



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# إنشاء مقابلة الترخيص الصحي والغاز ضمن وكالة ANGEM

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: إدارة الأعمال  
تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

أحمد رمانى

إعداد الطالب:

زرقين عادل

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:	...../Master-GE/MAN -Entrep /2014
تاريخ الإيداع	.....

# دعاء

يا ربه لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت و لا أصاب باليأس إذا فشلت بل  
ذكّرني دائماً بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.

يا ربه....علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة أن حب الانتقام هو أول  
مظاهر الضعف.

يا ربه....إذا جردتني من المال فأترك لي الأمل، و إذا جردتني من النجاح  
فأترك لي قوة العناد حتى أتغلب على الفشل، و إذا جردتني من نعمة الصحة  
فأترك لي نعمة الإيمان.

يا ربه....إذا أساءت إلي الناس أعطني شجاعة الاعتذار و إذا أساء لي الناس  
أعطني شجاعة العفو.  
يا ربه....إذا نسيتك لا تنساني.

# إهداء

إلى سراج أعلامي ، إلى نبع الحنان و بر الأمان ، و الصدر الحنون ...أمي وحمما الله .

إلى من ألبسني ثوبه مكارم الأطلاق و الأدب ، و عونني في الحياة ...أبي أطال الله في عمره

إلى أخواتي الغاليات ، ....ليلي ، همره ، كريمة، حنان

إلى من أعيش معه أطي اللطائف ، ابن أختي الصغير ...برهان

إلى رفيقة دربي ، وأحباء القلب ، ...الغنماء

إلى الأهل و الأقارب ...

إلى كل من جمعني بهو مدرسة الحياة .

عادل

# شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذه العمل

فإننا نتوجه إلى الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله

وكرمه الذي غمرنا به، فوفّقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دواء نعمه وكرمه انطلاقاً

من قوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف

"أحمد رماني"

والى الأستاذة "جودي حنان" التي ساعدتنا ولم تهمل علينا بتوجيهاتها القيمة طيلة

فترة إنجاز هذا العمل.

وأتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص للدكتور عبد الوهاب بن بريكة عميد الكلية و

إلى أساتذتي الذين أسدوا إلي النصح وبسطوا لي يد العون وبذلوا كبير الجهد تفضلاً

منهم وكرماً لإنجاح هذا العمل.

إلى كل من ساعدني ولو بابتسامة.

## الملخص:

شهدت الفترة الأخيرة ظهورا كبيرا لمؤسسات جديدة تم إنشاؤها وخلقتها بفضل جهود السلطات العمومية استجابة للضرورة التي تمليها أهمية وجود هذه المؤسسات في النسيج الاقتصادي للبلد كمصدر فعال لخلق القيمة، وكما أن خلق وإنشاء مؤسسة شيء مهم، إلا أن بقاؤها واستمرارها أكثر أهمية بالنسبة لحاملي المشاريع والسلطات العمومية وكل الأطراف الأخذة، لهذا كان من الضروري رسم معالم واضحة للمشروع من بلورة الفكرة إلى انطلاقه وكذا القيمة المتوقعة منه.

يشكل مخطط الأعمال عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسات. وتتزايد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات المتوسطة والصغيرة بشكل خاص. ويستمد مخطط الأعمال هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة (ومؤسسيها) لدى مختلف الأطراف (شركاء والبنوك، رأس المال المخاطر، ...)، كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع، وفضلا عن هذه الأهمية، يقدم مخطط الأعمال أيضا تصورا عمليا لماهية الخدمة، وتمييز السوق وتحديد الاحتياج الذي يتعين وضعه (وسائل مادية، بشرية ومالية) لتنفيذ هذا المشروع، ويقدم في المقام الثالث تصورا استشرافا لتطور النشاط في المستقبل وفق تطورات السوق، مبرزا بوجه خاص بيانا توقعيا ومخطط تطور المبيعات. وبشكل عام يبين مخطط الأعمال صورة مفصلة لتصميم المشروع وتنفيذه وتطوره في المستقبل.

**الكلمات المفتاحية :** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مخطط الأعمال .

## **Résumé:**

Récemment été visible que quelques institutions ont été créées grâce aux efforts des pouvoirs publics en réponse à l'importance de ces institutions dans le tissu économique du pays comme une source pour créer une valeur effective.

Comme la création et la mise en place des entreprises est importante, et les pouvoirs publics et toutes les parties prenantes, il était donc nécessaire d'établir un des jalons clairs pour le projet depuis sa création développement de l'idée, ainsi que la valeur attendue de celui-ci.

Un plan d'affaires est un élément clé de la stratégie des institutions. Et son rôle est plus en plus important dans la création d'établissements en général et des entreprises petites et moyennes, en particulier. Le plan des affaires est très important car, est considéré comme un document d'identité de l'institution (Ses fondateurs) chez les diverses parties (Partenaires, banques, capital-risque,...), aussi c'est un moyen de communication pour ces parties car, il lui permet d'évaluer les risques qui les seront supportées lorsque participer au projet. En plus de ces importantes, plan d'affaires fournit aussi une perception pratique sur la nature du produit, Et la discrimination sur le marché et de déterminer quelle besoin doivent être mis (Moyens physiques, humains et financiers) pour mettre en œuvre ce projet. Et en troisième lieu il offre une vision très précise sur l'évolution de l'activité future selon l'évolution du marché, en soulignant une déclaration particulière prévisible et un schéma de développement commercial. En général, le plan d'affaire montre une image détaillée de la conception et la mise en œuvre du projet et son développement dans l'avenir.

**Mots clé :** Les petites et moyennes entreprises, la création de petites et moyennes entreprises, le plan d'affaire.

## قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
12	المميزات والمساوئ	01
40	الأعمال مخطط شكل قواعد	02
47	مدونة الترخيص الصحي في السجل التجاري الوطني	03
49	تقدير الطلب الفردي على الخدمة س عام 2015	04
50	إحصائيات المؤسسات الناشطة	05
52	المؤسسات المنافسة	06
53	نقاط القوة والضعف في المؤسسة	07
54	الفرص والتهديدات المحتملة	08
57	قائمة أولية من بعض الخدمات وأسعارها	09
60	بيانات موظفي المؤسسة	10
62	حساب المعدات والتجهيزات والتكلفة الإجمالية للمشروع	11
63	توزيع القرض	12
64	تقديرات الأجور	13
65	اهتلاك وتسديد القرض	14
66	اهتلاك (سيارة)	15
67	اهتلاك معدات وأدوات الترخيص	16
67	تقدير المادة الأولية المستهلكة والمشتريات	17
68	المصاريف وتقديرات 5 سنوات	18
68	تقدير المصاريف الأخرى	19
69	الرسم على القيمة المضافة لخمس سنوات	20
69	إحصائيات النشاط (الغاز والماء) وتقديراته لخمس سنوات	21
70	تقدير رقم الأعمال لخمس سنوات متتالية	22
71	استثمارات المؤسسة	23
71	مصادر التمويل	24
72	الخزينة المخرجة	25
73	الخزينة المحصلة	26
74	الخصوم	27
75	الأصول	28
78-77-76	حسابات النتائج	29
80-79	تقييم وتقديرات 5 سنوات للحصيلة الرئيسية	30
80	تقديرات نقطة التعادل ل 5 سنوات متتالية	31

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
14	تصنيف الشركات حسب القانون التجاري	01
28	الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال	02
29	الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال	03
29	الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال أثناء مراحل تتابعه	04
33	العناصر القاعدية لمخطط	05
46	علامة المؤسسة	06
60	هيكل المؤسسة	07



قائمة الملاحق:

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
85	دبلوم	01
86	احصائيات وكالة ANSEJ	02
87	فاتورة المعدات	03
88	فاتورة السيارة	04

## الفهرس

الصفحة

المحتوى

الدعاء

الإهداء

الشكر

ملخص

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

06	<b>الفصل الأول : الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
07	تمهيد
08	المبحث الأول : ماهية المؤسسات المصغرة
09	المطلب الأول : مفهوم و نشأة المؤسسات المصغرة
09	الفرع الأول : مفهوم المؤسسات المصغرة
09	الفرع الثاني : ظروف نشأة المؤسسات المصغرة
10	المطلب الثالث : تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعوامل المؤثرة فيها
10	الفرع الأول : تصنيفات وأشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
15	الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني
16	المطلب الثاني : خصائص و أهمية المؤسسات المصغرة
16	الفرع الأول : خصائص المؤسسات المصغرة
18	الفرع الثاني : أهمية المؤسسات المصغرة
20	المطلب الثالث : الصعوبات التي تواجه المؤسسات المصغرة
20	الفرع الأول : صعوبة الحصول على التمويل و العقار
21	الفرع الثاني : صعوبات خاصة بالوظائف
22	المبحث الثاني : ماهية مخطط الأعمال
23	المطلب الأول : مفهوم و أهداف مخطط الأعمال
23	أولا : مفهوم مخطط الأعمال
24	الفرع الثاني : خصائص مخطط الأعمال
25	الفرع الثالث : متطلبات إعداد مخطط الأعمال
27	المطلب الثاني : أهداف ووظائف مخطط الأعمال
27	الفرع الأول : أهداف مخطط الأعمال
28	الفرع الثاني : وظائف مخطط الأعمال
30	المطلب الثالث : فوائد وأهمية مخطط الأعمال
30	الفرع الأول : أهمية مخطط الأعمال
31	الفرع الثاني : فوائد مخطط الأعمال
31	المبحث الثالث : أساسيات مخطط الأعمال
32	المطلب الأول : عملية إعداد مخطط الأعمال
33	المطلب الثاني : ما يجب إظهاره مخطط الأعمال
35	المطلب الثالث : البنية النموذجية لمخطط الأعمال
36	المطلب الرابع : مكونات مخطط الأعمال

39	المطلب الخامس: مقومات إعداد مخطط الأعمال
42	خلاصة الفصل
43	<b>الفصل الثاني: إنشاء مخطط أعمال لمؤسسة الترخيص الصحي والغاز</b>
44	تمهيد
45	المبحث الأول: معطيات خاصة عن المشروع
45	المطلب الأول: تقديم المشروع
45	الفرع الأول: معلومات عن المنشأ
45	الفرع الثاني: عرض للمشروع
48	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
48	المطلب الأول: وصف المنتجات /أو الخدمات
48	الفرع الأول: خدمة الترخيص الصحي والغاز
48	الفرع الثاني: التقديرات والاتجاهات المحتملة في المستقبل
52	الفرع الثالث: العملاء والمنتجات والمزايا التنافسية
55	الفرع الرابع: خطة التسويق
58	المطلب الثاني: الموارد المادية والبشرية
58	الفرع الأول: الموارد المادية
59	الفرع الثاني: الموارد البشرية
61	المبحث الثالث: المخطط المالي
61	المطلب الأول: مكونات الدراسة
61	الفرع الأول: الملف المالي للمشروع
64	الفرع الثاني: ملف الاستفادة من القرض المصغر
66	الفرع الثالث: التكاليف والاهتلاكات
69	الفرع الرابع: المبيعات، الاستثمار والتمويل
72	الفرع الخامس: تقييم الوضعية المالية للمؤسسة
81	خلاصة الفصل
84	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

## مقدمة

بات من الواضح للعيان أن موضوع المقاولاتية وإنشاء المؤسسات سواء الصغيرة منها أم المتوسطة يحتل حيزا ضخما يولي اهتمام مختلف الحكومات والدول ، خاصة مع تزايد مكانة المقاولاتية في التنمية الاقتصادية ومدى إمكانية تطبيق مشروعات استثمارية في أرض الواقع.

و في هذا السياق يرى كثيرا من الاقتصاديين، أن تطوير وتشجيع المشاريع له أهمية كبيرة ومتزايدة للاقتصاد الوطني بصفة عامة لأنها المورد الأساسي للمداخل الاستثمارية، حيث يعتبر الاستثمار المحرك الأساسي والرئيسي لعملية النمو الاقتصادي ، وذلك يساهم في رفع مستوى معيشة الأفراد نتيجة رفع مستوى التوظيف والتشغيل، تحقيق العدالة والرفاهية الاجتماعية، توزيع الدخل والقضاء على الفقر .

ومن هنا فإن الاهتمام بالمشاريع أصبح أمر حتمي ولا بد منه، وقبل الأخذ بأي مشروع كان لابد من أخذ الوقت الكافي والمشورة السليمة لوضع مخطط أعمال كامل ومناسب، حيث أن معظم المشاريع تزول في فترة صغيرة من ظهورها وذلك نتيجة سوء التخطيط ومشاكل التمويل .

إن إعداد إستراتيجية أعمال ناجحة ليس بالأمر السهل، حيث يتطلب إعدادها تفكيرا مسبقا وعملا تحليليا معمقا لعوامل المحيط التي تؤثر على المؤسسة، ولهذا فإن كل مقاول أو مؤسسة تطمح إلى إنجاز مخطط أعمالها تحرص على التصميم الجيد لهذا المخطط، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل والعقلاني لمجموعة العوامل الداخلية والأخذ في الحسبان تأثير العوامل الخارجية بهدف ضمان أفضل جدوى لمشروع الأعمال. وتعتبر الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر أحد أهم الأجهزة التي تساهم في تحقيق ودعم

المشاريع أو نوع المشروع وزيادة فرص النجاح واستمرارية المؤسسة من خلال ما تقدمه من امتيازات وتسهيلات لضمان صيرورة مختلف المشاريع .

بالنظر إلى حالة القطاع الخدماتي في الجزائر وفي ظل توجه الدولة نحو تقليص دور القطاع العام وزيادة القطاع الخاص وسعيها لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال توجيه هذه الموارد إلى الأفضل أو ما يطلق عليه (الاستخدام الرشيد) وفي ظل التطور الذي تتعرض له المنظومة المقاولاتية والذي ساهم في ظهور مشاريع وأفكار جيدة أو يمكن تطبيقها على الأرض الواقع ، لذلك يجب علينا ان نعرضها لمجموعة من

الدراسات والتي تقيس مدى جدوى المشروعات ومن خلال ما سنعرضه في إطار نظري حول مخطط أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

سنحاول أن نقدم مخطط أعمال مقترح لإنشاء مقالة الترخيص الصحي والغاز ضمن الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر .

منطلقين في ذلك من التساؤل الجوهري التالي:

**كيف يتم إنشاء مقالة الترخيص الصحي و الغاز ضمن الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر؟**

من خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكن أن نطرح عدة تساؤلات فرعية نردها فيما يلي:

✓ ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

✓ ما المقصود بمخطط الأعمال؟

✓ ماهو محتوى وشكل مخطط الأعمال ؟

1- أسباب اختيار الموضوع :

إن إختيارنا لهذا الموضوع يعود إلى مجموعة من الأسباب منها ما هو موضوعي يتعلق بالتخصص، من

خلال اختيار مواضيع تصب في محور المقاولاتية ، و منها ما هو ذاتي متعلق بالميل الشخصي

لدراسة وفهم حيثيات المشاريع الصغيرة ، تدعيما لمشروع الباحث المستقبلي في إطار إنشاء مقالة

الترخيص الصحي والغاز و قناعتنا الخاصة لما يمكن أن تلعبه المؤسسات المصغرة في الجزائر إذا ما

عمل المهتمين بها بإعطائها العناية الكافية .

2 - أهداف البحث :

✓ إبراز الدور المنتظر من مخطط الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ إبراز مفهوم مخطط الأعمال و أهميته و كيفية إعداده.

✓ غرس ثقافة المؤسسة والروح المقاولاتية التي تتميز بالمبادرة الفردية والاعتماد على العمل الحر

✓ محاولة إيصال فكرة أهمية و دور مخطط الأعمال للمقاولين وإعطاء فرصة لشباب وخريجي

جامعات من تحقيق مشاريعهم المستقبلية.

### 3- منهج البحث :

من أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف عناصر البحث وتماشيا مع أهداف وأهمية وطبيعة الموضوع ، نستخدم المنهج الوصفي ، بغرض وصف الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة ضمن الأطر والأجهزة الداعمة لها في الجزائر. ومنهج دراسة الحالة الذي يمكننا من التعمق في فهم مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية لوكالة محل الدراسة إضافة إلى الملاحظة ودراسة وتحليل مختلف الوثائق والبيانات والمعطيات الفعلية إضافة إلى مجموع الخبرات الشخصية في موضوع الدراسة.

### 4 - هيكل البحث :

من أجل الوصول إلى الإجابة على الإشكالية وانجاز هذا البحث في إطار منهجي وعلمي قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين - فصل نظري و فصل تطبيقي - حيث تناولنا في الفصل الأول دور مخطط الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمفهومها و ذكر خصائصها كما تطرقنا إلى مخطط الأعمال بمفهومه و محتواه و أهدافه و كيفية إعداده. أما الفصل الثاني سيكون إعداد مخطط أعمال إنشاء مؤسسة الترخيص الصحي والغاز.

في إطار الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM لكونها وكالة تعتمد على مخطط الأعمال قبل إنشاء المؤسسات وعرض لمشروع الدراسة بمختلف جوانبه .

# الفصل الأول

الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

**تمهيد**

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحور الرئيسي والمحرك الاقتصادي الأكثر فعالية الذي يساهم في زيادة الإنتاج الوطني من سلع وخدمات. وهذا اعتبارا لمزاياها المتعددة كقلة حاجاتها لرؤوس الأموال الضخمة وقدرتها على توفير فرص العمل، كما يمكنها أن تلعب دور المساعد للمؤسسات الكبرى لتحسين أدائها خاصة وأن نشاطها يمكن أن يشمل كل المجالات الإنتاجية تقليدية كانت أم حديثة، ولكي تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تأدية دورها كاملا في اقتصاد أي بلد يجب على أي مؤسسة أن تتخذ مخطط أعمال ناجع يضمن لها الاستمرارية ويكفل لها كل عوامل الاستقرار والنجاح.



**المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

لقد كان هناك شبه إهمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ومن كل النواحي التنظيمية والقانونية، المالية والإدارية... الخ، وهذا يدخل ضمن عدم الاهتمام بالقطاع الخاص ككل وعدم إتاحة الفرصة له ليلعب دوره في التنمية الاقتصادية لاعتماد الجزائر على المؤسسات الكبرى وإعطائها الأولوية في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني وتجاهلا للتنمية المتوازنة والشاملة للالتحاق بركب الدول المتقدمة .  
وسنحاول أن نقسم هذا المبحث إلى أربع مطالب على النحو التالي :

المطلب الأول: مفهوم ونشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثاني: خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعوامل المؤثرة فيها

المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**المطلب الأول : مفهوم ونشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة****الفرع الأول :مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

يصعب في كثير من الأحيان إعطاء تعاريف دقيقة لبعض المفاهيم وذلك لضيق الحدود الفاصلة فيما بينها أو التقارب الشديد في طبيعة نشاطها وكذا أهدافها وهذا ما ينطبق على العلاقة القوية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون رقم 01-18 الصادر في 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي اعتمدت فيه الجزائر على معياري عدد العمال ورقم الأعمال حيث يحتوي هذا القانون في مادته الرابعة على تعريف مجمل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم تأتي بعد ذلك المواد 7، 6، 5 منه لتبين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها:

تعرف مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات وتشغل ما بين 1 و 250 عاملا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار مع استثناءها لمعيار الاستقلالية.

**أولاً: المؤسسات المتوسطة:**

تعرف بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 و 250 عاملا ويكون رقم أعمالها محصور بين 200 مليون دينار وملياري دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار .

**ثانياً: المؤسسات الصغيرة:**

تعرف بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 و 49 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دينار .

**ثالثاً: المؤسسات المصغرة:**

تعرف بأنها مؤسسة تشغل ما بين عامل واحد و9 عمال وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني : ظروف نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تزامن ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مطلع العشرية الأخيرة من القرن الماضي ويعود سبب تأخر توسع هذا النوع من المؤسسات إلى طبيعة النظام الموجه (المخطط ) الذي عملت به الجزائر خلال 4 عقود من الزمن 1962-1990 والذي شد الخناق على المؤسسة الخاصة واعتبرها وفي كثير من موثيقه منبغ الاستغلال ومصدر الهيمنة. وانحصرت دائرة المؤسسات كالمصغرة في بعض الحرف التقليدية الموروثة عن العهد الاستعماري وبعض الأنشطة التجارية الرسمية وغير الرسمية (مواد غذائية، تجارة ، مكانيك، حدادة ومواد البناء وغيرها...)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة( رقم 01-18 الصادرة سنة 2001 عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المواد 4-5-6-7)، ص7.

<sup>2</sup> بقة الشريف، فوزي عبد الرزاق ، تحليل و تقييم تجربة المؤسسات المصغرة في الجزائر، (حالة المؤسسات المصغرة في ولاية سطيف، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، 25-28 ماي، 2003)، ص2.

**المطلب الثاني: تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعوامل المؤثرة فيها**

لا يمكن أن ينشأ المقال مؤسسته إلى بعد أن يحدد الشكل القانوني لمؤسسته وهذا لما يعكسه على مستقبل مشروعه إيجاباً أو سلباً. ولهذا سوف نتناول من خلال هذا المطلب أهم خطوة يجب على أي شخص لديه رغبة في إنشاء مؤسسته الخاصة التعرف على الشكل القانوني الذي يكون مناسب لها وكذا تصنيف مشروعه، ومن هنا جاءت فكرة توضيح هذه الإشكالية في الفروع التالية كما يلي:

**الفرع الأول : تصنيف وأشكال المؤسسات في الجزائر**

تنقسم المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ثلاث أصناف وهي:<sup>1</sup>

**أولاً: تصنيف حسب الملكية**

تنقسم إلى:

**1- المنشآت الخاصة:**

وهي التي تعود ملكيتها للأشخاص الطبيعيين سواء أكان شخص أو مجموعة أشخاص تكون في مجملها ما يسمى بالقطاع الخاص.

