

## المحور الرابع: اجراءات تأسيس مشروع مقاولاتي / مؤسسة ناشئة

### المحاضرة التاسعة: نموذج الأعمال

#### تمهيد بسيط حول مفهوم المؤسسة الناشئة

تعرف المؤسسة الناشئة (Start up) على أنها مشروع صغير بدأ للتو. وكلمة Start تعني البدء أو الانطلاق وUp تعني بقوة إلى الأعلى؛ أي الانطلاق بقوة. بدأ اعتماد هذه الكلمة بعد الحرب العالمية الثانية مباشرةً (تزامناً مع ظهور شركات رأس المال المخاطر). وقد عرفها Paul Graham (مؤسس حاضنة الأعمال) بأنها: "مؤسسة مصممة للنمو بسرعة، وحدائث تأسيسها لا تجعل منها مؤسسة ناشئة كما أنه ليس شرطاً أن تعمل المؤسسات الناشئة بمجال التكنولوجيا فقط، الشيء الأساسي الوحيد هو النمو". وكتعريف شامل لها: "هي مؤسسات حديثة النشأة تُبنى على أساس فكرة مبتكرة من طرف مقاول يتميز بخصائص معينة وهدفها النمو الذي تحققه سريعاً كما لا يمكن حصرها في المجال التكنولوجي؛ بحيث تواجه خطراً عالياً بالفشل كونها تعتمد على منتجات أو خدمات مبتكرة تخترق بها أسواقاً غير مشبعة أو تخلق أسواقاً جديدة كلياً؛ وبالتالي هي تعمل في ظروف عدم التأكد الشديد ولذا يقوم المؤسسون بتصميم نموذج أعمال قابل للتطوير بشكلٍ فعال".

ومن صعوبات (معيقات) إنشاء مؤسسة ناشئة: هناك:

- العراقيل الإدارية: حوالي شهر أو يفوق حسب نوع المشروع بالجزائر، و24 ساعة فقط بأمريكا مثلاً.

- عراقيل تسويقية: نقص الإمكانيات التسويقية.

- عراقيل فنية: المؤسسة الناشئة تعتمد على الفريق؛ بالتالي يصعب عليها تحمل نفقات عمال مؤهلين.

- عراقيل تمويلية: المصادر التمويلية لا تغطي جميع تكاليف واحتياجات المشروع مثلاً.

1. نموذج الأعمال: حسب الباحثين والمختصين فإنه يشمل (فكرة المشروع + الأهداف من المشروع)

#### 1.1 الفكرة

1.1.1 تعريف الفكرة: هي ومضة ذهنية ملهمة، تأتي من مجموعة من المعارف والمعلومات المكتسبة.

#### 2.1.1 مراحل إيجاد الفكرة

- توليد الفكرة (الأفكار): نقطة البداية القابلة لتجسيد مشروع واقعي ناجح.

- صياغة الفكرة: بعد توليد واستكشاف الأفكار تبدو ذات قيمة وذات قابلية للتجسيد، يمكن بعدها صياغة الفكرة وشرحها والتعبير عنها.

- تقييم الفكرة: يتم تقييمها انطلاقاً من خبرة ومقدرة صاحبها.

- اختيار الفكرة: بعد التقييم تأتي مرحلة الاختيار التي يمكن الاستناد فيها على الخبراء والمتخصصين في المجال، ومن المهم أن يقوم المقاول بتنظيم جدول زمني يحدد الأهداف ومراحل تجسيد الفكرة المختارة إلى جانب توضيح المخاطر وعوامل الفشل المتوقعة أثناء التنفيذ ومحاو إيجاد الحلول لها في المستقبل.

### 3.1.1 مصادر الحصول على الفكرة: تتجلى في:

- الملاحظة اليومية؛
- نقد المنافسة (بتكوين فكرة عن نقاط قوة وضعف منتجات المنافسين، أو المنتجات المشابهة...):
- البحث عن البدائل والحلول لمشاكل أو نقائص معينة؛
- نوع المؤسسات المتواجدة في السوق؛
- احتياجات المستهلكين.

### 4.1.1 طرق انشاء أو خلق الفكرة (الأفكار): تنشأ عادةً من خلال:

- حلقات النقاش؛
- العصف الذهني؛
- أسلوب تحليل المشاكل.

### 2.1 الهدف: تتمثل أهداف المشروع في الغالب الأعم من:

- تغطية احتياجات السوق؛
- المساعدة في حل مشاكل معينة؛
- التوسعة في حافظة أعمال المؤسسات الاستثمارية القائمة، ذلك بفتح مشاريع جديدة أو خطوط إنتاجية إضافية لأجل تحقيق عوائد أكبر.

