وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية
كلية علوم التسيير

أهمية مخطط الأعمال في إنشاء و تطوير المؤسسات الناشئة (دراسة فكرة إنشاء مؤسسة صغيرة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير
تخصص: ادارة مالية

إعداد الطلبة:
- سطوطح عبد القادر.
- بن شهرة محمد أمين

إشراف الأستاذ:
- بوعرارة شمس الدين

السنة الجامعية 2022/2021


بسم الله الرحمن الرحيم

الملخص:

شهدت الفترة الأخيرة ظهورا كبيرا لمؤسسات جديدة تم إنشائها و خلقها بفضل صمود السلطات العمومية استجابة للضرورة التي تمليها أهمية وجود هذه المؤسسات في النسيج الاقتصادي للبلد كمصدر فعال لخلق القيمة ، وكما أن خلق و إنشاء مؤسسة شيء مهم ، إلا أن بقاؤها و استمرارها أكثر أهمية بالنسبة لحاملي المشاريع و السلطات العمومية و كل الأطراف الأخذة ، لهذا كان من الضروري رسم معالم واضحة للمشروع من رسم الفكرة إلى انطلاقه و كذا القيمة المتوقعة منه

يشكل مخطط الأعمال عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسات ، وتزداد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام و المؤسسات المتوسطة و الصغيرة بشكل خاص و يشهد مخطط الأعمال هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة (ومؤسسها) لدى مختلف الأطراف (شركاء ، بنوك ، رأس المال المخاطر).

كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع ، و يقدم في الثالث تصورا استشرافيا لتطور النشاط في المستقبل وفق تطورات السوق ، مبررا بوجه خاص بيانا توقعيا و مخطط تطور المبيعات ، و بشكل عام بين مخطط الأعمال صورة مفصلة لتصميم المشروع و تطوره في المستقبل .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنـــــــــــــــوان	الصفحة
إهداءات	–
تشكرات	–
مقدمة	أ–ج
❖ الفصل الأول: الإطار النظري لمخطط الأعمال	
تمهيد	5
المبحث الأول : ماهية مخطط الأعمال	6
المطلب الأول : تعريف مخطط الأعمال	6
المطلب الثاني : أهمية مخطط الأعمال	9
المطلب الثالث : خصائص دور مخطط الأعمال	10
المطلب الرابع : أنواع مخطط الأعمال	13
المبحث الثاني : أهداف و وظائف مخطط الأعمال	16
المطلب الأول : أهداف مخطط الأعمال	16
المطلب الثاني : وظائف مخطط الأعمال	17
المطلب الثالث : مراحل إعداد مخطط الأعمال	21
المبحث الثالث : مكونات مخطط الأعمال	25
المطلب الأول : المخطط التسويقي	25
المطلب الثاني : المخطط المالي	39
المطلب الثالث : المخطط التنظيمي	47
المطلب الرابع : المخطط الإنتاجي	49
خلاصة الفصل	54
❖ الفصل الثاني : واقع إنشاء وتطوير مؤسسات الناشئة في الجزائر	
تمهيد	56
المبحث الأول : الاطار النظري للمؤسسات الناشئة	57
المطلب الأول : تعريف المؤسسات الناشئة و أهميتها	57
الفرع الأول : تعريف المؤسسات الناشئة	59

فهرس المحتويات

الفرع الثاني : أهمية المؤسسات الناشئة	59
المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الناشئة و دورة حياتها	61
الفرع الأول : خصائصها	61
الفرع الثاني : دورة حياتها	64
المبحث الثاني : واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر و مقومات نجاحها	66
المطلب الأول : واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر	66
المطلب الثاني : مقومات نجاح المؤسسات الناشئة	67
❖ الفصل الثالث : دراسة فكرة انشاء مؤسسة صغيرة لصناعة العطور	
تمهيد	77
المبحث الأول : أساسيات مخطط الاعمال لمشروع صناعة العطور	79
المطلب الأول : وصف المشروع	79
المطلب الثاني : الخطة الاستراتيجية	82
المطلب الثالث : الخطة التسويقية للمشروع	84
المطلب الرابع : استراتيجية التسويق و المزيج التسويقي	87
المبحث الثاني : اعداد خطة الانتاج و التشغيل لمؤسسة صناعة العطور	87
المطلب الأول : دراسة و اختيار موقع المشروع	88
المطلب الثاني : منتجات المشروع و مراحل انتاجها	90
المطلب الثالث : الاحتياجات الانشائية و التشغيلية	91
المطلب الرابع : الخطة التنظيمية	92
خاتمة عامة	95
قائمة المصادر و المراجع	99

قائمة الأشكال

الشكل رقم	الصفحة
الشكل رقم (1): الوظيفة الأساسية لمخطط الأعمال	17
الشكل (02): الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال أثناء مراحل تتابعه	21
الشكل (03):مراحل التسويق الاستراتيجي ضمن التخطيط الاستراتيجي	28
الشكل (04): متغيرات المزيج التسويقي (4 p)	33
الشكل (05) : أنواع و أدوات التخطيط المالي	42
الشكل رقم 06قنوات التوزيع المباشر و غير المباشر للعطور :	87

قائمة الجداول

الجدول رقم	الصفحة
الجدول (01): أمثلة لنقاط القوة و الضعف	34
جدول رقم (02) : الميزانية الافتتاحية	43
جدول رقم (03) : جدول حسابات النتائج	44
الجول رقم 04مكونات مخطط الأعمال	81
الجدول رقم 05دراسة حالة إعداد مخطط الأعمال لمشروع العطور Manika	82
جول رقم 06 تحليل البيئة الخارجية	83
جدول رقم 07تحليل البيئة الداخلية	84
جدول رقم 08 تقدير نسب اهتمام الزبائن للعطور :	86
الجدول رقم 09 المساحة المطلوبة للمشروع :	88

الإهـــــداء ...

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة على رسوله الكريم سيدنا

إلى أمي وأبي دائما وأبدا والى

إلى الشّموع التي تنير حياتي، إخوتي وأخواتي ،

إلى الأهل والأقارب

إلى الأصدقاء والزملاء الذين عرّفتني عليهم محطات الحياة

إلى كل من علّمني حرفا

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل

تشكرات

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:
(إن أشكرَ الناس لله عز وجل أشكرُهم للناس)
نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور شمس الدين بوعرارة على مجهوداته ونصائحه وعلى صبره معنا لإنجاز هذا المذكرة.
كما نتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات والتي لن تزيد هذا العمل إلا إتقانا وجمالا.
و نشكر كل أستاذة كليتنا على دعمهم وتشجيعهم لنا، دون أن ننسى من مد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

مقدمـــة

مقدمة

أصبح موضوع إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يحتل حيزا كبيرا من اهتمام جل الحكومات و الدول ، خاصة مع تزايد المكانة التي أضحت تحتلها المقاولاتية في اقتصاديات مختلف الدول على اختلاف مستوى تطورها و ذلك نظرا للدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية ، فهي من أهم ركائز للقطاع الخاص كما تؤثر على مستوى نمو الاقتصاد بشكل عام ، لذلك تعتبر عملية دعم و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أهم مرتكزات التنمية الاقتصادية ، وذلك للدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه في توفير فرص الشغل و تحقيق المزيد من التنويع في المنتجات و الخدمات كونها تشكل مجالا خصبا لتطور المهارات الإدارية ،الفنية ، الإنتاجية و التسويقية ، فهي تمثل مصدر للإبداع و الابتكار بالإضافة إلى مساهمتها في زيادة الطاقات الإنتاجية و استيعاب اليد العاملة .

كما يعتبر تطوير المشاريع الصغيرة و تشجيع إقامتها له أهمية كبيرة بالنسبة للاقتصاد الوطني بصفة عامة ، لدورها في زيادة المداخيل الاستثمارية ، حيث يعتبر الاستثمار المحرك الرئيسي لعملية النمو الاقتصادي ، وذلك نظرا للدور المهام الذي يلعبه في تحسين مستوى التنمية ، بمختلف أبعادها ، فهو يساهم في رفع مستوى معيشة الأفراد نتيجة لرفع مستوى التوظيف و التشغيل ، تحقيق العدالة الاجتماعية توزيع الدخل و القضاء على الفقر .

إلا أن الدراسات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نشير أنها تتعرض لمشاكل قد تؤدي إلى زوالها بعد فترة قصيرة من ظهورها و ذلك نتيجة لسوء التخطيط لذلك لابد من إجراء دراسات مسبقة و دقيقة قبل إنشاء المؤسسة ، ويمثل مخطط الأعمال المرحلة الأخيرة التي تسبق عملية الإنشاء لذلك لابد أن يخصص له الوقت الكافي لدراسة الجوانب و النقاط الضرورية المتعلقة بالمشروع تفاديا للوقوع في حظر الزوال و ضمانا للنجاح و استمرارية المؤسسة .

إشكالية البحث :

مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم مخطط الأعمال في دعم فكرة إنشاء و تطوير مؤسسة صغيرة ؟

من خلال هذا التساؤل الرئيسي تطرح مجموعة من الأسئلة الفردية :

- مالمقصود بمخطط الأعمال و ماهي أهم خطواته ؟
- ماهو واقع إنشاء و تطوير المؤسسات الناشئة في الجزائر ؟
- ماهو أثر تطبيق مخطط الأعمال لإنشاء مؤسسة ناشئة – مؤسسة صناعة العطور سانيكا نموذجا–

الفرضيات:

1–يقصد بمخطط الأعمال تلك الوثيقة أو الأسلوب الذي يتم إتباعه عند إنشاء مؤسسة ناشئة.

2–يتوجه الاقتصاد الجزائري نحو الارتكاز على إنشاء و تطوير مؤسساته.

3–يتم تطبيق مخطط الأعمال بمؤسسة صناعة العطور سانيكا خلال كل مراحل إنشاء المؤسسة.

المنهج المتبع في الدراسة :

لقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في أغلب جوانب هذه الدراسة ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لغرض المعطيات المتعلقة بالمدخل المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مخطط الأعمال ، وكذا وصف حيثيات مخطط الأعمال المقترح لإنشاء مؤسسة لصناعة العطور.

أهداف الدراسة :

إن الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية لمخطط الأعمال و أهميته كآلية دراسة أساسية لتحليل المعلومات و البيانات الضرورية المساعدة في إقامة المشاريع .

صعوبات البحث :

-ضيق الوقت ماجعلنا نقصر في دراسة المشروع.

- امتناع أصحاب المشاريع المشابهة على المساعدة حفاظا على سرقة المعلومات و الخوف من المنافسة .

هيكل الدراسة :

من أجل الإجابة على الأشكال الرئيسي قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين تناولنا فيهما الإطار النظري لمخطط الدراسة و المؤسسات الناشئة و ووقعها في الجزائر ، و فصل تطبيقي

الفصل الأول:

الاطار النظري لمخطط الأعمال

تمهيد

المبحث الأول : ماهية مخطط الأعمال

المطلب الأول : تعريف مخطط الأعمال

المطلب الثاني : أهمية مخطط الأعمال

المطلب الثالث : خصائص دور مخطط الأعمال

المطلب الرابع : أنواع مخطط الأعمال

المبحث الثاني : أهداف و وظائف مخطط الأعمال

المطلب الأول : أهداف مخطط الأعمال

المطلب الثاني : وظائف مخطط الأعمال

المطلب الثالث : مراحل إعداد مخطط الأعمال

المبحث الثالث : مكونات مخطط الأعمال

المطلب الأول : المخطط التسويقي

المطلب الثاني : المخطط المالي

المطلب الثالث : المخطط التنظيمي

المطلب الرابع : المخطط الإنتاجي

خلاصة الفصل

تمهيد

المؤسسات الناجحة في الغالب هي مشاريع تستند إلى دراسات و عمليات تخطيطية سليمة و شاملة ،و ذلك ما تحاول أن تبينه الدراسات و يثبته الواقع إذ تشير الدراسات و الوقائع إلى أن نسبة الفشل في الأعمال الصغيرة تكون عالية ما لم يتم الاهتمام بخطة العمل الأولية ،و لم تحظ إجراءات التمويل بالأهمية و الوضوح الكافيين .

لذلك سنقوم من خلال هذا العمل بمحاولة لإلقاء الضوء على ماهية مخطط الأعمال ،الأهمية التي يكتسبها ،أنواعه،للوصول إلى كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع ما ،الذي سيأخذ الحصة الأكبر من هذا العمل.

المبحث الأول : ماهية مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال هو ركيزة أساسية لنجاح و استمرارية المشاريع لذالك فقد أولي هذا الأخير باهتمام كبير من طرف الباحثين و الكتاب في مجال المقاولاتية أو ما يسمى أيضا زيادة الأعمال بذلك تنوعت و تعددت و تباينت التعاريف التي وضعت له.

المطلب الأول : تعريف مخطط الأعمال

إن مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية تحضر و تطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله و تستخدم لفحص جوانب دراسة الجدوى من فكرة هذا العمل و كذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق و العمليات المستقبلية ،كما يعتبر أيضا إسقاط في المستقبل و ربط للوسائل المسخرة من أجل تجسيد الرؤية المستقبلية.

- مخطط الأعمال يعتبر الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي ، وهو يتمثل في وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريبا و التي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع، و فرص المشروع مستندة إلى تحليل السوق و المنافسة ، و المجموعة (فريق العمل) و تماسكهم بالمشروع ، المواد اللازمة لانجاز المشروع ورؤيته المستقبلية .

– في تعريفه الأكثر شمولية "يعرض مخطط الأعمال دفعة واحدة مصدر طبيعة الفرصة التي يستغلها، أهداف التطور على مدى ثلاث أو خمس سنوات، الإستراتيجية و الوسائل المعتمدة ، النتائج المنتظرة.

– يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط إستراتجية المؤسسة لبلوغ أهداف محددة خلال مدة زمينة و بوسائل بشرية و تقنية و مالية[1].

– هو وثيقة شاملة و متكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد و مختلف الإستراتيجيات ، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن و التمويل و يحدد العوامل الأساسية للنجاح و عوامل الخطر، كما أنه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها .[2]

– وهو بمثابة توضيح للمسار الاستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء حياة المؤسسة و من جهة أخرى التوصيل لمختلف الأطراف الآخذة، كما هو أيضا وثيقة يحضرها مؤسس الشركة ، فهي تساعد على توجيه السنوات الأولى للشركة المبتدئة في الاتجاه المرغوب بالإضافة إلى إعطاء المستثمرين فكرة عن هيكلة الشركة و أهدافها.

– مخطط الأعمال هو أداة للاتصال و هنا ينظر إليه كنتيجة ، تتركز فعالية هذه الأداة على مدى قدرتها على محاكاة واقع المشروع و في هذه الحالة يعتبر مفهوم متقطع، و من جهة أخرى ينظر إليه على أنه أداة لتصميم و هيكلة المشروع و هنا يركز على مخطط الأعمال على أنه عملية و في هذه الحالة يعتبر مفهوم مستمر .[3]

فيمكننا أن نستنتج أن هناك العديد من التعاريف إلا أننا سوف نكتفي بعرض بعض منها :

---

[1] جلاب محمد، **الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة** ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، مخطط الأعمال : فرص و حدود مخطط الأعمال ، الفكرة ، الإعداد ، التنفيذ ، جامعة بسكرة ، 18/17/16 افريل 2012 ، ص04.

[2] براهيمي نوال ، **السيرورة المقاولاتية** : من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، فرصو حدود مخطط الأعمال : الفكرة الإعداد و التنفيذ ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ص8.

[3] براهيمي نوال ، مرجع سابق ، ص 12.

فمخطط الأعمال هو: " الوثيقة التي تصف ماذا نخطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة القادمة" [1]

و يعتبر أيضا أنه ملف مرجعي و الذي يوضح فيه المعلومات بصورة واضحة و دقيقة.

إن خطة العمل تعد وثيقة هامة و ضرورية بالنسبة للمنشأ، فهي عبارة عن كتاب حقيقي يروي من (أ)إلى (ي) مشروع مؤسسة ، هذه الوثيقة تكون ضرورية في أي وقت من حياة مؤسسته، و خصوصا عندما يتعلق الأمر بإقناع المستثمرين لتطوير عمله، في منتصف الطريق بين الرؤية التسويقية و الفحص المحاسبي، فمخطط العمل عليه قبل كل شيء إغواء القارئ.

– حسب (Christophe chausson) الرئيس التنفيذي لشركة <<chausson>> للتمويل: أنه لا توجد خطة عمل قياسية ، فخطة العمل يجب أولا ذات طابع شخصي، و يقول كريستوف على وجه التحديد يجب على خطة العمل أن تتكون من أربعة نقاط أساسية هي :

- ✓ وصف الموارد البشرية.
- ✓ تحديد المواقع النتافسية.
- ✓ الميزانية التقديرية.
- ✓ وصف في وقت واحد على الحاجة الحيوية التي تجتمع مع المشروع الخاص به (تقديم منتجات أو خدمات).[2]

[1] فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي ، **الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، د ب ، ط1 ، 2006 ، ص 323.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي ، **إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة** ، الأردن ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2009 ، ص210.

المطلب الثاني : أهمية مخطط الأعمال

إن الإعداد الجيد لمخطط الأعمال هو سبيل إلى تحقيق الفائدة في أي عمل جديد أو قيد الإنجاز ، و سنقدم بعض الأهميات التي أخذها بعين الاعتبار قبل الشروع في كتابة مخطط العمل للمشروع

أولا : أهمية مخطط الأعمال

إن كثير من مسيرين المؤسسات لا يعرفون و لا يدرون لأهمية مخطط الأعمال الجيد ، إن له أهمية تكمن: [1] – يحتوي مخطط الأعمال على معلومات المالية ، التاريخية ، الحالية، أو المخطط لها في المستقبل و الأرقام الخاصة بك التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف:

إن خطة الأعمال عملك و السوق الذي تعمل من خلاله ، و من الممكن ألا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن أعمالك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية ، و هذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال.

ثانيا : من الذي يقوم بإعداد مخطط الأعمال ؟

إن أولوية إعداد مخطط الأعمال تكون من طرف المنشأ أو المنشئين ، و فريق الإدارة التي تكون مقيدة بجزء منه، هذا يعني عدد قليل من الأشخاص لكنهم مشتركون في المشروع .

ثالثا : متى ينجز؟

– إن مخطط الأعمال قبل كل شيء هو وثيقة عمل، حيث أن المنشأ يمكن أن يعتبره كدفتر للقيادة "، بمجرد وجود فكرة الإنشاء ، و يصبح من الضروري البدء في إنجاز مخططك الأعمال ، حيث يقوم بكتابة مخطط الأعمال الأولي و الذي يسمى بمخطط الأعمال المرجعي، هذه الوثيقة هي وثيقة عمل المنشأ و شركاءه ، و بعده كل خطوة تدل تقدم المشروع ثم المؤسسة المنشأة، إن مخطط الأعمال يقيم

[1] جلاب محمد ، مرجع سابق ، ص8.

من أول يوم إلى آخر يوم و إنه من غير النادر أن نكتب العشرات منه (مخطط الأعمال) مع تعديلات هامشية ذو أهمية ، هذا لا يدل على أن المنشأ يكتب أوجه مختلفة لمخطط الأعمال. [1]

– إن عرض مخطط الأعمال يكون مقنن لكن لا يوجد عرض واحد مثالي ، المعلومات التي يحتويها متماثلة، وحده قرار تقديم العرض يكون مختلف، حيث نجد غالبا معلومات حول:

– المنشأ و فريقه ، المتوقع و السوق، نموذج الأعمال ،الوسائل المستخدمة، الوضعية القانونية ، النتائج المالية، الرؤية المستقبلية .

الهدف هنا يتمثل في اختبار المقاول لمخطط الأعمال الذي يناسبه و يحقق طموحاته و المتمثلة في الحصول على التمويل للتطور بسرعة ، أو إيجاد الشركاء من أجل الانطلاق.

المطلب الثالث : خصائص و دور مخطط الأعمال

في إطار تجربة وخبرة طويلة في العمل في مجال الأعمال الصغيرة عرض خصائص مخطط الأعمال التي يمكن أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل، و يمكن أن نلخص أدناه ما يعتبر هيئة أو نمط خطة العمل الناجحة.

اولا : خصائص مخطط الأعمال

يخضع مخطط الأعمال الناجح إلى عدة شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة، و عليه يتوجب على المقاول أو المحرر بالحرص والعناية و من بين الخصائص التي تجب على المحرر أن يعتمد عليها مايلي:[2]

---

[1] لعور محمد ، **دور مخطط الأعمال في استمرارية المشاريع** ، ماستر في علوم التسيير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة بسكرة ، 2012 ، ص33.

[2] لطرش الطاهر ، **مخطط الأعمال عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغير ة و المتوسطة في الجزائر** ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولتية ، مخطط الأعمال : فرص و حدود مخطط الأعمال ، الفكرة ، الإعداد ، التنفيذ ، جامعة بسكرة ، 18/17/16 أفريل 2012 ، ص16.

1-الإيجار و التلخيص : يسمح الإيجار و التلخيص بعرض الأمور الأساسية و يتجنب السقوط في عرض القضايا الفرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع . كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز و الوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع و مساراته الرئيسية و هو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية.

