



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مكملة لمقتضيات نيل شهادة ماستر أكاديمي في الإدارة المالية

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

الموضوع:

إدارة مخاطر المشاريع الناشئة في الجزائر

"دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية"

تحت إشراف الأستاذ:

- د. بن قطاف احمد

من إعداد الطالب:

• روابح بومدين نجيب

السنة الجامعية: 2020-2021.





UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI  
BORDJ BOU ARRERIDJ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI  
BORDJ BOU ARRERIDJ

مذكرة مكملة لمقتضيات نيل شهادة ماستر أكاديمي في الإدارة المالية

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

الموضوع:

إدارة مخاطر المشاريع الناشئة في الجزائر

"دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية"

تحت إشراف الأستاذ:

- د. بن قطاف احمد

من إعداد الطالب:

• روابح بومدين نجيب

السنة الجامعية: 2020-2021.





# تشكر وعرفان

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم  
نحمد الله حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة، نعمة العلم  
أتقدم بالشكر للمولى عز وجل على حسن توفيقه لى لإتمام هذا العمل المتواضع،  
لقوله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم".

يقول صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"  
من منطلق هذا الحديث الشريف أتفضل بشكري الخاص إلى:  
الأستاذ الدكتور المشرف: أحمد بن قطفه

وأقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان لما تفضل به من إشرافه على  
هذا العمل وتعمده بتوجيهاته القيمة وتصويباته السديدة  
جزاك الله عني كل الخير وفقك الله.

كما أتقدم بالشكر إلى من ساهم معي في إنجاز هذا العمل المتواضع  
واخص بالذكر خطيبتي ياسمين بوعريسي

كما لا ننسى تقديم الشكر لمديرة وعمال الوكالة الوطنية  
للدعم وتنمية المقاولاتية لبرج بوعريسي  
على المعلومات والمساعدات التي قدموها لنا.

لنسأل الله العظيم أن يرزقنا وجميع المسلمين حسن الخاتمة.

# إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل إليه لولا فضل الله علينا:

أهدي عملي هذا

إلى التي ممما قالت وممما فعلت فلن أصيب ذرة مما فعلته من أجلي،

من تفرح لفرحي وتتألم لألمي إلى عمتي حبيبة الغالية.

إلى هدية الرحمن و بحر العنان وبر الأمان، إلى من تحب قدميها الجنان،

أمي العزيزة.

إلى من حصد الأشواق عن دربي لي مهد لي طريق العلم،

أبي الغالي

ستبقى كلماتك نجوم أهدني بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.

إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق نحو النجاح والإبداع

خطيبتي ياسمين بوعيسى

التي أكن لها كل الاحترام والتقدير والتي

لولاها لما وصلت إلى هذه النقطة أقدم لها جزيل الشكر

متمنيا لها النجاح والتوفيق حفظك الله لي.

إلى من ترعرعت بينهم وتقاسمت معهم الحياة حلوها ومرها أختي

وإخوتي الأعمام

إلى زوجات إخوتي وبناتهم تسنيم وإيناس

أتمنى من المولى عز وجل أن ينير دروبكم ويحقق أمانكم.

إلى ابن عمي وصديقي إسلام رواج.

إلى أسرة الحماية المدنية.

إلى كل من تحضر في القلب وغاب عن اللسان لكثرة الأتخبات

فهرس

المحتويات

الصفحة	الفهرس
	الشكر
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ- ط	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل نظري للمشاريع الناشئة وإدارة المخاطر
11	تمهيد
12	المبحث الأول: الإطار النظري للمشاريع الناشئة
12	المطلب الأول: ماهية المشاريع الناشئة
12	أولاً: مفهوم المشاريع الناشئة
13	ثانياً: الفرق بين المشاريع الناشئة والمشاريع الصغيرة
16	المطلب الثاني: دورة حياة المشاريع الناشئة ومصادر تمويلها
16	أولاً: دورة حياة المشاريع الناشئة
18	ثانياً: مصادر تمويل المشاريع الناشئة
20	المطلب الثالث: مميزات المشاريع الناشئة
22	المطلب الرابع: المعوقات التي تواجه المشاريع الناشئة ومتطلبات نجاحها
22	أولاً: المعوقات التي تواجه المشاريع الناشئة
23	ثانياً: متطلبات نجاح المشاريع الناشئة
27	المبحث الثاني: إدارة مخاطر المشاريع الناشئة
27	المطلب الأول: ماهية إدارة المخاطر



27	أولاً: مفهوم المخاطر
29	المطلب الثاني: أقسام المخاطرة
29	أولاً: باعتبار العموم والخصوص
30	ثانياً: باعتبار ملازمتها للنشاط الاقتصادي وعدمه
30	ثالثاً: باعتبار النشاط الاستثماري الممارس
33	المطلب الثالث: أهداف وخطوات إدارة المخاطر
33	أولاً: أهداف إدارة المخاطر
34	ثانياً: خطوات إدارة المخاطر
36	المطلب الرابع: قواعد وأساليب إدارة المخاطر
36	أولاً: قواعد إدارة المخاطر
38	ثانياً: أساليب إدارة المخاطر
40	خلاصة
	الفصل الثاني: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية
42	تمهيد
43	المبحث الأول: تقديم للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
43	المطلب الأول: مفهوم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وهيكلها التنظيمي
43	أولاً: نشأة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
43	ثانياً: تعريف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
44	ثالثاً: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
45	المطلب الثاني: شروط منح التمويل والإعفاءات الممنوحة من طرف الوكالة
45	أولاً: شروط منح التمويل
46	ثانياً: الإعفاءات الممنوحة من طرف الوكالة

46	ثالثا: الإعانات المالية التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
47	المطلب الثالث: أهداف ومهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
47	أولا: أهداف ومهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
48	ثانيا: مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
49	المبحث الثاني: إسهامات الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
49	المطلب الأول: صيغ التمويل المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
49	أولا: التمويل الثلاثي
54	ثانيا: التمويل الثنائي
55	ثالثا: التمويل الذاتي
56	المطلب الثاني: تعداد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية من 2016 إلى 2020
56	أولا: تعداد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية حسب قطاع النشاط لسنة 2016
58	ثانيا: تعداد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية حسب قطاع النشاط لسنة 2017
59	ثالثا: تعداد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية حسب قطاع النشاط لسنة 2018
61	رابعا: تعداد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية حسب قطاع النشاط لسنة 2019
62	خامسا: تعداد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية حسب قطاع النشاط لسنة 2020
64	المطلب الثالث: تعداد المشاريع وتطورها خلال فترة الدراسة من 2016 إلى 2020 حسب كل قطاع نشاط

64	أولاً: تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الفلاحة والصيد البحري
65	ثانياً: تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الحرف
67	ثالثاً: تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الأشغال العمومية والري
68	رابعاً: تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الصناعة
69	خامساً: تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الصيانة
70	سادساً: تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط المهن الحرة
71	سابعاً: تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لقطاع الخدمات
74	المبحث الثاني: دراسة مشروع ناشئ ممول من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
74	المطلب الأول: تقديم المشروع الناشئ "مشروع تطوير شبكة للطب الإلكتروني"
74	أولاً: تعريف المشروع الناشئ "مشروع تطوير شبكة للطب الإلكتروني"
75	ثانياً: أهداف المشروع الناشئ "مشروع تطوير شبكة للطب الإلكتروني"
76	ثالثاً: وظائف المشروع الناشئ "مشروع تطوير شبكة للطب الإلكتروني"
77	المطلب الثاني: التحديات التي واجهها المشروع
77	أولاً: المعوقات خلال مرحلة الانشاء
77	ثانياً: المعوقات من انطلاق النشاط إلى مرحلة الزوال
80	خلاصة
82	خاتمة
87	قائمة المراجع
	الملخص



فهرس

الأشكال



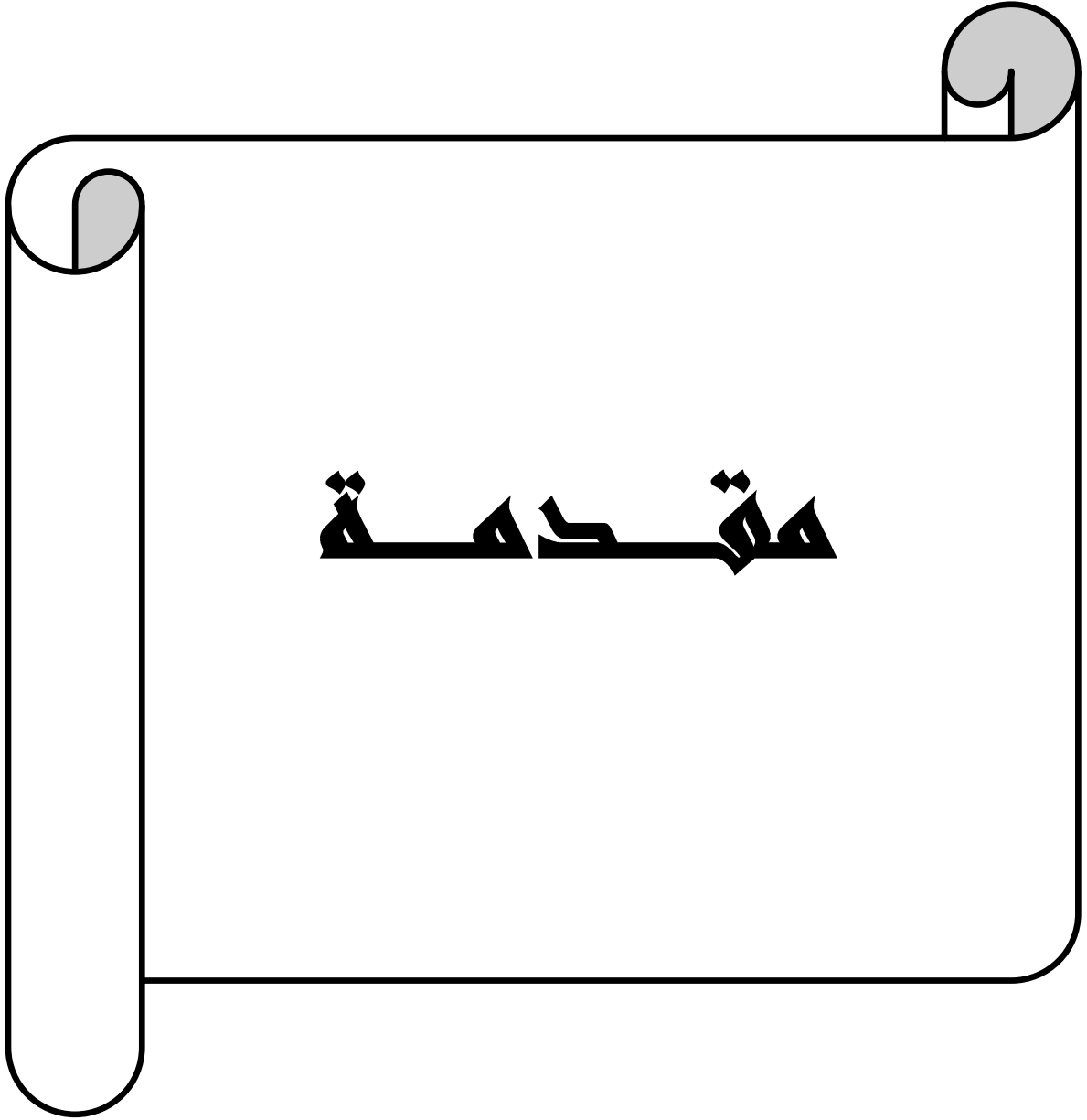
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	منحنى دورة حياة المشروع الناشئ startup.	01
35	طرق مستخدمة في تحديد الخطر	02
36	خطوات إدارة المخاطر	03
50	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية للمناطق الحضرية	04
51	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية للمناطق الخاصة ومناطق الهضاب العليا	05
52	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لمناطق الجنوب	06
53	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية للشباب جامعي او البطل	07
55	الهيكل المالي للتمويل الثنائي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لكامل مناطق التراب الوطني	08
56	الهيكل المالي للتمويل الذاتي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لكامل مناطق التراب الوطني	09
57	عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2016	10
59	عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2017	11
60	عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2018	12
62	عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2019	13
63	عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم	14

	وتتمية المقاولاتية لسنة 2020	
65	منحنى بياني لتطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الفلاحة والصيد البحري	15
66	الشكل رقم (13): منحنى بياني لتطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الحرف	16
67	منحنى بياني لتطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الأشغال العمومية والري	17
68	منحنى بياني لتطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الصناعة	18
69	منحنى بياني لتطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الصيانة	19
70	منحنى بياني لتطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط المهن الحرة	20
71	منحنى بياني لتطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لقطاع الخدمات	21

فهرس

المجاول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	01
54	الهيكل المالي للتمويل الثنائي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	02
55	الهيكل المالي للتمويل الذاتي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لكامل مناطق التراب الوطني	03
57	عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2016	04
58	عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2017	05
60	عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2018	06
61	عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2019	07
63	عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2020	08
64	تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الفلاحة والصيد البحري	09
66	تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الحرف	10
67	تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الأشغال العمومية والري	11
68	تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الصناعة	12
69	تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الصيانة	13
70	تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط المهن الحرة	14
71	تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لقطاع الخدمات	15



تعتبر الجزائر من بين الدول الداعمة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاريع المصغرة لإدراكها بأهمية دور هذا القطاع في توسيع قاعدة الاقتصاد الوطني، وهذا من خلال تبنيها مع بداية الثمانينات لبرامج الإصلاح الاقتصادي والتعديل الهيكلي حيث تمثلت هذه العملية في تفكيك هياكل القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة، غير أنه بالرغم من هذه الأهمية التي أولتها الجزائر إلى هذا القطاع إلا أنه مازال قطاعا هشاً يواجه العديد من الصعاب والعراقيل، والذي لم يثمر ولم يحز على النجاح الذي كان منتظرا منه تحقيقه، هذا ما أدى إلى الاتجاه إلى قطاع جديد يختلف عن المشاريع التقليدية المكررة، قطاع يتميز بالحدثة والابتكار والابداع والتميز من أجل تنمية الاقتصاد الوطني، والذي يتمثل في المشاريع الناشئة التي تعد لبنة اقتصاد كل دولة باعتبار أن دورها يتزايد باستمرار، لذا يجب دراستها دراسة معمقة ومتابعة أنشطتها لمعرفة كل الجوانب المساهمة في تأسيسها ونموها وضمان استقرارها واستمراريتها واحتلال مكانة في الأسواق المحلية والعالمية.

ففي إطار التغيرات الاقتصادية الحالية تتجه الدول النامية نحو دعم المشاريع الناشئة، والتي انتقلت من سياسة دعم المشاريع الكبيرة إلى سياسة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والآن تتجه لدعم سياسة المشاريع الناشئة والمشاريع ذات الفكر المقاولاتي، لما له دور في دفع عجلة التنمية، والجزائر كغيرها من الدول تسعى إلى ترقية هذا القطاع لما له تأثير على الدخل وذلك من خلال إصدار القوانين والتشريعات واتخاذ سلسلة من الإجراءات وتهيئة المناخ الملائم لنمو وتطور هذا القطاع من أجل توسيع قاعدة الاقتصاد الوطني، وقد تجلّى ذلك أكثر من خلال انشاء هيئة رسمية خاصة بدعم هذا القطاع، تم تسميتها بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والتي كانت عبارة عن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب سابقا، خاصة وأن الجزائر تعتبر من البلدان ذات النّقل السكاني المعتبر، والتي يشكل فيها الشباب نسب مرتفعة تصل إلى حوالي 63% من مجموع السكان، لذلك فهي تعاني خاصة من أزمة البطالة مما دفعها للاعتماد على العديد من برامج تشغيل الشباب كما قد ذكرنا، وبالتالي يظهر جليا رغبة الجزائر بتنمية هذه المشاريع من خلال توفير الدعم والتمويل والمرافقة لها.

- ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية:
- ✓ ما هي أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة في الجزائر بإعتبارها آلية انذار مسبق، وهل تؤدي فعلا إلى التخفيف من حدة النتائج السلبية؟
- ومن التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هو الفرق الجوهرى بين المشاريع الناشئة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة؟
  - ما هي أقسام المخاطر التي تواجه المشاريع الناشئة في الجزائر؟
  - كيف تتم عملية إدارة المخاطر من طرف صاحب المشروع الناشئ؟
  - ما هي صيغ التمويل التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية للمشاريع الناشئة؟ وما هي أهم مصادر التمويل؟

### 1. الفرضيات:

- لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- تعتبر المشاريع الناشئة أفكار جديدة إبداعية قادرة على خلق قيمة مضافة تهدف للنمو والتوسع كهدف رئيسي بالمقابل فإن نظيراتها تعتبر مشاريع تقليدية لا تتميز بالإبداع وتهدف إلى الربح.
  - تتنوع أقسام المخاطر فمنها المخاطر النظامية والغير نظامية، ومنها مخاطر التشغيل ومخاطر السوق، الائتمان، وغيرها.
  - تتم عملية إدارة المخاطر من خلال مجموعة الخطوات تبدأ بتعريف المخاطرة وتنتهي بالمراقبة والمتابعة.
  - تقوم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بتقديم ثلاثة صيغ للتمويل وتختلف نسبها حسب كل منطقة، وتتنوع مصادر تمويل المشاريع الناشئة من مدخرات شخصية أو تمويلات خارجية كالائتمان أو داخلية كالشركاء وغيرها من المصادر.

### 2. أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية هذا الموضوع من خلال:
- الدور الذي تلعبه المشاريع الناشئة في تحقيق النمو الاقتصادي ومساهمتها في توفير مناصب الشغل لكثير من المواطنين، خاصة ومع انشاء الجزائر للهيئة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والتي أتت كطابع جديد يؤكد رؤية الجزائر في إيجاد حلول

للمشاكل الاقتصادية التي تعاني منها، خاصة مع تركيزها على الشباب الجامعي والشباب العاملين ليتسنى لهم كذلك فرصة تطبيق الأفكار الإبداعية التي يرون فيها تحسين لمستوى معيشتهم وتحقيق تنمية للاقتصاد الوطني؛

- إبراز دور الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لفرع ولاية برج بوعريريج من خلال تحليل نشاط الوكالة ودراسة نموذج لمشروع ناشئ ممول من طرف الوكالة؛
- تعالج أهم المشاكل التي تواجه المشاريع الناشئة في الجزائر والتي تحد من تحقيق أهدافها وغاياتها.

### 3. دوافع اختيار الموضوع:

لقد جاء اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقا من الاعتبارات التالية:

- علاقة الموضوع بتخصص إدارة مالية؛
- للمشاريع الناشئة دور في زيادة القدرات الإنتاجية للدولة ومكافحة الفقر والبطالة وتحقيق تنمية اقتصادية، فاختيارنا لهذا الموضوع نابع من هذه الأهمية والمكانة التي تحتلها المشاريع الناشئة؛
- تزامن الفترة الحالية مع انشاء الجزائر للهيئة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وتشجيع الدولة لهذه المشاريع؛
- ميولي الشخصي لدراسة وتحليل هذا الموضوع.

### 4. أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذا البحث لا يخرج عن كونه محاولة لتوضيح مواجهة المشاريع الناشئة للمخاطر التي تعرقلها وتبيين الدور الأساسي الذي تلعبه اليوم كونها مشاريع رائدة، بالإضافة إلى عدة أهداف رئيسية تمثلت في:

- استعراض الأطر والمفاهيم النظرية للمشاريع الناشئة ولإدارة المخاطر المالية لهذه المشاريع؛
- التعرف على واقع المشاريع الناشئة في الجزائر؛
- معرفة مساهمة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في تمويل هذه المشاريع؛
- الوقوف على أهم المعوقات التي تضعف من كفاءة وفعالية المشاريع الناشئة وأسباب فشلها من خلال دراسة مشروع ناشئ؛



- التعرف على كيفية إدارة مخاطر المشاريع الناشئة ومواجهتها والحد منها؛
- الخروج ببعض الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في انشاء المشاريع الناشئة ومواجهة المخاطر والقدرة على إدارتها.

#### 5. حدود الدراسة:

لكل دراسة سواء علمية أو نظرية حدود مكانية، حدود زمنية، علمية وبشرية، وحدود الدراسة الحالية تتمثل في:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على المشاريع الناشئة بولاية برج بوعريريج؛

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية في جانبها الميداني على عينة قصدية (عمدية) لمشروع ناشئ "فاشل" المستفاد من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، بالإضافة إلى مجموع المشاريع الممولة من طرف الوكالة حسب القطاعات؛

- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بين شهر مارس إلى غاية شهر جوان من سنة 2021.

#### 6. الإطار المنهجي للدراسة:

لمعالجة إشكالية البحث انتهجنا المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجانب النظري وذلك من خلال عرض المفاهيم العامة للمشاريع الناشئة وإدارة مخاطر المشاريع الناشئة في الجزائر، ذلك من خلال استخدام مجموعة متنوعة من المراجع العلمية والرسمية التي تطرقت إلى هذا الموضوع ذلك للوصول إلى الهدف المرجو من الدراسة.

كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لفرع ولاية برج بوعريريج ANAD بالاعتماد على وثائق تتعلق بالوكالة وعدد المشاريع الممولة من 2016 إلى 2020، بالإضافة إلى دراسة مشروع ناشئ "مشروع تطوير شبكة للطب الإلكتروني" من خلال تحليل وثائق المشروع الذي فشل بسبب عدة معوقات تطرقنا إليها في هذه الدراسة.

## 7. الدراسات السابقة:

بغرض استكمال الجانب النظري وبهدف ترصين نموذج الدراسة وفرضياته، اطلعنا على الجهود السابقة للباحثين في دراستنا من أجل معرفة ما قدموه من جهد علمي وما تناولوه من نتائج ومعلومات يمكن الاستفادة من بعضها في الدراسة الحالية:

• **الدراسة الأولى:** فارس معيزي وعبد الجليل بوداح، بعنوان دور الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في ترقية الاستثمار خارج قطاع المحروقات في الجزائر، مقال منشور ضمن مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية في العدد الثاني سنة 2021، وقد تطرقت هذه الدراسة إلى الإشكالية التالية: ماهو دور الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE في ترقية الاستثمار خارج قطاع المحروقات في الجزائر؟

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعود اخفاق الجزائر في استقطاب الاستثمارات خارج قطاع المحروقات إلى وجود جملة من العراقيل والمعوقات مثل: تراجع ترتيب الجزائر في مؤشر بيئة الأعمال، ضعف المنظومة المصرفية والمالية، مشكل العقار الصناعي، ضعف البنية التحتية وغيرها؛

- عملت الدولة الجزائرية على تشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي منذ انتهاج سياسة الانفتاح الاقتصادي وركزت على تشجيع الاستثمار خارج قطاع المحروقات (قطاع الفلاحة، والبناء والأشغال العمومية، الصناعة السياحة)؛

- سمحت الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية عن طريق الامتيازات والاعانات المختلفة المقدمة للشباب أصحاب المشاريع بمسايرة هدف الدولة في ترقية الاستثمار خارج قطاع المحروقات.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا كون هذه الدراسة تركز على دور الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في ترقية الاستثمار الخارجي بينما دراستنا تطرقت إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية من خلال تمويلها للمشاريع الناشئة وأخذ نموذج لمشروع ممول من طرف الوكالة، بالإضافة فهي تختلف من حيث الإطار الزمني والتي ركزت على قبل سنة 2016 أما دراستنا فهي من سنة 2016 إلى غاية 2020.

• **الدراسة الثانية:** جليل حمزة وأعراب وهيبة، بعنوان دور رأس المال المخاطر في دعم المؤسسات الناشئة مع دراسة حالة الجزائر، مقالة في مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد الثالث سنة 2020، وقد تطرقت هذه الدراسة إلى الإشكالية التالية: ماهي المؤسسات الناشئة؟ وآليات دعمها؟ ومدى مساهمة رأس المال المخاطر في تمويل هذه المؤسسات؟ وواقعه في الجزائر؟

وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- صناعة رأس المال المخاطر لا يعتبر بديل تمويلي لمصادر التمويل الأخرى، بل يعتبر مكملًا لها حيث يقتصر على تمويل بعض المراحل التي تمر بها المؤسسة (ما قبل الانشاء، الانطلاق، مرحلة النمو)؛
- بالنسبة للجزائر فإن صناعة رأس المال المخاطر هي حديثة النشأة، مقارنة بالدول العربية الأخرى أو الدول الأوروبية التي تعتبر رأس المال المخاطر أداة هامة وبديل تمويل جيد.

إن هذه الدراسة ركزت على أداة تمويل للمشاريع الناشئة والتي تمثلت في رأس المخاطر، أما دراستنا فتختلف عنها كوننا ركزنا في دراستنا على إدارة مخاطر المشاريع الناشئة وليس رأس المال المخاطر، بالإضافة إلى الوقف على المشاكل الواقعية التي تعاني منها المشاريع الناشئة في الجزائر منها الممولة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

• **الدراسة الثالثة:** مزيان أمينة وعماروش خديجة إيمان، بعنوان الشركات الناشئة في الجزائر بين واقعها ومتطلبات نجاحها، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي حالة منطقة البويرة، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول: المؤسسات الناشئة ودورها في الإنعاش الاقتصادي في الجزائر، تهتم هذه المداخلة بدراسة واقع الشركات الناشئة في الجزائر ومتطلبات نجاحها، وقد تطرقت هذه الدراسة إلى الإشكالية التالية: ما هي مقومات نجاح الشركات الناشئة وما هو واقع الحال في الجزائر؟

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتسم الشركات الناشئة بعدة خصائص تميزها عن باقي الشركات كالصغيرة والمتوسطة لاسيما فيما يتعلق بتحقيق نمو متزايد وإيرادات مرتفعة تتماشى مع حجم المخاطرة العالية في هذا النوع من الأعمال؛
- انشاء وتطوير الشركات الناشئة يتطلب إطارا شاملا ومتكاملا يسمح بالتفاعل الإيجابي بين الخصائص الفردية للمقاول والعوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تميز محيطه بدء من توفير ثقافة وتعليم يحفز ان على الابداع وريادة الأعمال؛
- في الجزائر تعاني الشركات الناشئة والأنشطة المقاولاتية عموما من عدة نقائص في كل المجالات، بحيث أن تثمين البحوث العلمية بعاني عدة عوائق، التعليم المقاولاتي والتكوين غير كافيين، والمصادر التمويلية محدودة جدا ومازالت تقليدية وغيرها من المشاكل والمعوقات.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا إلى حد كبير غير أن تركيزنا كان على إدارة المخاطر في الجانب النظري بالإضافة إلى إختلاف في دراسة الحالة التي ركزنا فيها على الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ودراسة مشروع تطوير شبكة للطب الالكتروني كنموذج واقعي تم تمويله من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والذي باء بالفشل، أما هذه الدراسة فقد قامت بتسليط الضوء على الجهود المبذولة للنهوض بهذا القطاع مجدد في الجزائر.

