



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

# محاولة إعداد مخطط أعمال مؤسسة لإنتاج البلاط بولاية تبسة

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

الأستاذ المشرف:

أحمد رماني

إعداد الطالب:

حكيم زايدي

الموسم الجامعي: 2013-2014

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

أتوجه بالحمد الكثير والشكر الجزيل لله عز وجل الذي أحانني على إتمام  
مذكرتي والوصول إلى المبتغى فالحمد لله وحده والصلاة والسلام على عبده ونبيه  
محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أستاذ تحية احترام وشكر و عرفان فبعض أدبك وجميل ففكرك وصفاء ذهنك  
امتدديت علما، ما يمدح منه فهو لك وما يؤخذ عليه مني، فالفضل بعد ربي لك

**أحمد رماتي**  
الأستاذ المؤطر

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير الذين وافقونا في مشوارنا  
الدراسي، وشكر خاص إلى كل من:

**عبد الوهاب بن بريكة**

الدكتور

**زوزو عبد الله**

والأستاذ

**فؤاد إلياس**

والأستاذ

**جودي حنان**

والأستاذة

وشكر موصول وخاص إلى الأستاذة **وافية شراد**

على سهرهم على مساعدتنا للوصول إلى أعلى درجات الفهم والتركيز.

وشكر خاص إلى الأستاذ **ومان** من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية

بسكرة على إجراء الدورة التكوينية لنا ومساعدتنا في إنجاز المذكرات.

كما لا يفوتني أن أشكر زميلتي **أمينة لعور** على مساعدتها الدائمة لي.

والى كل من ساعدني من قريب أو بعيد لإنجاح هذا العمل بصورة مشرفة.

**حكيم زايدي**

## إهداء

لعلّ أول ما يطرق في ذهن المرء وهو يقف أمام ثمرة جهده للعلم أن يحمد الله الذي أعانه ليصل إلى ما وصل إليه، فالحمد لله الذي خلقتني وحفظني وأعانني وأمدني القوة في ساعات الضعف وأسأله عز وجل أن يلهمني سداد الرأي، ويهيني إخلاصا في العمل وأن يختم حياتي بأفضل ما يراه من صالح الأعمال إنه هو السميع المجيب، وأصلي وأسلم على حبيبي خير الأنام محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

إلى: منبع الحنان والتضحية إلى قرة عيني الزهرة القابعة في ثنايا الوجود إلى رمز العطاء والنقاء إلى رمز الحب والحنان "أمي الغالية"

إلى: قدوتي في الصبر ورمز العطاء والتفاني الذي كلما ذكر اسمه رفعت رأسي تباها بنسبي الذي لم تشأ الأقدار أن يفرح بنجاحي فلم تأذن له الأيام بل الساعات المعدودة ففضل البعد قبرا والموت مكتوبا وقدرنا "أبي الغالي" رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه"

إلى: الكؤوس الذهبية التي أهداني إياها الله تعالى فكانوا عوننا وسندا لي

إخوتي "عمر وزوجته، هارون وزوجته، عبد اللطيف"

إلى: إلى كل من يصنع أفراح بيتنا من الأهل والأقارب

أبناء أخواتي "عبد المالك، هيثم، عبد الله، هاني، إيهاب، فؤاد، فهمي، شكري، عبد الحق"، وأبناء إخوتي "بوضياف، رفيق، عبد الرزاق، عبد الحفيظ، نذير، موسى"

إلى: اللؤلؤة الصغيرة ابن أختي "أيوب"، والكتكوتة "خالد".

إلى كل الأهل والأقارب في كل مكان

إلى: رفقاء الدرب في كل مراحلهم ومن كانوا سندا ومؤنسا ومرشدا وأكن لهم الاحترام والتقدير الأصدقاء: ماجد، لمين، حفة، نجم، الهواري، عادل، سيف الدين، وإلى الصديق العزيز الحاضر دوما في القلب "عمارة براهيمية"، وإلى أخواني وصديقي أحمد الوافي، ومراد عون الله.

إلى: الذي ساعدني كثيرا خلال مساري الدراسي السيد: فؤاد خشبة

إلى: أصدقاء الدراسة لطفي، عادل، عبد الرحمان، خميسي، رضا، شمس الدين، أمينة لعور، أمينة سعيود، دنيا، خولة، حياة، نعيمة، عائشة، حفصة، هاجر.

إلى: كل من وسعهم قلبي و لم يكتبهم قلبي أو سقطوا من قلبي سهوا، وإلى كل من يعرف حكيم من قريب أو بعيد أهديه ثمرة جهدي وذوب فؤادي.

حكيـم زايدي

## الملخص

مع مطلع القرن الحادي والعشرون عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما كبيرا من كل دول العالم، وهذا الاهتمام دليل على دور هاته المؤسسات في تحريك عجلة التنمية بصفة عامة وتوفير مناصب شغل عن طريق إنشاء مؤسسات خاصة، من هنا نستطيع القول أن المقاوالتية هي إنشاء مؤسسة والحفاظ على استمرارها، وهذا لا يتسنى إلا من خلال إعداد مخطط أعمال شامل ودقيق حيث يبين هذا الأخير مدى قابلية المشروع للتجسيد على أرض الواقع وكذا تحديد جدواه ومردوديته، هذا ما سيتم تحقيقه من خلال هذه الدراسة التي أردنا من خلالها إنشاء مشروع لإنتاج البلاط بتقديم مخطط أعمال مفصل حول هذا المشروع في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية تبسة التي تعد الأرضية المواتية لإنجاز مثل هكذا مشروع.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مخطط الأعمال، صاحب المشروع.

## Résumé

A l'aube du vingt unième siècle, les PME, PMI ont connus une grand importance par tous les pays, cette importance signifie le rôle majeur des entreprises dans le développement économique d'une façon générale, et en particulier d'ouvrir des postes de travail par la création des entreprises.

Dans ce contexte on peut dire que l'entrepreneariat c'est créer une entreprise et préserver sa continuité et on peut pas faire ça si on à pas établi un plan d'affaires bien détaillé, ce dernier permet de concrétiser un projet sur terrain et ainsi faire sa faisabilité et déterminer sa rentabilité.

Cette étude est une proposition d'un plan d'affaire d'une entreprise de fabrication de carrelage dans le cadre de l'ANSEJ dans la willaya de Tébessa qui on considère comme la plateforme favorable pour réaliser ce projet.

**Mots clés:** petites et moyennes entreprises, Plan d'affaires, promoteur.

# المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وعرهان
II	إهداء
III	الملخص
IV	المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أب	مقدمة
<b>الفصل الأول: مخطط أعمال إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>	
2	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
4	المطلب الثاني: مزايا وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
6	المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
8	المبحث الثاني: اعتبارات إنشاء مشروع
8	المطلب الأول: مرحلة تحديد فكرة المشروع
10	المطلب الثاني: مرحلة إعداد المشروع
11	المطلب الثالث: مرحلة تنفيذ المشروع وتقييمه
12	المبحث الثالث: مخطط الأعمال
12	المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال
14	المطلب الثاني: مكونات مخطط الأعمال
17	المطلب الثالث: عناصر مخطط الأعمال
29	خلاصة الفصل الأول

## المحتويات

الفصل الثاني: مخطط أعمال مقترح لمؤسسة إنتاج البلاط	
31	تمهيد
31	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
31	المطلب الأول: فكرة المؤسسة
33	المطلب الثاني: مواصفات المؤسسة
36	المطلب الثالث: الهدف من إنشاء المؤسسة والقوانين التي تخضع لها
37	المبحث الثاني: المخطط التسويقي والإنتاجي لمؤسسة البلاط
37	المطلب الأول: دراسة وتحليل سوق مؤسسة البلاط
41	المطلب الثاني: التسويق في مؤسسة البلاط
42	المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي لمؤسسة البلاط
45	المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والمالي لمؤسسة البلاط
45	المطلب الأول: المخطط التنظيمي لمؤسسة البلاط
48	المطلب الثاني: المخطط المالي لمؤسسة البلاط
66	خلاصة الفصل الثاني
68	خاتمة
71	قائمة المراجع
76	الملاحق

# المحتويات

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
36	هيكل التمويل الثلاثي	1
38	الطلب والعرض على البلاط	2
38	معلومات ولاية تبسة	3
40	نقاط ضعف وقوة المنافسين على مستوى ولاية تبسة	4
42	السعر (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)	5
43	المواد الأولية الضرورية	6
45	آلات ومعدات المشروع (السعر محتسب كامل الرسوم)	7
46	احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و تكاليفها	8
49	مخطط المبيعات التقديرية الشهري	9
50	مخطط إنتاج المنتجات (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)	10
53	تكاليف التشغيل السنوية	11
53	هيكل الاستثمارات	12
55	يبين إهلاك القرض	13
56	جدول الإهلاك السنوي	14
56	الميزانية الافتتاحية لمصنع البلاط	15
57	سعر التكلفة	16
58	جدول حسابات النتائج للسنوات القادمة	17
61	الموازنة التقديرية التمويلية	18



# المحتويات

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
09	مراحل البحث عن الفكرة	1
19	العوامل المؤثرة على المنافسة	2
21	دورة حياة المنتج	3
24	استراتيجيات الإنتاج	4
26	النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية	5
27	الأشكال القانونية الأساسية للأعمال	6
34	شعار المؤسسة	7
41	التقسيم الداخلي للمشروع	8
44	مراحل عملية إنتاج البلاط	9
47	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	10

# المحتويات

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الجدول
76	الفاتورة الشكلية للآلات	1
77	الفاتورة الشكلية للتأمين	2
78	الأسئلة المطروحة خلال مقابلة مع بعض تجار التجزئة بولاية تبسة	3
79	الدراسة التقنية لمؤسسة إنتاج البلاط وفق دراسة وكالة ANSEJ	4

مقدمة

## مقدمة

واكبت التحولات الاقتصادية العالمية تزايد الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالسبل الكفيلة برفع كفاءتها الإنتاجية بغية توسيع إسهامها في التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي، وبالتالي تذليل المصاعب التي تواجه المقاولين ونظرا لهذا الطرح فقد أصبح موضوع المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحتل حيزا كبيرا من اهتمام جل الحكومات والدول.

فلكل مشروع منشأ دورة حياة من فكرته وحتى تنفيذه، لذلك وجب على كل راغب في إنشاء مؤسسة القيام بدراسة تفصيلية سواء لفكرة المشروع ومدى نجاعتها أو على مستوى السوق الذي ستتشط فيه، وحتى تنفيذ المشروع والتأكد من أنه قابل للتحقيق وذو مردودية.

وفي هذا الإطار يعتبر مخطط الأعمال الركيزة الأساسية لإعداد دراسة كاملة ومفصلة لإنشاء مؤسسة، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر ذات إمكانيات محدودة وحديثة الدخول للسوق، فمن خلال إعداد مخطط الأعمال يمكن معرفة مدى نجاح المشروع مستقبلا، كما أنه يعتبر وسيلة هامة في يد حامل فكرة المشروع ومساعدة على إقناع المؤسسات المالية والمستثمرين في منحه التمويل اللازم لبدء نشاطه.

على اعتبار أن بلادنا تشهد في الآونة الأخيرة تطورا عمرانيا كبيرا، من تشييد لمنشآت صناعية ومساكن اجتماعية وأعمال تهيئة الأماكن العامة، فكل هذا التطور العمراني يحتاج إلى العديد من المنتجات لتحقيقها والتي يعتبر البلاط أحد أهم هذه المنتجات، بغرض استخدامه في تغطية الأراضي.

وعليه وفي إطار إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يتطلب إعداد مخطط أعمال تفصيلي، تتمحور فكرة الموضوع حول مدى إمكانية إعداد مخطط أعمال مؤسسة لإنتاج البلاط.

ولتسهيل تسلسل محاور الدراسة كان بالإمكان طرح التساؤلات الفرعية الموالية:

- ✓ ما هو مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟ وما هي أهم الخصائص التي تتميز بها؟
- ✓ فيما تتمثل أهم مراحل دراسة وإعداد المشروع؟
- ✓ ما هو مخطط الأعمال؟ وفيما تكمن أهميته؟
- ✓ فيما تتمثل مكونات مخطط الأعمال؟
- ✓ ما هي العناصر الأساسية لمخطط الأعمال؟
- ✓ مدى إمكانية تبني هذا المشروع في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ).

### أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ الإحاطة ببعض الجوانب المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإنشاء المشاريع.
- ✓ معرفة متطلبات إعداد مخطط الأعمال.
- ✓ تقديم مخطط أعمال مؤسسة لإنتاج البلاط وفق معلومات تلامس الواقع.

### أهداف الدراسة

تتجلى أهداف هذه الدراسة فيما يلي:



## مقدمة

- ✓ تقديم مجموعة من التعاريف حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لوجهات نظر بعض الدول المتقدمة وكذا وفق وجهة نظر المشرع الجزائري.
- ✓ محاولة الإحاطة بجوانب إعداد المشروع.
- ✓ تقييم فكرة إنشاء مؤسسة لإنتاج البلاط من خلال مخطط الأعمال.

### أسباب اختيار الموضوع

لم يتم اختيار الموضوع من باب الصدفة أو العشوائية، بل مبنيا على مبررات علمية هادفة سواء كانت ذاتية أو موضوعية نذكر منها:

#### • أسباب ذاتية:

✓ الميول الشخصي للمؤسسات التي تنتج المنتجات المعمرة.

✓ الرغبة في خدمة ولاية تبسة والمساهمة في تنميتها.

#### • أسباب موضوعية:

✓ تناسب الموضوع مع تخصصنا الجامعي المتمثل في المقاولاتية.

✓ اعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى المواضيع الهامة في تحقيق التنمية الاقتصادية.

✓ معرفة مدى كفاءة مخطط الأعمال في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف وتحليل ما جاء في الجانب النظري ثم إسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي والمتعلق بتقديم مخطط أعمال مقترح لمؤسسة إنتاج البلاط، كما تم الاعتماد على أسلوب المقابلة لتحديد بعض المعطيات المتعلقة بسوق البلاط بولاية تبسة.

### هيكل الدراسة

من أجل الوصول إلى تحقيق فكرة الموضوع والإجابة على التساؤلات الفرعية للموضوع ضمن إطار منهجي وعلمي، تم تقسيمها إلى فصلين أحدهما نظري والآخر تطبيقي:

**الفصل الأول:** سيتم التطرق فيه إلى ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المبحث الأول، واعتبارات إنشاء مشروع في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فسيخصص لمخطط الأعمال.

**الفصل الثاني:** كإسقاط للجانب النظري تم اقتراح مشروع وهو إنشاء مؤسسة لإنتاج البلاط في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول لتقديم المؤسسة، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى المخطط التسويقي والمخطط الإنتاجي لمؤسسة البلاط، فيما يبقى المبحث الثالث للمخطط التنظيمي والمالي لمؤسسة البلاط.

# الفصل الأول

مخطط أعمال إنشاء المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

### تمهيد

أصبح موضوع المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحتل حيزا كبيرا من اهتمام جل الحكومات والدول ، خاصة مع تزايد المكانة التي أصبحت تحتلها المقاولاتية في اقتصاديات مختلف هذه الدول على اختلاف مستوى تطورها، وذلك نظرا للدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية، وهذا ما يوجب على الحكومات تدعيم هذه المؤسسات والسعي لتطويرها وزيادة مساهمتها في الاقتصاد بشكل واسع.

وقبل انطلاق أي مشروع أو إنشاء أي مؤسسة لا بد على المستثمر من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط الأعمال المناسب لنشاطه، فالمستثمرون الذين يبدؤون 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 هو الركيزة الأساسية لإنشاء المؤسسة نظرا لما يحتويه من خطوات تسهل على المستثمر الإحاطة بجوانب عديدة تخص مشروعه والمحيط الذي سينشط فيه.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى ماهية وكيفية إنشاء مشروع، وتعريف مخطط الأعمال بالإضافة إلى أهمية القيام بمخطط الأعمال، أضف إلى ذلك سيتم التعرف على مكوناته وكذا عناصره، وذلك من خلال ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المبحث الثاني: اعتبارات إنشاء مشروع.
- المبحث الثالث: مخطط الأعمال.

### المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سيتم في هذا المبحث إلقاء الضوء على بعض التعاريف المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى مزايا وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أضف إلى ذلك سيتم التعرف على الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

هناك شبه غياب لوجود تعريف رسمي واضح يمكن الاعتماد عليه في دراسة نموذج هذه المؤسسات، وهذا قد يرجع إلى انفراد كل دولة بتعريف خاص بها يتماشى مع حجم نموها الاقتصادي ومكانة هذه المؤسسات داخل محيطها الاقتصادي، لذلك ستتم محاولة استعراض بعض هذه التعاريف؛

#### الفرع الأول: التعريف وفق المنظور الألماني

تعرف المؤسسة آل ص و م في ألمانيا على أنها مؤسسات تجارية بإمكانها توظيف عدد من العمال قد يصل إلى 500 عامل، وتحقق مبيعات صافية أقل من 100 مليون DL في السنة.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: تعريف الاتحاد الأوروبي

إن اللجنة الأوروبية تعطي للمؤسسة آل ص و م التعريف التالي:

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي كل مؤسسة توظف أقل من 250 عامل وتتمتع بالاستقلالية ولا تنتسب إلى أي مؤسسة اقتصادية أخرى، رقم أعمالها لا يتجاوز 40 مليون EUR والميزانية التقنية لا تتجاوز 27 مليون EUR وحسب هذه اللجنة تنقسم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى:

- مؤسسات صغيرة توظف أقل من 50 عامل تحقق رقم أعمال أقل من 7 مليون EUR مع ميزانية تقنية أقل من 5 مليون EUR؛
- مؤسسة جد صغيرة Micro Entreprise توظف أقل من 10 عمال.<sup>2</sup>

#### الفرع الثالث: التعريف وفق المنظور الفرنسي

تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في فرنسا قانونيا استنادا للمصدر القانوني الصادر في 04 فيفري 1959 على أنها كل:

- مؤسسة توظف أقل من 500 عامل ورأس مالها لا يتجاوز 5 مليون فرنك فرنسي وهذا بما فيه الاحتياطات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - الطيف عبد الكريم، واقع وآفاق تطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة الإصلاحات - حالة الاقتصاد الجزائري-، (جامعة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، 2002/2003)، ص 6.

<sup>2</sup> - شنشونة محمد، ورحال فاطمة، دور المرافقة المقاولاتية في دعم إنشاء المؤسسات المصغرة دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ansej - فرع المدية، (بسكرة - جامعة محمد خيضر، الأيام العلمية الدولية الرابعة حول المقاولاتية عند الشباب: تنوع فئات المتعاملين، اختلاف الظروف ومحيطات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أيام 25/24/23 أبريل 2013)، ص 6.

<sup>3</sup> - G.Bressy, C.Konkuyt, **Economie d'entreprise**, ( Paris, Dolloz, 8 édition, 2006), P25.



### الفرع الرابع: التعريف وفق المشرع الجزائري

لقد تم الاعتماد في تعريف هذا النوع من المؤسسات في التشريع الجزائري على معياري عدد العمال والجانب المالي، حيث أشارت الجريدة الرسمية<sup>1</sup>:

**المادة الرابعة:** يقصد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلك المؤسسات التي تقوم بإنتاج السلع و/أو الخدمات، التي تشغل من 1 إلى 250 عامل ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 02 مليار دينار أو الميزانية العامة السنوية تتراوح بين 100 و 500 مليون دينار.

**المادة الخامسة:** أشارت إلى تصنيف المؤسسة المتوسطة بأنها تلك التي تشغل ما بين 50 - 250 عامل ورقم أعمالها يتراوح ما بين 200 مليون - 02 مليار أو الميزانية العامة السنوية تتراوح بين 100 - 500 مليون.

**المادة السادسة:** تصنف المؤسسات الصغيرة بأنها تلك التي تشغل بين 10 - 49 عامل، ورقم أعمالها لا يتجاوز 200 مليون دينار أو الميزانية العامة السنوية لا تتجاوز 100 مليون.

**المادة السابعة:** تصنف المؤسسات المتناهية الصغر أو الصغرى إلى تلك التي تشغل ما بين 1 - 9 عمال وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار، أو الميزانية العامة السنوية لا تتجاوز 10 مليون دينار.

### المطلب الثاني: مزايا وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة جزءا كبيرا من قطاع الإنتاج في مختلف الدول سواء المتقدمة منها أو النامية، لدورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تولي دولا عديدة اهتماما خاصا بها، وتعد بمثابة مفتاح التنمية في هذه الدول.

وتتميز المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالعديد من المميزات، يمكن تلخيصها كالاتي<sup>2</sup>:

- توفر فرص عمل بكلفة استثمارية منخفضة، وذلك لطبيعة الفن الإنتاجي المستخدم حيث أسلوب الإنتاج كثيف العمل قليل رأس المال؛

- بساطة التكنولوجيا المستخدمة: نظراً لضعف القدرة المالية لمالك المشروع الصغير فغالباً ما يكون المستوى التكنولوجي المستخدم غير متقدم نسبياً، كما يتسم بمحدودية الأدوات والآلات المستخدمة، فضلا عن تواضع مؤهلات العمالة وتدني مستويات التدريب المطلوبة مما يعزز دورها في امتصاص البطالة، التي في الأغلب تنتصف بتدني مستواها التعليمي والمهني وخاصة في البلدان النامية فلا يحتاج العاملون إلى مستويات عالية من التدريب للعمل في هذه المشاريع؛

<sup>1</sup> - القانون رقم 01-18، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 77، الصادر بتاريخ 15 ديسمبر 2001م)، ص 6-7.

<sup>2</sup> - سهام شيهاني طارق حمل، تقييم برامج دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة الجزائرية: مع الإشارة إلى الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ، (جامعة المسيلة، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة، أيام 15، 16 نوفمبر 2011)، ص 5-6.

- تعتمد في الغالب على المدخرات الشخصية مما يربطها بأنماط ملكية أكثر جاذبية لأصحاب المدخرات الصغيرة وهي الملكية الفردية أو العائلية أو شركات الأشخاص؛
- قدرة هذه المشاريع على الاستخدام الأمثل والأكفأ للموارد وللمواد الخام عن طريق رفع القيمة الاقتصادية للموارد الطبيعية المتوفرة بالدولة؛
- يتميز المشروع الصغير بالجمع بين الإدارة والملكية والعمل حيث يكون صاحب المشروع هو نفسه مدير المشروع وهو نفسه العامل وأفراد أسرته؛
- سرعة دوران رأس المال، فهي تنتج كميات قليلة نظرا لمحدودية رأسمالها؛
- سهولة التكيف والقدرة على التفاعل بمرونة مع متغيرات السوق؛
- التطوير والابتكار وذلك لارتفاع قدرة أصحابها على الابتكارات الذاتية في مشاريعهم، وفي اليابان يعزي 52 % من الابتكارات إلى هذه المشاريع؛
- الاعتماد على الموارد المحلية الأولية مما يساهم في خفض التكلفة الإنتاجية.
- إقامة ترابطات أمامية وخلفية مع المشاريع الكبيرة، حيث تساهم في تلبية بعضاً من احتياجات الصناعات الكبيرة سواء من المواد الأولية أو بعض القطع والمكونات، وكذلك تقديم الخدمات التشغيلية، ومن جهة ثانية، تقوم هذه المشاريع باستخدام منتجات الصناعات الكبيرة من السلع الجاهزة أو السلع الوسيطة أو شبه المصنعة، لإنتاج منتجات نهائية، أو تقوم بتسويق منتجات بعض التجارب الدولية الناجحة في مجال تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويعدّ
- التشابك القطاعي بين فروع الإنتاج وبين المنشآت الصغيرة والمتوسطة والكبيرة أحد معايير التقدم الاقتصادي. كما أنه من مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:<sup>1</sup>
- مساهمتها في توليد القيمة المضافة وزيادة الناتج المحلي الإجمالي؛
- استغلال مدخرات المواطنين والاستفادة منها في الميادين الاستثمارية المختلفة، بدلا من تبذير هذه المدخرات في الاستهلاك، أو تخزينها في البيوت؛
- الاستغلال الأمثل للمواد الأولية المتاحة محليا لإنتاج سلع تامة الصنع تساهم في تلبية احتياجات وأذواق المستهلكين، وبذلك تحل محل السلع التي يتم استيرادها من الخارج، مما يقلل من حجم الاستيراد، وبالتالي خفض العجز في الميزان التجاري؛
- توفير العملة الصعبة، من خلال إحلال الواردات والمساهمة في إجمالي الصادرات؛
- تغطية الطلب المحلي على المنتجات التي يصعب إقامة صناعات كبيرة لإنتاجها لضيق نطاق السوق المحلي، أو لانخفاض الطلب عليها وضعف إمكانيات التصدير؛

<sup>1</sup> - محمد يعقوبي، مكانة وواقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، ( جامعة حسيبة بن بوعلي، ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و18 أبريل 2006)، ص ص 45-46.

