتجاتها أو خدماتها المميزة، وبالتالي يمكن أن يكون عاملاً حاسماً في جذب الشركاء التجاريين وكسب ثقة العملاء.

باختصار يعد مخطط الأعمال أداة أساسية لتحقيق النجاح والاستدامة في الأعمال التجارية، حيث يساعد في توجيه الشركة، وجذب التمويل والاستثمار، وتحسين العمليات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وجذب الشركاء والعملاء.

ثانياً: خصائص مخطط الأعمال

يخضع تحرير مخطط الأعمال إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف المعنية، وعليه يتعين على ان يتحلى محرره بالحرص و يولونه الكثير من العناية في هذا المجال يتميز مخطط الاعمال الجيد بالخصائص التالية (قربي، 2022/2021، صفحة 9،8):

1-الإيجاز والتلخيص: يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الامور الاساسية و يجنب السقوط في عرض قضايا فرعية رغم اهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع، كلما كان مخطط الاعمال يتميز بصفة الايجاز و الوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين في التحكم في هيكله المشروع و مساراته الرئيسية وهو ما يشكل اشارة ايجابية لكل الأطراف المعنية. اضافة الى ذلك، هناك سبب آخر يستدعي الايجاز و التلخيص و الذي يتمثل في ان المرسل اليهم يكونون في غالب الاحيان كثيرو الانشغال ولا يكون لديهم الوقت الكافي لقراءة مخططات الاعمال طويلة و غارقة في التفاصيل . و بالتالي فان تسهيل مهمتهم عن طريق الايجاز و التلخيص سوف يخلق لهم على الأرجح انطبعا ايجابيا يجعلهم يأخذون المخطط بايجابية

2- الصياغة المناسبة للمرسل اليهم: تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الاعمال حسب الاطراف التي لها علاقة بالمشروع و اذا كانت المؤسسة تستعمله ايضا لمقاصد متعددة فإنها في الغالب تحاول ان توظفه بشكل اكبر في تحقيق هدف معين من بين هذه المقاصد و عليه يتعين عليها صياغته بشكل يخدم هذا الهدف.

3- الوضوح و سهولة الفهم: ان يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة و سهلة الفهم من اي طرف كان و يتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة ، واضحة المعنى و قادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق كما ان البساطة و سهولة الفهم تعني تجنب مفردات موعلة في التقنية و تتجاوز مدارك القارئ العادي (غير متخصص) كما يمكن تحقيق الوضوح و سهولة الفهم باستعمال مختلف طرق العرض الجيد التي تتيحها برامج الإعلام الالي بحيث تعتبر خاصية جد هامة النسبة للوثيقة (مخطط الاعمال)، حيث يساعد في تقادي التأويلات الخاطئة من طرف القارئ (المرسل اليهم)، حيث يكون الوضوح مساعدا على فهم ما يريد صاحب المشروع بدقة بشكل يساعد على زيادة التعاون حول تحقيق هذا المشروع

4- الواقعية: تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الاعمال الجيد ، يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع . وتبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الاهداف او على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها . فليس مهما ان تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها . كما يتعين ان يتميز طرح محاور المشروع بشكل عملي و دون الدخول في تبريرات ذات بعد نظري او معنوي، و تزداد عقلانية المخطط كلما كانت واقعيته كبيرة.

5- المصدقية: تتمثل مصداقية مخطط الاعمال في جمع و استعمال معطيات تتميز بالموثوقية كما تتمثل الدقة في ان هذه المعطيات تعبر عن حقيقة و جوهر المشروع، وهو ما يعني ضرورة الاختيار التي تتناسب وتتسجم مع المشروع، و على هذا الاساس يعتبر من غير المفيد اللجوء الى استعمال ارقام ومعطيات منمقة و المبالغة في ذلك على امل خلق انطباع إيجابي حول فرص نجاح المشروع ، بل يعتبر ذلك نقيصة اساسية قد تخلق انطباعا سلبيا حول صاحب المشروع ، مثل: احتمال وصفه بالغش والكذب و الخداع. و بما ان لمصدقية تعتبر حاسمة في تحديد الخيارات مختلف الأطراف يتعين أن تكون موضع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال، و عليه تقتضي المصدقية و الدقة ان يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين ان تكون معروفة ذات موثوقية كما تقتضي ايضا ان يكون المخطط

صادقا و يتجنب إخفاء مناطق الظل و الشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع القيام بالتقدير الصحيح للمخاطر.

6- الهيكلية الجيدة: يتعين ان يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف هذه الاخيرة الى عناصر اساسية و عناصر فرعية بشكل تخدم العرض و التحليل كما يتعين أن يبين العرض و تحليل نقاط القوة في الملف.

7- التجانس في عرض البيانات و التحليل: يعتبر الانسجام عرض البيانات و تحليلها، إلى جانب مبدأ المصادقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد، مكن تبرير ذلك بالإشارة الى ان الانسجام يعكس صفاء الذهن لدى صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه، يقتضي الانسجام ان تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة الخطوات المرغوب في تنفيذها . ان السعي نحو ضمان الانسجام في مخطط الأعمال يعتبر عملا نوعيا بالغ الاهمية يتحقق بتطهيره من كل التناقضات سواء على مستوى عرض المعطيات أو علة مستوى التوافق بين العرض و التحليل او حتى مستوى التحليل ذاته . يتعين التذكير ان نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الاعمال انما يتوقف على جودة انسجامه ، طالما ان وجود التناقضات في هذا المخطط توحى الى تضارب في افكار صاحب المشروع و عدم وضوح الرؤية إليه، هو ما يشكل من وجهة نظر الأطراف المعنية خطرا استراتيجيا تصعب معالجته.

المطلب الثالث: مكونات مخطط الاعمال و ابعاده

سنحاول في هذا المطلب أن نوضح باختصار أهم مكونات مخطط الأعمال والأبعاد المتعلقة به.

أولاً: مكونات مخطط الأعمال

مخطط الأعمال يتألف من مجموعة من المكونات المهمة التي تساهم في تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية. وفيما يلي توضيح للمكونات الأساسية لمخطط الأعمال (دباح و باشا، 2021، صفحة 114،113):

1- الصفحة الرئيسية: تتضمن ايجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة حيث اسم و عنوان و طبيعة الاعمال و كافة ارقام الهواتف والمواقع الالكترونية و الحاجات المالية من أسهم و ديون وثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.

2- ملخص حول الفكرة : يتكون ملخص الفكرة من ثلاث الى اربع صفحات، تتضمن تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال.

3- تحليل الصناعة و البيئة: لذي يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة و جمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة و الصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات.

4- وصف الاعمال: حيث يتم من خلاله وصف الاعمال و طبيعة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة المعدات التي يحتاجها الى الطاقة الكهربائية و الطبيعة الاقتصادية و الديمغرافية للموضوع.

