

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: المقاولاتية

الموضوع:

دراسة مشروع لمنصة BI3LI لتبادلات التجارة الإلكترونية

تحت إشراف :
الدكتور أحميده فرحات

من إعداد:
داود مالكي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة
د. عبد الحميد نعيجات	رئيسا
د. عادل لعجالي	مناقشا
د. احميده فرحات	مشرفا ومقررا

2022-2021



شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إلى هذا لولا فضل الله علينا فحمدا
وشكرا كثيرا لله عز وجل.

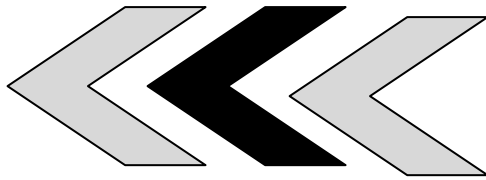
أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساندي من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر الدكتور
المشرف "فرحات احميده" الذي تفضل على بالإشراف ومتابعة هذا العمل فجزاه الله كل خيرا وله مني كل التقدير
والاحترام وهو الذي لم يدخر جهدا في توجيهي ومساعدتي ولم يخل علي بالنصائح في سبيل إتمام هذا العمل.

وأشكر كل أساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية الذين كانوا سندا لي ولكل الطلبة
وأخص بالذكر أساتذة قسم علوم التسيير

كما لا يفوتني أن أشكر كل عائلتي وأصدقائي اللذين قدموا لي كل الدعم والمساعدة بطريقة مباشرة أو غير

مباشرة

الفهارس



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	شكر وتقدير
II	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	الملخص باللغة العربية
VI	الملخص باللغة الانجليزية
أ	مقدمة
33-2	الفصل الأول: الأسس النظرية للمقاولاتية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المقاولاتية
3	المطلب الأول: النشأة التاريخية للمقاولاتية
6	المطلب الثاني: مفهوم المقاول والمقاولاتية
8	المطلب الثالث: أهمية المقاولاتية في النشاط الاقتصادي للجزائر
15	المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات الناشئة
15	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الناشئة وخصائصها
18	المطلب الثاني: نقاط القوة والضعف للمؤسسات الناشئة ومعوقاتهما
19	المطلب الثالث: واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر
21	المبحث الثالث: تقديم مخطط الأعمال
21	المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال
23	المطلب الثاني: المخطط التسويقي

26	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي
28	المطلب الرابع: المخطط المالي
29	المطلب الخامس: المخطط القانوني
31	المطلب السادس: المخطط التنظيمي
33	خلاصة
55-35	الفصل الثاني: إعداد مخطط أعمال لمشروع منصة BI3LI
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم المشروع
36	المطلب الأول: ملخص وفكرة المشروع
37	المطلب الثاني: وصف المشروع
37	المطلب الثالث: شعار و رؤية المشروع
38	المطلب الرابع: أهداف المشروع وأسباب اختياره
39	المبحث الثاني: المخطط التنظيمي والقانوني للمشروع و Lean Canva
39	المطلب الأول: الشكل القانوني للمشروع
39	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع
40	المطلب الثالث: توزيع المهام
41	المطلب الرابع: Lean Canva
43	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع
43	المطلب الأول: دراسة موقع المشروع
43	المطلب الثاني: طريقة إنشاء المنصة
43	المطلب الثالث: خطوات التعامل مع المنصة
44	المطلب الرابع: التصميم الداخلي للمنصة
44	المطلب الخامس: متطلبات العملية الإنتاجية
45	المبحث الرابع: المخطط التسويقي للمشروع
45	المطلب الأول: دراسة السوق والزبائن المستهدفين

الفهارس

46	المطلب الثاني: المزيج التسويقي للمشروع 4P
47	المطلب الثالث: تحليل SWOT
49	المطلب الرابع: CAB
50	المطلب الخامس: سياسة التسعير في المنصة
50	المطلب السادس: الخطة التسويقية
51	المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع
51	المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع
53	المطلب الثاني: الإيرادات المتوقعة للمشروع
54	المطلب الثالث: جدول حساب النتائج التوقعي
55	خلاصة
57	الخاتمة
60	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية سنة 2019	(1-1)
9	عدد المؤسسات المصغرة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2019	(2-1)
10	تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط	(3-1)
10	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنتي 2018-2019	(4-1)
11	تطور اليد العاملة لسنتي 2018-2019	(5-1)
12	تطور الناتج المحلي الإجمالي للعامين 2015-2016 (القيمة بمليار دينار جزائري)	(6-1)
14	تطور القيمة المضافة حسب الطابع القانوني	(7-1)
20	ترتيب الدول العربية من حيث عدد المؤسسات الناشئة	(8-1)
36	ملخص مشروع منصة BI3LI	(1-2)
39	الشكل القانوني للمشروع	(2-2)
45	تحديد الزبائن المستهدفين	(3-2)
48	تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمشروع SWOT	(4-2)
49	محددات CAB	(5-2)
50	تسعير خدمات المنصة	(6-2)
51	هيكل الاستثمار	(7-2)
52	التكاليف التشغيلية السنوية	(8-2)
53	الإيرادات المتوقعة	(9-2)
54	حساب النتائج التوقعي لخمس سنوات	(10-2)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	شكل يوضح دورة حياة المؤسسات الناشئة	(1-1)
36	شكل يوضح الفكرة الأساسية للمشروع	(1-2)
38	شعار المشروع	(2-2)
40	المهكل التنظيمي حسب الوظائف للمشروع	(3-2)
44	التصميم الداخلي للمنصة	(4-2)
52	مهكل الاستثمار	(5-2)
52	توزيع التكاليف التشغيلية السنوية	(6-2)
53	الإيرادات المتوقعة	(7-2)

ملخص:

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

بعد تحليل ودراسة مخطط الأعمال لمشروع منصة التجارة الإلكترونية BI3LI، تبين انه مشروع مجدي اقتصاديا يمكن الاستفادة منه والتوسع فيه لتحقيق أرباح مالية معتبرة، وكذا المساهمة في التنمية الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال، المؤسسات الناشئة، المقاولاتية، التجارة الإلكترونية، الجزائر، منصة الكترونية.

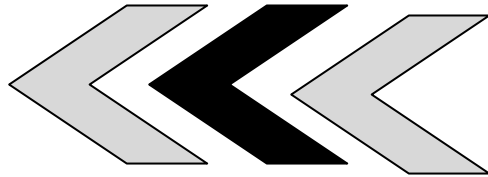
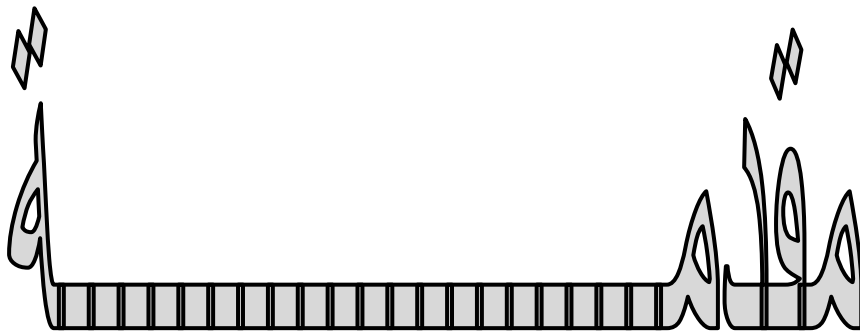
Abstract

This study aims to present a business plan for the project to establish an e-commerce platform in Algeria, and the extent to which it can succeed. The business plan represents the first steps in the way of achieving a successful project with economic and financial profitability. To reach this goal, it was necessary to first shed light on the general concepts about the business plan and its components, as well as its importance. For the various participating parties to understand the importance of the project and the requirements for its success, we also discussed in this chapter the components of the business plan starting from the organizational and legal scheme to give the project a legal character, then the production and marketing scheme to search for the equipment needed by the project As well as the ways through which it is possible to reach the target audience and reach the financial plan to study the costs and returns of the project, as well as the various financial aspects associated with it, which would increase the degree of certainty and reduce the risk.

After analyzing and studying the business plan of the BI3LI e-commerce platform project, it was found that it is an economically feasible project that can be benefited from and expanded to achieve significant financial profits as well as contribute to economic development.

Keywords:

Business plan, startups, entrepreneurship, e-commerce, Algeria, an electronic platform.



تمهيد

إن الأبحاث والدراسات حول المؤسسات الناشئة في الفترة الأخيرة زادت بشكل كبير خاصة مع الانفتاح العالمي والعمولة الاقتصادية، هذا الانفتاح أدى إلى حدوث العديد من التغييرات في بيئة الأعمال وهو ما فتح الأبواب العالمية للمؤسسات الصغيرة وحديثة النشأة حيث المساهمات في الاقتصاد العالمي لم تعد حكرا على المؤسسات الكبرى فقط. المفاهيم الجديدة التي أصبحت تهيمن على مجال الأعمال أنتجت ما يسمى بالمقاولاتية التي لها أثر كبير في مختلف القطاعات بالنظر لآثارها الكبيرة على مستوى اقتصاد الدول، حيث أصبحت المقاولاتية المورد الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مما يخلق الاستقرار للمؤسسات، وقد اهتمت المقاولاتية أيضا بمفهوم مخطط الأعمال الذي يشكل عنصرا استراتيجيا مهما في إنشاء المؤسسات ونجاحها ويستمد أهميته أيضا كونه يعبر عن هوية المشروع ومقوماته المالية والتنظيمية والتسويقية، هذا التكامل بين مختلف المقومات يقلل من نسبة المخاطرة عند إنشاء المؤسسات التي بطبيعتها محدودة الإمكانيات والخبرة.

ومن جانب آخر تعتبر التجارة الالكترونية من أكثر الأعمال نموا في العالم، وقد أصبحت ذات تأثير كبير فالاقتصاد العالمي والاهتمام الكبير بها من طرف العديد من أصحاب المشاريع والأفكار الجديدة، لهذا وقع اختيارنا على مشروع لإنجاز منصة تجارة الكترونية في الجزائر هي الأولى من نوعها من ناحية الخصائص والخدمات التي تقدمها وكذا العروض المميزة التي تمنحها لكل الأطراف المتعاملين، ولتطبيق هذا المشروع يجب قبلا إجراء دراسة مخطط الأعمال لمعرفة مدى جاذبيتها وفرص نجاحها في بيئة الأعمال الجزائرية وفق المعطيات الخاصة بالبيئة الجزائرية وخصائص الفرد والمجتمع وكذا خصائص البيئة القانونية والاقتصادية والتي تؤثر بشكل كبير على إمكانية النجاح من عدمها.

الإشكالية:

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

هل يعتبر إنشاء منصة **BI3LI** للتجارة الالكترونية في الجزائر مشروعا مربحا وذو فائدة من خلال تحليل مخطط

الأعمال؟

الأسئلة الفرعية:

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

- 1 - ما هو مخطط الأعمال المتبع في الدراسة وما هي أهم محتوياته؟
- 2 - هل مشروع منصة BI3LI مشروع قابل للتجسيد ولديه فرصة للنجاح في بيئة الأعمال بالجزائر؟

الفرضيات:

- 1 - يمثل مخطط الأعمال أداة مهمة لمعرفة مدى قابلية المشروع للنجاح بالمرور على عدة مستويات.
- 2 - بالنظر لخصائص البيئة التسويقية الجزائرية وتطور البنية التحتية للمؤسسات الناشئة في الجزائر فإن مشروع منصة الكترونية تجارية لديه فرصة للنجاح والتجسيد في أرض الواقع.

أسباب اختيار الموضوع:

- الاهتمام الكبير بالتجارة الالكترونية والشغف بكل ما هو مرتبط بالتعاملات الالكترونية؛
- وجود خبرة سابقة في مجال التعاملات التجارية الالكترونية و البرمجيات؛
- تناسب الموضوع مع التخصص؛
- أهمية موضوع المؤسسات الناشئة باعتباره موضوع الساعة؛
- معرفة فرص التجارة الالكترونية في الجزائر.

أهمية البحث:

- إن أهمية البحث تنبع من الاهتمام الكبير بالتجارة الالكترونية وتطور المعاملات الالكترونية ؛
- تقديم صورة لفرص التجارة الالكترونية في الجزائر وتطوير خارطة طريق للمشاريع المستقبلية.

أهداف البحث:

تهدف الدراسة لتحقيق العديد من الأهداف منها:

- إبراز العلاقة بين مخطط الأعمال وإمكانية نجاح المشاريع الجديدة؛
- التعرف على أبعاد مخطط الأعمال؛
- الحصول على صورة شاملة لفهم مخطط الأعمال وأهميته بالنسبة لأصحاب المشاريع والمستثمرين والبنوك؛
- تقديم ودراسة مدى جاذبية مشروع منصة تجارة الكترونية في الجزائر والفرص التي يقدمها؛
- تكوين مخطط أعمال متكامل لمشروع منصة تجارة الكترونية في الجزائر؛

حدود البحث:

- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في تصميم موقع الكتروني يشمل تطبيقه الحدود الجغرافية للجزائر.
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال السنة الجامعية 2022/2021.

هيكل البحث:

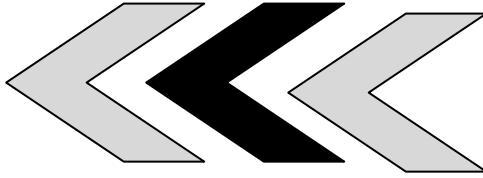
لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن الإشكالية الرئيسية، قسمنا البحث إلى فصلين، الفصل الأول احتوى على معلومات عامة حول المقاولاتية ومخطط الأعمال وكذا أهميته وخطواته، وفي نفس الفصل قدمنا مختلف أبعاد مخطط الأعمال بالتعرف على المخطط التسويقي والتنظيمي والمالي والإنتاجي وكذلك المخطط القانوني، أما في الفصل الثاني فحاولنا إسقاط كل المفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في الفصل الأول على مشروع منصة التجارة الالكترونية BI3LI لدراسة جاذبية المشروع وفرص نجاحه في الجزائر.

صعوبات البحث:

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

الفصل الأول

الأسس النظرية للمقاولاتية



تمهيد الفصل:

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

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

المبحث الأول: ماهية المقاولاتية

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

في هذا المبحث سنتطرق إلى:

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

المطلب الأول: النشأة التاريخية للمقاولاتية

مرت المقاولاتية بفترات زمنية مليئة بالإسهامات والنظريات العلمية من قبل الباحثين والعلماء منذ القرن السادس واستمر البحث في هذا المجال إلى يومنا هذا أين أصبحت المقاولاتية أهم أسس التنمية الاقتصادية، وعليه يمكن القول إن ظاهرة المقاولاتية قديمة - متجددة، ولذا هناك عدة محطات تاريخية ساهمت في تطور الفكر المقاولاتي¹. فمن القدم كان تمحور الفكر الاقتصادي حول صفات الشخص أو الإنسان الذي يمارس المقاولاتية وهو التاجر أو القادة العسكريين، ولم يكن هناك أي وجود للروح أو المهارات وقد عرفت المقاولات في القرن السابع عشر تطورات للمفهوم في الزراعة والتجارة، أي المقاول هو الفرد الذي يقوم بهذه الأعمال متحملا المخاطر الناجمة عنها وخاصة مع دول البحر الأبيض المتوسط وأمريكا. شهد القرن الثامن عشر انتشار الاختراعات التقنية في مجال الغزل والنسيج والمعادن والتي أصبحت ميدان المقاول لوجود الفرصة والربح المعتبر، حيث يعتبر المصرفي الأيرلندي ريتشارد كوثيون أول اقتصادي اهتم بالمعالجة النظرية للمقاول وتقديم خصائص له وذكر أن كل فرد يحصل على دخل غير ثابت من عملية إنتاج أو شراء سلع يدخل ضمن فئة المقاولين، والتي تحتوي على قرارات تجارية مواجهة لمبدأ عدم اليقين أي المخاطرة.

¹ نجاة شادلي، " قراءات تاريخية لتطور الفكر المقاولاتي "، مقال في مجلة: مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، المجلد 11، العدد 01، 2018، ص288 - 298، (بتصرف).

انطلاقاً من نظرة **كونتيون**، تزايد اهتمام المؤلفين الفرنسيين بموضوع المقاولاتية، خصوصاً وسط المجموعة التي شكلت المذهب الطبيعي والذي ينصّ على مصدر الثروة الحقيقي هو الأرض المورد الذي لا ينفذ، وقام الطبيعي الفيزيائي **فرونسواكيسناي** بتسليط الضوء على أهمية رأس المال الذي مصدره ملاك الأراضي في تحقيق النمو الاقتصادي، حيث قام بتقسيم العملاء الاقتصاديين إلى ثلاث مجموعات وهم: ملاك الأراضي، المقاولون وهم المزارعون الممثلون للطبقة المنتجة وفي الأخير التجار والحرفيون وهم الطبقة غير المنتجة .

