

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

مخطط أعمال لمشروع صناعة أطباق البيض الكرتونية
في إطار الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة -CNAC- بسكرة

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

تخصص: مقاولاتية

إعداد الطالب:

الأستاذ المشرف:

محمد لمين بن سعيد

د/ حنان جودي

لجنة المناقشة

| الرقم | أعضاء اللجنة | الرتبة | الصّفة | مؤسسة الانتماء |
|-------|--------------|-----------------|--------|----------------|
| 1 | نوال براهيمى | أستاذ محاضر -ب- | رئيسا | جامعة بسكرة |
| 2 | حنان جودي | أستاذ محاضر -أ- | مشرفا | جامعة بسكرة |
| 3 | نجوى حبه | أستاذ محاضر -أ- | ممتحنا | جامعة بسكرة |

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER - Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



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

الموضوع

مخطط أعمال لمشروع صناعة أطباق البيض الكرتونية
في إطار الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - CNAC - بسكرة

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

تخصص: مقاولاتية

إعداد الطالب:

الأستاذ المشرف:

د/ حنان جودي

محمد لمين بن سعيد

لجنة المناقشة

| الرقم | أعضاء اللجنة | الرتبة | الصّفة | مؤسسة الانتماء |
|-------|--------------|------------------|--------|----------------|
| 1 | نوال براهيمى | أستاذ محاضر - ب- | رئيسا | جامعة بسكرة |
| 2 | حنان جودي | أستاذ محاضر - أ- | مشرفا | جامعة بسكرة |
| 3 | نجوى حبه | أستاذ محاضر - أ- | ممتحنا | جامعة بسكرة |

السنة الجامعية: 2020 / 2019

سورة الاحقاف

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وهو أهل الثناء والحمد.
وبعده سبحانه، لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر للأستاذ المشرف الدكتور
" حنان جودي " التي أفادتني من خبرتها وتفضلت علي بالنصائح والتوجيهات
-فجزاها الله عني خير جزاء-

كما أخص بالشكر جميع الأساتذة الذين أمدونا بالعلم والمعرفة لجعل هذا العمل
المتواضع بالصورة المقبولة والإفادة المأمولة، وأخص بالذكر:
أ.د/ مفيدة يحياوي ، د/ سلاف رحال، د/ نوال براهيم،
وكل من كانت له بصمة مساعدة.

ملخص :

أصبحت العديد من الدول تولي أهمية بالغة للمقاولاتية وهذا ما يعكسه التوجه الأكاديمي العالمي نحو المقاولاتية والعمل الحر والمبادرات الفردية التي أصبحت تلعب دورا فعالا في تحقيق التنمية المستدامة من جهة ومن جهة أخرى هي مصدر جوهري لخلق فرص العمل ، والإبداع والخروج عن المألوف في جل الميادين ،إذا تعتبر الآن المقاولاتية دعامة هامة من دعائم الإقتصاد الوطني ومن هذا المنطلق تمحورت دراستنا على إعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة أطباق البيض الكرتونية في إطار الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة بسكرة محاولين تجسيدها على أرض الواقع وهذا من خلال وضع كل الظروف والعوامل الملائمة لنجاح المشروع وفق إجراءات مدروسة حيث قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي وهذا بإنجاز المخططات التسويقية ، الإنتاجية، التنظيمية والمالية حيث حاولنا إبرازها نظريا وتجسيدها عمليا من أجل إنجاز هذا المشروع .

من خلال ما سبق نستخلص أن مخطط الأعمال ضروري لإنجاح أي مشروع و الخروج به إلى الواقع حيث أنه يعطي لصاحب المشروع تصورا عميقا ويحدد العراقيل والأخطار المتوقعة حتى يستطيع تجنبها.

الكلمات المفتاحية: المقاولاتية، مخطط أعمال، المشروع، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة .

Summary:

Many countries have become attaching great importance to entrepreneurship which is reflected in the global academic trend towards entrepreneurship, self-employment, and individual initiatives, which is playing an effective role in achieving sustainable development on the one hand, and on the other hand, it is a fundamental source of job creation, creativity, and be out from most Familiar fields So, entrepreneurship is now considered as an important pillar of the national economy, and from this point of view, our study focused on preparing a business plan for a project to produce egg carton dishes within the framework of the National Unemployment Insurance Fund Biskra Agency, trying to embody it on the ground and this by setting all the conditions and factors appropriate for The project success according to well-studied procedures, where the study was divided into two chapters: a theoretical chapter and a practical one, by realising the marketing, production, organisational and financial plans, where we tried to present them theoretically and embody them in practice in order to complete this project.

From the above, we conclude that the business plan is necessary for the realisation and success of any project since it gives the owner of the project a profound vision and identifies the obstacles and expected risks so that he can avoid them

Key words: Entrepreneurial, Business Planner, Project, National Unemployment Insurance Fund.

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| | شكر وتقدير |
| | ملخص الدراسة |
| | فهرس الأشكال |
| | فهرس الجداول |
| أ-ج | مقدمة |
| 64-05 | الفصل الأول : مفاهيم نظرية حول المقاولاتية ،إنشاء المؤسسات ومخطط الأعمال |
| 5 | تمهيد |
| 9-6 | المبحث الأول: التصورات الرئيسية لمفهوم المقاولاتية |
| 6 | المطلب الأول: المقاولاتية كظهور تنظيمي |
| 7 | المطلب الثاني : المقاولاتية كاستغلال للفرص |
| 8 | المطلب الثالث: المقاولاتية ومنظور خلق القيمة |
| 9 | المطلب الرابع: المقاولاتية والإبتكار |
| 15-11 | المبحث الثاني :سيرورة إنشاء المؤسسات |
| 11 | المطلب الأول:تعريف إنشاء المؤسسات. |
| 12 | المطلب الثاني :أشكال إنشاء المؤسسات |
| 15 | المطلب الثالث :مراحل إنشاء المؤسسة. |
| 25-20 | المبحث الثالث: مفاهيم نظرية حول مخطط الأعمال. |
| 20 | المطلب الأول:تعريف مخطط الأعمال وأنواعه. |
| 21 | المطلب الثاني :خصائص وأهمية مخطط الأعمال |
| 24 | المطلب الثالث:أنواع مخطط الأعمال |
| 25 | المطلب الرابع:عناصر أساسية في مخطط الأعمال. |
| 62-28 | المبحث الرابع: مكونات مخطط الأعمال |
| 28 | المطلب الأول :الملخص التنفيذي |
| 30 | المطلب الثاني :المخطط التسويقي |
| 44 | المطلب الثالث: المخطط التنظيمي . |

| | |
|--------|--|
| 51 | المطلب الرابع : المخطط الإنتاجي. |
| 53 | المطلب الخامس :المخطط المالي. |
| 62 | المطلب السادس :الملاحق |
| 64 | خلاصة الفصل |
| 115-66 | الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لدراسة مشروع صناعة أطباق البيض |
| 67 | تمهيد |
| 68 | المبحث الأول : تقديم المشروع |
| 68 | المطلب الأول :التعريف بفكرة المشروع. |
| 69 | المطلب الثاني :أهمية وأهداف المشروع. |
| 69 | المطلب الثالث: تموضع المشروع (النموذج التمثيلي للمشروع CSIP) |
| 72 | المطلب الرابع :الملخص التنفيذي للمشروع. |
| 76-73 | المبحث الثاني :المخطط التسويقي. |
| 73 | المطلب الأول :دراسة السوق. |
| 76 | المطلب الثاني :الإستراتيجية التسويقية للمشروع. |
| 84-82 | المبحث الثالث :المخطط التنظيمي |
| 82 | المطلب الأول :احتياجات المؤسسة من العمال. |
| 83 | المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي. |
| 84 | المطلب الثالث:الشكل القانوني للمشروع. |
| 93-87 | المبحث الرابع:المخطط الإنتاجي. |
| 87 | المطلب الأول : موقع المشروع |
| 88 | المطلب الثاني : تحديد العملية الإنتاجية. |
| 90 | المطلب الثالث: تخطيط احتياجات ومستلزمات الإنتاج. |
| 93 | المطلب الرابع:تقدير الكمية المنتجة ومشتريات المادة الأولية. |
| 107-95 | المبحث الخامس :المخطط المالي . |
| 95 | المطلب الأول : مصادر وهيكل التمويل. |
| 96 | المطلب الثاني :اهتلاك القرض. |
| 99 | المطلب الثالث: تكاليف المشروع . |

| | |
|-----|--|
| 107 | المطلب الرابع :جدول حسابات النتائج والميزانية التقديرية. |
| 115 | خلاصة الفصل |
| 116 | الخاتمة |
| 119 | قائمة المراجع. |
| 120 | الملاحق |

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 13 | التوجهات المختلفة لإنشاء المؤسسات وفق مصفوفة درجة الحداثة والإستقلالية | 01 |
| 17 | نموذج CSIP | 02 |
| 35 | نموذج porter للقوى التنافسية الخمسة | 03 |
| 43 | المزيج التسويقي للمنتج (سلعة/خدمة) | 04 |
| 60 | الطريقة البيانية لحساب عتبة المردودية | 05 |
| 71 | نموذج CSIP للمشروع | 06 |
| 82 | شعار المؤسسة | 07 |
| 82 | الهيكل التنظيمي للمشروع | 08 |
| 88-87 | صورة لموقع المشروع | 09 |
| 89 | صورة نموذجية لمراحل الإنتاج | 10 |
| 90 | هندسة مبنى المشروع | 11 |
| | هندسة مبنى المشروع | 12 |

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|---------|--|------------|
| 32 | مقارنة بين الدراسة الكمية والدراسة النوعية | 01 |
| 41 | جدول يوضح عناصر القوة والضعف | 02 |
| 41 | جدول يوضح الفرص والتهديدات | 03 |
| 72 | الصيغ القانونية للمشروع | 04 |
| 74 | تقدير الطلب لمنتج التعليب والتوضيب الكرتوني للبيض | 05 |
| 75-74 | الأماكن القريبة من موقع المشروع و المتواجدة في ولاية باتنة | 06 |
| 78 | نقاط قوة وضعف المشروع | 07 |
| 80-79 | تشكيلة منتجات المشروع | 08 |
| 81 | تقدير سعر تكلفة المنتجات | 09 |
| 82 | احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية | 10 |
| 90 | المواد الأولية اللازمة للإنتاج | 11 |
| 92-91 | آلات ومعدات المشروع | 12 |
| 93 | الكميات المنتجة | 13 |
| 95-94 | مشتريات المواد الأولية | 14 |
| 96 | التمويل الثلاثي | 15 |
| 97 | إهتلاك قرض البنك | 16 |
| 98 | إهتلاك قرض الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC | 17 |
| 101 | تكاليف الاستثمار | 18 |
| 102 | تكاليف الاستغلال تقديرات | 19 |
| 103 | حساب سعر التكلفة للمنتجات | 20 |
| 106-104 | مخطط الخزينة | 21 |
| 110-108 | حسابات النتائج لـ: 8 سنوات | 22 |
| 114-112 | الميزانية التقديرية لـ: 8 سنوات | 23 |

المقدمة

تمهيد

تمثل المشاريع الصغيرة عصب الاقتصاد في كثير من دول العالم ، ومن خلال التكامل الملحوظ بين الصناعات والقطاعات فيما بينها نجد المقاولاتية هي القاعدة الأساسية للنهوض بتلك الصناعات، فهي عبارة عن ظهور تنظيمي هادف يعبر عن سيرورة ومنهجية متبعة من طرف شخص أو عدة أشخاص مقترنة بذاتية الفرد وقدرته على البحث، الإكتشاف، التقييم، الاستغلال الكفاء، تخصيص الموارد ودراسة المحيط من أجل إضافة قيم جديدة للمجتمع من الناحية الجزئية وكذا من الناحية الكلية من خلال المساهمة في الناتج الوطني المحلي، القضاء على البطالة وتحقيق الاكتفاء الذاتي والتنمية الاقتصادية.

وقد تبنت الدولة الجزائرية هذا الطرح من خلال إستراتيجية تعتمد على مجموعة من الامتيازات الضريبية والاقتصادية الممنوحة للمقاولين الشباب، بالإضافة إلى المرافقة المالية والتقنية. وتأتي أجهزة الدعم التي أنشأتها الدولة كتطبيق لهذه الإستراتيجية على أرض الواقع ، وتستهدف هذه الأجهزة مجتمع الشباب بصفة عامة وخريجي الجامعات بصفة خاصة بوصفهم مؤهلين لإنشاء المشاريع وقادرين على المبادرة و الإبداع ، إن الدور الذي تحثه المشروعات الاستثمارية في اقتصاديات معظم الدول يجعل منها الأداة الفعالة للتنمية مما يتطلب الإعداد الجيد لها قبل البدء في تنفيذها وقبل الإنفاق عليها . وذلك أن هذا الإعداد والدراسة المتأنية، لها درجة كبيرة من الأهمية والتأثير على نجاح وفعالية المشروع ، يترجم هذا الإعداد والدراسة فيما يعرف في أدبيات المقاولاتية بمخطط الأعمال .

ونظرا لأهمية مخطط الأعمال في إنشاء المشاريع فهو يعتبر الركيزة الأساسية لهذا البحث، حيث سنحاول تقديم مخطط أعمال لمشروع مقترح يتمثل في إنشاء أطباق البيض ببلدية بسكرة باعتباره التوجه الذي اختاره الباحث لتقديم هذه الدراسة منطلقين في ذلك من التساؤل التالي :

ما هي خطوات ومتطلبات إنشاء مخطط أعمال لمشروع إنتاج أطباق البيض الكرتونية في إطار الصندوق

الوطني للتأمين عن البطالة بولاية بسكرة-؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية تتمثل في:

- ماذا نعني بالمشروع المقاولاتي ؟
- فيما يتمثل مخطط الأعمال ؟ وما هي أهميته؟
- ماهي المراحل اللازمة لتنفيذ مخطط الأعمال؟
- ✓ أسباب اختيار الموضوع :

- يرجع اختيار الموضوع إلى مجموعة من الأسباب منها:
- الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في إنجاح المشروع من الفكرة إلى تجسيدها.
- توافق الموضوع وطبيعة التخصص في مجال إنشاء المشاريع .
- طبيعة المهنة والرغبة في فهم ودراسة المراحل العلمية لإنشاء المؤسسات ومقارنتها بالواقع العملي .

✓ أهداف الموضوع :

- تتمثل الأهداف المرجوة من دراسة هذا الموضوع في:
- إبراز مفهوم مخطط الأعمال وأهميته وكيفية إعداده.
- إعطاء فكرة عن كيفية إنشاء مشروع في إطار الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.
- التأكيد على أن إعداد مخطط الأعمال للمشاريع الاستثمارية يساعد في تفادي فشلها، ويسمح بتخطي ظاهرة اللاتأكد وعدم اليقين .

✓ أهمية الموضوع :

- يستمد الموضوع أهميته من أهمية المقاولاتية كتوجه جديد يحظى باهتمام الدولة الجزائرية .
- تقييم فكرة إنجاز هذا المشروع ، وتوضيح مراحل إنجازه .
- توضيح سيورة عملية الحصول على القرض الإستثماري من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة كأحد أهم الأجهزة المستحدثة لهذا الغرض.

✓ منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة الموضوع وتماشيا مع أهدافه، ومن أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف عناصر البحث، وهذا بغرض وصف الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في نجاح المشاريع، وأيضا لعرض البيانات والمعطيات المتعلقة بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة. ولقد صنفنا المعلومات التي تم جمعها في البحث إلى:

❖ **مصادر أولية:** وتتضمن المصادر الأولية البيانات والمعلومات، والأفكار، والحقائق الجديدة التي تكشف عنها الدراسات والسجلات والوثائق مثل الفواتير الشكلية والتقنية، القوانين التي تحدد نشاط المؤسسة، القيد في السجل التجاري) إجراء المقابلات

❖ **مصادر ثانوية:** وهي مصادر تعتمد في معلوماتها ومادتها أساساً على الأوعية والمصادر الأولية، فهي إذاً تعتمد على معلومات تم تسجيلها سابقاً حيث يتم ترتيب هذه المعلومات وفقاً لخطط معينة لتحقيق

أهداف علمية معينة مثل الكتب الدراسية والكتب أحادية الموضوع والمعاجم اللغوية والدوريات العامة كالصحف والمجلات الخيرية العامة ودوائر المعارف.

✓ هيكل الدراسة:

جاءت دراستنا مقسمة إلى فصلين ،فصل نظري يضم مختلف المفاهيم والأطر النظرية الأساسية فيما يتعلق بمفاهيم المقاولاتية،إنشاء المرسسات ومخطط الأعمال ،وفصل تطبيقي حاولنا فيه تقديم الإطار التطبيقي لهذه الدراسة والمتمثل في كيفية إعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة أطباق البيض الكرتونية ، من خلال تقديم عرض مفصل لمختلف مكونات مخطط الأعمال في هذا السياق والمتمثلة في الملخص التنفيذي ، المخطط التنظيمي ،التسويقي ،الإنتاجي والمخطط المالي ، لنختم دراستنا بخاتمة نعرض فيها أهم النتائج .

الفصل الأول:

مفاهيم نظرية حول المقاولاتية ، إنشاء
المؤسسات ومخطط الأعمال.

تمهيد:

أصبح موضوع المقاولاتية وإنشاء المؤسسات يحتل حيزا كبيرا من إهتمام الحكومات والعديد من الدول، خاصة مع تزايد المكانة التي تحتلها المقاولات في اقتصاديات مختلف هذه الدول مهما كان مستوى تطورها، والدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية المستقبلية الإستراتيجية، فالمقولة أو إنشاء المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها يخضع إلى مجموعة من المراحل والخطوات الضرورية، منها ما هو إجباري بحكم النصوص القانونية واللوائح التنظيمية، ومنها ما هو اختياري بالنسبة للمقاول، ويعتبر مخطط الأعمال أهم مرحلة من مراحل إنشاء المؤسسة فهو يحدد العام لاستراتيجيتها في ممارسة النشاط، وتتنزاد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، ويستند مخطط الأعمال هذه الأهمية على إعتبار أنه خطة معدة سلفا على أسس علمية بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، كما يعتبر وسيلة للوصول لأفضل النتائج المرغوب فيها من طرف المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مفاهيم نظرية حول المقاولاتية ومخطط الأعمال محاولين بذلك تقديم تصور موسع نوعا ما عن هاته المصطلحات وهذا من خلال المباحث التالية :

❖ المبحث الأول: التصورات الرئيسية لمفهوم المقاولاتية.

❖ المبحث الثاني: سيرورة إنشاء المؤسسات.

❖ المبحث الثالث: مخطط الأعمال: مفاهيم أساسية.

❖ المبحث الرابع: مكونات مخطط الأعمال

المبحث الأول: التصورات الرئيسية لمفهوم المقاولاتية

لقد أضحي مفهوم المقاولاتية من المفاهيم التي لاقت وتلاقي اهتماما بالغا من قبل الباحثين والأكاديميين وأصحاب الحكومات، وكغيره من المفاهيم في العلوم الإنسانية، شهد المفهوم تطورات واضحة، ومن خلال هذا المطالب سنحاول التطرق لأهم التصورات التي قدمت للمقاولاتية من خلال المدارس الفكرية التي اهتمت بهذا التوجه.

المطلب الأول: المقاولاتية كظهور تنظيمي

اعتبر رواد هذا الاتجاه المقاولاتية على أنها إيجاد منظمة أو مؤسسة جديدة، وأشهر رواده William Gartner مع بداية التسعينات من القرن الماضي، حيث يعتبر أن "المقاولاتية هي عملية إنشاء منظمة جديدة، فحسب هذا الاتجاه تشمل المقاولاتية مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقاول بتجنيد وتنسيق الموارد المختلفة من معلومات موارد مالية وبشرية،....، وذلك من أجل تجسيد فكرة في شكل مشروع مهيكّل وأن يكون قادرا على التحكم في تغيير طريقة النشاط ومسايرته لأنشطة مقاولاتية جديدة"

ويرى ألان فايول أن التعاريف السابقة لم تتناول ما تطرق إليه التعريف الذي جاء به Gartner حيث يرى أنه وحتى يتسنى لنا فهم هذه الظاهرة يتوجب علينا دراسة العملية التي تؤدي إلى خلق وظهور هذه المنظمات بمعنى آخر مجموع النشاطات التي تسمح للفرد بإنشاء مؤسسة جديدة¹.

كما يرى هذا الاتجاه أن عملية إنشاء مؤسسة جديدة هي ظاهرة تنتج عن التآثر المتبادل للعديد من العوامل المختلفة مثل: الأفكار، الخبرة و التي يصبح لها معنى بواسطة تنظيم جديد، ويركز GARTNER على مسألة ظهور هذه المنظمة و كيف تتمكن هذه الأخيرة من البروز والتحول إلى كيان موجود حقا بعدما كانت مجرد فكرة كما يشيد أيضا بقدرة المقاول على تحويل الأحلام أو الرؤية إلى حقيقة ممارسة مجسدة في شكل مشروع جديد².

هذا الإتجاه يشوبه بعض الغموض، فبالرجوع إلى طريقة الإستغلال المعتمدة لتثمين فرصة ما أو ابتكار يمكننا الإعتماد على مؤسسة قائمة بدل اللجوء إلى إنشاء مؤسسة جديدة، فهل هذه الحالة تعتبر حالة مقاولاتية أم لا؟، مثلما بينه Bruyat لا يمكن أن تؤدي جميع حالات إنشاء المؤسسات إلى ضرورة وجود تغيير عالي وشديد من طرف الفرد، أو إلى أن تكون أهمية القيمة المقدمة ذات مستوى عالي، حيث يمكن للمؤسسات أن تنشأ عن طريق التقليد أو إعادة الإنتاج أو تحويل نشاط قائم³.

¹ A. Fayolle, **Entrepreneuriat**, 1 ère ed, Dunod, Paris, 2004, P29.

² T. Verstraet et A. Fayolle, **Paradigme et entrepreneuriat**, *Revue de l'entrepreneur* vol. 4, n°1, 2005, p 37.

³ Alain Fayolle, *Entrepreneuriat*, Op.cit., p29

المطلب الثاني: المقاولاتية كاستغلال للفرص

مع مطلع التسعينيات من القرن العشرين ظهر تعريف للمقاولاتية على أنها سيرورة تحويل الفرص إلى انطلاق الأعمال، فالمقاولاتية يمكن أن ينظر لها أيضا ك مجال للبحث، يتمثل البحث عن فهم كيف يتم اكتشاف الفرص لإنتاج مواد وخدمات لا توجد حاليا وكيف يتم تحقيقها واستغلالها؟ من طرف من؟ وما هي آثار ذلك؟". وأهم رواد هذا الاتجاه نجد Venkatarman و Shane (2000) اللذان يعرفان المقاولاتية بأنها " العملية التي يتم من خلالها اكتشاف وتأمين لفرص التي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية¹ ".

وقد قادت كل هته النقاشات الباحثين المعاصرين إلى النظر للمقاولاتية على أساس أنها سيرورة، تحتوي عددا من العمليات المنطوية على مفهوم الخلق أو الإنشاء. لكن فكرة الخلق أو الإنشاء لم تفهم على نفس الوجه من طرف الباحثين، فهي لم تعني بالضرورة خلق أو إنشاء مؤسسة أو منظمة بل تعدتها إلى معاني أخرى مثل : خلق القيمة، خلق سوق جديد أو خلق منتج أو أن كل هذه الأشكال من الخلق أو الإنشاء مرتبطة بكل Shane and Venkatarman خدمة جديدة، ويشير أشكال المقاولاتية، واقترح مفهوما أكثر شمولية تتصوي تحته كل الأشكال الأخرى، وهو مفهوم خلق النشاط حيث اعتبر أن خلق مؤسسة مثلا هو أحد أشكال خلق النشاط، وبالتالي فدراسة هذا الموضوع يقع في نطاق البحث في المقاولاتية، لكن لا يمكن اعتباره وحده أساس البحث في المقاولاتية، وطرحا مقولة " البحث في إنشاء المؤسسات ليس هو المقاولاتية، لكن البحث في المقاولاتية يشمل البحث في إنشاء المؤسسات"، وفي نفس السياق وضحا أن خلق نشاط هو نتيجة لسيرورة تتضمن عددا من العمليات هي: التعرف، استكشاف

(the existence, Discovery, Exploitation of the Entrepreneurial Opportunities) استغلال الفرص المقاولاتية حيث ركزا على السيرورة) العمليات (بدلا من التركيز على النتائج، وجعلا مفهوم الفرص، (Opportunities في لب البحث في المقاولاتية، وشرحا أن البحث في هذا المجال يكون على ثلاث مستويات هي: دراسة مصادر الفرص، سيرورة اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص، ودراسة الأفراد الذين يقومون باكتشاف وتقييم واستغلال الفرص².

وحسب Drucker فان هنالك مصادر عديدة للفرصة و التي تتمثل في :

تخصص , التسيير علوم في الماجستير شهادة نيل متطلبات ضمن تخرج مذكرة وآفاقها (2000-2009)، الجزائر في المقاولاتية واقع نادية"دراسة دباح¹ 22 ص.، 2011/2012 الجزائر، جامعة، التسيير علوم و التجارية العلوم و الاقتصادية العلوم كلية، منشورة، أعمال إدارة

² لغير حمزة، "روح المقاومة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -دراسة حالة مقاولي ولاية برج بوعريج"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية ولوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2017، ص 38.

- الفرص المتواجدة في الأسواق كثمرة لعدم الكفاءة الناتجة عن تناظر المعلومة، او عن عدم امتلاك التكنولوجيا اللازمة لتلبية الحاجات غير المشبعة.

- الفرص الناتجة عن التغيرات الخارجية في المجالات الاجتماعية، السياسية، الديمغرافية والاقتصادية.

وبالتالي فإن هذا الاتجاه يركز على ظهور نشاط اقتصادي جديد و الذي ليس بالضرورة مرتبط بظهور مؤسسة جديدة.

- الفرص الناتجة عن الابتكارات والاكتشافات و التي تولد أيضا معارف جديدة.

المطلب الثالث: المقاولاتية ومنظور خلق القيمة

يتزعم هذا الإتجاه « Bruyat »، حيث يرى أن المقاولاتية تتمحور حول دراسة العلاقة بين الفرد وخلق القيمة

حيث يرى الباحث :

«l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneuriat est la dialogique individu/création de valeur » (Bruyat,1993,p.57)

الثنائية هي مبدأ مقترح من طرف Morin 1989 وهو يندرج ضمن آلية التغيير ويعرف من منظورين هما:

❖ الفرد - خلق القيمة:

ينطلق هذا المنظور من الفرد ويعتبره الشرط الأساسي في خلق القيمة، فهو العامل الرئيسي في الثنائية، إذ يقوم بتحديد طرق الإنتاج، الأهداف، مجال النشاط وكل التفاصيل المتعلقة بالقيمة المقدمة .

وبالتالي المقاول هو ذلك الشخص /المجموعة التي يعود لها الفضل في تقديم قيمة جديدة، والذي بدوره لم يكن لهذه القيمة أن تقدم .

❖ خلق القيمة - الفرد:

يرى هذا المنظور أن خلق القيمة من خلال المؤسسة التي أنشأها الفرد تجعل هذا الأخير مرتبطا بالمشروع الذي أنشأه إلى درجة أنه يصبح معرفا به، وتحمل القيمة التي قدمها مكانة كبيرة في حياته يتأثر بها إذ تدفعه لتعلم أشياء جديدة لتعديل شبكة علاقاته بما يتماشى ومتطلباته وهو ما يمكن أن يدفعه لتغيير بعض من قيمه وصفاته.¹

أما عن القيمة المقدمة فهي تتمثل في مجموع النتائج التقنية، المالية والشخصية التي تقدمها المنظمة و التي تولد رضا المقاول والأطراف الفاعلة أو المهمة ومنه يمكن اعتبار أن هذه الاتجاهات الثلاثة متكاملة حيث لا يكفي أي اتجاه لوحده لتعريف المقاولاتية.

¹ Ibid, p 30.

وبصفة عامة يمكن تعريف المقاولاتية كما يلي:

هي مجموعة النشاطات التي تسمح بإنشاء مؤسسة جديدة من خلال اكتشاف، تثمين و استغلال الفرص المتاحة في السوق و ذلك بتوفير الوقت، العمل رأس المال و مختلف الموارد الأخرى الضرورية و كل ذلك بهدف تقديم قيمة معينة.¹

المطلب الرابع: المقاولاتية والإبتكار

اهتم كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة بمفهوم الابتكار، ولا شك أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية الموضوع، لكونه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين، وكما يقول الكسندرو روشكا "إن الابتكار عملية معقدة جدا، ذات وجوه وأبعاد متعددة"².

نموذج الابتكار ناتج أساسا من أعمال Schumpeter وقد اتفق العلماء على أن الإبتكار هو محرك النمو الإقتصادي (Julien 2000). للإبتكار مفهوم ضيق ومفهوم واسع، بالنسبة للأول فإنه يركز على كون الإبتكار يتمثل فقط في الجوانب التكنولوجية فقط، بينما الثاني يربط الإبتكار في أي جزء من أجزاء سلسلة القيمة (Porter 1982 و Smith 2004).

تعريف الإبتكار :

يعرف قاموس الأعمال للإبتكار هذا الأخير على أنه: "أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة وكذلك هو أي تغيير في طرق الإنتاج والتي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت"³.

أما بيتر دراكر (Drucker) فقد عرف الابتكار بأنه التخلي المنظم عن القديم مؤكدا على ما قاله شومبتير من أن الابتكار هو هدم خلاق⁴

تقوم مقارنة التدمير الخلاق لشومبتير "la destruction créatrice"، على أن الجديد يقوم على أنقاض وتدمير القديم، وهي مقارنة التي تعتبر أن الابتكار يقوم على تعزيز ما هو موجود وتحسينه دون إعادة النظر فيه، والحقيقة أن الابتكار يغطي كلتا المقاربتين، أي تدمير القديم من أجل إبداع جديد وتطويره من جهة، وتحسين وتعزيز ما هو موجود ضمانا للاستمرارية من جهة أخرى. ونجد أن منظمة التعاون والتنمية تعرف الابتكار على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات

¹ دباح نادية: مرجع سابق، ص23.

² مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص74.

³ G.F..ADAM, Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH, YORK Press ,Beirut, 1982, p244

⁴ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2003، ص 21.

صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات.¹

والإبتكار من منظور مقاوالاتي يتمثل في قدرة المقاولين على اقتراح أفكار جديدة من أجل منح أو إنتاج سلخ/خدمات جديدة من أجل إعادة تنظيم المؤسسة، (إنشاء مؤسسة مختلفة عن تلك التي كانت قائمة من قبل في كل أو بعض الأنشطة) فهو اكتشاف، تحويل منتج أو اقتراح طريقة جديدة للعمل، التوزيع أو البيع. (Julien ,Marshesnay1996)

هذا المفهوم يسمح بإدراج بعد كان مهملا في المقاربة الأولى والمتمثل في المستفيد من الإبتكار، وبالتالي أصبح مفهوم الإبتكار وفقا لهذا المنظور يمثل مساحة واسعة للتغيير.²

يمكن اعتبار الإتجاهات السابقة الذكر حلقة متكاملة في تعريف المقاوالاتية، حيث لا يمكن الإكتفاء بتوجه واحد لتعريفها، التي يمكن القول أنها تمثل عموما مجموع النشاطات التي يتم من خلالها إنشاء مؤسسة ذات طابع تنظيمي من خلال استغلال الفرص المتاحة من طرف فرد يتمتع بخصائص معينة من أجل تجسيد فكرة مبدعة تسمح بخلق قيمة، وعليه فالمفهوم الحديث للمقاوالاتية إنما يركز يجمع بين صفات وخصائص المقاول وسيرورة النشاط المقاوالاتي، حيث يمكن تلخيص الجوانب الرئيسية للمقاوالاتية في الآتي³:

- هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة،
- تخصيص الجهد والمال والوقت،
- تحمل المخاطر المختلفة الناجمة عن المخاطرة،
- الحصول على عوائد ناجمة عن المخاطرة.

¹ طرشي محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، 27-28 نوفمبر 2008، ص12.

² محمد قوجيل: محاضرات في مقياس المقاوالاتية، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، السنة الجامعية 2016/2017، ص6

³ محمد قوجيل: نحو تطوير المقاوالاتية من خلال التعليم المقاوالاتي: دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2014/2015، ص14.

المبحث الثاني: سيرورة إنشاء المؤسسات

سنتناول في هذا المبحث سيرورة إنشاء المؤسسة وذلك من خلال أربع مطالب، يتضمن المطلب الأول تعريف إنشاء المؤسسات، في المطلب الثاني أنواع إنشاء المؤسسة، أما في المطلب الثالث سنحاول توضيح مراحل إنشاء المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف إنشاء المؤسسات

لم تظهر الدراسات الخاصة بـ "إنشاء المؤسسة" creation d'entreprise هكذا، وإنما ظهرت منذ السبعينات بعد انقضاء " الثلاثين الالامعة" وبداية التفهقر الذي حدث إزاء حظوظ النمو. ففي وقت معين، ظهر وعي خاص بفكرة أن النسيج الخاص بـ PME يجب أن يتجدد مع فكرة أن إنشاء مؤسسة هو إنشاء PME. إضافة إلى التفكير أن إنشاء المؤسسة هو العلاج الشافي للبطالة، ففي فرنسا، على سبيل المثال، منذ سنة 1977 توالى الصالونات وتكاثفت الجهود لخدمة هذه الفكرة في الدورات التكوينية وإنشاء هيئات مدعمة ومشجعة وتقديم مساعدات وسنت قوانين حتى إنشاء أكاديمية المقاولاتية في سنة 1998. أما على المستوى الأكاديمي والبيداغوجي : فقد ظهرت الكتابات في شكل مقالات وكتب وتقارير، وخصت ملفات لهذا الموضوع في المجلة الفرنسية للتسيير "G.F.R"، إضافة إلى ظهور مجلات مختصة في هذا الميدان. ونظمت الملتقيات ومنحت جوائز (جائزة أحسن أطروحة دكتوراه) في سنة 1999.¹

• **ويعرف إنشاء المؤسسات بأنه** تصرف فردي ولا يتجدد في الكثير من الأحيان في الحياة المهنية، ويترتب على إنشاء المؤسسة مسارات جد مختلفة فليس هناك أي مسار يشبه الآخر وعليه فان عملية انشاء المؤسسة "هي عبارة عن مسار ينتهجه الفرد في محاولة منه بهدف تحقيق ذاته وذلك من خلال تجميع الموارد اللازمة في إطار نسق تنظيمي معين".²

يعتبر إنشاء المؤسسات ظاهرة معقدة غير متجانسة، بالإضافة إلى أنها تصرف لا يحدث في الكثير من المرات بالنسبة للفرد فعلمية إنشاء المؤسسة لها تأثير كبير على الخصائص الشخصية للمقاول إذ أنها تجعل المنشئ أكثر ديناميكية وحركة وتضعه في حالات مختلفة سواء كانت لديه المهارات الكافية أو لم تكن لديه أية مهارات، كما أن سيرورة الإنشاء واستمرارية المؤسسة تتأثر بدورها بشخصية المقاول.

