

## محاضرة: الإنشاء و التسيير المقاولاتي(الجزء 1)

### مقدمة:

إن إنشاء مشروع مقاولاتي بفهم واضح للمفاهيم والتفاصيل والخطوات يعتبر عاملاً من عوامل نجاح هذا المشروع. سنتناول خلال المحاضرات القادمة هذه الخطوات مفصلة يمر أي مشروع مقاولاتي بثلاثة مراحل أساسية عند إطلاقه، فهو يبدأ بمرحلة الملاءمة بين المشكلة والحل، ثم ملاءمة المنتج للسوق، وفي المرحلة الأخيرة مرحلة النمو و التوسع. هذه المراحل تتدرج ضمن طريقة لين ستارتب اب Lean Startup الخاصة بإطلاق المشاريع الناشئة، و التي تركز على:

### 1. الملاءمة بين المشكلة والحل:

و هي مرحلة المواءمة و الملاءمة بين المنتج والمشكلة الموجودة في السوق أو المجتمع. ويظهر فيها أن المنتج استطاع ان يجد له مكان لدى زبائن و مهتمين. لذلك يكون الهدف في هذه المرحلة هو المنتج لحاجات المستهلك أو بالأحرى و جود حاجة أو مشكلة ما من أجل تلبيها

### 3. الملائمة بين المنتج والسوق:

البحث عن نموذج عمل Business Plan وهنا يجب أن يكون نموذج العمل الخاص بمشروعك قابل للنمو و سنتطرق لهذا الموضوع لاحقا و عموما يمكن عرض مراحل إنشاء مشروع مقاولاتي كالآتي:

• اختيار فكرة المشروع (القيمة)

• إعداد دراسة جدوى شاملة للمشروع

• بناء نموذج العمل

• تحديد الشكل القانوني للمشروع

• تمويل المشروع

• التنفيذ

• مراقبة و متابعة التنفيذ

### أولاً: اختيار فكرة المشروع

الفكرة الناجحة والفعالة هي أساس المشروع الناجح

في غضون الأزمة الإقتصادية التي يمر بها العالم بأسره خاصة في ظل جائحة الكوفيد 19، من الأفضل أن يتجه تفكير الافراد للبدء بمشروع خاص ، إلا أن فكرة مشروع بحد ذاتها تثير مخاوف الكثير من الناس، فالمشروع يحتاج إلى الكثير من المقومات ليكون مشروعاً ناجحاً، عوضاً عن المخاطرة المرتبطة بالدخول في مشروع ووضع مبلغ كبير ك رأس مال فيه. لا يمكن أن يبدأ أي مشروع من دون **فكرة**.

إن معظم من يريد أن يبدأ مشروعه أو شركته يرتدي قبعة صاحب العمل، في حين يجب أن تفهم المشكلة التي تحلها أولاً، يجب أن تصبح صاحب المشكلة، عندها ستعرف بالضبط ما الذي يجب عمله، عند تحويل الفكرة إلى مشروع يجب أن تدرك أولاً أن ما ستقبل عليه ليس بالأمر الهين على الإطلاق، فتحويل فكرتك إلى مشروع أمر في غاية الصعوبة، ويتطلب الكثير من العمل والتضحيات والمغامرة.

#### ومن أهم ما يتطلبه الأمر:

- **أولاً: الإيمان بالفكرة:** يجب أن تؤمن بفكرتك، وأن تكون مقتنع بها عين الإقتناع لأن إيمانك بالفكرة هو ما سيمكنك من إقناع الممولين أولاً ثم المجتمع .

**ثانياً: العمل الجاد :** هو فيصلك بين النجاح والفشل، ولذلك يجب أن تتركس وقتك وجهدك من أجل الفكرة التي ستحولها إلى مشروع. التضحيات في أول خطوات المشروع يجب أن تكون كبيرة، فكن على علم بأنك ستقضي وقتاً مع المشروع أكثر من الذي ستقضيه مع أسرتك وأصدقائك.

**ثالثاً: الإرادة:** يجب أن تقوي إرادتك، فلا تستسلم للفشل ولا تدع المشكلات تكون حجر عثرة في طريق نجاح مشروعك. فالتخبط وارد في كل مشروع، قد تنجح بخطوة وتفشل بالأخرى، ولكن إصرارك على النجاح هو سلاحك الأقوى. رابعاً: رأس المال يجب أن تجد ممولاً للمشروع، ويجب أن يكون هذا الممول مؤمناً بالفكرة إيمانك بها، لكي يستطيع أن يستمر معك حتى نهاية الطريق الذي سيكفل بالنجاح.

#### مصادر فكرة المشروع:

يخطئ العديد من الحالمين ببدء تنفيذ المشاريع الصغيرة في اختيار نوعية المشروع الذي يتناسب مع ميولهم وقدراتهم لاسباب عديدة حيث يقومون بتقليد افراد قاموا بمشاريع دون المعرفة ما اذا كانت هذه المشاريع تتناسب معهم ويقضى البعض الاخر وقته حائراً متمرداً في اختيار

نوعية المشروع المناسب له والذي يرغب البدء فيه ويبحث عن الافكار المساندة لبداية المشروع

- نشاط يتفرع من عملك الحالي او مشابه له او قريب منه.
- هواياتك او الاهتمامات الخاصة بالانشطة المحببة الي نفسك.
- البحث عن حاجات ورغبات المجتمع .
- بعض عوامل الضعف والقصور في المنتجات والخدمات الاخرى التي يقدمها الاخرون او اكمال مشروع قائم يعاني من النقص
- ابتكار طرق جديدة لمعالجة بعض الامور الموجودة
- فكر دوما في ذلك المشروع الذي يتناسب مع ميولك ورغباتك الشخصية والذي يؤمن لك حياة كريمة بكسب معقول ويكون بمثابة مهنة وابتعد عن التقليد دون المعرفة والرغبة بل اختر فكرة مشروع تجعلك تشعر برغبة في العمل به وتوفر لك القدر المعقول من الأرباح.
- ان افضل المشاريع هي تلك المشاريع التي توهج عاطفتك وتمنحك الفرصة في تطبيق المهارات والمواهب التي تمتلكها وتبنى ثقتك بذاتك واحترامك لنفسك وتساعدك على كسب المال.