**2- المنشآت العمومية:**

يقصد بها المؤسسات التي يعود رأس مالها للدولة أو الجماعات المحلية أي البلديات والولايات،... الخ، أي ما يسمى بالقطاع العام. أي الحكومة أو الجماعات المحلية هي التي تتكفل بتوفير الأموال اللازمة لنشاط هذه المؤسسات وتشرف على تسيير وتحديد استراتيجياتها وأهدافها، كما تتحمل أعبائها وديونها.

**3- المنشآت المختلطة:**

وهي التي تكون تركيبتها مزيج بين كل من القطاعين العام وممثلاً بالجماعات المحلية والقطاع الخاص من جهة أخرى. أما طريقة الإنشاء فهي تختلف حسب الحالات حيث ممكن أن نجد مساهمة الدولة إلى جانب الخواص في إنشاء شركة مختلطة، أو أن الدولة تقوم بشراء جزء من أسهم المنشأة الخاصة أو عندما تتنازل الدولة عن جزء من رأس مالها للخواص.

**ثانياً: تصنيف حسب النشاط الاقتصادي**

وهي مجموعة المنشآت التي لها نفس النشاط الرئيسي أو ما يسمى بالقطاع الاقتصادي حيث نجد ثلاثة أنواع رئيسية تستخدم على المستوى الكلي وهذا التصنيف يعتمد على الأولوية للنشاط وعلى النحو التالي:

**1- القطاع الأولي : (القطاع الفلاحي)**

وهي تشمل جميع النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع الطبيعة كالأنشطة الزراعية والصيد البحري، وإنتاج المواد الأولية الزراعية.

<sup>1</sup> جمال بلخباط، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، (الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، سطيف، يومي 17 و18 أفريل، 2006)، ص2.

## 2- القطاع الثاني: (القطاع الصناعي)

يضم الأنشطة المتعلقة بعملية التحويل والإنتاج والتصنيع والبناء والمحروقات وهو ما يعرف أيضا بالقطاع الصناعي.

**القطاع الثالث:**(القطاع الخدماتي) : هذا القطاع يشمل كل من المنشآت الخدمائية ومن بينها النشاط المصرفي، شركات التأمين، مؤسسات النقل ومؤسسات التوزيع وشركات الاتصال، والصحة... الخ<sup>1</sup>.

## ثالثا: تصنيف حسب الشكل القانوني

يعتبر الشكل القانوني من أهم الأمور التي يجب أن يعرفها المقاول أو المؤسس لشركة ما باعتبار إن للشكل القانوني أهمية بالغة في حياة المشروع.

حيث يعرف الشكل القانوني للمشروع "عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بان يساهم كلا منهما بحصة من مال أو عمل على أن يقتسما ما ينتج ومن ربح أو خسارة"

ومنه فإن الهوية الرسمية والقانونية التي يمنحها المشرع للمشروع عند تكوينه من خلال منح الاعتماد والرخص ووضع القوانين التي تحدد الحقوق والواجبات لهذا المشروع، والتي تنظم العلاقات مع كافة الأطراف التي تتعامل معه وبالتالي تحكم سيرورة المنشأة" ولكن قبل اختيار أي شكل من أشكال المؤسسات يجب أولا التعرف على مختلف أشكال المؤسسات وهذا ما سوف نحاول تقديمه من خلال هذا الفرع، ووفقا لمعيار الشكل القانوني يمكن التمييز بين مختلف المؤسسات حسب عدد الأشخاص الذين يوظفون أموالهم، وعليه يمكن التمييز بين المنشآت الفردية والمنشآت التي تأخذ شكل الشركة.<sup>2</sup>

## 1- المنشآت الفردية

هي كل مشروع يملكه شخص واحد ويكون مسئولا مسؤولية غير محدودة عن كل التزاماته، وهو بذلك يتحمل كامل الأخطار التي يتعرض لها هذا المشروع. كما له أن يتحصل على جميع الأرباح والعوائد التي يحققها المشروع. يعتبر هذا النوع من المشاريع أقدم أنواع الأشكال القانونية وأبسطها وأكثرها رواجاً بين المشاريع الصغيرة فهناك أكثر من 72% من المشاريع الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية التي تظهر بهذا الشكل، كما له ميزة تتمثل في عدم وجود قيود على رأسمالها التأسيسي وهي تكتسب الأهلية التجارية من أهلية مالكها فتصفي ويشهر إفلاسها بإفلاسها المالك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعودي بلقاسم ، سعودي عبد الصمد، أسلوب المرافقة المقاولاتية في المشروعات الصغيرة في الجزائر ، (الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة للإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة، 17-18-19 فيفري 2012)، ص 7.

<sup>2</sup> وائل عودة العكشة وآخرون، محاسبة الشركات (أشخاص-أموال)، (دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 1997)، ص 1 .

<sup>3</sup> محمد هيكمل، مهارات و إدارة المشروعات الصغيرة، ( مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003 )، ص 82.

## مميزات ومساوئ الشركات الفردية:

الجدول رقم 01: المميزات والمساوئ

المساوئ	المميزات
رأس مال محدود	السرية
صعوبة الحصول على ائتمان	مميزات فريدة في الضرائب
إدارة غير المناسبة ومحدودية المهارات والقدرات للعاملين	الأرباح بالكامل تعود المالك
المسؤولية غير المحدودة تجاه الغير	الحرية النسبية للفعل والرقابة
حياة محدودة بسبب ارتباط العمل بالمالك، فهم واحد من الناحية القانونية	شكل سهل وبسيط لتنظيمه وتوجيه عملياته وإنهاءه

المصدر : محمد هيكل، مهارات و إدارة المشروعات الصغيرة ، ( مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة 2003 )، ص 82.

## 2- الشركات

نتيجة لعجز الموارد الفردية عن تمويل بعض المشاريع وذلك لحجمها الكبير، مما يتطلب اجتماع أكثر من شخص برأس مال معقول لتمويل تلك المشاريع، ومن هنا جاءت الحاجة إلى تكوين الشركات بمختلف أنواعها تم تقسيم الشركات إلى نوعين أساسيين ، شركات الأموال وشركات الأشخاص.

## أ- شركات الأشخاص:

وهي كل الشركات التي تركز على الاعتبار الشخصي، أي تقوم على أساس شخصية الشركاء والثقة المتبادلة بينهم، وليس على ما يقدمه الشركاء من مساهمات مالية، كما تتميز بعدم محدودية خطر توظيف الأموال وهي تأخذ الأشكال التالية :

## أ-1 شركات التضامن:

تتكون من أشخاص طبيعيين لا تقل أعمارهم عن 18 سنة، لا يقل عددهم عن 2 ولا يزيد على 20 إلا في حالة الإرث إذا اتفق الشركاء على الاستمرار الشركة في حالة وفاة أحدهم أو بعضهم. للشركة اسم تجاري يفتقر بعنوانها الذي يتألف من أسماء جميع الشركاء فيها أو اسم احدهم أو بعضهم بإضافة عبارة تدل على وجود شركاء آخرين.<sup>1</sup>

## أ-2 شركات التوصية بالأسهم:

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، (دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009)، ص

ونجد أن هذا النوع من الشركات يتكون من نوعين من الشركاء هما:

\*شركاء متضامنون: حيث تكون إدارة الشركة وممارسة أعمالها من مسؤولياتهم بالإضافة إلى تحملهم لديون والتزامات الشركة في أموالهم الخاصة.

\*شركاء موصون: تكون مسؤولياتهم محصورة بمقدار مساهمتهم في رأس مال الشركة، أي أن المسؤولية المالية بالنسبة للشركاء الموصين لا تتعد أموالهم الخاصة، وفي المقابل لا يحق لهم المشاركة في إدارة الشركة. أما فيما يخص عنوان الشركة يتضمن أسماء الشركاء المتضامنين وباستبعاد الشركاء الموصين.

### أ- 3 شركات المحاصة :

وهي الشركة الخفية التي تتستر على الغير، فهي تقوم على الاعتبار الشخصي بين مجموعة من الأشخاص وتخضع لمجموعة من الشروط يتفقون عليها ولكن لا وجود لها بالنسبة للغير لأنها لا تخضع إلى إجراءات تحرير العقد وإشهاره.

### ب - شركات الأموال:

يرتكز هذا النوع من الشركات على أساس الاعتبار المالي. بمعنى أن الاعتبار الأساسي الذي تقوم عليه هو مجموعة الأموال التي يمكن للإدارة تجميعها واستثمارها بدلا من العلاقة الشخصية للشركاء، ويقسم رأس مالها إلى مجموعة من الأسهم قابلة للتداول ويستطيع الحصول عليها كل من لديه الرغبة والإمكانية على تسديد قيمتها. أهم ما يميز هذا النوع من الشركات هي توزيع المخاطر بين عدد كبير من المساهمين كما تقتصر مسؤولية كل واحد من المستثمرين بالنسبة للالتزامات الشركة اتجاه الغير على مقدار مساهمته في رأس المال .

وهي تتضمن أربعة أنواع كالتالي:

### ب-1 شركة المساهمة:

يعرفها المشرع الجزائري على أنها: "هي الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى حصص، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة"<sup>1</sup>.

### ب-2 شركات التوصية البسيطة:

"تطبق الأحكام المتعلقة بشركات التضامن على شركات التوصية البسيطة مع مراعاة القواعد المنصوص عليها في هذا الفصل". المادة 563 مكرر.

"يألف عنوان الشركة من أسماء كل الشركاء المتضامنين أو من أسم أحدهم أو أكثر متبوع في كل الحالات بعبارة وشركاؤهم" مادة 563 مكرر 2.

" يجب أن يتضمن القانون الأساسي للشركة بالتوصية البسيطة البيانات التالية: مادة 563 مكرر 3  
\* مبلغ أو قيمة حصص كل الشركاء.

\* حصة كل شريك متضامن أو شريك موص في هذا المبلغ أو القيمة.

\* الحصة الإجمالية للشركاء المتضامنين وحصتهم في الأرباح وكذا حصتهم في الفائض من التصفية.

<sup>1</sup> وائل عودة العكشة وآخرون، المرجع سابق ، ص ص، 2، 3.

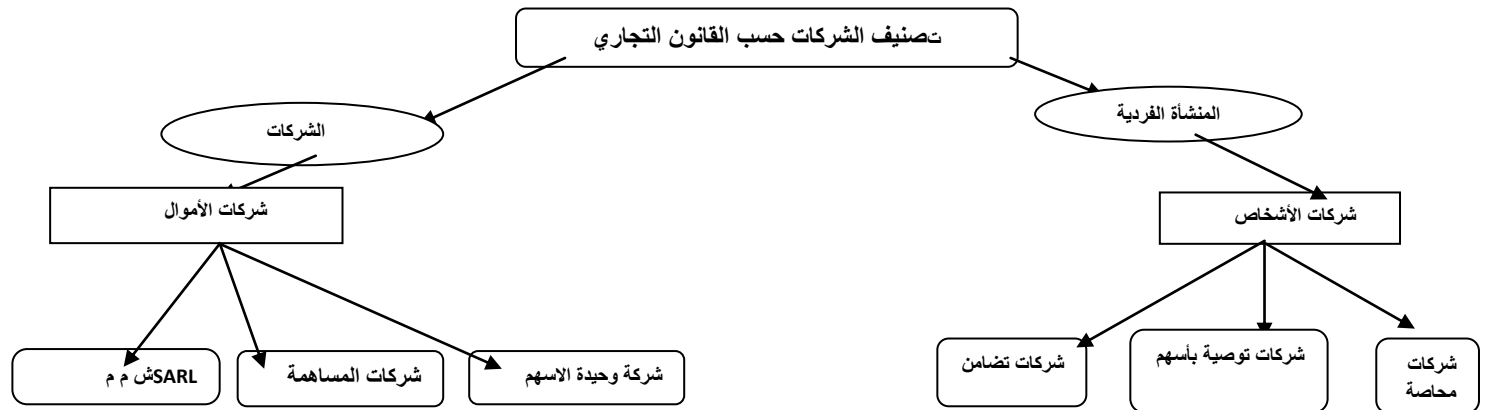
**ب-3 شركات ذات المسؤولية المحدودة: SARL**

تتكون الشركة حسب هذا النوع من شريكين أو أكثر على أن لا تتعدى عشرين (20) شريك كأقصى تقدير يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص، ولا يجوز أن يكون رأس مال الشركة أقل من مائة ألف دينار جزائري 100.000 دج، كما يمكن الشركة إن تشمل هذه الشركة اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات "شركة ذات مسؤولية محدودة" أو الأحرف الأولى منها أي (ش.م.م) أو (SARL) ومن بين خصائصها أيضا لا يكسب أي منهم صفة التاجر.

**ب-4 شركة وحيدة الأسهم ذات المسؤولية محدودة : EURL**

هذا النوع من الشركات يخضع لنفس الشكل الذي يخضع إليه الشركة ذات المسؤولية المحدودة، ولكنها تتميز عنها بوحودية الشخص أي أن الشركة وحيدة الأسهم ذات مسؤولية محدودة يديرها شخص واحد فقط.<sup>1</sup> ويمكن تلخيص هذا المطلب من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم 01: تصنيف الشركات حسب القانون التجاري



المصدر: من إعداد الطالب

<sup>1</sup> عمر فريد، والعيد قرشي، متابعة مخطط الأعمال من فكرة إلى إنشاء المؤسسة أو استئناف نشاطها، (الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 17-18-19 فيفري، 2011)، ص 5.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني المناسب .

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في اختيار الشكل القانوني المناسب المؤسسة المنشأة، لهذا يجب على المقاول الكفاء أن يكون قد أخذ في حسابه هذه العوامل لتحديد المؤثرات ودورها وأهميتها بالنسبة للمنشأة حاليا ومستقبلا ويمكن استعراض أهم تلك المؤثرات في اختيار الشكل القانوني للمؤسسات كالاتي<sup>1</sup>:

☞ الرؤية و الرسالة والأهداف الإستراتيجية:

يتأثر اختيار الشكل القانوني بالتوجه الاستراتيجي الذي يروم الفرد أو الأفراد المالكون أو المؤسسون لهذا العمل الصغير، فإذا كان المشروع يهدف إلى التوسع والتطور وزيادة نموه فإن هناك أشكال قانونية مناسبة لذلك والعكس صحيح.

☞ الرغبة لدى المالك أو المالكين في السيطرة على العمل وأسلوب وطرق إدارته:

فإذا كان المؤسس له رغبة في السيطرة الكاملة والتحكم العالي في الإدارة فربما المنظمة الفردية هي الشكل القانوني الملائم له، أما إذا رغب في التضحية بهذه السيطرة جزئيا أو كليا فقد يكون هنا اختيار الشكل المناسب لذلك

☞ هيكل الضرائب وكيفية الاستفادة منه وفق اعتبارات الشكل القانوني المعتمد:

في معظم دول العالم تعطى القوانين الضريبية امتيازات أو غير ذلك لبعض الأشكال القانونية لتسهيل إقامتها فيلاحظ وجود إعفاءات ضريبية تشجع المستثمرين للدخول في قطاعات وأشكال قانونية معينة.

ولهذا العامل أثر كبير على اختيار شكل القانوني الملائم الملكية، كما هو الحال الولايات المتحدة الأمريكية حيث الاستفادة من عدم حصول ازدواج ضريبي وكذلك تسهيلات وإعفاءات لتشجيع قيام المؤسسات والأعمال الفردية.

☞ المتطلبات المالية وحجم رأس المال المطلوب لقيام المنظمة :

ما يلاحظ هنا أن بعض الأشكال القانونية تتاح أمامها فرص أكبر لتوفير رأس مال أكبر من الأشكال الأخرى عندما يكون رأس مال محدود أي تمويل فردي يكون الشكل القانوني ما مناسب ، ويصار إلى شكل الشركات المساهمة عند طرح أسهم للاكتتاب المحدود، وفي الغالب فإن النسبة العظمى من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي شركات فردية أو تضامنية.

إن صعوبة التمويل في بداية المشروع وربما التكلفة العالية للحصول على رأس المال المناسب تجعل عملية اختيار الشكل القانوني ذات أهمية كبيرة.

☞ المخاطر المحتملة من العمل ودرجة تحمل المسؤولية من قبل المالك أو المالكين:

إذ نجد أن هناك بعض الأعمال تتطلب مخاطرة عالية، لذلك تستدعي أن تكون شركات مساهمة، مثل شركات الطيران وصناعات التحويلية.

في حين تكون المخاطر أقل في المؤسسات تجارة التجزئة أو محلات الخياطة وورشات الحرفية لذلك يفضل أن تكون شركات فردية أو عائلية أو بحدود معينة شركات تضامن.

<sup>1</sup> طاهر محسن المنصور الغالبي، مرجع سابق، ص 134، 137.



☞ المدة اللازمة لإقامة العمل ومدى الحاجة لاستمرارية هذا العمل لأمد طويل، إن الشركات المساهمة هي شركات أموال ذات عمر طويل وإجراءات التكوين والتأسيس أكثر تعقيدا، عكس الشركات الفردية التي تحتاج إلى إجراءات التأسيس بسيطة وسهلة يضمن لها العيش والاستمرار لأجل أقصر من شركات المساهمة ، فإذا أراد المقاول أو المؤسس في الاستفادة من العوائد والأرباح وعدم الانتظار طويلا لكي يتم استرداد رأس مال ضخ مستثمر في شركات الأموال فإنه يختار شكل شركة فردية.

☞ التدخل الحكومي والقوانين السائدة في البلد والتي تختص بتنظيم عملية إقامة الأعمال على اختلاف قطاعاتها: إن القانون التجاري المعمول به وكذلك قوانين الشركات و الأعمال تحدد في الغالب الشكل القانوني المسموح به للعديد من الأعمال ويأتي هذا في إطار توجيه المستثمرين ورجال الأعمال إلى الأعمال وإلى مراعاة العديد من العوامل المهمة المرتبطة بالواقع الاقتصادي والاجتماعي في الدولة. ففي العديد من الدول العالم لا تجيز القوانين إقامة مصرف أو شركة تأمين على شكل منظمة فردية بسبب المخاطر العالية التي تصاحب هذه الأعمال.

☞ الأشكال القانونية والتنظيمية السائدة في اقتصاد البلد:

هنا يحاول المؤسسون للأعمال الصغيرة والمتوسطة تقليد ما هو موجود وناجح في السوق الوطنية والمحلية.  
☞ خطط التتابع الإداري:

ونقصد بهذا العامل يهدف إلى التفكير بمستقبل المؤسسة من حيث نقل الملكية، هناك بعض الأشكال الملكية تمتاز بسهولة عملية تحويل الملكية من شخص إلى آخر وضمن إجراءات بسيطة وواضحة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### الفرع الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص أهمها:<sup>2</sup>

**أولاً: سهولة النشأة:** تسمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها جزئيا حيث تستند في الأساس إلى جذب تفعيل ومدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة أو فائدة تلبي بواسطتها حاجات محلية.

**ثانياً: الاستقلالية في الإدارة:** تعتمد و تتركز معظم القرارات الإدارية على مالكا حيث أن معظم الحالات يلتقي المالك بالمسير وهذا يجعلها تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل مالكا، وهذا يسهل التحكم فيها وقيادتها وتحديد الأهداف التي تعمل المؤسسة على تجسيدها.

**ثالثاً: سهولة وبساطة الاستخدام:** لا يحتاج هذا النوع من المؤسسات إلى استخدام مستويات تكنولوجية معقدة أو كفاءات بشرية إلا ما يرتبط بنوعية النشاط.

<sup>1</sup> المرجع سابق، ص 134-137.

<sup>2</sup> ليلي لولاشي، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مساهمة القرض الشعبي الجزائري، (وكالة بسكرة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، مذكرة غير منشورة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة)، ص 15.

رابعا: تعتمد هذه المؤسسات بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال: يعتمد هذا النوع من المؤسسات بشكل كبير على التمويل الذاتي أو القروض المقدمة من الأصدقاء أو أفراد العائلة أي أن الاعتماد على القرض البنكي ضعيف، وهذا راجع إلى:

- ◀ عدم القدرة على تقديم ملفات مشاريع تخضع إلى الشروط المطلوبة.
- ◀ عدم توفير الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القرض.

خامسا: تكون هذه المؤسسات محلية إلى حد كبير في المنطقة التي يعمل بها: تتميز هذا النوع من المؤسسات التي ينشط فيها وتكون في الغالب مرتبطة ارتباط مباشر بالمستهلك إذ تقوم بإنتاج سلع استهلاكية إلا أن هناك عدد قليل من المؤسسات التي تنشط في مجال إنتاج سلع إنتاجية أو جزء معين ما يعرف بالمقاوله الضمنية الباطنية أو النشاطات الإنتاجية البسيطة والمتخصصة ذات المنتج الواحد.

سادسا: صغر الحجم: قلة التخصص في العمل بالإضافة إلى سهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات مما يساعد على التكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية والوطنية. وهناك خصائص أخرى:<sup>1</sup>

أولا: جودة الإنتاج: إذ أن التخصص الدقيق والمحدد لهذه المؤسسات يسمح لها بتقديم إنتاج ذو جودة عالية، حيث يعتمد النمط الإنتاجي فيها على مهارات حرفية ومهنية مما يجعلها تستجيب بشكل مباشر لأذواق و احتياجات المستهلكين وهو ما يسهل عملية التكيف والتطور وتجنب بذلك التقلبات المفاجئة في توفير المنتجات.

ثانيا: التميز بالكفاءة والفعالية: تتميز بالكفاءة والفعالية بدرجات تفوق ما يمكن أن تصل إليه المؤسسات الكبيرة وبذلك من خلال قدرتها على الأداء والانجاز في وقت قصير ونسبي، تحقيق مزايا، الاتصال المباشر والقدرة على التأثير السريع بين المدير، العاملين، العملاء والموردين، كما تحقق عوائد سريعة وعالية باعتبارها سريعة دوران رأس المال، وسرعة تكيفها مع توجهات المنافسين وأنشطتهم.

