

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس مهني في علوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية ومحاسبة

بغوان :

إعداد مخطط نموذج الأعمال لمنصة GVC

إشراف :  
أ. طيبي عبد اللطيف

إعداد :  
بن جراد بدر الدين

نوقشت بتاريخ: 2024/06/04

| أمام اللجنة المكونة من السادة : |                                                 |                 |
|---------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------|
| رئيسة اللجنة                    | معهد التكنولوجيا                                | بخالد عائشة     |
| ممتحن                           | معهد التكنولوجيا                                | حسام موفق       |
| ممثل عن حاضنة الأعمال           | معهد التكنولوجيا                                | مشري محمد العيد |
| شريك إقتصادي                    | إطار بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ورقلة | ليمان محسن      |

السنة الجامعية : 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان:

أول من يشكر ويحمد آناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار، الأول والظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى، وأنعم علينا برزقه الذي لا يفنى، وأتار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله 'محمد بن عبد الله' عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم، أرسله بقرآنه المبين، فعلمنا ما لم نعلم، وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

ثم الشكر موصول إلى والدي الكريمين و كل معلم أفادنا بعلمه، من أول المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة، كما نرفع كلمة شكر إلى كل أساتذتنا بمعهد العلوم والتقنيات التطبيقية، ونشكر الأستاذ المؤطر، الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته.

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

وفي الأخير لا يسعنا إلى أن ندعو الله عزوجل، أن يرزقنا السداد، والرشاد، والعفاف والغنى، وأن يجعلنا هداة مهتدين.

## فهرس المحتويات

| الصفحة                                                  | المحتويات                                                    |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| أ                                                       | شكر وعرفان                                                   |
| ب                                                       | فهرس المحتويات                                               |
| ت                                                       | فهرس الجداول                                                 |
| ث                                                       | فهرس الأشكال                                                 |
| ج                                                       | الملخص                                                       |
| ح                                                       | مقدمة                                                        |
| <b>الفصل الأول: الأسس النظرية للمقاولاتية</b>           |                                                              |
| 1                                                       | <b>تمهيد</b>                                                 |
| 2                                                       | <b>المبحث الأول: ماهية المقاولاتية</b>                       |
| 2                                                       | المطلب الأول: النشأة التاريخية للمقاولاتية                   |
| 5                                                       | المطلب الثاني: مفهوم المقاول والمقاولاتية                    |
| 7                                                       | المطلب الثالث: أهمية المقاولاتية في النشاط الاقتصادي للجزائر |
| 13                                                      | <b>المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات الناشئة</b>           |
| 13                                                      | المطلب الأول: تعريف المؤسسات الناشئة وخصائصها                |
| 17                                                      | المطلب الثاني: نقاط القوة والضعف للمؤسسات الناشئة ومعوقاتها  |
| 19                                                      | المطلب الثالث: واقع وأفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر        |
| 22                                                      | <b>المبحث الثالث: تقديم مخطط الأعمال</b>                     |
| 22                                                      | المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال                             |
| 25                                                      | المطلب الثاني: المخطط التسويقي                               |
| 27                                                      | المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي                               |
| 29                                                      | المطلب الرابع: المخطط المالي                                 |
| 31                                                      | المطلب الخامس: المخطط القانوني                               |
| 32                                                      | المطلب السادس: المخطط التنظيمي                               |
| 35                                                      | <b>خلاصة الفصل</b>                                           |
| <b>الفصل الثاني: أعداد مخطط الأعمال لمشروع منصة GVC</b> |                                                              |
| 40                                                      | <b>تمهيد</b>                                                 |
| 41                                                      | <b>المبحث الأول: تقديم المشروع</b>                           |
| 41                                                      | المطلب الأول: ملخص وفكرة المشروع                             |

|    |                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------|
| 42 | المطلب الثاني: وصف المشروع                                           |
| 43 | المطلب الثالث: شعار ورؤية المشروع                                    |
| 43 | المطلب الرابع: أهداف المشروع وأسباب إختياره                          |
| 44 | <b>المبحث الثاني: المخطط التنظيمي والقانوني للمشروع و Lean Canva</b> |
| 44 | المطلب الأول: الشكل القانوني للمشروع                                 |
| 45 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع                               |
| 45 | المطلب الثالث: توزيع المهام                                          |
| 46 | المطلب الرابع: Lean Canva                                            |
| 48 | <b>المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع</b>                        |
| 48 | المطلب الأول: دراسة موقع المشروع                                     |
| 48 | المطلب الثاني: طريقة إنشاء المنصة                                    |
| 48 | المطلب الثالث: خطوات التعامل مع المنصة                               |
| 49 | المطلب الرابع: التصميم الداخلي للمنصة                                |
| 49 | المطلب الخامس: متطلبات العملية الإنتاجية                             |
| 50 | <b>المبحث الرابع: المخطط التسويقي للمشروع</b>                        |
| 50 | المطلب الأول: دراسة السوق والزبائن المستهدفين                        |
| 50 | المطلب الثاني: المزيج التسويقي للمشروع                               |
| 53 | المطلب الثالث: تحليل SWOT                                            |
| 54 | المطلب الرابع: CAB                                                   |
| 55 | المطلب الخامس: سياسة التسعير في المنصة                               |
| 56 | المطلب السادس: الخطة التسويقية                                       |
| 56 | <b>المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع</b>                          |
| 56 | المطلب الأول: تحديد تكاليف الإنتاج                                   |
| 58 | المطلب الثاني: الإيرادات المتوقعة للمشروع                            |
| 58 | المطلب الثالث: جدول حسابات النتائج التوقعي                           |
| 60 | <b>خلاصة الفصل</b>                                                   |
| 61 | <b>الخاتمة العامة</b>                                                |
| 64 | <b>قائمة المراجع</b>                                                 |

فهرس الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                                                | الصفحة |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------|
| (1-1)      | عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية 2019                                | 8      |
| (2-1)      | عدد المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2019                | 9      |
| (3-1)      | تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط                             | 9      |
| (4-1)      | عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة (2018 و 2019)                            | 10     |
| (5-1)      | تطور اليد العاملة لسنة (2018 و 2019)                                        | 11     |
| (6-1)      | تطور الناتج المحلي الإجمالي لسنة (2015 و 2016) (القيمة بمليار دينار جزائري) | 12     |
| (7-1)      | تطور القيمة المضافة حسب الطابع القانوني للفترة (2013-2018)                  | 13     |
| (8-1)      | ترتيب الدول الأفريقية من حيث عدد المؤسسات الناشئة                           | 22     |
| (9-1)      | ترتيب الدول العربية من حيث عدد المؤسسات الناشئة                             | 23     |
| (2-1)      | ملخص مشروع منصة GVC                                                         | 41     |
| (2-2)      | الشكل القانوني للمشروع                                                      | 44     |
| (3-2)      | Lean Canva                                                                  | 47     |
| (4-2)      | تحديد الزبائن المستهدفين                                                    | 50     |
| (5-2)      | تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمشروع                                     | 53     |
| (6-2)      | محددات CAB                                                                  | 54     |
| (7-2)      | تسعير خدمات المنصة                                                          | 55     |
| (8-2)      | تسعير خدمات الورشة                                                          | 56     |
| (9-2)      | يوضح هيكل الاستثمار                                                         | 57     |
| (10-2)     | التكاليف التشغيلية السنوية                                                  | 57     |
| (11-2)     | الإيرادات المتوقعة للمشروع                                                  | 58     |
| (12-2)     | جدول حساب النتائج التوقعي لخمس سنوات.                                       | 59     |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل               | رقم الشكل |
|--------|---------------------------|-----------|
| 18     | دورة حياة المؤسسة الناشئة | (1-1)     |
| 41     | الفكرة الأساسية للمشروع   | (1-2)     |
| 43     | شعار منصة GVC             | (2-2)     |
| 45     | الهيكل التنظيمي للمشروع   | (3-2)     |
| 49     | التصميم الداخلي للمنصة    | (4-2)     |

### ملخص :

تهدف هذه الدراسة لتقديم مخطط الأعمال لمشروع إنشاء منصة إلكترونية بالجزائر ومدى إمكانية نجاحه حيث يمثل مخطط الأعمال أول الخطوات في طريق تحقيق مشروع ناجح وذو مردودية اقتصادية ومالية، وللوصول إلى هذا الهدف كان لابد أولاً من إلقاء الضوء على المفاهيم العامة حول مخطط الأعمال ومكوناته وكذا أهميته بالنسبة لمختلف الأطراف المشاركة لفهم أهمية المشروع ومتطلبات نجاحه، كما تطرقنا في هذا الفصل أيضاً إلى مكونات مخطط الأعمال انطلاقاً من المخطط التنظيمي والقانوني، لإعطاء المشروع الصبغة القانونية، ثم للمخطط الإنتاجي والتسويقي للبحث عن التجهيزات التي يحتاجها المشروع، وكذا الطرق التي يمكن من خلالها الوصول إلى الجمهور المستهدف وصولاً إلى المخطط المالي لدراسة تكاليف وعائدات المشروع، وأيضاً مختلف الجوانب المالية المرتبطة به والتي من شأنها أن تزيد من درجة التأكد وتقلل الخطورة.

بعد تحليل ودراسة مخطط الأعمال لمشروع منصة GVC، تبين أنه مشروع مجدي إقتصادياً يمكن الاستفادة منه والتوسع فيه لتحقيق أرباح مالية معتبرة، وكذا المساهمة في التنمية الإقتصادية.

**الكلمات المفتاحية:** مخطط أعمال المؤسسات الناشئة، المقاولاتية، الجزائر، منصة إلكترونية.



## مقدمة :

إن الأبحاث والدراسات حول المؤسسات الناشئة في الفترة الأخيرة زادت بشكل كبير خاصة مع الانفتاح العالمي والعولمة الاقتصادية، هذا الانفتاح أدى إلى حدوث العديد من التغييرات في بيئة الأعمال وهو ما فتح الأبواب العالمية للمؤسسات الصغيرة وحديثة النشأة حيث أن المساهمات في الاقتصاد العالمي لم تعد حكرًا على المؤسسات الكبرى فقط.

المفاهيم الجديدة التي أصبحت تهيمن على مجال الأعمال أنتجت ما يسمى بالمقاولاتية التي لها أثر كبير في مختلف القطاعات بالنظر لآثارها الكبيرة على مستوى اقتصاد الدول، حيث أصبحت المقاولاتية المورد الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مما يخلق الاستقرار للمؤسسات، وقد اهتمت المقاولاتية أيضا بمفهوم مخطط الأعمال الذي يشكل عنصرا استراتيجيا مهما في إنشاء المؤسسات ونجاحها ويعتمد أهميته أيضا كونه يعبر عن هوية المشروع ومقوماته المالية والتنظيمية والتسويقية، هذا التكامل بين مختلف المقومات يقلل من نسبة المخاطرة عند إنشاء المؤسسات التي بطبيعتها محدودة الإمكانيات والخبرة.

ومن جانب آخر يعتبر مجال السيارات والمركبات عموما من أكثر الأعمال نموا في العالم، وقد أصبحت ذات تأثير كبير فالإقتصاد العالمي والاهتمام الكبير بها من طرف العديد من أصحاب المشاريع والأفكار الجديدة، لهذا وقع اختيارنا على مشروع لإنجاز منصة إلكترونية تختص بصيانة والمراقبة التقنية لمركبات الوزن الخفيف في الجزائر وهي الأولى من نوعها من ناحية الخصائص والخدمات التي تقدمها وكذا العروض المميزة التي تمنحها لكل الأطراف المتعاملين، ولتطبيق هذا المشروع يجب قبل إجراء دراسة مخطط الأعمال لمعرفة مدى جاذبيتها وفرص نجاحها في بيئة الأعمال الجزائرية وفق المعطيات الخاصة بالبيئة الجزائرية وخصائص الفرد والمجتمع وكذا خصائص البيئة القانونية والاقتصادية والتي تؤثر بشكل كبير على إمكانية النجاح من عدمها.

## الإشكالية :

من خلال ما سبق وفي سعينا لتطبيق مشروع منصة GVC ، نسعى من خلال هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

هل يعتبر إنشاء منصة GVC في الجزائر مشروعا مربحا وذو فائدة من خلال تحليل مخطط الأعمال ؟

## الأسئلة الفرعية :

ومن اجل فهم أكثر للموضوع وكل أبعاده للوصول إلى إجابة واضحة للإشكالية قمنا بتقسيم التساؤل الرئيسي إلى مجموعة فرعية من الأسئلة تتمثل في :

- 1 - ماذا يمثل مخطط الأعمال ؟
- 2 - فيما تتمثل أبرز محتويات مخطط الأعمال ؟
- 3 - هل مشروع منصة GVC مشروع قابل للتجسيد ولديه فرصة للنجاح في بيئة الأعمال بالجزائر ؟

### أسباب اختيار الموضوع :

- الاهتمام الكبير بمجال تصليح المركبات والشغف بكل ما هو مرتبط بها.
- وجود خبرة سابقة في تصليح وتشخيص مركبات الوزن الخفيف و البرمجيات.
- أهمية موضوع المؤسسات الناشئة باعتباره موضوع الساعة.
- معرفة فرص التحول الالكتروني في الجزائر.

### أهداف البحث :

تهدف الدراسة لتحقيق العديد من الأهداف منها :

- إبراز العلاقة بين مخطط الأعمال وإمكانية نجاح المشاريع الجديدة.
- التعرف على أبعاد مخطط الأعمال.
- الحصول على صورة شاملة لفهم مخطط الأعمال وأهميته بالنسبة لأصحاب المشاريع والمستثمرين والبنوك.
- تقديم ودراسة مدى جاذبية مشروع منصة GVC في الجزائر والفرص التي تقدمها.
- تكوين مخطط أعمال متكامل للمشروع منصة GVC في الجزائر.

### حدود البحث :

- **الحدود المكانية :** تمثلت الحدود المكانية للدراسة في تصميم منصة الكترونية يشمل تطبيقها الحدود الجغرافية للجزائر.
- **الحدود الزمنية :** تمت الدراسة خلال السنة الجامعية 2024/2023.

### هيكل البحث :

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن الإشكالية الرئيسية، قسمنا البحث إلى فصلين، الفصل الأول احتوى على معلومات عامة حول المقاولاتية ومخطط الأعمال وكذا أهميته وخطواته، وفي نفس الفصل قدمنا مختلف أبعاد مخطط الأعمال بالتعرف على المخطط التسويقي والتنظيمي والمالي والإنتاجي وكذلك المخطط القانوني، أما في الفصل الثاني فحاولنا إسقاط كل المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في الفصل الأول على مشروع منصة GVC لدراسة جاذبية المشروع وفرص نجاحه في الجزائر.

### صعوبات البحث :

- صعوبة الحصول على معلومات خاصة بتحليل السوق الجزائرية من حيث الخدمات الإلكترونية وكذا غياب جهات رسمية لتقديم الإحصائيات الموثوقة.
- قلة المشاريع في نفس المجال مما صعب علينا القيام بالدراسة التحليلية والمقارنات.
- البيانات المجانية المرتبطة بالخدمات الالكترونية العالمية محدودة.

# الفصل الأول

الأسس النظرية للمقاو لآتية

### تمهيد :

تلعب المؤسسات الناشئة دورا مهما في الاقتصاد حيث توفر مناصب شغل وتساهم في زيادة الإنتاج الوطني من سلع وخدمات مما ينعكس إيجابا على عجلة التنمية الوطنية وبالتالي تحقيق الاستقرار الاقتصادي، هذا الدور يتوقف على نجاح هذه المؤسسات، من خلال الالتزام التام بالقواعد والقوانين التي تحكم نشاطها وتحكم الاقتصاد الوطني وهذا مه هو مدرج ضمن ما يسمى مخطط الأعمال حيث يعتبر مرحلة أساسية ومباشرة في تطوير أي مشروع.

وعليه سنحاول في هذا الفصل بداية عرض المفاهيم المرتبطة بالمقاولاتية باعتبارها أساس المشاريع ثم تقديم للمؤسسات الناشئة من حيث مفهومها وواقعها في الجزائر، وصولا إلى مخطط الأعمال وأهم الجوانب المرتبطة به.

### المبحث الأول : ماهية المقاولاتية.

تشكل المقاولاتية موضوع دراسة معقد يؤثر على ميادين ومناهج متخصصة كعلم الاقتصاد، علم الاجتماع، علم النفس، علوم التسيير والعلوم السلوكية، ولأهميتها المتزايدة، أصبحت الحكومة والباحثين والمجتمع بشكل عام ويهتمون أكثر بتطور المقاول ومؤسسته، وقدرته على البقاء والنمو، يرجع اختلاف الاهتمامات متعددة التخصصات التي عالجتها تطور الفكر المقاولاتي إلى دور المقاولاتية الذي تطور عبر التاريخ والذي لا يقتصر على رفع مستويات الإنتاج، وزيادة العائدات الناتجة عن نشاط المبادرات للمقاولاتية الجديدة، بل يتعداه ليشمل دورها في تحديد النسيج الاقتصادي من خلال تعويض المبادرات الفاشلة وإعادة التوازن للأسواق، بالإضافة إلى دورها الكبير في تشجيع الابتكارات الجديدة، ليسند تأثيرها ويشمل حتى المؤسسات القائمة التي تجد نفسها مضطرة إلى التكيف مع المتغيرات الحاصلة من أجل تعزيز قدراتها التنافسية بما يضمن بقائها في الأسواق، كما تمثل أيضا وسيلة للاندماج الاجتماعي، انطلاقا من الأدوار المتعددة التي تنبأها المقاول عبر التاريخ.

في هذا المبحث سنتطرق إلى :

- النشأة التاريخية للمقاولاتية.
- مفهوم المقاولاتية والمقاول.
- أهمية وأهداف المقاولاتية.

### المطلب الأول: النشأة التاريخية للمقاولاتية.

مرت المقاولاتية بفترات زمنية مليئة بالإسهامات والنظريات العلمية من قبل الباحثين والعلماء منذ القرن السادس واستمر البحث في هذا المجال إلى يومنا هذا أين أصبحت المقاولاتية أهم أسس التنمية الاقتصادية، وعليه يمكن القول إن ظاهرة المقاولاتية قديمة - متجددة، ولذا هناك عدة محطات تاريخية ساهمت في تطور الفكر المقاولاتي <sup>1</sup>.

خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر أين عرفت المقاولات الخاصة الزراعية والصناعية والتجارية تطوراتها الأولى، واعتبرت المؤسسة في أعين التجاريين في ذلك الحين أداة لتحقيق الزيادة في الثروة،

<sup>1</sup> نجاة الشاذلي، قراءات تاريخية لتطور الفكر المقاولاتي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو مغاربي، المجلد 11، العدد 1 ، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2018 ص 288.

