

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

مخطط أعمال لمشروع مؤسسة تنظيف و تعقيم السيارات
بالبخار المضغوط
في اطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب . ANSEJ . بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)

تخصص : المقاولاتية

الاستاذ المشرف:

د / جودي حنان

إعداد الطالب:

بن مرغيد شاكر

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	د.حبة نجوى	أستاذ محاضر . أ .	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د.جودي حنان	أستاذ محاضر . أ .	مقرا	جامعة بسكرة
3	د.براهيمي نوال	أستاذ محاضر . ب .	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية : 2020 / 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

مخطط أعمال لمشروع مؤسسة تنظيف و تعقيم السيارات
بالبخار المضغوط
في اطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب . ANSEJ . بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)

تخصص المقاولاتية :

الاستاذ المشرف:

د / جودي حنان

إعداد الطالب:

بن مرعيد شاكر

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	د.حبة نجوى	أستاذ محاضر . أ .	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د.جودي حنان	أستاذ محاضر . أ .	مقررا	جامعة بسكرة
3	د.براهيمي نوال	أستاذ محاضر . ب .	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية : 2020 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

إلى أطهر قلوبان في حياتي

نبيح المحبة والإيثار والكرم

والدي العزيزين،

إلى من شاركني السراء والضراء ولم تبخل بمساعدتي يوماً

زوجتي المخلصة،

إلى روعي وقرنتي عيني ونبضا فؤادي

رحمة تسنيم و عبد الرحمن

إلى أختي مثال العطاء والكبرياء والتضحية

إلى جميع من تلقيت منهم النصيح والدعم

أهدىكم خلاصة جهدي العلمي

إلى جموع الأقراب والأصدقاء الأوفياء .

أهدىكم بجزءٍ وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.



شكر و عرفان

- بسم الله و الحمد لله . قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من سلك طريقاً يبتغي فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة ، وإن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضى بما يصنع ، وإن العالم ليستغفر له من في السماوات ومن في الأرض حتى الحيوان في الماء ، وفضل العالم على العابد كفضل القمر على سائر الكواكب ، وإن العلماء ورثة الأنبياء ، وإن الأنبياء لم يورثوا ديناراً ولا درهما وإنما ورثوا العلم ، فمن أخذه أخذ بحظ وافر". في هذا اليوم الباسم الجميل،

وبعد عناء ومشقة طريق طويل أساتذتي الكرام ، كنتم لي النور والدليل ، فمنكم تعلمنا أن للنجاح مسيرة ، أهدبكم بعضاً مما أكنه من حب واحترام وتقدير، ولو أنني أقف دائماً عاجزاً عن التعبير أمام ما قدمتموه لي برحابة صدر كبير، أسأل الله عز وجل أن يجزيكم عني و عن باقي زملائي خير الجزاء وأن يجعل كل ما قدمتموه لنا في ميزان حسناتكم حفظكم الله ورعاكم وأدام الله لكم نعمة البصيرة.

" نحن نحالما .. فإن لم تستطع فكن متعلماً ، فإن لم تستطع

فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم "

- أخص بالتقدير والشكر الدكتورة : جودي حنان التي قدمت لي العون ومدت لي يد المساعدة وزودتني بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث رغم التزاماتها الكثيرة . و أقول لها بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم :
" إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ، ليطلون على معلم الناس

الخير "



المختص

الملخص :

- تتعامل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مع الكثير من التحديات والصعوبات منذ نشأتها ، و قد تكون هذه التحديات سببا فاصلا في بقائها أو زوالها من السوق.و يعتمد مصيرها على مدى التحكم في جوانب مخطط الأعمال الشكلية و الضمنية ، فهذا الأخير هو سبيل الصعود الى القمة و البقاء فيها نتيجة حساسيته تجاه كل المعطيات الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و يتيح للمقاول القدرة على التعامل مع كل وضعياتها في الوقت المناسب.

- و من هذا المنطلق انصبت الدراسة على اعداد مخطط أعمال لمشروع انشاء مؤسسة تنظيف و تعقيم السيارات بواسطة البخار المضغوط في اطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية بسكرة ، و تجسيده على أرض الواقع، فمن خلال الدراسة التطبيقية اتضح أن مشروع مؤسسة تنظيف و تعقيم السيارات بالبخار المضغوط مريح و فترة استرداده منخفضة ، كما يلقي قبولا و تحمسا كبيرين لدى الافراد .

- و نستخلص من هذا أن مخطط الأعمال أداة مهمة للربط بين المؤسسة ككيان اقتصادي مرن و خالق للثروة ، و بين محيطها الذي تتواجد فيه ، و هذا ما جعل كل دولة تعمل بجهد من خلال وضع ميكانيزمات و هياكل لدعمها و مرافقتها ، بغية تقوية اقتصادها الوطني و تطويره في ظل عالم أصبح قرية صغيرة لا يعترف بالديانات و اللغات و الحدود.

الكلمات المفتاحية : المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، المقاول ، مخطط الأعمال ، الثروة ، الاقتصاد الوطني

Résumé:

- La PME a été confrontée à de nombreux défis et difficultés depuis sa création, et ces défis peuvent être une raison décisive de sa survie ou de son élimination du marché. Son sort dépend de l'étendue du contrôle exercé sur les aspects formels et implicites du plan d'action, ce dernier étant le moyen de se hisser au sommet et Rester dedans en raison de sa sensibilité à toutes les données internes et externes de l'entreprise, et .cela permet au entrepreneur de faire face à toutes ses situations en temps opportun.

-De ce point de vue, l'étude s'est focalisée sur la préparation d'un plan d'action pour un projet de création d'une entreprise de nettoyage et de stérilisation des voitures par vapeur comprimée dans le cadre de l'ANSEJ de la wilaya de Biskra, et l'incarnation sur le terrain. Compact est rentable et sa période de récupération est faible, et il est .largement accepté et enthousiaste parmi les individus.

-Et nous en concluons que le plan d'action est un outil important pour relier l'entreprise en tant qu'entité économique flexible créatrice de richesse, et son environnement dans lequel elle se situe. C'est ce qui a poussé chaque pays à travailler dur en mettant en place des mécanismes et des structures pour le soutenir et l'accompagner, afin de renforcer et développer son économie nationale à la lumière d'un monde qui est devenu un petit village qui ne reconnaît pas les religions, les langues et les frontières.

Mots clés: Petite et Moyenne Entreprise, Entrepreneur, Plan d'action, Richesse , Structures de soutien , Economie nationale

فہرس المحتویات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الإهداء
	شكر وعرقان
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ ، ب ، ج	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مخطط الأعمال	
3	المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة PME
3	المطلب الأول: معايير تصنيف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة
5	المطلب الثاني: خصائص و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
5	أولا : خصائص المؤسسة الصغيرة و المتوسطة
6	ثانيا : أهمية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة
7	المطلب الثالث: مكانة و مساهمة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري
11	المطلب الرابع: المشاكل و العوائق التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
14	المبحث الثاني: تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ
15	المطلب الأول: نشأة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، مهامها و خصائصها
15	الفرع الأول : نشأة الوكالة الوطنية دعم تشغيل الشباب
15	الفرع الثاني: مهام و خصائص الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
17	المطلب الثاني: مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن الوكالة الوطنية لدعم

	تشغيل الشباب ANSEJ
17	الفرع الأول : مرحلة الاستقبال و التوجيه
18	الفرع الثاني : مرحلة التجسيد
21	الفرع الثالث : مرحلة الاستغلال
22	الفرع الرابع : مرحلة التوسيع
22	المبحث الثالث: مفهوم مخطط الأعمال
22	المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال و خصائصه
23	المطلب الثاني: أهمية ، خصائص و أنواع مخطط الأعمال
23	أولا : أهمية مخطط الأعمال
24	ثانيا : خصائص مخطط الأعمال
25	ثالثا : أنواع مخطط الأعمال
27	المطلب الثالث: أهداف و وظائف مخطط الأعمال
27	الفرع الأول : أهداف مخطط الأعمال
28	الفرع الثاني : وظائف مخطط الأعمال
28	أولا : الوظائف الداخلية
29	ثانيا : الوظائف الخارجية
29	المطلب الرابع: مراحل اعداد مخطط الأعمال
31	المطلب الخامس : مكونات مخطط الأعمال
32	الفرع الأول : المخطط التسويقي
43	الفرع الثاني : المخطط التنظيمي
47	الفرع الثالث : المخطط الانتاجي
51	الفرع الرابع : المخطط المالي
58	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمشروع محطة تنظيف و تعقيم المركبات

62	المبحث الأول: الملخص التنفيذي
66	المبحث الثاني: المخطط التسويقي
85	المبحث الثالث : المخطط التنظيمي
91	المبحث الرابع : المخطط الانتاجي و المالي
91	المطلب الأول : المخطط الانتاجي
98	المطلب الثاني : المخطط المالي
104	خلاصة الفصل الثاني
105	الخاتمة العامة
108	قائمة المراجع
114	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
8	تطور مناصب الشغل المصرح بها للسداسي لسنة 2018 الى غاية السداسي 1 لسنة 2019	جدول رقم 1:
19	مستويات و نسب مساهمة الوكالة في التمويل الثنائي حسب تعديلات سنة 2011	جدول رقم 2:
19	مستويات و نسب مساهمة الوكالة في التمويل الثلاثي حسب تعديلات سنة 2011	جدول رقم 3:
20	نسب التخفيضات من معدل الفائدة حسب تعديلات سنة 2011	جدول رقم 4:
64	ملخص المشروع	جدول رقم 5:
66	الزبائن المحتملين	جدول رقم 6
67	المنافسون المباثرون	جدول رقم 7:
68	موردو المؤسسة لتلبية احتياجات المشروع	جدول رقم 8:
69	الفجوة السوقية	جدول رقم 9:
69	نتائج الاستبيان	جدول رقم 10
74	الايرادات السنوية للمشروع	جدول رقم 11:
75	تحليل قوى المنافسة (بورتر)	جدول رقم 12:
76	تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات (SWOT)	جدول رقم 13:
79	جدول الاسعار	جدول رقم 14:
80	تكاليف الاشهار للمشروع	جدول رقم 15:
89	مهام و أجور العمال	جدول رقم 16 :
90	تكاليف الأجور السنوية	جدول رقم 17:
91	الآلات و المعدات	جدول رقم 18 :
95	تجهيزات مكتبية	جدول رقم 19 :
96	مصاريف التهيئة	جدول رقم 20:
97	خدمات ضرورية (الماء، الكهرباء و الوقود)	جدول رقم 21:
98	مصاريف أخرى	جدول رقم 22:

98	هيكل الاستثمار	جدول رقم 23
99	التكاليف التشغيلية السنوية للمشروع	جدول رقم 24:
99	قسط الاهتلاك	جدول رقم 25:
99	n/01/01 الميزانية الافتتاحية للمشروع	جدول رقم 26:
100	هيكل التمويل الثنائي	جدول رقم 27:
100	اهتلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ	جدول رقم 28:
101	تطور رقم الأعمال المتوقع خلال 5 سنوات	جدول رقم 29:
101	تطور تكاليف الإيجار	جدول رقم 30:
102	تطور تكاليف الخدمات	جدول رقم 31:
102	تكاليف الأجور	جدول رقم 32:
102	التأمينات	جدول رقم 33:
102	حسابات النتائج	جدول رقم 34:

قائمة اللشكال

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
29	الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال	الشكل رقم 1:
29	الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال	الشكل رقم 2:
38	دورة حياة المنتج	شكل رقم 3:
41	أنواع قنوات التوزيع	الشكل رقم 4:
42	متغيرات المزيج التسويقي	الشكل رقم 5:
51	حلقات مخطط الإنتاج	الشكل رقم 6:
57	عتبة المردودية	شكل رقم 7 :
81	قناة توزيع المؤسسة	شكل رقم 8 :
54	سيرورة العمليات	شكل رقم 9 :
88	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	شكل رقم 10:

المقدمة

- تشهد العديد من دول العالم اليوم تغيرات اقتصادية ولدت اضطرابات معقدة حتمت عليها مسابقتها و مجابقتها بأساليب و طرق مختلفة من دولة الى أخرى ، إلا أن معظم الدول تشترك في فكرة أن المقاولاتية تعتبر بمثابة أداة هامة لخلق الثروة و الفرص ووسيلة لخلق الإبداع و القدرة على خلق قيم جديدة حسب الموارد المتاحة لديها.

- و في ظل تأثير الكثير من العوامل الخارجية (سياسية ، تكنولوجية ، اجتماعية ...) و العوامل الداخلية (مالية ، تسويقية ، إنتاجية ، بشرية ..) على المؤسسات بمختلف أحجامها ، تطور مجال المقاولاتية و أصبح لزاما عليها إعداد مخطط واقعي و متناسب مع أهداف المؤسسة و إستراتيجيتها و إمكانياتها يطلق عليه مخطط الأعمال الذي تتجلى أهميته

في أنه يتمشى مع أهم مراحل إنشاء و حياة المؤسسة ، بل انه يلعب دورا حاسما حتى قبل انطلاقها.

- و قد أولت الجزائر اهتماما واضحا بشبابها المقاول منذ نهاية القرن الماضي ، من أصحاب المشاريع (المؤسسات المصغرة الصغيرة و المتوسطة) قصد إنجاح مخططاتها الاقتصادية المستقبلية ، و هذا لأهميتها البالغة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية و الخروج من نفق اقتصاد الريع ، إذ عملت على تحفيزهم جباثيا و ماليا و مرافقتهم من خلال هيئات داعمة متخصصة في هذا المجال تعمل على تذليل جميع العراقيل التي تواجه الشاب المقاول لإنجاح مؤسسته بدء بوضع مخطط أعمال مدروس دقيق و مفصل متلائم مع توجهات الأطراف الفاعلة ، و هذا للوصول إلى تقوية نسيج الاقتصاد الوطني على مجابهة التحديات الاقتصادية و المنافسة العالمية التي لا ترحم .

. و بالنظر إلى أن الكثير من الشباب المقاولين من أصحاب المشاريع لديهم أفكار رائعة و مشاريع واعدة ، إلا أن جهلهم لأهمية و مكانة مخطط الأعمال ، لاسيما ما تعلق بكيفية إعداده و استعماله في مختلف المحطات و الظروف التي تمر بها مؤسستهم جعل كثيرا من المؤسسات تختفي من الساحة الاقتصادية في بداياتها الأولى ، و هذا ما يجعلنا نطرح الإشكالية التالية :

إشكالية الدراسة : تركز المذكرة على اعداد مخطط أعمال متكامل لمشروع انشاء مؤسسة تنظيف و تعقيم

المركبات بولاية بسكرة في اطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ENSEJ. بسكرة

من خلال طرح التساؤلات التالية :

. ماهي متطلبات إعداد مخطط الأعمال ؟

. كيف نعد مخطط اعمال لمشروع مؤسسة تنظيف و تعقيم المركبات ؟

. هل يمكن قبول هذا المشروع في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب . ENSEJ . ؟

أهداف الدراسة :

. الإلمام و الإحاطة و التحكم في مختلف جوانب إعداد مخطط الأعمال.

. تبيان و ابراز العلاقة المتواجدة بين نجاح المشروع و مخطط الأعمال.

. إبراز دور هيئة المرافقة و الدعم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب . ENSEJ.

أسباب اختيار المشروع :

. تم اختيار هذا المشروع لسبب أكاديمي متعلق بتخصص المقاولاتية الذي يتيح لنا فرصة إنشاء مشروع ، و لأسباب ذاتية تتمثل في رغبتني في انشاء مشروع مؤسسة مصغرة ناجحة.

منهج الدراسة :

اعتمدت في دراستي للموضوع على المنهج الوصفي للجانب النظري ، و على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي .

الفصل الأول :

الوطار النظري

مقدمة الفصل الأول

. لقد أدركت جميع دول العالم اليوم خاصة منها دول العالم الثالث أنه لا يسعها تقوية نفسها اقتصاديا إلا من خلال حسن استغلال قدراتها البشرية و التكنولوجية و المالية و استقطاب الاستثمار الأجنبي ، وكذا تشجيع الاستثمار المحلي لخلق الديناميكية المطلوبة ، فعملت على تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها حجر الزاوية في الأنشطة الاستثمارية و رهان أساسي لتدعيم اقتصاداتها الوطنية لمجابهة الصدمات الخارجية الناجمة عن أزمات الاقتصاد العالمي .

. و قد أولت الجزائر فكر المقابلة اهتماما كبيرا منذ دخول الألفية حتى اليوم و هذا من خلال التوجه لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بغية فتح آفاق جديدة لمواجهة التحديات المتعاضمة و المتشابكة كتحقيق التنمية بشقيها الاقتصادية و الاجتماعية من خلال زيادة الإنتاج الداخلي الخام ، القيمة المضافة ، الرفع من التصدير و زيادة القدرة على الابتكار الى غير ذلك . فانتهجت الدولة الجزائرية العديد من السياسات الرامية إلى تشجيع هذا النوع من المؤسسات من خلال جملة من السياسات والبرامج والهيئات الداعمة في هذا المجال ، و نذكر منها الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC ، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANJEM ، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI ، صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة FGAR و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ التي سنتطرق اليها بأكثر تفصيل .

. لكن التجربة أثبتت أن تراكم عوامل الإنتاج من تكنولوجيا و معلومات و موارد مالية و مادية لم يعد كافيا في حد ذاته لإحداث نمو اقتصادي حقيقي ، فالمورد البشري هو الأساس في تجميع هذه العوامل و الاستفادة منها بشكل مناسب ، و بالتالي أصبح لزاما على الدولة أن تعمل على تنمية الموارد البشرية المتطلعة إلى المقابلة و إكسابهم المهارات اللازمة لذلك ، حتى يكونوا قادرين على الخلق و الابتكار و استغلال الفرص و تحمل المخاطرة ، و يعتبر مخطط الأعمال أحد أهم هذه المهارات التي يجب على الماقل الإلمام بها و التحكم فيها .

. و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المبحث الثاني : التعريف بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ كهيئة من الهيئات الداعمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المبحث الثالث : تعريف مخطط الأعمال ، وظائفه و أهميته في نجاح المؤسسة الصغيرة و المتوسطة .

المبحث الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمصدر لخلق الثروة و لإشباع حاجات اقتصادية و اجتماعية من ناحية النمو الاقتصادي و التنمية المحلية و امتصاص البطالة ، ففي نهاية سنة 2019 كونت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جزء كبير من النسيج الاقتصادي الجزائري ب 1.171.945 مؤسسة ، أغلبها تنشط في قطاع الخدمات، الصناعات التقليدية ثم البناء و الاشغال العمومية و الري ، فقط 8,71% هي مؤسسات صغيرة و متوسطة ذات طابع صناعي.

. من ناحية أخرى نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يعاني من تقسيم غير متساوي لأن معظمها يتركز في شمال البلاد بنسبة 70%¹ .

. لأجل هذا فتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كان و لا زال أحد أهم محاور الاستراتيجية الصناعية للحكومة ، و التي تعتمد على سياسة احلال الواردات و تنمية الانتاج ذو الكثافة التكنولوجية ، لكن الظرف عصيب على الاقتصاد الوطني من أجل توفير مناخ أعمال مشجع للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة منها المؤسسات الخاصة التي يراد منها لعب دورا رئيسيا و أن تكون طرفا في بناء اقتصاد عصري و متنوع.

المطلب الأول : معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لقد تم الاعتماد في تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على عدة معايير منها ما هو كمي كعدد العمالة و راس المال و كذا معيار رقم الأعمال ، و منها ما هو نوعي كقيمة المبيعات و المعيار القانوني و معيار الاستقلالية . و هذا بغية الوصول الي تعريف شامل و جامع لمثل هذا النوع من المؤسسات ، و سنقوم بذكرها كمايلي ك

1- المعايير الكمية : من اهم المعايير المعتمدة في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نجد
1-1- معيار العمالة : يعتبر هذا المعيار احد المعايير الرئيسية الاكثر استخداما في تمييز حجم المؤسسات بحكم سهولة البيانات المتعلقة بالعمالة في المؤسسات ، غير انه هو الاخر يبقى مختلفا من بلد لآخر فمثلا في الدول الصناعية فان المؤسسات الصغيرة يضم 500 عامل على الاقل ، و في الدول النامية هي المؤسسات التي تضم من 20 الى 100 عامل و حتى اقل².

1-2- معيار رقم الأعمال : و يستعمل لقياس مستوى نشاط المؤسسات و قدراتها التنافسية الا ان هذا المعيار تشوبه بعض النقائص حيث أن كبر حجم مبيعات المؤسسة أو ارتفاع رقم اعمالها يمكن ان يكون مرده

¹ الموقع الالكتروني لوزارة الصناعة ، نشره احصائية اعلامية تم الاطلاع عليه يوم 2020/07/01 على الساعة 23:09 [/ www.mdipi.gov.dz](http://www.mdipi.gov.dz)

² السعيد بريش ، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية،مجلة العلوم الانسانية،الجزائر ،جامعة محمد خيضر- بسكرة ن العدد 12 ،نوفمبر 2007،ص61

الى ارتفاع الاسعار و ليس لعدد الوحدات المباعة ، وبما ان السعر عادة ما تحدده قوى خارجة عن المؤسسة يبقى تحقيق ارقام كبيرة كذلك بفعل قوى خارجة عن المؤسسة ، لهذا يتجه المحللون الى رقم المبيعات القياسي اي يأخذون بعين الاعتبار التغير في الاسعار عوضا عن رقم الاعمال الاسمي.

1-3- معيار راس المال :يعتبر هذا المعيار من اهم المعايير لأنه يعكس الطاقة الإنتاجية و الاستثمارية ،لأنه يبقى مختلف من دولة لأخرى .

و من جملة المعايير الكمية المذكورة نخلص الى انه يصعب التصنيف وفق هذه المعايير ، و هذا راجع الى اختلافها من بلد لآخر و كذا خضوعها لبعض المتغيرات،و مع هذا فاننا نجد ان معيار عدد العاملين هو المعيار الاكثر استخداما لتميمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

2- المعايير النوعية : و نذكر منها

2-1-قيمة المبيعات : هنا يمكن يصنف هذا المعيار ضمن المعايير النوعية غير أنه كمي في قياسه ، لكنه نوعي في مدلوله ذلك ان قيمة المبيعات و حجمها انما يتحدد حسب السوق و كذا نوعية المنتج.

2-2- المعيار القانوني : اذ يتوقف شكل المؤسسة القانوني على طبيعة راس المال و كذا مصادره و حجمه فعادة ما تأخذ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة شكل المشاريع العائلية و الشركات التضامنية أو شركات التوصية بالأسهم ، و لكن عادة لا تكون على شكل شركات ذات اسهم.

2-3- معيار الادارة (التنظيم) : و تصنف المؤسسة الى مؤسسة صغيرة او متوسطة حسب هذا المعيار اذا توفرت فيها خاصيتين أو اكثر من الخصائص التالية :

- الجمع بين الملكية و الادارة

- قلة عدد مالكي راس المال

- ضيق نطاق العمل

- صغر حجم الطاقة الانتاجية

- تحمل الطابع الشخصي.

2-4- معيار الاستقلالية : المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تكون مستقلة أي انها تملك 50 % من راس المال ، و لكن في بعض الدول قد تكون النسبة اقل من ذلك.

2-5- المعيار التكنولوجي¹ : حسب هذا المعيار فان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك التي تستعمل اساليب انتاجية بسيطة مقارنة مع المؤسسات الكبرى.

- و الواضح في الامر أنه تبقى قضية التعريف و الاتفاق على معيار معين محل جدل و خلاف .

¹ حياة عبد الله ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، آلية تحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة،الاسكندرية،2013،ص14

المطلب الثاني : خصائص و اهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أولاً : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعدد من المزايا التي تؤهلها لاحتلال مكانة اقتصادية هامة خاصة في خطط و برامج التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، و يمكن تلخيصها في :

1- مجال التنظيم و التسيير : يتميز هيكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالبساطة ، و الابتعاد عن التعقيد . فالقرار يتخذ من طرف المالك و على هذا الاساس فالقرار يتخذ بسرعة . اما من ناحية التسيير فغالبا ما يكون المالك هو المسير فيكون مرتبطا و مندمجا اكثر في عمله ، كما يعطي اهمية كبيرة للعلاقات مع الزبائن فيعمل دائما على الإنصات و الاصغاء لحاجاتهم و متطلباتهم ، و العمل على تحقيقها مما يسمح له باكتساب حصص سوقية و استغلال الفرص المحة بالسوق .

2- المعرفة التفصيلية بالعملاء و السوق : كون أن سوق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محدود نسبيا ، فالمعرفة الشخصية بالعملاء يجعل من الممكن التعرف لى شخصياتهم و احتياجاتهم و تفضيلاتهم ، و تحليل هذه الاحتياجات و دراسة اتجاهات تطورها في المستقبل تجعل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة سريعة في الاستجابة لأي تغير يحصل من ناحية الاحتياجات و الرغبات . حيث تضمن لها هذه المعرفة التحديث المستمر لبياناتها ، و بهذا لا يتفاجئ صاحب المؤسسة بالتغيرات في الرغبات و الاحتياجات و يتأقلم معها بشكل جيد

3- من ناحية اجراءات التكوين و الإنشاء اذ تتميز بالسهولة و قلة الاجراءات و يتطلب الامر غالبا دفع الرسوم المطلوبة ، و استخراج رخصة القيام بالنشاط . كما تستمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عنصر السهولة في انشائها من انخفاض راس المال المطلوب لإنشائها نسبيا ، حيث انها تستند في الاساس الى جذب و تفعيل مدخرات الأشخاص من اجل تحقيق منفعة أو فائدة تلبى بواسطتها حاجات محلية في انواع متعددة من النشاط الاقتصادي و هذا ما يجعلها مناسبة لتحقيق التنمية في البلدان النامية .

4- بساطة نظام المعلومات : اذ تتوفر على نظام معلومات داخلي يتميز بقلة التعقيد و هو ما يسمح بالاتصال السريع صعودا و نزولا بين ادارة المؤسسة و عمالها او العكس ، اما خارجيا فنظام المعلومات يتميز بدوره بالبساطة نتيجة قرب السوق جغرافيا ، و لان التحولات و التغيرات على السوق الداخلي يمكن رصدها بسهولة من قبل المسيرين .

5- جودة الانتاج و انخفاض الطاقة الإنتاجية : فقد ساعد التطور التكنولوجي على امكانية تجزئة العمليات الإنتاجية ، ومن ثمة فقد اتاح للدول النامية الدخول في مجالات انتاجية ، و منها مثلا مجال الصناعات الكيماوية الذي كان حكرًا على الدول ذات الطاقة الاستيعابية الكبيرة . كما ان التخصص الدقيق و المحدد لمثل هذه المؤسسات يتيح لها تقديم منتجات ذات جودة عالية ، حيث يعتمد النمط النتاجي فيها على مهارات حرفية و مهنية ، مما يجعلها تستجيب للتقلبات المفاجئة في توفير المنتجات .

6- القابلية للتجديد و الابتكار: تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالقدرة العالية على التجديد في اعمالها و ابتكار اساليب جديدة و متفوقة بما يحقق رضا العملاء ، و من ثمة فانها تهتم ب :

- الرغبة في التفوق بالاعتماد على التجديد و الابتكار

- التركيز على الجودة و التفوق في مجال عملها

-تشجيع العاملين بالمؤسسة على اعطاء اقتراحاتهم و ابداء آرائهم في مشاكل العمل و و سائل علاجها مما يخلق مناخ يساعد على التجديد و الابتكار و الاستقرار .

- التغذية الرجعية السريعة تتيح للمؤسسة الاستفادة من مقترحات العملاء و رغباتهم و توجيه عملية التجديد و الابتكار .

7- سهولة التمويل و الصغر النسبي لرأس المال : ان صغر رأس المال يسهل الحصول على التمويل من طرف الملاك أو البنوك أو المؤسسات التمويلية الأخرى ، فهذا يقلل الضغوط المالية عليها . كذلك صغر حجم رأس المال و قلة التخصص ميزتان تؤهلان المؤسسة الصغيرة و المتوسطة لتحقيق المرونة و سرعة التكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحيطة بها سواء كانت محلية أو وطنية ، و حتى العالمية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي.

8- الفعالية و الكفاءة : تتجلى في قدرتها على تحقيق الاهداف الاقتصادية ، و الاجتماعية لمالكها و اشباع رغبات و احتياجات العملاء بشكل كبير ¹ .

ثانيا : أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

- و يمكن تبيان هذه الأهمية في مايلي

1. توفير مناصب الشغل و امتصاص البطالة : اذ تعد هذه المؤسسات احدى الوسائل الهامة و الفعالة في خلق فرص العمل الكافية لامتصاص البطالة في البلدان النامية و المتقدمة على حد سواء ، ذلك انها تقوم على احلال رأس المال عالي التكلفة بالعمالة المتوافرة و نمط اجتماعي يقوم على تشغيل الاقارب و الاصدقاء دون الالتزام بالمؤهلات الدراسية و الشهادات.

2. التوازن الاقتصادي و الاجتماعي : تشجع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على تنمية السلوك الادخاري لدى الافراد بشكل لا يمكن تحقيقه بصورة اخرى ، كما انها تساعد على التقليل و الحد من النزوح الريفي و الربط بين التصنيع و المنتجات الزراعية ، و يؤدي ذلك الى تقليل المشكل الاقتصادية و الاجتماعية الناجمة عن

¹ غالم عبد الله ، سبع حنان ، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني ، الملتقى لبوطني حول واقع و افاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الوادي-الجزائر ، 05-06/05/2013، ص5-6

ظاهرة التركيز الصناعي في المدن و تحقيق قدر مناسب من العدالة في التنمية الاقليمية و تحقيق توازن اقتصادي و اجتماعي على المستوى الاقليمي و الكلي¹.

3. تدعيم المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد : و ذلك لأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتمد على رؤوس الاموال الوطنية ، و مدخرات صغار المستثمرين ، فإنها تعد من الوسائل التي ترفع من مستوى مشاركة الافراد في التنمية و تساهم في إعداد صناعيين وطنيين و تكوين مجتمع صناعي.

4. استخدام الموارد المحلية : و ذلك باستغلال الموارد المحلية الموجودة في مناطق معينة ، و كذلك تصنيع المنتجات الثانوية المختلفة من المصانع الكبيرة ، كما تقوم باسترجاع النفايات و الفضلات الناتجة عم الاستهلاك النهائي للسلع فمثل هذه المسترجعات تكون مادة اولية تفيد في عملية الانتاج و تعتبر اقتصاد في صرف الاموال لشرائها.

5. رفع مشاركة الاناث في النشاط الاقتصادي : ان تدعيم دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة الريفية خاصة ، التي تتم ممارستها في الارياف و القرى و الاقاليم المختلفة يساعد على رفع نسبة مشاركة المرأة في الانشطة المختلفة التي تتطلب عمالة نسائية مثل الملابس المطرزة و النسيج .حيث يساعد هذا على استغلال طاقتهن و الاستفادة من اوقات فراغهن و زيادة دخلهن و بالتالي رفع مستوى معيشتهن ، و من ثمة يتحقق الاستغلال الامثل للقوى النسائية العاملة ، و يدعم مشاركتهن في النشاط الاقتصادي و يحد من بطالتهن ، و تشير الدراسات الى ان مساهمة المرأة في هذا القطاع تعد جيدة و فعالة².

6. أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى الفرد(صاحب المشروع): يمكن تلخيص ذلك في:
- اشباع حاجة صاحبها في اثبات الذات ،فصاحب المشروع الصغير الناجح يشعر انه استطاع ان يحقق لنفسه و لمجتمعه التقدم و النور الى جانب انه يضمن لنفسه و لأسرته الحصول على دخل ذاتي.
- يحقق المشروع الصغير لصاحبه فرصة توظيف مهاراته و قدراته الفية ، و خبراته العلمية و العملية لخدمة مشروعه.

المطلب الثالث : مكانة و مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري .

ان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اداة حاسمة و فاعلة للتوسع الاقتصادي من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة و تحريك عجلة الاقتصاد و تحقيق نسب عالية من النمو ، خاصة و نحن في زمن العولمة و المنافسة و تحرير التجارة الخارجية ، حيث تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أحد أولويات الحكومة في اطار

¹ محمد بوقموم ، شريف غياط ، حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (حالة الجزائر)،ابحاث

اقتصادية و ادارية،الجزائر :جامعة محمد خيضر-بسكرة،العدد السادس،ديسمبر 2009،ص50

² شبوطي حكيم ، الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،ابحاث اقتصادية و ادارية ،الجزائر :جامعة محمد خيضر- بسكرة، العدد

الثالث،جوان 2008،ص218،216

تكيف الاقتصاد الوطني مع التغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي ، لذا أصبح من الضروري تشخيص وضعية هذا القطاع الذي يمر بمرحلة حاسمة خاصة مع تسارع وتيرة اندماج الاقتصاد الوطني في التكتلات الاقتصادية العالمية.

1- المساهمة في التشغيل : تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في توفير فرص العمل اذ تعتبر من اهم القطاعات الاقتصادية التي تعمل على توفير مناصب الشغل ، فهي تتجاوز حتى المؤسسات الصناعية الكبيرة رغم صغر حجمها و امكانياتها المتواضعة التي تتوفر عليها و يلقي هذا الدور صدى واسع في الدول المتقدمة و النامية ، فمع الزيادة في معدلات البطالة تكون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي الاقدر على القضاء على جانب كبير من البطالة¹ .

- و لا شك ان التطور المستمر الذي تعرفه هذه المؤسسات في الجزائر من ناحية عددها ، سنجح لها بتوفير العديد من مناصب الشغل خصوصا في هذه المرحلة التي يعاني فيها الاقتصاد الجزائري من ارتفاع معدل البطالة خاصة في فئة الشباب ، و هذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم 1: تطور مناصب الشغل المصرح بها للسداسي 1السنة 2018 الى غاية السداسي 1 لسنة 2019

التطور (%)	السداسي الاول 2019		السداسي الاول 2018		نوع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة
	الحصة (%)	العدد	الحصة (%)	العدد	
خاصة					
3.24	57.69	1 626 080	58.54	1 575 003	العمال
7.18	41.57	1 171 701	40.63	1 093 170	المستخدم
4.86	99.26	2 797 781	99.18	2 558 173	المجموع
عمومية					
-5.07	0.74	20955	0.82	22073	مؤسسات صغيرة و متوسطة عمومية
4.75	100	2 818 736	100	2 690 246	الاجمالي

¹ Xavier ,Greffé ,les PME créent elles des emplois ?,Economica,paris,1984, p9-10

المصدر : نشره احصائية اعلامية احصائية ، تم الاطلاع عليه يوم 2020/07/01 على الساعة 23:09،
www.mdipi.gov.dz

- من خلال الجدول نلاحظ ان عدد مناصب الشغل المصرح بها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة عرفت تزايد من سنة 2018 الى سنة 2019 قدره 239608 منصب شغل ، و يعود ذلك الى التسهيلات التي تمنحها الدولة لمثل هذا النوع من المؤسسات خاصة بعد صدور القانون رقم 02/17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق لـ 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة . و هذا على عكس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية التي عرفت تناقص في مناصب الشغل بها بمقدار 1118 منصب ، و هذا راجع لسياسة التقشف التي اعتمدها الدولة لمواجهة الهبوط المستمر لمداخيلها من البترول الذي تعتمد عليه بشكل كبير في انشاء و تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية .

- لكن الملاحظ ايضا أنه رغم هذه الزيادة المعتبرة في مناصب الشغل في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، إلا انه يعاني من عدة مشاكل مثل عدم ديمومة مناصب العمل لانعدام وجود قوانين و ضوابط صارمة تضمن حقوق العمال بهذه المؤسسات ، بالإضافة الى توقف و انسحاب 8195 مؤسسة عن النشاط كليا في مجالي الحرف و الفلاحة.

2 المساهمة في الناتج المحلي الداخلي الخام (PIB) : تتضح مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج المحلي الداخلي الخام من خال رفع مستوى التوظيف لعنصر العمل الذي يعتبر من ابرز عناصر الانتاج ، و بالتالي الرفع من مستوى الطلب الكلي الفعال على السلع الاستهلاكية و الاستثمارية ، فكلما زاد التوظيف ادى الى زيادة الدخل لأفراد المجتمع فجزء من هذا الدخل يوجه للاستهلاك و الجزء الباقي فيوجه للاستثمار في مشاريع أو يدخر في المؤسسات المالية التي توجهه بدورها الى الاستثمار كل هذه العوامل المذكورة تؤدي الى زيادة حجم الناتج الوطني و تنوعه لاشتماله على العديد من القطاعات الاقتصادية .

- فخلال سنة 2018 بلغ النمو الاجمالي للناتج الداخلي الخام خارج المحروقات 3,4 % ، وقد بلغت نسبة نمو الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات، 3,9 % خلال الثلاثي الاول من سنة 2019 ، مقارنة بنفس الفترة من سنة 2018.¹

و تعود الزيادة في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات التي تبقى طفيفة ، أساسا لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات الصناعة و البناء و الاشغال العمومية و الري و قطاع الفلاحة الذي عرف بدوره نسبة نمو ايجابية بلغت 2,7 % مقابل 4,5 % حسب توضيحات الديوان الوطني للإحصائيات، لكن تبقى نسب الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات متواضعة اذا ما قورنت بعائدات الناتج الداخلي الخام داخل قطاع المحروقات (96.6%).

¹ www.radioalgerir.dz.consulté le 01/07/2020 à 23:30

3- المساهمة في خلق القيمة المضافة : فقد حققت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نتائج جيدة على مستوى خلق القيمة المضافة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة ، و تساهم بنسب اعلى من تلك التي تحققها المؤسسات الكبيرة ، ففي الاتحاد الاوربي مثلا حققت سنة 2012 ما قيمته 3 785 540 مليون اورو أي 58.1 % من اجمالي القيمة المضافة مقابل 2 591 731.5 مليون اورو ، اما عالميا فتساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المتوسط ب:60%. كما تساهم في تنمية الاستثمارات اذ تشجع هذه المؤسسات خدمة الاسواق المتخصصة و المحدودة التي تغري الصناعات الكبيرة بالتعامل معها أو عن طريق دعم هذه الصناعات ¹ .

4- تحقيق التنمية الصناعية المتكاملة : ان القاعدة الرئيسية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتجلى في تكاملها المباشر مع المؤسسات الكبرى و ذلك من خلال التعاقد ، حيث تلجا الاخيرة الى هذا النوع من التكامل نظرا لقدرة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الانتاج بتكلفة اقل ، بالإضافة الى انها تتعاقد مع المؤسسات الكبرى من اجل تقديم خدماتها أو انتاج مستلزمات مكملة للمنتج الاساسي من اجل ضمان تسويق منتجاتها في ظل محدودية السوق ، ففي معظم الدول الصناعية توجهت المؤسسات الكبرى الى التعاقد مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحيث اصبحت اجزاء كبيرة من صناعة السيارات تقوم بها هذه الاخيرة ، ففي السنوات الاخيرة وصل عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتعاقدة تباعا مع General Motors و Renault و Citroen الى 3000 ، 2000 ، 1500 مؤسسة ، مع العلم أن معظم هذه المؤسسات تنشط في دول جنوب شرق آسيا ² .

5- المساهمة في الابتكار و التجديد : تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من مصادر الابداع و الابتكار لدرجة انها تتفوق على المؤسسات الكبيرة من حيث عدد الابتكارات المحققة ، كما ان المناخ الذي تتواجد فيه هذه المؤسسات جد مناسب للتجديد و الابتكار و التطوير نظرا لطبيعة العمل الذي يكون على شكل فريق متكامل و متناسق في اطار هيكل تنظيمي يمتاز بالسهولة و البساطة.

6- المساهمة في تحقيق التوازن الجهوي : اذ تتمم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمرونة في التوطن و التنقل بين مختلف المناطق و الاقاليم ، مما يساهم في خلق التوازن في التنمية بين مختلف المناطق و تقليص التفاوت الجهوي لتوزيع الدخل ، و المساهمة في اعادة التوزيع السكاني . كما يمكن استغلال هذه المؤسسات في التنمية الاقتصادية الريفية لان هذه التنمية تتطلب توجيه جز من الاستثمارات نحو المناطق الريفية التي يمكن ان تشكل اداة فعالة لتوطن الانشطة في المناطق النائية ، ما يجعلها اداة هامة لترقية و تنمية الثروة و احد وسائل الاندماج و التكامل بين مناطق الوطن خاصة بين الريف و المدينة و يتحقق ذلك من خلال جذب

¹ امال بوسمينية ، اهمية التحالفات الاستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل العولمة مع دراسة مقارنة بين الجزائر و فرنسا، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة الاعمال، 2015، ص24-25

² علوني عمار ، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية المحلية ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد10، جامعة فرحات عباس ، سطيف (الجزائر)، 2010، ص174

المشاريع الصغيرة و المتوسطة للاستثمار في المجال الزراعي ، اين تتوفر مواد اولية محلية ذات اسعار مناسبة ، و من هنا يتسنى للدولة تحقيق هدفين رئيسيين هما تقليص البطالة و وقف النزوح الريفي نحو المدن .

المطلب الرابع : المشاكل و العوائق التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1- مشكلة العمالة الفنية المؤهلة : يعتبر العنصر البشري احد اهم عناصر الانتاج ، و لذلك فان نقص العمالة الفنية الماهرة هو من اهم المشكل التي تواجه هذه المؤسسات ، اذ لا يمكن تجاوزه بسهولة في اغلب الاحيان رغم ارادة اصحابها. و يعود السبب الى عدم وفرة اليد العاملة المؤهلة ما ادى الى توجه الكثير من العاملين الفنيين المؤهلين الى المؤسسات الكبيرة ، و يعود ذلك الى الاجور العالية و الحوافز و الامتيازات ، فضلا عن انعدام الضوابط التي تحد من انتقال العمالة من مؤسسة الى اخرى أو من قطاع الى آخر ، بالإضافة الى غياب مراكز التدريب و التكوين الجيد و المناسب لإعداد الموارد البشرية اللازمة لإقامة و ادارة هذه المؤسسات ، حيث يتميز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتعدد الاختصاصات على عكس المؤسسات الكبيرة و المبرر لذلك هو صغر حجمها و تكيفها مع المتغيرات المحيطة بها ، لاسيما المتعلقة بالمحيط التنافسي¹ .

2- مشكل التمويل : ان معظم الدراسات الاقتصادية و الاكاديمية التي تطرقت للمشكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجمع على ان مشكل التمويل يعتبر من اهم المشاكل البارزة على الاطلاق و التي تحول دون انشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تفعيل حركيتها في الاقتصاد الوطني ، خاصة و انها تمتلك فترة محدودة للحصول على التمويل من اجل الوفاء بالتزاماتها المالية ، نتيجة امتناع مؤسسات الاقراض منحها التمويلات اللازمة و في الآجال المحددة. مما يحتم عليها الاعتماد على الجزء الاكبر من رؤوس الاموال من خلال المدخرات الفردية و العائلية ، او تضطر الى اللجوء الى السوق غير الرسمية التي تتميز بارتفاع كبير في اسعار الفائدة ، بالإضافة الى المغالاة في طلب الضمانات المالية و العينية مما يؤثر سلبا على كفاءة هذه المؤسسات² .

3- مشكل ضعف الخبرات التنظيمية و التسييرية و نقص المعلومات : تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بكونها مؤسسات ذات طابع عائلي أو مملوكة من طرف افراد يتولون شؤون ادارتها ، و نظرا لعدم تمتع الملاك و المسؤولين بالخبرات و المؤهلات التنظيمية و التسييرية اللازمة ، فان هذه المؤسسات تقع في مواجهة مشاكل تعيق ممارسة و توسيع نشاطها ، بالإضافة الى نقص المعلومات حول الفرص الاستثمارية و الذي يرجع الى ضعف الانظمة المعلوماتية الاقتصادية لهذه المؤسسات خاصة في الدول النامية ، مما يؤدي

¹ امال بوسمينية، مرجع سبق ذكره ، ص 31

² برودي نعيمة ، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية و متطلبات التكيف مع المستجدات العالمية ، المداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة تلمسان (الجزائر)، 17-18 أفريل 2006، ص119

الى الحد من الاستعمال الافضل لقدرات المؤسسة بسبب ضياع و تفويت الفرص الملائمة ، و اجمالا فان نقص المعلومات و الخبرات التنظيمية يعتبر من اخطر المشاكل التي تواجه استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تفتقد الى التخطيط الاستراتيجي الذي يكفل لها دعائم النجاح و التطور في المستقبل¹ .

4- مشكل العقار : تواجه المؤسسات صعوبات في العثور على الاراضي اللازمة لإقامة المصنع او المتجر نظرا لحظر اقامة بعض هذه الانشطة في مناطق معينة لاعتبارات تتعلق بالتلوث البيئي او لارتفاع تكلفة الاراضي القريبة من الاسواق. كما لا يتوفر الحافز لدى صاحب المشروع لإقامة مشروعه في المناطق الجديدة نظرا لافتقارها لخدمات المرافق العامة و البعد عن المشروعات الكبيرة ذات الارتباطات المتبادلة ، و لصغر المجمعات السكانية المتوطنة بهذه المناطق ، و بالتالي محدودية الاسواق المتاحة لمنتجات أو خدمات المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، ففي الدول النامية يشكل الحصول على العقار أولى العقبات التي تواجه هذه المؤسسات ، و يعود ذلك الى تعقد الاجراءات المتعلقة بغياب الشفافية بالإضافة الى الآجال الطويلة لمعالجة الملفات² .

5- غياب التحفيزات الضريبية و الجمركية : تلعب هذه التحفيزات الضريبية و الجمركية دورا هاما في تنمية و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و من ثمة اسهامها في تحقيق السياسة التنموية.

أ- التحفيزات الضريبية : ان الابعاء الضريبية التي يتحملها هذا النوع من المؤسسات لا يساعد بأي حال من الاحوال على العمل الانتاجي، بل و يؤدي الى تعدد و تنامي الانشطة الموازية التي تحسب في خانة التهرب الضريبي.

- لا بد أن تكون السياسة الضريبية تجاه هذه المؤسسات موجهة الى تشجيع الاستثمار من خلال معاملة هذه المؤسسات بمعدل ضريبي مثلها مثل المؤسسات العمومية ، و تخفيض الابعاء الضريبية من اجل التشجيع على اعادة استثمار الارباح.

ب- التعريف الجمركي : يجب ان تتلائم التعريف الجمركي المرتبطة بنشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع سياسة تهدف الى التكفل بهذا النوع من المؤسسات مما يجعلها سندا متميزا للحركية الاقتصادية³ .

6- مشاكل التمويل : إن التمويل بالمواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة خاصة المستوردة منها يمثل أحد المشاكل الحقيقية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك أن معظمها يفتقد إلى الخبرة في تسيير عمليات الاستيراد خاصة الحديثة النشأة، فبعد تحرير التجارة الخارجية . ظهرت مؤسسات خاصة تمارس عملية

¹ الطيب داودي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الواقع و المعوقات - حالة الجزائر- ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير ، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر) ، 2011، ص70

² فرحي محمد ، صالح سلمي ، المشاكل و التحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي ، المداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسنية بن بوعلي ، الشلف (الجزائر)، 17-18 أبريل 2006، ص742

³ سعدان شبايكي ، معوقات تنمية و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2007، ص191

الاستيراد والتي اهتمت باستيراد السلع الاستهلاكية السريعة النفاذ في السوق المحلية ، الأمر الذي أثر على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت تعاني من مشكل نقص التمويل وارتفاع أسعار المواد الأولية المتوفرة وقطع الغيار والتجهيزات الإنتاجية، وذلك نتيجة مشاكل الصرف (خطر الصرف) والتذبذبات التي تعرفها الأسواق على المستوى العالمي وغياب سياسة تنظيمية لهذا امجال.

7- ضعف تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وعدم حماية المنتج الوطني : تواجه معظم المنشآت الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول النامية قدرا متزايدا من المنافسة والضغوط الحادة، ذلك أن قوى التدويل والعولمة تضغط على الشركات بمختلف أنواعها وأحجامها، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ففي غالبية الدول النامية تظل هذه المؤسسات تعمل في أنشطة تقليدية تنسم بانخفاض الإنتاجية وضعف الجودة وصغر الأسواق المحلية التي تخدمها وقلة الديناميكية التكنولوجية. ولا يوجد في معظم هذه الدول قطاع مؤسسات صغيرة ومتوسطة قوي وديناميكي واهم ما يميز هذا القطاع هو قلة المؤسسات الحديثة القائمة على كثافة رأس المال إذ نجد أن العديد منها يستعمل تكنولوجيا بسيطة وتقليدية للغاية ويخدم سوقا محدودة جدا . وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بنفس هذه الخصائص باعتبار أن معظمها حديث النشأة إذ تصنف أغلبية هذه المؤسسات من طرف الأجهزة التنظيمية والتسييرية الوصية عليها بأنها تحت المستوى الأدنى الاقتصادي المطلوب الذي يجب أن تتمتع به هذه المؤسسات في ظل متطلبات اقتصاد السوق. ويعود ضعف المردودية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى الصعوبات والمشاكل الحادة التي تواجه هذه الأخيرة والانفتاح الاقتصادي غير المدروس على الأسواق العالمية وعدم استحداث طرق وميكانيزمات لحماية المنتج الوطني من منافسة المنتجات الأجنبية التي تتميز بالجودة العالية وانخفاض الأسعار¹.

8- التطور التكنولوجي : لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تسهيل عمليات الاتصال والانتقال بين الدول وسرعة في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية، سواء التجارية أو المالية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول، واتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، كما أدى إلى تشابه أنماط الاستهلاك في العالم بين الشعوب مختلفة الثقافات، وهذه التطورات هي نتاج حقيقي لما يعرف بالثورة الصناعية الثالثة. كما أدى التقدم التكنولوجي بالمؤسسات للاهتمام بتنمية ونشر الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العالية بهدف الزيادة من جودة المنتجات ورفع إنتاجية الأداء داخل المؤسسة ، مما يحسن ويدعم المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين

9- عالمية الاتصال : لقد أدى التقدم الفني في مجال الاتصالات والمواصلات وتبادل المعلومات والتقنيات الحديثة والفضائيات إلى طي المسافات، هذا ما جعل العالم قرية صغيرة تلاشت فيها المسافات جغرافيا وحضاريا

¹ كتوش عاشور، طرشي محمد، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و18 أفريل 2006، ص: 1039

وأصبحت الشركات والمؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس ، فالمنتج الذي يظهر في دولة ما نجده وفي نفس اللحظة يطرح في جميع أسواق دول العالم سواء من خلال الفضائيات والأقمار الصناعية ، أو من خلال شبكات الانترنت

10- التنافسية العالمية : سيقود الانفتاح على العالم الخارجي ورفع القيود أمام حركة التجارة الدولية إلى تزايد المنافسة في القطاعات الاقتصادية المختلفة ، مما يستدعي انطلاق روح الإبداع والتطوير والحفاظ على الجودة الشاملة للخدمات والسلع المقدمة كي تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غزو الأسواق العالمية أو على الأقل حماية نفسها من غزو المؤسسات الأجنبية

11- التكتلات الاقتصادية : سينجم عن النظام العالمي الجديد خلق تحالفات اقتصادية وسيعزز من توجه العديد من الدول إلى التكامل الاقتصادي للقدرة على البقاء والاستمرار ، مما سيقود إلى تأجيج درجة المنافسة بين التكتلات الاقتصادية الأمر الذي سينعكس بدوره على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

- و تعمل الدولة على تذليل كل العقبات التي تواجه هذه المؤسسات على المستويات المحلية و الوطنية و الخارجية بواسطة جملة من الآليات و هيئات حكومية مستحدثة لغرض مرافقتها و دعمها ، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC، الوكالة الوطنية للقرض المصغر ANJEM، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ التي سنتطرق إليها بالتفصيل .

المبحث الثاني : تقديم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

عادة يتوجه المقاولون وأصحاب المشاريع في بداية مشوارهم في إنشاء مؤسسة الصغيرة أو المتوسطة، التقدم إلى هيئات الدعم ومنهم الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وهذا من أجل تحقيق أفكارهم و تجسيد كفاءاتهم ومن هنا سنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- نشأة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ومهامها وشروط الاستفادة منها .
- مراحل الإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

¹ فهيمة درار ، صباح براجي ،وفاء قاسمية ،حاضنات الاعمال و دورها في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، المداخله ضمن الملتقى الوطني حول اشكاله استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،جامعة الوادي (الجزائر) ،06-07 ديسمبر 2017 ، ص9

المطلب الأول: نشأة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ومهامها وخصائصها.

الفرع الأول: نشأة الوكالة

تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بمقتضى قانون مؤرخ رقم 96/296 في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق ل 8 سبتمبر 1996 والمعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 231/98 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1419 الموافق 13 يونيو 1998، فطبقا لهذا المرسوم تنشأ هيئة ذات طابع خاص بما تعرف بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ويمكن تعريفها كما يلي: هي هيئة ذات طابع خاص تسمى الوكالة الوطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي و توضع تحت سلطة رئيس الحكومة، كما يتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية للمؤسسات المصغرة المنشأة من طرف المقاولين ذوي المشاريع.

- و نظرا لأهمية هذه الهيئة طرأت عليها مؤخرا تغييرات على مستوى سلطة الوصاية عليها من خلال المرسوم التنفيذي 20-110 مؤرخ في 12 رمضان 1441 الموافق 5 ماي 2020، يسند سلطة الوصاية على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب الى وزير المؤسسات الصغيرة و المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة في مادتها الأولى و الثانية، ثم بعد صدور مرسوم رئاسي رقم 20-163 مؤرخ في أول ذي القعدة 1441 الموافق 23 جوان 2020 المتضمن تعيين أعضاء الحكومة اين تم تقسيم وزارة المؤسسات الصغيرة و المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة الى وزارتين مندمبتين لدى الوزير الاول، الأولى مكلفة بالمؤسسات المصغرة و الثانية مكلفة باقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة، و لرفع اللبس الحاصل حول سلطة الوصاية على هذه الوكالة تم صدور مرسوم تنفيذي رقم 20-186 مؤرخ في 28 ذي القعدة 1441 الموافق 20 جويلية 2020 تسند فيه سلطة الوصاية على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ل ANSEJ الى الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة في ماده الأولى و الثانية. و هذا دون حدوث تغييرات جوهرية تمس آليات عمل هذه الوكالة. (انظر الملاحق)

وعليه الوكالة متخصصة بمساعدة ودعم الشباب المستثمرين وإعطاء نصائح خاصة في اختيار التوجيه ودراسة مشاريعهم في مختلف الفترات.

الفرع الثاني: مهام وخصائص الوكالة

ومن مهامها طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 96/296 ما يلي:

- تشجع كل الأشكال والتدابير المساعدة على ترقية تشغيل المقاولين من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف الأول.
- تقوم بتسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ومنها الإعانات، التخفيضات في نسب الفوائد.

- تتابع الاستثمارات التي ينجزها أصحاب المشاريع في إطار احترامهم لبنود دفتر الشروط.
 - إتاحة المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية لأصحاب المشاريع لممارسة نشاطاتهم.
 - تقديم الاستشارات لأصحاب المشاريع والمتعلقة بالتسيير المالي وتعبئة القروض.
 - إقامة علاقات مالية متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي لتمويل المشاريع و إنجازها واستغلالها.
 - تكلف جهات متخصصة بإعداد دراسات الجدوى وقوائم نموذجية للتجهيزات، وتنظيم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع لتكوينهم وتجديد معارفهم في مجال التسيير والتنظيم ويسير الوكالة مجلس توجيه ويديرها مدير ومجلس مراقبة .
 - فيما يخص خصائص في ظل الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب فنتلخص فيما يلي¹:
 - يمكن للمؤسسة المصغرة أن تنشأ من طرف شاب بمفرده أو مجموعة من الشباب أصحاب المشاريع.
 - أن يكون الشباب أصحاب المشاريع بطالا.
 - يتراوح سن الشباب أصحاب المشاريع بين 19 و 35 سنة ، فيما يخص المسير يمكن أن يصل السن إلى 40 سنة مع تعهده بخلق ثلاثة مناصب شغل دائمة (بما في ذلك صاحب أو أصحاب المشروع).
 - الحد الأقصى للاستثمار هو 10 ملايين دينار.
 - يجب على الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع أن يساهموا في الاستثمار بأموال خاصة يتغير مستواها حسب مستوى الاستثمار .
 - شهادة التأهيل العملية، كما يجب أن يكون في صحة جيدة و أن يكون عاقلا.
 - ان الهيكل القانوني للمؤسسة المصغرة يمكن أن يكون إحدى الأشكال التالية:
- SNC , EURL , SARL
- يجب على الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع أن يشتركوا في صندوق ضمان أخطار قروض الشباب أصحاب المشاريع (في حالة التمويل الثلاثي فقط).

¹ دليل إنشاء مؤسسة مصغرة ، الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، 2011، ص 5.

المطلب الثاني : مراحل إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

. على المقاول بعد حصوله على فكرة يتوجه إلى الوكالة أي يمر بالعديد من المراحل الأساسية حتى يصل إلى مرحلة الاستغلال الفعلي ويمكن أن نقسمها إلى ثلاثة مراحل أساسية كما يمكن أن نضيف مرحلة رابعة في حالة طلب المقاول توسيع مشروعه .

الفرع الأول: مرحلة الاستقبال و التوجيه:

قبل إيداع الملف من طرف صاحب الفكرة، و عند التحاقه بالوكالة يمر بمرحلة أولية تتمثل في مرحلة الاستقبال، وهي عبارة عن اجتماع يضم فريق من المستثمرين المحتملين، والذين يتراوح عددهم ما بين ستة 06 إلى خمسة عشر فردا 15 و المكلف بالدراسات. و في هذه المرحلة تعطي معلومات عامة حول جهاز الوكالة و مختلف الإعانات الممنوحة ، لتترك فيما بعد كامل الحرية لحاملي الأفكار للتحدث عن أفكار مشاريعهم. و تنتهي هذه المرحلة بانتقال المقاول إلى مرحلة المقابلة الشخصية، ويتم فيها التحدث مطولا بينه و بين أحد المكلفين بالدراسات عن فكرة المشروع، و عن كيفية تشكيل الملف.

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

1 - الملف الإداري: ويتكون من:

- طلب خطي للحصول على الامتيازات يوجه إلى المدير العام للوكالة، و يكون ممضي من طرف الشركاء (نسختين)، و يوضح نوع التمويل ثنائي أم ثلاثي.
- شهادة ميلاد أصلية
- صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية
- وثائق تثبت المؤهلات المهنية لصاحب أو أصحاب المشروع (شهادات علمية، شهادات عمل.....)
- شهادة عدم الخضوع للضريبة.
- شهادة الإقامة لصاحب أو أصحاب المشروع.
- تعهد بخلق ثلاث مناصب شغل دائمة بما في ذلك صاحب المشروع إذا كان سن المسير يتراوح ما بين 35 و 40 سنة.

SARL: SOIETE & RESPONSABILITE .شركة ذات مسؤولية محدودة.

SNC : SOCITE AU NOM COLLECTIF شركة تضامن

EURL : ENTREPRISE UNIE PERSONNEL a RESPONSABILITE LIMITEE . مؤسسة الشخص الواحد ذات المسؤولية المحدودة .

- اعتماد أو رخصة أو تصريح بممارسة النشاط عندما يتعلق هذا الأخير بالمهنة الحرة.
- شهادة الإعفاء من الخدمة الوطنية بالنسبة للمسير الذي يتراوح سنه ما بين 19 و 20 سنة فقط.
- إثبات صفة الشاب العاطل عن العمل من خلال: شهادة عدم الاشتراك في الضمان الاجتماعي للأجراء CNAS.
- شهادة عدم الاشتراك في الضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS .

2 - الملف المالي: و يشتمل على الوثائق التالية:

- الفاتورة الشكلية للعتاد معفية من الرسوم.
- فاتورة شكلية للتأمينات متعددة الأخطار تمنح من طرف أحد شركات التأمين.
- كشف التهيئة متضمن الرسوم إن اقتضى الأمر ذلك.

تقدم كل هذه الوثائق أو هذا الملف رفقة الملف الإداري للوكالة ، ليتم دراسته من قبل المكلفين بالدراسات. و تنتهي هذه الدراسة بإعداد الدراسة التقنو - اقتصادية و التي تضم إعداد جدول حسابات النتائج، إضافة إلى الميزانيات التقديرية على مدى ثلاث سنوات. هذا إضافة إلى تقديم دراسة تشمل كل متغيرات السوق و المحيط (الزبائن، الموردون ، سياسة الاتصال و الترويج، والمنافسين...) ، وعادة لا تتجاوز مدة هذه الدراسة عشرون (20) يوما تنتهي بمنح المقاول شهادة التأهيل. و تبلغ تكلفة هاته الدراسة 1700 دج (1500 دج منها تمثل حقوق الدراسة التقنو - اقتصادية، و 200 دج تمثل حقوق استلام شهادة التأهيل).

وفي حالة حصول المقاول على شهادة التأهيل و الدراسة التقنو - اقتصادية، وهذا بعد الاجتماع بين مجموعة البنوك الوطنية و الوكالة وأصحاب المشاريع حيث يقوم البنك باختيار المشروع وهذا دون الرجوع إلى صاحب المشروع في عملية الاختيار بعدها يمر إلى مرحلة التجسيد.

الفرع الثاني: مرحلة التجسيد:

في هاته المرحلة يمنح المقاول نوعين من الدعم ، و الأمر يتعلق بدعم مالي و آخر جبائي و شبه جبائي:

1. الإعانات المالية:

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

1. 1 التمويل الثنائي:

وقد شهد هذا النوع من التمويل تعديلات جديدة في سنة 2011 تضمنت مستويين فقط للاستثمار، حيث تم تخفيض المساهمة الشخصية إلى 71% و ذلك بالنسبة للمستوى الأول الذي أصبح أقل من 5 مليون دج، و 72 % بالنسبة للمستوى الثاني، ويلاحظ أنه كلما زاد الاستثمار كلما انخفضت نسبة مساهمة الوكالة في المشروع، و ذلك تجنباً للأخطار التي قد تنجم عن المشروع و عدم القدرة على السداد. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 2: يوضح مستويات و نسب مساهمة الوكالة في التمويل الثنائي حسب تعديلات سنة 2011

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

المصدر : دليل إنشاء مؤسسة مصغرة بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب 2011 ، ص6

1 . 2 التمويل الثلاثي :

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

جدول رقم 3 يوضح مستويات و نسب مساهمة الوكالة في التمويل الثلاثي حسب تعديلات سنة 2011

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

المصدر : دليل إنشاء مؤسسة مصغرة بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب 2011 ، ص5

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

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

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

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

جدول رقم 4: يمثل نسب التخفيضات من معدل الفائدة حسب تعديلات سنة 2011

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

المصدر : دليل إنشاء مؤسسة مصغرة بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب 2011 ، ص7

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

2. الإعانات الجبائية وشبه الجبائية:

تستفيد المؤسسة الصغيرة من الامتيازات الجبائية وشبه الجبائية وفقا للأمر رقم 96-31 المؤرخ في 30 سبتمبر 1996 يتضمن قانون المالية لسنة 1997 إن هذه الامتيازات الضريبية والشبه الضريبية تستعمل التحسين الوضعية المالية للمؤسسة الصغيرة و التدفق النقدي ، وهذا حتى تسمح للمؤسسة من تسديد قروضها في أقصر الآجال وتشمل هذه الامتيازات على ما يلي¹:

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للحصول المعدات و التجهيزات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع.

- استعمال نسبة مخفضة ب5% فيما يخص الرسم الجمركي للتجهيزات المستوردة والداخلية مباشرة في إنجاز الاستثمارات عندما تكون هذه التجهيزات غير المصنعة في الجزائر .
- الإعفاء من حقوق تحويل الملكية في الحصول على العقارات المخصصة لممارسة النشاط.
- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للمؤسسات المصغرة.

الفرع الثالث: مرحلة الاستغلال:

بدءا من انطلاق النشاط ، حيث يتسلم المقاول كل الامتيازات الخاصة بمرحلة الاستغلال .و تشمل هذه الامتيازات لفترة تتراوح مدتها ما بين ثلاثة 03 سنوات بداية من انطلاق النشاط وستة 06 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة.

و تمتد فترة الإعفاء لمدة سنتين 02 عندما يتعهد الشاب المقاول بتوظيف ثلاث 03 عمال على الأقل لمدة غير محددة، و تتمثل هذه الامتيازات، في²:

- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات ، و الضريبة على الدخل الإجمالي IRG، والرسم على النشاطات المهنية TAP.

¹ دليل إنشاء مؤسسة مصغرة ، الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، 2011، ص7.

² دليل إنشاء مؤسسة مصغرة ،الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، 2011، ص8.

- الإعفاء من الرسم العقاري على الممتلكات المبنية والبنائيات الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسات المصغرة.
- الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية و المؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الحرفية.
- الاستفادة من دعم اشتراك أرباب العمل بنسبة 7% بالنسبة للأجور المدفوعة للعمال المستخدمين بالمؤسسة الصغيرة عوضاً عن النسبة المحددة بالقوانين التشريعية المتعلقة بالضمان الاجتماعي. و من هنا تتطرق المؤسسة في مزاوله نشاطها، مع القيام الوكالة بالمتابعة المستمرة لها، لمعرفة وضعية المؤسسة المصغرة، وما إذا كانت هناك مشاكل أو صعوبات تواجهها لتذليلها.

الفرع الرابع: مرحلة التوسيع:

أضيفت هاته المرحلة حسب تعديلات 10 سبتمبر 2003 ، حيث لم تختلف مراحل استثمار التوسيع و دراسة الملف عن مراحل إنشاء المؤسسة ، حيث يستفيد صاحب المؤسسة في مرحلة التوسيع من الإعانات الجبائية و شبه الجبائية التالية¹:

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة TVA لاقتناء التجهيزات و الخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.
- تطبيق نسبة مخفضة تقدر ب 5% فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل في إنجاز الاستثمار.

- و على اثر ما تم ذكره سنتطرق في المبحث المقبل الى عنصر مهم جدا من الفصل لأنه يمثل حلقة الوصل بين المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و بين هيئات الدعم و المراقبة الحكومية ، كما أنه يمثل خارطة طريق المؤسسة (المشروع) على المستوى الداخلي و الخارجي ، انه مخطط الاعمال .

المبحث الثالث: مخطط الأعمال

سنتناول في هذا المبحث تعريف مخطط الأعمال، أهميته وخصائصه وهذا لكونه ركيزة أساسية لنجاح واستمرارية المشروع، ولذلك فقد لقي اهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال المقاولاتية أو ما يسمى أيضا بريادة الأعمال.

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال

تنوعت التعاريف المرتبطة بمخطط الأعمال ، وهذا التنوع جاء لاختلاف وجهات النظر من جهة و لظروف ومتطلبات نشأة الأعمال من جهة أخرى ، ويمكن تعريف مخطط الأعمال على أنه :

¹ دليل إنشاء مؤسسة مصغرة ، الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، 2011، ص10.

- **التعريف الأول** : هو وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة عن المؤسسة، ويعدد أعمالها، وينشئ معلومات شخصية، حيث نجد فيه تحليل دراسة للسوق وإستراتيجية للتسويق¹.

- **التعريف الثاني** : خطة العمل هي الوثيقة التي تصف ماذا خطط من الأعمال المراد تنفيذها، ضمن المرحلة السابقة، كما تساعد على أداء العديد من الوظائف التي تم توظيفها ضمن هذه الخطة، حيث تستخدم من قبل الرياديين في البحث عن مصادر تمويل مشروعاتهم، وتوضيح الرؤيا والمهمة لهذه المشروعات أمام المستثمرين، كما يمكن أن تستخدم أيضا من قبل المنظمات التي تحاول الحصول على العاملين من ذوي المهارات القيادية الحرجة، وتطلعاتهم في تنفيذ الأعمال الجديدة بالإضافة إلى كيفية التعامل مع الموردين، وبمعنى آخر فإن خطة العمل تساعد على الفهم الكامل للطريقة الأفضل في حسن إدارة المنظمة².

- **التعريف الثالث**: هو عبارة عن ملف يستعرض المشروع المقاولاتي ومسار التحليل الإستراتيجي وإسقاطات ومستقبل المؤسسة وما هي الموارد الضرورية لهذه الرؤية³.

- **التعريف الرابع**: هو وثيقة رسمية تحضر لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله، وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل، وكذلك الحصول على التمويل المناسب و أيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية⁴.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص مخطط الأعمال

يتحلى مخطط الأعمال بأهمية بالغة، كما يخضع تحريره إلى شروط تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى الأطراف التي تتعامل به لذلك يتعين على محرره أن يتحلى بالحرص والمسؤولية الكبيرة ويوليه الكثير من العناية.

¹ عبد الحميد برحومة، صورة بوظيفة، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، (فرص وحدود مخطط الأعمال، الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام 17، 18، 19 أفريل 2012، ص 7.

² فايذة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 323.

3 Alain Fayolle. Entrepreneuriat (Apprendre à entreprendre). Lyon. DUNOD. Paris.2004.p 292.

4 طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 210.