- الدراسة الرابعة: جغدالي نجاه، بعنوان دور المؤسسات الناشئة Start ups في دعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية "دراسة حالة حاضنة الاعمال جامعة المسيلة"، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة الجامعية 2019-2020، وقد تطرقت هذه الدراسة إلى الإشكالية التالية: ما دور الذي تقوم به المؤسسات الناشئة start up لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بحاضنة أعمال جامعة المسيلة؟
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التنافسية تعتبر أهم المفاهيم الاقتصادية التي تعطي المؤسسة الصناعية القدرة على البقاء والنمو؛

- ريادة الأعمال هي التوجه الحديث لمختلف اقتصاديات العالم وخاصة الجامعات من خلال التحسيس بالفكر الريادي لدى الطلبة الباحثين؛
- النظام البيئي للمؤسسات الناشئة يعتبر اكسجين نجاحها؛
- حاضنات الأعمال تعتبر الوسيلة الأساسية لنمو المؤسسات الناشئة وتوجيهها إلى خدمة المؤسسات الصناعية.

تختلف دراستنا عن هذه الدراسة كون هذه الأخيرة ركزت في الجانب النظري من الدراسة على التنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية بينما دراستنا ركزت على إدارة المخاطر، كذلك ففي الجانب التطبيقي قمنا باختيار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بينما هذه الدراسة اختارت حاضنة الأعمال لجامعة المسيلة.

#### 8. هيكل الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي مبتدئين ذلك بمقدمة لنهييه بخاتمة تجسد النتائج المستخلصة من الدراسة، حيث سيقدم الفصل الأول مدخل نظري حول المشاريع الناشئة وإدارة المخاطر من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للمشاريع الناشئة.
- المبحث الثاني: إدارة مخاطر المشاريع الناشئة.

كذلك فسننترق في الفصل الثاني إلى دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية من خلال دراسة ميدانية لفرع ولاية برج بوعريريج وذلك عن طريق المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.
- المبحث الثاني: اسهامات الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.
- المبحث الثالث: دراسة مشروع ناشئ ممول من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

9. صعوبات الدراسة:

إن الصعوبات التي واجهتنا تمثلت في امتناع مشتلة برج بوعريريج عن تقديمنا للمعلومات أو التجاوب مع بحثنا من خلال رفض إعطاء المعلومات وامتناعهم عن التحدث مكتفين بعبارة لا توجد أي معلومات، مما أدى بنا إلى تغيير دراسة الحالة وهذا ما أثر على دراستنا كون المشاتل وحاضنات الأعمال هي التي تتكفل بشكل كبير بالمشاريع الناشئة، ذلك قبل نهاية سنة 2020 التي تزامنت مع ظهور الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالاتية.

## الفصل الأول

مدخل نظري للمشاريع الناشئة

وإدارة المخاطر

تمهيد:

في ظل الأزمات الاقتصادية والمالية، وما تمخض عنها اضطرابات ومشاكل عانت منها المشاريع بشكل عام، وعلى وجه الخصوص قطاع المشاريع الناشئة، الذي أصبح يشغل اهتمام العديد من السياسات الحكومية، خاصة في ظل المكانة التي يحتلها في اقتصاديات الدول وكذلك الدور الذي يلعبه في قضايا التنمية والنمو الاقتصادي، أصبحت الدول النامية اليوم تركز على مهارات الأفراد وقدرتهم الإبداعية في العمل المؤسساتي، بدل الارتكاز فقط على الموارد الطبيعية والريعية التي تؤول للزوال، وللمشاريع الناشئة أهمية كبيرة فدورها لا يقتصر فقط على الرفع من مستويات الإنتاج وزيادة العائدات، بل يتعدى ذلك ليشمل التجديد في النسيج الاقتصادي، من خلال تعويض المشاريع التي فشلت وإعادة التوازن للأسواق التوازن للأسواق وتحقيق خطط التنمية المستدامة.

بالمقابل فإن هذه المشاريع تواجه مخاطر عديدة منذ نشأتها الى مرحلة التدهور أو الزوال، ومع رؤيتها طويلة المدى فإن إدارة مخاطر المشاريع الناشئة ملزمة بمواجهة مختلف المخاطر التي تهددها، وهذا يكون حسب طرق وأساليب متنوعة تنتهجها، من خلال العمل على إضفاء الجو الملائم لعمل المشروع الناشئ لتفادي المعوقات والمخاطر التمويلية والتشغيلية ومخاطر الائتمان ومخاطر السوق وغيرها. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للمشاريع الناشئة وإدارة

مخاطرها وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للمشاريع الناشئة
- المبحث الثاني: إدارة مخاطر المشاريع الناشئة



## المبحث الأول: الإطار النظري للمشاريع الناشئة

شهد الاقتصاد الجزائري مع بداية عشرية التسعينات من القرن الماضي تحولات جذرية، تمثلت أساساً في التحول نحو اقتصاد السوق وتكثيف موجة التحرر الاقتصادي، حيث تزايد مع هذا التحرر وتيرة الاتجاه نحو المشاريع الصغيرة، لكن ولتسبب مختلف القطاعات الاقتصادية بهذا النوع من المشاريع والتي كان مصير معظمها الفشل بسبب الأفكار المعتادة وغياب عنصر الابداع فيها، هذا ما اوجد نوع جديد من المشاريع التي تتحلى بالابتكار والابداع وخلق أفكار جديدة تجسدت فيما عرف بالمشاريع الناشئة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من مفاهيم ومميزات ودورة حياة المشاريع الناشئة والمعوقات التي تواجهها ومن ثم سنتطرق إلى متطلبات نجاحها.

### المطلب الأول: ماهية المشاريع الناشئة

لقد ازداد اهتمام الجزائر بموضوع المشاريع الناشئة إدراكاً لأهميتها ودورها في المساعدة على تنمية الاقتصاد، وذلك لما تملكه من قدرة على تحقيق أرباح كبيرة خصوصاً أنها تركز على النمو والاستمرارية على المدى الطويل، وسنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المشاريع الناشئة والفرق بينها وبين المشاريع الصغيرة التقليدية.

### أولاً: مفهوم المشاريع الناشئة

المشروع هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير المشروع وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة<sup>1</sup>. ويعتبر المشروع الناشئ أو start-up مصطلح يستخدم لتحديد المشاريع حديثة النشأة، ويتم تقسيم كلمة "بدء التشغيل" إلى قسمين ("Start" لبدء عمل تجاري جديد أي فكرة الانطلاق و"Up" وهو ما يشير لفكرة نمو قوي) وهي مشاريع نشأت من فكرة ريادية إبداعية وأمامها احتمالات كبيرة للنمو والازدهار بسرعة ويمكن تعريفها كما يلي:

<sup>1</sup> عبد الرحمن شاکر الجبوري، إدارة المشاريع، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص10.

1. هي مشاريع إبداعية شابة تتمتع بإمكانيات تطوير قوية تعمل هذه المشاريع في قطاع التكنولوجيا الجديدة، وتكون غالباً ناشئة أكثر على الأنترنت، وقد أصبح لدى المشاريع الناشئة اليوم إمكانية التعامل مع الأسواق الكبيرة بسرعة أكبر، لذلك يمكن أن يصل منتج أو خدمة جديدة ومبتكرة بسرعة إلى عدد كبير من العملاء.<sup>1</sup>
2. تعرف بأنها مشاريع جديدة عادة ما تكون صغيرة في مرحلتها المبكرة من التشغيل، تسعى إلى نموذج أعمال مستدامة وقابلة للتطوير ومريحة وتمتلك الامكانية لتحقيق معدل نمو مرتفع.<sup>2</sup>
3. المشاريع الناشئة تختلف عن نظيراتها من مشاريع الاقتصاد القديم، من خلال استنادها على الابتكار ومدى تقبل المشروع من طرف السوق المستهدف، ولها خصائص تتمثل في:<sup>3</sup>

- مجالات مجهولة: مشروع يعتمد على الابتكار؛
- نشؤها: سواء كان منتج أو خدمة؛
- مبيعات: مما يسمح لها بتأسيس نفسها فيها؛
- أسواق جديدة: تتمثل في طموح رواد الأعمال.

وعليه يمكن تعريف المشاريع الناشئة على أنها مشاريع تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها سوق كبير، وبغض النظر عن حجم المشروع، أو قطاع أو مجال نشاطه، كما أنها تتميز بارتفاع عدم التأكد ومخاطرة عالية في مقابل تركيزها على تحقيق نمو قوي وسريع مع احتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها.

ثانياً: الفرق بين المشاريع الناشئة والمشاريع الصغيرة

<sup>1</sup> Pierre Facon, **Le coin des Entrepreneurs**, INPI, SARL, visité le 10 avril 2021, disponible sur le site : [https://www.lecoindesentrepreneurs\\_fr/start-up-definition\\_particularites/](https://www.lecoindesentrepreneurs_fr/start-up-definition_particularites/).

<sup>2</sup> فرحان الكلالدة، جمال الحمصي، اقتصاد الشركات الناشئة في الأردن: تقييم المساهمة الاقتصادية وإمكانات الشركات الناشئة العاملة في مجال التكنولوجيا (دراسة حول المساهمات الاقتصادية للشركات الناشئة)، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، الأردن، 2019، ص 23.

<sup>3</sup> Olivier Marty, **La vie des start-up (s investir dans les entreprises innovantes)**, Méalités Méconnues, Gérer et comprendre, N°67, Mars 2002, p 5- 6.

ارتكب الكثير من الناس الأخطاء في تصنيف المشاريع الصغيرة واعتبارها على أنها مشاريع ناشئة، حيث اعتقد البعض أن المشاريع الناشئة هي مشاريع صغيرة أو متوسطة في بداية انشائها، وهذا نظرا للانتشار الواسع في مجال الأعمال، كما يعتقد أصحاب الأفكار والأعمال التجارية أن مشروعاتهم التجارية يمكن أن تصنف مع المشروعات الناشئة وأنها تملك صفة الريادية وتنتمي لمجال ريادة الأعمال في حين أنها من الممكن أن تكون مشروعا تجاريا صغيرا.

ان المشاريع الناشئة تعد مشاريع تراهن عليها قيمة الابتكار واحتمال قبول المشروع من طرف السوق المستهدف على عكس المشاريع الصغيرة والمتوسطة التقليدية، والمشاريع الناشئة محفوفة بالمخاطر بقدر ما هي على المحك لأن أصحاب هذه المشاريع لا يتأكدون حقا من استقبال السوق وتقبل هذا المشروع من طرف العملاء، وبالتالي تتميز المشاريع الناشئة عن نظيراتها من المشاريع التقليدية في هذا الاقتصاد بثلاثة خصائص تتمثل في (الابتكار ونوع الرهان وضرورة اللجوء إلى المستثمرين) حيث أنها تؤثر على الممولين المستثمرين في المشروع بقدر تأثيرها على الموظفين وأرباب العمل<sup>1</sup>. أما المشاريع الصغيرة فهي المشروع الذي يمتلكه ويديره صاعبه بمفرده، لكن حجم مبيعاته محدود داخل الصناعة التي يعمل فيها.<sup>2</sup> وتوجد عدة فروق بين المشاريع الناشئة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة يمكن ايجازها فيما يلي:<sup>3</sup>

#### 1. الهدف من التأسيس:

– المشاريع الناشئة: عند التفكير في انشاء مشروع ناشئ، في أي من المجالات، يكون لدى صاحب الفكرة التصور الذي يجعله يعتقد أن مشروعه بدأ ليكون مشروع قابل للتطوير وشركة كبيرة، ويقدم من خلالها منتج أو خدمة تحدث تأثيرا على السوق

<sup>1</sup> Olivier Marty, *op-cit*, p 6.

<sup>2</sup> عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2002، ص 17.

<sup>3</sup> بخيتي علي، المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات (المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية)، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، الجزائر، 2020، ص542.

والصناعة بشكل عام، وتغير في سلوك المستهلك أيضا، ومن الممكن أن تخلق سوقا مستهلكة جديدة من الأساس.

- المشاريع الصغيرة والمتوسطة: لا تقدم المشروعات الصغيرة والمتوسطة على اختلاف مجالات عملها أفكارا أو حلولاً مبتكرة لاحتياجات الناس، ولكن يتم تنفيذها في إطار السوق المحلية، وتعتمد على صاحب المشروع الذي لا يستهدف أن يتحول مشروعه إلى فكرة ضخمة، لكنه يسعى إلى تحقيق التوسع والوصول إلى معدلات ربح عالية.

## 2. خطوات التأسيس:

- المشاريع الناشئة: تعتمد أغلب هذه المشاريع على الابتكار عند العمل على تقديم منتج أو خدمة وهو الأمر الذي لا يمكن تحديده، مما يعني أن فرص حصول المشروع على الدعم والتمويل منخفضة قليلا سواء من المستثمرين أو من خلال الاعتماد على القروض البنكية، تحتاج إلى مجهود أكبر من رائد الأعمال، فلا وجود لنموذج أعمال محدد يمكن له أن يتبعه، أو معرفة بالعدد الفعلي للعمال أو الموظفين فالأمر كله يعتمد على التجربة بشكل فعلي.

- المشاريع الصغيرة والمتوسطة: تعتمد هذه المشاريع على خطة عمل واضحة، ففي الغالب يمكن لصاحب المشروع أن يستلهم من تجارب ومشروعات المحيطين به ويبدأ في التجهيزات والخطوات بشكل أسرع، كما أن معرفته بالتراخيص التي يستلزمها مشروعه يخلق لديه فرص أكبر في الحصول على التمويل والامام باحتياجات المشروع وخطوات تأسيسه.

## 3. البيئة الصناعية أو السوق المحلي:

- المشاريع الناشئة: سبب عدم وجود خطة عمل واضحة لهذه المشروعات التي تعتمد بصورة كبيرة على الابتكار والتجريب، إلى جانب قدرتها المحدودة في توفير فرص عمل، كون الوظائف أو الفرص التي قد تتيحها أو تحتاج إليها ليست معروفة من البداية، تجعل وجود فرص تدعمها وتساهم في انجاحها أقل نسبيا.

- المشاريع الصغيرة والمتوسطة: التأثير الذي تحدثه هذه المشاريع على الاقتصاد المحلي واضح ومحدد، فهي تتمكن من توفير فرص عمل بصورة أكبر واحتياجاتها

التمويلية التي تمكنها من الربح ليست ضخمة، ولذلك قد تجد المشروعات الصغيرة والمتوسطة دعماً أكبر من المجتمع الصناعي المحلي، وتوفر لها الدولة قروض تمويلية وتسهيلات.

#### 4. التمويل:

- المشاريع الناشئة: طرق تمويل هذه المشاريع قد تكون مختلفة، فرائد الأعمال يملك فكرة مبتكرة وقادرة على التغيير، فيبدأ بالبحث لها عن مستثمر يؤمن بها وبأهميتها أو يمكن أن يشارك بها في مسابقات ريادة الأعمال المتاحة، وغيرها من الطرق والوسائل التي يمكن أن يستحدثها ليمول بها مشروعه.
- المشاريع الصغيرة والمتوسطة: مسألة تمويل أي مشروع صغير أو متوسط تعتمد على صاحب المشروع نفسه، فهو يقوم بتمويله من ماله الشخصي أو من خلال الاقتراض من البنوك والمنح التمويلية المتاحة (أجهزة الدعم والمرافقة).

#### 5. مدة المشروع أو الفكرة:

- المشاريع الناشئة: يصف كثيرون هذه المشاريع بأنها مؤقتة، بمعنى أنها إما تتحول لشركة كبيرة خلال سنوات أو تبقى لتصبح مشروع صغير، لأنها تعمل على منتج أو خدمة يمكن تكرارهما وقابلان للتطوير.
- المشاريع الصغيرة والمتوسطة: استمرار المشروعات الصغيرة أو المتوسطة يعتمد على مدى قدرة أصحابها على تحقيق الاستقرار والربح، فهي طالما تعمل وتنتج ويمكن توسيع نطاقها قليلاً تظل ناجحة ومستمرة إلى فترة غير معلومة.

#### المطلب الثاني: دورة حياة المشاريع الناشئة ومصادر تمويلها

تتميز المشاريع الناشئة بكونها مشاريع شابة يافعة وأمامها خياران إما التطور والتحول إلى مشروع ناجح، أو إغلاق أبوابها والخسارة، وتمر هذه المشاريع بمراحل تختلف عن نظيراتها من المشاريع التقليدية، إلا أنها تتشابه في مصادر التمويل، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

#### أولاً: دورة حياة المشاريع الناشئة

إن ما يميز المشاريع الناشئة startup هو التركيز على النمو المستمر، إلا أن الواقع غير ذلك فهذه المشاريع تواجه مخاطر كبيرة خاصة في مرحلة انطلاقها فغالبا ما

تتعثر وتتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة، ويمكن إبراز ذلك من خلال المنحنى التالي المصمم من طرف Paul Graham<sup>1</sup>:  
الشكل رقم (1): منحنى دورة حياة المشروع الناشئ startup.



المصدر: بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة start-ups: دراسة حالة الجزائر (مجلة البشائر الاقتصادية)، ص 421.

من خلال الشكل رقم 1 يمكن أن نقول بأن المشاريع الناشئة تمر بخمسة مراحل:  
المرحلة الأولى: وتبدأ قبل انطلاق المشروع الناشئ، حيث يقوم شخص ما، أو مجموعة من الأفراد بطرح نموذج أولي لفكرة ابداعية أو جديدة أو حتى مجنونة، وخلال هاته المرحلة يتم التعمق في البحث، ودراسة الفكرة جيدا ودراسة السوق والسلوك وأذواق المستهلك المستهدف للتأكد من امكانية تنفيذها على أرض الواقع وتطويرها واستمرارها في المستقبل. والبحث عن يمولها، وعادة ما يكون التمويل في المراحل الأولى ذاتي، مع امكانية الحصول على بعض المساعدات الحكومية.

<sup>1</sup> بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة start-ups: دراسة حالة الجزائر (مجلة البشائر الاقتصادية)، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، ص 421-422.

المرحلة الثانية: مرحلة الانطلاق، في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما أصعب شيء يمكن أن يواجه المقاول في هاته المرحلة هو أن تجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها مادياً، وعادة ما يلجأ رائد الأعمال في هذه المرحلة إلى ما يعرف بـ (Fools, Family) FFFF Friends (فغالباً ما يكون الأصدقاء والعائلة هم المصدر الأول الذي يلجأ إليهم المقاول للحصول على التمويل، أو يمكن الحصول على تمويل من قبل الحمقى وهم الأشخاص المستعدين للمقامرة بأموالهم إذا صح القول خاصة عند البداية حيث تكون درجة المخاطرة عالية. في هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة إلى الكثير من الترويج كما يكون مرتفع السعر، ويبدأ الاعلام بالدعاية للمنتج.

المرحلة الخامسة: تسلق المنحدر، يستمر رائد الاعمال في هذه المرحلة بإدخال تعديلات على منتجه وإطلاق اصدارات محسنة، لتبدأ الشركة الناشئة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المطبقة واكتساب الخبرة لفريق العمل، ويتم إطلاق الجيل الثاني من المنتج وضبط سعره، وتسويقه على نطاق أوسع. المرحلة السادسة: مرحلة النمو المرتفع، في هاته المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار، وطرحه في السوق المناسبة، وتبدأ الشركة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالارتفاع، حيث يحتمل أن 20% إلى 30% من الجمهور المستهدف قد اعتمد الابتكار الجديد، لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة.

#### ثانياً: مصادر تمويل المشاريع الناشئة

رأس المال هو أي شكل من أشكال الثروة المستخدمة لإنتاج ثروة أكبر للمشروع. ويظهر رأس المال بعدة أشكال منها النقدية، المخزون، والمكائن والمعدات، وغيرها.

وللتمكن من البدء في مشروع جديد، فذلك يتطلب امتلاك المهارة في توفير الأموال اللازمة بغض النظر عن الابتكار والابداع المجسد في المشروع الناشئ، بالإضافة للكثير من الجهد والمهارة والوقت. وبدون التمويل الكافي لا يتمكن المشروع من أن يبدأ بالعمل أو يستمر في العمل والتوسع والنمو في المستقبل. وبشكل عام فإن

العمل بحاجة إلى ثلاثة أشكال من الاحتياجات المالية (رأس المال الأول، رأس المال العامل، ورأس المال المطلوب لأغراض التوسع في العمل) وتتنوع مصادر التمويل التي يمكن أن يتم توفيرها عن طريق المصادر التالية:<sup>1</sup>

### 1. المدخرات الشخصية:

الأشخاص الذين يرغبون بالبداية بالعمل بمشروع صغير، عليهم استثمار مبلغ كافي من مدخراتهم الشخصية قبل اللجوء إلى التمويل الخارجي. إذ أن المستثمرين الخارجيين سوف لن يخاطروا بالاستثمار في المشروع إن لم تتوفر لديهم الضمانات الكافية بأن مالك المشروع ملتزم بمشروعه عن طريق المبالغ التي استثمرها في المشروع، وأنه سوف لن يترك العمل بكل بساطة يتخلى عن كل التزاماته تجاه الدائنين. كما إن العديد من المالكين يفضلون الاعتماد على مواردهم المالية الشخصية في تمويل المشروع بسبب شعورهم بعدم الاطمئنان بالمخاطرة بأموال الغير في أعمالهم، أو بسبب عدم رغبتهم بمشاركة الآخرين بالسيطرة على العمل.

### 2. الاقتراض من الأصدقاء والأقارب:

أغلب الأشخاص الذين يفكرون بالبداية بالعمل بمشروع ناشئ لا يتوفر لديهم المال الكافي للاستثمار في المشروع، ولذلك فعليهم البحث عن مصادر أخرى للتمويل وبالرغم من أن ذلك يعتبر ممارسة غير صحيحة في بداية انشاء المشروع، لكنه قد يكون ضروريا في بعض الأحيان، ولا يجب الخلط بين العمل والعلاقات العائلية أو الاجتماعية إذا ما أريد تحقيق نتائج مرغوب بها، حيث أن المبالغ المقترضة من الأصدقاء والأقرباء تؤدي لإيجاد علاقات مالية شخصية التي تتعارض مع استقلالية صاحب المشروع والعمل، فقد يتدخلون بالعمل عن طريق النصائح أو محاولة اتخاذ قرارات بشأن العمل وذلك لحماية مصالحهم المالية في العمل.

### 3. الشركاء وحملة الأسهم:

تمثل الأسهم من وجهة نظر المشروع وسيلة من وسائل التمويل طويل الأجل، والمشروع في هذه الحالة غير ملزم بدفع عائد ثابت أو محدد لحملة الأسهم العادية

<sup>1</sup> ماجدة عطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، الأردن، 2014، ص 67-68.



مقابل استخدامه لأموالهم، فإذا حقق المشروع أرباحاً كبيرة توقع الحملة خلال فترة أو أكثر من الزمن الحصول على عائد مرتفع، أما إذا تحمل المشروع خسائر أو رأى عدم توزيع أية أرباح، فلن يحصل بالتالي حملة الأسهم العادية على عائد وهذه الحقيقة وحدها تكفي لإظهار الميزة الرئيسية الناجمة من استخدام الأسهم.<sup>1</sup>

#### 4. الائتمان التجاري:

يعرف الائتمان التجاري بأنه الائتمان قصير الأجل الذي يمنحه المورد إلى المشتري عندما يقوم الأخير بشراء البضائع لغرض إعادة بيعها ويحتاج صاحب المشروع إلى الائتمان التجاري في حالة عدم كفاية رأس المال العامل لمقابلة الحاجات الجارية وعدم مقدرته على الحصول على القروض المصرفية وغيرها من القروض القصيرة ذات التكلفة المنخفضة.<sup>2</sup>

#### 5. التمويل بالاستئجار:

تهدف معظم المنشآت إلى استخدام المباني والمعدات، وبالتالي فهدفنا ليس امتلاك هذه التسهيلات، وإن كان الامتلاك في معظم الأحيان يحقق لها هذا الهدف وقد ظهر في السنين الأخيرة في معظم الدول اتجاه نحو استئجار هذه التسهيلات بدلاً من شرائها، وبعد أن كان الاستئجار قاصراً على الأراضي والمباني فقد أصبح يشمل جميع الأصول الثابتة تقريباً.<sup>3</sup>

#### المطلب الثالث: مميزات المشاريع الناشئة

تعد المشاريع الناشئة مشاريع مصممة لإنشاء منتجات وخدمات جديدة في البحث عن نموذج تجاري قابل للتكرار وقابل للتوسع في مخاطر متراكمة وبعيدا عن اليقين وتتميز هذه المشاريع بكونها:<sup>4</sup>

- مشاريع حديثة العهد: تتميز المشاريع الناشئة بكونها شركات شابة يافعة وأمامها خياران: إما التطور والتحول إلى مشاريع ناجحة، أو إغلاق أبوابها والخسارة؛

<sup>1</sup> عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008، ص ص 486-487.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 474.

<sup>3</sup> نفسه، ص 478.

<sup>4</sup> إبراهيم حسن علي، التسويق الرقمي للمؤسسات الناشئة، دار الأمل للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2020، ص 5.