¹ مفيدة بجاوي: "إنشاء المؤسسة والمقاولاتية: هل هي قضية ثقافة؟" مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي: المقاولاتية:التكوين وفرص العمل، 8/7/6 أبريل 2010، كلية العلوم الإقتصادية،التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 6.

² صندرة سايب، سيرورة انشاء مؤسسة (أساليب المرافقة)، دار المقاولاتية، جامعة علي منجلي، قسنطينة، 2009، ص 10.

المطلب الثاني: أشكال إنشاء المؤسسات

يعد فايول أكثر وأول الباحثين الذين حددوا تقسيمات وأنواع لإنشاء المؤسسات ، من خلال تحديده لمجموعة من المقاربات ، سنحاول عرضها فيما يلي:

1- المقاربة التي تعتمد على درجة الحداثة والاستقلالية¹

هذه المقاربة تتضمن بعدين أساسيين هما الحداثة والاستقلالية وهما يتعلقان بالمشروع

1-1- **جميع المؤسسات الجديدة وليست مستقلة:** بمعنى مؤسسات جديدة ولكن ليس لها

استقلالية مالية، ولا قانونية فهي تابعة لمؤسسة أخرى كالفروع مثلا.

1-2- **جميع المؤسسات الناشئة والتي لم تنشئ نشاطات جديدة:** أي أن المؤسسة تابعة

للمؤسسة الأم أي انها غير مستقلة على المستوى القانوني أي أن أغلبية رأس المال

الاجتماعي لهذه المؤسسات مملوك من طرف مؤسسات أو منظمات أخرى في نشاطها،

أو ان المؤسسة لا تخلق نشاطات جديدة أي ان المؤسسات الصغيرة والمبتدئة تعتمد فقط

على مبدأ استغلال نشاطات قديمة كانت تستغل سابقا من طرف أشخاص آخرين وفي

هذه الحالة لا توجد حداثة ولا استقلالية.

- **منطق الطبيعة القانونية la logique de Pmlsation juridique:** وفي هذا النوع من

الإنشاءات لا توجد حداثة ولا استقلالية (بمعنى أنها تابعة لمؤسسة أخرى) تتغير صيغة المؤسسة

قانونيا كتغيير من شركة المساهمة إلى شركة تضامن وهنا يتم تحويل نشاط المؤسسة الصيغة

القانونية أو تستطيع أن تكون فرعا أي كما يمكن أن تكون من نفس المؤسسة الأم أو تعطىها نشاط

جديد.

- **النمو الداخلي la logique de croissance interne:** حيث هذا النوع من الإنشاء يختلف عن

السابق في درجة الحداثة والتي تعد مهمة في هذا النوع ولا توجد استقلالية وذلك يعني أن هذه

المؤسسة جديدة عبارة عن فرع تابع للمؤسسة يمثل نشاط جديد للمؤسسة أو تدخل عليه تحديثات من

خلال تصميم نشاط جديد أو تطوير أنشطة حالية من المؤسسة القائمة، بغض النظر عن حجم

الشركة.

- **الاستئناف والاقتناء la logique de reprise d'entreprise ou acquisition:** وفي هذا

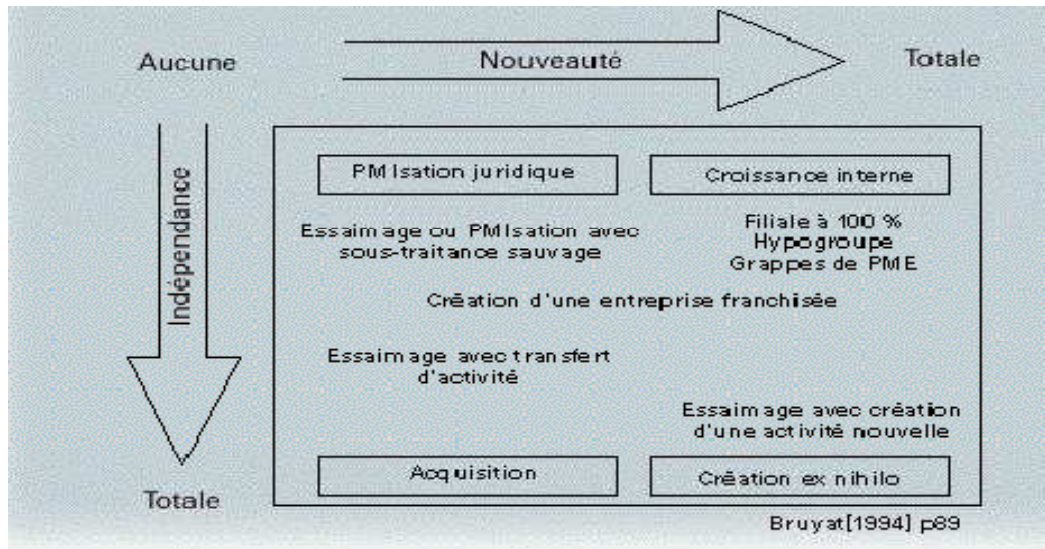
النوع من الإنشاء تتميز بدرجة استقلالية عالية للمؤسسة المنشأة ولا توجد حداثة لأنها تمثل حالة

¹Alain Fayolle, *Entrepreneuriat, Apprendre A Entreprendre*, 2eme ED Dunod, paris, 2012, pp 146-148.

استئناف أو اقتناء أو استحواذ لمؤسسة كانت موجودة بالفعل وتوقفت مؤخرا عن نشاطها من طرف الفرد.

- إنشاء مؤسسة من العدم **la logique de création ex nihilo**: وفي هذا النوع تتسم بدرجة عالية من الحداثة والاستقلالية، وهذه الحالة تعكس إنشاء المؤسسة من طرف فرد أو مجموعة أفراد وتكون مستقلة تماما وتعمل في نشاط جديد لم يكن موجود من قبل.

الشكل رقم 01: التوجهات المختلفة لإنشاء المؤسسات وفق مصفوفة درجة الحداثة والإستقلالية



Source :J.C. Papillon, **économie d'entreprise : de l'entrepreneur à la gouvernance**, édition edusoft, CDROM interactif,

- الحالة الأولى تتمثل في عدم وجود التجديد والاستقلالية حيث تظهر صناعات متوسطة وصغيرة، وعادة يعمل الموظف تحت سلطة رئيسه كما تتميز بوجود عملية التعاقد بالباطن بشكل مهم. في هذه الحالة لا يوجد أي تجديد ولا استقلالية بل هناك تحويل مجموعة نشاطات إلى أحد فروع المؤسسة الأم التي تبقى متحكممة في الرقابة وتحضر لتفريع جزء من نشاطها لمؤسسة أخرى.
- في الحالة الثانية، قد يكون هناك جديد لكن الاستقلالية غير متوفرة، وفي هذه الحالة يحدث تطور داخلي. وهنا قد تصبح المؤسسة فرعا أو تحدث تجمعات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ترغب المؤسسة في إطلاق نشاط جديد وبدلا من المؤسسة القائمة فإنها تفضل إنشاء هيئة قانونية جديدة، "hypogroupe". يعتبر النشاط جديد ولكن الاستقلالية غير حقيقية.

- في الحالة الثالثة تظهر الاستقلالية لكن الجديد غير موجود، فهنا يعمل الموظف تحت سلطة رئيسه ويحدث تحويل للنشاط. عندما يرغب صاحب المؤسسة الحصول على التقاعد أو تغيير النشاط فإنه يقوم بالبيع ويتغير بالتالي اسم المؤسسة ومالكها، استقلالية المؤسسة هي نفسها التي كانت تتمتع بها سابقا والتجديد غير موجود.
- أما الحالة الرابعة هي التي تبين إنشاء المؤسسة حيث يتوفر الجديد مع الاستقلالية. فهنا يظهر نشاط جديد. حيث يقرر موظف أو مجموعة موظفين إنشاء كيان جديد لتجسيد فكرة مشتركة. نشأت هذه الفكرة داخل المؤسسة القائمة ولكن الإدارة لا ترغب في استغلالها فيفضل هؤلاء التسريح و إنشاء مؤسسة جديدة¹.

2- المقاربة التي تعتمد على درجة التغيير والحدثة² :

هذه المقاربة تتضمن بعدين أساسيين هما: درجة التغيير تخص الفرد خلال عملية إنشاء أما الحدثة تتعلق بالبيئة (المحيط) التي لها صلة بالمشروع، وتضم الأنواع التالية:

1-2- إنشاء الاستنساخ **la creation reproduction**: وفي هذا التقسيم تكون درجة التغيير والحدثة منخفضة ومستوى عدم اليقين غير موجود لأن المؤسسة موجودة من قبل وإعادة إنشاء نفسها أو مؤسسة أخرى قامت وأيضاً لا يوجد هناك تغيير في الأفراد أي أن المخاطرة معدومة في هذا التقسيم.

2-2- إنشاء التقليد **la creation imitation**: وفي هذا التقسيم تكون درجة التغيير مرتفعة والحدثة منخفضة، وفي هذه الحالة لا يوجد قيمة مضافة للبيئة والفرد ليس لديه فكرة عن هذا النشاط ولكي يستطيع الدخول في هذا المجال على الفرد الاعتماد على (الكفاءات والمهارات والعلاقات).

3-2- إنشاء الابتكار والتثمين **la création innovation-valorisatoin**: وفي هذا التقسيم تكون درجة التغيير منخفضة والحدثة مرتفعة، وفي هذا النوع يكون لدى الفرد الخبرة وشخصية أي صاحب المؤسسة يمتلك معلومات عن النشاط وبيدع في إنشاء المؤسسة وعند إخراج النشاط إلى المجتمع سيكون جديد والعائق في هذه الحالة هو التسويق لأنه يبدأ من العملاء لأن السوق من الممكن ألا يتقبل المشروع وهنا درجة عدم اليقين مرتفعة.

¹ مفيدة يحيوي: مرجع سابق، ص 7.

² Alain Fayolle, op-cit, pp 150,152.

2-4- إنشاء الابتكار والمغامرة **la création innovation-a venture** : وفي هذا التقسيم

تكون درجة التغيير مهمة جدا ومرتفعة، والحدثة أيضا مرتفعة وهذه الأخيرة مرتبطة بالتكاليف فكلما كان لدى المقاول معارف من ناحية الابتكار سيؤدي ذلك إلى انخفاض التكاليف وسيكسبه على طول مساره الوظيفي مهارات (التعلم الوظيفي) وعليه المشروع يبني ويعاد بناؤه من خلال ما اكتسبها المقاول من المعارف وهنا تكون المعمرة مجهولة ودرجة المخاطرة مرتفعة وترتكز هذه الأخيرة على بحوث التسويق وهذا كله سيؤدي إلى تخفيض من درجة عدم اليقين المرتفعة .

المطلب الثالث: مراحل إنشاء مؤسسة

اختلف الباحثون في تحديد مراحل إنشاء المؤسسات فمنهم من يحددها من منظور واسع ومنهم من يحددها في المراحل الأساسية ، ولعل أبرز مساهمة في هذا السياق هي مساهمة فايول الذي حدد أهم المراحل التي نمر بها في إنشاء مشروع مؤسسة فيما يلي:¹

- تقييم الفرصة (المبادرة)
- تصميم وصياغة المشروع.
- تركيب الصيغة القانونية والمالية للمشروع.
- انطلاق الأنشطة وتدعيمها

وسنحاول فيما يلي التطرق لهذه المراحل بنوع من التفصيل:

1. تقييم فرصة إنشاء مشروع **évaluation de l'opportunité de création d'entreprise**

الحديث عن فرصة الأعمال يقودنا إلى التفرقة بين الفرصة المقاولاتية وفرصة الأعمال حيث أن:

- **الفرصة المقاولاتية:** هي نتيجة لمزيج جديد من عوامل الإنتاج والذي ينعكس في إدخال منتج جديد، طريقة عمل جديدة في إنتاج، عند استغلال سوق جديد والولوج إلى مصدر جديد للتمويل وأخيرا شكل جديد لمنظمة صناعية.
- **فرصة الأعمال:** يمكن تعرفها بأن المشروع قد يؤدي الى أحد الأنشطة الخالقة (المنشئة) للقيمة (القيمة الإبداعية) ذات مردودية ومع احتمالية الاستمرارية والتطوير والأخذ بعين الاعتبار فرصة السوق والموارد المتاحة للفرد ولذلك تعتمد الفرصة على:

✓ الفرد: رغباته، امكانياته المالية، دوافعه، قيمه، مهاراته، علاقته، معرفته.

¹ Alain Fayolle, op-cit, p 153.

✓ المحيط: الأشياء التي يقوم بها ماذا تقدم للمحيط، الملاءة.

✓ الوصول إلى الموارد: الوفرة تكاليف الحياة.

✓ الوقت: الوقت ضروري من أجل تحديد أبعاد المشروع وتقدير الموارد الضرورية.

ولكي يتم الحصول على الفرصة يتطلب ذلك تفكيك الفكرة الأصلية من خلال النزول إلى السوق وتحويل الفكرة الأولية إلى فرصة عن طريق تفكيك وإعادة تكوين الفكرة الأصلية ونذكر هنا أن المقاول لا يستطيع تفكيك الفكرة الأولية إلا إذا كانت لديه مهارات وكفاءات وكذلك الاستعانة بمكاتب الاستشارة، والزيائن. ومن أجل تقييم جيد لفرصة إنشاء المؤسسة يجب أن:

- يتحلّى المقاول ولو بدرجة قليلة من الإبداع.
- من الضروري معرفة بعض المفاهيم وأدوات التسويق (النتبؤ بالمبيعات) لنجاح الانتقال من الفكرة إلى المنتج أو الخدمة متكاملة تؤدي إلى ربحية النشاط المستقبلي.
- تعلم كيفية اختيار الفرص التي سوف تتحمل تغيرات الوقت والمنافسة، مثل الفرص التي توفر مزايا تنافسية مستدامة.¹

2. تصميم وصياغة إنشاء المشروع: في هذه المرحلة وبعد تحديد الفرصة وتحديد الخطوط العريضة للمشروع يتم تحويل الفرصة المقاولاتية إلى نشاط اقتصادي ذو مردودية ويجب أن يكون النشاط واقعي وقابل للتحقيق وذلك من خلال مجموعة من الدراسات التي تحدد كيف يتم تموقع المشروع ؟

1-2 تموقع المشروع:

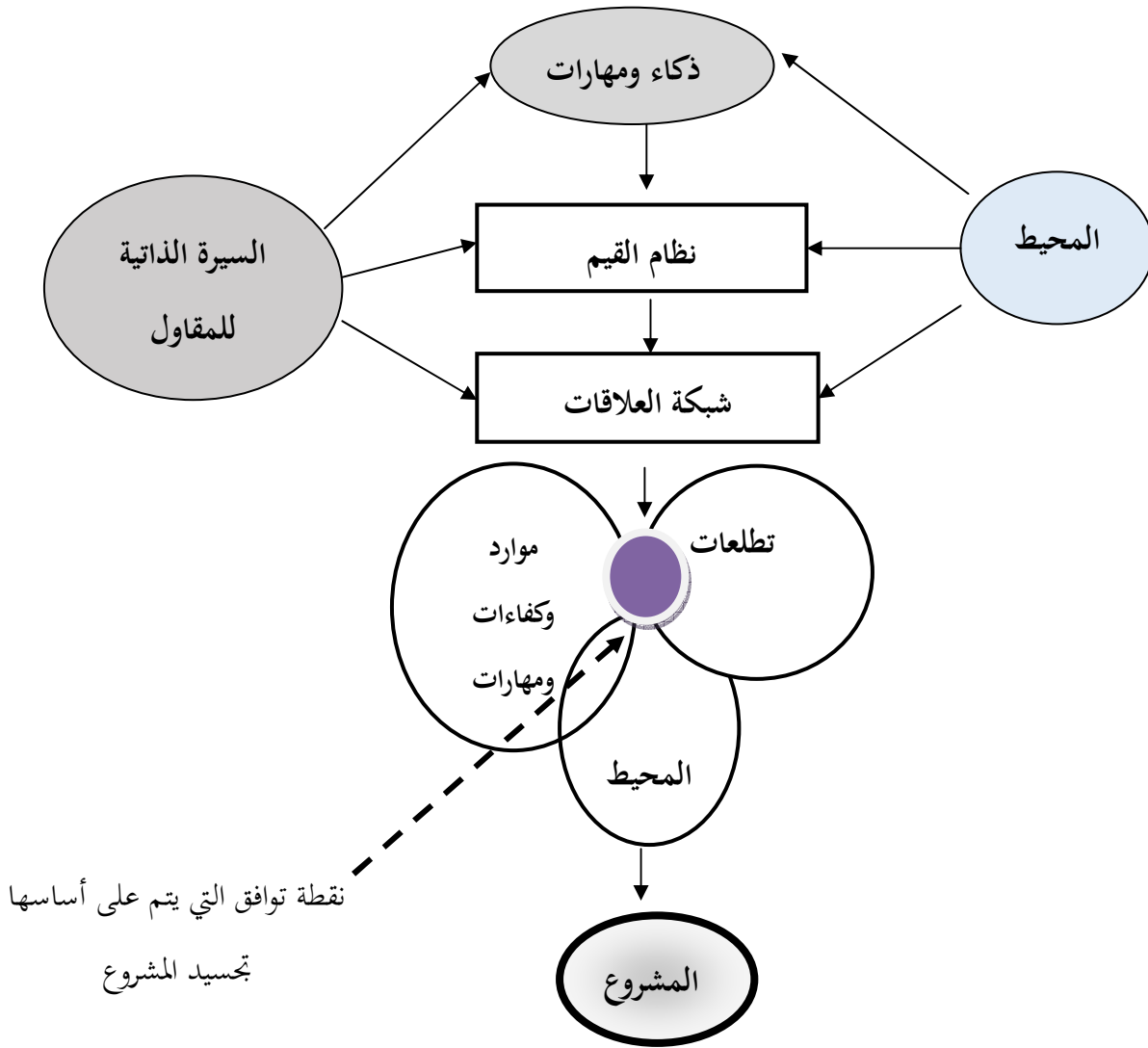
تحديد هذا التموقع يقوم على ما يعرف بنموذج نموذج CSIP

(configuration stratégique instantanée perçue)

ويضم النموذج المذكور دراسة السوق، الدراسة المالية، القانونية والإنتاجية وهذه الأخيرة تتمثل في مكونات مخطط الأعمال، وعموماً يمكن أن يظهر نموذج CSIP بالشكل الموالي:

¹ Alain Fayolle, op-cit, pp1.54

الشكل رقم (02): نموذج CSIP



المصدر: جودي حنان، المخطط التسويقي، محاضرة (غير منشورة) أقيمت على الطلبة سنة الثانية ماستر مقاولاتية في مقياس مخطط الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2018/2017.

- **تعريف CSIP:** وهو نموذج مستوحى من الدراسات الكلاسيكية المتعلقة بإشكالية صياغة الإستراتيجية من خلال البحث عن التوافق بين طوحات القادة والمسيرين، حالة البيئة الداخلية والخارجية، وقدرات وموارد الشركة في ظل مجموعة من المهارات والكفاءات، إن إنشاء مشروع والوصول إلى تحقيقه يتطلب الاقتراب من منطقة التوافق CSIP وهي تموضع المشروع، إن منشأ المشروع يمتلك مجموعة من التطلعات هذه التطلعات قد تكون غير واضحة على مستوى المحيط ومستوى قدراته ومستوى الموارد وعلى مستوى الأهداف¹.

¹ Alain Fayolle, op-cit, p.55

- تفسير نموذج CSIP:

من خلال نموذج CSIP يجب أن يكون للمقاول ذكاء إستراتيجي بالإضافة إلى مجموعة من المهارات والكفاءات وهذه كمرحلة أولى ننتقل بها إلى شيئين مهمين هما: نظام القيم وشبكة العلاقات، فنظام القيم تتمثل في قيم المقاول وقيم المحيط، فقيم المقاول مستمدة من خلال سيرته الذاتية وما مرَّ به في حياته من مواقف وما استمده من محيطه من قيم، كل هذا سيشكل نظام القيم وهذه القيم ستؤثر في مشروع هذا المقاول، فتسير المؤسسة بنظام قيم المقاول التي استمدها من سيرته الذاتية. نظام القيم يتم تعزيزه بشبكة العلاقات وهي جد مهمة فالشخص الذي لديه علاقات واسعة وقوية لديه إمكانية نجاح مشروعه كبيرة وتساعده في جمع المعلومات التي ستوصله إلى ثلاث مناطق:

- منطقة تطلعات المقاول الخاصة.
- منطقة كفاءات ومهارات المقاول.
- منطقة موارد المقاول.

بناء على المعلومات التي نجمها من المحيط وبناء على القيم التي يمتلكها وبناء على قدراته يستطيع أن يشكل تطلعاته، ومن خلال علاقاته والمعلومات التي تم الحصول عليها سوف يحصل على الموارد اللازمة، وبناء على شبكة العلاقات ونظام القيم يستطيع أن يصل إلى تلك الكفاءات اللازمة وعند ربط هذه العلاقات فيما بينها نصل إلى نقطة التوافق بين تطلعات المقاول مع قدراته ومع موارده.

2-2- حدود وهيكل المشروع: في هذه المرحلة يتم وضع أبعاد المشروع والتي تكون مرتبطة بـ موارد المؤسسة (موارد مالية، بشرية، مادية)، المؤسسة لديها مجموعة من الموارد المتاحة لنضع أبعاد المشروع يجب أن نصل لأحسن توليفة لاستخدام الموارد الموجودة في المؤسسة وهو ما يسمى بترشيد وعقلنة في استخدام الموارد، وهذه مرتبطة بما يمتلكه المقاول من مهارات وكفاءات.

2-3- كيفية وضع إستراتيجية: في هذه المرحلة تحدد إستراتيجية الانطلاق والتي نبدأ بها المؤسسة نشاطها وإستراتيجية التطوير تستخدمها عند التوسع في نشاطها، هاتين الإستراتيجيتين نحصل عليهما من خلال مفاتيح النجاح وذلك بعد دراسة محيط وموارد المؤسسة، ومن خلال دراسة المنافسين أين نستطيع تحديد الميزة التنافسية للمشروع من خلال تحديدي كذلك تموضع المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وما هي رسالتها ومهمتها.

ويحدد فايول مفاتيح النجاح الرئيسية لتصميم مشروع إنشاء مؤسسة في الآتي¹:

¹ Alain Fayolle, *Entrepreneuriat*, Op.Cit, p120.

- البحث عن أحسن توليفة ممكنة (المنشأ / مشروع انشاء) وتكون قبل انشاء المشروع، وتوليفة (مقاول/ وضعية مستقبلية) وتكون بعد الإنشاء بمعنى عند التطوير.
- الفرد المقاول يجب أن يكون واقعي بشكل كبير.
- البحث عن تكاملات والتطابقات والتطلعات في جميع المستويات (قبل الإنشاء وبعد الإنشاء) وبين الجهات الفاعلة الرئيسية (تطلعات، الفرد، المحيط، الموارد..).
- يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة. قبل الإنشاء وعند التطوير.
- البحث عن الميزة التنافسية المستدامة والمرتبطة بالموارد البشري.

3. الإطار القانوني والمالي للمشروع: ترتبط الوضعي القانونية بشكل التمويل وكل وضعية لديها سقف معين (شركة الأسهم، التضامن، شركة الشخص الوحيد) فكل شكل لديه حصة مالية وأرباح وخسائر توزع حسب قانون الشركة. وتكوين المشروع مرتبط بمخطط الأعمال ويتم تقديمه للبنوك وتحدد الطبيعة القانونية وفق ثلاث مستويات (المالي، الإستراتيجي، البشري "عدد العمال") وعليه يتم تحديد كيفية التمويل عن طريق البنك والأموال الخاصة.

➤ وعليه Déclencheur هذه المرحلة هي الطبيعة القانونية، engagement الحصول على موافقة للتمويل لانطلاق المشروع.

4. انطلاق الأنشطة: هذه المرحلة تبدأ بعد ما نحدد الطبيعة القانونية والحصول على (رأس المال، مواد أولية، نشاط تسويق) وانطلاق العمل من خلال توفير الموارد وتسجيل القانوني في السجل التجاري والاتصال بالبنك، وعليه لا يمكن أن نقول إن هناك مؤسسة إلا عند وصول إلى نقطة التعادل وبعدها تقف المؤسسة على قدميها من خلال عتبة المردودية والرقابة على نشاط المؤسسة من خلال المقارنة بين المخطط والفعلي .

➤ وعليه Déclencheur هذه المرحلة هي الحصول على رأس المال، engagement الوصول إلى عتبة المردودية .¹

¹ IBID, p122.

المبحث الثالث: مفاهيم نظرية حول مخطط الأعمال

يلعب مخطط الأعمال دورا أساسيا وفعالا في حياة أي مؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية إنشاءها وتكوينها أو من خلال توسعها وتطويرها إذ يسمح هذا الأخير باتخاذ القرارات التي تخدم إستراتيجية المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف مخطط الاعمال وأنواعه

يشكل مخطط الأعمال عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسات، وتتزايد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام والمقاولات بشكل خاص، ويستمد هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة (ومؤسسيها) لدى مختلف الأطراف كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الإنخراط في المشروع وضمان استمراريته. وتتوعدت تعاريف مخطط الأعمال في الأدبيات المتخصصة، سنحاول فيما يلي تقديم البعض منها :

- ✓ مخطط الأعمال هو وثيقة تعرض ملخص مشروع استثماري أو تغيير في إمكانيات المؤسسة¹.
- ✓ يعتبر مخطط الأعمال بمثابة طريقة لعرض مشروع المؤسسة حيث تسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمؤسسة في وثيقة واحدة ومدى مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة مثل: السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون².
- ✓ كما يمكن تعريفه بأنه: وثيقة رسمية تحضر وتطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من أجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب وأيضا كخارطة طريق للأنشطة والعمليات المستقبلية³.
- ✓ مخطط الأعمال هو وثيقة تحليلية لتمثيل مشروع استثماري أو لتطوير متوسط الأجل للمؤسسة ، و يجب أن يكون انعكاسا لرؤية المقاول وإستراتيجيته، أنه بمثابة ترجمة لهاته الأخيرة في شكل نص أو أرقام فهو يسمح للمقاول بإضفاء الطابع الرسمي لرؤيته إذن فهو أداة للإقناع تسمح بتوضيح النموذج الاقتصادي⁴.
- ✓ كما يعرف على أنه: الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، ويتمثل في وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريبا والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة الى طبيعة النوع وفرص المشروع مستندة الى تحليل

¹Michel Sion et David Brault, **Réussir son Business Plan (méthodes, outils et astuces)**, 3 éditions, dunod, France-Paris, 2013 , p. 3.

² جلاب محمد، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الإستثنائية للمؤسسة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة والإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19 أبريل 2012، ص 03.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، ادارة وإستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص210.

⁴ Olivier Avril , **Le Business Plan, Pourquoi ? Pour qui ? Modes d'Emplois** , Acting Direction financière à la demande , Mai 2012 p1.

السوق والمنافسة، والمجموعة (فريق العمل) وتماسكهم بالمشروع. الموارد اللازمة لإنجاز المشروع ورؤيته المستقبلية.¹

✓ يمثل مخطط الأعمال وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة (ومؤسسيها) لدى مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس المال، المخاطرة،...)، كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الإنخراط في المشروع.²

ومما سبق يمكن القول أن مخطط الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع، بل أنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بآجال زمنية محددة وهو وثيقة تمثل نوايا المشروع الإستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، من خلال القيام بدراسة تحليلية تنبؤية لما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، وما هي المخاطر والصعوبات التي تواجهه وبيبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة، حيث نجد فيه دراسة تسويقية، فنية، مالية، وتقييمية.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية مخطط الأعمال

أولاً: خصائص مخطط الأعمال

تتمثل خصائص مخطط الأعمال فيما يلي:³

1. هو عبارة عن بناء فكري: يقوم على وقائع ويواجه حقيقة اقتصادية واجتماعية من أجل تفادي وجود انحرافات كبيرة في إعداده يجب الالتزام بالوقت المحدد لتحضيره من أجل اختبار الأفكار والفرضيات لدى الأطراف المهمة في المحيط المستهدف، إن خاصية الفكرية المرتبطة بمخطط الأعمال مدعمة ببعده التوقعي وهو أيضا بناء توقعي وهو عمل جد صعب لذلك في هذا الإطار نطرح مجموعة من الأسئلة:

- من يمكنه التنبؤ بالسلوكات المستقبلية للمنافسين؟

- من يمكنه التوقع بظهور الأزمات السياسية والاقتصادية التي تؤثر على التوازن الاقتصادي؟

تكون التوقعات جيدة إذا استخدمنا طرق عديدة و سيناريوهات مختلفة لتوقع المحيط المستهدف.

¹ Michel coster, **Entrepreneuriat**, Pearson Education, paris, 2009, p134.

² لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهمية في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19 أبريل 2012، ص 01.

³ Alain Fayolle, **Entrepreneuriat, Apprendre A Entreprendre**, Iere ED, op-cit, pp 295, 294.

2. **مخطط الأعمال هو مسار لتقليل عدم التأكد أو عدم اليقين:** يسمح مخطط الأعمال بتعليم وتوضيح مسار المؤسسة الجديدة فهو يسمح في اختيار المسار المناسب بعد تحليل عدة مسارات، كل المعلومات المجمعة خلال المسار يساهم بتحديد مصادر الخطر والتقليل منها و هذا ما يتجسد في الإستراتيجية.

3. **مخطط الأعمال هو عبارة عن مسار محاكاة:** المحاكاة هو تمرين جد فعال لتحضير التوقعات فمخطط الأعمال يسمح بمحاكاة عدة وضعيات وسيناريوهات يمكن للمؤسسة الجديدة مواجهتها في الواقع من أجل تحديد متغيرات كل وضعية وكل سيناريو وتحديد ديناميكيتها فالمحاكاة ليست متعلقة بالجانب المالي فقط وإنما تتعلق بسلوكات مختلفة الأطراف أو سلوكات المؤسسة أو تغيرات المحيط.

4. **مخطط الأعمال هو مسار للتدريب على مهنة المسير:** إن التفكير و التحليل الإستراتيجي يدخل ضمن مهنة المسير فمخطط الأعمال يقدم للمقاول إطار واضح حول ممارسة هذه المهنة من خلال مواجهته للتعقيد، صعوبة الاختبار، والقرارات الإستراتيجية لذلك على المقاول في هذه المرحلة اكتساب معارف و مهارات وظيفية. و هناك مجموعة أخرى من الخصائص نوجزها فيما يلي¹:

- الإيجاز: لا يجب أن يكون مخطط الأعمال طويل و من الأفضل أن يتكون من 25 إلى 30 صفحة.
- الوضوح: يجب أن يوضح فكرة المشروع، فهو لا يتطلب جهد خاص من القارئ لفهمه إذ يجب تفادي الغموض.
- المقروئية: أن يتضمن عرض للأعمال المنجزة بحيث تكون المعطيات واضحة و لا بد من ذكر مصادر الأرقام و البيانات المعروضة.
- التناسق والانسجام: لا بد من إظهار الانسجام في ثلاث حواريات فيما بينها و أن تدعم بعضها البعض و هي (فرد/مشروع)، (عرض/سوق)، (أهداف/موارد).
- النزاهة: لا بد من شرح الصعوبات وحالات عدم التأكد و إثبات الوضوح و ليس الاعتقاد بمواجهة العراقيل المذكورة.
- التدرج: تفادي الغموض في التفاصيل والإجابة على ما يبحث عنه القارئ.
- التمثيل: اقتراح واعتماد صور، رسوم بيانية، مخططات وجداول.
- المرونة: لا يجب أن يكون المشروع مقيد، و لكن يجب أن يشير إل وجود أحداث متتابعة محتملة و مهمة.

¹ Michel Coster, Op.Cit, P , 153.

- الواقعية: فهي تمثل جانبا مهما في مخطط الأعمال الجيد، وتتمثل في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع و تبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها.
- المصدقية: تتمثل في جمع واستعمال معطيات تتميز بالدقة والموثوقية فالدقة تتمثل في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة جوهر المشروع وهو ما يعي ضرورة إختيار المعطيات التي تتناسب وتتسجم مع المشروع وعليه تقتضي الدقة والمصدقية أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية أن يتجنب إخفاء مناطق الظل والشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع بالقيام بتقدير صحيح للمخاطر.
- الهيكلية الجيدة: يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل يخدم العرض والتحليل كما يتعين أن يبين العرض والتحليل نقاط القوة في الملف.

ثانيا: أهمية مخطط الأعمال

لمخطط الأعمال عدة فوائد نذكر أهمها فيما يلي:

- ترتيب الأفكار
- تقييم الجدوى
- فرصة للتعرف أكثر على السوق وعن قرب
- بحث الاحتمالات الممكنة لتمويل وتنفيذ وتسويق المشروع
- التخطيط ووضوح الطريق
- التحقق من الجاهزية
- استطلاع الصعوبات المتوقعة والاستعداد لها والاحتياط للطوارئ
- تحديد المتطلبات بشكل أكثر دقة وواقعية
- إظهار الجدية في العمل
- تسهيل تقييم المشروع للحصول على دعم أو تمويل أو مشاركة
- التقليل من احتمالية الإخفاق أو الفشل أو الخسائر
- التحكم وضبط التكاليف.

المطلب الثالث: أنواع مخطط الأعمال

يمكن تصنيف مخطط الأعمال الى تصنيفين:¹

1- التصنيف الأول

✓ المخطط المختصر:

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

✓ المخطط الشمولي:

في العادة يفضل المقاولون والمستثمرون كتابة خطة العمل وفق هذا الاسلوب والنوع، فهي خطة عمل كاملة ودقيقة وهذا لما تتوفر عليه من تحليل معمق للعوامل المهمة والحرحة التي من شأنها تحديد نجاح أو فشل المشروع الذي يراد تجسيده على أرض الواقع تحت مختلف الأحوال والافتراضات ويكون هذا النوع من خطط الأعمال مفيدا و متميزا عندما يحتوي على:

- مواجهة التغييرات في العمل أو بيئة الخارجية.
- يصف الفرصة الجديدة والتي سيبدأ بها كعمل جديد.
- التوضيح المعمق والواقعي للمواقف التي من شأنها تعقيد العمل .
- تحديد ووصف الفرص والية التعامل معها بشكل واضح ودقيق .

2- التصنيف الثاني

✓ المخطط القصير أو المصغر:²

حيث من المحتمل أن يحتوي على(10) صفحات بالإضافة إلى أنه يجب أن يشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية، وخطة التسويق والكشوفات المالية،

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص215.

² فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد، عمان الأردن، 2006، ص332.

وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لابد من الحذر في الإساءة لاستخدام المخطط الصغير لأنه ليس البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع.

✓ مخطط العمل:

وهو عبارة عن الأداء المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع من قبل المقاول، ويتوجب أن يكون هذا المخطط طويل ويحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن يكون في بعض الأحيان قصير في عرض المشروع.

✓ مخطط التقديم:

وهو مخطط العمل، ويستخدم هذا المخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لعرض الحصول على التمويل المالي. وتذهب جميع المعلومات الموجودة في مخطط التقديم تقريبا إلى مخطط العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

✓ المخطط الإلكتروني:

تجري معظم مخططات وبرامج الأعمال بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، و من ثم يتم طبعها على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال. ومن الممكن هنا أن يجد المقاول أكثر ملائمة له الاحتفاظ بطبعة (نسخة) إلكترونية من خطته. ويستخدم العرض المستند على الحاسب في تقديم المخطط الإلكتروني.¹

وتحتاج كل خطة من الخطط الأربعة إلى مقدار مختلف من حجم القوى العاملة، ولا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع، لأن حجم المخرجات يتأثر بنمط المنتج (سلعة أو خدمة) المراد تقديمه.

المطلب الرابع: عناصر أساسية في مخطط الأعمال

من أجل توفير المعلومات الضرورية للمقرضين والشركاء والمستثمرين حول المشروع ينبغي أن يشمل مخطط الأعمال العناصر التالية:²

1- ملخص وهدف المخطط: ففي هذه الفقرة يجب توضيح بشكل جيد بأن المقاول يريد مباشرة نشاط جديد، وأن يقنع الجهات الموجه إليها بصدق هذا المخطط، وأن يشير إلى الحاجات الفعلية للأموال ومردودية رأس المال ورقم الأعمال التقديري، وإن كان من الصعب تحديد هذا الأخير بدقة.

¹ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص332.

² صندرة سايبى، محاضرات في إنشاء المؤسسات، جامعة قسنطينة، 2015، ص27.

2- مواصفات المؤسسة: وتتمثل فيما يلي:

- نوع النشاط وما إذا كان يتركز فقط على البيع، أو مقاوله من الباطن... أو غير ذلك، والصناعة التي تنشط فيها.

- اسم المؤسسة التجاري واسم منتجها والذي يفضل أن يكون سهل التركيز.

- الموقع الجغرافي والتنافسي الحالي والمستقبلي.

- الشكل القانوني.

- الملاك والمساهمون.

3- وصف النشاط: ويكون ذلك كما يلي:

- استخدام الزوج منتج/ سوق من أجل تحديد فئة الزبائن الموجه إليها المنتج.

- إجراء الأبحاث المتعلقة بالنشاط الحالي، والتي تتم من خلال البحث عن الموردين و المنافسين وميولات السوق المستهدف.

- تحديد معايير النجاح (حصة السوق، أو قيمة الخدمة، أو السعر، أو الجودة...).

- التجهيزات المراد الحصول عليها (جرد كل التجهيزات الضرورية، تحديد أسعارها، وطريقة استعمالها وصيانتها...).

4- نتائج دراسة السوق: هي حصيلة لما تم التوصل إليه من خلال دراسة السوق، وتشمل مايلي:

- تقسيم السوق الحالي (منتج/ مستهلك، منتج/ مؤسسة).

- المنافسة و المحيط بشكل عام (المنافسين المباشرين، السياسات الاقتصادية...).

- الموردين (عدد، موقعهم ونقاط قوتهم وضعفهم...)

- قنوات التوزيع (بيع مباشر، أو بيع بالجملة...)

- سياسة السعر (هل هي نفسها بالنسبة للمنافسين أم تختلف عنهم، وهل هو أكثر ارتفاعا نتيجة لتمييزه عن منتجات المنافسين...)¹

- إستراتيجية التسويق (المنتج، وموقع هذا الأخير بالنسبة للعملاء، وسبل ترقيته، ومستوى سعره بالنسبة للأهداف المرجوة...)

5- تحديد وسائل الإنتاج: وفي هذا الجزء يتم وصف بشكل دقيق مجموع وسائل الإنتاج وطريقة

استغلالها فمثلا بالنسبة للبيانات يتم ذكر أنواعها ومساحتها، وبالنسبة للآلات والتجهيزات يتم تحضير

¹ المرجع السابق، ص28.

قائمة تشملها كلها وتوضح طريقة تركيبها والأعطاب والصعوبات التي قد تظهر عند استعمالها، إضافة إلى توضيح نمط التخزين وقدراته، كما يتم شرح طرق العمل، وطرق سير كل وحدة من وحدات الإنتاج، وكيفية إطلاق الطلبات، وتحديد مخطط الإنتاج الزمني والذي غالبا ما يتم إعداده من خلال مخطط غانت الذي يسمح بتمثيل أنشطة المؤسسة عن طريق أعمدة بيانات، فيقسم المنتج إلى مراحل تسمح بتحديد تواريخ تطوير مزيج المنتج.

6- **المعطيات المالية:** تكون العناصر المالية لب مخطط الأعمال، وتشمل بذلك العناصر التالية:

- الحاجات المالية التي تمكن من الانطلاق في العملية الإنتاجية والتجارية.
- المردودية المتوقعة.
- رقم الأعمال وحسابات النتائج التوقعي على مدى الثلاث أو خمس سنوات القادمة.
- الميزانية الافتتاحية الشاملة والمفصلة للأصول والخصوم والتي تتضمن كل التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية، والتراخيص والإشهار... وغيرها
- التدفقات النقدية المتوقعة والتي تمكن من حساب القدرة على التمويل الذاتي.

7- **إدارة الموارد البشرية:** ويتم فيها وصف الوظائف من خلال إعداد البطاقات الوظيفية، وتحدد العلاقة

بينها، وطرق حل الصراعات الناتجة، والترتيب السلمي للوظائف إن وجد، كما يتم توضيح طرق اتخاذ القرارات على مستوى مختلف مراكز المسؤولية، والإختصاصات الواجب توفرها، وبرامج التكوين الداخلية والخارجية المدعمة لها إن وجدت ضرورة لذلك.

8- **الاستراتيجيات:** من المعروف أن الإدارة الإستراتيجية تعبر عن جملة متجانسة من الدراسات والتحليل والقرارات التي تصاغ في شكل مخطط إستراتيجي يضمن بقاء ونمو المؤسسة، لهذا ينبغي أن يشمل هذا المخطط العناصر التالية :

- الأهداف: وهنا تحدد مهمة المؤسسة التي تعبر عن غرض أو مبرر وجودها وعادة ما يعود ذلك إلى صفتها كمواطن، ومساهمتها في الأهداف العامة خاصة على المستوى الوطني (معدل النمو، التشغيل والمنافسة الوطنية...) إضافة إلى تحديد الرؤية المستقبلية للعالم بمجرد وصول المشروع.

- نوع الإستراتيجيات المتبعة: والأمر يتعلق باختيار إستراتيجية من بين العديد من الإستراتيجيات والتي تتلاءم مع وضعية المؤسسة، ومن بينها نجد إستراتيجية التركيز، التنوع، القيادة بالنكفة والتمايز... الخ.
- طرق تحقيق الإستراتيجيات: فالوصول إلى أي إستراتيجية يتطلب وضع الإمكانيات، والبحوث والعلاقات اللازمة لذلك .

9- **الأخطار:** ونسجل هنا نمطين مهمين من الأخطار:

- الأخطار التي تتجم عن عدم التأكد والتي تنتج بدورها بسبب انعدام المعلومات، ولتجنبها يجب توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات الضرورية.
- الأخطار الناتجة عن عدم القدرة على الاستمرار، وهذا ما يفرض القيام بالتخطيط المستمر وبالتالي إعداد مخطط الأعمال بشكل جيد سوف يضمن الحصول على الموارد المالية والتقنية اللازمة من أجل البدء في ممارسة النشاط¹

المبحث الرابع: مكونات مخطط الأعمال

إن عناصر ومكونات مخطط الأعمال قد تختلف من عمل لآخر إلا أنها و بشكل عام أصبحت معيارية بشكل مقبول وواضح لذلك اتفق الباحثون على أن مكونات مخطط الأعمال يجب أن تشمل على مجموعة من المخططات الفرعية سنحاول التطرق لها بنوع من التفصيل من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: الملخص التنفيذي

أولاً/ تعريف الملخص التنفيذي :

الملخص التنفيذي هو الشرح المختصر لفكرة المشروع من جميع النواحي والهدف الأساسي لعمله هو جذب انتباه المهتمين بالفكرة أو بالمشروع وتحفيزهم للانتقال للخطوة الثانية وهي قراءة خطة العمل. كما يعرف على أنه: الوصف المختصر لطبيعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها والمهمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها ومقومات النجاح التي تمتلكها والتي لا بد أن تستحوذ على انتباه أو إعجاب من يقرأه. ويعرف كذلك على أنه: وصف موجز للمنتج أو الخدمة والخصائص المميزة لها مع التوضيح باختصار للحلول المقدمة للمستهلكين مع تحديد العناصر المطلوبة للنمو وفرص تحقيق الربح ومصادره.

- حيث يرى البعض بأن الملخص التنفيذي يكتب قبل خطة العمل بحيث يكون مقدمه للمشروع فإذا استحوذ على انتباه وإعجاب المستثمر أو لجنة تحكيم مسابقة ينتقل للمستوي التالي وهو خطة العمل. أما إذا لم يستحوذ على انتباه/إعجاب المستثمر ينتقل لمخلص فكرة مشروع آخر وبذلك يتم توفير وقت المستثمر أو لجنة تحكيم مسابقة.
- إلا أن هناك من يري أن الملخص التنفيذي يفضل كتابته بعد كتابة خطة العمل بدعوي أن شرح كل شيء بخطة العمل يسهل علي رائد الأعمال تلخيص خطة العمل ووضع هذا التلخيص في شكل ملخص تنفيذي².

¹ صندرة سايببي، مرجع سابق، ص29.

² <http://preneur-masr.com/how-to-write-an-executive-summary>.

ثانيا/ خصائص الملخص التنفيذي

- يجب أن يغطي الملخص التنفيذي قوة واحتمالات السوق فيما يتعلق بالعمل التجاري وذلك من خلال إدراج المنافسين في السابق والحاضر والمستقبل.
- يوجز الملخص التنفيذي النقاط الرئيسية لخطة عملك في صفحة واحدة أو صفحتين ويجب أن تكون قادرا على كسب إعجاب القارئ بأنه توجد فرصة تجارية هامة في السوق وأن منتجك أو خدمة شركتك سوف تستغل هذه الفرصة.

ثالثا/ هدف الملخص التنفيذي ومضمونه

- يهدف الملخص التنفيذي إلى إقناع القراء بأن عملك جدير بالاستحقاق ويتعين أن يشجع هذا الملخص على قراءة الأجزاء المتبقية منه وذلك لكونه أول ما يطلع عليه المستثمر قد لا يحتاج الأمر منه أكثر من 3 إلى 5 دقائق لاتخاذ قرار مبدئي. ويتضمن الملخص التنفيذي ما يلي:
- **الهدف:** يصف القصد من خطة العمل. هل الهدف من الخطة هو الحصول على الدعم المالي وبناء علاقة شراكة أم شيء آخر؟.
- **التعريفات:** تحديد وتعريف أفكار المشروع بكل وضوح وإيجاز .
- **الفكرة العامة:** يجب أن يغطي الملخص التنفيذي قوة واحتمالات السوق فيما يتعلق بالعمل التجاري وذلك من خلال إدراج المنافسين في السابق والحاضر والمستقبل.
- **الصفات والمميزات:** تقديم وصفا للصفات والمميزات الفريدة للمنتج أو للخدمة
- **المتطلبات المالية :** ذكر الأرقام المالية التي تضع خطة العمل موضع التنفيذ والتطبيق.
- **النمو :** تحديد كيف يمكن للشركة ان تنمو وتستمر في النمو.
- يوجز الملخص التنفيذي النقاط الرئيسية لخطة العمل في صفحة واحدة أو صفحتين ويجب أن تكون قادرا على كسب إعجاب القارئ بأنه توجد فرصة تجارية هامة في السوق وأن منتجك أو خدمة شركتك سوف تستغل هذه الفرصة .

المطلب الثاني: المخطط التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي جزءاً مهماً من مخطط الأعمال لأي مشروع حيث يعبر عن السياسات التسويقية الواجب إتباعها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

أولاً/ تعريف المخطط التسويقي

لقد تعددت تعريفات مخطط الأعمال التسويقي سنحاول ذكر بعضها :

- المخطط التسويقي هو عبارة عن خارطة طريق للنشاطات والفعاليات التسويقية بالمؤسسة على مدى فترة زمنية محددة.¹
- ويعرف بأنه: الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.²
- كما يعرف على أنه: وثيقة مكتوبة توضح الوضع الحالي من حيث المستهلك، المنافسين، والبيئة الخارجية وتوفر أسس تحديد الأهداف، والإجراءات التسويقية وتخصيص الموارد سواء المنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة.³
- ويعرف المخطط التسويقي على أنه: التوقع لما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة والإستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والإستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد ومتابعة الأمر ووقت التنفيذ.⁴

ثانياً/ عناصر المخطط التسويقي : يقوم المخطط التسويقي على دراسة مجموعة من العناصر نوردتها فيما يلي :

1- دراسة السوق

توضح دراسة السوق لصاحب المشروع السوق الذي يجب أن يستهدف، و ذلك عن طريق تحديد حجم السوق، اتجاهاته، رغبات الزبائن... الخ، كما أنها طريقة ديناميكية وحديثة تمكن من فهم ومتابعة تطور الأسواق. إن دراسة السوق هي مفهوم يحصر مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تسمح بالبحث عن معطيات كمية ونوعية لسوق معين وتحليلها لغرض المساعدة في اتخاذ القرار التسويقي المتعلق بمنتج أو خدمة حالية أو مستقبلية.

¹ بشير العلق، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 23.

² مراد إسماعيل، شلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة والإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 17، 18، 19 فيفري 2012، ص 06.

³ غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجهات جديدة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 81.

⁴ بشير العلق، مرجع سابق، ص 23.

- وتعرف أيضا بأنها: مختلف النشاطات المنظمة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأسواق وبصفة أشمل بالعناصر التي ترتبط بها المؤسسة لغرض إتاحة أساس للقرارات التسويقية بأقل الأخطار الممكنة وهذا حسب إجراءات مبنية على طرق علمية قصد المحافظة على موضوعية هذه المعلومات ودقتها¹.

2- أنواع دراسة السوق

يمكن تقسيم دراسات السوق الى قسمين كمية ونوعين :

2-1- **الدراسة الكمية** : هي استخدام عينات أو مقاييس محددة وتعتبر دراسة إستنتاجية وتتم الدراسة الكمية بواسطة ما يلي :

- سبر الآراء : اجراء الدراسة في الميدان بفضل الاستجابات حول المشكل الذي يقوم بدراسته أو حله.
- العينات الدائمة : وهي العينات ممثلة للمجتمع المدروس، ودائمة، والتحقيقات تتم دائما على نفس الأشخاص.²

2-2- **الدراسة النوعية** : جمع وتحليل المعلومات وتفسير البيانات التي لا تستطيع تفسيرها كميًا أي أنها تستخدم لتزويد بالملاح الرئيسية للأفكار ومحاولة فهم المشكلة من خلال إيجاد إطار نظري يمكن إختباره فيما بعد بواسطة الدراسات الكمية، وتعتبر الدراسات النوعية خطة أساسية لا غنى عنها للبدء في تنفيذ الدراسات الكمية. أما التقنيات المستعملة عموما فهي:

- المقابلة المباشرة مع الزبائن .
- الملاحظات في الحالات الحقيقية بواسطة آلة تصوير مخفية تسجل السلوك الطبيعي للشراء عند الزبائن... الخ .

إن الغرض الأساسي من دراسة السوق هو الوصول إلى المعلومات والبيانات التي تساعد على فهم عوامل في السوق (الزبائن، المنتجات، الموردون، المنافسة، الأسعار، التوزيع).³

ويمكن أن نحدد الفرق بين الدراسة الكمية والدراسة النوعية من خلال الجدول التالي:⁴

¹ <http://douis.free.fr/theses/magistere/taouti/chapitre01.pdf> p14

² غني أوديجه، التسويق في خدمة المشروع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الحمراء، 2008، ص ص82، 83.

³ زهير ثابت، ألفيا حسين، التسويق الفعال، كلية عين الشمس، القاهرة، 2006، ص 84.

⁴ بن عيسى عبد الفتاح، إنشاء مؤسسة لتحضير ألوان الدهن وتقديم خدمات الديكور الداخلي للمنازل، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص مقاولاتية وإنشاء المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014 ص 41.

الجدول (01) : مقارنة بين الدراسة الكمية والدراسة النوعية

| الدراسة النوعية | الدراسة الكمية |
|--|--|
| بعض الأمثلة | |
| <ul style="list-style-type: none"> - اكتشاف وفهم الحاجات، النقصان، الرغبات الخاصة بالمستهلكين أو الزبائن. - معرفة صورة منتج أو خدمة ما ومكوناته قيمته الرمزية. - إحصاء مميزات منتج ما . - تحسين طريقة الاتصال فيما يخص التغليف، الدعاية. - إعطاء مؤشرات حول قدرة اسم المنتج على عكس التوقع الذي نريده من خلال هذا الاسم | <ul style="list-style-type: none"> - تحديد عادات الاستهلاك للمستهلكين، الماركات المشتراة، درجة الوفاء... - قياس مدى تقبل الزبون للتوقع الذي نريده للمنتج بعد استعماله. - تقديم نقاط القوة والضعف الخاصة بمنتج ما بالمقارنة مع المنافسين. - تقدير مقومات سوق ما بالنسبة لمنتج جديد. - تحليل معطيات خاصة بالبيع بالمقارنة مع الزبائن. |
| نوع المعلومات الواجب جمعها | |
| <ul style="list-style-type: none"> - ما هي رغبات و محفزات المستهلكين. - ما هو تطور رغباتهم في 5 سنوات القادمة . - كيف يتخذون قرار الشراء. - ما هي طريقة جمعهم للمعلومات. | <ul style="list-style-type: none"> - ما هو تقدير المبيعات المحتملة من حيث الكمية أو رقم الأعمال . - ما هو معدل رضى الزبائن. - ما هي حصة السوق التي يمثلها قطاع السوق. |
| التقنيات المستعملة | |
| <ul style="list-style-type: none"> - الحوار و اللقاء رأس لرأس (مدة ساعة ونصف الى ساعتين) . - مجموعات المستهلكين. - حصص الابتكار. | <ul style="list-style-type: none"> - استبيان بأسئلة مغلقة او نصف مغلقة (مرسل عن طريق البريد، الهاتف أو الأنترنت ...) |

المصدر: بن عيسى عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 41.

3- تجزئة السوق

تعرف بأنها تقسيم السوق لقطاعات متجانسة، مع النظر الى كل قطاع باعتباره هدف تسويقي تبحث

المنظمة عن تحقيقه عن طريق تكوين مزيج تسويقي مناسب لكل فئة.¹

¹ فريد كورتل، دور الإتصال التسويقي في المؤسسات الإقتصادية وأساليب تطويره، رسالة دكتوراه،(غير منشورة)، قسم التسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 09، 13.

تجزئة السوق تبدأ بالبحث عن أسس ملائمة يمكن أن يتم التقسيم وفقها، وهي عبارة عن خاصية أو أكثر من خصائص الزبائن المرتقبين تمكن رجال التسويق من تصنيفهم في قطاعات. وبصفة عامة فإن الأسس المعتمدة للتقييم يجب اختيارها بحيث تؤدي الى تجميع الزبائن الذين يستجيبون للمؤشرات التسويقية بنفس الطريقة وفي نفس الوقت في قطاع ما بشكل مختلف عن استجابة الزبائن في القطاعات الأخرى ويمكن ذكرها كالتالي:

- **الأساس الجغرافي:** بحكم عادات الناس وتصرفاتهم من منطقة جغرافية لأخرى فإن الأساس الجغرافي يعتمد عليه في تسويق السوق وهو يأتي في مقدمة الأسس التي تستخدم لهذا الغرض.
- **الأسس الديمغرافية:** يعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب تجزئة السوق شيوعا في الاستخدام بما يتميز به من سهولة ودقة ووضوح قياسا بالأسس الأخرى، ووفقا لهذه الطريقة فإنه يتسم السوق إلى قطاعات ووفقا للمتغيرات الديمغرافية كالعمر، الجنس، مستوى التعليم، المهنة، حجم الأسرة، الدين... الخ
- **التقسيم على أساس الخصائص السلوكية للأفراد:** ويمكن حصره بصفة عامة في الشخصية، نمط الحياة، حوافز الشراء، معرفة المنتج واستعمالاته، الولاء للعلامة.
- **التقسيم على أساس فائدة السلعة:** وفقا لهذا الأساس فإن تقسيم السوق يتم بناء على فوائد التي يرى الزبون أنه يحصل عليه من السلعة.
- **التقسيم على أساس كثافة الاستعمال:** المؤسسة هنا تعتمد على درجة كثافة الاستعمال الفعلي للسلعة للتمييز بين الفئات المختلفة.
- **التقسيم على أساس العامل التسويقي:** يمكن تقسيم السوق الى قطاعات مختلفة بناء على درجة استجابة الزبائن للعوامل التسويقية مثل: جودة المنتج، دراسة الحساسية للسعر، الإشهار... الخ¹.

4- اتجاهات السوق:

- 1- **تعريف السوق:** يعرف على أنه مجموع طلب الزبائن الفعليين والمحتملين على سلعة أو خدمة معينة، كما يعرف من الناحية الاقتصادية هو نقطة البداية الطبيعية لأي نشاط اقتصادي، وقد يعبر السوق عن مكان أو الوقت الذي يلتقي فيه البائع والمشتري.²

ولتحديد السوق يجب الإجابة على مجموعة من الأسئلة التالية:

- ما هو حجم السوق؟

¹ المرجع سابق، ص 13.

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 59.

- ما هو سوق منتجك وهل لديك سوق مكمّل؟
- هل السوق ذو مردودية أم لا؟
- ما هي الأسواق المستهدفة؟ وما هي معايير التجزئة؟
- ما هو نقاط قوة وضعف قطاع نشاط المؤسسة؟
- ما هي ميولات السوق وآفاقه؟
- هل قطاع النشاط متحرك أو مستقر؟
- أين ستقوم بنشاطك؟
- تحديد المكان وتحديد المنطقة الجغرافية؟
- هل توجد نقابة مهنية للنشاط؟
- هل سوق النشاط محلي، جهوي، أو وطني؟
- هل لقطاع النشاط لمؤسستك وزن مهم على مستوى الاقتصاد الوطني؟
- هل القطاع في حالة تزايد، استقرار، تراجع؟¹

وتتطلب دراسة السوق ومعرفة اتجاهاته فهم وتحديد المصطلحات التالية:

- ✓ **الطلب:** هو عبارة عن الكميات التي يرغب الزبون في الحصول عليها من السلع والخدمات في ظل عوامل معينة.²
- ✓ **الحصة السوقية:** هي النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة قياساً إلى المبيعات الكلية للصناعة في السوق من نفس المنتج أو الخدمة.³
- ✓ **الزبائن:** الزبون هو من يدفع مقابل الحصول على سلعة أو خدمة التي تنتجها المؤسسة. ولتحليل الزبائن طرح مجموعة من الأسئلة التالية:
- من هم زبائن المؤسسة؟ (تحديد أنواع الزبائن، عددهم من حيث الجنس، المهنة، المستوى التعليمي، الدخل.. الخ)
- عادات شراء الزبون (عدد مرات الشراء، معايير الشراء)
- أين تجد زبونك؟

¹ جودي حنان، المخطط التسويقي، محاضرة أقيمت على الطلبة سنة الثانية ماستر مقاولاتية في مقياس مخطط الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017/2018 .

² محمد جاسم الحميد الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليله)، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 24.

³ ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 220.

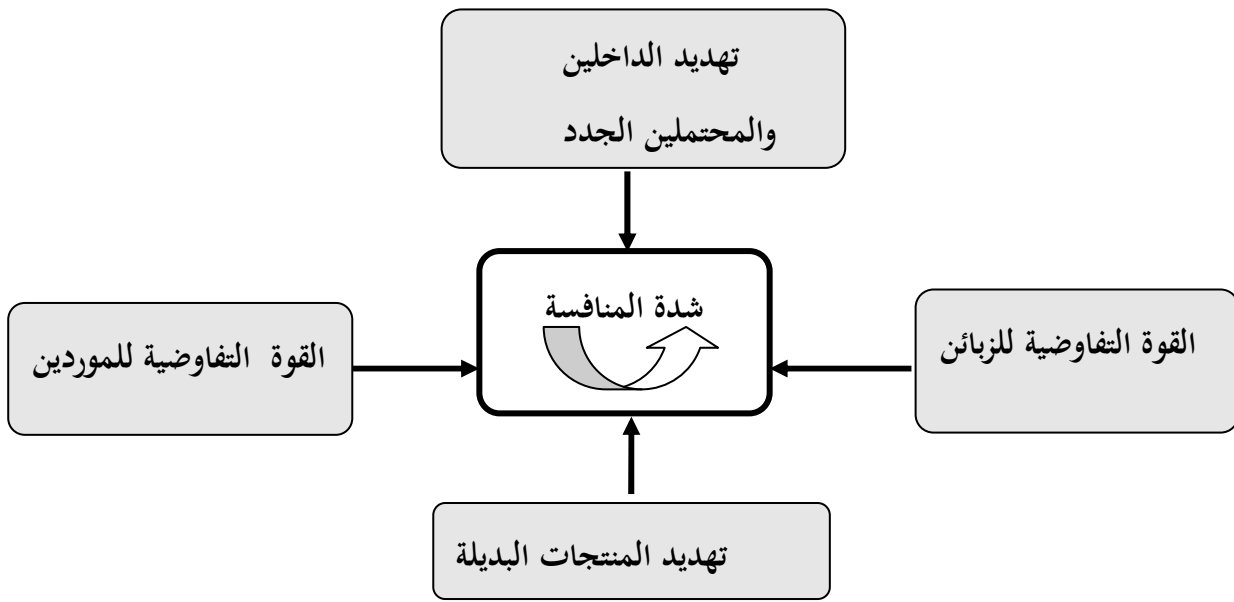
- ماهية حاجات الزبون؟ وكيف ستقوم بتلبيتها؟

5- تحليل المنافسة

1-5 تحليل قوى المنافسة مايكل بورتر

بمجرد تعيين حدود الصناعة، فإن على المسير القيام بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة، بهدف التعرف على الفرص والتهديدات الناجمة عن محيط الصناعة والتي تختلف باختلاف مصدرها التابع لإحدى القوى المشكلة له والتي حددها Michel porter في نموذج القوى التنافسية الخمس التي تؤثر بشكل مباشر على إستراتيجية المؤسسة والتي تشكل المنافسة داخل صناعة من الصناعات.¹

الشكل رقم(03): نموذج porter للقوى التنافسية الخمسة



المصدر: محمد عبد الحسين الطائي، نعمة عباس خضير الحفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 188.

وفيما يلي شرح للمكونات المحددة في الشكل :

1- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع:

يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع...، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددًا

¹Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier : **Stratégie(2ed)**, Pearson, paris, France, 2009,p78.

مهما وقويا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أنها تتطلب التخفيض في الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدا قويا للربحية¹، كما ترتبط شدة التنافس في مجال صناعي معين بجملة من العوامل أهمها:

- **درجة نمو الصناعة:** تختلف درجة نمو الصناعة من قطاع إلى آخر، فإذا كانت ضعيفة فإن ذلك سيؤدي إلى ضعف مردودية القطاع، ومن جانب آخر تسعى المؤسسات الموجودة من أجل الحصول على وضعية تمكنها من تحقيق أهدافها، فإن ذلك سيؤدي إلى تشكيل حروب سريعة، أما إذا كانت درجة النمو كبيرة فإن ذلك يساعد المؤسسة في تحسين نتائجها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها، وتتماشى مع وتيرة القطاع.²
- **نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة:** إن القطاعات التي تكون فيها التكاليف الثابتة مرتفعة خاصة بنسبتها إلى القيمة المضافة هو أمر يعكس ضعف الأداء من خلال ضعف هذه الأخيرة، وذلك من شأنه أن يدفع بالمؤسسات العاملة بالقطاع إلى استعمال أقصى طاقاتها الإنتاجية لأقصى مستوياتها الحدية مما يؤدي إلى سلسلة من التخفيضات السعرية المتتالية وهذا في حالة وجود قدرات إنتاجية فائضة طبعاً كما يحدث غالباً في خطوط الطيران حيث يضطر المديرون إلى تقديم تخفيضات كبيرة في السعر برغم تدهور الأداء الكلي للنشاط؛
- **درجة تمركز المنافسين:** إن قطاع التنافس من شأنه أن يكون عرضة لعدم الاستقرار كلما كان عدد المتنافسين فيه كبيراً جراء اشتداد حدة المنافسة بين المتنافسين وهذا عكس ما إذا كان القطاع يتميز بسيطرة وتمركز عدد محدود من المتنافسين بحيث تستطيع المؤسسات الكبرى فرض تقاليد خاصة للمنافسة وتحديد أسعار موجهة للقطاع الشيء الذي نلمسه جلياً في قطاع الأشغال الكبرى كإنجاز الجسور والمطارات مثلاً بحيث يسيطر على الإنجاز عدد محدود من المؤسسات تحقق من تمركزها ومواقعها التنافسية مزايا معتبرة؛
- **مدى إمكانية تمييز المنتج:** إذا تعلقَت المنافسة ضمن قطاع معين على منتج معين خاصة إذا كان هذا المنتج من الضروريات الأساسية للزبون فإن هذا الأخير سيعتبر اختياره على مدى ملائمة السعر وجودة الخدمة المقدمة وهو ما سيفتح المجال لتنافسية مفرجة للقطاع خاصة على مستوى الأسعار؛ ويقدر ما يكون اتجاه هذه المنافسة نحو تمييز المنتج وجودته بقدر ما يشكل ذلك صمام أمان من التفجير، أما في حالة عدم

¹ بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2012، ص 26.

² حجاج عبد الرؤوف الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص ص 39-40.

وجود مجال لتمييز المنتج فإن ذلك سيؤدي حتما إلى تصعيد للحروب السعرية المفضية إلى تدهور القطاع برمته¹.

من خلال ما سبق يمكن القول أن توفر ربحية أكبر لمعظم المتنافسين في الصناعة ترتبط بمدى تميز هذه الصناعة بنمو مرتفع ودرجة تمركز عالية للمؤسسات المشاركة فضلا عن تكاليف ثابتة نسبية أقل ومدى واسع لإمكانية تمييز المنتج.

2. تهديدات الداخلون الجدد/المحتلمون:

يجب على المنظمات الاهتمام و التركيز على الداخلين الجدد و المحتملين و الذين لا يمكن تجاهلهم، حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص في السوق، ويؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار المنتجات، و تتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط²، والتي حددها Porter كما يلي³:

- **اقتصاديات الحجم:** فمثلا الزيادة في حجم الإنتاج على سبيل لمثال، تؤدي إلى تخفيض التكاليف الثابتة لإنتاج الوحدة الواحدة، وهذا ما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية قائمة على أساس قيادة التكلفة، وبالتالي وضع الحواجز أمام المؤسسات الصغيرة التي ترغب في دخول الصناعة لأول مرة.
- **رأس المال المطلوب:** تتطلب بعض الصناعات إمكانيات مالية كبيرة، فالحجم الكبير لهذه الموارد والمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة الراغبة في الدخول إلى الصناعة، قد يشكلان عائقا أمام دخولها واقتصار المنافسة على الموجودة فعلا.
- **الوصول إلى قنوات التوزيع:** ويتعلق الأمر بتوفير قنوات لتوزيع منتجات الداخلين الجدد فالمؤسسات المتواجدة تشغل القنوات المتوفرة لتصريف منتجاتها، والمؤسسات الجديدة مرغمة إما بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها وهذا يمكن أن لا يتحقق لطبيعة العلاقات بين المؤسسات المتواجدة سلفا مع قنوات التوزيع وإذا استعصى عليهم تخطي هذا العامل فهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم وهذا ما يمثل احتياج إضافي لتمويل الاستثمار ويزيد من تكاليف الدخول إلى السوق⁴؛

¹ بلالي أحمد ، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص463.

² عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص 174.

³ بروبي سمية، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغير (دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، صص 157-158.

⁴ محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص344.

- **التنوع في المنتجات:** قد تمتلك المؤسسات القائمة درجة عالية من ولاء المستهلك بسبب التنوع، ومستويات الجودة في منتجاتها، وكذلك الانطباع عن علامتها التجارية والخدمات التي تقدمها، مما يصعب على المنتجين الجدد إيجاد ثغرات للنفاذ منها إلى عملاء تلك المؤسسات، وهو ما يزيد من عوائق الدخول أمام مثل هذه المؤسسات؛

- **تكاليف التحول:** فتكاليف التحول المرتفعة التي قد يتحملها الزبون، تشكل هي الأخرى حاجزا أمام المؤسسات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة، فالمؤسسة الجديدة في هذه الحالة تتحمل تكاليف ناتجة عن الإغراءات التي تقدم للزبائن، وهذا ما ينعكس سلبا على أرباحها المتوقعة، وبالتالي على قرارها بالدخول إلى الصناعة¹؛

- **السياسات الحكومية:** تعتبر السياسات التي تحدد عدد المؤسسات التي تعمل في الصناعة من أكبر العوائق التي تحد من دخول منافسين جدد، والصورة الأكثر تأثيرا لسياسات الحكومة في خلق الفرص والتهديدات تظهر في منح الحكومة الترخيص وحصص المواد والمساعدات الحكومية والإعفاءات الجمركية.

3. تهديدات المنتجات البديلة:

هذه القوة التنافسية تتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة²، فلو أخذنا على سبيل المثال قطاع المشروبات الغازية فإن العبوات البلاستيكية يمكن أن تشكل بديلا ممتازا للقارورات الزجاجية أو لعبوات الألمنيوم، وهنا تلعب جودة البديل وتكلفته دورا أساسيا في جدية هذا التهديد؛ وعليه فإن كل مؤسسات القطاع، هي بالمعنى الواسع، في منافسة مع القطاعات التي تنتج منتجات بديلة، وإلا سوف تؤثر حتما على مردودية القطاع وتحد من جاذبيته بما تفرضه من سقف متدن للأسعار، كما أن المواد البديلة لا تحد فقط من أرباح المؤسسات في الفترات العادية وإنما تقلص أيضا من الأرباح الزائدة التي بإمكان قطاع ما الحصول عليها في فترات التوسع؛ إن الوضعية التي يعاني منها قطاع معين في حالة مواجهة منتجات بديلة لقطاعات أخرى، يبقى تغييرها مرهونا بتحركات جماعية لمختلف المؤسسات العاملة به خاصة في حالة عدم جدوى التحركات الفردية هذه التحركات الجماعية قد تأخذ شكل إشهار جماعي مكثف أو تنسيق موحد مع الموزعين لضمان انسياب أكبر للمنتج أو حتى على مستوى وضع حواجز للدخول أمام هذه المنتجات³.

