



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



تقرير تربص

مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس الأكاديمية

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

مرافقة مسرعات الأعمال للمؤسسات الناشئة  
دراسة حالة مؤسسة أما فونديشن - غرداية

تحت إشراف:

د. وليد بن شاعة

د. عبد الوهاب خطارة

من إعداد الطلبة:

خالد عدون

داود الحاج داود

منير بشيش

السنة الجامعية: 2023 / 2022



**Université Ghardaïa**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des**  
**Sciences de Gestion**



**Département sciences de gestion**

**Rapport de Stage**

**Présenté en vue d'obtenir le diplôme de la LICENCE FONDAMENTALE**  
**SPECIALITE : GESTION COMMERCIALE**

Titre du rapport

**Accélérateurs d'entreprises d'escorte pour les**  
**startups**

**Réalisé au sein de : AMA Foundation**

**Elaboré par:**

**Daoud HADJ DAOUD**

**Khaled ADDOUN**

**Mounir BECHICHE**

**Encadré par**

**Dr. Walid BEN CHAA**

**Dr. Abdelouahab KHATTARA**

**Année universitaire : 2022 / 2023**

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة الحاجة التي تشعر بها المؤسسات الناشئة لاستخدام مسرعات الأعمال، والتعرف على واقع مسرعات الأعمال في الجزائر، وتوفير معلومات علمية وأكاديمية حول كيفية توفير الدعم المناسب للمؤسسات الناشئة، يتناول البحث أنواع الخدمات التي تقدمها مسرعات الأعمال للمؤسسات الناشئة، وكيفية مساعدتهم في دعم وتطوير تلك المؤسسات، سيتم التركيز في هذه الدراسة خطوات مسرعات الأعمال في مرافقة المؤسسات الناشئة من مرحلة التأسيس إلى مرحلة التخرج من المسرعة في جانب تطبيقي من البحث يكون عبارة عن دراسة حالة لمسرعة أعمال جزائرية - أما فونديشن -، سيتم استخدام المنهج الوصفي لتوثيق مختلف مراحل دعم المسرعة للمؤسسات الناشئة، كما سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي لدراسة العلاقة الفنية والإجرائية بين المسرعة والمؤسسات الناشئة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، مسرعات الأعمال تلعب دوراً كبيراً في تطوير الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال دعم الأفكار الريادية وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية واعدة، وأيضاً أظهرت الدراسة أن قيمة المسرعات المضافة للمؤسسات تعتمد على نوعية الدعم والاستشارة التي يتلقاها المشاركون.

**الكلمات المفتاحية:** مسرعات الأعمال، مؤسسات ناشئة، مرافقة، دراسة تقنية، دراسة مالية، نموذج

العمل، تخطيط استراتيجي.

## Résumé

Cette étude vise à répondre à la nécessité pour les entreprises émergentes d'utiliser des accélérateurs d'entreprises et de se renseigner sur les réalités des accélérateurs d'entreprises en Algérie, et à fournir des renseignements scientifiques et universitaires sur la façon de fournir un soutien approprié au démarrage, recherche sur les types de services fournis par les accélérateurs d'entreprises aux entreprises en démarrage, Comment les aider à soutenir et à développer ces entreprises, cette étude se concentrera sur les étapes des accélérateurs d'entreprises dans l'accompagnement du démarrage de la fondation à l'obtention du diplôme de l'accélération dans un aspect appliqué de la recherche qui est une étude de cas de l'accélérateur d'entreprises algérien - AMA Foundation - Le programme descriptif sera utilisé pour documenter diverses phases de soutien accéléré au démarrage Le programme analytique sera également utilisé pour examiner la relation technique et procédurale entre l'accélérateur et les établissements émergents. Les accélérateurs d'entreprises jouent un rôle important dans le développement de l'économie nationale en soutenant les idées entrepreneuriales et en les transformant en projets économiques prometteurs. L'étude a également montré que la valeur des accélérateurs à valeur ajoutée dépend de la qualité du soutien et de la consultation des participants.

**Mots-clés :** accélérateurs d'entreprises, start-up, escortes, études techniques, études financières, business model, planification stratégique.

# الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن  
وفى أما بعد، الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في  
مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضل  
تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما  
نورا لدربي، لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من  
إخوة وأخوات.

وإلى جميع الأقارب والأصدقاء ورفقاء الدرب، إلى كل من  
علمني حرفاً، إلى زملائي في الدراسة وإلى كل من جمعني  
معه لحظة جميلة.

خالد

# الإهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة ...  
وها أنا ذا أختتم بحث تخرجي بكل همة ونشاط، وأمتن لكل  
من كان له فضل في مسيرتي، وساعدني ولو باليسير، الأبوين،  
والأهل، الأصدقاء، الأساتذة المبدلين..  
أهديكم بحث تخرجي هذا، داعياً المولى - عزَّ وجلَّ - أن  
يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات.

داود

# الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله وأدخله فسيح جناته.

إلى أعمز من أملك في الحياة إلى من ساندتني بصلاتها

ودعائها أُمِّي الغالية.

إلى كل من كان له الفضل في وصولي لهذه المرحلة من

حياتي من إخوتي وأصدقائي وأساتذتي،

أهديكم هذا العمل المتواضع سائلاً المولى القدير أن

ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه.

منير

# شكر وعرفان

قال تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

اللهم لك الحمد والشكر أن سددت خطانا وأنرت لنا درب العلم والمعرفة  
وأعنتنا على إنجاز هذا العمل ونسألك تعالى أن تجعله في متناول كل الباحثين  
وطالبي العلم، وأن تجعله في ميزان حسناتنا وصالح أعمالنا.

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ د. بن شامة وليد لقبوله الإشراف على هذا  
العمل، وعلى الناصح والتوجيهات التي قدمها لنا، وعلى إيمانه لنا لإتمام هذا  
البحث، جزاه الله كل الخير.

كما نشكر الأستاذ د. خطارة عبد الوهاب لتأطيره لنا ميدانيا في مؤسسة  
أما فونديشن، وعلى توجيهاته ونصائحه، جعل الله ذلك في ميزان حسناته وجزاه  
خير الجزاء.

ونشكر أيضا كل من شجعنا ووقف بجانبنا وكان عوننا لنا في مشوارنا  
الدراسي.

## فهرس المحتويات

I.....	الملخص
III.....	الإهداء
VI.....	شكر وعرهان
VII.....	فهرس المحتويات
VIII.....	فهرس الجداول
أ.....	مقدمة
1.....	المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة أما فونديشن
1.....	المطلب الأول: تعريف مؤسسة أما فونديشن
1.....	المطلب الثاني: مهام وأهداف مسرعة الأعمال أما فونديشن
5.....	المبحث الثاني: مرافقة مؤسسة أما فونديشن للمؤسسات الناشئة
5.....	المطلب الأول: خطوات مرافقة المؤسسات الناشئة
27.....	المطلب الثاني: دراسة حالة مرافقة مؤسسة ناشئة
32.....	خاتمة
36.....	التهميش:

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	نموذج العمل	01
27	مقارنة أداء مؤسسة تعليمية قبل وبعد المرافقة من طرف المسرّعة	02
28	مقارنة أداء شركة صناعة أغذية ناشئة قبل وبعد المرافقة من طرف المسرّعة	03

# مقدمة

## مقدمة

## أ - توطئة

تمنح السلطات العمومية حالياً أهمية خاصة للمؤسسات الناشئة، وذلك لتحقيق أهداف النمو الاقتصادي المستند إلى تعزيز اقتصاد المعرفة، ويتم ذلك عن طريق تعزيز مكانة هذا النوع من المؤسسات في مجال الابتكار، حيث تعدّ هذه المؤسسات من أسس النموذج الاقتصادي الجديد، وقد شدد رئيس الجمهورية على هذا الأمر في العديد من المناسبات.

في هذا الصدد، أكد الوزير الأول على أن "دعم الابتكار والمؤسسات المبتكرة يشكل أولوية رئيس الجمهورية لبعث نموذج اقتصادي جديد يركز على التكنولوجيا الجديدة واقتصاد المعرفة".

وتعتبر مسرعات الأعمال إحدى الوسائل الفعالة لتحقيق هذا الهدف، حيث تقدم هذه المؤسسات خدمات شاملة للمؤسسات الناشئة، من خلال تزويدها بالدعم والمساعدة والإرشاد اللازم لتحقيق النجاح. وتتمثل إحدى الخدمات التي تقدمها مسرعات الأعمال في خدمة مرافقة المؤسسات الناشئة، والتي تعتبر جوهرية لتحقيق النجاح في هذا المجال، حيث تقدم هذه الخدمة الدعم والإرشاد اللازم للمؤسسات الناشئة، بحيث تتمكن من تحقيق النمو المستدام والاستدامة المالية، وتعزيز مكانتها في سوق العمل.

وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور مرافقة مسرعات الأعمال للمؤسسات الناشئة، وتحليل العوامل التي تؤثر على فاعلية هذه الخدمة، وذلك من خلال دراسة حالة عدد من المؤسسات الناشئة التي تلقت خدمات مسرعة أما فونديشن في المرافقة، ومن المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في توضيح أهمية هذه الخدمة والعوامل المؤثرة في تحقيق النجاح للمؤسسات الناشئة، وتوفير المعلومات اللازمة لتحسين جودة هذه الخدمة وزيادة فعاليتها في دعم المؤسسات الناشئة.