2- صياغة مناسبة للمرسل إليهم(الأطراف الخارجية): تتعد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع . و إذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لأهداف متعددة ، فإنها في الغالب تتحول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد . و هذا ما يستوجب عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد . و على هذا الأساس ،يتم تكييف صياغة المخطط مع الجهة المرسل إليها لتحقيق الأهداف ، و يكون هذا الأمر بإبراز هذا الجانب أو ذاك في الملف طبيعة و أهداف الأطراف المرسل إليهم (رأس المال المخاطر ، البنك ،.....).

3-الوضوح و الدقة و سهولة الفهم :يتشرط من الأطراف الملزمة بإعداد المخطط الأعمال أن يأخذ بعين الاعتبار البساطة في الصياغة و سهولة الفهم ، و يتحقق ذلك من خلال استعمال المفردات البسيطة و الواضحة للمعنى و كذا القادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق ، كما يمكن تحقيق الوضوح و تسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض التي يمكن من خلالها تقديم صورة واضحة لكل قارئ مهما كان تخصصه أو مستواه.

4-الواقعية : و هي احد الجوانب المهمة التي يجب أن يأخذ بها المقاول أو المبادر عند وضع مخطط الأعمال ،أي الاعتماد على معطيات موجودة في الواقع أي تجنب الخيال، فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها .

5-المصداقية :تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع و استعمال معطيات تتميز بالموثوقية ، أما فيما يخص عنصر الدقة فتتمثل في التركيز على جوهر المشروع و الأهداف الرئيسية، و هو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب و تنسجم مع المشروع.وبما أن المصداقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلفة الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال.

6-الهيكلة الجيدة :يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلة جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تمييز بين مكوناته إلى عناصر رئيسية و عناصر فرعية بشكل تخدم العرض و التحليل . كما يتعين أن يبين العرض و التحليل مراكز القوة و الضعف في الملف المقدم .

7-التجانس في عرض البيانات و التحليل: يعتبر الانسجام في عرض البيانات و تحليلها ، إلى جانب مبدأ المصداقية ، من عناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد. يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى المقاول ووضوح الرؤية بالنسبة إليه ، يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة و الخطوات المرغوب في تنفيذها .

و من خلال هذه الخصائص يمكن أن نستخلص أن مخطط الأعمال له" دور"هام و يتمثل في:

- خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق
- وسيلة للتوضيح بطريق تحليلية واسعة و متينة لأهداف النشاط في المدى القصير و المتوسط.
- توضيح قابلية التنفيذ ، قابلية الاستمرار و الإدراك الوقتي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري .
- تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق و التعبير عن اختلافاتهم .
- يعتبر خريطة طريق <<raod map>>مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع
- عملية التنفيذ.

- يبرهن على كفاءة المنشأ في التخطيط و التنبؤ

المطلب الرابع : أنواع مخطط الأعمال

تتنوع مخططات الأعمال و تختلف بحسب اختلاف الظروف والمواقف بحيث لكل موقف أو إشكال معين مخططك عمل يدخل ضمن تصنيف معين، و ذلك لجعل المخطط ناجحا و فعالا و يحقق الأهداف المرجوة منه، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى ثلاث تصنيفات وضعت لمخطط الأعمال.

1- **التصنيف الأول** : ويقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى نوعين :[1]

فحسب كل من (Longencker et Al) فيعتبران أن المقاول و هو يمارس عملية كتابة خطة العمل يكون أمام خيارين رئيسيين هما:

خطة مختصرة :وهي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا و القضايا الرئيسية و تحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد ، وأن هذا النوع يتم التركيز فيه بثقل على القضايا التسويقية مثل الأسعار و المنافسة وقنوات التوزيع، و تعطي القليل للإجراءات و الطرق للمعلومات الداعمة ، و هذا النوع من خطط العمل يكون ملائم خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف في التمويل .

خطة شمولية:وهي خطة عمل كاملة و تحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة الحرجة و التي تحدد و تؤشر نجاح أو فشل العمل المنوي إنشاءه تحت مختلف الأحوال و الافتراضات ،

[1] طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق ، ص 215.

2- **التصنيف الثاني** :و يقسم هذا التصنيف إلى أربعة أنواع رئيسية :[1]

- ✓ **خطط قصيرة أو خطط مصغرة:** حيث من المحتمل أن تحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنها يجب تشمل أيضا على تركيز الإهتمام على الأمور الأساسية مثل : مفهوم العمل و الإحتياجات المالية و خطة التسويق و الكشوفات المالية، و خاصة كشف التدفقات النقدية و العائد المستهدف و كشف الموازنة .
- ✓ **خطط العمل** : و هي عبارة عن الأداء المستخدم في تشغيل و إدارة المشروع العائد للريادي، و يتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة و تحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع .
- ✓ **خطط التقديم:** وهي خطة العمل من دون الرتوش و الانطباعات ، و تستخدم هذه الخطط عادة في البنوك أو المستثمرين و غيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي.
- ✓ **الخطط الإلكترونية:** و هي معظم خطط و برامج الأعمال التي تجري بواسطة الحاسب بشكل او بآخر، ومن ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة ، كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب مابين الأطراف المختلفة للأعمال .

3- **التصنيف الثالث** :و يقسم هذا التصنيف خطة العمل حسب الهيكل والمحتوى وعمق خطط الأعمال التي تعتمد على عوامل كثيرة نذكر منها :

- ✓ الهدف الرئيسي لخطة العمل
- ✓ المرحلة التي يمر بها المشروع (البداية في المشروع، مؤسسة موجودة أو مؤسسة في طريق الزوال)

[1] فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي ، مرجع سابق ، ص332.

- ✓ نوع الأعمال التجارية أو الصناعية .
- ✓ الوضعية المالية
- ✓ حجم الشركة ..... الخ .[1]

[1] فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي ، مرجع سابق ، ص333.

المبحث الثاني : أهداف و وظائف مخطط الأعمال

تعتبر خطة العمل إنعكاس نتيجة للأهداف المنتظرة من وضعها و لهذا اعتبر ضرورة ملحة لنجاحها و احتوائها على عدة توضيحات لكل ملخص عمل و ما يدور بين الممولين و المستثمرين حول ذلك من شرح مفصل للعمل و احتمالات نجاحه ، و ما قد يظهر من مشاكل و اقتراح الحلول لها مسبقا.

المطلب الأول : أهداف مخطط الأعمال

يهدف مخطط الأعمال إلى: [1]

- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من اجل تحقيق الأهداف .
- التصدي و الإستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا .
- مساعدة المنشأ على البناء (الإنشاء) و وضع مشروعه قيد الإنجاز:هنا بالأحرى معرفة "خطة" مخطط الأعمال المعني ، و المتعلق عموما بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال.
- إيجاد موارد خارجية "الأصل التمويلي " من أجل إنجاز المشروع و التي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المالية المتاحة .

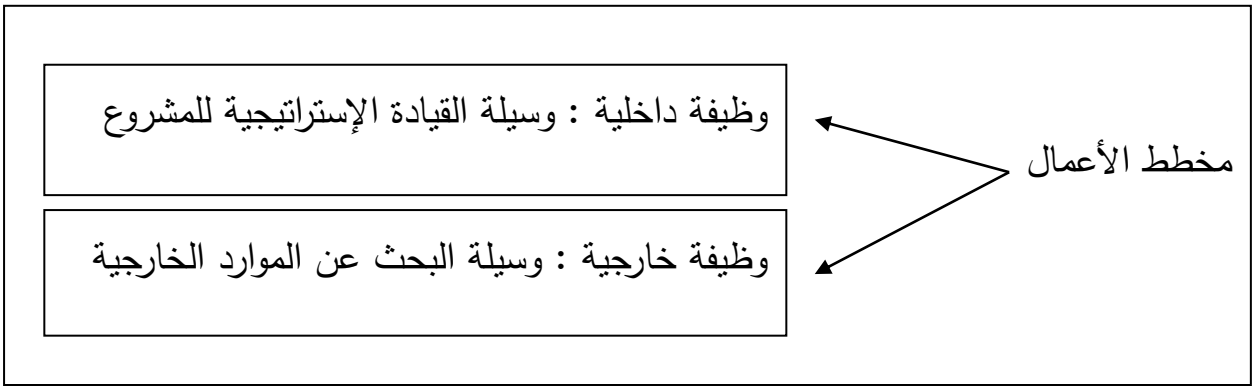
أما أهداف مخططة الأعمال بالنسبة لكل من(A.Fayolle): و(L.J.Filion) فيدور حول :

- وسيلة إستراتيجية و المتعلقة بالوظيفة الداخلية .
- وسيلة اتصال نهائي و المتعلقة بالوظيفة الخارجية.

[1] شوقي جباري ، شرقي خليل ، **مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة** ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولتية ، مخطط الأعمال : فرص و حدود مخطط الأعمال ، الفكرة ، الإعداد ، التنفيذ ، جامعة بسكرة ، 18/17/16 أفريل 2012 ، ص9.

و الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): الوظيفة الأساسية لمخطط الأعمال



Source : Michel Coster ,Op.cit,P134.

المطلب الثاني : وظائف مخطط الأعمال

يمكن تصنيف وظائف مخطط الأعمال إلى وظائف داخلية و وظائف خارجية:

1-الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال: (الوسيلة الإستراتيجية)

أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال ،يركز المنشأ على مشروعة و على شروط الإنجاز، إن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة و المتمثلة فيمايلي :[1]

- **المساعدة على التفكير و إتخاذ القرار:** تضع منهجا تحليليا ،و بالتالي تساعده على تحديد الهوية و التماسك الكلي للمشروع .

[1] رماني جمال الدين ، **دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائرية** ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2012 ، ص23-24.

- **تساعده على التنبؤ بالمستقبل** :إنه يسعى إلى توقعات لتكوير مشروعه و تحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء و التطوير.
- **يساعد على العمل في المستقبل** : أي توليف هذين الهدفين الإستراتيجيين ، وأنه من المعروف أن مسألة تطوير الخطة تسمح للمبدع لتوقع بعض المخاطر و الاستعداد بشكل أفضل للتنفيذ الملموس لمشروعه ،و سيتم التفصيل بدقة هي هته الوظائف الثلاث فيما يلي :

1-المساعدة على التفكير و إتخاذ القرار : أولاو قبل كل شيء ،فإن خطة العمل تساعد صاحب المشروع على صقل هوية عمله في المستقبل، إن خطة العمل تلعب دورا في الحد من عدم اليقين و الدّقة، لهذا فإن إتخاذ يجتاز نحو خطوة الإنشاء التي تعد ممكنة ،ويتألف لذلك الهدف تحديد نطاق المشروع بعد تحليل مختلف السيناريوهات.

2- المساعدة على التنبؤ: الإعداد لمخطط يسمح بطرح نظرة أساسية و المتمثلة في التنبؤ و هذا يعني المخطط الفعلي للمشروع ، بالإضافة إلى ذلك فإن المقاول في فترة إنجاز المشروع يقوم بالتعرف على المعلومات المتعلقة بقطاعه و يشكل مختلف السيناريوهات.

3-المساعدة للمرحلة القادمة(للمستقبل) : من أجل تقديم حصة الأشياء لقيمة المخطط المحتوى في مخطط الأعمال بين التقدير و المساعدة على التفكير ، يحب إن نتأمل بأن مخطط الأعمال لديه دور فعال في السير الفعلي للمؤسسة الجديدة ،حيث مع انطلاقة المشروع فإن المقاول يؤثر على كيفية التعامل مع الحالات الأخرى لأنه كان على تأمل للسيناريوهات من قبل .2 .

2-الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: (وسيلة للاتصالات و مساعد للبحث عن الموارد)

تتمثل وظيفة مخطط الأعمال وفق هذا المنظور في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث، بطريقة مستهدفة ،من ناحية تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد

إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتركيبه كالتالي : [1]

- **التحدث عن المشروع** :الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية؛
- **البحث عن رأس المال:** من بين الأطراف الآخذة،البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل التخصيص للمشروع الوسائل اللاّزمة ؛
- **التجنيد (جلب المنخرطين)** : أي الشركاء الإستراتيجيون للمشروع،و الفكرة الملخصة و التي تتمثل في كون مخطط الأعمال عليه أن يحدث فائدة، و التجنيد الممكن للأطراف الآخذة ، مهما كان دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع.

1.2- البحث عن رأس المال : إن على المقاول جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية لانطلاق المشروع، و حسب (T.Versaete) ،يمكن تلخيص وظيفة مخطط الأعمال كالتالي :

– إن المنشأ عند الإعداد لمشروعه يقوم بتحديد قواعد المؤسسة التي ستنشأ لتقدم الأطراف أللآخذة مقابل نتيجة مساهمتهم .

– يعتبر مخطط الأعمال مفتاح الدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين.

– إن المؤسسات رأس مال المخاطر تطلب في جميع الحالات و قبل كل شيء برمجة اجتماعيات و تحدد محتوى مخطط الأعمال الذي يبين أن المشروع قادر على الإنتقال إلى الخطوة التالية .

– هذه الغاية الخارجية تعتبر وسيلة إقناع لحاملي الموارد, لذا فإن مخطط الأعمال يأخذ شكل وسيلة وليس القيادة.

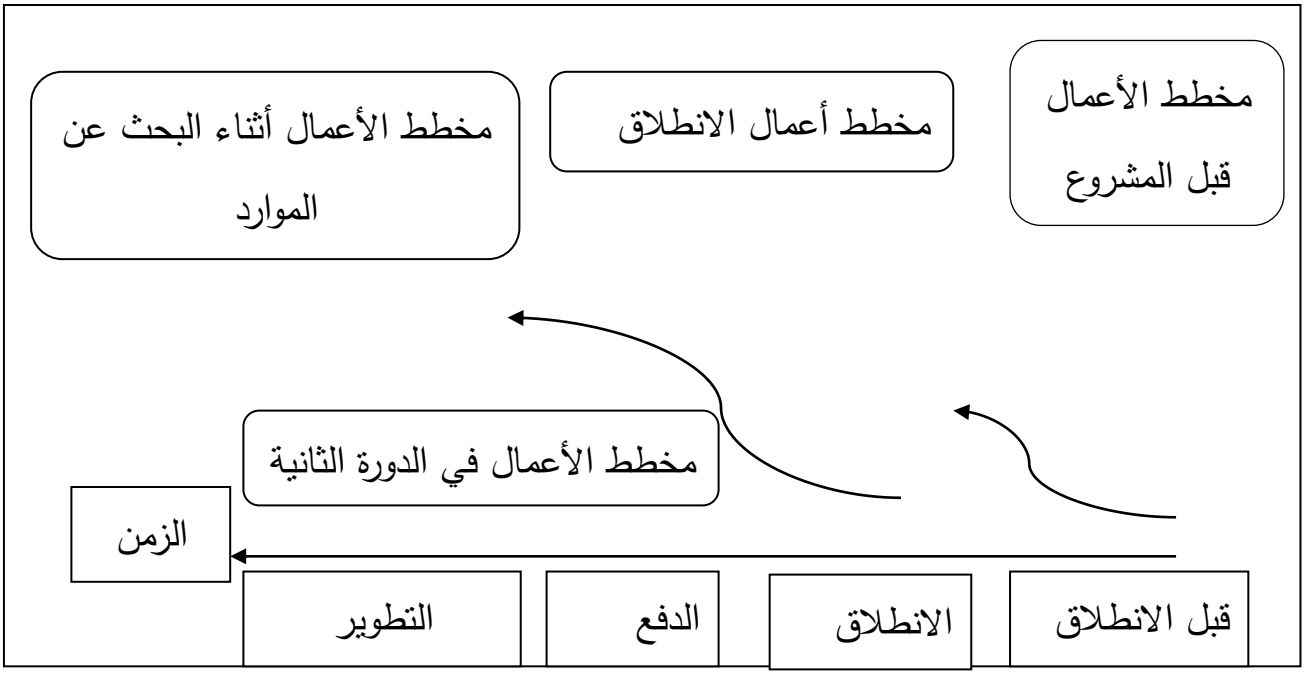
[1] Michel coster , op . cit , p 141.

2.2- تجنيد الشركاء الاستراتجيين [1]: يعتبر مخطط الأعمال كوسيلة اتصال وإقناع ، حيث نركز هنا على الوظيفة الخارجية التي تهدف إلى تجنيد الشركاء الاستراتجيين المحتملين للمشروع، هذا يعني أنه يلعب دور ملموس يهدف إلى دعم نجاح المشروع، في بداية الأمر الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال ، المقاول قام بتحديد من هم الشركاء الاستراتجيين الذين يساعدون على نجاح المشروع، و من الآن فصاعدا نركز على الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال ، أي أن المقاول هنا سيبحث على جذب شركاء لمشروعه و هؤلاء(الشركاء) مختلفين، متعارضين حيث أن البعض منهم يعتبرون بأنه يجب تكييّف مخطط الأعمال مع طبيعة المتفاوضين، و هذا يمكن أن يعود بالخطر في حالة وجود وجهات نظر مختلفة كثيرة بين الأطراف الآخذة ،والذي سوف يكون لها تأثير ينتج عنه فقدان الثقة بالمقاول كلياّ.

و فيما يلي سنستعرض الشكل -02- الذي يوضح مجمل الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال المجنّدة أثناء مراحله المتتابعة

[1] رماني جمال الدين ، مرجع سابق ، ص30.

الشكل (02): الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال أثناء مراحل تتابعه



Source : Michel Coster ,Op.cit,P143.

المطلب الثالث : مراحل إعداد مخطط الأعمال[1]

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكار حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب، و من المعرفة، و تأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن.

وإن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا و عادة ما نكون نتائج مخطط الأعمال قد تم دراستها، فإن كل مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية :

[1] علي فلاح الزغبي ، **مخطط الأعمال كمدخل استشاري لتطوير الأداء المؤسسي** ، الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولتية ، مخطط الأعمال : فرص و حدود مخطط الأعمال ، الفكرة ، الإعداد ، التنفيذ ، جامعة بسكرة ، 18/17/16 أفريل 2012 ، ص07-11.

1-**الخطوة الأولى :تحديد الزبائن و المستهدفين:** و ذلك بتوفير أهم المعلومات و البيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: هل أنهم من رجال الأعمال أو المستهلكين؟ فإن كانو من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري(البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات...الخ)؟ و ماهي المناطق التي ينشطون فيها؟ هل أمنهم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أوكبرى؟

و هذه الخطوة يجب أن تمكن مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الربط مابين الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادره، الضغوط الشخصية و الضغوط الخاصة بالمنتج في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، لأجل ذلك يجب جلب الوثائق، النصائح و الاستشارات ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع.

2-**الخطوة الثانية: التعرف على المنافسين** : تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار مؤسسة أخرى. و لذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد الإقامة المناسبة للمشروع.

3-**الخطوة الثالثة:ضبط قائمة بالمزودين و المجهزين** : وتتضمن هذه القائمة اسم المزود و عنوانه و قائمة المعدات و التجهيزات التي يوفرها، و صيغ التسديد التى يعتمدها .

4-**الخطوة الرابعة:إعداد دراسة السوق:**بعد تحديدك للزبائن المستهدفين و تعرفك على منافسيك المحتملين و ضبطك لقائمة المزودين يمكنك انطلاق إعداد دراسة السوق، و ذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك و خدماتك، و اتخاذ قرارات واعية لها، و كذلك لتحديد حصتك من السوق وتكبير حجم أعمالك. فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع لأنه بدون زبائن لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة، و إن الدراسة الناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية:

- ✓ تحديد بدقة من هم الزبائن
- ✓ التوقع في موقع المنافسة
- ✓ تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة
- ✓ و من جهة أخرى فدراسة ما ينتظره الزبائن و دراسة التنافسية تمكن من:
- ✓ تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد
- ✓ تحديد و تسجيل الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من أجل جذب الزبائن
- ✓ تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقعة.

5-الخطوة الخامسة: إعداد خطة التسويق:هي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن و إقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتكم. لذلك من الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة بمكان تركيز المشروع، خصائص المنتجات و الخدمات ، ثمن البيع، طرق الترويج المعتمد عليها، الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها، وسائل الإعلام المستخدمة، إستراتجية البيع المتبعة.

6-الخطة السادسة: إعداد تقديرات الموازنة:يتم إعدادها لمدة لا تقل عن سنتين أو ثلاثة و هي عليه تهدف إلى التحقق من قرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، و كذلك إلى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالهم، و هاته التقديرات تحتوي على :

- ✓ موازنة الخزينة أي الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف
- ✓ توزيع المبيعات و المشتريات لمدة 30 أو 60 يوم
- ✓ بيان الربح و الخسائر

7- الخطوة السابعة:إيجاد التمويل و المساعدات: هنا يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة، بعد إجراء جرد للاحتياجات و الموارد المالية المتاحة، يجب البحث على

حلول فيما يخص ما ينقص من المال، دعم المؤسسة لها دراية واسعة لأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين و قرب المؤسسة

8-الخطة الثامنة:اختيار هيئة قانونية:هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، و بمساعدة مهني لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في البيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسساتي و المالي . ويمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسي بحيث يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن الانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات والمساوئ فيما يخص المشروع و وضعه الشخصي .

9-الخطوة التاسعة :تحليل وإدارة المخاطر و التخفيف من حدتها.

10- الخطوة العاشرة: إقامة المؤسسة: أول هدف في هذه المرحلة هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية ثم تنظيم أسلوب الإنتاج، و من جهة أخرى، يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى (دليل)، و التي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة، و كذلك تزيل و تصحح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث. و ليكون في مقام الحوار مع جميع الإطارات المعنية الالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، و يجب على مسير المؤسسة أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية المالية و لإدارة المؤسسات.