5- خطة الانتاج والعمليات: و هي تتضمن كافة الاجراءات المتعلقة بالإنتاج و التكاليف و التخزين و المعدات والآلات التي يحتاجها المشروع، و اجراءات التخزين و المواد الاولية و المزودين و كذلك خدمات ما بعد الانتاج و البيع و الصيانة.

6- خطة التسويق: هي وثيقة مكتوبة تهتم بالجانب التسويقي بالمؤسسة فتتناول بالدراسة و تحليل بيئة التسويق، و الزبائن المتوقعين و المنافسة المنتظرة ، اضافة الى الاهداف الموضوعية للمبيعات كما يتم عن طريقه تفصيل توضيح الاستراتيجيات و الأفعال و الاجراءات اللازمة لتحقيق الاهداف التسويقية الموضوعية.

7- الخطة التنظيمية: تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات و المسؤوليات للأفراد العاملين و الرقابة على الأعمال و كيفية ادائها.

8- تقدير المخاطر: تتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر و الاستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف و خطة العمل للمنظمة و تستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الاستراتيجية.

9- الخطة المالية: و هي تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع، وكذلك التوقع بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات و خطة الموازنة للأصول و الديون.

10- الملاحق: و التي توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن قنوات التوزيع و العقود و قائمة الاسعار من المزودين و المنافسين.

هذه المكونات تساعد في توضيح وتحليل جميع جوانب العمل التجاري وتساهم في وضع خطة متكاملة لنجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

ثانيا: أبعاد مخطط الاعمال

تختلف المحاور الأساسية لمخطط الأعمال ومحتوياته ومكوناته من مشروع لآخر، إلا أن هيكلته بشكل عام اصبحت معيارية بحدود مقبولة و واضحة . (مباركي و بركات، 2022/2021، صفحة 15،24)

1- المخطط التسويقي : لقد غيرت الثورة التكنولوجية طرق الإنتاج في المنظمات، كما ساهمت في التغير طريقة تسويق منتجاتها، إذ نجد حاليا انتشار الحاسب، والهاتف بما يملك من مزايا حديثة،

والشبكة العنكبوتية في الشركات والبيوت، ولدى الأفراد. إذا لابد للمشاريع الصغيرة إن أرادت لنفسها البقاء والتطور من أن تقوم بالاستفادة من كل ما سبق و البناء عليها في عملياتها التسويقية لذلك تناولنا تعريف مخطط التسويق وأهميته و أهدافه و إستراتيجية المخطط التسويقي.

1-1- تعريف المخطط التسويقي هناك العديد من الكتاب والباحثين الذين تناولوا التسويق بالتعريف و التوضيح كأحد الأنشطة الرئيسية في المنظمات. لقد اختلفت تعريفات التسويق باختلاف وجهة النظر المراد إبرازها من خلال تلك التعاريف و نذكر منها:

➤ هو عبارة عن عملية تخطيط و تنفيذ مراحل تصور و تسعير و ترويج و توزيع الأفكار و السلع والخدمات من أجل خلق عمليات تبادل تشبع أهداف الأفراد و المنظمات .

➤ هو عملية إدارية و اجتماعية، و التي من خلالها الأفراد أو المجموعات يحصلون على ما يحتاجون و يرغبون من خلال تأمين و تقديم و تبادل المنتجات بقيمة في السوق و يمكن ممارسة التسويق من خلال المزيج التسويقي.

➤ التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، و الاستعداد لمواجهة المعوقات الأداء و العمل على حلها والاستفادة من إيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، و متابعة هذا الأمر وقت التنفيذ

1-2- أهمية المخطط التسويقي:

يعد نشاط التسويق من الأنشطة الهامة في المنظمات الصناعية و الخدمية بوجه عام و بالتالي يمكننا من تحديد الأهمية من خلال ما يلي:

➤ بمثابة النافذة التي تطل من خلالها المنظمة على البيئة، فهي الجهة الأولية و الرئيسية التي تقوم بمراقبة ما يحدث في البيئة الخارجية المحيطة من عوامل أو متغيرات مؤثرة في نشاطها.

➤ توفير الأموال اللازمة و نفقات الحملة الترويجية الواجب القيام بها من قبل وظيفة التسويق و كما تقوم إدارة الشراء و التخزين بتوفير المواد و باقي المستلزمات التي يحتاجها الإنتاج.

➤ يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالسوق.

➤ يساعد على اتخاذ القرارات و ذلك بالرجوع و العودة إلى المراحل و الخطوات المسطرة.

1-3- عناصر المزيج التسويقي:

المزيج التسويقي هو عبارة مجموعة من الوسائل التي يستخدمها مدير التسويق لتحقيق أهدافهم و تشمل هذه الوسائل العديدة من العوامل ولكن للسهولة و الوضوح يمكن تلخيصها في كل من السلعة و تسعيرها و توزيع و ترويج و حاكم طبيعة و تكوينه فإن هذا المزيج ال يتخذ نمطا ثابتا، بل أنه يتغير من حين لآخر وفقا لتغير المعطيات في السوق و تمثل عناصر المزيج التسويقي العوامل المتغيرة في استراتيجية التسويق أي تلك التي تقع تحت تأثير مديري التسويق.

1-3-1 السلعة:

إن المقصود بالسلعة هو ذلك الكيان املادي الذي يتم انتاجه إشباع حاجة أو رغبة معينة .أو هي تتمثل بأنها مجموعة من المنافع المادية و المعنوية التي يحصل عليها المستهلك من وراء شرائه لها حيث تعمل على إشباع جزء من حاجاته و رغباته

1-3-2- السعر:

هو مبلغ نقدي يدفع لقاء السلعة أو الخدمة أو هو مبلغ تلك القيمة التي يعطيها المستهلك لقاء حق اقتناء أو استخدام السلعة أو الخدمة في المعنى الضيق للكلمة السعر هو كمية من النقود التي تدفع لقاء السلعة أو الخدمة وفي المعنى الواسع للكلمة هو مبلغ تلك القيمة التي يعطيها المستهلك لقاء حق اقتناء أو استخدام السلعة و الخدمة.

1-3-3 التوزيع:

هو جريان مادي للسلع من القنوات أو أنه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك متى طلبه وفي المكان الذي يرغب فيه أو أنه عملية انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص و انتقالها من المنتج إلى المستهلك

1-3-4 الترويج:

هو أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي يتم من خلاله إيصال رسائل منهجية تعرف بالسلعة أو خدمة أو الفكرة.... إلخ، أي أنه نشاط يهدف إلى إعلام وإقناع و تذكير المستهلك المستهدف بما تنتجه المؤسسة أو الشركة و للتوضيح فإن الترويج يشمل: الإعلان - ترويج عن طريق البيع - الرعاية لنشاط معين - التسويق المباشر -البيع الشخصي

2-المخطط الإنتاجي: يعتبر إعداد المخطط الإنتاجي من الأمور الهامة والأساسية في المؤسسة، في نمو وتطور مرتبط ومرهون بتطوير المخطط الإنتاجي

1-2- تعريف المخطط الإنتاجي:

➤ عرف بأنه الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام بالعمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات.

