

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

إعداد مخطط الأعمال لمشروع ممول من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: إدارة الأعمال

تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

إسماعيل مناصرية

كمال أوراغ.

...../Master-GE/MAN -Entrep /2013	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

إن الحمد و الشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، و نسأله أن يجعله صدقة جارية و أن يجعل فيه ما هو صلاح للأمة.

أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان و التقدير إلى الأستاذ المشرف " اسماعيل مناصرية " التي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة فكانت لي نعم الأستاذة الناصح و الصبور، و الذي لم يتوانى لحظة في تشجيعي و إرشادي، فقد ساهم بشكل كبير في انجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتنا الكرام، الذين اشرفوا على مساري العلمي طيلة سنوات دراستي الخمس في الكلية ولم يبخلوا علينا بالنصح و الارشاد.

الفء شكر

كما نخص بالشكر كل من ساعدني و وقف معي من قريب أو بعيد و لو بكلمة تشجيعية.

الإهداء

أتقدم بهذا العمل هدية متواضعة إلى الوالدين الغاليين سبب السعادة، زعمة الدنيا

و نور الحياة و إشراقها.

أسأل الله عز و جل أن يديمهما لنا بالصحة و العافية و أن يبارك فيهما و يمد في أعمارهما.

إلى كل من هو أهل للتقدير و الاحترام و الإهداء.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مستويات و نسب مساهمة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في التمويل الثنائي	49
02	مستويات التمويل الثنائي حسب تعديلات 2011	49
03	يبين مستويات ونسب مساهمة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في التمويل الثلاثي	50
04	مستويات ونسب مساهمة الوكالة في التمويل الثلاثي حسب تعديلات 2011	51
05	نسب التخفيضات من معدل الفائدة حسب تعديلات 2011	52
06	التكاليف المتغيرة (تكاليف المواد الاولية)	57
07	تكاليف التشغيل (الثابتة)	57
08	تكلفة المنتج النهائية حيث تساوي مجموع تكاليف المتغيرة زائد تكاليف التشغيل	58
09	معدات الإنتاج اللازمة للنشاط مع تكاليف شرائها	63
10	تكاليف المواد الأولية التقديرية لأربع سنوات القادمة والمتمثلة في كل من الفواكه والسكر وعلب واستهلاكات أخرى	63
11	تكاليف الكراء والهاتف وتأمين التجهيزات ونفقات أخرى متنوعة	64
12	راتب العمال في السنوات الأربعة	64
13	مجموع التكاليف التشغيلية في السنوات الأربعة	65
14	يمثل رقم الاعمال للسنوات الاربعة القادمة.	65
15	نسب التمويل المشروع حيث سنستفيد من التمويل الثلاثي	66
16	اهتلاك القرض البنكي	66
17	حسابات النتائج ل:4 سنوات المقبلة	67
18	الموارد المالية	68

68	الاستخدامات المالية	19
68	يبين الرصيد النقدي	20
69	الميزانية التقديرية	21

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل إنشاء مؤسسة مصغرة - من الفكرة إلى الإنطلاق - لدى وكالة (ANSEJ)	45

الفهرس

	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	
02	مقدمة الفصل الأول.....
03	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
03	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغير والمتوسطة.....
04	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغير والمتوسطة.....
05	المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
07	المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....
10	المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية إنشائها.....
10	المطلب الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق تنمية اقتصادية و اجتماعية.....
13	المطلب الثاني : تحديد استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
15	المطلب الثالث: المراحل المتبعة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
18	المطلب الرابع: مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
21	خاتمة الفصل الثاني.....
الفصل الثاني: مدخل عام لمخطط الأعمال	
23	مقدمة الفصل الثاني.....
24	المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول مخطط الأعمال.....
24	المطلب الأول : تعريف مخطط الأعمال.....
25	المطلب الثاني: مكونات مخطط الأعمال.....

	المطلب الثالث : مراحل إعداد مخطط الأعمال.....
32	المطلب الرابع : الخصائص العامة لمخطط الأعمال الجيد
34	المبحث الثاني: دور الخطة التسويقية والمالية في نجاح المشاريع.....
34	المطلب الأول : تعريف المخطط التسويقي.....
35	المطلب الثاني: إعداد المخطط التسويقي.....
38	المطلب الثالث: تعريف مخطط المالي.....
39	المطلب الرابع: علاقة مخطط الأعمال بالمخطط المالي.....
40	خاتمة الفصل الثاني.....
الفصل الثالث	
إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنتاج المصبرات ممول من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب	
42	مقدمة الفصل الثالث.....
43	المبحث الأول: مساهمة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) في تمويل ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.....
43	المطلب الأول: تعريف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ).....
44	المطلب الثاني: شروط إنشاء وتوسيع المؤسسة المصغرة.....
44	الفرع الأول: مرحلة تجسيد الاستثمار (الإنشاء).....
48	الفرع الثاني: مرحلة توسيع القدرات الإنتاجية للمؤسسة المصغرة.....
48	المطلب الثالث: طرق التمويل و شروطه.....
52	المطلب الرابع: الإعانات الجبائية وشبه الجبائية.....
53	المبحث الثاني: اعداد مخطط الاعمال لمؤسسة صناعية (المربي).....
53	المطلب الاول: الملخص التنفيذي.....
54	المطلب الثاني: الخطة التسويقية.....

59	المطلب الثالث: الخطة التنظيمية.....
59	المطلب الرابع: الخطة الانتاجية.....
63	المطلب الخامس: الخطة المالية.....
70	خاتمة الفصل الثالث.....
72	الخاتمة.....
75	قائمة المراجع.....

إن تحول الاقتصاد الوطني من اقتصاد موجه إلى اقتصاد السوق، انجر عنه عدة تغيرات في الاقتصاد، بحيث زالت سيطرة المؤسسات الكبرى العمومية التي سادت لسنوات طويلة، وحظيت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام أكبر لخصوصيتها وأهميتها في تحريك عملية النمو الاقتصادي والاجتماعي، من خلال تقديمها خدمات واسعة تستفيد منها جميع القطاعات.

حيث أصبح في الوقت الحالي قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القطاع الأجدر بالتماشي مع آخر مستجدات التحول الاقتصادي. وأصبحت الثقافة المقاولاتية تمثل البديل أمام الدول النامية لتحقيق معدلات النمو المرجوة وتجاوز المعوقات الاقتصادية والتشوهات الهيكلية التي تطبع اقتصادياتها، بحيث أصبح من غير المتوقع إحداث إقلاع اقتصادي دون تحسين مكانة هذا الصنف من المؤسسات.

ان نقطة البداية الأساسية لأي مشروع هو اعداد مخطط الاعمال. حيث يعتبر مرحلة مبدئية و مهمة لمباشرة و تطوير المشروع وقد اثبتت التجارب ان المخطط المدروس جيدا هو اساس نجاح أي مشروع واستمرار تواجده.

ان مخطط الاعمال هو الأداة التنظيمية المستخدمة لتبسيط وتوضيح أهداف واستراتيجيات العمل. بحيث إذا لم تستطع أن تقنع على الأقل شخص واحد غيرك بقيمة المشروع فإن الفكرة لا تستحق التنفيذ أو أن خطتك تحتاج إلى إعادة كتابتها مع تعديلات أساسية. لذلك بجانب أن المخطط يجب أن يكون بسيط واضح فهو يجب أيضا أن يكون محفز ومقنع.

وإذا كان مخطط الأعمال مهما بالنسبة لجميع المؤسسات فإن أهميته تزداد عندما يتعلق الأمر بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث أن هذه الأخيرة تكون بطبيعتها محدودة الإمكانيات والخبرة ومقدمة على مستقبل مجهول تفتقد فيه إلى خاصية التركيز في السوق، حيث يتطلب الأمر منها التعريف بنفسها كمتعامل يستحق الثقة به ويتمتع بكامل الجدية والاحترافية في إقامة شراكة مع الآخرين. وعليه، يشكل مخطط الأعمال صورة تعكس شخصية هذا الوافد الجديد وتسمح للآخرين بتقييم فرص التعامل معه وبالتالي قبوله كعنصر من عناصر السوق.

انطلاقا من أهمية مخطط الاعمال نقوم بطرح الاشكالية التالية:

الى اي مدى يمكن أن يساهم الإعداد الجيد لمخطط الاعمال في نجاح المؤسسات الاقتصادية واستمرارها؟

وللإلمام بكل جوانب الدراسة نجزئ هذه الاشكالية الى تساؤلات فرعية.

- ماذا نقصد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هو المخطط التسويقي وكيف يتم اعداده؟
- ما المقصود بالمخطط المالي؟ و ما علاقته بمخطط الأعمال؟

نعتد في تحليلنا ومعالجتنا لهذا الموضوع على مجموعة من الفرضيات

فرضيات البحث

- تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا أساسيا في دفع عجلة التنمية؛
- تعتبر الخطة التسويقية جزءا مهما من أجزاء مخطط الاعمال لأي مشروع حيث تعبر عن التطلعات المستقبلية للمشروع من أجل تحقيق الاستمرارية في السوق؛
- يسمح إعداد المخطط المالي بتحديد الاحتياجات المالية وما يقابلها من مصادر تمويلية.

أسباب اختيار الموضوع

- المساهمة في اثراء المكتبة الجامعية بمذكرة تتناول المتغيرات المعنية بالدراسة.
- لفت نظر المقاولين والمستثمرين لأهمية مخطط الاعمال في نجاح المؤسسات.
- الطموح الشخصي في انشاء مؤسسة شخصية لإنتاج المصبرات وبالتالي توجيه الدراسات الأكاديمية خدمة لهذا المجال.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية مخطط الاعمال في نجاح المشروعات وكذا الالهمية البالغة التي توفرها المؤسسات الاقتصادية الناجحة للاقتصاد الوطني وتأثيرها الايجابي على مستوى الرفاه للمجتمعات .

كما يمكن تلخيص اهمية الدراسة في النقاط التالية:

- التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يوضح التسهيلات التي تقدمها الدولة الجزائرية في منح قروض لإنشاء مؤسسات بمساهمة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (Ansej) .
- محاولة تبسيط كيفية اعداد مخطط الاعمال من كل جوانبه.

نهدف من خلال هذا البحث الى:

- توضيح وتحديد مراحل انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية تمويلها.
- ابراز دور مخطط الاعمال في نجاح واستمرارية المؤسسات الجديدة.
- ترسيخ فكرة مخطط الاعمال لدى المقاولين الجدد.

هيكل البحث:

للإجابة على الاسئلة المطروحة والاحاطة بالموضوع قمنا بتقسيم البحث الى ثلاث فصول:

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تناولنا فيه الاطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث قسمناه الى:

المبحث الاول: وتطرقنا فيه الى ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تعريفها ،خصائها ،انواعها و الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .

المبحث الثاني: تحدثنا فيه الى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية إنشائها ومصادر تمويلها.

الفصل الثاني: مدخل عام لمخطط الاعمال

نتطرق فيه الى مخطط الأعمال حيث قسمناه الى:

المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول مخطط الأعمال من خلال تعريفه ،مكوناته ،مراحل اعداده والخصائص العامة لمخطط الاعمال الجيد.

المبحث الثاني: تناولنا فيه دور الخطة التسويقية والمالية في نجاح المشاريع من خلال تعريف مخطط الاعمال التسويقي وكيفية اعداده ،تعريف المخطط المالي وعلاقته بخطة الاعمال.

الفصل الثالث: اعداد مخطط الاعمال لمشروع إنتاج المصبرات ممول من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ).

قمنا بإعداد مخطط اعمال لمؤسسة صناعية للمربي وقسمنا الفصل الى:

المبحث الاول: تناولنا فيه مساهمة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) في تمويل ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال التعريف بالوكالة ، شروط إنشاء وتوسيع المؤسسة المصغرة ، طرق التمويل و شروطه ، الإعانات الجبائية وشبه الجبائية.

المبحث الثاني: قمنا بأعداد الملخص التنفيذي ،الخطة التسويقية ،الخطة التنظيمية ،الخطة الانتاجية ،الخطة المالية.

مقدمة الفصل:

يرتكز الاقتصاد العالمي على مدى قوّة وتطور مؤسسات الدول، ومدى مساهمة هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني لكل دولة، ممّا يؤدي إلى إحداث تغييرات عميقة على الحياة الاقتصادية والاجتماعية لها، والملاحظ أنّ الدول المتقدّمة تعطي أهمية بالغة لمؤسساتها، خاصة المؤسسات متوسطة وصغيرة الحجم وهذا ما يطرح عدّة تساؤلات حول إطارها القانوني، طبيعة نشاطها وتسييرها، كيفية إنشائها ومدى أهميتها.

لهذا سنحاول أن نتطرق في بداية هذا الفصل إلى إعطاء تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع محاولة تحديد المعايير التي تضبط التعاريف المختلفة لها، ثمّ نتطرق إلى أهميتها ومختلف الخصائص التي تميّزها عن باقي المؤسسات الأخرى، ثم بعد ذلك نقوم بتحديد استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمراحل المتبّعة في إنشائها، متطرقين بعد ذلك إلى مصادر تمويلها.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أثار تحديد مفهوم المؤسسات المصغرة كثيرا من الجدل بين الأوساط الاقتصادية الدولية والمحلية رغم وجود المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة وانتشارها في دول العالم النامي والمتقدم كافة على حد سواء، ولعل الأسباب المؤدية إلى اختلاف التعاريف بين المفكرين وبين الدول وبين الهيئات الاقتصادية، يمكن حصرها في الأسباب التالية:

- اختلاف درجة النمو الاقتصادي؛

- اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي و فروعه؛

- اختلاف العوامل التقنية والعوامل السياسية.

ولصعوبة تحديد تعريف دقيق للمؤسسات المصغرة والصغيرة وحتى المتوسطة تم الاعتماد على جملة من المعايير يمكن الاستناد عليها في محاولة تحديد ماهية هذه المؤسسات، فهي تشمل على سبيل المثال لا الحصر: معيار عدد العمال، رأس المال، كمية الإنتاج أو قيمته، حجم المبيعاتالخ، وقد يستخدم أي من هذه المعايير منفردا كما قد يحتاج الأمر إلى استخدام أكثر من معيار واحد في الوقت نفسه.¹

يتلخص تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القانون رقم 01-18 الصادر في 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذي اعتمدت فيه الجزائر على معياري عدد العمال و رقم 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:²

أولاً: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

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

ثانيا: المؤسسة المتوسطة: تعرف بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 و 250 عاملا و يكون رقم أعمالها محصور بين 200 مليون دينار و ملياري دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار.

ثالثاً: المؤسسات الصغيرة:

¹ أحمد بوسهمين، "الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، العدد الأول، 2010، ص: 204، 205.

² القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القانون رقم 1-18 المؤرخ في 12-12-2001).

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

رابعا: المؤسسات المصغرة:

تعرف بأنها مؤسسة تشغل ما بين عامل واحد و 9 عمال و تحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار.

المطلب الثاني : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص نذكر منها:¹

أولاً: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير :

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب هي منشآت فردية أو عائلية أو شركات أشخاص ويساعد هذا النوع من الملكية على استقطاب وإبراز الخبرات والمهارات التنظيمية والإدارية في البيئة المحلية وتمييزها.

ثانيا: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يديرها أصحابها:

إن طبيعة الملكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما جعل مهام الإدارة تسند إلى مالك المؤسسة في غالب الأحيان وذلك بسبب بساطة العمليات التي تقوم بها المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة فهي لا تتطلب مهارات عالية لإدارتها.

ثالثا: لها حجم صغير نسبيا في الصناعة التي تنتمي إليها:

تتميز هذه المؤسسات بصغر حجمها في الصناعة فهي تكون في غالب الأحيان في قطاع النسيج وتفصيل الملابس وفي قطاع الخشب، الأثاث، الجلود، وقد تكون على شكل مقاوله من الباطن فهي لا تستخدم تكنولوجيات عالية إلا أن هناك بعض الصناعات تتطلب بعض المهندسين والإطارات.

رابعا: تعتمد هذه المؤسسات بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال:

ما يلاحظ على هذا النوع من المؤسسات انه يعتمد بشكل كبير على التمويل الذاتي او القروض المقدمة من الأصدقاء أو أفراد العائلة أي أن الاعتماد على التمويل البنكي ضعيف وهذا راجع إلى:

- عدم القدرة على تقديم ملفات مشاريع تخضع للشروط المطلوبة.

- عدم توفر الضمانات البنكية المطلوبة للحصول على القرض.

خامسا: تكون هذه المؤسسات محلية إلى حد كبير في المنطقة التي يعمل بها:

يتميز هذا النوع من المؤسسات كذلك بالتمركز أي محدود المساحة التي ينشط فيها ويكون في الغالب مرتبطة ارتباطا مباشرا بالمستهلك إذ تقوم بإنتاج سلع استهلاكية إلا أن هناك عدد قليل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في مجال إنتاج سلع إنتاجية أو جزء من منتج معين أي ما يعرف بالمقاوله الباطنية لكن هذا

¹ عبد السلام عبد الغفور واخرون "ادارة المشروعات الصغيرة " دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان 2001 ص8 .

لا يمنع من وجود ورشات لإصلاح المكينات تنتج أحيانا قطع غيار بديلة لتلك القطع المستوردة و خلاصة القول هي أن الارتباط المباشر بينها وبين المستهلك جعلها ذات طابع مركزي أو محلي.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

إن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو قطاع غير متجانس حيث ينقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها وأهم هذه المعايير نجد:

الفرع الأول: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعتها

يمكن تقسيم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعتها إلى ثلاث مستويات¹:

- المشروعات الموجهة للمعيشة
- المشروعات المصغرة
- المشروعات الصغيرة

أولاً: المستوى الأول:

عادة ما يعمل صاحب النشاط دون أن يعتبر نفسه مستثمرا ودون أن يعتبر نشاطه نشاطا استثماريا ولكن كل الجهود تكون موجهة لمجرد البقاء والمعيشة ك بعض الصناعات المنزلية والحرفية ، وهؤلاء يتم مساعدتهم عادة عن طريق برامج تنمية محلية ذات طبيعة شاملة ،وتهدف المشاريع التي تدخل في هذا المستوى الى تلبية الحاجات الأساسية .

ثانيا: المستوى الثاني:

فهو يقترب من المستوى الأول في كونه يستخدم العمل العائلي وينتج منتجات تقليدية وقد يستعين ببعض اليد العاملة خارج أفراد العائلة وتعتبر هذه الصفة صفة تميزه بشكل واضح عن المستوى الأول كما أنه يتخذ ورشة صغيرة كمحل للقيام بالإعمال الخاصة به .

ثالثا: المستوى الثالث :

فان أصحابه عادة ما يفهمون معنى الاستثمار وهم مستعدون لاستثمار أموال أو مواد أولية أو مهارات ، كما أن لديهم الإمكانيات الأساسية التي تمكنهم من القيام بعملية الاستثمار وهؤلاء يمكن مساعدتهم عن طريق العمل على تحديد قطاع وتوسيع أشكال جديدة ومتطورة من المؤسسات التي تستعمل تكنولوجيا متقدمة وتعتمد على الأساليب الحديثة في التسيير .

الفرع الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة منتجاتها

¹محمد الصالح زويته، "أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2007 ،ص 12 .

