



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



الموضوع

إعداد مخطط أعمال لمؤسسة البناء المعدني والتركيب

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة المادة المستر في علوم التسيير
فرع: الإدارة الأعمال
تخصص: مقاولاتية

الأستاذ المشرف:

يزغش كاميليا

إعداد الطالب:

شليحي رضا

الموسم الجامعي: 2013-2014

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



"وما أوتيتم من العلم إلا قليل"

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أماننا على إتمام هذه الدراسة المتواضعة، وأتقدم بالشكر

الجزيل

إلى الأستاذة يزغوش كاهيليا على توجيهاتها الهادفة ونصائحها القيمة، وعلى

كل الوقت والجهد المبذول في متابعة هذه الدراسة والإشراف عليا

كما أخص بالشكر كل من الأساتذ بن بريكة عبد الوهاب، و الأستاذة جودي

حنان،

على توجيهاتهم والمساعدة التي قدموها لنا طيلة الوقت، كما

أقدم خالص الشكر إلى جميع أساتذة الكلية.

ولا أنسى عمال مكتبة العلوم الاقتصادية الذين لظالما سيلوا من ميمتنا.

وأشكر كل من ساهم في هذه الدراسة من قريب أو بعيد وكل طلبة الكلية.

الإهداء

« و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا »

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في هذا الوجود،

إلى من سهرت و تعبت كثيرا لراحتي، إلى من فرحت لفرحي و حزنت لحزني، إلى من لا يقدر شكرها

بثمن...، أمي أطال الله في عمرها

إلى من أثار لي درب الحياة و كان السبب في وصولي إلى ما وصلت إليه، إلى من ضحى و كافح لأجلي،

إلى من علمني أن الصبر.

إلى أبي

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء :

وفاء- رامي - أسماء

إلى خالي العزيز الذي رافقني و وجهني في هذه الدراسة

إلى الأستاذة الفاضلة يزغش كاميليا .و لا ننس بالذكر إلى من كان أبا وأستاذا لنا طيلة فترة المسار الدراسي

ولم يبخل علينا بالنصح و الإرشاد وكان سببا لإنجاز هذا العمل عميد كليتنا الدكتور عبد الوهاب بن بريكة

جزاه الله خيرا

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد...أهديه هذا العمل المتواضع.

إلى أصدقائي و زملائي.

إلى كافة الأهل والأقارب و اخص بالذكر جدي و جدتي أحوالي و خالاتي عماتي و أعمامي.

مقدمة :

تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 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 الاستثماري 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.

و قد ازداد التوجه نحو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مؤخرا لما لها دور في توفير مناصب الشغل وميولها أكثر إلى الإبداع و الابتكار اللذان يعتبران عاملان أساسيان من عوامل الإنتاج ، شأنهما شأن رأس المال و اليد العاملة.

إلا أن الدراسات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تشير أنها تتعرض لمشاكل خطيرة تؤدي إلى زوالها بعد فترة قصيرة من ظهورها ،ذلك نتيجة لسوء التخطيط ،لذلك لا بد من دراسة مسبقة ودقيقة قبل إنشاء المؤسسة، و أن يخصص له الوقت الكافي لدراسة كل الجوانب و النقاط الضرورية المتعلقة بالمشروع تفاديا للوقوع في خطر الزوال و ضمنا للنجاح واستمرارية المؤسسة، و يعتبر مخطط الأعمال المرحلة الأخيرة التي تسبق عملية الإنشاء فالدراسة الجيدة لهذا المخطط تمنحنا أكبر نسبة نجاح و تفادي خطر الزوال.

يمثل مخطط الأعمال الوثيقة الأولى في إنشاء المؤسسات بشكل عام ، حيث يكتسي أهمية بالغة لأنه يعرف المؤسسة لدى مختلف الأعوان والأطراف المانحة والأخذة (البنوك , الشركاء , رأس المال المخاطر ...)، كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع. وفضلا عن هذه الأهمية، يقدم مخطط الأعمال أيضا تصورا عمليا لماهية المنتج، وتمييز السوق الموجه إليه وتحديد التنظيم الذي يتعين وضعه (وسائل مادية، بشرية ومالية) لتنفيذ هذا المشروع ، ويعطي نظرة تصورية لمستقبل المؤسسة .

وإذا كان مخطط الأعمال مهما بالنسبة لجميع المؤسسات فإن أهميته تزداد عندما يتعلق الأمر بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث أن هذه الأخيرة تكون بطبيعتها محدودة الإمكانيات والخبرة ومقدمة على مستقبل مجهول تفتقد فيه إلى خاصية التركيز في السوق، حيث يتطلب الأمر منها التعريف بنفسها كمتعامل يستحق الثقة به ويتمتع بكامل الجدية والاحترافية في إقامة شراكة مع الآخرين.

ومن خلال هذه الدراسة سنعرض اطار نظري في الفصل الاول حول مخطط الاعمال الذي يعتبر الركيزة الاساسية لهذا البحث ،وفي الجانب التطبيقي سنحاول اسقاط ما هو مذكور في الفصل الاول وذلك من خلال اعداد مخطط اعمال لمؤسسة التركيب المعدني.

لذا نجد أن انجاز مشروع أو مؤسسة هو مرتبط بمخطط الأعمال لذلك فإن الإشكالية المطروحة تربط بين مخطط الأعمال والمشروع ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا متمثلة في :

❖ الإشكالية المطروحة :

كيف يتم انجاز مخطط أعمال إنشاء مؤسسة البناء المعدني ؟

❖ اسباب اختيار المشروع

- توافق الموضوع وتخصصي في مجال المقاولاتية
- الميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع
- عدم التطرق لهذا الموضوع من قبل ومحاولة إثراء المكتبة

❖ أهمية الموضوع :

- تكمن أهمية الموضوع في كونه يتعرض لأهم و أحدث المراحل التي تمر بها المؤسسة الصغيرة و المتوسطة عند إنشائها.
- المساهمة في التوجيه وكيفية إعداد ملف إنشاء مؤسسة .

❖ منهجية البحث:

بغية الإجابة عن الإشكالية و الإحاطة بالموضوع ، يتم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث يتم استعمال الأول في الجانب النظري من الموضوع والمنهج الثاني في الجانب التطبيقي .

تمهيد

لقد عجلت التغيرات والتحولات السريعة والعميقة التي مست الاقتصاد العالمي إلى بروز المشاريع الصغيرة والمتوسطة كقاطرة أمامية للتنمية الاقتصادية وكنصر أساسي في النسيج الاقتصادي للدول و عليه فقد أصبح المقاول نموذجاً يحتذى به ويعطي دفعة للآخرين للسير على خطاه، وبالتالي الزيادة في عدد المشروعات الجديدة مما يؤدي تلقائياً إلى النمو الاقتصادي من خلال تنمية ابتكارات وقطاعات أعمال جديدة. الا ان الدراسات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تشير انها تتعرض لمشاكل قد تؤدي الى زوالها بعد فترة قصيرة من ظهورها وذلك نتيجة لسوء التخطيط , لذلك لا بد من اجراء دراسات مسبقة ودقيقة قبل انشاء المؤسسة .

ويمثل مخطط الاعمال المرحلة الاخيرة التي تسبق عملية الانشاء فهو يدل بصفة تفصيلية على محتوى المشروع واستراتيجية تطويره والنمو المرتقب لرقم الاعمال و النتائج المستقبلية و خاصة حاجات التمويل في الاشهر القادمة ,اي ان مخطط الاعمال يظهر الرؤية الاقتصادية و المالية للمؤسسة واعداده بالطريقة الصحيحة يضمن اهتمام الممولين, ولذلك لا بد ان يخصص له الوقت الكافي لدراسة كل الجوانب والنقاط الاساسية و الضرورية المتعلقة بالمشروع تفادياً للوقوع في خطر الزوال و ضماناً للنجاح و استمرارية المؤسسة .

سوف نتناول في هذا الفصل مايلي :

- المبحث الأول: ماهية مخطط الاعمال
- المبحث الثاني: وظائف و انواع مخطط الاعمال واسباب اعداده
- المبحث الثالث: المحاور الرئيسية لمخطط الاعمال

المبحث الأول: ماهية مخطط الأعمال

المطلب الأول: مفهوم وأهداف مخطط الأعمال

أولا - مفهوم مخطط الأعمال :

✚ إن خطة العمل هي وثيقة رسمية تحضر و تطور لوصف العمل الذي يتم إعدادها من اجله وتستخدم لفحص جوانب الجدوى من فكرة هذا العمل وكذلك للحصول على التمويل المناسب و أيضا كخارطة طريق للأنشطة و العمليات المستقبلية¹.

✚ " الشكل الكتابي للمشروع المقاولاتي، وهو يتمثل في وثيقة تشمل حوالي 30 ورقة تقريبا والتي تقدم العناصر الأساسية للمشروع، إضافة إلى طبيعة النوع، وفرص المشروع مستندة إلى تحليل السوق والمنافسة، والمجموعة (فريق العمل) وتماسكهم بالمشروع، المواد اللازمة لانجاز المشروع ورؤيته المستقبلية².

✚ هي جميع الوثائق المكتوبة التي تصف العوامل الداخلية و الخارجية و الإستراتيجيات الملائمة لاستغلال الفرص و بدء مخاطر أعمال جديدة³

✚ هو وثيقة تصف ما خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المراحل القادمة⁴

✚ هو الشكل المكتوب الذي يعكس الرؤية الإستراتيجية لحامل المشروع والذي يبين أن المشروع المراد إنجازه مفيد و منتج للقيمة المشتركة من أجل أن يكون له قوة الإقناع لدى الهيئة التي سيوجه إليها و التي ينتظر منها مساعدات و موارد⁵.

✚ "هو طريقة لعرض مشروع المؤسسة، حيث يسمح بدمج جميع المعطيات المكونة للمشروع في وثيقة واحدة و من مطابقتها لمؤشرات محيط المؤسسة مثل السوق، المؤشرات المالية، الزبائن، المنافسون⁶.

¹ طاهر محسن الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص210.

² Michel coster(2009), Entrepreneuriat, pearson education, paris, France, p134.

³ مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال(المفاهيم و النماذج و المداخل العلمية، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 142
⁴فايزة جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص323.

⁵ Thierry Verstraet et Bertrand saporta, **création d'entreprise et entrepreneuriat**, les éditions de l'adreg (PDF), charger à l'adresse : (<http://www.edition-adreg.net>), 2006, p380

⁶ محمد حلاب، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الإستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان فرص و حدود مخطط الاعمال الفكلرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التنسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 19/18/14، أبريل 2012، ص 4.

من خلال هذه التعاريف نستنتج ان مخطط الاعمال هو وثيقة رسمية تمثل نوايا المؤسسة الاستراتيجية في المستقبل وهو مخطط لتسهيل الاعمال يعطي معلومات واضحة و منظمة على المؤسسة ويعدد اعمالها وتعرف المصادر التي سيحتاجها (المال ,الناس) التي سيحتاجها صاحب المشروع وتصف كيف سيحصل على تلك المصادر .

ثانيا-أهداف مخطط الأعمال:

لمخطط الأعمال مجموعة من الأهداف نذكر منها¹:

- المرافقة و التسيير .
- صياغة أهداف واضحة و محددة.
- التنسيق، النجاح في إنشاء مشروع أو تطويره يتوقف على تناسق و تماسك أعمال المقاول،على المستخدمين وعلى الشركاء الماليين كذلك الإداريين المنتجين و التجاريين.
- خلق جو عمل جماعي، يقتضي مخطط الأعمال من منفيذه الالتفاف حول الأهداف المسطرة وذلك بمساهمة الجميع على تحقيقها حسب الأولويات المحددة في مخطط الأعمال.
- إبراز القدرات و الإمكانيات الخاصة بالطاقم المكلف بتنفيذ جميع أوجه أنشطة المشروع.
- تحفيز المحيط الخارجي، هذا العنصر يعد الأهم في مخطط الأعمال كونه يهدف إلى إيجاد موارد خارجية لاسيما المالية، وذلك بجذب المستثمرين وكذا البنوك من أجل الاستثمار في المشروع.
- تحديد وشرح الإستراتيجية المختارة من طرف أصحاب المشروع.
- تقييم مخاطر الاختيارات المعدة سابقا.
- إعداد مخطط يتضمن الأهداف و مخطط العمليات يستعملان كمرجع لجميع المؤسسة.

المطلب الثاني : خصائص مخطط الأعمال

من خصائص مخطط الأعمال ماييلي:²

✚ الإيجاز والتلخيص: يسمح الإيجاز والتلخيص بعرض الأمور الأساسية ويجنب السقوط في عرض قضايا فرعية رغم أهميتها المفترضة بالنسبة للمشروع. كلما كان مخطط الأعمال يتميز بصفة الإيجاز

¹Michel Coster ;opcite.p135

²لطرش الطاهر، مخطط الأعمال : عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء مؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية جامعة محمد خيضر بسكرة. 19/18/17 أبريل 2012

والوضوح كلما دل ذلك على قدرة المؤسسين على التحكم في هيكلية المشروع ومساراته الرئيسية وهو ما يشكل إشارة إيجابية لكل الأطراف المعنية. إضافة إلى ذلك، هناك سبب آخر يستدعي الإيجاز والتلخيص والذي يتمثل في أن المرسل إليهم يكونون في غالب الأحيان كثيرو الأشغال ولا يكون لديهم الوقت الكافي لقراءة مخططات أعمال طويلة وغارقة في التفاصيل. وبالتالي فإن الإيجاز والتلخيص سوف يخلق لديهم على الأرجح انطباعا إيجابيا يجعلهم يأخذون المخطط بإيجابية.

صياغة مناسبة للمرسل إليهم : تتعدد المقاصد من استعمال مخطط الأعمال حسب الأطراف التي لها علاقة بالمشروع. وإذا كانت المؤسسة تستعمله أيضا لمقاصد متعددة، فإنها في الغالب تحاول أن توظفه بشكل أكبر في تحقيق مقصد معين من بين هذه المقاصد. وعليه يتعين عليها صياغته بشكل يخدم هذا المقصد. وعلى هذا الأساس، يتم تكييف صياغة المخطط مع المرسل إليه الذي يتحقق هذا المقصد به، ويكون هذا الأمر بإبراز هذا الجانب أو ذاك في الملف حسب طبيعة وأهداف المرسل إليهم (رأس المال المخاطر، البنك، الشريك الصناعي).

الوضوح وسهولة الفهم : يتعين أن يتم تحرير المخطط بطريقة بسيطة وسهلة الفهم من أي طرف كان. ويتحقق ذلك باستعمال مفردات بسيطة، واضحة المعنى وقادرة على التعبير عن الفكرة بشكل دقيق. كما أن البساطة وسهولة الفهم تعني تجنب استعمال مفردات موهلة في التقنية وتجاوز مدارك القارئ العادي (غير المتخصص). كما يمكن تحقيق الوضوح وتسهيل الفهم باستعمال مختلف طرق العرض الجيد التي تتيحها مختلف برامج الإعلام الآلي.

العملانية والواقعية : تمثل الواقعية جانبا مهما بالنسبة لمخطط الأعمال الجيد. يتمثل مبدأ الواقعية في ضرورة التعاطي مع المشروع بشكل تبرره معطيات موجودة في الواقع. وتبرز أهمية الواقعية بشكل خاص على مستوى تحديد الأهداف أو على مستوى الوسائل الموظفة لتحقيقها. فليس مهما أن تعبر عن طموحات كبيرة لا توجد مبررات كافية في الواقع تؤيد تحقيقها. كما يتعين أن يتميز طرح محاور المشروع بشكل عملي دون الدخول في تبريرات ذات بعد نظري أو معنوي. وتزداد عملانية المخطط كلما كانت واقعيته كبيرة.

المصداقية والدقة : تتمثل مصداقية مخطط الأعمال في جمع واستعمال معطيات تتميز بالموثوقية. كما تتمثل الدقة في أن هذه المعطيات تعبر عن حقيقة وجوهر المشروع، وهو ما يعني ضرورة اختيار المعطيات التي تتناسب وتنسجم مع المشروع. وعلى هذا الأساس، يعتبر من غير المفيد اللجوء إلى

استعمال أرقام ومعطيات منمقة والمبالغة في ذلك على أمل خلق انطباع إيجابي حول فرص نجاح المشروع، بل يعتبر ذلك نقيصة أساسية قد تخلق انطباعا سلبيا حول صاحب المشروع مثل احتمال وصفه بالغش والكذب والخداع. وبما أن المصدقية تعتبر حاسمة في تحديد خيارات مختلف الأطراف يتعين أن تكون موضوع اهتمام خاص عند تحرير مخطط الأعمال. وعليه، تقتضي المصدقية والدقة أن يقوم مخطط الأعمال بذكر مصادر المعلومات التي يتعين أن تكون معروفة وذات موثوقية كما تقتضي أيضا أن يكون المخطط صادقا ويتجنب إخفاء مناطق الظل والشك حتى يتسنى للأطراف المعنية بالمشروع بالقيام بتقدير صحيح للمخاطر.

الهيكلية الجيدة: يتعين أن يكون الملف معروضا بشكل منطقي مع هيكلية جيدة على مستوى تبويب عناصره مثل تصنيف هذه الأخيرة إلى عناصر رئيسية وعناصر فرعية بشكل تخدم العرض والتحليل. كما يتعين أن يبين العرض والتحليل نقاط القوة في الملف.

التجانس في عرض البيانات والتحليل : يعتبر الانسجام في عرض البيانات وتحليلها، إلى جانب مبدأ المصدقية، من العناصر الهامة المميزة لمخطط الأعمال الجيد. يمكن تبرير ذلك بالإشارة إلى أن الانسجام يعكس صفاء في الذهن لدى صاحب المشروع ووضوح الرؤية بالنسبة إليه. يقتضي الانسجام أن تكون المعطيات المستعملة في مخطط الأعمال متجانسة فيما بينها بشكل يتيح التحقق من مدى التوافق بين الوسائل المستعملة والخطوات المرغوب في تنفيذها. إن السعي نحو ضمان الانسجام في مخطط الأعمال يعتبر عملا نوعيا بالغ الأهمية يتحقق بتطهيره من كل التناقضات سواء على مستوى عرض المعطيات أو على مستوى التوافق بين العرض والتحليل أو حتى على مستوى التحليل ذاته. يتعين التذكير أن نتيجة التقييم الذي يلقاه مخطط الأعمال إنما يتوقف على جودة انسجامه، طالما أن وجود تناقضات في هذا المخطط توحى إلى وجود تضارب في أفكار صاحب المشروع وعدم وضوح الرؤية إليه، وهو ما يشكل من وجهة نظر الأطراف المعنية خطرا استراتيجيا تصعب معالجته

المطلب الثالث: أهمية مخطط الأعمال

تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية لفائدة المقرضين و المستثمرين و الموردین، حيث يوضح مصداقية المشروع و جدواه و من الأسباب المتعددة تجعل مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، نذكر:¹

- عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة و المشكلات، و التي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، وبالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع و إمكانية نجاحه.
- مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على إقناع البنك بالمشروع و إمكانية توسعه، وهو يؤثر على قراره للتصرف، و إعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار.
- يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف و عندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.
- خطة الأعمال تحتوي على معلومات مالية، تاريخية، والحالية، أو المخطط لها في المستقبل و الأرقام الخاصة بك التي يحتاج إلى رؤيتها كل الأطراف.
- خطة الأعمال عملك و السوق الذي تعمل من خلاله، ومن الممكن ألا يعرف أصحاب القروض أو المستثمرين معلومات كافية عن أعمالك حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الذكية و هذا لا يتم إلا بالرجوع إلى المعلومات المدونة في خطة الأعمال.
- خطة الأعمال تحتوي على الخطة الخاصة بك و الإستراتيجية التي تتبعها من أجل النجاح، ويحتاج كل من أصحاب القروض و المستثمرين إلى هذه الخطة من أجل تقييم فرص نجاحك.
- خطة أعمالك تعطي فكرة لشركائك الماليين المحتملين عنك، فهي تعطيم فكرة عن تكون، ولماذا تفعل ما تفعله الآن، وإذا ما كان لديك أفكار سديدة أو رديئة، لذلك فإن خطة الأعمال يجب أن تتضمن كل ما يحتاجه صاحب القرض أو المستثمر من أجل إتخاذ قرار سديد بشأن إقراضك أو الاستثمار في شركتك و بدون خطة الأعمال لن تتمكن حتى من بدأ عملك.
- إظهار مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي يقوم من أجلها إذ أن إقامة المشروع ليس هدف بحد ذاته و إنما بغرض الحصول على منافع مادية.

¹ شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمراقبة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة، 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 -

الجزائر 16/17/18 أبريل 2012، ص 11.

المبحث الثاني : وظائف و أنواع مخطط الأعمال وأسباب إعداده

المطلب الأول :وظائف مخطط الأعمال

1. الوظائف الداخلية لمخطط الأعمال : (الوسيلة الإستراتيجية)

- أثناء العمل المنجز الممتد لإعداد مخطط الأعمال، يركز المنشأ على مشروعه وعلى شروط الإنجاز
 إن الفوائد المقدمة للمقاول من خلال إعداد مخطط الأعمال تكون ذات صلة مختلفة والمتمثلة فيما يلي¹:
- المساعدة على التفكير واتخاذ القرار: أولاً وقبل كل شيء، فإن خطة العمل تساعد صاحب المشروع على صقل هوية عمله في المستقبل، إن خطة العمل تلعب دوراً في الحد من عدم اليقين والدقة، لهذا فإن اتخاذ القرار يجتاز نحو خطوة الإنشاء التي تعد ممكنة، ويتألف لذلك الهدف تحديد نطاق المشروع بعد تحليل مختلف السيناريوهات.
 - هناك اثنين من المبادئ الأساسية للعمل لتحقيق هذا الهدف مع نتيجة أفضل :
 - ✓ الجدية والصرامة: وهذا يعني إنجاز العمل مع بيانات ميدانية للتحقق من الصحة والدقة.
 - ✓ الحد من التفاؤل : في الكثير من الأحيان في هذا التوقع.
 - المساعدة على التنبؤ: الإعداد لمخطط الأعمال يسمح بطرح نظرة أساسية والمتمثلة في التنبؤ وهذا يعني المخطط الفعلي للمشروع، بالإضافة إلى ذلك فإن المقاول في فترة إنجاز المشروع يقوم بالتعرف على المعلومات المتعلقة بقطاعه ويشكل مختلف السيناريوهات، بعضها تميزه، والأخرى بطبيعة الحال تستطيع أن تأخذ شكل تراجع في المستقبل وترفض على تأكيد وتحديد عناصر ماهية إلا عبارة عن حدس والتي يؤدي به إلى مخاطر التبعية، والمخاطر المالية، وكذلك احتياجات الكفاءة، ويتعرف على المتحاورين الاقتصاديين المستقبليين وهذا يخفف بطريقة ملموسة وفعالة لشكوكه.
 - إن الهدف المطلوب هنا هو تقديم الحقيقة التي تعنى بالمستقبل، والعمل يجب كذلك أن يسمح بمعرفة وقياس أهداف المشروع، وكذلك المسار الإستراتيجي المتبع من أجل الوصول إليه.
 - مخطط المشروع يجب إذن أن يكون مرتبط عن قرب بالحقيقة المستقبلية، هذه الحقيقة تبنى إذن من الطموحات، ولكن تمنح لمخطط الأعمال أهمية كبيرة لمنشأ المؤسسة.

1 لعور محمد،مرجع سابق،ص47 .

- هدفه هو وضع أكثر الفرص الممكنة من جانبه وذلك بإنجاز عمل دقيق، وهو نفسه يوضح الوسائل ومخاطره المقاولاتية.

- المساعدة للمرحلة القادمة(للمستقبل) : من أجل تقديم حصة الأشياء لقيمة المخطط المحتوى في مخطط الأعمال بين التقدير والمساعدة على التفكير، يجب أن نتأمل بأن مخطط الأعمال لديه دور فعال في السير الفعلي للمؤسسة الجديدة، حيث مع انطلاقة المشروع فإن المقاول يؤثر على كيفية التعامل مع الحالات الأخرى لأنه كان على تأمل للسياريوهات من قبل .