➤ عرف على أنه وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهي العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المنشأة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة وبأقل التكاليف.

2-2- مكونات المخطط الإنتاجي: يمكن أن نلخص مكونات عملية الإنتاج على أنها مزج مجموعة من العوامل للحصول على منتج معين فيما يلي:

1-2-2- المدخلات: تتمثل المدخلات في كل ما تحصل عليه المؤسسة من عناصر سواء كان مصدر هاته العناصر البيئية الداخلية للمؤسسة أو البيئية الخارجية، وهذه العناصر أساسية استمرارية النظام.

2-2-2- عملية المعالجة *التحويل*: تعتبر عملية التحويل العنصر الأكثر أهمية حيث من خلالها يتم إدخالها مختلف التحولات التي تمس المدخلات المختلفة، و يتم نوع من التفاعل غير العشوائي بين النظام وهذا بإتباع أساليب وخطوات معينة للتحكم في تلك التفاعلات بغية الحصول على المخرجات المرغوب فيها. 2-2-3- المخرجات: وهي كل ما يتم الحصول عليه بعد إجراء عملية التحويل أو المعالجة للمدخلات، وكل ما ينتج عن النظام نتيجة تلك العمليات قد يأخذ شكل المعلومات، أو سلع تامة الصنع أو شبه مصنعة أو خدمات.

2-2-4- التغذية العكسية: هي عبارة عن عملية رقابية تهدف إلى تحقيق التكامل بين المدخلات والمخرجات وكذلك التأكد من مدى فعالية النظام وكفاءته في تحقيق الأهداف، وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ضمن عملية الإنتاج، وذلك إما على مستوى المنتج أو على مستوى خطوط الإنتاج.

3- المخطط التنظيمي: تصف نتائج التخطيط التنظيمي من أهم الأسس التي يستند عليها اتخاذ القرارات، والحكم على مدى كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد.

3-1- تعريف المخطط التنظيمي : يعرف بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وبيان نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، و أنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.

تحدد المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية والاحتياج إليها في إطار المشروع وتطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع و تحضري الخارطة التنظيمية وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات.

ويعرف كذلك بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، و تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، و بيان نظام تبادل المعلومات، و تحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بني الأقسام المختلفة والعاملين فيها.

2-3- أهداف المخطط التنظيمي :

- تحقيق أهداف المنظمة من خلال التصميم
- يساعد على تنفيذ خطة المنظمة.
- تنظيم أداء الأفراد لمهامهم و تنفيذ واجباتهم من خلال تحديد الوظائف.
- يحدد المستويات الإدارية وسلطاتها ومسؤولياتها وصلاحياتها.
- ضمان الاستمرارية للمنظمة.
- مواجهة التعقيد والغموض و التغيير في بيئة المنظمة عن طريق التوافق بين أداء المنظمة وحركاتها و متطلباتها.

4-المخطط المالي:

إن أصعب المشاكل التي تواجه المستثمرين في قطاع الأعمال هي كيفية توفير التمويل اللازم سواء كان في بداية تكوين المشروع أو في مراحل متقدمة و الذي يتبلور من خلال الملكية الفردية أو الدين .

1-4- يعرف المخطط المالي على أنه:

التخطيط للتدفقات النقدية التي تدخل المنظمة (وهي التحصيلات)، و التدفقات التي تخرج منها (وهي المدفوعات) بما يفيد بأن الإدارة الجيدة لأموال لا تترك لتمارس ارتجاليا. و إنما يستلزمها التخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق حركتي القبض والإنفاق للأموال بشكل يجنب المنظمة من التعرض لحالات العسر النقدي بمخاطره و بما يسمح في نفس الوقت بتحقيق مستوى الأرباح المستهدفة.

فهو كذلك يعتبر التمويل حجر الأساس في بنية أية منشأة اقتصادية لما له من تأثير فعال و فاعل على جميع الوظائف الأخرى داخل المنشأة .

2-4- أهمية التخطيط المالي:

إن المتابعة الدائمة لحركتي الإنفاق للأموال التي تتحملها المنظمة بشأن شراء مستلزماتها تتمثل في:

- يتم التخطيط والتنفيذ للشؤون امالية بموجب ما يتخذه المدير من القرارات المالية المختلفة
- تتم عملية صنع واتخاذ القرارات المالية من خلال الالتزام باعتبار الموازنة دائما بين اعتباري معدل العائد المتوقع من استخدام الأموال ومعدل تكلفة تدبير الأموال، أي تبعا للمعيار الاقتصادي *العائد التكلفة* وخاصة في المنظمات الاقتصادية.
- يحرص التمويل من خلال عملها الإداري على توفري السيولة النقدية في المنظمة لضمان تمويل الإنفاق على متطلبات التشغيل والسداد للالتزامات المالية المستحقة للغير في المواعيد المحددة تجنباً مساوئ التعثر النقدي بمخاطره المؤدية للفشل المالي.

خاتمة الفصل

مما لا شك فيه ان لمخطط الاعمال أهمية بالغة في عملية انشاء المؤسسة ؛ فهو وسيلة تغطي نوايا المقاول و يترجمها الى وثيقة مكتوبة ؛ فهذا الأخير وثيقة لإقناع المستثمر وعلامة بكافة المتطلبات و الاحتياجات و النتائج المتوقعة . فهو أداة لا غنى عنها ؛ لأنها تضيف الطابع الرسمي لمشاريعنا ؛ و دليل على مدى جدوى مشاريعنا و مردوديتها؛ لأنه يدرس جميع جوانب المشروع . و من خلال مخطط الاعمال نستطيع معرفة المخاطر و العراقيل التي تحدث بالمشروع من اجل استباقها او تجنبها . و كذلك تحقيق الأهداف المسطرة للمشروع .

و في الأخير تتعدد نماذج العمل لكنها لا تتشابه؛ لان لكل فرد أفكار و أسس يبني عليها مشروعه الخاص

الفصل الثاني

عرض مخطط الأعمال لمشروع

IMPERIAL -DESIGN

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث ، سنقوم في هذ الفصل التطبيقي بطرح المشروع و تحليله على ارض الواقع ، حيث نقوم بإبراز و تجسيد كل ما تطرقنا اليه في الفصل النظري ؛ بدءا من تبلور الفكرة الى كيفية انشاء مؤسسة و تحويلها الى واقع ملموس عن طريق الخطة المرسومة و المتمثلة في اسقاط مخطط الاعمال على مشروع IMPERIAL-DESI للتصميم الداخلي .