- قدرتها على مواجهة تغييرات السوق بسرعة، حيث تتمتع بقدرة عالية على التكيف تبعاً لظروف السوق، سواءً من حيث كمية الإنتاج أو نوعيته، مما يعني القدرة على مواجهة الصعوبات في أوقات الأزمات الاقتصادية وفترات الركود؛

- تشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة اللبنة الأولى للمشاريع الكبيرة. فالكثير من المشاريع العملاقة حالياً، كانت قد بدأت في أولى مراحلها في شكل مشاريع صغيرة ثم أخذت في التطور والنمو، مع أخذها بالتكنولوجيا الحديثة المتطورة وتوفر المساعدات سواء كانت فنية أو تمويلية أو إدارية أو تسويقية أو تدريبية من قبل مؤسسات الدولة والهيئات المختصة، لتمكينا من التطور والانطلاق نحو المشاريع الكبيرة الحجم.

### المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سيتم في هذا المطلب تبيان أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاقتصادية على ثلاثة مستويات، على مستوى صاحب المشروع وعلى مستوى المجتمع بالإضافة إلى ذلك على المستوى العالمي، أضف إلى ذلك سيتم التعرف على أسباب أخرى لزيادة أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الفرع الأول: على مستوى الفرد صاحب المشروع

تتمثل أهمية المشروعات الصغيرة على مستوى الفرد صاحب المشروع فيما يلي:<sup>1</sup>

- إشباع حاجات الفرد صاحب المشروع في إثبات الذات كشخصية مستقلة لها كيانها الخاص؛
- يوفر المشروع الصغير المتوسط لصاحبه فرصة تحقيق رسالته وغايته الخاصة في الحياة العملية؛
- ضمان الحصول على دخل ذاتي له ولأسرته، بصفة خاصة إذا أدير المشروع بأسلوب علمي رشيد؛
- إن صاحب المشروع الصغير الناجح يشعر بأنه إنسان استطاع أن يحقق لنفسه ولمجتمعه ما لم يحققه الآخرون، ومن هنا كان التمايز بين صاحب المؤسسة والآخريين؛

- إن المشروع الصغير أو المتوسط هو طريق الحرية والإبداع لدى الأفراد في الحياة العملية؛
- إن تشجيع الشباب وتسهيل امتحانهم للأعمال الحرة لإنشاء مؤسسات صغيرة أو متوسطة يوفر عليهم الوقت الذي قد يقضونه في انتظار التوظيف في القطاعين العام والخاص، ويجنب الشباب إهدار طاقاتهم البشرية.

### الفرع الثاني: على مستوى المجتمع

تتمثل أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى المجتمع في:<sup>2</sup>

- إن هذه المؤسسات تغطي جزءاً كبيراً من احتياجات السوق المحلي؛
- أنها تساهم إلى حد كبير في إعداد العمالة الماهرة؛
- تساهم في حل مشكلة البطالة في المجتمع؛

<sup>1</sup> - محمد هيكمل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، (القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2003)، ص 13.

<sup>2</sup> - بن حمد عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (جامعة أبو بكر بلقايد، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، غير منشورة، 2010)، ص 84.

- تعد المكون الأساسي في هيكل الإنتاج والاقتصاد في مختلف بلدان العالم؛
  - استيعابها للقطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات؛
  - إن تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة العاملة في مجال الصناعة يساعد على تطوير التكنولوجيا والفنون الإنتاجية المحلية ودفع هذه المشروعات إلى مواقف تنافسية جيدة؛
  - إن تحقيق هدف غرس قيم العمل الحر في المشروعات الصغيرة يتطلب تضافر جهود المؤسسات العاملة في مجال التعليم والتدريب والإعلام.
- الفرع الثالث: على المستوى العالمي<sup>1</sup>**
- إن المشروعات الصغيرة أصبحت علما قائما بذاته يدرس في الجامعات والمعاهد العلمية، وقد أفردت لها المقررات الخاصة بها؛
  - إن المؤسسات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة قد تعرضت لها مختلف العلوم كالإدارة والاقتصاد والهندسة والقانون والبيئة والزراعة من زوايا مختلفة ومتعددة؛
  - تهتم معظم دول العالم بعقد الندوات والمؤتمرات وحلقات النقاش والبحث وورش العمل حول المشروعات الصغيرة وأثرها على المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وحضريا؛
  - انتشار المنظمات والصناديق المعنية بدعم هذه المؤسسات على مستوى العالم؛
  - اهتمام المنظمات الحكومية والقطاع العام والخاص والمنظمات غير الحكومية بهذا النوع من المؤسسات إيمانا بأهميتها وأثرها في المجتمع؛
  - إن فرصة هذه المؤسسات في البقاء والنمو أكبر بكثير من الشركات الكبيرة والمؤسسات ذات الهياكل الضخمة قليلة المرونة أمام متغيرات السوق، الأمر الذي يوضح الدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه هذه النوعية من المشروعات في زيادة الإنتاج والدخل القومي للدولة الواحدة؛
  - مع دخولنا القرن الواحد والعشرين، عاد علماء الاقتصاد والعديد من العاملين في ميدان الأعمال ليكتشفوا قوة المبادرة الريادية الذاتية وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصناعة والإنتاج والخدمات كعامل مساعد ومتمم ضروري إلى جانب مؤسسات الإنتاج الكبرى، حيث يمكن أن تقوم بدور الصناعات المغذية أو المكملة للصناعات الكبيرة.

<sup>1</sup> - محمد هيكل، مرجع سابق، ص 17.

الفرع الرابع: أسباب أخرى لتزايد أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تزداد أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى العناصر سالفة الذكر لأسباب أخرى منها:<sup>1</sup>

➤ أنه تعتمد هذه المؤسسات (خاصة الصغيرة منها) في تنظيم أعمالها على نمط "تنظيم الرجل الواحد" the one man organisation، فالمالك هو المدير في أغلب الحالات، وهو المصدر الأساسي لتحديد الأهداف واتخاذ القرارات في مجالات العمل المختلفة، وبالتالي تتوقف قدرتها على النجاح والمساهمة في الاقتصاد الوطني على كفاءة القائمين بإدارتها؛

➤ بساطة التنظيم المستخدم، والاعتماد على التنظيم غير الرسمي بشكل أساسي، حيث تظهر أهمية المدير المالك في نجاح المنشأة وتدخله في كافة الأعمال التنفيذية بها.

### المبحث الثاني: اعتبارات إنشاء مشروع

يمكن النظر إلى أي مشروع على أنه مجموعة من المراحل يجب القيام بها، منذ ظهور الفكرة أو المقترح، الذي يوافق اكتشاف فرصة ما، إلى لحظة تشغيله و تطويره و متابعته، و هذا ما يمثل دورة حياته. فمن بداية بطيئة، تتقدم المشروعات إلى أعلى حجمها البنائي، وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مراحل إنشاء المؤسسة (دورة حياة المشروع)، وذلك من خلال ثلاث مطالب خصص المطلب الأول لمرحلة تحديد فكرة المشروع، أما المطلب الثاني فتم تخصيصه لمرحلة إعداد المشروع، فيما تم التطرق في المطلب الثالث لمرحلة تنفيذ المشروع وتقييمه.

#### المطلب الأول: مرحلة تحديد فكرة المشروع

الفكرة هي التي تعبر عن رغبة وأمل صاحب المشروع في الوصول من خلالها إلى البعيد، والتي تبدأ من خلال تخمينات ورغبات وتتطور مع مرور الزمن وعادة ما تأخذ مدة طويلة لاكتشافها، وباعتبارها هي التي تتحول في آخر المطاف إلى مشروع واضح وبالتالي إلى مؤسسة.

#### الفرع الأول: مراحل البحث عن فكرة المشروع

هناك ثلاث مراحل أساسية للبحث عن الفكرة، ويمكن تمثيلها كما يلي:

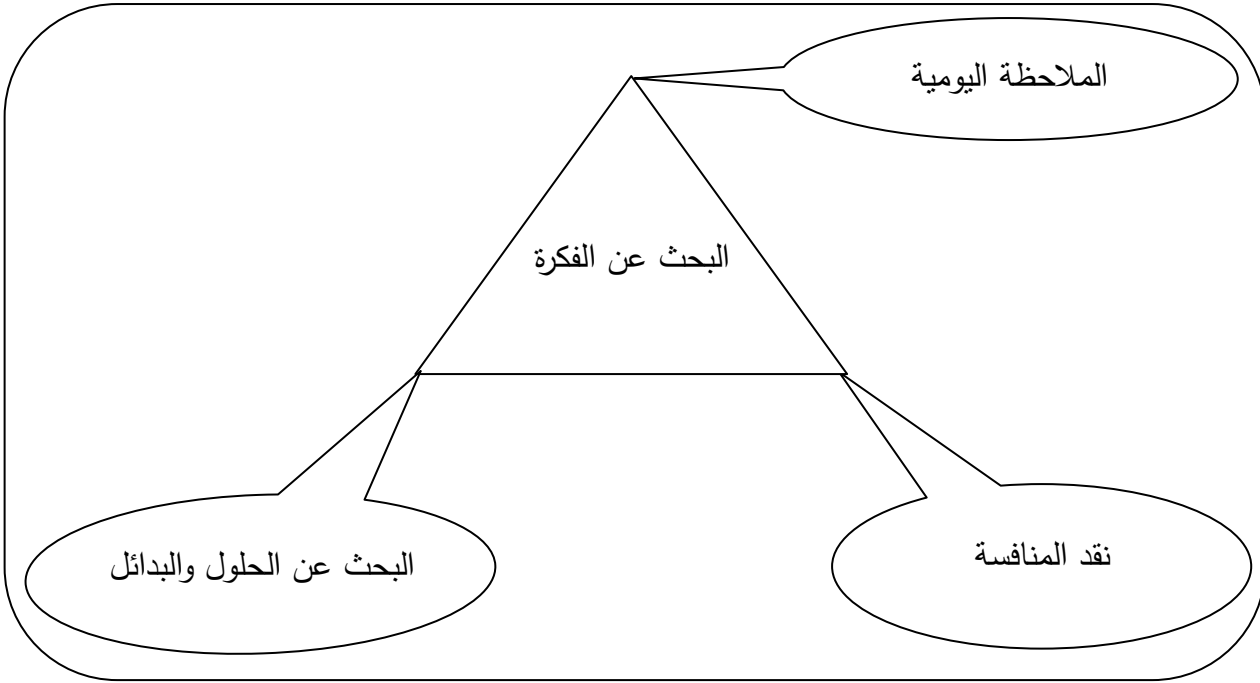
- الملاحظة اليومية: على منشئ المشروع عدم التعاضي على أي معلومة متواجدة في محيطه، وغالبا ما تتكون لديه قدرة الحدس أو الرغبة في أن يتعمق في فكرة معينة حتى تتضح مع الوقت.<sup>2</sup>
- نقد المنافسة: وتبدأ بالنقير الانتقادي للمنشئ في نقاط قوة وضعف منتجات المنافسين، مما يؤدي إلى اكتشاف أفكار جديدة؛

<sup>1</sup> - علي السلمي، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، (القاهرة، دار الغريب، 1999)، ص 13.

<sup>2</sup> -Stéphanie, la création d'entreprises : l'idée, (www.apce.com/pide217/1/-/idée.htm/?espace=1&tp=1, le 11/02/2014, 16 :56).

- البحث عن الحلول والبدائل: وهي تعني أخذ عملية النقد بصفة جدية للحلول والبدائل المتواجدة وإجراء المفاضلة بينها، مما يؤدي للوصول إلى الفكرة الملائمة.<sup>1</sup>

شكل رقم (01): مراحل البحث عن الفكرة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة.

### الفرع الثاني: مصادر الحصول على الأفكار

بالإمكان تبيان مصادر الحصول على الأفكار في النقاط التالية:

- إعادة نشاط مؤسسة قديمة؛
- حق الامتياز التجاري والذي يعني منح مالك لمنتج معين أو خدمة الحق في استغلال وإدارة منتج أو خدمته مقابل مبلغ من المال؛
- الإبداع والتجديد: أي إعادة تنظيم المعلومات بما يسمح بخلق شيء جديد.<sup>2</sup>

بعد التأكد من جدوى فكرة المشروع وجب على حامل فكرة المشروع إجراء المزيد من الدراسة للتعرف على الجوانب التالية:<sup>3</sup>

القوانين المنظمة للدخول في المشروعات؛

<sup>1</sup>- صندرة سايبى، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - فرع قسنطينة-، ( جامعة منتوري ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، 2004/2005)، ص 29.

<sup>2</sup>- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، (مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002)، ص ص 33، 44.

<sup>3</sup>- سعد صادق، إدارة المشروعات، (مصر، الدار الجامعية، 2002/2003)، ص 50.

- ✚ مستويات الربحية المحققة فعلا في المشروعات المماثلة العاملة بالفعل وقت إجراء الدراسة؛
- ✚ مدى توفر التمويل اللازم في المشروعات القائمة.

### المطلب الثاني: مرحلة إعداد المشروع

بعد عملية تحديد فكرة المشروع تبدأ مرحلة الإعداد للمشروع وهذا ما سيتضمنه هذا المطلب:

### الفرع الأول: دراسة الجدوى الأولية للمشروع

والمقصود بها المرحلة التي تلي مرحلة تحديد فكرة المشروع المقترح التي يبدأ المباشرة فيها سواء كان ذلك من قبل المستثمر نفسه أو من قبل فريق عمل متخصص بعد ظهور نتائج مشجعة لفكرة المشروع وتولد القناعة لدى صاحب القرار أو صاحب المصلحة بالمشروع بأن فكرة المشروع تستحق الدراسة، وتمس هذه الدراسة الجوانب التالية:<sup>1</sup>

- ✓ تحديد و توصيف و تقدير حجم الطلب المتوقع على منتجات المشروع الاستثماري من سلع وخدمات؛
- ✓ وصف المشروع الاستثماري المقترح بصورة عامة، وذلك من حيث علاقته بالمشاريع الأخرى؛
- ✓ تحديد و توصيف و تقدير مستلزمات الإنتاج من المواد الأولية وذلك بكمياتها وأسعارها البديلة؛
- تحديد و توصيف و تقدير الاحتياجات من القوى العاملة و ذلك من حيث نوعها والمستوى المهاري المطلوب ومدى توافرها وكيفية استقطابها واختيارها؛
- تحديد و توصيف و تقدير الطاقة الإنتاجية التصميمية والمتاحة والمستقلة المقترحة مع توصيف عمليات التصنيع المتباينة؛

- ✓ معاينة موقع المشروع والمنطقة الكائن بها وما يتصل به من تكنولوجيا ومعدات وأعمال هندسية؛
- ✓ تحديد و توصيف و تقدير الأرباح المتوقعة ومعدل الربح ومقارنته بالمؤشرات المرجعية.

### الفرع الثاني: الدراسة التفصيلية للمشروع

بعد مرحلة الدراسة المبدئية لفكرة المشروع تأتي الدراسة التفصيلية للمشروع والتي يتم من خلالها قبول المشروع أو رفضه والتي تحتوي عادة على:<sup>2</sup>

- دراسة مفصلة ومعقدة للعوامل المؤثرة على الطلب في تلك المنطقة، ودراسة سلوك المستهلك والعوامل المؤثرة عليه، مع دراسة تفصيلية للحصة السوقية لمنتجات المشروع من السوق المحلية، ودراسة الآثار الناجمة عن إنتاج سلع مكمل أو بديلة للسلعة المنتجة؛
- دراسة مفصلة للعمليات الإنتاجية الواجب القيام بها لإنتاج السلعة، ودراسة مدى ملائمة الأسلوب التكنولوجي المقترح مع حجم المشروع، بالإضافة إلى الدراسات الهندسية المتعلقة بالعملية الإنتاجية؛

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح العشماوي، دراسات الجدوى المشروعات الاستثمارية، (مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون سنة نشر)، ص 36.

<sup>2</sup> - معنصر سليمة، إنشاء وحدة مصغرة لإنتاج الحليب و مشتقاته في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ، (جامعة بسكرة، مذكرة ماستر، علوم التسيير تخصص مقاولاتية، غير منشورة، 2012/2013)، ص 10.

- دراسة مفصلة عن التكاليف اللازمة لإقامة المشروع، والتي يجب أن تحتوي على تكلفة المباني سواء كانت إدارية أو إنتاجية أو مخازن، ودراسة تكاليف الإعلان والترويج للسلعة والضمان الاجتماعي وتكاليف تدريب اليد العاملة وتكاليف البحث والتطوير الخاصة بالسلعة وبتقنيات الإنتاج؛
- دراسة مفصلة عن الإيرادات المتوقعة من المشروع؛
- دراسة مفصلة حول مصادر التمويل الممكنة و الملائمة لسياسات المشروع، وأهدافه، ومراعاة سعر الفائدة على ذلك التمويل؛
- دراسة مفصلة حول الموقع المناسب للمشروع، وذلك بمراعاة العوامل المحددة للموقع الأمثل، كالقرب من مصادر المواد الأولية.

### الفرع الثالث: مرحلة تحضير مخطط الأعمال

مخطط الأعمال هو الوثيقة التي تشمل الدراسة السابقة بشكل تفصيلي من حيث: تقديم الشروع، الدراسة الإنتاجية والتنظيمية والتسويقية والمالية للمشروع، وسيتم التطرق لمخطط الأعمال في المبحث الثالث من هذا الفصل بشيء من التفصيل.

### المطلب الثالث: مرحلة تنفيذ المشروع وتقييمه

بعد القيام بدراسة المشروع بجميع جوانبه والتأكد من أن المشروع قابل للتطبيق على أرض الواقع تأتي مرحلة تنفيذ المشروع وتقييمه، وذلك من خلال:<sup>1</sup>

### الفرع الأول: إعداد برنامج زمني للمشروع

- وضع خطوات وأولويات تفصيلية لأعمال وأنشطة المشروع؛
- إعداد الموقع وتجهيزه بالمواصفات المطلوبة؛
- تحديد الفترات الزمنية لإنجاز الأعمال؛
- تحديد تكاليف كل عمل أو نشاط.

### الفرع الثاني: مرحلة التنفيذ والتجهيز

- إقامة المشروع طبقاً للجدول الزمني (بناء وتشبيد)؛
- شراء وتركيب الآلات والمعدات؛
- اختبارات التشغيل والإنتاج؛
- التسويق والبيع.

### الفرع الثالث: مرحلة المتابعة والتقييم

- من حيث الأعمال؛
- من حيث الزمن؛

<sup>1</sup> - محمد هيكل، مرجع سابق، ص 42-44.



- من حيث الإنفاق؛
  - من حيث نسبة التنفيذ وهل توجد مشكلة؛
  - من حيث التصحيح للتأكد من تحقق هدف المشروع.
- وفي الأخير يجب على المنشئ أن يدرك أن أسباب نجاح وفشل المشروع هما الوجهان المختلفان لقطعة النقود ذاتها، لذلك يجب عليه التمتع بالقدرات والمواهب الشخصية والإدارية كالقدرة على التوجيه والقيادة والتحفيز، وكذلك القدرة على تقبل المهمة وتنفيذها والقدرة على اكتساب الثقة والمحافظة عليها، أضف إلى ذلك ولضمان نجاح المشروع يجب عليه مراعاة النقاط التالية:<sup>1</sup>
- دراسة السوق بعناية؛
  - استخدام التخطيط الاستراتيجي الحكيم؛
  - وجود الرقابة الإدارية والمالية والمادية الدورية بهدف ضمان الاستخدام الأمثل.

### المبحث الثالث: مخطط الأعمال

في هذا المبحث سيتم تسليط الضوء على مخطط الأعمال وذلك من خلال ثلاث مطالب، خصص المطلب الأول لمفهوم مخطط الأعمال، أما المطلب الثاني فسيتم التطرق فيه إلى مكونات مخطط الأعمال، فيما سنعرج في المطلب الثالث لعناصر مخطط الأعمال.

#### المطلب الأول: مفهوم مخطط الأعمال

في هذا المطلب سيتم إعطاء تعاريف لمخطط الأعمال، بالإضافة إلى معرفة أهمية مخطط الأعمال.

#### الفرع الأول: تعريف مخطط الأعمال

يمكن إعطاء التعاريف الآتية لمخطط الأعمال:

➤ هو عبارة عن وثيقة تقديرية تحضر من طرف منشئ المؤسسة، والتي تدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجية تطويره، والنمو المرتقب لرقم الأعمال، والنتائج المستقبلية وخاصة حاجات التمويل في الأشهر القادمة.<sup>2</sup>

ومن هذا التعريف يتبين أن مخطط الأعمال يظهر الرؤية الاقتصادية والمالية للمؤسسة، وإعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام وثقة الشركاء، والذين قد يكونوا مستثمرين أو مساعدين أو موردين.

<sup>1</sup> - جهاد عبد الله عفانة، وقاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، (الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2004)، ص 73.

<sup>2</sup> - صندرة سايبى، مرجع سابق، ص 39.

➤ هو بمثابة طريقة لعرض مشروع المؤسسة، حيث تسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة ومن مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة، مثل السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون....<sup>1</sup>

➤ يعتبر وثيقة عمل تضبط استراتيجية المؤسسة أو باعث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة، المتعلقة بمجالات نشاطها (المنتجات والخدمات والسوق والتسويق والإنتاج والتنظيم...)، كما يعتبر أداة تصرف تعتمد خاصة عند:

- إحداث مؤسسة جديدة؛
- عرض خدمة أو منتج جديد؛
- اكتساح سوق جديدة؛
- إبرام اتفاقية تعاون صناعية أو تجارية؛
- البحث عن شركاء لتمويل المشروع.<sup>2</sup>

➤ مخطط الأعمال هو أداة للتفكير لإضفاء الطابع الرسمي وتنظيم وتخطيط المشروع، بل هو أيضا أداة للاتصال والذي يسمح بتقديم المشروع بمختلف التفاصيل لأصحاب المصلحة، الأهم من ذلك، مخطط الأعمال هو وثيقة للمستثمرين وإقناعهم لتمويل المشروع، لذلك يجب أن تثبت في المقام الأول:

- المصلحة المالية للمشروع؛
- جودة الفريق؛
- المزايا التنافسية؛

ويجب أن يوفر مخطط الأعمال جميع المعلومات اللازمة للمستثمر لتقييم إمكانيات ومخاطر الاستثمار.<sup>3</sup>

➤ مخطط الأعمال هو ملف نستعرض فيه المشروع المقاولاتي (إنشاء، إعادة إنشاء...) وهو يعتبر مسار للتحليل الاستراتيجي، كما هو عملية إسقاط في المستقبل وتبيان ما هي الموارد الضرورية لهذه الرؤية؛ لذلك فمخطط الأعمال يستعرض خطة عمل مفصلة توضح شيئين: جدوى المشروع ومردودية المشروع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد جلاب، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، (جامعة بسكرة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، أيام 18/17 و 19 أبريل 2012)، ص 4.

<sup>2</sup> - فاطمة قبة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، (جامعة بسكرة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، أيام 18/17 و 19 أبريل 2012)، ص 4.

<sup>3</sup> - Berrached Wafaa, **innovation et business plan des entreprises innovantes cas des entreprises algériennes**, (université de Biskra, opportunités et limites du business plan : l'idées l'élaboration et la mise en œuvre, 3ème journées, le 17/18 et 19 avril 2012), p 8.

<sup>4</sup> - Alain FAYOLLE, **Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre**, (paris, DUNOD, 2004), p 292.

### الفرع الثاني: أهمية مخطط الأعمال

هناك عدة أسباب تجعل من الضروري وضع مخطط أعمال والتي يذكر منها:

- ✓ مخطط الأعمال هو الوثيقة الأساسية لبدء، إنشاء وإدارة نشاط اقتصادي ناجح، بل هو أيضا أداة فعالة لجمع الأموال اللازمة لجذب اهتمام المستثمرين؛
- ✓ هو الوثيقة التي تعرف أهداف النشاط بكل وضوح وتحديد، مع تحديد الأساليب المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف؛

✓ هو أيضا أداة اتصال ممتازة للمستثمرين والموردين المهتمين في فهم عمليات وأهداف النشاط.<sup>1</sup>

✓ إعطاء نظرة سريعة وحاسمة ومحايدة على مشروع العمل؛

✓ يساعد على تحديد القياس القابل للتحقيق والإنجاز؛

✓ السماح بتحديد احتياجات المخزون والخزينة؛

✓ يقرر نقطة الانطلاق لمخطط عملي وحيد؛

✓ هو وثيقة مهمة للتعريف بطلبات التمويل.<sup>2</sup>

كما تتمثل أهميته في كونه:

- ✓ أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه، كما يؤثر على قارئه للتصرف بإعطاء قرض أو المشاركة في عملية الاستثمار؛
- ✓ يساعد على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مكونات مخطط الأعمال

رغم تنوع التدخلات في عدم وجود مخطط أعمال نموذجي موحد، إلا أن هناك توافق كبير حول العناصر الأساسية التي يتضمنها مخطط الأعمال الجيد، وبالإمكان التعرض بشكل مختصر إلى العناصر الأساسية التي يتعين أن يتضمنها مخطط الأعمال:

<sup>1</sup> - نوال براهيم، السيرورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال، (جامعة بسكرة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، أيام 18/17 و 19 أبريل 2012)، ص 11.

