

خطوات إنشاء إستراتيجية مالية ناجحة للمؤسسات الناشئة في الجزائر

Steps to creating a successful financial strategy for startups in Algeria

عيسى قتالة¹، شاوي قويني²، ابتسام زنادي³Aissa Guettala¹, Chaoui Kouini², Ibtissem Zennadi³¹ مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة الجلفة (الجزائر)،

aissa.guettala@univ-djelfa.dz

² مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة الجلفة (الجزائر)،

chaoui.kouini@univ-djelfa.dz

³ مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة الجلفة (الجزائر)،

ibtissem.zennadi@univ-djelfa.dz

تاريخ النشر: 2024/03/ 15

تاريخ القبول: 2024/01/ 29

تاريخ الاستلام: 2023/12/ 21

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تأسيس المؤسسات الناشئة في الجزائر، ومحاولة توضيح خطوات إنشاء إستراتيجية مالية ناجحة لهذه المؤسسات. ولذلك تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف مراحل تأسيس مؤسسة ناشئة في الجزائر، والتطرق إلى كيفية ملء مخطط نموذج العمل، وإعداد ميزانية بدء مؤسسة ناشئة. وتوصلت الدراسة إلى أن الجزائر حققت تقدما كبيرا في تبني الفكر الريادي، وإخراج جيل من الطلاب رواد الأعمال، من خلال المؤسسات المدعومة من طرف الحاضنات، وصندوق التمويل الجزائري. وتوصي الدراسة بإكساب الطلاب مهارة ملء مخطط نموذج العمل، ونموذج الميزانية.

كلمات مفتاحية: المؤسسات الناشئة، الإستراتيجية المالية، مخطط نموذج العمل، الميزانية.

تصنيف JEL: G31، G32، L10، L26.

Abstract:

This study investigates startup establishment in Algeria, focusing on financial strategies. Utilizing a descriptive analytical approach, it delineates the stages of initiating a startup and guides the creation of a successful financial strategy, emphasizing the business model canvas and budget preparation. Results indicate Algeria's significant strides in embracing entrepreneurial thinking, cultivating a new generation of entrepreneurial students through institutions supported by business incubators and the Algerian Startup Fund. Furthermore, the study highlights the importance of identifying basic expenses and projecting profit timelines for effective startup budgeting. The study suggests equipping students with the skill to fill both the business model canvas and budget form.

Keywords: Startups, Financial Strategy, Business Model Canvas, Budget.**Jel Classification Codes:** G31, G32, L10, L26.

Résumé:

Cette étude examine la création de startups en Algérie, se concentrant sur les stratégies financières. Avec une approche analytique descriptive, elle détaille les étapes du lancement d'une startup, mettant l'accent sur le canevas du modèle commercial et la préparation du budget. Les résultats soulignent les progrès significatifs de l'Algérie dans l'adoption de la pensée entrepreneuriale, formant une nouvelle génération d'étudiants entrepreneurs via des institutions soutenues par des incubateurs et le Fonds de démarrage algérien. L'étude recommande de doter les étudiants des compétences pour remplir le canevas du modèle commercial et le formulaire budgétaire.

Mots-clés: Startups, stratégie financière, canevas de modèle économique, budget.**Codes de classification de Jel:** G31, G32, L10, L26.

1. مقدمة:

ضمن جهود الجزائر للانتقال من اقتصاد الربيع نحو اقتصاد الكفاءة، عكفت السلطات المعنية منذ سنة 2020 على وضع نهج استراتيجي واعد، ألا وهو تبني فكر المقاولات وتشجيع التوجه نحو ريادة الأعمال المبتكرة. بهدف تكوين جيل كفاء من الطلبة رواد الأعمال الذين لهم القدرة والرغبة في إنشاء مؤسسات خلاقة للثروة ومناصب الشغل، يأتي هذا المسعى في إطار تحفيز المؤسسات الناشئة لتكون مساهما فعليا في دعم النمو الاقتصادي للبلاد.

تسهم المؤسسات الناشئة بشكل كبير في تعزيز الاقتصاد وتطوير المجتمعات في البلدان النامية، فهي قادرة على توفير فرص العمل، وهو ما يسهم في تحفيز الاقتصاد المحلي وتحقيق الاستقرار الاجتماعي. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر المؤسسات الناشئة مصدراً حيوياً للابتكار وتطوير المنتجات، حيث تظهر جاهزية أكبر للتفاعل مع التقنيات الحديثة وتبني الاستراتيجيات التكنولوجية، مما يمنحها المرونة والقدرة على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الاقتصادية، وبالتالي اكتساب الميزة التنافسية في السوق العالمية.

بناءً على ما تقدم، يظهر أن المؤسسات الناشئة تلعب دوراً مهماً في حل العديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية. يتجلى ذلك من خلال توظيف مدخرات أصحاب المشروع في مجالات تخلق قيمة مضافة، وجذب المستثمرين المحليين والأجانب، وهو ما يساهم بشكل فعال في تعزيز التنمية الاقتصادية ورفع الناتج المحلي الإجمالي للدولة.

1.1 إشكالية البحث:

بناءً على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هي خطوات إنشاء إستراتيجية مالية ناجحة للمؤسسات الناشئة في الجزائر؟

2.1 أسئلة البحث:

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي مراحل تأسيس مؤسسة ناشئة في الجزائر؟
- ما هي الإستراتيجية المالية؟
- كيف يتم ملء مخطط نموذج العمل المؤسسة الناشئة بصورة صحيحة؟
- كيف يتم إنشاء ميزانية المؤسسة الناشئة بصورة صحيحة؟

3.1 أهداف البحث:

- تقديم إطار مفاهيمي وقانوني حول المؤسسات الناشئة في الجزائر.
- تقديم شرح لكيفية ملء محتوى لوحة نموذج الأعمال للمؤسسة الناشئة.
- تقديم شرح لكيفية إعداد ميزانية المؤسسة الناشئة.

4.1 أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في تقديم رؤى عميقة وتوجيهات إستراتيجية تساهم في تعزيز نجاح المؤسسات الناشئة، بحيث تكون أداة أساسية لرواد الأعمال الذين يسعون إلى بناء أسس مالية قوية ومستدامة لمؤسساتهم الناشئة.

5.1 منهجية البحث:

وفقاً للمشكلة المطروحة مسبقاً وبناءً على طبيعة هذه الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وذلك من خلال وصف مراحل تأسيس مؤسسة ناشئة في الجزائر والتطرق إلى كيفية ملء لوحة نموذج الأعمال وإعداد الميزانية، ثم الانتقال إلى استعراض لوحة نموذج أعمال شركة "يسير"، وبعد ذلك تناولنا خطوات إعداد ميزانية بدء مؤسسة ناشئة مع تقديم نموذج مساعد باستخدام برنامج Excel.

6.1 حدود البحث:

الحدود الزمنية: تمتد من سنة 2020 إلى غاية سنة 2023، وهذا باعتبار أن سنة 2020 شهدت إصدار مجموعة من المراسيم التنفيذية المتعلقة بإنشاء المؤسسات الناشئة وما تحتاجه في محيط أعمالها من حاضنات أعمال ومسرعات، بالإضافة إلى القرار رقم 1275 المؤرخ في 2022/09/27 المحدد لكيفية إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية -مؤسسة ناشئة.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر.

2. الدراسات السابقة:

1.2 دراسة (رحالية بلال، جابر مهدي، عابدي محمد السعيد، 2022) بعنوان "فعالية مخطط الأعمال كأداة محورية في نجاح المشاريع الناشئة - دراسة عينة من المشاريع الناشئة في مدينة سوق أهراس"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور مخطط الأعمال في تحقيق أهداف المشاريع الناشئة، من خلال دراسة عينة مكونة من 40 مشروعاً ناشئاً بمدينة سوق أهراس. ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ومعالجتها باستخدام التحليل الإحصائي مستعينا ببرنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى أن العينة المدروسة تطبق مخطط الأعمال، حيث وجد أن العديد من المشاريع الناشئة تعطي أهمية بالغة لتطبيق مخطط الأعمال، حيث أظهرت نتائج معامل بيرسون وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق مخطط الأعمال وفعالية تحقيق أهداف المشاريع الناشئة. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لمخطط الأعمال في تحقيق أهداف المشاريع الناشئة بفعالية ملموسة، من خلال تقديم حلول ناجعة لل صعوبات التي تواجهها أثناء بدء المشروع. وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالتعليم المتخصص لضمان جودة مخطط الأعمال، وهو ما سيرفع من احتمالية تحقيق المشاريع الناشئة لأهدافها.

2.2 دراسة (بحيري قادة، كرفيس فاطمة الزهراء، 2023) بعنوان "التحفيزات الجبائية والتمويلية لصالح المؤسسات الناشئة في الجزائر مع الإشارة إلى صندوق المؤسسات الناشئة"

هدفت الدراسة إلى توضيح أهم التحفيزات الجبائية والتمويلية الممنوحة لصالح المؤسسات الناشئة، مع الإشارة إلى صندوق تمويل المؤسسات الناشئة في الجزائر وما يمكن أن يساهم به في تطويرها. ولتحقيق ذلك اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، حيث تطرق الباحثان إلى تعريف المؤسسات الناشئة في الجزائر، والتحفيزات الجبائية والتمويلية المتاحة أمامها مع الإشارة إلى الصندوق الجزائري لتمويل المؤسسات الناشئة.

توصلت الدراسة إلى أن القوانين المالية وحدها لا تكفي بل يجب أن ترفق بمراسيم تنفيذية تُفَعِّل من خلالها الأحكام القانونية التي من شأنها أن تحل مشاكل المؤسسات الناشئة، وبالإضافة إلى ذلك على صندوق تمويل المؤسسات الناشئة أن يتحلى بالإرادة الكافية لتغيير الواقع والنهوض من حالة السكون إلى الحركية الاقتصادية التي يتميز بها الاقتصاد المعرفي. وتوصي الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية الإلكترونية وتوفير وسائل الدفع، ورفع من سرعة الإنترنت، كما تشير الدراسة إلى ضرورة تفعيل الإطار التشريعي المنظم للتعاملات التجارية والمالية الإلكترونية.