المبحث الثالث : مكونات مخطط الأعمال

تختلف محتويات و مكونات مخطط الأعمال من مشروع لآخر، إلا أن هيكلته بشكل عام أصبحت معيارية بحدود مقبولة وواضحة

المطلب الأول : المخطط التسويقي

إن معظم الشركات الرائدة و الناجحة في مجالاتها هي في الحقيقة نشأت ضمن شروط مناسبة و مواتية كل ما يقال عنها أنها طبيعية لكن أبعد من هذا أيضا أنها استندت إلى دراسات و عمليات تخطيطية و إستراتيجية شاملة

1-تعريف المخطط التسويقي:

هو تسلسل منطقي للخطوات تؤدي إلى تحديد أهداف التسويق و وضع خطط تمكن من تحديد الأهداف اللازمة .

ويعرف على أنه التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، و الاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، و العمل على حلها و الاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، و متابعة هذا الأمر وقت التنفيذ.[1]

و نظريا هو عملية تنظم مجموعة المتمثلة و التي يمكن تمثيلها في الشكل الموالي هي معترف بها من قبل جميع الخبراء.[1]

[1] مراد إسماعيل و شلغاف بن أعمر ، **أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة** ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، فرص و حدود مخطط الأعمال : الفكرة الإعداد و التنفيذ ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ص7.

2-أهمية المخطط التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي عبارة عن تسلسل للخطوات التي تحدد أهداف و هو عبارة عن عملية إدارية إستراتيجية تؤدي إلى القيام بالأشياء ذات القيمة بالنسبة للمؤسسة و هو ذو أهمية يمكن حصرها في:

- ✓ يعتبر أسلوبا علميا لإدارة التغيير في أنماط الاستهلاك و عادات الشراء وتطور المنتجات و المنافسة و التجديد التسويقي و فتح أسواق جديدة .
- ✓ يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة و الوقت والجهد و المسافات والمكان نظرا لأنه يعطي الفرصة لتطبيق العملي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق
- ✓ يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية و يشجع على البعد عن المضاربة
- ✓ ينبئ عن المعلومات التي يمكن أن تواجه التغيرات الطارئة في الأسواق
- ✓ يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق
- ✓ يساعد على تحديد فرص و تفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة
- ✓ يساعد على اتخاذ القرارات و ذلك بالرجوع و العودة إلى المراحل و الخطوات المسطرة مسبقا

[1] مراد إسماعيل و شلغاف بن أعمر ، **أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتتوسطة** ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، مخطط الأعمال : فرص و حدود مخطط الأعمال : الفكرة الإعداد و التنفيذ ، جامعة محمد خيضر ، 18/17/16 أفريل 2012 ، بسكرة ، ص4.

3-عملية إعداد المخطط التسويقي :

تتم عملية إعداد المخطط التسويقي على النحو التالي:

1.3- مهمة المؤسسة :وهي أول خطوة لتخطيط النشاط و تكون في شكل مهام محددة و واضحة بعيدة عن الغموض

2.3- تدقيق و مراجعة حسابات التسويق (المؤسسة) :

من خلال هذا التدقيق تتمكن المؤسسة من فهم و استيعاب نقاط و مكامن القوة و الضعف المرتقبة في نشاطها و فعاليتها المختلفة، و من خلال فهم هذه المكامن تستطيع المؤسسة توليد خياراتها الإستراتيجية كما أن هذا النوع من التدقيق يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات من شأنها توجيهها إلى الأفضل وسائل تحديد الميزة التنافسية و العمل بالاتجاه بلوغها و المحافظة

3.3- تحليل :SWOT

يعد تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و المخاطر (SWOT) بمثابة مدخل نظمي لتقييم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة و الضعف و التهديدات التي تواجهها.ويمكن تحليلSWOT من خلال نقاط ضعف وقوة المؤسسة\ لمنتج، فرص وتهديدات القائمة في السوق\ البيئة وهو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المجتمعة من عمليات مراجعة\ تدقيق السوق و البيئة و المنتج و المؤسسة و يلعب هذا التحليل دورا حيويا في مساعدة المؤسسة على تحقيق غرضين:

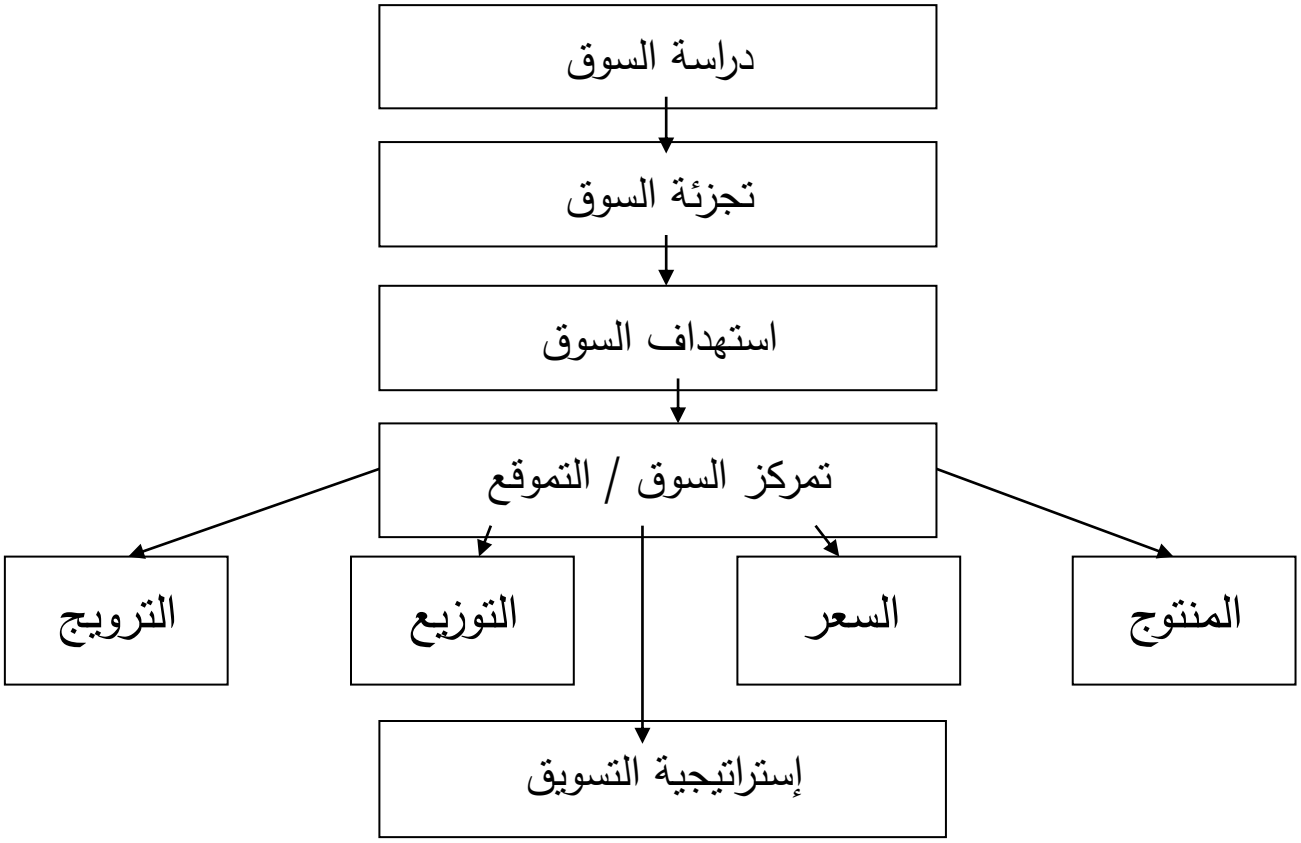
- تشخيص و تحديد أولويات القطاعات السوقية
- تشخيص و تحديد أوليات الفرص

4- المزيج التسويقي: المنتج من منظور تسويقي هو مجموعة من العناصر المادية و الغير المادية القابلة للاستعمال و للتقييم و الذي يرغب المستهلك في الخدمات التي تقدمها و القدرة على إشباع حاجياته.

حيث أن العناصر المادية هي الخصائص التقنية و الفيزيائية للمنتج بينما العناصر الغير المادية هي تطلعات رمزية و نوعية يراها المستهلك .

كما أن قابلية الاستعمال النافع للمنتج فمثلا الساعة تشير للوقت و ربما التاريخ. أما قابلية التقييم فهي تعطي للمنتوج قيمة معنوية و دورا للاتصال.

الشكل (03):مراحل التسويق الاستراتيجي ضمن التخطيط الاستراتيجي



المصدر : زكية مقري، **تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007_2008،ص109.

5-دراسة السوق و بحوث التسويق:[1]

تعد دراسة السوق أحد مكونات بحوث التسويق، إلى جانب بحوث المنتجات و بحوث البيع و بحوث الإعلان و بحوث التوزيع و بحوث تكاليف التسويق، و تهتم بحوث السوق بالكشف عن خصائص المستهلكين و أهم العوامل التي تؤثر في قراراتهم الشرائية، كما تهتم بحوث المنتجات بالكشف عن فرص البيع أمام المنتجات الجديدة و المساعدة على تطويرها و اختبارها قبل نزولها على نطاق واسع.وتختص بحوث البيع و المبيعات بتحليل المبيعات و تقييم الأداء البيعي لرجال البيع. وسعى بحوث الإعلان إلى اختيار الرسائل الإعلانية الفعالة و تقييم و اختبار أنسب وسائل الإعلان و متابعة و تقييم فاعلية الحملات الإعلانية.

6-تحليل البيئة :و تجمع المعلومات التي تتعلق بـ:

- **تحليل الطلب:** و يشمل خصائص و سلوك المستهلك مثل :(ماذا يشتري، من يقوم بالشراء، أين يتم الشراء، لماذا يتم الشراء، كيف يتم الشراء، متى يتم الشراء، ماهو حجم الشراء)، خصائص السوق (كحجم السوق المتوقعة، قطاعات السوق الممكنة،الطلب الاختياري، اتجاهات السوق المستقبلية).

[1] عبد السلام أبو قحف ،التسويق ، **وجهة نظر معاصرة** ، مكتبة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص ص 168-169.

- **المنافسة:**و يتم جمع المعلومات عن المنافسين و خصائصهم و أوجه القوة و الضعف لديهم و خصائص البيئة التنافسية. البيئة العامة:و تتضمن معلومات عن الاتجاهات العامة للأحوال الاقتصادية و التشريعات و القوانين و التكنولوجيا وغيرها من المؤثرات على قرارات المنظمة.
- **البيئة الداخلية** :و تهدف إلى جمع كل المعلومات عن الموارد و القدرات المتوفرة لدي المنظمة في مختلف وظائفها و اتجاهاتها المستقبلية .

7-مقاييس الأداء:

و تهتم بجميع المعلومات عن حجم المبيعات الحالي لخطوط المنتجات و حجم نصيب السوق، و مستوى إدراك المستهلك لحملات الشركة الإعلانية، وصورة المنظمة في ذهن المستهلك لحملات الشركة الإعلانية، و صورة المنظمة في ذهن المستهلك لحملات الشركة الإعلانية،و مستوى إشباع حاجات المستهلك و رضاؤه عن منتجات المنظمة و نسبة فشل المنتجات الجديدة.[1]

8-إستراتيجيات اختيار السوق المستهدف:

- ✓ **إستراتيجية التسويق غير المتنوع (المعمم):** يتم من خلال هذه الإستراتيجية وضع مزيج تسويقي واحد و مشابه يوجه إلى جميع القطاعات السوقية، باعتبارها أسواق مستهدفة و تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون جميع القطاعات تستهلك نفس المنتج فالمؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية تركز على النواحي المشتركة بين المستهلكين، و توجه لهم مزيج تسويقي واحد و مكثف

[1] أكساس وفاء ، **دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في نجاح المؤسسات** ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2012 ، ص ص 44-24.

- ✓ **إستراتيجية التسويق المتنوع** :فتبعا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تعتبر كل جزء من أجزاء السوق (أي قطاع) سوقا مستهدفا منفصلا عن القطاعات الأخرى
- ✓ **إستراتيجية التسويق المركز** :يرى بعض خبراء التسويق أن إستراتيجية التسويق المركز قد يكون لبعض المؤسسات طبقا للسلع المنتجة، مربحا و كفؤا بدليل اعتماد عدد متزايد من المؤسسات عليه، و يضيف هؤلاء أن مؤسسات صغيرة استطاعت أن تخترق أسواقا، أو قطاعات مهمة، وأن تحقق أرباحا تفوق ما تحققه المؤسسات الكبيرة، ذلك أنها كانت ذكية وبارعة في اقتناص و إرضاء رغبات شريحة من المستهلكين ،لم ينتبه إليها المسوقون الكبار

9-عناصر المزيج التسويقي [1]

إن عملية تخضير و تجديد المخططات مرتبطة أساسا بالوسائل المتاحة لدى المؤسسة و المسيرين حيث أن الطريقة الكلاسكية في علم الإدارة تؤكد أن المزيج التسويقي يكمن في عناصره الأربعة(p4) أي " المنتوج _السعر_مكان البيع_الترويج" ، كما يعتبر المزيج التسويقي العنصر الأمثل للمؤسسة في وظائف إدارة التسويق الحديثة، حيث أن مخطط التسويق للمؤسسة ينتج من التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي الأربعة، و العوامل المؤثرة فيها.

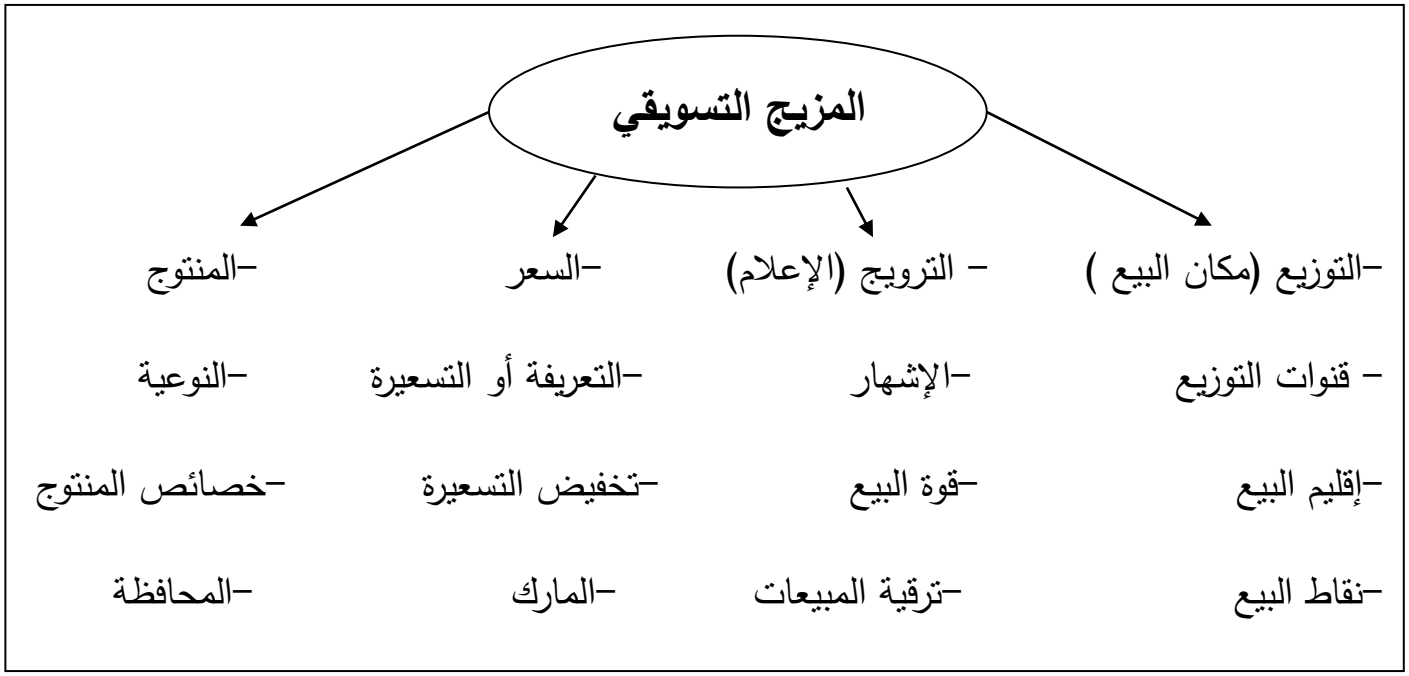
- ✓ **المنتوج** :المنتوج هو العنصر الأساسي في المزيج التسويقي، و المنتوج لا يقصد به إنتاج أو خدمة معينة منتجة ثم نقوم بتسويقها، ولكن المنتوج يقصد به التخطيط الذي يسبق الإنتاج، و البحث في التطور و جميع الخدمات التي ترافق المنتوج (المحافظة و التركيب) من خلال دراسة مستمرة و عميقة لطبيعة المنتوج، و مدى استجابة المستهلك لخدمة المنتوج.

[1] محمد السعيد عبد الفتاح ، **إدارة التسويق** ، الدار الجامعية ، مصر ، دس ن ، 203.

- ✓ **السعر** :يمثل المقابل النقدي الذي يجب على الزبون دفعه مقابل الحصول على المنتوج، كما أن هذا المقبل لا يمكن أن يكون ثابت بالنسبة لطرفي عملية التبادل أي المشتري و البائع، حيث أن عوامل عديدة لها تأثير كبير ومباشر في تحديد السعر من بينها المنافسة،انخفاض تكلفة الانتاج، عادة ما تؤدي إلى التأثير على مستوى السعر إلى الانخفاض. حيث يتم دراسة العنصر الثاني من خلال التعريفة و تخفيض التسعيرة إضافة إلى شروط الدفع و شروط القرض
- ✓ **التوزيع** : التوزيع أو بعبارة أوضح ضمان توفير المنتوج في المكان و الزمان المناسبين حيث أن المسؤولين على التسويق يستطيعون اختيار الحل الذي يفضلونه حتى يتمكن الزبون من الحصول على المنتوج.
- ✓ **الترويج** : الترويج يقصد به مختلف الأنشطة التي يكون هدفها هو التعريف بوجود المنتوج و خصائصه ووضعه في مكانة مرموقة في نظر المستهلك، و تهدف السياسة الترويجية إلى زيادة الإشهار و كسب ثقة المستهلكين الفعليين و المستهلكين المحتملين.[1]

[1] أكساس وفاء ، مرجع سابق ، ص 47.

الشكل (04): متغيرات المزيج التسويقي (4 p)



المصدر :محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، ب س ن، ص 293

التحليل الموقفي للسوق الحالي

10- التحليل الموقفي للسوق الحالي:ويقصد به تحليل و تقديم مبدئي للسوق و الوقوف على الصفات و الخصائص الحاكمة فيه مثل الاستثمار المطلوب و درجة المنافسة و التوزيع و أدوات التطوير و درجة ثبات الطلب و تقدير نوعية العملاء المرتقبين[1] . كل هذه الصفات يمكن إجمالها في جزئيين أساسيين هما تحليل الفرص و التهديدات و تحليل نقاط القوة و الضعف للمؤسسة.

[1] زهير ثابت ، **الدليل العملي للتسويق** ، الشركة العربية للإعلام العلي ، لبنان ، 1993 ، ص109.

✓ **نقاط القوة والضعف** : على المدير أن يقوم بتقييم القوة و نقاط الضعف، لأداء المؤسسة حتى يتمكن من الحكم على إمكانية استغلال المؤسسة للفرص، أو مواجهة التهديدات و تحديد الإستراتيجية الملائمة لكل حالة.

ومن أمثلة نقاط القوة :

الجدول (01): أمثلة لنقاط القوة و الضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
-تكاليف الإنتاج المنخفضة -القدرة على إنتاج السلعة بجودة مناسبة -حصة تسويقية كبيرة -توافر قوة طبيعية على درجة عالية من المهارة -وجود خدمات ما بعد البيع سمعة جيدة للمؤسسة في الأسواق	-عدم وجود قسم متخصص للبحوث و التطوير -ضعف نظام الحوافز -إنتاج سلع موسمية -عدم وجود برامج لتخفيض التكاليف -عدم استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة -ارتفاع تكاليف النقل و التوزيع

المصدر:فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص113 _10.2

✓ **الفرص و التهديدات** :حيث تقوم بتحليل الفرص التسويقية التي يمكن للمؤسسة اقتناصها، و التهديدات التي عليها أن تتجنبها .

فيمكن أن تنشأ الفرص من خلال التغيرات التي تحدث في السوق، أو عدم قدرة المنافسين على تلبية حاجات المستهلكين.

11- مستويات المنتج:

- ✓ **مستوى النواة(المستوى الأساسي):** تمثل الإجابة عن السؤال ماذا يشتري المبيت وزبون وسيلة نقل يطلب التنقل أما مشتري Mercedes تطلب الفخامة.
- ✓ **منتوج في مستوى موسع:** بالإضافة إلى النواة فهو محاط بكل الخصائص التي لا تتنافى مع الغاية الأساسية التي وجد من أجلها المنتوج فغرفة الفندق تحتوي بالإضافة إلى سرير كرسي مغسل ....الخ
- ✓ **المنتوج المنتظر:** يتعلق بمجموع الآمال و التوقعات التي ينتظر الزبون أن يجدها في المنتوج فلا يتوقع أحد أن تشير الساعة إلى الوقت
- ✓ **المنتوج في المستوى الكلي:** و هو يمثل مجموع ما يقدمه و ما يعرضه الصانع حول المنتوج الموسع لكي يجعله مختلف و لقد قاد التفكير حول المنتوج الكلي كثيرا من الصناعات إلى التوجه نحو بيع نظام أكثر من بيع منتوج .

