



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



## الموضوع

# إعداد مخطط أعمال لمشروع تشكيل حديد التسليح - ضمن وكالة ANSEJ -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: الإدارة الأعمال  
تخصص: مقياس اولاتية

الأستاذ المشرف:

زوزو عبد الله

إعداد الطلبة:

دنيا شواح

الموسم الجامعي: 2013-2014

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

## شكر وعرفان

لله الشكر أولا و أخيرا ومنه التوفيق و النجاح وحده لا شريك له أن أمدني بالقوة  
و الإرادة لانجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والعرفان للأستاذ الفاضل "زوزو عبد الله" على  
قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى كل ما أسهم به من توجيهات ونصائح من  
خلال متابعتها لهذا العمل ، ولما وهبني إياه من وقته الثمين وعلمه الواسع وخلقته  
العظيم متمنية له كل التوفيق والنجاح في مسيرته العلمية والعملية.

كما أتوجه بالشكر للسادة الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم  
قبول وتحمل عناء قراءة و مناقشة هذه المذكرة.

شكرا لكل أساتذتنا بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

كل الشكر لمن مد لنا يد العون ولو بكلمة

شكرا لكل من علمنا حرفنا

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
	ملخص
أ - ب - ت	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري</b>	
2	تمهيد الفصل الأول
3	<b>المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
3	المطلب الأول : معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعريفاتها
7	المطلب الثاني : خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
11	المطلب الثالث : المراحل المتبعة في إنشاء المؤسسة
16	<b>المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال</b>
16	المطلب الأول : مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه
18	المطلب الثاني : أهمية مخطط الأعمال وأهدافه
20	المطلب الثالث : أنواع مخطط الأعمال
21	المطلب الرابع : مكونات مخطط الأعمال ومتطلبات خطة العمل الناجحة

23	المبحث الثالث: ماهية المخطط التسويقي
23	المطلب الأول : تعريف المخطط التسويقي وعناصره الأساسية
25	المطلب الثاني : دراسة السوق
27	المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية
28	المطلب الرابع : المزيج التسويقي
32	المبحث الرابع: ماهية المخطط التنظيمي
32	المطلب الأول: تعريف المخطط التنظيمي والهيكل التنظيمي
33	المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي وأهميته
34	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي ومراحل إعدادة
36	المطلب الرابع : الخريطة التنظيمية و مقومات نجاح فريق العمل
37	المبحث الخامس : ماهية المخطط الإنتاجي
37	المطلب الأول : تعريف المخطط الإنتاجي
38	المطلب الثاني : تخطيط الإنتاج والجودة
42	المطلب الثالث : النظام الإنتاجي
43	المطلب الرابع : اختيار الموقع والعوامل المؤثرة في اختياره
46	المبحث السادس : ماهية المخطط المالي
46	المطلب الأول : تعريف المخطط المالي ومحتوياته
47	المطلب الثاني : التمويل والهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة

49	المطلب الثالث : مكونات المخطط المالي
57	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني : الإطار التطبيقي</b>	
59	تمهيد الفصل الثاني
60	المبحث الأول : أساسيات المشروع
60	المطلب الأول : تقديم المشروع
60	المطلب الثاني : فكرة مشروع مصنع تشكيل حديد التسليح و دراستها
63	المطلب الثالث : الصيغة القانونية للمشروع
68	المبحث الثاني : المخطط التسويقي
68	المطلب الأول : الدراسة التسويقية
74	المطلب الثاني : الإستراتيجية التسويقية للمشروع
77	المطلب الثالث : المزيج التسويقي
82	المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي
82	المطلب الأول : تخطيط العملية الإنتاجية
91	المطلب الثاني : تقدير احتياجات المشروع من الأثاثات والمهمات الإدارية ووسائل النقل و القوى العاملة
93	المطلب الثالث : دراسة موقع المشروع والدراسة البيئية
97	المبحث الرابع : المخطط التنظيمي
97	المطلب الأول : احتياجات المشروع من الموارد البشرية
98	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمشروع
100	المبحث الخامس : المخطط المالي للمؤسسة
100	المطلب الأول : الهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة والتكلفة الإجمالية
104	المطلب الثاني : الميزانية الافتتاحية و الإيرادات المالية

105	المطلب الثالث : الميزانية الختامية (أصول وخصوم) و جدول حسابات النتائج
115	خلاصة الفصل الثاني
117	خاتمة
120	قائمة المراجع
130	قائمة الملاحق

❖ قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
4	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	01
5	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان	02
31	استراتيجيات التوزيع	03
60	ملخص مشروع تشكيل حديد التسليح	04
64	الشكل القانوني لمشروع تشكيل حديد التسليح	05
70	إحصاء المشاريع المنجزة من قبل ولاية سكيكدة للفترة ما بين (2009-2014)	06
70	إحصاء الملفات المتحصلة على شهادة التأهيل للفترة ما بين (2004-2013)	07
71	المشاريع المتوقع إنجازها التابعة لولاية سكيكدة لسنة 2015 في إطار برامج السكن	08
77	خصائص المنتج	09
79	السعر	10
89	أبنية المشروع ومساحتها	11
91	اختيار مصدر التمويل	12
91	التجهيزات الضرورية التي تحتاجها المؤسسة لتقديم منتجاتها	13
92	موردي التجهيزات لمؤسسة تشكيل حديد التسليح	14
92	العمالة اللازمة لبدء المشروع.	15
97	الاحتياجات التقديرية من القوى العاملة وتكاليفها السنوية.	16
100	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي	17
101	مخطط تسديد القرض	18
102	الاستثمارات الضرورية للمؤسسة و امتلاكها	19
103	تكاليف التشغيل السنوية	20

❖ قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
19	الوظيفتين الأساسيتين لمخطط الأعمال	01
43	النظام الإنتاجي	02
56	تحليل نقطة التعادل بيانيا	03
63	مثلث "ماسلوا" للحاجات	04
88	تصميم مبنى المشروع	05
98	الهيكل التنظيمي للمشروع	06



قائمة الأشكال والجداول

103	تكاليف CASNOS	21
104	تحديد سعر التكلفة للوحدة الواحدة	22
105	الإيرادات السنوية المتوقعة	23
113-111	الميزانية الختامية لست سنوات (2015-2020)	24
110-105	جدول حسابات النتائج لست سنوات (2015-2020)	25

### المخلص:

تشكل المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة مدخلا هاما من مداخل النمو الاقتصادي ، كونها تؤدي دورا هاما في ضمان استدامة التنمية الاقتصادية ؛ لذا أصبح الاتجاه السائد اليوم بين دول العالم سواء المتقدمة منها ، أو النامية هو تحسين المناخ لهذه المؤسسات والدفع في اتجاه تشجيع قيامها ، والعمل على إيجاد جميع الأطر والمتطلبات لنجاحها والارتقاء بها ، الأمر الذي جعلها تكتسي أهمية بالغة على الصعيدين المحلي والدولي ، فالمؤسسات قائمة كانت أم قيد الإطلاق أو قيد الإنشاء ، ليست سوى طموحات نجدها عند أفراد ، وهي بصفة عامة تخضع لمجموعة من القيود والمتغيرات من هذا المنطلق كان لزاما على المسير الذي يسعى إلى إنجاح فكرته وإنشاء مؤسسته أن يتعامل مع هذه القيود والمتغيرات وذلك بغية تحقيق أهدافه ، ومن هنا كان لابد من وضع خطة عمل فعالة ، والتي سوف تحدد المسار الفعلي للمشروع والأهداف التي تمت صياغتها في المخطط التسويقي المالي ، والإنتاجي.

إن نقطة البداية الأساسية لأي مشروع هي كتابة الخطة "مخطط الأعمال" وقد أثبتت التجارب أن

الخطة المدروسة جيدا هي أساس نجاح أي مشروع واستمرار تواجده، كما أظهرت العديد من الدراسات التي أعدت حول الصعوبات التي تقف أمام قيام هذا النوع من المؤسسات أن قلة خبرة المسيرين وعدم قدرتهم على إعداد مخططات مالية وتسويقية تسهم في تحقيق الإدارة الفعالة للمشروع تمثل احد أهم الأسباب لفشل الكثير من المشروعات بمجرد بزوغها.

من هنا نستخلص أن مخطط الأعمال ضروري لنجاح المشاريع ، وتحقيق التقدم إذ لا يقاس التقدم

الاقتصادي فقط بحجم الموارد ، وإنما يرجع بالمرتبة الأولى إلى القدرة على إدارة هذه الموارد.

**الكلمات المفتاحية :** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مخطط الأعمال ، المخطط التسويقي ، المخطط الإنتاجي ، المخطط التنظيمي ، المخطط المالي.

**Abstract :**

Mini, small and medium institutions represent an important entrance from the entrances of economic growth , they play an important role in ensuring the sustainability of economic development, so it has become a trend today among countries, both developed and developing countries is to improve the climate for these institutions and payment in the direction of encouraging, and working on finding all frames and requirements for its success and upgrading, what made it of paramount importance on the domestic and the international level. Institutions whether the existing ones or under construction, are not only the aspirations of individuals, they generally subject to a set of constraints and variables. In this sense it was imperative for the manager, who seeks for the success of his idea and create his institution to deal with these constraints and variables in order to achieve its objectives. Hence it is necessary to develop an effective business plan, which will determine the actual path of the project and the goals that have been formulated in the blueprint, Financial and productive .The essential starting point for any project is to write a plan, "Business Blueprint" Experience has shown that the well-studied plan is the basis for the success of any project and its continuation. As shown by many studies that have been conducted on the difficulties that obstacle that king of institutions, the inexperience of managers and the disability to prepare financial and marketing plans that contribute to the effective management of the project, represents one of the most important reasons for the failure of many of the projects from the early beginning .From all we conclude that the business blueprint is essential to the success of business projects , and achievement of progress. Thus, Economic progress is not measured only by the resources, but also and at the first prize by the ability to manage these resources.

Key words : small and medium enterprises, business planner, marketing scheme, planned production, organizational plan, and a financial planner.

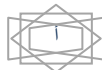
## مقدمة

تزايد مؤخرا الاهتمام بمجال المقاوله ، وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛ حيث أصبحت مفهوم شائع الاستعمال ، ومتداول بشكل واسع نظرا للأهمية المتنامية التي تدرها على اقتصاديات البلدان في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية ؛ باعتبارها العمود الفقري لأي اقتصاد ؛ فلها الدور الفعال ، والأهمية البالغة في تحريك الاقتصاد ، وتحقيق التنمية الاقتصادية ، والاجتماعية ، وقد ساهمت هذه الأخيرة من خلال انتشارها في اغلب المجالات الاقتصادية في تعظيم الناتج ، وتوفير فرص العمل ، واكتساب المهارات الفنية ، والتقنية ، وهي كذلك صاحبة الدور الأكبر في تلبية احتياجات السكان.

وفي ظل الأجواء التنافسية شديدة الصعوبة ، ولإرساء الثقافة المقاولاتية ، والتجديد والإبداع لدى الشباب بإنشاء المشروعات الصغيرة وفق حاجيات السوق المحلي باعتبارها المحور الأساسي للتطور شرعت الدولة بإتباع أسلوب حديث ؛ حيث وضعت آليات تعمل على تطوير ، وتحديث مفهوم دعم ، ورعاية المشاريع الصغيرة و المتوسطة ، ومرافقتها : وكالة ترقية ودعم الاستثمار، و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

إن أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة أمر لا جدال فيه ، ولهذا يجب تحسين المناخ الاستثماري ، والتجسيد الفعلي للمشاريع الاستثمارية الصغيرة والمتوسطة خاصة للأفراد الذين يملكون روح المقاوله ، ولهم الإرادة في تجريب الأفكار الجديدة ، والقيام بها بشكل مختلف ليطمأنى ذلك مع قدرتهم على التكيف مع التغيير، وهذا عن طريق عرض أفكار، والتصرف بكثير من الانفتاح والمرونة ، وهذا لضرورة التفعيل وإبراز المشاريع التي أضحت تلعب دورا هاما في الاقتصاديات النامية.

وبهذا تحليل الاستثمار أمر ضروري ؛ لاتخاذ قرار سليم عند اختيار الفرصة الاستثمارية ؛ لذا لابد دراسة جدوى وتقييم المشروعات ؛ فهي الأداة العلمية التي تختص بمتطلبات التحليل ، و تعمل على الخروج بالمستثمر من حالتي الغموض والقلق إلى حالتي التأكد ، والاستقرار، وهذا ما يزيد من وفورات القرار السليم ، وكلما كانت الفكرة حديثة كلما واجب التفكير في حقيقة جدواها ، ولهذا على المستثمر التثبت من جدوى مشروعه ، والتحقق من مردوديته عن طريق وضع 'مخطط أعمال' قبل أن يقرر انطلاق أعمال المشروع ، أو لابد من أخذ الوقت الكافي لوضع مخطط أعمال كامل ومناسب ؛ فالأشخاص الذين يقفون على أرجلهم بمؤسسة دون رسم دراسي للعمل سيواجهون صعوبات في التمويل ، و التسيير ومشاكل متعددة.



## إشكالية البحث :

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهم الصناعات الإستراتيجية ، حيث تقوم بدور رئيسي في التنمية الصناعية ، والاقتصادية ، و توضح البيانات الإحصائية على مدار فترات زمنية في العديد من الدول ذات المستوى الاقتصادي المتباين وجود علاقة طردية بين كمية الاستهلاك من منتجات الصلب ، والنمو الاقتصادي للدولة ؛ حيث يدخل الحديد في كل صغيرة ، وكبيرة خاصة في مجال الصناعات ، والبناء والتشييد ، وتعتبر أعمال الحدادة المسلحة من أهم أعمال البناء والتشييد ، وهذه الأخيرة تزايد بشكل كبير ومستمر . ومن خلال هذه الدراسة سنعرض مخطط أعمال مقترح لمشروع تشكيل حديد التسليح بأقل وقت وتكلفة ممكنة باستخدام أحدث التكنولوجيات.

كيف يتم انجاز مخطط أعمال لمشروع تشكيل حديد التسليح ؟

من خلال هذا التساؤل الرئيس يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وماهي أهميتها ؟

- ما المقصود بمخطط الأعمال ، وماهي أهميته ؟

- ماهي أهم مكوناته ؟

## أسباب اختيار الموضوع :

- عدم التطرق لهذا المشروع من قبل.

- توافق الموضوع وطبيعة التخصص.

- نقص الدراسات في هذا الميدان.

## أهمية البحث :

- أهمية المشاريع الصغيرة في تنمية الاقتصاد الوطني.

- تحسين كفاءة العمل وجعله أكثر سهولة في مجال البناء.

- أهمية مخطط الأعمال ودوره في نجاح المشاريع.

## منهج الدراسة :

لقد تم اختيار موضوع إنشاء وحدة لتشكيل حديد التسليح للدراسة وذلك مع اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ؛ لملائمته لطبيعة الموضوع وتماشيا مع أهدافه ، ومن اجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف عناصر البحث ، وهذا بغرض وصف الدور الذي يلعبه مخطط الأعمال في نجاح المشاريع.

وتم استخدام المنهج التحليلي لعرض وتحليل البيانات والمعطيات المتعلقة بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

## هيكل الدراسة :

من اجل الوصول إلى تقديم هذا البحث في إطار منهجي وعلمي قسمنا هذا البحث إلى فصلين - فصل نظري و فصل تطبيقي - حيث تناولنا في الفصل الأول ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وذكر مراحل إنشائها كما تطرقنا إلى مخطط الأعمال بمفهومه وأهدافه ومكوناته.

أما الفصل الثاني سيكون انجاز مخطط أعمال لتشكيل حديد التسليح في إطار الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

## تمهيد:

أصبح إنشاء المؤسسات يحتل حيزا كبيرا من اهتمام الحكومات خاصة مع تزايد المكانة التي تحتلها في اقتصاديات مختلف الدول ، والدور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية المستقبلية الإستراتيجية؛ إذ يرتبط نجاح هذه المؤسسات بالتسيير الجيد لها ، ولن يتسنى لباعثيها معرفة مدى نجاحها إلا من خلال القيام بعملية التثبت من جدوى المشروع والتحقق من مرد وديته ، وعليه جميع الأعمال تحتاج إلى خطط، و خاصة الأعمال الجديدة من اجل بقاؤها ، واستمرارها ، وديمومتها.

و سنتطرق في هذا الجانب النظري إلى 3 نقاط أساسية كالتالي :

- ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- مدخل إلى مخطط الأعمال.

- المحاور الرئيسية لمخطط الأعمال.

## المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يثير مفهوم المشاريع الصغيرة جدلاً كبيراً بين الاقتصاديين ، ففي الحقيقة ليس هناك تعريفاً واحداً للمشروع الصغير يمكن أن يسري على جميع المشاريع ، وفي كل المناطق وتحت كل الظروف ، وذلك لأن الحكم على مشروع بكونه صغيراً ، أو متوسطاً ، أو كبيراً تحكمه عدة ضوابط ومعايير ، ويتعين أن تؤخذ في الاعتبار الظروف التي يعمل فيها المشروع ، والبيئة المحيطة به ومرحلة تطور المجتمع.<sup>(1)</sup>

وفيما يلي سنلاحظ الاختلاف الموجود في التعاريف ، لكن مع الإشارة أولاً إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

فالمؤسسة الاقتصادية هي منظمة اقتصادية ، واجتماعية مستقلة نوعاً ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المادية ، والمالية قصد خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني.<sup>(2)</sup>

أما شومبيتر فعرفها بأنها مركزاً للإبداع ، والإنتاج.<sup>(3)</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن المؤسسة الاقتصادية كيان نتيجة تفاعلات ، وطبيعة النشاط تعطي مزيجاً من العوامل المادية ، والبشرية ، والمالية بغية إنتاج سلعة ، أو تقديم خدمة لتلبية حاجيات السوق.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعايير تصنيفها

أولاً : تعاريف بعض الدول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### 1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

صدر المشرع الجزائري التعريف الرسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فصدر القانون رقم 18-01 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ ، الموافق لـ 12 ديسمبر سنة 2001م المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو التعريف القانوني ، والرسمي للجزائر فحسب المادة الرابعة من القانون المشار إليه سابقاً تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات

<sup>1</sup> - ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، *المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية* ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص14.

<sup>2</sup> - سمية بروبي، *دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة*، مذكرة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011، ص23.

<sup>3</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقاً.



التي<sup>1</sup>:

- تشغل من 01 إلى 250 شخص.

- رقم أعمالها السنوي اقل من 2مليار دج ، أو أن إيراداتها السنوية اقل من 500مليون دج.

- تستوفي معايير الاستقلالية.

وقد تمت الإشارة في المادة الخامسة من نفس القانون إلى تعريف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 عاملا ، ويكون رقم أعمالها ما بين 200مليون ، و2مليار دج ، أو أن تكون إيراداتها ما بين 100 ، و500مليون دج.

أما المادة السادسة من ذات القانون فتعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200مليون دج ، أو لا يتجاوز مجموع إيراداتها السنوية 100مليون دج.

وأخيرا تعرضت المادة السابعة إلى تعريف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل واحد إلى تسعة عمال ، وتحقق رقم أعمال اقل من 20مليون دج ، أو لا يتجاوز مجموع إيراداتها السنوية 10ملايين دج.

وعليه تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالتالي :

**جدول (01) : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**

المؤسسة	المستخدمون	رقم الأعمال	الميزانية السنوية
المؤسسة المصغرة	من 01 إلى 09	اقل من 20 مليون دج	اقل من 10 مليون دج
المؤسسة الصغيرة	من 10 إلى 49	اقل من 200 مليون دج	اقل من 100 مليون دج
المؤسسة المتوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون دج إلى 2مليار دج	من 100 إلى 500 مليون دج

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على المواد السابقة

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الجزائر، العدد15، 77 ديسمبر2001، ص6.

2. تعريف الاتحاد الأوروبي : في سنة 1996 قام المجمع الأوروبي بتحديد التعريف الجديد للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة وهي <sup>1</sup>:

- تشغل أقل من 250 عامل.

- أو تلك التي رقم أعمالها لا يتجاوز 40 مليون أورو.

- والتي تراعي مبدأ الاستقلالية ، وتضم كل المؤسسات التي لا تتجاوز نسبة التحكم في رأس مالها ، أو في حقوق التصويت 25 %.

3. تعريف اليابان: تميز اليابان بين المشروعات حسب طبيعة النشاط ، كما هو مبين في الجدول أدناه :

جدول رقم (02) : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

القطاع	عدد العمال	رأس المال المستثمر
الصناعة و أشغال البناء والنقل	300 عامل أو اقل	300 مليون ين أو اقل
تجارة الجملة	100 عامل أو اقل	100 مليون ين أو اقل
تجارة التجزئة	50 عامل أو اقل	50 مليون ين أو اقل
الخدمات	100 عامل أو اقل	50 مليون ين أو اقل

المصدر : سمية بروبي، مرجع سبق ذكره، ص26

ثانيا : المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تم وضع العديد من المعايير منها ما هو كمي ، ومنها ما هو نوعي للوصول إلى تعريف شامل لهذا النوع من المؤسسات :

1. المعايير الكمية : من أهم المعايير التي تعتمد في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد :

<sup>1</sup> - manifest.univ-ouargla.dz/documents/Archive/...19042012/19 consulté le 25/02/2014

1.1. معيار رأس المال : يعتبر هذا المعيار من أهم معايير التصنيف ؛ لأنه يعكس الطاقة الإنتاجية ، والاستثمارية ، إلا انه يبقى مختلف من دولة إلى أخرى.

2.1. معيار رقم الأعمال : يستعمل لقياس مستوى نشاط المؤسسة ، وقدرتها التنافسية ، إلا أن هذا المعيار تشوبه بعض النقائص ذلك أن كبر حجم مبيعات المؤسسة ، أو ارتفاع رقم أعمالها قد يكون مرده إلى ارتفاع الأسعار، وليس لعدد الوحدات المباعة ، وبما أن السعر عادة ما تحدده قوى خارجية عن المؤسسة يبقى تحقيق أرقام كبيرة كذلك بفعل قوى خارجية عن المؤسسة ؛ لذا يتجه المحللون إلى رقم المبيعات القياسي أي يأخذ بعين الاعتبار التغير في الأسعار عوضا عن رقم الأعمال الاسمي.

3.1. معيار معامل رأس المال : هذا الأخير جاء للمزج بين معيار العمل ورأس المال ؛ لتفادي النقص الذي يمكن أن يسببه كل من المعيارين لذا ؛ فهو يعتبر معيار مزدوج. كما انه يعبر عن الحجم من رأس المال (كمية الاستثمار) اللازمة لتوظيف وحدة واحدة من العمل.<sup>1</sup>

4.1. معيار العمالة : يعتبر هذا المعيار أحد المعايير الأساسية الأكثر استخداما في تمييز حجم المؤسسة بحكم سهولة البيانات المتعلقة بالعمالة في المؤسسات ؛ غير انه هو الآخر يبقى مختلف من دولة إلى أخرى ؛ فمثلا في الدول الصناعية ؛ فان المؤسسة الصغيرة تضم 500 عامل على الأقل ، وفي الدول النامية هي المؤسسات التي تضم من 20 إلى 100 عامل أو حتى اقل.<sup>2</sup>

من جملة المعايير الكمية المذكورة نخلص إلى انه من الصعب التصنيف وفق هذه المعايير؛ وهذا راجع لاختلافها من بلد إلى آخر ، وكذا خضوعها لبعض المتغيرات ؛ ومع هذا فإننا نجد أن معيار عدد العاملين ، والموظفين هو المعيار الأكثر استخداما لتمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 2. المعايير النوعية:

1.2. قيمة المبيعات: هنالك من يصنف هذا المعيار ضمن المعايير النوعية غير انه كمي في قياسه ، ولكن نوعي في مدلوله ؛ ذلك أن قيمة المبيعات ، وحجمها إنما يتحدد حسب السوق ، وكذا نوعية المنتج.

<sup>1</sup> - خبايه عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013، ص13.  
<sup>2</sup> - السعيد بريش، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر:جامعة محمد خيضر- بسكرة، العدد12، نوفمبر 2007، ص61.

2.2. المعيار القانوني : يتوقف شكل المؤسسة القانوني على طبيعة رأس المال ، وكذا مصادره ، و حجمه فعادة ما تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شكل المشاريع العائلية (شركات أشخاص) ، والشركات التضامنية أو شركات التوصية بالأسهم ، ولكن عادة لا تكون في شكل شركة ذات أسهم.

3.2. معيار الإدارة (التنظيم) : وتصنف المؤسسة إلى مؤسسة صغيرة أو متوسطة حسب هذا المعيار إذا توفرت فيها خاصيتين ، أو أكثر من الخصائص التالية :

- الجمع بين الملكية ، والإدارة.

- قلة عدد مالكي رأس المال.

- ضيق نطاق العمل.

- صغر حجم الطاقة الإنتاجية.

- تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير .

4.2. معيار الاستقلالية : المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي التي تكون مستقلة ؛ أي أنها تملك على الأقل 50 % من رأس مالها ، ولكن في بعض الدول قد تكون النسبة اقل من ذلك.

5.2. المعيار التكنولوجي : حسب هذا المعيار فان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك التي تستعمل أساليب إنتاجية بسيطة مقارنة مع المؤسسات الكبرى.<sup>1</sup>

وبالرغم من ذلك تظل قضية التعريف ، والاتفاق على معيار معين محل جدل وخلاف.

**المطلب الثاني: خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

**أولا : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تختص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدد من المزايا التي تؤهلها لاحتلال مكانة اقتصادية كبيرة خاصة في خطط وبرامج التنمية الاقتصادية. ويمكن تلخيص هذه المزايا فيما يلي :

1. من ناحية إجراءات التكوين : تتميز بسهولة ، وقلة إجراءات التكوين إذ لا يتطلب الأمر غالبا إلا دفع الرسوم

<sup>1</sup> - خبابه عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 14.

المطلوبة ، واستخراج رخصة القيام بالعمل ، كما تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها نسبيا ، حيث أنها تستند في الأساس إلى جذب وتفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة ، أو فائدة تلبى بواسطتها حاجات محلية في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي ، وهذا ما يتناسب والبلدان النامية.

2. في مجال التنظيم و التسيير: يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهيكل بسيطة ، وأقل تعقيدا فالقرار يتخذ من طرف المالك المسير ، وعلى هذا الأساس القرار يتخذ بسرعة ، أما من حيث التسيير فغالبا ما يكون مالك هذا النوع من المؤسسات مسيرا لها ؛ فيكون مرتبطا ، ومندمجا أكثر بنشاط عمله ؛ كما يعطي أهمية كبيرة للعلاقات مع الزبائن فيعملون دائما على الإصغاء لحاجياتهم ، ومتطلباتهم ، والعمل على تحقيقها مما يسمح لهم باكتساب حصص سوقية ، واستغلال الفرص المتاحة.

3. المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق : سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدود نسبيا ، والمعرفة الشخصية بالعملاء يجعل من الممكن التعرف على شخصياتهم ، واحتياجاتهم التفصيلية ، وتحليل هذه الاحتياجات ، ودراسة اتجاهات تطورها في المستقبل ، وبالتالي سرعة الاستجابة لأي تغير في هذه الاحتياجات والرغبات واستمرار هذا التواصل ، وهذه المعرفة تضمن لهذه البيانات التحديث المستمر، ولهذا لا يفاجئ صاحب المؤسسة بالتغيرات في الرغبات والاحتياجات ، والظروف بصفة عامة.

4. تتوفر على نظام معلومات داخلي يتميز بقلّة التعقيد : وهو ما يسمح بالاتصال السريع صعودا ، و نزولا بين إدارة المؤسسة وعمالها ؛ أما خارجيا فنظام المعلومات يتميز بدوره بالبساطة نتيجة قرب السوق جغرافيا ، وهي في مثل هذه الحالة قليلة الحاجة إلى اللجوء إلى دراسات السوق المعقدة ؛ لأن التحولات على مستوى السوق الداخلي يمكن رصدها بسهولة من قبل المسيرين.

5. انخفاض الطاقة الإنتاجية وجودة الإنتاج : فقد ساعد التطور التكنولوجي على إمكانية تجزئة العمليات الإنتاجية ، ومن ثم فقد أتاح للدول النامية الدخول في مجالات إنتاجية ، ومنها مجال الصناعات الكيماوية على سبيل المثال ، والتي كانت قاصرة على الدول ذات الطاقة الاستيعابية الكبيرة. كما أن التخصيص الدقيق ، و المحدد لمثل هذه المؤسسات يسمح لها بتقديم إنتاج ذو جودة عالية ؛ حيث يعتمد النمط الإنتاجي فيها على مهارات حرفية ومهنية ، مما يجعلها تستجيب بذلك للتقلبات المفاجئة في توفير المنتجات.

6. القابلية للتجديد والابتكار: تتوفر للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة قدرة عالية على التجديد في أعمالها ، وابتكار أساليب متفوقة بما يحقق رضا العملاء ، ومن ثم فإنها تهتم بما يلي :

- التركيز على الجودة و التفوق في مجالات العمل بالمؤسسة.

- الرغبة في التفوق تعتمد على البحث عن الجديد والمبتكر.
- تشجيع الأفراد العاملين بالمؤسسة على الاقتراح ، وإبداء الرأي في مشاكل العمل ووسائل علاجها مما يخلق مناخا مساعدا على التجديد والابتكار.
- الاستفادة من مقترحات العملاء ، ورغباتهم يساعد في توجيه عملية التجديد والابتكار.
- التجربة ، والإقدام من الأمور المطلوبة للنجاح في تحديد النشاط ، وابتكار أساليب جديدة لخدمة العملاء.<sup>1</sup>
- 7. الضالة النسبية لرأس المال وسهولة التمويل : صغر حجم رأس المال يسهل الحصول على التمويل اللازم من طرف المالكين ، وهذا يقلل من الضغوط المالية للبنوك والمؤسسات التمويلية الأخرى ، كذلك صغر الحجم وقلة التخصص تعتبران ميزتين تؤهلان المؤسسة لتحقيق المرونة ، وسرعة التكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية ، والوطنية ، وحتى العالمية في ظل العولمة ، والتفتح الاقتصادي العالمي.
- 8. الفعالية والكفاءة : تتجلى في قدرتها على تحقيق الأهداف الاقتصادية ، والاجتماعية لمالكها ، وإشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل كبير.<sup>2</sup>

**ثانيا : أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : يمكن تبيان هذه الأهمية فيما يلي:**

1. توفير مناصب الشغل وامتصاص البطالة : تعد هذه المؤسسة إحدى الوسائل الهامة ، والفعالة في خلق فرص عمل كافية لامتصاص البطالة في البلدان النامية والمتقدمة ؛ ذلك لأنها تقوم على تقنيات كثيفة العمل ، وإحلال العمالة المتوافرة محل رأس المال عالي التكلفة ، ونمط اجتماعي يقوم على تشغيل الأقارب ، والأصدقاء دون الالتزام بمؤهلات دراسية أو شهادات.
2. التوازن الاقتصادي والاجتماعي : تشجع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على تنمية السلوك الادخاري لدى الأفراد بشكل لا يمكن تحقيقه بصورة أخرى ، كما أنها تساعد على التقليل من النزوح الريفي ، والربط بين التصنيع والمنتجات الزراعية ، ويؤدي ذلك إلى تقليل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية الناجمة

<sup>1</sup> - غالم عبد الله، سبع حنان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني، *الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادي - الجزائر، 05-06/05/2013، ص. ص 5-6.

<sup>2</sup> - رابع خوني، رقية حساني، *المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها*، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2008، ص 45.

عن ظاهرة التركيز الصناعي في المدن وتحقيق قدر مناسب من عدالة التنمية الإقليمية وتحقيق توازن اقتصادي واجتماعي على المستوى الإقليمي والكلي.<sup>1</sup>

3. تدعيم المشاركة الوطنية في تنمية الاقتصاد : لأنها تعتمد على رؤوس الأموال الوطنية ، ومدخرات صغار المدخرين للاستثمار، ومن ثم فإنها تعد من الوسائل التي ترفع من مستوى مشاركة أفراد المجتمع في التنمية ، وتساهم في إعداد الوطنيين الصناعيين وتكوين مجتمع صناعي.

4. استخدام الموارد المحلية : تقوم باستغلال الموارد الأولية الموجودة في مناطق معينة ، وكذلك تصنيع المنتجات الثانوية المختلفة من المصانع الكبيرة ، كما تقوم باسترجاع النفايات ، والفضلات الناتجة على الاستهلاك النهائي للسلع فمثل هذه المسترجعات تكون كمادة أولية تفيد في عملية الإنتاج وتعتبر كإقتصاد في صرف الأموال لشرائها.

5. تجنيد أكبر لعنصر العمل : نظرا لطريقة التشغيل بهاته المؤسسة تكون الرغبة في العمل أكبر مقارنة بالمؤسسات الكبرى ، فالمقاوم باعتباره مالك المؤسسة يكون أكثر تجنيدا من المدير في مؤسسة كبرى كما يكون العمال أكثر حماسا ومسؤولية على الناتج نظرا لقرب الإدارة منهم ، وحياد العلاقات الاجتماعية إلى العلاقات الشخصية أكثر منها إلى العلاقات الموضوعية ، ويظهر التجنيد هذا في ضعف معدل التغيب والمحافظة على أداء الإنتاج ، والاستقرار في العمل .

6. رفع مشاركة الإناث في النشاط الاقتصادي : إن تدعيم دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، والصناعات الريفية خاصة ، والتي يتم ممارستها في القرى والأقاليم المختلفة يساعد على رفع نسبة مشاركة الإناث في الأنشطة المختلفة التي تتطلب عمالة نسائية مثل المشغولات ، والملابس المطرزة ، والنسيج ، حيث يساعد هذا على استغلال طاقتهم ، والاستفادة من أوقات فراغهم وزيادة دخلهم ، ورفع مستوى معيشتهم ، ومن ثم يتحقق الاستغلال الأمثل للقوى العاملة من النساء ، ويدعم مشاركتهم في النشاط الاقتصادي ، ويحد من بطالتهم وتشير الدراسات إلى أن مساهمة المرأة في هذا القطاع تعد فعالة وجيدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد بوقوم، شريف غياط، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة(حالة الجزائر)، *أبحاث اقتصادية وإدارية*، الجزائر: جامعة محمد خيضر- بسكرة، العدد السادس، ديسمبر 2009، ص50.