3.2 دراسة (بوصوفة الزهرة، 2023) بعنوان "المؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي 254/20"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأحكام التي جاء بها المرسوم التنفيذي رقم 254-20 ودور حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي من أجل تحليل مختلف النصوص القانونية المتعلقة بالمؤسسات الناشئة وبالأخص المرسوم التنفيذي رقم 254-20.

توصلت الدراسة إلى أن النصوص القانونية التي تم إصدارها مواكبة للتطورات الحاصلة على المستوى الدولي في مجال المؤسسات الناشئة والحاضنات، كما تؤكد الدراسة على أن المؤسسات الناشئة التي تم احتضانها من طرف

الحاضنات قد نجحت في ضمان استمرارها في النشاط. حيث خلصت الدراسة في النهاية إلى أن حاضنات الأعمال هي النهج السليم الداعم للإبداع والابتكار، والضامن لاستمرارية المؤسسات الناشئة. توصي الدراسة بتحفيز المؤسسات الناشئة وتسهيل كل الإجراءات سواء ما تعلق بإنشائها أو دعمها أو تمويلها، كما توصي بأهمية الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال.

4.2 دراسة (نريمان بن عبد الرحمان، 2023) بعنوان "التوجه نحو اقتصاد المعرفة وإنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر من خلال دراسة التوجه نحو اقتصاد المعرفة وتشجيع إنشاء المؤسسات الناشئة، ولتحقيق ذلك تم دراسة أهم المؤسسات الناشئة الرائدة في الجزائر. حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والإلمام بجوانب الموضوع، وتحليل مختلف الإحصائيات والتقارير.

توصلت الدراسة إلى أن هناك توجهًا كبيرًا من قبل الجمهورية الجزائرية نحو الرقمنة وتشجيع إنشاء المؤسسات الناشئة من خلال استحداث الوزارة المنتدبة لاقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة، وإنشاء صندوق استثماري موجه لتمويل ودعم المؤسسات الناشئة، وكذا إنشاء المجلس الأعلى للابتكار. وإلى جانب ذلك توصي الدراسة بضرورة تقديم مزيد من الدعم بهدف الوصول إلى بناء نظام بيئي مشجع ومحفز للمؤسسات الناشئة في الجزائر.

3. الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة في الجزائر

1.3 المشروع المبتكر

يُعرّف الابتكار على أنه "تبني فكرة أو سلوك جديد بالنسبة لمنظمة ما". يُوصف تبني الابتكار أيضًا كعملية تشمل توليدا وتطويرا وتنفيذ أفكار أو سلوكيات جديدة، إن الابتكار لا يتوقف عند التبني، بل يشمل أيضًا تهيئة المعلومات والممارسات الجديدة التي تمكن من إنشاء وتطبيق أفكار جديدة. وبذلك، يُفهم الابتكار بوصفه عملية شاملة تُمكننا من إبداع منتجات وخدمات وعمليات وإجراءات جديدة (Abohashish, 2021, p40).

تعتبر الفكرة أساس إنشاء أي مشروع أو عمل تجاري، قد تنشأ هذه الفكرة من نقاش، أو خبرة مهنية، أو فكرة مبتكرة، وفي بعض الأحيان تكون بديهية. عند إيجاد الفكرة المبتكرة، يتعين على حامل المشروع الحديث إجراء دراسة دقيقة وتطوير مشروعه بشكل موضوعي، وبناء خطة دقيقة قدر الإمكان. بعد ذلك يقوم بتجميع الوثائق الضرورية لبدء تنفيذ المشروع (AND, 2022, p4).

بناء على ما تقدم، يمكن تعريف الابتكار على أنه عملية خلق فكرة جديدة باستخدام ملكة التخيل ثم تحويلها إلى واقع ملموس من خلال تكييفها في قوالب مادية بهدف جلب منفعة ما، ونتيجةً لهذه العملية يظهر الابتكار على شكل منتج جديد أو خدمة جديدة أو تقنية حديثة.

لتشجيع التوجه نحو المشاريع الاستثمارية المبتكرة تُكلف اللجنة الوطنية بمنح علامات "مؤسسة ناشئة" و "مشروع مبتكر" و "حاضنة أعمال"، حيث يمكن لكل شخص طبيعي أو مجموعة أشخاص طلب الحصول على علامة "مشروع مبتكر" عن طريق إيداع طلب عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، مرفقا بالوثائق التالية (المادة 17، 2020، ص12):

- عرض حول المشروع وأوجه الابتكار فيه؛
- العناصر التي تثبت الإمكانيات الكبيرة للنمو الاقتصادي؛
- المؤهلات العلمية و/أو التقنية وخبرة الفريق المكلف بالمشروع؛
- وعند الاقتضاء، كل وثيقة ملكية فكرية وأي جائزة أو مكافأة متحصل عليها.

تجدر الإشارة إلى أن علامة "مشروع مبتكر" تمنح للشخص الطبيعي أو الأشخاص الطبيعيين، لمدة سنتين (02) قابلة لتجديد مرتين، حيث تنشر قرارات منح علامة "مشروع مبتكر" في البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة (المادة 19-20، 2020، ص12). ومن المجالات التي تشمل المشاريع المبتكرة: الاستشارات المهنية، الترجمة، الإحصاء، التربية والتعليم، صناعة المحتوى الإعلامي، الاستشارات القانونية، الرياضة، السياحة، الذكاء الاصطناعي، التسويق...الخ.

2.3 المؤسسة الناشئة

1.2.3 مفهوم المؤسسة الناشئة (Startup)

تعرف المؤسسة بأنها " منظمة أو وحدة يتم تأسيسها من أجل إنتاج وتقديم سلع أو خدمات لمجموعة من العملاء، وللقيام بذلك تقوم المؤسسة بإعداد واستهلاك الموارد المادية وغير المادية والبشرية والمالية والإعلامية مما يقودها لتنسيق مهمات إدارية وتجارية وكذلك معلوماتية الخ، وفقا لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها، كما تهدف أيضا إلى تلبية حاجيات عملائها لتحقيق هدفها، سواء كان تعليميا، وظيفيا أو اجتماعيا " (AND, 2022, p4).

المؤسسة الناشئة هي منظمة حديثة ومبتكرة، تسعى جاهدة لإيجاد سبل تجعل أعمالها مربحة على المدى البعيد، بهدف زيادة إيراداتها بشكل متسارع، وتتطلع إلى أن تكون شركة كبيرة. يُفهم من مصطلح "Start-up" حرفياً بأنه يشير إلى "بدء العمل"، حيث يرتبط هذا بفكرة تجربة نشاط جديد في سوق جديد، مع الاعتراف بوجود خطر يصعب تقييمه (AND, 2022, p6).

من جانبه يرى البروفيسور ورجل الأعمال ستيف بلانك أن المؤسسات الناشئة ليست مجرد نسخ مصغرة من الشركات العملاقة، بل هي تلك التي تجتاز تجارب الفشل بسرعة حتى تحقق النجاح في النهاية، إذ تتميز هذه المؤسسات بمقدرتها على التعلم باستمرار من تجاربها وتفاعلها مع العملاء، مما يمكنها من التكيف مع التحديات بشكل فعال (Steve, 2013, p67).

2.2.3 مفهوم علامة "مؤسسة ناشئة"

ظهر أول تعريف للمؤسسات الناشئة في الجزائر بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 20-254 الصادر بتاريخ 15 سبتمبر 2020 المتضمن إنشاء اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال"، إذ أنه وفقا للمادة 11 من هذا المرسوم تعتبر "مؤسسة ناشئة" كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري وتستوفي الشروط التالية:

- يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة 08 سنوات؛
 - أن يعتمد نموذج أعمالها على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال ذات فكرة مبتكرة؛
 - ألا يتجاوز رقم أعمالها السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية المكلفة بمنح علامة مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة أعمال؛
 - أن يكون رأسمالها مملوكا بنسبة 50% على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسة أخرى حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة؛
 - يجب أن تكون إمكانات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية؛
 - يجب ألا يتجاوز عدد عمال المؤسسة 250 عاملا؛ (المادة 11، 2020، ص11)
- بصيغة أخرى هي كل كيان حديث يعتمد على تقديم منتج (سلعة أو خدمة) بطريقة مبتكرة غير مسبقة أو يسعى إلى تقديم حلول للمشاكل المطروحة وتلبية الاحتياجات الجديدة، ويكون هدفه خلق الثروة ومناصب الشغل، وعادة ما تكون قائمة على أسس الابتكار والتكنولوجيا (المادة 2، 2022، ص1).

تمنح علامة "مؤسسة ناشئة" من قبل اللجنة الوطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" لمدة أربع (04) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، بعد أن يقوم حامل علامة "مشروع مبتكر" بتقديم طلب عبر البوابة الإلكترونية للمؤسسات الناشئة، على تنشر حيث تنشر قرارات المنح عبر ذات البوابة (المادة 14-15، 2020، ص11). على أن تستفيد المؤسسات

الحامل لهذه العلامة من مساعدة مؤسسة ترقية وتسيير هياكل دعم المؤسسات الناشئة من خلال تقدير احتياجاتها، ثم إعداد وتنفيذ مناهج التسريع والمتابعة (المادة 15، 2020، ص12).