يمكن تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة المنتجات الى الفئات التالية :

- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية
- مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة
- مؤسسات إنتاج سلع التجهيز

أولاً: مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: حيث يركز نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة بإنتاج السلع على المنتجات التالية:

- المنتجات الغذائية ؛
- تحويل المنتجات الفلاحة ؛
- منتجات الجلود والأغذية والنسيج ؛
- الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته .

ثانياً: مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة : يحتوي هذا النوع على كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في :

- تحويل المعادن
- المؤسسات الميكانيكية والكهربائية
- الصناعة الكيماوية والبلاستيك
- صناعة مواد البناء
- المحاجر والمناجم

ثالثاً: مؤسسات إنتاج سلع التجهيز: تتميز صناعة سلع التجهيز عن المؤسسات السابقة بكونها تتطلب رأس مال أكبر، الأمر الذي لا يتناسب مع خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لذلك فان مجال عمل هذه المؤسسات يكون ضيقاً ومتخصصاً جداً حيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط كإنتاج وتصليح وتركيب المعدات البسيطة انطلاقاً من قطع الغيار المستورد .

الفرع الثالث: تصنيف المؤسسات على أساس أسلوب تنظيم العمل بها

ترتب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل بحيث يمكننا التفريق بين نوعين من المؤسسات

- المؤسسات المصنعة
- المؤسسات غير مصنعة

أولاً: **المؤسسات المصنعة** : حيث يدخل في هذا النوع من المؤسسات كل من المصانع الصغيرة والمتوسطة وهو يختلف عن صنف المؤسسات الغير المصنعة من حيث تقسيم العمل وتعقيد العمليات الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التسيير وأيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة و من حيث درجة إشباع أسواقها .
ثانيا: **المؤسسات غير مصنعة** : وتجمع هذه المؤسسات بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي .

المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

نظرا لحدثة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، فهو يعاني من عدة مشاكل يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف متخذي القرار في الميدان الاقتصادي، وهذا قصد تمتيتها و توجيهها إلى خدمة الاقتصاد الوطني، ولهذا سنحاول أن نبرز من خلال هذا المطلب أهم المشاكل التي تواجه هذا القطاع.

1) عدم حماية المنتج الوطني من التدفق الفوضوي للسلع المستوردة :

إذا كانت القاعدة المتعارف عليها تقضي بفرض قواعد و ميكانيزمات الاقتصاد الحر نفسها على الجميع و أمام ظاهرة الاستيراد الفوضوي و التي شملت كل شيء فإن ذلك خلق مناخا يقف كواحد من محددات النمو أمام المؤسسة الجزائرية الصغيرة الناشئة وبصدد الاستيراد غير المنظم نذكر:

أ. الإغراق المتمثل في استيراد سلع و بيعها محليا بأسعار أقل من سعر مثيلتها المحلية.

ب. التذرع بالحرية الاقتصادية و شروط تحرير التجارة في إطار التهيا لاستيفاء شروط المنظمة العالمية للتجارة مع أن هذه الأخيرة تركز و تقبل مبدأ حماية المنتج المحلي عن طريق الرسوم الجمركية و حدها تشجيعا وتأهيلا للصناعات الناشئة أو التي يهددها الاستيراد .

ت. غياب نظام معلومات فعال يحدد أنواع المنتجات المحلية الشيء الذي من شأنه وضع خريطة اقتصادية لتوطن المؤسسات و المنتجات و من ثم وضع ما يلزم من سياسات الحماية.

إن الحديث عن حماية المنتج المحلي يجب ألا يكون كذلك مبررا لحماية الرداءة فإذا كان لابد من:

-إجراءات حماية للصناعات الناشئة أو فروع النشاطات التي يهددها الاستيراد؛

-إجراءات حماية ترمي إلى الحفاظ على توازن ميزان المدفوعات؛

-إجراءات لمنع بيع المتوجات المستوردة بأسعار أقل من الأسعار المطبقة في البلاد.

فإنه لابد كذلك من توفير فضاء أو بيئة توفر كل الشروط التقنية التسييرية للأنشطة الإنتاجية و التي من شأنها دعم المنتج الوطني ومواجهة التحديات المفروضة سيما ما يخص التبادل الدولي الحر¹.

¹ سهام شيهاني ، طارق حمول : " تقييم برامج دعم وتممية المؤسسات الصغيرة الجزائرية " الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر جامعة المسيلة، 16 - 17- نوفمبر 2011 ص 12 .

(2) المعاناة من المحيط :

أ. المحيط الإداري

إذا كان نشاط المؤسسة يتطلب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيماً وتنفيذاً فإن الإدارة الجزائرية لا تزال بنفس روح الروتين الرسمي الممل فهناك الكثير من مشاريع استثمار جادة عطلت أو لم يوافق عليها في وقتها مما ضيع على أصحابها وعلى الاقتصاد الوطني فرصاً اقتصادية لا تعوض .

ب. نظام المعلومات

تعيش المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في بيئة معلوماتية ضعيفة جداً ولا تساعد بأي حال من الأحوال هذه الوضعية على تنميتها ونموها، فالى غاية اليوم لا توجد بطاقة صحية ومفصلة بعدد هذه المؤسسات وتوزعها جغرافياً وبحسب نوع المنتج و.... الخ، ومن ثم فإن إنشاءها يتم في فوضى مطلقة فكيف ستتسأ وتتمو مؤسسة لا زال مفهومها وحجمها محل جدل بين كثير من الجهات.

(3) الصعوبات المتعلقة بالعمارة الصناعية :

من بين العوائق التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنجاز وتنمية المشاريع الاستثمارية هي مسألة العمارة الصناعية فهناك:

- طول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار؛
- الرفض غير المبرر أحياناً للطلبات؛
- اختلافات لا تزال قائمة بسبب أسعار التنازل؛
- نقص في الموارد المالية لدى الجماعات المحلية خاصة بتعويض المالكين الأصليين دولة أو خاص.
- مشكلة عقود الملكية التي لا تزال قائمة في كثير من جهات الوطن؛
- تحولت بعض المناطق الصناعية إلى تجمعات عمرانية .

(1) صعوبة الحصول على التمويل:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة بالغة في التمويل اللازم لنشاطها وهذا بسبب تقل سير العمليات المصرفية للبنوك الجزائرية من دراسة الملفات ومعالجة الصكوك، التحولات المالية، وذلك بسبب غياب الضمانات الكافية لاستيراد أموالها ودرجة المخاطرة العالية من عمليات الإقراض 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.

(2) مشكلة التمويل:

إن التمويل بالمواد الأولية و المنتجات النصف مصنعة خاصة المستوردة منها يمثل أحد المشاكل الحقيقية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة و المتوسط 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 و المتوسط التي أصبحت تعاني من مشكل نقص التمويل و ارتفاع أسعار المواد الأولية المتوفرة و قطع الغيار و التجهيزات الإنتاجية، و ذلك نتيجة مشاكل الصرف و التذبذبات التي تعرفها الأسواق على المستوى العالمي و غياب سياسة تنظيمية لهذا المجال.

(3) الصعوبات المرتبطة بالنظام الجمركي و الجبائي: فيما يخص النظام الجبائي، يتعلق الأمر بالطريقة المعمول بها لاقتطاع الرسوم و الضرائب المطبقة على عمليات الاستثمار، أما الصعوبات الجمركية التي لم تتكيف بعد مع القوانين و الآليات الجمركية و البعد عن التطبيقات و الأعراف الدولية.

(4) الصعوبات المتعلقة بالعمالة المدرية:

و ذلك بسبب توظيف صاحب العمل لعمالة غير مدربة و لها نقص في الكفاءة و التعليم و ذلك بسبب ترك العمال الوظيفة بعد انقائهم واتجاههم لمؤسسات كبيرة بسبب المزايا و الأجر المرتفع و يضطر صاحب العمل باستمرار التي توظيفهم ما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

(5) الصعوبات المتعلقة بالتسويق:

ما يلاحظ على المؤسسات الصغيرة و المتوسط في الجزائر نقص في الكفاءات التسويقية و القوى البيعية عموما و عدم الاهتمام بالبحوث التسويقية. و ذلك بسبب الصعوبات التي تواجههم من نقص المعلومات عن حالة السوق و المحيط الاقتصادي و الفرص الممكنة، كما تجد المؤسسات صعوبة في تسويق منتجاتها خاصة في ظل المنافسة غير الشريفة فيما بين المؤسسات الصغيرة و المتوسط أي المحنكرة على السوق و جديدة النشأة من ناحية و المؤسسات الصغيرة و المتوسط و الكبيرة من ناحية أخرى و المنافسة بين المؤسسات الوطنية و الأجنبية من ناحية ثالثة.

المبحث الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية إنشائها

تبدأ معظم المؤسسات المنشأة بإدراك الحاجة إلى تسهيلات وإمعان الفكر الاستراتيجي قبل البدء في عملية الإنشاء، لذا سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى تحديد استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، والمراحل المتبعة في إنشائها، ثم نبيّن مصادر تمويل هذا النوع من المؤسسات .

المطلب الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق تنمية اقتصادية و اجتماعية.

مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات بدء الاهتمام بالمشاريع الصغيرة الحجم يتزايد شيئاً فشيئاً حيث ترجم ذلك في إعطاءها دوراً أكبراً في السياسات الاقتصادية للبلدان ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة الحجم نذكر ما يلي :

- فشل الكثير من البرامج التنموية التي اعتمدت على إنشاء المؤسسات والصناعات العملاقة وعدم قدرة الدول النامية على الاحتفاظ بها نظراً لارتفاع تكاليف تسييرها مما أدى بهم إلى التفكير في تقسيمها إلى وحدات صغيرة.
- ازدياد الفقر والبطالة في العالم بصفة عامة وفي الدول النامية بصفة خاصة مما أدى بالهيئات الدولية إلى المناداة بتطبيق سياسة داعمة ومحفزة لإنشاء مؤسسات ص و م للتقليل من انتشار الظاهرتين .
- ومع تزايد الاهتمام العالمي بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة ظهرت بشكل واضح أهميتها ودورها الفعال في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية، وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية¹:

- توفير مناصب الشغل
- جذب وتعبئة المدخرات
- تنمية الصادرات
- تحقيق التكامل الصناعي
- التنمية الإقليمية

1. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل .

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في توفير فرص العمل إذ تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية الخالقة لمناصب شغل جديدة، فهي تتجاوز حتى المؤسسات الصناعية الكبيرة في هذا المجال رغم صغر حجمها والإمكانيات المتواضعة التي تتوفر عليها، ويلقي هذا الدور صدى واسعاً في الدول المتقدمة

1 لخلف عثمان، "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2004، ص56

والنامية، فمع الزيادة في معدلات البطالة تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأقدر على القضاء على جانب كبير من البطالة .

2. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جذب وتعبئة المدخرات.

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد مجالات جذب المدخرات وتحويلها إلى استثمارات في مختلف القطاعات، تساهم في توفير مناصب عمل جديدة، حيث أنها تعتمد أساساً على محدودية رأس المال مما يجعلها عنصراً لجذب صغار المدخرين لأن مدخراتهم القليلة تكون كافية لإقامة هذه المؤسسات، ومن ناحية أخرى فإنها تتوافق وتفضل صغار المدخرين الذين لا يميلون لنمط المشاركة التي لا تمكنهم من الإشراف المباشر على استثماراتهم.

3. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات.

تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في تنمية الصادرات، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل تكسب السلع والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ميزة تصديرية وأهم هذه العوامل نجد :

- منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما يظهر فيها فن ومهارات العمل اليدوي الذي يلقى قبولا ورواجا في الأسواق الخارجية؛
- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فنون إنتاجية كثيفة العمل مما يخفض من تكلفة الوحدة المنتجة وبالتالي تكتسب ميزة تنافسية في أسواق التصدير؛
- تمتعها بقدر أكبر من المرونة في التحول من نشاط لآخر ومن خط إنتاج لآخر ومن سوق لآخر لانخفاض حجم إنتاجها نسبياً على المدى القصير.

4. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التكامل الصناعي .

من المؤكد أن تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة معا وتكاملها يعتبر ظاهرة صحية، تدفع عملية التنمية إلى الأمام .

فالمؤسسات الكبيرة تسود في النشاطات ذات الكثافة الرأسمالية العالية، بينما المؤسسات الصغيرة تسود في تلك النشاطات التي لا تظهر فيها أهمية وفورات الحجم لأسباب تتعلق بطبيعة المنتج ذاته أو طبيعة العملية الإنتاجية، أو بسبب ضيق السوق الكلية للسلعة، وعلى ذلك المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة التي تتواجد جنباً إلى جنب مع المؤسسات الكبيرة لا تخرج عن كونها :

- إما أن تكون مؤسسات نشاطها يفضل أن يتم على مستوى صغير.
- وإما مؤسسات صغيرة تتكامل مع المؤسسات الكبيرة خاصة في النشاط الصناعي.

وعلاقة التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة والمؤسسات الكبيرة من جهة أخرى يمكن لها أن تأخذ أحد الشكلين : التكامل غير المباشر والتكامل المباشر .

إن المؤسسات الصناعية الكبيرة والمؤسسات ذات الإنتاج الهائل والنشاط الواسع تحتاج إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ لا يوجد مصنع في العالم يزعم أن إنتاجه قد تم في معاملته وورشه بنسبة 100% بل لا بد من أن يوجد تكامل وسطي وتداخل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستفادة من خدماتها ومنتجاتها لدعم المؤسسات الكبيرة فمثلا صناعة السيارات لا بد وأن تأخذ الخراطيم من جهة والبطارية من جهة أخرى والقطع الصغيرة من جهة ثالثة وبالتالي فهي بحاجة إلى الصناعات المغذية والوسطية التي تقدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

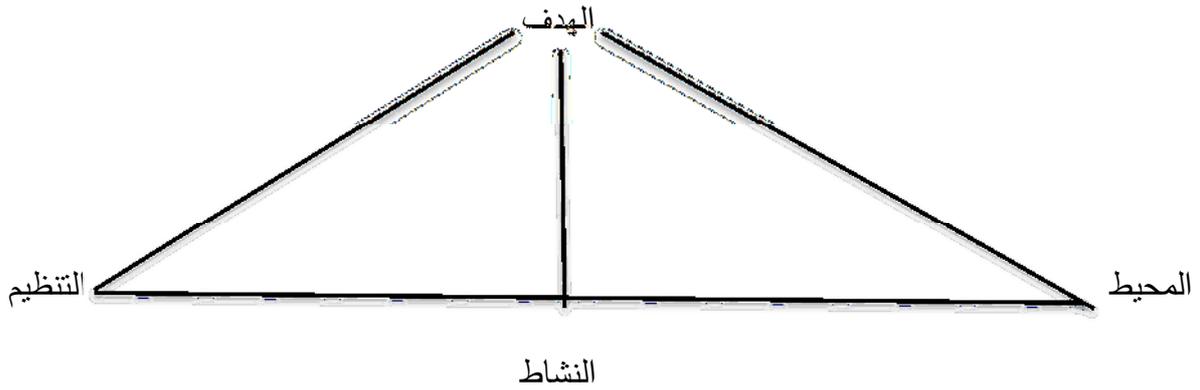
5. تحقيق التوازن الجهوي اللامركزية في التنمية .

تشير الشواهد الإحصائية إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتصف بانتشارها جغرافيا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تتركز في بعض المدن أو المناطق كثيفة النشاطات الاقتصادية، مما يمكنها من القيام بدور هام في تحقيق أهداف تنمية نذكر من بين أهمها:

- إن انتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الأقاليم، يمكن من امتصاص البطالة الكامنة في المدن الداخلية ووقف حركة الهجرة المستمرة من الريف إلى المدن، والتي أدت إلى تكديس المدن أو المناطق التي يتركز بها النشاط الاقتصادي، وسرعان ما ظهرت السلبات نتيجة الضغوط على خدمات المرافق المختلفة، والتي فاقت الوفورات التي يحققها التجمع في منطقة واحدة.
- تحقيق التوزيع العادل للدخل، فبانتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مختلف المدن يمكن من جعل النشاط الاقتصادي قريبا من الأعداد الهائلة من الأفراد والتخفيف من حدة الفقر في المناطق النائية والريفية، وتقليل الفروق القائمة بين المناطق الحضرية والمناطق الداخلية، وبين القطاع التقليدي والقطاع الحديث الذي يؤدي الانفصال بينهما في بعض الحالات إلى حد الازدواجية في بنية الاقتصاد الوطني ككل.

المطلب الثاني : تحديد إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

يعتبر إتباع استراتيجية مثلى والمناسبة هي الوسيلة الأنجح لإنجاز مشروع ما، فيجب تحديد استراتيجية المؤسسة قبل القيام بإنشائها، ونظرا لأهمية الاستراتيجية في بلوغ الأهداف المرجوة، ركزنا في هذا المطلب على الغاية أو الأهداف التي عادة ما يعمل صاحب هذا النوع من المؤسسات على بلوغها، فعادة ما يعتمد في التحليل الاستراتيجي على الشكل المختصر التالي:¹



يتبين لنا من خلال هذا الشكل أنّ القواعد الأساسية لاستراتيجية أي مؤسسة هي أربعة: (الأهداف، التنظيم، النشاط، المحيط)، وفي الحقيقة يوجد تضارب في الآراء حول مدى فائدة وضع استراتيجية لهذا النوع من المؤسسات، فمنهم من يرى المؤسسات ص و م، بحكم حجمها ومحدودية نشاطها، لا تحتاج إلى استراتيجية، لأنّ حسب رأيهم هذا المجال يهتم أكثر المؤسسات الكبيرة، لكن أكثرهم يدعم فكرة ضرورة وضع استراتيجية لهذا النوع من المؤسسات بمجرد النجاح في اجتياز مرحلة الانطلاق (الاستعداد للقيام بالمشروع) .

وحسب بعض الباحثين في ميدان المؤسسات ص و م فإن وضع الاستراتيجية يمر بالمرحلة التالية :

المرحلة الأولى: وضع قائمة للأسئلة الهامة وهي:

- ما هو المقصود الأساسي من تكوين، تطوير أو إعادة إحياء هذا المشروع؟
- ما هي الأهداف التي نطمح إلى تحقيقها؟
- هل يعتبر المحيط بما فيه (المنافسون، الزبائن، الموردون.....) بمثابة عنصر قوة لنا أو ضعف ؟
- كيف يمكن حجز مكان لنا في هذه الحالة ؟
- ما هي إمكانياتنا ؟ وهل هي كافية ؟
- هل إمكانياتنا تتماشى مع ما نريد القيام به ؟
- ما هي طبيعة نشاطنا ؟
- هل بعملا هذا نقوم بتقديم خدمة للمواطن ؟

¹ زويتة محمد الصالح " أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير تخصص عقود ومالية ، جامعة الجزائر ، 2007 ، ص 28 .

- ما هي قيمة هذا العمل وهل هو قابل للتقييم ؟
 - هل نتحكم في كل العوامل التي تجعلنا قادرين على الاستجابة لحاجيات المستهلك بصفة مرضية ؟
- وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه الأسئلة قابلة للتغيير حسب المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، إلاّ أن إيجاد أسئلة دقيقة معبرة عن المشاكل الاستراتيجية تعتبر من أصعب المهام التي تواجه صاحب المشروع، لما تتطلبه من جهد في البحث وخبرة في التسيير .

