



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

إعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة أوراق البوراك في إطار
الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ - سكيكدة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: إدارة الأعمال
تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

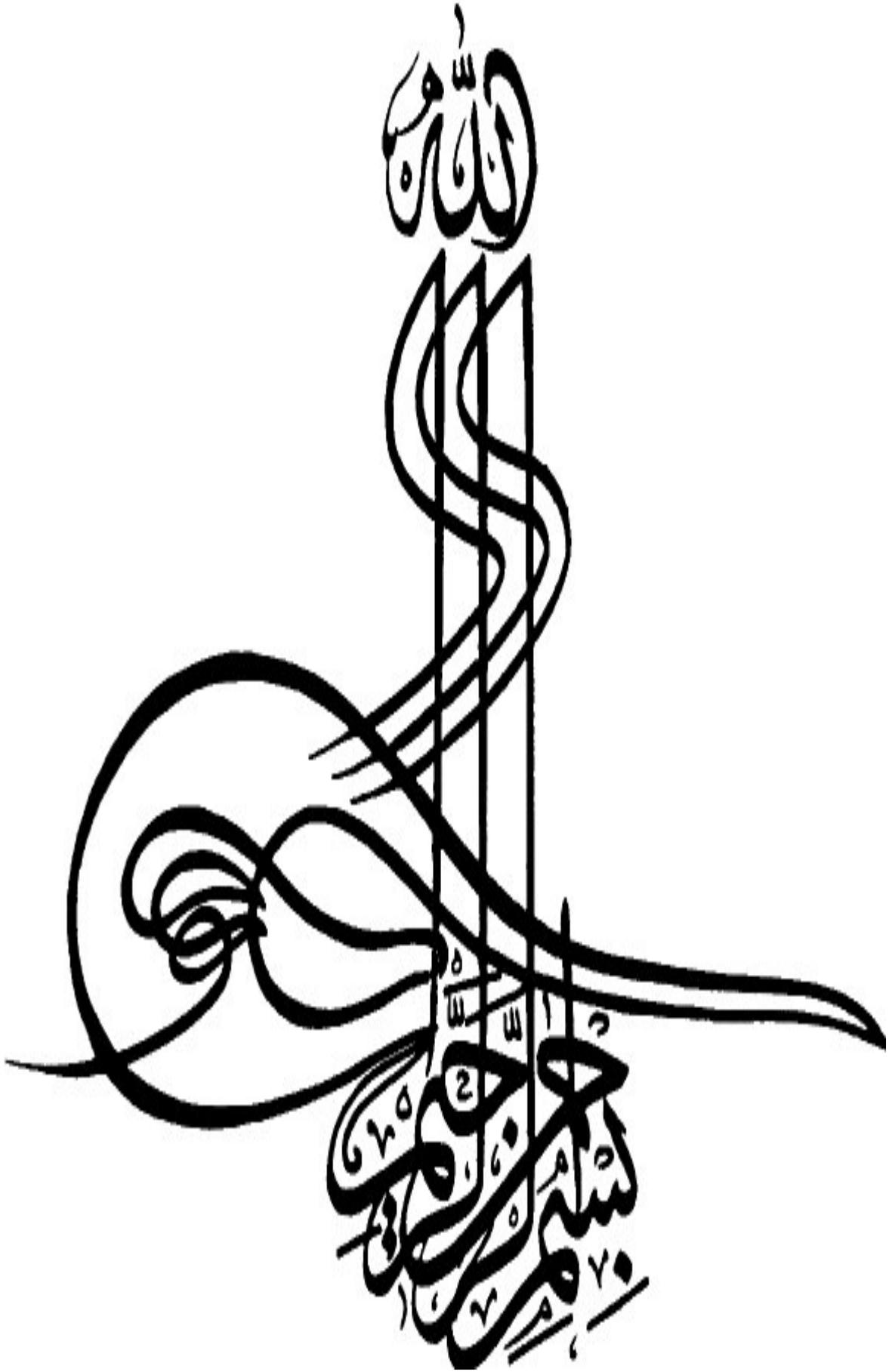
إعداد الطالبة:

قشوط إلياس <

لعور أمينة <

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:/Master-GE/MAN -Entrep /2014
تاريخ الإيداع



دعاء

اللهم ارزقنا حسن التوكل عليك، ودوام السعي إلى رضاك، وجنبنا وساوس
الشیطان، وقنا شر الإنسان والجان، وهب لنا حقيقة الإيمان، وارزقنا الخير
والحلال، اللهم إننا نسألك علما نافعا، ورزقا واسعا، وقلبا خاشعا، ونورا ساطعا،
وذرية صالحا، وشفاء من كل داء، اللهم إننا نسألك درجات العلاء، وارزقنا الجنة،
وإيمان الخالص، وعلما نافعا، اللهم زدنا حبا إليك وإلى نبيك محمد صلى الله

عليه وسلم.

الإهداء

إلى من حملتني كرها و وضعتني كرها إلى نبع الجنان والمحبة، إلى من سمرت
الليالي على تربيتي، إلى أغلى شيء في الوجود - أمي -
إلى من كان سندا وقدوة في دنياي و أعطاني القدرة على المواصلة ،
إلى من كانت النصيحة لا تفارق شفتيه و وفر لي الإمكانيات للدراسة ، إلى أعز
شخص في حياتي - أبي - .
إلى إخوتي عمار ، جمال ، أمين .
إلى الكتكوتان و محبوبا العائلة هاشم، جهاد "جودا".
إلى كل من رافقتني في دراستي وإلى كل أصدقاء الطفولة
إلى كل من أشرف على تدريسي - أساتذتي -
إلى كل من تمنى لي النجاح و بث فيا روح المثابرة والمضي
و أخص بالذكر أصدقائي طيطومة، سارة ، سوسن ، إيمان ، هدى، نورة، نسرين
،شمس الدين، بهاء الدين، حكيم، باسم، فارس..

أهدي لكم جميعا هذا

العمل .

أمينة

شكر و عرفان

يقول تعالى في محكم تنزيله " وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لازيدنكم " صدق الله العظيم

لا شكر إلا بعد شكر الله، نحمده عز وجل على توفيقه لإتمام هذا البحث

جزيل الشكر والامتنان والتقدير للأستاذ الفاضل

"قشوط إلياس"

الذي كان عوناً لي في إعداد هذا البحث

شكراً على كل النصائح والتوجيهات

شكراً على تقبله الإشراف علي

كل الشكر والتقدير إلى ومان علي، بلال اللذان لم يبخلا علي بنصائحهما وإرشاداتهما المتواصلة

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل عمال الوكالة الوطنية لدعم

تشغيل الشباب بولاية سكيكدة و بسكرة .

كما لا يفوتني بالمناسبة أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة حنان جودي

التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة وإعانتها لنا في إعداد هذا العمل.

شكراً لكل أساتذتنا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كل الشكر لمن مد لنا يد العون ولو بكلمة

شكراً لكل .

ملخص

تناولنا في هذه الدراسة كيفية إعداد مخطط الأعمال لمشروع، و مكونات هذا المخطط الذي يمثل وثيقة تعريف المؤسسة و يساهم في إعطاء نظرة مستقبلية لطريقة التسيير و دراسة تحليلية لانعكاس المعطيات الحالية على مستقبل المشروع.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقدمنا بدراسة كيفية إعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدم و تشغيل الشباب في ولاية سكيكدة ، حيث قمنا أولا بإعطاء لمحة عن الوكالة و القوانين التي تحكم القطاع ثم قمنا بإعداد المخطط التسويقي بتحديد المزيج التسويقي المناسب و دراسة السوق و تحليل المحيط الخارجي و الداخلي للمشروع ، بعد ذلك وضعنا المخطط الإنتاجي لتحديد موقع و متطلبات المشروع من معدات و موارد بشرية و مواد أولية بالإضافة إلى الأساليب الإنتاجية و أخيرا أعدنا المخطط المالي لتحديد احتياجات المشروع من أموال و مصادرها . فبواسطة هذه الدراسة تبين أن المشروع أوراق البوراك لديه فرصة لدخول الأسواق و تحقيق سمعة طيبة لدى الزبائن في المستقبل .

الكلمات المفتاحية : مخطط الأعمال ، المخطط التسويقي ، المخطط الإنتاجي ، المخطط المالي .

Résumé :

Dans la présente étude, on a étudié comment se préparer un plan d'affaire et ses composants, entant qu'une pièce maitresse dans la création et le gestion d'entreprise.

La partie pratique traite toutes les étapes d'une plan d'affaire d'une projet de fabrication de feuilles de brick dans le cadre de l'agence nationale pour le soutient et l'emploi des jeunes –ANSEJ- au niveau de la willaya de Skikda, en premier lieu, on a donné un aperçu de l'agence et les lois qui régissent le secteur, on a élaboré le plan marketing par la définition du marketing mix, l'étude du marché et l'étude de l'environnement. Puis, on a étudié le plan de la production par les ressources nécessaires et les méthodes de production. En fin, le plan financier pour définir les besoins financiers et leurs sources.

Les mots clés : plans d'affaire- plan marketing - plan production - plan financier.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	البسملة
II	دعاء
III	إهداء
IV	تشكرات
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول و الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أب	مقدمة
الفصل الأول: مخطط الأعمال	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال
3	المطلب 1: تعريف مخطط الأعمال
4	المطلب 2: أهمية مخطط الأعمال وخصائصه
6	المطلب 3: أهداف مخطط الأعمال
6	المطلب 4: مراحل إعداد مخطط الأعمال
7	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول المخطط التنظيمي
7	المطلب 1: تعريف المخطط التنظيمي و أهميته

قائمة المحتويات

8	المطلب 2: أنواع الهياكل التنظيمية
9	المطلب 3: خصائص المخطط التنظيمي
10	المطلب 4: الأشكال القانونية للمؤسسة
12	المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول المخطط التسويقي
12	المطلب 1: مفهوم و خطوات إعداد المخطط التسويقي
15	المطلب 2: أهمية المخطط التسويقي
15	المطلب 3: مكونات المخطط التسويقي
19	المطلب 4: المزيج التسويقي
29	المبحث الرابع: مفاهيم عامة حول المخطط الإنتاجي
29	المطلب 1: مفهوم المخطط الإنتاجي وأهميته
30	المطلب 2: أنواع المخطط الإنتاجي
31	المطلب 3: الأساليب الإنتاجية
32	المطلب 4: الآلات
34	المبحث الخامس: مفاهيم عامة حول المخطط الإنتاجي
34	المطلب 1: مفهوم وأهمية المخطط المالي
35	المطلب 2: مصادر التمويل
37	المطلب 3: مكونات المخطط المالي
42	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء مشروع لصناعة أوراق البوراك

قائمة المحتويات

	في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ-سكيدة-
44	تمهيد الفصل
45	المبحث الأول: تعريف الوكالة
45	المطلب 1: وصف المشروع
45	المطلب 2: مهام الوكالة
46	المطلب 3: مراحل مرافقة إنشاء المؤسسة المصغرة من طرف الوكالة
54	المبحث الثاني: التعريف بالمشروع
54	المطلب 1: وصف المشروع
54	المطلب 2: أهداف المشروع
54	المطلب 3: الدراسة القانونية
55	المبحث الثالث: الدراسة التسويقية للمشروع
55	المطلب 1: المزيج التسويقي
56	المطلب 2: دراسة السوق
58	المطلب 3: تحليل SWOT
59	المبحث الرابع: الدراسة الفنية و الإنتاجية للمشروع
59	المطلب 1: تحديد موقع المشروع
59	المطلب 2: تحديد متطلبات المشروع
63	المطلب 3: الأساليب الإنتاجية
64	المبحث الخامس: الدراسة المالية للمشروع

قائمة المحتويات

64	المطلب 1: تكاليف المشروع
65	المطلب 2: مصادر تمويل المشروع
69	المطلب 3: مكونات المخطط المالي
78	خلاصة الفصل
80	خاتمة
82	قائمة المراجع
87	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول حسابات النتائج	38
02	مستويات و نسب مساهمة الوكالة في التمويل الثنائي	50
03	مستويات التمويل الثنائي حسب تعديلات 2011	50
04	مستويات ونسب مساهمة الوكالة في التمويل الثلاثي	51
05	مستويات ونسب مساهمة الوكالة في التمويل الثلاثي حسب تعديلات 2011	52
06	نقاط قوة و ضعف المنافسين	57
07	تكلفة الآلات و المعدات	60
08	المواد الأولية اللازمة	61
09	احتياجات المشروع من موارد بشرية	62
10	الطاقة الإنتاجية	63
11	تكاليف التشغيل السنوية	64
12	قيمة الاستثمار	65
13	الهيكل التمويلي	65
14	إهلاك القرض	67
15	إهلاك وسائل الإنتاج	69
16	الميزانية الافتتاحية للمشروع	69
17	رقم الأعمال المتوقع خلال السنة الأولى	70
18	رقم الأعمال للسنوات الست القادمة	70
19	حسابات النتائج للسنوات الست القادمة	71
20	الميزانية التقديرية للسنوات الثلاث الأولى	73
21	الميزانية التقديرية للسنوات الثلاث التالية	75

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	طرائق التوزيع المباشر	27
02	طرائق التوزيع غير المباشر	28
03	الطريقة البيانية لحساب عتبة المر دودية	41
04	مراحل إنشاء مؤسسة مصغرة - من الفكرة إلى الانطلاق - لدى وكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ	47
05	الهيكل التنظيمي	62

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
88	رمز النشاط	01
89	الفاتورة الشكلية لآلة صنع البوراك	02
90	الفاتورة الشكلية لآلة التغليف "بلاستيك"	03
91	الفاتورة الشكلية لآلة التغليف "كارتون"	04
92	قيمة الإستثمار	05
94	الميزانية الإفتتاحية	06
95	رقم الأعمال	07
96	جدول حسابات النتائج	08
97	الميزانية التقديرية	09

مقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي منذ عدة سنوات تحولات وتطورات كثيرة ناتجة من ظاهرة العولمة والتكتلات السياسية والاقتصادية والتطور التكنولوجي والمعلوماتي، وفي الآونة الأخيرة زاد الاهتمام بالفكر المقاولاتي وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أصبحت هذه الموضوعات تحتل حيزا كبيرا من اهتمام جل الدول وخاصة الدول النامية، وذلك باعتبارها منطلقا أساسيا لزيادة الطاقة الإنتاجية من جهة، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من جهة أخرى.

وفي هذا السياق يرى الكثير من الاقتصاديين إن تطوير المشاريع الصغيرة وتشجيع إقامتها يشكل قوة اقتصادية كبيرة تساهم بجزء كبير في الناتج القومي، كما إنها تلعب دورا في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني. إلا أن عدم الإعداد و التخطيط الجيد لهذه المشاريع قد يؤدي إلى تعرضها لمشاكل قد ينجم عنها الزوال بعد فترة قصيرة من ظهورها هذا إلى جانب ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أن العمل بالمشاريع الصغيرة ليس بالشيء الهين، إذ يتطلب إجراء دراسات مسبقة ودقيقة وقبل إنشاء المؤسسة.

وعليه يمثل مخطط الأعمال الوثيقة الأساسية التي تقدم دراسة مفصلة تتسم بالمصداقية حول إمكانية تطبيق المشروع وكذا مدى نجاحه، كما أنه يعتبر وسيلة إقناع في يد حاملها والتي من خلالها يمكنه إقناع البنوك والمؤسسات المالية بتمويل مشروعه، وعلى هذا وجب على معدي مخطط الأعمال أن يأخذوا الوقت الكافي لإعداده ودراسة كافة جوانبه.

وعلى هذا الأساس قامت الدولة باستحداث مجموعة من الهيئات الداعمة والمراقبة لحاملي المشاريع حيث تعتبر الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب أحد الآليات التي تساهم بشكل فعال في توفير الدعم لهذه المشاريع وزيادة فرص النجاح.

الإشكالية:

وعليه وفي إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -ANSEJ- تتمحور هذه المذكرة حول إعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة أوراق البوراك بولاية سكيكدة.
أسئلة فرعية:

- ✓ ما هي العناصر الأساسية لمخطط الأعمال؟
- ✓ كيف يتم إعداد مخطط أعمال المشروع؟
- ✓ ماهي الإجراءات اللازمة لتنفيذ المشروع؟
- ✓ مدى إمكانية تبني هذا المشروع في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ).

أسباب اختيار المشروع:

إن اختيارنا هذا الموضوع يعود إلى مجموعة من الأسباب منها ما هو أكاديمي يتعلق بالضرورة التي يملينا التخصص، من حيث ضرورة اختيار مواضيع تصب في محور المقاولاتية، ومنها ما هو ذاتي يتعلق بالميل الشخصي لدراسة وفهم حيثيات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تدعيما لمشروعنا الطالبة المستقبلية المتمثل في إنشاء وحدة لصناعة الجبن.



مقدمة

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ الإحاطة ببعض الجوانب المتعلقة بمخطط الأعمال.
- ✓ معرفة المتطلبات اللازمة للتسجيل في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
- ✓ تقديم مخطط أعمال المشروع المراد إنجازه.

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف تناول الموضوع في هذه المذكرة ل:

- ✓ إبراز مفهوم مخطط الأعمال و أهميته وكيفية إعداده.
- ✓ إعطاء فكرة عن كيفية إنشاء مشروع صغير.
- ✓ التمكن من قياس مدى نجاح أو فشل إنشاء المشروع.

منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف ما جاء في الجانب النظري والمنهج التحليلي في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي والمتعلق بتقديم مخطط أعمال مشروع لصناعة أوراق البوراك.

هيكل الدراسة

من أجل الوصول إلى تحقيق هذه الدراسة في إطار منهجي وعلمي، تم تقسيمها إلى فصلين أحدهما نظري والآخر تطبيقي:

الفصل الأول: سيتم التطرق فيه إلى مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال في المبحث الأول، ومفاهيم حول المخطط التسويقي في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فسيخصص لمفاهيم عامة حول المخطط الإنتاجي، والمبحث الرابع فسيحتوي على مفاهيم عامة حول المخطط المالي.

الفصل الثاني: ويحتوي على الجانب التطبيقي لخطوات إنشاء مشروع لصناعة البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وقد تم تقسيمه إلى خمسة مباحث، خصص المبحث الأول التعرف على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

- ANSEJ -، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى التعريف بالمشروع، والمبحث الثالث للدراسة التسويقية للمشروع، وخصص المبحث الرابع للتعرف على الدراسة الفنية والإنتاجية للمشروع، فيما يبقى المبحث الخامس للدراسة المالية للمشروع.

تمهيد:

قبل انطلاق أي مشروع أو إنشاء أي مؤسسة لا بد على المقاول من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الأعمال المناسب لنشاطه، فالمقاولون الذين يزاولون نشاطهم التجاري أو الصناعي، دون قيامهم بدراسة كاملة لكيفية العمل سيواجهون صعوبات ومشاكل متعددة في التمويل والتسيير، وذلك بعد مدة من انطلاق أعمالهم. فمخطط الأعمال يعد الركيزة الأساسية لدراسة مدى إمكانية تطبيق المشروع، لذلك يجب تحري الدقة في إعداده، وعلى غرار ذلك فهو يعتبر وسيلة إقناع في يد حامل فكرة المشروع لإقناع الهيئات المالية بدعم المشروع. وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول المخطط التنظيمي.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول المخطط التسويقي.

المبحث الرابع: مفاهيم عامة حول المخطط الإنتاجي.

المبحث الخامس: مفاهيم عامة حول المخطط المالي.

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول مخطط الأعمال

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى تعريف مخطط الأعمال، بالإضافة إلى التعرف على أهمية وخصائص المخطط، أضف إلى ذلك سيتم عرض أهمية ومراحل إعداد مخطط الأعمال.

المطلب 1: تعريف مخطط الأعمال:

تعريف 1: خطة العمل هي الوثيقة التي تصف ماذا خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة السابقة كما تساعد على أداء العديد من الوظائف التي تم توظيفها ضمن هذه الخطة، حيث تستخدم من قبل الرياديين في البحث عن مصادر تمويل مشروعاتهم وتوضيح الرؤيا والمهمة لهذه المشروعات أمام المستثمرين، كما يمكن أن تستخدم أيضا من قبل المنظمات التي تحاول الحصول على العاملين من ذوي المهارات القيادية الحرجة وتطلعاتهم في تنفيذ الأعمال الجديدة بالإضافة إلى كيفية التعامل مع الموردين.... وبمعنى آخر فان خطة العمل تساعد على الفهم الكامل للطريقة الأفضل في حسن إدارة المنظمة¹.

تعريف 2 : هي عبارة عن الوثائق المكتوبة التي تصف كل العوامل الداخلية والخارجية والاستراتيجيات الملائمة لبدء مخاطر جديدة (Robert.D.Hisrich 2002) .

وفي خطة العمل يتم توضيح كافة الأمور المتعلقة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية وتسعى الخطة للإجابة على الأسئلة التالية:

- أين نحن الآن ؟

- وأين سنذهب ؟

- وكيف الوصول إلى نقطة ما؟²

تعريف 3 : وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل هو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المؤسسة ويحدد أعمالها وينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة للسوق وإستراتيجية التسويق³.

تعريف 4 : هو وثيقة تمثل نوايا المشروع الإستراتيجية في المستقبل، والنشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة، حيث نجد فيه دراسة تسويقية، فنية ومالية، ويعد مخطط الأعمال من أشهر أدوات

¹ - فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص 323.

² - بلال خلف السكارنة ، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الطبعة الأولى 2008م، ص 111.

³ - سعيد عتبة الجمعية الثقافية ورقلة، بحث حول مخطط الأعمال في المؤسسة، 2014/02/27، 20:56،

- 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 ، ويساعد مخطط الأعمال على:
- التصدي والاستعداد للمفاجآت التي تواجه مسيرة العمل مستقبلا.
 - تركيز الضوء على الأهداف.
 - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.
 - تحديد مهام الإدارات المختلفة في المشروع وتوصيتها.
 - المساعدة في توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق الأهداف.
 - المساهمة في تسيير الرقابة على الأداء الكلي للمشروع واستمراره، إضافة على ذلك يمكن أن يسهم مخطط الأعمال في إعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحايدة على مشروع العمل، من خلال تلخيص كافة البيانات المتعلقة به، فيما يخص البيانات المالية، الفنية، التسويقية، التقييمية للمشروع.
 - يساعد على تحديد فرص النجاح الممكنة.
 - يقرر نقطة انطلاق لمخطط عملي وحيد.

تعريف 5: هو وثيقة شاملة ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع، الأفراد ومختلف الاستراتيجيات، كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ويحدد العوامل الأساسية للنجاح وعوامل الخطر، كما انه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها¹.

المطلب 2: أهمية مخطط الأعمال و خصائصه

الفرع الأول: أهمية مخطط الأعمال

- تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه ومن الأسباب المتعددة تجعل مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، نذكر منها:
- 1- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه.
 - 2- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بالمشروع وإمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو مشاركة في عملية الاستثمار.

¹ - براهيم نوال، السيرورة المقاولاتية من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، الأيام العلمية الدولية حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال: الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012، ص8.

3- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة المرادوية الحقيقية¹.

الفرع الثاني : خصائص مخطط الأعمال

في إطار تجربة وخبرة طويلة في العمل في مجال الأعمال الصغيرة ووضع خطط العمل قدم الباحثان **RICH ET GUMPER** عرض لخصائص خطة العمل التي يمكن أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل ، ويمكن أن تلخص أدناه ما يعتبر هيئة أو نمط خطة العمل الناجحة:

1- يجب أن ترتب على نحو مناسب، مع ملخص تنفيذي، وقائمة محتويات ، وفصول في ترتيب ونمط صحيح.

2- يجب أن تكون بطول وامتداد صحيح، ومظهر صحيح لا طويلة، ولا قصيرة، لا مغرقة بالوهم والخيال، ولا ممثلة بتخمة زائدة.

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

4- أن توضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة.

5- أن تعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات.

6- أن تثبت الأهلية المالية للخيارات الأساسية لبيع المنتجات والخدمات.

7- يجب أن توضح، وتبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم وأن تصف بشكل مناسب من التفصيل عمليات التصنيع والكلف المرتبطة بها.

8- يجب أن تصور الشركاء كفريق وبخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة .

9- يفترض أن توحى مستوى كلي وعالي من التثمين الممكن لمنتجات العمل وكذلك لطبيعة عمل الفريق.

10- يجب أن تحوي تنبؤات وإسقاطات مالية صادقة، مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة.

11- أن توضح وترى كيف يحصل المستثمرون على عوائد خلال الثلاث إلى السبع سنوات مع تقديرات مناسبة لرأس المال.

12- يجب أن تعرض بطريقة متفتحة وبإمكان احتمالي عالي للحصول على عوائد مالية لتجنب فقدان الوقت وتضاعل أموال المنظمة² .

¹ - شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية ، فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة - الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012، ص ص 11-16.

² - طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 216.

المطلب 3 : أهداف مخطط الأعمال

- 1- التنسيق والنجاح في إنشاء المشروع أو تطويره يتوقف على تناسق متماسك أعمال المقاول، على المستخدمين وعلى المشاركين الماليين ، الإداريين، المنتجين و التجاريين.
- 2- خلق جو عمل جماعي ، يقتضي مخطط الأعمال من منفيذه الالتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحدد في مخطط الأعمال.
- 3- المراقبة والتسيير .
- 4- إبراز القدرات والإمكانيات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
- 5- تحفيز المحيط الخارجي ، وذلك بجذب المستثمرين وكذا البنوك من اجل الاستثمار في المشروع.
- 6- تحديد وشرح الاستراتيجيات المختارة من طرف أصحاب المشروع.
- 7- صياغة أهداف واضحة ومحددة.
- 8- تقييم مخاطر الاختيارات المعدة سابقا.
- 9- إعداد مخطط يتضمن الأهداف ومخطط العمليات يستعملان كمرجع لجميع المؤسسة.
- 10- تحليل الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة¹ .

