

المحاضرة الرابعة: مراحل إنشاء المؤسسة ومفهوم دراسة جدوى المشروع

القسم الأول: مراحل إنشاء المؤسسة (Phases of Enterprise Creation)

1. من فكرة إلى مشروع: توليد الفكرة وتصنيفها (From Idea to Project: Generation and Screening)

تُعدّ مرحلة توليد الفكرة (Idea Generation) أولى المراحل الجوهرية في مسار إنشاء المؤسسة، إذ تُعتبر البذرة الفكرية التي يُبنى عليها لاحقًا المشروع الاقتصادي أو الاجتماعي. (Kuratko, 2021, p. 43). وتتمثل أهميتها في كونها لحظة التقاء الإبداع الشخصي (Individual Creativity) مع الحاجة السوقية (Market Need). يقوم المقاول (Entrepreneur) عادةً في هذه المرحلة باستثمار خبراته السابقة، وملاحظاته للبيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، لاستخلاص فرصٍ كامنة لم تُستغل بعد. وتشمل هذه العملية تحليل الاتجاهات الاقتصادية (Economic Trends) والتغيرات التكنولوجية (Technological Shifts) والتحويلات الثقافية (Cultural Transformations)، من أجل بناء فكرة مشروع ذات قيمة مضافة (Value Proposition) تستجيب لمتطلبات السوق والمستهلكين. في السياق الجزائري، مثلاً، أدّت التحولات الرقمية خلال العقد الأخير إلى بروز أفكار مشاريع ناشئة في مجالات الإعلام الرقمي، والتجارة الإلكترونية، والخدمات اللوجستية، مدفوعة بانتشار الهواتف الذكية وتوسع شبكة الإنترنت. (République Algérienne, 2023, p. 12) وهنا يتضح أن الإبداع لا يتحقق بمعزل عن التحليل، بل من خلال تفاعل مستمر بين المعرفة بالسوق والرؤية الابتكارية (Hisrich, Peters & Shepherd, 2020, p. 59).

بعد توليد مجموعة من الأفكار الأولية، تأتي مرحلة التصفية (Idea Screening) التي تهدف إلى فرز الأفكار الأكثر واقعية وجدوى. (Zimmerer & Scarborough, 2018, p. 101) تتم هذه العملية باستخدام مجموعة من المعايير الكمية (Quantitative Criteria) والنوعية (Qualitative Criteria) التي تسمح بتقدير الإمكانيات الحقيقية لكل فكرة. ومن بين هذه المعايير: حجم السوق المستهدف (Market Size)، مستوى المنافسة (Competition Level)، حجم رأس المال المطلوب (Capital Requirements)، ومدى توافق الفكرة مع مهارات وخبرات المؤسس (Founder's Competence). ويمكن للمقاول أن يستخدم أدوات تحليل مثل SWOT Analysis لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، أو منهج PESTEL Analysis لتحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية المؤثرة على الفكرة. (Alnuaimi & Khan, 2022, p. 12)

(77) في الجزائر، تُظهر تجارب رواد الأعمال الشباب أن عملية التصفية غالبًا ما تعتمد أيضًا على إمكانية الحصول على التمويل (Funding Accessibility) من مؤسسات الدعم مثل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE)، مما يجعل البُعد المؤسسي جزءًا من التحليل الأولي. وعليه، تمثل هذه المرحلة لحظة انتقالية مهمة بين التفكير النظري والتخطيط العملي، إذ تُحدّد الفكرة التي يمكن تطويرها إلى مشروع واقعي قابل للتنفيذ.

2. إعداد خطة العمل ومخطط التنفيذ (Business Plan and Implementation Roadmap)

تُعدّ خطة العمل (Business Plan) الوثيقة التي تُحوّل الفكرة إلى مشروع منظم ذي معالم واضحة، فهي بمثابة خارطة طريق (Roadmap) تُوجّه كل مراحل المشروع منذ التأسيس حتى التشغيل (Hisrich et al., 2020, p. 112).