أولا - أهمية مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال أهمية بالغة تتمثل في توفير كل المعلومات المهمة المتعلقة بالمؤسسة، وهذا لجميع الأطراف المتعاملة معها من مقرضين ومستثمرين وموردين، حيث يعطي صورة صادقة عن المؤسسة، ولذلك هناك العديد من الأسباب المهمة التي تجعل إعداد مخطط الأعمال مهم و ضروري تتمثل في :

- 1- عملية التخطيط : تدعم عملية الإعداد حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما تتحقق المؤسسة، وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المؤسسة وإمكانية نجاحها.
- 2- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بالمشروع وإمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.
- 3- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف عندما تبدأ المؤسسة نشاطها، يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية .
- 4- خطة الأعمال تحتوي على معلومات مالية، تاريخية، وحالية أو المخطط لها في المستقبل والأرقام الخاصة بك التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف
- 5- خطة الأعمال هي عمك والسوق الذي تعمل من خلاله، ومن الممكن ألا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن أعمالك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية وهذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال.
- 6- خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بك والإستراتيجية التي تتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحك.
- 7- خطة أعمالك تعطي فكرة لشركائك الماليين المحتملين عنك، فهي تعطيهم فكرة عن تكون ولماذا تفعل ما تفعله الآن، وإذا كان لديك أفكار سديدة أو رديئة، لذلك فإن خطة الأعمال يجب أن تتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل اتخاذ قرار سديد بشأن إقراضك أو الاستثمار في شركتك، وبدون خطة الأعمال لن تتمكن حتى من بدء عمك.
- 8- إظهار مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي يقوم من أجلها إذ أن إقامة المشروع ليس هدف بحد ذاته وإنما بغرض الحصول على منافع مادية¹.

¹شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي، آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة و الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر ، أيام

ثانيا - خصائص مخطط الأعمال :

لقد قدم الباحثان "Gumper Et Rich"، عرض لخصائص خطة العمل التي يمكن أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل، ويمكن أن نلخص أدناه ما يعتبر هيئة أو نمط خطة العمل الناجحة:

- 1- يجب أن ترتب على نحو مناسب مع ملخص تنفيذي وقائمة محتويات، وفصول في ترتيب ونمط صحيح.
- 2- يجب أن تكون بطول و امتداد صحيح و مظهر صحيح لا طويلة ولا قصيرة، لا مغرقة بالوهم والخيال، ولا ممتلئة بتخمة زائدة.

3- أن تعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين والمنظمة وتوقعاتهم للثلاث أو الخمس سنوات القادمة.

ثالثا - أنواع مخطط الأعمال

إن اختلاف و تنوع مخطط الأعمال يعطي لصاحب المشروع عدة خيارات لوضع المخطط المناسب للمشروع ، إن هذا التنوع جاء بسبب اختلاف الظروف والمواقف التي أوجدت لكل إشكال أو موقف مخطط عمل يتوافق معه، وهذا بهدف جعل المخطط ناجحا وفعالا بغية تحقيق الأهداف المرجوة منه لذلك ظهرت عدة تصنيفات منها:

1- التصنيف الأول:

1 - 1 - المخطط المختصر:

و هي خطة قصيرة و مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا و القضايا الرئيسية التي لا يجب أن يخلو منها أي مخطط أعمال، و تحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد، و تعد الخطة المختصرة خطة مرضية لكل من الممولين و المستثمرين على حد سواء ، خاصة عند احتوائها على تنبؤات مالية متعلقة بالمشروع، و يتميز هذا النوع من الخطط بالمحدودية في حالة عدم التأكد العالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد أو المشروع الجديد، إذ أن المخطط المختصر ما هو إلا مخطط عمل مبدئي لبداية النشاط و وجوده هو أفضل في جميع الأحوال من عدم وجود خطة على الإطلاق.

1 - 2 - المخطط الشمولي:

يعد المخطط الشمولي خطة عمل كاملة ودقيقة وهذا لما تتوفر عليه من تحليل معمق للعوامل المهمة والحرية التي من شأنها تحديد نجاح أو فشل المشروع الذي يراد تجسيده على أرض الواقع، تحت مختلف الأحوال والافتراضات ويكون هذا النوع من خطط الأعمال مفيدا ومتميزا عندما يحتوي على:

- مواجهة التغييرات في العمل أو البيئة الخارجية.
- يصف الفرصة الجديدة التي سيبدأ بها كعمل جديد.

- التوضيح المعمق والواقعي للمواقف التي من شأنها تعقيد العمل.
- تحديد ووصف الفرص وآلية التعامل معها بشكل واضح ودقيق¹.

2- التصنيف الثاني:

2 - 1 - المخطط القصير أو المصغر:

حيث يحتوي على 10 صفحات بالإضافة إلى أنه يجب أن يشمل أيضا تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية، وخطة التسويق و الكشوفات المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة ، وهنا لا بد من الحذر في الإساءة لاستخدام المخطط الصغير لأنه ليس البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع.

2-2 - مخطط العمل:

وهو عبارة عن الأداء المستخدم في تشغيل وإدارة المشروع العائد للريادي، ويتوجب أن يكون هذا المخطط طويل ويحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن يكون في بعض الأحيان قصير في عرض المشروع².

2 - 3 - مخطط التقديم:

هو مخطط العمل من دون الرتوش والانطباعات، ويستخدم هذا المخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة للحصول على التمويل المالي، وتذهب جميع المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريبا إلى مخطط العمل مع بعض الاختلافات المحددة .

2 - 4 - المخطط الإلكتروني:

تحري معظم مخططات و برامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة، كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال، ومن الممكن هنا أن يجد الريادي أكثر ملائمة له الاحتفاظ بطبعة (نسخة) إلكترونية من خطته، ويستخدم العرض المستند على الحاسب في تقديم المخطط الإلكتروني³.

3- التصنيف الثالث:

يتكون مخطط الأعمال الكلي من مخطط أعمال فرعية على حساب حاجة المؤسسة، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

3 - 1 - معيار مخطط البدء:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 215.

² قبة فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص و حدود مخطط الأعمال الإعداد و التنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 17.18.19 افريل 2012 ص 7

و هو المخطط الذي يحدد الخطوات اللازمة لأعمال تجارية جديدة، وهو يغطي المواضيع بما في ذلك مستوى المؤسسة، والمنتج أو الخدمة، والسوق، والتنبؤات واستراتيجيات ومراحل التنفيذ، وفريق الإدارة والتحليل المالي، تبدأ هذه الخطة مع موجز تنفيذي و ينتهي مع ملاحق شهرية تبين التوقعات بالنسبة للسنة الأولى.

3- 2 - مخطط العمليات

يمكن أيضا أن تسمى خطة داخلية أو خطة سنوية، قد تكون عادة أكثر تفصيلا عن معالم محددة للتنفيذ والتواريخ والمواعيد النهائية، ومسؤوليات فريق العمل والمديرين، كما لا بد من تحديد الأولويات الرئيسية من خلال التركيز على تواريخ مفصلة ومسؤوليات محددة .

3- 3 - مخطط النمو:

هو مخطط التوسع أو مخطط جديد للمنتج يركز أحيانا على منطقة محددة من الأعمال، أو مجموعة فرعية من رجال الأعمال، ويمكن أن يكون مخطط داخلي أولا، وهذا يتوقف على ما إذا كان يتم ربطه بطلبات الحصول على القروض أو الاستثمارات الجديدة.

3- 4 - مخطط الجدوى:

كما هناك خطة الجدوى، وهي بسيطة جدا لبدء الخطة التي تتضمن ملخصا، وبيان المهمة، و مفاتيح النجاح والتعليم الأساسي، وتحليل السوق، وتحليل أولي للتكاليف والتسعير، والنفقات المحتملة، هذا النوع جيد لمعرفة ما إذا كان هناك عمل يستحق المتابعة أو عدم المضي في العمل¹.

المطلب الثالث : أهداف، وظائف ومراحل إعداد مخطط الأعمال

إن لمخطط الأعمال أهداف منتظرة تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها، هذه الأهداف تستمد من وظائف مخطط الأعمال، وهذا بغية تحقيق أهداف صاحب العمل، وبالرغم من عدم وجود طريقة واحدة مثلى لإعداده بشكل كامل إلا أنه يمكن إعطاء خطوط عريضة تمثل مقترحات مهمة لمخطط الأعمال، تسهم وبشكل كبير في توضيح مراحل إعداده وتنفيذه، ويستطيع الرياديون تكييف وتعديل بعضها وفق أهدافهم من إعداد المخطط.

الفرع الأول : أهداف مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال أهداف أساسية تركز عليها المؤسسة لتحقيق إستمراريتها ووجودها ومن هذه الأهداف مايلي:

- 1- مساعدة المنشأة على البناء (الإنشاء) ووضع مشروعه قيد الإنجاز
- 2- إيجاد موارد خارجية" الأصل التمويلي"، من أجل إنجاز المشروع والتي تعتبر الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال.

¹ قبة فاطمة، مرجع سابق، ص 7.

- 3- التنسيق والنجاح في إنشاء مشروع أو تطويره يتوقف على تناسق وتماسك أعمال المقاول على المستخدمين و على الشركاء الماليين، كذلك الإداريين المنتجين و التجاريين.
 - 4- خلق جو عمل جماعي، يقتضي مخطط الأعمال من منفيذه الالتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال.
 - 5- صياغة أهداف واضحة ومحددة.
 - 6- إبراز القدرات والإمكانيات الخاصة بالطاقت المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع¹.
 - 7- ما هي الأنشطة التي تعاني من نقص التمويل.
 - 8- إظهار كيفية إنجاز المهام في مخطط الأعمال.
 - 9- إظهار كيفية استخدام الموارد المخصصة (معايير الإدارة و التخصيص).
 - 10- توقع تأثير الظروف الخارجية.
 - 11- التعريف برؤية مخطط الأعمال².
- اما عن وظائف مخطط الأعمال فتصنف إلى وظائف داخلية وخارجية.

الفرع الثاني : وظائف مخطط الأعمال

أولاً: الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال (الوسيلة الإستراتيجية)

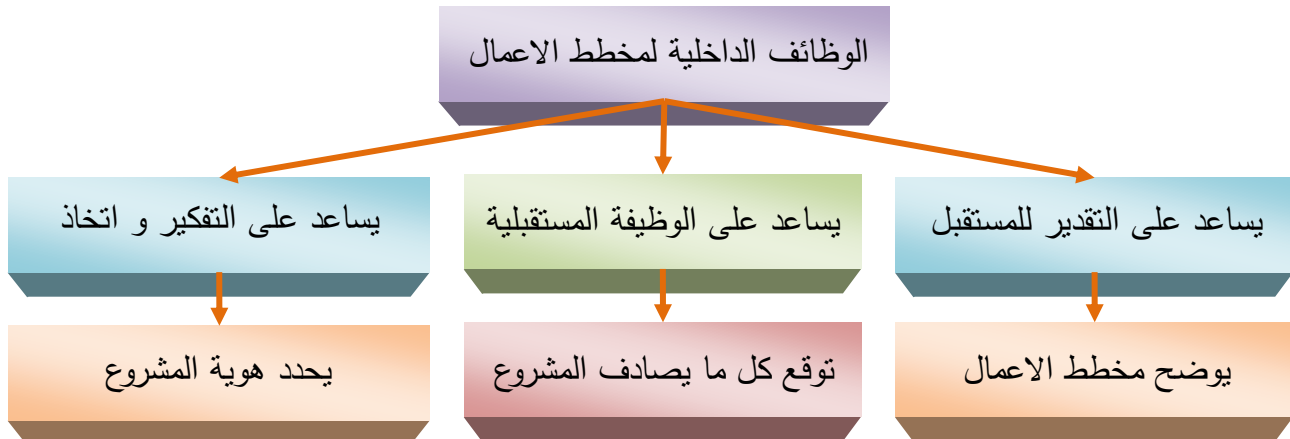
- 1- المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: تضع منهاجا تحليليا وبالتالي تساعد على تحديد الهوية والتماسك الكلي للمشروع.
- 2- تساعد على التنبؤ بالمستقبل: إنه يسعى إلى توقعات لتطوير مشروعة وتحديد الإجراءات اللازمة للإنشاء والتطوير بالإضافة إلى ذلك، فإن حامل المشروع في فترة إنجازه يقوم بالتعرف على المعلومات المتعلقة بقطاعه و بشكل مختلف التغيرات المحتملة والأخطار التي يمكن أن تواجهه، ويتعرف على المتحاورين الاقتصاديين المستقبليين وهذا يخفض بطريقة ملموسة وفعالة لشكوكه.
- 3- يساعد على العمل في المستقبل: أي توليف هاذين الهدفين الاستراتيجيين، وأنه من المعروف أن مسألة تطوير الخطة تسمح للمبدع لتوقع بعض المخاطر والاستعداد بشكل أفضل أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال³.

¹ 134. P.Cit.Michel Coster,Op

² قشوط الياس، حاج سليمان هند، le plan d'affaires: quelles etapes à suivre pour le réussir? ، الايام الدولية الثالثة حول المقاولاتية (الفرص و حدود مخطط الأعمال: الفكرة ، الاعدادو التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،(الجزائر) أيام 17،18 و19 أبريل2012،ص4

³ جلاب محمد، مرجع سابق، ص 5.

الشكل رقم 1 : الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال

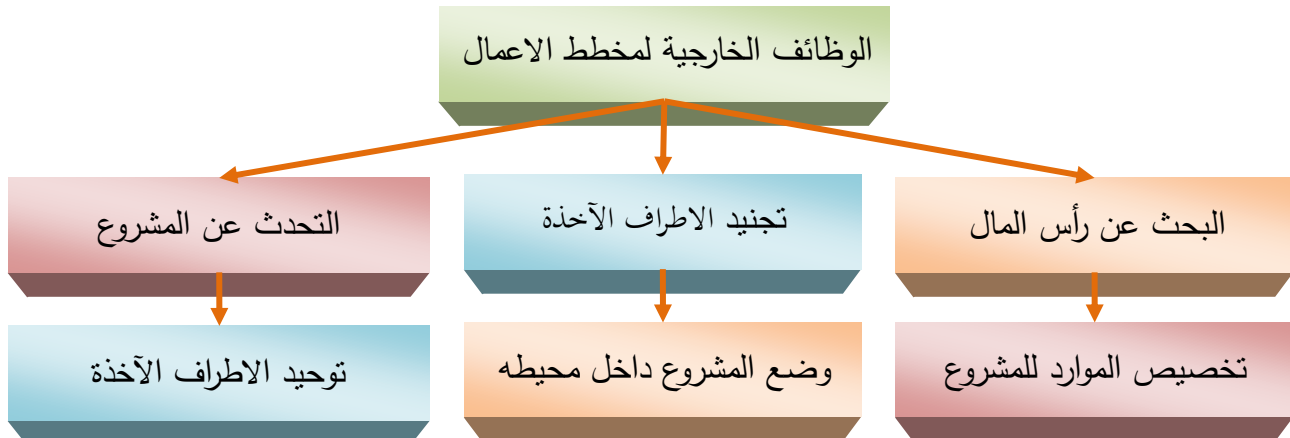


Source: Michel Coster Entrepreneuriat , Pearson Education , Paris ,France ,2009 ,cit .P137.

ثانيا: **الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال** (وسيلة للاتصالات ومساعدة للبحث عن الموارد)

- 1- التحدث عن المشروع : الهدف هو معرفة وعن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية.
- 2- البحث عن رأس المال : من بين الأطراف الآخذة البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل التخصيص للمشروع الوسائل اللازمة.
- 3- التجنيد (جلب المنخرطين) : أي الشركاء الاستراتيجيين للمشروع، والفكرة الملخصة والتي تتمثل في كون مخطط الأعمال عليه أن يحدث فائدة، والتجنيد الممكن للأطراف الآخذة مهما كان دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع.

الشكل رقم 2: الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال



Source Michel Coster Entrepreneuriat , Pearson Education , Paris ,France ,2009 ,cit .P141.

المطلب الرابع: مراحل إعداد مخطط الأعمال

. يمر مخطط الأعمال بعدة مراحل من شأنها أن تولد أفكار لأصحاب المؤسسات القائمة أو الجديدة، والتي من شأنها أن تبلور الفكرة المقاولاتية بشكل جيد، ولذلك فإن نجاح المشاريع الجديدة يتطلب تخطيطاً دقيقاً، وعادة ما تكون نتائج مخطط الأعمال قد تمت دراستها، وفي الغالب جل مخططات الأعمال تشترك في احتوائها على البيانات التالية¹:

الخطوة الأولى: تحديد الزبائن والمستهلكين: وذلك بتوفير أهم المعلومات والبيانات الخاصة بهم، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: هل أنهم من رجال الأعمال أو من المستهلكين؟ فإن كانوا من رجال الأعمال فما هو بحال نشاطهم التجاري البيع بالتفصيل، الصناعة، الخدمات... الخ؟ وما هي المناطق التي ينشطون فيها؟ هل هم أصحاب مؤسسات صغرى أو متوسطة أو كبرى؟.

وهذه الخطوة يجب أن تمكن من مراجعة تحقيق المشروع، بمعنى الربط ما بين الشخصية، الحوافز الأهداف، المعرفة مصادره، الضغوط الشخصية، والضغوط الخاصة بالمنتج في السوق، الوسائل التي يجب وضعها، لأجل ذلك يجب جلب الوثائق، النصائح والاستشارات ثم تحديد الخطوط الكبرى للمشروع.

الخطوة الثانية: التعرف على المنافسين: تتمثل المنافسة في وجود طرفين أو أكثر يعملان على تقديم نفس المنتج، كما يمكن اعتبار المؤسسة منافسة إذا ما كانت تقدم منتجاً أو خدمة جديدة لما تعرضه مؤسسة أخرى، و لذلك فإن معرفة المنافس تعد ضرورية لتحديد مكان الإقامة المناسبة للمشروع.

الخطوة الثالثة: ضبط قائمة الموردين و المجهزين: تتضمن القائمة اسم المورد و عنوانه و قائمة المعدات و التجهيزات التي يوفرها، و صيغ التسديد التي يعتمدها.

الخطوة الرابعة: إعداد دراسة السوق: بعد تحديدك للزبائن المستهدفين و تعرفك على منافسيك المحتملين وضبطك القائمة الموردين، يمكنك الانطلاق في إعداد دراسة السوق، و ذلك بهدف التحقق من وجود طلب على منتجاتك و خدماتك، و اتخاذ قرارات واعية لها، وذلك لتحديد حصتك من السوق، و تكبير حجم أعمالك، فدراسة السوق هي عنصر ضروري لتحضير المشروع لأنه بدون زبائن لا يمكن أن تكون هناك مؤسسة محتملة، و أن الدراسة الناجحة للسوق تمكن من تحقيق الأمور التالية:

- تحديد بدقة من هم الزبائن.
- التوقع في موقع المنافسة.
- تكييف المنتج أو الخدمة حسب العناصر المكتسبة.

¹ علي فلاح الزغبي، مخطط الأعمال كمدخل إستشاري لتطوير الأداء المؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية مخطط الاعمال فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد التنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر أيام 17. 18. 19. أبريل

- تحديد مستوى أسعار مقبولة من طرف الزبائن الجدد.

- تحديد وتسجيل الأسهم التجارية التي ستكون ضرورية من أجل جذب الزبائن.

- تحديد نظام تطوير رقم المعاملات المتوقعة.

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

الخطوة السادسة : إعداد تقديرات الموازنة : يتم إعدادها لمدة لا تقل عن سنتين أو ثلاثة، وهي عملية تهدف إلى التحقق من قدرة المؤسسة على البقاء على المدى المتوسط، وكذلك إلى طمأنة الهياكل المقرضة بخصوص حتمية استرجاع أموالهم، وهاته التقديرات تحتوي على:

- موازنة الخزينة أي الأموال الضرورية لتسديد كل المصاريف.

- توزيع المبيعات والمشتريات لمدة 30 أو 60 يوم.

- بيان الربح والخسائر.

الخطوة السابعة: إيجاد التمويل والمساعدات : هنا يجب جمع ما يكفي من المال لسد احتياجات المؤسسة، بعد إجراء جرد للاحتياجات والموارد المالية المتاحة، يجب البحث عن حلول فيما يخص ما ينقص من المال، دعم المؤسسة لها دراية واسعة لأساليب التمويل الموجودة قرب المستخدمين وقرب المؤسسة.

الخطوة الثامنة: اختيار هيئة قانونية : هذا الاختيار يجب أن يدرس بدقة وحذر، وبمساعدة مهني لأنه قد يؤدي إلى بعض النتائج في البيئة، سواء على المستوى المتعلق بالذمة المالية، أو على المستوى المؤسساتي والمالي، ويمكن أيضا أن يلزم مستقبل المؤسسة بحيث يجب عدم الاعتماد على فكرة معروفة، ولكن الانقلاب على مختلف الهيئات حتى يمكن تحليل الإيجابيات و المساوىء فيما يخص المشروع ووضع الشخصى.

الخطوة التاسعة: تحليل وإدارة المخاطر والتخفيف من حدتها.

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

المطلب الخامس: مكونات مخطط الأعمال

أضحى الاهتمام بمخطط الأعمال في السنوات الأخيرة بصورة واضحة إلى درجة أن تحضيره أصبح يمثل اتجاها يعبر عن ماهية المشروع وتنفيذه، وبالرغم من التنوع الحاصل في مخطط الأعمال وعدم وجود نموذج موحد، إلا أن هناك توافق كبير حول ماهية العناصر الأساسية التي يتضمنها مخطط الأعمال الجيد، حيث تعكس هذه العناصر صدق محتوى المشروع وتقدمه بشكل واضح.

انطلاقاً من ذلك يمكن فيما يلي التعرف على العناصر الأساسية التي يتعين أن يحتويها مخطط الأعمال.

الفرع الأول: المخطط التسويقي

إن نجاح أي مؤسسة وريادتها في مجالها ليس وليد الصدفة أو ضربة حظ كما يقال بل هو أبعد من ذلك، فهذه المؤسسة نشأت ضمن شروط مناسبة كما استندت إلى دراسات وعمليات تخطيطية وإستراتيجية شاملة فالمخطط التسويقي الجيد الذي يحقق أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها على كل من المدى البعيد والقريب في آن واحد.

- أولاً: تعريف المخطط التسويقي:

- يعرف فايول المخطط التسويقي بأنه "في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"¹

- أما جورج تيري يعرفه بأنه "الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة"².

- يمكن القول بأن المخطط التسويقي هو خطة عمل تركز بشكل أساسي على المبيعات و التسويق، لكن هذا التعريف البسيط لا يعكس الأهمية و التعقيد اللذان يميزان المخطط التسويقي إذ لا بد لأي مخطط تسويقي أن يجيب على الأسئلة التالية:

- أين هو موقع المؤسسة الآن؟

- أين تريد أن تصل؟

- ما هو السبيل للوصول إلى هناك؟³

¹ سيد الهواري، الإدارة الأصول و الأسس العملية، ط 11، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص 29

² عبد الغفور يونس، تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر، ص 285.

³ مراد إسماعيل، شلغاف بن أعمار، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية (فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، أيام 17. 18 . 19 أبريل

- الخطة التسويقية : هي وثيقة مكتوبة لا تزيد على الـ 10 صفحات في الغالب، تحدد الإستراتيجية، و بيئة التسويق، والزيائن المتوقعين، والمنافسة المنتظرة، إضافة للأهداف الموضوعية للمبيعات والربح للعام القادم، كما يتم فيها تفصيل و توضيح الأفعال و الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية.
- إن أهم عاملين في الإعداد الناجح للخطة التسويقية هما المرونة التي تسمح بالتغيير، وقابلية التعامل مع الأقسام الأخرى للمشروع (المالية، الإنتاج، البحث و التطوير)¹.
- ثانيا: أهمية المخطط التسويقي :** تتجلى أهمية فيما يلي⁵:
 - يشجع التفكير العلمي والمنطقي في التسويق.
 - يؤدي إلى تنسيق فعال بين كل من الإنتاج والتمويل، إدارة وظائف الأفراد والتسويق والعلاقات العامة .
 - يوفر معدلات مثالية يسترشد بهما للأداء التسويقي الفعال.
 - ينتج عن استعدادات لمواجهة التغيرات الطارئة في الأسواق.
 - يعتبر التسويق أسلوبا علميا لإدارة التغيير التسويقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
 - يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان، نظرا لأنه يعطي الفرصة للتطبيق العلمي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثل اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق قبل غزو السوق كله.

ثالثا: مراحل المخطط التسويقي

يمر المخطط التسويقي بعدة مراحل ويخضع لعدة دراسات كالتالي :

- 1- دراسة البيئة الكلية PESTEL: بحيث يجب الإلمام بكل الجوانب و أنواعها مثل:
 - البيئة السياسية. Politiques.
 - البيئة الاقتصادية. Economiques.
 - البيئة الاجتماعية والديموغرافية. Sociales.
 - البيئة التكنولوجية. Technologiques.
 - البيئة الطبيعية. Ecologiques.
 - البيئة القانونية. Loyales.
 - تقييم المخاطر والفرص.
- 2- دراسة السوق على مستوى الطلب : وهذا من خلال دراسة:

⁴ <http://or.wikipedia.org/wiki> à la date 27/03/2016 à 18:00

⁵ مراد إسماعيل، شلغاف بن أعمار، مرجع سابق، ص 12.

- نمو وتطور حديث، ميول مستنتجة، نمو متوقع على مستوى الأحجام و أرقام المبيعات.
- دراسة خصائص الطالبين.

- دراسة تصرفات الشراء، الحوافز والكوابح ومختلف المؤثرات على قرار الشراء.

3- دراسة السوق على مستوى العرض :

- هيكليات الأسواق وأجزاء الأسواق.

- خصائص المنافسين.

- إستراتيجيات المنافسين.

4- دراسة الموردين

5- دراسة مفصلة للمؤسسة : من خلال دراسة تفصيلية ومعمقة لمهام المؤسسة.

6- تشخيص الوضع :

- التذكير بالقيود البيئية الخارجية وإظهار القيود الداخلية .

- التذكير بنتبؤات وتوقعات التقدم للوضع بالنسبة للبيئة وللمؤسسة نفسها.

- التذكير بالأخطاء والفرص.

- إعداد تشخيص مفصل لكل مهمة، يظهر نقاط القوة والضعف¹.

رابعا استراتيجيات المخطط التسويقي :

للمخطط التسويقي ثلاث استراتيجيات مهمة و أساسية وهي إستراتيجية قيادة التكلفة و إستراتيجية التميز ،

وإستراتيجية التركيز، وستتناول كل منها بالتفصيل كما يلي :

1- إستراتيجية قيادة التكلفة :

تتضمن هذه الإستراتيجية عددا من العناصر التي تمكن المؤسسة من الاستفادة من وفورات الحجم الكبير، ومن ثمة تخفيض التكلفة بالمقارنة بالمؤسسات المنافسة ، الأمر الذي يساعده على زيادة نصيبه في السوق، و تتمثل هذه العناصر في زيادة الطاقة الإنتاجية من خلال مزيد من الاستثمارات الحقيقية، وتطوير المنتج بما يحقق سرعة الانتشار وتبني نظام توزيع منخفض التكلفة، وتبني نظام إشراف شامل و دقيق على العمالة لتخفيض التكلفة .

2- إستراتيجية التميز :

يعمل المشروع في ظل هذه الإستراتيجية على تمييز منتجاته و تنويعها، بالمقارنة بمنافسيه بحيث يمكن إشباع رغبات واجهة عريضة من المستهلكين، و يولد ارتباطا قويا بين العملاء و منتجاته، وتضم هذه الإستراتيجية

¹ نبيل جواد، التسويق في خدمة المشروع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2008، ص ص 272-273.

عددا من العناصر تتمثل في تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات و تنويعها، وتحقيق التعاون الوثيق بين قنوات التوزيع في أماكن عديدة .

3- إستراتيجية التركيز :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على منطقة جغرافية محدودة، و قطاع محدد من المستهلكين أو أجزاء معينة من السلعة، وذلك بدلا من المنافسة على نطاق واسع، وعادة ما تتجح هذه الإستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة الشرائية العالية، وعندئذ قد تنطوي هذه الإستراتيجية على البيع عند سعر مرتفع¹. **خامسا: دراسة وتجزئة السوق :**

- إن دراسة وتجزئة السوق تعتبر من أهم مكونات المخطط التسويقي لما لها من فاعلية في توفير معلومات حول:
- احتياجات العملاء المستهدفين (المستهلكين المستهدفين)، واهتمامات وخصائص الشرائح المستهدفة .
 - تقدير حجم الطلب على المنتجات التي ستقدمها المؤسسة.
 - التعرف على فجوات الأسواق التي يمكن أن تكون مغلفة على المنافسين.
 - تحديد المنافسين المحتملين.
 - تحديد الفرص والتهديدات الموجودة².

سادسا: المزيج التسويقي :

إن عملية تحضير وتحديد المخططات مرتبطة أساسا بالوسائل المتاحة لدى المؤسسة والمسيرين، حيث أن الطريقة الكلاسيكية في علم الإدارة تؤكد أن المزيج التسويقي يكمن في أربعة عناصر أساسية وهي المنتج، التسعير، التوزيع (المكان)، الترويج، ولا يمكن التطرق إلى هذه العناصر دون التطرق إلى تعريف المزيج التسويقي والذي هو:

"ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك"³. ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفر مجموعة من الوسائل هي:

1- المنتج⁴:

1 - 1 - تعريف المنتج : هو عبارة عن سلعة، فكرة، خدمة، مؤلفة من مجموعة من الخواص محسوسة وغير محسوسة، تشبع حاجات ورغبات المستهلكين، يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال، والمنتج هو أساس أي

¹ نبيل جواد. مرجع سابق ص 274

² نبيل جواد، مرجع سابق ص 274

³ سيد كاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة الفرص و التحديات , مركز تطوير الدراسات العلمية ، القاهرة، 2008، ص 76.

⁴ علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 51.

عمل عند عرضه حتى يكون مفصلا للسوق المستهدف، وتتضمن الحواس المحسوسة الخواص مثل اللون والتصميم، أما الخواص غير المحسوسة فتتضمن أشياء مثل الواجهة، السعادة، الشعور بالصحة وغيرها.

1 - 2- تصنيف المنتجات : إن جل المنتجات التي تقدمها المؤسسات تنحصر إما في سلع مادية أو خدمات غير ملموسة وفي هذا الإطار تنقسم هذه المنتجات كالتالي:

أ- السلع المادية: والتي بدورها تنقسم إلى قسمين:

أ-1- السلع الاستهلاكية: وهي تلك السلع الملموسة والتي يقوم المستهلك بشرائها بغرض الاستهلاك النهائي.

أ-2- السلع الصناعية، والتي تشتري بواسطة رجال الأعمال، إما بغرض إنتاج منتج آخر أو بغرض إعادة بيعها، والتي تتمثل أساسا في المواد الخام والمواد المصنعة لإجراء مهمات التشغيل كالوقود والزيوت، وكذلك التجهيزات الآلية بالإضافة إلى الأجهزة المساعدة كالآلات الكاتبة والحاسبة مثلا.

ب- الخدمات: وتتميز هذه السلع بشكل أساسي بأنها سلع غير ملموسة، بل هي نشاط يتولد عن منفعة لإشباع الحاجة. وللتفرقة بين السلع المادية والخدمات هناك معيارين أساسيين لذلك هما:

ب-1- المعيار الأول: يتركز على مفهوم المحسوس واللامحسوس.

ب-2- المعيار الثاني: يتركز على مفهوم تحويل الملكية، فعملية بيع سلعة ما هو تحويل الملكية من البائع إلى المشتري، في حين أن تقدم الخدمة ليس كذلك.

1. 3 . مستويات المنتج:

أ- **نواة المنتج:** يتواجد في المستوى الأساسي، ويمثل الإجابة على السؤال "ماذا يشتري الزبون؟"، إذ يتعلق الأمر هنا بالميزة الأساسية المقدمة والمعروضة للمشتري في وجه المشكل المطروح، فزبون الفندق يشتري المبيت والراحة ، و مشتري المرسيدس يطلب الفخامة ، وتكون مهمة رجل التسويق هنا ليست في بيع خصائص وإنما "مميزات".

ب- **المنتج الموسع:** بالإضافة للنواة، فهو محاط بكل الخصائص، فمثلا غرفة بالفندق تحتوي بالإضافة على سرير ، كرسي، مغسل وما إلى ذلك.

ج- **منتج المنتظر:** يتعلق بمجموع الآمال والتوقعات التي ينتظر الزبون أن يجدها في المنتج فلا يتوقع أحد أن لا تشير الساعة إلى الوقت

د- **المنتج الكلي:** يمثل مجموعة ما يقدمه و ما يعرضه الصانع حول المنتج الموسع، لكي يجعله مختلفا، ولقد قاد التفكير حول المنتج الكلي كثيرا من الصناعات إلى التوجه نحو نظام أكثر من بيع منتج، كما هو الحال في آلات النجارة والحدادة مثلا¹.

¹ قشوط إلياس، دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بيسكرة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009، ص 04.

1.4 . سياسات المنتج:

إن السياسات التي تعتمدها المؤسسة ليست موحدة وخاصة فيما يتعلق بالمنتج، وهذا راجع الثقافة كل مؤسسة، إضافة إلى طبيعة المنتجات التي تتعامل معها، وعلى العموم يمكن حصر هذه السياسات فيما يلي:

أ - سياسة تعديل أو تحسين المنتجات التي لم تعد ترضي المؤسسة والسوق: يأتي تحسين المنتج لغرض إعادة الحيوية له إما بتطوير صفات جديدة، أو عرضه في أسواق جديدة، فالمؤسسة التي تواجه منافسة قوية عليها تعديل وتحسين منتجاتها لتجعلها أكثر استجابة لرغبات الزبون المستهلك المحتمل، وكل المتعاملين معها لتحقيق هذه المنتجات مردودية أحسن للمؤسسة.

ب - سياسة تقليد منتج منافس: تعد سياسة التقليد مريحة خاصة عندما تأتي في بداية نشاط المؤسسة المقلدة، فهي تقلص من الاستثمارات الموجهة للبحث والتطوير لهذه الأخيرة.

ج - سياسة حذف المنتجات الرديئة: يعد قرار حذف المنتجات الرديئة والتي تتصف في الغالب بعجزها عن تحقيق المستوى المطلوب من الإثباع لدى المستهلك، وعدم الربحية بشكل عام، بنفس الأهمية التي يمتلكها قرار إضافة منتج جديد نتيجة تغير الظروف السوقية، والمنتج الذي تخترقه المنافسة يكون فاقدا لمسببات الجذب السوقي، مما يؤدي إلى

نتيجة هي ليست انخفاض حصته من الربحية فحسب بل وارتفاع تكاليف الدورات والى استنزاف وقت و رأس مال المؤسسة، و بالتالي فالإبقاء عليه يؤدي إلى تصدع ربحية المؤسسة و ازدياد مشاكلها المستقبلية.

د - سياسة تطوير منتجات جديدة: و تمثل هذه السياسة في قيام المؤسسة بإضافة منتج جديد إلى تشكيلة منتجاتها بشكل مختلف عن منتجاتها القائمة أو له علاقة بخط المنتج الحالي¹.

1-5 - دورة حياة المنتج:

إن لحياة المنتج مراحل تمر بها و عادة ما يتم تقسيم هذه المراحل إلى أربع وهي:

أ - مرحلة تقديم المنتج (الانطلاق): تبدأ هذه المرحلة عندما يقدم منتج جديد في السوق، ويتصف بالنمو البطيء في المبيعات وجهد تسويقي كبير، وهي على درجة من الأهمية كما أن المؤسسة صاحبة المشروع هي في موقع احتكاري نسبيا، كما أن قرار شراء المستهلك في هذه المرحلة يتأثر بعدة عوامل منها:

- مقاومة بعض المشترين لإحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم.

- قلة المنافسين في السوق.

