جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و والتجارية و العلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

فرع:علوم مالية ومحاسبة

تخصص: محاسبة

تقييم فعالية مخطط الاعمال في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة – الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية–

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة العلوم المالية المحاسبة

تخصص المحاسبة

من إعداد الطالبة: **إشراف الدكتور:**

جعني مريم ***د. بن شاعة وليد***

الرقم	الأستاذ	الجامعة	الرتبة العلمية	الصفة
1	بن شاعة وليد	جامعة غرداية		الاستاذ المشرف
2	بهاز الجيلالي	جامعة غرداية		رئيس اللجنة
3	الشايش عبد الله	جامعة غرداية		الممتحن

السنة الجامعية: 1446/1445هـ–2024/ 2025م

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و والتجارية و العلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

فرع:علوم مالية ومحاسبة

تخصص: محاسبة

تقييم فعالية مخطط الاعمال في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة – الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية–

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة العلوم المالية المحاسبة تخصص المحاسبة

من إعداد الطالبة: **إشراف الدكتور:**

جغني مريم ***د. بن شاعة وليد***

الرقم	الأستاذ	الجامعة	الرتبة العلمية	الصفة
1	بن شاعة وليد	جامعة غرداية		الاستاذ المشرف
2	بهاز الجيلالي	جامعة غرداية		رئيس اللجنة
3	الشايش عبد الله	جامعة غرداية		الممتحن

السنة الجامعية: 1445/1446هـ–2024/ 2025م

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

الإهـــداء

إلى من منحني الحياة ورعاني بحبه وتوجيهاته، إلى سندي وقدوتي، إلى من كان وجوده مصدر الأمان والقوة في حياتي، أبي العزيز.

إلى بسمة الحياة وسر النجاح، إلى من تعبت وسهرت لأجل راحتي، إلى من كانت دعواتها تضيء دربي وتمنحني القوة، أمي الحبيبة.

إلى إخوتي الأعزاء، من كان دعمهم ووجودهم بجانبي دافعًا لي للاستمرار والتقدم.

إلى أصدقائي الذين شاركوني مسيرتي الدراسية، وكانوا خير رفاق في درب العلم.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم، وكان لهم الفضل في صقل معارفي.

إلى كل من ساهم، ولو بكلمة، في إتمام هذه المذكرة.

الشكر والعرفان

بعد رحلة طويلة مليئة بالتحديات، لم أكن لأصل إلى هذه المرحلة لولا فضل الله أولًا، ثم دعم من وقفوا بجانبي.

إلى أبي وأمي، كانا ولا زالا سر إصراري ونجاحي، بفضل حكمتهما وصبرهما ودعمهما الدائم.

إلى إخوتي وأصدقائي، الذين منحوني القوة والتشجيع في كل خطوة.

إلى أساتذتي الكرام، الذين غمروني بعلمهم وموجهوني نحو الطريق الصحيح.

إلي مدير و موظفي الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية الذين بفضلهم استطعت ان اكمل هذاالعمل

لكم جميعًا أهدي ثمرة جهدي، فلكم الفضل بعد الله في هذا الإنجاز.

الملخص

تطرقت هذه الدراسة إلى فعالية مخطط الأعمال كأداة استراتيجية لتحسين فرص نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على دور الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في الجزائر. تناولنا في البداية التعريف بالمؤسسات الناشئة وأهميتها الاقتصادية، ثم قمنا بتحليل مكونات مخطط الأعمال من الجوانب التقنية والمالية والتنظيمية، ومدى توافقها مع النتائج المحققة ميدانيًا. كما ركزنا على آليات تقييم المشاريع المعتمدة لدى الوكالة والفجوة المسجلة بين التخطيط والتنفيذ.

اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي ودراسة الحالة، واستعنّا بمقابلة شبه موجهة مع أحد الفاعلين الميدانيين لجمع بيانات نوعية داعمة للتحليل.

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تهدف إلى تحسين أداء منظومة الدعم المقاولاتي في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال، تقييم المشاريع، ريادة الأعمال، دعم المقاولاتية، الوكالة الوطنية.

Summary

This study examined the effectiveness of the business plan as a strategic tool for improving the success chances of small and medium-sized enterprises (SMEs), focusing on the role of the National Agency for the Support and Development of Entrepreneurship in Algeria. We first defined startups and their economic importance, then analyzed the components of the business plan from a technical, financial, and organizational perspective, and their compatibility with the results achieved in the field. We also focused on the agency's project evaluation mechanisms and the gap between planning and implementation.

The study relied on a descriptive approach and a case study, and utilized a semi-structured interview with a field actor to collect qualitative data to support the analysis.

The study concluded with a set of findings and recommendations aimed at improving the performance of the entrepreneurial support system in Algeria..

Keywords: Business plan, project evaluation, entrepreneurship, business support, national agency.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الاهداء	
الشكر والعرفان	
الفهرس	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
المقدمة	
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتقييم فاعلية خطط الأعمال	
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم فعالية مخطط الأعمال	06
المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وأهميته	06
الفرع الأول: المفاهيم الأساسية لمخطط الأعمال وخصائصه	06
الفرع الثاني: أهمية مخطط الأعمال وأهدافه	10
الفرع الثالث: مكونات مخطط الأعمال	13
المطلب الثاني: آليات تقييم مخطط الأعمال	15
الفرع الأول: جدول حسابات النتائج TCRV	15
الفرع الأول: تحليل الإيرادات والمصاريف المتوقعة.	16
الفرع الثاني:جدول حسابات الخزينة TOTV	18
الفرع الثالث: الاحتياج في رأس المال العامل BFR	21
المبحث الثاني: دراسات سابقة	23
المطلب الأول: دراسات المحلية	24
المطلب الثاني: دراسات الأجنبية	31
المطلب الثالث: مقارنة دراسة الحالية مع الدراسات السابقة المحلية والأجنبية	37
الفرع الأول: مقارنة دراسة الحالية مع الدراسات السابقة المحلية	37
الفرع الثاني: مقارنة دراسة الحالية مع الدراسات السابقة الأجنبية	38

الفصل الثاني : نتائج البحث وتحليلها	
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة	43
المطلب الأول: تعريف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	43
الفرع الأول: نشأة وتطور الوكالة.	43
الفرع الثاني: الأهداف والمهام الأساسية.	44
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ووظائف المؤسسة	45
الفرع الأول: الأقسام الرئيسية والمهام الوظيفية	45
الفرع الثاني: آليات دعم وتنمية المقاولاتية.	48
المطلب الثالث: دور الوكالة في دعم المؤسسات الناشئة	49
الفرع الأول: برامج التمويل والتكوين	50
الفرع الثاني: التأثير على بيئة ريادة الأعمال	50
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية	51
المطلب الأول: منهجية الدراسة وتحليل البيانات	52
المطلب الثاني: تحليل فعالية مخطط الأعمال في الوكالة	54
المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتقديم التوصيات	61
المطلب الأول: مناقشة الفجوات بين المخطط والتطبيق	62
المطلب الثاني: توصيات لتحسين فاعلية مخطط الأعمال	68
الخاتمة	
المصادر والمراجع	
قائمة الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دراسة بن عودة فاطمة (2024)	24
02	دراسة بوسماحة لزهر (2023)	25
03	دراسة رحالية بلال، جابر مهدي، وعابدي مُحَمَّد السعيد (2022)	26
04	دراسة فراح كمال(2022)	28
05	دراسة زروقي كمال (2020)	29
06	دراسة درار الطيب(2020)	30
07	دراسة (2020) – Sustainable Banking: Evaluation of the European Business Models	31
08	دراسة (2020) – Evaluating Public Supports to the Investment Activities of Business Firms	32
09	دراسة (2020) – Food Supply Chain and Business Model Innovation	33
10	دراسة (2023) – Impacts of Business Architecture in the Context of Digital Transformation	34
11	دراسة(2023) – Deviation from Business Plans in Q1	35
12	دراسة (2022) – Macroeconomic Fluctuations and	36

	Their Impact on Corporate Planning Cycles	
13	مقارنة دراسة الحالية مع الدراسات السابقة المحلية	37
14	مقارنة دراسة الحالية مع الدراسات السابقة الأجنبية	38
15	مجموع النقاط المحصلة	55
16	حساب الدراسة السوقية والاستجابة للسوق	60

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمديرة العامة للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	47
02	تعزيز استراتيجيات التنبؤ بالمخاطر	68

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
الملحق 01	استمارة المقابلة الموجهة لمسؤولي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	55
الملحق 02	نموذج مخطط الأعمال المعتمد من قبل الوكالة (ANADE)	60
الملحق03	توضح بيانات مالية تبين تكاليف المشتريات المستهلكة و الخدمات الخارجية مع توظيح نسبة التطور السنوي لكل منهما .	84
الملحق04	توضح تفاصيل حول هيكل التمويل ،كما تعرض جدول استهلاك القروض البنكية و تشكل معلومات عن الضرائب	85
الملحق05	توضح تفاصيل حول هيكل التمويل ،كما تعرض جدول استهلاك القروض البنكية و تشكل معلومات عن الضرائب	86
الملحق06	وثيقة تمثل جدول حسابات النتائج التقديرية المتخصصة في الهندسة المعمارية و تغطي سبع سنوات	87
الملحق07	وثيقة تظهر جدولا ماليا يتضمن كشفا بالموجودات (الاصول)او جزءا منميزانية عمومية	88
الملحق08	ميزانيو عمومية متوازنة	89
الملحق09	تمثل الوثيقة جدولا ماليا تضمن بيانات مالية يتضمن بيانات الاصول و الاهتلاكات و القيم الصافية لسنوات مختلفة	90
الملحق10	تمثل ميزانية افتتاحية	91
الملحق11	يمثل خطة عمل تحتوي على معلومات مالية و ادارية تتعلق بمشروع قطاع المهن الحرة و تحديدا مجال الهندسة المعمارية	92
الملحق 12	تمثل الوثيقة بطاقة تنقيط تتضمن تقييم جوانب حامل المشروع ، دراسة السوق ، خطة العمل ، و معايير استراتيجية اخرى مع تحديد النقاط لكل معيار .	93

قائمة المختصرات

المختصر	المعنى الكامل
ANADE	الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
PME	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
SWOT	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
TCRV	Tableau de Compte de Résultats Prévisionnelsجدول حسابات النتائج التقديرية
TOTV	Tableau de Trésorerie Prévisionnelجدول الخزينة التقديري
BFR	Besoin en Fonds de Roulementالاحتياج في رأس المال العامل

مقدمة

أ - توطئة

تعد المؤسسات الاقتصادية، ومن أهمها هذه الصغيرة والمتوسطة، التي تعتبر العمود الفقري والأساس أو الركيزة التي ي قوم عليها مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية في معظم الدول العالمية، وذلك بفضل الدور الأساسي الذي تقوم به في خلق الثروة وتوفير فرص الشغل وتحفيز حركيات السوق المحلية من خلال القدرة على الاندماج و خلق الفرص الكامنة. وقد أبدت الخبرات الدولية أن هذه الفئة من الشركات تعد أحد العوامل الأساسية التي تلعب دور العمود الفقري لفعالية النسيج الاقتصادي سواء من حيث جذب العمال والكوادر البشرية أو توفير القاعدة المتينة للاستجابة السريعة للمتغيرات.

ومع ذلك، فإن نجاح واستدامة هذه المشاريع في بيئة تتسم بالمنافسة وعدم الاستقرار الاقتصادي لا يشملان فقط على توافر التمويل أو الموارد التقنية والبشرية، حتى أنهما يرتبطان ارتباطًا وثيقًا بجودة التخطيط المسبق ووضوح الرؤية الاستراتيجية. وهنا تبرز أهمية مخطط الأعمال، فهي من الأدوات الأساسية التي تُرسي أسس نجاح أي مشروع قبل انطلاقه فهي ليست مجرد وثيقة إدارية رسمية، بل هي بمثابة خارطة طريق شاملة تُجسد الرؤية الأولية لل نشاط من مختلف الجوانب: التقنية والمالية والتسويقية والتنظيمية ومن خلال هذه الخطة، يستطيع صاحب المشروع تحليل السوق المستهدف، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقييم المخاطر المحتملة، وتقدير الاحتياجات المالية والمادية بدقة.

كما تُمثل أداة تواصل فعّالة مع جهات التمويل والدعم، مما يُظهر جدية صاحب المشروع وقدرته على التفكير الاستراتيجي، مما يزيد من فرص الحصول على التمويل والدعم الفني. تولي المؤسسات الاقتصادية اهتمامًا متزايدًا لخطط الأعمال، باعتبارها شرطًا أساسيًا للاستفادة من برامج الدعم، وخاصةً برامج الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ، إلا أن العمل الميداني كشف عن فجوة بين فعالية هذه الوثائق وتطبيقها، مما يستدعي التساؤل حول آليات تطويرها وتقييمها، وقياس مدى واقعيتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف التنموية المرجوة.

ب -طرح الإشكالية:

بالنظر إلى الدور المحوري الذي تلعبه وكالات الدعم والمرافقة المقاولاتية، لا سيما "الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية" في الجزائر، يطرح هذا البحث الإشكالية التالية:

ما مدى فاعلية تقييم مخطط الأعمال في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، وما هو أثر هذه التقييم على نجاح المشاريع الاقتصادية التي تستفيد من دعمها؟

ت -الاسئلة الفرعية:

وتتفرع تحت هذه الاشكالية الاسئلة الفرعية التالية :

1. ما هي المعايير المعتمدة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في تقييم مخطط الأعمال؟
2. إلى أي مدى يلتزم أصحاب المشاريع بتنفيذ مخططات الأعمال المعتمدة بعد الحصول على الدعم؟
3. ما هو الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في اتخاذ قرارات التمويل والمرافقة داخل الوكالة؟
4. ما هي أبرز أوجه القصور أو الفجوات بين ما يُخطط له في مخطط الأعمال وما يتم تنفيذه فعليًا في الميدان؟
5. كيف ينعكس تقييم مخطط الأعمال على مؤشرات نجاح واستدامة المشاريع المدعمة (مثل التشغيل، النمو، البقاء في السوق)؟

ث. فرضيات البحث:

انطلاقًا من الإشكالية المطروحة، وتحقيقًا لأهداف البحث، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

تساهم مخططات االاعمال التي تقدمها الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية في تعزيز كفاءة المؤسسات االقتصادية الحالية من خلال تحسين مؤشرات االضداء (اا،نتاجية ، التشغيلية ، الربحية) و ذلك مقارنة بالمؤسسات التي لم تستفد من هذه الخلططات.

الفرضيات الفرعية:

الاولى : توجد علاقة بين وضوح الأهداف في مخطط الأعمال ونجاح المشروع بعد إطلاقه.

الثانية : تؤثر دقة التقديرات المالية في مخطط الأعمال على استمرارية المشروع خلال السنوات الثلاث الأولى.

الثالثة : تؤدي شمولية المخطط من حيث الجوانب التسويقية والتنظيمية إلى تحسين فرص الحصول على التمويل والمرافقة.

الرابعة : هناك قصور في آليات تقييم الوكالة لمخططات الأعمال المقدمة، مما يؤثر على فعالية قرارات التمويل.

الخامسة : تختلف فعالية مخطط الأعمال باختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي والبيئة المحلية التي ينشط فيها المشروع.

أسباب اختيار الموضوع

جاء اختيار موضوع "فعالية مخطط الأعمال وآليات تقييمه في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية" لعدة اعتبارات أكاديمية وميدانية نوجزها فيما يلي:

الأهمية المتزايدة لريادة الأعمال في السياسات الاقتصادية الوطنية، لا سيما في ظل مساعي الدولة الجزائرية لتشجيع إنشاء مؤسسات اقتصادية كخيار استراتيجي لتنويع الاقتصاد خارج قطاع المحروقات.

قلة الدراسات الميدانية المتخصصة التي تناولت موضوع فعالية مخطط الأعمال في السياق الجزائري من منظور التقييم الفعلي للمخرجات، رغم وفرة الأبحاث النظرية.

الرغبة في الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، من خلال تحليل أدوات واقعية تعتمدها هيئة رسمية كـ"الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية"، مما يُضفي على البحث قيمة علمية وعملية في آن واحد.

الاطلاع المباشر على الميدان من خلال المقابلات وتحليل الوثائق، ما يُمكن الباحث من تقديم تحليل عميق مبني على معطيات واقعية، ويُسهم في تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين الأداء العام لآليات الدعم.

الاهتمام الشخصي والمهني بمجال التخطيط للمشاريع وتقييمها، باعتباره من المجالات الحيوية التي تتقاطع مع تخصصات الإدارة، الاقتصاد، وتمويل الأعمال.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

تسليط الضوء على دور مخطط الأعمال كأداة استراتيجية تُساهم في تقليص نسب فشل المشاريع الاقتصادية الناشئة.

إبراز أهمية آليات التقييم المعتمدة من قبل المؤسسات الداعمة، وقياس مدى ارتباطها بالنتائج المحققة في الواقع.

تقديم مرجعية عملية وتحليلية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الناشئة والهيئات الحكومية في تحسين آليات دراسة وتمويل المشاريع.

المساهمة في تطوير منهجيات المتابعة والتقييم المشاريع الممولة، بما يسمح بالكشف المبكر عن الانحرافات وتصحيح المسار لضمان تحقيق الأهداف التنموية والاقتصادية المرجوة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

تقييم المكونات الأساسية لمخطط الأعمال، ودوره في دعم قرارات التمويل والتخطيط.

تقييم آليات التقييم المالي والتقني للمشاريع، مثل جدول حسابات النتائج (TCRV) ، جدول حسابات الخزينة (TOTV) ، واحتياج رأس المال العامل.(BFR)

دراسة مدى توافق الأهداف المعلنة في المخطط مع الأهداف المحققة ميدانيًا، بناء على بيانات مشاريع ممولة.

استخلاص التحديات والاختلالات التي تواجه تطبيق مخطط الأعمال في البيئة الاقتصادية الوطنية.

اقتراح توصيات عملية من شأنها تحسين فعالية مخطط الأعمال وزيادة فرص نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

منهجية البحث وأدواته:

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي ، مدعوم بأسلوب دراسة حالة، وذلك من خلال تحليل تجربة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في التعامل مع مخططات الأعمال، كما تم استخدام اسلوب تحليل الوثائق الرسمية، وبالخصوص "بطاقة التقييم المعتمدة"، إضافة إلى استقراء المعطيات من خلال عينة قصدية شملت محللي المشاريع وأصحابها، لتكوين صورة شاملة عن سيرورة التقييم، ومدى تطابقها مع المعايير النظرية.

هيكلة الدراسة:

جاءت الدراسة في فصلين رئيسيين :

الفصل الأول : تناول الإطار المفاهيمي لمخطط الأعمال، من حيث تعريفه، أهميته، ومكوناته، إلى جانب آليات تقييمه.