المرحلة الثانية: تحديد الأهداف

- يمكن القول بأنّ تحديد الأهداف في هذه المؤسسات يكون أساسا عن طريق المالك أو المسير، هذه الطريقة الفردية في تحديد الأهداف تستدعي توفر شرطين هما:
- ينبغي إلغاء صورة المسير الذي هدفه الأساسي هو تعظيم الأرباح من أذهاننا، فعلى الرغم من وجود هذا النوع من المسيرين فيما يخص المؤسسات ص وم، إلاّ أنّهم قليلون جدا، فمعظمهم يهدف إلى إرضاء المستهلكين، وبالتالي اكتساب سمعة كبيرة وحسنة مما يسمح لهم بتكوين مؤسسة ناجحة ومعمرّة.
 - نعتبر المسير هو ذلك الشخص الذي يعرض نفسه للأخطار، وهذا باستثمار أمواله الخاصة ، لذا فعلى صاحب المشروع أن يحدّد هدفه بطريقة مدروسة تمكّنه من بلوغه.

المرحلة الثالثة: تحديد العلاقة مع المحيط

يعتبر نجاح أي مؤسسة صغيرة أو متوسطة مرهونا بنوعية المحيط الذي تنشط فيه هذه الأخيرة، فهذا النوع من المؤسسات يعدّ دائما في خدمة المحيط، في حين أنّ المؤسسة الكبيرة هي عكس ذلك، إذ تسعى دوما إلى محاولة السيطرة والتحكم في المحيط الذي تنشط فيه.

من هذا المنطلق فالسبيل الوحيد للتأقلم مع المحيط يكمن في تمييز المؤسسة بتنافسية أكبر فأكبر، تأتي عن طريق القيام بعدّة تصرفات عقلانية وهادفة من طرف صاحب المؤسسة، مثلا اختيار نشاط معين، أين يمكن للمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة لعب دور مخالف للدور الذي تلعبه المؤسسات الأخرى.

المرحلة الرابعة: تحديد التنظيم المناسب

يعتبر التنظيم بمثابة النتيجة الأساسية لجهود المسير، الذي يقوم بتجسيده إمّا بطريقة فردية أو جماعية، مع الإشارة إلى أنّ التنظيم في مثل هذه المؤسسات عادة ما ينبثق من الأهداف التي يضعها المسير نصب عينيه، ممّا يقودنا إلى القول بأنّ هيكله المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كثيرا ما تتحدّد اعتمادا على نوع المحيط الذي تنشط فيه هذه الأخيرة، فحسب بعض الاختصاصيين في ميدان المؤسسات ص وم :

- إذا كانت المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة تنشط في محيط متحرك غير مستقر، فالهيكله الواجب الاعتماد عليها هي تلك التي تعتمد على المسابرة والليونة.

- إذا كانت المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة تنشط في محيط مستقر نسبيا، فالهيكلية الواجب الاعتماد عليها هي التي تعتمد بدورها على التقسيم الواضح للعمل.

المرحلة الخامسة: اختيار النشاط المناسب

يعتمد التحليل الاستراتيجي للمؤسسات ص و م أساسا على تحليل حقل النشاط الاستراتيجي، ومنه يتضح جليا وجوب تأني صاحب المؤسسة في اختياره للنشاط الذي هو مقبل على الاستثمار فيه، فمن المستحسن أن يكون قريبا أكثر من الصفات التالية :

- نشاط قليل التعقد؛
 - نشاط قليل الحركية؛
 - نشاط قليل الاستثمار فيه؛
- ومع دراسة أكثر للنشاطات الأساسية، ومنه زيادة الاهتمام بها.

المطلب الثالث: المراحل المتبعة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتمر إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة مراحل يشكل تصميم مخطط الأعمال إحداها. وتعكس هذه المراحل في الواقع التدرج في إنجاز عملية التأسيس للوصول إلى تنفيذ الفكرة والوصول بها إلى تطبيقات عملية. وفي هذا المجال، يسمح لنا تقديم موجز مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتقدير أهمية المركز الذي يحتله مخطط الأعمال.¹

1. الفكرة:

هي نقطة البداية، تعبر عن رؤية أو تصور يمكن أن يأتي نتيجة تفكير أو إلهام. تجد الفكرة الأصلية عادة مصدرا لها في ماضي من يحملها (المقاول). فإذا كان المقاولون يتحركون فعلا بشكل فردي، فإن الدوافع التي تحركهم يمكن تفسيرها جزئيا بأصولهم وانتماءاتهم الاجتماعية. حيث يشكل الانتماء إلى عائلات أو فئات اجتماعية معينة عاملا هاما يسمح لهم بالذهاب أبعد من المعايير السائدة مع احترام قواعد المجتمع مع ذلك، يمكن القول أن الفكرة يمكن تطويرها تدريجيا عبر إجراء لقاءات، أو تسجيل ملاحظات وترسيخ القناعات المكتسبة.

وهكذا فإن الفكرة التي تبدو في بداية الأمر بسيطة وحتى ساذجة وتتميز بعدم هيكلية واضحة يمكن تطويرها وتحسين صياغتها عبر طرق مختلفة حتى إذا نضجت تصبح جاهزة للانطلاق.

2. المشروع:

¹ لطرش الطاهر " مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر" الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة 19/18/17 أبريل 2012 .

الفكرة تسبق المشروع. يعكس المرور من الفكرة إلى المشروع تطوراً نحو تصميم المنتج، ونحو تعريف دقيق للخدمة وتعريف لشروط تسويقها. وإذا كانت الفكرة ترتبط بالتخيل، فإن المرور إلى المشروع يتطلب توافر كم من المعارف والمعلومات حول هيكل السوق وتصميم الخدمات وفق احتياجاته.

3. عمالية المشروع:

هي مراجعة أولية لمدى قابلية المشروع للإنجاز والاستمرار. في حالة إنشاء المؤسسات، لا توجد عمالية للمشروع إلا في حالة وجود منتج وسوق. وبالتالي يعتبر تحليل قطاع النشاط جدياً هاماً. تركز هذه الخطوة كما هو واضح على التأكد حول المنفعة التي يقدمها المنتج، بمعنى فائدته السوقية.

4. مخطط الأعمال: يعتبر خطوة جدياً حاسمة في نجاح المشروع. هو تصميم يمكن بواسطته شرح ماهية المنتج، وتمييز سوقه وتحديد التنظيم الذي يتعين وضعه (وسائل مادية، بشرية ومالية). كما يبين تطور النشاط في المستقبل. يعتبر مهماً لأنه يعتبر وسيلة اتصال تسمح لأطراف أخرى (شركاء، رأس المال المخاطر، البنوك،...) بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في هذا المشروع. كما يبين مخطط الأعمال بيان توقعي ومخطط تطور المبيعات. عبر مخطط الأعمال تبرز شخصية المقاول.

5. الشكل القانوني:

عندما يتم الانتهاء من تصميم مخطط الأعمال، فإن ذلك يمكن منطقياً من توافر أكبر عدد من عناصر الاختيار لإنشاء الهيكل القانوني ووضع التنظيم الأساسي (القانون الأساسي) الملائمين للمشروع. يتعين اختيار اسم جميل وقادر على حمل علامة المنتج ورسالة المؤسسة إلى السوق.

6. التمويل:

يعتبر هذا العنصر من أهم عناصر مخطط الأعمال إلى جانب العنصر التسويقي. تمثل هذه الخطوة في تحديد الحاجات المالية والتي يتم التعبير عنها بواسطة مخطط التمويل فضلاً عن تحديد مصادر تمويلها. يتوقف الحصول على التمويل الخارجي (بنوك، رأس مال مخاطر،...) إلى حد كبير على جودة مخطط الأعمال من حيث مصداقية المعلومات وكذا التحليل الذي يقدمه لاسيما على مستوى تمييز السوق.

7. الخطوات الإدارية:

والتي تتم مع الهيئات الإدارية ذات الصلة بإنشاء المؤسسات (السجل التجاري، الضرائب، هيئات الدعم والإسناد، مؤسسات التمويل،...). توجد عادة آليات وهيئات مساعدة تقدم المشورة للمقاول وترافقه في إتمام مختلف الإجراءات الإدارية.

8. الإنتاج، البيع وتحقيق الأرباح:

إلى هنا يعتبر كل شيء جاهز لإطلاق النشاط الجديد، فقد تم اعتماد مخطط الأعمال، وتمت الحيازة على الوسائل المالية بشكل يسمح بإحضار المعدات والتجهيزات والموارد البشرية الضرورية للانطلاق في الإنتاج. ثم تأتي مرحلة العمل على بيع المنتج. في هذا المجال، يعتبر استعمال العلاقات وشبكة الدخول إلى السوق (أهمية التسويق) أمرا هاما للنجاح. ثم تأتي مرحلة تحقيق الأرباح .

9. التسيير:

من أهم خصائص المسير الجيد هي قدرته على تحديد طبيعة المعلومات التي يحتاجها لتسيير الحاضر والمستقبل القريب. كما تتمثل مهمته الثانية في جمع هذه المعلومات. وتعكس مرحلة التسيير السعي نحو تحقيق الأهداف المحددة في مخطط الأعمال.

10. ضمان الاستمرارية:

بعد انطلاق النشاط، لا تسيير الأمور دائما كما هو مخطط لها. بفضل ردود الفعل التي يكتسبها المسير، يمكن أن يضمن التوازنات الضرورية. وعليه، يقوم هذا المسير بوضع مخطط يسابق الأحداث. يؤدي تراكم الخبرة لديه إلى تزايد قدرته على القيام بردود أفعال سريعة ومناسبة.

تعتبر الخطوات الستة الأولى جد حاسمة في نجاح المشروع لأنها تشكل القاعدة العملائية لانطلاقه وعمله. كما أنه يمكن دائما قبل بلوغ المرحلة الثامنة القيام بمراجعة المشروع أو حتى إلغائه. وعند انطلاق المؤسسة في العمل، تعتبر الخطوتان التاسعة والعاشر مهمتين لضمان الاستمرار، مع التأكيد على أن القدرة على الاستمرار تكون أيضا محكومة بجودة الخطوات الستة الأولى، ولكنها تكون أيضا محكومة بجودة البحث التسويقي الذي كان أساسا للمرور نحو تنفيذ المشروع.

المطلب الرابع: مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تمويل نشاطها على مصدرين أساسيين هما من أهم المصادر الأساسية لتمويل هذا القطاع وهما :

الفرع الأول: التمويل الذاتي :

وهو يعتبر المصدر الأساسي لتمويل البداية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة حيث عادة ما يعتمد على الموارد المالية الذاتية أو موارد العائلة وحتى الأصدقاء كمرحلة أولى وهذا غالبا عند الإنشاء إلا إن هذا النوع قد يعترض طريقه العديد من المشاكل والعراقيل خاصة إذا ما كانت هذه الأموال موجودة على شكل عقارات أو أراض حيث يصعب تحويلها الى سيولة في أزمنا مناسبة دون خسارة ، وهناك أيضا مشاكل المعاملات المالية بين أفراد العائلة الواحدة أو بين الأصدقاء حيث يلجأ كل واحد منهم الى طلب مشاركة الآخرين معه في هذا المشروع فتحدث نزاعات حول كيفية المشاركة ، نسبة الأرباح الخ ومشاكل عديدة من هذا القبيل مما قد يؤثر في كفاءة هذا المشروع .

وهناك أيضا بعض المشاكل الأخرى المتعلقة بالتمويل العائلي ونقصد بذلك الالتزام الأدبي بتشغيل بعض أفراد العائلة أو أقارب الأصدقاء في المشروع مما قد يشكل عبئا حقيقيا غي حالة عدم كفاءة هؤلاء ومثل هذا العبء يمكن أن يترجم في شكل تكلفة ضمنية قد تؤدي إلى خسارة هذا المشروع .

الفرع الثاني: التمويل عن طريق البنوك :

تلعب البنوك دورا بارزا في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها، من خلال وظيفتها الأساسية المتمثلة في تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال أو الدولة، لغرض إقراضها لهذه المؤسسات، تحت أسس وقوانين معينة، فهي تعدّ كوسيط اقتصادي، يدّخر الفائض لتمويل بعض احتياجات الغير قصد تحقيق الربح، لذا أصبح لزاما على المؤسسات اللجوء إلى مصادر خارجية من أجل تمويل بعض احتياجاتها المالية، وذلك لضعف إمكانيات التمويل الذاتي لها، لأسباب عديدة منها:

- ارتفاع تكلفة إنشاء المشروع.

- انخفاض هامش الربح بفعل المنافسة، وما يترتب عليه من انخفاض في النتيجة الصافية.

- ارتفاع الأجور، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف التي تؤثر على ربحية المؤسسة.

- المديونية المتزايدة التي تؤدي إلى اقتطاع أقساط الوفاء من الأرباح.

هذه العوامل جعلت وجود البنك أمرا حتميا في إنشاء أو تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولهذا سنحاول تقديم أهم الأدوار التي يقوم بها البنك في إنشاء وتطوير هذا النوع من المؤسسات من خلال :

أولاً: توفير رأس المال العامل: يقوم البنك بتوفير رأس المال العامل لتمويل النشاط الجاري للوحدة الاقتصادية التي تحتاج عادة لتغطية التكاليف المتعلقة بـ "شراء المواد الأولية ، رفع أجور العمال ومصاريف أخرى"، هذا ما يؤدي إلى التشغيل الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة، ليكون هذا التمويل وسيلة لمواجهة السيولة التي قد تنقص، نظرا للظروف الطارئة على المؤسسة، كافتتاء استثمارات جديدة أو القيام بتوسعات محتملة في المستقبل.

ثانياً: مساهمة في تطوير المؤسسات: يتمثل دور البنك أيضا في توسيع المشروعات، وهذا بعد أن تكسب هذه الأخيرة ثقة البنك، وذلك باحترامها للشروط التي فرضها عليها، وقيامها بتسديد أقساطها في الأوقات المحددة والوفاء بالتزاماتها إزاء هذه الثقة، تجعل البنك يمدّها بكل ما تحتاجه خاصة بعد أن امتلكت اسما خاصا بها في السوق، واكتسبت خبرة تجعلها تحتاط للمخاطر و الصعوبات، وامتلاكها لحصة لا بأس بها من الزبائن في السوق، وأصبحت عوائدها مضمونة، ممّا يضمن تسديد القروض و الفوائد البنكية.

ثالثاً: تقدير المخاطر: يقوم البنك بتحليل خاصة بالمخاطرة، خاصة بهذه المؤسسات وتشخيص وضعيتها وآفاق تطورها، وذلك من خلال دراسة الوثائق المعروضة من طرف المنشئ للحصول على القرض، وذلك لمعرفة مدى قدرته على التسديد، وهذا بتحديد ومتابعة نمته المالية، وتقويم الضمانات المقدمة من طرفه، وتحليل العوامل الخارجية والداخلية التي بإمكانها التأثير على المشروع والبناء المحاسبي له ومردوديته، والاهتمام بالعائد من الاستثمار الذي تقوم به المؤسسة الصغيرة .

رابعاً: دراسة الصعوبات المستقبلية للمشروع : يقوم البنك بدراسة الصعوبات التي قد تواجه المشروع الصغير في المستقبل، وإيجاد حلول مناسبة لها، وتقديم النصائح للمقاولين حسب الضرورة التي يتطلبها المشروع، وذلك بالإجابة على تغيرات ومتطلبات المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك من خلال الدراسة التي يعطي الائتمان على أساسها، حيث يكون تركيز صاحب المشروع منصباً عادة على حجم المبيعات، أمّا الطرف الثاني والمتمثل في البنك، فيركّز خاصة على الأرباح المحصل عليها من المشروع.

خامساً: ترقية عوامل الإنتاج: يتجسّد دور البنك في ترقية عوامل الإنتاج وتجديدها إن تطلب الأمر ذلك، حتى لو كان ذلك نسبياً، فمثل هذه المشاريع يقوم البنك بتمويلها مباشرة بعد أن يتأكد من فعاليتها، والضمانات المقدرة من طرف المنشئ، وهذا بمنحه ائتمانات لهذه المشروعات، والتي سوف توظفها في هذا الصدد.

يتمثل الدور الرئيسي للبنك في ضمان نجاح المشروعات بنسبة كبيرة، وذلك لكون الدراسة التي يقوم بها تساعد منشئ المؤسسة في اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب، والتصحيح إذا كان ذلك مطلوباً، هذا ما يستطيع تقديمه البنك لمنشئ مؤسسة لمساعدته في اختيار مشروعه حسب الإمكانيات المتاحة لديه، لأنّه في بعض الأحيان تكون المشاريع المقترحة من طرف منشئ المؤسسة مدروسة بشكل دقيق، وعندما يعيد البنك دراستها يلاحظ هذه النقائص ويحاول إيجاد بدائل لها وتعويضها بها، وبالتالي يقدم توضيحاً لصاحب المؤسسة ويتمثل

دوره كذلك في أنّ تلك التوضيحات التي يبيّنها للمنشئ تكون بمثابة مؤشر لضمان نجاح المشروع لأنّه سوف يعمل جاهدا لتحقيق الأهداف التي يريدّها حتى يستطيع استرداد ضماناته .

كما أنّ البنك يلعب دورا حيويا في توجيه وحدات الإنتاج في الاقتصاد الوطني، توفير التمويل الكافي لتغطية طلبات إنشاء المؤسسة الجديدة، وبعث النشاطات الاستغلالية الاستثمارية للمؤسسات، كما يعتبر المحرك الرئيسي الديناميكي في التمويل والتطوير الاقتصادي، فقد اعتبرت البنوك ومازالت تعتبر من بين الأجهزة العامة في الاقتصاد، وذلك من خلال حفظ الودائع ثم توزيع القروض، كما أنّها المرشد الأمثل للعملاء، حيث تقوم بتحصيل المتاحات من عند العملاء الاقتصاديين، وتقديمها للآخرين الذين هم في حاجة إليها، أي أنّه وسيط تجاري مهم.

يعتبر الوقوف على مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورة ملحة أمام كل باحث في هذا المجال، لأنّ التمكن من هذا المصطلح، يساعدنا في التعرف على معايير التحليل فيه، واختلاف المفاهيم راجع إلى اختلاف درجة النمو من جهة، وإلى اختلاف النشاط الاقتصادي المتضمن داخل هذا النوع من المؤسسات من جهة أخرى، وللحدّ من هذا المشكل تمّ الأخذ بمعايير عدد العمال ورقم الأعمال المحقّق والميزانية السنوية للمؤسسة.

كما أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعاني من عدة مشاكل ويتميز بعدة خصائص تميّزه عن باقي المؤسسات الأخرى، إضافة إلى الدور الاقتصادي الذي يلعبه في اقتصاديات الدول، بمساهمته في توفير مناصب الشغل، وتحقيق رقم أعمال معتبر، والمساهمة الفعّالة في تشكيل الناتج الداخلي الخام، وخلق قيمة مضافة.

فتحديد الجانب القانوني للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، يعتبر من الخطوات الأساسية لعملية الإنشاء، وتتمثّل هذه الأهمية في الحماية القانونية لهذه المؤسسة، وقبل الانطلاق في النشاط الاقتصادي، تمرّ المؤسسة بعدة مراحل، هذه الأخيرة تحتاج إلى عدّة إجراءات، خاصة في المرحلة الأولى من حياة المؤسسة، وهذا لتحقيق قدرتها على الاستمرارية والنمو والتطور.