## المحاضرة العاشرة: مخطط الأعمال

يعتبر مخطط الأعمال وثيقة تقديرية تُحضر من طرف مُنشئ المؤسسة والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجيته وتطويره والنمو المرتقب لرقم الأعمال. كما يُعبّر عن الترجمة التي تطرحها فكرة مشروع ما في شكل معلومات كمية وكيفية وهذا وفقاً لمجموعة من الخصائص: كالدقة والوضوح والتكامل والواقعية والشمولية، من خلال جدوى المشروع أو إعداد الخطة (التسويقية، الإنتاجية، المالية وغيرها...) بهدف النجاح والتطور والتأقلم مع المستجدات.

### 1. تعريف مخطط الأعمال

- هو: "وثيقة تمثل نوايا المشروع الاستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه وهو مخطط لتسهيل الأعمال، يعطي معلومات واضحة ومنظمة عن المشروع وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، واحتمالات نجاح المشروع تكون في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة (الفنية، التسويقية، المالية...الخ)"

- هو: "أداة تساعد على إضفاء الطابع الرسمي للمشروع، لكي يسمح لجميع الشركاء (البنك، المستثمرين...الخ) بالتقدير المالي والاقتصادي للمشروع وتقييم جدوى هذا المشروع."

## 2. خصائص مخطط الأعمال

يخضع مخطط الأعمال الناجح إلى مجموعة من الخصائص تجعل منه وثيقة ذات مصداقية، هي:

- الإيجاز والتلخيص: من خلال عرض الأمور الأساسية وتجنب الحشو أو القضايا الفرعية والجانبية.
- الوضوح والدقة: لأجل سهولة الفهم من خلال استعمال المفردات البسيطة والواضحة، وكذلك حسن صياغة الفكرة بالتعبير الدقيق والصحيح.

- الواقعية؛

- المصداقية؛

- الهيكلية الجيدة لمحتويات أو عناصر المشروع؛

- التجانس في عرض البيانات: أي ان يكون انسجام في العرض لأجل التحليل الجيد للمشروع.

## ❖ يساعد مخطط الأعمال على:

- التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلاً؛
- التركيز على الأهداف والسعي لأجل تحقيقها؛
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، المالية...الخ المتاحة؛
- تحديد مهام الإدارات المختلفة في المشروع وتوصيتها؛
- المساعدة في توجيه الجهود نحو تحقيق الهدف من المشروع؛
- المساهمة في تيسير الرقابة على الأداء الكلي للمشروع واستمراره؛
- صورة تفصيلية عن دراسة الجدوى من المشروع من الناحية (الفنية، المالية، الموارد البشرية، والتسويقية).

## 3. مكونات مخطط الأعمال

- الصفحة الرئيسية؛

- الملخص؛

- وصف المنتج والبيئة التي سينشط فيها؛
- إعداد الخطط (الإنتاجية، التسويقية، المالية...الخ)
- تقدير المخاطر: التنبؤ للمخاطر التي يمكن أن تحدث.

#### 4. مضمون مخطط الأعمال

- تقديم المؤسسة أو المشروع: من خلال عرض:

- اسم المؤسسة؛
- التاريخ المتوقع للانطلاق؛
- أسماء المؤسسين (طبيعة ومستوى المؤسسين، الخبرة في القطاع، نسبة المساهمة في المشروع)؛
- الجانب القانوني للمؤسسة أو المشروع (ذات ملكية، ذات الشخص الوحيد، مساهمة)
- مهمة المؤسسة (المشروع): من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماذا تنتج؟

- لمن تنتج؟

- أين تنتج؟

- كيف تنتج؟

- تحديد الأهداف: بتحديد الأهداف قصيرة المدى عادةً من (1 - 3 سنوات)، ثم متوسطة المدى (3 - 5 سنوات)، ثم طويلة المدى (أكثر من 5 سنوات).

- جدولة الأعمال: من خلال:

- دراسة السوق؛
- اختيار موقع المشروع؛
- الحصول على التمويلات اللازمة؛
- شراء التجهيزات؛
- توظيف اليد العاملة؛
- الاشهار المعلن عن الافتتاح.

## المحاضرة الحادي عشر: دراسة الجدوى لمشروع مقاولاتي

حتى ينجح المشروع المقاولاتي لا بد من توفر عنصرين مهمين هما؛ المعلومات التي تخص المشروع، باعتبار توفر المعلومات أهم عامل في قيام ونجاح دراسة الجدوى لمشروع معين، والخبير المؤهل في إعداد دراسات الجدوى.

### 1. تعريف دراسة الجدوى: تم تعريف دراسة الجدوى على أنها:

- تعرف الجدوى في اللغة بأنها: العطية والنفع.

- علميا هي: "عملية لجمع المعلومات اللازمة عن مشروع معين (مقترح) والقيام بتحليل هذه المعلومات لمعرفة إمكانية تقليل المخاطر ومدى ربحية المشروع؛ وبالتالي إمكانية التنفيذ والانجاز من عدمه."