ثالثا: الاستمرارية والتطور: إمكانية استمرارها، تطورها وعدم تعرضها للأخطار بنفس الحجم الذي نتعرض له المؤسسات الكبيرة عند إدخال منتج جديد أو تكنولوجيا جديدة حيث أنها تضمن تصريف المنتجات في حالة التعاقد مع المؤسسات الكبيرة.

رابعا: تمثل المجال الذي يسمح بتفجير الطاقات والقدرات الشخصية للأفراد من خلال تنمية المبادرات الفردية وتشجيع الإبداع، وبما أنها كثيفة عنصر العمل فهي قادرة على استيعاب وامتصاص البطالة.

<sup>1</sup> مهيد فاطمة الزهراء، فراحتيه العبد، آليات إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، (الملتقى الدولي حول آليات دعم و مساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر، جامعة البويرة، أيام 3-4-5 ماي، 2011)، ص6.

**الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.**

تكمن رهانات السنوات القادمة بالنسبة للجزائر في ترقية اقتصاد تعددي حقيقي قائم على التنافس، وفي هذا الصدد يمكن القول أن الاهتمام الأكبر للسياسة الاقتصادية ينصب على تشجيع ودعم المؤسسات المصغرة في إطار مشروع اقتصادي وطني يهدف على إيجاد إستراتيجية شاملة للنمو الاقتصادي<sup>1</sup>.

وقبل التطرق إلى كل من مفهوم ومكانة المؤسسات المصغرة في هذه الإستراتيجية يمكن الرجوع أولاً على ذكر أسباب تراجع الدولة عن إستراتيجية الاعتماد على المؤسسات الكبيرة.

إن من الأهداف المسطرة في إطار مرحلة إستراتيجية التنمية الشاملة التي تم الاعتماد فيها على المؤسسة العمومية الاقتصادية الكبيرة، يمكن ذكر ما يلي:<sup>2</sup>

1- رفع الطاقة الإنتاجية بتكاليف منخفضة.

2- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة بفضل التحكم الجيد في عوامل الإنتاج.

3- تحقيق التوسع الأفقي والعمودي في الاستثمار.

4- توفير مناصب شغل جديدة وبصفة متزايدة .

مساهمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن حصرها في:

**1- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل:**

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب العمل إذ تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية الخالقة المناصب الشغل، فهي تتجاوز في المؤسسات الصناعية الكبيرة في هذا المجال برغم من صغر حصرها والإمكانيات المتواضعة التي تتوفر عليها وتلقي هذه الأهمية صدى واسعاً في الدول المتقدمة والنامية فمع الزيادة في معدلات البطالة تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأقدر على القضاء على جانب كبير من البطالة.

**2- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مصدر مهم للإبداع والابتكار:**

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتاز بجهودها الحثيثة لتطوير المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات و تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها.

ففي مجال خلق الأفكار فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم بذلك في مختلف القطاعات المتواجدة فيها ويعود ذلك في بعض جوانبه إلى المرونة التي تتمتع بها هذه المؤسسات وعدم تحول أنشطة البحث والتطوير فيها إلى آليات عمل تنقل سرعة التغيير، وضرورة استرداد الأموال المنفقة على هذه الأنشطة خاصة في المؤسسات الكبيرة وبذلك تتباطأ إمكانية طرح الأفكار الجديدة.

**3- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنشيط المنافسة: حيث يلاحظ أن هذه المؤسسات تمثل**

تحدي ومنافس قوى حتى للمؤسسات الكبيرة والمعروفة حتى على الصعيد العالمي، إن عملية المنافسة تنشط وتتعش الاقتصاد وتجعل عملية المبادلة أكثر كفاءة وفائدة وترتقي بالأداء وتشبع حاجات الزبائن. من جانب آخر هذه

<sup>1</sup> جودي حنان، أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، مذكرة غير منشورة، جامعة بسكرة ، 2006.2007)، ص6.

<sup>2</sup> ماجدة العطي، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، (الأردن، 2004)، ص 15.

لمؤسسات في الصناعة الاستخراجية والإنشائية والإنتاجية وكذلك في قطاعات الزراعة جعل منها فاعلة في المنافسة وتنشيط الاقتصاديات المعاصرة هكذا عمدت معظم الدول على تشجيع المنافسة بين المؤسسات الصغيرة ومع المؤسسات الكبرى.<sup>1</sup>

#### 4- مصدر مولد لنتائج القومي والثروة الاقتصادية:

يأتي هذا من خلال مساهمتها في تعظيم العوائد الاقتصادية وتكوير الاقتصاد وبمنظرة سريعة فإن معظم المؤسسات العملاق اليوم كان وراء إنشائها ربايون كانوا عاملين فيها أو مؤسسين لها وبشكل عام فإن المؤسسات الصغيرة ورأس المال المستثمر فيها يؤدي إلى فائض اقتصادي قياسي للمؤسسات الكبيرة.

#### 5- مساهمة في إشباع حاجات لفئات المجتمع المختلفة:

يكون وراء هذا الإشباع تحقيق مردود مالي بالنسبة لمالكي هذه المؤسسات من إشباع حاجات الزبائن من سلع وخدمات أو إشباع حاجات باقي المجتمع المتعاملين بشكل مباشر أو غير مباشر، وأيضا يلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر جذبا للكفاءات والمهارات والخبرات والشخصية من الرجال والنساء ضرورة للمؤسسات والصناعات الكبيرة:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستفيد منها المؤسسات الكبيرة حيث توفر مستلزمات الإنتاج وقطع الغيار والتجهيز بما تحتاج إليه من مواد، إن بعض الاحتياجات الزبائن لا تستطيع الشركات الكبيرة تلبيها وهنا يكون دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وأيضا فهي تكون مع الشركات الكبرى علاقة تكاملية إذ تساهم في تطوير وتحديث التكنولوجيا الحيوية ذات الأهمية الكبير في تطوير المعاصر حيث أيضا تساهم في تقليص الفجوات العلمية الذي لا تجد الشركات الكبيرة وقت وقدرة على متابعتها نتيجة تركيزها على الجوانب الحيوية من التطوير.<sup>2</sup>

#### 6- مساهمتها في التنوع الثقافي:

تساعد في الحفاظ على خصوصيات الأقليات المتواجدة في بلدان أخرى وذلك بإشباع حاجات خاصة بفئة معينة المتميزة عن فئة أخرى، كما تساهم أيضا في دفع المؤسسات الكبرى على قبول واحتضان التعدد واحترام الاختلاف والتنوع في قوة العمل لديها.

إن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتجسد على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية حيث التوزيع في الثروات والقضاء على البطالة كظاهرة اجتماعية سلبية كما تساهم هذه المؤسسات على تشجيع المبادرة في الإنتاج والعمل خاصة الجانب النسوي وتعمل على التنمية المتوازنة والحد من الهجرة الداخلية بين الريف والمدينة وكذلك الهجرة الخارجية وتلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهمية كبيرة في الإبداع والاختراع على الصعيد التكنولوجي في مختلف الأنشطة التي تتواجد فيها.

7- مساهمتها في ترقية الصادرات: تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في تنمية الصادرات وتخفيف العجز في ميزان المدفوعات، وذلك لقدرتها على الدخول إلى الأسواق الخارجية بسبب تنوع منتجاتها

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> زوينة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، (مذكرة مقدمة لنيل الماجستير، قسم علوم التسيير تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2007)، ص 56.

وانخفاض في تكلفتها، بالإضافة الى اعتمادها على المواد الأولية المحلية وهو ما يعني محدودية واردتها، وتعود هذه الأهمية إلى عدة عوامل تكسب السلع والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ميزة تصديرية:

◀ منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما يظهر فيها فن ومهارات العمل اليدوي الذي يلقي قبولا ورواجا في الأسواق الخارجية.

◀ اعتماد هذه المؤسسات على فنون إنتاجية كثيفة العمل مما يخفض من تكلفة الوحدة المنتجة وبالتالي تكتسب ميزة في أسواق التصدير.

◀ تمدها بقدر أكبر من المرونة في التحول من نشاط لآخر ومن خط إنتاجي لآخر. ومن سوق لآخر لانخفاض حجم إنتاجها نسبيا على المدى القصير.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع : الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .**

#### الفرع الأول: صعوبة الحصول على التمويل والعقار

ونذكرها على النحو التالي:

##### اولا: صعوبة الحصول على التمويل

تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة بالغة في التمويل اللازم لنشاطها وهذا بسبب ثقل سير العمليات المصرفية للبنوك الجزائرية من دراسة الملفات ومعالجة الصكوك، التحويلات المالية، وذلك بسبب غياب الضمانات الكافية لاستيراد أموالها ودرجة المخاطرة العالية من عمليات الإقراض وكذلك ظاهرة الوساطة والمصطلح الذي نعرفه اليوم (المعرفة ) ويمكن حصرها في:

- غياب أو نقص شديد في التمويل طويل المدى.

- المركزية في منح القروض.

- نقص في المعلومات المالية خاصة بما يخص الإعفاءات.

- محدودية صلاحية الوكالات البنكية في عملية منح القروض بسبب عدم الاستقلالية النسبية.

- ضعف الشفافية في تسيير عمليات منح القروض رغم أن أصل القروض خاضع للإشهار.

##### ثانيا: صعوبات الخاصة بالعقار

عادة ما يجد أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في إيجاد مكان ملائم لإنشاء مؤسساتهم مما يتطلب منه تجميد جزء من رأسماله، يضاف إلى ذلك تعدد الهيئات المكلفة بمنح قطع الأراضي، مما أدى إلى تعقد المجال العقاري وحد الساعة لم تتحرر سوق العقار بشكل يحفز على الاستثمار بحيث ما زالت رهينة للعديد من الهيئات التي تتزايد بالاستمرار والتي عجزت عن تسهيل الحصول على العقار بسبب:

◀ غياب سلطة اتخاذ القرار حول تخصيص الأراضي وتسيير المساحات الصناعية.

◀ محدودية الأراضي المخصصة لنشاط الصناعي وطغيان المضاربة على العقار الصناعي حيث تم تحويل

عدد معتبر من العقارات الصناعية إلى وجهة غير استثمارية كالبناء وقد أدى إلى بروز عامل المحدودية والندرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>المرجع السابق،ص57.

**الفرع الثاني: صعوبات ذات العلاقة بالوظائف**

ونذكر منها ما يلي :<sup>2</sup>

**أولاً: مشكلة التمويل**

إن التمويل بالمواد الأولية والمنتجات النصف مصنعة خاصة المستوردة منها يمثل أحد المشاكل الحقيقية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك أن معظمها يفتقد إلى الخبرة في تسيير عمليات الاستيراد خاصة حديثة النشأة، فبعد التجارة الخارجية ظهرت مؤسسات خاصة تمارس عمليات الاستيراد التي اهتمت باستيراد السلع الاستهلاكية سريعة النفاذ في السوق المحلية، الأمر الذي أثر على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت تعاني من مشكل نقص التمويل وارتفاع أسعار المواد الأولية المتوفرة وقطع الغيار والتجهيزات الإنتاجية، وذلك نتيجة مشاكل الصرف والتذبذبات التي تعرفها الأسواق على المستوى العالمي وغياب سياسة تنظيمية لهذا المجال.

**ثانياً: الصعوبات المتعلقة بالعمالة:**

و ذلك بسبب توظيف صاحب العمل لعمالة غير مدربة ولها نقص في الكفاءة والتدريب وذلك بسبب ترك العمال الوظيفة بعد اتقائهم واتجاههم لمؤسسات كبيرة بسبب المزايا والأجر المرتفع ويضطر صاحب العمل باستمرار التي توظيفهم ما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

**ثالثاً: الصعوبات المتعلقة بالتسويق:**

ما يلاحظ على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر نقص في الكفاءات التسويقية والقوى البيعية عموماً وعدم الاهتمام بالبحوث التسويقية.

وذلك بسبب الصعوبات التي تواجههم من نقص المعلومات عن حالة السوق والمحيط الاقتصادي والفرص الممكنة، كما تجد المؤسسات صعوبة في تسويق منتجاتها خاصة في ظل المنافسة غير الشريفة فيما بين المؤسسات الصغيرة المتوسطة أي المحتكرة على السوق وجديدة النشأة من ناحية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكبيرة من ناحية أخرى والمنافسة بين المؤسسات الوطنية والأجنبية من ناحية ثالثة.

**رابعاً: الصعوبات المتعلقة بالحصول على المعلومة:**

تعيش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في بيئة معلوماتية ضعيفة جداً ولا تساعد بأي حال من الأحوال هذه الوظيفة على تنميتها ونموها، فإلى غاية اليوم لا توجد معلومات صحيحة ومفصلة بعدد هذه المؤسسات وتوزيعها الجغرافي.

<sup>1</sup> جودي حنان، المرجع السابق ، ص 11.

<sup>2</sup> كتوش عاشوري، طرشي محمد، **تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، (الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا جامعة حسبية بن بوعلي، شلف 17-18 أفريل 2006)، ص 5، 6.

**المبحث الثاني : ماهية مخطط الأعمال**

سوف نحاول من خلال هذا المبحث أن نتطرق إلى عدة نقاط متعلقة بمخطط الاعمال على النحو التالي:

المطلب الأول: مفهوم وخصائص مخطط الأعمال

المطلب الثاني: أهداف ووظائف مخطط الأعمال

المطلب الثالث: فوائد وأهمية مخطط الأعمال

## المطلب الأول: مفهوم وخصائص مخطط الأعمال

## الفرع الأول: مفهوم مخطط الأعمال

هي المنهجية السليمة والمتبعة لاتخاذ القرارات الاستثمارية ويعتمد على مجموعة من الأساليب والأدوات والأسس العلمية التي تعتمد على المعرفة الدقيقة لاحتمالات نجاح أو فشل مشروع معين، واختبار مدى قدرة المشروع على تحقيق أهداف محددة تتمحور حول الوصول إلى أعلى عائد ومنفعة للمستثمر الخاص أو الاقتصاد القومي على مدى عمره الافتراضي.<sup>1</sup>

-وكما يعتبر أيضا :واقعية بشكل يتوافق والمدونات الميزانية للمصالح العمومية المختلفة، لاسيما حين إعداد هذه الميزانيات، غير أن المعارف التأطيرية لبعض الكوادر تمهل في معظم الأحيان العمل بمقتضى هذه المخططات، مما يندبثق عنه تقصير في إجراءات الرقابة في التسيير العمومي

بالنسبة للسلطات الوصية، ويأتي هذا في وقت ينبغي أن تتقن فيه المؤسسات العمومية فعاليات "مخططات الأعمال" كونها أداة ضبط جوهرية، سواء على الصعيد المحلي أو المركز.<sup>2</sup>

وهو أيضا خطة العمل هي عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة. وإن في خطة العمل يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية وتسعى الخطة للإجابة على الأسئلة التالية :

1- أين نحن الآن ؟

2- وأين سنذهب ؟

3- وكيف نصل إلى نقطة ما؟<sup>3</sup>

• يضيف M.J.Dollinger في دليله أن مخطط الأعمال ضروري للمقاوم الذي يبحث عن مصادر تمويل خارجية.

• إن مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله و تستخدم لفحص جوانب دراسة الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق والعمليات المستقبلية<sup>4</sup>.

• مخطط الأعمال عبارة عن وثيقة مكتوبة لها هدفان:

✓ قيادة انطلاق وبدء نشاط المؤسسة، هذا الاتجاه من أجل التكلم عن وثيقة العمل.

<sup>1</sup> عبد المطلب الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000)، ص 24.

<sup>2</sup> بن عابد مختار، بوهنة علي، مخطط أعمال "تجهيز القطاعات الصحية : EPH ' EPSP مقارنة بين فعاليات الأداء، والنظامية الميزانية والقانونية، (جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية 19/18/17 أبريل 2012)، ص 4.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة الأعمال، (دار الميسرة للنشر و التوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى، 2008)، ص 111.

<sup>4</sup> : ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق ، ص 210 .



✓ الاتصال في إجراء أو في حالة تقديم وإقناع المساهمين في دخول المغامرة معهم أو مع المؤسسين.<sup>1</sup> و باختصار نستخلص مما سبق أن مخطط الأعمال يميل إلى إظهار أن المشروع المقدم يتميز باحتمالية نستطيع بذلك التخمين أن مخطط الأعمال يساهم في عملية الإقناع بأن المشروع المقدم يمثل فرصة جيدة و تزيد قيمة هذه العوامل حسب نموذج مخطط الأعمال.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: خصائص مخطط الأعمال:

من خصائص مخطط الأعمال ما يلي:

اولا- **الإيجاز والتلخيص:** يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في عرض قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومسارته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية.

ثانيا- **صياغة مناسبة للمرسل إليهم:** تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع. وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لمقاصد متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد. وعليه يتعين عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد.<sup>3</sup>

ثالثا- **الوضوح وسهولة الفهم:** يتعين أن يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف كان. ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة، واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق. كما أن البساطة وسهولة الفهم تعني تجنب استعمال مفردات موهلة في التقنية وتتجاوز مدارك القارئ العادي (غير المتخصص). كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض الجيد التي تتيحها مختلف برامج الإعلام الآلي.

رابعا- **الواقعية:** تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد. يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع. وتبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها. فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها. كما يتعين أن يتميز طرح محاور المشروع بشكل عملي دون الدخول في تبريرات ذات بعد نظري أو معنوي. وتزداد عملائية المخطط كلما كانت واقعيته كبيرة. وهنالك خصائص أخرى سنذكرها كالتالي:

<sup>1</sup> بورحومة عبد الحميد، بوظرفة صورية: دور نظم المعلومات في إعداد مخطط الأعمال في المؤسسة، (ورقة عمل مقدمة للملتقى الرابع حول فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة 19/18/17 فيفري 2012)، ص8.

<sup>2</sup>: Catherine Léger-Jar niou et Georges Kalousis, **Construire son business plan**, (Dunod, paris, France, 2008) p 8-9.

<sup>3</sup> خلف سكارنة، مرجع سابق، ص 114.

**اولا- المصادقية والدقة:** تتمثل مصادقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية. كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوه المشروع، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتتسجم مع المشروع. وبما أن المصادقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلف الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال. وعليه تقتضي المصادقية والدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية كما تقتضي أيضا أن يكون المخطط صادقا ويتجنب إخفاء مناطق الظل والشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع بالقيام بتقدير صحيح للمخاطر .

**ثانيا- الهيكلية الجيدة:** يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل تخدم العرض والتحليل. كما يتعين أن يبين العرض والتحليل نقاط القوة في الملف.<sup>1</sup>

**ثالثا- التجانس في عرض البيانات والتحليل:** يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ المصادقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد.

يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى صاحب المشروع 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 والخطوات المرغوب في تنفيذها. ويتعين التذكير أن نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الأعمال هي تتوقف على جودة انسجامه، لأن وجود تناقضات في المخطط يوحي إلى وجود تضارب في أفكار صاحب المشروع وعدم وضوح الرؤية إليه، وهو ما يشكل من وجهة نظر الأطراف المعنية خطرا استراتيجيا تصعب معالجته.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: متطلبات إعداد مخطط الأعمال

إن الإعداد الجيد لمخطط العمل هو السبيل إلى تحقيق الفائدة في أي عمل جديد أو قيد الإنجاز كما إنه و بوضعك لمخطط العمل، تتحصل على التوثيق اللازم الذي يشترطه المقرض أو المستثمر وذلك في حالة ما إذا احتجت إلى مصادر تمويل خارجية لمشروعك.

وسنقدم بعض المعلومات و التوجيهات التي أخذها في عين الاعتبار قبل الشروع في كتابة مخطط العمل لمشروعك لماذا تحتاج إلى مخطط عمل؟

- إذا كنت في حاجة إلى رأس مال إضافي، ما الذي يرغب المقرض أو المستثمر في معرفته؟
- ما هي الكلمات المناسبة التي توصلك إلى مخطط أكثر فعالية؟ كيفية وضع خطة للخروج؟

<sup>1</sup> :Thierry Verstraet et Bertrand saporta,( 2006) **Création d'Entreprise et Entrepreneuriat**, (les éditions de l'adreg (PDF), charger à l'adresse : <http://www.edition-adreg.net>), p380 .

<sup>2</sup> : لطرش الطاهر، مخطط الأعمال: عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء مؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر، (الأيام العلمية الدولية

الثالثة حول المقاولاتية جامعة محمد خيضر بسكرة. 19/18/17 (أفريل 2012). ص9.

- من أين تأتي الأرقام الواردة في مخططك المالي؟
- ما الذي يجعل مخطط المنطقة الغير ربحية مختلفا عن غيره؟
- ما الذي يبحث عنه المقترضون أو المستثمرون؟
- تطوير خطة للخروج؟
- وضع الافتراضات المالية؟
- لماذا تحتاج إلى مخطط عمل؟

إن إعداد مخطط الأعمال يعود بالفائدة على أي عمل، فهناك فائدتين أساسيتين وواحدة إضافية إذا كان عملك ذو ابعاد دولية وهي:<sup>1</sup>

#### أولا: يكون دليلا عمليا:

إن أهم سبب لكتابة مخطط العمل هو وضع دليل لتتبعه طيلة مدة مشروعك. فهو مخطط تفصيلي لعملك، كما أنه يزودك بالوسائل اللازمة للتحليل وإجراء التغييرات التي تجعل مشروعك أكثر ربحية، إضافة إلى أنه يوفر معلومات مفصلة حول كل نواحي العمليات السابقة أو الحالية التي قامت بها شركتك بالإضافة إلى خططها المستقبلية للسنوات القليلة القادمة. أما بالنسبة لأصحاب المشاريع الذين ليس لديهم أي أعمال سابقة، فبتأكيد سيبنون المعلومات في مخططاتهم على رؤيتهم المستقبلية التي طورها عبر الأبحاث الجارية، و حتى يكون مخططك ذا قيمة يجب أن يتم تحديث باستمرار، فبينما يكون المخطط المقدم للمقرضين مفيدا، يمكنك الاحتفاظ بنسخة من المخطط في ملف غير مقيد للعمل عليها، حتى تتمكن من إضافة البيانات المالية الجارية، تحديث أوراق المعدلات، إضافة معلومات تسويقية حديثة وبيانات أخرى عندما تصبح متوفرة.