أتى **نيكولاس بودو** وهو أحد تلامذة **كيسناي** بفكرة المقاول المبدع كصفة أساسية تساعد المقاول على تعظيم أرباحه وتقليل من تكاليفه، وأهمية الإبداع أيضاً تكمن في تجنب بعض المخاطر الذي قد يواجهها في حالة عدم التأكد أو التأكد.

ومن أهم المؤلفين الذي عكس إسهامات المدرسة الفرنسية هو **جين بابتيستساي** والذي كان مقاول صناعي ومسير لمصنع نسيج، حيث أبرز دور المقاول في الشخص الذي يصور مشروع ما أو يتولى مسؤوليته، أي اغتنام الفرص، إن المقاول بالنسبة ل**ساي** هو الفرد الذي يقوم بجمع عناصر الإنتاج والمزج بينها، أي خلق منتج ما وتوجيهه للاستهلاك. إضافة إلى ذلك، يصنف **ساي** المقاولين إلى ثلاثة فئات: المزارعين، مستغلي المناجم، ملاك الأراضي، البحارين على غير ذلك باعتباره المقاول الذي يعمل لحسابه، وأما الصنف الثاني هم مقاولي الصناعة المعملية أي الذين يقومون بإنتاج منتجات متوفرة مسبقاً مع بعض الإضافات كقيمة مضافة للمنتج، أما الصنف الأخير فيتمثل في مقاولي الصناعة التجارية، وهم الذين يقومون بتحويل المنتجات من طرف لآخر.

تطورت النظرية الكلاسيكية والتي أشار إليها **أدم سميث** في كتابه، إلى مفهوم واتجاه نظرية اقتصادية والتي أعطى **سميث** هيكل علم الاقتصاد أثر الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر في إنجلترا، حيث كانت الشخصية السائدة هو رجل الصناعة وليس التاجر، ورغم تطرق البريطانيون إلى دور المقاول إلا أنهم لم يطوروا نظرية خاصة بموضوع المقاول.

على اختلاف ذلك، كانت هناك بعض المساهمات مصدرها باحثين من ألمانيا والنمسا، واعتبر **فون ثيونون** أحد أبرز الاقتصاديين أن المقاول وحاملاً للخطر في نفس الوقت، وجادل من ناحية النظرية الفرق بين المقاولاتية والإدارة، وكذلك هناك **مانقولدت** الذي اعتبر الأرباح المقاولاتية عائداً عن المقدرة أي المقاول عامل إنتاج مستقل.

في أواخر القرن التاسع عشر احتوت الولايات المتحدة الأمريكية كل النقاشات الأوروبية حول المقاول، واعتبر الأمريكي **فرانك نايت** أن المقاول هو الشخصية الرئيسية في النظام الاقتصادي مع مبدأ الخطر أو عدم اليقين، ولهذا تبني النظرية المقاولاتية من خلال فكر تأمين المخاطر أو مرحلة اللاتأكد المؤمنة، ومن جهة أخرى اعتبر **جوزيف شومبيتر** من المدرسة النمساوية إن دورة الأعمال نتاج ثانوي للتطورات التكنولوجية أو التقدم المتقطع في التكنولوجيا.

ولا ننسى ذكر مواكبة شومبيتر لأثنين من سيسيولوجيا القرن العشرين ماكس فيبر و تالكوتبارسونز و الذي تأثر بمسائل السيسولوجيا الاقتصادية مثل الإمبريالية، المال العام و الرأسمالية كنظام اجتماعي، و فسر ذلك في المقاول و الذي هو سبب التغيير في النظام الرأسمالي، و الذي يدفعه ليس المال بل الرغبة و الابتهاج بالخلق، لتكون النتيجة إن المقاول بطل العملية الرأسمالية و ليس المؤسسات الاجتماعية، و من الإبداعات التي يدخلها المقاول هي صناعة جديدة، إنتاج جديد، طرق و أسواق جديدة أي مكان للإبداع و خلق القيمة دائما .

حين يتحدث النمساويين عن المقاولين أو المضارين فهم لا يضعون في أدهانهم الرأسماليين، فبسبب الغموض للمستقبل فهم يعتبرون كل شخص مضارب، أي كل شخص هو مقاول بشكل ما دام يسعى لتحقيق تطوير الذات واقتناص مكاسب مستقبلية، يرى كيرنز أن المقاولين يجلبون للسوق ابتكاراتهم وإبداعاتهم مع يقظتهم لكسب فرص جديدة وملاً الفراغ أو النقص في السوق، وبهذه الصورة يساهمون في تحسين الظروف المعيشية والمستويات العامة. وكما نبه كيرنز على عدم كبح هذه الإمكانيات من قبل الحكومات من رفع الضرائب والقوانين والتي تخدم حافز الابتكار .

في منتصف القرن العشرين، مالت فكرة المقاولاتية إلى التلاشي في النظرية الاقتصادية، ونتيجة لذلك هجر الاقتصاديين مبدأ أن المقاولاتية مصدر التغيير الهيكلي في الاقتصاد، إلى أن دخل علماء سيكولوجيون هذا الميدان على التركيز على المقاول كفرد، وانطلقت أعمالهم في البحث عن صفات وخصائص وميزات هذا الفرد.

تعود إسهامات العصر الخاصة بالمقاولاتية إلى أعمال ماكس فيبر أحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة، والذي قام بالتركيز على القيادة الكاريزمية وهو النوع من الأفراد الذي لديه القدرة على جعل الآخرين يتبعونه، وهذا يختلف مع مفهوم المقاول في قوله إن القائد الكاريزمي تحدد دوره في كونه محرك مهم لأحداث التغيير مع أن المقاول هو ذو مهارة توجيه إنتاجية بما يضمن الاستجابة لفرص المتواجدة في السوق .

خلال أربعينات القرن العشرين، بدأ عدد من المؤرخين الاقتصاديين و علماء الاجتماع باستكشاف المقاولاتية أنما ظاهرة تاريخية تجريبية، و قادة المجهودات المؤرخ الاقتصادي آرثر كول من مركز البحث في تاريخ المقاولاتية بجامعة هارفارد إلى جمع مختلف الدراسات التجريبية المستوحاة أساسا من النظرة الشومبيترية، حيث شجع كول مجموعة واسعة من المقاربات التاريخية في المقاولاتية، لمعرفة و فهم كيفية مساهمة المقاولاتية في تطوير و تنمية اقتصاديات بعض الدول على عكس البعض، إلا أن السبعينات عرفت تحول واضح ح باعتماد الباحثين الأساليب الكمية في أبحاثهم في إطار النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية الأرثوذكسية، و لهذا أغلق مركز البحث في تاريخ المقاولاتية أبوابه بعد أن نفذت مصادر تمويله و الدعم له .

على الرغم من اهتمام علماء الاجتماع بالمقاولاتية، إلا أن استمرار الأبحاث الخاصة بها يعود على علماء النفس و الاجتماع، مع بداية الستينات، أجريت سلسلة دراسات بنيت على المنهج التاريخي المقارن من أجل فهم صفات و شخصية المقاول و خصائصه .

هناك دراستين وجب ذكرهم هما دراسة **ديفيد ماكلياند** مجتمع الإنجاز، و دراسة **إيفريت هاجن** نظرية التغيير الاجتماعي الذي عمل على تحليل نشأة الابتكار و التكنولوجيا في بعض الدول، بينما ركز **ماكلياند** على الفرد على عكس **هاجن** الذي ركز على التجمعات الاجتماعية و التي قيل عنها أنها مصدر قدوم المقاولين غالباً .

تميزت فترة الستينات والسبعينات من القرن الماضي بتغيرات اقتصادية وسياسية كبيرة مست المجتمع تجسدت في فترة التدمير الخلاق، انتشرت فيها تكنولوجيات حديثة أحدثت تغييرات في مجال الصناعة، بالإضافة إلى أن المقاولاتية توطدت في المناهج الدراسية في الجامعات الأمريكية، ويمكن تجسيد نمو المقاولاتية كحقل للبحث خلال ثمانينات القرن العشرين من خلال ثلاث مراحل:

- مرحلة الإقلاع "المساهمات الرائدة في المقاولاتية"، حيث اهتم الباحثون بتحليل المقاولاتية من عدة زوايا و مع إعطاء حداثه للموضوع، كالعامل الذي قام به **ديفيد بريتش** الذي أظهر أن فرص العمل أو العروض معظمهم من المؤسسات الصغيرة و الجديدة و ليس من الشركات الكبيرة، حيث أثار هذا المقال في جماهير الباحثين في مجال المقاولاتية و صناع السياسة اهتمام، حيث تم إدراج الأعمال الصغيرة ضمن عملية تحليل التنمية الاقتصادية .
- مرحلة النمو "بناء البنية التحتية و البحوث المتجزئة" حيث عرفت نمو هائل في عدد البحوث في مجال المقاولاتية، و إن نمو هذا الاختصاص كان واضحاً من خلال الزيادة المعترية في عدد المجالات العلمية، الندوات و البرامج التعليمية، و كان بناء البنية التحتية مهم في المجال العلمي و للباحثين المختصين في إدارة الأعمال التي عرفت هجرة كبيرة إلى هذا الاختصاص .

- مرحلة البحث عن النضج "ميدان للمناقشة وارتفاع الاهتمام النظري"، بعد ما يقارب ثلاثين عاماً من الدراسات المنهجية، كان مجال البحث حول المقاولاتية يبحث عن النضج، و تم ذكر بعض الخصائص لهذا المجال مثل المفاهيم الأساسية للمقاولاتية و رسم حدودها، وإدراك أن المقاولاتية مجال معقد، غير متجانس و ظاهرة متعددة المستويات .

المطلب الثاني: مفهوم المقاول و المقاولاتية.

من خلال هذا المطلب نقوم بالتعرف على المقاولاتية و المقاول.

أولاً: تعريف المقاول¹: تطور هذا المفهوم مع مرور الزمن، ففي فرنسا و خلال العصور الوسطى كانت كلمة المقاول تعني الشخص الذي يشرف على مسؤولية و يتحمل أعباء مجموعة من الأفراد، ثم أصبح الفرد الجريء الذي يسعى من أجل تحمل مخاطر اقتصادية، أما خلال القرنين السادس عشر و السابع عشر فقد كان يعد الفرد الذي يتجه إلى أنشطة المضاربة. ويعتبر **جين بابتيستساي (1803)** من أوائل المنظرين لهذا المفهوم إذ اعتبره المبدع الذي يقوم بجمع و تنظيم وسائل الإنتاج، بهدف خلق منفعة جديدة.

¹ Brahim allali, « vers une théorie de l'entreprenariat », cahier de recherche, n17.

كما عرف شومبرتر المقاول (1950) بأنه ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار وبالتالي فوجود قوى الريادة "التد مير الخلاق" في الأسواق والصناعات المختلفة تنشأ منتجات ونماذج عمل جديدة، وبالتالي فإن الرياديين يساعدون ويقودون التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل وحسب كل من جوليان و مارشيني، فهو الذي يتكفل بحمل مجموعة من الخصائص الأساسية: يتخيل الجديد ولديه ثقة كبيرة في نفسه، المتحمس والصلب الذي يجب حل المشاكل ويجب التسيير، الذي يصارع الروتين ويفرض المصاعب والعقبات وهو الذي يخلق معلومة هامة.

غير أن المقاول ليس بالشخص الخيالي، وإنما هو عبارة عن شخصية تتصرف بمفردها وبشكل مستقل "مقاوم، متمرد ومبدع"، وعليه فالمقاول هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة، وبشكل مستقل - إذا كان لديه الموارد الكافية - على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع، بالاعتماد على معلومة هامة، من أجل تحقيق موارد مالية عن طريق المخاطرة، ويتصف بالإضافة إلى ما سبق بالجرأة، الثقة بالنفس، المعارف التسييرية والقدرة على الإبداع، وبهذا يقود التطور الاقتصادي للبلد.

ثانيا: تعريف المقاولاتية:

عرف موضوع المقاولاتية اهتماما كبيرا من طرف الحكومات، هذا لكونها أصبحت تمثل أحد أقطاب الاقتصاد وقاطرات نموه، وما يؤكد على هذا الاهتمام المتزايد الملتقيات العلمية والمؤتمرات الدولية التي تناقش الموضوع في مختلف المحافل والمناسبات، بالإضافة للإعانات والتسهيلات التي منحتها الدولة لتشجيعها، ولقد تعددت التعريفات المقدمة للمقاولاتية واختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين ونورد فيما يلي بعض التعريفات للمقاولاتية¹:

- تعتبر المقاولاتية عملية إنشاء مؤسسات جديدة وحتى يتسنى لنا فهم الظاهرة يتوجب علينا دراسة العملية التي تؤدي إلى ولادة وظهور هذه المؤسسات، بمعنى آخر مجموع النشاطات التي تسمح للفرد بإنشاء مؤسسة جديدة.
- المقاولاتية هي مجموعة الأعمال التي يقوم من خلالها المقاول بتجنيد الموارد المختلفة من معلومات، موارد مالية، بشرية وغيرها ذلك من أجل تجسيد الفرصة في شكل مشروع مهيكل، وفي هذه الحالة فهو قادر على التحكم في التغيير ومسايرته من خلال أنشطة مقاولاتية جديدة.
- كما يقصد بالمقاولاتية الخطة الاقتصادية أو النشاط المنظم المبرمج القائم على تكرار الأنشطة على وجه الاعتياد أو الاحتراف، بناء على تصميم وتنظيم وإدارة بشرية، تجهيزات، رأس مال، يد عاملة، وسائل مالية، معنوية وقانونية اللازمة لتحقيق غرض معين، صناعي أو تجاري أو خدماتي يكون هو الهدف من المقاولاتية أو مشروع، فإذا لم توجد هذه العناصر في الخطة فإنها تفقد صفة المقاولاتية ومن هنا لم تعد قادرة على منح الصفة التجارية على النشاط وعلى القائم بالنشاط صفة التاجر.

¹ الجودي محمد، "نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، ص ص. 4-8.

- كما تعرف المقاولاتية أيضا على أنها ظاهرة تجمع بين الفرد والمؤسسة وكل منهما يأخذ مفهومه من الآخر على أنها علاقة تكاملية بين الطرفين، فالمقاول يسعى ويتفاعل ويهيكل ويعد محيط لغايات اجتماعية واقتصادية وفعاليتها تؤدي إلى التغيير وكذا التعديلات الجزئية لوضع قائم وراكد.

- وعرف بيرانجر المقاولاتية بطريقتين:

على أساس أنها نشاط أو مجموعة من الأنشطة والسيرورات التي تدمج إنشاء وتنمية مؤسسة أو بشكل أشمل إنشاء نشاط.

على أساس أنها تخصص جامعي أي علم يوضح المحيط وسيورة خلق ثروة وتكوين اجتماعي من خلال مجابهة خطر بشكل فردي.

إذن المقاولاتية هي الأفعال والعمليات الاجتماعية التي يقوم بها المقاول، لإنشاء مؤسسة جديدة أو تطوير مؤسسة قائمة في إطار القانون السائد، من أجل إنشاء ثروة من خلال الأخذ بالمبادرة، وتحمل المخاطر والتعرف على فرص العمل ومتابعتها وتحسينها في أرض الواقع.

المطلب الثالث: أهمية المقاولاتية في النشاط الاقتصادي للجزائر

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

أولا تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعمومية في الجزائر لسنة 2019:

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

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

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

Source : Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2019, n° 36, Edition Avril 2020, p.07

1 التوزيع حسب الحجم:

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

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

النسبة %	العدد	نوع المؤسسة
97	1157539	مصغرة
2.6	31027	صغيرة
0.4	4773	متوسطة
100	1193339	المجموع

Source : Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2019, n° 36, Edition Avril 2020, p.08

2- التطوير حسب الطبيعة القانونية:

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

النسبة %	2019	2018	قطاع النشاط	
4.37	7481	7168	الفلاحة	1
2.71	3066	2985	المحروقات، الطاقة، المناجم، والخدمات المتصلة	2
2.72	190170	185137	البناء والأشغال العمومية	3
3.76	103693	99938	الصناعات التحويلية	4
4.85	614375	585983	الخدمات	5
5.33	274554	260652	الأنشطة الحرفية	6
4.51	1193339	1141863	المجموع العام	

Source : Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2019, n° 36, Edition Avril 2020, p.13

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

3- تطور العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (2018-2019)

جدول رقم (1-4) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنتي 2018-2019

التطور	2019	2018	السنوات
4.5	1193339	1141863	التطور الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

Source : Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2019, n° 36, Edition Avril 2020, p.13

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

(الفصل الأول : الأسس النظرية للمقاولاتية)

ثانيا: أهمية المقاولاتية في النشاط الاقتصادي في الجزائر .