3.2.3 مراحل تطور المؤسسة الناشئة

من خلال منحى تطور المؤسسات الناشئة الموضح أدناه، يمكن رصد المراحل التي تمر عبرها المؤسسة الناشئة كما يلي:

- **مرحلة التخطيط الأولي:** في هذه الفترة يتم طرح الفكرة ودراسة جميع جوانبها، بما في ذلك تحليل طرق تطويرها وتنفيذها على أرض الواقع، بالإضافة إلى دراسة العوامل الخارجية التي قد تؤثر عليها. على سبيل المثال، في حالة منتج استهلاكي يجب دراسة السوق المستهدفة واحتياجات المستهلكين المتعلقة به.
- **مرحلة الانطلاق (نقطة البداية):** في هذه المرحلة يتم توطين الفكرة وتوسيع نطاقها من خلال التعاون مع أطراف خارجية للحصول على التمويل والدعم. تتميز هذه المرحلة بدرجة كبيرة من المخاطر، وتتطلب جهودًا كبيرة خاصة في مجالات التسويق والترويج.
- **مرحلة الاصطدام بالواقع:** يظهر في هذه المرحلة تأثير العوامل الخارجية على المشروع أو الفكرة الناشئة، مثل المنافسة. قد تؤثر هذه العوامل على جهات التمويل وتؤدي إلى فقدان اهتمامها ورعايتها للمشروع إذا لم تتطابق النتائج الأولية مع التوقعات.
- **مرحلة التجريب والتحليل:** تُعتبر هذه المرحلة الأكثر صعوبة، حيث قد تتخلى الجهات الممولة نهائيًا عن المشروع بسبب الانخفاض الشديد في نسبة النمو، فإذا لم يتم التكيف مع متطلبات السوق فإن الخروج من السوق يصبح هو النتيجة المتوقعة.
- **مرحلة الصعود:** في هذه المرحلة قد يتم إجراء تغييرات في الفريق وتعزيز المشروع بمزيد من الخبرة المكتسبة من المراحل السابقة، مما يُمكن أصحاب المشروع من شق طريقهم نحو النمو والصعود إلى القمة التي يحقق فيها المشروع النجاح.

الشكل 1: مراحل تطور المؤسسة الناشئة



المصدر: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على: (قلوش & حاكم، 2021، ص92)

3.3 حاضنة الأعمال

تعرف حاضنة الأعمال بأنها " منظومة اقتصادية وإدارية وفنية متكاملة تنظر إلى كل منشأة صغيرة وكأنها وليد يحتاج إلى الرعاية الفائقة والاهتمام الشامل لحمايته من المخاطر التي تحيط به وإمداده بالطاقة اللازمة لضمان استمراريته " (صالح جاد الله، 2018، ص156).

وفي تعريف آخر هي "المكان الذي يقوم بتقديم خدمات وخبرات وتجهيزات للراغبين بتأسيس مشروعات صغيرة تحت إشراف فني وإداري من قبل أصحاب خبرة واختصاص، حتى يصبح لدى تلك المشروعات القدرة والخبرة الضرورية لضمان استمرارية النجاح في الأسواق والمنافسة عالميا" (أبو قحف، 2002، ص 91).

مما سبق يمكن تعريف الحاضنة على أنها كيان يستقبل مؤسسة ناشئة ذات قدرات لوجستية ومالية محدودة تحمل مشروعا مبتكرا قصد تنميته وتحقيقه على أرض الواقع، عبر توفير الوسائل المادية والمالية بشرط أن يكون مشروعها قابلا للنمو وتحقيق قيمة مضافة.

في الجزائر نجد نوعين من الكيانات التي يمكن لها أداء دور الحاضنة للمؤسسات الناشئة، وهي: مؤسسات القطاع العام التابعة للدولة والمؤسسات الخاصة. يُمنح للهيكل التابعة لكل من القطاعين العام والخاص علامة "حاضنة أعمال"، سواء بشكل فردي أو بالتعاون المشترك بينهما، ويشترط في ذلك تقديم دعم للمؤسسات الناشئة وحملة المشاريع المبتكرة في مجالات مثل خدمات الإيواء، والتدريب، وتقديم الاستشارات، وتوفير التمويل.

وفقاً لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 20-254، تقدم طلبات الحصول على علامة "حاضنة أعمال" لدى اللجنة الوطنية عبر البوابة الإلكترونية الوطنية للمؤسسات الناشئة، مرفقة بالوثائق التالية:

- مخطط تهيئة مفصل لحاضنة الأعمال؛
 - قائمة المعدات التي تضعها تحت تصرف المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها؛
 - تقديم مختلف برامج التكوين والتأطير التي تقترحها حاضنة الأعمال؛
 - السيرة الذاتية لمستخدمي حاضنة الأعمال والمكونين والمؤطرين؛
 - قائمة المؤسسات الناشئة التي تم احتضانها؛ إن وجدت.
- إلى جانب ذلك، يتوجب على حاضنات الأعمال التابعة للقطاع الخاص بالإضافة إلى الوثائق الموضحة أعلاه، تقديم الوثائق المنصوص عليها في المادة 23 من نفس المرسوم.
- على أن تلتزم المؤسسات المرشحة لحمل علامة "حاضنة أعمال" بـ (المادة 25، 2020، ص ص. 12-13):
- توطئ المؤسسات الناشئة التي يتم احتضانها وتزويدها بمساحات عمل مهيأة؛
 - مرافقة حاملي المشاريع أثناء إجراءات إنشاء المؤسسة؛
 - مساعدة المؤسسات الناشئة في إنجاز مخطط الأعمال ودراسات السوق وخطط التمويل؛
 - توفير التكوين نوعي، خصوصا في إدارة الأعمال والالتزامات القانونية والمحاسبية؛
 - وضع الوسائل اللوجستية تحت تصرف حاملي المشاريع، مثل قاعات الاجتماع وعتاد الإعلام الآلي والمستلزمات المكتبية والانترنت عالي التدفق؛
 - مساعدة المؤسسات الناشئة لإنجاز النماذج؛
 - مرافقة المؤسسات التي يتم احتضانها لإيجاد مصادر التمويل والانتشار في السوق.
- أخيرا، يجدر بنا التنويه إلى أن اللجنة الوطنية تمنح علامة "حاضنة أعمال" لمدة خمس (05) سنوات قابلة للتجديد (المادة 27، 2020، ص 13).

4.3 صندوق التمويل الجزائري Algerian Startup Fund

1.4.3 تأسيس صندوق التمويل الجزائري (ASF)

أعلن عن إطلاق الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة برأسمال قدره 1,2 مليار دج في 03 أكتوبر 2020 كأول آلية عمومية لتمويل الشباب أصحاب المشاريع في المؤتمر الوطني للمؤسسات الناشئة "ألجيريا ديسرابل 2020"، يقوم هذا الصندوق الذي يعد ثمرة تعاون بين وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة وستة بنوك عمومية،

بتمويل المؤسسات الحاملة لعلامة "مؤسسة ناشئة" (Moukawil, 2023). هذه البنوك تمتلك حصصًا متساوية في الصندوق، وتشمل:

- البنك الشعبي الجزائري (CPA).
- البنك الوطني الجزائري (BNA).
- البنك الخارجي الجزائري (BEA).
- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك (CNEP).
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).
- بنك التنمية المحلية (BDL).

حيث يعتبر الصندوق الوطني لتمويل المؤسسات الناشئة مرافقا لهذه المؤسسات حتى تصل لمرحلة الصعود، ويمكن رؤية نموذج التمويل هذا في دول العالم الأخرى حيث تتبنى الصناديق الكبرى ذات المخاطر الرأسمالية أدوات استثمارية موجهة للمؤسسات الناشئة مثل حالة EURAZEO ومؤشر Ventures والتي يبلغ رأسمالها 1.9 مليار دولار و3.1 مليار دولار على التوالي (Atlantic Finance, 2021).

2.4.3 آلية عمل صندوق التمويل الجزائري (ASF)

بعد الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة" يمكن للمؤسسات أن تحصل على تمويل من طرف صندوق التمويل الجزائري، وذلك عند إتباع الخطوات التالية:

1. يتكفل الصندوق بإعداد ملف يحتوي على معلومات المشروع، ثم يُعَيَّن مسؤول دراسة متابعة الملف وتحديد موعد للاجتماع بهدف تسريع الإجراءات، وتُخصَّص جلسة لتقديم المشروع، شرح طريقة العمل وتحديد الأرقام المتوقعة والنقاش.
2. يُعتبر التبادل بين صاحب المشروع والجهة المعنية ذا أهمية بالغة، إذ يتضمن الحديث عن المخاطر القانونية والتنظيمية والتجارية، بالإضافة إلى دور العامل البشري في المشروع.
3. تعقد اللجنة الاجتماعات باستمرار لدراسة الملفات المستلمة واختيار المشاريع المناسبة، ثم تمرر الملفات إلى لجنة أخرى تُعرف باسم "لجنة الاستثمارات"، تجتمع مرة واحدة في الشهر وتتألف من عضوين من مجلس الإدارة وممثل للصندوق.
4. تصدر هذه اللجنة القرار النهائي بشأن الملفات إما بالقبول، أو الرفض، أو تأجيل الملف إلى حين توفر الشروط المطلوبة للموافقة عليه.
5. تبدأ مرحلة تمويل المشروع عند موافقة لجنة الاستثمارات على الملف، وهناك 3 مستويات للتمويل حسب القيمة الممنوحة:

- 02 مليون دينار جزائري.
- 05 مليون دينار جزائري.
- 20 مليون دينار جزائري.

جدير بالذكر أن قيمة التمويل تعتمد على طبيعة المشروع والقطاع الذي ينشط فيه وحاجته الفعلية للتمويل، إذ يتكفل الصندوق بتقييم الالتزامات والمخاطر. حيث إنه بعد قبول الملف من قبل لجنة الاستثمارات يتم التواصل مع صاحب المشروع لتوقيع عقد التعاون بين الصندوق والشركة الناشئة، واتخاذ خطوات أخرى مثل الدعم والإرشاد المضمون من قبل الصندوق، وتعديل نظام الشركة الناشئة لتضم الصندوق كشريك (Moukawil, 2023).

رغم أن سياسة الصندوق تقتضي ترك التسيير لحاملي المشاريع من أجل الحفاظ على التزامهم، فإن هذا لا يمنع الصندوق من متابعة جميع المشاريع التي تم تمويلها دون عرقلتهم. تتيح المتابعة والشراكة التي أقامها الصندوق الجزائري

لتمويل المؤسسات الناشئة إمكانية المتابعة في تنفيذ مشروع التطوير وتقييم الأداء الناتج، ودعم المسير في إدارة شركته (Al-Saleh, 2022).