و تم تقسيم الفصل الى مبحثين

المبحث الأول : تقديم المشروع

المبحث الثاني : عرض مخطط الاعمال للمشروع

المبحث الأول : تقديم المشروع

سنقوم في هذا المبحث بوصف و تقديم فكرة المشروع و توضيح كل الجوانب المتعلقة به

المطلب الأول : فكرة المشروع

تعتمد الفكرة الرئيسية التي من خلالها تم تقديم المشروع من خلال الواقع المعاش في بيئتنا من انعدام التنوع والتغيير في نمط الديكورات و التصاميم الداخلية للمكان، فكرنا بمشروع تصميم و إنتاج قطع فنية بأنماط و خامات مختلفة للترزين و استغلال الفراغات الداخلية مستوحاة من الفنون الجزائرية العريقة المندثرة بطرق إبداعية متميزة بتوفير الهدوء و السكينة والشعور بالرفاهية ، سنعتمد في طريقة العمل على توفير الجو الملائم ، و يطمح هذا المشروع إلى تغطية السوق المحلية و اكتساب حصة سوقية محلية .

ملخص المشروع

الجدول رقم (01) : ملخص المشروع

اسم المشروع	Imperial-Design
طبيعة المشروع	انتاجي
النشاط	صناعي حرفي
صاحب المشروع	المالك نفسه
موقع المشروع	ولاية الاغواط
الشكل القانوني	مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة EURL
الرسالة	للريادة في مجال التصميم و تقديمه في ابهى حلة
الرؤية	نسعى لتقديم الافضل باقل التكاليف
الشعار	أناقة المكان هي ترجمة لأناقة فكريك
Logo	

المصدر : من إعداد الطالبة

وصف المشروع:

المشروع المقترح عبارة عن ورشة لتصميم و تصنيع لقطع تزيين الفراغات الداخلية مستوحاة من فنون العمارة الجزائرية و العربية الاسلامية يث تخلق جو من الهدوء و السكينة و الشعور بالرفاهية في المكان ، اضافة عن ذلك اقتصاد للمال و الجهد و الوقت للأفراد الساعين لجمالية المكان الذي يقيمون فيه .

المطلب الثاني : اهداف و أسباب اختيار المشروع

أسباب اختيار المشروع :

- خوض المغامرة في مجال الاستثمار
- طرح فكرة جديدة في مجال التصميم الداخلي
- الاستغلال الامثل للفراغ الداخلي الاستفادة منها بطرق ابداعية
- تدعيم و ترحيب بالفكرة
- ارتفاع سعر المنتج كونه ينجز يدويا و من طرف عمال أجنب

أهداف المشروع :

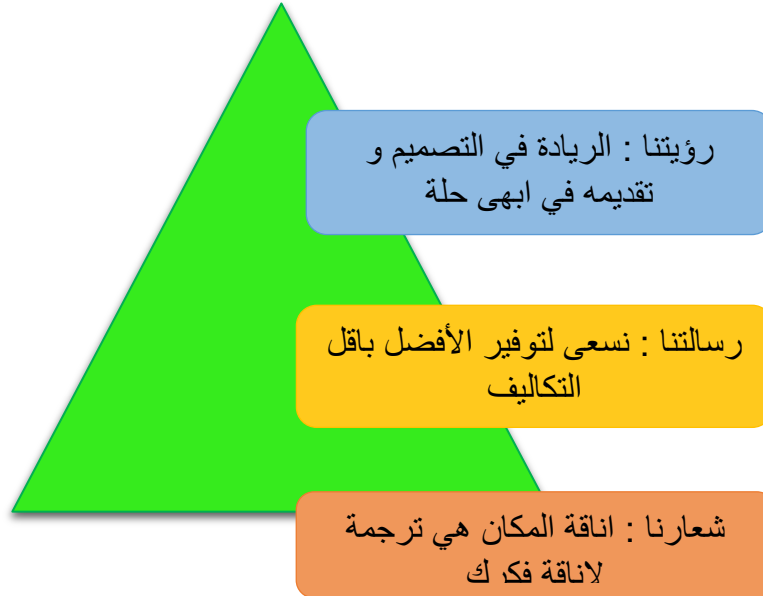
- تحقيق الربح
- توفير منتج ذو جودة عالية
- المساهمة في التنمية الاقتصادية
- حصة سوقية متميزة
- ترسيخ فكرة مشاركة الزبون بأرائه في العملية الانتاجية
- الاستمرارية و التوسع
- ارضاء الزبائن لكسب ثقتهم
- إنتاج منتج ذو جودة و الدخول إلى السوق بكل ثقة باستخدام تكنولوجيا متطورة

دوافع اختيار المشروع

- دراسة في مجال المقاولاتية
- الضلرغبة في تحقيق الذات و الاستقلالية
- ميول شخصي في مجال التصميم الداخلي

المطلب الثالث : الرؤية و الرسالة و شعار المشروع

الشكل رقم (01-02) الرؤية و رسالة و شعار المشروع



شعار المشروع

اخترنا هذا الشعار لانه يوحي الى اصالة و فخامة التصميمات التي يقدمها المشروع

الشكل رقم (02-02): شعار المشروع



المصدر : من اعداد الطالبة

المبحث الثاني عرض مخطط الاعمال للمشروع

في هذا المبحث سوف نتطرق الى عرض مخطط الاعمال لمشروع IMPERIAL-DESIGN و تجسيد كل ما تطرقنا اليه في الفصل السابق .

المطلب الأول: المخطط القانوني و التنظيمي للمشروع

وفقا للقانون الجزائري و التشريعات المعمول بها نجد انهما اوليا اهمية كبيرة لتدعيم الاستثمار و اغلب القوانين تصب في صالح المستثمر ، و لإنشاء هذا المشروع يتعين منحه الصيغة القانونية ليتمتع بالامتيازات المقدمة ضمن هذه التشريعات.

أولا المخطط القانوني :

يمثل الجدول التالي تفاصيل الشكل القانوني للمشروع

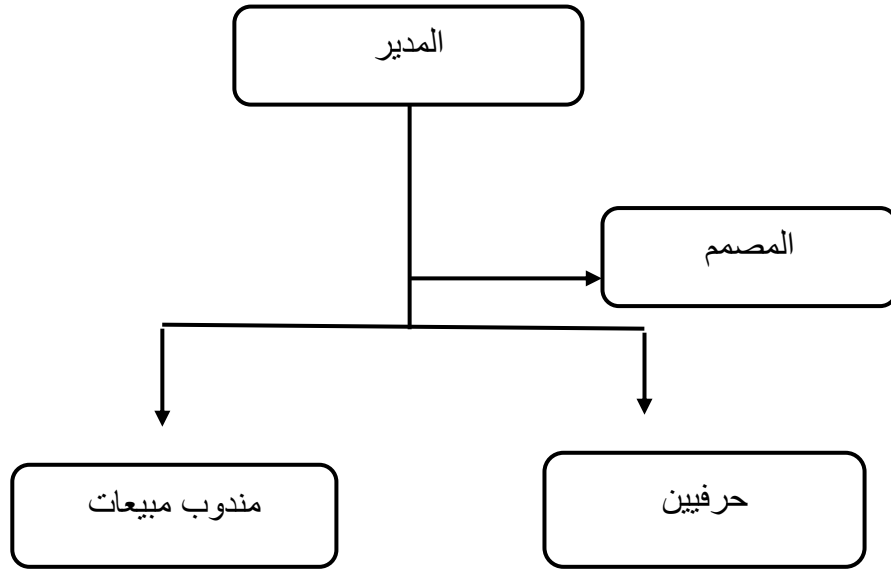
الجدول رقم (02) : المخطط القانوني للمشروع