وبما أنّ أغلب أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يملكون الإمكانيات لتمويل مؤسساتهم، وتوفير الموارد الكافية لإنشاء مؤسساتهم وتطويرها، يظهر الدور الهام الذي يلعبه البنك في هذه العملية، وهذا بتوفيره للقروض اللازمة لتمويل عملية الإنشاء والتطوير، وهذا بعد قيّامه بالدراسات المناسبة.

ومن هنا نرى أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحظى باهتمام كبير في الدول، وذلك بتوفير محيط ملائم، وتوسيع دورها في التنمية الاقتصادية من خلال تفعيل سياسات تأهيلها والعمل على ترقية مختلف مجالاتها.

مقدمة الفصل الثاني:

قبل الشروع في إنشاء مشاريع استثمارات ،لابد على المقاول أن يقلل من نسبة الاخطار ،وذلك بالقيام بدراسات أولية ،تضمن الحصول على كافة المعلومات ،وتوقع الإيرادات والمعارف المستقبلية ،حتى يعمل في ظل التأكد ويقلل من نسب المخاطرة ،ولعل مخطط العمال يقلل العديد من هذه المخاطر .

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل ابراز تعريف مخطط الاعمال ومكوناته ،مراحل اعداده وخصائصه العامة .

هذا في المبحث الاول اما المبحث الثاني فسنسلط الضوء على دور الخطة التسويقية والمالية في نجاح المشاريع .

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال

يعتبر مخطط الأعمال وثيقة عمل تضبط استراتيجية المؤسسة أو باعث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية و بوسائل بشرية و تقنية و مالية محددة ، المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتنظيم...)، كما يعتبر أداة تصرف تعتمد خاصة عند :

- إحداث مؤسسة جديدة؛
- عرض خدمة أو منتج جديد؛
- اكتساح سوق جديدة؛
- إبرام اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية؛
- البحث عن شركاء لتمويل المشروع.¹

هو وثيقة تمثل نوايا المشروع الاستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة، حيث نجد فيه دراسة تسويقية، فنية، مالية، وتقييمية. ويعد مخطط الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع، بل أنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بأجال زمنية محددة .²

هي عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية و الخارجية و الاستراتيجية الملائمة لبدء مخاطر جديدة.

يتم تقديم في مخطط الأعمال توضيح مختلف جوانب المتعلقة بالمشروع من جانب التسويقي و المالي و الإنتاجي و الموارد البشرية كما تسعى الخطة الإجابة على الأسئلة التالية:

1. أين نحن الآن؟
2. و أين سنذهب؟
3. وكيف الوصول إلى نقطة ما؟³

¹فاطمة قبة"الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية"، فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 17-18-19 افريل 2012.

² لطرش طاهر مرجع سابق .

³ بلال خلف السكارنة، "الريادة وادارة منظمات الاعمال" عمان دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، 2007 ص111 .

المطلب الثاني: مكونات مخطط الأعمال

يجري تطوير خطة العمل بناء على التوسع في تحديد الفرص التي تعتبر من أصعب المراحل حيث تعطي الصورة الكاملة عن طبيعة الأعمال التي سوف تقوم بها .¹

يمكن توضيح خطة العمل من خلال العناصر التالية:

(1) الصفحة الرئيسية:

التي تتضمن إيجاز عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث: اسم وعنوان المنظمة، وطبيعة الأعمال وكافة أرقام الهواتف و المواقع الإلكترونية و الحاجات المالية من اسهم و ديون ووثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.

(2) ملخص التنفيذ:

يتكون من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال و بيانات عن ما تعالجه سواء تعلق بالاستراتيجية، التسويق، المالية و إجراءات البيع.

(3) تحليل الصناعة و البيئة:

الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة وجمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة والصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات ومنها:

- الاقتصادية: و التي تتعلق بمستويات الدخل و التوزيع الديموغرافي و حجم البطالة.
- الثقافية: و التي تتعلق بالتغيرات الثقافية و السكانية و الاتجاهات و العادات و التقاليد.
- التكنولوجية: و التي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية و كيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.
- التغيرات القانونية: و المرتبطة بكافة التطورات التشريعية و الأنظمة.

(4) وصف الأعمال:

حيث يتم توضيح مهمة الأعمال وطبيعة المنتجات التي تقدمها المنظمة و الموقع وكذلك وضع المبنى المستخدم و المعدات التي تحتاجها والحاجة إلى الطاقة الكهربائية والطبيعة الاقتصادية و الديموغرافية لموقع المشروع.

ويمكن توضيح العناصر الأساسية في تحليل البيئة والصناعة في الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ◀ ماهي الاتجاهات العالمية والدولية المتعلقة بالنواحي الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والتشريعية ؟
- ◀ ما هو مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة ؟
- ◀ ما هو حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج ؟
- ◀ ماهي آخر الشركات الحديثة التي دخلت إلى نفس قطاع الإنتاج والخدمات ؟

¹ بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص 114 .

◀ ماهي نقاط القوة والضعف لدى الشركات المنافسة ؟
 ▶ ماهي خصائص المستهلكين المحليين ؟
 كذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث الرؤية و رسالة وأهداف المؤسسة لماذا هذه المؤسسة؟ و كيف سيتحقق النجاح؟ و متى و أين ينجز ؟ و أن البناء المستخدم لابد أن يتضمن الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ◀ ماهي رسالة المؤسسة ؟
- ◀ لماذا الاتجاه نحو هذا النوع من الإنتاج والخدمات ؟
- ◀ لماذا سوف تتجح في هذا المشروع ؟
- ◀ ماذا تم انجازه من المشروع لحد الآن ؟
- ◀ وصف طبيعة المنتجات أو الخدمات من حيث (الرخصة ، العلامة التجارية).
- ◀ أين موقع المشروع ؟ هل البناء جديد أم قديم ؟ هل يحتاج إلى تحديث؟ و ما هو مقدار التكاليف؟
- ◀ هل البناء مملوك لصاحب المؤسسة؟
- ◀ ما هي المعدات التي تحتاجها؟
- ◀ هل المعدات سوف تشتري أو تستأجر؟
- ◀ ما هي طبيعة الخبرات التي تملكها و التي تساعد على نجاح تنفيذ المؤسسة؟

5) خطة الإنتاج أو العمليات:

تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بإنتاج و التكاليف، المعدات و الآلات التي يحتاجها المشروع، وإجراءات التخزين، والمواد الأولية، الموردين، وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج و البيع و الصيانة.

يمكن إعداد خطة الإنتاج والعمليات من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ◀ هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج و العمليات؟
- ◀ إذا كانت بعض مراحل الإنتاج سوف تنجز من طرف الآخرين و يجب توضيح ذلك؟
- ◀ ما هي تكاليف عملية الإنتاج من طرف الآخرين؟
- ◀ ما هي خطوات و مراحل تنفيذ عمليات الإنتاج ؟
- ◀ ما هي المعدات والأجهزة والمواد الخام اللازمة للإنتاج ؟
- ◀ من هم الموردون للمواد الخام؟
- ◀ ما هي آلية تخزين المواد الخام؟
- ◀ ما هي آلية نقل المواد الخام؟

6) خطة التسويق:

هي حصيلة لما تم التوصل إليه من خلال دراسة السوق، و تشمل ما يلي :

- ◀ تقسيم السوق الحالي (منتج / مستهلك، ومنتوج / مؤسسة)؛
- ◀ المنافسة و المحيط بشكل عام (المنافسين المباشرين، و السياسات الاقتصادية ...)؛
- ◀ الموردین (عددهم، وموقعهم، و نقاط قوتهم و ضعفهم ...)؛
- ◀ قنوات التوزيع (بيع مباشر، أو بيع بالجملة...)؛
- ◀ سياسة السعر (هل هي نفسها بالنسبة للمنافسين أم تختلف عنهم، وهل هو أكثر ارتفاعا نتيجة لتمييزه عن منتجات المنافسين...) .

(7) الخطة التنظيمية:

تتضمن وصف لكيفية الملكية للمشروع وكذلك خطوط الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد العاملين ، والرقابة على الأعمال ، وكيفية أداء الأعمال . ويمكن اعداد الخطة التنظيمية من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- ◀ ما هو نموذج الملكية في المؤسسة ؟
- ◀ إذا كان هناك شركاء من هم ؟ ما هي الاتفاقيات و العقود ؟
- ◀ من هم المساهمين و قيمة المساهمة لكل واحد منهم ؟
- ◀ من هم الأعضاء في المجلس الإداري ؟
- ◀ من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات و الرقابة ؟
- ◀ من هم الأعضاء في فريق الإدارة ؟
- ◀ ما هي الأوامر و المسؤولية لأعضاء فريق الإدارة ؟
- ◀ ما هي آلية الدفع و المبيعات، و النسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة ؟

(8) تقدير المخاطر:

وتتضمن الكيفية التي يتم بها تقدير المخاطر و الاستراتيجية الملائمة لمواجهة المخاطر بما يتناسب مع أهداف و خطة العمل للمنظمة أي الاستراتيجية الكفيلة بتجنب المخاطر أو التقليل من أثارها .

(9) الخطة لمالية:

وهي أهم جزء باعتبارها تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية و التكاليف و الربحية و كذلك التدفقات النقدية لثلاثة سنوات و خطة الموازنة للأصول والديون .

(10) الملاحق:

تحدد و توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الوسائل، قنوات التوزيع و العقود، و قائمة الأسعار من الموردين و المنافسين.

المطلب الثالث: مراحل إعداد مخطط الأعمال

إن مراحل إعداد مخطط الأعمال من شأنها أن تولد أفكارا حاسمة لأصحاب الشركات القائمة أو الشركات الجديدة حيث تتولد الفكرة من التجارب، ومن المعرفة، ومن الإبداع. وتأخذ دائما شكل الرغبة التي تتعمق بشكل قوي مع الزمن. ليس هناك أفكار جيدة، ولكن فقط هناك أفكار استطاعت أن تستغل الفرصة وطورها بعض الأشخاص، بينما آخرون ظلوا مذبذبين. تقييم المغزى العميق للفكرة لا ينفصل عن المشروع الشخصي الذي يعبر عنه. يوجد هناك تمايز كبير لأشكال الأفكار: كلما كانت الفكرة حديثة، كلما وجب التفكير في قدرة الزبائن الجدد على قبولها، كلما كانت الفكرة تافهة، كلما وجب التفكير في حقيقة جدواها بالنسبة للعرض الموجود في السوق. في هذه الأثناء، أول ما يجب فعله، هو التعريف بدقة بالفكرة، إذا كانت تقدم مميزات جديدة، اخذ بعض الاحتياطات بطريقة تستطيع أثبات أن أصل الفكرة هو جيد.¹

إن النجاح في إطلاق مشاريع جديدة يتطلب تخطيطا دقيقا وعادة ما تكون نتائج خطط الأعمال قد تم دراستها في مخطط الأعمال، إن مخطط الأعمال هو شرط اساسي للحصول على التمويل اللازم لانطلاق المشروع، إن النظرة الاستشرافية المنبثقة عن عملية إعداد مخطط الأعمال لا تقدر بثمن، إن تطوير وتحسين الأعمال القائمة أو إنشاء مشروع من فكرة جديدة تفرض على المستثمر إن يكون مخططه جاهزا وان يكون مقنعا للإدارة العليا ولأصحاب التمويل. وفي الواقع لا يوجد نموذج محدد يمكن اعتماده في كل الحالات، حيث يختلف محتوى المخطط وشكله وحجمه من مشروع إلى آخر. ورغم هذا الاختلاف، فإن كل مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية:

1. الخطوة الأولى: تحديد الزبائن المستهدفين

وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين أو من الصنّفين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو مجال نشاطهم التجاري (البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات ...)؟ ما هي المناطق التي ينشطون بها؟ هل أنهم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى. وإن كانوا من صنف المستهلكين فما هي الشريحة العمرية التي ينتمون إليها؟ هل أنهم من الرجال أو من النساء أو من الأطفال؟ ما هو حجم دخولهم؟ ما هي مناطق إقامتهم ومواقع عملهم؟

وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الربط ما بين: الشخصية، الحوافز، الأهداف، المعرفة، مصادره والضغوط الشخصية. الضغوط الخاصة بالمنتج، في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، من

¹ علي فلاح الزعبي " مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال الأردنية " الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة 19/18/17 أبريل 2012

يجب أن نستهدفه. لأجل ذلك ، يجب جلب الوثائق، النصائح والاستشارات، تحليل كل ما نخشى حدوثه، ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع . وإذا ظهر هناك عدم توافق ما بين متطلبات المشروع والوضعية الشخصية، بعض الأسهم التصحيحية يجب تعديل أو تأخير المشروع، إعادة تشكيل أو البحث عن شركاء.

2 . الخطوة الثانية: التعرّف على المنافسين

تتمثل المنافسة في وجود طرفين أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج ، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدّم منتجاً أو خدمة بديلة لما تعرضه مؤسسة أخرى. ومثال ذلك فأنت بإمكاننا اعتبار المجدّد (مصلح الأثاث) وتاجر الأثاث منافسين لبعضهما إذ أنّ الأول يوفّر للمستهلك فرصة إصلاح أو حشو أريكته بينما يعرض الثاني إمكانية اقتناء أريكة جديدة. ولذلك فإنّ معرفة المنافس تعدّ ضروريّة لتحديد مكان الإقامة المناسب لمشروعك.

3 . الخطوة الثالثة: ضبط قائمة بالمزوّدين والمجهزين

وتتضمّن هذه القائمة اسم المزوّد وعنوانه وقائمة المعدات والتجهيزات التي يوفّرها وصيغ التّسديد التي يعتمدها.

4 . الخطوة الرابعة: إعداد دراسة السوق :

بعد تحديدك للزيائن المستهدفين وتعرّفك على منافسيك المحتملين وضبطك لقائمة المزوّدين يمكنك الانطلاق في إعداد دراسة السوق، وذلك بهدف التّحقّق من وجود طلب على منتجاتك وخدماتك واتّخاذ قرارات واعية بخصوص مواصفات هذه المنتجات والخدمات وثمان يبيعها ومكان تركيز مؤسّستك ... وكذلك لتحديد حصّتك من السوق وتقدير حجم أعمالك. فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع، لأنه بدون زيائن ، لا يمكن ان تكون هناك مؤسسة محتملة، وهكذا فإن فكرة جيدة جدا يمكن أن تصبح مشروعاً فاشلاً، خطأ الزيائن. في نفس الوقت، ففكرة تافهة، موضوعة في إطار صحيح يمكن أن تتجح. ان دراسة ناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية :

- تحديد بدقة من سيكون الزيائن؛
- التموّج في موقع المنافسة؛
- تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبية.

من جهة أخرى، فدراسة ما ينتظره الزيائن ، ودراسة التنافسية ، تمكن من:

- تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزيائن الجدد؛
- تحديد وتسجيل أهم الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من اجل جذب الزيائن؛

- تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقع.

5 . الخطوة الخامسة: إعداد خطة التسويق

تضبط خطة التسويق بالاستناد إلى النتائج التي أفرزتها دراسة السوق، وهي تتضمن كل التفاصيل المتعلقة بكيفية الاتصال بالزبائن وإقناعهم بشراء منتجاتكم أو الإقبال على خدماتكم. لذلك فمن الضروري أن تحتوي الخطة على مجموع البيانات الخاصة ب: مكان تركيز مشروعك. خصائص منتجاتك وخدماتك. ثمن البيع طريق الترويج التي ستعتمدها. الموازنة التي ستخصصها للتعريف بها. وسائل الإعلان التي ستستخدمها. واستراتيجية البيع التي ستتبعها.

6 . الخطوة السادسة: إعداد تقديرات الموازنة

يتم إعداد تقديرات الموازنة لمدة نشاط لا تقل عن سنتين أو ثلاث سنوات، وهي عملية تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالها. وتحتوي تقديرات الموازنة، وجوبا، على :

- موازنة الخزينة، الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف.

- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوما.

- بيان الربح والخسائر ، ويمكن الحصول على هذه البيانات بطرح كل المصاريف من إجمالي حجم المبيعات. ميزانية المؤسسة (التقييم المالي). وتتطلب هذه الخطوة ترجمة جميع العناصر المجتمعة إلى مصطلحات مالية ومراجعة إمكانية المشروع.

7. الخطوة السابعة : إيجاد التمويل والمساعدات

التمويل الصحيح للمشروع هي من أهم شروط نجاح هذا المشروع. بحيث يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة. بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث على حلول في ما يخص ما ينقص من المال. دعم مؤسسة لها دراية واسعة بأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين، قرب المؤسسة، رأس مال مجازف به، حساب جاري، دائنية، هي ضرورية في هذه المرحلة. ويوجد هناك مجموعة من أساليب المساعدة على تأسيس المؤسسة التي يجب ان تعرف. يجب الاستعلام جيدا ومسبقا حول هذه الأساليب وهذا يمكن من وضع الطلبات في الآجال المحددة. مع ضرورة الانتباه الى أن إعطاء مساعدة، لا يجب أن يضع شروطا على إطلاق المؤسسة.

8. الخطوة الثامنة: اختيار هيئة قانونية

كيفما كانت أهمية وطبيعة الأنشطة، فاختيار هيئة قانونية متوافقة والمشروع يجب أن تحدد مؤسسة فردية أو شركة؟ الهيكل القانوني تتعلق بالإطار الصحيح الذي ستمارس ضمنه أنشطتها. هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، بمساعدة مهني، لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في الهيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسساتي والمالي. يمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة. يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن بالانكباب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الايجابيات والمساوئ فيما يخص المشروع ووضع الشخص. إجراءات التأسيس بعد الانتهاء من تحضير المشروع على المستوى التجاري، المالي والقانوني، أصبح ممكنا القيام بالإجراءات المفروضة حسب طبيعة النشاط وحسب الهيكل القانوني المختارة.

9. الخطوة التاسعة : تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها :

ونسجل هنا نمطين مهمين من الأخطار :¹

- أ- الأخطار التي تنجم عن عدم الأكادة والتي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات ، ولتجنبها يجب توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية .
- ب- الأخطار الناتجة عن عدم القدرة على الاستمرار، وهذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر.

وبالتالي اعداد مخطط الاعمال بشكل جيد سوف يضمن الحصول على الموارد المالية والتقنية اللازمة من أجل البدء في ممارسة النشاط ، وهذه الموارد قد تسمح بشكل أو باخر بتحديد الشكل القانوني للمؤسسة .

10. الخطوة العاشرة : إقامة المؤسسة (التنفيذ) :²

أول هدف في هذه المرحلة، هو الحفاظ على العلاقة بين الزبائن، التي تحققت عند بداية تأسيس المشروع لأجل الحصول في أقرب فرصة ممكنة على الطلبات الأولية، ثم تنظيم أسلوب الإنتاج. من جهة أخرى، يجب ملاحظة بعض مبادئ الإدارة ووضع بعض الأساليب التي تسمى " دليل"، والتي تمكن من مراقبة صعود المؤسسة وكذلك تزيل وتصحح كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث. أنشطة الأشهر الأولى كل موجهي المؤسسة، مخولون لأخذ بعض القرارات سواء المالية، الحسابية للمؤسسة. للابتعاد عن المفاجآت، ويكون في مقام الحوار مع جميع الإدارات المعنية، وللالتزام بجميع الإجراءات التي تفرض، يجب على مسير المؤسسة، أن يكون على دراية بالمبادئ الأساسية للمالية وإدارة المؤسسات.