¹ صالح عبد الرضا، احسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، بلا طبعة، عمان، الأردن، 2008، ص120.

² بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص53.

³ بلالي أحمد ، ، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 465.

4. القوة التفاوضية للموردين:

يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال رفع الأسعار أو من خلال تخفيض نوعية المنتجات/الخدمات المشتراة¹، وبالتالي فالقوة التفاوضية للموردين يمكن أن تؤثر على مردودية القطاع الذي يكون قادرا على تغطية التكاليف من خلال الأسعار؛ ويكون الموردون في موضع قوة إذا توفرت فيهم الشروط التالية:²

- إذا كان سوق التوريد يهيمن عليه عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردين أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج؛
- إذا كانت منتجات الموردين متفردة أو متميزة أو أن تتحمل المؤسسات تكاليف تحويل مرتفعة إذا ما تحولت إلى منتجات موردين آخرين؛
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع؛
- إذا كان للموردين القدرة على التكامل نحو الأمام بدخول صناعة عملائهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات، حيث يمكنها منافسة منتجات المؤسسات الحالية في الصناعة؛
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسات المشتريية زبون مهم للموردين، فإذا ما كانت زبون مهم، فأرباح الموردين ترتبط بشكل أساسي بهذه الصناعة، وبالتالي سيحاول الموردون حمايتها من خلال وضع أسعار معقولة والمساعدة في الأنشطة كالبحت والتطوير والضغط (اللوبي).

5. القوة التفاوضية للزبائن:

- إن القوة التفاوضية للزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع على اعتبار أن الزبائن يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على الخدمات الواسعة والجودة الممتازة الشيء الذي سيؤثر سلبا على مردودية القطاع وجاذبيته ومنه على تنافسية الم8مؤسسة، كما أن قوة تفاوض الزبائن تتحقق بتوافر جملة من الشروط أهمها:³
- أن تكون مجموعات الزبائن مركزة وأن تمثل مشترياتها كميات كبرى من مبيعات القطاع بحيث تكون شديدة الأثر على النتائج؛

¹ Michael E.Porter, **How Competitive Forces Shape Strategy**, Harvard Business Review, Harvard University, March-April 1979, P05.

² Idem.

³ بلالي أحمد، مرجع سابق، ص466.

- أن تمثل الكميات المشتراة من القطاع جزءا هاما من تكاليف الزبائن أو من مشترياتهم بحيث يكونون أكثر حساسية للسعر؛
- أن تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة؛
- أن تكون لديهم إمكانيات التكامل الأمامي؛
- أن يمتلكوا المعلومة الجيدة عن الأسعار والتكاليف الحقيقية للسوق وباقي المعلومات التي تمكنهم من التعرف على السعر المناسب؛
- إن قوة مساومة الزبائن يمكن أن تتغير إما بمرور الزمن أو بخطط وقرارات إستراتيجية للمؤسسة التي يجب أن تدرك أن عملية انتقاء الزبائن تدخل في حد ذاتها ضمن القرارات الإستراتيجية لما لها من تأثير على المزايا التنافسية الممكن تحقيقها.

2-5 تحليل SWOT (تحليل عناصر القوة و الضعف و الفرص و التهديدات)

نقصد بالمختصر swot (strengths ,weaknesses ,opportunities ,threats)

يستخدم كأداة تحليل إستراتيجي عامة في عدة مجالات وينقسم هذا التحليل الى عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.¹

- **نقاط القوة:** تلك الأشياء الملموسة وغير ملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.
- **نقاط الضعف:** هو نقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى الى تحقيقه قياسا بالمنافسين وما ينعكس على مستوى الأداء المتحقق فيها.

ويمكن تلخيص أهم نقاط قوة وضعف المؤسسة فيما يلي :

¹ ثامر البكري، الميزة التنافسية بإعتماد تحليل swot لبناء إستراتيجية التسويق، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية لمؤسسات صناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة العلوم التطبيقات الخاصة، عمان، ص 12.

جدول رقم (02): جدول يوضح عناصر القوة والضعف

| عناصر القوة | عناصر الضعف |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - الكفاءة المميزة.. - معرفة جيدة بالمشتريين. - قيادة جيدة للسوق. - النوعية العالية للمنتجات. - إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات. | <ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح التوجه الاستراتيجي. - نقص الموهبة والخبرة الإدارية . - معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط . - المعاناة من المشاكل العملية الداخلية . - عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الاستراتيجية |

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص69.

وتهدف عملية تحليل نقاط القوة والضعف للتعرف على ما تملكه المنظمة وما تعاني منه، من أجل الوصول الى الاستراتيجية المناسبة التي تمكن المنظمة من تعزيز نقاط قوتها او معالجة نقاط ضعفها.¹

- الفرص: يقصد بها مجال الاعمال المرغوبة من المنظمة و التي يمكن أن تؤدي فيها الى الربحية.
- التهديدات: تشير إلى مجموعة العوامل المتعلقة ببيئة المنظمة و التي يمكن أن تؤدي تدهور مبيعاتها أو أرباحها.

جدول رقم (03): جدول يوضح الفرص والتهديدات

| الفرص | التهديدات |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - الدخول إلى أسواق جديدة في السوق. - إضافة إلى خط المنتج. - تنوع المنتجات ذات العلاقة . - إمكانية التكامل العمودي - نمو أسرع في السوق - العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة | <ul style="list-style-type: none"> - احتمال دخول منافسين جدد . - زيادة مبيعات المنتجات البديلة. - نمو بطيء في السوق. - سياسات سعرية مناوئة . - زيادة الضغوط التنافسية. - نمو قوة المساومة للعملاء والموردين.. |

المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص69.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 69.

ويتضح من الجدول أن التعرف على الفرص والتهديدات يمكن المنظمة من اختيار الاستراتيجية التي

تجعلها تستفيد من نقاط قوتها في استغلال فرص البيئة أو مواجهة تهديداتها.¹

6- تحديد الإستراتيجية التنافسية والمزيج التسويقي:

نذكر هنا أن المقاول عند قيامه بدراسة السوق سيحتاج إلى تحديد كذلك نوع الإستراتيجية التي سيتبعها من بين الإستراتيجيات التالية، ليحدد المنهج الذي سينشط به في السوق، إلا أن هناك بعض الدراسات تقر بأن المقاول في بداية نشاطه لا يستطيع تحديد استراتيجية واضحة، حتى تتضح معالم توقعه في القطاع الذي ينشط فيه، ونكر هنا أن المقاول يمكنه اختيار إحدى الإستراتيجيات التالية:

✓ إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

تركز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة من خلال الاعتماد على مجموعة من السياسات الوظيفية الهادفة، وتعد هذه الإستراتيجية الأكثر اعتماداً في أغلب المنظمات، وتطبيقها يؤدي إلى مواجهة المنظمة لقوى التنافس بشكل فعال²،

✓ **استراتيجية التمييز** : يقصد بإستراتيجية التمايز، تلك الإستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة به، تصميم مميز، سمعة جيدة، خدمات متعددة إن هذه الإستراتيجية، وكما هو الشأن لسابقتها تهدف ومن خلال تحقيق ميزة التمييز، إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة لقطاع معين ولكن بطريقة مختلفة³.

✓ **استراتيجية التركيز**: هناك مستويين لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:

- **المستوى الأول** يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأقل الناجمة عن تركيز النشاط بشكل يتحقق معه تخفيض التكلفة عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن؛
- **أما المستوى الثاني** فيتعلق بتمييز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز؛

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 69.

² تاهدة اسماعيل عبد الله، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تحليلية في عدد من المنظمات الصناعية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 13، جامعة الموصل، العراق، 2006، ص 44.

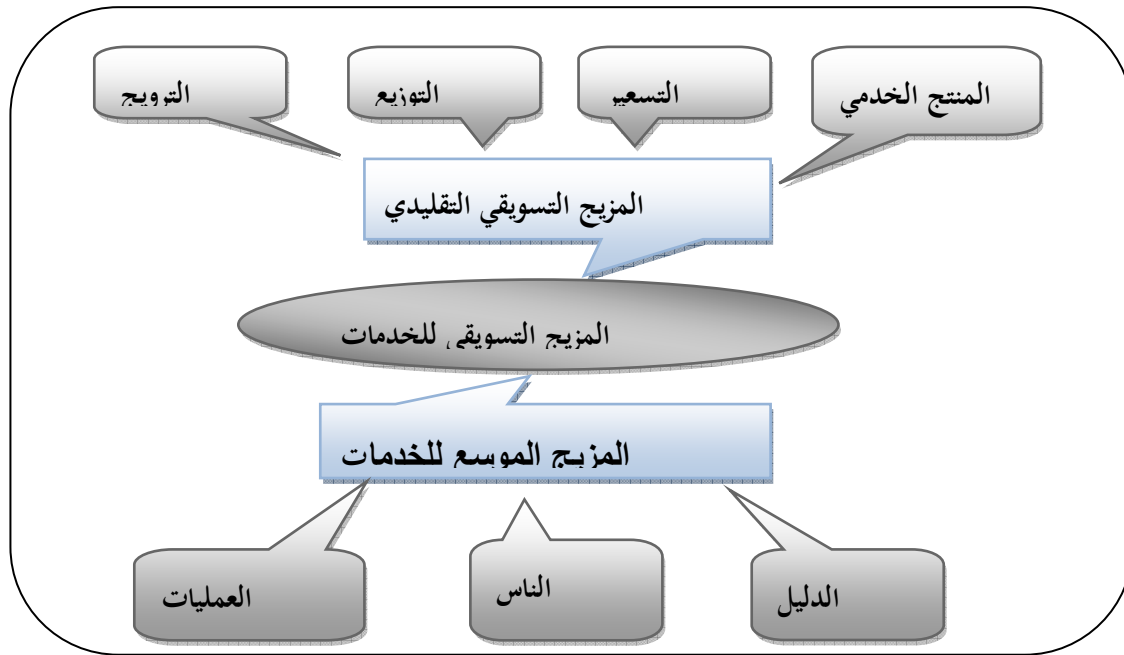
³ بلالي أحمد، مرجع سابق، ص 468-469.

كلا المستويين يرتكزان على فوارق القيمة التي تخلقها المؤسسة لزيائنها ما بين الأجزاء المستهدفة من قبل المؤسسة وباقي أجزاء الصناعة، وتعمل هذه الإستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية احتياجات استثنائية لمجموعة من الزبائن والتي أهملت من طرف المؤسسات التي تعتمد على خدمة السوق بالكامل.¹

بالإضافة إلى تحديد الإستراتيجية التنافسية يفترض أن يعالج المقاول ويحدد مختلف النقاط التي تمس المزيج التسويقي الذي يعرف على أنه عبارة عن مجموعة من العناصر التي تستطيع المؤسسة من خلاله التأثير على رد فعل المستهلك تجاه منتج ما (سلعة أو خدمة).²

أنه في النشاط التسويقي ينبغي على رجل التسويق اختيار إستراتيجيات والسياسات المناسبة بخصوص المنتج والعناصر التي تحكمه، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(04): المزيج التسويقي للمنتج (سلعة/خدمة)



المصدر: محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص79.

وهذه العناصر السبعة تعد بمثابة الشريان الحيوي للبرامج التسويقية الخاصة بالمؤسسة الإنتاجية والخدمية.

¹ Porter ME, *Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance*, Harvard Business Review, Harvard University, March–April 1979, p15.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي (مدخل إستراتيجي، كمي، تحليلي)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 254.

المطلب الثالث : المخطط التنظيمي

يعد التنظيم وظيفة هامة وأساسية في الإدارة إذ لا يمكن تصور إدارة أي عمل دون تنظيم الجهود الجماعية فهو وسيلة وليست غاية في حد ذاته فمن خلاله يمكن تحديد إجراءات العمل الصحيحة والتي يستوجب أن يسير العمل عليها بالمفاضلة بين أحسن الطرق وأقل تكلفة، وتتمثل مكونات الهيكل التنظيمي في :

أولاً/ الموارد البشرية

1- تعريف الموارد البشرية: هي مجموع الأفراد والجماعات الذين يعملون في المنظمة رؤساء أو مرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجياتها المستقبلية مقابل ذلك الذي تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية.¹

2- مفهوم التخطيط للموارد البشرية: يعرف بأنه: "أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلالها تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها، وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجياتها".

3- استقطاب الموارد البشرية: هي عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة.

4- تحفيز الموارد البشرية: مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات.²

5- الحفاظ على الموارد البشرية: هي البحث عن الوسائل والبرامج الناجحة في الحفاظ على هذه الموارد. ومن بين الاهتمامات التي شغلت إدارة الموارد البشرية تلك المتعلقة بخلق وإيجاد مناخات العمل الصحيحة والسليمة وإعداد البرامج العلمية والعملية الكفيلة بالتخفيف من المخاطر على صحة ونفسية الأفراد العاملين بالمؤسسة، إلى جانب معرفة كيفية بناء علاقات عمل وذلك بتحديد الأسس والسياسات التي يجب أن يكون هدفها توضيح علاقات الأفراد بالمؤسسات.³

¹ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم و الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 20،19.

² علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط2، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2007، ص 196.

³ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة، بيروت 2002، ص 28.

ثانياً/ الهيكل التنظيمي:

1- تعريف الهيكل التنظيمي: يعرفه الهيكل التنظيمي بأنه: توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد.¹

وعرف أيضاً بأنه: الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازم بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.²

2- خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

للهيكل التنظيمي عدة خصائص نذكر منها ما يلي:³

- الملائمة: يكون ملائم لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة.
- الواقعية: أي ليس مثالياً ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.
- المرونة: إمكانية التغيير والتعديل وتطويره بما يواكب تطور الأنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجددة.
- الوضوح: يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية، وتسلسل علاقات السلطة والمسؤوليات عن الأنشطة المختلفة.
- البساطة وعدم التعقيد: يساعد على سهولة التدفق والاتصالات رأسياً وأفقياً، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارة والأقسام وغيرها.

3- مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:

وتتمثل مراحل الهيكل التنظيمي فيما يلي:⁴

- 1-3 تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة: أن الخطوة الأولى في عملية التنظيم هو معرفة الأهداف الرئيسية والفرعية، حيث أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية في إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.
- 2-3 تحديد ما يجب عمله: الخطوة التالية في عملية التنظيم هي الدراسة المهمة الخاصة بوحدة ما فهذا المهام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف.

¹ حسين محمود حريم، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 45.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل عمان الأردن، 2008، ص 50.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص ص 29، 31.

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص ص 34، 35.

3-3 **تخصيص و توزيع الأعمال:** تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المؤسسة وإمكاناتها وظروفها.

4-3 **تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية** وهذا يتطلب تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بكل وظيفة، وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري أي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة بالمدير، فإذا كان عدد المؤسسين التابعين للمدير غير كاف، يعني ذلك أو وقت المدير غير مستغل بشكل فعال، وقد يكون العكس بحيث لا يتوفر للمدير الوقت الكافي للقيام بالمهام المتوسطة به على أكمل وجه.

5-3 **تقرير السلطة اللازمة:** في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم، وتقرير يحقق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، من أجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والإزدواجية في العمل.

6-3 **تحديد الخريطة التنظيمية:** هي أحد مراحل وعناصر بناء هيكل تنظيمي حتى توضح بطريقة الرسم طبيعة ونوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

4- أشكال الهياكل التنظيمية:

هناك عدة أشكال للهياكل التنظيمية وتتمثل في:¹

- **الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف:** يعتبر الشكل الشائع استخداما في معظم المؤسسات، وهو يركز على مبدأ التخصص في المهام، إنه يعتمد على تقسيم أوجه النشاط بالمؤسسة الى إدارات كل منها تحت إشراف مسؤول يقوم بأعباء الإدارة ويخضع إلى إشراف المدير العام، ويشغل هؤلاء الأشخاص مناصب نواب المدير العام في مختلف شؤون المؤسسة، وتتكون كل إدارة بدورها من أقسام، فكل يحتاج إلى خبرات ومهارات خاصة يمكن هذا النوع من جمع الأعمال المتشابهة مع بعضها البعض في صورة أقسام، إن الزيادة في التخصصات والوظائف مرهون بزيادة حجم للمؤسسة والتي تنعكس على زيادة عدد المستويات بالهيكل التنظيمي.

- **الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات:** ان هذا التنظيم عادة ما يتم استخدامه عندما يكبر حجم المشروع وتوسع عملياته بالإضافة إلى تأثير نطاق الإشراف في الحد من القدرات المديرين حيث تؤدي كل ذلك إلى تعقد العمل الإداري، ويتم أيضا استخدام هذا التنظيم في حالة إنتاج أكثر من سلعة واختلاف وتباين السلع والمنتجات.

¹ بهدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 111.

- **الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي:** يستخدم هذا الهيكل عندما تكون الأنشطة متعلقة بالمؤسسة موزعة في عدة مناطق، فيكون التنظيم جغرافيا فقط على أساس أن الموقع هو الاعتبار المبدئي في تحديد وتمييز مسؤوليات التنفيذيين، وتجمع كافة الوظائف في كل منطقة في كل وحدة تنظيمية ويديرها مدير وفقا للظروف السائدة في المنطقة وعلى ضوء أهداف وسياسة المشروع وخطته، إن معرفة الموقع يعتبر عاملا أساسيا لفاعلية الإدارة ونجاحها، يمتاز هذا التنظيم بالتركيز على كل منطقة على حدة أخذا بالحسبان الاعتبارات والمتغيرات والعوامل والخصائص والمشكلات المرتبطة بكل منطقة على حده.

ثالثا/ تحديد الشكل القانوني

يمثل إختيار الشكل القانوني المقترح للمشروع المزمع تنفيذه أحد الجوانب الهامة في الدراسة القانونية للمشروع ,و يهدف هذا الجانب من الدراسة القانونية إلى الوصول إلى أفضل شكل قانوني يتناسب وطبيعة وحجم المشروع المقترح , و لتحقيق ذلك يتعين على القائم بالدراسة أن يكون على دراية بالأنواع المختلفة للأشكال والصيغ القانونية للمشروعات و مزايا وعيوب كل منها ,لذلك فإن عملية إستحداث المؤسسات والإستثمار في الجزائر تخضع إلى شروط مقننة حددها القانون التجاري ومختلف المراسيم التنفيذية الأخرى التي تم من خلالها وضع عدة أشكال قانونية تسمح لحامل المشروع بإنشاء مؤسسة تتجاوب وطموحاته حيث يمكنه أن يؤسسها بمفرده أو مع شركاء وبذلك يتحدد الشكل الضريبي المناسب وفقا لما حددته التشريعات الضريبية المعمول بها وكذا الحقوق والواجبات المترتبة عن ذلك فيما يلي الأشكال المختلفة للشركات:

1- المؤسسة الفردية: هي عبارة عن تنظيم يجعل من المقاول والمؤسسة شخصا واحدا، أي أن المقاول هو سيد القرار في المؤسسة، وهنا لا يوجد رأس مال اجتماعي أدنى محدد يمكنه توظيف أشخاص آخرين إذا اقتضت الضرورة، وفي أغلب الأحيان تأخذ المؤسسة اسم المقاول، وفي أحيان أخرى يختار لها اسما تجاريا اخر. الاعتماد المالي المخصص للمؤسسة يعكس حجم الاستثمارات المطلوبة و راس المال المتداول التقديري.

هذا النوع من المؤسسات يمنح للمقاول الحرية التامة في تسيير مؤسسته، إذ انه ليس مرغما بتقديم تقارير عن حالة المؤسسة لأطراف أخرى، ولا حتى بإشهار حساباته السنوية و الأرباح المتحصل عليها، هذه الأخيرة تعتبر كأجر له، هو حر في التصرف فيه، وبالنظر لطبيعة المؤسسة الصغيرة الناشئة، فان هذا النوع من الأشكال

القانونية، يعتبر بدون شك الأكثر ملائمة لها، لما تتميز به من مزايا كسهولة تسييرها، ملائمة للمشاريع ذات رأس المال القليل (لا ينصح بها في حالة وجود رأس مال ضخمة).¹

2- شركات الأشخاص: تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، وتلعب فيها شخصية الشريك دوراً رئيساً بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينة، حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلاً وقانوناً كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلاً. ويندرج تحتها الأنواع التالية:²

2-1- شركات التضامن:

يقدم الشركاء حصصاً قد تتساوى أو تختلف حسب القيمة وطبيعة الحصة، في حين أن التزاماتهم تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وهذه أهم ميزة لهذه الشركة، وتعرف شركة التضامن على أنها نوع من الشركات التجارية التي تتكون من عدد من الأشخاص الطبيعيين لا يقل عن اثنين. وتتمارس عملها تحت عنوان تجاري يتكون من أسماء جميع الشركاء أو من اسم أحدهم أو أكثر متبوعاً بكلمة "شركاؤهم"

● أسباب انقضاء شركات التضامن

- انتهاء مدة الشركة
- انتهاء الغرض الذي قامت من أجله
- هلاك رأس المال كله أو بعضه
- موت أو انفصال أحد الشركاء
- اتفاق الشركاء على فسخها
- حكم من المحكمة بسبب النزاع المستمر بين الشركاء

2-2- شركة التوصية البسيطة:³

هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين يسري عليهم القانون الأساسي للشركاء بالتضامن، وشركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بقدر حصصهم، ولا يمكن لهم تداول حصصهم ولا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة كما لا يظهر اسمه في اسم الشركة، في حين يستطيع الموصي أن يتحصل

¹ المركز الوطني للسجل التجاري.

² المركز الوطني للسجل التجاري.

³ http://www.alshirazi.com/compilations/administration/al_idara/chapter1/part1/13.htm

على امتيازات عن الشركاء المتضامنين، مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة تقدمها المؤسسة حتى وان لم تحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

2-3- شركة المحاصة:

تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنها غير معدة للاطلاع عليها، فهي شركة مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم، وبأنها تفتقد إلى وجود الشخصية.¹ المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، وتحل بعد إتمام عملها وأعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة.

3- شركات الأموال: هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، ولا اعتداد فيها بالاعتبار الشخصي، إن مسؤولية الشريك في شركات الأموال محدودة بحدود الحصة التي قدمها في رأس المال. وتضم شركات الأموال شركات المساهمة.

3-1- شركة المساهمة:

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

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

4-1- شركة التوصية بالأسهم:

تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر ومسؤول دائما وبصفة متضامنة مع ديون الشركة والشركاء موصين مساهمين ولا يتحملون الخسارة إلا بما يعادل حصصهم. لا يمكن أن يكون عدد الشركاء الموصين اقل من ثلاثة (3) ولا يذكر اسمهم في اسم

¹ المركز الوطني للسجل التجاري.

² المركز الوطني للسجل التجاري.

الشركة، ومن هذا التعريف يتضح أن شركة التوصية تتفق مع شركة التوصية البسيطة، غير أنها تختلف عنها في أن حصص الشركاء الموصين فيها تمثل باسهم قابلة للتداول..

4-2- شركة ذات مسؤولية محدودة: SARL (société à responsabilité limitée)

تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. وتعين بعنوان للشركة ويمكن أن يشمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات - شركة ذات المسؤولية المحدودة - أو الأحرف الأولى منها أي - ش.ذ.م.م - و بيان رأسمال الشركة . ولقد بين المشرع الجزائري انه" لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة اقل من 100000 دج وينقسم الرأسمال إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية مبلغها 1000 دج على الأقل. كما لا يجب أن يتجاوز الشركاء في شركة ذات المسؤولية المحدودة عشرين شريكا ، وإذا أصبحت الشركة مشتملة على أكثر من عشرين شريكا وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل سنة واحدة ، وعند عدم ذلك تتحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو أقل.

4-3- المؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة: EURL

(Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée)

إن القانون التجاري الجزائري يمنح لكل شخص يريد انشاء مؤسسته بدون ان يشترك مع شخص أو اشخاص اخرين ، أن يختار لها اسم المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة EURL . هذا النوع من المؤسسات ماهو في الحقيقة إلا نوع من الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL) باعتبار ان اغلب القواعد التي تطبق على هذه الأخيرة تطبق ايضا على المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة .في هذه الحالة يعتبر المقاول الشريك الوحيد لنفسه .وعلى الرغم من أنه صاحب القرار إلا أنه مرغم على اتباع القواعد والتنظيمات المتعلقة بالشركات.

إن المؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة هي عبارة عن مؤسسة منشأة من طرف شخص وحيد يشارك نفسه، براس مال اجتماعي أدنى يقدر بـ 100000.00 دج وتعيين مسير هو أمر ضروري.

المطلب الرابع: المخطط الإنتاجي

يعتبر تخطيط الإنتاج أهم عنصر في مخطط الأعمال لأنه يساعد المؤسسة على القيام بعملية التنبؤ لعملية الإنتاج بشكل إقتصادي، وذلك من خلال تحديد مستلزمات الإنتاج والوحدات الواجب إنتاجها خلال الفترات الزمنية القادمة.

أولاً/ تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته

1- تعريف المخطط الإنتاجي

يعرف المخطط الإنتاجي بأنه: تصميم وإستخدام نظام إجرائي لإعداد الخطط والتحكم في كل عناصر النشاط الإنتاجي.¹

كما يعرف على أنه: القيام بتحديد الكميات المطلوبة إنتاجها من كل من المنتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوماً أو أسبوعاً أو شهراً واحداً، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدما لجميع خطوات تتابع العملية الإنتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الأهداف الإنتاجية.²

كما يمكن وصفه بأنه: الإطار العام الذي يتم من خلاله القيام بـ (العمليات التي تستهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشمل هذه المدخلات العمالة، والمعدات والتسهيلات والمكونات الأخرى، وتحولها بطريقة تضيف قيمة إليها وبأقل التكاليف.

ويتميز المخطط الإنتاجي عن بقية المخططات (التنظيمي و التسويقي و المالي) بكون أهدافه أكثر مركزية وقرباً من الهدف العام للمؤسسة الاقتصادية والمتمثل في الربح، فالإدارة المالية مثلاً لا ترغب بوجود مخزون عالي فذلك يعني ربطاً لرأس المال، بينما إدارة التسويق والمبيعات وعلى النقيض من ذلك ترغب دائماً في توفر المخزون العالي ما يضمن تباعد فترات التوزيع، فالعاملون في الإنتاج يرغبون في مواعيد تسليم طويلة لمنتجاتهم لتحاشي ضغوطات العمل التي قد تنتج عن المواعيد القصيرة.³

2- أهمية المخطط الإنتاجي

تتمثل أهمية المخطط الإنتاجي فيمايلي:⁴

- إرتفاع رأس المال العامل لتشغيل العامل الواحد.

¹ زهواني رضا، تحسين تخطيط الانتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص:تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008، ص49.

² بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي)، ط 1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص 98.

³ خضير كاظم محمود، هابل يعقوب فاخوري، إدارة النشر والعمليات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2001، ص 267.

⁴ محمد ابيوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، 2012، ص ص 52، 53.

- زيادة العمليات الصناعية وارتفاع درجة التخصص المطلوبة لأدائها.
- زيادة الآلية ووسائل التحكم فيها.
- زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهودات مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة.
- التغيير المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل.

ثانياً/أنواع المخطط الإنتاجي

- يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من مستويات تخطيط الإنتاج وفقاً للفترة الزمنية للخطة، وهي:¹
- **تخطيط الإنتاج طويل الأجل:** يتضمن تحديد مستويات الإنتاج لفترات زمنية قادمة تزيد عن سنتين وقد تمتد إلى عدة سنوات تتعلق بتحديد الطاقة اللازمة والتي تكون الإدارة العليا مسؤولة عنها لأنها تتعلق بالتسهيلات الإنتاجية اللازمة والتوسع وتطوير المنتج والتمويل والاستثمار.
 - **تخطيط الإنتاج متوسط الأجل:** تتراوح فتراته من سنة إلى سنتين تدعى بالتخطيط الإجمالي حيث تتعلق بمدى الانتفاع من تلك الموارد (العمال، المعدات) المخطط لها في تخطيط الإنتاج طويل الأجل.
 - **تخطيط الإنتاج قصير الأجل:** تمتد من بضعة أيام أو أسابيع أو بضعة أشهر وغالباً تقل عن ثلاثة أشهر ويطلق على هذه العملية بالجدولة ويتم بموجبها جدولة موارد الإنتاج بشكل تفصيلي والتي تحدد المنتجات المطلوبة ضمن فترات زمنية للتخطيط.

ثالثاً/ مراحل إعداد المخطط الإنتاجي

إن المخطط الإنتاجي يتضمن عدة مراحل مترابطة و متداخلة فيما بينها كما يلي:²

1- تحليل و تقويم الظروف البيئية:

تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة، وعليه فإن إدارة المؤسسة عامة وتخطيطها خاصة يفرض عليها كشف ومعرفة عناصر محيطها، وتشخيصها وتموقعها وتحديد أثارها على أدائها وكذا تحديد القيود التي تفرضها والفرص التي تتيحها مما يقود إلى تحقيق كفاءة وفعالية للمؤسسة.

¹ عسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 309،307.

² زهواني رضا، مرجع سابق، ص ص55، 58.

2- تحديد الأهداف:

إن تحديد الأهداف تمثل مرحلة أساسية من مراحل العملية التخطيطية للإنتاج، إذ توضح اتجاه المؤسسة وما تريد تحقيقه في مجال نشاطها، والقرارات الخاصة باختيار هذه الأهداف تحدد بدرجة كبيرة المسار المستقبلي لها.

3- تحديد البدائل و طرق العمال الممكنة:

لا بد من حصر أهم الطرق المتاحة للوصول إلى الأهداف تمهيدا لتقويمها واختيار أنسبها، وتتطلب العملية إيجاد المعايير ليتم التقويم ومن ثم المفاضلة على أساسها، وتبقى هذه المعايير (المعايير الكمية) مهما اختلفت أشكالها مرتبطة بمفهوم الكفاءة الاقتصادية، ونشير بأنه لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من البدائل لكل حالة.

4- صياغة الخطط وتنفيذها وتعديلها:

إن الخطوة الموالية من خطوات التخطيط هي وضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الفرص والمخاطر البيئية، ولكي تتجح العملية التخطيطية بالكامل فعلى الإدارة أن تضع مجموعة من الخطط للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة، ومن أجل صياغة الخطط نجد أن هناك مجالات كثيرة لصنع القرارات الإدارية لتسيير لنظام وتحقيق أهدافه ومن أهم تلك القرارات ما يلي:

- قرارات خاصة بتحديد العناصر مثل مواصفات المنتجات ومدى إمكانية إنتاجها، وأخرى متعلقة بتحديد المعلومات، والمواد اللازمة للوفاء بمتطلبات العملية الإنتاجية.
- قرارات خاصة بتخطيط العمليات الإنتاجية، واختيار وتصميم النظم الفرعية التي تستخدم في عمليات الإنتاج.
- قرارات إنتاجية تترتب على نتائج تنفيذ العمليات الإنتاجية، والتي ينتج عنها تقييم لمستوى الإنجاز في نظام الإنتاج بالنسبة لعناصر المخرجات من هذا النظام.

المطلب الخامس : المخطط المالي

يعتبر المخطط المالي أمراً بالغ الأهمية لنجاح أي مؤسسة، فهو يقدم خطة أعمال دقيقة، من خلال التأكد من أن الأهداف المحددة قابلة للتحقيق من الناحية المالية.

أولاً: تعريف المخطط المالي وأهميته**1- تعريف المخطط المالي:**

إن التخطيط المالي هو جوهر خطة المشروع، ويكتسب هذا التخطيط أهمية كبرى، لأن التمويل المنظم هو الأساس في نجاح المؤسسة، حيث ندرك من الخطة المالية جميع مبالغ الدفعات الواردة والمصروفات ومواعيدها، وكذا يجب أن تدرج في الخطة المالية جميع الدفعات بما فيها رقم الأعمال وضريبة القيمة المضافة.¹

كما تتضمن الخطة المالية الجدوى الاقتصادية للمشروع وضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع وكذلك تتنبأ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية والتكاليف والربحية وكذلك التدفقات النقدية لثلاث سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.²

2- أهمية المخطط المالي:

يتيح المخطط المالي فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية لها بشكل مسبق، كما يتيح أيضاً الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المؤسسة في المستقبل من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا احتاج الأمر إلى ذلك.

فعندما يتم الكشف عن حاجة للنقدية في أحد الأشهر المقبلة يمكن للمدير المالي أن يفكر بعدد من بدائل التمويل واختيار أنسبها، فيمكن الحصول بذلك على الأموال بشكل أفضل من حيث التكلفة والمقدار، بينما إذا لم يتم اللجوء للتخطيط المالي فلن يتم الكشف عن موعد هذه الحاجة وبالتالي سيتم الوقوع في ضائقة مالية وقد يكون الخروج من هذه الضائقة أمراً ليس بالسهل وهذا سيرتب مصاريف وتكاليف أكبر من الحالة الأولى.

مما يكسب التخطيط المالي أهمية خاصة لأنه يتناول تحديد الحاجة للأموال وكمية هذه الحاجة ومدتها وتوقعها ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقة تسديدها.

¹ أحمد غازي أنيس، خطة العمل (الإنطلاقة الناجحة التحديات-البناء-التكوين-التقديم)، ط1، مكتبة عبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 154.

² بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص 119.

لقد أثبتت التجربة في المؤسسات الاقتصادية أن عدم إتباع التخطيط يؤدي إلى فشل هذه المؤسسات ولقد ازدادت أهمية التخطيط نتيجة توسع المؤسسات وتعدد أعمالها.¹

ثانياً/ مصادر التمويل

1- **تعريف التمويل:** يعرف على أنه " توفير الأموال (السيولة النقدية) من أجل إنفاقها على الاستثمارات وتكوين رأس المال الثابت بهدف زيادة الإنتاج والاستهلاك".²

2- مصادر التمويل:

يمكن تقسيم مصادر التمويل إلى قسمين مصادر داخلية ومصادر خارجية

1-2 **المصادر الداخلية:** نقصد بالتمويل الداخلي للمؤسسة مجموعة الموارد التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها بطريقة ذاتية دون اللجوء إلى الخارج، أي مصدرها ناتج عن دورة الاستغلال للمؤسسة، وتتمثل أساساً في التمويل الذاتي.³

- **التمويل الذاتي:** يعتبر من أهم صور التمويل وأكثرها استعمالاً بالنسبة للمؤسسة، حيث تتكون من الأرباح المحتجزة، الإهلاك، المؤونات.

