



جامعة عمار تليجي - الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص مقاولاتية بعنوان:

دراسة جدوى اقتصادية لمشروع صناعة حلوة العسل

تحت إشراف:

- د. فرحات أحميدة

من إعداد:

- بومدين محمد الصادق

- أمحمدي داودي

لجنة المناقشة

رئيساً

أستاذ تعليم عالي

- د. بعداش طاهر

مشرفاً

أستاذ تعليم عالي

- د. فرحات أحميدة

ممتحناً

أستاذ مساعد

- أ. سعيد علي نعاس

السنة الجامعية 2024/2023



شكر وعرهان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله القائل في حكم تنزيله ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾

نتوجه بخالص الشكر والامتنان بعد الله سبحانه وتعالى إلى " الوالدين " الكريمين السبب الأول في هذا الانجاز ونجاح.

ومن باب الاعتراف بالجميل لا نملك إلا أن نرفع خالص شكرنا إلى من تبني هذا العمل بكل إخلاص الدكتور " فرحات احميدة " الذي كان خير ناصح وخير الموجه والمعلم والذي افادنا بالكثير في شتى المجالات.

ولا يفوتنا أن ننسى الشكر الجزيل للدكتور عبد الحميد نعجات والذي قبل ان يكون استاذا فقد كان اخا وصديقا ناصحا ومرشدا، فشكرا عليك لما قدمته لنا من توجيهات سطرت لنا الخطوط العريضة لمتابعة هذا العمل.

كما نتوجه بأسمى آيات الشكر والتقدير لكل من ساهم في دعمنا وتشجيعنا من زملاء واصدقاء ومساهمتهم كثيرا في هذا العمل، واتوجه بالشكر الى زميلي في الفريق الذي سهرا على انجاح هذا المشروع.

الفهارس

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة

المحتويات

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

الملخص باللغة العربية

الملخص باللغة الإنجليزية

1

مقدمة

الفصل الأول: المؤسسات الناشئة

5

المبحث الأول: ماهية المقاولاتية

5

المطلب الأول: النشأة التاريخية للمقاولاتية

8

المطلب الثاني: مفهوم المقاول والمقاولاتية

10

المطلب الثالث: أهمية المقاولاتية في النشاط الاقتصادي للجزائر

16

المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات الناشئة

16

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الناشئة

16

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الناشئة ودورة حياتها

18

المطلب الثالث: نقاط القوة والضعف ومعوقاتها

19

المبحث الثالث: مخطط الأعمال

20

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال

21

المطلب الثاني: المخطط التسويقي والإنتاجي

25

المطلب الثالث: المخطط المالي

26

المطلب الرابع: المخطط التنظيمي والقانوني.

الفصل الثاني: دراسة جدوى اقتصادية لمشروع انتاج حلوة العسل

32

المبحث الأول: تقديم المشروع

32

المطلب الأول: ملخص فكرة المشروع

32

المطلب الثاني: وصف المشروع

33

المطلب الثالث: شعار ورؤية المشروع

34

المبحث الثاني: المخطط التنظيمي والقانوني للمشروع Lean Canvas

34

المطلب الأول: الشكل القانوني للمشروع

الفهارس

35	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع وتوزيع المهام
36	المطلب الثالث: Lean Canvas
37	المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع
37	المطلب الأول: طريقة صناعة المنتج
37	المطلب الثاني: المعدات و الآلات والقدرة الإنتاجية
38	المبحث الرابع: المخطط التسويقي للمشروع
38	المطلب الأول: دراسة سوق الزبائن المستهدفين
38	المطلب الثاني: المزيج التسويقي للمشروع 4P و تحليل SWOT
39	المطلب الثالث: الخطة التسويقية و السياسة المعتمدة في التسعير
40	المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع
40	المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع
43	المطلب الثاني: الإيرادات المتوقعة للمشروع
44	المطلب الثالث: جدول حساب النتائج التوقعي
45	الخاتمة
47	قائمة المراجع

الفهارس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
10	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية 2019	1-1
11	عدد المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2019	2-1
11	تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط	3-1
11	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنتي 2018-2019	4-1
12	تطور اليد العاملة لسنتي 2018-2019	5-1
13	تطور الناتج المحلي الإجمالي للعامين 2015-2016	6-1
15	تطور القيمة المضافة حسب الطابع القانوني	7-1
37	التكاليف الشهرية	1-2
38	الموردون	2-2
40	الاحتياجات المالية والمادية	3-2
40	الاحتياجات البشرية	4-2

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
18	دورة حياة المؤسسات الناشئة	1-1
32	اللوغو الخاص بالمشروع	1-2
35	الهيكل التنظيمي للمشروع	2-2
39	مصفوفة سوات	3-2

الملخص

مشروعنا هو مشروع إنتاجي يركز على إنتاج حلوى العسل. يهتم المشروع بتلبية احتياجات الأطفال الذين يشعرون بالسعادة عند تناول الحلويات، ويميلون لتفضيلها على الأطعمة الأخرى. تتكون الحلويات بشكل رئيسي من السكر، مع إضافة مواد أخرى بحسب نوع الحلوى مثل المواد الدهنية، المواد الملونة، والنكهات الصناعية. وعلى الرغم من أن القيمة الغذائية للحلويات تنحصر في كونها مصدرًا كبيرًا للطاقة، إلا أنها لا تمد الجسم بعناصر غذائية أخرى مثل البروتينات، الفيتامينات، والمعادن، باستثناء الشوكولاتة التي تحتوي على قدر من البروتينات والحليب.

أظهرت الدراسات أن الحلويات ليست سيئة دائمًا، إذ يحتاجها الجسم لإنتاج الطاقة اللازمة للحركة والنشاط، لكن يجب استهلاكها بشكل معتدل لتجنب الآثار السلبية مثل تسوس الأسنان، حيث تلتصق بالأسنان، والسمنة الناتجة عن استهلاك السكريات والحلويات بشكل مفرط.

العسل، كمحلٍ طبيعي، هو مادة شمعية حلوة يصنعها النحل والحشرات المماثلة، وله خصائص طبية ومضادة للالتهابات، مما يجعله مكونًا شائعًا في العلاجات المنزلية ونزلات البرد. كما يُستخدم العسل كبديل للسكر، ولا يحتوي على مواد كيميائية.

لذلك، اقترحنا مشروع حلوى العسل لأنها حلوى طبيعية مأخوذة من الطبيعة، ولا تضر بقدر الحلويات الأخرى.

الكلمات المفتاحية :

حلوى العسل، الأطفال والحلويات، المقاولاتية، الحلويات الطبيعية، مشروع إنتاجي.

Our project is a production-oriented initiative focused on producing honey sweets. The project aims to meet the needs of children who feel happy when consuming sweets and tend to prefer them over other foods. Sweets mainly consist of sugar, with the addition of other ingredients depending on the type of sweet, such as fats, colorings, and artificial flavors. Although the nutritional value of sweets is primarily limited to being a significant source of energy, they do not provide the body with other nutrients like proteins, vitamins, and minerals, except for chocolate, which contains some proteins and milk.

Studies have shown that sweets are not always harmful; the body needs them to produce the energy necessary for movement and activity. However, they should be consumed in moderation to avoid negative effects such as tooth decay, as they stick to the teeth, and obesity resulting from excessive consumption of sugars and sweets.

Honey, as a natural sweetener, is a sweet, waxy substance made by bees and similar insects. It has medicinal and anti-inflammatory properties, making it a common ingredient in home remedies and treatments for colds. Honey is also used as a sugar substitute and does not contain chemicals.

Therefore, we proposed the honey sweets project because they are natural sweets derived from nature and do not cause as much harm as other sweets.

Keywords:

Honey sweets, Children and sweets, Entrepreneurship, Natural sweets, Production project.

المقدمة



المقدمة:

يعتبر القطاع الصناعي في الوقت الحاضر أحد المحاور الرئيسية في إحداث عملية التنمية الاقتصادية في مختلف اقتصاديات الدول خاصة منها الاقتصاديات المتقدمة، فتحقيقه ليس بالأمر السهل إذ أن هناك متطلبات أساسية وشروطاً مسبقة يجب توفرها لتحقيقه نحو الشكل المطلوب، ولعل من أبرز هذه المتطلبات هو توفير الموارد المالية الكافية لتوجيهها نحو الاستثمارات الصناعية وتحقيق زيادة في كمية السلع والخدمات المنتجة في هذا القطاع.