- مشاريع أمامها فرصة للنمو التدريجي والمتزايد: من إحدى السمات التي تحدد معنى المشاريع الناشئة Startup هي إمكانية نموها السريع وتوليد إيراد أسرع بكثير من التكاليف التي تتطلبها للعمل أو بمعنى آخر، فإن المشروع الناشئ هو من المشاريع التي تتمتع بإمكانية الارتقاء بعملها التجاري بسرعة، أي زيادة الإنتاج والمبيعات بدون زيادة التكاليف كنتيجة على ذلك، ينمو هامش الربح لديها بشكل يبعث على الدهشة. وهذا يعني أن المشاريع الناشئة لا تقتصر بالضرورة على أرباح أقل لأنها صغيرة، بل على العكس مشاريع قادرة على توليد أرباح كبيرة جداً؛
  - مشاريع تتعلق بالتكنولوجيا وتعتمد بشكل رئيسي عليها: تتميز ال Startup بأنها مشروع تقوم أعماله التجارية على أفكار رائدة Innovative، وإشباع لحاجات السوق بطريقة ذكية وعصرية. يعتمد مؤسسو المشاريع الناشئة startups على التكنولوجيا للنمو والتقدم، والسعي في العثور على التمويل من خلال المنصات على الأنترنت أو من خلال الفوز بمساعدة ودعم من قبل حاضنات الاعمال؛
  - مشاريع تتطلب تكاليف منخفضة يشمل معنى المشروع الناشئ Startup على أنه مشروع يتطلب تكاليف صغيرة جداً بالمقارنة مع الأرباح التي يحصل عليها، وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع وفجائي بعض الشيء.
- بالإضافة إلى ذلك يمكن أن نجد مزايا أخرى تمثلت في:<sup>1</sup>
- الشعور بالملكية الشخصية للمشروع وبالتالي اتسام طريقة العمل بالخصوصية: يعتقد العديد من الأشخاص أن أفضل طريقة للدخول إلى العمل هي البدء من نقطة البداية، مما يمكنهم من تركيب العمل بالطريقة التي يطمون بها وبموجب خططهم الخاصة في العمل، وتزداد ثقة الشخص بقرار الدخول بعمل جديد ويتعزز بملاحظته أنه تمكن من تحويل أحلامه إلى حقيقة مادية؛
  - تجنب السمعة السيئة: ليست كل الأعمال المعروضة للبيع في السوق ذات سمعة جيدة تدعم الادعاء بشهرة المحل، ففي بعض الأحيان قد تكون سمعة العمل أو

<sup>1</sup> ماجدة العطية، مرجع سابق، ص57.

صاحبه غير جيدة وبذلك فإن بدء عمل جديد يجنب مالك المشروع تحمل نتائج تلك السمعة السيئة؛

- الأفكار الجديدة تستحق بداية جديدة: حينما يكون لدى المالك فكرة حقيقية جديدة فإن بدء العمل بها عن طريقة شراء مشروع قائم حالياً، قد لا يؤدي لتحقيق تلك الفكرة وقد يكون غير الممكن تحويل العمل الحالي إلى مشروع مرغوب به يمكن من خلاله تنفيذ تلك الأفكار الجديدة؛
- تدور المشاريع الناشئة حول تحويل الأفكار إلى أعمال: وهي نقطة حاسمة في دراسات ريادة الأعمال مثل إنشاء مشروع جديد وخلق قيمة مضافة بالإضافة إلى استغلال الفرص والتقييم والاستغلال.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: المعوقات التي تواجه المشاريع الناشئة ومتطلبات نجاحها

تنشأ أغلب المشاريع الناشئة من فكرة مبدئية إما أن يأتي بها أحد العملاء أو تخرج من أفكار جديدة أو مصادر مواد أولية جديدة، وهنا تواجه معوقات أهمها الحصول على التمويل اللازم لبدء المشروع وغيرها من المعوقات التي تقيد المشروع والتي سنتطرق إليها في هذا المطلب، بالإضافة إلى متطلبات نجاح هذا النوع من المشاريع.

#### أولاً: المعوقات التي تواجه المشاريع الناشئة

ليس شرط أن تقترن بداية كل مشروع ناشئ بالنجاح في النهاية فمن المؤلف لدينا خروج بعض المشاريع من السوق في فترات زمنية قصيرة نتيجة لأخطاء ارتكبتها أصحاب تلك المشاريع، أو لكونها أسباب خارجية نابعة من البيئة أو السوق الذي ينشط فيه المشروع، وتتمثل أهم هذه الأسباب في:<sup>2</sup>

- كلفة المكنات والمعدات الجديدة التي سيتم شراؤها للبدء بالعمل مقارنة بتكلفة المكنات والمعدات المستعملة في حالة شراء مشروع قائم؛

<sup>1</sup> Aidin salamzadeh, **Hiroko kawamorita kesim**, startup Companies : life Cycle and Challenges, conférence paper : the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), At Belgrade, Serbia, ResearchGate, january, 2015, p 05.

<sup>2</sup> جهاد عبد الله عفانه، قاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، ص ص77-78.

- مدى توفر القدرات والمهارات المطلوبة للعمل؛
  - إمكانية بناء علاقة جيدة مع الموردين من أجل توفير المواد بالسعر والكمية والجودة المناسبة وخاصة في أوقات الندرة النسبية، عدا عن الخصومات والتسهيلات التي سيتم الحصول عليها؛
  - أثر المنافسة في السوق ومدى استيعابه لمنتج جديد، وإمكانية الحصول على حصة تسويقية مناسبة والذي قد يؤدي إلى انخفاض حجم المبيعات والأرباح، وقد ينتهي الأمر بالخروج من السوق نهائياً؛
  - الاسم المعروف وبناء السمعة التجارية، حيث أن عملية تحويل أنظار المستهلكين للمشروع الجديد عملية صعبة ومكلفة.
- كذلك فإن المشاريع الناشئة اليوم تعمل في بيئة مختلفة تماماً مما عرفتة المشاريع السابقة، فرواد الأعمال وأصحاب المشاريع الناشئة يواجهون معوقات أخرى تمثلت في:<sup>1</sup>

- العولمة وظهور منافسين جدد على المستوى الدولي، بالإضافة إلى المنافسة على السعر والجودة والتنوع والتوزيع؛
- تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على تحطيم الخنادق التي أنشأتها المشاريع في الماضي حول منتجاتها وخدماتها من أجل حمايتها من المنافسة؛
- سرعة التغيير التكنولوجي وتفضيلات المستهلك (أذواق المستهلكين)؛
- اكتظاظ المشاريع الناشئة ذات إمكانات النمو العالية التي نشأت في كل قطاع حتى لو فشل العديد منها في نهاية المطاف؛

### ثانياً: متطلبات نجاح المشاريع الناشئة

يعد انشاء مشروع ناشئ خطوة جديدة في غاية الصعوبة والأمر الأكثر تعقيداً بالنسبة للشركات الناشئة التي ستتطلب تحقيق معدلات نمو متزايدة في أسواق غير معروفة أو غير مستقرة، لذا يجب توفير غطار شامل ومتكامل يسمح بالتفاعل الإيجابي

<sup>1</sup> Eric Ries, *Le modèle start-up (Devenir une entreprise moderne en adoptant le management entrepreneurial)*, pearson, France, 2018, p2.

بين الخصائص الفردية للمقاول والعوامل الاجتماعية، واتباع عدة عوامل تشكل مقومات لنجاح المشاريع الناشئة تمثلت فيما يلي:

1. وجود فكرة إبداعية تمثل نقطة الانطلاق الصحيحة: ويعني الاستغلال التجاري الناجح للأفكار الجديدة، فاستمرار الشركة الناشئة في النمو وتوسيع أسواقها والصمود أمام المنافسة لا يمكن أن يكون إلا عن طريق الابداع والتجديد والأصالة في إيجاد توافقات وارتباطات جديدة.

2. التعليم والثقافة المقاولاتية: الثقافة المقاولاتية هي المفهوم الذي يدل على انتشار اتجاه اجتماعي إيجابي نحو المغامرة الشخصية التجارية ويساعد ويدعم النشاط الريادي؛

3. المحيط لاسيما مناخ الأعمال: خاصة وأن المناخ في الجزائر بالصعب والمثبط لإنشاء وتطوير المشاريع لعدة أسباب تتعلق بالبيروقراطية من تعدد الإجراءات الإدارية دون احترام آجال تطبيقها، ثقل الضرائب، صعوبات التمويل وتوفير المعلومات والحصول على العقار الصناعي وانتشار الاقتصاد الغير رسمي.<sup>1</sup>

4. التقدير السليم لرأس المال والائتمان: وهو توفر رأس مال مناسب والذي يعد المبلغ الذي يستطيع مالك المشروع استثماره فيه وكلما كان رأس المال متوافرا كلما كان هذا أفضل.

5. القدرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة: وهي القدرة على ممارسة وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة سواء كانت تسويقية أو إنتاجية أو غيرها، وإلا ستكون تكلفة الإنتاج داخل المشروع الناشئ أعلى من المنافسين.<sup>2</sup>

كذلك يتطلب نجاح المشروعات الناشئة توافر مجموعة من المقومات التي ترجع إلى الحكومات، ثم العوامل المرتبطة بصاحب المشروع نفسه ومن أهم هذه المقومات ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مزيان أمينة، عماروش خديجة إيمان، الشركات الناشئة في الجزائر: بين واقعها ومتطلبات نجاحها، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي حالة منطقة البويرة، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول: المؤسسات الناشئة ودورها في الانتعاش الاقتصادي في الجزائر، كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر، ص ص 35-38.

<sup>2</sup> عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، المرجع السابق، ص ص 70-71.

1. إنشاء هيئة أو إدارة حكومية تكون وظيفتها الأساسية دعم وتوجيه المشروعات الناشئة عن طريق فروعها المختلفة، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق:
  - توفير الأموال اللازمة للمشروعات الناشئة؛
  - توفير المعلومات اللازمة للمشروعات الناشئة عن الأسواق؛
  - اعداد دراسات جدوى اقتصادية للمشروعات الناشئة التي يتوقع نجاحها في كل محافظة.
2. قيام المؤسسات التعليمية المختلفة بعملية الربط العضوي بين التعليم الفني وبين متطلبات المشروعات الناشئة المختلفة.
3. دعم وتشجيع الطلب المحلي على منتجات المشروعات الناشئة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:
  - الحملات الإعلانية والترويجية والإعلامية من خلال وسائل الاعلام المختلفة؛
  - تشجيع وتسهيل إقامة المعارض الدائمة والمؤقتة للمشروعات الناشئة.
4. نشر فكر وثقافة العمل الحر من خلال حملات إعلانية وترويجية موجهة لذلك في التلفزيون والإذاعة والصحف ومراكز الاعلام والجامعات ومراكز الشباب.
5. تحقيق الانتشار الجغرافي لحاضنات الأعمال، والتي تساعد هذه المشروعات في العديد من الأمور من أهمها:
  - إعداد دراسات الجدوى؛
  - تقديم خدمات التدريب المناسبة؛
  - تقديم الرأي والمشورة الفنية في الحصول على الخامات.
6. تشجيع القيام ببحوث تطبيقية تهدف إلى تطوير استخدام الخامات والموارد المحلية، بما يهدف نشر الصناعات الصغيرة.
7. وجود دعم فني ومعنوي من الجهات الرسمية للجهات الحاضنة للمشروعات الناشئة.

<sup>1</sup> جهاد عبد الله عفانه، قاسم موسى أبو عيد، المرجع السابق، ص ص 23-24.

8. الإشراف والمتابعة والرقابة وتقويم الأداء المستمر من الجهات الممولة للمشروعات الناشئة.
9. منح صاحب المشروع فترة سماح مناسبة قبل البدء في السداد، وذلك حتى يمكن سداد الأقساط المستحقة على المشروع من إيراداته لا من تمويل آخر. والعوامل التي ترتبط بأصحاب المشروعات الناشئة هي:
  1. إعداد دراسة جدوى موضوعية وواقعية وليست وهمية وشكلية للمشروع المراد إقامته قبل البدء فيه، ويجب أن تتضمن هذه الدراسة ما يلي:
    - الدراسة التسويقية؛
    - الدراسة التمويلية؛
    - العائد المتوقع من المشروع.
  2. وجود نظم ولوائح مكتوبة لضبط العمل وتجنب المجاملات والعواطف.
  3. المهارات والكفاءات اللازمة لإدارة المشروع.
  4. اختيار هيكل التمويل المناسب للمشروع الناشئ، وعدم المتابعة في القروض وخاصة لتمويل أمور غير أساسية.
  5. التسويق الجيد القائم على أسس علمية سليمة وعلى ظروف السوق.
  6. السعي إلى التطوير والتحسين المستمر.
  7. إتقان وإحسان العمل.
  8. تواجد صاحب المشروع الصغير بصفة دائمة في المشروع.

### المبحث الثاني: إدارة مخاطر المشاريع الناشئة

المؤسسات الناشئة عبارة عن منشآت مصغرة، صغيرة ومتوسطة تتميز بمجموعة من الخصائص بعضها يشكل نقاط قوتها وتشكل الأخرى نقاط ضعفها، ولعل من أهم هذه الأخيرة هي المخاطر المتنوعة التي تقف حجرة تعثر أمام نمو المشاريع الناشئة، وتؤدي بها إلى الفشل فهذا النوع من المشاريع ينشط في ظل عدم التأكد بدرجة كبيرة بسبب أفكار نشأته المبدعة والتي تعتبر سلاح ذو حدين أي تعتبر من مميزاته وفي نفس الوقت أهم مخاطره التي تؤدي به إلى الفشل في معظم الأحيان.

#### المطلب الأول: ماهية إدارة المخاطر

قبل التوغل في هذا الموضوع نعرف الآن المقصود بإدارة الخطر، هناك تعريف عدة تداولتها المؤلفات المختلفة، وقد اختلفت هذه التعاريف من وجهة نظر قائلها وحسب رغبة كل طرف بما يتصوره عن إدارة الخطر. فأصبح التعريف يعكس وجهة نظر المؤلف (Their own ideas)، ولإحاطة بالمفهوم الكامل للمخاطر لابد من التعرف على مفهوم الخطر أولاً ثم إدارة المخاطر ثانياً.

#### أولاً: مفهوم المخاطر

يمكن تعريف المخاطرة على أنها:

- لغة: الخطر هو المجازفة والإشراف على الهلكة، والخطر هو السبق الذي يتراعى عليه في الرهن، والجمع أخطار، وأخطر المال جعله خطراً بين المتراهنين، وتخطروا تراهنوا، والمخطر هو الذي يجعل نفسه خطراً لقرنه فيبارزه ويقابله، والعرض نفسه للهلاك<sup>1</sup>.
- تعرف المخاطر بأنها عدم التأكد بشأن التدفقات النقدية، ويقدم بيتي وزملاؤه تعريفاً آخر للمخاطرة إذ ينظرون إليها على أنها مقياس نسبي لمدى تقلب العائد (التدفقات النقدية) الذي سيتم الحصول عليه مستقبلاً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الناصر براني أبو شهد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص18.

<sup>2</sup> منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الطبعة الخامسة، مصر، 2003، ص 394.



– تعتبر المخاطر مجموعة المشاكل التي تؤثر على سياسات الشركة، فهي تحد من بقاء هذه الأخيرة وتطورها، والتي يتطلب تنفيذ أساليب التقييم وتقنيات القياس المحددة.<sup>1</sup>

– وتعرف كذلك بأنها النقلب المتوقع في العائد المستقبلي وهي ترتبط بمتغيرات إما تشغيلية أو مالية.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المخاطرة هي

ويتم تعريف إدارة المخاطر كما يلي:

1. يرى cummin D.J أن مفهوم إدارة المخاطر المالية يشير إلى تلك القرارات التي تستهدف تغيير شكل العلاقة الخاصة بالعائد والخطر المرتبطين بالتدفقات النقدية المستقبلية.<sup>3</sup>

2. إدارة المخاطر هي تحديد، تحليل، والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإيرادية لمشروع.<sup>4</sup>

3. إدارة المخاطر هي مجموعة من الواجبات والأنشطة الوظيفية التي يبذلها المسؤولين عن المشروع للتحكم في الأخطار التي يتعرض لها، والتي من شأنها خلق ظروف آمنة معقولة قبل حدوث الحادث وبالتالي إرساء خطة للتخفيف من الآثار المادية المترتبة أثناء وقوع الخسارة، ويهدف حماية المشروع من أي خسارة مفاجئة نتيجة لأي ظروف تتعرض لها المنشأة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ALAIN CHEVALIER, GEORGES HIRSCH, **LE RISK MANAGEMENT : pour une meilleure maitrise des risques de l'entreprise**, ENTREPRISE MODERNE D'EDITION, 1982, PARIS, p12.

<sup>2</sup> منير إبراهيم الهندي، إدارة المخاطر باستخدام: التوريق والمشتقات، المكتب العربي الحديث، الجزء الأول، الطبعة الثالثة، 2011، ص5.

<sup>3</sup> محمد علي، إدارة المخاطر المالية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص3.

<sup>4</sup> خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص10.

<sup>5</sup> عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص49.

4. عرف (Pagach & Warr (2011) إدارة المخاطر بأنها عملية يقوم بها المديرون بغرض تحليل مجموعة المخاطر التي تواجه المشاريع بهدف التأكد من أن المخاطر التي تقبلتها المشاريع في حدود مقدرتها، وأن إدارة المخاطر قد تمت بشكل كامل.<sup>1</sup> وبالتالي يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها آلية حوكمة داخلية متكاملة ومنظمة لإدارة المخاطر التي تتعرض لها المنظمة سواء داخليا أو خارجيا بما يضمن تحقيق أهدافها سواء في الأجل القصير أو في الأجل الطويل.

### المطلب الثاني: أقسام المخاطرة

توجد العديد من المخاطر التي تحيط بالمشاريع والتي تحكمها الظروف المستقبلية كمخاطر السوق والائتمان ومخاطر السيولة وغيرها وتنقسم المخاطرة من حيث اعتبارات عديدة تتمثل في:  
أولا: باعتبار العموم والخصوص  
تنقسم المخاطر حسب هذا الاعتبار إلى:<sup>2</sup>

1. مخاطر عامة: وهذا النوع من الأخطار يمثل انعكاسا للأوضاع العامة أو للمتعامل ومحيطه الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، فهو مرتبط بالأزمات مهما كان شكلها أو طبيعتها التي يترتب عنها صعوبات ومشاكل جمة بالنسبة للمتعامل الاقتصادي، وقد اعتبرها المحللون مخاطر كلية أو عامة لكونها تتعلق بالنظام العام، وليس للمشروع الاستثماري بحد ذاته دور رئيسي فيها، فهي تؤثر على المستثمرين كافة دون استثناء، وهذا ما جعل التطورات التي تطرأ على الساحة الدولية والمحلية سياسيا واقتصاديا واجتماعيا مصدرا رئيسيا لها.

2. المخاطر الخاصة (غير منتظمة): وهي المخاطر الخاصة المرتبطة بنشاط اقتصادي معين أو شركة معينة كإضرابات عمال شركة بعينها أو التغيرات في أذواق المستهلكين أو أخطاء عمال شركة معينة كما تسمى أيضا بالمخاطر الغير متشابهة،

<sup>1</sup> حسام حسن محمود الشعراوي، أثر تطبيق إدارة مخاطر فعالة على جودة التقارير المالية (دراسة تطبيقية على الشركات المسجلة في البورصة المصرية)، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، ص12.

<sup>2</sup> عبد الناصر يراني أبو شهد، مرجع سابق، ص ص 60-61.

فكما رأينا هذا النوع من المخاطر ينشأ عن طبيعة ونوع الاستثمار وليس من طبيعة النظام المالي العام مما يجعلها خاصة بالمشروع، وتأتي نتيجة بعض التعاملات الاستثمارية فتتأثر على مستثمر معين أو مشروع محدد دون غيره، حيث تؤثر على مقدار العوائد المرتفعة لهذا المشروع ولا تؤثر على نظام السوق الكلي.

ثانياً: باعتبار ملازمتها للنشاط الاقتصادي وعدمه

وتصنف المخاطر بهذا الاعتبار إلى قسمين:<sup>1</sup>

1. المخاطر الأولية: هناك مخاطر لا يمكن التخلص منها أو حتى تحويلها ويجب على المصرف أو المستثمر أن يتحملها، وأول هذا النوع يرجع إلى صعوبة الفصل بين الخطر وبين الأصل الذي يرتبط به، ومن هنا نجد أن الكثير من المعاملات ومن البيوع خاصة لا تخلو من قدر من المخاطر، ولو أنه قد يكون قليلاً أو قابلاً للتقليل، فهذا النوع من المخاطر يجب قبوله حتماً باعتبارها جزءاً من قرار الدخول في النشاط التجاري والاقتصادي ولعل التحوط من هذه المخاطر لا يختلف عن قرار الخروج من النشاط، غير أن المخاطر الأولية يمكن تخفيضها.

2. المخاطر الثانوية: ثمة مخاطر تنشأ من عمل تجاري معين مترافقة مع حزمة المخاطر الأولية وهذه المخاطر يمكن استبعادها أو التحوط منها بواسطة مشتقات مالية أو بواسطة أدوات وعقود أخرى. فهذا النوع من المخاطر لا يعتبر ملازماً للنشاط الاقتصادي لأنه ليس من أصله وإنما هي مخاطر مرافقة تنشأ من ظروف معينة كمخاطر التكنولوجيا، ومخاطر منافسة منتج جديد، فهذه المخاطر قابلة للسيطرة عليها وإدارتها وهو ما يتوقف على مستوى إدارة المستثمر أو التاجر.

ثالثاً: باعتبار النشاط الاستثماري الممارس

تصنف المخاطر على هذا الاعتبار إلى:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحيم عبد الحميد الساعاتي، مستقبلات مقترحة متوافقة مع الشريعة (مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد الإسلامي)، جدة، المجلد الخامس عشر، 2003، ص ص 30-31.

<sup>2</sup> عبد الناصر براني أبو شهد، مرجع سابق، ص ص 66-75.

### 1. مخاطر النشاط المالي:

إن مصدر النشاط المالي يرجع إلى الخسائر في الأسواق والمؤسسات المالية نتيجة تقلبات المتغيرات المالية، وتكون هذه المخاطر في العادة مصاحبة لنظام الاستدانة حيث أن المؤسسة تكون في وضع مالي لا تستطيع فيه مقابلة التزاماتها في أصولها الجارية ومن أهم هذه المخاطر نذكر:

أ. مخاطر السوق: تعتبر الأدوات المالية والأصول التي يتم تداولها في السوق المصدر لهذا النوع من المخاطر التي تأتي لأسباب تتعلق بالتغيرات الاقتصادية على المستوى الجزئي، فمخاطر السوق العامة تكون نتيجة التغير العام في الأسعار والسياسات على المستوى الاقتصادي ككل، أما مخاطر السوق الخاصة فتتسبب إذا كان هناك تغيير في أسعار أصول وأدوات متداولة بعينها نتيجة ظروف خاصة بها، على أن تقلبات الأسعار في الأسواق المختلفة تؤدي إلى أنواع مختلفة من مخاطر السوق كمخاطر أسعار الأسهم، ومخاطر أسعار الصرف، أو مخاطر أسعار السلع.. الخ.

ب. مخاطر الائتمان: هي المخاطر التي ترتبط بالطرف المقابل (الأخر) في العقد، أي قدرته على الوفاء بالتزاماته التعاقدية كاملة في موعدها كما هو منصوص عليه في العقد، ويرد حدوث الائتمانية في الدفتر التجاري، وتظهر المخاطر الائتمانية في حالة القرض عندما يعجز الطرف الآخر عن الوفاء بشروط القرض الكاملة في موعدها.

ج. مخاطر التشغيل: هي مفهوم عام وربما تكون نتيجة للأخطاء البشرية أو الفنية أو الحوادث، وهي مخاطر الخسارة المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن عوامل داخلية أو خارجية، وتعود العوامل الداخلية إما إلى عدم كفاية التجهيزات أو الأفراد أو التقنية وإما لقصور أي منها.

د. مخاطر السيولة: تنشأ هذه المخاطر من عدم كفاية السيولة لمتطلبات التشغيل العادية، وتقلل من قدرة المصرف على الوفاء بالالتزامات التي حالت آجالها، وربما تكون هذه المخاطر نتيجة الصعوبة في الحصول على السيولة بتكلفة معقولة عن

طريق الاقتراض مخاطر تمويل السيولة أو تعذر بيع الأصول، وينبغي على إدارة المشاريع أن تمتلك سياسات لإدارة السيولة التي تغطي ما يلي:<sup>1</sup>

- استراتيجيات لإدارة السيولة؛
- إطار عمل لتطوير إجراءات سليمة لتطبيق أساليب قياس ومراقبة للسيولة؛
- مراقبة واعداد التقارير عن تعرض السيولة للمخاطر على أساس دوري؛
- الوصول إلى السيولة عبر تفحص الأصول الثابتة وإتاحة الخيارات؛
- إدارة أزمات السيولة.

هـ. **المخاطر القانونية:** ترتبط هذه المخاطر بعدم وضوح العقود المالية موضع التنفيذ، أي أنها ترتبط بالنظام الأساسي والتشريعات والأوامر الرقابية التي تحكم الالتزام بالعقود والصفقات وربما تكون طبيعة هذه المخاطر خارجية مثل الضوابط الرقابية التي تؤثر في بعض أنواع الأنشطة التي تمارسها المصارف.

## 2. مخاطر النشاط العيني:

وهذا النوع الثاني من النشاط الاقتصادي والذي يسمى بالاستثمار الخدمي أو الحقيقي، ويشتمل مختلف أوجه النشاطات سواء كانت صناعية أو زراعية أو تجارية وينطوي هو أيضا على مجموعة مخاطر تختلف عن بعضها باختلاف النشاط الممارس نذكر بعضها:

أ. **مخاطر الائتمان:** نجد هذا النوع من المخاطر في الدفتر التجاري كما أشرنا إليه سابقا بسبب عدم قدرة المدين أو عدم رغبته في إبرام ذمته من التزاماته التعاقدية في العقود العينية التجارية، ومن الممكن أن يقود ذلك إلى مخاطر تسوية عندما يقوم أحد طرفي العقد بتسديد قيمة الأصل الذي اشتراه، أو تسلم الأصل الذي باعه قبل أن يفعل الطرف الآخر الشيء ذاته، وبهذه الطريقة يتعرض الطرف الأول لاحتمال الخسارة، وتظهر هذه المخاطر أكثر في العقود التجارية المستقبلية وهي ما تسمى مخاطر النكول وعدم الوفاء بالوعد، وتنشأ مخاطر الائتمان من احتمال عدم قدرة أو

<sup>1</sup> اكيزيديس لونييس، خاندلوال سونيل كومار، إدارة المخاطر المالية فب أعمال الصيرفة والتمويل الاسلامي، ترجمة عبير فوزان العبادي، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص195.