وحسب "LEVITT :لا تقع المنافسة الحالية في مستوى ما تصنعه المؤسسات في مصانعها و إنما في مستوى ما تضيفه لمنتجاتها القاعدية من حيث التوظيف،الخدمة، الإشهار، مساعدة الزبائن، القروض، سهولة التسليم و التخزين، وكذلك كل الميزات الأخرى و التي لها قيمة في السوق كخدمات ما بعد البيع و الصيانة .

- ✓ **المنتوج الكامن:** يوافق كل التحسينات و التحويلات الممكنة

– **تصنيفات المنتجات** :يمكن أن نميز بين المنتوج المادي و الملموس و الخدمة غير المادية و بالرغم من ذلك قد نجد أن بعض السلعة لها شق غير مادي، كما قد نجد سلعة صرفية، أو

خدمة بحتة، أو سلعة مصحوبة بخدمة أو عدة خدمات أو خدمة مصحوبة بسلعة أو عدة سلع.

✓ **تصنيف المنتجات حسب طبيعتها:**[1]

- المنتجات الاستهلاكية : تتفرع منها صنفين :

● **المنتجات المسيرة أو سهلة المنال** :و هي التي لا أبذل جهد في البحث عليها مثل الصحف اليومية _الخبر و يميزها:

- انخفاض سعرها
- توفرها في أماكن قريبة
- انخفاض كمية الثراء في المرة الواحدة
- معدل دوران السلع عالي جدا
- طبيعة قرار الثراء روتينية ولا يتطلب دراسة معمقة(خصائصها التسويقية).

● **منتجات التسوق أو التفاضل و الانتقائية** :السلع المعمرة و النصف المعمرة مثل)pétrin(العجانة) يتطلب شراؤها القيام بدراسة و تقييم البدائل، و أهم ما يميزها:

- الارتفاع النسبي للأسعار
- تتوفر في محلات متخصصة
- يتم عرضها بشكل لائق
- لا يتكرر الشراء أكثر من مرة في العمر عند غالبية المستهلكين
- يكون البيع عن طريق وكلاء أو موزعين معتمدين

[1] خلف السكارنة بلال ، مرجع سابق ، ص123.

- **المنتجات الخاصة** :هي التي تبذل المستهلك جهدا كبيرا عند عملية الشراء بسب انفرادها بخصائص أو سمعة عالية كما هو الحال بالنسبة للسيارات الفارغة و الساعات Rolex و حقائبSamsonite ، و أهم ما يميزها:
  - ذات سمعة عالية و ارتفاع أسعارها
  - تتمتع بأسماء تجارية واسعة الشهرة إذ لا يتم بيعها إلى في أماكن معينة
  - يتم ترويج هاته السلع عن طريق رجال بيع مختصين فنيا في مجالات تقنية ما
- **المنتجات الصناعية** :وتسمى سلع الإنتاج وهي التي المنشآت التي تنتج السلع الاستهلاكية أو غيرها من السلع الإنتاجية و توجه إلى المشروعات الصناعية كي تساعد في الإنتاج و هي لا تقدم للمستهلك النهائي،و تنقسم إلى : سلع الموارد الأولية _ سلعة التجهيزات _السلع المساعدة و الخدمية، و أهم ما يميزها :[1]
  - الشراء المباشر(بعكس السلع الاستهلاكية).
  - الشراء لكبير الحجم
  - الحاجة للمشورة الفنية .
  - الشراء يتم عن فترات بعيدة .
  - اشتراك عدد من الأفراد في اتخاذ قرار الشراء
  - طول مدة التفاوض.
  - التركيز الجغرافي
  - عدد قليل من المشترين

[1] يحيى عيسى ، **تحليل السوق** ، جامعة الجزائر ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، د س ن ، ص38.

- الطلب المشتق
- تقلبات كبيرة للطلب

12- مزيج المنتج : هو عبارة عن كافة المنتجات التي تقدمها المؤسسة الواحدة للسوق، و التي تكون في صورة تشكلية أو عدة تشكيلات

- نسمي التشكيلة GAMME مجموعة من المنتجات المرتبطة فيما بينها من حيث كونها تؤدي نفس الوظيفة، تستهدف نفس الزبائن، تباع في نوع معين من نقاط البيع.
- تتألف التشكيلة بدورها من خط أو عدة خطوط للمنتجات، حيث يعرف خط المنتجات بأنه مجموعة من المنتجات شديدة الارتباط ببعضها إما لأنها:
  - لها نفس منافذ التوزيع
  - تشبع حاجات متشابهة
  - تقع في نفس نطاق الأسعار

و يتكون خط المنتجات بدوره من عدة مفردات (وحدات / منتجات).

13- تقدير المخاطر : و تتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر و الإستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف و خطة العمل للمنظمة و تستطيع تقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.

المطلب الثاني : المخطط المالي

يعتبر المخطط المالي جزء من الأجزاء في مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياج المشروع من الأموال و مصادر التمويل المناسبة و كذلك التقديرات المستقبلية و الأرباح .

1-تعريف المخطط المالي

يعرف المخطط المالي على أنه عبارة عن خطوة من خطوات إعداد مخطط الأعمال تتضمن مجموعة من الجداول المالية و المحاسبية تبين رأس المال العامل و احتياجاته و مؤشرات المردودية ، بالإضافة إلى الخزينة و هذا لإعطاء صورة مستقبلية للمؤسسة كضمان إستمراريتها و تقديمها حجة الأطراف الممولة علما أن هذه الجداول تكون تتميز بالدقة و الوضوح

2-مصادر التمويل

يقصد بعملية التمويل الحصول على الأموال اللازمة للمشروع حسب الحاجة إليها، و بالقدر المطلوب و استغلالها أحسن استغلال للعوائد و الكلف، و فيما يلي بإيجار مصادر التمويل:[1]

- **أموال الملكية:[2]**

كما سلف الذكر تمثل أموال الملكية أهم التمويل التي تعتمد عليها الشركة لتمويل إنقاذها الإستشاري، و تتشكل مصادر التمويل الذاتي أو مصادر الملكية من العناصر التالية: الأسهم العادية، الأسهم الممتازة، الأرباح المحتجزة، الاحتياطات

---

[1] علي محمد خضر ، و آخرون ، **أسس دراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية الزراعية** ، منشورات جامعة عمر المختار البيضاء ، ليبيا ، د س ن ، ص187.

[2] عاطف وليم أندراوس ، **التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات** ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 369.

- **التسهيلات الائتمانية :** تتمثل في سداد قيمة مشترياتهم وفقا لشروط يحددها المورد الدائن، و ترتبط قيمة المشتريات الأجلة و من ثم قيمة التمويل عن طريق الائتمان التجاري بمستوى المبيعات المتوقعة للشركة
- **التمويل الذاتي :** وتتمثل هذه المصادر في كل ما يقدمه أصحاب المشروع في شكل رأس المال، والتي يبني على أساسها حقوق ملكيتهم بالمشروع

3-القروض[1]

وتأخذ القروض الإستثمارية عدة أشكال منها: الائتمان المصرفي و السندات و القروض المباشرة:

- **القروض الاستثمارية المباشرة :** عند تقييم المشروعات تعتبر القروض المحصل عليها تدفقات داخلة (منافع)، و عند تسديدها مع الفوائد المستحقة عليها تعتبر تدفقات خارجة(تكاليف)، و تتوقف التكلفة الإجمالية للقروض بالنسبة للمشروع على حساب القرض، و كيفية سداده و الفائدة المستحقة عليه.
- **الانتماء المصرفي :**

4-المستحقات[2]

تدفع الشركة لعامليها الأجور إما على أساس سنوي أو شهري، و نتيجة لذلك قد تظهر الميزانية العمومية للشركة في نهاية السنة رصيدا للأجور المستحقة، تزيد قيمة المستحقات بشكل ألي وتلقائي مع توسع الشركة في عملياتها التشغيلية . و يتميز هذا المصدر التمويلي بأنه مجاني أي لايترتب عليه أي تكلفة ظاهرة

[1] عبد الغفار حنفة ، **أساسيات التمويل و الإدارة المالية** ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 397 ، 2002.

[2] د.عاطف وليم أندراوس ، مرجع سابق ، ص 397.

5-تحديد الأسعار :[1]

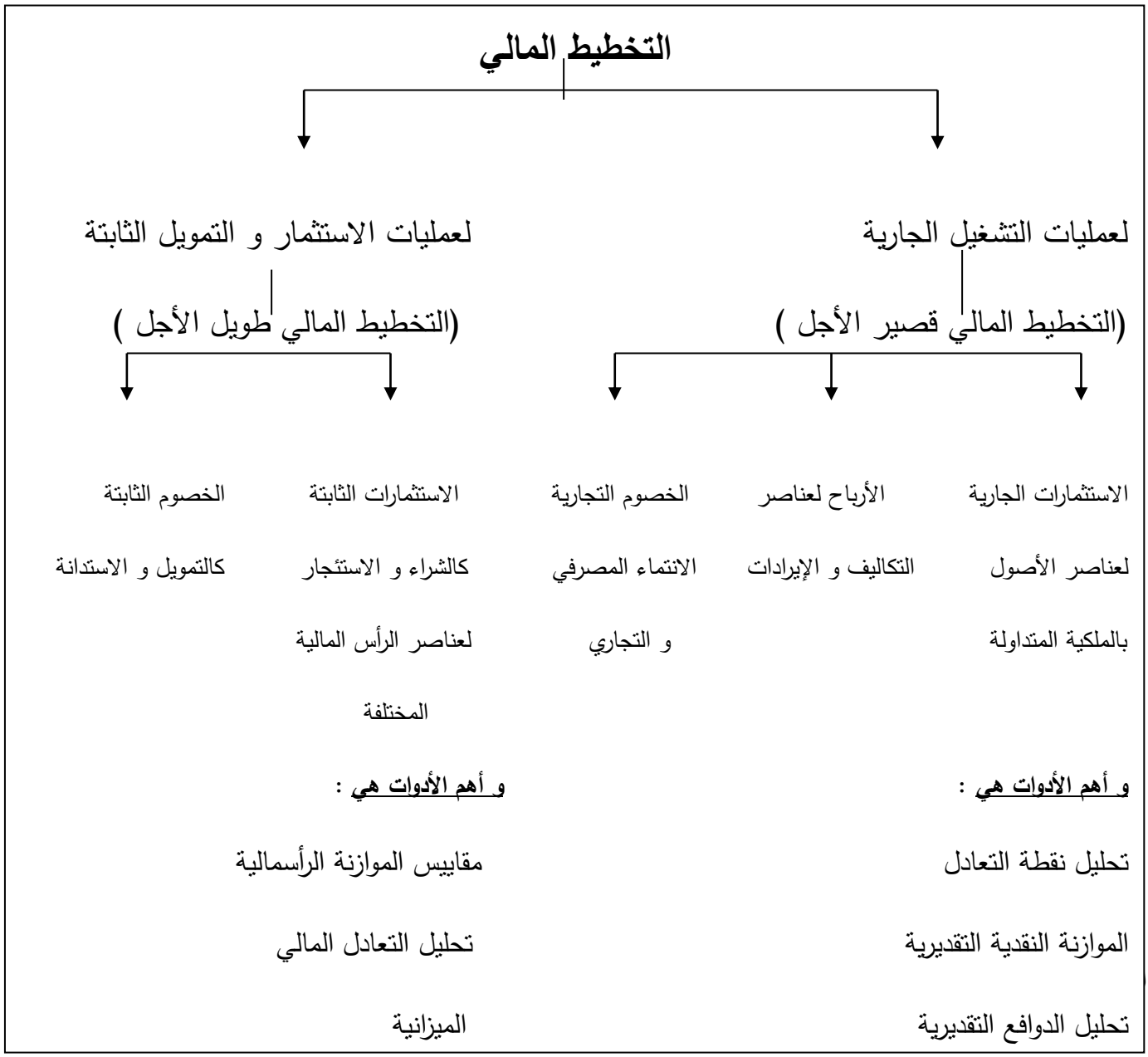
إن وضع سعر مناسب لأي سلعة في السوق هو من أهم العوامل المؤدية إلى زيادة الطلب عليها أو ركودها، بحيث إذا تم تحديد أقل سعر ممكن للسلعة فكان الطلب عليها في ازدياد كانت المردودية بدون أدنى شك عالية نظرا للعدد الذي سيباع منها و العكس صحيح.

6-التخطيط المالي:

أولى مهام الريادي التخطيط للتصرفات المالية المستقبلية و عادة ما تتناسب صعوبة التخطيط طرديا مع طول الفترة محل التنبؤ، و التخطيط الكفء هو الذي يخدم هدف"تعظيم الربحية" بشكل أساسي كما سبق الإشارة لذلك في التنظيمات الاقتصادية.

[1] ستيفن دي شتراوس ، **المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة** ، مكتبة جرير للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ط1 ، ص164.

الشكل (05) : أنواع و أدوات التخطيط المالي



7-**الميزانيـة الافتتاحيـة :** الميزانيـة هـي قائمـة الموجـودات (**الأصـول**) التـي تملكهـا المؤسسـة و المطالب ، و المتمثلة في المورد الداخلي و الخارجي أي الأموال التي استعملتها المؤسسة ،

هناك تعريف أخر و مفاده : " هي عبارة عن كشف أو قائمة توضح الموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة و مصادر الحصول على تلك الموارد و ذلك في لحظة زمنية معينة "

جدول رقم (02) : الميزانية الافتتاحية

الأصول	المبلغ	الخصوم	المبلغ
الاستثمارات :		**أموال خاصة :**	
مصاريف إعدادية			
تجهيزات الإنتاج			
مخزونات :		**القروض :**	
بضاعة		قروض بنكية	
النقديات			
الصندوق			
المجموع		المجموع	

المصدر : فركوس محمد ، الموازنات التقديرية –أداة فعالة للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص242.

8-**إعداد جدول حسابات النتائج التقديري :** جدول حسابات النتائج التقديري هو وثيقة رئيسية فهي تبين لنا النتيجة المتوقعة في مرحلة التقديرات كما توفر لنا الفرصة لأخذ نظرة شاملة عن انحرافات الاستغلال في مرحلة الرقابة.[1]

جدول رقم (03) : جدول حسابات النتائج

رقم الحساب	اسم الحساب	مدين	دائن
70	المبيعات من البضاعة		
60	بضاعة مستهلكة		
80	الهامش الاجمالي		
80	الهامش الاجمالي		
71	نتاج مباع		
72	انتاج مخزون		
73	انتج المؤسسة لذاتها		
74	أداء خدمات		
75	تحويل تكاليف الانتاج		
61	مواد و لوازم مستهلكة		
62	خدمات		
81	القيمة المضافة		
81	القيمة المضافة		

[1] فركوس محمد ، مرجع سابق ، ص 243.

78 75 63 64 65 66 68	نواتج مختلفة تحويل تكاليف الاستغلال مصاريف العاملين ضرائب و رسوم مصاريف مالية مصاريف متنوعة مخصصـــات الاهتلاكـــات و المؤونات		
83	نتيجة الاستغلال		
79 69	نواتج خارج الاستغلال تكاليف خارج الاستغلال		
84	نتيجة خارج الاستغلال		
83 84	نتيجة الاستغلال نتيجة خارج الاستغلال		
880	نتيجة الدورة الاجمالية		
880 889	نتيجة الدورة الاجمالية ضرائب على الارباح		
88	النتيجة الصافية		

و بذلك تتوفر لدينا صورة عن التطورات المتوقعة في مؤشرات التسير التي تعتبر جد هامة للمسيرين و المراقبين الداخليين و كذلك الهيآت الخارجية كالبنوك و إدارات الدولة .

9- تحقيق الأرباح[1] :

يعتبر الربح عند الغالبية الهدف الأساسي لدخول السوق ولكن لا يعرف الكثير كيف يصل إلى تحديد ذلك بطريقة صحيحة، ففي الكثير من الأحيان يكون الطمع سببا في فشل عملية التسويق بحيث يريد بعض الأشخاص تحقيق الربح بسرعة و بقيم كبيرة ظنا منهم بأن الربح البطيء هو ربح قليل ولا يعود بنفس الفائدة متجاهلين أن الزبائن تتوجه بكثرة حيث تجد السعر منخفض في نفس النوعية، فينتج عن ذلك بيع كميات كبيرة وبالتالي زيادة مع إرضاء للزبون .

و لتحقيق للربح يجب أن يكون الشخص مطلعا على ما يهمه لتحقيق معادلة صحيحة خاصة للمبتدئين كمعرفة النفقات العامة، ما يقوم به المنافسون ، رفع الأسعار ....

ومن السهل فهم كلمة ربح فهو الفرق بين ما نتكلفه لشراء أو تصنيع منتج و ما نربحه بعد بيعه،ولكن عندما نحلل هذا المفهوم الذي يبدو واضحا فإن الأمور تصبح معقدة قليلا، و عندما يأتي الحديث عن الربح فهناك أربعة فروع يجب أن تفهمها لتحقيق الربح: الربح الإجمالي، الربح الصافي، هامش الربح، زيادة الأسعار.

[1] ستيفن دى شتراوس ، مرجع سابق ، ص 161.

المطلب الثالث : المخطط التنظيمي

قد ينظر إلى المخطط التنظيمي من حيث كونه مجموعة من العلاقات التي تنشا بين الأفراد داخل جماعات العمل ، وتمثل هذه وجهة نظر العلوم السلكية ، و بهذا الشكل فإن المخطط التنظيمي يعبر عن العلاقات الرسمية داخل و خارج المنظمة، و ينظر البعض إلى المخطط التنظيمي بأنه وسيلة لتحقيق الهدف للشركة

1-مفهوم التنظيم

يعتبر التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة ، و يرتبط هذا بهيكل السلطة ، حيث يتطلب تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية ، يرأس كل وحدة إداري مسؤول عما يؤدي بداخل هذه الوحدة .

و إذا نظرنا إلى التنظيم على أنه نظام هيكلي ، فهذا يعني أن الأفراد هم جوهر هذا النظام ، لذلك ينبغي بناء هيكل للنظام الذي يساعد الأفراد على انجاز المهام داخله بيئة النشاط.

2-التنظيم الرسمي و الغير الرسمي :

يخضع سلوك و تصرفات الأفراد لنظام من العلاقات الاجتماعية ، ويشكل التنظيم الرسمي جزءا من هذا النظام ، و قد ذكر Barnard ان التنظيم يعتبر رسميا اذا خضع شخصينة آو أكثر لنظام معين و موجه لتحقيق هدف موحد ، و بذلك يكون التنظيم رسميا عندما يكون الأفراد على استعداد للاتصال فيما بينهم ، و لديهم الرغبة في العمل ،مع وجود هدف مشترك.

3-مبادئ التنظيم [1]

تتلخص هذه المبادئ فيمل يلي:

[1] زيد منير عبوي ، المرجع السابق، ص10.

- مبدأ وحدة الهدف

لابد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي

- مبدأ الفاعلية

يعتبر التنظيم فعالا إذا نجح في مقابلته أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد و التكلفة.

- مبدأ الشرعية

يعني أن تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعة ، بحيث لا تتعارض و القوانين و التشريعات و العادات والأعراف المعمول بها .

- مبدأ الثبات :

بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى كلا إدارة أو قسم.

- مبدأ تقسيم العمل

أن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستفادة من مزايا التخصص وأيضا التعرف على مكوناته و عناصره الرئيسية و الفرعية .

- مبدأ الوظيفة

و يعني هذا ضرورة بناء التنظيم خول الوظائف و الأنشطة وليس حول الأفراد

- مبدأ تحديد المسؤولية

يجب التحديد الواضح لمسؤولية كل فرد أمام رئيسه المباشر عن استخدام السلطة المفوضة إليه.

- **مبدأ التعادل بين السلطة و المسؤولية :**

حيث يجب التساوي بين السلطة كحق و المسؤولية كواجب لان السلطة ضرورية لانجاز المسؤولية

- **مبدأ وحدة الإشراف أو الرئاسة**

بمعنى أن يتلقى الفرد أوامره و تعليماته من رئيس إداري واحد و اليه يرفع تقاريره .

- **مبدأ نطاق الإشراف الإداري**

يعني تحديد النطاق الملائم للمساعدة في انجاز الأهداف دون إرهاق للإداري.

- **مبدأ ديناميكية التنظيم**

بمعنى يجب أن يستجيب التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث[1]

المطلب الرابع:المخطط الإنتاجي

إن القرار المتضمن خطة الإنتاج يعد من أهم القرارات الإستراتيجية لإدارة أية منظمة ،فلا نستطيع أن نتصور نجاح أية منظمة بدون إتباعها الأساليب العلمية و الموضوعية في التخطيط لإنتاجها

1-ماهية تخطيط الإنتاج

تعد وظيفة تخطيط الإنتاج من ابرز وظائف الإنتاج و العمليات ، فوظيفة التخطيط تعني بتحديد الأهداف النهائية و كذلك الجزئية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ،ثم تحديد الإمكانيات و الموارد و خطة العمل اللازمة وأخيرا تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتتابع المعليات و انتهاء الأعمال و بالتالي بلوغ الأهداف المحددة.[2] فالتخطيط هو نشاط يعنى بتحديد :

[1] زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص11.