## محاضرة رقم 09: مرحلة دراسة جدوى المشروع

### مقدمة:

مهما كانت فكرة المشروع فهي تحتاج إلى معرفة مدى نجاعتها، و تقييم الإمكانيات، والتنبؤ باحتمالات النجاح أو الفشل .

### 1. تعريف دراسة الجدوى:

يُعرّف قاموس الأعمال دراسة جدوى المشاريع بأنها: “تحليل وتقييم مشروع مقترح لتحديد ما إذا كان مُمكنًا تقنيًا، وملائمًا في إطار التكلفة المقدرة، وما إذا كان مُربحًا، يتم إجراء دراسة الجدوى في الغالب عندما نكون بصدد استثمار مبالغ كبيرة في المشروع.”، ولكن خبراء الاقتصاد وريادة الأعمال يؤكدون على ضرورة إجراء دراسة جدوى حتى للمشاريع الصغيرة ذات الميزانيات المحدودة.

تتضمن الدراسة وصفا للمنتج أو الخدمة، والبيانات المحاسبية، وتفاصيل العمليات والإدارة، والبحوث والسياسات التسويقية، والبيانات المالية، والمتطلبات القانونية والالتزامات الضريبية... وغيرها من الأمور. فدراسة الجدوى تخبرك إن كانت الفكرة مجدية وستنجح أم لا قبل بدء التنفيذ، و بشكل مبسط، دراسة الجدوى هي عبارة عن دراسة يقوم بها صاحب المشروع لمعرفة أوضاع السوق وحجم الاستثمارات اللازم (التكاليف) وكذلك الأرباح المتوقعة، وبناء على نتائج الدراسة يتخذ صاحب المشروع قراره بتنفيذ المشروع من عدمه.

### 2. أهمية دراسة الجدوى:

تتمحور أهمية دراسة الجدوى حول نقطة واحدة وهي إن كانت فكرة مشروعك قابلة للتنفيذ؟ وبالتأكيد فإن الإجابة على هذا السؤال: ما جدوى الفكرة وهل الموضوع يستحق الاستثمار؟ فإما أن تبدأ باتخاذ الإجراءات لتنفيذ المشروع إذا اتضح أن الفكرة ناجحة، وإما أن تستبعد المشروع كليًا إذا اتضح عكس ذلك.

يصادف أحيانا أن تكون فكرة المشروع نادرة وخارجة عن المألوف ولن تتمكن حينها من معرفة ما إذا كانت تكاليف المشروع ومخاطره تفوق الفوائد أم لا، فبعض أفكار المشاريع تتخطى العوامل والإطار الزمني، وذلك يتطلب أن يكون صاحب المشروع على قدرٍ من الشجاعة وحب

المخاطرة لكي يضرب بالتوقعات والدراسات عرض الحائط، جيف بيزوس مؤسس أمازون مثلاً؛ تقدم لكثير من المستثمرين بفكرة موقع أمازون عام 1994 ولكنهم رفضوا لأنها كانت فكرة خارقة للعادة وكان استخدام الإنترنت في ذلك الوقت محدوداً ، ولكن الرجل أصرّ على أن استخدام الإنترنت سيكون واسع النطاق في السنوات القليلة المقبلة، وأن هذه الفكرة هي فكرة المستقبل.

### 3.أنواع دراسة الجدوى :

تختلف أنواع دراسات الجدوى التي من الممكن أن نجريها، فيوجد دراسة أولية وأخرى تفصيلية يندرج تحتها عدد من الدراسات الأخرى؛ ما بين دراسة جدوى فنية وتمويلية وسوقية ومالية.

#### الدراسة الأولية

يشير اسم الدراسة إلى أنها تتضمن خطوطاً عريضة للمشروع دون التعمق؛ حيث يمكن من خلالها التأكد من إمكانية تنفيذ المشروع أو عدمه، وبالتالي اتخاذ القرار بالتخلي عن المشروع أو البدء في إعداد دراسة تفصيلية له. وتتضمن الدراسة الأولية معلومات حول العرض والطلب المحلي والأجنبي المتوقع على ما يقدمه المشروع من منتجات، بالإضافة إلى الحصة السوقية المتوقعة ومدى إقبال الناس على شراء المنتج، والتكاليف الإجمالية للمشروع. وتتضمن تحديد الأدوات والعناصر التي يحتاجها المشروع ما بين العمال والمواد الأولية ودراسة مواقع المشروع المتاح، بالإضافة للعوائد والخسائر المتوقعة.

#### الدراسة التفصيلية

هي الخطوة التالية لوضع دراسة الجدوى الأولية؛ حيث تكون أكثر تفصيلاً، وتجمع نواحي المشروع التي تتخذ الإدارة على أساسها القرار. وتتضمن الدراسة التفصيلية مجموعة دراسات مكملة لبعضها البعض؛ وهي (الدراسة السوقية، الدراسة الفنية، الدراسة التمويلية، الدراسة المالية، والدراسة البيئية).