المطلب 4 : مراحل إعداد مخطط الأعمال

- 1- بلورة الفكرة المقاولاتية بشكل جيد ، إذ تنتقل من مفهوم واسع إلى أن تصبح أكثر دقة ، وهنا تجب الإشارة إلى انه تتطلب حماية الفكرة وذلك بحماية الملكية الفكرية أو تطوير استراتيجيات لحماية السوق.
- 2- اختبار الفكرة لمعرفة مدى إمكانيةها في خلق فرصة أعمال وذلك بدراستها في الإطار الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة ومدى ملاءمتها له.
- 3- نمذجة العرض: يقوم المقاول بوضع نموذج للأعمال يوضح فيه جوهر الأعمال وكذا كيف ستتولد الأموال وكيف ستكون العلاقة التبادلية بين أصحاب المصالح، هذا النموذج عبارة عن نموذج للإستراتيجية الاقتصادية التي تسمح للمؤسسة بتوليد العوائد وهو بذلك يسمح لها بامتلاك رؤية واضحة حول مصادر العوائد.
- 4- تصور حاضر ومستقبل الأعمال: يجب تعريف المكونات الأساسية للرؤية الجديدة يتعلق الأمر بتوضيح عوامل النجاح المؤثرة وكذا تصميم تصنيع المنتج وتقديم الخدمة وكذا مختلف العمليات المتعلقة بتسيير المشروع.

¹ - Michel Goster , **entrepreneuriat** , Pearson Education, paris, France,2009, p134 .

5- كتابة الرؤية في مخطط الأعمال: يجب أن يقوم مخطط الأعمال بإقناع أن نموذج الأعمال يستحق الدعم بفضل ملائمة الرؤية الإستراتيجية الموضحة في تفاصيله لأصحاب المصالح أو الفريق، وهنا لا يجب النظر إليه على أنه عائق وإنما فرصة لتحديد الإستراتيجية¹.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول المخطط التنظيمي.

ستتم هيكلة هذا المبحث إلى أربعة مطالب، خصص المطلب الأول للتعرف على المخطط التنظيمي وأهميته، أما المطلب الثاني والثالث فخصص لأنواع الهياكل التنظيمية وخصائصها، فيما يبقى المطلب الرابع للتطرق إلى الأشكال القانونية للمؤسسة.

المطلب 1: مفهوم المخطط التنظيمي و أهميته

الفرع الأول: مفهوم المخطط التنظيمي

يمثل الخطة التي تتعلق بتحديد كل من الشكل القانوني الذي ستعمل المؤسسة من خلاله، وكذا السياسات والهياكل التنظيمية التي تحدد طريقة سير العمل وطرق الاتصالات بين الأقسام الإدارية للمؤسسة، وكذا تحديد الصلاحيات والسلطات الإدارية للموظفين بحكم مسميات الوظائف المختلفة.

كما يعرف بأنه مجموعة القواعد والنظم والمبادئ والقوانين واللوائح التي ترسمها الدولة والمتعلقة بإنشاء المؤسسات وآلية تسييرها وكذا تمويلها .

وعليه يمكن القول أن المخطط التنظيمي هو خطة تهتم بتحديد الشكل القانوني الذي يناسب نشاط المؤسسة ويحكم سوقها، ويوضح خارطة توزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات لمؤسسي المؤسسة وكذا العاملين والكوادر وهذا من خلال إبراز كل من اللوائح والقوانين التي تنظم العمالة في المؤسسة كما وكيفا إضافة إلى توضيح شكل الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة (الخريطة التنظيمية المستخدمة في المؤسسة) .

الفرع الثاني: أهمية المخطط التنظيمي

- 1- يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها.
- 2- يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة .
- 3- يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، ويحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في أنموذج التنظيم (الهيكل التنظيمي) ويعرف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه.
- 4- يحقق التقسيم السليم للعمل، والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية.
- 5- يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها.

¹- براهيم نوال ، مرجع سابق ، ص ص 12-13.

6- يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي للعاملين شعور بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل.

7- يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

8- يجنب المؤسسة والعاملين فيها الوقوع في المتاهات وبالتالي يحول دون ضياع الوقت والجهد والأموال¹.

المطلب 2: أنواع الهياكل التنظيمية

1- الهيكل البسيط: عندما تكون المؤسسة بسيطة فإن الهيكل البسيط يناسبها، وللتوضيح يمكن القول أنه عندما تكون المؤسسة صغيرة الحجم وصغيرة في إنشائها وحينما تكون البيئة بسيطة (أي أن عناصرها محدودة وتتوافر عنها كافة البيانات) ويكون مالك المؤسسة هو مديرها ويود أن يستحوذ على السلطة (وبشكل مركزي) فإن الهيكل البسيط هو المناسب .

والهيكل البسيط هو الذي تكون عدد الوحدات التنظيمية (الأقسام والإدارة) محدودة جدا كما أن عدد المستويات التنظيمية محدودة جدا وذلك لأن عدد العاملين قليل، ولأن الهيكل ينصب فقط على العمليات الرئيسية والأنشطة الهامة للمنظمة وفي الغالب التركيز فقط على عمليات الإنتاج (وتقديم الخدمة) مع العمليات البيع حيث يمتاز الهياكل البسيط للمؤسسة .

- البساطة لأن الهيكل صغير وعملي ويركز فقط على العمليات الهامة .

- المرونة فالهيكل قادر على مواعاة نفسه مع الظروف وبسرعة² .

2-الهيكل التنظيمي الوظيفي:

يقوم هذا النوع من التنظيم على أساس تطبيق مبدأ التخصص، بحيث يقسم نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية وأنشطة فرعية، وتستند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق تخصص، حتى ولو كان يعمل في إدارة أخرى داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة يتميز هذا النوع في أنه يتيح الفرصة لاستخدام التخصص وتحقيق فوائد ولكن يؤخذ عليه أنه يحدث ازدواجية في السلطة وإصدار الأوامر.

3- الهيكل التنظيمي التنفيذي الاستشاري:

يعتمد هذا النوع على قيام التنظيم التنفيذي، بالاستعانة بمستشارين كالمستشار الحالي، أو القانوني، أو الفني أو وحدات إدارية كوحدة البحوث، والدراسات بهدف تقديم النصح والمشورة للإدارات أو المديرين التنفيذيين كما

¹ - سخري بلال، فكرة إنشاء مؤسسة مصغرة لديكور المنازل، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، غير منشورة، محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص ص 25-26.

² - أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة النشر، ص ص 137-138.

يساعدهم على أداء أعمالهم بشكل أحسن، ويخفف عنهم ضغط العمل وإضاعة الوقت ويجعلهم يتخذون قرارات أفضل، ويعد هذا النوع الأكثر شيوعاً في الحيات العلمية من النوع السابق.

4- الهيكل التنظيمي التنفيذي:

وهو ما يسمى بالتنظيم الرأس أو السلطوي وهو أقدم الهياكل، ويعتمد هذا التنظيم على التنفيذ على المركزية للسلطة، وتسلسل علاقاتها الرأسية التي تربط المستويات الإدارية ببعضها البعض ضمن الهيكل التنظيمي في هذا الهيكل يملك كل رئيس سلطة كاملة في توجيهه، عمل مرؤوسيه والسلطة تتساب من القمة إلى قاعدة الهرم التنظيمي بشكل مباشر، ومتصل ومن خلاله تصدر الأوامر والتعليمات للمرؤوسين، ويكون هذا النوع من الهياكل التنظيمية خالياً من الاستشاريين والمدير العام، يكون ملماً بكل الأمور ويتميز هذا النوع بسرعة اتخاذ القرارات والتحديد الواضح لوجبات وحدة القيادة¹.

المطلب 3: خصائص المخطط التنظيمي

1- الطول :

- **الهيكل الطويل** : ويكون فيه الهرم الوظيفي طويل (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين كثيرة، ما يجعل عملية اتخاذ القرار بطيئة وخاضعة بشكل كبير للقوانين .

- **الهيكل القصير** : وهو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير، وبذلك تزيد مسؤوليات المديرين والتفويضات الممنوحة لهم ما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات وزيادة عدد الموظفين المرؤوسين من مدير واحد.

2- **المركزية و اللامركزية** : ويقصد بالمركزية تركيز السلطة لدى جهة معينة في المؤسسة وهذا ما يقلل من التفويض للعاملين والموظفين فالقرارات دائماً تحتاج مديراً ذو مستوى رفيع لاعتمادها .

أما اللامركزية فهي تعني العكس تمام إذ نجد أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

3- المرونة :

- **الهيكل الآلي** : وهو هيكل قليل المرونة ولكن الرقابة فيه كبيرة ويفضل استخدامه في حالة استقرار كل من الأعمال والمؤثرات الخارجية على حد سواء، ويتسم الهيكل التنظيمي بالرسمية من حيث التعامل بين أفرادها فهو يعمل وفق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ما يسمح بتطبيق الإجراءات والقوانين بحذافيرها .

- **الهيكل (الحيوي) العضوي** : يسمح هذا الأخير بنوع من الديناميكية و المرونة في المؤسسة ما يسمح بالتأقلم مع متطلبات الموقف الذي تتواجد فيه المؤسسة .

¹ - زيد منير عيوي، التنظيم الإداري (مبادئه و أساسياته)، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 118.

المطلب 4: الأشكال القانونية للمؤسسة

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

1- المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأميم، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

1-1- مؤسسات تابعة للوزارات: وتسمى أيضا " المؤسسات الوطنية " فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها، والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها و نتائجها.

1-2- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية : وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية و البلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، وتحبذ عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.

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

3- المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي يعود ملكية رأس مالها إلى أفراد وتنقسم إلى نوعين كما يلي :

1-3- المؤسسات الفردية: تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة.

2-3- مؤسسات الشركات: يمكن تعريف الشركة "بأنها عقد بين شخصين أو أكثر لأجل القيام بعمل مشترك واقتسام ما ينتج عنه من ربح أو خسارة، إذ يترتب عليه نشوء شخص معنوي، مستقل ماليا". وتنقسم مؤسسات الشركات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي: شركات الأشخاص، شركات الأموال والشركات ذات الطبيعة المختلطة.

3-2-1- شركات الأشخاص: تتميز هذه الشركات بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء ، وتلعب فيها شخصية الشريك دورا رئيسا بحيث لا يجوز له التنازل على حصته إلا بقيود معينة، حيث تنتهي الشركة إذا ما طرأ على شخصيته ما يؤدي إلى انعدامها فعلا وقانونا كالوفاة أو اهتزاز الثقة فيها كالإفلاس مثلا. ويندرج تحتها الأنواع التالية:

لـ **شركات التضامن:** يقدم الشركاء حصصا 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 . وتمارس عملها تحت عنوان تجاري يتكون من أسماء الشركاء، ويكتسب الشريك فيها صفة التاجر، ويتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو من اسم احدهم أو أكثر متبوعا بكلمة "وشركاؤهم".

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

لـ **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 المعنوية أي لا رأسمال ولا عنوان، وهي تنظم على أساس الذمة المالية للشركاء، وتحل بعد إتمام عملها وأعمالها التي أنشئت لأجلها فهي شركة مؤقتة .

3-2-2- 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 .

لـ **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.

3-2-3- 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.

لـ **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 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.

لـ **شركة ذات مسؤولية محدودة** : 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 - وبيان رأسمال الشركة . ولقد بين المشرع الجزائري انه " لا يجوز أن يكون رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة اقل من 100000 دج و ينقسم 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 تنحل الشركة ما لم يصبح عدد الشركاء في تلك الفترة من الزمن مساويا لعشرين شريكا أو اقل.

لـ **شركة الشخص الوحيد**: هي شركة ذات المسؤولية المحدودة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد، تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة¹ .

المبحث الثالث: مفاهيم حول المخطط التسويقي.

قسم هذا المبحث إلى أربعة مطالب، تم التطرق فيهم إلى كل من مفهوم وخطوات إعداد المخطط التسويقي، أهمية المخطط والدراسة التسويقية، بالإضافة إلى المزيج التسويقي.

المطلب 1: مفهوم وخطوات إعداد المخطط التسويقي

الفرع الأول: تعريف الخطة التسويقية

لقد تعددت التعاريف نذكر بعضها:

الوثيقة المكتوبة بخطوط عامة وتوضح فيها كافة الأنشطة الضرورية لتنفيذ إستراتيجية التسويق².

الخطة التسويقية هي وثيقة مكتوبة لا تزيد عن الـ 10 صفحات في الغالب تحدد الإستراتيجية، وبيئة التسويق، والزبائن المتوقعين، والمنافسة المنتظرة إضافة للأهداف الموضوعية للمبيعات والربح للعام القادم، كما يتم فيها تفصيل وتوضيح الأفعال والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية.

إن أهم عاملين في الإعداد الناجح للخطة التسويقية هما المرونة التي تسمح بالتغيير، وقابلية التعامل مع الأقسام الأخرى للمشروع (المالية، الإنتاج، البحث والتطوير.....)³.

¹ - المركز الوطني للسجل التجاري التجاري، 2014/03/06، 21:30، www.CNRC.org.dz.

² - تأمر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص 152.

³ - Philippe Villemus, **marketing plan**, 27/02/2014, 20 :16, <http://fr.wikipedia.org/wiki/plan-marketing>.

الفرع الثاني: خطوات إعداد المخطط التسويقي

هناك ست خطوات رئيسية لعملية إعداد المخطط التسويقي وهي :

1- تحديد الأهداف: من أولى خطوات تخطيط النشاط التسويقي أن تكون هناك مجموعة من الأهداف المحددة، والواضحة، والقابلة للقياس والتنفيذ. وتعرف الأهداف على أنها " المقياس الدقيق للفعالية المرتقبة للإستراتيجية التجارية التي سنقرر وضعها في السريان". فهي تمثل النتائج المحددة والمطلوب تحقيقها في المستقبل، كما يجب أن تتضمن الأهداف المجالات التي سوف يشملها التخطيط. وحتى تعود الأهداف التسويقية المحددة بالفائدة على المؤسسة لا بد أن تتوفر فيها عدة خصائص منها :

أ- أن تكون أهداف واقعية حيث يشترط نجاح التخطيط أن تتناسب هذه الأهداف مع موارد وإمكانات المنظمة.

ب- أن تكون الأهداف محددة وواضحة حيث أن وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح التخطيط حيث أن الأهداف الغامضة تثير اللبس.

ج - أن تصاغ الأهداف بشكل كمي بحيث يمكن قياس وتحديد مستوى الإنجاز.

د - أن تكون الأهداف الفرعية متناسبة مع بعضها ومتناسقة مع الهدف العام للمنظمة.

هـ - أن تعكس الأهداف رسالة المنظمة.

و- أن تعكس الأهداف مقدرة المدير على التحدي.

م- يجب أن تصاغ الأهداف بمصدر الفعل المضارع وليس بالفعل.

ي- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارات وسواء كانت مقاييس كمية أو وصفية.

2- وضع الفروض التخطيطية :

تتمثل هذه الخطوة في وضع فروض تخطيطية أي تحديد عناصر المحيط الخارجي والمتوقع أن تعمل فيه خطط المشروع في المستقبل. ويعتبر التنبؤ من الأدوات الرئيسية لافتراضات التخطيط مثل التنبؤ بكمية المبيعات، مستويات الأجور والأسعار، التكاليف، طبيعة الأسواق في المستقبل، معدلات الضريبة، سياسة التمويل، التطور التكنولوجي ومعدل النمو في السكان....إلخ.

3- تحديد البدائل :

الخطوة الثالثة في عملية التخطيط هي فحص ودراسة الوسائل البديلة لتحقيق الهدف، والمشكلة عادة ليس العثور على بدائل، ولكن المشكلة هي تحديد عدد البدائل التي تكون أكثر فاعلية من غيرها في الوصول إلى النتائج المطلوبة وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط التسويقية الرئيسية، فإن هذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات وللمركز المادي والكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

4- تقييم البدائل:

إن هذه الخطوة تتضمن جهوداً ضمنية من إدارة التسويق، الأمر الذي قد يفرض الاستعانة بالحاسوب الذي يمكن من خلاله، وباستخدام أساليب بحوث العمليات، القيام بعملية المفاضلة بين هذه الخطط التسويقية على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المحتملة عوامل البيئة التسويقية وكذلك على أساس معايير التكلفة/المنفعة، والتكلفة/الجهد، والجوانب الإنسانية وفي هذه الخطوة، تقوم إدارة التسويق بالإجابة على عدة أسئلة منها :

- هل تتواءم هذه الخطط البديلة مع أهداف الشركة ؟
- هل تتواءم هذه الخطط مع أهداف إدارة التسويق؟
- ما هي التعديلات المطلوب إجراؤها في حالة تبني إحدى هذه الخطط؟
- هل يحقق اختيار واحدة من هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيث الفاعلية والكفاءة، التكاليف، والسرعة وجود العمل المطلوب؟

5- اختيار الخطة التسويقية المقترحة :

إن هذه الخطوة هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة التسويقية، وهنا يجب على إدارة التسويق، وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها الإجابة على التساؤلات التالية :

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
- هل ستحظى الخطة التسويقية بقبول الإدارة العليا للمؤسسة ؟
- هل أن الخطة قابلة للقياس والتنفيذ؟
- هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل عند الضرورة ؟
- ما هي احتياجات الخطة من الإمكانيات المادية والبشرية؟
- هل تلاقي الخطة قبولا وترحيبا من قبل العاملين في إدارة التسويق؟

6- وضع الخطة التفصيلية :

وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، ومن ثم تبدأ عملية إعداد الخطط التسويقية الفرعية مثل خطة المبيعات، خطة الترويج، خطة بحوث التسويق، خطة تطوير المنتجات. وهنا ينبغي أن تشمل هذه الخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم من أقسام إدارة التسويق، وتحديد الوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.

وخلاصة القول أن الخطة ما هي إلا جدول يعكس الموارد والأهداف وأسلوب تنفيذها وتوقيت التنفيذ.

وبعد الانتهاء من وضع الخطوات الأساسية لعملية التخطيط تبدأ عملية تنفيذ الخطط ومتابعتها. ويبرز دور وظيفة الرقابة في عملية متابعة الخطط للتأكد أن التنفيذ يسير طبقاً للهدف المنشود تحقيقها والكشف عن الانحرافات والعمل على معرفة أسبابها وتصحيحها¹.

المطلب 2 : أهمية المخطط التسويقي

- يعتبر المخطط التسويقي عبارة عن تسلسل للخطوات التي تحدد أهداف هو عبارة عن عملية إدارية إستراتيجية تؤدي إلى القيام بأشياء ذات القيمة بالنسبة للمؤسسة وهو ذو أهمية يمكن حصرها في:
- 1- يعتبر أسلوباً علمياً لإدارة التغيير السوقي في أنماط الاستهلاك وعادات الشراء وتطور المنتجات والمنافسة والتجديد التسويقي وفتح أسواق جديدة.
 - 2- يحقق التخطيط التسويقي تخفيضات في التكلفة والوقت والجهد والمسافات والمكان نظراً لأنه يعطي الفرصة لتطبيق العملي في نطاق محدود باستخدام النماذج، مثال اختبار السلع في منطقة محدودة من السوق.
 - 3- يحول التنبؤات الغامضة إلى تنبؤات واقعية ويشجع على البعد عن المضاربة.
 - 4- ينبئ عن المعلومات التي يمكن أن تواجه التغييرات الطارئة في الأسواق.
 - 5- يساعد على إعطاء توضيحات خاصة بالتوضيح بالتسويق.
 - 6- يساعد على تحديد فرص وتقادي المخاطر التي ستمس المؤسسة .
 - 7- يساعد على اتخاذ القرارات وذلك بالرجوع والعودة إلى المراحل والخطوات المسطرة مسبقاً².

المطلب 3: مكونات المخطط التسويقي

أولاً: دراسة وتجزئة السوق

1 تعريف السوق المستهدف: تعرف بأنها مجموعة أفراد أو مؤسسات أو الاثنين معا والتي تسعى المؤسسة لتطويره وإدماة مزيج تسويقي له³. ويتم تحديد السوق المستهدفة بعد قيام المؤسسة بدراسة وتجزئة السوق وتحليل جوانب القوة والضعف التي تملكها في مثل هذه السوق فتعتمد المؤسسة في استهدافها على سياسيتين أساسيتين هما :

- **سياسة السوق الموحد:** وهو أن يتم إنتاج سلعة واحدة واستخدام مزيج تسويقي واحد لجميع المستهلكين.

¹ - مراد إسماعيل، شلغاف بن أعر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة_، الأيام العالمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ، الكلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجائر، 17/19/18 أبريل 2012، ص ص 10-11.

² - الموسوعة الحرة، ويكيبيديا ، مرجع سابق، 2014/02/27، 21:15.

³ - صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، الطبعة الثانية، 2008، ص622.

- سياسة تجزئة السوق : عن طريق القيام بتقسيم المستهلكين إلى مجاميع وشرائح متجانسة من حيث الحاجات والرغبات وذلك استنادا إلى العوامل المؤثرة عليهم والخصائص الشخصية لهم والعوامل النفسية إضافة إلى توزيعهم الجغرافي وخصائصهم الديمغرافية ومن شروط التجزئة الفعالة للسوق :
- أن تكون التجزئة مبنية على حاجات وعوامل قابلة للقياس .
 - أن تكون الشريحة كبيرة نسبيا .
 - إمكانية الوصول إلى الشريحة المستهدفة .
 - أن تكون هناك فروق جوهرية بين الشرائح المختلفة .
 - أن تكون الشرائح المستهدفة مربحة¹ .

ثانيا: مزايا تجزئة السوق المستهدف

تعد عملية تجزئة السوق من أكثر المفاهيم التسويقية الحديثة انتشارا على المستوى الأكاديمي والتطبيقي، وهذا لكونها احد أهم عوامل نجاح الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة إذ تحقق من خلالها المؤسسة عدة مزايا أهمها :

- 1- تصميم وإعداد منتجات تتجاوب مع حاجات السوق .
- 2- المساهمة في تحديد استراتيجيات ووسائل الاتصال المناسبة لكل قطاع .
- 3- تقييم المنافسة السوقية وبخاصة وضعية المؤسسة من خلال استكشاف مكانة المؤسسة في قطاعات المستهلكين الحاليين والمستهلكين المحتملين المتعلقين بمنتجات المنافسين .
- 4- تقييم ومراقبة الاستراتيجية الحالية للمؤسسة بشكل دوري من اجل استغلال الفرص الجديدة أو تفادي الأخطار القادمة إضافة إلى مراقبة فعالية استراتيجياتها في تغطية السوق .

وإنما تهدف المؤسسة من خلال تجزئتها للسوق المستهدفة إلى تحديد المزيج التسويقي الذي يمكنها من خلق الاستجابة الأفضل في السوق من حيث إشباع رغبات المستهلكين، وقد تم وضع المبدأ الأساسي للمزيج التسويقي عام 1948 على يد " جيمس موليتون " الذي اقترح أن يتم تحديد القرارات التسويقية بناء على وصفة معينة، وفي عام 1953 قام " نيل بوردون " رئيس نقابة المسوقين الأمريكيين في ذلك الوقت بإطلاق اسم المزيج التسويقي على تلك الوصفة، وفي عام 1960 قام " جيروم ماكارفي " بوضع عناصر هذه الوصفة التي تبدأ جميع كلماتها بحرف p باللغة الانجليزية وتمثلت هذه العناصر في المنتج ، السعر ، الترويج و التوزيع².

ثالثا: التموقع

¹ - محمد سالم ، تجزئة السوق وتحديد السوق المستهدفة، 2014/03/08، 22:00، ص1، <http://fr.slideshare.net/ss-4321073>

² - المرجع السابق، ص 3.

1- تعريف التموقع: على الرغم من اتفاق جل الباحثين حول تحديد المضمون الحقيقي الذي ينطوي عليه عملية التموقع كونه الصورة الذهنية التي تحتلها المؤسسة، العلامة أو الخدمة في الإدراك الحسي لدى الزبون إلا أنها تعددت على ضوء اختلاف الزاوية التي عالج بها المتخصصون هذه العملية. فالبعض يرى التموقع " من خلال التسويق هو تمييز المنتج أو الخدمة بالطريقة التي تجعلها أكثر جاذبية من المنافسين في نظر الزبائن المستهدفين" أما فليب كوتلر (1997) فقد عرف التموقع بـ " بالأعمال الخاصة بتصميم عرض المؤسسة والصورة التي تحتل بها موقعا تنافسيا وذو معنى لدى أدهان الزبائن المستهدفين" أما بالنسبة لـ " Durafour" التموقع هو المكان الذي يشغله المنتج أو (الخدمة)، العلامة أو المؤسسة في ذهن المستهلك بغض النظر عن جودتها الحقيقية ومن هذا المنطلق فهو دائما إرباك، ولكن في الكثير من الأحيان يحدد عن طريق الاختيار الذي تقوم به المؤسسة، والتي يمكن أيضا أن تقوم ببنائه¹.