2. الوظائف الخارجية لمخطط الأعمال: (وسيلة للاتصالات ومساعد للبحث عن الموارد)

في هذا المنظور، وظيفة مخطط الأعمال هو أكثر جدية، حيث يتمثل في قدرته للإشارة للمحيط بأن المشروع على وشك الحدوث، بطريقة مستهدفة، من ناحية تعبئة الطاقات أو لجلب الموارد.

إن أهداف التحدث عن المشروع تسمح بتركيبه كالتالي¹:

- التحدث عن المشروع: الهدف هو معرفة عن قرب الأطراف الآخذة المحتملة للمؤسسة المستقبلية؛
- البحث عن رأس المال: من بين الأطراف الآخذة، البعض منها باستطاعتها جلب الموارد المالية من أجل التخصيص للمشروع الوسائل اللازمة
- التجنيد(جلب المنخرطين) : أي الشركاء الإستراتيجيون للمشروع، والفكرة الملخصة والتي تتمثل في كون مخطط الأعمال عليه أن يحدث فائدة، والتجنيد الممكن للأطراف الآخذة، مهما كان دورها وطبيعة الموارد التي يمكن جلبها للمشروع .

التحدث عن المشروع: هذه الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال موجهة للتحدث عن المشروع وتجهيز هذا الأخير من الموارد اللازمة لإنجاز المشروع، حيث يجب أن ندقق في الخصائص الخمسة التالية:

- ✓ التعرف على طبيعة المشروع .
- ✓ الاستفسار بدقة وفعالية حول حامل المشروع .
- ✓ يسهل ويساعد على الأطراف الأخرى لاتخاذ موقف حول المشروع .
- ✓ يوضح القابلية للتطبيق، الاستمرارية، الطموح، ومر دودية المشروع .

البحث عن رأس المال : إن على المقاول جمع رأس المال الضروري لإعطاء بداية لانطلاق المشروع، وحسب(T.Versraete) ، يمكن تلخيص وظيفة مخطط الأعمال كالتالي :

¹ لعور محمد،مرجع سابق،ص51 .

✓ يعتبر مخطط الأعمال مفتاح الدخول لإيجاد المستثمرين المحتملين.
 ✓ إن مؤسسات رأس مال المخاطر تطلب في جميع الحالات وقبل كل شيء برمجة اجتماعات وتحدد محتوى مخطط الأعمال الذي يبين أن المشروع قادر على الانتقال إلى الخطوة التالية.
 ✓ هذه الغاية الخارجية تعتبر وسيلة إقناع لحاملي الموارد، لذا فإن مخطط الأعمال يأخذ شكل وسيلة وليس القيادة، إذن فهو يصبح وثيقة مفصلة، تتضمن عروض مالية مثبتة عن نموذج أعمال جيد، يكون ذو قابلية للتطبيق، والاستمرارية وعلى مرد ودية للمشروع، بحيث يضمن لحاملي رأس المال عوائد لاستثماراتهم .

تجنيد الشركاء الإستراتيجيين : يعتبر مخطط الأعمال كوسيلة اتصال وإقناع، حيث نركز هنا على الوظيفة الخارجية التي تهدف إلى تجنيد الشركاء الإستراتيجيين المحتملين للمشروع، هذا يعني أنه يلعب دور ملموس يهدف إلى دعم نجاح المشروع، في بداية الأمر الوظيفة الداخلية لمخطط الأعمال، المقاول قام بتحديد من هم الشركاء الإستراتيجيون الذين يساعدون على نجاح المشروع، ومن الآن فصاعدا نركز على الوظيفة الخارجية لمخطط الأعمال، أين المقاول هنا سيبحث على جذب شركاء لمشروعه وهؤلاء (الشركاء) مختلفين، متعارضين حيث أن البعض منهم يعتبرون بأنه يجب تكييف مخطط الأعمال مع طبيعة المتفاوضين، وهذا يمكن أن يعود بالخطر في حالة وجود وجهات نظر مختلفة كثيرة بين الأطراف الآخذة، والذي سوف يكون لها تأثير ينتج عنه فقدان الثقة بالمقاول كليا.

المطلب الثاني: أنواع مخطط الأعمال:

أمام صاحب المشروع عند بداية مشروعه عدة خيارات لوضع مخطط الأعمال و ذلك لاختلاف الظروف و الأحوال و المواقف تدعو إلى احتياجات مختلفة من وضع خطة العمل و لهذا فإنه توجد عدة تصنيفات لأنواع من مخطط الأعمال المخالفة و التي سنذكر منها:

◀ التصنيف الأول:

- خطة مختصرة:¹ وهي خطة قصيرة مركزة تعرض الجوانب المهمة جدا والقضايا الرئيسية وتحاول إسقاط الأهم منها للعمل الجديد، وأن هذا النوع يتم التركيز فيه بثقل على القضايا التسويقية مثل الأسعار والمنافسة وقنوات التوزيع، وتعطي القليل للإجراءات والطرق للمعلومات الداعمة، وهذا

¹فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،

النوع من خطط العمل يكون ملائم خاصة في الحالات التي يحصل فيها العمل الجديد على دعم خارجي من المصارف في التمويل.

وعلى العموم فالخطة المختصرة تكون مرضية للممولين والمستثمرين، خاصة عندما تحتوي على تنبؤات مالية للنتائج. ويلاحظ محدودية قيمة هذا النوع عندما يوجد هناك عدم تأكد عالي في البيئة التي سوف يتواجد فيها العمل الجديد.

- خطة شمولية : وهي خطة عمل كاملة وتحتوي على تحليل معمق للعوامل المهمة الحرجة والتي تحدد نجاح أو فشل العمل المنوي إنشائه تحت مختلف الأحوال والافتراضات، حيث إن هذا النوع من خطط الأعمال يكون مفيدا عندما :

✓ يصف الفرصة الجديدة والتي ستبدأ بها كعمل جديد .

✓ مواجهة التغيرات المهمة في العمل أو البيئة الخارجية.

✓ توضيح المواقف المعقدة للعمل.

ويعتبر هذا الأسلوب والنوع في العادة الأفضل للمقاولين (الرياديين) والمستثمرين عند كتابة خطة العمل.

◀ التصنيف الثاني: ¹

- مخطط قصيرة أو مخطط مصغر: حيث من المحتمل أن تحتوي على (10) صفحات بالإضافة إلى أنها يجب تشمل أيضا على تركيز الاهتمام على الأمور الأساسية مثل: مفهوم العمل والاحتياجات المالية وخطة التسويق والكشوف المالية، وخاصة كشف التدفقات النقدية والعائد المستهدف وكشف الموازنة، وهنا لا بد من الحذر في الإساءة لاستخدام الخطة الصغيرة لأنها ليست البديل عن الخطة التفصيلية المطلوبة والكاملة للمشروع.

- خطط العمل: وهي عبارة عن الأداء المستخدمة في تشغيل وإدارة المشروع العائد للريادي، ويتوجب أن تكون هذه الخطة طويلة وتحتوي على جميع التفاصيل، كما يمكن أن تكون في بعض الأحيان قصيرة في عرض المشروع.

- خطط التقديم : وهي خطة العمل من دون الرتوش والانطباعات ،وتستخدم هذه الخطط عادة في البنوك أو المستثمرين وغيرهم من خارج الشركة لغرض الحصول على التمويل المالي.وتذهب جميع المعلومات الموجودة في خطة التقديم تقريبا إلى خطة العمل مع بعض الاختلافات المحددة.

¹- طاهر محسن الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة

الأولى، 2009، ص210 .

- الخطط الالكترونية: وهي معظم خطط وبرامج الأعمال التي تجرى بواسطة الحاسب بشكل أو بآخر، ومن تم يتم طبعتها على نسخ ورقية متعددة. كما يجري من وقت لآخر إرسال الكثير من الوثائق الحاملة للمعلومات بواسطة الحاسب ما بين الأطراف المختلفة للأعمال. ومن الممكن هنا أن يجد الريادي أكثر ملاءمة له الاحتفاظ بطبعة (نسخة) الكترونية من خطته، ويستخدم العرض المستند على الحاسب في تقديم الخطة الالكترونية.

وأخيرا فان كل خطة من الخطط الأربعة تحتاج إلى مقدار مختلف من حجم القوى العاملة ، بحيث لا يؤثر هذا الحجم على حجم المخرجات من المشروع.

← التصنيف الثالث:

ويقسم هذا التصنيف خطة العمل إلى تسعة أنواع رئيسية، وهذا حسب الهيكل والمحتوى وعمق خطط الأعمال التي تعتمد على عوامل كثيرة نذكر منها:¹

- نوع الأعمال (تجارية أو صناعية): إذا كان النشاط الممارس تجاري فان مخطط العمل الواجب القيام به لا يتعامل مع قضايا مثل التصنيع أو الاستثمارات في الآلات، بل يركز الحصول على الأموال اللازمة من أجل شراء وبيع السلع، كما أن مزيج المنتجات والخدمات التي يتم عرضها يمكن أن تأثر أيضا على محتوى العمل، في حين أن القضايا المتعلقة بالتخزين وإدارة المخازن تصبح أقل أهمية مثل: مزيج المنتج، الخدمة نحو خدمة الأعمال التجارية.

على أي حال ينبغي على خطة العمل أن تغطي قضايا مثل مستوى تنمية الموارد البشرية والتسويق.

- الملكية الفردية : إذا كان المالك هو الوحيد لشركة صغيرة، فإن يقوم بصياغة خطة عمله لوحده، للأعمال التجارية الصغيرة، وحجم التعقيد والجهد المبذول في إعداد خطة العمل يجب أن تبقى ضمن حدود.

في مثل هذه الحالة لخطة العمل فإنها تركز على المالك الشخصي للمشروع.

- الشركات الغير وطنية: إن خطة العمل لهذه الشركات الغير وطنية، والتي يبلغ حجم مبيعاتها السنوي يعادل الملايين من الدولارات، إذ لا يركز على نفس قضايا شركة متوسطة الحجم لها رقم أعمال سنوي يعادل بضعة ملايين من الدولارات.

وتتمثل المسائل الواردة في خطط الأعمال للشركات الغير وطنية فيما يلي:

✓ الاستراتيجيات العالمية لتعزيز الصورة .

¹ United nation conférence of Trade développement, op. cit page14-18.

- ✓ التوسع من خلال الاستحواذ على شركات أخرى كالاندماجات وغيرها .
 - ✓ تحليل تطورات الاقتصاد الكلي العالمي والسياسة الدولية التي من المحتمل أن تؤثر على الأعمال التجارية .
 - ✓ التنبؤ على المدى الطويل للاتجاهات والتطورات في السلوكيات الديموغرافية، الاجتماعية للمستهلك .
 - ✓ تطوير المنتج على المدى الطويلة (من 5 إلى 10 سنوات أو أكثر).
 - بينما القضايا الأقل أهمية بالنسبة لخطط أعمال هذه الشركات فتتمثل فيما يلي:
 - ✓ تقنيات الإنتاج (عندما تكون لهذه الشركات العديد من الأنواع المختلفة من المنتجات).
 - ✓ التكتيكات البيعية (وهذه يمكن أن تختلف من مختلف القارات والبلدان) .
- مخطط عمل الأقسام(الوحدات): إن خطة تقسيم العمل (الوحدة) من شركة كبيرة لاختلف كثيرا عن خطة عمل من شركة مستقلة، ومع ذلك، بالإضافة إلى القضايا المشمولة في خطة العمل (الإنتاج، المبيعات، الموارد، وما إلى ذلك)، فإنه يجب أن تشمل جميع القضايا من واجهات والتآزر مع غيرها من وحدات المؤسسة.
- الأعمال الجديدة(البدء في الأعمال): إذا كان المنشأ قد بدأ للتو، فإنه سيواجه تحديا من نوع خاص لأنه لم يكن لديه سجل حافل، بدلا من ذلك يجب التركيز بشكل كبير على قدرته على بيع نفسه واختيار شركاء ناجحين، إنه لا يهم ما إن كان يستخدم خطة عمله وذلك في محاولة لحصوله على التمويل أو لإقناع الموظفين المحتملين أن يأتوا للعمل لديه، إن كان في حاجة لإقناع كل من يقرأ خطته أن فكرة عمله ستكون ناجحة في جوهرها فلا بد من بيع نفسه بديلا للحصول على المعلومات التاريخية التي لا وجود لها، وذلك ينبغي أن يكون له خطة تتضمن معلومات شخصية عن جميع الأشخاص المشاركين في مشروع البدء (ذات الخبرة السابقة والإنجازات التجارية...الخ)، بدلا من المعلومات التاريخية.
- بينما في حالة عمل منشأ(موجود) فهو بحاجة كذلك إلى تقديم أرباح المشروع وتقييم النتائج المتوقع تدقيقها من خلال عمليات المشروع، ومما لاشك فيه أن أي بداية لمشروع لها العديد من التكاليف، ومن بين هذه النفقات الأكثر شيوعا نذكر:
- ✓ الرسوم الفنية(القانونية أو المحاسبية).
 - ✓ النفقات التنظيمية(التراخيص وتكاليف سجل الشركات وغيرها).
 - ✓ الودائع للمساحة المستأجرة.

✓ دراسة السوق.

- التوسع الكبير في الأعمال التجارية القائمة: إذا قدم المنشأ خطة عمله مع الهدف الرئيسي لجمع التمويل اللازم لتوسيع نطاق عمله، فإنه سوف يركز على المسألتين التاليتين في العمل وهما:
• إمكانية نمو السوق (الطاقة الإستيعابية للسوق).

• هوية المشروع المستمدة من تاريخه والقوة التنافسية في وضع جيد للفوز بحصة كبيرة من هذا السوق.

- التنظيم المستمر للأعمال: هناك أيضا بعض خطط الأعمال التي لا تتوقع نموا كبيرا أو استثمارات كبيرة، وبالتالي لسنا معنيين هنا بقضية جمع أموال إضافية، ففي مثل هذه الحالات يتم إعداد خطط العمل لإبلاغ أو الحصول على موافقة من هيئات صنع القرار والمستثمرين الحاليين أو فريق المسيرين أنفسهم من أجل التوصل إلى فهم مشترك لتحقيق أهدافهم وتحديد أولوياتها وأنشطتها في المستقبل (خطة العمل)، إنه من الواضح في خطط العمل هذه يتم التركيز بدرجة أقل على تبرير إمكانات السوق لاستيعاب النمو، وهذا النوع من الخطط تقوم بإعداده الكثير من الشركات كل عام .

- مرحلة التمويل: كما نذكر دائما أن الأهداف الرئيسية لإعداد خطة العمل هو إبلاغ الجهات المقرضة والمستثمرين، فإذا كان المنشأ لا يسعى للحصول إلى أموال جديدة بل يحاول فقط الحفاظ على المال الخاص وإبقاء الممولين على علم، فإنه يحتاج إلى التركيز أكثر على تطوير أعمال جديدة، ومع ذلك إن كان يقترب من المقرضين الجدد/المستثمرين وهو ما يسمى (بالجولة الثانية والثالثة/ أو في سوق الأوراق المالية)، فإن خطته يجب أن تحتوي على وصف أكثر تفصيلا من خلفية عمله (بما في ذلك الأسواق والمنتجات).

- المشاريع المحددة (الخاصة): قد يريد المنشأ أن يعد خطة عمل ليس لكل الأعمال في وحدته، بل فقط لمشروع استثماري يكون في شكل منفرد مثل:

✓ فتح فرع/مركز ربح في بلد معين في الخارج.

✓ بدأ وحدة تجارية جديدة لمجموعة من المنتجات أو الخدمات الجديدة.

إن خطط العمل هذه تحتاج إلى تقديم معلومات عامة عن المجموعة بأكملها، وينبغي على خطة عمله أن تركز على أعمال جديدة محددة

المطلب الثالث: أسباب إعداد مخطط الأعمال:

في الوقت الذي تكون فكرة المنشأ عن المؤسسة تبدو واضحة فإنه بحاجة للحصول على المعلومات المدققة و القيام بحسابات من أجل معرفة هل أن المؤسسة الجديدة تكون ذات مردود وهل تستحق فعلا الإنشاء. إن قلة التخطيط و الإعداد تبقى من بين الأسباب لفشل المؤسسات الجديدة لهذا فإن مخطط الأعمال يساعد على:¹

◀ أن تقرر هل يجب إنشاء المؤسسة أم لا؟

إن إنشاء المؤسسة تغير كل حياة المنشأ، حيث يجب أن تتحقق من أنه سوف يتخذ القرار المناسب فيما يتعلق بالإنشاء، ومخطط الأعمال يساعد على اتخاذ هذا القرار.

◀ يساعد المنشأ على تنظيم أفكاره قبل أن يعرف كيف ينشأ و يسير مؤسسته في أحسن الظروف، فمخطط الأعمال يقدم في شكل تتابع منطقي لأفكار ملائمة و متطابقة، ومن جهة فهو يسمح له في الحصول على فكرة واضحة.

◀ يقدم فكرة مؤسسته إلى مؤسسة مالية كالبنك مثلا للحصول على قرض لمؤسسته فإعداد مخطط الأعمال بنفسه يمكنه الإجابة بسهولة على مجمل الأسئلة التي تطرح عليه

◀ من خلال إعداد خطة العمل غالبا ما يؤدي إلى اكتشاف وجود ميزة تنافسية أو فرص جديدة

◀ إعلام الموظفين: إستخدامها كوسيلة من وسائل الإعلام، وتحفيز الموظفين نحو تحقيق أهداف الشركة.

◀ الموافقة من مجلس الإدارة/المساهمين: أي إستخدامها كأساس للحصول على موافقات من مجلس الإدارة الشركة و المساهمين.

◀ يكون لديه الوقت الكافي للتطلع إلى المستقبل و تجنب المشاكل قبل وقوعها.

◀ اشتقاق الأهداف للموظفين، المستمدة من تدابير خطة العمل و الأهداف للوحدات و الأفراد في التنظيم (إدارة من قبل التنظيم).

◀ تخطيط الأعمال: التأكد أن كل هذه الاعتبارات متسقة و منسقة بشكل صحيح.

◀ الحصول على رؤية متكاملة من عمله، من خلال إعداد خطة عمله، بالإضافة إلى تحمله على رؤية

متكاملة لجميع القضايا المتعلقة بعمله على سبيل المثال: فإنها تساعد على تحديد أفضل العملاء

المستهدفين، الخطوط العريضة للقطاع الخاص في السوق إضافة إلى ذلك تشكيل إستراتيجية التسعير

و تحديد الظروف التنافسية التي بموجبها يجب أن يعمل من أجل تحقيق النجاح.

¹ Catherine Léger-Jarniou et Georges Kalousis, op. cit, P 12-14

المبحث الثالث: المحاور الرئيسية لمخطط الاعمال

المطلب الأول: الخطة التسويقية

تعرف الخطة التسويقية على أنها: سلسلة من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية، و صياغة الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، و ذلك عن طريق الاستغلال المنظم للموارد في المنشأة من أجل تحقيق أهدافها التسويقية¹.

و يمكن القول أن المخطط التسويقي هو مجموعة الخطوات المتسلسلة التي تحدد المهام أو الأنشطة التي يجب القيام بها لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف التسويقية.

اولا : عناصر الخطة التسويقية

إن وضع خطة تسويقية من الأمور البديهية لكي تحقق نجاحك التسويقي، وقبل أن تكتب أو تعد أي خطة تسويقية ينبغي عليك كمسوق أن تتعرف على المكونات الأساسية لوضع خطة تسويقية ناجحة تحقق كل أهدافك التي ترجوها

وسوف نعرض هذه العناصر بصورة مبسطة والتي تحتوي عليها الخطة وهي كما يلي :

✓ دراسة السوق

✓ تحليل SWOT

✓ الاستراتيجيات التسويقية

✓ المزيج التسويقي

1. دراسة السوق:

لنتمكن من معرفة سوقك، أو السوق المستهدفة، فإنك بحاجة إلى تحليل السوق، ويتضمن ذلك وصفاً للمنتجات ونبذة عنها، والمعلومات المتعلقة بالسوق المستهدفة، وتقييم المنافسة².

و فيما يلي العناصر الأساسية التي يجب أن تتضمنها دراسة السوق :

1. وصف المنتجات: يتضمن وصف المنتجات الأساسية ما يأتي:

▪ المنتج (السلعة / الخدمة) المقترح تقديمها

¹ جمال الدين عزة، "دور الخطة التسويقية لمخطط الأعمال في استمرارية المشاريع"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 26.

² سعاد نائف برنوطي "ادارة الاعمال الصغيرة ابعاد الريادة" ص

- ميزات المنتجات المقترح تقديمها في منشأتك بالمقارنة مع المنتجات المتوفرة في السوق
- التحسينات أو الإضافات التي يرغب الزبائن بإدخالها على المنتج
- نوع الطلب على السلعة/ الخدمة المقترحة في منشأتك (يومي، شهري... الخ)
- التعديلات التي سوف تحدثها على شكل السلعة الخارجي(التصميم، الألوان، التغليف ... الخ)
- التعديلات التي سوف تدخلها على الخدمة التي ستوفرها
- الميزة النسبية للسلعة / الخدمة المقترحة.

ب. تحليل الزبائن:

الزبائن هم أكثر الناس أهمية لمنشأتك، فالهدف الأساس لأي نشاط تسويقي يتمثل في خدمة وتلبية رغبات الزبائن الحاليين والمرتبين، وسيعود الزبائن الراضون ويشتررون أكثر، وسيقومون بإخبار الآخرين عن منشأتك. لذلك، من الضروري معرفة من هم زبائنك حتى تتمكن من خدمتهم بشكل أفضل.

ج. حجم المبيعات المتوقع للسلعة / الخدمة التي تقدمها:

ستحتاج أيضاً لدراسة حجم المبيعات المتوقع للسلعة أو الخدمة التي ستقدمها. ولذلك، عليك تقدير الكميات التي ستباع، واحتساب قيمها.

د. تحليل المنافسة:

لا يخلو أي سوق من المنافسة، ولتتمكن من النجاح في مشروعك والحصول على حصة سوقية أكبر عليك تلبية حاجات ورغبات زبائنك بشكل أفضل مما يفعل منافسوك. ولذلك، عند تحليل المنافسة سوف تحتاج إلى تحديد منافسيك الأساسيين لكل منتج من منتجاتك على حدة والخدمات التي توفرها أيضاً¹.

◀ خطوات اجراء دراسة السوق: يمكن اذا تلخيص خطوات اجراء دراسة سوق كمايلي :

❖ تحديد السوق و حدوده الجغرافية و نوعه :أي تحديد هل يخدم العمل ضاحية ما ، او مدينة محددة ،او

دولة ماوكذلك هل سيخدم سوق مستهلك أو صناعي لأن هذا يحدد هوية الزبون المحتمل وفيما

اذاكان أفراد اوتجار معينين ومؤسساتالخ

❖ تقدير حجم الطلب (وتحديد قاعدة البيانات لتقديره): هناك أساليب مختلفة لتقدير حجم الطلب أو التنبؤ

به، تم عرضها في مقررات مختلفة والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (1) : أساليب تقدير حجم الطلب

¹ DJITLI Mohamed Séghir, marketing stratégique, edition Djitli, p54

الأساليب الوصفية	الأساليب الكمية
دراسة السوق	الطريقة الآسية
دراسة نوايا الزبائن المرتقبين	طريقة متوسط استهلاك الفرد
تقديرات رجال البيع	طريقة المتوسطات المتحركة
أسلوب/ طريقة دلفي	

المصدر : مروة أحمد، نسيم برهم "الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة" مرجع سابق ص 142

يتم تقدير حجم الطلب المتوقع كما يلي:¹

$$\text{حجم الطلب المتوقع} = (\text{عدد الزبائن المرتقبين في المنطقة}) \times (\text{متوسط استهلاك الفرد})$$

- ❖ تقدير حجم العرض المالي وخصائصه :إي تحديد عدد الأعمال القائمة التي تبيع المنفعة ومجموع مبيعاتها السنوية هؤلاء يشكلون المنافس الأهم للعمل عندما يقام ،ذلك يحتاج أيضا إن يعرف الكثير من خصائصهم من السوق ونجاحهم لتحديد متطلبات الدخل كمنافس جديد.
 - ❖ تحديد المهمة المستهدفة من السوق وحجمها: تحديد حصة العمل من السوق والتي تساعد في تحديد حجم المبيعات السنوية التي سيسعى لتحديدها.
 - ❖ تحديد الكوة التي يسهل العمل فيها :خطوة أخيرة مهمة هي تحديد الفئة المحددة من السوق التي سيسعى العمل الجديد للتوجيه إليها نسميها بالكوة لكونها ذلك الجزء من السوق الذي سيهتم به فقد يكون نشاط العمل هو تجارة بيع ملابس شبابية ،هنا علينا تحديد الفئة والمستوى الاقتصادي والاجتماعي وغيرها.
- هذا القرار مهم لأنه يؤثر ليس فقط على نوع البضاعة التي يعرضها كل منهم بل أيضا تصميم المحل ومظهره الخارجي وأسعاره وأساليبه في الترويج وغيرها²
- 2 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT):
- هو الأداة البسيطة السريعة لفهم الصورة الكاملة لحاله السوق و وضع المنتج وما يهدده هذا التحليل هو نقطه البداية لوضع خطه استراتيجيه لمشروعك الصغير تضمن كفاءته .