و عموماً تتكون دراسة الجدوى من:

- 1.3. دراسة الجدوى التسويقية.
- 2.3. دراسة الجدوى الفنية و التقنية
- 3.3. دراسة الجدوى المالية
- 4.3. دراسة الجدوى الاجتماعية و البيئية
- 5.3. دراسة الجدوى القانونية

### 6.3. تقييم المخاطر

#### 1.3. دراسة الجدوى التسويقية:

مرحلة دراسة السوق يمكن اعتبارها المرحلة الأهم من بين المراحل الثلاثة، فمن خلال دراسة السوق نتعرف على:

- حجم الطلب على السلع أو الخدمات التي سيقدمها المشروع.
  - حجم العرض من السلع أو الخدمات التي سيقدمها المشروع.
  - تحديد الطاقة الإنتاجية للمشروع (حجم المبيعات) وفقاً لحجم العرض والطلب.
  - العملاء المستهدفين لمنتجات المشروع.
  - حاجات ورغبات العملاء المستهدفين.
  - نشاط المنافسين ومنتجاتهم واسعارهم في السوق المستهدفة.
  - الفجوات والفرص المتاحة التي يمكن استغلالها لصالح المشروع.
- هذا وعن كيفية عمل دراسة جدوى تسويقية ، فإنه من الممكن الاعتماد على احد اساليب بحوث التسويق لجمع المعلومات حول السوق المستهدفة والعملاء المستهدفين والمنافسين، ولعل أفضل هذه الطرق هي الاستقصاء والمقابلة بالإضافة الى متابعة أبحاث السوق الحديثة التي تم إصدارها حول نفس المنتج الذي تنوي تقديمه في نفس السوق الذي تنوي العمل فيه.
- لمزيد من التفاصيل حول كيفية عمل دراسة جدوى تسويقية “بحث السوق.

#### 2.3. الدراسة الفنية أو التقنية:

تحدد الدراسة التقنية جدوى المشروع من الناحية التقنية وترتكز على تقييم الموارد التقنية المتاحة لديك وتقدير ما إذا كانت تلائم طاقة الإنتاج، تحديد حجم الإنتاج ، الآلات والمعدات(أنسب الآلات والمعدات للمشروع)، تحديد العمالة المطلوبة للإدارة، وإن كان الفريق التقني قادراً على تحويل الأفكار إلى نُظم عمل وتنطوي الجدوى التقنية أيضا على تقييم المتطلبات اللوجستية أو الجغرافية للمشروع، وأسلوبك في إدارة العمليات.

ترتكز الجدوى التقنية أيضا على تحليل عنصر هام وهو المنتج، ولكي تجب على السؤال: هل هناك شخص على استعداد لشراء المنتج يجب أن تطرح بعض الأسئلة الهامة من بينها:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي يقوم عليها مشروعك؟

- هل هذا المنتج أو الخدمة قيد البيع بالفعل؟ إذا لم يكن كذلك كم سيلزم من وقت لإدخال المنتج للسوق وما كلفة ذلك؟
  - كيف يمكن حماية المنتج أو الخدمة في المنافسة؟
  - ما نقاط قوة وضعف المنتج أو الخدمة؟
  - ما الذي سيستفيد منه العملاء من المنتج؟
  - ما هي الموارد المطلوبة لإنتاج المنتج أو الخدمة وتوفيرها؟
  - ما مدى قدرتك على الحصول على تلك الموارد؟
- الهدف من هذه الدراسة هو معرفة كافة الأمور الفنية المتعلقة بالمشروع، مثل:
- تحديد موقع ومساحة ومواصفات وتكاليف مقر المشروع.
  - تحديد حجم ونوعية ومواصفات وتكاليف العمالة.
  - تحديد احتياجات وتكاليف المشروع من المعدات والأدوات والتجهيزات.
  - تحديد احتياجات وتكاليف المشروع من الخدمات مثل الطاقة والمياه وغيرها.
  - تحديد حاجة وتكاليف المشروع من الخامات ولوازم الانتاج (في حالة المشاريع الإنتاجية)
  - تحديد مراحل الانتاج بالتفصيل (في حالة المشاريع الإنتاجية)
- هذا وحول كيفية عمل دراسة جدوى فنية للمشروع فإنه من الممكن إجراؤها بسهولة خصوصاً في حالة المشاريع الصغيرة، حيث يمكن لصاحب المشروع أن يتعرف على الآتي،
- مواصفات موقع المشروع من الجهة المانحة للترخيص أو حتى عبر الانترنت او ممن سبق لهم تنفيذ ذات المشروع.
  - تكاليف الإجراءات عبر زيارة المنطقة التي يرغب في تنفيذ مشروعه بها او عبر البحث الالكتروني في مواقع العقارات.
  - تكاليف المعدات والآلات من خلال التواصل مع شركات بيع خطوط الإنتاج لمعرفة متوسط اسعار المعدات.
  - رواتب الموظفين من خلال مواقع التوظيف ومن خلال سؤال العاملين في ذات الوظائف وربما من أصحاب المشاريع أنفسهم.
  - مراحل الإنتاج بالنسبة للمشاريع الإنتاجية يمكن معرفتها عبر الانترنت او عبر استشارة المهندسين والمختصين في المجال، وربما عن طريق الشركة المنتجة لخط الإنتاج.
- 3.3. الدراسة المالية:**

تعد أهم مراحل دراسة الجدوى، فمن خلالها يتم التعرف على إيرادات و ارباح المشروع وبناء على ذلك يتم اتخاذ القرار الاستثماري، إما بتنفيذ المشروع أو إعادة النظر فيه أو الغاؤه. الجدير بالذكر ان نتائج الدراسة المالية للمشروع تتوقف بشكل كبير على نتائج دراسة السوق والدراسة الفنية، فمن خلال دراسة السوق يتم تحديد حجم وقيمة المبيعات المتوقعة، ومن خلال الدراسة الفنية يتم تحديد تكاليف التأسيس و تكاليف التشغيل.