انطلاقاً من هذا المنظور قدر نشاط المقاول التاجر بشكل خاص واعتبر كنشاط رسمي مصلحته تمتزج مع المصالح العامة، فقد تناولت دراسات الاقتصاد السياسي المقاول سنة 1616 على أنه الفرد الذي يمضي عقداً مع السلطات العمومية لضمان انجاز أعمال مختلفة وبالتالي يمكن للمقاولين أن يكونوا تجاراً مغامرين تحت حماية الأمير.<sup>1</sup>

ثم قد شهد القرن الثامن عشر انتشار الاختراعات التقنية ولاسيما في مجال النسيج والمعادن، وعلى الرغم من ذلك كانت أغلب الدراسات الاقتصادية مهتمة بالزراعة ومنتجاتها، إلى أن جاء الاقتصادي ريتشارد كونتيون الذي اهتم بالمعالجة النظرية للمقاول، وأعطى معنى اقتصادي أكثر دقة للمقاولاتية في كتابه (مقال عن طبيعة التجار بشكل عام سنة 1755)، وحسب كونتيون فكل من يعمل على إنتاج وشراء سلع بسعر معين وبيعها للحصول على دخل غير ثابت ينتمي لفئة المقاولين، وبذلك خلق كونتيون رؤية خاصة على كيفية عمل الاقتصاد الرأسمالي وتقديم دور محوري للمقاول في الاقتصاد باعتباره يعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب وفي بيئة الخطر، وعدم التأكد لتصبح المقاولاتية في نظره مسألة حكمة.<sup>2</sup>

وفي أواخر القرن التاسع عشر فقد اعتبر الاقتصادي الأمريكي فرانك اتش نابيا (1885-1972) المقاول الشخصية الرئيسية في النظام الاقتصادي، وأن الكفاءة المقاولاتية تبرز في قدرة الفرد على التعامل مع حالة عدم اليقين أما المقاول عند جوزيف شومبيتر (1883-1950) فإنه يعتبر بدون شك هو الأب في مجال المقاولاتية الذي أعطى للمقاول صورة محورية في التنمية الاقتصادية من خلال كتابه "نظرية التطور الاقتصادي"، حسب شومبيتر فإن الاقتصاديين اهتموا بالوظائف المقاولاتية المنجزة على مستوى السوق ونظامه، ولم يأخذوا بعين الاعتبار، أي لم يهتموا بالخصائص البشرية التي يمتلكها الفاعلون في العملية، وبالتالي يمكن القول في هذا الصدد أن الثقافة المقاولاتية لم تكن من اهتمامات الاقتصاديين، حيث عرفت السيسولوجيا الاقتصادية أنها تبحث في سلوك الناس عبر الزمن و نتائج سلوكهم، ويتابع قائلاً إذا عرفنا السلوك الانساني تعريفاً واسعاً ليشمل المؤسسات الاجتماعية لا الأفعال الحوافز والميول فقط.<sup>3</sup>

ثم قد بدأ علماء الإدارة الاهتمام بموضوع المقاولاتية معتمدين على النظرية الشومبيترية، وذلك بتسليط الضوء على موضوع المقاول كفرد وانطلقت أعمالهم للبحث في شخصيته وصفاته الأساسية، ويعود اهتمام

<sup>1</sup> نجا الشاذلي، مرجع سبق ذكره، ص289.

<sup>2</sup> نفس المرجع ونفس الصفحة السابقة.

<sup>3</sup> صندرة سايبى، "مقاربة نظرية حول تطور الفكر المقاولاتي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، جامعة قسنطينة، ديسمبر 2013، ص207.

السلوكية بموضوع المقاولاتية مع نهاية الخمسينات القرن العشرين وبداية الستينات، أين اجريت على نطاق واسع سلسلة دراسات بنيت على المنهج التاريخي المقارن ، من اجل فهم صفات وشخصية المقاول وخصائصه ، وفي هذا الصدد على سبيل الذكر لا الحصر نذكر دراسة ديفيد ماكيلاند مجتمع الانجاز 1962 حيث طرح التساؤل التالي: لماذا بعض المجتمعات نمت وتطورت بصورة اكثر ديناميكية مقارنة بغيرها من المجتمعات ؟، وناقش أن بعض القيم خصوصاً في ما يتعلق بنظرية ( الحاجة للانجاز ) أنها حيوية وذات أهمية لتطوير المجتمع ، وكذلك دراسة ايفريت هاجن في كتابه حول نظرية التغير الاجتماعي والذي عمل على تحليل نشأة الابتكار، والتكنولوجيا في كل من انجلترا واليابان وكولومبيا بورما وفيينا طارحا التساؤل التالي: لماذا يأتي المقاولون غالبا من بعض التجمعات الاجتماعية دون غيرها ، متوصلا الى نتيجة ان المقاولون يميلون الى الانسحاب من التجمعات الاجتماعية التي لا تحترم أهدافهم وقيمهم.<sup>1</sup>

وقد تميزت فترة الستينات والسبعينات من القرن الماضي بتغيرات اقتصادية وسياسية كبيرة مست المجتمع، تجسدت في الإنتشار الواسع للتكنولوجيا الحديثة التي احدثت تغيرات في الهيكل الصناعي والدراسات الأكاديمية حول موضوع المقاولاتية توطدت في المناهج الدراسية في تحليلات إدارة الاعمال الأمريكية وبين الباحثين المختصين في الإدارة، الى درجة ان المقاولاتية اصبحت كحقل للبحث خلال الثمانينات القرن العشرين من خلال ثلاث مراحل :<sup>2</sup>

1. **مرحلة الإقلاع :** من الدراسات التي اجراها الباحثون المهتمون بالمقاولاتية ، لوحظ ان اغلب الوظائف الجديدة في الو.م.ا في تلك الفترة تم استحداثها من قبل المؤسسات الجديدة وصغيرة الحجم وليس من الشركات الكبيرة وهذا ما اكده في التقرير الذي نشره الباحث ديفيد بريتش سنة 1979 حول خلق فرص العمل على حد تعبيره، والذي كان له الأثر على صناع السياسة وعلى جماهير الباحثين وعلى وضع اساس فكري لإدراج الاعمال الصغيرة ضمن عملية تحليل التنمية الاقتصادية.
2. **مرحلة النمو :** بداية التسعينات القرن العشرين ، شهدت عدة بحوث في مجال المقاولاتية ونمو هذا الاختصاص أصبح واضحا من خلال الزيادة في عدد المجالات العلمية والندوات العلمية والبرامج التعليمية ، والدورات تمحورت حول المقاولاتية ، بل تعدت الى عمل الباحثين في نقل الكثير من المفاهيم والنظريات في مجالات بحث أخرى ، مثلا الإدارة الإستراتيجية ، التسويق السلوك التنظيمي لهذا التخصص (المقاولاتية).

<sup>1</sup> صندرة سايبلي، مرجع سبق ذكره، ص217.

<sup>2</sup> نجا الشاذلي، مرجع سبق ذكره، من ص296 حتى ص298 .



3. **مرحلة البحث عن النضج:** وبعد ما يقارب ثلاثون عاما من الدراسات المنهجية كان مجال البحث حول المقاولاتية متميز با :

- نقاشات عميقة حول المفاهيم الاساسية للمقاولاتية ورسم حدودها كمجال بحث.
- ادراك الباحثين أن المقاولاتية ظاهرة معقدة ، غير متجانسة ومتعددة المستويات.
- عودة الجوانب الاقتصادية والبيكولوجية لمعالجة المقاولاتية.

### المطلب الثاني :تعريف المقاول والمقاولاتية.

من خلال هذا المطلب نقوم بالتعرف على المقاول والمقاولاتية.

**أولا :تعريف المقاول :** حسب المعجم الوسيط ان المقاول من يتعهد بالقيام بعمل معين مستكمل الشروط كبناء بيت او اصلاح طريق ويتم ذلك بتوضيح التفاصيل في عقد يوقعه المتعاقدان،<sup>1</sup> ولقد عرفت الترجمة العربية لمصطلح(Entrepreneur) تغيرا لثلاث مرات منذ استعمالها عند العرب، فقد كانت "منظم" ثم "مقاول"، ثم أصبحت في التسعينات "ريادي" ، وهذه التسميات المنظم، الريادي مستخدمة أساسا في دول المشرق العربي هي تسميات غير شاملة، وهي تعبر عن صفة أو وظيفة معينة لهذه الشخصية، وبالتالي فمصطلح المقاول هو لأشمل والأقرب لهذه الترجمة وهو المستعمل في هذا البحث،<sup>2</sup>

أما كارل ماركس لم يفرق بين مالك رأسمال والمقاول ، فالمفهوم الرئيسي للطبقة الرأسمالية ينحصر في فئات اقتصادية تعمل على تحقيق التراكم وتعزيز المكانة وهذه الفئات تقوم على تعظيم رأسمالها، كونها تملك وسائل الانتاج ، فهي نظرية استغلالية مبنية على استغلال طبقة العمال او جيش العاطلين عن العمل ، كما سماها كارل ماركس وهي في صراع دائم معها، ويرى كارل ماركس ان من يمتلكون رأسمال يشكلون الطبقة الحاكمة بينما يمثل اغلبية العاملين بأجر الطبقة العاملة.<sup>3</sup>

اما ماكس فيبر رفض المفهوم المادي التاريخي لكارل ماركس واعتبر ان الصراع الطبقي اقل اهمية مما رآه ماركس، فالعوامل الاقتصادية مهمة في نظره وأن الآراء والقيم لها اهمية مماثلة على التغير الاجتماعي،

<sup>1</sup> مجمع اللغة العربية، معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، القاهرة، مصر، 2004 ،ص76.

<sup>2</sup> محمد فوجيل، دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر-دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2015-2016 ص14.

<sup>3</sup> كريم شويمات، الموارد السوسيو اقتصادية الفاعلة في تجسيد مشروع المقاول، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 7 ،العدد 10 ،منشورات جامعة البليدة ، 2014 ، ص 131.

حيث يرى ماكس فيبر أن الآراء والقيم والمعتقدات تساهم في التحولات الاجتماعية ، فماكس فيبر يعطي لنا صورة جد واضحة للمقاول إن فعل المقاوله يتطلب شخصية فريدة واستثنائية تحمل خصائص كاريزمية ، وأن سيرورة المقاوله تركز على فاعل مركزي ، ويؤكد على أن فكرة المخاطرة تمتلكها شخصيات غير عادية من العامة ، فالمنظور الفيبري ركز على نقطتين :<sup>1</sup>

- ان المقاول شخصية فريدة يحمل صفات لا توجد عند عامة الناس.
- ان المخاطرة سمة وصفة نادرة تمتلكها شخصيات غير عادية، لا يتصرفون بعقلانية فالمقاول يغامر بماله وحياته ومستقبله في عملية المقاوله.

المقاول عند جوزيف شومبيتر صاحب نظرية المقاول المبدع فهو يبرز العلاقة القوية بين المقاوله والإبداع، فالمقاول يعد المحرك للعملية الاقتصادية عن طريق الإبداع و إبتكار نماذج عمل جديدة ، طرح منتج جديد، والبحث عن ايدي عاملة مؤهلة وتنمية علاقات عمل.<sup>2</sup>

وحسب مارك كازون فإن المقاول هو شخص متخصص في صنع القرار و يمتلك معرفة بديهية تمكنه من الاستغلال الامثل للموارد النادرة والتعامل معها من اجل الوصول إلى أهدافه وعلى حسب تعبير الدكتور الحدي نجوى المقاول هو الشخص الذي لديه الارادة والقدرة وبشكل مستقل اذا كان لديه الموارد الكافية على تحويل فكرة جديدة الى إختراع وتحويل الاختراع الى ابتكار على ارض الواقع ، وبالاعتماد على معلومة هامة من اجل تحقيق عوائد مالية عن طريق المخاطرة.<sup>3</sup>

ومما سبق نخلص الى تعريف اجرائي للمقاول، وهو كل شخص يمتلك مجموعة من المعارف الإدارية والتسييرية والموارد الكافية التي تمكنه من إنشاء انظمة جديدة وتصميم هيكلها لتحويل فكرة أو إختراع وتجسيدها على ارض الواقع متحملا مخاطرة لتحقيق عوائد مالية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص132.

<sup>2</sup> أحمد مروه، الريادة و إدارة المشروعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، 2007 ص 9.

<sup>3</sup> نجوى الحدي، المقاولاتية كرهان لامتنصاص البطالة، مجلة ادرة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 4، جامعة الجلفة، 30/10/2016 ص 94.

ثانيا :تعريف المقاولاتية :

لغة :

المقاولاتية هي كلمة انجليزية الأصل مشتقة من الكلمة الفرنسية Entrepreneur فهي تعني حاول، وتتضمن التجديد والمغامرة.<sup>1</sup>

اصطلاحا :

حسب البروفيسور الأمريكي Stevenson بجامعة هارفارد فان "المقولة"هي اكتشاف الأفراد لفرص الأعمال المتاحة واستغلالها.<sup>2</sup>

أما منصور الغالبي فيرى أنها خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بالعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل المخاطرة والإبداع في إدارته وتطويره.<sup>3</sup>

ويذهب Marecel Maus بأن المقاولاتية هي الفعل الذي يقوم به المقاول والذي ينفذ في سياقات مختلفة وبأشكال متنوعة، فيمكن أن يكون عبارة عن إنشاء مؤسسة جديدة بشكل قانوني، كما يمكن أن يكون عبارة عن تطوير مؤسسة بحد ذاتها، فهو عمل اجتماعي بحث.<sup>4</sup>

التعريف الإجرائي للمقاولاتية :

كل هذه التعاريف تتفق في كون المقاولاتية في اكتشاف فرص الأعمال وتطويرها من خلال إنشاء مؤسسات جديدة، هذا الفعل يتضمن الإبداع وتحمل المخاطرة، لكن في المقابل تجاوزو فكرة الدعم للقيام بهذا الفعل والاهتمام بالفرد المبدع.

<sup>1</sup> حمزة الفقير، دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الأفراد، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، المجلد 1، برج بوعريرج، 2015، ص 119.

<sup>2</sup> عمر على إسماعيل، الريادة في المنظمات الصناعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 4، 2010، ص 71.

<sup>3</sup> طاهر منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار الولاء، ط1، الأردن، 2009، ص 42.

<sup>4</sup> خضري توفيق، حسين بن طاهر، المقولة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المسارات والمحددات، واقع آفاق النظام المحاسبي المالي، ملتقى بجامعة خنشلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، يومي 5 و6 أفريل 2013.

## الفصل الأول: الأسس النظرية للمقاولاتية

فالمقاولاتية هي مجموعة العمليات الاجتماعية التي يقوم بها الفرد المبدع أو المقاول في الإطار القانوني، فيعمل على تجسيد فكرته الجديدة وإنشاء مشروع أو مؤسسة مع الأخذ بالمبادرة والإبداع وتحمل المخاطرة والربح والخسارة والتعرف على فرص الأعمال وتجسيدها واستغلالها.

### المطلب الثالث: أهمية المقاولاتية في النشاط الاقتصادي للجزائر.

يعرف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة الأخيرة وتيرة متسارعة نتيجة المجهودات الكبيرة التي تبذلها الدولة من أجل ترقيته وتطويره إيماناً منها بالدور الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

#### أولاً : تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعمومية في الجزائر لسنة 2019.

عند نهاية سبتمبر 2019، تم تسجيل العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي ارتفع إلى 1193339 كيان، نسبة تقدر بـ 56% مكونة من الأشخاص الاعتباريين مدرجة من بينها 243 مؤسسة اقتصادية عمومية، أما الباقي فهو مكون من الأشخاص العموميين بنسبة 43.73%، من بينها 21% من المهن الحرة، و 23% من الأنشطة الحرفية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

#### جدول رقم (1-1) عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية 2019.

| النوع | نوع المؤسسة                 | عدد المؤسسات | النسبة(%) |
|-------|-----------------------------|--------------|-----------|
| 1     | مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة   |              |           |
|       | الأشخاص المعنويين           | 671267       | 56.25     |
|       | الأشخاص الطبيعيين           | 521829       | 43.73     |
|       | المهن الحرة                 | 247275       | 20.72     |
|       | الأنشطة الحرفية             | 274554       | 23.01     |
| 2     | مؤسسات صغيرة ومتوسطة عمومية |              |           |
|       | الأشخاص الاعتباريين         | 243          | 0.02      |
|       | المجموع                     | 243          | 0.02      |
|       | المجموع الإجمالي            | 1193339      | 100       |

المصدر: بالإعتماد على إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم

## الفصل الأول :الأسس النظرية للمقاولاتية

### (1) توزيع المؤسسات حسب الحجم :

في نهاية 2019 تم تسجيل العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكونة من 97% من المؤسسات المصغرة التي تحتوي على أقل من 10 عمال والتي لا تزال قوية ومهيمنة على النسيج الاقتصادي للجزائر تليها المؤسسات الصغيرة بنسبة 2.6%، والمؤسسات المتوسطة بنسبة 0.4%.

جدول رقم (1-2) عدد المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2019.

| نوع المؤسسة | العدد   | النسبة% |
|-------------|---------|---------|
| مصغرة       | 1157539 | 97      |
| صغيرة       | 31027   | 2.6     |
| متوسطة      | 4773    | 0.04    |
| المجموع     | 1193339 | 100     |

المصدر: بالإعتماد على إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم

### (2) تطور المؤسسات حسب الطبيعة القانونية :

جدول رقم (1-3) تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط.

| قطاع النشاط                                    | 2018    | 2019    | النسبة% |
|------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| 1 الفلاحة                                      | 7168    | 7481    | 4.37    |
| 2 المحروقات، الطاقة، المناجم، والخدمات المتصلة | 2985    | 3066    | 2.71    |
| 3 البناء والأشغال العمومية                     | 185137  | 190170  | 2.72    |
| 4 الصناعات التحويلية                           | 99938   | 103693  | 3.76    |
| 5 الخدمات                                      | 585983  | 614375  | 4.85    |
| 6 الأنشطة الحرفية                              | 260652  | 274554  | 5.33    |
| المجموع                                        | 1141863 | 1193339 | 23.74   |

المصدر: بالإعتماد على إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم

## الفصل الأول: الأسس النظرية للمقاولاتية

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكمن في قطاع الأنشطة الحرفية بنسبة 5.33% ونشاط الخدمات بنسبة 4.85% ، يليها التطور في قطاع الفلاحة 4.73%، أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الطابع الصناعي والتي بلغ عددها 103693 في نهاية 2019.

(3) تطور العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

جدول رقم (1-4) عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة (2018 و 2019).

| التطور % | 2019    | 2018    | السنوات                                    |
|----------|---------|---------|--------------------------------------------|
| 4.5      | 1193339 | 1141863 | التطور الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة |

المصدر: بالإعتماد على إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك ارتفاع في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 4.5% وذلك من 51476 من خلال السنتين 2018-2019 لكل القطاعات القانونية وهو ما يمثل زيادة إضافية إجمالية قدرها المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم في الجزائر، وهذه الزيادة ترجع إلى السياسات الاقتصادية الناجحة المتخذة من طرف الدولة في هذا المجال من جهة، ومن جهة أخرى انتشار الوعي والثقافة المقاولاتية بين مختلف القطاعات والنشاطات الاقتصادية، كما أن هذه الزيادة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة لفئة الأشخاص المعنوية يمكن تفسيرها بمفهوم المقاولات العائلية والتي تتميز بالحرفية وتكون متوازنة بين أفراد العائلة الواحدة، وهو ما يعكس دائما توجه حاملي المشاريع إلى الحرف المقننة في العائلة لذلك نجد أن النشاطات الحرفية أكبر نسبة في التطور السنوي.