2- جوانب التموقع

يتخذ التموقع ثلاثة مظاهر أساسية على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار:

أ- تموقع المنتج أو الخدمة: ويتعلق التموقع هنا بتحديد المؤسسة المكان لدى تريد إكسابه لخدمتها في السوق بحيث:

- هل يمكنها أن تشتهر بأسعارها المعقولة ؟

- أم بجودة عروضها المحوطة، بتقنياتها العالية؟

- هل جربت بيع خدماتها لكل الزبائن؟ أم أنها تقتصر على فئة معينة أكثر دقة واختيار من بين الغير؟

ومن الأفضل للمؤسسة أن تظهر كل الخصوصيات عوامل التموقع اللاملموسة "Intangibles" كالتقنية العالية أو الجودة الخاصة بالخدمة أو المنتج، حيث يمكن تقديم الخدمة الجديدة مع عوامل كبيرة للنجاح إذا تم إدراكها من طرف المستهلك كقيمة دلالية اكبر من المنافسة من اجل خصائص مهمة.

إن العوامل اللاحسية تدعى بالإدراك لدى الزبون، حيث يمكن قياسها أو إحصائها في التسويق كونها عمليات عقلانية (rational) دقيقة، الأسعار المتدنية والخصائص الكاملة، ليست دائما أسبابا للبيع، صلابة التموقع المنتج أو الخدمة وحدها تنتج مزايا خاصة بالعوامل الحسية.

ب- التموقع في السوق: أي فهم المنتج عن طريق السوق، بإعطاء مصداقية لدى المستهلكين بحيث يدرك السوق بأن المنتج أو الخدمة كونها الأكثر قيمة. ولامتلاك موقع قوي في السوق على المؤسسة هيكله إنتاجها و

¹ - موفق ميمون، دراسة تموقع خدمة في الأسواق التنافسية-دراسة حالة: شركة موبيليس ، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص38.

شبكاتها مع اعتبارات الخاصة بالموزعين، آراء الصحافة، الشركاء.... ومرافقة تدفق المعلومات والآراء في القطاع، وعليه على المؤسسة التعرف على الوسائل المفتاحية للهيكلة القطاعية والعمل والتعاون معها.

ج- التوقع في المؤسسة: في هذه الحالة المؤسسة لا تموقع خدماتها ولكن تموقع نفسها، وباعتبارها أن النتيجة المالية تلعب دوراً أساسياً ومفتاحياً في هذه العملية إذا كانت المؤسسة تتمتع بمردودية عالية فإن تقاليدھا وتاريخها، إدارتها وحتى مسيرتها يساهمون في إعطاء الصورة التي تعكس التوقع القوي للمؤسسة.

إن التوقع القوي للمؤسسة يبني على أساس خدماتها ومن ثم تموقعها في السوق اللذان يكسبان المؤسسة موقعا واضحا ومميزا¹.

3- الأسس المعتمدة للتوقع

هناك العديد من الأسس التي بواسطتها يمكن للمسوقين تثبيت الصورة الذهنية لخدماتهم وعلاماتهم التجارية في السوق حيث تظهر العديد من المسارات حيال اختيار التوقع النوعي والجيد، "Yoram Wind" حدد سبعة أنماط للتوقع الممكنة الخاص بالعلامة أو الخدمة وباختصار يمكن حصر هذه الاستراتيجيات أو الأسس كما يلي:

- أ- التوقع عن طريق السمات:** وفي هذه الحالة المؤسسة تختار خصائص معينة أو سمات محددة تمتاز بها عن غيرها، بحيث تتصف هذه الإستراتيجية بالمحدودية من ناحية إبراز المزايا الحقيقية.
- ب- التوقع على أساس المزايا:** في هذه الحالة المؤسسة تظهر المنتج من خلال أحد أو عدة وعود مثال عن ذلك "VOLVO تقدم المزايا الخاصة بالأمان".
- ج- التوقع وفقا للاستعمال:** في هذه الحالة المؤسسة تقوم بإحلال خدمتها أو منتجها، كونها الأفضل من ناحية الاستعمال والتطبيقات التي تمنحها، على سبيل المثال "NIKE تقدم بعض الأحذية التي تظهر كأفضل أحذية للركض، والبقية تظهرها كأفضل أحذية رياضية من أجل لاعبي كرة السلة".
- د- التوقع حسب المستعمل:** بحيث تقوم المؤسسة بإحلال خدمتها أو منتجها على الوجه الذي يكفيها مع القطاع المستهدف الخاص، على سبيل المثال "APPLE" تصف معداتها وبرامجها كونها الأفضل من أجل التصميم الرسومي.
- هـ- التوقع على أساس المنافس:** بحيث تستخدم المؤسسة الأدوات اللازمة للتفوق والتميز الخاص بالخدمة أو المنتج في وجه المنافسة.
- و- التوقع حسب أصناف المنتجات أو الخدمات:** هنا المؤسسة تعرف كرائدة في هذه الأصناف مثل "Xerox بالنسبة لآلات النسخ، وKodak بالنسبة لشريط التصوير".

¹ - المرجع السابق، ص 43-44.

ي- التمتع على أساس الجودة أو السعر: بعض الخدمات أو المنتجات تقوم المؤسسة بإحلالها للتعبير عن مستوى الجودة أو السعر، فبعض الطور مثلا تتمتع كونها الأكثر جودة و الأعلى سعرا. ففي حالة التحديد الواضح و الدقيق للتمتع الذي تختاره المؤسسة تسهل بذلك على المسوقين، عملية ترجمة التمتع المختار واستراتيجياته على برامج تسويقية عملية تخص العرض السوقي للمؤسسة¹.

رابعاً: الاستراتيجيات التسويقية

1- إستراتيجية التمييز: ونقصد بها عمل المشروع على تطوير منتجاته من خلال تمييزها وتوزيعها وجعلها مختلفة عن منتجات المشاريع المنافسة، وجعلها ذات إمكانية كبيرة في إشباع رغبات شريحة عريضة من المستهلكين ، هذا ما يتطلب تكثيف برامج البحث والتطوير لتمييز المنتجات.

2- إستراتيجية التركيز: ونقصد بها تركيز عمل المشروع على منطقة جغرافية محددة أو قطاع معين من المستهلكين، وذلك تفادياً للمنافسة الواسعة.

3- إستراتيجية قيادة التكلفة: هذه الإستراتيجية تحتوي على عناصر تمكن المشروع من الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وبالتالي تخفيض التكلفة مقارنة بالمشروعات المنافسة، هذا لما ينتج عنه زيادة نصيب المشروع في السوق.

هذه العناصر تتمثل في تبيين نظام توزيع منخفض التكلفة وتطوير المنتج بما يحقق الانتشار الواسع².

المطلب 4: المزيج التسويقي

أولاً: المنتج

1- تعريف المنتج: وهو عبارة عن سلعة، خدمة، فكرة، مؤلفة من مجموعة من خواص محسوسة وغير محسوسة تشبع حاجات ورغبات المستهلكين، يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال. والمنتج هو أساس أي عمل عند عرضه حتى يكون مفصلاً للسوق المستهدف، وتتضمن الحواس المحسوسة الخواص المادية مثل اللون والتصميم، أما الخواص غير المحسوسة فتتضمن أشياء مثل الواجهة، السعادة، الشعور بالصحة وغيرها³.

2- تصنيف المنتجات

إن المنتجات التي يقوم معظم المؤسسات بتقديمها تنحصر إما في سلع مادية أو خدمات غير ملموسة، في هذا الصدد تنقسم هذه المنتجات إلى تقسيمات مختلفة كالتالي:

أ- السلع المادية: والتي بدورها تنقسم إلى قسمين :

¹ - المرجع السابق، ص ص 54-55.

² - عبد القادر محمد عبد القادر عطيه، دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 40.

³ - علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي و الفندقى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 51.

أ-1- السلع الاستهلاكية : وهي تلك السلع الملموسة والتي يقوم المستهلك بشرائها بغرض الاستهلاك النهائي¹، وتندرج ضمن هذا النوع كل من:

أ-1-1- منتجات سهلة المنال: وهي منتجات تتميز بالتنوع والتداول إذ يكثر الطلب عليها ويمكن إيجادها في نقاط البيع باختلافها وتنوعها .

أ-1-2- المنتجات الخاصة: منتجات يصعب الوصول إليها إذ تطلب مجهودا كبيرا للحصول عليها وتتميز بغلاء أسعارها وهذا بسبب انفرادها إما بخصائص معينة أو بعلامات تجارية مميزة وعالمية.

أ-1-3- المنتجات الانتقائية : هي منتجات تتوسط الصنفين السابقين فهي منتجات صعبة من حيث الوصول إليها ، ويتميز سعرها بالارتفاع النسبي² .

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

ب- الخدمات : وتتميز هذه السلع بشكل أساسي بأنها سلع غير ملموسة بل هي عبارة عن نشاط يتولد عن منفعة لإشباع الحاجة .

وللتفرقة بين السلع المادية والخدمات هناك معيارين أساسيين لذلك هما:

المعيار الأول: يركز على مفهوم المحسوس واللامحسوس.

المعيار الثاني: يركز على مفهوم تحويل، الملكية فعلية بيع سلعة ما هو تحويل الملكية من البائع إلى المشتري في حين أن تقديم خدمة ليس كذلك.

إلا أنه نشير هنا أن المنتجات عادة ما تحتوي جزء من المحسوسية وعدم المحسوسية في آن واحد³.

3- مستويات المنتج

أ- نواة المنتج : يتواجد في المستوى الأساسي ويمثل الإجابة على السؤال "ماذا يشتري الزبون؟" .

إذ يتعلق الأمر هنا بالميزة الأساسية المقدمة والمعروضة للمشتري في وجه المشكل المطروح: فزبون الفندق يشتري المبيت، والراحة ومشتري المرسيدس يطلب، الفخامة وتكون مهمة رجل التسويق هنا ليست في بيع خصائص إنما "مميزات".

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

¹ - ماي علي، دور المزيج التسويقي في المؤسسات الاقتصادية و أساليب تطويره دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملح " ENASEL " المنطقة الصناعية بالما" ولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2007، ص 91.

² - نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق(مفاهيم معاصرة 2003)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ص ص 202-203.

³ - ماي علي، مرجع سابق، ص 91 .

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

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

4- سياسات المنتج

تختلف السياسات التي تتبناها المؤسسة فيما يتعلق بالمنتج وهذا يعود لثقافة كل مؤسسة إضافة إلى طبيعة المنتجات التي تتعامل معها كل مؤسسة، وعموما يمكن حصر سياسات المنتج ضمن أربعة سياسات وهي :

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

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

ج - **سياسة حذف المنتجات الرديئة :** يعد قرار حذف المنتجات الرديئة والتي تتصف في الغالب بعجزها عن تحقيق المستوى المطلوب من الإشباع لدى المستهلك وعدم الربحية بشكل عام، بنفس الأهمية التي يمتلكها قرار إضافة منتج جديد نتيجة تغير الظروف السوقية، والمنتج الذي تخترقه المنافسة ويكون فاقد لمسيبات الجذب السوقي وسيؤدي إلى نتيجة هي ليست انخفاض حصته من الربحية فحسب بل وارتفاع تكاليف دورات الإنتاج وإلى استنزاف وقت وانتباه رأس مال المؤسسة، وبالتالي فالإبقاء عليه يؤدي إلى تصدع ربحية المؤسسة وازدياد مشاكلها المستقبلية .

د - **سياسة تطوير منتجات جديدة :** وتتمثل هذه السياسة في قيام المؤسسة بإضافة منتج جديد إلى تشكيلة منتجاتها وبشكل يختلف عن منتجاتها القائمة أو له علاقة بخط المنتج الحالي² .

5- دورة حياة المنتج

¹ - قشوط إلياس، دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير، غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009، ص 4 .

² - غنية قباللي، أسباب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة التكديس و الحمولة "GERMAN" قسنطينة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 85.

يمكن تقسيم دورة حياة المنتج إلى مراحل مختلفة تتراوح عادة ما بين أربعة وستة، مراحل غير أن أغلب المفكرين والباحثين يؤكدون على وجود أربعة مراحل أساسية:

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

- مقاومة بعض المشترين لإحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم.
- قلة المنافسين في السوق.
- ارتفاع سعر المنتج نتيجة ارتفاع التكاليف.
- مقاومة توزيع المنتج الجديد.
- كثافة الحملات الإعلانية.

ب- **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة يتسارع "ريتم" الطلب ويزداد، كما يبدأ عدد وسطاء التوزيع (جملة/تجزئة) في التزايد ومحاولة المنافسين الدخول للسوق. كذلك هي المرحلة التي يتصف بها المنتج بالقبول في جانب السوق ويتأثر قرار الشراء المستهلك في هذه المرحلة بجملة عوامل منها:

- زيادة عدد المنافسين (بداية تلاشي حواجز الدخول).
- اتجاه الأسعار نحو الانخفاض.

ج- **مرحلة النضج:** خلال هذه المرحلة تتزايد مبيعات السلعة ولكن بمعدلات أقل من المعدلات السابقة، والمنافسة الشديدة تؤدي إلى تخفيض الأسعار وتزداد نفقات التسويق، ويتأثر قرار شراء المستهلك في هذه المرحلة بإجراء تعديلات على المنتج، والحفاظ على عدد المنافسين وبالتالي بقاء المؤسسات صاحبة المزايا التنافسية.

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

ثانياً: السعر

1- تعريف السعر: كمية النقود اللازمة والتي يستعد المستهلك لمبادلتها بمزيج من خصائص السلعة أو الخدمة سواء المادية أو النفسية والخدمات المرتبطة بها.

ويعرف السعر أيضاً بأنه: مبلغ من المال يمثل ثمن السلعة أو الخدمة².

¹ - قشوط إلياس، مرجع سابق، ص 59-60 .

² - زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 85.

2- طرق التسعير

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

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

ب- التسعير على أساس مرونة الطلب: هي درجة استجابة الكمية المطلوبة من السلعة لتغير معين في ثمنها وتقاس بقسم التغير النسبي في الكمية على التغير النسبي في الثمن¹.

ج- التسعير على أساس المنافس: في هذه الطريقة تقوم المؤسسة بأخذ أسعار منافسيها بعين الاعتبار ما يجعلها تفاضل بين ثلاث بدائل، التسعير في مستوى أسعار منافسيها، التسعير بأقل من أسعارهم، التسعير بمستوى أسعار مرتفع عن أسعارهم².

3- سياسات التسعير

هناك العديد من السياسات الممكنة إتباعها عند تسعير المنتجات وأهمها:

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

ب- سياسة اختراق السوق: تعتمد هذه السياسة على تحديد السعر المنخفض للمنتج بما يمكن المنظمة من تحقيق حجم مبيعات كبير، وتفترض هذه السياسة مرونة الطلب على السلعة حيث يؤدي تخفيض الأسعار إلى زيادة كبيرة في حجم المبيعات وتصلح هذه السياسة إذا كان الطلب مرناً، السوق كبير نسبياً واستعداد المشروع بتحمل عواقب حرب الأسعار. وأخيراً إمكانية تخفيض تكاليف الإنتاج أي العمل باقتصاديات الحجم والإنتاج الواسع.

ت- سياسات التسعير النفسية (السيكولوجية): يقدم السعر النفسي على أساس دفع المستهلك إلى اتخاذ قرار الشراء نتيجة رد الفعل العاطفي أكثر منه على أساس التفكير المنطقي وغالباً ما تستخدم هذه السياسة في السوق الاستهلاكي ومن هذه السياسات:

¹ - عمرو خير الدين، التسويق (المفاهيم و الإستراتيجيات)، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1997، ص ص 325-326 .

² - محمد فريد الصحن، طارق طه احمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة و الأنترنت، دار الفكر الجامعي، بدون بلد النشر، 2007، ص 360.

ت-1- **الأسعار الكسرية**: يقصد بها تلك القيم التي تسعر بها المنتجات على أساس كسر الوحدات النقدية إذ يتم تسعير سلعة معينة بمبلغ 9,99 دينار بدلا من 10 دنانير وكثيرا من الشركات تطبق هذه السياسة مثل شركة Bata .

ت-2- **أسعار التفاخر (الأسعار الرمزية)**: ويقصد بها الأسعار المرتفعة جدا التي تعطي الإيحاء بالتفاخر أو بارتفاع مستوى الجودة. وتطبق الشركات المنتجة لسلع الموضة والرفاهية هذه السياسة السعرية.

ث- **سياسات التسعير المهني**: يحتاج المستهلك في بعض الأحيان إلى سلعة أو خدمة لا يعرف عنها الكثير وبالتالي فإنه لا يعرف أسعارها على وجه التحديد. ونظرا لعدم مقدرة المستهلك الاستغناء عنها فإنه قد يضطر إلى دفع أي سعر للحصول عليها ومن الأمثلة على ذلك المحاماة، الاستشارات المالية، الطبيب...الخ. وفي هذا المجال هنالك سياستان تسعيرية هما:

ث-1- **التسعير الأدبي/ الأخلاقي**: ويستخدم التسعير الأدبي عندما يكون الطلب الخاص بالخدمة/ السلعة غير مرن ويكون البائع عادة مهني. ويعتمد التسعير هنا على المعيار الأخلاقي والأدبي. بحيث لا يتم تسعير السلعة/ الخدمة بسعر عالي جدا. اعتمادا على أن المستفيد مضطر لها كما هو الحال بالنسبة للمريض الذي يزور الطبيب.

ث-2- **سياسة التسعير المهذب**: وهي طلب أسعار مختلفة لنفس السلعة/الخدمة حسب الظروف أو المشكلة وحالة المستهلك فالطبيب قد يضطر لتخفيض رسوم كشفية المريض من 15 دينار إلى 5 دنانير بسبب وضع خاص بالمريض رغم أنه يتعاطى 15 دينار.

ج- **سياسة التسعير الترويجي**: ويقصد به عندما يكون الهدف الأساسي منه العمل على ترويج وتنشيط المبيعات ويأخذ صورا منها:

ج-1- **سياسة أسعار الاستدراج**: حيث تقوم بعض المتاجر بتسعير منتجاتها المعروفة في السوق بسعر أقل من أسعار السوق التي تعرض في متاجر أخرى بهدف إقناع المستهلك بأن أسعار هذا المتجر أكثر تنافسيا لدفعه الإقبال على المتجر وشراء معظم حاجاته فيه و بالتالي زيادة المبيعات والأرباح. مثل السوبر ماركت ومتاجر الأقسام.

ج-2- **سياسات أسعار المناسبات الخاصة**: تستخدم هذه السياسة في نهاية الموسم للسلع الموسمية للتخلص من السلع وأن لا تبقى لمدة زمنية قادمة وبالتالي قد تصبح سلع قديمة خارج الموضة مثل الملابس.

ج-3- **سياسة الخصم السيكولوجي**: أو سياسة الأسعار المقارنة، حيث تعرض السلع بالسعر القديم والسعر الجديد، والمستهلك يقوم بمقارنة السعيرين والشراء.

د- **سياسة التسعير الجغرافي**: هنالك العديد من السياسات الجغرافية استنادا إلى الجهة التي تتحمل تكلفة النقل أهمها:

د-1- سياسة الأسعار الجغرافية الموحدة: وطبقا لهذه السياسة يتحمل البائع تكلفة النقل بحيث يقوم جميع المستهلكين بدفع نفس الثمن للسلعة بصرف النظر عن مواقعهم الجغرافية.

د-2- سياسة أسعار فوب: وفي هذه الحالة يتحمل المشتري تكلفة النقل وتكون أسعار البيع تسليم المصنع.

د-3- أسعار المنطقة: تقوم المنظمة التي تستعمل هذه السياسة بتقسيم السوق المحلي إلى عدة مناطق، وتتحمل تكلفة النقل إلى هذه المناطق، ثم يقوم الزبائن بتحمل تكاليف النقل إلى مواقعهم الخاصة.

و- سياسات أسعار الخصم: تقوم هذه السياسات على أساس تعديل أسعار البيع وذلك للتعويض عن القيام ببعض الوظائف أو الأنشطة التسويقية أو للتشجيع على الشراء بكميات كبيرة أو تعجيل الدفع وأهم هذه السياسات:

و-1- سياسة الخصم التجاري: ويطلق عليه أحيانا الخصم الوظيفي ويمنح الوسيط نظير قيامهم بأداء بعض الوظائف التسويقية كالنقل، والتخزين بدلا من المنتج، أو تشجيعهم على القيام بمثل هذه الوظائف. بمنح هذا الخصم لتجار الجملة، تجار التجزئة والوكلاء.

و-2- سياسة خصم الكمية: ويعطي هذا الخصم نظير الشراء بكميات كبيرة لتشجيع الشراء بهذه الكميات وأيضا لزيادة درجة الولاء للمتجر أو للبائع لدى المشتري ويكون على شكلين:

- الخصم الكمي غير المتجمع: حيث يمنح إذا زادت الكمية المشتراة في الصفقة أو في مرة الشراء الواحدة عن قيمة معينة.

- الخصم الكمي المتجمع: حيث يمنح إذا زادت كمية الشراء خلال مدو زمنية معينة عن كمية أو قيمة معينة.

و-3- سياسة الخصم النقدي: يمنح هذا الخصم عند البيع الآجل، وذلك للتشجيع على سرعة الدفع قبل موعد الاستحقاق.

هـ- سياسة التمييز في الأسعار: تقوم هذه السياسة على أساس تقديم السلعة أو الخدمة الواحدة بأسعار مختلفة إلى القطاعات السوقية المتعددة في السوق. ويتحدد الاختلاف في السعر على أساس المقدرة الخاصة بكل مستهلك على المساومة وأيضا على أساس درجة المنافسة في السوق.

ي- سياسة تسعير خط المنتجات: عند استخدام هذه السياسة يجب دراسة العلاقة بين المنتجات كأن تكون المنتجات مكتملة لبعضها البعض. ومن أهمها:

ي-1- التسعير المقيد: يعني تسعير المنتج الأساسي بسعر منخفض، بينها تسعر المنتج اللازم لتشغيله أو تعزيز أداءه بسعر عالي جدا.

ي-2- التسعير المتنوع: حيث يتم وضع عدد محدد من الأسعار لمجموعات مختارة من المنتجات أو خطوة المنتجات بناء على أسماء العلامات التجارية أو الموديلات المتشابهة في النوعية.

ي-3- التسعير التشجيعي: قد يحتوي خط منتجات على موديلات ونماذج بعضها تتصف بجودة عالية ويسعر عالي بينها توضع أسعار منخفضة للموديلات الأخرى لاستقطاب الزبائن ذوي الحساسية للسعر وغالبا ما تستخدم هذه الاستراتيجية في الأدوات الكهربائية أو الأدوات المنزلية.

ن- سياسة تسعير مجموعة السلع: يقوم عدد كبير من المنظمات بإنتاج وتسويق أكثر من سلعة، وطبقا للمفهوم الحديث للتسويق تقوم هذه المنظمة بتسعير مجموعة من السلع التي تنتجها بغلاف واحد ويسعر واحد يشترتها المستهلك كمجموعة واحدة. وقد تستخدم هذه الطريقة لتصريف منتجات بطيئة الحركة مع منتج سريع الدوران¹.

ثالثا: التوزيع

1- تعريف التوزيع: هو مجموعة الأنشطة التي تتم منذ الوقت التي الذي تدخل فيه السلعة بشكلها الاستعمالي إلى المخزن التجاري أو المحول الأخير حتى الوقت الذي يستلمها المستهلك².

2- سياسة التوزيع

أ- سياسة التوزيع الشامل: يعني التوزيع الشامل استغلال واستخدام كل منفذ متاح يتوقع أن يذهب إليه المستهلك في المنطقة وبالتالي يحقق التوزيع الشامل التغطية الواسعة للسوق. وتتاسب هذه الطريقة غالبية المنتجات الميسرة مثل الخبز والجرائد والمياه الغازية والتي يتكرر فيها مرات الشراء وتتخفف درجة الولاء للمنتج. فالمستهلك إذا لم يجد اسم تجاري معين سيحصل على نوع آخر. وبالتالي يجب على مديري تلك الشركات التحقق من وجود المخزون من المنتجات الكافي وفي كل مكان يتوقع أن يسأل فيه المستهلك على المنتج.

ب- سياسة التوزيع الانتقائي أو المحدود: وتتضمن هذه الطريقة استخدام عدد محدود من المنافذ في منطقة معينة بدلا من عدد كبير منها كما الحالة السابقة. وتتاسب هذه الطريقة معظم منتجات التسوق وبعض المنتجات الخاصة حيث تزيد درجة تفضيل وولاء المستهلك لاسم تجاري معين.

ج- سياسة التوزيع الحصري: تقوم المؤسسة من خلال هذه السياسة باختيار وكيل معتمد وحيد وحصري في منطقة من مناطق التوزيع وما يحفز هذا الأخير من أجل زيادة المبيعات (زيادة المبيعات تؤدي مباشرة إلى تحقيق أرباح مالية خصوصا وأنه يحتكر العلامة التجارية التي يسوقها)، ويسهل على المؤسسة من خلال هذه السياسة التحكم في تسويق منتجاتها أكثر وعادة ما تشترط المؤسسة في إطار هذه السياسة على الوكيل أن يوفر موقع يتناسب ومتطلبات التسويق³.