## ب - طرح الإشكالية

نظرًا لأهمية الموضوع والصعوبات المصاحبة لتأسيس المؤسسات الناشئة، فقد تم التركيز على مسرعات الأعمال كوسيلة لمتابعة ودعم هذه المؤسسات، وبناءً عليه، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

❖ كيف تتم عملية مرافقة المؤسسات الناشئة في مسرعة الأعمال أما فونديشن؟

وللإجابة عن إشكالية البحث نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ فيما تتمثل آليات وإجراءات عملية مرافقة المؤسسات الناشئة ضمن مسرعة الأعمال أما فونديشن؟
- ✓ ما هي المساهمة الفعلية لمسرعة الأعمال أما فونديشن في دعم المؤسسات الناشئة؟

ت - فرضيات الدراسة: وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ تتمثل آليات وإجراءات عملية مرافقة المؤسسات الناشئة ضمن مسرعة الأعمال أما فونديشن في تقديم الخبرة والمعرفة اللازمة لتسريع نمو المؤسسات الناشئة.
- ✓ تساهم مسرعة الأعمال أما فونديشن بشكل كبير في دعم المؤسسات الناشئة من خلال توفير الأدوات والموارد اللازمة لنموها.

ث - مبررات اختيار البحث

الأسباب الذاتية

- ✓ الاهتمامات الشخصية والتطلعات المهنية المستقبلية في هذا المجال؛
- ✓ الشغف بريادة الأعمال، والرغبة في معرفة المزيد عن مسرعات الأعمال كوسيلة لدعم وتنمية المؤسسات الناشئة؛

✓ الاهتمام بالتواصل مع الأشخاص الآخرين الذين يشاركوننا الاهتمام بمسرعات الأعمال والمؤسسات الناشئة والبقاء على اطلاع دائم بأحدث التطورات والاتجاهات في هذا المجال.

### الأسباب الموضوعية

- ✓ الأهمية المتزايدة لمسرعات الأعمال في النظام البيئي للمؤسسات الناشئة والفوائد المحتملة التي يمكن أن توفرها للمؤسسات في المراحل المبكرة؛
- ✓ فعالية مسرعات الأعمال والبرامج والخدمات المختلفة التي تقدمها في نجاح المؤسسات الناشئة؛
- ✓ الأثر الاقتصادي الذي تساهم فيه مسرعات الأعمال من خلال مرافقتها للمؤسسات الناشئة.

### ج - أهداف الدراسة

يهدف بحثنا هذا للوصول إلى الأهداف التالية:

- التعرف عن قرب على دور مسرعات الأعمال في دعم نجاح المؤسسات الناشئة؛
- شرح الخدمات الرئيسية التي يقدمها مسرعو الأعمال للمؤسسات الناشئة؛
- استكشاف واقع مسرعات الأعمال في الجزائر؛
- تشجيع الشباب على إنشاء مؤسسات ناشئة والاستفادة من خدمات مسرعات الأعمال لتنمية الاقتصاد الوطني.

### ح - أهمية الدراسة

لقد جعلت الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الناشئة تحظى بمكانة مهمة في الدراسات والأبحاث، ومن بين النماذج المستخدمة لدعم هذه المؤسسات هي مسرعات الأعمال، يتمحور الموضوع حول العلاقة المرتبطة بين المؤسسات الناشئة ومسرعات الأعمال، والتحديات التي تواجه هذه المؤسسات في تحقيق التنمية المستدامة.

في الجزائر، يتزايد عدد المؤسسات الناشئة وتلعب دوراً مهماً في توفير فرص العمل للشباب وتشجيع الاستثمارات ذات الجذور الاقتصادية التي تعزز نمو الاقتصاد الجزائري، وخاصة في ظل وجود كفاءات وإطارات مبدعة، يمكن تحقيق كل هذا عبر دعم المؤسسات الناشئة بواسطة مسرعات الأعمال، والتي تهدف إلى خلق ثروة اقتصادية تعود بالفائدة على الجزائر في حل مشكلاتها الاقتصادية والخروج من التبعية.

#### خ - حدود الدراسة

- **المجال الزمني:** 04 مارس إلى 20 أبريل 2023م؛
- **المجال المكاني:** مسرعة الأعمال أما فونديشن بولاية غرداية.

#### د - منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

للإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات المعتمدة، ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على تقرير مختلف مراحل مرافقة مسرعة الأعمال أما فونديشن للمؤسسات الناشئة، واعتماد المنهج التحليلي ضمن دراسة العلاقة الفنية والإجرائية بين المسرعة والمؤسسات الناشئة، كما تم الاعتماد على بعض المقابلات في إطار الإسقاط التطبيقي للدراسة.

#### الأدوات المستخدمة في الدراسة

المقابلات الشخصية، الوثائق، الخرائط والرسوم.

#### ذ - تقسيمات الدراسة

لمعالجة موضوع: مرافقة مسرعات الأعمال للمؤسسات الناشئة، تم تقسيم هذه الدراسة للمباحث

التالية:

يعالج المبحث الأول: مؤسسة أما فونديشن، حيث تم التعريف فيه عن المؤسسة ونشاطها، وكذا مهام وأهداف مسرعة الأعمال.

ويعالج المبحث الثاني: مرافقة مؤسسة أما فونديشن للمؤسسات الناشئة، من خلال الخطوات العملية التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق ذلك، وكذا التعرض لنموذجين من المؤسسات الناشئة التي تحصلت على مرافقة ودعم المسرعة والتعرف على النتائج المتحصل عليها ومقارنتها بنتائجها قبل الانضمام.

وبهدف تثمين الدراسة تم اختتام البحث بخاتمة تضم جملة من النتائج والتوصيات.

#### ر - صعوبات الدراسة

- كان اختيار موضوع التقرير مهمة صعبة، خاصة لأن الموضوع غير مألوف كما أن هناك مؤلفات محدودة متاحة حول هذا الموضوع؛
- صعوبة الحصول على المصادر والدراسات السابقة في موضوع البحث، والتي لو توفرت لساهمت في توضيح معالم الطريق؛
- واجهنا صعوبة في صياغة الأسئلة البحثية الدقيقة والمناسبة التي تساعدنا على إجراء البحث بشكل فعال وتحقيق الهدف المنشود؛
- التربص ومن بعده كتابة التقرير عنه عملية تستغرق وقتاً طويلاً، وقد يكون من الصعب تحقيق التوازن بين متطلبات التربص والالتزامات الدراسية والشخصية الأخرى.

المبحث الأول

عرض عام عن مؤسسة أما

فونديشن

## المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة أما فونديشن

### المطلب الأول: تعريف مؤسسة أما فونديشن

#### الفرع الأول: تعريف المؤسسة

هي مؤسسة تكوينية تدريبية، إعلامية ثقافية ورياضية، غير سياسية مستقلة لا تنتمي أو تمثل أي جهة حزبية أو غيرها، يشترك المؤسسون والمنخرطون فيها في تسخير معارفهم ووسائلهم من أجل ترقية نشاطها وتشجيعه في إطار الصالح العام دون مخالفة الثوابت والقيم الدينية والوطنية ودون المساس بالنظام العام والآداب الاجتماعية وأحكام القوانين والتنظيمات المعمول بها.

#### الفرع الثاني: قسم تسريع الأعمال

قسم مسرع الأعمال في المؤسسة وحدة تهدف إلى دعم وتسريع المؤسسات الناشئة، ويوفر القسم مختلف الموارد والأدوات والخدمات لمساعدة أصحاب المؤسسات على إنشاء وتنفيذ مشاريعهم بكفاءة وفعالية أكبر، قد تشمل هذه الموارد برامج التدريب والإرشاد، والوصول إلى التمويل وفرص الاستثمار، وفرص التواصل والتعاون، وبرمجيات إدارة المشاريع، والموارد الأخرى ذات الصلة.

### المطلب الثاني: مهام وأهداف مسرعة الأعمال أما فونديشن

#### الفرع الأول: مهام عمل مسرعة الأعمال أما فونديشن

تم تصميم مسرعة الأعمال بغرض مساعدة المؤسسات الناشئة والمؤسسات في المراحل المبكرة على النمو والنجاح، وتتميز بتبنيها للمهام التالية:

◀ وضع معايير أهلية واضحة للقبول بالمؤسسات الناشئة والمؤسسات في المراحل المبكرة، التي تستطيع

تحقيق أهداف البرنامج وتوسع نطاقها؛

- ◀ تطوير عملية فحص لاختيار المؤسسات الواعدة؛
- ◀ توفير خدمات الإرشاد والتدريب لتحسين عمليات المؤسسات الناشئة والمؤسسات في المراحل المبكرة؛
- ◀ مساعدة المؤسسات على تنفيذ خطط أعمال فعالة، بما في ذلك التخطيط المالي والاستراتيجيات التسويق وخطط اكتساب العملاء؛
- ◀ توفير فرص التواصل مع المستثمرين والموجهين ورواد الأعمال لتأمين التمويل؛
- ◀ إنشاء مقاييس أداء واضحة لتتبع تقدم المؤسسات وتحديد مجالات التحسين؛
- ◀ المساعدة للوصول إلى التمويل وفرص الاستثمار لتنمية المؤسسات؛
- ◀ ضمان امتثال المؤسسات لجميع المتطلبات القانونية والتنظيمية ذات الصلة؛
- ◀ توفير التوجيه والدعم لحماية ملكية الفكرية، بما في ذلك براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر؛
- ◀ التحسين المستمر لأداء المسرعة لتحسين أداء المؤسسات.