**ثانياً: مكانة المقاولاتية في النشاط الاقتصادي للجزائر.**

**1. تطور اليد العاملة حسب حجم المؤسسة (الصغيرة والمتوسطة):**

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم بدورها الفعال في توفير فرص العمل، إذ تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية الخالقة لمناصب الشغل الجديدة فهي تتجاوز حتى المؤسسات الصناعية الكبيرة.

**جدول رقم (5-1) تطور اليد العاملة لسنة (2018 و 2019).**

| التطور%                           | 2019    |         | 2018    |         |                                     |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|-------------------------------------|
|                                   | النسبة% | العدد   | النسبة% | العدد   |                                     |
| المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة |         |         |         |         |                                     |
| 4.82                              | 57.92   | 1671473 | 58.53   | 1594614 | اليد العاملة(الأجراء)               |
| 7.73                              | 41.35   | 1193093 | 40.65   | 1107453 | أصحاب العمل                         |
| 12.55                             | 99.27   | 2864566 | 99.19   | 2702067 | المجموع                             |
| 5.01                              | 0.73    | 21085   | 0.81    | 22197   | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية |
| 17.56                             | 100     | 2885651 | 100     | 2724264 | المجموع                             |

**المصدر: بالإعتماد على إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم**

من خلال الجدول يتبين لنا تطور عدد العمال المصرح بهم وما يؤدي ذلك إلى المساهمة في تقليص البطالة فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة عرفت تطورا من جهة أخرى في الزيادة من مناصب الشغل إذ نجد أن اليد العاملة في نهاية 2019 تمثل 2885651 عامل، منها 21085 فقط للمؤسسات العمومية الصغيرة والمتوسطة الحجم وتجدر الإشارة إلى أن إجمالي اليد العاملة قد تطور بنسبة 4.82 بين النصف الأول من 2018 والنصف الأول من 2019، للإشارة فقط ان عدد أصحاب العمل أي مالكي المؤسسات الخاصة يتكون من أرباب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الأشخاص المعنوية أو رؤساء المؤسسات الخاصة التي تنشط في المهن الحرة.

2. تطور الناتج المحلي الإجمالي لسنتي 2015-2016 حسب قطاع النشاط :

جدول رقم (1-6) تطور الناتج المحلي الإجمالي لسنة (2015 و 2016) (القيمة بمليار دينار جزائري).

| التطور % | 2016    | 2015    |                                                   |
|----------|---------|---------|---------------------------------------------------|
| 20       | 870.36  | 1087.9  | الصناعات الغذائية                                 |
| 42       | 1113.83 | 799.37  | الصناعات المعدنية الصلبة، الميكانيكية، الكهربائية |
| 4        | 377.3   | 362.02  | الميكانيك، المطاط، البلاستيك                      |
| 2        | 242.01  | 346.74  | مواد البناء                                       |
| 1        | 125.41  | 126.72  | الخشب الصلب والورق                                |
| 24       | 63.27   | 82.91   | المنسوجات والملابس، الجلود والأحذية               |
| 60       | 15.55   | 38.77   | أخرى                                              |
| 2        | 2891.02 | 2834.45 | المجموع                                           |

المصدر :بالإعتماد على إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم

إن الاهتمام الذي يحظى به قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعكس الأهمية الكبيرة التي يمثلها هذا القطاع في اقتصاديات العالم، إذ تعتبر مساهمة هذه المؤسسة كبيرة في الناتج الوطني الخام الذي يشمل بدوره على كل ما تم إنتاجه داخل الحدود الجغرافية للدولة من منتجات اقتصادية خلال فترة زمنية معينة، فمن خلال الجدول نلاحظ تغير النشاط الصناعي بالنسبة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015 بحيث شهد نموا طفيفا بقيمة 9602 وذلك من 2824.45 إلى 2891.02 مليار دينار جزائري.

ويعود هذا الوضع أو هذه الحالة إلى النتيجة المباشرة المختلف الاتجاهات من القطاعين الرئيسيين التاليين:

- الارتفاع الكبير والملحوظ لقطاع الصناعات المعدنية والميكانيكية بنسبة 642.
- وانخفاض ملحوظ في الصناعات الزراعية بنسبة 9620.

كما أن الناتج الداخلي سجل انخفاض في الصناعات الأخرى بنسبة 60% وانخفاض قطاع النسيج والملابس بنسبة 24%، ومواد البناء بنسبة 02%، كما شهد نموا إيجابيا في قطاع الميكانيك، المطاط، البلاستيك بنسبة 1604 من الناتج المحلي وهذا ما يمكن تفسيره بالدور الهام الذي تلعبه المقاولاتية في النشاط الاقتصادي.



3. تطور القيمة المضافة في الجزائر للفترة (2013-2018) :

جدول رقم (7-1) تطور القيمة المضافة حسب الطابع القانوني للفترة (2013-2018).

| الطابع القانوني            | 2013    |      | 2014    |      | 2015    |       | 2016    |       | 2017    |        | 2018     |       |
|----------------------------|---------|------|---------|------|---------|-------|---------|-------|---------|--------|----------|-------|
|                            | القيمة  | %    | القيمة  | %    | القيمة  | %     | القيمة  | %     | القيمة  | %      | القيمة   | %     |
| نسبة القطاع العام في (ق.م) | 893.24  | 11.7 | 1187.93 | 13.9 | 1313.36 | 14.22 | 1414.65 | 14.23 | 1291.14 | 12.775 | 1362.21  | 12.51 |
| نسبة القطاع الخاص في (ق.م) | 6741.19 | 88.3 | 7338.65 | 86.1 | 7924.51 | 85.78 | 8529.27 | 85.77 | 8815.62 | 87.225 | 9524.41  | 87.49 |
| المجموع                    | 7634.43 | 100  | 8525.58 | 100  | 9237.85 | 100   | 9943.92 | 100   | 10106.8 | 100    | 10886.62 | 100   |

نلاحظ من خلال الجدول تطور القيمة المضافة ومدى مساهمة القطاع الخاص في مختلف الأنشطة الاقتصادية مقارنة بنسبة مشاركة القطاع العام وهذا ما يمكن ملاحظته في السنوات (06) المختلفة، لكنها مرتفعة ومن بين الأكثر قطاعات مساهمة في القيمة المضافة نجد قطاع التجارة مواد البناء والأشغال

العمومية الزراعية، وهذا يعكس التوجه العام للمقاولاتية والنشاط الحر إلى القطاعات لما لها من مردودية مالية.

فمن خلال دراستنا لأهمية المقاولاتية في النشاط الاقتصادي والأرقام المحققة على مستوى الاقتصاد الوطني استنتجنا ما تقدمه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الدعم وإلى ما تحققة من مزايا تدفع التنمية الاقتصادية، حيث تساهم بشكل واضح في تطور النشاط الاقتصادي الداخلي الخام والقيمة المضافة إلى مشكلة اليد العاملة وما ينجر عنه من مشاكل اقتصادية كبرى.

### المبحث الثاني :عموميات حول المؤسسات الناشئة.

إن موضوع المؤسسات الناشئة من أكثر الموضوعات التي تم مناقشتها في الاقتصاد العالمي والجزائري مؤخرا، وبالرغم من الشوط الكبير الذي قطعه الاقتصاديات العالمية في هذا المجال إلا أنه يشهد تأخرا في الجزائر بالنظر للعديد من الظروف المرتبطة بخصائص الاقتصاد الجزائري، ومن خلال هذا المبحث سنحاول تقديم بعض المفاهيم المرتبطة بالمؤسسات الناشئة وواقعها في الجزائر.

### المطلب الأول :تعريف المؤسسات الناشئة وخصائصها.

#### أولا :تعريف المؤسسات الناشئة.

بدأ استخدام المصطلح start-up مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية، مع بداية ظهور شركات رأس مال المخاطر capital risque ليتم استخدام هذا المصطلح بعد ذلك ويسعى الباحثون إلى إعطاء تعاريف أكثر شمولية وأكثر دقة، فهناك من يركز على مفهوم الإبداع والابتكار لتعريف الشركات الناشئة على غرار روات Rawat وآخرون كل مؤسسة شابة وديناميكية مبنية على التكنولوجيا والابتكار، والذي يحاول مؤسسها الاستفادة من تطوير منتج أو خدمة غير معروفة، من أجل إنشاء أسواق جديدة.<sup>1</sup>

وعرفها رياس Eric Ries بأن المؤسسة الناشئة هي كيان بشري صمم لخلق منتج جديد أو خدمة جديدة في ظل حالة عدم تأكيد شديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مزيان أمينة، عماروش خديجة، الشركات الناشئة في الجزائر بين واقعها ومتطلبات نجاحها، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في انعاش الاقتصاد في الجزائر ، جامعة البويرة 2021، ص 31.

<sup>2</sup> رمضان مروي، بوقرة كريمة، تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر (نماذج الشركات ناشئة ناجحة عربيا )، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، 2020، ص278.

أما باتريك فريدسن Patrick Fridenson عرفها على أن تكون الشركة الناشئة لا تتعلق بالعمر ولا بالحجم ولا بقطاع النشاط، ويجب أن تتضمن وتستوفي الشروط الأربع التالية :<sup>1</sup>

- نمو قوي محتمل.
- استخدام تكنولوجيا حديثة.
- تحتاج لتمويل ضخم.
- سوق جديد مع صعوبة تقييم المخاطرة.

ولقد عرفها المشروع الجزائري ضمن المرسوم التنفيذي 20-25 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020، حيث نصت المادة 11 منه على أنه: " تعتبر مؤسسة ناشئة كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، وتحترم المعايير التالية:<sup>2</sup>

- (1) يجب ألا يتجاوز عمر المؤسسة بثمانى 8 سنوات.
- (2) يجب أن يعتمد نموذج أعمال المؤسسة الناشئة على منتجات أو خدمات أو نموذج أعمال أو أي فكرة مبتكرة.
- (3) يجب ألا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية.
- (4) أن يكون رأسمال الشركة مملوكا بنسبة 50% على الأقل، من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمد من طرفها أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة "مؤسسة ناشئة".
- (5) يجب أن تكون إمكانيات نمو المؤسسة كبيرة بما فيه الكفاية.
- (6) يجب ألا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

وعليه يمكن تعريف المؤسسات الناشئة على أنها مؤسسات حديثة النشأة تبتكر منتجا أو خدمة جديدة كليا أو في شكل صيغة فريدة للمنتج أو الخدمة القديمة، وهي تمتلك الطموح للتوسع بالشكل الكبير، وتسعى غالبا لإيجاد نموذج ربحي يحقق الطموح خلال السنوات الأخيرة.

<sup>1</sup> بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة **Startups**-دراسة حالة الجزائر- مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، جامعة بشار، ص 420.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية لسنة 2020، العدد 55، المرسوم التنفيذي 20-25 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020.

### ثانيا : خصائص المؤسسات الناشئة.<sup>1</sup>

تتميز المؤسسات الناشئة بخصائص معينة على النحو التالي :

- **تحقيق نمو متزايد :** بفضل تحقيق إيرادات مرتفعة إن ارتفاع المخاطر فيما يخص الاستثمار في المؤسسات الناشئة بصاحبه تحقيق عوائد مرتفعة كون التكاليف المرتفعة تكون في مرحلة البحث والتطوير خاصة في القطاع التكنولوجي والقائم على منتجات غير ملموسة.
- **أسواق جديدة أو غير مستقرة :** تعمل المؤسسات الناشئة في ظروف عدم اليقين وعدم الاستقرار في أسواق يصعب تقديرها ولهذا قد لا تتوفر على مخطط أعمال دقيق وهنا يكمن التحدي في إيجاد عملاء محتملين وتحديد طرق الوصول إليهم فكلما استطاعت المؤسسة إيجاد أسواق جديدة كلما ضمنت نموها وبالتالي عززت مكانتها في السوق.
- **التركيز على الإبداع والابتكار :** يمثل القدرة على إنتاج أفكار جديدة لحل المشكلات بطريقة مفيدة للفرد والمجتمع كما يعبر عن كفاءة الفرد وتنظيمه لقدراته وتجاربته، فالإبداع هو أحد الركائز الرئيسية للمؤسسة الناشئة التي تعمل وتهدف لاستقطاب الكفاءات.
- **الهيكلية :** تتميز بهيكلية غير رسمية وأقل هرمية وهذا لضمان المرونة والسرعة التي يحتاجها.
- **الاستراتيجيات :** الاعتماد على إستراتيجية التخصص والتطور المستمر من ناحية العملاء والمنتجات والأسواق.
- **التمويل :** لضمان دعم النمو السريع للمؤسسات الناشئة تلجأ بعض المؤسسات إلى فتح رأسمالها للممولين الخارجيين.
- **الشراكات والتعاون مع أصحاب المصالح :** تلجأ إلى بناء تحالفات إستراتيجية من أجل تعزيز الجهود والإسراع في استغلال فرص الأعمال وهذا دون منحهم كل الصلاحيات.
- **رأس مال بشري وفكري :** فهي تنظيم بشري مصمم لاستحداث منتجات وخدمات في ظل عدم اليقين.
- **صفات المؤسس :** يتميز بقدرات إبداعية عالية ومستوى تعليمي مرتفع مع روح مخاطرة بالإضافة إلى قدرتهم على تكوين شبكة علاقات فعالة تساعدهم في الحصول على التمويل اللازم.

<sup>1</sup> مزيان أمينة، عماروش خديجة، مرجع سبق ذكره، ص33 وص34.

- **السرعة:** تنشط في محيط أعمال يتسم بالسرعة والتغير المستمر مما يحتم عليها التكيف وسرعة الاستجابة حتى تعزز فعاليتها.

### ثالثاً: دورة حياة المؤسسة الناشئة<sup>1</sup>

إن ما يميز المؤسسات الناشئة هو النمو المستمر، إلا أن الواقع هو غير ذلك، فهذه المؤسسات كثيراً ما تتعثر وتمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة.

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

**2. مرحلة الانطلاق:** في هذه المرحلة يتم إطلاق الجيل الأول من المنتج أو الخدمة، حيث تكون غير معروفة، وربما أصعب شيء يمكن أن يواجهه صاحب الفكرة في هاته المرحلة هو أن تجد من يتبنى الفكرة على أرض الواقع ويمولها مادياً، فغالبا ما يكون الأصدقاء والعائلة هم المصدر الأول الذي يلجأ إليهم المقاول للحصول على التمويل، أو يمكن الحصول على تمويل من قبل الأشخاص المستعدين للمغامرة بأموالهم عند البداية حيث تكون درجة المخاطرة عالية في هذه المرحلة يكون المنتج بحاجة إلى الكثير من الترويج كما يكون مرتفعاً لسعر، ويبدأ الإعلام بالدعاية للمنتج .

**3. مرحلة الحماس:** يبلغ فيها المنتج الذروة ويكون هناك حماس مرتفع، ثم ينتشر العرض ويبلغ المنتج الذروة في هاته المرحلة يمكن أن يتوسع النشاط إلى خارج مبتكريه الأوائل، فيبدأ الضغط السلبي حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج ويبدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرى ممكن أن تدفع للمنحنى نحو التراجع.

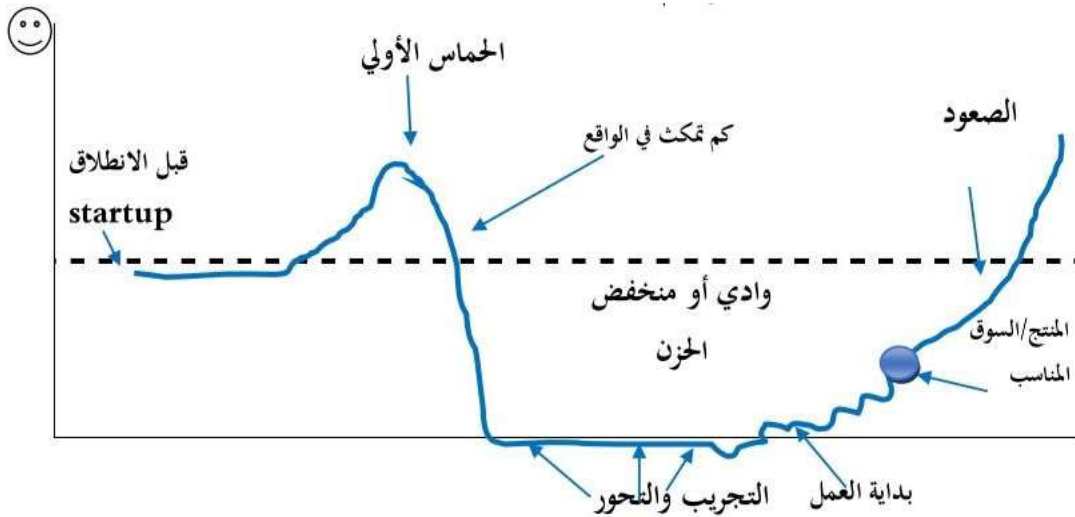
**4. مرحلة الانزلاق التدريجي والتسلق :** بالرغم من استمرار الممولين المغامرين برأس المال المغامر بتمويل المشروع إلا أنه يستمر في التراجع، وهو ما يؤدي إلى خروج المشروع من السوق في حالة عدم التدارك خاصة وأن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون جد منخفضة.

<sup>1</sup> المؤمن عبد الكريم، كرمية توفيق، عاشور حيدوشي، **حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم المؤسسات الناشئة الابتكارية بالجزائر**، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في إنعاش الاقتصاد في الجزائر، جامعة البويرة، 2021، من ص 16 حتى ص 18.

5. **مرحلة الصعود الجديد:** وهذا للخروج من المرحلة السابقة بفضل تبني ابتكار جديد يسمح بتحسين المنتج أو طرق إنتاجه، أو وسائل إنتاجه أو طرق توزيعه وإعادة تسويقه من جديد يتم إنجاح هذه المرحلة عادة بفضل دعم شركات رأس مال المخاطرة أيضا.

6. **مرحلة النمو والصعود:** في هاته المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار وطرحه في السوق المناسبة، وتبدأ الشركة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالارتفاع، حيث يحتمل أن 20% إلى 30% من الجمهور المستهدف قد اعتمد الابتكار الجديد، لتبدأ مرحلة اقتصاديات الحجم وتحقيق الأرباح الضخمة.

الشكل (1-1) دورة حياة المؤسسة الناشئة.



المصدر : المؤمن عبد الكريم، كرمية توفيق، عاشور حيدوشي، **حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم المؤسسات الناشئة الابتكارية بالجزائر**، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في إنعاش الاقتصاد في الجزائر، جامعة البويرة، 2021، ص 18.