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

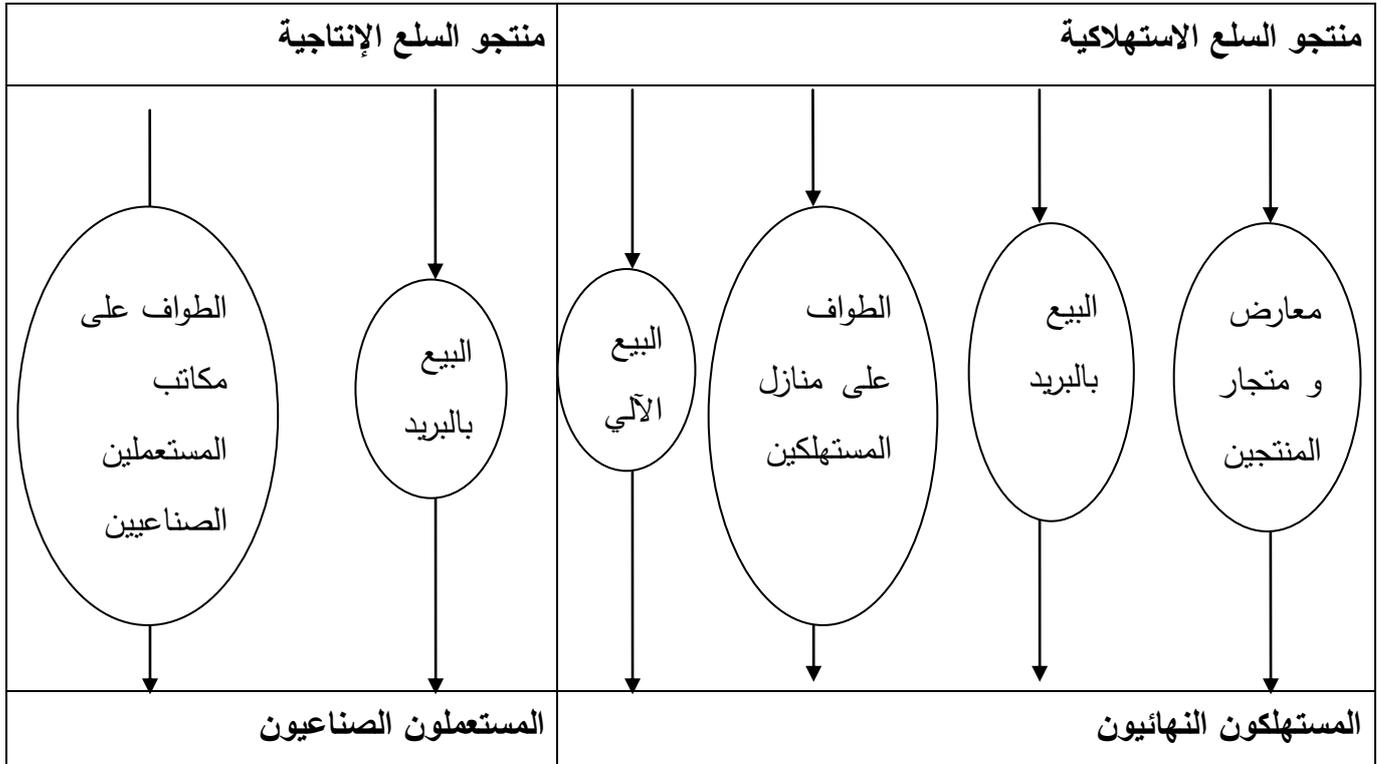
² - حكيم خلفاوي، تأثير عناصر المزيج التسويقي على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة "ترافل" لمشتقات الحليب بالبلدية، غير منشورة، مذكرة الماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب ، البلدة، 2007، ص 198.

³ - محمد فريد الصحن - نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية طبع-نشر- توزيع، بدون بلد النشر، بدون سنة النشر، ص ص 319-320.

3- قنوات التوزيع

أ- التوزيع المباشر: يعني التوزيع المباشر قيام المنتج بتوزيع سلعه أو خدماته مباشرة إلى المستهلك الأخير أو المستعمل (المشترى) الصناعي من دون الحاجة إلى الاستعانة بالوسطاء، ولذلك سمي هذا الأسلوب بسياسة اللاوسيط أو منفذ التوزيع الصفري¹.

وفيما يلي مخطط يوضح طرائق توزيع السلع الاستهلاكية والسلع الإنتاجية مباشرة:
شكل رقم (01): طرائق التوزيع المباشر



المصدر: محمد صالح المؤذن(جامعة الزرقاء الأهلية)، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، بدون بلد النشر، 2008، ص387.

ب- التوزيع غير المباشر: يقصد به استعانة المنتجين بالوسطاء لتوزيع منتجاتهم، وإيصالها لمن يطلبها من المستهلكين النهائيين أو المستعملين (المشترين) الصناعيين. والمنشآت نادراً ما تقوم في الوقت الحاضر بتوزيع منتجاتها بنفسها، فهي تعتمد على عدد من الوسطاء المتخصصين في تقديم هذه المنتجات التسويقية. وهناك نوعان من الوسطاء هما:

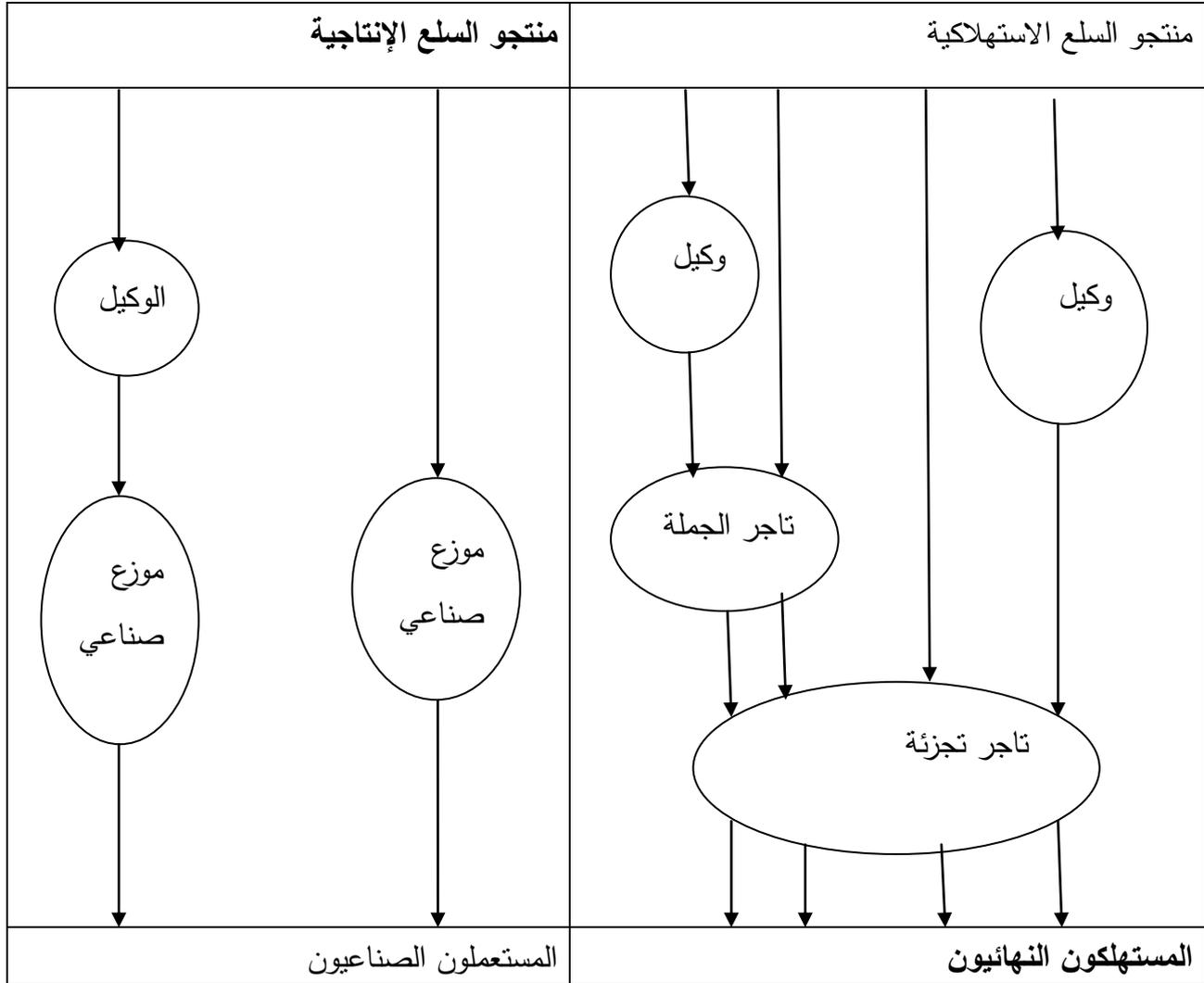
- التجار: وهم الوسطاء الذين تنتقل إليهم ملكية السلع، ويقومون بتقديم وظائف عديدة، وتكون نتيجة إتباعهم أرباحاً أو ربما خسائر.

¹ - محمد صالح المؤذن(جامعة الزرقاء الأهلية)، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، بدون بلد النشر، 2008، ص 387.

- **الوكلاء:** وهم طائفة أخرى من الوسطاء الذين لا تنتقل إليهم ملكية السلع التي يتعاملون بها، وهم في العادة يقدمون عدداً محدوداً من الوظائف لطرفي التعامل ويتقاضون مقابلها عمولة¹.

وفيما يلي مخطط يوضح طرائق التوزيع غير المباشر:

شكل رقم (02): طرائق التوزيع غير المباشر



المصدر: المرجع السابق، ص 393.

رابعاً: الترويج

1- تعريف الترويج: يمكن تعريف الترويج بأنه النشاط الذي يتضمن استخدام كافة أساليب لنشر المعلومات الخاصة بالسلع والخدمات والأفكار التي ينتجها المشروع وإيصال المعلومات الخاصة بذلك في الزمن والمكان

¹ - المرجع السابق، ص 391.

المناسبين لمستهلكي هذه السلع والخدمات وتعريفهم وإقناعهم بأنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم ووفق إمكاناتهم ونفقاتهم¹.

2- عناصر المزيج الترويجي

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

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

ج- البيع الشخصي: إن البيع الشخصي هو ذلك النشاط الذي يقوم بهم سؤول البيع والذي يتضمن مقابلة المستهلك وجها لوجه بقصد تعريف بمزايا السلعة أو الخدمة.

د- العلاقات العامة: يمكن تعريف العلاقات العامة بأنها "الأنشطة الترويجية التي تهدف إلى إيصال صورة مغرية عن المنتج أو صانعه لدى المستهلكين، فكل مؤسسة تحافظ على علاقات مع الجمهور، المنظمات الحكومية، المساهمين، الموظفين، الموردين، الزبائن والصحف، فعلى عكس أغلبية وسائل الاتصال الأخرى، هدف العلاقات العامة ليس زيادة المبيعات، بل ترقية صورة لائمة للمؤسسة بهدف تطوير نشاطها²."

المبحث الرابع: مفاهيم عامة حول المخطط الإنتاجي

سيحتوي هذا المبحث على كل من مفهوم المخطط الإنتاجي وأهميته، الأساليب الإنتاجية، بالإضافة إلى الآلات.

المطلب 1: تعريف المخطط الإنتاجي وأهميته

الفرع الأول: تعريف المخطط الإنتاجي

يعرف المخطط الإنتاجي على أنه:

وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهو العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المؤسسة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف³.

¹ - محمد الباشا و آخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 139.

² - مريم عمران، إستراتيجية التوزيع في المؤسسات الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة-، مذكرة ماستر، قسم علوم الإقتصاد، غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2013، ص 40.

³ - مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار البازوردي العملية للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 26.

ويعرف أيضا: أنه التحديد الكامل لخطوات العمليات الإنتاجية من الناحية الفنية وتتابع هذه العمليات حتى يمكن للنظام الإنتاجي أن يقدم منتجا بمستوى الجودة المطلوبة، والكمية المطلوبة، والتكلفة المطلوبة، والوقت المناسب. ويقصد أيضا بأنه التحديد الكامل لخطوات العمليات الإنتاجية من الناحية الفنية وتتابع هذه العمليات حتى يمكن للنظام أن يقدم منتجا بمستوى الجودة المطلوبة، والكمية المطلوبة، والتكلفة المطلوبة، والوقت المناسب¹. تعد وظيفة التخطيط من أبرز وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، فوظيفة التخطيط تعنى بتحديد الأهداف النهائية، وكذلك الأهداف الحزبية التي تسعى المنظمة لتحقيقها².

من خلال هذه التعاريف نجد أن مخطط الإنتاج هو عبارة عن عملية قائمة على التنبؤ المستقبلي بالطلب من أجل تحديد الاحتياجات من المواد والعمليات اللازمة في حدود الطاقة المتاحة للوفاء بالطلب بأقل التكاليف وفي الوقت المحدد بالتعاون مع باقي وظائف المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية المخطط الإنتاجي

تتمثل أهمية المخطط الإنتاجي فيما يلي:

- 1- ارتفاع رأس المال العامل لتشغيل العامل الواحد.
- 2- زيادة العمليات الصناعي وارتفاع درجة التخصص المطلوبة لأدائها.
- 3- زيادة الآلية ووسائل التحكم فيها.
- 4- زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهودات مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة.
- 5- التغير المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل³.

المطلب 2: أنواع المخطط الإنتاجي

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الخطط وهي :

1- الخطة الإنتاجية طويلة الأجل:

توضع هذه الخطة لتحديد مستوى الإنتاج في المستقبل ولمدة تزيد عن السنة الواحدة وقد تصل إلى خمس سنوات أو أكثر، وغالبا ما توضع هذه الخطة لتحقيق أهداف طويلة الأجل، وتحدد خطوطا عامة للنشاط الإنتاجي والعمليات في المنظمة، وعلى ضوء خطة الطاقة، إذ يرتبط بمستوى الطاقة الإنتاجية المستهدف، اختيار موقع المنظمة، والترتيب الداخلي، وتصميم المباني، والمستوى التكنولوجي وترتيب العمليات وغيرها من القرارات والأنشطة طويلة الأجل⁴.

¹ - سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج و العمليات (مدخل النظم)، الدار الجامعية، بدون بلد النشر، 1999، ص 203.

² - محمد إيديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، الطبعة الثانية، 2004، ص 49.

³ - حدادو نبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001، ص 33.

⁴ - محمد صالح الحناوي، محمد توفيق ماضي، بحوث العمليات في تخطيط و مراقبة الانتاج، دار الثقافة للنشر و التوزيع، جامعة الإسكندرية، مصر،

الطبعة الأولى، 2006، ص 12.

2- الخطة الإنتاجية قصيرة الأجل:

تشير هذه الخطة إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد ، وهي بذلك تشير إلى ما يدعى بجدولة الإنتاج و التي تمثل آخر عملية من عمليات تخطيط الإنتاج.

3- الخطة الإنتاجية متوسطة الأجل:

وهي الخطة التي يتم إعدادها لفترة قادمة (سنة واحدة) و بشكل إجمالي ، مع أنها في الواقع تضم خططا تفصيلية لكل شهر من أشهر السنة.

تتضمن هذه الخطة وضع تقديرات إجمالية لمستويات الإنتاج والعملية والمخزون لكل فترة خلال العام دون تخصيص لنوع معين من المنتجات أو الأقسام ، ويكون الهدف لهدف الخطة هو الوصول الى الموائمة والتوفيق بين حجم الطاقة وبالتالي حجم الطلب خلال فترات الخطة¹.

المطلب 3: الأساليب الإنتاجية

1- الإنتاج المستمر:

هو إنتاج نمطي في مخرجاته، وقد يكون نمطيا في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج، ويقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية أي نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص، وينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين: إنتاج مستمر وظيفي وإنتاج مستمر غير وظيفي.

أ- إنتاج مستمر وظيفي:

هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع والمنصب و الخاصة المميزة ويستعمل في وظيفة معينة.

ب- إنتاج مستمر غير وظيفي:

هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشر ويخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين و سلوكياتهم.....مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود....الخ.

2- الإنتاج المتقطع:

هو إنتاج نمطي في مخرجاته، ولا يتم إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر، وقد يكون نمطيا في مدخلاته.

و المقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، لأن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين وحسب طلبهم وينقسم بدوره إلى قسمين:

¹ - محمد ابيدوي الحسين، مرجع سابق ، ص ص 52-53.

أ- إنتاج دفعات متكررة للطلب:

هو إنتاج منقطع نمطي في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل، والشرط الأساسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر.

ب- إنتاج دفعات متكررة للتخزين:

إذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي (ليس تغيير المواصفات) تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين، وعليه إما أن تخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين¹.

المطلب 4: الآلات

1- تعريف الآلات: هي الأجهزة التي تعمل بالقوى الأدمية أو بالطاقة البخارية أو الكهربائية أو الذرية، والتي تستخدم في تحويل المواد الأولية إلى بضائع لها صفات جديدة أو التي تستخدم لخلق منافع أخرى في شكل خدمات صناعية.

2- التقسيم النوعي للآلات: يمكن تقسيم الآلات التي تستخدم في النشاط الإنتاجي إلى نوعين هما الآلات المتخصصة والآلات الغير متخصصة ولكل نوع من هذه الأنواع خصائص يتميز بها².

أ- الآلات المتخصصة: هي آلات مصممة لكي تقوم بعملية واحدة محددة وهي عادة تؤدي عملها بسرعة أكبر ويعمل أقل من الآلات غير المتخصصة واستخدام هذه الآلات يؤدي إلى تقليل ساعة العمل البشري المطلوب لكل وحدة منتجة فبعد أن يقوم العامل بإعداد الآلات للعمل تقوم وحدها بكل المطلوب عمله حتى يتم الإنتاج. وعادة ما تكون الآلات المتخصصة كبيرة الحجم ولكن إنتاجها عالية مما يقلل الاستثمار المطلوب في الآلات أو على الأقل يسوي بين استعمال الآلات المتخصصة أو غير متخصصة.

ب- الآلات غير متخصصة: هذه آلات نمطية تقوم بنوع معين من الأعمال وهي تحتاج إلى عمال مهرة حيث يحتاج العامل إلى أعداد هذه الآلات لمختلف الأعمال التي تؤديها لكي يضع فيها الأدوات اللازمة للأغراض المختلفة ولكي يوجه الآلة أثناء عملها عند اللزوم وكذلك للحكم على مستوى الجودة في إنتاج الآلة. وسرعة الآلات غير المتخصصة أقل من سرعة الآلات المتخصصة ولذلك فإن إنتاجها أقل من الأخيرة كما يحتاج المنتجات المصنوعة بهذه الآلات إلى فحص بدرجة أكبر من الآلات المتخصصة ولكن المخاطرة عند

¹ - محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس للنشر و التوزيع، مصر، 2005، ص 72.

² - علي الشراوي، إدارة النشاط الإنتاجي (مدخل التحليل الكمي)، الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع، بدون بلد النشر، 2000، ص ص 277-278 .

شراء آلة غير متخصصة أقل بكثير منها في حالة شراء آلة متخصصة لأن ثمن الآلة غير المتخصصة أقل نسبياً كما أنه يمكن استعمالها لعدة أغراض¹.

3- المحددات الرئيسية لشراء التجهيزات الآلية:

أ- **طبيعة السلعة:** يتوقف شراء الآلة على طبيعة العمليات الإنتاجية والتي تحددها طبيعة السلعة الواجب صناعتها، والتي تتوقف بدورها على مرحلة الصناعة المعنية. والمقصود بمرحلة الصناعة المعنية مدى استخدام المادة الخام في شكلها الطبيعي أو استخدام سلع وسيطة أو سلع نصف مصنعة، وبالتعرف على طبيعة السلعة يمكن تحديد العوامل الآتية:

- تحديد نوع الخامات والمواد الأولية والتي تحتاج إلى عمليات صناعية إضافية أو تتحدد مع غيرها من المواد وبذلك تفقد خصائصها الأولية.

- تحديد القطع والأجزاء المكونة للسلعة وهي عبارة عن الأجزاء التامة الصنع والتي لم تصل بعد إلى مرحلة الاستهلاك النهائي. إذ تحتاج أن يدخل عليها بعض العمليات الصناعية دون تغيير لخصائصها أو تدمج مع غيرها من المنتجات الأخرى حتى تكون السلعة قابلة للاستهلاك النهائي.

ب- **نوع العمليات:** إن اختلاف طبيعة السلعة يؤدي إلى اختلاف طبيعة العمليات التي يتطلبها الإنتاج وهناك مظاهر مختلفة للإنتاج هي:

- الإنتاج في مراحل، وفي هذا المجال تتباين المراحل الإنتاجية نتيجة تباين السلع المطلوب إنتاجها.

- وهناك إنتاج آخر يتم على أساس التجميع، ويستخدم هذا النظام في الصناعات التي يقتصر إنتاجها على تجميع المنتج العام من مجموعة الأجزاء أو الصناعات التي تنتهي فيها مراحل التصنيع بمرحلة التجميع.

ج- **الطاقة الإنتاجية:** الطاقة الإنتاجية للآلة هي قدرتها على كمية معينة وبجودة معينة وفي وقت معين. و تتأثر طاقة الآلة بعدة عوامل منها مقدرة العامل ومهارته وسلوكه وسياسات الصيانة والرقابة على المواد وإجراءات إعداد جداول الإنتاج وغيرها.

وتقاس طاقة الآلة عادة على أساس عدد الدورات في الدقيقة أو الثانية. ولكن هذه المقاييس محدودة القيمة، لذلك يقع على عاتق رجل الإنتاج مهمة تحديد المسموحات والتعديلات اللازمة قبل أن يقرر مقدار الطاقة الإنتاجية للآلة كما أننا يجب أن ندخل في اعتبارنا الظروف التي تعمل فيها الآلة.

¹ - نبيل جاديشوت، إدارة الإنتاج، بدون دار النشر، مصر، بدون سنة النشر، ص ص 59-60.

4- صيانة الآلات

تظهر الحاجة إلى الصيانة نتيجة التشغيل المستمر للآلات في تنفيذ العمليات الإنتاجية. وهي تهدف إلى المحافظة على الطاقة الأصلية للآلات وتوفير الضمانات اللازمة لتخفيض مرات توقفها. وعند التعرض لموضوع صيانة الآلات، يجب أن نفرق بين الصيانة الوقائية، والصيانة العلاجية¹.

أ- **الصيانة الوقائية:** تستهدف الصيانة الوقائية منع التوقفات والعطلات قبل حدوثها وذلك باعتماد أساليب مبرمجة تتسم بالدورية في إجراءات الصيانة كالفحص والتصليح والاستبدال وعادة ما تستغل أوقات التوقفات المخططة (العطل الرسمية- الساعات الليلية) في تنفيذ عمليات الصيانة التي تتطلب وقتاً طويلاً أما الصيانة الدورية الكبيرة فتحتمل لتخصيص فترات زمنية مخططة لإجرائها.

ب- **الصيانة العلاجية:** يتم إجراء الصيانة العلاجية لمعالجة التوقعات الفجائية الناجمة عن استمرار تشغيل المعدات والماكينات إلى حين حصول تلك التوقعات التي لا تسم حصولها بالدورة والانتظام عادة الأمر الذي يجعل إمكانية التهيو لمواجهتها لتهيئة مستلزمات الصيانة من أفراد ومعدات وقطع غيار أمراً بالغ الصعوبة بحيث ينعكس ذلك على كفاءة إجراءات الصيانة وسرعتها².

المبحث الخامس: مفاهيم عامة حول المخطط المالي

سيتم هيكلة هذا المبحث في ثلاث مطالب، خصص الأول للتعرف على مفهوم وأهمية المخطط المالي، والمطلب الثاني خصص لمصادر التمويل، أما المطلب الثالث فخصص لمكونات المخطط المالي.

المطلب 1: مفهوم و أهمية المخطط المالي

الفرع الأول: مفهوم المخطط المالي

عبارة عن وثيقة ضمن مخطط الأعمال يعطي لنا نظرة شاملة على المردودية، والتوازن المالي للمؤسسة فيما يخص معرفة جميع وسائل وإمكانات، الاستغلال التي يجب توظيفها للوصول إلى الإنتاج بأقل قيمة³.

الفرع الثاني : أهمية المخطط المالي

- 1- التعرف على الاحتياجات المستقبلية.
- 2- التركيز على الأهداف بالدرجة الأولى.
- 3- تنمية التفكير المستقبلي لدى المسؤولين في الإدارة.
- 4- تقييم السياسات والمقترحات المقدمة.
- 5- التنسيق في اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار.

¹ - علي الشرفاوي، مرجع سابق، ص ص 280-283.

² - نبيل جاديشوت، مرجع سابق، ص ص 82-84.

³ - عاطف وليم أندراوس، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسة، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2007، ص 56.

6- الاستعداد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.

7- عدم الوقوع في المفاجآت.

8- تسهيل عملية الاتصال¹.

المطلب 2 : مصادر التمويل

أولاً: مصادر التمويل قصير الأجل

1- الائتمان المصرفي: ويتمثل في القروض المصرفية التي لا تتجاوز تواريخ استحقاقها سنة واحدة وتكون على شكل تسهيلات الجاري مدين والقروض الموسمية.

2- الائتمان التجاري: ويتمثل بالتسهيلات التي يمنحها المورد للتاجر وتنشأ بقيام المنشأة بالشراء الآجل و ذلك إما بكمبيالات أو على شكل حساب جاري².

ثانياً: مصادر التمويل متوسط الأجل

ويتمثل في القروض التي تتراوح آجالها بين 2-7 سنوات ويشمل:

1- القروض المباشرة متوسطة الأجل

يقصد بها تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من باقي المتعاملين الاقتصاديين، سواء في صورة أموال نقدية أو أصول، والتي عادة ما تكون مدة استحقاقها تتراوح بين 2 إلى 7 سنوات.

2- القرض التأجيري:

يعرف الاستئجار على أنه عبارة عن اتفاق بين منشأة أعمال معينة ومنشأة أخرى، تكون مالكة لأصل معين، تقوم من خلالها المنشأة الأولى باستخدام هذا الأصل لمدة تفوق السنة في مقابل التزامها بدفع مبلغ متفق عليه دورياً يسمى دفعة الإيجار.