1 تطور اليد العاملة حسب نوع المؤسسة الصغيرة ومتوسطة الحجم:

تساهم بدورها الفعال في توفير فرص العمل، إذ تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية الخالقة لمناصب شغل جديدة، فهي تتجاوز حتى المؤسسات الصناعية الكبيرة.

جدول رقم (1-5) تطور اليد العاملة لسنتي 2018-2019

التطور	2019		2018		
	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة					
4.82	57.92	1671473	58.53	1594614	اليد العاملة (الأجراء)
7.73	41.35	1193093	40.65	1107453	أصحاب العمل
6.01	99.27	2864566	99.19	2702067	المجموع
5.01-	0.73	21085	0.81	22197	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية
5.92	100	2.885.651	100	2.724.264	المجموع

Source : Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2019, n° 36, Edition Avril 2020, p.14

من خلال الجدول يتبين لنا تطور عدد العمال المصرح بهم وما يؤدي ذلك إلى المساهمة في تقليص البطالة، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة عرفت تطورا من سمة لأخرى في الزيادة من مناصب الشغل إذ نجد أن اليد العاملة في نهاية 2019 تمثل 2.885.651 عامل، منها 21085 فقط للمؤسسات العمومية الصغيرة والمتوسطة الحجم وتجدر الإشارة إلى أن إجمالي اليد العاملة قد تطور بنسبة 4.82% بين النصف الأول من 2018 والنصف الأول من 2019، للإشارة فقط ان عدد أصحاب العمل أي مالكي المؤسسات الخاصة يتكون من أرباب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة أشخاص معنوية أو رؤساء المؤسسات الخاصة التي تنشط في المهن الحرة.

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

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

التطور بالنسبة %	2016	2015	
20-	870.36	1087.90	الصناعات الغذائية
42	1113.83	799.37	الصناعات المعدنية الصلبة، الميكانيكية، الكهربائية
4	377.30	362.02	الميكانيك، المطاط، البلاستيك
2-	242.01	346.74	مواد البناء
1-	125.41	126.72	الخشب الصلب والورق
24-	63.27	82.91	المنسوجات والملابس، الجلود والأحذية
60-	15.55	38.77	أخرى
2	2891.02	2824.45	المجموع

المصدر: معطيات وزارة الصناعة

إن الاهتمام الذي يحظى به قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعكس الأهمية الكبيرة التي يمثلها هذا القطاع في اقتصاديات العالم، إذ تعتبر مساهمة هذه المؤسسة كبيرة في الناتج الوطني الخام الذي يشمل بدوره على كل ما تم إنتاجه داخل الحدود الجغرافية للدولة من منتجات اقتصادية خلال فترة زمنية معينة، فمن خلال الجدول نلاحظ تغير النشاط الصناعي بالنسبة لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015 بحيث شهد نموا طفيفا بقيمة 02% وذلك من 2824.45 إلى 2891.02 مليار دينار جزائري.

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

- الارتفاع الكبير والملحوظ لقطاع الصناعات المعدنية والميكانيكية بنسبة 42% وانخفاض ملحوظ في الصناعات الزراعية بنسبة 20%.
- كما أن الناتج الداخلي سجل انخفاض في الصناعات الأخرى بنسبة 60% وانخفاض قطاع النسيج والملابس بنسبة 24%، مواد البناء بنسبة 02%، كما شهد نموا إيجابيا في قطاع الميكانيك، المطاط، البلاستيك بنسبة 04% من الناتج المحلي وهذا ما يمكن تفسيره بالدور الهام الذي تلعبه المقاولاتية في النشاط الاقتصادي.

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

نلاحظ من خلال الجدول تطور القيمة المضافة ومدى مساهمة القطاع الخاص في مختلف الأنشطة الاقتصادية مقارنة بنسبة مشاركة القطاع العام وهذا ما يمكن ملاحظته في السنوات (06) المختلفة، لكنها مرتفعة ومن بين الأكثر قطاعات مساهمة في القيمة المضافة نجد قطاع التجارة، مواد البناء والأشغال العمومية، الزراعة، وهذا يعكس التوجه العام للمقاولاتية والنشاط الحر إلى القطاعات لما لها من مردودية مالية.

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

جدول رقم (1-7) تطور القيمة المضافة حسب الطابع القانوني

تاريخ الإحصاء	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%
نسبة القطاع العام في (ق م)	893.24	11.70	1187.93	13.9	1313.36	14.22	1414.65	14.23	1291.14	12.775	1362.21	12.51
نسبة القطاع الخاص في (ق م)	6741.19	88.30	7338.65	86.1	7924.51	85.78	8529.27	85.77	8815.62	87.225	9524.41	87.49
الاجموع	7634.43	100	8525.58	100	9237.87	100	9943.92	100	10106.8	100	10886.62	100

المصدر: معطيات وزارة الصناعة

نلاحظ من خلال الجدول تطور القيمة المضافة ومدى مساهمة القطاع الخاص في مختلف الأنشطة الاقتصادية مقارنة بنسبة مشاركة القطاع العام وهذا ما يمكن ملاحظته في السنوات (06) المختلفة، لكنها مرتفعة ومن بين الأكثر قطاعات مساهمة في القيمة المضافة نجد قطاع التجارة، مواد البناء والأشغال العمومية، الزراعة، وهذا يعكس التوجه العام للمقاولاتية والنشاط الحر إلى القطاعات لما لها من مردودية مالية.

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

المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات الناشئة

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

المطلب الأول : تعريف المؤسسات الناشئة و خصائصها

أولاً: التعريف

اصطلاحاً وحسب القاموس الإنجليزي تعرف المؤسسات الناشئة ' startup' على أنها مشروع صغير بدأ للتو، وكلمة startup تتكون من جزأين:

- Start : وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق
- Up : وهو ما يشير إلى فكرة النمو القوي.

وتعرف المؤسسات الناشئة¹ على أنها شركات حديثة العهد يتم تأسيسها بواسطة رائد أعمال (مقاول) أو مجموعة بهدف تطوير منتج أو خدمة مميزة لإطلاقها في السوق، ويعرفها الباحث Eric Reis بأنها تلك المؤسسات التي تهدف إلى تطوير وتوزيع منتج جديد في ظل درجة عالية من حالة عدم التأكد². بينما عرفها Paul Graham على أنها شركة صممت لتنمو بسرعة وكونها تأسست حديثاً لا يجعل منها شركة ناشئة في حد ذاتها، و حسبها فإن النمو الجيد يكون بين 5 و7 بالمائة أسبوعياً³. مؤخرًا يسعى الباحثون إلى إعطاء تعاريف أكثر شمولية ودقة فهناك من يركز على الإبداع والابتكار لتعريف المؤسسات الناشئة على غرار تعريفها بأنها كل مؤسسة شابة وديناميكية مبنية على التكنولوجيا والابتكار لتطوير منتج من أجل إنشاء أسواق جديدة⁴.

¹ بسويح منى، ميموني ياسين، بوقطاية سفيان، " واقع وأفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر"، مقال في مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد 03، 2020، ص.405.

² المومن عبد الكريم، كرمية توفيق، عاشور حيدوشي، " حاضنات الأعمال التقنية و دورها في دعم المؤسسات الناشئة الابتكارية بالجزائر"، مقال في كتاب جماعي بعنوان " المؤسسات الناشئة ودورها في الانتعاش الاقتصادي في الجزائر"، مخبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التطوير المحلي، البويرة، ص.16.

³ فاروق خلف، " الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة و حاضنات الأعمال في التشريع الجزائري"، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني عشر حول المؤسسات الناشئة والحاضنات، بتاريخ 15 فيفري 2021، جامعة الوادي، ص.11-12.

⁴ مزيان امينة، عماروش خديجة، " الشركات الناشئة في الجزائر بين واقعها و متطلبات نجاحها"، مقال في كتاب جماعي بعنوان " المؤسسات الناشئة ودورها في الانتعاش الاقتصادي في الجزائر"، مخبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التطوير المحلي، البويرة، ص.31.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن المؤسسة الناشئة هي كل مؤسسة حديثة النشأة لها احتمال نمو بنسبة سريعة في الفترة القادمة بالاعتماد على التكنولوجيا لتقديم منتجات جديدة لأسواق جديدة.

ثانياً: خصائص المؤسسات الناشئة

يؤكد Patrick Fridenson أنه لا يجب أن ترتبط المؤسسات الناشئة بعمر معين أو حجم محدد، بل أن ترتبط بتوفر معايير محددة، ومنه يمكن أن نميز المؤسسات الناشئة بخصائص معينة على النحو التالي¹:

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

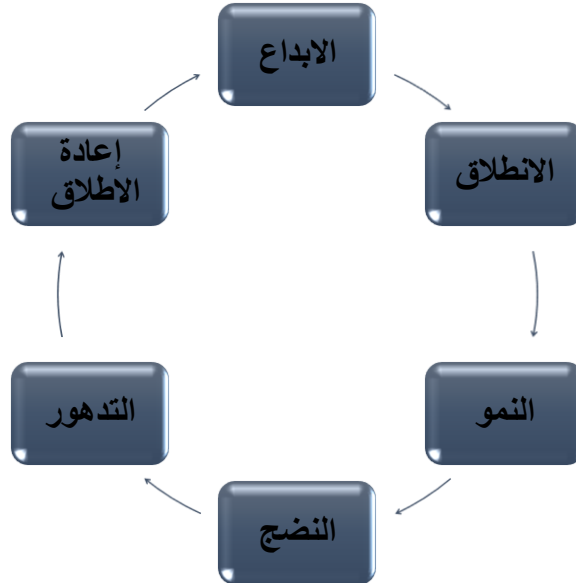
¹ مزيان امينة، عماروش خديجة، مرجع سابق، ص ص 33-34.

ثالثا: دورة حياة المؤسسات الناشئة

تمر المؤسسات الناشئة بستة مراحل خلال دورة حياتها كما بينها الشكل (1-1) والتي تتمثل في ما يلي¹:

- 1 - مرحلة الإبداع: تمثل نقطة انطلاق أي مؤسسة من فكرة تسمح بتلبية شريحة من العملاء.
- 2 - مرحلة الانطلاق: هي نقطة البداية تتميز بوجود نقطة عمياء لأن معدل الفشل مرتفع جدا، حيث بلغ معدل وفيات المؤسسات الناشئة 70% في أول عامين، في هذه المرحلة تلجأ المؤسسات إلى التمويل الذاتي أو مساعدة الأسرة.
- 3 - مرحلة النمو: في هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بتوسيع أنشطتها للحصول على مكانة جيدة في السوق فلديها الطموح نحو التوسع بالاعتماد على الإبداع والابتكار لمواجهة البيئة التنافسية.
- 4 - مرحلة النضج: عندما تصل المؤسسات إلى حالة التشبع في السوق يتعبن عليها البحث عن حلول لتعزيز مكانتها باللجوء للتمايز والابتكار المتزايد في أنشطتها، هنا تميل المخاطر للانخفاض وتصبح لديها القدرة على الاقتراض من البنوك للتمويل.
- 5 - مرحلة التدهور: هي مرحلة الشيخوخة حيث تجرد المؤسسة نفسها واجهت العديد من القضايا منها المرتبطة بالملكية وتوزيع الثروة.
- 6 - مرحلة إعادة الإطلاق أو التغيير: من المراحل الأكثر أهمية في حياة المؤسسة الناشئة لتبني إستراتيجية تحافظ على المؤسسة.

الشكل (1-1) شكل يوضح دورة حياة المؤسسات الناشئة



المصدر: من إعداد الطالب

¹ دراجي راقى، " التحفيزات الجبائية كآلية لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر"، مقال في كتاب جماعي بعنوان " المؤسسات الناشئة ودورها في الانتعاش الاقتصادي في الجزائر"، مخبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التطوير المحلي، البويرة، ص 153.

المطلب الثاني : نقاط القوة والضعف للمؤسسات الناشئة ومعوقاتها

أولا: نقاط قوة المؤسسات الناشئة ونقاط الضعف

تعدد نقاط القوة والضعف للمؤسسات الناشئة وأهمها نجد¹:

أ-نقاط القوة :

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

ب- نقاط الضعف:

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

ثانيا: المعوقات التي تواجه المؤسسات الناشئة

تواجه المؤسسات الناشئة العديد من المعوقات، وقد تم إجراء العديد من الدراسات المسحية المتعلقة بوجهة نظر المؤسسات حول العالم لسبر آرائهم حول المعوقات التي تواجهها تلك المؤسسات، والتي يمكن تبويبها ضمن ثلاثة أقسام وهي²:

- **المعوقات المؤسسية و التنظيمية:** تتعلق باللوائح والتشريعات والقوانين والبنية التحتية التي قد تؤثر على بيئة الأعمال، ومنها التعقيد في إجراءات إنشاء المؤسسة والحصول على التراخيص حيث تواجه تعدد الجهات التفتيشية والرقابية بالإضافة إلى غياب التنسيق بين هذه الجهات، حيث تبلغ عدد الإجراءات الخاصة بإنشاء مؤسسة في الجزائر 14 إجراء.

¹ مداحي محمد، قاسمي اسيا، محاجبية نصيرة، " عصرنة الخدمات المصرفية مطلب لاستدامة المؤسسات الناشئة في الجزائر"، مقال في كتاب جماعي بعنوان " المؤسسات الناشئة ودورها في الانتعاش الاقتصادي في الجزائر"، مخبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التطوير المحلي، البويرة، ص 148.

² مولود قنوش، محمد هاني، عمرو هاني، " عوامل و محددات نمو المؤسسات الناشئة"، مقال في كتاب جماعي بعنوان " المؤسسات الناشئة ودورها في الانتعاش الاقتصادي في الجزائر"، مخبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التطوير المحلي، البويرة، ص 53.

- **المعوقات التمويلية:** تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات الناشئة والتي تظهر في صعوبة الحصول على التمويل الخارجي المناسب من المصارف التجارية إما بسبب عدم توفر الضمانات اللازمة التي تتطلبها المصارف أو لجهة صعوبة شروط التمويل من حيث الفوائد والأقساط ، كذلك من حيث عدم انتظام التدفقات المالية الداخلية والذي بدوره يزيد من درجة مخاطر الائتمان الممنوح لها.
- **المعوقات المرتبطة بقدرات المؤسسة:** وهي تمثل أساسا العوامل المتمثلة في ضعف القدرات الداخلية للمؤسسات الناشئة والتي تتمثل في:

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

المطلب الثالث: واقع وآفاق المؤسسات الناشئة بالجزائر

أولا: واقع المؤسسات الناشئة في الجزائر

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا في بيئة الأعمال الجزائرية مع ملاحظة تأخر بسيط في إطلاق هذا النوع من المؤسسات في ظل ضعف الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير الذي لم يتجاوز 07 % من إجمالي الناتج المحلي سنة 2016 محتملة المرتبة 64 على المستوى العالمي، غير أنه مؤخرا أدركت الحكومة الجزائرية أهمية المؤسسات الناشئة في الاقتصاد الوطني و لهذا أعلنت في 02 مارس 2020 عن مجموعة من القرارات لتطوير المؤسسات الناشئة وطرق تمويلها والتي تتمثل في¹:

- إنشاء صندوق استثماري مخصص لتمويل ودعم المؤسسات الناشئة؛
- إنشاء مجلس أعلى للابتكار والذي سيكون أساس التوجه الاستراتيجي في مجال تميمين الأفكار والمبادرات المبتكرة والإمكانيات الوطنية للبحث العلمي في خدمة تنمية اقتصاد المعرفة؛
- وضع الإطار القانوني لتحديد مفاهيم المؤسسات الناشئة من أجل تسهيل إنشائها وتكييف آليات التمويل مع دورة نمو المؤسسات الناشئة؛
- تحويل الوكالة الوطنية لترقية الحظائر وتطويرها إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والناشئة واقتصاد المعرفة؛
- تمكين حاملي المشاريع المبتكرة والمؤسسات الناشئة من الاستفادة من المساحات المتاحة داخل المؤسسات التابعة لقطاعي الشباب والتكوين المهني على المستوى الوطني؛

¹ وكالة الأنباء الجزائرية، " وضع خارطة طريق لدعم وتمويل المؤسسات الناشئة بالجزائر"، <https://www.aps.dz/ar/economie/83236> - 2020-02-04-11-57-36 تم الاطلاع يوم 2022-04-04 .