## المطلب الثاني :نقاط القوة والضعف للمؤسسات الناشئة ومعوقاتها.

### أولا : نقاط قوة المؤسسات الناشئة ونقاط الضعف :

تتعدد نقاط القوة والضعف للمؤسسات الناشئة وأهمها تجد :<sup>1</sup>

#### أ- نقاط القوة :

- توازن هيكل النشاط الإنتاجي.
- دعم الشركات.
- توفير فرص حقيقية وتقليص حجم البطالة.
- المساهمة في تحقيق إستراتيجية التنمية المحلية.
- القدرة على ابتكار وتطوير منتجات جديدة.
- الحماس وتحفيز العالمين نظرا للملكية الفردية.
- سرعة اتخاذ القرارات والمساهمة في تحقيق سياسة إحلال الواردات.

#### ب- نقاط الضعف :

- محدودية وعدم القدرة على اختيار وصياغة إستراتيجية العمل.
- عدم قدرتها على تكوين شبكة فعالة للتوزيع بسبب قلة وضعف إمكانياتها.
- صعوبة بلوغها الموارد التمويلية لعدة أسباب لعل أبرزها ضعف هيكلها التمويلي.
- لا يمكن استفادتها من اقتصاديات الحجم لصغر حجمها.

### ثانيا : المعوقات التي تواجه المؤسسات الناشئة : <sup>2</sup>

المعوقات التي تواجهها تلك المؤسسات، والتي يمكن تبويبها ضمن ثلاثة أقسام وهي :

**المعوقات المؤسسية و التنظيمية :**تتعلق باللوائح والتشريعات والقوانين والبنية التحتية التي قد تؤثر على بيئة الأعمال، ومنها التعقيد في إجراءات إنشاء المؤسسة والحصول على التراخيص حيث تواجه تعدد

<sup>1</sup> مداحي محمد، قاسمي أسيا، محاجبية نصيرة، **عصرنة الخدمات المصرفية مطلب لاستدامة المؤسسات الناشئة في الجزائر**، مقال في كتاب جماعي بعنوان " المؤسسات الناشئة ودورها في الانتعاش الاقتصادي في الجزائر"، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي، البويرة، ص 148.

<sup>2</sup> مولود قوش، محمد هاني، عمرو هاني، **عوامل و محددات نمو المؤسسات الناشئة**، مقال في كتاب جماعي بعنوان المؤسسات الناشئة ودورها في الانتعاش الاقتصادي في الجزائر، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي، البويرة، ص 53.

الجهات التفتيشية والرقابية بالإضافة إلى غياب التنسيق بين هذه الجهات، حيث تبلغ عدد الإجراءات الخاصة بإنشاء مؤسسة في الجزائر 14 إجراء.

**المعوقات التمويلية:** تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات الناشئة والتي تظهر في صعوبة الحصول على التمويل الخارجي المناسب من المصارف التجارية إما بسبب عدم توفر الضمانات اللازمة التي تطلبها المصارف أو جهة صعوبة شروط التمويل من حيث الفوائد والأقساط، كذلك من حيث عدم انتظام التدفقات المالية الداخلية والذي بدوره يزيد من درجة مخاطر الائتمان الممنوح لها.

**المعوقات المرتبطة بقدرات المؤسسة:** وهي تمثل أساسا العوامل المتمثلة في ضعف القدرات الداخلية للمؤسسات الناشئة والتي تتمثل في :

- الخبرات المحدودة لأصحاب المؤسسة.
- عدم توفر المهارات اللازمة في سوق العمل.
- استهداف الأسواق المحلية المشبعة وضعف إمكانيات التصدير.
- ضعف القدرة على الترويج للابتكارات الجديدة.
- انحصار نطاق النشاط في مجموعة صغيرة من الموردين والعملاء.

### المطلب الثالث :واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر.

#### أولا :واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر.<sup>1</sup>

يعتبر موضوع المؤسسات الناشئة من أكثر المواضيع التي تسلطت عليها الأضواء في بيئة الأعمال الجزائرية مؤخرا وتجدر الإشارة أن الجزائر تأخرت قليلا في إطلاق هذا النوع من المشاريع، خاصة في ظل التأخر التكنولوجي على مختلف الأصعدة، غير انه مؤخرا أدركت الحكومة الجزائرية أهمية المؤسسات الناشئة في تطوير الاقتصاد الوطني واعتبر الجديد، ولهذا أعلنت في 02 مارس 2020 عن ثمانية قرارات لتنفيذ استراتيجية تطوير المؤسسات الناشئة وطرق تمويلها ، وتتمثل هذه القرارات في :

- إنشاء صندوق استثماري مخصص لتمويل ودعم المؤسسات الناشئة.

<sup>1</sup> بابة وقنوني، دور مسرعات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة-دراسة حالة الجزائر- كتاب المؤسسات الناشئة ودورها في إنعاش الاقتصاد في الجزائر، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج ، البويرة 2021، ص 79.



- إنشاء مجلس أعلى للابتكار والذي سيكون حجر الزاوية للتوجه الاستراتيجي في مجال تثمين الأفكار والمبادرات المبتكرة والإمكانات الوطنية للبحث العلمي، في خدمة تنمية اقتصاد المعرفة.
- وضع الإطار القانوني الذي يحدد مفاهيم المؤسسات الناشئة والحاضنات وكذا المصطلحات الخاصة بالنظام البيئي لاقتصاد المعرفة، من أجل تسهيل إجراءات إنشاء هذه الكيانات علاوة على عملية إعداد النصوص التنظيمية ذات الصلة، التي ستفضي إلى مراجعة النصوص الموجودة من أجل تكييف آليات التمويل مع دورة نمو المؤسسات الناشئة.
- تحويل الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها ANPT إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة.
- تحويل قطب الامتياز الجهوي التكنولوجي HUB للمؤسسات الناشئة، الذي يجري إنجازه من قبل شركة سوناطراك على مستوى حديقة الرياح الكبرى "دنيا بارك"، إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة.
- تمكين حاملي المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة من الاستفادة من المساحات المتاحة داخل المؤسسات التابعة لقطاعي الشباب والتكوين المهني على المستوى الوطني.
- تهيئة الجماعات المحلية لمساحات مخصصة للمؤسسات الناشئة، مع إعطاء الأولوية للمناطق التي تتوفر فيها إمكانات كبيرة من حاملي المشاريع المبتكرة، لاسيما ولايات بشار، ورقلة، وقسنطينة، ووهران، وتلمسان، وسطيف، وباتنة، قبل توسيع هذا المسعى إلى كامل التراب الوطني.

---

## الفصل الأول: الأسس النظرية للمقاولاتية

---

و حسب موقع [startupranking.com](https://www.startupranking.com) فإن الجزائر في المرتبة السادس 6 إفريقيا بـ 113 مؤسسة ناشئة كما هو مبين في الجدول التالي :<sup>1</sup>

جدول رقم (8-1) ترتيب الدول الأفريقية من حيث عدد المؤسسات الناشئة.

| الترتيب | البلدان      | الترتيب العالمي | عدد المؤسسات الناشئة |
|---------|--------------|-----------------|----------------------|
| 1       | نيجيريا      | 15              | 776                  |
| 2       | مصر          | 23              | 614                  |
| 3       | جنوب إفريقيا | 30              | 465                  |
| 4       | كينيا        | 41              | 313                  |
| 5       | غانا         | 60              | 125                  |
| 6       | الجزائر      | 61              | 113                  |
| 7       | الكاميرون    | 63              | 98                   |
| 8       | أوغندا       | 65              | 94                   |
| 9       | المغرب       | 67              | 88                   |
| 10      | أنغولا       | 79              | 51                   |

المصدر: <https://www.startupranking.com/countries> (12/02/2024) 19:42

---

<sup>1</sup> <https://www.startupranking.com/countries> (12/02/2024) 19:42

## الفصل الأول: الأسس النظرية للمقاولاتية

وحسب ذات الموقع [startupranking.com](http://startupranking.com) فإن الجزائر في الترتيب الثالث عربيا بعد كل من الإمارات العربية المتحدة ومصر في غياب قاعدة بيانات للمؤسسات الناشئة في الجزائر، بناءا على الجدول التالي:<sup>1</sup>

جدول رقم (1-9) ترتيب الدول العربية من حيث عدد المؤسسات الناشئة.

| الترتيب | البلدان  | الترتيب العالمي | عدد المؤسسات الناشئة |
|---------|----------|-----------------|----------------------|
| 1       | الإمارات | 17              | 736                  |
| 2       | مصر      | 23              | 614                  |
| 3       | الجزائر  | 61              | 113                  |
| 4       | الأردن   | 68              | 89                   |
| 5       | المغرب   | 67              | 88                   |
| 6       | السعودية | 72              | 81                   |
| 7       | تونس     | 50              | 50                   |

المصدر: 19:42 (12/02/2024) <https://www.startupranking.com/countries>

ثانيا : آفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر.<sup>2</sup>

تسعى الجزائر في الآونة الأخيرة إلى زيادة الاهتمام ودعم المؤسسات الناشئة خاصة مع وجود إرادة سياسية حقيقية من طرف السلطات العمومية للتوجه نحو تنويع الاقتصاد والبحث عن بدائل حقيقية للمحروقات خاصة في ظل انخفاض أسعار المحروقات مؤخرا البوادر الأولى ظهرت من خلال إنشاء وزارة خاصة مكلفة بالمؤسسات الناشئة أوكلت لها مهام وضع خارطة طريق تصب في طريق تشجيع حاملي الأفكار على خلق مؤسساتهم وتقديم كل الدعم من ناحية التمويل والبيئة القانونية لمثل هذا النوع من المؤسسات.

ومن أهم الإجراءات إعفاءات من الضرائب والرسوم الجمركية مع إقرار تسهيل وصول المؤسسات إلى العقار التوسعة مشاريعها، وقد أعلن السيد ياسين جريدان عن وضع خارطة تمويل لها بإشراك البورصة

<sup>1</sup> <https://www.startupranking.com/countries> (12/02/2024) 19:42

<sup>2</sup> بسويح منى، ميموني ياسين، بوقطاية سفيان، واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر، مقال في مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد 03 ، 2020، من ص414 حتى ص415.

ورأس المال الاستثماري وتحديد كيفية مساهمة المغتربين وتطبيق آلية إعفاء ضريبي لتمكين الشباب من الإسهام بفعالية في فك ارتباط الاقتصاد الوطني بالمحروقات.

وقد أمر رئيس الجمهورية خلال اجتماع الوزراء بإعداد برنامج استعجالي للمؤسسات الناشئة خاصة منها المتعلقة بإنشاء صندوق خاص لتمويلها كما شدد على ضرورة إصلاح معمق للنظام الجبائي وكل ما يتبعه من تنظيمات وتحفيزات جبائية لفائدة المؤسسات الناشئة.

كما يرى الخبير الاقتصادي عبد الرحمان عية أن الوزارات المنتدبة الجديدة ذات الطابع الاقتصادي التي تم استحداثها في خضم التشكيل الحكومي الجديد والتحول الذي تشهده الجزائر في طريق الإصلاح العميق أنها تحمل مفهوما جديدا خاصة المؤسسات الناشئة كما أكد أن مستقبل المؤسسات الناشئة يفرض على الوزارات الوصية التي تتشارك في الإشراف على هذه المؤسسات القيام بعملية المرافقة قصد القضاء على الإفلاس الذي يترصد بها.

### المبحث الثالث :تقديم المخطط الأعمال.

في المبحث السابق تطرقنا إلى أن المؤسسات الناشئة قد تواجه مشاكل تؤدي لزوالها من أسباب ذلك سوء التخطيط الذي يمكن تفاديه من خلال بناء قاعدة متينة للانطلاق منها والتي يجب أن تلمس مختلف جوانب المشروع، هذه القاعدة تتمثل في مخطط الأعمال الذي يعتبر الركيزة الأساسية لإنشاء أي مؤسسة.

### المطلب الأول :مفهوم مخطط الأعمال.

#### أولا : تعريف مخطط الأعمال.

مخطط الأعمال هو عبارة عن وثيقة مكتوبة تصف جميع العناصر الداخلية والخارجية المرتبطة بمجال أعمال معين أو المتعلقة بمجال أعمال جديدة و تمثل هذه الخطة إطارا متكاملا للخطط الوظيفية خطة الإنتاج والتسويق، و التمويل، والموارد البشرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علاء عباس ، محمد السلامي، ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة، دار التعلية الجامعي للنشر والتوزيع، 2015، الإسكندرية، ص 79.

هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجية تطويره والنمو المرتقب لرقم الأعمال، والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة.<sup>1</sup>

هو بمثابة طريقة لعرض مشروع المؤسسة، حيث تسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة و مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة، مثل السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون.<sup>2</sup> من خلال التعاريف السابقة يمكن النظر لمخطط الأعمال على انه :<sup>3</sup>

وثيقة مكتوبة تضم جميع العناصر الداخلية والخارجية لنشاط معين وكذا الإستراتيجية المتبعة لتطويره، وأيضا يضم الخطط الوظيفية وذلك من أجل إقناع الهيئات الخاصة للحصول على الدعم اللازم لبدء النشاط. تتلخص الميزة الأساسية من إعداد خطة العمل للمشروع في أنها تجبر صاحب المشروع في الإجابة على الأسئلة الصعبة التي ستواجهه في المستقبل مثل :

- إلى أين أنا ذاهب كصاحب مشروع ؟ و ما الذي ارغب في تحقيقه ؟
- كيف سأصل لما أريد ؟
- ما هي المشاكل ستواجهني في الطريق وما هي الفرص المتاحة لي ؟
- كيف سأتعامل مع هذه المشاكل و هذه الفرص ؟

### ثانيا : فوائد مخطط الأعمال.<sup>4</sup>

هناك عدة أسباب تجعل من الضروري وضع مخطط الأعمال والتي يذكر منها :

- مخطط الأعمال هو الوثيقة الأساسية لبدء، إنشاء وإدارة نشاط اقتصادي ناجح، بل هو أيضا أداة فعالة لجمع الأموال اللازمة ولجذب اهتمام المستثمرين.

<sup>1</sup> جهاد عبد الله، عفانة وقاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2004، الأردن، ص 73.

<sup>2</sup> محمد جلاب، الإطار الاستعمالي المخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان فرص وحدود مخطط الأعمال(الفكرة الإعداد والتنفيذ)، جامعة بسكرة، أيام 18 و 17 و 19 أفريل، 2012، ص 4.

<sup>3</sup> طاهر محسن، منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع 2009، الأردن، ص 160.

<sup>4</sup> طاهر محسن، منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص187.

- هو الوثيقة التي تعرف أهداف النشاط بكل وضوح ، مع تحديد الأساليب المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.
- هو أيضا أداة اتصال ممتازة للمستثمرين والموردين المهتمين بفهم عمليات وأهداف النشاط.
- إعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحيدة على مشروع العمل من خلال تلخيص كافة البيانات المتعلقة به، فيما يخص البيانات المالية، الفنية، التسويقية، التقييمية للمشروع.
- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.
- تحديد مهام الإدارات المختلفة في المشروع وتوصيتها.
- المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف.

### ثالثا: خصائص مخطط الأعمال الجيد.

يجب أن يتحلى مخطط الأعمال بعدة خصائص ليلعب دورا في نجاح المؤسسات الناشئة، كما يخضع تحريره للعديد من الشروط التي تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى كل الأطراف المعنية، ومن بين هذه الخصائص تذكر :<sup>1</sup>

- **الإيجاز والتلخيص**: تجنب السقوط في القضايا الفرعية والتركيز على الموضوعات الأساسية، حيث كلما كان مختصرا دل على قدرة المؤسسين في التحكم في هيكلية المشروع وأهدافه الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل المعنيين والأطراف المختلفة.
- **الوضوح وسهولة الفهم**: يجب تحريره بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف، ويتحقق ذلك باستعمال مفردات واضحة وقادرة على التعبير وإيصال الفكرة بدقة، دون استعمال المفردات العلمية المتخصصة التي يصعب على الأشخاص غير المتخصصين فهمها.
- **الواقعية والعملية**: تمثل الواقعية بناء المخطط على معطيات موجودة في الواقع ومبررة، خاصة في تحديد الأهداف والموارد حيث يجب أن ترتبط الطموحات بالموارد الكافية لتحقيقها.
- **المصداقية والدقة**: تتمثل في جمع معلومات تتميز بالموثوقية والدقة بحيث تنسجم مع أهداف المشروع، فالقارئ للمعطيات يصل إلى انطباع إيجابي حول المؤسسة وصاحبها.

<sup>1</sup> لطرش الطاهر، مخطط الأعمال وعناصره الأساسية وأهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، 2012، ص58.

- **الهيكلية الجيدة:** يجب عرض الملف بشكل مرتب ومنطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف العناصر، لعناصر أساسية وعناصر فرعية بشكل يخدم أهداف التحليل.
- **التجانس في عرض البيانات والتحليل:** التجانس في عرض البيانات مع المصدقية والتي تعتبر من العناصر الهامة لمخطط الأعمال الجيد.

### المطلب الثاني: المخطط التسويقي.

#### أولاً: تعريف المخطط التسويقي.<sup>1</sup>

هو سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية، وصياغة الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وذلك عن طريق الاستغلال المنظم للموارد في المنشأة من أجل تحقيق أهدافها التسويقية.

#### ثانياً: خطوات إعداد المخطط التسويقي.

تكمن أهمية المخطط التسويقي في العديد من العناصر التي منها :

- يشجع التفكير العلمي والمنطقي.
- يؤدي إلى تنسيق فعال بين الإنتاج والتمويل والوظائف المختلفة في المؤسسة.
- يساعد على الاستعداد لمواجهة التغيرات الطارئة في السوق.
- يربط بين الأهداف والإجراءات.
- يحدد المسؤوليات والمهام والبرنامج الزمنية.
- تقدم منهاجاً لقياس وتحسين الأنشطة التسويقية.
- تعمل على تخفيف المخاطر.

#### ثانياً : خطوات إعداد المخطط التسويقي.<sup>2</sup>

هناك ست خطوات أساسية لعملية إعداد المخطط التسويقي وهي :

<sup>1</sup> مراد إسماعيل، تلفاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العملية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود الأعمال الفكرة و الإعداد والتنفيذ، جامعة بسكرة، أيام 17 و 18 و 19 افريل 2012 ص 4.  
<sup>2</sup> غسان قاسم دارد اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2013، ص 81.