فمنذ الاستقلال والجزائر تعيش معركة حقيقية وفي سباق مع الزمن من أجل تنمية اقتصادية مستدامة والتقليل من التبعية للأسواق الخارجية، لكن بدون امتلاك صناعات وطنية قوية مبنية على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإنتاج الصناعي، وتقديم منتجات صناعية وفق متطلبات الجودة العالمية، لقد عرف تطور الواردات الجزائرية من السلع الاستهلاكية والبضائع والمنتجات التامة الصنع خلال العشرية السابقة مستويات عالية وغير مبررة في بعض الأحيان، حيث بلغت قيمة الواردات من السلع والمنتجات سنة 2000 حوالي 1.727 مليار دج لترتفع سنة 2008 بأكثر من 350 % وبقيمة 1.2605 مليار دج، كما بلغت قيمة الواردات من السلع والبضائع سنة 2015 حوالي 5240 مليار دج بزيادة قدرها حوالي 200 % مقارنة بسنة 2008، في حين ذلك لم يرافق هذه التطورات في حصص الواردات أي زيادة أو تطور بنفس المستويات في الصادرات الجزائرية من السلع والمنتجات الصناعية والتي لم تتجاوز عتبة 197 مليار دج سنة 2015. الخطوة تعد أكثر سلعة متداولة على مستوى التجارة العالمية، وبالأخص استهلاكها عند الأطفال بكثرة، فالجزائر تستورد هذا المنتج بكثرة حتى في بعض الأحيان لا تتم مراعات الجانب الصحي للمستهلك.

ان القانون الجزائري يسمح بل ويشجع لإنشاء المشاريع وقد فتح ابواب الاستثمار فيه وكذا اهتمام ودعم الحكومة الجزائرية للمؤسسات الناشئة وذلك بفتح "صندوق تمويل المؤسسات الناشئة" خلافا لبعض التسهيلات والقرارات الأخرى:

- الاعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص السلع المستوردة وغير المستثناة من المزايا والتي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.
- الاعفاء من الرسم على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات غير المستثناة من المزايا والتي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.
- الاعفاء من حقوق التسجيل ومصاريف الأشهار العقاري ومبالغ الاملاك الوطنية المتضمنة حق الامتياز على الاملاك العقارية المبنية وغير المبنية الممنوحة الموجهة للإنجاز المشاريع الاستثمارية تطبق هذه المزايا على المدة الدنيا لحق الامتياز.
- الاعفاء لمدة عشر سنوات من الرسم العقاري على الملكيات العقارية التي تدخل في إطار الاستثمار ابتداء من تاريخ الاقتناء.
- الاعفاء من حقوق التسجيل فيما يخص العقود التأسيسية للشركات والزيادات في رأسمال.
- اعفاء من الضريبة على ارباح الشركات لمدة عشر سنوات.

المقدمة

- اءاء من الرسم على نشاط المهني لمدة عشر سنوات.
- اءاءات ءمركية إذا كان هناك مواد مستورءة خاصة بالمشروع واءفاءات ضريبية لءعم المؤسسة والمشاريع الصغيرة تصل حتى 5 سنوات.
- مزايا الاستثمارات المنءزة في الجنوب والهضاب العليا والمناطق التي تستءعي تنمية مستءامة خاصة من قبل الءولة.
- كما انها تستفيد من اءفاءات ضريبية بالنسبة للشركات التي تمويل من طرف لونساج او لونءام.



الفصل الأول:

المؤسسة الناشئة



المبحث الأول: ماهية المقاولاتية

تشكل المقاولاتية موضوع دراسة معقدة يؤثر على ميادين ومناهج متخصصة كعلم الاقتصاد، علم الاجتماع، علم النفس، علوم التسيير والعلوم السلوكية، ولأهميتها المتزايدة، أصبحت الحكومة والباحثين المجتمع بشكل عام ويهتمون أكثر بتطور المقاول ومؤسسته، وقدرته على البقاء والنمو. يرجع اختلاف الاهتمامات متعددة التخصصات التي عالجت تطور الفكر المقاولاتي إلى دور المقاولاتية الذي تطور عبر التاريخ والذي لا يقتصر على مستويات الإنتاج، وزيادة العائدات الناتجة عن نشاط المبادرات المقاولاتية الجديدة، بل يتعداه ليشمل دورها في تجديد 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 للإندماج الاجتماعي، انطلاقا من الدوار المتعددة التي تبناها المقاول عبر التاريخ.

في هذا المبحث سنتطرق إلى:

- النشأة التاريخية للمقاولاتية

- مفهوم المقاولاتية والمقاول

- أهمية وأهداف المقاولاتية

المطلب الأول: النشأة التاريخية للمقاولاتية¹

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

فمن القدم كان محور الفكر الاقتصادي حول صفات الشخص أو الإنسان يمارس المقاولاتية وهو التاجر أو القادة العسكريين، ولم يكن هناك أي وجود للروح أو المهارات وقد عرف 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 والبح المعترف، حيث المصرفي الايرلندي ريتشارد كونيون 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، ص 288-298. (بتصرف).

انطلاقاً من نظرة **كونتيون**، تزايد اهتمام المؤلفين الفرنسيين بموضوع المقاولاتية، خصوصاً وسط المجموعة التي شكلت المذهب الطبيعي والذي ينص على مصدر الثروة الحقيقي هو الأرض المورد الذي لا ينفذ، وقام الطبيعي الفيزيائي **فرونسوا كيسناي** بتسليط الضوء على أهمية 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 بابتيستاي** 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 ثلاث فئات: المزارعين، مستغلي المناجم، ملاك الأراضي، البحارين على غير ذلك باعتبارهم 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 **آدم 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 نيوتن** أحد أبرز الاقتصاديين أن المقاول وحاملاً للخطر في نفس الوقت، وجادل من ناحية النظرية الفرق بين المقاولاتية والإدارة، وكذلك هناك **ماتقولدت** الذي اعتبر الأرباح المقاولاتية عائداً عن المقدر أي المقاول عامل إنتاج مستقل.

وفي 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 تبنى النظرية المقاولاتية من خلال فكر تأمين المخاطر أو مرحلة اللاتأكد المؤمنة، ومن جهة أخرى اعتبر **جوزيفشومبيتر** 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** والذي تأثر بمسائل السيسيولوجيا الاقتصادية مثل الإمبريالية، المال العام والرأسمالية كنظام اجتماعي، وفسر ذلك في المقاول والذي هو سبب التغيير في النظام الرأسمالي،

والذي يدفعه ليس المال بل الرغبة والابتهاج بالخلق لتكون النتيجة إن المقاول بطل العملية الرأسمالية وليس المؤسسات الاجتماعية، ومن الإبداعات التي يدخلها المقاول هي صناعة جديدة، إنتاج جديد، طرق وأسواق جديدة أي مكان للإبداع وخلق القيمة دائما.

حين يتحدث النمساويين عن المقاولين أو المضاربين فهم لا يضعون في أذهانهم الرأسماليين، فبسبب الغموض للمستقبل فهم يعتبرون كل شخص مضارب، أي كل شخص هو مقاول بشكل دائم 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 كبح هذه الإمكانيات من قبل الحكومات من رفع الضرائب والقوانين والتي تهدم 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 وعلماء الاجتماع باستكشاف المقاولاتية أنها ظاهرة تاريخية تجريبية، وقادة المجهودات المؤرخ الاقتصادي **آرثر كول** من مركز البحث في تاريخ المقاولاتية بجامعة هارفارد إلى جمع مختلف الدراسات التجريبية المستوحاة أساساً من النظرة الشمولية، حيث شجع **كول** مجموعة واسعة من المقاربات التاريخية في المقاولاتية، لمعرفة وفهم كيفية مساهمة المقاولاتية في تطوير وتنمية اقتصاديات بعض الدول على عكس البعض، إلا أن السبعينات عرفت تحول واضح باعتماد الباحثين الأساليب الكمية في أبحاثهم في إطار النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية الأرثوذكسية، ولهذا أغلق مركز البحث في تاريخ المقاولاتية أبوابه بعد أن نفذت مصادر تمويله والدعم له.

على الرغم من اهتمام علماء الاجتماع بالمقاولاتية، إلا أن استمرار الأبحاث الخاصة بها يعود على علماء النفس والاجتماع، مع بداية الستينات، أجريت سلسلة دراسات بنيت على المنهج التاريخ المقارن من أجل فهم صفات وشخصية المقاول وخصائصه.