#### ثانيا: التوثيق من أجل التمويل:

إن مخطط العمل شرك أساسي إذا كنت تخطط للحصول على التمويل، فإذا كنت تسعى إلى الحصول على رأسمال، فإن مخطط العمل يشرح بالتفصيل كيف يمكن للإستثمار أو القرض المنشود أن يدعم أهداف الشركة ويزيد من أرباحها، فغاية المقرض هي معرفة كيف ستحافظ على سيولتك النقدية حتى تسدد القرض (بالفائدة) وفي الوقت المحدد، وكذلك هو الحال

بالنسبة للمستثمر، فهو كذلك يريد أن يعرف كيف سيحسن استثماره من القيمة الإجمالية للشركة ويساعده على تحقيق الفائدة التي يرغب في الحصول عليها من خلال استثماره. وبذلك يستوجب عليه أن تشرح بالتفاصيل كيف سيتم استغلال الأموال وتدعم أرقامك بمعلومات دقيقة مثل التقديرات، المعايير الصناعية، أوراق المعدلات وغيرها، مع الأخذ في عين الاعتبار أن المقترضين والمستثمرين بإمكانهم الإطلاع على العديد من الإحصاءات التي تعتبر عادية في العديد من القطاعات، لذلك تأكد من وضع خطط معقولة.

<sup>1</sup>: Linda Pinson, **Anatomy of a BUSINESS PLAN**, (7th Edition, france,2008), p 02.

**ثالثا: العمل في الأسواق الأجنبية:**

إذا كانت تمارس الأعمال على المستوى الدولي، فإن مخطط العمل هو الوسيلة النموذجية لتقييم المصادر الكامنة لأعمالك في سوق أجنبية. ولقد صارت التجارة الدولية وكما لم يسبق من قبل، ضرورة لصحة الاقتصاد العالمي ولنمو أغلب الشركات العالمية، إذا لا يمكن لأي عمل في أيامنا هذه أن يغض الطرف عن معرفة المصادر الكامنة في التجارة الدولية الناتجة عن التغيرات التي طرأت على الاتصالات، التكنولوجيا والنقل، إن وضع مخطط عمل سيكشف عن طرق تمكن تجارتك ومشروعك من التنافس في هذا لاقتصاد.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: أهداف ووظائف مخطط الأعمال****الفرع الأول: أهداف مخطط الأعمال**

إن مخطط الأعمال يساهم بشكل ملموس على تقدم مشروع إنشاء المؤسسة وهذا بالإجابة على هدفين مختلفين:

1. مساعدة المنشأ على البناء (الإنشاء) ووضع مشروعه قيد الإنجاز: هنا بالأحرى معرفة "خطة" مخطط الأعمال المعني، والمتعلق عموما بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال.
2. إيجاد موارد خارجية "الأصل التمويلي" من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.

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

- أ. وسيلة إستراتيجية والمتعلقة بالوظيفة الداخلية.
- ب. وسيلة اتصال نهائي والمتعلقة بالوظيفة الخارجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Op.cit, pp, 02,03.

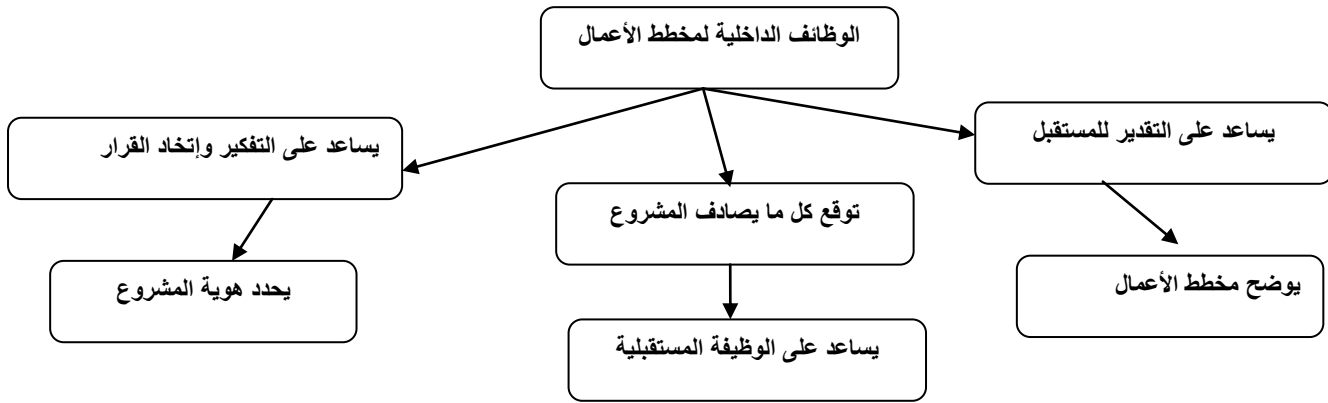
<sup>2</sup> : Thierry Verstraet et Bertrand saporta,( 2006) Création d'Entreprise et Entrepreneuriat,  
<http://www.edition-adreg.net>), p381,11/03/14 ,20h20.

## الفرع الثاني: وظائف مخطط الأعمال

أولاً: الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال: (الوسيلة الإستراتيجية)

أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز وهي موضحة في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم 2: الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال



Source : Michel Coster, *Entrepreneuriat*, Pearson Education, Paris, France, 2009, p 137

إن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة والمتماثلة فيما يلي:  
أ. المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: تضع منهجا تحليليا، وبالتالي تساعد على تحديد الهوية والتماسك الكلي للمشروع.

ب. تساعد على التنبؤ بالمستقبل: إنه يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعه وتحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء والتطوير.

ج. يساعد على العمل في المستقبل: أي توليف هذين الهدفين الإستراتيجيين، وأنه من المعروف أن مسألة تطوير الخطة تسمح للمبدع لتوقع بعض المخاطر والاستعداد بشكل أفضل للتنفيذ الملموس لمشروعه.

ثانياً: الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: (وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن الموارد)

في هذا المنظور، وظيفة مخطط الأعمال هو أكثر جدية، حيث يتمثل في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث، بطريقة مستهدفة، من ناحية تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد.

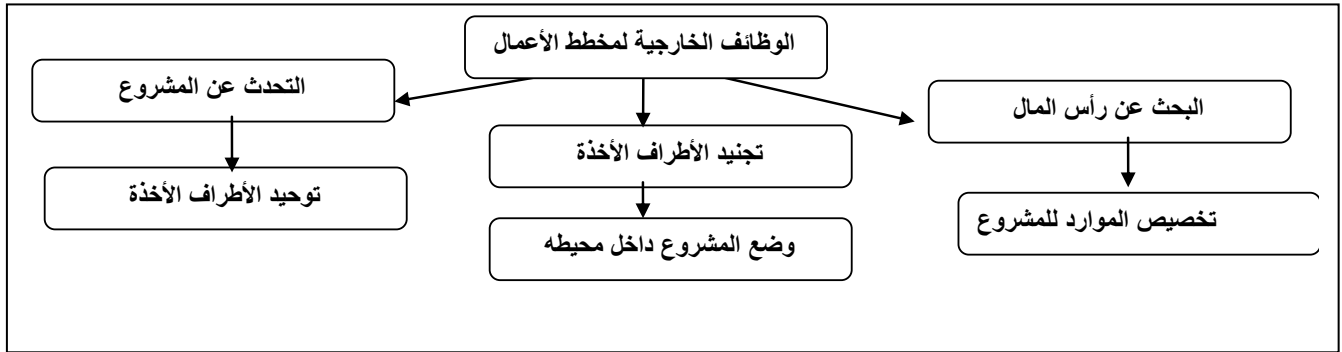
إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتركيبه كالتالي:

- أ- التحدث عن المشروع: الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية.
- ب- البحث عن رأس المال: من بين الأطراف الآخذة، البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل التخصيص للمشروع الوسائل اللازمة.

<sup>1</sup> Michel Coster, *Entrepreneuriat*, Pearson Education, Paris, France, 2009, p 140

التجنيد(جلب المنخرطين) : أي الشركاء الإستراتيجيون للمشروع، والفكرة الملخصة والتي تتمثل في كون مخطط الأعمال عليه أن يحدث فائدة، والتجنيد الممكن للأطراف الآخذة، مهما كان دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع والشكل رقم (2) يوضح الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال.<sup>1</sup>

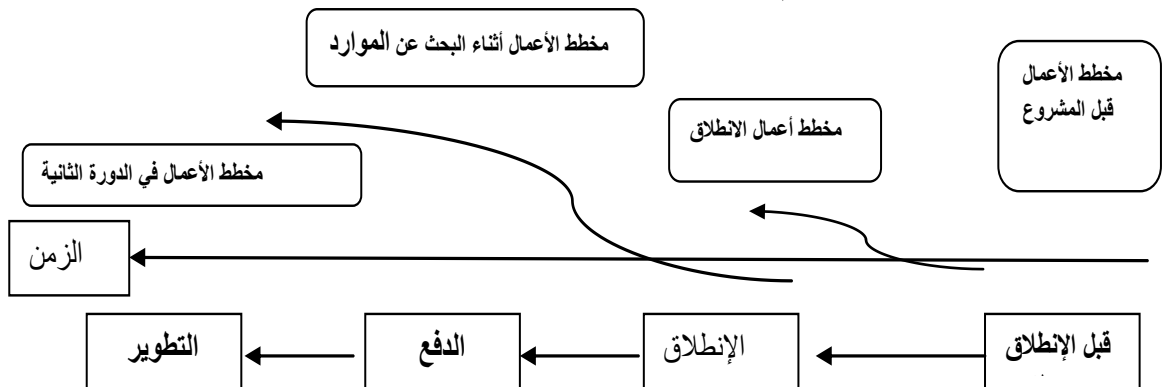
### الشكل رقم 3 : الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال



Source : Michel Coster, op. cit, p 14

وفيما يلي سنستعرض الشكل التالي الذي يوضح مجمل الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال المجتدة أثناء مراحلها المتتالية:<sup>2</sup>

### الشكل رقم 4: الوظائف الرئيسية لمخطط الأعمال أثناء مراحل تتابعه



Source : Michel Coster, op. cit, p 141

<sup>2</sup> Idem, p140

## المطلب الثالث: فوائد وأهمية مخطط الأعمال

## الفرع الأول: أهمية مخطط الأعمال

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه، وهناك عدة أسباب مهمة تجعل من إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، وتتمثل:

✓ عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه؛

✓ مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على اقتناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه، وهو يؤثر على قراره للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.

✓ يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.

✓ إقناع المستثمرين المحتملين: المتهيئون والمستثمرون الذين يستعملون مخطط الأعمال من أجل تقدير أهمية الخطر المحتمل في الاستثمار في المشروع، حيث أنهم يريدون معرفة حول قدرة المنشأ في تطوير مؤسسته، واستعداده كمسير وصاحب مؤسسة، كذلك معرفة أفكاره، والسوق الذي سوف يتموقع فيه، والمنافسين له، وهذا من أجل التقليل الأقصى لعوامل الخطر اللازمة حول مؤسسته. تفسير الإستراتيجية المتعلقة بالمؤسسة: إن مخطط الأعمال ليس ببساطة المخطط المالي وإنما هو عبارة عن لمحة لما تطمح أن تكون فيه المؤسسة، أو تصبح فيه المؤسسة في السوق الحالي الموجود حيث يصبح هنا من الضروري إظهار المصادر المتنوعة للمشروع.

✓ قياس الأداء (النجاح): إن المنشأ لديه الفرصة بوضع الخطوط التي تطور ما يراه أو ما يرتقب على مستوى البيع، والفوائد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> – Annuaire des Entrepreneurs, Elaboration Business Plan, : (<http://www.doc-etudiant.fr/Strategie-qr/Comment-elaborer-un-business-plan-21946.html>), 8 /01/2014,17h00.

## الفرع الثاني: فوائد مخطط الأعمال

يمكن أن نستخلص أن مخطط الأعمال له " دور " هام ويتمثل فيما يلي:  
خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق.

- 1- وسيلة للتوضيح بطريق تحليلية واسعة وممتينة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط.
  - 2- توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الاستمرار والإدراك الوقتي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري.
  - 3- تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.
  - 4- يعتبر خريطة طريق « road map » مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع.
  - 5- عملية للتنفيذ.
  - 6- يبرهن على كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبؤ<sup>1</sup>.
- ولي مخطط الاعمال ادوار عديدة نذكر منها:
- 1- مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة ما عملية الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة أو باعث المشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة ومن فوائد مخطط الأعمال:
  - 2- تمكين المستثمر من القيام بعملية التأكد من جدوى مشروعه والتحقق من مردود يته وذلك بنفسه وبمساعدة المختصين في ذلك إذا اقتضى الأمر.
  - 3- إمكانية إعداد وثيقة عملية تبرز خصائص المشروع الاقتصادية و الفنية والمالية.
  - 4- كسب الوقت عند إعداد مخطط الأعمال.
  - 5- تساعد هذه الوثيقة المستثمر على تقديم مشروعه وعرضه على الشركاء المرتقبين والمؤسسات التمويلية.
  - 6- الاستفادة من الخدمات المجانية لخبير تضعه الوكالة على ذمته لمساعدته عن بعد.
  - 7- تقديم الدعم لإعداد خطة عمل مقنعة.
  - 8- يضمن للمستثمر نسبة عالية في نجاح عملية انطلاق وإدارة المشروع الجديد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Jean-Philippe poisson, **rediger son business-plan**, vue d'ensemble des règles à respecter, quintes, conférence du 28 novembre 2002, page 3, l'adresse : (<http://www.polytechnicum.org/illustration/business-plan.pdf>), 02/04/2014, 14h26.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزعبي، **مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي**، (ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد و التنفيذ، جامعة بسكرة، 17/18/19 أبريل 2013)، ص 10.



**المبحث الثالث: أساسيات مخطط الأعمال**

يجري تطوير خطة العمل على الواسع في تحديد الفرص التي تعتبر من أصعب المراحل حيث تعطي

الصورة الكاملة عن طبيعة الأعمال التي سوف تقوم بها.

علما أن تقديم دليل خال من العيوب وشامل يبدو أمرا مستحيلا، سبق وبيننا أن مخطط الأعمال يمكن أن يعطي أهداف مختلفة، وأن قراؤه متنوعون وبعد وفقا للحظة، كما أن محتواه يمكن أن يكون متنوعا كذلك. ورغم ذلك هناك بعض الثوابت مقدمة فيما يلي بغرض اقتراح نقاط ارتكاز، وقاعدة عامة حول عناصر مخطط الأعمال وطريقة أخذها في عين الاعتبار لنتذكر العناصر الأربعة التي تشكل قاعدة مخطط الأعمال. سنقدم مراحل إعداد مخطط الأعمال ثم نتوقف عند عناصر المحتوى هذه.

**المطلب الأول: عملية إعداد مخطط الأعمال**

يتطلب الأمر ستة مراحل للتوصل إلى إعداد مخطط أعمال دقيق وفعال، ترتبط المراحل الثلاث الأولى بالوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال، وتتعلق المرحلة الرابعة بكتابة مخطط الأعمال في حد ذاته، المرحلة الخامسة ترتبط بالوظيفة الخارجية أما السادسة فتغطي كلا الوظيفتين.

**1- تشخيص مشروع إنشاء المؤسسة:**

ويتعلق الأمر بتحديد الطموحات وبعدها أهم نقاط القوة ونقاط الضعف، قياس العناصر الخارجية والتي قد تكون ملائمة أو غير ملائمة بعبارة أخرى يتعلق الأمر بتحديد الفرص والمخاطر، وكون الهدف هو تحديد أهم وسائل التطور وكذلك الرهانات التي تثقل على المشروع في المدى القصير، المتوسط والطويل.

**2- تحديد الخط الإستراتيجي الذي تم اختياره للمشروع:**

يجب كتابة الخيارات الإستراتيجية الممكنة وتحديد أحسن طريقة لاستغلال نقاط قوة المشروع، وذلك يسمح بالإبقاء على أحسن سيناريو و تعيين نموذج العمل و التوجهات والأهداف الكبرى على المدى المتوسط، من الطبيعي أن يتم تعليل مختلف الخيارات بالنظر إلى التكلفة والربحية الموجودة.

**3- تقليص الشروط العمليانية:**

التي تخص الشروع في تطبيق الإستراتيجية المنتقاة واعتماد إمكانية تحقيقها، تهدف الفكرة التي تغطيها هذه المرحلة إلى تحديد ما إذا كانت موارد المشروع تسمح بتحقيق الإستراتيجية المنتقاة، وبأية شروط ويوضح بعض الأولويات والمخاطر، كما يسمح بتعيين الحدود التي لا يجب تجاوزها ونقاط اللارجوع المحتملة.

**4- إعداد مخطط الأعمال:**

ما إن يتم إجراء كل التحليلات الإستراتيجية، يأتي دور تشكيل جملة العناوين: تقديم المشروع وفريق إدارة العمل، تحليل السوق والمنافسة، إستراتيجية العرض والطلب، نموذج مخطط الأعمال، آفاق التطور، وغيرها والقاعدة الذهبية في مخطط الأعمال هي محاولة توخي الوضوح والدقة فيما يخص الأهداف.

**5- الإعلان عن المشروع:**

يجب أن يكون مخطط الأعمال وسيطا اتصاليا بين مجموعة من الأطراف المشرفة التي قد تهتم

بالمشروع، وأكثرًا تحديدا لدى جالبي الموارد المحتملين لإنجاز المشروع (وظيفة خارجية لمخطط الأعمال).  
6-تحليل بدايات المؤسسة:

في الواقع تأتي هذه المرحلة الأخيرة في محطة ما بعد الإطلاق، حيث يكون مخطط الأعمال الخاص بالانطلاق والخاص بالبحث عن الموارد قد أنجز وتم إعلانهما، وتقوم على قياس الفروقات بين النتائج المحققة والتوقعات المعدة في مخطط الأعمال الأصلي، بطريقة تحدد أسبابها وحجمها، وتحديد أهداف جديدة إن تطلب الأمر بناء على المعطيات الجديدة، وتسمح هذه العملية بتشخيص المشروع بالنظر إلى محتوى مخطط الأعمال (وظيفة داخلية لمخطط الأعمال)، وفي حالة النجاح أو الفضل تحضير مخطط الأعمال الخاص بالدور الثاني.....

### المطلب الثاني: ما يجب إظهاره في مخطط الأعمال

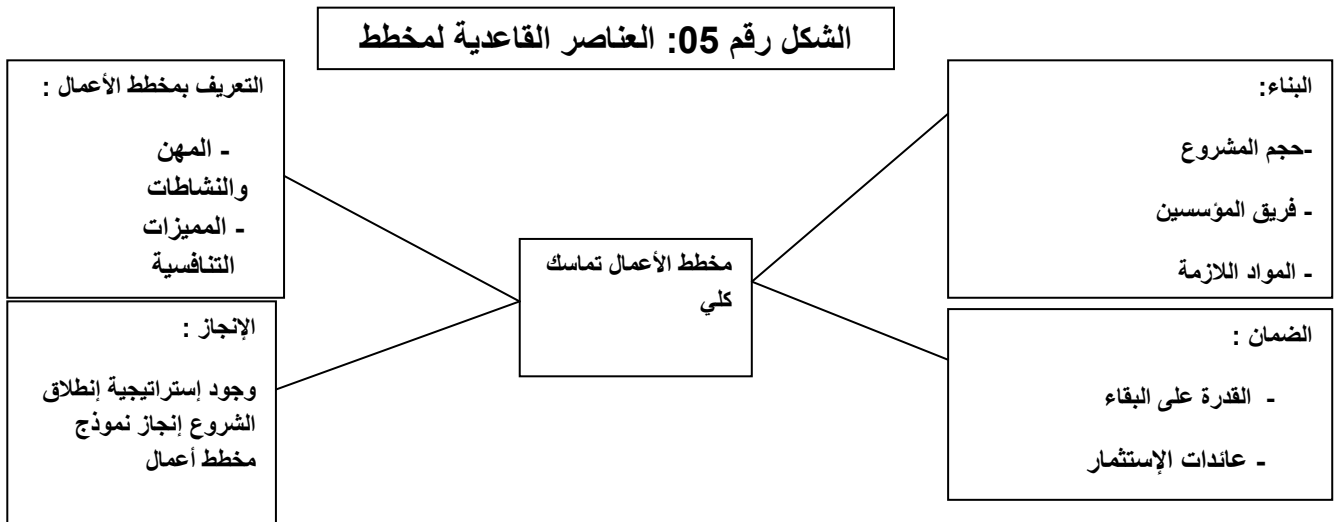
يجب أن يتأكد المؤسس ومجموعة الأطراف المشرفة على حظوظ المشروع في النجاح والشكل 06 يعود إلى العناصر المختلفة التي يمكن أن تساهم في بلوغ هذا الهدف وترتبط كلها بالبعد الأساسي لهوية مشروع ما<sup>1</sup>. تتوزع هذه العناصر على أربعة مجالات يجب أن يجعلها مخطط الأعمال متكاملة:

- التعريف بالمشروع : المهن التي تختص بها وقيمة عرضة.

- بناء العناصر اللازمة لإنجازه.

- وجود الصلاحيات الإستراتيجية اللازمة للمشروع بروية النور .