1. **تحديد الأهداف:** الأهداف هي المقياس الدقيق للفعالية المرتقبة للإستراتيجية التجارية التي وضعتها المؤسسة، على أن تكون أهداف واقعية ومحددة كما يجب أن تكون واضحة ولها تعبير كمي بحيث يمكن قياسها، كما يجب أن تتناسق مع رسالة المؤسسة.
2. **وضع الفروض التخطيطية:** أي تحديد عناصر المحيط والمتوقع أن تعمل فيه المؤسسة، ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بالمبيعات والأجور والأسعار وكذا التكاليف مع طبيعة الأسواق ومعدلات الضريبة وغيرها من العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة.
3. **تحديد البدائل:** دراسة الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف وتحديد البدائل الأكثر فعالية من غيرها للوصول إلى النتائج المطلوبة وهو ما يستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.
4. **تقييم البدائل:** نقود إدارة التسويق في هذه المرحلة بالإجابة على أسئلة مثل هل تتناسب البدائل مع أهداف المؤسسة، وما هي التعديلات التي يمكن القيام بها في حالة تبني أي خطة، وكذا هل يحقق البديل الأهداف المطلوبة من حيث الفعالية والتكاليف والسرعة.
5. **اختيار البديل المقترح:** في هذه المرحلة تأتي مرحلة اتخاذ القرار حول أي البديل الأنسب، لكن قبل ذلك يجب الإجابة على التساؤلات منها :
  - ما مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
  - هل الخطة قابلة للقياس؟
  - هل تتميز بالمرونة والقابلية للتعديل عند الضرورة؟
  - ما هي احتياجات الخطة من الإمكانيات البشرية والمادية؟
6. **وضع الخطة التفصيلية:** على ضوء الإجابة على التساؤلات السابقة واختيار البديل الأنسب تبدأ عملية إعداد الخطط التسويقية الفرعية مثل خطة المبيعات والترويج وخطة بحوث التسويق وتطوير المنتجات وتتضمن الخطط تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم من أقسام التسويق وتحديد الوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي فيه العمل والمسؤوليات المرتبطة بكل مهمة، ويمكن القول أن الخطة عبارة عن جدول تفصيلي يعكس الأهداف والموارد اللازمة لتحقيقها وأسلوب تحقيقها وكذا توقيت التنفيذ بدقة، ليس فقط هذا بل ومتابعتها أثناء وبعد التنفيذ.



### ثالثا : محاور مهمة في مخطط العمل التسويقي.<sup>1</sup>

(1) **دراسة السوق :**تعتبر دراسة السوق من أهم الأسس التي يجب القيام بها ضمن مخطط الأعمال التسويقي وهي تعني التحليل الكمي والكيفي للسوق، وتشمل :

- **الدراسة الكمية :**تهدف بشكل أساسي إلى تحديد الكميات التي يمكن بيعها والأوقات والأماكن التي يمكن فيها تصريف المنتجات من خلال إجراء الدراسات الميدانية والاستجابات حول موضوع معين مرتبط بمنتجات المؤسسة، وكذا تحديد عينات ممثلة للمجتمع يمكن الاعتماد عليها لتعميم النتائج على السوق المستهدف.

- **الدراسة النوعية (الكيفية) :**هذه الدراسات تهدف للحصول على معلومات عن السوق من حيث طبيعة الزبائن والمنتجات التي يمكن استهدافه من خلالها وكذا الاستعمالات الجديدة لمنتجات المؤسسة، والدراسة الكيفية تعتبر مكمل للدراسة الكمية وتعملان معا للوصول إلى دراسة دقيقة للسوق.

(2) **تقسيم السوق :**يعبر عن تجزئة السوق إلى قطاعات فرعية تضم مجموعة متجانسة من الزبائن، بحيث يمكن اعتبار كل قطاع على أنه سوق مستهدف يمكن الوصول إليه بواسطة مزيج تسويقي معين، وعملية التقسيم يجب أن تمر بمجموعة من المراحل بداية من البحث عن أسس ملائمة للتقسيم والتي تسهل تقسيم السوق إلى قطاعات متشابهة، من بين هذه المعايير :

- **المعيار الجغرافي :** يتم استعماله بحكم أن عادات الناس الشرائية وسلوكهم يختلف من منطقة لأخرى.
- **المعيار الديموغرافي:**من بينها السن والجنس والحجم والدخل وكذا مستوى التعليم والحالة الاجتماعية والجنسية أو الوظيفة، كلها متغيرات تؤثر على السلوك الاستهلاكي للأفراد.

(3) **معيار التقسيم على أساس العامل التسويقي :**هنا يتم التقسيم بناء على درجة استجابة الزبائن للعوامل التسويقية مثل جودة المنتج وحساسية الزبون للسعر، والإشهار ...السوق.

### **المطلب الثالث :المخطط الإنتاجي,**

#### أولا :تعريف المخطط الإنتاجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريد كوريل، دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسويق، جامعة الجزائر، 2005، من ص13 حتى ص19.

<sup>2</sup> مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص26.

تتضمن خطة الإنتاج والعمليات كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف والمعدات والآلات التي يحتاجها المشروع وإجراءات التخزين، المواد الأولية والموردين وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة، وقد تم تعريفها على أنه وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهي العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف، كما يقصد به التحديد الكامل لخطوات العمليات الإنتاجية من الناحية الفنية وتتابع هذه العمليات حتى يمكن للنظام الإنتاجي أن يقدم منتجا بمستوى الجودة المطلوبة والكمية المطلوبة والتكلفة المناسبة والوقت المناسب.

من خلال التعريفات السابقة تجد أن مخطط الإنتاج يساعد صاحب المؤسسة على اختيار ما يتناسب والإنتاج المطلوب وذلك من الناحية الفنية والتكنولوجية للمؤسسة .

### ثانيا :أهمية المخطط الإنتاجي.<sup>1</sup>

للمخطط الإنتاجي أهمية كبيرة في مخطط الأعمال نتيجة العديد من العوامل، فالإنتاج هو وسيلة المؤسسة في إنشاء القيمة وتحقيق التدفقات خلال تنسيق استثمار العوامل المادية والبشرية في العملية التحويلية، و تظهر أهمية المخطط الإنتاجي من خلال :

- الإنفاق الكبير على الجوانب الإنتاجية والهندسية.
- تعتبر الدراسة الدقيقة في المخطط الإنتاجي تحدد بدقة الموارد التي تحتاجها المؤسسة وبالأخص ما يتصل بالآلات والتجهيزات والإنشاءات.
- صعوبة التراجع في القرارات الاستثمارية بعد إجراء الدراسات الفنية وإقامة المؤسسة، عادة التراجع في هذه القرارات صعب جدا كالتخلص من الأبنية التي صممت بشكل خاص لنشاط معين.
- المخطط يضمن التناسب بين الطاقة الإنتاجية والحاجة إليها لتحقيق الإنتاج المطلوب.
- اختيار ما يناسب المؤسسة وظروفها والبيئة التي تعمل فيها نتيجة تنوع وتعدد الطرق والأساليب الفنية المستخدمة في العمليات الإنتاجية.

<sup>1</sup> فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عالم الكتب الحديث، الطبعة 1، الأردن، 2012، ص 212.

### ثالثاً: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي.<sup>1</sup>

يختلف المخطط الإنتاجي حسب نوع المؤسسة وطبيعة عملياتها والمنتجات التي تقدمها وكذا خصائصه، لكن على العموم يمر المخطط الإنتاجي بمرحلتين :

1. **المخطط الأولي:** يتم فيه تحديد العمليات والآلات والمساحات اللازمة حتى يتم تشكيل تصور أولي على الحدود الأساسية للمؤسسة وبالتالي يمكن حساب التكلفة التقديرية بصفة أولية.
2. **المخطط العملي:** بعد المخطط الأولي وعند التأكد من الجدوى الاقتصادية للمؤسسة يتم وضع للمخطط العملي أو الفعلي باستخدام الأرقام والبيانات الدقيقة لكل مرحلة من المراحل المختلفة للعمل، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار إمكانية التوسع مستقبلاً مع تحديد كل المهام المرتبطة بنظام الإنتاج منذ دخول المواد الأولية حتى تسليم المنتج النهائي ومتابعته.

### المطلب الرابع: المخطط المالي.

المخطط المالي من أهم عناصر مخطط الأعمال لأن التمويل الكافي أساسي لتلبية احتياجات المؤسسة، كما ينظر له على أنه أساسي في عملية اتخاذ القرارات والسعي لتحديد الاحتياجات المالية لتحقيق رقم الأعمال المتوقع.

### أولاً: تعريف المخطط المالي.<sup>2</sup>

يمثل المخطط المالي جزء من مخطط الأعمال الذي يوفر حساب لاحتياجات المؤسسة من الأموال ومصادر التمويل المناسبة والتقديرات المستقبلية للعوائد والتكاليف والأرباح، فيعتبر التخطيط المالي جوهر خطة المشروع ويكتسب هذا التخطيط أهمية كبرى في نجاح المؤسسة، كما تتضمن الخطة المالية الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع وكذلك التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والربحية وكذلك التدفقات النقدية المستقبلية وخطة الموازنة للأصول والديون.

أيضاً يعبر المخطط المالي عن تخطيط للتدفقات التي تدخل المؤسسة والتي تمثل التحصيلات، والتدفقات التي تخرج منها ، بما يفيد أن القرارات الجيدة للأموال التي يلزمها التخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي

<sup>1</sup> ابراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادية، دار الشروق، الأردن، الطبعة 1، 2013، ص 433.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ط 1، ص 210.

تضمن تناسق الموارد وإنفاق للأموال بشكل يجنب المؤسسة التعرض لحالات العسر النقدي بكل مخاطره وفي نفس الوقت يضمن تحقيق مستوى أرباح جيدة .

### ثانيا :مصادر التمويل.<sup>1</sup>

ينبغي أن يتضمن مخطط الأعمال الرؤية العملية الدقيقة لطرق تمويل المؤسسة منذ الانطلاق إلى الحصول على الأرباح، ويمكن تقسيم مصادر التمويل إلى قسمين :

#### 1. مصادر داخلية :نذكر منها :

المدخرات الشخصية للمؤسسة

القروض ذات الطابع الشخصي عن طريق الاعتماد على الأسرة والأقارب والأصدقاء.

المخزون يعتبر المخزون أحد الموارد الداخلية للمؤسسة والذي لا بد من دراستها بدقة لاستعمال المخزون الزائد من السلع والمواد الأولية عن حاجة المؤسسة وتحويله إلى تدفقات نقدية.

#### 2. مصادر خارجية :

- **الائتمان التجاري :** هي طريقة للشراء مع تأجيل الدفع على فترات مختلفة مع أخذ فترة قبل بداية السداد القرض من البنوك التجارية تقدمه البنوك التجارية للمؤسسات بفوائد.
- **مؤسسات التمويل :** هي مؤسسات غير المصرفية هي مؤسسات تمنح قروضا متوسطة وطويلة الأجل لحاملي المشاريع ومما يلاحظ أن هذه المؤسسات قد تكون حكومية أو شبه حكومية على شكل منظمات دولية.

### ثالثا :تقدير الاحتياجات الضرورية للمؤسسة.<sup>2</sup>

يعتبر تقدير الاحتياجات الضرورية نقطة البداية لأي مؤسسة بمعنى تقدير إجمالي الأموال المطلوبة ويتكون من التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل وتتمثل في :

<sup>1</sup> إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 428.

<sup>2</sup> احمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009، ص208.

● **التكاليف الاستثمارية:** يقوم الأخصائيون بتقديرها بناءً على نتائج الدراسة الفنية الخاصة بتقدير تكاليف الأصول اللازمة للإنشاء والتأسيس، تشمل تقديرات التكاليف الاستثمارية على مجموعة من العناصر وهي :

- تقدير تكلفة الأراضي.
- تقدير تكاليف المباني والإنشاءات.
- تقدير تكاليف الآلات والمعدات.
- تقدير تكاليف الأدوات.
- تقدير تكاليف وسائل النقل.
- تقدير تكاليف الأثاث.
- تقدير تكاليف التصميمات والرسوم الهندسية.
- تقدير تكاليف التأسيس وتكاليف بداية العمل.
- تقدير تكاليف الأبحاث والتجارب.

● **تكاليف التشغيل:** وتتمثل في إجمالي التكاليف اللازمة لتشغيل المؤسسة وترتبط بدورة الإنتاج والتشغيل، وتتمثل في التكاليف اللازمة للإنتاج والتشغيل في حدود الطاقة الإنتاجية السابق تقديرها في المرحلة السابقة لذا يمكن تصنيف عناصر التكاليف وفقاً للعلاقة بين التكلفة ووحدة المنتج النهائي إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة.

### المطلب الخامس: المخطط القانوني

إن تحديد الشكل القانوني لأي مؤسسة يعتبر نقطة الإنطلاق، و يجب على كل حامل مشروع التفكير فيها وهو ما سينعكس على مستقبل المشروع، ويمكن القول أن الشكل القانوني للمشروع يعبر عن عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كلا من الأطراف بحصة من مال أو عمل على أن يتم اقتسام الأرباح أو الخسائر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> على الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995، ص 80.

وتخضع عملية إنشاء المؤسسات والاستثمار في الجزائر إلى شروط يحددها القانون ومختلف المراسيم التنفيذية حيث يتوفر العديد من الأشكال القانونية للمؤسسة التي تسمح لحامل المشروع بالوصول إلى طموحاته، وفيما يلي الأشكال القانونية للمؤسسات :<sup>1</sup>

1. **المؤسسات الفردية:** تعبر المؤسسات الفردية عن كل مشروع يمتلكه شخص واحد ويكون مسؤولاً مسؤولية كاملة عن كل التزاماته، وهو بذلك يتحمل كل المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع، وفي المقابل يستفيد بشكل حصري من كل الأرباح التي قد يحققها، ويندرج فيها نوعين :
  - المؤسسات الفردية ( الشخص الطبيعي).
  - المؤسسة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة : وهي شركة ملك لشخص واحد حيث أملاكه الشخصية منفصلة عن أملاك المؤسسة وبالتالي لا يتم اللجوء لأمواله الخاصة في حالة الديون المتراكمة على المؤسسة، وحسب المادة 564 من القانون التجاري الجزائري "فإنه يمكن تأسيسها من شخص واحد أو عدة أشخاص يتحملون الخسارة في حدود حصصهم، وفي هذه الحالة فهي تضم شخصا واحدا، وحسب المادة 566 من القانون التجاري الجزائري أيضا فإن رأسمالها لا يجب أن يقل عن 100.000 دج.
2. **ثانيا : الشركات.**

- في بعض المشاريع لا يمكن لشخص واحد أن يمول المشروع نظرا لحجمها الكبير، مما يتطلب اجتماع أكثر من شخص لتمويلها ومن هنا ظهرت الشركات بمختلف تقسيماتها، ومنها :
- **شركات الأشخاص:** تركز على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء وهي تأخذ عدة أشكال منها شركات التضامن وشركات التوصية بالأسهم وشركات المحاصة.
  - **شركات الأموال:** تركز على أساس الاعتبار المالي وتوزيع المخاطر على عدد كبير من المساهمين وهي تتضمن أربعة أنواع هي، شركة المساهمة، شركة التوصية البسيطة، والشركات ذات المسؤولية المحدودة.

<sup>1</sup> دار المقاولاتية، جامعة سطيف، المؤسسة بأشكال قانونية مختلفة، الرابط، <https://maison-entrepreneuriat.univ-setif.dz/arl-etudiant-entrepreneur/arcreation>، (18/02/2024) (12:10)

بالنظر على التقسيمات السابقة للشكل القانوني للمؤسسات فإن اختيار الشكل المناسب يؤثر عليه العديد من العوامل التي يجب على حامل المشروع الانتباه لها و دراستها قبل الانطلاق في مشروعه ويمكن استعراض أهم هذه العوامل في ما يلي :<sup>1</sup>

- **رؤية ورسالة المؤسسة:** يعتبر التوجه الاستراتيجي للمؤسس أهم عامل يؤثر على الشكل القانوني للمؤسسة فإن كانت رؤية المؤسس تتجه نحو التوسع والتطور فإنها لها أشكال تناسب هذا الطموح.
- **رغبة المؤسس وطريقة إدارته:** هنا يكمن الفرق بين المؤسس الذي يرغب في إدارة نشاط المؤسسة بمفرده و السيطرة الكاملة على كل عملياتها أو الرغبة في إدارة مشتركة.
- **المتطلبات المالية:** إذا كانت المتطلبات المالية لتطبيق فكرة المشروع كبيرة فإنه في الغالب لا يمكن الاعتماد على التمويل الفردي بل يعتبر حل المساهمات والحصص أفضل.
- **القوانين:** يجب العمل على فهم ودراسة القانون التجاري المعمول به وهو الذي يحدد الشكل القانوني المسموح به وتوجيه المستثمرين إلى مراعاة العديد من الخصائص المرتبطة بالواقع الاقتصادي والاجتماعي.
- **هيكل الضرائب:** يجب دراسة ما تقدمه الدولة من امتيازات أو إعفاءات ضريبية لبعض أشكال المؤسسات لتسهيل إنشائها.

### المطلب السادس: المخطط التنظيمي.

يلعب المخطط التنظيمي دورا مهما في نجاح المؤسسة من عدمه، فهو يحدد المهارات الفردية للعاملين والإطارات الإدارية الضرورية والحاجة لها في إطار المشروع ونموه، كذلك يتم تحديد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية و توزيع الأدوار والصلاحيات، كما تتضمن وصفا لملكية المشروع وكذلك خطوط العلاقات والصلاحيات وكيفية أداء الأعمال، وبالتالي فإنه يتكون من مجموعة من العناصر التي يمكن ذكرها بالتفصيل من خلال :<sup>2</sup>

- **الخريطة التنظيمية:** هي عبارة عن تمثيل بياني لكافة نشاطات وعمليات المؤسسة حيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المؤسسة ودوائرها وكيفية ارتباطها ببعضها، ويفيد الهيكل التنظيمي في المعرفة

<sup>1</sup> ظاهر محسن الغالبي، إدارة و واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص 134 و ص 135.

<sup>2</sup> مهدي عيسى، رسم ملامح نموذج التسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 112 و ص 113.

الجيدة لعدد المستويات الإدارية وتحديد طبيعة العلاقات، كما يوجد العديد من التقسيمات للهيكل التنظيمي حسب المعيار المعتمد في صياغته ومنها :

✓ **الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف** : هو الشكل الأكثر شيوعا واستخداما، ويعتمد على مبدأ التخصص في المهام، حيث يتم تقسيم نشاط المؤسسة إلى إدارات فرعية كل منها تحت إشراف مسؤول يخضع بدوره إلى إشراف المدير العام.

✓ **الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات** : يتم استخدامه في حالات كبر حجم المؤسسة واتساع عملياتها وإنتاج أكثر من سلعة.

✓ **الهيكل التنظيمي على الأساس الجغرافي** : يستخدم عندما يكون نشاط المؤسسة موزعا على مناطق جغرافية متباعدة حيث يكون هناك مدير للإشراف على نشاط كل منطقة على ضوء أهداف المؤسسة وخططها.

✓ **الهيكل التنظيمي المختلط** : يكون بالمزج بين أكثر من معيار من المعايير السابقة حسب ما يتلائم مع نشاط المؤسسة.