<sup>2</sup> - شبوطي حكيم، الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، *أبحاث اقتصادية وإدارية*، الجزائر: جامعة محمد خيضر- بسكرة، العدد الثالث، جوان 2008، ص. ص216، 218.

7. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الفرد (صاحب المشروع) : يمكن تلخيصها فيما يلي 1:

- تشبع حاجة أصحابها في إثبات الذات ، فصاحب المشروع الصغير الناجح يشعر انه استطاع أن يحقق لنفسه ولمجتمعه التقدم ، والنمو إلى جانب انه يضمن لأسرته ، وله الحصول على دخل ذاتي.
- يحقق المشروع الصغير لصاحبه فرصة لتوظيف مهاراته ، وقدراته الفنية ، وخبراته العملية ، والعلمية لخدمة مشروعه.

### المطلب الثالث: المراحل المتبعة في إنشاء المؤسسة

**أولاً: إيجاد الفكرة :** إن الفرص الجيدة ، والأفكار المنتجة تأتي نتيجة البحث والاهتمام ، ولا يتوقع من المقاول أن يكون منبعاً للأفكار ، و منهلاً للفرص. ولكنه في واقع الأمر هو باحث وملاحظ ومتابع ، وتجدر الإشارة إلى انه هناك دراسات عديدة أجريت من قبل المختصين لتحديد المعايير الواجب توفرها لدى الفرد صاحب الفكرة حتى يكون ناجحاً مستقبلاً.

#### 1. المعايير الواجب توفرها لدى المقاول الناجح : يمكن تلخيصها في الآتي :

- الرؤية : وهي القدرة على رؤية فرصة تجارية ، وتشجيع الآخرين على الاشتراك فيها.
- الرغبة في الانجاز: يتميز المقاول بمعرفة الأهداف الذي يريد الوصول إليها بدقة ؛ لذلك فهو يعمل بدرجة في تحقيق النجاح ، ويملك درجة اكبر من الفرد العادي ؛ فالمقاول لديه الثقة بالنفس ، والقدرة على حل المشاكل المختلفة ، والتعامل معها بشكل أفضل من الآخرين ، ومن ثم فهو يقبل التحدي من اجل أن يجعل نشاطه ناجحاً.
- الرغبة في الاستقلال : يسعى المقاول للعمل باستقلالية ، ويكون هو الرئيس المباشر، ولا يميل للعمل تحت إمرة الآخرين.

<sup>1</sup>- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت- لبنان، 2007، ص76.



- النفاؤل : يميل المقاولين إلى النفاؤل فهم غير متشائمين ، وهم على علم بان الفشل هو حلقة من حلقات النجاح ، ويمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح ، والتفكير السلبي إلى التفكير الايجابي ، ومن ثم النفاؤل يساعد على تحقيق النجاح.
  - الالتزام : وهو القدرة على فعل كل ما هو مطلوب لتحويل الرؤية إلى حقيقة ؛ مثل توظيف الأفكار ، والوقت والجهد لنجاح المشروع.
  - المخاطر النسبية : وهي القدرة على تحديد المخاطر المحسوبة ، والاستمرار في مواجهة المعوقات والاعتراضات ، وعادة ما يتميز المقاول إلى الميل إلى المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح ، وتقديم منتجات وخدمات جديدة.
  - مستوى الطاقة العالي : إن المقاول مثابر، ويعمل بجد ، ويقوم بجهود استثنائية من اجل النجاح.<sup>1</sup>
  - الابتكار : يدرّب نفسه لان يكون قادرا على الابتكار ، والتجديد ، والتطوير فهو دائما مبادر ومبدع.<sup>2</sup>
  - المبادرة : مبادر ولا ينتظر الآخرين لكي يتقدموا له أو عنه ، وهو أيضا يحاول بث روح المبادرة في مجال عمله.
  - الطموح : فالمقاول له هدف عملي واضح ، ومحدد يسعى للوصول إليه ، ويؤمن بضرورة قيامه بذلك بنفسه.
  - الاستقبلية والاجتماعية : إن الاستعداد لاستقبال ما هو جديد أمر بالغ الأهمية ؛ لذا فالمقاول يصغى جيدا للآخرين ، ويناقشهم بعمق ، ويكون قادرا على استقبال الأفكار ؛ كما انه يمتلك شخصية منفتحة على الناس والتفاعل معهم ، وبالتالي قادر على استخدام علاقاته الشخصية في إنجاز مشروعاته وأفكاره.<sup>3</sup>
- 2. البحث عن الفكرة :** أي مشروع اقتصادي في دنيا الأعمال يبدأ بفكرة نظرية سرعان ما تتحول إلى واقع عملي بعد إجراءات دراسات الجدوى ، وفي الغالب إن هذه الفكرة تبدأ في الظهور إلى الذهن من خلال مجموعة من العوامل مكملة بعضها البعض ، وتتفاعل معا في ظهور المشروع أو الفرصة الاستثمارية إلى حيز الوجود.

<sup>1</sup> - عثمان رشدي، *الريادة والعمل التطوعي*، ط1، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012، ص32.

<sup>2</sup> - إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، *الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع)*، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص277.

<sup>3</sup> - عثمان رشدي، مرجع سبق ذكره، ص33.

## 1.2. مصدر الحصول على الفكرة :

- الخبرة : قطاع كبير من المنظمين أشار إلى أنه استقى أفكاره التي بدأ بها تأسيس عمله التجاري الجديد من الخبرة التي اكتسبها من خلال عمله السابق ( 43% حسب ما نشر في إحدى المجلات الأمريكية المتخصصة لعام 1989م) ، بالإضافة للشبكة الكبيرة من العلاقات التي كونوها خلال تلك الفترة قد ساعدتهم كثيراً في تأسيس أعمالهم الجديدة.
- المستهلكون : يعطي منظمو المشاريع اهتماماً متزايداً لما يجب أن يكون محور الخدمات ، والسلع الجديدة (ألا وهو المستهلك) ، وهذا من خلال مراقبة الأفكار ، والآراء التي تطرح من قبل المستهلكين.
- الشركات القائمة : على منظمي المشاريع أيضاً إنشاء وسيلة رسمية لمراقبة ، وتقييم السلع والخدمات التي تقدمها الشركات الموجودة سابقاً أو الشركات الحديثة ، والعمل على تحسين ، وتطوير هذه المنتجات مما يؤدي إلى نشوء مشروع جديد.
- البحث والتطوير: ويعتبر من أكبر المصادر للحصول على معلومات جديدة ، فدائرة البحث الخاصة بمنظم المشروعات تلعب دوراً هاماً في إنتاج أفكار بناءة وناجحة ، أيضاً التطور التكنولوجي وثورات الاتصال تساعد في توليد العديد من الأفكار الاستثمارية.<sup>1</sup>
- الحاجة : هناك مثل شائع يقول "الحاجة أم الاختراع" ، وهذا يعني أن حاجات المجتمع هي مصادر دائمة للمشروعات الاقتصادية.<sup>2</sup>
- القوانين الاقتصادية بما تحمله من مزايا ، وضمانات ، وإعفاءات للمشروعات الاستثمارية ، وأيضاً من خلال المعلومات التي توفرها الهيئة العامة للاستثمار عن فرص الاستثمار ، ومجالات الاستثمار.<sup>3</sup>
- زيارة المعارض بما يوفر فرص الاطلاع على أحدث التطورات في المجالات الصناعية ، والزراعية ، و الخدمية بشكل قد يوحي بأفكار جديدة.
- دراسة خطة التنمية الخاصة بالدولة ، والتي قد تتضمن المجالات ، والمناطق التي تحتاج إلى إقامة مشروعات جديدة ، مما يوفر عدد من الأفكار الجيدة.

<sup>1</sup> - <http://www.forbesmiddleeast.com/read.php?story=1025> consulté le 01/03/2014

<sup>2</sup> - مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2008، ص55.

<sup>3</sup> - عاطف جابر طه عبد الرحيم، دراسات الجدوى (التأصيل العلمي والتطبيق العلمي)، الدار الجامعية، 2003، ص13.

- دراسة الموارد الطبيعية ، والمواد الخام المتوافرة محليا ، إذ قد يوحي ذلك بفكرة إقامة بعض المشروعات التي تقوم على تحويل هذه المستلزمات إلى منتجات نهائية بدلا من تصديرها بحالتها ؛ مما يؤدي إلى زيادة القيمة الصافية المحلية.<sup>1</sup>

**2.2. طرق إنشاء الأفكار :** غالبا ما تضع عملية إيجاد أفكار العديد من المشاكل ، فمن أجل تقييم الأفكار الجديدة يستعين المقاول بعدة طرق ، ومن بين أكثرها استعمالا :

- حلقات النقاش : عادة ما يتم طرح الأفكار ومناقشتها ، ومن تم تقييمها بهدف الوصول إلى اتخاذ القرارات اللازمة والمتعلقة بالمنتجات والخدمات الجديدة ، أين تترك الحرية الكاملة في طرح الأفكار .

- العصف الذهني : يقوم على تقديم أفكار جديدة من أجل الوصول إلى نتائج جديدة في مجال إنتاج منتجات أو تقديم خدمات جديدة ، وعادة ما يتم هذا بشكل جماعي من خلال جلسة مقترحة يشارك فيها مجموعة من الأفراد ، وطرح العديد من الأفكار بكل حرية ، والهدف من ذلك هو تطوير الأفكار الجديدة وتعتمد هذه الطريقة على مايلي :

• طرح الأفكار بكل حرية ودون نقد لهذه الأفكار .

• طرح اكبر قدر ممكن من الأفكار الذي تسمح بالوصول إلى أفضل الأفكار .

• تطوير الأفكار السابقة ، ويمكن الاعتماد على أفكار الآخرين.<sup>2</sup>

- التحليل من طرف مجردي المشاكل : احد الطرق التي تمكن من إنشاء أفكار جديدة ، ويتعلق الأمر باستدعاء الأفراد لمناقشة الأفكار ، فالمستهلكون هم من يتلقون قائمة تضم مختلف المشاكل التي تمس صنف معين من المنتجات ، و نطلب منهم الإشارة إلى منتجات الصنف المحدد حسب نوع المشكل الخاص ، والذي يتم مناقشته فيما بعد ، وتكون هذه الطريقة جد فعالة في حدود أن نتمكن من الجمع بين منتجات معروفة و مشاكل محددة ، ثم استحداث فكرة جيدة لمنتوج معين ، أو خلق فكرة جديدة تماما لمنتوج جديد تماما.<sup>3</sup>

**ثانيا : المشروع :** يعكس المرور من الفكرة إلى المشروع تطورا نحو تصميم المنتج ، ونحو تعريف دقيق للخدمة ، وتعريف لشروط تسويقها. وإذا كانت الفكرة ترتبط بالتخيل ، فإن المرور إلى المشروع يتطلب توافر كم من المعارف والمعلومات حول هيكل السوق ، وتصميم الخدمات وفق احتياجاته.

<sup>1</sup> - عاطف وليم اندراوس، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات ، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص17.

<sup>2</sup> - عثمان رشدي، مرجع سبق ذكره، ص39.

<sup>3</sup> - صندرة صايبي، سبرورة إنشاء المؤسسة أساليب المرافقة ، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص12.

**ثالثا : عملانية المشروع :** هي مراجعة أولية لمدى قابلية المشروع للإنجاز والاستمرار. في حالة إنشاء المؤسسات ، لا توجد عملانية للمشروع إلا في حالة وجود منتج وسوق ، وبالتالي يعتبر تحليل قطاع النشاط جد هاما. تركز هذه الخطوة كما هو واضح على التأكد حول المنفعة التي يقدمها المنتج ، بمعنى فائدته السوقية.<sup>1</sup>

**رابعا : مخطط الأعمال :** هو وثيقة تمثل نوايا المشروع الإستراتيجية في المستقبل ، والنشاط الذي يريد المستثمر أن يمارسه ، وهو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة ومنظمة على المشروع ، وهو محاولة التنبؤ بما يمكن أن يحققه هذا المشروع من نجاح ، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة ، حيث نجد فيه دراسة تسويقية ، فنية ، مالية ، وتقييمية. ويعد مخطط الأعمال من أشهر أدوات تسيير المشروع ، بل أنه يشكل أهمية بالغة للمسير لأنه يرسم المستقبل الذي

ستخطه المؤسسة بمختلف أبعاده، بحيث يتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة، وربطها بآجال زمنية محددة.<sup>2</sup>

**خامسا : الشكل القانوني :** عندما يتم الانتهاء من تصميم مخطط الأعمال ، فإن ذلك يمكن منطقيا من توافر أكبر عدد من عناصر الاختيار لإنشاء الهيكل القانوني ووضع التنظيم الأساسي (القانون الأساسي) الملائمين للمشروع. يتعين اختيار اسم جميل وقادر على حمل علامة المنتج ورسالة المؤسسة إلى السوق.

**سادسا : التمويل :** يعتبر هذا العنصر من أهم عناصر مخطط الأعمال إلى جانب العنصر التسويقي. تتمثل هذه الخطوة في تحديد الحاجات المالية والتي يتم التعبير عنها بواسطة مخطط التمويل فضلا عن تحديد مصادر تمويلها. يتوقف الحصول على التمويل الخارجي (بنوك، رأس مال مخاطر، ...) إلى حد كبير على

<sup>1</sup>- لطرش الطاهر، مخطط الأعمال عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، *الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ* ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير- جامعة محمد خيضر- بسكرة ، 16/17/18/أفريل 2012، ص03.

<sup>2</sup>- شوقي جباري، شرقي خليل، مخطط الأعمال التفاعلي آلية لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، *بحث مقدم لفعاليات الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ* ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير- جامعة محمد خيضر - بسكرة، ص10.

جودة مخطط الأعمال من حيث مصداقية المعلومات ، وكذا التحليل الذي يقدمه لاسيما على مستوى تمييز السوق.

**سابعاً : الخطوات الإدارية :** والتي تتم مع الهيئات الإدارية ذات الصلة بإنشاء المؤسسات (السجل التجاري، الضرائب، هيئات الدعم والإسناد، مؤسسات التمويل،...). توجد عادة آليات وهيئات مساعدة تقدم المشورة للمقاول ، وترافقه في إتمام مختلف الإجراءات الإدارية.

**ثامناً : الإنتاج، وتحقيق الأرباح :** إلى هنا يعتبر كل شيء جاهز لإطلاق النشاط الجديد ، فقد تم اعتماد مخطط الأعمال ، وتمت الحيازة على الوسائل المالية بشكل يسمح بإحضار المعدات ، والتجهيزات ، والموارد البشرية الضرورية للانطلاق في الإنتاج. ثم تأتي مرحلة العمل على بيع المنتج. و يعتبر استعمال العلاقات وشبكة الدخول إلى السوق (أهمية التسويق) أمراً هاماً للنجاح. ثم تأتي مرحلة تحقيق الأرباح.

**تاسعاً : التسيير :** من أهم خصائص المسير الجيد هي قدرته على تحديد طبيعة المعلومات التي يحتاجها لتسيير الحاضر والمستقبل القريب ، كما تتمثل مهمته الثانية في جمع هذه المعلومات ، وتعكس مرحلة التسيير السعي نحو تحقيق الأهداف المحددة في مخطط الأعمال.

**عاشراً : ضمان الاستمرارية :** بعد انطلاق النشاط ، لا تسيير الأمور دائماً كما هو مخطط لها. بفضل ردود الفعل التي يكتسبها المسير ، يمكن أن يضمن التوازنات الضرورية. وعليه ، يقوم هذا المسير بوضع مخطط يسابق الأحداث.

يؤدي تراكم الخبرة لديه إلى تزايد قدرته على القيام بردود أفعال سريعة ، ومناسبة<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول مخطط الأعمال

### المطلب الأول : مفهوم مخطط الأعمال وخصائصه

**أولاً : مفهوم مخطط الأعمال :** هناك عدة تعاريف لمخطط الأعمال نذكر من أهمها :

1. مخطط الأعمال وثيقة تصف ما ينبغي عمله حتى يدخل المشروع السوق ، وهي أيضاً أداة يمكن من خلالها قياس مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأغراض ، والأهداف ، وكذلك التعرف على المصادر (المال والناس) التي سيحتاجها صاحب المشروع ، وكيف سيحصل على تلك المصادر إذا خطة الأعمال يمكن

<sup>1</sup> - لطرش الطاهر، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

- اعتبارها خارطة الطريق التنفيذية للبدء ، ولتشغيل المشروع ، ولقياس مدى التقدم على طول الطريق حتى يصبح المشروع مرفقا له عائدات ، ويدر ويعطي أرباح.<sup>1</sup>
2. مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة عملية الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة ، أو باعث مشروع لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية ، وبوسائل بشرية ، وتقنية ، ومالية محددة.<sup>2</sup>
3. مخطط الأعمال هو أداة تسيير معروفة تستخدمها الأعمال التجارية الناجحة و / أو الأعمال التجارية المستقبلية بكافة أحجامها ؛ بحيث يتم من خلالها تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة ، وربطها بآجال زمنية محددة، وهو وثيقة مكتوبة تقول : من أنت ، وما تريد تحقيقه ، وموقع المؤسسة ، والموعد المقرر لبدء الأعمال وكيف سيتم التغلب على المخاطر الكامنة التي تواجه المؤسسة ، والإيرادات المتوقعة.<sup>3</sup>
4. مخطط الأعمال هو وثيقة شاملة ، ومتكاملة تعطي صورة واضحة حول المشروع الأفراد ، ومختلف الاستراتيجيات كما تتضمن عناصر تقديرية مرتبطة بالزمن والتمويل ، ويحدد العوامل الأساسية للنجاح ، وعوامل الخطر كما انه يوضح لمالكي الموارد القيمة التي يمكنهم الحصول عليها.<sup>4</sup>
- من خلال التعاريف نستخلص أن مخطط الأعمال عبارة عن وثيقة لتحويل الفكرة إلى مشروع ، أي انه أداة تساعد باعث المشروع مدير ، أو مسير لإضفاء الطابع الرسمي لفكرته حيث يكون حلقة وصل بين صاحب المشروع ، ومختلف الأطراف التي يمكن أن يتعامل معها في المستقبل شركاء ، بنوك ، هيئات حكومية....

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مخطط الأعمال :

- وثيقة تقديم المشروع لاختبار مدى اتساق الفكرة ، والتأكد من أنها منطقية تتطابق مع الواقع ، ويمكن تحقيقها في بيئة معينة.
- أداة مهمة لصاحب المشروع في تتبع وتقييم الخطوات لتحقيق الأهداف كما انه وثيقة تقديم كافة الشروط المادية ، و الإستراتيجية التي تحقق أعمال المشروع.

<sup>1</sup> - إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص414.

<sup>2</sup> - <http://pai.tunisieindustrie.nat.tn> consulté le 08/01/2014

<sup>3</sup> - <http://www.regionalbusiness.ca/index.php?lang=fr> consulté le 13/02/2014

<sup>4</sup> -Lakhlef Brahim, Les outils pour bâtir un business plan, Alger- Livres, Alger, 2010, P22.

- خطة العمل تبنى لتكون وثيقة من الإقناع ؛ لإقناع مختلف الأطراف الذين لديهم سلطة اتخاذ القرار في تخصيص المنافع للمستثمرين في توفير التمويل ، أو لجذب شركاء جدد أو المساهمين ماليا ، أو تقنيا للمشاركة في تحقيق المشروع ؛ أي انه وثيقة تبرر الطلب المالي (للحصول على التمويل).

- واقعية المشروع تثبت وتدعم من خلال خطة عمل ، وبالتالي تعزيز اقتناع صاحب المشروع لتحقيق فكرته، وهذا يعطيه المزيد من الثقة ، وجذب الدعم من الأفراد والمؤسسات المهمة ، وإطلاق المنتجات الجديدة و تطوير الأعمال.

- تحليل المخاطر، و تقييم أثرها على تنمية هذا النشاط.

### ثانيا : خصائص مخطط الأعمال<sup>1</sup>:

1. يجب أن ترتب على نحو مناسب ، مع ملخص تنفيذي، وقائمة محتويات ، وفصول في ترتيب ونمط صحيح.
2. يجب أن تكون بطول ، وامتداد صحيح ، وبمظهر صحيح - لا طويلة ، ولا قصيرة ، لا مغرقة بالوهم والخيال ، ولا ممثلة بتخمة زائدة.
3. أن تعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين ، والمنظمة ، وتوقعاتهم للثلاث ، أو الخمس سنوات القادمة.
4. أن توضح بصورة كمية ، ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات ، وخدمات المنظمة.
5. أن تعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق ، وكذلك بيع الخدمات.
6. يجب أن توضح، و تبرر مستوى تطوير المنتج الذي سيقدم، وان تصف بشكل من التفصيل عمليات التصنيع، و الكلف المرتبطة بها.
7. يجب أن تصور الشركاء كفريق ، وبخبرات مديرين مع مهارات أعمال متممة ومساعدة.
8. يفترض أن توحى مستوى كلي ، وعالي من التثمين الممكن لمنتجات العمل ، وكذلك لطبيعة عمل الفريق.
9. يجب أن تحوي تنبؤات ، وإسقاطات مالية صادقة ، مع معطيات أساسية للتوضيح موثقة.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2009، ص216.

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

11. يمكن عرضها بسهولة ، ووضوح بمعمارية ، وهيكلية جيدة ، وبعرض شفاهي واضح ومناسب ، والتركيز على الأولويات حسب الأهمية.

### المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال وأهدافه

أولاً: أهمية مخطط الأعمال : هناك أسباب نستشف منها الأهمية من وراء خطط الأعمال للشركة ، نلخصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. خطة الأعمال تحتوي على معلوماتك المالية ، التاريخية والحالية ، أو المخطط لها في المستقبل ، والأرقام الخاصة بك التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.

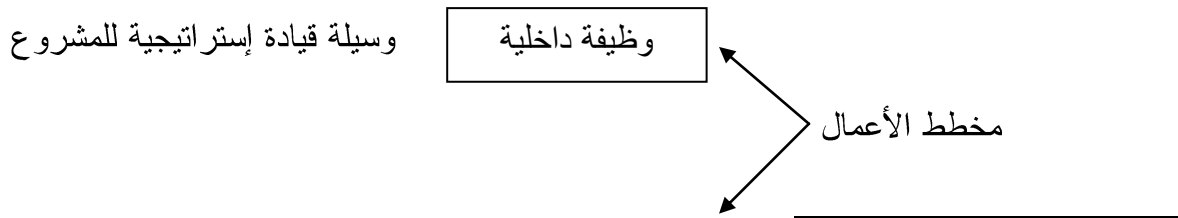
2. إن خطة الأعمال عمالك ، والسوق الذي تعمل من خلاله ، ومن الممكن ألا يعرف أصحاب القروض ، أو المستثمرين معلومات كافية عن أعمالك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية ، وهذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال.

3. إن خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بك ، والإستراتيجية التي تتبعها من أجل النجاح ، ويحتاج كل من أصحاب القروض والمستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحك.

### ثانياً : أهداف خطة العمل :

أهداف مخطط الأعمال بالنسبة لكل من A. Fayolle و L.J.Filion فتتمحور حول مفهومين<sup>2</sup>:

### الشكل رقم (01) : الوظائف الأساسية لمخطط الأعمال



<sup>1</sup> - محمد جلاب، الإطار الاستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة ، 18/17 و 19 أبريل 2012، ص. ص 4-5.

<sup>2</sup> - رماني جمال الدين، دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائر ، مذكرة ماستر ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012 ، ص. ص 24، 29.



وسيلة بحث عن الموارد الخارجية

وظيفة خارجية

المصدر: رماني جمال الدين، *دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائر*، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص24

1. الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال : تختلف المنافع التي يستفيد منها المقاول عند إعداد مخطط الأعمال من حيث طبيعتها :

1.1. يساعد على التفكير و اتخاذ القرار : حيث يوفر أسلوب التحليل ، و كذلك يحدد بدقة الهوية ، و قوة التماسك الكلي لمشروعه.

2.1. يساعد على توقع المستقبل : إذ يهدف إلى استقرار تطور مشروعه لكي يحدد المسار الذي يجب إتباعه من أجل تجسيده و تنميته.

3.1. يساعد على التصرف في المستقبل ، و بعرض ما ورد في هذين الهدفين الإستراتيجيين ، نعرف أن مخطط الأعمال يسمح للمؤسس باستقراء بعض المجازفات (المخاطر) ، و التحفيز بشكل أفضل للإنجاز الفعلي للمشروع.

2. الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال : (وسيلة للاتصال و المساعدة على البحث عن الموارد) :

يتعلق الأمر بقدرته على جعل المحيط يدرك وجود هذا المشروع المرتقب بطريقة مقصودة ، و ذلك بتسخير الطاقات و جذب الموارد ، و يمكن استنتاج أهداف الإعلان عن المشروع كما يلي :

1.2. الكشف عن المشروع : و الهدف هنا هو جعله معروفا لدى المشرفين المحتملين على المؤسسة المستقبلية.

2.2. البحث عن الأموال : من بين هذه الأطراف المشرفة يمكن أن يجلب بعضهم مواردهم المالية لتزويد المشروع بوسائل تحقيق طموحاته.

3.2. ضم (جلب) الشركاء الإستراتيجية للمشروع : و المقصود هنا هو فكرة العرض ؛ إذ يجب أن يثير مخطط الأعمال اهتمام أكبر قدر ممكن من الأطراف المشرفة مهما كان دورهم ، و طبيعة الموارد التي يستطيعون جلبها للمشروع.

المطلب الثالث : أنواع مخطط الأعمال :

إن المقاول ، وهو يمارس عملية كتابة خطة العمل لديه خيارين رئيسيين هما :<sup>1</sup>

1. خطة مختصرة : وهي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا للعمل الجديد ، ويتم التركيز بثقل على القضايا التسويقية ؛ تكون ملائمة خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي في التمويل ؛ حيث تكون مرضية للممولين ، والمستثمرين عندما تحتوي على تنبؤات مالية للنتائج.
2. خطة شمولية : في العادة يفضل المقاولين والمستثمرين كتابة خطة العمل وفقى هذا الأسلوب والنوع ؛ فهي خطة عمل كاملة تحوي على تحليل متعمق للعوامل المهمة ، والتي تؤشر نجاح أو فشل العمل ؛ إن هذا النوع من خطط الأعمال يكون مفيد عندما :

- يصف الفرصة الجديدة ، والتي سيبدأ بها كعمل جديد.

- مواجهة التغييرات المهمة في العمل ، أو البيئة الخارجية.

- توضيح المواقف المعقدة للعمل.

**المطلب الرابع : مكونات مخطط الأعمال ومتطلبات خطة العمل الناجحة**

**أولا : مكونات مخطط الأعمال :**

1. الصفحة الرئيسية : تتضمن إجازا عن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم وعنوان المنظمة وطبيعة الأعمال ، والحاجات المالية ، ووثيقة متعلقة بالضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائدة لأصحاب الفكرة.<sup>2</sup>
2. الموجز: يجب أن تبدأ خطة العمل بملخص يحوي أهم نقاط هذه الخطة بشكل موجز. يصاغ هذا الملخص كعرض للتفاصيل التالية: حالة المؤسسة /الفكرة التجارية ، عوامل النجاح ، أهداف المشروع والتمويل اللازم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص215.

<sup>2</sup>- مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال(المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية) ، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان-الأردن، 2010، ص147.

3. تحليل الصناعة والبيئة : من خلال جمع المعلومات التي تساعد في تحليل البيئة الخارجية ، والصناعة من خلال دراسة عدة متغيرات أهمها :
- الاقتصادية : تتعلق بمستويات الدخل ، والتوزيع الديموغرافي ، وحجم البطالة.
  - الثقافية : تتعلق بالتغيرات الثقافية ، والسكانية ، والاتجاهات ، والعادات والتقاليد.
  - التكنولوجية : تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية ، وكيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.
  - التغيرات القانونية : والمرتبطة بكافة التطورات في التشريعات ، والأنظمة.
  - دراسة متطلبات الصناعة للتعرف على حاجات الزبائن ، والتهديدات المحتملة من المنافسين.<sup>2</sup>
4. وصف الأعمال: توضيح مهمة الأعمال ، وطبيعة المنتجات ، وكذلك وصف طبيعة المخاطرة من حيث الرؤية، والرسالة وأهداف المنظمة، ولماذا هذا المشروع، وكيف سيتحقق النجاح، ومتى ينجز وأين الموقع.
5. خطة الإنتاج أو العمليات : تتضمن الإجراءات المتعلقة بالإنتاج ، والتكاليف ، المعدات ، والآلات التي يحتاجها المشروع ، وإجراءات التخزين ، والمواد الأولية ، المزودين ، وكذلك خدمات ما بعد البيع والصيانة.
6. خطة التسويق : تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع ، وتسويق المنتجات ، والخدمات والتسعير الترويج ، وكذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة.
7. تقدير المخاطر: تتضمن كيفية تقدير المخاطر ، وبالإستراتيجية الملائمة لمواجهتها بما يتناسب مع أهداف وخطة العمل للمنظمة ، وتستطيع التقليل من هذه الخطورة في هذه الإستراتيجية.
8. الخطة المالية : تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع ، وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاث سنوات مستقبلية والتكاليف ، والربحية ، وكذلك التدفقات النقدية لثلاث سنوات وخطة الموازنة للأصول والديون.
9. الملاحق : توضح كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن ، قنوات التوزيع ، والعقود ، وقائمة الأسعار من المزودين والمنافسين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - اودو فوبر فيلد ، *خطة العمل لانطلاق ناجحة* ، ترجمة احمد غازي أنيس، ط1، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2005، ص15.

<sup>2</sup> - مجدي عوض مبارك، مرجع سبق ذكره، ص148.

<sup>3</sup> - بلال خلف السكارنة، *الريادة وإدارة منظمات الأعمال*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص. ص116، 119.

### ثانيا : متطلبات خطة الأعمال الجيدة :

وللوصول إلى خطة أعمال جيدة ومفيدة فان عددا من المتطلبات ينبغي أن تتحقق فيها:<sup>1</sup>

1. تحديد الأهداف : إذ ينبغي أن تكون واضحة ، ومحددة عند إتمام الخطة سواء للقارئ ، أو لمن اعد الخطة.

2. البحث والوقت : إن إعداد خطة أعمال ناجعة يتطلب دراسات وأبحاث معمقة ، ومعلومات وافية ، إن جودة خطة الأعمال هي من جودة البحث والدراسة المبذولة فيها ، ومن رحابة الوقت المعطى لها.

3. استشارة الخبراء : إن كل مشروع يحمل في ذاته خصوصية من نوع ما ، وهذا يعني أن صاحب المشروع أو واضع الخطة عليه أن يستعين برأي الخبراء ، وأهل الرأي.

4. الابتعاد عن الخطط الجاهزة ؛ لأنها لا تتيح الفرصة للدخول في تفاصيل المشروع ، وفهم تعقيداته ومتطلباته على وجه الدقة.

5. التقديرات الواقعية : إن خطة الأعمال تتضمن الكثير من المعلومات ، والأرقام التقديرية ، وخاصة في الجوانب المالية وحجم المبيعات ، وقوة المنافسين ودرجات المخاطرة ، وهنا ينبغي على معد الخطة أن يأخذ التقديرات الأقرب إلى الواقع.

6. الأرقام المالية : إن الأرقام عموما ، والمالية بشكل خاص ينبغي أن تؤخذ بحرص شديد ، لان على مصداقيتها ، وواقعيتها يعتمد نجاح المشروع ، أو فشله ، وان لا يتم اعتمادها إلا بعد تمحيص ، وبحث عميق وان تكون محافظة ومتوازنة.

• خطة العمل ليست بالوثيقة التي تكتب مرة واحدة لان معظم المشاريع تضع خطة العمل خلال مرحلة الانطلاق في محاولة لإغراء الشركاء والعاملين في آن واحد وفي الكثير من الحالات تهمل خطة العمل حالما تبدأ مرحلة تنفيذ المشروع.

### المبحث الثالث : ماهية المخطط التسويقي

المطلب الأول : تعريف المخطط التسويقي وعناصره الأساسية

أولا : تعريف المخطط التسويقي : يوجد عدة تعاريف نذكر منها :

<sup>1</sup> - إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص. ص416، 418.

1. تحديد مسار العمل ، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ، ووضع السياسات والبرامج المراد تحقيقها في المستقبل ضمن إجراءات ، وخطوات محددة في إطار زمني محدد ضمن مؤثرات العوامل البيئية المؤثرة والتوقعات المستقبلية لما يمكن أن يحدث ، وما أثره على مهام المنظمة ، وإدارة تسويقها.<sup>1</sup>
  2. وثيقة مكتوبة - لا تزيد على الـ 10 صفحات في الغالب - تحدد الإستراتيجية ، وبيئة التسويق ، والزبائن المتوقعين ، والمنافسة المنتظرة إضافة للأهداف الموضوعية للمبيعات والربح ؛ كما يتم فيها تفصيل وتوضيح الأفعال ، والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية الموضوعية.<sup>2</sup>
- فهو بهذا اختيار أفضل البدائل التسويقية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة.
- ثانيا : العناصر الأساسية في الخطة التسويقية كعنصر من عناصر مخطط الأعمال :**

1. تحليل الموقف : يقصد به تحليل وتقييم مبدئي للسوق (درجة المنافسة ، الاستثمار المطلوب ، أدوات التطوير، التوزيع ، درجة ثبات الطلب ، تقدير نوعية العملاء المرتقبين) ، ويمتد إلى المستقبل محدد المبيعات المرتقبة بالتفصيل لفترات مختلفة كذلك دراسة مستوى التكنولوجيا لدى المنافسين.<sup>3</sup>
2. الأهداف : لكل شركة أهدافها التي تعتمد على رسالتها ، وخطة التسويق هي المكان الذي يجب التركيز فيه على الأهداف التي يمكن تحقيقها خلال مدة الخطة ، وغالباً ما يعود فشل بعض الخطط التسويقية إلى الشركة نفسها ؛ حيث تعتبر الأهداف القاعدة الأساسية في صياغة خطة التسويق ، وهي النتيجة التي تريد المؤسسة تحقيقها في المستقبل ؛ لذا وقبل تحديدها يجب أن تكون أهداف الشركة قائمة على التحدي ، ولكنها قابلة للتحقيق.
3. استراتيجيات التسويق : يوضح هذا الجزء الأدوات التي يمكن من خلالها التوصل إلى تحقيق الأهداف ، وتأخذ الإستراتيجية بعين الاعتبار عناصر المزيج التسويقي ، بحيث تكون مرنة قابلة لتحقيق الأهداف على المدى الطويل ، وفي هذا الجزء من خطة التسويق يجب أن تكون قادرا على وصف كيفية تصميم الشركة لمزيج التسويق بالطريقة المثلى ، وأيضاً يجب تحديد الخطة الإستراتيجية المناسبة المتناغمة مع الأهداف التكتيكية المناسبة.