<sup>2</sup> - عبد الحميد برحومة، وصورية بوطرفة، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، (جامعة بسكرة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، أيام 18/17 و 19 أبريل 2012)، ص 8-9.

<sup>3</sup> - شوقي جباري، و خليل شرقي، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، (جامعة بسكرة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، أيام 18/17 و 19 أبريل 2012)، ص 11.

### الفرع الأول: ملخص وهدف المخطط

في هذه الفقرة (\*) يجب توضيح بشكل جيد بأن المقاول يريد مباشرة نشاط جديد، وأن يقنع الجهات الموجه إليها بصدق هذا المخطط، وأن يشير إلى الحاجات الفعلية للأموال ومردودية رأس المال ورقم الأعمال التقديري، وإن كان من الصعب تحديد هذا الأخير بدقة.

### الفرع الثاني: مواصفات المؤسسة

وتتكون من النقاط التالية:

✚ نوع النشاط وما إذا كان يركز فقط على البيع، أو مقاولة من الباطن،.... أو غير ذلك، والصناعة التي تنشط فيها؛

✚ اسم المؤسسة التجاري واسم منتجها والذي يفضل أن يكون سهل التركيز؛

✚ الموقع الجغرافي والتنافسي الحالي والمستقبلي؛

✚ الشكل القانوني؛

✚ الملاك والمساهمون.

### الفرع الثالث: وصف النشاط

ويتم وصف نشاط المؤسسة المراد إنشائها من خلال:<sup>1</sup>

★ استخدام الثنائية منتج/سوق من أجل تحديد فئة الزبائن الموجه إليها المنتج؛

★ إجراء الأبحاث المتعلقة بالنشاط الحالي، والتي تتم من خلال البحث عن الموردين والمنافسين وميولات السوق المستهدف؛

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

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

### الفرع الرابع: نتائج دراسة السوق

هي حصيلة لما تم التوصل إليه من خلال دراسة السوق، وتشمل ما يلي:<sup>2</sup>

✚ تقييم السوق الحالي (منتج/مستهلك، منتج/مؤسسة)؛

✚ المنافسة والمحيط بشكل عام (المنافسين المباشرين، السياسات الاقتصادية....)؛

✚ الموردين (عددهم، مواقعهم، نقاط قوتهم وضعفهم....)؛

✚ قنوات التوزيع (بيع مباشر، بيع بالجملة...).

<sup>1</sup> - صندرة سايبى، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> - صندرة سايبى، سيرورة إنشاء المؤسسة: أساليب المرافقة، (دون دار نشر، السنة الجامعية 2010/2009)، ص 22.

\* - تجدر الإشارة إلى أن جزء الملخص في مخطط الأعمال هو آخر جزء يتم إنجازه ويوضع في بدايته.

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

👉 استراتيجية التسويق (المتوج، وموقع هذا الأخير بالنسبة للعملاء، سبل ترقيته، مستوى سعره بالنسبة للأهداف المرجوة...).

### الفرع الخامس: مخطط العمليات

ويتعين أن يمس هذا التحليل الجوانب الأساسية التالية:<sup>1</sup>

👉 وسائل الإنتاج: والذي يتضمن وصف تجهيزات الإنتاج ومعدات الإنتاج الأخرى الجاهزة للانطلاق وتحديد مسارات التطوير المحتملة تماشيا مع تطور نشاط المؤسسة؛

👉 سيرورة العمليات: فيما يخص المنتجات المعملية، يتم تحديد مراحل عملية الإنتاج انطلاقا من مرحلة التصميم وحتى مرحلة تسليم المنتج، أما بالنسبة للخدمات (بما في ذلك التجارة) يتعين الأمر انجاز ملخص قصير للعمليات الجارية للمؤسسة؛

👉 طاقة الإنتاج والبيع والخدمة: يتيح هذا الجزء تحديد طاقة الإنتاج بالوحدات على أساس يومي أو أسبوعي مع الأخذ بعين الاعتبار السوق المحتمل والأهداف المسطرة، ويعتبر هذا العمل قاعدة لإنجاز مخطط التمويل لاحقا؛

👉 التمويل: يتضمن هذا الجزء تحديد قائمة الموردين الرئيسيين، فضلا عن ذلك، يتعين أن يقدم الطريقة المعتمدة من طرف المؤسسة لضمان تمويل منظم لعمليات الإنتاج بشكل يسمح بتفادي حالات انقطاع المخزون.

### الفرع السادس: المخطط المالي

ويمثل هذا الجزء عنصر هام في إعداد مخطط الأعمال خاصة إذا كان صاحب المشروع في حاجة إلى مساعدة مالية أو قرض من طرف وكالة مالية، والتسيير المالي الجيد عنصر هام لضمان الربحية المستمرة للمؤسسة، ويحتوي هذا الجزء على العناصر التالية:<sup>2</sup>

👉 ميزانية البدء: والتي من خلالها يتم توضيح المبالغ اللازمة لشراء المنتجات والخدمات الضرورية من أجل انطلاق المشروع؛

👉 حالة النتائج: والهدف منها هو توضيح ربحية نشاطات المؤسسة المختلفة في مدة معينة، توضح حالة (المنتجات، التكاليف والإيرادات) في مدة معينة؛

👉 ميزانية الخزينة: تهدف إلى توضيح مداخيل ومخرجات المؤسسة على أساس شهري، كما توضح توازن الصندوق في نهاية كل شهر، حيث بالإمكان تحديدها على أساس مبالغ حالية أو متوقعة؛

<sup>1</sup> - الطاهر لطرش، مخطط الأعمال : عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، (جامعة بسكرة، الأيام

العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، أيام 17/18 و 19 أبريل 2012)، ص ص 9-10.

<sup>2</sup> - شوقي جباري، وخليل شرقي، مرجع سابق، ص 13.

الميزانية: وهي التي تعكس الوضعية المالية للمؤسسة في تاريخ محدد (الأصول والخصوم) والأموال الخاصة للمؤسسة.

### الفرع السابع: الملاحق

يشكل هذا العنصر جزء لا يتجزأ من مخطط الأعمال، ويشمل على كل الجداول الملحقة التي تتضمن التفاصيل المتصلة بعناصر مخطط الأعمال في جوانبه المختلفة النوعية والكمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: عناصر مخطط الأعمال

يتكون مخطط الأعمال من أربعة عناصر أساسية، المخطط الإنتاجي والمخطط التنظيمي بالإضافة إلى المخطط التسويقي والمخطط التمويلي، وسيتم التعرض لهذه العناصر بشيء من التفصيل.

### الفرع الأول: المخطط التسويقي

يعتبر التسويق وظيفة رئيسية في المنظمة ولهذا فهي تعتمد على التخطيط كي تتوافق وتتكامل مع بقية الوظائف الأخرى في المنظمة، وذلك بغرض بلوغ الأهداف المرغوب تحقيقها حسب إسهام كل قسم في هذه الأهداف.

### أولاً: تعريف المخطط التسويقي وأسباب إعداده

#### 1- تعريفه

يمكن تعريف المخطط التسويقي على أنه: " الاستغلال المنظم للموارد التسويقية في المنظمة لإنجاز وتحقيق الأهداف التسويقية."<sup>2</sup>

أو هو " وثيقة مكتوبة توضح تفاصيل الوضع الحالي من حيث كل من المستهلك، المنافسين، والبيئة الخارجية. وتوفر أسس تحديد الأهداف، الإجراءات التسويقية، وتخصيص الموارد خلال مدة التخطيط سواء للمنتجات والخدمات الحالية أو المقترحة."<sup>3</sup>

#### 2- أسباب إعداده

باعتبار الدراسة التسويقية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهداف المنظمة، وجب أن تحتوي الخطة التسويقية على جميع العناصر المتعلقة بها، وعليه فإن المخطط التسويقي يقوم للأسباب الآتي ذكرها:

- ✓ يربط بوضوح بين الأهداف والإجراءات ويرتب الأولويات؛
- ✓ تحديد المسؤوليات والمهام، والبرنامج الزمني.<sup>4</sup>
- ✓ كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة و يؤثر فيها؛
- ✓ تمثل الطريق الموثوق الذي يمكن أن يختطه المدير أو الإدارة لبلوغ الهدف المنشود؛

<sup>1</sup>- الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup>- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، (الأردن، جبهة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007)، ص 151.

<sup>3</sup>- غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق: أفكار وتوجيهات جديدة، (الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013)، ص 81.

<sup>4</sup>- خالد صبرينة، مخطط أعمال لوكالة سياحية: حالة وكالة الزيبان بسكرة، (جامعة بسكرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، غير منشورة، 2013/2012)، ص 16.

✓ يساعد على تحديد فرص و تقادي المخاطر التي ستمس المؤسسة؛

✓ يساعد على اتخاذ القرارات و ذلك بالرجوع و العودة إلى المراحل و الخطوات المسطرة مسبقا.<sup>1</sup>

### ثانيا: مكونات المخطط التسويقي

يجب أن يبين هذا المخطط أن هناك شريحة من السوق للمبيعات المحتملة، بالإضافة إلى أن استراتيجية التسويق ستضع المؤسسة في وضع إيجابي أمام المنافسة، ويحتوي المخطط التسويقي على:

- المنتجات والخدمات؛

- تحليل السوق؛

- المزيج التسويقي.

#### 1. المنتجات والخدمات

تقديم وصف مفصل للمنتج ( سلعة أو خدمة ) و خصائصه ( الجودة والمتانة والأناقة و سهولة الصيانة، والتغليف، والضمان، الخ)، ولماذا سيشتري العملاء هذا المنتج وما يميز السلعة أو الخدمة عن المنافسين؟ وما هي الضمانات المقدمة بعد البيع؟<sup>2</sup>.

#### 2. تحليل السوق

تعتبر دراسة السوق مفتاحا لخريطة السوق ويجب القيام بها لتحديد مدى نجاح أو فشل المؤسسة، وبالإمكان تعريف دراسة السوق على أنها: "مختلف الأنشطة المنظمة لجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالسوق، وبصفة عامة بالمستهلكين الذين تتوقف عليهم المؤسسة للاستفادة أساسا من القرارات التسويقية وتخفيض المخاطر.<sup>3</sup>

وعليه يتطلب على المؤسسة تحديد مكونات السوق الذي ستنشط فيه، وكذا تحديد حدوده الجغرافية وهيكلته.<sup>4</sup>

أ- تحديد السوق و حدوده الجغرافية (الصناعة والبيئة) : أي تحديد المكان الذي سيعرض فيه المنتج أو الخدمة بمعنى هل سيتم ذلك في ضاحية ما، أو مدينة محددة، أو دولة ما وكذلك هل سيخدم سوق المستهلك المباشر أو المنتج لأن هذا يحدد هوية الزبون المحتمل فيما إذا كان أفراد أو تجار معينين ومؤسسات.<sup>5</sup>

ب- العملاء (الجمهور المستهدف): الزبائن هم أكثر الناس أهمية للمنشأة، فالهدف الأساس لأي نشاط تسويقي يتمثل في خدمة وتلبية رغبات الزبائن الحاليين والمرتقبين، فرضا الزبائن يعني غالبا الحصول على زبائن جدد لما

<sup>1</sup> - يحة عيسى، وآخرون، تحليل السوق (الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007)، ص 29.

<sup>2</sup> - Rouyn-Noranda, Centre local de développement (CLD), Gide de rédaction d'un plan d'affaires, (www.cldrn.ca, le 15/03/2014, 14:30 ).

<sup>3</sup> - يحة عيسى، وآخرون، مرجع سابق، ص 42.

<sup>4</sup> - نصيب رجم، دراسة السوق، ( الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004)، ص 45.

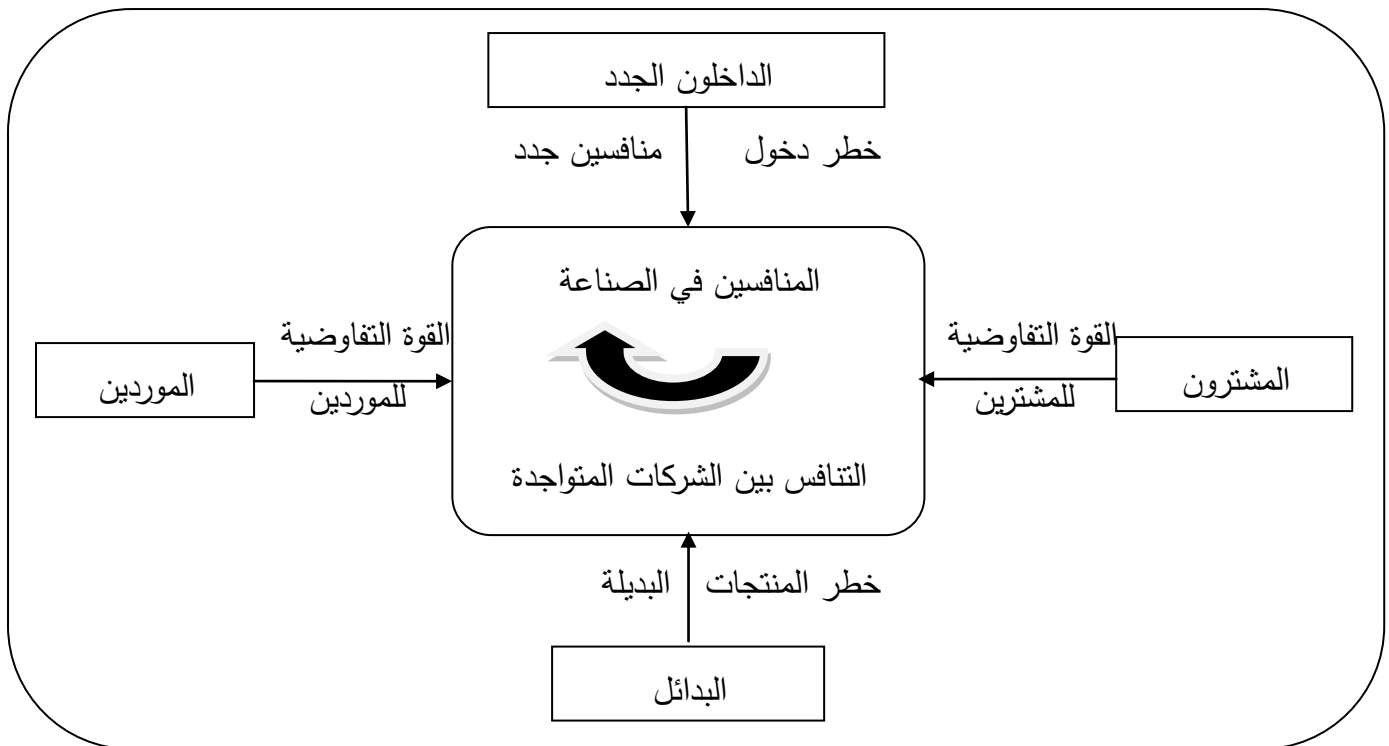
<sup>5</sup> - سعاد نائف برونوطي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة، (الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005)، ص 199.

تلعبه التغذية المرتدة من دور في الدعاية والإشهار للشركة لذلك، من الضروري معرفة من هم زبائن المؤسسة حتى تتمكن من خدمتهم بشكل أفضل<sup>1</sup>.

ج- المنافسة: يجب على المؤسسة مراقبة ودراسة الأنشطة التسويقية لمنافسيها ومنتجاتهم وأسعارهم وسياساتهم الترويجية.<sup>2</sup>

وتحليل المنافسة يتم من خلال ما يعرف القوى الخمسة لبورتر والتي يمكن تمثيلها في الشكل الموالي:

شكل رقم (02): العوامل المؤثرة على المنافسة



المصدر: نصيرة عليط، دور بحوث التسويق في وضع وتطوير المزيج التسويقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملح "ENASEL"، (جامعة قسنطينة، مذكرة ماجستير، علوم تجارية، غير منشورة، 2008/2007)، ص 36.

د- تقدير السوق المحتملة والمبيعات: ويكون ذلك من خلال تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف (SWOT) والذي يعتبر بمثابة مدخل نظمي لتقييم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف والتهديدات التي تواجهها. ويمكن تحليل SWOT من خلال نقاط ضعف وقوة المؤسسة / المنتج، الفرص والتهديدات القائمة في السوق / البيئة وهو أسلوب غالباً ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة /

<sup>1</sup> - محمد لمين مزاش، إعداد مخطط أعمال مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور، (جامعة بسكرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، غير منشورة، 2013/2012)، ص 25.

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، (الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002)، ص 82.



تدقيق السوق والبيئة والمنتج والمؤسسة ويلعب هذا التحليل دوراً حيوياً في مساعدة المؤسسة على بناء استراتيجيتها.<sup>1</sup>

أما بالنسبة للتنبؤ بالمبيعات فهناك سببان رئيسيان يجعلان التنبؤ بالمبيعات أمراً ضرورياً، السبب الأول هو أن وجود المنشأة على المدى الطويل يعتمد على وجود طلب مستمر على سلعتها أو خدماتها، أما السبب الثاني لضرورة التنبؤ بالمبيعات هو أن جميع التنبؤات الأخرى إنما تبنى على أساس التنبؤ بالمبيعات.

وتبدأ المنشأة في التنبؤ بمبيعاتها عن فترة مقبلة بدراسة الظروف البيئية والأحوال الاقتصادية والأوضاع التنافسية المنتظرة أن تسود وتؤثر في مبيعاتها في تلك الفترة، ويتوقف نطاق البحث في هذه المجالات ومقدار الجهد المبذول فيها على حجم المنشأة بالنسبة لحجم الصناعة أو السوق وطبيعة السوق والخدمات التي تقدمها ومدى تعدد المتغيرات البيئية والاقتصادية الأخرى المؤثرة في مبيعاتها، وفي صدد ذلك هناك العديد من العوامل التي تتطلب الدراسة للوصول إلى التنبؤ بالمبيعات مثل:

– حجم المبيعات في الماضي، والظروف العامة الاقتصادية والصناعية. كذلك علاقة المبيعات بالمؤثرات الاقتصادية كالناتج القومي الإجمالي والدخل الفردي والعمالة والأسعار والإنتاج الصناعي. أضف إلى ذلك ربحية المنتج النسبية.<sup>2</sup>

### 3. المزيج التسويقي

تتكون عناصر المزيج التسويقي من المنتج والسعر والمكان والترويج، سيتم التطرق لكل عنصر منها بشكل مبسط. أ- المنتج: كل شيء معروض للسوق من جانب منظمة معينة ليستخدم في إشباع حاجة معينة من خلال بعض الفوائد التي يمكن الحصول عليها منه.<sup>3</sup>

أما المزيج التسويقي للمنتج فهو مجموعة التشكيلات والمنتجات المقترحة من طرف المؤسسة ويتميز ب:

- ✚ الاتساع: أي خطوط المنتج الموجودة داخل المؤسسة.
- ✚ العمق: وهي عدد المنتجات التي تقدمها المؤسسة داخل كل خط إنتاجي.
- ✚ الارتباط أو الاتساق: أي درجة اتساق مزيج المؤسسة ودرجة ارتباط المنتجات بعضها ببعض.<sup>4</sup>

### ❖ دورة حياة المنتج

والتي تعبر عن مجموعة المراحل التي يمر خلالها المنتج في السوق، والمبينة في الشكل الموالي:

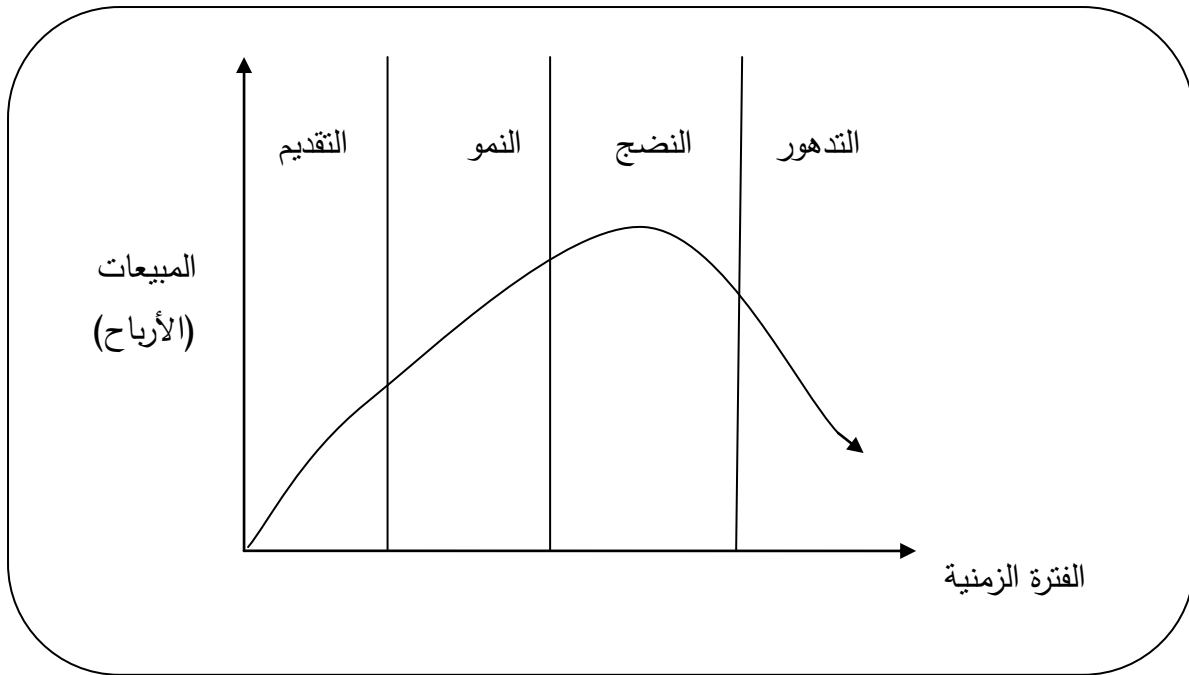
<sup>1</sup> - Macdonald Malcolm, **Marketing plans**, (England, 5th Edition, 2002), p 52.

<sup>2</sup> - محمد سامي راضي، ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث لإعداد و استخدام موازنات IV الإسكندرية، (الإسكندرية، الدار الجامعية 2001)، ص ص 84،85.

<sup>3</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، وجمال الدين محمد المرسي، **التسويق المعاصر**، (الإسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، 2005)، ص 223.

<sup>4</sup> - kotler Philip, **marketing management : analysais, planing and control**, (new jersey, prentice-hall, Englewood cliffes, 2000), p 112.

شكل رقم (03): دورة حياة المنتج



المصدر: حكيم خلفاوي، تأثير عناصر المزيج التسويقي على سلوك المستهلك: دراسة حالة مؤسسة "ترافل" لمشتقات الحليب بالبلدية، (جامعة البلدة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، غير منشورة، 2007)، ص 127.

وهذه المراحل هي:<sup>1</sup>

- ✓ مرحلة التقديم: أهم ما يميز هذه المرحلة: تكون فيها المبيعات منخفضة، والأرباح سالبة، والزبائن قلة.
  - ✓ مرحلة النمو: أهم مؤشرات هذه المرحلة: تكون فيها المبيعات في تطور سريع، والأرباح موجبة، والزبائن في تزايد.
  - ✓ مرحلة النضج: سمات هذه المرحلة هي: تنمو المبيعات ببطء وتتناقص الأرباح والزبائن بكثرة.
  - ✓ مرحلة التدهور: مميزات هذه المرحلة هي: تتناقص المبيعات، والأرباح، والزبائن.
- ب- السعر: عملية التسعير مهمة للغاية، وكثير من المنتجين يقع في فخ أنه ينتج سلعة مميزة ويضع أسعارا لا تتناسب مع السوق؛ فتحدد السعر مهم، وكيفية حساب السعر أهم، وبناء على ذلك يمكن للمنتج تحديد هامش الربح ونسب الخصم التي تمنح للموزعين، وهناك عوامل مهمة في عملية التسعير منها: سعر الخام المستخدم، وتكلفة العمالة والنقل والطاقة والعائد على رأس المال وهامش الربح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية: الأسس النظرية والطرائق الكمية، (الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010)، ص 217، 218.