4. الإستراتيجية المالية للمؤسسات الناشئة

1.4 الإستراتيجية المالية

1.1.4 الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

عرف Alfred Chandler الإستراتيجية على أنها "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات" (عدون، 2001، ص8). تهتم الإدارة الإستراتيجية بالحاضر والمستقبل في نفس الوقت، فهي رؤية للتطورات الحاصلة خارج المؤسسة، وتحليل للوضع الحالي للمؤسسة من منظور مستقبلي. أي أن الإستراتيجية تمثل الخطة العامة التي من خلالها نستطيع وضع الأهداف، وتصميم السياسات ثم تنفيذها إلى غاية تحقيق الأهداف المحددة.

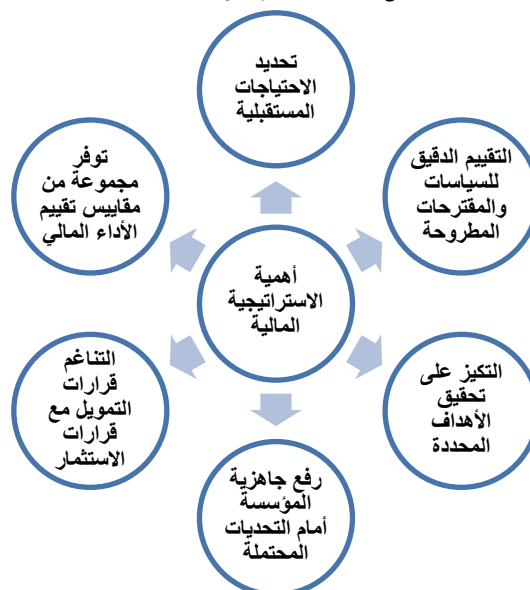
2.1.4 الإستراتيجية المالية

تعرف على أنها المتوقع من العمليات التي سوف تقوم بها المؤسسة خلال فترة قصيرة أو طويلة الأجل وتأثيرها على الوضع المالي للمؤسسة، والغرض منه هو توفير مصادر التمويل لتطوير المؤسسة، ويهدف التخطيط المالي إلى وضع خطة تمويل تلي الشرط الأفضل والممكن لاحتياجات المؤسسة والإبقاء على التوازن المالي للمؤسسة. (Honore, 2004, p90) ومنه فإن الإستراتيجية المالية تقوم على الربط بين قرارات الاستثمار والتمويل، التي تتفاعل فيما بينها. يعتبر التنبؤ المالي أساس عملية التخطيط المالي وهو من المسؤوليات التي تقع على عاتق المدير المالي للمشروع، حيث يشير التنبؤ إلى تقدير المتغيرات المستقبلية بصفة كمية باستخدام أساليب مختلفة، تستند على الواقع الراهن وتأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل المؤثرة في تطور تلك القيم خلال فترة زمنية معينة (خضور، 2023).

3.1.4 أهمية الإستراتيجية المالية بالنسبة للمؤسسات الناشئة

يمكن للمؤسسات الناشئة تحديد توجهها الحقيقي في تحقيق أهدافها وتجنب الوقوع في مخاطر مرتفعة، عن طريق الاعتماد على الإستراتيجية المالية في تنفيذ مشاريعها الاستثمارية. والشكل الموضح أدناه يوضح ذلك:

الشكل 2: أهمية الإستراتيجية المالية



المصدر: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على (الشوارة، 2013، ص178)

2.4 مخطط نموذج العمل

1.2.4 مفهوم مخطط نموذج العمل

إن إطلاق مشروع مبتكر جديد، سواء أكان شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا، أو شركة صغيرة، يمكن أن يكون مقترحًا ناجحًا أو فاشلاً. حيث يكتب صاحب المشروع المبتكر خطة العمل ويعرضها على المستثمرين، ثم يقوم بتجميع فريق العمل وتقديم المنتج، ثم تلبيها بعد ذلك عمليات البيع بأقصى إمكاناتها، وفي أحد مراحل هذا التسلسل الزمني يمكن أن يتعرض المشروع لحوادث غير متوقعة (Steve, 2013, p66).

تعرف خطة العمل على أنها " وثيقة ثابتة تصف حجم الفرصة، والمشكلة التي يتعين حلها، والحل الذي سيقدمه المشروع الجديد، وعادة ما يتضمن توقعات لمدة خمس سنوات للدخل والأرباح والتدفقات النقدية " (Steve, 2013, p67). إن خطة العمل تعتبر أداة تساعد رواد الأعمال على معرفة معظم الأشياء المجهولة في العمل قبل جمع التمويل، وبمجرد أن يحصل رائد الأعمال الذي يملك خطة عمل مقنعة على التمويل من المستثمرين، يُمكنه البدء في تطوير المنتج وتنفيذ الفكرة على أرض الواقع.

يعرف نموذج العمل بأنه "وسيلة مستدامة لممارسة الأعمال التجارية، إذ تؤكد الاستدامة على الطموح للبقاء وإنشاء كيان ناجح ومربح على المدى الطويل" (Nielsen & Lund, 2013, p9). كما أن (Steve, 2013, p66) يرى أن نموذج الأعمال يعتبر تعريف بسيط للشركة الناشئة.

2.2.4 كيفية ملء مخطط نموذج العمل

لوحة نموذج الأعمال هي طريقة تساعد المستثمرين وأصحاب المشاريع على بناء مخطط الأعمال خاص بهم بكل بساطة في شكل جدول ملخص، مما يسمح لهم بالتحضير للعرض الشفهي لمشروعهم بكل وضوح (Facon, 2021). حيث اقترحت مخطط نموذج العمل (Business Model Canvas) من قبل Alexander Osterwalder في كتابه السابق "Business Model Ontology"، حيث قسمت هذه اللوحة إلى تسعة أقسام تشكل العناصر الأساسية كما يلي (Canvanizer, 2023):

1. الشركاء الرئيسيين (Key Partnerships): تتعزز قدرة الشركة على العمل بفعالية من خلال تكوين شراكات

إستراتيجية مع مجموعة متنوعة من الشركاء، سواء كانوا موردين أو شركاء ماليين أو خبراء أو مقاولين، يمكن للشبكة الجيدة من الشركاء وحدها أن توفر ميزة تنافسية للشركة. على سبيل المثال:

- بالنسبة لمشروع مخبزة، يعد موردو المواد الخام شركاء رئيسيين.
- بالنسبة لمشروع التجارة الإلكترونية، فإن منتجي المنتجات المباعة وشركات النقل ووكالة الويب المسئولة عن تصميم الموقع والمضيف هم الشركاء الرئيسيون.

2. الأنشطة الرئيسية (Key Activities): يتطابق هذا العنصر مع الأنشطة الأساسية التي تشكل جوهر عمل الشركة، والتي بدون تنفيذها لا يمكن تشغيل المشروع. على سبيل المثال:

- بالنسبة لمشروع مخبزة، من الضروري صنع الخبز لأنه بدون التصنيع من المستحيل تنفيذ النشاط.
- بالنسبة لمشروع التجارة الإلكترونية، يتمثل النشاط الحقيقي في إدارة موقع الويب أو التطبيق، بالإضافة إلى الخدمات اللوجستية.

3. الموارد الرئيسية (Key Resources): تتعامل إدارة الشركة مع مجموعة من الموارد الأساسية التي يجب تحديدها لتنفيذ أعمال المشروع بشكل فعال. على سبيل المثال:

- بالنسبة لمشروع مخبزة، تعد المباني ومعدات التصنيع (العجن وغرفة التخمر والفرن وما إلى ذلك) وحيز المبيعات والموارد البشرية من الموارد الرئيسية.
- بالنسبة لمشروع التجارة الإلكترونية، يعد الموقع الشبكي أو التطبيق وقاعدة البيانات وغرفة التخزين والموارد البشرية والوسائل المالية للإعلان من الموارد الرئيسية.

4. قيمة العروض (Value Propositions): هنا يتعلق الأمر بتقديم القيمة المضافة التي يقدمها عرضك للعملاء. ما هو الحل الذي تقدمه للعميل لحل إحدى مشاكله أو تلبية إحدى احتياجاته؟ ولماذا يجب على العميل اختيار عرضك بالتحديد دون عن باقي عروض منافسيك؟
 5. العلاقات مع العملاء (Customer Relationships): يشير هذا القسم إلى العلاقات التي ستقوم الشركة بتطويرها مع العملاء، بخلاف المبيعات. على سبيل المثال: خدمة ما بعد البيع.
 6. قنوات التوزيع (Channels): تستخدم قنوات الاتصال والتوزيع للإعلان عن عروض الشركة وتوزيع منتجاتها أو خدماتها، حيث يفسر هذا القسم كيفية تفاعل العملاء مع عروض الشركة، وكيفية توصيل المنتجات أو الخدمات.
 7. فئات العملاء (Customer Segments): العملاء هم الجوهر الأساسي لنجاح المشروع، ولذلك ينبغي بدقة تحديد فئة العملاء المستهدفين.
 8. هيكل التكلفة (Cost Structure): من أجل تنفيذ الأنشطة الرئيسية للشركة يجب تحمل مجموعة التكاليف، ولهذا ينبغي تحديدها بدقة وتصنيفها حسب درجة الأهمية.
 9. مصادر الإيرادات (Revenue Streams): يستعرض هذا القسم الأخير جميع التدفقات النقدية التي تنتجها الشركة، وتشمل كلا من الأسعار المحددة، ونوع التدفق (لمرة واحدة أو متكررة)، وكذلك طرق الدفع (متى وبأي وسيلة؟).
- يمكننا ملء لوحة نموذج الأعمال من خلال محاولة الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالعناصر التسعة الأساسية المكون لهذه اللوحة (Steve, 2013, p66)، وهي موضح في الشكل أدناه:

الشكل 3: مخطط نموذج العمل

Key Partnerships  من هم شركائك الرئيسيون؟ ماهي الدوافع وراء هذه الشراكات؟	Key Activities  ماهي الأنشطة الرئيسية المقترحة لرفع القيمة؟ ماهي الأنشطة الأهم في قنوات التوزيع والعلاقات مع العملاء ومصادر الإيرادات؟	Value Propositions  أي قيمة أساسية تقدمها للعميل؟ ما هي احتياجات العميل التي تلبّيها؟	Customer Relationships  ما هي العلاقة التي يتوقع العميل أن يستهدفها؟ كيف يمكنك دمج ذلك من حيث التكلفة والتنسيق؟	Customer Segments  من هم عملائنا؟ من هو أهم عميل لدينا؟
Key Resources  ما هي الموارد الرئيسية التي يتطلبها عرض القيمة الخاص بك؟ ما هي الموارد الأكثر أهمية في قنوات التوزيع، والعلاقات مع العملاء، وتدفق الإيرادات؟		Channels  من خلال أي قنوات يفضل عملاؤك أن يتم التواصل معهم؟ ما هي القنوات التي تعمل بشكل أفضل؟ وما هي التكلفة؟ وكيف يتم دمجها في روتينك وروتين عملائك؟		
Cost Structure  ما هي أكثر التكاليف في عملك؟ ما هي الموارد أو الأنشطة الرئيسية الأكثر تكلفة؟		Revenue Streams  من أجل أي قيمة يكون عملاؤك على استعداد للدفع؟ كيف يدفعون حاليا وبأي طريقة يفضلون الدفع؟ كم يساهم كل مصدر إيراد في الإيرادات الإجمالية؟		

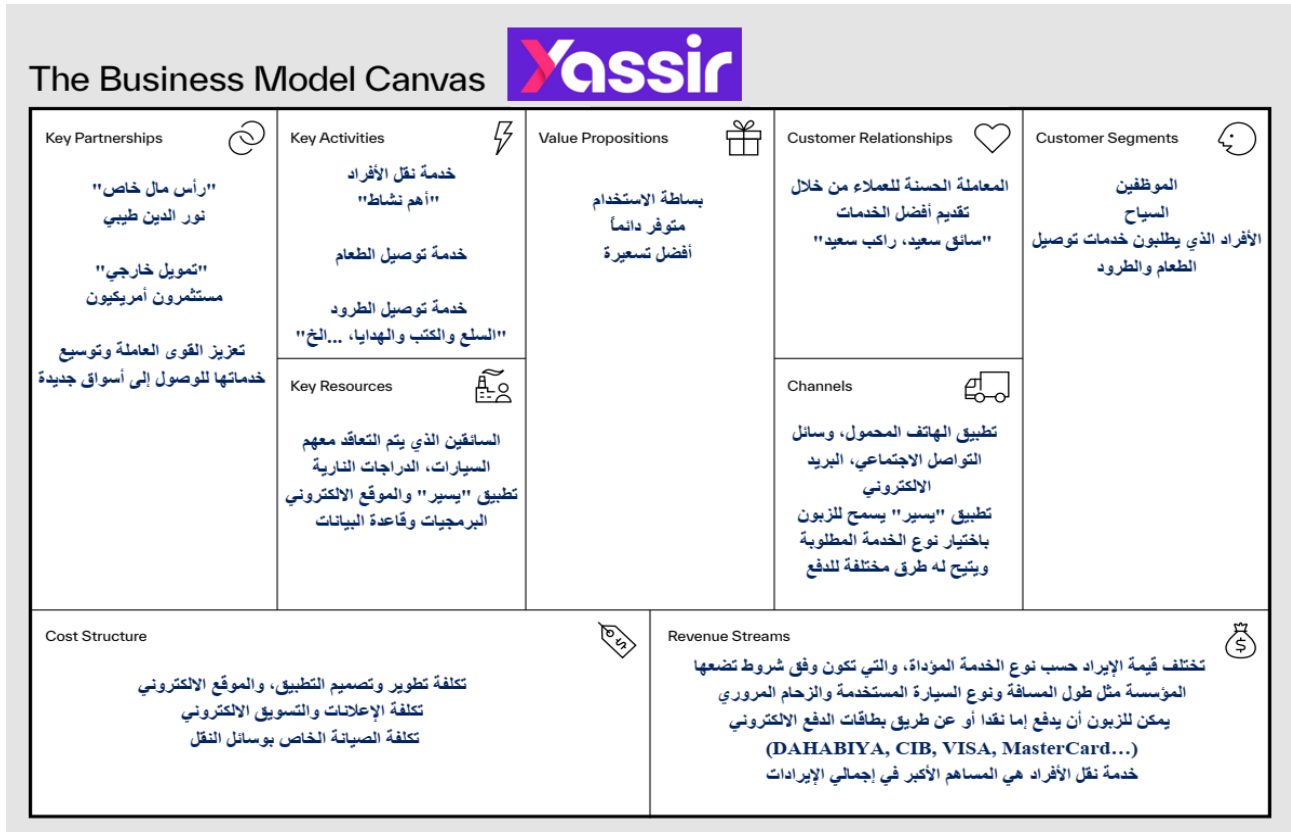
المصدر: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على: (Steve, 2013, p. 66)

3.2.4 مثال تطبيقي - مخطط نموذج عمل شركة "YASSIR"

يسير هي شركة ناشئة جزائرية خاصة تم إنشاؤها سنة 2017 بواسطة نور الدين الطيبي، وتقدم خدمات VTC عبر تطبيق الهاتف المحمول على أنظمة Android و iOS. يسير موجودة في ثماني دول (الجزائر، تونس، المغرب، فرنسا، ألمانيا، كندا، ساحل العاج، سنغال) عبر 45 مدينة، حيث تضم أكثر من 5 ملايين مستخدم، وتغطي الشركة حوالي 80% من سوق

النقل حسب الطلب (Zouaoui, 2022). وقد أعلنت الشركة الجزائرية الناشئة "يسير" سنة 2021 على لسان مؤسسها أنها حصلت على تمويل بقيمة 30 مليون دولار من مستثمرين أمريكيين (Amokrane, 2021). حيث يوضح الشكل التالي مخطط نموذج عمل شركة "يسير":

الشكل 4: مخطط نموذج عمل شركة (YASSIR)



المصدر: من إعداد الباحثين

5. ميزانية المؤسسات الناشئة

1.5 خطوات إنشاء ميزانية بدء المؤسسات الناشئة

الميزانية هي أحد الكشوف المالية التي تهدف إلى تقديم صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة في وقت معين من خلال منح المعلومات المناسبة وفي إطار احترام المبادئ والقواعد المحاسبية (المادة 19، 2007، ص13). وهي بذلك تساعد المالكين والإداريين والمستثمرين على إدراك الواقع والأهمية النسبية للأحداث المسجلة، واتخاذ قرارات صائبة بشأن الاستثمار في شركة ناشئة أو إقراضها بالإضافة إلى إدارة شؤونها المالية اليومية. وبناء على ما سبق يعد وجود ميزانية دقيقة أمر بالغ الأهمية لأي شركة ناشئة لضمان استمرارها في النشاط وتحقيق أهدافها طويلة الأجل.

كمؤسسة ناشئة من المهم إعداد ميزانية بسيطة لبدء التشغيل، حيث يتم التركيز فيها على النفقات الأساسية التي تسهم في تحقيق الأرباح. يمر إنشاء ميزانية مؤسسة ناشئة عبر الخطوات الأساسية التالية:

1. تحديد التكاليف الثابتة: هي التكاليف التي يتعين عليك دفعها بغض النظر عن مدى جودة أداء العمل، مثل الإيجار والتأمين والرواتب.
2. تحديد التكاليف المتغيرة: تشمل النفقات التي تتغير اعتماداً على أداء العمل، مثل الإعلان وتكاليف المواد الأولية.
3. تحديد التكاليف التي تدفع لمرة واحدة: وتشمل هذه التكاليف النفقات التي يتعين على صاحب المؤسسة دفعها مرة واحدة فقط، مثل الرسوم القانونية للتأسيس أو تكاليف تطوير موقع الويب.

عند تحديد قيمة التكاليف الموضحة أعلاه يمكن لصاحب المؤسسة بدء تخصيص ميزانيته، حيث يُفضل تخصيص المزيد من الأموال للتكاليف الثابتة، وتخصيص مبالغ أقل للتكاليف المتغيرة والتكاليف التي تدفع لمرة واحدة. هذا سيضمن استمرارية العمل حتى في حالة انخفاض الإيرادات، ويمنع إهدار المال.

يتطلب إعداد ميزانية لشركة ناشئة بعض المعرفة بمبادئ ومصطلحات المحاسبة، وإتباع الخطوات التالية (القرار الوزاري، 2009، ص ص. 6-8):

1. جمع المعلومات: قم بجمع كل المعلومات الضرورية لإنشاء ميزانيتك، وتشمل الأصول والخصوم ورؤوس الأموال.
 2. إدراج الأصول: ابدأ بإدراج الأصول على الجانب الأيمن من الميزانية، وذلك بتضمين النقدية، والمخزون، والمعدات، والأثاث، وما إلى ذلك. ثم تأكد من إدراج قيمة كل أصل عند تسجيله في الميزانية.
 3. إدراج الخصوم: ضع جميع التزاماتك على الجانب الأيسر من الميزانية، وذلك بإدراج القروض المستحقة وحسابات الدائنين، وما إلى ذلك. ثم تأكد من إدراج المبلغ الإجمالي المستحق لكل التزام.
 4. حساب رؤوس الأموال: قم بحساب رؤوس الأموال الخاصة عن طريق طرح إجمالي الأصول من إجمالي الخصوم، هذا سيقدم لك صورة واضحة عن مقدار رأس المال المستثمر في عملك، بالإضافة إلى مقدار الدين الذي تدين به للآخرين.
 5. المراجعة المنتظمة: بمجرد الانتهاء من إعداد الميزانية خذ بعض الوقت لمراجعتها بعناية للتأكد من أن كل شيء دقيق ومحدث، وقم بإجراء أي تغييرات ضرورية. تجدر الإشارة هنا إلى أهمية مراجعة الميزانية وإجراء التعديلات اللازمة بانتظام مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر أو كلما حدثت تغييرات كبيرة في الشؤون المالية لأعمالك، فمن المحتمل أن تتغير نفقات عملك بمرور الوقت.
- هناك عدة عوامل هامة يجب مراعاتها عند إعداد ميزانية بدء التشغيل، لذا يتعين على صاحب المؤسسة التركيز على النقاط الرئيسية التالية (UNESCO, 2023):

- تحديد الاحتياجات المالية: أي تقدير المبلغ الذي يحتاجه لبدء التشغيل، بما في ذلك تكاليف المساحات المكتبية، والمعدات، ورواتب الموظفين، وتكاليف التسويق. هذا سيساعد في تحديد مقدار رأس المال اللازم لبدء العمليات.
- الفترة الزمنية المستغرقة للحصول على الإيرادات: أي تحديد الوقت الذي قد يستغرقه المشروع حتى يبدأ في تحقيق الإيرادات، لأنه كلما طال زمن بدء تحقيق الإيرادات أصبحت بحاجة إلى اقتراض المزيد من الأموال لمواصلة العمليات.
- تخصيص مبلغ احتياطي للطوارئ: أي تحديد المبلغ الذي عليك الاحتفاظ به كاحتياطي لتغطية التكاليف أو المخاطر غير المتوقعة، سيسهم في تعزيز استقرار عملك في حال حدوث أحداث غير متوقعة.

