

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# إعداد مخطط أعمال مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

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

الأستاذ المشرف:

أ/ بن عيسى ليلي

إعداد الطالب:

مزا ش محمد لمين

Maste-ntrep/2013	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2013/2012

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة شكر

لك الحمد ربنا يا من منرت علينا بنعمت العلم ويسرت لنا سبله ويسرت لنا من  
يعيننا على تحصيله وعلمتنا ما لم نكن نعلم .....  
ثم الصلاة والسلام على خير المعلمين سيد الخلق أجمعين.....

يتنازع في نفسي شكر وتقدير لكل من جعلهم الله عوناً لي فغمورني بكل  
معاني العون وعلى رأسهم الأستاذة المشرفة بن عيسى ليلى التي لم  
تبخل عليا يوماً بعبائها وتوجيهاتها في سبيل إتمام هذه المذكرة ، وكذا  
جميع الاساتذة الذين ساعدوني على إتمام هذا العمل .

كما لا أنسى أن أوجه شكري لكل أصدقائي وزملائي

محمد أمين

# 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 بثمان...، أمي أطال الله في عمرها

إلى من أنار 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

إلى كل أصدقائي:

إلى الأستاذة الفاضلة: **بن عيسى ليلى**. 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.

## الملخص :

شهدت الفترة الأخيرة ظهورا كبيرا لمؤسسات جديدة تم إنشاؤها وخلقتها بفضل جهود السلطات العمومية استجابة للضرورة التي تملئها أهمية وجود هذه المؤسسات في النسيج الاقتصادي للبلد كمصدر فعال لخلق القيمة. وكما أن خلق وإنشاء مؤسسة شيء مهم؛ إلا أن بقاؤها واستمرارها أكثر أهمية بالنسبة لحاملي المشاريع والسلطات العمومية وكل الأطراف الأخذة، لهذا كان من الضروري رسم معالم واضحة للمشروع من بلورة الفكرة إلى انطلاقه وكذا القيمة المتوقعة منه.

يشكل مخطط الأعمال عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسات. وتتزايد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات المتوسطة والصغيرة بشكل خاص. ويستمد مخطط الأعمال هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة (ومؤسسيها) لدى مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس المال المخاطر، ...)، كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع. فضلا 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. ويقدم في المقام الثالث تصورا استشرافا لتطور النشاط في المستقبل وفق تطورات السوق، مبرزا بوجه خاص بيانا توقعيا ومخطط تطور المبيعات. وبشكل عام، يبين مخطط الأعمال صورة مفصلة لتصميم المشروع وتنفيذه وتطوره في المستقبل.

**الكلمات المفتاحية :** المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مخطط الأعمال

## Résumé

Récemment été visible que quelques institutions ont été créées grâce aux efforts des pouvoirs publics en réponse à l'importance de ces institutions dans le tissu économique du pays comme une source pour créer une valeur effective.

Comme la création et la mise en place des entreprises est importante, et les pouvoirs publics et toutes les parties prenantes, il était donc nécessaire d'établir un des jalons clairs pour le projet depuis sa création développement de l'idée, ainsi que la valeur attendue de celui-ci.

Un plan d'affaires est un élément clé de la stratégie des institutions. Et son rôle est plus en plus important dans la création d'établissements en général et des entreprises petites et moyennes, en particulier. Le plan des affaires est très important car, est considéré comme un document d'identité de l'institution (Ses fondateurs) chez les diverses parties (Partenaires, banques, capital-risque, ...), aussi c'est une moyenne de communication pour ces partis car, il lui permet d'évaluer les risques qui les seront supportées lorsque participer au projet. En plus de ces importantes, plan d'affaires fournit aussi une perception pratique sur la nature du produit, Et la discrimination sur le marché visé et de déterminer quelle organisation doivent être mis (Moyens physiques, humains et financiers) pour mettre en œuvre ce projet. Et en troisième lieu il offre une vision très précis sur l'évolution de l'activité future selon l'évolution du marché, en soulignant une déclaration particulière prévisible et un schéma de développement commercial. En général, le plan d'affaire montre une image détaillée de la conception et la mise en œuvre du projet et son développement dans l'avenir.

**Mots clé :** Les petites et moyennes entreprises, la création de petites et moyennes entreprises, le plan d'affaire.

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الشكر
	الإهداء
	فهرس الأشكال و الجداول
أ- ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: إنشاء و تجهيز المشروعات الصغيرة : مفاهيم أساسية</b>	
1	تمهيد الفصل الأول.....
2	المبحث الأول: مدخل إلى المشروعات الصغيرة.....
2	المطلب الأول : مفهوم المشروع الصغير.....
4	المطلب الثاني: دوافع و معوقات إنشاء مشروع صغير.....
5	المطلب الثالث: دور المشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية.....
6	المطلب الرابع : مراحل حياة المشروع.....
6	الفرع الأول: فكرة المشروع الصغير.....
8	الفرع الثاني: مراحل انجاز المشروع.....
10	المبحث الثاني: مدخل إلى مخطط الأعمال.....
10	المطلب الأول : مفهوم مخطط الأعمال.....
11	المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال.....
12	المطلب الثالث: خصائص مخطط الأعمال.....

13	المطلب الرابع: مكونات مخطط الأعمال.....
16	المبحث الثالث : المخطط الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة.....
16	المطلب الأول: مفهوم المخطط الاستراتيجي.....
17	المطلب الثاني: الرؤية الإستراتيجية و رسالة المؤسسة.....
17	المطلب الثالث: صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المشروع.....
19	المطلب الرابع: عملية إعداد الخطة الاستراتيجية.....
21	خاتمة الفصل الأول.....
<b>الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال</b>	
22	تمهيد الفصل الثاني.....
<b>23</b>	<b>المبحث الأول: المخطط التسويقي.....</b>
23	المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي.....
24	المطلب الثاني : دراسة السوق.....
27	المطلب الثالث : إستراتيجية التسويق.....
29	المطلب الرابع : المزيج التسويقي وخطة المبيعات.....
33	المبحث الثاني: مخطط العمليات و الإنتاج.....
33	المطلب الأول : المخطط الإنتاجي وأهميته.....
36	المطلب الثاني : دراسة و اختيار موقع المشروع.....
37	المطلب الثالث : تحديد احتياجات المشروع.....

39	المطلب الرابع : المخطط التنظيمي للمشروع.....
41	المبحث الثالث : المخطط المالي و التمويل.....
41	المطلب الأول : المخطط التمويلي.....
42	المطلب الثاني : مكونات المخطط التمويلي.....
44	المطلب الثالث : المخطط المالي.....
45	المطلب الرابع : التقييم المالي للمشروع.....
48	خاتمة الفصل الثاني.....
<b>الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور</b>	
49	تمهيد الفصل الثالث.....
50	المبحث الأول : أساسيات مشروع صناعة العطور.....
50	المطلب الأول : وصف المشروع.....
54	المطلب الثاني : الخطة الإستراتيجية.....
58	المطلب الثالث : الخطة التسويقية للمشروع.....
65	المطلب الرابع : إستراتيجية التسويق و المزيج التسويقي.....
73	المبحث الثاني : إعداد خطة الإنتاج و التشغيل لمؤسسة صناعة العطور.....
73	المطلب الأول : دراسة و اختيار موقع المشروع.....
78	المطلب الثاني : منتجات المشروع و مراحل إنتاجها.....
82	المطلب الثالث : الاحتياجات الإنشائية و التشغيلية.....



84	المطلب الرابع : الخطة التنظيمية.....
87	المبحث الثالث : إعداد الخطة المالية لمؤسسة صناعة العطور.....
87	المطلب الأول : الكلفة الاستثمارية المبدئية.....
90	المطلب الثاني : القوائم المالية المتوقعة للمؤسسة.....
94	المطلب الثالث : التقييم المالي للمشروع.....
95	خاتمة الفصل الثالث.....
96	الخاتمة.....
99	قائمة المراجع.....
101	قائمة الملاحق.....

فهرس الأشكال و الجداول:

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	إنتاج الفكرة قبل الإنتاج	01
9	مراحل انجاز المشروع	02
13	خصائص مخطط الأعمال	03
18	أمثلة على تحليل SWOT	04
20	مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية	05
30	دورة حياة المنتج	06
31	المسعى التسويقي	07
35	مكونات النظام الإنتاجي	08
36	مخطط إدارة العمليات الإنتاجية في المنظمة الاقتصادية	09
70	قنوات التوزيع المباشر وغير المباشر الخاصة بتوزيع منتج العطور الموجه إلى المستهلك	10
77	المخطط الداخلي للمشروع	11
81	النظام الاستراتيجي لعملية التصنيع	12

## فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر	3
2	العوامل الايجابية و السلبية الدافعة لإنشاء مشروع صغير	4
3	أساليب تقدير حجم الطلب	25
4	احتياجات المشروع	39
5	جدول تغيرات رصيد الخزينة المحتملة	43
6	الشكل القانوني للمشروع	53
7	واردات منطقة بحر الاورو متوسطة من منتجات العطور	59
8	صادرات العالم من منتجات العطور من 1992-2009	60
9	الطلب المستقبلي المتوقع للسنوات 2014-2018 لعبوات العطر	63
10	تدرج الطاقة الإنتاجية للسنوات التشغيلية الخمسة	64
11	مصفوفة اختيار الموقع	74
12	ولاية باتنة	75
13	المساحات المطلوبة للمشروع	76
14	احتياجات المشروع من الآلات و التجهيزات	82
15	احتياجات المشروع من المواد الخام والتغليف و تكلفتها	83
16	المستلزمات الخدمية المطلوبة	84
17	القوى العاملة و الأجور الشهرية و السنوية	84

87	تكاليف التشغيل في السنة الأولى	18
88	تكلفة الاستثمار	19
88	إجمالي رأس مال المشروع	20
89	هيكل تمويل رأس مال المشروع	21
89	العمر الإنتاجي للأصول الثابتة	22
90	إهلاك الأصول الثابتة و المعنوية	23
90	الإيرادات السنوية المتوقعة	24
91	حسابات النتائج	25
92	التدفقات نقدية للمشروع	26
93	الميزانية التقديرية	27
94	الميزانية الافتتاحية	28
95	النتائج المالية للمشروع	29

فهرس الملاحق :

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
101	الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار	1
104	فاتورة مبدئية	2

## مقدمة :

أصبح موضوع المقاولاتية وإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يحتل حيزا كبيرا من اهتمام جل الحكومات و الدول ، خاصة مع تزايد المكانة التي أصبحت تحتلها المقاولاتية في اقتصاديات مختلف هذه الدول على اختلاف مستوى تطورها، وذلك نظرا ل دور الذي باتت تلعبه في مختلف برامج التنمية ، إذ تشير الإحصائيات أن هذه المؤسسات تشكل ما يزيد عن 80% من المؤسسات حول العالم وتستوعب ما يزيد عن 60% من الوظائف، فهي تشكل العمود الفقري للقطاع الخاص كما تؤثر على مستوى نمو الاقتصاد بشكل عام، لذلك تعتبر عملية دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم مرتكزات التنمية الاقتصادية، وذلك للدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه في توفير فرص الشغل وتحقيق المزيد من التنوع في المنتجات و الخدمات، كونها تشكل مجالا خصبا لتطور المهارات الإدارية ، الفنية ، الإنتاجية والتسويقية، فهي تمثل مصدرا للإبداع والابتكار بالإضافة إلى مساهمتها في زيادة الطاقات الإنتاجية و استيعاب اليد العاملة.

و في هذا السياق يرى الكثير من الاقتصاديين أن تطوير المشاريع الصغيرة وتشجيع إقامتها له أهمية كبيرة بالنسبة للاقتصاد الوطني بصفة عامة، لأنها المورد الأساسي للمداخل الإستثمارية ، حيث يعتبر الاستثمار المحرك الرئيسي لعملية النمو الاقتصادي، و ذلك نظرا للدور الهام الذي يلعبه في تحسين مستوى التنمية بمختلف أبعادها ،فهو يساهم في رفع مستوى معيشة الأفراد نتيجة رفع مستوى التوظيف و التشغيل، تحقيق العدالة الاجتماعية ، الرفاهية الاجتماعية، توزيع الدخل و القضاء على الفقر.

إلا أن الدراسات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تشير أنها تتعرض لمشاكل قد تؤدي إلى زوالها بعد فترة قصيرة من ظهورها و ذلك نتيجة لسوء التخطيط ، لذلك لابد من إجراء دراسات مسبقة و دقيقة قبل إنشاء المؤسسة ، ويمثل مخطط الأعمال المرحلة الأخيرة التي تسبق عملية الإنشاء لذلك لابد أن يخصص له الوقت الكافي لدراسة كل الجوانب و النقاط الضرورية المتعلقة بالمشروع تفاديا للوقوع في خطر الزوال و ضمانا للنجاح واستمرارية المؤسسة ،

## إشكالية البحث :

من خلال هذه الدراسة سنعرض إطار نظري حول المؤسسات الصغيرة و مخطط الأعمال ،الذي يعتبر الركيزة الأساسية لهذا البحث حيث سنحاول تقديم مخطط أعمال مقترح لمشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور، باعتبارها التوجه الذي اختاره الباحث لتقديم هذه الدراسة ، منطلقين في ذلك من التساؤل التالي:

ما هي أهم المحاور التي يقوم عليها إنجاز مخطط أعمال إنشاء مؤسسة صغيرة لصناعة العطور؟

من خلال هذا التساؤل الرئيس تطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية نوردتها فيما يلي :

- ما هو مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ما هي أهميتها؟

- ما المقصود بمخطط الأعمال ، و ما هي أهميته؟

- ما هي أهم مكوناته؟

### **أسباب اختيار الموضوع :**

إن اختيارنا لهذا الموضوع يعود إلى مجموعة من الأسباب منها ما هو أكاديمي يتعلق بالضرورة التي يملئها التخصص ، من حيث ضرورة اختيار مواضيع تصب في محور المقاولاتية ، و منها ما هو ذاتي يتعلق بالميول الشخصي لدراسة وفهم حيثيات إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،تدعيما لمشروع الباحث المستقبلي المتمثل في إنشاء مؤسسة صغيرة لصناعة العطور .

### **المنهج المتبع في الدراسة :**

لقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في أغلب جوانب هذه الدراسة ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لعرض المعطيات النظرية المتعلقة بالمدخل المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مخطط الأعمال، و كذا وصف حيثيات مخطط الأعمال المقترح لإنشاء مؤسسة لصناعة العطور ، و تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل و عرض المعطيات و البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

### **أهداف البحث:**

إن الهدف من هذا البحث هو توضيح الإطار النظري لعملية إنشاء المشروعات الصغيرة ، و عملية تقييمها من خلال تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية لمخطط الأعمال و أهميته كآلية دراسة أساسية لتحليل المعلومات والبيانات الضرورية المساعدة في إقامة المشاريع .

### **هيكل البحث :**

لقد جاء بحثنا مقسما إلى ثلاثة فصول ، فصلين نظريين و فصل تطبيقي ،معنونين كما يلي:

الفصل الأول: إنشاء وتجهيز المشروعات الصغيرة

الفصل الثاني: المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

الفصل الثالث: إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور



### تمهيد:

لقد أصبح إنشاء المؤسسات الصغيرة في السنوات الأخيرة موضوع بالغ الأهمية، حيث تعتبر المشروعات الصغيرة إحدى المصادر الرئيسية للأفكار الجديدة و الابتكارات التي تعتمد على البحث، هذا ما جعل منها أداة لتنمية الاقتصاد بشكل عام، مما يفسر انتشارها في كافة أنحاء العالم خاصة في الدول المتطورة ، في حين ازداد الاهتمام حول إيجاد الطرق و الوسائل التي تساهم في تذليل المصاعب التي تواجه أصحاب المشاريع الصغيرة، في مختلف المراحل التي تمر بها عملية إنشاء المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نحاول عرض مجموعة من المفاهيم التي تصب في هذا السياق وذلك من خلال ثلاث مباحث معنونة كما يلي:

المبحث الأول: مدخل إلى المشروعات الصغيرة

المبحث الثاني: مدخل إلى مخطط الأعمال

المبحث الثالث: المخطط الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة



### المبحث الأول: مدخل إلى المشروعات الصغيرة

سنتناول في هذا المبحث مدخل إلى المشروعات الصغيرة وذلك من خلال أربعة مطالب، يتضمن المطلب الأول تعريف المشروع الصغير، أما في المطلب الثاني نوضح دوافع و معوقات إنشاء مشروع صغير ، كما جاء في المطلب الثالث دور المشروعات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية وفي المطلب الرابع نوضح مراحل انجاز المشروع .

#### المطلب الأول: مفهوم المشروع الصغير

##### أولاً : تعريف المشروع الصغير

إن المعايير المستخدمة لتمييز المشاريع الصغيرة عن المشاريع المتوسطة و الكبيرة قد تختلف من بلد إلى آخر ، فالكثير من المؤسسات قد تبدو كبيرة أو صغيرة نسبياً و ذلك تبعاً لاختلاف المعيار المستخدم ، ومن أهم المعايير المستخدمة للتمييز بين المشاريع الصغيرة و المشاريع الكبيرة ما يلي :

- \* معيار حجم رأس المال المستثمر .
- \* معيار الإيرادات .
- \* معيار القيمة المضافة .
- \* درجة التخصص في الإدارة .
- \* مستوى التقدم التكنولوجي .
- \* معيار عدد العمال .

وحسب الدراسات فإنه يصعب وضع معيار موحد وصالح لمختلف دول العالم ، وذلك لاختلاف المعايير القانونية و الاقتصادية و التجارية في كل دولة ، وبهذا الصدد فإنه لا يمكن إعطاء تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و عليه سنحاول عرض بعض التعاريف الأكثر انتشاراً ، وذلك على المستويين الدولي والمحلي في ما يلي:

❖ تعريف الكونغرس الأمريكي، إذ يعرف المؤسسات الصغيرة كما صدر في قانون (Act) لعام 1934 بأنها تلك التي تكون ملكيتها وطريقة تشغيلها مستقلة وليست مسيطرة في مجالها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن 2007. ص 85 .

- ❖ يشمل مفهوم المشاريع الصغيرة في معظم البلدان العربية الوحدات الإنتاجية الصغيرة وهي مشاريع الحرف اليدوية و الورش الصغيرة بالإضافة إلى المصانع الصغيرة الحديثة.<sup>1</sup>
- ❖ كما ورد في القانون البريطاني لمواصفات المشروعات الصغيرة ( 1953 act the Small busines ) إن المشروعات الصغيرة هي مشروعات مستقلة و مملوكة من شخص واحد أو عدة أشخاص و لكن ليس لها القدرة على السيطرة على سوق الصناعة التي تعمل في حقلها.<sup>2</sup>
- ❖ و في الجزائر يتلخص تعريف المؤسسات الصغيرة في القانون رقم 01-18 الصادر في 2001 بأنها كل مؤسسة تشغل ما بين 10 و 49 شخصا و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلاتها السنوية 100 مليون دينار.<sup>3</sup>

ويمكن تلخيص هذا التصنيف للمؤسسات في الجدول التالي :

**الجدول رقم(1):** يوضح معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر

المؤسسة /المعيار	العمالة الموظفة(عمال)	رقم الأعمال السنوي ( مليون د ج)	الحصيلة السنوية (مليون دج)
المؤسسة الصغيرة	1 إلى 9	أقل من 20	أقل من 10
المؤسسة الصغيرة	10 إلى 49	من 20 إلى 200	من 10 إلى 100
المؤسسة المتوسطة	50 إلى 250	من 201 إلى 2000	من 101 إلى 500

**المصدر:** القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 2001، ص 9/8.

من خلال هذه التعاريف تتضح لنا خصائص المشاريع الصغيرة وهي:<sup>4</sup>

\* صغر حجم المشروع مقارنة مع المشروع الكبير.

\* يحتاج المشروع الصغير إلى مساحة كبيرة لأداء نشاطه .

1 - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 87.

2 - مروة أحمد و نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، عمان 2007، ص 86

3 - سعودي بلقاسم ، سعودي عبد الصمد " أسلوب المرافقة المقاولاتية في المشروعات الصغيرة في الجزائر " الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية

فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة للإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة، 17-18-19 فيفري 2012

4 - محمد هيكل " مهارات و إدارة المشروعات الصغيرة " مجموعة النبل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة 2003 ، ص 82 .

\* الجمع بين الإدارة و الملكية .

\* استقلال الإدارة و قلة عدد العاملين .

\* لا تحتاج إلى تمويل كبير .

المطلب الثاني: دوافع و معوقات إنشاء مشروع صغير

### 1- دوافع إنشاء مشروع صغير

تتعدد الدوافع المحفزة على اتخاذ قرار بإنشاء مشروع صغير , وفي دراسة للتعرف على هذه العوامل تم التوصل إلى عدد من العوامل التي أمكن تقسيمها إلى عوامل سلبية و أخرى ايجابية , كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (2) العوامل الايجابية و السلبية الدافعة لإنشاء مشروع صغير

العوامل السلبية	العوامل الايجابية
* سوء الظروف المرتبطة بالعمل في المجال الوظيفي	* توافر رأس المال
* المعاناة من البطالة	* وجود فكرة المشروع
* عدم الرغبة في العمل في وظيفة حكومية أو خاصة .	* الرغبة في الاستقلال
* التغلب على الظروف المحيطة	* الرغبة في تحقيق عائد مادي مرتفع
	* حب المغامرة
	* تشجيع من جانب أجهزة الدولة
	* تحقيق الذات

المصدر : احمد فوزي ملوخية "أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية " مركز الإسكندرية للكتاب ط1 ،

مصر، 2004، ص 235

كما يمكن إضافة بعض العوامل و التي ترجع أساسا لأسباب اجتماعية كاستمرار مشروع الأسرة أو وراثة المشروع أو تحسين الوضع الاجتماعي أو الرغبة في الانتماء لفئة معينة كفئة رجال الأعمال و أصحاب المشاريع .

## 2- معوقات إنشاء مشروع

مثملا توجد دوافع إنشاء المشروع الصغير توجد أيضا معوقات أو مخاوف للإنشاء مشروع صغير و من أهمها 1 :

- عوامل البيئة الخارجية و الخوف من متغيراتها المتعددة و عدم الاستقرار فيها .
- عدم القدرة على تحمل دخل متذبذب و الرغبة في تأمين مستوى دخل ثابت .
- صعوبة اجتذاب أصحاب الخبرات و المهارات .
- غياب أو نقص شديد في التمويل طويل المدى .
- صعوبة توفر برامج تدريبية للتدريب أو التطوير المنتج .
- سوء اختيار مواقع البيع وقنوات التوزيع وإهمال المنافسين .
- عدم وجود إستراتيجية واضحة للعمل .

## المطلب الثالث : دور المشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية

تؤدي المشروعات الصغيرة دورا هاما في اقتصاديات الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، رغم المزايا التي تتمتع بها المشروعات الكبيرة نتيجة وفرة الحجم (الإنتاج بحجم كبير)، والإحصائيات المتوفرة تدل على أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي الغالبة في اقتصاديات كافة البلدان بما فيها الصناعية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تمثل هذه المشروعات بسبة 98% من مجموع المشروعات، وفي فرنسا 95%، بينما في اليابان تمثل نسبة 99% من مجموع المشروعات. وتوضح أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية من العناصر التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - احمد فوزي ملوخية : مرجع سابق، ص 285

<sup>2</sup> - شوقي جباري ، "مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة" " الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة للإعداد و التنفيذ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة، 17-18-19 فيفري 2012 ص 9

- ✓ تعتبر هذه المشروعات المصدر الرئيس في توفير الوظائف ومناصب الشغل في اقتصاديات الدول النامية والمتقدمة .
- ✓ تعتبر بمثابة البذور الأساسية للمشروعات الكبيرة .
- ✓ تشكل هذه المشروعات أرضية لتطوير الإبداع والأفكار الجديدة.
- ✓ ارتفاع معدلات الإنتاجية مقارنة بالعمل الحكومي والعام .
- ✓ تعمل على تقديم منتجات جديدة، باعتبارها مصدر للأفكار الجديدة والمنتجات المبتكرة.
- ✓ تقوم بتقديم الخبرة المتكاملة للعمال، وذلك بتنوع المهام والمسؤوليات.
- ✓ تعمل على تطوير وتشجيع الأفكار والمبادرات الفردية.
- ✓ تقوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتوفير احتياجات المشروعات الكبيرة من المواد والخدمات، كما أنها تعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة القيمة المضافة.
- غالبا ما ترتبط المشروعات الصغيرة بالعائلات والأفراد، خصوصا أنها تلعب دورا هاما في تعبئة مدخرات الأفراد والعائلات واستثمارها على نحو أفضل .

### المطلب الرابع : مراحل حياة المشروع

#### الفرع الأول : فكرة المشروع الصغير

فكرة المشروع الصغير هي المفتاح الرئيس لبوابة النجاح فغالبا ما يصل الراغب في إنشاء مشروع إلى حيرة من أمره بين العديد من الأفكار و التي قد تتولد في العديد من المجالات , ولعل أكثر تساؤل يطرحه الراغب في إنشاء مشروع هو ما هي الفرص الموجودة في السوق و تشجع على إنشاء مشروع صغير ؟  
و من هنا تتولد له الفكرة التي تتضمن عموميات حول المشروع ، تتطلب الدراسة في :

#### 1- دراسة الفكرة

- تتطلب دراسة فكرة المشروع الصغير دراسة البيئة الخارجية المحيطة به بكافة أبعادها الاقتصادية والاجتماعية و التنافسية و غيرها , حتى يمكن تحديد فكرة المشروع وذلك بمعرفة :<sup>1</sup>
- ✓ معدل العائد المحقق في المشروعات الشبيهة.
- ✓ دراسة العرض و الطلب لتحديد الفجوة بينهما.
- ✓ التعرف على القوانين.

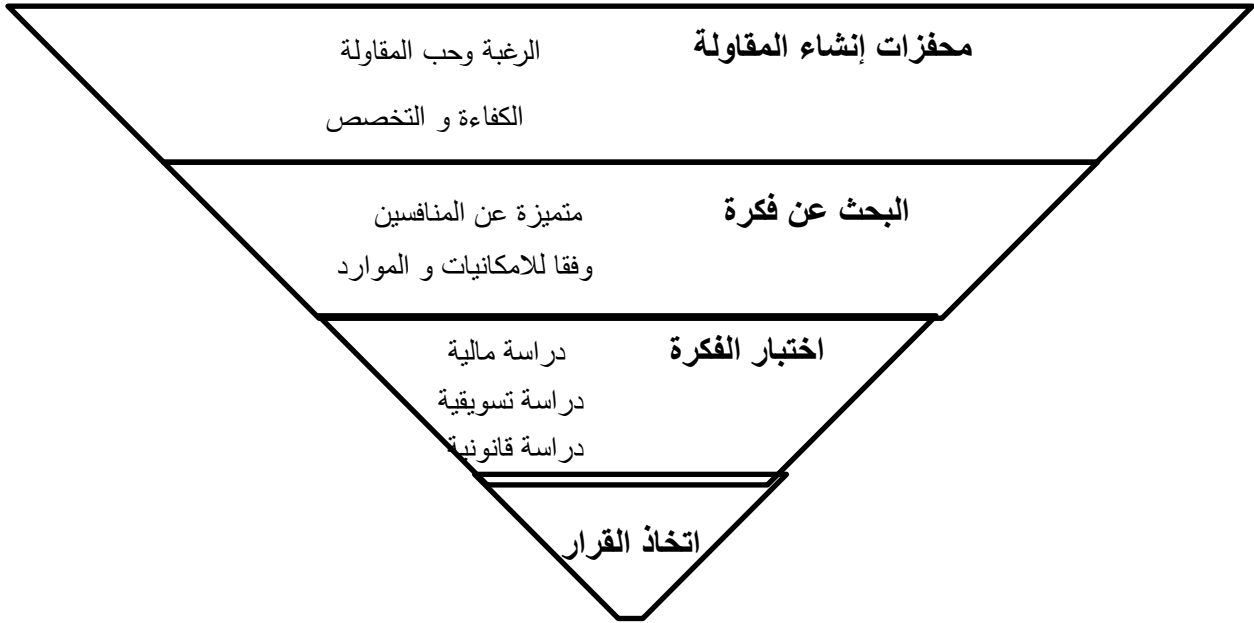
<sup>1</sup> احمد فوزي ملوخية, مرجع سابق , ص 440

✓ دراسة جدوى فكرة المشروع .

## 2- اختيار الفكرة

وللوصول إلى فكرة اقتصادية لمشروع مستدام على المقاول أن يكون حساسا للاحتياجات الحقيقية للمجتمع الذي يعيش فيه فيكتشف الفرص المتاحة خاصة في القطاعات التي تعرف نقص المستثمرين، ليختار أحسنها مردودية، وفقا للكفاءة الشخصية للمستثمر أو ضمن مجال تخصص الطالب كي يستطيع التحكم في المشروع و تطويره و إمكانية الوصول إلى الابتكار في المستقبل مما يتطلب القيام بدراسة جدوية لفكرة المشروع قبل الإنشاء اعتمادا على المخطط التالي :

### شكل رقم 1- إنتاج الفكرة قبل الإنتاج



فكرة اقتصادية لمشروع أكثر استدامة

المصدر : عبد الجبار سالم " إدارة النمو في المقاول من مرحلة الولادة إلى مرحلة التجديد" الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص وحدود مخطط الأعمال: الفكرة الإعداد و التنفيذ ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة بسكرة، أيام 19/18/17 أفريل 2012،ص6.

ولاختيار فكرة المشروع الذي سيتم تنفيذه يوجد مدخلين هما :

**أولاً :** أن يكون لصاحب المشروع أهداف يسعى لتحقيقها لذلك يجب البحث عن الفرص المتاحة و يدرس جدواها من حيث القدرة على تحقيق أهدافه و من ثم يختار أكثر الفرص قدرة على تحقيق هذه الأهداف.

**ثانياً :** أن يكون لدى صاحب المشروع فكرة معينة فيقوم بدراسة جدواها لاتحاد قرار إما باختيارها أو البحث عن فكرة أخرى <sup>1</sup>.