<sup>1</sup>- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، *التسويق الاستراتيجي*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011، ص56.

<sup>2</sup>-<http://fekra.net46.net/4.htm> consulté le 23/03/2014

<sup>3</sup>- أمين عبد العزيز حسن، *استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين*، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص55.

4. برنامج العمل : يقوم بتحويل التحليلات ، والأهداف والإستراتيجيات إلى أعمال محددة تجيب عن الأسئلة التالية حول خطة التسويق: من هو المسؤول؟، ما الذي يجب عمله؟، أين سيبدأ البرنامج ، متى سيتم إنجازه وكيف سيتم تنفيذه؟.

5. الملخص التنفيذي : يعتبر أداة مؤثرة ، وهو عبارة عن عدة فقرات قصيرة تلخص الأهداف الرئيسية ، و التوصيات التي تتضمنها خطة التسويق ، وهو آخر جزء يكتب ، ولكنه يمثل أول جزء في التقرير ، وذلك لكونه ملخص لأهم النقاط الواردة في الأجزاء المختلفة لخطة التسويق ، ويتضمن الملخص الموازنة المقترحة ، والهدف الموضوع للمبيعات لعدة قطاعات من السوق ، وإضافة لذلك فقد يتضمن خطط العمل الداخلية للشركة التي تساعد في تحقيق الأهداف.

6. الميزانية التقديرية : هي بيان يعطي فكرة صحيحة عن الربح والخسارة ، وتعطي تحليلا للعائدات والنفقات لتحديد الربح المتوقع ، ويوضح الجزء الخاص بالعائدات حجم المبيعات المتوقع ، والسعر بينما يوضح الجزء

الخاص بالنفقات الرواتب ، وتكلفة التوريد ، والأجور ونفقات التسويق كما يعتبر هذا الجزء أحد أهم الأجزاء في

خطة التسويق ؛ حيث انه يعطي تفاصيل عن النتائج المالية التي تهدف إليها الشركة.

7. تقييم النتائج : يحدد هذا الجزء كيفية مراقبة ، وتقييم الخطة ؛ حيث يتم تحديد معايير النجاح لقياس مدى نجاح الخطة التسويقية ، ومن خلال مراقبة سير العمل خلال مدة تنفيذ الخطة يتم الحكم على نجاحها أو فشلها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : دراسة السوق

وسيلة بيد إدارة التسويق ، وتستخدم لتمكين المسوق ، ومن ثم المسيرين من اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة من خلال الاستفادة من المعلومات الموجودة بالسوق.<sup>2</sup>

أولا : تحديد السوق وحدوده الجغرافية ونوعه :

<sup>1</sup>[http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%B7%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%B7%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82) consulté le 04/05/2014

<sup>2</sup>- يحه عيسى وآخرون، تسويق(تحليل السوق)، ط1، دار الخلدونية، الجزائر، 2007، ص43.

أي تحديد هل يخدم العمل ضاحية ما، أو مدينة محددة ، أو دولة ما... وكذلك هل سيخدم سوق مستهلك ، أو صناعي ؛ لان هذا يحدد هوية الزبون المحتمل ، وفيما إذا كان أفراد أو تجار معينين ، أو مؤسسات...الخ.<sup>1</sup>

### 1. أساليب تحديد السوق المستهدفة : يوجد أسلوبان رئيسان لتحديد السوق المستهدفة هما :<sup>2</sup>

1.1. أسلوب الأسواق الموحدة : يقوم المسوق باستهداف السوق من خلال مزيج تسويقي واحد على أساس أن حاجات الأفراد ، ورغباتهم تكون متشابهة ، أو متجانسة.

2.1. أسلوب تقسيم السوق (تجزئة السوق) : عرفت جمعية التسويق الأمريكية تقسيم السوق بأنه " عملية تقسيم ، أو تجزئة السوق إلى مجموعات واضحة على أساس المشترين ، أو المستهلكين الذين يحتاجون إلى سلع مختلفة ، أو مزيج تسويقي مختلف " .

### ثانيا : دراسة السوق على مستوى الطلب (العملاء) :

تحديد حجم الطلب ؛ أي الأعداد التقريبية لمن يحتاجون المنفعة ، والمبالغ المستعدين لدفعها تحديد ذلك لا بد أن يسبقه تحديد أية بيانات ستستخدم ، لإعداد هذا التقدير ، وهذه تختلف باختلاف نوع السوق :<sup>3</sup>

1. قاعدة البيانات لدراسة سوق مستهلك لا بد ، وان تكون مجموع السكان ، (أو الأسر/العوائل) يضمونها تركيبهم العمري ، الجنس ، وضعهم الاقتصادي ، وغيرها حسب النشاط .

2. قاعدة البيانات لدراسة سوق مؤسسي/تجاري ؛ فتشمل عدد الأعمال التي تشتري الخدمة ، ومبالغ ، وحجم مشترياتها السنوي.

### ثالثا : دراسة السوق على مستوى العرض (المنافسين) :

يفيد تحليل المنافسين في معرفة : من هم المنافسون للشركة ، والصعوبة في تحديد المنافسين المرتقبين وليس الحاليين ؛ فمن المهم معرفة المنافسين المرتقبين ؛ لأنهم يمثلون تهديدا على الشركة.

مدى قدرة الشركة على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها يتوقف على قوة ، أو ضعف منافسيها ، و استراتيجياتهم في السوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص199.

<sup>2</sup> - محمد عبيدات، استراتيجيات التسويق، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013، ص150.

<sup>3</sup> - سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

وخير تحليل للبيئة التنافسية هو ما جاء به Michael porter ، والمسمى بنموذج القوى الخمسة ، والمتكون من:<sup>2</sup>

1. قوة الموردين : وتتمثل بالقوة التفاوضية التي يمتلكها الموردين حيال تعاملهم مع المنظمة ، وتتأثر بالاتي: عدد قليل من الموردين أي من الصعوبة الاتفاق مع موردين آخرين ، يتمتع الموردين بتكاثف واتفاق ضمني فيما بينهم للتعامل مع السوق ، المنتجات التي يقدمها المورد متميزة فضلا عن انخفاض أسعارها....
2. قوة المشترون : ما يتمتع به المشتري من قوة التفاوض مع المنظمة، والتي تتأثر بالاتي : تمتعه بميزة الشراء بكميات كبيرة ، التسهيلات الكبيرة التي يقدمها في عمليات التسديد النقدي....
3. الداخلون الجدد : أية صناعة ناجحة يمكن أن تكون ذات جاذبية للمستثمرين للدخول إليها ، وبخاصة إذا ما كانت الفرص للدخول متاحة أمامهم ، وهذا من شأنه أن يزيد من التهديد للمنتجين الحاليين في ذات الصناعة وهذا ما ينعكس على حجم المبيعات ؛ لان الحصة السوقية ستتوزع على عدد اكبر من المنافسين.
4. دخول منتجات بديلة : أن يكون هنالك تهديد بدخول منتجات أخرى مماثلة للمنتج الذي تقدمه الصناعة ، وان يكون بديلا عنها من حيث قدرته على تأدية المهام ، أو المنافع التي يحققها المنتج الأصلي.
5. المتنافسين في الصناعة : وهي تعبير عن شدة المنافسة القائمة بين المتنافسين الحاليين في ذات الصناعة.

#### رابعا : تحليل SWOT :

نقصد بالمختصر swot : (strengths ,weaknesses ,opportunities ,threats) :<sup>3</sup>

أي تحليل مكامن قوة وضعف الشركة /المنتج ، والفرص والتهديدات القائمة في السوق / البيئة ، وهو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة / تدقيق السوق ، والبيئة ، والمنتج ، والشركة ، و يلعب هذا النوع من التحليل دورا حيويا في مساعدة الشركة على تحقيق غرضين أساسيين :

<sup>1</sup> - احمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص178.

<sup>2</sup> - ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص. ص96-97.

<sup>3</sup> - احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص. ص144-145.



1. تشخيص ، وتحديد أولويات القطاعات السوقية ؛ حيث يتم تحديد الأولوية من خلال الجاذبية العامة للقطاع السوقى ، فالقطاع الجذاب يمثل فرصة ذهبية تكون الشركة قادرة على اقتناصها بالنظر؛ لامتلاكها وضعاً تنافسياً مريحاً ، كما أنه يشجع الشركة على تكوين فرصة ، خصوصاً عندما تتوافر لدى الشركة القدرة على ذلك و/أو تحسين وضعها بحيث يكون تنافسياً ، وبالتالي تمكينها من اقتناص الفرصة الملائمة.
2. تحديد ، وتشخيص الفرص الموجودة ضمن القطاع السوقى ، والتي تمثل الفرص الأفضل للشركة ، ومنتجاتها خصوصاً إذا ما كانت الشركة تمتلك مكاناً قوة واضحة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية : وتكون كما يلي<sup>2</sup> :

أولاً : إستراتيجية قيادة الكلفة : تركز اهتمامها على تخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج ، وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المنظمة ، ووفقاً لهذه الإستراتيجية ؛ فإن المنظمة تحاول زيادة مبيعاتها ، وبالتالي حصتها السوقية استناداً لكلفتها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين.

ثانياً : إستراتيجية التمييز : تقوم المنظمة بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة لها ، أي تقوم بإجراءات على المنتج سواء كان هذا التغيير بالتصميم ، أو في الشكل ، أو في العلامة التجارية ، و غيرها من أجل خلق صورة ايجابية في ذهن الزبون بهدف زيادة المنافع بما يرضي الزبون.

ثالثاً : إستراتيجية التركيز : تستند على اختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة ؛ بحيث يتم التركيز على عدد محدد من المنتجات ، أو الخدمات المتقاربة جداً ، أو التركيز على سوق ما ، أو أجزاء معينة من السوق تكون المنظمة قادرة على تلبية احتياجاته.

### المطلب الرابع : المزيج التسويقي

هو تعبير عن المكونات الممثلة بالمنتج الذي يوزع ويروج له ، ويحدد سعراً له ، وتستخدم هذه المكونات المجتمعة ؛ لبناء إستراتيجية تسويقية هادفة إلى إرضاء الحاجات للأسواق المستهدفة ، وبنفس الوقت تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة<sup>1</sup> ، وتتمثل عناصر المزيج التسويقي فيما يلي :

<sup>1</sup> - إياذ عبد الفتاح النور، استراتيجيات التسويق (مدخل نظري وكمي)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن، 2011، ص.ص 147-

<sup>2</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص.ص 251-252.

أولاً : المنتج :

1. **تعريف:** أي شيء يمكن تقديمه لسوقاً ما لجذب الانتباه ، أو للشراء ، أو للاستخدام ، أو للاستهلاك والذي قد يشبع حاجة أو رغبة.<sup>2</sup>
2. **دورة حياة المنتج :** تتركز على تشبيه المنتج بالكائن الحي ، ونستعرض فيما يلي للمراحل الرئيسية :<sup>3</sup>
  - 1.2. **مرحلة التقديم :** عندما يكون المنتج متاحاً للشراء في السوق لأول مرة ، تتسم هذه المرحلة بانخفاض الأرباح بسبب انخفاض المبيعات ، وارتفاع تكلفة التوزيع والترويج . أما المنافسة فإنها لا تكاد تذكر.
  - 2.2. **مرحلة النمو :** تبدأ المبيعات فيها بالزيادة السريعة ، وهنا تجنى أرباح كبيرة ؛ بسبب تناقص التكلفة الإجمالية للوحدة المباعة ، مما يكون حافزاً لدخول منافسين جدد إلى السوق.
  - 3.2. **مرحلة النضوج :** وهنا تزداد المنافسة حدة بين المنتجات المماثلة ، ولهذا تتصف هذه المرحلة بانخفاض الأرباح ، وهذا لارتفاع حجم الإنفاق الترويجي مما يؤدي إلى هبوط الأسعار ، وما يميز هذه المرحلة توجه المؤسسة إلى تمييز منتجاتها ، والعمل على إبراز الميزة النسبية للمنتج.
  - 4.2. **مرحلة الأفلو :** تبدأ المبيعات خلالها بالتناقص بقوة نتيجة تغير في رغبات المستهلكين ؛ لكن هذا لا يمنع المؤسسات من المواصلة في السوق مادام سعر البيع يغطي التكاليف المتغيرة ؛ لأن التكاليف الثابتة اهتمكت.<sup>4</sup>

3. الاستراتيجيات المتعلقة بالمنتج :<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- تامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر (تطبيقات، حالات دراسية، دراسات سابقة) ، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012، ص251.

<sup>2</sup>- محمد فريد الصحن وآخرون، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص255.

<sup>3</sup>- ناجي معلا، إدارة التسويق (مدخل تحليلي استراتيجي متكامل) ، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص. ص98، 100.

<sup>4</sup>- قشوط الياس، دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة باجي مختار، عنابة، 2009، ص38.

<sup>5</sup>- بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص145.

- 1.3. إستراتيجية التميز: تمييز المنتجات عن طريق التصميم ، العلامة ، الأغلفة ، تستخدم عندما تشتد المنافسة كما تتبع في حالة وجود طاقة إنتاجية فائضة ، ووجود موارد مالية ، و بشرية يمكن الاستفادة منها في منتجات جديدة.
- 2.3. إستراتيجية التنوع : تسعى الشركة لتعميق مزيج المنتجات عن طريق تقديم مجموعة من السلع الجديدة حيث يساعد التنوع على تقليل مخاطر تراجع الطلب لبعض السلع من خلال إنتاج سلع جديدة.
- 3.3. إستراتيجية التعديل : تغير بعض الصفات للسلع ، ويكون التغيير موسمي ، أو تدريجي ، إن التعديل التدريجي يعاب عليه انه قد يعطي فرصة للمنافسين للتعديل قبل المنظمة المعنية.
- 4.3. إستراتيجية الانكماش : وتعني استبعاد خطوط السلع التي تحقق أرباح متدنية لتركز المنظمة جهودها على المنتجات المربحة ، والتي تحقق أرباحا أعلى .

#### ثانيا: السعر

1. تعريف: هو التعبير النقدي عن قيمة السلعة ، أو الخدمة ، ويمثله المبلغ الذي يدفعه من يشتريها من

السوق مقابل حصوله عليها.<sup>1</sup>

#### 2. طرق التسعير:

في اغلب الأحوال من يحدد السعر هو السوق ، وليس كلف الإنتاج في المشروع الصغير ، وخاصة في حالات المنافسة الشديدة ، ويمكن للمنظمة أن تسعر:<sup>2</sup>

1.2. على أساس الكلفة ، يتم إضافة نسبة معينة (هامش ربح) إلى سعر الكلفة ، ورغم سهولة هذه الطريقة لكنها غير عملية بسبب صعوبة السيطرة على نسبة هامش الربح ، وأيضا إهمال عناصر المزيج التسويقي.

2.2. على أساس الطلب ، تحدد قوة ، أو ضعف الطلب على المنتج ، هكذا يتم توزيع الأسعار في المناطق بناء على اختلاف الطلب.

3.2. على أساس المنافسة ، يتم التسعير على أساس المنتجات المنافسة في السوق ، وهذا النمط هو السائد اليوم.

<sup>1</sup> - فليح حسن خلف، أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص126.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص215

### 3. استراتيجيات التسعير:<sup>1</sup>

1.3. إستراتيجية قشط السوق : تستخدم من قبل المنظمات التي تقدم منتج جديد للسوق تعمل على استهداف قطاعات سوقية من المستهلكين يدركون قيمة المنتج بشكل أفضل ، و لديهم الاستعداد لدفع سعر مرتفع ، وفي هذه الحالة تعتمد المنظمة على أسعار مرتفعة ، وتقدم منتجات ذات جودة عالية ، مبيعات اقل وأرباح مرتفعة.

2.3. إستراتيجية اختراق السوق : تستخدم عند تقديم منتج جديد للسوق تهدف إلى زيادة حجم المبيعات للسلعة للحصول على أكبر حصة سوقية باستخدام سياسة الأسعار المنخفضة.

3.3. إستراتيجية قيادة السعر: تحدث عندما تقوم المنظمة بأخذ المبادرة في تغيير الأسعار ، وتقوم باقي المنظمات بإتباعها على إن يحقق هذا التغيير ربح كافي ، أو في حالة منظمة صغيرة ، ولكن معتمدة وقادرة على وضع هيكل للسعر في السوق وينظر لقيادة السعر على أنها طريقة لترسيخ السياسات السعرية بهدف التغلغل من المنافسة السعرية ، وتجنب المشاكل المؤدية لحروب الأسعار.

### ثالثا : الترويج

1. تعريف: احد الأنشطة التسويقية التي تقوم بإمداد المستهلك الأخير، أو المستخدم بمعلومات عن المنشأة و السلعة ، والأسعار والخدمات المقدمة وغيرها ، وذلك بهدف التأثير في سلوك المستهلك ، وتوجيهه ، و تحسين الصورة الذهنية للمنشأة ، وخلق ولاء المستهلك نحو المنشأة، والسلع والخدمات التي تقدمها.<sup>2</sup>

2. عناصر المزيج الترويجي : يتكون الترويج من مجموعة عناصر:<sup>3</sup>

1.2. الإعلان : هو عملية اتصال غير شخصية مدفوعة الأجر معروفة المصدر تهدف إلى استمالة السلوك الشرائي للمستهلك من خلال الأخبار، و الإقناع ، و التأثير .

2.2. وسائل تنشيط المبيعات : هي حوافز مادية قصيرة الأجل تقدم إلى الوسطاء الموظفين ، والعملاء بهدف حفز قرار الشراء مثل : العينات المجانية ، المسابقات ، الخصومات ، والهدايا.

3.2. البيع الشخصي : هي عملية اتصال شخصية ، ومباشرة بين البائع ومشتري واحد ، أو أكثر من المشتريين المحتملين من خلال قوى بيعية مدربة ، ومؤهلة.

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص324.

<sup>2</sup> - فتحي إبراهيم محمد احمد، أبعاد الثقافة التسويقية للمستثمر الصغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012، ص113.

<sup>3</sup> - الهام فخري طمليه، استراتيجيات التسويق (إطار نظري وتطبيقي)، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص232.

4.2. العلاقات العامة والدعاية : عملية اتصال شخصية ، أو غير شخصية مع جمهور المنظمة بهدف الاحتفاظ بصورة ايجابية عن المنظمة ، وما تقدمه من منتجات لكسب رضا ، وتأييد هذا الجمهور .

#### رابعاً : التوزيع

1. تعريف : مجموعة الأنشطة ، والفعاليات التي تهدف إلى تدفق وانسياب السلع ، والخدمات من المنتج إلى المستهلك في الزمان ، والمكان المناسبين وبأسعار مقبولة ، ومن خلال الاعتماد على القنوات التوزيعية.<sup>1</sup>

#### 2. قنوات التوزيع وأنواعها :<sup>2</sup>

1.2. قنوات التوزيع : الجهة التي يستخدمها البائع ، والذي قد يكون منتج، أو مسوق لتصريف البضائع ، و إيصالها إلى المستخدم الأخير .

2.2. أنواع قنوات التوزيع : كل السلع والخدمات تتدفق من خلال قناة ، أو أكثر إلى العملاء في السوق .

- التوزيع المباشر: قيام المنتج بتوزيع إنتاجه مباشرة إلى المستهلك النهائي .

- التوزيع غير المباشر: قيام المنتج بالاعتماد على الوسطاء في توزيع السلع .

#### 3. استراتيجيات التوزيع :

#### جدول رقم (03) : استراتيجيات التوزيع

التوزيع	الشرح
المكثف	سلع: ذات استهلاك دائم. هدف: اكبر عدد من نقاط البيع. قناة: كافة أنواع التجارة بدءاً من تاجر التجزئة إلى متاجر الجملة. ملاحظة: مراكز التخزين ضرورية ومتعددة.
الانتقائي	سلع: ذات استهلاك نوعي مع علامة تجارية مميزة. هدف: نقاط البيع قليلة العدد. قناة: المحلات التجارية بالتجزئة. ملاحظة: الاختيار استناداً إلى المهارة، و الجدارة.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، مبادئ التسويق (دراسة نظرية تطبيقية)، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص173.

<sup>2</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقاً.

<p>سلع: ذات استهلاك نوعي. هدف: تجنب المنافسة على مستوى نقاط البيع. قناة: المحلات التجارية بالتجزئة، والمتخصصة. ملاحظة: انتشار المبيعات محدد.</p>	<p>الحصري</p>

المصدر: غي اوديجيه ، *التسويق في خدمة المشروع*، ترجمة نبيل جواد، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، 2008، ص212

### المبحث الرابع : ماهية المخطط التنظيمي

#### المطلب الأول : تعريف المخطط التنظيمي والهيكل التنظيمي

##### أولاً : تعريف المخطط التنظيمي :

تحديد المهارات الفردية للعاملين ، والكوادر الإدارية الضرورية في إطار المشروع ونموه ، كذلك يتم إيجاد الصيغة التنظيمية المناسبة للمشروع وتحضير الخارطة التنظيمية ، وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح.<sup>1</sup>

تنظيم المشروع : نعني به عملية تنطوي على خطوات تؤدي إلى إقامة ما يعرف بالبناء ، أو الهيكل التنظيمي.<sup>2</sup>

##### ثانياً : تعريف الهيكل التنظيمي :

هو تجميع للأنشطة المختلفة للمنشأة الصناعية تجميعاً منطقياً يسهل ، ويزيد من فعالية التنفيذ.<sup>3</sup>

#### المطلب الثاني: خصائص الهيكل التنظيمي وأهميته

##### أولاً : خصائص الهيكل التنظيمي الجيد :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص230.

<sup>2</sup> - صالح بن نوار ، *فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية*، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص21.

<sup>3</sup> - فاروق محمد السعيد راشد، *التنظيم الصناعي والإداري*، ط1، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م، مصر، 2001، ص23.

1. مراعاة التخصص ، على مستوى الأفراد ، والوحدات للاستفادة من فوائد التخصص.
2. توفر شبكة اتصال فعالة ، وتوفير السهولة في نقل المعلومات ، والآراء ، والتوجيهات في الوقت المطلوب.
4. مراعاة نطاق الإشراف المناسب بالنسبة للمناصب الإدارية.
5. مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف ، وهذا عند وضع المستويات الإدارية.
6. العمل التنظيمي الجيد هو الذي يراعي العنصر الإنساني في خطواته ، و مراحلها.
7. التركيز على الجماعة ، وروح الفريق ، والعمل الجماعي التعاوني.
8. التمييز بين الأنشطة الهامة الرئيسية ، والأنشطة الأقل أهمية الثانوية.
9. تفويض مبدأ السلطة اللازمة للأفراد بما يحقق مبدأ تكافؤ السلطة مع حجم المسؤولية المترتبة عليه.
10. أن يعرف الأفراد ماهو مطلوب ، منهم وعلاقتهم مع الآخرين بوضوح تام.

### ثانيا : أهمية الهيكل التنظيمي :<sup>2</sup>

1. المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح.
2. تسهيل تحديد ادوار الأفراد في المنظمة- هياكل التنظيم التشغيلية- ، وما يتوقع من كل فرد استنادا للتعليمات ، والإجراءات ، و المعايير.
3. المساعدة في اتخاذ القرارات ، و تفادي التداخل ، والازدواجية بين الأنشطة والعمليات.
4. تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات ، والأنشطة والأدوار.
5. تمكين المنشأة من الاستجابة للتغيرات في داخلها ، وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي ومراحل إعداده

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، *التنظيم الإداري(مبادئه وأساسياته)*، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص119.

<sup>2</sup> - حسين محمود حريم، *تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل*، ط2، الحامد للنشر والتوزيع، الجبيهة-الأردن، 2000، ص48.

### أولاً : العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي :<sup>1</sup>

1. حجم المنظمة : عندما يكون حجم المنظمة صغيراً ؛ فإن هذا يؤدي إلى صعوبة ، وتعقيد في عملية تقسيم ، وتحديد الأنشطة الواجب أدائها ، ولكن عندما يكون حجم المنظمة كبيراً نجد أن الأنشطة تكون أكثر تنوعاً ، واتساعاً مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل .
2. دورة حياة المنظمة : من المعروف أن للمنظمة دورة حياة تبدأ من فترة النشوء حتى الانحدار ، وليس من الضروري أن تمر المنظمة بجميع هذه الفترات فهناك الكثير منها التي تزول في بداية دورة حياتها ؛ فإذا كانت حياة المنظمة مؤقتة ؛ فهذا يستدعي بأن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً .
3. الموقع الجغرافي للمنظمة : إن المنظمة التي تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكلًا تنظيميًا مختلفًا إلى حد كبير عن منظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة .
4. درجة التخصص : عندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة ؛ فهذا يؤدي إلى أن يكون الهيكل بسيطاً ، والعكس صحيح .
5. القدرات البشرية المطلوبة : عندما تكون بسيطة من حيث المهارات والتخصص ؛ فإن هذا يؤدي إلى أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً ، ولكن إذا كانت طبيعة أعمال المنظمة تتطلب مهارات ، وخبرات عالية سيؤدي هذا إلى تشعب ، وتعدد الهيكل التنظيمي .
6. التكنولوجيا : تحدد طبيعة العمل ، ونوعية الوظائف ، وعلاقات العمل حيث كلما ازداد تعقيد التكنولوجيا أدى ذلك إلى زيادة تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة .
7. نطاق الإشراف : يعني عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية ، وقد يكون نطاق الإشراف واسعاً بمعنى عدد المستويات الإدارية محدوداً ، أو ضيقاً وبالتالي زيادة عدد المستويات الإدارية .
8. البيئة الخارجية : فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يكون هيكلها التنظيمي بسيطاً بينما التي تعمل في بيئة غير مستقرة يكون هيكلها التنظيمي أكثر تعقيداً .

### ثانياً : مراحل إعداد الهيكل التنظيمي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2002، ص. ص206، 208.



1. تحديد أهداف المنظمة الرئيسية الواجب تحقيقها : وتمثل الإطار العام العريض الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه ، ويعبر عن سبب وجودها وقيامها.
2. وضع الأهداف الفرعية والسياسات والخطط استنادا إلى الأهداف الرئيسية العامة للمنظمة ، وتحديد الأهداف في المنشأة عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة ، بحيث يقوم كل مستوى تنظيمي بوضع أهدافه في ضوء أهداف المستوى الذي يسبقه.
3. تحديد الأنشطة اللازمة لانجاز الأهداف ، والسياسات وتصنيف هذه الأنشطة ، وتجزئتها : تحديد النشاط العام للمنظمة ثم يجرى تقسيم ، وتجزئة هذا النشاط إلى أنشطة ووظائف رئيسية ، وتستمر عملية التقسيم والتجزئة حتى يتم تحديد أعباء ومهام ومسؤوليات وواجبات محددة ، تصبح أساسا لتكوين الوظائف التي يمكن إسنادها للأفراد للقيام بها.
4. تجميع الأعمال في وحدات ، أو مجموعات (تكوين الوحدات التنظيمية) : بعد تقسيم وتجزئة جميع الأنشطة يصبح لدينا أعداد كبيرة من الوظائف المتخصصة التفصيلية ، وحتى يتم انجاز هذا النشاط ينبغي انجاز جميع الوظائف وفقى تسلسل معين. وتأتي أهمية وضرورة تجميع ودمج هذه الوظائف في مجموعات ، وتعيين شخص ليشرف على كل مجموعة (مدير، مشرف، ...).
5. أسس تكوين الوحدات التنظيمية : يتم تجميع الأعمال بالاعتماد على احد الأسس التالية :  
- التشابه في المهام والأعمال ، أو التجميع على أساس التكامل.  
ويمكن استخدام الأساسين معا لتجميع الأعمال ، وينتج عن عملية تجميع الأنشطة وحدات تنظيمية رئيسية ، و وحدات تنظيمية فرعية. وأخيرا الوظائف بمهامها ، ومسؤولياتها المحددة.
6. تفويض السلطات وتحديد المسؤوليات اللازمة لانجاز هذه الأنشطة : إن انجاز الأعمال في المنظمات لا يتحقق إلا عن طريق السلطة ، والمسؤولية.
7. ربط المجموعات ، أو الوحدات ببعضها البعض أفقيا ، أو راسيا عن طريق علاقات السلطة ، ونظم المعلومات (التنسيق) ، لتعمل معا بفاعلية نحو تحقيق أهداف المنظمة.

**المطلب الرابع : الخريطة التنظيمية و مقومات نجاح فريق العمل**

<sup>1</sup>- زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص. 113-114.

### أولاً : الخريطة التنظيمية :

1. **تعريف :** شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنيان المنظمة الكلي ، وقد عرفها الجوهري بأنها وسيلة للتعبير عن الإطار العام لشكل المنشأة ، وتصوير هيكل التنظيم ، وما يتضمنه البناء التنظيمي للمنشأة من قطاعات ووحدات ، وخطوط السلطة والاتصالات.<sup>1</sup>

2. **أنواع الخرائط التنظيمية :** يمكن بصفة عامة تقسيم الخرائط التنظيمية إلى نوعين هما <sup>2</sup>:

1.2. **الخرائط الرئيسية :** وهي التي تظهر الهيكل التنظيمي بأكمله ، وهي تقدم صورة شاملة لعلاقات كل الإدارات ، أو الأجزاء الرئيسية للتنظيم بعضها ببعض.

2.2. **الخرائط المكملة :** وهي التي تخصص كلية لإحدى الإدارات أو لجزء أساسي مع تقديم المزيد من التفاصيل المتعلقة بالعلاقات والسلطة ، و الواجبات داخل هذه المنطقة المعينة.

### ثانياً : مقومات نجاح فريق العمل :<sup>3</sup>

1. اختيار أعضاء الفريق : مراعاة الطرق العلمية في عمليات الاختيار مع مراعاة القدرات ، والمهارات ، والخبرات ، والخصائص الشخصية ، و الابتعاد عن الطرق العشوائية في الاختيار.

2. التدريب : لابد من عقد دورات تدريبية بصورة مستمرة لتنمية قدرات ، ومهارات أعضاء الفريق.

3. استخدام الحوافز : المادية ، والمعنوية لتشجيع أعضاء الفريق على بذل الجهود اللازمة لأداء الأعمال.

4. مراعاة حجم الفريق : أي العدد المناسب من الأفراد للعمل كفريق ، ومراعاة التجانس بينهم ، والقدرات والمهارات ، لتجنب الإرباك في عملهم.

5. وضوح الهدف : حيث يساعد الوضوح على المرونة ، وسهولة العمل الإداري.

6. دعم الإدارة العليا : ضرورة دعمها لعمل الفريق ، وتقديم كل ما يحتاجه الفريق أثناء عمله.

<sup>1</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، *مهارات إعداد الهياكل التنظيمية*، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص31.

<sup>2</sup> - ديفيد العجرودي، *إدارة منظمات الأعمال الخاصة*، ط1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2011، ص144.

<sup>3</sup> - موسى اللوزي، *التنظيم وإجراءات العمل*، ط1، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2002، ص138.

7. تطوير فريق العمل : ففرق العمل الناجحة هي التي تحرص على تهيئة الأجواء لظهور وجهات نظر وأفكار متعددة ؛ لان الابتعاد عن تطوير فرق العمل يؤدي إلى فشل الفريق في تحقيق أهدافه.

♦ القيادة :

يقول تشيستر بارنارد أن سر القيادة الفعالة في موهبة وقدرة القائد على خلق البيئة ، والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق الأهداف لرغبتهم ، واقتناعهم بأهمية تحقيقها ، ولا يتصور حدوث ذلك إلا لو أمكن للقائد أن يجعل تابعيه مدركين بان تحقيق أهداف المنظمة سيحقق لهم رغباتهم ، وطموحاتهم ، و أهدافهم الشخصية.<sup>1</sup>

المبحث الخامس : ماهية المخطط الإنتاجي

المطلب الأول : تعريف المخطط الإنتاجي :

عبارة عن مخطط يوضح حركة (الطريق الذي تتحرك فيه) العملية/ الإنتاج ، ولكل حركة ، يتضمن معلومات تفصيلية عن كل مستلزمات التنفيذ.<sup>2</sup>

ويشير الباحث Nilland إلى أن المخطط الإنتاجي هو إعداد طريقة ، أو أسلوب لتحقيق متطلبات الإنتاج.<sup>3</sup> من خلال ما استعرضناه من تعاريف نجد أن مخطط الإنتاج هو الأخذ بنظر الاعتبار الطلب المستقبلي على سلعة معينة ، وعلى هذا الأساس يتم تعبئة الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة هذا الطلب. إن هذا النشاط يتطلب التنبؤ بالمبيعات المستقبلية ، وترجمة هذا التنبؤ إلى مختلف المتطلبات الإنتاجية ، والعمل على الحصول على هذه المتطلبات.

♦ أهمية التنبؤ بالطلب لتخطيط ومراقبة الإنتاج :

إن التنبؤ بالطلب يعد المرحلة التمهيديّة لتخطيط الإنتاج ، له انعكاس واضح ومباشرة على كفاءة القرارات المتعلقة بالإنتاج سواء الإستراتيجية منها ، أو التشغيلية ؛ إذ انه الأساس عند تحديد طاقة المشروع

<sup>1</sup>- سعيد محمد المصري، *التنظيم والإدارة*، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص. 191-192.