يجب على مخطط الأعمال التماسك الكلي الذي يجمع بين هذه العناوين الأربعة التي تشكل المبادئ الإستراتيجية للمشروع، إنه التكامل والمنطق اللذان يجب أن يبرز بمجرد قراءته:



Source : Michel Coster, po-cit, P 146

<sup>1</sup> Michel Coster, op.cit ,p146-152

**1- التعريف بالمشروع:**

أمر حاسم في مخطط الأعمال أن تتوخى الوضوح و الدقة حول مهنة المؤسسة المستقبلية من أجل تحديد المؤهلات والموارد التي يجب توفيرها على ماذا تتوقف قيمة العرض الأصيلة للمشروع بدقة كذلك، وأثناء إعداد جرد النشاطات اللازمة لإنجاز المشروع، يمكن للمؤسس أن يحدد تلك التي يعتمد عليها في بناء النوعية وتلك التي يفكر في جعلها مباحث فرعية، وهذا هو الأسلوب الذي يسمح بإطلاق مشروع جالبا أحسن الأطراف حسب القدرة التنافسية لكل طرف، وإذا توصل المؤسس عشوائيا إلى أن ميزته التنافسية في غاية الهشاشة غير محددة بشكل جيد أو معرضة للزوال فإن ذلك يمكن أن يشكل سببا للتخلي عن المشروع، لدينا مثال يتعلق بالعمل الذي يهدف إلى التعريف بالمهنة.

**2- بناء المشروع:**

يجب أن يعطي مخطط الأعمال تمثيلا دقيقا ومبررا عن الحجم المختار للمشروع. في الواقع يمكن أن يأخذ نفس المشروع عدة أحجام من حيث الإنشاء، الشبكة، سرعة النمو... إلخ. والمقصود هنا هو تبرير الخيار الذي تم الإبقاء عليه، وتتفق الميزة الأولى التي يعتمد عليها الحجم على فريق المؤسسين بمعنى الفريق الذي سيوقد المشروع عند انطلاقه. من المهم توضيح نقطة قوة هذا الفريق (يمكن أن يكون ذلك متعلقا بالمؤسس فقط): قدرته " المتميزة" على إخراج المشروع إلى الوجود واستثمار (احتياطية) في المشروع، و يمكن أن نذكر هنا عاملا يستطيع خلق نقطة قوة جد فعالة.

عندما تتوقف الميزة التنافسية على الفريق، يستفيد هذا الأخير من فرص معتبر لأن تميزه لا يمكن أن يقل يمكن لحجم المشروع كذلك أن يعتمد على طبيعة المشروع، وعليه يشترط البعض، إرادة كبيرة منذ الانطلاق<sup>1</sup>.

**3- إنجاز المشروع:**

لزيادة تأثير مخطط الأعمال من الضروري تقديم إستراتيجية إطلاق واضحة ومفصلة، فالمشروع يعتمد كثيرا على هذه الخطوات الأولى، كذلك لا بد من وجود منطق دقيق للمراحل الأولى التي يجب تجاوزها لزيادة حظوظ المؤسسة الجديدة في النجاح أي خارطة طريق والتي تحدد بالأخص إستراتيجية الدخول إلى السوق. يجب أن يؤكد مخطط الأعمال على علامة إستراتيجية الإطلاق، إذا كانت هذه الأبعاد مبررة على أساس نموذج على الأعمال من حيث الشروع في إنجازه، وكان المؤسس يتحكم في جزء كبير من العوامل، فإن ذلك يضيف الكثير من قوة الإقناع لمخطط الأعمال يمكن أن نذكرها أن تقيمه المؤسسة أو قدرته على توفير موارد جديدة، يعتمدان في جزء كبير على قدرة المفاوض على احترام مواعيد التسديد المعلن عنها في مخطط الأعمال بإتباع خارطة طريق فإن ذلك من شأنه أن يجلب فرصا معتبرة للمفاوض ومشروعه.

<sup>1</sup>Michel Coster, po-cit, P 146-P158

## 4 - ضمان قدرة المشروع على البقاء:

في آخر المطاف وبنظرة مستقبلية عامة، يبدو لنا أنه يجب ذكر رؤيتين مستقبليتين في مخطط الأعمال:

1- التأكيد على أنه ما إن تنتهي مرحلة الانطلاق سيكون المشروع قادرا على المواصلة (قدرته على البقاء

و ضمان الموارد المختلفة الأطراف المشرفة : الأجور، تعويض القروض ..).

2- وكذلك من منظور القدرة على جمع مبالغ مالية، إظهار أنه في حالة النجاح فإن المشروع سيكون قادرا

على خلق عائدات للاستثمارات مهما كانت طبيعة هذه العائدات (مقسمة إلى حصص الأسهم، قيمة

مضافة،...)<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: البنية النموذجية لمخطط الأعمال:

يجب أن يكون نص مخطط العمل وجيزا وفي نفس الوقت غنيا بالمعلومات قدر الإمكان. قد يبدو هذا تناقضا ولكن

يمكن حل هذه المعضلة باستعمال مقاربة اختيار الكلمات المفتاحية :

- كم ؟ - متى ؟ - أين ؟ - كيف ؟

- من ؟ - ماذا ؟ - لماذا ؟ - فائدة الزبون ؟

أجب على الأسئلة المطروحة في القائمة في فقرة واحدة في بداية كل جزئ من مخطط العمل وبعدها توسع في تلك

الأطروحة بالحديث أكثر عن كل مادة في النص الذي يلي، ركز على كل ميزة وفائدة لصالح الزبون قد تجدها في

الجزء الذي تكتبه. إذا كنت تبحث عن التمويل تذكر أن وقت المقرض والمستثمر محدود وأن مخطتك ليس الوحيد

الذي تتم معايينته، وغالبا ما تكون الفقرة الأولى التي تلي المقدمة الجزء الوحيد الذي تتم قراءته، لذلك من المهم أن

تتضمن أكبر قدر

ممكن من المعلومات التي تضرب في صميم الموضوع.

## 1- الاستعمال الفعال للوقت :

ليس هناك طول محدد لمخطط الأعمال، ومعدل الطول يتراوح بين 30 إلى 50 صفحة بما في ذلك وثائق الدعم

والمرافقة.

## 2 - وثائق الدعم المرفقة :

إن جمع وثائق الدعم المرفقة أثناء كتابة النص يساعدك على توفير الوقت، وعلى سبيل المثال عندما تكون

بصدد الكتابة حول النبية القانونية لمشروعك ستدرك أنك في حاجة إلى إرفاق نسخة من اتفاقية الشراكة وذلك

بكتابة " اتفاقية الشراكة " على قائمة وثائق الدعم المرافقة، وعندما يحين الوقت لتصنيف ذلك الجزء من مخطتك

ستكون لديك قائمة جاهزة من الوثائق اللازمة .

<sup>1</sup> Richard Daft, 'Organization, Theory and Design', 8th Ed., Thomson, South-Western, USA, 2004, p 87.

أثناء الكتابة أطلب أي معلومة تتفصك كتقارير الديون، وإذا وصلت جميع الوثائق اللازمة بهذه الطريقة، فإن المواد التي تحتاج إليها في جزئ وثائق الدعم ستكون متوفرة وما عليك سوى ضمها. تذكر أنك لست في حاجة إلى إرفاق نسخ من كل وثائق الدعم في جميع نسخ مخطط مشروعك<sup>1</sup>.

### 3- معالم شكل مخطط الأعمال:

وبأخذ كل ما سبق ذكره من معلومات وجب أخذها في عين الاعتبار، ستكون جاهزا للبدء في تشكيل مخططك و يتشكل مخطط الأعمال من مجموعة من الأجزاء:

- الغلاف الخارجي.
- تقديم الفريق وإظهار شبابية المشروع.
- نشاط المؤسسة المستقبلية وإستراتيجية العرض
- تحليل السوق.
- إستراتيجية الإطلاق والتطوير.
- المخطط التسويقي والتجاري.
- التنظيم.
- التوقع المالي (الاستقراء المالي).
- الملاحق.

من الطبيعي اعتبار هذا الأخير كمؤشر. إذ يجب أن ينطبق على وضعية مقاولاتية وكل ميزة من مميزات المشروع، كما نقتراح بعض الأمثلة والتوضيحات حتى نجعل تقديم مخطط الأعمال دقيقا قدر الإمكان.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع : مكونات مخطط الأعمال<sup>3</sup>

#### 1- الغلاف الخارجي لمخطط الأعمال:

- يجب أن تكون ورقة الغلاف الخارجي لمخطط الأعمال جذابة.
- يجب أن يظهر عليها الشعار، وكل العناصر التي تدعم هوية للمؤسسة المستقبلية.
- بعد ورقة الغلاف الخارجي تأتي التشرکات للأشخاص الذي ساهموا في إعداد مخطط الأعمال و تقديم المشروع، و بعدها يأتي الفهرس، ينصح بوضع التركيبة التسييرية للمشروع في بداية مخطط الأعمال، و يعطي ذلك مدخلا أكثر جاذبية كما أنه يثير اهتمام القارئ و على سبيل المثال، كونك حائز على جائزة في مسابقة إنشاء المؤسسات، كونك منضما إلى حاضنة مؤسسات صغيرة، كونك مستفيد من دعم مؤسسة ما، ... الخ.

<sup>1</sup> Linda Pinson, o.p.cit, p 05.

<sup>2</sup> مؤيد الفضل، تقييم و إدارة المشروعات المتوسطة و الكبيرة، (الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، 2009)، ص101.

<sup>3</sup> Michel Coster, op-cit, P (148-152).

**2- تقديم الفريق و إظهار نشأة المشروع:**

يجب شرح مصدر المشروع أي من أين تأتي الفكرة المقاولاتية و إعطاء صبغة المصادقية .و تتعلق النقطة التي لا يستغنى عنها، و التي تحدد مستقبل المشروع بفريق المؤسسين (أو المؤسس إذا كان بمفرده). من المهم إثبات توافق الفريق مع هذه الفكرة، كما ينصح بتحديد مدى علاقته بالاستثمار في المشروع، و إذا كان الأمر يتعلق بفريق يجب إظهار التكامل بين أعضائه، تقاسم رأس المال بين الشركاء، و دور و وظائف كل منهم .هذا الجزء يؤكد بشكل أساسي، على الفريق، أما الجزء الثاني فيحدد هوية المشروع.

**3- نشاط المؤسسة المستقبلية وإستراتيجية العرض:**

ويتعلق الأمر هنا بتحديد تعريف مهنة المؤسسة، طبيعة نشاطاتها بدقة (الأساسية والتي لها علاقة فرعية بها)، قيمة عرضها بالتحديد، السوق أو الأسواق التي تستهدفها .كما يجب أن يكون هناك وصف للمنتجات والخدمات المقترحة تموقعها، السلسلة المتوقعة مع تقديم حجج تخص التكنولوجيا المسخرة وتوفير حماية قانونية للمنتجات كلها أو جزء منها، إن أمكن ذلك.

**4- تحليل السوق:**

انطلاقاً من ضرورة تقديم السوق، توجهاتها (ميولاتها) تطوراتها، يجب على المقاول أن يعطي تقديمًا واضحًا وممنهجًا للهدف الذي يسعى المشروع وعرضه إليه .حيث يقدم مختلف المجموعات التي حددها والترتيب الذي إختاره لها.

في هذا الجزء من المستحب كذلك إعطاء بعض العناصر المتعلقة بالأسعار، وهوامش وأحجام رقم الأعمال المحتمل.

يجب أن تكون دراسة السوق وصفية :عدد المقالات والمساءلات التي تمت إدارتها، في أية ظروف، وعن طريق من، ... الخ .مما يعطي فكرة عن مصداقية المعلومات ويدعم وزن الاستنتاجات والتوجيهات التي يستنقظها المقاول. من المهم البدء بالكلام عن المشروع قبل كل شيء وهذا يدل على وجوب تجنب الوصف القطاعي اللامتناهي و سلاسل المعطيات التي تخص الأنظمة الاقتصادية الكبيرة والتي لا تذكر كيف يمكن لمؤسسة جديدة أن تتموقع في هذا الوسط .كما تساهم المعلومات المفصلة حول السوق في تبرير قيمة الفرصة .ويضاف لهذه المعطيات معلومات تنافسية:

المنافسين المباشرين أو غير المباشرين، المنتجات البديلة، كثافة المنافسة، الخ .ويتطلب هذا الجزء رسومات بيانية توضيحية.

**5- إستراتيجية الإطلاق والتطوير**

في هذا الجزء، يجب أن يدرك القارئ الطموحات التي حددها المؤسس، حيث يجب أن يخصص الجزء الأول لتقديم شرح مفصل ودقيق حول إستراتيجية الانطلاق الخاصة بالمشروع .

إن الوضوح والخيار الحكيم في إستراتيجية الإطلاق سيسمحان للمشروع بالظهور إلى الوجود، فليس هناك أية تسوية ممكنة حول هذه النقطة .وبعدها، يمكن شرح الإستراتيجية المعتمد ب :تحديد المتوقع المستهدف في السوق، طبيعة

المؤسسة خلال خمس سنوات، ... الخ. ويجب أن يرفق ذلك بوصف المبادئ الأساسية المسخرة لبلوغ هذا التوقع، بالتحديد نموذج العمل التجاري. تعتبر الحجج التي تدعم هذا الخيار مهمة جدا، فانطلاقا منها يتم تقييم المسار الإستراتيجي. ويجب الإشارة إلى أهم عوامل المجازفة والوسائل المخصصة لتجنبها وذلك في حال اعتبرت درجة هذه المجازفات عالية.

#### 6- المخطط التسويقي و التجاري<sup>1</sup>:

و يتعلق الأمر بوصف الخصائص المميزة للمسارات التسويقية والتجارية المتوقعة. ويجب أن تتسجم بتماسك مع الأجزاء التي تسبقها خاصة. يجب تحديد سياسة التعريف الممتازة وانعكاسها على نموذج العمل للمشروع. كذلك وفي هذا الجزء، يجب تقديم قنوات التوزيع المختارة، في حالة احتاج المشروع إلى ذلك (إستراتيجية الدخول إلى السوق) والرهانات التي تتمخض عن هذه العلاقات كضمان.

كما تظهر أهم وسائل الاتصال الخاصة بالمشروع، كذلك، في هذا الجزء من مخطط الأعمال.

#### 7- التنظيم:

ويعتبر هذا الجزء أساسيا في القسم المتعلق بالإستراتيجية. فهو يصف مميزات بداية إنجاز المشروع وخاصة الموارد المتنوعة التي ينوي تفعيلها لإنجاح إطلاق مشروعه، ونجد فيها خاصة شرح سلسلة القيمة الداخلية وكذلك سلسلة القيمة داخل التخصص الذي سيدخله المشروع مع تبرير مدعم لخيارات التمويل وأهم تخصصات الضمان. كما يتم وصف اللوجستيك (خدمة الصيانة) و المخازن بالإضافة إلى المؤهلات الداخلية المسخرة أو المبرمجة لتوظيفها لتحقيق جملة العملية<sup>2</sup>.

#### 8- التوقع المالي (الاستقراء المالي) :

يجب أن يعكس هذا الجزء التحكم في الميكانيك المالية، فالشركاء الخارجين جد حساسين اتجاه هذه العوامل. ويتعلق الأمر أساسا بشرح كيفية حدوث التدفقات المالية التي تنمو على المشروع وكيف تساهم في بقاء المشروع. يجب وضع شرح دقيق ومبرر لتوقعات رقم الأعمال على مدى ثلاث إلى خمس سنوات مرفوقا بمستوى عال من التنبؤ. يجب أن تكون نقطة الوصول معرفة وتكون المدة المتوقعة لبلوغها مشروحة بوضوح. من المهم إثبات مستوى وطبيعة الاحتياجات المالية (مقسمة بين تنوع الحاجة إلى نفقات الاستثمار، استثمارات، خسائر الاستغلال المرتبط بالانطلاق...) وهو ما يسمح بإعطاء حجج لعملية التمويل الملتزمة في مخطط الأعمال وذلك عند مناقشة مدة القرض. وفي الأخير، من المفيد اقتراح مقارنة تحسبية بمجازفات المشروع، تحديدا وباقتراح سيناريو كارثي عموما، يقدم المقاول فرضية عالية وأخرى منخفضة، والفاصل بينهما يحدد عن طريق طبيعة المشروع. باختصار، نستطيع القول أنه يجب لهذا الجزء الأخير من مخطط الأعمال أن يبين التوازنات المالية الثلاث الكبرى للمؤسسة: التوازن العام للمشروع على المدى المتوسط (الميزانية)، التوازن الاستغلالي (الحساب الناتج) وتوازن النشاط على المدى القصير (مخطط الخزينة) .

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 8

<sup>2</sup> Philippe Malanal, Christophe Bérery: **Marketing business to business**, 4<sup>e</sup> Edition Pearson education France, p 287.

## 9-الملاحق:

يجب جمع جملة المعلومات المفضلة، التي تسمح بدعم الأجزاء الأساسية لمخطط الأعمال، في الملحق. كما يجب أن يضم الملحق السير الذاتية لأهم الشركاء، نتائج دراسة السوق، الوصف التقني للمنتج، الشهادات، العقود المهمة.... نعتبر أن الملاحق ذات هيئة "تقنية"، بمعنى أنها تقدم كل العناصر التي تسمح بتحديد هذه المكونات والأهداف أو تلك التي تدعم الشرعية الأصلية للفرصة وتوازن المجازفات المرتبطة بالذاتية في مخطط الأعمال. يجب ذكر الملاحق في الفهرس، ويشير إليها المقاول كمرجعية يستدل بها في سياق النص وما إن يتم بناء هذه العناوين بشكل جيد، نستطيع الآن أن نطرح التساؤل حول النقاط الخاصة بالشكل من أجل تقييم المشروع ، وتحديدًا جعل قراءة وفهم مخطط الأعمال أكثر سهولة<sup>1</sup>.

## المطلب الخامس: مقومات إعداد مخطط الأعمال

يكتسي شكل مخطط الأعمال أهمية من الدرجة الأولى، ويتعلق بواحد من أهم مقومات آدائه، فهو الذي يجعل المشروع مفهومًا ومعقولًا، فالقراء المحتملون مختلفون ومتنوعون، وغالبًا متطلبون وليس لديهم وقت، لذلك يجب تسهيل القراءة وتقديم عناصر لب المشروع بطريقة توليها الاعتبار قدر الإمكان. نقدم في الجدول التالي جملة هذه المقومات المتعلقة بشكل مخطط الأعمال ويركز هذا الجدول، بطريقة تركيبية، على مجموع النقاط المتعلقة بالشكل والتي تساهم بشكل محسوس في تحسين نوعية مخطط أعمال ما<sup>2</sup>

<sup>1</sup>شوقي جباري ، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة،(الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة للإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة، 17-18-19 فيفري 2012 )، ص9.

<sup>2</sup>Michel Coster, op-cit, P 153.



## الجدول رقم 02 : قواعد شكل مخطط الأعمال

التسلسل	تجنب التيهان في التفاصيل وأجب عما يبحث عنه القارئ، ضع المشروع في لب الجدول ودعم هذا الأخير بعناصر ملموسة
التوضيح	اقترح صورا، مخططات، رسومات بيانية، جداول مع شرحها وذكر ما ترمي إليه .هناك حيلة غير معروفة كثيرا وهي وضع الصور على صفحة الجهة اليسرى(خاصة إذا كانت من الحجم الكبير) والتعليق عليها على صفحة اليمنى، بهذه الطريقة يقرأ القارئ ويرى في نفس الوقت.
المرونة	لا يجب حبس المشروع داخل صيغة جامدة ليست مرنة، ولكن أذكر أنه هناك بدائل ومصادر كاملة معتبرة.
الإيجاز	يجب أن لا يكون مخطط الأعمال طويلا أكثر من اللزوم، تشكل 40 صفحة شكلا جيدا 30 صفحة كذلك أحسن، لكن أكثر من 50 صفحة يعد طويلا.
الوضوح	يجب أن يجعل مخطط الأعمال المشروع مفهوما، يجب أن لا يتطلب فهمة جيدا إستشفائيا من القارئ.
المقروئية	تجنب اللغة غير المفهومة، الحسابات المعقدة وكل عوامل الإرباك .يجب وضع هوامش أسفل الصفحة تشرح فيها المصطلحات التقنية الاختصارات و غيرها.
التماسك	أظهر 3 ثنائيات متماسكة ومرتبطة من بعضها وتدعم بعضها البعض: <ul style="list-style-type: none"> <li>• رجل - مشروع.</li> <li>• عرض - سوق.</li> <li>• أهداف - موارد</li> </ul>
الصدق	عبر عن المصاعب أو الشكوك (بدون ذلك يفقد المحلل الثقة في صحة الوثيقة ككل)، إعتد على الوضوح أثناء الحديث عن الصعوبات.

Source : Michel Coster, po-cit, P 153

إذا يجب أن يكون مخطط الأعمال واضحاً فهو يبرز نقاط قوة المشروع، الحجج المطورة، مكتوبة بخط واضح أو مسطرة حيثما ذكرت، كما يعاد عرضها في كل فصل أو جزء من الملف المعني لتسهيل العمل على القارئ ومساعدته على بناء إدراك جيد للمشروع.

**خلاصة الفصل**

وفي الأخير يمكننا القول أن مخطط الأعمال يمثل البداية الصحيحة لنشأة المؤسسة حتى تستطيع ضمان إستمراريتها والتطور في ظل المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الأخرى، وذلك باللجوء والاعتماد على النشأة الجيدة، ولهذا يفترض أن يكرس لإعداد مخطط الأعمال جهود وموارد كافية وفق أفضل الأساليب والصيغ لكون تأثيره مهم على استمرارية المؤسسة.

ولهذا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاعتماد على مخطط الأعمال لضمان نمو دائم ونجاح مستمر.