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

تميزت فترة الستينات والسبعينات من القرن الماضي بتغييرات 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 الاقلاع "المساهمات الرائدة في المقاولاتية"، حيث اهتم الباحثون بتحليل المقاولاتية من عدة زوايا ومع إعطاء حداثة للموضوع، كالعامل الذي قام به ديفيد بريتش الذي أظهر أن فرص العمل أو العروض معظمهم من المؤسسات الصغيرة والجديدة وليس من الشركات الكبيرة، حيث أثار هذا المقال في جماهير الباحثين في مجال المقاولاتية وصناع السياسة اهتمام، حيث تم إدراك الأعمال الصغيرة ضمن عملية تحليل التنمية الاقتصادية.

* مرحلة النمو "بناء التحتية والبحوث المتجزئة" حيث عرفت نمو هائل في عدد البحوث في مجال المقاولاتية، وإن نمو هذا الاختصاص كان واضحا من خلال الزيادة المعتمدة في عدد المجالات العلمية، الندوات والبرامج التعليمية، وكان بناء البنية التحتية مهم في المجال العلمي وللباحثين المختصين في إدارة الأعمال التي عرفت هجرة كبيرة إلى هذا الاختصاص.

* مرحلة البحث عن النضج "ميدان للمناقشة وارتفاع الاهتمام النظري"، بعد ما يقارب ثلاثين عاما من الدراسات المنهجية، كان مجال البحث حول المقاولاتية يبحث عن النضج، وتم ذكر بعض الخصائص لهذا المجال مثل المفاهيم الأساسية للمقاولاتية ورسم حدودها، وإدراك أن المقاولاتية مجال معقد، غير متجانس وظاهرة متعددة المستويات.

المطلب الثاني: مفهوم المقاول والمقاولاتية

من خلال هذا المطلب نقوم بالتعرف على المقاولاتية والمقاول.

أولاً: تعريف المقاول¹: تطور هذا المفهوم مع مرور الزمن، ففي فرنسا وخلال العصور الوسطى كانت كلمة المقاول تعني الشخص الذي يشرف على مسؤولية ويتحمل أعباء مجموعة من الأفراد، ثم أصبح الفرد الجريء الذي يسعى من أجل تحمل مخاطر اقتصادية، أما خلال القرنين السادس عشر والسابع 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 وتنظيم وسائل الإنتاج، بهدف خلق منفعة جديدة.

كما عرف **شومبتر** المقاول (1950) بأنه ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار وبالتالي فوجود قوى الريادة "التدمير 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**مارشيسين** فهو الذي يتكفل بحمل مجموعة من الخصائص الأساسية: يتخيل الجديد ولديه ثقة كبيرة في نفسه،

¹ Brahim allali , vers une théorie de l'entrepreneuriat, cahier de recherché, n17.

المتحمس والصلب الذي يحب حل المشاكل ويحب 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.

ثانياً: تعريف المقاولاتية:1

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 تعدد التعريفات المقدمة للمقاولاتية واختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين ونورد فيما يلي بعض التعريفات للمقاولاتية:

- 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 مهيكّل، 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 المقاول أو مشروع، فإذا لم توجد هذه العناصر في الخطة فإنها تفقد صفة المقاول ومن هنا لم تعد قادرة على منح الصفة التجارية على النشاط وعلى القائم بالنشاط صفة التاجر.

- 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:

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

- 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 وسيرورة 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 وتجسيدها 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 الكيرة التي تبذلها الدولة من أجل ترقيته وتطويره إيماننا 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			
56.25	671267	الأشخاص المعنويين	1
43.73	521829	الأشخاص الطبيعيين	
20.72	247275	المهن الحرة	
23.01	274554	الأنشطة الحرفية	
مؤسسات صغيرة ومتوسطة عمومية			
0.02	243	الأشخاص الاعتباريين	2
0.02	243	المجموع	
100	1193339	المجموع الإجمالي	

المصدر: بالاعتماد على إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم

1- التوزيع حسب الحجم:

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

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

النسبة %	عدد المؤسسات	نوع المؤسسة
97	1157539	مصغرة
2.6	31027	صغيرة
0.4	4473	متوسطة
100	1193339	المجموع

المصدر: بالاعتماد على إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم
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	

المصدر: بالاعتماد على إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم

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

المصدر: بالاعتماد على إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك ارتفاع 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 الدول في هذا المجال من جهة، ومن جهة أخرى انتشار الوعي والثقافة المقاولاتية بين مختلف القطاعات والنشاطات الاقتصادية، كما أن هذه الزيادة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة لفئة الأشخاص المعنوية يمكن تفسيرها بمفهوم المقاولات العائلية والتي تتميز بالحرفية وتكون متوازنة بين أفراد العائلة الواحدة، وهو ما يعكس دائما توجه حاملي المشاريع إلى الحرف المقتنة في العائلة لذلك نجد أن النشاطات الحرفية أكبر نسبة في التطور السنوي.

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

المصدر: بالاعتماد على إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم

من خلال الجدول يتبين لنا تطور عدد العمال المصرح بهم وما يؤدي ذلك إلى المساهمة في تقليص البطالة، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة عرفت تطور 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 أن 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: بالاعتماد على إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم

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

جدول رقم 1-7: تطور القيمة المضافة حسب الطابع القانوني

2018		2017		2016		2015		2014		2013		الطابع القانوني
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
12.51	1362.21	12.775	1291.14	14.23	1414.65	14.22	1313.36	13.9	1187.93	11.70	893.24	نسبة القطاع العام في (ق م)
87.49	9524.41	87.225	8815.62	85.77	8529.27	85.78	7924.51	86.1	7338.65	88.3	5741.19	نسبة القطاع الخاص في (ق م)
100	10886.62	100	10106.8	100	9943.92	100	9237.87	100	8525.58	100	7634.43	المجموع

المصدر: بالاعتماد على إحصائيات وزارة الصناعة والمناجم

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.

المبحث الثاني: عموميات حول المؤسسات الناشئة

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

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الناشئة

التعريف:

اصطلاحا وحسب القاموس الانجليزي 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 ERICE REIS بأنها تلك المؤسسات التي تهدف إلى تطوير وتوزيع منتج جديد في ظل درجة عالية من حالة عدم التأكد.²

بينما عرفها PAUL GRAHAM على أنها شركة صممت لتنمو بسرعة وكونها تأسست حديثا لا يجعل منها شركة ناشئة في حد ذاتها، وحسبه فإن النمو الجيد يكون بين 5 و7 بالمئة أسبوعيا.³ مؤخرا 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 جديدة.⁴ 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.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الناشئة ودورة حياتها

¹ بسويح م، ميموني ياسين، بوقطاية سفيان، "واقع وآفاق 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 ودورها في دعم المؤسسات الناشئة الابتكارية بالجزائر"، مقال في كتاب جماعي بعنوان "المؤسسات الناشئة ودورها في الانتعاش الاقتصادي في الجزائر"، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي، البويرة، ص 16.

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، ص 11-12.

⁴ مزيان أمينة، 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 والمتوسطة في التطوير المحلي، البويرة، ص 31.

أولاً: خصائص المؤسسات الناشئة:

يؤكد أنه لا يجب أن ترتبط المؤسسات الناشئة بعمر معين أو حجم محدد، بل أن ترتبط بتوفر معايير محدودة، 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 يصاحبه 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.

- الهيكلة: تتميز بهيكلة غير رسمية وأقل هرمية وهذا لضمان المرونة والسرعة التي يحتاجها.

- الإستراتيجيات: الاعتماد على إستراتيجية التخصص والتطور المستمر من ناحية العملاء والمنتجات والأسواق.

- التمويل: لضمان دعم النمو السريع للمؤسسات الناشئة تلجأ بعض المؤسسات إلى فتح رأسمالها للممولين الخارجيين.

- الشراكات والتعاون مع أصحاب المصالح: تلجأ إلى بناء تحالفات إستراتيجية من أجل تعزيز الجهود والإسراع في استغلال فرص الأعمال وهذا دون منحهم كل الصلاحيات.

- رأس 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.

ثانياً: دورة حياة المؤسسات الناشئة

تمر المؤسسات الناشئة بستة مراحل خلال دورة حياتها كما بينها الشكل (1-1) والتي تتمثل في ما يلي²:

1- مرحلة الإبداع: تمثل نقطة انطلاق أي مؤسسة من فكرة تسمح بتلبية شريحة من العملاء.

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

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، ص 153.

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.