الفصل الثاني : ركز على عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، متبوعًا بمناقشة الفجوات الواقعة بين التخطيط والتطبيق، مع تقديم توصيات لتحسين فاعلية التقييم والتخطيط داخل المؤسسة.

الفصل الأول

تمهيد:

يُعدّ مخطط الأعمال أداةً أساسيةً تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتوجيه أنشطتها وتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة فهي ليست مجرد وثيقة تخطيطية، بل هي إطار عمل شامل يهدف إلى توضيح الرؤية المستقبلية، والوسائل المتبعة لتحقيقها، والمخاطر المحتملة التي قد تواجهها المؤسسة ونظرًا لأهمية هذه الخطة، يُسلّط الضوء على دور تقييم فعاليتها كخطوة أساسية لضمان جودة القرارات الاستراتيجية وجدواها الاقتصادية والمالية سيتناول هذا الفصل الجانب المفاهيمي مخطط الأعمال، بالإضافة إلى آليات تقييمها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم فعالية مخطط الأعمال

تسعى الشركات إلى اعتماد خطط استراتيجية محددة بوضوح لتعزيز النمو والتوسع في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار إن خطة العمل هي الوسيلة الرئيسية لتحقيق ذلك ، وهي تتضمن مجموعة من العناصر لتحديد الأهداف، وتوضيح الموارد، وتقييم الاحتياجات، وتحديد كيفية مواجهة التحديات ضمن هذا الإطار، يتناول هذا القسم مفهوم خطة العمل ومكوناتها وأهميتها في توجيه المنظمة نحو النجاح والاستدامة.

المطلب الأول: تعريف مخطط الأعمال وأهميته

يُعد مخطط الأعمال من الوثائق الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية عند إطلاق مشروع جديد أو تطوير نشاط قائم وهي خارطة طريق مفصلة تصف الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتحدد الأهداف المنشودة، والأساليب والإجراءات الواجب اتباعها، بالإضافة إلى الموارد اللازمة والمخاطر المحتملة يكمن جوهر خطة العمل في توفير رؤية شاملة ومتكاملة تُمكّن صانعي القرار والمستثمرين من تقييم جدوى وفعالية المشروع قبل الشروع في تنفيذه وبناءً على ذلك.

الفرع الأول: المفاهيم الأساسية لمخطط الأعمال وخصائصه

1. المفاهيم مخطط الأعمال

من خلال إجراء مراجعة للعديد من التعريفات التي جاءت بصدد شرح مفهوم مخطط الأعمال [1]، والتي عدده ا كبير جدا، فكل عرفه حسب تخصصه وغرضه من هذا المخطط لكن يمكن استخلاص أن مجموعة عناصر

[1] أيوب عبابسة، إعداد مخطط الأعمال المشروع تطبيق سياحي – TehWissa – بالجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص13.

اجتمعت عليها هذه التعريفات والتي تعبر على أن مخطط الأعمال هو عبارة عن: وثيقة مكتوبة، تعبر عن خطة عمل للمستقبل، تضم العديد منالسيناريوهات وتتميز بالمرونة الإستراتيجية، تشتمل على مجموعة معلومات مالية، تنظيمية، تسويقية قانونية مخصصة على حسب الفئة الموجهة إليها، سواء لداخلأو خارج المؤسسة.

إن مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجلهوتستخدم لفحص جوانب دراسة الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق والعمليات المستقبلية، كما يعتبر أيضا إسقاط في المستقبل وربط للوسائل المسخرة م ن أجل تجسيد الرؤية المستقبلية [2].

فمخطط الأعمال هو عبارة عن خطة شاملة ووصف مكتوب لمزاولة نشاط مشروع، وهو تقرير مفصل عن منتجات الشركة أو الخدمات، وتقنيات الإنتاج والأسواق والعملاء، وإستراتيجية التسويق، والموارد البشرية والتنظيم والمتطلبات فيما يتعلق بالبنية التحتية والإمدادات ومتطلبات التمويل ومصادر واستخدامات الأموال [3].

بكل بساطة مخطط الأعمال هو وثيقة مكتوبة تتميز بخاصيتين مهمتين هما الاختصار بحيث ينضوي تحته مجموعة من المعلومات التي تستهدف فئة معينة حسب مستواهم ومجال اهتمامهم، والخاصية الثانية التفصيل: فهو ملف يعبر عن خارطة طريق، مفصلة تحوي إسقاط مستقبلي وعرض للوسائل اللازمة لتحقيق الرؤيا، وتهدف إلى تبيين مدى جدوى ومردودية المشروع [4].

[2] معلم مُحَّد فوزي، إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنشاء وحدة إنتاج غذاء الدواجن، مذكرة ماجستير، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، 2013، ص6.
[3] معلم مُحَّد فوزي، مرجع نفسه، 2013، ص7.
[4] أيوب عبابسة، مرجع سابق، 2019، ص13.

مما سبق يمكن تعريف مخطط الاعمال مخطط الأعمال هو وثيقة رسمية مكتوبة تُعدّ لوصف نشاط مشروع معيّن، وتُستخدم كأداة استراتيجية تهدف إلى دراسة جدوى الفكرة، وتقييم إمكانيات نجاحها في السوق، وكذا عرض الرؤية المستقبلية للمشروع والوسائل المسخرة لتحقيقها.

يُعتبر مخطط الأعمال خارطة طريق متكاملة تغطي مختلف الجوانب الأساسية للمشروع، سواء كانت تنظيمية أو تسويقية أو قانونية، وتتكيف حسب الفئة الموجهة إليها سواء كانت داخلية (كوحدات المؤسسة) أو خارجية (كمؤسسات التمويل أو الشركاء).

2. خصائص مخطط الأعمال

يتمتع مخطط الأعمال بمجموعة من الخصائص التي تجعلها أداة فعالة للتخطيط واتخاذ القرار داخل المنظمة، ومن أهم هذه المميزات:

الشمولية: يتضمن مخطط الأعمال جميع الجوانب المتعلقة بالمشروع، مثل الأهداف، والمنتجات أو الخدمات، والتحليل المالي، والسوق المستهدفة، واستراتيجية التسويق، والهيكل التنظيمي والمخاطر المحتملة. وهذا الشمول يجعله مرجعًا كاملاً لجميع مراحل التنفيذ.

الواقعية: يعتمد مخطط الأعمال على معلومات دقيقة وتحليل موضوعي للوضع المالي والسوقي، وتجنب التوقعات غير المستنيرة أو التقديرات المتفائلة بشكل مفرط، مما يعزز مصداقيتها لدى المستثمرين.

قابلية التنفيذ: إن مخطط الأعمال ليست مجرد مفهوم نظري؛ تم تصميمه ليكون قابلاً للتطبيق عملياً في حدود الإمكانات المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار القدرات البشرية والمادية للمنظمة.

التسلسل الزمني: يتم تقديم خطة العمل وفقًا لجدول زمني محدد، بما في ذلك مراحل التنفيذ وتواريخ الإنجاز، مما يسمح بقياس الأداء وتتبع التقدم نحو الأهداف.

الوضوح: مخطط الأعمال لا بد أن يوضح المشروع، فهو لا يتطلب جهد خاص من القارئ إذ يجب تفادي الغموض [5].

المرونة: يمكن تعديل خطة العمل وتحديثها بناءً على المتغيرات الداخلية والخارجية، مثل التغيرات في السوق أو الظروف الاقتصادية، مما يجعلها أداة ديناميكية ومتجددة.

التوجه الاستراتيجي: يعمل كمدير استراتيجي للمنظمة، ويحدد الرؤية والرسالة والأهداف العامة، ويساعد في اتخاذ القرارات بناءً على تحليل شامل للفرص والتحديات.

أداة الاتصال: تعتبر خطة العمل وسيلة فعالة للتواصل بين رواد الأعمال والمستثمرين، حيث تعرض فكرة المشروع بطريقة منظمة ومقنعة، مما يزيد من فرص الحصول على التمويل.

المقروئية: يتضمن مخطط الأعمال عرض للأعمال المنجزة، بحيث تكون المعطيات واضحة، ولا بد من ذكر مصادر الأرقام والبيانات المعروضة [6].

[5] قوجيل ملك الرحمان، ناصر مباركة، اعداد مخطط الاعمال لمشروع تطبيق ويب لتسيير المحلات التجارية،مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023، ص07.

[6] قوجيل ملك الرحمان، ناصر مباركة، مرجع نفسه، 2023، ص07.

الفرع الثاني: أهمية مخطط الأعمال وأهدافه

يُعتبر مخطط الأعمال من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة اقتصادية، إذ تُوفر وضوح الرؤية وتنظيم تنفيذها. كما تُعدّ أداةً فعّالة لتنسيق مختلف الجوانب المالية والإدارية والتسويقية. ويمكن تلخيص أهميتها في هذا المطلب.

1. أهمية مخطط الأعمال

يعتبر مخطط الأعمال وثيقة أساسية في دورة حياة أي مشروع اقتصادي. إنه يوفر إطارًا منهجيًا يربط الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بالوسائل الملموسة لتحقيقها. وتكمن أهميتها في دورها كأداة شاملة للتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار، فضلاً عن كونها مرجعاً للتقييم والمتابعة. يمكن تلخيص أهمية خطة العمل على النحو التالي:

توجيه التخطيط الاستراتيجي: يساعد مخطط الأعمال على صياغة رؤية واضحة وطويلة الأمد من خلال تحديد الأهداف الرئيسية وتحليل الموارد المتاحة وتقييم الإمكانات والتحديات المستقبلية. إنها تشكل خارطة طريق للمنظمة، وتوجهها نحو الاستخدام الأمثل للموارد والنمو المستدام.

يعتبر مخطط الاعمال أداة مهمة واستراتيجية لرواد الأعمال. لا يساعد مخطط الاعمال الجيد رواد الأعمال فقط على التركيز على الخطوات المحددة اللازمة لهم لإنجاح أفكارهم التجارية، ولكنه يساعدهم أيضا على تحقيق أهداف قصيرة وطويلة المدى[7].

[7] قوجيل ملك الرحمان، ناصر مباركة، مرجع نفسه، 2023، ص09.

أداة فعالة لاتخاذ القرار: يوفر مخطط الأعمال للإدارة معلومات دقيقة تساعدهم على اتخاذ قرارات مستنيرة، سواء كان الأمر يتعلق بإطلاق منتج جديد، أو دخول سوق جديد، أو توسيع العمليات. كما يسمح بتقييم تأثير القرارات الاستراتيجية على الجوانب المالية والتشغيلية.

تسهيل الوصول إلى التمويل: يعتبر مخطط الأعمال متطلباً أساسياً للمؤسسات المالية والمستثمرين، لأنها توضح الجدوى الاقتصادية للمشروع وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح والوفاء بالتزاماتها. وهذا من شأنه تعزيز ثقة الممولين وزيادة فرص الحصول على الدعم المالي.

أداة لتقييم الأداء ومراقبته: بفضل مؤشراتها ومعاييرها المضمنة، يعمل مخطط الأعمال كمرجع دوري لمراقبة التقدم نحو الأهداف، وتحديد الثغرات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

الحد من المخاطر: يساعد هذه المخطط على مراقبة وتحليل المخاطر المحتملة قبل حدوثها، من خلال أبحاث السوق وتحليل SWOT، وبالتالي تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الخارجية.

يعد مخطط الاعمال المكتوب جيدًا أداة مهمة لأنها تمنح رواد الأعمال وأصحاب الأعمال الصغيرة، بالإضافة إلى موظفيهم القدرة على تحديد أهدافهم وتتبع تقدمهم مع بدء نمو أعمالهم. يجب أن يكون تخطيط الأعمال هو أول شيء يتم القيام به عند بدء عمل جديد تعد خطط العمل مهمة أيضا لجذب المستثمرين حتى يتمكنوا من تحديد ما إذا كان عملك على الطريق الصحيح ويستحق وضع الأموال فيه [8].

[8] قوجيل ملك الرحمان، ناصر مباركة، مرجع نفسه، 2023، ص09.

2. أهدافمخطط الأعمال

إن لمخطط الاعمال هدفين أساسين أحدهما داخلي والأخر خارجي يمكن تلخيصهما فيما يلي:

الهدف الداخلي: يتمثل في تقييم فكرة المشروع ومدى قابليتها لتطبيق، كما يمكن من التسيير الذاتي للمشروع وتحديد الموارد اللازمة وخطوات واستراتيجيات التنفيذ والمراقبة [9].

الهدف الخارجي: يمكن مخطط الاعمال من عرض المشروع على الأطراف الخارجية ومناقشة فكرتة وإقناع مختلف الشركاء والمؤسسات المالية للحصول على الائتمان والدعم المالي الضروري للإنشاء المشروع [10].

ولتحقيق هذا الهدف يجب أن يتمتع مخطط الأعمال بمجموعة من الخصائص، أهمها:

- تضمين كافة الجوانب اللازمة لتنفيذ المشروع؛
- شرح مفهوم المشروع بطريقة بسيطة وسهلة الفهم؛
- استخدم مفردات بسيطة تتناسب مع نطاق العمل؛
- أن يكون شاملة من حيث المعلومات، مع ضمان الاتساق بين البيانات والقدرات والأهداف؛
- أن يكون مختصرة ودقيقة، بحيث تسمح فقط بعرض العناصر الأساسية بعناية ودقة؛
- أن يكون منظمة بشكل مناسب، بما في ذلك تصنيفها إلى عناصر أولية وثانوية؛
- أن يكون متسقاً في عرض البيانات والأرقام، وتجنب التناقضات؛

كن واقعيا في تقدير مكونات المشروع، وخاصة في تحديد الأهداف والتكاليف والفوائد المتوقعة.

[9] علالي الزهراء، علالي فتيحة، مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، المجلد 09، العدد 2، جوان 2021، ص462.
[10] علالي الزهراء، علالي فتيحة، مرجع نفسه، جوان 2021، ص462.

الفرع الثالث: مكونات مخطط الأعمال

يُعد مخطط الأعمال وثيقة شاملة تُغطي مختلف الجوانب الاستراتيجية والمالية والتشغيلية للمشروع أو المؤسسة. فهي لا تقتصر على عرض فكرة المشروع فحسب، بل تُحلل السوق أيضًا، وتحدد الأهداف، وتضع الاستراتيجيات، وتحدد الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذه[11].

وضوح عناصر هذه الخطة ودقتها يُعززان قابليتها للتطبيق، ويزيدان من فرص جذب المستثمرين والممولين.

1. تحليل السوق والمنافسة

يُشكل هذا القسم أساسًا لتقييم جدوى المشروع في بيئة السوق الحالية [12].

يشمل تحليل السوق ما يلي:

- تحديد حجم السوق المستهدف، وأنواع العملاء، وسلوكهم الشرائي.
- دراسة اتجاهات السوق الحالية والمستقبلية.
- تقييم المنافسين المباشرين وغير المباشرين من حيث نقاط القوة والضعف والحصة السوقية.
- يساعد هذا التحليل على فهم الفرص والتهديدات الخارجية، وبناء استراتيجية تسويقية فعّالة مبنية على بيانات دقيقة.

[11] حسن حسين، إعداد دراسات الجدوى ومخططات الأعمال، دار اليازوري، عمّان، 2020، ص73.

[12] سارة بولعراس، دراسة السوق ودورها في نجاح مخطط الأعمال، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2021، ص42.

2. الأهداف والاستراتيجيات

يتم تعريف الأهداف على أنها الغايات التي يسعى المشروع إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة (قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى). وهي تشمل[13]:

- الأهداف المالية (مثل تحقيق الأرباح أو خفض التكاليف)؛
- أهداف التسويق (زيادة حصة السوق، واكتساب عملاء جدد)؛
- الأهداف التشغيلية (تحسين جودة المنتج، وتسريع دورة الإنتاج)؛

وتعمل الاستراتيجيات بعد ذلك بمثابة "خريطة طريق" لتحقيق هذه الأهداف، بما في ذلك:

- استراتيجية التسويق والتوزيع؛
- استراتيجية التمويل والتسعير؛
- استراتيجية الموارد البشرية والتنمية.

3. الخطة المالية والتشغيلية

يمثل إنشاء المؤسسات المالية وتقييم المؤسسات، مع توضيح نطاق التصويت للمشروع[14]:

- الميزانية التقديرية.
- جدول نتائج الحسابات.(TCRV)
- جدول المعاملات النقدية.(TOTV)
- تحليل نقطة التعادل والربحية.

[13] محمد العطار، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحديثة، دار المسيرة، 2018، ص 120.

[14] عليوة، سمير، دور المخطط المالي في ضمان استمرارية المشاريع الناشئة، مجلة الاقتصاد الحديث، العدد 8، 2022، ص84.

أساس تشغيلي، يركز على الجانب العملي للمشروع، من خلال:

- تحديد الموارد البشرية والفنية الرئيسية.
- مراقبة مراحل الإنتاج التكنولوجية.
- جدول التنفيذ والمتابعة.

المطلب الثاني: آليات تقييم مخطط الأعمال

لا تكتمل فعالية خطة العمل دون تقييم منهجي لنتائجها ومؤشراتها المالية والتشغيلية ويعد هذا التقييم ضروريا لضمان أن تكون الخطة واقعية وملائمة للموارد المتاحة وقادرة على تحقيق النتائج المتوقعة يغطي هذا القسم الآليات الرئيسية المستخدمة لتقييم خطة العمل، بما في ذلك مخطط حسابات القبض (PCCV)، ومخطط التدفق النقدي للحسابات (PCTV) ومتطلبات رأس المال العامل (WCR) تتيح هذه العناصر إمكانية تحليل الأداء المالي وتقدير احتياجات التدفق النقدي وتحديد الجدوى الاقتصادية للمنظمة.

الفرع الأول: جدول حسابات النتائج TCRV

يُعد جدول النتائج المتوقعة أداة تحليلية ومالية أساسية في تقييم خطط الأعمال. فهو يُمكّن من تقدير الأداء المالي المستقبلي للمشروع على المديين القصير والمتوسط من خلال تحديد الفرق بين الإيرادات المتوقعة والنفقات المتوقعة [15].

[15] بن شيخ نوال، مخطط الأعمال كأداة للتخطيط المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2018، ص53.

يُتيح هذا الجدول للمديرين والمستثمرين تقييم الربحية المحتملة للمشروع، مما يجعله مرجعًا لاتخاذ القرارات الاستثمارية والتخطيط الاستراتيجي. كما يُساعد في تقييم قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المالية، ويُشكل أساسًا لحساب مؤشرات مهمة مثل نقطة التعادل وهامش الربح.

يُعدّ هذا الجدول عادةً لفترة تتراوح بين سنة وثلاث سنوات قبل تنفيذ المشروع، ويستند إلى توقعات سوقية دقيقة ومدروسة جيدًا[16].