ويتخذ الاستئجار أشكال عديدة أهمها:

أ- البيع والاستئجار: وفقاً لهذا الأسلوب تقوم المؤسسة التي تملك أصولها ببيعها ثم تعقد اتفاقاً في نفس الوقت باستئجار هذه الأصول لمدة معينة، وتتلقى المؤسسة المستأجرة التي تقوم ببيع أصولها قيمة الأصول من المؤسسة المشترية وفي الوقت نفسه تقوم باستئجارها وتظل تستخدمها كما لو أنها اقتضت هذه الأصول وفي الوقت الذي يمثل فيه الإيجار أيضاً بالنسبة لها معدلاً للعائد على الاستثمار فيما يمثل بالنسبة للمؤسسة المستأجرة تكلفة الأصول.

ب- الاستئجار التشغيلي: يسمى أيضاً باستئجار الخدمات لأنه يوفر للمؤسسة خدمتي التمويل والصيانة.

¹ - عبد الحكيم كراجه و آخرون، الإدارة و التحليل المالي (أسس- مفاهيم - تطبيقات)، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 235.

² - المرجع السابق، ص 69.

من إحدى الشركات الرائدة في استخدام أسلوب الاستئجار التشغيلي وتشكل الآلات والمعدات الثقيلة والسيارات وأجهزة الكمبيوتر ومعدات الصناعة أهم مجموعات الأصول التي يمكن أن تخضع لنظام التأجير لتشغيلي ووفقا لنظام الاستئجار التشغيلي يلتزم المؤجر بصيانة وخدمة الأصول المستأجرة على أن يأخذ في حسابه هذه التكلفة عند تحديد قيمة الإيجار المتعين على المستأجر سداه.

ج- الاستئجار التمويلي: يتميز عقد الاستئجار التمويلي بأنه يتطلب إطفاء كامل قيمة الأصل خلال فترة العقد، لذلك يدعى أيضا باستئجار رأسمالي أي أن مجموع دفعات الإيجار مناسبة على رأسمال المستثمر وقد يعطي الاستئجار التمويلي خيار للمستأجر بتحديد العقد لفترة إضافية بإيجاز منخفض أو لشراء التجهيزات. ومن خصائص عقود الاستئجار التمويلي أيضا أنها لا تقدم أية خدمات صيانة للتجهيزات، حيث يتكفل المستأجر بنفقات الصيانة بالكامل وكذلك بتكاليف التأمين والضرائب العقارية¹.

ثالثا: مصادر التمويل طويل الأجل:

1- الأسهم العادية : هو عبارة عن حصة في رأسمال الشركة المساهمة العامة المصدرة لهذه الأسهم. والقيمة الاسمية تمثل القيمة المدونة على متن السهم، وفي العادة تكون الأرباح الموزعة تمثل نسبة من القيمة الاسمية للأسهم العادية.

2- الأسهم الممتازة: هي عبارة عن مستند ملكية له قيمة اسمية وقيمة دفترية وقيمة سوقية، شأنه في ذلك السهم العادي. غير أن القيمة الدفترية تتمثل في قيمة الأسهم الممتازة كما تظهر في دفاتر الشركة مقسومة على عدد الأسهم المصدرة.

3- الأرباح المحتجزة: ويقصد بالأرباح المحتجزة الأرباح التي لا تقوم الشركة بتوزيعها على المساهمين وذلك لتقوية مركزها المالي ومساعدتها على النمو والتطور كما تعتبر الأرباح المحتجزة صمام أمان بالنسبة للمنشأة تستطيع الرجوع إليه في حالة تعرضها لأي طارئ.

4- السندات : السند هو صك تصدره المنشأة. وهو يمثل بذلك عقد أو اتفاق بين المنشأة (المقرض) والمستثمر (المقرض). ويمقتضى هذا الاتفاق يقترض الطرف الثاني مبلغا للطرف الأول، الذي يتعهد بدوره برد أصل المبلغ وفوائد متفق عليها في تواريخ محددة.

5- الأوراق المالية القابلة للتحويل : يقصد بها السندات والأسهم الممتازة التي يمكن تحويلها إلى أسهم عادية، إذا ما رغب حاملها في ذلك. وعادة ما تكون تلك الأوراق قابلة للاستدعاء و ذلك بهدف إجبار حاملها على تحويلها إلى أسهم عادية².

¹ - محمد أمين عزت الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات ، مكتب العبيكان، الرياض، السعودية، الطبعة الثانية، 1990، ص 511.

² - منير إبراهيم هندی، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، توزيع منشأة المعارف ، الإسكندرية، مصر، 1998، ص ص 20- 33 .

6- القروض طويلة الأجل: وهي القروض التي تهدف إلى تمويل المشاريع التي يفوق عمرها الإنتاجي سبع سنوات وبالتالي فإن القرض طويل الأجل يمنح لمدة سبع سنوات كحد أدنى وقد تصل مدته إلى غاية عشرين سنة، ويمنح هذا النوع من القروض لتمويل نوع خاص من الاستثمارات والمتمثل في الحصول على عقارات سواء كانت أراضي أو مباني بمختلف استعمالاتها المهنية¹.

المطلب 3: مكونات المخطط المالي

أولاً: التكاليف التمويلية لإنطلاق المشروع

1- التكلفة الاستثمارية: و تتمثل في مجموع المبالغ اللازمة لإقامة المشروع، والتي يتم تقديرها عادة على الأخذ بعين الاعتبار كل من :

- التكلفة الاستثمارية للأصول الإنتاجية.

- مصاريف التأسيس.

- رأس المال العام.

- تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع.

2- تكاليف التشغيل:

يمكن تقسيم تكاليف التشغيل إلى المجموعات التالية:

- مصروفات تشغيل.

- مصروفات إدارية وعمومية.

- مصروفات التمويل.

وتمثل مصروفات التشغيل، الجانب الأكبر من هذه التكاليف، ويمكن القول أن الخامات ومستلزمات الإنتاج بمختلف أصنافها، والعمالة تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل، وبالتالي يجب التأكيد عن تقديرها².

ثانياً: جدول حسابات النتائج التقديري

هو وثيقة رئيسية يبين لنا النتيجة المتوقعة في مرحلة التقديرات كما يوفر لنا فرصة لأخذ نظرة شاملة عن انحرافات الاستغلال في مرحل الرقابة³.

¹ - هيثم صاحب عجام، علي محمد سعود، التمويل الدولي ، دار الكندي، الأردن، الطبعة الأولى، 2002. ص 42.

² - سمير عبد العزيز، دراسة الجدوي الاقتصادية و تقييم المشروعات ، مؤسسة شهاب الجامعية، بدون بلد النشر، 1994، ص 230.

³ - فركوس محمد، الموازنات التقديرية(أداة فعالة للتسيير) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 243.

جدول رقم (01): جدول حسابات النتائج

رقم الحساب	اسم الحساب	مدين	دائن
70	المبيعات من البضاعة		
60	بضاعة مستهلكة		
80	الهامش الإجمالي		
71	إنتاج مباع		
72	إنتاج مخزون		
73	إنتاج المؤسسة لذاتها		
74	أداء الخدمات		
75	تحويل تكاليف الإنتاج		
61	مواد و لوازم مستهلكة		
62	خدمات		
81	القيمة المضافة		
81	القيمة المضافة		
78	نواتج مختلفة		
75	تحويل تكاليف الاستغلال		
63	مصاريف العاملين		
64	ضرائب و رسوم		
65	مصاريف مالية		
66	مصاريف متنوعة		
68	مخصصات الاهتلاكات و المؤونات		
83	نتيجة الاستغلال		
79	نواتج خارج الاستغلال		
69	تكاليف خارج الاستغلال		
84	نتيجة خارج الاستغلال		
83	نتيجة الاستغلال		
84	نتيجة خارج الاستغلال		

		نتيجة الدورة الإجمالية	880
		نتيجة الدورة الإجمالية	880
		ضرائب على الأرباح	889
		النتيجة الصافية	88

المرجع: المرجع سابق، ص 244.

ثالثا: الميزانية الافتتاحية

1- تعريف الميزانية: تعكس وضعية المؤسسة، فهي تحصي مجمل الموجودات للمؤسسة (استثمارات- مخزون - مدينون) التي يطلق عليها بالأصول والموارد لتمويل عناصر الأصول، الأموال المملوكة والديون التي يطلق عليها بالخصوم¹.

2- عناصر الميزانية:

تتشكل الميزانية أساسا من عنصرين هما الأصول والخصوم.

أ- عناصر الأصول:

أ-1- الاستثمارات: تتكون من ممتلكات تم إنشائها من طرف المؤسسة وأملاك تم حيازتها لمباشرة نشاطها وتستعمل الاستثمارات لمدة طويلة وبالتالي فهي قيم دائمة وتقسّم الاستثمارات إلى:

- المصاريف الإعدادية، القيم المعنوية، القيم المادية.

أ-2- المخزونات: تشمل كل الأملاك التي شراؤها أو تم إنتاجها داخليا بهدف استهلاكها واستعمالها في الإنتاج أو إعادة بيعها وتضم:

- البضاعة، المواد واللوازم.

أ-3- المدينون(الحقوق): وتشمل جميع حقوق المؤسسة على الغير وتتكون من مجموعتين، الأولى قابلة للتحقيق و الثانية جاهزة، وتشمل الحقوق العناصر التالية:

- مدينو الاستثمار، مدينو المخزونات، التسبيقات، الزبائن أو العملاء، القيم الجاهزة.

ب- عناصر الخصوم:

ب-1- الأموال الخاصة: تتمثل في الموارد المتروكة تحت تصرف المؤسسة من طرف المالكين والشركاء على شكل مساهمة نقدية أو مادية سواء عند إنشاء المؤسسة أو في حالة رفع رأسمالها بعد ذلك، أما المؤونات التي تشكل كذلك الأموال الخاصة فهي عبارة عن أموال المؤسسة التي توضع في حساب يجمد تحسبا لأي خسارة يتوقع حدوثها، ويشترط أن تكون ذات هدف معين و أن تظهر بالكشوف المحاسبية.

¹ - محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 2 .

- الديون: هي كل الديون التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك أو الدائنين.

- النتيجة: يمكن أن نجدها في الحالتين:

- في حالة الربح: النتيجة تسجل في جانب الخصوم وذلك حفاظا على توازن الميزانية.
- في حالة الخسارة: تسجل النتيجة في جانب الأصول وذلك حفاظا على توازن الميزانية¹.

رابعا: 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.

طرق تحليل التعادل:

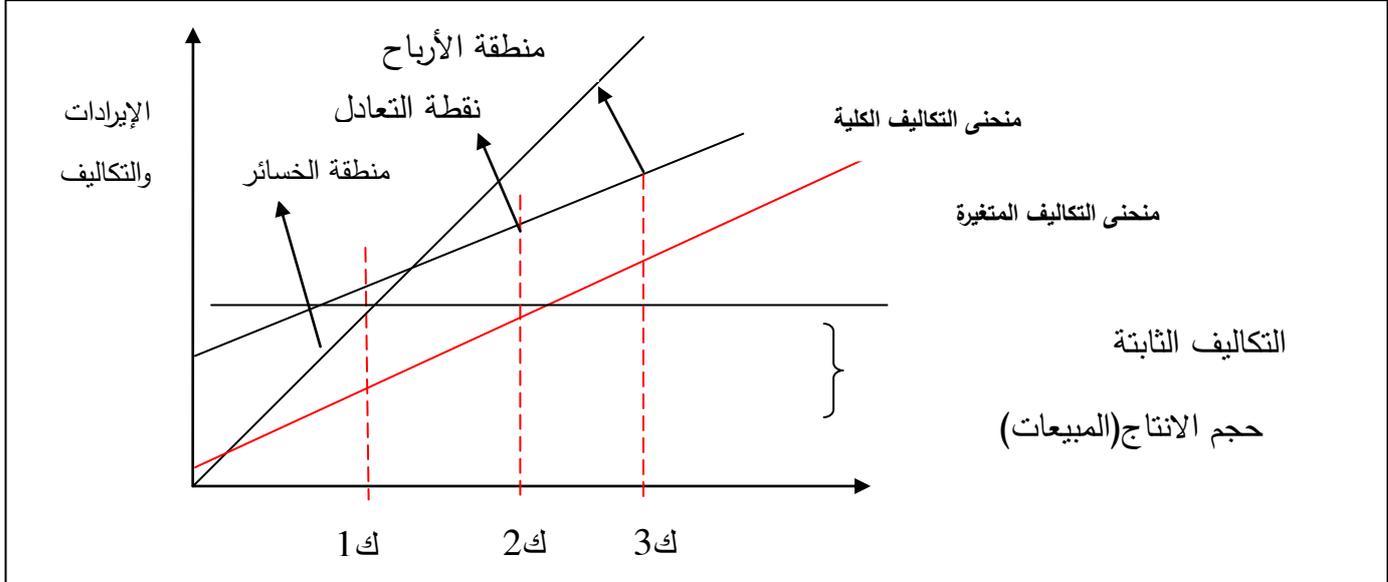
يمكن الوصول لعتبة المردودية إما بيانيا من خلال خريطة التعادل أو رياضيا من خلال بعض المعادلات الرياضية.

أ- الطريقة البيانية: يتم تحديدها وفق الأساليب البيانية وذلك من خلال جعل المحور العمودي يمثل الإيرادات والتكاليف، أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج أو المبيعات ثم يتم رسم منحنى الإيراد الكلي، الذي يمثل كل نقطة عليه، الإيرادات المتوقعة وعند كل مستوى من مستويات الإنتاج، كما يرسم منحنى التكاليف الكلية، الذي يمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة، إضافة إلى رسم منحنى التكاليف الثابتة ومنحنى التكاليف المتغيرة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

¹ - معنصر سليمة، إنشاء وحدة مصغرة لإنتاج الحليب و مشتقاته في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خبضر، بسكرة، 2013، ص ص 59-60.

شكل رقم (03): الطريقة البيانية لحساب عتبة المر دودية



المصدر: قيشو طارق، مخطط أعمال لمشروع نادي ترفيهي-سطيّف-، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 38.

ب- تحديد نقطة التعادل رياضيا:

يمكن الوصول إلى نقطة التعادل رياضيا إما في صورة حجم للإنتاج أو في صورة قيمة معينة لهذا الإنتاج، كما يمكن الوصول إليها إما من خلال الإجماليات أو من خلال المتوسطات وهذا بالاستناد على المعادلات التالية¹:

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

حيث:

• الإيراد المتوسط = سعر البيع المتوقع

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

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

¹ - قيشو طارق، مخطط أعمال لمشروع نادي ترفيهي-سطيّف-، غير منشورة، قسم علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص ص 37-40.

خلاصة الفصل

يمكننا القول بأن نشأة المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على مخطط الأعمال، إذ يعتبر الركيزة الأساسية للانطلاق وأداة تنبأ وتقدير، لذلك يجب أن تركز له الجهود والموارد اللازمة وتوفير المعلومات الدقيقة سواء التسويقية أو المالية أو غيرها من أجل إعدادة بدقة، ومعرفة فرص نجاح وبقاء المؤسسة.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في

إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

تمهيد:

لقد قامت الدولة الجزائرية في السنوات الأخيرة بإنشاء مجموعة من الهيئات الداعمة والمرافقة لحاملي المشاريع الصغيرة والمتوسطة قصد التقليل من الاعتماد على الريع في الاقتصاد، ومن بين هذه الهيئات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والتي تعتبر هيئة داعمة ومرافقة للشباب حاملي المشاريع.

وقصد التسجيل في هذه الهيئة وجب تقديم مخطط أعمال للمشروع المراد إنجازه، ففي الشق النظري من هذه المذكرة تم التعرض لمخطط الأعمال بمختلف جوانبه، وعليه سيتم في هذا الشق الثاني إسقاط الجانب النظري على المشروع المختار والذي يخص تقديم مخطط أعمال مقترح لمؤسسة صناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وفق معطيات تلامس الواقع.

حيث تعتبر المنتجات ذات الطابع الغذائي واسعة الاستهلاك مما يرغب في التوجه نحو الاستثمار في هذا المجال، وبناء على ذلك سيتضمن هذا الجانب التطبيقي محاولة إبراز بعض الجوانب المتعلقة بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، بالإضافة إلى مختلف الجوانب المتعلقة بهذا المشروع، لذلك تم القيام بتقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب – ANSEJ –

المبحث الثاني: التعريف بالمشروع

المبحث الثالث: الدراسة التسويقية للمشروع

المبحث الرابع: الدراسة الفنية والإنتاجية للمشروع

المبحث الخامس: الدراسة المالية للمشروع

المبحث الأول: الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى التعريف بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، بالإضافة إلى التعرف على مهام الوكالة، أضف إلى ذلك سيتم تناول مراحل مرافقة إنشاء المؤسسة المصغرة من طرف الوكالة.

المطلب 1: تعريف الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ

بعد فشل جهاز الإدماج المهني للشباب الذي تأسس طبقا للمرسوم رقم 09-143 المؤرخ في 22 ماي 1990، والذي كان يهدف إلى إنشاء تعاونيات الشباب وذلك بمنحهم إعانات وقروض بنكية، تم تأسيس الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، وهذا وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 96-296 مؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق لـ 8 سبتمبر سنة 1996، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، حيث تتمتع هذه الوكالة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل متابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة.

المطلب 2: مهام الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ

- 1- تدعم وتقدم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستشارية.
- 2- تسير وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما تخصيصات الصندوق الوطني لدعم وتشغيل الشباب، لاسيما الإعانات وتخفيض نسب الفوائد في حدود الغلافات التي يضعها الوزير المكلف بالتشغيل تحت تصرفها.
- 3- تبلغ الشباب ذوي المشاريع الذين ترشح مشاريعهم للاستفادة من قروض البنوك والمؤسسات المالية، بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب والامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.
- 4- متابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع.
- 5- تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع، كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطاتهم.
- 6- تقييم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية، في إطار التركيب المالي للمشاريع وتطبيق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها.
- 7- تيرم اتفاقات مع كل هيئة أو مقاول أو مؤسسة إدارية عمومية يتمثل هدفها في أن تطلب لحساب الوكالة إنجاز برامج التكوين و التشغيل و/ أو برامج التشغيل الأولي للشباب لدى المستخدمين الخواص أو العموميين.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في

إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

وفي إطار تقديمها للدعم المالي، تعتمد الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب على هئتين ماليتين هما: الصندوق الوطني لدعم و تشغيل الشباب، صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها للشباب ذوى المشاريع¹.

المطلب 3: مراحل مرافقة إنشاء المؤسسة المصغرة من طرف الوكالة

لكي يستفيد الشاب المقاول من المزايا الممنوحة لإنشاء مؤسسة مصغرة ينبغي أن يتراوح سنه ما بين 19 و 35 سنة، وإذا كان يتراوح سنه ما بين 35 و 40 سنة يجب أن يكون هو المسير ويتعهد بخلق ثلاث مناصب شغل على الأقل كما ينبغي أن يكون المقاول ذو شهادة أو خبرة وكفاءة مهنية، وأن يقدم نسبة من المبلغ الإجمالي للاستثمار في شكل مساهمة شخصية، ويشترط أيضا أن لا يكون لوظيفة مأجورة عند إيداع الملف. ويمكن تلخيص مراحل إنشاء المؤسسة المصغرة في إطار الجهاز كما يلي:

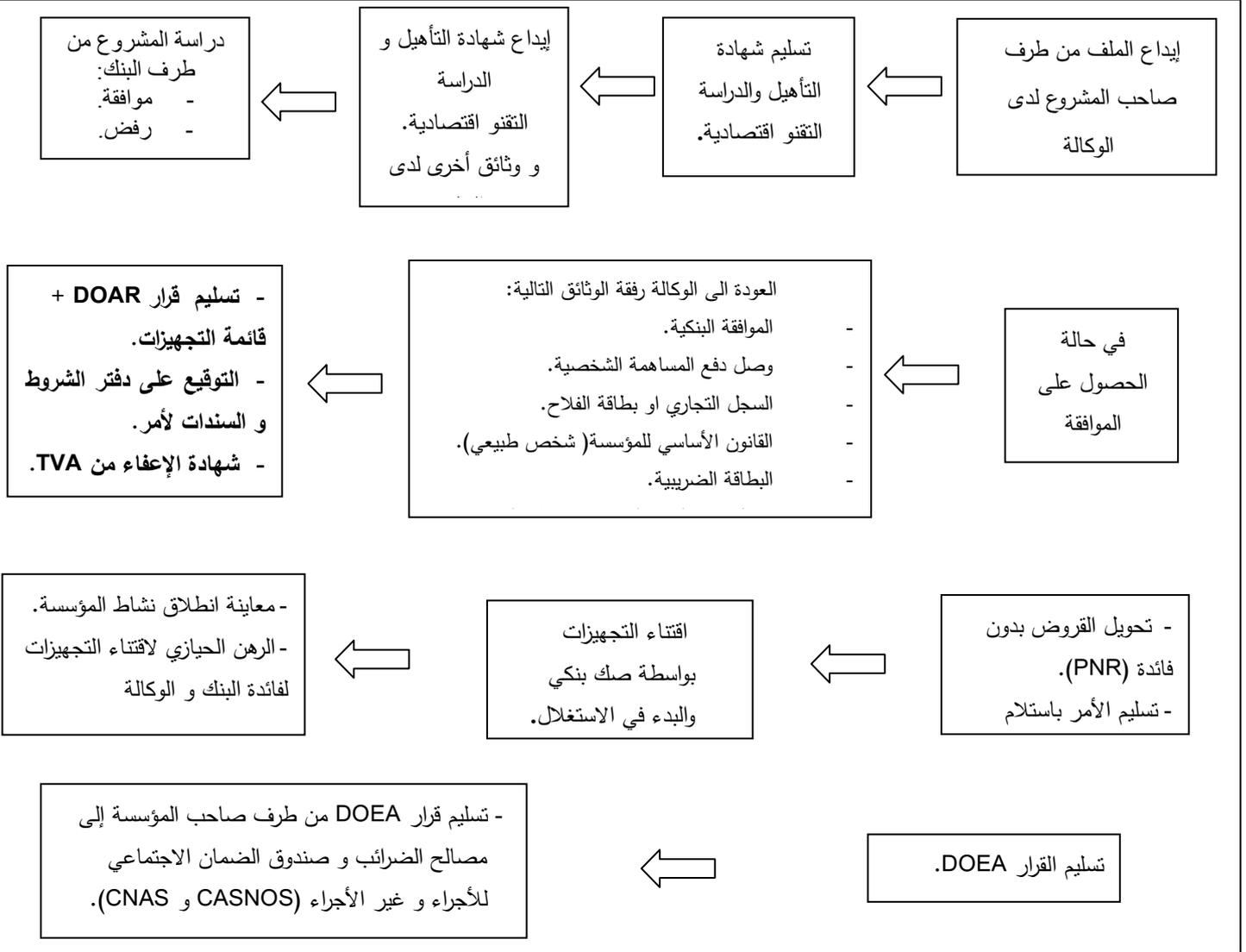
¹ - بو عبد الله هبية، حاج موسى سهيلة، المقاولاتية عند الشباب: تنوع فئات المتعاملين، اختلاف الظروف و محيطات الأعمال ، آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر: الفرص و العوائق، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 5/4/3 ماي 2011، ص4.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في

إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

شكل رقم (04): مراحل إنشاء مؤسسة مصغرة - من الفكرة إلى الانطلاق - لدى وكالة الوطنية لدعم وتشغيل

الشباب ANSEJ



المصدر: عمر قريد، العيد قريشي، المقاولاتية عند الشباب: تنوع فئات المتعاملين، اختلاف الظروف ومحيطات الأعمال، متابعة شبكات الدعم و المرافقة لإنشاء المؤسسات الصغيرة-الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ نموذجاً - ، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة-الجزائر، 5/4/3 ماي 2011، ص 11.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في

إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

فمن أجل إنشاء مؤسسة مصغرة يجب أن يمر صاحب الفكرة بعدة مراحل أساسية و التي تلازمه فيها الوكالة، حتى يتمكن من التجسيد الفعلي لمشروعه

1- مرحلة الاستقبال و التوجيه:

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

وفي مرحلة أخيرة يتم إيداع الملف من طرف الشاب المستثمر، والذي يضم الشقين التاليين :
أ- **الملف الإداري**: و يتكون من:

- طلب خطي للحصول على الامتيازات يوجه إلى المدير العام للوكالة، ويكون ممضي من طرف الشركاء (نسختين)، و يوضح نوع التمويل ثنائي أم ثلاثي.
 - شهادة ميلاد أصلية.
 - صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية.
 - وثائق تثبت المؤهلات المهنية لصاحب أو أصحاب المشروع (شهادات علمية، شهادات عمل....).
 - شهادة عدم الخضوع للضريبة.
 - شهادة الإقامة لصاحب أو أصحاب المشروع.
 - تعهد بخلق ثلاث مناصب شغل دائمة بما في ذلك صاحب المشروع إذا كان سن المسير يتراوح ما بين 35 و 40 سنة.
 - اعتماد أو رخصة أو تصريح بممارسة النشاط عندما يتعلق هذا الأخير بالمهن الحرة.
 - شهادة الإعفاء من الخدمة الوطنية بالنسبة للمسير الذي يتراوح سنه ما بين 19 و 20 سنة، ولا يشترط ذلك بالنسبة للسن ما بين 20 و 40 سنة.
 - إثبات صفة الشاب العاطل عن العمل من خلال:
 - شهادة عدم الاشتراك في الضمان الاجتماعي للأجراء CNAS.
 - شهادة عدم الاشتراك في الضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS.
 - كما يقوم المستثمر بتحضير ملف آخر وهو **الملف المالي**.
- ب- **الملف المالي**: و يشتمل على الوثائق التالية:

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في

إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

- الفاتورة الشكلية للعتاد معفية من الرسوم.
 - فاتورة شكلية للتأمينات متعددة الأخطار تمنح من طرف أحد شركات التأمين.
 - كشف التهيئة متضمن الرسوم إن اقتضى الأمر ذلك.
- تقدم كل هذه الوثائق أو هذا الملف رفقة الملف الإداري للوكالة، ليتم دراسته من قبل المكلفين بالدراسات. وتنتهي هذه الدراسة بإعداد الدراسة التقنو-اقتصادية والتي تضم إعداد جدول حسابات النتائج، إضافة إلى الميزانيات التقديرية على مدى ثلاث سنوات. هذا إضافة إلى تقديم دراسة تشمل كل متغيرات السوق والمحيط (الزبائن، الموردون، سياسة الاتصال والترويج، والمنافسين...)، وعادة لا تتجاوز مدة هذه الدراسة عشرون يوماً لتنتهي بمنح المقاول شهادة التأهيل. وتبلغ تكلفة هاته الدراسة 1700 دج (1500 دج منها تمثل حقوق الدراسة التقنو-اقتصادية، و200 دج تمثل حقوق استلام شهادة التأهيل).
- وفي حالة حصول المقاول على شهادة التأهيل و الدراسة التقنو-اقتصادية، يمر إلى مرحلة التجسيد.
- #### 2-مرحلة التجسيد:

في هاته المرحلة يمنح المقاول نوعين من الدعم، والأمر يتعلق بدعم مالي وآخر جبائي وشبه جبائي:

أ- الإعانات المالية:

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

أ-1- التمويل الثنائي :

في هذه الحالة تكون التركيبة المالية على الشكل التالي :

- المساهمة المالية حسب مستوى الاستثمار.
- المساهمة المالية الشخصية لصاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتتغير هذه المساهمة حسب مستوى الاستثمار.