اسم صاحب المشروع	فشكار حسناء
اسم التجاري	Imperial-Design
نوع المؤسسة	مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة EURL
رمز النشاط	لم يدرج بعد
طبيعة المشروع	انتاجي
نوع النشاط	صناعي حرفي
مضمون النشاط	تصميم و انتاج لقطع التزيين
موقع المشروع	ولاية الاغواط
رقم الاعمال	605157.74 DA

المصدر : من اعداد الطالبة

ثانيا المخطط التنظيمي :

بما ان المشروع يديره شخص واحد فلا نجد هنا مستويات فعلية للسلطة ؛ بالتالي فان المخطط الاتي يوضح الشكل رقم (3-2): المخطط التنظيمي للمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة

بالإضافة الى ذلك فان العدد القليل من العمال ؛ و طبيعة العمل ؛ تسمح لنا بالإشراف المباشر (supervision direct) التي تكلم عنها Mintzberg خلال تطرقه لآلية التنسيق بين المنظمات . يحتاج المشروع الى عاملين حرفيين بالإضافة الى المسير و هو نفسه المصمم و المشرف -على عمليات البيع

الجدول رقم (03) جدول الاحتياجات البشرية

العمال	الاجر الشهري
المدير (هو نفسه المصمم)	50000.00DA
عاملين (حرفيين)	40000.00 DA

المصدر من اعداد الطالبة

ثالثا المخطط الزمني للبدء في المشروع:

- 1- يحتاج المشروع من أجل الانطلاق الرسمي حوالي شهرين و عشرون يوما من تجهيز و تصميم و المخطط التالي يوضح مختلف المراحل :

الجدول رقم (04) : المخطط الزمني

الأعمال	الجدول الزمني										
	01/07/2023	15/07/2023	16/07/2023	26/10/2023	27/07/2023	29/07/2023	30/07/2023	13/09/2023	14/09/2023	20/09/2023	
اكتساب الصفة القانونية											
تجهيز الورشة											
تصميم القطع											
استقبال الطلب											
الاطلاق الفعلي للمنتج											

2-جدول اوقات العمل

يمثل الجدول أوقات و ساعات العمل في المشروع

_ الجدول رقم (05) جدول أوقات العمل

اليوم	الأسبوع	الشهر	السنة
10 ساعات في اليوم	6 أيام	26 يوم	312 يوم

المصدر : من إعداد الطالبة

3- نموذج العمل التجاري :

Business Model Canvas

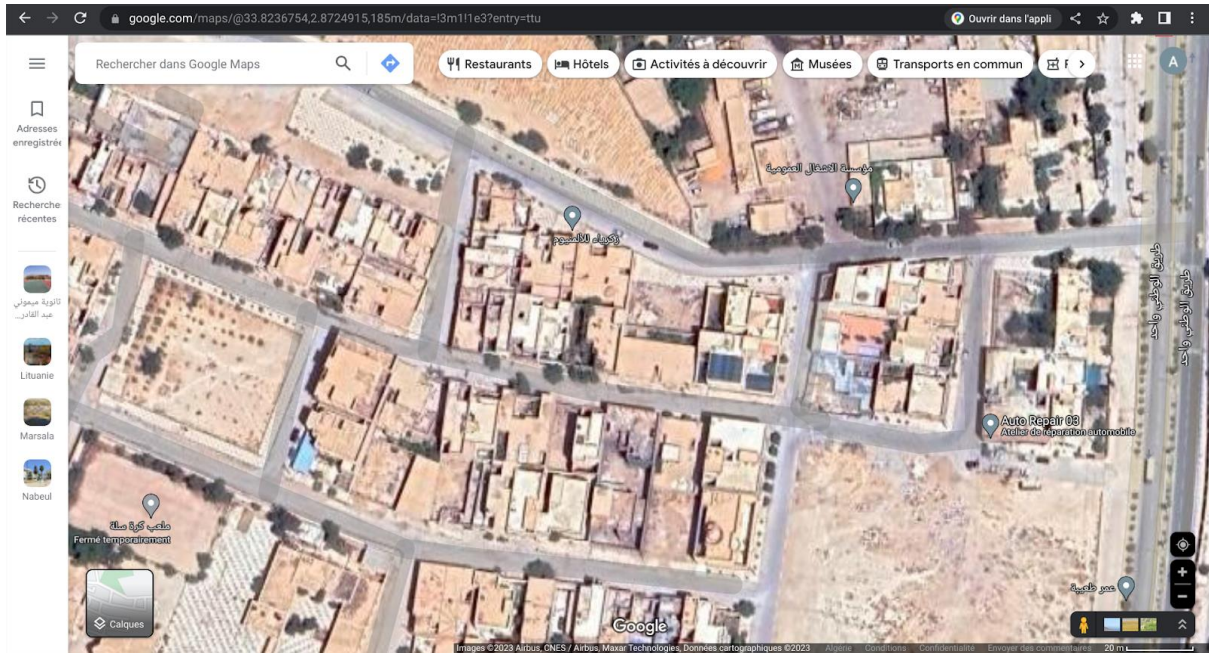


المصدر: من اعداد الطلبة

المطلب الثاني : المخطط الانتاجي

يعتبر المخطط الانتاجي الجوهره الثمينه للبدء في أي مشروع والتي تختص المشروع وتختلف هذه الاحتياجات باختلاف طبيعة المشروع سواء كان إنتاجي أو خدمي وذلك حسب النشاط القائم في المؤسسة. الموقع : سيتم انجاز ورشة المشروع في ولاية الاغواط بالضبط حي 212 الواحات الشمالية بمساحة 80متر؛ يتم استغلال 60 متر للتصنيع و 20 متر للتخزين و ذلك لقربه من الشارع الرئيسي لبيع المواد اللازمة و الاولى لتوريد المشروع.