¹ مروة أحمد و نسيم برهم "الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة" مرجع سابق, ص ص 141 - 142

² <http://mentouri.ibda3.org/2013/04/03> موقع انترنت,

إن مواطن القوة والضعف تجعل التركيز على داخل المشروع؛ مما يجعل مالك المشروع يبحث عن ما يجب عمله لتأكيد عوامل القوة وتجنب العوامل التي تبعث على الضعف. إن كثير من المشروعات تركز على ما يدور في داخل المكان وتهمل العوامل الخارجية. أما الفرص والتهديدات هي العوامل الخارجية التي يجب على مالك المشروع الاهتمام بها لأنها تركز على العالم الخارجي الحقيقي الذي يؤثر بشده على المشروع الصغير¹

من تحليل هذه المصفوفة يتم التعرف على وضعية المشروع لاتخاذ الإستراتيجية المناسبة² :

- الحالة الأولى (W.T): تبين نقاط ضعف المشروع بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية ، وهنا يجب أن تكون الإستراتيجية بشكل دفاعي ، لتقليل نقاط الضعف الداخلية للمشروع ، وتفادي التهديدات الخارجية.
- الحالة الثانية (W.O): تبين نقاط ضعف المنظمة بشكل ترادفي مع الفرص، أي بمعنى محاولة المنظمة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها. وتتبع المنظمة هنا تحويل وتغيير في مواقفها لمعالجة جوانب الضعف وفق تحليل معطيات بيئتها المستقبلية.
- الحالة الثالثة (S.T): تبين نقاط القوة للمشروع مع الأخذ بعين الاعتبار ، أي تهديدات من المنافسين وهنا من المفترض على المشروع أن يستخدم نقاط القوة من أجل تقليل التهديدات، والبحث عن فرص جديدة.
- الحالة الرابعة (S.O): تبين نقاط قوة المشروع وفرصه، وهنا يهدف المشروع إلى تعظيم نقاط قوته ، والاستفادة من الفرص الجديدة ، مما يجعل المشروع يتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو أو إستراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.

3 إستراتيجية التسويق

تعرف الإستراتيجية بأنها مجموعة السياسات التي تستخدم في تحقيق أهداف المشروع ، وتتضمن إستراتيجية التسويق ثلاثة أبعاد أساسية ، يوجد لكل بعد منها عدد من السياسات اللازمة لتحقيقه. وتتمثل هذه الأبعاد في³:

✓ تحديد النصيب النسبي للمشروع في السوق

✓ تحديد علاقة المنتج بالسوق Product-market relation

✓ تحديد الموقف التنافسي للمشروع

4 المزيج التسويقي و ميزانية التسويق

◀ المزيج التسويقي:

¹ د. نبيهة جابر

² وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص62.

³ DJITLI Mohamed Séghir, op-cit, p71-74

يمكن تعريفه بأنه ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك ، ثم دراسة و تحديد السعر المناسب و التنافسي لبيعها ، ثم الترويج لها لدى المستهلكين و من ثم توزيعها و اوصولها للمكان و الزمان المناسب من اجل اشباع حاجات المستهلك باعلى مستوى ممكن و تحقيق الربح المناسب .

و لتحقيق هذه الاهداف هناك مجموعة من الوسائل و لكن للسهولة يمكن تلخيصها في كل من ¹:
أ- المنتج: يعرف *kotler* المنتج بأنه " أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما". فهو عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة التي يتألف منها و يرتبط بها والتي تعبر عن حاجة أو رغبة المستهلك.

في المقاربة التسويقية، المنتج ليس فقط مجموع خصائص موضوعية و تقنية قابلة لأداء مصلحة معينة، لأن في المنتج ملحقات، صفات و علامات مدركة أو ملتقطة بطريقة متغيرة و ذاتية من طرف المستهلكين .

• خصائص المنتج:

يمكن تحديد الخصائص التسويقية في خمسة مستويات :

- نواة المنتج : تجيب عن السؤال " ماذا يشتري الزبون؟ " وتعني الميزة الأساسية المقدمة للمشتري بالنسبة للمشكل الذي يعترضه؛
 - المنتج الشامل : يتكون المنتج الشامل من كل خصائص المنتج أو الخدمة مثل : غلافه، شكله، نوعيته، صورته؛
 - المنتج المنتظر : يطابق مجموع الصفات التي ينتظر المشتري أن يجدها من المنتج :الساعة مثلا، يجب أن تعطي الوقت .
 - المنتج الإجمالي : يسمى كذلك ما وراء "Méta Produit" " المنتج مثل مجمل ما يعرضه المنتج حول المنتج الشامل بهدف تمييزه.
 - المنتج المحتمل : يضم كل التحسينات و التحولات المرتقبة.
- ب- التسعير :

عملية التسعير مهمة للغاية، وكثير من المنتجين يقع في فخ أنه ينتج سلعة مميزة و يضع أسعارا لا تتناسب مع السوق؛ فتحدد السعر مهم، و كيفية حساب السعر أهم . و بناء على ذلك يمكن للمنتج تحديد هامش الربح و نسب

¹ بلال خلف السكارنة، "الريادة و ادارة المنظمات الاعمال"، ص 141

الخصم التي تمنح للموزعين .وهناك عوامل مهمة في عملية التسعير منها :سعرالخام المستخدم، وتكلفة العمالة والنقل والطاقة والعائد على رأس المال وهامش الربح.

ج- التوزيع (المكان):

التوزيع عملية متكاملة تشمل تغطية المنطقة المستهدفة لتسويق المنتج بشبكة من الموزعين، وآليات نقل المنتج وتأمين وصوله للأسواق، وسبل تخزين المنتج وإعادة طرحه في الأسواق.

د- الاتصال:

تمثل حملات الترويج جانب مهم في عملية التسويق، فهي تسهم في إقناع المستهلك بالمنتج وتهيئ أجواء السوق للمنتج .وتختلف حملات التسويق باختلاف المنتج، المكان، وثقافة جمهور المستهلكين.

وتنصب حملات الترويج على الإعلان بأنواعه المختلفة، ويمثل التلفزيون وسيلة إعلان مهمة في أسواق العالم الثالث .وفى الفترة الأخيرة ظهر الترويج والإعلان عن طريق الإنترنت، ومن المتوقع أنتلقى هذه الوسيلة اهتماما متزايدا فى المستقبل القريب .ويهدف الترويج فى المقام الأول إلى زيادة المبيعات والوصول بشكل أفضل للأسواق¹.

◀ الرقابة و ميزانية التسويق:

ا. الميزانية:

ينبغي تحديد الميزانية السنوية المقررة لدعم التسويق من خلال (الاشهار .الدعاية . الاعلان) بحيث تغطي فترة الخطة المتوقعة باضافة ال ذلك ينبغي توضيح الكيفية التي توزع فيها ميزانية السنة القادمة على مختلف النشاطات التسويقية ,وينبغي ايضا تحديد نقاط التشابه و الاختلاف في برنامج المؤسسة التسويقي مع برنامج المنافسين

ب .الرقابة:إذا غابت الرقابة عن التسويق، سوف تضيع أغلب الخطط الموضوعة ويحدث الكثير من مظاهر الإسراف والخلط والتخبط، الرقابة ضرورية كي نتأكد من أن جميع موارد المؤسسة سواء المادية أو البشرية تستخدم بكفاءة.

يتم الحصول على المعلومات المرتدة التي من خلالها يحدد ما تم القيام به في مرحلة التنفيذ، مما يتسنى للإدارة إتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية في حال ظهور أي إنحراف في التنفيذ بطبيعة الحال، تقوم وحدة الأعمال بوضع معايير معينة للأداء يتم على أساسها مقارنة التنفيذ الفعلي بالأداء المخطط ومدى قدرة

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويقي مدخل تطبيقي، الدار الجامعية الجديدة، ط 2002، ص 662.

المؤسسة على تحقيق الأهداف الموضوعية واستخدام الوسائل والاستراتيجيات والبرامج المطلوب تعديلها من أجل الوصول إلى الأداء المرضي.

أما عن الإجراءات التصحيحية التي تتخذ، فهي تعتمد على المشكلة التي تظهر، فقد يكون من الضروري أن تحدث التغييرات في الطريقة التي تنفذ بها الخطة أو حتى التغيير الخطة ذاتها أو تعديل الأهداف التي تقوم عليها الخطة أساساً، وأي إجراء تصحيحي سيؤدي بالضرورة إلى تغيير في برنامج التسويق.

المطلب الثاني: الخطة التنظيمية

الخطة التنظيمية تحدد المهارات الفردية للعاملين و الكوادر الإدارية الضرورية و الاحتياج إليها في إطار المشروع و تطوره ونموه، كذلك يتم إيجاد الصيغة المناسبة للمشروع و تحضير الخارطة التنظيمية و توزيع الأدوار و الصلاحيات و المسؤوليات.¹

اولا : مكونات الخطة التنظيمية

1- الهيكل التنظيمي: ويعرفه Fleet بأنه " نظام للسلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة"¹.

و يشير Draft إلى أن الهيكل التنظيمي عبارة عن " تمثيل بياني لكافة نشاطات و عمليات المنظمة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة و دوائرها و كيفية ارتباطها مع بعضها"².

وتبرز أهمية الهيكل التنظيمي من خلال عدد من الوظائف تتمثل في ثلاثة وظائف رئيسة يؤديها الهيكل وهي³:

- إن أول وأهم هذه الوظائف، هي أن الهياكل التنظيمية يقصد منها تحقيق مخرجات / منتجات المنظمة أو خدماتها وتحقيق أهدافها.
- تصميم الهياكل التنظيمية لتقليل الاختلاف بين الأفراد إلى أقل درجة ممكنة، حيث الهياكل تفرض لضمان التزام الأفراد وتقيدته بمتطلبات المنظمة وليس العكس.

¹ طاهر محسن الغالبي ، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، ص 230.

² Richard Daft ،Organization،Theory and Design، 8th Ed.، Thomson، South-Western، USA،2004، p 87.

³ حسين محمود رحيم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص 48

■ تمثل الهياكل لتلك الأطراف التي تتضمنها ممارسة القوة , والهياكل أيضا تقرر وتحدد طبيعة الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة قبل كل شيء، ويتم في ضوء هذه الإطار اتخاذ القرارات (تدققا لمعلومات لتتحول إلى قرارات تتقرر إلى حد كبير بواسطة الهيكل) فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمة.

2- الهيكل الوظيفي ووصف الوظائف:

يتمثل الهيكل الوظيفي في إعداد دليل الهيكل الوظيفي ووصف الوظائف للمنظمة، ويشمل تحديد الوظائف الرئيسية الموزعة على الوحدات التنظيمية، ويتضمن وصف الوظائف المعلومات الأساسية للوظيفة وهدفها وواجباتها وصلاحياتها، والمؤهلات والخبرات والمهارات والقدرات المطلوبة في من يشغلها، وعلاقة شاغل الوظيفة بكل من المسئول أمامه والمسئول عنه وزملائه الذين يرتبط عمله بهم بشكل يؤثر عليهم أو يتأثر بهم، ويتم ذلك من خلال دراسة الهيكل الوظيفي والوظائف القائمة في المنظمة وتقييمها وتحديد مواضع تطويرها وتحديثها في ضوء الأسس العامة التي يتم اختيارها، وينتج عن تنفيذ ذلك كل أو بعض ما يلي:¹

✓ تعديل أهداف الوظائف وواجباتها ومتطلبات شغلها.

✓ استحداث وظائف جديدة أو إلغاء وظائف قائمة.

✓ تغيير مسميات بعض الوظائف أو علاقاتها ببعضها البعض.

✓ تغيير مستوى بعض الوظائف، وتوسيع صلاحيات الوظائف أو تضيقها.

ويتم تحديد المجالات المذكورة أعلاه وخصائصها على الأسس العامة التي يتم إقرارها في المنظمة فيما يتعلق بالهيكل الوظيفي ووصف الوظائف.

المطلب الثالث: الخطة التمويلية و المالية:

يعرف المخطط التمويلي على أنه دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الاستثمار والتمويل على المدى الطويل.²

ويعرف أيضا³ على أنه خطة مالية تتضمن بعض التفاصيل الكيفية لاستخدام الأموال بصفقتها كمورد، كما تتضمن كيفية الحصول على هذه الموارد.

اولا:مراحل إعداد المخطط التمويلي:

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الجامعة الإسكندرية ط1، 2002ص350 .

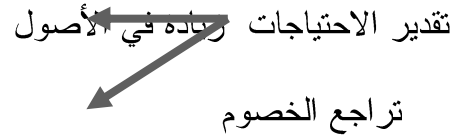
² Couland Alain, gestion financière « Analyse et décision », éd : Démos, 1997, p 190

³ مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 169

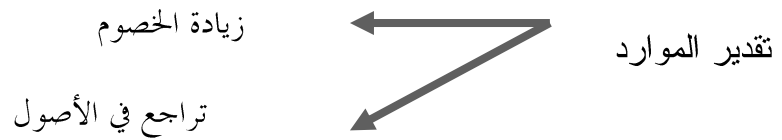
تمر عملية إعداد المخطط التمويلي بمرحلتين أساسيتين هم¹:

1. تحديد احتياجات التمويل: بغرض تقدير التمويلات الأخرى الضرورية بغض النظر عن الموارد

الموجودة.



2. تحديد وإدراج التمويلات: التي تسمح بتوازن مخطط التمويل.



عند إعداد مخطط التمويل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار الععباب التي يصعبها مقدمو الأموال (مقرضون أو مساهمون) من تحديد حد أدنى لتوزيع الأرباح من قبل المساهمين أو/ وشروط التسديد وتغطية القروض المفروضة من المقرضين.

ثانيا: هيكل المخطط التمويلي:

المخطط التمويلي هو عبارة عن بيان يوضح لنا مصدر الموارد الجديدة التي تحصلت عليها والاتجاهات التي استعملت فيها من جهة أخرى وهو يخضع لنقس المنطق التي تخضع له الميزانية، حيث يرتكز على موارد وهذه الموارد إما تكون داخلية أو خارجية واستخدامات إما أن تكن استخدامات دائمة أو نهائية كما هو مبين في الشكل التالي:

الجدول رقم (2): هيكل المخطط التمويلي.

المبلغ	الموارد	المبلغ	الاستخدامات
	- طاقة التمويل الذاتي (التدفق النقدي الإجمالي) = نتيجة الدورة + مخصصات الاهتلاكات للدورة + مؤونات الأعباء والخسائر - فائض القيمة الناتج عن التنازل عن الاستثمارات (نترح من نتيجة الدورة) - التنازل عن الاستثمارات (بسر البيع)		- توزيع الأرباح لنسبة (N-1) خلال سنة N - ارتفاع المصاريف الإعدادية (بالقيمة المضافة) - زيادة الاستثمارات (الاستثمارات المعنوية، الاستثمارات المادية، الاستثمارات المالية)

¹ Couland Alain, gestion financiers (Analyse et décision), éd : Démos, 1997, p190.

	<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض رأس المال - تسديد الديون - منح القروض 	<ul style="list-style-type: none"> (استثمارات مادية أو مالية) - تحصيل القروض - ارتفاع الأموال الخاصة * بزيادة رأس المال * بزيادة الأموال الخاصة الأخرى (إعانات، تجهيز) - ارتفاع الديون المالية (الاقتراضات الجديدة) طويلة الأجل
	مجموع الاستخدامات	مجموع الموارد
	التغير في (FR) (مورد) الموارد <	التغير في (FR) (استخدامات) (استخدامات)
	الاستخدامات زيادة احتياجات التمويل)	(الاستخدامات < الموارد، نقص في احتياجات التمويل)
	<ul style="list-style-type: none"> - المخزونات - القيم القابلة للتحقيق - نقص الديون ق، أ، (ما عدا التسبيقات المصرفية) 	<ul style="list-style-type: none"> - المخزونات - القيم القابلة للتحقيق - زيادة الموارد التمويل (د، ق، أ ما عدا تسبيقات مصرفية)
	مجموع الاستخدامات	مجموع الموارد
	التغير في (BFR) مورد	التغير في (BFR) استخدام
	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة في المتاحات - نقص التسبيقات المصرفية 	<ul style="list-style-type: none"> - نقص في المتاحات - زيادة التسبيقات المصرفية
	مجموع الاستخدامات	مجموع الموارد
	التغير في الخزينة (مورد)	التغير في الخزينة (استخدام)

المصدر: تمجدين نور الدين، تفعيل دور دراسات الجدوى في تقييم واتخاذ قرارات تمويل

المشروعات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004، ص 65.

ثالثا: مكونات المخطط التمويلي:

1) التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع: تنقسم التكاليف التمويلية إلى:¹

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

- ✓ التكلفة الاستثمارية للأصول الإنتاجي
- ✓ مصاريف التأسيس
- ✓ رأس المال العام
- ✓ تكلفة التمويل الخارجي خلال فترة إقامة المشروع

ب- تكاليف التشغيل: يمكن تقسيم تكاليف التشغيل إلى المجموعات التالية:

- ✓ مصروفات تشغيل
- ✓ مصروفات إدارية و عمومية
- ✓ مصروفات التمويل.

و تمثل مصروفات التشغيل، الجانب الأكبر من هذه التكاليف، ويمكن القول أنّ الخامات و مستلزمات الإنتاج بمختلف أصنافها، والعمالة تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل، وبالتالي يجب التأكيد عن تقديرها.

- ◀ تقدير تكلفة الخامات
- ◀ تقدير تكلفة مستلزمات الإنتاج
- ◀ تقدير تكلفة العمالة

2) موازنة الخزينة: تمثل الخزينة القيم المالية (حجم السيولة النقدية الفعلية) الموجودة تحت تصرف المؤسسة خلال دورة معينة ، فهي عبارة عن مبلغ القيم الجاهزة أو المتاحة الفعلية ، أي صافي القيم الجاهزة ، و هي الفرق بين الموارد المستعملة في تمويل نشاط المؤسسة و الاحتياطات الناتجة عن هذا النشاط خلال فترة زمنية معينة .

و تحسب بالعلاقة التالية¹ :

¹ سمير عبد العزيز ؛ دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات؛ مؤسسة شهاب الجامعية - 1994 - ص 230-235

¹ إسماعيل عرباجي ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص 13 .

$$\begin{aligned} \text{الخزينة} &= \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية} . \\ &= \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال العامل} . \\ &= (\text{أموال دائمة} - \text{أصول ثابتة}) + (\text{مجموع الديون قصيرة الأجل} - \text{سلفات مصرفية}) - (\text{قيم الاستغلال} + \text{قيم جاهزة}) . \end{aligned}$$

و هناك ثلاث حالات لوضعية الخزينة هي :

- - الخزينة موجبة ($0 <$) : وجود فائض نقدي يجب استغلاله بشكل عقلاني .
- - الخزينة معدومة ($0 =$) : يعني تشغيل كافة الأموال النقدية .
- - الخزينة سالبة ($0 >$) : يعني وجود عجز و أن المؤسسة بحاجة إلى سيولة نقدية ، تلجأ في هذه الحالة المؤسسة إلى زيادة الديون أو بيع استثمار من استثماراتها أو زيادة الأموال الخاصة .

إن التغير في الخزينة يحدده جدول التمويل (جدول الإستعمالات و الموارد) الذي يبين كيفية الانتقال من مستوى بدائي إلى مستوى نهائي ، فالارتفاع في الخزينة لا يعني بالضرورة أنها جيدة فقد يترجم حالة التحسن إذا كان رصيد هذه الأخيرة في بداية الدورة سالب (بدائي) ، أو حالة تدهور أو سوء استغلال وإذا كان رصيدها في بداية الدورة موجب ، يمكن تلخيص الوضعيات الممكنة في الجدول الآتي :

الجدول (3) : جدول تغيرات رصيد الخزينة المحتملة .

تسيير الخزينة	رصيد الخزينة		التدفقات
	رصيد نهاية المدة r_2	رصيد بداية المدة r_1	
حسن	$0 < r_2$	$0 > r_1$	زيادة
سيء أو حسن	$0 < r_2$	$0 < r_1$	
سيء	$0 > r_2$	$0 > r_1$	نقصان
سيء	$0 > r_2$	$0 < r_1$	

المصدر : إسماعيل عرباجي ، اقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق ، ص 14 .

(3) الموازنة التمويلية التقديرية : هي "الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لها إعداداً سليماً، وهي كذلك عبارة عن خطة للعمل وضعت بصورة أرقام تفصيلية

ومعلومات تبين توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين في المؤسسة و كذلك طريقة التنفيذ الواجب إتباعها.¹

❖ أنواع الموازنات التقديرية: هناك أنواع مختلفة من الموازنات التقديرية وهي ضرورية سواء كانت بالنسبة للمؤسسات الكبيرة أو ذات حجم متوسط أو الصغيرة، و تتمثل هذه الأنواع في:²

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

ب - الموازنة التقديرية للإنتاج: تعرف على أنها الجدول الزمني للعمليات الإنتاجية في فترة زمنية مستقبلية و تهدف إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها في فترة مستقبلية و تعتمد اعتمادا كبيرا على الموازنة التقديرية للمبيعات

ت - الموازنة التقديرية للمشتريات: بعد إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات و إعداد برنامج الإنتاج يكون هناك احتياج للمواد الأولية اللازمة، و يتم وضع جدول زمني لشراء هذه المواد و تبين هذه الموازنة:

- ✓ الكميات الواجب شراءها من كل نوع من المواد الأولية.
- ✓ التاريخ الذي يتم فيه الشراء.
- ✓ التكلفة المقدرة للمشتريات.

ث - الموازنة التقديرية للأجور المباشرة: ويقصد بالأجور المباشرة التي تسدد إلى العمال الذين يعملون في أقسام الإنتاج و هي تتغير مع الإنتاج تغيرا طردي، و الغرض من هذه الموازنة هو:³

- ✓ تحديد العمل المباشر اللازم للإنتاج، معبر عنه بساعات العمل.
- ✓ تقدير تكلفة الأجور المباشرة اللازمة للإنتاج.
- ✓ إمداد إدارة المستخدمين بالبيانات الخاصة بالعمال حتى تعمل على توفيرهم.

ج - الموازنة التقديرية لمصاريف البيع و التوزيع: إن إعداد الموازنة التقديرية لهذه مصاريف يكفل للمؤسسة تحقيق الأهداف العامة التي تهدف إليها، و تتمثل في:⁴

✓ التنسيق بين جهود التوزيع و البيع و الإنتاج و البرنامج المالي للمؤسسة.

¹خالص صافي صالح، تقنيات تسيير الميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون الجزائر، 2003، ص 10.

²فر كوس محمد، الموازنات التقديرية " أداة فعالة تسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995، ص 04

³خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص ص75-76.

⁴خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص 116

✓ اختيار أفضل مجموعة من طرف التوزيع.

✓ توجيه الجهود البيعية توجيهها سليما لغرض زيادة المبيعات و السيطرة على أكبر حصة في السوق.

✓ مراقبة نفقات التوزيع.