تتكوّن عادةً من أقسام رئيسية تشمل دراسة السوق (Market Study)، وصف المنتج أو الخدمة (Product Description)، استراتيجية التسويق (Marketing Strategy)، والهيكل المالي (Financial Framework). وتُعد هذه الخطة أداة أساسية لإقناع الممولين والمستثمرين بجدوى المشروع لأنها تُبرهن على جاهزية المقاول وقدرته على التحكم في عناصر المشروع كافة. كما تُساعد على التنبؤ بالمخاطر (Risk Prediction) والتخطيط لتفاديها من خلال تحديد أهداف قابلة للقياس (SMART Objectives). وفي السياق الجزائري، أصبحت مؤسسات الدعم مثل "أناد" تشترط تقديم خطة عمل مفصلة كوثيقة أساسية في ملفات التمويل، مما يعكس وعيًا متزايدًا بأهمية التخطيط المسبق (République Algérienne, 2023, p. 27).

أما مخطط التنفيذ (Implementation Plan) فيمثل الجزء العملي من خطة العمل، حيث يُحدد الخطوات الزمنية (Timeline) والأنشطة الأساسية (Core Activities) اللازمة لتحقيق الأهداف (Kuratko, 2021, p. 89). يشمل ذلك مراحل التأسيس، التجهيز، التشغيل، والتقييم المرحلي (Milestone Evaluation) كما يتم فيه توزيع المسؤوليات (Task Distribution) بين أعضاء الفريق وتقدير الموارد المطلوبة من مواد أولية وتمويل وبشر. في المؤسسات الناشئة الجزائرية، أثبتت التجارب أن غياب هذا المخطط يؤدي غالبًا إلى تأخيرات هيكلية ومشاكل في إدارة الموارد (Alnuaimi & Khan, 2022, p. 83). ومن هنا، يُعتبر مخطط التنفيذ وثيقة موازية لخطة العمل تُحوّل الطموح إلى خطوات عملية ملموسة ومراقبة زمنيًا.

3. التأسيس القانوني والهيكلية الإدارية (Legal Formation and Administrative Structuring)

يُمثّل التأسيس القانوني (Legal Formation) نقطة التحول من الفكرة إلى الكيان المؤسسي المعترف به رسميًا. تبدأ هذه العملية باختيار الشكل القانوني للمؤسسة (Legal Status) كأن تكون شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) ، أو مؤسسة فردية (Sole Proprietorship) ، أو تعاونية (Cooperative) بحسب طبيعة النشاط. (République Algérienne, 2023, p. 34) ويُحدّد الشكل القانوني وفق معايير تشمل عدد الشركاء، رأس المال، والمسؤولية القانونية. بعد ذلك، يتم التسجيل التجاري (Commercial Registration) لدى المركز الوطني للسجل التجاري (CNRC) ، ثم الحصول على التعريف الجبائي (Tax Identification Number) هذه الخطوات تمنح المؤسسة شخصية اعتبارية (Legal Personality) تؤهلها لمزاولة نشاطها رسميًا. (Zimmerer & Scarborough, 2018, p. 136) كما تتضمن المرحلة القانونية إعداد النظام الأساسي (Articles of Association) الذي يوضح طبيعة النشاط، رأس المال، توزيع الحصص، وآلية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

أما الهيكلية الإدارية (Administrative Structuring) فهي عملية بناء الإطار التنظيمي (Organizational Framework) الذي يحدد العلاقات بين الأقسام والوظائف. وتشمل هذه العملية تحديد الهياكل الهرمية (Hierarchical Structures) ، ورسم خطوط السلطة والمسؤولية (Lines of Authority and Responsibility) (Kuratko, 2021, p. 97). يُعتبر هذا التنظيم عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسة، إذ يُسهّم في تجنب التداخل الوظيفي وتحسين التنسيق الداخلي. في الجزائر، تعتمد الشركات الصغيرة عادةً على هيكل بسيط قائم على المالك والمدير التنفيذي، في حين تميل المؤسسات الكبرى إلى اعتماد هياكل مصفوفية (Matrix Structures) لتحقيق مرونة أكبر. وبذلك، يُمثّل التأسيس القانوني والإداري معاً حجر الأساس لاستدامة المشروع واستعداده للتوسع والنمو.