[2] خلف سكارنة بلال ، مرجع سابق ، ص 114.

الأهداف الإستراتيجية و النهائية للمنظمة ،فأهداف تخطيط الإنتاج في الظروف الراهنة تنبثق من الأهداف التسويقية ، و تستلزم خطط داعمة من قبل الأنشطة الأخرى للمنظمة مثل خطط. المشتريات و المخازن، النقل ، الطاقة، التمويل، و من المؤكد بان بلوغ خطة الإنتاج لهذه الأهداف الإنتاج لا يتم دفعة واحدة ، بمعنى أن بلوغ هذه الأهداف يمر عبر تحقيق أهداف جزئية أو مرحلية (تكتيكية)للخطة و على مدار فترة التخطيط.

– الإمكانات و الموارد سواء المادية أم المالية أم البشرية اللازمة لإنجاح هذه الخطة و بلوغ أهدافها .

– السبل أو الطرق و الإجراءات و السياسيات اللازمة لتطبيق هذه الخطية .

– الفترة الزمنية اللازمة لانتهاء الأعمال والعمليات لانجاز او تنفيذ الخطة، فالتخطيط بدون فترة زمنية محددة ليس تخطيطا ة إنما هو جري وراء سراب من غير الممكن بلوغه ، فإذا لم تحقق الخطة أهدافها خلال الفترة المحددة .

– التتابع الأمثل للعمليات و بما يحقق انجاز بنود الخطة في المواعيد المحددة

و هكذا نجد أن تخطيط الإنتاج أو خطة الإنتاج إنما تمثل نشاطا محوريا يتكامل و يتقاطع مع مختلف نواحي النشاط الأخرى في المنظمة ، و إذا كانت خطة التسويق أو المبيعات أشبه ما تكون بالدورة الدموية لجسم الإنسان في المنظمة ، فإن خطة الإنتاج أشبه ما تكون بالهيكل العظمي للإنسان في المنظمة .

2-أنواع الخطط الإنتاجية :[1]

على أساس فترة التخطيط للخطط الإنتاجية، حيث يمكن التميز بين ثلاث أنواع من الخطط هي:

- **الخطة الإنتاجية طويلة الأجل**

توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل و لمدة تزيد عن السنة الواحدة و قد تصل إلى خمس سنوات أو حتى أكثر.

- **الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل**

و هذه خطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد ، و هي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة العمليات

- **الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل**

و هي خطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة(سنة واحدة) و بشكل إجمالي ، مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة

3-دورة حياة المنتج [2]

لا يمكن ضمان استمرار إقبال المستهلك على منتج معين بمواصفاته نفسها إلى ما لا نهاية. فلكل منتج

دورة حياة ، و عادة تقسم تلك الدورة إلى أربع مراحل أساسية

- المرحلة الأولى: تقديم المنتج .
- المرحلة الثانية :قبول المنتج .

---

[1] د.محمد صالح الحناوي و د.محمد توفيق ماضي ، كلية التجارة ، **بحوث العمليات في تخطيط و مراقبة الانتاج** ، جامعة الاسكندرية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، مصر ، ط1 ، 2006 ، ص12.

[2] عادل حسن ، **التنظيم الصناعي و إدارة الانتاج** ، جامعة الاسكندرية ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، مصر ، ط1 ، ص 28.

- المرحلة الثالثة: النضج .
- المرحلة الرابعة : تدهور المبيعات.

4-الإطار العام لعملية تخطيط الإنتاج [1]

أوضح Peters & oliva إطار عاما لعملية تخطيط الإنتاج يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية هي المدخلات، المخرجات، وعملية التخطيط ذاتها (الأسلوب).

- **المدخلات** :هي مجموعة البيانات الأساسية الواجب توافرها حتى يتنسى استخدام أي أسلوب من أساليب تخطيط الإنتاج.

- القيم المبدئية التي تمثل الوضع الحالي للعملية الإنتاجية .(أ صفر، ع صفر، م صفر):

يقصد بذلك مستوى الإنتاج والمخزون و حجم العمالة في نهاية الفترة السابقة مباشرة على التخطيط. و هذه تمثل أرقام الإنتاج و المخزون و العمالة التي تبدأ بها خطة الإنتاج .

- أنواع التكاليف المرتبطة باستراتيجيات مواجهة الطلب المتذبذب :

في هذه الحالة سوف يتم تغير مستوى العمالة بسبب التغيير في مستوى الإنتاج. أو قد يكون ذلك عن طريق تغيير مستوى المخزون مع ثبات في مستوى الإنتاج أو قد يكون ذلك عن طريق تشغيل الوقت الإضافي أو عن طريق الاعتماد على إنتاج جهات أخرى.

- **المخرجات**

المخرجات التي نتوقعها في عملية الإنتاج كالتالي:

[1] عادل حسن ن المرجع السابق ، ص 31.

– مستوى الإنتاج لكل فترة زمنية(أ ت) : وهو تقدير إجمالي لمستوى الإنتاج المطلوب تحققه في كل شهر – مستوى العمالة لكل فترة زمنية(ع ت): و هي التقديرات الإجمالية من العمالة المباشرة

– مستوى المخزون المخطط لكل فترة زمنية (م ت): و هي تقديرات إجمالية لتوقعات المخزون المفروض تواجدها في نهاية كل فترة زمنية.

من خلال المراحل التي تطرقنا إليها يمكننا إعداد مخطط أعمال بالشكل المناسب حسب ما تطرقت إليه مختلف الأدبيات العلمية.

خلاصة الفصل

و في الأخير نخلص إلى نشأة المؤسسة و نجاحها و استمراريتها يعتمد اعتمادا واضحا على مخطط الأعمال ، إذ يعتبر هذا الأخير الخطوة الأولى و الركيزة الأساسية لانطلاق المؤسسة و نشأتها نشأة صحيحة تمكنها في ما بعد من مواكبة التطور و التنافس مع المؤسسات الأخرى .

و لهذا فإن وضع الموارد الكافية و إتباع أفضل الأساليب والوسائل و الصيغ و عدم احتكار أي مجهود هو أمر واجب لوضع مخطط الأعمال لأن هذا سيقابله في المستقبل نجاح للمؤسسة و استمراريتها.

الفصل الثاني

تمهيد

المبحث الأول : الاطار النظري للمؤسسات الناشئة

المطلب الأول : تعريف المؤسسات الناشئة و أهميتها

الفرع الأول : تعريف المؤسسات الناشئة

الفرع الثاني : أهمية المؤسسات الناشئة

المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الناشئة و دورة حياتها

الفرع الأول : خصائصها

الفرع الثاني : دورة حياتها

المبحث الثني : واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر و مقومات نجاحها

المطلب الأول : واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر

المطلب الثاني : مقومات نجاح المؤسسات الناشئة

خاتمة

تمهيد

يحظى موضوع المؤسسات الناشئة والمقاولاتية عموما باهتمام متزايد مؤخرا لاسيما في السنتين الأخيرتن بالجزائر وهذا على مستوى الإعلام، البحوث الأكاديمية وكذا في الخطابات السياسية. هذا الاهتمام المتزايد يعود إلى الوعي أخيرا بأهمية المؤسسات الناشئة في النهوض بالاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية الاجتماعية والتطور العلمي والتكنولوجي وهذا من أجل مواكبة التغيرات الاقتصادية العالمية التي تتجه نحو مايعرف بالثورة الصناعية الرابعة واقتصاد المعرفة، اين باءت المؤسسات الناشئة النموذج الاقتصادي الناجح نظرا لتميزها بعدة خصائص عن غيرها من أنواع المؤسسات الأخرى التي تسمح لها الاستجابة لاحتياجات المجتمع المتغيرة و المتسارعة بشكل مستمر، وما يتطلبه ذلك من تسارع في تحقيق النتائج وتسارع في تحقيق الأرباح .وقد نجحت الكثير من المؤسسات الناشئة في خلق الثورة والقيمة المضافة ودعم اقتصاديات عدة دول كالولايات المتحدة الأمريكية والدول الشرق أسيوية ككوريا الجنوبية بفصل تطوير منتجات وخدمات ابتكارية سمحت بخلق فرص عمل جديدة وتقديم حلول للمجتمعات يسهل الحصول عليها بتكاليف منخفصة.

إلا أنه خلال مسار تحويل الأفكار الإبداعية إلى مؤسسات ناشئة يواجه المقاول عدة تحديات ومعوقات فهذا المسار يتطلب بيئة شاملة ومتكاملة تسمح بالتفاعل الإيجابي بين الخصائص الفردية للمقاول والعوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تميز محيطه من أجل تذليل العقبات وتسهيل مسار إنشاء المؤسسة الناشئة وتحقيق نموها واستمراريتها .في الجزائر، رغم التوجه الجديد نحو ترقية قطاع المؤسسات الناشئة من خلال عديد القرارات والآليات والأجهزة المستحدثة لتهيئة بيئة جديدة مناسبة لاستحداث المؤسسات الناشئة ودعمها وتطويرها، يبقي موضوع إنشاء المؤسسات ونجاحها بما في ذلك المؤسسات الناشئة تشوبه عدة نقائص ومعوقات تتعلق بعدة جوانب كالتأطير القانوني، التمويل، التكوين... الخ

المبحث الأول : الإطار النظري للمؤسسات الناشئة

أصبح مفهوم المؤسسة الناشئة المصطلح الأكثر استخداما و شيوعا في السنوات الأخيرة كنموذج يتوافق مع التغيرات الاقتصادية و العولمة التي تتسم بالتأثير المتزايد للتكنولوجيا في الحياة الاقتصادية التي تتجه نحو ما يعرف بالثورة الصناعية الرابعة و اقتصاد المعرفة

رغم ذلك، مازال هذا المفهوم يشوبه الكثير من الغموض و التداخل مع المفاهيم الأخرى لا سيما المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، حتى أن الباحثين الأكاديميين و الممارسين لم يتفقوا على تعريف شامل و واضح و إن حاولت بعض الدول وضع معايير معينة لتعريفة على الأقل من الناحية القانونية كما هو الحال في الجزائر. في هذا الإطار ، نحاول في هذا المحور الأول تحديد معالم الإطار النظري للمؤسسات الناشئة من خلال العناصر التالية:

المطلب الأول : تعريف المؤسسات الناشئة و أهميتها

أولا : تعريف المؤسسات الناشئة :(startup)

تعود تسمية المؤسسات الناشئة إلى المصطلح الانجليزي (startup) و الذي يعبر عن انطلاق المؤسسة و نموها و لعل هذا ما يجعل الكثيرين يعتبرون أن المؤسسات الناشئة هي فقط الحديثة منها، كما أن هذا النوع من المؤسسات الذي ظهر بداية في الولايات المتحدة الأمريكية مطلع سنوات السبعينات ارتبط مع انتشار صناعة رأس مال المخاطرة و التي كانت تهتم بشكل أساسي بقطاع التكنولوجيا لاسيما تكنولوجيا المعلومات والاتصال: الأمر الذي يجعل الكثيرين يربطون المؤسسات الناشئة بقطاع التكنولوجيا كما هو الحال في تعريف القاموس الفرنسي الذي يعتبرها "تلك المؤسسات الفتية المبتكرة في قطاع التكنولوجيا الحديثة".[1]

[1] عناني سياسة ، **دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة ولاية قالمة** ، أبحاث اقتصادية و ادارية العدد 16 ، ديسمبر 2014 ، ص93.

مؤخرا يسعى الباحثون إلى إعطاء تعاريف أكثر شمولية و أكثر دقة فهناك من يركز على مفهوم الإبداع و الابتكار لتعريف المؤسسات الناشئة على غرار (Rawat and other 2016,) الذين يعرفونها بأنها "كل مؤسسة شابة و ديناميكية مبنية على التكنولوجيا و الابتكار و الذي يحاول مؤسسها الاستفادة من تطوير منتج أو خدمة غير مغروفة من أجل إنشاء أسواق جديدة " [1] في هذا السياق، يشدد بعض الباحثين على مفهوم النمو المتسارع و الأسواق المتنامية مثل (Paul Grahamالذي يؤكد أن المؤسسات الناشئة هي "تلك التي صممت لتنمو بسرعة ومهمتها خلق وتسويق تكنولوجيا جديدة" [2] وحسب كذلك هي تلك التي "لها قدرة كبيرة على النمو والتوسع في الأسواق"[3]

في الأخير، يمكن استخلاص أن المؤسسات الناشئة هي كل مؤسسة لها احتمال نمو قوي في السنوات القليلة القادمة باعتمادها على ابتكارات مستمرة لتوسيع واستحداث أسواق جديدة، قد تنشط في أي قطاع ممكن لكن على الأغلب سيكون ذلك في قطاع التكنولوجيا الحديثة باعتبار أسواقها مازالت حديثة تستطيع استيعاب الابتكارات الجديدة وتسمح بتحقيق النمو المطلوب إذا توفر التمويل المناسب في الوقت المناسب من اجل استمراره و إلا ستعرف هذه المؤسسة الناشئة فترات ركود او حتى انخفاض يهدد استمرار دروة حياتها

---

[1] بولشعور شريفة ، **دور حاضنات الأعمال في دعم و تنمية المؤسسات الناشئة startups**، دراسة حالة الجزائر ، مجلة البشائر الاقتصادية ، العدد 02 ، 2018 ، ص417.

[2] بولشعور شريفة ، المرجع السابق ، ص421.

[3] تفعيل الدور التنموي للمنشأت الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، المحور10 ، ص220.، الموقع الالكتروني :

www.lasportal.org/.../..20%-20%

ثانيا : أهمية المؤسسات الناشئة

للمؤسسات الناشئة أهمية اقتصادية واجتماعية وعلمية أيضا كونها ترتكز على تثمين البحوث العلمية وهذا ما يخدم رفاهية المجتمعات الحديثة ويلبي احتياجاتها الجديدة بما يتماشى مع عصر السرعة حيث تعتبر المؤسسات الناشئة كنموذج اقتصادي يستجيب لخصائص المجتمع وما يتطلبه من تسارع في تحقيق النتائج ، تسارع في تلبية الاحتياجات وتسارع في تحقيق الأرباح .

نجحت الكثير من المؤسسات الناشئة في خلق الثروة والقيمة المضافة ودعم اقتصاديات عدة دول كالولايات المتحدة الأمريكية والدول الشرق أسيوية ككوريا الجنوبية بفضل تطوير منتجات وخدمات ابتكارية سمحت بخلق فرص عمل جديدة وتقديم حلول للمجتمعات يسهل الحصول عليها وبتكاليف منخفضة .

- **الفرق بين المؤسسات الناشئة والمقاولاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :**

المقاولاتية عن كل نشاط إنشاء مشروع أعمال جديد ، يقدم فعالية اقتصادية مضافة [1]قد يكون في أشكال مختلفة تختلف باختلاف معايير التصنيف كالحجم مثلا نجد مؤسسات صغيرة وأخرى كبيرة أما حسب معيار الإبداع نجد المؤسسات التقليدية التي تفتقر إلى الإبداع والابتكار والمؤسسات الناشئة ذات التكنولوجيات المتطورة . ولهذا نعتبر أن مفهوم المقاولاتية هو المفهوم الأشمل فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة ما إلا أشكال من أشكال المقاولاتية . في حين نستطيع أن تحدد الفرق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من المؤسسات التقليدية مع المؤسسات الناشئة في العناصر التالية :[2]

---

[1] أحمد حسين المشهراوي ، وسام أكرم الرملاوي ، **أهم المشاكل و المعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة المملة من المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها** ، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية) ، المجلد 19 ، العدد2 ، يونيو 2015 ، ص146.

[2] تفعيل الدور التنموي للمنشأت الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، مرجع سابق ، ص220.

- **الهدف من التأسيس أو الطبيعة الابداعية :** تقدم المؤسسات الناشئة أفكارا ابداعية ، بينما يتم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يتوافق مع السوق المحلية ولا تقدم أفكارا ابتكارية ، وبالتالي فان الإبداع والابتكار هو سمة المؤسسات الناشئة عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتجه أن تكون أكثر تقليدا.
- **خطوات التأسيس :** تعتمد المؤسسات الناشئة على الابتكار ما يجعل فرث الدعم لها منخفضة وتحتاج مجهودات أكبر من طرف رائد الأعمال ، في حين تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خطة عمل واضحة وتمتع بفرص أكبر للحصول على التمويل اللازم ،
- **البيئة الصناعية أو السوق المحلي :** تنشيط المؤسسات الصغيرة والمتوسلة عادة في أسواق محددة ومستقرة ، ونجدها تؤثر بشكل واضح على الاقتصاد المحلي من خلال توفير فرص عمل بصورة أكبر ، كما أن احتياجاتها التمويلية ليست ضخمة وهو ما يقدم لها السهيلات وقروض تمويلية تسمح لها بتحقيق أرباح بصفة تدرجية ، بينما تستهدف المؤسسات الناشئة التي تعتمد بصورة أكبر على الابتكار والتجريب أسواقا أكبر وأوسع ، وهذا ما يجعل نسبة المخاطرة فيها أكبر بكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،
- **من حيث مصادر التمويل :** تعتمد المؤسسات الناشئة على مصادر تمويلية حديثة ترتكز على فتح رأسمالها لفترة محددة كرأس مال المخاطرة وملائكة الأعمال عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد بشكل أكبر على التمويل التقليدي كالقروض البنكية ؛
- **النمو المتزايد :** فهناك من يعتبر أن المؤسسات الناشئة هي وضعية مؤقتة تتوقف على تحقيق النمو المتزايد ، وإلا ستصبح مثل المؤسسات التقليدية التي عادة تعرف أربع مراحل في دورة حياتها من الانطلاق ، النمو ، النضوج والتراجع ؛ في حين أن المؤسسات الناشئة تعرف تذبذبا بين مراحل التقدم والتراجع في النمو (خاصة بين مرحلتي الانطلاق والنمو) ؛

- **من حيث العوائد** : كما اشرنا سابقا تتميز المؤسسات الناشئة بعوائد ربحية ضخمة متوافقة مع نسبة المخاطرة العالية التي تتحملها ولهذا تركز عليها مؤسسات رأس مال المخاطرة عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- **مدة المشروع أو الفكرة** : هي مدة مؤقتة في المؤسسات الناشئة كونها تتحول بسرعة إلى مؤسسات كبيرة أو تبقى مشروعا صغيرا ، بينما يعتمد استمرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مدى قدرة أصحابها على تحقيق الاستقرار والربح ، وبالتالي يمكن توسيع نطاقها قليلا وتظل ناجحة ومستمرة إلى فترة غير معلومة

بناء على ما تقدم أعلاه ، يمكن تأطير أهم الفروقات بين المؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من المؤسسات التقليدية كون أن هذه الأخيرة تتميز بأسواق محلية ضيقة تسعى فيها للحفاظ على مكانتها ، إضافة إلى عدم رغبتها في المخاطرة حفاظا على رأسمالها الذي يسعى للحفاظ على الربح الذي تحققه بصفة تدريجية ، أما المؤسسات الناشئة فتنفرد بالقدرة على مواجهة السوق وتوفير منتجاتها وخدماتها لكل المستهلكين ، نظرا لسرعتها الفائقة على النمو والتوسع نتيجة التكنولوجيا المتطورة التي تستعملها

المطلب الثاني : خصائص و دورة حياة المؤسسات الناشئة

أولا :خصائص المؤسسات الناشئة

يؤكد (Patrick Fridenson) أنه لا يجب أن تربط المؤسسات الناشئة بعمر معين أو حجم محدد أو قطاع مخصص بل يجب أن تشمل المعايير التالية : نمو محتمل قوي ، استخدام تكنولوجيا حديثة ، حاجات تمويلية ضخمة ووجود أسواق جديدة.[1] من هذا المنطلق وحسب الطرح السابق يمكن أن نميز المؤسسات الناشئة بخصائص محددة لها على النحو التالي :

[1] [1] تفعيل الدور التنموي للمنشأت الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، مرجع سابق ، ص221

- **تحقيق نمو متزايد بفضل تحقيق إيرادات مرتفعة** : يصاحب ارتفاع المخاطر للاستثمار في المؤسسات الناشئة عوائد مرتفعة كون التكاليف المرتفعة تكون بشكل أساسي في مرحلة البحث والتطوير لاسيما لتلك المؤسسات الناشطة في القطاع التكنولوجي والقائم على منتجات غير ملموسة حيث يمكن إعادة إنتاج وتوزيع المنتج بشكل لامتناهي وغير ملموس فعلا (عبر الانترنيت مثلا) كالبرمجيات والتطبيقات الهاتفية فهي منتجات لا تزول ولا تمتلك (ككل المنتجات القائمة على المعرفة) وهذا ما يسمح بتحقيق مداخيل متزايدة مقابل تكاليف متناقصة مما يعطي فرصة لتحقيق إيرادات مرتفعة ؛
- **أسواق غير مستقرة أو مستحدثة** : تعمل المؤسسات الناشئة في ظروف عدم اليقين وعدم الاستقرار في أسواق يصعب تقديرها ولهذا قد لا تتوفر على مخطط أعمال دقيق كونها ستطرح منتجات جديدة غير معروفة وغير مرغوبة بعد وهنا يكمن التحدي في إيجاد عملاء محتملين وتحديد كيفية الوصول إليهم وإمكانية إقناعهم لاستهلاك المنتج . فكلما استطاعت المؤسسة إيجاد أسواق جديدة كلما ضمنت نموها وبالتالي عززت مكانتها كمؤسسة ناشئة ؛
- **التركيز على الإبداع والابتكار** : وهو يعبر عن القدرة على إنتاج أفكار جديدة لحل المشكلات بطريقة ايجابية ومفيدة للفرد والمجتمع كما يعبر عن كفاءة الفرد وثقته واستعداده وتركيزه وتنظيمه لقدراته وإرادته وخياله وتجاربه ومعلوماته [1]

فالإبداع هو أحد الركائز الإستراتيجية المؤسسات الناشئة التي تعمل على استقطاب الكفاءات الإبداعية ونشر الثقافة الإبداعية في المؤسسة مع إعطاء مساحة وحرية للإبداع والمخاطرة للجميع من اجل إيجاد المنتجات الجديدة بسرعة كبيرة تعطيها ميزة الأسبقية . هذا الإبداع

[1] أحمد حسين المشهراوي ، وسام أكرم الرملاوي ، مرجع سابق ، ص144.