<sup>2</sup>- مؤيد عبد الحسين الفضل، *تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسية)*، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007، ص. 235.

<sup>3</sup>- احمد سيد مصطفى، *إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات* ، ط4، جامعة بنها، 1999 ، ص. 497.

وموقعه ، ونظامه الإنتاجي ، والمستوى التكنولوجي ، وتصميم المنتج ، وتخطيط العمليات الإنتاجية والتكلفة والموارد.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني : تخطيط الإنتاج والجودة

### أولا : تخطيط الإنتاج :

#### 1. تخطيط العملية الإنتاجية : يتطلب تخطيط العملية الإنتاجية ضرورة القيام بما يلي :

1.1. تحديد نوع الإنتاج ، والعمليات الإنتاجية : توجد ثلاثة أنواع أساسية للإنتاج ، ويؤثر كل نوع من أنواع الإنتاج على كل من طبيعة الآلات المستخدمة ، والعمليات الإنتاجية ، الترتيب الداخلي للمشروع ، والعمالة المطلوبة ؛ مما يتطلب ضرورة تحديد النظام الإنتاجي الذي سوف يميز المشروع ، ويسير عليه. كما يعتبر تحديد العمليات الإنتاجية من العوامل الرئيسة المحددة للتكاليف الاستثمارية ، والتشغيلية ، ولذا يجب إعطاء العناية الكافية لهذه المرحلة من مراحل الدراسة.<sup>2</sup>

#### 1.1.1. تحديد نوع الإنتاج : يمكن تقسيم نوع الإنتاج إلى الأنواع التالية:<sup>3</sup>

- الإنتاج المستمر: هو إنتاج لسلع نمطية مقدما للطلب وبصفة مستمرة لذا يتم بكميات كبيرة للسوق.
- الإنتاج وفقا لطلبات خاصة : وهو إنتاج متقطع أو متغير حيث تختلف كمية ، ونوعية المنتجات باختلاف طلبات العملاء لذا تعتمد على الطلبات الخاصة للعملاء.
- إنتاج الدفع : وهو إنتاج متغير ولكنه متكرر يختص بإنتاج كمية معينة من منتج معين لطلب معين ، وبعد الانتهاء يتم الإعداد لإنتاج منتج آخر مختلف ، وبانتهائها يمكن تكرار السلعة الأولى ، وهكذا.

<sup>1</sup> - محمد ابدوي الحسين، *تخطيط الإنتاج ومراقبته*، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص20.

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح العثماني، *دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص66.

<sup>3</sup> - احمد فوزي ملوخية، *أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية*، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2009، ص183.

- 2.1.1. تخطيط العمليات : تحديد العمليات الفنية اللازمة لإنتاج المنتج وفقا للمواصفات الموضوعية ،  
و بالكميات المطلوبة ، وبالتكلفة المخططة ؛ وتتضمن عملية تخطيط العمليات ما يلي :<sup>1</sup>
- استعراض دقيق لمواصفات ، وتصميم المنتج ، وذلك للتأكد من إمكانية تحقيق الإنتاج الاقتصادي.
  - تحديد طرق الصنع المناسبة للمنتج.
  - تعليمات التشغيل من حيث الطريقة ، والمواصفات.
  - تحديد درجة الإشراف ، و المتابعة المطلوبة.
  - تحديد التجهيزات الآلية ، وغيرها من الأدوات اللازمة لإنتاج المنتج بالجودة المطلوبة ، ومعدل الإنتاج المحدد وكذلك العمالة الإنتاجية المطلوبة.
- 2.1. اختيار الآلات والمعدات: يتوقف اختيار الآلات ، والمعدات على الكثير من العوامل الواجب مراعاتها،  
و التي من أهمها :<sup>2</sup>
- تحقيق الشروط الفنية للإنتاج من حيث طبيعة السلعة ، ومواصفاتها العامة ، أو القياسية ، وجودتها بالإضافة إلى حجم الإنتاج المطلوب.
  - مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي ، والفني.
  - الملائمة لمساحة الأرض المتاحة لإقامة المصنع.
  - المناسبة لظروف العمالة ، ومستوى مهارتها.
  - الوفرة في التكاليف الاستثمارية ، وتكاليف التشغيل.
  - تدعيم قدرة المشروع على المنافسة.
  - المرونة والقابلية للتكيف عند الحاجة.
- 3.1. التخطيط الداخلي للمصنع :

<sup>1</sup> - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية ، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان ، 2011، ص84.

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سبق ذكره، ص. ص66-67.

يقصد بالتخطيط الترتيب الداخلي إعداد خطة يمكن من خلالها الحصول على أفضل تنظيم للتسهيلات المادية والقوى العاملة من أجل تصنيع منتج معين أو بمعنى آخر فإن الترتيب الداخلي يعني اختيار الموقع المناسب لكل عملية/ماكينة للأعمال المساعدة ، و الأنشطة الأخرى ، والتي تعتبر جزء من العمليات ضمن المصنع الواحد.<sup>1</sup>

هذا يعني أن الترتيب الداخلي للتسهيلات الإنتاجية عبارة عن الترتيب الخاص بأماكن التسهيلات داخل المساحة المتوافرة.

**2. تخطيط متطلبات ومستلزمات النشاط الإنتاجي :** يتطلب تخطيط متطلبات ، ومستلزمات النشاط الإنتاجي ضرورة :

### 1.2. التخطيط للمواد :

تعتبر المواد الأولية من أهم المقومات الإنتاجية نظرا لضرورتها للعمليات الإنتاجية ، ويقوم التخطيط على تحديد أنواع المواد ، والمستلزمات ، ووضع التوصيف المناسب للعناصر المطلوبة ، والمواد ، والمستلزمات الواجب شراؤها ، والفترات التي يجب إن تشتري فيها ، ويعتمد أسلوب تخطيط الاحتياجات على ترجمة جداول الإنتاج الرئيسية التي تحدد عناصر المنتجات والكميات المنتجة من كل منها خلال فترة الخطة إلى الطلب على المواد الخام ، ويقوم تخطيط الاحتياجات من المواد الخام على ركيزتين أساسيتين هما:<sup>2</sup>

**1.1.2. حساب حجم الطلب على مكونات المنتج :** كمية المواد التي ينتظر استخدامها في الإنتاج ويتوقف تقدير الطلب على المواد بتقديرات الطلب على المنتج النهائي ، والذي يتحدد على تقديرات المبيعات المتوقعة ، أو طلبات العملاء ، ويعتمد التقدير السليم على ما يلي :

- تحديد نوع الإنتاج : مواصفات المواد تتوقف على تحديد نوع ، ومواصفات المنتج النهائي.
- تحديد كمية الإنتاج : ففي ضوء كمية الإنتاج المطلوب تتحدد كمية المواد المراد استخدامها.
- تحديد وقت الإنتاج : يتوقف وقت تحديد المواد الخام في ضوء تحديد وقت الإنتاج.
- أسلوب التخزين : ويتحدد في ضوء نوع الخامات.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2005، ص295.

<sup>2</sup> - سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص. ص91، 93.

2.1.2. البعد الزمني لتقدير الاحتياجات : أسلوب تخطيط المواد يقوم بالتعرف على الاحتياجات ، والكمية والتوقيت الزمني لهذه الاحتياجات ، حيث إن إظهار التوقيت الزمني عند تقدير الاحتياجات له أهمية كبيرة من خلاله يمكن التعرف على حالات نفاذ المخزون من المواد ، وبالتالي توقيت إصدار ، أوامر التوريد ، وتواريخ التسليم المطلوبة كما انه يعطي فرصة للحصول على الاحتياجات في الوقت المناسب ؛ مما يؤدي إلى تحقيق تكلفة عوامل الإنتاج.

2.2. تقدير احتياجات المشروع من الأثاثات ، والمهمات الإدارية ، ووسائل النقل الداخلي ، والخارجي: يتم في هذا المجال تحديد نوعية الاحتياجات المطلوبة كما ، ونوعا من الأثاثات ، والأدوات المكتبية ، والمكاتب ، و مختلف المعدات الإدارية وإعداد تقدير مبدئي لتكلفة شراء هذه الاحتياجات.

كما يتم تحديد كمية ، ونوعية معدات النقل ، والمناولة الداخلية ، وكذلك معدات النقل الخارجي المطلوبة ، وإعداد تقديرات مبدئية لها، ويستعادون في ذلك بخرائط العمليات.<sup>1</sup>

3.2. تقدير العمالة : يتطلب تقدير احتياجات المشروع من العمالة تحديد نطاق ، أو مجال العمل ، وقائمة المواد ، وقد يعبر عن نطاق العمل- في مجال التشييد مثلا- بعدد أطنان الخرسانة ، وغالبا ما يتم هذا التقدير على أساس تقدير ساعات العمل المطلوبة لكل وظيفة منها ، وقسمة هذا العدد على عدد ساعات العمل في كل يوم للوصول إلى تقدير للعمالة اللازمة لكل وظيفة معينة.<sup>2</sup>

4.2. بيانات المعايير: وتتضمن تحديد التكاليف ، والوقت اللازم للإنتاج مع اخذ فترات الصيانة في الاعتبار.<sup>3</sup>

## ثانيا : الجودة

1. تعريف : يرتبط مفهوم الجودة بالجدارة ، والامتياز كما إن مواصفات الأداء هي الوسيلة المثلى لوصف الجودة ، وتشمل الخصائص الطبيعية ، والميكانيكية للموارد ، والمنتجات خلال العمليات التطبيقية ، وأساليب الإنتاج.<sup>4</sup>

2. العناصر الأساسية للجودة : وتتمثل في :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - احمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص196.

<sup>2</sup> - سعد صادق، إدارة المشروعات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص223.

<sup>3</sup> - بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية ، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص101.

<sup>4</sup> - نبيل جاد بشوت، إدارة الإنتاج، ص170.

1.2. ضبط جودة التصميم : تتمثل في تحديد درجة التنوع في المواصفات اللازمة لأداء نفس الاستعمال الوظيفي ، والاختلافات في الدرجة تتضمن الاختلافات في :

عمر السلعة- مظهر السلعة - الصيانة المطلوبة للسلعة- السلع البديلة- السلع الكمالية- عامل الضمان.

ويعتبر ضبط جودة التصميم فناً أكثر منه علماً إذ إن مهمة إبعاد المتاعب ، والتنبيه بتأثيراتها على الجودة يكون خاضعاً لمصدرين للخطأ أولهما إن إمكانية العامل في تقدير الأخطاء والتنبيه بها إمكانية محدودة تختلف من شخص لآخر ، وثانياً إن إجراء كل الاختبارات التي يتقرر أداؤها أثناء وضع التصميم الجديد يكون مكلفاً بقدر كبير.

2.2. ضبط جودة المواد الخام : يشتمل على استقبال ، وتخزين المواد الخام التي ينطبق عليها المواصفات المطلوبة مع تحقيق أكثر وفر اقتصادي ممكن.

3.2. ضبط جودة المنتج : ويشتمل التحكم في جودة المنتجات خلال عمليات التصنيع حتى يتسنى إصلاح أي خروج عن المواصفات المطلوبة قبل إخراج وحدات معيبة تؤثر على مستوى الجودة المطلوبة.

ويمكن أن نتصور عملية ضبط الجودة والرقابة عليها في شكل تفاعل مستمر بين المعلومات الواردة من السوق، و الأعمال ، والوظائف داخل المصنع.

### المطلب الثالث : النظام الإنتاجي

1. تعريف : مجموعة من الأجزاء ، أو الأنشطة المتداخلة والتي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل والتناسق فيما بينها في أداء مهمتها الأساسية ، والتي تتمثل في تحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات المرغوب فيها.<sup>2</sup>

2. مكونات النظام الإنتاجي : يتألف من المكونات الأساسية التالية:<sup>3</sup>

1.2. المدخلات : مجمل عوامل الإنتاج الخاضعة للتشغيل داخل المؤسسة ، والمخصصة لأداء العملية الإنتاجية المنوطة بها.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص. 170، 173.

<sup>2</sup> - بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص. 67، 71.



2.2. المخرجات : تمثل نتائج عمليات المزج والمعالجة للمدخلات ، تتمثل في تلك المنتجات النهائية الصالحة للاستعمال ، والاستهلاك البشري ، يمكن أن تتنوع إلى أنواع كثيرة منها :

- رضا العاملين ، وإشباع رغباتهم ورفع معنوياتهم ، وتمتعهم بمستوى معيشي طيب.

- إشباع حاجات المستهلكين في منطقة معينة.

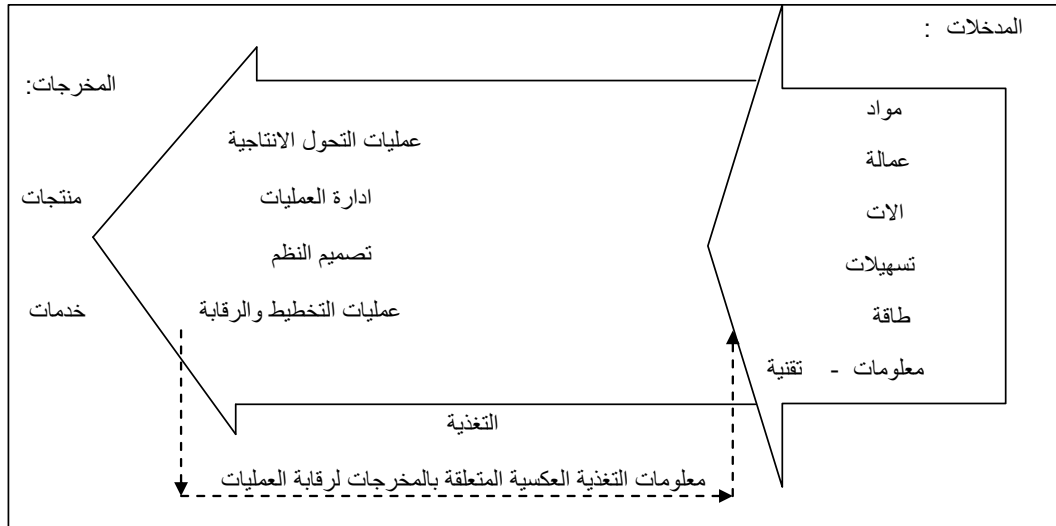
- بناء الثقة في الصناعة الوطنية لتوفير الجودة التي يرتاح إليها المستهلكون.

- التنمية والتطوير في المجالات المختلفة مثل تدريب وتنمية مهارات الأفراد ، والأساليب التكنولوجية المستخدمة.

3.2. العمليات التحويلية : العمليات التي تقوم بها المنظمة لتحويل المدخلات إلى المخرجات.<sup>1</sup>

4.2. التغذية العكسية : لكي يحقق أي نظام إنتاجي أهدافه ، وتطلعاته الاستراتيجية ، ولتأمين الاستمرارية في أنشطة الإنتاج والتخزين والتوزيع ؛ فإنه "بتعيين الاستفادة القصوى من مزايا آلية نظام إرجاع الأثر من خلال البيانات ، والمعلومات المرتردة تستمد منها المؤسسة مؤشرات متنوعة عن سير عملياتها ، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها ، هذا بالإضافة إلى ما يرد من البيئة المحيطة من معلومات.

### شكل رقم (02) : النظام الإنتاجي



المصدر: الوود اس بفا، راكيش كي سارن، **إدارة الإنتاج والعمليات**، ترجمة محمد محمود الشواربي، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض- المملكة العربية السعودية، 1999 ، ص43

<sup>1</sup>- كاسر نصر المنصور، **إدارة العمليات الإنتاجية (الأسس النظرية والطرائق الكمية)**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص34.

## المطلب الرابع : اختيار الموقع والعوامل المؤثرة في اختياره

أولاً : تعتبر مسألة اختيار الموقع الملائم للمشروع من أهم أهداف الدراسة الفنية ، ذلك ؛ لان إقامة المشروع في موقع غير ملائم قد يكون سببا في فشل المشروع وتصفيته في نهاية المطاف ، إن قرار الموقع قرار مهم حيث انه يصعب فيما بعد نقله أو تغييره بدون تكاليف مرتفعة ، وأيضا تكمن أهميته في ارتباط الموقع بالنقل والتخزين والتسويق.

## ثانيا : أهم العوامل المؤثرة في اختيار الموقع :

1. السياسة الحكومية ، فاللوائح ، والتشريعات القانونية تؤثر على اختيار موقع المشروع حيث لا يسمح لمشروعات ذات خصائص معينة إلا في مناطق معينة. كما إن بعض الدول تضع التشريعات لتحقيق توازن في توزيع الاستثمارات في أقاليمها المختلفة (حيث تقوم من خلال منح بعض الامتيازات والإعفاءات في بعض المناطق لفترة معينة بالنسبة للمشروعات المقامة في (industrial zones)، وأيضا بإعطاء الأراضي اللازمة لإقامة بعض المشروعات دون مقابل أو بأسعار رمزية ) ، أو للحد من التلوث الصناعي في مناطق يشهد فيها تركيز الصناعات.
2. الإمكانيات الخاصة بتكلفة الإنشاء والصيانة ، مدى توفر وسائل الإنشاءات ، وكذلك قوانين المباني ، ومواصفاتها في الموقع ، والقيود الخاصة بهذه المباني باعتبارها أمور مؤثرة على تكلفة الإنشاء للمشروع.
3. القرب من شبكات الصرف ، واشترطات البيئة ، ويستلزم ذلك تحديد كمية الفضلات الناتجة عن المشروع وكيفية وتكلفة التخلص منها ، ولابد من إعداد دراسة مستفيضة عن اثر صرف الفضلات على البيئة المحيطة بالمشروع ومقدار التلوث الناتج عن هذه الفضلات.<sup>1</sup>
4. القرب من المواد الخام ، حيث إن القرب من مصادر المواد الخام ذو أهمية قصوى بالنسبة لعنصر التكاليف وتزداد أهمية الموقع بالنسبة للمادة الخام حينما تمثل تكلفة هذا العنصر نسبة مرتفعة من التكلفة الإجمالية للمدخلات ؛ كما إن ما تمثله نسبة المادة الخام في الناتج النهائي لها دور كبير هنا حيث كلما ارتفعت هذه النسبة ، كان القرب من مصادر إنتاجها أوفر للتكاليف.

<sup>1</sup> - عبد العاطي طه صالح، دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية للمشروعات ، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص79.

5. القرب من الأسواق، يفضل أن يكون موقع الشركة قريبا من الأسواق وذلك لتوفير تكاليف النقل والدعاية، وخدمة العملاء، كذلك يلزم دراسة مدى مناسبة السوق الذي يتم اختيار الموقع قريبا منه من حيث مرونة الطلب ودرجة المنافسة والاحتكار ، ومدى قابلية السلعة للتلف السريع ، أو صعوبة التخزين ، أو ارتفاع التكاليف.
6. اختيار الموقع في المناطق العمرانية الجديدة ، وذلك لمنحها الدولة حزمة من الإعفاءات الجمركية والضريبية لمدة عشر سنوات ، ويأتي اختيار الموقع مناسب هنا لانخفاض تكاليف التشغيل المواكب لهذه الإعفاءات.<sup>1</sup>
7. مدى القرب من مصادر الطاقة ، والكهرباء ، ويزيد الوزن النسبي لهذا العامل بالنسبة للمشروعات التي يلزمها كميات كبيرة من الطاقة والكهرباء حيث تمثل نسبة هامة من التكلفة النهائية للمنتج ، وبالتالي يجب التأكد من توافرها.<sup>2</sup>
8. مدى توافر التيسيرات وحوافز الاستثمار ، مثل الإعفاء من الضرائب أو تخفيضها وخاصة المشروعات التي تقام في مناطق معينة ، وأحيانا تلجا البنوك إلى عدم تزويد المشروعات بالأموال المطلوبة إلا إذا اختاروا مشاريعهم في مواقع معينة ، كما قد تمنح الدولة تسهيلات وحوافز وضمانات للاستثمار متميزة في مناطق معينة مثل توشكي لتشجيع المستثمرين على إقامة مشروعاتهم في مثل تلك المناطق ، والمجمعات العمرانية جميعا عموما.<sup>3</sup>
9. العمالة ؛ يعد توافر العمالة ، والكوادر الوظيفية المؤهلة من العوامل الهامة في تحديد موقع المشروع ، و تحديد متطلباتهم من الأجور بالإضافة إلى التشريعات العمالية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - جلال جويبة القصاص، دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروع في اقتصاد إسلامي ، ط1، دار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص.ص 142-143.

<sup>2</sup> - مدحت كاظم القرشي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، ط1، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2009 ، ص193.

<sup>3</sup> - عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية ، دار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص195.

<sup>4</sup> - يحي عبد الغنى أبو الفتوح، أسس وإجراءات دراسات جدوى المشروعات (بيئية-تسويقية-مالية)، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص215.

## المبحث السادس : ماهية المخطط المالي

### المطلب الأول : تعريف المخطط المالي ومحتوياته

#### أولاً : تعريف المخطط المالي :

هو أنشطة إدارية الغرض منها إعداد التقديرات الخاصة بالأرباح المتوقعة ( تخطيط الربح ) ، والتغيرات المتوقعة في أصول المشروع ، وخصومه وفي مجموع الأموال المستثمرة ( تخطيط الاحتياجات التمويلية ومصادرها ) ، و ذلك خلال فترة الخطة.<sup>1</sup>

#### ثانياً : محتويات الخطة المالية ونطاقها :<sup>2</sup>

1. التنبؤ المالي : تقدير الاحتياجات المالية للشركة ، قصيرة وطويلة الأجل لتلبية متطلباتها الحالية ، والمستقبلية. وان استخدام التقنيات المالية (تهئية قائمة التدفقات النقدية والموازنات) يمكن أن يساهم في تحسين التنبؤ.

2. هيكل رأس المال : حيث لابد من تحديد النسبة المعقولة من كل من التمويل المقترض والتمويل الممتلك.

3. قرار هيكل رأس المال : تحديد هيكل رأس المال ، استناداً إلى الحقائق والظروف القائمة ، والمتوقعة. بالإضافة إلى كل من الربحية ، السيولة ، الرافعة المالية ، طبيعة القطاع الذي تعمل الشركة ضمنه.

<sup>1</sup> - <http://www.saaaid.net/fatwa/sahm/70.htm> consulté le 02/04/2014

<sup>2</sup> - عدنان تايه النعيمي، راشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص173.

4. استخدام الأموال : من مهمة الخطة المالية تحديد كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فاعل ، وبما يؤدي إلى تعظيم عوائد الشركة وبالتالي تعظيم قيمتها.

5. صنع القرار الاستراتيجي : إن مثل هذا القرار يساهم في إدامة الموازنة مابين نقاط القوة ، ونقاط الضعف في الشركة ، والتخطيط المالي يساعد على التأكد من أن كل من الموارد ، والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جدا مع الأهداف الإستراتيجية للشركة.

6. الرقابات المالية : تتضمن الخطة المالية تاطير أساليب الرقابة المالية ، مثل القوائم المالية ، التحليل باستخدام النسب المالية ، تحليل التعادل ، الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية ، كل هذه الأساليب في الرقابة تسهم بشكل كبير في تقييم أداء الشركة في المجالات المالية.

### المطلب الثاني : التمويل والهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة

يعتبر التمويل النواة الأساسية التي تعتمد عليها المنشأة في توفير مستلزماتها الإنتاجية ، وتسديد جميع مستحقاتها ونفقاتها ؛ فالتمويل يعني توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء ، أو تطوير مشروع عام ، أو خاص، و تركز النظرة الحديثة للوظيفة التمويلية على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة فيما بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد.<sup>1</sup>

### أولا : مصادر التمويل :

المصادر الرئيسية للتمويل (ولعمل قيد التأسيس) هي الأموال الخاصة لصاحب (أصحاب) العمل ، وأموال آخرين تتوفر من مصادر مختلفة عن طريق الاقتراض :<sup>2</sup>

1. مصادر تمويل داخلية : تتمثل في رأس المال المملوك ، سواء كان في صورة حصص خاصة بالمؤسسين أم

في صورة أسهم عادية أو أسهم ممتازة ؛ وذلك بالإضافة إلى الأرباح المحتجزة ، وما في حكمها.

2. التمويل بأموال الآخرين : هناك مجموعة مصادر للتمويل غير الثروة الخاصة لأصحاب العمل ، الإدارة المالية الجيدة تستدعي محاولة الاستفادة منها.

<sup>1</sup> - احمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة-الجزائر، 2008، ص24.

<sup>2</sup> - عادل طه فايد، دراسات الجدوى (التقويم المحاسبي والاقتصادي للمشروعات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011، ص102.

3. الائتمان التجاري : تحصل عليه المنشأة من الموردين ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها أو تستخدمها في العملية الصناعية.

4. الاقتراض : مصدر مهم وشائع الاستخدام ؛ كما تتوفر لصاحب العمل الجديد عدة مصادر للاقتراض ، لكل مزايا ومساوئ ، لذلك تصبح هناك حاجة لاختيار المصدر الأفضل ، والمصادر الأكثر شيوعا للاقتراض :

1.4. الأهل والأصحاب ، تتميز هذه القروض بكونها غالبا ما تتوفر بشروط ميسرة ، وبدون إجراءات معقدة.

2.4. البنوك التجارية : مصدر مهم للاقتراض ، ولكنها تتقاضى فائدة تجعل كلفة الاقتراض موضوعا مهما ، كما تشترط شروطا معقدة على صاحب العمل الالتزام بها ، وإلا عرض العمل لمخاطر التصفية.

3.4. المنظمات المتخصصة بدعم الأعمال الصغيرة : التي تقيمها الدولة ، أو الجهات المعنية بدعم الأعمال الصغيرة لمساعدة هذه الأعمال ، ويتميز هذا المصدر بأنه يوفر قروض ميسرة بشروط تشجيعية.

4.4. شركات الاستثمار: تقام بهدف الربح ونشاطها الرئيسي هو الاستثمار في أعمال أخرى رابحة ، ولهذا فهي تبحث عن أمثال هذه الأعمال ، وتسعى للاستثمار فيها عن طريق تقديم القروض مقابل فوائد ، وعوائد.

5.4. مصادر أخرى : تختلف باختلاف الدولة والاقتصاد ، من ذلك مثلا شركات رهن ، أجهزة حكومية تقدم قروض.....الخ.

#### ثانيا : الهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة :

يقصد به توليفة مصادر التمويل المختلفة التي تحقق أقصى ربح لمالك المشروع ؛ حيث تؤثر طريقة التمويل (وشروط القروض) في ربحية المشروع <sup>1</sup>، ويقصد بالتمويل الأمثل للمشروعات تحديد وسائل ، وبدائل تمويل تكلفة الاستثمار المبدئي والإنفاق الرأسمالي خلال فترة التوقعات وتدبير الموارد المالية لتغطية رأس المال العامل و تتعدى هذا لتلعب دورا هاما في تحديد مصادر الأموال والمقترضين المحتملين ، وتكلفة الارتباط بالقروض ، و فوائدها خلال فترة استهلاكها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سعد طه علام، *جدوى المشروعات*، ط1، دار الفرق ، سورية، 2006 ، ص62.

<sup>2</sup> - محمد إبراهيم عبد الرحيم، *اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008 ، ص99.

1. العوامل المحددة لقرار التمويل الملائم : يمكن تلخيصها فيما يلي :<sup>1</sup>

1.1. عامل الربحية : يتم تفضيل الهيكل التمويلي الذي يحقق أقصى ربحية للمشروع.

2.1. عامل المخاطرة : يمكن القول في ظل مستوى معين من الأرباح للهيكل التمويلية المختلفة ، سوف يتم تفضيل الهيكل التمويلي الذي يترتب عليه درجة اقل من المخاطرة والعكس صحيح.

3.1. متوسط تكلفة الأموال : تفضيل الهياكل التمويلية التي يترتب عليها انخفاض متوسط تكلفة الأموال المقدرة.

4.1. الضرائب السائدة والمتوقعة : كلما ارتفعت أسعار ضرائب دخل الاستثمار مع السماح بخصم الفوائد من وعاء الضريبة ، كلما زاد تفضيل الهياكل التمويلية التي تتضمن نسبة اقتراض عالية والعكس صحيح.

5.1. الملاءمة : تلائم طبيعة المصدر مع طبيعة الأصول التي يستخدم في تمويلها ، وبما يسمح بتحقيق الملائمة في التوقيت بين التدفقات النقدية الخارجة المتولدة عن المصدر التمويلي مع التدفقات النقدية الداخلة.

6.1. المرونة : تتمثل مرونة الهيكل التمويلي في قدرة هذا الهيكل على الاستجابة مع الاحتياجات والظروف الاقتصادية المتغيرة ، وبما يسمح باستيعاب تلك الظروف ، و يحقق في النهاية أقصى منفعة للمؤسسة.

### المطلب الثالث : مكونات المخطط المالي

أولاً : تقدير التكاليف الإجمالية للمشروع :

1. التكاليف الاستثمارية : تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية ، الاستثمار المبدئي ، رأس المال العامل ، قيمة الأصول في نهاية العمر الإنتاجي للمشروع.

1.1. تكلفة الإنشاء (الاستثمار المبدئي) : تمثل عناصر التكلفة الأساسية لدراسة ، وتنفيذ المشروع حتى يتم استكمالها ، وتتضمن تلك التكلفة عنصري التكلفة التالية :

1.1.1. تكلفة الدراسة والتأسيس : تشمل كافة النفقات التقديرية التي سوف تتم باسم المشروع منذ ظهور الفكرة الاستثمارية ، وحتى إتمام إجراءات التأسيس ، وتشمل عدة عناصر أهمها :

- مصروفات دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع بنوعها المبدئية ، والتفصيلية.

- مصروفات الترويج ، والإعلان عن الافتتاح.

<sup>1</sup> - سعيد عبد العزيز عثمان، دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص. ص177، 200.

- تكاليف تدريب العاملين خلال فترة الإنشاء.
  - ثمن شراء حقوق الاختراع ، أو أية امتيازات خاصة بالمشروع ، .....الخ.
  - 2.1.1. تكلفة تنفيذ إنشاء المشروع : التكاليف اللازمة لحيازة الأصول الثابتة ، وتجهيزها حتى تكون صالحة للاستخدام ، وتتضمن عدة عناصر أهمها :
  - تكلفة شراء الأراضي ، وتسويتها ، وأية رسوم أخرى لازمة للتسجيل ، أو السمسرة ، أو المصروفات القضائية.
  - تكاليف إنشاء ، وتجهيز المباني اللازمة للمشروع.
  - تكلفة الآلات ، والمعدات الخاصة بكافة الأنشطة الصناعية ، والتسويقية ، والإدارية.<sup>1</sup>
  - 2.1. تكلفة دورة التشغيل الأولى للمشروع (رأس المال العامل) : مجموعة الأصول قصيرة الأجل التي يتم تقديرها بهدف الوفاء بمتطلبات الدورة التشغيلية الأولى في حياة المشروع ، وتتكون من العناصر التالية:<sup>2</sup>
  - تكلفة المواد الخام ، والمنتجات الوسيطة ، وقطع الغيار الذي يكفي احتياجات دورة التشغيل الأولى.
  - المصروفات الصناعية ، والإدارية ، والبيعية والتشغيلية...الخ. بما فيها تكاليف العمل ، والمواد ، الطاقة...الخ.
  - 2. تكاليف التشغيل : المرتبطة بحجم طاقة معينة ، مثل تقدير قيمة الاحتياجات السنوية من المواد الخام ، مستلزمات الإنتاج ، وقطع الغيار...الخ.
  - 1. تقدير الأجور ، والمرتبات السنوية للعمالة.
  - 2. تقدير قيمة أي مصروفات أخرى لازمة لتشغيل المشروع المقترح.<sup>3</sup>
- ثانيا : الموازنة التقديرية**

<sup>1</sup>- محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سبق ذكره، ص. ص75-76.

<sup>2</sup>- سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سبق ذكره، ص132.

<sup>3</sup>- المرجع السابق، ص133.



إن الميزانية التقديرية عبارة عن خطة رقمية لنشاط المؤسسة المستقبلية على المدى القريب ، أو المتوسط.<sup>1</sup>

1. الميزانية التقديرية للمبيعات : أول ما يقام به عند إعداد الموازنات التقديرية هو إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لأنها تعتبر الأساس الذي يستند عليه إعداد الموازنات الأخرى (إنتاج ، مشتريات ، أعباء و استثمارات...الخ) ، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات و لهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية حتى تكون التقديرات على درجة كبيرة من الدقة.<sup>2</sup>

2. الموازنة التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع (التكاليف التسويقية) : إعدادها يكفل للمؤسسة تحقيق الأهداف العامة التي تهدف إليها ، والتي هي تخطيط ومتابعة ومراقبة هذه النفقات وترشيدها ، غير أن الأهداف الخاصة التي تسعى لها الميزانية تتمثل بما يلي:<sup>3</sup>

- التنسيق بين جهود التوزيع ، والبيع والإنتاج ، والبرنامج المالي للمؤسسة ، ومراقبة نفقات التوزيع.

- توجيه الجهود البيعية توجيهها سليما لغرض زيادة السيطرة على أكبر حصة في السوق.

ويتم تقدير مصروفات البيع في فترة الميزانية من قبل إدارة المبيعات التي تتكفل بتقدير المصروفات المتوقعة ، واللازمة للحجم المحدد من المبيعات الظاهرة في الميزانية التقديرية للمبيعات.

3. الميزانية التقديرية للعمل والأجور : نأخذ فقط الأجور المباشرة ، أما الأجور غير المباشرة فتدخل في الميزانية التقديرية للمصروفات الصناعية. إن الغرض من إعدادها هو تحديد مقدار العمل المباشر اللازم للإنتاج ، معبر عنه بساعات العمل وصولا إلى تحديد حجم العمالة اللازمة ، وكذلك نوع العمال اللازمين (فني ، ماهر ،...) .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - فركوس محمد، الموازنات التقديرية-أداة فعالة للتسيير- ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر ، 2001، ص22.

<sup>2</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقا.

<sup>3</sup> - خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون- الجزائر ، 2003، ص116.

<sup>4</sup> - المرجع السابق، ص76.