1. تحليل الإيرادات والمصاريف المتوقعة.

يعد تحليل الإيرادات والمصروفات الخطوة الأولى في إعداد جدول توقعات النتائج. يتم تقدير الإيرادات على أساس توقعات المبيعات والأسعار وعدد الوحدات المباعة، مع الأخذ في الاعتبار ظروف السوق والمنافسة[17].

تشمل النفقات التكاليف الثابتة (مثل الإيجار والرواتب)، والتكاليف المتغيرة (مثل المواد الخام وتكاليف الإنتاج)، والنفقات المالية والإدارية.

يوفر هذا التحليل نظرة عامة على الفائض أو العجز المالي المتوقع، مما يساعد الإدارة على التحكم في التكاليف وتخصيص الموارد بكفاءة.

[16] خليل أحمد، التحليل المالي والتخطيط في المؤسسة الاقتصادية، دار الهدى، الجزائر، 2016، ص105.

[17] العابد خليل، إدارة المشاريع والاستثمار، دار الكتاب الجامعي، الجزائر، 2017، ص87.

2. قياس الأداء الاقتصادي للمشروع من خلال النتائج المالية السنوية.

يعكس جدول النتائج السنوية الأداء الاقتصادي المتوقع للمشروع من خلال تتبع تطور النتيجة الصافية سنة بعد سنة.

وتشكل هذه النتائج مؤشرا حقيقيا على مدى تحقيق أهداف الربحية للمشروع، وتتيح تقييم العائد المتوقع على الاستثمار[18].

بالإضافة إلى ذلك، فهي تسمح بالمقارنة اللاحقة بين التوقعات والأداء الفعلي، وبالتالي تمكين تعديل الاستراتيجيات المستقبلية أو إعادة تقييم الخطة.

3. تحديد نقطة التعادل ومدى ربحية المشروع على المدى المتوسط والبعيد.

نقطة التعادل (Seuil de Rentabilité) هي أحد أهم المؤشرات المستخرجة من قائمة الدخل. فهي تمثل النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات مع التكاليف، أي حيث لا يوجد ربح ولا خسارة.

يساعد هذا المؤشر على تحديد الحد الأدنى من الإيرادات اللازمة لتجنب الخسارة، كما يساعد على تقدير هامش أمان المشروع.

تعتمد ربحية المشروع على المديين المتوسط والطويل لتحليل النتائج المتوقعة على مدى عدة سنوات واتجاهاتها الإيجابية، مما يساعد على التنبؤ بقدرة المشروع على الاستمرار والنمو[19].

[18] سفيان نورة، الجدوى المالية للمشاريع الاستثمارية، دار العلوم للنشر، الجزائر، 2019، ص65.

الفرع الثاني: جدول حسابات الخزينة TOTV

يعد بيان توقعات التدفق النقدي أداة أساسية لتقييم قدرة المشروع على إدارة تمويلاته قصيرة الأجل بشكل فعال. يركز على تتبع التدفقات النقدية والخارجة على مدى فترات محددة (شهرية أو ربع سنوية)[20].

يتيح هذا الجدول اتخاذ قرارات استباقية بشأن تغطية عجز التدفق النقدي المحتمل، أو استخدام النقد الفائض للاستثمارات أو سداد الديون، ويساعد أيضًا في تقييم قدرة المشروع على تلبية التزاماته المالية قصيرة الأجل [21].

1. دراسة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

يتضمن هذا القسم تقدير جميع التدفقات النقدية الداخلة (مثل المبيعات النقدية، والقروض، والاستثمارات) والتدفقات النقدية الخارجة (مثل رواتب الموظفين، والفواتير، والضرائب، وأقساط القروض) خلال فترة زمنية محددة.

يتطلب إعداد تقويم التدفق النقدي تحليلًا دقيقًا لما يلي[22]:

التدفقات النقدية الداخلة: تشمل المبيعات النقدية، والإيرادات المحصّلة من العملاء، والقروض المصرفية، والمساهمات المالية، وعوائد الاستثمار.

---

[19] بوشيخي سمير، المالية التقديرية وإعداد دراسات الجدوى، دار الفتح، الجزائر، 2020، ص112.

[20] خليل أحمد، مرجع سابق، 2016، ص134.

[21] بوعزة نوال، التخطيط المالي كآلية لدعم القرار في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 10، 2020، ص45.

[22] سامية بوزيد، التحليل المالي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم المالية والمصرفية، العدد 12، 2020، ص88.

التدفقات النقدية الخارجة: تشمل رواتب وأجور الموظفين، ومدفوعات الموردين، والودائع المصرفية، والضرائب، والإيجارات، ونفقات التشغيل.

يساعد هذا التحليل على تحديد وضع السيولة الفعلي في كل فترة، ويحدد قدرة المؤسسة على الحفاظ على توازن مالي مستمر أو توقع ظهور أي اختلالات.

2. تقييم قدرة المشروع على الوفاء بالالتزامات المالية قصيرة الأجل.

من خلال تتبع التدفق النقدي شهريًا أو ربع سنويًا، يمكن للمؤسسة تقييم قدرتها على تلبية التزامات التدفق النقدي العاجلة، مثل[23]:

- سداد مستحقات الموردين.
- دفع الرواتب في موعدها.
- تغطية الضرائب والمستحقات الحكومية.
- سداد القروض والتمويل المصرفي.
- يعكس هذا التقييم الوضع المالي الحالي للمؤسسة، وله تأثير مباشر على صورتها لدى الممولين والموردين.
- أي تأخير في الوفاء بالالتزامات قد يؤدي إلى فقدان الثقة، وزيادة تكاليف التمويل، وحتى إلى مشاكل قانونية.

[23] شيماء هني، جدولة التدفقات النقدية ودورها في استقرار المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3، 2020، ص 77.

من خلال تتبع التدفقات النقدية، يمكن للمؤسسة تحديد قدرتها على الوفاء بالالتزامات الحالية، مثل فواتير الموردين، ومدفوعات القروض، والرواتب، والضرائب.

يُعد هذا التقييم ضروريًا للحفاظ على السمعة الائتمانية للمؤسسة وثقة عملائها الماليين.

3. تحديد الفترات التي قد يعاني فيها المشروع من عجز في السيولة.

باستخدام تقويم توقعات التدفق النقدي، تستطيع الإدارة تحديد الأشهر أو الفترات التي من المتوقع أن تشهد عجزًا نقديًا بسبب زيادة النفقات أو تأخير التحصيل[24].

وهذا يسمح بالتخطيط الاستباقي للتغلب على هذه الفترات:

- تأجيل بعض النفقات غير الضرورية؛
- التفاوض على شروط الدفع الأطول مع الموردين؛
- البحث عن تمويل قصير الأجل؛
- تسريع تحصيل مستحقات العملاء.

وتعتبر هذه الآلية الوقائية ضرورية لضمان استمرارية الأعمال وتجنب المفاجآت المالية غير السارة.

يتيح تقويم التدفق النقدي للإدارة تحديد الأشهر أو الفترات التي قد يحدث فيها عجز في التدفق النقدي، مما يسمح لها بالاستعداد مسبقًا، إما بتأجيل بعض النفقات، أو البحث عن تمويل قصير الأجل، أو تحسين التدفقات النقدية الداخلة.

[24] عادل بوعافية، تسيير الخزينة كآلية لضمان استمرارية المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد 9، 2022، ص112.

الفرع الثالث: الاحتياج في رأس المال العامل BFR

يعتبر WCR مؤشرًا ماليًا مهمًا يستخدم لتحديد مبلغ التمويل المطلوب للتشغيل اليومي للشركة. وهو يمثل الفرق بين الأصول المتداولة (الأسهم والعملاء) والخصوم المتداولة (الموردين)[25].

يقوم هذا المؤشر بتقييم مدى اعتماد الشركة على التمويل الذاتي أو التمويل الخارجي لتغطية دورة التشغيل الخاصة بها. وهو مؤشر رئيسي لاستقرار المنظمة المالي والتشغيلي[26].

1. تحليل الفجوة الزمنية بين المصاريف والإيرادات.

يعد تحليل الفجوة الزمنية بين النفقات والدخل خطوة أساسية في حساب نسبة رأس المال العامل. ويركز على الفرق بين الوقت المستغرق لسداد نفقات الإنتاج والتشغيل (مثل شراء المواد الخام ودفع الأجور) والوقت المستغرق لتحصيل الإيرادات من بيع المنتجات أو الخدمات[27].

تواجه المنظمات عادة فجوة زمنية طبيعية، حيث تكون المدفوعات فورية أو قصيرة الأجل، في حين يتم تأجيل التحصيلات (على سبيل المثال، من 30 إلى 90 يومًا) [28].

كلما اتسعت هذه الفجوة، زاد الضغط على التدفق النقدي للمنظمة، مما يضطرها إلى اللجوء إلى مصادر تمويل إضافية (مثل القروض أو إعادة جدولة النفقات) لتجنب عجز التدفق النقدي.

---

[25] عبد الله عبد الكريم، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرار، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2015، ص 122.

[26] بلقاسم حورية، أهمية رأس المال العامل في تسيير المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة المدية، 2020، ص88.

[27] عبدي أسماء، إدارة السيولة ودورها في توازن المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3، 2020، ص49.

[28] بن ساسي سامية، تحليل الفجوة المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 15، 2021، ص88.

يتيح هذا التحليل للإدارة اتخاذ تدابير استباقية، مثل تحسين شروط دفع الموردين أو تسريع تحصيل مستحقات العملاء.

2. حساب احتياجات التمويل الضرورية لتغطية دورة التشغيل.

تحدد المنظمات احتياجاتها التمويلية من خلال تحليل مفصل لمكونات دورة التشغيل، والتي تشمل[29]:

المخزون: يمثل القيمة المالية للسلع غير المباعة أو المواد الخام غير المستخدمة.

العملاء (الحسابات المدينة): وهي المبالغ التي لم يتم تحصيلها بعد من العملاء مقابل السلع أو الخدمات المقدمة.

الموردين (الحسابات الدائنة): وهي الفواتير التي لم يتم دفعها للموردين بعد.

يتم حساب BFR باستخدام الصيغة:

BFR = المخزون + الحسابات المدينة – الحسابات الدائنة

وهذا يعني أن المشروع يحتاج إلى تمويل خارجي لتغطية هذا الفرق حتى يتم تحصيل الإيرادات [30].

ويسمح لنا هذا التحليل بفحص المبلغ المطلوب لتجنب أي اضطراب مالي ناتج عن دورة التشغيل، وبالتالي اتخاذ التدابير المناسبة مثل طلب التمويل المصرفي أو تحسين سياسات التحصيل.

[29] خالد بوزيد، التحليل المالي المعمق، دار الأكاديمية للنشر، الجزائر، 2018، ص. 127.

[30] لمياء سعدي، التمويل قصير الأجل وإدارته في المؤسسات الصغيرة، مذكرة ماستر، جامعة مستغانم، 2021، ص70.

3. تقييم قدرة المشروع على تمويل نشاطاته اليومية دون اضطرابات.

من خلال مراقبة قيمة نسبة تغطية رأس المال المتحرك المتحكم بها، يُمكن للمؤسسة تحديد مدى احتياجاتها اليومية، كتلك المتعلقة بأعمالها الخاصة (مثل التأمين)، أو ما إذا كانت هناك حاجة إلى تمويل نهائي قصير الأجل (قروض مصرفية، تسهيلات مصرفية، إلخ) [31].

قد لا يُشير ارتفاع نسبة تغطية رأس المال المتحرك مقارنةً بالسيولة الكندية إلى وجود مخاطر مالية، خاصةً خلال فترات الركود أو عند تأخر التحصيل. يُعدّ تقييمها مؤشرًا جيدًا على كفاءة العمليات التنظيمية وتوازنها.

يُتيح هذا التقييم للإدارة تحديد نطاق المشروع وقدرته على التطور أو التوسع مستقبلًا، ويُعتبر عنصرًا أساسيًا في الدراسات العلمية الحديثة [32].

المبحث الثاني: دراسات سابقة

تمثل الدراسات السابقة مرتكزًا أساسيًا في بناء الأطر النظرية والمنهجية لأي بحث علمي، فهي توضح السياق العام الذي يدور فيه موضوع الدراسة، وتسهم في دعم فرضيات الباحث وتوجيه خطواته العلمية. وتبرز أهمية هذا المبحث من خلال ما توفره هذه الدراسات من نتائج وأدوات بحثية ومقاربات تحليلية يمكن الاستفادة منها لتدعيم الإطار التطبيقي للبحث، فضلًا عن كشف الفجوات المعرفية التي لم تتناولها الدراسات السابقة. في

[31] فاطمة الزهراء بوقرة، دور رأس المال العامل في ضمان استمرارية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة باتنة، 2022، ص95.
[32] محمد سعيد، التحليل المالي والتخطيط قصير الأجل، دار الفجر، القاهرة، 2016، ص156.

هذا المبحث، سيتم تقسيم الدراسات إلى دراسات محلية ركزت على بيئة الجزائر، وأخرى أجنبية تناولت نماذج أعمال وتخطيط مالي في بيئات اقتصادية مختلفة.

المطلب الأول: دراسات المحلية

تُعد الدراسات المحلية مرآة تعكس واقع الإشكاليات الاقتصادية والمالية في السياق الجزائري، مما يمنحها أهمية خاصة في دعم الجانب الميداني للبحث. ومن خلال تحليل هذه الدراسات، يمكن الوقوف على مدى وعي الباحثين الجزائريين بأهمية التخطيط المالي ومخطط الأعمال في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المشاريع الناشئة. كما توضح هذه الدراسات خصوصيات البيئة الجزائرية من حيث التحديات والفرص المتاحة، وتسهم في بناء مقاربة تطبيقية تنطلق من الواقع المحلي وتعتمد على أدوات تقييم قابلة للتكييف وفقًا للمعطيات الوطنية.

دراسة بن عودة فاطمة(2024)

الجدول رقم (0101)دراسة بن عودة فاطمة(2024)

السنة الدراسية	2024
عنوان الدراسة	التخطيط المالي ودوره في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية – دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة 2020-2023
نوع ومكان النشر	مذكرة ماجستير – جامعة عبد الحفيظ بوسوف ميلة (الجزائر)
إشكالية الدراسة	كيف يساهم التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؟
أهداف الدراسة	تحليل مدى فاعلية التخطيط المالي في تحسين المؤشرات المالية للمؤسسة،

	وقياس تأثيره على اتخاذ القرارات المالية، خاصة في ما يتعلق بالكفاءة التشغيلية والسيولة والربحية.
منهج الدراسة	تم اعتماد دراسة ميدانية تحليلية باستخدام المؤشرات المالية للفترة 2020-2023 في مؤسسة مطاحن بني هارون، مع استخدام أدوات التحليل المالي ومقارنة الأداء عبر السنوات.
نتائج الدراسة	أكدت الدراسة على أهمية التخطيط المالي في ضبط النفقات وتعظيم الإيرادات، كما أظهرت أن المؤسسات التي تعتمد على تخطيط مالي سنوي ومبني على مؤشرات أداء دقيقة تحقق نتائج مالية أفضل.

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مراجعة الدراسة

دراسة بوسماحة لزهر(2023)

الجدول رقم (02)دراسة بوسماحة لزهر(2023)

السنة الدراسية	2023
عنوان الدراسة	تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية من المنظور التشغيلي لتوجهات الاستراتيجية – دراسة حالة
نوع ومكان النشر	أطروحة دكتوراه – جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)
إشكالية الدراسة	كيف يمكن تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل التوجهات

	الاستراتيجية؟
أهداف الدراسة	تحليل الأداء المالي للمؤسسة من منظور استراتيجي يربط بين النتائج المالية والتوجهات العامة للمؤسسة، مع اقتراح أدوات تقييم جديدة تتماشى مع تحديات السوق.
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع تحليل عينة من المؤسسات الاقتصادية عبر مؤشرات الأداء المالي، واستخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي.
نتائج الدراسة	أكدت النتائج أن التقييم الاستراتيجي للأداء المالي يمكن أن يكشف عن نقاط الضعف غير الظاهرة في التحليل المالي التقليدي، مما يساعد المؤسسات في إعادة توجيه سياساتها التشغيلية.

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مراجعة الدراسة

دراسة رحالية بلال، جابر مهدي، وعابدي مُحَّد السعيد(2022)

الجدول رقم (03) دراسة رحالية بلال، جابر مهدي، وعابدي مُحَّد السعيد(2022)

السنة الدراسية	2022
عنوان الدراسة	فعالية مخطط الأعمال كأداة محورية في نجاح المشاريع الناشئة – دراسة عينة

	من المشاريع الناشئة في مدينة سوق أهراس
نوع ومكان النشر	مقال علمي – مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية (الجزائر)
إشكالية الدراسة	ما هو دور مخطط الأعمال في فعالية تحقيق أهداف المشاريع الناشئة؟
أهداف الدراسة	سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بتحديد العلاقة بين جودة إعداد مخطط الأعمال ومدى تحقيق الأهداف التشغيلية للمشاريع الناشئة.
منهج الدراسة	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات ميدانيًا باستعمال استبيان تم تصميمه لقياس مدى التزام أصحاب المشاريع بمخططات الأعمال وتقدير أثر ذلك على تطور الأداء. شملت العينة مشاريع ناشئة في سوق أهراس وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS للتحقق من وجود علاقات معنوية بين المتغيرات المدروسة. كما استعان الباحثون بدراسة حالة لتوضيح التباين في نجاح المشاريع بين من يعتمد على تخطيط ممنهج ومن لا يفعل.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى أن مخطط الأعمال يشكل مرجعية استراتيجية أساسية تسهم بشكل مباشر في تقليل نسب الفشل وتحقيق الأهداف المسطرة، خاصة إذا تم تحديثه دوريًا. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تقديم دعم تكويني في مجال إعداد مخطط الأعمال ضمن برامج دعم ريادة الأعمال.

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مراجعة الدراسة

دراسة فراح كمال(2022)

الجدول رقم (04)دراسة فراح كمال(2022)

السنة الدراسية	2022
عنوان الدراسة	أهمية مقاربة التدفقات النقدية في تقييم المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة س/هـ للفترة 2019-2021
نوع ومكان النشر	مقال علمي – جامعة سوق أهراس (الجزائر)
إشكالية الدراسة	ما أهمية مقاربة التدفقات النقدية في تقييم المؤسسة الاقتصادية؟
أهداف الدراسة	تهدف إلى تقييم مدى فعالية استخدام مقاربة التدفقات النقدية في تقديم صورة دقيقة عن القيمة الاقتصادية للمؤسسة، مقارنة بالطرق التقليدية للتقييم المالي.
منهج الدراسة	استخدم الباحث التحليل المالي القائم على التدفقات النقدية المستقبلية، بالاعتماد على البيانات المحاسبية وتحليل مردودية الاستثمارات الذاتية.
نتائج الدراسة	أظهرت النتائج أن الاعتماد على مقاربة التدفقات النقدية يقدم مؤشرات أكثر دقة لتقييم المؤسسات، خاصة تلك التي تعتمد على التمويل الذاتي، وأكدت فاعليتها في المؤسسات ذات الهياكل التمويلية المعقدة.