- ارتفاع سعر المنتج نتيجة ارتفاع التكاليف.

- مقاومة توزيع المنتج الجديد.

¹ غنية فيلالي : أسباب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة التكديس والحمولة "German" قسنطينة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص85.

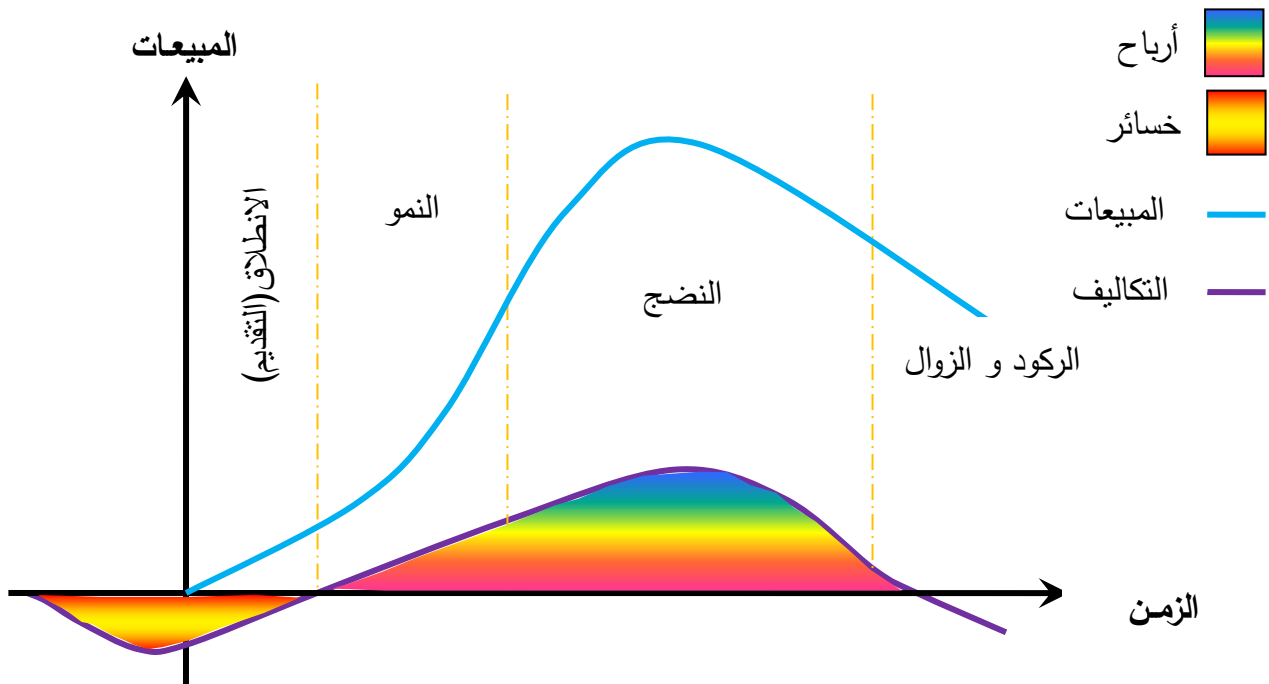
- كثافة الحملات الإعلانية.

- ب- **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة يتسارع الطلب و يزداد ، كما يبدأ عدد وسطاء التوزيع (جملة / تجزئة) في التزايد و محاربة المنافسين الدخول للسوق ، كذلك هي المرحلة التي يتصف بها المنتج بالقبول في جانب السوق و يتأثر قرار شراء المستهلك في هذه المرحلة بجملة عوامل منها:
- زيادة عدد المنافسين (بداية تلاشي حواجز الدخول).
 - اتجاه الأسعار نحو الأفضل.

ج- **مرحلة النضج:** خلال هذه المرحلة تتزايد مبيعات السلعة، و لكن بمعدلات اقل من المعدلات السابقة، و المنافسة الشديدة تؤدي إلى تخفيض الأسعار و تزايد نفقات التسويق، و يتأثر قرار شراء المستهلك في هذه المرحلة بأجراء تعديلات على المنتج، و الحفاظ على عدد المنافسين، و بالتالي بقاء المؤسسات صاحبة المزايا التنافسية.

د- **مرحلة الركود و الزوال :** وهي المرحلة التي تبدأ المبيعات خلالها بالتناقص بقوة نتيجة التقدم التكنولوجي و التغير في احتياجات و رغبات المستهلكين، لكن هذا لا يمنع المؤسسات من تحقيق هوامش و لو صغيرة كما لا يمنعها من المواصلة في السوق مادام سعر البيع يغطي التكاليف المتغيرة، لأن التكاليف الثابتة قد أهدتكت¹.

شكل رقم 3: دورة حياة المنتج



¹ قشوط الياس ، مرجع سابق، ص 59- 60

2- السعر

أ- **تعريف التسعير:** يرى (كوتلر) أن التسعير هو قيمة المال أو المبلغ النقدي الذي يدفع مقابل المنتج أو الخدمة، أو مجموعة القيم التي يدفعها المستهلك مقابل المنافع التي يحصل على لقاء حق اقتناء أو استخدام السلعة أو الخدمة¹.

ويعرف أيضا أنه: مبلغ من المال يمثل ثمنًا للسلعة أو الخدمة².

ب- طرق التسعير:

ب- 1 التسعير على أساس التكلفة: تعتبر هذه الطريقة الأكثر استخدامًا في تحديد السعر، وهي تقوم على أساس إضافة نسبة معينة من الربح إلى تكلفة المنتج وفق المعادلة التالية:

$$\text{السعر} = \text{إجمالي تكلفة المنتج} + \text{هامش الربح المخطط}$$

ب- 2 التسعير على أساس مرونة الطلب: هي درجة استجابة الكمية المطلوبة من السلعة لتغير معين في ثمنها و تقاس بقسم التغير النسبي في الكمية على التغير النسبي في الثمن³.

ب- 3 التسعير على أساس المنافسة: في هذه الطريقة تقوم المؤسسة بأخذ أسعار منافسيها بعين الاعتبار، ما يجعلها تفضل بين ثلاث بدائل، التسعير في مستوى أسعار منافسيها، التسعير بأقل من أسعارهم، التسعير بمستوى أسعار مرتفع عن أسعارهم⁴.

ج- سياسات التسعير:

للتسعير سياسات تتبعها المؤسسة عند تسعير منتجاتها وهي:

ج- 1 سياسة كشط السوق: هذه السياسة متبعة في تحديد أقصى سعر للمنتج بغرض الحصول على أقصى ربح ممكن في الأجل القصير، وتستخدم هذه السياسة عادة في المنتجات الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة، أو السلع المعدلة جوهرياً، أو السلع المتميزة عن سلع المنافسين.

ج- 2 سياسة اختراق السوق: تعتمد هذه السياسية على تحديد سعر منخفض للمنتج مما يمكن المؤسسة من تحقيق حجم مبيعات كبير، وتفرض هذه السياسة مرونة الطلب على السلعة.

ج- 3 سياسة التسعير النفسية (السيكولوجية): يقدم السعر النفسي على أساس دفع المستهلك إلى اتخاذ قرار الشراء نتيجة رد الفعل العاطفي أكثر منه على أساس التفكير المنطقي، وغالباً ما تستخدم هذه السياسة في السوق الاستهلاكي.

¹ الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، أساسيات التسويق، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية ص 86

² زياد محمد الشمران، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 85.

³ عمرو خير الدين، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر 1997، ص 326. 325.

⁴ محمد فريد الصحن، طارق طه احمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر الجامعي، بدون بلد نشر، 2007، ص 360

ج-4 سياسة التسعير المهني : يحتاج المستهلك في بعض الأحيان إلى سلعة أو خدمة لا يعرف عنها الكثير، وبالتالي فإنه لا يعرف أسعارها على وجه التحديد، ونظراً لعدم قدرة المستهلك الاستغناء عنها فإنه قد يضطر إلى دفع أي سعر للحصول عليها.

ج-5 سياسة التسعير الترويجي : و يقصد به عندما يكون الهدف الأساسي منه العمل على ترويج و تنشيط المبيعات.

ج-6 سياسة أسعار الخصم : تقوم هذه السياسة على أساس تعديل أسعار البيع، و ذلك للتعويض عن القيام ببعض الوظائف أو الأنشطة التسويقية أو للتشجيع على الشراء بكميات كبيرة أو تعجيل الدفع.¹

3- التوزيع:

إن للتوزيع دوراً بارزاً في الإستراتيجية التسويقية، فهو القناة التي يتم من خلالها إيصال السلع و الخدمات من المنتجين إلى المستهلكين.

1- مفهوم التوزيع:

هو مجموعة الأنشطة التي تتم منذ الوقت الذي تدخل فيه السلعة بشكلها الإستعمالي إلى المخزن التجاري أو المحول الأخير، حتى الوقت الذي يستلمها المستهلك.²

ب- سياسة التوزيع: إن التوزيع هو عملية متكاملة تشمل تغطية المنطقة المستهدفة لتسويق المنتج بشبكة من الموزعين، وآليات نقل المنتج وتأمين وصوله للأسواق، ومن هذا المنطلق تعتمد المؤسسة على ثلاث سياسات في التوزيع وهي:

ب-1 سياسة التوزيع الشامل أو المكثف: ويعني بيع المنتج من خلال جميع متاجر الجملة و التجزئة المتاحة للمؤسسة، و عموماً فإن هذا النوع يتلاءم أكثر مع السلع و المنتجات واسعة الاستهلاك و التي تتطلب تغطية شاملة للسوق.³

ب-2 سياسة التوزيع الحصري : تقوم المؤسسة من خلال هذه السياسة باختيار وكيل معتمد وحيد و حصري في منطقة من مناطق التوزيع، و ما يحفز هذا الأخير من أجل زيادة المبيعات ويسهل على المؤسسة من خلال هذه السياسة التحكم في تسويق منتجاتها أكثر، وعادة ما تشترط المؤسسة في إطار هذه السياسة على الوكيل أن يوفر موقع يتناسب و متطلبات التسويق.

¹ زكريا احمد عزام و آخرون، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية و التطبيق) ، دار المسيرة ، بدون بلد النشر ، بدون سنة النشر ، ص ص 289-294

² حكيم خلفاوي ، تأثير عناصر المزيج التسويقي على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبلدية ، مذكرة الماجستير ، غير منشورة ، قسم العلوم التجارية ، جامعة سعد دحلب، البليلة ، 2007، ص 198.

³ طارق بلحاج ، المسار التسويقي لاستهداف السوق ، دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة ، مذكرة مقدمة ليل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، فرع تسويق ، جامعة قسنطينة ، غير منشورة، 2007، ص 341.

⁴ فريد الصحن، نبيلة عباس ، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، طبع - نشر - توزيع، بدون بلد النشر، بدون سنة النشر، ص ص 319. 320

ب- 3 سياسة التوزيع الانتقائي أو المحدود : و تتضمن هذه السياسة استخدام عدد محدود من المنافذ في منطقة معينة بدلا من عدد كبير منها، وتناسب هذه الطريقة معظم منتجات التسويق، وبعض المنتجات الخاصة حيث تزيد درجة تفضيل وولاء المستهلك لاسم تجاري معين.

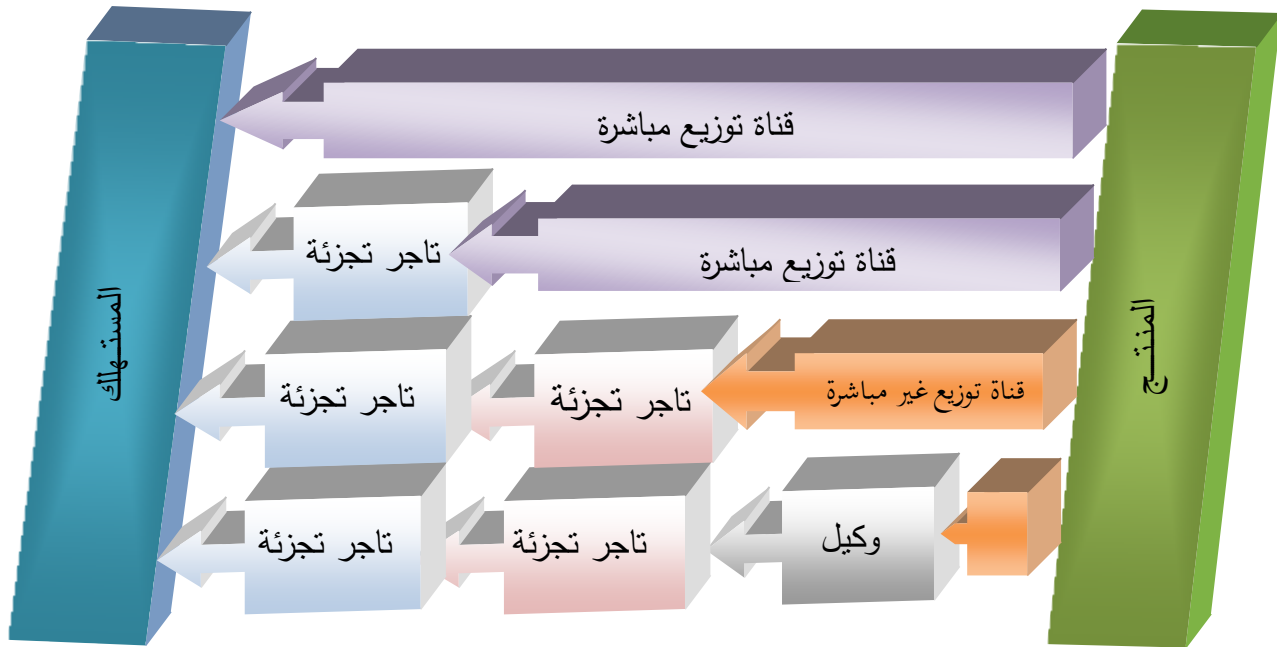
ج- قنوات التوزيع:

إن قنوات التوزيع هي تلك القنوات التي يتم من خلالها انتقال السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى موقع التسويق أو الاستهلاك وهي تنقسم إلى:

ج- 1 قنوات توزيع مباشرة: تتمثل في تلك القنوات التي لا تظم أي طبقة من الوسطاء، ويقوم المنتج بتوزيع إنتاجه إلى المستهلك النهائي أو المشتري مباشرة، ونمطها "منتج - مستهلك".

ج- 2 قنوات التوزيع غير مباشرة: وهي القنوات التي تمثل طبقة أو أكثر من الوسطاء، ويكثر استخدامها في مجال السلع، ويتم التوزيع عن طريق نوعين من الوسطاء، النوع الأول هم الذين يمتلكون السلعة وهم التجار بأنواعهم، أما النوع الثاني هم الذين لا يمتلكون السلعة ولكنهم يبيعونها لحساب المنتج، وهم الوكلاء بأنواعهم والسامسة، حيث تعتمد أغلب المنتجات السلعية على التوزيع واسع الانتشار، وهو ما يتطلب الاعتماد على هذه النوعية من القنوات.¹

الشكل رقم 4: أنواع قنوات التوزيع.



¹ محمد فريد الصحن، طارق طه احمد، مرجع سابق، ص 380.

4- الترويج:

أ- **تعريف الترويج:** هو ذلك النشاط الذي يتضمن استخدام كافة الأساليب لنشر المعلومات الخاصة بالسلع والخدمات والأفكار، التي ينتجها المشروع، وإيصال المعلومات الخاصة بذلك في الزمن والمكان المناسبين لمستهلكي هذه السلع والخدمات، وتعريفهم وإقناعهم بأنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم، ووفق إمكانياتهم ونفقاتهم¹.

ب- عناصر المزيج الترويجي:

ب-1- الإشهار يعرف على أنه "صيغة اتصال غير شخصية تمول من طرف موصي معين يسمى المعلن، ويمكن أن تفرض نفسها كوسيلة مريحة لإعلام عدد كبير من الزبائن أو الوسطاء بعلامة أو منتج لإقناعهم بقيمتها، وتشجيع الشراء أو الحفاظ عليه، أو التذكير بوجودها من أجل مواصلة شراؤها."

ب-2- تنشيط المبيعات: عرفت جمعية التسويق الأمريكية تنشيط المبيعات بأنها "مجموع أنشطة البيع عدا التسويق الشخصي والإشهار التي تنشط مشتريات المستهلكين وفعالية البائعين كالواجهات، المعارض، الصالونات، وكل جهد بيع جيد ومنتظم."

ب-3- البيع الشخصي: إن البيع الشخصي هو ذلك النشاط الذي يقوم به مسؤول البيع، والذي يتضمن مقابلة المستهلك وجها لوجه بقصد التعريف بمزايا السلعة أو الخدمة .

ب-4- العلاقات العامة: يمكن تعريفها بأنها "الأنشطة الترويجية التي تهدف إلى إيصال صورة مغرية عن المنتج أو صانعه لدى المستهلكين."

الشكل رقم 5: متغيرات المزيج التسويقي



المصدر: من اعداد الطالب

الفرع الثاني: المخطط التنظيمي

ان نجاح المؤسسة ونموها مرهون بالموارد البشري الذي يعتبر المحور الأساسي في استمرار وتطور المؤسسة، ولذلك فالخطة التنظيمية تحدد المهارات الفردية للعاملين والكوادر الإدارية الضرورية اللازمة في المشروع وتطوره ونموه، ولذلك يجب إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع وتحضير المخطط التنظيمي وتوزيع الأدوار والصلاحيات.

1- مفهوم المخطط التنظيمي: يمثل الخطة التي تتعلق بتحديد كل من الشكل القانوني الذي ستعمل المؤسسة من خلاله، وكذا السياسات والهياكل التنظيمية التي تحدد طريقة سير العمل وطرق الاتصال بين أقسام الإدارة للمؤسسة، وكذا تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة¹.

2- أهمية المخطط التنظيمي:

- يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها.
- يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة.
- يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، ويحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في النموذج التنظيمي (الهيكل التنظيمي) ويعرف علاقاته برؤسائه و مرؤوسيه.
- يحقق التقسيم السليم للعمل، والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.
- يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات، وتصحيحها قبل استفحالها.
- يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات، مما يعطي للعاملين شعور بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل.
- يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- يجنب المؤسسة والعاملين فيها من الوقوع في المتاهات وبالتالي يحول دون ضياع الوقت والجهد والأموال².

3- طرق إعداد الهيكل التنظيمي:

¹ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2000، ص 45.
² زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، ص 117.

للهيكل التنظيمي خطوات وجب إتباعها عند تصميمه وإعداده وهي:

أ- تحديد استراتيجيات المؤسسة:

أي أنه على ضوء تحليل الوضع الراهن للمؤسسة تتحدد استراتيجياتها وعليه يتحدد هيكلها التنظيمي، وذلك عن طريق:

- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

- تحديد رسالة المؤسسة.

- تحديد رؤية المؤسسة.

ب- تحديد إدارات المؤسسة: ذلك من خلال:

- إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بالأعمال والأنشطة التي تحقق إستراتيجية المؤسسة.

- رفع الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتحقيق الإستراتيجية إلى الأعلى.

- إعطاء هذه الوحدات سلطات وحرية أعلى في التصرف واتخاذ القرار.

- تخصيص إعتمادات مالية أكبر لهذه الوحدات.

ج- تحديد الوظائف:

بعد التوصل إلى الإدارات ثم الأقسام يكون الدور على تحديد الوظائف التي تحقق أهداف كل من الأقسام والإدارات وذلك ب:

- تحديد أسماء الوظائف المطلوبة.

- وصف كل وظيفة وموصفات شاغلها.

- تحديد عدد العاملين في كل وظيفة.

د- تحديد سلطات الإدارات و الوظائف: من خلال تحديد:

- الصلاحيات التنظيمية أو جدول الصلاحيات التنظيمية.

- حدود تفويض الصلاحيات والسلطات.

- تحديد الاختصاصات والمهام، أي المهام التي تخص كل إدارة أو قسم.

- تحديد العلاقات التنظيمية، أي العلاقات الداخلية بين الإدارات ببعضها البعض، وبين الأقسام، وكذلك العلاقات الخارجية بين كل وحدة تنظيمية.

د- تحديد سلطات الإدارات و الوظائف: من خلال تحديد:

- الصلاحيات التنظيمية أو جدول الصلاحيات التنظيمية.

- حدود تفويض الصلاحيات والسلطات.

هـ - القيادة في المشروع:

القيادة الإدارية هي مجموعة من الخصائص والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادرا على التوجيه والإشراف السليمين، حيث تمكنه من رفع الروح المعنوية لمؤسسيه ويتقون به كقائد.

و- تحديد مدير المشروع ومسؤولياته:

- يعتبر مدير المشروع من أهم العناصر المؤثرة في نجاح المشروع من مرحلة التعريف حتى الانتهاء، فهو الشخص الذي سيتحمل مسؤولية تخطيط المشروع، وتنفيذه وإلقائه.

- العصف الذهني في تحليل مشاكل المشروع.

- التنفيذ والإنجاز¹.

4- الأشكال القانونية للمؤسسة:

يرتكز هذا التصنيف بصفة عامة على عنصر طبيعة الملكية بالنسبة لرأس المال المؤسسة، ومنه يتم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات عمومية، مؤسسات نصف عمومية أو مختلطة، والمؤسسات الخاصة.

1- المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، وينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

1.1. مؤسسات تابعة للوزارات: فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها، والمراقبة لتسييرها مع تقديم تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

2.1. مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية والبلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا.

ب- المؤسسات نصف العمومية أو المختلطة: تتكون هذه المؤسسات من طرفين الأول هو الدولة والمتمثل في الوزارة أو مؤسسة عمومية، والثاني يتمثل في القطاع الخاص، حيث يتفق الطرفان على القيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه، حجمه، مدته الخ، حيث يساهم في رأس المال و غالبا لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 51%.

ج- المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي يعود ملكية رأس مالها إلى أفراد وتنقسم إلى:

ج.1. المؤسسات الفردية: تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة.

ج.2. مؤسسات الشركات: تعرف الشركة بأنها "عقد بين شخصين أو أكثر لأجل القيام بعمل مشترك واقتسام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، إذ يترتب عليه نشوء شخص معنوي، مستقل ماليا وتنقسم إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: شركات الأشخاص، شركات الأموال، وشركات ذات الطبيعة المختلطة.

¹ أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص175.177.

ج. 2. 1. شركات الأشخاص: تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وشخصية الشريك لها دور رئيسي بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينة، حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلا وقانونا كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلا، ويندرج تحتها الأنواع التالية:

• **شركات التضامن** : يقدم الشركاء حصصا قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة وطبيعة الحصة، في حين أن التزاماته تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذا الشركة.

• **شركة التوصية البسيطة** : هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، وشركاء موصيين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، ولا يمكن لهم تداول حصصهم ولا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة كما لا يظهر إسمه في إسم الشركة، في حين يستطيع الموصي أن يتحصل على إمتيازات عن الشركاء المتضامنين مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة حتى وإن تحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

• **شركة المحاصة** : تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للإطلاع عليها، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم، و بأنها تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، وتحل بعد إتمام عملها و أعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة.

ج. 2. 2. **شركات الأموال** : هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي إن المسؤولية الشريك في شركات الأموال محددة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال، وتضم شركات الأموال شركات المساهمة .

• **شركات المساهمة**: تعرف شركة المساهمة بأنها الشركة التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة، و تكون قابلة للتداول، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولا عن ديون الشركة إلا بمقدار ما يملكه من أسهم، و يشترط المشرع الجزائري أن لا يقل رأس مال شركة المساهمة عن 5 ملايين (دج)، على الأقل إذا لجأت الشركة للاكتتاب العام، وعن مليون دج على الأقل إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق (يقتصر تكوين رأس المال على المؤسسين فحسب)، ووضع المشرع الجزائري حد أدنى لعدد المساهمين و الذين لا يجوز أن يقل عن 7 أشخاص، و لكنه لم يضع حد أقصى العدد المساهمين.

ج. 2. 3. الشركات المختلطة: هي الشركات التي يمتزج فيها الاعتبار الشخصي بالاعتبار المالي، فتنتمتع هذه الشركات بمزيج من الخصائص بحيث تحمل في طياتها خصائص شركات الأشخاص وخصائص شركات الأموال.

- **شركة التوصية بالأسهم:** تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسمة إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر، له صفة التاجر و مسؤول دائما وبصفة متضامنة مع ديون الشركة، والشركاء الموصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم، لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصيين أقل من ثلاثة ، ولا يذكر اسمهم في اسم الشركة.
- **شركة ذات مسؤولية محدودة:** تؤسس هذه الشركة من طرف شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، ويمكن أن يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات - شركة ذات المسؤولية المحدودة - أو الأحرف الأولى منها أي ش.ذ.م.م، و لا يمكن أن يكون رأسمالها أقل من 1000.000 دج، كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء فيها عشرين شريكا، و إذا اشتملت أكثر من عشرين شريك وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة، و عند عدم ذلك تتحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو أقل.
- **شركة الشخص الوحيد:** هي شركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد، تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة¹.

الفرع الثالث: المخطط الإنتاجي

يعتبر إعداد المخطط الإنتاجي من الأمور الهامة والأساسية في المؤسسة، فنمو المؤسسة وتطورها مرهون بمدى نجاعة وتطور مخططها الإنتاجي، مع ما يتطلبه السوق وما يرغب فيه المستهلك، ومن هذا المنطلق كان واجبا على المؤسسة اعتماد مخطط إنتاجي فعال يتوافق مع الأهداف المسطرة.

أولاً: تعريف المخطط الإنتاجي: للمخطط الإنتاجي عدة تعاريف منها

- **التعريف الأول:** يمثل المخطط الإنتاجي أحد أنواع المخططات التي يتضمنها مخطط أعمال المؤسسة، ويشتمل على خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، غرضها الأساسي هو تلبية طلبات العملاء بأعلى فعالية وكفاءة ممكنتين².

- **2 التعريف الثاني:** هو قسم من خطة العمل يقدم معلومات حول الموقع والتصميم الداخلي للوحدات الإنتاجية والموردين للتعامل معهم وكذلك المراحل الإنتاجية³.

¹ المركز www.CNRC.org.dz الوطني للسجل التجاري 22:0030/03/2016

² الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج , إدارة الانتاج, المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني, المملكة العربية السعودية, 1429هـ, ص16

³ طاهر محسن الغالي , مرجع سابق, ص233

- **التعريف الثالث:** هو وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج، فهو 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 التكاليف¹.

- **التعريف الرابع:** هو الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام بالعمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات²

ثانيا: أهمية المخطط الإنتاجي: للمخطط الإنتاجي دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا الدور يستمد من الأهمية التي أوجدها من خلال:

- زيادة الآلية ووسائل التحكم فيها.

- زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهودات مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة.

- التغيير المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل³.

- تبني إستراتيجيات للتخطيط الإجمالي تؤدي إلى موازنة طاقة الإنتاج مع الطلب بأقل التكاليف.

- تخطيط إمدادات الخامات.

- الاستغلال الأمثل للموارد الإنتاج.

- رفع الإنتاجية للحد الأقصى الممكن عند توافر الطلب.

- يسمح بتمكين المؤسسة من تحقيق الوظائف الإدارية بكفاءة وفعالية، وهذا عن طريق تأمين مقاييس ومعايير

السيطرة على الأداء في إنجاز تلك الوظائف⁴.

ثالثا: أنواع المخططات الإنتاجية: للمخطط الإنتاجي ثلاث أنواع تقسم على أساس فترة التخطيط وهي:

أ - المخطط الإنتاجي طويل الأجل:

توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل، ولمدة تزيد عن السنة الواحدة، وقد تصل إلى خمس سنوات أو حتى أكثر، وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل، وتحديد خطوط عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة، وعلى ضوء خطة الطاقة إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية للمستهدف، إختيار موقع المنظمة والترتيب الداخلي، وتصميم المباني والمستوى التكنولوجي وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل.

ب - الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل:

¹ مؤيد الفضل، الاساليب الكمية في الادارة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الاردن 2004، ص26

² حضير كاظم محمود، هائل يعقوب فاحوري، ادارة النشر و العمليات ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ص267.

³ حدادو نبيلة، وضعية التخطيط ومراقبة الانتاج في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001، ص33

⁴ بن عنتر عبد الرحمان، ادارة الانتاج في المنشآت الخدمية الصناعية، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ص100

هذه الخطة تشير إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد، وهي بذلك تشير إلى ما يدعي بجدولة العمليات.

ج-الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل:

وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة)، وبشكل إجمالي، مع أنها في الواقع تضم خططاً تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة، وتتضمن وضع تقديرات إجمالية المستويات الإنتاج والعمالة والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام، ويكون الهدف العام لهذه الخطة هو الوصول إلى الموازنة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الإنتاج، وبين حجم الطلب خلال فترات الخطة¹.

رابعا: احتياجات المشروع الإنتاجي:

لأي مشروع إنتاجي احتياجات معينة، جزء منها يتعلق بالجانب الفني والذي يركز على الموقع، والجزء الآخر يتعلق بالجانب التكنولوجي المركز على الآلات وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

✚ الجانب الفني (الموقع) من العوامل الواجب مراعاتها في تحديد الموقع ما يلي:

1. **القرب من مصدر المادة الخام:** هو من العوامل الهامة خاصة للمواد الثقيلة، وقد يقارن المسؤولون في المشروع بين تكلفة نقل المادة الخام من مصدرها إلى المصنع، وبين تكلفة نقل المنتج النهائي من المصنع إلى السوق لاختيار أقلها تكلفة.
2. **القرب من السوق المستهلكة:** تفضل المشروعات قريبا من الأسواق خاصة في حالة المنتجات التي تزيد من وزنها بعد إنتاجها كالمشروبات الغازية
3. **لقرب من طرق المواصلات:** يعتبر قرب المشروع من طرق المواصلات البرية من العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار، حتى يمكن أداء خدمة النقل للمؤسسة سهل.
4. **ملائمة الظروف الجوية لطبيعة العمليات الصناعية:** تتطلب بعض الصناعات ظروف جوية معينة من حيث درجات الحرارة والرطوبة، كصناعات الغزل والنسيج التي تتطلب جوا معتدلا وإن كان التقدم في صناعات أجهزة التكييف قد قلل من أهمية هذا العامل.
5. **قرب المشروع من مصادر الأيدي العاملة:** لا شك أن قرب المشروع من الأماكن الآهلة بالسكان والتي تتوفر فيها الأيدي العاملة سوف يؤدي إلى انضباطهم في مواعيد أعمالهم لقرب المؤسسة من مساكنهم، هذا إلى جانب انخفاض أجورهم نسبيا، كما يجب على المشروع ضرورة توفير وسائل الانتقال اللازمة لهم.
6. **القرب من مصادر الطاقة:** يعتبر هذا العامل بالنسبة للصناعات التي تعتمد على المياه كقوة محرّكة بالنسبة لها، كذلك بالنسبة للمشروعات التي تعتمد على الكهرباء حتى يمكن تخفيض تكلفة نقل الطاقة، وإن كان التقدم

¹ محمد صالح حنفاوي، محمد توفيق ماضي، بحوث العمليات في تخطيط و مراقبة الانتاج، جامعة الاسكندرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، مصر، ط1.

- في وسائل النقل المختلفة قد قلل من فعالية هذا العامل، فقد أصبح بالإمكان نقل القوة المحركة لمسافات بعيدة كنقل الكهرباء بالأسلاك ونقل البترول بالأنابيب، وبالرغم من ذلك فإن هذا العامل لم يفقد أهميته.
7. **قرب المشروعات من الخدمات المختلفة:** ترغب الكثير من المشروعات التوطن بجوار المناطق التي تركز فيها المصالح الحكومية المختلفة كالبنوك والبريد والمستشفيات...
8. **قرب المشروع من الصناعات المكملة:** الكثير من الصناعات تعتمد على صناعات مكملة أخرى لمنتجاتها، خاصة بالنسبة للصناعات التجميعية التحليلية.
9. **التركيز في المناطق الصناعية:** ترغب الكثير من المؤسسات التركيز في المناطق الصناعية لتوافر الخدمات المختلفة بما، والعمال المهرة، وخطوط المواصلات، هذا إلى جانب الدولة تشترط ذلك لاعتبارات تتعلق بالأمن و حتى يمكن م ن سهولة الدفاع عنها.
10. **التركيز في الأراضي المنخفضة القيمة:** تعتبر تكلفة الأرض من تكاليف إنشاء المشروع مما أجبر كثير من الصناعات أن تتوطن بعيد عن أطراف المدن نظرا لخص قيمة الأرض وتوافر المساحات اللازمة¹.
- الجانب التكنولوجي (الآلات):**

- تعتبر الآلات والتي تحوي المعدات والتي تستخدم في العملية الصناعية، سواء تم ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من ضروريات العملية الإنتاجية، ولهذا كان الاهتمام بنوع وعدد الآلات الواجبة في كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، كما وجب الدراية بأنواع الآلات الموجودة في الأسواق ومدى توافقها مع متطلبات المشروع وتناسبها مع الطاقة الإنتاجية وخاصة أسعارها وهي تنقسم إلى نوعين:
1. **الآلات عامة الغرض:** تصمم الآلات عامة الغرض لأداء أعمال متعددة بدلا من عمل واحد بالذات، وهي عامة في حدود معينة، ومن مميزات أنها آلات نمطية تصنع بكميات كبيرة ومتوفرة ويمكن استخدامها والتخلص منها بكل سهولة، وطاقتها الإنتاجية أقل من الآلات المتخصصة، لذلك فإن تكلفة الوحدة التي تنتج بواسطتها أكبر من تكلفة الوحدة التي تنتجها الآلات المتخصصة.
2. **الآلات خاصة الغرض:** صممت لأداء عمليات صناعية معينة بأسرع وأدق و أقل تكاليف من الآلات عامة الغرض، فلا يحتاج هذا النوع إلا لعدد قليل من الأفراد لإدارتها، فقد صممت بحيث تؤدي تلقائيا معظم العمل المطلوب دون تدخل كبير من جانب من يديرها، فهذا النوع يحتاج لأفراد نصف مهرة، و من مميزات أنها كبيرة الحجم تؤدي العمل بدقة و تكاليفها أكبر من الآلات عامة الغرض و تصميمها في غاية التعقيد يتطلب خبرات فنية كبيرة و نفقات إصلاح ضخمة².
- خامسا: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي:**

¹ عبد الفتاح دياب، إدارة الانتاج رؤية جديد، بدون دارالنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص57

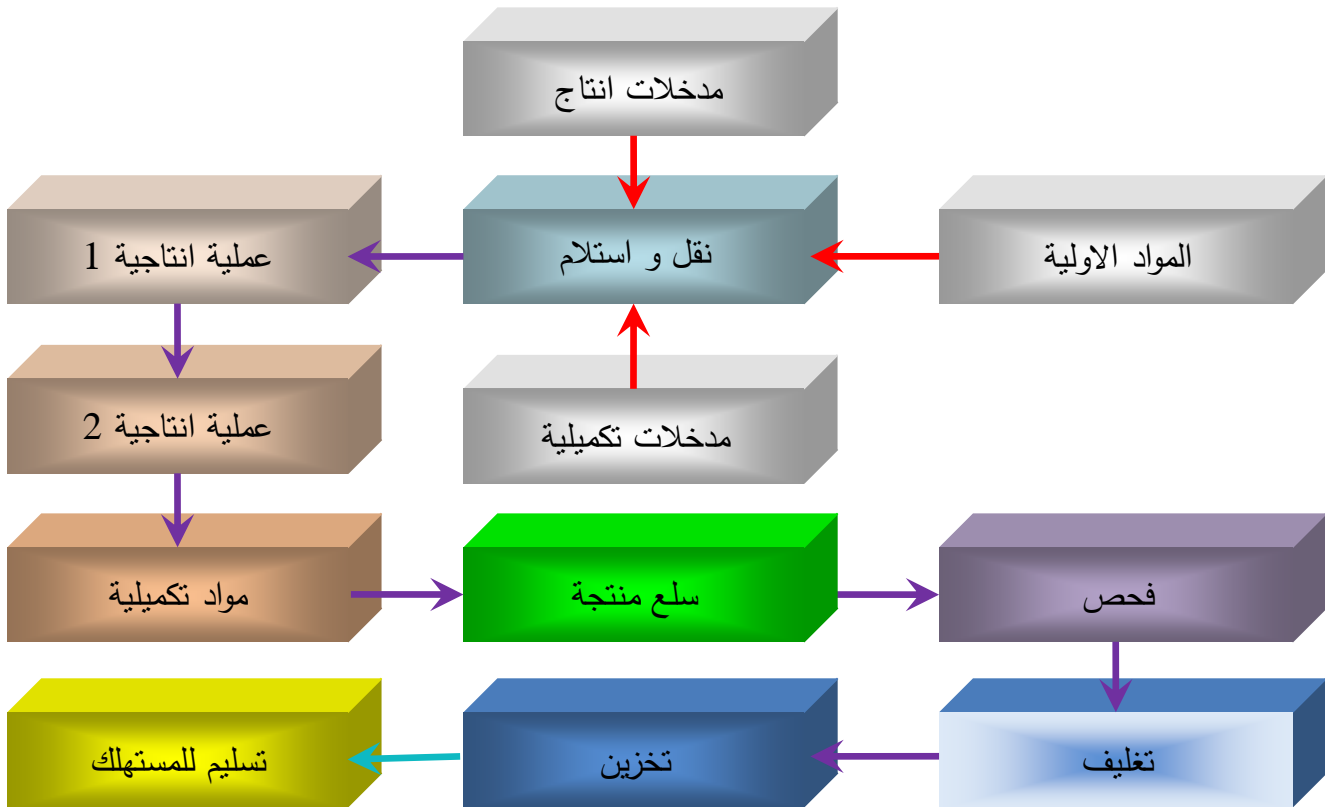
² عادل حسين، التنظيم الصناعي إدارة الانتاج، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1988، ص185

إن اختلاف المخطط شيء متوقع وهذا راجع لنوع المشروع وحجمه وطبيعة المنتجات و الخصائص المشروع و لهذا يمر مخطط الإنتاج بمرحلتين:

✚ **المرحلة الأولى: المخطط الأولي:** ويتم فيه وضع العمليات والآلات والمساحات اللازمة بشكل تقريبي حتى يتم التعرف على الحدود الأساسية للمساحات والارتفاعات والمتطلبات، وبالتالي يمكن حساب الكلفة التقديرية الأولية.