والابتكار ليس بالضرورة أن يكون في القطاع التكنولوجي كمثال لذلك نحاج مؤسسة[1] (" Impossible Foods) التي استطاعت أن تبتكر وصفة لصنع اللحوم والأجبان انطلاقا من مستخلصات نباتية طبيعية تحصل من خلالها على نفس مذاق اللحوم والأجبان الحيوانية ، وقد حققت بذلك نموا كبيرا في قطاع الصناعة الغذائية ؛

- **من الناحية الهيكلية والتنظيمية :** عادة ما تتميز المؤسسات الناشئة لاسيما في بداياتها بهيكلة غير رسمية واقل هرمية وهذا حتى يضمن المقاول المرونة والسرعة التي يحتاجها لاسيما في بداية دورة حياة مؤسسته[2].؛
- **الخصائص الإستراتيجية والتطويرية :** وهذا بالاعتماد على إستراتيجية التخصص والتطور المستمر من ناحية العملاء والمنتجات والأسواق ولا يكون ذلك ممكنا إلا بوجود سياسات ابتكارية مستمرة و منفتحة .
- **الخصائص التمويلية:** بهدف دعم النمو المتسارع للمؤسسات الناشئة ولارتفاع تكاليف هذا النمو لاسيما فيما يتعلق بالإنفاق على البحث والتطوير وتكاليف تنفيذ الابتكارات الجديدة ، تلجأ عادة هذه المؤسسات إلى فتح رأسمالها للممولين الخارجيين لاسيما رأس مال المخاطرة ، ملائكة الأعمال ، التمويل الجماعي ، ضمان القروض ... الخ ؛
- **أهمية الشراكات والتعاون مع أصحاب المصالح :** وهذا حتى تستطيع المؤسسة الناشئة التركيز على تطوير منتجها وتسويقه ، تلجأ إلى بناء تحالفات إستراتيجية من اجل تعزيز الجهود والإسراع في تجسيد واستغلال فرص الأعمال وبالتالي نموها وهذا دون منح الشركاء

---

[1] قدي عبد المجيد ، دادان عبد الوهاب ، **محاولة تقييم برامج و سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الملتقى الدولي حول سياسات التمويل و أثرها على الاقتصاديات و المؤسسات دراسة حالة الجزائر و الدول النامية** ، أيام 20/ 21 و 22 نوفمبر ، جامعة بسكرة ، 2006 ، ص09.

[2] تفعيل الدور التنموي للمنشات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، مرجع سابق ، ص222.

كل الصلاحيات حتى لا تصبح المؤسسة الناشئة دون تأثير وان لا تفعل كل شيء بمفردها وإلا ستحرم من شركاء أكثر كفاءة منها ؛[1]

- **أهمية رأس المال البشري والفكري** : وهذا لارتكاز المؤسسات الناشئة على موارد تتعلق بالملكية الفكرية ، العلامة التجارية ، السمعة ، براءات الاختراع وكفاءة الفريق المؤسس " [2]. فحسب (Éric RIES) المؤسسة الناشئة هي "تنظيم بشري مصمم لاستحداث منتجات أو خدمات في ظل ظروف من عدم اليقين القصوى"[3]
- **خصائص المؤسسين** : والذين يتميزون بقدرات إبداعية عالية ومستوى تعليمي مرتفع مع روح مخاطرة وحدس وهذا رغم افتقارهم أحيانا إلى المهارات التسييرية اللازمة بالإضافة إلى قدرتهم على تكوين شبكة علاقات فعالة تساعدهم بشكل خاص في الحصول على التمويل اللازم واقتحام الأسواق الجديدة ؛

السرعة : تنشط المؤسسات الناشئة في محيط أعمال يتسم بالتسارع والتغير المستمر مما يحتم عليها التكيف وسرعة الاستجابة للتغيرات حتى تعزز أدائها وفعاليتها

ثانيا : دورة حياة المؤسسات الناشئة :

يمكن تمييز عدة مراحل في حياة المؤسسات الناشئة مرتبطة بمستوى النمو الذي تحققه كما يوضحه الشكل التالي:

---

[1] قدي عبد المجيد ، دادان عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص5.

[2] تفعيل الدور التنموي للمنشآت الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، مرجع سابق ، ص222.

[3] تفعيل الدور التنموي للمنشآت الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، مرجع سابق ، ص232-242.

المرحلة الأولى: هي مرحلة البحث والتطوير حيث يملك المقاول فكرة المشروع الأولية ويقوم بدراستها وبلورتها حتى يتحقق من كونها فرصة عمل حقيقية. عادة في هذه المرحلة تنتقل الفكرة من نتائج بحث علمي إلى مشروع مقاولاتي. في هذه المرحلة يعتمد المقاول على موارده الذاتية او بعض المساعدات والإعانات كالمنح الدراسية وتمويل الحاضنات

المرحلة الثانية: وهي مرحلة الانطلاق والتي تعتبر مرحلة حاسمة لارتفاع مخاطر الفشل حيث سيتم لأول مرة التعريف بالمنتج ودخوله إلى السوق ولهذا يعتمد المقاول في هذه المرحلة على دعم محيطه القريب وملائكة الأعمال الذي يقبلون بالمخاطرة في هذه المرحلة المبكرة

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الإقلاع والنمو الذي يسمح للمؤسسة بتوسيع نشاطاتها ولهذا تحتاج إلى دعم رأس مال المخاطرة لتمويل هذا النمو وفي نفس الوقت ستبدأ بمواجهة منافسة متزايدة قد تدفعها إلى دخول المرحلة التالية.

المرحلة الرابعة: والتي تعرف بمرحلة الانزلاق في الوادي بسبب تراجع مكانة المنتج وانخفاض نمو المؤسسة (وادي الحزن) مما قد يحتم خروج المنتج من السوق في حالة عدم تدارك هذه الوضعية.

المرحلة الخامسة : وهي مرحلة الصعود الجديد أو تسلق المنحدر للخروج من المرحلة السابقة بفضل تبني ابتكار جديد يسمح بتحسين المنتج أو طرق إنتاجه ، وسائل إنتاجه ، طرف توزيعه وإعادة تسويقه من جديد . يتم إنجاح هذه المرحلة عادة بفضل دعم مؤسسات رأس مال المخاطرة أيضا.

المرحلة السادسة : وهي مرحلة إعادة بعث المؤسسة الناشئة بفضل النجاح المرحلة السابقة تستطيع المؤسسة أن تحقق نموا من جديد بفضل الاعتماد على اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف وهذا مادام الابتكار الجديد لم يتم تقليده أو تعويضه بعد من طرف المؤسسات المنافسة.

المبحث الثاني : واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر و مقومات نحاجها .

المطلب الاول : مقومات نجاح المؤسسات الناشئة وواقع الحال في الجزائر

يعد إنشاء مؤسسة جديدة خطوة في غاية الصعوبة والأمر أكثر تعقيدا بالنسبة للمؤسسات الناشئة التي ستتطلب تحقيق معدلات نمو متزايدة في أسواق غير معروفة أو غير مستقرة ، لذا كان لابد من توفير إطار شامل ومتكامل يسمح بالتفاعل الإيجابي بين الخصائص الفردية للمقاول والعوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تميز محيطه من أجل تذليل العقبات وتسهيل مسار إنشاء المؤسسة الناشئة وجعل ذلك أمرا ممكنا وقابلا للتحقيق.

سنحاول في هذا المحور إبراز أهم هذه العوامل التي تشكل في نظرنا مقومات ضرورية لنجاح المؤسسات الناشئة مع عرض واقع الحال في الجزائر.

المشاريع المقاولاتية ساهم في تغيير الثقافة نحو تشجيع المبادرات و إبراز المقاولاتية بما فيها المؤسسات الناشئة كمسار مهني مرغوب و ممكن و ما صاحبه في ذلك من تغيير ايجابي في الذهنيات و القيم نحو المقاولاتية .

في نفس الإطار ، يؤثر التعليم بمختلف مستوياته على نجاح المؤسسات الناشئة باعتبار مؤسساته بما فيها الجامعة المكان الأنسب لضمان إمدادات مستمرة من الأفراد الذين يملكون أفكار جديدة ، تكنولوجيات و معارف جديدة مما سيؤدي إلى خلق فرص أعمال جديدة قادرة على إطلاق مشاريع ابتكارية ناجحة ، بالإضافة إلى تلقين المهارات و التقنيات و السلوكيات التي يحتاجها المقاول لتأسيس و تسيير شركته الناشئة . بعبارة أخرى ، يؤدي التعليم دورا محوريا في بث الثقافة و روح المقاولاتية ، التأثير الإيجابي على سلوك المقاولين و تكوين المقاولين المستقبليين و كذا تقديم المقاولاتية كاختيار مهني ممكن و قيم[1]. في السنوات الأخيرة تحاول الجزائر استدراك تأخرها

[1] المرجع السابق ، ص231.

في مجال التعليم المقاولاتي من خلال توفير عدة تخصصات في هذا المجال على المستوى الجامعي بالإضافة إلى احتضان عدة تظاهرات علمية و مبادرات لكنها تبقى حديثة و لا يمكن ملاحظة نتائجها إلا على المدى المتوسط و الطويل.

- **المقاول وسماته الشخصية:**

يعتبر المقاول الفاعل الأساسي في نجاح المؤسسة الناشئة لما يتميز به من صفات و سمات شخصية خاصة كالحاجة إلى الإنجاز، المخاطرة ، المبادرة والابتكار . هذه السيمات يجب أن يعززها بمختلف المهارات اللازمة لقيادة مؤسسته منها إدارية، اجتماعية ، شخصية أو مقاولاتية بحتة و هذا مهما كانت دوافعه للاتجاه نحو المقاولاتية ايجابية كانت أم سلبية . فرغم أن مؤسسو المؤسسات الناشئة يأتون من خلفيات و مجالات علمية متعددة لكن عادة ما يمتلكون مستوى تعليمي عالي و ما يميزهم هو الصفات الشخصية التي تمكنهم من تحويل أفكارهم الإبداعية إلى فرص عمل حقيقية بفضل مهاراتهم و الاستفادة من محيطهم حيث يتسم المقاولون الناجحون مؤسسو المؤسسات الناشئة الناجحة بالتحدي والمجازفة و المخاطرة وروح المبادرة و تقبُل الفشل .

غير أن الملاحظ في الجزائر أن السياسات الاقتصادية الاشتراكية التي عمرت طويلا مازالت راسخة في كثير من الذهنيات فالمنظومة السو سيو _ثقافية قد" أخفقت " في تنشئة المقاول المبدع، المبتكر، الفعال[1]، و مقتنص فرص الأعمال ضمن مناخ أعمال غير مستقر ما جعل أغلب المقاولين و الأفراد الراغبين في إنشاء مؤسساتهم لا يملكون الكفاءات و المهارات اللازمة خاصة فيما يتعلق بالرؤية الإستراتيجية، نمط التسير ، التنظيم و شبكة علاقات الأعمال التي تسمح بإيجاد المشاريع الإبداعية ، القيام بدراسة سوق ناجحة ،انجاز مخطط أعمال فعال يسمح بالتحليل المعمق للبيئة الداخلية و الخارجية للمشروع و تشخيص توقعات ، متطلبات و احتياجات

[1] تفعيل الدور التنموي للمنشأت الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، مرجع سابق ، ص230.

السوق من كمية و سعر و نوعية ،دراسة المنافسة ،اختيار الموردين و الموزعين ، الدراسة التقنية الناجعة للمشروع ....الخ ، مما يؤدي دوما إلى مشاكل مالية و تقنية تعرقل قرار إنشاء المؤسسة الناشئة ثم لاحقا استمرارية نموها و تطورها فيجد المقاول نفسه مثقلا بإيجاد حلول سريعة قصيرة الأجل للمشاكل اليومية و يتسنى التركيز على العوامل طويلة الأجل و هو ما يعرف ب "تأثير الصورة المصغرة "حيث يميل المقاول إلى التحكم في المتغيرات الزمانية و المكانية القريبة و قصيرة الأجل عوض التركيز على الإدارة الإستراتيجية لمشروعه .فكثيرا ما بينت الدراسات أن الجزائر تمتلك معدلا منخفضا من الأفراد الذي يملكون المهارات و المعرفة اللازمة لإنشاء مؤسسة .من جهة أخرى ،هيمنة النشاطات المصغرة و الحرفية لا يسمح بتطوير هذه المهارات ، بالإضافة إلى نقص التكوين و التعليم كما أشرنا إليه سابقا.

- المحيط لاسيما مناخ الأعمال :

رغم الدور الأساسي للمقاول و أهميته، إلا أن نجاحه كثيرا ما يتوقف على مدى ملائمة محيطه و بيئة الأعمال التي ينشط فيها .فنجاح المؤسسات الناشئة يعتمد على توفير بيئة ملائمة تدعم و تشجع الأفراد الذين يملكون الأفكار الإبداعية و يملكون استعدادات و قدرات لتجسيدها على أرض الواقع.

لطالما اعتبر مناخ الأعمال في الجزائر بالصعب و المثبط لإنشاء وتطوير المؤسسات لعدة أسباب تتعلق بالبيروقراطية من تعدد الإجراءات الإدارية دون احترام أجال تطبيقها، ثقل الضرائب ، صعوبات التمويل و توفير المعلومات والحصول على العقار الصناعي و انتشار الاقتصاد غير الرسمي فمثلا تشير بعض الدراسات أن 40% من المقاولين يبحثون عن عقار صناعي و عادت تدوم رحلة البحث 5 سنوات في المعدل لإيجاد العقار المناسب و هذا بسبب غياب التوزيع العقلاني و التوازن الجهوي بالإضافة إلى تعقيد الإجراءات الإدارية و تعدد المدخنين فيها ما يؤدي إلى تشتت سلطة اتخاذ قرار منح العقار بين عدة هيئات فمشكل العقار في تسييره وليس في توفيره حيث يوجد في الجزائر حوالي72 منطقة صناعية و 450 منطقة نشاط بالإضافة إلى عدة

مبادرات اتخذتها الدولة لحل مشكل العقار كإنشاء مشاتل المؤسسات ، إنشاء 100 محل في كل بلدية ...الخ . و كلها عوامل تستنزف جهد المقاول و وقته وموارده وبالتالي تحد من نجاح المؤسسات الناشئة و غيرها من الأنشطة المقاولاتية .

- **مصادر تمويلة متنوعة كافية و سهل الحصول عليها:**

يتطلب النمو الكبير والسريع للمؤسسات الناشئة تمويلا معتبرا بشكل مستمر ومن مصادر متعددة حتى تستطيع تغطية إنفاقاتها على البحث والتطوير، اختبار المنتجات ، توظيف الموارد البشرية الكفأة ، الإنفاق على المعدات ...الخ. و كونها مبنية على أفكار إبداعية فريدة ومختلفة يجعل نجاحها غير مؤكد ويحتمل مخاطر عالية مما يحتم عليها اللجوء إلى مصادر تمويلية حديثة عوض التمويل التقليدي كالقروض البنكية لارتفاع تكاليفها و تقيدها بوجود ضمانات لا تملكا المؤسسة الناشئة لاسيما في بدايتها أو اللجوء إلى السوق المالي الذي سيعطي قيم أسهم أقل بكثير من قيمتها الحقيقية . تتغير هذه المصادر حسب مراحل نموها كما شرحنا ذلك سابقا في دورة حياة المؤسسات الناشئة وترتكز عموما على المصادر التالية :

- **رأس مال المخاطر :(capital risque,venture capital)** ارتبط ظهور المؤسسات الناشئة بتطور قطاع رأس مال المخاطرة الذي يعتبر أحد محركات نمو الاقطاب التكنولوجية في الولايات المتحدة الأمريكية والعالم . يعرف رأس المال المخاطر (أو المغامر أو الاستثماري) بأنه استثمار متوسط أو طويل الأجل من خلال المشاركة في رأس مال المؤسسة الناشئة التي تكون غير مسعرة وهذا لفترة محددة وعلى مراحل مختلفة حيث يقسم إلى الصندوق التأسيسي والذي يكون قبل استحداث المؤسسة الناشئة ،رأس المال التأسيسي والذي يخصص لتغطية تكاليف الإنشاء والتأسيس ،رأس مال النمو ويعني المرحلة الأولى من انطلاق المؤسسة الناشئة. تعتمد مؤسسات رأس المال المخاطر في استثماراتها على جذب تمويلات من مختلف المؤسسات المالية(كالبنوك،وصناديق التقاعد،ومؤسسات التأمين) والمؤسسات الكبيرة، والخواص لتقوم باستثمارها في المؤسسات الناشئة مع التخصص في

قطاع معين من هذه المؤسسات الناشئة من أجل رفع وكفاءاتها الاستثمارية و ضمان إنجاح المؤسسات الناشئة التي تمولها في مراحل متقدمة بعد تدخل ملائكة الأعمال لكن بحجم استثماري أكبر .

- **ملائكة الأعمال:(Business Angel)** يستثمرون بنفس طريق مؤسسات رأس المال المخاطر لكن بصفتهم أفراد عادة مايكونون الأثرياء الذين لديهم خلفية تجارية أو مقاولين سابقين وغالبا ما يستثمرون أموالهم بشكل فردي أو بالشراكة فيما بينهم في شكل جمعيات ، عادة ماتكون استثماراتهم في المرحلة الأولية من حياة المؤسسة الناشئة يرغبون في تقديم تمويل للحصول على عوائد ربجية ولكن أيضا لتقديم خبراتهم التسييرية والاستشارية واستغلال شبكة علاقاتهم لصالح المؤسسات الناشئة والمقاولين المبتدئين
- **التمويل الجماعي (financement participatif, crowdfunding)** وسيلة تمويل مستحدثة تستخدم الانترنيت كوسيلة للوساطة بين المقاولين الباحثين عن التمويل والأفراد الراغبين في دعمهم والاستثمار وهذا عبر منصات منشأة خصيصا لهذا الغرض ألا وهو جمع مبالغ مالية (قد تكون أحيانا منخفضة جدا ومن طرف عدد كبير من الأفراد لمساعدة المقاولين) ومن أشهرها نجد منصة(kickstarter) الأمريكية . يعتبر التمويل الجماعي تحولا كبيرا في طرق التمويل وشكل من أشكال التضامن حيث تقوم هذه المنصات في جزء كبير من أصولها على :

– تبرعات الأفراد مقابل امتيازات رمزية،

– المشاركة في رأس المال حيث يمكن أن يشارك الفرد فعليا في المشروع ويحصل على أرباح لاحقا حسب مستوى مساهمته،

– الإقراض التشاركي ويعني ذلك حصول الفرد على فوائد مقابل تمويله

بفضل هذه الوساطة تحصل المنصات على عمولتها (عادة بين 5و10٪من المبالغ المحصلة)وهذا في حالة نجاحها في رصد المبلغ الكلي الذي طلبه المقاول خلال حملة جمع المبلغ

التي تكون لفترة محددة سلفا وإلا لن تأخذ المنصة أية عمولة 21 وكل هذا دون فرض قيود إدارية أو فرض وجود ضمانات يجعلها أكثر مرونة و سرعة في توفير التمويل المطلوب .

عرفت هذه المنصات رواجا كبيرا في السنوات الأخيرة وأصبحت متخصصة في عدة قطاعات (يوجد حاليا أكثر من 122منصة22) و ذهبت بعض الدول لمنحها إطارا تنظيميا و تشريعيا حتى أصبحت منافسا مباشرا للبنوك التقليدية مثل الحال في بريطانيا و فرنسا فمنذ عام 2014 تطور نشاط هذه المنصات بنسبة 88.4٪ مع أكثر من 150 مليون اورو تم تجميعها في فرنسا فقط 23 أما على المستوى العالمي فقد ارتفع حجم التمويل من 110.6 مليار دولار أمريكي سنة 2013 إلى 418.52 مليار دولار في سنة 2017 مع تسجيل الصين و الو م الأ و بريطانيا لأكبر سوق على التوالي . و لقد استفادت الكثير من المؤسسات الناشئة من هذا التمويل فقد وصل الاستثمار فيها في سنة 2015 إلى 34 مليار دولار و قد نجحت 66٪ من هذه المؤسسات في التوسع و النمو

– **أجهزة الاستثمار المدعومة من الحكومات:** وهي عبارة عن صناديق استثمارية تنشئها الحكومات من أجل دعم المؤسسات الناشئة التي لا تستطيع الاستفادة من تمويل المصادر الأخرى التي عادة ما تكون ملكيتها تابعة للقطاع الخاص .