المطلب الرابع : الخصائص العامة لمخطط الأعمال الجيد

يخضع تحرير مخطط الأعمال إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف المعنية. وعليه يتعين أن يتحلى محرروه بالحرص ويولونه الكثير من العناية. وفي هذا المجال، يتميز مخطط الأعمال الجيد بالخصائص التالية³

¹صندرة صايبي " سيرورة إنشاء المؤسسة أساليب المرافقة " جامعة منتوري قسنطينة ، 2010 ، ص 24 .

²علي فلاح الزغبي مرجع سابق ..

³طرش طاهر مرجع سابق

1. 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 هيكليّة المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية. إضافة إلى ذلك، هناك سبب آخر يستدعي الإيجاز والتلخيص والذي يتمثل في أن المرسل إليهم يكونون في غالب الأحيان كثيرو الأشغال ولا يكون لديهم الوقت الكافي لقراءة مخططات أعمال طويلة وغارقة في التفاصيل. وبالتالي فإن تسهيل مهمتهم عن طريق الإيجاز والتلخيص سوف يخلق لديهم على الأرجح انطبعا إيجابيا يجعلهم يأخذون المخطط بإيجابية.

2. 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. وعلى هذا الأساس، يتم تكييف صياغة المخطط مع المرسل إليه الذي يتحقق هذا المقصد به، ويكون هذا الأمر بإبراز هذا الجانب أو ذاك في الملف حسب طبيعة وأهداف المرسل إليهم (رأس المال المخاطر، البنك، الشريك الصناعي، ...).

3. 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. تعتبر خاصية الوضوح جد هامة بالنسبة لوثيقة (مخطط الأعمال) تعني أطرافا عديدة، حيث يساعد عادة في تفادي التأويلات الخاطئة والمتعددة من طرف القارئ (المرسل إليهم). حيث يكون الوضوح مساعدا على فهم ما يريده صاحب المشروع بدقة بشكل يساعد على زيادة التعاون حول تحقيق هذا المشروع.

4. العملائية والواقعية

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.

5. المصداقية والدقة

تتمثل مصداقية 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. وعلى هذا الأساس، يعتبر من غير المفيد اللجوء إلى استعمال أرقام ومعطيات منمقة والمبالغة في ذلك على أمل خلق انطباع إيجابي حول فرص نجاح المشروع، بل يعتبر ذلك نقيصة أساسية قد تخلق انطباعا سلبيا حول صاحب المشروع مثل احتمال وصفه بالغش والكذب والخداع. 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.

6. الهيكلة الجيدة

يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلة جيدة على مستوى ترويب عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل تخدم العرض والتحليل. كما يتعين أن يبين العرض والتحليل نقاط القوة في الملف.

7. 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. إن السعي نحو ضمان الانسجام في مخطط الأعمال يعتبر عملا نوعيا بالغ الأهمية يتحقق بتطهيره من كل التناقضات سواء على مستوى عرض المعطيات أو على مستوى التوافق بين العرض والتحليل أو حتى على مستوى التحليل ذاته. يتعين التذكير أن نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الأعمال إنما يتوقف على جودة انسجامه، طالما أن وجود تناقضات في هذا المخطط توحى إلى وجود تضارب في أفكار صاحب المشروع وعدم وضوح الرؤية إليه، وهو ما يشكل من وجهة نظر الأطراف المعنية خطرا استراتيجيا تصعب معالجته.

المبحث الثاني: دور الخطة التسويقية والمالية في نجاح المشاريع

المطلب الأول: تعريف المخطط التسويقي

الخطة التسويقية تحدد مجموعة من المهام أو الأنشطة التي يجب القيام بها لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف تسويقية. من خلال تقديم أو إطلاق منتجات أو (خدمات) معينة في توقيت معين في أسواق معينة بسياسات سعرية معينة. ومن خلال شبكة توزيع معينة. وأنشطة التعريف والترويج لهذا المنتج أو الخدمة .

يمكن القول أن الخطة التسويقية هي خطة عمل للشركة تتركز بشكل أساسي على المبيعات والتسويق، لكن هذا التعريف البسيط لا يعكس الأهمية والتعقيد الذين يميزان الخطة التسويقية، إذ لا بد لأي خطة تسويقية أن تجيب على الأسئلة التالية:

◀ إلى أين تريد أن تصل؟

◀ ما هو السبيل للوصول إلى هناك؟

فالخطة التسويقية هي وثيقة مكتوبة لا تزيد على الـ 10 صفحات في الغالب تحدد الاستراتيجية، وبيئة التسويق، والزبائن المتوقعين، والمنافسة المنتظرة إضافة للأهداف الموضوعية للمبيعات والربح للعام القادم، كما يتم فيها تفصيل وتوضيح الأفعال والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية.

إن أهم عاملين في الإعداد الناجح للخطة التسويقية هما المرونة التي تسمح بالتغيير، وقابلية التعامل مع الأقسام الأخرى للمشروع (المالية، الإنتاج، البحث والتطوير،...).¹

ويعرف على أنه التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، والاستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها والاستفادة من الايجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ.²

المطلب الثاني: إعداد المخطط التسويقي

الفرع الأول: أسباب إعداد المخطط التسويقي

1

http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%B7%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%8
(2013/05/11)2

²مراد إسماعيل و شلغاف بن عمر: "أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، الأيام العملية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة ، 17-18-19 أبريل 2012 .

إن التفكير في إجراء و إعداد خطة تسويقية يجبر أي مؤسسة أن تفكر جدياً بأهداف و أسباب بقائها، و نظرياً تتشابه الأهداف العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الغالبية العظمى من الحالات، و هي تتمحور حول بناء مشروع صناعي أو تجاري على أسس سليمة و تحقيق ربحية لا بأس بها.¹

يلعب التسويق دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف المذكورة فهو الذي يقود إلى التعرف على مقومات النمو من الزبائن الجدد و الأسواق الجديدة و يحدد طبيعة المنتجات و الخدمات التي يطلبها هؤلاء الزبائن و يبين الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة من فرص و يحميها من المخاطر في السوق.

و يجب على الخطة التسويقية أن تشمل جميع الأنشطة التسويقية و أن تجبر المؤسسة على إتباع قواعد التفكير المنظم بحيث ترسم أهدافاً محددة موضحة الأنشطة الأكثر فعالية و الواجب تنفيذها.

يقوم المخطط التسويقي بما يلي:

- ◀ يربط بوضوح بين الأهداف والإجراءات؛
- ◀ توضح مسار المؤسسة: إلى أين نريد أن نصل وما هي الوسائل التي ستمكننا من الوصول؛
- ◀ تحديد الموارد المطلوبة وأفضل الطرق في توزيعها؛
- ◀ تحدد المسؤوليات، والمهام، والبرنامج الزمني؛
- ◀ تحث المؤسسة على التفكير باستراتيجيات جديدة، وإدخال التجديد والتنويع، وإيجاد أفضل الوسائل للقيام بأنشطتها؛
- ◀ تعمل على تخفيف المخاطر لأنها تتنبأ بمشاكل السوق وتهديداته وأخطاره وتقلباته؛
- ◀ تقدم منهجاً لقياس وتحسين وتطوير الأنشطة التسويقية.

الفرع الثاني: أهمية المخطط التسويقي

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

- ◀ يعتبر أسلوباً علمياً لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك و عادات الشراء و تطور المنتجات و المنافسة و التجديد التسويقي و فتح أسواق جديدة؛
- ◀ يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة و الوقت و الجهد و المسافات و المكان نظراً لأنه يعطي الفرصة لتطبيق العملي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق؛

◀ يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية و يشجع على البعد عن المضاربة؛

¹مراد إسماعيل، شلغاف بن أعر، مرجع سابق.

- ◀ ينبئ عن المعلومات التي يمكن أن تواجه التغيرات الطارئة في الأسواق؛
- ◀ يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتسويق؛
- ◀ يساعد على تحديد فرص و تفادي المخاطر التي ستمس المؤسسة؛
- ◀ يساعد على اتخاذ القرارات و ذلك بالرجوع و العودة إلى المراحل و الخطوات المسطرة مسبقاً.

الفرع الثالث: عملية إعداد مخطط الأعمال التسويقي

لمخطط الأعمال التسويقي أربعة مراحل رئيسية و في كل مرحلة تضمن عدة خطوات يمكن حصرها في:

أولاً: تحديد الأهداف.

1- مهمة المؤسسة: و هي أول خطوة لتخطيط النشاط و تكون في شكل مهام محددة و واضحة بعيدة عن الغموض.

2- أهداف المؤسسة: لكل مؤسسة أهدافها التي تعتمد على رسالتها، و خطة التسويق هي المكان الذي يجب التركيز فيه على الأهداف التي يمكن تحقيقها خلال مدة الخطة، كما يجب أن لا نضع أهدافاً مفرطاً في الطموح، لأنه غالباً ما يعود فشل بعض الخطط التسويقية إلى المؤسسة نفسها، فهي في قمة الحماس، تحاول الحصول على الكثير وبسرعة كبيرة. لذا وقبل تحديد أهداف التسويق يجب أن تكون أهداف المؤسسة قائمة على التحدي ولكنها قابلة للتحقيق، قد يكون الهدف العام لجميع الشركات هو زيادة الربح إلى أقصى حد ممكن، ولكن قد تكون هناك أهداف أخرى.

مثل: ضمان استقرار غالبية المساهمين، أو النمو عبر التوسع.¹

ثانياً: تحليل الوضعية.

1- تدقيق و مراجعة حسابات التسويق الخاصة بالمؤسسة:

من خلال هذا التدقيق تتمكن المؤسسة من فهم و استيعاب نقاط و مكامن القوة و الضعف المرتقبة في نشاطها و فعاليتها المختلفة، و من خلال فهم هذه المكامن نستطيع المؤسسة توليد خياراتها الاستراتيجية كما أن هذا النوع من التدقيق يمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات من شأنها توجيهها إلى أفضل وسائل تحديد الميزة التنافسية و العمل بالاتجاه بلوغها و المحافظة عليها.²

2- تحليل SWOT:

يعد تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و المخاطر (SWOT) بمثابة مدخل نظمي لتقييم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة و الضعف و التهديدات التي تواجهها. و يمكن تحليل SWOT من خلال نقاط ضعف و قوة المؤسسة / لمنتج، فرص و تهديدات القائمة في السوق / البيئة و هو

1

http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%B7%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%8
(2013/05/11) ²

²مراد إسماعيل و شلغاف بن عمر مرجع سابق.

أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة / تدقيق السوق و البيئة و المنتج و المؤسسة و يلعب هذا التحليل دورا حيويا في مساعدة المؤسسة على تحقيق غرضين:

- تشخيص و تحديد أولويات القطاعات السوقية.

- تشخيص و تحديد أولويات الفرص.

3- الفرضيات:

تحديد الفرضيات يكون في شكل تحديد عناصر المحيط الخارجي و المتوقع و التي تعمل فيه المؤسسة في المستقبل و يعتبر التنبؤ من أهم الافتراضات الرئيسية كالتنبؤ بالمبيعات، مستويات الأجور، التكاليف، طبيعة الأسواق، سياسة التمويل، و خاصة التطور التكنولوجي و أيضا معدل نمو السكان.

ثالثا: صياغة الاستراتيجية.

4- أهداف و استراتيجية التسويق:

هي الخطة التي يتم تصميمها وتفصل بالتحديد طريقة الدخول إلى السوق الجديد وطريقة جذب عملاء جدد أي منطق التسويق الذي تأمل به المؤسسة أن تحقق العلاقات المربحة. ومن خلال تجزئة السوق واستهدافه وتحديد موقعه، تحدد المؤسسة أي العملاء تستخدمهم وكيف، وتحدد إجمالي السوق وبعد ذلك تقسمه إلى قطاعات أصغر وتختار منها الواحدة أكثر وترتكز على خدمة العملاء.

5- المزيج التسويقي:

هو تحديد واستعمال مبادئ الـ 4P لتطبيقها على الموقع الاستراتيجي لمنتج في السوق.

رابعا: مراقبة و إدارة الموارد.

6- الميزانية:

إن موازنة التسويق هي بيان يعطي فكرة صحيحة عن الربح والخسارة، وتعطي تحليلا للعائدات والنفقات لتحديد الربح المتوقع، ويوضح الجزء الخاص بالعائدات حجم المبيعات المتوقع والسعر، بينما يوضح الجزء الخاص بالنفقات الرواتب وتكلفة التزويد والأجور و نفقات التسويق. ويشكل الفرق بين العائدات والنفقات مقدار الربح أو الخسارة، كما يعتبر هذا الجزء أحد أهم الأجزاء في خطة التسويق حيث انه يعطي تفصيلات عن النتائج المالية التي تهدف إليها الشركة.¹

1

http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%B7%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%8
(2013/05/11) ²

7- البرنامج المفصل للعام الأول:

يحدد هذا الجزء كيفية مراقبة وتقييم الخطة، حيث يتم تحديد معايير النجاح لقياس مدى نجاح الخطة التسويقية، ومن خلال مراقبة سير العمل خلال مدة تنفيذ الخطة يتم الحكم على نجاحها أو فشلها، قد يكون أحد أسباب فشل الخطة هو وجود ضعف في بعض الاستراتيجيات الموضوعة، وبالتالي يتم مراجعة هذه الاستراتيجية وتقويمها من جديد.

المطلب الثالث: تعريف مخطط المالي

هي دراسة مالية بتقدير تبتقدير تكلفة الانشاء، ومصادر الحصول على الأموال اللازمة، إضافة إلى معرفة جدوى المشروع، احتساب قيمة المبيعات المتوقعة (الأرباح) وتتضمن الخطة المالية العناصر التالية:

- ◀ التكاليف التأسيسية؛
- ◀ التكاليف الرأسمالية؛
- ◀ التكاليف التشغيلية؛
- ◀ الأرباح السنوية الإجمالية.

ويجب مراعاة النقاط التالية في الخطة المالية:

- ◀ مصادر التمويل، وذلك عن طريق أموال خاصة، الإقتراض، الأرباح أو أسهم جديدة ؛
- ◀ الإستثمار، اختيار المعايير والطرق الملائمة للتفضيل بين المشاريع ؛
- ◀ التدفقات النقدية التقديرية؛
- ◀ الميزانيات التقديرية؛
- ◀ كشوفات الأرباح والخسائر.

المطلب الرابع: علاقة مخطط الأعمال بالمخطط المالي

الهدف الأساسي من تحضير مخطط أعمال المؤسسة أو المقاول الجديد هو إظهار إحصائيات للاحتياجات التي تم إعدادها مسبقا توضح في هذه الطريقة المبالغ ذات طبيعة الموارد المعتمدة يجب التأكد أن الخيارات

السابقة بأنها تقود إلى كفاءات الاقتصادية و إلى التوازن المالي المرغوب فيه وهذا بالنظر إلى أهداف المنشأ وإلى المقاييس المالية.¹

كما يهدف أيضا إلى إقناع الذات بنجاح المشروع بالدرجة الأولى من الناحية النظرية، ثم إقناع الأطراف الأخرى بأننا اكتشفنا فرصة ونملك موهبة المقاول والمسير الضروري للنجاح، وأخيرا بأن المشروع مزود بمخطط عقلائي ومنسجم وذو مصداقية لتحقيقه.
فمن خلال إعداد مخطط الأعمال يتم :

1. تقديم المشروع، السوق، المنتج، الموارد البشرية للمؤسسة؛

2. توضيح الجودة، عوامل التميز بالنسبة للمنافسين؛

3. توضيح الخيارات الاستراتيجية التي تسمح بالحصول على الأهداف المسطرة (بنية السوق، رقم الأعمال، المر دودية، النتيجة...الخ)؛

4. تحديد عوامل النجاح؛

5. تحديد قيمة ونوعية الموارد المالية التي هي بحوزة المنشئ والموارد المراد الحصول عليها؛

6. تحديد المردودية المالية المراد الحصول عليها.

تعتبر الموارد المالية من الضروريات أو الأساسيات لإنشاء المؤسسة، وبالتالي فالمبالغ المتراكمة أثناء التحضير و الإعداد تجد لها استعمالا سريعا في مرحلة الانطلاق.

وهذا ما يفسر أن أي خطأ في التنبؤات القلبية تتعكس مباشرة على كل العمليات البعيدة.

فهذا الخطر الخاص بنقص الموارد يتطلب تحليلا دقيقا قبل الانطلاق الفعلي للعمليات . كما نجد من خلال ما سبق أن للمخطط المالي دور في تنفيذ المشروع والانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي.

خاتمة الفصل الثاني:

¹ يحياروي مفيدة، "إعداد الملف المالي لمشروع إنشاء مؤسسة - النظرية و التطبيقية-"، الأيام التعليمية حول المقاولاتية، يومي 17.18 أبريل 2012.

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن القول أن إعداد مخطط الأعمال له أهمية كبرى في اتخاذ القرار الاستثماري الرشيد بحيث يعتبر حجر الأساس في نجاح أي مشروع، يبدأ بدراسة فكرة المشروع وينتهي بتقييم لمدي صلاحية المشروع.

العديد من الأشخاص يعتقدون أن السبب الوحيد لإعداد مخطط الأعمال هو إقناع المقرضين المحتملين أو المستثمرين لتوفير تمويل مالي، ولكن تلك الرؤية تتصف بقصر النظر. إن مخطط الأعمال الجيد سوف يكون أحد أهم أدوات الإدارة لدي المؤسسة. و مخطط الأعمال الجيد سوف يمثل خارطة طريق و توجه المؤسسة خطوة بخطوة حول كيفية ترجمة الفكرة إلى منتج أو خدمة مربحة تجارياً. إن إعداد مخطط الأعمال يعتمد على تنبؤات مستقبلية لاتخاذ قرار انجاز المؤسسة أو عدم إنجازها و العكس صحيح.

مقدمة الفصل الثالث

إن الخوض في هذه الدراسة التطبيقية هو محاولة منا للتعرف على كيفية اعداد مخطط الأعمال الذي له دور في نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،من خلال تبيان وشرح كيف يتم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) بهدف التقرب أكثر من واقع الجهاز ودوره في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،وبلورة رؤية موضوعية حول التسهيلات التي تقدمها الوكالة لتشجيع هذه المؤسسات. كما قمنا بإعداد مخطط أعمال لمشروع إنتاج المصبرات ممول من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ).

لذا سنقسم هذ الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: مساهمة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) في تمويل ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني: الخطوات النظرية والعملية لإعداد مخطط الاعمال.

المبحث الأول: مساهمة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) في تمويل ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: تعريف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)

هي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشباني من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات، وقد أنشئت سنة 1996 ولها فروع جهوية وهي تحت سلطة رئيس الحكومة و يتابع وزير التشغيل الأنشطة العملية للوكالة¹.