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مراجعة الدراسة

دراسة زروقي كمال(2020)

الجدول رقم (05)دراسة زروقي كمال(2020)

السنة الدراسية	2020
عنوان الدراسة	دور ومكانة مخطط الأعمال في تجسيد الأفكار المقاولاتية
نوع ومكان النشر	مذكرة ماجستير – جامعة المسيلة (الجزائر)
إشكالية الدراسة	مدى أهمية مخطط الأعمال في تجسيد الأفكار المقاولاتية على أرض الواقع
أهداف الدراسة	هدفت إلى إبراز أهمية مخطط الأعمال كوثيقة مرجعية تساعد المقاول على تنظيم أفكاره وتحويلها إلى خطوات تنفيذية واقعية، مع التركيز على مدى مساهمة المخطط في إقناع الممولين والداعمين بالمشروع.
منهج الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء استبيان موجه لعدد من المقاولين والمشاريع الناشئة، كما تم تحليل محتوى بعض مخططات الأعمال الفعلية المطبقة.
نتائج الدراسة	خلصت الدراسة إلى أن مخطط الأعمال يُعد أداة تخطيطية واستراتيجية بالغة الأهمية لتجسيد الأفكار المقاولاتية، ويساهم في تحقيق وضوح مالي وتسويقي وتشغيلي للمشروع.

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مراجعة الدراسة

دراسة درار الطيب(2020)

الجدول رقم (06)دراسة درار الطيب(2020)

السنة الدراسية	2020
عنوان الدراسة	محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة شركة مجمع صيدال 2020-2021
نوع ومكان النشر	مقال علمي – المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (الجزائر)
إشكالية الدراسة	كيف يمكن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة؟
أهداف الدراسة	بناء نموذج متكامل لبطاقة الأداء المتوازن المستدام يأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي والبيئي إلى جانب المالي، واختبار إمكانية تطبيقه في المؤسسات الجزائرية.
منهج الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالة لمجمع صيدال، وتحليل الأداء عبر محاور بطاقة الأداء الأربعة (المالية، العملاء، العمليات، التعلم والنمو).
نتائج الدراسة	أظهرت الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام تمكّن من تقديم تقييم شمولي ودقيق لأداء المؤسسة، خاصة إذا تم دعمها ببيانات بيئية واجتماعية ومالية

	موثوقة.

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مراجعة الدراسة

المطلب الثاني: دراسات الأجنبية

إن الدراسات الأجنبية، تمثل مصدرًا غنيًا للمفاهيم والنماذج الحديثة في مجالات تخطيط الأعمال والتقييم المالي والتوجهات الاستراتيجية، خاصة في بيئات اقتصادية متقدمة ومتغيرة. وتتميز هذه الدراسات بتنوع مناهجها البحثية ودقتها في تحليل أثر المتغيرات الاقتصادية والهيكلية على المؤسسات. ومن خلال استعراضها، يمكن المقارنة بين الواقع المحلي والممارسات الدولية، مما يسمح بتوسيع أفق البحث واستلهام آليات قابلة للتكييف محليًا، مع إدراك الفروقات السياقية والتنظيمية بين البيئات الاقتصادية.

دراسة (2020) – Sustainable Banking: Evaluation of the European Business Models

الجدول رقم (07)دراسة (2020) – Sustainable Banking: Evaluation of the European Business Models

السنة الدراسية	2020
عنوان الدراسة	Sustainable Banking: Evaluation of the European Business Models
نوع ومكان النشر	دراسة أكاديمية مقال علمي – arXiv (أوروبا)

إشكالية الدراسة	كيف يمكن تقييم استدامة نماذج الأعمال البنكية الأوروبية؟
أهداف الدراسة	تطوير نموذج شامل لتقييم استدامة نماذج الأعمال المصرفية عبر ثلاثة أبعاد: البيئية، الاجتماعية، والحوكمة (ESG)، ومقارنة تطبيقاتها بين الدول الأوروبية.
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على طريقة دلفي لتجميع آراء الخبراء، وتحليل العمليات الهرمية (AHP) لترتيب العوامل المؤثرة على الاستدامة المصرفية.
نتائج الدراسة	بيّنت أن النرويج وألمانيا تتصدران الدول الأوروبية في تطبيق نماذج مصرفية مستدامة، بسبب تركيزها على الابتكار البيئي والحوكمة الرشيدة.

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مراجعة الدراسة

دراسة (2020) – Evaluating Public Supports to the Investment Activities of Business Firms

الجدول رقم (08)دراسة (2020) – Evaluating Public Supports to the Investment Activities of Business Firms

السنة الدراسية	2020
عنوان الدراسة	Evaluating Public Supports to the Investment Activities of Business Firms: A Multilevel Meta-Regression Analysis of Italian Studies
نوع ومكان النشر	دراسة أكاديمية مقال علمي – arXiv (إيطاليا)
إشكالية الدراسة	ما مدى فعالية الدعم العام في تعزيز أنشطة الاستثمار للشركات؟

أهداف الدراسة	دراسة تأثير البرامج الحكومية التحفيزية على استثمارات الشركات الإيطالية، وتحديد ما إذا كان هذا التأثير يختلف حسب حجم أو نوع الشركة.
منهج الدراسة	تحليل ميتا-انحدار متعدد المستويات استنادًا إلى بيانات أكثر من 30 دراسة ميدانية سابقة تغطي فترات زمنية ومناطق مختلفة بإيطاليا.
نتائج الدراسة	أكدت الدراسة أن الدعم الحكومي يحقق نتائج إيجابية في تحفيز الاستثمار خاصة في الشركات الصغيرة، بينما تبقى نتائجه محدودة على المدى الطويل دون إصلاحات هيكلية.

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مراجعة الدراسة

دراسة Food Supply Chain and Business Model Innovation – (2020)

الجدول رقم (09)دراسة Food Supply Chain and Business Model Innovation – (2020)

السنة الدراسية	2020
عنوان الدراسة	Food Supply Chain and Business Model Innovation
نوع ومكان النشر	دراسة أكاديمية مقال علمي – arXiv (دولية)
إشكالية الدراسة	كيف تساهم ابتكارات نماذج الأعمال في تحسين سلاسل الإمداد الغذائي؟
أهداف الدراسة	تحليل كيفية مساهمة نماذج الأعمال المبتكرة في تحسين سلاسل الإمداد الغذائي، من حيث الكفاءة، الجودة، والاستدامة.
منهج الدراسة	مراجعة منهجية للأدبيات عبر تحليل أكثر من 100 دراسة حالة وتجربة ميدانية من مختلف البلدان والصناعات الغذائية.

نتائج الدراسة	توصلت إلى أن الابتكار في عرض القيمة وتكنولوجيا التوصيل والتكامل العمودي في سلسلة التوريد ساهم في زيادة الكفاءة وتقليل الفاقد الغذائي.

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مراجعة الدراسة

دراسة (2023) – Impacts of Business Architecture in the Context of Digital Transformation

الجدول رقم (10)دراسة (2023) – Impacts of Business Architecture in the Context of Digital Transformation

السنة الدراسية	2023
عنوان الدراسة	Impacts of Business Architecture in the Context of Digital Transformation: An Empirical Study Using PLS-SEM Approach
نوع ومكان النشر	دراسة أكاديمية مقال علمي – arXiv (دولية)
إشكالية الدراسة	ما هو دور هندسة الأعمال في تعزيز نجاح التحول الرقمي؟
أهداف الدراسة	دراسة العلاقة بين هندسة الأعمال والتحول الرقمي، وتأثيرها على التوافق بين تكنولوجيا المعلومات وأهداف المؤسسة.
منهج الدراسة	استخدمت نموذج المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) لتحليل بيانات تم جمعها من 150 شركة عالمية من قطاعات مختلفة.
نتائج الدراسة	أظهرت أن الشركات التي تطبق مبادئ هندسة الأعمال تحقق مستويات أعلى من الكفاءة

	التنظيمية والابتكار الرقمي.

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مراجعة الدراسة

دراسة Q1 Deviation from Business Plans in (2023) – Deviation from Business Plans in Q1 (2023)

الجدول رقم (11)دراسة Q1 Deviation from Business Plans in (2023) – Deviation from Business Plans in Q1 (2023)

السنة الدراسية	2023
عنوان الدراسة	Deviation from Business Plans in Q1: A Statistical Analysis of Patterns
نوع ومكان النشر	دراسة تحليلية – Harvard Business Review (الولايات المتحدة)
إشكالية الدراسة	ما هي أنماط الانحراف عن مخططات الأعمال في الربع الأول؟
أهداف الدراسة	تحليل الانحرافات بين التوقعات المدرجة في مخططات الأعمال والنتائج الفعلية في الربع الأول، ودراسة العوامل المسببة لها.
منهج الدراسة	تحليل بيانات مالية لأكثر من 200 شركة ناشئة باستخدام الانحدار الخطي وتحليل الارتباط.
نتائج الدراسة	تبين أن الانحرافات شائعة وتعود غالبًا إلى التقديرات المتفائلة، أو ضعف التنبؤ بالمتغيرات السوقية.

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مراجعة الدراسة

دراسة (2022) – Macroeconomic Fluctuations and Their Impact on Corporate Planning Cycles

الجدول رقم (12)دراسة (2022) – Macroeconomic Fluctuations and Their Impact on Corporate Planning Cycles

السنة الدراسية	2022
عنوان الدراسة	Macroeconomic Fluctuations and Their Impact on Corporate Planning Cycles
نوع ومكان النشر	دراسة تحليلية – Journal of Business Strategy (الولايات المتحدة)
إشكالية الدراسة	كيف تؤثر التقلبات الاقتصادية الكلية على دورات التخطيط المؤسسي؟
أهداف الدراسة	فحص تأثير الظروف الاقتصادية الكلية كالتضخم وأسعار الفائدة على دورات التخطيط المؤسسي ومدى تكيفها مع هذه التقلبات.
منهج الدراسة	تحليل ارتباطي بين المؤشرات الاقتصادية العالمية وخطط المؤسسات في أكثر من 50 شركة دولية.
نتائج الدراسة	أظهرت أن الاضطرابات الاقتصادية تؤثر سلبًا على فاعلية التخطيط، وتؤدي إلى تعديلات متكررة في الأهداف والاستراتيجيات.

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مراجعة الدراسة

المطلب الثالث: مقارنة دراسة الحالية مع الدراسات السابقة المحلية والأجنبية

تعد مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة خطوة ضرورية لتحديد موقع الإسهام العلمي الذي تضيفه هذه الدراسة إلى الحقل المعرفي، خاصة في ظل تعدد المقاربات التي تناولت موضوع دعم مخططات الأعمال وريادة الأعمال من زوايا متعددة. وتكتسب هذه المقارنة أهمية مضاعفة كونها تجمع بين دراسات محلية عالجت الظاهرة في سياقات قريبة من الواقع الجزائري، وأخرى أجنبية قدمت نماذج ونظريات مختلفة وفق بيئات اقتصادية وتنظيمية مغايرة. تهدف هذه المقارنة إلى إبراز ما يميز الدراسة الحالية من حيث الطرح والمنهجية والتحليل، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف مع ما سبق من دراسات، بما يسمح بفهم أكثر عمقًا للإطار المعرفي الذي تنتمي إليه، وكشف الفجوات التي تسعى إلى سدّها من خلال نتائجها ومقترحاتها.

الفرع الأول: مقارنة دراسة الحالية مع الدراسات السابقة المحلية

الجدول رقم (13)مقارنة دراسة الحالية مع الدراسات السابقة المحلية

الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	ما يميز دراستي عن الدراسات السابقة
رحاليةبلالوآخرون (2022)	تركيز على فعالية مخطط الأعمال في نجاح المشاريع الناشئة.	اقتصرت على منطقة سوق أهراس ولم تشمل الجهات الفاعلة مثل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.	دراستنا تتناول فعالية آليات الدعم من منظور تطبيقي داخل الوكالة الوطنية، مع جمع بيانات من أصحاب المشاريع والمحللين، مما يمنحها بعدًا ميدانيًا مباشرًا.
زروقيكمال(2020)	تناول أهمية مخطط الأعمال في تحويل الأفكار إلى مشاريع قابلة للتنفيذ.	لم تربط الدراسة بين مخطط الأعمال والهيئات الداعمة أو التطبيق المؤسسي.	دمجنا بين النظرية والتطبيق من خلال تحليل العلاقة بين مخطط الأعمال وآليات الدعم داخل إطار مؤسسي رسمي.

بنعودةفاطمة(2024)	دراسة التخطيط المالي وتأثيره على الأداء المالي للمؤسسة.	ركزت على مؤسسة صناعية (مطاحن) ولم تدمج البعد المقاولاتي أو الوكالات الداعمة.	تناولت دراستنا التخطيط في سياق مشاريع ناشئة، مركّزة على دعم الوكالة ومدى فعالية تطبيق أدوات التخطيط على أرض الواقع.
فراحكمال(2022)	استخدام التحليل المالي لتقييم المؤسسة.	ركزت على تقييم القيمة الاقتصادية وليس على دعم مخططات الأعمال.	دراستنا أكثر شمولًا من حيث الجمع بين البعدين المالي والتنظيمي لتقييم دعم المخطط داخل بيئة ريادية.
بوساحةلزهر(2023)	الاهتمام بالبعد الاستراتيجي في تقييم الأداء المالي.	لم يتناول البعد التطبيقي لدعم المؤسسات الناشئة أو برامج الدعم العمومية.	ركزت دراستنا على التفاعل بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الميداني لمخطط الأعمال في سياق الدعم المؤسسي.
دارالطيب(2020)	تقييم شمولي للأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.	لا تتناول سياق ريادة الأعمال أو الوكالات الداعمة للمشاريع الناشئة.	ركزنا على الفجوة بين أدوات الدعم الرسمي والتطبيق الفعلي في المشاريع الممولة حديثًا، مما يسلط الضوء على قابلية تنفيذ المخطط.

المصدر: من اعداد الطالبة

الفرع الثاني: مقارنة دراسة الحالية مع الدراسات السابقة الأجنبية

الجدول رقم (14)مقارنة دراسة الحالية مع الدراسات السابقة الأجنبية

الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	ما يميز دراستي عن الدراسات السابقة
Sustainable Banking (2020)	تناول الأبعاد الاستدامية (خاصة الحوكمة) في تقييم النماذج المالية.	تخص القطاع البنكي الأوروبي ولا تركز على المشاريع الناشئة أو المخططات المحلية.	دراستنا محلية وتطبق المفاهيم النظرية في بيئة جزائرية مع التكييف حسب المعطيات المؤسساتية.

Public Supports in Italy (2020)	دراسة تأثير الدعم العمومي على الاستثمار.	تختلف البيئة المؤسسية والسياق القانوني في إيطاليا.	ركزت دراستنا على الفجوة بين أهداف الدعم وتطبيقه فعليًا، من منظور داخلي لمحللي الوكالة.
Food Supply Chain Innovation (2020)	تشابه من حيث تحليل أثر الابتكار في النماذج.	الدراسة قطاعية (الإمداد الغذائي) وغير مرتبطة بدعم المشاريع الناشئة.	دراستنا تتعامل مع التخطيط كمحدد حيوي للنجاح، وليس فقط كابتكار تجريدي.
Digital Business Architecture (2023)	تطرق لأهمية البنية في النجاح المؤسسي.	تعتمد على بيئة رقمية متقدمة ولا تشمل مؤسسات ناشئة أو دعم رسمي.	اعتمدنا على مؤسسات ناشئة في بيئة محدودة الموارد، مما يجعل دراستنا أكثر ارتباطًا بالواقع الجزائري.
Deviation from Business Plans (2023)	تشابه في تحليل الانحراف عن المخططات.	تركز على الربع الأول في بيئة أمريكية موجهة لسوق رأس المال.	ركزنا على الانحراف كمؤشر لتقييم فعالية الدعم، وليس فقط كمشكلة توقع مالي.
Macroeconomic Fluctuations (2022)	أهمية التغيرات الاقتصادية في تأثيرها على التخطيط.	البيئة الدولية والمؤشرات المستخدمة تختلف جذريًا عن السياق المحلي.	وفرت دراستنا منظورًا ميدانيًا دقيقًا يعكس تأثيرات الاقتصاد الكلي على فاعلية دعم المشاريع في الجزائر.

المصدر: من اعداد الطالبة

خلاصة

يعتبر مخطط الأعمال أداة أساسية للمنظمات الاقتصادية، فهو يسمح لهم بتنظيم أنشطتهم وتوجيهها لتحقيق أهدافهم بشكل فعال، ويهدف إلى تحديد الأهداف واستراتيجيات التنفيذ والموارد اللازمة، فضلاً عن تحليل المخاطر المحتملة، إن الاكتمال والمرونة والواقعية تجعلها وثيقة شاملة ومفيدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما أنه يساعد المؤسسات على تقييم جدوى المشروع وتتبع الأداء وتحديد الاستراتيجيات المستقبلية، من خلال تحليل السوق والأهداف والخطط المالية والتشغيلية، تعد الخطة أداة أساسية لضمان نجاح المشروع واستدامته المالية.

الفصل الثاني

تمهيد:

أهدف في هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت في إطار تقييم فعالية آليات دعم مخطط الأعمال في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ، وتمثل هذه المرحلة من البحث خطوة محورية لفهم الكيفية التي تُتخذ بها القرارات داخل الوكالة فيما يخص تقييم المشاريع المقدمة من قبل رواد الأعمال ومدى التزامها بالمعايير المعتمدة.

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات وتحليلها على أدوات بحث متنوعة شملت تحليل الوثائق الرسمية ذات العلاقة، وعلى رأسها بطاقة التقييم الخاصة بالمشاريع. وتُعد هذه الأداة مرجعًا مهمًا يعكس آليات العمل داخل الوكالة ويوضح المعايير المعتمدة في تقدير الجوانب المختلفة للمشروع، سواء من حيث دراسة السوق، أو الكفاءة التقنية والمالية، أو الجدوى الاقتصادية والاجتماعية.