- **سوق الأوراق المالية العامة:** قد يكون الحصول على إدراج في سوق الأوراق المالية العامة هو الخطوة المنطقية النهائية لمؤسسة سريعة النمو لتمويل نموها المستمر و هذا ببيع حصص من رأسمالها إلى المستثمرين من مؤسسات عمومية و مستثمرين من القطاع الخاص للحصول على تمويل إضافي كما يصبح الحصول على تمويل الديون أسهل أيضا من خلال الإدراج العام و يمكن حتى أن يتم الاستحواذ عليها من طرف المؤسسات الأخرى عمومية كانت أو خاصة . يتم اللجوء الى هذه السوق عادة في مراحل نضج من دورة حياة المؤسسة الناشئة .

مازال أشكال التمويل العائق الرئيسي لممارسة الأعمال خاصة فيما يتعلق بالحصول التمويل البنكي (البنوك مازالت تعتبر الحلقة الاضعف في تنمية المشاريع المقاولاتية في

الجزائر)الذي يفسر عادة بمستويات المخاطرة العالية و عدم ربحية العملية (كون مبالغ صغيرة نسبيا). كما أن مؤسسات رأس مال المخاطرة التي كانت موجهة لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ارتكزت على تمويل القطاع العام و المرافقة عملية الخصخصة و إعادة تأهيليها و هيكلتها حيث نشاطها ضعيفة من حيث حجم الاستثمار و عدد المؤسسات المستفيدة منه وكذا القطاعات الاقتصادية المعنية والتي تبقى بعيدة عن كونها المؤسسات الناشئة. من جهة أخرى ، الأدوات الحديثة للتمويل مازالت ضعيفة هذا إن وجدت غرار الأسواق المالية ، التمويل الإسلامي ، ملائكة الأعمال ، التمويل الجماعي ....الخ حيث مازال جل المقاولين يعتمدون على التمويل الذاتي أو تمويل الأقرباء و الأصدقاء (L ove money)أو مساعدات الأجهزة الحكومية على غرار .....angem, cnan,ansejوهي آليات لا تتوافق حتما مع طبيعة و احتياجات المؤسسة الناشئة

- **دور المرافقة وأجهزة الدعم في نجاح المؤسسات الناشئة**

تؤدي أجهزة الدعم و المرافقة دورا أساسيا في تسهيل و تسريع مسار إنشاء المؤسسة و تذليل مختلف عقباته من خلال توفير عدة خدمات على غرار تقديم المعلومات ، التوعية ، التحفيز ، التكوين ، الإعداد ، الإرشاد ، التمويل والمشاركة . كما يمكن إضافة الخدمات اللوجستية و توفير الموقع و كذا تسهيل تواصل المقاول مع مختلف الشركاء و الهيئات التي سيتعامل معها .

يمكن تصور عدة أشكال و أجهزة للمرافقة كالإرشاد ، التدريب و المشتلات و الحاضنات ولعل الأخيرة هي الأكثر أهمية و نجاحا حيث تؤكد الدراسات على نتائجها الباهرة لدعم استمرارية المؤسسات فمثلا 90٪ من المؤسسات التي أنشئت في إطار الحاضنات في الدول الاوروبية لازالت تنشط لأكثر من ثلاث سنوات ونسبة 85٪بالنسبة للسنوات الخمس الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية مقابل 50٪من المشروعات الجديدة التي تتوقف خلال العامين الأولين بالنسبة للمشاريع التي تقام خارج الحاضنات. يعود هذا النجاح لاعتبار الحاضنات "كمنظومة تكاملية تعتبر كل مشروع صغير كأنه وليد يحتاج إلى الرعاية الفائقة والاهتمام الشامل. لذلك يحتاج إلى

حضانة تضمه منذ مولده لتحميه من المخاطر التي تحيط به وتمده بطاقة الاستمرارية، وتدفع به تدريجيا بعد ذلك ليكون قويا قادرا على النمو ومؤهلا للمستقبل ومزودا بفعاليات وآليات النجاح

يرجع تاريخ أول حضانة في العالم إلى سنة 1959بالو م أ وتطور عددها حتى أصبحت صناعة قائمة حيث هناك حوالي 3500حضانة أعمال تعمل في مختلف دول العالم ،منها حوالي 1000حضانة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وإنشاء حوالي 1700في 150دولة من دول العالم النامي ، تملك الصين 465حضانة، وكل من كوريا الجنوبية والبرازيل حوالي 200حضانة لكل منهما 28.في حين أن الجزائر مازالت جد متأخرة في هذا المجال رغم كل استراتجيات تطوير المقاولاتية لاسيما قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة . يعود هذا التأخر أولا الى نقص الوعي بأهميتها ودورها الجوهري كجزء من بيئة الأعمال للمقاولاتية و المؤسسات الناشئة بالتحديد بالإضافة إلى اللبس والغموض في تحديد مفهوم الحضانة وتداخله مع مفاهيم أخرى كالمشاتل ومراكز التسهيل حيث اعتبر المشرع الجزائري (وهذا ضمن المرسوم التنفيذي رقم 03/78المؤرخ في 25/03/2003الذي بقي معمولابه إلى غاية سنة 2020) الحضانة كشكل من أشكال المشتلات بقطاع الخدمات إلى جانب ورشات الربط المهتمة بالصناعات الصغيرة والحرف وكذا نزل المؤسسات المهتمة بالمشاريع البحثية. أما السبب الثالث لهذا التأخر هو تعدد الوصايات على الحضانات ففي حين كانت المشاتل تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم ، ظهرت الحاضنات الجامعية منذ سنة 2013 تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكذا الحاضنات التكنولوجية منذ سنة 2010 التي كانت تحت وصاية وزارة البريد والموصلات.

مع ذلك يمكن إحصاء بعض الحاضنات التي تنشط فعليا على غرار الحاضنة التكنولوجية لسيدي عبد الله التي انشات عام 2010 ، الحضانة التكنولوجية ورقلة (2012) ووهران (2013)، الحضانة الجامعية لباتنة (2013). كما ظهرت بعض الحاضنات الخاصة على غرار حاضنة مؤسسة Ooredoo) في سنة 2014) من خلال برنامجها tstart وحاضنة مؤسسة Djezzy)في سنة 2017) والتي أقيمت بالشراكة مع المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بالحراش.

وهذا بالإضافة إلى وجود عدد من أجهزة الدعم والمرافقة الأخرى مثل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) والتي تم تغيير تسميتها ومهامها مع مطلع سنة 2021،الصندوق الوطني للتامين على البطالة (CNAC) و الصندوق الوطني لتسيير القرض المصغر) (ANGEMإلا أن الملاحظ أن أغلبيتها استحدثت في إطار الإصلاحات الإصلاحات الاقتصادية لغرض امتصاص البطالة و ليس لدعم المقاولاتية و المؤسسات الناشئة تحديدا لهذا نجد تداخلا و تضاربا بين أهدافها و وظائفها لإتباعها مقاربات تستجيب للانشغالات السياسية و الإجتماعية للبلد على حساب المقاربة الإقتصادية التي من شئنها خلق مشاريع مستديمة ، إبداعية و ذات مردودية ففي الواقع ليس كل بطال حامل مشروع و ليس كل حامل مشروع يجب أن يكون بطالا . فهذه المقاربة ولدت سلوكا سلبيا لدى المقاولين المستفدين الذين في الغالب هم بعيدون عن كونهم رائدي أعمال لمؤسسات ناشئة فاغلب هؤلاء يتطلعون إلى الاستفادة من الدعم دون الاهتمام بإلزامية تسديد القروض و بالتالي يعلمون دون مخاطرة ،دون مسؤولية، دون تقديم جهوظ للتميز عن منافسيهم لغياب رؤية إستراتيجية للمشروع و روح الابتكار و الإبداع ما يجعل أغلبية المشاريع المستحدثة عبارة عن مؤسسات مصغرة تنشط في قطاع الخدمات و الحرف . من حانب آخر ، رغم تعدد هذه الأجهزة إلا أن أغلبيتها يتبع نفس ميكانيزم العمل مع اختلافات طفيفة في قيمة القروض التي تمنحها و الشرائح العمرية المستهدفة مما يؤدي إلى يؤدي إلى تداخل بين برامجها مع انعدام التنسيق فيما بينها مما يؤدي إلى تضييع الجهود و الإمكانيات التي كان يمكن استغلالها لفائدة شرائح أخرى من المستفدين و قطاعات نشاطات أخرى أكثر ربحية و خلقا للثروة فعموما نجدها ترتكز على تقدم الدعم المالي وومنح إعفاءات جبائية و إهمال الدعم و المرافقة في الجوانب الأساسية الأخرى التي يحتاجها المقاول المبتدئ كالتكوين والمتابعة الحقيقية لمشروعه قبلة و بعد الإنشاء التي من شأنها ان تحدد نكمن النقائص و المشاكل التي تعترض المقاول و تحديد احتياجاته الحقيقية و بالتالي تقديم الحلول التي شأنها ضمان نجاحه واستمراره في مسار المقاولاتية.

حاليا ، تحاول السلطات العمومية استدراك هذه النقائص من خلال توجهها الجديد الذي سنشرحه في المحور التالي:

– التوجه الجديد للجزائر نحو ترقيه ودعم المؤسسات الناشئة :

أصبح مفهوم المؤسسات الناشئة من بين أكثر المفاهيم تداولا في الجزائر أكاديميا ، إعلاميا وسياسيا وهو مايبرز رغبة الدولة في التوجه نحو ترقية هذا النوع من المؤسسات لعدة أهداف تتعلق أساسا بتحقق التوزيع الاقتصادي ، تشجيع الاستثمار خارج المحروقات ، تثمين البحوث العلمية والاستفادة من الكفاءات العلمية والحد من هجرة الأدمغة حيث يراد من المؤسسات الناشئة أن تكون رافعة للتنمية الإقتصادية والاجتماعية القائمة على المعرفة والتطور التكنولوجي

ظهر هذا التوجه الجديد من خلال عديد القرارات والآليات والأجهزة المستحدثة لتهيئة بيئة جديدة مناسبة لاستحداث المؤسسات الناشئة ودعمها وتطويرها حيث يؤكد المسؤولون _لاسيما من خلال الوزارة المستحدثة منذ2020 الخاصة بالمؤسسات الصغيرة ، المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة وما انبثق منها من وزارات منتدبة خاصة بالحضانات والخاصة بالمؤسسات المضغرة _على تحقيق هدف إنشاء 5000 مؤسسة ناشئة في سنة 2021الجارية

برز تجسيد هذا التوجه الجديد للسلطات العمومية في الجزائر من خلال عدة قرارات وآليات وأجهزة مستحدثة نوجزها فيما يلي :

- **استحداث إطار قانوني وتنظيمي جديد:**

وهذا التعريف المؤسسات الناشئة والحاضنات وكذل المصطلحات الخاصة بالنظام البيئي لاقتصاد المعرفة والذي حمله المرسوم التنفيذي رقم 20/254المؤرخ في 15سبتمبر 2020 29 بهدف تسهيل إجراءات إنشاء هذه الكيانات وتحديد طرق تقييم أدائها وسبل دعمها وتمويلها مثل ما حمله قانون المالية لسنة 2020 من تسهيلات وتحفيزات جبائية لفائدة المؤسسات الناشئة.

الفصل الثالث

دراسة فكرة انشاء مؤسسة صغيرة لصناعة العطور

تمهيد

المبحث الأول : أساسيات مخطط الاعمال لمشروع صناعة العطور

المطلب الأول : وصف المشروع

المطلب الثاني : الخطة الاستراتيجية

المطلب الثالث : الخطة التسويقية للمشروع

المطلب الرابع : استراتيجية التسويق و المزيج التسويقي

المبحث الثاني : اعداد خطة الانتاج و التشغيل لمؤسسة صناعة العطور

المطلب الأول : دراسة و اختيار موقع المشروع

المطلب الثاني : منتجات المشروع و مراحل انتاجها

المطلب الثالث : الاحتياجات الانشائية و التشغيلية

المطلب الرابع : الخطة التنظيمية

خاتمة

تمهيد:

حتى يصل رائد الأعمال إلى إنشاء مشروع صغير يبدأ بخطة عمل، ثم تجهيزوتشغيله وإدارته وإخبرا تقييمه، إذ لابد أن يجيب عن العديد من التسؤلات التي تطرحها كل مرحلة من المراحل التي يمر بها مشروعه منذ أن كان فكرة إلى أن يصبح حقيقة ويتناول هذا الفصل خطة عمل إنشاء مؤسسة لصناعة العطور سنحاول تسليط الضوء على الناحية التسويقية والإنتاجية والمالية وكافة الخطوات المتعلقة بإنشاء مشروع من مرحلة الإعداد له وحتى تقيمه وتطويره.

المبحث الأول : أساسيات مخطط الاعمال لمشروع صناعة العطور

المطلب الأول : وصف المشروع

المطلب الثاني : الخطة الاستراتيجية

المطلب الثالث : الخطة التسويقية للمشروع

المطلب الرابع : استراتيجية التسويق و المزيج التسويقي

المبحث الثاني : اعداد خطة الانتاج و التشغيل لمؤسسة صناعة العطور

المطلب الأول : دراسة و اختيار موقع المشروع

المطلب الثاني : منتجات المشروع و مراحل انتاجها

المطلب الثالث : الاحتياجات الانشائية و التشغيلية

المطلب الرابع : الخطة التنظيمية

خاتمة

المقصود بمخطط الأعمال

وثيقة تقديرية

تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل

يعطي معلومات واضحة عن المؤسسة

يشمل تحليل دراسة للسوق

إستراتيجية التسويق

أهمية مخطط الأعمال

– إن إعداد مخطط الأعمال بطريقة صحيحة يضمن اهتمام وثيقة الشركاء (مستثمرين كانوا أو مساعدين ، أو موردين) حيث يوضح مصداقيته و جدواه .

– يساعد في إعطاء نظرة سريعة حول مشروع .

أهم مراحل إعداد مخطط الأعمال

- معرفة الميولات
- معرفة الأسواق
- تحديد كفاءات المؤسسة
- تحليل الموضوع الاستراتيجي

مراحل التزود بالمعلومات

- اختيار الإستراتيجية

تحديد الإستراتيجية المتبعة (مؤقتة)

- تكميم الموارد
- دراسة إمكانات التزود بالموارد
- رغبة المساهمين

(تكون فعلية بعد دراسة قابليتها في المراحل اللاحقة)

دراسة قابلية تنفيذ الإستراتيجية

- مخطط الأعمال

من يقوم بإعداد مخطط الأعمال

-إن أولوية إعداد مخطط الأعمال تكون من طرف المؤسسين و الفريق المقاولاتي المشارك في المشروع .

خصائص مخطط الأعمال

-الايجاز و التلخيص (تجنب عرض القضايا الفرعية)

-صياغة مناسبة للمرسل اليهم (الأطراف الخارجية)

- الوضوح و سهولة الفهم (البساطة في صياغة المفردات)

- الواقعية (الطموح ليس مبررا لوضع أهداف لا يمكن تحقيقها).

- المصداقية (جمع و استعمال معطيات تتميز بالموثوقية)

- الدقة (التركيز على جوهر المشروع و الأهداف الرئيسية)

- الهيكلة الجيدة (عرض منطقي ومسلسل).

- التجانس في عرض البيانات والتحليل (بحيث يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة و الأهداف المرغوب في تحقيقها).

الجول رقم 04مكونات مخطط الأعمال

العنصر	التفصيل
الملخص في صفحة أو صفحتين	يتم تلخيص العناصر الاساسية في الخطة – يعبر عن واجهة الملف – يجب أن يكون قادر على جلب الانتباه و التأثير – الكثير من المستثمرين يقدمون على المشاريع بمجرد قراءة الملخص --- يتكون من لمحة مختصرة عن المؤسسة المستحدثة +وصف سريع للفريق المقاولاتي و الكفاءات و الطموحات الموجودة + تقديم الفرصة الاستثمارية و كيفية استغلالها +السوق المستهدف + المزايا التنافسية للمنتوج + المردودية المتوقعة مع تحديد الفائدة بالنسبة للمستثمر (الشريك)+ مبلغ المال المطلوب و الاستعمال المقترح له
التقديم العام للمشروع	يشمل : نشأة المشروع +التكنولوجيا المستعملة +البراءات أو حقوق الملكية +الأسواق المستهدفة +الأهداف القصيرة المدى و المتوسطة و الطويلة
الفريق	يجب على صاحب المشروع أن يكون مقتنع بكفاءات أعضاء الفريق المقاولات ، و يشمل هذا الجزء : سيرة ذاتية لكل عضو + وصف بنية الفريق (الهيكل التنظيمي و توزيع السلطة و المسؤوليات)
السوق	يجب اظهار وجود سوق قادر على تصريف المنتوج المقترح بالتركيز على : قطاع النشاط و خصائصه +الجزء المستهدف من السوق +طرق اختراق السوق +المزايا التنافسية للمؤسسة +معلومات عن المنافسين و حصصهم السوقية + مشاكل الدخول الى السوق +معلومات عن الزبائن المستهدفين و تطور السوق

الجدول رقم 05دراسة حالة إعداد مخطط الأعمال لمشروع العطور Manika

اسم المشروع	صناعة العطور
موقع المشروع	المنطقة الصناعية باتنة
منتجات المشروع	عطور بكل أنواعها
اليد العاملة	تسعة عمال
القطاع الاقتصادي	صناعي
الشكل القانوني	EURL
راس المال الاجتماعي	14084516 دج
نقاط البيع	محلي –وطني
الطبيعة القانونية	شخص معنوي
الفئة المستهدفة	الشباب
معدل العائد الداخلي	23٪
فترة الاسترداد	سنتين و ثلاثة أشهر

مبررات إنشاء المشروع

- وجود طلب كبير على العطور.
- إمكانية التصدير .
- خلق فرص استثمارية في المنطقة
- وفرة المادة الأولية و مستلزمات التعبئة و التغليف محليا .
- تشجيع الدولة لهذا النوع من المشاريع

جول رقم 06 تحليل البيئة الخارجية

الفرص	التهديدات
البيئة الاقتصادية	
نسبة البطالة مرتفعة يؤدي إلى نقص أجرة اليد العاملة	الأزمة الاقتصادية و تأثيراتها السلبية على العرض و الطلب
طلب كبير على العطور	ارتفاع قيمة المواد الأولية المستوردة
	نظام الضرائب يمثل مصدر لارتفاع أعباء المؤسسة
البيئة السياسية و القانونية	
المؤسسة لها استقلالية كاملة	غياب دعم الحكومة
حماية المنتجات من طرف الدولة	غياب الاستقرار الأمني و السياسي في الدول المجاورة
	ارتفاع معدلات الضرائب
العوامل الاجتماعية	
ارتفاع عدد السكان يخلق الطلب	العمال الأكفاء تقارب أعمارهم 60 سنة
سكان المنطقة متعلمين و متحضرين	نقص اليد العاملة الماهرة
البيئة التكنولوجية	
توفر الآلات و المعدات	قدم التكنولوجيا المستعملة

جدول رقم 07تحليل البيئة الداخلية

نقاط القوة	نقاط الضعف
تمويل ذاتي بنسبة 100٪	استرداد المواد الأولية من الخارج و ارتفاع أسعارها
اعتماد طرق تسيير حديثة	منافسة المنتجات الأجنبية للمنتوج المحلي
استراتيجيات بيع و تسويق متطورة	عمال كبار السن
تنويع المنتجات و تحسينها المستمر	عدم استعمال التكنولوجيا بشكل كبير
البحث و التطوير على مستوى المنتوج و الأجهزة الإنتاجية	قطع غيار الآلات نادرة و مكلفة
وجود مهندسين مخبريين في صناعة العطور	قوة بيعية غير فعالة (عدم تنشيط المبيعات)
تغطية جغرافية واسعة	تأثر العمال صحيا بالجو داخل الوحدة
وجود مؤهلات علمية للعاملين	مشاكل متعلقة بالتغليف و التعبئة محليا

الرؤية الإستراتيجية و رسالة المؤسسة :

الرؤية : نسعى لتحقيق الريادة في صناعة أرقى العطور و منافسة المنتجات العالمية

الرسالة : مؤسسة صناعة العطور مؤسسة صناعية مبدعة توفر عطور ذات جودة عالية لتلبية احتياجات السوق المحلية و الوطنية .

القيم الجوهرية :

- الريادة (الابتكار ، الابداع التميز)
- الجودة (التحسين المستمر ، الاتقان)

- أخلاقيات المهنة .
- العمل الجماعي
- الولاء و الانتماء

الأهداف :

- الاستمرارية و النمو
- تسيير العلامات الرفيعة و التجديد
- الريادة في هذا المجال
- تحقيق رقم أعمال كبير
- توسيع الحصة السوقية
- اكتساب التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال
- التركيز على رضا الزبون
- تحقيق أكبر ربح و تخصيص جزء منه لزيادة صناعة أنواع أخرى
- منافسة المنتجات الأجنبية و التحسين المستمر
- المساهمة في خدمة المجتمع و الحفاظ على البيئة

الخطة التسويقية للمشروع :

- عالميا سجلت البورصات العالمية أعلى مستوى لأسعار العطور بسبب ارتفاع أسعار استخلاص العطر الخام بالإضافة إلى ارتفاع أسعار النقل و التأمين و زيادة التعداد السكاني
- صناعة العطور على المستوى العربي تشهد نمو متزايد خاصة في المغرب العربي ، تجاوزت 35 مليار دولار عام 2015.