4. الموازنة التقديرية للإنتاج : تهدف إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة أن تنتجها خلال فترة الموازنة حتى تلبى احتياجات الموازنة التقديرية للمبيعات في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

5. الموازنة التقديرية للتموينات : من أجل ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سوف يتم شراؤها بالكميات المطلوبة ، وفي الأوقات المناسبة وبأقل تكلفة. ونظرا أن الكميات المباعة تكون مختلفة عن الكميات المشتراة ونظرا للتقلبات الموسمية ، وللمدة المطلوبة من أجل التموين بالمواد... الخ ؛ فإنه يصبح من الضروري تكوين كمية من المخزون تكون تكلفته الكلية اقل ما يمكن ، وتدعى هذه الكمية بالحجم الأمثل (الكمية الاقتصادية).<sup>2</sup>

6. الميزانية التقديرية للتدفقات النقدية : تظهر الأثر المجمع للعمليات المقدر على التدفق النقدي في المنشأة؛ فإذا نتج عن ذلك صافي تدفق نقدي 'موجب' فإن معنى ذلك وجود فائض نقدي بالمنشأة يمكن استغلاله ، وعلى العكس من ذلك فإن صافي التدفق النقدي 'السالب' معناه الحاجة إلى الأموال من مصادر عديدة ، ولا تقتصر الميزانية على إظهار كمية التمويل المطلوبة بل إنها تحدد أيضا توقيت الحصول على الأموال.<sup>3</sup>

ولغرض إعداد الميزانية التقديرية يفترض متابعة حركة المدفوعات ، والمقبوضات (إعداد قائمة التدفق النقدي).

1.6. المتحصلات النقدية : تشمل كل العناصر التي ينتج عنها التدفق النقدي الداخل في أي شهر.

2.6. المدفوعات النقدية : تشمل كل المصروفات النقدية خلال فترة ما (فترة التخطيط).

3.6. صافي التدفق النقدي : يتحدد بمعرفة الفرق بين المدفوعات والمتحصلات النقدية في لحظة معينة ، حيث يتم حسابه بطرح المدفوعات من المتحصلات الخاصة بكل شهر ، وبإضافة رصيد النقدية أول الشهر ، فالنتائج يمثل الرصيد آخر الشهر ، وأخيرا يضاف التمويل الضروري اللازم للحفاظ على الرصيد النقدي المقدر إلى رصيد النقدية آخر الشهر ، للتوصل إلى رصيد النقدية آخر الشهر بعد إضافة التمويل المطلوب.<sup>4</sup>

### ثالثا: الميزانية الافتتاحية

<sup>1</sup> - فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص22.

<sup>2</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقا.

<sup>3</sup> - محمد صالح الحناوي وآخرون، الإدارة المالية(مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص158.

<sup>4</sup> - عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، ص. ص181، 187.

**1. تعريف :** تعرف على أنها صورة فوتوغرافية لوضعية المؤسسة في وقت ما ؛ أي أنها تظهر ذمة المؤسسة التي تتمثل في عناصر الأصول وعناصر الخصوم مجتمعة ؛ أي أن لكل شخص (طبيعي أو معنوي) ذمة تتألف من عناصر موجبة وعناصر سالبة (ماله وما عليه).<sup>1</sup>

**2. مكونات الميزانية :** تتكون من :<sup>2</sup>

**1.2. الأصول :** ترتب بحسب سيولتها من الأقل سيولة إلى الأكثر سيولة وتتألف مجموعة الأصول من :

**1.1.2. الاستثمارات :** تتضمن العناصر التالية :

المصاريف الإعدادية : المبالغ التي تصرف من أجل تأسيس المؤسسة (مصاريف الدعاية والإشهار ، الدراسات، و البحث والتنقيب ، تكوين اليد العاملة).

- القيم غير المادية (شهرة المحل ، حقوق الملكية الصناعية و التجارية).

- الأراضي بمختلف أنواعها (أراضي البناء والورشات ، الأراضي المنجمية ، أراضي أخرى).

- تجهيزات الإنتاج (مباني ، مركبات صناعية ، معدات وأدوات ، تجهيزات مكتب ،...).

- استثمارات قيد الانجاز (المشاريع الاستثمارية قيد الانجاز).

**2.1.2. المخزونات ،** وتتضمن :

- مخزون البضائع ، مخزون المواد واللوازم ، مخزون المنتجات.

**3.1.2. الحقوق ،** وتتضمن :

- الأسهم ، والسندات التي اشترتها المؤسسة من أجل توظيف الأموال ، والحصول على فوائد.

- حقوق المؤسسة اتجاه الشركاء.

- الأموال الجاهزة بالصندوق ، والحسابات الجارية.

**2.2. أما مجموعة الخصوم** ترتب بحسب تواريخ استحقاقها من الأقل استحقاق إلى الأكثر استحقاق ؛ فهي

تتألف من مجموعتين جزئيتين هما :

<sup>1</sup>- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص8.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص. ص8، 10.

- الأموال الخاصة : الأموال أو الحصص المقدمة عند التأسيس ، وتركت تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة و الأرباح المحققة ، والتي تركت تحت تصرف المؤسسة ، أو التي في انتظار التوزيع....
- الديون بأنواعها المختلفة (طويلة متوسطة و قصيرة الأجل ) ، وهي عبارة عن أموال وضعت تحت تصرف المؤسسة بصفة مؤقتة ، و أصحابها الموردون ، والدائنون المختلفون ، والبنوك.

#### رابعاً : جدول حسابات النتائج

**1. تعريف:** كشف محاسبي يستخدم لتحليل نتيجة السنة كتمم للميزانية ؛ حيث يحلل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسة للوصول إلى القرارات التقويمية ، ويبين مصادر الأموال واستخداماتها.<sup>1</sup>

**2. العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج :** يتكون من <sup>2</sup>:

**1.2. أعباء الدورة وتكون هي بدورها من :**

- كل المصاريف المتعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة بمعنى استهلاك البضائع ،..المستعملة في دورة الإنتاج.
- مختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط ، ضرائب رسوم ، مصاريف المستخدمين ، مصاريف مالية..الخ.
- المصاريف المخصصة للاهلاك ، و المؤونات.
- كل المصاريف المتعلقة بالاستغلال الغير العادي للمؤسسة مثل الحقوق على الزبائن غير قابلة للتحويل ، الأعباء على الدورات السابقة أو المؤونات الاستثنائية.

**2.2. منتجات الدورة وتشمل :**

- منتجات الاستغلال : مبيعات البضائع ، أو الإنتاج المباع ، وذلك حسب نوع المؤسسة (تجارية ، صناعية..).
- الإنتاج المخزن : يتمثل في منتجات تامة الصنع ، أو نصف مصنعة إضافة إلى ذلك خدمات مقدمة وتحويل أعباء الاستغلال ، و المنتجات الأخرى.

<sup>1</sup> - عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008، ص19.

<sup>2</sup> - نفس المرجع والصفحة سابقاً.

- منتجات خارج الاستغلال : وتتكون من منتجات استثنائية من عمليات التسيير أو الدورات السابقة.

❖ إن جدول حسابات النتائج يعتبر كمتتم للميزانية المحاسبية ، حيث يعطي النتائج على خمسة مستويات:<sup>1</sup>

- الهامش الإجمالي (التجاري) : هو الفرق بين المبيعات من البضاعة ، وتكاليف شراءها.

- القيمة المضافة : تمثل الثروة الحقيقية التي إضافتها المؤسسة ؛ فهي تترجم ما أضافته المؤسسة ضمن نشاطها ، وتعكس الفعالية التي تم بها دمج عناصر الإنتاج من ارس مال ويد عاملة ، وغيرها ؛ فهي تقيس الوزن الاقتصادي للمؤسسة.

- نتيجة الاستغلال : تظهر أهمية نتيجة الاستغلال في كونها تقيس الفعالية الاقتصادية للمؤسسة في الظروف العادية ، وبها يمكن للمؤسسة الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير ، وتصحح سياسة الاستثمارات ، و الاهتلاكات ، و تقديرات المخاطر المترتبة عن الاستغلال.

- النتيجة خارج الاستغلال : نتيجة استثنائية وهي إيرادات غير متوقعة كتنازل عن استثمارات ، أو إيرادات من ديون اعتبرت سابقا معدومة ، أو منتجات استثنائية خارج الاستغلال ، والتكاليف هي أيضا استثنائية خارج الاستغلال (إعانات ، استثمارات متنازل عنها، .....).

- النتيجة الصافية : تتمثل في النتيجة الإجمالية (للاستغلال وخارج الاستغلال) مطروحا منها الضريبة على الأرباح ؛ فهي تعبير عن جدوى التسيير المالي في المؤسسة ، والربح هو الوسيلة الوحيدة لضمان استمرارية حياة المؤسسة.<sup>2</sup>

**خامسا : عتبة المردودية (نقطة التعادل) :**

**1. تعريف :** تلك النقطة أو ذلك المستوى من الإنتاج الذي تتعادل عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية أي المستوى الذي يكون عنده دخل التشغيل مساويا صفرا.<sup>3</sup>

**2. طرق تحليل التعادل :**

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون، التحليل المالي(تقنيات مراقبة التسيير)، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص75.

<sup>2</sup>- مبارك لسوس، التسيير المالي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص. ص. 24، 29.

<sup>3</sup>- منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي(مدخل صناعة القرارات)، ط2، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005، ص202.

1.2. تحليل نقطة التعادل رياضيا : يتناول هذا التحليل العلاقة بين الإيرادات الكلية والنفقات الكلية بغرض الوصول إلى النقطة المثلى لاستغلال الطاقة الإنتاجية التصميمية المتاحة ، وتحدد هذه النقطة (B) حسب الصيغة الآتية:<sup>1</sup>

$$B = FC / P - VC$$

- التكاليف الثابتة ( FC ) = fixed costs

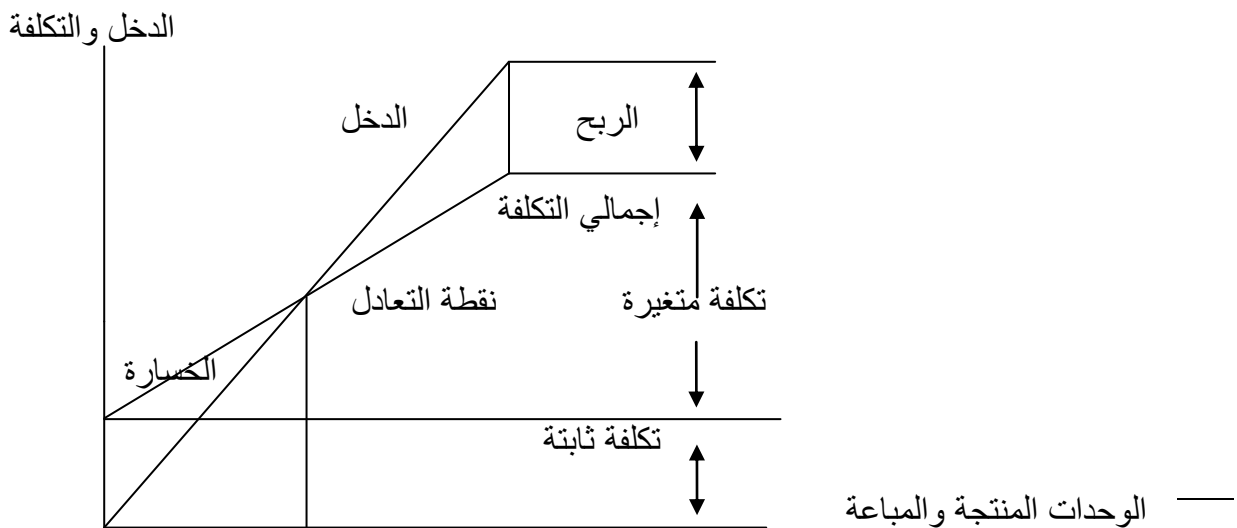
- التكاليف المتغيرة لوحدة المنتج ( VC ) = variable costs

- سعر وحدة المنتج p =

ويمكن تحويل التكاليف المتغيرة (VC) السابقة إلى قيم كلية بضرب كل واحدة منها بعدد وحدات المنتج.

2. تحليل نقطة التعادل بيانيا : يمكن توضيح فكرة تحليل التعادل باستخدام الشكل التالي :

شكل رقم (03) : تحليل نقطة التعادل بيانيا



<sup>1</sup> - هوشيار معروف، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004، ص193.

المصدر: محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 285

ويوضح المحور الأفقي على الخريطة حجم الإنتاج أما المحور الراسي فيعبر عن التكلفة والإيرادات. ويظهر منحنى الدخل في شكل خط مستقيم ينطلق من نقطة الأصل ويفسر ذلك بأنه عند (حجم إنتاج = 0) لا تتحقق أي إيرادات. وتظهر التكلفة الثابتة في شكل خط مستقيم يقطع المحور الراسي ويكون موازيا للمحور الأفقي (التكلفة الثابتة لا تتأثر بحجم الإنتاج) ، و يأخذ منحنى التكلفة الكلية شكل خطا مستقيما ينطلق متجها يمينا الأعلى من نقطة تقاطع منحنى التكلفة الثابتة مع المحور الراسي.

- يتحقق التعادل بتقاطع منحنى التكلفة الكلية مع منحنى الإيراد الكلي عند النقطة (د) التي تمثل نقطة التعادل.
- تمثل المنطقة الواقعة قبل نقطة التعادل منطقة خسائر.
- تمثل المنطقة الواقعة بعد نقطة التعادل منطقة أرباح.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل الأول :

لقد أصبح إنشاء المؤسسات في السنوات الأخيرة موضوع بالغ الأهمية ، حيث ازداد الاهتمام حول الطرق و الوسائل التي تساهم في تذليل المصاعب التي تواجه المقاولين وأصحاب المشاريع ، و انتهى الأمر إلى إقامة العديد من شبكات الدعم و المرافقة التي تهدف كلها إلى مساعدة أصحاب المشاريع على تجسيد أفكارهم على أرض الواقع ، من خلال تزويدهم بالنصح و الاستشارة فيما يخص كل المراحل التي تمر بها عملية إنشاء المؤسسة.

مثل أي عمل تسعى لتحقيقه يجب أن تستند إلى أسس ثابتة لإنجاحه ، ولتنتج في مشروعك هناك ضرورات مطلوبة يجب تميمتها ، وتنفيذها لتحقيق ذلك ؛ فيتطلب البدء وإدارة مشروع ما الحافز والموهبة.

<sup>1</sup> - عاطف وليم اندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 171.

مخطط الأعمال يعتبر من أهم المراحل الأساسية التي تسبق عملية إنشاء المشاريع ، والذي لابد أن يعطى الاهتمام اللازم ، والعناية المركزة من قبل صاحب المشروع ؛ حيث انه يقدم الخلفية الأساسية ، و المنهجية التي يتم على أساسها قبول أو رفض أو المفاضلة بين القرارات الاستثمارية المتنوعة ؛ فهو مبني على أسس علمية ومنهجية يساعد على خفض معدل المخاطرة ، و يساعد صاحب المشروع على اتخاذ قرارات استثمارية راشدة بناءا على معلومات سوقية ومالية دقيقة ومن خلال منهجية مصممة بعناية تأخذ في اعتبارها التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.



## تمهيد :

حتى يصبح صاحب المشروع احد ابرز رواد الأعمال ، ويتمتع بمساحة من الاستقلالية لبدء مشروعه الخاص يستلزم هذا البحث ، والتخطيط ، والاستفادة من جميع المعلومات في بناء مخطط أعمال شامل فهو يساعدنا في توضيح الصورة المستهدفة ، والمتوقعة للمشروع منذ أن كان فكرة إلى أن يصبح حقيقة بالبيانات والمعلومات والأرقام والتسلسل الزمني ، وتكمن أهمية إعداد خطة العمل في كونها وسيلة يهتدى بها لتحقيق أهداف المشروع المقترح ، إذ أنها أداة للنظر للمشروع بموضوعية وعقلانية ، ويتناول هذا الفصل خطة عمل إنشاء مؤسسة لتشكيل حديد التسليح حيث سنحاول تسليط الضوء على النواحي التسويقية ، و الإنتاجية ، والمالية وكافة الخطوات المتعلقة بإنشاء المشروع من مرحلة الإعداد له وحتى تقييمه وإنشائه ، وتناولنا في هذا الفصل خمسة مباحث وهي :

المبحث الأول: أساسيات المشروع.

المبحث الثاني: المخطط التسويقي.

المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي.

المبحث الرابع: المخطط التنظيمي.

المبحث الخامس: المخطط المالي للمؤسسة.

مخطط الأعمال لمشروع تشكيل حديد التسليح

المبحث الأول : أساسيات المشروع

المطلب الأول : تقديم المشروع

جدول رقم (04) : ملخص مشروع تشكيل حديد التسليح

ملخص المشروع	
اسم المشروع	مؤسسة حديد الشمال
نوع النشاط	نشاط صناعي
موقع المشروع	منطقة النشاطات الصناعية (العطاسة)
منتجات المشروع	تشكيل حديد التسليح
الشكل القانوني	مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة
الأيدي العاملة	07 عمال
الاستثمار الكلي	14800000,00
أرباح السنة الأولى	3670574,83
فترة استرداد رأس المال	سنتين و 08 أشهر

المصدر: من إعداد الطالبة

❖ كيفية التمويل : استفدنا من تمويل ثلاثي كما يلي:

- قرض من البنك 7000000,00 دج
- قرض بدون فائدة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب 2800000,00 دج.
- رأس مال خاص 200000,00 دج.

المطلب الثاني : فكرة مشروع مصنع تشكيل حديد التسليح و دراسته :

أولا : طبيعة المشروع / النشاط :

المشروع هو عبارة عن مصنع لتشكيل حديد التسليح بدائرة عزابة (منطقة النشاطات الصناعية- العطاسة-) ولاية سكيكدة يختص بتشكيل حديد التسليح المستخدم في البناء باستخدام آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا.

### ثانيا : التعرف على فكرة مصنع لتشكيل حديد التسليح :

فكرة تشكيل حديد التسليح لم تأت من الفراغ ، في الوقت الراهن تعتبر صناعة الحديد كما يطلقون عليها الصناعة الأم عماد معظم الصناعات الأخرى إن لم يكن كلها ، حيث تزدهر أعمال البناء والتشييد من حولنا ، ونرى الكثير من الأبراج السكنية التي تبنى ، والمنشآت ، والمصانع بهدف التسكين ، وزيادة الأعمال ، وتحسين المظهر العام للدولة ، وغيرها من الأسباب ، وتحتاج جميع هذه الأعمال إلى حديد التسليح الذي يوضع في الأساس وإلى الانتهاء من المبنى ؛ وبالتالي الدافع وراء انجاز هذا المشروع هو الحاجة لمثل هذا النشاط خاصة وان الطلب على هذه المنتجات يتزايد ، ومستمر كما أن الموارد الضرورية متاحة ، وخاصة في منطقتنا دائرة عزابة لقربها من ولاية عنابة (مصنع الحجار) كما أن الفكرة جديدة حيث لا يوجد مثل هذا المشروع بالولاية ومجاورها من الولايات ، خاصة وأنها ولايات صناعية أيضا المنتجات تكون أكثر دقة ، وتتوفر للزبائن في وقت قصير، وبأقل تكلفة ، وفي نفس الوقت تحقق التنمية الاقتصادية.

### ثالثا : أسباب إقامة المشروع : اخترت فكرة المؤسسة هذه للأسباب التالية :

1. توفير الوقت ، وتقليل التكاليف مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل وجعله أكثر سهولة في مجال البناء.
2. خلق فرص استثمارية جديدة ، وذات مردود جيد.
3. فكرة جديدة بالنسبة للمنطقة (الولاية) التي سأقيم بها المشروع.
4. هنالك إقبال متزايد على هذه المنتجات نظرا لزيادة أعمال البناء والتشييد.
5. توفر الموارد الأولية ، ومستلزمات التعبئة ، و التغليف محليا (بورج بوعريريج).

### رابعا : أهمية المشروع :

1. تعتبر صناعة المشروع من أهم الصناعات الإستراتيجية ، حيث تقوم بدور رئيسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وترجع أهمية صناعة المشروع كقطاع له دور مؤثر في التنمية لارتباطها الوثيق بالعديد من القطاعات الأخرى.
2. اختصار الجهد ، والوقت في توفير المنتجات للزبائن وخاصة على الجهات المنفذة للمشاريع في الحصول على أشكال حديد التسليح بحسب الرسومات الهندسية التي يطلبونها.
3. تقديم منتجات تخدم المشاريع الحكومية والخاصة.

#### خامسا : مزايا المؤسسة :

1. إمكانية تطوير خطوط الإنتاج حيث لا يوجد مخاطر من انتهاء الصلاحية للمنتجات التي تقدمها المؤسسة.
2. التعامل مع المشاريع الكبيرة ، والمتوسطة و الصغيرة.
3. عند التعامل مع المؤسسة يضمن الزبائن تحقيق العناصر الثلاث الجودة ، تكلفة اقل ، مدة انجاز سريعة.
4. المنتجات التي تقدمها المؤسسة مطلوبة لوجود عجز في السوق.

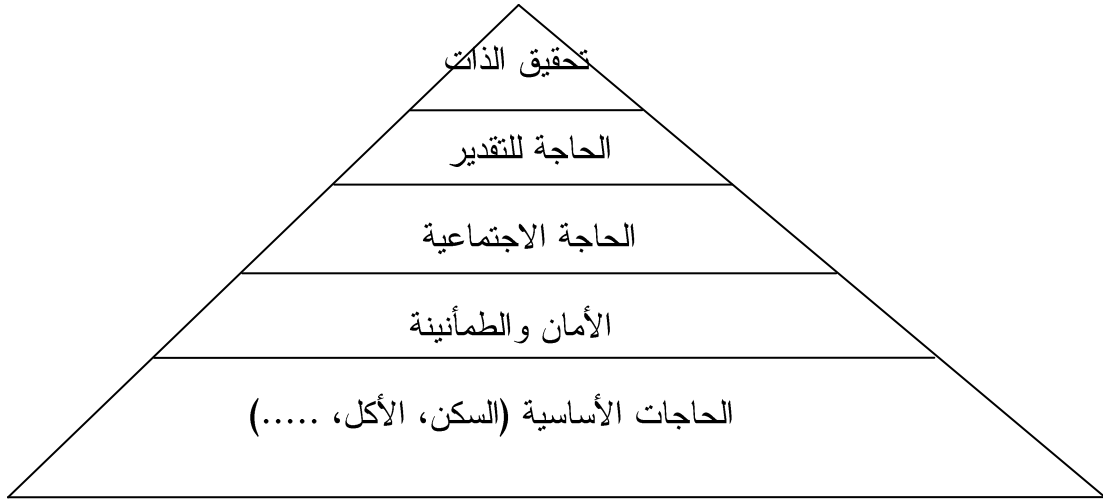
#### سادسا : أهداف مشروع تشكيل حديد التسليح :

1. تقليل نسبة هالك الحديد إلى اقل نسبة ممكنة ، وذلك باستخدام احدث برامج الكمبيوتر.
2. تحقيق الجودة العالية في أعمال تشكيل حديد التسليح ، وذلك من خلال التزامنا بتطبيق نظام الجودة العالمية 2000 – ISO 9001.
3. بما يحققه المشروع من الطاقة الإنتاجية العالية يمكن العملاء من انجاز الأعمال في المواعيد المحددة والذي يحقق احتياجات العملاء.
4. التغلب على مشكلة المواقع ذات المساحات المحدودة ، والتي لا تسمح بتواجد تشوين خام أو إنشاء ورش للتشكيل وذلك بتشكيل الحديد ، وتوفيره للعميل في الوقت المناسب.

#### سابعا : علاقة المشروع بالمشاريع التنموية الأخرى :

للمشروع ترابط اقتصادي ، واجتماعي وثيق بالمشاريع الصناعية ، والتنموية الأخرى فان أول هذه الروابط تكمن في توفير مادة أساسية جاهزة (كانات حديدية...) للعاملين في قطاع الإنشاءات ، والإسكان ؛ فالمشاريع الإنشائية هي المشروعات الأكثر شيوعا في الواقع العملي ، ويذهب البعض إلى ربطها بالحاجات الأساسية للفرد من خلال ما هو وارد في مثلث "ماسلوا" للحاجات كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) : مثلث "ماسلوا" للحاجات



Source : buldings-world.blogspot.com/2010/10/blog-post\_14.html consulté le 13/03/2014

وبشكل عام يرد تحت عنوان هذا النوع من المشروعات ما يلي :

- بناء العمارات السكنية والأبنية الملحقة بها الخاصة بإدارة الأعمال و تقديم الخدمات وما شابه ذلك.
- بناء الطرق والسدود الخاصة بالزراعة والطاقة الكهربائية.
- بناء الملاعب والمستشفيات والجامعات والمدارس.

- بناء القواعد والمرتكزات الأساسية لكافة المشاريع الأخرى سواء كانت صناعية اوخدمية أو علمية..الخ.

ويساهم مشروعنا المتمثل في تشكيل حديد التسليح في نجاح المشاريع الإنشائية خاصة ونحن في عصر التقدم التكنولوجي ، وزيادة متطلبات الحياة. حيث يعتبر حديد التسليح استراتيجيا ، ومحركا رئيسياً في أداء قطاع البناء والتشييد ، والبنية التحتية ، والنهضة العقارية التي تشهدها الدولة.

**المطلب الثالث : الصيغة القانونية للمشروع :**

أولاً : اختارت المؤسسة أن تزاول نشاطها بصفتها مؤسسة ذات الشخص الوحيد ، وذات المسؤولية المحدودة (EURL) ، ولقد تم اختيار هذه الصيغة للأسباب أو الميزات التالية :

- الرأسمالي الاجتماعي الأدنى المطلوب هو 100000,00دج.

- قائمة على فكرة الشخصية المعنوية.

- تحديد المسؤولية : تحديد مسؤولية صاحب المشروع بالقدر الذي خصه من الذمة المالية لإنشاء هذا المشروع (بعيد عن مخاطر ملاحقته من قبل الدائنين في أمواله الشخصية).
- تحقيق إدارة أفضل للمشروع : صاحب القرار يدير مشروعه ، حيث تكون القرارات سريعة ، والتحرك أسهل ويجوز أن ينسحب من الإدارة في أي وقت من غير أن يكون في حاجة إلى تقديم استقالته ، أو إلى استدعاء الشركاء إلى انعقاد جمعية.
- كما انه في حالة وفاة الشريك الوحيد ؛ فانه يسمح للورثة وحدهم تسوية مصير حصص الشركة كما أن بيع الحصة يكون ميسرا إذ أن الشخص يكون محررا من رفض الشركاء فله الكلمة الأولى ، والأخيرة في تصرفاته القانونية.
- تسهيل وتشجيع عملية الانتقال من الطابع الفردي إلى الطابع الجماعي و العكس : سهولة الانتقال دون أن يستلزم منها القانون إتباع إجراءات شكلية معينة سوى التنازل عن بعض حصص الشركة ، أو بزيادة رأسمالها بانضمام شريك أو شركاء جدد (الشركة المتعددة الشركاء).

**جدول رقم (05) : الشكل القانوني لمشروع تشكيل حديد التسليح**

نوع المؤسسة	المؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية محدودة
رقم النشاط	106212 (الملحق 1)
الترخيص	التقييم بالمركز الوطني للسجل التجاري، الانخراط بالضمان الاجتماعي(تصريح بالنشاط)، تصريح بالوجود (المديرية العامة للضرائب) ، تصريح من البلدية.
النشاط المصرح به	تشكيل حديد التسليح
رأس المال المستثمر الاجتماعي	100000,00 دج

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعطيات المتحصل عليها

ثانيا : التمويل من طرف الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب :

يمكن الاستفادة من عدة مزايا في إطار التمويل من طرف الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب منها :

**1. الامتيازات الجبائية :**

بالإضافة للإعانات المالية التي تقدمها الوكالة ؛ فهي تقدم كذلك إعانات جبائية متعلقة بمرحلتى الإنجاز و الاستغلال.

- مرحلة الإنجاز : تتمثل الامتيازات في :

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للحصول على معدات التجهيز ، و الخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
  - تخفيض بنسبة 5 % من الحقوق الجمركية على معدات التجهيز المستوردة ، و التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمارات.
  - الإعفاء من حقوق تحويل الملكية في الحصول على العقارات المخصصة لممارسة النشاط.
  - الإعفاء من حقوق التسجيل على العقود المنشئة للمؤسسات المصغرة.
  - مرحلة الاستغلال : و تشمل الامتيازات الجبائية للمؤسسة المصغرة لمدة 3 سنوات بداية من انطلاق النشاط ، أو 06 سنوات بالنسبة للمناطق الخاصة و تتمثل في :
  - الإعفاء الكلي من الضريبة على أرباح الشركات ، و الضريبة على الدخل الإجمالي ، و الرسم على النشاطات المهنية.
  - الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات ، و المنشآت الإضافية المخصصة لنشاطات المؤسسات المصغرة.
- ثانيا : تأسيس المؤسسة (الإطار القانوني للمؤسسة) :**
- بما أن المؤسسة ذات شخص وحيد ذات المسؤولية المحدودة ( EURL ) ، يتم تأسيس المؤسسة باعتبارها شخصا معنويا كالتالي :
- القيام بإعداد عقد الشركة تبعا لنموذج الرسمي لدى الموثق.
  - إشهار عقد الشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية.
  - إيداع العقد التأسيسي للشركة لدى كتابة الضبط بالمحكمة.
  - القيد بالمركز الوطني للسجل التجاري في ظرف الشهرين المواليين لتأسيس الشركة، و يحتوي الملف المطلوب على مايلي :
- استمارة تسحب من المركز الوطني للسجل التجاري.
  - العقد التأسيسي للشركة ونسخة منه.
  - عقد الإيجار أو الملك الخاص بالمحل الذي يأوي الشركة باسمها ونسخة منه.
  - شهادة عدم التسجيل تمنحها المديرية العامة للمركز الوطني للسجل التجاري.
  - نسخة عن إدراج القانون الأساسي للشركة في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية وكذا بإحدى الجرائد اليومية الوطنية.
  - القسيمة الأصلية (وصل تسديد) التي تثبت دفع حقوق الطابع الضريبي (4000 دج).

- ♦ القسيمة الأصلية (وصل دفع) التي تثبت دفع حقوق التقييد لدى السجل التجاري.
- ♦ شهادة السوابق العدلية وشهادة من سجلات الميلاد للمديرين والمتصرفين الإداريين وأعضاء مجلس المديرين وأعضاء مجلس المراقبة.
- شهادة اعتماد أو ترخيص تسلم للإدارات المختصة عندما يتعلق الأمر بممارسة نشاطات أو مهن مقننة.
- بواسطة وصل إيداع ملف يتم الحصول على صلاحية 60 يوما، بعد هذين الشهرين يمنح السجل التجاري.
- التصريح بالوجود :
- ♦ يجب أن يحرر بمفتشية الضرائب المختصة إقليميا، في ظرف 30 يوما من تاريخ الشروع في النشاط.
- وبما أن المؤسسة ستعتمد على الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ، هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في المستثمر وهي كالتالي :
- ♦ الجنسية الجزائرية.
- ♦ أن يكون بطالا.
- ♦ أن يتراوح عمر الشاب ما بين 19 و35 سنة، ويمكن أن يصل إلى 40 سنة كحد أقصى.
- ♦ أن يكون مؤهلا.
- ♦ يجب على الشاب صاحب المشروع أن يساهم في الاستثمار بأموال خاصة يتغير مستواها حسب الاستثمار
- ♦ ألا يكون شاغل وظيفه مأجورة عند تقديم طلب الإعانة.
- بعد أن تستوفي هذه الشروط القانونية لدى الشباب ذوي المشاريع ، تباشر مرحلة إعداد الملف الإداري والمالي.
- الملف الإداري :
- ♦ شهادة ميلاد.
- ♦ صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية أو رخصة السياقة.
- ♦ وثائق تثبت المؤهلات المهنية لصاحب المشروع (شهادة تعليم ، شهادة عمل أو الخبرة المهنية).



♦ شهادة الإقامة لصاحب المشروع.

♦ تثبيت صفة صاحب المشروع العاطل على العمل عن طريق ( CASNOS ) ، وثيقة تثبت عدم الانتساب لصندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء.

- الملف المالي :

♦ الفواتير الشكلية للتجهيزات ، حيث يكون المبلغ خارج الرسم.

♦ كشف كمي وتقديري لأشغال التهيئة إن وجدت.

♦ فاتورة شكلية للتأمينات متعددة المخاطر.

♦ الدراسة التقنية - اقتصادية ملحقة بالميزانيات وجدول حسابات النتائج التقديري لمدة 5 سنوات.

### المبحث الثاني : المخطط التسويقي

يلعب التسويق دوراً حيوياً في رحلة المشروعات الناجحة ، فمدى نجاح مؤسستي ، أو فشلها سيتحدد طبقاً لمدى نجاحي في تسويق مشروعك إلى جانب بعض الاعتبارات الأخرى.

#### المطلب الأول : الدراسة التسويقية

تهدف الدراسة التسويقية إلى ثبات صلاحية المشروع تسويقياً.

أولاً: رسالة المؤسسة : حديد الشمال علامة مميزة للجودة العالية ، والحرص على إرضاء العملاء.

ثانياً: الرؤية الإستراتيجية : السعي لتحقيق الأفضل ، وان نكون من كبرى شركات المقاولات.

ثالثاً: السوق المستهدف : السوق المستهدف هو قطاع البناء والتشييد ، ويتم التركيز على مؤسسات

البناء (المقاولين) باعتبارها الفئة الأساسية المستهلكة لمنتجات المشروع.

#### رابعاً: دراسة السوق :

1. تحليل المنافسة : حسب الدراسة التي قمنا بها فان قطاع البناء والتشييد بولاية سكيكدة لا توجد به مؤسسات لتشكل حديد التسليح باعتبار المشروع جديد ، و لم يطرح من قبل. وبالتالي لا توجد منافسة من طرف مؤسسات مماثلة تقدم نفس منتجات مؤسستنا ، وإنما هناك منافسة غير مباشرة من قبل عمال ورشة البناء يتم إنشاؤها من طرف مؤسسات البناء عند الشروع في انجاز المشاريع الموكلة إليهم.