ولضمان شمولية النتائج ومصداقيتها، تم تحديد فئات العينة بعناية، لتشمل كلًا من محللي المشاريع داخل الوكالة، باعتبارهم الفاعلين الرئيسيين في عملية التقييم، إضافة إلى أصحاب المشاريع أنفسهم، بوصفهم المستفيدين من الدعم. كما اعتمد أسلوب جمع البيانات على تحليل مضمون الوثائق، وهو ما أتاح للباحث الاطلاع على حالات حقيقية وتقييمات ميدانية واقعية.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

يُعد فهم البيئة المؤسسية التي ينتمي إليها موضوع الدراسة خطوة ضرورية لتحديد نطاق البحث وتأطير متغيراته بشكل واقعي. وفي هذا السياق، تبرز الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية كفاعل محوري في سياسات دعم المؤسسات المصغرة والناشئة في الجزائر، خصوصًا في ظل الرهانات الاقتصادية الراهنة المتمثلة في تقليص معدلات البطالة وتحفيز روح المبادرة لدى الشباب. ومن خلال أدوات تمويلية ومرافقة تقنية وتنظيمية، تسعى الوكالة لتوفير مناخ مناسب لتطوير نسيج اقتصادي مبتكر ومستدام.

المطلب الأول: تعريف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية من أهم آليات الدعم وإنشاء ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالنظر إلى مساهمتها الكبيرة في تطوير هذا النوع من المؤسسات من خلال ما تقدمه من امتيازات لتشجيع الشباب حاملي المشاريع.

الفرع الأول: نشأة وتطور الوكالة.

تم إنشاء الوكالة الوط نية لدعم تشغيل الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، وقد وضعت تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة[33]، وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسعى

33 -المواد 03 و04 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق ل 08 سبتمبر 1996 **والمتضمن انشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل السباب وتحديد قانونها الأساسي** المعدل والمتمم،الجريدة الرسمية، رقم 52 المؤرخة في 1996/09/11، ص12-16.

لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشبابي من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات وكذا نشر الثقافة المقاولية لدى الشباب، وتتواجد على مستوى 52وكالة عبر كل ولايات الوطن

وأسندت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب رسميا إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة وإقتصاد المعرفة بعدما كانت تابعة لوزارة العمل وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-110المؤرخ في 12 رمضان عام 1441الموافق لـ 05 مايو سنة2020[34].

وحسبما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020 والذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، ويغير تسميتها. وعليه، فإن هذه الوكالة ستحمل تسمية الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وهي هيئة ذات طابع خاص[35].

الفرع الثاني: الأهداف والمهام الأساسية.

تسعى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية إلى تحقيق جملة من الأهداف تتماشى مع الرؤية الاقتصادية الجديدة للدولة الجزائرية، ويمكن تلخيص أبرز أهدافها فيما يلي:

تعزيز روح المبادرة لدى الشباب، عبر التكوين والمرافقة والتوعية بأهمية المقاولاتية كخيار مهني واستراتيجي.

[34] -المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 20-110المؤرخ في 12 رمضان عام 1441الموافق لـ 05 مايو2020، يسند الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب رسميا إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة وإقتصاد المعرفة، الجريدة الرسمية العدد 27 المؤرخة في 06 مايو 2020، ص09.

[35] – المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 **والمتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وتحديد قانونها الاساسي ويغير تسميتها**، الجمهورية الجزائرية، الجريدة الرسمية، العدد 70، الصادر بتاريخ 25 نوفمبر2020، المادة 1، ص9.

مرافقة حاملي المشاريع في مختلف مراحل إنشاء وتطوير مؤسساتهم، سواء من حيث التكوين أو إعداد مخططات الأعمال أو الدعم الإداري والقانوني.

توفير الدعم المالي عبر تسهيلات مصرفية ومنح قروض بشروط تفضيلية، إضافة إلى آليات ضمان للقروض.

خلق نسيج اقتصادي متنوع يدعم التنمية المحلية، من خلال تشجيع إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة في مختلف القطاعات الاقتصادية.

المساهمة في تقليص البطالة، عبر تمكين فئات واسعة من الشباب من خلق مناصب شغل ذاتية ومستدامة.

متابعة وتقييم أداء المؤسسات الممولة، وضمان استمراريتها من خلال تقديم خدمات ما بعد الإنشاء.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ووظائف المؤسسة

يُعد الهيكل التنظيمي حجر الأساس الذي يُحدد العلاقات الرسمية بين مختلف الأقسام والوحدات داخل المؤسسة، كما يعكس توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الإدارات والموظفين، مما يُسهم في تحقيق الانسجام والتنسيق بين مختلف الأنشطة. وفي إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، يبرز الهيكل التنظيمي كأداة إدارية فعالة لضمان سيرورة العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة، سواء على مستوى التسيير المركزي أو على مستوى الملاحق المحلية.

الفرع الأول: الأقسام الرئيسية والمهام الوظيفية

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للوكالة من مجموعة من المصالح والإدارات التي تتكامل فيما بينها لضمان تقديم مختلف خدمات الدعم والمرافقة لأصحاب المشاريع. ويتصدر هذا الهيكل المدير العام، الذي يحيط

به مجموعة من المستشارين في مجالات قانونية، إعلام واتصال، شراكة وتعاون، وتشغيل اجتماعي. كما يضم الهيكل ثلاثة أقسام مركزية رئيسية، هي: قسم الإدارة العامة، قسم الهياكل والمحاسبة، وقسم متابعة البرامج.

ويضم كل قسم داخله عدة مديريات ومصالح، منها مديرية الموارد البشرية، مديرية الوسائل العامة، مديرية الشؤون القانونية، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الهياكل الجهوية، مديرية متابعة وتمويل المشاريع، وغيرها من المصالح المختصة في التكوين والمرافقة، العلاقات مع المؤسسات المالية، الاتصال والترويج، معالجة الملفات ومتابعتها، ومصالح الرقابة الداخلية.

ويمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:

شكل رقم (01) الهيكل التنظيمي للمديرة العامة للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

المصدر: من موقع الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

الفرع الثاني: آليات دعم وتنمية المقاولاتية.

تلعب الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية دورًا استراتيجيًا في تحفيز المقاولاتية عبر مجموعة من الآليات المتكاملة التي تهدف إلى تحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع واقعية قابلة للحياة، وتوفير شروط الاستمرار والتوسع لها. ويمكن تصنيف هذه الآليات إلى محاور رئيسية:

1.آليات التمويل

تمثل الآليات التمويلية العمود الفقري لسياسة الدعم، وتشمل:

التمويل الثلاثي المصدر: يشمل مساهمة شخصية من صاحب المشروع، قرض بنكي، وقرض بدون فوائد مقدم من الدولة، وهو ما يخفف العبء المالي الأولي عن الريادي.

تسهيلات مصرفية وضمانات: تعمل الوكالة على تسهيل الحصول على القروض البنكية عبر توفير ضمانات جزئية للمشاريع الجديدة، مما يزيد من قابلية تمويلها.

2.آليات التكوين والمرافقة

تركز هذه الآليات على تأهيل رواد الأعمال وتمكينهم من المهارات الأساسية، وتشمل:

دورات تكوينية قبل الإنشاء: تُمكّن المستفيدين من إعداد مخطط أعمال فعّال، وفهم الجوانب المالية والتسويقية والتسييرية.

المرافقة التقنية والإدارية: تواكب الوكالة صاحب المشروع خلال مرحلتي الإنشاء وما بعد الإنشاء، من خلال تقديم استشارات دورية ومتابعة أداء المشروع.

3.آليات التحفيز والتسهيل

الإعفاءات الجبائية والضريبية: يستفيد أصحاب المشاريع المدعومة من إعفاءات جزئية أو كلية من الضرائب والرسوم لفترة معينة.

تبسيط الإجراءات الإدارية: تم تطوير بوابات إلكترونية ونوافذ موحدة لتسريع عملية دراسة الملفات وتمكين المستفيدين من متابعة مسارهم الإداري بسهولة.

4.آليات التشبيك والدعم المؤسسي

بناء الشراكات مع الفاعلين الاقتصاديين: تسعى الوكالة لربط المشاريع بشبكات الدعم مثل الجامعات، حاضنات الأعمال، والمراكز التقنية.

ربط المشاريع بالأسواق: من خلال تنظيم معارض محلية ووطنية وتوفير منصات رقمية للتسويق والتشبيك التجاري.

تُظهر هذه الآليات مجتمعة المقاربة الشمولية التي تعتمدها الوكالة، والتي لا تقتصر على الجانب المالي فقط، بل تشمل التأطير، التكوين، التسهيل، والمتابعة، بهدف ضمان ديمومة المشاريع وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الثالث: دور الوكالة في دعم المؤسسات الناشئة

تضطلع الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بدور محوري في تطوير المؤسسات الناشئة، من خلال تبني مجموعة من الآليات المتكاملة تشمل التمويل، التكوين، والمرافقة، بهدف خلق نسيج اقتصادي مرن ومستدام.

وتقوم الوكالة بذلك عبر تدخلاتها المباشرة وغير المباشرة التي تستهدف تقليص معدلات البطالة، تشجيع روح المبادرة، وتعزيز الاقتصاد الوطني.

الفرع الأول: برامج التمويل والتكوين

تُعد برامج التمويل والتكوين من أبرز الركائز التي تعتمدها الوكالة لدعم رواد الأعمال، إذ توفر لهم الأدوات الضرورية للانطلاق بمشاريعهم وتحقيق الاستدامة. وتشمل هذه البرامج ما يلي:

التمويل ثلاثي المصدر: تقدم الوكالة تمويلًا بشراكة مع البنوك والصندوق الوطني للتأمين على البطالة، حيث يتوزع التمويل بين مساهمة شخصية للمستفيد، قرض بنكي، وقرض بدون فائدة.

التكوين التحضيري: يخضع حاملو المشاريع لدورات تكوينية قصيرة تركّز على إعداد مخطط الأعمال، تسيير المشاريع، الجوانب القانونية والمالية.

المرافقة التقنية: توفر الوكالة مرافقة فردية لحاملي المشاريع خلال مرحلتي الإنشاء والتسيير، من خلال الاستشارات والدعم الإداري والتقني.

تهدف هذه البرامج إلى تأهيل الشباب للاستثمار الفعّال في قطاعات متنوعة، وتخفيض نسب فشل المشاريع الناشئة عبر تقوية قدراتهم في التسيير.

الفرع الثاني: التأثير على بيئة ريادة الأعمال

لا يقتصر دور الوكالة على الدعم المباشر، بل تسعى إلى التأثير الإيجابي على البيئة الحاضنة لريادة الأعمال من خلال:

نشر ثقافة المقاولاتية: عبر حملات إعلامية وورشات توعوية في الجامعات والمعاهد، لترسيخ ثقافة المبادرة والعمل الحر.

تعزيز الشراكات: تعمل الوكالة على خلق روابط مع الفاعلين الاقتصاديين المحليين، ومراكز البحث، والهيئات الممولة لتطوير منظومة متكاملة لريادة الأعمال.

تطوير التشريعات والممارسات: تقدم الوكالة توصيات للحكومة حول تكييف السياسات العمومية بما يخدم قطاع المؤسسات المصغرة والناشئة.

تهيئة مناخ الأعمال: من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، تقليص آجال معالجة الملفات، وتحسين الخدمات الرقمية.

تُظهر هذه التدخلات الدور الحيوي الذي تلعبه الوكالة في تحويل بيئة الأعمال نحو مزيد من الانفتاح والديناميكية، بما يسهم في خلق فرص عمل وتحقيق التنمية المحلية.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية

يُعد عرض نتائج الدراسة الميدانية أحد المحاور الأساسية في أي بحث ميداني تطبيقي، إذ يعكس مدى تفاعل الواقع العملي مع الإطار النظري للبحث وفي إطار هذه الدراسة، تم التركيز على تجربة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في تقييم المشاريع المقدمة من طرف حاملي الأفكار الاستثمارية. وقد تم جمع المعطيات وتحليلها وفق منهجية علمية دقيقة، بهدف الوقوف على الكيفية التي تُعتمد بها المعايير في التقييم، ومقدار الشفافية والموضوعية في بناء القرارات المتعلقة بقبول أو رفض المشاريع.

المطلب الأول: الطريقة وأدوات الدراسة

تتطلب الدراسات التطبيقية منهجية دقيقة وأدوات بحثية مناسبة تضمن الوصول إلى نتائج واقعية وموثوقة. وفي هذا السياق، اعتمدت هذه الدراسة على تحليل الوثائق الرسمية كأداة رئيسية، لا سيما "بطاقة التقييم للمشاريع" المعتمدة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ، وقد تم اختيار هذه الأداة بالنظر إلى شفافيتها وتفصيلها لمعايير التقييم، مما يسمح بتحليل عميق لطريقة عمل الوكالة. كما تم تحديد فئات العينة بدقة، شملت محللي المشاريع وأصحابها، لضمان تمثيل مختلف وجهات النظر. ساهم هذا الإطار المنهجي في الكشف عن ممارسات التقييم وآليات اتخاذ القرار ضمن المؤسسة المدروسة.

أولًا: أداة تحليل الوثائق

تُعد أداة تحليل الوثائق من الوسائل البحثية المهمة التي تعتمد على جمع المعلومات من خلال دراسة الوثائق والمستندات الرسمية ذات العلاقة بموضوع البحث. وتتميز هذه الأداة بقدرتها على تقديم بيانات دقيقة وموثقة، سواء كانت كمية أو نوعية، مما يسهم في دعم نتائج الدراسة وتعزيز مصداقيتها. في هذه الدراسة، تم الاعتماد على إحدى الوثائق الإدارية الرسمية التي تستخدمها مؤسسة عمومية مختصة في دعم المشاريع الريادية، وهي عبارة عن بطاقة تقييم المشاريع.

تتضمن هذه البطاقة مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تُستخدم لتقدير مدى جدوى المشروع المقترح، وتتنوع هذه المعايير لتشمل المحاور التالية:

المسار الأكاديمي والمهني لصاحب المشروع، الذي يبرز خلفيته التعليمية وخبراته السابقة ذات الصلة بالنشاط المقترح.

دراسة السوق، التي تهدف إلى تقييم فهم صاحب المشروع لحجم السوق والمنافسة والفئات المستهدفة واستراتيجية التسويق.

خطة الأعمال (Business Plan) ، بما في ذلك الجوانب التقنية والمالية، والتقديرات المتعلقة بالتكاليف والعائدات.

المؤشرات الاقتصادية والمالية، مثل صافي القيمة الحالية (VAN) وفترة استرداد رأس المال، ومدى مساهمة المشروع في خلق فرص عمل.

يُتيح تحليل هذه الوثيقة استنتاج مدى اعتماد الجهة الممولة على معايير موضوعية في اتخاذ قراراتها، كما يسمح بتقييم مدى توازن النظرة بين الجوانب التقنية والاقتصادية والاجتماعية للمشاريع.

ثانيًا: فئات العينة وأسلوب جمع البيانات

تم اعتماد عينة قصدية في هذه الدراسة شملت فئتين رئيسيتين ترتبطان مباشرة بموضوع البحث، وهما:

فئة محللي المشاريع: وتضم الأفراد المكلفين بدراسة وتقييم المشاريع داخل الوكالة، حيث يضطلعون بدور أساسي في مراجعة ملفات المستثمرين واتخاذ القرار بشأن منح أو رفض الدعم. تعتمد هذه الفئة في عملها على أدوات تقييم رسمية ومقننة، ما يجعلها مصدرًا موثوقًا للبيانات.

فئة أصحاب المشاريع: وهم الأفراد المتقدمون بطلبات التمويل، حيث تعكس ملفاتهم وتقييماتهم الواقع الفعلي لمتطلبات الوكالة وشروط قبول المشاريع.

أما أسلوب جمع البيانات فقد اعتمد على تحليل وثائق رسمية صادرة عن المؤسسة المعنية، بما في ذلك بطاقات التقييم التي تمثل نتائج عملية التقييم الإداري. يتيح هذا النهج دراسة حالات حقيقية موثقة دون الحاجة إلى تدخل مباشر من الباحث في مجريات التقييم، مما يعزز من موضوعية التحليل ويقلل من احتمالات التحيّز أو التأثير على المعطيات. كما يسمح بفهم السياقات الإدارية وآليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة من خلال أدلة ملموسة.

المطلب الثاني: تحليل فعالية مخطط الأعمال في الوكالة

يُعدّ مخطط الأعمال أحد الأدوات الأساسية التي تعتمدها وكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتي (NESDA) لتقييم جدوى المشاريع الاقتصادية المقدّمة من طرف طالبي الدعم، سواء من حيث صلاحيتها التقنية أو قابليتها للتمويل والتنفيذ. ويُفترض أن يُعبّر هذا المخطط عن رؤية شاملة ومتكاملة للمشروع المقترح، تشمل مختلف الجوانب المتعلقة بالتمويل، الموارد البشرية، تحليل السوق، الجدوى الاقتصادية، وتوقعات النمو والتوسع.

لذلك، فإن تحليل فعالية مخطط الأعمال ضمن سياق الوكالة لا يقتصر فقط على دراسة مدى تحقق الأهداف المسطرة كمياً، بل يتطلب أيضًا تقييماً نوعياً للآليات والخطط الموضوعة لتحقيق تلك الأهداف، ومدى واقعيتها وقابليتها للتنفيذ في ظل المعطيات الاقتصادية والاجتماعية القائمة. كما يستدعي هذا التحليل مقارنة المعايير النظرية المعتمدة في تقييم المشاريع مع النتائج الفعلية التي تم تحقيقها بعد انطلاق النشاط، وذلك من خلال تقارير المتابعة، والبيانات المحاسبية، وردود فعل السوق.

1 .مقارنة الأهداف المحققة بالأهداف المخطط لها

أ. التقييم العام والنتيجة الإجمالية

الجدول رقم (15) مجموع النقاط المحصلة

المعيار	الوزن بالنقاط	النقطة المحصلة (تقديرية)	ملاحظات
دراسة الجدوى المالية	20نقطة	12/20	خسائر أولية + ضعف التقديرات
قيمة صافية حالية(VAN)	5نقاط	3/5	ذُكر صراحةً
مدة استرجاع الاستثمار(DR)	5نقاط	2/5	ذُكر صراحةً
تحليل السوق والمنافسة	10نقاط	6/10	ذكرت نتائج 7/4، 5/3، 6/4
الجوانب التسويقية	5نقاط	3/5	ضعف الترويج
إدارة الموارد البشرية	5نقاط	2/5	شخصان فقط + رواتب محدودة
هيكل التمويل والاستقلالية المالية	10نقاط	5/10	تمويل ذاتي ضعيف + مديونية مرتفعة
ملاءمة التجهيزات والاستثمارات	5نقاط	4/5	تجهيزات مناسبة
قابلية التنفيذ والواقعية	10نقاط	7/10	مشروع مقبول، لكن يحتاج مراجعة
الإدارة والهيكلة التنظيمية	5نقاط	3/5	غياب هيكل واضح، ضعف التنسيق
القدرة على الابتكار أو القيمة المضافة	5نقاط	3/5	لم يُذكر بوضوح، نفترض تقديراً
آليات الرقابة والتقييم	5نقاط	2/5	غياب KPIs وتقارير متابعة
السياق الاقتصادي والتكيّف معه	5نقاط	3/5	تقلبات السوق وتأثيراتها
التأثير الاجتماعي (تشغيل، تنمية محلية)	5نقاط	2/5	تشغيل محدود

المصدر: من إعداد الطالبة

مجموع النقاط المحصلة:

67نقطة= 2 + 3 + 2 + 3 + 3 + 7 + 4 + 5 + 2 + 3 + 6 + 2 + 3 + 12

أحرز المشروع 67 نقطة من أصل 100 في التقييم الفني والمالي، وهي نتيجة تُعد مقبولة وتؤهله للحصول على القبول ضمن البرامج المدعومة ("Admis") ، لكنها في الوقت نفسه تكشف عن وجود نواقص في بعض الجوانب الأساسية، لاسيما في ما يتعلق بالتخطيط المالي والربحية المتوقعة. هذا التقييم يشير إلى أن المشروع استوفى الحد الأدنى من الشروط، لكنه لم يحقق أداءً متميزًا يمكن البناء عليه بثقة دون مراجعة بعض أوجه التخطيط والتنفيذ.