<sup>2</sup> - قيشو طارق، مخطط أعمال لمشروع نادي ترفيهي -سطيح-، (جامعة بسكرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، غ م، 2012/2013)، ص 19.

ج- المكان (التوزيع): التوزيع عملية متكاملة تشمل تغطية المنطقة المستهدفة لتسويق المنتج بشبكة من الموزعين، وآليات نقل المنتج وتأمين وصوله للأسواق، وسبل تخزين المنتج وإعادة طرحه في الأسواق<sup>1</sup>.

د- الترويج: الترويج هو العنصر الرابع، والمهم للتسويق الموجه لتخصيص واجتذاب الزبون لتحقيق البيع الفعلي، بما في ذلك التعريف بالعمل والمنفعة وخلق الولاء، والارتباط لدى الزبون لضمان استمرار البيع وهو ليس بهدف السعي لجذب الزبائن، بل أيضا تثقيفهم وتعريفهم بما يبيع العمل وخلق الولاء لديهم لضمان استمرار شرائهم للمنفعة والمنافع التي يقدمونها، وتستهدف سياسات الترويج بصفة عامة ورئيسية تحريك سلوك المستهلك لشراء المنتج، أو طلب الخدمة، أو الحصول على استجابة معينة منه.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: المخطط الإنتاجي

التخطيط هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل وكيف، ومتى يتم هذا العمل، وهو يتضمن:

- تحديد الهدف؛

- تحديد الخطط والوسائل، والخطوط اللازمة لبلوغها.

وعليه فإن مخطط الإنتاج هو القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل المنتج خلال الفترة القادمة سواء كانت يوما أو أسبوعا أو شهرا واحدا، أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة مقدما لجميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن لها تحقيق الأهداف الإنتاجية.<sup>3</sup>

### أولا: تصنيفات تخطيط الإنتاج

تصنف أنشطة التخطيط للإنتاج على العموم إلى المجموعات التالية:

1- التخطيط طويل المدى

يتعلق هذا النوع من التخطيط بمحاولات ذات أفق أبعد من تلك الأعمال والأنشطة الإنتاجية المتكررة في المدى القصير، ومن أبرز مجالات ممارسة هذا النوع من التخطيط:

- إنشاء المرافق والتسهيلات الإضافية وتزويدها بالمعدات والأجهزة الآلية؛

- تحديث وتطوير العمليات الإنتاجية المتبعة حاليا لمواكبة التطورات التقنية المستحدثة؛

- تصميم المنتجات وتحديد مواصفاتها الشكلية والتقنية؛

- رفع مستويات القدرة مهارية والتخصصية للعاملين لتمكينهم من الاستجابة والتعامل مع الأساليب والوسائل الإنتاجية التي أفرزتها التطورات التقنية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سخري بلال، فكرة إنشاء مؤسسة مصغرة لديكور المنازل، (جامعة بسكرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، غ م، 2012/2013)، ص 23.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 25.

<sup>3</sup> - بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية: مدخل تحليلي، (الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011)، ص

98.

<sup>4</sup> - المرجع السابق، ص 99.

### 2- التخطيط متوسط المدى

يتطلب اتخاذ قرارات والقيام بأنشطة لا تأخذ وقت طويل في التطبيق كما في التخطيط طويل الأجل، والقرارات تتطلب تخطيط حجم قوة العمل، كمية المخزون، المعدات الإضافية واستخدام الوقت الإضافي.

وهناك ثلاثة مهام رئيسية لهذا النوع من التخطيط هي:

✓ تخطيط المخزون ومستوى الإنتاج؛

✓ التجزئة أو تخطيط معدل الإنتاج ومستويات المخزون لمجموعة المنتجات المختلفة ومجموع هذه القيم يجب أن تكون مساوية للقيمة الإجمالية؛

✓ تخطيط تخصيص الموارد المنتجات المختلفة على مجموعات المطلوب إنتاجها.<sup>1</sup>

### 3- التخطيط قصير المدى ( التشغيل، التنسيق، الجدولة)

تشير هذه الخطة إلى تحديد تفصيلي للأنشطة الإنتاجية في فترات تقل عن الشهر الواحد وهي بذلك تركز على ما يعرف بجدولة الإنتاج.<sup>2</sup>

ثانياً: استراتيجيات الإنتاج

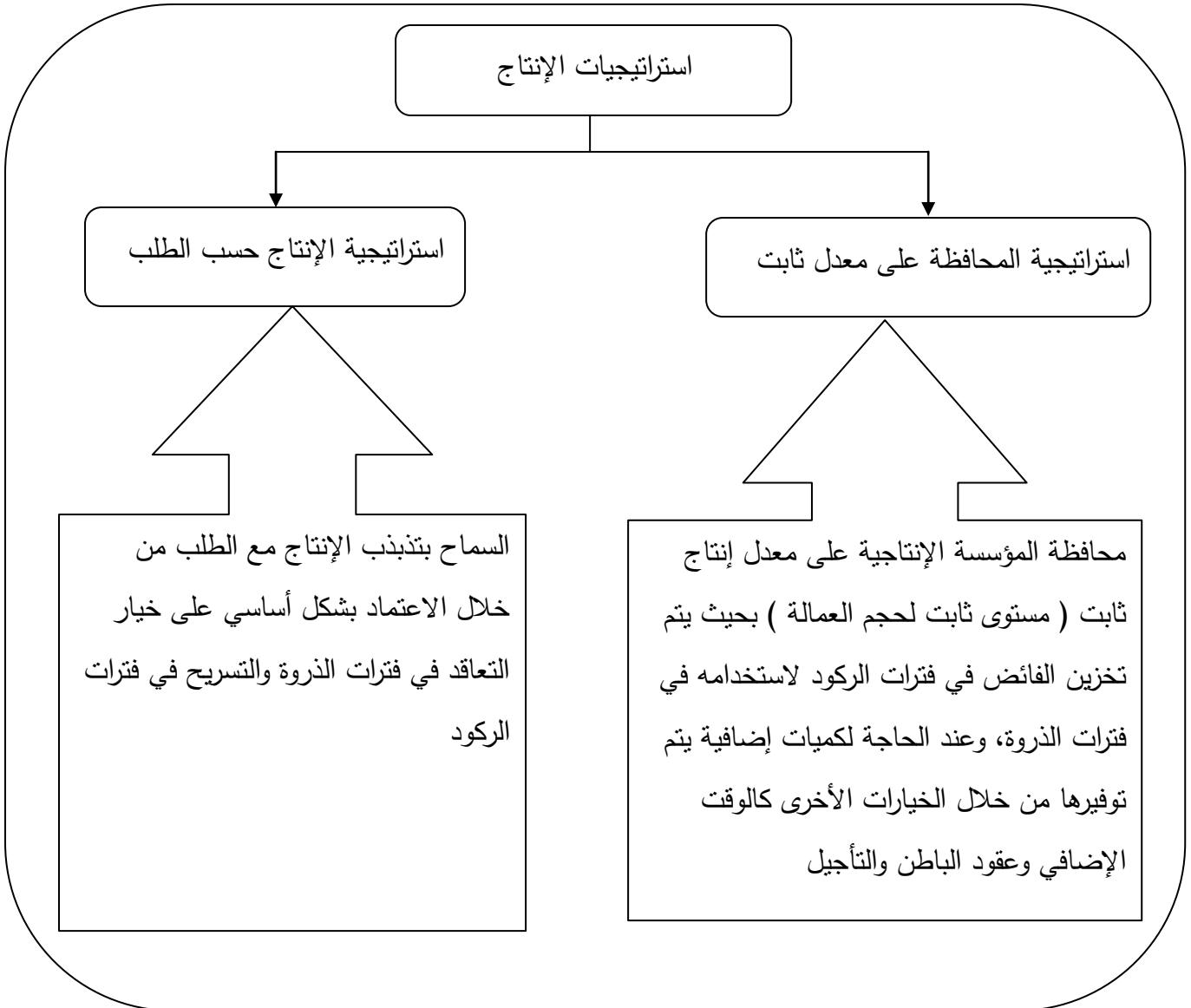
إن عملية تخطيط الإنتاج تهتم بخلق السلع أو الخدمات لإشباع الطلب المتوقع،<sup>3</sup> وذلك يتم باستخدام استراتيجيتين ممثلتان في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، (مصر، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، 1998)، ص ص 118-119.

<sup>2</sup> - زكريا الدوري، وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، (الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر، دون سنة نشر)، ص 97.

<sup>3</sup> - سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، (الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2008)، ص 27.

شكل رقم (04): استراتيجيات الإنتاج



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع: الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الإنتاج، (المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، طبعة 1429 هـ / 2008)، ص 28.

### الفرع الثالث: المخطط التنظيمي

يعتبر المخطط التنظيمي 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).

### أولاً: أهمية المخطط التنظيمي

يعتبر التنظيم من الأمور الضرورية لترتيب وتحديد المسؤوليات في المؤسسة بما يسمح بتحقيق أهداف هذه الأخيرة، حيث يكتسي المخطط التنظيمي أهمية بالغة نذكر منها:<sup>1</sup>

- يحدد واجبات ومسؤوليات كل عضو من أعضاء المؤسسة فالجميع يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداه؛
- يحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المؤسسة؛
- يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة، و يحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من أعضاء المؤسسة مكانه في أنموذج التنظيم ( الهيكل التنظيمي ) ويعرف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه؛
- يحقق التقسيم السليم للعمل، والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية؛
- يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافها بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل اعتمادها؛
- يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات مما يعطي للعاملين شعور بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل؛
- يوجه كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة؛
- يجنب المؤسسة والعاملين فيها الوقوع في المتاهات وبالتالي يحول دون ضياع الوقت والجهد والأموال.

### ثانياً: مكونات المخطط التنظيمي

تتلخص أهم مكونات المخطط التنظيمي في:

- تخطيط الموارد البشرية؛
- الهيكل التنظيمي؛
- الشكل القانوني للمؤسسة.

#### 1- تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية سواء بالنسبة للمنظمات الجديدة أو في حالة إعادة تنظيم أو التوسع في المنظمات القائمة، حيث تعتمد قرارات الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي والترقية والنقل على نتائج خطة الموارد البشرية وما تعبر عنه من عجز أو فائض في مختلف نوعيات ومستويات الموارد البشرية.

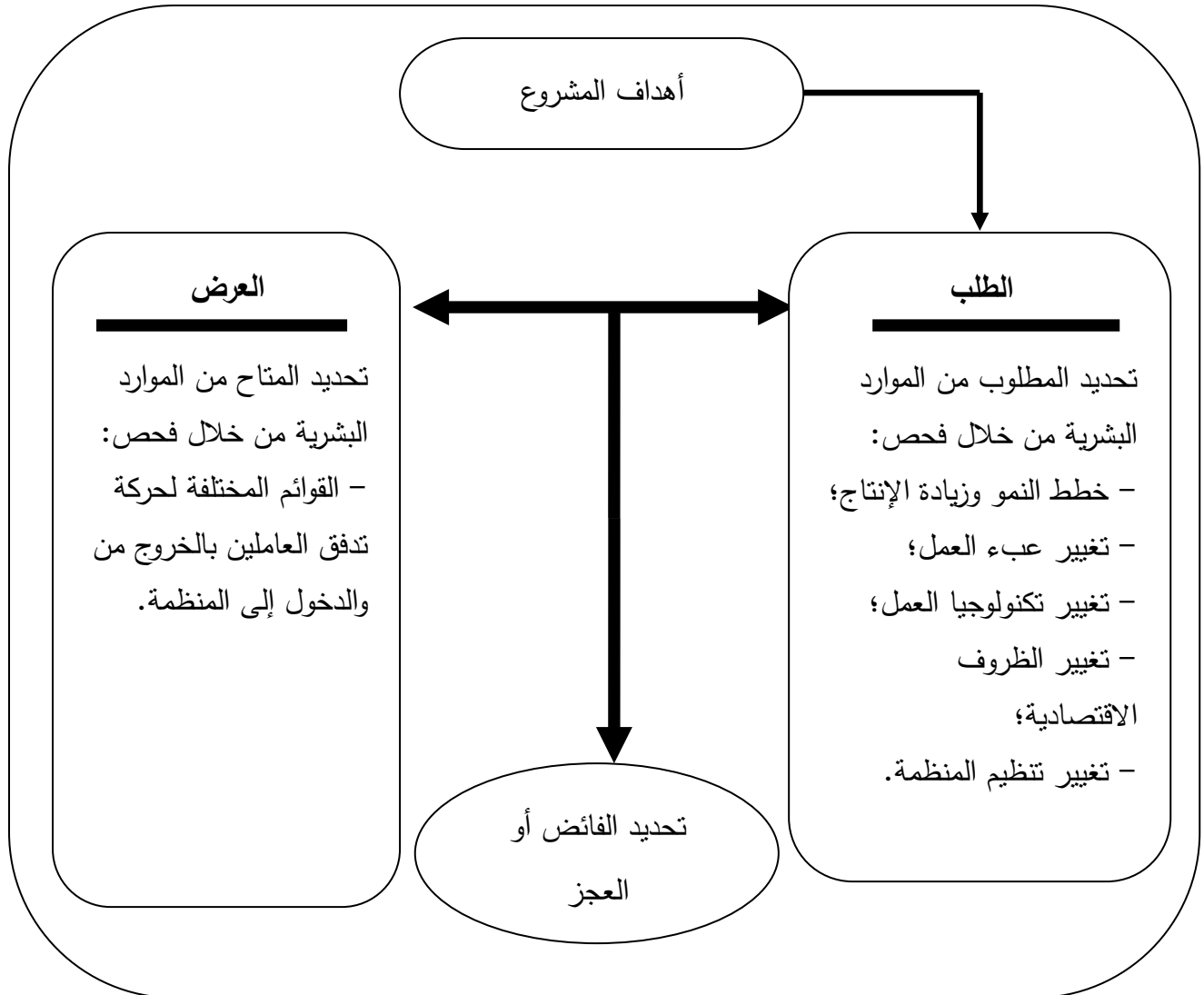
- أ- **تعريف تخطيط الموارد البشرية:** ويعرف على أنه ' نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين'.<sup>2</sup>
- ب- **النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية:** ويمكن تبيانه في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - محمد مسعودي، إعداد مخطط أعمال مؤسسة دعائية وإشهار TAHA PUB في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب -ANSEJ-، (جامعة

بسكرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، غ م، 2012/2013)، ص 22.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (مصر، الدار الجامعية، 2003/2004)، ص 265.

شكل رقم (05): النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية



المصدر: العلمي بن عطاء الله، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية: دراسة حالة ولاية ورقلة، ( جامعة ورقلة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية، غ م، 2012/2011)، ص 27.

## 2- الهيكل التنظيمي

- أ- **تعريف الهيكل التنظيمي:** بالإمكان تقديم الهيكل التنظيمي على أنه تمثيل بياني لكافة نشاطات و عمليات المنظمة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة و دوائرها و كيفية ارتباطها مع بعضها.<sup>1</sup>
- ب- **أنواع الهيكل التنظيمي:** يمكن ذكر الأنواع التالية للهيكل التنظيمي في الحالة العامة:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد لمين مزاش، مرجع سابق، ص 40.

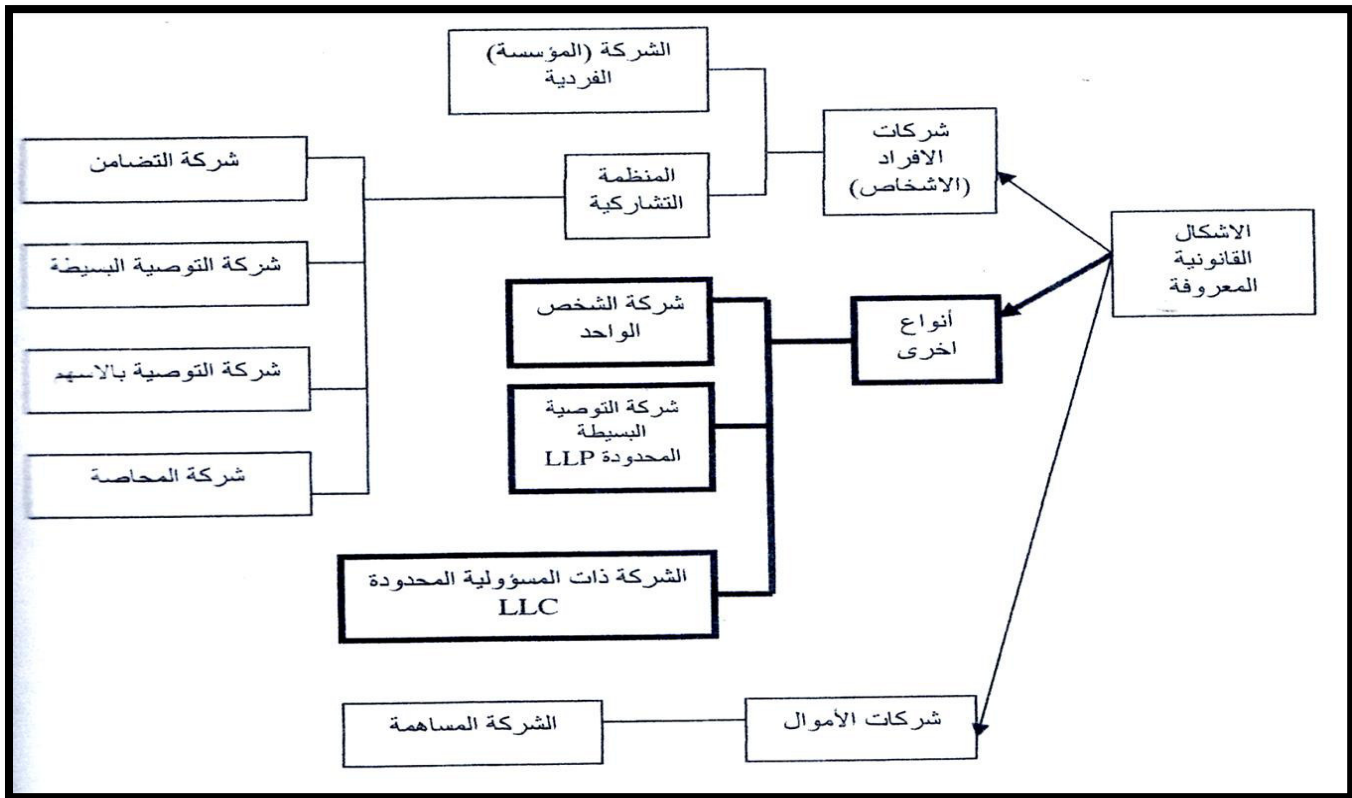
<sup>2</sup> - قيشو طارق، مرجع سابق، ص 24.

- ✓ الهيكل التنظيمي الرسمي: هو البناء الهرمي الذي تحدد في ضوءه العلاقات التنظيمية، الأفقية والعمودية على حد سواء، كما يظهر المواقع الوظيفية، وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات، إضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية بينها من حيث طبيعة الاتصالات السائدة، وحركة العلاقات بين التقسيمات، في إطارها الهرمي والأفقي.
- ✓ الهيكل التنظيمي الغير رسمي: مجموعة من العلاقات غير الرسمية تتكون في إطار الهياكل التنظيمية الرسمية، والتي تفرزه حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد، أو جماعات العمل، وتعد هذه الحالة من الحقائق التي تلعب أدوارًا واضحة في حياة المنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة، وتتسأ العلاقات غير الرسمية بين الأفراد بسبب وجودهم في ميدان العمل.

### 3- الشكل القانوني للمؤسسة

هناك عدة أشكال قانونية متاحة أما الشخص أو الأشخاص المؤسسين للأعمال، وجب على الشخص معرفتها والاطلاع عليها لتقرير الشكل القانوني المناسب لمؤسسته، وبالإمكان توضيحها في الشكل الموالي:

شكل رقم (06): الأشكال القانونية الأساسية للأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، (الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009)، ص 138.



الفرع الرابع: المخطط التمويلي

يعرف المخطط التمويلي على أنه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الاستثمار والتمويل على المدى الطويل.<sup>1</sup>

أولاً: الجوانب التي يغطيها المخطط التمويلي: ويتم ذلك من خلال طرح 05 أسئلة هي:<sup>2</sup>

- ✓ ما هو رأس المال اللازم لإنشاء المشروع؟ وهل يمكن تلبية؟ ( الجواب يكمن في خطة التمويل).
- ✓ ما هو الحد الأدنى من المبيعات التي يمكن تحقيقها خلال السنة الأولى لتغطية جميع النفقات للسنة؟ ( يمكن الإجابة عليه من خلال نقطة التعادل).
- ✓ هل يكون المشروع مربحاً؟ ( يجاب عليه من توقعات الأرباح والخسائر).
- ✓ هل الدخل المكتسب من طرف المؤسسة على مدار العام يتفق مع النفقات خلال نفس الفترة؟ ( إجابته تتم من خلال الخطة النقدية لكل شهر من السنة).

✓ هل المؤسسة يمكن أن تستمر؟. ( تتم الإجابة عليه من خلال الخطة التمويلية ل 03 سنوات القادمة)

ثانياً: البيانات اللازمة لإعداد المخطط التمويلي: إن أهم ما يتطلبه المخطط المالي ما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ تقدير محتمل لحجم المبيعات السنوية؛
- ✓ معرفة التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة من المنتجات المزمع طرحها في السوق؛
- ✓ حساب مجموع التكاليف الكلية؛
- ✓ تقدير السعر الأولي لبيع الوحدة الواحدة من المنتج، وهنا لا بد من معرفة نقطة التعادل وهي النقطة التي تتعادل فيها الإيرادات مع النفقات أو التكاليف الكلية، والتي يمكن حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نقطة التعادل (بالوحدات)} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر الوحدة} - \text{الكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

أو

$$\text{نقطة التعادل (نقدا)} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\frac{\text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}{\text{سعر بيع الوحدة}} - 1}$$

- ✓ حساب المبلغ الذي يمثل أرباحاً مقبولة لصاحب المؤسسة؛
- ✓ ضرورة وضع ميزانية قياسية من قبل صاحب المؤسسة لغرض الاستفادة منها في الميزانية المالية والمبالغ التي ستخصص للمصروفات المختلفة.

<sup>1</sup> - قيشو طارق، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> - julien plomtier, la création d'entreprises : les prévisions financières, ([www.apce.com/pide220/4/-/les-prévisions-financières.htm/?espace=4&tp=4](http://www.apce.com/pide220/4/-/les-prévisions-financières.htm/?espace=4&tp=4) le 11/02/2014, 16 :56).

<sup>3</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 271-273.

### خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل يتبين أن المشاريع يتم بنائها من خلال مجموعة من المراحل مترابطة ومتداخلة بعضها ببعض، مما يتطلب تقديم دراسة وافية لأي مشروع من الفكرة وحتى تنفيذه. ويتبين من خلال هذا الفصل أن مخطط الأعمال يمثل الوثيقة الرئيسية التي تقدم دراسة تفصيلية حول إمكانية المشروع مما يعني بالضرورة نجاح المؤسسة، كما يساهم في تطورها في ظل المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الأخرى، ذلك أنه كفيلاً بتقديم التخطيط لكل عمليات المشروع وانتهاج الاستراتيجيات التسويقية والتنظيمية والمالية على المدى القريب والبعيد.

## الفصل الثاني

مخطط أعمال مقترح لمؤسسة  
إنتاج البلاط

### تمهيد

بعدما تم في الفصل الأول التطرق إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا سيرورة إنشاء المشروع، بالإضافة إلى مخطط الأعمال كجانب نظري لهذه المذكرة، ففي هذا الفصل الثاني سيتم إسقاط الجانب النظري على المشروع المختار والذي يخص تقديم مخطط أعمال مقترح لمؤسسة إنتاج البلاط بحيث تعتبر مثل هذه المنتجات من المنتجات التي تلقى قبولا لدى المستهلك بصفة عامة، مما يعطي انطباعا متفائلا لمدى إمكانية تطبيق هذا المشروع على أرض الواقع، وعليه اتجه المشروع إلى المنتجات التي تتناول بعض الوظائف المنزلية والجمالية والسياحية ذات التكوينات الهندسية البسيطة والتي يمكن تشكيلها بإمكانيات التقنية المتاحة وفي حدود احتياجات السوق المحلي.