✓ **الهيكل التنظيمي المصفوفي** : حيث توجد فيه سلسلة دائرية من السلطة، بدل السلطة التقليدية حيث يمكن أن يتلقى الأفراد تعليمات من أكثر من مدير واحد ما ينتج عنه مرونة في التنظيم لكنه يتطلب قدرا كبيرا من التنسيق بين المديرين لتفادي التضارب وتقديم تعليمات متناقضة.

### ثانيا :الموارد البشرية.

يعتبر المورد البشري واليد العاملة احد أهم عوامل المخطط التنظيمي لأي مؤسسة، فيجب عند تقييم المشروع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية المتعلقة بالمورد البشري :<sup>1</sup>

- طبيعة ومستوى ومؤهلات ومهارات القوى العاملة التي تحتاج إليها ومدى توافرها.
- مدى استعداد العاملين لتقبل التغييرات التي قد يتطلبها المشروع.
- مدى توافر إمكانيات التدريب للعاملين.
- هل يجب إجراء تعديلات على بعض الوظائف للتماشي مع متطلبات المشروع؟

<sup>1</sup> محمد سامي راضي، حجازي حامد، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 222.



كلها عوامل يجب دراستها وتحليلها لمعرفة مكامن القوة والضعف لدى المورد البشري للمشروع والذي هو أحد أصوله، وتتم هذه العملية لمراحل وهي :<sup>1</sup>

1. **تخطيط الموارد البشرية:** هي عملية التأكد من توفر الكمية والتوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم، والقيام بما هو مطلوب من أعمال.
2. **استقطاب الموارد البشرية:** تمثل عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة أي أنها نشاط يقوم على إجراء الربط بين الباحثين عن العمل والوظائف التي تعرضها للمؤسسة.
3. **تحفيز الموارد البشرية:** يمثل هذا الموضوع أحد أهم المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية حيث لها عدة أدوار لتتمين الكفاءات وتحسين معنويات الأفراد وتحسين الوضعية المعيشية للأفراد.
4. **المحافظة على الموارد البشرية:** هي البحث عن الوسائل التي من خلالها يمكن المحافظة على المورد البشري من خلال توفير مناخ العمل المناسب والتخفيف من المخاطر على صحة ونفسية العامل وكذا تحديد علاقات جيدة.

---

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة، بيروت، لبنان، 2002، ص 28.

### خلاصة :

إن مخطط الأعمال من المفاتيح الرئيسية لنجاح المؤسسات الناشئة، فيجب الإعداد الجيد له، نظرا للدور الذي يلعبه في توضيح كل الجوانب المرتبطة بإنشاء المؤسسة، بداية من المخطط التسويقي، الذي يعطي صورة واضحة عن الأنشطة التسويقية الضرورية للمؤسسة، والأسواق التي يجب أن تستهدفها، ومجموعة الزبائن المستهدفين، وكذا الاستراتيجيات المناسبة، مع التخطيط الإنتاجي، وكل العمليات الخاصة باختيار الموقع، وتحديد العمليات الإنتاجية الضرورية، وبعده وفي مرحلة أخرى، يتم ترجمة ما سبق في الدراستين، التسويقية والإنتاجية، إلى شكل مالي بتحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة.

وفي الفصل الثاني سنحاول إعطاء صورة تطبيقية لمخطط الأعمال على مشروع منصة GVC.

# الفصل الثاني

أعداد مخطط الأعمال لمشروع منصة GVC

### تمهيد :

بعدما تطرقنا في الفصل الأول للإطار النظري لمخطط الأعمال وكل محاوره وأجزائه سنحاول إسقاط المفاهيم المختلفة على الميدان التطبيقي لدراستنا والذي يخص تقديم مخطط أعمال لمشروع منصة GVC من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول :تقديم المشروع.

المبحث الثاني :المخطط التنظيمي والقانوني للمشروع و Lean Canva.

المبحث الثالث :المخطط الإنتاجي للمشروع.

المبحث الرابع :المخطط التسويقي للمشروع.

المبحث الخامس :المخطط المالي للمشروع.

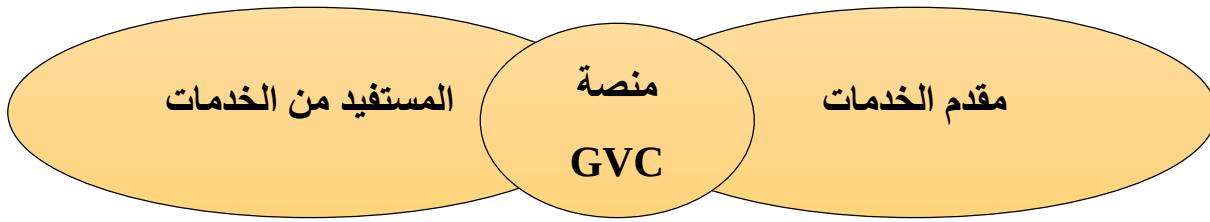
### المبحث الأول :تقديم المشروع.

من خلال هذا المبحث سنقدم وصفا للمشروع وأهدافه مع تقديم عرض مختصر لتشخيص وتصليح مركبات الوزن الخفيف التي تعتبر منبع فكرة المنصة.

### المطلب الأول :ملخص وفكرة المشروع.

للتعرف على فكرة المشروع الأساسية يمكن تقديم الشكل التالي الذي يمثل أصل فكرة المشروع والمتمثلة في مكان يجمع بين مقدم الخدمات والمستفيد من الخدمات من خلال منصة إلكترونية متوفرة في كل مكان وزمان، أي تطوير فكرة المكان من المكان التقليدي المتمثل في ورشات التصليح ومحلات بيع قطع الغيار إلى فكرة التجارة الإلكترونية ومكان افتراضي.

الشكل رقم (2-1) شكل يوضح الفكرة الأساسية للمشروع.



المصدر :من إعداد الطالب

### أولاً :ملخص المشروع.

الإعطاء نظرة عن المشروع سنتطرق إلى وصف فكرة المشروع وأسباب اختياره والأهمية التي يمكن أن تلعبها المنصة من خلال :

### الجدول رقم (2-1) ملخص مشروع منصة GVC

| إسم المشروع           | منصة GVC                                                  |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------|
| العنوان               | منصة إلكترونية موجودة على مواقع الأنترنت                  |
| مجال النشاط           | التجارة والخدمات الإلكترونية وميكانيك مركبات الوزن الخفيف |
| نوع المؤسسة           | مؤسسة صغيرة                                               |
| الشكل القانوني        | شركة ذات مسؤولية محدودة وذات الشخص الوحيد                 |
| منتجات وخدمات المشروع | خدمات الصيانة والتجارة الإلكترونية لمنتجات مختلفة         |
| اليد العاملة          | 5 عمال                                                    |

### المصدر : من إعداد الطالب

### ثانيا : فكرة المشروع.

#### 1. تقديم الخدمات الالكترونية :

إن مفهوم الخدمات الالكترونية مفهوم عام وشامل لكل أشكال الأعمال التجارية، التي تتم باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي كلمة مكونة من مقطعين هما الخدمات والتي تعبر عن نشاط اقتصادي، يتم من خلاله تداول السلع والخدمات بين الأفراد أو المؤسسات وتحكمه العديد من القوانين المتفق عليها، أما كلمة الالكترونية فتعبر عن أداء النشاط باستخدام الأساليب الالكترونية.

فالخدمات الالكترونية هي نظام يتيح حركات البيع والشراء عبر الانترنت كما يتيح توليد العوائد مثل عمليات تعزيز الطلب وهي سوق الكتروني يتواصل فيه مختلف أطراف العملية التجارية وتقدم فيه الخدمات بصيغة افتراضية.

#### 2. تقديم فكرة المشروع :

هذا المشروع يتمثل في إنشاء منصة إلكترونية، تختص في تقديم خدمات التشخيص والصيانة الميكانيكية لمركبات الوزن الخفيف، باسم GVC وقد ظهرت الفكرة من خلال تجربة ميدانية، توصلنا بأهمية منصات الخدمات الالكترونية، ومدى أهميتها في تطوير تقديم الخدمات، والاستفادة من التكنولوجيا، وخلق نوع جديد من الأسواق يتمثل في السوق الافتراضي الذي يوفر مكانا افتراضيا لتقابل البائع والمشتري.

### المطلب الثاني : وصف المشروع.

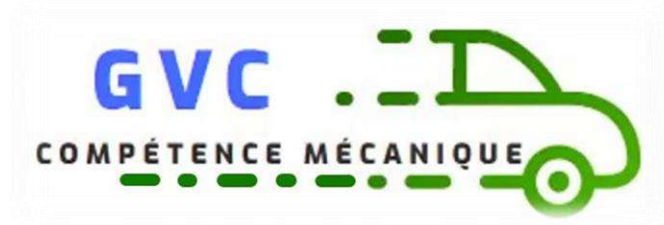
يعبر المشروع عن إنشاء منصة افتراضية، تجمع بين مقدم الخدمات، الذين لديهم خدمات لعرضها والمشتريين الذين يرغبون في اقتناء الخدمات على المستوى الوطني، تمثل هذه المنصة بعدا من أبعاد الخدمات الالكترونية، حيث توجد بها متاجر وورشات الكترونية افتراضية يقوم من خلالها مقدم الخدمة، بعرض خدماته وتقديم التشخيص والأسعار بطريقة منظمة ومبوبة، وفق أصناف لتسهيل البحث عنها من طرف المستفيدين من مختلف مناطق الوطن، وتتميز المنصة بالعمل بشكل دائم حتى خارج أوقات العمل الاعتيادية للمتاجر والورشات العادية، والدخول للمنصة مجاني بالنسبة للمستفيدين حيث يكفي التسجيل فقط لبداية التسوق الالكتروني، والاطلاع على مختلف المنتجات، والوصول إليها بطريقة بسيطة وسهلة، لا تتطلب مجهودا كبيرا أو أي معرفة تقنية.

### المطلب الثالث :شعار ورؤية المشروع.

#### أولا :شعار المشروع.

يمثل الشعار صورة أو رسمة توضيحية، وهي الوجه الذي من خلاله يمكن التعرف على المنصة مباشرة بمجرد النظرة الأولى، ويتكون الشعار عادة من رمز أو رسم أو حروف مختصرة، أو الجمع بينها حيث يعبر الشعار على المؤسسة وأهدافها، أو توجهاتها بشكل بسيط، ويتمثل شعار منصة GVC في الشكل التالي :

#### الشكل رقم (2-2) شعار منصة GVC .



#### ثانيا :رسالة المشروع.

La garde des voitures en confiance... وتعني العناية بالسيارات بكل ثقة.

اللون الأخضر النظافة والمحافظة على البيئة ... اللون الأزرق الثقة والمصداقية.

#### ثالثا :رؤية المشروع.

تسهيل بيع وشراء وتقديم الخدمات والمنتجات للجميع في كل مكان وزمان.

#### المطلب الرابع :أهداف المشروع وأسباب اختياره.

#### أولا :أسباب اختيار المشروع.

- مشروع غير مكلف ماديا.
- درجة للمخاطرة منخفضة نظرا لوجود خبرة مسبقة عن التشخيص والصيانة الميكانيكية وكذا التجارة الالكترونية والبرمجة.
- البحث عن تنشيط للخدمات الالكترونية في الجزائر.
- يعتبر العمل على المنصة الالكترونية نشاطا مميزا لا يحتاج مجهود بدني كبير.

### ثانيا : أهداف المشروع.

- الوصول إلى الزبائن في أي مكان وأي وقت.
- التخفيض من التكلفة التسويقية.
- عرض الخدمة المناسبة للمستفيد المناسب وهو ما يرفع من معدل الشراء ويزيد من سرعة العمليات والخدمات.
- تقليل التكاليف الإدارية من خلال جعل عمليات البيع والشراء آليا.
- رفع كفاءة الخدمات باستغلال التكنولوجيا الحديثة.

### المبحث الثاني:المخطط التنظيمي والقانوني للمشروع و lean canva.

#### المطلب الأول :الشكل القانوني للمشروع.

لإنشاء هذا المشروع يجب منحه الصيغة القانونية المناسبة، حسب القوانين المعمول بها في الجزائر، لهذا فالمشروع هو مؤسسة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة، وبما أن المشروع يعتمد فقط على المدخرات الشخصية، فإن أهم عنصر هو التسجيل في السجل التجاري، ثم تبدأ النشاط بصفة قانونية مباشرة، والجدول التالي يمثل تفاصيل الشكل القانوني للمشروع :

#### الجدول رقم (2.2) :الشكل القانوني للمشروع.

|                  |                                                                                                                         |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اسم صاحب المشروع | بن جراد بدر الدين                                                                                                       |
| نوع المؤسسة      | مؤسسة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة                                                                              |
| رمز النشاط       | لم يدرج بعد                                                                                                             |
| تسمية النشاط     | منصة خدمات (تشخيص وتوصيل وتجارة إلكترونية)                                                                              |
| مضمون النشاط     | تصميم الهياكل والمضمون الإنشاء :<br>برامج أنظمة وشبكات، تطبيقات الكترونية، قواعد، معطيات<br>صفحات ويب، خدمات ميكانيكية. |
| الموقع           | منصة إلكترونية في الجزائر                                                                                               |
| رقم الأعمال      | 8100000.00 دج                                                                                                           |

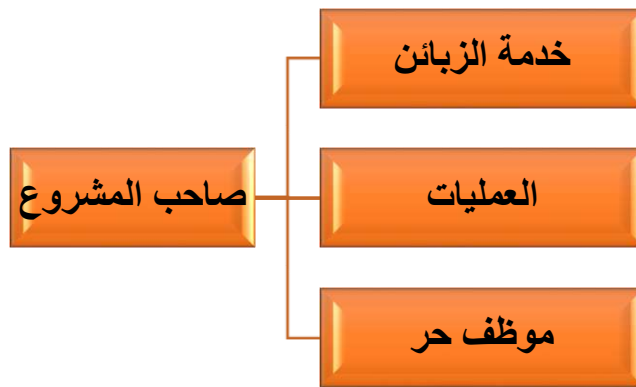
المصدر :من إعداد الطالب



### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع.

بما أن المشروع يديره فقط صاحب المشروع، ولا توجد يد عاملة إضافية كبدائية فإنه لا توجد مستويات للسلطة، وتوزيع للمهام، وعليه فإن الهيكل التنظيمي، سيكون له شكل بسيط لتوضيح مختلف الوظائف التي يعتمد عليها المشروع في نشاطه وهي كما بينها الشكل :

### الشكل رقم (2-3) الهيكل التنظيمي للمشروع.



المصدر: من إعداد الطالب

### المطلب الثالث: توزيع المهام.

حسب ما يوضحه الهيكل التنظيمي، فإن إدارة الورشة تنقسم لمجموعة من المهام، والتي يقوم بها صاحب المشروع، مع فرق العمل، والذي يعتبر عاملا ضروريا في انطلاق المشروع وهي :

1. **المدير:** هو صاحب المشروع وهو من يتحمل الأعباء المالية المترتبة عن المشروع من ربح أو خسارة أو إفلاس، كما أنه يقوم بتوزيع وتسيير مختلف المهام بما يضمن نجاح المشروع.
2. **خدمة الزبائن:** تعمل هذه المصلحة على تحقيق مستوى رضا للزبائن وتعزيز هذا المستوى إلى أقصى درجة ممكنة لضمان ولائهم، وتتضمن مهامه تلبية حاجات الزبائن بما يتوافق مع توقعاتهم من خلال إدارة شكاويهم والاستجابة لكل تساؤلاتهم واستفساراتهم فضلا عن تقديم المعلومات عن منتجات وخدمات المنصة المنصة وتلقي الطلبات ومتابعتها.
3. **الموظف الحر:** يتمثل عادة في متعاملي نقل البضائع وشركات التسليم والتي يعتبر عملها مؤقت فقط في وقت الحاجة.

**العمليات:** من ضمن المهام الأساسية لأي مشروع هي متابعة العمليات او الخدمات، التي تم طلبها ضمن المنصة ومطابقتها على أرض الواقع، ضمن الورشة، لتفادي حدوث الاحتيال على الزبائن، وكذا تأكيد مصداقية كل المتعاملين.

### المطلب الرابع : Lean Canva.

هذه الاستثمار تبيين أبعاد المشروع الأساسية، كوثيقة مهمة لتلخيص المشروع، بشكل مبسط، حيث انطلقت فكرة المشروع لإيجاد حل مشكلة العثور على عدة الخدمات والمقارنة بينها، وبأسعار تنافسية ومشكلة بيع الخدمات على نطاق واسع افتراضيا بدون الالتزام بالحدود المكانية التي عادة ما تكون محدودة، هذه المشكلات دفعتنا للبحث عن حلول لها وقد توصلنا إلى إنشاء منصة افتراضية، حيث تمكن الزبون من اختيارات عديدة.

تقدم المنصة قيمة مضافة متمثلة في حل بسيط للمشكلة، وخدمة جيدة بسعر مناسب ومتميز وهي تعتبر قيمة فريدة من نوعها يصعب تقليدها، كما أن هذه الاستثمار تشمل تلخيصا لفوائد المنصة وتشمل مجموعة واسعة من الأفراد، حيث تقدم المنصة طرق عرض مناسبة للسلع والخدمات مصنفة بشكل بسيط ومتناسق يسهل البحث عنها وتقييمها كما انه يسمح للزبون بالاطلاع على كل خصائص الخدمات المعروض بشكل يسير، أيضا تشمل الاستثمار على تحديد واضح للأبعاد المالية للمشروع والتي ستوضحها بشكل تفصيلي في المخطط المالي.