2.5 الميزانية وفق النظام المحاسبي المالي الجزائري

1.2.5 المعادلة المحاسبية

إن الهدف الأساسي للمحاسبة المالية هو إعداد التقارير المالية المتمثلة في الميزانية وحساب النتائج، وكذا جدول سيولة الخزينة وجدول تغير الأموال الخاصة بالإضافة إلى الملاحق (المادة 25، 2007، ص5)، وتُعد الميزانية أحد أهم التقارير المالية التي تُعدها إدارة المؤسسة، بغرض إيضاح المركز المالي لها في تاريخ محدد، وتوفير معلومات مفيدة لمستخدمي تلك التقارير سواء من داخل المؤسسة أو خارجها. ولتحقيق هذا الهدف ينبغي إعداد الميزانية وفقاً للفروض والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها (المادة 6، 2007، ص4)، والإفصاح عن الحقائق المهمة، وعرضها بطريقة تحقق أكبر قدر من الاستفادة لمستخدمي الميزانية.

إن إعداد واستخدام الميزانية لا يتجاوز مجرد التعبير عما يدعى بالمعادلة المحاسبية، والتي هي علاقة منطقية تبين أن مجموع قيمة الممتلكات الخاصة بالمؤسسة، تساوي مجموع قيمة الحقوق المترتبة على هذه المؤسسة، وهذا في إطار مبدأ

الشخصية المعنوية المستقلة للمنشأة. وتستخدم المحاسبة اصطلاح "الأصول" للتعبير عن الممتلكات، و"الخصوم" للتعبير عن حقوق الآخرين، كما يُستخدم اصطلاح "حقوق الملكية" للتعبير عن حقوق صاحب أو أصحاب المؤسسة. وعليه، نضع المعادلة المحاسبية كما يلي (OXO, 2023):

$$\text{الأصول} = \text{الخصوم} + \text{حقوق الملكية}$$

يطلق على هذه القائمة المحاسبية اسم الميزانية أو قائمة المركز المالي، وهي التي تبين أصول المنشأة في جانب، وتبين خصوم المنشأة وحقوق الملكية في جانب آخر. وانطلاقاً من المعادلة المحاسبية الموضحة أعلاه فإن جانبي القائمة يكونان متساويين دوماً، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 5: نموذج الميزانية حسب النظام المحاسبي المالي الجزائري

N	الفصوم	N احتلاكات / أرصدة	N إجمالي	الأصول المالية
101 و 108	رؤوس الأموال الفاصلة			الأصول المثبتة (غير الجارية)
109	رأس المال الصادر (أو حساب المستغل)	2807 و 2907	207	فارق الشراء (on goodwill)
104 و 106	رأس المال غير المطلوب	280 (خارج 2807)	20 (خارج 207)	التبديلات المعنوية
105	العلاوات والاحتياطات (الاحتياطات المدمجة) (1)	290 (خارج 2907)	21 و 22 (خارج 229)	التبديلات العينية
107	فارق إعادة التقييم	281 و 291 و 292	23	التبديلات الجارية إنجازها
12	فارق المعادلة (1)	293		التبديلات المالية
11	النتيجة الصافية (النتيجة الصافية حصة المجمع) (1)		265	السندات الموضوعة موضع المعادلة - المؤسسات المشاركة
	رؤوس الأموال الخاصة الأخرى، ترحيل من جديد		26 (خارج 265 و 269)	المساهمات الأخرى والحصيات الدائنة الملحقه
	حصة الشركة المدمجة (1)		271 و 272 و 273	السندات الأخرى المثبتة
	حصة ذوي الأقلية (1)		274 و 275 و 276	القروض و الأصول المالية الأخرى غير الجارية
	المجموع 1			
	الفصوم غير الجارية			مجموع الأصول غير الجارية
16 و 17	القروض و الديون المالية			الأصول الجارية
134 و 155	الضرائب (المؤجلة و المرصود لها)			الخزونات و المنتجات قيد الصنع
229	الديون الأخرى غير الجارية			الخصائص الدائنة - الاستخدامات المماثلة
131 و 132 و 15	المؤنات و المنتجات المدرجة في الحسابات سلفاً	39	30 إلى 38	الزبائن
	مجموع الفصوم غير الجارية (2)	491	41 (خارج 419)	المديون الآخرون
	الفصوم الجارية	495 و 496	409 مــــدين [42 و 43 و 44	
40 (خارج 409)	الموردون و الخصائص الملحقه		(خارج 444 إلى 448) 45 و 46	
447 و 444 و 445	الضرائب		486 و 489	الضرائب
419 و 509 دائن [42 و 43	الديون الأخرى		444 و 445 و 447	الأصول الأخرى الجارية
44 (خارج 444 إلى 447) 45 و 46 و 48	خزينة الخصوم		مدين 48	الموجودات وما يماثلها
519 و غيرها من الديون 51 و 52			50 (خارج 509)	توظيفات و أصول مالية جارية
			519 و غيرها من المدينين (51 و 59	أموال الخزينة
			52 و 53 و 54)	
	مجموع الفصوم الجارية (3)			مجموع الأصول الجارية
	المجموع العام للخصوم			المجموع العام للأصول

المصدر: (القرار الوزاري، 2009، ص ص. 32-33)

المجموعات الرئيسية، التي تظهر في الميزانية المعتمدة ضمن النظام المحاسبي المالي الجزائري هي الأصول والخصوم، وحقوق الملكية (القرار الوزاري، 2009، ص ص. 32-33). ولكي يتحقق أكبر قدر من الاستفادة من الميزانية، يجب أن تُبوب الأصول إلى أصول متداولة وأصول ثابتة. كما تبوب الخصوم إلى خصوم قصيرة الأجل، يطلق عليها الخصوم المتداولة، وخصوم طويلة الأجل، يطلق عليها الخصوم الثابتة. أما حقوق الملكية، فتختلف بياناتها في الميزانية اعتماداً على الشكل القانوني للشركة.

2.2.5 بنود الميزانية وتبويبها

أولاً: الأصول (Assets)

تعرف الأصول وفقاً للنظام المحاسبي المالي الجزائري بأنها كل "مورد يراقبه كيان معين بسبب أحداث وقعت وترتقب منها جني مزايا اقتصادية مستقبلية" (القرار الوزاري، 2009، ص 81)، وعليه فهي الموارد الاقتصادية للمشروع التي يتم الاعتراف بها، وقياسها، طبقاً للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها. وتدرج الأصول في الميزانية طبقاً لدرجة سيولة كل عنصر، بحيث تبدأ من العناصر الأقل سيولة إلى العناصر الأكثر سيولة. هذا وتتكون الأصول من العناصر الآتية:

*الأصول الجارية (Current Assets): هي أصول تسعى المؤسسة إلى إنجازها أو بيعها أو استهلاكها خلال دورة الاستغلال العادية، أو تتم حيازتها بغرض إجراء معاملات قصيرة الأجل، أو تمثل أموال الخزينة (القرار الوزاري، 2009، ص 81). ومما

سبق يتضح لنا أن الأصول الجارية تتكون من النقدية والأصول الأخرى التي من المتوقع تحويلها إلى نقدية خلال سنة واحدة. وتتضمن الأصول الجارية ما يلي:

- **النقدية (Cash):** وهي تمثل الأموال الموجودة في الصندوق أو المودعة في الحساب البنكي للمؤسسة، بحيث تستخدم المؤسسة كوسيلة لسداد المعاملات التي تقوم بها.
- **الأوراق المالية (Marketable Securities):** تستطيع المنشآت التي لديها فائض مؤقت من الأموال وترغب في تحقيق عائد منه أن تشتري أنواعاً معينة من الأسهم والسندات وأذون الخزانة العمومية. ونظراً إلى أن هذا النوع من الأوراق المالية يتمتع بدرجة عالية من السيولة، فإنه يمكن بيعها في أي وقت ولذلك تم تضمينها في الأصول الجارية.
- **حسابات المدينين (Accounts Receivable):** وهي تمثل مجموع المبالغ المستحقة على الزبائن، مقابل الخدمات التي تؤدي لهم أو البضاعة المباعة لهم على الحساب. ونظراً إلى أن حسابات المدينين تستحق السداد عادة خلال فترة قصيرة أقل من سنة، فإنها تُعد ضمن الأصول المتداولة.
- **أوراق القبض (Notes Receivable):** تمثل ورقة القبض تعهداً كتابياً من الزبون، بسداد مبلغ معين في تاريخ محدد، ونظراً إلى أنه يمكن تحويل ورقة القبض عادة بالتظهير إلى طرف آخر أو إلى البنك والحصول على صافي قيمتها، فإنها تمثل أحد بنود الأصول التي يمكن تحويله إلى نقدية بسهولة.
- **المخزونات (Inventories):** هي الأصول التي يتم حيازتها لغرض بيعها أو التي هي قيد الإنتاج أو التي هي في شكل مواد أولية أو لوازم من المقرر استهلاكها ضمن عملية الإنتاج أو أثناء تقديم الخدمات.
- **الأصول غير الجارية (Non-Current Assets):** هي الأصول التي تستخدمها المؤسسة باستمرار لتلبية احتياجات نشاطاتها، سواء كانت هذه الأصول عينية أو معنوية. وقد تكون حيازة هذه الأصول بغرض للاستفادة منها على المدى البعيد، أو التي لا تعتمزم المؤسسة التخلي عنها في غضون 12 شهراً التي تسبق تاريخ إقفال الحسابات، وتشمل هذه الأصول ما يلي:
- **الأصول المعنوية (Intangible Assets):** هي الأصول التي تفتقر إلى الوجود المادي الملموس، والتي تقتنمها المؤسسة بهدف استخدامها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات الخاصة بها، وفي بعض الحالات، قد تقوم بتأجير هذا النوع من الأصول للغير أو استخدامها لأغراض إدارية. تتضمن الأصول المعنوية كلا من شهرة المحل، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية، وحقوق النشر.
- **المباني والأراضي (Buildings & Land):** هنا يجب أن تكون المؤسسة هي المالك المباشر لهذه المباني والأراضي، حتى تندرج ضمن الأصول الثابتة الملموسة.
- **المعدات والأدوات الصناعية (Equipment and Industrial Tools):** تشمل هذه الفئة الآلات والمعدات المستخدمة في عمليات الإنتاج على مدى فترة طويلة، قد تصل في بعض الحالات إلى 10 سنوات. نظراً لهذه الفترة الزمنية الطويلة، يُصنّف هذا النوع من التثبيات العينية ضمن الأصول غير الجارية.
- **وسائل النقل (Means of Transportation):** هي وسائل النقل المملوكة للمؤسسة والتي تستخدم في تنفيذ العمليات أو في توصيل البضائع للزبائن، ونظراً لما سبق ذكره تندرج وسائل النقل ضمن الأصول غير الجارية.
- **الأثاث ومعدات المكتب (Furniture & Office Equipment):** هي جميع المعدات التي يتم اقتنائها لاستخدامها في أداء المهام الإدارية والأنشطة ذات الصلة. تتضمن هذه الفئة تشكيلة متنوعة من العناصر، مثل المكاتب والكراسي، والطابعات والحواسيب، فترينات العرض، وغيرها.

ثانيا: الخصوم (Liabilities)

تعرف الخصوم وفقا للنظام المحاسبي المالي الجزائري بأنها " الالتزام الراهن للكيان المترتب على أحداث وقعت سابقا ويجب أن يترتب على انقضائها بالنسبة للكيان خروج موارد تمثل منافع اقتصادية " (القرار الوزاري، 2009، ص88). وبناءً على ذلك، تُعتبر الخصوم مصدراً للموارد الاقتصادية للمشروع، حيث يتم تقديرها وفقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها. يُمكن التفريق بين الأموال المستثمرة من قبل الملاك أو المساهمين وتلك المستثمرة من قبل المقرضين، حيث تدرج الخصوم في الميزانية وفقاً لدرجة استحقاق كل عنصر، حيث تبدأ من العناصر الأقل استحقاقاً إلى العناصر الأكثر استحقاقاً. وتتكون الخصوم من العناصر التالية:

***الخصوم الجارية (Current Liabilities):** تُعبر الخصوم الجارية عن الالتزامات التي يتم تسويتها خلال دورة الاستغلال العادية، حيث تلتزم المؤسسة بسدادها خلال الاثني عشر شهراً الذي تسبق تاريخ إغلاق الحسابات (القرار الوزاري، 2009، ص81). أي أنها الديون المنتظر سدادها خلال سنة واحدة أو أقل من طرف المؤسسة. وتتضمن الخصوم الجارية ما يلي:

- **حسابات الدائنين (Accounts Payable):** تُمثل المبالغ المستحقة للدائنين مقابل الخدمات المقدمة أو المخزون المباع للمؤسسة على الحساب، ونظراً لأن حسابات الدائنين تستحق السداد عادة خلال فترة لا تفوق السنة، فإنها تصنف ضمن الخصوم الجارية.

- **أوراق الدفع (Notes Payable):** تمثل تعهداً كتابياً من المؤسسة بدفع مبلغ محدد في تاريخ محدد، وتندشأ عند اقتراض المؤسسة من البنك لفترة قصيرة. وتبويب أوراق الدفع ضمن الخصوم المتداولة ما لم تتجاوز فترة استحقاقها سنة واحدة.

***الخصوم غير الجارية (Non-Current Liabilities):** تشمل الخصوم غير الجارية باقي عناصر الخصوم الأخرى التي لا تعتبر جارية (القرار الوزاري، 2009، ص88)، وهي تلك التزامات التي يستغرق سدادها أكثر السنة. وتتضمن ما يلي:

- **القروض البنكية (Bank Loans):** هي ديون في ذمة المؤسسة، وتكون مضمونة ببند أو أكثر من الأصول. وفي حالة عدم قدرة المؤسسة على سداد القرض، يتخذ البنك إجراءات قانونية لاستيلاء على الأصول المرهونة ويتم بيعها لتحقيق قيمة الدين، والجزء المتبقي من إجمالي مبلغ البيع يُرد إلى المؤسسة (لورتي، 2016، ص202).

- **قروض السندات (Bonds Payable):** تقوم شركات المساهمة بالاقتراض من الجمهور عن طريق إصدار سندات، تلتزم فيها بسداد المبلغ المقرض بعد فترة طويلة، قد تصل إلى 5 أو 10 سنوات. حيث تكون السندات إما مضمونة ببعض أصول المؤسسة أو غير مضمونة، وذلك حسب السمعة الائتمانية للشركة.

ثالثاً: حقوق الملكية (Ownership Equity)

تعرف حقوق الملكية وفقاً للنظام المحاسبي المالي الجزائري بأنها " الحصة المقدمة من المساهمات في رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة، ويتم إنجازها نقداً أو عينا " (القرار الوزاري، 2009، ص82). أي أنها باقي قيمة الأصول بعد استبعاد قيمة الالتزامات، وبالتالي فإن تقييم حقوق الملكية يتم على أساس تقييم الأصول والالتزامات. لأنه من جهة عندما يحدد أصحاب الملكية الأموال المستثمرة في المشروع، يكون تقييم الأصول هو العامل الذي يُحدد المبلغ المضاف إلى حقوق الملكية. ومن جهة أخرى، عند تلخيص نتائج العمليات يتم تحديد مبلغ صافي الدخل الذي يتم إضافته إلى حقوق الملكية عبر الزيادة في قيمة الأصول.

3.5 نموذج ميزانية بد تشغيل مؤسسة ناشئة

تم خلال هذا الجزء إعداد نموذج مبسط يساعد صاحب المؤسسة الناشئة في التعرف على محتوى الميزانية ويحاول خطوة بخطوة ملء هذا النموذج بما يتماشى مع خطة العمل التي يكون قد سبق أن ضبطها، ونظراً لأن معرفة صاحب المؤسسة الناشئة بمجال المالية والمحاسبة قد تكون محدودة أردنا أن نجعل هذا النموذج عملي أكثر ونتجنب وضع بنود

صماء دون توضيح، وذلك من خلال جعل تلك البنود على شكل أسئلة بحيث تحفز التفكير لدى صاحب المؤسسة الناشئة، وبالإضافة إلى ذلك تم تقديم ملاحظات بسيطة ودقيقة توضح للمستخدم المقصود من كل بند في الميزانية بالضبط. هذا النموذج هو مخصص تحديدا لإنشاء ميزانية بدء تشغيل مؤسسة ناشئة، أي أنه ميزانية افتتاحية تنطلق من خلالها المؤسسة في النشاط. ومع ذلك فإن هذا لا يعني أنه لا يمكن الاستفادة من هذا النموذج في ما بعد، بل هو أداة مهمة ويمكن التعديل عليها حسب الاقتضاء لاستخدامها في السنوات الموالية.

الجدول 1: نموذج ميزانية بد تشغيل مؤسسة ناشئة

N/1/1		التاريخ
مؤسسة ناشئة		اسم المؤسسة
الملاحظات	المبلغ	البيان
		الأصول
		الأصول الجارية
النقد والشيكات والمدخرات		ما هو المبلغ النقدي الذي تتوقع توفره في اليوم الأول من العمليات؟
مثلا: المواد الأولية، المنتجات الوسيطة، مواد التغليف		ما هو حجم المخزون الذي تتوقع توفره في اليوم الأول من العمليات؟
مثلا: ودائع الإيجار		ما هو مبلغ المصاريف المدفوعة مقدما الذي تتوقع دفعه اعتبارا من اليوم الأول؟
الأسهم أو السندات التي يمكنك بيعها بسهولة		في اليوم الأول، هل سيكون لديك أي أصول أخرى يمكنك بيعها نقدا خلال الـ 12 شهرا القادمة؟
		الأصول غير الجارية
براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النشر		ماذا تتوقع أن تكون قيمة أصولك غير الملموسة في اليوم الأول؟
الشهرة أو السمعة		ماذا تتوقع أن تكون قيمة الشهرة في ميزانيتك في اليوم الأول؟
تكلفة الأجهزة والمعدات الضرورية لبدء العمل		ما هو المبلغ الذي تتوقع أن تدفعه لشراء الآلات والمعدات؟
تكلفة الأثاث والتجهيزات اللازمة لتجهيز المكان		ما هو المبلغ الذي تتوقع أن تدفعه لشراء الأثاث والتجهيزات؟
		ما المبلغ الذي تتوقع أن تدفعه مقابل الأراضي والمباني التي ستملكها اعتبارا من اليوم الأول؟
أي أصول ثابتة إضافية تمتلكها حاليا		ما هو المبلغ الذي تتوقع أن تدفعه مقابل أي أصول ثابتة أخرى تمتلكها حاليا؟
		الخصوم
		الخصوم الجارية
لا تدرج القروض غير المسددة هنا، وسوف نطلب ذلك لاحقا		ما المبلغ الذي ستدين به من الفواتير غير المدفوعة للموردين والبائعين والمقاولين وغيرهم؟
ديون المؤسسة تجاه موردي المخزونات، أوراق الدفع		ما هو المبلغ الذي تتوقع أن تدين به في شكل قروض قصيرة الأجل والتي سيتعين عليك سدادها في أقل من 12 شهرا؟
الأقساط المستحقة للسداد من القروض		ما هو المبلغ الذي تتوقع أن يتعين عليك دفعه خلال الـ 12 شهرا القادمة مقابل أي قروض طويلة الأجل لديك؟
مثلا: رواتب الموظفين، اشتراكات الضمان الاجتماعي		هل لديك أي فواتير أو ديون أخرى ستحتاج إلى سدادها خلال الـ 12 شهرا القادمة؟
		الخصوم غير الجارية
مثلا: قروض صندوق التمويل الجزائري (ASF)، أو القروض البنكية		ما المبلغ الذي ستدين به على شكل قروض للبنوك والمقرضين التجاريين الآخرين؟