(الفصل الأول : الأسس النظرية للمقاولاتية)

➤ تهيئة الجماعات المحلية لمساحات مخصصة للمؤسسات الناشئة مع إعطاء الأولوية للمناطق التي تتوفر على إمكانيات كبيرة لاسيما بشار، ورقلة، قسنطينة، وهران وتلمسان وسطيف و باتنة قبل توسيع هذا المسعى إلى كامل التراب الوطني؛

➤ من أجل ضمان التأزر المشترك ما بين القطاعات لتنفيذ إستراتيجية التطوير، تم تكليف السيد الوزير بالسهر على ضبط المساهمات التي تقدمها جميع القطاعات.

كما تعمل الوزارة على وضع الأسس القانونية لمعاهد نقل التكنولوجيا خلال 2020 على أن تنطلق التجربة عبر جامعتين بإنشاء مركزين مختصين بالذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء التي تعمل بالتعاون مع الكفاءات الجزائرية بالخارج، و حسب موقع startupranking.com فإن الجزائر في المرتبة الثانية والستون عالميا والثالثة عربيا وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم : (1-8) ترتيب الدول العربية من حيث عدد المؤسسات الناشئة

الترتيب العربي	الترتيب العالمي	الدولة	عدد المؤسسات الناشئة
01	17	الإمارات العربية المتحدة	736
02	23	مصر	610
03	62	الجزائر	110
04	68	الأردن	89
05	69	المغرب	88
06	72	السعودية	81
07	50	تونس	50

المصدر: <https://www.startupranking.com/countries>، الاطلاع يوم 04-04-2022

تجدر الإشارة إلى أن عدد المؤسسات الناشئة في الجزائر شهد تطورا بين سنتي 2020 و 2022 بشكل سريع ، فقد قدرت ب 41 مؤسسة في 2020 إلى 110 مؤسسة في 2022.

في إطار برنامج الجزائر الالكترونية فقد تم إطلاق إستراتيجية وطنية لدعم وتطوير الحظائر التكنولوجية حيث تم إنشاء عدة حاضنات عبر الوطن التي دورها الرئيسي تقديم الدعم الكامل للمشاريع الإبداعية ومرافقتها إلى غاية إنشاء مؤسسة ناشئة، كما أن قطاع التعليم العالي تعزز بوجود حاضنات أعمال على مستوى الجامعات يكون هدفها الأساسي مرافقة أصحاب المشاريع وتزويدهم بمعارف وتقنيات تساعد على نضج مشاريعهم ليكونوا مدراء مؤسسات ناجحين.

ثانيا: آفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر

تسعى الجزائر في الآونة الأخيرة إلى زيادة الاهتمام ودعم المؤسسات الناشئة خاصة مع وجود إرادة سياسية حقيقية من طرف السلطات العمومية للتوجه نحو تنويع الاقتصاد والبحث عن بدائل حقيقية للمحروقات خاصة في ظل انخفاض أسعار المحروقات مؤخرا، البوادر الأولى ظهرت من خلال إنشاء وزارة خاصة مكلفة بالمؤسسات الناشئة أوكلت لها مهام وضع خارطة طريق تصب في طريق تشجيع حاملي الأفكار على خلق مؤسساتهم وتقديم كل الدعم من ناحية التمويل والبيئة القانونية لمثل هذا النوع من المؤسسات ومن أهم الإجراءات إعفاءات من الضرائب والرسوم الجمركية مع إقرار تسهيل وصول المؤسسات إلى العقار لتوسعة مشاريعها، وقد أعلن السيد وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمؤسسات الناشئة، و اقتصاد المعرفة السيد ياسين جريدان، خلال تقديمه لعرض حول آفاق المؤسسات الناشئة عن وضع خارطة تمويل لها بإشراك البورصة ورأس المال الاستثماري وتحديد كيفية مساهمة المغتربين وتطبيق آلية إعفاء ضريبي لتمكين الشباب من الإسهام بفعالية في فك ارتباط الاقتصاد الوطني بالمحروقات.

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

يرى الخبير الاقتصادي عبد الرحمان عية أن الوزارات المنتدبة الجديدة ذات الطابع الاقتصادي التي تم استحداثها في خضم التشكيل الحكومي الجديد والتحول الذي تشهده الجزائر في طريق الإصلاح العميق أنها تحمل مفهوما جديدا خاصة المؤسسات الناشئة كما أكد أن مستقبل المؤسسات الناشئة يفرض على الوزارات الوصية التي تتشارك في الإشراف على هذه المؤسسات القيام بعملية المرافقة قصد القضاء على الإفلاس الذي يتربص بها¹.

المبحث الثالث: تقديم لمخطط الأعمال

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

المطلب الأول : مفهوم مخطط الأعمال

أولا: تعريف مخطط الأعمال

لقد قدم الباحثون مجموعة من التعريفات المختلفة لمخطط الأعمال على مدار السنوات الأخيرة نظرا للاهتمام الكبير به والتفطن لأهميته في نجاح المؤسسات، نذكر منها التعريفات التالية:

¹ بسويح منى، ميموني ياسين، بوقطاية سفيان، مرجع سبق ذكره، ص ص 414-415.

- مخطط الأعمال هو مجموعة من الدراسات التي تبدأ بدراسة فكرة المشروع وتنتهي بتقييم مدى صلاحية المشروع مروراً بدراسة جوانب المشروع التسويقية والفنية والمالية والقانونية، وذلك تحقيقاً لهدف اختيار المشروع الأصلاح من وجهة نظر المستثمر أو وجهة نظر الدولة بالإضافة إلى عدد آخر من الأهداف¹.
- هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع والأفراد ومختلف الاستراتيجيات كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر كما أنه يوضح لمالكي المؤسسة الموارد التي يمكنهم الحصول عليها².
- هو ملف تمهيدي شامل يقدم مخطط أحداث مفصلة تساعد على تقدير مدى نجاعة و مردودية المؤسسة مستقبلاً³.
- مخطط الأعمال أو الأعمال التجارية هو إضفاء الطابع الرسمي على المشروع المقاولاتي، يتم كتابته في وثيقة تتكون من نحو 30 صفحة تمثل العناصر الأساسية للمشروع بما في ذلك تحديد طبيعة المشروع وتحليل السوق والمنافسة وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذه وبذلك تعطي صورة ذات مصداقية وجاذبية عن آفاق المشروع⁴.
- من خلال التعريفات السابقة يظهر أهمية مخطط الأعمال كأداة تسييرية للحاضر والمستقبل ، من خلال جمع معلومات متعلقة بكل نواحي المشروع على شكل وثيقة متكاملة.

ثانياً: فوائد مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال العديد من الفوائد للمؤسسات الناشئة، نذكر منها⁵ :

- تمكين المستثمرين من القيام بعملية التأكد من جدوى المشروع والتحقق من مردوده وذلك يساهم في تشجيعهم؛
- يمنح فرصة إعداد وثيقة عملية تبين خصائص المشروع الاقتصادية والفنية والمالية؛
- تساعد المستثمر على تقديم مشروعه وعرضه على الشركاء المحتملين والمؤسسات التمويلية؛
- يضمن نسبة عالية لنجاح عملية إطلاق المشروعات الجديدة؛
- ترتيب الأفكار؛
- التعرف على الصعوبات المتوقعة والاستعداد لها والاحتياط لكل طارئ؛
- التعرف على السوق عن قرب؛
- التقليل من خطر الإخفاق والفسل.

¹ يحي عبد الغني أبو الفتوح، "دراسات جدوى المشروعات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003، ص10.

² براهيمي نوال، " السيرورة المقاولاتية من توليد الفكرة إلى مخطط الأعمال"، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، أفريل 2012، ص8.

³ Michel coster, ' entrepreneuriat', pearson éducation, paris, France, 2009, p134.

⁴ Michel coster, op cit, p134.

⁵ علي فلاح الزعبي، "مخطط الأعمال كمدخل استراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي"، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، 2012، ص07.

ثالثا: خصائص مخطط الأعمال الجيد

- يجب أن يتحلى مخطط الأعمال بعدة خصائص ليلعب دورا في نجاح المؤسسات الناشئة ، كما يخضع تحريره للعديد من الشروط التي تجعل منه وثيقة ذات مصداقية كبيرة لدى كل الأطراف المعنية، ومن بين هذه الخصائص نذكر¹:
- **الإيجاز والتلخيص:** تجنب السقوط في القضايا الفرعية والتركيز على الموضوعات الأساسية ، حيث كلما كان مختصرا دل على قدرة المؤسسين في التحكم في هيكله المشروع وأهدافه الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل المعنيين والأطراف المختلفة.
 - **الوضوح وسهولة الفهم:** يجب تحريره بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف، ويتحقق ذلك باستعمال مفردات واضحة وقادرة على التعبير وإيصال الفكرة بدقة ، دون استعمال المفردات العلمية المتخصصة التي يصعب على الأشخاص غير المتخصصين فهمها.
 - **الواقعية والعملية:** تمثل الواقعية بناء المخطط على معطيات موجودة في الواقع ومبررة، خاصة في تحديد الأهداف والموارد حيث يجب أن ترتبط الطموحات بالموارد الكافية لتحقيقها .
 - **المصداقية والدقة:** تتمثل في جمع معلومات تتميز بالموثوقية و دقة بحيث تنسجم مع أهداف المشروع ، فالقارئ للمعطيات يصل إلى انطباع إيجابي حول المؤسسة وصاحبها.
 - **الهيكلية الجيدة:** يجب عرض الملف بشكل مرتب و منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف العناصر لعناصر أساسية وعناصر فرعية بشكل يخدم أهداف التحليل.
 - **التجانس في عرض البيانات والتحليل:** يتناسب التجانس في عرض البيانات مع المصداقية والتي تعتبر من العناصر الهامة لمخطط أعمال جيد.

المطلب الثاني: المخطط التسويقي

أولا: تعريف المخطط التسويقي

لقد تعددت التعريفات للمخطط التسويقي وتم التطرق لها من العديد من الجوانب ، فقد عرفه جورج تيري بأنه وضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة² كما تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع وتسويق المنتجات والخدمات والتسعير والترويج وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.

¹ لطرش الطاهر ، " مخطط الأعمال عناصره الأساسية، أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، 2012.

² زكي محمود هاشم، " أساسيات الإدارة"، منشورات دار السلاسل، الكويت، 1987، ص137.

كما يعرف بأنه وثيقة مكتوبة توضح الوضع الحالي من حيث المستهلك والمنافسين والبيئة الخارجية وتوفر أسس تحديد الأهداف والإجراءات التسويقية وتخصيص الموارد سواء للمنتجات والخدمات الحالية والمقترحة¹، والمخطط التسويقي لا يمكن أن يبقى ثابتا بل يتغير تبعا للإستراتيجية التسويقية التي تتأثر بدورها بالبيئة والتي يصعب أحيانا السيطرة عليها مما يوجب التكيف معها.

تكمن أهمية المخطط التسويقي في العديد من العناصر التي منها:

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

ثانيا: خطوات إعداد المخطط التسويقي

هناك ست خطوات أساسية لعملية إعداد المخطط التسويقي وهي²:

- 1 - **تحديد الأهداف:** الأهداف هي المقياس الدقيق للفعالية المرتقبة للإستراتيجية التجارية التي وضعتها المؤسسة، على أن تكون أهداف واقعية ومحددة كما يجب أن تكون واضحة ولها تعبير كمي بحيث يمكن قياسها ، كما يجب أن تتناسق مع رسالة المؤسسة.
- 2 - **وضع الفروض التخيلية:** أي تحديد عناصر المحيط والمتوقع أن تعمل فيه المؤسسة، ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بالمبيعات والأجور والأسعار وكذا التكاليف مع طبيعة الأسواق ومعدلات الضريبة وغيرها من العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة.
- 3 - **تحديد البدائل:** دراسة الوسائل البديلة لتحقيق الأهداف وتحديد البدائل الأكثر فعالية من غيرها للوصول إلى النتائج المطلوبة وهو ما يستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.
- 4 - **تقييم البدائل:** تقود إدارة التسويق في هذه المرحلة بالإجابة على أسئلة مثل هل تتناسب البدائل مع أهداف المؤسسة ، وما هي التعديلات التي يمكن القيام بها في حالة تبني أي خطة، وكذا هل يحقق البديل الأهداف المطلوبة من حيث الفعالية والتكاليف والسرعة.

¹ غسان قاسم داود اللامي، "إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص81.

² مراد إسماعيل ، شلغاف ابن عمر، " أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية"، جامعة بسكرة، 2012، ص10.

5 - اختيار البديل المقترح: في هذه المرحلة تأتي مرحلة اتخاذ القرار حول أي البديل الأنسب ، لكن قبل ذلك يجب الإجابة على التساؤلات منها :

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
- هل الخطة قابلة للقياس؟
- هل تتميز بالمرونة والقابلية للتعديل عند الضرورة؟
- ما هي احتياجات الخطة من الإمكانيات البشرية والمادية؟

6 - وضع الخطة التفصيلية: على ضوء الإجابة على التساؤلات السابقة واختيار البديل الأنسب وتبدأ عملية إعداد الخطط التسويقية الفرعية مثل خطة المبيعات والترويج وخطة بحوث التسويق وتطوير المنتجات، وتتضمن الخطط تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم من أقسام التسويق وتحديد الوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي فيه العمل والمسؤوليات المرتبطة بكل مهمة، ويمكن القول أن الخطة عبارة عن جدول تفصيلي يعكس الأهداف والموارد اللازمة لتحقيقها وأسلوب تحقيقها وكذا توقيت التنفيذ بدقة ، ليس فقط هذا بل ومتابعتها أثناء وبعد التنفيذ.

ثالثا: محاور مهمة في مخطط العمل التسويقي

1 - دراسة السوق : تعتبر دراسة السوق من أهم الأسس التي يجب القيام بها ضمن مخطط الأعمال التسويقي وهي تعني التحليل الكمي والكيفي للسوق، وتشمل¹ :

- **الدراسة الكمية:** تهدف بشكل أساسي إلى تحديد الكميات التي يمكن بيعها والأوقات والأماكن التي يمكن فيها تصريف المنتجات، من خلال إجراء الدراسات الميدانية والاستجابات حول موضوع معين مرتبط بمنتجات المؤسسة، وكذا تحديد عينات ممثلة للمجتمع يمكن الاعتماد عليها لتعميم النتائج على السوق المستهدف
- **الدراسة النوعية (الكيفية):** هذه الدراسات تهدف للحصول على معلومات عن السوق من حيث طبيعة الزبائن والمنتجات التي يمكن استهدافه من خلالها وكذا استعمالات جديدة لمنتجات المؤسسة ، و الدراسة الكيفية تعتبر مكملة للدراسة الكمية وتعملان معا للوصول إلى دراسة دقيقة للسوق

¹ Mohamed seghir djitli, " comprendre le marketing",berti édition, algerie,1990,p97.

2 - تقسيم السوق¹: يعبر تقسيم السوق عن تجزئة السوق إلى قطاعات فرعية تضم مجموعة متجانسة من الزبائن، بحيث يمكن اعتبار كل قطاع على أنه سوق مستهدف يمكن الوصول إليه بواسطة مزيج تسويقي متميز، عملية التقسيم يجب أن تمر بمجموعة من المراحل بداية من البحث عن أسس ملائمة للتقسيم والتي تسهل تقسيم السوق إلى قطاعات متشابهة ، من بين هذه المعايير:

➤ **المعيار الجغرافي:** يتم استعماله بحكم أن عادات الناس الشرائية وسلوكهم يختلف من منطقة لأخرى لذلك يعتبر من أكثر المعايير استعمالاً.

➤ **المعيار الديموغرافي:** من بينها السن والجنس والحجم والدخل وكذا مستوى التعليم والحالة الاجتماعية والجنسية أو الوظيفة ، كلها متغيرات تؤثر على السلوك الاستهلاكي للأفراد.

➤ **معيار التقسيم على أساس العامل التسويقي:** هنا يتم التقسيم بناء على درجة استجابة الزبائن للعوامل التسويقية مثل جودة المنتج وحساسية الزبون للسعر، الإشهار...

3 - **التنبؤ بالمبيعات:** هو التنبؤ بالطلب الفعلي الموجه للمؤسسة لفترة زمنية مستقبلية محددة ويتم الحصول على هذا الطلب بشكل تقليدي بالتنبؤ بالسوق من خلال الهدف المحدد بواسطة المؤسسة عن حصتها في السوق.

المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي

أولاً: تعريف المخطط الإنتاجي

تتضمن خطة الإنتاج والعمليات كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج والتكاليف والمعدات والآلات التي يحتاجها المشروع وإجراءات التخزين ، المواد الأولية والموردين وكذلك خدمات ما بعد الإنتاج والبيع والصيانة، وقد تم تعريفها على أنه وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهي العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف²، كما يقصد به التحديد الكامل لخطوات العمليات الإنتاجية من الناحية الفنية وتتابع هذه العمليات حتى يمكن للنظام الإنتاجي أن يقدم منتجا بمستوى الجودة المطلوبة والكمية المطلوبة والتكلفة المناسبة والوقت المناسب . من خلال التعريفات السابقة نجد أن مخطط الإنتاج يساعد صاحب المؤسسة على اختيار ما يتناسب والإنتاج المطلوب وذلك من الناحية الفنية والتكنولوجية للمؤسسة .

¹ فريد كورتل، " دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره" رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2005، ص ص 09-13.

² مؤيد الفضل، " الأساليب الكمية في الإدارة "، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 26.

ثانيا: أهمية المخطط الإنتاجي

للمخطط الإنتاجي أهمية كبيرة في مخطط الأعمال نتيجة العديد من العوامل، فالإنتاج هو وسيلة المؤسسة في إنشاء القيمة وتحقيق التدفقات خلال تنسيق استثمار العوامل المادية والبشرية في العملية التحويلية، و تظهر أهمية المخطط الإنتاجي من خلال¹:

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

ثالثا: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

يختلف المخطط الإنتاجي حسب نوع المؤسسة وطبيعة عملياتها والمنتجات التي تقدمها وكذا خصائصه، لكن على العموم يمر المخطط الإنتاجي بمرحلتين²:

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

¹ فليح حسن خلف، " أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات"، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص212.

² إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، " الريادية"، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص433.

المطلب الرابع: المخطط المالي

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

أولاً: تعريف المخطط المالي

يمثل المخطط المالي الجزء من مخطط الأعمال الذي يوفر الحساب لاحتياجات المؤسسة من الأموال ومصادر التمويل المناسبة والتقديرية المستقبلية للعوائد والتكاليف والأرباح¹، فيعتبر التخطيط المالي جوهر خطة المشروع ويكتسب هذا التخطيط أهمية كبرى في نجاح المؤسسة، كما تتضمن الخطة المالية الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة مستقبلية والتكاليف والربحية وكذلك التدفقات النقدية المستقبلية وخطة الموازنة للأصول والديون.

أيضا يعبر المخطط المالي عن تخطيط للتدفقات التي تدخل المؤسسة والتي تمثل التحصيلات، والتدفقات التي تخرج منها، بما يفيد أن الغدارة الجيدة للأموال لا تمارس ارتجاليا وإنما يلزمها التخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق الموارد والإنفاق للأموال بشكل يجنب المؤسسة التعرض لحالات العسر النقدي بكل مخاطره وفي نفس الوقت يضمن تحقيق مستوى أرباح جيدة².

ثانياً: مصادر التمويل

ينبغي أن يتضمن مخطط الأعمال الرؤية العملية الدقيقة لطرق تمويل المؤسسة منذ انطلاقه إلى الحصول على الأرباح، ويمكن تقسيم مصادر التمويل إلى قسمين³:

1 - مصادر داخلية: نذكر منها:

- المدخرات الشخصية للمؤسس
- القروض ذات الطابع الشخصي: عن طريق الاعتماد على الأسرة والأقارب والأصدقاء.
- المخزون: يعتبر المخزون أحد الموارد الداخلية للمؤسسة والذي لا بد من دراستها بدقة لاستعمال المخزون الزائد من السلع والمواد الأولية عن حاجة المؤسسة وتحويله إلى تدفقات نقدية.

2 - مصادر خارجية:

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

¹ ارشد فؤاد التميمي، عدنان تايه النعيمي، "التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة"، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص21.

² بلال خلف السكارنة، "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ط1، ص210.

³ إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص428.

ثالثا: تقدير الاحتياجات الضرورية للمؤسسة

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

1 - التكاليف الاستثمارية:¹ يقوم الأخصائيون بتقديرها بناء على نتائج الدراسة الفنية الخاصة بتقدير تكاليف

الأصول اللازمة للإنشاء والتأسيس، تشمل تقديرات التكاليف الاستثمارية على مجموعة من العناصر وهي:

- تقدير تكلفة الأراضي.
- تقدير تكاليف المباني والإنشاءات.
- تقدير تكاليف الآلات و المعدات.
- تقدير تكاليف الأدوات.
- تقدير تكاليف وسائل النقل
- تقدير تكاليف الأثاث.
- تقدير تكاليف التصميمات والرسول الهندسية.
- تقدير تكاليف التأسيس و تكاليف بداية العمل.
- تقدير تكاليف الأبحاث والتجارب

2 - تكاليف التشغيل²: وتمثل في إجمالي التكاليف اللازمة لتشغيل المؤسسة وترتبط بدورة الإنتاج والتشغيل،

وتتمثل في التكاليف اللازمة للإنتاج والتشغيل في حدود الطاقة الإنتاجية السابق تقديرها في المرحلة السابقة

لذا يمكن تصنيف عناصر التكاليف وفقا للعلاقة بين التكلفة ووحدة المنتج النهائي إلى تكاليف مباشرة

وتكاليف غير مباشرة.

المطلب الخامس: المخطط القانوني

إن تحديد الشكل القانوني لأي مؤسسة يعتبر نقطة انطلاق يجب على كل حامل مشروع التفكير فيها وهو ما

سينعكس على مستقبل المشروع، ويمكن القول أن الشكل القانوني للمشروع يعبر عن عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو

أكثر بأن يساهم كلا من الأطراف بحصة من مال أو عمل على أن يتم اقتسام الأرباح أو الخسائر³.

وتخضع عملية إنشاء المؤسسات والاستثمار في الجزائر إلى شروط يحددها القانون ومختلف المراسيم التنفيذية حيث

يتوفر العديد من الأشكال القانونية للمؤسسة التي تسمح لحامل المشروع بالوصول إلى طموحاته، وفيما يلي الأشكال

القانونية للمؤسسات¹:

¹ أحمد فوزي ملوخية، " أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية "، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009، ص208

² أحمد فوزي ملوخية، المرجع السابق، ص219.

³ علي الشرفاوي، "إدارة النشاط الإنتاجي"، الدار الجامعية، بيروت، 1995، ص80.

أولاً: المؤسسات الفردية

تعتبر المؤسسات الفردية عن كل مشروع يمتلكه شخص واحد ويكون مسئولاً مسؤولاً كاملاً عن كل التزاماته، وهو بذلك يتحمل كل المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع، وفي المقابل يستفيد بشكل حصري من كل الأرباح التي قد يحققها ، ويندرج فيها نوعين :

- المؤسسات الفردية (الشخص الطبيعي)
- المؤسسة ذات الشخص الوحيد وبمسؤولية محدودة (EURL): وهي شركة ملك لشخص واحد حيث أملاكه الشخصية منفصلة عن أملاك المؤسسة وبالتالي لا يتم اللجوء لأمواله الخاصة في حالة الديون المتراكمة على المؤسسة، وحسب المادة 564 من القانون التجاري الجزائري فإنه يمكن تأسيسها من شخص واحد أو عدة أشخاص يتحملون الخسارة في حدود حصصهم، و في هذه الحالة فهي تضم شخصا واحدا، وحسب المادة 566 من القانون التجاري الجزائري أيضا فإن رأسمالها لا يجب أن يقل عن 100.000 دج .

ثانياً: الشركات

في بعض المشاريع لا يمكن لشخص واحد أن يمول المشروع نظرا لحجمها الكبير، مما يتطلب اجتماع أكثر من شخص لتمويلها ومن هنا ظهرت الشركات بمختلف تقسيماتها ، ومنها :

- شركات الأشخاص : تركز على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء وهي تأخذ عدة أشكال منها شركات التضامن وشركات التوصية بالأسهم وشركات المحاصة.
 - شركات الأموال: تركز على أساس الاعتبار المالي وتوزيع المخاطر على عدد كبير من المساهمين وهي تتضمن أربعة أنواع هي شركة المساهمة وشركة التوصية البسيطة والشركات ذات المسؤولية المحدودة SARL .
- بالنظر على التقسيمات السابقة للشكل القانوني للمؤسسات فإن اختيار الشكل المناسب يؤثر عليه العديد من العوامل التي يجب على حامل المشروع الانتباه لها و دراستها قبل الانطلاق في مشروع و يمكن استعراض أهم هذه العوامل في ما يلي²:

- 1 - **رؤية ورسالة المؤسسة:** يعتبر التوجه الاستراتيجي للمؤسس أهم عامل يؤثر على الشكل القانوني للمؤسسة فإن كانت رؤية المؤسس تتجه نحو التوسع و التطور فإنها لها أشكال تناسب هذا الطموح.
- 2 - **رغبة المؤسس و طريقة إدارته :** هنا يكمن الفرق بين المؤسس الذي يرغب في إدارة نشاط المؤسسة بمفرده و السيطرة الكاملة على كل عملياتها أو الرغبة في إدارة مشتركة.
- 3 - **المتطلبات المالية :** إذا كانت المتطلبات المالية لتطبيق فكرة المشروع كبيرة فغنه في الغالب لا يمكن الاعتماد على التمويل الفردي بل يعتبر حل المساهمات والخصص أفضل.

¹ دار المقاولاتية ، جامعة سطيف ، الرابط -<https://maison-entrepreneuriat.univ-setif.dz/arl-etudiant-entrepreneur/arcreation-d-entreprises/arles-differentes-formes-juridiques> تاريخ الاطلاع 19 ماي 2022.

² طاهر محسن الغالبي، " إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، دار وائل ، 2009، ص.ص.134-135.

- 4 - القوانين: يجب العمل على فهم و دراسة القانون التجاري المعمول به وهو الذي يحدد الشكل القانوني المسموح به وتوجيه المستثمرين إلى مراعاة العديد من الخصائص المرتبطة بالواقع الاقتصادي والاجتماعي.
- 5 - هيكل الضرائب: يجب دراسة ما تقدمه الدولة من امتيازات أو إعفاءات ضريبية لبعض أشكال المؤسسات لتسهيل إنشائها .

المطلب السادس: المخطط التنظيمي

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

أولا : الخريطة التنظيمية : هو عبارة عن تمثيل بياني لكافة نشاطات وعمليات المؤسسة حيث يمكن إعطاء فكرة عن كافة أقسام المؤسسة ودوائرها وكيفية ارتباطها ببعضها¹، ويفيد الهيكل التنظيمي في المعرفة الجيدة لعدد المستويات الإدارية وتحديد طبيعة العلاقات ، كما يوجد العديد من التقسيمات للهيكل التنظيمي حسب المعيار المعتمد في صياغته ومنها²:

- الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف: هو الشكل الأكثر شيوعا واستخداما ، ويعتمد على مبدأ التخصص في المهام حيث يتم تقسيم نشاط المؤسسة إلى إدارات فرعية كل منها تحت إشراف مسئول يخضع بدوره إلى إشراف المدير العام .
- الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات: يتم استخدامه في حالات كبر حجم المؤسسة واتساع عملياتها وإنتاج أكثر من سلعة .
- الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي: يستخدم عندما يكون نشاط المؤسسة موزعا على مناطق جغرافية متباعدة حيث لكون هناك مدير للإشراف على نشاط كل منطقة على ضوء أهداف المؤسسة وخططها.
- الهيكل التنظيمي المختلط: يكون بالمزج بين أكثر من معيار من المعايير السابقة حسب ما يتلائم مع نشاط المؤسسة .
- الهيكل التنظيمي المصفوفي: حيث توجد فيه سلسلة دائرية من السلطة بدل السلطة التقليدية حيث يمكن أن يتلقى الأفراد تعليمات من أكثر من مدير واحد ما ينتج عنه مرونة في التنظيم لكنه يتطلب قدرا كبيرا من التنسيق بين المديرين لتفادي التضارب وتقديم تعليمات متناقضة.

ثانيا: الموارد البشرية يعتبر المورد البشري واليد العاملة احد أهم عوامل المخطط التنظيمي لأي مؤسسة، فيجب عند تقييم المشروع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية المتعلقة بالمورد البشري¹:

¹ Richard Draft, «organization theory and design »,8th ed,thomson, south western, usa,2004, p88.

² بهدي عيسى، "رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص.ص 111-113.

- طبيعة ومستوى ومؤهلات ومهارات القوى العاملة التي تحتاج إليها ومدى توافرها؛
 - مدى استعداد العاملين لتقبل التغييرات التي قد يتطلبها المشروع؛
 - مدى توافر إمكانيات التدريب للعاملين؛
 - هل يجب إجراء تعديلات على بعض الوظائف للتماشي مع متطلبات المشروع.
- كلها عوامل يجب دراستها وتحليلها لمعرفة مكان القوة والضعف لدى المورد البشري للمشروع والذي هو أحد أصوله، وتتم هذه العملية لمراحل وهي²:
- تخطيط الموارد البشرية : هي عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم، والقيام بما هو مطلوب من أعمال.
 - استقطاب الموارد البشرية: تمثل عملية اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة أي أنها نشاط يقوم على إجراء الربط بين الباحثين عن العمل والوظائف التي تعرضها المؤسسة.
 - تحفيز الموارد البشرية: يمثل هذا الموضوع أحد أهم المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية حيث لها عدة أدوار لتأمين الكفاءات وتحسين معنويات الأفراد وتحسين الوضعية المعيشية للأفراد.
 - المحافظة على الموارد البشرية: هي البحث عن الوسائل التي من خلالها يمكن المحافظة على المورد البشري من خلال توفير مناخ العمل المناسب والتخفيف من المخاطر على صحة و نفسية العامل وكذا تحديد علاقات جيدة معه.

¹ محمد سامي راضي ، حجازي حامد، "المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص222.

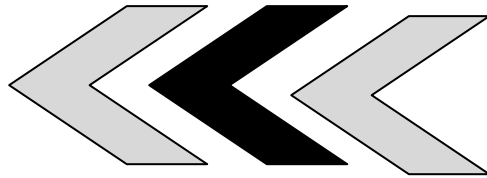
² حسن إبراهيم بلوط، " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، منشورات دار النهضة، بيروت، 2002، ص28.

خلاصة الفصل:

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

الفصل الثاني

إعداد مخطط أعمال لمشروع منصة BI3LI



تمهيد الفصل:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول الإطار النظري لمخطط الأعمال وكل محاوره وأجزائه سنحاول إسقاط المفاهيم المختلفة على الميدان التطبيقي لدراستنا والذي يخص تقديم مخطط أعمال لمشروع منصة BI3LI من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المشروع

المبحث الثاني: المخطط التنظيمي والقانوني للمشروع و Lean Canva

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع

المبحث الرابع: المخطط التسويقي للمشروع

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع منصة BI3LI

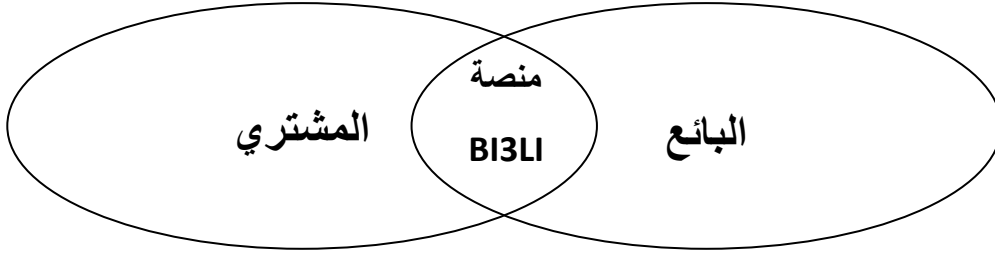
المبحث الأول: تقديم المشروع

من خلال هذا المبحث سنقدم وصفا للمشروع وأهدافه مع تقديم عرض مختصر للتجارة الالكترونية التي تعتبر منبع فكرة المنصة.

المطلب الأول: ملخص وفكرة المشروع

للتعرف على فكرة المشروع الأساسية يمكن تقديم الشكل التالي الذي يمثل أصل فكرة المشروع والمتمثلة في مكان يجمع بين البائعين والمشتريين من خلال منصة الكترونية متوفرة في كل مكان وزمان، أي تطوير فكرة المكان من المكان التقليدي المتمثل في الأسواق العادية والمتاجر إلى فكرة التجارة الالكترونية ومكان افتراضي.