يتضمن هذا الجانب التطبيقي محاولة إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بهذا المشروع، لذلك تم القيام بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي والإنتاجي لمؤسسة البلاط.

المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والمالي لمؤسسة البلاط.

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى فكرة المؤسسة بالإضافة إلى التعرف على مواصفات المؤسسة المراد إنشائها، أضف إلى ذلك سيتم التعرف على الهدف من إنشاء المؤسسة والقوانين التي تخضع لها، ولقد كان ملخص المشروع كما يلي:

اسم المؤسسة : مؤسسة الياقوتة للبلاط

العنوان: سوق الفلاح بدائرة الشريعة ولاية تبسة

الهاتف: XXX XXXXXXXX

مهمة المشروع: إنتاج بلاط الأراضي

الطبيعة القانونية: مؤسسة ذات طابع معنوي

الشكل القانوني: مؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة

اسم صاحب المشروع: حكيم زايدي

المبيعات التقديرية للسنة الأولى: 7253568.00 دج.

### المطلب الأول: فكرة المؤسسة

تتجلى فكرة المؤسسة في إنشاء وحدة إنتاجية لإنتاج بلاط الأراضي العادي، وقبل التطرق لمصدر الفكرة وجب التطرق إلى بعض المعلومات حول البلاط.

#### الفرع الأول: مفهوم أعمال البلاط

هو كافة أعمال تغطية الأرضيات والجدران والأدراج بطبقة من البلاط أو الرخام أو البورسلان أو السيراميك أو الموزاييك أو البلاط البلاستيكي.

يستخدم البلاط العادي: يُستخدم لأرضيات المساكن (الغرف والممرات) ويُستعمل نوع خاص منه للسطوح النهائية للأبنية (بلاط أسطح).

الرخام: يستعمل لأرضيات المساكن ويكثر استعماله في الأدراج أو مجالي المطابخ.

البورسلان: يكثر استعماله في تغطية جدران دورات المياه والحمامات والمطابخ إلا أنه في الفترات الأخيرة أصبح يستخدم بكثرة في الأرضيات لما له من مزايا خاصة.

✓ السيراميك: يكثر استعماله أيضا في تغطية جدران دورات المياه والحمامات والمطابخ بالإضافة إلى الأرضيات ويكون السيراميك المستخدم في الأرضيات ذو سطح خشن.

✓ البلاط البلاستيكي: يستخدم في تغطية أرضيات الأماكن التي تتطلب معالجة الضجيج الناتج عن السير فوق البلاط (ممرات وأروقة المستشفيات والأبنية ذات الصفة العلمية).

✓ الموزاييك: يكثر استعماله في الأدراج وتنفيذ مجالي المطابخ.

✓ مادة الشاب: ينحصر استعمالها في السطوح النهائية للأبنية.

### الفرع الثاني: مصدر الفكرة

فكرة المؤسسة لم تكن وليدة الفراغ أو الصدفة بل كانت نتيجة للملاحظة الدائمة لاستراتيجيات التوسع التي تنتهجها البلاد في السنوات الأخيرة من تشييد للمنشآت والسكنات والمرافق العمومية، ونظرا لعدم تواجد مؤسسات تنتج البلاط العادي في المنطقة المزمع إنشاء المؤسسة بها تولدت لدينا الرغبة والحاجة لإنشاء مؤسسة قد توفر على البائعين التنقل للمناطق والولايات الأخرى لجلب المنتج.

### المطلب الثاني: مواصفات المؤسسة

سيضمن هذا المطلب كلا من نوع النشاط الذي ستزاوله المؤسسة والاسم التجاري لها، بالإضافة إلى الشكل القانوني لمؤسسة البلاط، أضف إلى ذلك سيتم التطرق في هذا المطلب كذلك للملاك والمساهمون في إنشاء المؤسسة.

### الفرع الأول: نوع النشاط والاسم التجاري للمؤسسة

سيتم تبيان نوع النشاط الذي ستزاوله المؤسسة وكذا الاسم التجاري الذي ستحمله المؤسسة.

#### أولا: نوع النشاط

مؤسسة البلاط هي مؤسسة صناعية تدخل في إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات طابع معنوي، وترتكز على الشراء والإنتاج والبيع (أي تحويل المشتريات من المواد الأولية إلى منتج نهائي يتم بيعه للمستهلك النهائي).

#### ثانيا: الاسم التجاري للمؤسسة

ستكون المؤسسة موسومة تحت اسم **الياقوتة للبلاط ش ذ ش و ذ م م** وتتم كتابة اسم المؤسسة مختصرا بالأحرف اللاتينية في **EURL ECY (Entreprise de Carrelage el Yakouta)** ويرجع سبب اختيار هذا الاسم إلى ميول صاحب المشروع الشخصي لتسمية المشروع باسم الوالدة الكريمة. والتي سيكون شعارها كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم (07): شعار المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب.

وهنا لابد من التطرق إلى رؤية المؤسسة ورسالتها:

رؤيتنا:	نسعى لتكون رقم واحد في الجزائر
رسالتنا:	غايتنا إرضاء زبوننا

### الفرع الثاني: الشكل القانوني لمؤسسة البلاط

مؤسسة صناعة البلاط هي مؤسسة ذات طابع معنوي، وتدخل ضمن المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الوحيد، وتم اختيار هذا الشكل للأسباب التالية:<sup>1</sup>

#### 1- تحديد مسؤولية الشريك الوحيد

فقد منح القانون للشريك الوحيد تقنية قانونية ملائمة مكنته من الفصل بين ذمته المالية الشخصية وأمواله المستثمرة في مشروع معين ، وذلك عن طريق تحديد مسؤوليته بحيث لا يكون مسئولاً بجميع أمواله عن الديون المترتبة عن مشروعه التجاري بل تتحدد مسؤوليته في حدود الحصص التي قدمها كرأس مال للمؤسسة التي ينشئها و يترتب عن ذلك:

- أن تكون للمؤسسة شخصية معنوية مستقلة و متميزة عن شخصية مؤسسها .
- أن تكون للمؤسسة مصالحها الذاتية، حتى و لو كانت متعارضة مع مصالح الشريك الوحيد.
- أن المؤسسة لا تتحل بسبب الإفلاس الشخصي للشريك الوحيد أو فقدان أهليته.

<sup>1</sup>- منتدى القانون التجاري، المؤسسة ذات الشخص الوحيد في القانون الجزائري، (الموقع:

<http://www.droit-dz.com/forum/newreply.php?do=newreply&p=18031> بتاريخ 07/12/2013 على الساعة 32: 21).

### 2- رأسمال المؤسسة ذات الشخص الوحيد

لم يأت المشرع الجزائري بحكم خاص بالنسبة للمؤسسة ذات الشخص الوحيد فيما يخص رأس المال وبالتالي فإن حكم المادة 566 من قانون التجاري هو الذي يطبق في هذه الحالة، والتي نصت على أن رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة لا يجوز أن يقل عن 100 ألف دينار جزائري، يطبق على المؤسسة ذات الشخص الوحيد وبالتالي يمكن القول أن هذا النوع من الشركات يلاءم المشروعات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة التي لا تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة.

### 3- الشريك الوحيد لا يعتبر تاجرا

إن الشركاء في الشركة ذات المسؤولية المحدودة لا يعتبرون تجارا واستنادا إلى ذلك لا يكتسب الشريك الوحيد في المؤسسة ذات الشخص الوحيد صفة التاجر، و إن كانت هذه الأخيرة تكتسب صفة التاجر بصفقتها شخصا معنوي، ويترتب عن ذلك أنه لا يجوز إعلان إفلاس الشريك الوحيد في حالة إفلاس المؤسسة ويعد هذا الأمر نتيجة منطقية للمسؤولية المحدودة التي يتمتع بها.

### 4- اسم المؤسسة وعنوانها

لقد نصت الفقرة الرابعة من المادة 564 من القانون التجاري على أن: " عنوان الشركة يمكن أن يشتمل على اسم واحد من الشركاء أو أكثر على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات " شركة ذات مسؤولية محدودة " أو بالأحرف الأولى منه أي "ش.م.م" وبيان رأسمالها"، واستنادا إلى ذلك فإن عنوان المؤسسة ذات الشخص الوحيد يمكن أن يشتمل على اسم الشريك الوحيد على أن تكون هذه التسمية مسبقة أو متبوعة بكلمات "مؤسسة ذات شخص وحيد وذات مسؤولية محدودة" أو بالأحرف الأولى منه أي "م.ش.و.م.م" و بيان رأسمالها. وتجدر الإشارة إلى أن البيانات المتعلقة باسم المؤسسة أو عنوانها أو شكلها ومقدار رأسمالها يجب أن تذكر في جميع الأوراق والوثائق والمستندات الصادرة عن المؤسسة والمعدة للغير، تحت طائلة غرامة يتعرض لها مدير المؤسسة تتراوح بين 20000 و 50000 دج.

### 4- مدة الشركة

قد ذهب المشرع الجزائري في هذا الإطار في المادة 546 من القانون التجاري على أنه " يحدد شكل الشركة ومدتها التي لا يمكن أن تتجاوز 99 سنة، وكذلك عنوانها أو اسمها ومركزها وموضوعها ومبلغ رأسمالها في قانونها الأساسي"، و بذلك فقد وضع المشرع الجزائري حدا أقصى للشركة وهو 99 سنة و هو نفس الأمر الذي ذهب إليه المشرع الفرنسي في المادة 1838 من القانون المدني، عكس المشرع الألماني و المصري اللذان تركا الحرية للمتعاقدين في تحديد مدة الشركة.

### الفرع الثالث: الملاك والمساهمون

سيتم الاعتماد في التمويل على صيغة التمويل الثلاثي وذلك بين منشئ المؤسسة وكل من ANSEJ والبنك، وبالإمكان توضيح هذه الصيغة في الجدول الموالي: ( وذلك عندما تكون قيمة الاستثمار تتراوح من 5000000 دج إلى 10000000 دج).



جدول رقم (01): هيكل التمويل الثلاثي

المساهمات	نسبة المساهمة	المبلغ
مساهمة أصحاب المشروع	2%	200000
قرض ANSEJ	28%	2800000
قرض البنك	70%	7000000

المصدر: معلومات محصلة من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية تبسة.

المطلب الثالث: الهدف من إنشاء المؤسسة والقوانين التي تخضع لها

يحتوي هذا المطلب على كل من الهدف الذي سنتشأ من أجله المؤسسة ومختلف الإدارات العمومية والقوانين التي تخضع لها المؤسسة.

الفرع الأول: الهدف من إنشاء المؤسسة

يهدف هذا النوع من المشروعات إلى المساهمة في خلق مجتمع صناعي يساعد على التنمية الاقتصادية، كما يحقق زيادة مهارات الأفراد وبالتالي زيادة دخولهم، إضافة إلى ذلك يتيح فرص عمل حقيقية مما يؤدي إلى تقليل نسبة البطالة، ومن الناحية التسويقية فالمشروع سيتيح إمكانية تزويد السوق المحلية والوطنية بكم لا بأس به من هذا المنتج.

وقد اختير هذا النشاط بالذات لجملة من الأسباب يتم حصرها فيما يلي:

- التطور العمراني الذي تشهده البلاد في السنوات الأخيرة.
- الميول الشخصي لصاحب المشروع لمثل هذه المؤسسات.
- القرب من مصنع الإسمنت الذي تتوفر فيه المادة الأولية.
- نقص المؤسسات في هذا المجال بالمنطقة المزمع إنشاء المؤسسة بها.
- خدمة البيئة من خلال المساهمة في الحفاظ على جماليتها.

الفرع الثاني: القوانين التي تخضع لها المؤسسة

لا توجد أي قوانين أو تشريعات تعيق القيام بهذا النوع من المشاريع بل على العكس فإن الدولة تشجع الاستثمار حيث فتحت عدة وكالات تشجع على النهوض بالاستثمار في جميع المجالات مثل (ANJEM / ANSEJ) والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)، والقوانين التي تخضع لها المؤسسة هي:

- قانون الضرائب على الأرباح.
- القانون التجاري الذي ينص على إلزامية القيد في السجل التجاري، حيث رقم النشاط هو 109.105 تحت اسم صنع البلاط، والبلاط وحجر التبليط من الإسمنت (صنع البلاط، والبلاط وحجر الغرانيتو)<sup>1</sup>.
- التعامل مع البلدية فيما يخص التصريح بفتح مؤسسة.

<sup>1</sup> - إعداد الطالب بناء على معطيات من مصلحة القيد في السجل التجاري لولاية تبسة.

- قوانين حماية البيئة ( الفضلات الصناعية).
- قانون النقد والقرض باعتبار المشروع يحتاج إلى التمويل عن طريق البنوك.
- الإجراءات الإدارية التي تتعامل بها الهيئات الداعمة لتمثل هذه المشاريع مثل ANJEM / ANSEJ.
- القوانين التي تتعلق بالاستثمار والمسطرة من قبل الدولة.
- القوانين والمراسيم التي تصدرها الوزارة الوصية ( وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة).
- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 2001.

### المبحث الثاني: المخطط التسويقي والإنتاجي لمؤسسة البلاط

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى دراسة وتحليل سوق مؤسسة البلاط، بالإضافة إلى التسويق في مؤسسة البلاط، أضيف إلى ذلك أنه سيتم التعرف على المخطط الإنتاجي لمؤسسة البلاط.

#### المطلب الأول: دراسة وتحليل سوق مؤسسة البلاط

ستنشط المؤسسة كبدائية لها على مستوى السوق المحلي لولاية تبسة، ذلك لأن التوزيع على المستوى الوطني يتطلب إمكانيات كبيرة لا تستطيع المؤسسة توفيرها في المدى القريب مع بقاء إمكانية تحقيقها في المدى المتوسط والبعيد خاصة في حالة إتباع المؤسسة إستراتيجية التوسع.

#### الفرع الأول: وصف منتجات المؤسسة

ستعتمد المؤسسة على إنتاج نوع واحد من البلاط وهو بلاط الأراضي العادي، مع التنوع في أحجام المنتج حيث سيكون هناك حجمان مختلفان هما: (25\*25سم، 33\*33سم). وتتكون البلاطة من طبقتين، الطبقة العلوية ذات الملمس الناعم والتي يتم صنعها من كسر الرخام وتكون مزخرفة بنقاط ذات ألوان مختلفة ناتجة عن تنوع كسر الرخام المستخدم في إنتاجها، أما الطبقة السفلية وهي الطبقة الإسمنتية والتي يتم صنعها من الإسمنت والرمل.

#### الفرع الثاني: الطلب على المنتج

الملاحظ أن الطلب على البلاط في تزايد مستمر وذلك راجع لعدة عوامل أهمها:

- ✓ السياسة المنتهجة من طرف الدولة ( مثل: بناء السكنات، بناء مختلف الإدارات العامة كفروع البلديات، بناء المدارس والجامعات، التهيئة الحضرية.....).
- ✓ النمو الديموغرافي للسكان.
- ✓ يؤكد معظم بائعي الجملة بولاية تبسة عن رغبتهم في أن يكون هناك مؤسسة لصناعة البلاط لإعفائهم من التنقل إلى ولايات أخرى لجلب المنتج مما يؤدي لرفع سعره وهو ما لا يريح الزبون.

#### أولاً: الطلب والعرض على البلاط

أما بالنسبة للطلب والعرض على البلاط فهو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (02): الطلب والعرض على البلاط

الطلب الوطني على البلاط	550.000.000 م <sup>2</sup> سنويا
الطلب على البلاط في ولاية تبسة	2.750.000 م <sup>2</sup> سنويا
العرض الوطني للبلاط	220.000.000 م <sup>2</sup> سنويا
الكمية المعروضة من البلاط في ولاية تبسة	1.512.500 م <sup>2</sup> سنويا

المصدر: إعداد الطالب بناء على المعلومات المحصلة من مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية، مكتب الإحصاء والمعلوماتية، ولاية تبسة.

وعليه تكون الفجوة التسويقية كما يلي:

$$\text{الفجوة التسويقية للوطن} = 500.000.000 - 220.000.000 = 280.000.000 \text{ م}^2.$$

$$\text{الفجوة التسويقية لولاية تبسة} = 1.512.500 - 2.750.000 = 1.237.500 \text{ م}^2.$$

ثانيا، المعلومات المتعلقة بولاية تبسة

ستكون المؤسسة المزمع إنشائها في ولاية تبسة وبالتحديد في دائرة الشريعة، وتكون معلومات الولاية كالتالي:<sup>1</sup>

جدول رقم (03): معلومات ولاية تبسة

المساحة	13878 كم <sup>2</sup>
عدد الدوائر	12 دائرة
عدد البلديات	28 بلدية
عدد السكان	706092 ساكن
الكثافة السكانية	51 نسمة/ كم <sup>2</sup>

المصدر: إعداد الطالب بناء على المعلومات المحصلة من مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية، مكتب الإحصاء والمعلوماتية، ولاية تبسة.

وتقع ولاية تبسة في الجنوب الشرقي فوق الهضاب العليا، و يحدها:

- شمالا ولاية سوق أهراس؛
- غربا ولايتي أم البواقي وخنشلة؛
- جنوبا ولاية الوادي؛
- شرقا تونس؛

<sup>1</sup> - إعداد الطالب بناء على المعلومات المحصلة من مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية، مكتب الإحصاء والمعلوماتية، ولاية تبسة.

\* ومن أكبر دوائر الولاية الشريعة والمزعم إنشاء المشروع فيها والتي تتوفر على حوالي 93231 ساكن وتقع بلدية الشريعة بالجنوب الغربي لولاية تبسة على بعد 45 كلم وتتربع على مساحة إجمالية قدرها 2092 كيلومتر مربع و يحدها :

• من الشمال: بلدية بئر مقدم.

• من الجنوب: بلدية تلجيان: والتي تعتبر السبب الرئيسي في زيادة مساحة الدائرة باعتبارها أكبر بلديات ولاية تبسة مساحة حيث تقدر مساحتها ب 1825 كيلومتر مربع؛

• من الشرق: بلدية العقلة المالحة؛

• من الغرب: بلدية المزرعة؛

الجانب الإداري: و تحتوي البلدية بالإضافة إلى التجمع الحضري على تجمعات ريفية رئيسية وهم:

• أولاد البهلول: جنوب غرب المدينة؛

• مشننل: شمال المدينة؛

• أولاد ذياب: جنوب المدينة؛

• بئر الطويل: شمال شرق المدينة؛

**ثالثا، تحديد الزبائن المحتملين**

سيتم توجيه المنتج إلى كل من:

✚ مقاولي أعمال البناء من القطاع العام والخاص؛

✚ البيع بالتجزئة للمستهلكين العاديين عموما.

وتعتبر تقضيات زبائن ولاية تبسة منقسمة إلى نوعين:

- فئة تبحث عن منتج بسعر منخفض وبجودة عادية مثل المواطنين ذوي الدخل المحدودة؛

- فئة تبحث عن الجودة دون الاهتمام بالأسعار مثل بعض المقاولين وهذا قد يكون راجع للمناقصات

والشروط المفروضة عليهم فيها.

**الفرع الثالث: تحليل المنافسة**

ولاية تبسة لا تتوفر على مؤسسات تصنع البلاط العادي، فيتم إحضاره من ولايات أخرى مما يزيد من ارتفاع

سعره لدخول تكاليف النقل والتوزيع وهو ما يثير انزعاج الزبائن وحتى تجار الجملة، ومن هذه المؤسسات

المنافسة: مؤسسة شرفة للرخام والگرانيت بولاية سطيف<sup>1</sup>، ومؤسسة بوحوتة محمد بولاية سكيكدة، ومؤسسة تيمقاد

بالجزائر العاصمة، مفيد ماربر بولاية باتنة، زيدان بولاية بجاية، بالإضافة إلى شركة الرخام خنتوش بولاية

قسنطينة.....الخ، هذا فيما يخص المنافسة المباشرة.

<sup>1</sup>- تجدر الإشارة إلى أنه من خلال المقابلة التي أجريت مع مجموعة من بائعي الجملة بولاية تبسة يؤكدون جميعا أن البلاط المنتج من قبل المؤسسة المتواجدة بولاية سطيف هو أجود نوع للبلاط العادي المتواجد في السوق ويلقى رواجا رغم ارتفاع سعره.

أما المنافسة غير المباشرة فتتوفر ولاية تبسة على مؤسستين لصناعة الرخام الصناعي والجسيات، مؤسسة SARL Khaled (صناعة قرميد التزيين، جميع أنواع الجسيات والرخاميات، dalle de sol)، ومؤسسة IBCC لصناعة البلاط ذو الطبقة الوحيدة (mono couche).

جدول رقم (04): نقاط ضعف وقوة المنافسين على مستوى ولاية تبسة

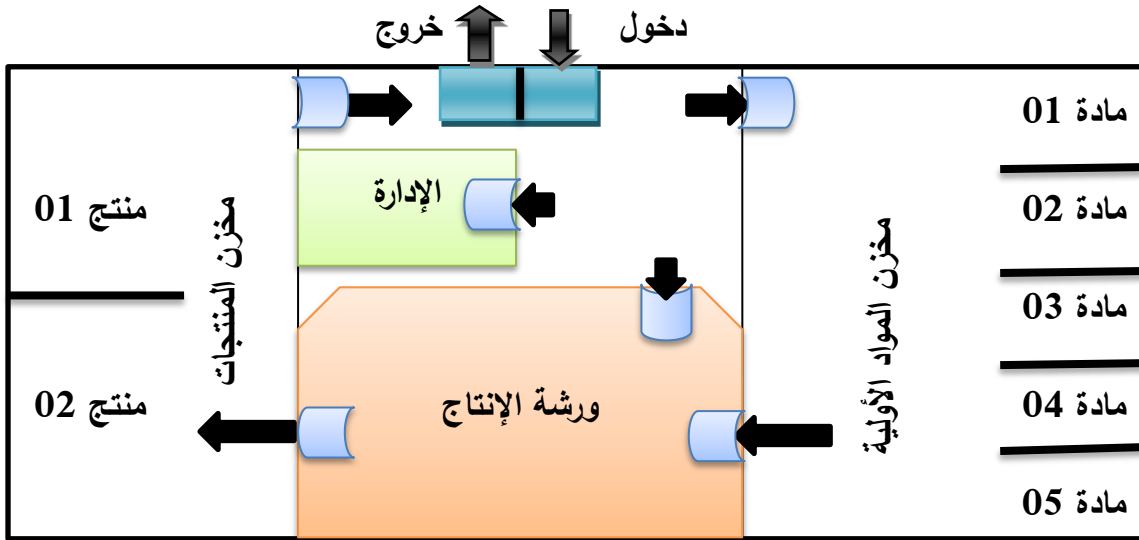
المنافس	نقاط القوة	نقاط الضعف
<b>SARL Khaled</b>	- شهرة صاحب المؤسسة؛ - استخدام تكنولوجيا حديثة؛ - كبر حجم المؤسسة. - تنويع المنتجات؛	- حداثة المؤسسة في السوق؛ - كبر رأسمالها الابتدائي؛ - المنتج البديل يتعرض للتقادم.
<b>IBCC</b>	- كبر حجم المؤسسة؛ - التمرکز في السوق؛ - جودة المنتج.	- الارتفاع الشديد للسعر؛ - المنتج منزوع الماء ومثقوب بثقب صغيرة جدا مما يجعلها تشرب الماء وبالتالي يتعرض مع مرور الوقت لتغير اللون.

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مقابلة مع صاحب مؤسسة SARL Khaled.

#### الفرع الرابع: موقع المؤسسة

بالنسبة للمساحة فيحتاج المشروع إلى 800م<sup>2</sup>، ستكون بعقد كراء من الدولة لأنها ملكية عامة تقع في المنطقة الصناعية بالدائرة، مع إدخال تحسينات على الموقع وتتمثل هذه التعديلات في التقسيم الداخلي للمكان ليلائم النشاط وبناء المكان المخصص للإدارة، وقد أختير الكراء لأن شراء موقع وإعادة بنائه يتطلب أموالا كبيرة ليست في مقدور صاحب المؤسسة، وبالإمكان توضيح التقسيم الداخلي للموقع كما يلي:

شكل رقم (08): التقسيم الداخلي للمشروع



المصدر: من إعداد الطالب.

### المطلب الثاني: المزيج التسويقي في مؤسسة البلاط

يعتبر التسويق من أهم العناصر الواجبة الدراسة لارتباطه المباشر بالزبون، وذلك من خلال الإعلان والسعر والتوزيع وكذا خدمات ما بعد البيع.

#### الفرع الأول: سياسة الترويج

✓ سيتم الاعتماد في الترويج على واجهة المؤسسة، والمعلقات التي ستعلق في الأماكن المخصصة لها في اللوحات الإشهارية، أضف إلى ذلك سيتم الإعلان في إذاعة تبسة، وفي جريدة وطنية بمعدل مرة في الشهر.