د الموازنة التقديرية النقدية: توضح هذه الموازنة المركز النقدي للمنشأة فهي تحتل مكانة مهمة في الإدارة بواسطتها يتم اتخاذ القرار المناسب في حالة العجز حيث تلجأ المنشأة إلى الاقتراض، أما إذا كان الرصيد فائضا فهي صاحبة القرار في التصرف بذلك الفائض.¹

4) جدول حسابات النتائج:²

يمكن تعريف جدول حسابات النتائج على انه (جدول يلخص تكاليف ونواتج الدورة بغض النظر عن تاريخ تحصيل ذلك أو تسديده، كما يوضح الفرق بين هذه النواتج و التكاليف بعد طرح الاهتلاكات و المئونات ، ربحية أو خسارة الدورة).

❖ العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج:

أ - أعباء الدورة :وتتكون من:

✓ كل المصاريف المتعلقة بالنشاط :أي استهلاك البضائع والمواد الأولية والسلع والخدمات المستعملة في دورة الإنتاج.

✓ مختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط من الضرائب ورسوم ومصاريف المستخدمين والمصاريف المالية...الخ.

✓ المصاريف المخصصة للاستهلاك والمئونات.

✓ كل مصاريف المتعلقة بالاستغلال الغير العادي للمؤسسة ، مثل الحقوق على الزبائن غير القابلة للتحصيل، أو الأعباء على الدورات السابقة ، أو المئونات الاستثنائية...الخ.

ب - منتوجات الدورة: تشمل منتوجات دورة معينة كل من:

➤ منتوجات الاستغلال:

✓ مبيعات البضائع، أو الإنتاج المباع

✓ الإنتاج المخزون

¹خالص صافي صالح، مرجع سابق، ص129.

²ناصر دادي عدون، التحليل المالي، الجزء الثاني، دار المحمدية العامة، ص74

- بالإضافة إلى الأدوات المتممة (خدمات مقدمة) وتحويل أعباء الاستغلال والمنتجات الأخرى.

منتوجات خارج الاستغلال:

وتتكون من: منتجات استثنائية من عمليات التسيير للدورة أو الدورات السابقة , وكذلك منتوجات بيع عناصر الأصول.

ت - الأرصادة الوسطية للتسيير:

وهي عبارة عن مختلف النتائج الوسطية التي تظهر في الجدول وكيفية توزيعها حتى نصل على النتيجة السنوية الصافية لدورة الاستغلال وهذه النتائج تتمثل فيما يلي:

- الهامش الإجمالي: هو الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شراءها.¹
- القيمة المضافة: تعرف القيمة المضافة على أنها الثروة الإضافية المنشأة في المؤسسة باستعمال خدمات وموارد الغير بالإضافة إلى وسائلها الخاصة , فهي تحسب بنفس الطريقة التي تحسب بها على المستوى الوطني ويعبر عنها بالفرق بين الإنتاج من جهة والاستهلاك الوسيط من السلع والخدمات المتحصل عليها من الغير مستعملة في هذا الإنتاج من جهة ثانية.
- وتكون القيمة المضافة في المؤسسة التجارية مساوية إلى الفرق بين الهامش الإجمالي واللوازم والخدمات المستهلكة، أما في المؤسسات الصناعية أو الإنتاجية فتساوي إلى الفرق بين الإنتاج المباع والإنتاج المخزن وإنتاج المؤسسة لحاجتها الخاصة وتحويل تكاليف الإنتاج و الأداءات المتممة من جهة , والحسابين للاستهلاك من المواد واللوازم والخدمات من جهة ثانية.

• نتيجة الاستغلال والنتيجة خارج الاستغلال:

◀ نتيجة الاستغلال: وهي ناتجة عن النشاط الأساسي والعادي للمؤسسة خلال دورة

الاستغلال وتعد كمؤشر أساسي أكثر من النتيجة الإجمالية , وتعد القيمة المضافة من

عناصرها مما يستدعي القول أن نتيجة الاستغلال أشمل من القيمة المضافة وتعتبر كمؤشر

من المؤشرات المرادوية.

¹ ناصر داداي عدون , مرجع سابق , ص75.

◀ نتيجة خارج الاستغلال: وتعتبر من النتائج الاستثنائية لكونها ناتجة عن نشاط خارج دورة

استغلال المؤسسة ونحصل عليها بالفرق بين نواتج خارج الاستغلال والتكاليف خارج

الاستغلال وتعتبر هاتين النتيجتين الرافدين المؤديين إلى النتيجة الصافية.

• نتيجة السنة المالية الإجمالية والنتيجة الصافية:

بجمع النتيجتين السابقتين نحصل على مستوى ما قبل النهائي من النتائج وهو النتيجة الإجمالية للسنة المالية أو الدورة الاستغلالية , وبعد طرح الضريبة على الأرباح بنسبة معينة ونحصل على النتيجة المالية الصافية للدورة الاستغلالية , وتعتبر هذه النتيجة كمؤشر مهم لقياس مردودية رؤوس الأموال الخاصة المستعملة في المؤسسة , إذ تعتبر كنتيجة أو أرباح استعمال هذه الأموال بعد توزيع عناصر التكاليف الأخرى على العوامل الإنتاجية الأخرى , كما تستعمل أيضا لحساب مردودية عناصر الأصول الثابتة الخاصة بنفس الطريقة.¹

جدول رقم(4): جدول حسابات النتائج

النتائج	الرقم	الأعباء	الرقم	الإيرادات	الرقم
الهامش الإجمالي	80	بضاعة مستهلكة	60	مبيعات بضاعة	70
القيمة المضافة	81	مواد ولوازم مستهلكة خدمات	61	الهامش الإجمالي	80
			62	إنتاج مباح	71
				إنتاج مخزن	72
				إنتاج المؤسسة لصالحها	73
				خدمات مقدمة	74
				تحويل أعباء الإنتاج	75
		نفقات المستخدمين	63	القيمة المضافة	81
		ضرائب ورسوم	64	إيرادات متنوعة	77

¹: ناصر دادي عدون , تحليل مالي , مرجع سابق , ص75.

نتيجة الاستغلال	83	نفقات مالية	65	تحويل أعباء الاستغلال	78
		نفقات متنوعة	66		
		مخصصات الإهلاك	68		
		والمؤونات			
نتيجة خارج الاستغلال	84	أعباء خارج الاستغلال	69	إيرادات خارج الاستغلال	79
نتيجة الدورة				نتيجة الاستغلال	83
				نتيجة خارج الاستغلال	84

(5) الميزانية:

تعكس وضعية المؤسسة، فهي تحصي مجمل الموجودات للمؤسسة (استثمارات- مخزون - مدينون) التي يطلق عليها بالأصول والموارد لتمويل عناصر الأصول ، الأموال المملوكة والديون والتي يطلق عليها بالخصوم

عناصر الميزانية : تتشكل الميزانية أساسا من عنصرين هما الأصول و الخصوم :

عناصر الأصول : هي مجموعة الاستخدامات أو الممتلكات التي تعتبر ملكا للمؤسسة و منها الثابتة و المنقولة ، و تشمل كلمة أصول كل ما يتعلق بالاستثمارات ، المخزونات ، المدينون ¹.

❖ الاستثمارات : و تتكون (الاستثمارات) من ممتلكات تم إنشاؤها من طرف المؤسسة و أملاك تم

حيازتها لمباشرة نشاطها و تستعمل الاستثمارات لمدة طويلة و بالتالي فهي قيم دائمة ، و تنقسم

الاستثمارات إلى :

✓ المصاريف الإعدادية

✓ القيم المعنوية

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

✓ القيم المادية

❖ المخزونات: و تشمل كل الأملاك التي تم شراؤها أو تم إنتاجها داخليا بهدف استهلاكها و استعمالها في الإنتاج أو إعادة بيعها و تضم :

✓ البضاعة

✓ المواد واللوازم

❖ المدينون (الحقوق): وتشمل جميع حقوق المؤسسة على الغير و تتكون من مجموعتين , الأولى قابلة للتحقيق و الثانية جاهزة , وتشمل الحقوق العناصر التالية :

✓ مدينو الاستثمار

✓ مدينو المخزونات

✓ التسبيقات

✓ الزبائن أو العملاء

✓ القيم الجاهزة

عناصر الخصوم: ¹ و تتمثل في المصادر المالية التي تستعمل لتمويل عناصر الأصول ، و تنقسم إلى قسمين (الأموال الخاصة و الديون) :

• الأموال الخاصة

• الديون

• النتيجة : و يمكن أن نجدها في حالتين :

✓ في حالة الربح : فإن النتيجة تسجل في جانب الخصوم و ذلك حفاظا على توازن الميزانية .

✓ في حالة الخسارة: فإن النتيجة تسجل في جانب الأصول و ذلك حفاظا على توازن الميزانية.

6- عتبة المردودية: هي النقطة التي عندها يتساوى مجموع النفقات مع مجموع الإيرادات، وبذلك

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

بمنطقة الخسائر.²

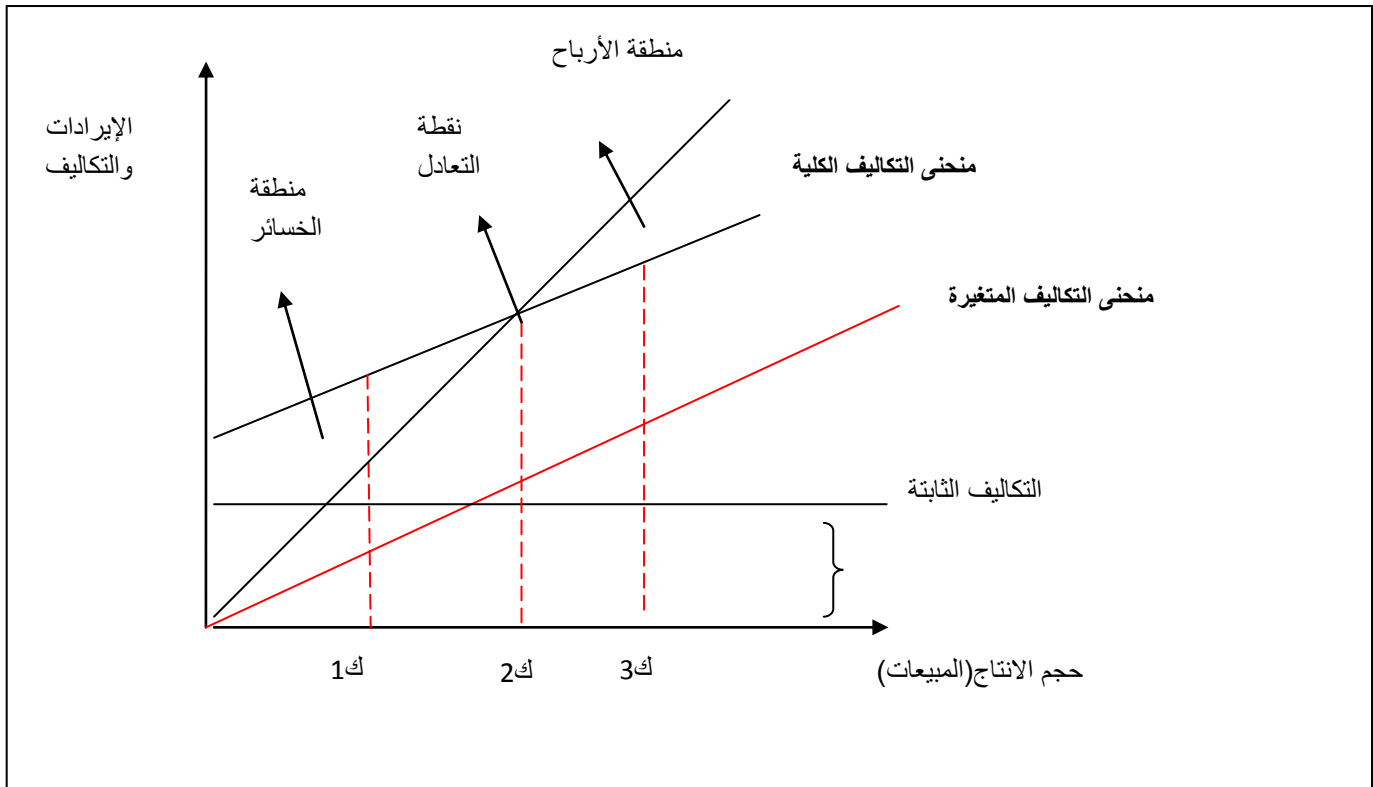
طرق تحليل التعادل: ويمكن الوصول لعتبة المردودية إما بيانيا من خلال خريطة التعادل أو رياضيا من خلال بعض المعادلات الرياضية.

¹ بوشاشي بو علام ، التحليل المالي ، دار همومة ، الجزائر ، 2000 ، ص 99
² أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص173

أ - الطريقة البيانية: يتم تحديدها وفق الأساليب البيانية وذلك من خلال جعل المحور العمودي يمثل الإيرادات والتكاليف، أما المحور الأفقي فيمثل الإنتاج أو المبيعات ثم يتم رسم منحنى الإيراد الكلي، الذي تمثل كل نقطة عليه، الإيرادات المتوقعة وعند كل مستوى من مستويات الإنتاج، كما يرسم منحنى التكاليف الكلية، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج، كما يرسم منحنى التكاليف الكلية، الذي تمثل كل نقطة عليه مستوى إجمالي التكاليف الثابتة والمتغيرة وعن كل مستوى من مستويات الإنتاج، إضافة إلى رسم منحنى التكاليف الثابتة ومنحنى التكاليف المتغيرة.¹

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي

الشكل رقم (1) : الطريقة البيانية لعتبة المردودية



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

وعند تحليل نقطة التعادل بيانياً، لابد من الافتراضات التالية:

¹ كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص189

○ ثبات سعر الوحدة.

○ ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة المنتجة.

وعلى أساس هذه الافتراضات توجد علاقة خطية بين منحنى الإيراد الكلي والتكاليف الكلية، هذه العلاقة تستوضح كما يلي:

*في نقطة التعادل :

الإيراد الكلي = التكاليف الكلية

قبل نقطة التعادل :¹

التكاليف الكلية < الإيراد الكلي

بعد نقطة التعادل يكون:

الإيراد الكلي > التكاليف الكلية.

ب - تحديد نقطة التعادل رياضيا:²

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

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

حيث:

الإيراد المتوسط = سعر البيع المتوقع

¹كاظم جاسم العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص 191.

²سعید عبد العزيز عثمان، دراسات جدوى المشروعات ومشروعات B.O.T، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 191

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

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

المطلب الرابع: الخطة الفنية والانتاجية

اولا - الخطة الفنية :

تدور دراسة الجدوى الفنية حول دراسة إمكانية تنفيذ المشروع المقترح من الناحية الهندسية و الفنية وذلك من خلال دراسة البدائل المختلفة وذلك بغرض الوصول في نهاية هذه المرحلة إلى التقدير لإجمالي الاستثمارات و تكاليف التشغيل، وتعد هذه المرحلة هامة حيث أن عدم الدقة فيها هو الذي يحدد نوع المشكلات التي يمكن أن يواجهها المشروع في المستقبل، وتسمى هذه المرحلة في بعض الكتابات بدراسة البدائل حيث أن مضمون الدراسة هو اختيار بين البدائل في كل مرحلة فيتم الاختيار بين المواقع و بين طرق الإنتاج المختلفة و بين العروض المختلفة للألات من الأسواق المختلفة و الأنواع المختلفة لتكنولوجيا الإنتاج المستخدمة، ويتم اختيار البديل المناسب من بين هذه البدائل في ضوء إمكانيات و أهداف المشروع¹

1 أهمية الخطة الفنية :

وللتدليل على أهمية هذه المرحلة يكفي الإشارة إلى أن إهمالها يمكن أن يسبب المشكلات التالية:

- ظهور اختناقات و عدم تناسق و توازن بين الخطوط الإنتاجية و بين المراحل الإنتاجية المختلفة للمشروع، ومما ينعكس وجود طاقات عاطلة في أماكن و تحميل زائد في أماكن أخرى و هذا كله ينعكس في النهاية في ارتفاع تكاليف التشغيل و عدم تحقيق التخصص الكفاء للموارد المتاحة، كما يمكن أن يهدد استمرار المشروع،
- يمكن أن يترتب على عدم الاهتمام بدراسة الجدوى الفنية استخدام أساليب فنية غير مناسبة، مثل استخدام طرق إنتاجية تقوم على استخدام المكثف لرأس المال أو استخدام مكثف للتكنولوجيا الحديثة تعجز العناصر البشرية المتاحة عن استيعابه بسهولة في دولة نامية تتمتع بوفرة في السكان ودرجة عالية من البطالة بين سكانها أو العكس كما يحدث في حالة اعتماد طريقة إنتاج كثيفة عنصر العمل في دولة تتمتع بندرة في الموارد البشرية، أو إقامة مشروع يتطلب سوق ضخمة في دولة فقيرة أو تقديم

¹ خليل محمد خليل عطية، دراسات الجدوى الاقتصادية، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، القاهرة، ص 37

منتج يستهلكه أغنياء في منطقة فقيرة، فلا بد أن تكون التكنولوجيا المستخدمة مناسبة لظروف الدولة التي سوف تستخدم فيها، فالظروف التي نشأت و تطورت فيها هذه التكنولوجيا تختلف عن الظروف السائدة في البيئة المنقولة ومن هنا تنشأ أهمية تطوير التكنولوجيا للظروف السائدة محليا. وقد أكدت الدراسات العلمية لمشكلات التشغيل في الدول النامية أن أحدث الأسباب الهامة لذلك هو عدم الاهتمام بالدراسة الفنية و الهندسية بالدرجة الأولى.

2 خطوات الدراسة الفنية

1- دراسة و اختيار موقع المشروع

اختيار موقع المشروع هو البحث عن موقع المشروع الذي ينشأ لأول مرة، أو المصنع ينشأ إلى جانب مصانع أخرى تابعة لشركة واحدة و يمتد هذا المفهوم ليشمل اختيار موقع المخازن التابع للشركة سواء أكانت هذه المخازن للمواد المصنعة أو نصف مصنعة أو للمواد الخام وذلك لأن نشاط التخزين يعد مكملا لنشاط الإنتاج.¹

ويتم اختيار موقع المشروع على مرحلتين²

المرحلة 1-تحديد المنطقة(الموقع العام) التي سيقام فيها المشروع:

- يتحكم في تحديد المنطقة المناسبة مجموعة من المعايير التي يجب الاسترشاد بها عند المفاضلة فيما بين المواقع العامة البديلة و تحديد المنطقة الأكثر تلاءما أهمها:
- السياسة العامة للدولة:ويقصد بذلك مجموعة اللوائح و القوانين و القواعد التي قد تحد أو تسمح و تحفز بإقامة المشروع في المنطقة المعينة.
- تكاليف النقل:وهذا المتغير له وزن جوهري عند المفاضلة بين المناطق الجغرافية المختلفة و التركيز في هذا الصدد يكون بتكلفة النقل الإجمالية من تكلفة نقل المواد و الخامات و المنتجات النهائية و يفضل الموقع الذي تتدنى فيه تكلفة النقل الإجمالية إلى أدنى مستوياتها.
- سوق المنتج النهائي: ويتعلق بدرجة البعد أو القرب عن سوق المنتج و هو المكان الذي يتوافر فيه الطلب على مخرجات المشروع الاستثماري،ويفضل الموقع القريب من الأسواق،ولكن هناك متغيرات أخرى يجب أخذها في الحسبان.

¹ بلال خلف سكارنة،"الريادة و إدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2008،ص122

² أحمد فوزي ملوخية،"أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية"،دار الهناء،الإسكندرية،القاهرة،2009، ص 180-182 .

- سوق القوى العاملة: تختلف درجة تركيز العمال من منطقة إلى أخرى كما تختلف الأعداد و المهارات و التخصصات المطلوبة و مستويات أجورها باختلاف المواقع، و يفضل الموقع الذي تتوافر فيه العمالة المطلوب كما و نوعا و تخصصا آخذين في الاعتبار سياسة المشروع الخاصة باختيار القوى العاملة و مصادر الحصول عليها و إمكانيات التدريب لديها.
- الصناعات المرتبطة: قد يرتبط إقامة المشروع ارتباطا وثيقا بضرورة وجود صناعات أخرى يحصل منها على مدخلاته أو يعتمد عليها في تصريف مخرجاته و في كلا الحالتين يجب دراسة المواقع البديلة لهذه الصناعات المرتبطة و اختيار الموقع الأفضل.
- المناطق الصناعية المتخصصة: في حالة تواجد مناطق صناعية تتخصص في صناعة ما و تمثل المجال الصناعي للمشروع تحت الدراسة فيفضل الأخذ في الاعتبار هذه المناطق الصناعية عند اختيار موقع المشروع المناسب للاستفادة من المنافع و المزايا التي تحققها مثل هذه المناطق المتخصصة.
- درجة توافر الخدمات و المرافق العامة: تحتاج المشروعات تحت الإنشاء إلى مجموعة من الخدمات الضرورية مثل خدمات التأمين و البنوك و النقل و توافر مصادر القوى المحركة و خلافه و غالبا ما يفضل بالنسبة لبعض المشروعات اختيار موقع المشروع في منطقة غنية بهذه الخدمات لتوفير تكلفة الحصول عليها.
- درجة توافر القوى المحركة: قد يعتبر العامل المحدد لاختيار موقع المشروع خاصة بالنسبة للمشروعات التي يعتمد إنتاجها على استخدام قدرا ضخما من الطاقة، و في هذه الحالة فإن المنطقة التي يتوافر فيها نوعية الطاقة المطلوبة و بتكلفة مناسبة تمثل الموقع الأفضل.
- درجة توافر المواد الأولية: بالنسبة للمشروعات التي تحتاج إلى كميات ضخمة و ثقيلة الوزن من المواد الأولية و التي تتم بتركزها في منطقة معينة فيفضل اختيار الموقع في هذه المنطقة، أما إذا كانت الاحتياجات من الخامات تتواجد في مناطق متفرقة فيفضل الدراسة و المفاضلة فيما بين المواقع آخذين في الاعتبار العوامل السابقة.
- درجة التوطن: قد تفرض الدولة بعض القيود لمنح توطن الصناعات في مواقع معينة لتلافي المشاكل المترتبة على ذلك مثل زيادة عدد السكان أو ازدحام المواصلات تلوث المنطقة و خلافه، و يستخدم معامل التوطن للصناعة لقياس مدى التوطن لصناعة معينة في منطقة معينة، فإذا كان هذا المعامل أقل من واحد صحيح تعتبر هذه الصناعة غير متوطنة و يمكن التفكير في إقامة في هذه المنطقة أما إذا كانت أكبر من الواحد فيعني ذلك أنها منطقة متوطنة و يصعب اختيارها كموقع مناسب.

المرحلة 2- تحديد المنطقة (الموقع العام) التي سيقام فيها المشروع:

القيام بتحديد أو اختيار الموقع المناسب داخل هذه المنطقة و يتوقف هذا الاختيار بجانب العوامل السابقة على عوامل أخرى، تؤخذ في الحسبان مثل مدى توافر الخدمات الإسكان و التعليم و المواصلات لعمال و موظفي المشروع، إمكانية الحصول على احتياجات إنشاء وتشغيل المشروع، المزايا الاقتصادية في هذا مثل إمكانية التخلص من المخلفات الصناعية، و توافر مصادر المياه و الخدمات المساعدة كخدمات غذائية و أدوات و توافر المتعاقدين من الباطن، بالإضافة إلى الاعتبارات المتعلقة بحجم المشروع كمساحاته وخطط تسوية الأرض و خطط التوسع و تصميم الموقع، و الاعتبارات المتعلقة بالمكان مثل الضرائب، تخطيط المنطقة، أنماط تقسيم المنطقة و خلافه.