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



المصدر: من إعداد الطالب

أولاً: ملخص المشروع

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

الجدول رقم (1-2): ملخص مشروع منصة BI3LI

اسم المشروع	منصة BI3LI
العنوان	منصة الكترونية على مواقع الانترنت
مجال النشاط	التجارة الالكترونية
نوع المؤسسة	مؤسسة صغيرة
الشكل القانوني	شركة مساهمة ذات الشخص الوحيد
منتجات المشروع	التجارة الالكترونية لمنتجات متنوعة
اليد العاملة	02

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: فكرة المشروع

الفرع الأول: تقديم التجارة الالكترونية

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

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

الفرع الثاني: تقديم فكرة المشروع

هذا المشروع يتمثل في إنشاء منصة للتجارة الالكترونية باسم BI3LI وقد ظهرت الفكرة من خلال علمنا بأهمية منصات التجارة الالكترونية ومدى أهميتها في تطوير التجارة والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتسهيل عمليات البيع والشراء لدى كل من البائع والمشتري بخلق نوع جديد من الأسواق يتمثل في السوق الافتراضي الذي يمكن مكانا افتراضيا لتقابل البائع والمشتري.

المطلب الثاني: وصف المشروع

يعبر المشروع عن إنشاء منصة افتراضية تجمع بين الباعين الذين لديهم منتجات لعرضها والمشتريين الذين يرغبون في اقتناء المنتجات على المستوى الوطني، تمثل هذه المنصة بعدا من أبعاد التجارة الالكترونية حيث توجد بها متاجر الكترونية افتراضية يقوم من خلالها البائعون بعرض منتجاتهم وتقديم صورها وأسعارها بطريقة منظمة ومبوبة وفق أصناف لتسهيل البحث عنها من طرف المشتريين من مختلف مناطق الوطن، وتتميز المنصة بالعمل بشكل دائم حتى خارج أوقات العمل الاعتيادية للمتاجر العادية، والدخول للمنصة مجاني بالنسبة للمشتريين حيث يكفي التسجيل فقط لبدء التسوق الالكتروني والاطلاع على مختلف المنتجات والوصول إليها بطريقة بسيطة وسهلة لا تتطلب مجهودا كبيرا أو أي معرفة تقنية.

المطلب الثالث: شعار ورؤية المشروع

أولا: شعار المشروع

يمثل الشعار صورة أو رسمة توضيحية، وهي الوجه الذي من خلاله يمكن التعرف على المنصة مباشرة بمجرد النظرة الأولى، ويتكون الشعار عادة من رمز أو رسم أو حروف مختصرة أو الجمع بينها حيث يعبر الشعار على المؤسسة وأهدافها أو توجهاتها بشكل بسيط، ويتمثل شعار منصة BI3LI في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2) شعار المشروع



المصدر: من تصميم وأعداد الطالب

ثانيا: رسالة المشروع

نعمل على تقديم أفضل الخدمات لزبائننا من خلال منصة تجارة الكترونية متطورة وعصرية تمنح أفضل الخيارات وأفضل الفرص.

ثالثا: رؤية المشروع

نهدف لنكون أفضل منصة تجارة الكترونية في الجزائر لتسهيل البيع والشراء للجميع في كل مكان وزمان

المطلب الرابع: أهداف المشروع وأسباب اختياره

أولا: أسباب اختيار المشروع

- مشروع غير مكلف ماديا.
- درجة المخاطرة منخفضة نظرا لوجود خبرة مسبقة عن التعاملات الالكترونية والتجارة الالكترونية.
- البحث عن تنشيط التجارة الالكترونية في الجزائر.
- يعتبر العمل في التجارة الالكترونية نشاطا مميذا لا يحتاج لمجهود بدني كبير.

ثانيا: أهداف المشروع

- الوصول إلى الزبائن في أي مكان وأي وقت.
- التخفيض من التكلفة التسويقية.
- عرض المنتج المناسب للمشتري وهو ما يرفع من معدل الشراء ويزيد من سرعة العمليات التجارية.
- تقليل التكاليف الإدارية من خلال جعل عمليات البيع والشراء آلية.
- رفع كفاءة الخدمات باستغلال التكنولوجيا الحديثة.
- زيادة المبيعات للمتاجر الالكترونية وبالتالي الرفع من أرباح المنصة.

المبحث الثاني: المخطط التنظيمي والقانوني للمشروع و lean canva

المطلب الأول: الشكل القانوني للمشروع

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

الجدول رقم (2- 2) : الشكل القانوني للمشروع

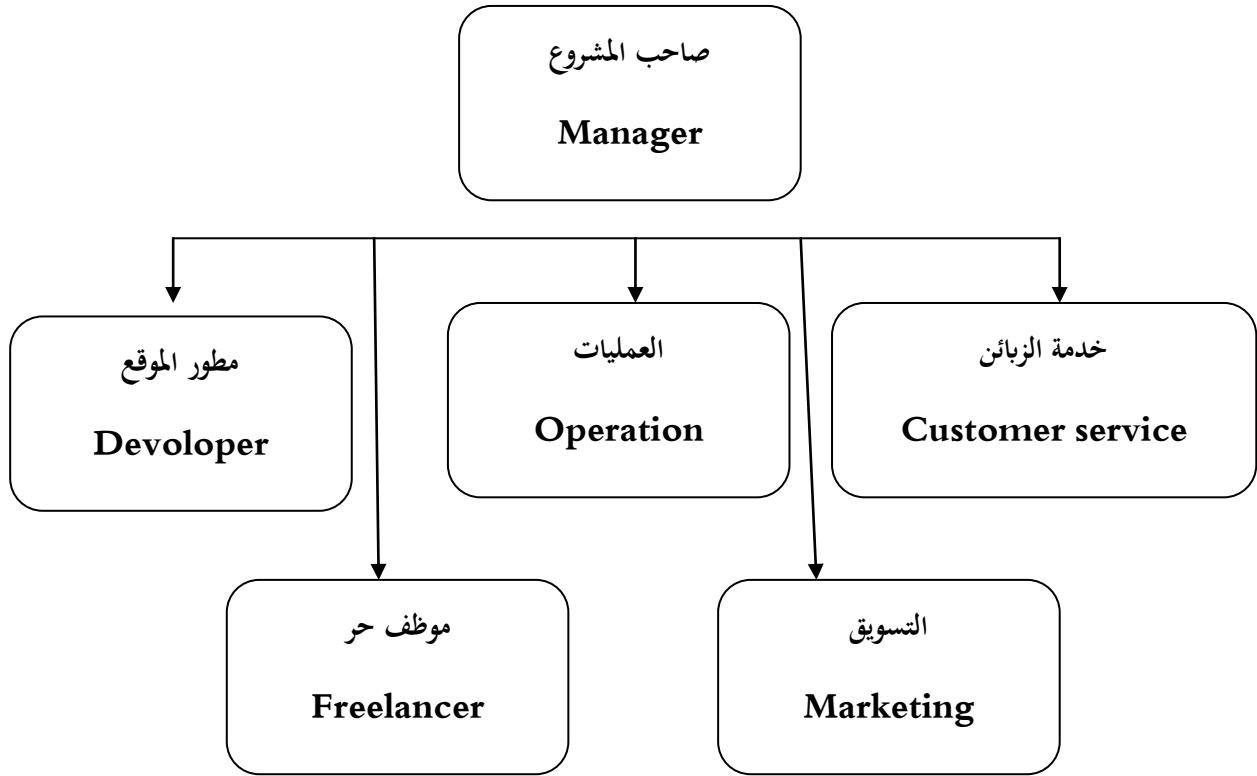
اسم صاحب المشروع	مالكي داود
نوع المؤسسة	مؤسسة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة
رمز النشاط	لم يدرج بعد
تسمية النشاط	منصة التجارة الالكترونية
مضمون النشاط	أعمال الوساطة الالكترونية
الموقع	منصة الكترونية في الجزائر
رأس المال	1600000.00 دج

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع

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

الشكل رقم (2-3) الهيكل التنظيمي حسب الوظائف للمشروع



المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثالث: توزيع المهام

حسب ما يوضحه الهيكل التنظيمي فإن إدارة المنصة تنقسم لمجموعة من المهام والتي يقوم بها صاحب المشروع مع المطور والذي يعتبر عاملا ضروريا في انطلاق المشروع، مع إمكانية إضافة عدد من العمال حسب تطور المشروع مع مرور السنوات وهي:

- 1 - **المدير:** هو صاحب المشروع وهو من يتحمل الأعباء المالية المترتبة عن المشروع من ربح أو خسارة أو إفلاس، كما أنه يقوم بتوزيع وتسيير مختلف المهام بما يضمن نجاح المشروع.
- 2 - **خدمة الزبائن:** تعمل هذه المصلحة على تحقيق مستوى رضا للزبائن وتعزيز هذا المستوى إلى أقصى درجة ممكنة لضمان ولائهم، وتتضمن مهامه تلبية حاجات الزبائن بما يتوافق مع توقعاتهم من خلال إدارة شكاويهم والاستجابة لكل تساؤلاتهم واستفساراتهم فضلا عن تقديم المعلومات عن المنتجات والمنصة وتلقي الطلبات ومتابعتها.
- 3 - **الموظف الحر:** يتمثل عادة في متعاملي نقل البضائع وشركات التسليم والتي يعتبر عملها مؤقت فقط في وقت الحاجة.
- 4 - **مطور الموقع:** متابعة تصميم الموقع وتطويره باستمرار تماشيا مع التطورات التي تحدث في السوق الالكتروني، وكذا العمل على متابعة البرمجيات وطرق عمل الموقع لتفادي حدوث أي عطل.

- 5 - **التسويق:** يشمل التسويق للمنصة والتعريف بها وبخدماتها لمختلف الأطراف المشاركة والزبائن المحتملين وانتهاج مختلف الطرق لتنشيط العمل في المنصة وكذا الاهتمام بمختلف العروض الترويجية للبائعين في المنصة وطريقة ظهور الإعلانات الخاصة بمنتجاتهم.
- 6 - **العمليات:** من ضمن المهام الأساسية لأي مشروع متابعة عمليات الشراء والبيع ومطابقة المنتجات مع الصور المعروضة في الموقع لتفادي حدوث الاحتيال على الزبائن، وكذا تأكيد مصداقية كل المتعاملين.

المطلب الرابع: الاستثمارات اللينة Lean Canvas

هذه الاستثمارات تبين أبعاد المشروع الأساسية كوثيقة مهمة لتلخيص المشروع بشكل مبسط، حيث انطلقت فكرة المشروع إيجاد حل مشكلة العثور على عدة منتجات والمقارنة بينها في نفس المكان وبأسعار تنافسية ومشكلة بيع المنتج على نطاق واسع افتراضيا بدون الالتزام بالحدود المكانية التي عادة ما تكون محدودة، هذه المشكلات دفعتنا للبحث عن حلول لها وقد توصلنا إلى إنشاء منصة افتراضية تجمع بين البائع والمشتري في سوق الكترونية حيث تمكن الزبون من اختيارات عديدة وتسمح للبائع من الوصول إلى شريحة كبيرة من الزبائن في نفس الوقت.

تقدم المنصة قيمة مضافة متمثلة في حل بسيط للمشكلة وخدمة جيدة بسعر مناسب وتمتيز وهي تعتبر قيمة فريدة من نوعها يصعب تقليدها، كما أن هذه الاستثمارات تشمل تلخيصا لفوائد المنصة التي تضمن نظام علاقة بائع-مشتري خاصة وتشمل مجموعة واسعة من الأفراد، حيث تقدم المنصة طرق عرض مناسبة للسلع والخدمات مصنفة بشكل بسيط ومتناسق يسهل البحث عن المنتجات وتقييمها كما انه يسمح للزبون بالاطلاع على كل خصائص المنتج المعروض بشكل يسير.

أيضا الاستثمارات تحدد بشكل بسيط الزبائن وطبيعة السوق المراد استهدافه من خلال المنصة، حيث تدرج محركات بحث ذكية لتسهيل البحث وترشيح منتجات تناسب ذوق ورغبات الزبون بناء على نتائج البحث السابقة له على المنصة وبالتالي فإن المنصة تعمل على الحفاظ على النتائج السابقة واستعمالها لمساعدة الزبون، أيضا تشمل الاستثمارات على تحديد واضح للأبعاد المالية للمشروع والتي سنوضحها بشكل تفصيلي في المخطط المالي.

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع منصة BI3LI

النسخة		التاريخ		صمم من طرف:		صمم من أجل :	
1.0		2022/06/20		داود مالكي		BI3LI	
الاستمارة اللينة							
المشكلة	الحل	القيمة المضافة المميزة	الميزة التنافسية	الفئة المستهدفة	المتبنين الأوائل	القنوات	مفهوم الفكرة
1- إيجاد منتجات متعددة في موقع واحد. 2- مشكلة تتبع الطرود	1- إنشاء منصة إلكترونية للوساطة التجارية. 2- إنشاء نظام متطور لتتبع الطرود	1- معالجة النقائص في المنصات المتوفرة المنافسة.	1- تقديم حلول متميزة للمشاكل التقنية والنقائص الموجودة في السوق.	1- رواد مواقع التواصل الاجتماعي 2- سوق الفاييبوك 3- المتعاملين الإلكترونيين	1- أصحاب المتاجر الصغيرة 2- المتعودين على التجارة الإلكترونية 3- التاجر الحر	1- المنصة 2- التطبيق 3- صفحات المنصة على مواقع التواصل الاجتماعي	1- منصة ذات محرك بحث متطور وذكي لتسهيل عملية البحث عن المنتجات 2- معدل التبادلات اليومية
البدائل المتوفرة	مؤشرات القياس	مفهوم الفكرة	القنوات	المتبنين الأوائل	مفهوم الفكرة	مؤشرات القياس	البدائل المتوفرة
1- موقع واد كنيس 2- سوق فاييبوك 3- انستغرام	1- عدد الزوار اليوميين للموقع 2- معدل التبادلات اليومية	1- منصة ذات محرك بحث متطور وذكي لتسهيل عملية البحث عن المنتجات	1- المنصة 2- التطبيق 3- صفحات المنصة على مواقع التواصل الاجتماعي	1- أصحاب المتاجر الصغيرة 2- المتعودين على التجارة الإلكترونية 3- التاجر الحر	1- منصة ذات محرك بحث متطور وذكي لتسهيل عملية البحث عن المنتجات	1- عدد الزوار اليوميين للموقع 2- معدل التبادلات اليومية	1- موقع واد كنيس 2- سوق فاييبوك 3- انستغرام
هيكل الاستثمار				هيكل العوائد			
1- أجور الموظفين 2- تكاليف الموقع 3- التكاليف التشغيلية				1- الاعلانات عن طريق المنصة 2- الاشتراكات الشهرية 3- العمولة 4- إعادة بيع المنتجات			

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع

الخدمات التي تقدمها المنصة متنوعة لكل من البائعين والمشتريين حيث تبدأ الخدمات من منح الفرصة لعرض منتجات البائعين على المتاجر الالكترونية في المنصة بطريقة تجذب المشتريين وتدفعهم لتفضيل الشراء عن طريق التطبيق بدل الشراء التقليدي، ولفهم طريقة سير هذه العملية سنعرض الجوانب التالية.

المطلب الأول: دراسة موقع المشروع

بما أن المشروع ليس لديه موقع جغرافي بل هو ينشط على مستوى شبكة الانترنت ولديه تموقع افتراضي إلا أنها تعمل في المجال الجغرافي في الجزائر.

المطلب الثاني: طريقة إنشاء المنصة

تم تصميم وإنشاء المنصة عن طريق ووردبريس من خلال إتباع الخطوات التالية:

- 1 - حجز استضافة موقع تدعم ووردبريس.
- 2 - شراء نطاق للمنصة الالكترونية
- 3 - اختيار قالب من قوالب ووردبريس المخصصة للتجارة الالكترونية ليكون واجهة للمنصة والمتعلقة بشكل ومظهر المنصة الخارجي كما انه مخصص لعرض المنتجات وبيعها من خلال الانترنت كما يمكن شراء قوالب احترافية من خلال wordpress ecommerce themes.
- 4 - ضبط إضافة ووردبريس للتجارة الالكترونية: إن هذه الخاصية تمثل حل متكامل لبناء منصة تجارية حيث تمنح كل الاحتياجات مثل ضبط وسيلة الدفع وطرق إضافة المنتجات.