✓ إنشاء موقع على الانترنت، وإظهار مقاطع فيديو مؤثرة ومتميزة، تبرز إعجاب وإقبال المستخدمين على المنتج.

✓ تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال المشاركة في المعارض، لكسب عملاء جدد.

#### الفرع الثاني: سياسة التسعير

يتم تحديد السعر على أساس سعر التكلفة وأيضاً على أساس المنافسين وذلك كالتالي:

سعر التكلفة = التكلفة الإجمالية للمنتج + هامش ربح

سيكون هناك انحراف بين سعر المؤسسة وسعر المنافسين، سعر المؤسسة سيكون أقل نسبياً من سعر المنافسين وهذا الانحراف راجع إلى دخول مصاريف النقل في سعر المنافسين الذي يتم إحضاره من ولايات أخرى خاصة ولاية الجلفة ولا يوجد من يقوم بصناعة البلاط العادي بالولاية، ستعتمد المؤسسة إلى سياسة الخصم إذا قام الزبون بشراء كمية كبيرة، وتكون أسعار المؤسسة كما هي مبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (05): السعر (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

المنتج		بلاط الأراضي
33×33سم	25×25سم	
xxxx	xxxx	يرغب الزبائن في دفع:
أسعار المنافسين أو سياسة السعر المفروضة:		
850 دج	600 دج	السعر الأكثر ارتفاعا
700 دج	330 دج	السعر الأدنى
400 دج	200 دج	السعر الذي أقترحه
312 دج	229 دج	سعر التكلفة (يتم حسابها في مرحلة متقدمة)
343 دج	252 دج	سعر نهائي:

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سجلات من الوكالة الوطنية ANSEJ

لقد تم اعتماد هامش ربح يقدر ب: 10 % في تحديد سعر البيع النهائي.

#### الفرع الثالث: سياسة التوزيع

- سيتم اعتماد قناتي توزيع هما البيع المباشر التي سيكون الاعتماد الكبير عليها أما القناة الأخرى ستكون عبر الوسطاء أي محلات البيع.
- هناك بعض المساعدات المقدمة للوسطاء مثل إعطاء بعض التخفيضات والإعفاء من مصاريف النقل خاصة إذا كانت الكمية المشتراة كبيرة.
- إن كلفة قناة التوزيع لا تكون كبيرة بسبب أن القناة التوزيعية تعتمد على البيع المباشر.

#### الفرع الرابع: خدمات ما بعد البيع

البلاط لا يتطلب خدمات ما بعد البيع لأن المنتج يستعمل مباشرة بعد الإنتاج وليس له مدة استهلاك محددة.

#### المطلب الثالث: المخطط الإنتاجي لمؤسسة البلاط

سيتم في هذا المطلب تبيان كل من المواد الأولية التي ستستخدم في الإنتاج بالإضافة إلى توضيح العملية الإنتاجية، أضف إلى ذلك التجهيزات الضرورية للإنتاج، وأخيرا تبيان الطاقة الإنتاجية المتاحة.

#### الفرع الأول: المواد الأولية

يمكن تبيان المواد الأولية اللازمة للإنتاج في الجدول الموالي:

جدول رقم (06): المواد الأولية الضرورية (الوحدة بالكيلوغرام)

المادة الأولية	الكمية اللازمة (سنويا)	مكان التوريد	سعر الوحدة
إسمنت أسود	31718	مصنع إسمنت تبسة	15 دج
إسمنت أبيض	56064	ولاية تبسة	12 دج
كسر رخام	75648	المحاجر بولاية تبسة	17 دج
غبرة الرخام	42816	أرزيو	20 دج
رمل	102144	مؤسسات خاصة بولاية تبسة	1,5 دج

المصدر: من إعداد الطالب.

### الفرع الثاني: العملية الإنتاجية

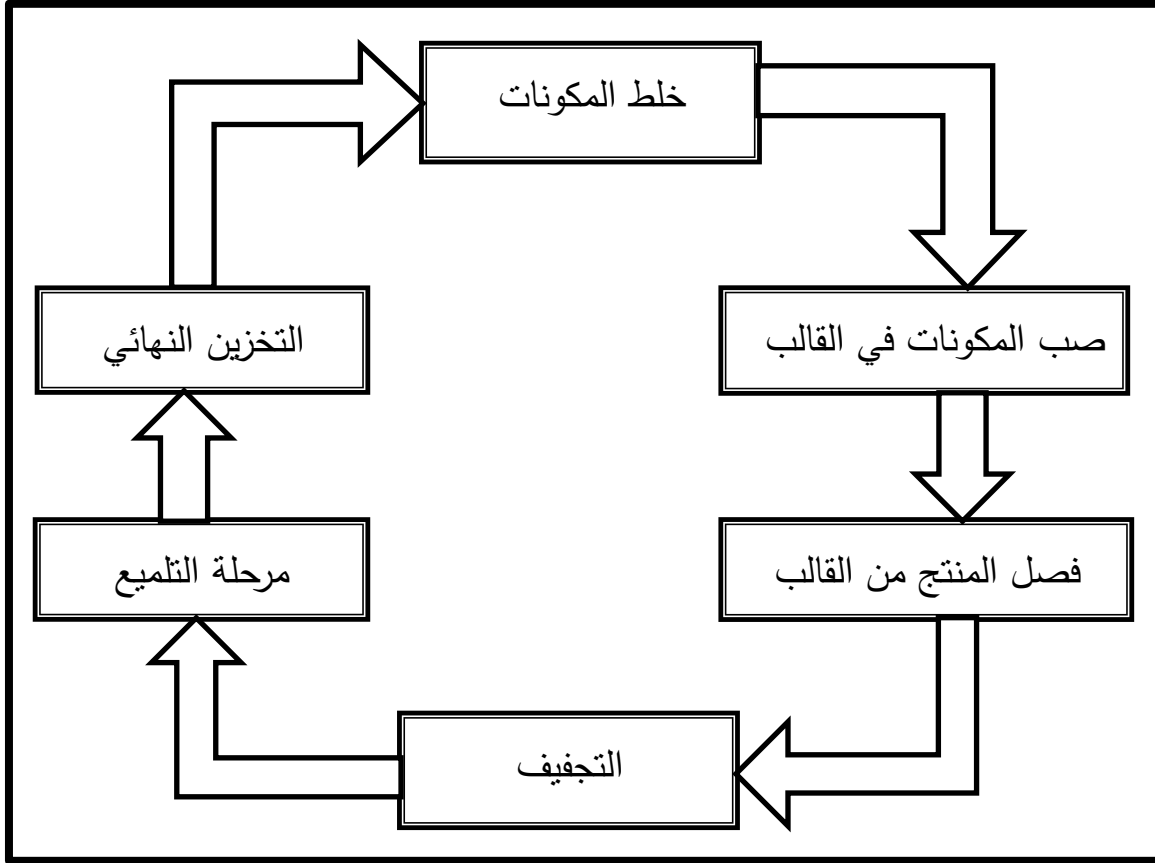
يتم صناعة البلاطة من خلال مرحلتين:

- في المرحلة الأولى يتم خلط الطبقة السفلية للبلاطة وذلك باستخدام الإسمنت الأسود مضافا إليه الرمل وكسر الرخام تخلط مع بعضها البعض بالماء في آلة الخلط وتصب في الآلة الضاغطة لقولبة الطبقة السفلية؛
- في المرحلة الثانية تجهز الطبقة العلوية وذلك باستخدام الإسمنت الأبيض مضافا إليها غبرة الرخام تخلط كذلك بالماء في آلة الخلط ثم تضاف فوق الطبقة السفلية للبلاطة في الآلة الضاغطة لتعطي البلاطة شكلها النهائي.

بعد خروج البلاطة من الآلة تترك لتجف 24 ساعة ليتم ذلك تمريرها على آلة التلميع كمرحلة نهائية ويحول المنتج النهائي على التخزين، ويمكن توضيح العملية الإنتاجية في الشكل الموالي:



شكل رقم (09): مراحل عملية إنتاج البلاط



المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثالث: التجهيزات الضرورية للإنتاج

يحتاج المشروع إلى الآلات الموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (07): آلات ومعدات المشروع (السعر محتسب كامل الرسوم)

البيان	العدد	الصورة	سعر الآلة
آلة خلط المكونات	01		1479369.80 دج
آلة قولبة البلاط (PRESSE)	01		5726609.40 دج
آلة التلميع	01		429500.00 دج

المصدر: إعداد الطالب بناء على الفاتورة الشكلية للآلات.

#### الفرع الرابع: الطاقة الإنتاجية

طاقة الآلة الإنتاجية هي 750 م<sup>2</sup> أسبوعيا على اعتبار أن المؤسسة ستعمل 24 يوما في الشهر فقط ( طاقة الآلة الإنتاجية لليوم هي 125 م<sup>2</sup> )، وستعتمد المؤسسة في عملها على دوام واحد (8 ساعات يوميا).

#### المبحث الثالث: المخطط التنظيمي والمالي لمؤسسة البلاط

في هذا المبحث سيتم تسليط الضوء على المخطط التنظيمي لمؤسسة البلاط، بالإضافة إلى المخطط المالي والذي يعتبر أهم جزء في مخطط الأعمال.

#### المطلب الأول: المخطط التنظيمي لمؤسسة البلاط

يحتوي هذا المطلب على جزأين، جزء يتعلق باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وجزء يتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الفرع الأول: احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

تحتاج مؤسسة البلاط إلى 06 عمال بالإضافة إلى صاحب المشروع، وهي موضحة في الجدول الموالي: (هنا عاملان تستفيد منهما المؤسسة من طرف وكالة CNAC لمدة عام).

جدول رقم (08): احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و تكاليفها

القيمة بالدينار الجزائري

المنصب	العدد	الكفاءة	الأجر القاعدي الصافي	قيمة الضمان الاجتماعي	الأجر الكلي
مسير	1	شهادة	30000.00 دج	2700.00 دج	32700.00 دج
عمال فنيين درجة 1	3	شهادة + خبرة	18000.00 دج	14040.00 دج	68040.00 دج
عمال فنيين درجة 2	2	/	15000.00 دج	ANEM	0
عون أمن	1	شهادة تكوين	18000.00 دج	4680.00 دج	22680.00 دج
				المجموع	123420.00

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحصلة خلال الدورة التكوينية وسجلات ANSEJ

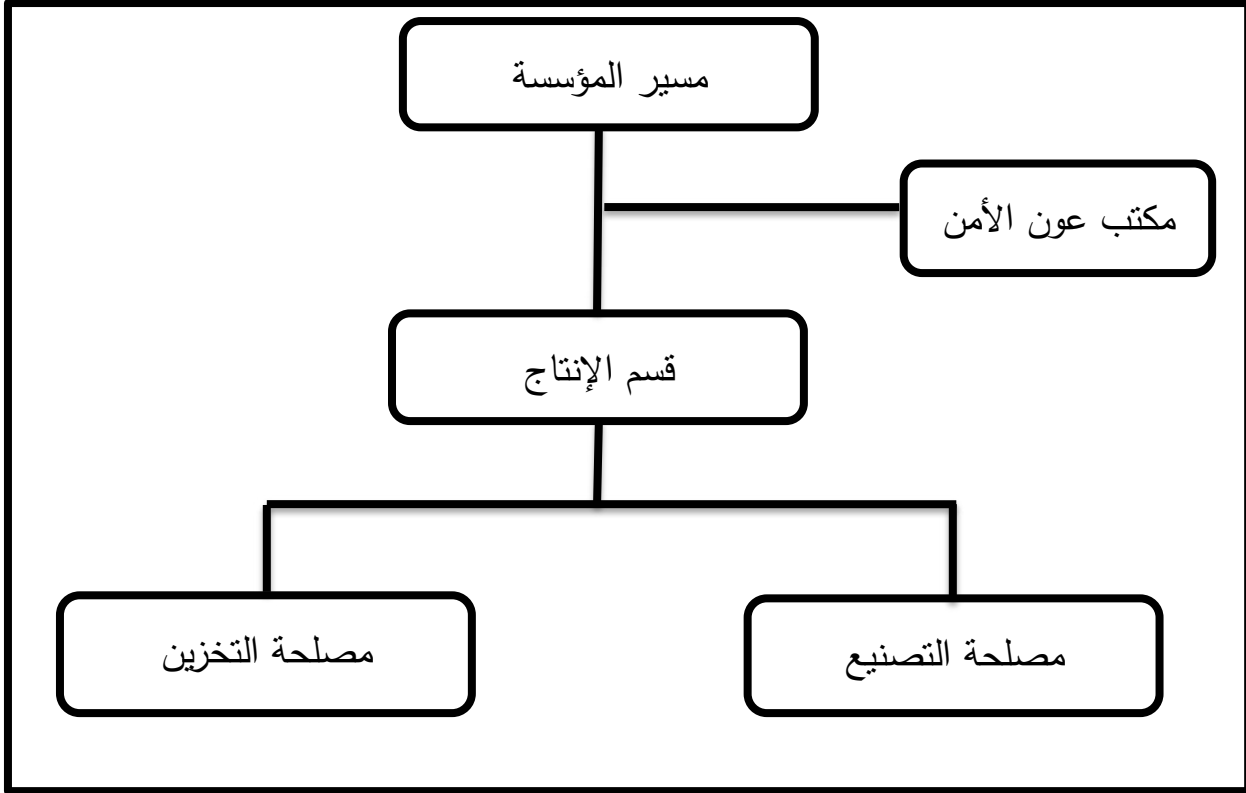
تم احتساب الضمان الاجتماعي الخاص بالعمال وصاحب المؤسسة في الأجر، حيث أن نسبة التأمين بالنسبة لصاحب المؤسسة هي 9 % أما بالنسبة للعمال فهي 26 %.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة البلاط

سيكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة البلاط ومسؤوليات كل قسم فيها كما يلي:

أولاً، الهيكل التنظيمي

شكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب.

ثانياً، تحديد السلطات والمسؤوليات

1- مدير المؤسسة: نجده في أعلى الهرم وهو المدير المكلف بإدارة المؤسسة و تتمثل مهامه في:

✓ ربط الدوائر والمصالح والمحافظة على حسن سير المؤسسة.

✓ التنسيق بين المصالح واتخاذ القرارات اللازمة.

✓ استلام المداخل سواء كانت في صورة نقدية أو حسابات جارية أو بنكية.

✓ تسديد الأعباء والمصاريف.

2- قسم الإنتاج: ويتم الإشراف عليه من قبل مدير المؤسسة ويتم فيه:

✓ تحضير الخلطة اللازمة وذلك في مصحلة التصنيع.

✓ نقل الخلطة إلى آلة الإنتاج.

✓ نقل البلاط المنتج إلى المنطقة المخصصة لتركه يجف ومن ثم يتم نقله إلى عملية التلميع ليتم بعد ذلك نقله

للتخزين النهائي وذلك من قبل مصحلة التخزين.

3- مكتب عون الأمن: وتتمثل مهمته في حراسة المؤسسة وحماية الممتلكات والسهر على أمن جميع الأفراد العاملين وكذا التدخل لمنع دخول أي فرد أو وسيلة نقل ليست تابعة للمؤسسة، وعدم السماح بخروج المنتج إلا بإذن من مسير المؤسسة.

**المطلب الثاني: المخطط المالي لمؤسسة البلاط**

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى كل الجوانب المالية لمؤسسة البلاط.

**الفرع الأول: تقدير المبيعات الشهرية والإنتاج للسنة الأولى**

## الفصل الثاني:

## مخطط أعمال مقترح لمؤسسة إنتاج البلاط

أولاً، المخطط الشهري للمبيعات

جدول رقم (09): مخطط المبيعات التقديرية الشهري

المخطط الشهري للمبيعات ( الرسم على القيمة المضافة غير مدمج )

الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	المجموع
الإنتاج ، الخدمة أو سلسلة المنتجات 01 بلاط 25*25 سم													
الكمية	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	20160
سعر الوحدة	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252	252
قيمة المبيعات (دج)	423360	423360	423360	423360	423360	423360	423360	423360	423360	423360	423360	423360	5080320
الإنتاج ، الخدمة أو سلسلة المنتجات 02 بلاط 33*33 سم													
الكمية	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	6336
سعر الوحدة	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343	343
قيمة المبيعات (دج)	181104	181104	181104	181104	181104	181104	181104	181104	181104	181104	181104	181104	2173248
القيمة الإجمالية للمبيعات	604464	604464	604464	604464	604464	604464	604464	604464	604464	604464	604464	604464	7253568

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سجلات من الوكالة الوطنية لـ ANSEJ

## الفصل الثاني:

## مخطط أعمال مقترح لمؤسسة إنتاج البلاط

ثانيا، مخطط الإنتاج

ويكون مخطط الإنتاج والمواد الأولية اللازمة لذلك وفق مخطط المبيعات كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (10): مخطط إنتاج المنتجات (الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)

شراء المواد الأولية (حسب مخطط المبيعات) القيمة بالدينار الجزائري

المنتج 1: بلاط حجم 25\*25 سم

المجموع	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الشهر
20160	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	1680	المنتج 1: بلاط 25*25 سم
أول نوع للمادة الأولية = إسمنت أسود													
الكمية الضرورية لكل منتج = 1كغ/م <sup>2</sup>													
سعر الوحدة = 15 دج /كغ													
20400	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	الكمية
306000	25500	25500	25500	25500	25500	25500	25500	25500	25500	25500	25500	25500	القيمة
ثاني نوع للمادة الأولية = إسمنت أبيض													
الكمية الضرورية لكل منتج = 1.5 كغ/م <sup>2</sup>													
سعر الوحدة = 12 دج													
30480	2540	2540	2540	2540	2540	2540	2540	2540	2540	2540	2540	2540	الكمية
365760	30480	30480	30480	30480	30480	30480	30480	30480	30480	30480	30480	30480	القيمة
ثالث نوع للمادة الأولية = كسر الرخام													
الكمية الضرورية لكل منتج = 2 كغ /م <sup>2</sup>													
سعر الوحدة = 17 دج													
40560	3380	3380	3380	3380	3380	3380	3380	3380	3380	3380	3380	3380	الكمية
689520	57460	57460	57460	57460	57460	57460	57460	57460	57460	57460	57460	57460	القيمة
رابع نوع للمادة الأولية = رمل													
الكمية الضرورية لكل منتج = 3 كغ/م <sup>2</sup>													
سعر الوحدة = 1.5 دج /كغ													
60720	5060	5060	5060	5060	5060	5060	5060	5060	5060	5060	5060	5060	الكمية

الفصل الثاني:

مخطط أعمال مقترح لمؤسسة إنتاج البلاط

91080	7590	7590	7590	7590	7590	7590	7590	7590	7590	7590	7590	7590	القيمة
خامس نوع للمادة الأولية=غبرة الرخام													
الكمية الضرورية لكل منتج= 1 كلغ/م													
سعر الوحدة = 20 دج													
20400	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	1700	الكمية
408000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	القيمة
1860360	155030	155030	155030	155030	155030	155030	155030	155030	155030	155030	155030	155030	المجموع:

شراء المواد الأولية ( حسب مخطط المبيعات ) القيمة بالدينار الجزائري

المنتج 2: بلاط حجم 33\*33 سم

المجموع	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الشهر
6336	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	المنتج 1: بلاط 25*25 سم

سعر الوحدة = 15 دج /كغ

الكمية الضرورية لكل منتج= 1.75 كغ/(م<sup>2</sup>)

أول نوع للمادة الأولية= إسمنت أسود

11328	944	944	944	944	944	944	944	944	944	944	944	944	الكمية
169920	14160	14160	14160	14160	14160	14160	14160	14160	14160	14160	14160	14160	القيمة

سعر الوحدة = 12 دج

الكمية الضرورية لكل منتج= 4 كغ/م

ثاني نوع للمادة الأولية= إسمنت أبيض

25584	2132	2132	2132	2132	2132	2132	2132	2132	2132	2132	2132	2132	الكمية
307008	25584	25584	25584	25584	25584	25584	25584	25584	25584	25584	25584	25584	القيمة

سعر الوحدة = 17 دج

الكمية الضرورية لكل منتج= 5.5 كغ /م

ثالث نوع للمادة الأولية= كسر الرخام

35088	2924	2924	2924	2924	2924	2924	2924	2924	2924	2924	2924	2924	الكمية
596496	49708	49708	49708	49708	49708	49708	49708	49708	49708	49708	49708	49708	القيمة



الفصل الثاني:

مخطط أعمال مقترح لمؤسسة إنتاج البلاط

رابع نوع للمادة الأولية = رمل													الكمية الضرورية لكل منتج = 6.5 كغ/م													سعر الوحدة = 1.5 دج كغ																																									
41424	3452	3452	3452	3452	3452	3452	3452	3452	3452	3452	3452	3452	الكمية	62136	5178	5178	5178	5178	5178	5178	5178	5178	5178	5178	5178	القيمة	22416	1868	1868	1868	1868	1868	1868	1868	1868	1868	1868	1868	الكمية	448320	37360	37360	37360	37360	37360	37360	37360	37360	37360	37360	37360	37360	القيمة	1583880	131990	131990	131990	131990	131990	131990	131990	131990	131990	131990	131990	131990	المجموع :
خامس نوع للمادة الأولية = غبرة الرخام													الكمية الضرورية لكل منتج = 3 كلغ/م													سعر الوحدة = 20 دج																																									
22416	1868	1868	1868	1868	1868	1868	1868	1868	1868	1868	1868	1868	الكمية	448320	37360	37360	37360	37360	37360	37360	37360	37360	37360	37360	37360	القيمة	1583880	131990	131990	131990	131990	131990	131990	131990	131990	131990	131990	131990	131990	المجموع :																											
3444240	287020	287020	287020	287020	287020	287020	287020	287020	287020	287020	287020	287020	القيمة الإجمالية																																																						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سجلات من الوكالة الوطنية ANSEJ

الفرع الثاني: الدراسة التمويلية

إن الدراسة التمويلية من أهم وأدق الدراسات التي تؤثر تأثيراً كبيراً على إقامة أي مشروع لأنه بدون تمويل لن يكون هناك مشروع وبالنسبة لمصنع البلاط فمقدار التمويل الذي يحتاجه المشروع يقدر بـ 8385329.34 دج.

أولاً: تكاليف المشروع

يمكن تبيان التكاليف التشغيلية السنوية للمشروع في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): تكاليف التشغيل السنوية

المبلغ السنوي	البيان
65000 دج	تكاليف الإنشاء القانوني
3444240 دج	تكاليف المواد الأولية
1481040 دج	أجور العمال
181000 دج	تكاليف أخرى
5171280 دج	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سجلات من الوكالة الوطنية ANSEJ

ثانياً: قيمة الاستثمار

تتمثل قيمة الاستثمار اللازم للمشروع فيما يلي:

جدول رقم (12): هيكل الاستثمارات

التكلفة	نوع الاستثمار
273309 دج	= <u>تكاليف مقدمة</u>
123623 دج	+ قسط الضمان
109686 دج	+ تأمين
40000 دج	+ مصاريف أخرى
7635479 دج	<u>تجهيزات محلية</u>
70000 دج	<u>تجهيزات مكتب</u>
430940 دج	رأس مال العامل
8409728 دج	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سجلات من الوكالة الوطنية ANSEJ

### ثالثا: إهلاك القرض

كما تم تحديد الهيكل التمويلي سابقا من هذا الفصل فإن تمويل المشروع سيكون من خلال التمويل الثلاثي، وعليه فإن إهلاك القرض بالنسبة لكل من البنك والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب يتم على دفعات ثابتة تسدد خلال كل سداسي، مع العلم أن فترة السماح بالنسبة للبنك تكون ثلاث سنوات وفترة السداد خمس سنوات، أما بالنسبة للوكالة فتكون فترة السماح ثمانية سنوات وفترة السداد خمس سنوات.