❖ أساليب اختيار موقع المشروع¹

إن عملية التقييم المناطق و الوحدات الإدارية البديلة تسمى بالتحليل الكلي في حين أن تقييم البدائل المتعلقة بالموقع و مراحل إنشاء المشروع تسمى بالتحليل الجزئي، ولكن في أساليب اختيار موقع المشروع سوف نتطرق إلى الأساليب المستخدمة في التحليل الكلي و التي منها:

1) مؤشر درجة القياس "طريقة النقاط": وهي الأوسع انتشاراً في تحليل و اختيار الموقع ذلك لأنها تحقق الآلية التي تقوم على الموائمة بين العوامل المختلفة بصورة مبسطة و تحتوي تطبيقات هذه الطريقة على قائمة للمعايير الأساسية المستخدمة في تقييم الموقع حيث يتم تجزئة كل معيار إلى أجزاء متعددة بحيث يعكس كل مستوى الأهمية النسبية لذلك المعيار وذلك على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(5): مؤشرات درجة القياس لاختيار الموقع

ترتيب النقاط	دلالة النقاط
1	ضعيف "العنصر غير متوافر"
2	مقبول "العنصر متوافر إلى حد ما"
3	جيد "العنصر متوافر بدرجة معقولة"
4	جيد جداً "العنصر متوافر"
5	ممتاز "العنصر متوافر جداً"

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص121.

وبعد إعطاء كل معيار من المعايير المختارة لكل بديل نقاط قيمة يتم المفاصلة فيما بين البدائل المتاحة و تجمع النقاط التي يحصل عليها كل بديل و يتم اختيار البديل الأفضل الذي يحظى بأكبر عدد من النقاط.

(2) أسلوب تحليل التكلفة¹: تعتمد هذه الطريقة على أساس حساب التكاليف الإجمالية لكل موقع من المواقع المتاحة ثم يتم اختيار الموقع الذي يحقق أقل تكلفة ويمر استخدام هذه الطريقة بالخطوات الآتية:

الخطوة 1: تحليل أثر الموقع على التكلفة حيث يتم استخراج التكلفة الكلية باستخدام المعادلة الآتية:

$$Tc=(Vc)Q+FC$$

حيث:

$$Tc = \text{التكلفة الكلية}$$

$$V = \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}$$

$$FC = \text{التكلفة الثابتة}$$

$$Q = \text{عدد الوحدات المنتجة}$$

مع العلم أن التكاليف المتغيرة تتضمن:

-الأجور

-تكاليف الطاقة

-تكاليف النقل سواء للخامات أو المنتجات الجاهزة

أما التكلفة الثانية فهي تضم عادة:

-تكاليف بناء المصنع

-تكاليف الإدارة

-تكاليف شراء أو الاستئجار الأراضي الخاصة بالمصنع.

الخطوة 2 : حساب أثر الموقع على العائد و هنا يتم حساب دالة العائد باستخدام المعادلة الآتية:

$$Tr=(s.p) (Q.s.)$$

1 محمد عبد الفتاح الصيرفي،مرجع سابق،ص124 .

حيث :

$$Tr = \text{العائد الإجمالي}$$

$$Sp = \text{سعر بيع الوحدة}$$

$$Qs = \text{عدد الوحدات المباعة}$$

الخطوة 3: تحليل التكامل ما بين التكلفة و العائد و الزمن وذلك يستلزم تنظيم التكلفة و العوائد لكل موقع بالطريقة التي تمهل عملية المفاضلة فيما بينها.

الخطوة 4: ولأغراض إجراء المفاضلة بين تكاليف المواقع المختلفة لنفس الفترة الزمنية يجب مراعاة الفرضيات التالية:

- عدم تأثر العائد بأي من البدائل المقترحة.
- إهمال القيمة الزمنية للنقود.
- حجم المبيعات السنوية و أسعار البيع و التكلفة المتغيرة للوحدة المنتجة و كذلك بنود التكلفة الثانية لا تتغير خلال الفترة الزمنية قيد الدراسة.

(3) أسلوب مركز الثقل: يستخدم هذا الأسلوب في اختيار مواقع التخزين و قنوات التوزيع والتي تلعب فيها تكلفة النقل و المناولة الدور الحاسم في تحديد الحدود الفاصلة ما بين النقاط المركزية للتوزيع حيث يجب أن تكون تلك التكاليف متساوية بين أية نقطة و حدودها التي تحدد عادة بالتقسيمات و الوحدات الإدارية و يتم إيجاد مركز الثقل من خلال حساب محوري (Y)،(X) و بدلالة المعادلة الآتية:

حيث:

$$Cx = \text{المحور (X) لمركز الكثافة}$$

$$Cy = \text{المحور (Y) لمركز الكثافة}$$

$$dix = \text{المحور (X) للموقع (1)}$$

$$diy = \text{المحور (y) للموقع (2)}$$

حجم الحمولات من البضائع و المنتجات المنقولة V_i من و إلى الموقع (i)

4) **أسلوب النقل:** تستخدم هذه الطريقة في إيجاد الحلول الاقتصادية في عملية المفاضلة ما بين المواقع المقترحة لاختيار موقع المشروع و هو هنا الموقع الذي يحقق أقل تكلفة ممكنة.

❖ **العوامل المؤثرة في عملية اختيار موقع المشروع**

يمكن لنا التمييز بين نوعين من العوامل المؤثرة في عملية اختيار موقع المشروع وهي:¹

ا- العوامل الاقتصادية: وهذه العوامل تتمثل في:

- ✓ القرب من مصادر المواد الخام
- ✓ مدى توافر مصادر الطاقة والكهرباء
- ✓ مدى القرب من أماكن توفر اليد العاملة
- ✓ مدى توافر البنية الأساسية و وفورات التعامل مع المشروعات الأخرى
- ✓ تكلفة الأراضي

✓ مدى توافر خدمات النقل و القرب من أسواق التصريف

✓ مدى القرب من رأس المال

✓ مدى القرب من الوفورات الحضرية

ب- العوامل الغير اقتصادية: هذه العوامل تتمثل في:²

- ✓ العوامل الطبيعية والظروف المناخية
- ✓ مدى توافر التيسيرات وحوافز الاستثمار
- ✓ توافر الاستقرار الأمني و السياسي

ثانيا الخطة الإنتاجية

يعرف المخطط الإنتاجي على أنه إعداد طريقة أو أسلوب لتحقيق متطلبات الإنتاج.³

كما يعرف بشكل آخر على أنه وظيفة من الوظائف الرئيسية لإدارة الإنتاج فهي العملية التي يتم من خلالها تحديد المصادر التي تحتاجها المنشأة لغرض تنفيذ عملياتها الصناعية المستقبلية وكذلك تخصيص تلك المصادر لغرض إنتاج السلع المطلوبة في الوقت المحدد وبأقل التكاليف.⁴

¹ عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، "دراسات الجدوى و تقييم المشروعات"، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 84.

² محمد هشام خواجكية، مرجع سبق ذكره، ص 285.

³ مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 26.

⁴ مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص 26.

ويعرفه Mayer على أنه : الأخذ بالاعتبار الطلب المستقبلي على سلعة معينة، وعلى هذا الأساس يتم تعبئة الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة الطلب، إن هذا النشاط يتطلب التنبؤ بالمبيعات المستقبلية، وترجمة هذا التنبؤ في مختلف المتطلبات الإنتاجية والعمل للحصول على المتطلبات¹.

1. نظام الإنتاج : يعرف نظام الإنتاج بمفاهيم مختلفة فلقد عرف على أنه عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو الأنشطة المتداخلة والتي ترتبط فيما بينها بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل والتناسق فيما بينه والفعالية⁽²⁾.

ويمكن أن نلخص مكونات عملية الإنتاج على أنها مزج مجموعة من العوامل للحصول على منتج معين فيمايلي:

أ. المدخلات: إن المدخلات في نظام الإنتاج تتمثل في كافة الموارد المادية وغير المادية التي تحصل عليها المؤسسة، وكذلك الموارد البشرية والمعلومات والخبرات المتراكمة والمهارات، وبصفة عامة تتمثل المدخلات في كل ما تحصل عليه المؤسسة من عناصر سواء كان مصدر هذه العناصر البيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية، وهذه العناصر أساسية لاستمرارية النظام.

ب. عملية المعالجة (التحويل): يعتبر عملية التحويل العنصر الأكثر أهمية حيث من خلالها يتم إدخالها مختلف التحويلات التي تمس المدخلات المختلفة، ويتم نوع من التفاعل غير العشوائي بين مكونات النظام وهذا بإتباع أساليب وخطوات معينة للتحكم في تلك التفاعلات بغية الحصول على المخرجات المرغوب فيها.

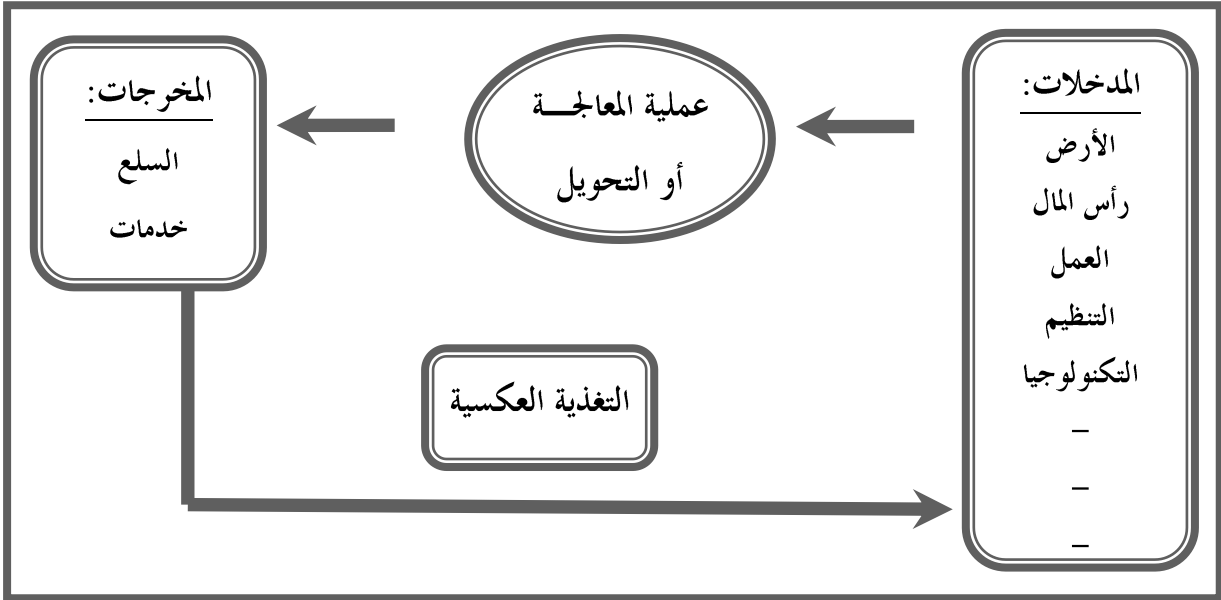
ج. المخرجات: وهي كل ما يتم الحصول عليه بعد إجراء عملية التحويل أو المعالجة للمدخلات، وكل ما ينتج عن النظام نتيجة تلك العمليات قد يأخذ شكل معلومات، أو سلع تامة الصنع أو شبه مصنعة أو خدمات.

د. التغذية العكسية: هي عبارة عن عملية رقابية تهدف إلى تحقيق التكامل بين المدخلات والمخرجات وكذلك التأكد من مدى فعالية النظام وكفاءته في تحقيق الأهداف، وذلك لإتخاذ الإجراءات التصحيحية ضمن عملية الإنتاج، وذلك إما على مستوى المنتج أو على مستوى خطوط الإنتاج، ويمكن توضيح مكونات النظام الإنتاجي من خلال الشكل التالي :

¹ حدادو نبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 27.

⁽²⁾ محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 72.

الشكل رقم (2): مكونات النظام الإنتاجي



المصدر: فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتسيير والريادة والتفوق، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 16

2. أساليب الإنتاج

يوجد نوعان من أساليب الإنتاج: الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع

1- الإنتاج المستمر:

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

▪ إنتاج مستمر وظيفي.

هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع والمصب والخاصية المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة.

▪ إنتاج مستمر غير وظيفي.

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

ب- الإنتاج المتقطع:

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

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

▪ إنتاج دفعات متكررة للطلب : هو إنتاج منقطع نمطي في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته،

يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، والميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل، والشرط الأساسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر .

▪ إنتاج دفعات متكررة للتخزين : إذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة

للطلب غير موضوعي (ليس تغيير المواصفات) تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين، وعليه إما أن تخصص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج دفعات متكررة للتخزين.

ج- إدارة الإنتاج :وهي تلك الناحية من الإدارة المختصة بإدارة الموارد المادية والبشرية المطلوبة لإنتاج

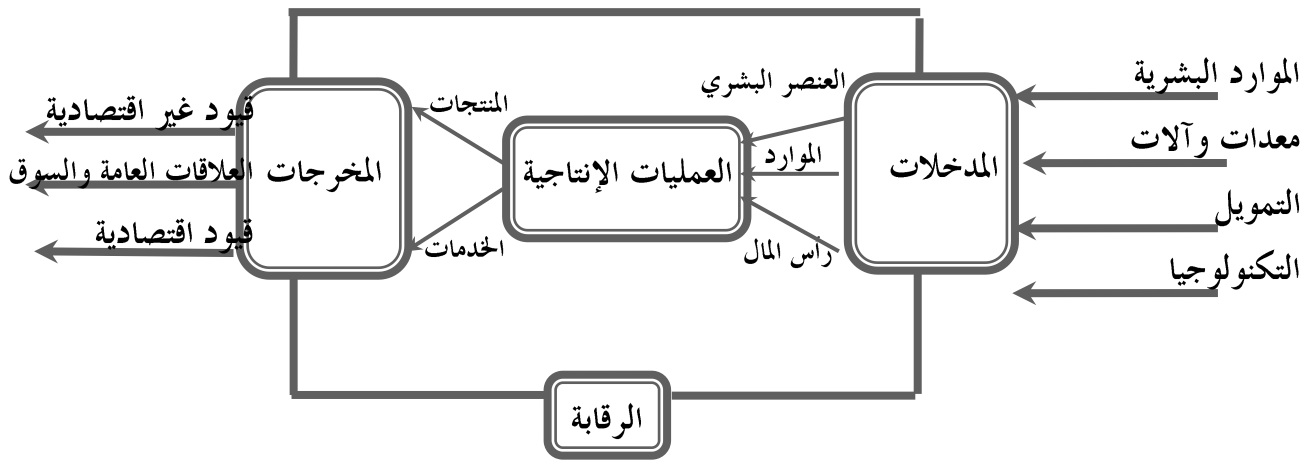
السلع أو الخدمات التي يقدمها المشروع، وتأسيسا على هذا التعريف فإن إدارة الإنتاج تهتم بتحويل مجموعة محددة من المدخلات (مواد خام، عمالة، أموال، استثمارات رأسمالية... الخ) إلى مجموعة من المخرجات المرغوب فيها (سلع أو خدمات) وفي أداء تلك المهام يمارس مدير الإنتاج/ العمليات ثلاث مهام رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، الرقابة¹.

¹ محمد إسماعيل بلال، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 17-18.

وعليه يتمثل جوهر إدارة الإنتاج والعمليات في "تحديد الأهداف وتدبير واستقطاب الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة، وتنظيمها، وتخصيصها على المجالات والمهام المختلفة للأداء في المنظمة وفي تحديد الطاقة الإنتاجية المناسبة وتصميم عملية الإنتاج، وبرامج الجودة، وتصميم جداول الإنتاج وتهيئة نظم التحفيز والتقييم والتقييم المناسبة للعاملين ولطاقم الإدارة.

مخطط مفهوم إدارة العمليات الإنتاجية في المنظمة الاقتصادية

الشكل رقم (3):مخطط مفهوم ادارة العمليات الانتاجية في المنظمة الاقتصادية



المصدر: خضير كاظم حمود وهائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر، الأردن، 2001، ص

.21

3. نشاطات إدارة الإنتاج:

إن مفهوم إدارة الإنتاج يعني إدارة العمليات الإنتاجية من خلال الوظائف الإدارية التقليدية: التخطيط، التصميم، الرقابة، وهي كالتالي:

(أ) **تخطيط الإنتاج.** يعرف تخطيط الإنتاج بالقيام بالتنبؤ لوضع خطة مبرزة لجميع خطوات تتابع العمليات بالطريقة التي يمكن بها تحقيق الأهداف الإنتاجية¹.

¹علي الشرفاوي، إدارة النشاط الاجتماعي، الدار الجامعية، بيروت، 1992، ص 359.

(ب) التصميم: هو عبارة عن مجموعة القرارات الإستراتيجية والتكتيكية الخاصة باختيار الطريقة التي يتم بها تحويل المدخلات إلى مخرجات محددة وابتكار طرق تستخدم في عملية التحويل ذاتها، ومن أهم القرارات التي تتخذ في مجال التصميم ما يلي:

- اختيار موقع المصنع
- تصميم المصنع
- الترتيب الداخلي للمصنع
- تصميم العمل
- تصميم العملية الإنتاجية
- تصميم طريقة الأداء
- تصميم المنتج

(ج) الرقابة: الرقابة بمفهومها العام تعبر عن الأسس التي بمقتضاها تتم المقارنة بين مستويات التنفيذ الفعلي وبين الأهداف والخطط الموضوعية، وذلك لكشف الانحرافات وتحديد أسبابها واقتراح الإجراءات التصحيحية، كما ينظر للرقابة على أنها عملية استباق الأحداث لتلاقي الانحرافات وتنقسم إلى عدة أنواع وهي:

- ❖ **الرقابة على وقت إنتاج:** وتختلف حسب النمط الإنتاجي: نمط الإنتاج المستمر، نمط الإنتاج المنقطع، الرقابة على كمية الإنتاج
- ❖ **الرقابة على الجودة:** الرقابة على الجودة نشاط لا يشمل الرقابة على جودة المنتج النهائي فقط بل تشمل الرقابة على مدخلات العملية الإنتاجية من مواد ومستلزمات وعمليات ونقل وتخزين وغيرها لأن في ذلك ضمانة الوصول إلى منتج نهائي يتمتع بمواصفات تتطابق مع المعايير.
- ❖ **الرقابة بتكلفة الإنتاج:** الرقابة على تكاليف الإنتاج تهدف إلى ضبط التكاليف وخفضها وذلك ليس على حساب الجودة،... وعلى هذا فقدرة المؤسسة على التحكم في تكاليف الإنتاج يسمح لها بخلق هامش يمكنها من مواجهة الانخفاض في الأسعار، بل ويؤدي بها إلى اكتساب ميزة تنافسية¹.
- ❖ **الرقابة على المخزون:** هنا نوعين من نظم الرقابة على المخزون وهما²:

¹ Patrick Roger, gestion do production, édition Dollez sivescly, 1999, p8

² محمد ابيديوي الحسين، مرجع سابق، ص 197.

- الرقابة المستمرة: وبموجبها يتم التسجيل الدائم لحركة المخزون من حيث الورد والاستخدام، بحيث يتوفر في كل وقت رصيد محدد من المواد في المخازن وتتم عملية الشراء أو الإنتاج عندما يصل المخزون إلى مستوى إعادة الطلب.
- الرقابة الدورية: بموجب هذا النوع تتم مراجعة أرقام المخزون في تواريخ ثابتة عادة ما تكون نصف شهرية أو نصف سنوية، وفي تلك اللحظة تتم مقارنة المخزون الموجود في المخزن مع المخزون الواجب توفره، وتتم عملية الشراء أو الإنتاج بكميات تعادل الفرق بين المخزون المتاح وبين المخزون المطلوب.

خلاصة الفصل :

مما سبق نستخلص أن مخطط الأعمال يقود إلى تلخيص نشاطات تشغيل مؤسسة في مدة معينة، إضافة إلى جميع النتائج المخططة لها بشكل عام، فهو عبارة عن أداة للتخطيط والتسيير تسمح بتنظيم نشاطات المؤسسة، كما تسمح أيضا لصاحب أو مسير المؤسسة أن يتوقع ما هي الإيرادات الشهرية، لأجل جميع التطبيقات المالية، في إطار تنبؤات واقعية مرتبطة بالبيع والنفقات.

ويتبين لنا مما تقدم أيضا أهمية المعلومات في كافة المراحل والخطوات التي يمر بها إعداد مخطط الأعمال بالمؤسسة، ذلك لان نجاح مخطط الأعمال وصدق تنبؤاته مرتبط ارتباط كبير بصحة وحدائة ودقة المعلومات المستعملة، وذلك حتى يتمكن صاحب المشروع من مواكبة التطورات الحاصلة سواء على مستوى السوق، المنتج، المنافسين إلى غير ذلك من التحديات التي تمثل المكونات الأساسية لمخطط الأعمال، حيث يتطلب إعدادها تفكيرا مسبقا وتحليلا معمقا لعوامل المحيط الخارجي:اجتماعية، اقتصادية، المنافسين... بالإضافة إلى عوامل المحيط الداخلي:المالية والفنية والمعرفية... لذلك لا بد من إعداد مخطط أعمال جيد يسمح بدراسة الجوانب المختلفة للمشروع (التسويق , الإنتاج , التمويل) والإحاطة بالأخطار ، إذ يعتبر مخطط الأعمال بمثابة خريطة الطريق تساعد على تحديد المسار الواجب إتباعه لتحقيق الأهداف المسطرة، ودراسة كل الجوانب المتعلقة بالمشروع.

تمهيد :

سنحاول في هذا الفصل تجسيد ما تم عرضه في الفصل السابق وهذا من خلال تقديم مشروع يتم دعمه من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب "ANSEJ".
نتطرق في هذا الفصل إلى كيفية إنشاء مؤسسة من فكرة و تحويلها إلى واقع ملموس، عن طريق إتباع الخطة المرسومة والمتمثلة في إسقاط مخطط الأعمال على مشروع إنشاء مؤسسة البناء المعدني.
بحيث نتطرق فيه إلى فكرة المشروع وأسباب اختياره، ثم الدراسة الفنية والتسويقية، إلى غاية الجانب المالي للمؤسسة.

ويتم تقسيمه إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: وصف المشروع ومحيطه

المبحث الثاني: المخطط الإنتاجي والتنظيمي للمؤسسة

المبحث الثالث: المخطط التسويقي للمؤسسة

المبحث الرابع: المخطط المالي للمؤسسة.



المبحث الأول: وصف المشروع ومحيطه**المطلب الأول: فكرة المشروع وأسباب اختياره****أولا: فكرة المشروع:**

تتلخص فكرة المشروع في انجاز مؤسسة البناء المعدني (صنع العناصر والتركيب معا او الصنع فقط) ببلدية تيغانيمين التابعة لدائرة اريس ولاية باتنة ، وذلك نتيجة للطلب المتزايد على البناء المعدني نظرا للتحويلات الاقتصادية في البلاد.

وتقوم هذه المؤسسة بصناعة الهياكل المعدنية وتركيبها و هذا من خلال الطلب المتزايد على هذا النوع من المنتجات وذلك للخصائص التي تمتاز بها ، حيث ظهر هذا النمط من البناء وأنتشر في العالم وخصوصاً في الغرب منذ مدة طويلة بسبب سرعة إنجازة وقلّة تكلفته، وهذا النمط مبني على أسلوب البناء باستخدام الهياكل المعدنية.

حيث تعتبر المنشآت المعدنية من أكثر المنشآت شيوعا بعد الخرسانة المسلحة حيث يكثر استخدامها في المنشآت والمباني العالية و تتميز بسرعة إنشائها ومدى تحملها للاجهادات العالية و تمتاز البنايات المعدنية عن غيرها بشساعة المساحة المغطاة ولهذا الغرض ازداد الطلب على الهياكل المعدنية بمجرد التفكير في بناء مصانع و ورشات ذات الأهمية الكبرى يكون هذا الهيكل يلبي الطلب أحسن من الهياكل الأخرى هذا من جانب و من جانب آخر إستعمالها الواسع في القطاع الفلاحي كمستودعات للتخزين و لتربية الدواجن بأنواعها و كذا تربية الأبقار و المواشي.

تتكون الهياكل المعدنية من عناصر سابقة الإجهاد تتجز في مصانع خاصة تكون ذات أبعاد نظامية تستعمل في مختلف المشاريع الكبرى ذات الارتفاع والمدى الكبيرين مثل (الجسور، أغطية الملاعب) والمادة الأولية المستعملة في صناعة هذه الهياكل هي عبارة عن الحديد و الكربون بنسبة قليلة و هذا الخليط يتمتع بخصائص ميكانيكية جيدة.