### الفرع الثاني: أهداف مسرعة الأعمال أما فونديشن

- تهدف مسرعة الأعمال إلى دعم وتعزيز نمو المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة في مراحلها المبكرة، وتتمثل أهدافها فيما يلي:
- ◀ تعزيز النمو الاقتصادي من خلال مساعدة المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة على التوسع وجذب الاستثمار، وخلق فرص العمل، والمساهمة في القدرة التنافسية الاقتصادية؛
  - ◀ توفير الموارد والدعم الذي يمكن أن يساعد المؤسسات الناشئة على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة وقابلة للتطوير ومستدامة، مما يساهم في التنمية الاقتصادية والقدرة التنافسية؛

- ◀ تعزيز الابتكار وريادة الأعمال من خلال توفير الوصول إلى الشبكات والإرشاد والموارد التي يمكن أن تساعد المؤسسات الناشئة على تطوير وتسويق أفكار جديدة؛
- ◀ بناء الشراكات والشبكات التي يمكن أن تعزز الروابط السياسية والاقتصادية بين المناطق أو البلدان، وجذب الاستثمار المواهب إلى المنطقة، وبناء نظام إيكولوجي نابض بالحياة للمؤسسات الناشئة؛
- ◀ دعم المبادرات الاجتماعية والبيئية، التي قد تتماشى مع أهداف السياسة العامة المتعلقة بالاستدامة أو المساواة أو الرفاه الاجتماعي، وتعزيز تنمية الأعمال التجارية المستدامة والمسؤولية اجتماعياً؛
- ◀ بناء مجتمعات من رواد الأعمال والمبتكرين الذين يمكنهم التعاون وتبادل المعارف ودعم بعضهم البعض، وتعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال التي يمكن أن تقيد المجتمع ككل؛
- ◀ تسهيل وصول المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة إلى التمويل ورأس المال، ودعم تطوير منتجات وخدمات مبتكرة يمكن أن تسهم في القدرة التنافسية الاقتصادية والاستدامة؛
- ◀ تعزيز التنوع والإنصاف والشمول من خلال دعم المؤسسين والمؤسسات الناشئة التي تعطي الأولوية للممارسات التجارية الأخلاقية والمستدامة والمسؤولية اجتماعياً، وتطوير المنتجات أو الخدمات التي تتصدى للتحديات الاجتماعية أو البيئية؛
- ◀ تعزيز اعتماد الممارسات والمعايير التجارية الأخلاقية، وتوفير الموارد والدعم لمساعدة المؤسسات الناشئة على التعامل مع مجتمعاتها المحلية ورد الجميل لها.

المبحث الثاني

مرافقة مؤسسة أما فونديشن

للمؤسسات الناشئة

## المبحث الثاني: مرافقة مؤسسة أما فونديشن للمؤسسات الناشئة

تعتبر مسرعات الأعمال مجموعة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة توفرها لدعم المؤسسات الناشئة، بهدف تحقيق أعباء مرحلة الانطلاق وسنتطرق في هذا المبحث إلى كيفية قيام مسرعة الأعمال أما فونديشن بدعم وتنمية المؤسسات الناشئة.

### المطلب الأول: خطوات مرافقة المؤسسات الناشئة

تتم مرافقة المؤسسات الناشئة عبر خطوات عدة مراحل حتى آخر مرحلة وهي التخرج من الحاضنة.

#### الفرع الأول: مرحلة التأسيس

تنقسم مرحلة التأسيس إلى أربع خطوات تتمثل فيما يلي:

##### أولاً: تقييم الفكرة

تتمثل الخطوة الأولى في إنشاء مؤسسة ناشئة في التقييم الشامل لفكرة العمل، يتضمن ذلك إجراء تحليل شامل لجدوى الفكرة وإمكانية نجاحها، ويحتاج رائد الأعمال إلى تقييم تفرد الفكرة وجدواها وطلبها في السوق بشكل نقدي، وهذا يشمل تقييم المشهد التنافسي، وإجراء أبحاث السوق، وتحديد الجمهور المستهدف، بالإضافة إلى ذلك، يجب على رائد الأعمال النظر في قابلية التوسع والاستدامة الطويلة الأجل للفكرة، هذه الخطوة حاسمة لأنها تضع الأساس لرحلة بدء التشغيل بأكملها وتساعد في تحديد ما إذا كانت الفكرة تستحق المتابعة، ويمكن أن تشمل هذه العملية البحث عن الفرص المحتملة والمبادرات المبتكرة، ودراسة الاحتمالات الاقتصادية والتجارية للفكرة، وتقييم المخاطر والتحديات المحتملة التي يمكن أن تواجهها الشركة الناشئة.

فيما يلي بعض الجوانب الرئيسية التي يجب مراعاتها أثناء تقييم الفكرة:

**1. التفرد:** يجب على رائد صاحب المشروع تحديد مدى تميز فكرة العمل وابتكارها، هل هو حل مشكلة

حقيقية أم تلبية حاجة غير ملبأة في السوق؟ هل يقدم نهجاً أو حلاً جديداً يميزه عن المنافسين الحاليين؟

يساعد تقييم تفرد الفكرة في فهم إمكانات السوق والميزة التنافسية.

**2. الجدوى:** يجب على صاحب المشروع تقييم مدى جدوى الفكرة، ويشمل ذلك تقييم ما إذا كانت

الفكرة قابلة للتنفيذ من الناحيتين التقنية والتشغيلية، هل يمكن تنفيذها بشكل واقعي بالموارد والتكنولوجيا

والخبرة المتاحة؟

كما أن تحديد وتقييم المخاطر والتحديات المرتبطة بالفكرة أمر بالغ الأهمية، وهذا يشمل تقييم المخاطر

المحتملة، مثل أخطار السوق والمخاطر التشغيلية والمخاطر المالية.

إن فهم التحديات ووضع استراتيجيات للتخفيف من حدتها، وتحديد الحواجز أو القيود المحتملة للفكرة

ووضع خطط للتغلب عليها أمر ضروري لتنفيذ الفكرة بنجاح.

**3. قابلية التوسع والاستدامة:** يعد تقييم قابلية التوسع والاستدامة للفكرة أمراً بالغ الأهمية للنجاح على

المدى الطويل، فهل يمكن توسيع نطاق الفكرة للوصول إلى سوق أوسع وتوليد إيرادات مستدامة؟ هل لديها

القدرة على النمو والربحية على المدى الطويل؟

يساعد تقييم قابلية التوسع والاستدامة للفكرة في تحديد جدواها على المدى الطويل.

من خلال التقييم الشامل للفكرة بناءً على هذه الجوانب الرئيسية، يمكن لرجل الأعمال اكتساب فهم

واضح لجدواها وإمكاناتها وفرصها في السوق، يعمل هذا التقييم كأساس لمزيد من التخطيط والتنفيذ، مما

يساعد رائد الأعمال على اتخاذ قرارات مستنيرة وزيادة فرص نجاح بدء التشغيل.

## ثانياً: تقييم صاحب المشروع:

يلعب صاحب المشروع دوراً محورياً في نجاح الشركة الناشئة، لذلك من الضروري تقييم قدرات ونقاط القوة والضعف الخاصة به ويتضمن ذلك دراسة وتحليل علاقة صاحب المشروع بالفكرة ومدى تمكنه فيها، وفيما يلي بعض الجوانب الرئيسية الأخرى التي يجب مراعاتها أثناء تقييم صاحب المشروع:

### 1. مهارات وخبرات ريادة الأعمال: تقييم مهارات وخبرة صاحب الفكرة في مجال تنظيم المشاريع أمر

بالغ الأهمية، ومعرفة هل يتمتع رائد الأعمال بالمهارات والمعرفة والخبرة اللازمة لتنفيذ الفكرة بنجاح وإدارة شركة ناشئة؟

يمكن أن يوفر تقييم خلفية رائد الأعمال والتعليم والخبرة السابقة والسجل الحافل رؤى حول قدراته وإمكاناته لقيادة شركة ناشئة.

### 2. العاطفة والالتزام: الشغف والالتزام سمتان أساسيتان لرائد أعمال ناجح، من المهم تقييم مستوى

شغف والالتزام صاحب الفكرة تجاه الفكرة والشركة الناشئة ومعرفة هل رائد الأعمال متحمس حقاً للفكرة وملتزم برؤيتها من خلال جميع التحديات والشكوك في حياة المؤسسات الناشئة؟

يمكن أن يكون الشغف والالتزام مؤشرين قويين على دافع رائد الأعمال والدافع للنجاح.

### 3. مهارات القيادة والإدارة: تعتبر مهارات القيادة والإدارة الفعالة أمراً بالغ الأهمية لقيادة وتطوير

الشركة الناشئة ومن المهم تقييم القدرات القيادية والإدارية لصاحب الفكرة، هل يتمتع رائد الأعمال بالقدرة على إلهام الفريق وتحفيزه وتوجيهه؟ هل يمكنهم إدارة الموارد بفعالية واتخاذ القرارات والتكيف مع الظروف المتغيرة؟

يمكن أن يوفر تقييم مهارات القيادة والإدارة لحامل الفكرة رؤى حول قدرته على توجيه الشركة الناشئة نحو النجاح.

#### 4. المرونة والانفتاح على المخاطر: ينطوي إنشاء شركة ناشئة على أخطار وشكوك متأصلة، من

المهم تقييم رغبة صاحب المشروع في المخاطرة، ومعرفة هل رجل الأعمال مستعد لتحمل المخاطر

والتعلم من الإخفاقات؟ وهل يمكنه التعامل مع النكسات والتحديات بالمرونة والمثابرة؟

قد يكون فهم موقف صاحب الفكرة تجاه المخاطر وقدرته على التعافي من الإخفاقات أمرًا بالغ الأهمية

في رحلة بدء التشغيل.

#### 5. العلاقات: يحتاج رواد الأعمال إلى إقامة علاقات قوية مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك

العملاء والموظفين والمستثمرين والشركاء، يمكن أن يكون بناء هذه العلاقات والحفاظ عليها أمرًا بالغ

الأهمية لنجاح أعمالهم.

#### 6. الموارد: يمكن أن تؤثر قدرة رائد الأعمال على الوصول إلى الموارد وإدارتها أيضًا على نجاح

أعماله، يمكن أن تشمل الموارد رأس المال المالي والأصول المادية والملكية الفكرية ورأس المال البشري.