تساعد الجدوى المالية صاحب المشروع على تقدير التكاليف والفوائد المرتبطة بالمشروع قبل أن يقوم بتخصيص الموارد المالية الخاصة بالمشروع، وهذه الجدوى تعزز مصداقية المشروع بالنسبة لك لأنها متعلقة بتقديم أرقام خاصة بالتكاليف التأسيسية، أصول إدارة المبيعات، تكاليف التشغيل، وأمور تتعلق بإمكانية الحصول على استثمار أو تمويل، ينبغي أن تطرح بعض الأسئلة التي تتعلق بجزئية الجدوى المالية من أهمها:

- كم أحتاج من مال لبدء التشغيل؟
- هل سيحتاج المشروع إلى تمويل خارجي؟
- ما هو هيكل التسعير الذي سأستخدمه؟
- ما هي أحجام المبيعات المحتملة للمنتج أو الخدمة؟
- كم يمكن للمشروع أن يصمد في حال لم تحدث عملية البيع؟
- كم من الوقت ستحتاج لتحقيق التعادل بين البيع والربح؟
- كم هو عائد الاستثمار؟

هذا وعن كيفية عمل دراسة جدوى مالية للمشروع بشكل مبسط ويسير، فإنه من الممكن اتباع الخطوات التالية:

#### أ. إعداد قائمة الدخل للمشروع :

وهي عبارة عن قائمة يتم فيها وضع قيمة الإيرادات وقيمة التكاليف لفترة محددة بهدف تحديد ارباح او خسائر تلك الفترة. هذا ويمكنك إعداد قائمة الدخل عن طريق التعويض بالأرقام عن البيانات التالية والتي من المفترض أنك حصلت عليها بعد إجراء دراسة السوق والدراسة الفنية.

- ✓ الإيرادات المتوقعة من بيع المنتجات .
- ✓ تكاليف التشغيل مثل الايجارات والعمالة والمواد الخام والمرافق والتسويق والصيانة وغيرها.



✓ صافي الربح، ويتم تحديده عن طريق طرح تكاليف التشغيل من الإيرادات، فإن كانت القيمة موجبة فذاك دليل على ربحية المشروع، وإن كانت القيمة سالبة فذاك دليل على خسارة المشروع.

#### ب . قياس مدى ربحية المشروع :

بالاعتماد على نتائج قائمة الدخل الخاصة بمشروعك، يمكنك الاجابة على التساؤلات التالية لتحديد مدى ربحية مشروعك:

✓ هل النتائج التي حصلت عليها تدل على أن مشروعك قادر على تحقيق ربحية عالية؟  
✓ هل النتائج التي حصلت عليها تدل على أن مشروعك قادر على تغطية نفقاته على المدى القصير والبعيد؟

✓ هل النتائج التي تشير إلى أن المشروع قادر على تحقيق ربح مناسب من وجهة نظرك؟

#### ج . حساب التكاليف الاستثمارية للمشروع :

التكاليف الاستثمارية هي عبارة عن تكاليف رأس المال الثابت (الأصول الثابتة) يضاف إليها تكاليف رأس المال العامل (الأصول المتغيرة او تكاليف التشغيل)، ويتم حسابها كالاتي:  
قيمة التكاليف الرأسمالية (التكاليف التي تم إنفاقها قبل الإنتاج مثل الترخيص والتسجيل والتدريب والإنشاءات وغيرها) + قيمة الأصول الثابتة + قيمة الأصول المتغيرة.

#### 4.3. الجدوى الاجتماعية والبيئية:

تركز الجدوى الاجتماعية على دراسة تحديد القيم التي سيضيفها المشروع للمجتمع مثل فرص العمل، وهل يتلاءم المشروع مع قيم المجتمع الدينية والثقافية والتراثية أم لا، وتقييم آثار المشروع على البيئة الموجبة والسالبة، وتقديم توصيات بضرورة التقليل من الأضرار وزيادة المنافع البيئية.

#### 5.3. الجدوى القانونية:

تقييم ما إذا كان المشروع يتعارض مع المتطلبات القانونية مثل قوانين حماية البيانات وغيرها، وما إذا كان يتعارض من القوانين والتشريعات في البلد، ومع القوانين المنظمة للسوق.

#### 6.3. قياس المخاطر:

إذا نجحت في معرفة أن كل الجوانب ممكنة لإنجاح المشروع، لا بد من وضع تصور كامل  
يمكنك من التقليل من مخاطر بدء عمل جديد، وتغطية كافة الاحتمالات ولتعرف ذلك يجب أن  
تعثر على إجابة على هذه الأسئلة:

- ما هي قائمة المخاطر المحتملة في العملية؟
- ما هي خطتك لإدارة تلك المخاطر كل واحدة على حدا؟
- كيف ستتمكن من التقليل من تلك المخاطر؟

#### الخاتمة :

من خلال هذه المحاضرة، تكون قد تعرفت على كيفية عمل دراسة جدوى لأي مشروع أيًا ما كان  
نوعه او حجمه ، لكن إعداد دراسة جدوى شاملة عملية تستغرق وقتًا طويلاً ومكلفة في كثير من  
الأحيان إذا قمنا بإسنادها إلى مكتب متخصص في دراسة الجدوى.

#### قائمة المراجع:

1. أحمد فريد مصطفى، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، مؤسسة  
شباب الجامعة، الإسكندرية، 2009.
2. شقيري نوري موسى ، أسامة عزمي سلام ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم  
المشروعات الاستثمارية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2009.
3. نعيم نمر داود، دراسة الجدوى الاقتصادية، دار البدايه، الأردن، 2011.
- 4.Philipe Nasre ,La Gestion De Proget, Gaeton Morin Editeur,  
Canada,2006.
5. مجلة رواد الأعمال ، على الرابط التالي: <https://www.rowadalaamal.com/>

## محاضرة: الإنشاء و التسيير المقاولاتي 3

### مرحلة إعداد مخطط نموذج العمل التجاري للمشروع

#### Business Model Canevas

##### مقدمة:

إن ظهور ما يعرف بالشركات الناشئة Startups ظهرت فجوة كبيرة وهي أن علم إدارة الأعمال لم يكن جاهزاً لتقديم أدوات تساعد على تأسيس هذه الشركات على الرغم من أنه يملك خبرة تزيد عن القرن في تطوير وإنماء الشركات القائمة بحد ذاتها، ومن هذا المنطلق كانت أداة مخطط نموذج العمل التجاري Business Model Canvas واحدة من الأدوات التي لبّت حاجة رواد الأعمال في التخطيط لمشاريعهم وشركاتهم الناشئة على الورق قبل إطلاقها.