# الفصل الثاني

مخطط أعمال إنشاء مؤسسة

الترخيص الصحي والغاز

**تمهيد:**

المشروع هو نشاط معين تستخدم فيه الموارد وتستثمر فيه الأموال بنية الحصول على منافع خلال فترة زمنية محددة, لذلك فإن تنفيذ أي مشروع صغير يتطلب التخطيط لوضع خطة عمل مبدئية توضح التصور الخاص بتنفيذه , وليتمكن صاحب المشروع من تنفيذ خطة العمل بشكل صحيح لابد من صقل أفكار المشروعات الصغيرة التي تبشر بالنجاح, ومن خلال خطة العمل يمكن تحديد حجم الطلب ودراسة سوق السلعة أو الخدمة و كذلك أماكن التوزيع والتسويق للمنتج أو الخدمة, ومن المعلوم سلفاً أن خطة العمل لأي مشروع صغير يجب أن تتضمن جزء مخصص للتسويق و جزء مخصص للدراسة الفنية وكذلك جزء مخصص للدراسة المالية , وقد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على المحاور الأساسية لمخطط الأعمال ودورها في إنشاء المؤسسات الصغيرة , من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: معطيات خاصة عن المشروع

المبحث الثاني: المخطط التسويقي

المبحث الثالث: المخطط المالي

المبحث الأول: معطيات خاصة عن المشروع

المطلب الأول: تقديم المشروع

الفرع الأول: معلومات عن المنشأ

الاسم : .....عادل.

اللقب:.....زرقين.

تاريخ ومكان الميلاد:..... 1988/05/12 باتنة.

الحالة الاجتماعية: .....أعزب.

العنوان: ..... 12 شارع أش دوار الديس بوعقال الثالث باتنة.

الشكل القانوني للمؤسسة: ..... مؤسسة ذات الشخص الوحيد.

اسم الشركة: .....زرقين عادل للتخصيص الصحي والغاز.

المقر :.....حي 300مسكن العالية. بسكرة.

الهاتف: .....0662732726 ..... الرمز البريدي: 0007000

الفرع الثاني: عرض للمشروع

اولا: عنوان المشروع

إنشاء مؤسسة الترخيص الصحي والغاز ضمن الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

ثانيا: اسم المؤسسة

زرقين عادل للتخصيص الصحي والغاز.

## ثالثا: رمز المؤسسة:

الشكل رقم 06: علامة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب

## رابعا: مهمة الشركة:

تعتزم المؤسسة تقديم خدمات عالية الجودة لعملائها بسعر عادل وخدمة سريعة وجيدة ومطابقة للمعايير التقنية .

## خامسا: طبيعة المشروع

عادة ما يتم تصنيف وظيفة الترخيص الصحي والغاز في مهن البناء وفي الحرف التقليدية لأنها غالبا ما تعمل في الهياكل الصغيرة، وتعتمد على فرد واحد في بعض الأحيان ومع ذلك، وظيفتها ليست تقليدية حقا وأكثر التطورات التكنولوجية الحديثة الغراء تصادق على هذا الأمر وكذلك ما نلاحظه اليوم من تطور في هاته الخدمة .

سادسا: بطاقة فنية

الجدول رقم 03: مدونة الترخيص الصحي في السجل التجاري الوطني

رمز النشاط	تسمية النشاط	مضمون النشاط
109203	مؤسسة أشغال مساكن البناء والترخيص	أنظمة تجهيزات وعتاد أشغال المساكن وعزل الصوت للعمارة أشغال الترخيص الصحي والغاز والتدفئة المركزية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات من وزارة التجارة، المركز الوطني للسجل التجاري، مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيود التجاري

ملاحظة: يتم التسجيل في مؤسسة واحدة وفقا لحجم الأعمال التجارية الصغيرة في المستقبل واختيار المنشأ (للسجل التجاري أو غرفة الحرف والمهن) .

سابعا: المهارات الأساسية المطلوبة

1. شهادة مهنية في المجال: دبلوم التدفئة المركزية (أنظر الملحق 1).
2. الخبرة المهنية: أكثر من 10 سنوات في هذا المجال.



**المبحث الثاني : المخطط التسويقي****المطلب الأول: وصف المنتجات و / أو الخدمات****الفرع الأول: خدمة الترخيص الصحي والغاز**

هي مجموعة التقنيات التي تستخدم لتعميم سوائل (سائل أو غاز) باستخدام المواسير والأنابيب والصمامات والصنابير والمضخات والمواد.....الخ) لتقديم خدمات مختلفة وعديدة نذكر منها:

- نظام المياه والغاز
- تثبيت توزيع المياه والغاز في المبنى.
- تركيب أجهزة الكمبيوتر الصحية الثابتة العاملة.
- تركيب وصيانة أجهزة تكييف الهواء والمراجل البخارية.
- تركيب أنظمة التدفئة وتكييف الهواء في المباني السكنية أو المكتب.
- تركيب وصيانة أنظمة التدفئة وتكييف الهواء.
- تركيب وتجميع أنابيب وقنوات و أنابيب لشبكة مختلفة.
- صيانة المراجل.
- صيانة الأدوات الكهربائية والمنزلية.

**الفرع الثاني: التقديرات والاتجاهات المحتملة في المستقبل****أولاً: اتجاهات السوق الحالية والمستقبلية:****1- تقدير الطلب**

يعتبر تقدير الطلب في المستقبل من أهم دراسات وقياس السوق ولقد اعتمدنا في تقديره على أسلوبين:

1-1 أسلوب الكمي: ويعتمد في تحليله على معطيات إحصائية واقتصادية وعند بحثنا الذي أجريناه في المنطقة وجدنا أن اغلب الإحصائيات تعود إلى سنوات ماضية خاصة فيما يتعلق بإحصائيات (الدخل، الاستهلاك، الإحصاء السكاني، الإنتاج المحلي،.....الخ).

وقد قمنا بحساب الطلب الكلي اعتماداً على بعض المعطيات والحسابات والفرضيات التالية:

1-1-1 مثال:

إذا اعتبرنا ان متوسط الطلب اليومي على خدمتنا هو خدمة واحدة في اليوم (أي وجود خدمة واحدة في اليوم على الأقل) ومع العلم ان ادنى اجر قاعدي هو 18000دج في الشهر، وان معدل العمل هو 22 يوما في الشهر، تعداد السكان في الولاية 250000 نسمة ومنه:

• متوسط الطلب الفردي السنوي = (متوسط الطلب الفردي اليومي  $\times 22 \times 12$ )

= 264 خدمة سنويا.

- الأجر القاعدي السنوي = (الأجر القاعدي الشهري  $\times 12$ )

= 216000 دج.

وبافتراض عوامل الدخل والطلب ثابتة فانه:

- مرونة الطلب الدخلية بين عامي 2013 و 2014 = 3

المطلوب: تقدير الطلب الكلي لسنة 2015 إذا تغير الدخل بوحدة واحدة.

الحل:

الجدول رقم 04 : تقدير الطلب الفردي على الخدمة س عام 2015

السنة	الأجر القاعدي السنوي	متوسط الطلب الفردي السنوي
2014	216000	264
2015	216001	ط

المصدر: من إعداد الطالب

$$3 = 216000 / ((216000 - 216001) \div 264) / (264 - ط)$$

ومنه يمكن الوصول إلى ط(الطلب الفردي)= 264,00367 خدمة ،أي بزيادة قدرها 0.3 بالمئة وعليه فان :

$$\text{الطلب الكلي} = \text{الطلب الفردي} \times \text{عدد السكان} = 264,00367 \times 250000 = 660000917,5$$

أي بالتقريب 660000918 خدمة.

ملاحظة: رغم بساطة هذه الطريقة إلى أنها تقوم على مجموعة من الافتراضات التي تخالف الواقع الحالي، وعليه اعتمدنا في دراستنا على الأسلوب الثاني.

1-2 أسلوب النماذج البسيطة: يمتاز باعتماده على الخبرة والتقدير الشخصي كما انه يقوم على طرق تجميع آراء المدراء التنفيذيين ورجال البيع والمستهلكين والخبراء عن طريق إجراء المقابلات والاستقصاءات وغيرها.

حيث تظهر أحدث الأرقام الصادرة عن غرفة الصناعة، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، ووكالة دعم وتشغيل الشباب، كذلك مديرية المتابعة والميزانية والسجل التجاري الوطني ومن خلال زيارتنا لهاته المؤسسات أحصينا على ما يقارب أو يزيد في بسكرة عن 446 مؤسسة ناشطة وهي مبينة كالتالي:

الجدول رقم 05 : إحصائيات المؤسسات الناشطة

عدد المؤسسات الممولة لنشاط الترخيص الصحي والغاز (نوع النشاط حرفي )	عدد المؤسسات الممولة لنشاط الترخيص الصحي والغاز (نوع النشاط سجل التجاري )		المجموع
	مؤسسة متقلة	مؤسسة قارة	
286	142	38	466
286	180		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات من مركز السجل التجاري وغرفة الصناعة التقليدية

من الملاحظ عدم وجود دراسات على الاتجاه المستقبلي الذي يميز قطاع الترخيص الصحي والغاز ومع ذلك، إذا استمر هذا الاتجاه التصاعدي، ينبغي توفير بزيادة قدرها 3 % لمعادلة الطلب على المنتجات التي تقدمها خدمة الترخيص الصحي والغاز.

**2- الخدمات المقدرة**

إن الخدمة المقدمة تختلف في المؤسسة حسب فصول السنة وذلك حسب مختلف الأنشطة وبما أن الولاية وكما هو معلوم عن طبيعتها الجغرافية وعليه قدرت الخدمات المستقبلية على أساس المعلومات التي تم جمعها من عدة أصحاب الخدمة المماثلة، وكان الشغل الشاغل لإنشاء تقدير حجم المبيعات لانطلاق السنة الأولى.

وقد قدر حجم الخدمة من المعلومات التي تم جمعها: (انظر المخطط المالي جدول)

**3- تحليل الوضع التنافسي:****3-1 المنافسين المباشرين:**

من خلال المعلومات المتحصل عليها وجدنا ما يقارب 466 مؤسسة يتوزعون على مختلف نقاط الإقليمية لبلدية بسكرة ولقد أحصينا ما يتعدى 12 محل موزع أو قرابة المحل ويمتهنون نفس النشاط.

**3-2 المنافسون غير المباشرين**

وهم جميع المهنيين والمؤسسات التي مجموع أنشطتها أو لديها على الأقل نشاطات تماثل نشاط الترخيص الصحي والغاز.

## الجدول رقم 06 : المؤسسات المنافسة

العدد	الخدمة
5	تركيب وتصليح المراجل وأجهزة معدات التدفئة
52	تركيب وتصليح أجهزة التبريد والتكييف
7	التدفئة المركزية
125	تركيب و تصليح الأجهزة الإلكترونية منزلية
189	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات من مديرية المتابعة والميزانية بسكرة

## الفرع الثالث: العملاء والمنتجات والمزايا التنافسية :

## أولاً: الموقع

يقع المشروع في حي 300 مسكن العالية ، وسيتم توقيع عقد الإيجار مع مالك المحل لمدة 2 سنوات بتكلفة 12000 دج في الشهر وتكاليف إضافية 20500 دج لأعمال التطوير والتحديث.

كما هو معلوم فإن أي مؤسسة ستجد منافسة قوية في السوق إلا أنه ومن المتوقع أن تتجح المؤسسة في هذه المنافسة وكذا تعول المؤسسة على اكتساب زبائن كثر وهذا بالنظر لعدة معطيات منها:

1-1 المؤسسة تنشط في حي ذو كثافة سكانية معتبرة بحيث أنه يتوفر على تعداد سكاني معتبر بالنظر لحجم الولاية مثل ولاية بسكرة حوالي 20 بالمئة من إجمالي سكان الولاية وتقدر هذه النسبة بحوالي 250.000 نسمة.

1-2 الخبرة التي يتمتع بها صاحب المؤسسة كونه يمارس مهنة متوارثة أب عن جد وبالتالي :

\*-نوعية الخدمة المقدمة.....

\*-الأسعار التنافسية .....

## 2- أسباب اختيار الموقع

يعود اختيار الموقع لعدة أسباب نذكر منها:

1-2 قرب المواد وتوفر المواصلات .

2-2 الكثافة السكانية.

3-2المحل يقع في محيط جيد كونه قريب من الحي الإداري وجامعة بسكرة كما لا يبعد

كثيرا عن وسط المدينة وهذا أهم سبب لما يوفره من ميزة خدمية للمؤسسة.

## ثانيا: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

1- داخل المؤسسة:

جدول رقم 07: نقاط القوة والضعف في المؤسسة

نقاط القوة	نقاط الضعف
الخبرة	نقص اليد العاملة
الكفاءة والتميز	صغر الورشة
يد عاملة مؤطرة	السلامة الصحية

المصدر: من إعداد الطالب

2- المحيط الخارجي للمؤسسة:

الجدول رقم 08: الفرص والتهديدات المحتملة

الفرص	التهديدات
كبر حجم السوق تعدد الزبائن تعدد خيارات العمل توفر المواصلات والمواد	تغير سلوك المستهلك قوانين الدولة ارتفاع أسعار المواد الأزمات الاقتصادية السوق والمنافسين

المصدر: من إعداد الطالب

ملاحظة: إن السوق في الجزائر على العموم يعرف نموا رهيبا في عملية البناء وبالخصوص في ولاية بسكرة وهذا بالنظر لأزمة السكن التي تعاني منها البلاد وذلك لعدة أسباب معروفة وعليه فإنه وبالنظر لما سبق ذكره فإن تحليل نقاط القوة والضعف كذا التهديدات والفرص تتغير مع مرور الوقت.

3- الزبائن الابتدائيين المحتملين:

تتكون أساسا من الناس الذين يعيشون ويعملون بالقرب من المحل عرض المؤسسة يبرز من خلال المنافسة في المقام الأول عن طريق:

3-1 نوعية الخدمات المعروضة:

نختار أفضل نوعية ، لدينا جميع المكونات والمؤهلات والوسائل التي تتيح لنا أن نقدم خدمات من أعلى مستويات الجودة.

3-2 تنوع النطاق وتطوير الخدمة:

معظم المنافسين يتبعون الأسلوب التقليدي لذا تعرض مؤسستنا خدمات بأساليب جديدة ووسائل متطورة قصد التحكم في التكلفة والوقت والعمل في نطاق واسع.

**ثالثا: السوق المستهدف**

تقع المؤسسة في شرق بسكرة بالضبط في حي العالية (300 مسكن) ويتألف عملائها الابتدائيين من سكان المدينة وعلى نحو أدق يتألف زبائن المؤسسة من شرائح التالية:

## 3-1 الزبائن الرئيسيين:

## التجزئة 1:

تتكون التجزئة الأولى من المواطنين الذين يعيشون في مدينة بسكرة حيث أن موقع المؤسسة يمكن أن يجذب جزءا كبيرا من الشعب وقد كشفت الأبحاث التي قمنا بها في السوق أن الأفراد يتداولون على الخدمة في المتوسط مرة واحدة أو مرتين في الأسبوع، هؤلاء العملاء يمثلون 50 % من الناس الذين يساهمون في مجمل الخدمات بشكل عام.

## التجزئة 2:

وتتكون من شركات القطاع الخاص ورجال الأعمال والذين دخلوا مؤخرا في سوق العمل والعمل في مدينة بسكرة، هؤلاء الناس يمثلون 30% من إجمالي عملائنا ونلاحظ أن هذا الجزء يولد أكبر حصة من المبيعات بسبب الطلب على الخدمات أعلى بكثير من الجزء الأول.

## 3-2 الزبائن الثانويين:

تتكون هذه الشريحة الثانوية من سكان المدينة الأخرى والدولة (المناقصات والاتفاقيات)

## الفرع الرابع: خطة التسويق

## أولا: عرض (المنتج / الخدمة)

فمن المسلم به أن مفهوم الخدمة هي مجموعة متنوعة من الأساليب والوسائل والمعدات التي تقدمها المؤسسة والموظفين، إذ يجب أن يكون هذا المفهوم متطلبات السوق أفضل وجه ممكن وتبقى الجودة في الخدمة والأصالة أفضل ضمان لتغلغل في السوق.

على هذا الأساس، فإن العرض من المؤسسة يتميز:

1-الحداثة: تتوفر العديد من الميزات الجديدة المتوفرة للعملاء.

2-جودة المنتجات المعروضة: نولي اهتمام خاص لجودة المنتجات لذا نطلب من موردينا أفضل المواد

والأجهزة.



3- فلسفة الخدمة لا تشوبها شائبة في المؤسسة على أساس التزام توفير خدمات عالية الجودة لجميع العملاء.

4- التخطيط المحلي: يتم دفع اهتمام خاص لترتيب ورشة العمل. ونحن نسعى جاهدين للحفاظ على بيئة نظيفة حيث يشعر العميل بالراحة والرضا.

#### ثانيا: الأسعار

أسعار تتقاضاها المؤسسة مقابل خدماتها عالية قليلا هذه السياسة تسعى لزيادة القيمة المتصورة للخدمات من قبل العملاء، وبالتالي تعزيز الخصائص المميزة من منتجات المؤسسة وعلاوة على ذلك يتم اعتماد قرار تطبيق سعر أعلى قليلا من قبل نتائج أبحاث السوق التي تكشف من بين أمور أخرى، أن الغالبية العظمى من الناس على استعداد لدفع المزيد من أجل جودة الخدمة، ولكن هذا لا يعني أننا لن نأخذ بعين الاعتبار أسعار السوق والمنافسين لذا تسعى المؤسسة جاهدة لإيجاد التوفيق المثالية والتي تضمن لها الاستمرارية والبقاء.

ومنه إليك :

الجدول رقم 09: قائمة أولية من بعض الخدمات وأسعارها

الخدمة	سعر الخدمة (المبدئي)	سعر الخدمة (النهائي)
تركيب الماء والغاز	150دج/م	160دج/م
تركيب المكيفات الهوائية وتصليحها	2000دج/للمكيف الواحد	2200دج/للمكيف الواحد
ركيب التدفئة المركزية	10000دج/لطاقب الواحد	10500دج/لطاقب الواحد
تركيب وتصليح المراجل	5000دج	6000دج
مدفأة منزلية:	مدفأة منزلية:	
لفائف 1000دج	لفائف 1000دج	
ناقل للحرارة 600دج	ناقل للحرارة 600دج	
نظام التحكم 400دج	نظام التحكم 400دج	
تسرب الغاز 400دج	تسرب الغاز 400دج	
منظم حرارة 900دج	منظم حرارة 900دج	
تركيب و تصليح		
أجهزة الكهرو منزلية		
تركيب مدفأة 1400دج	تركيب مدفأة 1400دج	
سخان:	سخان:	
نظام التحكم 800دج	نظام التحكم 800دج	
ضبط الشعلة 350دج	ضبط الشعلة 350دج	
الغشاء المائي 750دج	الغشاء المائي 750دج	
تركيب سخان 1800دج	تركيب سخان 1500دج	
الغسالة:	الغسالة:	
الساكن 600دج	الساكن 800دج	
الموقت 350دج	الموقت 500دج	
المحرك 4500دج	المحرك 3800دج	
تركيب الغسالة 1500دج	تركيب الغسالة 1250دج	
مغسل 1500دج	مغسل 1200دج	
تركيب عدادات:	تركيب عدادات:	
1500da6Gaz 1	Gaz 1500da	
1200da6Eau 1	Eau 1200d	
أعمال مرتجلة		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المقابلة مع ذوي الاختصاص في بسكرة

**ثالثا: الاتصالات**

جهود الاتصال التي تقوم بها المؤسسة يكون الهدف النهائي منها والمتمثل في الإبقاء على عدد لا بأس به من العملاء المحتملين من أجل ضمان استدامة وتطوير أعمالنا ونحن نخطط لاتخاذ الإجراءات التالية:

1- عند بدء التشغيل: سيتم توزيع إعلانات ترويجية في علب البريد من مختلف العملاء (الشركات والمحلات التجارية والمتاجر والمكاتب الحكومية، وغيرها) تقع بالقرب من المؤسسة هذه الإعلانات تسعى إلى جذب وإبلاغ العملاء المحتملين عن معلومات المؤسسة (اسم، موقع، نوع الخدمة.....الخ) كذلك تاريخ الافتتاح كما سيتم توزيع بطاقات الخصم لتشجيع العملاء على الحضور.

2- سيتم وضع اللوحات الإعلانية على مختلف وسائل الإعلام (محطات الحافلات ومساحات إعلانية محجوزة) حول محيط المؤسسة وولاية المحل.

- إدراج الإعلان (الأسبوعين الأولين من البداية) في صحيفة محلية ومواقع الإنترنت المجانية أو إنشاء موقع على النات.

2- سيتم توزيع بطاقات الولاء للعملاء هذه البطاقات تسمح أصحابها للحصول على الأولوية

والامتياز بعد عشر استخدامات الأولى.

**المطلب الثاني: الموارد المادية والبشرية****الفرع الأول: الموارد المادية****أولاً: المعدات والأدوات والتجهيزات**

بعد تحديد قائمة احتياجاتنا للموارد المادية، اتصلنا بالموردين الرئيسيين في المنطقة وخارج الولاية قصد شراء كل مستلزمات الضرورية لانطلاق المشروع.

**ثانياً: المواد**

تكتيف وظيفة الترخيص الصحي والغاز للتطورات التقنية والمواد الاصطناعية مثل (البلاستيك، البرونز، الفضة.... الخ)، طريقة العمل يمكن أن تكون مختلفة جدا اعتمادا للمادة المنتقاة والخدمة المطلوبة.

**الفرع الثاني: الموارد البشرية****أولاً: التوظيف**

التزام الموظفين في المؤسسة يتطلب الكثير من الرعاية والاهتمام فالترسيص خدمة تعمل 08-10 ساعة في اليوم، ولذلك يجب أن نتوقع ما سيحدث قبل الخدمة، وأثناء الخدمة وبعد الخدمة، وهذا هو القول ما سيحدث لافتتاح (استلام الخدمة والتنفيذ)، وبعد (تنظيف، والتحقق من العمل) وفي الاخير المعاملات التنظيمية والمالية في نهاية اليوم وجميع هذه المهام تقع على عاتق صاحب المؤسسة، وسيتم توفير الخدمة وغيرها من المهام اليومية من قبل اثنين من الموظفين.

**ملاحظة:** أننا نسعى لتوظيف الموظفين الذين لديهم الخصائص التالية :

• خبرة في المجال تتجاوز 03 سنوات.

• مؤهل علمي جيد.

• الشباب والحيوية والحماس .

• قدرة قوية على العمل.