- هي: "دراسات علمية شاملة لكافة جوانب المشروع، تكون بدراسات أولية ثم دراسات تفصيلية، بغية الوصول والتأكد من أن مخرجات المشروع أكبر من مدخلاته أو على الأقل مساوية لها."

- كتعريف شامل هي: "منهجية لاتخاذ القرارات الاستثمارية تعتمد على مجموعة من الأساليب والأدوات والأسس العلمية التي تعمل على المعرفة الدقيقة لاحتمالات نجاح أو فشل مشروع استثماري معين واختبار مدى قدرة هذا المشروع على تحقيق أهداف محددة تتمحور حول الوصول إلى أعلى عائد ومنفعة للمستثمر خاصة أو الاقتصاد الوطني أو كليهما على مدى عمره الافتراضي."

### 2. خصائص دراسة الجدوى: تعتبر هذه الخصائص ضرورية لأي مشروع استثماري مهما كان نوعه ومهما كانت أهدافه وهي:

- تقييم فكرة المشروع وعلى أساسها يؤخذ قرار تنفيذه وتمويله من عدمه؛

- صناعة القرارات الاستثمارية والتمويلية؛

- وجود ترابط وتداخل بين مكونات ومراحل دراسات الجدوى؛ حيث تعد مخرجات كل مرحلة بمثابة مدخلات للمرحلة الموالية؛

- تساعد على تحديد بدائل للمشروع الاستثماري؛

- تحديد العوائد المتوقعة.

### 3. مجال تطبيق دراسة الجدوى المشاريع الاستثمارية

- دراسات الجدوى للمشاريع الاستثمارية الجديدة: أكثر المجالات تطبيقا وانتشارا وأهمية لما يحتاجه المشروع الاستثماري الجديد من دراسات وتقديرات وتوقعات في ظل ظروف عدم التأكد المصاحبة لأي مشروع جديد.

- دراسات الجدوى للتوسعات في المشاريع القائمة: وتسمى بالتوسعات الاستثمارية، حيث تكون دراسة الجدوى أمام حالة المشروع القائم بالفعل. وتطبق دراسة الجدوى هنا عند إضافة خط انتاجي جديد، أو اقامة مصنع، أو إضافة فرع في منطقة جغرافية جديدة. هذا يتطلب الزيادة في الطاقة الإنتاجية لمشروع قائم.

#### 4. أنواع دراسة الجدوى

- الدراسة الأولية (المبدئية/ التمهيدية): تعتمد على جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشروع من مختلف المصادر بعد معالجتها في شكل معلومات توضع في مستند والذي يعتبر كدليل لتمهيد الدراسة التفصيلية من دراسة الجدوى.

- الدراسة التفصيلية: عبارة عن دراسات لاحقة لدراسات الجدوى الأولية، لكنها أكثر تفصيلاً، على أساسها يستطيع المستثمر اتخاذ قرار التنفيذ أو التخلي عن المشروع نهائياً، أو يمكن اعتماد بدائل أخرى.

#### 5. مراحل دراسة الجدوى تتمثل في:

- دراسة الجدوى الإنتاجية/ الفنية: تتعلق بدراسة إمكانية تجسيد المشروع، بدءاً بتحديد احتياجاته من: أراضي، مباني، تجهيزات... الخ. بالإضافة إلى تحديد موقع المشروع، حجم الإنتاج، مستويات الطاقة الإنتاجية (القوة البشرية + قوة الآلة)، نوع التكنولوجيا المعتمدة، طرق الإنتاج... الخ. هذا يساعد على تحديد التكاليف الاستثمارية للمشروع أو تكاليف تشغيله.

- دراسة الجدوى التسويقية: تبدأ بدراسة تفصيلية عن خصائص المنتج إلى وضع تسعير له إلى تحديد قنوات ومناطق التوزيع، إلى غاية الترويج له بمختلف أساليب الترويج حسب التكاليف لتصل في النهاية إلى المستهلك. (حسب الفئة السوقية المستهدفة).

- دراسة جدوى الموارد البشرية: تبدأ بإعداد وصف وتوصيف الوظيف والحاجة للمشروع من الموارد البشرية (الخبرة، الكفاءة والمؤهلة، عامل بدوام كامل أو مؤقت... الخ).

- دراسة الجدوى المالية: بعد تحديد كافة الاحتياجات المالية الخاصة بالمشروع، يأتي دور تحديد مصادر التمويل ل يتم بعدها وضع ميزانية على أساسها يتم تحديد التكاليف والعوائد من المشروع.

- بالإضافة إلى دراسة البيئة الكلية للمشروع PESTEL (البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية والقانونية). أيضاً بيئة الصناعة أو البيئة الجزئية (حالة السوق/ تقدير الطلب على المنتج) وهي كما حددها مايكل بورتر Michel Porter (المستهلكين أو الزبائن، المنافسين، الموردین، الداخلين الجدد، ومدى التدخل الحكومي).

#### 6. مخطط تكوين مشروع مقاولاتي (استثماري/ قائم)