#### ثالثًا: دراسة القوى العاملة والسوق

في هذه الخطوة، يحتاج صاحب المشروع إلى إجراء دراسة مفصلة للقوى العاملة والسوق، ويشمل ذلك

تحليل مجموعة المواهب المتاحة للتوظيف، وتحديد المهارات والخبرات اللازمة لبدء التشغيل، وتحديد

استراتيجية التوظيف، ويعد فهم ديناميكيات السوق، مثل الحجم وإمكانات النمو والاتجاهات وتفضيلات

العملاء، أمرًا بالغ الأهمية أيضًا، وتساعد هذه الخطوة صاحب المشروع على اكتساب رؤى حول الموارد

المتاحة ومشهد السوق، والتي يمكن أن تساعد في التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار للشركة الناشئة.

فيما يلي بعض الجوانب الرئيسية التي يجب مراعاتها أثناء دراسة القوى العاملة والسوق:

#### 1. تحليل سوق العمل: يعد فهم سوق العمل أمرًا ضروريًا لأنه يؤثر بشكل مباشر على توافر وجودة

وتكلفة القوى العاملة للشركة الناشئة، يتضمن هذا التحليل تحديد اتجاهات سوق العمل ذات الصلة، مثل

الطلب على مهارات محددة، كما يتضمن تحديد تحديات سوق العمل المحتملة، مثل نقص المواهب، والفجوات في المهارات، ولوائح العمل، يساعد التحليل الشامل لسوق العمل في التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية.

**2. استراتيجية اكتساب المواهب:** بناءً على تحليل سوق العمل، تحتاج الشركة الناشئة إلى تطوير استراتيجية اكتساب المواهب، وهذا يشمل تحديد قنوات التوظيف، وأساليب تحديد المصادر، ومعايير الاختيار لتوظيف المواهب المناسبة، كما يتضمن تطوير استراتيجية تعويضات ومزايا تتماشى مع اتجاهات سوق العمل ومعايير الصناعة لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

**3. أبحاث السوق:** يعد إجراء أبحاث سوق شاملة أمرًا بالغ الأهمية لفهم السوق المستهدفة وديناميكياتها، ويتضمن ذلك تحديد الحجم وإمكانات النمو والاتجاهات وشرائح العملاء في السوق، كما يتضمن تحليل المنافسة، بما في ذلك نقاط قوتها وضعفها وحصتها في السوق، وتساعد أبحاث السوق الشركة الناشئة في تحديد فرص السوق واحتياجات العملاء والفجوات المحتملة التي يمكن الاستفادة منها لخلق ميزة تنافسية.

**4. تجزئة العملاء:** يعد فهم قطاعات العملاء في السوق المستهدفة أمرًا ضروريًا لاستراتيجيات التسويق والمبيعات الفعالة، ويتضمن ذلك تقسيم السوق بناءً على عوامل مثل التركيبة السكانية، والسلوكيات والتفضيلات والاحتياجات، كما يتضمن تحليل حجم قطاعات العملاء وإمكانات النمو والقوة الشرائية وأنماط الشراء. يساعد تقسيم العملاء الشركة الناشئة في تصميم منتجاتها وخدماتها وجهود التسويق لتلبية الاحتياجات والتفضيلات المحددة لشرائح العملاء المختلفة.

**5. التحليل التنافسي:** يعد تحليل المنافسة أمرًا بالغ الأهمية لتحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين الحاليين في السوق، ويتضمن ذلك تقييم منتجات المنافسين وخدماتهم وتسعيرهم واستراتيجيات التسويق وقاعدة العملاء، كما يتضمن تحديد الفرص والتهديدات المحتملة التي تشكلها المنافسة، ويساعد التحليل

التنافسي الشركة الناشئة في تطوير استراتيجيات لتمييز نفسها عن المنافسين، ووضع عروضها بشكل فعال، واكتساب ميزة تنافسية.

#### 6. استراتيجية الدخول إلى السوق: بناءً على أبحاث السوق والتحليل التنافسي، تحتاج الشركة الناشئة

إلى تطوير استراتيجية دخول السوق، وهذا يشمل تحديد قطاعات السوق المستهدفة، ووضع عروض الشركة الناشئة، واستراتيجيات التسعير، وقنوات التوزيع، والحملات التسويقية، وتحدد استراتيجية الدخول إلى السوق النهج الذي ستتبعه الشركة الناشئة لاختراق السوق وجذب العملاء واكتساب حصة في السوق.

#### رابعاً: تشخيص الفرص

تشخيص الفرص هو عملية لتقييم إمكانيات نجاح المشروع من خلال تحليل درجة التوافق بين الفكرة والفريق والسوق، وكلما زاد التداخل أو التقاطع بين هذه العناصر الثلاثة، زادت فرصة النجاح، من ناحية أخرى، إذا كان هناك تداخل محدود بين هذه المجالات، فقد تقل فرص النجاح، لذلك يجب على رواد الأعمال تقييم التقاطع بين هذه العناصر الثلاثة بعناية قبل بدء مشروع جديد، من خلال القيام بذلك، يمكنهم زيادة فرص نجاحهم من خلال التأكد من أن فكرتهم مناسبة تماماً لمهارات وخبرة فريقهم وأن هناك طلباً قوياً على المنتج أو الخدمة في السوق.

بعد نجاح المشروع في هذه الخطوة ينضم إلى المسرعة.

#### الفرع الثاني: الدراسة التقنية للمشروع

تتضمن الدراسة التقنية للمشروع تحليلاً مفصلاً لنموذج عمل المشروع، الخطة الاستراتيجية، الخطة التشغيلية والخطة التكتيكية، وبتخطيط وتنفيذ كل خطوة من هذه الخطوات بعناية، يمكن لفريق المشروع أن يكفل نجاح المشروع ويحقق النتائج المرجوة منه.

أولاً: نموذج العمل

نموذج العمل هو الأسلوب الذي سوف تتبعه الشركة الناشئة لخلق قيمة ما وتحقيق تلك القيمة على أرض الواقع والاستفادة منها، وذلك من خلال تحليل العناصر التالية:

### 1. الأنشطة الرئيسية key activities

وهي جميع الأعمال (المهام) التي يتم القيام بها حتى ينجح نموذج العمل، وتنقسم إلى أنشطة الإنتاج وأنشطة حل المشاكل.

### 2. القيم المقدمة Value provided

وهي المنفعة أو الفائدة التي سيحصل عليها العميل من الخدمة المقدمة.

### 3. شريحة العملاء Customer segment

وتتضمن شريحة العملاء تفصيل لجميع الأفراد الذين توجه لهم الخدمة من حيث كونهم (طبيعيين وإعتباريين، ذكور وإناث، والتوزيع الجغرافي لهم) وأبرز المنافسين وطبيعة المنافسة وتميز الخدمة.

### 4. قنوات التوزيع Channels

وهي كافة الطرق المعتمدة لإيصال الأنشطة الرئيسية إلى جميع الشرائح المستهدفة وذلك عبر قنوات التوزيع، وعلى قنوات التوزيع أن تعمل على تأدية هذه الوظائف: التوعية، التقييم، الشراء، التوصيل، وخدمة ما بعد البيع بكل كفاءة وفاعلية.

### 5. علاقة العملاء Customer relationships

تدرس هذه الجزئية من نموذج العمل العلاقة مع العملاء، طرق التواصل مع العملاء قبل تقديم الخدمة وطرق توطيد العلاقة معهم بعد تقديم الخدمة.

## 6. الموارد الأساسية Key resources

الأصول (المادية والعينية والبشرية والمالية) اللازمة لتجهيز وإنشاء وتقديم الأنشطة الرئيسية للعملاء.

## 7. الشراكات Key partners

وهم أطراف خارجية (جهات حكومية أو خاصة) يتم الاعتماد عليهم في تنفيذ بعض الأنشطة أو يتم

التعاقد معهم لتزويد بعض الموارد، بحيث لا غنى عن تلك الشراكات لإنجاح المشروع.

## 8. هيكل الإيرادات Revenue & Benefits

الدخل من تقديم الخدمة حيث تتدفق الإيرادات بعد تقديم الأنشطة الرئيسية لشريحة العملاء.

## 9. هيكل التكاليف cost structure

جميع التكاليف والمصاريف اللازمة لتشغيل المشروع المرسوم في نموذج العمل وتنفيذه بنجاح.

يعتبر نموذج العمل الوثيقة الأهم في بداية المشروع الريادي فبالإضافة لكونه وسيلة لتبسيط عملك،

فهو أيضا وسيلة تسهل تواصلك مع الآخرين (مرشدين، المستثمرين، وغيرهم) لتضمن شراكات مستقبلية

تحفز نمو شركتك الناشئة.

الجدول رقم (01): نموذج العمل

<p>الشراكات <b>Key partners</b> من هم الشركاء الرئيسيون؟ من هم الموردون الرئيسيون؟ ما هي الأنشطة الرئيسة التي سينفذها شركائنا؟ ما هي الموارد الرئيسة التي سنطلبها من شركائنا؟</p>	<p>الأنشطة الرئيسة <b>key activities</b> ما الأعمال التي نقدمها؟ ما الأعمال المدرة للدخل؟</p>	<p>القيم المقدمة <b>Value provided</b> ما هي القيم التي نضيفها للجمهور؟ أي مشاكل الجمهور نقوم بحلها؟ ما هي رغبات أو احتياجات الجمهور التي نشبعها أو نحققها؟</p>	<p>علاقة العملاء <b>Customer relationships</b> كيف سنتفاعل مع العملاء؟ كيف سنقوي علاقتنا بهم؟ ما الذي يميز علاقتنا بهم عن منافسينا؟ ما هي المنفعة من بناء هذه العلاقة؟</p>	<p>شريحة العملاء <b>Customer segment</b> من هو الجمهور المستهدف؟ ومن العملاء الذين سنخدمهم؟ ما هي شرائح العملاء؟ ومن هم عملائنا الأكثر أهمية؟ من هم أهم المنافسين؟ وما هي طبيعة المنافسة؟ وكيف نميز خدماتنا؟</p>
<p><b>Cost Structure</b> هيكل التكاليف ما هي أهم التكاليف؟ ما هي الموارد الرئيسة الأكثر تكلفة؟ ما هي الأنشطة الرئيسة الأكثر تكلفة؟</p>		<p><b>Revenue &amp; Benefits</b> هيكل الإيرادات ما هي المنتجات المدرة للدخل؟ ما هي الطرق المقترحة للدفع؟ وما هو نظام التسعير المقترح؟</p>		

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعطيات التي تم الحصول عليها من طرف المسرعة

## ثانياً: الخطة الاستراتيجية

التخطيط الاستراتيجي هو عملية يحدد فيها قادة المنظمة رؤيتهم للمستقبل ويحددون أهداف منظماتهم وغاياتها، وتشمل العملية تحديد التسلسل الذي ينبغي أن تتحقق فيه تلك الأهداف حتى تتمكن المنظمة من بلوغ رؤيتها المعلنة، ويمثل التخطيط الاستراتيجي عادةً أهدافاً متوسطة إلى طويلة الأجل تمتد من ثلاث إلى خمس سنوات، على الرغم من أنه يمكن أن يستمر لفترة أطول.