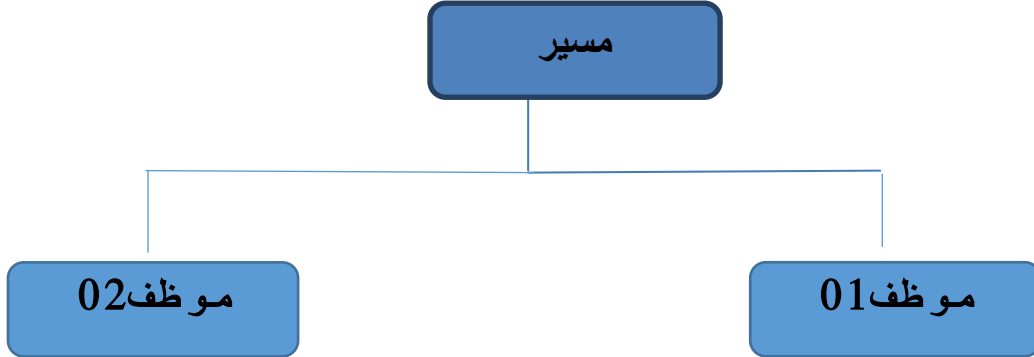
• القدرة على خدمة العملاء وحسن المعاملة.

• حسن السيرة والسلوك والنزاهة والصدق في العمل.

**ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

تعتمد مؤسستنا على تقليل اليد العاملة نظرا لعدة ظروف ومعوقات علما أن المؤسسة ستكون صغيرة وحديثة و أيضا قصد التحكم الجيد في العمل وتنظيم المهام .

الشكل رقم 06: هيكل المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: قائمة أشخاص المؤسسة

الجدول رقم 10: بيانات موظفو المؤسسة

الأشخاص	رقم الهاتف	الوظيفة أو المهمة
زرقيين عادل	0662732726	مرصص ومسير
نموسه حمودي	0698932061	ملحم ومساعد أول
بن الشريف حميد	0778680465	مصلح عام ومساعد ثاني

المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثالث: المخطط المالي

المطلب الأول: مكونات الدراسة

الفرع الأول: الملف المالي للمشروع

أولاً: المعدات التي سيتم شراؤها : فاتورة الشراء (انظر الملحق 1 و2).

الجدول رقم 11: حساب المعدات والتجهيزات والتكلفة الإجمالية للمشروع

التعيين	الكمية	المبلغ /دج
معدات النقل:	1	505000
NEW KING سيارة صينية GDE 1021		
المواد:		
المشبك المفصلي	1	1 500
مضخة	1	2 500
بندر الكهربائية	1	3 000
جهاز للتغلب على الفخاخ	2	3 520
قطع الأنابيب للنحاس	1	4 500
قطع الأنابيب على الصلب والفولاذ المقاوم للصدأ	2	4 800
ا كماشة	2	6 000
مضخة اختبار	2	9 000
مفتاح قلم	1	9 000
النحاس بندر مقاعد البدلاء مع الشريحة	2	15 000
كماشة قدرة عالية	2	15 200
كماشة مأخذ	2	16 000
قطع الأنابيب البلاستيكية	2	18 000
بندر الهيدروليكية	2	24 000
تبادل رؤساء	1	26 500
الصانعة الكهربائية:	1	27 000
بندر القوس والناشب	1	32 000
طاحونة	2	108 000
• المنشار	1	7 500
• الشعلة	2	3 800
• صندوق الأدوات	2	3 500
• انزلاق مقياس	2	4 000
• أدوات لقياس	2	7 100
بدله عمل	4	3 040
معدات الكمبيوتر:		6 400
حاسوب محمول	1	52000
المجموع		917860

المصدر: الوثائق المقدمة من طرف الموردين

## ثانيا: تكلفة المشروع الإجمالية

قدرت تكلفة المشروع ب: 1000000 دج

الجدول رقم 12: توزيع القرض

البند	المبلغ الخام	مساهمات شخصية	قرض البنكي	الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر
معدات نقل	505000	5050	353500	146450
التجهيزات	360860	360.8	252602	104649.4
معدات الإعلام الآلي	52000	52000	0	0
المجموع دج	917860	56116.6	606102	251099.4

المصدر: من إعداد الطالب

## 1-تعليقات على العناوين :

المعدات والأجهزة: جميع الأدوات والوسائل والمواد الاستهلاكية اللازمة للمشروع وخاصة في ورشة العمل.

## 2-المركبات:

تتعلق بمركبة صينية النوع ملائمة للمشروع تحتوي على 05 مقاعد.

## 3-أجهزة الإعلام الآلي:

حاسوب محمول نوع توشيبا .



ثالثا: حسابات العمال والأجور و تقديرات 5 سنوات

الجدول رقم 13: تقديرات الأجور

التعيين	العدد	2014	2015	2016	2017	2018
مسير	1	24 000	26 400	29 040	31 944	35 138
عمال	2	120 000	126 000	132 300	138 915	145 861
المجموع		144 000	152 400	161 340	170 859	180 999
تكاليف اجتماعية		56 160	59 436	62 923	66 635	70 590
مجموع مستحقات الأجور		200 160	211 836	224 263	237 494	251 589

المصدر: من إعداد الطالب

كما تطمح المؤسسة لتوسعة النشاط بحيث يمكن توظيف عمال آخرين.

الفرع الثاني: ملف الاستفادة من القرض المصغر

أولا : تكوين الملف

1-أولا:

- تحرير طلب خطي.
- نسخة من شهادة التأهيل التي تسلمها الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.
- نسخة من شهادة مصادقة عليها أو أي وثيقة معترف بها.
- نسخة من الدراسة التقنية الاقتصادية.
- نسخة من الفاتورة الشكلية للعتاد المرغوب اقتناؤه.

2-لاحقا:

- نسخة من دفتر الشروط الخاص بالوكالة.
- السجل التجاري أو بطاقة حرفي أو أي وثيقة تثبت النشاط الممارس.
- شهادة ضريبة وشبه ضريبية.
- نسخة من عقد الانخراط في صندوق الضمان الاجتماعي طيلة المدة.

## ثانيا: قرض الوكالة

عند استكمال كافة الوثائق تشترع الوكالة بالقيام بالإجراءات اللازمة لتزويدك بالقرض على أن يكون التسديد كالتالي:

الجدول رقم 14: اهتلاك وتسديد القرض

و:ندج					
السنوات					
2018	2017	2016	2015	2014	2013
200 000	200 000	200 000	-	1 000 000	1 000 000
400 000	600 000	800 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
613 000	819 500	1 026 000	1 032 500	1 032 500	1 032 500

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات من الوكالة

## الفرع الثالث : التكاليف والاهتلاكات

## أولاً: الاهتلاكات

## 1- اهتلاك معدات النقل

الجدول رقم 15: اهتلاك (سيارة)

			31/03/2012
505000			كلفة الشراء
المتبقي	المتراكم	الاهتلاك السنوي	السنة
404000	101000	101000	1
303000	202000	101000	2
202000	303000	101000	3
101000	404000	101000	4
0	505000	101000	5

المصدر: من اعداد الطالب

الآلة تهتك بطريقة خطية

نسبة الاهتلاك 20%

العمر الإنتاجي 5

101000 قسط الاهتلاك

2- اهتلاك تجهيزات ومواد

الجدول رقم 16 : اهتلاك معدات وأدوات الترخيص

نوع الاستثمار	تاريخ الشراء	تكلفة الشراء	TVA	العمر الإنتاجي	قسط الاهتلاك
تجهيزات ومواد	31/03/2012	000603	51000	3	12000

المصدر: من إعداد الطالب

ومنه مجموع الاهتلاكات=22100دج.

## 3-المواد الأولية:

الجدول الرقم 17: تقدير المادة الأولية المستهلكة والمشتريات

التعيين	2014	2015	2016	2017	2018
المواد المستهلكة	300 000	309 001	318 00	330 001	339 002
المواد المشتريات	350 000	360 501	371 001	385 001	395 502
مجموع الاستهلاكات السنوية HT	300 000	309 001	318 001	330 001	339 002
مجموع المشتريات السنوية TTC	374 500	385 736	396 971	411 951	423 187

المصدر: من إعداد الطالب

**ملاحظة:** إن المشتريات لا تقتصر على احتياجات خدمة الترخيص وإنما هنالك مقتنيات أخرى تدخل في الحساب.

## ثانيا: تكاليف المؤسسة

إن مجموع التكاليف تأتي من خلال العمل والمصاريف المتعلقة بالعمل وفي الورشة ومصاريف أخرى غير أجور ومرتبات العمال.

## 1-المصاريف

الجدول رقم 18:المصاريف وتقديرات 5 سنوات

التسمية	%معدل	2014	2015	2016	2017	2017
كهرباء	40	125 690	176 074	196 110	204 130	207 340
النقل	10	98 843	108 727	109 715	109 814	156 916
صيانة	30	72 650	94 445	100 983	102 945	103 533
مصاريف اخرى	20	57 264	68 716	71 007	71 465	71 557
مجموع المصاريف السنوية HT		354 447	447 962	477 815	488 354	539 346

المصدر : من اعداد الطالب

## 2-المصاريف المختلفة

الجدول رقم 19: تقدير المصاريف الأخرى

تسمية	2014	2015	2016	2017	2018
تأمينات الذمة المالية	9 500	9 785	10 070	10 450	10 735
مصاريف اخرى					
المجموع	9 500	9 785	10 070	10 450	10 735
تسمية	2014	2015	2016	2017	2018
تأمينات الذمة المالية	9 500	9 785	10 070	10 450	10 735
مصاريف اخرى					
المجموع	9 500	9 785	10 070	10 450	10 735

المصدر : من إعداد الطالب

## 2- الرسم على القيمة المضافة

تعتبر جميع الرسوم على المشتريات و الخدمات والمواد.....الخ.

الجدول رقم 20: الرسم على القيمة المضافة لخمس سنوات

التسمية	2014	2015	2016	2017	2018
TVA مسترجعة	90 281	106 914	111 619	113 285	121 584
TVA مجمعة	70 000	72 100	74 200	77 000	79 100
TVA مستحقة الدفع	20 281	34 813	37 418	36 285	42 484
المجموع	140 000	144 200	148 400	154 001	158 201

المصدر : من إعداد الطالب

## الفرع الرابع: المبيعات، الاستثمار والتمويل

إن الخدمة المقدمة تختلف في المؤسسة حسب فصول السنة وذلك حسب نشاط الغاز الطبيعي الذي يكون في الشتاء والماء الذي يكون في فصل الصيف وبما أن الولاية وكما هو معلوم عنها فإن طبيعتها الجغرافية تدل على فصلين فقط وهما بالتقريب مناصفة أي ستة أشهر في كل فصل وعليه تم التقدير لكل سداسي.

الجدول رقم 21: إحصائيات النشاط (الغاز والماء) وتقديراته لخمس سنوات

السنوات	ماء	غاز	معدل النمو	غاز	ماء
1	2014	4,535.20-	1	6,802.80-	4,535
2	2015	226,023.20-	1.03	339,034.80-	232,804
3	2016	280,001.20	1.06	420,001.80	296,801
4	2017	250,201.60	1.1	375,302.40	275,222
5	2018	399,196.80	1.13	598,795.20	451,092

المصدر: من إعداد الطالب

التوزيع بين الغاز والماء يكون بنسبة 60 بالمئة و 40 بالمئة على التوالي لكل منهما

### اولا: تقديرات رقم الأعمال

قدر رقم الأعمال بناء على تكلفة المشروع والمعلومات التي جمعناها من الدراسة التسويقية وعليه قمنا بتقديره.

الجدول رقم 22: تقدير رقم الأعمال لخمس سنوات متتالية

رقم الأعمال المتوقع	معدل النمو	التغير في رقم الاعمال	السنة
1 000 001	1	1 000 001	2014
1 030 002	1,03	1 000 002	2015
1 060 003	1,06	1 000 003	2016
1 100 004	1,1	1 000 004	2017
1 130 006	1,13	1 000 005	2018

المصدر: من إعداد الطالب

### ثانيا: الاستثمار

تعتبر جميع الممتلكات والمعدات والأجهزة، رؤوس الأموال.....الخ التي كونت أو تكون المؤسسة.

الجدول رقم 23: استثمارات المؤسسة

التسمية	المبلغ دج	الاجمالي
تقديمات وضمانات	10000	10000
اراضي	-	-
البنية التحتية	-	-
تجهيزات الترسيص	360 860	360 860
معدات النقل	505 000	505 000
تجهيزات مكتب	52 000	52 000
تهيئة	20 500	20 500
حقوق جمركية	-	-
<b>المجموع</b>	<b>948 360</b>	<b>948 360</b>

المصدر: من إعداد الطالب

## ثالثا: التمويل

هو جميع مصادر المال والتي تساهم في إنشاء المؤسسة.

الجدول رقم 24: مصادر التمويل

التسمية	نسبة المساهمة	المبلغ
المساهمة الشخصية	1	100 000
ANGEM	29	290 000
القرض البنكي	70	700 000
<b>المجموع</b>	<b>100</b>	<b>1 000 000</b>

المصدر: من إعداد الطالب



الفرع الخامس: تقييم الوضعية المالية للمؤسسة

اولا: الخزينة

لقد قمنا بتقدير خزينة المؤسسة لخمس سنوات متتالية

الجدول رقم 25: الخزينة المخرجة

التسمية	2014	2015	2016	2017	2018
مقتنيات	312 083	321 446	330 809	343 293	352 656
خدمات	414 703	524 116	559 044	571 374	631 035
ضرائب ورسوم	-	-	-	-	-
أجور العمال	374 500	385 736	396 971	411 951	423 187
مصاريف أخرى	11 115	11 448	11 782	12 227	12 560
الدين الرئيسي المسترجع	-	-	200 000	200 000	200 000
فائدة على القرض	-	-	-	-	-
نفقات اخرى	-	-	-	-	-
TVA و لجة الدفع	- 14 756	- 29 288	- 32 998	- 32 970	- 40 274
مجموع النفقات	1 097 645	1 213 458	1 465 607	1 505 875	1 579 165

المصدر: من إعداد الطالب

## جدول رقم 26 : الخزينة المحصلة

2018	2017	2016	2015	2014	لتسمية
1 209 106	1 177 005	1 134 203	1 102 102	1 070 001	تحصيلات
					بيع إقراضى
					إشتركات لمنقول
					منشآت داخلية
475 983	422 895	395 699	268 458	250 000	تحصيل آخر
					مساعدات مالية
1 685 089	1 599 900	1 529 902	1 370 560	1 320 001	لمجمع لمحصل
1 579 165	1 505 875	1 465 607	1 213 458	1 097 645	مجموع لنفقات
105 924	94 025	64 295	157 102	222 356	CASH FLOW للخزينة
1 402 356	1 308 331	1 244 036	1 086 934	864 578	رصيد أول لمددة
1 508 280	1 402 356	1 308 331	1 244 036	1 086 934	رصيد آخر لمددة
2018	2017	2016	2015	2014	لتسمية
1 209 106	1 177 005	1 134 203	1 102 102	1 070 001	تحصيلات
					بيع إقراضى
					إشتركات لمنقول
					منشآت داخلية
475 983	422 895	395 699	268 458	250 000	تحصيل آخر
					مساعدات مالية
1 685 089	1 599 900	1 529 902	1 370 560	1 320 001	لمجمع لمحصل
1 579 165	1 505 875	1 465 607	1 213 458	1 097 645	مجموع لنفقات
105 924	94 025	64 295	157 102	222 356	CASH FLOW للخزينة
1 402 356	1 308 331	1 244 036	1 086 934	864 578	رصيد أول لمددة
1 508 280	1 402 356	1 308 331	1 244 036	1 086 934	رصيد آخر لمددة

## المصدر: من إعداد الطالب

ملاحظة: الخزينة موجبة ( $0 <$ ) يعني وجود فائض نقدي يجب استغلاله بشكل عقلاني .

ثانياً: الخصوم

## الجدول رقم 27: الخصوم

2018	2017	2016	2015	2014	الخصوم
1 130 006	1 100 004	1 060 003	1 030 002	1 000 001	رقم الأعمال التقديري
					رقم الأعمال غير المرصود
					المنح أو الهبات
					إعادة التقديرات المتباعدة
378 459	304 251	295 683	230 000	150 000	نتيجة الصافية للمجموعة الأولى
1 358 393	979 934	675 683	380 000	150 000	رصد النتيجة المنتظرة
2 866 858	2 384 189	2 031 369	1 640 002	1 300 001	<b>المجموع 1</b>
					الخصوم غير متداولة
400 000	600 000	800 000	1 000 000	1 000 000	سلفات ومصاريف بنكية
					ديون أخرى غير متداولة
400 000	600 000	800 000	1 000 000	1 000 000	<b>المجموع 2</b>
					خصوم متداولة
158 553	147 804	143 716	136 737	118 404	موردون وحسابات ملحقه
-	-	-	-	-	ديون أخرى
					خزينة الخصوم
158 553	147 804	143 716	136 737	118 404	<b>المجموع 3</b>
3 425 411	3 131 993	2 975 085	2 776 739	2 418 405	<b>المجموع الكلي 1+2+3</b>

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا: الأصول

الجدول رقم 28:الأصول

2018	2017	2016	2015	2014	الأصول
					<u>الأصول غير متداولة</u>
40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	المنقول غير مادي
					المنقول المادي
-	-	-	-	-	أراضي
-	-	-	-	-	مباني
1 130 006	1 100 004	1 060 003	1 030 002	917 860	التنازل عن المنقولات
-	-	-	-		منقولات جارية
-	-	-	-		منقولات مالية
-	-	-	-		اشتراكات محصلة أخرى
-	-	-	-		منقولات أخرى
-	-	-	-		ديون وأصول أخرى غير متداولة
-	-	-	-		ضرائب على الأصول
					مجموع الأصول غير متداولة
1170006	11400004	1100003	1070002	975860-	<u>الأصول المتداولة</u>

56 500	55 000	53 000	51 500	50000	مخزون جاري
110175	107250	103350	100425	97 500	الزبائن
110 020	110 020	110 020	110 020	110020	مدنيين اخرين
0	0	0	0		الضرائب المتوقعة
					اصول مالية اخرى جارية
1 529 275	1 421 141	1 323 801	1 255 086	1 092 459	الخزينة
1 805 971	1 693 412	1 590 171	1 517 031	1 349 979	مجموع الاصول الجارية
2 975 977	2 833 416	2 690 174	2 587 033	2 307 839	المجموع الكلي للاصول
-1005000	-804000	-603000	-402000	-201000	التوقع القيمة المضافة
1 970 977	2 029 416	2 087 174	2 185 033	2 106 839	المجموع العام للاصول
3 425 411	3 131 993	2 975 085	2 776 739	2 418 405	مجموع الخصوم
1 454 434	1 102 577	887 911	591 706	311 566	الفرق

المصدر : من إعداد الطالب

رابعاً: حسابات النتائج

الجدول رقم 29: حسابات النتائج

و:دج

2018	2017	2016	2015	2014	التسمية	
-	-	-	-	-	مبيعات السلع	
	-	-	-	-		إنتاج مباع
1 130 006	1 100 004	1 060 003	1 030 002	1 000 001	اقراض الخدمات	
-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	تخفيضات مؤجلة وحسومات	
1 130 006	1 100 004	1 060 003	1 030 002	1 000 001	رقم الأعمال والمحسوم والمؤجل والمخفض	
387 651	302 546	264 590	199 850	120 000	إنتاج مخزن وغير مخزن	
-	-	-	-	-	إنتاج منقول	
-	-	-	-	-	إعانات الاستغلال	
1 517 657	1 402 550	1 324 993	1 229 852	1 120 001	1-منتجات التمرين	
					مقتنيات مبيعات السلع	
- 339 002	- 330 001	- 318 001	- 309 001	- 300 000	المادة الأولية	
-	-	-	-	-	امدادات أخرى	
-	-	-	-	-	دوران المخزون	
-	-	-	-	-	إقراض خدمات ومشتريات	
- 207 340	- 204 130	- 196 110	- 176 074	- 125 690	استهلاكات أخرى	
-	-	-	-	-	تخفيض وحسم وتنزيلات مأخوذة من المشتريات	
-	-	-	-	-	-	
- 156 916	- 109 814	- 109 715	- 108 727	- 98 843	الموقع	خدمات خارجية
- 103 533	- 102 945	- 100 983	- 94 445	- 72 650	صيانة وتصليلجات	
- 10 735	- 10 450	- 10 070	- 9 785	- 9 500	ضمانات التامين	

					يد عاملة
					غير مباشرة
					مكافآت
					إشهار
					مهمات وخرجات
- 71 557	- 71 465	- 71 007	- 68 716	- 57 264	خدمات أخرى
-	-	-	-	-	تخفيضات وتزييلات مأخوذة من خدمات خارجية
- 889 083	- 828 805	- 805 886	- 766 748	- 663 947	استهلاك التمرين-2
628 573	573 745	519 107	433 254	406 054	القيمة المضافة لاستغلال 2+1
- 251 589	- 237 494	- 224 263	- 211 836	- 200 160	مساهمات العمال
-	-	-	-	-	ضرائب ورسوم
376 985	336 251	294 845	221 418	205 894	زيادة في الاستغلال الخام
-	-	-	-	-	منتجات عملاتية أخرى
-	-	-	-	-	مساهمات عملاتية أخرى
- 221 000	- 221 000	- 221 000	- 221 000	- 221 000	اهتلاكات
-	-	-	-	-	مؤنة
-	-	-	-	-	قيمة السلفات
-	-	-	-	-	إضافات المؤن والسلفات
175 985	135 251	93 445	50 268	54 894	النتيجة العملاتية
-	-	-	-	-	منتج المالي
-	-	-	-	-	مساهمات مالية
-	-	-	-	-	النتيجة المالية

175 985	135 251	93 445	50 268	54 894	النتيجة العادية
175 985	135 251	93 445	50 268	54 894	مجموع الحسابات الكلي
16	12	9	7	5	معدل الهامش الصافي