### الجدول رقم (2-3) Lean Canva.

## الفصل الثاني : أعداد مخطط الأعمال لمشروع منصة GVC

| الشركة الرئيسية                                                                                                                                                                                                                             | الأنشطة الرئيسية                                                                                                                                                                                                                   | القيم المقترحة                                                                                                                                                                                                                      | علاقات مع العملاء                                                                                                                                                                 | شريحة العملاء                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* اتفاق مع الشركات عن طريق عقد طويل الأجل.</li> <li>* الهيئات المالية الداعمة.</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>* نطاقات محرك المركبة و السيارة و لمعالها.</li> <li>* العناية بالمركبة.</li> <li>* التنبؤ و التقديرات المنطقية نتيجة الخبرة الميدانية.</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>* تقديم خدمات بأسعار تنافسية.</li> <li>* العناية بالسيارة</li> <li>* سرعة التشخيص و بديقه و أكثر احترافية.</li> <li>* خدمة متفانية.</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>* الدفع المباشر اي نقدا.</li> <li>* الدفع الغير المباشر اي الدفع الإلكتروني.</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>* المركبات السياحية و النفعية.</li> <li>* شاحنات الوزن الثقيل.</li> <li>* الدراجات النارية.</li> <li>* شركات الشحن و التوصيل.</li> <li>* شركات البروتولية العمومية و الخاصة.</li> </ul> |
|                                                                                                                                                                                                                                             | <b>الموارد الرئيسية</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* محل.</li> <li>* جرارة وحامل مختلف الأوزان و معدات.</li> <li>* منتجات التنظيف المختلفة.</li> <li>* معدات مكتب و معدات التشخيص.</li> <li>* اليد العاملة.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                     | <b>قنوات التوزيع</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* توزيع الخدمة عبر سيارة متنقلة (تشخيص مجاني...)</li> <li>* المشاركة في المحافل و المعارض للتعريف بالشركة.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>هيكل التكاليف</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* تكلفة منتجات الصيانة و التشخيص و التنظيف / تكلفة تجهيزات مكتب / تكلفة بناء المحل / تكلفة وقود السيارة للخدمات المتنقلة / أجور العمال / التأمينات / المعدات الأخرى.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                    | <b>مصادر الإيرادات</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* تشخيص وصيانة السيارات و الشاحنات و الدراجات النارية .</li> <li>* تشخيص وصيانة مركبات القطاع العمومية و الخاص.</li> <li>* تجارة قطع الغيار المصنعة محليا.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                |

المصدر : من إعداد الطالب

### المبحث الثالث :المخطط الإنتاجي للمشروع.

الخدمات التي تقدمها المنصة متنوعة، لكل من الميكانيكي وصاحب المركبة، حيث تبدأ الخدمات من منح الفرص لعرض خدمات ورشتنا، بطريقة تجذب الزبائن وتدفعهم لتحمل الشراء عن طريق التطبيق، بدل الشراء التقليدي، ولفهم طريقة سير هذه العملية سنعرض الجوانب التالية :

#### المطلب الأول :دراسة موقع المشروع.

كما أن المشروع خليط بين، منصة إلكترونية وورشة عمل، فإن الموقع الجغرافي تم تحديده، ضمن ولاية ورقلة، بالضبط حاسي مسعود، وكذلك موقع افتراضي على شبكة الأنترنت في المجال الجغرافي للجزائر.

#### المطلب الثاني :طريقة إنشاء المنصة.

تم تصميم وإنشاء المنصة عن طرق wordpress من خلال اتباع الخطوات التالية :

1. حجز استضافة موقع تدعم وردبريس.
2. شراء نطاق للمنصة الإلكترونية.
3. اختيار قالب من قوالب wordpress ، المخصصة للتجارة والخدمات الإلكترونية، ليكون واجهة المنصة، والمتعلقة بشكل و مظهر المنصة الخارجي، كما يمكن شراء قوالب احترافية من خلال :  
wordpress ecommerce themes
4. ضبط إضافة wordpress :إن هذه الخاصية تمثل حل متكامل لبناء منصة خدمية تجارية، حيث يمنح كل الاحتياجات مثل وسيلة الدفاع وطرق أخرى.

#### المطلب الثالث :خطوات التعامل مع المنصة.

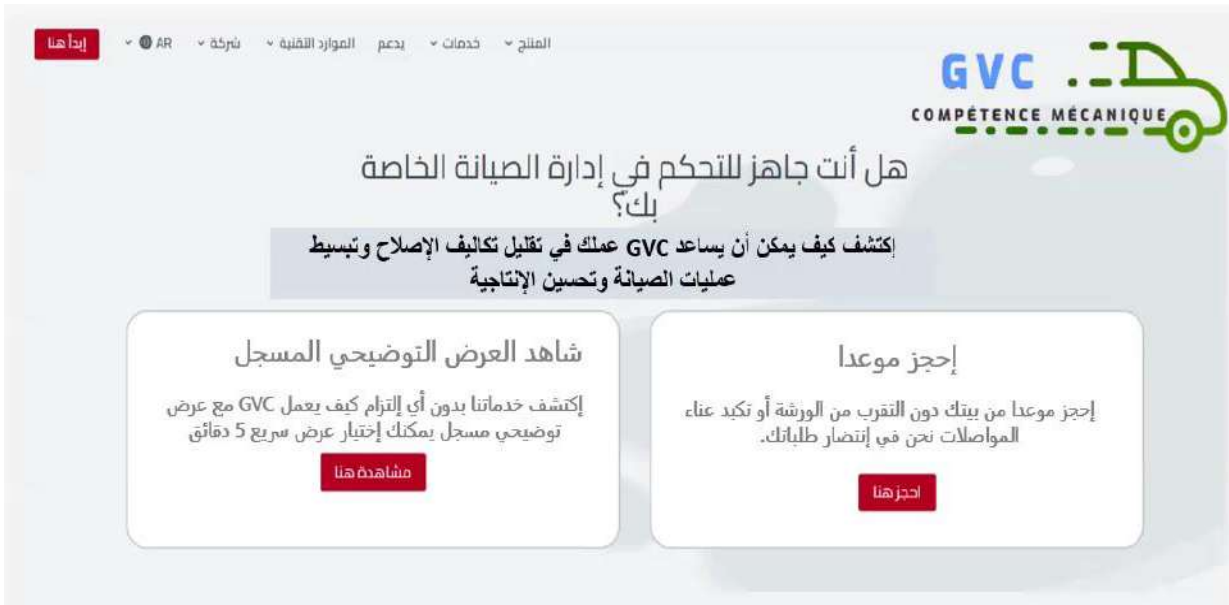
1. إنشاء حساب مستخدم، لتسجيل الزبون ضمن قاعدة بيانات ورشتنا.
2. بالنسبة للزائر، إضافة معلومات تطلب منه، لتحديد نوع وخصائص المركبة والمحرك، مع تقديم صور للخدمات والسعر.
3. عملية التأكد المعلومات من خلال إجراء عمليات المطابقة بين التشخيص الأولي والعطب المصرح به، للتأكد من الطلب أو رفضه، في حال الإخلال بأحد الشروط.
4. عند قبول الخدمة تصبح معروضة ضمن قاعدة بيانات الورشة.
5. بالنسبة للزبون بعد فتح حساب، يمكنه البحث من خلال نوع محرك مركبته، باستخدام الإسم أو السعر.

## الفصل الثاني : أعداد مخطط الأعمال لمشروع منصة GVC

6. يمكن للزبون إخطارنا بسعر جديد للخدمة المطلوبة، من خلال رسالة في البريد الإلكتروني لنتخذ قرار قبول عرض الزبون أو رفضه.
7. في حالة الرغبة في الاشتراك في العروض الشهرية نقوم بإختيار العرض الذي يناسبه من بين العروض المتاحة في المنصة ( إشتراك عادي، إشتراك مميز، إشتراك محترف).

**المطلب الرابع: التصميم الداخلي للمنصة.**

**الشكل رقم (2-4) التصميم الداخلي للمنصة.**



**المصدر: من إعداد وتصميم الطالب**

**المطلب الخامس: متطلبات العملية الإنتاجية.**

إن العملية الإنتاجية لأي مشروع تتطلب العديد من التجهيزات والأدوات الضرورية لنشاطه، أما فيما يخص هذا المشروع فإنه يحتاج إلى :

- 1) **حاسوب: الإنشاء المنصة في البداية ومتابعة ومعالجة الطلبات والرد على المستخدمين وكذا الاطلاع على التحويلات المالية والمنتجات والخدمات الحوزة والمصادقة عليها.**
- 2) **أدوات ومعدات تصليح ميكانيكي: تتمثل في جميع معدات التشخيص من برامج وأدوات مهنية وكذلك أدوات التصليح والصيانة.**

- (3) **ليد العاملة:** التي تتمثل حالياً في مشغل الحاسوب، حيث مختلف العمليات المتعلقة بالمنصة يتم إدارتها من طرفه والذي هو صاحب المشروع، بالإضافة إلى 4 عمال بالورشة، وعامل حر.
- (4) **الانترنت:** بالطبع يعتبر أهم عامل في الخدمات والتجارة الالكترونية، حيث يجب ضمان ارتباط العالم بشبكة الانترنت.

### المبحث الرابع: المخطط التسويقي للمشروع.

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض مجموعة من التحليلات للبيئة المحيطة بالمشروع والمتمثلة في السوق والزبائن وغيرها من العوامل التي تؤثر على نشاط المشروع.

#### المطلب الأول: دراسة السوق والزبائن المستهدفين.

دراسة السوق هي عبارة عن أداء للتكيف مع متغيرات السوق الذي تنشط به المؤسسة، من خلال التعرف على الشريحة المستهدفة، ومختلف خصائصها، وهذا لجعل القرارات أكثر تأكداً، وتهدف للوصول إلى الزبائن واستهدافهم، عن طريق القنوات التسويقية، يجب أولاً تحديد من هم الزبائن المستهدفون والذين قد يكون لديهم اهتمام بخدمات المشروع.

#### الجدول رقم (2-4) تحديد الزبائن المستهدفين.

| الصفة المستهدفة                                                                                                                                                          | الزبائن                                                                                                                                                                                                                   | خصائص الزبائن                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>أصحاب مركبات الوزن الخفيف.</li> <li>كل مستعملي الانترنت</li> <li>ووسائل التواصل الاجتماعي (الفئة العمرية 20 سنة فأكثر)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>مستعملي وسائل التواصل الاجتماعي.</li> <li>أصحاب المحلات الصغيرة.</li> <li>الباحثين عبر الانترنت.</li> <li>التجارة الحرة.</li> <li>أصحاب مهنة صيانة مركبات الوزن الخفيف.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>المتعودين على استعمال التطبيقات الالكترونية.</li> <li>يسهل عليهم إتباع مراحل الشراء والبيع الالكتروني.</li> <li>يفضلون الأسواق الالكترونية عن الأسواق التقليدية.</li> </ul> |

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول، يظهر أن الشريحة المستهدفة في هذا المشروع تتمثل في كل الجزائريين، الذين يستخدمون الانترنت، ووسائل التواصل الاجتماعي، ولديهم استعداد ورغبة في التعاملات الالكترونية، التي أصبحت ضرورية، خاصة في الآونة الأخيرة، بعد انتشار فيروس كوفيد 19 وهو ما جعل التجارة الالكترونية تنتعش مقارنة بالسنوات الماضية، كما زاد من تشجيع الزبائن على استعمال الوسائط الالكترونية للحصول على المنتجات والخدمات بسرعة وضمان، لإحترام شروط الوقاية الصحية، كما يشمل الفئة المستهدفة أيضا البائعين وليس فقط المشترين فهي تتاح للبائع فرصة عرض منتجاته في فضاء التراضي بدون الحاجة لمتجر فعلي، كما تقلل من تكاليف العرض والتسويق بالنسبة له.

كما يتميز الزبائن المحتملين للمنصة، بأهم متعودين على استعمال التطبيقات الالكترونية ومنصات التجارة المختلفة ولديهم الرغبة في القيام بالتعاملات الالكترونية بدون قلق، كما أنهم يميلون لتفضيل الأسواق الالكترونية من الأسواق التقليدية، ويسهل عليهم إتباع مراحل البيع والشراء الألكترونية، والتعامل مع المنصة بكل سهولة.

### المطلب الثاني : المزيج التسويقي للمشروع.

#### أولا : الخدمة.

المنتج هو عبارة عن منصة افتراضية، تجمع بين خدمات ورشتنا وأصحاب المركبات، في أسواق افتراضية، وهو ما يسمح بالتعاملات التجارية بأقل التكاليف، وتقدم المنصة مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات، حيث تتميز بأنها :

- متنوعة لتلبية حاجات الزبائن المختلفة.
- تقديم الخدمات من خلال صور وفيديوهات، ذات جودة عالية لوصف كل أبعاد الصيانة.
- ترتيب المنتجات وفق مجموعات مشابهة، تسمى نفس الصنف، منها صنف الديكورات، المنتجات المرتبطة بالصيانة الميكانيكية، المنتجات المرتبطة بالزيوت والمنتجات المرتبطة بمياه التبريد للمحركات، والمنتجات المرتبطة بمحركات الديزل، والمنتجات المرتبطة بمحركات البنزين وGPL.... وغيرها من المنتجات وقطع الغيار، لتنظيم ولتسهيل الوصول إليها من طرف الزبائن.

### ثانيا :السعر.

يمثل السعر أحد أهم الأركان التي تلعب دورا مهما في الإقبال على التعامل مع المنصة، حيث تتميز المنصة بتقديم :

- أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين، ومناسبة للزبائن.
- خدمات تنافسية متميزة ومهنية.
- إمكانية تقديم عرض سعر الخدمات والمنتجات، من خلال عمليات التفاوض.

### ثالثا :التوزيع.

تتميز هذه المنصة بالعديد من الخصائص المرتبطة بعنصر التوزيع والمتمثلة في :

- المنصة متواجدة في كل مكان وزمان حيث يمكن الاتصال بنا عبر شبكة الانترنت بغض النظر عن مكان الزبون أو البائع وفي أي وقت.
- نظام توريد جيد حيث يمكن تسليم المنتجات في الوقت المناسب للزبون بدون تأخير نظرا لشبكة التوزيع المنتشرة عبر الوطن.
- تقديم خدمات تقنية ورقابة ميكانيكية وبأقل وقت وسعر.
- إمكانية تتبع الطرد منذ خروجه من عند البائع إلى غاية وصوله للزبون.

### رابعا :الترويج.

الأمثل للقيام بنشاطات التسوق والتجارة الالكترونية في الجزائر، يمكن التعرف على بعض هذه الإجراءات من خلال، العديد من القنوات الترويجية المتنوعة، منها وسائل التواصل الاجتماعي، التي يستخدمها الأفراد باستمرار، مثل Facebook، instagram، google، youtube

كما أن متابعة صناعات المحتوى، لها تأثير كبير على الجماعات و الأفراد، وهو التجارة الالكترونية بكل أنواعها، حيث يمكن تقديم محتوى عن المنصة، عبر منصات التواصل الاجتماعي، من خلال مقاطع فيديو وصور ومقالات مكتوبة لتوسيع الحملة الترويجية، كما يمكن الاعتماد على بعض عناصر المزيج الترويجي من خلال :



## الفصل الثاني : أعداد مخطط الأعمال لمشروع منصة GVC

- **الإعلان الإلكتروني:** يتم الإعلان للمنصة عبر مختلف وسائل التواصل الاجتماعي، ومواقع الانترنت التي يمكن الوصول إليها بسهولة من طرف الزبائن، لتقديم خصائص المنصة وأسعارها و مميزات التعامل معها، وكذا عرض الفوائد التي يمكنهم الاستفادة منها من خلالها.
- **البيع الشخصي:** الاتصال شخصيا بالزبائن، في الورشة، لإقناعهم وهدم لعرض الخدمات، والمنتجات عبر المنصة من خلال تسعيرة مغرية وتحفيزهم للانتقال، من الشراء التقليدي إلى استعمال المنصات الالكترونية، والتجارة الجديدة وكذا تقسيم بطاقات عمل، وشرح مفصل حول خطوات التواصل مع المنصة وعرض المنتجات من خلالها.
- **الإعلان التقليدي:** من خلال نشر مطبوعات تعريفية بالمنصة وخصائصها في الأماكن التجارية.

### خامسا: الأفراد.

المؤسسة تقدم خدماتها ومنتجاتها للمؤسسات (عمومية، خاصة، مختلطة)، كذلك الأفراد (الأشخاص الطبيعيين) كما يلي :

- طريقة التواصل الجيدة مع الزبون.
- سهولة وبساطة التصفح داخل المنصة وترجمة عرض لثلاثة لغات (عربية، إنجليزية، فرنسية).

### سادسا: المكان.

تنشط مشروعنا على الأنترنت، كما لدى مكتبنا موقع بقصد تكملة خدماتنا المقدمة، كما اخترنا مدينة ورقلة و بالضبط حاسي مسعود، الذي يعتبر موقع استراتيجي الذي تكثر فيه حركة السيارات و يحتوي على العديد من الشركات العمومية و الخاصة و كذلك محلات تجارية.

### سابعا: العمليات.

- **نوع متنقل (سيارة) :** خدمة متنقلة من الساعة 8 صباحا الى 16 مساء.
- **نوع ثابت (محل) :** خدمة من الساعة 8 صباحا الى 12 صباحا و من 14 مساء الى 20 مساء.
- **ملاحظة:** العمل يكون طيلة أيام الأسبوع ماعدا يوم الجمعة تعتبر يوم راحة.

### المطلب الثالث: تحليل SWOT.

سنقوم بهذا التحليل والذي هو عبارة عن مصفوفة للتحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي للمشروع وهو يتكون من تقاطعات الأربعة عوامل هي :

- نقاط قوة المشروع.
- نقاط ضعف المشروع.
- الفرص التي يجب على المشروع استغلالها.
- التهديدات التي يجب توخي الحذر منها.

الجدول رقم (2-5) تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمشروع.

| نقاط الضعف                                                                                                                                                                                                                                                                                      | نقاط القوة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• قلة الموردين في الجزائر.</li> <li>• عدم وعي المجتمع بهذه الخدمات.</li> <li>• انتشار المنصة يستلزم وقتا طويلا.</li> <li>• ضعف الدفع الالكتروني في الجزائر.</li> <li>• الخوف والقلق من التعاملات</li> <li>• الانترنت خاصة المالية في الجزائر.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• خلفية لحلول المحافظة على محرك السيارة والمركبة من التلف.</li> <li>• خلفية عن التجارة الالكترونية والتعاملات المالية التجارية عبر المنصات الالكترونية.</li> <li>• قلة التكاليف لإنشاء المشروع.</li> <li>• المعرفة التقنية.</li> <li>• توفر قطع الغيار.</li> <li>• زيادة الاهتمام بالتجارة الالكترونية خاصة بعد الأزمة الصحية العالمية.</li> </ul>                |
| التهديدات                                                                                                                                                                                                                                                                                       | الفرص                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• دخول منافسين جدد.</li> <li>• عراقيل في إستيراد معدات التصليح الحديثة.</li> <li>• حجم السوق كبير وصعوبة الوصول إلى مستوى تغطية مرتفع.</li> <li>• المشاكل الاجتماعية.</li> <li>• نقص الثقة في التعاملات الالكترونية.</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود لمقدمي مثل هذه الخدمات وبإحترافية.</li> <li>• توعية المجتمع لتفادي الخسائر وخاصة المتعلقة بقطع الغيار.</li> <li>• التطور السريع للأسواق الالكترونية.</li> <li>• إمكانية التوسع وتطوير التجارة الالكترونية في المستقبل.</li> <li>• وجود فرصة لاستغلال نقاط ضعف المنافسين.</li> <li>• إدماج واستحداث أعمال وطرق جديدة في التجارة الالكترونية.</li> </ul> |

## الفصل الثاني : أعداد مخطط الأعمال لمشروع منصة GVC

المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الرابع : CAB

الجدول رقم (2-6) محددات CAB.

| B                                                           | A                                                                                                                         | C                                                                |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| منتجات متنوعة                                               | توفر جميع الخدمات والمنتجات في موقع واحد                                                                                  | خدمات متنوعة                                                     |
| سهولة الحجز                                                 | سهولة الاستعمال والإدارة                                                                                                  | حسابات مجانية                                                    |
| عمليات مضمونة وذات مستوى أمان                               | سهولة الاطلاع على الخدمات والمنتجات والخصائص                                                                              | إمكانية إضافة أكثر من 5 خدمات بشكل مجاني بالنسبة لمالكي المركبات |
| وجود نظام ضمان                                              | خصائص بحث متنوعة لتسهيل عملية البحث عن المنتجات وفق مجموعة من المعايير منها البحث حسب السعر أو المكان أو نوع محرك المركبة | خدمة التفاوض                                                     |
| خدمات ما بعد الصيانة أو قطع الغيار التي لا تناسب طلب الزبون |                                                                                                                           | منتجات متنوعة                                                    |
|                                                             |                                                                                                                           | متابعة كل مراحل عملية البيع أو الشراء                            |

المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الخامس : سياسة التسعير في المنصة.