رغبة المفترض من الوفاء بالتزاماته في الوقت المحدد مما يلحق خسائر اقتصادية مباشرة للجهة المقرضة مانحة الائتمان.<sup>1</sup>

ب. **مخاطر النشاط:** إن الأفراد والمؤسسات مهما كان نشاطهم زراعياً أو صناعياً أو تجارياً، والذي يعرف أيضاً بالخطر القطاعي، وهو مرتبط بنوع نشاط الممول، وهو يكمن أساساً في التغيرات المفاجئة في شروط الاستغلال التجاري والصناعي، والنتيجة عن ندرة موجودة فيها على الحقيقة.

ج. **مخاطر قانونية واجتماعية:** كثيراً ما تلجأ بعض الدول إلى تعديل أو تغيير في قوانينها فيما يتعلق بالتشريعات الاقتصادية والمالية، كأن تقوم بإصدار قوانين تقضي تأخير بعض المشاريع مما يؤثر على مصلحة المستثمرين ناهيك عن بعض العادات الاجتماعية والأعراف والقوانين السائدة في كثير من الدول كطبيعة الاستهلاك والميول والرغبات وأذواق الناس التي لها دور كبير كذلك.

#### المطلب الثالث: أهداف وخطوات إدارة المخاطر

إن لإدارة المخاطر أهداف لا تقل أهمية عن أهداف القطاعات والأقسام الأخرى، لذا يتم طرح العديد من الأهداف لإدارة المخاطر من قبل الكتاب، كما أنها تتبع خطوات معينة لمواجهة المخاطر التي تواجهها.

#### أولاً: أهداف إدارة المخاطر

يجب النظر إلى إدارة المخاطرة كونها جزء من الأهداف الكلية للمنظمة، فالبعض ينظر إلى إدارة الخطر على أساس أنها شيء لا بد من القيام به أو تكلفة لعوامل أكثر إنتاجية في المنظمة، وإذا نظرنا إلى إدارة الخطر من الزاوية العريضة لها، لا يمكن فصل إدارة الخطر من المنظمة أو الشركة بصورة عامة، وبالحقيقة فإن تبرير وجودها إذا ساهمت في تحقيق أهداف المنظمة.

كذلك فإن المنظمة تضع مجموعة من الأهداف التشغيلية والعمل على تحقيق هذه الأهداف، فالخطر يمكن أن يعوق حتى الإدارة الكفؤة في اختيار أغراضها.

<sup>1</sup> صادق راشد الشمري، استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2013، ص 54.

ومعالجة الأمر بهذه الطريقة يصبح للخطر وإدارته أهمية أكبر ويعزز مكانة إدارة الخطر في المنظمة وبالتالي يمكن اعتبار إدارة الخطر على أنها المساعدة الإيجابية لمدراء التشغيل في مساعدتهم على تحقيق أهدافهم.<sup>1</sup> ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف في ما يلي:<sup>2</sup>

- استخدام إدارة المخاطر كسلاح تنافسي؛
- التأكد من حصول المشروع على عائد مناسب للمخاطر التي قد يواجهها؛
- وضع نظام للرقابة الداخلية وذلك لإدارة مختلف أنواع المخاطر في جميع الوحدات؛
- إعطاء أصحاب المشاريع الناشئة فكرة كلية عن جميع المخاطر التي تواجهها؛
- استيفاء كافة المتطلبات القانونية وفي كل الأوقات؛
- حصر إجمالي التعرض للمخاطر، تحديد تركيز المخاطر وتلافيها؛
- المساعدة على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المشاريع.

#### ثانياً: خطوات إدارة المخاطر

تقوم عملية إدارة المخاطر بعمل وتحليل شامل ومفصل لكل أنواع المخاطر التي قد يتعرض لها موضع الدراسة المخاطر، ويتم ذلك بتطبيق خمس خطوات أساسية على النحو التالي:<sup>3</sup>

1. تعريف المخاطرة: وهي الخطوة الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل. وفي التفكير في تحديد الخطر يجب أن نتذكر الأخذ بوجهة نظر أكثر شمولية، وتوجد عدة طرق لتحديد المخاطر تتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

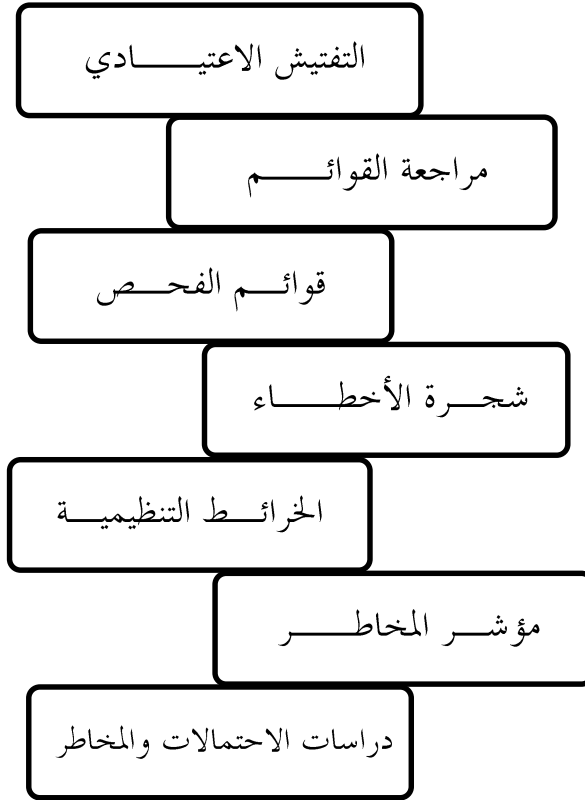
<sup>1</sup> خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، ص ص12-13.

<sup>2</sup> سمير الخطيب، قياس إدارة المخاطر في البنوك، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005، ص20.

<sup>3</sup> عاصم عبد المنعم وآخرون، تقييم إدارة المخاطر، دار الكتاب المصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص6.

<sup>4</sup> خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، ص ص13-16.

الشكل رقم (2): طرق مستخدمة في تحديد الخطر



المصدر: خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2009، ص 16.

2. تحليل المخاطرة: ويتم بها تصنيف الخطر والوقوف على مصادره الأصلية، ومن المحتمل أن يجر ذلك إلى عالم التحليل الكمي ثم الشعور داخل المشروع بعدم الارتياح، هذه الخطوة يمكن تصور ثلاث نقاط تتمثل في:<sup>1</sup>

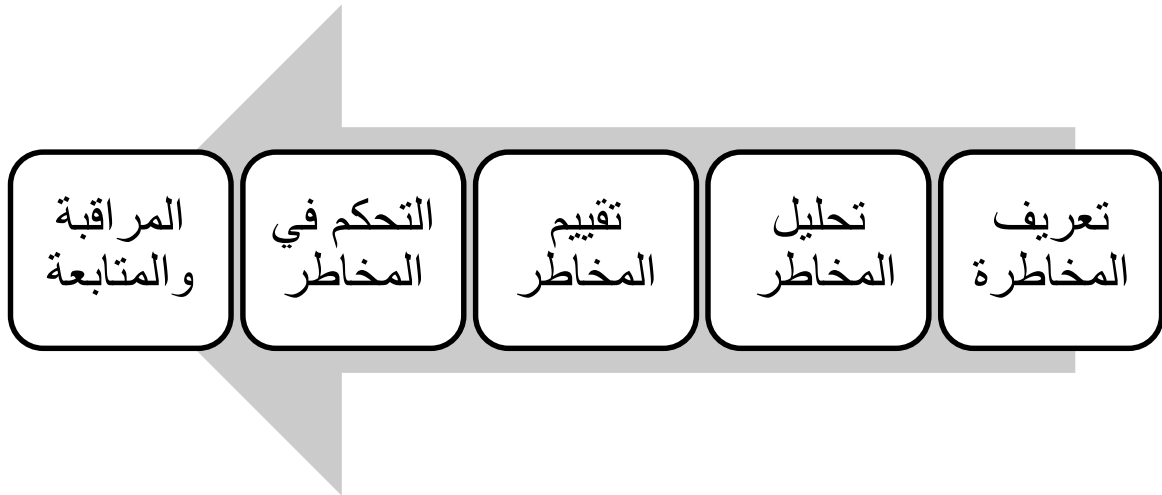
- ان تفاصيل ما حصل في الماضي تعتبر بداية جديدة للبدء بالتحليل من نقطة معينة لما نتوقع حصوله في المستقبل، فالخبرة عن الخسائر يمكن أن تشكل معلومات مفيدة على اتجاه ونوع الخسائر؛
- يجب النظر إلى الخسائر على أساس تأثيرها على المنظمة ككل بصورة أساسية فإنه يمكن تحديد محصلة الخسائر؛

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 17-18.



- أي تحليل للخسائر في النهاية قد يكون جاهزا من قبل جهة أخرى أو جاهزا بصورة تقرير تم اعدادهن من الضروري أن يعبر عن الخسائر أو الخسائر المحتملة، وتأثير المخاطر بطريقة يسهل فهمها من قبل الآخرين.
3. تقييم المخاطر: وهو تحديد عنصري الخطر المتمثلين في الآثار التي يحددها كل خطر، واحتمال حدوث كل خطر.
4. التحكم في المخاطر: وبها يتم تحديد الطرق التي تستخدم لتقليل الخطر وآثاره.
5. المراقبة والمتابعة الدورية: وتتم لاستكشاف مصادر خطر جديدة، أو فشل التحكم في مخاطر سابقة.
- ونوضح هذه الخطوات في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3): خطوات إدارة المخاطر



المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الرابع: قواعد وأساليب إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي تنظيم متكامل يهدف لمجابهة الخطر بأفضل الأساليب وأقل التكاليف، وذلك عن طريق اكتشافه وتحليله وقياسه واختيار أفضل الوسائل لمواجهته، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب من قواعد إدارة المخاطر وأساليبها.

أولاً: قواعد إدارة المخاطر

توجد مجموعة من القواعد يمكن أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع الخطر

تتمثل في:

1. قاعدة مراعات الأخطار الشاذة: على مدير الخطر أن يأخذ الأخطار الشاذة بعين الاعتبار، فبالرغم من أهمية عنصر عند اتخاذ القرار من جانب مدير الخطر إلا أن هناك بعض الأخطار الشاذة التي إذا تحققت تؤدي إلى خسارة جسيمة رغم احتمال وقوع الحدث وهو واحد بالمليون، فيمكن الاحتفاظ بالخطر في هذه الحالة إذا كانت الخسارة الناتجة عن وقوعه جسيمة.<sup>1</sup>
2. قاعدة عدم المخاطرة بأكثر من القدرة على التحمل: حيث أن العامل الأهم في هذه القاعدة هو تقرير أي المخاطر تتطلب عملاً محددًا اتجاه الخسارة المحتملة من التعرض لخطر معين كبير لدرجة أنه سينتج عنها خسارة غير محتملة، حيث أن الاحتفاظ لا يكون واقعيًا والشدة المحتملة يجب تقليلها إلى مستوى قابل للإدارة.<sup>2</sup>
3. قاعدة عدم المخاطرة بالكثير من أجل القليل: حسب هذه القاعدة يجب عدم شراء بوليصة التأمين إذا كان قسط التأمين كبيرًا نسبيًا مقارنة بمبلغ التعويض الذي يمكن الحصول عليه عند وقوع الخطر المؤمن عليه أي ألا تكون هناك خسارة محتملة كبيرة مقارنة بثمن المخاطر المحولة.<sup>3</sup>
4. قاعدة التفكير في الاحتمالات: فالفرد الذي يمكنه أن يقرر حدوث خسارة ما يكون في وضع أفضل يمكنه من التعامل مع الخطر، ومع ذلك فاحتمال حدوث أو عدم حدوث خسارة أقل أهمية من الشدة المحتملة، ولا يعني ذلك أن الاحتمالية ليست أحد الاعتبارات الأساسية فمثلما تشير الشدة المحتملة للخسارة إلى المخاطر التي يجب عمل شيء من شأنها أي المخاطر التي يمكن الاحتفاظ بها، فمعرفة ما إذا كان حدوث الخسارة ضعيفًا أم معتدلًا أم مرتفعًا يمكن أن يساعد المدير في تقرير ما يجب عمله بشأن مخاطر معينة.

<sup>1</sup> أسامة عزمي وآخرون، إدارة الخطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص49.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حمادة، إدارة المخاطر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص49.

<sup>3</sup> أسامة عزمي وآخرون، المرجع نفسه، ص49.

ثانياً: أساليب إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي وسيلة لإدارة الأخطار قبل وقوعها، بحيث تجعل الانسان يطمح إلى التطلع لإدارة المخاطر بأساليبها وتنقسم إلى:<sup>1</sup>

1. إدارة الأخطار الصافية:

انتشر مفهوم إدارة الخطر خلال القرن الماضي عندما أصبح استخدام النظريات الرياضية وعلم الاحتمالات يساعد في حساب احتمالات تحقق حدث ما مثل احتمال حدوث حريق في مخزن معين أو غير ذلك، هذه المعالجات الرياضية ساهمت في انتشار منتجات التأمين أي في بداية نشأة إدارة المخاطر كانت أكثر تركيزاً على الاعتماد على التأمين ولكن هناك بالطبع أكثر من وسيلة لمعالجة الأخطار الصافية منها:

أ. التحكم بالأخطار: طبعاً هذا الأسلوب يوحي بقدرة الإدارة على التحكم في الأخطار ولكن في الواقع الإدارة تحاول التحكم في أسباب نشوء الخطر ومحاولة تخفيض احتمالات تحققها ودرجة خطورتها.

ب. تمويل الأخطار: بالإضافة إلى وسيلة التأمين المستخدمة لمواجهة النتائج المالية السلبية الأخطار، هناك وسيلة الادخار وتكوين المحافظ المالية الخاصة لمواجهة الخالات الطارئة على الشركة.

ج. نقل الأخطار: هنا تلجأ الشركات إلى نقل وتحويل المخاطر إلى جهة أخرى لديها القدرة على مواجهة الأخطار بشكل أفضل.

د. تجنب الخطر: هذه الوسيلة قد تكون الملاذ الأخير للمؤسسات عندما لا تجد أي حل آخر سوى تجنب الخطر مثل التوقف عن تصنيع منتج معين سبب الكثير من الخسائر المادية.

هـ. تحمل الخطر: تحسب المنشأة تكاليف الخطر إن حدث، ثم تحملها جهة أخرى مثل العملاء.

<sup>1</sup> فهد بن عيد، إدارة الخطر ابتكار وتطور: إدارة المخاطر، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة آفاق، كلية الدراسات التجارية، الكويت، ص ص 42-46.

## 2. إدارة الأخطار المالية:

مثلما تطورت إدارة الأخطار الصافية، فقد تطورت إدارة الأخطار المالية من أداة تحوط وعملية منهجية لتخفيض المخاطر الناتجة عن تقلبات الأسواق إلى أن أصبحت أداة مضاربة بيد المستثمرين والمضاربين. أما بالنسبة لأدوات إدارة المخاطر المالية المتاحة للمؤسسات المالية فهي متعددة سنذكر بعضها منها:

أ. إدارة الأصول والخصوم: هذه الإدارة تهدف إلى عمل توازن وتوافق بين فترات الاستحقاق بين الأصول والخصوم، وذلك من خلال إدارة تحركات الأصول للمساهمة بشكل مناسب في الأرباح والحد من المخاطر التي تؤثر على الهامش المالي.<sup>1</sup>

ب. كفاية رأس المال: هناك الكثير من الدراسات التي تؤكد على أهمية توافر رأس المال الكافي في مواجهة الكوارث المالية.

ج. التنويع والانتشار الجغرافي: إن تنويع طرق الاستثمار والانتشار في مناطق وأسواق مختلفة يعتبر من الوسائل الناجحة في تخفيض احتمالات الخسائر المركزة.

د. تكوين صناديق الضمان: قد تشترك المؤسسات المالية في إنشاء صناديق ضمان هدفها مساندة المؤسسات المالية التي قد تتعرض نتيجة لمخاطر مالية معينة.

وهناك وسائل أخرى لمواجهة المخاطر المالية مثل اتفاقيات التبادل Swaps والاتفاقيات المستقبلية Future و عقود الخيارات Option وممارسات التحوط Hedging.

<sup>1</sup> Gestion du risque structurel (Gestion actif-passif) (GAP), Manuel de référence, printemps 2005, p 6, disponible sur : <https://www.dico.com>.

خلاصة:

أثبتت الهيئات المنشأة لمساعدة الشباب على تجسيد مشاريعهم مدى الدور الذي تلعبه المشاريع الناشئة، في النهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية بالنظر إلى الأهداف التي أنشأت من أجلها ومحاور التنمية المستقبلية وكذا الإنجازات المحققة إلى حد الآن، فالمشاريع الناشئة تتميز بإمكانية نموها السريع وتوليد إيراد أسرع بكثير من التكاليف التي تتطلبها للعمل أو بمعنى آخر، فإن المشروع الناشئ هو من المشاريع التي تتمتع بإمكانية الارتقاء بعملها التجاري بسرعة، لما يتحلى به من إبداع وابتكار واختلاف مميز عن غيره من المشاريع التقليدية. وبالرغم من تميز المشاريع الناشئة إلى أن الأفكار الجديدة تكون محفوفة بالمخاطر، هذا ما يستوجب التركيز على إدارة مخاطر هذا النوع من المشاريع.

إن التركيز الأساسي لإدارة المخاطر الجيدة كعلم هو التعرف على هذه الأخطار وتقدير حجمها ومعالجتها، حيث أنها تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على الأشخاص، وباعتبار إدارة المخاطر كعلم، فهي تعتمد على التحليل الواقعي لهيكلية المخاطر، وتقتضي باتباع خطوات من تعريف ثم تحليل فتقييم ثم تحكم تليها الرقابة كآخر خطوة لإدارة المخاطر الفعالة، وهذا من خلال انتهاج أساليب متنوعة تحكمها قواعد تسيير عمل إدارة المخاطر في المشاريع، من أجل تحقيق تنمية مستدامة في كافة القطاعات.

**الفصل الثاني:**

**دراسة حالة الوكالة الوطنية**

**لدعم و تنمية المقاولاتية**

**تمهيد:**

تعاني الجزائر من اختلالات كبيرة في اقتصادها وبسبب حاجاتها المتزايدة اتجهت إلى إيجاد سبل لتوفير فرص عمل للتقليل من حجم البطالة، مما جعل الجزائر تفكر بجدية في دعم وتطوير الاستثمار وخاصة قطاع المشاريع الناشئة من أجل بناء نهج اقتصادي متكامل، عن طريق تبني سياسات جديدة للانتقال إلى اقتصاد أكثر انفتاحا وتنوعا، وذلك من خلال دعم المشاريع الناشئة للنهوض بالعديد من القطاعات، هذا ما تجسد في انشاء الهيئة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والتي كانت تحت اسم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب سابقا.

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE من أهم أجهزة الدعم التي أنشأت في الجزائر للعمل علة ترقية ونشر الفكر المقاولاتي ودعم روح المبادرة الفردية والجماعية، وتعد من أهم الحلول المتاحة للحد من البطالة عن طريق تمويل مختلف مشاريع طالبي التمويل، وتلعب الدور الكبير في تسهيل النشاطات الاستثمارية من خلال توفير الدعم المالي للمشاريع ومرافقتها.

وعليه سنقوم في هذا الفصل بعرض الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وتقديم نموذج عن مشروع ناشئ تم تمويله من طرف الوكالة للتعرف أكثر على المعوقات الحقيقية التي تحد من تطور المشاريع الناشئة في الجزائر، وبالتالي ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: تقديم للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
- المبحث الثاني: اسهامات الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
- المبحث الثالث: دراسة مشروع ناشئ ممول من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

### المبحث الأول: تقديم للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

تعمل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية على انشاء ودعم المشاريع الناشئة والمشاريع المقاولاتية التي تتميز بعنصر الحداثة والابداع والقدرة على تجسيده على أرض الواقع بما يسمى الابتكار، وهذا من خلال تقديم تمويلات وتسهيلات ودعم لترقية هذا النوع من المشاريع، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، لذلك سنتطرق في المطلب الأول إلى نشأة وتعريف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

#### المطلب الأول: مفهوم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وهيكلها التنظيمي

تساهم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في ترقية الاستثمار في شتى القطاعات الاقتصادية من خلال تجسيد السياسات الحكومية الرامية إلى تنويع الاقتصاد والتخفيف من مشكل البطالة.

#### أولاً: نشأة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

أنشأت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 والذي يتضمن تحديد القانون الأساسي الجديد للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتغيير اسمها إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.<sup>1</sup>

#### ثانياً: تعريف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

وهي مؤسسة عمومية ذات طابع خاص مكلفة بتشجيع وتدعيم ومرافقة الشباب البطال الذين لديهم فكرة مشروع إنشاء مؤسسة، يستفيد الشاب صاحب المشروع، من خلال مراحل إنشاء مؤسسته وتوسيعها من:<sup>2</sup>

- مساعدة مجانية (استقبال- إعلام- مرافقة- تكوين)؛
- امتيازات جبائية؛

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

<sup>2</sup> مطبوعة مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.



- الإعانات المالية (قرض بدون فائدة).

ثالثا: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

يتمثل الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والمتمثل في:<sup>1</sup>

#### 1. التنظيم والتسيير والعمل:

يسير الوكالة مجلس توجيه، ويديرها مدير عام، وتزود بمجلس للمراقبة. وتتوفر الوكالة على هيكل مركزي يكلف بالمراقبة والتفتيش. تحدد مهام الهيكل المركزي وتنظيمه وسيره بقرار من الوزير المكلف بالعمل والتشغيل.

كذلك يقترح لمدير العام تنظيم الوكالة ويصادق عليه مجلس التوجيه.

أ. مجلس التوجيه : يتكون مجلس التوجيه من الأعضاء الآتية:

ممثل الوزير المكلف بالتشغيل، ممثل الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية، وممثلان (2) عن الوزير المكلف بالمالية، ممثل الوزير المكلف بالشؤون الخارجية، ممثل الوزير المكلف بالفلاحة والتنمية الريفية، ممثل الوزير المكلف بالصيد البحري والموارد الصيدية، ممثل الوزير المكلف بالشباب، ممثل الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، ممثل الوزير المكلف بالاستشراف والإحصائيات، رئيس الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة أو ممثله، المدير العام للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار أو ممثله، المدير العام للوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية أو ممثله، رئيس الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية والحرف أو ممثله، رئيس صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها للشباب ذوي المشاريع أو ممثله، رئيس الغرفة الوطنية للفلاحة أو ممثله، رئيس جمعية البنوك والمؤسسات المالية أو ممثله، ممثلان (2) عن الجمعيات الشبانية ذات الطابع الوطني والتي يشبه هدفها هدف الوكالة حيث يتولى المدير العام للوكالة أمانة التوجيه.

ب. المدير العام: يعين المدير العام للوكالة بمرسوم تنفيذي، بناء على اقتراح الوزير المكلف بالتشغيل وتنتهي مهامه بالأشكال نفسها.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

تصنف وظيفة المدير العام للوكالة استناداً إلى الوظيفة العليا للدولة، لمكلف بمهمة لدى رئيس الحكومة. حيث أنه يمثل الوكالة إزاء الغير، ويحرص على إنجاز الأهداف المسندة للوكالة، و يتولى تنفيذ قرارات مجلس التوجيه... الخ.

ج. لجنة المراقبة: تتكون لجنة المراقبة في الوكالة من ثلاثة (3) أعضاء، يعينهم مجلس التوجيه، وتعين لجنة المراقبة رئيسها من ضمن أعضائها للمدة التي تستغرقها مهمتها. كما تكلف لجنة المراقبة بممارسة الرقابة اللاحقة لتطبيق قراراتها لحساب مجلس التوجيه. وتجتمع بحضور المدير العام في نهاية كل (3) أشهر، وعند الاقتضاء بطلب من المدير العام أو عضوين (2) من أعضائها. وتقوم بكل مراقبة أو تدقيق للحسابات عن استعمال أموال الوكالة.

## 2. موارد ونفقات:

أ. الموارد: تستمد الوكالة مواردها من قانون المالية التكميلي لسنة 1996 بحيث تعتمد على (حاصل استثمارات الأموال المحتملة، الهبات والوصايا، المساهمات المحتملة التي تقدمها الهيئات الوطنية والدولية، بعد ترخيص من السلطات المعنية، كل حاصل آخر يرتبط بنشاطاتها).

ب. النفقات: تتكون نفقات الوكالة مما يأتي (نفقات التثبيت، نفقات التسيير والصيانة، نفقات الضرورية المرتبطة بهدفها وإنجاز مهامها).

المطلب الثاني: شروط منح التمويل والإعفاءات الممنوحة من طرف الوكالة

### أولاً: شروط منح التمويل

- 1 لإنشاء المستثمر مؤسسته يجب أن تتوفر فيه الشروط الآتية:<sup>1</sup>
- أن يتراوح سنه بين 19 و 40 سنة؛
- أن تكون لديه مؤهلات مهنية ذات صلة بالنشاط المرتقب؛
- ألا يكون قد استفاد من أي دعم لإنشاء مشروع؛
- أن يقدم مساهمة مالية شخصية بمستوى يطابق الحد الأدنى المحدد حسب قيمة المشروع.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

ثانيا: الإعفاءات الممنوحة من طرف الوكالة

أ. الإعفاءات قبل مرحلة الاستغلال:

- الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات المصغرة؛
- الإعفاء من حقوق نقل الملكية بمقابل مالي للاكتسابات العقارية الحاصلة في إطار إنشاء نشاط صناعي.

ب. الإعفاءات في مرحلة الاستغلال:

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناء والبناءات الإضافية لمدة ثلاث أو ست أو عشر سنوات حسب موقع النشاط؛
- الإعفاء الكلي من الضريبة الجزافية الوحيدة IFU لمدة ثلاث أو ست أو عشر سنوات حسب موقع النشاط؛
- عند انتهاء فترة الإعفاء المذكورة يمكن تمديدتها لسنتين عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة عمال على الأقل لمدة غير محددة؛
- الاستفادة من تخفيض الضريبة الجزافية الوحيدة المستحقة عند نهاية مرحلة الإعفاء خلال الثلاث سنوات الأولى من الإخضاع الضريبي:

1. السنة الأولى من الإخضاع الضريبي: تخفيض قدره 70%.