المطلب الثالث: خطوات التعامل مع المنصة

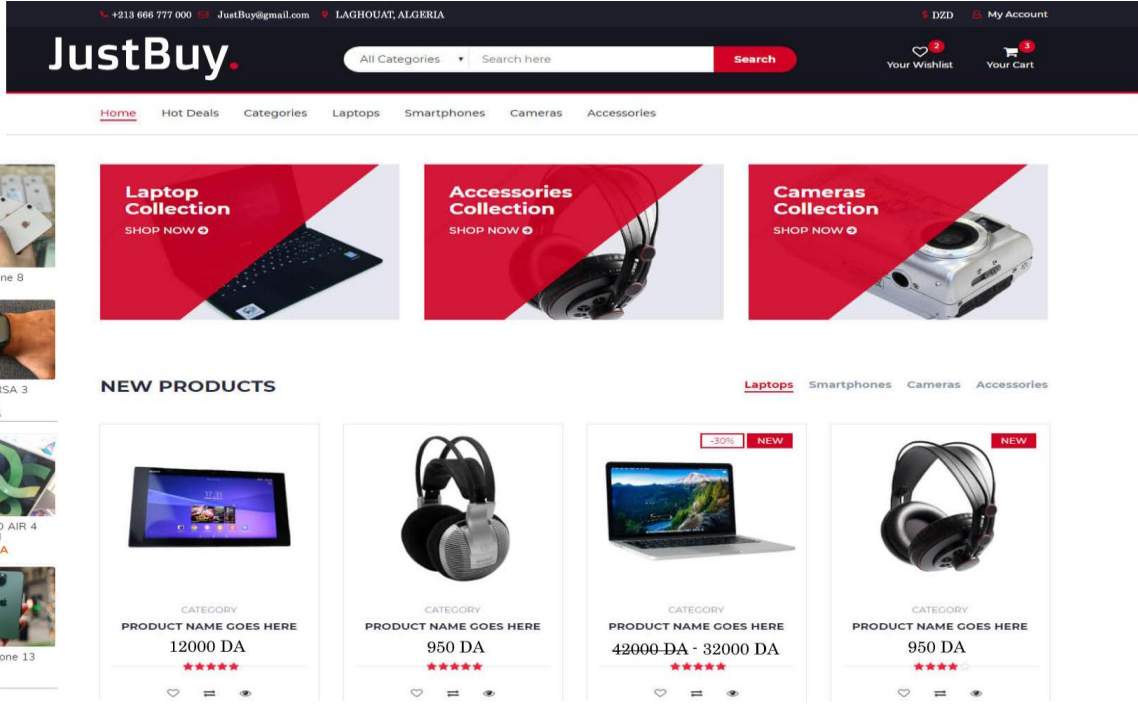
- 1 - إنشاء حساب مستخدم حسب نوع المستخدم إما زبون أو متجر الكتروني.
- 2 - بالنسبة للبائع إضافة المنتجات بتحديد نوع وخصائص المنتج مع تقديم صور توضيحية له والسعر.
- 3 - عملية التأكد من المنتجات: من خلال إجراء عمليات المطابقة بين العرض وحقيقة المنتج لتأكيد العرض أو رفضه في حالة الإخلال بأحد الشروط.
- 4 - عند قبول المنتج يصبح معروضا للزبائن.
- 5 - بالنسبة للمشتري بعد فتح الحساب يمكنه البحث عن المنتجات باستخدام الاسم أو المنطقة أو السعر.
- 6 - يمكن للزبون عرض سعر جديد على البائع الذي يتم إخطاره من خلال رسالة في البريد الالكتروني ليتخذ قرار قبول عرض الزبون أو رفضه.
- 7 - في حالة الرغبة في الاشتراك ضمن العروض الشهرية يقوم البائع باختيار العرض الذي يناسبه من بين العروض المتاحة في المنصة (اشتراك عادي، اشتراك مميز، اشتراك محترف).

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع منصة BI3LI

8 - في حالة ما إذا كانت لدى البائع رغبة لترويج المنتجات من خلال المنصة يجب عليه اختيار تاريخ بداية العرض والمدة المحددة (بالأسبوع) وكذا طبيعة الإعلان وطريقة العرض وبعدها يختار المنتج الذي يرغب بترويجه أو الترويج للمتجر.

المطلب الرابع: التصميم الداخلي للمنصة

الشكل رقم (2-4) : التصميم الداخلي للمنصة



المصدر: من تصميم وإعداد الطالب

المطلب الخامس: متطلبات العملية الإنتاجية

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

- حاسوب: لإنشاء المنصة في البداية ومتابعة ومعالجة الطلبات والرد على المستخدمين وكذا الاطلاع على التحويلات المالية والمنتجات المعروضة والمصادقة عليها.
- اليد العاملة: التي تتمثل حالياً في مشغل الحاسوب حيث مختلف العمليات المتعلقة بالمنصة يتم إدارتها من طرفه والذي هو صاحب المشروع.
- الانترنت: بالطبع يعتبر أهم عامل في التجارة الالكترونية حيث يجب ضمان ارتباط دائم بشبكة الانترنت.

المبحث الرابع: المخطط التسويقي للمشروع

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

المطلب الأول: دراسة السوق والزبائن المستهدفين

دراسة السوق هي عبارة عن أداة للتكيف مع متغيرات السوق الذي تنشط به المؤسسة من خلال التعرف على الشريحة المستهدفة ومختلف خصائصها، وهذا لجعل القرارات أكثر تأكدا، وبهدف الوصول إلى الزبائن واستهدافهم عن طريق القنوات التسويقية، يجب أولا تحديد من هم الزبائن المستهدفون والذين قد يكون لديهم اهتمام لمنتجات المشروع.

الجدول رقم (2-3): تحديد الزبائن المستهدفين

الزبائن	الزبائن	الفئة المستهدفة
متعودين على استعمال التطبيقات الالكترونية.	متعملي وسائل التواصل الاجتماعي.	كل مستعملي الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي
يسهل عليهم إتباع مراحل الشراء والبيع الالكترونية	أصحاب المحلات الصغيرة.	
يفضلون الأسواق الالكترونية عن الأسواق التقليدية.	الباحثين عبر الانترنت.	
	التجارة الحرة.	

المصدر: من إعداد الطالب

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

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

من المهم النظر إلى ظروف تفشي وباء كوفيد 19 زادت الحاجة للتجارة الالكترونية كحل بديل لتوفير العديد من المنتجات، وتعتبر شركة AMAZON الأمريكية من أهم شركات التجارة الالكترونية والتي حسب تصريحاتها بأنها لاحظت زيادة كبيرة في المشتريات عبر الانترنت ما أدى لنفاذ المخزون كما أعلنت عن تعيين موظفين جدد للتمكن من تلبية الطلب المتزايد على خدماتها.

المطلب الثاني: المزيج التسويقي للمشروع (4P)

أولاً: المنتج

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

- متنوعة لتلبية حاجات الزبائن المختلفة والتي تشمل العديد من التصنيفات.
- تقديم المنتجات من خلال صور وفيديو ذات جودة عالية لوصف كل أبعاد المنتج.
- ترتيب المنتجات وفق مجموعات متشابهة للمنتجات التي تنتمي لنفس الصنف منها صنف الديكورات، المنتجات المرتبطة بالصحة، المنتجات المرتبطة بالجمال، المنتجات المرتبطة بالحواسيب، المنتجات المرتبطة بالألعاب، المنتجات المرتبطة بتجهيزات المكاتب، منتجات الأطفال،... وغيرها من المنتجات المربوة بتنظيم لتسهيل الوصول إليها من طرف الزبائن.

ثانياً: السعر

يمثل السعر أحد أهم الأركان التي تلعب دوراً مهماً في الإقبال على التعامل مع المنصة ، حيث تتميز المنصة

بتقديم:

- أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين ومناسبة للزبائن.
- خدمات تنافسية متميزة.
- إمكانية تقديم عرض سعر للبائع حول المنتج من خلال عمليات التفاوض بين البائع والزبون أو الشراء مباشرة.

ثالثاً: التوزيع

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

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

رابعاً: الترويج

يشمل الترويج العديد من النشاطات والإجراءات التي تدفع البائعين والمشتريين للتعامل مع المنصة وتعتبرها الخيار الأمثل للقيام بنشاطات التسوق والتجارة الالكترونية في الجزائر ويمكن التعرف على بعض هذه الإجراءات من خلال العديد من القنوات الترويجية المتنوعة منها وسائل التواصل الاجتماعي التي يستخدمها الأفراد باستمرار مثل facebook, .instagram,google,youtube.

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

- **الإعلان الإلكتروني:** يتم الإعلان للمنصة عبر مختلف وسائل التواصل الاجتماعي ومواقع الانترنت التي يمكن الوصول إليها بسهولة من طرف البائع والمشتري لتقديم خصائص المنصة وأسعارها ومميزات التعامل معها وكذا عرض الفوائد التي يمكنهم الاستفادة منها من خلالها.
- **البيع الشخصي:** الاتصال شخصياً بالبائعين لإقناعهم وجدبهم لعرض منتجاتهم عبر المنصة من خلال تسعيرة مغرية و تحفيزهم للانتقال من البيع التقليدي إلى استعمال المنصات الالكترونية والتجارة الحديثة وكذا تقديم بطاقات عمل وشرح مفصل حول خطوات التواصل مع المنصة وعرض المنتجات من خلالها.
- **الإعلان التقليدي:** من خلال نشر مطبوعات تعريفية بالمنصة وخصائصها في الأماكن التجارية.

المطلب الثالث: تحليل SWOT

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

- S والتي تمثل اختصار كلمة strengths وهي نقاط قوة المشروع.
- W وهي اختصار كلمة weaknesses التي تمثل نقاط ضعف المشروع والتي يجب العمل على تجاوزها.
- O اختصار لكلمة opportunities وهي الفرص التي يجب على المشروع استغلالها.
- T اختصار لكلمة threats وهي التهديدات.

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع منصة BI3LI

الجدول رقم (2-4): تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمشروع

SWOT

التغيرات البيئية	إيجابية	سلبية
خارجية	<p>الفرص</p> <p>التطور السريع للأسواق الالكترونية إمكانية التوسع وتطوير التجارة الالكترونية في المستقبل وجود فرصة لاستغلال نقاط ضعف المنافسين إدماج واستحداث أعمال وطرق جديدة في التجارة الالكترونية لا يتطلب رأس مال أولي كبير لا يتطلب جهدا بدنيا كبيرا</p>	<p>التحديات</p> <p>حجم السوق كبير وصعوبة الوصول إلى مستوى تغطية مرتفع المشاكل الاجتماعية نقص الثقة في التعاملات الالكترونية</p>
داخلية	<p>نقاط القوة</p> <p>خلفية عن التجارة الالكترونية والتعاملات المالية التجارية عبر المنصات الالكترونية قلة التكاليف لإنشاء المشروع المعرفة التقنية توفر المنتجات زيادة الاهتمام بالتجارة الالكترونية خاصة بعد الأزمة الصحية العالمية</p>	<p>نقاط الضعف</p> <p>انتشار المنصة يستلزم وقتا طويلا ضعف الدفع الالكتروني في الجزائر ضعف طرق تتبع الطرود في الجزائر الخوف والقلق من التعاملات الالكترونية خاصة المالية في الجزائر</p>

المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع منصة BI3LI

المطلب الرابع: طريقة CAB

طريقة CAB هي تقنية مبيعات التي من خلالها يتم إقناع الزبون المحتمل بالمنتج او الخدمة، وهي تتكون من 03 عناصر هي الخصائص (Characteristic) و الفائدة (Advantage) والميزة (Benefit) ، وهي الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-5): محددات CAB

B	A	C
منتجات متنوعة	توفر جميع المنتجات في موقع واحد	خدمات متنوعة
سهولة التبادل	سهولة الاستعمال والإدارة	حسابات مجانية
عمليات مضمونة وذات مستوى أمان	سهولة الاطلاع على المنتجات والخصائص	إمكانية إضافة من 03 إلى 05 منتجات بشكل مجاني بالنسبة للبائعين
وجود نظام لاسترجاع المنتجات التي لا تناسب طلب الزبون	خصائص بحث متنوعة لتسهيل عملية البحث عن المنتجات وفق مجموعة من المعايير منها البحث حسب السعر أو المكان أو نوع المنتج.	خدمة التفاوض
		منتجات متنوعة
		متابعة كل مراحل عملية البيع أو الشراء

المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع منصة BI3LI

المطلب الخامس: سياسة التسعير في المنصة

الجدول رقم (2-6): تسعير خدمات المنصة

الرقم	نوع الخدمة	التسعيرة
01	إضافة المنتج في المنصة	50 دج للمنتج بعد المنتج الخامس
02	ربح المنصة من عمليات البيع حسب نوع المنتج والسعر	من 5% إلى 12 %
03	الاشتراك في المنصة	1000 دج شهريا 1800 دج شهريا 3000 دج
	1 - الاشتراك العادي: يتميز هذا الاشتراك بإمكانية إضافات في حدود 50 منتج، وسرعة الموافقة على العرض بشكل فوري.	
	2 - الاشتراك المميز: يتميز هذا الاشتراك بإمكانية إضافات 150 منتج، وسرعة الموافقة على العرض بشكل فوري.	
	3 - الاشتراك المحترف: يتميز هذا الاشتراك بإمكانية إضافات في حدود 300 منتج، وسرعة الموافقة على العرض بشكل فوري، مع خاصية تعديل المتجر الإلكتروني وكذا عروض ترويجية محدودة	
04	خاصية الإعلانات	من 1000 دج إلى 5000 دج للأسبوع
	1 - إعلانات محدودة بمدة زمنية (أسبوع)	
	2 - طريقة عرض الإعلان من خلال ومضات سريعة أو عرض في شريط العنوان	

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب السادس: الخطة التسويقية

قبل إطلاق هذه المنصة والتطبيق في Playstore، سنقوم بحملة ترويجية على مستوى المتاجر و مواقع التواصل الاجتماعي للتعريف بالمنصة وخصائصها من خلال نشر كتيبات حول عمل ومزايا المنصة وطرق الاشتراك والفوائد المالية لكل الأطراف بغرض إقناعهم وجذبهم للتعامل والاشتراك في المنصة وسبر آرائهم حول هذه المنصة وما يرونه من مشاكل ومعوقات للتعامل معها وهذا لهدف تصحيح أي عوائق قد تظهر، وبعد هذه المرحلة وتحليل الآراء يتم إدخال تعديلات على المنصة بما يساهم في حل المشكلات التي يواجهها المشتري والبائع من وجهة نظرهم، ثم في حالة الوصول إلى مستوى

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع منصة BI3LI

رضا عن هذه المنصة وتقبل لها سيتم إطلاقها ومتابعة الحملة الترويجية لها لجذب الزبائن باستمرار وزيادة عدد المهتمين بالمنصة.