- قرض بدون فائدة تمنحه المؤسسة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب والجدول التالي يبين ذلك:

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في

إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

جدول رقم (02) : يبين مستويات و نسب مساهمة الوكالة في التمويل الثنائي:

المستويات	قيمة الاستثمار	نسبة القروض بدون فائدة	نسبة المساهمة الشخصية
المستوى الأول	أقل من 1 مليون دج	%25	%75
المستوى الثاني	ما بين 1 و 2 مليون دج	%20	%80
المستوى الثالث	ما بين 2 و 4 مليون دج	%15	%85

المصدر السابق، ص 13.

ويلاحظ انه كلما زاد الاستثمار كلما انخفضت نسبة مساهمة الوكالة في المشروع، وذلك تجنباً للأخطار التي قد تتجم عن المشروع وعدم القدرة على السداد.

وقد شهد هذا النوع من التمويل تعديلات جاءت في سنة 2003 حيث ارتفع الحد الأعلى لمستوى الاستثمار ليلعب 10 مليون دج وارتفعت نسبة مساهمة الوكالة في شكل قرض بدون فائدة إلى 20%، كما جاءت سنة 2011 بتعديلات جديدة تضمنت مستويين فقط للاستثمار، حيث تم تخفيض المساهمة الشخصية إلى 71% وذلك بالنسبة للمستوى الأول الذي أصبح أقل من 5 مليون دج، و 72% بالنسبة للمستوى الثاني، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (03): مستويات التمويل الثنائي حسب تعديلات 2011

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

المصدر السابق، ص 14.

أ-2- التمويل الثلاثي: في صيغة التمويل الثلاثي هناك نوعين من الدعم الموجه من طرف الوكالة لإنشاء المؤسسات المصغرة وهي القروض بدون فائدة وتخفيض نسبة الفوائد المتعلقة بالقرض البنكي، حيث تتغير المساهمة المالية لصاحب المؤسسة الصغيرة حسب مستوى الاستثمار ومواطنه، فالاستثمارات التي يكون

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في

إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

موطنها في المناطق الخاصة تخصص لها الوكالة امتيازات أكثر من تلك التي تقام في المناطق العادية وتمثل هذه الامتيازات الخاصة في:

- قرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، حيث يتغير هذا القرض حسب مستوى هذا الاستثمار ، فنسبة القروض بدون فائدة تنخفض بارتفاع قيمة الاستثمار (مستوى الاستثمار).
 - بالإضافة إلى منح القرض بدون فائدة من طرف الوكالة، تأخذ هذه الأخيرة على عاتقها عبء تسديد جزء من الفوائد المرتبطة بالقرض البنكي الذي يكون قد منحه لصاحب المؤسسة المصغرة، ويتغير مستوى هذا التخفيض في نسب الفائدة تبعاً لموطن النشاط . ويمكن توضيح الصيغة في الجدول التالي:
- جدول رقم(04): يبين مستويات ونسب مساهمة الوكالة في التمويل الثلاثي

القرض البنكي		المساهمة الشخصية		القرض بدون فائدة (مساهمة الوكالة)	قيمة الاستثمار	المستويات
المناطق الأخرى	المناطق الخاصة	المناطق الأخرى	المناطق الخاصة			
%70		%5		%25	أقل من 1 مليون دج	المستوى الأول
%70	%72	%10	%8	%20	ما بين 1-2 مليون دج	المستوى الثاني
%70	%74	%15	%11	%15	ما بين 2 و 3 مليون دج	المستوى الثالث
%65	%71	%20	%14	%15	ما بين 3 و 4 مليون دج	المستوى الرابع

المصدر السابق، ص 14.

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

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في

إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

الجدول رقم(05): مستويات ونسب مساهمة الوكالة في التمويل الثلاثي حسب تعديلات 2011

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

المصدر السابق، ص 15.

ب- الإعانات الجبائية وشبه الجبائية:

تستفيد المؤسسة الصغيرة من الامتيازات الجبائية وشبه الجبائية وفقا للأمر رقم 96-31 المؤرخ في 30 سبتمبر 1996 يتضمن قانون المالية لسنة 1997 إن هذه الامتيازات الضريبية والشبه الضريبية تستعمل لتحسين الوضعية المالية للمؤسسة الصغيرة والتدفق النقدي، وهذا حتى تسمح للمؤسسة من تسديد قروضها في أقصر الآجال.

فبعد الحصول على الموافقة البنكية (أو موافقة الوكالة في حالة التمويل الثنائي) على منح القرض، يأخذ المقاول تلك الموافقة و يعود إلى الوكالة رفقة الوثائق . وبعد ذلك إلى المدير العام للوكالة بالجزائر العاصمة، ليستلم بعدها الموافقة على منح الامتيازات الخاصة بمرحلة التجسيد (DOAE)، كما يتم التوقيع على دفتر الشروط و على السندات لأمر (لصالح الوكالة بمبلغ القرض عديم الفائدة البنكية الممنوح من طرفها) ، وتشمل هذه الامتيازات على مايلي:

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للحصول المعدات والتجهيزات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع.
 - استعمال نسبة مخفضة بـ5% فيما يخص الرسم الجمركي للتجهيزات المستوردة والداخلة مباشرة في إنجاز الاستثمارات عندما تكون هذه التجهيزات غير المصنعة في الجزائر .
 - الإعفاء من حقوق تحويل الملكية في الحصول على العقارات المخصصة لممارسة النشاط .
 - الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يتعلق بالعقود التأسيسية للمؤسسات المصغرة .
- كما يتم في هذه المرحلة تحويل القروض بدون فائدة (PNR)، وتسليم الأمر باستلام الصك. فيقوم المقاول بذلك بسحب الشيكات البنكية لفائدة الموردين من اجل اقتناء التجهيزات و الاستفادة من الامتيازات، ومن ثم المرور بعدها إلى مرحلة الاستغلال .

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في

إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

3- مرحلة الاستغلال:

بدءا من انطلاق النشاط ، حيث تبدأ من خلال رجوع المقاول إلى الوكالة وتسليم الفواتير النهائية، ومستندات التجهيزات المقتناة من طرف المؤسسة المصغرة لفائدة البنك والوكالة، والتأمين الفعلي عن كل المخاطر. يتسلم المقاول كل الامتيازات الخاصة بمرحلة الاستغلال (DOAE). وتشمل هذه الامتيازات لفترة تتراوح مدتها ما بين ثلاثة (03) سنوات بداية من انطلاق المشروع وست (06) سنوات ابتداء من تاريخ الإنجاز وهذا إذا كانت النشاطات تمارس في المناطق الخاصة.

وتتمد فترة الإعفاء لمدة سنتين (02) عندما يتعهد الشاب المقاول بتوظيف ثلاث (03) عمال على الأقل لمدة غير محددة، و تتمثل هذه الامتيازات في:

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

- الإعفاء من الرسم العقاري على الممتلكات المبنية والبنائيات الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسات المصغرة.

- الإعفاء من الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية والمؤسسات المصغرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الحرفية.

- الاستفادة من دعم اشتراك أرباب العمل بنسبة 7% بالنسبة للأجور المدفوعة للعمال المستخدمين بالمؤسسة الصغيرة عوضا عن النسبة المحددة بالقوانين التشريعية المتعلقة بالضمان الاجتماعي.

ومن هنا تتطلق المؤسسة في مزاولة نشاطها، مع القيام الوكالة بالمتابعة المستمرة لها، لمعرفة وضعية المؤسسة المصغرة، وما إذا كانت هناك مشاكل أو صعوبات تواجهها.

4- مرحلة التوسيع

أضيفت هاته المرحلة حسب تعديلات 10 سبتمبر 2003 ، حيث لم تختلف مراحل استثمار التوسيع ودراسة الملف عن مراحل إنشاء المؤسسة ، حيث يستفيد صاحب المؤسسة في مرحلة التوسيع من الإعانات الجبائية وشبه الجبائية التالية:

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لاقتناء التجهيزات والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.

- تطبيق نسبة مخفضة تقدر بـ 5% فيما يخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة التي تدخل في إنجاز الاستثمار¹.

¹ - عمر قرييد، العيد قريشي، المقاولاتية عند الشباب: تنوع فئات المتعاملين، اختلاف الظروف ومحيطات الأعمال، متابعة شبكات الدعم والمرافقة لإنشاء المؤسسات الصغيرة-الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ نموذجاً، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 3/4/5 ماي 2011، ص ص 11-17.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في

إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

المبحث الثاني: التعريف بالمشروع

سيحتوي هذا المبحث على كل من وصف المشروع وأهدافه، بالإضافة إلى الدراسة القانونية للمشروع.

المطلب 1: وصف المشروع

يتمثل المشروع في إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ بولاية سكيكدة حيث تقوم المؤسسة بتلبية حاجات الأفراد على مدار السنة بنوعية جيدة وبأسعار معقولة تكون في متناول الجميع، وتستمد المؤسسة هنا الكفاءة التقنية من مؤهلات العمال و خبراتهم، والمشروع المقترح يصلح كمشروع إنتاجي لشباب الخرجين أو المستثمر الصغير من حيث التكاليف النهائية وحجم الإنتاج، وسيتم الترويج لمنتجات المؤسسة عن طريق الإذاعة، المصقات، بطاقات الزيارة ومواقع التواصل الاجتماعي.

المطلب 2: أهداف المشروع

- المساهمة في توفير فرص العمل.
- توفير المنتج بجودة عالية.
- تحقيق الأرباح.
- التوسع مستقبلا في مختلف ولايات الوطن.
- الاستحواذ على أكبر حصة سوقية محلية (المنطقة).
- التصدير والدخول السوق الخارجية في المدى البعيد.
- كسب ثقة الزبائن على المستوى القريب بتوفير كل احتياجاتهم.

المطلب 3: الدراسة القانونية للمشروع

لا توجد أي قوانين أو تشريعات في القانون الجزائري تمنع أو تعيق القيام بهذا النوع من المشاريع، بل على العكس فإن الدولة تشجع الاستثمار، و تتمثل الوثائق اللازمة لممارسة هذا النشاط في السجل التجاري الذي يحتوي على اسم النشاط، رمزه 107102 و المسمى صناعة العجائن الغذائية و الكسكسي. (أنظر الملحق رقم 1) المشروع من نوع EURL مؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات مسؤولية محدودة، لا تخضع إلا لنوع واحد من الضرائب وهي ضريبة على أرباح الشركات، ولقد تم اختيار هذه الصيغة للأسباب التالية:

- تحديد مسؤولية الشريك الوحيد بقدر ما خصصه من ذمته المالية لإنشاء المؤسسة وبالتالي لا يستطيع الدائنون متابعة ذمته المالية الغير مخصصة في هذه الشركة كرأس مال.
- يمكن للشريك الوحيد أن يدير مشروعه في إطار مرن غير محدود، وهذا ما يسمح أن تكون قراراته سريعة وتحركاته أسهل مما هي عليه في الشركات التقليدية، كما يستطيع هذا الشريك أن يختار مديراً غيره.
- سهولة الانتقال من الشكل الفردي إلى الجماعي.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في

إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

- في حالة وفاة الشريك الوحيد فإنه يسمح للورثة وحدهم تسوية مصير حصص الشركة، كما أن بيع الحصة يكون ميسراً إذ أن الشخص يكون محرراً من رفض الشركاء فله الكلمة الأولى والأخيرة في تصرفاته القانونية. وفيما يخص السجل التجاري للمؤسسة باعتبارها شخص معنوي فيتكون من الوثائق التالية:
- عقد ملكية المحل أو عقد إيجار توثيقي باسم الشركة.
- نسختان من القانون الأساسي للشركة.
- نسخة من الإعلان عن القانون الأساسي للشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية وفي الجريدة يومية وطنية.
- شهادة الميلاد ومستخرجة من صحيفة السوابق العدلية للمسيرين والمتصرفين الإداريين وأعضاء مجلس المديرين وأعضاء مجلس المراقبة.
- شهادة تسمية.
- الاعتماد أو الرخصة للذات تسلمان للإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة.
- وصل تسديد حقوق الطابع الضريبي المنصوص عليه في التشريع الجبائي المعمول به 4000 دج.
- وصل دفع حقوق القيد في السجل التجاري كما هو محدد في التنظيم المعمول به.
- طلب ممضي محرر على استمارات يسلمها المركز الوطني للسجل التجاري.

المبحث الثالث: الدراسة التسويقية للمشروع

ستتم هيكلة هذا المبحث في مطلبين، خصص المطلب الأول للتعرف على المزيج التسويقي، أما المطلب الثاني فخصص لدراسة السوق.

المطلب 1: المزيج التسويقي

1-المنتج: يتمثل في أوراق البوراك وهو منتج محلي ينتج في بلدية عين شرشار دائرة عزابة، يحمل اسم ديول روسيكادا ويتمتع بجودة عالية يكون في شكل دائري كبير الحجم أبيض اللون، حيث يتم وضع كل ورقة بوراك في كيس غذائي وتعبئ عشرة (10) أوراق في عبوة كارتون، أما فيما يخص شعار المؤسسة ستكون كالتالي:

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال شعار المؤسسة السابق تتوضح رسالة ورؤية المؤسسة كما يلي:

الرؤية: بالجودة نتواجد في كل بيت.

الرسالة: منتجاتنا الغذائية صحية.

2-السعر: يتم تحديد السعر على أساس تكاليف الإنتاج وكذلك على أساس أسعار المنافسين وذلك من أجل جذب أكبر قدر ممكن من الزبائن، ومتوسط السعر الذي تم وضعه يقدر بـ 55 دج للعلبة الواحدة.

3-التوزيع: تقوم المؤسسة بالبيع المباشرة إلى تجار الجملة والمطاعم في السوق المحلي لولاية سكيكدة.

4-الترويج: الترويج للمؤسسة سيكون عن طريق الملصقات، الإذاعة، مواقع التواصل الاجتماعي وبطاقات الزيارة.

المطلب الثاني: دراسة السوق

بعد الدراسة التي تم القيام بها يتبين أن الطلب على أوراق البوراك في تزايد مستمر، خاصة وأن العرض الموجود في السوق لا يستوفي معايير الجودة، والمكان الجغرافي الذي سيقام فيه المشروع يساعد على توزيع المنتج بسهولة .

1-السوق المستهدف: السوق المستهدف هم تجار الجملة، المطاعم بولاية سكيكدة.

2- تحليل المنافسين: لا يوجد مثل هذه المؤسسات في الولاية إلا أنه يوجد منافسين من داخل الوطن وخارجه وهذا ما يجعل المنافسة شرسة على مستوى السوق الوطني، حيث يتمثل المنافس الأول في ديول وهو منتج تونسي والأكثر طلب من طرف سكان الولاية، أما المنافس الثاني فهو ديول العائلة وهو منتج محلي، بالإضافة إلى المنتج التقليدي المصنوع في المنازل، إلا أنه منتج يتسم بالموسمية أي في شهر رمضان.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في

إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

3- نقاط القوة و الضعف للمنافسين: يعتبر الديول التونسي وديول العائلة المنافسين الرئيسيين، والجدول التالي

يوضح نقاط القوة والضعف لكل منهما:

جدول رقم(06): نقاط قوة و ضعف المنافسين

نقاط الضعف	نقاط القوة	المنافس
- تشرب الأوراق الكثير من الزيت وهذا ما يؤثر على صحة المستهلك. - الأوراق تتميز بأنها خفيفة ولا تتعرض للتلف بسرعة.	- الأكثر طلب من طرف المستهلكين. - الأوراق تتميز بأنها خفيفة ولا تتعرض للتلف بسرعة.	ديول
- احتواء الأوراق على مذاق غريب.	-سهولة فصل الأوراق عن بعضها. - تنوع مذاق الأوراق فمنها الأوراق العادية و الأوراق الحارة بالإضافة إلى الأوراق بأعشاب الريف.	ديول العائلة

المصدر: من إعداد الطالبة.

وتتميز ديول روسيكادا عن هذين المنافسين بالجودة * وبأنها لا تؤثر على صحة المستهلك، كذلك تباع بسعر معقول يكون في متناول الجميع.

4- العملاء: المؤسسة ستتعامل مع تجار الجملة و التجزئة من داخل الولاية، حيث أن هؤلاء العملاء يبحثون عن منتج بأفضل جودة و بسعر معقول.

* إن الحكم بالجودة كان بناءً على الصورة المدركة وسمعة المنتجات المنافسة في السوق.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في

إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

5- **الموردين:** المؤسسة ستتعامل مع مجموعة من الموردين وذلك فيما يخص المواد الأولية والآلات فنجد أنها تتعامل مع:

- آلة الطهو أوتوماتيكية يتم الحصول عليها من شركة BALPE S.A.S بفرنسا.
 - آلة التغليف "بلاستيك" يتم الحصول عليها من شركة SARL LAST SOUFFI FRERES بولاية وهران.
 - آلة التغليف "كارتون" يتم الحصول عليها من شركة MAGHREB EMBALLAGE بولاية عنابة.
 - الفرينة و الملح: سيتم شرائها من تجار الجملة بالمنطقة.
 - مواد حافظة: وهي متوفرة في كامل أرجاء الوطن.
- أما في ما يخص مواد التعبئة والتغليف سيتم الحصول عليها من مصنع بن عزوز بولاية سكيكدة.

المطلب 3: تحليل SWOT

1- نقاط القوة:

- السعر جيد و جودة المنتج.
- الآلات متطورة.
- الدراية الجيدة بمراحل إنتاج المنتج.
- توفر المواد الأولية.

2- نقاط الضعف:

- نقص خبرة المسير في إدارة المشروع.
- مؤسسة جديدة في السوق.

3- الفرص:

- عدم وجود مؤسسات تنشط في نفس المجال في الولاية.
- وجود طلب متزايد على المنتج خاصة وأنه لم يعد يستعمل فقط في صناعة البوراك بل أصبح يستعمل في صناعة الحلويات والأطباق الغذائية.
- عدم وجود بدائل للمنتج.

4- التهديدات:

- وجود منافسين مباشرين ديول، ديول العائلة.
- المنافس الموسمي المتمثل في المنتج التقليدي.
- إنشاء مشاريع مشابهة خاصة إذا عرف المنتج نجاحا في السوق.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في

إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

المبحث الرابع: الدراسة الفنية و الإنتاجية للمشروع

ستتم هيكله هذا المبحث في ثلاثة مطالب، خصص المطلب الأول للتعرف على تحديد الموقع، أما المطلب الثاني فخصص لتحديد متطلبات المشروع، فيما يبقى المطلب الثالث للتطرق إلى الأساليب الإنتاجية.

المطلب 1: تحديد الموقع

يقع المشروع في منطقة صناعية بلدية عين شرشار دائرة عزابة ولاية سكيكدة، حيث يتوسط المحاور المرورية الكبرى (الطريق السيار شرق غرب، الطريقان الوطنيان رقم 84-80)، كما يتميز الموقع بمركزيته بالنسبة للأقطاب الحضارية الكبرى بالشرق الوطني مما يسهل حصول تجار الجملة والمطاعم على المنتج وبالتالي ضمان توفير المنتج في كل وقت وبالكمية المطلوبة، كما أن الأرض التي يقام عليها المشروع ترجع ملكيتها لأصحاب المشروع.

المطلب 2: تحديد متطلبات المشروع

1- الآلات و المعدات : يتطلب المشروع مجموعة من الآلات والمعدات وهي كالتالي:

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

جدول رقم (07): يبين تكلفة الآلات و المعدات

المبلغ "دج"	الصورة	المصدر	الآلات و المعدات
6600000		مستوردة	آلة طهو أوتوماتيكية
342750		محلي	آلة تغليف "بلاستيك"
178020		محلي	آلة تغليف "كارتون"
7120770	-	-	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة (أنظر إل الملحق رقم 2، رقم 3، رقم 4).

2- المواد الأولية: يعتمد المشروع على مادة الفرينة كمادة أساسية في صناعة أوراق البوراك ويتم الحصول عليها من تاجر الجملة، بالإضافة إلى الملح والمواد الحافظة، أما بالنسبة لاحتياجات المشروع من المواد الأولية فهي كالآتي:

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في

إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

جدول رقم (08): يبين المواد الأولية اللازمة

الأشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	المجموع
المادة الأولية 01 : فريضة	سعر الوحدة = 1200 دج											
الكمية "كلغ"	221	221	243	267	293	387	390	390	293	293	293	3291
قيمة "دج"	5304	5304	5832	6408	7032	9288	9360	9360	7032	7032	7032	78984

المادة الأولية 02 : ملح	سعر الوحدة = 20 دج											
الكمية "كلغ"	3,8	3,8	4	4,5	5,3	5,6	5	5	5,3	5,3	5,3	52,9
قيمة "دج"	76	76	80	90	106	112	100	100	106	106	106	1031,5

المادة الأولية 3 : مواد حافظة	سعر الوحدة = 10000 دج											
الكمية "كلغ"	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
قيمة "دج"	30000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30000

القيمة الجمالية لشراء المواد الأولية

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	المجموع
المبلغ الاجمالي "دج"	35380	5380	5912	6498	7138	9400	9476	9476	7138	7138	7138	110047,5

المصدر : من إعداد الطالبة.

بما إن احتياجات المشروع من المادة الأساسية قدرت بـ 3291 كلغ في السنة فهذا يعني أن متوسط احتياجات المشروع في اليوم تقدر بـ 11,5 كلغ علماً أن 1 كلغ ينتج 250 ورقة بوراك حيث أن كل علبة تحتوي على 10 أوراق سعر الوحدة بـ 55 دج، و يجب التنويه هنا أن تكلفة العلبة الواحدة هو 41 دج* .
أما فيما يخص التعبئة و التغليف فقد يتم وضع كل ورقة بوراك في كيس غذائي ثم توضع عشرة أوراق في علبة كارتون بتكلفة 300000 دج خلال السنة.

*تكلفة الوحدة الواحدة = مجموع التكاليف / حجم الإنتاج .

حيث: مجموع التكاليف = تكلفة المواد الأولية + تكلفة اليد المباشرة + الإهلاك + تكاليف مختلفة + تكاليف مالية.

تكاليف مختلفة = مصاريف الإنشاء القانوني + تكاليف النقل + تكاليف التأمين + تكاليف التعبئة والتغليف + تكاليف الإشهار + تكاليف الكهرباء

والماء.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

4- الموارد البشرية: يحتاج المشروع إلى 5 عمال و يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول (09): احتياجات المشروع من موارد بشرية

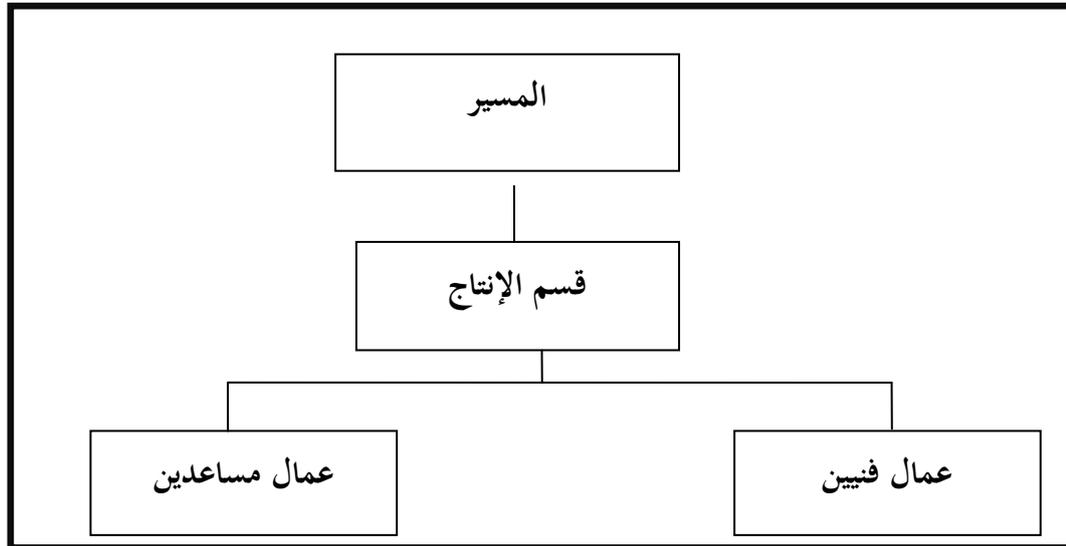
المنصب	العدد	الكفاءة	الأجر الخام الشهري "دج"	قيمة الضمان الإجتماعي "دج"
مسير	1	شهادة	30000 دج	2700 دج
عامل إنتاج	2	مؤهل + خبرة	36000 دج	9360 دج
عامل مساعد	2	-	15000 دج	-
المجموع	5	-	66000 دج	12060 دج
			المجموع الكلي	78060 دج

ملاحظة: - العمال المساعدين يتقاضون الأجر عن طريق وكالة ANEM .