✓ الأرباح المحتجزة: هي عبارة عن الأرباح الفائضة أو المتبقية بعد إجراء عملية توزيع الأرباح الذي حققته المؤسسة من خلال ممارسة نشاطها.⁴

✓ الإهلاك: وهو تقدير الخسارة الناتجة عن قيمة الأصل الثابت التي تهلك عبر الزمن، وهو عبارة عن طريقة تهدف إلى توزيع تكلفة الأصول الثابتة على الحياة الإنتاجية أو على أساس الطاقة الإنتاجية، وتخصيص الإهلاك يسمح بإعادة تمويل استثمارات المؤسسات باعتباره مورداً مالياً.⁵

¹ <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104> ,

² هيثم صاحب عجام، علي محمد سعود، التمويل الدولي، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 51.

³ طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 26.

⁴ محمود حسن صوان، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 119.

⁵ عمار الزيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد التاسع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، مارس 2006، ص 47.

✓ المؤونات: تعتبر تخصيصاً لقيم مالية عندما يوجد شك في دفع المصاريف في الأجل الطويل، وخلال فترة الانتظار تستطيع المؤسسة توظيف هذه المؤونة كمصدر مالي طويل الأجل في المشاريع الاستثمارية والتجديدات والتوسعات داخل المؤسسة.¹

2-2- المصادر الخارجية: تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى مصادر تمويل خارجية لعدم

قدرة التمويل على تغطية الاحتياجات التمويلية للمؤسسة وتتمثل مصادر التمويل الخارجية في:

- **مصادر التمويل قصيرة الأجل:** يقصد بالتمويل قصير الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من الغير وتلتزم بردها خلال فترة لا تزيد على العام عادة، وتكون تلك الأموال موجهة لنشاط الاستغلال.² والمقصود بنشاطات الاستغلال هي كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة في الفترة القصيرة، والتي لا تتعدى في الغالب 12 شهراً، ومن مميزات هذه النشاطات أنها تتكرر باستمرار أثناء عملية الإنتاج أي النشاط.³ وتتضمن كما يلي:

• **الائتمان التجاري:** يعتبر الائتمان التجاري أحد أنواع التمويل القصير الأجل والذي تعتمد عليه الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمنحه المورد إلى المشتري، عندما يقوم المشتري بشراء البضاعة⁴، أو مواد أولية فإنها لا تضطر إلى دفع ثمن هذه المشتريات نقداً وخلال هذه الفترة وحتى تاريخ دفع قيمة هذه البضاعة (من تاريخ الحصول على البضاعة حتى تاريخ تسديد الثمن) فإن المشتري يصبح مدين للمورد ويسمى تمويل قصير الأجل في شكل ائتمان تجاري بسبب وجود فترة بين تاريخ استلام البضاعة ودفع الثمن.⁵

• **الائتمان المصرفي:** يقصد به القروض أو التسهيلات المصرفية التي يتحصل عليها المستثمر أو المؤسسة من البنوك ويلتزم سدادها خلال فترة زمنية معينة لا تزيد عادة عن سنة واحدة.⁶

- **التمويل متوسط الأجل:** هو ذلك التمويل الموجه لتمويل الجزء الدائم من استثمارات المؤسسة في الرأس المال المتداول، والإضافات على موجوداتها الثابتة، أو تمويل المشروعات تحت التنفيذ وتتصف هذه المصادر بكونها تستحق السداد خلال فترة تزيد عن سنة وتقل عن 10 سنوات.⁷ وتشمل مصدرين رئيسيين هما:

¹ مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 175.

² منير إبراهيم، هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 05.

³ ظاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 57.

⁴ أيمن محمد الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة و التحليل المالي، دار البداية، عمان، الأردن، 2007، ص 58.

⁵ عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 449.

⁶ دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسير للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 227.

⁷ عبد الغفار الحنفي، مرجع سابق، ص 411.

✓ القروض المباشرة متوسطة الأجل: هو قرض بنكي يقدمه البنك للمؤسسة لتمويل استثماراتها يستعمل هذا النوع من القروض في تمويل الأصول الثابتة التي لا يتجاوز عمرها الاقتصادي 10 سنوات.¹

✓ التمويل بالاستئجار: هو تقنية تمويل التي يقوم بها البنك أو مؤسسة مالية بشراء أصل منقول أو غير منقول من أجل تأجيره إلى مؤسسة ما، ويمكن لهذه الأخيرة شراء الأصل المؤجر لها بثمن يكون عموماً منخفضاً بعد انتهاء العقد.

- التمويل طويل الأجل: هو التمويل الذي يمنح للمؤسسات ويمتد أكثر من سبعة سنوات، حيث يكون موجهاً لتمويل العمليات الاستثمارية طويلة الأجل، وذلك نظراً لكون نشاطات الاستثمار هي تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسات لفترات طويلة بهدف الحصول على وسائل الإنتاج أو عقارات أو أراضي أو المباني وغيرها.² وينقسم هذا النوع من التمويل بدوره إلى:

- الأموال المقترضة: ونجد فيها:

- قروض طويلة الأجل: تلجأ المؤسسات إلى البنوك لتمويل استثماراتها نظراً للمبالغ الكبيرة التي تحتاجها ونظراً لطبيعة هذه القروض، تقوم بمنحها مؤسسات متخصصة لشركات التأمين.³
- السندات: وهي جمع سند والسند هو صك مالي قابل للتداول يمنح للمكاتب لقاء المبالغ التي أقرضها ويخوله استعادة مبلغ القرض علاوة على الفوائد المستحقة وذلك بحلول أجله. وبعبارة ثانية السند هو تعهد مكتوب بمبلغ من الدين (القرض) لحامله في تاريخ معين، مقابل فائدة³ مقدرة، وتصدره الشركة أو الحكومة وفروعها بالاكتتاب العام.⁴

- أموال الملكية: تتمثل في:

- الأسهم العادية: يمثل سند ملكية لحامله، ويتمتع صاحبه بحق التصويت في الجمعية العمومية، وحق الإطلاع على دفاتر المؤسسة والمشاركة في الأرباح والخسائر وحق البيع والتداول وتكون مسؤوليته محدودة حسب حصته من رأس مال، حيث تجلب المستثمر لاستثمار أمواله في رأس مال المؤسسة.⁵

¹ برجى شهرزاد، إشكالية إستغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص مالية الدولية، جامعة تلمسان، 2012، ص ص 101،88 .

² حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل المالي، دار الوراق، عمان، الأردن، 2001، ص 80.

³ عبد المعطي رضا أرشيد، محفوظ أحمد أبوجودة، إدارة الائتمان، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص ص 188،189.

⁴ جمال لعامرة، رابيس حدة، تحديات السوق الإسلامي، الملتقى الدولي حول: سياسات التمويل و أثرها على الإقتصاديات والمؤسسات، بسكرة، الجزائر، 21، 22 نوفمبر 2006، ص 10.

⁵ عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أسواق المال وتمويل المشروعات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 13 .

- الأسهم الممتازة: وتعرف على أنها حصة من رأس مال المؤسسة تجمع بين خصائص الأسهم العادية في كونها جزء من رأس مال المؤسسة والسندات بأن لها نسبة ثابتة من الربح ولهم الأولوية في السداد في حالة التصفية بعد حملة السندات¹.

ثالثا/ القوائم المالية

- 1- الميزانية: تعد الميزانية المكون للقوائم المالية وهي عبارة عن البيان الذي يوضح الأصول والخصوم والأموال الخاصة في نقطة زمنية معينة، وتعكس الميزانية الوضعية المالية للمؤسسة بما يتفق مع المبادئ المحاسبية التي تم إعداد القوائم المالية على أساسها.²
 - 1-1- عناصرها: تحتوي الميزانية على جانب الأصول وجانب الخصوم.
 - 1-1-1 الأصول: تمثل الأصول مجموعة من الوسائل التي تمتلكها المؤسسة أو تكون تحت سيطرتها، من أجل الحصول على منافع اقتصادية مستقبلية نتيجة لأحداث سابقة، تشمل كلمة أصول كل ما يتعلق بالاستثمارات، المخزونات، المدينون.³
 - الاستثمارات: وتتكون (الاستثمارات) من ممتلكات تم إنشاؤها من طرف المؤسسة وأملك تم حيازتها لمباشرة نشاطها وتستعمل الاستثمارات لمدة طويلة وبالتالي فهي قيم دائمة، وتنقسم الاستثمارات إلى :
 - المصاريف الإعدادية
 - القيم المعنوية
 - القيم المادية
 - المخزونات: وتشمل كل الأملاك التي تم شراؤها أو تم إنتاجها داخليا بهدف استهلاكها واستعمالها في الإنتاج أو إعادة بيعها وتضم :
 - البضاعة
 - المواد واللوازم
 - المدينون (الحقوق): وتشمل جميع حقوق المؤسسة على الغير وتتكون من مجموعتين الأولى، قابلة للتحقيق والثانية جاهزة، وتشمل الحقوق العناصر التالية :
 - مدينو الاستثمار
 - مدينو المخزونات

¹ حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2005، ص 504.

² طارق حماد عبد العال، التقارير المالية أسس الإعداد والعرض والتحليل، الدارالجامعية، مصر، 2002، ص 1.

³ محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013، ص 2.

- التسبيقات

- الزبائن أو العملاء

- القيم الجاهزة

1-1-2 الخصوم: و تتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول، وتنقسم إلى

قسمين (الأموال الخاصة والديون):¹

الأموال الخاصة : وتتضمن الأموال الخاصة (الحصة أو الحصص المقدمة عند التأسيس، المبالغ

المضافة فيما بعد إن وجدت، الاحتياطات المكونة، الأرباح في انتظار التوزيع...).

الديون: وتتمثل في الديون بأنواعها المختلفة (طويلة متوسطة وقصيرة الأجل).²

النتيجة : ويمكن أن نجدها في حالتين :

- في حالة الربح : فإن النتيجة تسجل في جانب الخصوم وذلك حفاظا على توازن الميزانية.

- في حالة الخسارة: فإن النتيجة تسجل في جانب الأصول وذلك حفاظا على توازن الميزانية.

2- جدول حسابات النتائج:

يمكن تعريف جدول حسابات النتائج ككشف محاسبي يستخدم لتحليل نتيجة السنة كمتعم للميزانية؛ حيث

يحلل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسة للوصول

إلى القرارات التقويمية ، ويبين مصادر الأموال واستخداماتها.³

3- **عتبة المردودية:** هي النقطة التي عندها يتساوى مجموع النفقات مع مجموع الإيرادات، وبذلك يكون

صافي الربح يساوي الصفر، أعلى هذه النقطة تسمى بمنطقة الأرباح وأدنى هذه النقطة تسمى بمنطقة

الخسائر.⁴

- طرق تحليل التعادل: ويمكن الوصول لعتبة المردودية إما رياضيا من خلال بعض المعادلات الرياضية

أو بيانيا من خلال خريطة التعادل.

- تحليل نقطة التعادل رياضيا:⁵

¹: بوشاشي بو علام، التحليل المالي، دار همومة، الجزائر، 2000، ص99.

² محمد بوتين، المرجع سابق، ص ص 10،11.

³ - عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص19.

⁴ أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007، ص173.

⁵ قشوط إلياس، التحليل الاقتصادي والتجاري للمنتج الجديد، محاضرة أقيمت على الطلبة سنة ثانية ماستر مقاولاتية في مقياس التسويق والإبتكار، جامعة

محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 16، 2015/06/15.

إذا كانت التكاليف المتغيرة في المشروع هي CV

التكاليف الثابتة CF

التكاليف المتغيرة الوحدوية CVu

الكمية المباعة Q

سعر بيع الوحدوي P فإن:

$$CA=CV+CF$$

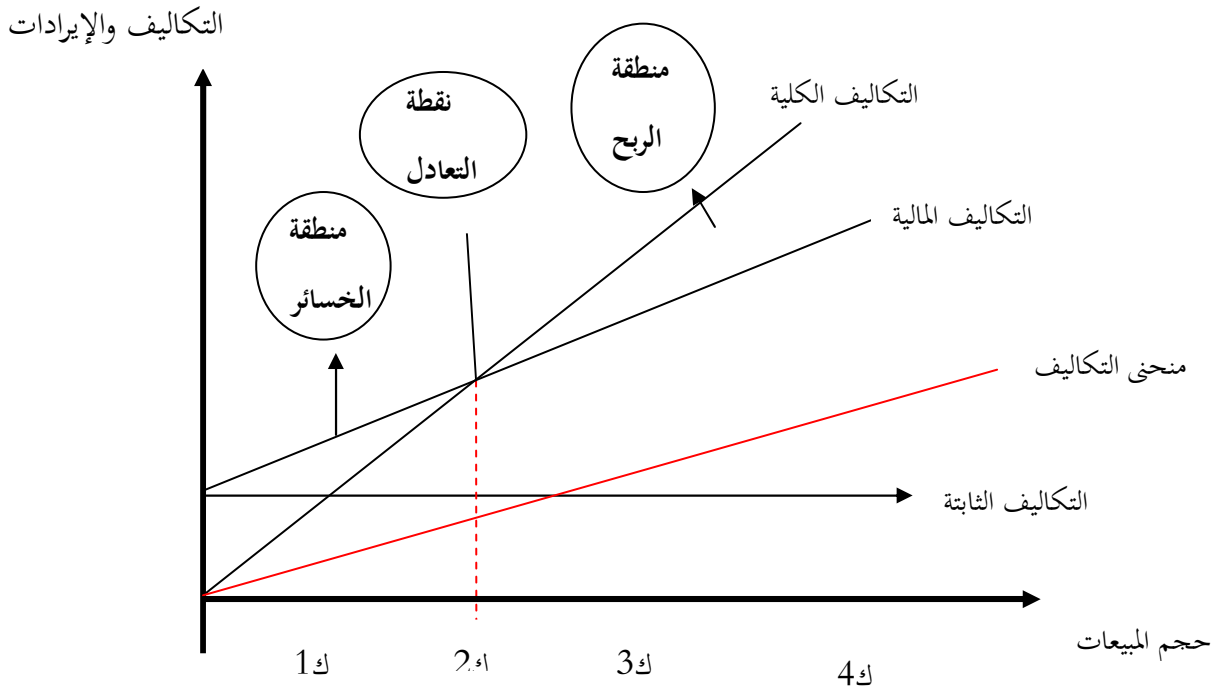
$$Q * P=CVu * Q+CF$$

$$Q(P-CVu)=CF$$

$$Q=CF/(P-CVu)$$

- تحليل نقطة التعادل بيانياً: وتقوم هذه الطريقة على تمثيل منحني التكلفة الكلية والإيرادات الكلية واستخراج نقطة التقاطع بينهما، والتي تكون عتبة المردودية (نقطة التعادل).¹

الشكل رقم(05) الطريقة البيانية لحساب عتبة المردودية



المصدر: كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص189.

¹ - هيثم محمد الزغبى، الإدارة و التحليل المالي، دار الفكر، عمان، 2000، ص ص256،257.

1- تعريف الميزانية التقديرية

الميزانية التقديرية هي عبارة عن وثيقة تلخص كل العمليات والأنشطة التي تنوي المنظمة القيام بها لمدة زمنية محددة وتصبح هذه الوثيقة برنامج عمل للمنظمة خلال هذه الفترة، وهي ترجمة واضحة عن التخطيط والسياسات المستقبلية الموضوعة للمنظمة. بناء على خبرة الماضي والطاقة الاستيعابية للمنظمة والموارد المتوفرة لها وعلى التنبؤات المستقبلية فيما يتعلق بكل الظروف الداخلية للمنظمة والخارجية المحيطة بها.

وفي نفس الوقت تعتبر الميزانية التقديرية أداة رقابة تحاول مقارنة ما أنجزه فعلياً بما تهدف إليه المنظمة وما هو متوقع، ويجب أن تقوم الإدارة بتحليل أية انحرافات هامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع الانحرافات الضارة وتشجيع النواحي الإيجابية.

كما تعتبر وسيلة تخطيط أساسية ويمكن أن تعتمدها المنظمة لاتخاذ قرارات مختلفة تهتم مثلاً توزيع الأيدي العاملة الموظفين على الأنشطة المختلفة وكذلك توزيع موارد أخرى.¹

2- أنواع الموازنات التقديرية: هناك أنواع مختلفة من الموازنات التقديرية وهي ضرورية سواء كانت

بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو ذات حجم متوسط أو الصغيرة، وتتمثل هذه الأنواع في:²

- الموازنة التقديرية للمبيعات: تعتبر من أكثر الموازنات الفرعية ذات أهمية فهي المصدر الرئيسي للإيرادات الذاتية للمشروع، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية.

- الموازنة التقديرية للإنتاج: تعرف على أنها الجدول الزمني للعمليات الإنتاجية في فترة زمنية مستقبلية وتهدف إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها في فترة مستقبلية وتعتمد اعتماداً كبيراً على الموازنة التقديرية للمبيعات

- الموازنة التقديرية للمشتريات: بعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات وإعداد برنامج الإنتاج يكون

هناك احتياج للمواد الأولية اللازمة، ويتم وضع جدول زمني لشراء هذه المواد وتبين هذه

الموازنة:

- الكميات الواجب شراءها من كل نوع من المواد الأولية.

- التاريخ الذي يتم فيه الشراء.

¹ <http://www.kantakji.com/media/2552/903.pdf> p3

² فركوس محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة تسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 4.

- التكلفة المقدرة للمشتريات.

- الموازنة التقديرية للأجور المباشرة: ويقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في أقسام

الإنتاج وهي تتغير مع إنتاج طردي والغرض من هذه الموازنة هو:

- تحديد العمل المباشر اللازم للإنتاج معبر عنه بساعات العمل.

- تقدير تكلفة الأجور المباشرة اللازمة للإنتاج.

- إمداد إدارة المستخدمين بالبيانات العمال حتى تعمل على توفيرها.

- الموازنة التقديرية النقدية: توضح هذه الموازنة المركز النقدي للمنشأة فهي تحتل مكانة مهمة في الإدارة

وبواسطة يتم اتخاذ القرار المناسب في حالة العجز تلجأ المؤسسة إلى الإقراض، أما إذا كان الرصيد فائضا

فهي صاحبة القرار في التصرف بذلك الفائض.

المطلب السادس: الملاحق

يحتاج البحث إلى اعتماد على وثائق أساسية أو استمارات الخاصة بالمشروع يعتذر وضعها في متن البحث

ولكن وجودها ضروري فنضطر إلى اعتمادها كملحق.

أولا/ مفهوم الملاحق

الملحق هو الجزء من البحث الذي توضع فيه بعض الوثائق التي يرى الباحث أنها تتعلق بموضوع بحثه

لكنه لا يضعها في صلب البحث لطولها أو لعدم ملاءمة ذلك مع المحتوى (أنظر ملاحق هذا الكتاب وكيف أن

محتوياتها هي من صلب اهتمامات الموضوع محل البحث لكنها وضعت في الملاحق لطولها وليسهل استغلالها

أو تصويرها). إذا تعلق الأمر بوثيقة فإنه يستحسن تصويرها ووضعها في الملاحق كما هي، وإذا كانت بلغة

أجنبية يفضل وضعها بلغتها الأصلية مع ترجمة لها باللغة التي ينجز بها البحث.

ثانيا/ أنواع الملاحق

- ملاحق الإيضاح التي تدعم محتوى النص (خرائط، جداول ورسوم بيانية، إحصائيات..)،

- وملاحق المعلومات التي تكمل العروض المقدمة في المادة الأساس (مقتطفات من المادة الأساس للدراسة،

اقتباسات أشير إليها في النص ولم تدرج بسبب طولها، معلومات إضافية تفيد الموضوع)

رابعا/ شروط الملاحق

- أن تكون مكتملة للنص وليست مجرد إضافة أو حشو.

- أن تحمل عنوانا، وقد يشرح محتواها في فقرة موجزة.

- أن ترتب بشكل تسلسلي، حسب تسلسل فصول وأبواب البحث.

- أن توضع لها قائمة تتبى عن محتوياتها في حالة تعددها.
 - أن تذكر، بعد العنوان أو في هامش الصفحة الأولى من الملحق المعلومات المتعلقة بها: مصدرها، تاريخها.
- يختلف المختصون في المنهجية حول المكان الذي توضع فيه الملاحق، فالبعض يعتبرها جزءاً من البحث وبالتالي فهي تأتي بعد صلب البحث مباشرة أي قبل قائمة المصادر والمراجع، بينما يرى البعض الآخر أن موقعها هو بعد المصادر والمراجع. من جهتان نعتبر أن ملاحق هذا الكتاب هي على صلة وثيقة بموضوعه فاخترنا وضعها بعد الخاتمة، وقبل قائمة المراجع.¹

¹ <http://kotb.over-blog.com/article-62136703.html>

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم بعض المعطيات النظرية عن تطورات وبراديقمات مفهوم المقاولاتية، حيث تطرقنا إلى أهم التصورات التي شهدتها تطور المفهوم، إلى أن ارتبط هذا الأخير بمفهوم الابتكار، كما حاولنا التطرق إلى مفهوم إنشاء المؤسسات وأهم أشكال الإنشاء التي حددها فايول والمتمثلة في مقاربتين أساسيتين هما درجة الحداثة / الإستقلالية ودرجة الحداثة / التغيير .

كما تم تسليط الضوء على مخطط الأعمال الذي يمثل ركيزة أساسية لإنشاء المؤسسات وقد استخلصنا مما تم عرضه أن إعداد مخطط أعمال المشروع يعطي لصاحبه تصورا عميقا عنه، فقد أصبح وسيلة لتحديد الأخطار والعراقيل التي تحدد بالمشروع من أجل استباقها أو تجنبها، كما يساعد مخطط الأعمال على تجسيد الفكرة المبتكرة على أرض الواقع، وكذا على تقصي وتحليل معوقات الواقع المقاولاتي المهني، ومعالجتها وذلك من خلال الحصول على المعلومات الملائمة وتحديد الإستراتيجيات المتبعة.

وسنحاول إعطاء صورة تطبيقية لمخطط الأعمال في الفصل الثاني من المذكرة خاص بمشروع إنشاء صناعة أطباق البيض.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لدراسة
مشروع صناعة أطباق البيض
الكرتونية

تمهيد :

في هذا الفصل سنحاول العمل على تجسيد ما تطرقنا إليه في الفصل النظري وهذا من خلال تقديم مشروع يتم دعمه من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC وكالة بسكرة. عن طريق التمويل الثلاثي (مساهمة شخصية . مساهمة البنك . مساهمة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة cnac) يتمثل المشروع في التعليب والتوضيب الكرتوني للبيض اي صناعة الصحون الكرتونية التي يوضب فيه البيض وسنتناوله بالدراسة والتحليل ونحاول تطبيق خطوات الدراسة الإقتصادية، هذا إضافة إلى خطة عمل تم وضعها حسب النموذج المقدم لنا من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة بسكرة ، لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- ❖ المبحث الأول :تقديم المشروع.
- ❖ المبحث الثاني المخطط التسويقي
- ❖ المبحث الثالث :المخطط التنظيمي
- ❖ المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي
- ❖ المبحث الخامس: المخطط المالي

المبحث الأول: تقديم المشروع

إن صناعة الكرتون هي من بين الصناعات الهامة والضرورية التي تعتمد عليها العديد من المؤسسات الإنتاجية في عمليات التغليف والتعبئة الخاصة بمنتجاتها وذلك لما توفره من مميزات تساعد وتجعل المنتج في أمان حتى يصل إلى المستهلك النهائي في أحسن الظروف وفي أجمل صورة فصناعات وتوضيب الكرتون أخذت أشكال وأنوع عدة من بينها صناعة أطباق البيض أو ما يعرف بنشاط التعليب والتوضيب الكرتوني للبيض و الذي هو موضوع بحثنا .

المطلب الأول: التعريف بفكرة المشروع

إسم المشروع : مؤسسة أمين لصناعة أطباق البيض *EURL AMINE*.

وهو عبارة عن ورشة إنتاج تقوم بنشاط التعليب والتوضيب الكرتوني للبيض والذي يأخذ شكل أطباق البيض أوعلب ، يقع المشروع بمدينة القنطرة ولاية بسكرة و التي تبعد عن عاصمة الولاية بـ 50 كلم. ويعتبر هذا المنتج مهم في مجال بيع وتوزيع البيض خاصة بالنسبة لمربي الدجاج البيوض. والذي زاد عددهم مؤخرا نظرا للدعم المقدم من طرف الدولة خاصة عن طريق أجهزة الدعم المتاحة .

ويهدف هذا المشروع إلى توفير هذا المنتج وتقريبه من أصحاب المداجن وبائعي الجملة ووضع أحسن الخدمات المتاحة من أجل كسب حصة سوقية . كما أن المشروع يساعد على تشجيع نشاط جمع وإسترجاع بقايا الكرتون والورق وذلك لأنها تمثل المواد الأولية والأساسية المكونة للطبق البيض الكرتوني أي ان المشروع يساعد في حماية البيئة .

❖ فكرة المشروع

ظهرت فكرة المشروع في إنشاء مصنع لإنتاج أطباق البيض الكرتونية في ولاية بسكرة عند قيامي بمعاينة عتاد مدجنة (أو كما تسمى عند العامة بطارية) أحد المستثمرين وبصفتي مراقب محلف ومعتد في الصندوق عن البطالة وكالة بسكرة وعند حديثي مع المستثمر لفت انتباهي قوله أن اطباق البيض لم تحضر لي من مدينة باتنة وعند سؤالي له لماذا باتنة رد بعدم وجود من يبيعهها او ينتجها في بسكرة، ومن هذا المنطلق المتمثل في عدم وجود مثل هذا النشاط على مستوى ولاية بسكرة نهائيا وإقتصره على بعض مناطق الوطن خطرت لي فكرة المشروع واتضح أن هناك مجال متاح من أجل دخول هذه السوق، وتعتمد الفكرة الرئيسية على حاجة المنطقة لهذا النوع من المصانع بسبب بداية تزايد عدد المداجن في الولاية من سنة لأخرى حتى ولو

أنها ليست بالشكل الكبير لكن بالإعتماد على بعض المعطيات البسيطة مثل إقبال الشباب على مراكز التكوين في تخصص تربية الدجاج البيوض وذلك من الجنسين، والطلبات المقدمة للأجهزة الدعم من أجل تمويل هذه المداجن ، نستطيع القول أن هناك آفاق هامة في هذا المجال إلى ذلك وجود العديد منها في ولاية باتنة القريبة من ولايتنا خاصة منطقة عين التوتة والتي يستهدفها مشروعنا أيضا. من هنا تبادرت إلى فكرة إنشاء هذه الورشة محاولة لتوفير المنتج لأصحاب هؤلاء المداجن بجودة وسعر تنافسي وخدمات جيدة .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المشروع

أولاً- أهمية المشروع:

- الحفاظ على البيئة من خلال أن المادة الأساسية له هي عبارة عن مخلفات الورق الأبيض والكرتون وأوراق الجرائد التي يتم جمعها حتى من النفايات .
- توفير فرص عمل لعدد من الشباب مما يحسن من مستواهم الاجتماعي ويساهم في التقليل من نسبة البطالة
- توفير منتجات تغليف البيض الموجهة للمداجن المتوزعة في الولاية أو المناطق القريبة منها .

ثانياً- أهداف المشروع:

- توفير منتجات ذات جودة من الكرتون و التمكن من الحصول على حصة سوقية في المنطقة بالإضافة إلى السعي لتقديم خدمات و إمتيازات للعملاء .
- تحقيق عائد جيد لصاحب المشروع.

المطلب الثالث : تموضع المشروع (النموذج التمثيلي للمشروع) CSIP

إن تحديد تموضع المشروع يكون من خلال النموذج الذي يمثل عملية التقاطع بين أفاق صاحب المشروع وتطلعاته وبين مهاراته والأمكانيات المتاحة والمتوفرة في المحيط :

1- تطلعات صاحب المشروع :

- الرغبة في إنجاز مشروع رائد يمكن تجسيده في الواقع .
- كسب حصة سوقية من أجل تحقيق الإستمرارية .
- النمو و توسيع النشاط و تنويعه .

2- مهارات صاحب المشروع :

- الخبرة في مجال التسيير .
- الخبرة الميدانية في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

- التكوين النظري في مجال المقاولاتية .
- قوة الإقناع و السهولة في إقامة علاقات عمل .

3-الإمكانيات المتاحة في المحيط :

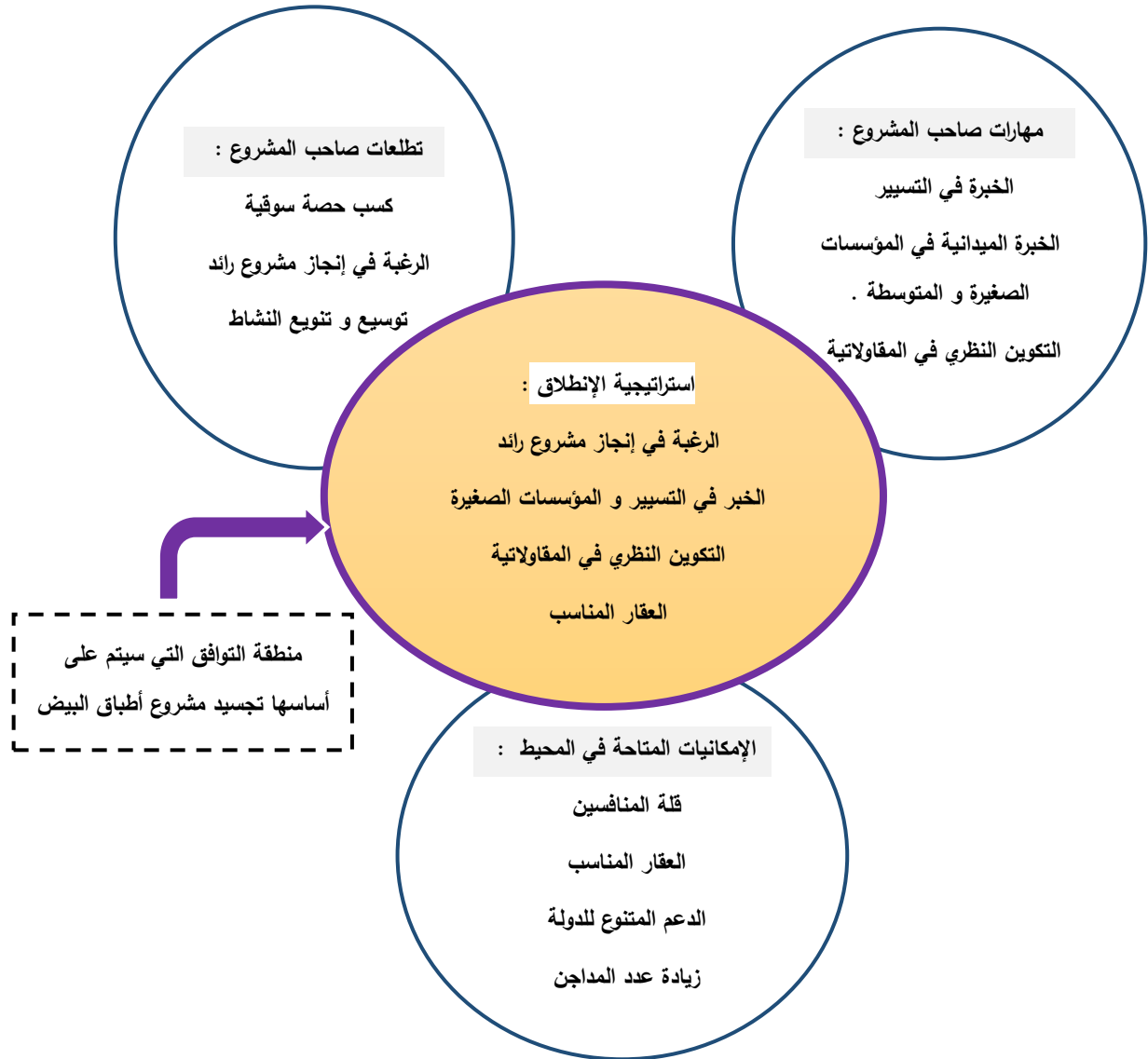
- قلة المنافسين خاصة في المحيط القريب.
- توفر عقار مناسب وفي موقع ممتاز .
- زيادة عدد المداجن والتي تعتبر العميل الأول .
- زيادة وتنوع دعم الدولة.

من خلال العوامل السابقة ومن خلال تقاطعها مع بعض نتحصل على منطقة توافق تمكن من تجسيد مشروع ناجح يستطيع تحقيق ما هو مسطر من أهداف وفي ما يلي نلخص العوامل التي تقاطعت فيها :

- الرغبة في إنجاز مشروع رائد .
- الخبرة في قطاع التسيير .
- الخبرة الميدانية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- التكوين النظري في المقاولاتية .
- العقار المناسب والموقع الممتاز .
- زيادة عدد الدواجن .

والشكل الموالي بين لنا منطقة التوافق في المشروع :

الشكل رقم (06) نموذج CSIP للمشروع.



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مصفوفة CSIP

بعد تحديد ودراسة هذه المراحل تم تثبيت الفكرة لتأتي مرحلة تجسيد المشروع على أرض الواقع، ويكون هذا من خلال المرور عبر عدة خطوات إلزامية تعطي للمشروع المصدقية والصيغة القانونية التي تسمح بمزاولة النشاط بطريقة نظامية وفقا للقوانين والتشريعات المعمول بها، وقد تم إختيار الطبيعة القانونية للمؤسسة من نوع EURL مؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة أما الشكل التمويل وهو تمويل الثلاثي عن طريق طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC من أجل استفادتنا من دعم الصندوق والقرض البنكي وكذا من أجل الإستفادة من المزايا الجبائية التي يقدمها .

• وعليه Déclencheur هذه المرحلة هي الطبيعة القانونية EURL، engagement، تمثل الحصول على موافقة للتمويل لإنطلاق المشروع من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC، كما يمكن القول أن هذه المرحلة هي الفكرة الأولية Déclencheur و engagement هي النزول إلى السوق (تم التعرف على المنافسين نقاط قوتهم وضعفهم، التعرف على الموردين، متطلبات الزبون لبلوغ منتج ذو جودة ومن خلالها تم حصر متطلبات وخصائص المشروع).

وبعد الحصول على رأس المال، مواد أولية، الحصول على الآلات والمعدات التي تخص المشروع، توفير الموارد البشرية الضرورية للمشروع ينطلق العمل من خلال البدء في مزاولة النشاط لا يمكن أن نقول أن هناك مؤسسة إلا عند وصول إلى نقطة التعادل (تكاليف=الإيرادات) وبعدها تقف المؤسسة على قدميها من خلال عتبة المردودية والرقابة على نشاطها من خلال المقارنة بين المخطط والفعلي.