ما المبلغ الذي ستدين به على شكل قروض للمالكين أو الأفراد الآخرين ؟	مثلا: أن يقدم أحد أفراد العائلة قرضًا للشركة
هل سيكون لديك أي ديون أخرى طويلة الأجل ؟	مثلا: الإيجار التمويلي
رؤوس الأموال الخاصة	
ما المبلغ الذي تتوقع استثماره في العمل ؟	هذا لا يشمل القروض

المصدر: من إعداد الباحثين، باستخدام برنامج [Excel](#)

6. خاتمة:

في الختام يمكن القول أن الجزائر حققت خطوات كبيرة في ما يتعلق بتبني فكر المقاولات والعمل على إخراج جيل من الطلبة رواد الأعمال لهم القدرة والرغبة في التوجه نحو زيادة الأعمال المبتكرة، والتي تعتبر مساهما فعالا في النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة.

من بين أهم النتائج التي توصلنا إليها:

- بساطة ووضوح خطوات تقديم طلب الحصول على علامة "مشروع مبتكر" و"مؤسسة ناشئة" و"حاضنة الأعمال".
- المؤسسات الناشئة تحظى بدعم حاضنات الأعمال التي توفر لها إشرافا فنيا وإداريا من قبل أصحاب الخبرة والاختصاص.
- صندوق التمويل الجزائري يقدم التمويل المناسب للمؤسسات الناشئة ويرافقها حتى تصل إلى مرحلة الصعود.
- بناء ميزانية المؤسسة الناشئة يركز على تحديد النفقات الأساسية التي تسهم في تحقيق الأرباح، وتقدير الفترة المستغرقة لتحقيقها.

كما يمكن عرض بعض التوصيات التالية:

- ضرورة اكتساب الطلاب المقبلين على إعداد مذكرة تخرج للحصول على شهادة مؤسسة ناشئة / شهادة براءة اختراع لمهارة ملء لوحة نموذج الأعمال، من أجل تقديم العرض الشفوي للمشروع بكل وضوح.
- ضرورة إجراء دراسة دقيقة وتطوير المشروع المبتكر بشكل موضوعي، وبناء خطة دقيقة قدر الإمكان قبل جمع الملف المطلوب لتقديم طلب الحصول على علامة "مشروع مبتكر".
- إكساب أصحاب المشاريع الحاصلة على علامة "مشروع مبتكر" المعرفة الأساسية بشأن مفاهيم المحاسبة والإدارة المالية، من خلال توفير دورات تدريبية وورش عمل تفاعلية.
- إكساب أصحاب المشاريع الحاصلة على علامة "مشروع مبتكر" المعرفة الأساسية بشأن الجانب القانوني المنظم لهذا النوع من المؤسسات، وبالأخص الخطوات المتعلقة بالحصول التمويل.
- ضرورة اكتساب أصحاب المشاريع الحاصلة على علامة "مشروع مبتكر" لمهارة ملء نموذج الميزانية، من أجل تقديم طلب الحصول على علامة "مؤسسة ناشئة".
- ضرورة تحلي أصحاب المؤسسات الناشئة بالصبر والتعلم من الإخفاقات، ومحاولة التكيف مع متطلبات السوق.

7. قائمة المراجع:

أبو قحف، عبد السلام محمود. العولمة وحاضنات الأعمال : حالات عملية وحلول مشكلات. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية. (الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002)

الشواورة، فيصل محمود. مبادئ الإدارة المالية : إطار نظري ومحتوى عملي. دار المسيرة. (عمان: دار المسيرة، 2013)

صالح جاد الله، باسم سليمان. دور حاضنات الأعمال البحثية الجامعية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال بمصر. مجلة كلية التربية، 4(4). 2018.

<https://doi.org/10.21608/muja.2018.107011>

- قلوش، عبد الله، & حاكم، حميد. استراتيجيات تمويل المؤسسات الناشئة برأس المال المخاطر في الجزائر. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 4(2). 2021. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/160022>
- لوراني، إبراهيم. القروض البنكية وإجراءات منحها. مجلة دراسات اقتصادية، 10(1). 2016. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/87101>
- القرار الوزاري. قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها. القرار الوزاري المؤرخ في 26 جويلية 2008. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، (19). الجزائر. 2009
- المادة 2. كفاءات إعداد مشروع مبتكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية مؤسسة ناشئة. القرار الوزاري رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. الجزائر. 2022
- المادة 6. النظام المحاسبي المالي. القانون رقم 11-07 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، (74). الجزائر. 2007
- المادة 11. إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها. المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، (55). الجزائر. 2020
- المادة 14. إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها. المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، (55). الجزائر. 2020
- المادة 15. إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها. المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، (55). الجزائر. 2020
- المادة 19. النظام المحاسبي المالي. القانون رقم 11-07 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، (74). الجزائر. 2007
- المادة 19-20. إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها. المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، (55). الجزائر. 2020
- المادة 25. إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها. المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، (55). الجزائر. 2020
- المادة 27. إنشاء لجنة وطنية لمنح علامة "مؤسسة ناشئة" و"مشروع مبتكر" و"حاضنة أعمال" وتحديد مهامها وتشكيلتها وسيرها. المرسوم التنفيذي رقم 20-254 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، (55). الجزائر. 2020
- Abohashish, Ali. **The impact of person-environment fit on the organization's innovative performance—A field study**. Journal of Financial and Business Research, 22(4). 2021. <https://doi.org/10.21608/jsst.2021.86066.1305>
- AND. **Guide de création d'entreprise**. AGENCE NATIONALE DES DÉCHETS. 2022. <https://and.dz/guide-de-creation-dentreprise/>
- Steve, Blank. **Why the lean start-up changes everything**. Harvard Business Review. 2013. https://gustavus.edu/academics/departments/business-and-economics/concertFiles/media/2020_Gustie_Cup/Blank_2013.pdf
- Nielsen, Christian., & Lund, Morten. **The Basics of Business Models** (Vol. 1). BookBoon.com/Ventus Publishing Aps. 2013. <http://worldwideuniversity.org/library/bookboon/the-basics-of-business-models.pdf>
- Al-Saleh, B. M. (2022, août 31). **Oqba Hachani, director of the Algerian Fund for Financing Emerging Enterprises, to « almostathmir » : The future is in the hands of entrepreneurs and startups**. almostathmir. <https://almostathmir.dz/مدير-الصندوق-الجزائري-لتمويل-المؤسسات> (consulté le 22/11/2023)
- Amokrane, I. (2021, novembre 30). **La startup algérienne a obtenu un financement américain de 30 millions de dollars : (EXCLUSIF) Nouredine Tayebi (fondateur de « Yassir ») : « ce n'était pas une mince affaire »**. Liberté. <https://liberte-algerie.com/entretien/exclusif-nouredine-tayebi-fondateur-de-yassir-ce-n-etait-pas-une-mince-affaire-369147> (consulté le 30/11/2023)
- Atlantic Finance. (2021, décembre 3). **Les milliards d'investissements dédiés aux start-ups**. Atlantic Finance. <https://www.a-finance.fr/investissements-dedies-aux-start-ups/> (consulté le 21/11/2023)
- Canvanizer. (2023). **Create a new Business Model Canvas**. Canvanizer. <https://canvanizer.com/new/business-model-canvas> (consulté le 30/11/2023)
- Facon, P. (2021, mai 4). **Business model canvas : Définition, modèle, explications et conseils**. Le coin des entrepreneurs. <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/business-model-canvas/> (consulté le 30/11/2023)
- Moukawil. (2023). **Algerian Startup Fund (ASF)**. Moukawil. <https://moukawil.dz/beta/knowledgebase/asf/> (consulté le 18/11/2023)
- OXO. (2023). **معادلة الميزانية العمومية** [Blog]. <https://bit.ly/3MTqu4E> (consulté le 21/11/2023)
- The Strategy Story. (2023). **Financial Strategy : Full Explanation with Examples** [Blog]. The Strategy Story. <https://thestrategystory.com/blog/financial-strategy-full-explanation-with-examples/> (consulté le 30/11/2023)
- UNESCO. (2023). **UNESCO Project Planner – Top Tips for Youth Action | Anyone can design and implement a project**. <http://ar.unesco.org/youth/toptips/planner/budgeting> (consulté le 21/11/2023)
- Zouaoui, C. (2022, décembre 30). **Nouredine Tayebi, le start-uppeur algérien qui veut faire « boule de neige » en Afrique**. Le Monde. https://www.lemonde.fr/afrique/article/2022/12/30/nouredine-tayebi-le-start-uppeur-algerien-qui-veut-faire-boule-de-neige-en-afrique_6156125_3212.html (consulté le 30/11/2023)