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع

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

المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع

أولاً: هيكل الاستثمار

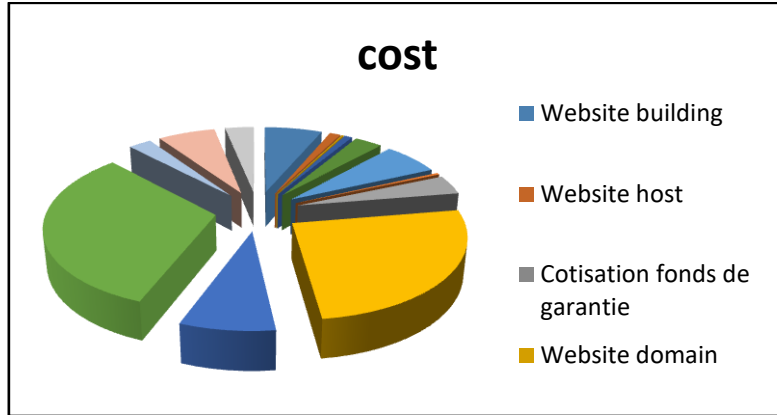
الجدول رقم (2-7) : يوضح هيكل الاستثمار

Description	Cost	Total cost/DA
Website building	100 000,00	100 000,00
Website host	19 000,00	19 000,00
Website domain	3 000,00	3 000,00
Website SSL	13 800,00	13 800,00
Email marketing	48000,00	48 000,00
SEO Google	100 000,00	100 000,00
License & Permit	6 000,00	6 000,00
Internet & Electricity bills	60 000,00	60 000,00
Asset funds	400 000,00	400 000,00
Marketing & Advertising	120 000,00	120 000,00
Storage ITB – Cloud Service	500 000,00	500 000,00
Office furniture	40 000,00	40 000,00
IT Materials	100 000,00	100 000,00
Work tools	50 000,00	50 000,00
TOTAL	1 553 800,00	1 553 800,00

المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الجدول أعلاه هيكل الاستثمار الخاص بالمشروع، وهي موزعة كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-5): هيكل الاستثمار



المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: تحديد التكاليف التشغيلية السنوية

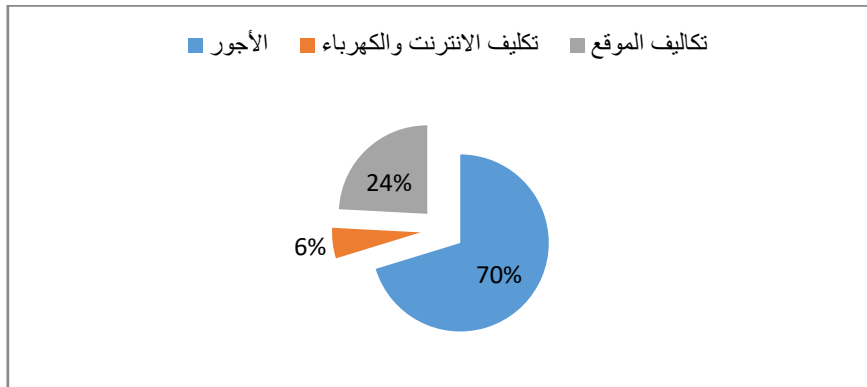
هي تلك التكاليف اللازمة لتشغيل المشروع لأول سنة والتي تشمل أجور الموظفين ومصاريف الانترنت والكهرباء إضافة إلى تكاليف تسيير الموقع كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8) : التكاليف التشغيلية السنوية

المبلغ بالدينار الجزائري	الوصف
756000.00	الأجور
60000.00	تكليف الانترنت والكهرباء
260000.00	تكاليف الموقع
1076000.00	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (2-6) توزيع التكاليف التشغيلية السنوية



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع منصة BI3LI

المطلب الثاني: الإيرادات المتوقعة للمشروع

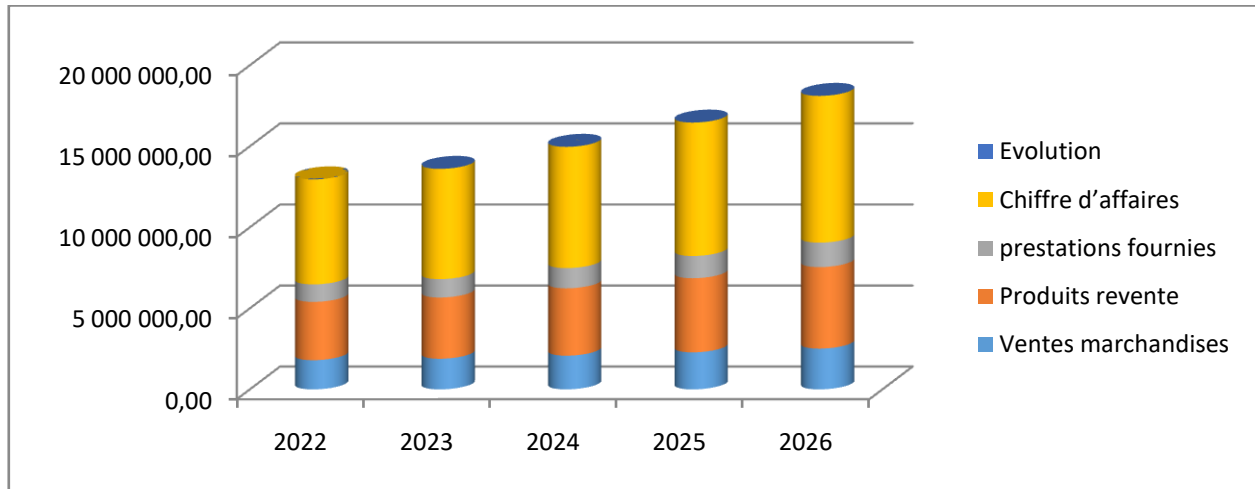
قمنا بحساب الإيرادات المتوقعة من خلال حساب رقم الأعمال في اليوم بناء على متوسط مداخيل الموقع الشهرية من البيع المباشر، الإعلانات، الاشتراكات الشهرية إضافة إلى عمولة البيع من خلال الموقع، كل هذا بالجداء في 360 يوم في السنة.

الجدول رقم (2-9): الإيرادات المتوقعة

Rubriques	2022	2023	2024	2025	2026
Ventes marchandises	1 800 000,00	1 890 000,00	2 079 000,00	2 286 900,00	2 515 590,00
Produit revente	3 600 000,00	3 780 000,00	4 158 000,00	4 573 800,00	5 031 180,00
prestations fournies	1 080 000,00	1 134 000,00	1 247 400,00	1 372 140,00	1 509 354,00
Chiffre d'affaires	6 480 000,00	6 804 000,00	7 484 400,00	8 232 840,00	9 056 124,00
Evolution	5%	10%	10%	10%	10%

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (2-7): الإيرادات المتوقعة



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثاني : إعداد مخطط أعمال لمشروع منصة BI3LI

المطلب الثالث: جدول حساب النتائج التوقعي

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

الجدول رقم (2-10): جدول حساب النتائج التوقعي لخمس سنوات

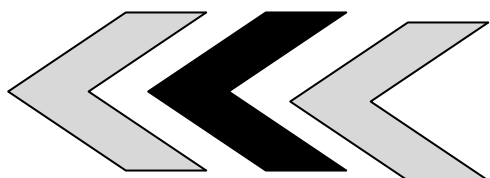
	2022	2023	2024	2025	2026
Ventes marchandises	1 800 000,00	1 890 000,00	2 079 000,00	2 286 900,00	2 515 590,00
Marchandises consommées	360 000,00	396 000,00	435 600,00	479 160,00	503 118,00
Marge brute	1 440 000,00	1 494 000,00	1 643 400,00	1 807 740,00	2 012 472,00
Produits revente	3 600 000,00	3 780 000,00	4 158 000,00	4 573 800,00	5 031 180,00
Prestations fournies	1 080 000,00	1 134 000,00	1 247 400,00	1 372 140,00	1 509 354,00
Matière et fournitures consom,	360 000,00	396 000,00	435 600,00	479 160,00	503 118,00
Services	60 000,00	62 400,00	64 896,00	67 491,84	70 191,51
Transport	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Loyers charges locatives	60 000,00	62 400,00	64 896,00	67 491,84	70 191,51
Entretien et réparation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres services	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valeur ajoutée	5 700 000,00	5 949 600,00	6 548 304,00	7 207 028,16	7 979 696,49
Frais de personnel	756 000,00	771 120,00	786 542,40	802 273,25	818 318,71
Frais divers	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Assurances	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Autres frais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Droit de douanes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortissements	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Charges d'exploitation	759 000,00	774 120,00	789 542,40	805 273,25	821 318,71
EBE	4 941 000,00	5 175 480,00	5 758 761,60	6 401 754,91	7 158 377,77
IFU	0,00	0,00	0,00	320 087,75	357 918,89
R.net d'exploitation	4 941 000,00	5 175 480,00	5 758 761,60	6 081 667,17	6 800 458,88
Cash flow net	4 941 000,00	5 175 480,00	5 758 761,60	6 081 667,17	6 800 458,88
Cash flow cumulés	4 941 000,00	10 116 480,00	15 875 241,60	21 956 908,77	28 757 367,65
Cash flow actualisés	4 617 757,01	4 520 464,67	4 700 864,87	4 639 674,76	4 848 633,20
VAN	34 885 045,69				

المصدر: من إعداد الطالب

خلاصة الفصل :

خلال هذا الفصل تم إعداد مخطط أعمال متكامل يشمل كل الجوانب المختلفة لنشاط منصة التجارة الالكترونية BI3LI وهذا بهدف تكوين فكرة واضحة وفهم لمختلف جوانب المشروع ووضع أساس يمكن أن ينطلق منه صاحب المشروع لتقليص الخطورة بناء على دراسة واقعية وموضوعية مع إمكانية الاعتماد عليها مستقبلا كمعيار لتقييم أداء المشروع ومدى تحقيقه للأهداف المسطرة.

الخاصة



الخاتمة:

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

وكمواكبة لهذا التوجه قمنا من خلال هذا البحث بإعداد مخطط أعمال لمشروع منصة تجارة الكترونية بالجزائر كتجسيد لفكرة المؤسسات الناشئة والبحث عن استغلال الفرص الموجودة في البيئة التي أصبح توجهها الحديث نحو الرقمنة والبحث عن تلبية الحاجات باستعمال التكنولوجيا والوسائط الالكترونية، وقد توصلنا من خلال هذا البحث إلى أن إنشاء أي مشروع يجب أن ينطلق أولا من فكرة مع ضرورة تنسيقها وتكاملها مع مختلف الجوانب المالية والتسويقية والتنظيمية مع احترام الجوانب القانونية التي يمكن العمل في إطارها، لذا قد أثبت مخطط الأعمال أهميته في هذا السياق بتكوين صورة شاملة وهوية للمشروع وإمكانياته ومدى وجود فرص حقيقية لنجاحه كما أنه يعبر ويمنح ثقة للمستثمرين بان المشروع تمت دراسته بجدية وتغطية كل جوانبه بما يقلل درجة المخاطرة وحالة عدم التأكد خاصة في المشاريع التي تستلزم مساهمة مستثمرين أو البنك.

نتائج البحث:

إن تقديم ودراسة مخطط الأعمال لمشروع منصة التجارة الالكترونية BI3LI قد ساهم في تكوين فكرة واضحة عن الفرص التسويقية والجاذبية الاقتصادية الكبيرة له، كما كانت دراسة العوائد والتكاليف المتوقعة واعدة جدا توحى بمستقل جيد للمشروع وإمكانية نجاح مرتفعة.

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

- يعتبر مخطط الأعمال أداة مهمة وأساسية يجب أخذها بعين الاعتبار قبل الانطلاق في مشروعنا.
- توصلنا إلى أن استعمال الاستمارات اللينة (Lean canvas) كان مفيدا جدا ومناسب لمشروع منصة

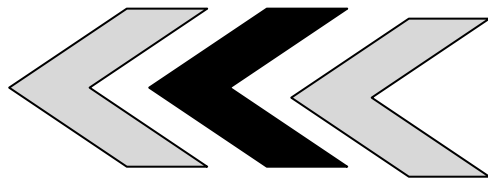
.BI3LI

- شكل مخطط الأعمال وثيقة مهمة لانطلاق مشروعنا خاصة في حالة البحث عن تمويل لتشجيع المستثمر وإقناعه بمردودية استثماره.
- في سياق التجارة الالكترونية في الجزائر يوجد فرصة كبيرة للاستفادة من المنصات والمواقع الالكترونية لتشجيع وتنشيط هذا النوع من التجارة.
- بالنظر لمخطط الأعمال الذي قدمناه يمكن القول أن مشروع منصة تجارة الكترونية في الجزائر مريح ولديه مردودية جيدة على مدار السنوات القادمة.
- يعتبر إنشاء مشروع جديد مساهمة من الفرد في التنمية والاقتصاد الوطني لما ينبثق عنه من مناصب شغل جديدة وموارد مالية.

التوصيات:

- ضرورة تشجيع الطلبة على مستوى الجامعات على تجسيد أفكارهم والبحث عن تطبيقها على أرض الواقع بالاعتماد على الدراسات الاقتصادية.
- تقديم الدعم من طرف الهيئات الحكومية ومؤسسات الدولة المهمة بالشباب ودار المقاولاتية لتشجيع الشباب على عرض أفكارهم وتسهيل الإجراءات لتطبيقها.
- أهمية تدخل أصحاب رأس المال والمستثمرين لتبني المشروعات الجديدة ومرافقتها لتحقيق أهدافها بما يساهم في الاقتصاد الوطني ويضمن تحقيق الأهداف المالية.

المرآة جامع



أولاً: المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

1. ارشد فؤاد التميمي، عدنان تايه النعيمي، "التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة"، دار اليازوري، الأردن، 2008.
2. إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، "الريادية"، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
3. أحمد فوزي ملوخية، "أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009.
4. بلال خلف السكارنة، "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ط1.
5. حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، منشورات دار النهضة، بيروت، 2002.
6. زكي محمود هاشم، "أساسيات الإدارة"، منشورات دار السلاسل، الكويت، 1987.
7. طاهر محسن الغالي، "إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، دار وائل، 2009.
8. علي الشرقاوي، "إدارة النشاط الإنتاجي"، الدار الجامعية، بيروت، 1995.
9. غسان قاسم داود اللامي، "إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013..
10. فليح حسن خلف، "أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات"، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
11. محمد سامي راضي، حجازي حامد، "المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
12. مؤيد الفضل، "الأساليب الكمية في الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
13. يحيى عبد الغني أبو الفتوح، "دراسات جدوى المشروعات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

• الأطروحات:

1. بهدي عيسى، "رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
2. الجودي مُجد، "نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة.
3. فريد كورتل، "دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره" رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

• المقالات:

1. بسويح منى، ميموني ياسين، بوقطاية سفيان، "واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر"، مقال في مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد 03، 2020.
2. دراجي رافي، "التحفيزات الجبائية كآلية لدعم المؤسسات الناشئة في الجزائر"، مقال في كتاب جماعي بعنوان "المؤسسات الناشئة ودورها في الانتعاش الاقتصادي في الجزائر"، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي، البويرة.
3. مداحي مُجد، قاسمي اسيا، محاجبية نصيرة، "عصرنة الخدمات المصرفية مطلب لاستدامة المؤسسات الناشئة في الجزائر"، مقال في كتاب جماعي بعنوان "المؤسسات الناشئة ودورها في الانتعاش الاقتصادي في الجزائر"، مخبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التطوير المحلي، البويرة.
4. مزيان امينة، عماروش خديجة، "الشركات الناشئة في الجزائر بين واقعها ومتطلبات نجاحها"، مقال في كتاب جماعي بعنوان "المؤسسات الناشئة ودورها في الانتعاش الاقتصادي في الجزائر"، مخبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التطوير المحلي، البويرة، ص31.
5. مولود قنوش، مُجد هاني، عمرو هاني، "عوامل و محددات نمو المؤسسات الناشئة"، مقال في كتاب جماعي بعنوان "المؤسسات الناشئة ودورها في الانتعاش الاقتصادي في الجزائر"، مخبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التطوير المحلي، البويرة.
6. المومن عبد الكريم، كرمية توفيق، عاشور حيدوشي، "حاضنات الأعمال التقنية و دورها في دعم المؤسسات الناشئة الابتكارية بالجزائر"، مقال في كتاب جماعي بعنوان "

المؤسسات الناشئة ودورها في الانتعاش الاقتصادي في الجزائر"، مخبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التطوير المحلي، البويرة.

7 نجاة شادلي، "قراءات تاريخية لتطور الفكر المقاوالاتي"، مقال في مجلة: مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، المجلد 11، العدد 01، 2018.

• المدخلات:

1. براهيم نوال، "السيرورة المقاوالاتية من توليد الفكرة إلى مخطط الأعمال"، الأيام الدولية الثالثة حول المقاوالاتية، جامعة بسكرة، أبريل 2012.
2. علي فلاح الزعبي، "مخطط الأعمال كمدخل استراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي"، الأيام الدولية الثالثة حول المقاوالاتية، جامعة بسكرة، 2012.
3. فاروق خلف، "الإطار القانوني للمؤسسات الناشئة وحاضنات الأعمال في التشريع الجزائري"، مداخلة في الملتقى الوطني الثاني عشر حول المؤسسات الناشئة والحاضنات، بتاريخ 15 فيفري 2021، جامعة الوادي.
4. لطرش الطاهر، "مخطط الأعمال عناصره الأساسية، أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الأيام الدولية الثالثة حول المقاوالاتية، جامعة بسكرة، 2012.
5. مراد إسماعيل، شلغاف ابن عمر، "أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الأيام الدولية الثالثة حول المقاوالاتية، جامعة بسكرة، 2012.

• مواقع الانترنت:

1. <https://www.startupranking.com/countries>
2. دار المقاوالاتية، جامعة سطيف،
الرابط-<https://maison-entrepreneuriat.univ-setif.dz/arl-etudiant-entrepreneur/arcreation-d-entreprises/arles-differentes-formes-juridiques>
3. موقع وزارة الصناعة والمناجم الجزائرية
4. وكالة الأنباء الجزائرية، "وضع خارطة طريق لدعم وتمويل المؤسسات الناشئة بالجزائر"،
[https://www.aps.dz/ar/economie/83236-2020-02-04-11-57-](https://www.aps.dz/ar/economie/83236-2020-02-04-11-57-36)
36 تم الاطلاع يوم 04-04-2022.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

• الكتب:

1. Brahim allali, « vers une théorie de l'entrepreneuriat », cahier de recherche, n17
2. Michel coster, ' entrepreneurs', pearson éducation, paris, France, 2009
3. Mohamed seghir djitli, ' ' comprendre le marketing'' ,berti édition, algerie, 1990.
4. Richard Draft, »organization theory and design », 8th ed, thomson, south western, usa, 2004.

• الدوريات :

- 1- Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2019, n° 36, Edition Avril 2020.