ثانيا : موقع المشروع

يكن موقع المؤسسة ببلدية تيغانيمين دائرة اريس ولاية باتنة ، بلدية تيغانيمين هي احدى البلديات التابعة لدائرة آريس ولاية باتنة انبثقت عن التقسيم الاداري لسنة 1984 بعدما كانت تابعة لبلدية آريس تقع بلدية تيغانيمين على الطريق الوطني رقم 31 الرابط بين ولاية باتنة و ولاية بسكرة عن طريق دائرة آريس ،يحدها شرقا بلدية اينوغيسن، غربا بلدية ثنية العابد ومنعة، جنوبا بلدية تكوت وغسيرة ، شمالا بلدية اريس. تقدر مساحتها: 12724 هكتار. عدد السكان: 4148 نسمة حسب إحصاء الديوان الوطني للإحصاء 2008

تتميز بمناخها الجاف الحار صيفا والبارد شتاء.

التعريف بالدائرة :تقع دائرة آريس في الجنوب الشرقي لولاية باتنة، تتوسط كل من مدن :باتنة ، بسكرة ، خنشلة،يحدها شمالا بلدية وادي الطاقة، جنوبا دائرة تكوت، غربا دائرة ثنية العابد، شرقا ،دائرة إشمول.

يبلغ تعداد السكان 36398 نسمة حسب تقديرات الديوان الوطني للإحصاء 2008.

النشاطات:

- الأشجار المثمرة (التفاح، المشمش...).

- تربية المواشي.

- تربية النحل.

- تربية الدواجن.

ويخترقها عدة طرق هامة من الشمال إلى الجنوب طريق باتنة وادي عبدي بسكرة- طريق باتنة وادي الأبيض بسكرة- طريق تكوت زربية الواد بسكرة تعتبر آريس قلب منطقة الأوراس ، وهي مهد ثورة التحرير الجزائرية.

ثالثا:أسباب اختيار المشروع

1. عدم وجود هذا النوع من المؤسسات في المنطقة.
2. زيادة اهتمام سكان المنطقة بهذا المنتج.
3. زيادة الطلب من قبل الفلاحين لسهولة نقل البناية المعدنية و تغيير مكانها.
4. قرب مصادر التوريد بمادة الأولية والقرب من الأسواق.
5. توفر كل شروط المشروع من: خطوط الكهرباء، المياه، الموصلات، قنوات الصرف، الطريق المعبد.
6. لا توجد صعوبات في دخول هذا المجال لتوفر فرصة تمويل المشروع.
7. الزيادة المستمرة في أسعار مواد البناء.
8. العتاد الداخل في المشروع لا يتطلب الضغط العالي للكهرباء (لايتطلب منطقة صناعية) .

رابعا:البيانات العامة للمشروع:

التعريف بالمشروع :مؤسسة اثران للبناء المعدني هي مؤسسة متخصصة في صناعة الهياكل المعدنية لبعض المنشآت، كالمخازن ،و المصانع ،و تركيب الاسقف الحديدية ، وصناعة هياكل البيوت البلاستيكية و بعض

الهيكل المعقدة المصنوعة من الحديد ، يقع المشروع ببلدية تيغانيمين دائرة اريس حيث تم اختيار هذا الموقع للطلب المتزايد على هذا النوع من المنتجات من قبل الفلاحين و عدم وجود هذا النوع من المؤسسات في المنطقة ،الجدول التالي يوضح الملخص التنفيذي للمشروع:

الجدول رقم (6) :الملخص التنفيذي للمؤسسة

مؤسسة إثران للصناعات الحديدية	إسم المؤسسة
مؤسسة البناء المعدني (صنع العناصر و التركيب معا أو الصنع فقط)	اسم المشروع
106206	رمز النشاط
شخص معنوي (مؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية محدودة)	الشكل القانوني
بلدية تيغانيمين	موقع المشروع
البناء المعدني و صناعة الهياكل المعدنية وتركيبها	منتجات المشروع
8عمال	اليد العاملة الدائمة
صناعي	القطاع الاقتصادي
المستوى المحلي	السوق المستهدفة
الستثمرين الخواص سواءا في الميدان الصناعي أو الفلاحي ،المؤسسات العمومية،.....	الفئة المستهدفة

المصدر :من اعداد الطالب(انظر الملحق رقم1)

خامسا: الإنشاء القانوني :

1. الشكل القانوني : إن النظام القانوني للمؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة نظام حديث في التشريع الجزائري، أخذ به المشرع لمواكبة التطورات التي حصلت في مختلف القطاعات بعد صدور دستور 96 والذي سمح بحرية التجارة والصناعة، وفتح المجال أمام الخواص للاستثمار في مختلف النشاطات الاقتصادية، و كذلك للاستفادة من تجارب الدول الأخرى في هذا المجال والتي أثبتت نجاعة هذا النظام إلى حد ما في الاستجابة للمتطلبات الاقتصادية الحديثة.

باستقراء نص المادة 416 من القانون المدني. نجد أن الشركة لا تكون إلا بين شريكين أو أكثر لكن وفقا للأمر 27/96 المعدل لأحكام المادة 1/564 من القانون التجاري، نجد أنه تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد، ووفق الفقرة الثانية إذا كانت الشركة ذات المسؤولية المحدودة المؤسسة طبقا للفقرة السابقة لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات شخص وحيد وذات المسؤولية المحدودة.

2. الملف القانوني

بما ان المؤسسة ستندرج ضمن المؤسسات الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب فانه لبداية هذا النشاط يستوجب الإتصال بمصالح الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و هذا للحصول على الامتيازات الجبائية و الإعانة المالية ووفقا لمسار إنشاء مؤسسة في إطار إجراءات الوكالة السارية المفعول بداية من 2014/04/20 حيث أن التسجيل يكون بالإستمارة الوحيدة و التي يتم تحميلها من موقع الوكالة إضافة إلى صورة شمسية و مصحوبا ببطاقة التعريف الوطنية أين يتم عرض الملف أمام اللجنة الولائية في أجل لا يتعدى (15) يوما و الإنشاء القانوني للمؤسسة يكون بعد الحصول على الموافقة البنكية في أجل لا يتعدى شهرين و هذا الإنشاء يمر على مراحل و هي :

المرحلة 1: ملى الاستمارة الصادرة عن الوكالة و التي يمكن تحميلها من موقع الانترنت او تقدم من طرف الوكالة ، تتكون هذه الاستمارة من شطرين :

-الشرط الاول: يتعلق بالمعلومات الخاصة بالتعريف بصفك حامل المشروع مسير او شريك وعند ايداع هذه الاستمارة على مستوى مصالح الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب يجب التأكد مرفقين ببطاقة التعريف الوطنية و صورة شمسية

-الشرط الثاني : فيتعلق بالعتاد والخدمات المرتبطة بنشاطكم المرتقب جدول ملخص خاص بالعتاد و الخدمات

بعد تفحص هذه الاستمارة يتم تسليم وصل ايداع .

تقوم الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب بالتحقق من عدم انتساب حامل المشروع لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء cnas وكذلك على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء casnos.

المرحلة الثانية : وتتمثل في :

- مقابلة شخصية وضع خطة عمل و التحضير للمثول امام لجنة انتقاء اعتماد و تمويل المشاريع CSVF في غضون 15 يوما بداية من تاريخ التسجيل.
- تقوم الوكالة باعداد استمارة لعرض المشروع امام اللجنة
- تفحص و اعتماد المشروع من قبل اللجنة
- اشعار صاحب المشروع بقرار اللجنة

المرحلة الثالثة: يتكون الملف الذي يتم إيداعه على مستوى الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب بعد اعتماد المشروع من طرف اللجنة

- نسختين من شهادة الميلاد تحمل رقم الشهادة(للوكالة والبنك)
- نسخة من الوثائق التي تثبت المؤهلات المهنية/او اتقان عمل معتمد
- نسختين من شهادة الاقامة (للوكالة والبنك)
- نسخة للفاتورة الشكليه للمعدات و راس المال العامل
- نسخة من الفاتورة الشكليه للتأمين متعدد المخاطر للمعدات /او التأمين عن جميع المخاطر
- نسخة من كشف التاهيئة للمحلات (من دون حساب الرسوم) عند الضرورة
- نسخة من اتفاقية مورد/مستثمر ممضسة (تحمل من الموقع)

أ - القانون الأساسي للمؤسسة

مثل أي شخص معنوي فإن القانون الأساسي لهذه المؤسسة يعتبر نواتها و قانون تسييرها أين يتم تحديد المسير وحدود صلاحياته ففي حالة هذه المؤسسة تم اختيار "مؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية محدودة حيث سيتم إنشائه على مستوى الموثق."

ب السجل التجاري: ويتم على مستوى المركز المحلي للسجل التجاري بتقديم الوثائق التالية:

- شهادة ميلاد
- شهادة السوابق العدلية
- عقد الكراء او عقد الملكية
- حقوق التسجيل.

والجدول ادناه يمثل الشكل القانوني للمشروع

جدول رقم (7): الشكل القانوني للمشروع

نوع المنشأة	مؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية محدودة
الطبيعة القانونية	شخص معنوي (مؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية محدودة)
رقم النشاط	106206
الاسم التجاري	مؤسسة إثران للصناعات الحديدية
النشاط المصرح به	الصنع و التركيب معا لعناصر الهياكل المعدنية او الصنع فقط
التصاريح المطلوبة (المستخرجة)	السجل التجاري من المركز الوطني للسجل التجاري تصريح البلدية بفتح المؤسسة
العنوان	مؤسسة اثران للبناء المعدني بلدية تيغانيمين- باتنة -
هاتف	06 60 74 29 42

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: أهمية و أهداف المشروع

أولاً- أهمية المشروع : ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- ✓ توفير مناصب العمل .
- ✓ تقليل نسبة البطالة في المنطقة .
- ✓ المساهمة في تغطية الطلب المحلي و المساهمة في الإنتاج الوطني.
- ✓ خلق فرص استثمارية .
- ✓ تلبية وتوفير رغبات المستهلكين واشباعها.

ثانياً- أهداف المشروع: يهدف المشروع الى مايلي :

- ✓ المساهمة في التنمية الاقتصادية .
- ✓ تحقيق الاستمرارية والنمو والبقاء .
- ✓ تحقيق اكبر قدر ممكن من الأرباح .
- ✓ الاستحواذ على أكبر حصة سوقية محلية (المنطقة) ودخول السوق الوطنية بأكبر الفرص .
- ✓ إنشاء منتج ذو جودة عالية لدخول السوق بكل قوة بالاستخدام التكنولوجية الحديثة.
- ✓ العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز و توسيع شبكة التوزيع و الاتصال في المنطقة.

✓ تحقيق أقصى قدر ممكن من المبيعات كوسيلة للحصول المشروع على شهرة واسعة وثقة كبيرة في الأسواق .

✓ تحسين وتطوير مستمر في كافة العمليات الفنية والإدارية بتطبيق الرقابة والصيانة.

✓ تحقيق عائد جيد لصاحب المشروع.

✓ الريادة في هذا المجال.

المطلب الثالث: تشخيص المحيط بالنسبة للمشروع

أولاً: تأثير البيئة الخارجية

أ - العوامل الاقتصادية:

✓ تسهيلات جبائية وشبه جبائية، كالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة لشراء التجهيزات تدخل مباشرة في تنفيذ الاستثمار .

✓ الإعانات المالية الممنوحة من طرف الوكالة و البنك .

✓ تخفيض نسبة الفائدة البنكية إلى 100 % .

✓ الإعفاء من تسديد قيمة (IRG) الضريبة على الدخل الاجمالي والضريبة على ارباح الشركات (IBS) والرسم على النشاط (TAP) - لمدة 06 سنوات.

✓ الإرجاء من تسديد القرض البنكي لمدة 03 سنوات.

✓ الإعفاء من تقديم الحساب الإجتماعي لـ 03 سنوات الأولى.

✓ القرب من مصادر المادة الاولية .

✓ توفر اليد العاملة وبالأجور مناسبة للمؤسسة.

ب - العوامل الاجتماعية:

وجود الفلاحين بحكم ثقافة و طبيعة الفلاحين

ج- العوامل التكنولوجية

✓ توفر الآلات و المعدات الحديثة الأزيمة لهذا النشاط.

د- العوامل القانونية والسياسية

✓ تدعيم الدولة للمشاريع الصغيرة و المتوسطة و ذلك من خلال تمويلها ،بالإضافة إلى استقرار أمني

يساعد في توزيع المنتجات بسهولة .

ولقد توصلنا بعد تحليل البيئة الخارجية إلى مجموعة من النتائج تتمثل في الفرص والتهديدات الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (8): الفرص و التهديدات

الفرص	التهديدات
نسبة البطالة مرتفعة ذلك يؤدي إلى نقص أجرة اليد العاملة. غياب مؤسسات مماثلة . تحفيزات الدولة من خلال تسهيل وترقية الاستثمار في كل المجالات .	ضعف المستوى الفني للعمال والنقص في المهارات والخبرات اللازمة . شبه غياب لأي برامج رسمية على مستوى دعم الأسعار. أمكانية دخول منافسين جدد.

المصدر: من اعداد الطالب

ثانيا:تأثير البيئة الداخلية

1-نقاط القوة و الضعف

جدول رقم(9) :نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
توفر معدات و أجهزة حديثة. توفر اليد العاملة. اعتماد طرق التسيير الحديثة. تغطية جغرافية واسعة وتوفر الأسواق. علاقة طيبة مع الموردين. تفادي مصاريف الكراء لأن المشروع ملكية خاصة. تغطية جغرافية واسعة.	عدم وجود خبرة كبيرة في هذا المجال. ارتفاع أسعار المواد الأولية.

المصدر :من إعداد الطالب

2-تأثير المشروع على البيئة

لا يوجد أي تأثير سلبي للمشروع على البيئة ، حيث نجد ان صناعة و تركيب الهياكل المعدنية لا تخلف فضلات مضره بالبيئة فمخلفات الصناعة يتم بيعها لإعادة تحويلها لكن هناك مشكل الضوضاء التي تصدرها الآلات .

المبحث الثاني: المخطط الإنتاجي والتنظيمي للمؤسسة

المطلب الأول: المخطط الإنتاجي

يشمل هذا الجزء من الخطة تحديد جميع العمليات والآلات والمواد الأولية وغيرها التي تخص المشروع حيث تختلف هذه الاحتياجات باختلاف طبيعة المشروع, والمعبر عنها في التساؤلات التالية:

- ما هي الأصول الثابتة التي سيحتاجها المشروع؟

- ما هي متطلبات إنتاج السلعة؟

- و معرفة الموقع المقرر للمشروع ، توفر المياه والكهرباء ، والمواصلات، ومعرفة مدى الحاجة للآلات ، أجور العمال ومراحل الإنتاج وغيرها من الأمور المتعلقة بالنواحي الفنية .

أولاً: النشاطات المتعلقة بالمؤسسة:

يتمثل نشاط مؤسسة اثران للبناء المعدني في صناعة و تركيب الهياكل المعدنية للمصانع و البنايات الفلاحية وصناعة بعض الهياكل المعقدة و الأسقف المعدنية لبعض المنشآت وصناعة هياكل البيوت البلاستيكية ، فلتركيز سيكون على القطاع ألفلاحي، ببناء مستودعات لتربية الدواجن و يمكن أن تنجز هذه النشاطات على مرحلتين : مرحلة تقطيع الحديد ، مرحلة التركيب

- **مرحلة تقطيع الحديد :** وفقا للتصميم المعد سابقا يقوم الحرفيون بتقطيع الأعمدة الحديدية و تشكيل

جميع الهياكل المعقدة مثل المشدات ، هذا باستعمال الآلات ويسهر المهندس على مراقبة هذه العملية وتكون هذه المرحلة في مقر المؤسسة.

- **مرحلة التركيب:** تكون هذه المرحلة في مكان تشييد البناية أين يقوم العمال بتجميع الهياكل المعدة سابقا

و يمكن كراء رافعة لتسريع عملية التركيب ، لتركيب عمود أساس يتطلب أن تكون الأرضية مسطحة هذه الأرضية عادة ما تكون عبارة عن قاعدة خرسانية تثبت عليها سريجان مثبتة من الأعلى ومقوسة من الأسفل توضع بأحكام وتضبط مواضعها بدقة بحيث تتناسب مع ثقوب الصفيحة المثبتة أسفل العمود.

ثانيا: تحديد متطلبات المشروع:

أ -الموقع والمشروع:

تقع ارض المشروع على الطريق الوطني رقم 31 الرابط بين ولاية باتنة و ولاية بسكرة مرورا بدائرة اريس في بلدية تيغانيمين تتربع المؤسسة على مساحة تقدر ب 400م² وهو ملكية خاصة، يتكون من طابق ارضي ويتكون من أربعة أقسام وهي :

الإدارة, الإنتاج, التخزين ,ساحة.

ومن تحليل الموقع الجغرافي للمشروع يتضح مايلي:

تطل المؤسسة على الطريق الوطني رقم 31 مما يسهل عملية الوصول الى موقع المؤسسة

توافر كافة المرافق اللازمة للمشروع والمتمثلة في الكهرباء والغاز والمياه ووسائل المواصلات

الموقع الاستراتيجي لبلدية تيغانيمين والتي تتوفر على النشاطات التالية:

-الأشجار المثمرة (التفاح، المشمش...)

-تربية المواشي.

-تربية النحل.

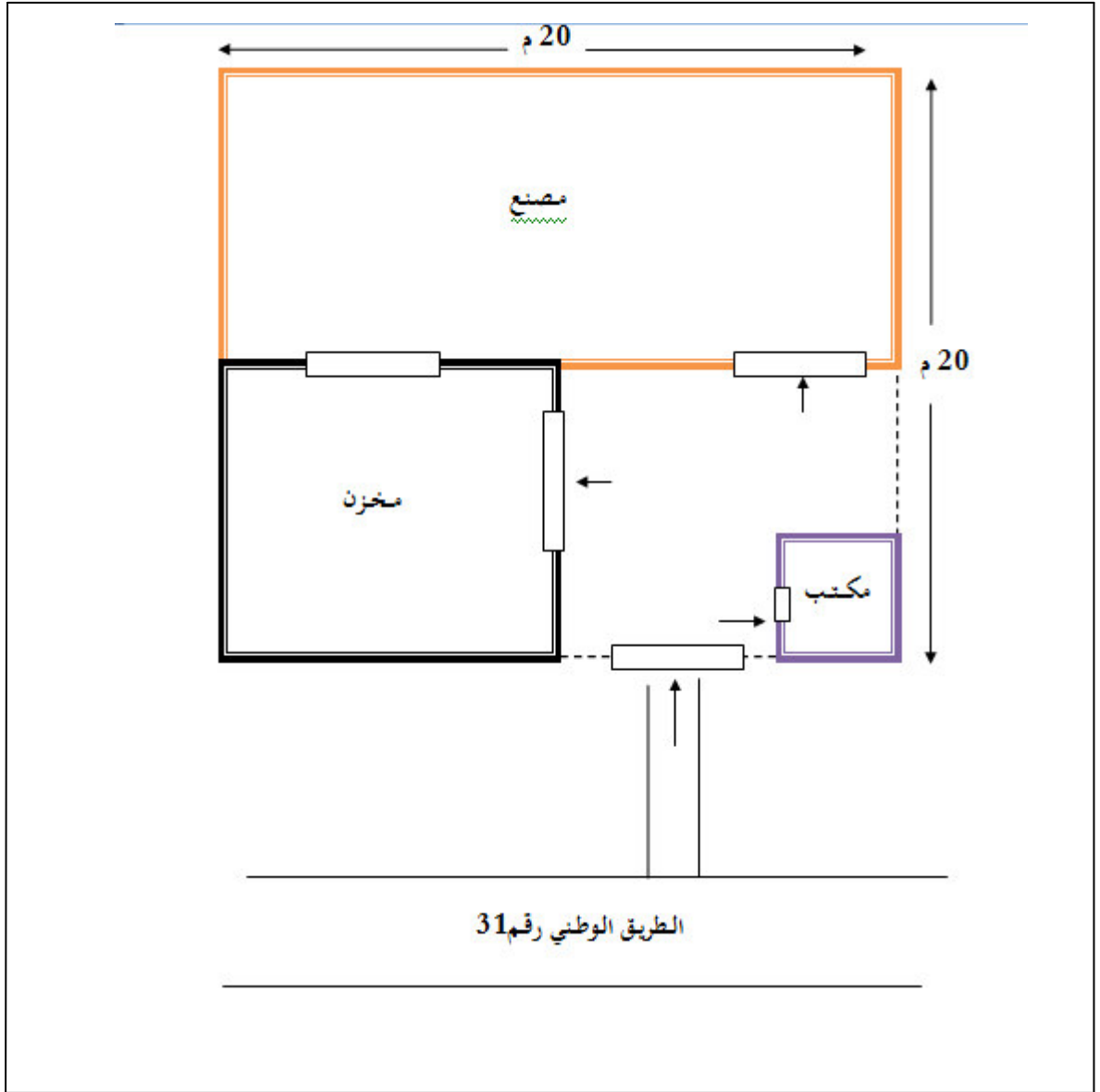
-تربية الدواجن.

الإعفاء لمدة ستة (6) سنوات كامتيازات جبائية للمناطق الخاصة في إطار تمويل الوكالة الوطنية لدعم و

تشغيل الشباب.

المخطط الداخلي للمشروع توزع أقسام المشروع في موقع العمل (قسم الإدارة ، قسم التخزين ، قسم الإنتاج، ساحة) كما هو مبين في الشكل.