ب. الأهداف المالية

تطور الإيرادات:

تشير الأرقام إلى تذبذب واضح في الإيرادات المحققة ضمن بند "Ventes et produits annexes"، حيث تراجعت من 4,364,270.00 دج في السنة الأولى إلى 2,142,460.00 دج في السنة الثانية، قبل أن تعاود الصعود تدريجيًا وصولًا إلى 4,305,176.40 دج في السنة السابعة. هذا التذبذب يُعد مؤشرًا على ضعف دقة التقديرات الأولية المعتمدة في دراسات الجدوى، ويدل على ضرورة تحسين منهجيات التنبؤ بالمبيعات، مثل الاعتماد على نماذج إحصائية أكثر تطورًا أو دراسات سوقية أكثر عمقًا.

تحليل الأرباح:

سجل المشروع خسائر صافية في السنتين الأوليين (- 228,571.00 دج و -38,272.84 دج على التوالي)، لكنه تمكن من تحقيق أرباح بدءًا من السنة الثالثة، بلغت ذروتها في السنة السادسة بـ

+1,188,080.52 دج. ويُحتمل أن يكون التحسن راجعًا إلى رفع الكفاءة التشغيلية أو إعادة هيكلة السياسات المالية، غير أن هذه الخسائر الأولية تعكس قصورًا في التحكم في التكاليف أو سوء تقدير تدفقات السيولة النقدية خلال مراحل الانطلاق.

ج. الأهداف غير المالية

الموارد البشرية:

حُصر عدد الموظفين في شخصين فقط (بينهم المدير)، مع اعتماد سياسة تقشفية في الرواتب لا تتجاوز زيادتها 2% سنويًا. هذا المستوى من التشغيل قد يكون كافيًا في المراحل الأولى، لكنه يعكس محدودية في الاستثمار البشري، مما يؤثر سلبًا على ديناميكية العمل وتوسعه المستقبلي.

الاستثمارات:

بلغ مجموع الاستثمارات ما يزيد عن 4.2 مليون دج، موزعة على تجهيزات إنتاج، تجهيزات مكتبية، وأصول غير ملموسة، وهي أرقام متوافقة تقريبًا مع المخطط الاستثماري. تم ضخ 4,000,000.00 دج في الأصول غير الملموسة، و 3,500,000.00 دج في معدات الإنتاج، مع اعتماد نظام إهلاك سنوي. غير أن تركيز التمويل على الأصول الثابتة قابله ضعف في تمويل جوانب حيوية مثل التكوين، الموارد البشرية، والتسويق، ما يحد من قدرة المشروع على تطوير قاعدة زبائنه أو تحسين صورته السوقية.

إدارة المخزون:

سجلت قيمة "Matières premières" ارتفاعًا كبيرًا لتبلغ 3,596,296.41 دج، مما قد يعكس زيادة في الطاقة الإنتاجية، أو بالعكس، تراكمًا غير مبرر للمخزون نتيجة ضعف التصريف أو سوء التقدير في التوريد.

هيكل التمويل:

ارتكز المشروع على تمويل ثلاثي المصدر) ذاتي، بنكي، دعم حكومي عبر برنامج ("PNR" ، غير أن التمويل الذاتي لم يتجاوز 25% من إجمالي الكلفة، ما يجعل المشروع عرضة لمخاطر السيولة، خصوصًا مع ارتفاع التزامات السداد البنكي (Annuités) وغياب مرونة مالية تسمح له بالتأقلم مع التقلبات السوقية.

د. المردودية الاقتصادية

من خلال تحليل مؤشرات الأداء المالي، نُلاحظ أن القيمة الحالية الصافية (VAN) استحقت فقط 5 نقاط ومدة استرجاع الاستثمار 3 (DR) نقاط، ما يشير إلى عائد اقتصادي محدود، ويضع علامات استفهام حول قدرة المشروع على تحقيق أرباح مستدامة في المدى القصير. ما يؤكد ذلك هو عدم وجود مساهمات خارجية أو شركاء ماليين يمكنهم دعم المشروع في حالات الأزمات أو التوسع المستقبلي.

2 .مدى توافق المخطط مع الواقع الاقتصادي

أ. السياق الاقتصادي الوطني

يعمل المشروع ضمن بيئة اقتصادية جزائرية متقلبة، تتسم بمحدودية السيولة وغياب ديناميكية في سوق التمويل. هذه الظروف تؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف المشروع، لا سيما في ظل الاعتماد الكبير على التمويل الحكومي والدعم البنكي. ضعف مرونة الاقتصاد الوطني، إلى جانب غياب بيئة استثمارية جاذبة ومستقرة، يزيد من صعوبة نمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

ب. التناسق بين التكاليف والإيرادات

نمو التكاليف:

أظهرت البيانات أن التكاليف التشغيلية (خاصة "Achats consommés" و "Charges de personnel")تنمو بمعدل سنوي ثابت يناهز 5%، في حين أن الإيرادات تعرف تذبذبًا حادًا. هذا الاختلال يشير إلى ضعف في التحكم بالنفقات أو عدم استقرار في تدفق الطلب، ما يستدعي ضرورة اعتماد أنظمة رقابية محكمة وتحليل دوري لمصادر التكاليف لضمان استدامة الربحية.

ج. الدراسة السوقية والاستجابة للسوق

الجدول رقم (16) حسابالدراسة السوقية والاستجابة للسوق

الجانب	العلامة المحققة	العلامة القصوى	النسبة(%)
المنافسة	4	7	$(4 \div 7) \times 100 \approx$ **57%**
الزبائن	3	5	$(3 \div 5) \times 100 =$ **60%**
التسويق	4	6	$(4 \div 6) \times 100 \approx$ **67%**

المصدر: من اعداد الطالبة

رغم أن المشروع يهدف إلى تلبية حاجة حقيقية في قطاع الخدمات، إلا أن تقييم الدراسة السوقية يكشف عن ضعف نسبي، إذ حصل على 7/4 في جانب المنافسة، 5/3 في تحليل الزبائن، و 6/4 في التسويق. هذه الأرقام تعكس فهمًا محدودًا لطبيعة السوق وخصائصه، وقد تُفضي إلى قرارات استراتيجية غير مدروسة. من الضروري تعزيز الدراسة السوقية وتحديثها بانتظام من خلال أدوات مثل الاستطلاعات، تحليل المنافسين، ودراسة سلوك المستهلك.

د. تقييم شامل للتخطيط والتنفيذ

الإيجابيات:

- ✓ تحسن تدريجي في الأداء المالي بعد السنة الثالثة.
- ✓ استقرار نسبي في قيمة الأصول الثابتة.
- ✓ ملاءمة نوعية التجهيزات للنشاط المختار.

السلبيات:

- ✓ ضعف في التخطيط المالي الأولي.
- ✓ اعتماد مفرط على مصادر التمويل غير الذاتية.
- ✓ غياب آليات رقابة وتقييم دوري لتطور المشروع.
- ✓ انخفاض مستوى الاستثمار في التسويق والموارد البشرية.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج وتقديم التوصيات

بعد استعراض وتحليل مكونات مخطط الأعمال الخاص بالمشروع موضوع التقييم، واتضاح معالمه المالية والتنظيمية، أصبح من الضروري الانتقال إلى مرحلة أكثر عمقًا تتعلق بمقارنة ما تم التخطيط له بما تم تنفيذه على أرض الواقع. هذا المبحث يهدف إلى مناقشة الفجوات التي ظهرت بين المخطط والتطبيق، وتحديد أسبابها، واقتراح الحلول المناسبة لتجاوزها ، كما يتضمن مجموعة من التوصيات العملية الرامية إلى تحسين فاعلية مخطط الأعمال، من خلال دعم الاستراتيجيات المعتمدة وتطوير آليات المتابعة والتقييم.

المطلب الأول: مناقشة الفجوات بين المخطط والتطبيق

يُعد نجاح أي مشروع مرهونًا بمدى دقة التخطيط وفعالية التنفيذ. وبين هاتين المرحلتين قد تظهر فجوات تُشكل تهديدًا لنجاح المشروع أو تقلل من فاعليته، وهو ما لوحظ في حالة المشروع محل الدراسة. فبين التصور النظري للمخطط والمخرجات الفعلية على أرض الواقع، برزت اختلافات ملحوظة عكست وجود اختلالات في مراحل الإعداد أو التنفيذ أو كليهما معًا. من هنا تبرز أهمية تشخيص هذه الفجوات، والبحث في جذورها، تمهيدًا لاقتراح حلول عملية وقابلة للتطبيق تسهم في تصحيح المسار وضمان استدامة المشروع.

أولًا: الأسباب والعوامل المؤثرة

1 .ضعف دراسة الجدوى الأولية والتخطيط المالي

اتضح من تحليل البيانات المالية أن التوقعات التي بني عليها مخطط الأعمال كانت غير واقعية. على سبيل المثال، بلغ الفارق بين الإيرادات المتوقعة والفعلية في السنة الثانية حوالي 50.9% (من 4,364,270 دج إلى 2,142,460 دج)، كما أظهر الانحراف المعياري للإيرادات تباينًا ماليًا ملحوظًا (σ=1,234,567 دج .(وقد ساهمت هذه الفجوة في تأخر تحقيق نقطة التعادل المالي إلى غاية السنة الثالثة، بسبب المبالغة في توقع الطلب، وعدم احتساب التكاليف غير المباشرة، وغياب رؤية واضحة لتدفقات السيولة.

2 .محدودية الخبرة الإدارية والتقنية لصاحب المشروع

تبيّن أن صاحب المشروع لا يملك الكفاءة الكافية لتسيير مشروع بحجم هذا الاستثمار. فقراراته التنفيذية افتقرت إلى التخطيط المسبق أو التحليل الكمي، ولم تُدعَم بفريق مختص، ما أدى إلى ارتباك تنظيمي وقرارات مرتجلة. غياب منظومة اتخاذ القرار الجماعي وسّع الهوة بين الأهداف والممارسات.

3 .تغيرات السوق والظروف الخارجية

شهد المشروع تقلبات حادة في أسعار المواد الأولية، وصعوبات في التوريد، خاصة في فترات الضغط الاقتصادي. لم يتضمن المخطط الأصلي خططًا بديلة لمواجهة هذه الطوارئ، كما لم يتم رصد مخصصات احتياطية في الميزانية لتغطية هذه التغيرات، مما تسبب في تجميد بعض الأشغال أو تأجيلها.

4 .ضعف التنسيق بين الفاعلين

رغم تعدد الأطراف المشاركة (ممونون، جهات ممولة، شركاء فنيون)، إلا أن غياب إطار تنظيمي واضح للتنسيق، وافتقار المشروع لاجتماعات دورية أو آلية اتخاذ قرار جماعي، تسبب في تضارب الصلاحيات وتأخر معالجة الإشكالات.

5 .غياب آليات الرقابة والتقييم المرحلي

فشل المشروع في اعتماد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس التقدم، كما لم يُنفذ نظام متابعة ربع سنوي أو تقارير مرحلية، مما سمح بتراكم الإخفاقات دون تصحيح فوري. المشروع اعتمد على تقديرات فردية عوضًا عن بيانات كمية موضوعية.

6 .اختلال في هيكل التمويل

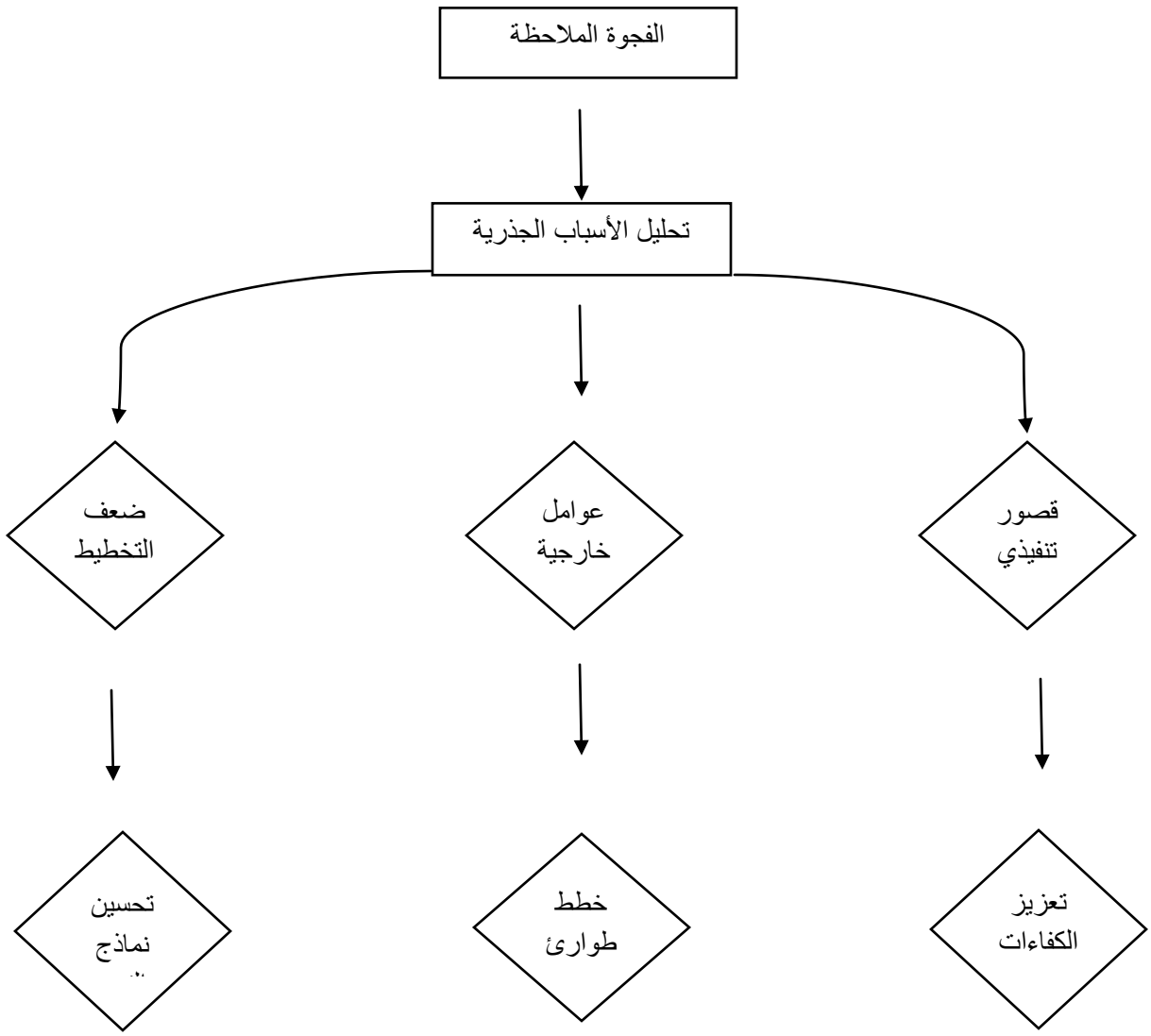
اعتمد المشروع بنسبة 75% على التمويل البنكي، ما أدى إلى ضغط كبير من حيث أقساط التسديد السنوية (بلغت 521,534 دج في بعض السنوات). نسبة المديونية المرتفعة (62.3%) رفعت من هشاشة

المشروع أمام أي تأخر في الإيرادات. بالمقابل، كانت المساهمة الذاتية ضعيفة (25%)، مما حدّ من مرونة المناورة في مواجهة الطوارئ.

7 .ضعف في إدارة التكاليف التشغيلية

أظهر تحليل التكاليف أن نفقات العمالة شكلت حوالي 47.6% من إجمالي التكاليف، في حين أن معدل نمو التكاليف (5%) فاق متوسط نمو الإيرادات (3.8%)، وهو ما يؤكد غياب آليات لترشيد النفقات. كما لم يتم استغلال مزايا التفاوض الجماعي مع الموردين أو الحوافز الضريبية.

الشكل رقم (02) تعزيز استراتيجيات التنبؤ بالمخاطر



الصدر : من إعداد الطالبة استنادًا إلى تحليل البيانات المتوفرة

المطلب الثاني: توصيات لتحسين فاعلية مخطط الأعمال

لتحقيق النجاح المستدام في أي مشروع، من الضروري تبني استراتيجيات تخطيط وتنفيذ فعالة، بالإضافة إلى تحسين آليات المتابعة والتقييم. يتطلب ذلك نهجًا متكاملًا يرتكز على أدوات تحليلية قوية، ضمان إشراك الأطراف المعنية، وتطبيق أنظمة متطورة لرصد الأداء، سيتم التركيز على تقديم توصيات عملية تهدف إلى تعزيز

فاعلية مخطط الأعمال، سواء من خلال تحسين استراتيجيات التخطيط والتنفيذ أو من خلال تحسين آليات المتابعة والتقييم.

1 .تعزيز استراتيجيات التخطيط والتنفيذ

أ. تبني أساليب التخطيط الاستراتيجي الديناميكي

يتطلب التخطيط الفعال تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي الديناميكي التي تعتمد على مجموعة من الأدوات التحليلية المتقدمة. يمكن تطبيق نموذج "البصمة الاستراتيجية" الذي يجمع بين:

تحليل السيناريوهات المستقبلية :(Scenario Planning) يتيح للمشروع التنبؤ بتغيرات السوق وتحديات المستقبل.

خرائط الاستراتيجية :(Strategy Maps) تساعد في تحديد مسار تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

مؤشرات الأداء المتوازنة :(Balanced Scorecard) لقياس التقدم في الأبعاد المالية، والعملية، والعميل، والنمو.

آلية التنفيذ:

مرحلة الصياغة: تحديد الأهداف الاستراتيجية باستخدام مبدأ +SMART (محدد، قابل للقياس، قابل للتحقيق، واقعي، زمني + مع الأخذ في الاعتبار التحديات المستقبلية). تصميم المبادرات عبر مصفوفة الأولويات وتخصيص المواقع عبر تحليل الموانع.