✚ **المرحلة الثانية: المخطط العملي:** وبعد إتمام المرحلة الأولى وعند ثبوت الجدوى الاقتصادية للمشروع يتم وضع المخطط العملي أو الفعلي، باستخدام الأرقام الدقيقة لكل مرحلة من مراحل العمل كما أنه من الأفضل أن تؤخذ بعين الاعتبار إمكانية التوسع، وبالإضافة في المستقبل إذا كنا نتكلم عن سلعة فينبغي توضيح العملية الإنتاجية منذ استلام المواد الخام حتى تسليم المنتج النهائي، وما هي السلع التي يمكن أن تنبثق عنها و الشكل التالي يوضح ذلك¹.

الشكل رقم 6 : حلقات مخطط الإنتاج.



المصدر: إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادة (الإبداع في إنشاء المشاريع)، مرجع سابق، ص 434.

¹ إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادة (الإبداع في إنشاء المشاريع)، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 433

الفرع الرابع: المخطط المالي

إن المخطط المالي يعد جزءا مهما لا يستهان به في مخطط الأعمال، فهو الذي يوفر ويحدد احتياجات المشروع من الأموال وكذا مصادر التمويل المناسبة، أيضا التقديرات المستقبلية والأرباح، فهو نوع من التخطيط الذي يبحث في كيفية الحصول على الموارد المالية من مصادرها، وكيفية استثمارها و انتقائها وهذا بهدف الحصول على أعلى فائدة من وراء هذا الاستثمار.

أولا: تعريف المخطط المالي:

التعريف الأول: يعرف المخطط المالي على أنه دفتر شامل، يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الاستثمار، والتمويل على المدى الطويل¹.

التعريف الثاني: هو عرض حالة مالية تقديرية على المدى الطويل، بحيث يحدد كل من مقدار وأصل موارد رؤوس الأموال الضرورية لتغطية احتياجات التمويل على المدى الطويل من استثمارات واحتياجات رأس المال العامل وكذا شروط تحقيق التوازن المالي².

التعريف الثالث: ويعرف على أنه خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفتها كموارد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد³.

ثانيا: أهمية المخطط المالي:

- يسمح بفرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية و الاستعداد لها بشكل مسبق.
- يتيح الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المؤسسة في المستقبل من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا احتاج الأمر لذلك.
- عندما يتم الكشف عن الحاجة النقدية في أحد الأشهر المقبلة، يمكن للمدير أن يفكر بعدد من بدائل التمويل واختيار أنسبها، وبالتالي يمكن الحصول بذلك على الأموال بشكل أفضل من حيث التكلفة والمقدار.
- إذا لم يتم اللجوء للتخطيط المالي فلن يتم الكشف عن موعد هذه الحاجة، وبالتالي سيتم الوقوع في ضائقة مالية وقد يكون الخروج من هذه الضائقة أمرا ليس بالسهل، وهذا سيرتب مصاريف وتكاليف أكبر من الحالة الأولى.
- يكسب التخطيط المالي أهمية خاصة لأنه يتناول تحديد الحاجة للأموال، وكمية هذه الحاجة ومدتها وتوقعها، و مصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقة تسديدها.
- أثبتت التجربة في المؤسسات الاقتصادية أن عدم إتباع التخطيط يؤدي إلى فشل هذه المؤسسات ولقد زادت أهمية التخطيط نتيجة توسع المؤسسات وتعقد أعمالها⁴.

¹ Couland Alain, gestion financière <<analyse et décision>>, éd :Demos,1997,p190

² Grandguimot Béatrice et Francis Analyse Financière 2^{eme} édition, éd :gualino,1998,p151

³ مبارك لسوس,التسيير المالي,الجزائر,ديوان المطبوعات الجامعية,2012,ص169

⁴ <http://Kenanaonline.com/user/ahmedkordy/posts/411104.23:00,31/03/2016>

ثالثاً: أهداف المخطط المالي:

- مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية.
- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من تكلفة.
- التصميم الفعال للهيكل المالي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج الأمثل.
- تأطير السياسات والإجراءات بالتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها¹.

رابعاً: مراحل ومصادر تمويل المشروع:

1- مراحل تمويل المشروع:

- مرحلة الإنشاء: عند إقامة المصنع وشراء الآلات والتجهيزات المختلفة.
 - مرحلة التشغيل: ويكون تمويلها عن طريق القروض.
 - مرحلة التوسيع: وتبدأ عندما يزداد الطلب على الخدمة أو المنتج.
- لذلك وجب على إدارة المؤسسة تقدير ما يلي:

- ما مدى الحاجة الفعلية لهذه الأموال؟
- ما هو مقدار الأموال التي تحتاجها المؤسسة في كل مرحلة؟
- متى تحتاج المؤسسة إلى الأموال؟
- ما هي المدة التي تحتاج المؤسسة للأموال خلالها؟
- ما هو المصدر المناسب؟ - كيف يتم التسديد في حالة القروض؟²

2-مصادر تمويل المشروع³:

إن المصادر الأساسية للتمويل هي الأموال الخاصة لصاحب (أصحاب العمل، وأموال الآخرين تتوفر من مصادر مختلفة عن طريق الاقتراض:

- 1.2. مصادر تمويل داخلية: تتمثل في رأس المال المملوك، سواء كان في صورة حصص خاصة بالمؤسسين أو في صورة أسهم عادية أو أسهم ممتازة، وذلك بالإضافة إلى الأرباح المحتجزة.
- 2.2. التمويل بأموال الآخرين: هنالك مجموعة مصادر للتمويل غير الثروة الخاصة لأصحاب العمل، الإدارة المالية الجديدة تستدعي محاولة الإستفادة منها.

¹ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص

171

² فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلمي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص193.

³ عادل طه فايد، دراسات الجدوى (التقوم المحاسبي والاقتصادي للمشروعات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011، ص102.

3.2. الائتمان التجاري: تحصل عليه المنشأة من الموردين، ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها في العملية الصناعية.

4.2. الاقتراض: مصدر مهم وشائع الاستخدام، كما تتوفر لصاحب العمل الجديد عدة مصادر للاقتراض، لها مزايا و مساوئ، لذلك تصبح هناك حاجة لاختيار المصدر الأفضل، والمصادر الأكثر شيوعا للاقتراض هي:

أ- **الأهل والأصحاب:** تتميز هذه القروض بكونها غالبا ما تتوفر بشروط ميسرة، وبدون إجراءات معقدة

ب- **البنوك التجارية:** مصدر مهم للاقتراض ولكنها تتقاضى فائدة تجعل كلفة الاقتراض موضوعا هاما، كما تشترط شروط معقدة، على صاحب العمل الالتزام بما والا عرض العمل المخاطر التصفية.

ج- **المنظمات المتخصصة بدعم الأعمال الصغيرة:** التي تقيمها الدولة أو الجهات المعنية بدعم الأعمال الصغيرة المساعدة هذه الأعمال، ويتميز هذا المصدر بأنه يوفر قروض ميسرة بشروط تشجيعية.

د- **شركات الاستثمار:** تقام بهدف الربح ونشاطها الرئيسي هو الاستثمار في أعمال أخرى رابحة، ولهذا فهي تبحث عن أمثال هذه الأعمال، وتسعى للاستثمار فيها عن طريق تقديم القروض مقابل فوائد وعوائد.

و- **مصادر أخرى:** تختلف باختلاف الدولة و الاقتصاد، من ذلك مثلا شركات الرهن، أجهزة حكومية تقدم قروضا.... الخ.

خامسا : مكونات المخطط المالي

1- التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع:

1.1 التكلفة الاستثمارية¹: تتمثل التكاليف الاستثمارية في المبالغ التي تحمد في صورة أصول لازمة لإتمام العملية الإنتاجية، وذلك لمدة دورة إنتاجية على الأقل كالألات ومعدات والمباني. فالتكاليف الاستثمارية تتكون من عنصرين أساسيين هما:

- **الاستثمار المبدئي:** "تكاليف الإنشاء": ويطلق عليها عادة إسم تكاليف رأس المال الثابت أو التكاليف

الرأسمالية، ومن أهم خصائصه هو خضوعه لكل من الإمتلاك والتقاعد، فالاهتلاك نعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظرا لإستعماله، أما التقادم فنعني به انخفاض القيمة الحقيقية للأصل نظرا للتقدم التكنولوجي. وفي هذا الاستثمار المبدئي نجد:

أ- **الأصول الثابتة الملموسة:** وهي الأصول التي تتضمن كافة التكاليف التي يتم إنفاقها على شراء الأصول والتجهيزات المادية الملموسة طويلة الأجل.

ب- **الأصول الثابتة غير ملموسة:** البعض منها يكون له قيمة بيعية، والبعض الآخر لا تكون له قيمة بيعية، مثل تكاليف دراسة الجدوى التمهيديّة وتكاليف دراسة الجدوى التفصيلية بكل مكوناتها التسويقية المالية، الفنية،

¹ أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، القاهرة، 2011، ص. 192 . 188

تكاليف الدعاية والإعلان عن المشروع قبل الإفتتاح أو قبل تشغيل المشروع، براءات الاختراع وتدريب العمال وكذا تكاليف دراسة عروض التوريد للأصول ومستلزمات الإنتاج.

- **رأس مال العامل:** ويتضمن مجموعة الأصول قصيرة الأجل والتي يتم تقديرها للوفاء بمتطلبات دورة تشغيلية أو إنتاجية من حياة المشروع، وهو يتكون من جميع الأصول الجارية أو المتداولة اللازمة للتشغيل مثل المخزون من السلع، الأصول النقدية المحتفظ بها لمواجهة أعباء نقدية.

2.1 - مصاريف التشغيل: يمكن تقسيمها الى:¹

- مصاريف إدارية عمومية.

- مصاريف التمويل.

وتمثل مصاريف التشغيل الجانب الأكبر من هذه التكاليف، ويمكن القول أن الخامات و مستلزمات الإنتاج بمختلف أصنافها، والعمالة تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل.

2 - جدول حسابات النتائج التقديري:

هو وثيقة رئيسية تبين لنا النتيجة المتوقعة في مرحلة التقديرات، كما يوفر لنا فرصة لأخذ نظرة شاملة عن انحرافات الاستغلال في مرحلة الرقابة.²

2-1 - العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج:³

أعباء الدورة: وتتكون من كل المصاريف المتعلقة بالنشاط مثل استهلاك البضائع والمواد الأولية والسلع والخدمات المستعملة في الدورة الإنتاجية، كذلك مختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط من ضرائب ورسوم ومصاريف المستخدمين، والمصاريف المالية، والمصاريف المخصصة للإهلاك و المؤونات، بالإضافة إلى المصاريف المتعلقة بالاستغلال غير العادي للمؤسسة.

- **منتجات الدورة:** وتشمل منتجات الاستغلال مثل مبيعات البضائع والإنتاج المخزن، ومنتجات خارج الاستغلال مثل بيع عناصر الأصول.

- **الأرصدة الوسيطة للتسيير:** عبارة عن مختلف النتائج الوسيطة، وكيفية توزيعها حتى نصل إلى النتيجة السنوية الصافية لدورة الاستغلال، وتشمل الهامش الإجمالي والذي يمثل الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شرائها، وكذلك القيمة المضافة والتي تمثل الفرق بين الإنتاج من جهة والاستهلاك الوسيط من السلع والخدمات المتحصل عليها من الغير مستعملة في الإنتاج من جهة ثانية.

- **نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال:**

¹ سمير عبد العزيز، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، مؤسسة شهاب الجامعية، الجزائر، 1994، ص 230

² فركوس محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 243

³ سمير عبد العزيز، مرجع سابق، ص 239.

- **نتيجة الاستغلال:** ناتجة عن النشاط الأساسي والعادي للمؤسسة خلال دورة الاستغلال، وتعد القيمة المضافة من عناصرها مما يجعلها أشمل كما تعتبر كمؤشر من مؤشرات المردودية.
 - **نتيجة خارج الاستغلال:** وهي من النتائج الاستثنائية لكونها ناتجة عن نشاط خارج دورة استغلال المؤسسة، ونحصل عليها بالفرق بين نواتج خارج الاستغلال وتكاليف خارج الاستغلال
- **نتيجة السنة المالية الإجمالية والنتيجة الصافية:**

بجمع النتيجتين السابقتين نحصل على مستوى ما قبل نهائي من نتائج وهو النتيجة الإجمالية للسنة المالية أو الدورة الاستغلالية، وبعد طرح الضريبة على الأرباح بنسبة معينة تحصل على النتيجة المالية الصافية للدورة الاستغلالية، وتعتبر كنتيجة أو أرباح استعمال الأموال الخاصة بعد توزيع عناصر التكاليف الأخرى على العوامل الإنتاجية الأخرى، كما تستعمل أيضا لحساب مردودية عناصر الأصول الثابتة الخاصة بنفس الطريقة.

3-الميزانية:

أولاً: تعريف الميزانية:¹ تعكس الميزانية المركز المالي للمؤسسة في نقطة زمنية محددة، وفي الغالب تكون سنة مالية واحدة، فهي تمثل خلاصة الإجراءات المحاسبية وتطبيقها، وتحتوي الميزانية على جانب الأصول (الموجودات) وجانب الخصوم (المطلوب وفق الملكية)، إذ أن جانب الأصول يمثل قرارات الاستثمار قصيرة الأجل (الموجودات المتداولة) وطويلة الأجل (الموجودات الثابتة)، أما جانب الخصوم فهو يعكس قرارات التمويل سواء التمويل بالمدىونية المطلوبة المتداولة وطويلة الأجل، أو التمويل الممتلك (حق الملكية).

ثانياً: عناصر الميزانية:²

تتكون الميزانية من عنصرين هما الأصول والخصوم:

3-1. الأصول:

- **الاستثمارات:** تتضمن العناصر التالية: المصاريف الإعدادية، القيم غير المادية (شهرة المحل، حقوق الملكية)، الأراضي بمختلف أنواعها، تجهيزات الإنتاج، تجهيزات اجتماعية، استثمار قيد الإنجاز.

- **المخزونات:** وتتضمن مخزون البضائع، مخزون الموارد واللوازم، مخزون المنتوجات...

- **المدينون (الحقوق):** وتتضمن الأسهم والسندات، حقوق المؤسسة تجاه الشركاء، حقوق المؤسسة تجاه الغير، الأموال الجاهزة بالصندوق والحسابات الجارية.

3-2. الخصوم:

تتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول وتتكون الخصوم من:

- الأموال الخاصة: وتتضمن الحصص المقدمة عند التأمين، المبالغ المضافة، الاحتياطات، الأرباح....

¹ عدنان تابه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق ص 24.

² محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 2.

- الديون بأنواعها المختلفة طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل ثالثاً: عتبة المردودية هي النقطة التي يتساوى عندها مجموع النفقات مع مجموع الإيرادات، وبذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر، أعلى هذه النقطة تسمى بمنطقة الأرباح، وأدى هذه النقطة تسمى بمنطقة الخسائر. تتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول وتتكون الخصوم من:

- الأموال الخاصة: وتتضمن الحصص المقدمة عند التأمين، المبالغ المضافة، الاحتياطات، الأرباح....
- الديون بأنواعها المختلفة طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل

ثالثاً: عتبة المردودية¹

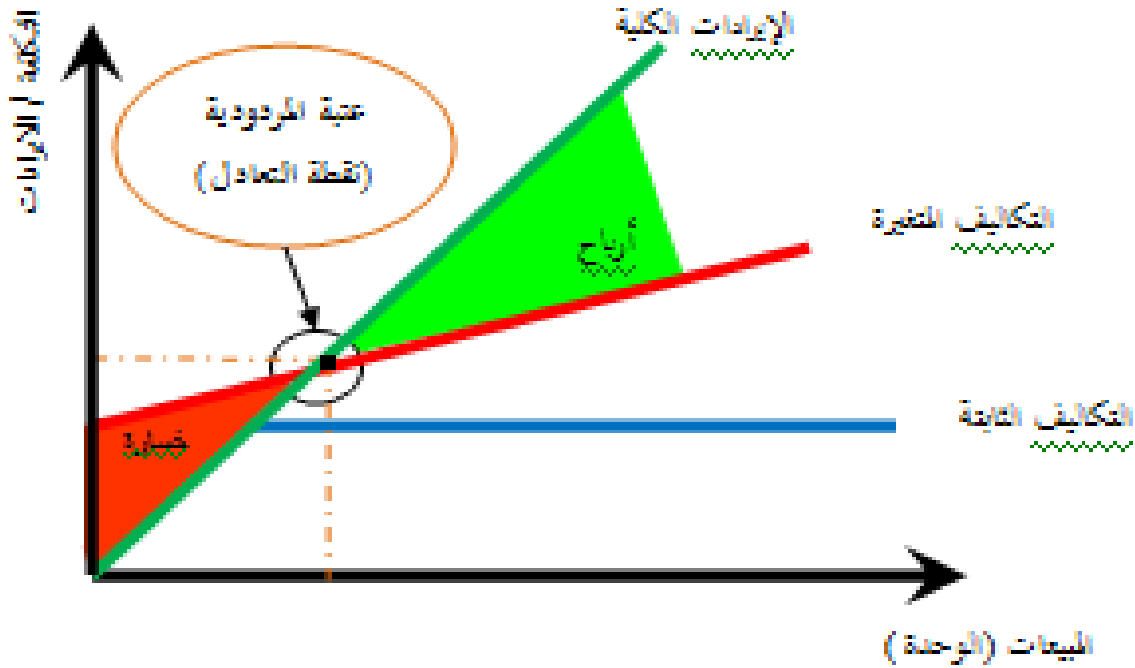
هي النقطة التي يتساوى عندها مجموع النفقات مع مجموع الإيرادات، وبذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر، أعلى هذه النقطة تسمى بمنطقة الأرباح، وأدى هذه النقطة تسمى بمنطقة الخسائر.

1- طرق تحليل التعادل: يمكن الوصول لعتبة المردودية إما بيانياً أو رياضياً (نقطة التعادل)

1-1- الطريقة البيانية: وتتم وفق الأسلوب البيان، وهذا من خلال جعل المحور العمودي يمثل الإيرادات والتكاليف، أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج والمبيعات، بعدها يرسم منحنى الإيراد الكلي، والذي تمثل كل نقطة عليه الإيرادات المتوقعة، وعند كل مستوى من مستويات الإنتاج، كما يرسم منحنى التكاليف الكلية الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة، إضافة إلى رسم منحنى التكاليف الثابتة ومنحنى التكاليف المتغيرة.

شكل رقم 7 : عتبة المردودية

¹ لعور أمينة، مخطط اعمال المشروع صناعة أوراق البوراك في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب التسيير ، غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة،



1-2- تحديد نقطة التعادل رياضيا: يمكن الوصول إلى نقطة التعادل رياضيا إما في صورة حجم الإنتاج أو في صورة قيمة معنية لهذا الإنتاج، كما يمكن الوصول إليها إما من خلال الإجماليات أو من خلال المتوسطات وهذا بالاستناد على المعادلات التالية:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكلفة الثابتة}}{\text{الإيراد المتوسط} - \text{التكلفة المتوسطة المتغيرة}}$$

الإيراد المتوسط = سعر البيع المتوقع.

- التكلفة المتوسطة المتغيرة أي تكلفة الوحدة المتغيرة والتي تحصل عليها من المعادلة التالية:

$$\text{التكلفة المتوسطة المتغيرة} = \frac{\text{التكلفة الكلية المتغيرة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

خلاصة الفصل:

- تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هامة في النشاط الاقتصادي بنفس أهمية المؤسسات الكبيرة ، بل هي تعتبر مدخل مكمّل لهاو لأنشطتها خاصة الانتاجية منها كما تعتبر كموردا يوفر اليد العاملة المؤهلة.و قد قامت الجزائر بتدعيم هذا القطاع بمجموعة من الاجراءات و الأليات و الهياكل الداعمة و المرافقة قصد تطويره و النهوض به .

- ان أي مؤسسة تحتاج الى مخطط أعمال متناسب مع خصائصها بما فيها المؤسسات الناشئة التي تحتاجه كثيرا للدخول الى السوق و التمتع و النمو مستقبلا .

- و من هذا الفصل سنحاول الآن التطرق الى الفصل الموالي التطبيقي و اسقاط كل ما تم ذكره على مشروع مؤسسة تنظيف و تعقيم المركبات بالبخار المضغوط المنشئة في اطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب .

الفصل الثاني : الاطار التطبيقي

تمهيد :

تجسيدا لما تم ذكره في الفصل الأول، و تكملة لذلك سنقوم باستعراض وتطبيق مخطط أعمال لمشروع مؤسسة تنظيف و تعقيم المركبات السياحية و النفعية بواسطة البخار المضغوط في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ) بولاية بسكرة .
وحسب خطة هذا الفصل، سنتطرق بشيء من التفصيل الى كل الجوانب التسويقية، التنظيمية، الإنتاجية والمالية للمشروع كما يلي:

- المبحث الأول: الملخص التنفيذي للمشروع
- المبحث الثاني: المخطط التسويقي للمشروع
- المبحث الثالث: المخطط التنظيمي للمشروع
- المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي و المالي للمشروع

المبحث الأول : الملخص التنفيذي للمشروع

سنحاول في هذا المبحث بلورة صورة شاملة عن مشروع مؤسسة تنظيف و تعقيم المركبات بواسطة البخار المضغوط و ذلك من خلال المعلومات المستقاة من محيط النشاط ، و سنتطرق الى ملخص و فكرة المشروع ، أهدافه و أسباب اختياره .

المطلب الأول : بطاقة فنية عن المشروع**أولا : معلومات عن صاحب المشروع**

- ✓ صاحب المشروع : بن مرغيد شاکر
- ✓ الشهادة الأكاديمية : شهادة ليسانس في إدارة الأعمال .
- ✓ التحضير لنيل شهادة الماستر في المقاولاتية .
- ✓ رقم الهاتف : 0699453953
- ✓ البريد الإلكتروني : chaggy bacha@gmail.com

ثانيا : فكرة المشروع

فكرة المشروع تتمثل في إدخال طريقة جديدة الى السوق المحلية خاصة بتنظيف المركبات اقتصادية للوقت و للماء و الجهد ، حيث تعتمد هذه الآلات على تسخين الماء ليصبح بخارا ساخنا يضغط بمروحة هوائية بحيث أنه عندما نسلط على منطقة معينة من سطح المركبة فان البخار يقوم بعمليتين مزدوجتين الأولى هي تبليل ثم تنظيف المنطقة المقصودة و المهمة الأخرى هي تعقيمها و هذا بسبب درجة الحرارة الكبيرة المسلطة على المكان المرجو و هذا دون تغيير خصائص السطح الفيزيائية و الكيميائية . فالفكرة يمكنها النجاح، لأنها تحل مشكلات آنية (تنظيف و تعقيم المركبة) و مستقبلية (الحفاظ على الهيكل المعدني للمركبة) بشكل أفضل إضافة إلى ربح الزبون للوقت و تأكده من المحافظة على مركبته . و من هنا جاءتنا الفكرة لنستغل الفرصة للتخطيط لبدء مشروع صغير يمكن أن ينمو و يكبر مع الوقت و يحقق الكثير من الأرباح خلال مدة قصيرة .

ثالثا : أسباب اختيار المشروع

- ✓ مشروع جديد و غير معروف لدى عموم الناس و لا يوجد هذا النوع من المؤسسات في ولاية بسكرة⁽¹⁾.
- ✓ الرغبة في إقامة مشروع عائلي مستدام قابل للتوسع مستقبلا .
- ✓ الفكرة رائجة و تلقى إقبالا كبيرا في البلدان الغربية و الشرق أوسطية .
- ✓ الحظيرة الولائية للمركبات في تزايد كل سنة⁽¹⁾ .

¹. حسب المعلومات المقدمة من مصلحة السجل التجاري لولاية بسكرة.

-
- ✓ حاجة الزبائن إلى تأقلم محطات الغسل و تنظيف المركبات مع ميولاتهم و رغباتهم .
 - ✓ المساهمة في إثراء و تنويع سوق الخدمات بالولاية و تسليط الضوء على أهمية الماء في الحياة و المحافظة عليه للأجيال القادمة عن طريق اعتماد آلات مقتصدة للمياه .

¹ . وصل عدد السيارات السياحية الجديدة (ترقيم سنة 2018 فقط) لولاية بسكرة حتى تاريخ 2018/12/31 إلى 1186 سيارة حسب الديوان الوطني للإحصائيات (الحضيرة الوطنية للمركبات)

المطلب الثاني : ملخص و غايات و أهداف المشروع

أولا . ملخص المشروع :

جدول رقم 5 : ملخص المشروع

اسم المشروع	مؤسسة التنظيف بالبخار BISKLEAN
اسم صاحب المشروع	بن مرغيد شاعر
عنوان صاحب المشروع	حي 318 سكن تساهمي العمارة B10 رقم الباب 111 طوّلقة ، بسكرة
الهاتف	0669453953
الموقع الالكتروني	INFO@BISKLEAN.COM
الملكية	فردية
طبيعة المؤسسة	EURL مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة
تسمية النشاط	مؤسسة التنظيف ،الصيانة و التطهير
الشكل القانوني	مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة EURL
رمز النشاط	606201
اليد العاملة	4 عمال
موقع المشروع	بسكرة
السوق المستهدفة	سوق السيارات السياحية و النفعية
الزبائن المستهدفين	أفراد ، شركات
خدمات المشروع	تنظيف المركبات بالبخار ، تعقيم المركبة من الداخل و الخارج ، تنظيف المحركات بالبخار، تنظيف و تعقيم شبكة التبريد و التسخين
القيمة المضافة للمشروع	المساهمة في إثراء سوق الخدمات بالولاية ، تلبية الحاجات المتزايدة لأصحاب المركبات من الناحية الصحية
الكفاءات التقنية	مشروع لا يحتاج إلى كفاءات متخصصة
تكاليف المشروع	4025326,27 دج
المساهمة الشخصية	2857981.66 دج
القرض المطلوب	1167344.61 دج
آلية الدعم ANSEJ	تمويل ثنائي (المستوى الأول)

إيصال معلومات واضحة و محددة لكل الأطراف المرتبطة بالمشروع ، بغرض تبني المشروع و تجسيده في أرض الواقع	الهدف من مخطط أعمال للمشروع
نسبة نمو سوق التنظيف بالبخار متزايدة في العالم ، غير أن هذا النشاط لا زال فتيا في الجزائر ، تشجيع الدولة لمثل هذه المشاريع لما لها من فوائد تعود على الموارد المائية و كذا امتصاص البطالة	فرص المشروع
249726,27 دج	رأس المال العامل
24 شهر(سنتين)	فترة الاسترداد
8176915,49 دج	صافي القيمة الحالية VAN
3921384,7 دج	القيمة المضافة للمشروع

المصدر : من إعداد الطالب

❖ الرؤية : نطمح إلى تقديم خدمات تنظيف و تعقيم للمركبات صحية ذات نوعية في متناول الجميع وذات كفاءة و نجاعة و ملاءمة.

❖ الرسالة : نحن في مؤسسة BISKLEAN ننفذ ، نقيم و تطور خدمات جديدة تساعد في الحفاظ على صحة زبائننا و الحفاظ على نظافة مركبتهم من خلال اختيارنا أفضل الآلات و الماكينات الموجودة بالسوق الوطنية و الدولية تلبية لاحتياجاتهم و مواكبة لرغباتهم.

❖ القيم الجوهرية :

✓ التحلي بروح الفريق و العمل الجماعي .

✓ احترام البيئة و الطبيعة .

✓ تطوير المؤسسة و إتقان العمل .

✓ التطلع للأفضل و الاستعداد للأسوأ.

✓ الولاء و الانتماء للمؤسسة .

ثانيا . غايات و أهداف المشروع :

❑ تسهيل مهمة مالكي السيارات الخواص و أصحاب صالات العرض و مؤسسات تأجير السيارات و سيارات الأجرة.

❑ ضمان البقاء و الاستمرارية بتوفير خدمة ذات جودة عالية للدخول الى السوق بقوة باستخدام آلات حديثة و فعالة

❑ كسب ثقة الزبائن بتوفير كل احتياجاتهم و الالتزام بتلبية رغباتهم بالطريقة الصحيحة لأنهم ركيزة من ركائز المشروع

▣ زيادة مجال تنظيف المركبات بالبخار المضغوط و التوسع لاحقا إلى مجالات أخرى

المبحث الثاني : المخطط التسويقي للمشروع

يعد المخطط التسويقي أهم جزء من مخطط أعمال أي مؤسسة فإن كانت نتائجه ايجابية فذلك سينعكس على ربحيتها و العكس صحيح ، و سنقدم بشئ من التفصيل في هذا المبحث دراسة السوق و الإستراتيجية التسويقية إلى المزيج التسويقي

المطلب الأول : دراسة السوق

أولا : السوق المستهدف

يستهدف مشروع مؤسسة تنظيف و تعقيم المركبات BISKLEAN جميع مالكي السيارات السياحية و النفعية من الخواص و أصحاب صالات عرض المركبات و وكالات تأجير السيارات و سيارات الأجرة في ولاية بسكرة .

جدول رقم6: الزبائن المحتملين

تحديد الزبائن المحتملين	تحديد الاحتياجات	تحديد التفاصيل
الزبائن المحتملين هم :	. تنظيف المركبة بسعر معقول . المحافظة على نظافة المركبة أو تحسين مستوى النظافة فيها . المحافظة على صحتهم و صحة ذويهم في ظل الأمراض المنتشرة كالكوفيد .	. جودة الخدمة . حماية هيكل و سطح السيارة من الصدأ . حماية الطبقة الواقية لدهن المركبة من التقشر . الاستفادة من تخفيضات . الاستفادة من الخدمات المقدمة دون عناء التنقل . الاستفادة من عروض جديدة غير متوفرة بالسوق
أصحاب المركبات السياحية و النفعية الخواص	19	
أصحاب صالات العرض	. نظافة المركبة تلعب دورا هاما في زيادة سعرها عند البيع . دور جمالية المركبة و بريقها في إظهار شخصية صاحبها. . المحافظة على أجزاء السيارة الداخلية و الخارجية من تراكم الأوساخ إذ يصعب تنظيفها فيما بعد .	
أصحاب وكالات كراء السيارات		
أصحاب مؤسسات سيارات الأجرة		

المصدر : من إعداد الطالب

ثانيا : المنافسين : ينافسنا في النشاط نوعان من المنافسين :

- المنافسون المباثرون : و هم جميع المحطات الاخرى التي تستهدف نفس الزبائن و يقدر عددهم ب 37 محطة غسل ضمن تراب البلدية .