- يتم تأمين العمال بنسبة 26% والمسير بنسبة 9% .

المصدر: من إعداد الطالبة.

شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة.

5- تحديد السلطات والمسؤوليات

● مسير المؤسسة: نجده في أعلى الهرم وهو المسير المكلف بإدارة المؤسسة وتتمثل مهامه في:

- المحافظة على حسن سير المؤسسة.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في

إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

- التنسيق بين العمال واتخاذ القرارات اللازمة.

- مسك حسابات المؤسسة.

- تسديد الأعباء والمصاريف.

● **قسم الإنتاج:** ويتم الإشراف عليه من قبل مسير المؤسسة ويتم فيه:

- تحضير الخلطة اللازمة وذلك من قبل العمال الفنيين.

- يقوم العمال الفنيين بنزع أوراق البوراك من الآلة.

- أما بالنسبة للعمال المساعدين فهم المسؤولون عن عملية التعبئة والتغليف.

المطلب 3: الأساليب الإنتاجية

1- الطاقة الإنتاجية: قدرت الطاقة الإنتاجية للمشروع بـ 212 علبة في اليوم أي ما يقارب 5500 علبة في الشهر الأول، ويمكن للطاقة الإنتاجية أن تتغير فمثلا يزيد الطلب في فصل الصيف و ينقص في فصل الشتاء، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(10): يبين الطاقة الإنتاجية

الوحدة ب: علبة

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	المجموع
الكمية	5500	5500	6050	6655	7320	9662	9000	9000	7320	7320	7320	80647

المصدر: من إعداد الطالبة.

2- طريقة تصنيع أوراق البوراك

أ- **خلط المقادير:** في هذه المرحلة توضع المواد الأولية "قرينة+ملح+مواد حافظة" في الخلاط مع إضافة الماء بالتدرج حتى نحصل على الخليط المناسب.

ب- **طبخ الأوراق:** عندما نتحصل على الخليط المناسب تفتح القناة أوتوماتيكيا ليمر عبرها هذا الخليط للقولبة، ثم تنزع الأوراق من القوالب أوتوماتيكيا لتوضع على بساط متحرك "TAPIS ROULON" ومن ثم يقوم العمال بنزع أوراق البوراك.

ج- **التعبئة و التغليف:** خلال هذه المرحلة يتم وضع كل ورقة في كيس غذائي وذلك عن طريق آلة خاصة ، ثم توضع كل عشرة أوراق في علبة كارتون.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

المبحث الخامس: الدراسة المالية للمشروع

قسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب تم التطرق فيهم إلى كل من تكاليف المشروع ومصادر تمويل المشروع، بالإضافة إلى أدوات المخطط المالي.

المطلب 1: تكاليف المشروع

1- تكاليف التشغيل السنوية

وهي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (11): يبين تكاليف التشغيل السنوية

المبلغ السنوي "دج"	البيان
50000 دج	تكاليف الإنشاء القانوني
110047,5 دج	تكاليف المواد الأولية
29000 دج	تكاليف الإشهار
70600 دج	تكاليف الغاز والماء
300000 دج	تكاليف التعبئة والتغليف
858660 دج	أجور العمال
1418307,5 دج	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

2- قيمة الاستثمار

نجدها مبينة في الجدول التالي:

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في

إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

جدول رقم(12): يبين قيمة الاستثمار

نوع الاستثمار	المبلغ "دج"
قسط الضمان	115815,2 دج
تأمين	110000 دج
مصاريف أخرى	50000 دج
تجهيزات محلية	520770 دج
تجهيزات مستوردة	6600000 دج
تجهيزات مكتب	50000 دج
ضرائب ورسوم أخرى	330000 دج
تكاليف النقل	22000 دج
رأس مال العامل	80000 دج
المجموع	7878585,2 دج

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (أنظر إلى الملحق رقم 5).

المطلب 2: مصادر تمويل المشروع

1- الهيكل التمويلي

التمويل سيحتاج إلى رأس مال كبير وبالتالي سيكون تمويل ثلاثي، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم(13): الهيكل التمويلي

البيان	النسبة	المبلغ "دج"
المساهمة الشخصية	2%	157571,7 دج
قرض الوكالة	28%	2206003,86 دج
قرض بنكي	70%	5515009,64 دج
المجموع	100%	7878585,2 دج

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب.

2- جدول إهلاك القرض

يتم إهلاك القرض المعتمد عليه من طرف المشروع والذي هو قرض بدون فائدة عن طريق دفعات ثابتة، تكون

خلال كل سداسي، فبالنسبة للبنك يتم التسديد ابتداءً من السنة الرابعة، أما الوكالة فالتسديد يبدأ من السنة

التاسعة، علماً أن مدة القرض 13 سنة .

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

البنك:

$$551500,964 \text{ دج} = \frac{5515009,64}{10} = \frac{\text{قيمة القرض}}{10} = \text{قيمة الدفعة السادسة}$$

الوكالة:

$$220600,386 \text{ دج} = \frac{2206003,86}{10} = \frac{\text{قيمة القرض}}{10} = \text{قيمة الدفعة السادسة}$$

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

جدول رقم(14): يبين إهلاك القرض

الوحدة ب: دج

		المبلغ الكلي المسدد	أقساط القرض ansej	الفائدة ansej	رأس المال المتبقى ansej	أقساط القرض banque	الفائدة banque	رأس المال المتبقى banque	فترة التسديد
فترة السماح للبنك 3 سنوات	فترة السماح لـ ansej 8 سنوات	0	0	0	2206003,86	0	0	5 515 009,64	30/06/2015
		0	0	0	2206003,86	0	0	5 515 009,64	30/12/2015
		0	0	0	2206003,86	0	0	5 515 009,64	30/06/2016
		0	0	0	2206003,86	0	0	5 515 009,64	30/12/2016
		0	0	0	2206003,86	0	0	5 515 009,64	30/06/2017
		0	0	0	2206003,86	0	0	5 515 009,64	30/12/2017
	فترة السداد للبنك 5 سنوات	551501	0	0	2206003,86	551500,964	0	5 515 009,64	30/06/2018
		1103001,928	0	0	2206003,86	551500,964	0	4963508,676	30/12/2018
		165402,892	0	0	2206003,86	551500,964	0	4412007,712	30/06/2019
		2206003,856	0	0	2206003,86	551500,964	0	3860506,748	30/12/2019
		2757504,82	0	0	2206003,86	551500,964	0	3309005,784	30/06/2020
	3309005,784	0	0	2206003,86	551500,964	0	2757504,82	30/12/2020	

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

		3860506,748	0	0	2206003,86	551500,964	0	2206003,856	30/06/2021
		4412007,712	0	0	2206003,86	551500,964	0	1654502,892	30/12/2021
		4963508,676	0	0	2206003,86	551500,964	0	1103001,928	30/06/2022
		5515009,64	0	0	2206003,86	551500,964	0	551500,964	30/12/2022
فترة السداد لل ansej 5 سنوات		5735610,026	220600,386	0	2206003,86		0		30/06/2023
		5956210,412	220600,386	0	1985403,474		0		30/12/2023
		6176810,798	220600,386	0	1764803,088		0		30/06/2024
		6397411,184	220600,386	0	1544202,702		0		30/12/2024
		6618011,57	220600,386	0	1323602,316		0		30/06/2025
		6838611,956	220600,386	0	1103001,93		0		30/12/2025
		705921,342	220600,386	0	882401,544		0		30/06/2026
		7279812,728	220600,386	0	661801,158		0		30/12/2026
		7500413,114	220600,386	0	441200,772		0		30/06/2027
		7721013,5	220600,386	0	220600,386		0		30/12/2027

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في

إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

3- الإهلاكات:

جدول رقم(15): يبين إهلاك وسائل الإنتاج

نوع الاستثمار	تكلفة الشراء"دج"	الرسم على القيمة المضافة"17%"	العمر الإنتاجي	نسبة الإهلاك	قسط الإهلاك"دج"
آلة طهو أوتوماتيكية	6600000 دج	-	5	20%	1320000 دج
آلة تغليف"بلاستيك"	342750 دج	58267,5 دج	5	20%	68550 دج
آلة تغليف"كارتون"	178020 دج	30263,4 دج	5	20%	35604 دج
تجهيزات مكتب	50000 دج	-	3	33,333%	16666,67 دج
			المجموع	-	1440820,67 دج

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب 3: مكونات المخطط المالي

1- الميزانية الافتتاحية

جدول رقم(16): يبين الميزانية الافتتاحية للمشروع

أصول	المبلغ"دج"	الخصوم	المبلغ"دج"
الاستثمارات		أموال خاصة	157571,7
مصاريف إعدادية	275815,2		
تجهيزات الإنتاج	7120770		
تجهيزات مكتب	50000		
تكاليف أخرى	352000		
مدينون		ديون الاستثمار	
الصندوق	80000	ديون البنك	5515009,64
		ديون الوكالة	2206003,86
المجموع	7878585,2	المجموع	7878585,2

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب(أنظر الملحق رقم6).

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في

إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

2- رقم الأعمال المتوقع خلال ستة سنوات

بعد استطلاع ميداني بغرض دراسة تقدير المبيعات بأخذ عينة من تجار الجملة بمدينة سكيكدة و الذي قدر عددهم بـ 15 تاجر تم تقدير الطلب على المنتج بقيمة متوسطة قدرها 100000 كيس شهريا، مع العلم أن أسعار المنتج كانت متباينة بين التجار حيث كانت تتراوح بين 6,5 و 7,5 وعلى هذا الأساس تم تقدير رقم الأعمال خلال اليوم باعتبار أن المشروع يعمل إحدى عشرة (11) شهر وستة (6) أيام في الأسبوع، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (17): يوضح رقم الأعمال المتوقع خلال السنة الأولى

عدد الأيام	رقم الأعمال في اليوم "دج"	المبلغ "دج"
286	15000 دج	4290000 دج
286	0	4290000 دج

المصدر: من إعداد الطالبة.

وبافتراض أن نشاط المشروع ينمو بمعدل 10% سنويا فإن رقم الأعمال المتوقع للسنوات الست القادمة يمكن توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم (18): يبين رقم الأعمال للسنوات الست القادمة*

الوحدة ب: دج

البيان	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5	السنة 6
إنتاج مباع	4290000	4719000	5190900	5709990	6280989	6909087,9
رقم الأعمال	4290000	4719000	5190900	5709990	6280989	6909087,9
تطور %	%10	%10	%10	%10	%10	%10

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (أنظر الملحق رقم 7).

3- جدول حسابات النتائج

وبالإمكان توضيح جدول حسابات النتائج في الجدول الموالي:

* إن الأرقام المبينة في خانات كل من الإنتاج المباع ورقم الأعمال لا تأخذ بعين الاعتبار الإنتاج التالف و أخطاء الإنتاج و الوحدات غير الصالحة للتسويق.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

الوحدة ب: دج

جدول رقم (19): يبين حسابات النتائج للسنوات الست القادمة

سنة 6	سنة 5	سنة 4	سنة 3	سنة 2	سنة 1	هامش البيانات
6909087,9	6280989	5709990	5190900	4719000	4290000	إنتاج مباع
140451,59	133763,42	127393,74	121327,37	115549,88	110047,5	مواد و لوازم مستهلكة
1109100,79	1066443,06	1025426,02	985986,56	948064	911600	الخدمات
26766,36	25736,89	24747,01	23795,2	22880	22000	-نقل
1082334,42	1040706,17	1000679,01	962191,36	925184	889600	-خدمات أخرى*
5659535,52	5080782,52	4557170,24	4083586,07	3655386,12	3268352,5	القيمة المضافة
948030,02	929441,2	911216,86	893349,86	875833,2	858660	تكاليف العمال
76535,42	87613,03	99492,53	108402,53	118302,53	179227,53	تكاليف متنوعة
64953,9	72171	80190	89100	99000	110000	-تأمين
11581,52	15442,03	19302,53	19302,53	19302,53	69302,53	-تكاليف أخرى*
103636,32	62809,89	34259,94	-	-	330000	ضرائب و رسوم
138181,76	125619,78	114199,8	-	-	-	-TAP 2%
-	-	-	-	-	330000	-رسوم جمركية
1440820,67	1440820,67	1440820,67	1440820,67	1440820,67	1440820,67	إهلاكات

* خدمات أخرى = تكاليف الإنشاء القانوني + تكاليف الإشهار + اكاليف الكهرباء والماء + تكاليف التعبئة والتغليف + ضرائب ورسوم جمركية.

* تكاليف أخرى = تكاليف التأمين + قسط الضمان + مصاريف أخرى.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

2569022,43	2520684,88	2485790	2442573,06	2434956,4	2808708,2	نتيجة الاستغلال
3090513,09	2560097,64	2961380,24	1641013,01	1220429,72	459644,3	نتيجة الاستغلال الصافية
587197,49	486418,55	562662,25	-	-	-	الضريبة على أرباح الشركات
2503315,60	2073679,09	2398717,99	1641013,01	1220429,72	459644,3	النتيجة الصافية
3944136,27	3514499,76	3839538,66	3081833,68	2661250,39	1900464,97	التدفقات النقدية الصافية
18942723,73	14998587,46	11484087,7	7644549,04	4561715,36	1900464,97	التدفقات النقدية التراكمية
13505900,22	10693785,57	8761155,52	6240229,15	3984378,86	1776135,49	التدفقات النقدية المحدث
					37082999,61	القيمة الحالية الصافية

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (أنظر الملحق رقم 8).

من خلال جدول حسابات النتائج يمكن توضيح ما يلي:

- التدفقات النقدية الصافية هي عبارة عن نتيجة الاستغلال الصافية مضافا إليها الإهلاك.
- التدفقات النقدية المتراكمة هي عبارة عن مجاميع التدفقات الصافية في كل سنة بالسنوات التي قبلها.
- مشروع صناعة أوراق البوراك قابل للتجسيد على أرض الواقع ويتبين ذلك من خلال القيمة الحالية الصافية والمقدرة ب: 37082999,61 دج.
- ومن خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج أن فترة استرداد رأس المال هي كالتالي:

استثمار المبدئي

= فترة الاسترداد

متوسط التدفقات النقدية الصافية

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

حيث:

$$\text{متوسط التدفقات النقدية الصافية} = \frac{\text{مجموع التدفقات النقدية الصافية خلال ست سنوات}}{\text{ست سنوات}} = \frac{18941723,73}{6} = 3156953,96 \text{ دج}$$

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{7878585,2}{2,5} = 2,5 \text{ دج}$$

و عليه يتم استرداد رأس المال ذ 3156953,96 .

4- الميزانية التقديرية

بناءً على المعلومات السابقة يمكن إعداد الميزانية التقديرية كما يلي :

جدول رقم (20): يبين الميزانية التقديرية للسنوات الثلاث الأولى

الوحدة ب: دج

الأصول	السنة 1			السنة 2			السنة 3		
	الخام	إهلاك	صافي	الخام	إهلاك	صافي	الخام	إهلاك	صافي
الاستثمارات									
مصاريف إعدادية	275815,2	55163,04	220652,16	275815,2	110326,08	165489,12	275815,2	165489,12	110326,08
تجهيزات إنتاج	7450770	1490154	5960616	7450770	2980308	4470462	7450770	4470462	2980308

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

0	50000	50000	16666,67	33333,33	50000	33333,33	16666,67	50000	تجهيزات مكتب
8800	13200	22000	13200	8800	22000	17600	4400	22000	تكاليف نقل
6420164,15			4433197,13			2106028,01			المدينون
1926049,25			1329959,14			631808,40			الصندوق
4494114,91			3103237,99			1474219,61			البنك
9519598,23			9099014,92			8338229,5			المجموع
									الخصوم
157571,7			157571,7			157571,7			أموال خاصة
									ديون الاستثمار
5515009,64			5515009,64			5515009,64			ديون البنك
2206003,86			2206003,86			2206003,86			ديون الوكالة
1641013,03			1220429,72			459644,3			النتيجة
9519598,23			9099014,92			8338229,5			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب (انظر الملحق رقم 9).

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

جدول رقم (21): يبين الميزانية التقديرية للسنوات الثلاث التالية

الوحدة بـ: دج

السنة 6			السنة 5			السنة 4			
صافي	إهلاك	الخام	صافي	إهلاك	الخام	صافي	إهلاك	الخام	الأصول
									الاستثمارات
0	0	0	0	275815,2	275815,2	55163,04	220652,16	275815,2	مصاريف إعدادية
0	0	0	0	7450770	7450770	1490154	5960616	7450770	تجهيزات إنتاج
0	0	0	0	0	0	0	0	0	تجهيزات مكتب
0	0	0	0	22000	22000	4400	17600	22000	تكاليف نقل
8175896,95			8849262,36			8081260,23			المدينون
2452769,09			2654778,71			2424378,07			الصندوق
5723127,87			6194483,65			5656882,16			البنك
8175896,95			8849262,36			9564977,27			المجموع
									الخصوم
157571,7			157571,7			157571,7			أموال خاصة
									ديون الاستثمار

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

3309005,79		4412007,71		5515009,64		ديون البنك
2206003 ,86		2206003,86		2206003,86		ديون الوكالة
2503315,6		2073679,09		2398717,99		النتيجة
8175896,95		8849262,36		10277303,19		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بمساعدة الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب .

5- عتبة المردودية:

تحسب عتبة المردودية كالتالي:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{تكاليف ثابتة}}{\text{سعر البيع المتوقع} - \text{التكلفة المتوسطة المتغيرة للوحدة}}$$

حيث:

- التكلفة المتوسطة المتغيرة هي تكلفة الوحدة المتغيرة و التي نحصل عليها من المعادلة التالية:

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

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

$$\text{التكلفة المتوسطة المتغيرة للوحدة} = \frac{471600}{80647} = 5,85 \text{ دج}$$

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{2400384,22}{5,85-55} = 48837,93 \text{ دج}$$

هي النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات مع التكاليف ، بعد هذه النقطة تبدأ المؤسسة في تحقيق الأرباح.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لخطوات إنشاء وحدة لصناعة أوراق البوراك في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تطرقنا إلى كيفية مساهمة الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بعد ذلك تناولنا إعداد مخطط أعمال لمشروع صناعة أوراق البوراك حيث تطرقنا إلى مختلف الجوانب التي يتطلبها المخطط من الدراسة السوقية بالإضافة إلى إعداد المخطط الإنتاجي وكذلك توقع رقم الأعمال من خلال المعطيات المتوفرة ، وفي الأخير توصلنا إلى الأهمية التي يلعبها مخطط الأعمال في إنشاء مؤسسة من أجل التعرف على فرص النجاح أو الفشل .

خاتمة

خاتمة

تحتاج أي فكرة لرأس مال معين لتجسيدها على أرض الواقع، وقد تهدر أموال كبيرة دون أي نتيجة، وهنا تبرز أهمية مخطط الأعمال للمشروع الذي يعتبر الوسيلة لتجسيد الفكرة على أرض الواقع كما يعتبر أداة للتخطيط ومفتاح للتسيير يسمح بتنظيم نشاطات المؤسسة كما يسمح لحامل فكرة مشروع بأن يتوقع الإيرادات و النفقات السنوية للمؤسسة حيث يوفر تنبؤات واقعية مرتبطة بالبيع و النفقات.

نتائج الدراسة:

- يعتبر مخطط الأعمال الوثيقة الرئيسية الواجب إعدادها لإنشاء مشروع.
- الخطة التسويقية جانب مهم من جوانب مخطط الأعمال حيث يجب إعدادها بدقة.
- المخطط المالي يقوم بترجمة المعطيات التسويقية والإنتاجية والمالية إلى أرقام وتقديرات في المستقبل.
- أثبت مخطط الأعمال المقترح أن مشروع صناعة أوراق البوراك قابل للتجسيد على أرض الواقع وذو مردودية.

الإقتراحات:

- ضرورة إنشاء مكاتب خاصة لإعداد مخطط أعمال يكون فيها مختصين في جميع المجالات.
- إنشاء مواقع إلكترونية تساعد على إنشاء و تقييم مخطط الأعمال.
- دعم القوانين المتعلقة بالصناعات المحلية خاصة الناشئة منها وحمايتها من الاستثمار الأجنبي خاصة في عصر التجارة الحرة.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد ماهر، **التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة النشر .
- 2- بلال خلف السكارنة ، **الريادة و إدارة منظمات الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى 2008.
- 3- ثامر البكري، **إستراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2008.
- 4- زكريا أحمد عزام ،عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، **مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)**، دار المسيرة، بدون سنة النشر.
- 5- زياد محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام، **مبادئ التسويق**، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، بدون سنة النشر.
- 6- زيد منير عيوي، **التنظيم الإداري (مبادئه و أساسياته)**، دار أسامه للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، بدون سنة النشر .
- 7- سمير عبد العزيز، **دراسة الجدوي الإقتصادية و تقييم المشروعات** ، مؤسسة شهاب الجامعية، بدون بلد النشر، 1994.
- 8- سونيا محمد البكري، **إدارة الإنتاج و العمليات (مدخل النظم)**، الدار الجامعية، بدون بلد النشر، 1999.
- 9- صالح مهدي محسن العامري ، **ظاهر محسن منصور الغالبي**، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ،الطبعة الثانية، 2008.
- 10- طاهر محسن منصور الغالي، **إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 11- عاطف وليم أندراوس، **التمويل و الإدارة المالية للمؤسسة**، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2007.
- 12- عبد الحكيم كراجة ،علي رابعة، ياسر السكران، موسى مطر، **توفيق الرحيم، الإدارة و التحليل المالي (أسس- مفاهيم - تطبيقات)**، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 13- عبد القادر محمد عبد القادر عطيه، **دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشروعات BOT**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 14- علي الشرقاوي، **إدارة النشاط الإنتاجي(مدخل التحليل الكمي)**، الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع، بدون بلد النشر، 2000.
- 15- علي فلاح الزعبي، **التسويق السياحي و الفندقية**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

قائمة المراجع

- 16- عمرو خير الدين، التسويق (المفاهيم و الإستراتيجيات)، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1997.
 - 17- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
 - 18- فركوس محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
 - 19- محمد إيديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، الطبعة 2، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، 2004.
 - 20- محمد الباشا ،محمد رسلان الجبوسي، نظيمي شحادة، رياض الحلبي، مبادئ التسويق الحديث، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
 - 21- محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
 - 22- محمد أيمن عزت الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات ، مكتب العبيكان، الرياض، السعودية، الطبعة الثانية، 1990.
 - 23- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
 - 24- محمد صالح الحناوي، محمد توفيق ماضي، بحوث العمليات في تخطيط و مراقبة الانتاج ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، جامعة الإسكندرية ، مصر ، الطبعة الأولى، بدون سنة النشر.
 - 25- محمد صالح المؤذن(جامعة الزرقاء الأهلية)، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، بدون بلد النشر، 2008.
 - 26- محمد فريد الصحن- نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية طبع-نشر- توزيع، بدون سنة النشر.
 - 27- محمد فريد الصحن، طارق طه احمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة و الأنترنت، دار الفكر الجامعي، بدون سنة النشر.
 - 28- منير إبراهيم هندی، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، توزيع منشأة المعارف ، الإسكندرية، مصر، 1998.
 - 29- مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار البازوردي العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
 - 30- نبيل جاديشوت، إدارة الإنتاج، بدون دار النشر، مصر، بدون سنة النشر.
 - 31- نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق(مفاهيم معاصرة 2003)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة النشر.
 - 32- هيثم صاحب عجام، علي محمد سعود، التمويل الدولي ، دار الكندي، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- الكتب باللغة الفرنسية:

33- Michel Goster, *entrepreneuriat*, Pearson Education, paris, France, 2009.

المذكرات:

- 34- حدادو نبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001.
- 35- حكيم خلفاوي، تأثير عناصر المزيج التسويقي على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة "ترافل" لمشتقات الحليب بالبلدية، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة سعد دحلب ، البلدية، 2007.
- 36- غنية قباللي، أسباب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة التكديس و الحمولة "GERMAN" قسنطينة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 37- قشوط إلياس، دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، غير منشورة ، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009.
- 38- قيشو طارق، مخطط أعمال لمشروع نادي ترفيهي-سطييف-، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 39- ماي علي، دور المزيج التسويقي في المؤسسات الاقتصادية و أساليب تطويره دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملح "ENASEL" المنطقة الصناعية "بالما" ولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2007.
- 40- مريم عمران، إستراتيجية التوزيع في المؤسسات الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قالمة-، مذكرة ماستر، قسم علوم الإقتصاد، غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2013.
- 41- معنصر سليمة، إنشاء وحدة مصغرة لإنتاج الحليب و مشتقاته في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 42- موفق ميمون، دراسة تموقع خدمة في الأسواق التنافسية-دراسة حالة: شركة موبيليس ، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

الملتقيات:

- 43- مراد إسماعيل، شلغاف بن أعمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الأيام العالمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ، الكلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجائر، 17/ 18/19 أبريل 2012.
- 44- شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية ، فرص و حدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ،

قائمة المراجع

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة - الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012.