4. بناء الفريق وتحديد الأدوار (Team Building and Role Definition)

تُعَدّ إدارة الفريق (Team Management) من أهم مكونات النجاح في أي مؤسسة ناشئة، إذ أن الكفاءة البشرية تمثل رأس المال الحقيقي (Human Capital) لأي مشروع. (Hisrich et al., 2020, p. 151) تبدأ هذه المرحلة بعملية اختيار الكفاءات (Talent Acquisition) وفق معايير محددة تشمل المهارات التقنية (Technical Skills) والمهارات السلوكية (Soft Skills). بعد ذلك، تُوزّع الأدوار والمسؤوليات (Roles & Responsibilities) بطريقة تضمن الوضوح وتجنّب التداخل، باستخدام أدوات مثل نموذج RACI الذي يحدد من هو المسؤول (Responsible) والمحاسب (Accountable) والمستشار

(Consulted) والمُخطر (Informed) في الجزائر، كثير من المشاريع تفشل في هذه المرحلة بسبب سوء توزيع المهام أو غياب الانسجام بين الشركاء، ما يؤكد أهمية القيادة التحفيزية (Motivational Leadership) في بناء فرق ناجحة. (République Algérienne, 2023, p. 42)

تتضمن عملية بناء الفريق كذلك تطوير ثقافة مؤسسية إيجابية (Positive Organizational Culture) قائمة على التعاون والثقة والانفتاح. (Kuratko, 2021, p. 109) ويتم ذلك من خلال برامج تحفيزية مثل مكافآت الأداء (Performance Bonuses) والمشاركة في الأرباح (Profit Sharing) كما يجب تعزيز قنوات التواصل الداخلي (Internal Communication Channels) لتبادل المعلومات بسرعة وشفافية. وفي المؤسسات الإعلامية أو الإبداعية مثلاً، يُعتبر التنوع المهني داخل الفريق عاملاً جوهرياً للإبداع، إذ يتيح تبادل الأفكار والرؤى من زوايا مختلفة. لذلك فإن بناء الفريق لا يقتصر على التوظيف، بل يشمل تنمية مستمرة للمهارات وضمان بيئة عمل محفزة ومستقرة.

5. مرحلة الإطلاق والتجريب ثم التوسع (Pilot Launch and Scaling-Up)

تُعتبر مرحلة الإطلاق (Launch Phase) اختباراً حقيقياً لقدرة المشروع على التفاعل مع السوق (Market Interaction) في هذه المرحلة، يتم تقديم المنتج أو الخدمة لأول مرة للعملاء بهدف تقييم مدى قبولهم. (Zimmerer & Scarborough, 2018, p. 159) (Customer Acceptance) غالباً ما تبدأ المشاريع بما يسمى "الإطلاق التجريبي (Pilot Launch)" على نطاق محدود لاختبار جودة العرض وكفاءة التوزيع. تسمح هذه التجربة بجمع بيانات حقيقية حول سلوك المستهلكين (Consumer Behavior) وتصحيح الأخطاء قبل التوسع الكامل. في الجزائر، تعتمد مؤسسات الإعلام الرقمي، على سبيل المثال، هذا النموذج عبر إطلاق نسخ تجريبية من المنصات قبل الاستثمار الكبير في التوسع. (République Algérienne, 2023, p. 50).