المطلب الرابع : الملخص التنفيذي للمشروع

- ميزة المشروع

يقدم المشروع خدمة بيئية حيث تعتبر مخلفات الورق وبقايا الكرتون أحد المواد التي تدخل في العملية الانتاجية فبدلا من حرقها ورميها يتم جمعها واستغلالها. المشروع ليس له تأثير على العلاقات الاجتماعية لأن ما ينتجه لا يتنافى مع قيم المجتمع المستهلك.

أولا : الصيغة القانونية للمشروع في إطار الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC

يمكننا تلخيص الصيغة القانونية للمشروع في الجدول الموالي:

الجدول رقم : (4) الصيغة القانونية للمشروع

| | |
|---|--------------------------------------|
| مؤسسة ذات طابع معنوي | الطبيعة القانونية للمشروع |
| شركة ذات الشخص الوحيد ذات مسؤولية محدودة EURL. | الشكل القانوني للمشروع |
| التحويل الصناعي للورق و صناعة الأدوات المختلفة من الورق | تسمية نشاط المشروع حسب السجل التجاري |
| 111302 (إنظر الملحق رقم 01) | رمز النشاط |
| القطاع الإنتاجي | قطاع النشاط |

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا : التعريف بصاحب المشروع :

| | |
|----------------------------|--|
| الإسم واللقب | محمد لمين بن سعيد |
| تاريخ و مكان الإزدياد | 1977/03/13 بسكرة |
| الشهادات و الشهادات العليا | - ليسانس العلوم الإقتصادية تخصص تسيير دفعة 2000. - شهادة عون إدخال في الإعلام الالي سنة 2001. - شهادة الكفاءة المهنية في تدريب مدارس تعليم السياقة صنف ب |
| التكوينات | - تكوين في مجال التحصيل سنة 2019. - تكوين في مجال المراسلات الرسمية 2019. |

المبحث الثاني المخطط التسويقي

المطلب الأول :دراسة السوق

أولا:تحديد السوق المستهدف

السوق المستهدف هم تجار الجملة وأصحاب المداجن بولاية بسكرة و بعض المناطق المجاورة للولاية كبداية أوليةكبلدية عين التوتة و بريكة

ثانيا: تقدير الطلب الكلي للمنتج

إن منتج تعليب وتوضيب البيض هو طلب مرتبط و مشتق من الطلب على البيض فكلما زاد الطلب على البيض زاد الطلب على الأطباق والعكس صحيح.

وحسب الدراسات الاقتصادية فإن هناك طلبا متزايدا على البيض وتعود هذه الزيادة إلى العديد من المتغيرات:

✓ ارتفاع معدلات نمو السكان الوطني والذي قدر 43 مليون نسمة حتى 1 جانفي 2019، مقابل 42,2

مليون نسمة في 1 جانفي 2018 ، حسب الديوان الوطني للإحصائيات .

✓ التغير في أذواق وأنماط الاستهلاك للمواطنين وزيادة معدلات الدخل لديهم.

✓ ازدياد استهلاك البيض ليس بسبب قيمته الغذائية فحسب بل نتيجة لانخفاض أسعاره مقارنة بمصادر

البروتين الأخرى وتغير نمط الحياة لدى المواطن الجزائري .

والجدول أدناه يوضح الكمية المنتجة من البيض في ولاية بسكرة في الثلاث سنوات الأخيرة حسب مديرية المصالح الفلاحية لبسكرة والمصالح الفلاحية لولاية باتنة

جدول رقم (05): تقدير الطلب لمنتج التعليب والتوضيب الكرتوني للبيض لولاية بسكرة :

| المكان | عدد المداجن | عدد الدجاج البيوض | عدد البيض المنتج سنويا | عدد الأطباق |
|------------------|-------------|-------------------|------------------------|-------------|
| ولاية بسكرة 2017 | 36 | 633100.00 | 5 859 000 | 195 300 |
| ولاية بسكرة 2018 | 36 | 637900.00 | 6 310 220 | 210 311 |
| ولاية بسكرة 2019 | 29 | 440 900.00 | 7 620 000 | 254 000 |

المصدر مديرية المصالح الفلاحية بسكرة . (أنظر الملحق رقم 02)

ملاحظة : هذه الإحصائيات تمثل عدد المداجن الحاصلة على الإعتماد والشهادة الصحية من طرف مصالح مديرية الفلاحة لولاية بسكرة بمعنى أن هناك العديد من المداجن تشتغل دون حصولها على الإعتماد حيث يصل عدد المداجن الكلي (المعتمدة وغير المعتمدة) إلى أكثر من 150 مدجنة تشتغل وتطلب أطباق البيض .

وبما أن ولاية باتنة تعتبر من بين الولايات المهمة وطنيا في إنتاج البيض فقد رأينا انه من الأفضل وضع الإحصائيات الكلية فيما يخص إنتاج البيض لهذه الولاية حسب البلديات وهذا إلى غاية سنة 2018 حتى أبين مدى توفر الفرص لكسب حصة ومكانة سوقية إذا ما توفرت الإرادة والإمكانيات وحسن التسيير .

الجدول رقم (06) الأماكن القريبة من موقع المشروع والمتواجدة في ولاية باتنة :

| البيان | عدد المداجن | عدد الدجاج البيوض | عدد البيض المنتج سنويا | عدد الأطباق المطلوبة |
|------------|-------------|-------------------|------------------------|----------------------|
| عين التوتة | 290 | 1294560 | 310694400 | 10356480 |
| إشمول | 5 | 35000 | 8400000 | 168000 |
| أريس | 4 | 17700 | 4248000 | 141600 |
| بريكة | 31 | 219200 | 52608000 | 1753600 |
| باتنة | 89 | 547352 | 131364480 | 4378816 |
| شمرة | 15 | 74800 | 17952000 | 598400 |
| الجزار | 18 | 113200 | 27168000 | 905600 |

| | | | | |
|----------|------------|---------|------|-------------------|
| 4446560 | 133396800 | 555820 | 55 | المعذر |
| 110400 | 3312000 | 13800 | 2 | منعة |
| 2202000 | 66060000 | 275250 | 515 | مروانة |
| 4725600 | 141768000 | 590700 | 115 | نقاوس |
| 1915840 | 57475200 | 239480 | 45 | أولاد سيدي سليمان |
| 2589040 | 77671200 | 323630 | 73 | الرحبات |
| 582400 | 17472000 | 72800 | 15 | سقانة |
| 2740640 | 82219200 | 342580 | 70 | عين جاسر |
| 2956000 | 88680000 | 369500 | 33 | سريانة |
| 197120 | 5913600 | 24640 | 4 | رحبات |
| 1010432 | 30312960 | 126304 | 26 | تازولت |
| 695040 | 20851200 | 86880 | 12 | تيمقاد |
| 38400 | 1152000 | 4800 | 1 | نكوت |
| 38400 | 1152000 | 4800 | 1 | بوزينة |
| 42550368 | 1276511040 | 5332796 | 1419 | المجموع |

المصدر: مديرية المصالح الفلاحية لولاية باتنة

ملاحظة : عدد البيض المنتج سنويا = الطاقة الانتاجية x إنتاج البيض للدجاجة الواحدة والذي يقدر ب 240 بيضة سنويا (حسب مصالحي مديرية الفلاحة بسكرة) كما أن هذا المعدل يتأثر بالظروف المحيطة سواء كانت مناخية ، ظروف النظافة ، المرض ، العطش نوعية الأغذية و للتوضيح أكثر و حسب البيطرة في ظل توفر الظروف المثالية يمكن أن تصل الدجاجة الواحدة إلى إنتاج بيضة واحدة كل 27 ساعة او 29 ساعة بمعنى 26 بيضة في الشهر في السنة 312 بيضة

عدد الأطباق المطلوبة = $\frac{\text{عدد البيض المنتج سنويا}}{30}$ ، على أساس أن كل 30 بيضة تحتاج لطبق واحد.

ويمكن تقدير الطلب الكلي على المستوى الوطني كالتالي:

بما أن إنتاج السنوي للبيض لولاية بسكرة يقدر ب 7620000 و لولاية باتنة يقدر ب 1276511040 وأي ما يعادل 25% من الانتاج الوطني (حسب مديرية المصالح الفلاحية لولاية باتنة وهذا عن طريق إتصال هاتفي

مع مسؤول الإحصاء بالمديرية) ، فإن نسبة الانتاج الوطني تقدر حوالي بـ75%، أي ما يعادل 3829533120 بيضة سنويا، ومنه يمكن أن نقدر الطلب الكلي على الأطباق بـ170201472 طبق سنويا.

أخذنا بعين الاعتبار إحصائيات ولاية باتنة لأنها مهتمة أكثر بهذه الشعبة و هذا حتى تساعدنا في هذه الدراسة

ثالثا: تقدير العرض الكلي للمنتج

يتم تقدير العرض على أساس عدد المنافسين وقدرتهم الانتاجية، وقد قدرت الكمية المعروضة وهذا حسب الأرقام المقدمة من طرف مؤسسة بن طلحة، حيث قدرت عدد الوحدات المعروضة سنويا بـ 3744000 وحدة، أما فيما يخص باقي المنافسين فقد قدرنا قيمة 11232000 وحدة بالنسبة لمؤسسة tonic، وقيمة 5616000 وحدة بالنسبة لمؤسسة sig، المؤسسات الأخرى 9360000 وحدة. هذه إحصائيات تعود للسنوات 2016 و 2017 وذلك لصعوبة توفرها في ظل الظروف الصحية الراهنة جائحة كورونا وتوقف العديد من المنتجين حيث بقي منافسين إثنين في الغرب الجزائري فقط وهما متواجدين في ولاية مستغانم (مؤسسة سرنكة مستغانم ومؤسسة كازن محمد (KM)). وهذا حسب المعلومات المقدمة لنا من المنتجين في حد ذاتهم وكذا أصحاب المداجن

رابعا: حساب الفجوة السوقية

الفجوة السوقية تحسب من خلال الفرق بين الطلب والعرض و بالتالي :

- الطلب الاجمالي على الأغلفة الكرتونية يقدر بـ: 170201472 وحدة
 - العرض الاجمالي على أغلفة البيض الكرتونية يقدر بـ: 71134230 وحدة
- ومنه فإن الفجوة السوقية تقدر بـ: 99067242 وحدة.

المطلب الثاني : الإستراتيجية التسويقية للمشروع

يعتمد صاحب المشروع في تسويق منتجاته على إستراتيجية التركيز فهو يركز على المداجن المتواجدة في بسكرة بالإضافة إلى التركيز على المناطق القريبة والمتواجدة في ولاية باتنة وذلك حتى نتفادى أي إضطراب في إنتاج مداجن بسكرة لأنه غير مستقر نوعا ما واعتمادنا هذه الإستراتيجية حتى تحصل على أسواق ثابتة ويتم تحقيق أكبر مبيعات التي تنعكس على إستمرارية المشروع والذي هو الهدف الأساسي لأي مؤسسة

أولا:رسالة ورؤية المشروع.

مهمتنا الأساسية أن نحصل على مكانة سوقية بالرغم من صعوبة المجال وطموحنا في أن نكون في موقع ريادي بأداء جيد يسمح لنا بتحقيق الربح في مجال صناعة التعليب والتوضيب الكرتوني للبيض، كما

نهدف إلى كسب الثقة والمصداقية لدى العملاء والعمال، كمرحلة أولى وأهداف رئيسية أولية، كما نسعى إلى توسيع النشاط وولوج صناعة أخرى متعلقة بالرسكلة كتطلعات للمدى الطويل، وعليه :

رسالتنا
تقديم منتج متميز ذو جودة ووفرة في الوقت المناسب
وبالكمية المطلوبة

رؤيتنا
أن يكون المشروع الأول الذي يحوز على ثقة وولاء
الزبائن بولاية بسكرة والولايات المجاورة

ثانياً: البيئة التسويقية

يعتبر السوق المحيط الخارجي الذي يتعامل معه المشروع حيث له تأثير مباشر على ما ينتجه لأنه يتولى عملية توفير مدخلاته من مواد أولية وإيجاد من سيستقبل مخرجاتها، وعليه قمنا بدراسة كل من:

-المنافسون: إن هذا المشروع هو الوحيد على مستوى ولاية بسكرة ، و هناك بعض المؤسسات قائمة بمنطقة فيسدس وتعرف باسم مؤسسة بن طلحة لتحويل الورق متوقفة حالياً حسب المعلومات المقدمة لنا من أصحاب المداجن ، هذا بالإضافة إلى المنافسين على المستوى الوطني منهم مؤسسة Tonic بتبيازة، ومؤسسة Sig بالشلف ولكن أهم منافسين متواجدين في ولاية مستغانم هم مؤسسة سرنائة مستغانم ومؤسسة كازن محمد (KM).

-الموردون: وهم الأطراف الذين يتعامل معهم المشروع لتزويده بكل ما يحتاج إليه من مستلزمات العملية الإنتاجية ، ويتم اختيار هؤلاء الموردين على أساس التسهيلات التي يقدمونها، ومن بين الموردين الذين يتعامل معهم المشروع للحصول على المادة الأولية مطبعة الخبر بقسنطينة.

-العملاء: يتعامل المشروع مع تجار الجملة وأصحاب المداجن بالولاية والأماكن القريبة من الولاية والمتواجدة في ولاية باتنة، والذي نسعى إلى خلق جو من الثقة، المصداقية، تقديم إمتيازات وتسهيلات في التعامل بإعتبارنا جدد في السوق حتى تستمر العلاقة بيننا ونكسب عملاء دائمين .

ثالثاً: تحليل نقاط القوة والضعف للمشروع

يمكن تلخيص نقاط القوة والضعف للمشروع في الجدول الموالي :

الجدول رقم 07: نقاط قوة وضعف المشروع

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - استخدام تكنولوجيا الآلات. - انخفاض تكاليف المواد الأولية وتوفرها. -القرب من أسواق التوزيع. - تفادي مصاريف الكراء لأن المشروع ملكية خاصة. -الطلب كبير على مدار السنة. -الإعتماد على دعاية قوية واستخدام وسائل التواصل الإجتماعي | <ul style="list-style-type: none"> - المنافسة الشديدة في القطاع. - حداثة دخولنا للسوق يشكل صعوبة من ناحية الحصول على عملاء - نقص المختصين في صيانة الآلات. |

المصدر: من إعداد الطالب

خامساً: المزيج التسويقي

أصبحت المؤسسات اليوم مجبرة على تسويق منتجاتها وخدماتها بأفضل طريقة، وهذا لا يأتي إلا من خلال تقديم مزيج تسويقي مناسب للمستهلك والبيئة المحيطة به، وفيما يلي توضيح المزيج التسويقي الخاص بمشروعنا

1. المنتج

تقوم المؤسسة بإنتاج شكلين من الأغلفة بأسماء وأحجام مختلفة و لكننا سوف نركز على أطباق البيض 30 بيضة و نوضح تفاصيلها في الجدول التالي:

جدول رقم 08: تشكيلة منتجات المشروع :

| علب البيض الكرتونية | | أطباق البيض الكرتونية | |
|--|--|--|--|
| صور المنتج | الخصائص | صورة المنتج | الخصائص |
|  | اللون المقترح هو بني فاتح، ورمادي |  | اللون المقترح اللون الازرق واللون الرمادي |
|  | المنتج على شكل مستطيل يتضمن من 6 خانات إلى 12 خانة | | الحجم المنتج على شكل مربع يتضمن 30 خانة بمقاس 16.5lbs وهو مقاس موحد للبيض الذي يزن |

| | | | | |
|---|--|--|---|----------------|
| | <p>بمقاس 16.5lbs وهو مقاس موحد للبيض الذي يزن بين 84-76 غ</p> | | <p>بين 76- 84 غ، هذا بالإضافة لمقاسات أخرى تختلف حسب حجم البيض</p> | |
| | <p>نعمتد في تغليف المنتج على أكياس بلاستيكية شفافة متينة لتسهيل عملية الشحن يتضمن كل كيس 50 علبة، ويتم تسجيل بعض البيانات متعلقة بالمشروع.</p> | | <p>نعمتد في تغليف المنتج على أكياس بلاستيكية شفافة متينة لتسهيل عملية الشحن يتضمن كل كيس 100 طبق، و يتم تسجيل بعض البيانات متعلقة بالمشروع.</p> | <p>التغليف</p> |
| <p>لتحقيق جودة المنتجات نعمتد على: -نظافة عجينة الورق بعد الغسيل . -التخلص من أكبر كمية مياه في المنتج عند التجفيف لاكتساب القوة والمتانة. -عمل صيانة دورية وفحص دوري للمعدات .</p> | | | <p>الجودة</p> | |

المصدر: من إعداد الطالب.

2- السعر: يتم تحديد السعر وفقا لمدخل التكلفة حيث تحدد تكلفة الوحدة ثم يضاف إليها هامش ربح ، والجدول التالي يوضح تقديرات السعر

جدول رقم(9): تقديرات سعر التكلفة للمنتجات

| البيان | أطباق البيض الكرتونية | علب البيض الكرتونية |
|----------------------|-----------------------|---------------------|
| أسعار المنافسين | من 3.4 دج إلى 3.8 | / |
| السعر الأكثر ارتفاعا | 3.8 دج | / |
| السعر الأدنى | 3.4 دج | / |
| السعر الذي أقترحه | 3.6 دج | 6 |
| سعر التكلفة | 3.23 | 4.70 |
| السعر النهائي | 3.6 | 6 |

المصدر: من إعداد الطالب.

3- الترويج: يتم الترويج لمنتجات المشروع كما يلي:

- ✓ إنشاء موقع على الانترنت ، وإعتماد الصورة المتحركة والفيديوهات المؤثرة والمتميزة ، تبرز إعجاب وإقبال المستخدمين على المنتج.
 - ✓ المشاركة في المعارض، لكسب عملاء جدد، وتحسين صورة المؤسسة.
 - ✓ تقديم خصومات للعملاء عند القيام بشراء كمية كبيرة من المنتجات .
 - ✓ إرسال عينة من السلع إلى مجموعة من العملاء المستهدفين بدون مقابل، وذلك لحثهم على تجربة السلعة واستعمالها.
 - ✓ منح حوافز للمستخدمين الذين يتحدثون بحماسة عن المنتج.
- للإشهار بهذا المشروع نعتد على:
- إشهار إرشاديتم بإذاعة المحلية للولاية للتعريف بموقع المشروع ومنتجاته وهذا خلال المراحل الأولى من الإنتاج.
 - الاعتماد على اللافتات الإشهارية الكبرى المؤثرة خاصة في مدخل المصنع بإعتباره بجانب الطريق الوطني كثير الحركة و في أماكن أخرى ذات حركة مستمرة من خلال وضع إعلان ترويجي يضم شعار المؤسسة الموضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم : 07 شعار المؤسسة



4-التوزيع : سيتم توزيع منتجات المشروع عن طريق شاحنة صغيرة، في حالة الاتفاق مع العميل.

وسيتم توزيع المنتج بطريقتين:

- طريقة التوزيع المباشر أين سيوزع المنتج لأصحاب المداجن
- طريقة التوزيع الغير مباشر حيث يتم توزيع المنتج لتجار الجملة.
- يمكن في المستقبل توزيع منتج جديد من الأطباق على محلات بيع المواد الغذائية و الجزائر من صنف 5 أو 10 بيضات بأسعار الجملة حتى يمكن للمستهلك من شراء واخذ البيض الذي يحتاجه في أحسن الظروف عوض أخذها في أكياس .

المبحث الثالث :المخطط التنظيمي.

إن المخطط التنظيمي للمشروع يساعد على تنظيم وتوزيع المهام وهو يوضح من الذي يدير المشروع، ويراقب العمليات اليومية، ويؤثر في القرار، بمعنى يحدد و يوزع الأعمال.

المطلب الأول احتياجات المؤسسة من العمال

يمكن توضيح احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية حسب الجدول التالي:

جدول رقم (10):احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

| الاجر الخام الشهري (الوحدة دج) | الكفاءة | المنصب والمهام |
|-----------------------------------|------------|-----------------------|
| 100 000 | مؤهل عالي | إدارة المشروع |
| 70 000 | مؤهل عالي | إشراف ومتابعة الانتاج |
| 40 000 | مؤهل متوسط | الانتاج والتجهيز |
| 40 000 | مؤهل متوسط | الانتاج والتجهيز |

| | | |
|---------|------------|----------------------|
| 40 000 | مؤهل متوسط | الانتاج والتجهيز |
| 35 000 | بدون مؤهل | تجميع المواد الأولية |
| 35 000 | بدون مؤهل | تجميع المواد الأولية |
| 30 000 | بدون مؤهل | حارس |
| 390 000 | | إجمالي الأجور |

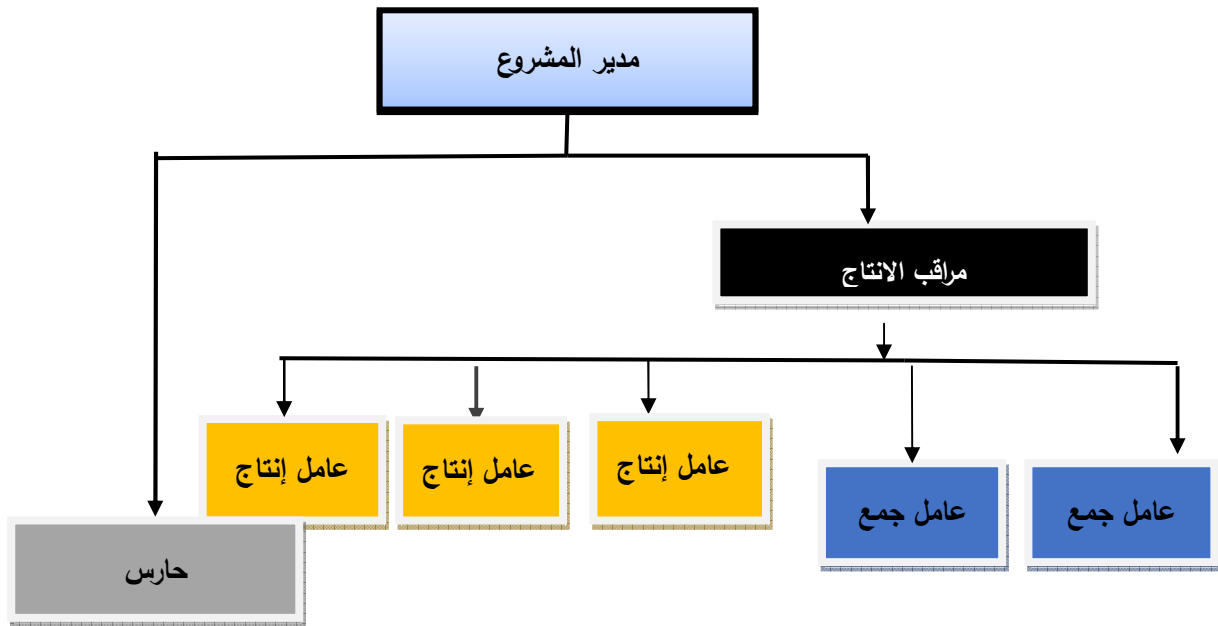
المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع:

في ضوء إمكانيات المشروع ونوعية النشاط الممارس إعتدنا على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يظهر

كما يلي:

الشكل رقم(08):الهيكل التنظيمي للمشروع .



المصدر:من إعداد الطالب

ويمكن تحديد المسؤوليات والمهام للعمال حسب الهيكل التنظيمي للمشروع كما يلي :

- مدير المشروع:يقوم بالإشراف على عمال المشروع ، والمراقبة المستمرة لهم، إضافة إلى متابعة الحالة المالية للمشروع. و يتولى العلاقات الخارجية و جمع كل المعلومات التي تؤثر في المشروع

- مراقب الإنتاج: يقوم بالإشراف على تسيير مراحل العملية الإنتاجية والرقابة على أداء العمال، إضافة إلى تسيير المخزن.
- حارس: وتتمثل مهمته في حراسة المؤسسة وحماية الممتلكات وتوفير الأمن لجميع الأفراد العاملين
- عمال الإنتاج: هم مسئولون عن العملية الإنتاجية وتعبئة المنتج في عبواته قبل نقله إلى المخزن
- عمال الجمع: وظيفتهم توفير المادة الأولية لضمان إستمرارية العمل.

المطلب الثالث: الشكل القانوني للمشروع

تقوم المؤسسة بتقديم منتج علب إلكترونية للبيض، وحسب المركز الوطني للسجل التجاري فإن هذه الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة يرمز لها ب111302.

وقد تم إختيار الطبيعة القانونية للمؤسسة من نوع EURL مؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة. ولقد تم إختيار الشكل القانوني من خلال الأسباب التالية:¹

1- تحديد المسؤولية: لا تختلف هذه المسؤولية في هذا المجال من حيث المبدأ مع الشركة ذات المسؤولية المحدودة، ذلك لأن هذا النوع من الشركات يكون كل شريك فيها مسؤول فقط عن حصته المالية المستثمرة في الشركة ذات المسؤولية المحدودة، وكل ما في الأمر فيما يخص الشريك الوحيد أن هذا الأخير قام بتخصيص جزء من ذمته المالية لإنشاء هذا النوع من الشركات وتحدد مسؤوليته بالقدر الذي خصصه لمزاولة نشاطه في الشركة، وبالتالي لا يستطيع الدائنون متابعة ذمته المالية الغير مخصصة في هذه الشركة كرأس المال.

2- الإدارة الأفضل للمشروعات: يمارس الشريك الوحيد جميع السلطات المخولة لجماعة الشركاء في الشركة ذات المسؤولية المحدودة بصفة مستقلة دون الحاجة المرتبطة بدعوة لجمعية العامة وقراراتها أو مجلس الإدارة، وبالتالي تتحقق تلك المبادرة الفردية ويستطيع الشريك أن يدير مشروعه في إطار مرن غير محدود، وهذا ما يسمح بأن تكون قراراته سريعة وتحركاتها أسهل مما هي عليه في الشركات التقليدية، كما يستطيع هذا الشريك أن يختار مديرا غيره.

3- إمكانية إستمرار المشروع وسهولة إنتقاله: إن وفاة الشخص الوحيد وعلى غرار وفاة أحد الشركاء في الشركة التقليدية، فإنه يسمح للورثة وحدهم بتسوية مصير حصص الشركة، كما أن بيع الحصة يكون مسيرا إذ أن الشخص يكون محررا من رفض الشركاء، فله الكلمة الأولى والأخيرة في تصرفاته القانونية.

4- سهولة الإنتقال من الشكل الفردي إلى الجماعي والعكس:

¹<http://www.droit-dz.com/forum/showthread.php?t=2115>

يحدث ذلك دون إشتراط أي إجراءات خاصة سوى تنازل عن بعض الحصص أو زيادة رأس المال، وهذا ما يشجع على النمو المتناسق للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بفضل إطارها القانوني، وبناء على أنها نوع من الشركات ذات المسؤولية المحدودة مع مراعات بعض الإختلافات الناشئة عن وحدة الشريك.

- إعداد الملف الأولي لصاحب المشروع

بعد التسجيل الأولي والذي يتم عن بعد بواسطة موقع الصندوق WWW.CNAC.DZ

وبعد التأكد من معلومات الشخصية للصاحب المشروع يحدد له موعد و ذلك عن طريق رسالة إلكترونية ترسل له في بريده الإلكتروني يطلب التقدم للتسجيل النهائي مصحوب بمجموعة من الوثائق، ويتضمن ملف التسجيل الأولي لدى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ما يلي¹:

- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية .
- شهادة الإقامة.
- إستمارة التسجيل في وكالة التشغيل ANEM
- شهادة الخبرة العلمية أو شهادة فلاح أو شهادة مدرسية وذلك حسب النشاط المختار .
- طلب خطي موجه لمدير الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة بسكرة (يوضح طبيعة النشاط ومكانه).
- صورتان شمسيتان .
- فاتورة شكلية للعتاد . كاملة الرسوم
- فاتورة شكلية للتأمين على العتاد(مبلغ التأمين بكل الرسوم)
- إستمارة معلومات مملوءة ومستخرجة من الموقع الإلكتروني www.cnac.dz (إنظرالملحق رقم 03)
- التسهيلات التي تمنحها الدولة :

لقد وضعت الدولة العديد من أجهزة الدعم الموجهة للشباب و قامت بدعمها وتشجيعها و ذلك من خلال سن القوانين والتشريعات التي تشجع على النهوض بالاستثمار في جميع المجالات مثل ، (..... ANGEM,ANDI ،ANSEJ ,CANC)

فيما يخص الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة و الذي هو موجه لأصحاب المشاريع بين سن 30 و 55 سنة كما هو الحال لمشروعنا فإنه يمكن الاستفادة من عدة مزايا منها :

¹وثائق رسمية للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

1. الامتيازات الجبائية:

يقدم الصندوق إمتيازات جبائية متعلقة بمرحلتى الإنجاز والاستغلال.

➤ مرحلة الإنجاز: تتمثل الامتيازات في:

- الإعفاء من حقوق نقل الملكية بمقابل مالي للإكتسابات العقارية الحاصلة في إطار إنشاء نشاط صناعي
- تطبيق معدل مخفض بنسبة 5 بالمائة بخصوص رسوم الجمارك فيما يخص التجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع.

- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للشركات .

➤ إعانات مالية :

- سلفة غير مكافأة محددة من طرف هيئة التمويل .

قرض إضافي غير مكافئ عند الضرورة .

قرض بدون فائدة لإقتناء ورشة متنقلة .

أو قرض بدون فائدة لكرام محل .

أو قرض بدون فائدة لكرام مكتب جماعي

- تخفيض معدلات الفوائد البنكية بنسبة 100%. أنظر ملحق رقم 04

➤ مرحلة الاستغلال: وتشمل الامتيازات الجبائية للمؤسسة المصغرة لمدة 3 سنوات بداية من انطلاق النشاط، أو

6 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة وتتمثل في:

- الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات والضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاطات المهنية.

- الإعفاء من الرسم العقاري على البنايات والمنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسات المصغرة.

المبحث الرابع: المخطط الإنتاجي

المطلب الأول: موقع المشروع

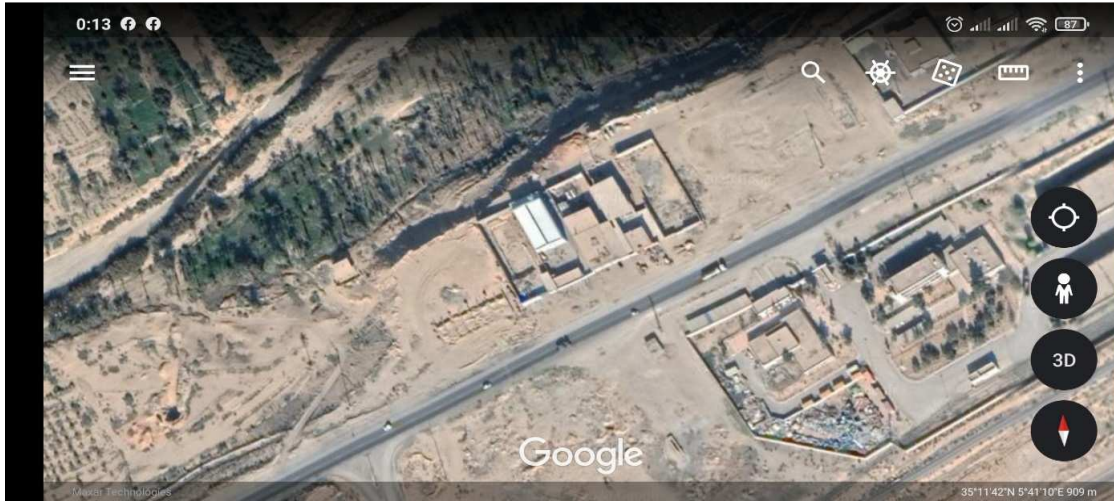
المكان المقترح لإنشاء المشروع هو بلدية القنطرة ولاية بسكرة ، بالضبط في المنطقة الصناعية القنطرة، يتربع على مساحة قدرها 1000 م²، وهو ملكية خاصة يتكون من مستودع مساحته 600م²المستودع به مكتبين والمستودع محاط بسور به بوابة كبيرة و مركز حراسة .

ومن تحليل الموقع الجغرافي للمشروع يتضح ما يلي:

- يقع المشروع على الطريق الوطني الرابط بين بسكرة وباتنة عند المدخل الجنوبي لمدينة القنطرة .
- المشروع قريب من المداجن المتمركزة والمتواجدة ببعض المناطق القريبة من المدينة كالوطاية وبسكرة وطولقة ومناطق خارج الولاية كعين التوتة ونقاوس وبريكة والجزار مما يعطينا سهولة الاتصال بأصحاب هذه المداجن وبالتالي سهولة التسويق والتعامل معهم وريح بعض الوقت .
- توافر كافة المرافق اللازمة للمشروع والمتمثلة في الكهرباء والغاز والمياه ووسائل المواصلات.
- الطريق الوطني الرابط بين بسكرة وباتنة يتميز بحركية دائمة .

الشكل رقم 09 : صورة موقع المشروع





المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على موقع google earth

المطلب الثاني تحديد العملية الانتاجية

1- تحديد العملية الصناعية: تنقسم عملية تصنيع أطباق البيض الكرتونية إلى أربعة مراحل :

1-1- المرحلة الأولى: مرحلة الغسيل الكيميائي

يتم تفكيك حزم مخلفات الورق وتوضع داخل وعاء كبير يطلق عليه مزبل الأحبار لإجراء ما يسمى بالغسيل الكيميائي الذي يتم فيه عملية غسل الورق وإذابة الأحبار الملصقة بنسيجه حيث يتبقى في النهاية خليط من بقايا الورق المعالج كيميائياً.

1-2- المرحلة الثانية: مرحلة عجن الورق

ينقل الخليط إلى عجانة خاصة وهذا بطريقة أوتوماتيكية حيث يمر عبر أنابيب كبيرة وتتم عملية العجن وتعديل العجينة ، وتضاف ملونات حسب اللون المراد الحصول عليه.