#### 1.1. نقاط ضعف المنافسين :

- مدة الانجاز المستغرقة في تشكيل حديد التسليح طويلة ، وكلما كانت مدة الانجاز أطول كلما زادت التكاليف، و أيضا عملية التشكيل تتطلب جهد كبير.

- وجود بعض العطب في الآلات مما يؤدي إلى ضياع الوقت ومردود العمل حسب أقوال معظم المقاولين بالمنطقة.

بالإضافة إلى :

يعدّ مشكل نقص عمال البناء هاجسا يؤرق سكان ولاية سكيكدة ، وكذا الشركات ، والمؤسسات الخاصة والعمومية التي أخذت على عاتقها انجاز العديد من مشاريع البناء المدرجة في إطار تطوير التنمية بالولاية ، ولعل مشقة هذه المهن ، ومخاطرها دفعت بالكثير من الشباب إلى البحث عن تكوين جديد يضمن لهم مستقبل أفضل بعيد عن صعوبة هذا النشاط الذي ينهك جسدهم يوميا لشدة شقاء العمل ، حيث غالبا ما يجد العاملون بهذا القطاع من دون تأمينات اجتماعية ، ولعدم دفع رواتبهم الشهرية في آجالها المحددة ، فغالبا ما يجد العامل نفسه يشتغل من دون أجر ، ويبقى مدينا لأرباب العمل ، والعمل في هذا المجال أيضا ليس دائم بل يجد العامل نفسه بطالا لفترات طويلة خاصة في فصل الشتاء. ضف إلى ذلك انعدام الوسائل والأجهزة المتطورة التي تتطلبها هذه المهنة ، فرغم تخرج العديد من الشباب من مراكز التكوين المهني سنويا، إلا أنّ

النقص لا يزال سار بسبب رفض هؤلاء العمل مقابل المبالغ الزهيدة التي تعرض عليهم من قبل الزبائن ، كونها لا تستجيب

لمتطلباتهم ، وتطلعاتهم في الحياة حيث يرون فيها مهنة من دون مستقبل خاصة في فترة ما بعد التقاعد ، فصاحبها يجد نفسه بعد سنوات من العمل عالة على المجتمع وعلى أفراد أسرته كونه لا يحوز على أي دخل شهري حسب تصريحات احد عمال البناء ، وهو الوضع الذي أدى إلى نفور الشباب.

**2. الموردون :** وهم الأطراف الذين يتعامل معهم المشروع لتزويده بكل ما يحتاج إليه من مستلزمات العملية الإنتاجية ، ويتم إختيار هؤلاء الموردين على أساس التسهيلات المقدمة ، ومن بين الموردين الذين يتعامل معهم المشروع للحصول على المادة الأولية الضرورية المورد بوشنكير.

**3. العملاء :** تم تصنيف العملاء حسب كميات الاستهلاك أي مشترياتهم كما يلي :

1.3. سكان الولاية والبنائين : استهداف المواطنين الراغبين في البناء حيث تكون المشتريات محدودة.

2.3. مؤسسات البناء : استهداف مقاولي البناء وهي الفئة الأساسية التي تبحث بشكل دائم عن منتجات المشروع ، حيث تكون الكمية المشتراة جد كبيرة ، وأيضا تردد شرائي باستمرار.

**4. الطلب الكلي للمنتج :**

لقد انطلقت الجزائر منذ سنة 1999 في تجسيد برامج تنموية متعاقبة ، ومن بينها تنفيذ البرنامج الخماسي (2010-2014) حيث يعد الأكثر أهمية على الإطلاق في تاريخ الجزائر بالنظر إلى حجم المشاريع المبرمجة والقطاعات التي يمسه (قطاع السكن، الصحة، التعليم، المنشآت القاعدية...) ، وكذلك الغلاف المالي المخصص لهذا البرنامج 268 مليار دولار.

إن تجسيد هذه البرامج وصرف هذه النفقات الضخمة يحتاج بالدرجة الأولى لتعديل وتحديث الإطار الاقتصادي الملائم لتفعيل نظام الصفقات العمومية ، وضمان تحقيق العناصر الثلاث في كل صفقة : الجودة ، التكلفة ، ومدة الانجاز، خصوصا أن تجسيد البرامج التنموية السابقة عرفت العديد من النقائص والانحرافات المتمثلة في التأخر في الانجاز وتضخيم التكاليف.

وقد خصصت الدولة نحو 50 مليار دولار لقطاع الإسكان ، في حين أن الشركات المحلية غير قادرة على تلبية الطلب على المساكن الجديدة بالاعتماد على قدراتها الذاتية ، فالهولة تريد بناء 200 ألف وحدة سنويا، لكن قدرة الشركات المحلية لا تتجاوز 80 ألف وحدة سنويا.<sup>1</sup>

**وتشهد ولاية سكيكدة** خلال السنوات الأخيرة ديناميكية حقيقية حولتها إلى ورشة مفتوحة مست كل بلدياتها الـ 38 تجسدت أكثر في المشاريع التنموية الرامية إلى تحسين الإطار المعيشي للسكان ، حيث تدعم

<sup>1</sup> - [http://www.ennaharonline.com/ar/algeria\\_news/202474](http://www.ennaharonline.com/ar/algeria_news/202474) consulté le 16/04/2014

قطاع السكن بمدينة سكيكدة في الآونة الأخيرة بالعديد من المشاريع ، حيث تشهد حركية كبيرة في البناء بشتى أنواعه. لاسيما على مستوى المناطق الداخلية التي حظيت بأغلفة مالية ضخمة جاءت لتدعم آليات التنمية بالمنطقة.

وهذا يعكس الجهود التي عرفها هذا القطاع ، بالخصوص بعد أن تم الاعتماد على المؤسسات المؤهلة إضافة إلى تسوية العديد من مشاكل العقار الذي كان فيما سبق عائقا أمام تحريك ملف السكن بالولاية حيث تتوفر أكثر من 10743 هكتار قادرة على استيعاب 107000سكن ، وبخصوص هذه النقطة لابد أن نشير إلى افتقار ولاية سكيكدة إلى مقاولات مؤهلة بإمكانها إنجاز سكنات حسب المواصفات الدولية و باحترام آجال الإنجاز.<sup>2</sup>

**جدول رقم (06) : إحصاء المشاريع المنجزة من قبل ولاية سكيكدة للفترة ما بين(2009- 2014)**

المجموع	2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات
4645	1014	926	851	738	609	507	مشاريع الولاية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سجلات من مديرية برمجة ومتابعة الميزانية

**جدول رقم (07) : إحصاء الملفات المتحصلة على شهادة التأهيل للفترة ما بين (2004-2013)**

المجموع	2013	2012	2011	2010	2006)	2004)	السنوات
					-	-	
					(2007	(2005	
5274	1344	1265	964	800	653	248	الملفات المتحصلة على شهادة التأهيل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سجلات من مكتب الشؤون القضائية والمنازعات بدائرة عزابة

و قدرت المشاريع المتوقع إنجازها التابعة لولاية سكيكدة لسنة 2015 في إطار برامج السكن باعتبارها أكثر استهلاكاً لحديد التسليح كما يلي :

<sup>2</sup> - <http://www.djazairss.com/elbilad/18791> consulté le 15/04/2014

جدول رقم (08): المشاريع المتوقعة إنجازها التابعة لولاية سكيكدة لسنة 2015 في إطار برامج السكن

الدائرة	السكن الاجتماعي	السكن التساهمي	السكن الريفي	البيع بالإيجار	الترقوي العمومي	الترقوي	السكن الإلزامي
سكيكدة	12940	3859	1029	2800	1000	1492	317
الحدائق	872	330	1029			509	08
الحروش	2000	1361	2366	520		199	40
رمضان جمال	1324	220	1220			578	15
عزابة	2255	1139	2219	860	500	274	29
بن عزوز	908	340	1352				26
سيدي مزغيش	870	465	1413				29
القل	1722	406	1186	400			28
الزيتونة	290	00	839				13
تمالوس	1180	200	1244	500			56
ام الطوب	680	60	911				06
عين قشرة	490	02	949				13
أولاد عطية	390	00	1255				13
المجموع	25921	8382	17012	5080	1500	3052	593
الكمية من الكانات	308200	9966198	202272	60401	17835	362882	705077
الحديدية المستهلكة	69		68	20	00	8	
المجموع	pièce 73171060						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على سجلات من مديرية السكن والتجهيزات العمومية

❖ حساب متوسط مساحة السكن:

- مساحة السكن الاجتماعي: 80 م<sup>2</sup>.

- مساحة السكن التساهمي: 80 م<sup>2</sup>.

- مساحة السكن الريفي: 80 م<sup>2</sup>.

- مساحة السكن بالإيجار: 80 م<sup>2</sup>.

- مساحة سكن الترقوي العمومي: 95 م<sup>2</sup>.

- مساحة السكن الترقوي: 95 م<sup>2</sup>.

- مساحة السكن الإلزامي: 80 م<sup>2</sup>.

❖ حساب متوسط مساحة السكن =  $7 / (80+95+95+80+80+80+80) = 85$  م<sup>2</sup>.

- الكانات الحديدية المستهلكة في متوسط مساحة السكن الواحد (مساحة 85 م<sup>2</sup>):

( 12 POTEAUX× 42Pièces= 504Pièces ) POTEAUX= 42 Pièces

(Dallage+Dallage de sous-sol)= 685Pièces

وبالتالي كمية الكانات الحديدية المستهلكة في متوسط مساحة السكن الواحد: 1189 Pièces

❖ تقدير حجم الطلب المتوقع = عدد السكنات × كمية الكانات الحديدية المستهلكة في متوسط مساحة السكن الواحد، وبالتالي:

- حجم الطلب المتوقع =  $(593+3052+1500+5080+17012+8382+25921) \times 1189$ .  
حجم الطلب المتوقع = 73171060.

5. تقدير حصة المشروع من السوق والطاقة الإنتاجية :

إن الطاقة الإنتاجية للمصنع تقدر بحوالي 102.96 طن شهريا (52, 1235 طن سنويا) من منتجات كانات حديدية ، وذلك بواقع 8 ساعة عمل يوميا، و 286 يوم عمل في السنة ، وباستغلال 75% من الطاقة الإنتاجية للألة، وبناءا على الطاقة الإنتاجية المتوقعة للمشروع يمكن تقدير حصة المشروع من السوق استنادا إلى الإنتاج المتوقع ، إذ تبلغ نسبة الطاقة الإنتاجية المتوقعة 4,65 % من حجم السوق في السنة الأولى.

6. دراسة العرض :

يكون تشكيل حديد التسليح عن طريق البنائين ، ومساعديه من الأيدي العاملة البسيطة بالآت صغيرة وفقا للرسومات الهندسية الخاصة بالمبنى ، وهذا في حالة الشروع أو تكليفهم بالبناء ، وكذلك الحال بالنسبة لمؤسسات البناء حيث يتم جمع مجموعة من العمال، ويتم تكليفهم باستقامة ، وقطع وثني حديد التسليح اللازم لبداية إنشاء المشاريع المشروع في انجازها. كما انه لا يوجد بالسوق متاجر لبيع مثل هذه المنتجات جاهزة.

حيث تكون الطاقة الإنتاجية للعامل في اليوم كالتالي : استقامة قطع وثني قنطار واحد من حديد التسليح أي ما يقارب 250 قطعة مما يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت ، وزيادة التكاليف ، وهذا ينعكس سلبا على فترة انجاز المشاريع المتعهد بإنهاء انجازها خلال فترة محددة.

### خامسا: تحليل SWOT

بعد تقييم كافة أوجه العمل الداخلية ، وذلك للتأكد من الاستفادة القصوى من كل الإمكانيات الموجودة لانطلاق المشروع ، وقد تم التقييم بتحديد أبرز عوامل بيئة العمل الداخلية ( نقاط القوة والضعف) ، في ظل الفرص ، والتهديدات حيث يتم تلخيصها كالتالي :

البيئة الخارجية	
التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء مشاريع مشابهة خاصة إذا عرف المنتج نجاحا في السوق.</li> <li>- سهولة تقليد المشروع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشروع جديد ولا يوجد منافس مماثل.</li> <li>- حديد التسليح مادة أساسية ضرورية في جميع أعمال قطاعات البناء والتشييد والإنشاءات.</li> <li>- التزايد المستمر في أعمال الإسكان والتشييد.</li> <li>- إمكانية التوسع والنمو.</li> <li>- إمكانية الاستحواذ على الصفقات العمومية في المستقبل.</li> </ul>
البيئة الداخلية	
نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم امتلاك مقر اجتماعي خاص فموقع المؤسسة عبارة عن محل مؤجر.</li> <li>- قطع غيار الآلات نادرة وبتكلفة عالية .</li> <li>- عدم امتلاك الخبرة السابقة في التعامل في هذا السوق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- احترام مواعيد الوفاء بالطلبات (توفيرها في وقت جد قصير) وهي أهم نقطة قوة للمشروع.</li> <li>- آلات حديثة تكنولوجيا.</li> <li>- المشروع لا يحتاج أيدي عاملة ماهرة.</li> <li>- تكلفة النقل قليلة لقرب موقع المؤسسة من المورد.</li> <li>- موقع جيد بمنطقة صناعية.</li> <li>- توفر المواد الأولية بمنطقة تواجد المشروع.</li> </ul>

❖ بعد تحليل السوق و الدراسة التي قمنا بها تبين لنا ما يلي:

- محيط المؤسسة خالي من مؤسرات مماثلة حيث تعتبر فكرة حديثة ، ويبقى السؤال أو المشكل المطروح هل المجتمع يتقبل مثل هذه الفكرة. وحسب المقابلات التي أجريت مع الكثير من المقاولين بالولاية ، وأيضا بعض البنائين أكدوا بأنها فكرة جيدة. (الملحق 1، الملحق 2، الملحق 3).
- هذا القطاع متعطش لمثل هذا النوع من المشاريع و المؤسسات.
- السوق سهل الاختراق.
- نمو الطلب في المستقبل خاصة ، وان المشروع يوفر لمؤسسات البناء باعتبارها الفئة الأساسية ما يناشده من توفير للوقت والجهد ، وأيضا التكلفة في توفير المنتج.
- الموقع الجغرافي للمنطقة يساعد على توزيع المنتج.
- إن العرض الموجود في السوق يتطلب الكثير من الوقت ، والجهد و المال أي لا يستوفي معايير الجودة.

**المطلب الثاني : الإستراتيجية التسويقية للمشروع :**

**أولا : إستراتيجية التسويق :** يعمل المشروع في ظل إستراتيجية التمييز وذلك بتمييز المنتجات بحيث يمكن إشباع رغبات واجهة عريضة من المستهلكين ، ويولد ارتباطا قويا بين العملاء والمنتجات.

**ثانيا : علاقة المنتج بالسوق :**

بما أن مشروعنا جديد ، حاولنا البحث عن طريقة لتمييز المشروع ، أو منتجات مؤسستنا. فالسمة المميزة ترتبط مع الوقت بصورة ذهنية لدى المشترين ، وكلما قابل منتجنا توقعات المستهلكين المحتملين أي قامت المؤسسة بالوفاء بالوعود التسويقية ينتج عن ذلك زيادة الثقة بها ، ويصب هذا في الرصيد الايجابي لعلامتنا التجارية ، و لهذا تعد العلامة التجارية أداة رئيسية بالغة الأهمية في تمييز منتجاتنا ، وتعظيم قيمتها لدى المستهلك مع الوقت بتكرار تجارب الشراء الناجحة أي خلق الولاء والسمعة.

ومن الممكن التعبير عن العلامة التجارية برمز logo أو بمزيج من الرموز مع مجموعة من الإشارات ، و للمساعدة على تحديد ، وتعريف منتجات مؤسستنا وتمييزها استخدمنا مزيج من هذه العناصر مع جملة مميزة.



1. العلامة التجارية : S.C.B وهي عبارة عن مجموعة من الحروف ، و التي ترمز للحروف الأولى للعمل الذي يقدمه المشروع ، وهو STRAIGHTENING, CUTTING AND BENDING أي أن هذه العلامة التجارية رمز لجودة ومصداقية المؤسسة ، وهو ما نرغب فيه.

2. الاسم التجاري: حديد الشمال.



3. الشعار : اخترنا جملة دعائية قصيرة ، ومختصرة تتخذها مؤسستنا كشعار لها في حملاتها التسويقية حيث تعكس رؤية ورسالة المؤسسة.

شعار المؤسسة : الأفضل مهمتنا.

اخترنا شعار واضح وبسيط سهل الحفظ ، حتى يتمكن المستهلك المحتمل من تذكره مما يسرع من عملية بناء الشركة لسمعة ، وعلامة تجارية يعرفها ، ويقبل عليها الناس.

4. الميزة التنافسية لمؤسسة تشكيل حديد التسليح : إن القدرة على المنافسة هي التي تمكن أي مشروع يقدم سلعة من النجاح ، والبقاء ، والنمو.

عندما وضعنا سياستنا التنافسية لمؤسسة تشكيل حديد التسليح ، طرحنا في أنفسنا أسئلة عديدة :

- هل هناك أماكن تقدم نفس المنتج في السوق المستهدف ؟ وكانت الإجابة : نعم.

- ماهو الجديد الذي سيقدمه مشروعنا بالمقارنة مع المنافسين ؟ وكانت الإجابة : السرعة في توفير المنتجات.

- لماذا سيفضل المستهلكين المحتملين منتجاتنا على منتجات المنافسين؟ وكانت الإجابة : لان منتجاتنا أسرع من الآخرين و اقل سعرا وأكثر جودة (الدقة في المنتجات).

- ومن هنا حددنا الميزة التنافسية للمشروع :

- تكنولوجيا متقدمة تضمن إنتاجية لا مثيل لها مع حد أدنى لصيانة المطلوبة ؛ حيث أن منتجاتنا تتميز عن غيرها من ناحية الدقة ، السرعة ، أي تتوفر في وقت جد قصير مقارنة بالمنافسين وأيضاً بأقل تكلفة
- كفاءة عالية تعوض من 20 إلى 30 عامل.

ومن أهم العوامل التي قررنا مراعاتها هي المحافظة على ما يميز المشروع ، وخلق مزايا تنافسية باستمرار، والإبداع ، وإضافة الجديد للتفوق على المنافسين وجذب العملاء.

### ثالثاً : المبادئ و القيم الجوهرية :

- هناك مجموعة من القيم الأساسية تقودنا في تنفيذ أعمال مؤسسة تشكيل حديد التسليح ، وقد كانت أساس صياغة ثقافة وبيئة العمل في المؤسسة ، ونعتقد أن هذه القيم ستساهم في تحقيق نجاح المؤسسة :
1. العمل الجماعي وتعزيز روح الانتماء هو الأساس في نجاح المؤسسة في تقديم الأفضل وتحقيق الأهداف.
  2. التحسين المستمر والإبداع وثقافة التميز.
  3. نحن نؤمن بأن الأداء العالي هو نتيجة امتياز فريق العمل ؛ لذا فإن فريق العمل يعتبر هو أفضل أرصدة واستثمارات المؤسسة.
  4. الالتزام التام بأخلاقيات التعامل الراقي المبنية على الصدق والاهتمام والولاء والشفافية وتحمل المسؤولية ، و التي تعتبر أساس الاحترام المتبادل.
  5. النزاهة والاحترام ؛ الاحترام نسعى لكسبه ونقدمه دون مقابل.
  6. الجودة العالية ؛ نحن على يقين أن الجدارة هي القوة المستمرة التي تجعلنا في وضع الاستحقاق ، وذلك من خلال الجودة التي تعتبر من أساسيات السلوك والمنهج العام لدى المؤسسة.

المطلب الثالث : المزيج التسويقي

أولاً : المنتج : الجدول التالي يوضح لنا أهم خصائص المنتج

جدول رقم (09) : خصائص المنتج

المنتج		
صورة المنتج	كانات صندوق	الخصائص
	<p>رفيعة ( الدقة).</p> <p>فضي.</p> <p>طول=1.25م (25/30سم).</p> <p>يعتمد المشروع على أكياس بلاستيكية متينة مع ملصقات باسم المؤسسة لتسهيل عملية الشحن وتنظيم المشروع.</p> <p>السرعة (تتوفر في وقت جد قصير).</p> <p>اقل تكلفة في السوق.</p>	<p>النوعية</p> <p>اللون</p> <p>الحجم</p> <p>التغليف</p> <p>وقت الانجاز</p> <p>تكلفة الانجاز</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

1. دورة حياة المنتج : عبارة عن تحديد لمختلف مراحل حركة حجم مبيعات الكانات الحديدية منذ طرحها في السوق ، والتي تمكننا من وضع خطط تسويقية أفضل :

1.1.1. مرحلة التقديم : يتميز المنتج في هذه المرحلة ؛ بأنه غير معروف لدى المستهلكين ، والطلب عليه محدود ويحتاج لكثافة الحملات الإعلانية لتعريف المستهلك بالمنتج ، وإقناعه باقتنائه على أمل تعظيم المبيعات ، وفي هذه المرحلة يجب إدراك عمال المؤسسة ، وخاصة موظف المبيعات بأهمية مميزات المنتج الذي يقدمونه حتى يتم إيصال هذه المعلومات بشكل جيد للعميل.

2.1. مرحلة النمو : وهي المرحلة التي يتصف بها المنتج بالقبول من جانب السوق بعد أن ينجح في تخطي مرحلة التقديم السابقة ، سوف تتجه المبيعات بوضوح إلى الارتفاع ، وكثيراً ما يكون ذلك الارتفاع بمعدل سريع. فالمشتررون الأوائل للمنتج سوف يستمرون في الشراء خصوصاً ، وأن المنتج (كانات حديدية) تعتبر من المنتجات ذات الاستهلاك الواسع حيث يعتمد معدل نمو الاستهلاك على معدل نمو قطاع التشييد والبناء عموماً. وفي هذه المرحلة سنجد أن الأسعار تميل إلى الانخفاض ، طالما أن الطلب يميل إلى حد كبير للارتفاع السريع. وهذا سوف يخفف من تكلفة إنتاج الوحدة بشكل عام بدرجة واضحة ، وفي الوقت نفسه سوف يحقق المشروع أرباحاً كبيرة و يسترد المصروفات التي أنفقت على المنتج خلال المراحل السابقة ، ويرجع ذلك أيضاً - كشيء طبيعي - إلى زيادة معدل الخبرة في مجالات إنتاج وتسويق هذا المنتج ، وخلال هذه المرحلة تهدف مؤسسة حديد الشمال - كهدف إستراتيجي - إلى استغلالها، وتحقيق أعلى درجة من معدلات البيع ومعدلات الأرباح في أقصر فترة ممكنة طالما كان ذلك متاحاً.

3.1. مرحلة النضوج و الاستقرار : في هذه المرحلة تكون ال منتجات قد احتلت مكانتها في السوق و أصبحت معروفة ، و هي تعطي ربحاً منتظماً إلى حد ما ، لأنها في المرحلة الأكثر عطاء ، لكن على المشروع في هذه المرحلة أن يبقى منتبهاً و متيقظاً لأي متغيرات مثل دخول منافسين جدد أو دخول سلعة تفوق بالنوعية و المواصفات الأخرى خاصة وان المشروع سهل التقليد ، و قد يحصل في هذه المرحلة أن تبدأ المبيعات بالتناقص. الأمر الذي يتطلب إقامة الجهود البيعية في الشخصية وغير الشخصية ، وهي تشكل أعلى درجة من التحديات أمام إدارة التسويق بالمؤسسة.

4.1. مرحلة الانحدار : مرحلة حتمية تصل إليها اغلب المنتجات ، لكن في مشروعنا قد يكون الانحدار في المبيعات بطيئاً جداً ، أو غير وارد ؛ لان الحديد مادة غير قابلة للزوال . تعتبر هذه المرحلة كتحذير لصاحب المشروع.

عموماً ؛ فلننه في هذه المرحلة سيكون أمام المؤسسة خياران :

- باعتبار مشروعنا حديث تكنولوجيا. يمكن الاستفادة من ذلك وتنويع الإنتاج من خلال ابتكار خطوط إنتاج جديدة متطورة تكنولوجيا.

- وقف هذا المنتج ، والخروج من السوق ، ولو أن هذا الاختيار مستبعد ؛ لان حديد التسليح مادة أساسية في قطاع الإنشاء أي أن استهلاكه يكون بشكل دائم مدى استمرار الحياة.

ثانيا: السعر :

جدول رقم (10) : السعر

المنتج	
المنتج بالطن	
xxxx	يرغب الزبائن في دفع
أسعار المنافسين(أو سياسة السعر المفروضة) :	
74000,00 دج	السعر الأكثر ارتفاعا
72000,00 دج	السعر الأدنى
70000,00 دج	السعر الذي اقترحه
6608130 دج	سعر التكلفة
70000,00 دج	السعر النهائي

المصدر: من إعداد الطالبة

1. تسعير اختراق السوق : تعتمد المؤسسة على تسعير اختراق السوق ، وضع سعر دخول منخفض نسبيا على المنتجات ؛ وذلك بهدف جذب اكبر عدد ممكن من العملاء الجدد بسبب سعرها الأقل ، وهذا بهدف زيادة الحصة في السوق ، أو حجم المبيعات ، وتعد هذه السياسة انسب ؛ لان :

- تتوفر وفورات الحجم الأساسية.

- أيضا سوق المنتج سوق كبيرة ، وواسعة النطاق.

- وتتمثل المزايا التي تحصل عليها مؤسسة تشكيل حديد التسليح من تسعير اختراق السوق ما يلي :

• يمكن أن ينتج عن ذلك تحقيق معدلات عالية من الانتشار، والتغلغل السريع في السوق.

• خلق سمعة جيدة للمؤسسة بين شريحة المستهلكين خاصة مقاولي البناء ، وهو الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حركة التجارة عن طريق الإعلان شفاهة.

• تتسبب في ضغوط على مؤسسة تشكيل حديد التسليح لمراقبة تكاليفها وخفضها من البداية ؛ مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة ، والفعالية.

ثالثا: الترويج :

1. الإشهار لمؤسستي : سأحاول ضمان الإشهار لمؤسستي كما يلي :

1.1. إشهار مسموع :

- يتم بإذاعة الولاية ، وتتلخص وظيفته في إخبار الجمهور بالمعلومات التي تيسر له الحصول على المنتجات ، وهذا لمدة 04 أيام للسنة الأولى من الإنتاج ويصل إلى 50000 دج ( دقيقة واحدة في اليوم قبل نشرة الأخبار).

2.1. إشهار مكتوب :

- إعلانات مطبوعة ، الاعتماد على بعض الصحف اليومية ؛ وتستخدم المؤسسة الصحف لسعة انتشارها واتساع الجمهور ، وتعدد قراء النسخة الواحدة، وبالتالي سرعة نقل أي معلومات يراد نقلها ، وأيضا لمساعدة العميل في علاقاته واتصالاته بالمؤسسة ، وبالتالي يكون نشر سريع للمشروع.

وسيتم الاعتماد على صحيفة اليومية الشروق للتعريف بالمشروع لمدة يومين للسنة الأولى ، وتصل إلى

10000,00 دج .

- إعلانات مطبوعة ، قصاصات ورقية يتم توزيعها تظهر سرعة توفير الطلبية ، وبأقل تكلفة ووقت بالإضافة للمصقات. وتم تخصيص مبلغ لها يقدر ب 25000,00 دج / ل 5000 قطعة.

- إعلانات خارجية ، لافتة عبارة عن صحيفة من الورق المصقول تلتصق على لوحة إعلانية شهرية ثابتة في الطريق الوطني رقم (44) ذات حجم ( 200,0 × 250,00 )، لان ذلك يجعل منتجات المؤسسة تشيع ويتسع مداها وتصل إلى أكبر قدر ممكن من المتلقين. وتم تخصيص مبلغ لها يقدر ب 62277,00 دج. (الملحق 2)

وتستخدم المؤسسة لوحة الإعلان المحمولة مع شعار للمؤسسة مساحة ( 1,20×75,0 ) ، ويخصص لها مبلغ يقدر ب 12500,00 دج، وتوضع اللافتات ليشاهدا ويقراها المارة المشاة أو راكبي السيارات الخاصة ، أو وسائل النقل العامة وتضاء ليلا ليتم مشاهدتها وقراءتها على مدى النهار والليل. (الملحق 3)

3.1. الإعلان الالكتروني : إنشاء موقع على الانترنت ، وإظهار مقاطع فيديو مؤثرة تبرز إعجاب ، وإقبال المستخدمين على المنتج. ويتم تخصيص مبلغ للإنشاء يقدر ب 12000,00 دج / سنة.

2. زيارة الأماكن التي يكثر بها أعمال البناء ، والتشييد والمحادثة عن المنتج أيضا مع الأصدقاء ، والأقارب والبنائين.

3. المشاركة في المعارض ، وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ، وهذا لكسب عملاء جدد.

4. تقديم خصم للعملاء عند قيامهم بشراء كميات كبيرة من المنتج ، وهذا لتنشيط المبيعات.

5. يتم الاعتماد على عمال المؤسسة للتعريف بالمنتج الذي تقدمه المؤسسة كل في محيطه.

#### رابعاً: التوزيع :

تعتبر القرارات الخاصة بإدارة منافذ التوزيع من بين القرارات الهامة في المؤسسة ؛ لأنها العصب الرئيسي لإستراتيجية التوزيع ، ولهذا فان المؤسسة لم تكنفي بامتلاكها المنتج المناسب ، والترويج له بفاعلية ، بل اعتمدت على التوزيع الفعال في إطار حصول العملاء على المنتج في الوقت المناسب ، وفي شكل ملائم حيث قررت المؤسسة توفير السلعة للسوق المستهدف ببيع السلع مباشرة. أي قيام المؤسسة بالاتصال بالمشتريين مباشرة ، ومحاولة بيع السلعة لهم.

وسنحاول من خلال البيع المباشر جعل عملية الشراء أيسر وأكثر راحة بالنسبة لعميلنا ، فسهولة الوصول إلى الموقع (توفر الطرق ووسائل المواصلات) ، فكلما زادت سهولة وصول العميل إلى المنتج ، ولم يتعب في ذلك زادت احتمالات أن يقوم بشراء المنتج ، كذلك فضلت المؤسسة الاعتماد على البيع المباشر لتحقيق تكاليف منخفضة وطلبات بأسعار منخفضة ، وتقديم خصائص حسب الطلب الشخصي للعملاء. و استخدمت المؤسسة سياسة التوزيع المباشر لعدة أسباب منها :

- رغبة المنتج في الرقابة على السوق.
- الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق ومعرفة ردود فعل المستهلك من السلعة بصورة سريعة.

### المبحث الثالث : المخطط الإنتاجي

يعتبر المخطط الإنتاجي أهم مرحلة قبل العملية الإنتاجية ، و ذلك لأنه يتضمن ما يلي :

**المطلب الأول : تخطيط العملية الإنتاجية :** يتطلب تخطيط العملية الإنتاجية تحديد نوع إنتاج المؤسسة ، و عملياتها الإنتاجية :

**أولا : إنتاج مستمر:** اعتمدنا في مؤسستنا على الإنتاج المستمر لتحقيق الأهداف الكمية للمشروع ،

- الأهداف الكمية :

الطاقة الإنتاجية للمشروع : نظرا لوجـود طلب متزايد على الكانات الحديدية ، ويظهر هذا من خلال تطور حصيلة المشاريع سنويا ؛ حيث استفادت ولاية سكيكدة خلال سنة 2007 لمختلف البرامج القطاعية من غلاف مـ الي قدر بخمسة عشر مليار وثمانمائة وعشرين مليون وخمسمائة وخمسة وسبعين ألف دينار جزائري ، أما المبلغ الإجمالي للأغلفة المالية لكافة المشاريع المسجلة لفائدة ولاية سكيكدة من 2005 إلى غاية نهاية 2008 ففي إطار المخططات البلدية للتنمية ، قدر بـ 714 مليار سنتيم ، وباعتبار أن المشروع جديد في السوق تعمل مؤسسة تشكيل حديد التسليح 6 ساعات باليوم لمدة 26 يوم شهريا وهذا خلال السنة الأولى.

**ثانيا : تخطيط العملية الإنتاجية :** تتلخص مراحل التصنيع بصفة عامة إلى :

1. تحديد الخامات المطلوبة (مواد أولية) ، وتحديد كمياتها وشراؤها.
2. باستخدام جهاز الكمبيوتر وعن طريق شاشة اللمس يتم اختيار الكانات الحديدية المراد إنتاجها.
3. استقامة قطع وثنى حديد التسليح بواسطة الآلة تلقائيا.
4. التغليف : يعتمد المشروع على وضع المنتجات (كانات حديدية) في أكياس بلاستيكية متينة مع ملصقات باسم المؤسسة لتسهيل عملية الشحن والتنظيم الداخلي للمؤسسة ، ولاشك أن تميز الغلاف وجودته يضيف قيمة للمنتج ، و يكون دور الغلاف بالنسبة لمنتجات مؤسسة تشكيل حديد التسليح هو الحماية والتنظيم خاصة



، و أيضا يلعب دور ترويجي ، حيث يزيد في التعريف بمنتجات المؤسسة. وسوف يتم مراعاة عند التغليف سهولة استخدام الغلاف.

#### ❖ النظام الاستراتيجي لعملية التشكيل :

إن الحديد يعتبر من الروافد الرئيسية لقطاع البناء والتشييد ، وهو ما يعكس الحركة الاقتصادية للقطاع ويسهم في تنشيطها ، لذلك سنحرص على زيادة الإنتاج المتوقع خلال الفترة القادمة ، ولاسيما أن الدولة والمنطقة تشهدان حركة نمو سريعة في قطاع البناء والتشييد مما سيسهم في زيادة الطلب على المنتجات ، وستسعى المؤسسة لتقديم منتجات جديدة تخدم المشاريع بإضافة خط إنتاج جديد ، والى التميز في الإنتاج المتنوع الذي يساعد على توسيع قاعدة العملاء ، ويضاعف من أرباح الشركة.