بعد التجريب الناجح، تأتي مرحلة التوسع (Scaling-Up) التي تتطلب تخطيطاً مالياً واستراتيجياً دقيقاً (Hisrich et al., 2020, p. 177). يتم فيها زيادة الطاقة الإنتاجية (Production Capacity) أو التوسع الجغرافي (Geographical Expansion)، كما يُعاد هيكلة المؤسسة لمواكبة النمو. وغالباً ما تُستخدم مؤشرات الأداء (Key Performance Indicators – KPIs) مثل معدل النمو السنوي، هامش الربح (Profit Margin)، والعائد على الاستثمار (ROI) لتقييم مدى نجاح المشروع واستدامته. وتُعتبر هذه المرحلة دليلاً على نضج المؤسسة وقدرتها على المنافسة طويلة الأمد.

القسم الثاني: مفهوم دراسة جدوى المشروع (Project Feasibility Study)

1. أهداف دراسة الجدوى وأنواعها (Objectives and Types of Feasibility Study)

تُعدّ دراسة الجدوى (Feasibility Study) أداة علمية وتقنية تساعد على تقييم مدى صلاحية المشروع المقترح من الناحية الفنية والاقتصادية والاجتماعية قبل الشروع في التنفيذ الفعلي (Gunduz & Elsherbeny, 2020, p. 211). تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن سؤال محوري: هل المشروع ممكن ومجدي؟ وهي بذلك تمثل جسراً بين مرحلة التخطيط ومرحلة التنفيذ. تتمثل الأهداف الأساسية لدراسة الجدوى في تقليل المخاطر (Risk Minimization)، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد (Optimal Resource Allocation)، وتقدير احتمالات النجاح (Success Probability) كما تساعد على بناء رؤية شمولية تمكن رواد الأعمال من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات واقعية بدل الحدس الشخصي. (Zimmerer & Scarborough, 2018, p. 190) في السياق الجزائري، تُعتبر هذه الدراسات إلزامية للحصول على تمويل من أجهزة الدعم مثل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية (ANADE) أو الصندوق الوطني لدعم المشاريع الصغيرة، ما يعكس وعياً مؤسسياً متزايداً بأهمية التحليل المسبق للجدوى قبل المخاطرة برأس المال.

تتنوع أنواع دراسات الجدوى بحسب طبيعة المشروع وأهدافه، وتشمل خمسة أصناف رئيسية: الجدوى الفنية (Technical Feasibility)، التي تفحص قدرة المؤسسة على توفير التكنولوجيا والموارد اللازمة؛ الجدوى التسويقية (Market Feasibility) التي تقيّم الطلب والعرض والمنافسة؛ الجدوى المالية (Financial Feasibility) التي تدرس الربحية والعوائد المحتملة؛ الجدوى القانونية (Legal Feasibility) التي تتحقق من توافق المشروع مع القوانين والتنظيمات السارية؛ وأخيراً الجدوى الاجتماعية والبيئية (Social and Environmental Feasibility) التي تحلل الأثر الاجتماعي والاستدامة البيئية للمشروع. (Kuratko, 2021, p. 187) في الجزائر، أصبحت دراسات الجدوى البيئية شرطاً في مشاريع الطاقة والزراعة والصناعة منذ صدور المرسوم التنفيذي رقم 07-145 المتعلق بتقييم الأثر البيئي. (République Algérienne, 2023, p. 62) هكذا، تمثل دراسة الجدوى أداة استراتيجية متعددة الأبعاد تهدف إلى ضمان توافق المشروع مع محيطه الاقتصادي والقانوني والاجتماعي.