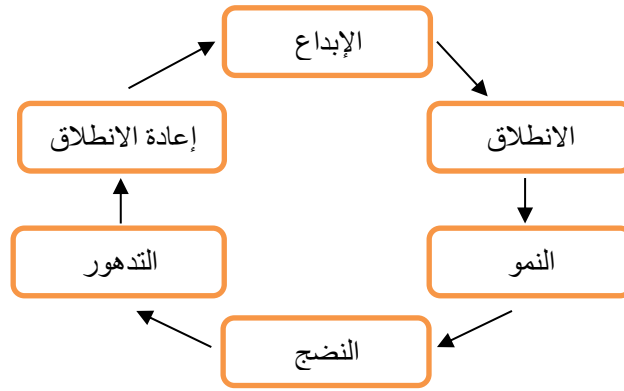
3- **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بتوسيع أنشطتها للحصول على مكانة جيدة في السوق فلديها الطموح نحو التوسع بالاعتماد على الإبداع والابتكار لمواجهة البيئة التنافسية.

4- **مرحلة النضج:** عندما تصل المؤسسات إلى حالة التشبع في السوق يتعين عليها البحث عن حلول لتعزيز مكانتها بالجوء للتمايز والابتكار المتزايد في أنشطتها، هنا تميل المخاطر للانخفاض وتصبح لديها القدرة على الاقتراض من البنوك للتمويل.

5- **مرحلة التدهور:** هي مرحلة الشيخوخة حيث تجد 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) يوضح دورة حياة المؤسسات الناشئة



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: نقاط القوة والضعف ومعوقاتها

أولاً: نقاط قوة المؤسسات الناشئة ونقاط الضعف:

تتعدد نقاط القوة والضعف للمؤسسات الناشئة وأهمها نجد:

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؛

¹ مداحي محمد، قاسمي اسيا، محاجبية نصيرة، "عصرنة الخدمات المصرفية مطلب لاستدامة المؤسسات الناشئة في الجزائر"، مقال في كتب جماعي بعنوان "المؤسسات الناشئة ودورها في الانتعاش الاقتصادي في الجزائر"، مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي، البويرة، ص148.

- * الحماس والتحفيز العالمين نظرا للملكية الفردية؛
- * سرعة اتخاذ القرارات والمساهمة في تحقيق سياسة إحلال الواردات؛
- * نشر قيم الصناعة الإيجابية.

ب- نقاط الضعف:

- * محدودية و عدم 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 لسير أرائهم حول المعوقات التي تواجهها تلك المؤسسات، والتي يمكن تبويبها ضمن ثلاثة أقسام وهي¹:

- **المعوقات المؤسسية والتنظيمية:** 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.

- **المعوقات التمويلية:** تعتبر من أهم المعوقات التي تواجه المؤسسات الناشئة والتي تظهر في صعوبة الحصول على التمويل الخارجي المناسب من المصارف التجارية إما بسبب عدم توفر الضمانات اللازمة التي تطلبها المصارف أو 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.

المبحث الثالث: مخطط 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 تمس

¹ مولود قنوش، محمد هاني، عمرو هاني، "عوامل ومحددات نمو المؤسسات الناشئة"، مقال في كتاب جماعي بعنوان "المؤسسات الناشئة ودورها في الانتعاش الاقتصادي في الجزائر"، محبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التطوير المحلي، البويرة، ص53.

مختلف جوانب المشروع، هذه القاعدة تتمثل في مخطط الأعمال الذي يعتبر الركيزة الأساسية لإنشاء أي مؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال

أولاً: تعريف مخطط الأعمال:

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

* - 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 الأصلح من وجهة نظر المستثمر أو وجهة نظر الدولة بالإضافة إلى عدد آخر من الأهداف.¹

- 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 عليها.²

- هو ملف تمهيدي شامل يقدم مخطط أحداث مفصلة تساعد على تقدير مدى نجاعة ومردودية المؤسسة مستقبلاً.³

- 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 المشروع.⁴

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؛

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

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

³ Michel coster, entrepreneuriat, pearson education, paris, France, 2009, p134.

⁴ Michel coster, op.cit, p134.

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

* 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 والفشل.

ثالثاً: خصائص مخطط الأعمال الجيد

يجب أن يتحلى مخطط العمال بعدة خصائص ليعلم دوراً 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 مختصراً دل على قدرة المؤسسين في التحكم في هيكل 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 ودقة بحيث تنسجم مع أهداف المشروع، فالقارئ للمعطيات يصل إلى انطباع إيجابي حول المؤسسة وصاحبها.

* **الهيكلية الجيدة**: يجب عرض الملف بشكل مرتب ومنطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف العناصر لعناصر أساسية وعناصر فرعية بشكل يخدم أهداف التحليل.

* **التجانس في عرض البيانات والتحليل**: يتناسب التجانس في عرض البيانات مع المصداقية والتي تعتبر من العناصر الهامة لمخطط أعمال جيد.

المطلب الثاني: المخطط التسويقي والإنتاجي

أولاً: 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 ثابتاً بل يتغير تبعاً للإستراتيجية التسويقية التي تتأثر بدورها بالبيئة والتي يصعب أحياناً 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 منهاجاً لقياس وتحسين الأنشطة التسويقية؛
- * تعمل على تخفيف المخاطر.

ثانياً: 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 التخيطية:** أي تحديد عناصر المحيط والمتوقع أن تعمل فيه المؤسسة، ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخيط 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؛
- 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؟

¹ غسان قاسم داود اللامي، "إدارة التسويق أفكار وتوجهات 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..

* 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.

ثالثاً: 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، والدراسة الكيفية تعتبر مكملة للدراسة الكمية وتعملان معا للوصول إلى دراسة دقيقة للسوق

2- **تقسيم السوق²:** 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...

¹ Mohamed seghir djitli, comprendre le marketing, berti edition, Algérie, 1990, P97.

² فريد كورتل، "دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره" رسالة دكتوراه غير منشور، قسم علوم التسويق، جامعة الجزائر، 2005، ص 09-13.

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

رابعاً: 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 التكاليف¹، 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.

خامساً: 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، وتظهر أهمية المخطط الإنتاجي من خلال²:

- * 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.

سادساً: مراحل إعداد المخطط الإنتاجي:

يختلف المخطط الإنتاجي حسب نوع المؤسسة وطبيعة عملياتها والمنتجات التي تقدمها وكذا خصائصه، لكن على العموم يمر المخطط الإنتاجي بمرحلتين³:

¹ مؤيد الفضل، "الأساليب الكمية في الإدارة"، دار البازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص26.

² فليح حسن خلف، "أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات"، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص212.

³ إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، "الريادية"، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص433.

1- المخطط الأولي: يتم فيه تحديد العمليات والآلات والمساحات اللازمة حتى يتم تشكيل تصور أولي على الحدود الأساسية للمؤسسة وبالتالي يمكن حساب التكلفة التقديرية بصفة أولية.

2- المخطط العملي: بعد المخطط الأولي وعند التأكد من الجدوى الاقتصادية للمؤسسة يتم وضع المخطط العملي أو الفعلي باستخدام الأرقام والبيانات الدقيقة لكل مرحلة من المراحل المختلفة للعمل، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار إمكانية التوسع مستقبلاً مع تحديد كل المهام المرتبطة بنظام الإنتاج منذ دخول المواد الأولية حتى تسليم المنتج النهائي ومتابعته.

المطلب الثالث: 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 والتقدير المستقبلي 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.

أيضاً يعبر المخطط المالي عن تخطيط للتدفقات التي تدخل المؤسسة والتي تمثل التحصيلات، والتدفقات التي تخرج منها، بما يفيد أن الغدارة الجيدة للأموال لا تمارس ارتجالياً 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.

¹ ارشد فؤاد التميمي، عدنان تابه النعيمي "التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة"، دار البازوري، 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.

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 ومما يلاحظ أن هذه المؤسسات قد تكون حكومية أو شبه حكومية على شكل منظمات دولية.

ثالثا: تقدير الاحتياجات الضرورية للمؤسسة

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

1- * التكاليف الاستثمارية¹: 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 والمعدات.

- تقدير تكاليف الأدوات.

- تقدير تكاليف وسائل النقل.

- تقدير تكاليف الأثاث.

- تقدير تكاليف التصميمات والرسول الهندسية.

- تقدير تكاليف التأسيس وتكاليف بداية العمل.