تعتبر الوكالة أحد هياكل الدعم و المرافقة التي تسهم في دعم ومرافقة إنشاء المؤسسات المصغرة، فقد ظهرت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 و الذي جاء في شكل قوانين تنظم عمل الوكالة. و جاءت الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب كبديل عن التعاونيات التي أنشأت أوائل التسعينات، والتي جاءت بمنظور اشتراكي، حيث كانت تشترط وجود ثلاث شركاء فأكثر من أجل إنشاء مؤسسة مصغرة، إضافة إلى كون فكرة المشروع كانت تقترح من طرف هذه التعاونيات في حد ذاتها. ونظرا للفشل الذريع التي منيت هاته التعاونيات ظهرت الوكالة كبديل للشباب الراغب في تجسيد مشاريعه على أرض الواقع.

تقوم الوكالة الوطنية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 296/96 بالمهام التالية:

- تشجع كل الأشكال والتدابير المساعدة على ترقية تشغيل الشباب من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف الأول.
- تقوم بتسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ومنها الإعانات، التخفيضات في نسب الفوائد .
- تتابع الاستثمارات التي ينجزها أصحاب المشاريع في إطار احترامهم لبنود دفتر الشروط.
- إتاحة المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية لأصحاب المشاريع لممارسة نشاطاتهم .
- تقديم الاستشارات لأصحاب المشاريع والمتعلقة بالتسيير المالي وتعبئة القروض.
- إقامة علاقات مالية متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي لتمويل المشاريع و إنجازها واستغلالها.
- تكلف جهات متخصصة بإعداد دراسات الجدوى وقوائم نموذجية للتجهيزات، وتنظيم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع لتكوينهم وتجديد معارفهم في مجال التسيير والتنظيم ويسير الوكالة مجلس توجيه ويديرها مدير ومجلس مراقبة .

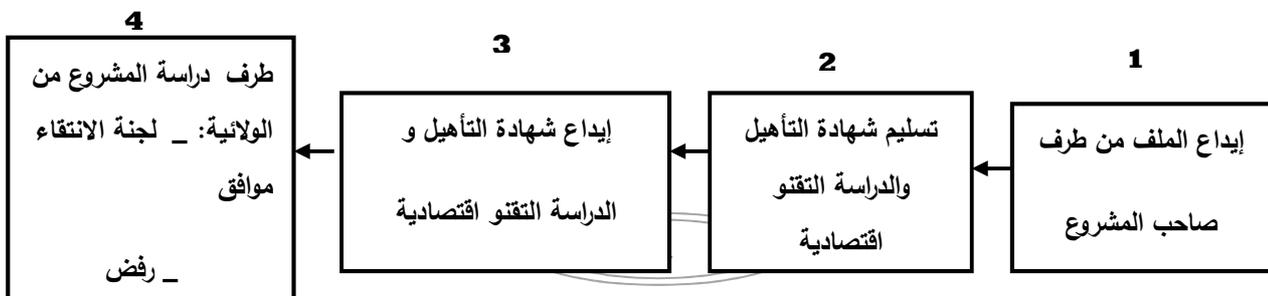
المطلب الثاني: شروط إنشاء وتوسيع المؤسسة المصغرة.

¹ يلقاسم سعودي و عبد الصمد سعودي "أسلوب المرافقة المقاولاتية في المشروعات المصغرة في الجزائر" الأيام العملية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة ، 17-18-19 أبريل 2012 .

الفرع الأول: مرحلة تجسيد الإستثمار (الإنشاء).

لكي يستفيد الشاب المقاول من المزايا الممنوحة لإنشاء مؤسسة مصغرة ينبغي أن يتراوح سنه ما بين 19 و 35 سنة ، و إذا كان يتراوح سنه ما بين 35 و 40 سنة يجب أن يكون هو المسير و يتعهد بخلق ثلاث مناصب شغل على الأقل كما ينبغي أن يكون المقاول ذو شهادة أو خبرة و كفاءة مهنية ، و أن يقدم نسبة من المبلغ الإجمالي للاستثمار في شكل مساهمة شخصية، و يشترط أيضا أن لا يكون لوظيفة مأجورة عند إيداع الملف. و يمكن تلخيص مراحل إنشاء المؤسسة المصغرة في إطار الجهاز كما هو مبين في الشكل (1):

الشكل رقم (1) مراحل إنشاء مؤسسة مصغرة - من الفكرة إلى الإنطلاق - لدى وكالة (ANSEJ)



المصدر: بلقاسم سعودي و عبد الصمد سعودي "أسلوب المرافقة المقاولاتية في المشروعات المصغرة في الجزائر" الأيام العملية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة ، 17-18-19 أبريل 2012 .

قبل إبداع الملف من طرف صاحب الفكرة، وعند التحاقه بالوكالة يمر بمرحلة أولية تتمثل في مرحلة ما قبل الاستقبال، وهي عبارة عن اجتماع يضم فريق من المستثمرين المحتملين، والذين يتراوح عددهم بين ستة (6) إلى خمسة عشر فردا (15) والمكلف بالدراسات، وفي هذه المرحلة تعطى معلومات عامة حول جهاز الوكالة ومختلف الإعانات الممنوحة، لنترك فيما بعد كامل الحرية لحاملي الأفكار للتحدث عن أفكار مشاريعهم، وتنتهي

هذه المرحلة بانتقال المقاول إلى مرحلة المقابلة الشخصية، ويتم فيها التحدث مطولاً بينه وبين احد المكلفين بالدراسات عن فكرة المشروع، وعن كيفية تشكيل الملف.¹

و في مرحلة أخيرة يتم إيداع الملف من طرف الشاب المستثمر، والذي يضم الشقين التاليين:

أ- **الملف الإداري:** ويتكون مما يلي:

- طلب خطي للحصول على الامتيازات يوجه إلى المدير العام الوكالة، ويكون ممضي من طرف الشركاء (نسختين) ، ويوضح نوع التمويل ثنائي أم ثلاثي .
- شهادة ميلاد أصلية .
- صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية .
- وثائق تثبت المؤهلات المهنية لصاحب أو أصحاب المشروع (شهادات علمية، شهادات عمل....).
- شهادة عدم الخضوع للضريبة.
- شهادة الإقامة لصاحب أو أصحاب المشروع.
- تعهد بخلق ثلاث مناصب شغل دائمة بما في ذلك صاحب المشروع، اذا كان سن المسير يتراوح ما بين 35 و 40 سنة .
- اعتماد أو رخصة أو تصريح بممارسة النشاط عندما يتعلق هذا الأخير بالمهن الحرة.
- شهادة الإعفاء من الخدمة الوطنية بالنسبة للمسير الذي يتراوح سنه ما بين 19 و 20 سنة، و لا يشترط ذلك بالنسبة للسن ما بين 20 و 40 سنة.
- إثبات صفة الشاب العاطل عن العمل من خلال:
 - شهادة عدم الاشتراك في الضمان الاجتماعي للأجراء CNAS.
 - شهادة عدم الاشتراك في الضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS.

وللحصول على احد هاتين الوثيقتين يتقدم صاحب المشروع إلى الإدارة المعنية مصحوباً بالوثائق التالية:

- شهادة الميلاد .
 - جدول المستحقات (شهادة عدم الخضوع للضريبة) .
 - تصريح شرفي (وثيقة مرفقة) .
- كما يقوم المستثمر بتحضير ملف آخر وهو الملف المالي.

ب- **الملف المالي:** ويشتمل على الوثائق التالية:

✓ **الفاتورة الشكلية للعتاد معفية من الرسوم:**

¹ بلقاسم سعودي و عبد الصمد سعودي ، مرجع سبق ذكره.

يتصل الشاب المستثمر بأحد الموردين، الذي قد تساعده الوكالة على الاتصال بهم من خلال توجيهه إلى مجموعة من الموردين المختصين في بيع التجهيزات المعنية بالنشاط وذلك على سبيل النصح، كما يمكنه التعرف عليهم أيضا من خلال توجهه إلى غرفة التجارة والصناعة بالولاية، والتي لها دور أساسي في المساعدة على بناء علاقات مع الشركاء الوطنيين والأجانب، مما يمكن من تزويد المستثمرين أصحاب المشاريع بمختلف المعلومات الضرورية من خلال بعض المجالات والوثائق الدورية التي تصدرها هذه الهيئة، إضافة إلى تنظيمها لبعض الصالونات والمعارض التي تسمح بالاتصال المباشر مع الموردين ومختلف الأطراف.

يحصل المستثمر على فاتورة شكلية من المورد بالمبلغ الإجمالي للتجهيزات المراد اقتنائها، وتكون تلك الفاتورة أولية أو شكلية يمكن أن تتغير فيما بعد من ناحية التجهيزات في حد ذاتها أو المورد أو المبلغ الإجمالي لها، فالهدف منها هو مساعدة فقط على حساب القيمة المبدئية للاستثمار وإعداد الهيكل المالي وجدول حسابات النتائج من طرف الوكالة .

✓ فاتورة شكلية للتأمينات متعددة الأخطار:

تمنح من طرف احد شركات التأمين، يقوم المستثمر بالتأمين على التجهيزات المراد اقتنائها والتي حددت قيمتها الإجمالية في الفواتير الشكلية السابقة، وبالتالي ستكون فاتورة التأمين هذه شكلية، وتمنح دون مقابل لئلا يتم التأمين فعليا عن التجهيزات فيما بعد أي بعد اقتنائها فعليا كشف التهيئة متضمن الرسوم إن اقتضى الأمر ذلك .

وتقدم كل هذه الوثائق أو الملف رفقة الملف الإداري للوكالة، ليتم دراسته من قبل المكلفين بالدراسات، وتنتهي هذه الدراسة بإعداد الدراسة التقني الاقتصادية والتي تضم اعداد جدول حسابات النتائج، إضافة إلى الميزانيات التقديرية على مدى ثلاث سنوات، وذلك اعتمادا على برنامج إلي يسمح بحسابها، هذا إضافة إلى تقديم دراسة تشمل كل متغيرات السوق والمحيط (الزبائن، الموردين وسياسة الاتصال، الترويج، المنافسين...) وعادة لا تتجاوز مهلة الدراسة عشرين (20) يوما، تنتهي بمنح المقاول شهادة التأهيل، وتبلغ تكلفة هذه الدراسة 1700 دج (1500 دج منها تمثل حقوق الدراسة تقن اقتصادية، و 200 تمثل مقابل استلام شهادة التأهيل)

نشير أيضا إلى انه في حالة ما ذا رفض تمويل المشروع من اللجنة المختصة بالولاية لا يمكن استرداد قيمة هذا المبلغ، أما في حالة قبوله فتضاف هذه القيمة إلى مبلغ القرض دون فائدة الذي تمنحه الوكالة.

الفرع الثاني: مرحلة توسيع القدرات الإنتاجية للمؤسسة المصغرة.

يتمثل استثمار التوسيع في الاستثمارات المنجزة من طرف المؤسسة التي تتم بدعم من طرف جهاز الوكالة، بعد مرحلة استيفاء مرحلة استغلال استثمار الإنشاء، وأضيفت هذه المرحلة حسب تعديلات 10 سبتمبر 2003، أما

- مراحل استثمار التوسيع ودراسة الملف، فهي لا تختلف كثيرا عن مراحل إنشاء المؤسسة، إلا فيما يخص مكونات الملف الإداري، والذي يشمل:
- طلب خطي للاستفادة من الامتيازات؛
 - فاتورة شكلية للعتاد المعني معفية من الرسوم؛
 - فاتورة شكلية للتأمين عن المخاطر؛
 - شهادة تسديد 70% من القرض البنكي في حالة كون المستثمر استفاد من تمويل ثلاثي في مرحلة الإنشاء؛
 - شهادة تسديد 70% من القرض الوكالة في حالة تمويل استثمار الإنشاء تمويلا ثنائيا؛
 - شهادة إثبات الوجود تقدم من طرف مصالح الضرائب (تبيين الثلاث سنوات من الاستغلال بالنسبة للمناطق العادية، وستة سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة) من أجل إثبات أنهم مسجلين في النظام الجزافي
 - أصول وخصوم وجدول حسابات النتائج الخاصة بالثلاثة ميزانيات الأخيرة بالنسبة للمناطق العادية، وستة ميزانيات بالنسبة للمناطق الخاصة مصادق عليها من طرف مصالح الضرائب؛
 - ويستفيد صاحب المؤسسة في مرحلة التوسع من الإعانات الجبائية والسبة الجبائية التالية:
 - الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للاقتناء للتجهيزات والخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز المشروع؛
 - تطبيق المعدل الخفض ل 5% فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار؛
- والملاحظ هو غياب المتابعة والمرافقة الفعالة في شكل تقديم استشارات ومساعدات تقنية تخفض من معدل الفشل والارتباك الكبير الذي يواجه المقاول في بداية نشاطه.

المطلب الثالث: طرق التمويل و شروطه

إن المرسوم التنفيذي رقم 96-297 الصادر بتاريخ 08 سبتمبر 1996 يبين أشكال المساعدات المالية الممنوحة للشباب الذين يرغبون في الاستثمار وقد صيغت هذه المساعدات على شكلين أساسيين هما:

- تمويل ثنائي.
- تمويل ثلاثي.

الفرع الأول: التمويل الثنائي:

و يتكون الهيكل المالي للتمويل الثنائي من:

- المساهمة الشخصية، و يمكن أن يتغير حسب قيمة القرض.
- مساهمة الوكالة التي هي عبارة عن قرض بدون فائدة، و تتغير هذه المساهمة أيضا حسب قيمة القرض.

الجدول (01): يبين مستويات و نسب مساهمة الوكالة في التمويل الثنائي:

المستويات	قيمة الاستثمار	نسبة القروض بدون فائدة	نسبة المساهمة الشخصية
المستوى الأول	أقل من 1 مليون دج	25%	75%
المستوى الثاني	ما بين 1 و 2 مليون دج	20%	80%
المستوى الثالث	ما بين 2 و 4 مليون دج	15%	85%

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

و يلاحظ انه كلما زاد الاستثمار كلما انخفضت نسبة مساهمة الوكالة في المشروع، و ذلك تجنباً للأخطار التي قد تتجم عن المشروع و عدم القدرة على السداد.

و قد شهد هذا النوع من التمويل تعديلات جاءت في سنة 2003 حيث ارتفع الحد الأعلى لمستوى الاستثمار ليلبغ 10 مليون دج و ارتفعت نسبة مساهمة الوكالة في شكل قرض بدون فائدة إلى 20% ، كما جاءت سنة 2011 بتعديلات جديدة تضمنت مستويين فقط للاستثمار، حيث تم تخفيض المساهمة الشخصية إلى 71% و ذلك بالنسبة للمستوى الأول الذي أصبح أقل من 5 مليون دج ، و 72% بالنسبة للمستوى الثاني، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول(02): مستويات التمويل الثنائي حسب تعديلات 2011:

المستويات	قيمة الاستثمار	نسبة القروض بدون فائدة (الوكالة)	نسبة المساهمة الشخصية
المستوى الأول	أقل من 5 مليون دج	29%	71%
المستوى الثاني	ما بين 5 و 10 مليون دج	28%	72%

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

الفرع الثاني: التمويل الثلاثي:

في صيغة التمويل الثلاثي هناك نوعين من الدعم الموجه من طرف الوكالة لإنشاء المؤسسات المصغرة و هي القروض بدون فائدة و تخفيض نسبة الفوائد المتعلقة بالقرض البنكي ، حيث تتغير المساهمة المالية لصاحب المؤسسة الصغيرة حسب مستوى الاستثمار و مواطنه، فالاستثمارات التي يكون مواطنها في المناطق الخاصة تخصص لها الوكالة امتيازات أكثر من تلك التي تقام في المناطق العادية وتتمثل هذه الامتيازات الخاصة في:

- قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، حيث يتغير هذا القرض حسب مستوى هذا الاستثمار. فنسبة القروض بدون فائدة تنخفض بارتفاع قيمة الاستثمار (مستوى الاستثمار).

-بالإضافة إلى منح القرض بدون فائدة من طرف الوكالة، تأخذ هذه الأخيرة على عاتقها عبء تسديد جزء من الفوائد المرتبطة بالقرض البنكي الذي يكون قد منحه لصاحب المؤسسة المصغرة، و يتغير مستوى هذا التخفيض في نسب الفائدة تبعاً لموطن النشاط . ويمكن توضيح الصيغة في الجدول التالي:

الجدول(03): يبين مستويات ونسب مساهمة الوكالة في التمويل الثلاثي:

القرض البنكي		المساهمة الشخصية		القرض بدون فائدة (مساهمة الوكالة)	قيمة الاستثمار	المستويات
المناطق الأخرى	الناطق الخاصة	المناطق الأخرى	المناطق الخاصة			
%70		%5		%25	أقل من 1 مليون دج	المستوى الأول
%70	%72	%10	%8	%20	ما بين 1 و 2 مليون دج	المستوى الثاني
%70	%74	%15	%11	%15	ما بين 2 و 3 مليون دج	المستوى الثالث
%65	%71	%20	%14	%15	ما بين 3 و 4 مليون دج	المستوى الرابع

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

و قد شهد هذا النوع من التمويل تعديلات جديدة جاءت في سنة 2011 تضمنت مستويين فقط للاستثمار، حيث تم تخفيض المساهمة الشخصية إلى 1% فقط و ذلك بالنسبة للمستوى الأول الذي أصبح أقل من 5 مليون دج ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي: و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول(04): مستويات ونسب مساهمة الوكالة في التمويل الثلاثي حسب تعديلات 2011

القرض البنكي	المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة(الوكالة)	قيمة الاستثمار	المستويات
%70	%29	%1	أقل من 5 مليون دج	المستوى الأول
%70	%28	%2	ما بين 5 و 10 مليون دج	المستوى الثاني

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

و يلاحظ مما سبق أن إجمالي نسبة المساهمة الشخصية و القرض بدون فائدة (و الذي يمكن اعتباره أيضا كمساهمة خاصة باعتباره يمنح دون فوائد) تصل إلى حد الـ 30 %، و بالتالي تكون الوكالة قد ضمنت نسبيا التوازن المالي للمشروع.

كما يلاحظ أيضا أن مستويات الهيكل المالي التي جاءت إثر تعديلات 2011، جاءت أساسا لترفع من قيمة الاستثمار و أيضا لتخفيض نسبة المساهمة الشخصية نظرا للحاجات التي لوحظت خلال تمويل المشاريع و التي كانت تشكل أحد أهم العقبات للمقاولين، و بالتالي تخفيف العبء على الشباب المستثمرين و لاسيما أنهم بطالين.

ومن أجل الحصول على التمويل يتجه المستثمر رفقة شهادة التأهيل و الدراسة التقنو- اقتصادية و وثائق أخرى (عقد إيجار المحل، و شهادة التامين...) إلى بنك أو عدة بنوك و يودعها لديها، و في هذه المرحلة تقرر هذه الأخيرة بعد دراسة دقيقة للملف المودع تتم الموافقة أو رفض منح القرض، و في حالة القبول يتم تحديد مهلة التسديد و الدفعات، و التي عادة ما تكون لأجل أقصاه خمس سنوات مع الإعفاء من التسديد في السنة الأولى من بداية النشاط. و بعد إتمام تسديد القرض البنكي ينبغي على المستثمر البدء في تسديد القرض بدون فائدة الممنوحة من طرف الوكالة، خلال مهلة تصل أيضا إلى خمس سنوات أخرى، أي قرض طويل المدى.