2. بيانات ومصادر المعلومات اللازمة (Data and Information Sources)

تُعتبر جودة البيانات (Data Quality) ودقة مصادر المعلومات (Information Sources) من أهم عوامل نجاح دراسة الجدوى (Hisrich et al., 2020, p. 205). فكل تحليل يُبنى على بيانات غير دقيقة يُعرض المشروع إلى قرارات خاطئة تؤثر سلباً في جدواه. تُستمد المعلومات عادةً من مصدرين رئيسيين: المصادر الأولية (Primary Data) والمصادر الثانوية (Secondary Data). تشمل المصادر الأولية المسوح الميدانية (Field Surveys)، المقابلات الشخصية (Interviews)، والاستبيانات (Questionnaires) الموجهة للمستهلكين والموردين والمنافسين، وتُستخدم لتوليد بيانات أصلية حديثة. أما المصادر الثانوية فتشمل الإحصاءات الرسمية (Official Statistics)، التقارير الحكومية (Government Reports)، والدراسات السابقة (Previous Research) في الجزائر، يُعدّ الديوان الوطني للإحصائيات (ONS) المصدر الرئيسي للمعلومات الاقتصادية والسكانية، بينما توفر الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ALGEX) بيانات دقيقة حول الأسواق الخارجية والفرص التصديرية. (République Algérienne, 2023, p. 75).

تتطلب عملية جمع البيانات الالتزام بالمنهج العلمي من حيث التمثيلية (Representativeness) والدقة (Accuracy) والموثوقية (Reliability). ويُستحسن استخدام أدوات التحليل الإحصائي (Statistical Tools) مثل SPSS أو Excel لتبويب وتحليل البيانات بشكل منهجي (Gunduz & Elsherbeny, 2020, p. 214). كما يُوصى بالمقارنة المعيارية (Benchmarking) مع مؤسسات مشابهة لتقدير مؤشرات الأداء المحتملة. وفي الحالة الجزائرية، تواجه المؤسسات الناشئة تحديات في الحصول على بيانات محدثة بسبب محدودية الشفافية أو بطء نشر التقارير الرسمية، مما يدفعها للاعتماد على مراكز دراسات مستقلة أو قواعد بيانات دولية. لذلك، يمكن القول إن بناء دراسة جدوى دقيقة يعتمد على مزيج من جمع البيانات الميدانية وتحليل المعلومات الرسمية ضمن إطار علمي منضبط.

3. منهجيات التحليل (Analytical Methodologies)

تُستخدم منهجيات تحليل متعددة في إعداد دراسة الجدوى، تتوزع بين الأساليب الكمية (Quantitative Methods) والنوعية (Qualitative Methods). المنهج الكمي يعتمد على الأرقام والنماذج الرياضية لتقدير الإيرادات والتكاليف والعوائد المستقبلية، باستخدام أدوات مثل تحليل نقطة التعادل (Break-Even Analysis)، صافي القيمة الحالية (Net Present Value – NPV)، ومعدل العائد الداخلي (Internal Rate of Return – IRR) (Kuratko, 2021, p. 201).

هذه الأساليب توفر صورة دقيقة عن مدى جدوى المشروع من منظور مالي واستثماري. في المقابل، تُعنى المنهجيات النوعية بتحليل البيئة الخارجية والعوامل غير القابلة للقياس العددي مثل سلوك المستهلكين (Consumer Behavior) واتجاهات السوق (Market Trends) والقدرات التنافسية (Competitive Advantage) وغالبًا ما يُستخدم تحليل SWOT أو PESTEL لتقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

في الجزائر، تمزج أغلب دراسات الجدوى الحديثة بين المنهجين عبر ما يُعرف بـ **Approche Mixte**، أي الدمج بين الكمي والنوعي لتحقيق تحليل أكثر شمولية. (République Algérienne, 2023, p. 81) كما تشجع برامج الحاضنات الجامعية (University Incubators) على اعتماد أدوات رقمية حديثة لتحليل الجدوى مثل برامج المحاكاة المالية. (Financial Simulation Tools) وتُظهر الدراسات أن هذه المنهجيات المختلطة تعزز دقة التنبؤ المالي (Financial Forecasting) وتساعد في تقليل الانحيازات الفردية أثناء اتخاذ القرار. (Gunduz & Elsherbeny, 2020, p. 216) بالتالي، فإن اختيار المنهجية التحليلية الملائمة يمثل عنصرًا حاسمًا في بناء دراسة جدوى علمية متكاملة.