2. السنة الثانية من الإخضاع الضريبي: تخفيض قدره 50%.

3. السنة الثالثة من الإخضاع الضريبي: تخفيض قدره 25%.

المستثمرين الطبيعيين الخاضعين للضريبة الجزافية الوحيدة يبقون مدينين بدفع الحد الأدنى للضريبة الموافق من المبلغ المنصوص عليه في قانون الضرائب المباشرة والمقدرة ب 10000 دج بالنسبة لكل سنة مالية مهما يكن رقم الأعمال المحقق.<sup>1</sup>

ثالثا: الإعانات المالية التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

- قرض بدون فائدة يمنح من طرف الوكالة حسب مستوى التمويل؛

- تخفيض نسبة الفائدة البنكية إلى 00%؛

- قرض إضافي غير مكافئ عند الضرورة.

<sup>1</sup> مطبوعة مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

### المطلب الثالث: أهداف ومهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية جهاز مخصص لتمويل مشاريع ومرافقتها ويسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال ممارسة مهام معينة.

#### أولاً: أهداف ومهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

تهدف الوكالة إلى تشجيع إحداث أنشطة إنتاج السلع و الخدمات وتوسيعها من قبل الشباب ذوي المشاريع ، كما تسعى إلى مرافقة الشباب البطال لإنشاء وتوسيع مؤسسات مصغرة في مجال إنتاج السلع والخدمات بالإضافة إلى:<sup>1</sup>

- ترقية ونشر الفكر المقاولاتي، ومنح إعانات مالية وامتيازات جبائية خلال كل مراحل المرافقة؛
  - تطوير أشكال التعاون مع محيط المؤسسات المصغرة؛
  - تسهيل إجراءات استحداث المؤسسات المصغرة؛
  - تشجيع بروز المشاريع المبتكرة؛
  - تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجديدة؛
  - ضمان ديمومة المؤسسات ومرافقتها؛
  - تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل؛
  - العمل على جعل المؤسسات المصغرة عاملاً استراتيجياً في التطور الاقتصادي.
- وتمتد آفاق الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لتشمل ما يلي:
- تكثيف نشاطات الإعلام واستعمال التكنولوجيات الجديدة على مستوى جميع الفضاءات؛
  - تحديث وتحسين ميكانزمات المرافقة والمتابعة؛
  - العمل على تقليص مدة المسار الاستثماري؛
  - متابعة المشاريع والعمل على ديمومة المؤسسات المصغرة؛
  - تنمية برامج التكوين لفائدة الشباب؛
  - مواصلة وتكوين إطارات الوكالة.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

ثانيا: مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

- إضافة إلى مهامها المحددة في قانونها الأساسي والمتمثلة أساسا في الإعلام، المرافقة، التكوين، الدعم، التمويل والمتابعة فإن الوكالة مكلفة أيضا بما يلي:<sup>1</sup>
- إعداد البطاقة الوطنية للنشاطات التي يمكن استحداثها من طرف الشباب وتحيينها دوريا بالاشتراك مع مختلف القطاعات المعنية؛
  - تدعيم وتقديم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية؛
  - تسير وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، وتبلغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها؛
  - تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع، مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة، تشجع كل شكل آخر من الأعمال والتدابير الرامية إلى ترقية إحداث الأنشطة وتوسيعها.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

### المبحث الثاني: إسهامات الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية فرع ولاية برج بوعريريج، ساهمت في خلق العديد من المشاريع في الولاية وذلك عن طريق المساهمة في تمويلها وإتاحة لفرصة للشباب لإنشاء مشاريعهم الخاصة بهم وقد ساهمت كذلك في دعم وترقية المشاريع، وستتطرق في المطلب الأول إلى صيغ التمويل المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، ثم إلى تعداد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية من 2016 إلى 2020 في المطلب الثاني، أما في المطلب الثالث فسنتناول فيه تعداد المشاريع وتطورها خلال فترة الدراسة من 2016 إلى 2020 حسب كل قطاع نشاط.

### المطلب الأول: صيغ التمويل المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

يتم تمويل المشاريع من قبل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية من خلال

الصيغ الثلاثة التالية:<sup>1</sup>

#### أولاً: التمويل الثلاثي

1. التركيبة المالية: تتشكل التركيبة المالية في هذه الصيغة مما يلي:

- المساهمة الشخصية للشباب المستثمر؛
- قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية؛
- قرض بنكي بدون فائدة يقدمه البنك.

2. الهيكل المالي للتمويل الثلاثي: يتغير الهيكل المالي للتمويل الثلاثي الذي تقدمه

الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بتغير المناطق وبتغير حالة الشاب المستثمر إذا كان بطل أو غير بطل أو جامعي ويمكن توضيح هذا الهيكل في الجدول التالي:

<sup>1</sup> الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، أطلع عليه يوم 20 ماي 2021، على الساعة 20:00، متاح على: <https://promoteur.ansej.dz/>.

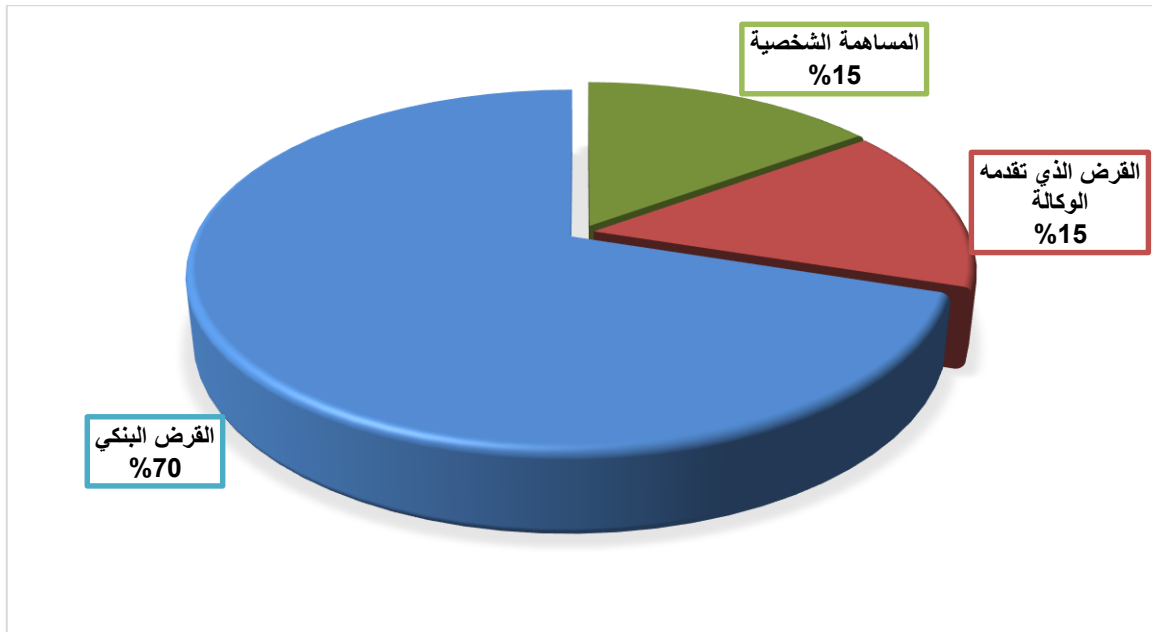
الجدول رقم (1): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

التمويل الثلاثي	المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة	القرض البنكي
المناطق الحضرية	15%	15%	70%
المناطق الخاصة ومناطق الهضاب العليا	12%	18%	70%
مناطق الجنوب	10%	20%	70%
إذا كان الشاب جامعي أو بطل	05%	25%	70%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

ويمكننا توضيح الجدول في الأشكال التالية لكل منطقة كما يلي:

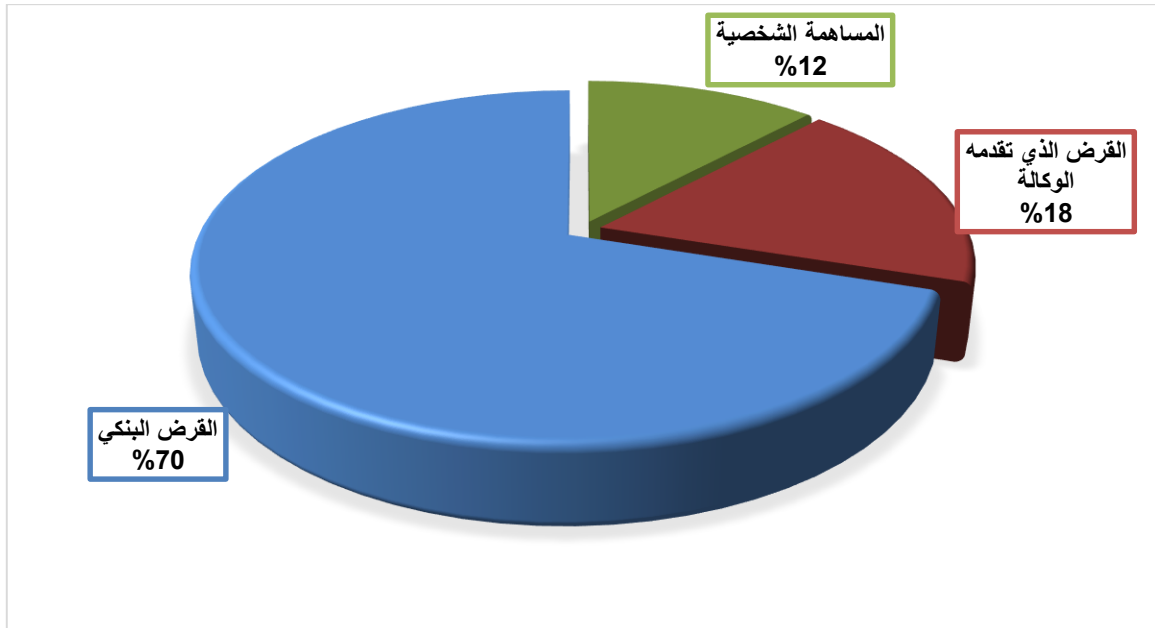
الشكل رقم (4): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية للمناطق الحضرية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (1).

من الشكل رقم (4) نلاحظ أن نسبة التمويل الثلاثي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية تساوي 15% من قيمة الاستثمار، وهي تعادل قيمة المساهمة الشخصية، أما النسبة الأكبر فهي تعود للقرض البنكي والذي يتمثل في 70% من قيمة الاستثمار.

الشكل رقم (5): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية للمناطق الخاصة ومناطق الهضاب العليا

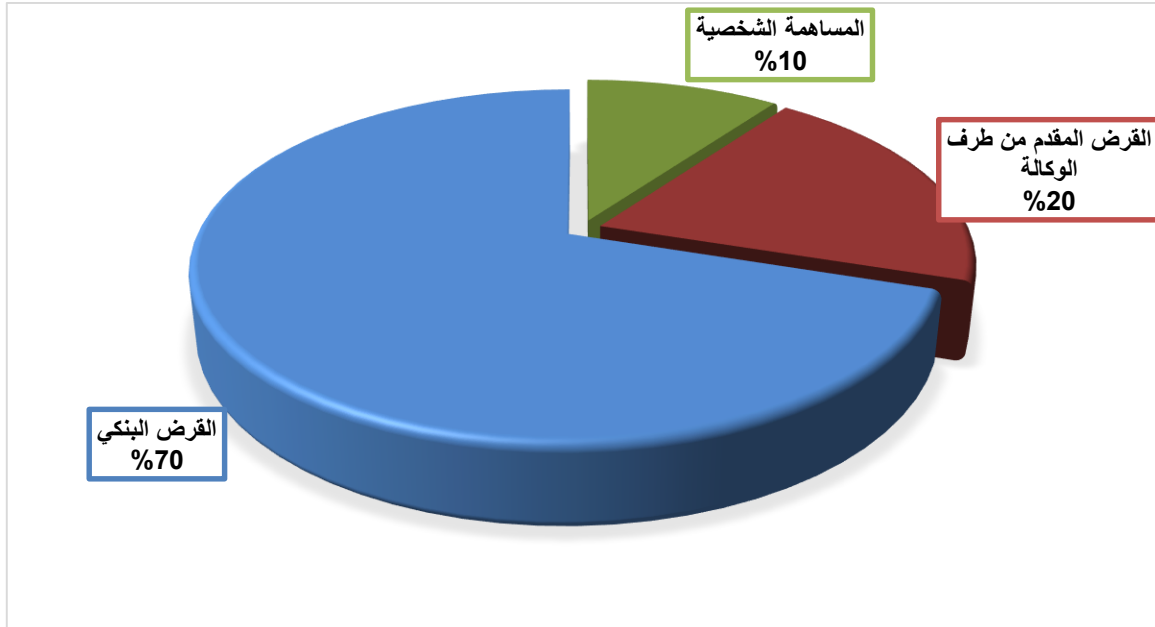


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (1).

من الشكل رقم (5) يتبين لنا أن الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية تقدم تمويل للمناطق الخاصة ومناطق الهضاب العليا بنسب تختلف عن المناطق الأخرى حيث بلغت نسبة المساهمة الشخصية 12% أما بالنسبة للقرض الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية 18% أما القرض البنكي فهو نفس النسبة في كافة المناطق والذي يبلغ 70%.



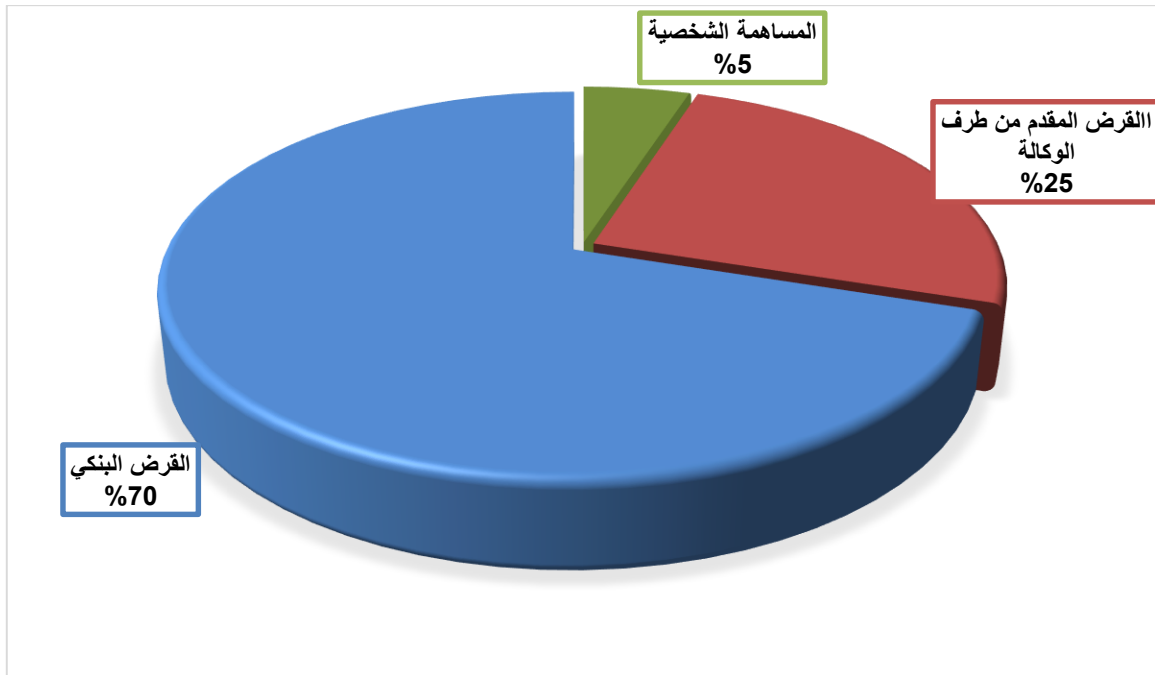
الشكل رقم (6): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية لمناطق الجنوب



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (1).

من الشكل رقم (6) نلاحظ أن مناطق الجنوب تحظى باهتمام الوكالة بالمقارنة بالمناطق الأخرى حيث أن نسبة المساهمة الشخصية بلغت 10% من مبلغ الاستثمار المبدئي وهذا يعتبر نوعا من التحفيز لترقية مناطق الجنوب ناهيك عن التحفيزات الجبائية المقدمة لها، وبالتالي تظهر جليا رغبة الجزائر بترقية ودعم أصحاب المشاريع في مناطق الجنوب، أما ماهمة الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية فهي 20% من مبلغ الاستثمار المبدئي، وكالعادة فالقرض البنكي ثابت بنسبة 70% من الاستثمار.

الشكل رقم (7): الهيكل المالي للتمويل الثلاثي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية للشباب جامعي او البطال



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (1).

يتمثل الشكل رقم (7) في الهيكل المالي للتمويل الثلاثي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية للشباب الجامعي أو البطال، وكما لاحظنا أن المستويات المالية الأخرى كانت تتعلق بالمناطق بالنسبة للشباب الغير بطل حيث أن الوكالة تقدم دعما قويا للشباب الجامعي والبطالين بحيث أن نسبة المساهمة الشخصية بلغت 5% من مبلغ الاستثمار المبدئي، ونلاحظ أنها ارتفعت بينما كانت 2% أو 1% قبل تغيير الهيئة من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب إلى ما هي عليه الآن، والسبب يرجع للسراقات التي تمت من طرف معظم أصحاب المشاريع والتي تكلفت بخسائر فادحة للوكالة مما أدى إلى تجميد نشاط الوكالة، وبالتالي فهذه الخطوة التي تعد رفع بسيط في نسبة المساهمة الشخصية تبين إرادة الشباب البطال في تحقيق مشروعه من عدمه، أما نسبة المساهمة للوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية بلغت 25% من مبلغ الاستثمار المبدئي، أما البنك فهو بنسبة 70% أي ثابتة دائما في كل هياكل التمويل الثلاثي الذي تقدمه الوكالة.

### ثانيا: التمويل الثنائي

بالإضافة إلى التمويل الثلاثي فإن الوكالة تقدم نوع آخر من أنواع التمويل وهو التمويل الثنائي ويمكن توضيحه كالتالي:<sup>1</sup>

1. التركيبة المالية: في صيغ التمويل الثنائي تتشكل التركيبة المالية من:

– المساهمة الشخصية للشاب المستثمر؛

– قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

2. الهيكل المالي للتمويل الثنائي: يمكن توضيح الهيكل المالي للتمويل الثنائي في

الجدول التالي:

الجدول رقم (2): الهيكل المالي للتمويل الثنائي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية

#### المقاولاتية

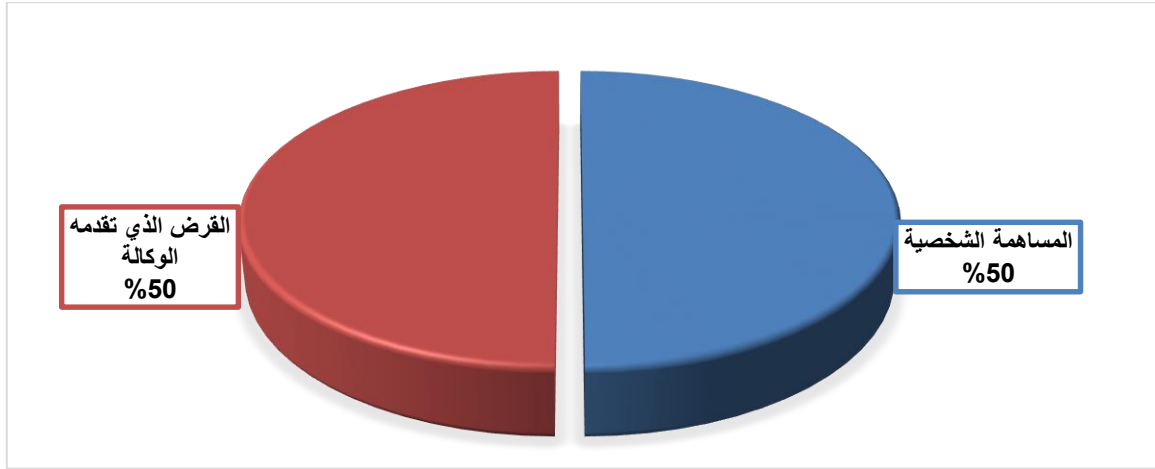
التمويل الثنائي	المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة
كامل مناطق التراب الوطني	50 %	50%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

ويمكننا توضيح الجدول من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، أطلع عليه يوم 20 ماي 2021، على الساعة 20:00، متاح على: <https://promoteur.ansej.dz/>.

الشكل رقم (8): الهيكل المالي للتمويل الثنائي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لكامل مناطق التراب الوطني



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (2).

من الشكل رقم (8) الذي يوضح هيكل التمويل الثنائي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية يتبين لنا أن هيكل التمويل يتضمن المساهمة الشخصية والقرض الذي تقدمه الوكالة، على غرار التمويل الثنائي الذي يكون فيه البنك طرفاً ثالثاً هنا نجد أن البنك لا يتدخل في هذا النوع من التمويل، ويتم اقتسام نسبة الاستثمار المبدئي بين الشاب المستثمر والوكالة بنسبتين متساويتين 50% لكل طرف.

ثالثاً: التمويل الذاتي

1. التركيبة المالية: تتشكل التركيبة المالية في التمويل الذاتي من المساهمة الشخصية فقط.

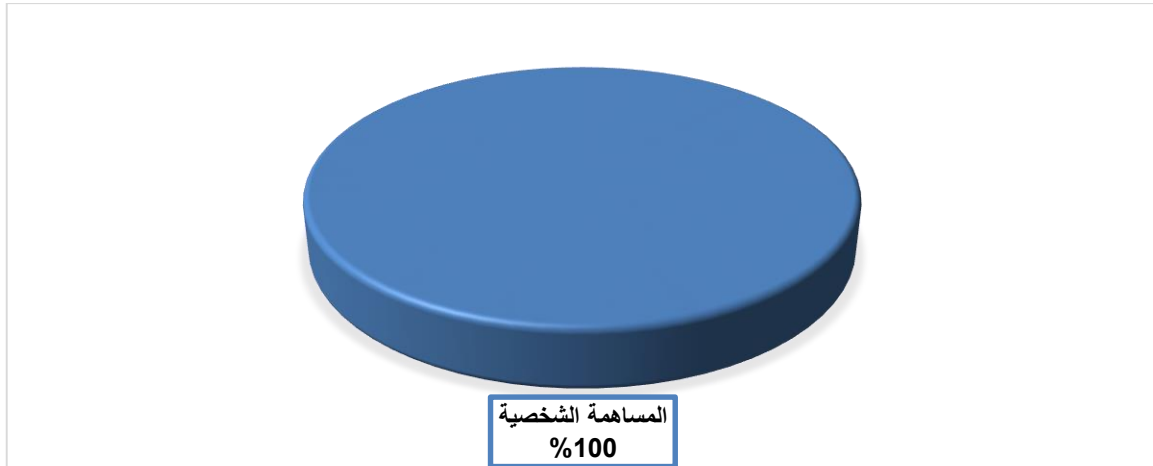
2. الهيكل المالي للتمويل الذاتي: ويمكن تمثيله في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): الهيكل المالي للتمويل الذاتي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لكامل مناطق التراب الوطني

التمويل الثنائي	المساهمة الشخصية
كامل مناطق التراب الوطني	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

من الجدول رقم 3 نلاحظ أن الوكالة الوطنية تقدم تمويلا ذاتيا لكامل مناطق التراب الوطني إن هذا النوع من الدعم لا يعد دعما ماليا انما يختاره المستثمر للاستفادة من الإعفاءات الضريبية ولمرافقة المشروع خلال مراحل انشاء وإنجاز المشروع والشكل الموالي يوضح هذا التمويل بنسبة 100% لصاحب المشروع. الشكل رقم (9): الهيكل المالي للتمويل الذاتي الذي تقدمه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لكامل مناطق التراب الوطني



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (3).

**المطلب الثاني:** تعداد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية من 2016 إلى 2020

تقوم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والتي تعرف بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب سابقا بتمويل مشاريع صغيرة ومشاريع ناشئة بالرغم من قلة هذه الأخيرة إلا أنها من خلال التغييرات الأخيرة يتضح أن الوكالة تسعى للتركيز أكثر على المشاريع المقاولاتية أو المشاريع الإبداعية الناشئة، وسنتناول في هذا المطلب تعداد المشاريع الممولة من طرف الوكالة حسب النشاط.

**أولا:** تعداد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية حسب قطاع النشاط لسنة 2016

يمكن عرض نشاط الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2016 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4): عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية لسنة 2016

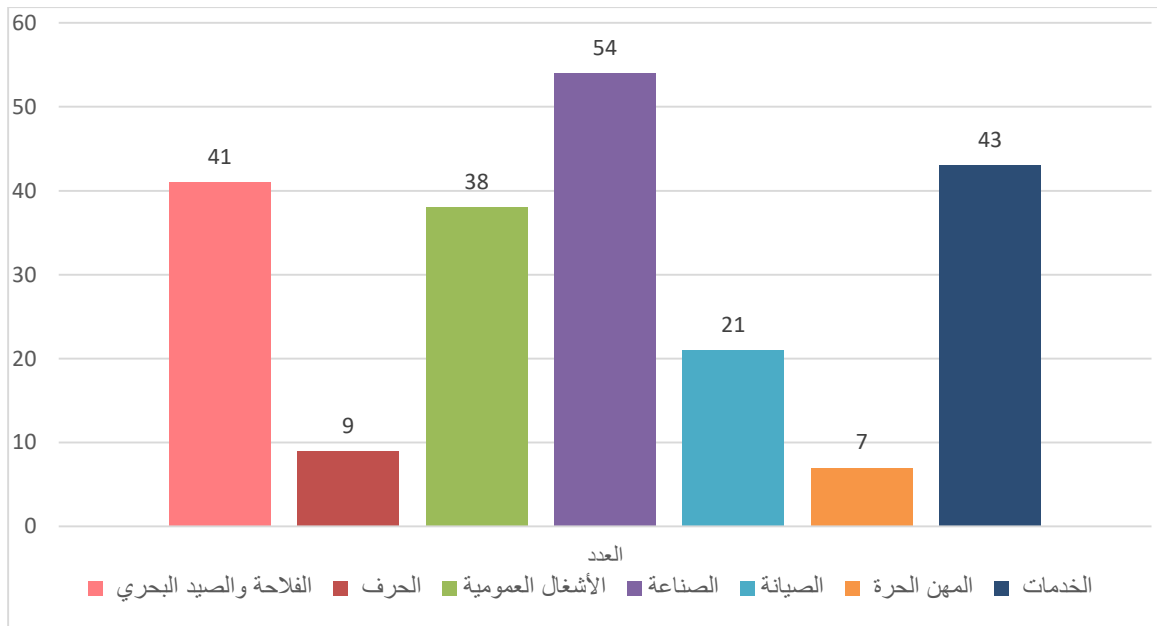
النسبة	عدد المشاريع لسنة 2016	قطاع النشاط
19,3%	41	الفلاحة و الصيد البحري
4,22%	9	الحرف
17,9%	38	الأشغال العمومية و الري
25,4%	54	الصناعة
9,9%	21	الصيانة
3,3%	7	المهن الحرة
19,72%	42	الخدمات
100%	213	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية.