يعد هذا المخطط أداة لتقييم المشروع ككل، فهو يتيح وضع أسس المشروع وتدبيره على الأمد القصير والمتوسط والبعيد. كما يتم اللجوء إليه خلال التعامل مع ممولي المشروع و المستثمرين و البنوك ، وهنا تبرز أهمية مخطط العمل سواء بالنسبة إليك بصفتك حاملا للمشروع أو بالنسبة للمستثمرين الذين سيعتمدون على هذا المخطط لمنحك الثقة اللازمة لمشروعك أو رفضه .

##### لماذا نحتاج مخطط نموذج العمل التجاري؟

يمكن أن نعرّف هذا المخطط على أنه طريقة بصرية تخطيطية يمكن استخدامها أثناء مرحلة التخطيط للمشروع من أجل تدارك الوقوع بالأخطاء قدر الإمكان.

وهنا يبرز الفارق ما بين التخطيط للمشاريع التقليدية ونقل محل لبيع العصائر والكوكيتيل وبين المشاريع الناشئة الابتكارية مثل تطبيقات الهواتف الذكية. حيث أنّ المشاريع التقليدية لا تحتاج لبذل الكثير من الجهد في التخطيط فكل ما تحتاجه هو دراسة سريعة للجوى الاقتصادية، بينما المشاريع الابتكارية فهي تحتاج لمزيد من التخطيط .

إن الدور الهام الذي يلعبه مخطط نموذج العمل التجاري هو أنّ الشركات الناشئة ليست مجرد نسخة بدائية من الشركات القائمة، بل هناك اختلاف جوهري في وظيفة كلّ منهما، حيث أنّ الشركة الناشئة دورها البحث عن نموذج عمل ناجح، بينما المشروع القائم دوره تنفيذ نموذج العمل أو النموذج الربحي ، وهنا يأتي دور مخطط نموذج العمل حيث يسهّل على الشركات الناشئة عملية البحث عن النموذج الربحي المناسب لهم.

### أهمية مخطط نموذج العمل التجاري:

يمكن تعداد الفوائد التي تحصل عليها من عرض المكونات الرئيسية لنموذج عملك كالاتي:  
-الإيجاز: يوفّر المخطط القدرة على تلخيص أهم العناصر في أي مشروع في ورقة واحدة، والتي قد تحتاج عشرات الصفحات لذكرها في أشكال أخرى من المخططات .  
-سهولة التطوير، والتعديل: المرونة العالية التي يوفرها مخطط نموذج العمل من رؤية جميع العناصر مرتبة أمامك، وتعديلها وقت الحاجة.  
-الوضوح: قراءة المخطط أسهل وأوضح لفهم رؤية المشروع أو النشاط من قراءة عدد كبير من الصفحات مثلاً من الخطط التقليدية.  
-السرعة: القدرة على نقل المخطط إلى خريطة العمل وتصميم المنتج أو الخدمة مثلاً.

-سهولة التطوير، والتعديل: يمكنك التعديل، وإضافة أي أفكار بسهولة أكبر على صفحة واحدة .

### مكونات مخطط نموذج العمل التجاري للمشروع:

يتشكّل مخطط نموذج العمل من العناصر الرئيسية التي تحتاجها لتحرك مشروعك من حيث القيمة التي تضيفها للمستخدم إلى القنوات التي تحصل من خلالها على دخل، بدءًا ممّا تقدم للعميل؟ إلى من هم عملاؤك؟ وكيف ستصل لهم؟ ما التكاليف ومصادر التمويل؟ غيرها ، و يتكون مخطط نموذج العمل من تسعة وحدات بنائية يتوجب معرفتها حتى يكتمل نموذج العمل.  
هي:

### القيمة المقدمة أو المقترحة:

هنا يتم تحديد تلك القيمة التي يوفرها المنتج أو الخدمة ، ويمكن أن نلخصها في سؤال: ماذا تبيع؟ ما الخدمة التي تقدمها؟ المنتج؟ المشكلة التي تحاول حلّها للعملاء؟ إذن، القيمة هي الأساس التجاري للمشروع والإضافة التي تقدمها للعميل مقارنة بالمنافس.

### شرائح الجمهور المستهدف ( العملاء):

و هو تقسيم العملاء إلى مجموعات متشابهة بناء على معيار ما مثل العمر، الاهتمامات وغيره مما يقترن بمشروعك. مجموعة شرائح العملاء أو الزبائن، تعبر عن الفئة المستهدفة التي سوف يتم توجيه خدماتك أو منتجاتك إليها، والتي من الممكن أن تكون شريحة واحدة فقط أو أكثر من شريحة.

### تنقسم شرائح العملاء والزبائن إلى:

#### شرائح الأفراد (B2C) وهو اختصاراً ل Business to Customer.

وتعني أن تقوم بتوجيه منتجاتك بشكل مباشر إلى الأفراد الذين يستهدفهم نشاطك التجاري. مثلاً إذا كان مشروعك عبارة عن تقديم وجبات جاهزة سوف تقوم بتوصيلها إلى المنازل مباشرة دون وجود مطعم على أرض الواقع (مطعم افتراضي)، وهو بالمناسبة نوع منتشر من الأعمال التجارية في الوقت الحالي.

#### شرائح الشركات (B2B) وهو اختصاراً ل Business To Business

وتعني أن تقوم شركتك بتقديم منتجاتها وخدماتها إلى شركات أخرى تحتاج لمثل هذه الخدمات. مثلاً في مشروع مطعم الوجبات الجاهزة الذي أشرنا إليه في شرائح الأفراد: يمكن أن يتم توجيه المشروع بشكل مختلف ليتحول من شريحة B2C إلى شريحة B2B، فتقوم باستهداف شركات تحتاج إلى شركات متخصصة في تقديم وجبات جاهزة بكميات كبيرة يومياً إلى موظفيها.