- رغم مستوى المعيشي المنخفض للجزائريين إلا أن الطلب على العطور في تزايد ، حيث تقدر السوق الجزائرية في مجال العطور ب 240 مليون أورو ، ب185 مليون استيراد و 55 مليون للتصدير .
- بلغ استهلاك العطور بكل أنواعها في الجزائر عام 2008 حوالي 36 مليون عبوة ، و على افتراض معدل نمو السكان هو 2.8 ٪ فقد قدرت المؤسسة حجم الطلب المتوقع بزيادة 3٪ حيث قدر سنة 2018 ب 48 مليون عبوة .
- **جدول رقم 08 تقدير نسب اهتمام الزبائن للعطور :**

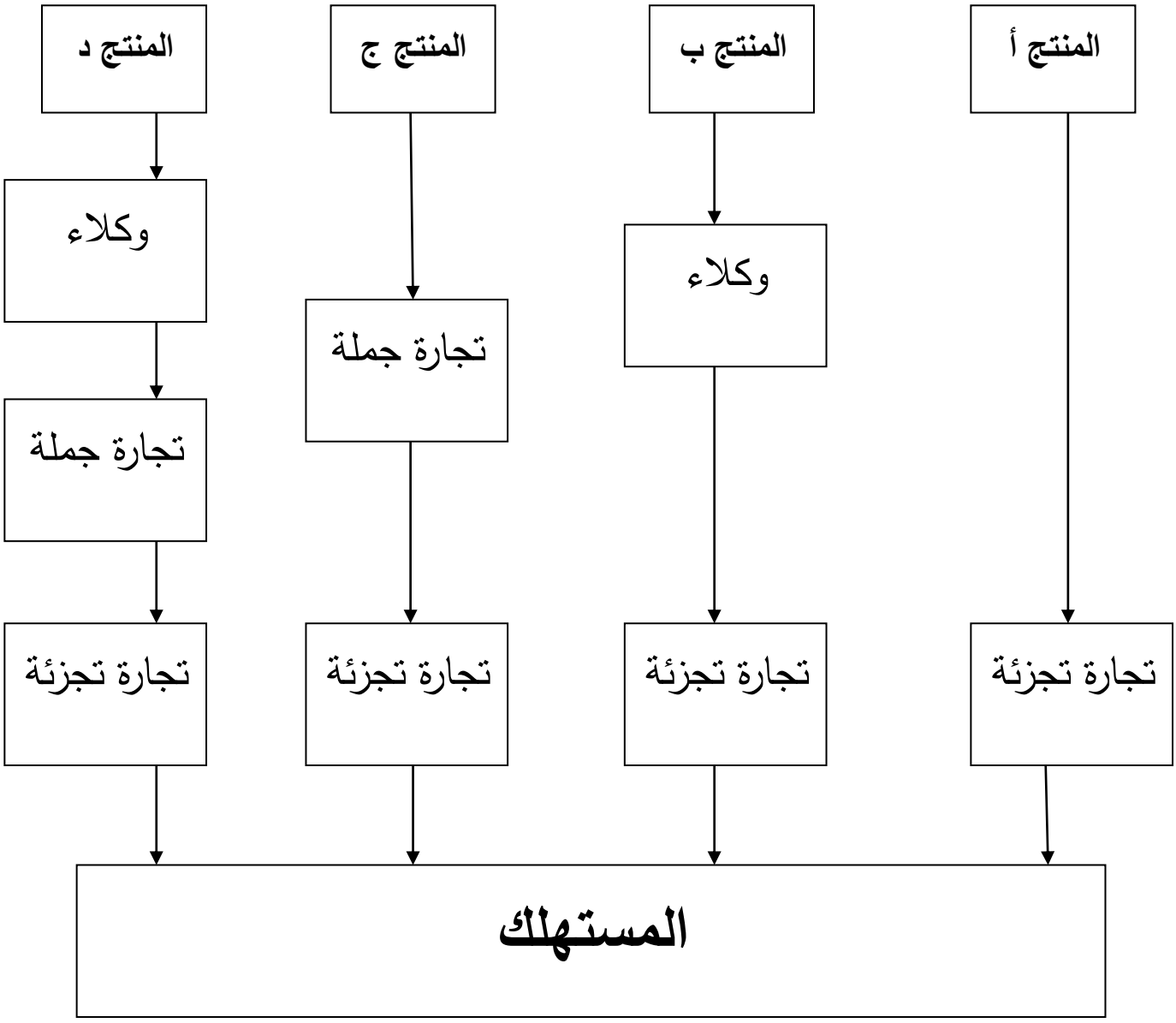
	الذكور	**الإناث**
السعر	٪50	٪30
الجودة	٪30	٪45
الخدمة و العلاقات	٪5	٪20
الموقع	٪15	٪5

- **العلامة التجارية :**

MML هي مجموعة الحروف الأولى لاسم صاحب المشروع .

- **استرايتجية التسويق :** التمييز
- **الاسم التجاري :** عطور الأوراس
- **الماركة :** Manika

- **شكل رقم 06قنوات التوزيع المباشر و غير المباشر للعطور :**



- **من المنتج الى تاجر التجزئة :** بيع المنتوج إلى المتاجر الكبيرة عن طريق تجار التجزئة كالأسولق و المحلات المختصة التي تبيع العطور لبيعها للمستهلك .

- **من المنتج الى وكيل الى تاجر جملة الى المستهلك :** عندما يفتقر أحد تجار التجزئة تقوم بتوكيل شخص ذو خبرة ، خاصة اذا كانت السلعة غالية الثمن ، و هنا قد يكون التوزيع انتقائي (يتم انتقاء عدد معين من المتاجر لتوزيع منتاجاتها) ، أو التوزيع الوحيد (يعني انتقاء موزع واحد).

الجدول رقم 09 المساحة المطلوبة للمشروع :

	متر مربع
صالة إنتاج و مخبر	300
مخزن مواد أولية و بضاعة جاهزة	150
مكتب و خدمات	50
المجموع	**500**

- **مكونات العطور :**

- تستخدم أكثر من 100 مادة خام في صنع العطور و قد يحتوي العطر الواحد على 50 مادة .
- الزيوت العطر توجد في أجزاء مختلفة من النباتات (القرنفل ، الورد ، الزنبق ، البنفسج) و في خشب الأرز (السدر) ، جذور الايرس .
- بعض العطور مشتقة من الحيوانات من أهم هذه المواد : المسك (و هو إفراز غذي من غزال المسك الذي يعيش في جبال الأطلس و الهيمالايا) ، و العنبر (و هي مادة تتكون في امعاء حوت العنبر في الخليج العربي و استراليا).

- **مراحل انتاج العطور :**

- **التنظيف** : تنظيم النباتات العطرية أو البذور أو الثمار تنظيفا جيدا من الأتربة و الشوائب
- **التجهيز** : تقسيمها الى شرائح اذا كانت كبيرة الحجم
- **التجميد** : توضع في جهاز استخلاص الزيوت ثم في ثلاجة تحت درجة حرارة 20°م لمدة يومين أو ثلاثة أيام ثم يتم عملية الاستخلاص و هي مجمدة .
- **التقطير** : 3 أنواع : التقططير بالماء (تستخدم للنباتات التي تتحمل درجة اعلى بقليل من 100 °م مثل نبات الزيتون ، اللوز ، البندق) ، التقطير بالماء الغير المباشر (للنباتات التي لا تتحمل ارتفاع

عن 100°م مثل الورد ، الريحان ، النعناع) ، التقطير بالبخار (تتناسب النباتات الطازجة الغير مجففة بتمرير البخار عليها لاستخلاص زيوتها).

- **إعداد العطر** : بمزج الزيوت العطرية بالكحول و الملون و المواد الكيماوية المختلفة و يتم ترشيح المزيج و تركه يتخمر.

- **التعبئة و التغليف** : عبر تعقيم العبوات و لصق الطباعة بألوان جذابة بما فيها تاريخ الانتاج .

المعدات و التجهيزات	جهة المصنع	الكمية	سعر الوحدة دج	الإجمالي دج
بلور لشفط الزوائد	مستورد	1	70.000	
خلاطات	مستورد	2	450.000	
هزاز داخلي بمرحلة الخلط الأخرى	مستورد	1	300.000	
محركات الرفع و التفريغ	محلي	1	200.000	
حضان لتجميع العبوات	محلي	1	300.000	
محرك لسحب الزيوت و المياه	محلي	1	200.000	
أجهزة النقل و التغليف و التعليب	محلي	1	600.000	
معدات التعقيم	مستورد	2	60.000	
مكينة ضخ الزيوت إلى خزانات التعبئة	مستورد	2	800.000	
مكينة تعبئة عبوة / بالدقيقة	مستورد	1	50.000	
معدات التعقيم	مستورد	1	10.000	
أجهزة كهربائية و الكترونية	محلي	1	250.000	

أحواض المصنفات و الحفظ	مستورد	1	100.000	
مستلزمات إنتاج أخرى	محلي	1		5.690.000

- يحتاج المشروع أثاث و تجهيزات مكتبية بقيمة 160.000 دج
- يحتاج الى شاحنة نقل متوسطة الحجم بقيمة 1.200.00 دج
- مواد أولية (كيمياوية ، زيوت عطرية ، عبوات التعبئة) بقيمة شهرية 8.503.000 دج .
- أجور العاملين (صاحب المشروع ، مهندس إنتاج ، محاسب ، مندوب مبيعات ، عامل فني ، مساعد)485.000 دج
- **إجمالي رأس مال المشروع (و هو تمويل ذاتي من صاحب المشروع).**

/	**القيمة بالدينار**	**النسبة**
الأصول الثابتة	7.222.000 دج	٪56
رأس المال العامل	6.812.516 دج	٪19
مصاريف التأسي	50.000 دج	٪17
الإجمالي	**14.084.516 دج**	**٪100**

- **الإيرادات السنوية المتوقعة (على أساس السعر المقترح)**

السنة	**كمية الإنتاج (عبوة)**	**الايرادت المتوقعة**	**نسبة الطاقة المستغلة**
1	450.000	90.000.000	٪68
2	472.500	94.500.000	٪72

3	496.125	99.225.000	٪76
4	520.930	104.186.000	٪80
5	546.975	109.395.000	٪84

الامتيازات المالية الممنوحة من طرف cnac

- تمويل المشاريع التي لا تتجاوز قيمتها 10 ملايين دينار :

مستويات التمويل	المساهمة الشخصية	قرض بدون فائدة	القرض البنكي
المستوى الأول أقل أو يساوي 5000.000 دج	٪1	٪29	٪70
المستوى الثاني مابين 5000.001 دج و 10.000.000 دج	٪2	٪28	٪70

- قد يستفيد المشروع من تخفيضات في معدل الفائدة على القروض الممنوحة من طرف البنوك بنسبة 100٪

الامتيازات الجبائية الممنوحة من طرف cnac:

➢ **خلال مرحلة انجاز مشروع :** يستفيد المقاول من :

– الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للحصول على معدات التجهيز و الخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار .

– تخفيض بنسبة 5٪ من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة و التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار

– الإعفاء من حقوق تحويل الملكية في الحصول على العقارات المخصصة لممارسة النشاط

– الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات المصغرة .

- **خلال مرحلة الاستغلال** : و تشمل الامتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسة المصغرة لمدة 3 سنوات بداية من انطلاق النشاط ، و تتمثل في الاعفاء الكلي من :

– من الضريبة على أرباح الشركات IBS

– الضريبة على الدخل الاجمالي IRG

– الرسم على النشاطات المهنية TAP

–الرسم العقاري على الملكيات المبنية

خدمة المرافقة

– في مرحلة إعداد المشروع ، يقوم الصندوق بمساعدة المقاول على انجاز الدراسة التقنية الاقتصادية (عرض المشروع ، المنتج ، السوق ، وسائل الانتاج ، تمويل المشروع و ملفه المالي).

– بعد استكمال الدراسة التقنية الاقتصادية تأتي مرحلة عرض المشروع على لجنة الانتقاء و الاعتماد التي تبث في مصداقيته ، ففي حالة قبوله تبدأ المرحلة الثالثة من المرافقة (منح القرض) ، أما في حالة رفضه فيبلغ البطال صاحب المشروع بالنقائص المسجلة في مشروعه حتى يتسنى له استدراكها و تقديم المشروع من جديد .

الخاتمة

الخاتمـــــــة

إن التحولات الكبيرة في العلاقات الاقتصادية الدولية و الإقليمية و تداعياتها على الأوضاع الاقتصادية المحلية تستدعي ضرورة تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للتقليل من الانعكاسات السلبية للتغيرات الاقتصادية ، و تعظيم الايجابيات التي تضمن توازن المصالح الاقتصادية في ظل الآليات الجديدة التي تفرضها هذه التغيرات ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا تبني إستراتيجية واضحة.

ترتكز على تنمية هذا النوع من المؤسسات للتحقيق من المشاكل الداخلية ، وعندما نتكلم عن إنشاء مؤسسة صغيرة نتحدث عن جملة من المراحل التي يمر بها المبادر من أجل الوصول إلى فكرة المشروع و تجسيدها و متابعتها ، فالنواة المركزية لا يمكن من دونها إنشاء المؤسسة و التي تتمثل في فكرة المشروع وقد تم طرح الأشكال العام المتمثل في مدى مساهمة مخطط الأعمال في دعم إنشاء مؤسسة صغيرة .

إن إعداد و تنفيذ مخطط الأعمال سواء تعلق الأمر بإنشاء مؤسسة جديدة أو بإدخال جملة من التعديلات التنظيمية بالنسبة للمؤسسة القائمة ، يتطلب عدة قرارات متداخلة فيما بينها و اتخاذ هذا القرار يعتمد على مدى دقة المعلومة بالنسبة لوضعية السوق المنافسة ، الزبائن ، ..... الخ إضافة إلى إمكانيات المؤسسة المادية و البشرية .

و بعد معالجتها لمختلف جوانب الموضوع تبين مايلي :

– تواجه المؤسسات الكثير من المشاكل و المعوقات ، وهذه المشاكل متمثلة أساسا في المشاكل المالية و الإدارية بالإضافة إلى مشكل العقار .

– تساهم المؤسسات الناشئة في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، وهذا لقدرتها المتميزة على توفير مناصب الشغل و خلق الثروة مما يساعد على تجاوز عقبتين رئيسيين تعاني منها الجزائر ، و هما البطالة و الفقر و ذلك من خلال توسيع و تنويع النسيج الصناعي .

– أهمية إعداد مخطط الأعمال تكمن في معرفة و تقييم مدى نجاح المشروع و فرص تطوره ، لذا فان تسيير المشروعات الصغيرة و المتوسطة يستوجب البحث عن كيفية إعداد هذه المخططات بصفة سريعة ، و الاستفادة من خبرة المستشارين ، باعتبار أن معظم باعثي هذه المشروعات لا يمتلكون الخبرة الكافية لإعداد مخططات أعمالهم ، و يأتي مخطط الأعمال كوسيلة تلبي متطلبات بعث و إدارة هذه المشروعات بطريقة فعالة .

– مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة عملية الإستراتيجية التي تستبعدها المؤسسة أو باعث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية ، و بوسائل بشرية و تقنية و مالية محددة.

نتائج الدراسة :

– إن إنشاء مؤسسة صغيرة يمر بعدة مراحل من أجل ضمان نجاحها و استمراريتها .

يجب تحديد الإستراتيجية المناسبة ، ثم تحديد الأهداف التي تتناسب مع حجم الوسائل المتوفرة .

– ان مخطط الأعمال هو بمثابة توضيح للمسار الاستراتيجي لمختلف الأطراف من اجل إقناعهم و زيادة ثقتهم في المشروع (البنوك مؤسسات استثمارية)

– تستعمل خطة الأعمال عند إنشاء المؤسسة و كذا أثناء مراحل حياة و نشاط المؤسسة بهدف التوسع و التطور ، ومن أهم النتائج للمحاور الأساسية المكونة لخطة العمل هي كمايلي :

التوصيات :

– تسهيل الإجراءات الإدارية الخاصة بالاستفادة من قطع أرضية في إطار الاستثمار و كذا تسهيلات مالية .

– البحث عن أنشطة اقتصادية تملك الجزائر فيها ميزة تنافسية .

– توفير دليل يساعد المستثمر في إتباع الدراسات و القيام مخطط أعمال قبل تنفيذ أي مشروع.

– ضرورة إنشاء مكاتب خاصة لمرافقة المستثمرين في تجسيد مخطط الأعمال و دراسته.

– تسهيل مشاركة المؤسسات الصغيرة في المعارض الوطنية و الدولية .

– إعداد دورات تكوينية للمستثمرين في مجال المقاولاتية .

أفاق الدراسة :

- إعداد مخطط أعمال خاص بالموسسات متوسطة والشركات الكبيرة
- البحث عن أنشطة إقتصادية تتميز بالميزة التنافسيةمقارنة مع بلدان أخرى
- إجراء دراسة لمخطط الأعمال لمؤسسة أجنبية

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. أحمد حسين المشهراوي ، وسام أكرم الرملاوي ، **أهم المشاكل و المعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة المملة من المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها** ، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية) ، المجلد 19 ، العدد2 ، يونيو 2015 ، ص146.
2. أكساس وفاء ، **دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في نجاح المؤسسات** ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2012 ، ص ص 44-24.
3. براهيمي نوال ، **السيرورة المقاولاتية** : من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، فرصو حدود مخطط الأعمال : الفكرة الإعداد و التنفيذ ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
4. بولشعور شريفة ، **دور حاضنات الأعمال في دعم و تنمية المؤسسات الناشئة startups**، دراسة حالة الجزائر ، مجلة البشائر الاقتصادية ، العدد 02 ، 2018 .
5. جلاب محمد، **الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة** ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، مخطط الأعمال : فرص و حدود مخطط الأعمال ، الفكرة ، الإعداد ، التنفيذ ، جامعة بسكرة ، 18/17/16 افريل 2012 .
6. د.محمد صالح الحناوي و د.محمد توفيق ماضي ، كلية التجارة ، **بحوث العمليات في تخطيط و مراقبة الانتاج** ، جامعة الاسكندرية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، مصر ، ط1 ، 2006 ، ص12.
7. رماني جمال الدين ، **دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائرية** ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2012 ، ص23-24.
8. زهير ثابت ، **الدليل العملي للتسويق** ، الشركة العربية للإعلام العلي ، لبنان ، 1993 ، ص109.
9. ستيفن دي شتراوس ، **المرشد الكامل للمشروعات الصغيرة** ، مكتبة جرير للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 2007 ، ط1 .
10. شوقي جباري ، شرقي خليل ، **مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة** ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولتية ، مخطط الأعمال : فرص و حدود مخطط الأعمال ، الفكرة ، الإعداد ، التنفيذ ، جامعة بسكرة ، 18/17/16 أفريل 2012.
11. طاهر محسن منصور الغالبي ، **إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة** ، الأردن ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2009 .
12. عادل حسن ، **التنظيم الصناعي و إدارة الانتاج** ، جامعة الاسكندرية ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، مصر ، ط1
13. عاطف وليم أندراوس ، **التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات** ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 .
14. عبد السلام أبو قحف ،التسويق ، **وجهة نظر معاصرة** ، مكتبة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، 2001 .
15. عبد الغفار حنفة ، **أساسيات التمويل و الإدارة المالية** ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، 397 ، 2002.

16. علي فلاح الزغبي ، **مخطط الأعمال كمدخل استشاري لتطوير الأداء المؤسسي** ، الايام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولتية ، مخطط الأعمال : فرص و حدود مخطط الأعمال ، الفكرة ، الإعداد ، التنفيذ ، جامعة بسكرة ، 18/17/16 أفريل 2012 ، ص07-11.

17. علي محمد خضر ، و آخرون ، **أسس دراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية الزراعية** ، منشورات جامعة عمر المختار البيضاء ، ليبيا ، د س ن ، ص187.

18. عناني سياسة ، **دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة ولاية قالمة** ، أبحاث اقتصادية و ادارية العدد 16 ، ديسمبر 2014 .

19. فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي ، **الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، د ب ، ط1 ، 2006.

20. قدي عبد المجيد ، دادان عبد الوهاب ، **محاولة تقييم برامج و سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الملتقى الدولي حول سياسات التمويل و أثرها على الاقتصاديات و المؤسسات دراسة حالة الجزائر و الدول النامية** ، أيام 20/ 21 و 22 نوفمبر ، جامعة بسكرة ، 2006 .

21. لطرش الطاهر ، **مخطط الأعمال عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغير ة و المتوسطة في الجزائر** ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولتية ، مخطط الأعمال : فرص و حدود مخطط الأعمال ، الفكرة ، الإعداد ، التنفيذ ، جامعة بسكرة ، 18/17/16 أفريل 2012 .

22. لعور محمد ، **دور مخطط الأعمال في استمرارية المشاريع** ، ماستر في علوم التسيير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة بسكرة ، 2012 .

23. محمد السعيد عبد الفتاح ، **إدارة التسويق** ، الدار الجامعية ، مصر ، دس ن ، 203.

24. مراد إسماعيل و شلغاف بن أعمر ، **أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتتوسطة** ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، فرص و حدود مخطط الأعمال : الفكرة الإعداد و التنفيذ ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،

25. مراد إسماعيل و شلغاف بن أعمر ، **أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتتوسطة** ، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، مخطط الأعمال : فرص و حدود مخطط الأعمال : الفكرة الإعداد و التنفيذ ، جامعة محمد خيضر ، 18/17/16 أفريل 2012 ، بسكرة .

26. يحيى عيسى ، **تحليل السوق** ، جامعة الجزائر ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، د س ن ، ص38.

موقع الانترانت

تفعيل الدور التنموي للمنشأت الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، المحور10 ، ص220.، الموقع الالكتروني :

www.lasportal.org/.../..20%-20%