ولتوضيح الجدول أكثر سنعتمد على مدرج متمثل في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية

المقاولاتية لسنة 2016



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (4).

من الشكل رقم (10) الذي يمثل عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2016 أي الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب سابقا نلاحظ أن قطاع الصناعة يهيمن على عدد المشاريع الممولة ب 54 مشروع يليه قطاع الخدمات ب 43 مشروع بنسبة 19,70% الذي يتقارب مع قطاع الفلاحة والصيد البحري بنفس النسبة تقريبا وب 41 مشروع، ثم قطاع الأشغال العمومية يليه قطاع الصيانة ثم قطاع الحرف وذلك ب 38، 21 ثم 9 مشروع على التوالي، أما بالنسبة لقطاع المهن الحرة فهو في ذيل الترتيب ب 7 مشاريع في هذه السنة من إجمالي 213 مشروع.

ثانيا: تعداد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية حسب

#### قطاع النشاط لسنة 2017

يمكن عرض نشاط الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2017 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (5): عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية

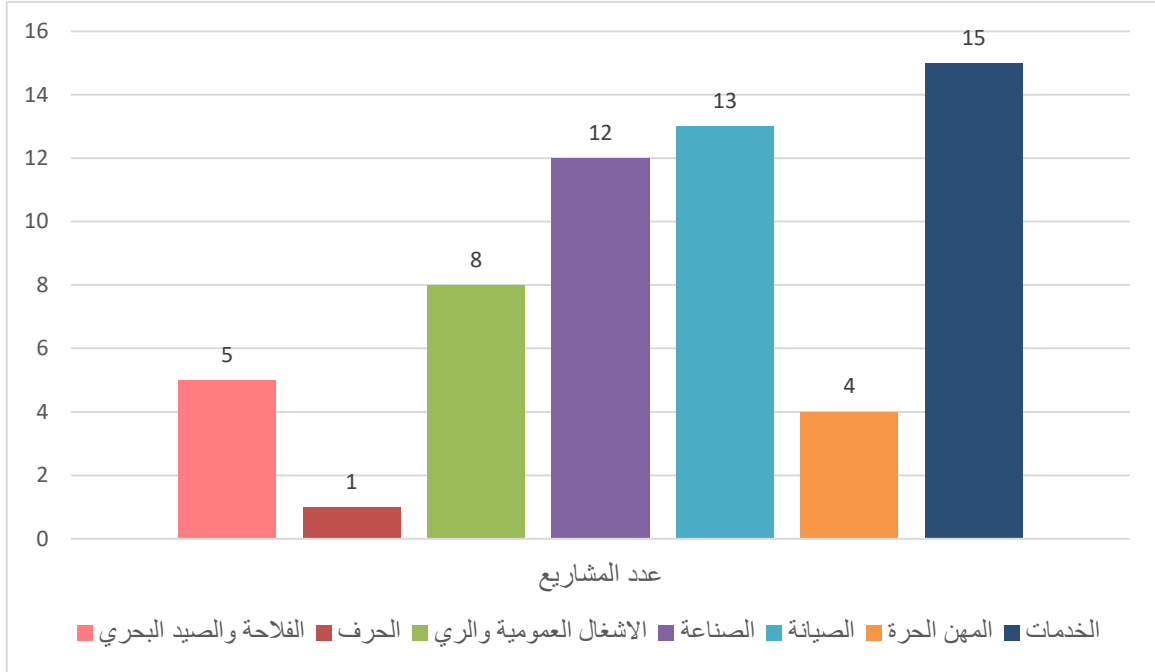
#### المقاولاتية لسنة 2017

النسبة	عدد المشاريع لسنة 2017	قطاع النشاط
8,62%	5	الفلاحة والصيد البحري
1,72%	1	الحرف
13,8%	8	الأشغال العمومية والري
20,7%	12	الصناعة
22,40%	13	الصيانة
6,9%	4	المهن الحرة
25,9%	15	الخدمات
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

ويمكننا توضيح الجدول رقم 5 في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2017



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (5).

نلاحظ من الشكل رقم (11) أن قطاع الخدمات استحوذ على أعلى عدد مشاريع لسنة 2017 بلغت 15 مشروع من إجمالي المشاريع التي بلغت 58 مشروع بنسبة 25% يليه كل من قطاع الصيانة ثم قطاع الأشغال العمومية بـ 13 و 12 مشروع على التوالي، أما قطاع الحرف فقد حاز على مشروع واحد هذه السنة بنسبة قاربت 2%.

ثالثاً: تعداد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية حسب

### قطاع النشاط لسنة 2018

يمكن عرض نشاط الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2018 من خلال الجدول التالي:



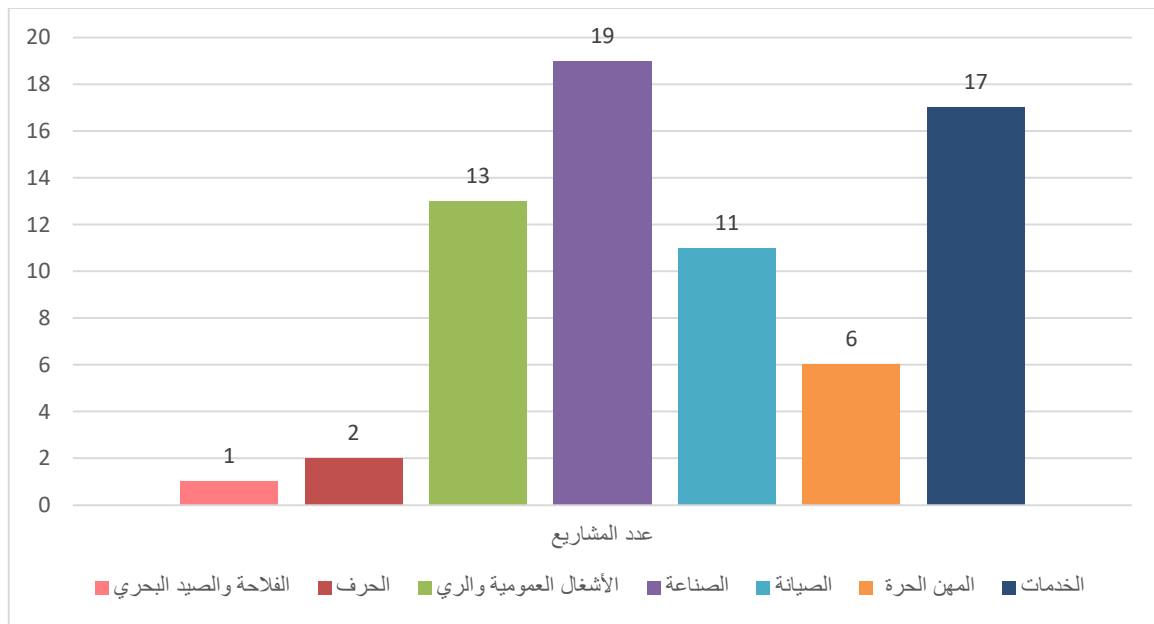
الجدول رقم (6): عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2018

النسبة	عدد المشاريع لسنة 2018	قطاع النشاط
1,45%	1	الفلاحة والصيد البحري
2,9%	2	الحرف
18,84%	13	الأشغال العمومية والري
25,54%	19	الصناعة
15,94%	11	الصيانة
8,7%	6	المهن الحرة
24,7%	17	الخدمات
100%	69	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

ولتوضيح الجدول رقم 6 أكثر سنقوم بعرضه في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2018



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (6).

من الشكل رقم (12) الذي يمثل عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2018 نلاحظ أن أكبر عدد للمشاريع كان لقطاع الصناعة ب 19 مشروع يليه قطاع الخدمات ب 17 مشروع أما قطاع الأشغال العمومية والري فقد حاز على 13 مشروع، أما قطاع الفلاحة والصيد البحري فقد كان في ذيل الترتيب بمشروع واحد من أصل 69 مشروع.

رابعا: تعداد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية حسب

### قطاع النشاط لسنة 2019

يمكن عرض نشاط الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2019 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (7): عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية

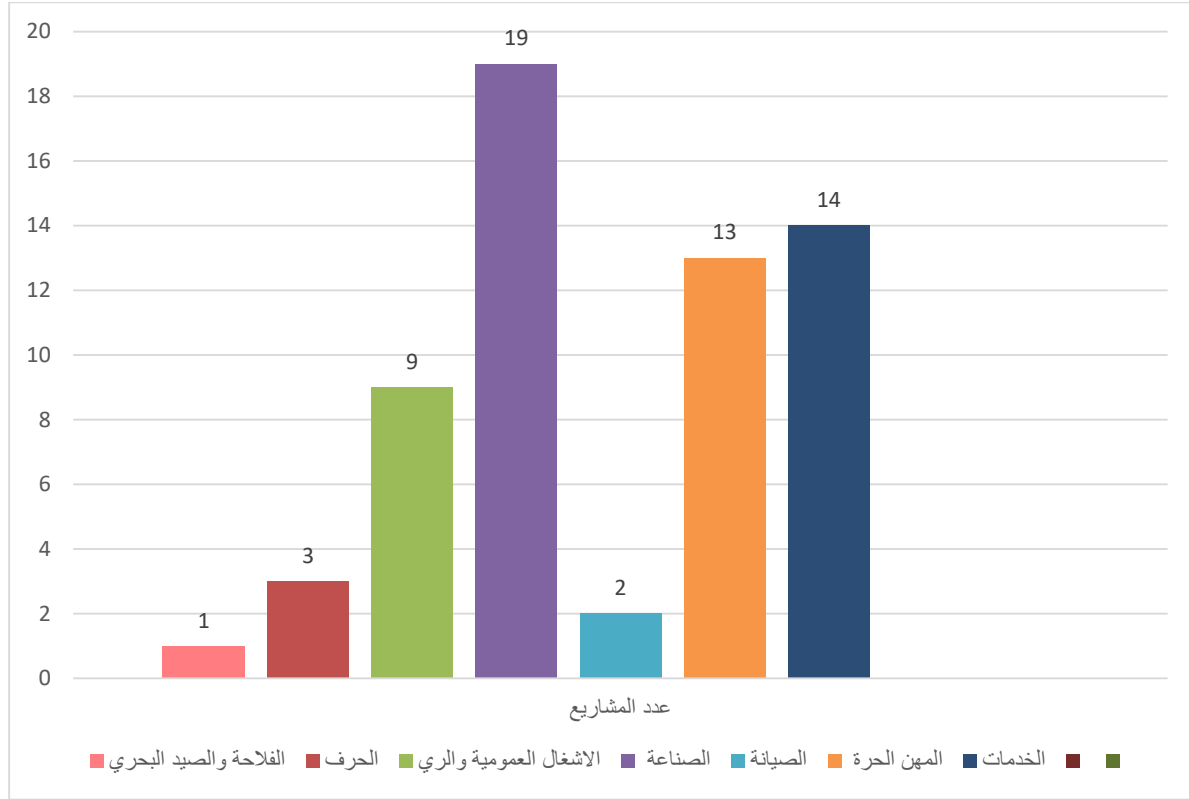
### المقاولاتية لسنة 2019

النسبة	عدد المشاريع لسنة 2019	قطاع النشاط
1,64%	1	الفلاحة والصيد البحري
4,92%	3	الحرف
14,75%	9	الأشغال العمومية والري
31,15%	19	الصناعة
3,28%	2	الصيانة
21,31%	13	المهن الحرة
22,95%	14	الخدمات
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

والشكل التالي يوضح الجدول من خلال المدرج التالي:

الشكل رقم (13): عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2019



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (7).

نلاحظ من الشكل رقم (13) والذي يمثل عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2018 قطاع الصناعة تصدر قائمة الأنشطة حيث بلغ 19 مشروع يليه قطاع الخدمات ب 14 مشروع أما قطاع المهن الحرة فقد حاز على 13 مشروع بنسبتي 22% و 21% على التوالي، أما قطاع الفلاحة والصيد البحري فقد حاز على تمويل مشروع واحد من اجمالي المشاريع الذي بلغ 61 مشروع.

خامسا: تعداد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية حسب قطاع النشاط لسنة 2020  
يمكن عرض نشاط الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2020 من خلال الجدول التالي:

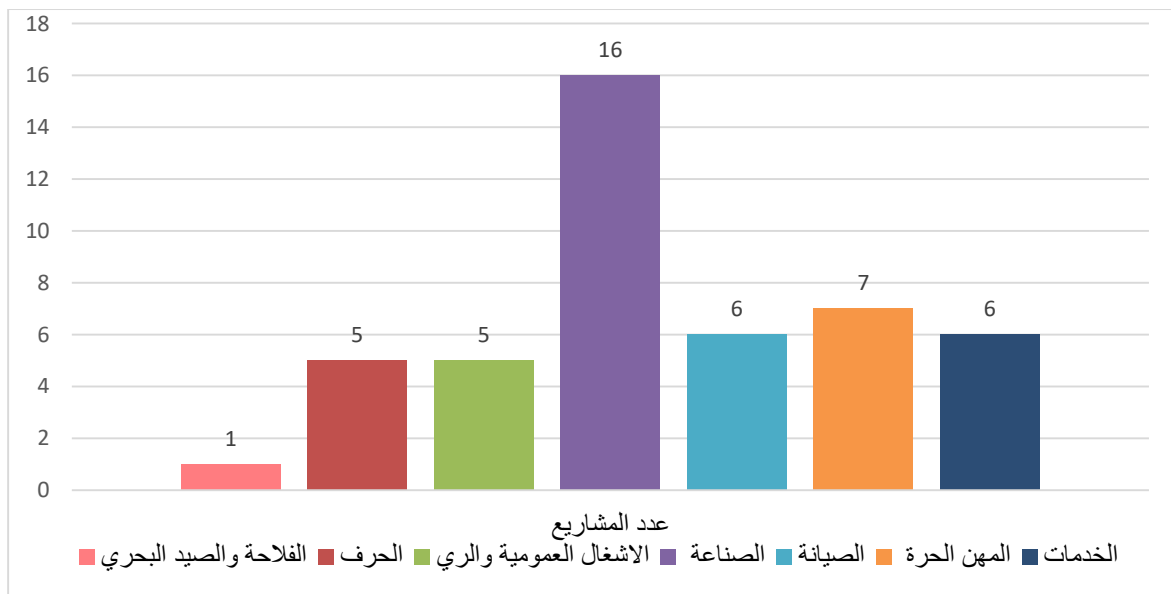
الجدول رقم (8): عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2020

النسبة	عدد المشاريع لسنة 2019	قطاع النشاط
2,17%	1	الزراعة والصيد البحري
10,9%	5	الحرف
10,9%	5	الأشغال العمومية والري
34,78%	16	الصناعة
13,04%	6	الصيانة
15,22%	7	المهن الحرة
13,04%	6	الخدمات
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

ولتوضيح الجدول أكثر اعتمدنا الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لسنة 2020



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (8).

من الشكل رقم (14) نلاحظ تفاوت كبير في تعداد المشاريع لسنة 2020 حيث أن قطاع الصناعة ومثل السنتين السابقتين تصدر الترتيب فقد بلغ هذه السنة 16 مشروع من أصل 46 مشروع الأمر الذي يبين أما اهتمام الشباب بهذا القطاع أو تركيز الجهة الممولة أي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، ثم تأتي باقي القطاعات بعدد متقارب بلغ 7 مشاريع لقطاع المهن الحرة، ثم قطاع الخدمات وقطاع الصيانة ب 6 مشاريع لكل قطاع بنسبة 13%، يليهما قطاعي الاشغال العمومية والري وقطاع الحرف بنسبتين متساويتين تمثلتا في 10% على حدة، وكالسنتين السابقتين فقد استحوذ قطاع الفلاحة والصيد البحري على مشروع واحد بنسبة 2% من اجمالي المشاريع.

**المطلب الثالث: تعداد المشاريع وتطورها خلال فترة الدراسة من 2016 إلى 2020 حسب كل قطاع نشاط**

تقوم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بتمويل مشاريع استثمارية في شتى القطاعات، إلا أنها تكثف جهودها التمويلية في القطاعات التي تتسم بعوائد مرتفعة وعمالة كثيفة بما يتماشى مع توجهات الحكومة في هذا المجال، لذلك سنقوم في هذا المطلب بعرض تطور المشاريع حسب فترة الدراسة لكل نشاط على حدة.

**أولاً: تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الفلاحة والصيد البحري**

لتبيين تطور المشاريع حسب سنوات الدراسة لنشاط الفلاحة والصيد البحري والذي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية سنقوم بعرض هذا الجدول:

**الجدول رقم (9): تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الفلاحة والصيد**

**البحري**

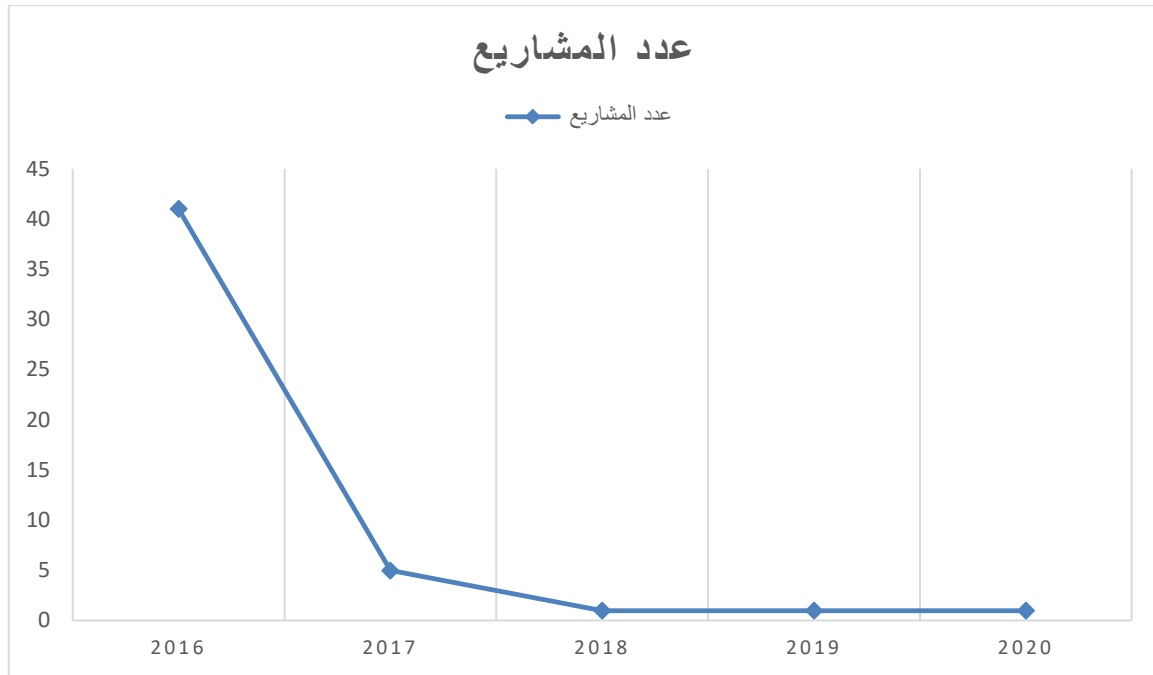
السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	المجموع
عدد المشاريع	41	5	1	1	1	49

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

ولتوضيح الجدول أكثر سنقوم بعرضه في منحنى بياني من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (15): منحنى بياني لتطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الفلاحة

### والصيد البحري



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (9).

من خلال الشكل رقم (15) والجدول رقم 9 نلاحظ أن عدد المشاريع قطاع نشاط الفلاحة والصيد البحري خلال سنوات الدراسة قد شهد تدهور شديد من أعلى قيمة له في سنة 2016 التي بلغت 41 إلى أقل قيمة في الثلاث السنوات الأخيرة التي بلغت مشروع في كل سنة بعد أن كانت 5 مشاريع سنة 2017، وهذا يمكن ارجاعه إلى سياسة الوكالة المنتهجة خلال السنوات الأخيرة في تجميد المشاريع في القطاعات المشبعة خاصة وأن الولاية لا تتحلى باهتمام الصيد البحري لبعدها عن البحر، والتي تتضمن هذه المشاريع تربية الأسماك في مجملها، أما بالنسبة لنشاط الفلاحة فإن معظم المشاريع السابقة باءت بفشل ذريع حسب ما تلقيناه من العاملين بالوكالة وبالتالي تم تجميد التمويل في هذا القطاع.

ثانياً: تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الحرف

لتبيين تطور المشاريع حسب سنوات الدراسة لنشاط الحرف والذي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية سنقوم بعرض هذا الجدول:

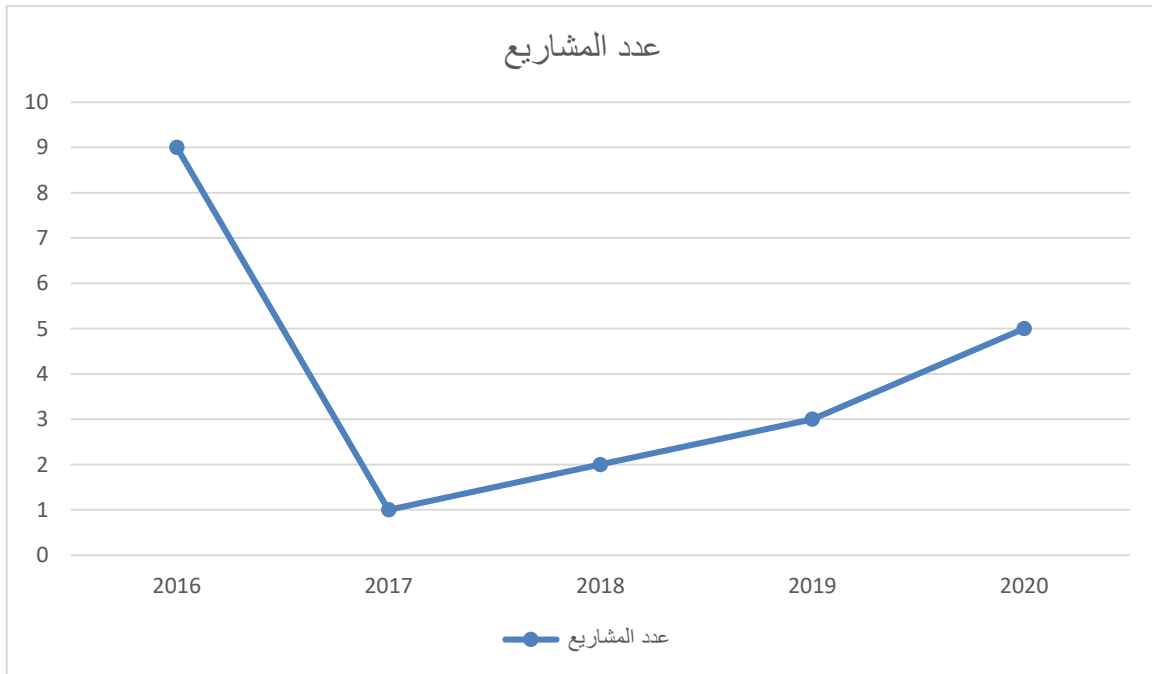
الجدول رقم (10): تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الحرف

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	المجموع
عدد المشاريع	9	1	2	3	5	20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

ولتوضيح الجدول أكثر سنقوم بعرضه في المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم (16): منحنى بياني لتطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الحرف



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (10).

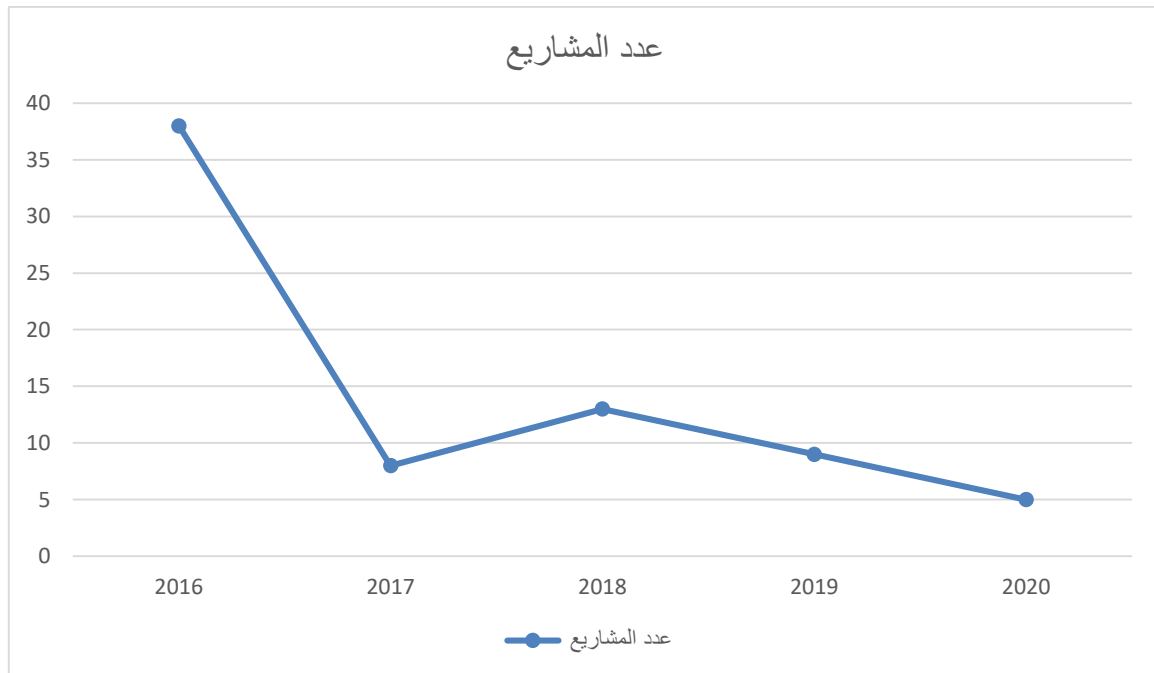
من خلال الشكل أعلاه وبالاعتماد على معطيات الجدول رقم 10 نلاحظ وجود مرحلتين لتطور مشاريع نشاط الحرف حيث عرف هذا القطاع تدهور من 9 مشاريع سنة 2016 إلى مشروع واحد في السنة الموالية والتي تعد أقل قيمة له خلال سنوات الدراسة، ثم بعد هذه المرحلة ارتفعت عدد المشاريع إلى 5 مشاريع في السنة الأخيرة 2020، وربما يعود هذا الارتفاع إلى إعطاء اهتمام خفيف لهذا القطاع من طرف الشباب البطال.