- تقدير تكاليف الأبحاث والتجارب

2- تكاليف التشغيل²: وتتمثل في إجمالي التكاليف اللازمة لتشغيل المؤسسة وترتبط بدورة الإنتاج والتشغيل، وتتمثل في التكاليف اللازمة للإنتاج والتشغيل في حدود الطاقة الإنتاجية السابق تقديرها في المرحلة السابقة لذا يمكن تصنيف عناصر التكاليف وفقا للعلاقة بين التكلفة ووحدة المنتج النهائي إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة.

المطلب الرابع: المخطط القانوني والتنظيمي

أولاً: 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

¹ أحمد فوزي ملوخية، "أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009، ص 208.

² أحمد فوزي ملوخية، المرجع السابق، ص 219.

عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كلا من الأطراف بحصة من مال أو عمل على أن يتم اقتسام الأرباح أو الخسائر.¹

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 للمؤسسات²:

أولاً: المؤسسات الفردية:

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

* المؤسسات الفردية (الشخص الطبيعي)

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

ثانياً: الشركات:

في بعض المشاريع لا يمكن لشخص واحد أن يمول المشروع نظراً 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 ودراستها قبل الانطلاق في مشروعه ويمكن استعراض أهم هذه العوامل في ما يلي³:

¹ علي الشراوي، "إدارة النشاط الإنتاجي"، الدار الجامعية، بيروت، 1995، ص 80.

² دار المقاولاتية، جامعة سطيف، الرابط - <https://maison-entrepreneuriat-univ-setif.dz/ar/etudiant-entrepreneur/arcreation-d-entreprises/artles-differentes-fromes-juridiales>

³ طاهر محسن الغالي، "إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، دار وائل، 2009، ص. ص. 134-135.

- 1- رؤية ورسالة المؤسسة:** يعتبر التوجيه الإستراتيجي للمؤسس أهم عامل يؤثر على الشكل القانوني للمؤسسة فإن كانت رؤية المؤسس تتجه نحو التوسع والتطور فإنها لها أشكال تناسب هذا الطموح.
- 2- رغبة المؤسس وطريقة إدارته:** هنا يكمن الفرق بين المؤسس الذي يرغب في إدارة نشاط المؤسسة بمفرده والسيطرة 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 والحصص أفضل.
- 4- القوانين:** يجب العمل على فهم ودراسة القانون التجاري المعمول به وهو الذي يحدد الشكل القانوني المسموح به وتوجيه المستثمرين إلى مراعاة العديد من الخصائص المرتبطة بالواقع الاقتصادي والاجتماعي.
- 5- هيكل الضرائب:** يجب دراسة ما تقدمه الدولة من امتيازات أو إعفاءات ضريبية لبعض أشكال المؤسسات لتسهيل إنشائها.

ثانياً: المخطط التنظيمي

يلعب المخطط التنظيمي دوراً مهماً 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 وصفاً لملكية المشروع وكذلك خطوط العلاقات والصلاحيات وكيفية أداء الأعمال، وبالتالي فإنه يتكون من مجموعة من العناصر التي يمكن ذكرها بالتفصيل من خلال:

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

* **الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف:** هو الشكل الأكثر شيوعاً واستخداماً، ويعتمد على مبدأ التخصيص 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 موزعاً على مناطق جغرافية متباينة 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 قدراً كبيراً من التنسيق بين المديرين لتفادي التضارب وتقديم تعليمات متناقضة.

ثانياً: الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري واليد العاملة أحد أهم عوامل المخطط التنظيمي لأي مؤسسة، فيجب عند تقييم المشروع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية المتعلقة بالمورد البشري³:

* 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.

¹ Richard Draftm 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. 111-113.

³ محمد سامي راضي، حجازي حامد، "المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 222.

كلها عوامل يجب دراستها وتحليل لمعرفة مكامن القوة والضعف لدى المورد البشري للمشروع والذي هو أحد أصوله، وتمر هذه العملية لمراحل وهي¹:

* 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 لتثمين 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 ونفسية العامل وكذا تحديد علاقات جيدة معه.

¹ حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، منشورات دار النهضة، بيروت، 2002، ص28.

الفصل الثاني:

مخطط أعمال لمشروع

إنتاج حلوى العسل

المبحث الأول: تقديم المشروع

المطلب الأول: ملخص فكرة المشروع

مشروعنا هو مشروع انتاجي سلمي. يهتم بإنتاج حلوة العسل ، و لأن الأطفال يشعرون بالسعادة بعد تناول الحلويات و يفضلونها على غيرها من الأطعمة المفيدة حيث تتكون الحلويات بشكل أساسي من السكر بالإضافة إلى بعض العناصر الأخرى بحسب نوع الحلوى كالمواد الدهنية والمواد الملونة و النكهات الإصطناعية وتنحصر القيمة الغذائية للحلويات في كونها مصدرا كبيرا لطاقة ولا تمد الجسم بالعناصر الغذائية الأخرى مثل : البروتينات ، الفيتامينات ، والمعادن ، ما عدا الشكولاتة التي تحتوي على قدر من البروتينات والحليب .

وكشفت دراسة بأن الحلويات ليست سيئة دائما ويحتاجها الجسم لإنتاج الطاقة اللازمة للحركة والنشاط لكن لا بد من إستهلاكها بشكل معقول لتجنب الآثار الضارة المترتبة على تناول الأطفال للحلوة كتسوس الأسنان إذ انها تلتصق بالأسنان ، والسمنة بسبب إستهلاك السكريات و الحلويات وغيرها ...

و لأن العسل محلي طبيعي هي مادة شمعية حلوة يصنعها النحل والحشرات المماثلة له من المعروف ان له خصائص طبية ومضادة للإلتهابات ، مما يجعله مكونا شائعا في العلاجات المنزلية والبرد ...

كما يستخدم ايضا بديل لسكر ولا يحتوي على مواد كيميائية .

لهذا إقترحنا مشروع حلوة العسل لأنها حلوة طبيعية مصدرها من الطبيعة ولا تضر بقدر الحلويات الأخرى.

المطلب الثاني: وصف المشروع

إسم المشروع:

اسم المشروع SWEET BEE سبب تسميتنا هذا المشروع " SWEET BEE " دلالة على انه مصنوع من الطبيعة فنجد ترجمة كلمة SWEET BEE تعني حلوة النحل باللغة العربية , وذلك بغية في عدم الخروج عن مجال صنعها كما انه اسم سهل ومناسب لطبيعة المشروع .

اللغو الخاص بالمشروع:



sweet bee

الشكل رقم 1-2 : اللغو الخاص بالمشروع

خصائص المشروع:

- لا يحتاج الى متطلبات كثيرة للبدأ فيه .
- يتطور هذا المشروع في وقت وجيز ويعتبر هاذا إنجاز في مجال التسويق .
- توفر المواد الأولية بوفرة .
- سرعت الإنتشار لأنه المنتج الوحيد بهذه المواصفات.

أهمية المشروع:

- مشروع الأول من نوعه على مستوى التراب الوطني ، منتج طبيعي و صحي للأطفال أي ان الأولياء يكونون مطمئنين على صغارهم وبالنسبة لسعر فهو يناسب الجميع ، نقص تكاليف إستيراد الحلوة ذات الجودة العالية من الخارج ، كذلك إمكانية تصدير المنتج للدول المجاورة .

مميزات المشروع:

- منتج صحي و طبيعي 100%
- سعر تنافسي أي الكل يستطيع اقتناؤه
- الأول من نوعه على مستوى التراب الوطني
- توفره على جميع الولايات

المطلب الثالث: شعار ورؤية المشروع

الرؤية:

نطمح إلى توسيع النشاط وأن يكون
هناك تنوع أكثر في الإنتاج.

الرسالة:

نسعى لجعل عملائنا مطمئنون في اسعاد
عائلاتهم من خلال حلوى صحية.

شعارنا:

From honey bee to sweet bee.