(1) الجدول رقم (2-7) تسعير خدمات المنصة.

| الرقم | نوع الخدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | التسعيرة                                 |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1     | إضافة الحجز في المنصة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 50 دج للخدمة بعد الحجز الخامسة الخامس    |
| 2     | ربح المنصة من عمليات البيع حسب نوع المنتج أو الخدمة والسعر                                                                                                                                                                                                                                                                                    | من 5% إلى 12%                            |
| 3     | الاشتراك في المنصة :<br>1. الاشتراك العادي : يتميز هذا الاشتراك بإمكانية إضافات في حدود 50 خدمة، وسرعة الموافقة على العرض بشكل فوري.<br>2. الاشتراك المميز : يتميز هذا الاشتراك بإمكانية إضافة 150 خدمة، وسرعة الموافقة على العرض بشكل فوري.<br>3. الاشتراك المحترف : يتميز هذا الاشتراك بإمكانية إضافات في حدود 300 خدمة، وسرعة الموافقة على | 500 دج شهريا<br>1000 دج شهريا<br>2000 دج |

## الفصل الثاني : أعداد مخطط الأعمال لمشروع منصة GVC

|                                 |                                                                                                                                 |   |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                                 | العرض بشكل فوري، مع خاصية تعديل الحجز الإلكتروني وكذا عروض ترويجية محدودة.                                                      |   |
| من 1000 دج إلى 5000 دج للأسبوع. | خاصية الإعلانات :<br>1. إعلانات محدودة بمدة زمنية (أسبوع).<br>2. طريقة عرض الإعلان من خلال ومضات سريعة أو عرض في شريط العناوين. | 4 |

المصدر : من إعداد الطالب

### (2) الجدول رقم (2-8) تسعير خدمات الورشة.

| نوعية المركبة | تقديم الخدمة على مستوى الورشة | تقديم الخدمة المتنقلة  |
|---------------|-------------------------------|------------------------|
| دراجة نارية   | من 500 دج إلى 5000 دج         | ----                   |
| سيارة         | من 800 دج إلى 4000 دج         | من 2000 دج إلى 4500 دج |
| شاحنة         | من 2000 دج إلى 3000 دج        | من 3200 دج إلى 5000 دج |

المصدر : من إعداد الطالب

### المطلب السادس: الخطة التسويقية.

قبل إطلاق هذه المنصة والتطبيق في Playstore، سنقوم بحملة ترويجية على مستوى الشركات، و مواقع التواصل الاجتماعي، للتعريف بالمنصة وخصائصها، من خلال نشر كتيبات حول عمل ومزايا المنصة وطرق الاشتراك والفوائد المالية لكل الأطراف، بغرض إقناعهم وجذبهم للتعامل والاشتراك في المنصة، وسبر آرائهم حول هذه المنصة وما يرونه من مشاكل و معوقات للتعامل معها، وهذا هدف تصحيح أي عوائق قد تظهر، وبعد هذه المرحلة وتحليل الآراء يتم إدخال تعديلات على المنصة بما يساهم في حل المشكلات التي يواجهها صاحب المركبة أو المشتري من وجهة نظرهم، ثم في حالة الوصول إلى مستوى رضا عن هذه المنصة وتقبل لها سيتم إطلاقها، ومتابعة الحملة الترويجية لها، الجذب الزبائن باستمرار وزيادة عدد المهتمين بها.

### المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع.

يتوقف إعداداته على نتائج المخطط التسويقي والإنتاجي، حيث أن الأول يقدم لنا حجم وقيمة للمبيعات المتوقعة، والثاني يقيم لنا التجهيزات والمتطلبات الإنتاجية، وعليه فالمخطط المالي يساهم في تسهيل قرار الاستثمار من عدمه.

## الفصل الثاني : أعداد مخطط الأعمال لمشروع منصة GVC

المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع.

أولا : هيكل الاستثمار.

الجدول رقم (2-9) يوضح هيكل الاستثمار.

| الوصف                            | التكلفة (دج) |
|----------------------------------|--------------|
| بناء الموقع الإلكتروني           | 90000.00     |
| التسويق                          | 30000.00     |
| الترخيص والتصريح لدى google      | 6000.00      |
| فواتير الإنترنت والكهرباء والماء | 70000.00     |
| فواتير كراء المحل                | 420000.00    |
| النقل                            | 150000.00    |
| التركيب والصيانة                 | 75000.00     |
| أثاث المكتب                      | 50000.00     |
| أدوات ومعدات الصيانة             | 5622750.00   |
| إحتياطي                          | 600000.00    |
| الإجمالي                         | 7113750.00   |

المصدر : من إعداد الطالب

ثانيا : تحديد التكاليف التشغيلية السنوية.

في تلك التكاليف اللازمة لتشغيل المشروع لأول سنة، والتي تشمل أجور الموظفين، ونسبة الثبات في مصاريف الانترنت والكهرباء، وكذلك كراء المحل ، إضافة إلى نسبة الثبات في تكاليف التسويق وخدمات google كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم ( 2-10 ) التكاليف التشغيلية السنوية.

| الوصف                     | التكلفة (دج) |
|---------------------------|--------------|
| أجور العمال               | 2160000.00   |
| كراء المحل                | 60000.00     |
| الإنترنت والكهرباء والماء | 10000.00     |
| التسويق وخدمات google     | 13000.00     |
| الإجمالي                  | 2243000.00   |

المصدر : من إعداد الطالب

## الفصل الثاني : أعداد مخطط الأعمال لمشروع منصة GVC

### المطلب الثاني: الإيرادات المتوقعة للمشروع.

قمنا بحساب الإيرادات المتوقعة من خلال حساب رقم الأعمال في اليوم، بناء على متوسط مداخل الموقع والورشة الشهرية من البيع المباشر للخدمات، والإعلانات والاشتراكات الشهرية، إضافة إلى عمولة البيع من خلال الموقع، كل هذا بالجاء في 360 يوم في السنة.

### الجدول رقم (11-2) الإيرادات المتوقعة للمشروع.

| 2029       | 2028       | 2027       | 2026       | 2025       |                    |
|------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|
| 5380000.00 | 5361400.00 | 5259000.00 | 5210000.00 | 5150000.00 | تقديم الخدمات      |
| 1280500.00 | 1230000.00 | 1147500.00 | 1133500.00 | 1080000.00 | تجارة قطع الغيار   |
| 333700.00  | 292800.00  | 286250.00  | 242000.00  | 228000.00  | الإعلان والإشهارات |

المصدر: من إعداد الطالب

### المطلب الثالث: جدول حساب النتائج التوقعي.

هو جدول يوضح مختلف التكاليف والإيرادات المتوقع للمشروع، حيث يسمح لصاحب المشروع بتتبع تطورها على مدى خمس سنوات، أو أكثر من أجل تسهيل القرارات والجدول التالي يوضح ذلك :

## الفصل الثاني : أعداد مخطط الأعمال لمشروع منصة GVC

**الجدول رقم (2-12) جدول حساب النتائج التوقعي لخمس سنوات.**

| 2029              | 2028              | 2027              | 2026              | 2025              |                                      |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------------------------|
| 15530000.00       | 15529000.00       | 15008700.00       | 14660500.00       | 14580000.00       | مبيعات المنتجات                      |
| 600000.00         | 600000.00         | 600000.00         | 600000.00         | 600000.00         | إعانات الإستغلال                     |
| 16130000.00       | 16129000.00       | 15608700.00       | 15260500.00       | 15180000.00       | إنتاج السنة المالية                  |
| 4100000.00        | 4080000.00        | 4008350.00        | 4000000.00        | 5628350.00        | المشتريات المستهلكة                  |
| 80000.00          | 80000.00          | 80000.00          | 80000.00          | 120000.00         | خدمات خارجية                         |
| 4180000.00        | 4160000.00        | 4088350.00        | 4080000.00        | 5748350.00        | إستهلاك السنة المالية                |
| 11950000.00       | 11969000.00       | 11520350.00       | 11180500.00       | 9431650.00        | القيمة المضافة                       |
| 3000000.00        | 2850000.00        | 2700000.00        | 2500000.00        | 2243000.00        | المستخدمين                           |
| 1000000.00        | 809300.00         | 800000.00         | 725800.00         | 1025050.00        | الضرائب والرسوم                      |
| 7950000.00        | 7500400.00        | 8020350.00        | 7954700.00        | 6163600.00        | إجمالي فائض الإستغلال                |
| 1552550.00        | 1552550.00        | 1552550.00        | 1552550.00        | 1552550.00        | مخصصات الإهلاك والمؤنات              |
| 9502550.00        | 9052950.00        | 9572900.00        | 9507250.00        | 7316150.00        | النتيجة التشغيلية                    |
| 330000.00         | 330000.00         | 330000.00         | 330000.00         | 330000.00         | المنتجات المالية                     |
| 2000000.00        | 2000000.00        | 2000000.00        | 2000000.00        | 2000000.00        | الأعباء المالية                      |
| -2330000.00       | -2330000.00       | -2330000.00       | -2330000.00       | -2330000.00       | النتيجة المالية                      |
| 7172550.00        | 6722950.00        | 7242900.00        | 7177250.00        | 4986150.00        | النتيجة العادية قبل الضرائب          |
| 1649686.50        | 1546278.50        | 1665867.00        | 1650767.50        | 1146810.00        | الضرائب                              |
| <b>5522863.50</b> | <b>5176671.50</b> | <b>5577033.00</b> | <b>5526482.50</b> | <b>3839340.00</b> | <b>النتيجة الصافية للسنة المالية</b> |

المصدر: من إعداد الطالب

### خلاصة :

خلال هذا الفصل تم إعداد مخطط أعمال متكامل، يشمل كل الجوانب المختلفة لنشاط منصة GVC، وهذا بهدف تكوين فكرة واضحة وفهم لمختلف جوانب المشروع، ووضع أساس يمكن الإنطلاق منه لتقليص الخطورة بناء على دراسة واقعية وموضوعية، مع إمكانية الاعتماد عليها مستقبلا كمعيار لتقييم أداء المشروع ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة.



# الخاتمة

### خاتمة :

في السنوات الأخيرة بدأ يظهر اهتمام كبير بالمؤسسات الناشئة، وإزداد توجه الشباب خاصة نحو إنشاء المشاريع في مختلف المجالات والقطاعات، وكذا مع زيادة الاهتمام بالمقاولاتية من طرف الجامعات كل هذا أدى إلى ظهور العديد من المؤسسات الناشئة، التي تعتبر أساسية في اقتصاد الدول كما من الملاحظ مؤخرا توجه الحكومة الجزائرية، لتبني العديد من السياسات والتنظيمات، لدعم تكوين المؤسسات الناشئة تماشيا مع الثقافة التي أصبحت موجودة لدى المجتمع حول أهمية المؤسسات الصغيرة والمقاولاتية.

وكمواكبة هذا التوجه قمنا من خلال هذا البحث بإعداد مخطط أعمال، مشروع منصة تجارة الكترونية بالجزائر، كتجسيد لفكرة المؤسسات الناشئة، والبحث عن استغلال الفرص الموجودة في البيئة التي أصبح توجهها الحديث نحو الرقمية، والبحث عن تلبية الحاجات باستعمال التكنولوجيا والوسائط الالكترونية.

وقد توصلنا من خلال هذا البحث إلى أن إنشاء أي مشروع يجب أن ينطلق أولا من الفكرة، مع ضرورة تنسيقها وتكاملها مع مختلف الجوانب المالية والتسويقية والتنظيمية، مع احترام الجوانب القانونية التي يمكن العمل في إطارها، لذا قد أثبت مخطط الأعمال أهميته في هذا السياق، لتكوين صورة شاملة وهوية للمشروع وإمكانياته ومدى وجود فرص حقيقية لنجاحه، كما أنه يعبر ويمنح الثقة للمستثمرين، بأن المشروع تمت دراسته بجدية وتغطية كل جوابه، بما يقلل درجة المخاطرة وحالة عدم التأكد خاصة في المشاريع التي تستلزم مساهمة مستثمرين أو البنك.

### نتائج البحث :

إن تقديم ودراسة مخطط الأعمال لمشروع المنصة الإلكترونية GVC، قد ساهم في تكوين فكرة واضحة من الفرص التسويقية والجاذبية الاقتصادية الكبيرة له، كما كانت دراسة العوائد والتكاليف المتوقعة واعدة جدا، نوحى بمستقبل جيد للمشروع وإمكانية نجاح مرتفعة.

من بين أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة يمكن أن توضح النقاط التالية :

- يعتبر مخطط الأعمال أداة مهمة وأساسية، يجب أخذها بعين الاعتبار قبل الانطلاق في أي مشروع.
- لا يوجد مخطط أعمال موحد لكل المشاريع، لكنه يختلف بالنظر للقطاع أو طبيعة النشاط الذي يعمل فيه المشروع وخصائص المشروع بحد ذاته.

---

## خاتمة

---

- يشكل مخطط الأعمال وثيقة مهمة خاصة في حالة البحث عن تمويل، لتشجيع المستثمر واقناعه بمردودية استثماره.
- في سياق التجارة الالكترونية في الجزائر، يوجد فرصة كبيرة للاستفادة من المنصات والمواقع الالكترونية لتشجيع وتنشيط هذا النوع من التجارة.
- بالنظر لمخطط الأعمال الذي قدمناه يمكن القول أن المشروع في الجزائر مربح، ولديه مردودية عالية على مدار السنوات القادم.
- يعتبر إنشاء مشروع جديد مساهمة من الفرد في التنمية والاقتصاد الوطني، لما سينتج عنه من مناصب شغل جديدة وموارد مالية.

### التوصيات :

- إقامة ملتقيات وندوات تكوينية، لتشجيع الشباب على التوجه نحو إنشاء المؤسسات، والاستثمار فيها للبحث عن المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية وتحقيق الأرباح.
- ضرورة تشجيع الطلبة على مستوى الجامعات، على تجسيد أفكارهم والبحث عن تطبيقه على أرض الواقع بالاعتماد على الدراسات الاقتصادية.
- تقديم الدعم من طرف الهيئات الحكومية، ومؤسسات الدولة المهمة بالشباب، ودار المقاولاتية لتشجيع الشباب على عرض أفكارهم ولتسهيل الإجراءات لتطبيقها.
- أهمية تدخل أصحاب رأس المال والمستثمرين، لتبني المشروعات الجديدة ومرافقتها لتحقيق أهدافها بما يساهم في الاقتصاد الوطني، ويضمن تحقيق الأهداف المالية.

# المراجع

**1. الكتب :**

- ابراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادية، دار الشروق، الأردن، الطبعة 1، 2013.
- احمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009
- أحمد مروه، الريادة وإدارة المشروعات، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، 2007.
- باية وقنوني، دور مسرعات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة-دراسة حالة الجزائر- كتاب المؤسسات الناشئة ودورها في إنعاش الاقتصاد في الجزائر، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج ، البويرة 2021.
- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
- جهاد عبد الله، عفانة وقاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة، بيروت، لبنان، 2002.
- طاهر محسن، منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع 2009، الأردن.
- ظاهر محسن الغالبي، إدارة و واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2009.
- علاء عباس ، محمد السلامي، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، دار التعلية الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2015.
- على الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995.
- غسان قاسم دارد اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2013.
- فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، عالم الكتب الحديث، الطبعة 1، الأردن، 2012.
- مجمع اللغة العربية، معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط4، القاهرة، مصر، 2004.
- محمد سامي راضي، حجازي حامد، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- المؤمن عبد الكريم، كرمية توفيق، عاشور حيدوشي، حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم المؤسسات الناشئة الابتكارية بالجزائر، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في إنعاش الاقتصاد في الجزائر، جامعة البويرة، 2021.
- مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

## 2. الأطروحات :

مهدي عيسى، رسم ملامح نموذج التسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

فريد كوريل، دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

محمد فوجيل، دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر-دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016.

## 3. المقالات والمداخلات :

كريم شويمات، الموارد السوسيو اقتصادية الفاعلة في تجسيد مشروع المقولة، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد 10، منشورات جامعة البليدة، 2014.

نجا الشادلي، قراءات تاريخية لتطور الفكر المقاولاتي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو مغربي، المجلد 11، العدد 1، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2018.

مراد إسماعيل، تلفاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العملية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود الأعمال الفكرة و الإعداد والتنفيذ، جامعة بسكرة، أيام 17 و 18 و 19 أفريل 2012.

لطرش الطاهر، مخطط الأعمال وعناصره الأساسية وأهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة بسكرة.

محمد جلاب، الإطار الاستعمالي المخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان فرص وحدود مخطط الأعمال (الفكرة الإعداد والتنفيذ)، جامعة بسكرة، أيام 18 و 17 و 19 أفريل، 2012.

بسويح منى، ميموني ياسين، بوقطاية سفيان، واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر، مقال في مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد 03، 2020.

بوالشعور شريفة، دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة Startups-دراسة حالة الجزائر- مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، جامعة بشار. صندرة سايب، "مقاربة نظرية حول تطور الفكر المقاولاتي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، جامعة قسنطينة، ديسمبر 2013.

رمضاني مروى، بوقرة كريمة، تحديات المؤسسات الناشئة في الجزائر (نماذج الشركات ناشئة ناجحة عربيا)، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 3، 2020.

مزيان أمينة، عماروش خديجة، الشركات الناشئة في الجزائر بين واقعها ومتطلبات نجاحها، مجمع أعمال الكتاب الجماعي حول المؤسسات الناشئة ودورها في انعاش الاقتصاد في الجزائر، جامعة البويرة 2021.

خضري توفيق، حسين بن طاهر، **المقاولة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المسارات والمحددات**، واقع آفاق النظام المحاسبي المالي، ملتقى بجامعة خنشلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، يومي 5 و6 أفريل 2013.

طاهر منصور الغالبي، **إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**، دار الولاء، ط1، الأردن، 2009.

نجوى الحدي، **المقاولاتية كرهان لامتناس البطالة**، مجلة ادرة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 4، جامعة الجلفة، 30/10/2016.

حمزة الفقير، **دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الأفراد**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، المجلد 1، برج بوعريريج، 2015.

عمر على إسماعيل، **الريادة في المنظمات الصناعية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 4، 2010.

4. **المواقع الإلكترونية :**

<https://maison-entrepreneuriat.univ-setif.dz/ar1-etudiant-entrepreneur/arcreation>

<https://www.startupranking.com/countries>

5. **النصوص القانونية :**

الجريدة الرسمية لسنة 2020، العدد 55، المرسوم التنفيذي 20-25 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020.