**الفرع الثاني : مراحل انجاز المشروع**

### ❖ دورة حياة المشروع

وهي مصطلح يعبر عن الزمن الذي يستغرقه المشروع منذ ولادته ولحين إنجازه وتتكون من عدة مراحل، وهذه الدورة ذات طبيعة عامة بغض النظر عن نشاط المشروع ومدته وحجمه. وهذه المراحل هي <sup>2</sup>:

- دراسة جدوى المشروع وهي مرحلة ابتكار فكرة للمشروع، وتبحث خلالها عن أهمية هذه الفكرة وجدواها.
- التخطيط للمشروع وهي المرحلة التي ينتقل فيها المشروع من مجرد فكرة إلى خطة توضح أهدافه، ونشاطاته، والفئات التي ستستفيد منه.
- تخصيص الموارد وهي مرحلة دراسة الموارد البشرية والمالية التي يحتاج إليها تنفيذ المشروع، وتعيين الأفراد، و فرق العمل، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بينهم.
- خطة العمل وهي الوثيقة التي تصف ماذا خطط من الأعمال المراد تنفيذها ضمن المرحلة القادمة<sup>3</sup>
- تنفيذ المشروع وهي المرحلة التي يتم فيها البدء بتنفيذ المشروع، والعمل على إدارة أدائه.
- مراقبة المشروع وهي التأكد من أن المشروع يجري وفق ما هو مخطط له، وفي الاتجاه الصحيح.
- تقويم المشروع عملية قياس مدى منهجية وموضوعية ملاءمة المشاريع الجارية والمنجزة وأدائها ومدى نجاحها، حيث يُعد التقويم أداة إدارية لإرشاد صانعي القرارات ومديري المشاريع عما إذا كان

<sup>1</sup> - احمد فوزي ملوخية , مرجع سابق, ص 241

<sup>2</sup> - أمل سعود عبد العزيز شيخ لطيف العبيدي " اثر العوامل الإستراتيجية في تحسين تقويم الأداء الإداري للمشاريع " رسالة ماجستير, كلية الإدارة و الاقتصاد الأكاديمية العربية في الدنمرك, 2009, ص 22

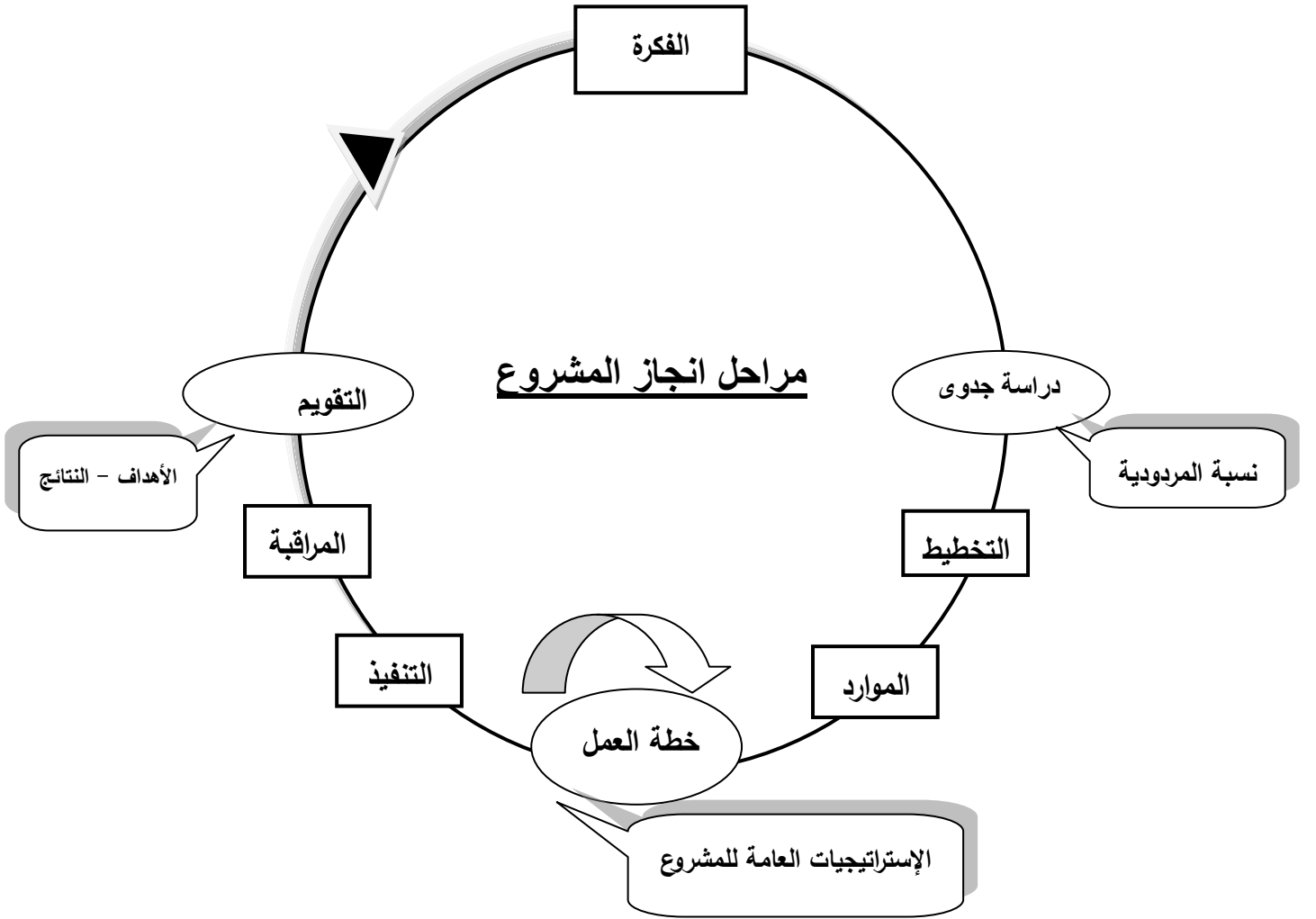
<sup>3</sup> - فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي، " الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 323

تخطيط المشروع وتنفيذه قد سارا وفق ما هو مخطط لها بالاستناد إلى المداخل التالي :

- ✓ تقويم الأهداف
- ✓ تقويم الإجراءات
- ✓ تقويم النتائج

ويمكن توضيح مراحل انجاز المشروع بالشكل التالي :

الشكل (2) مراحل انجاز المشروع



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة

المبحث الثاني: مدخل إلى مخطط الأعمال



يشكل مخطط الأعمال عنصراً أساسياً في إستراتيجية المؤسسات ، وتتزايد أهميته في مجال إنشاء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات المتوسطة والصغيرة بشكل خاص ، ويستمد مخطط الأعمال هذه الأهمية على اعتبار أنه يمثل وثيقة هوية تعرف بالمؤسسة ( ومؤسسيها ) لدى مختلف الأطراف (شركاء، البنوك، رأس المال المخاطر، ...)، كما يعتبر وسيلة اتصال تجاه هذه الأطراف حيث يسمح لهم بتقييم المخاطر التي هم مقدمون على تحملها عند الانخراط في المشروع .

### المطلب الأول : مفهوم مخطط الأعمال

هناك العديد من التعاريف إلا أننا سوف نكتفي بعرض بعض منها :

- ✓ يعتبر مخطط الأعمال عمل يحضر و يطور و يضبط إستراتيجية المؤسسة و هو يسعى لبلوغ أهداف مسطرة خلال مدة زمنية و بوسائل بشرية و مالية محددة .<sup>1</sup>
  - ✓ هو وثيقة تصف العمل و تستخدم لفحص جدوى فكرة العمل، و الحصول على رأس المال و كذلك تخدم كخارطة طريق للعمليات المستقبلية .<sup>2</sup>
  - ✓ كما يعتبر وثيقة تمثل نوايا المؤسسة الإستراتيجية في المستقبل و هو مخطط لتسهيل الأعمال يعطي معلومات واضحة و منظمة على المؤسسة، و يعدد أعمالها و ينشئ معلومات شخصية حيث نجد فيه تحليل دراسة للسوق و إستراتيجية التسويق .<sup>3</sup>
- وعليه، يمكننا استنتاج تعريف لمخطط الأعمال كما يلي :

مخطط الأعمال هو مستند متعدد المعاني لما يحتويه من أجزاء و محاور ، تتطلب الحصول على قاعدة معلومات في مجالات متعددة تدرس بيئة المؤسسة من الداخل و الخارج ، ومنه يمكن القول أنه وثيقة عمل، وكذلك وسيلة للاتصالات وذلك على النحو التالي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - فبة فاطمة "الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال" ، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 17-18-19 افريل 2012

<sup>2</sup> - طاهر محسن الغالبي، " إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة " ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص210

<sup>3</sup> - بورحومة عبد الحميد، بوطرفة صورية : "نور نظم المعلومات في إعداد مخطط الأعمال في المؤسسة" ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الرابع حول فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة 17/18/19 فيفري 2012 ، ص8

<sup>4</sup> Catherine Léger-Jar niou et Georges Kalousis, **Construire son business plan**, Dunod, paris, France, 2008, p 9 .

- ❖ وثيقة عمل: قبل كل شيء هو وثيقة عمل لنفسه ( للمشروع ) أو لحاملي المشروع، إذن فهو وسيلة للتسيير الداخلي، إنه يسمح لهم ( لحاملي المشروع ) بطرح مجموعة من الأسئلة حول كل الجوانب المتعلقة بحياة المؤسسة، وطول إجراءات الإنشاء، وخصوصا هذه « ماذا نعمل بالمال في هذا المشروع »
- ❖ وسيلة للاتصالات : مخطط الأعمال هو وثيقة تستعمل لإقناع مختلف الشركاء: الزبائن، الممولين (الموردين)، المستثمرين (البنوك، رأس المال المخاطر)، الشركاء الصناعيين، الجماعات المحلية... الخ

### المطلب الثاني: أهمية مخطط الأعمال

- تتمثل أهمية مخطط الأعمال في توفير المعلومات الضرورية المتعلقة بالمؤسسة، لفائدة المقرضين والمستثمرين والموردين، حيث يوضح مصداقية المشروع وجدواه، وهناك عدة أسباب مهمة تجع ل من إعداد مخطط الأعمال ضروري بل حتمي، وتتمثل :
- ✓ عملية التخطيط تدعم عملية الإعداد، حيث أن المحاور الكبرى للتخطيط تؤدي إلى طرح العديد من الأسئلة والمشكلات، والتي يمكن تجاوزها عندما يتحقق المشروع، بالتالي تساعد عملية التخطيط على الإيمان أكثر بديمومة المشروع وإمكانية نجاحه؛
- ✓ مخطط الأعمال هو أداة اتصالية يساعد على اقتناع البنك بديمومة المشروع وإمكانية توسعه، وهو يؤثر على قارئه للتصرف، وإعطاء قرض أو منح دين أو المشاركة في عملية الاستثمار؛
- ✓ يساعد مخطط الأعمال على تحديد بعض المعالم التي يمكن أن تستغلها المؤسسة، حيث يحدد الأهداف وعندما تبدأ المؤسسة نشاطها يمكن تقييم هذه الأهداف بالنسبة للمردودية الحقيقية.<sup>1</sup>
- ✓ إقناع المستثمرين المحتملين: المتهبون والمستثمرون الذين يستعملون مخطط الأعمال من أجل تقدير أهمية الخطر المحتمل في الاستثمار في المشروع، حيث أنهم يريدون معرفة حول قدرة المنشأ في تطوير مؤسسته، واستعداده كمسير وصاحب مؤسسة، كذلك معرفة أفكاره، والسوق الذي سوف يتموقع فيه، والمنافسين له، وهذا من أجل التقليل الأقصى لعوامل الخطر اللازمة حول مؤسسته .

<sup>1</sup> - شوقي جباري، مرجع سابق ص 11

- ✓ تفسير الإستراتيجية المتعلقة بالمؤسسة: إن مخطط الأعمال ليس ببساطة المخطط المالي وإنما هو عبارة عن لمحة لما تطمح أن تكون فيه المؤسسة، أو تصبح فيه المؤسسة في السوق الحالي الموجود حيث يصبح هنا من الضروري إظهار المصادر المتنوعة للمشروع .
- ✓ قياس الأداء (النجاح): إن المنشأ لديه الفرصة بوضع الخطوط التي تطور ما يراه أو ما يرتقب على مستوى البيع، والفوائد<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: خصائص مخطط الأعمال

- في إطار تجربة وخبرة طويلة في العمل في مجال الأعمال الصغيرة ووضع خطط العمل قدم الباحثان ( Rich and Gumper ) عرض لخصائص خطة العمل التي يمكن أن تشجع المستثمرين على المساهمة في التمويل، ويمكن أن نلخص ما يعتبر هيئة أو نمط خطة العمل الناجحة فيما يلي<sup>2</sup> :
- ✓ يجب أن يرتب على نحو مناسب، مع ملخص تنفيذي، وقائمة محتويات، وفصول في ترتيب .
  - ✓ يجب أن يكون بطول وامتداد صحيح .
  - ✓ أن يعطي معنى للذي سوف ينجز من قبل المؤسسين وتوقعاتهم للثلاث أو الخمس سنوات القادمة.
  - ✓ أن يوضح بصورة كمية ونوعية طبيعة الفوائد التي يحصل عليها المستخدمون لمنتجات وخدمات المنظمة.
  - ✓ أن يعرض أدلة قوية على إمكانية عرض المنتجات في السوق وكذلك بيع الخدمات.
  - ✓ أن يثبت الأهلية المالية للخيارات الأساسية لبيع المنتجات والخدمات.
- ومن خلال هذه الخصائص يمكن أن نستخلص أن مخطط الأعمال له " دور " هام ويتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- ◀ خطة لتحويل فكرة إلى مشروع قابل للتحقيق.
- ◀ وسيلة للتوضيح بطريق تحليلية واسعة وممتينة لأهداف النشاط في المدى القصير والمتوسط.
- ◀ توضيح قابلية التنفيذ، قابلية الاستمرار والإدراك الوقتي لنمو المشروع المقاولاتي أو التجاري.
- ◀ تحديد هوية المشاركين الآخرين في السوق والتعبير عن اختلافاتهم.
- ◀ يعتبر خريطة طريق « road map » مع تحديد مؤشرات التطور الجيد للمشروع.

<sup>1</sup> - Annuaire des Entrepreneurs, **Elaboration Business Plan**, charger à l'adresse : (<http://www.doc-etudiant.fr/Strategie-qr/Comment-elaborer-un-business-plan-21946.html>), à la date 8 /03/2013, à 17.00 heur.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص216

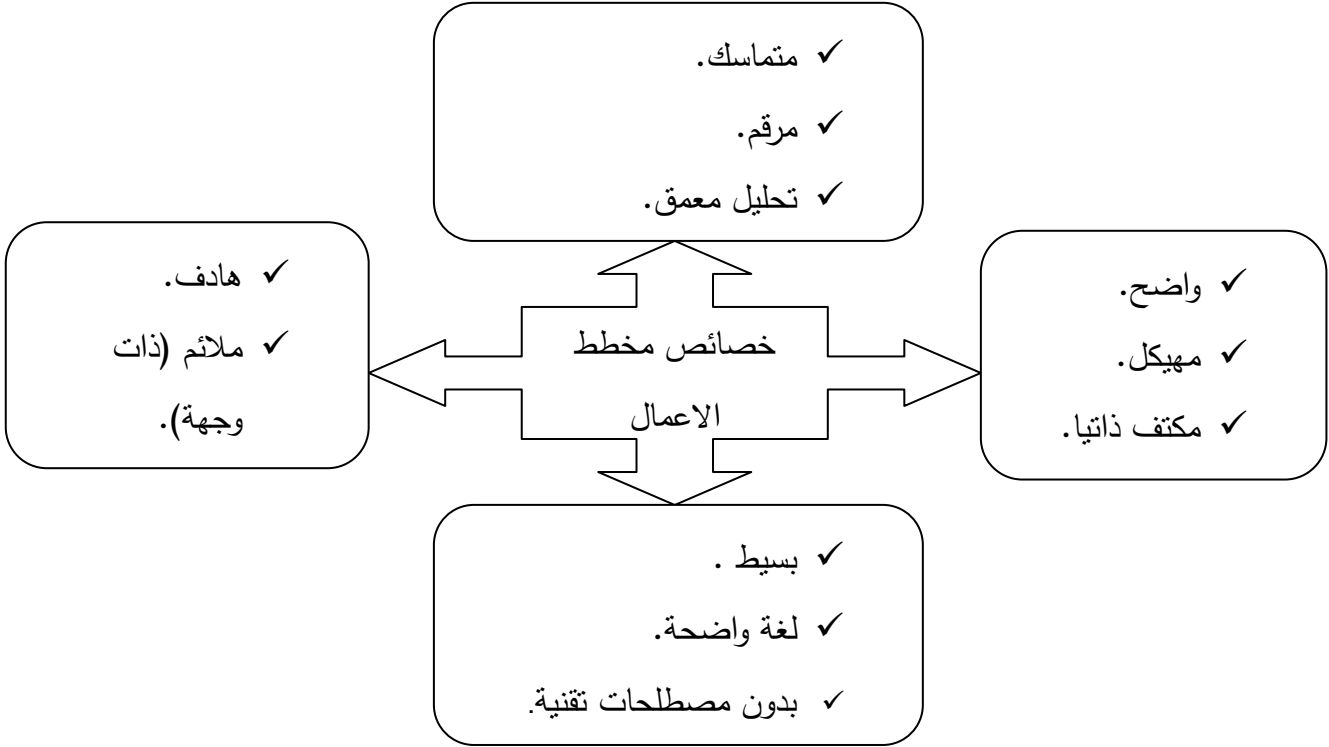
<sup>3</sup> -Jean-Philippe poisson, **Rédiger Son Business-Plan**, vue d'ensemble des règles à respecter, quintes, conférence du 28 novembre 2002, page 3, charger à l'adresse : (<http://www.polytechnicum.org/illustration/business-plan.pdf>), à la date 08/03/2013 à 17.00 heur.

◀ عملية للتنفيذ.

◀ يبرهن على كفاءة المنشأ في التخطيط والتنبؤ.

والشكل يوضح خصائص مخطط الأعمال :

شكل رقم(3): خصائص مخطط الأعمال



Source : Jean-Philippe, Rédiger Son Business-Plan . op cit page 07

المطلب الرابع: مكونات مخطط الأعمال

تتمثل مكونات مخطط الأعمال في العناصر الرئيسية التالية<sup>1</sup>:

**1-الصفحة الرئيسية:** تتضمن كافة العناصر الرئيسية بالخطة من حيث اسم و عنوان المؤسسة و طبيعة الأعمال و كافة أرقام الهواتف و الموقع الالكتروني و الحاجات المالية من أسهم و ديون و وثيقة متعلقة بضمان لطبيعة المنظمة بالملكية العائد لأصحاب الفكرة.

**2- ملخص التنفيذ:** يتكون من ثلاث إلى أربعة صفحات متضمنا تلخيص عن وصف لمفهوم الأعمال و بيانات عن ما تعالجه سواء تعلق بالإستراتيجية، التسويق، المالية و إجراءات البيع .

**3-تحليل الصناعة والبيئة :** و الذي يتم من خلاله تحديد كافة التغيرات المتعلقة بالبيئة و جمع المعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل البيئة و الصناعة من خلال دراسة عدة تغيرات:

✓ الاقتصادية: و التي تتعلق بمستويات الدخل و التوزيع الديموغرافي و حجم البطالة.

✓ الثقافية: و التي تتعلق بالتغيرات الثقافية و السكانية و الاتجاهات و العادات و التقاليد.

✓ التكنولوجية: و التي تتعلق بكافة التطورات التكنولوجية و كيفية الاستفادة منها في تحسين الخدمات للزبائن.

**4- وصف الأعمال :** يتم توضيح مهمة الأعمال، وظيفة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة والموقع و الطبيعة الاقتصادية و الديموغرافية التي يمكن توضيحها في:

◀ الاتجاهات العالمية و الدولية المتعلقة بالنواحي الاختصاصية و التكنولوجية و سياسية و تشريعية.

◀ مجموع المبيعات في آخر خمس سنوات لنفس الصناعة.

◀ حجم النمو في نفس قطاع الإنتاج.

◀ الاتجاهات الموجودة في السوق.

◀ خصائص المستهلكين المحليين

**5-خطة الإنتاج أو العمليات:**

وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بالإنتاج و تكاليف، المعدات و الآلات التي يحتاجها المشروع و إجراءات

التخزين والموارد الأولية، الموردين و كذلك خدمات ما بعد البيع و الصيانة و تتضمن ما يلي:

◀ هل ستتولى الإشراف على كافة مراحل الإنتاج و العمليات؟

◀ لماذا تم انجاز عقود الإنتاج مع الآخرين؟

<sup>1</sup> خلف سكارنة مرجع سابق ص 113

◀ لماذا تم انجاز عمل عقود الإنتاج مع الآخرين؟

◀ ما هي خطوات و مراحل تنفيذ عمليات الإنتاج ؟

◀ ما هي المواد الخام التي تحتاجها للإنتاج؟

◀ من هم المزودين بالمواد الخام ؟ و ما هي التكاليف؟

◀ ما هي آلية تخزين المواد الخام؟

◀ ما هي آلية نقل المواد الخام؟

**6-الخطة التسويقية :** يتوجب في الخطة التسويقية إن تتطابق حاجات السوق ,لذلك لا بد من إجراء عملية تحليل السوق و كذلك الإستراتيجية التسويقية و تنبؤات المبيعات و الموازنة .

### 7- الخطة التنظيمية

وهي تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بتنظيم و تتضمن ما يلي:

◀ ما هو نموذج الملكية في المؤسسة ؟

◀ إذا كان هناك شركاء من هم ؟ ما هي الاتفاقيات و العقود ؟

◀ من هم المساهمين و قيمة المساهمة لكل واحد منهم ؟

◀ من هم الأعضاء في المجلس الإداري ؟

◀ من هم الذين لديهم صلاحية توقيع الشيكات و الرقابة ؟

◀ من هم الأعضاء في فريق الإدارة ؟

◀ ما هي الأوامر و المسؤولية لأعضاء فريق الإدارة ؟

◀ ما هي آلية الدفع و المبيعات، و النسب الربحية لأعضاء فريق الإدارة ؟

**7- الفريق الإداري :** ويشمل أعضاء الفريق و إستراتيجية الأفراد و التفاصيل .

**8- الخطة المالية :** و تشمل على الربح والخسارة و التدفقات النقدية و كشف الموازنة و تحليل نقطة التعادل و

التقديرات المالية و معايير قياس الأداء المالي و غيرها .<sup>1</sup>

**9- الملاحق :** تبين كافة الوثائق المتعلقة بالخطة مثل الرسائل من الزبائن، قنوات التوزيع و العقود وقائمة

الأسعار من المزودين و المنافسين.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث : المخطط الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار و.عبد الستار محمد العلي , مرجع سابق ص327

<sup>2</sup> خلف سكارنة , مرجع سابق ص 114

يعتبر إتباع خطة إستراتيجية مثلى ومناسبة الوسيلة الأنجع لإنجاز مشروع ما، إذ يجب تحديد إستراتيجية المؤسسة قبل القيام بإنشائها، و الخطة الإستراتيجية تعبر عما تنوي المؤسسة فعله وفقا لتصورها للمستقبل و قدرتها على توقعه و سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أساسيات المخطط الإستراتيجي .

### المطلب الأول: مفهوم المخطط الاستراتيجي

#### أولا : تعريف الخطة الإستراتيجية

لقد قدم العديد من التعاريف للخطة الإستراتيجية إلا أننا سوف نكتفي بعرض بعض منها:

\* يعبر عن الخطة الإستراتيجية بأنها دليل عملي يستند إلى دراسة العوامل الداخلية و الخارجية التي توجه عملياتي تحديد الغايات الإستراتيجية و توزيع الموارد من اجل تحقيق نتائج هادفة.<sup>1</sup>

\* وهي تدل على مجموعة من القرارات و الإجراءات , ذات الصبغة الإستراتيجية, التي تعتمد الإدارة في تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة .

وبعبارة أخرى يمكن القول إن الخطة الإستراتيجية تعبر عما تنوي المؤسسة فعله وفقا لتصورها للمستقبل و قدرتها على توقعه , ولذلك فإن الخطة ليست مجرد مزج للموارد المتاحة , بل هي سلوك المؤسسة تجاه المحيط المعقد و المتغير .

ترتبط كل خطة إستراتيجية بثلاثة عناصر أساسية :<sup>2</sup>

✓ وجود هدف محدد بدقة ووضوح .

✓ توفير وسائل و أسلوب لتحقيق الخطة .

✓ تحديد فترة زمنية لتحقيق الخطة .

### 1 خصائص الخطة الإستراتيجية

وتتلخص خصائص الخطة الإستراتيجية الناجحة بما يلي :<sup>3</sup>

◀ تمثل نتيجة عملية التخطيط التي تحضي بالدعم الكامل من المدير العام.

◀ تعكس مدخلات و مساهمات الموارد البشرية في منظمة الأعمال.

◀ إنها تحتوي على بيان الرسالة التي توضح نوع العمل الذي تمارسه منظمة الأعمال.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان .وائل محمد صبحي إدريس "الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي " دار اليازوري العلمية ،عمان ، 2007 ص 200

<sup>2</sup> رجب حسين "إستراتيجية المؤسسة "دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008 ص 14

<sup>3</sup> خالد محمد بني حمدان .وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 206

◀ إنها تحتوي على رؤية مستقبلية طموحة .

### المطلب الثاني: الرؤية الإستراتيجية و رسالة المؤسسة

وهما مفهومان لصيقان بإستراتيجية المؤسسة , وكل منهما له مدلول إستراتيجي , إلا إن الأول ( أي الرؤية الإستراتيجية ) يتعلق بالقيادة , في حين يتعلق مفهوم الرسالة المؤسسة بالمؤسسة نفسها .

- 1- الرؤية الإستراتيجية ( **vision stratégique** ) : تعني تصور مستقبل المؤسسة, أي ماذا يمكن فعله من أجل وضع أفضل, أي ترتيب الافضليات المستقبلية غير إن هذه الرؤية ينبغي إن تكون في صورة حلم قابل للتحقيق و هو ما يستوجب مراعاة القدرة الظاهرة و الكامنة في المؤسسة , وكذا ما يمكن الحصول عليه من قدرات إضافية, وهو ما يعني ضرورة الإعداد و الاستعداد في سبيل تجسيد الرؤية الإستراتيجية .
- 2- رسالة المؤسسة ( **mission de l'entreprise** ) : رسالة المؤسسة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة و منتجاتها وأسواقها, بمعنى الخصائص المميزة لمنتجات المؤسسة, بالمقارنة مع المنافسين الآخرين , و الزبائن المستهدفين .

رسالة المؤسسة هي بمثابة الجواب عن <sup>1</sup>:

- لماذا وجدت المؤسسة ؟

- ماذا تقدم من قيمة للسوق ؟

### المطلب الثالث: صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المشروع

إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل SWOT بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى , تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة و الضعف و الفرص و التهديدات .

- عناصر القوة في المنظمات تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية .
- عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة .

<sup>1</sup> رحيم حسين, مرجع سابق, ص 20



○ أما التهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح.<sup>1</sup>

ويوضح الشكل التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل .

شكل رقم (4) أمثلة على تحليل SWOT



المصدر : طاهرالغالبى "إدارة إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة" مرجع سابق ،ص 315

المطلب الرابع: عملية إعداد الخطة الإستراتيجية

<sup>1</sup> . سعد غالب ياسين , "الإدارة الإستراتيجية", دار اليازوري للنشر , عمان , ط 1 , 1998 , ص 26

**1- تحديد رسالة المؤسسة :** أن أي مؤسسة مرتبطة برسالة تسعى إلى تحقيقها و ذلك لتحقيق وجودها، هذه الرسالة مشتقة من البيئة التي تعمل فيها و عادة ما تبدأ المؤسسة برسالة واضحة، و مع الوقت قد تغير المؤسسة و تقوم بتنويع الأسواق التي تخدمها إذ أن الرسالة قد تتطلب تعديلات كي تتلاءم هو المتغيرات التي تواجهها و تنعكس هذه المتغيرات على الإستراتيجية .

**2- تحليل البيئة الخارجية :** أن أي مؤسسة تحاط بيئة متغيرة و متحركة باستمرار و تواجهها أخطار و تهديدات و تخلق لها فرص أعمال حيث أن كل مؤسسة هي نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة التي يحيط بها. إن تحليل البيئة الخارجية تنقسم إلى بيئة عامة و بيئة خاصة.

✓ **البيئة العامة :** تتكون من عدة عناصر هي البيئة الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و القانونية و التكنولوجية و الدولية.

✓ **البيئة الخاصة:** أهم العناصر المكونة لها هي: المنافسة، المستهلكون، الوسطاء، و الموردون.

**3- تحليل البيئة الداخلية:** وهي البيئة الداخلية للمؤسسة، و تتضمن البيئة الإدارية و القيادة العامة على اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين و هي تشمل الظروف و المتغيرات و الإمكانيات التي تؤثر في القرارات الإستراتيجية ومن سمات هذه التغيرات أنها تخضع لسيطرة الإدارية بدرجة كبيرة على عكس بالنسبة لمتغيرات البيئة الخارجية.

**4- صياغة و وضع الأهداف :** إن قيام المؤسسة بتحديد رسائلها و القيام بتحليل البيئة الخارجية و الداخلية يجعلها وضع من تحديد أهدافها للفترة التخطيطية القادمة و هذه محددة من عدة معلومات و ذلك بالاستعانة من نتائج الدورات السابقة و كذا الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة و الأخطار التي تواجهها في المستقبل و كذا القوة و الضعف التي يتم تحديدها من خلال التشخيص الاستراتيجي.

**5- صياغة الإستراتيجية المناسبة:** هذه المرحلة تلي المراحل السابقة وفيها يتم وضع الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة و تجدر الإشارة أنه في حالة مؤسسة متنوعة الإنتاج يفضل أن تقسم نشاطها إلى وحدا متجانسة تسمى مجالات الأنشطة الإستراتيجية.<sup>1</sup>

**6- وضع البرامج :** ينظر إلى أن التخطيط هو نصف الفشل و نصف النجاح في النشاط الاستراتيجي مهما كان التنفيذ دقيق و ناجح و تعتبر البرمجة من بين العناصر المهمة في تخطيط التسويق حيث يجب أن يكون

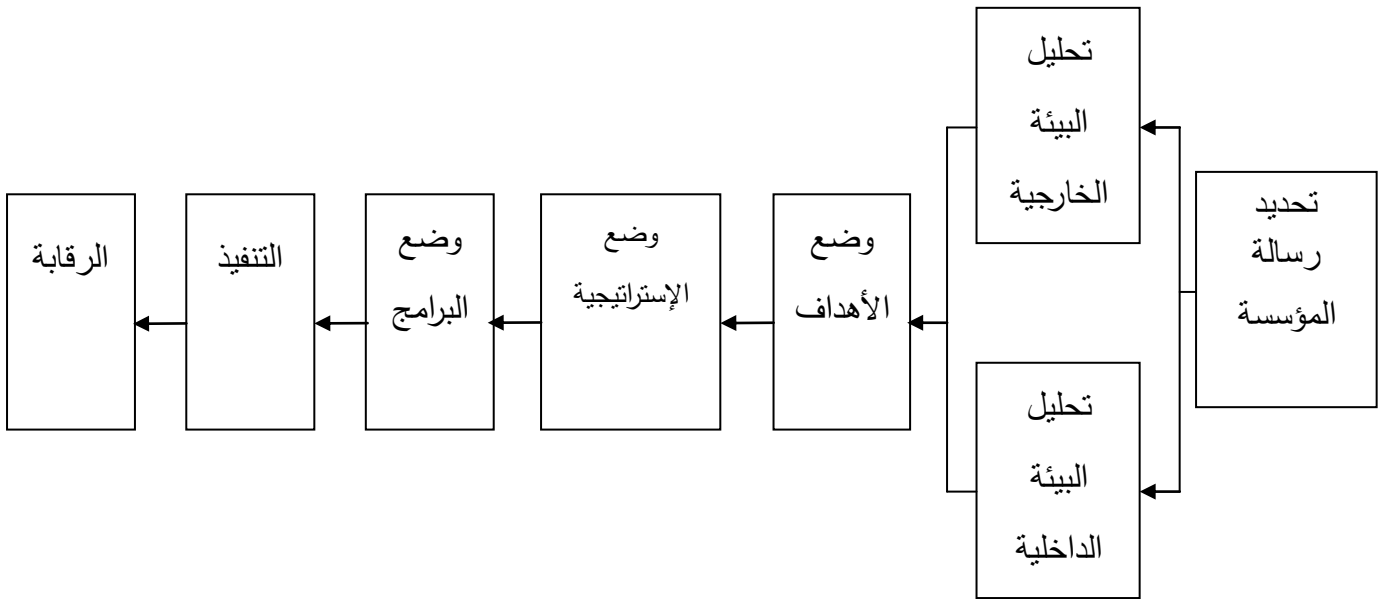
<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي: " استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليل"، دار الحامد للطباعة النشر، الأردن، 2000، ص116

البرامج متجانسة و متكاملة و ذلك بصهر جميع البرامج في نظام استراتيجي واحد لأن أي نجاح في الطريقة التي يعمل بها كل عنصر لها أثر على نجاح الجهود الجماعية و لا يأتي النجاح الاستراتيجي من مجرد تكتيل عناصر المزيج لكن لا بد بالربط بين المدخلات ، الذي يخرج منه أحسن إستراتيجية تناسب الأهداف .

**7-التنفيذ:** بمجرد الانتهاء من وضع البرامج لا بد أن توضع موضع التنفيذ و العمل على إنجازها، فمرحلة التنفيذ هي من أهم و أصعب المراحل في الخطة الإستراتيجية و المتطلب الأول للنجاح أن تكون الخطة الإستراتيجية مفهومه و مقبولة من طرف صاحب المؤسسة.