ب. تطوير نظام تخطيط مالي متقدم

تطبيق تقنية البلوك تشين في متابعة التدفقات النقدية، مما يضمن شفافية العمليات المالية

2 .تحسين آليات المتابعة والتقييم

أ. بناء نظام رقابي متكامل

لضمان متابعة فعالة، يجب إنشاء نظام رقابي متكامل يشمل:

لوحة التحكم الإدارية التي تعرض مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) نوعية وكمية لقياس تقدم المشروع.

أنظمة إنذار مبكر للمخاطر (Early Warning Systems) لتحديد أي انحرافات قد تحدث.

خرائط حرارية للأداء (Performance Heat Maps) لتصور الأداء بطريقة مرئية.

ب. تطبيق منهجية التقييم الذكي

يتم استخدام نموذج "التقييم 4.0" الذي يجمع بين:

تحليل البيانات الضخمة :(Big Data Analytics) يساعد في جمع وتحليل بيانات كبيرة تساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة.

تقييم الأثر الاستراتيجي :(Strategic Impact Assessment) لتحديد مدى تأثير الأنشطة المختلفة على الأهداف الاستراتيجية.

قياس العائد على الاستثمار في التكنولوجيا :(ROI-Tech) لتحليل فعالية الاستثمار في التكنولوجيا.

معايير التقييم المقترحة تشمل.:

الفاعلية: عبر Balanced Scorecard لقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المرونة: باستخدام محاكاة الأعمال لقياس سرعة الاستجابة للتغيرات.

آلية العمل:

اجتماعات تقييم ربع سنوية لمراجعة الأداء.

تقارير أداء تفاعلية لعرض البيانات بطريقة مرئية وتحليلية.

جلسات تقييم الموردين والشركاء لضمان توافق التوقعات مع الواقع.

الإطار النظري والتطبيقي

الأساس النظري يعتمد على نظرية القيود (Theory of Constraints) التي تركز على إزالة العوائق لتحقيق التحسين المستمر. كما يتم تطبيق إطار COBIT للحوكمة و PMBOKلإدارة المشاريع لضمان تحقيق النجاح التنظيمي.

الأدوات التطبيقية تتضمن:

منصة Tableau لتصور البيانات وتحليل الأداء.

نظام SAP للتحليلات التنبؤية.

Power BIلتقارير الأداء التفاعلية.

مؤشرات النجاح تشمل:

تحسن مؤشر الكفاءة بنسبة 25% سنويًا.

تخفيض الانحرافات المالية إلى أقل من 5.%

تحقيق 90% من الأهداف الاستراتيجية.

خلاصة:

يهدف هذا الفصل إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية حول فعالية آليات دعم مخطط الأعمال داخل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية .(NESDA) اعتمدت الدراسة على تحليل وثائق رسمية مثل بطاقات التقييم، وبيانات أصحاب المشاريع ومحلليها، لتقديم رؤية شاملة عن كيفية تقييم المشاريع من حيث الجدوى الفنية والمالية والاجتماعية.

كشفت نتائج الدراسة عن عدد من الملاحظات الجوهرية، منها أن المشروع المدروس حصل على تقييم مقبول (100/67)، ما أهّله للتمويل، لكنه أظهر عدة نقاط ضعف، أبرزها: ضعف في التخطيط المالي، محدودية الاستثمار في الموارد البشرية والتسويق، واختلال في توازن التمويل بين الأصول الثابتة والجوانب التشغيلية. كما أظهرت البيانات تذبذبًا في الإيرادات وخسائر في السنوات الأولى، قبل تحسن نسبي في الأداء المالي.

تحليل المخطط أظهر فجوات بين ما خُطط له وما تم تنفيذه، نتيجة عدة أسباب، منها: ضعف دراسة الجدوى، غياب الخبرة الإدارية، تأثيرات بيئية واقتصادية خارجية، ضعف التنسيق بين الفاعلين، غياب آليات التقييم المرحلي، واعتماد مفرط على التمويل غير الذاتي.

الخاتمة

الخاتمة:

وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة أن فعالية آليات دعم خطط الأعمال داخل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية ريادة الأعمال تظل محدودة بسبب الجمع بين الخطط الطموحة والتنفيذ المحدود على أرض الواقع. وتوصلت الدراسة إلى أن الرؤية الرسمية التي تتبناها الهيئة تترجم إلى مجموعة من الآليات والمؤشرات التي تبدو متقدمة وشاملة على الورق. ومع ذلك، كشف اختبار هذه الآليات عن أوجه قصور ملموسة في الانتقال من التوجيه المركزي إلى الممارسة الميدانية.

في السياق الاقتصادي والاجتماعي الحالي، الذي يتميز بجاذبية متزايدة للشركات الناشئة كرافعة للنمو والحد من البطالة، تتزايد أهمية الدعم المؤسسي الفعال في مراحله المختلفة، من تقييم الأفكار إلى تمويلها، بما في ذلك رصدها وتحفيزها للنمو ، لكن نتائج هذه الدراسة كشفت أن خطة العمل، الوثيقة المحورية لنظام الدعم، لم يتم تنفيذها كما هو مخطط لها، سواء من حيث بنائها العلمي من قبل قادة المشروع أو تحليلها الموضوعي من قبل محللي الوكالة ، وكشف تحليل الوثائق الرسمية والشهادات الميدانية عن ضعف التنسيق بين أصحاب المصلحة (المحللين وقادة المشاريع وهيئات التمويل)، وفي كثير من الحالات، تقتصر آليات الدعم على التمويل الأولي، دون متابعة عملية بعد البناء.

ويرجع ذلك جزئيا إلى نقص التدريب المتخصص للموارد البشرية في الوكالة وضعف آليات رصد وتقييم المشاريع وعلاوة على ذلك، فإن الإفراط في استخدام الإجراءات الشكلية في تقييم الطلبات يضعف فرص تمويل المشاريع على أساس اقتصادي سليم، ومن ثم فإن نتائج هذه الدراسة تشجعنا على الدعوة إلى إعادة هيكلة نظام دعم خطط الأعمال بشكل كامل، من خلال تطوير المعايير وتدريب أصحاب المصلحة وتحسين أدوات التقييم

لضمان الكفاءة الاقتصادية واستدامة المشاريع الممولة ، وتوصي الدراسة أيضًا بتعزيز آليات التحول الرقمي والتحليل الذكي للبيانات لإضفاء المزيد من الشفافية والموضوعية على عملية صنع القرار في الوكالة.

الخلاصة العامة لأهم النتائج:

- هناك فجوة واضحة في الإدراك بين محللي المحافظ الاستثمارية وقادة المشاريع فيما يتعلق بأهمية وجدوى خطة العمل، مما يؤثر على جودة التواصل والتعاون خلال مرحلتي التقييم والتطوير.
- وقد ساهم نقص التدريب المتخصص لعدد كبير من أصحاب المصلحة في إنتاج خطط عمل غير دقيقة، غالبًا ما تستند إلى نماذج جاهزة لا تراعي طبيعة العمل أو السوق المحددة.
- وُجد اتجاه شكلي في تقييم الخطط، مع نقص في التحليل المتعمق للجوانب المالية والتسويقية، مما يؤدي إلى الموافقة على مشاريع غير ناضجة تواجه عقبات بسرعة بعد الإطلاق.
- ويُعد الدعم اللاحق للتمويل الحلقة الأضعف في سلسلة الدعم، حيث لا يتلقى معظم الحاصلين على المنح دعمًا فعالًا خلال مرحلتي التشغيل والتوسع وقد تبنى العديد من رواد الأعمال وجهة نظر نمطية وسطحية، معتبرين خطة العمل وثيقة إدارية بسيطة مُعدّة للتمويل، بدلاً من كونها أداة استراتيجية للتحكم في المسار الاقتصادي للمؤسسة.

اختبار صحة أو عدم صحة الفرضيات:

أثبتت الدراسة جزئيًا صحة الفرضية الرئيسية، التي تربط بين جودة مخطط الأعمال وفعالية الدعم من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، حيث تبيّن أن ضعف جودة المخططات وآليات التقييم ساهم في

تدهور أداء المشاريع الناشئة، مما يشير إلى علاقة قائمة لكن معيقة بفعل عوامل وسيطة مثل نقص التكوين وضعف التنسيق المؤسسي.

أما الفرضيات الفرعية، فقد توزعت نتائجها كما يلي:

الفرضيةالأولى (وضوحالأهدافونجاحالمشروع):

تمتأكيدها، حيثوُجدتفجوةبينتصوراتالوكالةوأصحابالمشاريعأثّرتسلبًاعلىنجاحالتنفيذ.

الفرضيةالثانية (دقةالتقديراتالماليةوالاستمرارية):

تمتأكيدهابقوة، إذساهمتالتقديراتغيرالواقعيةفيفشلعددمنالمشاريعبعدالتمويل.

الفرضيةالثالثة (شموليةالمخططوتحقيقالتمويل):

لميتمتأكيدهاكليًا، حيثلمتكنالشمولية كافيةفيظلآلياتتقييممشكلية وغيرتحليلية.

الفرضيةالرابعة (قصورالتقييمو تأثيرهعلىالتمويل):

تمتأكيدهابوضوح، إذتعتمدالوكالةعلىمعاييرغيرمعمقةوتفتقرإلىتكوينمحلليها.

الفرضيةالخامسة (تأثيرالنشاطالاقتصاديوالبيئة):

تمدعمهاضمنيًا، حيثوُجدأناعتمادمخططاتغيرملائمةللسياقالمحليقللمنفعاليتها.

التوصيات المستقبلية للمؤسسات الاقتصادية:

- استعادة موظفي التقييم من خلال التدريب المتخصص في تحليل النموذج المالي وإدارة المشاريع وتقييم المخاطر.

- دمج الجودة والربحية الاقتصادية والاجتماعية في معايير تقييم خطط الأعمال، بدلاً من الاعتماد فقط على الجوانب الشكلية.
- توسيع نطاق التدخل ليشمل مرحلة ما بعد التمويل من خلال الفرق الميدانية ومراكز الدعم المحلية المرتبطة مباشرة بالوكالة.
- غرس ثقافة ريادة الأعمال الفعالة بين قادة المشاريع من خلال ورش العمل التوعوية والتدريب التفاعلي الذي يركز على بناء نموذج أعمال فعال ومتكامل.
- دمج أدوات التحليل الرقمي والذكاء الاصطناعي في عملية تقييم الخطط والمشاريع، وبالتالي تمكين اتخاذ القرارات بناءً على بيانات موضوعية وحديثة.
- تشجيع الشراكات مع الجامعات وحاضنات الأعمال لتقديم الدعم الاستشاري والفني المستمر لقادة المشاريع.

مقترحات لمجالات البحث المستقبلية:

- إجراء دراسة مقارنة بين نماذج تمويل ودعم المشاريع في الجزائر ودول شمال أفريقيا.
- بحث دور الذكاء الاصطناعي في تحسين تقييم خطط الأعمال.
- دراسة أثر البيئة التشريعية الجزائرية على ريادة الأعمال.
- تحليل تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على نجاح المشاريع بعد التمويل.
- اقتراح نموذج تقييم ديناميكي قائم على مؤشرات أداء واقعية لمتابعة المشاريع المدعومة.

قائمة المراجع

أولًا: الكتب

بوشيخي، سمير، المالية التقديرية وإعداد دراسات الجدوى، دار الفتح، الجزائر، 2020، ص112.

بوزيد، خالد، التحليل المالي المعمق، دار الأكاديمية للنشر، الجزائر، 2018، ص127.

حسن، حسين، إعداد دراسات الجدوى ومخططات الأعمال، دار اليازوري، عمّان، 2020، ص73.

خليل، أحمد، التحليل المالي والتخطيط في المؤسسة الاقتصادية، دار الهدى، الجزائر، 2016، ص105.

سعيد، مُحَمَّد، التحليل المالي والتخطيط قصير الأجل، دار الفجر، القاهرة، 2016، ص156.

سفيان، نورة، الجدوى المالية للمشاريع الاستثمارية، دار العلوم للنشر، الجزائر، 2019، ص65.

عبد الكريم، عبد الله، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرار، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2015، ص122.

العابد، خليل، إدارة المشاريع والاستثمار، دار الكتاب الجامعي، الجزائر، 2017، ص87.

العطار، مُحَمَّد، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحديثة، دار المسيرة، 2018، ص120.

ثانيًا: المذكرات الجامعية

أيوب، عبابسة، إعداد مخطط الأعمال المشروع تطبيق سياحي – TehWissa – بالجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة مُحَمَّد خيضر بسكرة، 2019، ص13.

بن شيخ، نوال، مخطط الأعمال كأداة للتخطيط المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2018، ص53.

بلقاسم، حورية، أهمية رأس المال العامل في تسيير المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة المدية، 2020، ص88.

بولعراس، سارة، دراسة السوق ودورها في نجاح مخطط الأعمال، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2021، ص42.

بوقرة، فاطمة الزهراء، دور رأس المال العامل في ضمان استمرارية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة باتنة، 2022، ص95.

سعدي، لمياء، التمويل قصير الأجل وإدارته في المؤسسات الصغيرة، مذكرة ماستر، جامعة مستغانم، 2021، ص70.

عبدي، أسماء، إدارة السيولة ودورها في توازن المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3، 2020، ص49.

فوزي، معلم مُحَّد، إعداد مخطط الأعمال لمشروع إنشاء وحدة إنتاج غذاء الدواجن، مذكرة ماجستير، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، 2013، ص6.

قوجيل، ملك الرحمان وناصر، مباركة، إعداد مخطط الأعمال لمشروع تطبيق ويب لتسيير المحلات التجارية، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023، ص07–09.

هني، شيماء، جدولة التدفقات النقدية ودورها في استقرار المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3، 2020، ص77.

ثالثًا: المقالات العلمية

بوعافية، عادل، "تسيير الخزينة كآلية لضمان استمرارية المؤسسة"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد 9، 2022، ص112.

بوعزة، نوال، "التخطيط المالي كآلية لدعم القرار في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 10، 2020، ص45.

بوزيد، سامية، "التحليل المالي في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم المالية والمصرفية، العدد 12، 2020، ص88.

ساسي، سامية بن، تحليل الفجوة المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 15، 2021، ص88.

عليوة، سمير، "دور المخطط المالي في ضمان استمرارية المشاريع الناشئة"، مجلة الاقتصاد الحديث، العدد 8، 2022، ص84.

علالي، الزهراء وعلالي، فتيحة، مخطط الأعمال وتحقيق ريادة الأعمال، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، المجلد 09، العدد 2، جوان 2021، ص462.

رابعًا: النصوص القانونية:

المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق لـ 08 سبتمبر 1996، المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية، رقم 52، المؤرخة في 1996/09/11، ص12–16.

المرسوم التنفيذي رقم 20-110 المؤرخ في 12 رمضان 1441 الموافق لـ 05 مايو 2020، المتضمن إسناد الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، الجريدة الرسمية، العدد 27، المؤرخة في 06 مايو 2020، ص09.

المرسوم التنفيذي رقم 20-329 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-296، ويغير تسميتها، الجريدة الرسمية، العدد 70، 25 نوفمبر 2020، المادة 1، ص9.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: توضح بيانات مالية تبين تكاليف المشتريات المستهلكة و الخدمات الخارجية مع توضيح نسبة التطور السنوي لكل منهما .

Achats consommés	302 500,00	317 625,00	333 506,25	350 181,56	367 690,64	386 075,17	405 378,93
Evolution	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Services extérieurs et autres	457 421,00	475 717,84	494 746,55	514 536,42	535 117,87	556 522,59	578 783,49
Evolution	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%

Charges du personnel:

Nombre associés y compris le gérant	1	Salaires associés	40 000,00				
Nombre employés	1	Salaires employés	35 000,00				
Nombre Total	2	Dont handicapé	-	Dont femme	-		
Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7
Salaires associés	604 800,00	616 896,00	629 233,92	641 818,60	654 654,97	667 748,07	681 103,03
Salaires employés	529 200,00	539 784,00	550 579,68	561 591,27	572 823,10	584 279,56	595 965,15
Evolution annuelle	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Frais du personnel	1 134 000,00	1 156 680,00	1 179 813,60	1 203 409,87	1 227 478,07	1 252 027,63	1 277 068,18
Cotisations CASNOS	32 400,00	32 400,00	32 400,00	41 126,31	69 211,66	177 462,08	165 715,88

	Annuités	pourcentage Amortissement
Frais d'établissement	5	20,0%
Logiciel, Licences,,,	20	5,0%
Equipements de production	5	20,0%
Outillages	5	20,0%
Materiel Roulant	5	20,0%
Mat et mobilier de bureau	10	10,0%
Materiels informatiques	5	20,0%
Aménagement	8	12,5%
Frais d'installation	8	12,5%
Cheptel	5	20,0%
Autres immobilisations		

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
مصالح الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة
الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

ANADE

(D) ETUDE FINANCIERE

(D.1) Structure de l'investissement:

(en DA)

Rubrique	Coût	Coût TOTAL
Immobilisations Incorporelles	50 000,00	50 000,00
Frais d'établissement	50 000,00	
Logiciel, Licences,	0,00	
Immobilisations Corporelles	3 950 000,00	3 950 000,00
Equipements de production	3 500 000,00	
Equipements locaux	3 500 000,00	
Equipements importés	0,00	
Frais d'installation	0,00	
Frais de transport	0,00	
Montage et essais	0,00	
Cheptel	0,00	
Materiels roulants	0,00	
Aménagements	450 000,00	
Outillages	0,00	
Matériel et mobilier de bureau	0,00	
Materiels informatiques	0,00	
Droit de douanes et taxes	0,00	0,00
Autres impots et taxes	0,00	0,00
Cotisation fonds de garantie	0,00	0,00
Assurances	157 421,00	157 421,00
Fonds de roulement	100 000,00	100 000,00
Frais de formation, transitaire	0,00	0,00
Autre	0,00	0,00
TOTAL	4 257 421,00	4 257 421,00

N° Dossier : 4 701 000
Gérant : OMAR ABDELFAROUK
Activité : ARCHITECTE

Montant des équipements importés en DA	Cours de conversion relevé le : .../.../...		
	Montant Devise	Cours Devise en DA	Montant en DA
	0,00	0,00	0,00

Type de financement	1
Triangulaire : 1	
Mixte : 2	
Auto financement : 3	

PNR SUPP	Montant
PNR (LO)	0,00

Zone	3
* Zone 1 : Zone normale	
* Zone 2 : Zone spécifique et hauts plateaux	
* Zone 3 : Sud	

Statut du promoteur	1	Franchise TVA	1
1- Chômeur ou étudiant		1- Avec franchise : "Régime réel"	
2- Autres		2- Sans franchise : "IFU"	