- قسط إهلاك القرض للسداسي بالنسبة للبنك = قيمة القرض / 10 = 5886809.6 / 10 = 588680.96 دج

- قسط إهلاك القرض للسداسي بالنسبة للوكالة = قيمة القرض / 10 = 2354723.84 / 10 = 235472.38 دج

جدول رقم (13): يبين إهلاك القرض ( الوحدة ب: دج )

فترة التسديد	رأس المال المتبقي البنك	الفائدة البنك	أقساط القرض البنك	رأس المال المتبقي	الفائدة ansej	أقساط القرض ansej	المبلغ الكلي المسدد	
فترة السماح								
للبنك 3 سنوات	5886809.6	0	0	2354723.84	0	0	0	30/06/2015
	5886809.6	0	0	2354723.84	0	0	0	30/12/2015
	5886809.6	0	0	2354723.84	0	0	0	30/06/2016
	5886809.6	0	0	2354723.84	0	0	0	30/12/2016
	5886809.6	0	0	2354723.84	0	0	0	30/06/2017
	5886809.6	0	0	2354723.84	0	0	0	30/12/2017
فترة السماح								
البنك 5 سنوات	5886809.6	0	0	2354723.84	588680.96	0	588680.96	30/06/2018
	5298128.64	0	0	2354723.84	588680.96	0	1177361.92	30/12/2018
	4709447.68	0	0	2354723.84	588680.96	0	1766042.88	30/06/2019
	4120766.72	0	0	2354723.84	588680.96	0	2354723.84	30/12/2019
	3532085.76	0	0	2354723.84	588680.96	0	2943404.8	30/06/2020
	2943404.8	0	0	2354723.84	588680.96	0	3532085.76	30/12/2020
	2354723.84	0	0	2354723.84	588680.96	0	4120766.72	30/06/2021
	1766042.88	0	0	2354723.84	588680.96	0	4709447.68	30/12/2021
	1177361.92	0	0	2354723.84	588680.96	0	5298128.64	30/06/2022
	588680.96	0	0	2354723.84	588680.96	0	5886809.6	30/12/2022
		0	0	235472.38		0	235472.38	30/06/2023
		0	0	2119251.46		0	470944.8	30/12/2023
		0	0	1883779.08		0	706417.18	30/06/2024
		0	0	1648306.7		0	941889.56	30/12/2024
		0	0	1412834.32		0	1177361.94	30/06/2025
		0	0	1177361.94		0	1412834.32	30/12/2025
		0	0	941889.56		0	1648306.7	30/06/2026
		0	0	706417.18		0	1883779.08	30/12/2026
		0	0	470944.8		0	2119251.46	30/06/2027
		0	0	235472.42		0	2354723.84	30/12/2027

المصدر: إعداد الطالب باستخدام Excel بناء على سجلات من وكالة ANSEJ

رابعا: جدول الإهلاك

جدول رقم (14): جدول الإهلاك السنوي (الوحدة ب: دج)

نوع الاستثمار	تكلفة الشراء	الرسم على القيمة المضافة	العمر الإنتاجي	قسط الإهلاك
آلة صناعة البلاط	5726609.40	973523.60	10	572660.94
آلة خلط المكونات	1479369.80	251492.87	10	147936.98
آلة التلميع	429500.00	73015.00	10	42950
تجهيزات مكتب	70000.00	/	8	8750
20% من التكاليف المقدمة	/	/	/	54661.8
			المجموع	826959.72

المصدر: من إعداد الطالب.

معدل الإهلاك (خطي ثابت) للآلات هو 10% أما بالنسبة لتجهيزات مكتب فمعدل الإهلاك هو 12.5%.  
خامسا، الميزانية الافتتاحية

بعد تقدير تكاليف التشغيل السنوية للمؤسسة وكذلك تحديد تكاليف الاستثمار، كانت الميزانية الافتتاحية لمؤسسة البلاط كالتالي:

جدول رقم (15): الميزانية الافتتاحية لمصنع البلاط

ميزانية بسيطة		الوحدة ب: دج	
20..../01/01			
الأصول		الأموال الخاصة والخصوم	
مصاريف اعدادية	273309 دج	رأس المال الخاص	168194.56 دج
آلات الإنتاج	7635479 دج	ديون الاستثمار	
تجهيزات مكتب	70000 دج	قروض بنكية	5886809.6 دج
مدينون		قروض ANSEJ	2354723.84 دج
وفرة نقدية(السيولة)	430940 دج	....	
الرصيد الاجمالي	8409728 دج	الرصيد الاجمالي	8409728 دج

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سجلات من الوكالة الوطنية ANSEJ

سادسا: تحديد سعر التكلفة

جدول رقم (16): سعر التكلفة

تكلفة الوحدة الواحدة (م2)		التكاليف
بلاط 33*33 سم	بلاط 25*25 سم	
163 دج	119 دج	المواد الأولية
70 دج	51.43 دج	الأجور
39 دج	28.71 دج	الإهلاك
40.76 دج	29.89 دج	تكاليف أخرى
312 دج	229 دج	سعر التكلفة

المصدر: من إعداد الطالب.

من جدول سعر التكلفة بالإمكان توضيح الآتي:

- تكلفة الوحدة من المواد الأولية = قيمة المواد الأولية / الكمية المنتجة.
  - تكلفة الوحدة من الأجور = مجموع الأجور / الكمية المنتجة.
  - تكلفة الوحدة للإهلاك = مجموع الإهلاك / الكمية المنتجة.
  - تكلفة الوحدة من التكاليف الأخرى والتي تمثل التكلفة المتغيرة = مجموع التكاليف الأخرى / الكمية المنتجة.
- حيث أن التكاليف تدخل بنسبة 70 % في إنتاج البلاط مقاس 25\*25 سم، والنسبة الباقية تدخل في إنتاج البلاط مقاس 33\*33 سم.

سابعاً: جدول حسابات النتائج

بعدما تم تحديد كل التقديرات والتكاليف بالنسبة للسنة الأولى وصولاً للميزانية الافتتاحية للمؤسسة، سيتم إعداد جدول حسابات النتائج للسنوات الثمانية القادمة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (17): جدول حسابات النتائج للسنوات القادمة

البيان	سنة 2015	سنة 2016	سنة 2017	سنة 2018	سنة 2019	سنة 2020	سنة 2021	سنة 2022
إنتاج مباع	7253568	7978924.8	8776817.28	9654499.01	10619948.91	11681943.8	12850138.18	14135152
مواد و لوازم مستهلكة	3444240	3616452	3797274.6	3987138.33	4186495.25	4395820.01	4615611.01	4846391.56
<u>الخدمات</u>	<u>926000</u>	<u>963040</u>	<u>1001561.6</u>	<u>1041624.06</u>	<u>1083289.03</u>	<u>1126620.59</u>	<u>1171685.41</u>	<u>1218552.83</u>
مصاريف النقل	200000	208000	216320	224972.80	233971.71	24333.58	253063.8	263186.36
مصاريف الإيجار	480000	499200	519168	539934.72	561532.11	583993.39	607353.13	631647.25
مصاريف الإنشاء	65000	67600	70304	73116.16	76040.81	79082.44	82245.74	85535.57
مصاريف أخرى	181000	188240	195769.6	203600.38	211744.6	220214.18	229022.74	238183.65
<u>القيمة المضافة</u>	<u>2883328</u>	<u>3399432.8</u>	<u>3977981.08</u>	<u>4625736.61</u>	<u>5350164.64</u>	<u>6159503.2</u>	<u>7062841.76</u>	<u>8070207.61</u>
أجور العمال	1481040	1510660.8	1540874.02	1571691.5	1603125.33	1635187.83	1667891.59	1701249.42
مصاريف التأمين	109686	98717.4	88845.66	79961.09	71964.98	64768.49	58291.64	52462.47
مصاريف أخرى	60603.83	2060383	2060383	2060383	16483.07	12362.30	8241.53	4120.77
ضرائب ورسوم واجبة الدفع	0	0	0	57926.99	106199.49	175229.16	257002.76	282703.04
قيمة الضريبة الفعلية 2% على	0	0	0	193089.98	212398.98	233638.88	257002.76	282703.04
الإهلاك	826959.70	826959.70	826959.70	826959.70	826959.70	826959.70	826959.70	826959.70
<u>تكاليف الاستغلال</u>	<u>2478289.53</u>	<u>2456941.73</u>	<u>2477283.21</u>	<u>2557143.12</u>	<u>2624732.57</u>	<u>2714507.48</u>	<u>2818387.22</u>	<u>2867495.4</u>
<u>النتيجة الخام للاستغلال</u>	<u>405038.47</u>	<u>942491.07</u>	<u>1500697.87</u>	<u>2068593.5</u>	<u>2725432.07</u>	<u>3444995.73</u>	<u>4244454.53</u>	<u>5202712.21</u>
الضريبة على أرباح الشركات	0	0	0	393032.76	517832.09	654549.19	806446.36	988515.32
<u>النتيجة الصافية للاستغلال</u>	<u>405038.47</u>	<u>942491.07</u>	<u>1500697.87</u>	<u>1675560.73</u>	<u>2207599.98</u>	<u>2790446.54</u>	<u>3438008.17</u>	<u>4214196.89</u>

5041156.59	4264967.87	3617406.24	3034559.68	2502520.43	2327657.57	1769450.77	1231998.17	تدفقات نقدية صافية
23789717.31	18748560.72	14483592.85	10866186.61	7831626.94	5329106.5	3001448.93	1231998.17	تدفقات نقدية متراكمة
3594274.98	3040863.15	2579160.65	2163599.11	1909160.86	1900061.93	1545506.83	151400.16	تدفقات نقدية مستحدثة
							9474299.66	القيمة الحالية الصافية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سجلات الوكالة الوطنية ANSEJ



- من خلال جدول حسابات النتائج يمكن توضيح ما يلي:
- ✓ الضريبة الواجبة الدفع هي عبارة عن الضريبة الفعلية منقوصاً منها الإعفاء لثلاثة سنوات وفق النسب 70%، 50%، 30% على التوالي أما السنتين الأخيرتين فتخضع للضريبة دون إعفاءات.
  - ✓ يتم حساب التدفقات النقدية الصافية من خلال جمع نتيجة الاستغلال الصافية مضافاً إليها الإهلاك.
  - ✓ تمثل التدفقات النقدية المتراكمة مجاميع التدفقات النقدية الصافية في كل سنة بالسنوات التي تسبقها.
  - ✓ الملاحظ أن مشروع إنتاج البلاط هو مشروع ذو مردودية حيث قدرت القيمة الحالية الصافية بـ: 9474299.66 دج.

✓ من خلال التدفقات النقدية الصافية نستنتج أن فترة استرداد رأس المال هي كالتالي:

فترة الاسترداد = الاستثمار المبدئي / متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية

حيث: متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية = مجموع صافي التدفقات النقدية / 8

$$= 2973714.66 / 8 = 23789717.31$$

إن: فترة الاسترداد = 8409728 / 2973714.66 = 2.83

وعليه تكون فترة الاسترداد تقابل 2 سنوات و 8 أشهر و 03 أيام وهي فترة جد مقبولة.

### ثامناً: الموازنة التمويلية التقديرية

بعد القيام بإعداد جدول حسابات النتائج للسنوات القادمة الخاص بمؤسسة إنتاج البلاط سيتم إعداد الموازنة التمويلية التقديرية للسنوات القادمة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (18): الموازنة التقديرية التمويلية

السنة	الأصول	الاستثمارات	تكاليف مقدمة	آلات الإنتاج	تجهيزات مكتب
2015	الخام	7978788	273309	7635479.00	70000.00
	الإهلاك	826959.70	54661.80	763547.90	8750.00
	الصافي	751828.30	218647.20	6871931.10	61250.00
2016	الخام	7978788	273309	7635479.00	70000.00
	الإهلاك	1653919.40	109323.60	1527095.80	17500.00
	الصافي	632868.60	163985.40	6108383.20	52500.00
2017	الخام	7978788	273309	7635479.00	70000.00
	الإهلاك	2480879.10	163985.40	2290643.70	26250.00
	الصافي	5497908.90	109323.60	5344835.30	43750.00
2018	الخام	7978788	273309	7635479.00	70000.00
	الإهلاك	3307838.80	218647.20	3054191.60	35000.00
	الصافي	4670949.20	54661.80	4581287.40	35000.00
2019	الخام	7978788	273309	7635479.00	70000.00
	الإهلاك	4134798.50	273309	3817739.50	43750.00
	الصافي	3843989.50	0.00	3817739.50	26250.00
2020	الخام	7705479	0.00	7635479.00	70000.00
	الإهلاك	4633787.40	0.00	4581287.40	52500.00
	الصافي	3071691.60	0.00	3054191.60	17500.00
2021	الخام	7705479	0.00	7635479.00	70000.00
	الإهلاك	5406085.30	0.00	5344835.30	61250.00
	الصافي	2299393.70	0.00	2290643.70	8750.00
2022	الخام	7705479	0.00	763479.00	70000.00
	الإهلاك	6178383.20	0.00	6108383.20	70000.00
	الصافي	1527095.80	0.00	1527095.80	0.00

6844444.37	3722144.00	1595204.57	5317348.57
7954666.25	3958690.79	1696581.77	5655272.55
7342218.08	2989368.54	1281157.94	4270526.48
8624326.10	334623.52	1434100.98	478033.60
9910425.87	3667633.67	1571843.00	5239476.67
9910425.87	3088761.88	1323755.09	4412516.97
9352219.07	2119145.33	908205.14	3027350.47
8814766.47	1164056.72	498881.45	1662938.17
المجموع	البنك	الصدوق	السوية

السنة	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
الخصوم								
رأس المال الخاص	168194.56	168194.56	168194.56	168194.56	168194.56	168194.56	168194.56	168194.56
ديون الاستثمار	8217622.76	8217622.76	8217622.76	7043676.65	5869730.54	4695784.44	3521838.33	2347892.22
قروض بنكية	5886809.60	5886809.60	5886809.60	4709447.68	3532085.76	2354723.84	1177361.92	0.00
قروض أخرى (ANSEJ)	2354723.84	2354723.84	2354723.84	2354723.84	2354723.84	2354723.84	2354723.84	2354723.84
الإهلاك								
الهام								
الإهلاك								
الصافي								

3154899.46	6844444.37
2478727.06	7954666.25
1917229.12	7342218.08
2207599.98	8624326.10
1675560.73	9910425.87
1500697.87	9074269.80
942491.07	9352219.07
405038.47	8814766.47
<u>النتيجة</u>	<u>المجموع</u>

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على سجلات الوكالة الوطنية ل ANSEJ

تاسعا: تحديد عتبة المردودية

لدينا العلاقة:

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر الوحدة - الكلفة المتغيرة للوحدة}} = \text{نقطة التعادل (بالوحدات)}$$

ومنه تكون نقطة التعادل بالنسبة للبلاط مقاس 25\*25 سم =  $\frac{3475959.8}{29.89-252} = 15650$  م<sup>2</sup>

أما بالنسبة للبلاط مقاس 33\*33 سم =  $\frac{2276279.92}{40.76-343} = 7531$  م<sup>2</sup>

وتكون نقطة التعادل الكلية بالقيمة لاختلاف سعر كل منتج عن الآخر وعليه تكون:

$$\text{نقطة التعادل الكلية نقدا} = (252 * 15650) + (343 * 7531)$$

$$\text{نقطة التعادل الكلية نقدا} = 6526933 \text{ دج}$$

عتبة المردودية تبين المستوى من الإنتاج الذي يجب أن لا ينزل أدنى منه وإلا فإن المشروع سيحقق خسارة، وانطلاقا من هذه النقطة يبدأ المشروع في تحقيق الأرباح.

### خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل والذي تم فيه تقديم مخطط أعمال مقترح لمؤسسة إنتاج البلاط بولاية تبسة يتبين أنه مشروع بالإمكان تجسيده على أرض الواقع، كما أنه يمكن الاستفادة من الدعم والمرافقة المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

ولكن في حقيقة الأمر يبقى الحصول على التمويل اللازم للمشروع هو الحلقة الأصعب والأكثر تعقيدا بالنظر لما تتم معاشته في الجزائر من بيروقراطية تكاد شبه محتومة بشكل دائم.

ولكن يبقى أن يتم تسجيل المشروع لدى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب -ANSEJ- بدائرة الشريعة بولاية تبسة لأجل استكمال الخطوات المتبقية لتطبيق المشروع، وبعد قبول المشروع لدى الوكالة تستكمل بقية الشروط والمتمثلة في:

- ✚ التسجيل لدى البلدية؛
- ✚ الحصول على شهادة التأهيل؛
- ✚ التسجيل لدى غرفة التجارة والصناعة؛
- ✚ التسجيل في السجل التجاري؛
- ✚ التسجيل لدى مصلحة الضرائب والأملاك بغرض الحصول على البطاقة الضريبية.

خاتمة



## خاتمة

لقد تم في هذه الدراسة التطرق إلى العديد من الجوانب والتي تتعلق بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بدءاً من التعرف على بعض المفاهيم الأساسية حول هذا النوع من المؤسسات السالفة الذكر مروراً باعتباريات إنشاء مشروع والتي تعبر في مفهومها عن دورة حياة المشروع وكيفية تقديم دراسة تفصيلية شاملة عن المشروع حتى لا يتم الوقوع في الأخطاء والفشل لاحقاً، وكان لزاماً عند التحدث عن إنشاء المشاريع التوقف مطولاً عند مخطط الأعمال الذي يعتبر الوثيقة الأساسية التي يجب القيام بها قبل انطلاق أي مشروع، سواء كان إعداداً من أجل مشروع جديد أو حتى توسيع وتطوير مشروع موجود أصلاً.

ويشمل مخطط الأعمال جوانب متعددة ومتنوعة تتعلق بالاتجاهات التسويقية، الإنتاجية والتنظيمية، والمالية، فدراسة السوق تعتبر مفتاحاً رئيسياً لمعرفة مدى تقبل البيئة الاقتصادية وحتى الاجتماعية للمشروع المراد إنجازه وعن مدى تشبع السوق، وهو الأمر الذي يسمح بعد ذلك بتقدير الطلب على السلعة المراد إنتاجها ومعرفة حجم السوق، وبالتالي التحكم أكثر في معطيات السوق والوصول إلى خطة تسويقية ملائمة .

أما الجانبين الإنتاجي والتنظيمي فأحدهما يتعلق بدراسة كافة الجوانب المتعلقة بالمنتج والعملية الإنتاجية، وأما الآخر فيتعلق بالدراسة المفصلة عن العنصر البشري الذي ستشغله المؤسسة المراد إنشائها وتسلسل السلطة فيها.

أما الجانب المالي فهو يعد أهم جزء في مخطط الأعمال باعتباره المسؤول عن تحديد مدى إمكانية تطبيق المشروع على أرض الواقع، كما أنه يعتبر حجة مقنعة لدى حامل فكرة المشروع يستطيع من خلالها إقناع الأطراف المالية والمساهمين بتمويل المشروع.

ولقد تم تقديم في هذه الدراسة مخطط أعمال مقترح لمؤسسة إنتاج البلاط، حيث تم التعرض لمجمل الجوانب التي يغطيها مخطط الأعمال بناءً على معلومات وتقديرات تلامس الواقع.

### ➡ نتائج الدراسة:

وأهم الاستنتاجات المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ما يلي:

❖ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر ركيزة أساسية في بناء اقتصاديات الدول، كما تساهم وبشكل كبير في التقليل من الفقر والبطالة وهما العنصران اللذين يعتبران حاجساً كبيراً لدى معظم الدول في العالم المتقدمة منها والمتخلفة على حد سواء.

❖ يمر المشروع بدورة كاملة تسمى دورة حياة المشروع والتي تبدأ من دراسة الفكرة وحتى تجسيدها وتطبيق الرقابة والتغذية العكسية عليها.

❖ يعتبر مخطط الأعمال الوثيقة الرئيسية الواجب إعدادها لإنشاء مشروع.

❖ مخطط الأعمال وسيلة عملية لإقناع أجهزة وهيئات التمويل بتقديم وسائل التمويل والدعم اللازم.

❖ لا يمكن الحكم على أن مخطط الأعمال يعطي نتائج صحيحة في كل الحالات وإنما هو مبني على تقديرات تقترب بشكل كبير من الواقع.

## خاتمة

- ❖ أثبت مخطط الأعمال المقترح أن فكرة مؤسسة إنتاج البلاط بولاية تبسة قابلة للتجسيد على أرض الواقع وذات مردودية على المستويين القريب والمتوسط.
- ❖ يساهم مشروع إنتاج البلاط في إحداث ترابط اقتصادي واجتماعي وثيق بالمشاريع الصناعية والتنمية الأخرى.

### الاقتراحات:

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات هي:

- ▶ لقد أصبح من الضروري تقديم كل وسائل الدعم والتسهيلات اللازمة من قبل الدولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحاملي أفكار المشاريع بغرض زيادة الدخل الوطني الخام خارج قطاع المحروقات.
- ▶ إنشاء مراكز تدريب متخصصة لتدريب مدراء مكاتب دراسات أعمال لتزويد المؤسسات المراد إنجازها بمخططات أعمال دقيقة وصحيحة لتفادي الإفلاس والفشل المبكر كما يحدث لبعض المؤسسات الآن.
- ▶ توفير مزيد من الفضاءات بمختلف المناطق لبعث وإحياء أنشطة صناعية وحرفية عن طريق إقامة مناطق صناعية ممنوحة من طرف الدولة فكما هو معلوم أن أكبر مشكلة تواجه المستثمرين هي العقار الذي ستجسد فيه المشاريع.
- ▶ تشجيع عقود المناولة بين المؤسسات الكبرى ونظيرتها الصغيرة والمتوسطة.
- ▶ إجراء مكاتب وطنية ومحلية تتكفل بإجراء الإحصائيات التي يطلبها المستثمرين قصد تسهيل دراسات المشاريع.
- ▶ دعم القوانين المتعلقة بالصناعات المحلية خاصة الناشئة منها وحمايتها من الاستثمار الأجنبي خاصة في عصر التجارة الحرة.
- ▶ يجب على الهيئات الداعمة للمشاريع وتشغيل الشباب ومرافقتهم التي وفرتها الدولة العمل على تغطية جميع الجوانب التي يغطيها مخطط الأعمال أثناء دراستهم للمشاريع لا أن يقتصروا على الجانب المالي للمشروع دون سواه.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### الكاتب باللغة العربية

1. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية: مدخل تحليلي، (الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011).
2. ثابت عبد الرحمان إدريس، وجمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، (الإسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، 2005).
3. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، (الأردن، جبهة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007).
4. جهاد عبد الله عفانة، وقاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، (الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2004).
5. زكريا الدوري، ونجم العزاوي، بلال خلف السكارنه، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، (الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر، دون سنة نشر).
6. سعاد نائف برونطي، إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة، (الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005).
7. سعد صادق، إدارة المشروعات، (مصر، الدار الجامعية، 2003/2002).
8. سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، (الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2008).
9. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، (مصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1998).
10. صندرة سايبى، سيرورة إنشاء المؤسسة: أساليب المرافقة، (دون دار نشر، السنة الجامعية 2010/2009).
11. طاهر محسن منصور الغالبي، منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، (الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009).
12. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، (مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002).
13. علي السلمي، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، (القاهرة، دار الغريب، 1999).
14. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق: أفكار وتوجيهات جديدة، (الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013).
15. كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية: الأسس النظرية والطرائق الكمية، (الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010).
16. محمد سامي راضي، ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث لإعداد و استخدام موازنات IV الإسكندرية، (الإسكندرية، الدار الجامعية 2001).
17. محمد عبد الفتاح العشماوي، دراسات الجدوى المشروعات الاستثمارية، (مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دون سنة نشر).
18. محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، (القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2003).

## قائمة المراجع

19. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (مصر، الدار الجامعية، 2004/2003).
20. نصيب رجم، دراسة السوق، (الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004).
21. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، (الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002).
22. يجه عيسى، ولعلاوي عمر، بلحيمر ابراهيم، تحليل السوق (الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007).
- ➔ الكتب باللغة الأجنبية
23. Alain FAYOLLE, **Entrepreneuriat: Apprendre à entreprendre**, (Paris, DUNOD, 2004).
24. kotler Philip, **marketing management : analysais, planing and control**, (new jersey, prentice-hall, Englewood cliffes, 2000).
25. Macdonald Malcolm, **Marketing plans**, (England, 5th Edition, 2002).
- ➔ المذكرات
26. الطيف عبد الكريم، واقع وآفاق تطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة الإصلاحات - حالة الاقتصاد الجزائري-، (جامعة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غ م، 2003/2002).
27. العلمي بن عطاء الله، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية: دراسة حالة ولاية ورقلة، (جامعة ورقلة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية، غ م، 2012/2011).
28. بن حمو عبد الله، تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (جامعة أبو بكر بلقايد، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، غ م، 2010).
29. حكيم خلفاوي، تأثير عناصر المزيج التسويقي على سلوك المستهلك: دراسة حالة مؤسسة "ترافل" لمشتقات الحليب بالبلدية، (جامعة البلدية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، غ م، 2007).
30. خالد صبرينة، مخطط أعمال لوكالة سياحية: حالة وكالة الزيبان بسكرة، (جامعة بسكرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، غ م، 2013/2012).
31. سخري بلال، فكرة إنشاء مؤسسة مصغرة لديكور المنازل، (جامعة بسكرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، غ م، 2013/2012).
32. صندرة سايبى، دور المرافقة في دعم إنشاء المؤسسة الصغيرة: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - فرع قسنطينة-، (جامعة منتوري، مذكرة ماجستير، غ م، 2005/2004).
33. قيشو طارق، مخطط أعمال لمشروع نادي ترفيهي -سطيف-، (جامعة بسكرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، غ م، 2013/2012).
34. محمد لمين مزاش، إعداد مخطط أعمال مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور، (جامعة بسكرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، غ م، 2013/2012).