المبحث الثاني: المخطط التنظيمي والقانوني للمشروع LEAN CANVAS

المطلب الأول: الشكل القانوني للمشروع

- شركتنا عبارة عن شركة ذات مسؤولية محدودة .
- متكونة من شريكين قائمة على فكرة شخصية.
- معلومات :

نوع المؤسسة : مؤسسة ذات مسؤولية محدودة
اسم صاحب المشروع : -بومدين محمد الصادق
-امحمدي داودي

اسم النشاط : حلوة النحلة

العنوان : قطعة ارض بعين ماضي الاغواط

الايادي العاملة: 8 عاملين

- قانونيا يمكن الاستفادة من عدة مزايا عند التمويل من طرف وكالة وتشغيل الشباب وذلك اضافة على الاعانات المالية فهناك ، ايضا اعانات جبائية و متعلقة بمرحلتى الانجاز والاستغلال

1. مرحلة الانجاز

- الاعفاء من الرسم على القيمة المضافة على المعدات التجهيز و الخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار

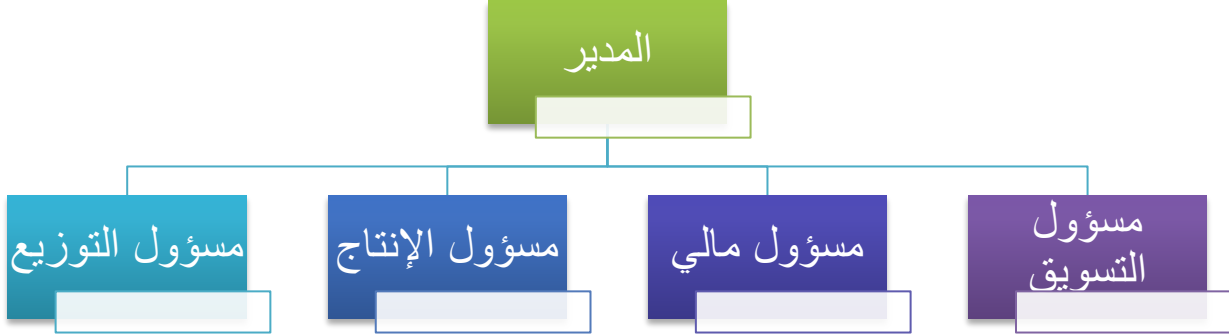
الاعفاء من حقوق التسجيل على عقود المنشئة للمؤسسات الصغيرة

2. مرحلة الاستغلال

- حيث تشمل هذه الامتيازات 3 او 6 سنوات من انطلاق المشروع
- الاعفاء من الرسم العقاري و المنشآت الاضافية المخصصة لنشاطات المؤسسة والمصغرة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع وتوزيع المهام

1. الهيكل التنظيمي للمشروع



الشكل 2-2: الهيكل التنظيمي للمشروع

2. توزيع المهام:

- المدير التنفيذي.
- مسؤول التسويق: هو المسؤول عن التسويق وتصميم المنتج والتوزيع والعلاقات العامة.
- مسؤول مالي: مسؤول بالمحاسبة والتدقيق والميزانية وتقسيمها.
- مسؤول الإنتاج: هو المسؤول عن الإنتاج والتعبئة والتغليف ويكون في تواصل مع مسؤول التسويق للحصول على معلومات وخطط الإنتاج والكمية حسب الخطة التسويقية.
- مسؤول التوزيع: مسؤوليته توزيع المنتج مع تزويد المشروع بالمواد الأولية والأغلفة.

المطلب الثالث: LEAN CANVAS :

Lean Canvas					
Problem	Solution	Unique Value Proposition	Unfair Advantage	Customer Segments	Key Metrics
<p>عدم توفر المادة الأولية (العسل) بكثرة عدم ضمان جودة العسل غلاء سعر العسل عدم قابلية العسل عند البعض</p>	<p>توفير حلوى طبيعية مصنوعة من العسل الطبيعي ضمان الجودة صنع حلوى أقل ضررا بالطوريات</p>	<p>حلوى الأولى من نوعها على مستوى الوطن استغلال الفضل للمادة الأولية أشكال الحلوى و تغليفها الجانِب للأطفال</p>	<p>حلوى طبيعية خالية من المواد الكيميائية أشكال مبهجة جانبية للأطفال على خلاف الحلوى المتواجدة في السوق</p>	<p>الأطفال المحلات التجارية لبيع المواد الغذائية الفتاوى المطاعم تجار التجزئة و الجملة محلات الطوريات</p>	<p>عدد المبيعات اراء الناس حجم الطلب</p>
Cost Structure		Revenue Structure			
<p>- تكلفة الآلات - تكلفة المواد الأولية - تكلفة القوى العاملة</p>		<p>العائدات من بيع الحلوى</p>			
Channels					
<p>التوفير في شتى المحلات الخاصة بالمواد الغذائية ، المطاعم ، الفتاوى</p>					

المبحث الثالث: المخطط الإنتاجي للمشروع

فيما يخص الخطة الإنتاجية فقد تم تحديد مراحل إنتاج الحلوة , كما حددنا احتياجات المشروع من المواد الأولية وتحديد القدرة الإنتاجية .

المطلب الاول: طريقة صناعة المنتج

تتم عملية إنتاج الحلوة عبر مراحل متسلسلة ومترابطة على النحو التالي :

1. تحضير الحلوة : وذلك بمزج مختلف المكونات .
2. تشكيل الحلوة : بعد تجهيز الحلوة يتم وضعها في الآلة من أجل الطهي و التحضير.
3. التبريد والتغليف : بعد عملية الطهي تبرد الحلوة و تغلف .

المطلب الثاني: المعدات و الآلات والقدرة الإنتاجية

المعدات و الآلات :

يتمثل مشروعنا في 6 آلات تشمل كل الخصائص التي نحتاجها في صناعة الحلوة وكل واحدة لها دورها .

القدرة الإنتاجية :

تم تقدير القدرة الإنتاجية للمشروع بعدد ساعات العمل في السنة ويبدأ الدوام على الساعة 8 حتى الساعة 12 صباحا و المساء من الساعة 13 حتى الساعة 17 اذا 8 ساعات في اليوم و2304 ساعة في السنة , ننتج بالتقريب 170 وحدة في الساعة الواحدة والاجمالي في 8 ساعات 1330 وحدة

المطلب الثالث: الخدمات الضرورية واحتياجات المواد الأولية

تتمثل الخدمات الضرورية في الكهرباء والغاز و الهاتف كذلك المواد الأولية والصيانة و الاشهارات... وقد تم تقدير التكاليف الشهرية لهذه الخدمات كما هو موضح في الجدول الاتي :

المادة الأولية	200,000,00
الكهرباء و الماء والغاز	20,000,00
الوقود	10,000,00
صيانة الآلات	30,000,00
اشهار	15,000,00

الجدول رقم 1-2 : التكاليف الشهرية

المبحث الرابع: المخطط التسويقي للمشروع

المطلب الأول: دراسة سوق الزبائن المستهدفين

الفئة الأولى التي يستهدفها منتجنا هم الأطفال بطبيعة الحال لأنهم مدمنون على الحلويات ، السبب الذي جعلنا نختار هذه الفئة هو انه لدينا في عائلتنا أطفال صغار و نعرف مدى حبههم للحلوة .

الفئة الثانية الشباب وما فوق كذلك هم مستهدفين .

الموردون:

قبل إنجاز المشروع	بعد إنجاز المشروع
شركة "YUCHO" "GROUP LIMITED"	محل " Bourahla Apicole" "Miel" محل "Beelux Honey" محل عسل الملوك