4. مخرجات الدراسة (Study Outputs)

تتمثل مخرجات دراسة الجدوى (Feasibility Study Outputs) في مجموعة من النتائج التحليلية والتوصيات التطبيقية التي تمكّن متخذ القرار من تحديد مصير المشروع (Zimmerer & Scarborough, 2018, p. 195). ملخص تنفيذي (Executive Summary) يلخص النتائج الرئيسية؛ توصيات استراتيجية (Strategic Recommendations) تتعلق بخطة التنفيذ أو بدائل المشروع؛ تقديرات مالية (Financial Estimates) توضح حجم الاستثمار المطلوب والعائد المتوقع؛ وتحليل المخاطر (Risk Analysis) لتحديد السيناريوهات المحتملة للمخاطر التشغيلية والمالية. كما يجب أن تتضمن الدراسة جداول مالية مفصلة مثل قائمة الدخل المتوقعة (Projected Income Statement)، التدفقات النقدية (Cash Flow Forecasts)، والميزانية التقديرية (Estimated Balance Sheet).

في السياق الجزائري، تُعدّ مخرجات دراسة الجدوى من المتطلبات الإلزامية لملفات التمويل في المؤسسات العمومية مثل ANSEJ/ANADE، حيث تُستخدم النتائج المالية كأساس لتحديد حجم القرض أو منحة الدعم. (République Algérienne, 2023, p. 88) كما تستفيد المؤسسات الخاصة من هذه المخرجات لتقييم الأداء الداخلي ومتابعة تنفيذ المشاريع وفق الخطط المرسومة. ويُوصى

بأن تكون المخرجات مصاغة بأسلوب بصري وواضح عبر الرسوم البيانية (Graphs) والمخططات (Charts) لتسهيل فهمها من قبل المستثمرين والممولين. إن جودة المخرجات لا تعكس فقط جودة التحليل، بل تحدد أيضًا مصداقية الدراسة وقدرتها على الإقناع.

5. كيفية عرض الدراسة للممولين (Presentation to Funders)

يمثل عرض دراسة الجدوى على الممولين (Presentation to Investors/Funders) المرحلة النهائية التي تُترجم فيها الجهود التحليلية إلى تواصل مقنع. (Persuasive Communication) يتعين على المقاول إعداد عرض تقديمي احترافي (Professional Pitch) يركّز على الجوانب الجوهرية للمشروع: القيمة المضافة (Value Proposition)، حجم السوق (Market Potential)، العائد المتوقع (Expected Return)، وهيكل التمويل. (Hisrich et al., 2020, p. 228) (Financing Structure) يجب أن يكون العرض مختصرًا وواضحًا، مدعومًا ببيانات دقيقة وصور بيانية معبرة. في السياق الجزائري، تتطلب بنوك التمويل العمومي مثل "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" (BADR) أو "البنك الوطني الجزائري" (BNA) عروضًا مالية مفصلة تتضمن جداول الاستثمار والتدفقات النقدية والتزامات الضمان. (République Algérienne, 2023, p. 93)

كما يُنصح المقاول بتطبيق تقنيات العروض المهنية مثل Elevator Pitch أو Investor Deck المستخدمة في بيئة الشركات الناشئة. (Startups) ويُستحسن أن يتضمن العرض أيضًا خطة خروج (Exit Strategy) للمستثمرين توضح كيفية استرجاع رأس المال وتحقيق الأرباح خلال فترة محددة. في الجزائر، تشجع الحاضنات والمسرّعات (Incubators & Accelerators) على تدريب رواد الأعمال على مهارات التواصل مع المستثمرين وإعداد عروضهم بشكل ينسجم مع المعايير الدولية (Kuratko, 2021, p. 215). يُعتبر عرض دراسة الجدوى مرحلة تواصل استراتيجي تجمع بين التحليل المالي والإقناع التسويقي لتحقيق التمويل المطلوب.