ثالثاً: تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الأشغال العمومية والري  
لتبيين تطور المشاريع حسب سنوات الدراسة لنشاط الأشغال العمومية والري  
والذي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية سنقوم بعرض هذا الجدول:  
الجدول رقم (11): تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الأشغال العمومية  
والري

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	المجموع
عدد المشاريع	38	8	13	9	5	73

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

ولتوضيح الجدول أكثر سنقوم بعرضه في منحنى بياني من خلال الشكل التالي:  
الشكل رقم (17): منحنى بياني لتطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الأشغال  
العمومية والري



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (11).

من الشكل رقم (17) نلاحظ أن مشاريع نشاط الأشغال العمومية والري شهدت  
تذبذب خلال سنوات الدراسة، ومن الجدول رقم 11 نلاحظ أنه في سنة 2016 قد بلغت  
عدد المشاريع 38 مشروع، أما في سنة 2017 فقد تم تمويل 8 مشاريع ثم نلاحظ



ارتفاع طفيف في سنة 2018 بلغ فيه عدد المشاريع 13 مشروع، ثم تعود إلى التناقص من جديد لتبلغ 9 و5 خلال سنتي 2019 و2020 على التوالي. وهذا يرجع إلى تجميد البرامج السكنية المختلفة وكذا مشاريع البنية التحتية بالرغم من حركية هذا القطاع.

رابعاً: تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الصناعة

لتبيين تطور المشاريع حسب سنوات الدراسة لنشاط الصناعة والذي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية سنقوم بعرض هذا الجدول:

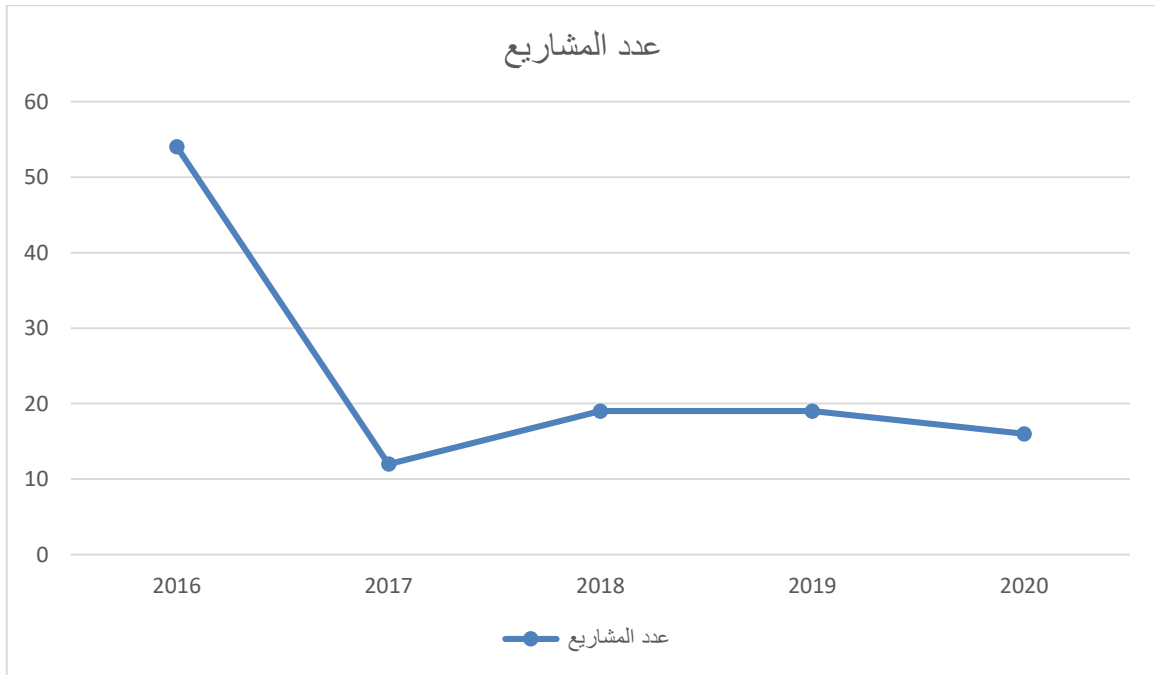
الجدول رقم (12): تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الصناعة

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	المجموع
عدد المشاريع	54	12	19	19	16	120

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

ولتوضيح الجدول أكثر سنقوم بعرضه في منحنى بياني من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (18): منحنى بياني لتطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الصناعة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (12).

من الشكل رقم (18) الذي يمثل منحى بياني لتطور المشاريع من سنة 2016 إلى 2020 لنشاط الصناعة نلاحظ انخفاض في عدد المشاريع كباقي السنوات من أعلى قيمة في سنة 2016 التي بلغت 54 مشروع من أصل 120 مشروع، إلى أقل قيمة في السنة الموالية ب 12 مشروع ثم 19 مشروع لكل من سنتي 2018 و 2019 على حدة، أما السنة الأخير فقد تم تمويل 16 مشروع خلالها.

خامسا: تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الصيانة

لتبيين تطور المشاريع حسب سنوات الدراسة لنشاط الصيانة والذي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية سنقوم بعرض هذا الجدول:

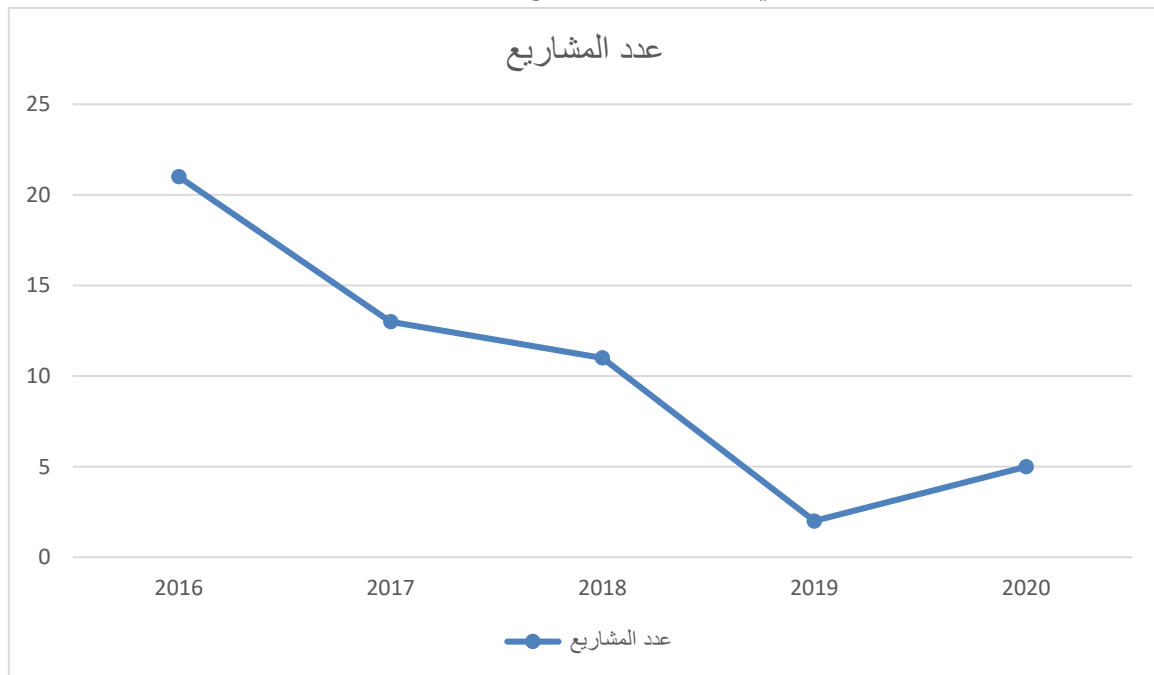
الجدول رقم (13): تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الصيانة

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	المجموع
عدد المشاريع	21	13	11	2	6	53

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

ولتوضيح الجدول أكثر سنقوم بعرضه في منحى بياني من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (19): منحى بياني لتطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط الصيانة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (13).

من الشكل رقم (19) والجدول رقم 13 نلاحظ أن المشاريع لقطاع الصيانة قد بلغت 21 مشروع سنة 2016 ثم تناقص إلى 13 ثم 11 مشروع سنة 2017 و2018 على التوالي إلى أن يصل إلى أقل عدد مشاريع سنة 2019 والذي بلغ مشروعين، أما في السنة الأخيرة فقد تم تمويل 6 مشاريع.

سادسا: تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط المهن الحرة

لتبيين تطور المشاريع حسب سنوات الدراسة لنشاط المهن الحرة والذي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية سنقوم بعرض هذا الجدول:

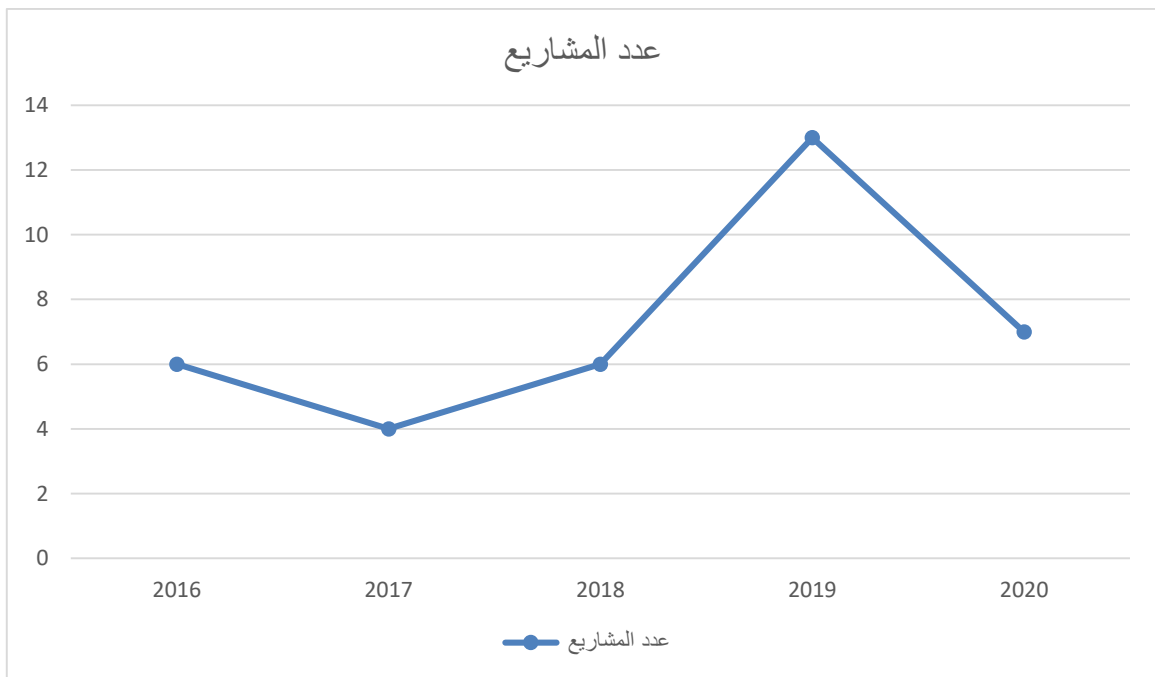
الجدول رقم (14): تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط المهن الحرة

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	المجموع
عدد المشاريع	7	4	6	13	7	37

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

ولتوضيح الجدول أكثر سنقوم بعرضه في منحنى بياني من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (20): منحنى بياني لتطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لنشاط المهن الحرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (14).

من الشكل رقم (20) ومن الجدول رقم 14 نلاحظ أن نشاط المهن الحرة على غرار الأنشطة الأخرى فقد ارتفع من سنة 2017 ليلعب ذروته سنة 2019 بعدد مشاريع قدر ب 13 مشروع بعد أن كان في أقل قيمة له بلغت 4 مشاريع سنة 2017 ليصل بعدها إلى 7 مشاريع في السنة الأخيرة من الدراسة، وهذا يرجع إلى أن اغلب مشاريع الأعمال الحرة تمول ذاتيا، كما أن هذه المشاريع لا تتوافق مع توجهات الوكالة حيث تفضل المشاريع التي تتطلب يد عاملة كثيفة.

سابعا: تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لقطاع الخدمات

لتبيين تطور المشاريع حسب سنوات الدراسة لقطاع الخدمات والذي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية سنقوم بعرض هذا الجدول:

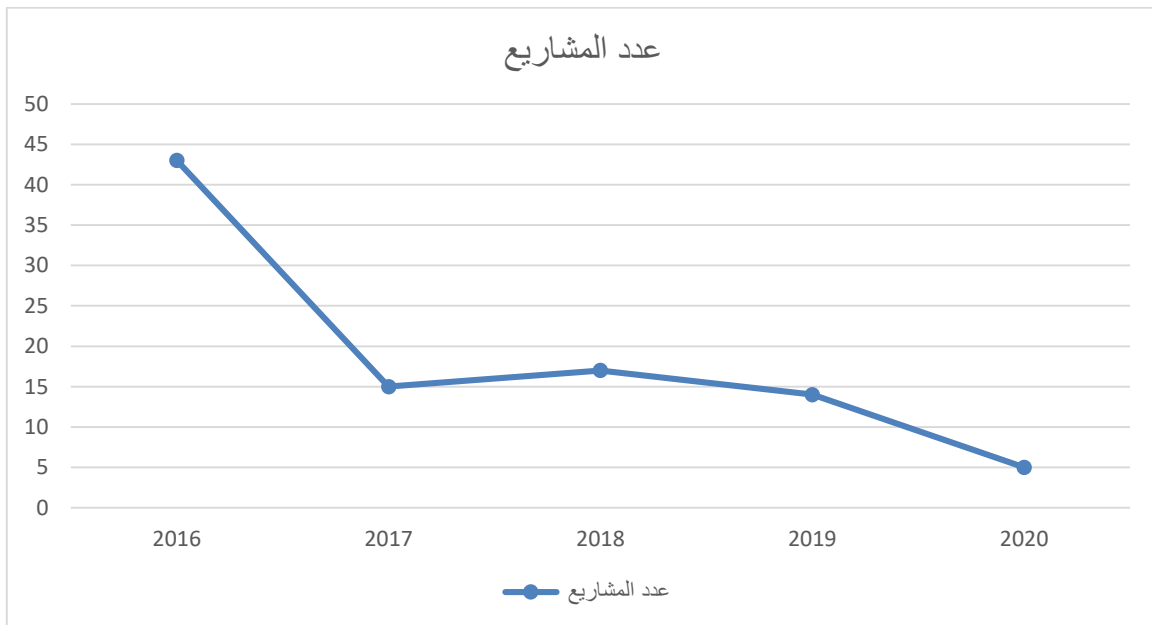
الجدول رقم (15): تطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لقطاع الخدمات

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	المجموع
عدد المشاريع	43	15	17	14	6	95

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية.

ولتوضيح الجدول أكثر سنقوم بعرضه في منحنى بياني من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (21): منحنى بياني لتطور المشاريع من 2016 إلى 2020 لقطاع الخدمات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (15).

نلاحظ من الشكل رقم (21) أن قطاع الخدمات قد تناقص بشدة من أعلى قيمة في سنة 2016 بعدد مشاريع بلغ 43 مشروع إلى أقل قيمة في السنة الأخيرة والتي قدرت ب 6 مشاريع، هذا بعد أن كانت عدد المشاريع متقاربة في سنوات 2017، 2018، 2019 والتي بلغت فيها عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة 15، 17، 14 مشروع على التوالي.

إن التناقص الشديد في عدد المشاريع خلال سنوات الدراسة أي من 2016 إلى 2020 يعود إلى السياسة المنتهجة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والتي كانت تحت اسم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب سابقا، وذلك من خلال التحضير لتغيير مهام الهيئة الرسمية، خاصة مع الخسارة الفادحة التي تعرضت لها معظم المشاريع التي تم تمويلها من طرف الوكالة والذي يرجع لعدة أسباب ومشاكل تعرض لها أصحاب المشاريع إما لخطأ في تقدير المشاريع أو عدم إدارة المشاريع بالشكل الصحيح، ناهيك عن المشاريع التي قام أصحابها باستغلال الأموال للأغراض الشخصية والاحتياجات، وهذا يرجع لعدم قدرة الوكالة على متابعة المشاريع خلال مراحل انجاز وانطلاق المشروع وانعدام الرقابة بعد عملية الانطلاق، وهذا ما جعل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية تقع في موضع منح التمويلات وعدم استقبال الأقساط والذي أدى إلى مشاكل مالية على غير المتوقع وبالتالي قامت الوكالة بتجميد منح التمويلات، وإعادة دراسة لموضوع الوكالة وتسميتها ووظيفتها وأنواع التمويلات المقدمة من طرفها وهذا ما لاحظناه من خلال انشاء الوكالة الوطنية لدعم تنمية المقاولاتية خاصة ومع الاهتمام المتزايد للجزائر بالمشاريع الناشئة لما لها أهمية كبيرة على الاقتصاد الوطني خاصة وأنها تهدف إلى النمو والتوسع على غرار المشاريع التقليدية الأخرى.

كذلك ففي معظم الأنشطة نلاحظ أن سنة 2016 قد استحوذت على أكبر عدد للمشاريع في كل القطاعات ما عدا نشاط المهن الحرة، وهذا يرجع لمرسوم صدر سنة 2016 بتوقيف تمويل القطاعات المشبعة وهذا ما انعكس بشكل واضح على عدد المشاريع الذي يكاد يندم في سنة 2017.

بالإضافة إلى ذلك فإن الانخفاض له سبب آخر يتمثل في اتجاه الوكالة إلى التركيز على استرجاع أقساط التمويلات الممنوحة في السنوات السابقة خاصة والمشاكل القانونية التي ظهرت بسبب امتناع معظم الشباب عن تسديد أقساط المبالغ التي قاموا بأخذها من طرف الوكالة والبنك.

ومن خلال الاحصائيات التي تم عرضها لاحظنا أن عدد المشاريع الممولة لم يصل إلى مستوى الطموحات المستهدفة، وهذا نظرا لجملة من العراقيل أهمها مشكل العقار الفلاحي وعزوف الشباب عن ممارسة مثل هذه النشاطات، إضافة إلى مشكلة تهيئة وتسيير موانئ الصيد وتذبذب المردودية بالنسبة لقطاع الفلاحة والصيد البحري، إضافة إلى مشكلة عدم القدرة على ضبط الأسعار، كذلك فإنه حسب سنوات الدراسة لاحظنا هيمنة قطاع الصناعة على غرار باقي القطاعات التي شهدت انخفاض هائل وهذا يؤكد على اتجاه الحكومة الجزائرية نحو خلق قاعدة صناعية وطنية وتقليص فاتورة الواردات الصناعية في ظل تراجع مداخل الدولة،

## المبحث الثاني: دراسة مشروع ناشئ ممول من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

يعيش الناس في هذه الأيام في عالم رقمي حديث ويمر عبر واحدة من أكبر التحولات الاستثنائية في تاريخ البشرية، حيث أطلق الخيال البشري العنان لابتكارات في مجال التكنولوجيا كانت منذ فترة ليست ببعيدة صعبة التصور، هذه الأخيرة وفرت إمكانيات للتفاعل والتعاون ومن ثم الابداع، وبالتالي خلق فكرة جديد لمشروع له رؤية مستقبلية وآفاق تهب للنمو والتطور وأهمها أنها لا تقتصر بالضرورة على أرباح أقل لأنها صغيرة بل على العكس هي مشاريع قادرة على توليد أرباح كبيرة جدا ومنه ففي هذا المبحث سنقوم بعرض مشروع ناشئ ودراسته والوقوف على أهم المشاكل والعقبات التي واجهته، لذلك سنتناول في هذا المبحث مشروع ناشئ تم تمويله من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لكنه واجه عدة مشاكل تسببت في فشله وسنتطرق في المطلب الأول لتقديم للمشروع الناشئ أما في المطلب الثاني فسننتطرق إلى التحديات التي واجهها المشروع.

### المطلب الأول: تقديم المشروع الناشئ "مشروع تطوير شبكة للطب الالكتروني"

إن الاستخدام المحدود لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في المجال الطبي، وعدم وجود تعاون بين الأطباء وحقبة أن الأطباء لازالوا يستخدمون الطباعة على الأوراق أو الأقراص المضغوطة إضافة إلى عارضات الصور التي غالبا ما تكون صعبة الاستخدام، وأحيانا حتى غير صالحة بسبب عدة عوامل، وبسبب هذه الأخيرة نشأت رؤية لفكرة من طرف طالب جامعي بتطوير منصة لتبادل الصور والمعلومات بين المؤسسات الصحية والأطباء وحتى المرضى، هذه الرؤية الخاصة بتبادل البيانات تهدف إلى تحسين نوعية الرعاية والنتائج، وتجنب التجارب والتكاليف غير الضرورية، وتحسين التنسيق الطبي في الجزائر وأماكن أخرى.

### أولا: تعريف المشروع الناشئ "مشروع تطوير شبكة للطب الالكتروني"

يعتبر هذا المشروع شركة متخصصة في التحول التكنولوجي للبنى التحتية الحالية والمستقبلية من خلال توفير الخبرة الإدارية وحلول تتم بالتكيف مع احتياجات وتوقعات

العملاء من خلال تطبيقات الويب والجوال المبتكرة، ويسمى MOLI Technologies، وهو عبارة عن مشروع مبتكر ذو فكرة إبداعية تم عرضه من طرف صاحب المشروع يوم 06 فيفري سنة 2016 على كل من:<sup>1</sup>

- السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي (طاهر حجار)؛
- السيدة وزيرة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال (إيمان هدى فرعون)؛
- السيد وزير الصناعة والمناجم (عبد السلام بوشوارب)؛
- السيد والي ولاية برج بوعريريج (سعيدون عبد السميع).

وقد لاق استحسانا وتجاوبا كونه مشروع مبتكر وله آفاق عظيمة كون رؤية صاحب المشروع تتطلع إلى أن الكمبيوتر سيكون له دورا هاما في تحديد نوع المرض وتشخيصه باستخدام خوارزميات معالجة الصورة والذكاء الاصطناعي وكذا التعليم الآلي، وبالتالي تطور فيه شركة جزائرية حولا وابتكارات تتقذ الآلاف من الأرواح على مستوى العالم أجمع.

**ثانيا: أهداف المشروع الناشئ "مشروع تطوير شبكة للطب الالكتروني"**

للمشروع أهداف تنطوي تحت موضوع الصحة وتتمثل في:<sup>2</sup>

- القضاء على تعرض المريض غير الضروري للإشعاع المفرط الذي يقلل من ترسب الطاقة لجسم المريض عن طريق الإشعاعات مثل الأشعة السينية وجاما وغير ذلك؛
- تقليل وقت انتظار التصوير المقدم إلى المرضى؛
- تقليل التكاليف المفقودة بسبب صور الامتحان الزائدة والمكررة غير الضرورية من خلال توفير أرشفة آمنة لسجل المريض الالكتروني والمعلومات والصور؛
- توفير وصول سهل إلى سل المريض عن بعد، مما يسمح بمزيد من التنقل للأطباء المتخصصين؛
- القيام بزيادة الاتصال بين الأطباء والمرضى لتحسين الرعاية في نهاية المطاف من خلال خلق مساحة للعمل التعاوني بين المهنيين الصحيين حيث يمكن للأطباء

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف منشئ مشروع تطوير شبكة للطب الالكتروني.

<sup>2</sup> وثائق مقدمة من طرف منشئ مشروع تطوير شبكة للطب الالكتروني.



مساعدة أقرانهم من خلال مشاركة الحالات الصعبة والتجارب والتحدث مع الزملاء والعمل معا لبناء قاعدة بيانات طبية جزائرية للحالات الحية الحقيقية والأسئلة والأجوبة؛

- صديقة للبيئة حيث يقلل هذا الحل من استخدام الورق (فحوصات الأشعة المطبوعة) يوفر المزيد من الطاقة ويقلل انبعاثات الكربون التي لها تأثير كبير على مشكلة الاحتباس الحراري.

- دعم قطاع الصحة في الجزائر بشكل منقطع النظير؛

- تسهيل حياة العملاء سواء أطباء أو مرضى.

**ثالثا: وظائف المشروع الناشئ "مشروع تطوير شبكة للطب الالكتروني"**

تتنوع وظائف المشروع حيث يعتمد على بنية الخدمات الدقيقة المرنة مما يمنحه إمكانية الوصول إليه في أي مكان من أي جهاز مثل جهاز الكمبيوتر أو جهاز لوحي أو هاتف ذكي وتتمثل وظائف المشروع في أربعة وظائف رئيسية وهي:<sup>1</sup>

1. **وظيفة الحماية:** يجب أن تكون البيانات آمنة فعليا، بحيث يجب تأمين قنوات الارسال المشفرة جيدا باستخدام بروتوكول التشفير الخاص.

2. **وظيفة التصوير الطبي:** يقوم المشروع المبتكر بالتصوير الطبي وارساله للمؤسسات الصحية أو للعميل أو للجهة المستهدفة.