نتاج التخطيط الاستراتيجي هو خطة استراتيجية، يمكن مشاركة هذه الخطة وفهمها ومتابعتها بسهولة من قبل العديد من الأشخاص بما في ذلك الموظفين والعلماء وشركاء الأعمال والمستثمرين.

وتجري المنظمات تخطيطاً استراتيجياً دورياً للنظر في أثر تغير الأوضاع التجارية والصناعية والقانونية والتنظيمية، ويمكن تحديث وتنقيح خطة استراتيجية في ذلك الوقت لتعكس أي تغييرات استراتيجية.

### 1. أهمية إعداد الخطة الاستراتيجية

تحتاج المؤسسات إلى تحديد أهداف للعمل من أجلها، بشكل أساسي، الخطة الاستراتيجية هي خارطة طريق للوصول إلى أهداف المنظمة، بدون مثل هذا التوجيه، لا توجد طريقة لمعرفة ما إذا كانت الشركة تسير على الطريق الصحيح لتحقيق أهدافها.

### 2. خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية

تتم عملية التخطيط الاستراتيجي للمشاريع عبر هذه المراحل والخطوات:

◀ **مرحلة الإعداد:** العمل على جعل المؤسسة جاهزة للتخطيط الاستراتيجي وفي هذه الخطوة تتحدد مدى جاهزية المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي، هذه المرحلة تثير العديد من الأسئلة الهامة: هل المنظمة جاهزة

للتخطيط الاستراتيجي؟ ماذا تريد أن تتجز من خلال التخطيط الاستراتيجي؟ ما الذي تحتاج فعله حتى تصبح جاهزة؟ مواصفات وأعضاء وصلاحيات فريق التخطيط.

◀ **مرحلة التقدير:** تحديد أين كانت المؤسسة وأين أصبحت الآن وفي هذه الخطوة يتم تقدير تاريخ المؤسسة وهيكلها وثقافتها ونقاط القوة فيها ونقاط الضعف وكذلك تحديد الفرص والمخاطر، ويتعين عليها أن تطرح الأسئلة التالية: ما تفكير مجلس الإدارة والموظفين والعملاء وغيرهم (أصحاب المصلحة) حول الوضع الحالي؟ ما هي الطرق التي تحتاجها المنظمة لبناء قدراتها لتقديم خدمات أفضل؟ ما هي الموارد المالية؟ كيف يمكن تغيير بيئة العمل؟ هل تملك ما يكفي من الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية؟ هل يوجد لدى الموظفين المؤهلات الضرورية؟

◀ **مرحلة التصور:** إيجاد الرؤية، الرسالة، الأهداف، والقيم في هذه الخطوة الهامة ومن خلال عدد من الاجتماعات وجلسات العصف الذهني، يتم الوصول إلى العبارات الإرشادية للمؤسسة: الرؤية، الرسالة، الأهداف، والقيم ويتم إشراك جميع أصحاب المصلحة لتوضيح الأسباب الرئيسية لعملهم، وتأثيرها على المجتمع، ويجب أن تُطرح أسئلة مثل: لماذا نحن موجودون؟ ما هدفنا؟ ما هو الوضع الأمثل لوجودنا؟

◀ **مرحلة التكوين:** وتشمل مرحلة التكوين الخطوات التالية:

- **تحديد وحدات وخطوط العمل الرئيسية:** يتضمن ذلك تحديد المجالات الأساسية للأعمال التجارية التي تدر إيرادات وتشكل العمود الفقري للمنظمة.
- **تحديد وحدات الدعم:** إلى جانب وحدات وخطوط العمل الرئيسية، من المهم تحديد وحدات الدعم اللازمة لسير عمل المنظمة بسلاسة، ويمكن أن يشمل ذلك وظائف مثل الموارد البشرية والمالية وتكنولوجيا المعلومات.

● تحديد مؤشرات القياس الرئيسية: تتضمن هذه الخطوة التالية تحديد مؤشرات القياس الرئيسية لمختلف المحاور ذات الأهمية الحاسمة لنجاح الأعمال، وهذه تشمل صلب العمل، والموارد البشرية، والتسويق، والتمويل، وتكنولوجيا المعلومات، وخصائص المنافسين في هذه المحاور.

◀ **مرحلة التنفيذ:** هي أن يتم وضع الخطط موضع التنفيذ والعمل وفي هذه الخطوة يجب أن تقوم المؤسسة بإيجاد خطة (خطط) عمل / تشغيل سنوية وميزانيات مساندة لها ستسمح بجعل الخطة حقيقة قائمة في كل سنة، ويمكن عمل ذلك من خلال إيجاد الخطط التنفيذية.

### ثالثاً: الخطة التكتيكية

يستلزم التخطيط التكتيكي القيام بصورة منهجية بتحديد وجدولة جميع الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي، عادة ما تكون هذه الخطط أقصر من الأهداف الاستراتيجية، وعادة ما تنفذ إدارات الأقسام هذا النوع من الإعداد.

كقاعدة عامة، عادة ما تكون التكتيكات مرنة، يتناقض هذا مع الخطط الاستراتيجية، والتي عندما تغفل يمكن أن تلحق ضرراً كبيراً بالشركة، الخطط التكتيكية قابلة للتغيير وتسبب أضراراً طفيفة للمنظمة إذا ساءت الأمور.

إذا كانت الخطة الاستراتيجية لمدة خمس سنوات، فقد تكون الخطة التكتيكية لمدة عام واحد، بالمواءمة مع الخطة التنفيذية يعتمد الوقت المحدد على نوع العمل والوتيرة المطلوبة للتغيير، تختلف الخطط الاستراتيجية أيضاً عن الخطط التكتيكية لأن المهام عادة ما تنفذها فرق صغيرة، والتي تساهم بعد ذلك في الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية الشاملة للشركة.

### رابعاً: الخطة التنفيذية

هي مخطط لسلسلة الخطوات التي تحتاج إلى اتخاذها لتحقيق هدف المؤسسة، فالخطة التنفيذية تقسم عملية تحقيق الهدف الخاص بالمنظمة إلى مهام قابلة للتنفيذ محددة زمنياً (محددة المدة).

يجب أن تتضمن الخطة التنفيذية الفعالة التفاصيل التالية:

- ◀ وصف موجز للهدف؛
  - ◀ الجدول الزمني لإنجاز المهام؛
  - ◀ تسلسل المهام المراد تنفيذها؛
  - ◀ الموارد والتكاليف المطلوبة للمهام؛
  - ◀ تحديد الأشخاص أو الجهات المسؤولين عن إنجاز
  - ◀ نظام لتقييم التقدم الدوري المحرز.
- المهام؛

وبمجرد إعداد الخطة التنفيذية، تتم مراجعة التقدم بشكل دوري وإجراء التغييرات اللازمة عليها لتعكس التغييرات في الاستراتيجية والموقف.

## 1. أهمية الخطة التنفيذية

تعتبر الخطة التنفيذية مهمة لأنها تزيد من الفرص في تحقيق الأهداف، ويساعد وجود خطة على الاستعداد لأي شيء قد يحدث على طول الطريق أثناء العمل على تحقيق الأهداف، كما تمنح الخطة التنفيذية نظرة عامة على ما يمكن توقعه وكيفية التعامل مع العقبات على طول الطريق.

فيما يلي بعض الأسباب التي تجعل من الضروري وجود خطة تنفيذية:

- ◀ تمنح إحساساً واضحاً بالاتجاه؛
- ◀ تساعد على ترتيب الأولويات؛
- ◀ تساعدك على تتبع تقدم المشروع؛
- ◀ تجعل إدارة الفريق أسهل؛
- ◀ تحفز على الاستمرار في العمل؛
- ◀ تعطي أعضاء الفريق مؤشرات قياس الأداء.

## 2. مراحل إعداد الخطة التنفيذية

هناك عدة خطوات يجب اتباعها لكتابة خطة تنفيذية ناجحة تقود نحو تحقيق أهداف المنظمة بسرعة

وكفاءة:

وفيما يلي مراحل وخطوات إعداد الخطة التشغيلية:

### المرحلة الأولى: مرحلة التحليل

◀ **تحليل SWOT:** تضمن هذه المرحلة تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنظمة، ويساعد هذا التحليل على تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على نجاح الخطة التشغيلية.

### المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط

◀ **كتابة الأهداف:** بمجرد الانتهاء من تحليل SWOT، فإن المرحلة التالية هي كتابة الأهداف الرئيسية للخطة التنفيذية؛

◀ **تحديد الأهداف الذكية (SMART):** الخطوة التالية لوضع خطة تنفيذية هي تحويل الأهداف إلى أهداف ذكية (SMART) وهي تقنية مفيدة لتحديد الأهداف لأي مشروع، وترمز SMART إلى الحروف الأولى من 5 كلمات هي: (محدد: Specific)، (قابل للقياس: Measurable)، (قابل للتحقيق: Achievable)، (ذو صلة، Relevant) و (Time-Bound: مقيد زمنياً).

### المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ

◀ **توزيع المهام على الأشهر:** تقسيم الأنشطة والمهام المطلوبة لتحقيق الأهداف إلى خطط شهرية؛

◀ **توزيع المهام على الأفراد:** إسناد مهام محددة إلى الأفراد أو الأفرقة؛

◀ **تنسيق المهام:** ضمان تزامن وتنسيق جميع الأنشطة لتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

## المرحلة الرابعة: الرصد والتقييم

◀ رصد التقدم المحرز: تتبع التقدم المحرز بانتظام نحو تحقيق الأهداف؛

◀ تقييم الأداء: إجراء تقييمات منتظمة لتقييم فعالية الخطة التشغيلية؛

◀ تعديل الخطة: تعديل الخطة التنفيذية حسب الحاجة للتكيف مع التغيرات في بيئة المؤسسة أو أهدافها.

وإجمالاً، فإن إعداد الخطة التشغيلية عملية مستمرة تتطلب رسداً وتقييماً وتعديلاً مستمراً لضمان نجاح المؤسسة الناشئة.

## الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي

يشير الهيكل التنظيمي إلى توضيح مختلف الأدوار والمسؤوليات والعلاقات الموجودة داخل المنظمة، ومن الضروري أن يكون لدى أي مؤسسة هيكل تنظيمي جيد يحدد كيفية إنجاز العمل، وكيف تتفاعل مختلف أجزاءها مع بعضها البعض.

### أولاً: مراجعة عقد الشركاء

عقد شركاء بدء التشغيل هو مستند قانوني يحدد شروط وأحكام العلاقة بين مؤسسي الشركة الناشئة، الغرض من العقد هو تحديد أدوار ومسؤوليات كل شريك، وملكية وتوزيع أصول الشركة وأرباحها، وعمليات صنع القرار وتسوية النزاعات.

وفيما يلي بعض العناصر الرئيسية التي ينبغي إدراجها في عقد شركاء بدء التشغيل:

1. وصف الأعمال: وصف واضح للأعمال، بما في ذلك غرضها ومهمتها وأهدافها.

2. الملكية: بيان النسبة المئوية للملكية لكل شريك في الشركة.

3. **المساهمات الرأسمالية:** مبلغ وطبيعة مساهمة كل شريك في بدء التشغيل، مثل النقد أو الممتلكات أو الخدمات المقدمة.

4. **الإدارة وصنع القرار:** مسؤوليات وسلطة صنع القرار لكل شريك، وكذلك عملية اتخاذ القرارات التجارية الهامة.

5. **توزيع الأرباح والخسائر:** خطة لكيفية توزيع الأرباح والخسائر بين الشركاء.

6. **الحل:** عملية حل الشراكة وكيفية توزيع أي أصول متبقية.

7. **عدم المنافسة وعدم الإفصاح:** أحكام لحماية الملكية الفكرية للشركة والمعلومات السرية، بما في ذلك اتفاقيات عدم المنافسة وعدم الإفصاح.

8. **تسوية المنازعات:** عملية لتسوية المنازعات التي قد تنشأ بين الشركاء، مثل الوساطة أو التحكيم.

### ثانياً: مراجعة عقود العمل

عقد العمل هو اتفاق موقع بين الموظف والمؤسسة، وهو يحدد حقوق ومسؤوليات الطرفين: العامل والشركة، وبشكل أكثر تحديداً، يمكن أن يشمل عقد العمل ما يلي:

1. **مسؤوليات الوظيفة:** يحدد هذا الواجبات والمسؤوليات الوظيفية التي يُتوقع من الموظف القيام بها في دوره.

2. **مكان العمل:** يحدد هذا الموقع الفعلي الذي سيقوم فيه الموظف بعمله، مثل المكتب أو المصنع أو العمل عن بُعد.

3. **مدة العقد:** يشير هذا إلى طول المدة التي يكون فيها عقد العمل سارياً، والتي يمكن أن تكون محددة المدة أو جارية.

4. **ساعات العمل:** يفصل هذا ساعات العمل المتوقعة في اليوم أو الأسبوع أو الشهر، وكذلك أي متطلبات للعمل الإضافي.

5. **الإجازات والعطل:** يحدد هذا عدد الإجازات المدفوعة الأجر وأيام الإجازات التي يحق للموظف الحصول عليها كل عام.

6. **الراتب:** يشمل ذلك حزمة تعويضات الموظف، بما في ذلك الراتب الأساسي والمكافآت وأي مزايا.

7. **الأهداف:** يحدد ذلك الأهداف والغايات التي يتوقع أن يحققها الموظف أثناء عمله، وكيفية تقييم أدائه.

8. **شروط العمل:** يشمل ذلك أي أحكام وشروط إضافية في عقد العمل، مثل شروط عدم التنافس، أو اتفاقات السرية، أو متطلبات فترة الاختبار.

9. **إلغاء العقد:** يحدد ذلك الظروف التي يمكن لأي من الطرفين في ظلها إنهاء عقد العمل، وفترة الإشعار المطلوبة، والتعويضات المترتبة عن ذلك.

## ثانيا: إنشاء الهيكل التنظيمي

يتم تصميم الهيكل لتنظيمي الخاص بالمؤسسة وفق هذه الخطوات:

1. **تحديد المهام:** يشمل ذلك تحديد جميع المهام التي يتعين القيام بها داخل المنظمة لتحقيق أهدافها،

يمكن تجميع هذه المهام في أقسام وظيفية مثل التسويق والتمويل والعمليات والموارد البشرية، وينبغي أن يكون لكل مجال وظيفي فهم واضح لمسؤولياته ومهامه.

2. **الوسائل اللازمة لإنجاز المهام:** بمجرد تحديد المهام، تحتاج المنظمة إلى تحديد الموارد والوسائل

اللازمة لإنجاز تلك المهام، ويشمل ذلك تحديد ما يلزم من الموظفين والمعدات والتكنولوجيا والموارد الأخرى اللازمة لكل مجال وظيفي.

**3. تفويض السلطة والصلاحيات:** بمجرد تحديد المهام والموارد، تحتاج المنظمة إلى تفويض السلطة والصلاحيات للأفراد أو الإدارات لتنفيذ المهام، وينطوي ذلك على تحديد التسلسل الهرمي لصنع القرار والسلطة داخل المنظمة، ويشمل أيضا تحديد أدوار ومسؤوليات كل منصب في المنظمة وإقامة علاقات اتصال بينها.

#### الفرع الرابع: الدراسة المالية

تعتبر الدراسة المالية للمؤسسة الناشئة من أهم الدراسات التي يجب إجراؤها قبل بدء أي مشروع تجاري أو استثماري، حيث تهدف إلى تحديد جوانب مالية مهمة مثل التكلفة الإجمالية للمشروع والإيرادات المتوقعة، وتحديد إذا ما كان مشروع المؤسسة الناشئة سيحقق أرباحاً أم لا.

وتشمل الدراسة المالية العديد من الجوانب المهمة، مثل:

- ◀ تحليل التكاليف والإيرادات المتوقعة للمشروع.
- ◀ تحليل الأرباح والخسائر المحتملة للمشروع.
- ◀ تقدير الاستثمارات اللازمة لإقامة المشروع.
- ◀ تقدير الحاجة لتمويل إضافي ومصادر التمويل المحتملة.
- ◀ تحديد فترة استرداد رأس المال المستثمر في المشروع.
- ◀ تقييم جدوى المشروع من الناحية المالية وتحديد مدى تحقيقه للأهداف المالية.

وتعتمد الدراسة المالية للمشروع على العديد من المصادر المختلفة، مثل البيانات المالية والدراسات السابقة للمؤسسات المماثلة، والاستشارات المالية والمحاسبية، والأدوات المالية والإحصائية المختلفة.

كما أن اختيار المحاسب هو جزء مهم جداً من الدراسة المالية للشركة الناشئة، حيث يمكن أن يساعد المحاسب في إعداد القوائم المالية الأساسية وفهم الجوانب المالية المختلفة للشركة، والتأكد من التزامها بالقوانين والتشريعات المحاسبية المختلفة.

### الفرع الخامس: الدراسة القانونية:

تعتبر خطوة أساسية في عملية تنفيذ أي مشروع، وهو ينطوي على دراسة الجوانب والشروط القانونية التي يجب الوفاء بها لضمان العمل في إطار القوانين واللوائح المعمول بها، وتشمل الدراسة القانونية للمشروع عموماً الخطوات التالية:

**1. تحديد الإطار القانوني:** تتمثل الخطوة الأولى في إجراء دراسة قانونية في تحديد الإطار القانوني الذي يحكم المشروع، وقد يشمل ذلك القوانين واللوائح والسياسات الوطنية أو الإقليمية أو الدولية التي تنطبق على المشروع.

**2. تحليل المتطلبات القانونية:** بمجرد تحديد الإطار القانوني، ستشمل الدراسة القانونية تحليل المتطلبات القانونية التي يجب استيفاؤها، وقد يشمل ذلك الإجراءات القانونية ومتطلبات التسجيل والتصاريح والتراخيص والضرائب وقوانين العمل واللوائح البيئية والالتزامات القانونية الأخرى.

**3. تقييم المخاطر القانونية:** تتضمن دراسة قانونية أيضاً تقيماً للمخاطر القانونية المحتملة المرتبطة بالمشروع، وقد يشمل ذلك تحديد الطعون القانونية المحتملة أو المنازعات أو المسؤوليات التي قد تنشأ ووضع استراتيجيات للتخفيف من هذه المخاطر.

**4. الهيكلة القانونية:** أخيراً، قد تنطوي دراسة قانونية على هيكلة المشروع بطريقة تحمي المشروع من المخاطر القانونية المحتملة، وقد يشمل ذلك اختيار هيكل الكيان القانوني المناسب، وصياغة العقود والاتفاقات، وضمان الامتثال للمتطلبات القانونية المنطبقة طوال دورة حياة المشروع.