و إضافة إلى منح القروض بدون فائدة تتولى الوكالة عبء تسديد تخفيض الفوائد على القروض البنكية وفقا للمادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 69-234 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 حيث يحدد معدل تخفيض نسبة قروض الاستثمارات التي تمنحها البنوك و المؤسسات المالية للشباب أصحاب المؤسسات الصغيرة والمنصوص عليها في المرسوم الرئاسي رقم 96-234 المؤرخ في 02 جويلية 1996. ونسب التخفيض المبينة في الجدول التالي هي النسب التي جاءت بها التعديلات الأخيرة:

الجدول (05): يمثل نسب التخفيضات من معدل الفائدة حسب تعديلات 2011.

معدل التخفيض الفائدة		
المناطق القطاعات	ولايات الهضاب العليا و الجنوب	الولايات الأخرى
القطاعات ذات الأولوية	95 %	80 %
القطاعات الأخرى	80 %	60 %

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

إذ أن صاحب المؤسسة الصغيرة لا يتحمل إلا فارق نسبة الفائدة غير خاضع للتخفيض أما نسبة التخفيض المخصصة تدفع من طرف الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب بطلب من المؤسسة الائتمانية وفقا

للجدول الزمني المحدد للتسديد وبناء على تقديم وثائق الإثبات وهذا ما نصت عليه المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم 97-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996.

و يلاحظ من خلال التعديلات الجديدة لسنة 2011 أن التخفيضات بلغت حدها الأقصى حينما وصلت إلى 95% و ذلك بالنسبة للاستثمارات المخصصة للقطاعات ذات الأولوية في ولايات الهضاب العليا و ولايات الجنوب. يقصد بالقطاعات ذات الأولوية قطاع الزراعة ، الري، الصيد البحري، البناء و الأشغال العمومية، و الصناعة التحويلية.

المطلب الرابع: الإعانات الجبائية وشبه الجبائية:

تستفيد المؤسسة الصغيرة من الامتيازات الجبائية وشبه الجبائية وفقا للأمر رقم 96-31 المؤرخ في 30 سبتمبر 1996 يتضمن قانون المالية لسنة 1997 إن هذه الامتيازات الضريبية والشبه الضريبية تستعمل لتحسين الوضعية المالية للمؤسسة الصغيرة والتدفق النقدي ، وهذا حتى تسمح للمؤسسة من تسديد قروضها في أقصر الآجال.¹

فبعد الحصول على الموافقة البنكية (أو موافقة الوكالة في حالة التمويل الثنائي) على منح القرض، يأخذ المقاول تلك الموافقة و يعود إلى الوكالة رفقة الوثائق المدرجة في الشكل (01) . و بعد ذلك إلى المدير العام للوكالة بالجزائر العاصمة، ليستلم المقاول بعدها الموافقة على منح الامتيازات الخاصة بمرحلة التجسيد (DOAE)، كما يتم التوقيع على دفتر الشروط و على السندات لأمر (لصالح الوكالة بمبلغ القرض عديم الفائدة البنكية الممنوح من طرفها) ، وتشمل هذه الامتيازات على ما يلي:

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للحصول المعدات و التجهيزات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع.
- إستعمال نسبة مخفضة بـ5% فيما يخص الرسم الجمركي للتجهيزات المستوردة والداخلة مباشرة في إنجاز الاستثمارات عندما تكون هذه التجهيزات غير المصنعة في الجزائر .
- الإعفاء من حقوق تحويل الملكية في الحصول على العقارات المخصصة لممارسة النشاط.
- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للمؤسسات المصغرة.
- كما يتم في هذه المرحلة تحويل القروض بدون فائدة (PNR)، و تسليم الأمر باستلام الصك. فيقوم المقاول بذلك بسحب الشيكات البنكية لفائدة الموردين من اجل اقتناء التجهيزات و الاستفادة من الامتيازات، و من ثم المرور بعدها إلى مرحلة الاستغلال.

المبحث الثاني: الخطوات النظرية والعلمية لإعداد مخطط الاعمال

المطلب الاول: الملخص التنفيذي.

تقديم المشروع

¹ عمر قريد والعبد قريشي، مرجع سابق.

يهدف هذا المشروع إلى إنتاج المربى باستخدام التكنولوجيا المتاحة للصناعات الغذائية مع استخدام أحدث معايير عدم التلوث وسرعة الإنتاج وانخفاض التكاليف مع مراعاة الطرق العلمية السليمة في التصنيع والتخزين والمعرفة العلمية الكاملة الدقيقة لتلافي كل أنواع فساد الأغذية والمشروع المقترح يصلح كمشروع إنتاجي لشباب الخريجين أو المستثمر الصغير من حيث التكاليف النهائية وحجم الإنتاج ومدى الخدمة التي يقدمها للمساهمة في منظومة الإنتاج الغذائي للسوق المحلي والتصدير .

وهذه معلومات عامة عن المشروع:

اسم المشروع: أوراغ للمصبرات.

صاحب المشروع: أ.ك.

العنوان: شارع دوحة بلقاسم منعة ولاية باتنة.

الصفة القانونية: شخص معنوي.

صفة المشروع: صناعية.

المبلغ الاجمالي للمشروع: 14852761 دينار جزائري

كيفية التمويل: استفدنا من تمويل ثلاثي كما يلي:

قرض من البنك 7000000 دج

قرض بدون فائدة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب 2800000 دج.

راس مال خاص 5052761 دج.

المطلب الثاني: الخطة التسويقية

1. أهمية المشروع:

تتبع أهمية المشروع من توافر الخامات الأساسية من الفواكه وخاصة في المنطقة التي سيقام فيها المشروع والمناطق المجاورة لها بالإضافة إلى الشريحة التسويقية العالية لمنتجات هذا المشروع بالإضافة إلى احتياج المشروع إلى عمالة كثيفة وهو المستهدف الآن في تشغيل شباب الخريجين سواء كانت هذه العمالة مدربة أو تحتاج إلى تدريب في هذا المجال .

لكي يلقي هذا المشروع الموافقة من طرف الهيئات المختصة يجب أن نقوم بدراسة جيدة نركز من خلالها على مجموعة من النقاط:

2. دراسة السوق:

بعد الدراسة التي قمنا بها تبين لنا أن الطلب على المصبرات كبير جدا خاصة الفواكه المعلبة وأن العرض الموجود في السوق لا يستوفي معايير الجودة ، والمنطقة التي سيقام فيها المشروع منطقة ريفية زراعية غنية بجميع أنواع الفواكه أي وجود وفرة في المادة الأولية .

بعد تحليل السوق تبين لنا :

- السوق سهل الإختراق .
- السوق سيشهد نموا وانتعاشا في السنوات المقبلة .
- نمو الطلب في المستقبل خاصة أن صاحب المشروع على علاقة جيدة مع تجار الجملة .
- الموقع الجغرافي للمنطقة يساعد توزيع المنتج في الشمال والجنوب .

أ- تحليل المنافسة :

حسب الدراسة التي قمنا بها تبين لنا انه يوجد مصنعين في المنطقة الأول تابع لفرع ايناجوك نشاطه الأساسي يتمثل في إنتاج العصير أما المربي فهو نشاط ثانوي.

أما المصنع الثاني فهو لأحد الخواص ذو طاقة انتاجية محدودة نشاطه الاساسي انتاج مربى التين.

هذا يعني أنه لا توجد منافسة كبيرة على المستوى المحلي خاصة فيما يتعلق بالمنتج الذي ستركز عليه المؤسسة abricot sirop أما على المستوى الوطني فتوجد عدة مؤسسات تنشط في هذا المجال أهمها:

◀ **المنافس الأول:** مجمع ايناجوك وهي مؤسسة عمومية اقتصادية الذي يتوزع فروعه على النحو التالي :

- ❖ فرع سيجيكو ويضم : وحدة جيجل - وحدة سكيكدة - وحدة عنابة .
- ❖ فرع تيلواز ويضم : وحدة الشلف - وحدة سهل الشلف.
- ❖ فرع جيكوب ويضم : وحدة سهل متيجة ، وحدة بوفاريك .
- ❖ فرع كوجاك : ويضم : وحدة الصومام.
- ❖ فرع نقاوس ويضم : وحدة نقاوس - وحدة منعة.

مع العلم أن معظم فروع اناجوك حاليا تابعة للخواص .

◀ **المنافس الثاني:** مؤسسات خواص ذات طاقات انتاجية محدودة .

ب- وصف المنتجات :

ان المنتج الرئيسي للمشروع يتمثل في abricot sirop وهذا لعدة أسباب نذكر منها :

- ❖ وجود طلب كبير عليه .

- ❖ لا يوجد منافسين كثر لهذا المنتج .
- ❖ المنتج غير مكلف وهذا لعدم الاعتماد على السكر بدرجة كبيرة في صناعته .
- ❖ عدم إضافة أي مواد حافظة للمنتج وهذا يساعد على تسويقه.

بالإضافة إلى منتجات أخرى مربى المشمش ، التين ، التفاح ، حميس .

ت-مزايا المنتجات :

- ❖ الجودة والإتقان في العمل .
- ❖ انتقاء أجود الفواكه .
- ❖ التغليف الجيد (استعمال أغلفة زجاجية ومعدنية) .
- ❖ سعر مناسب .

ث-العملاء :

المؤسسة ستتعامل مع عملاء سوق الجملة من داخل الولاية وخارجها خاصة ولاية سطيف بالإضافة الى العملاء المحليين الذين يقومون بتصريف السلع في الجنوب (واد سوف) ومنه فان المؤسسة من خلال عملائها تستطيع تصريف منتجاتها في شمال وجنوب البلاد .

ج-الموردين :

المؤسسة ستتعامل مع مجموعة من الموردين وذلك فيما يخص المواد الأولية فنجد انها تتعامل مع :

- ❖ وسطاء من المنطقة وهذا لشراء مختلف الفواكه .

❖ مواد التغليف سيتم التعامل مع « la société des emballages fer blanc et fûts »

« EMB-FBF SPA »مصنع القبة أو مصنع عزابة.

❖ الكارتون سيتم التعامل مع "شركة جنيرال امبلاج" وحدة سطيف وهي شركة جزائرية رائدة في مجال تحويل الكارتون المضلع للتغليف.

❖ السكر : امام المؤسسة اختيارين اما التعاقد مع سيفيتال أو المقايضة بالسلع النهائية مع تجار الجملة

❖ مواد حافظة وهي سلع متوفرة في مختلف أرجاء الوطن .

3. تحليل swot :

أ- نقاط القوة:

تتمثل نقاط القوة في ما يلي :

❖ السعر الجيد وجودة المنتجات

❖ الآلات جديدة .

❖ تمركز المصنع في منطقة زراعية يساعد في الحصول على أجود الفواكه ويسعر منخفض.

❖ المشروع لا يحتاج أيدي عاملة ماهرة.

ب-نقاط الضعف:

❖ منتجات موسمية.

❖ ارتفاع في سعر المواد الأولية خاصة السكر.

❖ صعوبة الحصول على أغلفة بكمية قليلة .

ت-الفرص

❖ لا يوجد منافسين كثر لمنتج abricot sirop.

❖ توجه المستهلكين إلى المنتجات الخالية من المواد الحافظة.

❖ اتفاق مبدئي على تزويد اقامة جامعية.

ث-المخاطر

❖ انشاء مشاريع مشابهة.

❖ توجه المصانع إلى نفس النشاط خاصة إذا عرف المنتج نجاحا في السوق.

4. المزيج التسويقي :

عند اعداد الخطة التسويقية يجب التطرق إلى عناصر المزيج التسويقي :

أ. المنتج

كما ذكرنا سابقا فان لهذا المنتج مجموعة من المنتجات هي abricot sirop، مربى المشمش، التين، التفاح ولكن التركيز الكبير على abricot sirop وحسب الطلب أيضا.

ب. السعر

يتم تحديد السعر على اساس تكاليف الانتاج زائد هامش ربح بسيط وهذا يتم في المرحلة الأولى من النشاط اي اتباع سياسة الاختراق وبعدها سيتم البيع على اساس سعر السوق.

طريقة تحديد السعر

الجدول (6) يمثل التكاليف المتغيرة (تكاليف المواد الاولية)

DESIGNATIONS	Unité	Qté	Prix Unit	Prix total
--------------	-------	-----	-----------	------------

الفصل الثالث إعداد مخطط الاعمال لمشروع إنتاج المصبرات ممول من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

Figues Fraiches	Kgs	27000	45.00	1215000.00
Sucre	Kgs	24300	67.52	1640736.00
Acide Citrique	Kgs	126	115.40	14540.40
Boites Métallique	Unité	129806	15.50	2011993.00
Etiquettes	Unité	135250	0.95	128487.50
Caisse Carton Ondulé	Unité	5410	30.80	166628.00
			total	5177384.90
			Coût matière	40.27

المصدر: من اعداد الطالب بمساعدة مدير مؤسسة خاصة للمصبرات.

يتم تحديد تكلفة الوحدة الواحدة بقسمة مجموع التكاليف المتغيرة على عدد الوحدات المنتجة.

$$40.27 = 128560 / 5177384.90$$

أما الجدول (7) يمثل تكاليف التشغيل (الثابتة)

A t e l i e r s	Clé de Répartition	Coût Horaire	Nbre d'Heure	M o n t a n t
Main D'œuvre Production		630.00	613	386190.00
Opération Étiquetage		630.00	34	21420.00
Energie	¹ 0.59284333	42450.88		25166.72
Eau	0.59284333	12875.00		7632.86
Frais généraux	0.59284333	12678.96		7516.64
			total	447926.22
			Coût de Fabrication	3.48

المصدر: من اعداد الطالب.

يتم تحديد تكلفة الوحدة الواحدة بقسمة مجموع التكاليف التشغيل على عدد الوحدات المنتجة.

$$3.48 = 128560 / 447926.22$$

الجدول (8) يمثل تكلفة المنتج النهائية حيث تساوي مجموع تكاليف المتغيرة زائد تكاليف التشغيل.

	Total Heures	C Heure
Quantité Produite	128560	1034
Format	1/2	
Coût Matières	40.27	
Coût fabrication	3.48	
Coût de Revient	43.76	
Prix de vente en H,T	48.70	
Marge unitaire	4.94	
Taux de marge	11.3% ²	
CA	6260872.00	
Valeur Coût de revient	5625311.12	
Marge brute	635560.88	

$$0.59284333 = 1034 / 360^1$$

$$\%11.3 = 43.70 / 4.94^2$$

المصدر: من اعداد الطالب.

التوزيع :

يتم بيع المنتج الى مجموعة من تجار الجملة كذلك عن طريق المشاركة في المعارض الوطنية للمنتج المحلي أو الدولية التي تقام في الجزائر.

الترويج :

يتم الترويج للمنتج بمجموعة من الطرق نذكر منها :

- ❖ الاعلان في الاذاعة.
- ❖ المعارف والعلاقات العامة.
- ❖ مساهمة التجار الاخرين كتجار الجملة والتجزئة في ترويج منتج.
- ❖ الاشهار عن طريق رزنامات المكاتب والمفكرات وغيرها.
- ❖ الإشهار الجوّاري.
- ❖ الاشهار في المقاهي والمطاعم.

المطلب الثالث: الخطة التنظيمية:

تعتبر فكرة المشروع الناجح هي نقطة البداية والأساس لجدوى أي مشروع فعند اختيار فكرة معينة يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أن هذه الفكرة يمكن تطبيقها وتحويلها إلى مشروع قائم، والأفكار الجيدة هي الأفكار التي تكون وليدة البيئة والنابعة من أفكار مالِك المشروع نفسه، وليس تلك الجهات الجاهزة والمنقولة من فكر الآخرين وتعكس خبرات المالك لهذا المشروع، كما أنها تكون أفكاراً ريادية بحيث تُلبي متطلبات البيئة المحيطة وفكرة هذا المشروع تولدت من الرغبة في:

- تحسين جودة المربي.
- ابتكار منتجات جديدة في مجال المصبرات.
- استغلال فواكه المنطقة.

حيث سنحاول الاستفادة من قرض بنكي عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ .

قمنا بالترتيبات اللازمة لبداية النشاط مباشرة بعد الموافقة من طرف الوكالة والبنك بمنح القرض والمتمثلة في:

- اتفاق مبدئي لكراء محل يتسع للمشروع؛
- فحص الآلات الخاصة بالمشروع؛
- ونهدف من خلال هذا المشروع إلى:
- توظيف أربع عمال دائمين في اطار الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب.
- تسديد كل القروض في الآجال المحددة.
- تطوير رقم العمال.
- الريادة في هذا المجال.
- اعادة استثمار الارباح من أجل التوسع.

المطلب الرابع: الخطة الانتاجية

1. **تحديد الأهداف:** اولى خطوات العمل الإداري تحديد الهدف أو الأهداف، وبالنسبة لهذه المؤسسة الأهداف الإنتاجية عديدة تتفاوت ما بين اهداف كمية ووصفية.

اهداف كمية: انتاج 2400 وحدة ذات حجم 420غ يوميا في 8 ساعات.

اهداف وصفية: استخدام عناصر الجودة للحصول على منتج ذو جودة.

2. تخطيط الإنتاج:

طريقة الإنتاج ومراحله:

المربي عبارة عن ثمار الفاكهة الكاملة أو القطع أو المهروسة المخلوطة بالسكر والمطهوه بالحرارة المرتفعة، ولا يشترط في المربات احتفاظ الثمار المستعملة في صنعها بشكلها الطبيعي وتتم عملية التصنيع بالمراحل التالية:

أ. الإعداد الأولي للثمار:

- الغسيل: باستعمال DIVERS MATERIELS



تغسل الثمار أولاً أو تتقع في حوض الغسيل الابتدائي مزود بمصدر مائي مستمر للسريان وكذلك الصرف بحيث يحتفظ بمستوي ثابت من الماء بداخل الحوض كافي لإزالة الأتربة والتخلص من الملوثات المتعلقة بالثمار ثم تنقل الثمار بعد ذلك علي سير متحرك في بداية صالة الإنتاج حيث يجري الفرز الابتدائي لاستبعاد الثمار التالفة أو الغير ناضجة أو المصابة بإصابات كانت غير ظاهرة نتيجة وجود الأتربة المزلة في حوض النقع.

- التقشير وإزالة النواة:

وتؤثر هذه الخطوة علي المنتج من حيث الجودة وكذلك من الناحية الاقتصادية فيجري التقشير بالطرق الميكانيكية باستخدام آلة نزع النواة التي يجري التقشير عن طريق الاحتكاك ويتم تقشير الثمار.

ب. عصر الثمار: باستعمال BROYEUR



تعتمد عملية العصر على شكل المنتج المراد الحصول عليه.

ت. التسوية والطهي: باستعمال les CUISEURS



نقوم بطهي المربى بوضعه في CUISEURS والتي تعتمد على البخار وهي طريقة سريعة تقصر كثيرا مدة الطهي نظرا لزيادة ضغط البخار داخل الاناء بعد 30 دقيقة نقوم بإضافة السكر اللازم وغالبا ما يضاف بمقدار مساوي لوزن الفاكهة زائد كمية قليلة من الماء.

بعد اضافة السكر سيستغرق حوالي 30 دقيقة للنضج او حسب درجة الحرارة المستعملة.