**8-الرقابة:** إن غابت الرقابة، سوف تضيع الخطط الموضوعة و يحدث كثير من مظاهر الإسراف و الرقابة ضرورية كي تتأكد من أن جميع موارد المؤسسة المادية أو البشرية تستخدم بكفاءة .

الشكل رقم (5): مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية



المصدر: Macdonald Malcolm Marketing plans, 5th Edition . England 2002, page 44

### خاتمة الفصل الأول

لقد أصبح إنشاء المؤسسات الصغيرة في السنوات الأخيرة موضوع بالغ الأهمية، حيث ازداد الاهتمام حول الطرق و الوسائل التي تساهم في تذليل المصاعب التي تواجه المقاولين وأصحاب المشاريع الصغيرة، و انتهى

الأمر إلى إقامة العديد من شبكات الدعم و المرافقة التي تهدف كلها إلى مساعدة أصحاب المشاريع على تجسيد أفكارهم على أرض الواقع، من خلال تزويدهم بالنصح و الاستشارة فيما يخص كل المراحل التي تمر بها عملية إنشاء المؤسسة.

إن إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال سواء تعلق الأمر بإنشاء مقابلة جديدة أو بإدخال جملة من التعديلات التنظيمية بالنسبة للمؤسسة القائمة، يتطلب عدة قرارات متداخلة فيما بينها، واتخاذ هذه القرارات يتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها بالنسبة لوضعية السوق، المنافسة، الزبائن... الخ، إضافة إلى إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية، فمخطط الأعمال هو بمثابة توضيح للمسار الإستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء سيرورة المؤسسة، من خلال التقييم الدوري للمؤسسة الذي يتم باعتماد التحليل الاستراتيجي، الذي يمثل مرحلة مهمة ضمن مراحل الإدارة الإستراتيجية الهدف منه هو إبراز نقاط القوة والضعف الداخلية من خلال تقييم البيئة الداخلية، واكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات من خلال تقييم البيئة الخارجية، ومن خلال التحليل المزدوج للبيئة يتضح.

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

### تمهيد:

المشروع هو نشاط معين تستخدم فيه الموارد و تستثمر فيه الأموال بنية الحصول على منافع خلال فترة زمنية محددة, لذلك فإن تنفيذ أي مشروع صغير يتطلب التخطيط لوضع خطة عمل مبدئية توضح التصور الخاص بتنفيذه , وليتمكن صاحب المشروع من تنفيذ خطة العمل بشكل صحيح لا بد من صقل أفكار المشروعات الصغيرة التي تبشر بالنجاح، و من خلال خطة العمل يمكن تحديد حجم الطلب ودراسة سوق السلعة أو الخدمة و كذلك أماكن التوزيع و التسويق للمنتج أو الخدمة , و من المعلوم سلفاً أن خطة العمل لأي مشروع صغير يجب أن تتضمن جزء مخصص للتسويق و جزء مخصص للدراسة الفنية و كذلك جزء مخصص للدراسة المالية , و قد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على المحاور الأساسية لمخطط الأعمال ودورها في إنشاء المؤسسات الصغيرة ، من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: المخطط التسويقي

المبحث الثاني: مخطط العمليات و الإنتاج

المبحث الثالث: المخطط المالي

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

### المبحث الأول: المخطط التسويقي

تعتبر الخطة التسويقية من أهم الجوانب في مخطط الأعمال ، وذلك نتيجة للتغيير المستمر و السريع في التكنولوجيا و أساليب الإنتاج إضافة إلى ظاهرة العولمة وتأثيراتها المختلفة اقتصاديا وسياسيا و اجتماعيا ،بالإضافة إلى ذلك التغيير الكبير في ميول وأذواق المستهلكين لصالح سلع جديدة ،هذه الظروف تستوجب على المؤسسات القيام بخطة تسويقية تساعد في التعرف على جميع هذه المتغيرات، كما أنه غالبا ما يكون نجاح أو فشل المشروع متوقف على مدى الدقة في الدراسات التسويقية.

### المطلب الأول: مفهوم المخطط التسويقي

#### أولا : تعريف الخطة التسويقية

للخطة التسويقية عدة تعاريف نذكر منها :

- يتوجب في الخطة التسويقية أن تتطابق حاجات السوق ، لذلك لابد من إجراء عملي ة تحليل السوق وتحديد الإستراتيجية التسويقية و تنبؤات المبيعات و الموازنة <sup>1</sup>.
  - تتضمن كافة الإجراءات المتعلقة بكيفية توزيع و تسويق المنتجات و الخدمات و التسعير الترويج و كذلك التنبؤ بالمبيعات المحتملة <sup>2</sup>.
  - أما جورج تيري يعرفه ا بأنها الاختيار المرتبط بحقائق السوق ، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة التسويقية المقترحة ، التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة <sup>3</sup>.
- نلاحظ أن جميع التعريفات تتفق على أن المخطط التسويقي هو اتخاذ قرار حاضر بشأن حدث مستقبلي، أو اختيار بديل من عدة بدائل لتنفيذه مستقبلا في مجال التسويق التابع لنشاط المؤسسة. ويمكننا القول بأنه يتوجب في الخطة التسويقية أن تتطابق حاجات السوق ، لذلك لابد من إجراء عملي ة تحليل السوق وتحديد الإستراتيجية التسويقية و تنبؤات المبيعات و الموازنة .

### ثانيا: أسباب إعداد مخطط الأعمال التسويقي

<sup>1</sup> فايز جمعة صالح النجار و.عبد الستار محمد العلي ، مرجع سابق ص327

<sup>2</sup> خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 118

<sup>3</sup> مراد إسماعيل و شلغاف بن عمر :«أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة»، الأيام العملية الثالثة حول المقالاتية فرص و حدود الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة ، 17-18-19 فيفري 2012 ص 4

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

إن التفكير في إجراء و إعداد خطة تسويقية يجبر أي مؤسسة أن تفكر جدياً بأهداف و أسباب بقائها، و نظرياً تتشابه الأهداف العامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الغالبية العظمى من الحالات، و هي تتمحور حول بناء مشروع صناعي أو تجاري على أسس سليمة و تحقيق ربحية لا بأس بها ، و من بين أسباب وضع الخطة التسويقية كونها تحقق ما يلي:<sup>1</sup>

◀ توضيح مسار المؤسسة: إلى أين نريد الوصول و ما هي الوسائل؟

◀ تحدد الموارد و أفضل الطرق لتوزيع.

◀ تحدد المسؤوليات و المهام.

◀ تعمل على تخفيف المخاطر لأنها تنتبأ بمشاكل السوق و تهديداته و أخطاره و تقلباته.

◀ تقدم منهجاً لقياس و تحسين و تطوير الأنشطة التسويقية ، حيث يجب على الخطة التسويقية أن لا تتصف بالجمود، إنما يجب أن تتميز بالمرونة فتكون قابلة للتعديل بشكل يمكّن الشركة من الاستجابة للتغيرات بسرعة أكبر.

### المطلب الثاني : دراسة السوق

تحتوي دراسة السوق على عناصر مبسطة سوف نحاول عرضها بصورة مبسطة كما يلي :

- 1 تحديد السوق و حدوده الجغرافية :** أي تحديد المكان الذي سيعرض فيه المنتج أو الخدمة بمعنى هل سيتم ذلك في ضاحية ما ، أو مدينة محددة ، أو دولة ما وكذلك هل سيخدم سوق المستهلك المباشر أو المنتج لأن هذا يحدد هوية الزبون المحتمل فيما إذا كان أفراد أو تجار معينين و مؤسسات ... الخ.<sup>2</sup>
- 2 - وصف المنتجات :** يتضمن وصف المنتجات الأساسية ما يأتي<sup>3</sup>:

◀ المنتج المقترح تقديمه (سلعة / خدمة).

◀ ميزات المنتجات المقترح تقديمها بالمقارنة مع المنتجات المتوفرة في السوق .

◀ التحسينات أو الإضافات التي يرغب الزبائن بإدخالها على المنتج .

◀ نوع الطلب على السلعة/ الخدمة المقترحة (يومي، شهري... الخ) .

◀ التعديلات التي سوف تطرأ على شكل السلعة الخارجي (التصميم، الألوان، التغليف ... الخ) .

<sup>1</sup> مراد إسماعيل و شلغاف بن عمر ، مرجع سابق، ص 5

<sup>2</sup> سعاد نائف برنوطي " إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة" دار وائل للنشر ، الأردن 2005 ، ص 199

<sup>3</sup> محمد احمد مصطفى عبد الله "الريادي دليلك لتأسيس مشروعك" منظمة العمل العربية ، الأردن 2006 ص 14

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

3 - تقدير الطلب على منتجات المشروع : هناك أساليب مختلفة لتقدير حجم الطلب أو التنبؤ به ، تم عرضها في مقررات مختلفة والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (3) : أساليب تقدير حجم الطلب

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:<sup>1</sup>

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

4 تحليل الزبائن : الزبائن هم أكثر الناس أهمية للمنشأة، فالهدف الأساس لأي نشاط تسويقي يتمثل في خدمة وتلبية رغبات الزبائن الحاليين والمرتقبين، فرضا الزبائن يعني غالبا الحصول على زبائن جدد لما تلعبه التغذية المرتدة من دور في الدعاية و الإشهار للشركة لذلك، من الضروري معرفة من هم زبائنك حتى تتمكن من خدمتهم بشكل أفضل.

5 -تقدير حجم العرض : إي تحديد عدد الأعمال القائمة التي تباع المنفعة ومجموع مبيعاتها السنوية هؤلاء يشكلون المنافس الأهم للعمل عندما يقام، لذلك يحتاج أيضا إن يعرف الكثير من خصائصهم من السوق ونجاحهم لتحديد متطلبات الدخول كمنافس جديد ، حيث يتم تقدير حجم العرض المتوقع كما يلي :

$$\text{الإنتاج المحلي الكلي} = (\text{عدد المصانع}) \times (\text{متوسط الطاقة الفعلية})$$

<sup>1</sup> مروة أحمد و نسيم برهم "الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة" مرجع سابق، ص ص 141-142.



## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

- 6 **تحليل المنافسة** : لا يخلو أي سوق من المنافسة، وليتمكن صاحب المشروع من النجاح والحصول على حصة سوقية أكبر عليه تلبية حاجات ورغبات زبائنك بشكل أفضل من منافسوه ولذلك، عند تحليل المنافسة سوف تحتاج إلى تحديد منافسيك الأساسيين لكل منتج من منتجاتك على حدة والخدمات التي توفرها أيضاً<sup>1</sup>.
- 7 **تحديد الفجوة التي يسهل العمل فيها** : خطوة أخيرة مهمة هي تحديد الفئة المحددة من السوق التي سيسعى العمل الجديد للتوجيه إليها نسميها بالفجوة لكونها ذلك الجزء من السوق الذي سيهتم به وتحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{الفجوة السوقية} = (\text{الطلب الكلي}) - (\text{حجم العرض الحالي})$$

### ثانيا : النتائج الرئيسية لدراسة السوق

يجب إن توفر دراسة السوق للمستثمر الجديد ثلاث أقسام رئيسية هي :

- 1- **حجم الطلب** : حجم الطلب ( عدديا و ماليا ) من عدد المشترين والمبالغ التي يمكن إن ينفقوها سنويا على المنفعة التي يلزم تقديمها .
- 2- **حجم العرض الحالي** : يجب إن تنتهي دراسة السوق أيضا بتحديد حجم العرض أي عدد من يقومون حاليا ببيع المنفعة و حجم المبيعات كل منهم و حصته من المجموع , إي أن حجم العرض الحالي للمنفعة هو مقدار معين سنويا.
- 3- **تحديد الحصة السوقية** : الحصة من السوق مؤشر مهم جدا لأي عمل ويجب تحديده عند إقامة العمل لإغراض التخطيط للإنتاج السنوي , حجم المكان و العاملين و الأموال و غيرها , فلا يمكن تحديد كل هذه الأرقام بدون تحديد حجم المبيعات السنوية التي يسعى المستثمر لتحقيقها<sup>2</sup>.

### ثالثا : تحليل swot

يعد تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و المخاطر ( SWOT ) بمثابة مدخل نظمي لتقييم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة و الضعف و التهديدات التي تواجهها. و يمكن تحليل SWOT من خلال نقاط ضعف و قوة المؤسسة / المنتج، الفرص و التهديدات القائمة في السوق / البيئة و

<sup>1</sup> - م احمد مصطفى عبد الله .مرجع سابق ص ص 14\_15

<sup>2</sup> سعاد نانف برنوطي , مرجع سابق ص 198

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

هو أسلوب غالبا ما يستخدم لتوحيد البيانات المتجمعة من عمليات مراجعة / تدقيق السوق و البيئة و المنتج و المؤسسة و يلعب هذا التحليل دورا حيويا في مساعدة المؤسسة على بناء إستراتيجيتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : إستراتيجية التسويق

تعرف الإستراتيجية بأنها مجموعة السياسات التي تستخدم في تحقيق أهداف المشروع عن طريق الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة على المدى البعيد فالغاية من الإستراتيجية هو الوصول إلى تقدم تنافسي يسمح للمؤسسة بالتقدم و الإستمرار.<sup>2</sup>

وفي المجال التسويقي تتضمن إستراتيجية التسويق ثلاثة أبعاد أساسية ، يوجد لكل منها عدد من السياسات اللازمة لتحقيقه وتتمثل هذه الأبعاد في :

- تحديد النصيب النسبي للمشروع في السوق
- تحديد علاقة المنتج بالسوق
- تحديد الموقف التنافسي للمشروع

وسوف يتم مناقشة كل بعد منها بنوع من التفصيل على النحو التالي :

### أولا : تحديد النصيب النسبي للمشروع في السوق

ويوجد هناك ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات تعود للباحث مايكل بورتر تعرف بالإستراتيجيات العامة للتنافس و تتمثل فيما يلي<sup>3</sup> :

- 1 إستراتيجية قيادة التكلفة :** تتضمن هذه الإستراتيجية عددا من العناصر التي تمكن المشروع من الاستفادة من وفرة الحجم الكبير للإنتاج ومن ثم تخفيض التكلفة بالمقارنة بالمشروعات المنافسة ، الأمر الذي يساعده على زيادة نصيبه في السوق .
- 2 إستراتيجية التمييز :** يعمل المشروع في ظل هذه الإستراتيجية على تمييز منتجاته وتوزيعها بالمقارنة بمنافسيه بحيث يمكن إشباع رغبات واجهة عريضة من المستهلكين، ويولد ارتباطا قويا بين العملاء ومنتجاته
- 3 إستراتيجية التركيز :** تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على منطقة جغرافية محدودة ، وقطاع محدد من المستهلكين ، أو أجزاء معينة من السلعة ، وذلك بدلا من المنافسة على نطاق واسع وعادة ما تتجسّد هذه الإستراتيجية في حالة التركيز على فئة معينة من المستهلكين خاصة الفئة ذات القوة الشرائية العالية.

<sup>1</sup> Macdonald Malcolm, op-cit 52.

<sup>2</sup> B .KARLOF,La Stratégie des Affaires , Ed . O.P.U ,Alger ,(1990),p.143.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل :الإدارة الإستراتيجية :تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ،دار المعارف ،ط1،مصر،1995،ص ص 284-286.

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

ثانيا: تحديد علاقة المنتج بالسوق

ونتعرض لكل واحدة منها فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- إستراتيجية الاختراق :** يمكن للمشروع اختراق السوق لبيع مزيد من المنتجات القائمة فعلا عن طريق تكثيف الإعلان أو تقديم أنواع مختلفة من السلعة ، أو تجزئة المنتج القديم إلى مكونات Components، أو تخفيض السعر إلى مستوى لا يقوى المنافسون على مجاراته .

**2- إستراتيجية تطوير السوق :** تتضمن هذه الإستراتيجية بيع المنتج القديم في منطقة جغرافية جديدة أو البيع لفئة مستهلكين لم يعتادوا على استهلاك السلعة من خلال التأثير على أذواقهم أو البيع من خلال منافذ جديدة .

**3- إستراتيجية تطوير المنتج :** تنطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف نشاط البحث والتطوير بغرض تطوير السلعة نفسها أو تقيم نوعيات جديدة منها بحيث تجذب مستهلكين جدد للسوق وتحول مستهلكين قدامى إليها من المنافسين .

ثالثا: تحديد الموقف التنافسي للمشروع

يتعين حصر أهم المنافسين للمشروع في السوق سواء القائمين منهم بالفعل أو المحتملين، م ع تحديد النصيب نسبي لكل واحد منهم، لمواجهة هذه المنافسة ويمكن التفرقة بين إستراتيجيتين في مواجهة المنافسة إستراتيجية المنافسة ، وإستراتيجية توسيع السوق ، ونفرق بينهما فيما يلي :

**1- إستراتيجية المنافسة :** نستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون السوق قد وصل إلى مرحلة الاستقرار أو الانكماش فعندئذ يكون من الصعب إتباع سياسات السوق ككل ، ومن ثم يتعين على المشروع إن يتبع أساليب تمييزية تمكنه من تحويل جزء من عملاء المنافسين إليه .

**2- إستراتيجية توسيع السوق :** نستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون المنتج في مرحلة النمو ، وعندئذ يمكن للمشروع إن يوسع السوق أو ينشئ سوق جديدة وقد يحتاج الأمر إلى العادات الاستهلاكية القائمة من خلال الحملات الإعلانية المكثفة بالإضافة إلى تحسين نوعية السلعة.

**المطلب الثالث : المزيج التسويقي وخطة المبيعات**

**أولا : المزيج التسويقي**

يمكن تعريفه بأنه ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك، ولتحقيق هذه الأهداف هناك مجموعة من الوسائل يمكن تلخيصها في كل من :<sup>1</sup>

1- عبد القادر محمد عبد القادر عطية " دراسة الجدوى التجارية و الاقتصادية و الاجتماعية مع المشروعات "الدار الجامعية -الإسكندرية طبعة الثانية

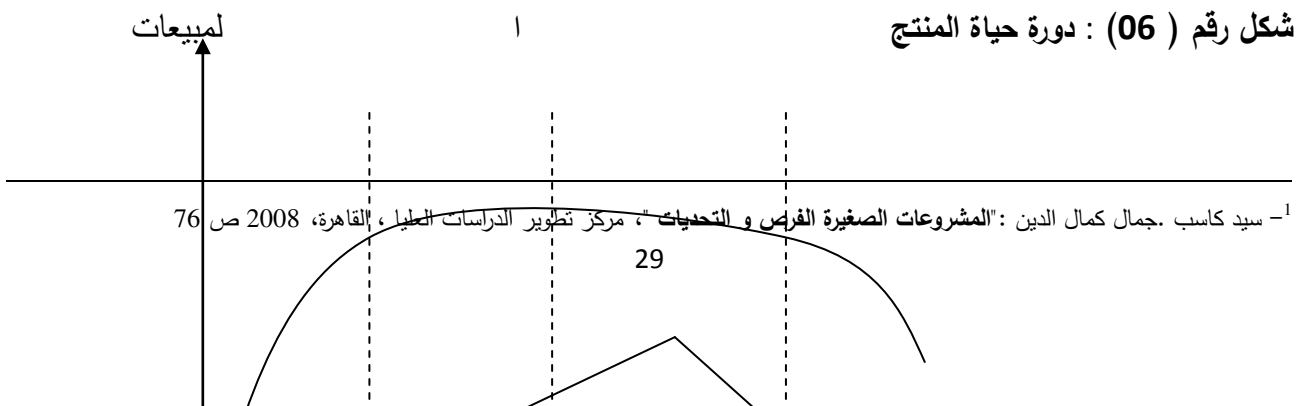
## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

**1- المنتج :** قبل طرح أي منتج لابد لنا من التخطيط له بناء على البيانات التي حصلنا عليها، وتشمل عملية التخطيط :احتياجات السوق من حيث الكم والجودة، وشكل المنتج، وتغليفه، وطرق تعبئته، وتصميم خدمات ما بعد البيع .

### 1-1 دورة حياة المنتج

- **مرحلة الإبداع و الاختراع :** تبدأ هذه المرحلة عندما تجد المؤسسة فكرة جديدة عن منتج وتسعى إلى تجسيدها في الواقع، فهي مرحلة المصاريف والإنفاق دون تسجيل فوائد وأرباح .
- **مرحلة تقديم المنتج :** هذه المرحلة هي بداية ظهور المنتج في السوق لأول مرة، أو فيها يكون إدراك المستهلك له غير موجود كما لا نلاحظ فيها انقطاعا لأعمال البحث والتطوير بل بالعكس فالمنتج جديد ويحتاج إلى تعديلات مناسبة إذا وجد فيه نقص .
- **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة تبدأ مبيعات وأرباح المنتج في الزيادة نتيجة جهود المزيج الترويجي الذي تستخدمه المؤسسة وتكون زيادة في عدد البائعين والمستهلكين للسلعة مع زيادة اقتناع العملاء بها نظرا لما حققته من إشباع لهم، تزداد المنافسة من المؤسسات الأخرى، في هذه الحالة تجد المؤسسة نفسها ملزمة بوضع إستراتيجية تسويقية لمواجهة بالتركيز على الميزة التنافسية للسلعة وإتباع سياسات تسويقية تعمل على تحسين وتطوير السلعة مع تقديم خدمات بيعيه جديدة وخفض للأسعار .
- **مرحلة النضج:** في بداية هذه المرحلة يدرك المستهلكون الفروق بين الأنواع والأسماء التجارية المختلفة والمعروضة في الأسواق فتصل المبيعات إلى أعلى مستويات ثم تبدأ في الانخفاض نتيجة تزايد المنافسة بين المنتجات ويكون الصراع من أجل البقاء في السوق،
- **مرحلة التدهور:** تنتج المبيعات في هذه المرحلة على الانخفاض بمعدلات سريعة، وتتنخفض الأرباح تدريجيا وتظهر خطورة الاحتفاظ بمخزون سلعي كبير، هذا ما يدفع بعض المؤسسات إلى وقف الجهود الترويجية والتقليل من حجم الخسائر الناتجة عن انخفاض المبيعات وإيقاف التعامل مع الموزعين. تواجه المؤسسة هنا مشكلة إسقاط السلعة من مزيجها السلعي وهو قرار يحتاج إلى دراسة وافية تأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل، كتأثير ذلك على المبيعات من السلع الأخرى ومدى تأثير سمعة المؤسسة.

### شكل رقم ( 06 ) : دورة حياة المنتج



## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

النضج النمو

التقديم التدهور

حجم المبيعات

الأرباح

المصدر: محمد فريد الحصن، مصطفى أبو بكر، "بحوث العمليات، مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية"، الدار الجامعية، مصر، 2000. ص 243.

**2- التسعير:** عملية التسعير مهمة للغاية، وكثير من المنتجين يقع في فخ أنه ينتج سلعة مميزة ويضع أسعارا لا تتناسب مع السوق؛ فتحديد السعر مهم، وكيفية حساب السعر أهم. وبناء على ذلك يمكن للمنتج تحديد هامش الربح ونسب الخصم التي تمنح للموزعين .

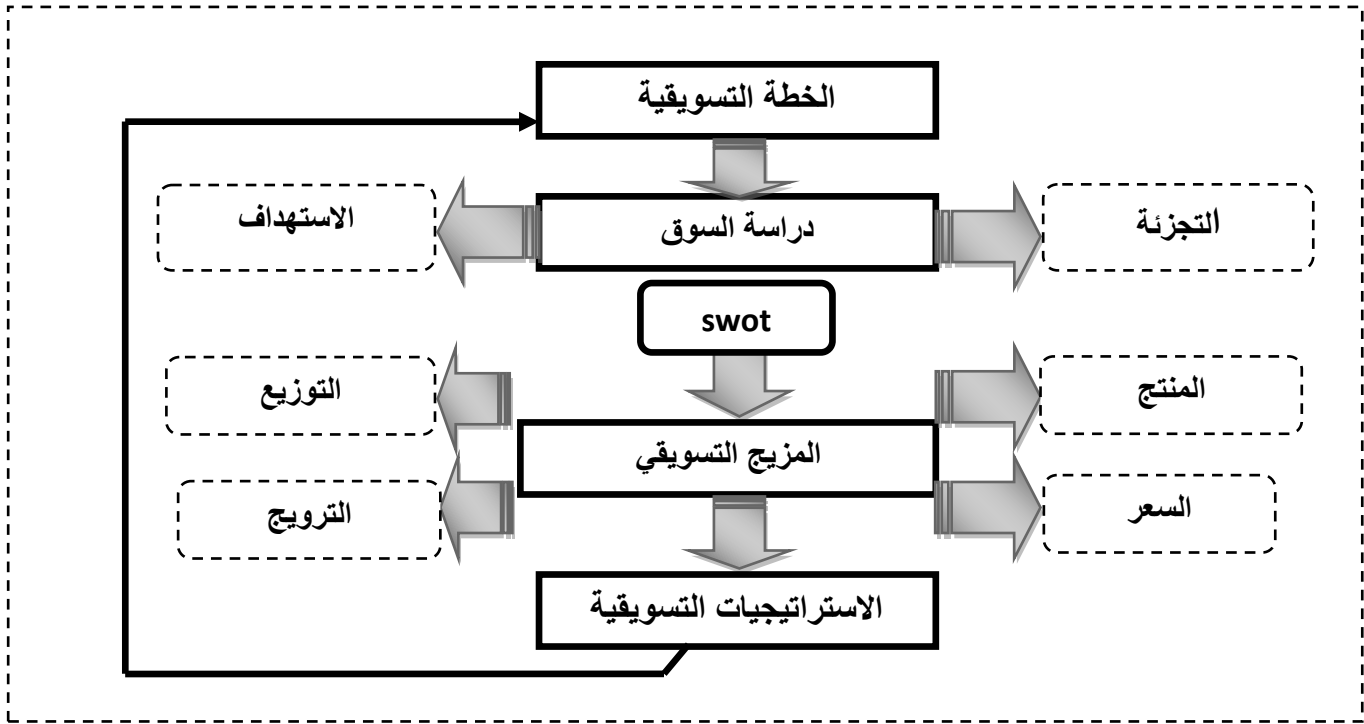
**3- التوزيع (المكان) :** التوزيع عملية متكاملة تشمل تغطية المنطقة المستهدفة لتسويق المنتج بشبكة من الموزعين، وآليات نقل المنتج وتأمين وصوله للأسواق، و تخزين المنتج وإعادة طرحه في الأسواق.

**4- الترويج :** 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 المستهلكين <sup>1</sup>. و تحقيق هذا النظام يكون من خلال إتباع مسعى معين أطلق عليه "المسعى التسويقي" و يمكن تلخيصه في الشكل أدناه.

شكل رقم (07): المسعى التسويقي

<sup>1</sup> - سيد كاسب .جمال كمال الدين :مرجع سابق ,ص ص 76 - 77

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على خبراء قسم التسويق "إرشادات خطة التسويق" المتوفر على الموقع

<http://www.sidegou.sa>

### ثانيا : خطة المبيعات

لا بد أن تتوفر لدى المؤسسة خطة مبيعات تساعد على طرح منتجاتها في الأسواق، و هذه الخطة تحتوي على مجموعة مبادئ و سياسات لا بد على المؤسسة من القيام بها، و نذكرها في ما يلي :

#### 1- سياسة الأسعار

تؤثر السياسة التسعيرية على إيرادات الشركة ، بحيث أنه عند تسعير المنتجات يتم وفق إستراتيجيتين:

- ❖ **إستراتيجية السعر الكاشط :** و هذه الإستراتيجية تقوم على أساس بيع المنتجات للسوق بسعر مرتفع اخذين بعين الاعتبار مجموعة المستهلكين القادرين على دفع ذلك السعر ، ذلك ما يضمن مدا خيل مهمة و بسرعة كبيرة، وذلك لدفع نفقات البحث في تطوير التكنولوجيا المستعملة.
- ❖ **إستراتيجية سعر النفاذ أو الاختراق:** و هذه الإستراتيجية تقوم على أساس بيع المنتجات للسوق بسعر منخفض ، و ذلك ليكون في متناول المستهلكين بكل شرائحه ، و ذلك من أجل رفع مستوى المبيعات و عليه فالسياسة التسعيرية للشركة لا بد أن تتضمن على:
  - ✓ تحديد السعر المناسب من وجهة نظر المستهلك .

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

✓ التعرف على أسعار المنافسين و ذلك لوضع سعر منافس لهم.

✓ تحديد أنواع الخصوم الممنوحة و سياستها .

2 سياسة الترويج : و هذه السياسة تشمل على ما يلي:

✓ تحديد أنسب الوسائل الإعلانية التي تضمن أعلى تغطية.

✓ تحديد الأفكار الإعلانية المستخدمة في الإعلان.

✓ تحديد أنسب وسائل تنشيط المبيعات و التي يمكن استخدامها للتأثير في المستهلك.

✓ تحديد طريقة عرض السلعة في المتاجر .

✓ تحديد المهام المطلوبة من رجال البيع، و ذلك حسب ظروف السوق المستخدم.

3 سياسة التوزيع : و هذه السياسة لا بد من أن تتضمن على :

✓ تحديد قنوات التوزيع المناسبة للمنتوج.

✓ أهمية مؤسسات التوزيع بالنسبة للمشروع.

✓ ما هو حجم النفقات الواجب تحملها لتطوير و تكثيف قنوات التوزيع؟

✓ ماهي المساعدة التي سيقدمها الوسطاء للمؤسسة؟

4 خطة الأجر و الحوافز لرجال البيع : لا بد أن تقوم المؤسسة بتحديد خطة الأجر من حيث ما إذا كان إتباع

نظام الأجر الثابت أو الأجر بالعمولة، بالإضافة إلى تصميم نظام حوافز سليم لرجال البيع و ذلك لدفعهم إلى

العمل بدقة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: مخطط العمليات و الإنتاج

المطلب الأول : المخطط الإنتاجي وأهميته

أولاً : مفهوم المخطط الإنتاجي وأهميته

1- بن حسلن حكيم 'دراسة الجدوى و معايير تقييم المشاريع الاستثمارية ' رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

### 1- المخطط الإنتاجي

للخطة الإنتاجية عدة تعاريف نذكر منها :

\* تعد وظيفة التخطيط من أبرز وظائف إدارة الإنتاج والعمليات، فوظيفة التخطيط تعنى بتحديد الأهداف النهائية، وكذلك الأهداف القريبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.<sup>1</sup>

\* كما يعرف المخطط الإنتاجي على أنه إعداد طريقة أو أسلوب لتحقيق متطلبات الإنتاج .

\* 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.<sup>2</sup>

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

### 2- أهمية مخطط الإنتاج:

يعد النشاط الإنتاجي الركيزة الأساسية في المؤسسة الإنتاجية، فهو وسيلة المؤسسة في إنشاء القيمة وتحقيق الوفورات من خلال استثمار العوامل المادية والبشرية في العملية التحويلية ومن المظاهر التي تعكس أهمية مخطط الإنتاج ما يلي :

◀ ارتفاع رأس المال العامل لتشغيل العامل الواحد.

◀ زيادة العمليات الصناعية وارتفاع درجة التخصص المطلوبة لأدائها.

◀ زيادة الآلية ووسائل التحكم فيها.

◀ زيادة الحاجة إلى تخصصات دقيقة لمجهود مجموعة من الأفراد من تخصصات متباينة .

◀ التغيير المستمر في المواد المستخدمة وظهور الكثير من البدائل.

كل هذا يبرز أهمية المخطط الإنتاجي بالنسبة للمؤسسة، فالمؤسسة في مجال التخطيط للإنتاج تهتم بالوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف، أي إنتاج الكميات المناسبة والكميات المطلوبة، وفي الآجال، وبما أن ذلك يستدعي

<sup>1</sup> محمد إيديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004، ص 72

<sup>2</sup> مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 26.



## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

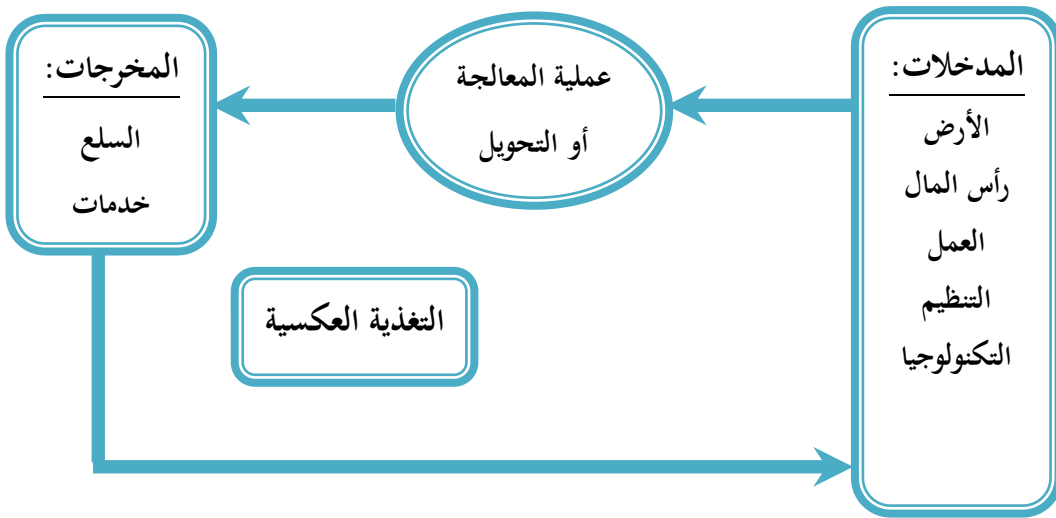
نظاما دقيقا، فإن عملية التخطيط أو وضع المخطط سيساعد في تحديد مدخلات النظام الإنتاجي، كما أن المخطط سيسمح بتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات علاوة على أن ما يحدده المخطط من أهداف سيكون معيارا للرقابة.<sup>1</sup>

### ثانيا : نظام الإنتاج

**1- مفهوم نظام الإنتاج :** يعرف نظام الإنتاج بتعاريف مختلفة فلقد عرف على أنه عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو الأنشطة المتداخلة والتي ترتبط ببعضها البعض بعلاقات منطقية تكفل تحقيق التكامل والتناسق فيما بينه والفعالية.

ويمكن أن نلخص مكونات عملية الإنتاج على أنها مزج مجموعة من العوامل للحصول على منتج معين و الشكل التالي يبين ذلك<sup>2</sup>:

### الشكل رقم (08): مكونات النظام الإنتاجي



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

من خلال الشكل نميز وجود :

❖ **المدخلات:** إن المدخلات في نظام الإنتاج تتمثل في كافة الموارد المادية وغير المادية التي تحصل عليها المؤسسة.

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

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 72.

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

- ❖ **عملية المعالجة (التحويل):** يعتبر عملية التحويل العنصر الأكثر أهمية حيث من خلالها يتم إدخالها مختلف التحويلات التي تمس المدخلات ، ويتم نوع من التفاعل بين مكونات النظام.
- ❖ **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 .
- ❖ **التغذية العكسية:** هي عبارة عن عملية رقابية تهدف إلى تحقيق التكامل بين المدخلات والمخرجات.

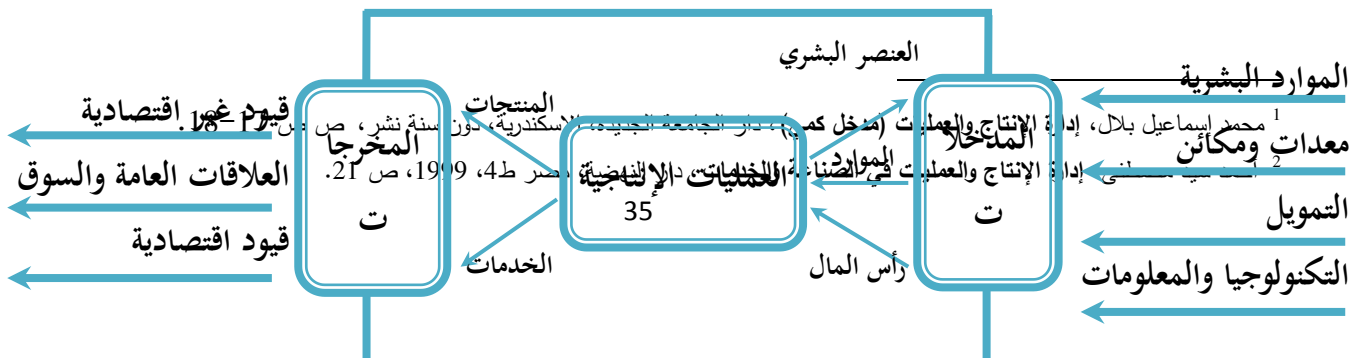
### 2- إدارة الإنتاج و العمليات

يمكن تعريف إدارة الإنتاج والعمليات بأنها 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، الرقابة.<sup>1</sup>

### 3- نشاطات إدارة الإنتاج في المنظمة الاقتصادية

وعليه يتمثل جوهر إدارة الإنتاج والعمليات في "تحديد الأهداف وتبدير 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 و تهيئة نظم التحفيز والتقييم والتقييم المناسبة للعاملين ولطاقم الإدارة و الشكل التالي يوضح مخطط إدارة العمليات الإنتاجية في المنظمة الاقتصادية.<sup>2</sup>

الشكل رقم (09): مخطط إدارة العمليات الإنتاجية في المنظمة الاقتصادية



المصدر: خضير كاظم حمود وهائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار صفاء للنشر، الأردن، 2001، ص 21.

### المطلب الثاني : دراسة و اختيار موقع المشروع

إن المشروع الاستثماري أي كان نوعه وحجمه فهو يحتاج إلى موقع جغرافي لإنشائه، وعملية اختيار هذا الموقع تحتاج إلى دراسة الموقع، وذلك من ناحية توفر العوامل المستعملة في العملية الإنتاجية وعلى تحليلات التكلفة والعائد من كل بديل.

#### 1 تحديد المنطقة ( الموقع العام ) الذي سيقام فيه المشروع

يتحكم في تحديد المنطقة المناسبة مجموعة من المعايير التي يجب الاسترشاد بها عند المفاضلة فيما بين المواقع العامة البديلة و تحديد المنطقة الأكثر تلاءماً أهمها:<sup>1</sup>

❖ **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 يكون بتكلفة النقل الإجمالية من تكلفة نقل المواد و الخامات و المنتجات النهائية.

❖ **سوق المنتج النهائي:** ويتعلق بدرجة البعد أو القرب عن سوق المنتج و هو المكان الذي يتوافر فيه الطلب على مخرجات المشروع الاستثماري .

<sup>1</sup> أحمد فوزي ملوخية، أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية، دار الهناء، الإسكندرية، القاهرة، 2009، ص ص 180-182 .

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

- ❖ **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 .
- ❖ **درجة توافر المواد الأولية:** بالنسبة للمشروعات التي تحتاج إلى كميات ضخمة و ثقيلة الوزن من المواد الأولية و التي تتم بتمركزها في منطقة معينة فيفضل اختيار الموقع في هذه المنطقة.
- ❖ **درجة التوطن :** تقارن درجة التوطن بين نصيب الإقليم النسبي من صناعة معينة، إلى نصيبه النسبي من النشاط لاقصادي، و يحسب معامل التوطن بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{معامل التوطن} = \frac{\text{عدد العمال في صناعة معينة في الإقليم}}{\text{عدد العمال في كل الصناعات في الإقليم}} / \frac{\text{مجموع عدد العمال في هذه الصناعة}}{\text{عدد العمال الإجمالي في الاقتصاد الكلي}}$$

فمن خلال هذه العلاقة نجد الحالات التالية:

- إذا كان الناتج أكبر من الواحد، فذلك يعني أن الإقليم يتوفر على الصناعة المراد القيام بها بكميات كبيرة، أي أن تلك الصناعة متوطنة بشكل كبير في هذا الإقليم.
- إذا كان الناتج أصغر من الواحد، فذلك يعني أن الإقليم لا يتوفر على النصيب المتعادل من الصناعة المراد القيام بها، أي أن هذه الصناعة غير متوطنة بشكل كاف في هذا الإقليم، وعليه ينصح المستثمر بإنشاء مشروعات جديدة من هذه الصناعة في هذا الإقليم.

### المطلب الثالث : تحديد احتياجات المشروع

بعد التخطيط الداخلي للمشروع يتم تحديد احتياجات المشروع والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

#### 1- تحديد احتياجات المشروع من الأثاث ووسائل النقل

فلا بد من تحديد وسائل النقل التي يحتاج إليها المشروع و التي تشمل الوسائل الخاصة لنقل مستلزمات التشغيل و المستلزمات الخدمية من المخازن إلى مباني الإنتاج، و الإنتاج التام من مباني الإنتاج إلى

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، "دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 196-197.

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

مستودعات المواد التامة الصنع، إضافة إلى وسائل نقل العمال من مكان الإقامة إلى مكان العمل، و يتم التفضيل بين وسائل النقل المقدمة ضمن عروض الموردين.

### 2- تحديد احتياجات المشروع من المواد الأولية و الخامات

إن أي عملية إنتاجية تحتاج إلى المواد الأولية التي تدخل بشكل أساسي في العملية الإنتاجية وإلى المواد الأخرى كمواد التعبئة والتنظيف ، وهذا الاحتياج يتم تحديده بناء على حجم الطلب والسياسة الإنتاجية المتبعة من طرف المشروع ، وإلى الطاقة الإنتاجية له ، فعند تحديد الاحتياجات ، لابد من تحديد صنف المواد الأولية التي يحتاج إليها المشروع (زراعية ، حيوانية ، معدنية ) بالإضافة إلى تحديد نوع وكمية المواد المحتاج إليها ، فنوع وكمية المدخلات من المواد الأولية تؤثر في عملية اختيارها .

### 3- تحديد احتياجات المشروع من الموارد البشرية

إن المشروع الاستثماري يحتاج إلى اليد العاملة المؤهلة والغير مؤهلة ، ففي مرحلة ما قبل التشغيل أو مرحلة تنفيذ المشروع يحتاج المشروع فيها إلى عمال فنيين ومهندسين يتولون مهمة الإشراف على تنفيذ المشروع ، وينتهي دورهم بانتهاء التنفيذ وفي هذه المرحلة نجد مشاركة بعض الإداريين والعمال في تنفيذ المشروع وهم من سيتولون تشغيل الآلات فيما بعد ، ويتم تعيينهم في هذه المرحلة بغية تدريبهم<sup>1</sup>. حيث يتم توظيف الموارد البشرية التي يكون المشروع بحاجة إليها عن طريق:

\* الإعلان في الجرائد و التلفزيون والراديو.

\* المنظمات الرسمية والاجتماعية والتي نذكر منها :

- مكاتب العمل.

- الجمعيات الاجتماعية لتشغيل الإطارات.

- المدارس والجامعات.

- النقابات العمالية.

والجدول التالي يبين احتياجات المشروع .

### الجدول رقم (4) احتياجات المشروع

<sup>1</sup> بن حسان حكيم , مرجع سابق, ص ص 86 87

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

البيان	الوحدة	تكلفة الوحدة	التكلفة الكلية
<b>1-الاحتياجات من الآلات و المعدات:</b> - الآلات الإنتاجية - الآلات المساعدة - المعدات الميكانيكية - المعدات الكهربائية <b>2-الاحتياجات من المواد الأولية:</b> - مواد زراعية - مواد بحرية <b>3-الاحتياجات من الأثاث و وسائل النقل:</b> - المعدات المكتبية - الأثاث المكتبي - وسائل نقل المواد - وسائل نقل العمال <b>4-الاحتياجات من الموارد البشرية:</b> - الفنيون الإداريون (محلين، أجنب) - عمال غير مهرة (محلين، أجنب)			

المصدر : عبد المطلب عبد الحميد" دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية" مرجع سابق ص 202

### المطلب الرابع : المخطط التنظيمي.

#### أولاً: تعريف 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<sup>1</sup> و للخطة التنظيمية مكونين أساسيين :

#### ← الهيكل التنظيمي

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالبي مرجع سابق ص 230

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

◀ الهيكل الوظيفي

### 1- الهيكل التنظيمي

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه تمثيل بياني لكافة نشاطات و عمليات المنظمة، بحيث يمكنه إعطاء فكرة عن كافة أقسام المنظمة و دوائرها و كيفية ارتباطها مع بعضها.<sup>1</sup>

وتبرز أهمية الهيكل التنظيمي من خلال عدد من الوظائف تتمثل في ثلاثة وظائف رئيسة يؤديها الهيكل وهي:<sup>2</sup>  
- 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 وتقيده بمتطلبات المنظمة وليس العكس.

- 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 تنقرر إلى حد كبير بواسطة الهيكل) فالهيكل هو مساحة أعمال وأنشطة المنظمة.

### ثانيا: 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 و الخبرات و المهارات و القدرات المطلوبة في من يشغلها، وعلاقة شاغل الوظيفة بكل من المسؤول أمامه و المسؤول 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:<sup>3</sup>

- ✓ 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.

<sup>1</sup> Richard Daft ، **Organization Theory and Design**، 8th Ed.، Thomson، South-Western، USA، 2004، p. 87

<sup>2</sup> حسين محمود رحيم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص 48

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية ط1، 2002، ص 350 .

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

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

### المبحث الثالث : المخطط المالي و التمويل

#### المطلب الأول : المخطط التمويلي

##### 1 مفهوم المخطط التمويلي

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

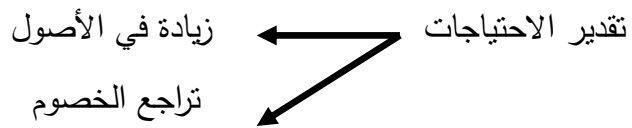
ويعرف أيضا بأنه عرض لحالة مالية تقديرية على المدى الطويل بحيث يحدد كل من:

- مقدار وأصل موارد رؤوس الأموال الضرورية لتغطية احتياجات التمويل على المدى الطويل من استثمارات واحتياجات رأس المال العامل.
- شروط تحقيق التوازن المالي.<sup>2</sup>

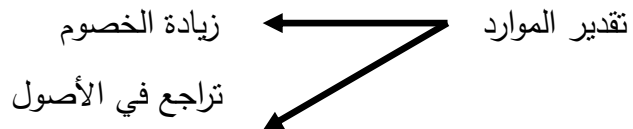
##### 2- مراحل إعداد المخطط التمويلي

تمر عملية إعداد المخطط التمويلي بمرحلتين أساسيتين هما:

- **تحديد احتياجات التمويل:** بغرض تقدير التمويلات الأخرى الضرورية بغض النظر عن الموارد الموجودة.



- **تحديد وإدراج التمويلات:** التي تسمح بتوازن مخطط التمويل.



عند إعداد مخطط التمويل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار العقبات التي يضعها مقدمو الأموال (مقرضون أو مساهمون) من تحديد حد أدنى لتوزيع الأرباح من قبل المساهمين أو/ وشروط التسديد وتغطية القروض المفروضة من المقرضين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Couland Alain, *Gestion Financière « Analyse et décision »*, éd : Démos, Paris 1997, p 190.

<sup>2</sup> Grandguimmet Béatrice et Francis, *Analyse financière*, 2<sup>ème</sup> édition, éd : gualino, Paris, 1998, p 151.



## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

المطلب الثاني : مكونات المخطط التمويلي

أولاً: التكاليف التمويلية لانطلاق المشروع

تتقسم التكاليف التمويلية إلى:<sup>2</sup>

### 1- التكلفة الاستثمارية

و تتمثل 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 .

2- 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 الحّامات و مستلزمات الإنتاج بمختلف أصنافها، والعمالة تكون الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل، وبالتالي يجب التأكيد عن تقديرها.

ثانياً: موازنة الخزينة:

1- تعريف 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 .

وتحسب بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

الخزينة = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية .

= رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل .

= (أموال دائمة-أصول ثابتة)+(مجموع الديون قصيرة الأجل-سلفات مصرفية)-(قيم الاستغلال+ قيم جاهزة) .

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

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 .
- يمكن تلخيص الوضعيات الممكنة في الجدول الآتي :

الجدول : (5) جدول تغيرات رصيد الخزينة المحتملة .

تسيير الخزينة	رصيد الخزينة		التدفقات
	رصيد نهاية المدة $2r$	رصيد بداية المدة $1r$	
حسن	$0 < 2r$	$0 > 1r$	زيادة
سيء أو حسن	$0 < 2r$	$0 < 1r$	
سيء	$0 > 2r$	$0 > 1r$	نقصان
سيء	$0 > 2r$	$0 < 1r$	

المصدر : إسماعيل عراجي ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ص 14 .

المطلب الثالث : المخطط المالي

أولاً : تعريف المخطط المالي

<sup>1</sup> إسماعيل عراجي ، اقتصاد المؤسسة ، مرجع سابق، ص 13

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

الخطة المالية تتضمن الجدوى الاقتصادية للمشروع و ضرورة الالتزام بالاستثمار المالي للمشروع وكذلك التنبؤ بالمبيعات لمدة ثلاثة سنوات مستقبلية و التكاليف و الربحية وكذلك التدفقات النقدية لثلاثة سنوات وخطة الموازنة للأصول و الديون <sup>1</sup>.

### ثانيا : مراحل إعداد المخطط المالي

يمثل التخطيط المالي جزءا مهما من التخطيط الإجمالي في المؤسسة ككل , تتمثل مراحل إعداد الملف المالي في إعداد مخطط الاستثمار، ثم المخطط المالي ثم مخطط الخزينة؛ عادة ما تتعلق هذه الاحتياجات بقرارات الاستثمار بنوعيه المنقول وغير المنقول وبتشغيل المؤسسة، وبالتالي يتوجب تحرير مخطط الاستثمار.

#### 1. تحديد الاحتياجات الدائمة الضرورية لتحقيق رقم الأعمال المتوقع:

رقم الأعمال المتوقع للسنوات الثلاثة او الاربعة المقبلة: يتم تحديد رقم الأعمال على أساس تفاؤلي أو تشاؤمي. في هذه المرحلة، عادة ما يتم تقدير زائد لرقم الأعمال بالنسبة للدورة الأولى، ويكون ذلك بسبب توقع أن هناك استمرارا في النشاط بينما في الواقع هناك وقت انتظار بين وصول المؤسسة الى السوق ودخولها الفعلي. و الجدول يوضح مثال عن تقدير رقم الأعمال لسنوات مقبلة. <sup>2</sup>

PREVISIONS DE CHIFFRE D'AFFAIRES (H.T.)							
(Montants en F)							
KRAMER SARL	Exercice	Var.	Exercice	Var.	Exercice	Var.	Exercice
	1996	en %	1997	en %	1998	en %	1999
Ventes de marchandises							
+ Production vendue	2 800 000	+30%	3 640 000	+50%	5 460 000	+28%	7 000 000
= Chiffre d'affaires H.T.	2 800 000	+30%	3 640 000	+50%	5 460 000	+28%	7 000 000

#### 2-الميزانية النقدية التقديرية :

تعتبر الميزانية النقدية التقديرية إحدى أدوات التنبؤ المالي المستقبلي و التي تساعد المدير المالي على الموائمة ما بين التدفقات النقدية الداخلة و التدفقات النقدية الخارجة التي تحدث خلال فترات زمنية قليلة جدا قد تصل إلى شهر أو أقل لكن لا تتجاوز السنة , و الغرض الأساسي منها معرفة الاحتياجات النقدية في تواريخ مختلفة حتى تتمكن الإدارة من مواجهة هذه الاحتياجات في الوقت المناسب من المصادر المناسبة .

#### 3- قائمة الدخل التقديرية :

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنة، مرجع سابق ص 119  
<sup>2</sup> يحيى مفيدي، إعداد الملف المالي لمشروع إنشاء مؤسسة - النظرية و التطبيقية- الأيام التعليمية حول المقاولاتية، يومي 17.18 أفريل 2012

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

تمثل قائمة الدخل التقديرية أداة للتنبؤ بالأرباح و الخسائر المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة . و تعتبر المبيعات العنصر الأساسي التي تقوم عليه تقديرات قائمة الدخل , و بالوصول إلى تقديرات المبيعات يمكننا تقدير حجم الإنتاج و التكاليف المتعلقة به أما تكلفة المبيعات فيتم تقديرها بواسطة النسبة السابقة لنسبة تكلفة المبيعات .

### ✓ الأهداف المرجوة من قائمة الدخل :

- ◀ تساعد على معرفة الأرباح المتوقعة خلال الفترة المالية القادمة .
- ◀ تساعد على التعرف على قدرة المنشأة في تمويل احتياجاتها و ذلك من خلال الأرباح المتوقع تحقيقها .
- ◀ تساعد على التعرف على الإيرادات و المصروفات .
- ◀ تساعد قائمة الدخل التقديرية على كيفية التصرف بالأرباح .

### 4- الميزانية العمومية التقديرية :

تتميز الميزانية العمومية التقديرية عن الميزانية العمومية العادية بأن الأولى تعتبر خطة مالية و أداة للرقابة في حين تعتبر الثانية معلومات تاريخية لفترة سابقة .

1-4 إعداد الميزانية العمومية التقديرية : يتم إعداد الميزانية العمومية التقديرية بواسطة طريقة النسب و

تتلخص بالتالي :<sup>1</sup>

✓ معرفة المبيعات الصافية لآخر فترة زمنية للمنشأة التي ستعد عنها الميزانية العمومية التقديرية الحصول على آخر ميزانية فعلية للمنشأة .

✓ إيجاد العلاقة النسبية بين كل بند من بنود الميزانية و بين المبيعات .

✓ تقدير صافي المبيعات للفترة التي ستعد الميزانية عنها .

### المطلب الرابع : التقييم المالي للمشروع

إن الاختيار الأحسن للاستثمارات هي تلك التي تحقق نتيجة ايجابية في مدة استعمالها أو على الأقل تغطي مختلف تكاليفها بإيراداتها ، أما ما يحقق نتيجة سلبية فهو مرفوض ، و هناك عدد من الطرق للمفاضلة بينها نذكر منها :<sup>2</sup>

- فترة الاسترداد.
- طريقة معدل متوسط العائد للاستثمار .
- طريقة المعدل الداخلي للعائد .

<sup>1</sup> سومر اوتاني: "التخطيط المالي"، الانوار للنشر والتوزيع ، دمشق 2005 ، ص 110

<sup>2</sup> ناصر دادي عدوان ، الرياضيات المالية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1997 ، ص ص 159 - 167 .

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

- مؤشر الربحية .
- طريقة القيمة الحالية الصافية .

### 1- طريقة فترة الاسترداد :

تعتمد هذه الطريقة على معرفة عدد السنوات التي يتم فيها استرجاع قيمة الاستثمار الأولي. و بحيث يكون العائد بعد ذلك هو كسب خالص للمستثمر .

ويمكن حساب فترة الاسترداد كما يلي :

أ/ حالة التدفقات النقدية المتساوية :

في هذه الحالة يتم حساب فترة الاسترداد بالعلاقة التالية:

الاستثمار المبدئي (التكلفة الاستثمارية)

فترة الاسترداد = \_\_\_\_\_

التدفقات النقدية

ب/ حالة التدفقات النقدية الغير متساوية :

بعض الأحيان نجد أن التدفقات النقدية الداخلة للمشروع تكون مختلفة ومتباينة من سنة لأخرى وفي هذه الحالة تكون معادلة حساب فترة الاسترداد مختلفة عن معادلتها في حالة التدفقات النقدية المتساوية وعلاقتها كما يلي :

الاستثمار المبدئي

الاستثمار المبدئي

فترة الاسترداد = \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_

متوسط التدفقات النقدية

مجموع التدفقات النقدية

عدد السنوات

ج / طريقة التدفقات النقدية الجارية :

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

وفي هذه الطريقة يتم حساب فترة الاسترداد على

أساس صافي التدفقات النقدية ، أي بعد

خصم الإهلاك والضريبة وعلاقتها كما يلي :

الاستثمار المبدئي

فترة الاسترداد =

صافي التدفقات النقدية

### 2- مؤشر الربحية أو دليل المردود

مؤشر الربحية يعني حساب مردودية الاستثمار و تحديد كل ما ينتج خلال دورته الاستثمارية و ما تبقى منه في نهاية الاستعمال و إذا كان المعدل المحسوب يساوي أو يزيد على الواحد فالمشروع مقبول تجاريا و إذا لم يصل إلى الواحد فهذا يعني أن الإيرادات الصافية لا تغطي تكلفة الاستثمار و بالتالي فلا يمكن قبوله ، و أفضل استثمار هو الأكبر في دليل المردودية .

مؤشر الربحية أو دليل المردودية = ( القيمة الحالية للإيرادات + القيمة الباقية للاستثمار ) / تكاليف حيازة الاستثمار

### 3- طريقة صافي القيمة الحالية ( VAN )

هذه الطريقة تعني القيمة الحالية للفرق بين مجموع الإيرادات و مجموع تكاليف الاستثمار بما فيها تكلفة

الحيازة<sup>1</sup>.

بحيث :

$$VAN = \sum_{i=0}^n \frac{CI_t}{(1+k)^t} - CO_0$$

$CO_0$ : القيمة الحالية للتكلفة الاستثمارية

$CI_t$ : التدفق النقدي الداخل المتوقع الحصول عليه في السنة

$n$ : العمر المفيد للمشروع

$K$ : معدل الخصم او معدل العائد المطلوب

$t$ : الفترة الزمنية

و تعتمد في الاختيار على حساب صافي القيمة الحالية لكل استثمار ثم ترك الاستثمارات التي تحقق ( VAN ) سالبة و القيام بالمفاضلة بين التي تحقق ( VAN ) موجبة ، و أحسنها أكبرها تحقيقا لهذا الصافي قيمة .

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي ،دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2005،صص 220- 221

## الفصل الثاني : المحاور الأساسية لمخطط الأعمال

### خلاصة الفصل الثاني :

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 لأن نجاح مخطط الأعمال وصدق تنبؤاته مرتبط ارتباطا كبيرا بصحة وحدثة 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 تفكيراً مسبقاً وتحليلاً معمقاً 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.

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

### تمهيد

حتى يصل رائد الأعمال إلى إنشاء مشروع صغير يبدأ بخطة العمل , ثم تجهيزه وتشغيله وإدارته و أخيرا تقييمه, إذ لابد أن يجيب عن العديد من التساؤلات التي تطرحها كل مرحلة من المراحل التي يمر بها مشروعته منذ أن كان فكرة إلى أن يصبح حقيقة, ويتناول هذا الفصل خطة عمل إنشاء مؤسسة لصناعة العطور حيث سنحاول تسليط الضوء على النواحي التسويقية و الإنتاجية والمالية و كافة الخطوات المتعلقة بالإنشاء المشروع من مرحلة الإعداد له و حتى تقييمه و تطويره , وتناولنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث و هي :

المبحث الأول : أساسيات المشروع

المبحث الثاني : إعداد خطة الإنتاج و التشغيل لمؤسسة صناعة العطور

المبحث الثالث : إعداد الخطة المالية للمؤسسة لصناعة العطور

المبحث الأول : أساسيات المشروع



## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

### المطلب الأول : وصف المشروع

#### 1 الملخص التنفيذي

- ❖ **فكرة المشروع :** تتلخص فكرة المشروع في إنشاء مؤسسة لصناعة العطور تقوم بإنتاج منتجات العناية الشخصية السائلة من العطور بأنواعها و التي تشمل عطر نساء و عطر رجال و مزيل الرائحة و غيرها وتعبئتها بعبوات زجاجية بسعات مختلفة تتلاءم مع النمط الاستهلاكي .
  - ❖ **الموقع والمكان ومساحة الأرض المقام عليها المشروع :** يقام هذا المشروع بأرض المنطقة الصناعية في مدينة باتنة على أرضاً مساحتها 500 متر مربع .
  - ❖ **الجمهور المستهدف :** الفئة المستهدفة هي فئة الشباب حيث تعتبر هذه الفئة المستهلك الأساسي للعطور في الجزائر .
  - ❖ **تمويل المشروع :** يتم تمويل المشروع اعتماداً على التمويل الذاتي من صاحب المشروع ، وذلك خلال كل من المرحلة الأولى والمرحلة الثانية ، هذا ويمكن الاستعانة بالتمويل الخارجي من البنوك الجزائرية عند الحاجة إلى زيادة كفاءة القدرة الإنتاجية .
  - ❖ **التكاليف الاستثمارية للمشروع :** تقدر التكاليف الاستثمارية للمشروع بمبلغ 14084516 دينار موزعة إلى مبلغ 7222000 دينار لقيمة تكلفة الأصول الثابتة ، ومبلغ 6812516 دينار قيمة تكلفة رأس المال العامل
  - ❖ **الطاقة الإنتاجية للمشروع :** تبلغ قيمة الطاقة الإنتاجية للمصنع في السنة 450000 عبوة عطر طبقاً لخطة الإنتاج السنوية الموضحة بالتفصيل بخطة العمل وفقاً للأسعار السائدة.
  - ❖ **العمالة والأجور :** يعمل المشروع بتسوية عمال مهارة تتمثل في ثلاثة عمال فنيين ، و خبير فني للمصنع و مهندس إنتاج و عامل مساعد ، ومحاسب ، مندوب مبيعات بالإضافة إلى صاحب المشروع (إداري) .
  - ❖ **المباني والإنشاءات :** يقام المشروع على أرضاً مساحتها 500 متر مربع و لغايات هذه الدراسة استئجار مبنى ضمن المنطقة المشار إليها ببديل إيجار سنوي يبلغ 360000 دينار ، هذا وقدرت كلفة تعديلات البناء بحوالي 150000 دينار .
- و الجدول التالي يوضح الملخص التنفيذي لمشروع صناعة العطور :

# مشروع صناعة العطور

اسم المشروع	صناعة العطور
موقع المشروع	مدينة باتنة ( المنطقة الصناعية )
منتجات المشروع	عطور بكل أنواعها
الأيدي العاملة	تسعة عمال
القطاع الاقتصادي	صناعي
الشكل القانوني	مؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية محدودة
رأس المال الاجتماعي	14084516 دينار جزائري
نقاط البيع	المستوى المحلي و الوطني
الطبيعة القانونية	شخص معنوي
الفئة المستهدفة	الشباب
معدل العائد الداخلي	23 %
فترة الاسترداد	سنتين و ثلاثة أشهر

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

جاءت فكرة إنشاء مؤسسة صناعة العطور كنتيجة للإستراتيجية المتبعة من طرف الحكومة لجزائرية قصد تنمية الاقتصاد الوطني ، على أساس بناء قاعدة صناعية صلبة، عبر خلق استثمارات ضخمة تهدف إلى تعزيز التنشيط الصناعي بين مختلف القطاعات الاقتصادية والأعوان الاقتصاديين ، ويكتسي نشاط المؤسسة طابع إنتاجي تسويقي ، فهي تقوم بالإنتاج حسب الطلب .

### ومن أهم مبررات إنشاء المشروع :

- هناك طلب قائم و مستمر على العطور من قبل الكثير من القطاعات الواسعة من المواطنين.
- إمكانية التصدير للأسواق الخارجية متاحة بشكل جيد و خاصة الأسواق العربية للدول المجاورة.
- خلق فرص استثمارية في المنطقة وتوفير فرص عمل جديدة .
- تحسين الوضع الاقتصادي لصاحب المشروع .
- توفر معظم الموارد الأولية و مستلزمات التعبئة و التغليف محليا .
- تعتبر العطور من الصناعات الهامة في حياة الفرد وازداد الطلب عليها لاسيما في الوقت الحالي .

### 3 أهمية المشروع

يهدف هذا النوع من المشروعات إلى خلق مجتمع صناعي يساعد على التنمية الاقتصادية ، كما يحقق زيادة مهارات الأفراد وبالتالي زيادة دخولهم ، إضافة إلى ذلك يتيح فرص عمل حقيقية مما يؤدي إلى تقليل نسبة البطالة ، و من الناحية التسويقية فالمشروع سيعتبر إكسطة تزويد السوق الوطنية بكم لا بأس به من هذا المنتج.