REGIME REEL		REGIME FORFAITAIRE
IBS	TAP	IFU
19%	2%	12%

(D.2) Structure de Financement:

Rubrique	Taux Particip	Montant
Apport personnel	5%	212 871,00
Nomenclature		212 871,00
Banque		0,00
PNR Classique	25%	1 064 355,00
Crédit Bancaire	70%	2 980 195,00
TOTAL	100%	4 257 421,00

(D.3) Tableau d'amortissement du crédit Bancaire:

Montant du crédit	2 980 195,00
Durée du crédit (en semestre)	11,00
Taux d'intérêt bancaire	5,5%
Taux de bonification	100%
Taux d'intérêt réel	0,00%

Rubrique	SEMESTRE 1	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6
Principal	0,00	0,00	596 039,00	596 039,00	596 039,00	596 039,00	596 039,00
Reste à rembourser (encours)	2 980 195,00	2 980 195,00	2 980 195,00	2 384 156,00	1 788 117,00	1 192 078,00	596 039,00
Intérêts Bancaires bonifiés	0,00	81 955,36	163 910,73	131 128,58	98 346,44	65 564,29	32 782,15
Cotisation au FG	5 215,34	10 430,68	10 430,68	8 344,55	6 258,41	4 172,27	2 086,14
Cotisation à verser	46 938,00						

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
مصالح الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة
الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

ANADE

(D) ETUDE FINANCIERE

(D.1) Structure de l'investissement:

(en DA)

Rubrique	Coût	Coût TOTAL
Immobilisations Incorporelles	50 000,00	50 000,00
Frais d'établissement	50 000,00	
Logiciel, Licences	0,00	
Immobilisations Corporelles	3 950 000,00	3 950 000,00
Equipements de production	3 500 000,00	
Equipements locaux	3 500 000,00	
Equipements importés	0,00	
Frais d'installation	0,00	
Frais de transport	0,00	
Montage et essais	0,00	
Chapitel	0,00	
Matériels roulants	0,00	
Aménagements	450 000,00	
Outillages	0,00	
Matériel et mobilier de bureau	0,00	
Matériels informatiques	0,00	
Droit de douanes et taxes	0,00	0,00
Autres impots et taxes	0,00	0,00
Cotisation fonds de garantie	0,00	0,00
Assurances	157 421,00	157 421,00
Fonds de roulement	100 000,00	100 000,00
Frais de formation, transitaire	0,00	0,00
Autre	0,00	0,00
TOTAL	4 257 421,00	4 257 421,00

N° Dossier : 8 701 000
Gérant : OMAR ABDULFARTOUR
Activité : ARCHITECTE

Montant des équipements importés en DA	Cours de conversion retenu le : / /		
	Montant Devise	Cours Devise en DA	Montant en DA
	0,00	0,00	0,00

Type de financement	2
Triangulaire : 1	
Mixte : 2	
Auto financement : 3	

PNR SUPP	Montant
PNR (LO)	0,00

Zone	3
* Zone 1 : Zone normale	
* Zone 2 : Zone spécifique et hauts plateaux	
* Zone 3 : Sud	

Statut du promoteur	2	Franchise TVA	1
1- Chômeur ou étudiant		1- Avec franchise : Régime réel	
2- Autres		2- Sans franchise : IFU	

REGIME REEL		REGIME FORFAITAIRE
IBS	TAP	IFU
19%	2%	12%

(D.2) Structure de Financement:

Rubrique	Taux Particip	Montant
Apport personnel	50%	2 128 710,50
Numéraires		2 128 710,50
Nature		0,00
PNR Classique	50%	2 128 710,50
Crédit Bancaire	0%	0,00
TOTAL	100%	4 257 421,00

(D.3) Tableau d'amortissement du crédit Bancaire:

Montant du crédit	0,00
Durée du crédit (en semestre)	12,00
Taux d'intérêt bancaire	5,5%
Taux de bonification	100%
Taux d'intérêt réel	0,00%

Rubrique	SEMESTRE 1	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6
Principal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reste à rembourser (encours)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intérêts Bancaires bonifiés	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cotisation au FG	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cotisation à verser	0,00						

Nom et Prénom du Gérant :	OMAR ABOULFAROUK
Activité :	ARCHITECTE

(D.5) TCR PREVISIONNELS

	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6	ANNEE 7
VENTES ET PRODUITS ANNEXES	2 464 000,00	2 710 400,00	2 981 440,00	3 279 584,00	3 607 542,40	3 968 296,64	4 365 126,30
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS							
PRODUCTION IMMOBILISEE							
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION							
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	2 464 000,00	2 710 400,00	2 981 440,00	3 279 584,00	3 607 542,40	3 968 296,64	4 365 126,30
Achats consommés	302 500,00	317 625,00	333 506,25	350 181,56	367 690,64	386 075,17	405 378,93
Services extérieurs et autres consommations	457 421,00	475 717,84	494 746,55	514 536,42	535 117,87	556 522,59	578 783,49
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	759 921,00	793 342,84	828 252,80	864 717,98	902 808,51	942 597,76	984 162,42
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	1 704 079,00	1 917 057,16	2 153 187,20	2 414 866,02	2 704 733,89	3 025 698,88	3 380 963,88
Charges de personnel	1 166 400,00	1 189 080,00	1 212 213,60	1 244 536,18	1 296 689,73	1 429 489,71	1 442 784,07
Impôts, taxes et versements assimilés (IFU/TAP)	0,00	0,00	0,00	65 591,68	72 150,85	79 365,93	87 302,53
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	537 679,00	727 977,16	940 973,60	1 104 738,16	1 335 893,31	1 516 843,24	1 850 877,29
Autres produits opérationnels							
Autres charges opérationnelles							
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	766 250,00	766 250,00	766 250,00	766 250,00	766 250,00	56 250,00	56 250,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions							
V-RESULTAT OPERATIONNEL	-228 571,00	-38 272,84	174 723,60	338 488,16	569 643,31	1 460 593,24	1 794 627,29
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)	-228 571,00	-38 272,84	174 723,60	338 488,16	569 643,31	1 460 593,24	1 794 627,29
Impots exigibles sur résultats ordinaires	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	215 355,27
Impots différés (variations) sur résultats ordinaires							
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 464 000,00	2 710 400,00	2 981 440,00	3 279 584,00	3 607 542,40	3 968 296,64	4 365 126,30
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	2 692 571,00	2 748 672,84	2 806 716,40	2 941 095,84	3 037 899,09	2 507 703,40	2 785 854,29
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-228 571,00	38 272,84	174 723,60	338 488,16	569 643,31	1 460 593,24	1 363 916,74
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	64 312,75	108 232,23	277 512,72	259 144,18
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-228 571,00	-38 272,84	174 723,60	274 175,41	461 411,08	1 183 080,52	1 104 772,56
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)							
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	-228 571,00	-38 272,84	174 723,60	274 175,41	461 411,08	1 183 080,52	1 104 772,56
Dont part des minoritaires (1)							
Part du groupe (1)							

N°Dossier :	0
Nom et Prénom du Gérant :	OMAR ABOULFAROUK
Activite :	ARCHITECTE

	1er année			2 ème année			3 ème Année		
ACTIF	BRUT	AMORT	NET	BRUT	AMORT	NET	BRUT	AMORT	NET
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)	4 000 000,00	766 250,00	3 233 750,00	4 000 000,00	1 532 500,00	2 467 500,00	4 000 000,00	2 298 750,00	1 701 250,00
Immobilisations Incorporelles									
Frais d'établissement	50 000,00	10 000,00	40 000,00	50 000,00	20 000,00	30 000,00	50 000,00	30 000,00	20 000,00
Logiciel, Licences,...	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisations Corporelles									
Équipements de production	3 500 000,00	700 000,00	2 800 000,00	3 500 000,00	1 400 000,00	2 100 000,00	3 500 000,00	2 100 000,00	1 400 000,00
Outillages	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Matériel Roulant	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Matériel et mobilier de bureau	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Materiels informatiques	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aménagement	450 000,00	56 250,00	393 750,00	450 000,00	112 500,00	337 500,00	450 000,00	168 750,00	281 250,00
Frais d'installation	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cheptel	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres immobilisations	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIF COURANT			795 100,00			1 751 648,16			2 730 894,60
STOCKS ET ENCOURS									
Matieres Premières (et Fournitures)			-						
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES									
Frais de la location			-						
Cotisation FG	-		-	-		-	-		-
DISPONIBILITES ET ASSIMILES			795 100,00			1 751 648,16			2 730 894,60
Caisse			238 530,00			525 494,45			819 268,38
Banque			556 570,00			1 226 153,71			1 911 626,22
TOTAL			**4 028 850,00**			**4 219 148,16**			**4 432 144,60**
CAPITAUX PROPRES			2 128 710,50			2 128 710,50			2 128 710,50
Résultat net de l'exercice			228 571,00			38 272,84			174 723,60
PASSIFS NON COURANTS									
Emprunts auprès des établissements de crédit			-			-			-
Autres emprunts et dettes assimilés (PNR Classique)			2 128 710,50			2 128 710,50			2 128 710,50
Autres emprunts et dettes assimilés (PNR LO)			-			-			-
TOTAL			**4 028 850,00**			**4 219 148,16**			**4 432 144,60**

	4 ème année		
ACTIF	BRUT	AMORT	NET
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)	4 000 000,00	3 065 000,00	935 000,00
Immobilisations Incorporelles			
Frais d'établissement	50 000,00	40 000,00	10 000,00
Logiciel, Licences,...	-	-	-
Immobilisations Corporelles	-	-	-
Equipements de production	3 500 000,00	2 800 000,00	700 000,00
Outillages	-	-	-
Materiel Roulant	-	-	-
Matériel et mobilier de bureau	-	-	-
Materiels informatiques	-	-	-
Aménagement	450 000,00	225 000,00	225 000,00
Frais d'installation	-	-	-
Cheptel	-	-	-
Autres immobilisations	-	-	-
ACTIF COURANT			3 596 596,41
STOCKS ET ENCOURS			
Matieres Premières (et Fournitures)			
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES			
Frais de la location			
Cotisation FG	-		-
DISPONIBILITES ET ASSIMILES			3 596 596,41
Caisse			1 078 978,92
Banque			2 517 617,49
TOTAL			**4 531 596,41**
CAPITAUX PROPRES			2 128 710,50
Résultat net de l'exercice			274 175,41
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts auprès des établissements de crédit			-
Autres emprunts et dettes assimilés (PNR Classique)			2 128 710,50
Autres emprunts et dettes assimilés (PNR LD)			
TOTAL			**4 531 596,41**

N°Dossier :	0
Nom et Prénom du Gérant :	OMAR ABOULFAROUK
Activité :	ARCHITECTE

ACTIF	5 ème Année			6 ème Année			7 ème Année		
	BRUT	AMORT	NET	BRUT	AMORT	NET	BRUT	AMORT	NET
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)	4 000 000,00	3 831 250,00	168 750,00	450 000,00	337 500,00	112 500,00	450 000,00	393 750,00	56 250,00
Immobilisations Incorporelles									
Frais d'etablissement	50 000,00	50 000,00	-						
Logiciel, Licences,..	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisations Corporelles	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipements de production	3 500 000,00	3 500 000,00	-						
Outillages	-	-	-						
Materiel Roulant	-	-	-						
Matériel et mobilier de bureau	-	-	-						
Materiels informatiques	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aménagement	450 000,00	281 250,00	168 750,00	450 000,00	337 500,00	112 500,00	450 000,00	393 750,00	56 250,00
Frais d'installation	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cheptel	-	-	-						
Autres immobilisations	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIF COURANT			4 550 082,08			5 328 001,52			5 305 943,56
STOCKS ET ENCOURS									
Matieres Premières (et Fournitures)									
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES									
Frais de la location									
Cotisation FG	-		-	-		-	-		-
DISPONIBILITES ET ASSIMILES			4 550 082,08			5 328 001,52			5 305 943,56
Caisse			1 365 024,62			1 598 400,46			1 591 783,07
Banque			3 185 057,46			3 729 601,07			3 714 160,49
T O T A L			**4 718 832,08**			**5 440 501,52**			**5 362 193,56**
CAPITAUX PROPRES			2 128 710,50			2 128 710,50			2 128 710,50
Resultat net de l'exercice			461 411,08			1 183 080,52			1 104 772,56
PASSIFS NON COURANTS									
Emprunts auprès des établissements de crédit			-			-			
Autres emprunts et dettes assimilés (PNR Classique)			2 128 710,50			2 128 710,50			2 128 710,50
Autres emprunts et dettes assimilés (PNR LO)			-			-			
T O T A L			**4 718 832,08**			**5 440 501,52**			**5 362 193,56**

Nom et Prénom du Gérant :	OMAR ABOULFAROUK
Activité :	ARCHITECTE

(D.4) BILAN D'OUVERTURE

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)		*CAPITAUX PROPRES*	2 128 710,50
Immobilisations Incorporelles			
Frais d'établissement	50 000,00		
Logiciel, Licences,..	0,00		
Immobilisations Corporelles			
Equipements de production	3 500 000,00		
Outillages	0,00		
Materiel Roulant	0,00		
Matériel et mobilier de bureau	0,00		
Materiels informatiques	0,00		
Aménagement	450 000,00		
Frais d'installation	0,00		
Cheptel	0,00		
Autres immobilisations	0,00		
ACTIF COURANT			
STOCKS ET ENCOURS			
Matieres Premières (et Fournitures)	0,00		
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES		*PASSIFS NON COURANTS*	
Frais de la location	0,00	Emprunts auprès des établissements de crédit	0,00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES		Autres emprunts et dettes assimilés (PNR Classique)	2 128 710,50
Banque (cotisation fonds de garantie)	0,00	Autres emprunts et dettes assimilés (PNR LO)	0,00
Banque (Assurance)	157 421,00		
Banque (Fonds de roulement, formation, transitaire)	100 000,00		
T O T A L	4 257 421,00	T O T A L	4 257 421,00

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
مصالح الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بالمؤسسات المصغرة
الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

ANADE

(D) ETUDE FINANCIERE

(D.1) Structure de l'investissement:

(en DA)

Rubrique	Coût	Coût TOTAL
Immobilisations Incorporelles	50 000,00	50 000,00
Frais d'établissement	50 000,00	
Logiciel, Licences,	0,00	
Immobilisations Corporelles	3 950 000,00	3 950 000,00
Equipements de production	3 500 000,00	
Equipements locaux	3 500 000,00	
Equipements importés	0,00	
Frais d'installation	0,00	
Frais de transport	0,00	
Montage et essais	0,00	
Cheptel	0,00	
Materiels roulants	0,00	
Aménagements	450 000,00	
Outillages	0,00	
Matériel et mobilier de bureau	0,00	
Materiels informatiques	0,00	
Droit de douanes et taxes	0,00	0,00
Autres impots et taxes	0,00	0,00
Cotisation fonds de garantie	0,00	0,00
Assurances	157 421,00	157 421,00
Fonds de roulement	100 000,00	100 000,00
Frais de formation, transitaire	0,00	0,00
Autre	0,00	0,00
TOTAL	4 257 421,00	4 257 421,00

N° Dossier : 4 701 090
Gérant : OMAR ABOULFAROUK
Activité : ARCHITECTE

Montant des équipements importés en DA	Cours de conversion relevé le : .../.../....		
	Montant Devise	Cours Devise en DA	Montant en DA
	0,00	0,00	0,00

Type de financement	1
Triangulaire : 1	
Mixte : 2	
Auto financement : 3	

PNR SUPP	Montant
PNR (LO)	0,00

Zone	3
* Zone 1 : Zone normale	
* Zone 2 : Zone spécifique et hauts plateaux	
* Zone 3 : Sud	

Statut du promoteur	1	Franchise TVA	1
1- Chômeur ou étudiant		1- Avec franchise : "Régime réel"	
2- Autres		2- Sans franchise : "IFU"	

REGIME REEL		REGIME FORFAITAIRE
IBS	TAP	IFU
19%	2%	12%

(D.2) Structure de Financement:

Rubrique	Taux Particip	Montant
Apport personnel	5%	212 871,00
Nomenclature		212 871,00
Nature		0,00
PNR Classique	25%	1 064 355,00
Crédit Bancaire	70%	2 980 195,00
TOTAL	100%	4 257 422,00

(D.3) Tableau d'amortissement du crédit Bancaire:

Montant du crédit	2 980 195,00
Durée du crédit (en semestre)	14,00
Taux d'intérêt bancaire	5,5%
Taux de bonification	100%
Taux d'intérêt réel	0,00%

Rubrique	SEMESTRE 1	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6
Principal	0,00	0,00	596 039,00	596 039,00	596 039,00	596 039,00	596 039,00
Reste à rembourser (encours)	2 980 195,00	2 980 195,00	2 980 195,00	2 384 156,00	1 788 117,00	1 192 078,00	596 039,00
Intérêts Bancaires bonifiés	0,00	81 953,36	163 910,73	131 128,58	98 346,44	65 564,29	32 782,15
Cotisation au FG	5 215,34	10 430,68	10 430,68	8 344,55	6 258,41	4 172,27	2 086,14
Cotisation à verser	46 938,00						

الملحق رقم 12: بطاقة تنقيط تتضمن تقييم جوانب حامل المشروع ، دراسة السوق ، خطة العمل ، و معايير استراتيجية اخرى مع تحديد النقاط لكل معيار .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة
الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

NESDA

FICHE DE NOTATION

N° : 4701000007
Date : 17/12/2024

INFORMATION SUR LE PORTEUR DE PROJET

N° Dossier : 47010010426
Nom & Prenom : LABGA SAMIR
Date de naissance: 27/05/1991 00:00:00
Activité: ARCHITECTE

ANALYSTE : ben anou mohammed

CRITÈRES D'ÉVALUATION		NOTE	
1- Porteur de projet	1- Parcours académique (niveau de formation)	5	23
	2- Experience professionnelle en relation avec l'activité projetée	10	
	3- Niveau de maitrise de l'activité projetée	5	
	4- Contribution financière dans le financement du projet (hors apport personnel)	0	
	5- Capacite à défendre le projet lors du pitch	3	
2- Etude de marché	6-Marché	4	26
	7-Concurrents	4	
	8-Clients	3	
	9-Stratégie de distribution/Marketing	7	
	10-Pricing	5	
	11-Etude technico-économique	3	
3- Business plan	12- La valeur actuelle nette (VAN)	5	15
	13- Délais de recupération (DR)	10	
4- Autres critères stratégiques	14-Création d'emplois	3	3
	Sous-Total	67	
	Si le porteur de projet présente un produit témoin on augmente son Total score de 03 points	0	
	Total Score	67	
Appréciation globale de l'analyste	PROJET ROPNTABLE		
Délibération	Admis (e)		

ANALYSTE **DIRECTEUR AGENCE WILAYA**