- المنافسون غير المباشرين : يعتبر كل من يقوم بغسل مركبته أو مركباته بنفسه (فرد أو مؤسسة) من المنافسين غير المباشرين

و الجدول التالي يوضح أهم المنافسين المباشرين ببلدية بسكرة :

جدول رقم 7: المنافسون المباشرين

نقاط الضعف	نقاط القوة	المنافس
<ul style="list-style-type: none"> - طول فترة الانتظار للاستفادة من الخدمات. - تهرب اليد العاملة سبب عدم اهتمام المسؤول بالخدمات الاجتماعية. - ارتفاع تكلفة الكراء والكهرباء. - استهلاك كبير للمياه. 	<ul style="list-style-type: none"> - الموقع الاستراتيجي الجيد. - الشهرة . - ولاء الزبائن. - شبكة العلاقات الشخصية الواسعة 	<p>محطة غسل السيارات "غمري زين العابدين"</p>
<ul style="list-style-type: none"> - حادثة المحطة أي مازالت لم تكتسب شهرة واسعة. - عدم الالتزام بوقت أداء الخدمة. - ارتفاع تكاليف الكراء والكهرباء. 	<ul style="list-style-type: none"> - حادثة الآلات والمعدات المستخدمة في المحطة. - كبر حجم المشروع إذ يتسع لأكثر من سيارة واحدة. - ولاء العاملين للمحطة. 	<p>محطة غسل السيارات "بولرياح"</p>
<ul style="list-style-type: none"> . طول فترة الانتظار . آلات و معدات متقادمة ضيق الطريق و كثرة حركة السيارات عند الخروج من المحطة 	<ul style="list-style-type: none"> . خبرة العمال في التنظيف . ولاء الزبائن بسبب جودة الخدمة المقدمة . طول فترة تقديم الخدمات شتاء صيفا 	<p>محطة غسل السيارات صياد حسام الدين</p>
<ul style="list-style-type: none"> - بعد المحطة عن مركز المدينة. - صغر حجم المحطة لا يمكن غسل أكثر من سيارة واحدة. - استهلاك المياه بكميات كبيرة جدًا. 	<ul style="list-style-type: none"> - ملكية البناء - السرعة في أداء الخدمة. - الاتفاقيات مع عدد المؤسسات العمومية التي تملك حاضرة سيارات. 	<p>محطة غسل السيارات "حناشي توفيق"</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تنظيف غير متقن و نتيجته غير مرضية. . استهلاك كبير للماء 	<ul style="list-style-type: none"> - أقل تكلفة. - ربح الوقت. 	<p>غسل السيارات في المنزل</p>

المصدر : من اعداد الطالب

ثالثا . الموردون : الجدول التالي يوضح مختلف الموردين الذين ستتعامل معهم المؤسسة

جدول رقم 8: موردو المؤسسة لتلبية احتياجات المشروع

المعدات	المورد	سبب الاختيار
آلة التنظيف بالبخار معدات أخرى مستلزمات أخرى	مؤسسة طبش للتجهيزات الصناعية.	- وجود المورد بالقرب من المؤسسة. - التسليم الفوري للمعدات. - الأسعار المعقولة. - توفير قطع الغيار.
تجهيزات مكتبية	مؤسسة خلوط للأثاث المكتبي	- وجود المورد بالقرب من المؤسسة - الأسعار المناسبة.
سيارة نفعية	مؤسسة علي لطيف لبيع السيارات	- جدية المورد - توفر قطع الغيار والصيانة.

المصدر : من إعداد الطالب

رابعا . تقدير الفجوة التسويقية و التنبؤ بالمبيعات :

1. دراسة الطلب الكلي : بلغ عدد المركبات (الحضيرة الولائية للسيارات) لولاية بسكرة إلى غاية 2018/12/31 47998⁽¹⁾

أما بالنسبة لوكالات بيع السيارات و مؤسسات كراء و تأجير السيارات و مؤسسات سيارات الأجرة فقدر عددها الى غاية 2019/12/31 كمايلي :

وكالات بيع السيارات	مؤسسات كراء السيارات	مؤسسات سيارات الأجرة
11	63	17

المصدر : من اعداد الطالب بناء على معطيات السجل التجاري لولاية بسكرة

2. دراسة العرض الكلي :

من خلال المعلومات المستقاة من خلال مقابلة بعض من أصحاب محطات غسل السيارات التي بلغ عددها 46 بلدية بسكرة، فان عدد المركبات المغسولة في يوم واحد يصل 15 مركبة بالزيادة أو النقصان حسب الظروف

1- بناء على معلومات الديوان الوطني للإحصائيات (الحضيرة الولائية للسيارات) لولاية بسكرة

المناخية و المناسبات العائلية أو الدينية ، فحجم العرض الكلي لخدمة غسل السيارات يقدر ب20700 سيارة شهريا .

3. الفجوة السوقية : هي الفرق بين العرض الكلي و الطلب الكلي في السوق لنفس المنتج (الخدمة)

جدول رقم 9: الفجوة السوقية

البيانات	السيارات السياحية و النفعية
الطلب الكلي (إلى غاية 2018/12/31)	47998
"العرض الكلي"	20700
الفجوة السوقية	27298

المصدر : من اعداد الطالب بناء على معلومات الديوان الوطني للإحصائيات

تقدير الخدمات :

لمعرفة مدى تقبل فكرة المشروع و لتقدير حجم المبيعات تم الاعتماد على توزيع استبيان على عينة من الفئات المستهدفة فقمنا بتوزيع 100 استمارة ، حيث استرجعنا 60 استمارة قابلة للدراسة و التحليل و كانت النتائج كما يوضحها الجدول

جدول رقم 10: نتائج الاستبيان

الرقم	الأسئلة	الاحتمال 1	الاحتمال 2	الاحتمال 3	الاحتمال 4
1	الجنس.	47	13	/	/
2	المستوى التعليمي.	11	25	15	09
3	المهنة	25	20	03	12
4	السن	06	12	37	05
5	عمر المركبة	17	30	13	/
6	بلد منشأ المركبة	33	27	00	/
7	س1. هل أنت راضي عن طرق التنظيف المتوفرة بالسوق؟	41	19	/	/
8	س2. هل تقوم عادة بمراقبة نقاط معينة بمركبتك بعد عملية التنظيف؟	60	00	/	/

9	س3. ما هو عدد مرات تنظيف مركبتك في الشهر؟	29	20	11	/
10	س4. هل ترغب دائما في غسل محرك سيارتك عند تنظيف مركبتك؟	07	53	/	/
11	س5. ما هو الوقت المستغرق عادة لتنظيف مركبتك من الداخل و الخارج بمحطة غسل السيارات؟	04	46	10	/
12	س6. هل سبق و أن قمت بتنظيف مركبتك بالبخار المضغوط؟	/	60	/	/
13	س7. هل ترغب في تجريب طريقة التنظيف بالبخار؟ المضغوط؟	56	04	/	/
14	س8. هل ترضى بزيادة سعر الخدمة إذا علمت أنك تستفيد من خدمة تنظيف و تعقيم شبكة التبريد و التسخين بسيارتك؟	58	02	/	/
15	س9. كيف تفضل الاتصال بالمؤسسة في حال رغبت في الاستفادة من خدماتها؟	08	09	37	06
16	س10. ما هو وقتك المفضل لتنظيف مركبتك في اليوم؟	29	27	04	/
17	س11. ما هو اليوم الذي تفضله لتنظيف مركبتك؟	15	32	13	/
18	س12. هل الأسعار المذكور في جدول الأسعار المقترح تتماشى مع رغباتك في تنظيف مركبتك؟	13	46	01	/

المصدر : من إعداد الطالب

التحليل :

من خلال المعلومات التي جمعناها من الاستبيان يتضح لنا أن :

.الجنس : 78 % من أصحاب المركبات هم رجال و 22% نساء ، أما فيما يخص المستوى التعليمي : 18%

مستوى متوسط و 42% ثانوي و 25% جامعي و 15% تكوين مهني. بخصوص المهنة : كانت 42% من

المستجوبين موظفين ، 33 % سائقي أجرة ، 5% أصحاب صالات عرض السيارات و 20% أصحاب وكالات

كراء السيارات أما السن : 10 % أقل من 25 سنة ، 20% يتراوح سنهم من 26 إلى 35 سنة ، 62% يتراوح سنهم من 36 إلى 50 سنة ، 8% سنهم أكثر من 50 سنة. فيما يخص عمر المركبة : فكان 28% أقل من 5 سنوات ، 50% من المركبات عمرها أكثر من 5 سنوات إلى 15 سنة ، 22 % عمرها أكثر من 15 سنة . أما بلد منشأ السيارة: فكانت النتيجة 68 % أوروبية الصنع و 32 % آسيوية الصنع .

أما عن نسبة رضا العملاء عن طرق التنظيف المعتمدة فكانت 70% بنعم و 30 % بغير راضي . فيما تبين أن 100% من المستجوبين يقومون بمراقبة مركباتهم بعد عملية تنظيفها و هذا للتأكد من جودة عملية التنظيف . و فيما يخص تواتر عملية غسل المركبة فتبين أن 48,33% منهم يقوم بغسل مركبته مرة في الشهر و هم من فئة الموظفين و 33,33% يقوم بذلك مرتين إلى ثلاث مرات و هم من فئة سائقي سيارات الأجرة و وكلاء كراء السيارات و كذا أصحاب السيارات التي يقل عمرها عن 5 سنوات و 18,33% يقومون بغسل مركباتهم أكثر من ثلاث مرات و هذا لدواعي السمسرة بالمركبات .

نسبة 92% لا يرغبون في غسل محرك مركبتهم و نسبة 8% فهم يقومون بغسل محرك مركبتهم مرتين تقريباً في السنة.

و فيما تعلق بالوقت المستغرق لتنظيف المركبة من الداخل و الخارج فان نسبة 6,66 % فقط ممن يستغرقون 45 دقيقة لغسل مركبتهم لكنهم يعزرون ذلك الى كثرة الانشغالات فلا يولون اهتماماً كبيراً لعملية التنظيف قدر الانتهاء من ذلك في وقت قصير لأن عملية الانتظار تدوم كثيراً ، و يقابله 76,66% من المستجوبون يستغرقون ساعة و نصف للانتهاء من تنظيف مركبتهم و 16,66% يستغرقون في تنظيف مركبتهم أكثر من ساعة و نصف.

و عن قيام المستجوبون بتنظيف مركبتهم بواسطة البخار المضغوط فكلهم 100 % نفوا قيامهم بذلك رغم علم بعضهم بهذه الطريقة وهذا راجع لعدم توفرها على مستوى بلدية و ولاية بسكرة ، و أكدوا على أنهم مستعدون لتجربة هذه الطريقة الحديثة في التنظيف حالما توفرت بنسبة 93% أما 7% فأعلنوا رفضهم ذلك .

أما عن زيادة السعر قليلاً مقابل القيام بتنظيف و تعقيم شبكة التبريد و التسخين فقد كانت النسبة 96,66% بالقبول لأنهم يرون أن صحتهم أعلى ، و كذا بسبب الرائحة التي يطلقها المبرد عند تشغيله يقابله 3,33% ممن يرفض زيادة السعر .

بخصوص كيفية الاتصال بالمؤسسة للاستفادة من خدماتها فكانت نسبة 13,33% الحضور بدون أخذ موعد مسبق و ذلك لعدم قدرتهم على ضبط يوم معين أو وقت معين بسبب التزاماتهم ، و كانت نسبة 15% تحبذ وضع برنامج مسبق و هم أصحاب وكالات عرض المركبات و نسبة 61,66% ممن يفضلون الاتصال و أخذ موعد و حسبهم أن هذا يغنيهم عن الانتظار مطولاً أمام المحطة لأخذ الدور و خسارة قضاء العديد من الانشغالات ونسبة 10% تفضل الاتصال بالبريد الإلكتروني للمحطة .

أما بخصوص الوقت المفضل لتنظيف المركبة فكانت نسبة 48,33% من المستجوبون يفضلون تنظيف مركبتهم في الصباح يقابلهم ما نسبته 45% ممن يفضلون التنظيف في المساء بعد التفرغ من قضاء مصالحهم ، أما نسبة

6,66% يفضلون التنظيف ليلا لأنهم يرون أنه سيتم الاعتناء بمركبتهم جيدا تقاديا للضغط الموجود صباحا أو مساء بالمحطة.

. عن اليوم المفضل للتنظيف فان نسبة 21,66% لا يهتمون بيوم التنظيف بقدر جودة الخدمة و حالة مركبتهم ، يقابلها نسبة 58,33% يفضلون تنظيف و غسل مركبتهم في أحد يومي الراحة الأسبوعية .
. أما عن تسعير الخدمات المؤداة فقد كانت نسبة 73,33% من المستجوبون يناسبهم السعر فيما أن نسبة 23,33% يقبلون بهذا السعر أما نسبة 3,33% يعتبرون ان هذا التسعير مرتفع.

نتائج الاستبيان :

بعد الاطلاع على آراء و تفضيلات العينة المستجوبة توصلنا إلى مايلي :

. جميع من تم استجوابهم لم يتعرفوا على طريقة التنظيف بالبخار لأن فكرة المشروع جديدة عليهم .
. الأغلبية المطلقة من المستجوبون لا يفضلون غسل محركات مركباتهم تخوفا من الأعطال الكهربائية أو الالكترونية أو الميكانيكية و هذا ما يعتبر فرصة للمشروع.
. استحسان المستجوبون لفكرة تنظيف و تعقيم شبكة التبريد و التسخين بمركباتهم .
. جميع المستجوبون يقومون بمراقبة نقاط معينة بعد غسل و تنظيف مركبتهم لتقييم عملية التنظيف و جودتها و هذا دليل على صعوبة إرضائهم .
. هناك قبول كبير للتسعير المعتمد من طرف المؤسسة .
. هناك وقت كبير يستغرقه الزبائن في انتظار غسل و تنظيف مركبتهم و كذا عند غسل مركبتهم مما قد يتيح فرصة للمؤسسة المشروع من التميز في هذه النقطة.
. استحسان فئة النساء لفكرة التنقل للزبون (خدمة VIP) بسبب ارتباطاتهن العائلية و كذا لتجنبهن التنقل إلى المحطات و مخالطة الرجال ، و كذا فئة أصحاب صالات عرض السيارات لتجنبهم مشقة كبيرة لتنظيف السيارات حتى تبدو في احسن مظهر .

مميزات الطلب على الخدمة :

. زيادة اقتناء السيارات مؤشر على زيادة خدمة التنظيف.
. تزايد عدد مؤسسات سيارات الأجرة.
. المناخ الصحراوي المساعد على زيادة طلب خدمة التنظيف .
. الدور النفسي الذي تلعبه المركبة النظيفة بالنسبة لشخصية ملاكها .

الطلب المتوقع :

فكرة المشروع المتمثلة في مؤسسة تنظيف و تعقيم المركبات بالبخار المضغوط جديدة في السوق ، لهذا فهي تتطلب وقتا للرواج بين الزبائن وهذا رغم المزايا الكثيرة التي توفرها للزبون من الناحية الصحية و المادية و المعنوية و كذا رغم الفجوة السوقية الكبيرة ، اذ نتوقع أن تتطور الأعمال بعد مرور الأشهر الثلاثة الأولى من

الانطلاق، حيث تضمن المحطة تنظيف 15 مركبة داخل المحطة و 05 مركبات خارجها (خدمة VIP) بمعدل تنظيف 20 سيارة يوميا كحد أقصى ، أي 390 سيارة شهريا داخل المحطة و 130 مركبة خارجها بواسطة فريقي عمل ، كل فريق عمل مكون من عاملان مؤهلان.

. بافتراض أن الطلب على الخدمة في بدايته لن يكون قويا (المحطة و خدماتها غير معروفة لدى الزبائن) ، لذا نفترض أن هناك وقت فراغ بين تنظيف كل سيارة و أخرى (يقدر ب 20 دقيقة) من كل ساعة عمل لدى كل فريق عمل :

$$10 \text{ سا} - (20 \times 10) = 600 \text{ د} - 200 \text{ د} = 400 \text{ د} = 6 \text{ سا و } 40 \text{ د عمل فعلي لدى كل فريق عمل.}$$

$$6 \text{ سا و } 40 \text{ د} \times 2 \text{ (فريقي عمل) } = 13 \text{ سا و } 20 \text{ د} = 800 \text{ دقيقة عمل فعلي}$$

. بافتراض ان وقت التنظيف الكلي و التام للمركبة هو 40 دقيقة ، فعدد المركبات المنظفة في اليوم الواحد هو :

$$13 \text{ سا و } 20 \text{ د} / 40 \text{ د} = 800 \text{ د} / 40 \text{ د} = 20 \text{ مركبة في اليوم}$$

✓ الإيرادات السنوية المقدرة : الإيرادات السنوية بالنسبة لنمطي الخدمة (داخل المحطة) و (خدمة VIP خارج المحطة) كانت كالتالي :

جدول رقم 11 : الإيرادات المتوقعة

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	اوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	الاجمالي السنوي
التنظيف داخل المحطة													
الكمية اليومية	10	10	11	11	12	13	14	14	15	15	15	15	/
الكمية الشهرية	260	260	286	286	312	338	364	364	390	390	390	390	4030
السعر	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	/
قيمة المبيعات	234000	234000	257400	257400	280800	304200	327600	327600	351000	351000	351000	351000	3627000
التنظيف خارج المحطة													
الكمية اليومية	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	4	/
الكمية الشهرية	26	26	26	52	52	52	78	78	78	78	78	104	728
السعر	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	/
قيمة المبيعات	39000	39000	39000	78000	78000	78000	117000	117000	117000	117000	117000	156000	1092000
تفريغ زيوت المحركات													
السعر	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	/
قيمة المبيعات	1200	1200	1600	1600	2000	2000	2000	2400	2400	2400	2800	2800	24400
القيم الشهرية	274200	274200	298000	337000	360800	384200	446600	447000	470400	470400	470800	509800	4743400

خامسا . تحليل البيئة الخارجية للمشروع :

1 . تحليل PESTEL

- ✚ البيئة السياسية و القانونية : طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 145.07 المؤرخ في : 2007/05/19 والمرسوم التنفيذي رقم 198/06 المؤرخ في 2005/05/31 اللذان يضبطان مزاولة النشاط فإننا نحتاج لرخصة رئيس المجلس الشعبي البلدي (تصريح بمزاولة النشاط).
- ✚ البيئة الاقتصادية : ان الآلات و المعدات التي يحتاجها لتجسيد المشروع متوفرة محليا و هذا لن يحمل المشروع تكلفة إضافية ، لكن القدرة الشرائية تأثرت خاصة في مثل الظروف المتعلقة بظهور الوباء العالمي كوفيد . 19 الذي اثر على الجانب الاقتصادي .
- ✚ البيئة الثقافية و الاجتماعية : هناك تقبل كبير لفكرة التنظيف بكل أنواعه لأن مجتمعنا مسلم فديننا الحنيف يشجع على النظافة و هو ما لا يتنافى مع المشروع .
- ✚ البيئة التكنولوجية : تعتمد طريقة التنظيف بالبخار على تبخير الماء بواسطة الحرارة مع ضغطه بالهواء بواسطة تزيين فيقوم بإزالة البقع و الأوساخ بكل سلاسة و بدون التأثير على السطوح .
- ✚ البيئة الايكولوجية : هذا المشروع يعتبر صديق للبيئة و لا يضر بالطبيعة أو بالكائن الحي ، بل أن أساس اختيار الآلات أنها صديقة للبيئة و تحافظ على مورد المياه خاصة في البيئة الصحراوية .
- ✚ البيئة القانونية : ليس هناك أي قيود قانونية تمنع مزاولة مثل هذا النشاط ، بل أن الدولة تقدم تحفيزات و دعم مالي و مادي بواسطة مختلف هيئات الدعم التابعة لها ، كما أنه لا توجد هناك حواجز للدخول.

2 . تحليل PORTER (تحليل المنافسة)

جدول رقم 12: تحليل قوى المنافسة (بورتر)

القوى	تأثيرها على المشروع
شدة المنافسة 1	يعرف سوق تنظيف السيارات منافسة كبيرة لكن فرصة المشروع هي في الشكل الجديد لطريقة التنظيف و كذا المرونة في تقديم الخدمة.
الداخلون الجدد 2	أن تكاليف إنشاء محطة تنظيف السيارات منخفضة خاصة في إطار الامتيازات الممنوحة للأشخاص من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ، فهو سوق مفتوح وسهل الدخول إليه لأن حواجز الدخول فيه منخفضة .
تهديد المنتجات البديلة 3	تعتبر نسبة غسل الأفراد لمركباتهم ضئيلة جدا مقارنة بمحطات الغسل التقليدية ، كما أن لهذه الأخيرة عيوباً سنستثمر فيها و نتميز عنها.

<p>تعتبر القوة التفاوضية للموردين ضعيفة كون أن هناك العديد منهم في ولاية بسكرة أو في الولايات المجاورة كولايتي باتنة أو وادي سوف أو المسيلة ممن يلبون رغباتنا.</p>	<p>القوة التفاوضية للموردين 4</p>
<p>المشروع يقدم نفس الخدمات المقدمة في المحطات الأخرى بأسعار تنافسية كما يضيف خدمات جديدة تلبى حاجات لا تستطيع المحطات الأخرى تلبيةها كتنظيف شبكة التبريد و التسخين و كذا تنظيف المحرك دون الإضرار به في وقت وجيز لهذا فالقوة التفاوضية للزبائن ضعيفة .</p>	<p>القوة التفاوضية للزبائن 5</p>

المصدر : من إعداد الطالب

سادسا . دراسة البيئة الداخلية :

تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات SWOT :

جدول رقم 13: تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات (SWOT)

التهديدات	الفرص
<p>. الوعاء العقاري (كراء محل) و إمكانية الإخلاء من طرف صاحب المحل. . التقليد . البيروقراطية الإدارية . نقص اليد العاملة المتخصصة في صيانة آلات التنظيف بالبخار. . المنافسة القوية</p>	<p>. سوق خدمة التنظيف بالبخار المضغوط جديد كليا في مجال السيارات . مجال خصب . . انعدام المنافسين المباشرين الذين يقدمون نفس الخدمة . . تشجيع الدولة لمثل هذه المؤسسات لأنها تحافظ على مخزون الثروة المائية و ترشيده لمحاربة تغير المناخ و شح الأمطار ناهيك عن امتصاص البطالة. . مجال التنظيف بالبخار المضغوط مجال كبير حيث يوفر إمكانية التوسع و النمو في عدة مجالات مما يسمح للمؤسسة فيما بعد بتنويع مصادر دخلها و ضمان بقائها. . تفشي الأمراض الفيروسية و تهديدها كوباء الكوفيد 19 خلق سلوك جديد للزبائن يتمثل في الاهتمام المفرط بالنظافة و هو ما توفره المؤسسة بالإضافة كذلك للتعقيم .</p>

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>. الوقت المستغرق في التنظيف أقل من الطرق الكلاسيكية.</p> <p>. التركيز على جودة الخدمات المقدمة و السعر المدروس.</p> <p>. المناخ الجاف الذي يميز ولاية بسكرة يحفز المستهلكين (السائقين) على اللجوء لخدماتنا .</p> <p>. الاستفادة من الامتيازات و الإعفاءات التي توفرها الدولة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة</p> <p>. توفر اليد العاملة لأن طريقة التنظيف لا تحتاج إلى يد عاملة متخصصة أو يد عاملة كثيرة .</p> <p>. القيمة المضافة التي توفرها المؤسسة من خلال إحساس أكيد بالراحة و الأمان</p> <p>. آلات التنظيف ذات جودة عالية و رائدة عالميا كما أنها لا تحتاج بذل مجهود عضلي كبير من العامل عند تشغيلها.</p> <p>. عدم الحاجة للاستهلاك الكبير للمياه و تبذيره الذي قد ينعكس على التكاليف</p> <p>. المؤسسة تراعي خصائص حديد المركبة الآسيوية قليل الجودة (متأكسد) و تراعي كثرة التجهيزات الالكترونية بالمركبة الأوربية بالابتعاد عن التنظيف بالماء و مواد التنظيف الكيميائية .</p> <p>. مرونة تقديم الخدمة للمستهلك من خلال التنقل له و تقديم الخدمة في عين المكان كوكالات كراء السيارات ، سيارات الإسعاف، صالات العرض (showrooms)</p>	<p>. عدم استقرار اليد العاملة .</p> <p>. طريقة التنظيف بالبخار غير فعالة في تنظيف المركبات المتسخة بالوحل (التآكل مع هذا الوضع من خلال تنظيف أسفل المركبة بالماء المضغوط و أعلى المركبة بالبخار الساخن المضغوط).</p> <p>. جهل المستهلك بطريقة التنظيف الجديدة ربما تجعله لا يعتمد عليها.(تحفيزه من خلال السعر و جودة الخدمة)</p> <p>. مؤسسة واحدة غير معروفة ضمن إقليم الولاية و يمكن أن يؤثر ذلك على مدا خيلها خاصة عند بداية النشاط و تأثير ذلك على موازنة المؤسسة (التأقلم مع ذلك من خلال اختيار موقع جيد و التميز في تقديم الخدمات بالإضافة إلى التسويق).</p>

المصدر : من إعداد الطالب

سابعاً . المزيج التسويقي :

1. المنتج (الخدمة) : تقدم المؤسسة (المحطة) حزمة من الخدمات تتمثل في :

. خدمة التنظيف الخارجي للمركبة : تنظيف الهيكل الخارجي للمركبة المدهون والزجاج الأمامي و الخلفي و زجاج النوافذ و المرايا و كذا المصدات الأمامية و الخلفية ، و هذا بواسطة مسدس البخار المركز على المكان المراد تنظيفه مع استعمال منشفة ناعمة والمسح بشكل انسحابي إذا كان هيكل المركبة متسخا وأخيرا العجلات . و يختلف نوع التنظيف حسب طلب الزبون (ماء أو ماء و رغوة أو بالبخار المضغوط).

. التنظيف الداخلي للمركبة : تنظيف صالون السيارة الداخلي . الكراسي و المقود و ذراع السرعات ولوحة القيادة و الزجاج الأمامي و الخلفي و النوافذ و الأرضية و الجهة الداخلية للأبواب .، و يختلف نوع التنظيف حسب طلب الزبون (بمواد التنظيف أو بالبخار المضغوط). مع العلم أن طريقة المؤسسة في هذا النوع من التنظيف مختلفة لأننا نقوم بتنظيف و تعقيم الكراسي بواسطة البخار المضغوط مهما كان نوع غلافها أو قماشها و هذا بعد استعمال المكينة الكهربائية على عكس طرق التنظيف الكلاسيكية التي نكتفي بشفط غبار الكراسي بواسطة المكينة الكهربائية فقط.

. التنظيف الداخلي و الخارجي معا : و هو مجموع العمليتين سابقتي الذكر و البداية بالتنظيف الداخلي أولا ثم التنظيف الخارجي .

. تفريغ زيت المحرك : يتم تغيير زيت المحرك بعدما يبرد عن طريق آلة شفط الزيت بالإضافة إلى تغيير فلتر الزيت إذا طلب الزبون ذلك ، و هذا مع تقييد العامل بإجراءات النظافة و الإتقان و الحفاظ على مركبة الزبون و محركها بالدرجة الأولى.

. تنظيف المحرك بالبخار : على عكس الطرق الكلاسيكية اين يتم غسل المحرك بالماء المضغوط و الرغوة أو عن طريق غسله بالماء ثم تنظيفه بالماء ، في هذه الطريقة قد تتعرض مركبة الزبون إلى أعطال سواء كانت كهربائية أو الكترونية أو حتى ميكانيكية يمكن أن تكون عواقبها المالية وخيمة على صاحب المركبة بسبب ارتفاع تكاليف التصليح ، لكن باستعمال طريقة التنظيف بالبخار فلا خوف على المركبة من الأعطال لأننا لا نستعمل السوائل بل بخار الماء فقط، لأن للبخار خاصية القضاء على بقع الزيوت أو الشحوم الصناعية بتسخينها ثم عند مسحها بواسطة منشفة ناعمة لا يبقى لها أثر اذ يبقى المكان المنظف جافا و لا يدعو إلى أي قلق.

. خدمة VIP المتمثلة في التنقل للزبون و تقديم الخدمة له بالمكان الذي يريده داخل إقليم البلدية : بعد اتصال الزبون للاستفادة من هذه الخدمة يتم تحديد موعد (الزمان و المكان) و التعرف على طلباته و نوع التنظيف الذي يريده قبل التنقل له و هذا لتحديد ما يجب استعماله من آلات و معدات من الورشة ، إذ يكلف بهذه الطلبية أو المهمة عامل أو عاملان حسب حجم الطلبية (تنظيف شامل ،تنظيف داخلي أو خارجي فقط ، تنظيف محرك..)، و نستهدف بهذه الخدمة كل زبائن المؤسسة خاصة منهم أصحاب صالات عرض السيارات و مؤسسات تأجير السيارات و الزبائن ميسوري الحال.

2. السعر :

إن السعر يلعب دورا مهما في الدراسة التسويقية لذلك يجب أن يتم تحديد أسعار خدمات المحطة بالاعتماد على أسعار المنافسين و كذا نتائج الاستبيان من أجل جذب الزبائن بمراعاة القدرة الشرائية و الجدول التالي يوضح أسعار الخدمات بناء على أسعار المنافسين و على الاستبيان .

جدول رقم 14: جدول الاسعار

الخدمة	وصف الخدمة	سعر الخدمة (دج) داخل المحطة	سعر الخدمة (دج) عند التنقل للزبون
تنظيف خارجي للسيارة (ماء+رغوة)	غسل الهيكل الخارجي بالصابون الرغوي و الماء و العجلات والزجاج الخارجي و المرايا ثم الانتقال للتجفيف و التلميع	300	/
تنظيف داخلي للسيارة	تنظيف الكراسي ، شفت الغبار من الأرضية ، مسح لوحة القيادة و ذراع السرعات ، مسح الزجاج الداخلي وتنظيف الصندوق الخلفي للسيارة.	300	/
تنظيف داخلي وخارجي دون احتساب المحرك (ماء+رغوة)	تنظيف وتلميع الهيكل الخارجي ، غسل العجلات، مسح الزجاج الخارجي، تنظيف الكراسي، وشفت الغبار ، مسح لوحة القيادة و ذراع السرعات ، مسح الزجاج الداخلي.	600	/
تنظيف خارجي للسيارة (بالبخار المضغوط)	نفس الطريقة مع تغير وسيلة التنظيف	350	700
تنظيف داخلي للسيارة (بالبخار المضغوط)	تنظيف الكراسي ، شفت الغبار من الأرضية ، مسح لوحة القيادة و ذراع السرعات ، مسح الزجاج الداخلي وتنظيف الصندوق الخلفي للسيارة.مع تغير وسيلة التنظيف بالإضافة إلى تعقيم السطوح	350	700

1400	700	نفس الطريقة مع تغيير وسيلة التنظيف إلى البخار بالإضافة إلى تعقيم السطوح و سقف السيارة خدمة مهداة	تنظيف داخلي وخارجي دون احتساب المحرك (بالبخار المضغوط)
200	200	تنظيف الأجزاء الخارجية للمحرك خاصة تلك التي يظهر عليها الاتساخ بسبب الزيوت و الغبار بواسطة منشفة خاصة و البخار المضغوط	تنظيف المحرك (بالبخار المضغوط)
200	200	تنظيف وتعقيم شبكة التبريد و التسخين الظاهرة في مقدمة السيارة من الغبار و البكتيريا	تنظيف وتعقيم شبكة التبريد و التسخين
/	400	شفط الزيت بواسطة آلة شفط الزيت مع تغيير مصفاة الزيت في حالة الضرورة ثم التنظيف بعد انتهاء العملية	تغيير زيت المحرك

المصدر : من إعداد الطالب

3. الترويج :

يعتبر الترويج من الأنشطة المهمة و الفعالة التي تسهم في زيادة مبيعات المحطة و التعريف بخدماتها الجديدة و جذب أكبر عدد من الزبائن ثم العمل على المحافظة على ولائهم .

الإشهار : و يتضمن التكاليف التالية :

جدول رقم 15 : تكاليف الاشهار للمشروع

نوع الإشهار	التفصيل	التكلفة (دج)
لافتة المحل	m2 .5* m 1	30000
هيكل السيارة	/	20000
بطاقة العمل	(500*15)(8.5*5.5cm)	7500
مطويات	نوع الورق A4 (500*20)	10000
فايسبوك	/	مجانا
تويتر	/	مجانا

67500

المجموع

المصدر : من إعداد الطالب

4 . تنشيط المبيعات :

ويكون هذا من خلال مشاركة المؤسسة في المعارض و التظاهرات الخاصة بالسيارات التي تنظمها غرفة التجارة و الصناعة و المديرية الولائية للنقل للتعريف بخدمات المؤسسة المختلفة ، لإعلام الزبائن هذا النوع من التنظيف.

5 . الإعلان :

ستعتمد المؤسسة في البداية على الإعلان الإخباري الذي يهدف الى التعريف بالمنتج و جلب الاهتمام و إثارة رغبة الزبائن المحتملين في استعمال هذه الطريقة الجديدة ، ومنه خلق الطلب الأولي من خلال التعريف بخدمة التنظيف بالبخار ، عن طريق تقديم الخدمة في الأسواق الأسبوعية لبيع السيارات المتواجدة على مستوى ولاية بسكرة و كذا سوق عين التوتة القريب ، و في المرحلة الثانية ستعتمد المؤسسة على الإعلان التنافسي خاصة على شبكة الانترنت من خلال إنشاء صفحة خاصة بالمحطة على مواقع التواصل الاجتماعي كالفيسبوك و تويتر و انستغرام . لتتكون قناة تواصل مباشر بين المحطة و زبائنها تطرح فيه كل خدماتها أو نشاطاتها و كذا الانشغالات و المتابعات الخاصة بالزبائن و الرد عليها، والبحث عن عقد صفقات مع الإدارات المختلفة بالولاية.

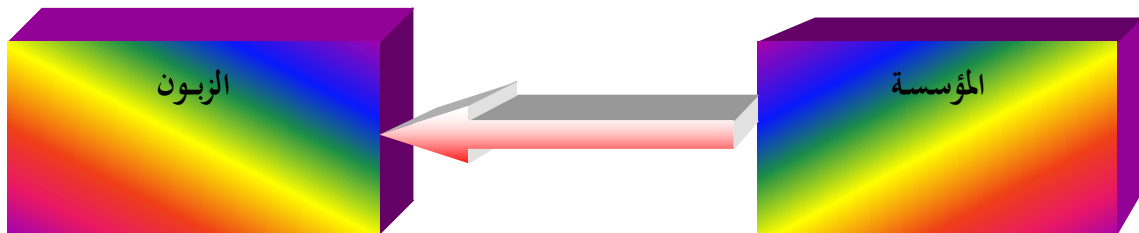
6 . العلاقات العامة و الدعاية :

. يعتبر عمال المحطة أهم عنصر لتمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها المتمثلة في جذب الزبائن و توسيع دائرتهم و العمل على كسب رضاهم ، و يتحقق ذلك بإعطاء صورة جيدة عن المؤسسة و عمالها صورة تبقى راسخة في ذهن العملاء من خلال جودة الخدمات المقدمة بدء بالاستقبال الحسن و الاهتمام بالزبون و السماع بكل انتباه لما يريده و مسابرتهم ، ف جودة خدمات المؤسسة تساهم في خلق سمعة جيدة لها .

7 . التوزيع :

قناة التوزيع مباشرة بين المؤسسة و زبائنها سواء كانت الخدمة بالمحطة أو عند التنقل للزبون ، وهذا يساعد المؤسسة على معرفة كل تفضيلات و احتياجات الزبائن كتغذية عكسية لتحسين خدماتها باستمرار . و يكون شكل التوزيع غير معقد كمايلي :

شكل رقم 8 : قناة توزيع المؤسسة



من إعداد الطالب

8- الأفراد : و نقسمهم الى نوعين اثنين متفاعلين فيما بينهما :

- النوع الأول (العمال) : و هم الذين يقدمون خدمة التنظيف أو التعقيم أو كلتاها مباشرة للزبون بالمحطة فهم موازاة مع عملهم يقومون بدور رجال التسويق الذين يبيعون الخدمة للزبائن ، بمعنى أن العمال المشغلين بالمحطة يقومون بأدوار مزدوجة فهم يقومون بإنجاز الخدمة وأدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة بطريقة إنجاز و أسلوب أداء مميز ، و من المواصفات المطلوبة في العمال (بطاقيّة عمل المحطة)نذكر مايلي :

أ- الاتصال : أي القدرة على التعبير الواضح سواء كان شفهيًا أو كتابيًا عند الاتصال بالزبون المستفيد من خدمات المحطة.