المصدر: من إعداد الطالب

خامسا: الحصيلة الرئيسية



الجدول رقم 30: تقييم وتقديرات 5 سنوات للحصيلة الرئيسية

التعيين	2014	2015	2016	2017	2018
رقم الاعمال HT	1 000 001	1 030 002	1 060 003	1 100 004	1 130 006
قيمة الانتاج					
قيمة مضافة	456 054	463 104	518 707	573 745	628 573
مواد مستهلكة	374 500	385 736	396 971	411 951	423 187
اجور ورواتب	200 160	211 836	224 263	237 494	251 589
مستحقات مالية	-	-	-	-	-
حسابات متوسطة معلقة سنويا	16	16	16	16	16
اهتلاك رقم الاعمال	37	37	37	37	37
القيمة المضافة على الاجور و الرواتب	44	46	43	41	40
القيم المضافة على رقم الاعمال	20	21	21	22	22
القيمة المضافة على المستحقات	-	-	-	-	-
رقم الاعمال الخدمي	62 500	64 375	66 250	68 750	70 625
النتاج بالخدمة	-	-	-	-	-
القيمة المضافة للخدمة	28 503	28 944	32 419	35 859	39 286
نتيجة الاستغلال	255 894	251 268	294 445	336 251	376 985
النتيجة الصافية	54 894	50 268	93 445	135 251	175 985
معدل دوران راس المال					
الثقة في رقم الاعمال/ CA* 11	1,02	0,96	0,92	0,90	0,85
ديون الموردین/مشتريات TTC X 11	3,48	3,90	3,98	3,95	4,12
المخزون المتوسط النهائي/ CA HT (PF) X					
CACH FLOW	255 894	251 268	294 445	336 251	376 985
زيادة في نفقات الاستغلال الخام	255 894	251 268	294 445	336 251	376 985
الاحتياج في راس المال	29 096	15 189	12 634	14 447	8 123
راس المال الاستثماري	1 121 555	1 270 274	1 336 435	1 435 588	1 537 398
الحزينة	1 092 459	1 255 086	1 323 801	1 421 141	1 529 275

440 208	392 729	391 792	388 228	366 607	التكاليف الثابتة
694 124	877 780	847 377	811 392	748 884	التكاليف المتغيرة

المصدر : من إعداد الطالب

سادسا: حسابات أخرى

1- حساب فترة الاسترداد

فترة الاسترداد=النفقات الاستثمارية/التدفق النقدي السنوي= 0.865 سنة

= 10,38 شهرا

أي بالتقريب = 10 شهرا ونصف

2 - دليل الربحية

دليل الربحية= نسبة الثقة في رقم الأعمال(انظر الجدول رقم 30)

=إجمالي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المحصلة/المخرجة

3- نقطة التعادل

نقطة التعادل بالقيمة= تكاليف ثابتة/نسبة الربح الحدي

الجدول رقم 31: تقديرات نقطة التعادل ل 5 سنوات متتالية

5	4	3	2	1	السنوات التعيين
440208	392729	391792	388228	366607	تكاليف ثابتة
0,85	0,90	0,92	0,96	1,02	ربح الحدي
517891,76	436365,55	425860,86	404404,16	359418,62	نقطة التعادل

المصدر : من إعداد الطالب

## خلاصة الفصل

تضمن الفصل التطبيقي تقديم مخطط أعمال الخاص بمؤسسة الترخيص الصحي

والغاز ذلك تبعا لولاية- بسكرة -و تحليل العناصر الأساسية التي يتضمنها مخطط الأعمال

مبرزاً أهم الدراسات الميدانية التي قمنا بها وعرضنا لمختلف الحسابات والإحصائيات

النظرية والتطبيقية في جداول محاسبية .

الختامة

## الخاتمة :

إن التحولات الكبيرة في العلاقات الاقتصادية الدولية والإقليمية وتداعياتها على الأوضاع الاقتصادية المحلية تستدعي ضرورة تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، للتقليل من الانعكاسات السلبية للتغيرات الاقتصادية، وتعظيم الإيجابيات التي تضمن توازن المصالح الاقتصادية في ظل الآليات الجديدة التي تفرضها هذه التغيرات، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتبني إستراتيجية واضحة، تركز على تنمية هذا النوع من المؤسسات للتخفيف من المشكلات الداخلية، و عندما نتكلم عن إنشاء هذه المؤسسات وخاصة الصغيرة منها نتحدث عن جملة من المراحل التي يمر بها المبادر (أو المقاول) من أجل الوصول إلى فكرة المشروع وتجسيدها و متابعتها. فالنواة المركزية لا يمكن من دونها إنشاء المؤسسة والتي تتمثل في فكرة المشروع .

إن إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال سواء تعلق الأمر بإنشاء مقولة جديدة أو بإدخال جملة من التعديلات التنظيمية بالنسبة للمؤسسة القائمة، يتطلب عدة قرارات متداخلة فيما بينها، واتخاذ هذه القرارات يتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها بالنسبة لوضعية السوق، المنافسة، الزبائن... الخ، إضافة إلى إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية.

وبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع تبين لنا ما يلي :

1. تواجه المؤسسات ص و م الكثير من المشاكل والمعوقات، وهذه المشاكل متمثلة أساسا في المشاكل المالية والإدارية بالإضافة إلى مشكل العقار، ومشاكل أخرى تساهم بدرجات متفاوتة في إعاقة وعرقله هذا القطاع .
2. تساهم المؤسسات ص و م في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا لقدرتها المتميزة على توفير مناصب الشغل وخلق الثروة مما يساعد على تجاوز عقبتين رئيسيتين تعاني منهما الجزائر ،وهما البطالة والفقر وذلك من خلال توسيع و تنويع النسيج الصناعي، وقدرتها على الابتكار والتخصص في مجالات متعددة .
3. أهمية إعداد مخطط الأعمال تكمن في معرفة وتقييم مدى نجاح المشروع وفرص تطوره، لذا فان تسيير المشروعات الصغيرة والمتوسطة يستوجب البحث عن كيفية إعداد هذه المخططات بصفة سريعة، والاستفادة من خبرة المستشارين، باعتبار أن معظم باعئي هذه المشروعات لا يمتلكون الخبرة الكافية لإعداد مخططات أعمالهم. ويأتي مخطط الأعمال كوسيلة تلبي متطلبات بعث وإدارة هذه المشروعات بطريقة فعالة،
4. مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة عملية الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة أو باعث مشروع، لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، حيث يساعد على التنبؤ بما يمكن أن يحققه المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة .

## النتائج :

توصلنا من خلال بحثنا إلى النتائج النظرية والتطبيقية التالية :

- إن عدم وجود تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرجع أساسا إلى اختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها حيث تحبذ الدول النامية استخدام المعايير الكمية ( عدد العمال ، رأس المال... إلخ )، بينما تعتمد الدول المتقدمة على المعايير النوعية ( الاستقلالية ، حصة السوق.... إلخ ).
- لإنشاء مؤسسة صغيرة يجب المرور بعدة مراحل من أجل ضمان نجاحها واستمرارها حيث يجب تحديد الإستراتيجية المناسبة، ثم تحديد الأهداف التي تتناسب مع حجم الوسائل المتوفرة.
- إن مخطط الأعمال هو بمثابة توضيح للمسار الإستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء حياة المؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى توصيل هذا المسار الإستراتيجي لمختلف الأطراف الأخذة ( أصحاب المصالح) من أجل إقناعهم وزيادة ثقتهم في المشروع .
- تستعمل خطة الأعمال عند خلق وإنشاء المؤسسة، أو أثناء مختلف مراحل حياة ونشاط المؤسسة بهدف التوسع والتطور ، ومن أهم النتائج للمحاور الأساسية المكونة لخطة العمل هي كما يلي :

- ✓ تعتبر الخطة التسويقية من أهم الجوانب في مخطط الأعمال، وذلك نتيجة للتغيير المستمر والسريع في التكنولوجيا و أساليب الإنتاج إضافة إلى ظاهرة العولمة وتأثيراتها المختلفة اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا، بالإضافة إلى ذلك التغيير الكبير في ميول وأذواق المستهلكين لصالح سلع جديدة تتماشى مع استهلاك الأفراد..
- ✓ يتم التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع بإتباع أساليب متعددة، فمنها الأساليب الإحصائية و الأساليب الاقتصادية و الرياضية، كما أن عملية التنبؤ تستلزم دراسة مستوى الإنتاج المحلي للسلعة ومستوى تصدير السلعة إلى الخارج مع معرفة مستوى الاستيراد من الخارج.
- ✓ كما أنه لتعظيم الطلب على منتجات المشروع، فلا بد من وضع سياسة مبيعات ناجعة سواء فيما يتعلق بتسعير المنتجات أو اختيار طرق الترويج والتوزيع الملائمين. هذا ما يتم استخلاصه من الدراسة التسويقية للمشروع.
- ✓ يعد النشاط الإنتاجي الركيزة في المؤسسة الإنتاجية، فهو وسيلة المؤسسة في إنشاء القيمة وتحقيق الوفورات من خلال استثمار العوامل المادية والبشرية في العملية التحويلية ومن المظاهر التي تعكس أهمية مخطط الإنتاج.

✓ يتم تحديد موقع المشروع على ضوء عدة عوامل، فمنها الاقتصادية و الغير اقتصادية , كما أن التنبؤ على الطلب على المنتجات يساعد متخذ القرار من تحديد الكمية الواجب توفرها من المواد الأولية، العدد والإجمالي من الآلات اللازمة للعملية الإنتاجية وذلك وفقا لأسلوب الإنتاج المتبع، ذلك ما يساعد على وضع الرسومات الهندسية للمباني الإنتاجية.

✓ يمثل التخطيط المالي جزءا مهما من التخطيط الإجمالي في المؤسسة ككل، تتمثل مراحل إعداد الملف المالي في إعداد مخطط الاستثمار، ثم المخطط المالي ثم مخطط الخزينة، عادة ما تتعلق هذه الاحتياجات بقرارات الاستثمار بنوعيه المنقول وغير المنقول وبتشغيل المؤسسة، وبالتالي يتوجب تحرير مخطط الاستثمار.

✓ يتم تحديد تكلفة المشروع الاستثمارية و التشغيلية على ضوء المعطيات المتوفرة في الدراسة الفنية وعليه يتم تحديد أو اختيار مصدر التمويل الأفضل والأمثل للمشروع بالأخذ بعين الاعتبار الأموال المراد تمويلها وتكلفة تلك الأموال لرأس المال المستثمر .

✓ يتم تقييم المشروعات في حالات التأكد وفي حالات عدم التأكد والمخاطرة، لذا نلاحظ أن المعايير المستخدمة في حالات التأكد أسهل من المعايير المستخدمة في حالات عدم التأكد سواء في الفهم التطبيق.

### التوصيات :

وبناء على ما سبق من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية، والتي تفيد القائمين على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر للاستفادة من مزايا مخطط الأعمال:

- ضرورة توفير قوانين وتشريعات محفزة للاستثمار في الجزائر، لا القوانين المعرقلة لها مع توفير المرونة في مصادر التمويل.
- ضرورة توفير دليل يساعد المستثمر في إتباع الدراسات الواجب القيام بها على المشروع قبل تنفيذه، مع إلزامية تقديم نتائج الدراسات إلى وكالة ترقية الاستثمار التي تصدر قرارها إما بقيام المشروع أو برفضه.
- يجب العمل على تشجيع التشاور بين الهيئات الحكومية من جهة والمستثمرين في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إعداد وتطبيق مختلف السياسات المتعلقة بهذا القطاع.
- لابد من البحث عن أنشطة اقتصادية تملك فيها الجزائر ميزة تنافسية مقارنة مع البلدان الأخرى، والعمل على تشجيعها وتطويرها وتسخير الموارد المالية اللازمة لها ،حتى لا تضيق الموارد في قطاعات غير مربحة .

## قائمة المراجع

### 1-المراجع باللغة العربية

#### 1-1 الكتب :

- 1- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال،الأردن- دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، 2007.
- 2- ماجدة العطي، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة، ( الأردن، 2004).
- 3- وائل عودة العكشة وآخرون، محاسبة الشركات (أشخاص-أموال)، (دار المسيرة للنشر و التوزيع ،الأردن، 1997).
- 4- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، (دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،الأردن، 2009).
- 5- عبد المطلب الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000).
- 6- مؤيد الفضل، تقييم و إدارة المشروعات المتوسطة و الكبيرة،(الوراق للنشر و التوزيع، ، الاردن، 2009).
- 7- هيكل، مهارات و إدارة المشروعات الصغيرة ،( مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى،القاهرة 2003 ).

#### 1-2-الملتقيات :

- 1-علي فلاح الزعبي، مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي ،(ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة، الإعداد و التنفيذ، جامعة بسكرة، 19/18/17أفريل 2013).
- 2- بقة الشريف، فوزي عبد الرزاق ، تحليل و تقييم تجربة المؤسسات المصغرة في الجزائر، (حالة المؤسسات المصغرة في ولاية سطيف، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، 25-28 ماي، 2003).

- 3- جمال بلخباط، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، (الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية،سطيف، يومي 17و18 أفريل ، 2006 ).
- 4- بن عابد مختار، بوهنة علي، مخطط أعمال" تجهيز القطاعات الصحية : EPSP ' EPH مقارنة بين فعاليات الأداء،



والنظامية الميزانية والقانونية، (جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية 19/18/17 أبريل 2012).

5- بورحومة عبد الحميد، بوظرفة صورية: دور نظم المعلومات في إعداد مخطط الأعمال في المؤسسة، (ورقة عمل مقدمة للملتقى الرابع حول فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة 19/18/17 فيفري 2012) .

6- شوقي جباري ، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة،(الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة للإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة، 17-18-19 فيفري 2012 )، ص9.

7- سعودي بلقاسم ، سعودي عبد الصمد، أسلوب المرافقة المقاولاتية في المشروعات المصغرة في الجزائر )، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة للإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة، 17-18-19 فيفري 2012).

عمر فريد، والعيد قريشي، متابعة مخطط الأعمال من فكرة إلى إنشاء المؤسسة أو استئناف نشاطها، (الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 17-18-19 فيفري، 2011)، ص 5 .

8- كتوش عاشوري، طرشي محمد، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، (الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف 17-18 أبريل 2006).

6.محمد هيكل، مهارات و إدارة المشروعات الصغيرة، (مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى،القاهرة 2003) .

9- لطرش الطاهر، مخطط الأعمال: عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء مؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر، (الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية جامعة محمد خيضر بسكرة.19/18/17 أبريل 2012).

10- مهيد فاطمة الزهراء، فراحتيه العبد، آليات إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، (الملتقى الدولي حول آليات دعم و مساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر،جامعة البويرة، أيام 3-4-5 ماي، 2011).

1- جودي حنان، أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، مذكرة غير منشورة، جامعة بسكرة ،2006.2007).

2- ليلي لولاشي، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مساهمة القرض الشعبي الجزائري، (وكالة بسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، مذكرة غير منشورة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة).

3- زينة محمد الصالح، أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، (مذكرة مقدمة لنيل الماجستير، قسم علوم التسيير تخصص نقود ومالية ، جامعة الجزائر، 2007).

1-4 القوانين و المنشورات :

1 - القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18 الصادر عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- المادة 4 .

2- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 01-18 الصادرة سنة 2001 عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المواد 4-5-6-7.

3- منشورات الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

2- المراجع باللغة الفرنسية و الإنجليزية :

1-Michel Coster, Entrepreneuriat, Pearson éducation, paris , 2009 .

2-Richard Daft ,Organization,Theory and Design,8th Ed. ,Thomson ،South-Western ، USA,2004 .

3- Catherine Léger-Jar niou et Georges Kalousis, Construire son business plan, Dunod, paris, France, 2008

4 -Philippe Malanal, Christophe Bérery, Marketinf business to business, 4e Edition Pearson education France 2006

5 -Linda Pinson, Anatomy of a BUSINESS PLAN, 7th Edition, 2008

3- المواقع الالكترونية

**5 - Jean-Philippe poisson, rédiger son business-plan, vue d'ensemble des règles à respecter, quintes, conférence du 28 novembre 2002, page 3, l'adresse : (<http://www.polytechnicum.org/illustration/business-plan.pdf> , 02/04/201414, h26.**

**7-Thierry Verstraet et Bertrand saporta,( 2006) Création d'Entreprise et Entrepreneuriat, )les éditions de l'adreg (PDF), charger à l'adresse :**

**<http://www.edition-adreg.net>), p380**

الملاحق

ملحق رقم 01 : دبلوم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

رقم التسجيل ..... ١١٠٠٠٤١٠٦

وزارة التعليم والتكوين المهني  
ولاية باتنة  
مركز التكوين المهني والتمهين  
يهيد بن أحمد بوجمعة (باتنة 1)

**نتيجة نفاذ مهنة**

إن مدير المؤسسة ؛  
قتضى المرسوم التنفيذي رقم 99 - 77 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1419 الموافق 11 أفريل 1999 و المتضمن تنظيم الت  
تحانات المهنية و تنويج ذلك ؛  
قتضى القرار الوزاري رقم 69 المؤرخ في 13 نوفمبر 1999 الذي يحدد شكل و محتوى شهادات التكوين المهني و كيد  
مها، المعدل و المتمم ؛  
على محضر المداورات المؤرخ في : ..... 29 - 09 - 2011  
أن السيد (ة) : ..... زرقين عادل  
لود (ة) في : ..... 12 - 05 - 1988 ب : ..... باتنة ولاية : ..... باتنة  
حصل (ت) على شهادة : ..... الهندسة المهنية إختصاص : ..... الترفيق المركزي  
ير : ..... جيد -  
حرر ب : ..... باتنة في : ..... 24 أكتوبر 2011

مدير المؤسسة  
يهد بن أحمد بوجمعة

مادة لمدة سنة فقط

المصدر : مركز التكوين المهني والتمهين - باتنة-

## ملحق رقم 02: إحصائيات ANSEJ



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي  
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale  
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب  
Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes

### إحصائيات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع بسكرة الخاصة بنشاط الترخيص الصحي و الغاز

عدد المؤسسات الممولة لنشاط الترخيص الصحي و الغاز (نوع النشاط حرفي)	عدد المؤسسات الممولة لنشاط الترخيص الصحي و الغاز (نوع النشاط سجل تجاري)	
	مؤسسة قارة	مؤسسة متنقلة
41	09	13
41	22	
		المجموع

Ex -ASWAK cité des Moudjahiddines BP 297 Beni Morrah Biskra  
E-mail : ansej0701@yahoo.fr

المصدر : وكالة ANSEJ

ملحق رقم 03: فاتورة المعدات

ETS BOUDJELLAL MAAMIR

ADRESSE 05 RUE HADJ ABDESSEMED LA VERDURE  
BATNA

TEL/FAX 033 85 19 44

N° RC:1114841/A/98

MF:1967 0501 0238243

CA:050 1020 2272

N° COMPTE CPA:356 400 21869 3

BATNA

5000

ALGERIE

FACTURE PROFORMA N°160/2012

CLIENT

DATE

31/03/20

Nom ZERGUINE ADEL

Adresse BATNA

ATELIER DE PLOMBRIE ET CHAUFFAGE

N°	Description	Qté	prix unitaire	T.V.A	Mont T.V.A	MONT H.T
1	CINTREUSE DE CUIVRE AREALETE	2	48 000,00	17%	8 160,00	48 000,00
2	CHALUMEAUX A SOUDER	2	9 500,00	17%	1 615,00	9 500,00
3	PINCE DEGORGEUR	1	32 000,00	17%	5 440,00	32 000,00
4	CAISSE DE FILIERE	1	32 500,00	17%	5 525,00	32 500,00
5	CLE A CHAINE	1	7 380,26	17%	1 251,24	7 380,26
6	TRES PIEDS AVEC ETAUX	1	18 500,00	17%	3 145,00	18 500,00
7	CLE MOULETTE PM	1	3 500,00	17%	595,00	3 500,00
8	COUPE TUBE CUIVRE	1	2 500,00	17%	425,00	2 500,00
9	COUPE TUBE GALVANISER	1	4 850,00	17%	824,50	4 850,00
10	MEULEUSE ANGULAIRE	1	8 500,00	17%	1 445,00	8 500,00
11	CLE A GRIFFE GM	2	8 600,00	17%	1 462,00	8 600,00
12	CLE A GRIFFE PM	2	3 650,00	17%	620,50	3 650,00
13	PERCEUSE	1	7 800,00	17%	1 326,00	7 800,00
14	ESCARBAU	1	6 700,00	17%	1 139,00	6 700,00
15	RALLONGE VOLEUSE	1	5 950,00	17%	1 011,50	5 950,00
16	GROUPE ELECTROGENE	1	38 000,00	17%	6 460,00	38 000,00
17	SOUDEUSE DE TUBE PVC ADARA	1	18 500,00	17%	3 145,00	18 500,00
					Total HT	256 410,26
Taux de T.V.A					17%	43 589,74
					Total T.T.C	300 000,00

ARRETEE LA PRESENTE FACTURE A LA SOMME DE :

Trois cent mille dinars algeriens

CETTE FACTURE EST DONNEE A TITRE PROVISoire ET SANS AUCUN ENGAGEMENT

CONDITIONS GENERALES DE VENTE : Nos conditions de vente font la loi des parties. Le seul fait de passer commande emporte leur acceptation sans reserve par le VENDEUR. En cas de litige ou contestation Le tribunal du lieu d'implantation de l'unité sera seul comptent. Dans le cas de facture proforma. Les modeles de materiel ainsi que leurs prix sont donnees a titre indicatif et peuvent donner lieu a des modification lors de la finalisation de vente.

NOM ET VISA CLIENT

NOM ET VISA MAGAZINIER

NOM ET VISA VENDEUR

Zerguine Adel

مؤسسة بوجلال معامير

5 نهج الحاج عبد الصمد قارفر باتنة

20 / A / 100%

(84) 95 96 97 : 02

المصدر : وكالة ANSEJ