### 4 وصف المنتج

العطور هي مستحضرات ذات روائح مميزة و تصنع من مواد طبيعية ( نباتية أو حيوانية ) اصطناعية أو من مزيج يتألف من كليهما، و يقوم العطار بمزج هذه المواد ببعضها البعض بنسب مختلفة طبقا لمواصفات المصنع و نوعية الزيت العطري ... لينتج العبير الفواح ، بحيث تذاب الزيوت العطرية في الكحول الايثيلي النقي المخفف من الماء المقطر بنسب مختلفة حسب صنف المنتج . كلمة العطر الإنجليزية ( perfume ) مشتقة من الكلمة اللاتينية ( perfumum ) ومعناها ( ملا المكان بالدخان ) ، حيث ظلت صناعة العطور لمئات السنين فناً شرقياً خالصاً، وأثناء الحروب الصليبية جلب الصليبيون في السنوات الأولى من القرن الثالث عشر الميلادي العطور معهم من فلسطين إلى كل من إنجلترا وفرنسا. وما إن حل القرن السادس عشر حتى أصبحت العطور رائجة في كل أنحاء أوروبا. وقد بدأ استخدام المواد الكيميائية الاصطناعية على نطاق كبير في صناعة العطور منذ نهاية القرن التاسع عشر. وفي صناعة العطور يتعدى الاهتمام بالتركيبية العطرية إلى

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

شكل ولون وعاء العطر نفسه (الزجاجة). وبصفة عامة فإن تصنيع العطور يُعتبر عملاً معقداً لتعدد المكونات (الزيوت العطرية) ودقة الكميات المطلوبة من تلك المكونات ؛ وإن كان التصنيع لا يتضمن مخاطر تذكر على الصانع .

### 5 -الطبيعة القانونية للمشروع

لا توجد أي قوانين أو تشريعات تعيق القيام بهذا النوع من المشاريع بل على العكس فإن الدولة تشجع الاستثمار حيث فتحت عدة وكالات تشجع على النهوض بالاستثمار في جميع المجالات مثل ONJEM / (ANSEJ) و الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار . إذا المؤسسة المنشأة من نو EARL مؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية محدودة لا تخضع إلا لنوع واحد من الضرائب هي الضريبة على الأرباح , و المشروع مقنن من النشاطات الخاصة بقطاع الإنتاج الصناعي برمز 104.213, الجدول التالي يوضح الشكل القانوني للمشروع .  
لمزيد من التفاصيل انظر الملحق رقم (1).

### جدول رقم (6) الشكل القانوني للمشروع

نوع المنشأة	مؤسسة لشخص وحيد ذات مسؤولية محدودة
الطبيعة القانونية	شخص معنوي
رأس المال	14084516
رقم النشاط	104213
الاسم التجاري	مؤسسة عطور الاوراس
النشاط المصرح به	إنتاج العطور
التصاريح المطلوبة ( المستخرجة )	السجل التجاري من المركز الوطني للسجل التجاري تصريح البلدية بفتح المؤسسة
العنوان	مؤسسة عطور الاوراس - المنطقة الصناعية حي كشيدة- باتنة
هاتف	0792551062

### المطلب الثاني : الخطة الإستراتيجية

### 1 تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمشروع

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

قام صاحب المشروع بتحديد نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات بناءً على منهجية إعداد ومتابعة الخطة الإستراتيجية. ويوضح تحليل البيئة الخارجية لما لها من تأثير مباشر على نشاط المؤسسة، وهذا لا يمنع من التطرق إلى تحليل البيئة الداخلية:

### ❖ تحليل البيئة الخارجية:

ونلخص مجموع الفرص والتهديدات التي توصلنا إليها من خلال تقييم البيئة الخارجية و الداخلية فيما يلي :

البيئة الخارجية	
الفرص	التهديدات
<b>العوامل الاقتصادية</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* استغلال الظروف السياسي لجلب التمويل .</li> <li>* نسبة البطالة مرتفعة ذلك يؤدي إلى نقص</li> <li>أجرة اليد العاملة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* الأزمة الاقتصادية لها تأثير مباشر على الطلب و العرض.</li> <li>* ارتفاع قيمة المواد الأولية المستوردة.</li> <li>* نظام الضرائب يمثل مصدرا لارتفاع أعباء المؤسسة.</li> </ul>
<b>العوامل السياسية و القانونية</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* المؤسسة لها استقلالية كاملة.</li> <li>* حماية المنتجات من طرف الدولة.</li> <li>* استقرار أمني يساعد في توزيع المنتجات بسهولة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* المؤسسة لا تتلقى دعم من طرف الحكومة.</li> <li>* المحيط لا يتميز باستقرار الأمني و السياسي في الدول المجاورة.</li> <li>* ارتفاع نسبة الضرائب</li> </ul>
<b>العوامل الاجتماعية</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* عدد السكان المرتفع يؤدي إلى زيادة الطلب</li> <li>على منتجات المؤسسة.</li> <li>* يمتاز سكان المنطقة بحسن التعلم والتحضر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* عمال الأكفاء تقارب أعمارهم 60 سنة.</li> <li>* نقص اليد العاملة الماهرة .</li> </ul>

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

العوامل التكنولوجية	
* توفر الآلات و المعدات .	* قدم التكنولوجيا المستخدمة.
تحليل البيئة الداخلية	
نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمويل ذاتي بنسبة 100.</li> <li>- اعتماد طرق التسيير الحديثة</li> <li>- استراتيجيات بيع و تسويق متطورة</li> <li>- تنويع المنتجات وتحسينها المستمر</li> <li>- البحث و التطوير على مستوى المنتج و الأجهزة الإنتاجية</li> <li>- وجود مهندسين مخبريين في صناعة العطور</li> <li>- تغطية جغرافية واسعة .</li> <li>- وجود مؤهلات علمية للموظفين</li> <li>- السرعة في جمع المعلومات والإيصال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع أسعار الفائدة على القروض</li> <li>- استيراد المواد الأولية من الخارج</li> <li>- منافسة المنتجات الأجنبية للمنتج المحلي</li> <li>- أغلب العمال كبار السن .</li> <li>- الافتقار إلى تنشيط المبيعات .</li> <li>- قطع غيار الآلات نادرة وبتكلفة عالية.</li> <li>- عدم استعمال التكنولوجيا بشكل كبير</li> <li>- قوة بيعية غير فعالة .</li> <li>- تأثر العمال صحيا بالجو داخل الوحدة</li> <li>- عدم توفر الخامات محليا .</li> <li>- مشاكل متعلقة بالتعبئة والتغليف</li> </ul>

وان تأملنا قليلا في نقاط الضعف نجد أن معظمها يمكن للمؤسسة اجتنابها أو التخلص منها، فيما معناه أن المؤسسة في حالة تحسينها تتمكن من مواجهة التهديدات من جهة، واستغلال الفرص المتاحة من جهة أخرى. وعلى هذا الأساس ارتأينا أن تتبع المؤسسة إحدى استراتيجيات النمو انطلاقا من التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي والذي نعتقد انه يلعب دورا فعالا في عملية تقييم المؤسسة.

### ❖ خطة التغلب على نقاط الضعف و التعامل مع المنتج

- الاهتمام بعملية تدريب العمالة .
- زيادة الإنفاق على البحوث و التطوير.
- المشاركة في تطوير الموردين المحليين لمواد التعبئة و التغليف .
- إنشاء مصنع متخصص في مجال التعبئة و التغليف في المستقبل القريب ومدته بأحدث الخطوط الإنتاجية

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

### 2- الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة

وتبلورت رؤية ورسالة المشروع بناءً على التحليل الرباعي واستناداً إلى الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى المشاركة في تحقيقها وتعبيراً عن الطموحات في تحقيق أقصى درجات التفاعل والتميز في مجال العمل وتحقيقاً لمتطلبات المجتمع الاقتصادي الحالية والمستقبلية.

#### ○ الرسالة

تحدد رسالة مؤسسة صناعة العطور الهدف الأساسي من وجودها وكيفية قيامها بتحقيق هذا الهدف، وهذه الرسالة هي:

#### رسالتنا

مؤسسة صناعة العطور مؤسسة صناعية خاصة و مبدعة , توفر عطور ذات جودة عالية لتلبية احتياجات السوق المحلية والوطنية .

#### ○ الرؤية

لتقديم صورة واضحة وتعبير موجز لتطلعات المؤسسة المستقبلية ومبادئها الأساسية، تم إعداد الرؤية التالية التي تمثل رؤية مؤسسة صناعة العطور :

#### رؤيتنا

نسعى لتحقيق الريادة في صناعة أرقى العطور و منافسة المنتجات العالمية

#### ○ القيم الجوهرية

يلتزم موظفو مؤسسة صناعة العطور بمجموعة من القيم التي تحكم مسار عمل المؤسسة وعلاقاتها الداخلية والخارجية:

- الريادة (الابتكار، الإبداع، التميز)
- الجودة (التحسين والتطوير المستمر، الاحتراف، الإتقان)
- أخلاقيات المهنة
- العمل الجماعي

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

- الولاء والانتماء

### 3 أهداف المشروع

- وتحقيقاً لمجموعة الأهداف ولرؤية المؤسسة ورسالتها بصورة رئيسية فقد بلورت المؤسسة مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المؤسسية على النحو التالي:
- تحقيق الاستمرارية والنمو و هو أول ما تسعى المؤسسة لتحقيقه
  - تسيير العلامات الرفيعة بفضل إعلام واسع النطاق وتوخي السرعة في إنتاج منتجات جديدة من دون أي تنازل من أي كان في مجال النوعية و الذي يعتبر مطلب أساسي .
  - الريادة في هذا المجال و تحقيق رقم أعمال كبير .
  - توسيع الحصة السوقية للمؤسسة, وذلك بتوسيع أسواقها وجذب شريحة أكبر من الزبائن .
  - اكتساب التكنولوجيا الحديثة في مجال إنتاج العطور .
  - التركيز على رضا الزبائن و توفير كل احتياجاته ورغباته.
  - تحقيق أكبر ربح ممكن وتخصيص جزء من الأرباح من أجل زيادة في صناعة أنواع ثانوية في العطور.
  - منافسة المنتجات الأجنبية و التحسين المستمر .
  - تحسين وتطوير مستمر في كافة العمليات الفنية والإدارية.
  - المساهمة في خدمة المجتمع المحلي والحفاظ على البيئة وزيادة مستوى المساهمة.

### المطلب الثالث : الخطة التسويقية للمشروع

يهدف هذا الجزء من الدراسة - بصورة مبدئية - إلى التعرف على حجم السوق الفعلي للمنتجات محل الدراسة , ومن ثم التوصل إلى المزيج التسويقي الملائم و المناسب للمشروع ( المؤشرات التسويقية ) و الذي يدعم فرصة في انتزاع الحصة التسويقية المتوقعة له و زيادتها مستقبلا , إن المعلومات التي يتم بناؤها في الدراسة التسويقية تعتمد على التحليلات المالية و الاقتصادية والفنية والإدارية للمشروع وبالتالي يبني عليها القرارات الاستثمارية في المشروع.

### 1 تحليل السوق:

- ❖ **السوق الجزائرية :** تقدر قيمة السوق الجزائرية في هذا المجال ب 240 مليون اورو ب 185 مليون استراد و55 مليون للتصدير رغم المستوى المعيشي المنخفض , فان الطلب على المنتجات العطور يتمتع بديناميكية ملحوظة و تطور في جميع فئات السوق المستهدفة, يتم الإنتاج المحلي في عدد محدود من المؤسسات, تتخصص أساسا



## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

في مواد التجميل و العطور ومنتجات الزينة، منتجات غسول الشعر ومشتقات هـ و رغم الاستثمارات المعتبرة في هذا المجال يبقى التوجه الأساسي هو اقتناء تراخيص الإنتاج و الإعفاء، و الاعتماد على الشراكة الأجنبية في الإنتاج فيما تحمله من فائدة تتحدد أساسا في الخبرة في المجال و المعرفة في استعمال التكنولوجيا الجديدة .

❖ تعذر علينا الحصول على معطيات دقيقة تخدم الدراسة التسويقية للسوق الجزائرية في مجال العطور و مساحيق التجميل من شأن أن يعتمد عليها كقاعدة معلوماتية جيدة من أجل دراسات حالية أو مستقبلية، لهذا تبقى المعلومات عن هذه السوق شبه منعدمة تقتصر على المحاولات المتواضعة لبعض المؤسسات الجزائرية مثل مؤسسة الورود و مخابر venus و غيرها في مجال التسويق (خاصة الإشهار) .

❖ **السوق العربية :** ذكر خبراء ومسؤولون في الجمعية العربية والاتحاد العالمي لصناعة العطور أن صناعة العطور تشهد نموًا متزايدًا بالمنطقة وبخاصة بدول المغرب العربي، حيث وصلت بالعام الماضي إلى نحو 17 مليار دولار وتوقعون بأن تصل إلى 33.5 مليار دولار بحلول عام 2015 ، وأضاف الخبراء أن حجم سوق العطور الخليجية بلغ أخيراً ثلاثة مليارات دولار ، فيما قدروا نسبة نمو الطلب السنوي في المنطقة على العطور بما يراوح بين 20 و30%، ونوهوا إلى أن حجم نمووا لطلب السنوي في الدول العربية على العطور يقدر بـ 10%، موضحين أن صادرات العطور في دول الخليج واجهت تحديات عدة، أخيراً ومن نفس الناحية أكدوا أن أبرز تلك التحديات هي ارتفاع كلفة الشحن إلى الأسواق الدولية، خصوصاً مع ارتفاعات أسعار النفط، إضافة إلى تقلص أو توقف الصادرات إلى دول عربية شهدت متغيرات سياسية أخيراً في المنطقة <sup>1</sup>. **الأسواق العالمية :** سجلت البورصات العالمية أعلى مستوى لأسعار العطور في السوق العالمي مع اتجاه لاستمرار هذا الارتفاع الملحوظ ، وقد أرجع بعض الخبراء ذلك إلى قيام الدول الصناعية بتحويل جزء من استثماراتهم إلى عطور تجارية بسبب الارتفاع الكبير عالمياً في أسعار استخلاص العطور والزيادة في التعداد السكاني ، مما أدى إلى انخفاض الكميات المعروضة بالسوق العالمية وبالتالي ارتفاع أسعار المعطر الخام والمعقم الخام عالمياً، بالإضافة إلى ارتفاع أسعار النقل ورسوم التامين العالمية وزيادة التعداد السكاني بنسب متضاعفة مما أدى إلى ارتفاع الأسعار في الأسواق ، حيث تعتبر منطقة الاورو بحر متوسطة خاصة أوروبا الغربية القطب الاقتصادي الأول في قطاع المساحيق التجميل و العطور، و تحتل أوروبا الغربية الصدارة بـ 34.7 مليار اورو من أصل 42 مليار للسوق العالمية تتبعها الولايات المتحدة الأمريكية بـ 32.6 مليار و اليابان بـ 14.1 مليار، في حين قدرت قيمة

<sup>1</sup> <http://www.nuqudy.com>

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

السوق في أوروبا الشرقية و تكتل<sup>1</sup> MEDA في أضيق الحدود ب 5 و 2.5 مليار على التوالي , و تعتبر المنطقة الاورو – بحر متوسطة المستوردة رقم واحد لمنتجات القطاع , و الجدول التالي يوضح تطور واردات هذه المنطقة في الحقبة مابين 1992 – 2009 .

الجدول رقم (7) : واردات منطقة بحر الاورو متوسطة من منتجات العطور

2009		1992		المستورد
الحصة السوقية	مليار دولار	الحصة السوقية	مليار دولار	
48.8 %	38.1	56.1 %	23.5	أوروبا الغربية
7.6 %	5.9	3.6 %	1.5	أوروبا الشرقية
3.4 %	2.7	3 %	1.3	MEDA
59.8 %	46.7	62.7 %	26.3	المجموع
100 %	78.1	100 %	42	العالم

SOURCE : [www.ANIMA.org](http://www.ANIMA.org)

من خلال الجدول نلاحظ انخفاض الحصة السوقية العالمية من 63 بالمائة إلى 60 بالمائة ناتج عن انخفاض الحصة السوقية لأوروبا الغربية مقارنة مع الارتفاع الطفيف لبلدان أوروبا الشرقية و meda من جهة أخرى فان منطقة الاورو – بحر متوسطة تعتبر القطب الإنتاجي الأول, حيث تشكل صادرات هذه المنطقة 70 بالمائة من صادرات العالمية (2009). والجدول الموالي يوضح تطور الصادرات من 1992 إلى 2009 .

الجدول رقم (8) : صادرات العالم من منتجات العطور من 1992-2009

2009	1992	المصدر
------	------	--------

<sup>1</sup> MEDA هي منظمة وتكتل يشمل 10 دولة في البحر الأبيض المتوسط , تدخل في شراكة محددة مع الاتحاد الأوروبي و الجزائر كعضو في هذا التكتل . والدول 10 هي : الجزائر , مصر, فلسطين , إسرائيل , قبرص , الأردن, سوريا , تركيا , لبنان , مالطا .

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

الحصة السوقية	مليون دولار	الحصة السوقية	مليون دولار	
14.6	11.4	13.7%	5.7	و.م.ا و كندا
% 65.1	50.8	71.3%	29.9	أوروبا الغربية
% 4.8	3.7	4.8%	2	اليابان
% 3	2.3	2.8%	1.2	الدول المصنعة الجديدة آسيا 1*
% 87.3	68.2	92.7%	38.9	<b>المجموع 1</b>
% 3.4	2.6	1.7%	0.7	أمريكا اللاتينية
% 2.3	1.8	0.4%	0.2	أوروبا الشرقية
% 2.1	1.7	2.1%	0.9	الدول المصنعة الجديدة آسيا 2*
% 1.4	1.1	1%	0.4	MEDA
% 9.2	7.2	5.2%	2.2	<b>المجموع 2</b>
% 100	78.1	100%	40	العالم

SOURCE : [www.ANIMA.org](http://www.ANIMA.org)

من خلال الجدول نلاحظ انخفاض في الصادرات مثل الواردات ما بين 1992 و 2009 ، نتيجة لانخفاض الطلب و تنوع السوق الذي أصبح تميزه الطبيعة المتغيرة وبالاتمرار في رغبات المستهلكين الذين توجهوا نحو أصل المنتجات الأم ، في اقتناء مستلزماتهم من مصادر الطبيعة باستعمال النباتات الطبيعية ، الزيوت الطبيعية وغيرها من المنتجات التي لا ترتبط في إنتاجها بالماكينات الصناعية ، في حين تحقق أوروبا الغربية فائضا في ميزان يقدر بـ 7 مليارات ، وبلدان أوروبا الشرقية ومنطقة MEDA تبقى في مستويات العجز .

### 2- العرض و المنافسة في السوق الجزائرية

قام صاحب المشروع بجمع المعلومات عن المنافسين سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يقدمونها: الجودة، السعر، الموقع الجغرافي، الحصة السوقية، بالإضافة إلى دراسة نقاط قوة وضعف لكل منافس، وبعد الإلمام

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

بجميع المعلومات عن جميع المنافسين ومعرفة نقاط ضعف كل واحد منهم توصل إلى نتيجة والتمثلة في أن مؤسسة الورود لصناعة العطور هي الأحسن مستوى مقارنة مع المنافسين على المستوى المحلي، وقد اعتمدنا على بعض المتغيرات لمقارنة مستوى تنافسية منتجات المؤسسة مع مؤسسات في نفس القطاع و من بينها لآبو نجمة، ومؤسسة كوسمي صاف و كوسيماد مؤسسة ، فوجدنا أن مؤسسة الورود لها قيمة مضافة جيدة حققتها مقارنة مع منافسيها، بإضافة إلى مستوى الإعلانات على الرغم من نقص فعاليتها، و البحوث و التطويرات على مستوى المنتجات و الأجهزة التكنولوجية الحديثة التي تستعملها، إذا مؤسسة الورود لصناعة العطور بواد سوف تحتل الصدارة على مستوى السوق الوطنية لذلك تمتلك حصة سوقية كبيرة و يبلغ رأس المال الاجتماعي لها 150 مليار سنتيم وعدد العمال أكثر من 95 عامل و تحصلت على شهادة الايزو للجودة ،ويقدر رقم أعمالها سنة 2011 ب 43.317 مليار دج إلا إن ما يشكل مركز ضعف لها حجم ديونها الكبيرة مقارنة بمنافسيها السابقين الذين يعتمدون على التمويل الذاتي بصفة كلية تقريبا، إلا أنها تواجه منافسة شديدة من المنافسين أي خارج الجزائر.

تعاني السوق الجزائرية من ضعف الحماية الجمركية مما يؤدي إلى انتشار السلع المهربة و المقلدة خصوصا من ليبيا هذا إلى جانب انتشار السلع المغشوشة بسبب انتشار المصنعين غير الرسميين مما يؤدي إلى أضرار كبيرة على كل من المستهلك و المصنعين المحليين<sup>1</sup>.

### 3- نتائج تحليل السوق و المنافسة

بعد الدراسة التي قمنا بها للسوق تبين لنا إن الطلب على العطور كبير و إن العرض موجود ولكن لا يستوفي معايير الجودة ، و إن الجزائر تفتقر إلى هذا النوع من المشاريع وبعد تحليلنا للسوق تبين لنا أيضا أنه بإمكاننا كسر كل حواجز الدخول إلى السوق واحتلال حصة سوقية كبيرة وهذا لعدة أسباب و هي :

- الإنتاج المحلي غير كافي لتغطية احتياجات الطلب .
- إمكانية التصدير للأسواق الخارجية متاحة بشكل جيد و خاصة الأسواق العربية .
- الجزائر تستورد كميات كبيرة من هذه المنتجات .
- عدم وجود مشاريع مشابهة .
- سيشهد سوق نمو و انتعاشا في السنوات القادمة .

<sup>1</sup> بتصرف من الباحث بناء على معطيات مقدمة من طرف مؤسسة الورود لصناعة العطور بواد سوف الجزائر للسنة 2013

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

- نمو الطلب في تزايد نظرا التطور الحضاري وطبيعة النمط الاستهلاكي و القدرة الشرائية للمستهلك.

### 4 - واقع وآفاق السوق المستقبلية

❖ **واقع السوق الحالي :** يتميز السوق الحالي بغياب مراكز البحث العمومية والخاصة، المتخصصة في العطور و

أيضا عدم وجود أرقام دقيقة خاصة بقطاع العطور، إذ نجد إن الديوان الوطني للإحصاء يضمها إلى المنتجات الكيماوية في إحصائيات عامة بحيث تفقر الجزائر إلى هذا النوع من الاستثمارات ويتم تغطية معظم احتياجاتها من منتجات العطور و مواد التجميل من السوق الأجنبية و المتمثلة في كل من بلدان ( فرنسا , إيطاليا , سويسرا...) غير أن السوق المحلية تساهم بنسبة قليلة من هذه المنتجات .

❖ **الطلب الحالي :** يعتمد حجم الاستهلاك بشكل عام على عدة عوامل منها التطور الحضاري وطبيعة النمط

الاستهلاكي و القدرة الشرائية للمستهلك، وتختلف هذه من مجتمع إلى آخر بل من منطقة إلى أخرى في نفس الدولة، في الجزائر يعتبر قطاع الشباب من العمر 19- 40 سنة المستهلك الرئيسي للعطور علما بان هذه الفئة تشكل حوالي 70 % من سكان الجزائر حسب الديوان الوطني للإحصاء لعام 2008<sup>1</sup> حيث بلغ تعداد هذه الفئة 28 مليون نسمة , و على افتراض أن عدد الذين يستخدمون العطور هو 12 % من هذا القطاع فان عدد المستهلكين يصل إلى حوالي 3,04 مليون مستهلك , و على افتراض أن كل مستهلك يقوم سنويا بشراء 12 عبوة عطر , فان حجم الاستهلاك في عام 2008 يبلغ حوالي 36.48 مليون عبوة من العطر .

### 5-الطلب المتوقع

تعتبر الزيادة الطبيعية في عدد السكان و النمو الاجتماعي و الصحي و الاقتصادي من العوامل المؤثرة في معدل زيادة الطلب، وبناء على ما تقدم من حيث أن استهلاك من العطور في 2008 يبلغ حوالي 36,48 عبوة عطر و حيث أن معدل النمو السكاني في الجزائر هو 2.8 %، فقد تم لإغراض تقدير حجم الطلب المتوقع افتراض إن الزيادة في الطلب السنوي يبلغ 3 % و باستخدام الأساليب الاحصائية المستخدمة لتقدير الطلب على سلعه ما فان الطلب على العطور بمختلف أنواعها و أشكالها سيكون خلال الفترة القادمة كما هو مبين في الجدول رقم (9)

جدول رقم (9) : الطلب المستقبلي المتوقع للسنوات 2014-2018 لعبوات العطر

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
-------	------	------	------	------	------

<sup>1</sup> الديوان الوطني للإحصاء، وثيقة 2008

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

48449134	47037994	45667926	44337792	43046400	إجمالي العبوات
----------	----------	----------	----------	----------	----------------

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الأساليب الإحصائية

### 6- حصة المشروع و الطاقة الإنتاجية

يتوقع إن يبلغ حجم الطلب على العطور مدار بحث هذه الدراسة في عام 2018 نحو (48,44) مليون عبوة سنويا، عدا عن إمكانية التصدير للخارج و قد تم تقدير الطاقة الإنتاجية المقترحة للمشروع 150 ألف عبوة لعطر الرجال و300 ألف عبوة عطر نساء.

تشكل طاقة المشروع التشغيلية المقترحة حوالي 12.5 % لعطر نساء , 6.4 % لعطر رجال و من حجم السوق الوطني في عام 2014 .على أساس وريدية عمل واحد يوميا و بواقع 290 يوم عمل في السنة و تعادل هذه الطاقة 85 % من الطاقة التصميمية و البالغة 450 ألف عبوة سنويا، و يوضح الجدول رقم ( 10 ) تدرج الطاقة الإنتاجية و بمعدل نمو سنويا 5 % كما يلي :

جدول رقم ( 10 ) : تدرج الطاقة الإنتاجية للسنوات التشغيلية الخمسة

السنة	2014	2015	2016	2017	2018
إنتاج عطور رجال ( ألف عبوة )	150000	157500	165375	173643	182325
إنتاج عطور نساء ( ألف عبوة )	300000	315000	330750	347287	364650
مجموع العبوات	450000	472500	496125	520930	546975
النسبة المتوقعة من السوق %	6.42 %	6.54 %	6.6 %	6.81 %	6.94 %

7- الجمهور المستهدف : الفئة المستهدفة هي فئة الشباب حيث تعتبر هذه الفئة المستهلك الأساسي للعطور في الجزائر و الجدولين التاليين يوضحان معايير الأفراد المستهدفين وتقدير نسبة اهتمامات الزبائن للعطور .

❖ الأفراد المستهدفين :

السن	19 الى 40 سنة
------	---------------

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

الجنس	ذكور و إناث
الجنسية	جزائرية
مستوى التعليم	كل المستويات
المستوى المالي	كل المستويات

### ❖ تقدير نسب اهتمامات الزبائن للعطور

	ذكور	اناث
السعر	50%	30%
الجودة	30%	45%
الخدمة والعلاقات	5%	20%
الموقع	15%	05%

### المطلب الرابع : إستراتيجية التسويق و المزيج التسويقي

#### 1 إستراتيجية التسويق

يعمل المشروع في ظل إستراتيجية التمييز على تمييز منتجاته وتنويعها بالمقارنة بمنافسيه بحيث يمكن إشباع رغبات واجهة عريضة من المستهلكين، ويولد ارتباطا قويا بين العملاء ومنتجاته .

عوامل نجاح الإستراتيجية :

- قام صاحب المشروع بإعداد إستراتيجية فعالة يهدف من خلالها للتمييز عن منافسيه وللحصول على نسبة معتبرة من الزبائن، حيث سيلقى الإهتمام على مجال التصنيع حيث سيحاول توظيف مختصين في مجال صناعة العطور (مهندسين مخبريين) لهم خبرة طويلة في مص انع العطور في فرنسا من خلال توظيف العلاقات الإنسانية .
- عمال يمتلكون مهارات علمية تلقون تدريب و تكوين في أوروبا .
- امتلاكه لتجهيزات ومعدات متطورة و حديثة.
- موقع إستراتيجي هام.
- أغلبية منتجات المنافسين في الجزائر مقلدة و ذات نوعية غير جيدة.

#### 2 علاقة المنتج بالسوق

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

يجب أن يتميز المنتج عن غيره من المنتجات في أذهان المستهلكين, حيث أن المستهلكين يكون لديهم مجموعة من التوقعات يجب أن نحققها لكي نحافظ على اسم المؤسسة ومكانتها في السوق ويجب أن تتميز عطورنا بالعلامة التجارية والاسم التجاري. وتظهر إستراتيجيتنا تجاه السوق فيما يلي :

العلامة التجارية : M.M.L وهو عبارة عن مجموعة من الحروف و التي ترمز للحروف الأولى لاسم صاحب المشروع و هو Mezache Mohamed Lamine

إستراتيجية التسويق : إستراتيجية التمييز

الاسم التجاري : عطور الاوراس

اسم الصنف ( الماركة ) : تم اختيار اسم Mamika ليكون اسما لتمييز خط المنتجات

ومن التوقعات التي يخلقها الاسم التجاري هي الجودة والثقة والمصداقية والولاء والسمعة . فالاسم التجاري أو العلامة التجارية تشكل أهمية كبيرة لدى مؤسستنا . حيث أن هذه العلامة التجارية رمز لجودة ومصداقية المؤسسة وهو ما نرغب في أن يعطينا ميزة تنافسية تميزنا عن غيرنا من المنافسين في القطاع .

### 3 -المزيج التسويقي

#### أولا : المنتج

المنتج هنا هو سلعة مادية من مؤسسة عطور الاوراس وهو عبارة خط إنتاجي أطلق عليه مسمى Mamika ويتضمن مجموعة من المنتجات تتمثل في عطر نسائي كمنتج أساسي بالإضافة إلى عطر رجال و مزيل الروائح مع وجود احتمال في التوسع في الإنتاج بإضافة جل للاستحمام و بودرة عطرية لنفس هذه المجموعة كمنتجات ثانوية, ويتركب هذا المزيج من المنتجات من زهرة الكرز كمكون أساسي. يتميز هذا المنتج بمجموعة من الخصائص والصفات سيتم التعرف عليها لاحقاً .

❖ **مزيج المنتجات :** إذا فالمنتج يصنف على أنه سلعة استهلاكية, ويندرج تحت نوع سلع التسوق . وفي المؤسسة

يوجد خطين إنتاجيين أحدها خط إنتاج العطور والآخر خط إنتاج مزيل الروائح.

❖ **الطول :** ففي الخط الإنتاجي (العطور) يوجد مجموعة من المنتجات أهمها إنتاج العطور , وقد تكون عطور

نسائية أو عطور رجالية, إنتاج مزيل الروائح. جل للاستحمام و بودرة عطرية لنفس هذه المجموعة كمنتجات ثانوية .



## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

❖ **العمق:** و يقصد به عدد الأنواع المختلفة لكل منتج كإنتاج منتجات بعبوات مختلفة أو بألوان مختلفة ففي عطر يتم إنتاج العطر بأحجام مختلف أحدها بحجم 100 مل, و 50 مل , و 75 مل .


### 4 الأنشطة التسويقية المتعلقة بالمنتج

#### ❖ إستراتيجية التغليف

✓ **الغلاف الخارجي:** الذي يعد بمثابة الديكور الذي عادة ما يشمل عدة رسومات و ألوان مستعملة و عدة

نصوص ( بيانات ) و قصاصات. في عطر MAMIKA تم استخدام غلاف عبارة عن ورق كرتون فاخر جداً باللون الوردي خاص بالنساء ، و اللون الأسود الخاص بالرجال.