#### قنوات التوزيع :

هي الطرق والأساليب التسويقية التي سيتعرض بها عملاؤك لمشروعك، و كيف سيتم توفير القيمة المقدمة من المنتج أو الخدمة للعميل المستهدف. هل سيتم ذلك عبر منصة إلكترونية أو تطبيق هاتفي أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو عبر التواصل الشخصي أم من خلال رجال بيع أو محل أو مطعم أو عبر طرف ثالث.

#### علاقات العملاء

من خلال تحديد الوسائل والأدوات التي سيتم من خلالها بناء العلاقة مع العملاء المستهدفين لتشمل جذبهم والحفاظ عليهم وتنميتهم.

#### النشاطات الرئيسية:

هنا يتم تحديد تلك النشاطات والإجراءات الواجب القيام بها وانجازها لتوفير القيمة المقدمة من المنتج أو الخدمة للعميل المستهدف. مثل تطوير الموقع أو التطبيق أو التسويق الرقمي أو الشبكي.

#### الشركاء:

هنا يتم تحديد من سيساعد في انجاز العمل حيث لا يمكن أن يتم أي عمل دون الاستعانة بشركاء يساعدون على إنجازه ، أي من تحتاج أن يكون بجانبك لتنفيذ أنشطتك، وتقدم القيمة التي لديك بفعالية؟ سواء شركات أو مزودين معينين، فمثلاً إن كنت تباع منتجات مادية قد تحتاج للتعاقد مع شركة توصيل، أو ربما تحتاج للتعاقد مع مسوقين .

### الأرباح و الإيرادات :

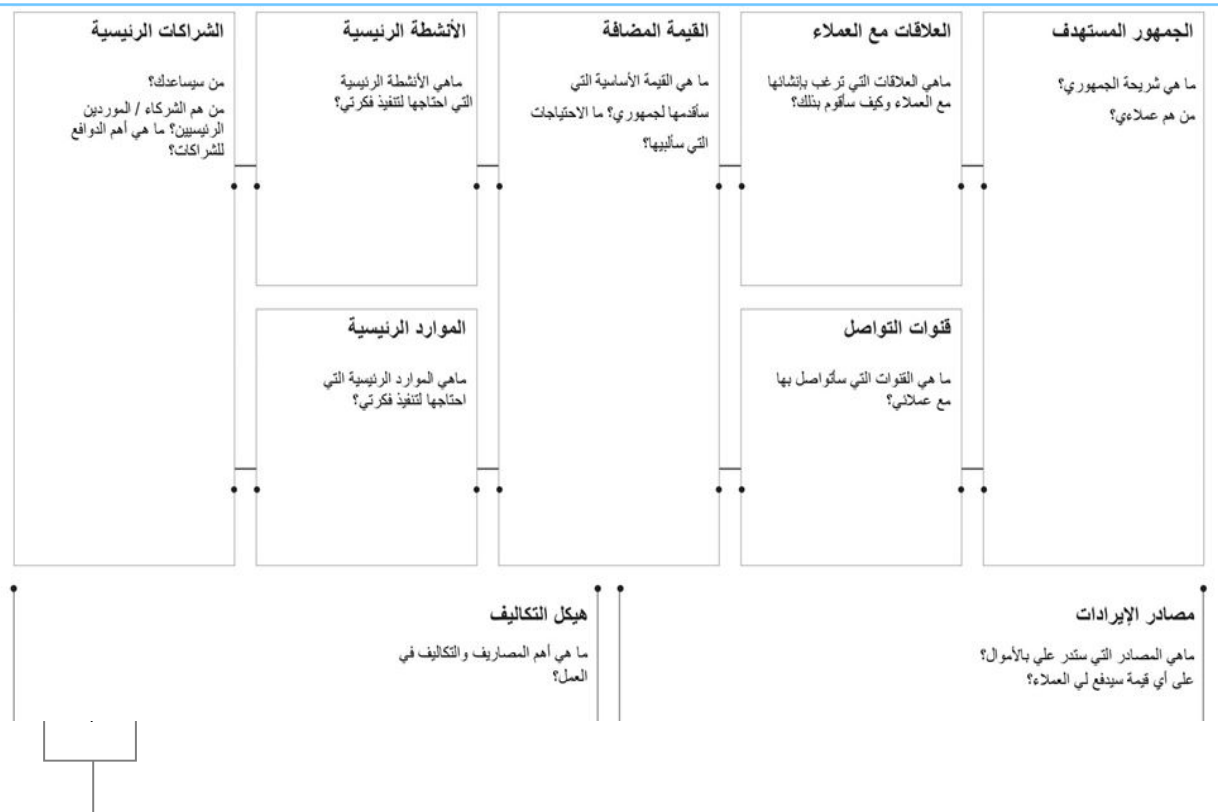
هي تحويل القيمة المقترحة/المضافة التي تقدمها إلى ربح، من أبسط الأشكال لذلك هو أن تدفع مقابل المنتج مثلاً، أو دفع رسوم اشتراك شهري. حيث لا بد لكل عمل مهما كانت طبيعته أن يحقق إيرادا يغطي تكلفته حتى يستمر ويتأتى ذلك من تلك القيمة المالية التي يستطيع العميل أن يدفعها مقابل تلك القيمة التي يحصل عليها.

### هيكل التكلفة:

هي كامل التكاليف التي تحتاجها لتنفيذ كل هذا واستدامته، مثل أجور الموظفين، والخدمات التي تعاقدت معها لتقدم القيمة المقترحة بفعالية للعملاء وما إلى ذلك، كما تتضمن تكلفة الموارد المستخدمة والنشاطات التي يتم القيام بها والشراكات التي يتم عقدها مع الآخرين وتكاليف التسويق والبيع والتواصل مع العملاء المستهدفين.

### الموارد الرئيسية

ما الذي تحتاجه لتحقيق الأنشطة؟ أمور مثل مساحة مكتبية مثلاً، أو عدد معين من الموظفين .