ث. التعبئة و غلق الاغلفة:



قبل إفراغ المزيج يضاف حمض الستريك ثم يوضع المزيج في العبوات المخصصة و نقوم بغلق العبوات بواسطة la SERTISSEUSE.

المطلب الخامس: الخطة المالية

1. التكاليف الرأسمالية

وهي تكلفة الحصول على عناصر الانتاج من الآلات والمعدات.

الجدول (9) يوضح معدات الإنتاج اللازمة للنشاط مع تكاليف شرائها :

Désignation	Montant
BROYEUR	320000,00
SERTISSEUSE	650000,00
CHAUDIÈRE	550000,00
CUISEURS	1500000,00
DIVERS MATÉRIELS	650000,00
TOTAL DOTAIONS	3670000,00

المصدر: من اعداد الطالب وقد تم الاستعانة على مصنع ل احد الخواص قام بتجديد معداته مؤخرًا.

2. التكاليف التشغيلية

وهي التكاليف الناتجة من عملية الإنتاج، وتحسب لمدة الدورة الإنتاجية الواحدة بالأخذ في عين الاعتبار تواريخ التكاليف الثابتة.

أ. **تقدير تكلفة المواد الأولية:** حيث تم دراسة مدى وجود هذه الخامات في السوق المحلية، من خلال الاتصال بمصادر إنتاجها والتأكد من أنها تستطيع الإمداد بهذه الخامات وفي المواعيد المحددة ومعرفة شروط التوريد وسعر التوريد ومكان التسليم وغيرها.

والجدول (10) يوضح تكاليف المواد الأولية التقديرية لأربع سنوات القادمة والمتمثلة في كل من الفواكه والسكر وعلب واستهلاكات أخرى:

Désignation	Exercice n	Exercice n+1	Exercice n+2	Exercice n+3
Matière Premières	2450000,00	4625000,00	6260500,00	7342850,00
Sucre	5046153,00	8633745,00	13782253,00	14625354,00
Emballages	4347648,00	7774120,00	10324800,00	12061440,00
Autres consommations	398760,00	898140,00	1398650,00	1728355,00
TOTAL	12242561,00	21931005,00	31766203,00	35757999,00

المصدر: من اعداد الطالب.

يتم تحديد مصاريف كراء المحل باتفاق مبدئي مع أحد أصحاب المحلات عن السعر أما باقي التكاليف الأخرى فيتم تحديدها تلقائيا.

الجدول (11) فيوضح تكاليف الكراء والهاتف وتأمين التجهيزات ونفقات أخرى متنوعة .

Désignation	Exercice n	Exercice n+1	Exercice n+2	Exercice n+3
Loyer et charges locatives	96000	96000	125000	125000
Téléphone	18400	18400	21600	21600
Assurances	88000	84000	82000	76000
Autres frais diverses	6000	6000	7500	8000
TOTAL	208400	204400	236100	230600

المصدر: من اعداد الطالب.

ب. تقدير تكلفة العمالة: يتم ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تحديد أنواع العمالة التي يحتاج إليها المشروع.
- تحديد الأجر السنوي للعمالة على أساس مستويات الأجور السائدة، ومراعاة القوانين و التشريعات التي تنظم هذه المستويات.
- تحديد تكلفة التأمينات الاجتماعية، والبدلات المقررة لبعض الفئات و العلاوات و الأجور الإضافية، وغيرها من مزايا إضافية أخرى.
- تقدير تكلفة العمالة بصفة إجمالية و التي تعتبر من أهم بنود تكاليف التشغيل، و تجدر الإشارة إلى أن تكلفة التشغيل يتطلب إعداد بعض الكشوف التفصيلية خاصة إذا كان المشروع يتكون من عدة قطاعات يزاول كل منها نشاطا يختلف عن نشاط آخر.

الجدول (12) يوضح راتب العمال في السنوات الأربعة:

Désignation	Exercice n		Exercice n+1		Exercice n+2		Exercice n+3	
	Nombre	Salaire de poste	Nombre	Salaire de poste	Nombre	Salaire de poste	Nombre	Salaire de poste
Cadres	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvriers	4	864000,00	4	864000,00	4	864000,00	4	864000,00
Secrétaire	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	4	864000,00	4	864000,00	4	864000,00	4	864000,00

المصدر: من اعداد الطالب.

من خلال ما سبق نلاحظ ان تكلفة المواد الأولية تمثل الجانب الأكبر من تكاليف التشغيل لذا عند اعداد المخطط المالي يجب التدقيق في تقدير هذه التكاليف .

بعد ذلك تكاليف اليد العاملة فهي أيضا كبيرة.

الجدول (13) يمثل مجموع التكاليف التشغيلية في السنوات الأربعة:

Désignation	Montant			
	Exercice n	Exercice n+1	Exercice n+2	Exercice n+3
Matières et fournitures consommées	12242561,00	21931005,00	31766203,00	35757999,00
Frais généraux prévisionnels	208400,00	204400,00	236100,00	230600,00
Salaires de personnel prévisionnels	864000,00	864000,00	864000,00	864000,00
SERVICES	200 180,00	650 223,00	325000,00	375000,00
TOTAL	13515141,00	23649638,00	33191303,00	37227599,00

المصدر: من اعداد الطالب.

3. إعداد المخطط المالي للمشروع:

رقم الاعمال المتوقع للسنوات الاربعة المقبلة: يتم تحديد رقم الأعمال على أساس تفاولي

جدول(14) يمثل رقم الاعمال للسنوات الاربعة القادمة.

Désignation	Exercice n	Exercice n+1	Exercice n+2	Exercice n+3
P.U Boites 1/2	48,50	48,50	50,50	50,50
Nbre de boites	184320	368640	552960	552960
Chiffre d'affaires 1/2	8939520,00	17879040,00	27924480,00	27924480,00
P.U Boites 4/4	74,00	74,00	76,00	77,00
Nbre de boites	74880	112320	112320	168480
Chiffre d'affaires 4/4	5541120,00	8311680,00	8536320,00	12972960,00
Chiffre d'affaires TOTAL	14480640,00	26190720,00	36460800,00	40897440,00

المصدر: من اعداد الطالب.

4. جدول حسابات النتائج التقديري : قصد حساب القدرة على التمويل الذاتي.

توضيح مصادر التمويل:

سنحاول الاستفادة من برنامج الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب لإقامة المشروع. وهذا لكون صاحب المشروع يستوفي جميع شروط الاستفادة من الوكالة. بالإضافة الى راس مال خاص.

الجدول (15) يوضح نسب التمويل المشروع حيث سنستفيد من التمويل الثلاثي:

	Les pourcentages	Montant
EMPRUNT BANCAIRE	70%	7000000,00
EMPRUNT ANSEJ	28%	2800000,00
APPORT PERSONNEL	2%	200000,00
INVESTISSEMENT GLOBAL	100%	10000000,00

المصدر: من اعداد الطالب.

5. جدول اهتلاك القرض البنكي: يتم سداد قيمة القرض على مدة 5 سنوات.

مع مرور الوقت ،وازدیاد حجم مبيعات المؤسسة ،يمكن تسديد الديون المترتبة عليها وفق الجدول التالي:

جدول(16) اهتلاك القرض البنكي

PRINCIPAL	TRIMESTRE	ÉCHÉANCE	INTERET 5,5%	ECHENCE+INTERET	TVA / INTERET	MONTANT A PAYER	RESTANT
7000000	1	350000,00	19250	369250	3273	372523	6650000
6650000	2	350000,00	19250	369250	3273	372523	6300000
6300000	3	350000,00	19250	369250	3273	372523	5950000
5950000	4	350000,00	19250	369250	3273	372523	5600000
5600000	5	350000,00	19250	369250	3273	372523	5250000
5250000	6	350000,00	19250	369250	3273	372523	4900000
4900000	7	350000,00	19250	369250	3273	372523	4550000
4550000	8	350000,00	19250	369250	3273	372523	4200000
4200000	9	350000,00	19250	369250	3273	372523	3850000
3850000	10	350000,00	19250	369250	3273	372523	3500000
3500000	11	350000,00	19250	369250	3273	372523	3150000
3150000	12	350000,00	19250	369250	3273	372523	2800000
2800000	13	350000,00	19250	369250	3273	372523	2450000
2450000	14	350000,00	19250	369250	3273	372523	2100000
2100000	15	350000,00	19250	369250	3273	372523	1750000
1750000	16	350000,00	19250	369250	3273	372523	1400000
1400000	17	350000,00	19250	369250	3273	372523	1050000
1050000	18	350000,00	19250	369250	3273	372523	700000
700000	19	350000,00	19250	369250	3273	372523	350000
350000	20	350000,00	19250	369250	3273	372523	-

المصدر: من اعداد الطالب

6. جدول حسابات النتائج:

جدول (17) حسابات النتائج ل: 4 سنوات المقبلة

Désignation	Exercice n	Exercice n+1	Exercice n+2	Exercice n+3
Ventes de marchandises	-	-	-	-
Marchandises consommées	-	-	-	-
Marge brute	-	-	-	-
production vendue	14480640	26190720	36460800	40897440
Prestations fournies	-	-	-	-
Matières et fournitures consommées	12242561	21931005	31766203	35757999
Services	180200	223650	325000	375000
Valeur ajoutée	2057879	4036065	4369597	4764441
Frais de personnel	1088640	1088640	1088640	1088640
frais divers	208400	204400	236100	230600
Versement forfaitaires	-	-	-	-
TAP	196278	353768	483356	545469
Frais financiers	91350	100800	100800	100800
Dotations aux amortissements	371000	371000	371000	371000
Charges d'exploitation	1955668	2118608	2279896	2336509
Résultat brut d'exploitation	102211	1917457	2089701	2427932
IRG Barème	-	-	-	753776
Résultat net de l'exercice	102211	1907457	2089701	1674156
IRG Bareme+TAP	196278	353768	483356	1299245
Frais de personnel/Chiffre d'affaires	8%	4%	3%	3%

المصدر: من اعداد الطالب

و من هنا يمكن حساب القدرة على التمويل الذاتي من خلال العلاقة الرياضية التالية:

القدرة على التمويل الذاتي = النتيجة الصافية + اهلاكات

أخيرا يظهر المخطط التمويلي التقديري للأربع سنوات قادمة:

أ. الموارد المالية:

الجدول (18) يبين الموارد المالية:

السنوات	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4
الموارد المالية	16942349	30643142	42659136	47850005

المصدر: من اعداد الطالب

ب. الاستخدامات المالية

الجدول (19) يبين الاستخدامات المالية:

DESIGNATION	Exercice n	Exercice n+1	Exercice n+2	Exercice n+3
Achats	14323796	25659276	37166458	41836859
Services recus	180200	223650	325000	375000
Frais du personnel	1088640	220985	441970	441970
Impots et taxes (VF,TAP)	196278	353768	483356	545469
Frais financiers	77000	77000	77000	77000
Frais generaux	208400	204400	236100	230600
Autres frais (Remb- échéances,IRG,TVA)	2637609	2981288	3055217	3884617
TOTAL DES DEPENSES	18711924	29720366	41785101	47391515

المصدر: من اعداد الطالب

ت. الرصيد النقدي

الجدول (20) يبين الرصيد النقدي

السنوات	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4
موارد مالية	16942349	30643142	42659136	47850005
الاستخدامات	18711924	29720366	41785101	47391515
الرصيد النقدي	(1769575)	922776	874035	458490

المصدر: من اعداد الطالب

الملاحظ أن هذه المؤسسة في السنة الاولى سيكون لها عجز تغطية مواردها المالية، أما في السنوات الثلاثة الموالية فباستطاعتها تغطية مواردها المالية.

7. الميزانية التقديرية:

يمكن بناء على المعلومات السابقة اعداد الميزانية التقديرية.

الجدول(21)يبين الميزانية التقديرية

Rubrique	Exercice n	Exercice n+1	Exercice n+2	Exercice n+3
Actif :				
Frais preliminaires	60000	60000	60000	60000
Resorption des frais preliminaires	12000	24000	36000	48000
Frais preliminaires net	84000	36000	24000	12000
Equipements	3670000	3670000	3670000	3670000
Amortissement equipements	367000	734000	1101000	1468000
Equipements net	3303000	2936000	2569000	2202000
Stocks (matieres et fournitures)	2535136	2839856	2540865	2823406
Banque	8960000	7539381	6106612	4329726
Caisse	6625	86220	129224	100800
Total actif	14852761	13437457	11369701	9467932
Passif :				
Fonds propres	200000	200000	200000	200000
Emprunt bancaire	5600000	4200000	2800000	1400000
Emprunt ANSEJ	2800000	2800000	2800000	2800000
Detts d'exploitation	6136200	4296200	3456200	2616200
Résultat	116561	1941257	2113501	2451732
Total passif	14852761	13437457	11369701	9467932

المصدر: من اعداد الطالب

خاتمة الفصل الثالث

في هذا الفصل تطرقنا الى كيفية مساهمة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء تعلق الامر بالإنشاء أو التوسيع.

بعد ذلك تناولنا مخطط الأعمال بنوع من الواقعية حيث قمنا بإعداده لمؤسسة انتاج المصبرات حيث تضمنت دراستنا جميع الإجراءات المتبعة في اعداد مخطط الأعمال في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ،كما تبين لنا واقع مخطط الأعمال وكيفية تطبيق مكونات كل من الخطط التسويقي والتمويلي.

لقد تمحورت هذه الدراسة حول مخطط الاعمال والأهمية القصوى التي يمكن أن يساهم بها في نجاح واستمرارية المؤسسات الاقتصادية. أين يمكن اعتباره كأداة للتخطيط ومفتاح للتسيير يسمح بتنظيم نشاطات المؤسسة كما يسمح للمقاول بأن يتوقع الإيرادات والنفقات السنوية للمؤسسة حيث يوفر لنا تنبؤات واقعية مرتبطة بالبيع والنفقات.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

بعد الاحاطة النظرية بمختلف متغيرات الموضوع وإسقاط أهم الأفكار على الجانب التطبيقي، تم التوصل إلى الاجابة على فرضيات الدراسة المطروحة والتي كانت كالتالي:

1. تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في دفع عجلة التنمية وهذا من خلال مساهمتها في توفير مناصب شغل وفي تنمية الصادرات وفي تحقيق التكامل الصناعي بالإضافة الى تحقيق التوازن الجهوي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
2. تعتبر الخطة التسويقية جزءا مهما من أجزاء مخطط الاعمال، حيث تعبر عن الرؤية والسياسة التسويقية التي يجب على المؤسسة اتباعها من أجل تحقيق أكبر حجم مبيعات. وهذا ما أثبتناه في الفصل النظري من خلال التعرف على كيفية اعداد المخطط التسويقي وتم تطبيقه في الجانب التطبيقي من خلال دراسة السوق بتحليل المنافسة ووصف المنتجات، التعرف على العملاء والموردين. وقمنا أيضا بتحليل SWOT من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف، الفرص والمخاطر وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
3. يسمح إعداد المخطط المالي بتحديد الاحتياجات المالية وما يقابلها من مصادر تمويلية، ويعد ذلك صحيحا ويرجع ذلك إلى وجود جداول ضمن المخطط المالي تدرس كل منها على حدى.

نتائج الدراسة

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع توصلنا الى مجموعة من النتائج:

- تلعب المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة دورا مهما في اقتصاديات الدول سواء أكان ذلك على مستوى التوظيف أوالمساهمة في حل مشكلة البطالة، أو في تلبية رغبات الزبائن؛
- تساهم الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (Ansej) بنسبة كبيرة في انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- مخطط الاعمال له دور مهم وفعال في انشاء ونجاح واستمرارية المشاريع؛
- يعد مخطط الاعمال دليل عملي لا غنى عنه لصاحب المشروع؛
- الخطة التسويقية جانب مهم من جوانب مخطط الأعمال حيث يجب اعدادها بدقة تامة؛
- المخطط المالي يقوم بترجمة المعطيات التسويقية والفنية والبشرية والمالية الى ارقام وتقديرات في المستقبل؛
- المخطط المالي له دور فعال في ضمان استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحليل الانحرافات؛
- من بين أسباب فشل المشاريع الناشئة هو عنصر التسيير المخطط والفعال الذي يعاني منه معظم أصحاب المؤسسات الناشئة.

الاقتراحات:

بعد التوصل إلى اهم نتائج هذه الدراسة يمكن اقتراح جملة من العناصر:

- تطبيق مخطط الأعمال على المؤسسات المصغرة أثناء و بعد الإنشاء؛
- تطبيق المخطط التسويقي على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أثناء الدراسة و بعد الإنشاء؛
- ضرورة انشاء مكاتب خاصة لإعداد مخطط اعمال يكون فيها مختصين في جميع المجالات؛
- انشاء مواقع الكترونية تساعد على انشاء وتقييم مخطط الاعمال؛
- تشجيع أصحاب المؤسسات الجديدة وحثهم على اعداد مخطط اعمال لمؤسساتهم؛
- القيام بدورات تدريبية وتنظيم ملتقيات لشرح كيفية وضع مخطط الاعمال؛
- ضرورة عقد اتفاقيات مع الجامعات والمعاهد لتكوين مختصين في مجال اعداد مخطط الاعمال؛
- فصل عنصر العلاقات الاجتماعية عن عملية التمويل، والتركيز على تمويل المشاريع التي تعتبر ناجحة والتي يكون صاحب الفكرة يتمتع بالكفاءة والقدرة على التسيير.

أولاً: الكتب

1. عبد السلام عبد الغفور وآخرون "إدارة المشروعات الصغيرة" دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان 2001.
2. بلال خلف السكارنة، "الريادة وإدارة منظمات الأعمال" عمان دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، 2007.
3. طاهر محس الغالبي "إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة" دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.

ثانياً: الرسائل والمذكرات الجامعية

1. محمد الصالح زويته، "أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2007.
2. لخلف عثمان، "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2004.
3. زويته محمد الصالح "أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2007.

ثالثاً: التقارير والنشرية العلمية

1. دليل إنشاء المؤسسات المصغرة، للوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، 2012.
2. مجموعة النصوص التشريعية والتنظيمية لجهاز دعم تشغيل الشباب، 2001.

رابعاً: الملتقيات العلمية

1. سهام شيهاني، طارق حمول: "تقييم برامج دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة الجزائرية" الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر جامعة المسيلة، 16-17- نوفمبر.
2. لطرش الطاهر "مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر" الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط

الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة
19/18/17 أبريل 2012 .

3. فاطمة قبة"الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول
المقاولاتية"، فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 17-18-19 أبريل 2012.

4. علي فلاح الزعبي " مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد
الصناعة في منظمات الأعمال الأردنية " الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود
مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة
19/18/17 أبريل 2012.

5. مراد إسماعيل و شلغاف بن عمر: "أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"،
الأيام العملية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة ، 17-18-19 أبريل 2012.

6. يحيوي مفيدة، "إعداد الملف المالي لمشروع إنشاء مؤسسة -النظرية و التطبيقية-"الأيام التعليمية
حول المقاولاتية، يومي 17.18 أبريل 2012.

خامسا: المجالات العلمية

أحمد بوسهمين ،"الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر"، مجلة جامعة دمشق للعلوم
الاقتصادية والقانونية، مجلد26، العدد الأول، 2010.

Les sites internet

<http://ar.wikipedia.org/wiki/A>