الشكل رقم (4): المخطط الداخلي للمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالب

ب- احتياجات المشروع:

1- المعدات و الآلات :

تضم مؤسسة اثران للبناء المعدني مجموعة من الآلات و المعدات اللازمة للمشروع التي تستورد من الخارج

من طرف مؤسسة معلى للماكينات الصناعية G.M.I المتواجدة بولاية باتنة والجدول التالي يحدد احتياجات المشروع :

الجدول رقم(10): قائمة المعدات والآلات

الرقم	اسم الآلة	العدد	سعر الوحدة	السعر
1	Poste a souder KMG400W	1	300 000. 00	300 000. 00
2	Plasma cam (decoreur plasma)	1	5 000 000 .00	5 000 000 .00
3	Cintreuse HPK 50CNC	1	1 600 000 .00	1 600 000 .00
4	Tronçonneuse mod33minor AA14550Q3	1	82 500 .00	82 500 .00
5	Grudatelier03t	1	34 500 .00	34 500 .00
6	Poste a souder	1	32 500 .00	32 500 .00
7	Jeude pince eteau	1	3 500 .00	3 500 .00
8	Meulleuse dangle	1	17 500 .00	17 500 .00
9	Perceuse a	1	13 500 .00	13 500 .00
10	Jeu de cle a pipe	1	3 500 .00	3 500 .00
11	Jeude marteau	1	2 800. 00	2 800. 00
12	Eteau bleu	1	12 500 .00	12 500 .00
13	Compresseur avec	1	58 500 .00	58 500 .00
14	Touret de meule	1	3 500 .00	3 500 .00
15	Presse hyd 50t	1	62 500 .00	62 500 .00
				7 227 300 .00
				1 228 641 .00
				8 455 941 .00

المصدر: انظر الملحق رقم (2)

تجهيزات مكتبية:

لبداية ومزاولة النشاط نحتاج الى التجهيزات المكتبية الملخصة في الجدول التالي :

الجدول رقم (11): قائمة التجهيزات المكتبية

السعر	الكمية	
50 000 .00	1	مكتب
30 000 .00	1	كومبيوتر
15 000 .00	1	طابعة
95 000 .00	وع	المجموع

المصدر من إعداد الطالب

ج- الاحتياجات التشغيلية:

الموارد البشرية

الوظيفة	العدد اللازم	المؤهل الدراسي	وصف الوظيفة
مسير	1	ماستر	مالك المؤسسة
مهندس	1	مهندس ميكانيك صناعي	قراءة التصاميم و تسيير الالات
حرفي	7	كفاءة مهنية في التلحيم	تطبيق التصاميم

د-متطلبات المشروع من المادة الأولية و لوازمها :

وهنا سنعرض متطلبات صناعة بيت لتربية الدجاج طول 60م عرض 12م ارتفاع 06 م من المادة الاولية

الجدول رقم(12): قائمة المواد الاولية

نوع المادة	الوحدة	الكمية	سعر الوحدة خارج الرسم دج	المجموع خارج الرسم دج
عمود حديدي نوع H قياس 200HEB	M/كغ/61.3	120m	75	551 700.00
عمود حديدي نوع I قياس 200IPE	M/كغ/22.4	126m	75	211 680.00

196 830.00	75	324	M/كغ8.1	عمود حديدي نوع U
369 522.00	75	108	M/كغ45.62	Cornier صفيحة حديدية للزاوية طول
8 550.00	2 850.00	03	و	صفیحة حديدية قياس 1*2 م
285 000.00	2 850.00	100	و	صفیحة مخصصة للأسقف 40 TN (6*75*0.6)
1 443 000.00	1 850.00	780	م ²	Panneau sandwich 8 cm
1 456	80.00	80	كغ 0.130	BOULON (M16)CLE24
672.00	80.00	140	كغ 0.06	BOULON (M12)CLE19
1 080.00	5.00	216	و	BOULON (M16)CLE17+ CROU
192.00	80	80	كغ 0.030	CROU(M16)CLE24
168.00	80	140	كغ 0.015	CROU(M12)CLE19
3 069 850.00	المجموع خارج الرسوم			
521 874.50	الرسم على القيمة المضافة 17%			
3 591 724.50	المجموع بجميع الرسوم			

المصدر من اعداد الطالب (انظر الملحق رقم (3))

❖ المستلزمات الأخرى: ملخصة في الجدول التالي

الجدول رقم (13): المستلزمات الأخرى

التكلفة / دج	الاحتياجات
40 000.00	الكهرباء و الغاز
0	الانترنت
10 000.00	الهاتف
33 333.00	الوقود و الصيانة
25 000.00	النقل
125 000.00	كراء العتاد
233 333.00	المجموع

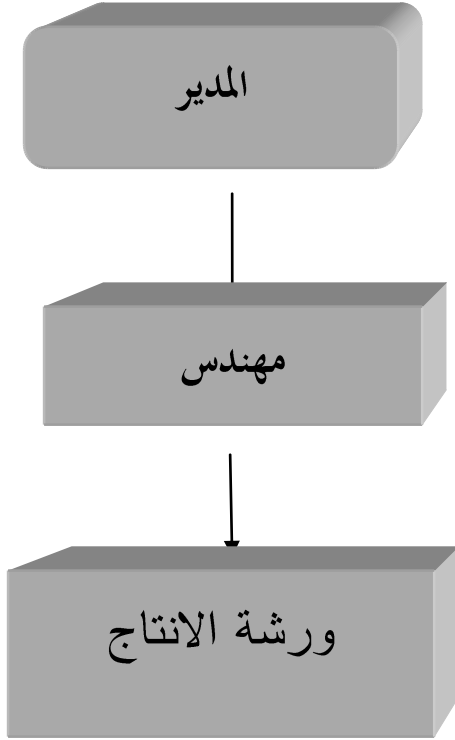
المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثاني: المخطط التنظيمي للمؤسسة

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

نجد ان المؤسسة تتكون من المسير و مهندس في الصناعات الميكانيكية و ثلاث عمال لهم شهادة حرفي في اللحامة و كل العمال لهم صفة دائمة في المؤسسة ويمكن ان تحتاج المؤسسة الى عمال مؤقتين في حالات

اخرى توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي :
الشكل رقم (5) :الهيكل التنظيمي لمؤسسة اثران



المصدر: من إعداد الطالب

الهيكل التنظيمي السابق يوضح المستويات التنظيمية للمؤسسة و التي تتلخص في :

المدير : يوجد على رأس الهيكل التنظيمي و هو مالك للمؤسسة و مركز قيادتها بالإضافة إلى تسييرها حيث يتكفل بوضع استراتيجيات المؤسسة و له عدة وظائف حيث يقوم بجميع المهام الرئيسية ودوره مراقبة السير الحسن للعمل و أيضا يقوم بجميع الأعمال ذات الصلة بالمؤسسة سواء كانت خارجية أو داخلية. والتخطيط للأهداف و مراقبة النتائج التي حققتها المؤسسة و السعي إلى ترقيتها .

المهندس : وهو المكلف بدراسة واعداد مخططات البناء المعدني ومراقبة سيرورة العمل وترتيب نشاط الحرفيين.

ورشة الانتاج :وتتكون من العمال الحرفيين حيث سيتكفلون بأعمال اللحامة و التقطيع وسير الآلات والتركيب لعناصر الهياكل المعدنية.

❖ وبرمجت مدة العمل اليومية 8ساعات مع يوم راحة وهو الجمعة واحتساب العطل الموسمية كالمناسبات مثل:الأعياد والعطل السنوية شهر واحد.

ثانيا:المدة الزمنية للشروع في العمل :

وفقا لإجراءات تمويل المشاريع في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب فان حساب المدة الزمنية الازمة لبداية النشاط يكون كالتالي :

-عرض الملف امام الجنة خلال 15 يوما

-ايداع الملف على مستوى البنك يكون بعد 7 ايام من ايداعه على مستوى الوكالة

-دراسة الملف على مستوى البنك لا تتعدى مدة 2 اشهر كاقصى تقدير و لاجل اختصار الوقت يمكن

استغلالها للانشاء القانوني للمؤسسة

-تمويل المشروع من طرف الوكالة وصب مبلغ قرض الوكالة في أجل لايتعدى 30 يوما من تاريخ التحويل من حساب الوكالة الى حساب المؤسسة

كون العتاد متوفر لدى المورد فإن تسليمه يكون بمجرد دفع الشيكات بقيمة 30% و 70 %

مما سبق و بحساب الوقت نلاحظ أن المدة تتراوح في حدود 120 يوم

الشعار

لقد تم اختيار الشعار بدقة و الاعتماد على الالوان التي تتناسب مع الغرض من المشروع ويمثل الشعار ما تقوم به المؤسسة و ذلك من خلال الهيكل المعدني و اسم المؤسسة جاء مقابل وفي الوسط اما النجوم و نعي بها ضمان الخدمة الموجهة



المبحث الثالث: المخطط التسويقي للمؤسسة

المطلب الأول: دراسة السوق:

أولاً : دراسة الطلب والعرض

أ-الطلب:

كون سياسة الدولة ترمي الى تشجيع الفلاحة بشتى الطرق وكون المنطقة ذات توجه فلاحي أكثر من صناعي ومن خلال دراسة احصائية قمنا بها على مستوى المنطقة وجدنا

الجدول رقم(14) :جدول دراسة الطلب

2013	2012	2011	
8	10	7	بيوت تربية الدجاج
8	5	5	مخازن
0	0	1	اسقفة بعض المنشآت (المنشآت الرياضية)

المصدر : من اعداد الطالب

ب-العرض:

بعد دراسة الإحصائيات المتعلقة بنشاط تربية الدجاج بنوعيه وكذا تربية الأبقار الحلوب لاحظنا أن أغلب الفلاحين يعانون من نقص فادح في المستودعات المستوفية للشروط الصحية لممارسة هذا النوع من الأنشطة

و التكلفة المرتفعة لإنجاز مستودع باستعمال الخرسانة و كون هذا المنتج جديد على المنطقة و ذو تكلفة منخفضة مع غياب المنافسين المباشرين هذا في مجال الفلاحة و في المجال الصناعي ووفقا لسياسة الدولة الداعمة للإستثمار من خلال توسيع المناطق الصناعية و اعطاء جميع التسهيلات لإنشاء مؤسسات انتاجية سيزداد الطلب على جميع المنتجات المتعلقة بإنشاء المعدني

ثانيا: تحليل المنافسة

قمنا بجمع المعلومات عن المنافسين وخرجنا بنتيجة تتمثل في:

غياب المنافسين في السوق التي ستتواجد فيها المؤسسة من صنف مؤسسات البناء المعدني ، لكن مؤسسات أخرى منافسة بطريقة غير مباشرة و تتمثل في مؤسسات البناء والأشغال العمومية والحرفيين اللحامين و أنه للمؤسسة منافس مباشر متواجد في ولاية باتنة ومن خلال الزيارة التي قمنا بها اليه وجدناه متخصص في بناء المنشآت الكبرى مثل الجسور و المصانع الكبرى اي ذات الابعاد الكبيرة و آخرين متواجدون في ولايات بعيدة و هذا ما يقلص من حضور دخولهم لنفس السوق.

ثالثا: تحليل الزبائن

بناء على السوق التي ستتواجد فيها مؤسسة اثران للبناء المعدني ، فان الزبائن هم عبارة عن فلاحين بالدرجة الأولى ، وذلك للاستخدامات الواسعة والاحتياج لهذا المنتج ، ويمكن للمؤسسة أيضا أن تعمل في المجال الصناعي وذلك بتشديد و بناء المصانع سواء أكانت ملكية خاصة او مرافق عمومية.

المطلب الثاني الاستراتيجية التسويقية

بطبيعة الحال المؤسسة جديدة لذلك رأينا أن أفضل إستراتيجية تبدأ المؤسسة العمل بها هي إستراتيجية التميز وإستراتيجية الجودة ولأن مفهوم الإستراتيجية التسويقية يعبر عن الخطوات المتخذة على صعيد المنتج والسوق والهادفة إلى تطوير أو وضع خطة تسويقية طويلة الأمد. ومن هذا المفهوم يتبين لنا أن الخطة التسويقية يجب أن تبنى على اختيار استهداف السوق معينة من جهة أولى، وتحديد المزيج التسويقي من جهة ثانية.

1 إستراتيجية التميز:

وقد طبقت المؤسسة هذه الإستراتيجية للبحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في هذا الميدان لتكون المؤسسة ذات قيمة كبيرة لدى الزبائن مثل الانفراد بالأسعار وتفرد عن الباقي (أسعار التشجيعية) وتتنوع في إجراء

• ومن فوائد هذه الإستراتيجية :

- اكتساب سمعة وشهرة واسعة مما يؤدي إلى رواج السلع
- توقع ردود فعل المنافسين وإعداد ردة الفعل المعاكسة لها
- تحديد الطلب ومدى إقبال الأفراد على منتجات المؤسسة

2- إستراتيجية التركيز:

حيث استندنا فيها على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل هذا القطاع بحيث ركزنا على جزء معين من السوق (السوق الجهوية) و قمنا بتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

حيث قمنا بالاستهداف بالمنطقة المحلية المتمثلة في دائرة اريس ثم باقي الولايات المجاورة مثل بسكرة وخنشلة .

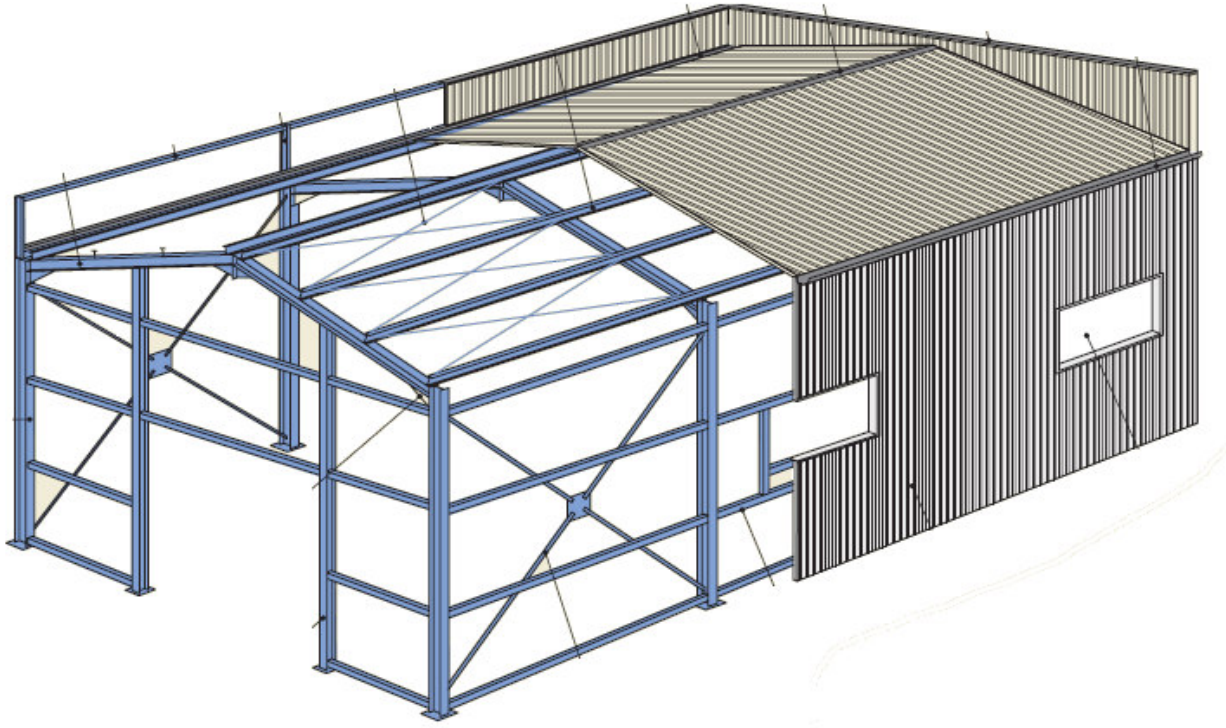
المطلب الثالث : المزيج التسويقي

اولا- وصف المنتجات:

تقوم مؤسسة إثران للبناء المعدني بإنجاز و تشييد مختلف البنايات المصنوعة بالحديد، ومعناه أن المؤسسة تقوم بصناعة مختلف الهياكل، و المنشآت المعدنية مما هو معد للنشاط الفلاحي، كالمستودعات المخصصة لتربية الدواجن بأنواعها، و تربية الأبقار، و المواشي، و المخازن، و كذا هياكل البيوت البلاستيكية، و في الجانب الصناعي وحدات الإنتاج بجميع الأنواع و الأحجام، كما يمكن لهذه المؤسسة أن تقوم بتقديم خدمات للحرفين في مجال الحدادة الفنية بإنجاز بعض الأشكال المعدنية المعقدة .

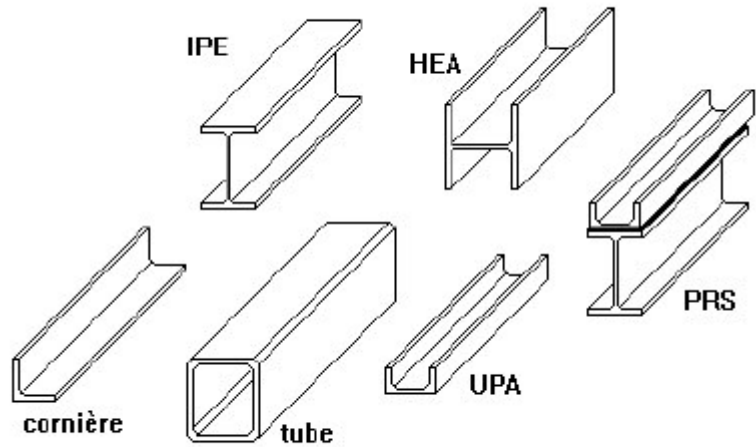
فان مؤسسة اثران تقوم بشراء المادة الأولية وإعداد الحديد المستخدم مثل المشدات و الروابط والأعمدة و تلحيم القواعد للأعمدة وإعداد الثقوب و تلميس الأسطح، وكل هذه الأنشطة تكون في مقر المؤسسة، وهذا حسب الطلبية، بعد الإعداد الكامل للوازم الطلبية تأتي مرحلة التركيب وهذه المرحلة تكون في مكان تشييد البناية أين يقوم العمال بتجميع الهياكل المعدة سابقا و يمكن كراء رافعة لتسريع عملية التركيب.

الشكل رقم (5) : وصف المنتج



المصدر : من اعداد الطالب

الشكل رقم (6) :المنتجات المستخدمة



المصدر :انضر الملحق رقم (2)

ثانيا - التسعير:

إن تحديد السعر هو عنصر أساسي إذ يمثل لها الميزة التي تتميز بها على المنافسين وذلك بأخذ تكاليف المواد الأولية والتحكم في تكاليف الإنتاج ومن تخفيض السعر الذي يؤدي أوتوماتيكيا إلى الارتفاع و الزيادة في الطلبات على حساب المنافسين.
 إن المؤسسة ستتبع طريقة السعر المرتبط بالتكلفة أي سعر البيع يكون اكبر من تكلفة الوحدة و ذلك لاستخراج نتيجة صافية.

$$\text{إجمالي المصاريف TC} = \text{مصاريف ثابتة (CF)} + \text{مصاريف متغيرة (CV)}$$

$$\text{السعر} = \text{إجمالي المصاريف} + \text{هامش الربح} + \text{الضريبة على القيمة المضافة}$$

ثالثا - الترويج :

سيتم الترويج لمؤسسة اثران للبناء المعدني عن طريق لائحات ستعلق في الاماكن العمومية والمقاهي.

رابعا - الطاقة الإنتاجية:

الجدول رقم (15): الطاقة الانتاجية للمؤسسة

العام 8	العام 7	العام 6	العام 5	العامل 4	العام 3	العام 2	العام 1	
27 297 094,33	24 815 540,30	22 559 582,09	20 508 710,99	18 644 282,72	16 949 347,93	15 408 498,12	14 007 725,56	انتاج مباع
2 117 865,74	1 925 332,49	1 750 302,27	1 591 183,88	1 446 530,80	1 315 028,00	1 195 480,00	1 086 800,00	خدمات مقدمة
29 414 960,08	26 740 872,80	24 309 884,36	22 099 894,87	20 090 813,52	18 264 375,93	16 603 978,12	15 094 525,56	رقم الأعمال
	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	نسبة التطور

المصدر : من اعداد الطالب

المبحث الرابع : المخطط المالي

المطلب الاول : الميزانية الافتتاحية

اولا : الميزانية الافتتاحية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
154 303,10	الأموال الخاصة رأس المال الخاص	187 854,99	الاستثمارات مصاريف تمهيدية
		7 227 300,00	معدات الإنتاج
		55 000,00	تجهيزات مكتبية
		45 000,00	تجهيزات اعلام الي
			المخزونات
			المادة الأولية
	الديون		الحقوق
2 160 243,40	إعانات من طرف الدولة	200 000,00	الصندوق
5 400 608,49	قروض بنكية		
7 715 154.00	المجموع	7 715 154.00	المجموع

ثانيا: الإيرادات المتوقعة:

- والإيرادات الخاصة بالمؤسسة تتكون من : مبيعات المنتج الرئيسي و مداخيل الخدمات المختلفة .

النتيجة	دينار جزائري	عدد الايام	
0,00	0	286	بضاعة مباعه
14 007 725,56	48978,0614	286	انتاج مباع
1 086 800,00	3800	286	خدمات مقدمة
15 094 525,56			رقم الاعمال

وسنوضح في الجدول رقم(16) التقدم في المبيعات لمدة ثمانية سنوات، وهذا على اساس ان مؤسسة اثران تصنع ثلاثة بيوت لتربية الدجاج في العام الواحد ،حيث نجد ان قيمة الانتاج المباع في اليوم الواحد هي 48978,0614 دج ومعها قيمة الخدمات المقدمة و المقدرة ب 3800 دج.

الجدول رقم(16): الايرادات المتوقعة

العام 8	العام 7	العام 6	العام 5	العام 4	العام 3	العام 2	العام 1	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	بضاعة مباعه
27 297 094,33	24 815 540,30	22 559 582,09	20 508 710,99	18 644 282,72	16 949 347,93	15 408 498,12	14 007 725,56	انتاج مباع
2 117 865,74	1 925 332,49	1 750 302,27	1 591 183,88	1 446 530,80	1 315 028,00	1 195 480,00	1 086 800,00	خدمات مقدمة
29 414 960,08	26 740 872,80	24 309 884,36	22 099 894,87	20 090 813,52	18 264 375,93	16 603 978,12	15 094 525,56	رقم الاعمال
	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	نسبة التطور

المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثاني: احتياجات المؤسسة وتكاليفها:

أولا: التكاليف المواد الأولية :

الجدول التالي يوضح تكاليف المواد الأولية

الجدول رقم(17): تكاليف المواد الاولية

المدة	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
مواد ولوازم مستهلكة	10 775 173,50	11 206 180,44	11 654 427,66	12 120 604,76	12 605 428,95	13 109 646,11	13 634 031,96	14 179 393,24
نسبة التطور	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	

المصدر: من اعداد الطالب

ثانياً: الخدمات

الجدول التالي يوضح تكاليف الخدمات التي تحتاجها المؤسسة

الجدول رقم(18) تكاليف الخدمات

المدة	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
خدمات	700 000,00	728 000,00	757 120,00	787 404,80	818 900,99	851 657,03	885 723,31	921 152,25
النقل	450 000,00	468 000,00	486 720,00	506 188,80	526 436,35	547 493,81	569 393,56	592 169,30
الايجار ومصاريف الايجار	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
الصيانة, التحصيلات	100 000,00	104 000,00	108 160,00	112 486,40	116 985,86	121 665,29	126 531,90	131 593,18
الخدمات الاخرى	150 000,00	156 000,00	162 240,00	168 729,60	175 478,78	182 497,94	189 797,85	197 389,77
نسبة التطور	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%

المصدر: من اعداد الطالب

ثالثاً: تكاليف أخرى

الجدول التالي يوضح تكاليف الاجور

الجدول رقم(19): تكاليف الاجور

المواضيع	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
الأجور المرتبطة	492 000,00	501 840,00	511 876,80	522 114,34	532 556,62	543 207,76	554 071,91	565 153,35
المستخدمين بأجر	2 797 200,00	2 853 144,00	2 910 206,88	2 968 411,02	3 027 779,24	3 088 334,82	3 150 101,52	3 213 103,55
التطور السنوي	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
تكاليف الموظفين	3 289 200,00	3 354 984,00	3 422 083,68	3 490 525,35	3 560 335,86	3 631 542,58	3 704 173,43	3 778 256,90

المصدر: من اعداد الطالب

بالإضافة للمصاريف الأولى فان المؤسسة ستتحمل مجموعة من المصاريف الإضافية وهي عبارة عن التزاماتها اتجاه العمال من ضمان الاجتماعي واتجاه كل من التأمينات بإضافة لمصاريف الحملة الدعائية والممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم(20) : نفقات المؤسسة

المواضيع	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
التأمينات	54 442,21	48 997,99	44 098,19	39 688,37	35 719,53	32 147,58	28 932,82	26 039,54
اقتطاعات الضمان	18 902,13	18 902,13	18 902,13	18 902,13	15 121,70	11 341,28	7 560,85	3 780,43
مصاريف اخرى	20 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
المجموع	93 344,34	67 900,12	63 000,32	58 590,50	50 841,24	43 488,86	36 493,67	29 819,97

المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثالث: الهيكل التمويلي للمؤسسة:

حيث سيتم تمويل المشروع عن طريق التمويل الثلاثي

أولاً-الهيكل المالي للتمويل الثلاثي:

ويشمل المساهمة الشخصية لصاحب المشروع و القرض بدون فائدة المقدم من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب إضافة إلى القرض البنكي

المبلغ	نسبة المساهمة	
154 303,10	2%	المساهمة الشخصية
2 160 243,40	28%	قرض بدون فائدة(ENSEJ)
5 400 608,49	70%	القرض البنكي
7 715 154,99	100%	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

ثانياً- هيكل الاستثمار:

الجدول رقم (21): الهيكل الاستثماري

العنوان	المبلغ	المبلغ الإجمالي
مصارييف الكراء	0,00	0,00
مصارييف إعدادية	187 854,99	187 854,99
صندوق الكفالة المشتركة لضمان القروض FG	113 412,78	
تأمينات	54 442,21	
مصارييف أخرى	20 000,00	
معدات الانتاج	7 227 300,00	7 227 300,00
تجهيزات محلية	7 227 300,00	
تجهيزات مستوردة	0,00	
معدت النقل	0,00	0,00
الصيانة	0,00	0,00
معدات وادوات	55 000,00	55 000,00
اثاث مكتب	45 000,00	45 000,00
مصارييف التركيب	0,00	0,00
مصارييف التجهيز	0,00	
راس المال	200 000,00	200 000,00
المجموع	7 715 154,99	7 715 154,99