الشكل رقم (4-2) : موقع ورشة المشروع في الخارطة





المصدر : من اعداد الطالبة


اما بالنسبة لعرض المنتج سيكون عبر صفحات التواصل الاجتماعي facebook و instagram

أولاً: احتياجات المشروع من معدات وتجهيزات يحتاج المشروع الى تجهيز الورشة بالمعدات التالية:

جدول رقم (06) : تجهيزات الورشة

المبلغ الإجمالي	المبلغ	الكمية	الصورة	التجهيز
26410,00 DA	13205,00 DA	2		Mixeur electrique
3500,00 DA	1750,00 DA	2		Regle de mesure
7500,00 DA	7500,00 DA	1		Niveau à laser

1100,00 DA	550,00 DA	2		Mètre à rubon
2900,00 DA	1450,00 DA	2		Cutteur
900,00 DA	300,00 DA	3		Lunette de securité
750,00 DA	250,00 DA	3		Gent de travaille
1800,00 DA	1800,00 DA	1		Jeu d'embout...
280,00 DA	280,00 DA	1		Meul pierres
1700,00 DA	850,00 DA	2		Maillet à embout..
4900,00 DA	4900,00 DA	1		Kit de pince

28000,00 DA	14000,00 DA	2		Table de travail
79740,00 DA	المجموع			

المصدر : من إعداد الطالبة

ثانيا تجهيزات المكتب :

يوضح الجدول التالي احتياجات المشروع من تجهيزات المكتب لإعداد التصاميم و الفاتورات.

الجدول رقم (07): تجهيزات المكتب

المبلغ	الكمية	الصورة	التجهيز
45800,00 DA	1		مكتب
3500,00 DA	1		كرسي
20000,00 DA	1		الة طباعة
69300,00 DA	المجموع		

المصدر : من إعداد الطالبة

ثالثا عملية الإنتاج:

تمر عملية الإنتاج بعدة مراحل نلخصها في الآتي :

➤ النشاط الاول: يتم تصميم النماذج بواسطة برنامج (Coreldraw) أو (Illustrator) كما يتم أخذ رأي الزبون بعين الاعتبار ؛

➤ النشاط الثاني: ارسال النماذج إلى المصمم من أجل صناعة القوالب ؛

➤ النشاط الثالث : شراء المواد الأولية اللازمة لتصنيع القطع ؛

➤ النشاط الرابع : استقبال الطلبيات من عند المصمم؛

➤ النشاط الخامس : تصنيع النماذج المصممة من طرف المؤسسة (أو تجسد أفكار الزبائن) ، حيث يتم

صب مادة الجبس ذو الجودة العالية في القوالب ؛

➤ النشاط السادس : عرض النماذج في السوق .

نوضح مراحل عملية الإنتاج في الشكل الاتي

الشكل (5-2) : عمليات الانتاج في المشروع



المصدر : من اعداد الطالبة

بما ان الانتاج حسب الطلب نوضح الاحتياج الشهري للمواد الأولية في الجدول الاتي :

الجدول رقم (08) : الاحتياج الشهري للمواد الأولية

المادة الاولية	الكمية	السعر الوحدوي	السعر الاجمالي
الجبس	120 كيس	230.00 DA	27600.00 DA
السلك	10 كلغ	800.00 DA	8000.00 DA
الالياف	10 كلغ	800.00 DA	8000.00 DA
المجموع			43600.00 DA

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثالث : المخطط التسويقي للمشروع

يهدف هذا الجزء من الدراسة - بصورة مبدئية - الى التعرف لحجم السوق الفعلي للمنتجات و من ثم التوصل الى المزيج التسويقي الملائم و المناسب للمشروع.

اولا دراسة السوق :

1- السوق المستهدف:

➤ المقاولين

➤ الافراد الراغبين في التغيير و إعادة اتهيئة

يسعى المشروع الى طرح افكار لتصاميم و ديكورات جديدة في السوق كونه غير مشبع و تم اختيار هذه الشريحة من المجتمع لسعيهم في البحث عن كل ما هو جديد في مجال التصميم الداخلي

2- السوق المحتمل :

➤ الإدارات العمومية

3- المنافسين :

من اهم المنافسين لهذا المشروع هم الحرفيين و اصحاب الورشات لانه من نقاط قوتهم الاقدمية في السوق بينما تكمن نقاط ضعفهم في جودة المنتج و كذا اعتمادهم التصميمات التي يعرضها السوق

المزيج التسويقي

4- المنتج :

المنتج هو عبارة عن تصميمات ثلاثية الابعاد يتم تجسيدها في قوالب من السيليكون لتكون بعد ذلك قطع فنية من مادة الجبس قابلة للتركيب لغرض تزيين الفراغات الداخلية لمكان الاقامة او العمل يتم تجهيزها بدقة و اتقان كما يمكن طلب تصميمات خاصة .



5- الموردین :

- MECDECO : المواد الاولية
- الهويدي للديكورات : لتصنيع قوالب السيليكون

ثانيا السعر :

عملية التسعير عملية حساسة و دقيقة تحتاج الى دراسة مجموعة من العناصر ؛كتكلفة الانتاج ؛ القدرة الشرائية للمستهلك و المنافسين ؛ لذلك قررت المؤسسة ان تطرح منتجاتها بجودة عالية و اسعار تنافسية على حسب حجم و شكل التصميم المطلوب عن ما هو متداول في السوق

ثالثا التوزيع :

تبيع المنظمة منتجاتها للفراد مباشرة ؛ الذين يقومون بطلب المنتجات المعروضة على الصفحة الخاصة على facebook و instagram و تقوم المنظمة بعملية التوصيل و تقديم خدمات ما بعد البيع

رابعا الترويج :

يتم الترويج للمنتج بجميع الوسائل الممكنة :

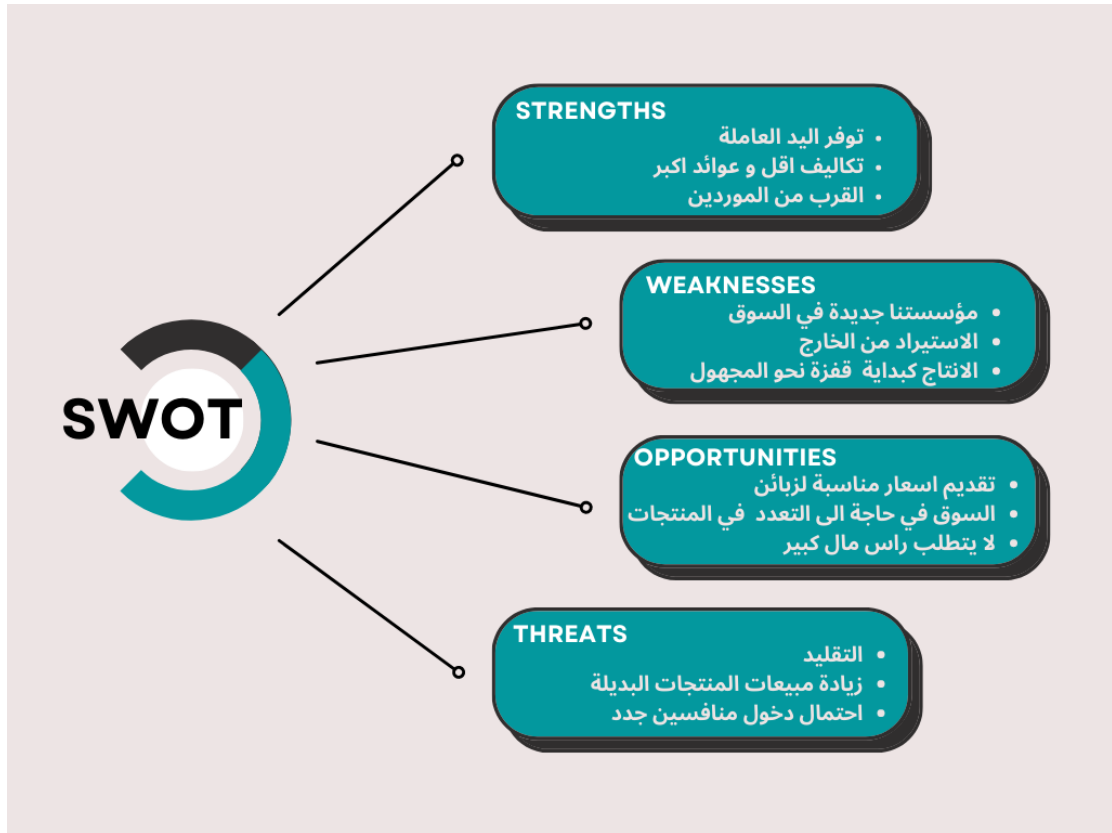
- مواقع التواصل الاجتماعي
- المنشورات و بطاقات العمل
- صناع المحتوى المحليين المهتمين بمجال الديكور
- المعارض