ب- الحساسية اتجاه الزبون : أي اظهارالاهتمام و الاحترام لمشاعر و أحاسيس ووجهات نظر الزبائن .
ت- معرفة الوظيفة و التحكم في أدائها (الكفاءة) : بمعنى الاحاطة و الفهم الكامل لخدمة تنظيف و تعقيم المركبات و كذا سياسة المحطة بخصوص أداء العمل ، خاصة أن المحطة تقوم بارسال عامل أو على الاكثر عاملين لتقديم خدماتها في مقرات الزبائن أو منازلهم فليس هناك مجال للخطأ ، لأن ذلك سيؤثر سلبيًا على صورة المحطة لدى أهم زبائننا .

ث-المظهر: حسن المظهر يلعب دور في ترك انطباع ايجابي لدى الزبون و زوار المحطة ، فما معنى تقديم خدمة تنظيف و المظهر غير لائق؟

ج- النزاهة و الالتزام : ففي المحطة عندما يقوم العامل بتقديم خدمة تنظيف المركبة يمكن أن بعثر على أشياء أو مستلزمات ذات قيمة مادية أو معنوية خاصة بالزبون من النقود الى بطاقة ذاكرة الى حتى الحلّي و الذهب .

ح- المتابعة : أي تقديم الخدمة بالشكل المحدد و الوقت المحدد و بطريقة تعكس الاستجابة السريعة لمطالب الزبائن

- النوع الثاني (المستفيدين من الخدمة) : و هم الزبائن او الجمهور الموجودون حول الزبون المشتري أثناء أداء الخدمة و الذين يؤثرون في الصورة التي تتكون في ذهنه عن جودة الخدمة المقدمة له ، و هو شئ يصعب التحكم فيه لكن يمكن التأثير فيه عن طريق التزام العمال بالمواصفات سابقة الذكر .

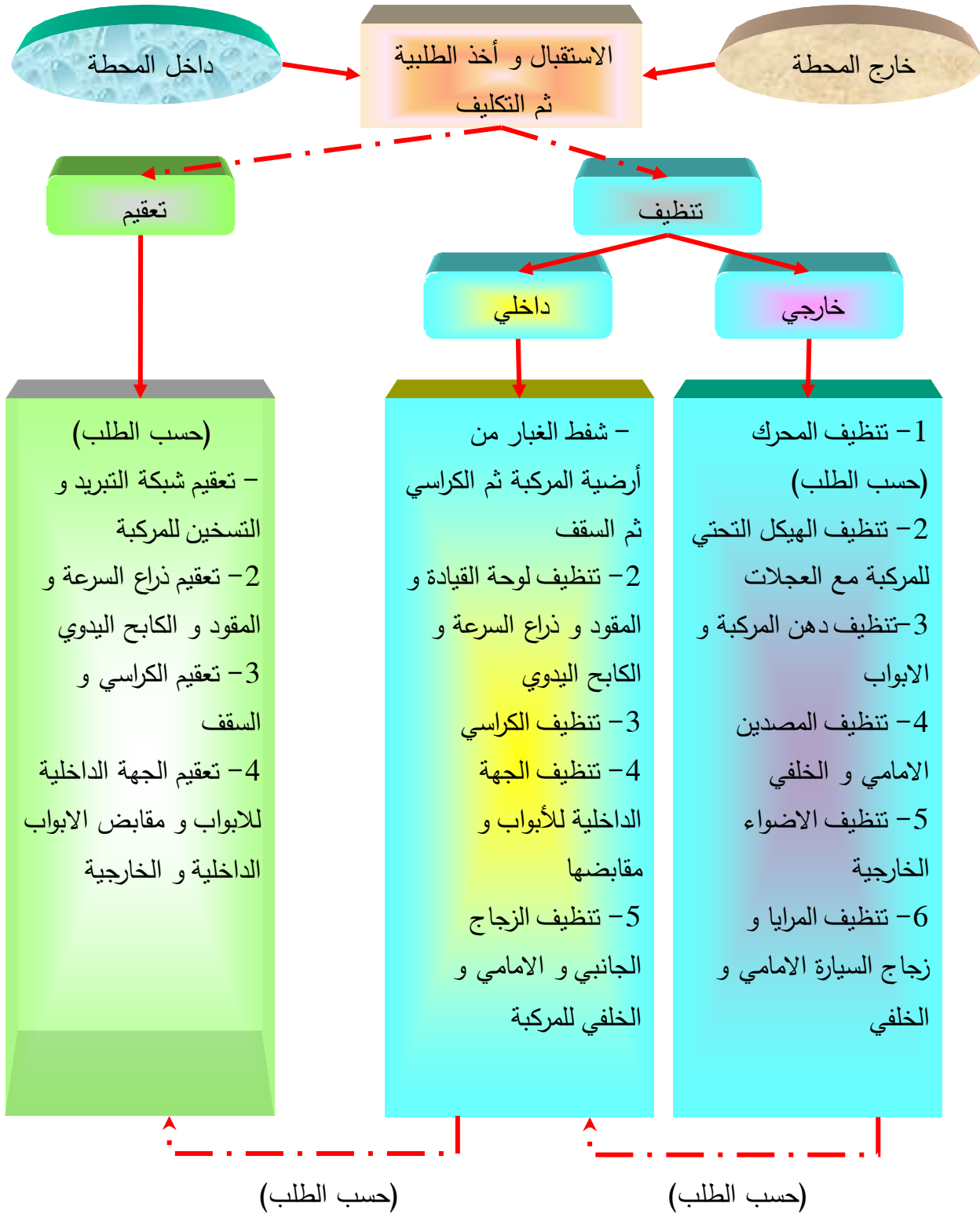
- ان العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم تعد في غاية الأهمية بالنسبة للمحطة لان إداركات المستفيدين حول جودة الخدمة قد تتشكل و تتأثر بفعل المستفيدين الآخرين ،لذلك على كل طاقم العمل مع المسير العمل على اعطاء العناية الكافية لكل زبون .

9- الدليل المادي : بما أن الخدمة تعرف بأنها غير ملموسة فالامر يستوجب ان تكتسب خدمة تنظيف السيارات ذلك المستوى أو الدرجة من النوعية التي تجعلها أقرب الى الملموسية الى حد ما من خلال :

✓ بذلة العمل الموحدة بالنسبة لكل العمال ذات اللون الأخضر مع شعار المؤسسة.

- ✓ المركبة النفعية الخاصة بالمحطة يجب أن تكون حاملة لشعار المؤسسة ، مع الحرص على نظافتها الدائمة.
 - ✓ مكتب المحطة يجب أن يكون مستغلا في أوقات انتظار الزبائن من جهة ، و من جهة أخرى استغلاله في الانتظار أيام الحر الشديد أو البرد و استغلاله في ربط العلاقات العامة و توسيع شبكة الزبائن و المعارف.
 - ✓ توفير الكراسي الجماعية و المجالات المعروفة المتعلقة بالسيارات و بآلات تنظيف و تعقيم السيارات بالبخار ، و جعلها متاحة للزبائن للاطلاع عليها لاستغلالها عند انتظار تنظيف المركبات.
 - ✓ الانارة الخارجية للمحطة يجب أن تكون جذابة و متنوعة الألوان لتوفير جو ايجابي وحميمي و محفز للزبون.
 - ✓ الانارة الداخلية للمحطة يجب أن تكون بيضاء من نوع LED ، و أن تكون من مختلف الجهات خاصة العلوية و الجانبية لابرار جودة عملية تنظيف مركبة الزبون لتترك انطباع حسن لديه ، و كذا لمساعدة العمال على تحسين أداء عملهم .
 - ✓ خزف الجدران يجب أن يكون أملسا ذو لون أبيض ليعكس لون و بريق المركبة المنظفة ، و لزيادة قوة الانارة الداخلية .
 - ✓ وضع بساط الأرجل الورقي عند انتهاء خدمة التنظيف و استعمال مزيلات روائح ذات نوعية و جودة .
- 10- العمليات :** ان الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد حاسمة بالنسبة للمؤسسة لأنها مكتملة لباقي عناصر المزيج التسويقي المذكورة سابقا ، و من ناحية أخرى فالعمليات تضم اشياء في غاية الاهمية كالسياسات و الاجراءات المتبعة لضمان تقديم الخدمة للزبائن سواء داخل المحطة أو خارجها عبر بروتوكول و مسار معين . فالاجراءات التي تتبعها المحطة يمكنها المساعدة على :
- ✓ تحقيق جودة خدمة التنظيف بتقليل التكلفة و وقت انتظار الزبون.
 - ✓ توليد الانطباع الأولي لدى الزبون الذي يقصد المحطة .
 - ✓ الالتزام بالموعد .
 - ✓ توطيد العلاقة مع الزبون وبالتالي كسب ولائه.
 - ✓ جذب زبائن محتملين .
- و يمكننا التعبير عن سيورة العمليات عبر المخطط التوضيحي التالي :

شكل رقم 9 : سيرورة العمليات



المصدر : من إعداد الطالب

المبحث الثالث : المخطط التنظيمي

أولا . الشكل القانوني للمؤسسة

الطبيعة القانونية للمؤسسة من نوع EURL مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة. و بما أن المؤسسة تبحث عن تمويل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، هناك مجموعة من الشروط⁸⁸ التي يجب أن تتوفر في المستثمر وهي كالتالي:

- أن يكون بطالا.

- الجنسية الجزائرية.

- أن يتراوح عمر الشاب ما بين 19 و 35 سنة، ويمكن أن تصل إلى 40 سنة كحد أقصى.

- أن يكون مؤهلا.

- يجب على الشاب أو الشباب أصحاب المشاريع أن يساهموا في الاستثمار بأموال خاصة يتغير مستواها حسب مستوى الاستثمار.

- ألا يكون أو يكونوا شاغلين لوظيفة مأجورة عند تقديم طلب الإعانة.

بعد أن تستوفي هذه الشروط القانونية لدى الشباب ذوي المشاريع، تبدأ مرحلة إعداد الملف الإداري والمالي:

• الملفات الواجب إيداعها للاستفادة من دعم وكالة . ANSEJ .

الملف الإداري

- شهادة ميلاد رقم 12 للمعني.

- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية أو شهادة جنسية.

- نسخة مصادق عليها للوثيقة التي تثبت التأهيل (دبلوم، شهادة عمل،...).

- شهادة إقامة.

- صورة شمسية.

- تصريح شرفي.

- بطاقة التسجيل (Carte Bleu) بالوكالة الوطنية للتشغيل ANEM سارية المفعول.

- استمارة التسجيل.

الملف المالي

- الفواتير الشكلية للتجهيزات، حيث يكون المبلغ خارج الرسم.

- كشف كمي وتقديري لأشغال التهيئة إن وجدت.

- فاتورة شكلية للتأمينات متعددة المخاطر.

1. حسب الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية بسكرة

- الدراسة التقنية-اقتصادية ملحقه بالميزانيات وجدول حسابات النتائج TCR التقديري لمدة 5سنوات، حيث تحضر الدراسات بالوكالة مقابل 1500 دج.

✚ ملف للتسجيل في السجل التجاري:

الملف الخاص بالشخص المعنوي يحتوي على الوثائق التالية:

- عقد ملكية المحل أو عقد إيجار توثيقي باسم الشركة.
- شهادات الميلاد.
- شهادة السوابق العدلية.
- نسخة مصادق عليها من بطاقة التعريف الوطنية.
- عقد تأسيس الشركة.
- وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به 4000 دج.
- الإشهار والإعلان بمبلغ 12000 دج

✚ الامتيازات الجبائية :

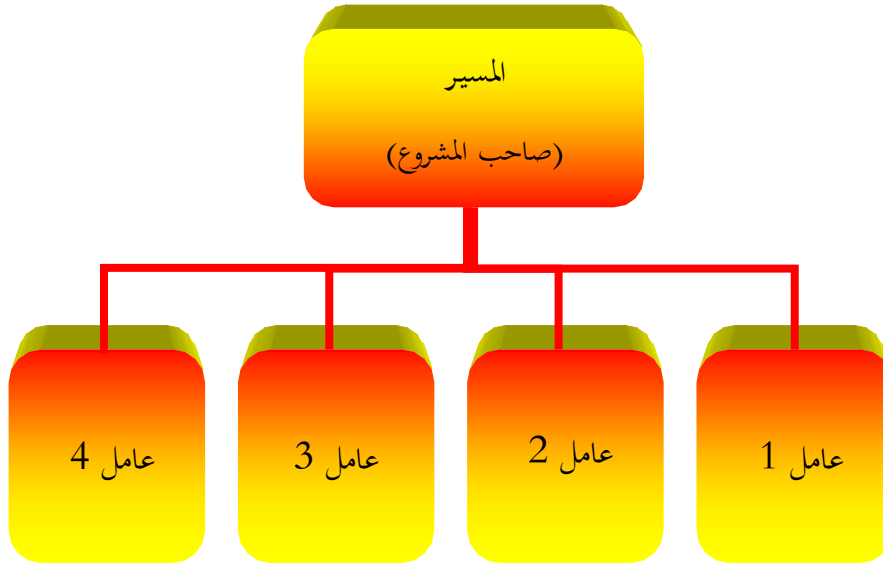
بالإضافة للإعانات المالية التي تقدمها الوكالة، فهي تقدم كذلك إعانات جبائية متعلقة بمرحلتى الإنجاز والاستغلال.

● مرحلة الإنجاز : تتمثل الامتيازات في :

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للحصول على معدات التجهيز والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- تخفيض بنسبة 5 % من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة، والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمارات.
- الإعفاء من حقوق تحويل الملكية في الحصول على العقارات المخصصة لممارسة النشاط.
- الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات المصغرة.
- مرحلة الاستغلال : و تشمل الامتيازات الجبائية للمؤسسة المصغرة لمدة 3 سنوات بداية من انطلاق النشاط، أو 06 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة وتتمثل في :
 - الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاطات المهنية.
 - تمديد فترة الإعفاء لمدة سنتين (02) عندما يتعهد الشاب المستثمر بتوظيف ثلاث (03) عمال على الأقل لمدة غير محددة.
 - عند نهاية فترة الإعفاء، تستفيد المؤسسة المصغرة من التخفيض جبائي ب:
 - 70% خلال السنة الأولى من الضرائب.

- 50% خلال السنة الثانية من الضرائب.
- 25% خلال السنة الثالثة من الضرائب.
- الإعفاء من الرسم العقاري على البنايات والمنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسات المصغرة.
- الانتساب لدى صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وجوبا
- بالنسبة لأرباب العمل : ان التصريح بالعمال لدى الضمان الاجتماعي إلزامي لأرباب العمل، ويجب الالتزام بكل واجبات أرباب العمل والمشاركين في ضمان الاجتماعي
- يجب أن يقوم بتسجيل (تصريح بالنشاط) لدى وكالة التأمينات الإجتماعية الولائية التي في المقاطعة التي توجد فيه المؤسسة أو نشاط خلال عشر أيام تلي تاريخ التشغيل أول عامل.
- رب العمل يجب ان يرسل طلب التسجيل لعماله إلى الوكالة في ظرف عشرة أيام تلي تاريخ تشغيلهم
- بالنسبة للأجير يجب ان يسجل من طرف رب العمل لدى الوكالة
- طلب تصريح للتسجيل.
- شهادة ميلاد.
- شهادة الحالة العائلية.
- الانتساب لدى صندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء وجوبا
- نسخة من سجل التجاري.
- شهادة ميلاد مسير المؤسسة.
- البطاقة الضريبية تسحب من مفتشية الضرائب.
- استمارة تسجيل تملأ على مستوى CASNOS .
- نسخة من القانون الأساسي للشركة مثبت لدى موثق .
- ثانيا . الهيكل التنظيمي للمشروع :
- يتأثر الهيكل التنظيمي بدرجة التخصص ، فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطا و العكس ، إذ لا بد أن يكون في المؤسسة تقسيم للعمل ووصف وظيفي فكل عامل تحدد له مسؤولياته و كيفية سير مهامه .

شكل رقم 10 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالب

ثالثا . تحديد المهام و المسؤوليات و أوقات العمل :

1 . تحديد المهام و السلطات :

المسير : و تتمثل مهامه في :

. القيام بكل الإجراءات الخاصة بإنشاء المؤسسة إضافة إلى تسيير و مراقبة نشاط المشروع و الحرص على بلوغ الأهداف المسطرة.

. التكفل بطلبات الزبائن و تدريب العمال على تحسين جودة عملهم و توجيههم و تحفيزهم ماديا و معنويا .

. قيادة فريقا العمل و العمل على التنسيق بينهما و تعيين المستخلف له في حالة الغياب .

. الاتصال بالموردين و توفير كل المستلزمات الضرورية المختلفة لسير المحطة .

. مسك حسابات المؤسسة (المحطة) و التعامل مع مختلف الجهات الإدارية كمصلحة الضرائب ، سونلغاز ،

الجزائرية للمياه ، الضمان الاجتماعيالخ.

. تعويض أحد العمال في حال غيابه .

. الإشراف على احترام مواعيد العمل و فتح و غلق المحطة يوميا .

. دفع الأجور و تنظيم مواعيد العمل .

. وضع إستراتيجية المؤسسة على المدى القصير و المتوسط .

فريق العمل : و من متطلباته

. السن من 20 إلى 35 سنة.

. حيازة رخصة سياقه صنف . ب .

. السكن ببلدية بسكرة و ضواحيها

- . حب العمل و حسن الخلق و القدرة على التعامل مع الزبائن بمختلف توجهاتهم .
- . احترام مواقيت العمل و متطلباته .

جدول رقم 16: مهام و أجور العمال

الأجر الخام العامل الواحد(دج)	قيمة الضمان للعامل الواحد	الأجر الصافي للعامل الواحد(دج)	المهام	عدد العمال	فريق العمل
30050	1050	29000	<ul style="list-style-type: none"> - المحافظة على معدات العمل من آلات و معدات و على نظافة المحطة بعد كل عملية - احترام مواقيت العمل - احترام الوقت المخصص لكل عملية تنظيف 45 دقيقة على الأكثر . - الاهتمام بالتفاصيل و السماع لرغبات الزبون الاهتمام به و التعامل معه باحترافية - القيام بعملية مراقبة مرجعية للسيارة المنظفة قبل كل عملية تسليم ضمانا للجودة - عدم لمس أغراض الزبائن و إحضارها للمسير في حالة إيجادها داخل السيارة - عدم سياقه سيارة الزبون لأي سبب كان - الرجوع للمسير عند كل مشكلة أو طارئ أو خلل و عدم التصرف بانفرادية 	02	الأول
30050	1050	29000	<ul style="list-style-type: none"> - التنسيق بين أعضاء فريق العمل في ظل الاحترام و التنافسية و خلق جو ايجابي محفز 	02	الثاني

المصدر : من إعداد الطالب

قيمة الضمان الاجتماعي السنوي للعمال تدفع كل 3 أشهر : $4 \times 1050 = 4200$ دج
 . تكاليف الأجور السنوية نردها في الجدول التالي :

جدول رقم 17 : تكاليف الأجور السنوية

الأجر السنوي الصافي	قسط الضمان الاجتماعي السنوي CNAS	الأجر الشهري الصافي	الوظيفة
600000	28800	50000	المسير
348000	16800	29000	عامل 1
348000	16800	29000	عامل 2
348000	16800	29000	عامل 3
348000	16800	29000	عامل 4
	38000 دج	CASNOS	ضمان القسط السنوي للمسير في
1992000	134000	166000	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب

ثالثا : تنظيم العمل و الحجم الساعي

. توقيت العمل :

- من 7:00 صباحا إلى 12:00 منتصف اليوم و من 14:00 زوالا إلى 19:00 مساءً.
- عدد ساعات العمل في اليوم 10 ساعة.
- عدد أيام العمل في الأسبوع 6 أيام ، كل أيام الأسبوع ما عدا الاثنين
- عدد أيام العمل الفعلي في الشهر 26 يوم.
- عدد أيام العمل الفعلي في السنة 308 يوم.
- العطلة السنوية شهر بالتناوب .
- وقت الراحة : ساعتين من 12 منتصف النهار إلى غاية 14 زوالا لأخذ قسط من الراحة بالمحطة و الغداء أو/و الاهتمام بالأمر الشخصية .
- نظام العمل بالمؤسسة :

- المؤسسة عبارة عن محطة غسل و تنظيف السيارات تحتوي على نفقين للتنظيف يفصل بينهما ستار بلاستيكي شفاف مقاوم للمياه ، كل نفق تنظيف يشرف عليه فريق عمل يتكون من عاملين و هو مزود بكل ما يلزم لتأدية

- العمل من آلة تنظيف بالبخار و الكارشر الخاص بالماء المضغوط و آلة شفط الغبار و مستلزمات أخرى. و يتشارك فريقا العمل في استعمال قارورة الصابون الرغوي و آلة شفط زيت المحركات .
- يتقاسم فريق العمل الواحد(العمالن بكل نفق) المهام فيما بينهما ، حيث عند تنظيف السيارة يقوم العامل الأول بالاهتمام بالنظافة الداخلية أولا ثم يليه العامل الثاني للتنظيف الخارجي ، و عند الانتهاء يقوم كليهما بإجراء المراقبة العينية الأخيرة للسيارة عبر نقاط مرجعية قبل تقديمها للزبون ، عند التنظيف الموالي يقومان بعكس المهام فيما بينهما تجنباً للملل و تقاسم الراحة.
 - في حالة وجود ضغط العمل بسبب كثرة الزبائن فان عاملا كل فريق يتعاونان فيما بينهما على التنظيف الداخلي و الخارجي معا لريح الوقت ، و إن لزم الأمر يساعد كل فريق الفريق الآخر.
 - يقوم مسير المحطة باستخلاف أحد العمال بالمحطة في حالات الغياب أو المرض أو التعب أو العطلة السنوية أو الحالات الاستثنائية الطارئة.

المبحث الرابع : المخطط الإنتاجي و المالي

المطلب الأول : المخطط الانتاجي

يؤثر قرار اختيار موقع المشروع تأثيرا مباشرا على مستوى كفاءة الأداء و النتائج المتوقعة للمشروع كما أم تكاليف تغييره تكون عالية .
أولا . الموقع

- يقع المشروع في ولاية بسكرة (1225 كم²) بلدية بسكرة ، جنوب شرق عاصمة البلاد و يبعد عنها مسافة 363 كم ، و تبلغ مساحته 130م². المشروع يقع في مدخل بلدية بسكرة حي 32 فيلا ، و ذلك لتسهيل الوصول إليه من مختلف مناطق البلدية و هو عبارة عن مبنى أرضي ننوي تقسيمه إلى 6 أجزاء : مكتب (12م²)، مخزن (28 م²)، قاعة لراحة العمال(16م²) ، مرش (3م²)و مرحاض (1م²)، المستودع (نفقا التنظيف) يستحوذ على مساحة 70 م² ، و قد تم كراء المحل لمدة 05 سنوات كمايلي :

البيان	المبلغ الشهري(دج)	عدد الأشهر	المبلغ السنوي(دج)
كراء محل	45000	12	540000

المبلغ (دج)	السعر الوحدوي	الصورة	العدد	المصدر	الآلات والمعدات
1020000	1020000		01	محلي	سيارة نفعية
1490000	+ 476000 62000		03	محلي	آلة البخار + توابعها
107100	35700		03	محلي	مكنسة كهربائية
55000	55000		01	محلي	آلة شفت زيت المحركات
35000	35000		01	محلي	آلة الصابون الرغوي 30ل

120000	120000		01	محلي	Copresseur d'air (J270)
315000	105000		03	محلي	Carcheur avec accessoires
72000	18000		04	محلي	Pompe à eau
9000	4500		02	محلي	مطفأة حرائق غبارية (6كغ)
6500	6500		01	محلي	مطفأة حرائق CO2 (2كغ)
60000	30000		02	محلي	خزان مائي سعة 3000 ل

50000	50000		01	محلي	صندوق ذو أدراج متعدد الاستعمالات
45000	/		/	محلي	خردوات مختلفة
3364600					المجموع(دج)

• تجهيزات المكتب :

جدول رقم 19: تجهيزات مكتبية

السعر (دج)	الصورة	العدد	المصدر	المعدات
24500		01	محلي	مكتب المسير
25000		02	محلي	كرسي انتظار الزوار

17500		01	محلي	خزانة مكتبية
67000		02	محلي	مكيف هوائي
21000		02	محلي	خزانة تغيير الملابس للعمال
2500		01	محلي	علبة الإسعافات الأولية
157500	المجموع (دج)			

- المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الفواتير الشكلية
- مصاريف تهيئة المحطة : تحتاج المحطة الى تهيئة داخلية و خارجية كمايلي
- جدول رقم 20: مصاريف التهيئة

التكلفة	البيان
30000	دهن خارجي و داخلي
65000	تركيب كهربائي و الإنارة
105000	مصاريف أخرى
200000	المجموع(دج)

المصدر : من إعداد الطالب

• خدمات ضرورية :

جدول رقم 21: خدمات ضرورية (الماء، الكهرباء و الوقود)

الاشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جون	جويلية	اوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	المجموع
الكهرباء													
التكلفة	/	/	14000	/	/	18000	/	/	20000	/	/	16000	68000
المازوت													
الكمية	390	390	390	390	390	390	468	468	507	507	507	546	5343
القيمة (دج)	11474	11474	11474	11474	11474	11474	13768,5	13768,5	14915,9	14915,9	14915,9	16063,3	157192
الماء													
التكلفة	/	/	13835,4	/	/	14271,1	/	/	15142,7	/	/	13574,1	56823,3
الاجمالي	11474	11474	39309,4	11474	11474	43745,1	13768,5	13768,5	50058,6	14915,9	14915,9	45637,4	282015,3

المصدر: من إعداد الطالب

- مصاريف أخرى للمشروع : يحتاج المشروع إلى مواد التنظيف و التلميع من أجل تقديم الخدمات المختلفة للزبائن ، و هي كمايلي :

جدول رقم 22: مصاريف أخرى

البيان	العدد	السعر الوحدوي	القيمة الشهرية	القيمة السنوية
الصابون الرغوي السائل(30ل)	01	3500	1200	42000
ملطف الجو(قارورة)	04	250	1000	12000
مزيل الروائح(قارورة)	02	150	300	3600
سائل تنظيف الصالون الداخلي(قارورة)	04	300	1200	14400
سائل تنظيف الزجاج(قارورة)	05	100	500	6000
سائل تنظيف المعادن(قارورة)	04	400	1600	19200
ورق موضع الأرجل (حزمة 200 ورقة)	01	1100	1100	13200
جرائد قديمة (1كغ)	05	80	400	4800
المجموع(دج)				115200

المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثاني : المخطط المالي للمشروع

أولاً : قيمة الاستثمار و الميزانية الافتتاحية

1. قيمة الاستثمار : و تتحدد قيمته في الجدول التالي :

جدول رقم 23: هيكل الاستثمار

نوع الاستثمار	التكلفة الكلية (دج)
مصاريف إعدادية	50000
مصاريف التهيئة	200000
الآلات و المعدات	3368100
تجهيزات المكتب	157500
رأس المال العامل	249726,27
المجموع(دج)	4025326,27

المصدر : من إعداد الطالب

2. تكاليف التشغيل السنوية للمشروع :

ملاحظة : راس المال العامل = إجمالي التكاليف التشغيلية / 12

جدول رقم 24: التكاليف التشغيلية السنوية للمشروع

المبالغ السنوية (دج)	التكاليف
540000	تكلفة الكراء
1992000	تكاليف الأجور
115200	مصاريف أخرى
282015,3	خدمات ضرورية
67500	مصاريف مختلفة
2996715,3	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

3. قسط الاهتلاك : قسط الاهتلاك السنوي = تكلفة الشراء / العمر الإنتاجي

جدول رقم 25: قسط الاهتلاك

البيان	تكلفة الشراء(دج)	العمر الإنتاجي	قسط الاهتلاك السنوي(دج)
الآلات و المعدات	3368100	5سنوات	673620
أثاث و تجهيزات مكتبية	157500	5سنوات	31500
المجموع			705120

المصدر : من إعداد الطالب

4. الميزانية الافتتاحية للمشروع :

n/01/01

جدول رقم 26: الميزانية الافتتاحية للمشروع

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الاصول
<u>1. الاموال الخاصة</u>		<u>2. الاستثمارات</u>	
2857981,66	رس المال الخاص	50000	مصاريف اعدادية
<u>5. ديون الاستثمار</u>		3368100	آلات و معدات

		157500	أثاث و تجهيزات مكتبية
		200000	مصاريف التهيئة
1167344,61	قرض ANSEJ	<u>4 الحقوق</u>	
		249726,27	الصندوق(رأس المال العامل)
4025326,27	الرصيد الاجمالي	4025326,27	الرصيد الاجمالي

المصدر : من إعداد الطالب

ثانيا . هيكل التمويل و اهتلاك القروض :

• الهيكل المالي للمشروع :

يعتمد المشروع على التمويل ثنائي المستوى الأول و يشمل المساهمة الشخصية لصاحب المشروع بنسبة 71% و القرض بدون فائدة المقدم من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بنسبة 29%. و هذا كما يوضحه الجدول الموالي :

جدول رقم 27: هيكل التمويل الثنائي

المبلغ (دج)	نسبة المساهمة	البيان
2857981,66	71%	المساهمة الشخصية
1167344,61	29%	قرض بدون فائدة ANSEJ
4025326,27	100%	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب

. اهتلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ:

يسدد مبلغ قرض الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب الذي قيمته 1167344,61 دج على 5 أقساط سنوية متساوية قيمتها 233468,92 دج و ذلك ابتداء من السنة التاسعة كما يوضحه الجدول :

جدول رقم 28: اهتلاك قرض الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

السنة	قيمة القرض	قسط القرض	الرصيد المتبقي
1	1167344,61	/	1167344,61
2	1167344,61	/	1167344,61
3	1167344,61	/	1167344,61

1167344,61	/	1167344,61	4
1167344,61	/	1167344,61	5
1167344,61	/	1167344,61	6
1167344,61	/	1167344,61	7
1167344,61	/	1167344,61	8
933875,69	233468,92	1167344,61	9
700406,77	233468,92	933875,69	10
466937,85	233468,92	700406,77	11
233468,92	233468,92	466937,85	12
00	233468,92	233468,92	13

المصدر: من إعداد الطالب

ثالثا . الإيرادات المتوقعة و احتياجات المؤسسة و تكاليفها

1. الإيرادات المتوقعة :

رقم الأعمال المتوقع خلال 5 سنوات مبيّن في الجدول التالي.

جدول رقم 29: تطور رقم الأعمال المتوقع خلال 5 سنوات

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
رقم الأعمال (دج)	4743400	4980570	5229598,5	5491078,4	5765632,3
نسبة التطور	5%	5%	5%	5%	5%

المصدر: من إعداد الطالب

2. احتياجات المؤسسة و تكاليفها:

تكاليف الإيجار: نتوقع تطور تكاليف الإيجار بنسبة 2 % سنويا

جدول رقم 30: تطور تكاليف الإيجار

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
تكلفة الإيجار (دج)	540000	550800	561816	573052,3	584513,3
نسبة التطور	2%	2%	2%	2%	2%

3. تكاليف الخدمات : و هي موضحة في الجدول الموالي

جدول رقم 31 تطور تكاليف الخدمات

السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	البيان
305265,66	299280,06	293411,83	287658,66	282015,3	الخدمات
2%	2%	2%	2%	2%	نسبة التطور

المصدر : من إعداد الطالب

تكاليف أخرى : نتوقع زيادة تكاليف الأجور بنسبة 2%

جدول رقم 32: تكاليف الأجور

السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	السنة
2156204,8	2113926,3	2072476,8	2031840	1992000	أجور العمال
2%	2%	2%	2%	2%	نسبة التطور

المصدر: من إعداد الطالب

بالإضافة للمصاريف السابقة فإن المؤسسة ستتحمل مجموعة من المصاريف الإضافية تتمثل في :

. التأمينات : و تتناقص سنويا بنسبة 10%

جدول رقم 33: التأمينات

السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	السنة
44100,3	49000,34	54444,83	60494,26	67215,85	التأمينات (دج)

المصدر : من إعداد الطالب

رابعا . جدول حسابات النتائج:

جدول رقم 34: حسابات النتائج

السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	البيان
5765632,3	5491078,4	5229598,5	4980570	4743400	رقم الأعمال
305265,66	299280,06	293411,83	287658,66	282015,3	خدمات ضرورية
584513,3	573052,3	561816	550800	540000	الإيجار
4875853,34	4618746,04	4936186,67	4142111,34	3921384,7	القيمة المضافة
2156204,8	2113926,3	2072476,8	2031840	1992000	أعباء العمال

134000	134000	134000	134000	134000	الضمان الاجتماعي
115200	115200	115200	115200	115200	مصاريف أخرى
0,00	0,00	0,00	0,00	67500	مصاريف مختلفة
44100,3	49000,34	54444,83	60494,26	67215,85	التأمينات
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الضرائب و الرسوم
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	TAP
705120	705120	705120	705120	705120	اهتلاك
3154625,1	3117246,64	3081241,63	3046654,26	3081035,85	أعباء الاستغلال
4276474.57	4026469.17	4350750.76	3563247.03	3335987.97	RBE
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	IBS + IRG
1721228.24	1051499.4	1854945.04	1095457.08	840348.85	نتيجة الاستغلال الصافية
2426348.24	1756619.4	2560065.04	1800577.08	1545468.85	التدفق النقدي الصافي
10089078.6	7662730.37	5906110.97	3346045.93	1545468.85	التدفق النقدي المتراكم
1729954.89	1340122.67	2089780.77	1572693.75	1444363.41	التدفق النقدي الحالي المحدث
4151589,22 دج			القيمة الحالية الصافية (VAN)		

. التقييم المالي للمشروع :

- مجموع التدفقات النقدية الحالية = 8176915,49 دج

1- القيمة الحالية الصافية (VAN) = مجموع التدفقات النقدية الحالية - قيمة الاستثمار .

= 4025326,27 - 8176915,49 =

= 4151589,22 دج

2- حساب فترة الاسترداد :

متوسط التدفقات النقدية الصافية = $5/10089078,61 = 2017815,72$ دج

فترة الاسترداد = قيمة الاستثمار / متوسط التدفقات النقدية الصافية

$$2017815,72 / 4025326,27 =$$

فترة الاسترداد = **1,99**

الفترة التي يسترد فيها مبلغ المشروع هي : $1,99 \times 12$ شهر = 24 شهر (سنتين)

- من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ أن القيمة الحالية الصافية تساوي 4151589,22 دج نتيجة ايجابية و تدل أن المشروع يدر الأرباح .