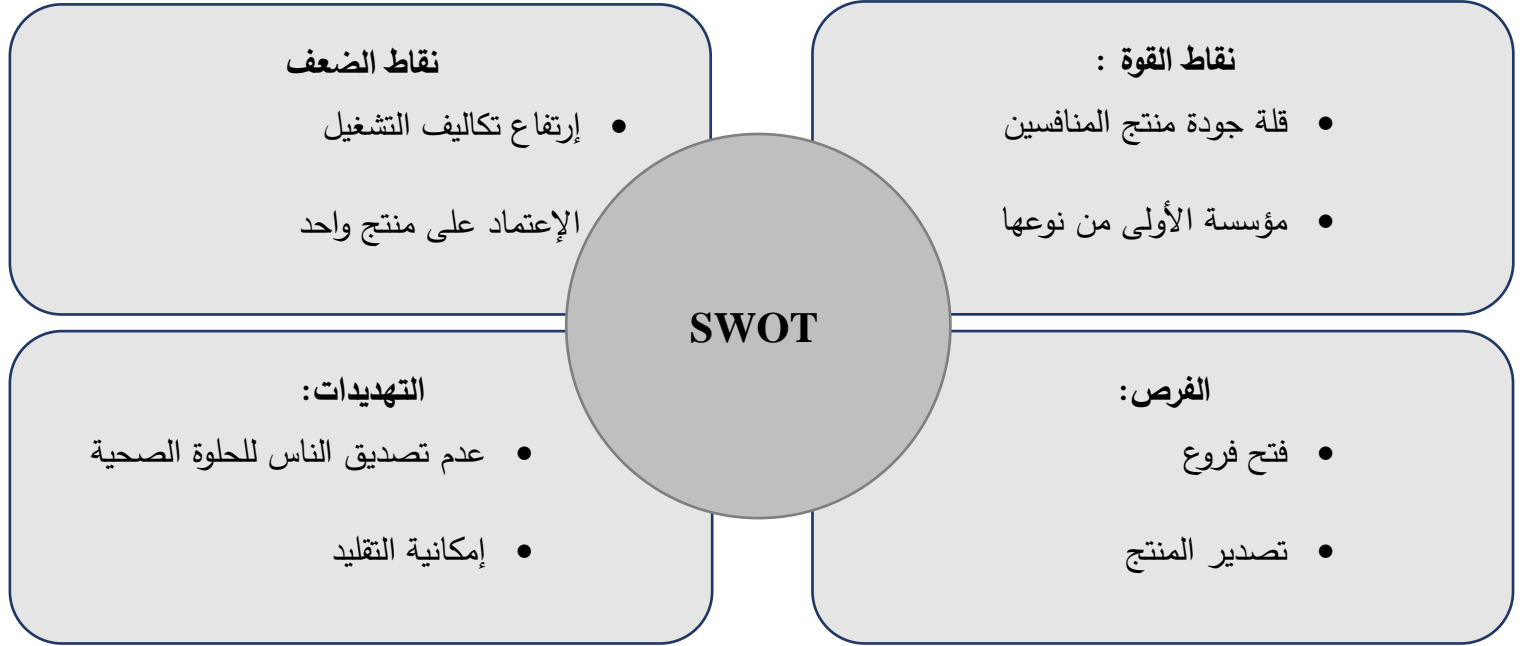
الجدول رقم 2-2 : الموردون

المطلب الثاني: المزيج التسويقي للمشروع 4P و تحليل SWOT

1. المزيج التسويقي للمشروع 4P

- المنتج : حلوة النحلة منتج صحي بالعسل الحر مربع شكل بكافة الاحجام ذو غطاء ذهبي
- السعر : 80 دج للوحدة الواحدة
- التوزيع : يتم عبر وسيط
- الترويج : اعلانات وسائل التواصل الاجتماعي

2. تحليل SWOT



الشكل رقم 2-3 : مصفوفة سوات

المطلب الثالث: الخطة التسويقية و السياسة المعتمدة في التسعير

- **الخطة التسويقية :** تقوم سياستنا التسويقية على تقديم عروض للمحلات و الفنادق و المطاعم ... كالحصوم و التخفيضات حسب كمية الطلبات ، كما أننا نضع جهة مخصصة في متاجر التسوق الكبيرة خاصة بعلامة المؤسسة لجذب العملاء أكثر.
- **سياسة التسعير :** بما أن المنتج محلي فسنعتمد سياسة التسعير بناء على مقدار التكلفة ، وكبداية تم تقدير حبة الحلوة الواحدة ب 80 دج

المبحث الخامس: المخطط المالي للمشروع
المطلب الأول: تحديد تكاليف المشروع

Rubrique	Coût	(en DA)
		Coût TOTAL
Immobilisations Incorporelles	90,000.00	90,000.00
Frais d'établissement	40,000.00	
Logiciel, Licences,....	50,000.00	
Immobilisations Corporelles	6,506,000.00	6,506,000.00
Equipements de production	3,276,000.00	
Equipements locaux	0.00	
Equipements importés	3,276,000.00	
Frais d'installation	500,000.00	
Frais de transport	300,000.00	
Montage et essais	200,000.00	
Cheptel	0.00	
Materiels roulants	2,500,000.00	
Aménagements	20,000.00	
Outillages	30,000.00	
Matériel et mobilier de bureau	80,000.00	
Materiels informatiques	100,000.00	
Droit de douanes et taxes	163,800.00	163,800.00
Autres impots et taxes	653,562.00	653,562.00
Cotisation fonds de garantie	86,021.28	86,021.28
Assurances	3,000.00	3,000.00
Fonds de roulement	300,000.00	300,000.00
Frais de formation, transitaire	0.00	0.00
Autre	0.00	0.00
TOTAL	7,802,383.28	7,802,383.28

الجدول رقم 2-3: الاحتياجات المالية و المادية

الأجر السنوي	المورد البشري
288000	6 عمال
120000	شريكين
408000	المجموع

الجدول رقم 2-4: الإحتياجات البشرية



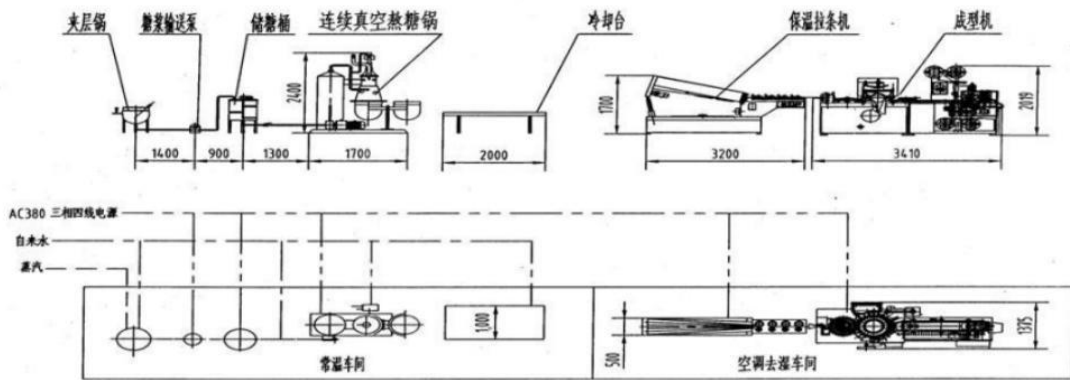
YUCHO GROUP LIMITED 誉崇集团有限公司

ADD: Floor 3, Building No.9, No 1888, Jinhai Road, Shanghai Mob: 0086-13661442644
Tel: +862161525662 Fax +864008266163-58856 Mail: Leo@yuchogroup.com

YC80 Hard Candy Chain Forming Type 80-200kg/h

(Europe Technology Batch roller and Rope Sizer and Chain Forming)

高速异形棒糖生产线(设备、水、电、汽)布置示意图



可根据车间实际情况安装



List of Machinery & Specifications

Name, Qty	Price(USD)	Specification	Photo
Lollipop Syrup melting machine and Cooker 1 Set	3600/set	<ul style="list-style-type: none"> 1. Including: <ul style="list-style-type: none"> A. Jacketed tank ϕ 900x height 800mm B. with temp. meter and pressure meter C. with stirrer, reducer and motor 2. Technic data: <ul style="list-style-type: none"> A. Made of SUS 304 B. max steam pressure:0.6Mpa 	



YUCHO GROUP LIMITED 誉崇集团有限公司

ADD: Floor 3, Building No.9, No 1888, Jinhai Road, Shanghai Mob: 0086-13661442644
Tel: +862161525662 Fax +864008266163-58856 Mail: Leo@yuchogroup.com

<p>STAINLESS STEEL Cooling Table 1 Sets</p>	<p>2,000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensions: 1500 X 900 X 800 MM • Made SS 304 • Use water cooling • Table Sheet thickness 2.0-2.5mm: 	
<p>Batch Roller And Rope Sizer 1 Set</p>	<p>5,000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 4 Roller • Including heating parts • Include electrical control system • All Contact Parts: SS 304 • Body thickness : 1.2-2mm • Size: 3000*560*1700 	
<p>Chain Type Forming Machine 1 Set</p>	<p>3,100</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Including electrical control box • Mould : 1 set, 40 Cr • Machine outside roller made SS 304 • Power : 3 Kw • Capacity : 100 – 300 kg/Hour • Candy weight : 3-8 gram • Size : 1360 X 800 X 1300 MM 	
<p>Cooling sifter 1 Set</p>	<p>1,000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conveyer Motor: 1.5 KW • No of Layers: 3 Tier PU Conveyer • Dimensions: 2500 X 500 X 800 MM 	

الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع إنتاج حلوى العسل



YUCHO GROUP LIMITED 誉崇集团有限公司

ADD: Floor 3, Building No.9, No 1888, Jinhai Road, Shanghai Mob: 0086-13661442644
Tel: +862161525662 Fax +864008266163-58856 Mail: Leo@yuchogroup.com

Pillow packing machine	6300	<ul style="list-style-type: none"> Speed : 0-300bags/min Horizontal sealing cutter :4cutters Film Length :50-80mm Height : ≤40mm Packing film width ≤150mm Max.Dia of film :350mm Power :3.5KW 220V 60Hz 	
TOTAL AMOUNT		USD 21,000	FOBSHANGHAI

Remarks: Condition Needed of Operating Room: Humidity: 50%, Temperature: 25C

Terms and Conditions:

1. Payment terms: 30% T/T advance after order, 70% T/T before delivery.
2. Delivery time: 45 days from receipt of down payment.
3. Package: wooden case Quotation valid for 60 days.
4. Supervision of Installation & Commissioning of the plant: The Supplier will send one or two technical personnel to carry out the work of the installation, commissioning of the plant and training of the operator for a period of about 10 days. Buyer has to bear the cost of air ticket for double journey, food & lodging for the personnel. In addition, buyer needs to pay a daily allowance of usd100.00 per technician as pocketing money during their staying in buyer's area.
5. Guarantee for quality: We provide 12 months guarantee from the date of supply/delivery date.