✓ **العبوة:** أما العبوة فهي مصممة على شكل مكعب مستطيل مصنوع من الزجاج وتكون طبقة الزجاج أسمك في القاعدة من بقية الاتجاهات وذلك من أجل الحماية والغطاء أيضاً من الزجاج على شكل كريستالي من الأعلى واسطوانة من الحديد اللامع من الأسفل كما هو مبين في الملحق رقم (2) .

واستناداً على سياسة الكشط البطيء المتبعة فسيتم استخدام هذه العبوة الفاخرة في المراحل الأولى وفي الأسواق المستهدفة للطبقة الغنية نظراً لارتفاع تكلفة هذه العبوات والتي ستمثل في ارتفاع سعر المنتج المقدم , ثم عند إنزال المنتج إلى الأسواق المستهدفة للطبقة المتوسطة فسيتم استخدام عبوات مكعبة الشكل مصنوعة من الزجاج العادي وستكون أقل جودة و أقل تكلفة من العبوات السابقة وذلك مقابل تخفيض في سعر المنتج .  
الجدير بالذكر أن هذا الورق المستخدم في التغليف من النوع الذي يمكن إعادة تدويره وقد تم طباعة شعار إعادة التدوير  أسفل عبوات التغليف.

5 **دورة حياة المنتج:** يهر المنتج بمراحل دورة الحياة وهي المراحل الأربعة المتعاقبة التي يهر بها منذ فترة ظهوره وهذه المراحل هي كالتالي:

**1-5 مرحلة التقديم.** يتميز المنتج في هذه المرحلة بأنه غير معروف لدى المستهلكين والطلب عليه محدود ويحتاج لجهود ترويجية عالية لتعريف العميل وإقناعه بالمنتج , وفي هذه المرحلة يجب تدريب الباعة وتوضيح مواصفات العطر ومميزاته ومكوناته لهم حتى يتم إيصال هذه المعلومات بشكل جيد للعميل وذلك للحد من المشاكل التي تواجه مرحلة التقديم.

❖ **إستراتيجية السعر والترويج المتبعة في مرحلة تقديم المنتج:** سيتم استخدام إستراتيجية الكشط البطيء للسوق

( وتقوم على تقديم المنتج بسعر مرتفع وترويج محدود) إن الغرض من التسعير المرتفع هو تحقيق أكبر ربح في الوحدة بقدر الإمكان، والغرض وراء الترويج المحدود ضغط الإنفاق في هذه المرحلة وأن يتم التوسع في الإنتاج

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

والبيع والتوزيع ومن ثم الترويج تدريجياً وليس على نطاق واسع مرة واحدة. والنتيجة المرجوة هنا هي تحقيق أو (( كشط )) أكبر قدر من الأرباح من هؤلاء الذين سيقبلون على هذه السلعة في أول مراحلها.

**2-5 مرحلة النمو :** بعد تخطي المرحلة السابقة بنجاح، سوف تتجه المبيعات بوضوح إلى الارتفاع، وكثيراً ما يكون ذلك الارتفاع بمعدل سريع. فالمستهلكين الأوائل للمنتج في مرحلته الأولى سوف يستمرون في الشراء خصوصاً وأن المنتج (عطر Mamika ) يعتبر من السلع غير المعمرة. وفي هذه المرحلة سنجد أن الأسعار تميل إلى الثبات أو ربما تميل إلى الانخفاض البسيط، كل ذلك طالما أن الطلب إلى حد كبير يميل إلى الارتفاع السريع. إلا أننا نجد أن الارتفاع الكبير في حجم المبيعات سوف يقلل من نصيب الوحدة من تكلفة الترويج، كما تنخفض تكلفة إنتاج الوحدة بشكل عام بدرجة واضحة، وفي الوقت نفسه تصل معدلات الربح إلى أعلى معدل لها. ويرجع ذلك أيضاً كشيء طبيعي إلى زيادة معدل الخبرة في مجالات إنتاج وتسويق هذا المنتج، ومن وخلال كل هذا تهدف مؤسسة عطور الأوراس إلى استغلال هذه المرحلة كهدف إستراتيجي ، أي استغلال وتحقيق أعلى درجة من معدلات البيع ومعدلات الأرباح في أقصر فترة ممكنة طالما كان ذلك ممكناً.

**3-5 مرحلة النضوج و الاستقرار :** عند نقطة معينة نجد أن معدل نمو المنتج في السوق يبدأ في التوقف ثم الانخفاض البطيء ومن ثم يدخل المنتج في مرحلة الاستقرار والنضج، وتتزايد حدة المنافسة بين المنتجات البديلة وتسعى هنا مؤسسة عطور الأوراس لتكثيف حملات الترويج وتقديم العروض السعرية من أجل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أو جذب عملاء جدد. هذه المرحلة عادة ما تستغرق أو يستمر فيها المنتج فترة أطول بكثير من سابقتها، وهي تشكل أعلى درجة من التحديات أمام إدارة التسويق بالمنشأة.

**4-5 مرحلة الانخفاض :** يمر بهذه المرحلة معظم الماركات والأشكال المختلفة من المنتجات إلى الانحدار، قد يكون الانحدار في المبيعات بطيئاً وقد يكون سريعاً. وقد يصل رقم المبيعات إلى الصفر وقد يصل لحد معين ويستمر عند هذا الحد المنخفض لعدد من السنوات.

عموماً فإنه في هذه المرحلة سيكون أمام المنشأة خياران :

✓ الاستمرار إلى حين ، وعدم وقف المنتج .

✓ وقف وإسقاط هذا المنتج .

**ثانياً : التسعير**

هناك بعض المستهلكين الذين يعتقدون أن السعر المرتفع مؤشر للجودة لذا فإنهم يقبلون على شراء تلك السلع حتى يشعروا بتميزهم عن غيرهم لذا فإن منتجي هذه السلع يقومون بسعر مبالغ فيه ليعكس صورته تفاخريه أو

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

جوده عاليه . عطر Mamika تعتبر أسعاره مرتفعة نسبيا مقارنة بسعر السوق وذلك ليعكس جودة العطر للطبقة

القادرة علي الدفع واتبعت المؤسسة عدة سياسات تسعيرية مع كل فئة مستهدفة و هي كما يلي :

1 **سياسة كشط السوق** : وهنا تباع السلعة بأعلى سعر ممكن لتغطيه تكاليف الإنتاج في أسرع وقت ممكن.

واتبعت المؤسسة هذه السياسة مع العطر الخاص بفئة النساء بدأت بسعر 2000 دينار حجم 100مل و 1300

دينار حجم 50 مل , ومزبل روائح الجسد بسعر 300 دج حجم 50 مل .

ولكن هذا يتطلب توفر الشروط التالية :

✓ عدم مرونة الطلب على السلعة .

✓ صعوبة تقليد السلعة من قبل المنافسين.

✓ حماية المنتج عن طريق حق الاختراق .

واستخدام هذه السياسة يحقق المزايا التالية:

✓ الحصول على تدفقات نقدية سريعة لتعويض التكاليف العالية .

✓ يجرب وظيفة التسويق المشاكل المصاحبة في عرض المنتج بسعر منخفض وذلك لاسترداد وتغطيه

التكاليف

✓ عند تقديم المنتج الجديد تكون الطاقة الإنتاجية غير مستغله بالكامل وهذا يعني أن الطلب يتلاءم مع

قدرات المنظمة الإنتاجية.

2- **سياسة التسعير النفسي السيكولوجي** : اعتمدنا على هذه السياسة لتأثير النفسي الذي يمكن أن يحدثه

السعر لدى المستهلك , وهذه السياسة تستخدم بشكل أكبر في سوق السلع الاستهلاكية عنه في سوق السلع

الصناعية ومن أمثله هذه السياسات .

❖ **سياسة الأسعار الكسرية** : وتعتمد هذه السياسة على أساس استخدام الكسور الوحدية النقدية وهذا الرقم الكسري

يعطي انطباعا للمستهلك بأن الأسعار قد تم تحديدها بشكل دقيق للغاية , واتبعت المؤسسة ه ذه السياسة مع

عطر الخاص بفئة الرجال بدأت بسعر 985 دينار حجم 100 مل و 545 دينار حجم 50 مل .

❖ **التسعير المتعدد للوحدة** : ونعني به تغليف مجموعة من المنتجات مكمله لبعضها في غلاف واحد وبيعه جميعا

بسعر واحد وحتى يكون السعر جذابا للمستهلك يجب أن يكون مجموع أسعار هذه المنتجات لو بيعت بشكل

منفرد أكبر من بيعها بهذه الصورة , حيث قامت المؤسسة بجمع العطر ومزبل الرائحة الجسد ضمن مجموعة

واحد بحسب الحجم ووضعت له مجموعة سعر اقل بكثير من سعر الحبة . بحيث أن مجموعة عطر و مزبل

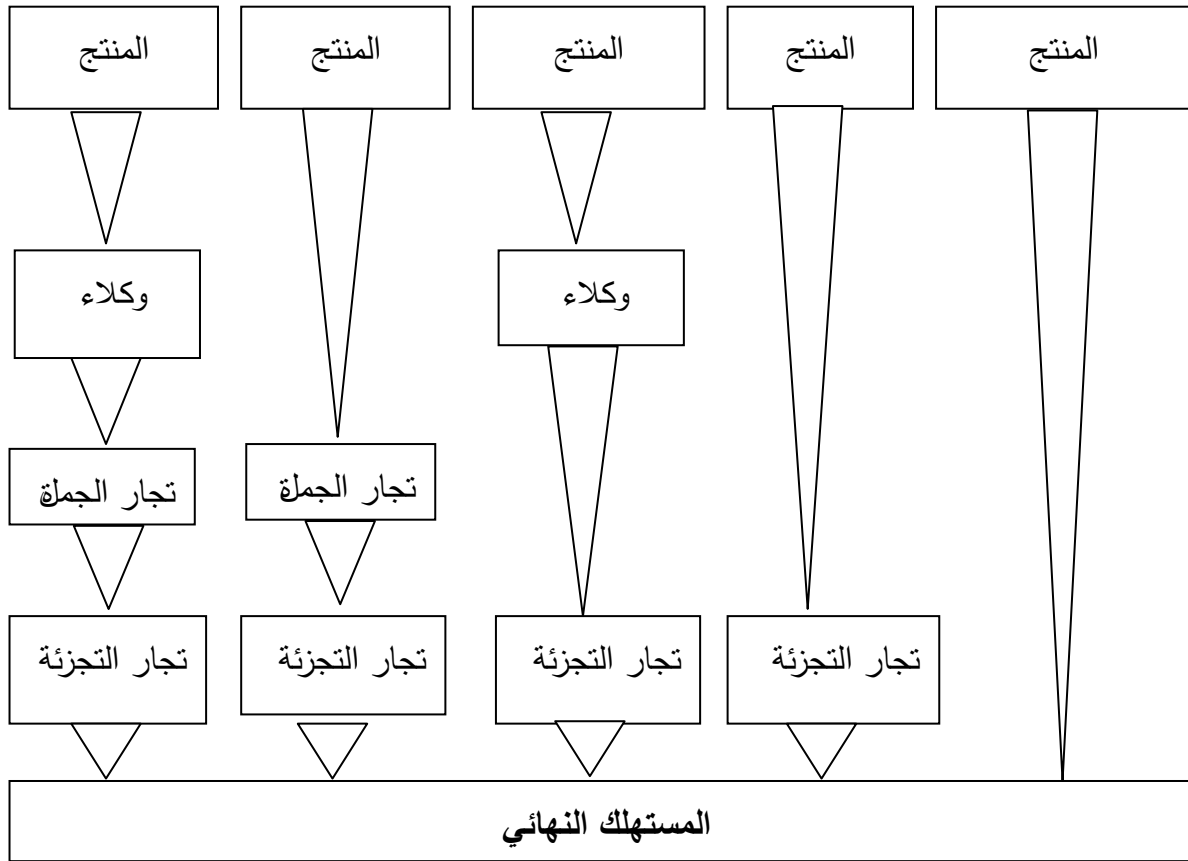
الروائح الخاص بفئة الرجال حجم 100 ملل بـ 1100 دينار وحجم 75 ملل بـ 900 دينار .

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

### ثالثاً : خطة التوزيع

قامت المؤسسة بتعيين رجل تسويق ذو خبرة لتحقيق النجاح ومتفهماً لمنافذ التوزيع بكل دقة من أجل توزيع المنتج , ولكي تؤدي المؤسسة عملياتها التوزيعية فإنها تتم على ثلاث مستويات أولها:المنتجون, وثانيها:تجار الجملة, وثالثها:تجار التجزئة. تتعدد قنوات التوزيع إلى أن المؤسسة تعتمد على التوزيع المباشر و الغير مباشر , و الشكل التالي يوضح قنوات التوزيع التي تقوم بها المؤسسة .

الشكل رقم (10) : قنوات التوزيع المباشر وغير المباشر الخاصة بتوزيع منتج العطور الموجه إلى المستهلك .



المصدر : من إعداد الباحث

من الشكل السابق نوضح ما يلي :

- ❖ من المنتج إلى تاجر التجزئة فالمستهلك : . حيث نقوم ببيع منتجاتنا إلى المتاجر الكبيرة عن طريق تجار التجزئة في الجزائر كالأسواق والمحلات التي تتولى بيع العطور لكي تقوم ببيعها للمستهلك.
- ❖ من المنتج إلى وكيل إلى تاجر جملة إلى تجزئة إلى المستهلك: وهنا فإن عندما يفتقر أحد تجار التجزئة والموارد اللازمة فإنها تقوم بتوكيل شخص آخر ذو خبرة , وكلما كانت السلعة عالية الثمن كان هناك اهتمام

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

بالخصائص المميزة للسلعة كلما كان المستهلك على استعداد للبحث عن السلع المعروضة في المتاجر المختلفة .

تعتبر العطور من السلع الاستهلاكية , حيث كلما كانت السلعة غالية الثمن كان هناك اهتمام بالخصائص المميزة للسلعة كلما كان المستهلك على استعداد للبحث عن السلع المعروضة في المتاجر المختلفة , حيث قامت المؤسسة بالمقارنة بين ثلاث سياسات من أجل تحديد عدد تجار الجملة أو التجزئة أو الوكلاء المطلوب تعاملهم مع المنشأة :

- **التوزيع الانتقائي :** يعني قيام المنشأة بتحديد عدد معين من المتاجر في المنطقة الواحدة وتستخدم في سوق السلع التي تحتاج إلى جهد من التاجر في تسويقها وتستخدم في سلع التسوق والسلع الخاصة وقد قامت المؤسسة باستخدام هذه السياسة من خلال تحديد مراطق لتوزيع منتجاتها.
- **التوزيع الوحيد :** وهو يعني انتقاء موزع واحد دون غيره في كل منطقة جغرافية محددة ويستخدم مع السلع التي تحتاج إلى جهداً فائقاً في البيع الشخصي مثل/ سلع الخاصة والتسوق حيث سيتم تحديد موزع لكل مناطق المستهدفة في الجزائر .

### رابعا : خطة الترويج

#### 1- الأهداف الإستراتيجية للاتصال التسويقي

- ❖ **خلق الإدراك :** الهدف المباشر لهذه الاتصالات التسويقية هو أن نخلق الإدراك لدى المستهلك عن المنتج الجديد الذي تطرحه المؤسسة في السوق لكي يتم استقباله وتبنيه من قبل الجمهور بسرعة ؛ لتستطيع المؤسسة أن تتجاوز مرحلة التقديم ضمن دورة حياة المنتج بسرعة كبيرة . فالمؤسسة ستنفق ما يقارب من 360000 دينار في حملتها الترويجية في الجزائر على نموذج عطر (Mamika) والتي سيشمل الإعلانات في مختلف وسائل النشر والإعلان وأساليب الترويج المختلفة في سنة التأسيس .
- ❖ **تحفيز الطلب :** ويتمثل بتشجيع الجمهور على التقدم لشراء منتج أو التعامل معه ، لذلك فإن المؤسسة تركز في اتصالاتها التسويقية على إعلام المستهلك بماهية المنتج وكيفية استخدامه وما هي المهام أو المزايا التي يقدمها قياساً بغيره من المنتجات وأين أماكن شراؤه وأماكن توزيعه أكثر من التركيز على العلامة التجارية.
- ❖ **التشجيع على تجربة المنتج :** عندما تسعى المؤسسة إلى إيصال المشتري إلى مرحلة تبني المنتج فإنه من المناسب أن توجد لديه الاهتمام بالمنتج عبر استخدام الوسائل الترويجية المختلفة وسنقدم المؤسسة منتجها

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

للعلاء نماذج مجانية بهدف التشجيع على استخدام المنتج وتجريبه وتجاوز مخاطر الندم في شعور مرحلة ما بعد الشراء.

❖ **مواجهة الجهود الترويجية للمنافسين** : وهي أهم هذه الأهداف وتتمثل باستخدام وسائل الترويج المختلفة لمواجهة الآثار التنافسية المترتبة على برامج المنظمة الترويجية واتصالاتها مع السوق , و في هذه الحالة تركز الجهود الترويجية لمنع المنافسين من اقتطاع حصة المؤسسة من المبيعات في السوق التي تعمل بها دون أن تهدف إلى زيادة المبيعات على أقل تقدير في ظل حال السوق التنافسية القائمة.

### 2- المزيج الترويجي

2 + **خطة الإعلان** : الإعلان وسيلة غير شخصية لتقديم البضائع والخدمات والأفكار بواسطة جهة معلومة ومقابل

أجر مدفوع وتعدد وسائل الإعلان ، واستخدمت مؤسسة عطور الاوراس الأنواع التالية :

- الإعلان السلعي وهدفه ترويج السلع على اختلاف أنواعها لدفع المشتري إلى شرائها .ويتم الإعلان في شاشات التلفاز وعلى اللوحة الاعلانية في الشوارع وعلى واجهة بعض المتاجر وغلاف إحدى المجالات.
- الإعلان الانطباعي ويهدف إلى بناء الفكرة الطيبة عن المؤسسة دون ذكر لمحاولة ترويج السلعة التي تقوم الشركة بإنتاجها منتج من مواد طبيعية وكذلك عبواته .
- الإعلان التعريفي يسعى لتقديم العطر الجديدة للمستهلك وشرح خصائصه واستعماله وفوائده ... الخ .

**2-2 الدعاية** : وسيلة مجانية غير شخصية لتقديم السلع والخدمات أو الأفكار للجمهور بواسطة جهة معلومة وتتحقق في مؤسسة عطور الاوراس من خلال مستهلكي منتج فبعد استخدام أحد المستهلكين للمنتج وإعجابه بها فسينقل الصورة الإيجابية للمنتج لمستهلك آخر وهكذا .

**2-3 تنشيط المبيعات** : الغرض من تنشيط المبيعات خلق الحافز الفعال لدى المشتري لدفعه لاتخاذ قرار الشراء باستخدام عدد من الوسائل كالتخفيضات المؤقتة في سعر السلعة أو منح الهدايا المجانية مع السلعة و غيرها .

**2-4 البيع الشخصي** : سنعتمد لتفعيل الترويج للمشروع على رجال البيع لترويج المنتج في السوق المحلية و الوطنية.

**2-5 التسويق المباشر** : سنعتمد مؤسسة عطور الاوراس على موقع على شبكة الانترنت

( [www.mml.com](http://www.mml.com) ) ودعمت وسائل الاتصال بالبريد الإلكتروني ( [laminemezache@yahoo.fr](mailto:laminemezache@yahoo.fr) )

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

والمحادثة الفورية ( المسموعة و المقروءة ) مع المستهلك . ووضعت أرقام التواصل مع المؤسسة من أرقام هواتف ثابتة ومحمولة

### المبحث الثاني : إعداد خطة الإنتاج و التشغيل لمؤسسة صناعة العطور

يشمل هذا الجزء من الخطة تحديد جميع الاحتياجات والتجهيزات اللازمة لبدء تشغيل المشروع كالمعدات والآلات والمواد الخام .... وغيرها حيث تختلف هذه الاحتياجات باختلاف طبيعة المشروع. إن أول خطوة لتحديد احتياجات تشغيل المشروع هي تحديد الموقع كما أنه من المهم الإشارة باختصار إلى العملية الإنتاجية، و تشمل الخطة الإنتاجية أيضا تحديد الموقع الملائم للمشروع وعوامل اختياره وتكلفته. المباني والأراضي - الموقع الآلات - المعدات - الأجهزة - المواد الخام \_ الإمدادات والخدمات (كهرباء، ماء، الوقود، .. وغيره) الخ

#### المطلب الأول : دراسة و اختيار موقع المشروع

#### 1 اختيار الموقع

عند اختيارنا لموقع المشروع أخذنا بعين الاعتبار المتطلبات الرئيسية للمشروع التي لا بد من تحديدها , ووفق ذلك قمنا بالبحث عن عدد من المواقع التي يتحقق فيها كل أو اغلب المتطلبات التي حددت في مصفوفة للمفاضلة بينها بطريقة التنقيط , حيث أن المصفوفة تتضمن المواقع المتاحة و متطلبات المشروع الرئيسية بحيث أن المواقع المختارة للمشروع هي :

- الموقع ( 1 ) : مدينة باتنة
- الموقع ( 2 ) : بلدية فيسديس ولاية باتنة
- الموقع ( 3 ) : دائرة عين مليلة ولاية ام البواقي

و الجدول التالي يوضح مصفوفة المفاضلة و اختيار موقع المشروع :

#### جدول رقم ( 11 ) : مصفوفة اختيار الموقع

الموقع 3	الموقع 2	الموقع 1	متطلبات المشروع الرئيسية
10	10	10	1 توفر الطرق ووسائل المواصلات التي توصل للموقع
07	07	08	2 قرب الموقع من الأسواق

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

09	08	09	سهولة نقل المواد الخام والمنتجات من و إلى الموقع	3
10	10	10	وجود المرافق العامة و توفر الإمدادات (المياه والكهرباء والوقود والصرف الصحي) ..	4
08	07	10	توفر العمالة	5
10	06	10	وجود الخدمات المساعدة كالصيانة و محال قطع الغيار	6
3	1	2	مواقع المنافسين	7
08	08	10	وجود الخدمات العامة (الصحية والتعليمية)	8
09	08	10	تكلفة الأرض أو الموقع (أو قيمة استئجارها)	9
<b>74</b>	<b>65</b>	<b>79</b>	<b>المجموع</b>	

بناء على هذه الدراسة تم اختيار الموقع الأول ضمن المنطقة المشار و هي المنطقة الصناعية مدينة باتنة

### 2 تحليل الموقع

ولاية باتنة هي ولاية من ولايات الشرق الجزائري، وعاصمة الولاية هي مدينة باتنة. من أهم مدنها عين التوتة بركة و اريس . تحيط بها من الشرق ولاية خنشلة و ولاية أم البواقي ، ومن الشمال الغربي ولايتي سطيف و المسيلة، من الشمال الشرقي ولاية قسنطينة ومن الجنوب ولاية بسكرة , تعتبر مهد " الثروة الجزائرية "ومن أشهر ثوارها العقيد مصطفى بن بولعيد ، الحاج لخضر أعبيدي، علي النمر و الجدول التالي يحتوي معلومات عن الولاية باتنة .

### جدول رقم (12) ولاية باتنة

بعض الأرقام		الإدارة	
12192 كم <sup>2</sup>	المساحة	باتنة	عاصمة الولاية
1,128,030 نسمة سنة 2008	تعداد السكان	05	رمز الولاية
91,85 نسمة	كثافة	1962	ولاية منذ
12 دوائر	التقسيم الإداري	براهيم قطاعي	رئيس المجلس الشعبي



## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

الولاية			بلديات 61
الوالي	الحسين مازوز	التقييم الهاتفي	033
الموقع الرسمي	<a href="http://Wilaya-batna.gov.dz">Wilaya-batna.gov.dz</a>	الرمز البريدي	05000

المصدر : [Wilaya-batna.gov.dz](http://Wilaya-batna.gov.dz)

❖ **الموقع الجغرافي** : تتموقع ولاية باتنة في قلب الأوراس، وتتميز بتضاريسها الوعرة وبحلة تلوّجها شتاء، والمناظر الخلابة ربيعا وصيفا. يمتاز شعبها بالكرم والجود. ويقطنها "العرب" و"الشاوية" وهم ذوو أصول أمازيغية أما مدينة باتنة فهي عاصمة الأوراس ومقر الولاية، تقع على بعد 425 كم جنوب شرق الجزائر العاصمة وترتفع عن سطح البحر بـ1200م .

❖ **السكان** : تحتل الولاية المرتبة الخامسة على مستوى الجزائر من حيث التعداد السكاني والذي بلغ 1,128,030 سنة 2008 .

❖ **المناخ** : مناخ مدينة باتنة شبه رطب في الولاية اما في المناطق الجبلية فمناخ رطب حيث تتراوح درجات الحرارة بين 4 درجات مئوية في جانفي و 35 درجة في جويلية. خلال الشتاء تنزل الحرارة إلى أقل من الصفر ليلا مع تكون الجليد. أما في فصل الصيف فيمكن أن تصل إلى 45 درجة مئوية في الظل متوسط سقوط المطر فيبلغ حوالي 210 مم في السنة، أما الثلج فيسقط خلال أيام فقط .

❖ **المواصلات** : للموقع مدينة باتنة ميزات ذات قيمة، فهي تقع في ملتقى طرق هامة: المحور شمال-جنوب الذي يربط الشمال بالجنوب ومحور شرق-غرب الذي يمر عبر الهضاب العليا. كما استفادت باتنة بالمطار الدولي مصطفى بن بولعيد الذي يبعد عنها بـ 25 كم والذي يربط الولايات الداخلية للوطن وبعض المدن الأوروبية كباريس ، ليون، مرسيليا وإسطنبول.

❖ **الاقتصاد و واقع التنمية** : خلال السبعينات فضل التوجه الاقتصادي السائد الصناعة وإقامة الهياكل القاعدية الكبيرة (المخطط الخاص لسنة 1969)، مما سمح بإنشاء العديد من المركبات (الجلود، النسيج، الصلب،...) والتي تعرف صعوبات جمة الآن. أما اليوم فتحاول مدينة باتنة النهوض بواقع التنمية بمختلف فروعها وذلك بتنشيط كل الفاعلين والعمل على خلق الفرص الاقتصادية لمختلف شرائح المواطنين<sup>1</sup>.

### 3 موقع المشروع

لقد تم اختيار الموقع في المنطقة الصناعية بمدينة باتنة حيث تتوفر فيها تجمعات تجارية و الخدمات الضرورية اللازمة و الأيدي العاملة .

<sup>1</sup> monographie de wilaya Batna

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

- العنوان : تقع ارض المشروع في المنطقة الصناعية بمدينة باتنة أمام ارض الحديقة و محطة المسافرين الجديدة .
- المرافق : يعتمد المشروع أساسا على المرافق العامة الحيوية ( الكهرباء . المياه . الصرف الصحي . الاتصالات ) وكل هذا متوفر في المنطقة الصناعية .
- البناء : تقدر احتياجات المشروع ب 500 متر مربع و بما يناسب هذا النوع من الصناعة , و يبين الجدول رقم (13) توزيع المساحات المطلوبة

جدول رقم ( 13 ) : المساحات المطلوبة للمشروع

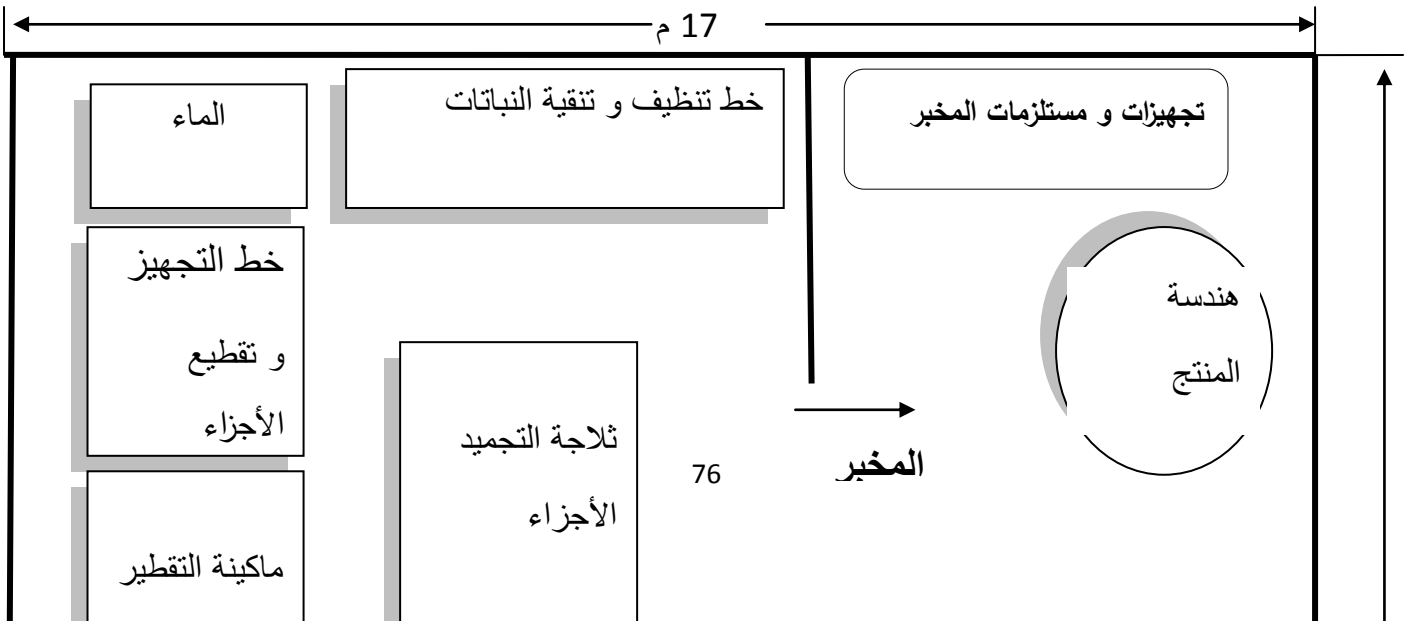
البند	متر مربع
صالة إنتاج و مخبر	300
مخزن مواد أولية و بضاعة جاهزة	150
مكتب و خدمات	50
المجموع	500

افتراض لغايات هذه الدراسة استئجار مبنى ضمن المنطقة المشار إليها ببدل إيجار سنوي يبلغ 360000 دينار , هذا وقدرت كلفة التعديلات البناء بحوالي 150000 دينار .