## الفرع السادس: إطلاق النموذج المبدئي للمشروع

يعد إطلاق النموذج الأولي مرحلة مهمة في تطوير منتج أو خدمة جديدة، لأنه يمثل أول تمثيل ملموس للمشروع على أرض الواقع ويسمح لفريق المشروع باختبار وظائف المنتج أو الخدمة وقابليتها للاستخدام وجاذبيتها العامة، مع جمع التعليقات من المستخدمين المحتملين وأصحاب المصلحة.

فيما يلي بعض الخطوات التفصيلية التي ينطوي عليها إطلاق النموذج الأولي:

- 1. تحديد أهداف النموذج الأولي:** تتمثل الخطوة الأولى في تحديد أهداف النموذج الأولي بوضوح، ويشمل ذلك تحديد السمات والوظائف التي ينبغي إدراجها في النموذج الأولي، وكذلك الأهداف التي ينبغي أن يحققها.
- 2. تطوير النموذج الأولي:** بمجرد تحديد الأهداف، فإن الخطوة التالية هي تطوير النموذج الأولي، يمكن القيام بذلك باستخدام طرق مختلفة، يجب تصميم النموذج الأولي لتوفير تمثيل أساسي للمنتج أو الخدمة، مع كونه وظيفيًا بما يكفي لاختبار أدائه وقابليته للاستخدام.
- 3. اختبار النموذج الأولي:** بمجرد تطوير النموذج الأولي، يجب اختباره من قبل الجمهور المستهدف لجمع التعليقات حول وظيفته وقابليته للاستخدام وجاذبيته الشاملة، يمكن القيام بذلك من خلال اختبار المستخدم أو الاستطلاعات، يمكن بعد ذلك استخدام هذه التعليقات لتحسين النموذج الأولي وتحسين أدائه.
- 4. صقل النموذج الأولي:** بناءً على التعليقات التي تم جمعها من الاختبار، يجب تحسين النموذج الأولي لتحسين أدائه ومعالجة أي مشكلات أو تحديات تم تحديدها، قد يتضمن ذلك إضافة، أو إزالة الميزات أو تعديل التصميم أو تحسين تجربة المستخدم الإجمالية.

**5. إطلاق النموذج الأولي:** بمجرد تحسين النموذج الأولي، يمكن إطلاقه لجمهور محدود لمزيد من الاختبار والتعليقات، يمكن أن يساعد هذا في التحقق من جدوى المشروع والنجاح المحتمل في السوق، ويمكن إجراء هذا الإطلاق من خلال إطلاق ناعم أو إصدار محدود أو برنامج تجريبي مغلق.

### الفرع السابع: مرحلة تقييم المشروع

تمثل مرحلة تقييم المشروع مرحلة هامة في دورة حياة أي مشروع، وهو ينطوي على تقييم النجاح العام للمشروع وتحديد مجالات التحسين، والغرض من هذه المرحلة هو ضمان تحقيق المشروع لأهدافه وتحقيق النتائج المرجوة.

وفيما يلي الخطوات الرئيسية التي تنطوي عليها مرحلة تقييم المشاريع:

- 1. تحديد معايير التقييم:** تتمثل الخطوة الأولى في تحديد المعايير التي ستستخدم لتقييم المشروع، ويشمل ذلك تحديد أهداف المشروع والنتائج المتوقعة ومؤشرات الأداء.
- 2. جمع البيانات:** الخطوة التالية هي جمع البيانات عن المشروع، يمكن القيام بذلك من خلال طرق مختلفة مثل الاستطلاعات أو المقابلات أو الملاحظات، وينبغي تحليل البيانات المجمعة لتحديد ما إذا كان المشروع قد حقق أهدافه وحقق النتائج المرجوة.
- 3. تحليل البيانات:** بمجرد جمع البيانات، يجب تحليلها لتحديد نجاح المشروع، وينطوي ذلك على مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة وتحديد أي تناقضات، وينبغي أن ينظر التحليل أيضا في أداء المشروع في ضوء معايير التقييم.
- 4. تحديد مواطن القوة والضعف:** استنادا إلى تحليل البيانات، ينبغي تحديد مواطن القوة والضعف في المشروع، وهذا يشمل تحديد ما نجح بشكل جيد وما يمكن تحسينه في المشاريع المستقبلية.

**5. وضع توصيات:** تتمثل الخطوة الأخيرة في وضع توصيات لتحسين المشروع، وينطوي ذلك على تحديد

إجراءات محددة يمكن اتخاذها لمعالجة نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة في المشروع، وينبغي أن

تكون هذه التوصيات عملية وقابلة للتنفيذ.

وباختصار، فإن مرحلة تقييم المشروع تشكل جزءا حاسما من أي مشروع، وهو ينطوي على تقييم النجاح

العام للمشروع وتحديد مجالات التحسين وتشمل الخطوات التي تنطوي عليها هذه المرحلة تحديد معايير

التقييم، وجمع البيانات، وتحليل البيانات، وتحديد مواطن القوة والضعف.

### الفرع الثامن: مرحلة تخريج المشروع من الحاضنة

تشير مرحلة تخريج المشروع من الحاضنة إلى المرحلة النهائية من عملية الحضانة حيث يعتبر المشروع

قد وصل إلى مستوى النضج وهو جاهز للانطلاق إلى السوق ككيان مستقل، والهدف من هذه المرحلة هو

إعداد المشروع للنجاح في دخول الأسواق وضمان استدامته على المدى الطويل، فيما يلي الخطوات الرئيسية

التي تنطوي عليها مرحلة تخريج مشروع من حاضنة:

**1. تخطيط الأعمال:** تتمثل الخطوة الأولى في مرحلة التخرج في وضع خطة عمل شاملة للمشروع، يتضمن

ذلك تحديد أهداف المشروع، وتحديد العملاء المستهدفين، وتطوير استراتيجية تسويق.

**2. الإجراءات القانونية:** تتمثل الخطوة التالية في استكمال جميع الإجراءات القانونية اللازمة لإنشاء المشروع

ككيان مستقل، ويشمل ذلك تسجيل الأعمال التجارية، والحصول على التراخيص والتصاريح، وضمان

الامتثال لجميع المتطلبات التنظيمية.

**3. بناء الفريق:** تتمثل الخطوة الثالثة في بناء فريق قوي ومتقاني لدعم المشروع، وهذا يشمل توظيف

المواهب المناسبة، وتطوير ثقافة تنظيمية قوية، وتوفير فرص التدريب والتطوير لأعضاء الفريق.

**4. التمويل والاستثمار:** تتمثل الخطوة الرابعة في تأمين التمويل والاستثمار اللازمين لإطلاق المشروع في السوق، وهذا يشمل تحديد المستثمرين المحتملين، وعرض المشروع عليهم، والتفاوض على شروط التمويل معهم.

**5. الإطلاق:** الخطوة الأخيرة هي إطلاق المشروع في السوق، يتضمن ذلك تنفيذ استراتيجية التسويق، وبناء الوعي بالعلامة التجارية، وإنشاء قاعدة عملاء قوية، كما يشمل الرصد والتقييم المستمرين لضمان بقاء المشروع قابلاً للاستمرار ومستداماً على المدى الطويل.

وتتضمن مرحلة الخروج من مشروع من حاضنة وضع خطة عمل شاملة، واستكمال جميع الإجراءات القانونية اللازمة، وبناء فريق قوي، وتأمين التمويل والاستثمار، وإطلاق المشروع.

### المطلب الثاني: دراسة حالة مرافقة مؤسسة ناشئة

قصد التعرف أكثر على النتائج التي تحققت مسرعة الأعمال أما فونديشن رفقة المؤسسات الناشئة التي تتولى مرافقتها، تم التعرف عن قرب على نموذجين من المؤسسات التي استقادت من المرافقة.

#### النموذج الأول: مؤسسة تعليمية خاصة

قامت مسرعة الأعمال أما فونديشن بمرافقة مؤسسة تعليمية خاصة فكانت النتائج كما يلي:

**الجدول رقم (02):** مقارنة أداء مؤسسة تعليمية قبل وبعد المرافقة من طرف المسرعة

معايير قياس الأداء	قبل المرافقة	بعد المرافقة
01 عدد الأفواج الدراسية	18 فوج تعليمي خلال كامل الموسم الدراسي	24 فوج تعليمي أثناء الموسم الدراسي
02 اكتمال الأفواج	عدد معتبر من الأفواج التعليمية لم تستكمل العدد المطلوب من	جل الأفواج التعليمية مكتملة

	الطلاب		
03	التواصل الدوري مع الأولياء	تواصل ضعيف مع الأولياء	لقاءات الأولياء والأمهات وبرامج للطلبة
04	الأنشطة اللاصفية	غياب الأنشطة اللاصفية	نشاط على الأقل في كل شهر (معرض، دورة، ..)
05	أنشطة العطل والإجازات	برامج قليلة وغير جذابة للطلاب	برامج متنوعة للعطل
06	الطاقم التعليمي	طاقم بـ 20 أستاذ وإداري	طاقم بـ 34 أستاذ وإداري

**المصدر:** من إعداد الطلبة بناء على المعطيات المقدمة من طرف المسرّعة

من خلال النتائج التي تم تقديمها، يمكن أن نلاحظ ما يلي:

أولاً، يبدو أن المسرّعة قد قدمت توصيات فعالة للمؤسسة التعليمية، حيث يشير تزايد عدد الأفواج التعليمية المكتملة والنشاطات الشهرية إلى أن المؤسسة التعليمية قد تمكنت من الالتزام بتوصيات المرافقة بشكل جيد.

ثانياً، يبدو أن المؤسسة التعليمية قد اتخذت إجراءات مهمة للتفاعل مع المجتمع المحيط بها، حيث يتضمن ذلك اللقاءات مع الأولياء والأمهات والبرامج الخاصة بالطلبة، وهذا يعكس اهتماماً بتوطيد العلاقات مع المجتمع المحلي.