## الخاتمة :

يعد نموذج العمل التجاري "Business Model" من أسهل وأفضل الطرق لدراسة جودة فكرة مشروعك قبل البدء بتنفيذه، وهو نموذج يتكون من صفحة واحدة لها جانبيين و 9 مربعات. الجانب الأول يهتم بدراسة الجانب التسويقي للمشروع ويهتم بـ 5 مربعات، وهي الجمهور المستهدف والقيمة المضافة والعلاقات مع العملاء وقنوات التواصل ومصادر الإيرادات. الجانب الثاني يهتم بدراسة الجانب التنفيذي للمشروع ويتكون من 4 مربعات، وهي الأنشطة الرئيسية والموارد الرئيسية والشركات الرئيسية وهيكل التكاليف. بملء هذه المربعات يتكون لديك صورة واضحة عن مشروعك في ورقة واحدة، ومنها تستطيع الحكم بمدى إمكانية تطبيق المشروع وبالتالي البدء بعمل دراسة جدوى تفصيلية أم لا.

## قائمة المراجع:

- 1-خلف السكارنة بلال، الريادة وإدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ط1 2008.
- 2-ستيفن دى شتراوس، المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة، مكتبة جرير للنشر، المملكة العربية السعودية، ط1، 2007.
- 3-برحومة عبد الحميد، وب طرفة صورية، دور نظام المعلومات في إعداد و تنفيذ مخطط الأعمال في المؤسسة ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية : فرص و حدود مخطط الأعمال ، الفكرة الإعداد و التنفيذ ، جامعة بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012
- 4-لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية : فرص و حدود مخطط الأعمال، الفكرة، الإعداد، التنفيذ، جامعة بسكرة، 19/18/17 أبريل 2012.
- 5-رماني جمال الدين ، دور مخطط الأعمال استمرارية المؤسسات الصغيرة في الجزائر ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير ، جامعة بسكرة 2012.

## محاضرة: حاضنات الاعمال كمرفق عام لتعزيز المرافقة المقاولاتية Les

### INCUBATEURS

#### مقدمة:

تمثل حاضنة الأعمال عملية وسيطة بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو للمنظمات، تساهم هذه العملية في تزويد المبادرين بالخبراء والمعلومات والأدوات اللازمة لنجاح المشروع، لذا فإنها تعد بمثابة برنامج تنموي يساعد في تنويع النشاط الاقتصادي وتكوين الثروات ونشر التكنولوجيا وتسويقها عن تخفيض أخطار الاستثمار للمنظمات الصغيرة الخدمات الأولية التي يجب أن توافرها الحاضنة لكي تقوم بعملية الاحتضان.

#### مفهوم حاضنة الأعمال:

تعرف حاضنة الأعمال بأنها الآلية المعتمدة لدعم المنظمات الصغيرة المبتدئة فهي مؤسسة قائمة بذاتها، تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وتوفر مجموعة من الخدمات والتسهيلات للمنظمات الصغيرة لتتجاوز أعباء مرحلة الانطلاق.

#### خدمات حاضنات الأعمال:

تعرف حاضنة الأعمال بأنها عملية حركية لتنمية وتطوير المنظمات الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء حتى تضمن بقائها ونموها خاصة في مرحلة بداية النشاط وذلك بتقديم مختلف المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات كالاتي:

-الحصول على مصدر التمويل الملائم ودعم رأسمال المنظمة

-الحصول على مختلف أنواع الدعم والعون الإداري والفني

- تمنح الحاضنات تسهيلات مشتركة للشركات الجديدة والصغيرة، وخدمات مساعدة للعمل، وفرص ربط شبكات الاتصال، وكذلك المرونة إذ قد تدخل الشركات الحاضنة كمستأجر ولفترة زمنية ثم تترك العمل عندما يصبح فاعلا وقد تتحول إلى منافس في السوق.

- توفر الحاضنات منافع ملموسة إلى الشركات كالدعم المعنوي والاستشارة وتسهيل التشغيل والخدمات فضلا الحصول على المعلومات. وخلق فرص عمل.

- تعمل حاضنات الأعمال على دعم المبادرين، الذين تتوافر لهم الأفكار الطموحة والدراسة الاقتصادية السليمة وبعض الموارد اللازمة لتحقيق طموحاتهم، إذ توفر لهم بيئة عمل مناسبة



2020- 2021

خلال السنوات الأولى الحرجة من عمر المشروع من اجل زيادة فرصة النجاح وذلك عن طريق استكمال النواحي الفنية والإدارية مقابل كلفة رمزية مما يساهم في دفع صاحب المشروع إلى التركيز على جوهر العمل وذلك لفترة محددة، لتتحول بعدها الحاضنة إلى علاقة احتضان بحد ذاته ، الغاية منها مساعدة كل مبادر جديد، وتهيئة فرص النجاح له من خلال توفير مصادر التمويل والمساعدة على فتح القنوات التسويقية المناسبة، بالإضافة إلى المساهمة في خلق فرص عمل دائمة وجديدة .

- وتهدف حاضنات الأعمال إلى تكوين الثروة من خلال شركات ومنتجات وخدمات جديدة وكذلك الإبداع أو نقل التكنولوجيا إلى المبادرين والنهوض بالإعمال المتدهورة سواء الاستثمار سواء كان المشروع علميا أو تكنولوجيا أو صناعيا وتجاريا أو في مجال الأعمال وبإمكانيات محلية.

### أهمية حاضنة الأعمال:

تمثل حاضنة الأعمال الجهة أو الهيئة التي تتبنى أفكار المبدعين والمبادرين وتوجيهها لإنتاج وتقديم منتجات جديدة أو تطوير صناعات أو خدمات قائمة من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهذه المشروعات الوليدة وذلك بتقديم الخدمات الإدارية والاستشارية الفنية والاقتصادية إلى جانب توفير بعض المعدات والمستلزمات كما تتولى ربط الجهات المساعدة في إنجاح المشروعات المحتضنة لفترة زمنية محددة تصبح فيها هذه المشروعات الوليدة قادرة على الخروج من الحاضنة ومواجهة الصعوبات والتحديات الصناعية والاقتصادية في السوق تعكس حاضنة الأعمال منظومة متكاملة من الاهتمام الشامل، إذ لا يستطيع كافة أصحاب الأفكار المقاولاتية البدء بتنفيذ المشروعات ، نظرا للعديد من المخاطر المصاحبة سواء كانت هذه المخاطر مالية أو تسويقية أو إدارية لذلك يحتاج المشروع إلى حاضنة تضمن بقاءه منذ الولادة وحمايته من المخاطر التي تحيط به و إمداده بطاقة الاستمرارية، ولتدفع به تدريجيا نحو النجاح.