45- براهيم نوال، **السيرورة المقاولاتية من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال**، الأيام العلمية الدولية حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال: الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012.

46- بو عبد الله هبية، حاج موسى سهيلة، **المقاولاتية عند الشباب: تنوع فئات المتعاملين، اختلاف الظروف و محيطات الأعمال** ، آليات دعم و مساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر: الفرص و العوائق، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 5/4/3 ماي 2011.

47- عمر قريد، العيد قريشي، **المقاولاتية عند الشباب: تنوع فئات المتعاملين، اختلاف الظروف و محيطات الأعمال** ، : متابعة شبكات الدعم و المرافقة لإنشاء المؤسسات الصغيرة-الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ نموذجاً-، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 5/4/3 ماي 2011.
المواقع الإلكترونية:

48- محمد سالم ، **تجزئة السوق وتحديد السوق المستهدفة** ، <http://fr.slideshare.net/ss-4321073>

49- Philippe Villemus, **marketing plan**, <http://fr.wikipedia.org/wiki/plan-marketing>.

50- سعيد عتبة الجمعية الثقافية ورقلة، **بحث حول مخطط الأعمال في المؤسسة**، <http://saidotba.mam9.com/t1258-topic>

51- المركز الوطني للسجل التجاري التجاري، 2014/03/06، 21:30، www.CNRC.org.dz

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): رمز النشاط

وزارة التجارة

المركز الوطني للسجل التجاري



مدونة النشاطات الإقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري

رمز النشاط	تسمية النشاط
107102	صناعة العجائن الغذائية و الكسكسي

مضمون النشاط
صنع العجائن الغذائية و الكسكسي

رقم سجل تجاري
مضمون النشاط

النشاطات الاضافية

الملحق رقم (02): الفاتورة الشكليه لآلة صنع البوراك

FROM : BOUALLEGH

FAX NO. : 03877597411133333303 Feb. 28 2014 12:05AM P1

*** FABRICATION DE MACHINES A CRÊPES ★
MANUFACTURER OF CRÊPE-MAKING MACHINES

BALPE S.A.S.

SOCIÉTÉ PAR ACTIONS SIMPLIFIÉES AU CAPITAL DE 230 000 EUROS
330 447 087 RCS QUIMPER B - SIRET 330 447 087 00017
CODE APE 2893 Z N° T DOUANIER 84 38 80 980
N° TVA INTRACOMMUNAUTAIRE / VAT REGISTRATION NUMBER FR 12 330 447 087

BALPE s.a.s.
Loch Conan
ZA Les Trois Croix
29530 LANDELEAU - FRANCE

Tél. 33 (0)2 98 93 82 27
Fax : 33 (0)2 98 93 93 41
e-mail : balpe@balpe.com
www.balpe.com

Domiciles Bancaires :
Banque de Bretagne
Société Générale

Mr MESLOUB Abdelkader
11 Cité Dgoud Taher - Bloc E
21300 AZZABA SKIKDA
ALGERIE

Landeleau, le 29 Novembre 2011

Facture pro-forma N°20111129

**MACHINE AUTOMATIQUE TYPE 12PL30-1C
A FEUILLES DE BRICK ET A CREPES**

Composition du matériel :

- 1 MACHINE AUTOMATIQUE Type 12PL30-1c, équipée de 12 plaques de Ø 30 cm, pour cuisson sur une face, TAPIS rallongé d'1 mètre.
Energie électrique : 400 Volts, triphasé, neutre + terre - 50 Hz. Puissance : 36,5 kW
Température et vitesses réglables.
- 1 HOTTE A BUÉE en inox fixée sur la machine
- 1 BAC a PÂTE INOX de 200 L, avec mélangeur et refroidisseur
- 1 TOURELLE D'EXTRACTION LATÉRALE de buée (à installer sur le toit de votre bâtiment d'exploitation et à raccorder à la hotte)
- 1 MIXER sur roulettes pour préparer la pâte
- 1 Empileuse rotative avec 4 plateaux amovibles, pour la fabrication des crêpes
 - 1 Jeu de pièces de rechange
- 1 Transport maritime par conteneur

PRIX TOTAL CPT port de SKIKDA - Algérie 55 000 €
CPT Carriage paid to / Livré à port de SKIKDA, assurance non incluse.
Cinquante cinq mille Euros.

Matériel construit selon les normes CE.
Un plan des branchements est fourni après réception de la commande.

Origine : Communauté Européenne - France

Provenance : Atelier BALPE Constructeur

Délai de fabrication : 3 mois à réception de l'avis d'ouverture du crédit documentaire.

Paiement : Par crédit documentaire irrévocable & confirmé par notre banque en France (documents contre paiement).

Coordonnées bancaires : SOCIÉTÉ GÉNÉRALE - LORIENT - Adresse Swift : SOGEFRPP

IBAN : FR76 30003 01160 00020441295 09

Garantie : un an pièces, sauf tapis.

Validité de cette offre : 3 mois

BALPE S.A.S.
Constructeur de Machines à Crêpes
Au Capital de 230 000 €
29530 LANDELEAU - France
Tél. 33(0)2 98 93 82 27 - Fax 33(0)2 98 93 93 41
Siret 330 447 087 00017 - APE 2893 E
TVA FR-12 330 447 087

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): الفاتورة الشكليه لآلة التغليف "بلاستيك"

FROM :BOUALLEGH

FAX NO. :03877597411133333303 Feb. 28 2014 12:11AM P3

sarl **PLAST SOUFFI FRERES**

l'abrication de Gaines, Films, Feuilles, Sacs, Sachets en Polyéthylènes
Avec ou sans impression

Section 01 Tranche 38/4 Belgaid
Bir El Djir -Oran
R.C.N°: 0105417B01
A.R.T: 31038105652

Tel/Fax: 041/527105
Mobii: 0661 20 00 29
0560020021

MESLOUB Abdelkader
ANNABA

ORAN LE 18/04/2012

FACTURE PROFORMA

QUANTITE	DESIGNATION	PRIX	TOTAL
1150	KGS FEUILLE	185	212750,00
50000	SAC 370X420EP40	2.60	130000,00

TOTAL HORS TAXES 342750,00 /

TVA 17% 58267,50

TOTAL T. T. C 401017,50

ARRETEE LA PRESENTE FACTURE A LA SOMME DE
QUATRE CENT UN MILLE DIX SEPT DINARS 50 CTS

SARL PLAST SOUFFI FRERES
Section 01 Tranche 38/4 Belgaid
Bir El Djir -Oran
Tel: 041 52 71 05 / 06 61 20 00 29

ملحق رقم (04): الفاتورة الشكلية لآلة التغليف "كارتون"

FROM : BOUALLEGH FAX NO. : 0387759741113333383 Feb. 28 2014 12:10AM P2

CARTONNERIE IMPRESSION
MAGHREB EMBALLAGE
 التغليف المغاربي



MAGHREB EMBALLAGE
 Tel.: 04145 23 8445 0533
 Fax: 0414510210770107700
 contact@maghrebemballage.com

Société à responsabilité limitée au capital social de 1 300 000 000DA
 R.10.13, Rue Pauline de Vau de Vau Eugène-UKAN

Registre de commerce N993.0101320.31/00
 N.I.F: 993101032-937
 A.I: 3102006508
 N.I.S: 097031010018743

DOIT: MESLOUB ABDELKADER

N.I.S: 23000 ANNABA

FACTURE PRO FORMA

N° DU

92

16/04/2012

VOTRE COMMANDE N° DU	BON DE LIVRAISON N° DU	MODE D'EXPEDITION	MODE DE REGLEMENT
-------------------------	---------------------------	-------------------	-------------------

QUANTITE	DESIGNATION - DIMENSION	PRIX UNITAIRE	MONTANT
2000	Caisses Carton DF 630 x 325 x 279	89,01	178 020,00
	Total H.T.		178 020,00
	TVA 17%		30 263,40
	Total		208 283,40

ARRÊTE LA PRÉSENTE FACTURE PROFORMA A LA
 Deux cent huit mille deux cent quatre-vingt trois Dinars
 et Quarante Centimes

Société à responsabilité limitée
Sari MAGHREB EMBALLAGE
 3.10.13, Rue Pauline de Vau de Vau Eugène-UKAN
 St-Eugène, Oran
 Tel: 041 45 10 23 - 70101 / 23 857

S.E.A. EL Djemil: ORAN 020000510812200007-39

NATIXIS ORAN BEN MHICI 02000311412874060118

NB: Pour toute réclamation, nous vous prions de nous aviser par fax ou par e-mail cités en entête au dessus dans un délai ne dépassant pas une semaine suite à la livraison du produit.

17 Apr. 2012 15:53 P1

FAX NO. :

FROM : 841462519

قائمة الملاحق

الملحق رقم (05): قيمة الإستثمار

(C.2) EVALUATION DES INVESTISSEMENTS

(en DA)

Rubrique	Coût	Coût TOTAL
Frais préliminaires	275,815.20	275,815.20
Cotisation fonds de garantie	115,815.20	0.00
Assurances	110,000.00	0.00
Autres frais	50,000.00	0.00
Equipements de production	7,120,770.00	7,120,770.00
Equipements locaux	520,770.00	0.00
Equipements importés	6,600,000.00	0.00
Cheptel	0.00	0.00
Materiels roulants	0.00	0.00
Aménagements	0.00	0.00
Outillages	0.00	0.00
Mobilier de bureau	50,000.00	50,000.00
Materiels informatiques	0.00	0.00
Droit de douanes et taxes	330,000.00	330,000.00
Autres impots et taxes	0.00	0.00
Frais d'installation	22,000.00	22,000.00
Frais de transport	22,000.00	0.00
Montage et essais	0.00	0.00
Fonds de roulement	80,000.00	80,000.00
Autres1	0.00	0.00
Autres2	0.00	0.00
TOTAL	7,878,585.20	7,878,585.20

(C.3) DETERMINATION DU FONDS DE ROULEMENT

Le fonds de roulement doit couvrir les frais d'exploitation pour une période qui varie selon la nature de l'activité.

80,000 DA

قائمة الملاحق



* Zon
* Zone 2 : Zone à promouvoir

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية République Algérienne Démocratique et Populaire Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale وزارة العمل و التشغيل والضمان الاجتماعي

*Mixte 2

(D) ETUDE FINANCIERE

(D.1) Structure de l'investissement:

(en DA)		
Rubrique	Coût	Coût TOTAL
Frais de la location	0,00	0,00
Frais préliminaires	275,815.20	275,815.20
Cotisation fonds de garantie	115,815.20	
Assurances	110,000.00	
Autres frais	50,000.00	
Equipements de production	7,120,770.00	7,120,770.00
Equipements locaux	520,770.00	
Equipements importés	6,600,000.00	
Cheptel	0,00	0,00
Materiels roulants	0,00	0,00
Aménagements	0,00	0,00
Outils	0,00	0,00
Mobilier de bureau	50,000.00	50,000.00
Materiels informatiques	0,00	0,00
Droit de douanes et taxes	330,000.00	330,000.00
Autres impôts et taxes	0,00	0,00
Frais d'installation	22,000.00	22,000.00
Frais de transport	22,000.00	
Montage et essais	0,00	
Fonds de roulement	80,000.00	80,000.00
Autres1	0,00	0,00
Autres2	0,00	0,00
TOTAL	7,878,585.20	7,878,585.20

N°Dossier : 0
Raison sociale : 0
Gérant :
Activité : 0

Montant des équipements importés en DA	Cours de conversion relevé le		
	Montant Equip	Cours Devise en DA	Montant en DA
55,000.00	120.00		6,600,000.00

50000
0.3
15000

(D.2) Structure de Financement:

Rubrique	Taux Particip	Montant
Apport personnel	2%	157,571.70
Numéraires		157,571.70
Natures		0,00
PNR Classique	28%	2,206,003.86
PNR LO		0,00
PNR VA		0,00
Crédit Bancaire	70%	5,515,009.64
TOTAL	100%	7,878,585.20

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

Montant du crédit	5,515,009.64							
Durée du crédit	8.00							
Taux d'intérêt bancaire	5.5%							
Taux de bonification	100%							
Taux d'intérêt réel	0.00%							
Rubrique	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6	ANNEE 7	Année 8
Principal	0,00	0,00	0,00	1,103,001.93	1,103,001.93	1,103,001.93	1,103,001.93	1,103,001.93
Reste à rembourser (encours)	5,515,009.64	5,515,009.64	5,515,009.64	5,515,009.64	4,412,007.71	3,309,005.79	2,206,003.86	1,103,001.93
Cotisation au FG	19,302.53	19,302.53	19,302.53	19,302.53	15,442.03	11,581.52	7,721.01	3,860.51
Cotisation à verser	115,815.20							

Le taux de bonification est égal à 100 % et ce en application des dispositions du décret exécutif n° 13-253 du 2 juillet 2013.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (06): الميزانية الإفتتاحية.

N°Dossier :	0
Raison sociale	0
Nom et Prénom du Gérant :	
Activité :	0

(D.4) BILAN D'OUVERTURE

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
		1- FONDS PROPRES	157,571.70
2- INVESTISSEMENT			
Frais Préliminaires	275,815.20		
Equipements de production	7,120,770.00		
Outillages	0.00		
Materiel Roulant	0.00		
Matriels de bureau	50,000.00		
Materiels informatiques	0.00		
Aménagement	0.00		
Autres	352,000.00		
3- STOCKS			
Matieres et Fourmit	0.00		
4- CREANCES		5- DETTES D'INVESTISSEMENT	
Caisse et banque	80,000.00	Emprunts bancaires(CMT)	5,515,009.64
Frais de la location	0.00	Autres emprunts (PNR Classique)	2,206,003.86
		Autres emprunts (PNR LO)	0.00
		Autres emprunts (PNR VA)	0.00
TOTAL	7,878,585.20	TOTAL	7,878,585.20

قائمة الملاحق

ملحق رقم (07): رقم الأعمال



ANSEJ

Chiffres d'affaires prévisionnel

Nombre de jour /mois 26 nombre de mois 11

Exemple : Prévision d'un chiffre d'affaires de 4 500 DA/jour avec une évolution annuelle de 10%

En considérant une moyenne d'activité de (8 jours X 48 semaines) soit 288 jours / an.

	Nombre Jours/an	CA / Jours	Montant:
Ventes marchandises	288	0	0.00
Production vendue	288	15000	4,290,000.00
prestations fournies	288	0	0.00
Chiffre d'affaires			4,290,000.00

VAN	12,469,979.23
RBE 1ER ANNEE	1,051,057.73

Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
Ventes marchandises	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Production vendue	4,290,000.00	4,719,000.00	5,190,900.00	5,709,990.00	6,280,989.00	6,909,087.90	7,599,996.69	8,359,996.36
prestations fournies	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Chiffre d'affaires	4,290,000.00	4,719,000.00	5,190,900.00	5,709,990.00	6,280,989.00	6,909,087.90	7,599,996.69	8,359,996.36
Evolution	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%

Marchandises et matières consommées

Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Matières et Fournitures consom	102,829.70	107,971.19	113,369.74	119,038.23	124,990.14	131,239.65	137,801.63	144,691.71
Evolution	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

Services :

	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
SERVICES	911,600.00	948,064.00	985,986.56	1,025,426.02	1,066,443.06	1,109,100.79	1,153,464.82	1,199,603.41
Transport	22,000.00	22,800.00	23,795.20	24,747.01	25,736.89	26,766.36	27,837.02	28,950.50
Loyers et charges locatives	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Entretien et réparation	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres services	889,600.00	925,184.00	962,191.36	1,000,679.01	1,040,706.17	1,082,334.42	1,125,627.80	1,170,652.91
Evolution	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%

Frais du personnel:

nombre associés	1	salaires associés	30000
nombre employés	2	salaires employés	36000
	3		66000

Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
Salaires associés	360,000.00	367,200.00	374,544.00	382,034.88	389,675.58	397,469.09	405,418.47	413,526.84
Salaires employés	544,320.00	555,206.40	566,310.53	577,636.74	589,189.47	600,973.26	612,992.73	625,252.58
Evolution annuelle	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Frais du personnel	904,320.00	922,406.40	940,854.53	959,671.62	978,865.05	998,442.35	1,018,411.20	1,038,779.42

Frais divers :

Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
Assurances	110,000.00	99,000.00	89,100.00	80,190.00	72,171.00	64,953.90	58,458.51	52,612.66
Cotisation Fonds de Garantie	19,302.53	19,302.53	19,302.53	19,302.53	15,442.03	11,581.52	7,721.01	3,860.51
Autre Frais	50,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	179,302.53	118,302.53	108,402.53	99,492.53	87,613.03	76,535.42	66,179.52	56,473.17

قائمة الملاحق

ملحق رقم (08): جدول حسابات النتائج

N°Dossier :	0
Raison sociale	0
Nom et Prénom du Gérant :	
Activité :	0

(D.5) TCR PREVISIONNELS								
	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6	ANNEE 7	ANNEE 8
Ventes marchandises								
Marchandises consommées								
Marge brute	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Production vendue	4,290,000.00	4,719,000.00	5,190,900.00	5,709,990.00	6,280,989.00	6,909,087.90	7,599,996.69	8,359,996.36
Prestations fournies	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Matière et fournitures consom,	102,829.70	107,971.19	113,369.74	119,038.23	124,990.14	131,239.65	137,801.63	144,691.71
Services	911,600.00	948,064.00	985,986.56	1,025,426.02	1,066,443.06	1,109,100.79	1,153,464.82	1,199,603.41
Transport	22,000.00	22,880.00	23,795.20	24,747.01	25,736.89	26,766.36	27,837.02	28,950.50
Loyers charges locatives	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Entretien et réparation	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres services	889,600.00	925,184.00	962,191.36	1,000,679.01	1,040,706.17	1,082,334.42	1,125,627.80	1,170,652.91
Valeur ajoutée	3,275,570.30	3,662,964.82	4,091,543.70	4,565,525.75	5,089,555.79	5,668,747.46	6,308,730.24	7,015,701.23
Frais de personnel	904,320.00	922,406.40	940,854.53	959,671.62	978,865.05	998,442.35	1,018,411.20	1,038,779.42
Frais divers	179,302.53	118,302.53	108,402.53	99,492.53	87,613.03	76,535.42	66,179.52	56,473.17
Assurances	110,000.00	99,000.00	89,100.00	80,190.00	72,171.00	64,953.90	58,458.51	52,612.66
Autres frais	69,302.53	19,302.53	19,302.53	19,302.53	15,442.03	11,581.52	7,721.01	3,860.51
Impôts et taxes	330,000.00	0.00	0.00	34,259.94	62,809.89	103,636.32	151,999.93	167,199.93
TAP 2%	0.00	0.00	0.00	114,199.80	125,619.78	138,181.76	151,999.93	167,199.93
Droit de douanes	330,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres impôts et taxes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortissements	810,890.04	810,890.04	810,890.04	810,890.04	810,890.04	810,890.04	810,890.04	810,890.04
Charges d'exploitation	2,224,512.57	1,851,598.97	1,860,147.10	1,904,314.13	1,940,178.01	1,989,504.13	2,047,480.70	2,073,342.56
RBE	1,051,057.73	1,811,365.84	2,231,396.59	2,661,211.61	3,149,377.79	3,679,243.33	4,261,249.54	4,942,358.68
IRG ou IBS	0.00	0.00	0.00	505,630.21	598,381.78	699,056.23	809,637.41	939,048.15
R.net d'exploitation	1,051,057.73	1,811,365.84	2,231,396.59	2,155,581.41	2,550,996.01	2,980,187.10	3,451,612.13	4,003,310.53
Cash flow net	1,861,947.77	2,622,255.88	3,042,286.63	2,966,471.45	3,361,886.05	3,791,077.14	4,262,502.17	4,814,200.57
Cash flow cumulés	1,861,947.77	4,484,203.65	7,526,490.28	10,492,961.73	13,854,847.78	17,645,924.92	21,908,427.09	26,722,627.66
Cash flow actualisés	1,740,138.10	2,290,379.84	2,483,412.12	2,263,106.86	2,396,978.29	2,702,985.61	3,039,105.14	3,432,458.47
VAN	12,469,979.23							

قائمة الملاحق

جدول رقم (09): الميزانية التقديرية

N°Dossier :	0
Raison sociale	0
Nom et Prénom du Gérant :	
Activité :	0

ACTIF	5 ème Année			6 ème Année			7 ème Année			8 ème Année		
	BRUT	AMORT	NET									
2-INVESTISSEMENTS	7,798,585.20	4,054,450.20	3,744,135.00	7,500,770.00	4,507,962.00	2,992,808.00	7,500,770.00	5,259,289.00	2,241,481.00	7,500,770.00	6,010,616.00	1,490,154.00
Frais Préliminaires	275,815.20	275,815.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipements de Production	7,450,770.00	3,725,385.00	3,725,385.00	7,450,770.00	4,470,462.00	2,980,308.00	7,450,770.00	5,215,539.00	2,235,231.00	7,450,770.00	5,960,616.00	1,490,154.00
Cheptel	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Outilsages	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipements Roulant	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Materiels de bureau	50,000.00	31,250.00	18,750.00	50,000.00	37,500.00	12,500.00	50,000.00	43,750.00	6,250.00	50,000.00	50,000.00	0.00
Materiels informatiques	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aménagement	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres	22,000.00	22,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3-STOCKS			0.00			0.00			0.00			0.00
Matieres et Fourni												
4-CREANCES			5,582,444.28			6,683,083.88			2,328,098.42			1,976,423.49
la caisse			1,674,733.28			2,004,925.16			698,429.53			592,927.05
Banque			3,907,711.00			4,678,158.71			1,629,668.89			1,383,496.44
Frais de location			0.00			0.00			0.00			0.00
TOTAL			9,326,579.28			9,675,891.88			4,569,579.42			3,466,577.49
PASSIF												
1-FONDS PROPRES			157,571.70			157,571.70			157,571.70			157,571.70
Resultat en Inst.D'affect.												
5-DETTES D'INVESTISS												
Emprunts bancaires			4,412,007.71			3,309,005.79			2,206,003.86			1,103,001.93
Autres emprunts (ANSEJ)			2,206,003.86			2,206,003.86			2,206,003.86			2,206,003.86
Dettes fournisseurs												
Dettes à court terme												
Détention pour compte			0.00			0.00			0.00			0.00
Dettes d'exploitation			0.00			0.00			0.00			0.00
RÉSULTATS			2,550,996.01			4,003,310.53			0.00			0.00
TOTAL			9,326,579.28			9,675,891.88			4,569,579.42			3,466,577.49

قائمة الملاحق

N°Dossier :	0
Raison sociale	0
Nom et Prénom du Gérant :	
Activité :	0

Bilan Prévisionnels

ACTIF	1er année			2 ème année			3 ème Année			4 ème année		
	BRUT	AMORT	NET	BRUT	AMORT	NET	BRUT	AMORT	NET	BRUT	AMORT	NET
2-INVESTISSEMENTS	7,798,585.20	810,890.04	6,987,695.16	7,798,585.20	1,621,780.08	6,176,805.12	7,798,585.20	2,432,670.12	5,365,915.08	7,798,585.20	3,243,560.16	4,555,025.04
Frais Préliminaires	275,815.20	55,163.04	220,652.16	275,815.20	110,326.08	165,489.12	275,815.20	165,489.12	110,326.08	275,815.20	220,652.16	55,163.04
Equipements de Production	7,450,770.00	745,077.00	6,705,693.00	7,450,770.00	1,490,154.00	5,960,616.00	7,450,770.00	2,235,231.00	5,215,539.00	7,450,770.00	2,980,308.00	4,470,462.00
Cheptel	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Outilsages	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipements Roulant	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Materiels de bureau	50,000.00	6,250.00	43,750.00	50,000.00	12,500.00	37,500.00	50,000.00	18,750.00	31,250.00	50,000.00	25,000.00	25,000.00
Materiels informatiques	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aménagement	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Autres	22,000.00	4,400.00	17,600.00	22,000.00	8,800.00	13,200.00	22,000.00	13,200.00	8,800.00	22,000.00	17,600.00	4,400.00
3-STOCKS			0.00			0.00			0.00			0.00
Matières et Fournit												
4- CREANCES			1,941,947.77			3,513,145.92			4,744,066.71			5,479,141.57
la caisse			582,584.33			1,053,943.78			1,423,220.01			1,643,742.47
Banque			1,359,363.44			2,459,202.15			3,320,846.70			3,835,399.10
Frais de location			0.00			0.00			0.00			0.00
TOTAL			8,929,642.93			9,689,951.04			10,109,981.80			10,034,166.61
PASSIF												
1-FONDS PROPRES			157,571.70			157,571.70			157,571.70			157,571.70
Resultat en Inst.D'affect.												
5-DETTES D'INVESTISS												
Emprunts bancaires			5,515,009.64			5,515,009.64			5,515,009.64			5,515,009.64
Autres emprunts (ANSEJ)			2,206,003.86			2,206,003.86			2,206,003.86			2,206,003.86
Dettes fournisseurs												
Dettes à court terme												
Détention pour compte			0.00			0.00			0.00			0.00
Dettes d'exploitation			0.00			0.00			0.00			0.00
RÉSULTATS			1,051,057.73			1,811,365.84			2,231,396.59			2,155,581.41
TOTAL			8,929,642.93			9,689,951.04			10,109,981.80			10,034,166.61