3. **البساطة:** من خلال وجهة نظر صاحب المشروع فإنه يعتقد أنه كلما زادة قدرة المستخدم على استخدام المنصة بطريقة بسيطة وممتعة زاد رضاه عن المشروع.

4. **قابلية التوسع:** من أجل التمكن من تقليل تكاليف الاختبارات الزائدة والمكررة غير الضرورية يستوجب توفير نظام أرشفة بحيث أن يكون هذا الأخير قادرا على التطور والتكيف مع التغييرات وزيادة عدد العملات والاستعلامات وبيانات المستخدم (الصور والملفات).

<sup>1</sup>وثائق مقدمة من طرف منشئ مشروع تطوير شبكة للطب الالكتروني.

### المطلب الثاني: التحديات التي واجهها المشروع

بالرغم من الرؤية الكبيرة للمشروع والأهداف الكبيرة والسامية له وبغض النظر عن الصعوبات التي تواجه المشروع الناشئ خاصة في الجزائر إلا أن المشروع تم إنشاؤه كما ذكرنا سابقا لكن هذا لا يعني أن المشروع لم يواجه مشاكل ومعوقات أدت إلى فشله في النهاية وتتمثل أهم المعوقات فيما يلي:

#### أولاً: المعوقات خلال مرحلة الانشاء

واجه المشروع الناشئ محل الدراسة جملة المعوقات التالية خلال مرحلة الشروع في الانشاء:

- التمويل: وهو أهم المشاكل التي يواجهها أي مشروع خاصة وأن المشروع الناشئ الذي يتميز بفكرة إبداعية جديدة يواجه صعوبة الثقة وتخوف الجهة الممولة وهذا ما واجه صاحب المشروع والذي دفعه إلى اختيار هيئة للدعم والتمويل والتي تتمثل في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، والتي كانت تحت اسم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب سابقا؛
- البيروقراطية: واجه مشروع تطوير شبكة للطب الإلكتروني بيروقراطية شديدة سواء من خلال الحصول على تمويل من طرف الوكالة أو من خلال استخراج وثائق انشاء الشركة، وهذا الأمر كان أكثر العقبات التي تحبط دافع صاحب المشروع، وخاصة أن مفهوم المشروع الناشئ لا يزال مصطلحا جديدا؛
- التخوف من تطبيق فكرة جديدة: صحيح وأن الفكرة الجديدة تعتبر ميزة المشروع الناشئ وسر نجاحه إلا وأن التخوف من الفكرة لا يعد بالأمر الهين سواء من طرف صاحب المشروع أو من الجهة الممولة أو من الزبائن فأقبال الأطباء أو الناس على فكرة شبكة للطب الإلكتروني؛

#### ثانياً: المعوقات من انطلاق النشاط إلى مرحلة الزوال

بالرغم من كل المعوقات التي تخللت المشروع من بدايته إلا أنه قام على أرض الواقع وكان يتطلع لأن يكون دعم كبير لقطاع الصحة في الجزائر لكنه واجه مشاكل متعددة تنطوي تحت مظلة التكنولوجيا وتمثلت في:

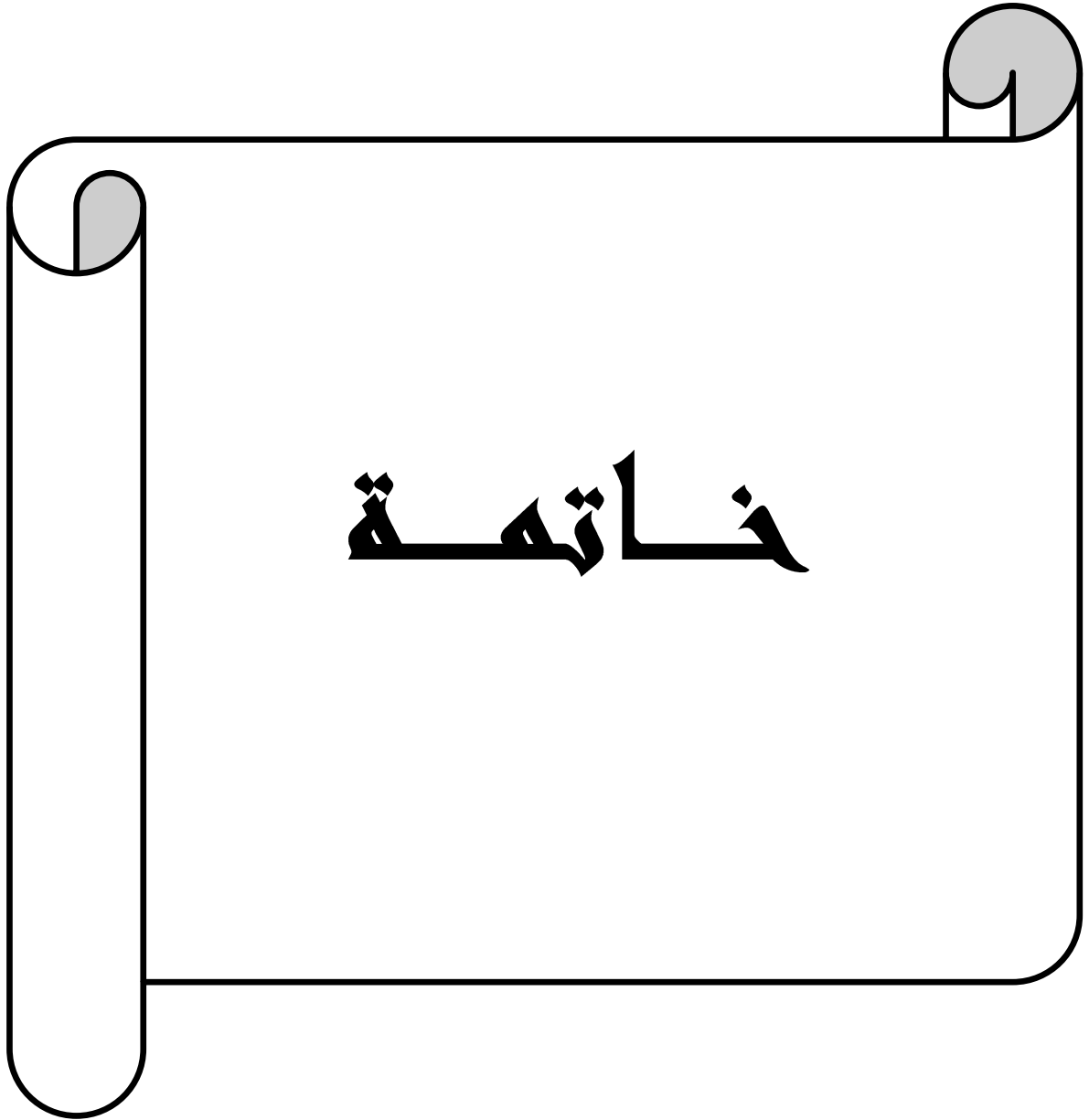
- ضعف الأنترنت: ذلك وأن الجزائر تعتبر الأضعف من حيث تدفق الأنترنت من خلال احتلالها المرتبة 174 عالميا في ترتيب سرعة تدفق الأنترنت سواء المتنقل أو الثابت في هذه السنة 2021، ومع نوع المشروع الذي يعتمد أساسا على الأنترنت أصبح هذا المشكل عبارة عن حجرة تعثر للمشروع؛
- ضعف نظام الرقمنة: صحيح وأن ضعف الأنترنت يتجلى ضمن نظام الرقمنة إلا وأن هذا المشكل نقصد فيه البنية التحتية لاستعمالات الكمبيوتر في الجزائر على غرار الدول الأخرى؛
- التطور التكنولوجي: وهنا نقصد عدم مواكبة الجزائر للتطورات التكنولوجية المتسارعة والتي تتميز بها البلدان المتقدمة من استعمالات الكمبيوتر في شتى مجالات الحياة أبسطها الدراسة، التواصل، تطور الأبحاث في العديد من المجالات وغيرها؛
- عدم توفر معظم العيادات على كمبيوتر وخطوط انترنت: حيث أن العيادات الطبية في الجزائر لا تحتوي كلها على كمبيوترات وخاصة المتواجدة في أماكن بعيدة عن المدينة أو في مناطق نائية مما يعرقل هدف المشروع في خلق تواصل فعال بين الأطباء؛
- صعوبة اقناع المشروع للعملاء: إن فكرة التطبيب الإلكتروني عبر شبكة تعتبر متطورة بالنسبة للجزائر وهو مشروع يناسب الدول المتقدمة التي تحتوي على تكنولوجيا عالية ومستوى كبير من الشفافية والتقدير للتكنولوجيا وللكمبيوتر أكثر، فالمواطن البسيط والذي يعتبر فئة مستهدفة للمشروع يرى صعوبة في وضع الثقة في فكرة جديدة خاصة إذا تعلق بالطب بسبب المستوى العالي لفكرة هذا المشروع والتطلع المستقبلي المبر؛
- تكاليف عالية: إن تكاليف المشروع لا تقتصر على الفكرة ذاتها بل إنه يستوجب لنجاح المشروع تكاليف لكل جهة مستهدفة ولكل شريحة من الزبائن خاصة الأطباء والعملاء لوضع بنية تحتية تكنولوجية تعتمد أساسا على معدات معينة وتتواصل

باستخدام أنترنت ذات تدفق سريع وسلس والذي يستحيل توفره في الجزائر، هذا على غرار المواطن البسيط الذي لازالت فئة معتبرة منه لا تمتلك الكمبيوتر. بالرغم من فشل مشروع تطوير شبكة للطب الالكتروني في الجزائر إلا أنه لا يعني أن هذه الفكرة فاشلة لكن مكان تطبيقها لم يكن المكان المناسب لفكرة ذات مستوى عالي من التكنولوجيا وذات نظرة بعيدة مستقبلية عالية في كافة المقاييس، فهذا المشروع يعتبر من المشاريع العالمية التي ستسهل حياة البشر لو يتم تطبيقها في دولة تناسب طبيعة هذا المشروع، لذلك فصاحب المشروع يفكر بتطبيقها في دولة ألمانيا التي تعتبر من الدول المشجعة للأفكار الإبداعية ويتطلع صاحب المشروع أن يكون من بين أكثر المشاريع المساعدة للطب في العالم.

## خلاصة:

تعد الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية إحدى الهياكل التي أنشأتها الدولة من أجل دعم الاستثمار ودعم الفكر المقاولاتي لترقية الإنتاج المحلي وخلق الثروات والنهوض بالعديد من القطاعات والتخلص من التبعية لقطاع المحروقات، بالإضافة إلى محاربة الفقر والبطالة من خلال تمويل مشاريع قادرة على خلق مناصب عمل وتشجيع البطالين وغير البطالين لإنشاء مشاريع ناشئة تساعدهم على تحسين مستواهم المعيشي وتأمين مستقبل أفضل لهم، وبالتالي دعم تنمية الاقتصاد الوطني، خاصة وأن المشاريع الناشئة تهدف إلى النمو والتوسع من خلال تطبيق أفكار إبداعية جديدة إذا تم استغلالها بالشكل الجيد، وهذا ما تسعى إليه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية من خلال منح عدة صيغ للتمويل بما يناسب كل فرد في المجتمع تستوفى فيه شروط الاستفادة من التمويل، ولا تقتصر مهام الوكالة فقط في تمويل المشاريع غنما تمتد لمرافقتها طيلة حياة المشروع ذلك بعد تقديمها لجملة من الامتيازات الضريبية والجبائية التي تختلف حسب كل منطقة مثلما تطرقنا إليها في هذا الفصل.

وتعتبر المشاريع الناشئة من أهم محركات النمو الاقتصادي للدول من خلال مساهمتها من الناحية الاقتصادية في تحقيق التنمية، أما من الناحية الاجتماعية فهي تؤدي إلى تقليص حجم البطالة، لذلك فاتجاه الجزائر نحو التركيز عليها لم يأتي من فراغ، لكن واقع السوق الجزائرية يتبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتم تحديده من خلال اتجاهاتها وقراراتها وبالتالي فالسوق الجزائرية تتميز بانعدام الثقة في المشاريع الناشئة كونها لازالت عبارة عن عنصر جديد مبهم يتخلله شك كبير في مقدرة هذه الأخيرة على تنمية الاقتصاد الوطني، والتي تواجه عدة معوقات تطرقنا إليها من خلال دراسة المشروع الناشئ مشروع تطوير شبكة للطب الإلكتروني والذي أصبح خير مثال على عدم ادراك أهمية التكنولوجيا في حياتنا.



خاتمة

تعتبر المشاريع الناشئة start ups في الوقت الحالي أفضل وسيلة لدعم اقتصاديات الدول لكونها قادرة على البقاء والاستمرارية بفضل حجمها ومرونتها وأفكارها المبتكرة المريحة والناجحة، بالإضافة إلى مساهمتها في النمو ومرونة تسييرها، وقد تطرقنا في دراستنا إلى المعوقات التي تواجه هذه المشاريع الرائدة والتي تحد من فعاليتها الكبرى في محاربة البطالة وتحسين المستوى المعيشي وتحقيق التنمية بشتى أوجهها، وبالتالي يجب على أصحاب المشاريع الناشئة إدارة المخاطر التي تواجه هذه المشاريع بطريقة تقلل الخسائر، وقد قمنا بمعرفة الدور الذي تلعبه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في تمويل ودعم المشاريع الناشئة في الجزائر وبالتحديد ولاية برج بوعريريج وقد خلصنا إلى النتائج التالية:

- تعتمد المشاريع الناشئة على الابتكار عند العمل على تقديم منتج أو خدمة وتقوم بصورة كبيرة على الابتكار والتجريب، إلى جانب قدرتها المحدودة في توفير فرص عمل، كون الوظائف أو الفرص التي قد تتيحها أو تحتاج إليها ليست معروفة من البداية؛

- تتميز المشاريع الناشئة بكونها مشاريع شابة يافعة وأمامها خياران إما التطور والتحول إلى مشروع ناجح، أو اغلاق أبوابها والخسارة، وتتم هذه المشاريع بمراحل تختلف عن نظيراتها من المشاريع التقليدية من مرحلة ما قبل الانطلاق إلى مرحلة تسلق المنحدر؛

- إن إنشاء وتطوير المشاريع الناشئة يتطلب إطارا شاملا متكاملًا يسمح بالتفاعل الإيجابي بين الخصائص الفردية للمقاول والعوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تميز محيطه بدء من توفير ثقافة وتعليم يحفز على الإبداع وريادة الأعمال، ومحيط مؤسساتي ومناخ أعمال مشجع للحصول على تمويل من مصادر متنوعة ومستحدثة تتلاءم مع طبيعة الأعمال في المشاريع الناشئة؛

- تواجه المشاريع الناشئة في الجزائر نقائص في مجموعة من المجالات حيث أن التعليم المقاولاتي والتكوين غير كافيين بالإضافة إلى أن مناخ الأعمال مازال متقلا بالإجراءات البيروقراطية ومشاكل العقار الصناعي وغيره؛
- لاتزال الجزائر تعاني من نقص الأعمال الرائدة أو مقاولاتية حقيقية، حيث أن أغلبها لا يلبي الاحتياجات الحقيقية للسوق، وأغلبها ينشط في مجال التسويق الالكتروني هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه يلاحظ تأخر اهتمام الجزائر بتأسيس هيئة خاصة بهذا النوع من المشاريع فهي قد أنشأت الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية أواخر سنة 2020؛
- من خلال دراستنا للوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية استخلصنا كذلك أن أجهزة الدعم والمرافقة مازالت تستهدف امتصاص البطالة وليس ترقية المقاولاتية بحد ذاتها إلا أنه لا يمكن الحكم على نجاعة الوكالة لأنها تعتبر حديثة الانطلاقة؛
- صعوبة تطبيق بعض المشاريع الناشئة الخلاقة بسبب احتياجها للتكنولوجيا، ولتكالفتها العالية على الرغم من أن الإجراءات الجديدة التي اعتمدها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية هي إعطاء علاوة 10% استثنائية من تكلفة الاستثمار إذا كان المشروع ذا خصوصية تكنولوجية؛
- إن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لم تساهم بالشكل الذي كان متوقعا منها ولم تحقق نتائج جيدة خلال الفترة من 2016 إلى 2020 وهذا يرجع إلى سياستها في تجميد تمويل المشاريع والتركيز على استرجاع أفساط التمويلات الممنوحة سابقا.
- تعتمد المشاريع الناشئة على التكنولوجيا بصفة كبيرة ومع طبيعتها التي تتسم بالحدائثة والابتكار فإنها تواجه مشكل الثقة من حيث مانحي التمويل أو من حيث الزبائن، خاصة باعتبار أن السوق في الجزائر تحكمه سياسات المشاريع الصغيرة



والمتوسطة، هذا ما يؤدي إلى فشل معظم المشاريع وكما تطرقنا إلى مشروع تطوير شبكة للطب الإلكتروني.

وعلى ضوء العرض السابق يمكن أن نقدم مجموعة التوصيات التي تعد بمثابة عناصر جوهرية للإسراع بالنهوض بقطاع المشاريع الناشئة في الجزائر:

- تعزيز القدرة على تقديم المساعدات والتسهيلات المالية والإدارية والمعنوية والقانونية لكل مستثمر للمشاريع الناشئة في الجزائر؛

- تطوير جميع الصيغ التمويلية المستحدثة لتنويع استراتيجياتها الاستثمارية من جهة وتلبية الاحتياجات التمويلية للمشاريع الناشئة من جهة أخرى؛

- ضرورة مرافقة المشاريع الناشئة بعد مرحلة الانطلاق ومراقبتها ومساعدتها على إدارة المخاطر التي تواجهها من خلال إعادة النظر في سياسة الدعم في حجم النفقات المخصصة والقطاعات المستهدفة؛

- ضرورة توفير بيئة قانونية مشجعة وإزالة كافة الحواجز والعراقيل الإدارية والبيروقراطية لدعم أصحاب المشاريع الذين يعملون على انشاء وتطوير مشاريعهم؛

- يجب على المشاريع الناشئة أن تقوم بتسخير جهاز داخلي متخصص في إدارة المخاطر ومواجهتها من خلال دراسة السوق حتى تضمن المرونة الكافية لمواجهة مختلف المخاطر والتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة سواء الداخلية أو الخارجية نظرا لصعوبة السيطرة على هذه الأخيرة والتحكم فيها؛

- ينبغي أن يصاحب سياسة التمويل والتحفيز رقابة شديدة حتى تتمكن المشاريع الناشئة من تحقيق أهدافها وذلك من أجل تفادي استنزاف لموارد الدولة، مع تشديد العقوبات الرادعية ضد المستثمرين المتحايين الذين يستفيدون من الامتيازات والتمويلات دون احترام الشروط التي على أساسها منحت تلك الامتيازات؛

- لابد لأصحاب القرار الاستفادة من إيجابيات التجارب الدولية لإنشاء المؤسسات لدعم المشاريع التي يتم انشاءها؛
- التركيز على ترقية التعليم والتكوين في مجال المقاولاتية على جميع المستويات والتخصصات خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر من أجل تعزيز الثقافة المقاولاتية وتنمية روح المقاولاتية وروح المخاطرة وتشجيع الأفكار الإبداعية؛
- على الدولة الجزائرية أن تقوم بتوفير مختلف المعلومات الخاصة ببيئة عمل المشاريع الناشئة على المستوى المحلي وحتى الدولي، وذلك كنوع من أنواع التشجيع لهذا النوع من المؤسسات؛
- ضرورة الإسراع في تجسيد وخلق بنية تحتية تستوعب متطلبات وتطور المشاريع الناشئة على غرار ترقية الاقتصاد الرقمي والتسويق الرقمي والتكنولوجي من خلال تحسين جودة خدمات الأنترنت وتوفير آليات الدفع الإلكتروني من أجل تسهيل انتشار منتجات المشاريع الناشئة أو خدماتها على أوسع نطاق ممكن.
- ونظرا لأهمية موضوع المشاريع الناشئة والتزام الباحث بالحدود الموضوعية لهذه الدراسة، يمكن اقتراح بعض المواضيع المهمة التي تستحق البحث فيها:
- إشكالية استدامة المشاريع الناشئة آليات معالجتها؛
- دور الموارد الداخلية والكفاءات في تطوير أداء المشاريع الناشئة؛
- تأثير أزمة Covid-19 على أداء المؤسسات الناشئة؛
- دراسة مقارنة بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الكتب المترجمة:

– اكيديس لونيس، خاندلوال سونيل كومار، إدارة المخاطر المالية في أعمال الصيرفة والتمويل الاسلامي، ترجمة عبير فوزان العبادي، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.

2. الكتب:

- إبراهيم حسن علي، التسويق الرقمي للمؤسسات الناشئة، دار الأمل للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2020.
- أسامة عزمي وآخرون، إدارة الخطر والتأمين، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- جهاد عبد الله عفانه، قاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن.
- طارق عبد العال حمادة، إدارة المخاطر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، الأردن، 2014.
- محمد علي، إدارة المخاطر المالية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2005.
- منير إبراهيم الهندي، إدارة المخاطر باستخدام: التوريق والمشتقات، المكتب العربي الحديث، الجزء الأول، الطبعة الثالثة، 2011.
- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الطبعة الخامسة، مصر، 2003.
- سمير الخطيب، قياس إدارة المخاطر في البنوك، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005.

- عاصم عبد المنعم وآخرون، تقييم إدارة المخاطر، دار الكتاب المصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
  - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2002.
  - عبد الحق بوعتروس، الوجيه في البنوك التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
  - عبد الناصر براني أبو شهد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
  - عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008.
  - عبد الرحمن شاكر الجبوري، إدارة المشاريع، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
  - فهد بن عيد، إدارة الخطر ابتكار وتطور: إدارة المخاطر، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة آفاق، كلية الدراسات التجارية، الكويت.
  - صادق راشد الشمري، استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2013.
  - خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
3. أبحاث في ملتقيات ومجلات علمية:
- بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة **start-ups**: دراسة حالة الجزائر (مجلة البشائر الاقتصادية)، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر.

- بخيتي علي، المؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واقع وتحديات (المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية)، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، الجزائر، 2020.

- مزيان أمينة، عماروش خديجة إيمان، الشركات الناشئة في الجزائر: بين واقعها ومتطلبات نجاحها، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي حالة منطقة البويرة، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول: المؤسسات الناشئة ودورها في الانتعاش الاقتصادي في الجزائر، كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، الجزائر.

- عبد الرحيم عبد الحميد الساعاتي، مستقبلات مقترحة متوافقة مع الشريعة (مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد الإسلامي)، جدة، المجلد الخامس عشر، 2003.

- فرحان الكلالدة، جمال الحمصي، اقتصاد الشركات الناشئة في الأردن: تقييم المساهمة الاقتصادية وإمكانات الشركات الناشئة العاملة في مجال التكنولوجيا (دراسة حول المساهمات الاقتصادية للشركات الناشئة)، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي، الأردن، 2019.

#### 4. أطروحات:

- حسام حسن محمود الشعراوي، أثر تطبيق إدارة مخاطر فعالة على جودة التقارير المالية (دراسة تطبيقية على الشركات المسجلة في البورصة المصرية)، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.

#### 5. المطبوعات الرسمية:

- مطبوعة مقدمة من الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

#### 6. مواقع الأنترنت:

- الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، متاح على:  
<https://promoteur.ansej.dz/>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- ALAIN CHEVALIER, GEORGES HIRSCH, **LE RISK MANAGEMENT : pour une meilleure maitrise des risques de l'entreprise**, ENTREPRISE MODERNE D'EDITION, 1982, PARIS.
- Aidin salamzadeh, **Hiroko kawamorita kesim**, startup Companies : life Cycle and Challenges, conférence paper : the 4th International Conference on Emloyment, Education and Entrepreneurship (EEE), At Belgrade, Serbia, ResearchGate, january, 2015.
- Eric Ries, **Le modèle start-up (Devenir une entreprise moderne en adoptant le management entrepreneurial)**, pearson, France, 2018.
- **Gestion du risque structurel (Gestion actif-passif) (GAP)**, Manuel de référence, printemps 2005, disponible sur : <https://www.dico.com>.
- Olivier Marty, **La vie des start-up (s investir dans les entreprises innovantes)**, Méalités Méconnues, Gérer et comprendre, N°67, Mars 2002.
- Pierre Facon, **Le coin des Entrepreneurs**, INPI, SARL, visité le 10 avril 2021, disponible sur le site : [https://www.lecoindesentrepreneurs\\_fr/start-up-definition\\_particularites/](https://www.lecoindesentrepreneurs_fr/start-up-definition_particularites/).



# ملخص الدراسة



## الملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع المشاريع الناشئة من حيث المخاطر التي تواجهها والتي تحول دون تطوير التنمية الاقتصادية في الجزائر، وقد بينت الدراسة أن أصحاب المشاريع الناشئة يواجهون معوقات كثيرة تمثلت أهمها في مشكل البيروقراطية وانعدام الجو الملائم لإنشاء هذه المشاريع، بالإضافة ضعف الاعتماد على التكنولوجيا وانعدام الثقة في هذا النوع من المشاريع، وبالتالي قامت الجزائر بإنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية من أجل النهوض بهذا القطاع للانطلاق الاقتصادي خارج القطاعات التقليدية.

وفي هذا السياق اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي على أساس البحوث المكتبية والرسمية والإلكترونية، وتحليل بيانات ووثائق مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ومشروع تطوير شبكة للطب الإلكتروني. الكلمات المفتاحية: المشاريع الناشئة، إدارة المخاطر، الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

## Summary:

This study dealt with the issue of start-ups in terms of the risks they face that prevent the development of economic development in Algeria. The study showed that the owners of start-ups face many obstacles, the most important of which are the problem of bureaucracy and the lack of an appropriate atmosphere for the establishment of these projects, in addition to the weak dependence on technology and the lack of confidence in This type of projects, and consequently Algeria established the National Agency for Entrepreneurship Support and Development in order to promote this sector for economic launch outside the traditional sectors.

In this context, we relied on the descriptive analytical approach based on desk, official and electronic research, and analysis of data and documents provided by the National Agency for Entrepreneurship Support and Development and the e-medicine network development project.

**Keywords :** start-up projects, risk management, the National Agency for Entrepreneurship Support and Development.