ثالثاً، يتضح أن الشركة الناشئة تولي اهتماماً بالتنوع في البرامج التي تقدمها، حيث توجد برامج متنوعة للعطل، وهذا يعزز فرص الطلبة في تعلم مهارات جديدة وتطوير قدراتهم بشكل شامل.

رابعاً، يلاحظ أن المؤسسة التعليمية تعمل بفريق كبير يتألف من 34 أستاذ وإداري، مما يشير إلى أنها تعتمد على قاعدة قوية من الموارد البشرية والتي يمكن أن تدعم نجاح المؤسسة في المستقبل.

بشكل عام، يبدو أن المؤسسة التعليمية قد تمكنت من الالتزام بتوصيات المرافقة بشكل جيد وتحقيق العديد من النتائج الإيجابية، وهذا يعزز فرص نجاحها في المستقبل.

### النموذج الثاني: شركة صناعة أغذية ناشئة

قامت مسرعة الأعمال أما فونديشن بمرافقة شركة صناعة أغذية ناشئة فكانت النتائج كما يلي:

**الجدول رقم (03):** مقارنة أداء شركة صناعة أغذية ناشئة قبل وبعد المرافقة من طرف المسرعة

معايير قياس الأداء	قبل المرافقة	بعد المرافقة
01	محدود	استغلال العديد
02	منعدمة	الفوز بجائزة وطنية للمؤسسات الناشئة
03	حلول قليلة ومحدودة	الوصول إلى حل لأغلب التحديات
04	قليلة (3 منتجات)	متعددة ومتنوعة (6 منتجات)
05	قليلة	وفيرة
06	مرتفعة	منخفضة
07	منخفضة	مرتفعة

**المصدر:** من إعداد الطلبة بناء على المعطيات المقدمة من طرف المسرعة

كما نلاحظ، تحسن أداء الشركة الناشئة عبر مقاييس متعددة بعد الحصول على مرافقة المسرع، كانت قادرة على استغلال العديد من الفرص والامتيازات المقدمة من طرف الدولة لأصحاب المؤسسات الناشئة التي كان صاحب الشركة جاهلاً عنها، مما أدى إلى زيادة تنوع منتجاتها وكمياتها، كما تمكنوا من إيجاد حلول للعديد من التحديات، وتقليل نسبة المنتجات الفاسدة، كل ذلك ساهم في زيادة نسبة أرباح الشركة،

بالإضافة إلى ذلك، تمكنوا من الفوز بجائزة وطنية للمؤسسات الناشئة، التي ساهمت بقدر كبير في التعريف بالشركة على المستوى الوطني كما نالت بذلك المزيد من التقدير والفرص في المستقبل.

خاتمة

## خاتمة

يعد موضوع المؤسسات الناشئة من أهم الموضوعات التي تشغل حيزا كبيرا فيما يتعلق بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية في الجزائر، أمام هذا الدور المهم كان من الضروري البحث عن تقنيات جديدة تتولى هذا النوع من المؤسسات ومن بينها مسرعات الأعمال التي تتبنى المؤسسات الناشئة لتصبح قادرة على النماء ومؤهلة للمستقبل ومزودة بآليات النجاح. لتصبح قادرة على التطور والنمو، وتتمتع بالمقومات اللازمة لتحقيق النجاح.

كما أظهرت مسرعة الأعمال أما فونديشن دورا هامًا يمكن أن تُلعبه في النهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الجزائري، بالنظر إلى الأهداف التي أنشأت من أجلها ومحاور التنمية المستقبلية وكذا الإنجازات المحققة إلى حد الآن بعد أن ساهمت في تحسين وتطوير جودة أداء المؤسسات المستفيدة من خدماتها.

### نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: إن آليات وإجراءات مسرعات الأعمال أما فونديشن تتضمن تقديم الدعم العملي والتوجيهات اللازمة للمؤسسات الناشئة لتسريع نموها وتحقيق النجاح في السوق، ويتضمن ذلك توفير الخبرات والمعرفة اللازمة للتعامل مع تحديات السوق.

أما بالنسبة لفرضية الثانية، فإن مسرعات الأعمال أما فونديشن تعمل على توفير الأدوات والموارد اللازمة للمؤسسات الناشئة من خلال تقديم المساعدة وتسهيل الوصول إلى الدعم المالي والتقني واللوجستي، وكذلك توفير الدعم في مجالات مثل التسويق والاتصالات والتدريب والتطوير المؤسسي، وغيرها من الخدمات التي تساعد على تحقيق نمو المؤسسة الناشئة وتحسين أدائها.

## النتائج الأساسية:

من أهم النتائج المستخلصة من هذا البحث هي:

◀ تعتبر مسرعات الأعمال مجموعة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة توفرها لدعم المؤسسات الناشئة.

◀ عند التفكير في بدء نشاط مؤسسة ناشئة، تكون مرحلة الإنشاء حاسمة وتتكون من أربع خطوات رئيسية، تتمثل الخطوة الأولى في تقييم الفكرة، والتي تتضمن تقييم جدواها وتفردها وقابلية توسعها واستدامتها، تتضمن الخطوة الثانية تحليل علاقة صاحب المشروع بالفكرة ومدى تمكنه فيها، كما تقييم مهاراته وخبراته كرائد أعمال، تتطلب الخطوة الثالثة دراسة مفصلة للقوى العاملة والسوق، بما في ذلك تحليل سوق العمل واستراتيجية اكتساب المواهب، أخيرًا، تتمثل الخطوة الرابعة في إنشاء خطة عمل تحدد رؤية الشركة الناشئة وأهدافها واستراتيجياتها وخططها المالية.

◀ تتضمن الدراسة التقنية للمشروع تحليلاً مفصلاً لنموذج عمل المشروع، الخطة الاستراتيجية، الخطة التشغيلية والخطة التكتيكية، وبتخطيط وتنفيذ كل خطوة من هذه الخطوات بعناية، يمكن لفريق المشروع أن يكفل نجاح المشروع ويحقق النتائج المرجوة منه.

◀ يشير الهيكل التنظيمي إلى توضيح مختلف الأدوار والمسؤوليات والعلاقات الموجودة داخل المنظمة، ومن الضروري أن يكون لدى أي مؤسسة هيكل تنظيمي جيد يحدد كيفية إنجاز العمل، وكيف تتفاعل مختلف أجزاءها مع بعضها البعض.

◀ يعد إطلاق النموذج الأولي مرحلة مهمة في تطوير منتج أو خدمة جديدة، حيث يسمح لفريق المشروع باختبار وظائفها وقابليتها للاستخدام وجاذبيتها العامة، وجمع التعليقات من المستخدمين المحتملين، وتقييم المشروع أيضًا مهم في دورة حياة أي مشروع، فهو يهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف وتحديد

مجالات التحسين، وتخرج المشروع من الحاضنة ليصبح جاهزاً لدخول الأسواق وضمان استدامته على المدى الطويل.

### توصيات واقتراحات:

من أجل تفعيل دور مسرعات الأعمال في مرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر ينبغي الأخذ بالتوصيات الآتية:

تحتاج الحكومة الجزائرية إلى خلق بيئة تنظيمية داعمة تشجع ريادة الأعمال وتسهل نمو المؤسسات الناشئة. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق توفير الحوافز الضريبية، وتبسيط الإجراءات البيروقراطية، وإنشاء إطار قانوني يحمي مصالح منظمي المشاريع.

يعد تطوير النظام البيئي القوي الذي يشمل الحاضنات والمسرعات وأصحاب رؤوس الأموال وغيرها من خدمات الدعم أمراً ضرورياً لنمو المؤسسات الناشئة، يمكن للحكومة تشجيع تطوير مثل هذا النظام البيئي من خلال توفير التمويل والمساعدة التقنية والموارد الأخرى.

يعد الحصول على التمويل أمراً حاسماً لنجاح المشاريع الناشئة، يمكن أن تساعد مسرعات الأعمال من خلال توفير الوصول إلى التمويل الأولي ورأس المال الاستثماري وأشكال التمويل الأخرى، يمكن للحكومة أيضاً أن تلعب دوراً من خلال تقديم المنح والقروض للمؤسسات الناشئة.

التوجيه والتدريب ضروريان لنمو المؤسسات الناشئة، يمكن لمسرعات الأعمال تقديم خدمات التوجيه والتدريب لمساعدة رواد الأعمال على تطوير مهاراتهم وتنمية أعمالهم، يمكن للحكومة أيضاً توفير برامج تدريبية لمساعدة رواد الأعمال على تطوير مهاراتهم ومعارفهم.

يعد الوصول إلى الأسواق أمراً حاسماً لنجاح المشاريع الناشئة، يمكن أن تساعد مسرعات الأعمال رواد الأعمال في تسهيل الوصول إلى الأسواق وربطهم بالعملاء المحتملين، يمكن للحكومة أيضاً المساعدة من خلال إنشاء اتفاقيات تجارية وتقديم الدعم للتصدير، ومن خلال إقامة المعارض.

### آفاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة نجد أن الموضوع موسع على عدة مجالات أخرى للبحث فيه، وفي المقابل تتجه الجزائر إلى زيادة الاهتمام بمسرعات الأعمال ودورها في تنشيط الاقتصاد الوطني وهذا ما يفتح آفاق أخرى للبحث، نذكر منها:

- ◀ تأثير مسرعات الأعمال على النمو الاقتصادي؛
- ◀ دور مسرعات الأعمال في تعزيز الابتكار؛
- ◀ تأثير مسرعات الأعمال على خلق فرص العمل والنمو الاقتصادي.

## التهميش:

تمت المقابلة مع الأستاذ د. عبد الوهاب خطارة مدير مؤسسة أما فونديشن، من خلالها تم تحرير معطيات

المبحث الثاني المتمثل في مرافقة مؤسسة أما فونديشن للمؤسسات الناشئة.