ونقوم المؤسسة بقص وثني حديد التسليح وفقا للرسومات الهندسية التي ترد إلى المؤسسة بجميع المقاسات باستخدام جهاز الكمبيوتر للآلة ، وذلك لضمان دقة تنفيذ عمليات القص والثني للحديد وطبقا لمتطلبات استخدامها في مواقع البناء مباشرة ، حيث يتميز الإنتاج الجديد بالاستخدام الفوري للحديد في المباني ، وذلك بتشكيل الحديد ، و تجهيزه ، وتوفيره للعميل في الوقت المناسب على التركيب مباشرة ، حيث تحتاج هذه المشاريع الضخمة لتعجيل وتيرة العمل لكي يتحقق الإنجاز في المشاريع ، و تقديم كافة التسهيلات لجذب العملاء ، و تغطية متطلبات المشاريع ، واحتياجات المستهلكين ، إلى جانب سعي الشركة لإرضاء عملائها.

#### ❖ مراحل عملية التشكيل :

- استقبال الزبون وفهم طلباته ، وإعلامه بكل المعلومات اللازمة مثل السعر، ومواعيد التسليم...
- تسجيل طلبه في جهاز الحاسوب.
- التسديد وإعطائه بيان التسديد ، والاحتفاظ بنسخة في الأرشيف.
- قراءة الرسومات الهندسية من خلال مهندس ذوي الكفاءة التي ترد إلى المؤسسة من طرف الزبائن ، وخاصة شركات المقاولات لمعرفة المواصفات ، ونوعية الخامات المطلوبة ، وتحديد كمياتها.
- قص ، وثني حديد التسليح وفقا للرسومات الهندسية التي تم استقراؤها بجميع المقاسات باستخدام جهاز الكمبيوتر، وذلك لضمان دقة تنفيذ عمليات القص ، والثني للحديد ، وطبقا لمتطلبات استخدامها في مواقع البناء.
- وصلة الكانات بالأسياخ الطولية لتشكيل الأعمدة المطلوبة بواسطة سلك رباط بمسافات حسب نص المواصفات ، ويتم هذا من خلال آلة كهربائية للربط (تقنيات عالية) يمكن ربط حديد التسليح بسرعة وتلقائيا بواسطة نستطيع إكمال عملية الربط خلال 0,8 ثا أي ذات كفاءة تعوض 5 مرات اليد العاملة (العامل اليدوي).

❖ النظام الإنتاجي :

أولا : المدخلات : تتمثل مدخلات النظام الإنتاجي للمؤسسة من المواد الأولية فيما يلي :

- حديد تسليح أملس بدون نتؤات طري (60).

- حديد تسليح مشرشر ذو نتؤات عالي المقاومة (80، 100، 120، 140، 160).

الصورة





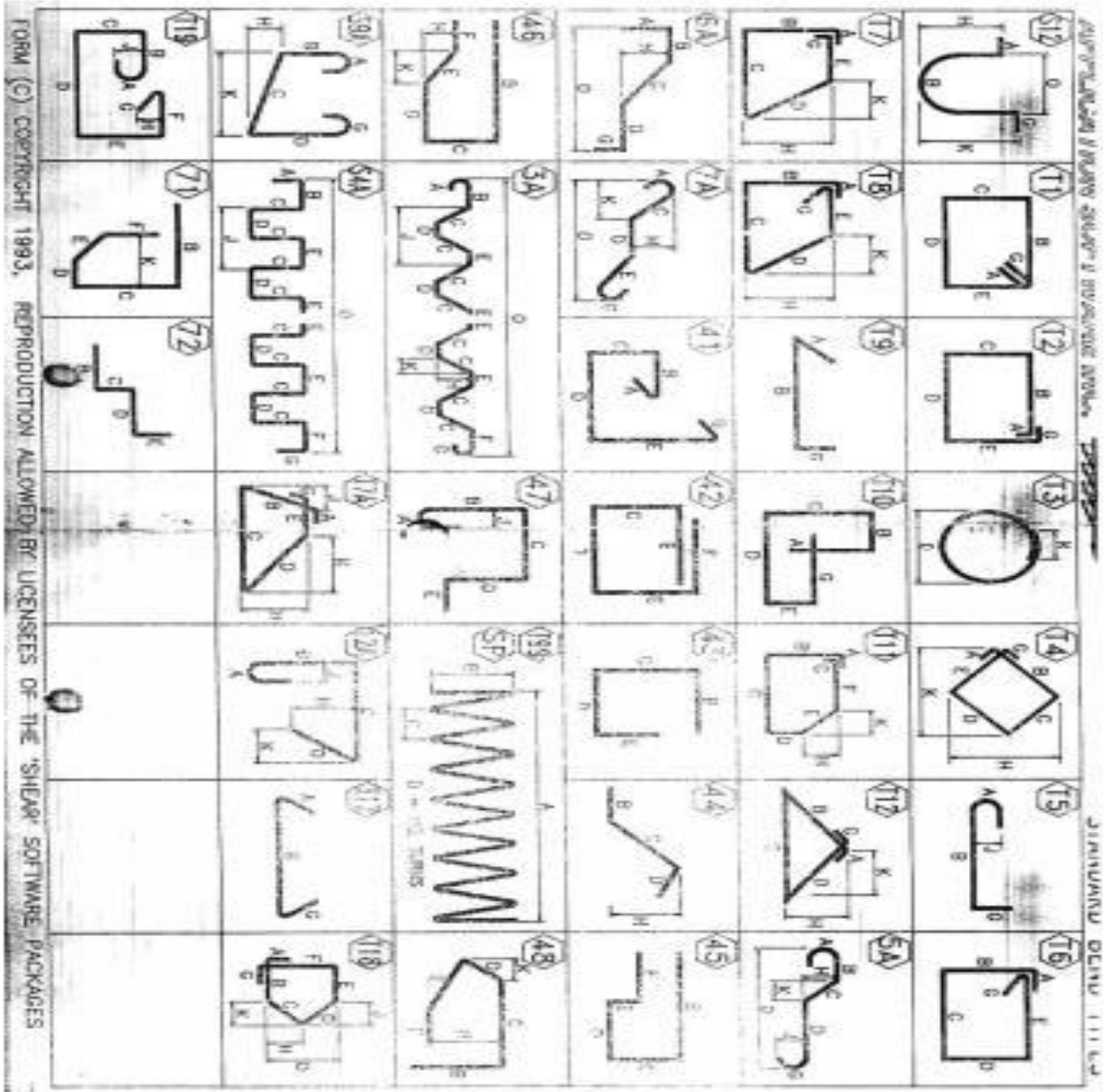
ثانيا : المخرجات : تتمثل مهمة المشروع في تزويد المتعاملين في قطاع الإسكان والتشييد والقطاعات الإنشائية وذلك بإنتاج مايلي :

الصورة

APPLICATION SOFTWARE INC. ~~XXXXX~~

STANDARD BEND TYPES

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	32	33	34	35
36	37	38	39	40	41	42
43	44	45	46	47	48	49
50	51	52	53	54	55	56



FORM (C) COPYRIGHT 1993. REPRODUCTION ALLOWED BY LICENSEES OF THE SHEAR SOFTWARE PACKAGES



ثالثا : اختيار الآلات و المعدات

1. **معدات التصنيع :** أجهزة آلية عالية الأداء باستخدام الحاسب الآلي لإنتاج أعداد كبيرة من حديد التسليح ، و تشكل مجموعة مسبقا من العمليات الصناعية ، ويتم تخزينها في جهاز الكمبيوتر قادرة على تخزين 500 نمط خطي مختلف لتغذية عمليات الاستقامة الانحناء ، القطع.

- سرعة تشكيل مع دقة وكفاءة عالية.

- انخفاض مستوى الضجيج.

- ذاكرة كمبيوتر تعمل بشكل فعال.

- انخفاض الاستهلاك للطاقة.

- سهولة التشغيل ويمكن ضبط السرعة.

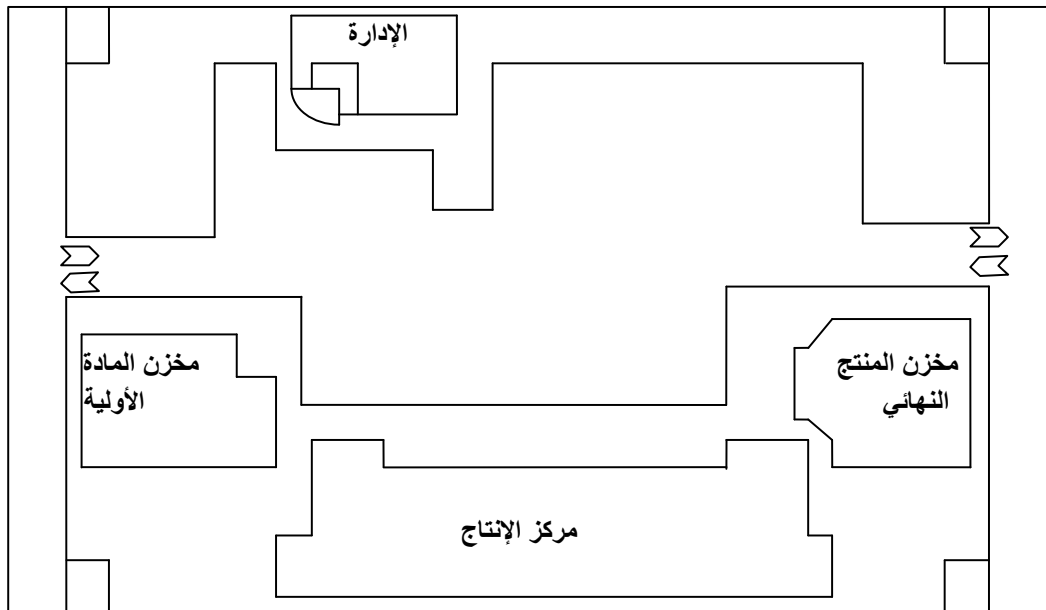
- تقليل الخسائر المادية إلى أدنى حد ممكن.

رابعا : التخطيط الداخلي للمصنع

1. **تحديد المباني اللازمة لإقامة المشروع :**

بناءا على عدد ، و نوع الآلات و المعدات ، و حجم الطاقة الإنتاجية ، و تطورها مستقبلا ، يتم تحديد المباني اللازمة لذلك ، و مساحاتها على الشكل التالي :

شكل رقم (05) : تصميم مبنى المشروع



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (11): أبنية المشروع ومساحتها

المساحة (م <sup>2</sup> )	البند
700	صالة الإنتاج
700	مستودعات المواد الأولية والجاهزة
100	الإدارة
500	مساحة غير مبنية
2000 م <sup>2</sup>	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

2. تحديد أقسام الإنتاج :

يتم تجميع مركز الإنتاج في قسم واحد ؛ لان الإنتاج يتم من خلال مرحلة واحدة ، وبالتالي تسهيل مهمة الإشراف و الرقابة الفنية.

ثانيا : تخطيط احتياجات و مستلزمات النشاط الإنتاجي :

1. التخطيط للمواد : إن قيمة حديد التسليح تتعدى 50% من تكلفة الخرسانة المسلحة ؛ لذا يجب إتباع كافة الطرق الصحيحة ، والمواصفات الفنية التي تؤدي إلى المحافظة على حديد التسليح ، وتقليل نسبة الهالك إلى أقل ما يمكن ، ومن هذا المنطلق كان لابد من بحث الجوانب المؤثرة على تشكيل الحديد.

1.1. أنواع حديد التسليح :

حديد تسليح أملس بدون نتؤات طري (60).

2.1. أهم العناصر المؤثرة على اقتصاديات حديد التسليح :

- اختيار المورد المناسب : يتم اختيار المورد المناسب بناء على جودة منتجاته ، وطبقا لإتباعه للأسلوب الأمثل في التفيتش على منتجاته ، ومدى التزامه لمواعيد أوامر التوريد ، وذلك بالإضافة إلى الأسعار المناسبة.

- أعمال الحصر والقياس : يقوم المكتب الفني بمراجعة الرسومات التنفيذية لمعرفة المواصفات ، ونوعية الخامات المطلوبة ، وتحديد كمياتها ، وشراؤها.

- التخزين : تخصيص مكان ملائم لوضع الحديد الوارد في مناطق بعيدة عن الزيوت ، والشحوم على أن توضع فوق لوحات خشبية مرتفعة عن سطح الأرض بمقدار لا يقل عن 15سم.

- الاطلاع على توصيف معايير القبول والرفض :

♦ الخامات قبل التشغيل : يتم قياس أطوال حديد التسليح الوارد على أن لا يقل 1 سم من الطول المطلوب ، ويسمح بتجاوز في طول السيخ.

♦ يتم التأكد من أن سطح الحديد لا يوجد به أي زيوت ، أو شحوم ، والذي ينتج عنه تقليل تماسك الأسياخ مع الخرسانة.

❖ بعد الدراسة الفنية للمشروع تبدأ العملية الإنتاجية بحيث يجب تحديد كل من:

- القدرة الإنتاجية للآلة المستعملة في المشروع تقدر ب1800 قطعة/سا.

- مدة العمل 6 ساعات يوميا.

- أيام العمل 26 يوم شهريا.

- الطاقة الإنتاجية اليومية :  $( 26 \times 6 \times 1800 ) = 280800$  وحدة.

❖ تقدير احتياجات المشروع من المواد الخام ومستلزمات الإنتاج :

تبلغ الكمية المعيارية من المواد الأولية اللازمة للإنتاج الشهري ما يلي :

كل المنتجات												
الشهر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	المجموع
مخطط الإنتاج (بناء على مخطط المبيعات) حسب عدد المنتجات المصنوعة :												
الكمية	77.2	77.2	77.2	84.9	93.41	102.7	80	80	88	88	88	936.6
				2		5						8
شراء المواد الأولية (بناء على مخطط الإنتاج):												
نوع المادة	الكمية الضرورية لكل منتج = 1,20 متر											
الأولية Ø 6	سعر الوحدة = 1 طر Ø 6 / 60000 دج											
الكمية	77.2	77.2	77.2	84.9	93.41	102.7	80	80	88	88	88	936.6
				2		5						8
القيمة	4632	4632	4632	5095	5604	6165	4800	4800	5280	5280	5280	56160
	000	000	000	200	600	000	000	000	000	000	000	000
التعبئة والتغليف	92200	77200	7720	8492	93410	10275	8000	80000	88000	88000	88000	95168
		0	0	0		0	0	0				0
المبلغ الإجمالي	47242	47092	4709	5180	56980	62677	4880	48800	53680	53680	53680	57152
	00	00	200	120	10	50	000	00	00	00	00	480



❖ **مصدر التموين:** لاختيار المورد المناسب أخذنا بعين الاعتبار المتطلبات الرئيسية للمواد الأولية ، ووفق ذلك قمنا بالبحث عن عدد من موردي المنطقة للمفاضلة بينهم ، وعلى الرغم من أن جودة المواد الأولية كانت جودة واحدة إلا أن السعر كان يختلف من مورد لآخر . والجدول التالي يوضح المفاضلة و اختيار المورد المناسب.

**جدول رقم (12): اختيار مصدر التموين** الوحدة= الطن

أنواع حديد التسليح	المنطقة الصناعية- برحال- دج	المورد بوشنكير دج	المورد بوعفار دج
6 Ø	65000,00	60000,00	65000,00
8Ø	64000,00	61500,00	65000,00
10Ø	60000,00	60000,00	63000,00
12Ø	58000,00	58000,00	60000,00
14Ø	62000,00	62000,00	62000,00
16Ø	63000,00	63000,00	62000,00

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها

- اخترت شراء المواد الأولية من المورد : بوشنكير .

لان : سعر البيع يكون اقل مقارنة بالموردين الآخرين على الرغم من أن السلعة تكون بنفس الجودة (صناعة تركيا).

- في التفاوض : أهم الأشياء التي تهمني الجودة.

المطلب الثاني : تقدير احتياجات المشروع من الأثاثات والمهمات الإدارية ووسائل النقل الداخلي والخارجي والقوى العاملة

أولا : تحديد حاجيات المؤسسة من التجهيزات الضرورية :

**جدول رقم (13): التجهيزات الضرورية التي تحتاجها المؤسسة لتقديم منتجاتها**

التجهيزات	الكمية	السعر الإجمالي (دج)
جهاز حاسوب	01	30000,00
آلة طباعة	01	10500,00
هاتف	01	2500,00
مكتب مع كراسي استقبال	مكتب و 4 كراسي	50000,00

20000,00	01	خزانة
3200,0	01	مكيف هوائي
<b>146250,00</b>		<b>المجموع</b>

المصدر : الملحق (4 0)

بعد تحديد حاجيات المؤسسة من التجهيزات الضرورية ، قمنا بلختيار المورد التالي الذين قدم لنا أفضل العروض من حيث السعر والجودة. وهذا موضح في الجدول التالي :

**جدول رقم (14) : موردي التجهيزات لمؤسسة تشكيل حديد التسليح**

طريقة التسديد	الخدمات الإضافية	الضمان	مدة التقديم	التجهيزات	المورد
نقدا	النقل(التوصيل) مع تركيب المعدات مجاني	ضمان لمدة سنة	مباشرة بعد التسديد (فوري أو بالتقسيط)	التجهيزات الداخلية للمحل	<b>ASSISTANCE INFORMATIQUE</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها

ثانيا: وسائل النقل: من اجل توريد كمية المواد الأولية الضرورية للإنتاج يتم كراء شاحنة نقل تبلغ كلفتها:

شاحنة نقل تشحن حوالي 20 طن من حديد التسليح بكلفة 7000,00 دج.

ثالثا : تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة:

الجدول رقم (15) : العمالة اللازمة لبدء المشروع.

العدد	الوظيفة
01	مسير المشروع
01	عامل فني
01	مشرف إنتاج
01	موظف مبيعات
01	عامل مهني
02	حارس
07	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثالث : دراسة موقع المشروع والدراسة البيئية :

أولا : موقع المشروع :

يقع المشروع بدائرة عزابة (منطقة النشاطات الصناعية-العطاسة-) بولاية سكيكدة يتربع على مساحة قدرها 2000 م<sup>2</sup>، وهو ملكية عامة يتكون المبنى من طابق أرضي ينقسم إلى ثلاثة أجزاء جهة بها إدارة ، مركز الإنتاج ، مساحة للتخزين.

ثانيا: تحلي الموقع :

تعتبر مدينة سكيكدة نقطة التدفق لكل المبادلات التجارية القادمة من المدن المجاورة ، وكذلك هي محور تجاري بين الجوانب الأربعة " الشرق ، الغرب ، الشمال والجنوب " تعتبر من أهم المدن الجزائرية باعتبارها قطب سياحي واقتصادي هام. و تتكون من 13 دائرة من بينهم دائرة عزابة ، و 38 بلدية.

1. مدينة عزابة :

1.1. الموقع الجغرافي :

تقع دائرة عزابة على قدم جنوب السلسلة النوميديّة القسنطينية في سهل (على شكل حوض ) ؛ مما جعلها نقطة مرور مهمة ؛ لأنه يمر بها الطريق الوطني رقم (44) الذي يربط بين مدينتي عنابة ، سكيكدة ، والطريق الوطني رقم (88) الذي يمر إلى قسنطينة ، و هي منطقة سهلية ومنبسطة تتخللها كتل جبلية متوسطة الارتفاع كجبل الوسط بالشمال ذو ارتفاع 216 م.

2.1. الموقع الإداري :

دائرة عزابة إحدى دوائر ولاية سكيكدة مقرها عزابة تبلغ مساحتها 805.34 كم<sup>2</sup> يقطنها 92339 نسمة (أي بكثافة سكانية تقدر بـ 115 نسمة /كم<sup>2</sup>). يحدها من ناحية الشرق ولاية عنابة ، و من الغرب مدينة سكيكدة ، و من الجنوب ولاية قالمة ، و من الشمال البحر الأبيض المتوسط ، وهي من أكبر بلديات الولاية سياحيا، و يتوفر في هذه البلدية معدن الزئبق النادر وأخذت شهرة كبيرة بذلك.

مع العلم أن مدينة عزابة تبعد عن مدينة سكيكدة بحوالي 32 كم ، 81 كم عن مدينة قسنطينة ، و 70 كم عن مدينة عنابة.

3.1. الإمكانيات الطبيعية لمدينة عزابة :

1.3.1. التضاريس :

تتميز بطابع تضاريسي غير متجانس ، إذ يتراوح الانحدار ما بين (15%-20% ) في معظم المناطق ما عدا السهول ، و يمكن تصنيف أهم المظاهر التضاريسية إلى :

2.3.1. السهول : و تتمثل في :

سهل عزابة : الذي يبدأ من بلدية السبت جنوبا إلى غاية بلدية جندل شمالا مرورا بعزابة ، و يأخذ اتجاهه نحو الجنوب الشرقي أين يضيق عند بلديتي عين شرشار و بكوش لخضر.

3.3.1. الجبال :

تتمثل في كتل جبلية متوسطة الارتفاع منها:

جبل الوسط ببلدية عزابة ذو ارتفاع 216 متر ، أيضا جبل بوفرنانة بعلو 223 متر.

4.3.1. الشبكة الهيدرولوجرافية :

- المياه السطحية :

واد فندق : و يقطع بلدية عزابة من الجنوب الغربي نحو الشمال الغربي مرورا بالجهة الغربية للمدينة.

- المياه الجوفية :

تتمثل في الينابيع و التنقيبات ، والآبار بنوعها الفردية ، و الجماعية ، و هي الأكثر استهلاكاً مقارنة بالمياه السطحية.

- المصادر المعدنية :

حمام الصالحين الواقع على بعد 9 كلم غرب عزابة.

حمام الحامة الواقع على بعد 18 كلم شرق عزابة.

4.1. جيولوجية و جيومرفولوجية المنطقة :

تتميز بانتشار تكوينات الزمن الرابع من طين غرينية ، و رملية ، و تمتد من الجنوب الغربي إلى الشمال الشرقي للبلدية ، إضافة إلى القاعدة النوميديّة ذات التربة الطينية بتركيب سميك ، في ميل غير منتظم ، و التي تحتل مساحة كبيرة منها ، أما تكوينات الفلش فهي تبرز أكثر بالجنوب.

5.1. المناخ :

تخضع المدينة لميكانيزمات مناخ البحر الأبيض المتوسط ، ويتميز بصيفه الحار والجاف وشتائه المعتدل الممطر؛ ففصل الصيف هو فصل درجات الحرارة المرتفعة والجافة حيث تتجاوز المعدلات الحرارية 22° وتقترب من 40° أحيانا. أما في الشتاء ، فإن المعدل الشهري للشهر الأكثر برودة يفوق 10.5° كمعدل لشهر جانفي ، إن فصل الشتاء هو فصل الأمطار ودرجات الحرارة المنخفضة ، وهناك فصلان ثانويان هما: فصلا الربيع والخريف. وتكون درجات الحرارة فيهما معتدلة ، وأحيانا درجات الحرارة تكون مرتفعة وأحيانا تهطل الأمطار.

6.1. السكان :

تزايد مستمر في حجم السكان عبر مراحل زمنية مختلفة ، ترافقها زيادة في التحضر. تصل إلى نسبة % 74.25 مع أصالة السكان الذين يمثلون نسبة 54.5 %.

### 7.1. السكن :

1.7.1. تطور عدد المساكن : تطور في الحاضرة السكنية بإمتدادات عمرانية بالمدينة التي تتميز بتعدد الأنماط السكنية خصوصا السكن الفردي و الملكية الخاصة.

### 2.7.1. أنواع السكن :

سيطرة السكن الفردي على مدينة عزابة بنسبة توزيع 56.92 % موزعة من نواة المدينة إلى كل أطرافها.

بعد السكن الفردي يأتي السكن الجماعي من حيث الانتشار بنسبة 39.96 % ، منتشرة معظمها بالمنطقة الشمالية الغربية للمدينة مثل حي 1000 مسكن.

أخيرا السكن النصف الجماعي ، وهو من برامج الدولة ، والمسطرة في السنوات الأخيرة في محاولة منها لتخفيف

أزمة السكن ، ولو بنسبة محدودة إذ قدرت 3.12 % وتظهر في الجهة الجنوبية الشرقية للمدينة.

### 8.1. التركيبة الاقتصادية للسكان :

#### 1.8.1. الفلاحة :

على وشك الوصول إلى ضعف في الميدان الفلاحي ، وهذا شيء طبيعي مقارنة مع التحضر الحاصل بالمنطقة بالتوجه نحو القطاع الثالث ، والتخلي عن الفلاحة.

#### 2.8.1. الصناعة :

نجد مدينة عزابة تحتل الصدارة ، أي أنها متخصصة في ميدان الصناعة ، مثل : مصنع حجار السود ببلدية عين شرشار ، مصنع الزئبق في الطريق المؤدي إلى مركز بلدية السبت ، بالإضافة إلى قربها من مقر الولاية الذي بدوره يعتبر مقر للصناعة.

#### 3.8.1. البناء والأشغال العمومية :

بروز هذا القطاع ، وهذا مرتبط بعمليات التنمية وسياسة الدولة التي دعمت عمليات البناء للمساكن الجماعية والتخصيصات المختلفة.

#### 4.8.1. الخدمات :

درجة جيدة من عمالة القطاع ، كون هذه المدينة تعتبر مقر دائرة منذ سنة 1974 مما جعلها تحظى بالعديد من التجهيزات صحية ، إدارية... إلخ ؛ فأصبحت منطقة جالبة للسكان ما ساعد أيضا على توسعة النشاط التجاري من محلات التجزئة.

### 3. أسباب اختيار الموقع : ويفضل هذا الموقع لأسباب عديدة منها :

- توفر الطرق ووسائل المواصلات ، أي سهولة نقل المنتجات من وإلى الموقع.

- تميز المنطقة بموقع مركزي على محاور هامة :

♦ طريق سيار شرق - غرب.

♦ طريقان وطنيان رقم 44-80.

♦ توفر مصادر الطاقة الكهرباء والمياه.

♦ توسطها لتجمعات حضرية كبرى ( قسنطينة ، قالمة ، عنابة ، سكيكدة).

- خارج المحيط العمراني.

- قرب الموقع من السكة الحديدية.

- القرب من أماكن توفر اليد العاملة.

**ثالثا : تأثير البيئة على المشروع :**

1. المكان المقترح لإنشاء المشروع هو وسط منطقة صناعية حيث الأرض صلبة مخصصة له ذا النوع من النشاط.

2. يحتاج المشروع إلى طاقة كهربائية لتستعمل في عملية الإنتاج (التشكيل) ؛ وبما أن المشروع يتواجد بمنطقة صناعية التي توفر كل الخدمات الضرورية للصناعة ؛ فإنه هنالك وفرة في هذه الشبكات.

**رابعا : تأثير المشروع على البيئة :**

1. لا يشكل المشروع خطر على التجمعات السكانية ؛ لأنه يقع خارج التجمعات السكانية.

2. يقدم المشروع خدمة بيئية حيث أنه ينتج منتج يستعمل لتزيين البيئة كما أنه يساعد على توفير مناصب شغل رغم قلتها وكذا تحريك وتيرة العمل لكي يتحقق الإنجاز في مجال الإسكان ، والتشييد بالمنطقة ؛ أي يساعد المنتج على التعمير ، وتحسين المظهر العام وبالتالي يقدم خدمة اجتماعية لأفراد المجتمع ويعمل على تحقيق تنمية اقتصادية.

3. لا يؤثر المشروع على العلاقات الاجتماعية ؛ لان ما ينتجه لا يتنافى مع المجتمع المستهلك.

لا تشكل وسائل النقل عائق على الطريق ؛ لأنه يقع بعيدا عن المحيط العمراني فهو قريب من طريقان وطنيان يسهل التنقل بين المناطق المراد التوزيع إليها، أو جلب المواد الأولية منها.

4. باستخدام تكنولوجيا متطورة يتم تقليل نسبة الهالك من الحديد إلى أقصى حد وبالتالي تجنب الخردة (الدقة تقلص من الفضلات).

### المبحث الرابع : المخطط التنظيمي

في هذا الجزء من الخطة يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ، وتحديد مسؤولياتها أي توصيف الوظائف، والمهام الموكلة لكل عامل في المؤسسة ، وتكاملها مع تحديد الهيكل التنظيمي للمشروع.

**المطلب الأول : احتياجات المشروع من الموارد البشرية :**

**أولا : تحديد احتياجات المشروع من الموارد البشرية :** في ضوء إمكانيات المشروع ، ونوعية النشاط الممارس تم تحديد الاحتياجات من القوى العاملة الضرورية ، والأجور السنوية ، والجدول التالي يبين ذلك :

**الجدول رقم(16) : الاحتياجات التقديرية من القوى العاملة وتكاليفها السنوية**

المنصب	الكفاءة	الأجر الخام الشهري	مساهمة صاحب المؤسسة	مدة العقد
مسير المشروع	مؤهلات علمية + تكوين	50000,00	50000,00	غير محددة
عامل فني	حامل لشهادة الهندسة المدنية	30000,00 (anem18000,00)	12000,00	
مشرف إنتاج	شهادة في الإعلام الآلي	30000,00 (anem18000,00)	12000,00	
موظف مبيعات	خبرة سابقة في مجال البيع والشراء	25000,00	25000,00	
عامل مهني		25000,00	25000,00	
حارسين	شهادة حراسة	50000,00	50000,00	
المجموع		210000,00	174000,00	

المصدر: من إعداد الطالبة

بالإضافة إلى الرواتب والأجور ؛

- مساهمة المشروع في الضمان الاجتماعي والبالغة 124800,00 دج كل ثلاثة أشهر.

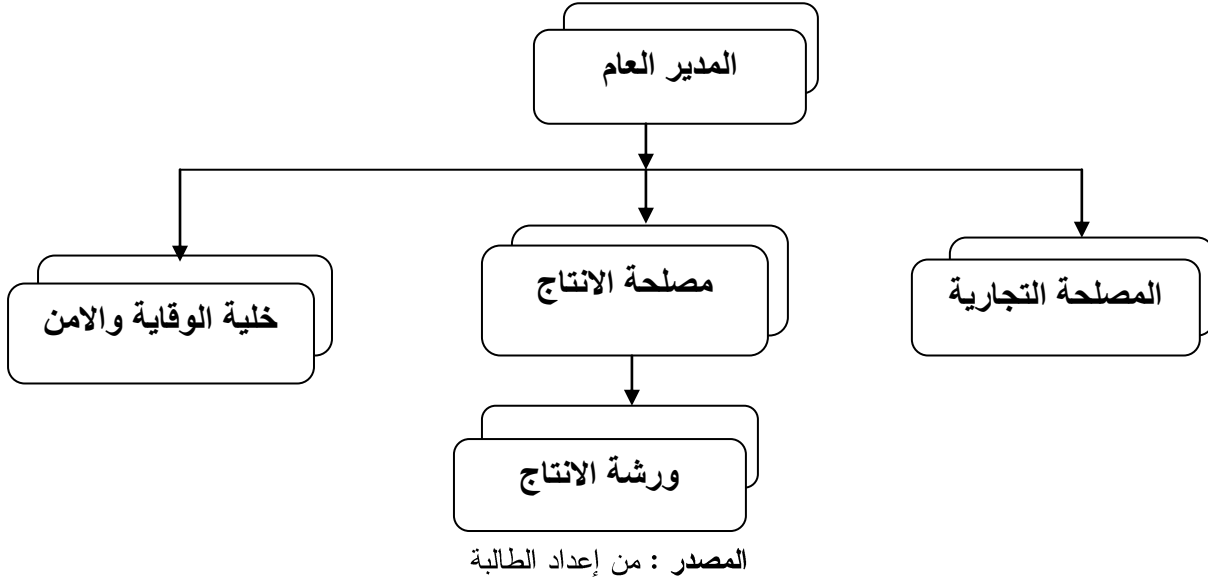
- مساهمة المشروع في صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء 32400,00 دج وهذا بالنسبة للسنة الأولى أما السنوات القادمة فتكون المساهمة حسب الربح الصافي السنوي (الربح  $\times 15\%$ ) وهذه القيمة لا تتعدى 260000,00 دج مهما زاد الربح الصافي.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمشروع**

**أولاً: تصميم الهيكل التنظيمي للمشروع:**

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يرتكز على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها ؛ لأجل تحقيق أهدافها، و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف في المؤسسة :

**شكل رقم(06): الهيكل التنظيمي للمشروع**



**ثانياً: تحديد المهام لكل وظيفة :**

**1. المدير العام (مسير المشروع):** وهو المسير المكلف بإدارة المؤسسة من خلال التخطيط وتسيير المشروع.

**1.1. من بين مهامه:**

- القيام بكل الإجراءات الخاصة بإنشاء المؤسسة بالإضافة إلى تسيير ، ومراقبة المشروع و الحرص على بلوغ الأفضل.

- التخطيط للأهداف الإستراتيجية ، و مراقبة النتائج التي حققتها المؤسسة ، و العمل على ترقيتها.



- الإشراف المباشر على جميع الموظفين ، و في حالة غياب احدهم يقوم بتعويضه.
- وضع خطة التكاليف والإيرادات مع تسديد الأعباء ، والمصاريف.
- استلام المداخل ، حيث تكون في صورة نقدية.
- مسؤول عن كل ما يتعلق بالمحاسبة ، والتعامل مع الهيئات الخارجية.

## 2. مصلحة الإنتاج: وتتكون من :

### 1.2. العامل الفني :

- التكفل بطلبات الزبائن ؛ فهو المسؤول عن قراءة الرسومات الهندسية التي ترد إلى المصنع من طرف الزبائن و خاصة شركات المقاولات لمعرفة المواصفات ، ونوعية الخامات المطلوبة ، وتحديد كمياتها.
- الرقابة على أداء العمال للتأكد من سلامة المنتجات من حيث المقاسات والحرص على تسليمها في المواعيد المقررة.
- التكفل بالأمانة في غياب المدير.

## 3. ورشة الإنتاج : المهام الموكلة لكل عامل :

### 1.3. عامل الإنتاج :

- تشغيل الآلة و القيام بالإشراف على تسيير مراحل العملية الإنتاجية .
- صيانة الآلة في حالة وجود عطب.

### 2.3. العامل المهني :

- التكفل بتنظيم المؤسسة ، والمحافظة على التنظيم في المخزن.
- تعبئة المنتج في أكياس بلاستيكية خاصة قبل نقله إلى المخزن.

## 4. المصلحة التجارية :

- 1.4. موظف المبيعات : متابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي ، وتسويقه ، وعملية التموين بالمواد الأولية ، حيث يقوم بما يلي :
- الاتصال بالموردين ، والتفاوض معهم لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية الضرورية للعملية الإنتاجية ، وإبرام عقود الشراء حول الحجم والنوعية ، السعر وأجال التسليم ، بحيث تتوافق مع إمكانيات المؤسسة.