خامسا أدوات تحليل السوق :

1- تحليل swot:

هي أداة بسيطة تستعمل في التشخيص الاستراتيجي و مهمة في دراسة بيئة المشروع من خلال دراسة البعدين البيئة الداخلية و البيئة الخارجية ، و الشكل لتالي يلخص عناصر التحليل:

الشكل (2-6) ملخص SWOT لمشروع IMPERIAL- DESIGN



المصدر : من اعداد الطالبة

و لقيام المشروع بطريقة سليمة يجب تقديم حلول لمواجهة التهديدات و معالجة نقاط الضعف من خلال :

- القيام بعملية ترويج فعالة لغرض كسب الوقت و زيادة الانتشار؛
- حسن المعاملة و الاستقبال من طرف مندوب المبيعات؛
- توفير نماذج عن المنتج لاعطاء صورة دقيقة عن الجودة.

2-تحليل pestel:

هي ادات لتحليل البيئة الكلية للمشروع؛ تبرز لنا اهم العوامل المحفزة او المعيقة لنشاط المشروع على المستوى الكلي و التي تظهر في الجدول الموالي :

جدول (09): تحليل pestel لمشروع IMPERIAL- DESIGN

العوامل	تأثيرها
العوامل السياسية	الاستقرار المني يساعد في توزيع المنتجات بسهولة؛ تشجيع للصناعة المحلية؛ تقديم كل أنواع الدعم المادي من طرف مختلف الهيئات.
العوامل الاقتصادية	الاعفاء من تسديد الضرائب لمدة 5 سنوات في صالح المؤسسات الناشئة؛ توفر اليد العاملة؛
العوامل الاجتماعية	القدرة الشرائية يمكنها تحمل تكلفة منتجاتنا.
العوامل التكنولوجية	مواكبة التطورات التكنولوجية في التصميم.
العوامل البيئية	لا يوجد أي تأثير سلبي للمشروع على البيئة ؛ حيث نجد ان انتاج القطع الجبسية لا تخلف فضلات مضرّة
العوامل القانونية	القوانين التي يضعها المشرع الجزائري و المعمول بها في الجزائر تؤثر بطريقة مباشرة على توجهات المؤسسة الصناعية ففي البداية يجب توفر سجل تجاري باسم النشاط التجاري يحتوي على رقم النشاط التجاري بعدها يمكن البدء في ممارسة النشاط بشكل عادي

المصدر : من اعداد الطالبة

المطلب الرابع : المخطط المالي للمشروع
تم تقدير الميزانية التالية لإنشاء هذا المشروع:

(D.1) Structure de l'investissement:		
		(en DA)
Rubrique	Coût	Coût TOTAL
Immobilisations Incorporelles	0.00	0.00
Frais d'établissement	0.00	
Logiciel, Licences,....	0.00	
Immobilisations Corporelles	233,428.00	233,428.00
Equipements de production	154,128.00	
Equipements locaux	0.00	
Equipements importés	154,128.00	
Frais d'installation	10,000.00	
Frais de transport	10,000.00	
Montage et essais	0.00	
Cheptel	0.00	
Materiels roulants	0.00	
Aménagements	0.00	
Outillages	0.00	
Matériel et mobilier de bureau	49,300.00	
Materiels informatiques	20,000.00	
Droit de douanes et taxes	7,706.40	7,706.40
Autres impots et taxes	30,748.54	30,748.54
Cotisation fonds de garantie	0.00	0.00
Assurances	0.00	0.00
Fonds de roulement	100,000.00	100,000.00
Frais de formation, transitaire	0.00	0.00
Autre	1,500.00	1,500.00
TOTAL	373,382.94	373,382.94

Montant des équipements importés en DA	Cours de conversion relevé le/.../.....,		Montant en DA
	Montant Equip	Cours Devise en DA	
	1,140.00	135.20	154,128.00

Consommation de l'exercice par Mois:

Matières Premières, Fournitures, Emballages:	43,600.00
Electricite, Eau, Gaz, Tel:	2,333.00
Carburant:	-
Assurance:	-
Loyer:	-
Entretien Matériel:	-
Publicité:	2,000.00
Transport:	-

Chiffres d'affaires prévisionnel

Nombre de jour /mois Nombre de mois

Exemple : Prévision d'un chiffre d'affaires de 4.500 DA/jour avec une évolution annuelle de 10%

En considérant une moyenne d'activité de (6 jours X 48 semaines) soit 288 jours / an.

	Nombre Jours/an	CA / Jours	Montant
Ventes marchandises	286		0.00
Production vendue	286	9500	2,717,000.00
prestations fournies	286	1800	514,800.00
Chiffre d'affaires			3,231,800.00

Charges du personnel:

Nombre associés y compris le gérant	<input type="text" value="1"/>	Salaires associés	<input type="text" value="50,000.00"/>				
Nombre employés	<input type="text" value="2"/>	Salaires employés	<input type="text" value="80,000.00"/>				
Nombre Total	<input type="text" value="3"/>	Dont handicapé		Dont femme	<input type="text" value="-"/>		
Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7
Salaires associés	756,000.00	771,120.00	786,542.40	802,273.25	818,318.71	834,685.09	851,378.79
Salaires employés	1,209,600.00	1,233,792.00	1,258,467.84	1,283,637.20	1,309,309.94	1,335,496.14	1,362,206.06
Evolution annuelle	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Frais du personnel	1,965,600.00	2,004,912.00	2,045,010.24	2,085,910.44	2,127,628.65	2,170,181.23	2,213,584.85
Cotisations CASNOS	90,773.66	124,379.51	161,928.43	175,778.04	219,682.60	273,154.59	327,630.14

Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7
Ventes marchandises	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Production vendue	2,717,000.00	2,988,700.00	3,287,570.00	3,616,327.00	3,977,959.70	4,375,755.67	4,813,331.24
prestations fournies	514,800.00	566,280.00	622,908.00	685,198.80	753,718.68	829,090.55	911,999.60
Chiffre d'affaires	3,231,800.00	3,554,980.00	3,910,478.00	4,301,525.80	4,731,678.38	5,204,846.22	5,725,330.84
Evolution	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%

Consommation de l'exercice:

	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7
Achats consommés	505,263.00	530,526.15	557,052.46	584,905.08	614,150.33	644,857.85	677,100.74
Evolution	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Services extérieurs et autres	24,000.00	24,960.00	25,958.40	26,996.74	28,076.61	29,199.67	30,367.66
Evolution	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%

Données Chiffrées:

Resultat Net Exercice	605,157.74	829,196.74	1,079,522.87	1,171,853.61	1,464,550.67	1,821,030.57	2,184,200.91
-----------------------	------------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل نكون قد اتمنا الدراسة التطبيقية لمخطط الاعمال بجميع مراحلها ؛ و توصلنا الى ان لانشاء مؤسسة نحتاج الى عمل نظامي يحتاج المنهاج و السير وفق خطة محكمة .

و من بين عناصر هذا المنهاج حاولنا اضهار الفكرة الأساسية للمشروع من خلال المخطط الإنتاجي و التنظيمي ؛ و قمنا بتحديد احتياجات المشروع من موارد مادية و بشرية .

ومما لا شك فيه ان لمخطط الاعمال دورا مهما لإنشاء أي مشروع حيث يمكن من فهم التفاصيل الدقيقة وضع المشروع في صورته النهائية

خاتمة

خاتمة

ان مخطط الاعمال هو أداة استراتيجية و مرآة عاكسة لما في المؤسسة ، حيث نجد فيه الدراسة الانتاجية ، التسويقية، المالية و الدراسة التنظيمية بغية الوصول الى الأهداف المخططة من خلال الموارد المتاحة و الوسائل المستخدمة ، حيث يستطيع من خلاله صاحب المشروع فهم الاعمال قب انطلاقها و اثناء عملها ؛و يمكن تعديل هذه الأخيرة اثناء العمل عند حدوث أي تغيرات سواءا في المحيط الخارجي للمؤسسة او حتى المحيط الداخلي هو الدليل الانجع لتحقيق الميزة التنافسية و ضمان نجاح و استمرار المشروع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا الكتب

01- ابراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادية (الابداع في انشاء المشاريع)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2013.

02- بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الاعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.

ثانيا الرسائل و المذكرات

03- أسامة زين العابدين مباركي ، فريدة بركات ، اعداد مخطط الاعمال لمشروع البريد السريع لولاية أولاد جلال ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص مقاولاتية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2022.

04- آمنة قربي ، اعداد مخطط الاعمال لمشروع صناعي (بوابة اوتوماتيكية) ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية الاقتصاد ، جامعة عمار الثلجي ، الاغواط، 2022.

رابعا المحاضرات

05- نجوى حبة ، محاضرات مقياس المقاولاتية ، الأولى ماستر ، علوم الاقتصاد ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، 2021.

خامسا المجالات

06- محمد رضا دباح ، نجاه باشا ، مخطط الاعمال خطوات بسيطة لمشروع مقاولاتي ناجح، مجلة المقاولاتية و التنمية المستدامة ، جامعة محمد خيضر ، المجلد 3، العدد 1، بسكرة، 2021.

07- رحالية بلال ، جابر مهدي ، عابدي محمد السعيد ، فعالية مخطط الاعمال كاداة محورية في نجاح المشاريع الناشئة -دراسة عينة من المشاريع الناشئة لمدينة سوق اهراس - journal of economic growth entrepreneurship، المجلد 05، العدد 02، 2022.

08- علالي الزهراء ، علالي فتيحة ، مخطط الاعمال و تحقيق ريادة الاعمال ، مجلة التكامل الاقتصادي ، المجلد 09، العدد 02، جامعة العقيد احمد دراية ، ادرار، جوان ، 2021

- 09- حورية بن عطية ، عادل مياح ، دور حاضنة الاعمال الجامعية في دعم المؤسسات الناشئة (حاضنة الاعمال الجامعية - المسيلة- نموذجاً)، مجلة السلام للعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، المجلد 06، العدد 02، 2022.
- 10-سعاد جغام ،محمد خالدي ، حاضنة الاعمال كدعامة للمؤسسات الناشئة في الجزائر " الواقع و التحديات" ، journal of managment ,orgnaziation and strategy ، المجلد04، العدد01 ، 2022.
- 11- نورالدين احمد حسام الدين ، الطاهر بعداش ، واقع حاضنات الاعمال في الجزائر - الأطر و التحديات-، المجلة الشاملة للحقوق ، ديسمبر،2022.
- 12- بو عدلة سارة، حاضنة الاعمال كالية لدعم و تنمية المؤسسات الناشئة مع الإشارة لتجارب بعض حاضنات الاعمال في الجزائر ، journal of managment ,orgnaziation and strategy ، المجلد04، العدد01 ، 2022.
- 13- عراب فاطمة الزهراء ، صديقي خضرة ، دور الدولة في دعم المؤسسات الناشئة بالجزائر الجديدة -دراسة في قرار انشاء تمويل المؤسسات الناشئة - حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المجلد8، العدد1،جامعة محمد الطاهري ، بشار،2021.
- 14- رمضان مروة ، بوقرة كريمة ن تحديات المؤسسة الناشئة في الجزائر- نماذج لشركات ناشئة ناجحة عربيا- ، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المجلد7 ، العدد3 ، جامعة محمد الطاهري ، بشار،2020.
- 15- بوعيني سميحة ، كرومي اسيا ، دراسة تقييمية لواقع تمويل و تنشيط المؤسسات الناشئة في الجزائر ، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المجلد7، العدد03 ، جامعة محمد الطاهري ، بشار، 2020.
- 16- بن لخضرالسعيد، شنبى صورية ،مخناش ياسمينة، بريك احمد، مفهوم المؤسسات الناشئة بين التبنّي و الواقع ، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية ، ISSN :2571-9750.
- 17- كمال بايزيد ، أهمية و معوقات المؤسسات الناشئة (قراءة في تقرير الشركات الناشئة العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بالأردن)،مجلة اراء للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 4، العدد 1، المركز الجامعي افلو، الجزائر، 2022.

18- دنيروي انفال عائشة ، زرواط فاطمة الزهراء ، المؤسسات الناشئة قاطرة الجزائر الجديدة للنهوض بالاقتصاد الوطني " التحديات و اليات الدعم " ، حوليا جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المجلد 7 ، العدد3، 2020.

المواقع الالكترونية

centre, Regional business, Business plan guide,21juin,2023

<https://regionalbusiness.ca/wp-content/uploads/2023/02/Business-Plan-Guide-February-2023.pdf>