### أسباب إنشاء الدول لحاضنات الاعمال:

من ناحية ومن ناحية أخرى ، فقد دفعت الكثير من الأسباب الدول إلى إنشاء حاضنات الأعمال للتغلب على الصعوبات وزيادة نسبة نجاح ونمو المشروعات الريادية الملحقة بالحاضنات ، هذه الاسباب هي كالاتي:

2020- 2021

-ضعف القدرات الإدارية لدى أصحاب المشروع وعدم استفادتهم من متطلبات الإدارة الحديثة اللازمة لإدارة التشغيل والإنتاج مما يؤدي إلى تميز أعمالهم بضعف التخطيط في هذه المجالات .  
- عدم توفر المواد الأولية بشكل دائم وعدم ثبات أسعارها، وعدم قدرة هذه الصناعات في الحصول على هذه المواد بأقل كلفة مما يعني أن منتجاتها تكون أعلى كلفة نسبيا مما يؤثر على مدى تنافسها.

-نقص المهارات في مجالات التسويق وتوطين التكنولوجيا والقدرة على مراقبة وتطوير وتحسين الإنتاج - .صعوبة الحصول على التسهيلات الائتمانية من المؤسسات المالية.  
- تحظى بفرص أقل في دخولها الأسواق التصديرية لضعف قدرتها التسويقية والترويجية بتلك الأسواق .

-ضعف التعاون ما بين مراكز الأبحاث والجامعات من جهة وما بين هذه المشروعات.

#### **آليات المرافقة المقاولاتية من خلال خدمات حاضنة الأعمال:**

يكون صنع القرار في هذه الحاضنة عن طريق إدارة مركزية متخصصة في إدارة الأعمال حيث تقوم الحاضنة والمستشارين المعاونين على متابعة وتقييم الأعمال المشتركة بشكل مستمر ؛كما يتم اختيار المشروعات الملحقة طبقا لمعايير شخصية وفنية وبأسلوب علمي يعتمد على دراسة جدوى وخطة مشروع .

-تزود برامج الاحتضان مشروعات الأعمال بمجال واسع من الخدمات العامة والمهارات الإدارية فضلا عن تقديم الخدمات والمصادر المالية.

ويرى (أن مهام حاضنات الأعمال تتمثل في:

-التدريب على قوانين العمل وإدارة التسويق والمحاسبة و التدريب على المهارات الفنية.

- دعم أموال المغامرين الخاصة .

-تقديم الاستشارة بخصوص ربط وتسويق الشبكات و تخطيط وإدارة العمل .

- المشاركة في تجهيز المكاتب من خلال وسائل مثل الفاكس وآلات الاستنساخ وغرف

للاجتماعات و وسائل البحث وربط الشبكات بالمختبرات المختلفة.

-تقديم مساعدة مستمرة أثناء مرحلة التشغيل .

- تقدم حاضنة الأعمال جميع أنواع الخدمات التي تتطلبها المشروعات الريادية الخدمات

الاستشارية: وتتضمن:

2020- 2021

دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات وتنفيذ استشارات الجودة الشاملة، وخدمات تنمية الموارد البشرية، و الخدمات الإدارية (إعداد الفواتير، وتأجير المعدات، خدمات السكرتارية) وكذا استشارات تطوير المنتجات، التعبئة والتغليف، التسعيرة وإدارة المنتج، خدمات تسويقية؛ و الخدمات التمويلية و الخدمات العامة كالأمن و أماكن التدريب وتوفير المكاتب وأماكن التخزين ونظام وآلية للعلاقات العامة، كذلك تعمل على المتابعة والخدمات الشخصية؛ وبذلك يمكن احتضان المشروعات ذات المقاولتية الخارجية التي تبتكر خارج حدود المنظمة ضمن شبكات خارجية من المخاطر المشتركة أو التحالفات الإستراتيجية . كما يمكن دعم مشروعات المقاولتية الداخلية التي تستند إلى الموارد الداخلية التي تمتلكها المؤسسة وذلك بتقديم المعرفة والخبرة والاستشارة والخدمات المدعمة. كذلك يمكن احتضان عملية إيجاد أعمال جديدة ضمن المؤسسات القائمة من أجل تعزيز الموضع التنافسي والذي يسمى المقاولتية المؤسساتية، فيما يمكن أن تحتضن حاضنات الإنترنت مشروعات المقاولتية الالكترونية، كذلك يساهم تفعيل إمكانات الحاضنات في خدمة المبتكرين وأصحاب الأفكار المقاولتية ذات القاعدة والتطبيقات التكنولوجية، مما يترتب عليه استحداث وتطوير صناعات يمكن أن تقي بحاجات الأسواق المحلية، وإمكانية إنتاج منتجات موجهة مباشرة للتصدير وتنمية التجارة الدولية.

#### قائمة المراجع:

1. خليل عبد الرزاق، هناء نور الدين، دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية ، الملتقى الدول يلمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية . 17 و 18 أبريل، الجزائر، 2006.
2. رحيم حسين، ترقية شبكة دعم الصناعات والمنظمات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، نظام المحاضن، الملتقى الوطني الأول حول المنظمات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، 8-9 أبريل، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، 2002.
3. ماهر المحروق، سياسات حماية المنشآت الصغيرة و المتوسطة ، المؤتمر العربي الرابع لتنمية الموارد البشرية، دت، المملكة العربية السعودية، 2011.