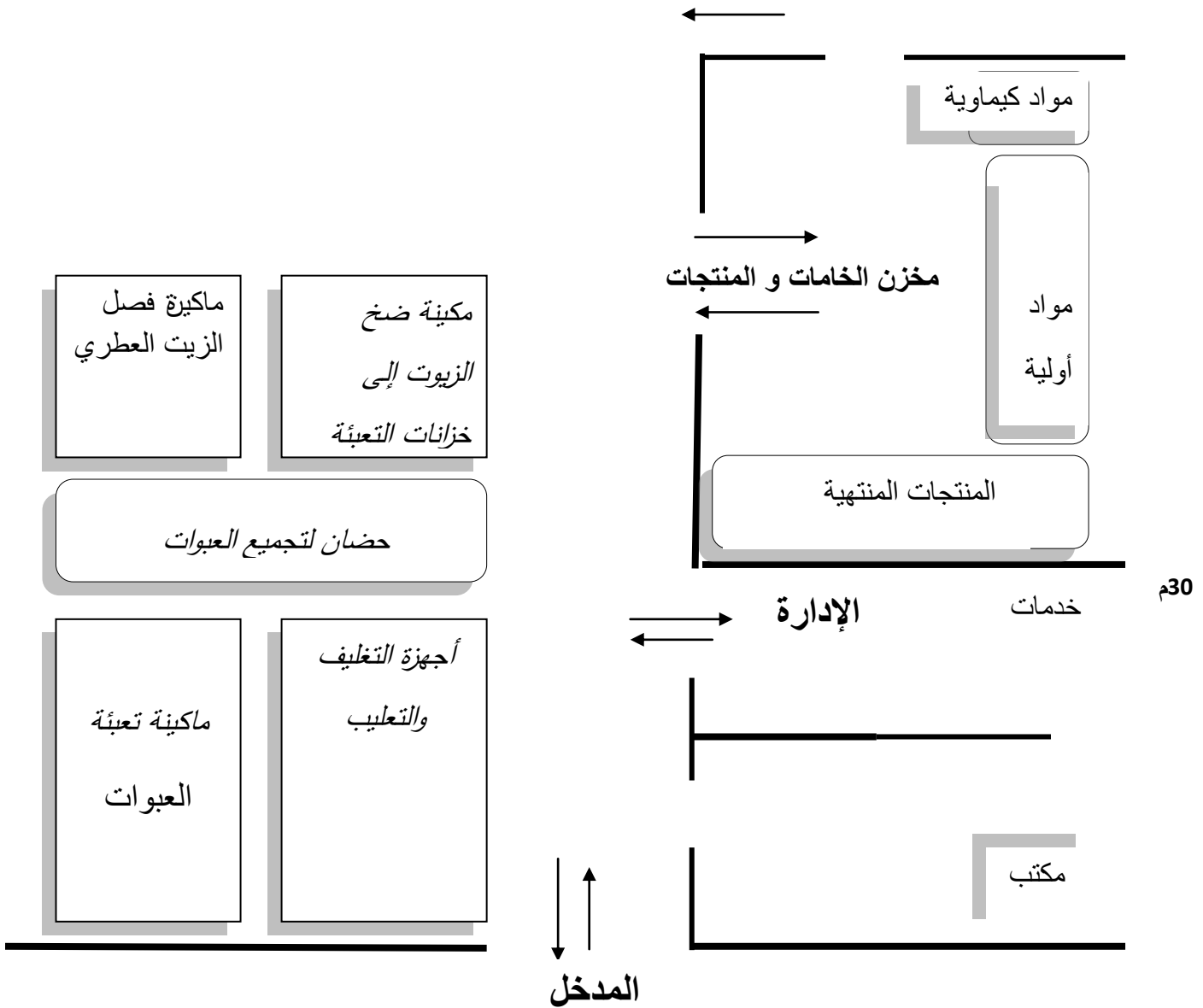
### 4 -المخطط الداخلي للمشروع

توزع أقسام المشروع في موقع العمل ( الإدارة , خط التعبئة و المخازن .. الخ ) , كما أن وجود هذا المخطط يساعد بمعرفة مجال ربط الموقع بنظم النقل المتاحة , و إيضاح إمكانية التوسع مستقبلا و الشكل التالي يوضح المخطط الداخلي للمشروع .

شكل رقم (11) المخطط الداخلي للمشروع



## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور



المصدر : من إعداد الباحث

المطلب الثاني : منتجات المؤسسة و مراحل إنتاجها

أولاً : منتجات المؤسسة

لدينا تشكيلة من العطور يتم تركيبها و مزجها من طرف العطارين ذوي الاختصاص في استخلاص أفضل ما في النبتة , و يمزج خلاصة هذه النباتات بطريقة منهجية و تكرارية و يتوصل العطار البارح إلى اختراع نماذج جديدة يتم انتقائها بعناية لفرز تلك التي تتماشى مع ذوق العصر وتلقى رواج أكيد , فتشكيلة عطور المؤسسة غنية بالمنتجات المختلفة و تتمثل في عطر نسائي كمنتج أساسي بالإضافة إلى عطر رجال و مزيج الروائح الجسد مع وجود احتمال في التوسع في إنتاج مناديل معطرة بالإضافة جل للاستحمام و بودرة عطرية لنفس هذه المجموعة كمنتجات ثانوية .

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

### ❖ مكونات العطر

المكونات التي تستخدم في صنع العطور مختلفة حيث تستخدم أكثر من مئة مادة خام في صنع العطور وقد يحتوي العطر الواحد على 50 مادة مختلفة تعد هذه العمليات شديدة التعقيد، ومن أسباب ذلك ، أن الزيوت العطرية ، توجد في أجزاء مختلفة من النبات في بتلات القرنفل ، والياسنت ، والورد ، والزنبق ، وفي أزهار وأوراق اللافندر ، والبنفسج ، وفي خشب الأرز ( السدر ) وفي جذور الأيبرس ، كما أن الحيوانات تلعب دورها في صناعة العطور ، حيث تنتج الحيوانات بعضاً من المواد ذات الأهمية الكبيرة في صنع العطور ، وأهم هذه المواد (المسك) ، وهو إفراز غدي من ذكر غزال المسك الذي يعيش في جبال أطلس والهمالايا . و(العنبر) وهي مادة تتكون في أمعاء حوت العنبر ويخرجها من جسمه ، فتطفو على الماء في الخليج العربي وبعض مناطق استراليا وتأتي مادة اسمها (كاستورويم) من القندس الكندي . وهناك مادة تعرف باسم (الزياد) وهي كريهة الرائحة يفرزها قط الزياد . ورغم ذلك فهي ذات قيمة كبيرة ، إذا خلطت مع مواد أخرى<sup>1</sup>.

### ثانيا : مراحل إنتاج العطور

**المرحلة الأولى ( التنظيف ) :** يتم تنظيف النباتات العطرية أو البذور أو الثمار تنظيفا جيدا من الأتربة والحشرات والنباتات الغريبة التي قد توجد مع النباتات الأصلية وجميع أنواع الشوائب الأخرى . ويجب أن تكون النباتات ذو رائحة ولون طبيعيين وسليمة وخالية من التكتل والتعفن . وتتم عملية التنظيف بالفرز والتنقية ثم الغسيل بالماء الجاري ثم تصفية المياه

**المرحلة الثانية ( التجهيز ) :** يتم تجهيز النباتات إما بتقسيمها إلى أجزاء أو بتقطيعها إلى شرائح إذا كانت كبيرة الحجم ، كما يمكن تقطيع الفروع الخشبية إلى شرائح رفيعة أو تفرم أو تجرش لقطع صغيرة . مثل ( نبات الليمون ، الزيتون ، البرتقال، الكرز) .

**المرحلة الثالثة ( التجفيد ) :** توضع النباتات وخاصة الأجزاء الخاصة بالأزهار والأوراق والأعشاب والفروع الصغيرة مباشرة في جهاز استخلاص الزيوت ، أما الأجزاء الأخرى والتي تم طحنها وفرمها وجرشها وهي الأجزاء الكبيرة فتوضع قبل عملية الاستخلاص في ثلاجة وتحت درجة حرارة 20°م لمدة يومين أو ثلاثة ثم تدخل مباشرة عملية الاستخلاص وهي مجمدة ، وهذه العملية تحافظ علي المكونات كما هي وبحالة جيدة . مثل ( نباتات الورد ، النعناع ، الريحان.... ) .

<sup>1</sup> [http://www.snowdriftfarm.com/form\\_perfumes.html](http://www.snowdriftfarm.com/form_perfumes.html)

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

المرحلة الرابعة ( التقطير ) : تعتبر عملية التقطير الخطوة الأساسية والهامة في استخلاص الزيوت العطرية ، وتنقسم عملية التقطير إلى 3 أنواع أساسية ويعتمد ذلك علي نوع النبات وحساسيته وتحمله للحرارة .

❖ **التقطير بالماء** : وتستخدم هذه الطريقة للنباتات العطرية التي تتحمل درجة حرارة أعلى قليلا من 100°م ، وهي درجة غليان الماء . مثل ( نبات الزيتون ، اللوز ، البندق ، ... )

❖ **التقطير بالماء الغير مباشر** : تتناسب هذه الطريقة مع النباتات المحتوية علي زيوت عطرية لا تتحمل ارتفاع درجة الحرارة عن 100°م وفيها يمرر البخار المولد خارج الجهاز في الماء بطريقة غير مباشرة . مثل (نبات الورد ، الريحان ، النعناع ، ... ) .

❖ **التقطير بالبخار مباشر** : تتناسب هذه الطريقة للنباتات الطازجة الغير مجففة ويستخدم فيها البخار بتمريره مباشرة علي النباتات لاستخلاص زيوتها.

المرحلة الخامسة ( إعداد العطر ) : يتم إعداد العطر بمزج الزيوت العطرية بالكحول و الملون و المواد الكيماوية المختلفة و يتم ترشيح المزيج و تركه يتخمر <sup>1</sup>.

المرحلة السادسة ( التعبئة والتغليف ) : وتشمل هذه العملية بعض الأعمال الصناعية التكميلية منها تعقيم العبوات وكبس الغطاء ولصق التيكيت والتغليف الخارجي ، و يتم تعبئة المواد في عبوات زجاجية مطبوعة بألوان أساسية جذابة تعمل علي جذب انتباه المستهلك نحو المنتج كما تعبر عن أساليب ونوع الاستخدام وتغليف العبوات الصغيرة في صناديق كرتونية يوضح عليها البيانات الأساسية واتجاه فتح الصندوق وتاريخ الإنتاج والشروط الصحية للاستخدام .

### 1 عناصر الجودة :

يجب أن نراعي العناصر الآتية لجودة المنتج :

- الاختيار الجيد للخامات ومستويات الخلط .
- الاختيار الجيد لحجم وشكل وتصميم العبوة .
- من المهم جدا غسل المعدات بعد الانتهاء من التجهيز والتعبئة للمحافظة علي مستوي تركيز المواد في كل مرحلة .
- المحافظة علي نسبة الجلوسرين المضاف لزيادة لزوجة المواد المستخدمة .

<sup>1</sup> احمد حسام , " أسرار صناعة العطور " الأنوار للنشر والتوزيع الإسكندرية , 2000, ص 66

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

- من الأخطاء الجسيمة التي ترتكب زيادة نسبة الصودا الكاوية في العطر عن المعدل المطلوب مما يساهم في الأضرار للمستهلك .
- الروائح والألوان المستخدمة يجب أن تتناسب ومتطلبات وأذواق المستهلك .
- الاهتمام بمكافحة التلوث المحمول جوا عن طريق تسلسل تقنيات المراقبة والاستبدال والعزل والتهوية الجيدة للحفاظ على البيئة و المساهمة في تحقيق تنمية بيئية مستدامة.
- يجب تكرار عمليات الفحص بالرؤية لمستوي ومحتوي المواد داخل العبوات .
- يجب الاهتمام بوسائل التحكم في العبوات المستخدمة حيث أن أي تسرب في العبوات يؤدي إلي تشويه وتقليل الجودة المقترحة للمنتج .
- بالنسبة للمواد الضارة للمستهلك يجب أن يكتب تحذير علي العبوة وضوابط الاستخدام .

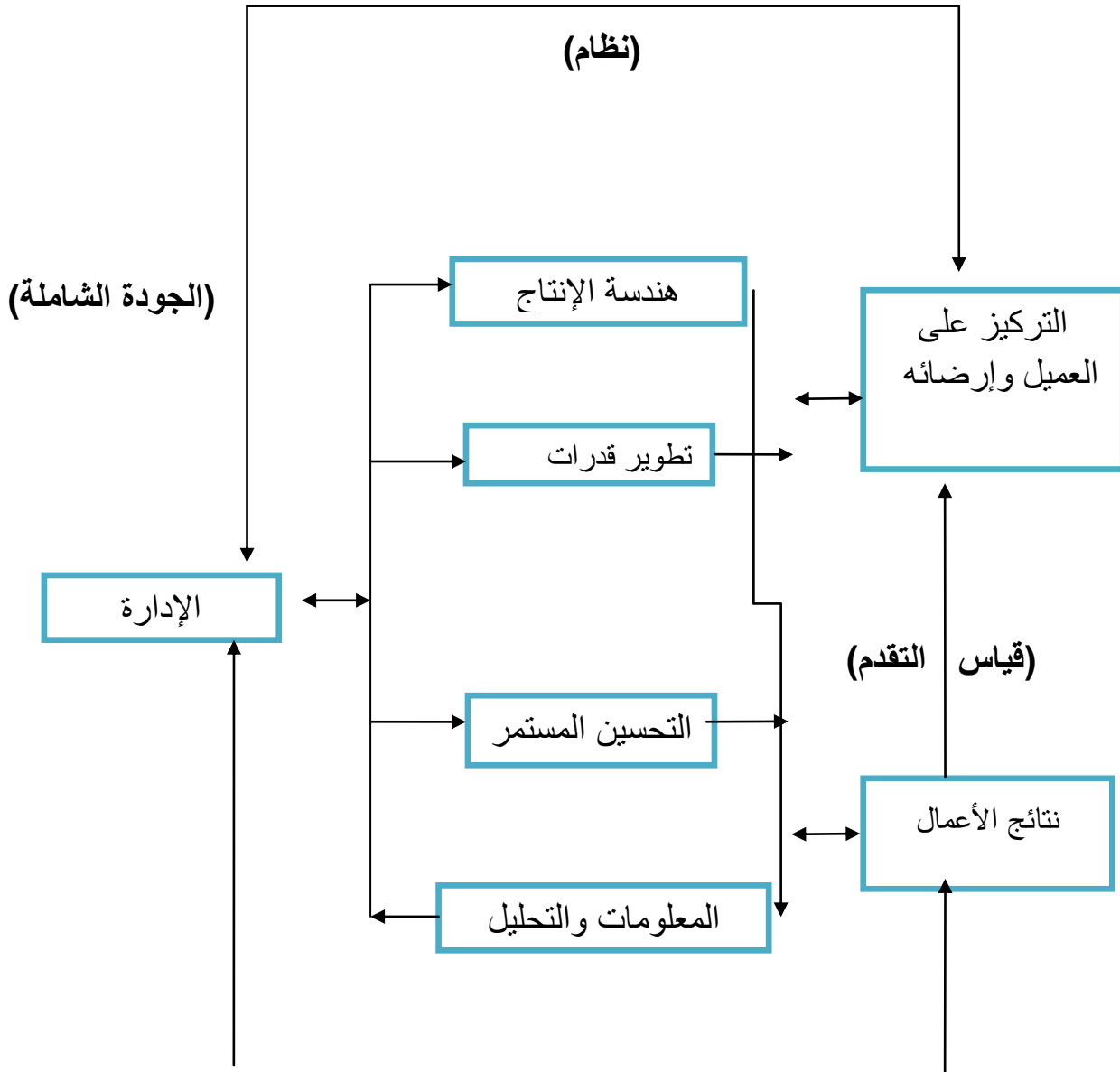
### 2 النظام الاستراتيجي لعملية التصنيع

النظام الإستراتيجي لعملية التصنيع تظهر أهدافه في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال التطوير الصناعي الذي يختص بتطوير المجالات الإنتاجية و الفنية و التعاون مع المجالات المالية والتسويقية بهدف الحصول على الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيات الحالية و الاعتماد على الإدارة في الوصول إلى أقصى إستفاده ممكنة من الموارد المتاحة لذا لا بد من خطة لتطوير الأداء الصناعي لعملية تصنيع العطور و تتمثل في الخطوات التالية :

- برمجة عمليات التشغيل لأوامر الإنتاج وفقا لأزمة التسليم من المؤسسة.
- وضع وتحديد الزمن المعياري الخاص بمراحل وعمليات الإنتاج لمنتج أمر التشغيل.
- تحديد معدلات الأداء لمراحل وعمليات الإنتاج.
- تحديد احتياجات المؤسسة من خطوط الإنتاج اللازمة لإنتاج المنتج.
- تحديد و تخطيط القوى البشرية والآلية المطلوبة (العمالة والماكينات).
- تخطيط وعمل تصميم خط الإنتاج
- تقييم كفاءة العمالة على مراحل المنتج طبقا للزمن المعياري و معدلات أداء مراحل المنتج.
- تقييم كفاءة معدلات أداء عمليات و مراحل الإنتاج لمنتج أمر التشغيل.
- عمل موازنة لخطوط إنتاج المنتج على أساس تطوير بيانات الزمن المعياري طبقا لظروف التشغيل.

شكل رقم (12) النظام الاستراتيجي لعملية التصنيع

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور



المصدر : من إعداد الباحث

### المطلب الثالث : الاحتياجات الإنشائية و التشغيلية

#### 1 - الآلات و المعدات

تضم مؤسسة العطور مجموعة من الآلات و المعدات و الجدول رقم (14) يوضح المعدات اللازمة للمشروع و التكلفة التقديرية لها مع العلم أن الأسعار قد تم على أساس تصنيع الماكينات الرئيسية من الخارج , أما بقية التجهيزات فيمكن شرائها محليا .(للمزيد من التفاصيل انظر الملحق رقم (2))

جدول رقم (14) : احتياجات المشروع من الآلات و التجهيزات

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

المعدات و التجهيزات	جهة الصنع	الكمية	سعرالوحدة /دينار	الإجمالي /دينار
بلور لشفط الزوائد	مستورد	1	70000	70000
خلاطات	مستورد	2	450000	900000
هزاز داخلي بمرحلة الخلط أخرى	مستورد	1	300000	300000
محركات الرفع والتفريغ	محلي	1	200000	200000
حضان لتجميع العبوات	محلي	1	300000	150000
محرك ( بطلمية ) لسحب الزيوت والمياه	محلي	1	200000	100000
أجهزة النقل التغليف والتعليب	محلي	1	600000	600000
معدات التعقيم	مستورد	2	60000	120000
مكبينة ضخ الزيوت إلى خزانات التعبئة	مستورد	2	800000	1600000
ماكينة تعبئة عبوة / بالدقيقة عدد 6 للعطور	مستورد	1	800000	800000
معدات التعقيم	مستورد	1	50000	50000
الأجهزة الكهربائية والالكترونية	محلي	1	100000	100000
أحواض المصنفات والحفظ	مستورد	1	250000	250000
مستلزمات إنتاج متفرقة	محلي		100000	100000
<b>الإجمالي</b>				<b>5690000</b>

### 2- الأثاث و التجهيزات

يحتاج المشروع إلى أثاث و تجهيزات مكتبية تتمثل المكاتب و الكراسي و الخزائن و أجهزة الهاتف و أجهزة الكمبيوتر و غيرها و تقدر تكلفتها حوالي 160000 دينار جزائري .

3- السيارات : يلزم المشروع شاحنة نقل واحدة متوسطة الحجم و تقدر الكلفة حوالي 1200000 دينار جزائري

### 4- المواد الأولية و التغليف

يوضح الجدول رقم ( 15 ) احتياجات المشروع من المواد الأولية في السنة و تكلفتها السنوية

جدول رقم (15): احتياجات المشروع من المواد الخام والتغليف و تكلفتها في السنة الأولى



## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

البند	الوحدة	الكمية / الشهر	سعر الوحدة /دينار	القيمة الشهرية	القيمة السنوية
مواد أولية	كغ	18750	250	4687500	56250000
مواد كيميائية مختلفة	لتر	1000	500	500000	6000000
عبوات زيوت عطرية معدنية	عدد	40	1000	40000	480000
عبوات للتعبئة العطور	عدد	37500	20	750000	9000000
كراتين داخلية	عدد	37500	10	375000	4500000
كراتين خارجية	عدد	160	10	1600	19200
<b>المجموع</b>	/	/	/	<b>8503000</b>	<b>76249200</b>

### 5 الخدمات الضرورية

يعتمد المشروع أساساً على المرافق العامة الحيوية ( الكهرباء . المياه . الصرف الصحي . الاتصالات ) لتشغيله سواء في مرحلة إنشائه أو أثناء عملية التشغيل حيث تعتبر كل من القوى الكهربائية والمياه المحرك الأساسي لتشغيل الماكينات والتي لا بد من توافرها أولاً سواء عن طريق الشبكة الرئيسية المقامة بالقرب من المنطقة الصناعية أو عن طريق التعاون بين أصحاب المنشآت المجاورة بالجهود الذاتية. و الجدول التالي يوضح الخدمات الضرورية و تكلفتها

#### جدول رقم (16) : المستلزمات الخدمية المطلوبة

البند	التكلفة السنوية / دينار
الكهرباء	80000
الماء	7000
الهاتف	18000
الوقود	36000
<b>المجموع</b>	<b>141000</b>

المصدر : من تقدير صاحب المشروع

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

### المطلب الرابع : الخطة التنظيمية

في هذا الجزء من الخطة يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وتحديد مسؤولياتها (توصيف وظيفي) وتكلفتها مع تحديد الهيكل التنظيمي للمشروع.

#### 1- الموارد البشرية المطلوبة

يعمل المشروع بعدد تسعة عمال مهارة تتمثل ف ثلاثة عمال فنيين ، وخبير فني للمصنع و مهندس إنتاج و عامل مساعد و مندوب مبيعات ، ومحاسب ، بالإضافة إلى صاحب المشروع (إداري) ، و تبلغ قيمة الأجور السنوية للمشروع **5760000** ديناروفقا للبيانات التفصيلية الموضحة في الجدول التالي :

#### جدول رقم (17): القوى العاملة و الأجور الشهرية و السنوية

الوظيفة	العدد	الأجر الشهري /دينار	الأجر السنوي / دينار
صاحب المشروع	1	50000	600000
مهندس إنتاج	2	80000	1920000
محاسب	1	45000	540000
مندوب مبيعات	1	60000	720000
عامل فني	3	45000	1620000
عامل عادي (مساعد)	1	30000	360000
المجموع	9	485000	5760000

عدد ساعات العمل :8 ساعات

يضاف للرواتب و الأجور أعلاه مساهمة المشروع في الضمان الاجتماعي و البالغة نسبتها 11% .

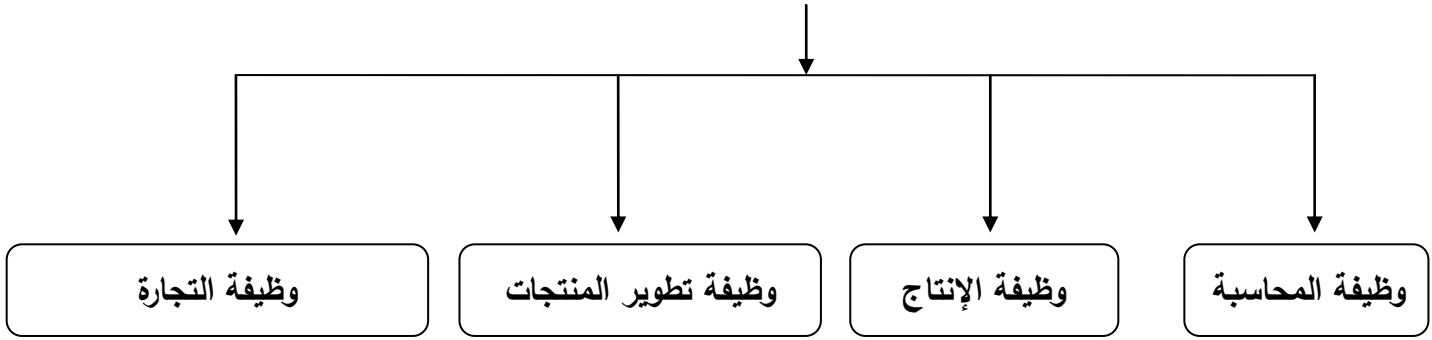
#### 2- الهيكل التنظيمي

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

الشكل (07): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المسير

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور



المصدر: من إعداد الباحث

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

- **المسير:** يوجد على رأس الهيكل التنظيمي و هو مالك للمؤسسة و مركز قيادتها بالإضافة إلى تسييرها حيث يتكفل بوضع استراتيجيات المؤسسة و له عدة وظائف نلخصها في ما يلي :
- ✓ يقوم بجميع المهام الرئيسية ودوره مراقبة السير الحسن للعمل و أيضا يقوم بجميع الأعمال ذات الصلة بالمؤسسة سواء كانت خارجية أو داخلية كما يقوم بعمليات المحاسبة و الشراء و البيع .
- ✓ التخطيط للأهداف الإستراتيجية و مراقبة النتائج التي حققتها المؤسسة و السعي إلى ترقيتها .
- ✓ يعمل على كل ما هو جديد سواء كان ذلك في المنتجات العطرية , أو العمليات الإنتاجية أو الآلات الجديدة لمواكبة التطور .
- **وظيفة المحاسبة:** تقوم هذه الوظيفة على محاسب المؤسسة و المكلف بكل الجوانب المالية سواء الداخلة او الخارجة , و تحليل كل الحسابات و إدارة كل ما يتعلق بالمحاسبة من فواتير احتياجات المؤسسة , فواتير دخول و خروج البضاعة , مراقبة التأكد من عمليات الجرد و إعداد الإجراءات المحاسبية والسهر على تطبيقها .
- **وظيفة الإنتاج:** هو العملية التي يقوم بها العمال الفنيين وذلك بإنتاج العطور و السهر على توفير للمستهلك منتجات ذات جودة توافق المعايير الموضوعية من طرف مهندس الإنتاج , و مراقبة تسيير المخزون من المواد الأولية و تطبيق مقاييس الصحة و النظافة .
- **وظيفة التجارة:** تهتم هذه الوظيفة بتطبيق مختلف نشاطات ترقية المبيعات و ذلك بهدف جذب المستهلك لتجريب المنتج , و تنشيط و ترقية المنتج من طرف مندوب المبيعات المكلف بوظيفة توزيع المنتجات العطرية و الإصغاء التام لحاجات و رغبات الزبائن .

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

- **وظيفة تطوير المنتجات :** من المهام المكلفة إليها تقوم بتطوير أساليب الإنتاج من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة , والبحث عن الخبرات في شتى المجالات , و العمل على تطوير العطور بحيث يظهر كل سنتين منتجات جديدة , و التي تدمج في تشكيلة منتجات العطور .

### 3 -الخطة التنفيذية

#### ❖ البرنامج الزمني لتنفيذ المشروع :

سوف يستغرق تنفيذ المشروع عاما كاملا بمشيئة الله وذلك من تاريخ استلام الأرض ، وسوف يتم التنفيذ على ثلاث مراحل وفقا لما يلي :

**المرحلة الأولى :** تقدر بمدة ستة أشهر ويتم فيها شراء تجهيزات و معدات المشروع ، وصب كافة قواعد الخرسانة لماكينات التشغيل ، وعمل جميع أحواض الترسيب ، وإدخال المرافق العامة اللازم توافرها قبل البدء في المرحلة التالية الخاصة بتركيب الماكينات والمعدات الخاصة بعملية التشغيل .

**المرحلة الثانية :** تقدر بمدة بثلاثة أشهر وتبدأ عقب انتهاء المرحلة السابقة ، ويتم خلال هذه المرحلة تركيب كافة الماكينات والمعدات الخاصة بعملية تشغيل المصنع .

**المرحلة الثالثة :** تقدر بمدة ثلاثة أشهر وتبدأ عقب انتهاء المرحلة السابقة ، ويتم خلال هذه المرحلة تجربة كافة الماكينات والمعدات الخاصة بتشغيل المصنع ، وكذلك تدريب العمالة على التشغيل ، والاطمئنان لبد سير العملية الإنتاجية .

### المبحث الثالث : إعداد الخطة المالية لمؤسسة صناعة العطور

تعتمد الخطة المالية على مجموعة من المعلومات و البيانات التي أفرزتها نتائج الدراسة التسويقية و الفنية

#### المطلب الأول : الكلفة الاستثمارية المبدئية

#### 1 -تكاليف التشغيل السنوية (الأصول المتداولة )

قدرت تكاليف التشغيل السنوية للمشروع بمبلغ (82890200) دينار جزائري مثلما هو موضح في الجدول

التالي:.

جدول رقم (18) : تكاليف التشغيل في السنة الأولى

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

التفاصيل	التكلفة / دينار
مواد أولية و تغليف	76249200
رواتب و أجور	5760000
إيجارات	360000
خدمات ضرورية	141000
تسويق	360000
مصاريف تشغيلية أخرى	20000
<b>المجموع</b>	<b>82890200</b>

❖ رأس المال العامل : يقدر رأس المال العامل على أساس دورة إنتاج مدتها شهر واحد بنحو (6907516) دينار جزائري من مجموع التكاليف التشغيلية للسنة الأولى .

### 2 نفقات ما قبل التشغيل

تشمل نفقات ما قبل التشغيل استكمال الدراسات و التعاقد على المعدات و التأسيس و غيرها و تقدر بحوالي

( 50000 ) دينار جزائري .

### 3 تكاليف الاستثمار

قدرت تكلفة المشروع الأولية بمبلغ ( 14084516 ) دينار جزائري موزعة على النحو التالي :

### جدول رقم (19) : تكلفة الاستثمار

البند	التكلفة / دينار
تعديلات البناء	150000
المعدات و الآلات	5690000
تأمينات	22000
أثاث مكتب	160000
وسائل نقل	1200000
<b>مجموع تكلفة الموجودات الثابتة</b>	<b>7222000</b>

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

50000	مصاريف التأسيس
6812516	رأس المال العامل
<b>14084516</b>	<b>تكلفة المشروع</b>

### 4 رأس مال المشروع و الخطة التمويلية المقترحة

رأس مال المشروع المقدر يبلغ ( **14084516** ) دينار و الجدول رقم (20) يوضح تفاصيل هذا المبلغ وفق الجدول التالي :

#### جدول رقم (20) : إجمالي رأس مال المشروع

النسبة	القيمة بالدينار	البيان
%56	7222000	الأصول الثابتة
%19	6812516	رأس المال العامل
%17	50000	مصاريف التأسيس و ما قبل التشغيل
<b>%100</b>	<b>14084516</b>	<b>إجمالي رأس المال المستثمر</b>

❖ **الخطة التمويلية :** يتم تمويل المشروع اعتمادا على التمويل الذاتي من صاحب المشروع ، وذلك خلال كل من المرحلة الأولى والمرحلة الثانية ، هذا ويمكن الاستعانة بالتمويل الخارجي من البنوك الجزائرية عند الحاجة إلى زيادة كفاءة القدرة الإنتاجية .

وفيما يلي افتراضات الدراسة عن هيكل تمويل إجمالي رأس المال المستثمر للمشروع ويبينه الجدول (21).

#### جدول رقم (21) : هيكل تمويل رأس مال المشروع

نسبة المساهمة	المبلغ / دينار	البيان
%100	<b>14084516</b>	صاحب المشروع
<b>%100</b>	<b>14084516</b>	<b>المجموع</b>

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

### 5 -الاهتلاكات السنوية للأصول المشروع

تظهر الأصول الثابتة عند إعداد الميزانيات العمومية التقديرية للمشروع بالتكلفة التاريخية ويخصم منها قسط الاستهلاك السنوي، ويتم احتساب الاستهلاك بطريقة القسط الثابت حسب الأعمار الإنتاجية المقدره لهذه الأصول، ونلفت الانتباه إلى أن العمر الإنتاجي للآلات والمعدات تتراوح بين 5 سنوات و 7 سنوات والجدول أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم ( 22 ) : العمر الإنتاجي للأصول الثابتة

البيان	العمر الإنتاجي	قيمة الأصل	معدل قسط الاستهلاك
مصاريف تأسيسية	5 سنوات	50000	20%
آلات ومعدات	7 سنوات تشغيل	5690000	14.28%
وسائل النقل والانتقال	5 سنوات تشغيل	120000	20%
التجهيزات المكتبية	4 سنوات تشغيل	160000	25%

بناء علي ما تقدم تظهر استهلاك الأصول الثابتة للمشروع علي النحو التالي:

جدول رقم (23) اهتلاك الأصول الثابتة و المعنوية

البيان	القيمة	نسبة الاستهلاك	قسط الاستهلاك السنوي
1 مصاريف تمهيدية	50000	20%	10000
2 آلات ومعدات	5690000	14.28%	128578
3 وسائل النقل	1200000	20%	240000
4 التجهيزات المكتبية	160000	25%	40000
المجموع			1102857

### 6 -الإيرادات السنوية المتوقعة من المشروع

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

يوضح الجدول رقم ( 24 ) الإيرادات السنوية المتوقعة للمشروع و التي تم تقديرها على أساس سعر البيع المقترح و نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية .

جدول رقم (24) الإيرادات السنوية المتوقعة

السنة	كمية الإنتاج (عبوة )	الإيرادات المتوقعة	نسبة الطاقة المستغلة
الأولى	450000	90000000	68 %
الثانية	472500	94500000	72 %
الثالثة	496125	99225000	76 %
الرابعة	520930	104186000	80 %
الخامسة	546975	109395000	84 %

المطلب الثاني : القوائم المالية المتوقعة للمؤسسة

### 1 حساب الأرباح و الخسائر

جدول رقم (25) حسابات النتائج :

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	
90000000	94500000	99225000	104186000	109395000	المبيعات
					التكاليف التشغيلية المباشرة
76249200	80211660	84222243	88433355	92855022	المواد الأولية المباشرة
5040000	5040000	5040000	5040000	5040000	مصاريف العمال المباشرة
161000	169050	177502	186377	195696	خدمات و مصاريف تشغيلية
81450200	85420710	89439745	93659732	98090718	مجموع التكاليف التشغيلية المباشرة
8549800	9079290	9785255	10526268	11304282	الربح الإجمالي



## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

					التكاليف التشغيلية الغير مباشرة
720000	720000	720000	720000	720000	رواتب موظفي التسويق
633600	633600	633600	633600	633600	تأمينات
437582	416745	396900	378000	360000	مصاريف البيع و التسويق
360000	360000	360000	360000	360000	إيجارات
90775	87881	85125	82500	80000	مصاريف أخرى
2241957	2218226	2195625	2174100	2153600	مجموع التكاليف التشغيلية الغير مباشرة ( قبل الاستهلاك )
1092857	1092857	1092857	1092857	1092857	الاستهلاك للأصول الثابتة
100000	100000	100000	100000	100000	إطفاء المصاريف التمهيدية
3434814	3411083	3388482	3366957	3346457	مجموع التكاليف التشغيلية الغير مباشرة
7869468	7115185	6396773	5712333	5203343	الربح الصافي قبل الضرائب و الفوائد
0	0	0	0	0	الفائدة على القرض
1967367	1778796	1599193	1428083	1300835	الضريبة على الأرباح
<b>5902101</b>	<b>5336389</b>	<b>4796980</b>	<b>4284250</b>	<b>3902508</b>	الأرباح الصافية
% 30	% 32.2	% 35	% 37	% 39,5	نسبة التكاليف التشغيلية إلى الربح الصافي
93656064	83355630	82432054	80375334	79593314	نقطة التعادل بالدينار
% 77.6	% 80	% 82.32	% 85	% 87.65	نقطة التعادل كنسبة من المبيعات السنوية

### 2 -التدفق النقدي للمشروع

#### جدول رقم (26) التدفقات نقدية للمشروع

السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى	سنة التأسيس	
						<b>التدفق النقدي الداخل</b>
109395000	104186000	99225000	94500000	90000000		المبيعات النقدية
					14084516	أموال خاصة
19925641	14792244	10090494	5798808	1812516		الرصيد النقدي في بداية المدة
<b>129320641</b>	<b>118978244</b>	<b>109315494</b>	<b>100298808</b>	<b>91812516</b>	<b>14084516</b>	<b>مجموع التدفق النقدي الداخل</b>

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

التدفق النقدي الخارج						
					7222000	مجموع الاستثمارات
98090718	93659732	89439745	85420710	81450200	5000000	التكاليف التشغيلية المباشرة
2241957	2218226	2195625	2174100	2153600		التكاليف التشغيلية المباشرة ( قبل الاهتلاك )
					50000	المصاريف التأسيسية
1967367	1778796	1599193	1428083	1300835		الضريبة
<b>102300042</b>	<b>97656754</b>	<b>93234563</b>	<b>89022893</b>	<b>84904635</b>	<b>12272000</b>	<b>إجمالي التدفق النقدي الخارج</b>
<b>27020599</b>	<b>21321490</b>	<b>16080931</b>	<b>11275915</b>	<b>6907881</b>	<b>1812516</b>	<b>صافي الرصيد النقدي</b>
1508991	1395849	1288687	1185421	1109073	0	توزيعات الأرباح
<b>25511608</b>	<b>19925641</b>	<b>14792244</b>	<b>10090494</b>	<b>5798808</b>	<b>1812516</b>	<b>صافي النقد بعد التوزيعات</b>

### ❖ الفرضيات المالية

تم إجراء التحليل المالي للمشروع لمدة خمسة سنوات بالاعتماد على الأسس و الفرضيات التالية :

- تم افتراض أن الإيرادات و مشتريات المشروع بما في ذلك المواد الخام ستكون نقدية .
- تم افتراض أن المصاريف التشغيلية السنوية تزداد بشكل متنق مع الزيادة المفترضة للإيرادات .

تم حساب صافي التدفق النقدي السنوي للمشروع كما يلي:

**صافي التدفق النقدي = التدفق النقدي الداخل (الإيرادات) - التدفق النقدي الخارج (التكاليف)**

### 3 - الميزانية التقديرية

#### جدول رقم (27) الميزانية التقديرية

البيان	سنة التأسيس	سنة الأولى	سنة الثانية	سنة الثالثة	سنة الرابعة	سنة الخامسة
الأصول						
الأصول المتداولة						
الصندوق	1812516	5798808	10090494	14792244	19925641	25511608
المدينون	0	0	0	0	0	0
المخزون	5000000	5000000	5000000	5000000	5000000	5000000
<b>إجمالي الأصول المتداولة</b>	<b>6812516</b>	<b>10798808</b>	<b>15090494</b>	<b>19792244</b>	<b>24925641</b>	<b>30511608</b>
الأصول الثابتة						

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

					0	أراضي
					150000	المباني
					5690000	الأجهزة والمعدات
					160000	الأثاث و المعدات المكتبية
					1200000	وسائل نقل
					22000	تأمينات
<b>7222000</b>	<b>7222000</b>	<b>7222000</b>	<b>7222000</b>	<b>7222000</b>	<b>7222000</b>	<b>إجمالي الأصول الثابتة</b>
5464285	4371428	3278571	2185714	1092857		الاهتلاك التراكمي
<b>1757715</b>	<b>2850572</b>	<b>3943429</b>	<b>5036286</b>	<b>6129143</b>	<b>7222000</b>	<b>القيمة الدفترية للأصول الثابتة</b>
0	10000	20000	30000	40000	50000	القيمة الدفترية لمصاريف التأسيسية
<b>32269323</b>	<b>27786213</b>	<b>23755673</b>	<b>20156780</b>	<b>16967951</b>	<b>14084516</b>	<b>مجموع الأصول</b>
						الخصوم
						الأموال الخاصة
14084516	14084516	14084516	14084516	14084516	14084516	رأس مال الخاص
13701697	9671157	6072264	2883435		0	الأرباح المجمعة
4483110	4030540	3598893	3188829	2883435		الربح الصافي بعد توزيع الأرباح
<b>32269323</b>	<b>27786213</b>	<b>23755673</b>	<b>20156780</b>	<b>16967951</b>	<b>14084516</b>	<b>مجموع الخصوم</b>
% 16	% 15.3	% 14.3	% 13	% 11.4		معدل العائد على حقوق الملكية
% 18.29	% 19.20	% 20.19	% 21.25	% 23		معدل العائد على مجموع الاستثمارات
0	0	0	0	0	0	التحقق

4 الميزانية الافتتاحية لسنة التأسيس : يوضح الجدول رقم (28) الميزانية الافتتاحية المتوقعة للمشروع

### جدول رقم (28) الميزانية الافتتاحية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	أصول
	الأموال الخاصة	<b>7222000</b>	الأصول الثابتة
<b>14084516</b>	رأس المال	50000	مصاريف تمهيدية
		150000	البناء
		5690000	معدات و التجهيزات

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

	ديون الاستثمار	160000	التجهيزات المكتبية
0	قروض بنكية	1200000	وسائل نقل
		22000	مصاريف أخرى
			الأصول المتداولة
		6862516	الصندوق
<b>14084516</b>	<b>المجموع</b>	<b>14084516</b>	<b>المجموع</b>

الاحتياجات المالية (الصندوق) = الأموال الخاصة + ديون الاستثمار - الاستثمارات

ومن خلال هذه العلاقة نجد أن الاحتياجات المالية لهذه السنة تتمثل في 6862516 دج .

المطلب الثالث : التقييم المالي للمشروع

### 1 فترة الاسترداد

<p>الاستثمار المبدئي</p> <p>فترة الاسترداد =</p> <p>متوسط صافي التدفقات النقدية السنوية</p>
---

**14084516**

فترة الاسترداد =  $\frac{14084516}{2.332} =$

6037422

و منه الفترة التي يتم فيها استرداد المبلغ المستثمر هي سنتين و ثلاثة أشهر .

و عليه الجدول التالي يوضح النتائج المالية للمشروع :

### جدول رقم (29) النتائج المالية للمشروع

البيان	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
صافي الربح بعد الضريبة	3902508	4284250	4796980	5336389	5902101
الربح قبل الضريبة	5203343	5712333	6396773	7115185	7869468

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

% 18.29	% 19.20	% 20.19	% 21.25	% 23	معدل العائد على الاستثمار
% 30	% 32.2	% 35	% 37	% 39,5	نسبة التكاليف التشغيلية للربح الصافي
% 77.6	% 80	% 82.32	% 85	% 87.65	نقطة التعادل كالنسبة من المبيعات السنوية
93656064	83355630	82432054	80375334	79593314	نقطة التعادل بالدينار

### خاتمة الفصل الثالث :

من 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 الخمس القادمة كذلك تشير التدفقات المالية أن المشروع قادر على الوفاء بالتزاماته المالية وان المردود يرتقي إلى مستوى التطلعات ، في حين سيوفر المشروع فرص عمل لتسعة موظفين وعمال و يحقق ربح صافي يتراوح ما بين 3902508 دينار في السنة الأولى و 5902101 في السنة الخامسة ،

## الفصل الثالث : إعداد خطة عمل مشروع إنشاء مؤسسة لصناعة العطور

---

أما في حالة انخفاض أسعار البيع أو زيادة تكاليف المشروع أو تكاليف التشغيل بنسب تتراوح ما بين 10 % و 20 % يبقى المشروع مجديا و تبقى المعايير المالية أعلى من الحد الأدنى اللازم للحكم على المشروع , وعلى العموم فإن تبني المشروع يخضع لنوع من الصعوبة في حالة انخفاض أسعار البيع و زيادة التكاليف التشغيلية .

## الخاتمة

إن التحولات الكبيرة في العلاقات الاقتصادية الدولية والإقليمية وتداعياتها على الأوضاع الاقتصادية المحلية تستدعي ضرورة تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، للتقليل من الانعكاسات السلبية للتغيرات الاقتصادية، وتعظيم الإيجابيات التي تضمن توازن المصالح الاقتصادية في ظل الآليات الجديدة التي تفرضها هذه التغيرات، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتبني إستراتيجية واضحة، تركز على تنمية هذا النوع من المؤسسات للتخفيف من المشكلات الداخلية، و عندما نتكلم عن إنشاء هذه المؤسسات و خاصة الصغيرة منها نتحدث عن جملة من المراحل التي يمر بها المبادر ( أو المقاول) من أجل الوصول إلى فكرة المشروع وتجسيدها و متابعتها. فالنواة المركزية لا يمكن من دونها إنشاء المؤسسة و التي تتمثل في فكرة المشروع .

إن إعداد وتنفيذ مخطط الأعمال سواء تعلق الأمر بإنشاء مقولة جديدة أو بإدخال جملة من التعديلات التنظيمية بالنسبة للمؤسسة القائمة، يتطلب عدة قرارات متداخلة فيما بينها، واتخاذ هذه القرارات يتوقف على مدى دقة المعلومات المتحصل عليها بالنسبة لوضعية السوق، المنافسة، الزبائن... الخ، إضافة إلى إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية.

وبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع تبين لنا ما يلي :

1. تواجه المؤسسات ص و م الكثير من المشاكل والمعوقات، وهذه المشاكل متمثلة أساسا في المشاكل المالية والإدارية بالإضافة إلى مشكل العقار، ومشاكل أخرى تساهم بدرجات متفاوتة في إعاقة وعرقلة هذا القطاع .
2. تساهم المؤسسات ص و م في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا لقدرتها المتميزة على توفير مناصب الشغل وخلق الثروة مما يساعد على تجاوز عقبتين رئيسيتين تعاني منهما الجزائر، وهما البطالة والفقر وذلك من خلال توسيع و تنويع النسيج الصناعي، وقدرتها على الابتكار والتخصص في مجالات متعددة .
3. أهمية إعداد مخطط الأعمال تكمن في معرفة وتقييم مدى نجاح المشروع وفرص تطوره، لذا فان تسيير المشروعات الصغيرة والمتوسطة يستوجب البحث عن كيفية إعداد هذه المخططات بصفة سريعة، والاستفادة من خبرة المستشارين، باعتبار أن معظم باعثي هذه المشروعات لا يمتلكون الخبرة الكافية لإعداد مخططات أعمالهم. ويأتي مخطط الأعمال كوسيلة تلبية متطلبات بعث وإدارة هذه المشروعات بطريقة فعالة،
4. مخطط الأعمال هو وثيقة تلخص بطريقة عملية الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة أو باعث مشروع، لبلوغ أهداف مضبوطة خلال مدة زمنية وبوسائل بشرية وتقنية ومالية محددة ، حيث يساعد على التنبؤ بما يمكن أن يحققه المشروع من نجاح، ويبين احتمالات نجاح هذا المشروع في حدود مجموعة من البيانات والأساليب التي تتبع في إجراء الدراسة .

نتائج الدراسة :

توصلنا من خلال بحثنا إلى النتائج النظرية والتطبيقية التالية :

- إن عدم وجود تعريف موحد للمؤسسات ص و م يرجع أساسا إلى اختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها حيث تحبذ الدول النامية استخدام المعايير الكمية ( عدد العمال ، رأس المال ... إلخ ) ، بينما تعتمد الدول المتقدمة على المعايير النوعية ( الاستقلالية ، حصة السوق .... إلخ ).
- 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.
- إن مخطط الأعمال هو بمثابة توضيح للمسار الإستراتيجي للمؤسسة سواء تعلق الأمر ببداية النشاط أو أثناء حياة المؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى توصيل هذا المسار الإستراتيجي لمختلف الأطراف الأخذ ( أصحاب المصالح) من أجل إقناعهم وزيادة ثقتهم في المشروع .
- تستعمل خطة الأعمال عند خلق وإنشاء المؤسسة، أو أثناء مختلف مراحل حياة ونشاط المؤسسة بهدف التوسع والتطور ، ومن أهم النتائج للمحاور الأساسية المكونة لخطة العمل هي كما يلي :

✓ تعتبر الخطة التسويقية من أهم الجوانب في مخطط الأعمال، وذلك نتيجة للتغيير المستمر و السريع في التكنولوجيا و أساليب الإنتاج إضافة إلى ظاهرة العولمة وتأثيراتها المختلفة اقتصاديا وسياسيا و اجتماعيا، بالإضافة إلى ذلك التغيير الكبير في ميول وأذواق المستهلكين لصالح سلع جديدة تتماشى مع أفكار الأفراد،

✓ يتم التنبؤ بالطلب على منتجات المشروع بإتباع أساليب متعددة، فمنها الأساليب الإحصائية و الأساليب الاقتصادية و الرياضية، كما أن عملية التنبؤ تستلزم دراسة مستوى الإنتاج المحلي للسلعة و مستوى تصدير السلعة إلى الخارج مع معرفة مستوى الاستيراد من الخارج.

✓ كما أنه لتعظيم الطلب على منتجات المشروع، فلا بد من وضع سياسة مبيعات ناجعة سواء فيما يتعلق بتسعير المنتجات أو اختيار طرق الترويج و التوزيع الملائمين. هذا ما يتم استخلاصه من الدراسة التسويقية للمشروع.

✓ يعد النشاط الإنتاجي الركيزة في المؤسسة الإنتاجية، فهو وسيلة المؤسسة في إنشاء القيمة وتحقيق الوفرات من خلال استثمار العوامل المادية والبشرية في العملية التحويلية ومن المظاهر التي تعكس أهمية مخطط الإنتاج.

✓ يتم تحديد موقع المشروع على ضوء عدة عوامل، فم نها الاقتصادية و الغير اقتصادية ، كما أن التنبؤ على الطلب على المنتجات يساعد متخذ القرار من تحديد الكمية الواجب توفرها من المواد الأولية، و



العدد الإجمالي من الآلات اللازمة للعملية الإنتاجية و ذلك وفقا لأسلوب الإنتاج المتبع، ذلك ما يساعد على وضع الرسومات الهندسية للمباني الإنتاجية.

✓ يمثل التخطيط المالي جزءا مهما من التخطيط الإجمالي في المؤسسة ككل , تتمثل مراحل إعداد الملف المالي في إعداد مخطط الاستثمار، ثم المخطط المالي ثم مخطط الخزينة؛ عادة ما تتعلق هذه الاحتياجات بقرارات الاستثمار بنوعيه المنقول وغير المنقول وبتشغيل المؤسسة، وبالتالي يتوجب تحرير مخطط الاستثمار.

✓ يتم تحديد تكلفة المشروع الاستثمارية و التشغيلية على ضوء المعطيات المتوفرة في الدراسة الفنية، و عليه يتم تحديد أو اختيار مصدر التمويل الأفضل و الأمثل للمشروع بالأخذ بعين الاعتبار الأموال المراد تمويلها و تكلفة تلك الأموال لرأس المال المستثمر .

✓ يتم تقييم المشروعات في حالات التأكد و في حالات عدم التأكد و المخاطرة، لذا نلاحظ أن المعايير المستخدمة في حالات التأكد أسهل من المعايير المستخدمة في حالات عدم التأكد سواء في الفهم و التطبيق.

#### التوصيات :

وبناء على ما سبق من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية، والتي تفيد القائمين على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر للاستفادة من مزايا مخطط الأعمال:

- ضرورة توفير قوانين و تشريعات محفزة للاستثمار في الجزائر، لا القوانين المعرقلة لها مع توفير المرونة في مصادر التمويل.
- ضرورة توفير دليل يساعد المستثمر في إتباع الدراسات الواجب القيام بها على المشروع قبل تنفيذه، مع إلزامية تقديم نتائج الدراسات إلى وكالة ترقية الاستثمار التي تصدر قرارها إما بقيام المشروع أو برفضه.
- يجب العمل على تشجيع التشاور بين الهيئات الحكومية من جهة والمستثمرين في قطاع المؤسسات ص و م في إعداد و تطبيق مختلف السياسات المتعلقة بهذا القطاع.
- لا بد من البحث عن أنشطة اقتصادية تملك فيها الجزائر ميزة تنافسية مقارنة مع البلدان الأخرى، والعمل على تشجيعها وتطويرها وتسخير الموارد المالية اللازمة لها، حتى لا تضيق الموارد في قطاعات غير مربحة .

## قائمة المراجع:

الكتب:

الكتب باللغة العربية:

1. مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، سنة 2008 .
2. فايز جمعة صالح النجار و عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى 2006.
3. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، عمان- دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، 9-2007.
4. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
5. محمد فريد صحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الابراهيمية، الإسكندرية، 2004.
6. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليل، دار الحامد للطباعة النشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
7. فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي و الدولي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
8. ماجدة العطي، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2004.
9. محمد هيكل "مهارات و إدارة المشروعات الصغيرة " مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى عام 2003 القاهرة
10. احمد فوزي ملوخية "أسس دراسات الجدوى للمشروعات الاقتصادية " مركز الإسكندرية للكتاب ط1 2006
11. خالد محمد بني حمدان .وائل محمد صبحي إدريس "الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي " دار اليازوري العلمية عمان الأردن الطبعة الأولى 2007
21. رحيم حسين "إستراتيجية المؤسسة "دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الطبعة الأولى 2008
31. سعد غالب ياسين، "الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري للنشر، عمان، الطبعة الأولى 1998
41. سعاد نائف برنوطي " إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة" دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2005 الأردن
15. عبد القادر محمد عبد القادر عطية " دراسة الجدوى التجارية و الاقتصادية و الاجتماعية مع المشروعات "الدار الجامعية -الإسكندرية طبعة الثانية 2009 .
61. مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2004
71. محمد إيديوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، 2004
81. محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005
91. محمد إسماعيل بلال، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية دون سنة نشر

20. عبد المطلب عبد الحميد، "دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية"، الدار الجامعية، مصر، 2003
12. حسين محمود رحيم، \_تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2000
22. سمير عبد العزيز ؛ دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات؛ مؤسسة شهاب الجامعية -1994
32. ناصر دادبي عدون ، الرياضيات المالية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1997 .
42. أمين السيد أحمد لطفي ،دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2005 .

### الكتب باللغة الفرنسية:

- 1- M.Mcdonald, marketing plan,5th ed.(England,Elsevier,Science Ltd,2a, Translated by p.chaix, les plans marketing, comment les établir? comment les utiliser? ( Paris,De Boeck,2004
- 2- Catherine Léger-Jar niou et Georges Kalousis, **Construire son business plan**, Dunod, paris, France, 2008
- 3- Richard Daft ،**Organization،Theory and Design**، 8th Ed.، Thomson، South-Western، USA،2004
- 4- Couland Alain, gestion financière « Analyse et décision », éd : Démos, 1997,
- 5- Grandguimot Béatrice et Francis, **Analyse financière**, 2<sup>ème</sup> édition, éd : gualino, 1998
- 6- KARLOF,**La Stratégie des Affaires** , Ed . O.P.U ,Alger ,(1990),p.143

### مذكرات التخرج:

- 1- أمل سعود عبد العزيز شيخ لطيف العبيدي " اثر العوامل الإستراتيجية في تحسين تقويم الأداء الإداري للمشاريع " رسالة ماجستير, كلية الإدارة و الاقتصاد , الأكاديمية العربية في الدنمرك , 2009
- 2- بن حسلن حكيم "دراسة الجدوى و معايير تقييم المشاريع الاستثمارية " رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير , فرع إدارة الأعمال , جامعة الجزائر.
- 3- حدادو نبيلة، وضعية تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2001 .

### الملتقيات:

- 1 مراد إسماعيل و شلغاف بن عمر، أهمية مخطط الأعمال التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأيام العملية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ 17-18-19 فيفري 2012.
- 2 -سعودي بلقاسم و أ. سعودي عبد الصمد" أسلوب المرافقة المقاولاتية في المشروعات المصغرة في الجزائر " الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة للإعداد و التنفيذ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة، 17-18-19 فيفري 2012.
- 3 شوقي جباري" مخطط الأعمال التفاعلي آلية فعالة لمرافقة عمليات بعث المشروعات الصغيرة و المتوسطة "" الأيام العلمية الدولية الثالثة حول المقاولاتية فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة للإعداد و التنفيذ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة، 17-18-19 فيفري 2012.

- 4 بـرحومة عبد الحميد، بوطرفة صورية: "دور نظم المعلومات في إعداد مخطط الأعمال في المؤسسة"، ورقة عمل مقدمة للملتقى الرابع حول فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة و الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير جامعة بسكرة 19/18/17 فيفري 2012
- 5 تبة فاطمة"الحاضنات كآلية لضمان نجاح مخطط الأعمال"، الأيام العلمية الثالثة الدولية حول المقاولاتية، فرص و حدود مخطط الأعمال الفكرة الإعداد و التنفيذ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة بسكرة، 17-18-19 افريل 2012.
- 6 - يحيوي مفيدة، إعداد الملف المالي لمشروع إنشاء مؤسسة -النظرية و التطبيقية -،الأيام التعليمية حول المقاولاتية، يومي 17.18 أفريل 2012

#### القوانين و المراسيم:

- 1 القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 01-18 الصادرة سنة 2001 عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المواد 4-5-6-7.

#### المواقع الالكترونية:

- 1 -خبراء قسم التسويق "إرشادات خطة التسويق" <http://www.sidegou.sa>
- 2 <http://www.nuqudy.com>
- 3 [www.ANIMA.org](http://www.ANIMA.org)
- 4 [www.ar.wikipedia.org](http://www.ar.wikipedia.org)
- 5 [http://www.snowdriftfarm.com/form\\_perfumes.html](http://www.snowdriftfarm.com/form_perfumes.html)

## الملحق رقم (1)

### الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

#### 📌 نظام الحث على الاستثمار

يمكن أن تستفيد مشاريع الاستثمارات من إعفاء و تخفيض جبائي وفقا لموضع و تأثير المشاريع على التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

تمت برمجة نظامين خاصين بالمزايا :

**نظام عام :** يُطبق على الاستثمارات الحالية المنجزة خارج المناطق الواجب تطويرها؛

**نظام استثنائي :** يُطبق على الاستثمارات الحالية المنجزة في المناطق الواجب تطويرها و تلك التي تمثل فائدة خاصة للدولة

**أهم المزايا التي يمنحها كل نظام:**

#### 1 النظام العام

**أ. مرحلة الإنجاز لمدة تتراوح من سنة إلى 03 سنوات**

- الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة فيما يخص السلع و الخدمات غير المستثناة.
  - الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة غير المستثناة.
  - الإعفاء من دفع حق نقل الملكية على المقتنيات العقارية.
  - الإعفاء من حقوق التسجيل و مصاريف الإشهار العقاري و مبالغ الأملاك الوطنية المتضمنة حق الإمتياز على الأملاك العقارية المبنية و غير المبنية الممنوحة الموجهة لإنجاز المشاريع الاستثمارية. تطبق هذه المزايا على المدة الدنيا لحق الإمتياز .
- كما تستفيد من هذه الأحكام الإمتيازات الممنوحة للمستثمرين سابقا بموجب قرار مجلس الوزراء لفائدة المشاريع الإستثمارية.

#### ب. مرحلة الاستغلال

لمدة ثلاث (3) سنوات بالمسبة للإستثمارات التي تنشئ مائة (100) منصب شغل أو أقل عند إنطلاق النشاط و بعد معاينة الشروع في النشاط الذي تعده المصالح الجبائية بطلب من المستثمر من:

- إعفاء من الضريبة على أرباح الشركات
- إعفاء من الرسم على النشاط المهني.

ويمكن رفع هذه المدة إلى خمس (5) سنوات بالنسبة للاستثمارات التي تنشئ مائة و واحد (101) منصب شغل أو أكثر.

## 2 - النظام الاستثنائي

### أ- المناطق التي تستدعي تنميتها مساهمة خاصة من الدولة:

#### مرحلة الإنجاز لمدة ثلاث (03) سنوات

- الإعفاء من دفع حقوق نقل الملكية بعوض فيما يخص كل المقتنيات العقارية التي تتم في إطار الإستثمار
- تطبيق حق التسجيل بنسبة مخفضة قدرها اثنان في الألف (2 % 00) فيما يخص العقود التأسيسية للشركات والزيادات في رأس المال،
- تكفل الدولة جزئيا أو كليا بالمصاريف، بعد تقييمها من الوكالة، فيما يخص الأشغال المتعلقة بالمنشآت الأساسية الضرورية لإنجاز الإستثمار،
- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات غير المستثناة من المزايا والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار، سواء كانت مستوردة أو مقتناة من السوق المحلية.
- الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص السلع المستوردة وغير المستثناة من المزايا والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار.
- الإعفاء من حقوق التسجيل و مصاريف الإشهار العقاري ومبالغ الأملاك الوطنية المتضمنة حق الامتياز على الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية الممنوحة الموجهة لإنجاز المشاريع الاستثمارية. تطبق هذه المزايا على المدة الدنيا لحق الإمتياز.
- كما تستفيد من هذه الأحكام الإمتيازات الممنوحة للمستثمرين سابقا بموجب قرار مجلس الوزراء لفائدة المشاريع الإستثمارية.

#### مرحلة الاستغلال لمدة عشر (10) سنوات

- إعفاء ممن الضريبة على أرباح الشركات،
- إعفاء من الرسم على النشاط المهني،
- الإعفاء لمدة عشر (10) سنوات ابتداء من تاريخ الإقتناء ، من الرسم العقاري على الملكيات العقارية التي تدخل في إطار الإستثمار

### ب- المشاريع ذات الأهمية بالنسبة للاقتصاد الوطني (الإتفاقية)

#### مرحلة الإنجاز لمدة خمس (5) سنوات

- إعفاء و/أو خلوص الحقوق والرسوم والضرائب وغيرها من الاقتطاعات الأخرى ذات الطابع الجبائي المطبقة على الاقتناءات سواء عن طريق الاستيراد أو من السوق المحلية، للسلع والخدمات الضرورية لإنجاز الاستثمار،
- إعفاء من حقوق التسجيل المتعلقة بنقل الملكيات العقارية المخصصة للإنتاج وكذا الإشهار القانوني الذي يجب أن يطبق عليها،

- إعفاء من حقوق التسجيل فيما يخص العقود التأسيسية للشركات والزيادات في رأس المال،
- إعفاء من الرسم العقاري فيما يخص الملكيات العقارية المخصصة للإنتاج
- الإعفاء من حقوق التسجيل و مصاريف الإشهار العقاري ومبالغ الأملاك الوطنية المتضمنة حق الامتياز على الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية الممنوحة الموجهة لإنجاز المشاريع الاستثمارية. تطبق هذه المزايا على المدة الدنيا لحق الإمتياز.
- كما تستفيد من هذه الأحكام الإمتيازات الممنوحة للمستثمرين سابقا بموجب قرار مجلس الوزراء لفائدة المشاريع الإستثمارية.

#### ❖ مرحلة الإستغلال

لمدة أقصاها عشر (10) سنوات ابتداء من تاريخ معاينة الشروع في الاستغلال التي تعدّها المصالح الجبائية بطلب من المستثمر:

- الضريبة على أرباح الشركات (IBS)،
- الرسم على النشاط المهني (TAP).

#### ✚ إجراءات تشجيع و تحفيز للإستثمار

- حوافز جبائية وشبه جبائية هامة تصل إلى غاية 10 سنوات من الإعفاءات ، حسب موقع وأهمية المشروع.
- مزايا إضافية أخرى:
- التسديد الجزئي أو الكلي للمصاريف المتعلقة بأشغال البنى التحتية في إطار النظام الإستثنائي
- تخفيض حصة اشتراك أرباب العمل في الضمان الإجتماعي عند توظيف الشباب طالبي الشغل
- منح الامتياز على الأوعية العقارية بصيغة التراضي
- تخفيض على مبلغ الإتاوة الإيجارية للأصول العقارية و الممتلكات العقارية المقنتاة في إطار إنجاز المشروع الإستثماري.

#### ✚ الوثائق المطلوبة لإنشاء ملف جديد

- نسختان من التصريح بالاستثمار ممضية من طرف المستثمر و مصادق عليها من البلدية و طلب المزايا ممضية من طرف المستثمر (الوثيقة تقدم من طرف الوكالة أو يمكنكم تحميلها من الموقع الإلكتروني للوكالة)؛
- أربع (04) نسخ من قائمة السلع و الخدمات المراد إقتنائها، ممضية و مصادق عليها من طرف البلدية (الوثيقة تقدم من طرف الوكالة أو يمكنكم تحميلها من الموقع الإلكتروني للوكالة)؛
- قائمة بالقيم النقدية للسلع و الخدمات المراد اقتنائها ممضية من طرف المستثمر؛
- نسخة من السجل التجاري مصادق عليها من البلدية؛
- 10.000 دج (يوم إيداع الملف).





## EURL LA GRANDE DES MACHINES INDUSTRIELLES



Adresse : Cité El-Moudjahidine

Route de Biskra-Batna

Tél. : 033 82 40 40

Fax : 033 82 49 49

R.C.N° : 05/01-0973785B07

Art. d'Imp N° : 05715201264

M.F. N° : 000716097378564

NIS:0007 1626 01364 53

DATE:15/05/2013

## FACTURE PROFORMA N° 1757/13

**CLIENT:** NABIL AGGABI  
80 12 W: DE BATNA

MOB:0669 16

N°	Désignation	Qté	Prix Unitaire	Montant
1	Unité de Industrie du parfum	1	5 900 000,00	5 900 000,00
Total HT .....				5 900 000,00
TVA (17%) ....				1 003 000,00
Total TTC .....				6 903 000,00

**La présente facture pro forma est arrêtée à la somme de:**



**Delai de l'offre :03MOIS**

Seige Sociael: 407Cité Sonelgaz 2 Gué De Constantine-Alger

Té1:020 38 61 47 Fax:020 38 61 43

R,C,N° 16/00-0973785807- NIF:000716097378564 - NIS:000716260136453