- الحفاظ على الزبائن الحاليين ، والبحث عن إبرام صفقات جديدة من خلال تقديم أسعار منخفضة ، وأجال تسليم سريعة ، وتسيير مختلف الإجراءات المتعلقة بعمليات البيع.

5. خلية الوقاية والأمن : وتتكون من :

1.5. الحارسين (حارس يداوم ليلا وآخر نهارا) : وتتمثل مهمتهما في حراسة ، وحماية ممتلكات المؤسسة ، و السهر على أمنها ، وكذا التدخل لمنع دخول أي أطراف خارجية ليست تابعة للمؤسسة.

### المبحث الخامس : المخطط المالي للمؤسسة

المطلب الأول : الهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة والتكلفة الإجمالية :

أولا : الهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة :

سيتم تمويل المشروع عن طريق التمويل الثلاثي الذي يكون في شكل قرض بدون فوائد يحدد تبعا لتكلفة الاستثمار من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، وهذه الصيغة تتضمن المساهمة الشخصية لصاحب المشروع بنسبة 2% وقرض بدون فوائد تقدمه الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بنسبة 28% وقرض بنكي بنسبة 70%.

ومنه يكون الهيكل التمويلي لمشروعنا كما في الجدول التالي :

جدول رقم (17) : الهيكل المالي للتمويل الثلاثي عندما تكون تكلفة الاستثمار من 1,00 5000000 دج إلى 10000000,00 دج

المبلغ	نسبة المساهمة	المساهمات
200000,00	2%	مساهمة صاحب المشروع
2800000,00	28%	قرض ANSEJ
7000000,00	70%	قرض البنك

ثانيا : إهلاك القرض :

يتم توضيح إهلاك القرض الممنوح من طرف كل من الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والبنك في الجدول الآتي :

جدول رقم (18) : مخطط تسديد القرض

مخطط تسديد القرض الخاص بالبنك				
اسم المقرض: البنك			مبلغ القرض:	
فترة السماح: 3 سنوات			معدل الفائدة: 0%	
مدة التسديد: 5 سنوات			فترات التسديد: كل سداسي	
فترة التسديد	رأس المال المتبقي المستحق	مبلغ فائدة الفترة	القيمة المسددة من رأس المال	المبلغ الكلي المسدد
2018/ 6 / 30	7000000,00	0	700000,00	700000,00
2018/ 12 /30	6300000,00	0	700000,00	1400000,00
2019/ 6 / 30	5600000,00	0	700000,00	2100000,00
2019/12 / 30	4900000,00	0	700000,00	2800000,00
2020/ 6 / 30	4200000,00	0	700000,00	3500000,00
2020/12 / 30	3500000,00	0	700000,00	4200000,00
2021/ 6 / 30	2800000,00	0	700000,00	4900000,00
2021/12 / 30	2100000,00	0	700000,00	5600000,00
2022/ 6 / 30	1400000,00	0	700000,00	6300000,00
2022/12/ 30	700000,00	0	700000,00	7000000,00

مخطط تسديد القرض الخاص ب ANSEJ	
اسم المقرض: ANSEJ	مبلغ القرض: 2800000,00
فترة السماح: 8 سنوات	معدل الفائدة: 0%
مدة التسديد: 5 سنوات	فترات التسديد: كل سداسي

فترة التسديد	رأس المال المتبقي المستحق	مبلغ فائدة الفترة	القيمة المسددة من رأس المال	المبلغ الكلي المسدد
2023/ 6 / 30	2800000,00	0	280000,00	7280000,00
2023 /12 /30	2520000,00	0	280000,00	7560000,00
2024 / 6 / 30	2240000,00	0	280000,00	7840000,00
2024/12 / 30	1960000,00	0	280000,00	8120000,00
2025/ 6 / 30	1680000,00	0	280000,00	8400000,00
2025/12 / 30	1400000,00	0	280000,00	8680000,00
2026/ 6 / 30	1120000,00	0	280000,00	8960000,00
2026/12 / 30	840000,00	0	280000,00	9240000,00
2027/ 6 / 30	560000,00	0	280000,00	9520000,00
2027/12/ 30	280000,00	0	280000,00	9800000,00

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على سجلات من الوكالة الوطنية ENSEJ

- نلاحظ من خلال الجدول أن المشروع لا يتحمل أعباء مالية (فوائد القروض) في تكاليف تمويله.
- يتم تسديد قرض البنك من السنة الرابعة ، أي فترة السماح تكون 3 سنوات أما بالنسبة لقرض الوكالة فيكون ابتداء من السنة التاسعة ، أي فترة السماح 8 سنوات ، ومدة التسديد 5 سنوات حيث يتم دفع القرض على أقساط متساوية كل سداسي (6 أشهر).

ثالثا : تقدير التكاليف الإجمالية للمشروع :

1. التكاليف الاستثمارية :

1.1. تكلفة الإنشاء :

1.1.1. تكلفة الدراسة والتأسيس : تشمل نفقات ما قبل التشغيل نفقات الدراسات والاستشارات الخاصة

بالمشروع و نفقات تسجيل المشروع وغيرها وتقدر بحوالي 40000,00 دج.

2.1.1. تكلفة تنفيذ إنشاء المشروع :

جدول رقم (19) : الاستثمارات الضرورية للمؤسسة و اهتلاكها

نوع الاستثمار	تكلفة الشراء(الرسم على القيمة المضافة غير مدمج)	العمر الإنتاجي	معدل الاهتلاك	إهلاك السنة الأولى
آلات ومعدات	9389014,95	10سنوات	10%	938901,50

41666,67	%33	03سنوات	125000,00	تجهيزات مكتب
980568,17			9514014,95	المجموع

2.1. تكلفة دورة

المصدر : من إعداد الطالبة

في النقدية

المخصصة للإنفاق

من 65201

مجموع التكاليف التشغيلية للسنة الأولى.

2. تكاليف التشغيل السنوية :

جدول رقم (20) : تكاليف التشغيل السنوية

2020	2019	2018	2017	2016	2015	السنوات التكاليف	رقم الحساب
7259316834	7259316834	7259316834	69136350,8 0	62851228,0 0	57152480, 00	مواد أولية وتغليف	601
67491,84	67491,84	67491,84	64896,00	62400,00	60000,00	كهرباء وماء	607
240000,00	240000,00	240000,00	240000,00	240000,00	240000,00	الإيجار	613
11032,32	11032,32	11032,32	10816,00	10400,00	10000,00	مصاريف إدارية	614
60000,00	60000,00	60000,00	60000,00	60000,00	60000,00	صيانة وإصلاح	615
70858,80	78732,00	87480,00	97200,00	108000,00	120000,00	تأمين	616
24000,00	24000,00	24000,00	24000,00	24000,00	171777,00	الدعاية والإعلان	623
368955,39	368955,39	368955,39	354764,80	341120,00	328000,00	نقل	624
0	0	0	0	0	187000,00	تكاليف متنوعة (تأسيس+ضمان)	628
2745557,33	2745557,33	2745557,33	2691722,88	2638944,00	2587200, 00	تكاليف الموظفين	631
76181064,0 2	76188937,2 2	76197685,2 2	72679750,4 8	66336092,0 0	60916457, 00		المجموع ع

المصدر: من إعداد الطالبة

- بالإضافة إلى المصاريف الأولى فان المؤسسة تتحمل مصاريف أخرى عبارة عن التزاماتها اتجاه صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء ، والممثلة في الجدول التالي :

جدول رقم (21) : تكاليف CASNOS

2020	2019	2018	2017	2016	2015	السنوات
------	------	------	------	------	------	---------

260000,00	260000,00	260000,00	260000,00	260000,00	32400,00	CASNOS
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	----------	--------

المصدر : من إعداد الطالبة

❖ الفرضيات المالية :

تم إجراء التخطيط المالي للمشروع لمدة ستة سنوات بالاعتماد على الفرضيات التالية :

- تم افتراض أن الإيرادات ومشتريات المشروع (المواد الخام) ستزداد بنسبة 10% وهذا بالنسبة للسنة الأولى والثانية أما في السنة الثالثة فتزداد بنسبة 5%.

- تم افتراض أن المصاريف التشغيلية السنوية تزداد بنسبة 4% بالنسبة للسنوات الثلاث الأولى.

- تم افتراض أن تكاليف الموظفين تزداد بنسبة 2% وهذا بالنسبة للسنوات الثلاث الأولى.

❖ تكلفة الإنتاج :

جدول رقم (22) : تحديد سعر التكلفة للوحدة الواحدة

2020	2019	2018	2017	2016	2015	التكاليف
72593168.34	72593168.34	72593168.34	69136350.80	62851228.00	57152480.00	تكلفة المواد الأولية
2745557.33	2745557.33	2745557.33	2691722.88	2638944.00	2587200.00	تكلفة اليد العاملة
938901.50	938901.50	938901.50	980568.17	980568.17	980568.17	الامتلاك
842338.35	850211.55	858959.55	851676.80	84592000	1176777.00	تكاليف مختلفة
77119965.52	77127838.72	77136586.72	72808641.85	67316660.17	61897025.17	التكلفة الإجمالية السنوية
1235.52	1235.52	1235.52	1173.74	1050	936.68	حجم الإنتاج
62419.04	62425.41	62432.49	62031.33	64111.11	66081.30	سعر التكلفة

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : الميزانية الافتتاحية و الإيرادات المالية :

أولا : الميزانية الافتتاحية :

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
5000000,00	الأموال الخاصة رأس المال الخاص الديون	9514014,95	الاستثمارات الأصول الثابتة المخزونات

7000000,00	قروض بنكية	4632000,00	المادة الأولية
2800000,00	قرض ANSEJ	653985,05	الحقوق الصندوق
<b>14800000,00</b>	<b>المجموع</b>	<b>14800000,00</b>	<b>المجموع</b>

ثانيا: الإيرادات المالية المتوقعة :

يبين الجدول التالي الإيرادات السنوية المتوقعة الخاصة بالمؤسسة ، و التي تم تقديرها على أساس سعر البيع المتوقع ونسبة استغلال الطاقة الإنتاجية.

جدول رقم (23) : الإيرادات السنوية المتوقعة

نسبة الطاقة المستغلة	رقم الأعمال المتوقع	سعر البيع	كمية الإنتاج المتوقعة	السنة
75 %	65567600,00	70000	936.68	الأولى
85 %	72124360,00	70000	1050	الثانية
95 %	79336796,00	70000	1173,74	الثالثة
100%	83303635,80	70000	1235,52	الرابعة

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثالث : الميزانية الختامية (أصول وخصوم) و جدول حسابات النتائج :  
أولا : الميزانية الختامية لست سنوات (2015 - 2020) :

جدول رقم (24): الميزانية الختامية لست سنوات (2015-2020)

### أصول

ACTIF	2015			2016			2017		
	Montant brut	Amortissements provisions et pertes de valeurs	net	Montant brut	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Montant brut	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net
Actifs non courants									
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou									

<b>négatif</b>									
<b>Immobilisations incorporelles</b>									
<b>Immobilisations corporelles</b>									
<b>Autres Immobilisations corporelles</b>	9514014,95	980568,17	8533446,78	9514014,95	1961136,34	7552878,61	9514014,95	2941704,50	6572310,45
<b>Immobilisations en concession</b>									
<b>Immobilisations encours</b>									
<b>Immobilisations financières</b>									
<b>Titres mis en équivalence</b>									
<b>Autres participations et créances rattachées</b>									
<b>Autres titres immobilisés</b>									
<b>Prêts et autres actifs financiers non courants</b>									
<b>Impôts différés actif</b>									
<b>Total actif non courant</b>	9514014,95	980568,17	8533446,78	9514014,95	1961136,34	7552878,61	9514014,95	2941704,50	6572310,45
<b>Actif courant</b>									
<b>Stocks et encours</b>	4632000,00		4632000,00	4632000,00		4632000,00	4632000,00		4632000,00
<b>Créances et emplois assimilés</b>									
<b>clients</b>									
<b>Autres débiteurs</b>									
<b>Impôts et assimilés</b>									
<b>Autres créances et emplois</b>									



assimilés									
Disponibilités et assimilés									
Placements et autres actifs financiers courants									
trésorerie	54299280 5		5429928 05	11220692 05		11220692 05	17880283 49		17880283 49
Total actif courant	10061928 05		1006192 805	15852692 05		15852692 05	22512283 49		22512283 49
Total general actif	19575943 00	980568,17	1859537 483	25366707 00	1961136,34	23405570 66	32026298 44	2941704,50	29084593 94

## أصول

ACTIF	2018			2019			2020		
	Montant brut	Amortissem ents provisions et pertes de valeurs	net	Montant brut	Amortissem ents provisions et pertes de valeurs	net	Montant brut	Amortissem ents provisions et pertes de valeurs	Net
Actifs non courants									
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif									
Immobilisations incorporelles									
Immobilisations corporelles									
terrains									
bâtiments									
Autres Immobilisations corporelles	9514014,9 5	3880606,00	5633408,95	9514014,9 5	4819507,50	4694507,4 5	9514014,9 5	5758409,00	3755605,9 5
Immobilisations en concession									
Immobilisations encours									
Immobilisations financières									
Titres mis									

en équivalence									
Autres participations et créances rattachées									
Autres titres immobilisés									
Prêts et autres actifs financiers non courants									
Impôts différés actif									
<b>Total actif non courant</b>	9514014,95	3880606,00	5633408,95	9514014,95	4819507,50	4694507,45	9514014,95	5758409,00	3755605,95
<b>Actif courant</b>									
Stocks et encours	4632000,00		4632000,00	4632000,00		4632000,00	4632000,00		4632000,00
Créances et emplois assimilés									
clients									
Autres débiteurs									
Impôts et assimilés									
Autres créances et emplois assimilés									
Disponibilités et assimilés									
Placements et autres actifs financiers courants									
trésorerie	23588830,91		23588830,91	29306126,33		29306126,33	35031294,95		35031294,95
<b>Total actif courant</b>	28220830,91		28220830,91	33938126,33		33938126,33	39663294,95		39663294,95
<b>Total general actif</b>	37734845,86	3880606,00	33854239,86	43452141,28	4819507,50	38632633,78	49177309,90	5758409,00	43418900,90

خصوم

	2015	2016	2017
<b>Capitaux propres :</b>	5000000,00	5000000,00	5000000,00
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves- réserves consolidés(1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence(1)			
Résultat net- résultat net du groupes (1)	3670574,83	4807699,83	5676477,36
Autres capitaux propores- report à nouveau		3670574,83	8478274,66
Part de la société(1) consolidante			
Part des minoritaires(1)			
<b>Total I</b>	8670574,83	13478274,66	19154752,02
<b>Passifs non- courants :</b>			
Emprunts et dettes financières	9800000,00	9800000,00	9800000,00
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
<b>Total II</b>	9800000,00	9800000,00	9800000,00
<b>Passifs courants :</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés			
impôts			
Autres dettes	124800,00	127296,00	129841,92
Trésorerie passif			
<b>Total III</b>	124800,00	127296,00	129841,92
<b>Total generale passif</b>	1859537483	2340557066	29084593,94

	2018	2019	2020
<b>Capitaux propres :</b>	5000000,00	5000000,00	5000000,00
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves- réserves consolidés(1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence(1)			
Résultat net- résultat net du groupes(1)	6167049,08	6175797,08	6183670,28
Autres capitaux propores - report à nouveau	14154752,02	20321801,10	26497598,18
Part de la société consolidante(1)			
Part des minoritaires(1)			
<b>Total I</b>	2532180110	31497598,18	37681268,46
<b>Passifs non- courants :</b>			
Emprunts et dettes financières	8400000,00	7000000,00	5600000,00
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
<b>Total II</b>	8400000,00	7000000,00	5600000,00
<b>Passifs courants :</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés			
impôts			
Autres dettes	132438,76	135035,60	137632,44
Trésorerie passif			
<b>Total III</b>	132438,76	135035,60	137632,44
<b>Total generale passif</b>	33854239,86	38632633,78	43418900,90

ثانيا : جدول حسابات النتائج :

جدول رقم (25) : جدول حسابات النتائج لست سنوات (2015-2020) :

## جدول حسابات النتائج

	2015	2016	2017
<b>Vente et produit annexes</b>	65567600,00	72124360,00	79336796 ,00
<b>Variation stocks produits finis et en cours</b>			
<b>Production immobilisée</b>			
<b>Subventions d'exploitation</b>			
<b>I - Production de l'exercice</b>	65567600,00	72124360,00	79336796,00
<b>Achats consommés</b>	-	-	-
	57212480,00	62913628,00	69201246,80
<b>Services extérieurs et autres consommations</b>	-1116777,00	-783520,00	-786780,80
<b>II -Consommation de l'exercice</b>	-	-	-
	58329257,00	63697148,00	69988027,60
<b>III- Valeur ajoutée d'exploitation ( I - II )</b>	7238343,00	8427212 ,00	9348768,40
<b>Charges de personnel</b>	-2587200,00	-2638944,00	-2691722,88
<b>Impôts, taxes et versements assimilés</b>			
<b>IV- Excedent brut d'exploitation</b>	4651143,00	5788268,00	6657045,52
<b>Autres produits opérationnels</b>			
<b>Autres charges opérationnelles</b>			
<b>Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs</b>	-980568,17	-980568,17	-980568,16
<b>Reprise sur pertes de valeur et provisions</b>			

V - Resultat operationnel	3670574,83	4807699,83	5676477,36
Produits financiers			
Charges financières			
VI- Resultat financier			
VII- Resultat ordinaire avant impots ( V +VI)	3670574,83	4807699,83	5676477,36
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés(variations) sur résultats ordinaires			
Total des produits des activites ordinaires	65567600,00	72124360,00	79336796 ,00
Total des charges des activites ordinaires	-	-	-
	61897025,17	67316660,17	73660318,64
VIII- Resultat net des activites ordinaires	3670574,83	4807699,83	5676477,36
Eléments extraordinaires(produits)(à préciser)			
Eléments extraordinaires(charges)(à préciser)			
IX- Resultat extraordinaire			
X - Resultat net de l'exercice	3670574 ,83	4807699,83	5676477,36

	2018	2019	2020
Vente et produit annexes	83303635,80	83303635,80	83303635,80
Variation stocks produits finis et en cours			
I - Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
Production de l'exercice	83303635,80	83303635,80	83303635,80
Achats consommés	-	-	-
	72660660,18	72660660,18	72660660,18
Services extérieurs et autres consommations	-791467,71	-782719,71	-774846,51
II - Consommation de l'exercice	-	-	-

	73452127,89	73443379,89	73435506,69
<b>III- Valeur ajoutée d'exploitation ( I - II )</b>	9851507,91	9860255,91	9868129,11
<b>Charges de personnel</b>	-2745557,33	-2745557,33	-2745557,33
<b>Impôts, taxes et versements assimilés</b>			
<b>IV- Excedent brut d'exploitation</b>	7105950,58	7114698,58	7122571,78
<b>Autres produits opérationnels</b>			
<b>Autres charges opérationnelles</b>			
<b>Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs</b>	-938901,50	-938901,50	-938901,50
<b>Reprise sur pertes de valeur et provisions</b>			
<b>V- Resultat operationnel</b>	6167049,08	6175797,08	6183670,28
<b>Produits financiers</b>			
<b>Charges financières</b>			
<b>VI- Resultat financier</b>			
<b>VII- Resultat ordinaire avant impôts( V +VI)</b>	6167049,08	6175797,08	6183670,28
<b>Impôts exigibles sur résultats ordinaires</b>			
<b>Impôts différés(variations) sur résultats ordinaires</b>			
<b>Total des produits des activités ordinaires</b>	83303635,80	83303635,80	83303635,80
<b>Total des charges des activités ordinaires</b>	-	-	-
	77136586,72	77127838,72	77119965,52
<b>VIII- Resultat net des activités ordinaires</b>	6167049,08	6175797,08	6183670,28
<b>Eléments extraordinaires(produits)(à préciser)</b>			
<b>Eléments extraordinaires(charges)(à préciser)</b>			
<b>IX- Resultat extraordinaire</b>			
<b>X- Resultat net de l'exercice</b>	6167049,08	6175797,08	6183670,28

❖ التقييم المالي للمشروع :

- فترة الاسترداد:

الاستثمار المبدئي

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{الاستثمار المبدئي}}{\text{متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية}}$$

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{14800000,00}{5446878,08} = 2,71$$

ومنه الفترة التي يتم فيها استرداد المبلغ المستثمر هي سنتين و 08 أشهر.



## خلاصة الفصل الثاني :

حسب الدراسة التي قمنا بها "انجاز مخطط الأعمال لمشروع تشكيل حديد التسليح " بولاية سكيكدة ، نستخلص أن هذا المخطط يقودنا إلى تلخيص نشاطات تشغيل المؤسسة في مدة معينة ، فهذا المخطط بمثابة وثيقة عمل حيوية تضبط إستراتيجية المشروع ، والذي تم تحديده بناء على النتائج التي أسفر عليها مخطط دراسة السوق ، ومن خلال إجراءنا للدراسة لا يسعنا إلا أن نؤكد أن المشروع مقبول كون أن السوق متعطش لمثل هذه المشاريع ؛ حيث تبين أن المشروع يحقق ربحاً صافياً لسنوات الستة القادمة يتراوح ما بين 3670574,83 دج في السنة الأولى و 6183670,28 دج في السنة السادسة ؛ فالمشروع قادر على الوفاء بالتزاماته المالية ، في حين سيوفر فرص عمل لسبعة موظفين ، أيضاً المشروع يخدم البيئة بالإضافة إلى الاستفادة من بعض التشريعات والقوانين الممنوحة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

### خاتمة :

العالم اليوم سريع التغيير وهذا في الواقع يعتبر تحدي كبير إذا لم تتخذ الإجراءات المتوازنة للتخطيط والمراقبة مبكرا ، فسوف نجد أن إدارة المشروع انحرفت عن طريقها ؛ حيث تشكل خطوة التخطيط أساسا قد يمهد لنجاح المشروع ؛ وذلك لكونه يحدد الفرص والمشاكل التي يمكن أن تعترض المشروع وتتضمن تحديد الأولويات في اتخاذ القرارات ، وتنفيذ الأعمال اللازمة للبدء في المشروع ؛ فمن الضروري أن نصنع خطة والتفكير فيها بعمق من جميع الجوانب (التسويقية ، الإدارية ، المالية ، الفنية)، وتكون قابلة للتنفيذ لضمان استمرارية نجاح المشروع.

فكل مشروع لابد أن يكون لديه خطة عمل واضحة تمكن منفذ المشروع من معرفة إلى أين يذهب المشروع ، هل ماض في الطريق الصحيح ، ام انه حاد عن مساره ؛ فالتخطيط السليم والمسبق حول الأمور المتعلقة بدراسة السوق ، أسعار المنتج و الزبائن سيفتح الطريق للمواصلة نحو تحقيق النجاح ، دون الوقوع في الفشل الناتج عن عدم الدراسة العميقة لمتطلبات نجاح المشاريع.

إذ انه لا يمكن أن نقوم بتحضير مخطط أعمال للمشروع دون انجاز دراسة حقيقية للسوق ، حيث يعطي مخطط الأعمال وضوحا للرؤيا بالنسبة لصاحب المشروع ، والذي بدونه لا يمكن أن يتوفر على الأرضية التي تمكنه من التحرك في السوق ، فهو يقدم شرح واف ، وأرقام توضح احتمالات نجاح المشروع ومدى قدرته المتوقعة في سداد التمويل المطلوب.

### النتائج :

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية حول إعداد مخطط أعمال لمشروع تشكيل حديد التسليح

توصلنا إلى:

- مخطط الأعمال أداة قيمة تساعد المبادرين على أن يخطوا أولى خطواتهم نحو تجسيد أفكارهم وطموحاتهم المستقبلية على ارض الواقع.
- إعداد مخطط الأعمال يمكن المفاوض من تبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي في إدارته لمشروعه في مرحلة مبكرة.
- إعداد مخطط الأعمال يمكن من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- إعداد مخطط الأعمال يضع المفاوض على الطريق الصحيح للعمل في مشروعه منذ لحظة البدء.

- إعداد مخطط الأعمال يجعل المقاول قادر على صياغة أهدافه الذاتية وأهداف مشروعه بشكل واقعي.

- الدور الذي يمكن أن يلعبه مشروع تشكيل حديد التسليح في تنشيط الاقتصاد ، وخلق فرص العمل ، وإطلاق الإمكانيات الخلاقة.

### التوصيات :

- ضرورة تعزيز الثقافة المقاولاتية في الدولة عن طريق تظافر الخبرات والبناء على التجارب الناجحة لتخطي التحديات وإقامة شركات ناجحة تركز على الابتكار.

- توفير البنية التحتية التي تساعد على تحويل الأفكار الواعدة إلى مشاريع ملموسة على أرض الواقع.

- يعد البحث المتعمق مفتاح وضع خطة عمل فعالة.

- إن الأمر الأكثر أهمية في ابتكار فكرة لمشروع ناجح هو الاحتكاك الدائم مع المجتمع للتأكد من مدى وأهمية حاجته لمخرجات هذا المشروع.

❖ قائمة المراجع :

مراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ، الريادية (الإبداع في إنشاء المشاريع)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2013.
2. أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
3. اودو فوبر فيلد، خطة العمل لانطلاق ناجحة، ترجمة احمد غازي أنيس، ط1، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2005.
4. احمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
5. الهام فخري طمليه، استراتيجيات التسويق (إطار نظري وتطبيقي)، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
6. إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق (مدخل نظري وكمي)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن، 2011.
7. احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، جامعة بنها، 1999.
8. احمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2009.
9. احمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة-الجزائر، 2008.
10. الوود اس بفا، راكيش كي سارن، إدارة الإنتاج والعمليات، ترجمة محمد محمود الشواربي، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض- المملكة العربية السعودية، 1999.
11. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
12. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.

13. ثامر البكري، *استراتيجيات التسويق الأخضر (تطبيقات، حالات دراسية، دراسات سابقة)*، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
14. ثامر ياسر البكري، *استراتيجيات التسويق*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2008.
15. جلال جويده القصاص، *دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروع في اقتصاد إسلامي*، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
16. حسين محمود حريم، *تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل*، ط2، الحامد للنشر والتوزيع، الجبيهة-الأردن، 2000.
17. خبابه عبد الله، *المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013.
18. خالد صافي صالح، *تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة*، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون- الجزائر، 2003.
19. ديفيد العجرودي، *إدارة منظمات الأعمال الخاصة*، ط1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2011.
20. رابع خوني، رقية حساني، *المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها*، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2008.
21. زيد منير عبوي، *التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)*، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.
22. سعيد محمد المصري، *التنظيم والإدارة*، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
23. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد فنديل، *تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية*، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
24. سعد صادق، *إدارة المشروعات*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
25. سعد طه علام، *جدوى المشروعات*، ط1، دار الفرقد، سورية، 2006.
26. سعيد عبد العزيز عثمان، *دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

27. سعاد نائف برنوطي، *إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)*، ط1، دار وائل للنشر، الاردن، 2005.
28. صندرة صايبي، *سيرورة إنشاء المؤسسة أساليب المرافقة*، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
29. صالح بن نوار، *فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية*، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
30. طاهر محسن منصور الغالبي، *إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة*، ط1، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2009.
31. عثمان رشدي، *الريادة والعمل التطوعي*، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
32. عاطف جابر طه عبد الرحيم، *دراسات الجدوى (التأصيل العلمي والتطبيق العلمي)*، الدار الجامعية، 2003.
33. عاطف وليم اندراوس، *دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات*، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
34. عدنان تايه النعيمي، راشد فؤاد التميمي، *التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
35. عادل طه فايد، *دراسات الجدوى (التقويم المحاسبي والاقتصادي للمشروعات)*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011.
36. عبد العاطي طه صالح، *دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية للمشروعات*، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
37. عبد المطلب عبد الحميد، *دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
38. عبد الغفار حنفي، *أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
39. غي اوديجيه، *التسويق في خدمة المشروع*، ترجمة نبيل جواد، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت-لبنان، 2008.

40. فركوس محمد، *الموازانات التقديرية-أداة فعالة للتسيير-*، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، 2001.
41. فتحي إبراهيم محمد احمد، *أبعاد الثقافة التسويقية للمستثمر الصغير*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012.
42. فاروق محمد السعيد راشد، *التنظيم الصناعي والإداري*، ط1، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م، مصر، 2001.
43. فليح حسن خلف، *أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات*، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
44. كاسر نصر المنصور، *إدارة العمليات الإنتاجية (الأسس النظرية والطرائق الكمية)*، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
45. ليث عبد الله القهوي، بلال محمود الوادي، *المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية*، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
46. محمد بوتين، *المحاسبة العامة للمؤسسة*، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
47. محمد صالح الحناوي وآخرون، *الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
48. محمد إبراهيم عبد الرحيم، *اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
49. مدحت كاظم القرشي، *دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية*، ط1، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2009.
50. محمد الصيرفي، *الإدارة الصناعية*، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2005.
51. محمد ابيدوي الحسين، *تخطيط الإنتاج ومراقبته*، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2012.

52. محمد عبد الفتاح العشماوي، *دراسات جدوى المشروعات الاستثمارية*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
53. محمود سلمان العميان، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، ط1، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2002.
54. محمود عبد الفتاح رضوان، *مهارات إعداد الهياكل التنظيمية*، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
55. موسى اللوزي، *التنظيم وإجراءات العمل*، ط1، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2002.
56. محمد عبيدات، *استراتيجيات التسويق*، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013.
57. مؤيد عبد الحسين الفضل، *تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي مع حالة دراسية)*، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007.
58. محمد فريد الصحن وآخرون، *التسويق*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
59. مروة أحمد، نسيم برهم، *الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة*، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2008.
60. مجدي عوض مبارك، *الريادة في الأعمال (المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية)*، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان-الأردن، 2010.
61. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، *التسويق الاستراتيجي*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
62. محمد الصيرفي، *مبادئ التسويق (دراسة نظرية تطبيقية)*، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
63. نبيل جواد، *إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت- لبنان، 2007.
64. ناجي معلا، *إدارة التسويق (مدخل تحليلي استراتيجي متكامل)*، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008.



65. نبيل جاد بشوت، *إدارة الإنتاج*، دون سنة النشر.
66. يحه عيسى وآخرون، *تسويق (تحليل السوق)*، ط1، دار الخلدونية، الجزائر، 2007.
67. يحي عبد الغنى أبو الفتوح، *أسس وإجراءات دراسات جدوى المشروعات (بيئية-تسويقية-مالية)*، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.

الملتقيات:

1. شوقي جباري، شرقي خليل، *مخطط الأعمال التفاعلي آلية لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بحث مقدم لفعاليات الأيام الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة محمد خيضر - بسكرة ، 17 - 18-19 أبريل 2012.*
2. علي فلاح الزعبي، *مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي في عصر ما بعد الصناعة في منظمات الأعمال الأردنية، الملتقى العلمي الدولي السنوي الثالث حول المقاولاتية " فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد والتنفيذ"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر- بسكرة ، 17-19/4/2012.*
3. غالم عبد الله، سبع حنان، *واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني، الملتقى الوطني حول:واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة الوادي-الجزائر، 05-06/05/2013.*
4. لطرش الطاهر، *مخطط الأعمال عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان: فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة محمد خيضر- بسكرة ، 16/17/18/أفريل 2012.*
5. محمد جلاب، *الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال ومساهمته في بعض العمليات الاستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة محمد خيضر - بسكرة، 17/18 و 19 أفريل 2012.*

المذكرات:

1. رماني جمال الدين، *دور مخطط الأعمال في استمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائر*، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
2. سمية بروبي، *دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة (دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي)*، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010-2011.
3. عريف عبد الرزاق، *أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية*، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008.
4. قشوط الياس، *دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة*، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة باجي مختار، عنابة، 2009.

المجلات:

1. السعيد بربيش، مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، *مجلة العلوم الإنسانية*، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، 2007.
2. شبوطي حكيم، الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، *أبحاث اقتصادية وإدارية*، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثالث، جوان 2008.
3. محمد بوقوم، شريف غياط، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، *أبحاث اقتصادية وإدارية*، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، ديسمبر 2009.

الجرائد الرسمية:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، *القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*، الجزائر، العدد 15، 77 ديسمبر 2001، ص 6

مواقع الانترنت:

[manifest.univ-ouargla.dz/documents/Archive/...19042012/19](http://manifest.univ-ouargla.dz/documents/Archive/...19042012/19) consulté le 25/02/2014

<http://www.forbesmiddleeast.com/read.php?story=1025> consulté le 01/03/2014

## قائمة المراجع

---

<http://pai.tunisieindustrie.nat.tn> consulté le 08/01/2014

<http://www.regionalbusiness.ca/index.php?lang=fr> consulté le 13/02/2014

<http://fekra.net46.net/4.htm> consulté le 23/03/2014

[http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%B7%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%B7%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82) consulté le 04/05/2014

<http://www.saaid.net/fatwa/sahm/70.htm> consulté le 02/04/2014

[buldings-world.blogspot.com/2010/10/blog-post\\_14.html](http://buldings-world.blogspot.com/2010/10/blog-post_14.html) consulté le 13/03/2014

[http://www.ennaharonline.com/ar/algeria\\_news/202474](http://www.ennaharonline.com/ar/algeria_news/202474) consulté le 16/04/2014

<http://www.djazairess.com/elbilad/18791> consulté le 15/04/2014

### المراجع باللغة الفرنسية:

Lakhlef Brahim, Les outils pour bâtir un business plan, Alger- Livres, Alger, 2010, P22.

## قائمة الملاحق

### ❖ قائمة الملاحق :

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
64	مدونة النشاطات الاقتصادية للقييد بالسجل التجاري	الملحق 1
80	لوحة إعلانية اشهارية ثابتة	الملحق 2
80	لوحة الإعلان المحمولة مع شعار للمؤسسة	الملحق 3
92-91	الفاتورة الشكلية للتجهيزات	الملحق 4