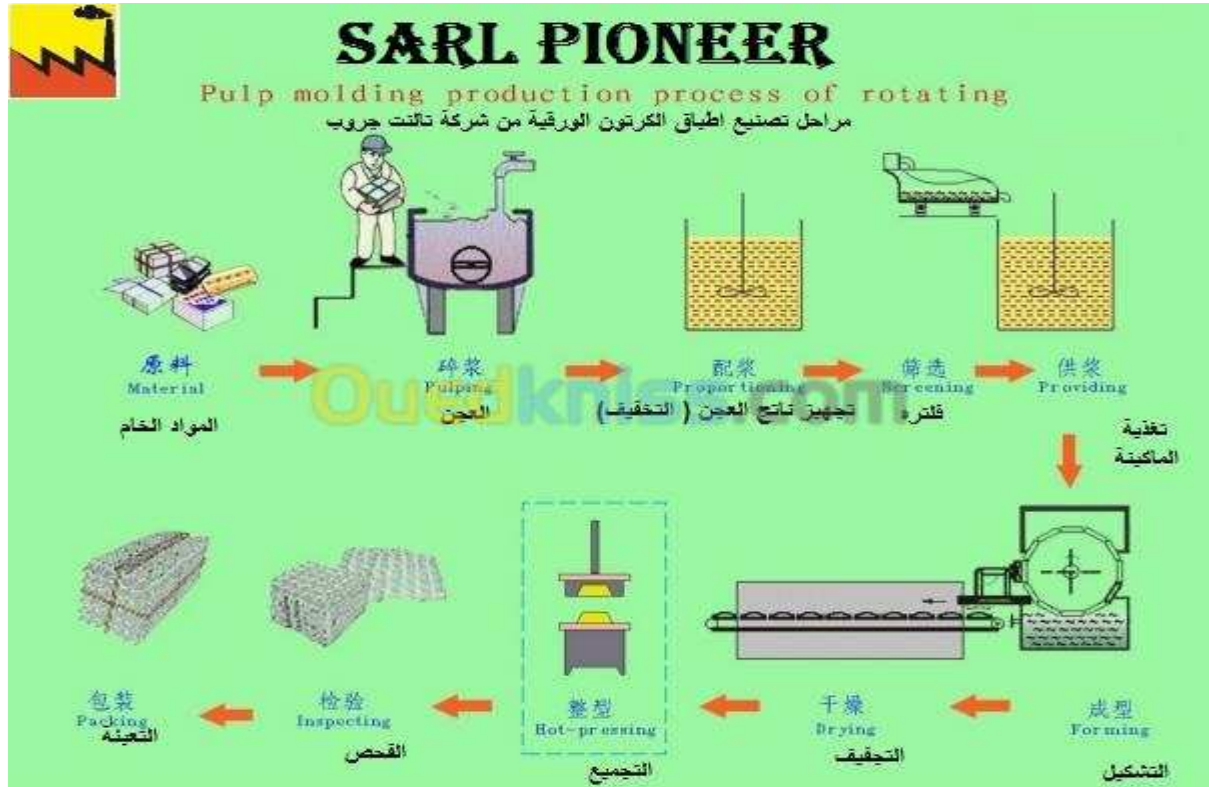
1-3- المرحلة الثالثة: مرحلة تشكيل الأطباق وتجفيفها

تندفق كمية العجين تدريجياً للوعاء المتصل بماكينة التشكيل ، ينزل قالب التشكيل إلى داخل العجينة من أعلى إلى أسفل لسحب طبقة من العجين بواسطة خروج الهواء الساخن ويتوقف قالب التشكيل تلقائياً وسط الآلة ويستمر في الكبس حتى يتم التخلص من أكبر نسبة مياه متواجدة ويأخذ المنتج الورقي نفس شكل القالب "طبق البيض (30 خانة) الذي يزن حوالي 75 جرام". يرتفع قالب التشكيل إلى قمة الماكينة ويتصل مع قالب النقل. يتم دخول الهواء داخل قالب التشكيل، ويسحب قالب النقل التفريغ حيث يدفع القالب السفلي الهواء ويمتص القالب العلوي الهواء لينتقل الطبق إليه ، ويتم تلقائياً نقل القالب إلى السير الشبكي للتجفيف على الفور.

1-4- المرحلة الرابعة: مرحلة التخزين

بعد خروج الأطباق من الفرن، يتم لفها في شكل حزم بكل حزمة 100 طبق وتوضع في أكياس ثم تنقل للمخازن بواسطة عربات النقل.

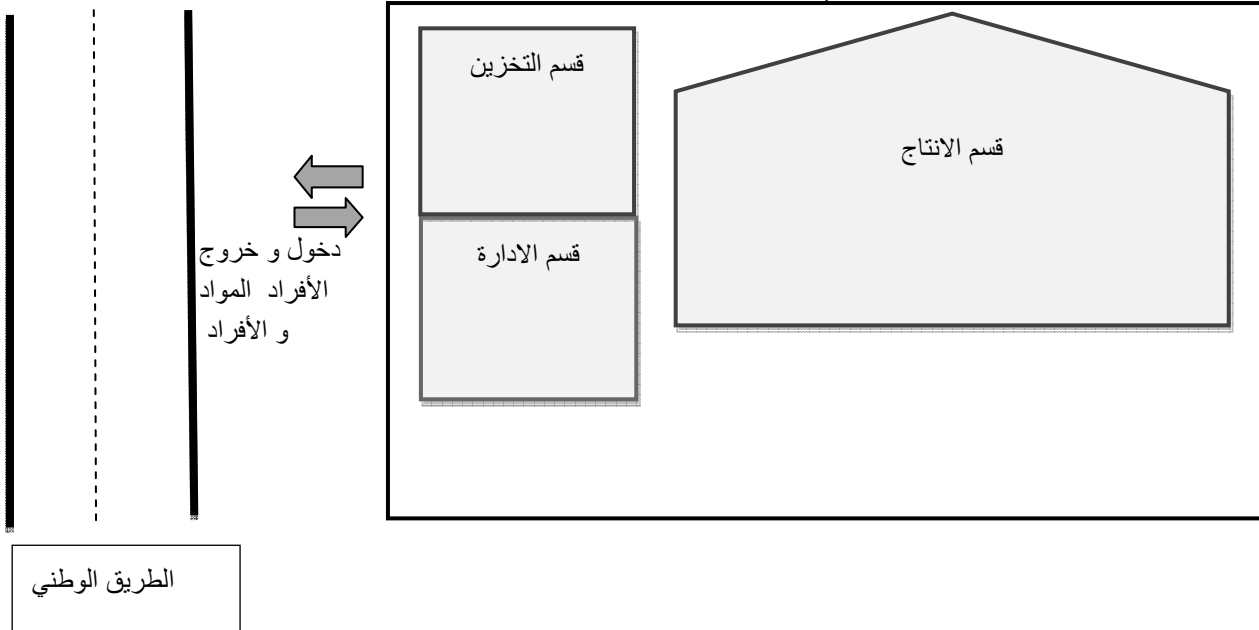
الشكل رقم 10 : صورة نموذجية لمراحل الإنتاج مأخوذة من قوئل



2- تحديد هندسة مبنى المشروع:

يمكن تحديد هندسة مبنى المشروع وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (11) : هندسة مبنى المشروع



المصدر: من إعداد الطالب

حسب هندسة مبنى المشروع هناك مدخل واحد ، مخصص للعمال والعملاء ، كذا للمواد الأولية والمنتجات ، وهذا راجع لوجود واجهة واحدة للمشروع مقابلة للطريق الوطني .

المطلب الثالث: تخطيط احتياجات ومستلزمات الإنتاج

تعتبر مستلزمات الانتاج أحد عناصر نجاح المشروع ويتوقف على حسن اختيارها جودة الإنتاج وفيما يلي بيان بعناصر الانتاج.

1- تقدير احتياجات المشروع من المواد الأولية:

تعتمد المؤسسة على مجموعة من المواد الأولية في عملياتها الإنتاجية، يتم شرائها من مصادر محلية ، ويكون التموين بهذه المواد مرة كل أسبوع، والجدول التالي يوضح أنواع المواد الأولية والكمية اللازمة لإنتاج 1500 وحدة/سا.

الجدول رقم (11): المواد الأولية اللازمة للإنتاج

| البيان | الكمية/كغ |
|-------------|-----------|
| ورق الجرائد | 90 |
| كرتون | 40 |
| مخلفات ورق | 30 |
| محلول ملون | 3 |

المصدر: من إعداد الطالب.

2- تقدير احتياجات المشروع من معدات الإنتاج:

يمكن تحديد معدات الإنتاج للمشروع وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(12): آلات ومعدات المشروع

| الصورة | البيان |
|--|----------------------|
|  | <p>أحواض الغسل</p> |
|  | <p>أحواض التنقية</p> |

| | |
|--|--------------------------------------|
|  | <p>آلة التشكيل</p> |
|  | <p>آلة التجفيف</p> |
|  | <p>وحدة إخراج المنتج النهائي</p> |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على فوتاي رشكالية

3- تقدير احتياجات المشروع من الأثاث ووسائل النقل:

يحتاج المشروع في البداية لشاحنة واحدة على الأقل، بالإضافة لمعدات مكتب، وأثاث.

4- تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة:

في البداية يحتاج المشروع إلى ثلاثة عمال مؤهلين يستطيعون العمل وتشغيل الآلات كما يحتاج إلى ملاحظ إنتاج وهو عنصر مهم في الإنتاج لأنه يقوم بمتابعة ما تقوم به الآلات والعمال بشكل مستمر للوصول إلى الكميات المطلوبة كما يحتاج المشروع إلى مدير يتكفل بالأمور المادية والعلاقات الخارجية للمشروع و الذي هو صاحب المشروع. بالإضافة إلى حارس . وهو ما سبق التطرق إليه في المخطط التنظيمي.

المطلب الرابع: تقدير الكمية المنتجة ومشتريات المادة الأولية

قبل الشروع في عملية الانتاج يجب تحديد الكمية المراد إنتاجها لكل نوع من المنتجات، ويتم هذا التحديد بناء على القدرة الإنتاجية للمعدة.

والجدول أدناه يوضح الكمية المنتجة لكل من أطباق البيض وعلب البيض، وهذا على أساس العمل 26 يوم في الشهر لمدة 8 سا في اليوم. هذا ويوضح الجدول تكلفة المواد الأولية التي تدخل في العملية الانتاجية.

جدول رقم 13: الكميات المنتجة

| مخطط الإنتاج (بناء على مخطط المبيعات) حسب عدد المنتجات المصنوعة أو المقدمة | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|
| أطباق البيض الكرتونية الوحدة بالآلف | | | | | | | | | | | | | |
| الشهر | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | المجموع |
| الكمية/الوحدة | 234 | 234 | 234 | 234 | 234 | 234 | 234 | 234 | 234 | 234 | 234 | 234 | 2 808 |

المصدر: من إعداد الطالب.

والجدول التالي يوضح الكمية المستهلكة من المواد الأولية للقيام بالعملية الانتاجية

الجدول رقم (14) مشتريات المواد الأولية

| شراء المواد الأولية (حسب مخطط الإنتاج) | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--|
| الجراند ك.و 46.6 غ | | | | | | | | | | | | | س.و 12 دج |
| 131 040 | 10 920 | 10 920 | 10 920 | 10 920 | 10 920 | 10 920 | 10 920 | 10 920 | 10 920 | 10 920 | 10 920 | 10 920 | الكمية /كغ |
| 1 572 480 | 131 040 | 131 040 | 131 040 | 131 040 | 131 040 | 131 040 | 131 040 | 131 040 | 131 040 | 131 040 | 131 040 | 131 040 | القيمة /دج |
| كرتون | | | | | | | | | | | | | |
| س.و 3 دج | | | | | | | | | | | | | ك.و 20 غ |
| 56 160 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | الكمية/كغ |
| 168 480 | 14 040 | 14 040 | 14 040 | 14 040 | 14 040 | 14 040 | 14 040 | 14 040 | 14 040 | 14 040 | 14 040 | 14 040 | القيمة /دج |
| مخلفات الورق | | | | | | | | | | | | | |
| س.و 2 دج | | | | | | | | | | | | | ك.و 13.3 غ |
| 37 440 | 3 120 | 3 120 | 3 120 | 3 120 | 3 120 | 3 120 | 3 120 | 3 120 | 3 120 | 3 120 | 3 120 | 3 120 | الكمية/كغ |
| 74 880 | 6 240 | 6 240 | 6 240 | 6 240 | 6 240 | 6 240 | 6 240 | 6 240 | 6 240 | 6 240 | 6 240 | 6 240 | القيمة /دج |
| أغلفة بلاستيكية | | | | | | | | | | | | | |
| س.و 2 دج | | | | | | | | | | | | | الكمية الضرورية لكل 100 منتج : غلاف واحد |
| 28 080 | 2 340 | 2 340 | 2 340 | 2 340 | 2 340 | 2 340 | 2 340 | 2 340 | 2 340 | 2 340 | 2 340 | 2 340 | الكمية /وحدة |
| 56 160 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | القيمة/دج |
| 1 872 000 | 156 000 | 156 000 | 156 000 | 156 000 | 156 000 | 156 000 | 156 000 | 156 000 | 156 000 | 156 000 | 156 000 | 156 000 | إجمالي ي المواد/ دج |
| علب البيض الكرتونية | | | | | | | | | | | | | |
| الشهر | | | | | | | | | | | | | |
| المجموع | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الكمية / وحدة |
| 000936 | 00078 | 00078 | 00078 | 00078 | 00078 | 00078 | 00078 | 00078 | 00078 | 00078 | 00078 | 00078 | 00078 |
| جراند ك.و 46.66 غ | | | | | | | | | | | | | س.و 12 دج |
| 43 680 | 3 640 | 3 640 | 3 640 | 3 640 | 3 640 | 3 640 | 3 640 | 3 640 | 3 640 | 3 640 | 3 640 | 3 640 | الكمية /كغ |
| 524 160 | 43 680 | 43 680 | 43 680 | 43 680 | 43 680 | 43 680 | 43 680 | 43 680 | 43 680 | 43 680 | 43 680 | 43 680 | القيمة /دج |
| كرتون | | | | | | | | | | | | | |
| ك.و 20 غ | | | | | | | | | | | | | س.و 3 دج |
| 18 720 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | الكمية/كغ |

| | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------|------------------------------|
| 56 160 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | 4 680 | القيمة /دج |
| مخلفات الورق ك.و 13.3 غ | | | | | | | | | | | | | س.و 2 |
| 12 480 | 1 040 | 1 040 | 1 040 | 1 040 | 1 040 | 1 040 | 1 040 | 1 040 | 1 040 | 1 040 | 1 040 | 1 040 | الكمية /كغ |
| 24 960 | 2 080 | 2 080 | 2 080 | 2 080 | 2 080 | 2 080 | 2 080 | 2 080 | 2 080 | 2 080 | 2 080 | 2 080 | القيمة /دج |
| ملون ك.و 1.33 غ | | | | | | | | | | | | | س.و 1100 دج |
| 1 248 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | 104 | الكمية /كغ |
| 1 372 800 | 114 400 | 114 400 | 114 400 | 114 400 | 114 400 | 114 400 | 114 400 | 114 400 | 114 400 | 114 400 | 114 400 | 114 400 | القيمة /دج |
| أغلفة الكمية الضرورية لكل 100 منتج : غلاف واحد | | | | | | | | | | | | | س.و 2 دج |
| 9 360 | 780 | 780 | 780 | 780 | 780 | 780 | 780 | 780 | 780 | 780 | 780 | 780 | الكمية /وحدة |
| 18 720 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | 1 560 | القيمة /دج |
| 1 996 800 | 166 400 | 166 400 | 166 400 | 166 400 | 166 400 | 166 400 | 166 400 | 166 400 | 166 400 | 166 400 | 166 400 | 166 400 | إجمالي ي المواد/ دج |

المصدر: من إعداد الطالب.

المبحث الخامس: المخطط المالي

المطلب الأول: مصادر وهيكل التمويل

سيتم الاعتماد على الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة بسكرة " لتمويل جزء من هذا المشروع، بنسبة 28% و 2% مساهمة شخصية و 70% مساهمة البنك

- هيكل التمويل

يتم حسب الهيكل التالية والتي هي عبارة عن تمويل ثلاثي وهي الهيكل الوحيدة التي يعتمد عليها الصندوق للتمويل يبقى فرق بسيط هو في المبلغ الممنوح إذا كان أقل من 5.000.000 دج فإن المساهمة الشخصية تصبح 1% ومساهم الصندوق 29% أما إذا كان المبلغ يتراوح من 5.000.000 دج إلى 10.000.000 دج فإن الهيكل تكون كما ذكرنا في الأعلى .

ويمكن توضيح الهيكل المالي للتمويل الثلاثي حسب الجدول التالي

جدول رقم(15): التمويل الثلاثي

| المبالغ ب: دج | النسب الأولية | البيان |
|---------------|---------------|---------------------|
| 200000 | %2 | المساهمة الشخصية |
| 2800000 | %28 | السلفة الغير مكافأة |
| 7000000 | %70 | القرض البنكي |
| 10000000 | %100 | المجموع |

المصدر: وثائق من الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

النسب الظاهرة في الجدول هي نسب المساهمة في مبلغ القرض المتحصل عليه من طرف الصندوق

للحصول على الآلات .

المطلب الثاني : إهلاك القرض

الجدول التالي يوضح مدة إهلاك القرض بالنسبة للبنك والصندوق CNAC على الترتيب:

الجدول رقم (11) إهلاك قرض البنك

| إهلاك قرض البنك | | | | | | | | |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| إسم المقرض: | | | | | | | | |
| مبلغ القرض : 7000.000 دج | | | | | | | | |
| معدل الفائدة : 0 % | | | | | | | | |
| فترات التسديد: كل سداسي | | | | | | | | |
| مدة التسديد : 5 سنوات | | | | | | | | |
| فترة السماح : 3 سنوات | | | | | | | | |
| السنوات | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 4220 | 5220 | 6220 | 2027 |
| مبلغ القرض | 7 000 000 | 7 000 000 | 7 000 000 | 7 000 000 | 5 600 000 | 4 200 000 | 2 800 000 | 1 400 000 |
| رأس المال المتبقى المستحق | | | | 5 600 000 | 4 200 000 | 2 800 000 | 1 400 000 | 0 |
| مبلغ فائدة الفترة | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| القيمة المسددة من رأس المال | | | | 1 400 000 | 1 400 000 | 1 400 000 | 1 400 000 | 1 400 000 |
| المبلغ الكلي المسدد | | | | 1 400 000 | 2 800 000 | 4 200 000 | 5 600 000 | 7 000 000 |

الجدول رقم (17): إهلاك قرض الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

المصدر: من إعداد الطالب

| إهلاك قرض الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| إسم المقرض: | | | | | |
| مبلغ القرض: 2800.000 دج | | | | | |
| معدّل الفائدة: 0 % | | | | | |
| فترات التسديد: كل سداسي | | | | | |
| مدة التسديد: 5 سنوات | | | | | |
| فترة السماح: 8 سنوات | | | | | |
| السنوات | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 |
| مبلغ القرض | 2 800 000 | 2 800 000 | 2 800 000 | 2 800 000 | 2 240 000 |
| رأس المال المتبقى المستحق | 2 240 000 | 2 240 000 | 2 240 000 | 2 240 000 | 1 680 000 |
| مبلغ فائدة الفترة | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| القيمة المسددة من رأس المال | 560 000 | 560 000 | 560 000 | 560 000 | 560 000 |
| المبلغ الكلي المسدد | 560 000 | 1 120 000 | 1 680 000 | 2 240 000 | 2 800 000 |

من خلال الجدول نلاحظ أن إهلاك قرض البنك يبدأ من السنة الرابعة بعد الحصول على القرض، ويكون التسديد كل سداسي على دفعات متساوية لمدة خمس سنوات.

و أن إهلاك قرض الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة يبدأ من السنة التاسعة بعد الحصول على القرض ويكون التسديد كل سداسي على دفعات متساوية لمدة سنوات

المطلب الثالث: تكاليف المشروع

يمكن تقسيم تكاليف المشروع إلى تكاليف الاستثمار وتكاليف الاستغلال، يتم توضيحها في الجداول

التالية :

الجدول رقم (18): تكاليف الاستثمار

| 7202 | 2620 | 2520 | 2420 | 2320 | 2220 | 2120 | 2020 | مبلغ الرسم | تكلفة الشراء (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج) | المعدل للاهلاك | المدة بالسنوات | نوع الاستثمار |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|---|-------------------|-------------------|------------------------|
| | | | | | 33 333 | 33 333 | 33 333 | 0 | 100 000 | 33% | 3سنوات | تجهيزات مكتب |
| 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | 0 | 10 000 000 | 10% | 10سنوات | آلات و معدات |
| 500 000 | 500 000 | 500 000 | 500 000 | 500 000 | 500 000 | 500 000 | 500 000 | 850 000 | 5 000 000 | 10% | 10سنوات | مباني |
| | | | 400 000 | 400 000 | 400 000 | 400 000 | 400 000 | 340 000 | 2 000 000 | 5% | 5سنوات | معدات النقل |
| 1 500 000 | 1 500 000 | 1 500 000 | 1 900 000 | 1 900 000 | 1 933 333 | 1 933 333 | 1 933 333 | 1 190 000 | 17 100 000 | | | المجموع الكلي للسنة |

المصدر: من إعداد الطالب

جدول (19): تكاليف الاستغلال

| الشهر | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | المجموع |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| مصاريف النقل | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 360 000 |
| مصاريف الدعاية والاعلان | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 240 000 |
| مصاريف التأمين | 150 000 | 150 000 | 150 000 | 150 000 | 150 000 | 150 000 | 150 000 | 150 000 | 150 000 | 150 000 | 150 000 | 150 000 | 1 800 000 |
| مصاريف إدارية | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 20 000 | 240 000 |
| مصاريف أخرى (الكهرباء وماء....) | 0 | 0 | 200 000 | 0 | 0 | 200 000 | 0 | 0 | 200 000 | 0 | 0 | 200 000 | 800 000 |
| المجموع | 220 000 | 220 000 | 220 000 | 420 000 | 220 000 | 220 000 | 220 000 | 420 000 | 220 000 | 220 000 | 220 000 | 420 000 | 3 440 000 |

المصدر: من إعداد الطالب

1- تحديد سعر التكلفة:

الجدول أدناه يوضح سعر تكلفة الوحدة لكل من أطباق البيض و علب البيض:

جدول رقم(20): حساب سعر التكلفة للمنتجات

| البيان | أطباق البيض الكرتونية | علب البيض الكرتونية |
|---------------------|-----------------------|---------------------|
| | السعر/دج للوحدة | السعر/دج للوحدة |
| جراند | 0.55 | 0.55 |
| كرتون | 0.06 | 0.06 |
| مخلفات ورق | 0.02 | 0.02 |
| أغلفة | 0.01 | 0.02 |
| ملون | / | 1.463 |
| تكاليف مختلفة | 1.22 | 1.22 |
| الاهتلاك | 0.68 | 0.68 |
| الأجور | 0.69 | 0.69 |
| إجمالي تكلفة الوحدة | 3.23 | 4.703 |

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول يبين كيفية حساب سعر التكلفة لكل وحدة من المنتجات، حيث تم تحديدها على أساس تكاليف المواد الأولية، والتكاليف المختلفة، واهتلاك الاستثمارات، وقيمة الأجور للوحدة الواحدة

3- إعداد مخطط الخزينة: إن الهدف من إعداده هو توضيح حجم السيولة للسنوات المتوقعة التي تكون تحت

تصرف صاحب المشروع والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم(21): مخطط الخزينة

| 7202 | 6202 | 2520 | 2420 | 2320 | 2022 | 2021 | 2020 | الأصول |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------------|
| 22 432 132 | 19 048 467 | 15 520 728 | 12 682 723 | 10 549 687 | 7 110 114 | 4 472 249 | 300 000 | السيولة في بداية المدة |
| 4 831 240 | 4 242 860 | 4 593 482 | 3 876 224 | 3 353 702 | 3 481 400 | 2 685 467 | 1 521 867 | الربح الصافي بعد الضريبة |
| 17 100 000 | 17 100 000 | 17 100 000 | 17 100 000 | 17 100 000 | 17 100 000 | 17 100 000 | 17 100 000 | التغير في الاستثمارات |
| -17 100 000 | -17 100 000 | -17 100 000 | -17 100 000 | -17 100 000 | -17 100 000 | -17 100 000 | -17 100 000 | |
| -1 500 000 | -1 500 000 | -1 900 000 | -1 900 000 | -1 933 333 | -1 933 333 | -1 933 333 | 0 | التغير في الاهتلاكات |
| 1 500 000 | 1 500 000 | 1 500 000 | 1 900 000 | 1 900 000 | 1 933 333 | 1 933 333 | 1 933 333 | |
| 576 800 | 515 200 | 473 333 | 434 000 | 386 533 | 356 800 | 322 400 | 0 | التغير في المخزون |
| -576 800 | -576 800 | -515 200 | -473 333 | -434 000 | -386 533 | -356 800 | -322 400 | |
| 805 545 | 723 060 | 662 337 | 608 108 | 540 716 | 500 526 | 451 737 | 0 | التغير في الزبائن |
| -868 725 | -805 545 | -723 060 | -662 337 | -608 108 | -540 716 | -500 526 | -451 737 | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 190 000 | التغير في الرسم |

| | | | | | | | | |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------------------------------|
| | | | | | | | | على القيمة المضافة مسترجعة |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| -8 790 000 | -8 790 000 | -8 790 000 | -8 790 000 | -8 790 000 | -8 790 000 | -8 790 000 | -8 790 000 | التغير في رأس المال الخاص |
| 8 790 000 | 8 790 000 | 8 790 000 | 8 790 000 | 8 790 000 | 8 790 000 | 8 790 000 | 8 790 000 | |
| -1 400 000 | -2 800 000 | -4 200 000 | -5 600 000 | -7 000 000 | -7 000 000 | -7 000 000 | -7 000 000 | التغير في القروض البنكية |
| 0 | 1 400 000 | 2 800 000 | 4 200 000 | 5 600 000 | 7 000 000 | 7 000 000 | 7 000 000 | |
| -2 800 000 | -2 800 000 | -2 800 000 | -2 800 000 | -2 800 000 | -2 800 000 | -2 800 000 | -2 800 000 | التغير في القروض الآخري CNAC |
| 2 800 000 | 2 800 000 | 2 800 000 | 2 800 000 | 2 800 000 | 2 800 000 | 2 800 000 | 2 800 000 | |
| -2 081 540 | -1 455 985 | -662 229 | -245 965 | 0 | 0 | 0 | 0 | التغير في الضريبة IRG المستحقة |
| 2 398 360 | 2 081 540 | 1 455 985 | 662 229 | 245 965 | 0 | 0 | 0 | |
| -45 900 | -41 200 | -37 740 | -34 650 | 0 | 0 | 0 | 0 | التغير في الرسم TAP المستحق |
| 49 500 | 45 900 | 41 200 | 37 740 | 34 650 | 0 | 0 | 0 | |
| -204 608 | -186 010 | -170 870 | -157 890 | -138 748 | -128 046 | -112 582 | 0 | التغير في الرسم على القيمة |
| 223 920 | 204 608 | 186 010 | 170 870 | 157 890 | 138 748 | 128 046 | 112 582 | |

| | | | | | | | | |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|------------------|
| | | | | | | | | المضافة المستحقة |
| -337 428 | -301 392 | -276 900 | -253 890 | -226 122 | -208 728 | -188 604 | 0 | التغير في |
| 337 428 | 337 428 | 301 392 | 276 900 | 253 890 | 226 122 | 208 728 | 188 604 | الموردون |
| | | | | | | | | |
| 26 139 924 | 22 432 132 | 19 048 467 | 15 520 728 | 12 682 723 | 10 549 687 | 7 110 114 | 4 472 249 | الرصيد الاجمالي |

المصدر : اعتماد الطالب على وثائق الصندوق

نلاحظ من خلال الجدول الذي سبق عرضه أنه في:

- سياسة البيع المتبعة: اعتمدنا على نسبة 70% من المبيعات نقدا و 30% على الحساب لمدة شهر. هذه السياسة تجعل لنا رصيد في الميزانية السنوية تمثل نسبة 30% من مبيعات شهر ديسمبر مضافا إليها TVA.
- سياسة الشراء: اعتمدنا على نسبة 50% نقدا و الباقي على الحساب لمدة شهر ،و هذا ما يؤدي إلى وجود رصيد في الميزانية السنوية بنسبة 50% من مشتريات شهر ديسمبر مضافا إليها TVA.
- بالنسبة للمخزون اعتمد المشروع على تكوين مخزون أمان مساوي لكمية المواد الأولية المستهلكة شهريا و هذا يظهر في الميزانية الختامية في شهر ديسمبر.

المطلب الرابع : جدول حسابات النتائج والميزانية التقديرية

يظهر جدول حسابات النتائج والميزانية التقديرية حسب ما هو موضح بالجدول الموالية:

جدول رقم(22): حسابات النتائج ل: 8 سنوات

| 2027 | 2026 | 2025 | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | % | 2020 | |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------|------------|--------------------------------|
| 29 700 000 | 27 540 000 | 24 720 000 | 22 644 000 | 20 790 000 | 18 486 000 | 17 112 000 | | 15 444 000 | قيمة المبيعات |
| 7 396 800 | 6 860 000 | 6 140 533 | 5 640 667 | 5 160 533 | 4 608 667 | 4 247 200 | 0.25 | 3 868 800 | قيمة المشتريات |
| 22 303 200 | 20 680 000 | 18 579 467 | 17 003 333 | 15 629 467 | 13 877 333 | 12 864 800 | | 11 575 200 | |
| 960 000 | 840 000 | 720 000 | 580 000 | 468 000 | 375 000 | 300 000 | 0.015 | 240 000 | مصاريف إدارية |
| 864 000 | 720 000 | 600 000 | 540 000 | 420 000 | 360 000 | 280 000 | 0.015 | 240 000 | مصاريف الدعاية و الإعلان |
| 696 000 | 633 600 | 576 000 | 528 000 | 480 000 | 435 600 | 396 000 | 0.02 | 360 000 | مصاريف النقل |
| 3 110 400 | 2 592 000 | 2 073 600 | 1 728 000 | 1 440 000 | 1 152 000 | 960 000 | 0.05 | 800 000 | مصاريف أخرى (الكهرباء.....) |

| | | | | | | | | | |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------|-----------|-----------------------------------|
| 16 672 800 | 15 894 400 | 14 609 867 | 13 627 333 | 12 821 467 | 11 554 733 | 10 928 800 | | 9 935 200 | |
| 610 000 | 780 000 | 950 000 | 1 120 000 | 1 290 000 | 1 460 000 | 1 630 000 | 0.11 | 1 800 000 | مصاريف التأمين |
| 2 808 000 | 2 808 000 | 2 340 000 | 2 340 000 | 2 340 000 | 1 950 000 | 1 950 000 | 0.12 | 1 950 000 | الأجور |
| 594 000 | 550 800 | 494 400 | 452 880 | 415 800 | 0 | 0 | | 0 | الضريبة |
| 1 500 000 | 1 500 000 | 1 500 000 | 1 900 000 | 1 900 000 | 1 933 333 | 1 933 333 | 0.12 | 1 933 333 | الاهتلاك |
| 11 160 800 | 10 255 600 | 9 325 467 | 7 814 453 | 6 875 667 | 6 211 400 | 5 415 467 | | 4 251 867 | ربح خام |
| 0 | 0 | 2 331 367 | 3 907 227 | 4 812 967 | 6 211 400 | 5 415 467 | | 4 251 867 | الربح المعفى %50 %70 %25 |
| 11 160 800 | 10 255 600 | 6 994 100 | 3 907 227 | 2 062 700 | 0 | 0 | | 0 | الربح الخاضع |

| | | | | | | | | |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------|
| 3 774 280 | 3 457 460 | 2 315 935 | 1 235 529 | 589 945 | 0 | 0 | 0 | الضريبة |
| 7 386 520 | 6 798 140 | 7 009 532 | 6 578 924 | 6 285 722 | 6 211 400 | 5 415 467 | 4 251 867 | الربح الصافي بعد الضريبة |
| 8 886 520 | 8 298 140 | 8 509 532 | 8 478 924 | 8 185 722 | 8 144 733 | 7 348 800 | 6 185 200 | CAF |

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق الصندوق

ظهر لنا من الجدول أنه في السنة الأولى :

- المواد الأولية المستهلكة تمثل نسبة 25 % من رقم الأعمال هذا ما نتج عنه هامش إجمالي بنسبة 75%، وتعتبر هذه النسبة جيدة مقارنة بالصناعات الشبيهة.
- الأجور تمثل نسبة 12% من رقم الأعمال السنوي، وهي نسبة منخفضة نوعا ما وهذا نتيجة الاعتماد على آلة حديثة ومتطورة، وقد إعتدنا على الزيادة في الأجور كل 3سنوات.
- الكهرباء والماء تمثل 5% من رقم الأعمال، وتعتبر معقولة نوعا ما.
- التأمين يمثل نسبة 1% من قيمة الاستثمار أي ما يعادل 11% من رقم الأعمال، والملاحظ أن تكلفته متناقصة نظرا لإهلاك الاستثمار وتدني قيمته بمرور السنوات.
- المصاريف الأخرى (النقل، الدعاية والاعلان، الادارية،.....) تمثل مقارنة برقم الأعمال نسب ضئيلة لعدم أهميتها الكبيرة في المشروع .
- يستفيد المشروع من إعفاء ضريبي تام لمدة ثلاث سنوات الأولى، وإعفاء مخفض لثلاث سنوات الثانية يقدر ب 70%، 50%، 25% على التوالي ، وإبتداءا من السنة السابعة الإعفاء الضريبي يكون بنسبة 0%.