Thanks and regards,
Leo Chen

Authorized Signature

Contact Information:

Leo Chen

المطلب الثاني: الإيرادات المتوقعة للمشروع

Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7
Ventes marchandises	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Production vendue	7,800,000.00	8,580,000.00	9,438,000.00	10,381,800.00	11,419,980.00	12,561,978.00	13,818,175.80
prestations fournies	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Chiffre d'affaires	7,800,000.00	8,580,000.00	9,438,000.00	10,381,800.00	11,419,980.00	12,561,978.00	13,818,175.80
Evolution	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%

الفصل الثاني: مخطط أعمال لمشروع إنتاج حلوى العسل

المطلب الثالث: جدول حساب النتائج التوقعي

	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6	ANNEE 7
VENTES ET PRODUITS ANNEXES	7,800,000.00	8,580,000.00	9,438,000.00	10,381,800.00	11,419,980.00	12,561,978.00	13,818,175.80
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS							
PRODUCTION IMMOBILISEE							
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION							
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	7,800,000.00	8,580,000.00	9,438,000.00	10,381,800.00	11,419,980.00	12,561,978.00	13,818,175.80
Achats consommés	2,760,000.00	2,898,000.00	3,042,900.00	3,195,045.00	3,354,797.25	3,522,537.11	3,698,663.97
Services extérieurs et autres consommations	744,000.00	773,760.00	804,710.40	836,898.82	870,374.77	905,189.76	941,397.35
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	3,504,000.00	3,671,760.00	3,847,610.40	4,031,943.82	4,225,172.02	4,427,726.87	4,640,061.32
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	4,296,000.00	4,908,240.00	5,590,389.60	6,349,856.18	7,194,807.98	8,134,251.13	9,178,114.48
Charges de personnel	1,578,202.17	1,681,725.65	1,794,841.10	1,850,816.76	1,979,371.77	2,150,433.16	2,180,481.82
Impôts, taxes et versements assimilés (IFU/TAP)	0.00	0.00	0.00	519,090.00	570,999.00	628,098.90	690,908.79
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	2,717,797.83	3,226,514.35	3,795,548.50	3,979,949.42	4,644,437.22	5,355,719.07	6,306,723.87
Autres produits opérationnels							
Autres charges opérationnelles							
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	1,268,450.00	1,268,450.00	1,268,450.00	1,268,450.00	1,268,450.00	79,250.00	79,250.00
Reprise sur pertes de valeur et provisions							
V-RESULTAT OPERATIONNEL	1,449,347.83	1,958,064.35	2,527,098.50	2,711,499.42	3,375,987.22	5,276,469.07	6,227,473.87
Produits financiers							
Charges financières	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VI-RESULTAT FINANCIER	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)	1,449,347.83	1,958,064.35	2,527,098.50	2,711,499.42	3,375,987.22	5,276,469.07	6,227,473.87
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires							
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	7,800,000.00	8,580,000.00	9,438,000.00	10,381,800.00	11,419,980.00	12,561,978.00	13,818,175.80
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	6,350,652.17	6,621,935.65	6,910,901.50	7,670,300.58	8,043,992.78	7,285,508.93	7,590,701.93
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1,449,347.83	1,958,064.35	2,527,098.50	2,711,499.42	3,375,987.22	5,276,469.07	6,227,473.87
Elements extraordinaires (produits) (à préciser)							
Elements extraordinaires (charges) (à préciser)							
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IBS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1,449,347.83	1,958,064.35	2,527,098.50	2,711,499.42	3,375,987.22	5,276,469.07	6,227,473.87
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)							
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	1,449,347.83	1,958,064.35	2,527,098.50	2,711,499.42	3,375,987.22	5,276,469.07	6,227,473.87
Dont part des minoritaires (1)							
Part du groupe (1)							

الخاتمة

الخاتمة

نستنتج من كل هذه الدراسة أن مشروع تصنيع حلوى العسل واستعمالها يتمتع بعدة امتيازات تجعله خيارًا جذابًا للمستثمرين وللأطراف المعنية في قطاع الصناعة. أحد أبرز هذه الامتيازات هو كونه استثمارًا مربحًا في مجال الصناعة، حيث إن تصنيع حلوى العسل يتطلب موارد طبيعية متوفرة محليًا، مما يقلل من تكاليف الإنتاج ويزيد من هامش الربح.

علاوة على ذلك، يسهم المشروع بشكل إيجابي في دعم الاقتصاد الوطني. من خلال تعزيز الإنتاج المحلي، يقلل المشروع من الاعتماد على الواردات ويزيد من فرص العمل، مما ينعكس إيجابًا على النمو الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي. الدعم الحكومي للمشروع هو عامل آخر لا يمكن إغفاله، إذ أن الحكومة تشجع على مثل هذه المبادرات عبر تقديم حوافز مالية وتسهيلات إدارية، مما يعزز من قدرة المستثمرين على البدء والتوسع في هذا المجال.

يتميز المشروع أيضًا بالمرونة والقدرة على التنوع والتوسع. يمكن لمصنعي حلوى العسل تطوير منتجات جديدة ومبتكرة باستمرار، مثل إضافة نكهات متنوعة أو مزج العسل مع مكونات صحية أخرى. هذه القدرة على الابتكار تضمن بقاء المنتجات جذابة للمستهلكين وتساعد في توسيع الحصة السوقية.

أما بالنسبة للآفاق المستقبلية، فإن المشروع يحمل استراتيجيات ناجحة على المدى الطويل. يمكن توسيع نطاق التوزيع ليشمل الأسواق الدولية، مما يزيد من العوائد المالية ويعزز من سمعة المنتج الوطني في الخارج. بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاستثمار في تطوير تقنيات إنتاج جديدة وتحسين جودة المنتجات لتلبية المعايير العالمية، مما يفتح الأبواب أمام فرص تصدير أكبر وأرباح أكثر.

بناءً على هذه العوامل، يمكن القول إن مشروع تصنيع حلوى العسل ليس فقط استثمارًا مربحًا، بل هو أيضًا ركيزة قوية تدعم الاقتصاد الوطني وتساهم في التنمية المستدامة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

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

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

2. الأطروحات:

➤ بهدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

➤ الجودي محمد، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة.

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

3. المقالات :

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

➤ دراجي رافي" التحفيزات الجبائية كالية 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.

➤ 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 والمتوسطة في التطوير المحلي، البويرة.

➤ 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 والمتوسطة في التطوير المحلي، البويرة، ص 31.

- 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 والمتوسطة في التطوير المحلي البويرة.
- المؤمن 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 والمتوسطة في التطوير المحلي البويرة .
- نجاة شادلي، " قراءات تاريخية لتطور الفكر المقاوالاتي " ، مقال في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، المجلد 11، العدد 01، 2018.

4. المداخلات :

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

5. مواقع الانترنت:

[HTTPS://WWW.STARTUPRANKING.COM/COUNTRIES](https://www.startupranking.com/countries)

قائمة المراجع

موقع وزارة الصناعة والمناجم الجزائرية وكالة الأنباء الجزائرية، " وضع خارطة طريق لدعم وتمويل المؤسسات الناشئة بالجزائر"،

[HTTPS://WWW.APS.DZ/AR/ECONOMIE/83236-2020-02-04-11-57-36](https://www.aps.dz/ar/economie/83236-2020-02-04-11-57-36)