## قائمة المراجع

35. محمد مسعودي، إعداد مخطط أعمال مؤسسة دعاية وإشهار TAHA PUB في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب -ANSEJ-، (جامعة بسكرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، غ م، 2012/2013).
36. معنصر سليمة، إنشاء وحدة مصغرة لإنتاج الحليب و مشتقاته في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ANSEJ"، (جامعة بسكرة، مذكرة ماستر، علوم التسيير تخصص مقاولاتية، 2012/2013).
37. نصيرة عليط، دور بحوث التسويق في وضع وتطوير المزيج التسويقي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملح "ENASEL"، (جامعة قسنطينة، مذكرة ماجستير، علوم تجارية، غ م، 2007/2008).

### الملتقيات

38. الطاهر لطرش، مخطط الأعمال : عناصره الأساسية وحدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، (جامعة بسكرة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، أيام 18/17 و 19 أبريل 2012).
39. سهام شيهاني طارق حمول، تقييم برامج دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة الجزائرية: مع الإشارة إلى الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ، (جامعة المسيلة، الملتقى الدولي حول استراتيجيات الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، أيام 15، 16 نوفمبر 2011).
40. شنشونة محمد، ورحال فاطمة، دور المرافقة المقاولاتية في دعم إنشاء المؤسسات المصغرة دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب - ansej - فرع المدية، (بسكرة- جامعة محمد خيضر، الأيام العلمية الدولية الرابعة حول المقاولاتية عند الشباب: تنوع فئات المتعاملين، اختلاف الظروف ومحيطات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أيام 23/24/25 أبريل 2013).
41. شوقي جباري، و خليل شرقي، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، (جامعة بسكرة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، أيام 18/17 و 19 أبريل 2012).
42. عبد الحميد برحومة، وصورية بوطرفة، دور نظام المعلومات في إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال بالمؤسسة، (جامعة بسكرة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، أيام 18/17 و 19 أبريل 2012).
43. فاطمة قبة، الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال، (جامعة بسكرة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، أيام 18/17 و 19 أبريل 2012).
44. محمد جلاب، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، (جامعة بسكرة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، أيام 18/17 و 19 أبريل 2012).
45. محمد يعقوبي، مكانة وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، ( جامعة حسبية بن بوعلي، ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أبريل 2006).

## قائمة المراجع

46. نوال براهيمي، **السيرورة المقاولاتية: من توليد الأفكار إلى مخطط الأعمال**، (جامعة بسكرة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية بعنوان فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، أيام 18/17 و 19 أبريل 2012).

47. Berrached Wafaa, **innovation et business plan des entreprises innovantes cas des entreprises algériennes**, (université de Biskra, opportunités et limites du business plan : l'idées l'élaboration et la mise en œuvre, 3ème journées, le 17/18 et 19 avril 2012).

### القوانين والتشريعات

48. القانون رقم 18-01، **القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 77، الصادر بتاريخ 15 ديسمبر 2001م).

### المقالات والجرائد العلمية

49. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، **إدارة الإنتاج**، (المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، طبعة 1429 هـ / 2008).

50. منتدى القانون التجاري، **المؤسسة ذات الشخص الوحيد في القانون الجزائري**، (الموقع:

<http://www.droit-dz.com/forum/newreply.php?do=newreply&p=18031>).

51. Julien plomtier, **la création d'entreprises : les prévisions financières**, ([www.apce.com/pide220/4/-/les prévisions financières.htm/?espace=4&tp=4](http://www.apce.com/pide220/4/-/les-pr%C3%A9visions-financi%C3%A8res.htm/?espace=4&tp=4)).

52. Rouyn-Noranda, Centre local de développement (CLD), **Gide de rédaction d'un plan d'affaires**, (site : [www.cldrn.ca](http://www.cldrn.ca)).

53. Stéphanie, **la création d'entreprises : l'idée**, ([www.apce.com/pide217/1/-/idée.htm/?espace=1&tp=1](http://www.apce.com/pide217/1/-/id%C3%A9e.htm/?espace=1&tp=1)).

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الفاتورة الشكليه للالات



**MELANIA COMMERCE GENERAL ET SERVICE**  
EQUIPEMENTS INDUSTRIELS



**Client**

Mr : HAKIM ZAIDI  
Adresse : CHERIA  
Ville : TEBESSA  
Tel :

Date: .. 04-052014

Facture proforma N°: 29/2014

N°	Désignation	P.U (HT)	Qte	Montant (H.T)
01	MACHINE DE PRODUCTION DE CARRLAGE PRESSE	5,726,609.40	01	5,726,609.40
02	MILANGEURE	1,479,369.80	01	1,479,369.80
03	MACHINE DE POLISSEMENT	429,500.00	01	429,500.00

<b>TOTAL (HT)</b>	<b>7,635,479.20</b>
<b>Montant TVA 17%</b>	<b>1,298,031.46</b>
<b>TOTAL (TTC)</b>	<b>8,933,510.66</b>

Arretée la presente facture à la somme de: Huit millions neuf cent trente trois mille cinq cent dix Dinars Algerien et Soixante six centime

Cachet et Signature



N.B. 30% a la commande et 70% a la livraison

RC N° : 12/00-0584097B13 IF/NIF N°: 001312058409703 C.B N° : 032/00111/8088701208/04 . ALGERIA GULFBANK . TEBESSA  
Adresse : Centre Ville . Cheria . Tebessa TEL/FAX : 037422150 Email: Abderrahmanesalmi@yahoo.fr



# قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): الفاتورة الشكالية للتأمين

## GENERALE ASSURANCE MEDITERRAN

GAM



DELEGATION DE CONSTANTINE  
AGENCE CHERIA W TEBESSA  
CODE : 12 I ABIDAT

### FACTURE PROFMA N° MP 14/083

**CLIENT** ZAIDI HAKIM  
**ADRESSE** CHERIA W TEBESSA  
**PRODUIT D'ASSURANCE** MULTIRSIQUE PROFESSIONEL

**ACTIVITE** Travaux de bâtiment

**VALEUR** 8 933 510,66 DA

#### DETAIL DE PRIME

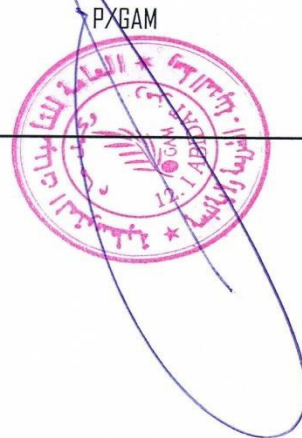
PRIME HT	109 105,92
FRAIS POLICE	580,00
TVA	18 633,01
<b>PRIME TTC</b>	<b>128 318,93</b>

ARRETE LA PRESENTE FACTURE PROFORMA A LA SOMME DE :  
CENT VINGT DIX HUIT MILLE TROIS CENT DIX HUIT DA 93 CTS

A CHERIA LE 06/05/2014

SPA GENERALE ASSURANCE MEDITERRANEENNE (GAM)

RC 0017052 B01 -IF 00116001705272SPA Capital Social 2 400 000 000 DA



## قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): الأسئلة المطروحة خلال مقابلة مع بعض تجار التجزئة بولاية تبسة

السلام عليكم، أخي البائع نود طرح بعض الأسئلة عليك، لو تفضل بالإجابة عليها وذلك قصد إجراء بحث علمي حول إعداد مخطط أعمال مؤسسة لإنتاج البلاط بالولاية:

السؤال الأول: ماهي أنواع البلاط المتوفرة لديك؟

السؤال الثاني: من أي جهة يتم إحضار البلاط؟

السؤال الثالث: هل تستطيع اطلعنا على أسعار المتر من كل نوع متوفر لديك؟

السؤال الثالث: في رأيك ما هو نوع البلاط الذي يلقي رواجاً لدى الزبائن؟

السؤال الرابع: في حالة فتح مؤسسة لإنتاج البلاط بالولاية فهل ستتوجهون إليها لاقتناء المنتج وتتخلون عن جلبه من مناطق أخرى؟

شكراً أخي الكريم على حرارة الترحيب ورحابة صدرك

## قائمة الملاحق

### الملحق رقم (04): الدراسة التقنية لمؤسسة إنتاج البلاط وفق دراسة وكالة ANSEJ



ANSEJ

#### Chiffres d'affaires prévisionnel

Nombre de jour /mois  nombre de mois

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 (6 jours X 48 semaines) soit 288 jours / an.

	Nombre Jours/an	CA / Jours	Montant:
Ventes marchandises	288	0	0.00
Production vendue	288	25186	7,253,568.00
prestations fournies	288	0	0.00
Chiffre d'affaires			7,253,568.00

VAN	9,474,299.66
RBE 1ER ANNEE	405,038.47

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	7,253,568.00	7,978,924.80	8,776,817.28	9,654,499.01	10,619,948.91	11,681,943.80	12,850,138.18	14,135,152.00
prestations fournies	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Chiffre d'affaires	7,253,568.00	7,978,924.80	8,776,817.28	9,654,499.01	10,619,948.91	11,681,943.80	12,850,138.18	14,135,152.00
Evolution	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 conso	3,444,240.00	3,616,452.00	3,797,274.60	3,987,138.33	4,186,495.25	4,395,820.01	4,615,611.01	4,846,391.56
Evolution	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	

#### Services :

	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
SERVICES	926,000.00	963,040.00	1,001,561.60	1,041,624.06	1,083,289.03	1,126,620.59	1,171,685.41	1,218,552.83
Transport	200,000.00	208,000.00	216,320.00	224,972.80	233,971.71	243,330.58	253,063.80	263,186.36
Loyers et charges locatives	480,000.00	499,200.00	519,168.00	539,934.72	561,532.11	583,993.39	607,353.13	631,647.25
Entretien et réparation	65,000.00	67,600.00	70,304.00	73,116.16	76,040.81	79,082.44	82,245.74	85,535.57
Autres services	181,000.00	188,240.00	195,769.60	203,600.38	211,744.40	220,214.18	229,022.74	238,183.65
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	32700
nombre employés	4	salaires employés	72000
	5		104700

Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
Salaires associés	392,400.00	400,248.00	408,252.96	416,418.02	424,746.38	433,241.31	441,906.13	450,744.26
Salaires employés	1,088,640.00	1,110,412.80	1,132,621.06	1,155,273.48	1,178,378.95	1,201,946.53	1,225,985.46	1,250,505.17
Evolution annuelle	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Frais du personnel	1,481,040.00	1,510,660.80	1,540,874.02	1,571,691.50	1,603,125.33	1,635,187.83	1,667,891.59	1,701,249.42

#### Frais divers :

Rubriques	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	EX7	EX8
Assurances	109,686.00	98,717.40	88,845.66	79,961.09	71,964.98	64,768.49	58,291.64	52,462.47
Cotisation Fonds de Garantie	20,603.83	20,603.83	20,603.83	20,603.83	16,483.07	12,362.30	8,241.53	4,120.77
Autre Frais	40,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	170,289.83	119,321.23	109,449.49	100,564.93	88,448.05	77,130.79	66,533.17	56,583.24

## قائمة الملاحق

### (C.2) EVALUATION DES INVESTISSEMENTS

(en DA)

Rubrique	Coût	Coût TOTAL
Frais préliminaires	273,309.00	273,309.00
Cotisation fonds de garantie	123,623.00	0.00
Assurances	109,686.00	0.00
Autres frais	40,000.00	0.00
Equipements de production	7,635,479.00	7,635,479.00
Equipements locaux	7,635,479.00	0.00
Equipements importés	0.00	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	70,000.00	70,000.00
Materiels informatiques	0.00	0.00
Droit de douanes et taxes	0.00	0.00
Autres impôts et taxes	0.00	0.00
Frais d'installation	0.00	0.00
Frais de transport	0.00	0.00
Montage et essais	0.00	0.00
Fonds de roulement	430,940.00	430,940.00
Autres1	0.00	0.00
Autres2	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>8,409,728.00</b>	<b>8,409,728.00</b>

### (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.

430,940 DA

## قائمة الملاحق



# 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

Zone :

Type de financement:

\* Zone 1 : Zone normale (Activité non prioritaire)

\* Zone 2 : Zone normale (Activité prioritaire)

\* Zone 3 : Zone à promouvoir (Activité non prioritaire)

\* Zone 4 : Zone à promouvoir (Activité prioritaire)

\*Triangulaire

1

\*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	273,309.00	273,309.00
Cotisation fonds de garantie	123,623.00	
Assurances	109,686.00	
Autres frais	40,000.00	
Equipements de production	7,635,479.00	7,635,479.00
Equipements locaux	7,635,479.00	
Equipements importés	0.00	
Cheptel	0.00	0.00
Matériels roulants	0.00	0.00
Aménagements	0.00	0.00
Outils	0.00	0.00
Mobilier de bureau	70,000.00	70,000.00
Matériels informatiques	0.00	0.00
Droit de douanes et taxes	0.00	0.00
Autres impôts et taxes	0.00	0.00
Frais d'installation	0.00	0.00
Frais de transport	0.00	
Montage et essais	0.00	
Fonds de roulement	430,940.00	430,940.00
Autres1	0.00	0.00
Autres2	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>8,409,728.00</b>	<b>8,409,728.00</b>

N°Dossier : 0

Raison sociale : zaidi hakim

Gérant : zaidi hakim

Activité : FABRICATION INDUSTRIELLE DE CARREAUX ET DALLES EN CIMENT ET GRANITO

Montant des équipements importés en DA	Cours de conversion relevé le		
	Montant Equip	Cours Devisé en DA	Montant en DA
0.00	0.00	0.00	0.00

#### (D.2) Structure de Financement:

Rubrique	Taux Particip	Montant
Apport personnel	2%	168,194.56
Numéraires		168,194.56
Nature		0.00
PNR Classique	28%	2,354,723.84
PNR LO		0.00
PNR VA		0.00
Crédit Bancaire	70%	5,886,809.60
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>8,409,728.00</b>

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

Montant du crédit	5,886,809.60							
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	ANNEE4	ANNEE 5	ANNEE 6	ANNEE 7	Année 8
Principal	0.00	0.00	0.00	1,177,361.92	1,177,361.92	1,177,361.92	1,177,361.92	1,177,361.92
Reste à rembourser (encours)	5,886,809.60	5,886,809.60	5,886,809.60	5,886,809.60	4,709,447.68	3,532,085.76	2,354,723.84	1,177,361.92
Intérêt Bancaire	0.00	323,774.53	323,774.53	323,774.53	259,019.62	194,264.72	129,509.81	64,754.91
Intérêt Bancaire bonifié à payer	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cotisation au FG	20,603.83	20,603.83	20,603.83	20,603.83	16,483.07	12,362.30	8,241.53	4,120.77
Cotisation à verser	123,623.00							

## قائمة الملاحق

N°Dossier :	0
Raison sociale	zaidi hakim
Nom et Prénom du Gérant :	zaidi hakim
Activité :	FABRICATION INDUSTRIELLE DE CARREAUX ET DALLES EN CIMENT ET GRANITO

### (D.4) BILAN D'OUVERTURE

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
		<b>1- FONDS PROPRES</b>	168,194.56
<b>2- INVESTISSEMENT</b>			
Frais Préliminaires	273,309.00		
Equipements de production	7,635,479.00		
Outillages	0.00		
Matériel Roulant	0.00		
Matriels de bureau	70,000.00		
Materiels informatiques	0.00		
Aménagement	0.00		
Autres	0.00		
<b>3- STOCKS</b>			
Matieres et Fournit	0.00		
<b>4- CREANCES</b>		<b>5- DETTES D'INVESTISSEMENT</b>	
Caisse et banque	430,940.00	Emprunts bancaires(CMT)	5,886,809.60
Frais de la location	0.00	Autres emprunts (PNR Classique)	2,354,723.84
		Autres emprunts (PNR LO)	0.00
		Autres emprunts (PNR VA)	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>8,409,728.00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>8,409,728.00</b>

## قائمة الملاحق

### (D.5) TCR PREVISIONNELS

	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	ANNEE 6	ANNEE 7	ANNEE 8
Ventes marchandises								
Marchandises consommées								
<b>Marge brute</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Production vendue</b>	7,253,568.00	7,978,924.80	8,776,817.28	9,654,499.01	10,619,948.91	11,681,943.80	12,850,138.18	14,135,152.00
<b>Prestations fournies</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Matière et fournitures consom,	3,444,240.00	3,616,452.00	3,797,274.60	3,987,138.33	4,186,495.25	4,395,820.01	4,615,611.01	4,846,391.56
Services	926,000.00	963,040.00	1,001,561.60	1,041,624.06	1,083,289.03	1,126,620.59	1,171,685.41	1,218,552.80
Transport	200,000.00	208,000.00	216,320.00	224,972.80	233,971.71	243,330.58	253,063.80	263,186.36
Loyers charges locatives	480,000.00	499,200.00	519,168.00	539,934.72	561,532.11	583,993.39	607,353.13	631,647.25
Entretien et réparation	65,000.00	67,600.00	70,304.00	73,116.16	76,040.81	79,082.44	82,245.74	85,535.57
Autres services	181,000.00	188,240.00	195,769.60	203,600.38	211,744.40	220,214.18	229,022.74	238,183.65
<b>Valeur ajoutée</b>	2,883,328.00	3,399,432.80	3,977,981.08	4,625,736.61	5,350,164.64	6,159,503.20	7,062,841.76	8,070,207.61
Frais de personnel	1,481,040.00	1,510,660.80	1,540,874.02	1,571,691.50	1,603,125.33	1,635,187.83	1,667,891.59	1,701,249.42
Frais divers	170,289.83	119,321.23	109,449.49	100,564.93	88,448.05	77,130.79	66,533.17	56,583.24
Assurances	109,686.00	98,717.40	88,845.66	79,961.09	71,964.98	64,768.49	58,291.64	52,462.47
Autres frais	60,603.83	20,603.83	20,603.83	20,603.83	16,483.07	12,362.30	8,241.53	4,120.77
Impôts et taxes	0.00	0.00	0.00	57,926.99	106,199.49	175,229.16	257,002.76	282,703.04
TAP 2%	0.00	0.00	0.00	193,089.98	212,398.98	233,638.88	257,002.76	282,703.04
Droit de douanes	0.00	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
Frais financiers	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortissements	826,959.70	826,959.70	826,959.70	826,959.70	826,959.70	826,959.70	826,959.70	826,959.70
<b>Charges d'exploitation</b>	2,478,289.53	2,456,941.73	2,477,283.21	2,557,143.12	2,624,732.57	2,714,507.48	2,818,387.22	2,867,495.40
<b>RBE</b>	405,038.47	942,491.07	1,500,697.87	2,068,593.50	2,725,432.07	3,444,995.73	4,244,454.53	5,202,712.21
IRG ou IBS	0.00	0.00	0.00	393,032.76	517,832.09	654,549.19	806,446.36	988,515.30
<b>R.net d'exploitation</b>	405,038.47	942,491.07	1,500,697.87	1,675,560.73	2,207,599.98	2,790,446.54	3,438,008.17	4,214,196.88
Cash flow net	1,231,998.17	1,769,450.77	2,327,657.57	2,502,520.43	3,034,559.68	3,617,406.24	4,264,967.87	5,041,156.50
Cash flow cumulés	1,231,998.17	3,001,448.93	5,329,106.50	7,831,626.94	10,866,186.61	14,483,592.85	18,748,560.72	23,789,717.31
Cash flow actualisés	1,151,400.16	1,545,506.83	1,900,061.93	1,909,160.86	2,163,599.11	2,579,160.65	3,040,863.15	3,594,274.90
<b>VAN</b>	9,474,299.66							

## قائمة الملاحق

N°Dossier :	0
Raison sociale	zaïdi hakim
Nom et Prénom du Gérant :	zaïdi hakim
Activité :	FABRICATION INDUSTRIELLE DE CARREAUX ET DALLES EN CIMENT ET GRANITO

### 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
<b>2-INVESTISSEMENTS</b>	7,978,788.00	826,959.70	7,151,828.30	7,978,788.00	1,653,919.40	6,324,868.60	7,978,788.00	2,480,879.10	5,497,908.90	7,978,788.00	3,307,838.80	4,670,949.20
Frais Préliminaires	273,309.00	54,661.80	218,647.20	273,309.00	109,323.60	163,985.40	273,309.00	163,985.40	109,323.60	273,309.00	218,647.20	54,661.80
Equipements de Production	7,635,479.00	763,547.90	6,871,931.10	7,635,479.00	1,527,095.80	6,108,383.20	7,635,479.00	2,290,643.70	5,344,835.30	7,635,479.00	3,054,191.60	4,581,287.40
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	70,000.00	8,750.00	61,250.00	70,000.00	17,500.00	52,500.00	70,000.00	26,250.00	43,750.00	70,000.00	35,000.00	35,000.00
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	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>3-STOCKS</b>			0.00			0.00			0.00			0.00
Matieres et Fournit												
<b>4- CREANCES</b>			1,662,938.17			3,027,350.47			4,412,516.97			5,414,339.53
la caisse			498,881.45			908,205.14			1,323,755.09			1,624,301.86
Banque			1,164,056.72			2,119,145.33			3,088,761.88			3,790,037.67
Frais de location			0.00			0.00			0.00			0.00
<b>T O T A L</b>			8,814,766.47			9,352,219.07			9,910,425.87			10,085,288.73
<b>PASSIF</b>												
<b>1- FONDS PROPRES</b>			168,194.56			168,194.56			168,194.56			168,194.56
Resultat en Inst.D'affect.												
<b>6- DETTES D'INVESTISS</b>												
Emprunts bancaires			5,886,809.60			5,886,809.60			5,886,809.60			5,886,809.60
Autres emprunts (ANSEJ)			2,354,723.84			2,354,723.84			2,354,723.84			2,354,723.84
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
<b>RÉSULTATS</b>			405,038.47			942,491.07			1,500,697.87			1,675,560.73
<b>T O T A L</b>			8,814,766.47			9,352,219.07			9,910,425.87			10,085,288.73



## قائمة الملاحق

ACTIF	5 ème Année			6 ème Année			7 ème Année			8 ème Année		
	BRUT	AMORT	NET	BRUT	AMORT	NET	BRUT	AMORT	NET	BRUT	AMORT	NET
<b>2- INVESTISSEMENTS</b>	7,978,788.00	4,134,798.50	3,843,989.50	7,705,479.00	4,633,787.40	3,071,691.60	7,705,479.00	5,406,085.30	2,299,393.70	7,705,479.00	6,178,383.20	1,527.09
Frais Préliminaires	273,309.00	273,309.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipements de Production	7,635,479.00	3,817,739.50	3,817,739.50	7,635,479.00	4,581,287.40	3,054,191.60	7,635,479.00	5,344,835.30	2,290,643.70	7,635,479.00	6,108,383.20	1,527.09
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	70,000.00	43,750.00	26,250.00	70,000.00	52,500.00	17,500.00	70,000.00	61,250.00	8,750.00	70,000.00	70,000.00	
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	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>3- STOCKS</b>			0.00			0.00			0.00			
Matières et Fournit												
<b>4- CREANCES</b>			5,595,976.56			4,900,541.68			5,056,975.60			5,328.08
la caisse			1,678,792.97			1,470,162.50			1,517,092.68			1,598.42
Banque			3,917,183.59			3,430,379.18			3,539,882.92			3,729.65
Frais de location			0.00			0.00			0.00			
<b>TOTAL</b>			9,439,966.06			7,972,233.28			7,356,369.30			6,855.17
<b>PASSIF</b>												
<b>1- FONDS PROPRES</b>			168,194.56			168,194.56			168,194.56			168.19
Resultat en Inst.D'affect.												
<b>3- DETTES D'INVESTISS</b>												
Emprunts bancaires			4,709,447.68			3,532,085.76			2,354,723.84			1,177.36
Autres emprunts (ANSEJ)			2,354,723.84			2,354,723.84			2,354,723.84			2,354.72
Dettes fournisseurs												
Dettes à court terme												
Détention pour compte			0.00			0.00			0.00			
Dettes d'exploitation			0.00			0.00			0.00			
<b>RÉSULTATS</b>			2,207,599.98			1,917,229.12			2,478,727.06			3,154.89
<b>TOTAL</b>			9,439,966.06			7,972,233.28			7,356,369.30			6,855.17