خلاصة الفصل الثاني :

- بعد إعداد مخطط الأعمال الخاص بمؤسسة تنظيف و تعقيم السيارات بالبخار المضغوط BISKLEAN، استنتجنا عدة نقاط أغلبها ايجابية و على سبيل المثال لا الحصر منذ ظهور فيروس كورونا المستجد COVID 19 الذي يعرف عنه أنه يعيش في الأسطح المعدنية لأيام ، ظهر سلوك جديد لدى الفرد و هو الاهتمام أكثر بالنظافة و التنظيف في حياته اليومية بمافيه السيارة التي تلعب دور كبير في حياته اليومية للاحساس بالراحة و الامن و الطمأنينة .
- و زيادة على ذلك فالمعطيات المستقاة من دراسة السوق و من الاستبيان و كذا الدراسة المالية للمشروع تدل أنه مشروع مريح و فترة الاسترداد قصيرة و قادر على الوفاء بالالتزامات المالية ، و لديه آفاق كبيرة للتوسع مستقبلا .

الخاتمة

- يعتبر مخطط الأعمال مهم جدا في حياة المؤسسة في ظل التغير السريع الذي يشهده عالم الأعمال اليوم بصفته أداة من أدوات التسيير ، فهو الذي يجعل صاحب المشروع على دراية بالاتجاه الذي يسلكه لأنه خطة قبل كل شئ ، و الخطة تتبلور بعد التخطيط ، فالدراسة والتخطيط المحكم و المدروس خاصة للسوق و المنافسة و الزبائن و المنتج مع المعرفة الجيدة للامكانيات و حدودها من ناحية ، مع استشعار الفرص و التهديدات من ناحية أخرى سيثمر بوضع الاستراتيجية المناسبة التي ستمنحه صورة واضحة عن كل ما سيواجهه و يعطيه وقت كافي للمناورة و تجنبه الفشل و الوقوع في الأخطاء ، ليكون بذلك فعالا و ناجحا في مشروعه.

- فمن خلال هذا البحث حاولنا ابراز دور مخطط الأعمال في استمرارية نشاط المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و دوره في تقييم مدى نجاح المؤسسة و تطويرها ، و أخذنا مؤسسة تنظيف السيارات و تعقيمها في اطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب كمثال عن ذلك .

النتائج : من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية حول كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع مؤسسة تنظيف و تعقيم السيارات BISKLEAN ، توصلنا الى مايلي :

مخطط الأعمال مهم جدا لضمان نجاح المشروع ، لكن تبقى روح المقاولاتية لدى المقاول و ارادته في التجسيد و النجاح أهم.

إعداد مخطط الأعمال يساعد المقاول على معرفة الجهات الممولة للمشروع، و كذا التحفيزات و المزايا التي تضعها الدولة في متناوله بواسطة هيئاتها الداعمة و المرافقة .

مخطط اعمال صحيح و فعال يعتمد على الدراسة التسويقية لانها هامة في التحضير ، تجسيد و توسعة المشروع .

إعداد مخطط الأعمال من البداية يمكن المقاول من تبني التخطيط الاستراتيجي عند ادارته لمشروعه.

مخطط الأعمال بامكانه جعل المقاول قادرا على صياغة أهدافه المختلفة بشكل واقعي .

مخطط الأعمال الخاص بمشروع مؤسسة تنظيف و تعقيم السيارات أثبت أن المشروع قابل للتجسيد من خلال

المخطط المالي : صافي القيمة الحالية VAN الموجبة ، فترة الاسترداد القصيرة نسبيا

التوصيات :

- بالنسبة للجهات الحكومية :

ادخال مخطط الأعمال من خلال المقاولاتية في المناهج في كافة الأطوار التعليمية ، بغية اعطاء الوقت الكافي للفرد ببلورة أفكاره و طموحاته منذ الصغر و توجيه طاقته نحوها ، و من جهة أخرى اعطائه فرصة البحث و الالمام بكل جوانب مخطط الأعمال الشكلية و الضمنية .

الاهتمام بدراسة الجدوى الاقتصادية و فائدة المشاريع المراد تمويلها على الاقتصاد و المجتمع ، و كذا تشجيع تمويل المشاريع الابتكارية.

محاربة البيروقراطية بدون هوادة و تصفية المناخ الاستثماري الذي يحتاج الى الشفافية و الانفتاح .

- بالنسبة للمقاوم :

- # التحلي بروح المقاولالية و الايقان بأن الفشل هو أول خطوة للنجاح بتوفر الارادة و العزيمة .
- # أن يكون كالاسفنجة متعطشا للمعلومة مخزنا لها ، لأنها ستلعب دورا هاما في صقل مهاراته التي سوف يستغلها فيما بعد للابداع و الابتكار و التخطيط لانشاء مشروعه .
- # تركيز الاهتمام دائما على كيفية تسويق السلعة أو الخدمة خصوصا و على الدراسة التسويقية عموما .
- # الالتزام بالواقعية عند التخطيط ، واستغلال القدرات الكامنة لديه و الايمان بأن مسافة الألف ميل تبدأ بخطوة .

قائمة المراجع

المراجع بالعربية :

الكتب و المذكرات:

- 1- أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007
- 2- أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، القاهرة، 2011
- 3- إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادة (الابداع في انشاء المشاريع)، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2013
- 4- الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج ، أساسيات التسويق، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني ، المملكة العربية السعودية
- 5- الادارة العامة لتصميم و تطوير المناهج ، ادارة الانتاج، المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، المملكة العربية السعودية، 1429هـ
- 6- بن عنتر عبد الرحمان، ادارة الانتاج في المنشآت الخدمية الصناعية، دار اليزوري العملية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن
- 7- بوقوم محمد ، شريف غياط ،حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (حالة الجزائر)،ابحاث اقتصادية و ادارية،الجزائر :جامعة محمد خيضر بسكرة ،العدد السادس،ديسمبر 2009
- 8 - بريش السعيد ، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية،مجلة العلوم الانسانية،الجزائر ،جامعة محمد خيضر -بسكرة ن العدد 12 ،نوفمبر 2007
- 9- بوسمينه امال ، اهمية التحالفات الاستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل العولمة مع دراسة مقارنة بين الجزائر و فرنسا،اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة الاعمال،2015
- 10- بوتين محمد ، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999
- 11- بلحاج طارق ، المسار التسويقي لاستهداف السوق ، دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، فرع تسويق ، جامعة قسنطينة ، غير منشورة، 2007
- 12- جواد نبيل ، التسويق في خدمة المشروع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2008
- 13- خبابة عبد الله ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، آلية تحقيق التنمية المستدامة،دار الجامعة الجديدة،الاسكندرية،2013
- 14- خلفاوي حكيم ، تأثير عناصر المزيج التسويقي على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبلدية ، مذكرة الماجستير ، غير منشورة ، قسم العلوم التجارية ، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2007
- 15- خضير كاظم محمود، هايل يعقوب فاخوري،ادارة النشر و العمليات ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان

- 16- حدادو نبيلة, وضعية التخطيط ومراقبة الانتاج في المؤسسة الجزائرية , مذكرة ماجيستر, غير منشورة, جامعة الجزائر, 2001
- 17- حسين محمود حريم, تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل, دار حامد للنشر والتوزيع, الأردن, الطبعة الثانية, 2000
- 18- حفناوي محمد صالح, ماضي محمد توفيق, بحوث العمليات في تخطيط و مراقبة الانتاج, جامعة الاسكندرية, دار الثقافة للنشر و التوزيع, مصر, ط1.
- 19- داودي الطيب, دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الواقع و المعوقات - حالة الجزائر - , مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير , العدد 11, جامعة محمد خيضر, بسكرة (الجزائر) , 2011
- 20- زكريا الدوري وآخرون , مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين, دار اليازوري العلمية للنشر, الأردن
- 21- زكريا احمد عزام و آخرون, مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية و التطبيق) , دار المسيرة , بدون بلد النشر , بدون سنة النشر
- 22- زياد محمد الشрман, عبد الغفور عبد السلام, مبادئ التسويق, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة الأولى, 2009
- 23- سيد الهواري, الإدارة الأصول و الأسس العملية, ط 11, مكتبة عين شمس, القاهرة, 1996
- 24- سمير عبد العزيز, دراسة الجدوى الإقتصادية و تقييم المشروعات, مؤسسية شهاب الجامعية, الجزائر, 1994
- 25- سيد كاسب, جمال كمال الدين, المشروعات الصغيرة الفرص و التحديات , مركز تطوير الدراسات العلمية , القاهرة, 2008
- 26- شبايكي سعدان , معوقات تنمية و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر , مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , العدد 11, جامعة محمد خيضر, بسكرة (الجزائر), 2007
- 27- شيوطي حكيم , الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , ابحاث اقتصادية و ادارية, الجزائر :جامعة محمد خيضر - بسكرة, العدد الثالث, جوان 2008
- 28- طاهر محسن منصور الغالبي, إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, ط1, 2009
- 29- علوني عمار , دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية المحلية , مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , العدد 10, جامعة فرحات عباس , سطيف (الجزائر), 2010
- 30- عادل طه فايد, دراسات الجدوى (التقويم المحاسبي والاقتصادي للمشروعات), المنظمة العربية للتنمية الإدارية, مصر, 2011
- 31- عمرو خير الدين , التسويق (المفاهيم و الاستراتيجيات) , مكتبة عين الشمس , القاهرة , مصر 1997
- 32- عبد الفتاح دياب, ادارة الانتاج رؤية جديد, بدون دارالنشر , القاهرة, مصر, 2001

- 33- عادل حسين, التنظيم الصناعي و ادارة الانتاج, دار النهضة العربية للطباعة و النشر , بيروت, لبنان, 1988
- 34- عبد الغفور يونس, تنظيم و إدارة الأعمال, دار النهضة العربية, بيروت, بدون سنة نشر
- 34- عدنان تايه النعيمي, أرشد فؤاد التميمي, التحليل و التخطيط المالي (اتجاهات معاصرة), دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع, عمان, الأردن, 2008
- 35- فايز جمعة صالح النجار, عبد الستار محمد العلمي, الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة, دار الحامد للنشر و التوزيع, ط1, عمان, الأردن, 2006
- 36- فرкос محمد, الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير), ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2001
- 37- فيلاي غنية: أسباب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة التكديس والحمولة "German" قسنطينة, مذكرة ماجستير في العلوم التجارية, غير منشورة, جامعة منتوري قسنطينة, 2008
- 38- فريد الصحن, نبيلة عباس , مبادئ التسويق, الدار الجامعية, طبع - نشر - توزيع, بدون بلد النشر, بدون سنة النشر
- 39- قشوط إلياس, دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة, دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة, مذكرة ماجستير, قسم علوم التسيير, غير منشورة, جامعة باجي مختار, عنابة, 2009
- 40- لسوس مبارك, التسيير المالي, الجزائر, ديوان المطبوعات الجامعية, 2012
- 41- لعور أمينة, مخطط اعمال المشروع صناعة أوراق البوراك في اطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب التسيير , غير منشورة, جامعة محمد خيضر , بسكرة, 2014
- 42- محمد الباشا وآخرون, مبادئ التسويق الحديث, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, ط, 1, 2000
- 43- مؤيد الفضل, الاساليب الكمية في الادارة, دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع, الاردن 2004
- النصوص التشريعية و التنظيمية :**
- 44- العدد 52 من الجريدة الرسمية , القانون رقم 96 / 296 مؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق ل 8 سبتمبر 1996
- 45- العدد 77 من الجريدة الرسمية , القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة, 15 ديسمبر 2001
- 46- العدد 27 من الجريدة الرسمية , المرسوم التنفيذي 20-110 مؤرخ في 12 رمضان 1441 الموافق 5 ماي 2020
- 47- العدد 37 من الجريدة الرسمية , المرسوم الرئاسي رقم 20-163 مؤرخ في أول ذي القعدة 1441 الموافق 20 جوان 2020
- 48- العدد 41 من الجريدة الرسمية , المرسوم التنفيذي رقم 20-186 مؤرخ في 28 ذي القعدة 1441 الموافق 20 جويلية 2020

الملتقيات و الأيام العلمية :

- 49- برحومة عبد الحميد ، صورية بوظرفة ، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، (فرص وحدود مخطط الأعمال، الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر ، أيام 17، 18، 19 أبريل 2012
- 50- برودي نعيمة ، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية و متطلبات التكيف مع المستجدات العالمية ، المداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة تلمسان (الجزائر)، 17-18 أبريل 2006
- 51- جباري شوقي ، مخطط الأعمال التفاعلي، آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة و الإعداد والتنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر ، أيام 17.18.19 أبريل 2012
- 52- قشوط إلياس ،حاج سليمان هند؟ le plan d'affaires: quelles etapes à suivre pour le réussir ، الايام الدولية الثالثة حول المقاولاتية (الفرص و حدود مخطط الأعمال :الفكرة ، الاعدادو التنفيذ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة،(الجزائر) أيام 17،18 و 19 أبريل 2012
- 53- درار فهيمة ، براجي صباح ، قاسمية وفاء ،حاضنات الاعمال و دورها في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، المداخلة ضمن الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،جامعة الوادي (الجزائر) ، 06-07 ديسمبر 2017
- 54- علي فلاح الزغبى، مخطط الأعمال كمدخل إستشاري لتطوير الأداء المؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية مخطط الاعمال فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر أيام 17 . 18 . 19. أبريل 2012
- 55- علي فلاح الزغبى ، التسويق السياحي والفندقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003
- 56- فرحي محمد ، صالحى سلمى ، المشاكل و التحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي ، المداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل --- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف (الجزائر)، 17-18 أبريل 2006
- 57- فريد الصحن ، طارق طه احمد ، إدارة التسويق في بيئة العولمة و الانترنت ، دار الفكر الجامعي ، بدون بلد نشر ، 2007 مراد إسماعيل، شلغاف بن أمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية (فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، أيام 17 . 18 . 19 أبريل 2012
- 58- قبة فاطمة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية (فرص و حدود مخطط الأعمال الإعداد و التنفيذ)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 17.18.19 أبريل 2012

59-كتوش عاشور، طرشي محمد، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أفريل 2006

المراجع باللغة الأجنبية :

- 60-Alain Fayolle. Entrepreneuriat (Apprendre à entreprendre). Lyon. DUNOD. Paris.2004.
61-CoulandAlain,gestion financière <<analyse et décision>>,éd :Démós,1997
62-Grandguimot Béatrice et Francis Analyse Financière 2^{eme} edition,éd :gualino,1998
63-Xavier ,Greffé ,les PME créent elles des emplois ? Economica,paris,1984

المواقع الالكترونية :

- 64-www.thesis.univ-biskra.dz
65-www.mdipi.gov.dz
66-www.CNRC.org.dz
67-<http://or.wikipedia.org>
68- <http://Kenanaonline.com/user/ahmedkordy/posts/411104>.
69-www.radioalgerie.dz

قائمة الملاحق

Tab.02 :

**REPARTITION DU PARC NATIONAL AUTOMOBILE SELON LE GENRE
ET LA WILAYA AU 31/12/2018**

WILAYATE	Véhicule Tourisme	Camion	Camion- nette	Autocar Autobus	Tracteur Routier	Tracteur Agricole	Véhicule Spécial	Remorque	Moto	TOTAL	%
Adrar	14 482	4 585	10 275	900	1 154	1 481	455	1 448	843	35 623	0,56
Chlef	77 079	8 956	32 696	4 096	2 243	6 358	263	6 413	3 218	141 322	2,20
Laghouat	18 690	3 700	5 476	811	787	1 597	248	1 248	569	33 126	0,52
Oum El Bouaghi	35 310	4 579	11 714	629	887	2 321	159	1 684	1 709	58 992	0,92
Batna	109 329	15 797	31 489	1 899	3 728	5 452	382	8 758	3 450	180 284	2,81
Bejaia	120 994	16 855	41 988	4 464	4 748	4 144	281	7 694	6 724	207 892	3,24
Biskra	47 998	7 566	22 549	1 222	1 405	2 413	179	2 300	4 148	89 780	1,40
Bechar	14 709	3 395	5 416	595	540	515	39	733	432	26 374	0,41
Blida	227 096	20 052	72 837	3 843	1 854	3 755	122	3 038	18 678	351 275	5,47
Bouira	59 102	9 781	22 463	1 494	1 992	5 671	103	6 079	1 705	108 390	1,69
Tamanrasset	9 264	2 957	8 306	285	625	297	14	618	203	22 569	0,35
Tebessa	57 423	6 290	14 364	749	1 205	2 289	94	1 831	864	85 109	1,33
Tlemcen	101 301	10 182	29 471	1 533	1 436	7 388	89	1 814	2 832	156 046	2,43
Tiaret	38 904	8 818	15 595	705	1 327	5 375	37	1 473	704	72 938	1,14
Tizi Ouzou	137 135	13 449	43 337	5 212	2 535	4 151	108	6 034	1 657	213 618	3,33
Alger	1 274 996	76 596	239 568	22 268	20 726	3 738	1 861	24 013	25 476	1 689 242	26,32
Djelfa	41 057	9 281	18 184	502	882	4 040	26	2 092	1 704	77 768	1,21
Jijel	48 996	6 287	16 456	1 524	1 178	1 809	23	1 680	2 617	80 570	1,26
Setif	100 516	9 808	40 397	1 567	2 035	4 772	127	3 683	13 826	176 731	2,75
Saida	29 281	5 817	11 424	611	516	4 692	8	1 803	690	54 842	0,85
Skikda	84 583	6 490	22 803	1 571	1 258	6 149	60	4 877	2 167	129 958	2,02
Sidi Bel Abbes	54 523	6 697	16 957	1 001	896	5 795	49	1 519	1 345	88 782	1,38
Annaba	155 851	6 528	24 796	1 940	1 629	3 183	184	2 808	3 697	200 616	3,13
Guelma	36 667	3 247	9 009	732	473	4 019	17	3 656	2 291	60 111	0,94
Contantine	165 545	13 532	37 678	2 423	1 874	5 090	341	2 853	2 185	231 521	3,61
Médéa	52 091	10 460	29 853	1 151	1 603	7 700	4	7 333	2 323	112 518	1,75
Mostaganem	63 282	9 718	27 077	1 436	1 184	6 178	90	2 350	1 199	112 514	1,75
M'sila	53 883	9 042	23 802	1 069	5 546	4 468	717	7 583	1 959	108 069	1,68
Mascara	45 856	10 544	24 414	814	717	6 482	31	1 522	825	91 205	1,42
Ouargla	51 813	8 666	22 476	1 706	3 537	886	361	3 760	1 064	94 269	1,47
Oran	249 561	13 730	48 660	5 500	3 760	2 884	48	3 297	4 525	331 965	5,17
El Bayadh	10 233	4 645	6 699	361	263	1 654	32	399	744	25 030	0,39
Illizi	3 550	1 370	2 510	224	190	119	135	275	25	8 398	0,13
Bordj Bou Arreridj	61 899	7 630	21 666	789	1 813	3 993	93	4 253	2 742	104 878	1,63
Boumerdes	98 726	15 796	42 488	3 817	3 075	4 702	132	5 744	3 480	177 960	2,77
El Tarf	36 577	2 741	9 691	634	368	3 729	9	1 592	693	56 034	0,87
Tindouf	1 608	833	1 283	54	251	71	6	227	14	4 347	0,07
Tissemesilt	16 535	2 446	7 730	308	226	2 289	3	802	281	30 620	0,48
El Oued	33 338	2 867	15 001	695	853	1 284	73	1 897	2 127	58 135	0,91
Khenchela	26 600	2 707	9 290	403	409	2 209	38	1 016	434	43 106	0,67
Souk Ahras	22 287	1 434	5 360	369	200	1 832	17	803	1 641	33 943	0,53
Tipaza	95 750	7 215	30 030	2 264	933	1 932	32	2 856	4 324	145 336	2,26
Mila	47 989	5 598	16 645	867	1 027	2 715	43	1 725	1 532	78 141	1,22
Ain Defla	34 252	5 060	15 656	727	546	4 156	21	2 465	1 844	64 727	1,01
Naama	8 260	4 550	4 052	208	339	360	25	430	210	18 434	0,29
Ain Temouchent	28 581	3 051	9 619	577	611	3 286	17	884	493	47 119	0,73
Ghardaia	20 664	5 634	12 846	740	1 097	662	69	1 090	1 926	44 728	0,70
Relizane	26 875	4 707	12 456	679	688	4 392	28	1 791	1 641	53 257	0,83

2.8 Evolution de l'emploi par type de PME

L'effectif global des PME, à la fin du 1^{er} semestre 2019, est de 2818736 agents, dont seulement 20 955 relèvent des PME publiques. A noter que l'effectif global des PME a progressé de 4,78 % entre le 1^{er} semestre 2018 et le 1^{er} semestre 2019.

Tableau 11 Evolution des emplois déclarés par type de PME

Types de PME	1 ^{er} semestre 2018		1 ^{er} semestre 2019		Evolution (%)
	Nombre	Parts (%)	Nombre	Parts (%)	
Salariés	1575003	58,54	1626080	57,69	3,24
Employeurs	1093170	40,63	1171701	41,57	7,18
S/Total	2668173	99,18	2797781	99,26	4,86
PME Publiques	22 073	0,82	20 955	0,74	-5,07
Total	2690246	100	2818736	100,00	4,78

Source : CNAS / CASNOS

3- Demographie

3.1 Croissance

Durant le 1^{er} semestre 2019, le nombre global des PME privées est de 1 171 701, soit 31 194 nouvelles PME créées.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 96-234 المؤرخ في 16 صفر عام 1417 الموافق 2 يوليو سنة 1996 والمتعلق بدعم تشغيل الشباب، المعدل والمتمّم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-191 المؤرخ في 4 جمادى الأولى عام 1427 الموافق 31 مايو سنة 2006 الذي يسند إلى وزير التشغيل والتضامن الوطني سلطة الوصاية على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-370 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1441 الموافق 28 ديسمبر سنة 2019 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-01 المؤرخ في 6 جمادى الأولى عام 1441 الموافق 2 جانفي سنة 2020 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق 8 سبتمبر سنة 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وتحديد قانونها الأساسي، المعدل والمتمّم،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تسند سلطة الوصاية على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب إلى وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة.

المادة 2 : تستبدل عبارة "الوزير المكلف بالعمل والتشغيل" بعبارة "وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة" في جميع أحكام المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق 8 سبتمبر سنة 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وتحديد قانونها الأساسي، المعدل والمتمّم.

المادة 3 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حزّر بالجزائر في 12 رمضان عام 1441 الموافق 5 مايو سنة 2020.

ميد العزيز جراد

يجب أن تتمّ تسوية عمليات الجمركة المنجزة في إطار الوقاية من انتشار فيروس كورونا (كوفيد-19) ومكافحته، وفقا لأحكام هذا المرسوم.

المادة 13 : تستفيد المواد الصيدلانية والمستلزمات الطبية وتجهيزات الكشف وكذا لوازم وقطع غيار هذه التجهيزات المذكورة في المادة 5 أعلاه، الممنوحة قصد التبرع بها مجاناً لفائدة الصيدلية المركزية للمستشفيات أو معهد باسطور في الجزائر، من امتيازات تحفيزية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 14 : أحكام هذا المرسوم مؤقتة، وينتهي سريان مفعولها فور الإعلان الرسمي عن انتهاء وباء فيروس كورونا (كوفيد-19).

المادة 15 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حزّر بالجزائر في 12 رمضان عام 1441 الموافق 5 مايو سنة 2020.

ميد العزيز جراد

★

مرسوم تنفيذي رقم 20-110 مؤرخ في 12 رمضان عام 1441 الموافق 5 مايو سنة 2020، يسند إلى وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، سلطة الوصاية على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة،

- وبناء على الدستور، لا سيما الملتان 99-4 و143 (الفقرة 2) منه،

مراسيم فردية

مراسيم تنظيمية

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-110 المؤرخ في 12 رمضان عام 1441 الموافق 5 مايو سنة 2020 الذي يسند إلى وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، سلطة الوصاية على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تسند سلطة الوصاية على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب إلى الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة.

المادة 2 : تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 20-110 المؤرخ في 12 رمضان عام 1441 الموافق 5 مايو سنة 2020 الذي يسند إلى وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، سلطة الوصاية على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

المادة 3 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 28 ذي القعدة عام 1441 الموافق 20 يوليو سنة 2020.

محمد العزيز جراد

مرسوم تنفيذي رقم 20-186 مؤرخ في 28 ذي القعدة عام 1441 الموافق 20 يوليو سنة 2020، يسند إلى الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة، سلطة الوصاية على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

إن الوزير الأول،

- بناء على الدستور، لا سيما المادتان 99-4 و143 (الفقرة 2) منه

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 96-234 المؤرخ في 16 صفر عام 1417 الموافق 2 يوليو سنة 1996 والمتعلق بدعم تشغيل الشباب، المعزل والمتقم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-370 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1441 الموافق 28 ديسمبر سنة 2019 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-163 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1441 الموافق 23 يونيو سنة 2020 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعزل والمتقم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق 8 سبتمبر سنة 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، المعزل والمتقم،

مراسيم فردية



Optima Steam Car Wash Machine

Optima DMF

Working Pressure	8 Bar – 10 Bar
Preheating Time	2-3 Minutes
Rated Electricity Power	280 – 300 Watts
Voltage/ Hertz	220V-240V 60Hz
Water Tank Capacity	20 Liter
Fuel Tank Capacity	20 Liter
Fuel Consumption Rate	2.0 Ltr / Hr
Steam Gun	2 Steam Gun



Optima EST (5 K, 12K, 18K, 27K)



	5 K	12 K	18 K	27K
Working Pressure	8-10 Bar	8-10 Bar	8-10 Bar	8-10 Bar
Preheating Time	21 Minutes	9 Minutes	7 Minutes	6 Minutes
Rated Electric Power	5.2 Kw	12.2 Kw	18.2 Kw	27.2 Kw
Voltage/ Hertz	220-240V/60Hz	380V/60Hz, 3Phase	380V/60Hz, 3Phase	380V/60Hz, 3Phase
Water Tank	40 Liter	40 Liter	40 Liter	40 Liter
Steam Gun	1 Steam Gun	2 Steam Gun	2 Steam Gun	2 Steam Gun
Dimension	109*70*H90cm	109*70*H90cm	109*70*H90cm	109*70*H90cm



www.ecoclean-sa.com

info@ecoclean-sa.com

The future of Tech...today



هنا تلصق
الصورة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب



إستمارة التسجيل

المسير

أنا المسمى(ة) أسفله:

الإسم: لقب:

الجنس: ذكر أنثى لقب الأم:

ابن (ة): و

تاريخ الميلاد: رقم شهادة الميلاد:

بلدية الميلاد: ولاية الميلاد:

العنوان الشخصي الحالي: بـسـطـية:

ولاية: البريد الإلكتروني: الهاتف: رقم بطاقة التسجل (ANEM):

الموئل أو الشهادة: جامعي للتكوين مهني آخر

الشهادة أو الموئل المتحصل عليها:

العنوان التجاري إن وجد:

أطلب الإعانات المالية و الامتيازات الجبائية الممنوحة في إطار برنامج الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لتحقيق مشروع:

في إطار التمويل: الثاني: الثالث:

الإعانات المالية المطلوبة:

القرض بنون فائدة عائدي:

القرض بنون فائدة للركاء:

القرض بنون فائدة لعربات وورشة:

القرض بنون فائدة للمكاتب الجماعية:



أصرح بشرفي التالي:

- لا أمارس أي نشاط ذي أجره أو من دون أجره عند ايداع الملف على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
- غير مسجل على مستوى مراكز التكوين أو السعاهد أو الجامعة عند ايداع الملف على مستوى الوكالة.
- لم استفيد من اعانة ثلثة في نطاق التجار مشروع، انشاء مؤسسة بصغرة / خلق نشاط
- مسجل على مستوى الوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) بطاقة سارية المفعول.

إسم و لقب المسير

الإمضاء

- كل تصريح كاذب يؤدي تلقائيا إلى إلغاء التسجيل المعنى مع إمكانية الملاحقة القضائية بناء على المادة 223 من قانون العقوبات.

جدول مختص بالتجهيزات والخدمات المطلوبة
(التفصيل في الملحق)

يملأ من طرف مسير المؤسسة

المبلغ الاجمالي (TTC)	التشعبين
	التجهيزات
	معدات النقل (إن وجد) (مع احتساب رسوم على السيارة)
	التأمين متعدد المخاطر للمعدات
	التأمين عن جميع المخاطر لمعدات النقل
	قانونية التهيئة (عند الضرورة)
	رأس المال العامل

خاص بالوكالة

فرع / ملحقة:

بطاقة التعريف الوطنية رقم:

الصارفة في: سلمت من طرف:

رقم V3:

إسم و إمضاء الرافق:

تاريخ الإيداع:

ملاحظة هامة: - عند ايداع هذه الاستمارة يكون الشاب مرفوق ببطاقة التعريف الوطنية.



ANSEJ

الإعانات المالية و الامتيازات الجبائية الممنوحة في إطار جهاز الوكالة

يستفيد شباب المستثمر من إعانات مالية و امتيازات جبائية أثناء مرحلة الانجاز، و تكون على شكل إعانات أثناء مرحلة استغلال مشروعهم.
تتمتع هذه الامتيازات سواء أثناء مرحلة الإنشاء أو مرحلة توسيع قدرات الإنتاج.
الامتيازات الجبائية الممنوحة للمؤسسة المصغرة في مرحلة التوسيع تخص فقط المساهمات الجديدة و تحدد الحصة النسبية بالمقارنة مع المساهمات الاجمالية.

الإعانات المالية

- قروض غير مكافئة.
- قروض غير مكافئة إضافية عند الحاجة بالنسبة للتمويل الثلاثي.
- تخفيض بنسبة 100% على معدل نسب القوائد البنكية بالنسبة للتمويل الثلاثي.

الامتيازات الجبائية

تستفيد المؤسسة المصغرة من الامتيازات الجبائية التالية:

أ- في مرحلة انجاز المشروع

- عدم احترام التعميد الخاص بخلق مناصب شغل يؤدي إلى سحب الامتيازات الممنوحة و المطالبة بالعقود و الرسوم الواجب دفعها.
- غير أن المستثمرين - الأشخاص الطبيعيين الخاصين للضريبة الجزائرية الوحيدة - يتفرون متينين يدفع الحد الأدنى للضريبة الموافق لنسبة 50% من المبلغ المنصوص عليه في قانون الضرائب المباشرة والمقرر 10000 دج، بالنسبة لكل سنة مالية . مهما يكن رقم الأعمال المحقق.
- الاستفادة من تخفيض الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG) أو الضريبة على أرباح الشركات (IBS) حسب الحالة و كذا الضريبة على النشاط المهني (TAP) ، وذلك خلال الثلاث '3 سنوات الأولى من الإخصاع الضريبي:

70 % خلال السنة الأولى من الإخصاع الضريبي
50 % خلال السنة الثانية من الإخصاع الضريبي
25 % خلال السنة الثالثة من الإخصاع الضريبي

- الإعفاء من رسم نقل الملكية بمقابل مالي على الاكتسابات العقارية في إطار إنشاء نشاط صناعي.
- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للشركات .
- تطبيق نسبة مخفضة بـ 5 % فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة والداخلة مباشرة في إنجاز الاستثمار .

ب- في مرحلة استغلال المشروع

- الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات و البناءات الإضافية لمدة 3 سنوات ، 6 سنوات أو 10 سنوات حسب موقع المشروع ، ابتداء من تاريخ إنجازها .
- إعفاء كامل ، لمدة 3 سنوات ، 6 سنوات أو 10 سنوات ، حسب موقع المشروع ، ابتداء من تاريخ استغلالها من الضريبة الجزائية الوحيدة IFU أو الخضوع للنظام الضريبي المحقق حسب القوانين السارية المفعول .
- عند انتهاء فترة الإعفاء المذكورة في المطلة رقم 2 ، يمكن تمديدتها لسنتين (2) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (3) عمال على الأقل لمدة غير محددة.



مسار انشاء مؤسسة مصفرة



التحسيس و الاعلام

حصول الشباب على كافة المعلومات الخاصة بالمهملز من مراقبة، تكوين، امتيازات، و فرص الإستثمار، و تلك عن طريق حضور إحدى التظاهرات التي تنظمها الوكالة بصفة دورية أو عبر الإطلاع على البوابة الرقمية للوكالة أو التقرب المباشر من إحدى فروع و ملحقات الوكالة التي تعطي كافة التراب الوطني.

تكوين فكرة المشروع

إن فكرة المشروع يجب أن تكون نتيجة الدراسة و التحصي الداجع لفرص الإستثمار و كما نوافقها مع مؤهلاتكم (العلمية أو المهنية) و قدراتكم على تنفيذها.

التسجيل عبر البوابة الإلكترونية

بعد تعيين المشروع المراد إنشائه و كما العائد الواجب إقتناؤه، يمكن للشباب الدخول إلى الموقع الإلكتروني للوكالة قصد مباشرة عملية التسجيل الإلكتروني عبر إخراج كافة البيانات المتعلقة بشخصه، شركائه إن وجدوا و مؤسسته.

دراسة المشروع و مخطط الاعمال

بعد إتمام مرحلة التسجيل تبدأ مرحلة التحقق في دراسة المشروع و عملية إنجاز مخطط الاعمال بعد دعوتكم من طرف الوكالة، بصفة الإضرار المكلف بمرافقة مشروعكم من خلال جمع كل المعلومات اللازمة فيما يخص:

- إعداد المراد إقتناؤه.
- مفر النشاط و لا سيما محيط المؤسسة المصفرة المراد إنشاؤها.
- دراسة السوق.
- اختيار التقنيات.
- الموارد البشرية.
- لدراسة المالية.

تقديم المشروع امام لجنة لتقاء و اعتماد و تمويل المشاريع

خلال هذه المرحلة تقومون بعرض مشروعكم امام لجنة لتقاء و اعتماد و تمويل المشاريع، لدراسة و الفصل فيه سواء بالقبول أو للتأجيل أو الرفض المعلن.

- حالة القبول: إيداع ملفكم الإداري و المالي.
- حالة التأجيل: عليكم برفع التحفظات الموضوعية من طرف اللجنة من أجل إعادة عرض المشروع مرة أخرى امام اللجنة.
- حالة الرفض: يمكنكم تقديم طعن لدى الملحقة في غضون 15 يوما بعد الحصول على قرار رفض اللجنة.

الموافقة البنكية و الانشاء القانوني للمؤسسة المصفرة

1. يودع ملفكم لدى البنك فيما يخص التمويل الثلاثي من طرف ممثل الوكالة للحصول على الموافقة البنكية.
2. بعد الحصول على الموافقة البنكية، انتم ملزمون بالقيام بالانشاء القانوني لمؤسستكم المصفرة.

تكوين شباب المستثمر

قبل تمويل مشروعكم، يجب عليكم اتباع تكوين فيما يخص تقنيات تسيير المؤسسة المصفرة، الذي تنتقل به الوكالة داخليا عن طريق مكتوبها.

تمويل المشروع

بعد الانشاء القانوني للمؤسسة المصفرة و تمام الاجراءات تقوم الوكالة بتمويل مشروعكم.

إيجاز المشروع و الدخول في مرحلة الإستغلال

بعد تمويل المشروع من طرف الوكالة ولتابع كل الاجراءات المعمول بها

بخصوص هذه المرحلة، يجب عليكم الحصول على العائد و تركيبه لمباشرة النشاط.

الامر الذي كنتم تنتظرونه قد تجسد، انت الآن صاحب مؤسسة مصفرة