المصدر: من اعداد الطالب

ثالثاً- اهتلاك القرض :

جدول رقم (22) : جدول امتلاك القرض البنكي

عنوان	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام
مبلغ القرض	5 400 608,49							
مدة القرض	8							
معدل القرض	5,5%							
معدل الفائدة الحقيقي	100%							
	0,00%							
المبلغ المتبقي من القرض	5 400 608,49	5 400 608,49	5 400 608,49	5 400 608,49	5 400 608,49	5 400 608,49	5 400 608,49	5 400 608,49
الفوائد البنكية	0,00	297 033,47	297 033,47	297 033,47	297 033,47	297 033,47	297 033,47	297 033,47
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
صندوق الكفالة المشتركة لتضامن القروض FG	18 902,13	18 902,13	18 902,13	18 902,13	18 902,13	18 902,13	18 902,13	18 902,13
الإقطاعات المدفوعة	113 412,78							

المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الرابع: الميزانية الختامية وجدول حساب النتائج

أولاً- الميزانية الختامية:

العام الرابع			العام الثالث			العام الثاني			العام الاول			الاصول
الاجمالي	اهتلاكات	الخام	الإجمالي	اهتلاكات	الخام	الإجمالي	اهتلاكات	الخام	الإجمالي	اهتلاكات	الخام	
4 410 451.00	3 104 703.99	7 515 154.99	5 186 627.00	2 328 527.99	7 515 154.99	5 962 802.99	1 552 352.00	7 515 154.99	6 738 978.99	776 176.00	7 515 154.99	2-الاستثمارات
37 571.00	150 283.99	187 854.99	75 142.00	112 712.99	187 854.99	112 712.99	75 142.00	187 854.99	150 283.99	37 571.00	187 854.99	المصاريف التمهيدية
4 336 380.00	2 890 920.00	7 227 300.00	5 059 110.00	2 168 190.00	7 227 300.00	5 781 840.00	1 445 460.00	7 227 300.00	6 504 570.00	722 730.00	7 227 300.00	معدات الانتاج
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	معدات وادوات
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	تجهيزات النقل
27 500.00	27 500.00	55 000.00	34 375.00	20 625.00	55 000.00	41 250.00	13 750.00	55 000.00	48 125.00	6 875.00	55 000.00	تجهيزات مكتب
9 000.00	36 000.00	45 000.00	18 000.00	27 000.00	45 000.00	27 000.00	18 000.00	45 000.00	36 000.00	9 000.00	45 000.00	تجهيزات اعلام الي
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	الصيانة
0.00			0.00			0.00			0.00			3-مخزونات
6 162 216.10			4 120 096.27			2 223 089.56			436 807.72			4-المدينون
1 848 664.83			1 236 028.88			666 926.87			131 042.32			الصندوق
4 313 551.27			2 884 067.39			1 556 162.69			305 765.40			البنك
1222222222			9 306 723.26			8 185 892.55			7 175 786.71			المجموع

خصوم الميزانية الختامية للسنوات الاربعة الاولى

الخصوم	العام 1	العام 2	العام 3	العام 4
1-راس المال الخاص	154 303,10	154 303,10	154 303,10	154 303,10
نتائج رهن التخصيص				
5-ديون الاستثمار				
قروض بنكية	5 400 608,49	5 400 608,49	5 400 608,49	5 400 608,49
قرض (ensej)	2 160 243,40	2 160 243,40	2 160 243,40	2 160 243,40
ديون الموردون				
ديون قصيرة المدى	0,00	0,00	0,00	0,00
ديون الاستغلال	0,00	0,00	0,00	0,00
النتيجة	-539 368,28	470 737,56	1 591 568,27	2 857 512,10
المجموع	7 175 786,71	8 185 892,55	9 306 723,26	10 572 667,09

العام الثامن			العام السابع			العام السادس			العام الخامس			الاصول
الإجمالي	اهتلاكات	الخام	الإجمالي	اهتلاكات	الخام	الإجمالي	اهتلاكات	الخام	الإجمالي	اهتلاكات	الخام	
1 445 460,00	5 836 840,00	7 282 300,00	2 175 065,00	5 107 235,00	7 282 300,00	2 904 670,00	4 377 630,00	7 282 300,00	3 634 275,00	3 880 879,99	7 515 154,99	الاستثمارات
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	187 854,99	187 854,99	المصاريف التمهيدية
1 445 460,00	5 781 840,00	7 227 300,00	2 168 190,00	5 059 110,00	7 227 300,00	2 890 920,00	4 336 380,00	7 227 300,00	3 613 650,00	3 613 650,00	7 227 300,00	معدات الانتاج
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	معدات والدوات
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	تجهيزات النقل
0,00	55 000,00	55 000,00	6 875,00	48 125,00	55 000,00	13 750,00	41 250,00	55 000,00	20 625,00	34 375,00	55 000,00	تجهيزات مكتب
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45 000,00	45 000,00	تجهيزات اعلام الي
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الصيانة
0,00			0,00			0,00			0,00			مخزونات
9 354 116,85			8 106 985,04			8 547 615,37			7 288 970,12			المدنيون
2 806 235,05			2 432 095,51			2 564 284,61			2 186 691,04			الصندوق
6 547 881,79			5 674 889,53			5 983 330,76			5 102 279,08			البنك
10 799 576,85			10 282 050,04			11 452 285,37			10 923 245,12			المجموع

الجدول رقم(24): خصوم الميزانية الختامية للاعوام الاربعة الاخيرة

الخصوم	العام 5	العام 6	العام 7	العام 8
راس المال الخاص	154 303,10	154 303,10	154 303,10	154 303,10
نتائج رهن التخصيص				
ديون الاستثمار				
قروض بنكية	4 320 486,79	3 240 365,10	2 160 243,40	1 080 121,70
قرض (ensej)	2 160 243,40	2 160 243,40	2 160 243,40	2 160 243,40
ديون الموردون				
ديون قصيرة المدى	0,00	0,00	0,00	0,00
ديون الاستغلال	0,00	0,00	0,00	0,00
النتيجة	4 288 211,83	5 897 373,78	5 807 260,14	7 404 908,65
المجموع	10 923 245,12	11 452 285,37	10 282 050,04	10 799 576,85

ثانيا- جدول حسابات النتائج

الجدول رقم (25): حسابات النتائج

ANNEE 8	ANNEE 7	ANNEE 6	ANNEE 5	ANNEE 4	ANNEE 3	ANNEE 2	ANNEE 1	
								بضاعة مبيعة
								بضاعة مستهلكة
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الهامش الاجمالي
27 297 094,33	24 815 540,30	22 559 582,09	20 508 710,99	18 644 282,72	16 949 347,93	15 408 498,12	14 007 725,56	انتاج مبيع
2 117 865,74	1 925 332,49	1 750 302,27	1 591 183,88	1 446 530,80	1 315 028,00	1 195 480,00	1 086 800,00	خدمات
14 179 393,24	13 634 031,96	13 109 646,11	12 605 428,95	12 120 604,76	11 654 427,66	11 206 180,44	10 775 173,50	مواد ولوازم مستهلكة
921 152,25	885 723,31	851 657,03	818 900,99	787 404,80	757 120,00	728 000,00	700 000,00	خدمات
592 169,30	569 393,56	547 493,81	526 436,35	506 188,80	486 720,00	468 000,00	450 000,00	نقل
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	ايجار ومصاريف الايجار
131 593,18	126 531,90	121 665,29	116 985,86	112 486,40	108 160,00	104 000,00	100 000,00	الصيانة, التحصيلات
197 389,77	189 797,85	182 497,94	175 478,78	168 729,60	162 240,00	156 000,00	150 000,00	الخدمات الاخرى
14 314 414,60	12 221 117,53	10 348 581,22	8 675 564,93	7 182 803,96	5 852 828,27	4 669 797,68	3 619 352,06	القيمة المضافة
3 778 256,90	3 704 173,43	3 631 542,58	3 560 335,86	3 490 525,35	3 422 083,68	3 354 984,00	3 289 200,00	اعباء المستخدمين

29 819,97	36 493,67	43 488,86	50 841,24	58 590,50	63 000,32	67 900,12	93 344,34	مصاريف مختلفة
26 039,54	28 932,82	32 147,58	35 719,53	39 688,37	44 098,19	48 997,99	54 442,21	تامينات
3 780,43	7 560,85	11 341,28	15 121,70	18 902,13	18 902,13	18 902,13	38 902,13	مصاريف اخرى
588 299,20	534 817,46	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الضرائب و الرسوم
588 299,20	534 817,46	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الرسم على النشاط المهني
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الرسوم الجمركية
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الضرائب و الرسوم الاخرى
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الاعباء المالية
776 176,00	776 176,00	776 176,00	776 176,00	776 176,00	776 176,00	776 176,00	776 176,00	الاهتلاكات
5 172 552,06	5 051 660,56	4 451 207,43	4 387 353,10	4 325 291,85	4 261 260,00	4 199 060,12	4 158 720,34	مصاريف الاستغلال
9 141 862,53	7 169 456,97	5 897 373,78	4 288 211,83	2 857 512,10	1 591 568,27	470 737,56	-539 368,28	النتيجة الاجمالية للاستغلال
1 736 953,88	1 362 196,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	الضريبة على الدخل و الارباح
7 404 908,65	5 807 260,14	5 897 373,78	4 288 211,83	2 857 512,10	1 591 568,27	470 737,56	-539 368,28	النتيجة الصافية للاستغلال
8 181 084,65	6 583 436,14	6 673 549,78	5 064 387,83	3 633 688,10	2 367 744,27	1 246 913,56	236 807,72	السيولة الصافية
	25 806 527,40	19 223 091,26	12 549 541,48	7 485 153,65	3 851 465,55	1 483 721,28	236 807,72	السيولة الاجمالية
		4 758 148,76	3 610 838,53	2 772 123,26	1 932 784,62	1 089 102,59	221 315,63	السيولة الحالية
							17 196 057,67	القيمة الحالية الصافية

خلاصة الفصل:

حسب الدراسة الاقتصادية التي قمنا بها كإسقاط للإطار النظري على مشروع البناء المعدني ومن خلال هذا الفصل يمكن أن نستنتج مجموعة من النتائج بناء على ما أفرزته الدراسة التسويقية و الإنتاجية و المالية لمخطط الأعمال المقترح و المؤشرات المالية للوضع الأولي للمشروع ، حيث تبين أن المشروع يحقق ربحاً صافياً للسنوات الثمانية القادمة كذلك تشير التدفقات المالية أن المشروع قادر على الوفاء بالتزاماته المالية وان المردود يرتقي إلى مستوى التطلعات ، في حين سيوفر المشروع فرص عمل ويقلل من البطالة.

إن لمخطط الأعمال دور كبير في مساعدة الأفراد على انجاز مشاريع إذ هو السبيل الأنجع لتحقيق الميزة التنافسية وضمان النجاح والاستمرارية لمشاريعهم.

الخاتمة العامة

لقد تمحورت دراستنا على مخطط الأعمال بجانبه النظري والتطبيقي و في مساهمته في إنشاء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات المتوسطة والصغيرة بشكل خاص ، حيث يكتسي أهمية بالغة لأنه يعرف المؤسسة لدى مختلف الأعوان والأطراف المانحة والأخذة ، وبلورة فكرة إلى فعل مرغوب في تجسيده بواسطة محتواه والمتضمن مجموعة من المخططات التي تتعلق بنشاط وجوانب المؤسسة فنجد أن المخطط الفني الإنتاجي الذي يبرز طريقة التصنيع ومتطلبات المشروع من احتياجات مادية (آلات ومعدات) إلى الحاجات البشرية من يد عاملة وتكلفتها إلى المخطط التسويقي الذي يحدد الحصة السوقية وحجم الطلب على المنتج والجمهور المرغوب فيه إلى المخطط المالي الذي يساعد على تحديد احتياجات المشروع من أموال وكيفية الحصول عليها وتوزيعها توزيع مناسب على احتياجات المشروع وهذا كلها تقديرات لمدة ثمانية سنوات سنوات.

ولقد أسقطنا الدراسة النظرية على مؤسسة البناء المعدني في دراسة تطبيقية و وفق مخطط الاعمال وذلك بدراستنا لنشاط وجوانب المؤسسة وإبراز مدى الحاجة لهذه المؤسسة .
وفي الأخير نأمل أن نكون قد تطرقنا لأهم النقاط المتعلقة بهذا المشروع.
نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية:

- ❖ لإنشاء مؤسسة صغيرة يجب المرور بعدة مراحل من أجل ضمان نجاحها واستمرارها حيث يجب تحديد الإستراتيجية المناسبة، ثم تحديد الأهداف التي تتناسب مع حجم الوسائل المتوفرة.
- ❖ مخطط الأعمال الأسلوب الأنسب والفعال في ضمان استمرارية المشاريع
- ❖ مخطط الأعمال عبارة عن مرشد للمستثمر لأنه يشتمل على جميع جوانب المشاريع
- ❖ بداية أي مشروع هي فكرة قد تكون جديدة أو تكملة لمشروع سابق
- ❖ التوقعات المدروسة بدقة ستساهم بدرجة كبيرة في نجاح المشاريع
- ❖ كل خطط مخطط الأعمال مهمة ومتكاملة فيما بينها فليس هناك مخطط أولى من الثاني
- ❖ نقص دراسات حالة لمخطط الأعمال وعدم تطبيقه في الواقع فمعظم المشاريع تنجز دون دراسات دقيقة أو تكون ملئمة بخطة دون أخرى
- ❖ إنشاء مؤسسة يعني للفرد بأنه مساهم في التنمية والاقتصاد الوطني .

التوصيات: وبناء على ما سبق من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية، والتي تفيد القائمين على

المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر للاستفادة من مزايا مخطط الأعمال:

- ❖ العمل على توجيه أصحاب المشاريع عن طريق فتح ورشات ومكاتب لتأهيلهم
- ❖ توجيه الاستثمار نحو كل القطاعات أي عدم الاهتمام بقطاع دون آخر
- ❖ العمل على غرس فكرة مخطط الأعمال لدى الشباب منذ الفترات التعليمية الأولى.
- ❖ الزيادة في مبالغ التمويل ومدة القروض الممنوحة مع التخفيض في الضرائب وشروط الاستثمار
- ❖ زيادة درجة الرقابة والمتابعة للمشاريع الممولة من طرف الأجهزة الخاصة بها
- ❖ إقامة ملتقيات أو ندوات تكوينية لتمكين الشباب المقاول من الإطار النظري الخاص .

❖ Résumé :

Nous avons vu dans cette étude, comment préparer un fichier pour la réalisation d'une petite entreprise industrielle parmi les petites et moyennes entreprises, qui sont devenues un véritable chef de file pour le développement durable, avec leurs deux secteurs, économique et social en vue de leur forme productive qui est un espace vivant essentiel à la création d'emplois. Donc c'est un moyen économique et un objectif social mais ce qu'il faut préciser ici, c'est que ces entreprises, n'auront jamais ce rôle important, et ne pourront jamais réaliser leurs objectifs à moins d'en faire une étude attentive grâce à un plan de travail avec la disposition des conditions et aides appropriées et à travers la fourniture d'une assistance et des installations par les autorités concernées parce qu'il n'a pas fallu longtemps à plusieurs petites et moyennes entreprises avant de s'effondrer ou de faire faillite en raison de la planification aléatoire et les obstacles bureaucratiques et autres maladies administratives propagées dans notre pays. Et en prenant conscience de tous ces aspects, les autorités concernées, partant de leur volonté politique, ont renforcé ce secteur en introduisant plusieurs structures et centres donc le ministère des petites et moyennes entreprises et les industries traditionnelles et la création de l'Agence nationale pour le soutien des jeunes et d'autres institutions qui visent à promouvoir ce secteur et l'accompagner.

Mots clés : Les petites et moyennes entreprises – fichier de réalisation d'une entreprise – plan de travail

الصفحة	العنوان	الفهرس
-	الشكر والإهداء
	المقدمة العامة
	تمهيد الفصل الأول
3	ماهية مخطط الأعمال	المبحث الأول
3	مفهوم واهداف مخطط الأعمال	المطلب الأول
3	مفهوم مخطط الأعمال	أولا
4	أهداف مخطط الأعمال	ثانيا
4	خصائص مخطط الأعمال	المطلب الثاني
6	أهمية مخطط الأعمال	المطلب الثالث
7	وضائف وانواع مخطط الاعمال واسباب اعداده	المبحث الثاني
8	وضائف مخطط الأعمال	المطلب الأول
10	أنواع مخطط الأعمال	المطلب الثاني
14	أسباب إعداد مخطط الأعمال	المطلب الثالث
16	المحاور الرئيسية لمخطط الاعمال	المبحث الثالث
16	الخطة التسويقية	المطلب الأول
16	عناصر الخطة التسويقية	أولا
22	الخطة التنظيمية	المطلب الثاني
22	مكونات الخطة التنظيمية	أولا
23	الخطة التمويلية والمالية	المطلب الثالث

24	مراحل اعداد الخطة التمويلية	أولا
24	هيكلية المخطط المالي	ثانيا
25	مكونات المخطط التمويلي	ثالثا
36	الخطة الفنية و الانتاجية	المطلب الرابع
36	الخطة الفنية	أولا
42	الخطة الانتاجية	ثانيا
49	خاتمة الفصل الأول
51	تمهيد الفصل الثاني
52	وصف المشروع ومحيطه	المبحث الاول
52	فكرة المشروع وأسباب اختياره	المطلب الأول
52	فكرة المشروع	أولا
52	موقع المشروع	ثانيا
53	أسباب اختيار المشروع	ثالثا
53	البيانات العامة للمشروع	رابعا
54	الإتشاء القانوني	خامسا
57	أهمية و أهداف المشروع	المطلب الثاني
57	أهمية المشروع	أولا
57	أهداف المشروع	ثانيا
58	تشخيص المحيط بالنسبة للمشروع	المطلب الثالث

59	تأثير البيئة الخارجية	أولا
57	تأثير البيئة الداخلية	ثانيا
60	إعداد المخطط الإنتاجي والتنظيمي للمؤسسة	المبحث الثاني
60	المخطط الإنتاجي	المطلب الاول
60	النشاطات المتعلقة بالمؤسسة	أولا
61	تحديد متطلبات المشروع	ثانيا
66	المخطط التنظيمي للمؤسسة	المطلب الثاني
66	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	ثالثا
67	المدة الزمنية للشروع في العمل	رابعا
68	المخطط التسويقي للمؤسسة	المبحث الثالث
68	دراسة السوق	المطلب الأول
68	دراسة الطلب والعرض	أولا
69	تحليل المنافسة	ثانيا
69	تحليل الزبائن	ثالثا
69	الاستراتيجية التسويقية	المطلب الثاني
70	المزيج التسويقي	المطلب الثالث
70	وصف المنتجات	اولا
72	التسعير	ثانيا
72	الترويج	ثالثا
73	الطاقة الانتاجية	رابعا

74	المخطط المالي للمؤسسة	المبحث الرابع
74	الميزانية الافتتاحية والإيرادات المالية	المطلب الأول
74	الميزانية الافتتاحية	أولا
75	الإيرادات المتوقعة	ثانيا
76	احتياجات المؤسسة وتكاليفها	المطلب الثاني
76	التكاليف المواد الأولية	أولا
77	الخدمات	ثانيا
78	تكاليف أخرى	ثالثا
80	الهيكل التمويلي للمؤسسة	المطلب الثالث
80	الهيكل المالي للتمويل الثلاثي	أولا
81	هيكل الاستثمار	ثانيا
82	اهتلاك القرض	ثالثا
83	الميزانية الختامية وجدول حساب النتائج	المطلب الرابع
83	الميزانية الختامية لست سنوات(2014-2019)	أولا
88	جدول حسابات النتائج	ثانيا
90	خاتمة الفصل الثاني
89	خاتمة العامة
99	قائمة المراجع

قائمة المراجع :

بالغة العربية:

- 1 - مجدي عوض مبارك: الريادة في الأعمال عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع عمان ط1 2010 .
- 2 - طاهر محسن الغالبي إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن ط1 2009.
- 3 - فايزة جمعة صالح النجار عبد الستار محمد العلي الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة دار و مكتبة حامد للتوزيع عمان ط1 2005.
- 4 - بلال خلف سكارنة الريادة و إدارة منظمات الأعمال دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الأردن 2008 .
- 5 - مؤيد الفضل الأساليب الكمية في الدارة دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الأردن 2004
- 6 - مبارك لسوس التسيير المالي ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2012.
- 7 - سمير عبد العزيز :دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات مؤسسة شهاب الجامعية 1994.
- 8 - خالص صافي الصالح تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسات الاقتصادية المستقبلية ديوان المطبوعات الجامعية ط2 بن عكنون 2003.
- 9 - فركوس محمد الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1995.
- 10 - ناصر دادي عدوان التحليل المالي الجزء الثاني دار المحمدية العامة 2003.
- 11 - محمد بوتين المحاسبة العامة للمؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1999

- 12 - سعاد نائف برنوطي " إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة" دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2005 الأردن
- 13 - محمد ايدوي الحسين تخطيط الإنتاج و مراقبته دار المناهج للنشر و التوزيع الأردن 2012
- 14 - علي الشرقاوي إدارة النشاط الاجتماعي الدار الجامعية بيروت 1992.
- 15 - محمد إسماعيل بلال إدارة الإنتاج و العمليات (مدخل كمي) دار الجامعة الجديدة الإسكندرية بدون سنة نشر.
- 16 - محمد الصيرفي الإدارة الصناعية مؤسسة حورس للنشر و التوزيع مصر 2005
- 17 - عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، "دراسات الجدوى و تقييم المشروعات"، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002
- 18 - محمد عبد الفتاح الصيرفي، "دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات"، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002
- 19 - أحمد فوزي ملوخية، "أسس دراسات الجدوى للمشاريع الاقتصادية"، دار الهناء، الإسكندرية، القاهرة، 2009
- 20 - خليل محمد خليل عطية، دراسات الجدوى الاقتصادية، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، القاهرة
- 21 - سعيد عبد العزيز عثمان، دراسات جدوى المشروعات ومشاريع B.O.T، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر، 2006

22 - كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011

23 - بوشاشي بو علام ، التحليل المالي ، دار همومة ، الجزائر ، 2000

24 - أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2007، 1

25 - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية ط1، 2002، ص350 .

بالغة الأجنبية

- 1- Michel Coster ,Entrepreneuriat ,Pearsonéducation ,paris ,France ,2009.
- 2- Thierry Verstraet et Bertrand saporta, **création d'entreprise et entrepreneuriat**, les éditions de l'adreg (PDF), charger à l'adresse : (<http://www.edition-adreg.net>), 2006
- 3- Catherine Léger-Jarniou et Georges Kalousis, op. cit
- 4- United nation conférence of Trade développement, op. cit
- 5- Patrick Roger, gestion do production, édition Dollez sivescly, 1999
- 6- Richard Daft ،**Organization Theory and Design**، 8th Ed.، Thomson، South-Western، USA،2004
- 7- Couland Alain, gestion financière « Analyse et décision », éd : Démos, 1997

مذكرات التخرج:

- 1 لعور محمد، دور مخطط الأعمال في استمرارية المشاريع، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-2012.
- 2 حدادو نبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
- 3 -حدادو نبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2001

الملتقيات:

- 1 محمد جلاب، الإطار الإستعمالي لمخطط الأعمال و مساهمته في بعض العمليات الإستثنائية للمؤسسة، الأيام العلمية الدولية الثالثة للمقاولاتية تحت عنوان فرص و حدود مخطط الاعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 19/18/17 أبريل 2012.
- 2 لطرش الطاهر، مخطط الأعمال : عناصره الأساسية و حدود أهميته في مسار إنشاء مؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر، الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية جامعة محمد خيضر بسكرة. 19/18/17 أبريل 2012.
- 3 -شوقي جباري، مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة، 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-الجزائر 19/18/17 أبريل 2012

المواقع الالكترونية:

1- , <http://mentouri.ibda3.org2013/04/03>