الميزانية التقديرية: موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم(23): الميزانية التقديرية ل: 8 سنوات

| الأصول | 2020 | 2120 | 2220 | 2320 | 2420 | 2520 | 2620 | 2720 | 8202 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| الاستثمارات | 17 100 000 | 17 100 000 | 17 100 000 | 17 100 000 | 17 100 000 | 17 100 000 | 17 100 000 | 17 100 000 | 17 100 000 |
| المخزون | 0 | 322 400 | 356 800 | 386 533 | 434 000 | 473 333 | 515 200 | 576 800 | 576 800 |
| الزبائن | 0 | 451 737 | 500 526 | 540 716 | 608 108 | 662 337 | 723 060 | 805 545 | 868 725 |
| الرسم على القيمة المضافة مسترجعة | 1 190 000 | | | | | | | | |
| وفرة نقدية (السيولة) | 300 000 | 4 472 249 | 7 110 114 | 10 549 687 | 12 682 723 | 15 520 728 | 19 048 467 | 22 432 132 | 26 139 924 |
| الرصيد الاجمالي | 18 590 000 | 22 346 386 | 25 067 440 | 28 576 936 | 30 824 830 | 33 756 398 | 37 386 727 | 40 914 477 | 44 685 449 |
| الخصوم | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|-----|----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|---|-----|---|-----|---|-----|------------------------|
| 8 | 790 | 8 | 790 | 8 | 790 | 8 | 790 | 8 | 790 | 8 | 790 | 8 | 790 | 8 | 790 | رأس المال الخاص |
| | 000 | | 000 | | 000 | | 000 | | 000 | | 000 | | 000 | | 000 | |
| 1 | 500 | 1 | 500 | 1 | 500 | 1 | 900 | 1 | 900 | 1 | 933 | 1 | 933 | 1 | 933 | الاهتلاكات |
| | 000 | | 000 | | 000 | | 000 | | 000 | | 333 | | 333 | | 333 | 0 |
| 4 | 831 | 4 | 242 | 4 | 593 | 3 | 876 | 3 | 353 | 3 | 481 | 2 | 685 | 1 | 521 | النتيجة المتوقعة |
| | 240 | | 860 | | 482 | | 224 | | 702 | | 400 | | 467 | | 867 | 0 |
| 23 | 755 | 19 | 512 | 14 | 918 | 11 | 042 | 7 | 688 | 4 | 207 | 1 | 521 | | | النتيجة المتراكمة |
| | 001 | | 141 | | 659 | | 435 | | 733 | | 333 | | 867 | | | |
| | / | | / | | / | | / | | / | | / | | / | | / | إعانات على الاستثمارات |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 0 | 1 | 400 | 2 | 800 | 4 | 200 | 5 | 600 | 7 | 000 | 7 | 000 | 7 | 000 | القروض البنك |
| | | | 000 | | 000 | | 000 | | 000 | | 000 | | 000 | | 000 | |
| 2 | 800 | 2 | 800 | 2 | 800 | 2 | 800 | 2 | 800 | 2 | 800 | 2 | 800 | 2 | 800 | القروض الاخرى cnac |
| | 000 | | 000 | | 000 | | 000 | | 000 | | 000 | | 000 | | 000 | |
| 2 | 398 | 2 | 081 | 1 | 455 | 662 | 229 | 245 | 965 | | | | | | | الضريبة IRG المستحقة |

| | | | | | | | | | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--|--------------------------------------|
| 360 | 540 | 985 | | | | | | | | |
| 49 500 | 45 900 | 41 200 | 37 740 | 34 650 | 0 | 0 | 0 | 0 | | الرسم TAP المستحق |
| 223 920 | 204 608 | 186 010 | 170 870 | 157 890 | 138 748 | 128 046 | 112 582 | | | الرسم على القيمة المضافة المستحقة |
| 337 428 | 337 428 | 301 392 | 276 900 | 253 890 | 226 122 | 208 728 | 188 604 | | | الموردون |
| | | | | | | | | | | ديون أخرى |
| 44 685 | 40 914 | 37 386 | 33 756 | 30 824 | 28 576 | 25 067 | 22 346 | 18 590 | | الرصيد الاجمالي |
| 449 | 477 | 727 | 398 | 830 | 936 | 440 | 386 | 000 | | |

المصدر : من إعداد الطالب

خلاصة الفصل:

حسب الدراسة الاقتصادية التي قدمناها من خلال إسقاط الجانب النظري على مشروعنا، ومن خلال هذا الفصل يمكن ان نستنتج مجموعة من النتائج بناء على ما أفرزته الدراسة التسويقية، التنظيمية، الإنتاجية والمالية لمخطط الأعمال المقترح يتبين أنه مشروع قابل للتطبيق ويملك فرص للنجاح ولكسب موقع في السوق وذلك لعدم وجود منافسين كثر في المحيط القريب من المشروع والقريب من المداجن التي تمثل أهم متعامل في هذا المشروع والتي لها علاقة مباشرة بنشاطه، وهي أهم نقطة يجب التركيز عليها، إذ يمكن الحصول على عملاء إذا ما أتبعنا على سياسة تعاملية وتجارية قوية ومدروسة، إلا أن الأکید وكغيره من المشاريع سيواجه مشروعنا بعض الصعوبات والعراقيل في بداية النشاط تتعلق بالتعريف بالمصنع والمنتج للحصول على عملاء لأنه يجب أولاً أن نقدم منتج أحسن مما هو موجود مع إمتيازات جديدة ومغرية بالنظر إلى حدثتنا في السوق . ويبقى السوق المختار قطاعا واعدًا للنشاط يمكن التوسع فيه وطنيا مع إدخال أفكار جديدة سواء في المنتج أو في طريقة التوزيع والتسويق.

الخطمة

إن نجاح أي فكرة يعتمد في الأساس على مدى التخطيط الجيد لها حتى تتحول إلى مشروع مجسد على أرض الواقع، فنجاح المشروع يعتمد أولاً على وضع مخطط أعمال جيد يأخذ بعين الاعتبار كل ما يؤثر في المشروع وكل ما يحيط به ويلزمه حتى يتجسد فهو يعمل على توضيح كل الأمور المتعلقة بالمشروع حتى تكون محسوبة ومتوقعة مسبقاً فمخطط الأعمال هو الهندسة للمشروع وما يتضمنه من دراسات مالية واقتصادية واجتماعية وهو نقطة البداية سواء كان المشروع صغيراً أو كبيراً إنتاجياً أو خدمياً، جديد أو توسعة منشأة قائمة فهو الرابط بين الفكرة والمشروع .

ومن خلال ما قدمنا في الفصلين السابقين حاولنا أن نبين الأهمية البالغة لوضع مخطط أعمال حيث بينا في الفصل الأول النظري ما قدمته الأبحاث العديدة في مجال المقاولاتية والتي أصبحت ذات أهمية بالغة في العديد من الدول إذ أنها أصبحت تعتمد في إقتصادياتها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً للدور الهام الذي تلعبه مثل هذه المؤسسات، وذلك من خلال مناصب العمل التي أصبحت توفرها مما ساعد على امتصاص نسب البطالة ضف إلى أنها أكسبت الدول إطارات جديدة مكونة محلياً من خلال إدارتها لهذه المؤسسات وتوفير منتجات جديدة ذات جودة ناتجة من الأفكار الجديدة المقدمة من طرف أصحاب هذه المؤسسات، دون أن ننسى الأهمية الاجتماعية التي تلعبها مثل هذه المؤسسات بالنظر إلى العلاقة الوثيقة التي خلقتها بين المنتج والمستهلك من خلال الدراسة حاجياته ورغباته والعمل على اشباعها بأحسن صورة .

وقد حاولنا توضيح ذلك في الفصل الثاني وهذا بإعطاء صورة واقعية معتمدة على معطيات واقعية رغم صعوبة الحصول عليها، حيث حاولنا تقديم أهم خطوات وضع مخطط أعمال لمشروع إنجاز أطباق البيض الإلكترونية، ومن خلال قيامنا بهذه الدراسة تم الوقوف على مجموعة من الإستنتاجات نوردتها فيما يلي :

- إن مجال الرسكلة والتحويل هو مجال لم يتم إقتحامه بالشكل الكافي والصحيح في الجزائر وهذا مما بين وجود سوق واسع ينتظر من يطرق بابها لما يوفره من أرباح كبيرة وكذا مناصب عمل ويوفر عملة صعبة للدولة في بعض المواد الأولية .
- السوق الجزائرية في مجال تصنيع أطباق البيض سوق واسع وغير متشبع مما يعطي الفرص لأكتساب حصص فيه إذا ما تم وضع تخطيط جيد ودراسة جيدة .
- يجب الإستغلال الصحيح والمدروس لأجهزة الدعم المتوفرة حالياً والمقدمة من طرف الدولة والتي وضعت أموال كبيرة من أجل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- العديد من الهيئات التي لها علاقة بالإستثمار لم ترقى إلى المستوى المطلوب الذي يسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من فرض نفسها وتقديم ما هو مطلوب منها .

- صعوبة الحصول على المعلومات الإحصائية الصحيحة والمُحَيَّنة إن لم نقل إنعدامها في كثير من الهيئات بالرغم من أننا في عصر المعلوماتية التي لها أهمية بالغة فكل معلومة صحيحة ودقيقة تقربك أكثر من الهدف .
- عدم وجود دراسات سابقة للسوق المحلية مما يصعب الولوج والدخول إلى السوق ويكرس فكرة الإحتكار.
- يمكن للمشروع أن يساهم في توفير مناصب شغل في حالة نجاحه وبلوغه الطموحات المأمولة.
- الجانب التسويقي عنصر مهم في مثل هذه المشروعات حيث يعتبر من بين محددات إستمرارية إي مشروع إذا ما تم وضعه بطرق علمية مدروسة تتطابق وطبيعة العملاء .
- إستغلال مثل هذه الأنشطة(لاسيما ما تعلق بجمع الورق وبقايا الكرتون) في حماية البيئة ،التي أصبحت مطلباً أساسياً في نشاط المؤسسات الصناعية والمنتجة.
- وفي مايلي نقدم بعض **الإقتراحات** التي نرى ألقها من الأهمية بمكان وهذا إنطلاقاً من الصعوبات التي واجهتنا :
- خلق هيئات متخصصة في الإحصاء وجمع المعلومات والقيام بالدراسات السوقية حتى توفر الوقت الجهد، المال وتسهل عملية جمع المعلومات لكل مستثمر جديد مثلما ذكرنا سابقاً حيث أن مثل هذه الهيئات تسهل على أي مستثمر عملية إتخاذ القرار في الدخول إلى السوق من عدمه .
- وضع وتحديد المشاريع او الفرص الموجودة ومحاولة توجيه الشباب إلى إستغلالها عبر كل البلديات حتى نظمن تنوع إقتصادي وتكامل فيما بين هذه المؤسسات ولا يكون هناك تشبع مثلما هو حاصل حالياً في نشاط النقل على سبيل المثال .
- التركيز على توجيه الشباب نحو ثقافة العمل الحر وذلك من خلال إبرز أهمية هذه المشاريع والإمتميازات الممنوحة .
- عصرنة سوق العمل حسب التطورات الحاصلة و لم لا الإستعانة بتجارب دول ناجحة .
- وضع الثقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنحها مشاريع تسمح لها من إبراز إمكانياتها.
- أو حتى من خلال فرضها على المؤسسات الكبيرة في منحها مشاريع من خلال نظام المناولة أو الشراكة معها .
- إعطاء الأولوية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بعض المناقصات دون غيرها .
- توفير مناطق صناعية مجهزة حتى في الأرياف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

أولا / المراجع باللغة العربية:

أ/ الكتب :

1. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية مصر، 2004 .
2. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة 01، 2003 .
3. طاهر محسن منصور الغالبي، ادارة وإستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
4. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد، عمان الأردن، 2006.
5. بشير العلاق، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
6. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013
7. غني أوديجيه، التسويق في خدمة المشروع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت الحمراء، 2008.
8. زهير ثابت، ألفيا حسين، التسويق الفعال، كلية عين الشمس، القاهرة، 2006.
9. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
10. محمد جاسم الحميد الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي و تحليله)، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، 2000.
11. محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
12. صالح عبد الرضا، احسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، بلا طبعة، عمان، الأردن، 2008.
13. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، .

14. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي (مدخل إستراتيجي، كمي، تحليلي)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
15. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم و الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
16. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط2، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2007.
17. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة بيروت 2002.
18. حسين محمود حريم، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
19. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل عمان الأردن، 2008.
20. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
21. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية (مدخل تحليلي)، ط 1 دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
22. خضير كاظم محمود، هائل يعقوب فاخوري، إدارة النشر والعمليات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2001.
23. محمد ابيدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، 2012.
24. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
25. أحمد غازي أنيس، خطة العمل (الإنطلاقة الناجحة التحديات-البناء-التكوين-التقديم)، ط1 مكتبة عبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
26. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
27. منير إبراهيم، هندي، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، منشأة المعارف، الإسكندرية مصر، 1998.
28. طاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
29. أيمن محمد الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة و التحليل المالي، دار البداية، عمان الأردن، 2007.

30. عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
31. دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسير للنشر و التوزيع الأردن، 2007.
32. هيثم صاحب عجام، علي محمد سعود، التمويل الدولي، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
33. طارق الحاج، مبادئ التمويل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
34. محمود حسن صوان، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.
35. حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل المالي، دار الوراق، عمان، الأردن 2001.
36. عبد المعطي رضا أرشيد، محفوظ أحمد أبوجودة، إدارة الائتمان، دار وائل للطباعة والنشر عمان، الأردن، 1999.
37. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أسواق المال وتمويل المشروعات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 .
38. حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2005.
39. طارق حماد عبد العال، التقارير المالية أسس الإعداد والعرض والتحليل، الدارالجامعية، مصر 2002.
40. محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2013.
41. بوشاشي بو علام، التحليل المالي، دار همومة، الجزائر، 2000.
42. أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الادارة والتحليل المالي، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007.
43. هيثم محمد الزعبي، الإدارة و التحليل المالي، دار الفكر، عمان، 2000.
44. فركوس محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة تسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001.

ب/ الأطروحات والمذكرات:

1. دباح نادية "دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر و آفاقها (2000-2009)، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011.
2. لفقيه حمزة، "روح المقاول و إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -دراسة حالة مقاولي ولاية برج بوعرييج"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2017.
3. محمد فوجيل : نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي :دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2015/2014.
4. بن عيسى عبد الفتاح، إنشاء مؤسسة لتحضير ألوان الدهن وتقديم خدمات الديكور الداخلي للمنازل مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص مقاولاتية وإنشاء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014.
5. فريد كورتل، دور الإتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره، رسالة دكتوراه، (غير منشورة)، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
6. بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2012.
7. حجاج عبد الرؤوف الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير في الاقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
8. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
9. يروبي سمية، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة (دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

10. بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
11. بهدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الإستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية فرع علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
12. زهواني رضا، تحسين تخطيط الانتاج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008.
13. برجى شهرزاد، إشكالية إستغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص مالية الدولية، جامعة تلمسان، 2012.
14. عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

ج/ المقالات والمداخلات:

1. جلاب محمد، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الإستثنائية للمؤسسة، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال الفكرة والإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19 أبريل 2012.
2. لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية وحدود أهمية في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة الإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، أيام 17، 18، 19 أبريل 2012.
3. طرشي محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسينية بن بوعلي-الشلف، 27-28 نوفمبر 2008 .
4. مفيدة يحيوي: "إنشاء المؤسسة والمقاولاتية: هل هي قضية ثقافة؟" مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي المقاولاتية: التكوين وفرص العمل، 6/7/8 أبريل 2010، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة .

5. مراد إسماعيل، شلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مداخلة ضمن الأيام العلمية الثالثة حول المقاولاتية، فرص وحدود مخطط الأعمال، الفكرة والإعداد والتنفيذ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 17، 18، 19، فيفري 2012
6. بلالي أحمد ، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
7. بلالي أحمد ، ، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
8. ثامر البكري، الميزة التنافسية بإعتماد تحليل swot لبناء إستراتيجية التسويق، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية لمؤسسات صناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة العلوم التطبيقات الخاصة، عمان.
9. ناهدة اسماعيل عبد الله، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تحليلية في عدد من المنظمات الصناعية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 13، جامعة الموصل، العراق، 2006.
10. عمار الزيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية العدد التاسع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، مارس، العدد 09، 2006.
11. جمال لعمارة، رايس حدة، تحديات السوق الإسلامي، الملتقى الدولي حول: سياسات التمويل و أثرها على الإقتصاديات والمؤسسات، بسكرة، الجزائر، 21، 22 نوفمبر 2006.

د/ محاضرات :

1. جودي حنان، المخطط التسويقي، محاضرة أقيمت على الطلبة سنة الثانية ماستر مقاولاتية في مقياس مخطط الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2018/2017 .
2. صندرة سايبى، محاضرات في إنشاء المؤسسات، جامعة قسنطينة، 2015.
3. صندرة سايبى، سيرورة انشاء مؤسسة (أساليب المرافقة)، دار المقاولاتية، جامعة علي منجلي قسنطينة، 2009.
4. قشوط إلياس، التحليل الإقتصادي والتجاري للمنتج الجديد، محاضرة أقيمت على الطلبة سنة ثانية ماستر مقاولاتية في مقياس التسويق والإبتكار، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 16، 15/06/2015 .

5. محمد قوجيل :محاضرات في مقياس المقاولاتية ، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرياح ،ورقلة ، السنة الجامعية 2016/2017 .

هـ/ المواقع الإلكترونية:

1. <http://www.univ-constantine2.dz/files/CV-enseignants/creation-entreprises.pdf>
2. <http://preneur-masr.com/how-to-write-an-executive-summary>.
3. <http://douis.free.fr/theses/magistere/taouti/chapitre01.pdf>
4. http://www.alshirazi.com/compilations/administration/al_idara/chapter1/part1/13.htm
5. <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104> ,
6. <http://www.kantakji.com/media/2552/903.pdf>
7. <http://kotb.over-blog.com/article-62136703.html>

ثانيا/ المراجع باللغة الأجنبية

1. [Alain Desreumaux](#), [Xavier Lecocq](#), [Vanessa Warnier](#) : **Stratégie** (2ed), Pearson, paris, France, 2009
2. A .Fayolle , **Entrepreneuriat**, 1 ère ed ,Dunod ,Paris , 2004.
3. Alain Fayolle, **Entrepreneuriat, Apprendre A Entreprendre**, 2eme ED Dunod, paris, 2012.
4. G.F..ADAM, **Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH**, YORK Press ,Beirut, 1982.
5. Michel coster, **Entrepreneuriat**, Pearson Education, paris, 2009
6. Michael E. Porter, **How Competitive Forces Shape Strategy**, Harvard Business Review, Harvard University, March-April 1979.
7. ME .Porter, Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance, Rev. adm. Entreprise vol.25 n ° 2 São Paulo avril / juin 1985.
8. Michel Sion et David Brault, **Réussir son Business Plan (méthodes, outils et astuces)**, 3 éditions, dunod, France- Paris, 2013
9. Olivier Avril , **Le Business Plan, Pourquoi ?Pour qui ?Modes d'Emplois** , Acting Direction financière à la demande , Mai 2012 .,
- 10.T. Verstraet et A. Fayolle, **Paradigme et entrepreneuriat**, Revue de l'entrepreneur vol .4, n°1, 2005.

الملاحق



مدونة النشاطات الإقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري

رمز النشاط: 111302

تسمية النشاط: التحويل الصناعي للورق و صناعة أدوات مختلفة من الورق

مضمون النشاط:

- تحويل الورق على طبقات الطباعة و عمل ميكانيكي (ورق الكربون، ستنسيل، ورق الترسيم، ورق مصمغإلخ)...
- صنع الورق المقوى المتموج ؛
- صنع أدوات مشكلة مصنوعة من الورق للطبع و الكتابة (ظروف، كراريس، سجلات، بطاقات إلخ...) ؛
- صنع أدوات التغليف و التعبئة من الورق و الورق المقوى (أكياس و أكياس صغيرة من الورق، علب و علبين الورق المقوى (صناديق من الورق المقوى المتموج) ؛
- صنع أدوات من الورق للإستعمال الصحي و المنزلي (مناديل، ورق مطهر، منشفات صحية و غيرها ...)
- صنع حافظات و أدوات مشابهة من الورق،
- صنع أدوات من القطن المندوف السيليلوزي (حفاضات الأطفال إلخ...)؛
- صنع مرشح و ورق السيجارة ؛
- صنع بطاقات معلوماتية و أدوات أخرى من الورق و الورق المقوى.

النشاطات الإضافية:

- توزيع المنتجات المحددة في مضمون النشاط، لتجار الجملة، التجزئة، و الجماعات.

Avec / 2017

TABIEAU E-115 : POULES PONDEUSES

| CONTRAT | POULES PONDEUSES | | | | |
|--------------------|----------------------|----------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|---|
| | BÂTIMENT (ha) (1) | SURFACE TOTALE (ha) (2) | CAPACITÉ INSTANTANÉE (SAE) (3) | EFFECTIF MIS EN PLACE (SAE) (4) | PRODUCTION D'ŒUF (en milliers d'œufs - 10 ³) (5) |
| TOTAL des Élevages | 21 01 | 28 862,00 | 622 100,00 | 241 000,00 | 5 544 202 |
| dont : Hébergement | | | | | |

TABIEAU E-116 : POULETS DE CHAIR

| CONTRAT | POULETS DE CHAIR | | | | |
|--------------------|----------------------|----------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| | BÂTIMENT (ha) (1) | SURFACE TOTALE (ha) (2) | CAPACITÉ INSTANTANÉE (SAE) (3) | EFFECTIF MIS EN PLACE (SAE) (4) | EFFECTIF COMMERCIALISÉ (SAE) (5) |
| TOTAL des Élevages | 26,30 | 117 137,00 | 2 517 422,00 | 2 121 019,00 | 5 009 827,05 |
| dont : Hébergement | | | | | |

الملحق رقم 02

ملحق رقم 03

Une fois la vérification du dossier (administratif et technique) effectuée, le chargé de l'accueil est tenu de :

- Réceptionner le dossier ;
- Délivrer un récépissé de dépôt (annexe n°03) ;
- Attribuer au dossier déposé un numéro d'enregistrement sur un registre coté et paraphé, par le directeur d'agence de wilaya, ouvert à cet effet. (ouff de gestion n°01) ;
- Procéder à la saisie informatique sur SIPROC, des informations du chômeur promoteur.

Important

- La réception des dossiers a lieu tous les jours ouvrables.
- Tout dossier incomplet ne peut faire l'objet de remise de récépissé de dépôt.

CONSTITUTION DU DOSSIER:

1. DOSSIER ADMINISTRATIF

- Une (01) copie de la pièce d'identité en cours de validité;
- Un (01) certificat ou attestation de résidence en cours de validité ;
- Une (01) attestation d'inscription à l'ANEM ;
- Une (01) copie du diplôme de formation ou titre équivalent délivré par un établissement public ou privé agréé, à authentifier auprès des organismes concernés ;
- Deux (02) photos d'identité ;
- Formulaire d'identification accompagnée de la déclaration sur l'honneur (annexe n°01).

2. DOSSIER TECHNIQUE :

- Les factures pro forma des équipements et/ou matériels neufs, ou cheptel, en Toutes Taxes Comprises (TTC) devant comporter les références:
 - o Raison sociale,
 - o Numéro d'Identifiant Fiscal (NIF),
 - o Numéro d'Identifiant Statistique (NIS),
 - o Numéro de Registre de Commerce,
 - o Adresse du siège social.



ولاية : بسكرة

كالة : بسكرة

فرع :

رقم المقرّر: 0720190051

مقرّر منح الإمتيازات الجبائية الخاصة بالإنجاز

إن المدير العام للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة :

- بمقتضى القانون رقم 05-16 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1426 الموافق ل 31 ديسمبر 2005، المتضمن قانون المالية لسنة 2006، لا سيما المادة (47) منه، المعدل و المتمم للمادة (52)، المتعلق بالإمتيازات الجبائية الممنوحة خلال مرحلة الإنجاز،
- وبمقتضى القانون رقم 06-24 المؤرخ في 06 ذي الحجة الموافق ل 26 ديسمبر 2006، المتضمن قانون المالية لسنة 2007، لا سيما المادة (75) منه، المعدل و المتمم للمادة (54)، المتعلق بالإمتيازات الجبائية الممنوحة خلال مرحلة الإستغلال،
- وبمقتضى القانون رقم 11-11 المؤرخ في 16 شعبان 1432 الموافق ل 18 جويلية 2011، المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2011،
- وبمقتضى القانون رقم 13-08 المؤرخ في 27 صفر 1435 الموافق ل 30 ديسمبر 2013 المتضمن قانون المالية لسنة 2014،
- وبمقتضى القانون رقم 14-10 المؤرخ في 08 ربيع الأول 1436 الموافق ل 30 ديسمبر 2014 المتضمن قانون المالية لسنة 2015،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03-514 المؤرخ في 06 ذي القعدة 1424 الموافق ل 30 ديسمبر 2003، المعدل والمتمم، المتعلق بدعم إحداث النشاطات و توسيعها من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين ثلاثين (30) وخمسين (50) سنة،
- وبمقتضى مرسوم رئاسي رقم 19-58 مؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1440 الموافق 02 فبراير سنة 2019، يعدل المرسوم الرئاسي رقم 03-514 المؤرخ في 06 ذي القعدة عام 1424 الموافق 30 ديسمبر سنة 2003 و المتعلق بدعم إحداث النشاطات من طرف البطالين البالغين ما بين ثلاثين (30) و خمسين (50) سنة
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-01 المؤرخ في 10 ذي القعدة 1424 الموافق ل 03 جانفي 2004، المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 26 محرم عام 1415 الموافق ل 06 جويلية 1994، المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-02 المؤرخ في 10 ذي القعدة 1424 الموافق ل 03 جانفي 2004 المعدل و المتمم، المحدد لشروط الإعانات الممنوحة للبطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين ثلاثين (30) و خمسين (50) سنة و مستوياتها،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي 05-470 المؤرخ في 12 ديسمبر 2005، المعدل و المتمم، المحدد لكيفيات تطبيق الإمتيازات الجبائية و الجمركية الممنوحة للإستثمارات المنجزة من طرف البطالين ذوي المشاريع،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-126 المؤرخ في 25 جمادى الأولى 1434 الموافق ل 06 أبريل 2013 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 04-02 المؤرخ في 10 ذي القعدة 1424 الموافق ل 03 جانفي 2004 ، المحدد لشروط و مستويات المساعدات الممنوحة للبطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 30 و 50 سنة،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-254 المؤرخ في 23 شعبان 1434 الموافق ل 02-02 جويلية 2013 ، المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 04-02 المؤرخ في 10 ذي القعدة 1424 الموافق ل 03 جانفي 2004 ، المحدد لشروط و مستويات المساعدات الممنوحة للبطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 30 و 50 سنة،
- و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 18-192 المؤرخ في 09 ذي القعدة 1439 الموافق ل 22 جويلية 2018 ، المعدل و المتمم المرسوم التنفيذي رقم 04-02 المؤرخ في 10 ذي القعدة 1424 الموافق ل 03 جانفي 2004 ، المحدد لشروط الإعانات الممنوحة للبطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين ثلاثين (30) و خمسين (50) سنة و مستوياتها،
- وبمقتضى المقرر الوزاري 107 المؤرخ في 26 أوت 2019 المتضمن تكليف السيد واقتوني محي الدين بنبابة المديرية العامة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؛
- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في أول ربيع الثاني 1412 الموافق ل 09 أكتوبر 1991، المحدد لقائمة البلديات الواجب ترقيةها،
- وبمقتضى القرار الوزاري الصادر في 29 ماي 2017 ، المحدد لتنظيم و سير لجنة الإنتقاء و الإعتماد و التمويل،
- وبمقتضى مقرر المدير العام المتضمن تفويض بالإمضاء لمدرء الوكالات الولائية،
- و بمقتضى شهادة القابلية و التمويل رقم: 072019012 المؤرخة في: 2019/04/28
- المسلمة للسيدة(ة):.....
- و بمقتضى العقد رقم: 0043/2019 المؤرخ في: 2019/07/24
- المتضمن الإنخراط في صندوق الكفالة المشتركة لضمان مخاطر القروض
- و بمقتضى طلب منح الإمتيازات المؤرخ في: تحت رقم : 2019/03/20
- المودع من طرف السيدة(ة):.....

يقرر

المادة 01 / : حرّر هذا المقرر في نطاق جهاز دعم إحدات النشاطات من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين ثلاثين (30) وخمس خمسين (55) سنة

المادة 02 /: التعريف بالمؤسسة

- اسم أو التسمية الاجتماعية للمؤسسة.....
- عنوان المقر الاجتماعي (المقر الضريبي).... حي الوادي شارع علالي لحضر قسم 90 مجموعة ملكية رقم 08 بلدية بسكرة
- البلدية: بسكرة الولاية : بسكرة
- الصيغة القانونية..... : شخص طبيعي

- النشاط: مدرسة تعليم السياقة
- رقم السجل التجاري أو ما يعادله: 07/00-1259340 A 19
- رقم التعريف الضريبي.....: 182070101738164
- رقم المادة.....: 07010204119

المادة 3 /: التعريف بصاحب أو أصحاب المشروع

المشروع المشار إليه في المادة الأولى المذكورة أعلاه ينجز من طرف صاحب أو أصحاب المشروع المذكورين أدناه .

صاحب المشروع 1

اللقب : الاسم :

اللقب الأصلي للمرأة :

تاريخ الازدياد : 1982/03/12 مكان الازدياد -البلدية : بسكرة الولاية : بسكرة

العنوان : حي المصلى بسكرة ، بسكرة، بسكرة

صاحب المشروع 2

اللقب : الاسم :

اللقب الأصلي للمرأة :

تاريخ الازدياد : مكان الازدياد -البلدية : الولاية :

العنوان : ، ،

صاحب المشروع 3

اللقب : الاسم :

اللقب الأصلي للمرأة :

تاريخ الازدياد : مكان الازدياد -البلدية : الولاية :

العنوان : ، ،

صاحب المشروع 4

اللقب : الاسم :

اللقب الأصلي للمرأة :

تاريخ الازدياد : مكان الازدياد -البلدية : الولاية :

..... ، ،

صاحب المشروع المسير

اللقب : الاسم :

اللقب الأصلي للمرأة :

تاريخ الازدياد : 1982/03/12 مكان الازدياد -البلدية : بسكرة الولاية : بسكرة

العنوان : حي المصلى بسكرة ، بسكرة ، بسكرة

المادة 4: الإمتيازات الجبائية و المساعدات المالية المخصصة:

يخصّص في مرحلة إنجاز المشروع الخاص بالسيد(ة):،الإمتيازات الجبائية و المساعدات المالية الآتية:

الإمتيازات الجبائية:

- الإعفاء من حقوق نقل الملكية بمقابل مالي للاكتسابات العقارية الحاصلة في إطار إنشاء نشاط صناعي.
- الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للشركات.
- تطبيق معدل مخفض بنسبة 5 بالمائة بخصوص رسوم الجمارك فيما يخص التجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع.

الإعانات المالية

- سلفة غير مكافأة محددة من طرف هيئة التمويل،
- قرض إضافي غير كافي عند الضرورة

قرض بدون فائدة لإقتناء ورشة متنقلة،

أو قرض بدون فائدة لكرء محل،

أو قرض بدون فائدة لكرء مكتب جماعي.

- تخفيض معدلات الفوائد البنكية بنسبة 100%

المادة 5:

الإعفاءات الممنوحة بموجب ذات المقرر لاتبرأ المؤسسة و أصحاب المشروع من إلتزامات التصريحات الجبائية بمراعاة الآجال المحددة قانوناً.

المادة 6 / :

تعدّ نسخة من ذات المقرر لدى الإدارات و المؤسسات المكلفة بتنفيذ الجهاز.

حرر ب بسكرة في.....

عن/ الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

ملحق مقرر منح الإمتيازات الجبائية و شبه الجبائية في مرحلة الإنجاز .

التسمية الاجتماعية :

المقر الإحتماعي: حي الوادي شارع علالي لخضر قسم 90 مجموعة ملكية رقم 08 بلدية بسكرة

البلدية: بسكرة الولاية : بسكرة

قائمة برنامج التجهيزات و العتاد الواجب اقتناؤها

| رقم | التعيين | الكمية | الممون | ملاحظات |
|-----|---|--------|--|---------|
| 1 | SKODA FABIA AMBITION 1,6 ESS/90 CH | 1 | SPA SOVAC ALGERIE | |
| 2 | UNITE DE BUREAU P, INTEL DUEL CORE - 500GO HDD | 1 | ETS EL JAWDA COMMERCE MULTIPLE EN GROS CHELLI DHAHBBIA | |
| 3 | CHAISE VISITEUR | 2 | ETS EL JAWDA COMMERCE MULTIPLE EN GROS CHELLI DHAHBBIA | |
| 4 | CHAISE VISITEUR AVEC ACCOUDOIRS SIMPLE ZK | 4 | ETS EL JAWDA COMMERCE MULTIPLE EN GROS CHELLI DHAHBBIA | |
| 5 | ECRAN AOC 18,5" | 2 | ETS EL JAWDA COMMERCE MULTIPLE EN GROS CHELLI DHAHBBIA | |
| 6 | TABLEAU MAGIC 2,40 * 1 M | 2 | ETS EL JAWDA COMMERCE MULTIPLE EN GROS CHELLI DHAHBBIA | |
| 7 | IMPRIMANTE MILTIFONCTION JET D'ENCRE CANON TS5050 | 1 | ETS EL JAWDA COMMERCE MULTIPLE EN GROS CHELLI DHAHBBIA | |
| 8 | DATA SHOW ACER | 1 | ETS EL JAWDA COMMERCE MULTIPLE EN GROS CHELLI DHAHBBIA | |
| 9 | CHAISE SANS ACCOUDOIRS SIMPLE NOIR | 10 | ETS EL JAWDA COMMERCE MULTIPLE EN GROS CHELLI DHAHBBIA | |
| 10 | CLIMATISEUR IRIS 18000 BTU | 1 | ETS EL JAWDA COMMERCE MULTIPLE EN GROS CHELLI DHAHBBIA | |
| 11 | LAPTOP LENOVO I3 4G 500G | 1 | ETS EL JAWDA COMMERCE MULTIPLE EN GROS CHELLI DHAHBBIA | |
| 12 | LED TV 55 " | 1 | ETS EL JAWDA COMMERCE MULTIPLE EN GROS CHELLI DHAHBBIA | |
| 13 | BUREAU DE RECEPTION 1,20 BLANC | 1 | ETS EL JAWDA COMMERCE MULTIPLE EN GROS CHELLI DHAHBBIA | |

| | | | | |
|--|--|---|-------------------|----|
| | ETS EL JAWDA COMMERCE MULTIPLE EN GROS CHELLI DHAHRIA | 1 | BUREAU LOCAL 1,40 | 14 |
|--|--|---|-------------------|----|

أنا الموقع (ة) أسفله السيّد(ة):
أصرح بشرفي بأن التجهيزات و/أو المعدات والخدمات المدرجة المذكورة في قائمة هذه

الوثيقة موجهة لإنجاز المشروع موضوع قرار منح الامتيازات الخاصة بمرحلة الإنجاز رقم 0720190051 تاريخ 2019/07/31

أتعهد ، بالالتزام بالاستعمال المصحح به إلى غاية إستيفائها التام.

عن/الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

توقيع وختم المسير

FRIENDS MACHINERY
 COMMERCE DE GROS DE DIVERS EQUIPEMENTS AGRICOLES ET INDUSTRIELS

RC N° 07/00-1258479 A 19
 COMPTE BDL N°: 00 307 000 000 1478
 COMPTE BADR N° 00 300 390 000 752 730 085
 N° de Carte Fiscale N° 255392702411409
 Art N° 07110213191
 Nis N° 295539270241132

DOIT: BENSALD MED LAMINE
 TEL: 01000001000

SIDI OKBA LE: 17/09/2020

FACTURE PROFORMA

| Ref | Designation | Qte | Prix U HT | Montant HT |
|--|---|-----|--------------|----------------------------------|
| 01 | Ligne de fabrication de plateau d'oeufs 1500 P/1 (L2300*W2700*H3000mm)380v | 01 | 8 450 000,00 | 8 450 000,00 |
| Garantie : 12 Mois a Partir La Date De La Mise En Marche Fourniture et Pose Délais Livraison : 45 jours après chèque 10% | | | | Total HT TVA 19% TOTAL TTC |
| | | | | 8 450 000,00 |
| | | | | 1 605 500,00 |
| | | | | 10 055 500,00 |

ARRÊTÉE LA PRESENTE FACTURE PROFORMA A LA SOMME DE:
 DIX MILLION CINQUANT-CINQ MILLE CINQ CENTS DINARS



ملحق رقم 06

FRIENDS
 -MACHINERY-

